

高等学校工商管理类教材

马义飞

编 著

管 理 学

GUANLIXUE

学苑出版社

高等学校工商管理类教材

管 理 学

马义飞 编著

学苑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/马义飞著. —北京:学苑出版社, 2002. 3

ISBN 7-5077-0799-7

I. 管… II. 马 III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 013592 号

责任编辑: 洪文雄

封面设计: 赵 宇

出版发行: 学苑出版社

社 址: 北京市丰台区南方庄 2 号院 1 号楼

邮政编码: 100078

网 址: www.book001.com

电子信箱: xueyuan@public.bta.net.cn

销售电话: 010-67675512、67602949、67678944

经 销: 新华书店

印 刷 厂: 三河市文化局灵山红旗印刷厂

开本尺寸: 880×1230 32 开本

印 张: 8.5

字 数: 20 千字

版 次: 2002 年 3 月北京第 1 版

印 次: 2005 年 6 月北京第 2 次印刷

印 数: 1250—2750 册

定 价: 20.00 元

作者简介

马义飞(1954~)辽宁建平人,石油大学(北京)工商管理学院教授。北京科技大学博士毕业,曾作为访问学者在美国 University of Nebraska at Omaha 专修工商管理课程。多年来从事管理科学领域的教学和研究工作,多次为研究生和本科生讲授《运筹学》、《管理学》、《质量管理》、《生产与运作管理》、《技术经济学》、《经济控制论基础》等课程。著有《现代控制理论在企业管理中的应用》,参加编写《运筹学—经营管理数量决策方法》。

内容提要

本书讨论了管理的基本概念,按着管理理论的发展顺序,论述了各阶段管理理论学派的主要内容,接着,按着目前流行的五项职能的结构,以组织、计划、人力资源管理、领导、控制的次序,展开了管理学基本内容的阐述。本书的特点是:内容简明扼要;强调理论的系统性;将系统观点、数量方法和现代控制理论的基本原理有机地融入管理学的内容中;加强了控制职能和企业文化的论述。本书共有16章,第一、二、三章为基础理论部分;第四、五章为组织职能;第六、七、八、九章为计划职能;第十章为人力资源管理;第十一、十二、十三、十四章为领导职能;第十五、十六章为控制职能。

前 言

面对新的竞争环境,实行科学管理仍然是我国各界的艰巨任务。近年来,各专业大学生和在职青年,学习管理的热情十分高涨。但是,在教学中了解到,他们的工作学习都非常忙,用于学习的时间有限,需要一本简明扼要、内容简练的教科书,以便在较短的时间内掌握管理学的基本理论和方法。为满足他们的需要,作者从1996年开始积累资料,在教学讲义的基础上不断充实提高,去粗取精,2000年在美国做访问学者期间补充了最新的管理理论成果,占用了周末和假期,终于在2001年末完成初稿。除了内容精炼之外,本书还具有如下特点:

1. 理论的系统性。本书注重理论的系统性,强调动态和过程的观点,注重各理论学派之间的内在联系,注重把握管理问题的发展脉络和连续性。

2. 注重各种关系的论述。管理实践中有一些难以处理的关系,比如:“分工与协作”、“集权与分权”、“独裁与民主”等。从理论上搞清这些关系十分重要。在本书中对此类的关系问题做了较深入的讨论。

3. 将数量方法有机地结合在本书的内容中。作者多次讲授过《运筹学》,对线性规划、网络方法有深刻的理解,书中以具体实例讲述了这些方法的具体应用,并力图与管理学的内容浑然一体。

4. 将控制理论的基本方法应用于管理控制职能。作者在控制理论与管理的结合方面的研究有多年的积累,曾著有《最优控制理论在管理中的应用》。与同类教材相比,控制职能中补充了进度控制、质量控制和企业文化建设。

5. 理论联系实际。本书的论述力求结合中国改革开放后的经济和管理实践,也收集了中外较典型的管理案例,如国外的福特和松下,国内的海尔和华为等。

本书以基本理论的阐述为主,适合于各专业大学生和有志走上管

理岗位的青年学习，也可作为研究生参考用书。

由于水平有限，加上定稿阶段时间仓促，书中还会有作者未能发现的笔误甚至是错误，欢迎读者批评指正。

作 者

2002 年 2 月于北京

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 管理与管理学	(1)
第二节 管理的性质	(9)
第二章 管理理论的演进	(13)
第一节 管理学发展史	(13)
第二节 现代管理学的主要特征	(24)
第三章 管理理论综述	(27)
第一节 古典管理理论	(27)
第二节 人际关系学说与行为科学理论	(37)
第三节 其它管理理论学派	(40)
第四节 统一的趋势	(42)
第四章 组织职能	(47)
第一节 概述	(47)
第二节 组织理论	(50)
第三节 组织结构类型	(54)
第四节 组织运行的基本原理	(60)
第五章 组织结构的设计	(64)
第一节 管理层次和管理宽度	(64)
第二节 部门的划分	(67)
第三节 岗位职权与委员会管理	(70)
第六章 计划工作概述	(75)
第一节 计划工作概念	(75)
第二节 计划的种类	(77)
第三节 计划工作的程序和方法	(80)

第四节	计划工作原理	(84)
第七章	目标与战略	(87)
第一节	目标的定义与性质	(87)
第二节	目标管理	(90)
第三节	战略的制定	(93)
第八章	预测	(100)
第一节	预测在计划工作中的地位	(100)
第二节	预测的种类	(102)
第三节	预测的方法	(106)
第九章	决策	(114)
第一节	决策的基本问题	(114)
第二节	决策的行为特征	(118)
第三节	风险决策的方法	(120)
第十章	人力资源管理	(126)
第一节	人力资源管理的基本概念	(126)
第二节	人力资源计划	(128)
第三节	员工的选聘	(131)
第四节	员工的考评	(136)
第五节	员工培训	(141)
第十一章	指导与领导工作	(145)
第一节	指导与领导工作的概念与作用	(145)
第二节	领导者的权利与责任	(146)
第十二章	沟通联络	(153)
第一节	沟通联络的概念、目的、作用及方式	(153)
第二节	沟通渠道	(155)
第三节	沟通的障碍与促进有效沟通	(158)
第十三章	激励	(161)
第一节	对人的认识	(161)
第二节	激励理论	(165)
第三节	激励的方式和方法	(171)

第十四章	领导方式与领导艺术.....	(182)
第一节	有关领导理论的研究.....	(182)
第二节	领导方式.....	(190)
第三节	领导艺术.....	(201)
第十五章	控制职能.....	(208)
第一节	控制论及管理控制.....	(208)
第二节	控制的类型及其概念.....	(213)
第三节	预算控制.....	(218)
第四节	进度控制的网络方法.....	(225)
第五节	质量控制与全面质量管理.....	(230)
第十六章	企业文化.....	(246)
第一节	企业文化的基本内容.....	(246)
第二节	国际优秀企业文化.....	(251)
第三节	中国优秀企业文化.....	(257)
参考文献		(262)

第一章 绪 论

第一节 管理与管理学

什么是管理学？简单地讲，管理学就是对管理的研究。众所周知，管理是人们在一定组织环境下所从事的一种智力活动。它随着人们共同劳动的出现而出现。人们在共同劳动中为有效地达到目标，需要有管理的活动，以组织人们有效地劳动。管理有许多领域，例如行政管理、经济管理、企业管理、以及各种部门、行业的管理。每一领域都有专门的学科进行研究，但是，这些专门的学科中有许多共性的东西，像人、财、物的组织计划问题，对人进行领导和激励的问题等。管理学正是研究发生在各个领域中的共性的管理问题。然而，在市场经济条件下，管理学的研究成果在企业管理中发挥的作用越来越显著，所以企业管理成为管理学研究的重要内容。

随着社会进步和生产的发展，管理思想、管理手段和管理方法也在随之变化，将当代最新的管理思想、管理手段和方法不断地融入到管理学中来就构成现代管理学。本书注重管理学基本原理与方法的阐述，也体现了现代管理学的思想。

为什么要学习管理学？

目前，推动社会生产发展的动因有两点，一是技术进步，二是管理。可是，技术进步特别依赖于本国本地区的技术发展水平，不可能在短时间有较大的提高，另外，技术进步一般要有较大的资金投入，有时难以实现。而管理这一因素具有投入少，见效快的特点。特别是在管理水平较低，管理的作用还没有充分发挥的地方，更为突出。还有，管理水平的提高可以增收节支，降低成本，为采用先进技术创造条件，从而推动技术进步的进程。

一、管理的定义

直到目前为止，管理一词还没有一个统一的为大多数人所公认的定义，原因是：

- 1) 管理学还不很成熟；
- 2) 管理学要研究的领域太广泛太复杂；
- 3) 研究管理学的人大多来自不同方面。

强调工作任务的人认为：“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果”。此定义认为，在社会中的人们之所以形成各种各样的组织和集团，是由于集体劳动所取得的效果是个人单独劳动所无法取得的，或者仅能在很小规模上很长时间内取得。象美国的阿波罗计划，以及历史上的伟大工程都是如此。组织活动扩大了人类的能力。然而，要真正收到集体劳动的效果必须有先决条件：集体成员必须协调一致。

哈罗德·孔茨认为：“管理是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标”。他的这个定义还做了如下展开：

1. 作为主管人员都要执行计划、组织、人事、领导和控制；
2. 管理适用于任何组织；
3. 管理适用于各级主管人员；
4. 主管人员都有共同的目标，创造利润；
5. 管理关系到生产率、效益和效率。

罗宾斯认为：“管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程”。

还有一些其它的定义，它们都不同程度地反映了管理的一个侧面。

在诸多的定义中最简单的是管理学家西蒙的：“管理就是决策”。

西蒙认为狭义的决策就是决定，广义的决策是指一个过程，即：收集所需资料，提出备选方案，分析评价，选出最佳方案，任何组织干任何事情都是由一系列决策组成。所以说，管理就是决策。

较为全面的是张雁、杨文士的：“管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他

人的活动，使别人与自己一起实现既定目标的活动过程”。

简单的定义便于记忆，但是，较少的词句难以覆盖更多的内容，难免有些片面；张雁的定义考虑比较全面，可还是忽视了效率和效果。其实，管理的内容较多，定义中也只能反映其中主要的和本质的东西。我们暂取如下定义：

管理是通过实施计划、组织、人事、领导、控制等职能来协调组织资源，优质高效地实现组织目标的活动过程。

为使定义精炼，在我们的定义中，没有明确地说管理工作由管理者来做，也未提管理是在组织中进行的。因为这些已逐渐成为公众普遍接受的知识。

有必要对这个定义作进一步理解：

首先，说明管理采用的措施是计划、组织、人事、领导、控制这五项基本活动。这五项活动又被称为管理的五大基本职能。所谓职能就是人、事物或机构应有的作用，每个管理者工作时都是在执行这些职能的一个或几个。法国管理学家法约尔最早提出的是五项职能，即：计划、组织、指挥、协调、控制。美国管理学家哈罗德·孔茨将其发展为：计划、组织、人员配备、指导与领导、控制五项职能，并以此来形成管理学教科书的基本框架，沿用至今。孔茨把法约尔的五项职能之一的协调升了格，认为协调是管理的核心。也许，孔茨当年用职能的方式构筑管理学的基本框架时，在每一个职能下面都构思了不少具体内容，但是，协调这一职能下面讲些什么？确实没有具体的东西可讲。只能作为核心体现出来。人员配备是孔茨从组织职能中分离出来的，最近的一些教科书又把它归还回去。这样，以法约尔提出的五项职能为基础，赞同孔茨对协调的处理，将其上升为管理的核心，将人员配备换成中文习惯的说法——人事，将指挥换个说法称为领导就形成了本书的五项职能。

其次，管理是有目的的活动，一切管理工作都要围绕着实现组织目标来进行的。组织的绩效要和目标比较，越接近效果越好，其它盲目的工作做得再多都是劳苦而无功的。管理学也认为，组织目标的确定也是管理工作的一部分。

再者，利用上述职能来协调组织的人力、物力和财力资源。通常资源都是有限的，有些甚至是稀缺的，这是经济学研究问题的基本出发点之一，也同样是管理学研究问题的基本出发点。其实，经济学和管理学经常是站在不同的角度去考虑同一个问题，经济学是站在国家或世界的角度去考虑问题，而管理学则是站在企业或组织的角度去考虑问题。一个国家要富强，就要做到人尽其才，物尽其用；一个组织要有成效，也应如此。

为使整个组织活动更加富有成效，必须强调效率和效果，我们的定义中用优质和高效两个词来表达这一点。

二、管理的五大职能

前面已经讲了，最早提出管理职能观点的是管理学的先驱法约尔，他认为管理的五项职能是计划、组织、指挥、协调和控制。美国管理学家孔茨将其发展为计划、组织、人员配备、指导与领导、控制。近年来美国的管理学的教科书中，又回到四项职能，即计划、组织、领导、控制。这与以上几种提法并无本质区别，仅有的区别只是人员配备或称人力资源管理单独出现还是合在组织职能中。周三多教授认为管理有七项职能，即信息、决策、计划、组织、领导、控制、创新。确实，信息和决策在现代管理中的作用是越来越重要了，但是，将它们从计划中提出来单独作为职能的提法有待世界管理学者认可。至于创新作为管理的职能同样也需要认可。另外，创新的关键是环境建设、知识产权的保护和对假冒产品的有力打击，有了创新的环境和动力企业自然会创新。本书基本上沿用孔茨五项职能的提法。

计划职能 (Planning)：它包括对未来趋势的预测，根据预测的结果建立目标，然后要研究各种可能实现目标的战略选择和执行战略的具体活动，以及如何整合和协调这些活动。

组织职能 (Organizing)：一方面是指为了实现目标而设计出合适的组织结构；另一方面是为了实现组织目标所建立起来的组织运行规则，包括确定各部门的责、权、利和它们的分工与协作关系；建立起简捷有效的决策指挥系统等等。

人事职能 (Human Resource Management): 企业根据自己的目标建立组织结构之后, 重要的就是人事管理, 领导者就是要发现人才, 合理使用人才, 做到人尽其才, 对人才的浪费是最大的浪费。管理者要有爱才之心, 识才之眼, 求才之渴, 用才之能, 容才之量, 护才之魄及举才之德。

美国钢铁之父卡内基的墓碑上刻着一首诗: 这里安葬着一个人, 它最擅长的能力是把那些强过自己的人组织到他服务的组织机构之中。刘邦说: 夫运筹帷幄之中, 决胜千里之外, 吾不如子房; 镇国家抚百姓给粮饷, 不绝粮道, 吾不如萧何; 战必胜, 攻必取, 吾不如韩信; 三者皆人杰, 吾能用之, 此吾取天下之道也。

领导职能 (Leading): 本职能要研究员工的需要, 动机和行为, 要对员工进行指导, 训练和激励, 以充分调动他们的积极性; 要解决员工中出现的各种矛盾和冲突, 要保证各单位、各部门之间有效的配合, 形成组织的合力。

控制职能 (Controlling): 控制就是时时监督组织的运作, 并不断与做好的计划或标准进行比较, 一旦发现偏差及时分析原因, 纠正偏差。监督、比较、找出和纠正偏差就是控制的全过程。

三、协调与柔性管理

所谓协调是指同步化与和谐化。法约尔认为协调是一个独立的职能, 孔茨则认为协调是管理的核心, 我倾向于后者。把各方面的力量、各种资源协调起来, 以完成集体的目标, 就是管理的宗旨。每一项管理工作都离不开协调。协调个人的目标, 以达到集体的目标, 是主管人员的中心任务。

柔性管理是指在管理活动中采用适度的灵活, 使组织适应环境的变化。柔性管理的理念最早产生于柔性生产。所谓柔性生产是建立在泰勒制基础上的一种新型的生产方式。简单地讲, 就是在一条流水线上可以生产出多种型号或花色的产品。传统的泰勒制以及后来的流水线生产大大地提高了生产率, 降低了生产成本, 由此生产出的廉价的产品满足了人们的“从无到有”的需求。但是, 随着生活水平的提高,

以及市场的饱和，人们对产品的要求不断提高，具有个性化的产品才能满足这种需求。所以，柔性生产就应运而生。

柔性生产获得成功以后，自然推广到几乎所有的其它管理领域。出现了柔性战略、柔性组织以及柔性企业文化。

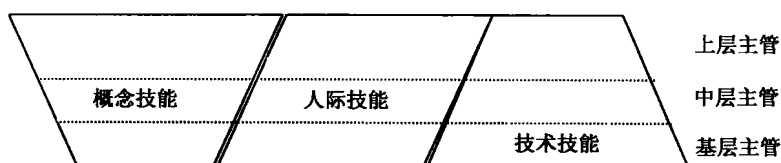
四、管理层次与管理者

人们习惯上将组织分为三个层次，上层、中层、基层。他们的任务各有侧重点。相应地讲管理者也分为三层，上层主管、中层主管、基层主管。他们在管理工作中各有特点，见表 1-1。

表 1-1 管理层次及相应的管理者

管理层级	任务层次	管理者	管理者特点
上层	战略决策层	上层主管	管理整个组织
中层	战术职能层	中层主管	管理管理者
基层	执行层	基层主管	管理基层员工

表 1-2 管理者技能



不同层次的主管人员对概念技能、人际关系技能和技术技能的要求也不同，见表 1-2。概念技能主要指管理人员把握全局和组织发展方向的能力，协调组织内部各部门及各种力量的能力；人际技能是处理好人际关系的能力；技术技能就是掌握专业技术的熟练程度。上层主管要求较多的概念技能但是要求较少的技术技能，基层主管则要求有较多的技术技能但要求较少的概念技能，中层主管要求较均衡的技能结构。三个管理层次对人际技能的要求基本相同。

五、管理的基本特征

（一）管理是一种社会现象或文化现象

管理是人类的一种普遍的社会活动，是人类社会任何发展阶段都具有的现象。它起源于社会成员劳动的集体性，以及社会成员在劳动和社会生活过程中相互交流的必要性。劳动永远是社会的劳动，人们为了有效地抵御自然，向自然界获取生活资料，就必须共同劳动，结成一个集体。而集体总是要有组织，有秩序，有分工，也就是需要管理的。如果没有管理，没有维持一定组织的原则，没有社会成员之间的相互联系，劳动就是不可能的，劳动成果的分配也是不可能的。所以，管理与人类社会，与人类文明共同发展和存在，是人类社会一项最基本的社会现象。

存在管理要有两个必要条件：

1. 必须是两个人以上的集体活动，包括生产活动和社会活动；
2. 有一致认可的，自觉的目标。

（二）管理的研究对象

管理的研究对象是组织。按惯例，管理的研究对象是社会一般组织，这个观点首先由管理学家法约尔提出，孔茨继承了这一观点，并被大多数学者所接受。但是，在市场经济的社会里，企业是数量最多，作用最大的一类组织，所以，企业管理是管理学关注最多的组织。其实，美国最新版本的管理学的内容几乎等同于企业管理学。

组织的六个内部要素：

1. 人，即是组织的主体，又是组织的客体；
2. 物和技术，管理的客体，手段和条件；
3. 机构，管理的分工协作关系，管理方式；
4. 规章制度，组织的运作规则；
5. 信息，管理的媒介，依据，同时也是管理的客体；
6. 目的，宗旨，表明组织存在的必要性。

组织的九个外部要素：

- （1）行业，（2）原材料供应基地，（3）人力资源，（4）资金，

(5) 市场, (6) 技术发展水平, (7) 政治经济形势, (8) 政府, (9) 社会文化。

(三) 管理的任务

简单地讲, 管理的任务就是保证组织的生存与发展。

具体地讲, 管理的任务一就是设计和维持一种适应环境要求的体系, 充分利用所能获得的资源, 使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出, 去实现既定目标。

为了完成上述任务, 组织一定要不断变革以便适应环境的要求。因为, 管理工作似乎都是在组织内部, 但做这些内部工作的时候要时刻想着适应外部环境的要求, 对管理者来说, 外部环境是不可控的, 是硬约束, 管理者所能做的就是调节内部因素来适应环境的要求。组织资源既有外部的也有内部的, 但对外部资源的获取能力大企业有明显的优势, 比如 IBM、海尔可以在全世界范围内选聘员工, 一些不知名的中小企业却有人才的外流。大企业可以较容易地获得资金的支持, 小企业却借贷无门。

在严酷的竞争面前, 企业必须学会适应环境, 现在辉煌的企业要居安思危, 不然不久的将来就要陷入困境。北京一家杂志社做了一个调查, 中国首届一百名优秀企业家所代表的企业, 十年后存活下来的只有 15% 左右。所以, 在改革开放之初崛起的中国企业, 能够保持竞争力、实现持续发展的不多。究其原因, 其中重要的一点是这些企业未能适应市场不断变化发展的要求, 在经营管理上缺乏变革创新, 从而在竞争中逐步丧失了自己的优势。国际知名企业微软公司总裁有句名言: “我的企业离破产只有 12 个月”。他的意思是说, 如果企业无法不断地创新进步, 也许一年后就不复存在。国际信息行业的巨头尚且有这种危机意识, 何况正在成长的企业?

管理的另一个重要任务就是要处理好各方面的关系, 外资企业老板到中国投资要做的第一件事就是要处理好与地方政府的关系。企业组织要注意处理好与社会各方面的关系。组织之间的关系说到底也是人与人之间的关系, 管理的核心是处理人际关系, 管理的每一个环节都是与人打交道, 所以处理好上下级之间, 下属与下属之间, 各个部