

工商管理系列教程

管理学教程

GUAN LI XUE JIAO CHENG

周健临 唐如青 等编著

上海财经大学出版社

工商管理系列教程

管 理 学 教 程

GUANLIXUE JIAOCHENG

周健临 唐如青 等编著

上海财经大学出版社

管 理 学 教 程

GUANLIXUE JIAOCHENG

周健临 唐如青 等编著

责任编辑 黄 勇

封面设计 周卫民

出版	上海财经大学出版社	(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)
发行	上海印刷十厂	
印刷	上海浦江装订厂	
装订	850mm×1168mm	1/32
开本	13	
印张	337 千	
字数	1999 年 4 月第 1 版	2000 年 3 月第 3 次印刷
版次	12 001—18 000	
印数	ISBN 7-81049-323-x/F·271	
书号	16.50 元	
定价		

目 录

第一章 管理人员与管理	(1)
第一节 管理人员	(1)
第二节 管理与管理人员的工作	(8)
第三节 管理技能与管理活动	(17)
第二章 管理理论的演进	(25)
第一节 管理理论形成的历史背景	(26)
第二节 管理理论的多样化时代	(28)
第三节 走向统一的管理理论	(47)
第三章 组织文化与组织环境	(54)
第一节 组织文化	(55)
第二节 组织环境	(63)
第三节 组织对文化和环境的影响	(71)
第四章 计划与目标	(75)
第一节 计划和计划工作	(76)
第二节 计划工作的基础	(88)
第三节 计划工作的工具和方法	(95)
第五章 战略与战略计划工作	(110)
第一节 战略与战略计划的性质.....	(110)
第二节 战略计划工作的重点.....	(115)
第三节 战略管理的常用工具与分析模型.....	(126)

第六章 决 策	(139)
第一节 决策的含义和种类.....	(140)
第二节 影响决策的因素.....	(149)
第三节 决策的数学方法.....	(157)
第七章 组织的基础	(169)
第一节 组织概述.....	(170)
第二节 组织理论的基本概念.....	(175)
第三节 组织结构.....	(188)
第四节 组织设计.....	(196)
第八章 人力资源管理	(204)
第一节 人力资源配备.....	(205)
第二节 工作设计.....	(213)
第三节 工作制与报酬制度.....	(217)
第九章 个体与群体行为基础	(222)
第一节 个体行为.....	(222)
第二节 群体行为.....	(235)
第十章 激 励	(253)
第一节 激励的性质与作用.....	(254)
第二节 早期激励理论.....	(258)
第三节 当代激励理论.....	(264)
第四节 激励理论的实践.....	(271)
第十一章 领 导	(276)
第一节 领导和领导工作.....	(277)

第二节	有关领导问题的理论探索·····	(281)
第三节	领导科学和领导艺术·····	(289)
第十二章	控 制 ·····	(297)
第一节	控制的性质·····	(298)
第二节	控制的类型·····	(300)
第三节	控制的程序·····	(303)
第四节	有效控制特征·····	(306)
第五节	控制技术和方法·····	(310)
第十三章	信息管理 ·····	(318)
第一节	信息和管理·····	(319)
第二节	管理信息系统·····	(326)
第三节	制造资源计划·····	(338)
第十四章	创 新 ·····	(351)
第一节	长波理论与企业家经济·····	(352)
第二节	创新与企业家精神·····	(355)
第三节	创新的实践·····	(359)
第四节	创新技术列举·····	(367)
第十五章	21 世纪的管理 ·····	(373)
第一节	管理新趋势·····	(373)
第二节	新的生产率挑战·····	(384)
第三节	管理国际化·····	(392)
参考文献 ·····		(401)
后 记 ·····		(403)

第一章 管理人员与管理

学习目的与要求

1. 区分管理人员与作业人员；
2. 理解管理的含义；
3. 说明管理实践是一门艺术，实践者能懂得并应用管理的基本理论和科学，就能出色地做好工作；
4. 解释管理人员的工作所具有的普遍性；
5. 明确管理人员在实践中扮演的各种角色；
6. 说明管理人员应具备的各项基本技能；
7. 了解研究管理学的价值。

在人类的各种活动中，管理是最为重要的活动之一。实际上，管理是一项十分艰辛的工作，不管何种组织，营利性的和非营利性的，大型的或中、小型的，国内的及国际的机构都离不开管理。作为管理的实践者——管理人员，是有特定要求的。其中杰出的、有高绩效的人士，通常都是有抱负、有思想、有智谋、有才干的管理者。

第一节 管理人员

在组织中人是最宝贵的资源，而管理人员又是其中最基本的资源，在现代的自动化工厂中，可以没有普通的操作工，但它必须

有管理人员,他们在人数上比传统工厂的操作工还要多得多。

管理人员的素质高低将决定一个组织绩效的好坏。组织目标能否达成,往往和管理者的工作密切相关。在一个组织中职工的态度就是其管理部门态度的缩影,直接反映了该组织管理部门的思想素质和工作能力。而劳动者生产率的高低也在很大的程度上取决于他们被管理的方式。

对管理而言,管理人员是第一要素,但什么是管理人员呢?

一、作业人员与管理人员

管理人员在组织中工作,但是并非在组织中的每一个人都是管理人员。为了简化起见,组织中的成员一般可分两类,一类是作业人员,另一类是管理人员。管理人员的工作业务性质与其他作业人员的工作业务性质是截然不同的。作业人员直接在一岗位上或一任务中制造产品或提供服务,但是他们不负有监管他人工作的责任。例如,汽车生产线上的装配工、超级市场结帐台前的出纳员、大百货公司里的售货员、税务局里的收税员等都是作业人员。

相反,管理人员指挥他人的活动,如图 1-1 所示,在传统的金字塔型组织中,管理人员处于组织的上层,作业人员位于基层。当然,管理人员也可有一些作业性任务。例如,工厂中的领班,除了监管班组工人的工作活动外,自己也经常要做一些操作工作。不管管理人员是高层的、中层的或一线的,他们都有下属。所以对管理人员传统的定义是:管理人员指组织中指挥他人活动的人,或对他人的工作负有责任的人。

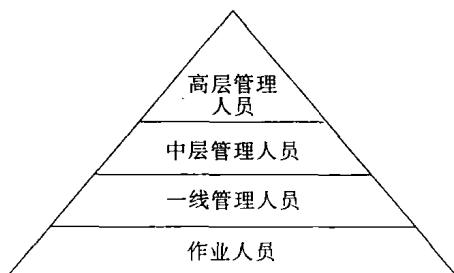


图1-1 组织的层次

二、管理人员的新定义

对管理人员传统的定义在早期的管理实践中是符合当时的需要的,因为它区分了“管理者”和“所有者”的职能。显然,管理是一项可以进行系统分析、研究及改进的特定工作,管理人员的传统定义是针对当时新出现的、大型的、具有永久性的经济组织而提出的。不少现代管理学教科书都把管理人员定义为“在组织的任何层次中,领导其他人员努力工作的人”,都是从管理人员的传统定义派生而来的。

然而,管理人员的传统定义并不全面。就现实看,有不少从事管理工作的人,并不一定对其他人的工作负责。例如,一些大公司中的财务主管,负责筹集及运用公司的资金。虽然他们也可能有下属,从此意义上讲,按传统的管理人员的定义来衡量,他们确实也算是管理人员,可是财务主管主要从事的是财务工作,他要同提供资金的人、机构以及金融部门打交道,其主要职责并非是领导多少下属,而是以个人方式为企业作出贡献。不可否认,他确是公司高层管理班子中的一员。所以,管理人员不仅包括管理他人的人,也包括独立工作的专业人员。

在现代企业和其他一些组织机构中,对于具有高水准的专业特长和知识的专业化人员的需求正在不断地增大。在这个问题上,德鲁克的思想是很超前的,他在《管理:任务、责任和实践》一书中,

得出了这样的结论：在确定一组织中，谁是负有管理责任的人时，最首要的标志并不是谁有权命令别人，管理人员的责任在于有贡献、职能，而不是权力，这是之所以为管理人员的明确标志，也是组织的原理。管理人员之所以为管理人员，在于对其所经营的企业成果负责，而不是对他人的工作负责，管理人员的责任在于对其本身的工作负责；一位管理人员有其自身的工作，这就是各种管理工作。

从新的意义上讲，管理人员是泛指所有执行管理任务的人，不管他们对他是否具有监督管理权力。所以，我们可以这样来定义管理人员，即把管理过程（计划、组织、人员配备、领导、指挥、控制、调节等）的一部分作为其主要活动的人。特别是作为一个管理人员，他要对人、财、物、信息等资源进行计划、组织和控制来达成组织的目标。一个管理集团，既包括执行传统意义上的管理职能，对他人工作负有责任的人，也包括承担一些特殊任务，而不对他人工作负有责任的人，或者介于这两者之间的人。在现代组织中的知识工作者，只要他有责任心，能利用他的职位和知识，对该组织作出实质性的贡献，并使该组织的工作有成果，就是一位管理人员。

现代组织的管理人员，应把知识应用于工作。从一定意义上讲，管理一开始就属于这种性质。管理意味着用思想来取代肌肉，以知识来取代愚昧，以协作来取代强迫。基本上，管理的本质是责任与贡献，而不是权力和职位。定义一位管理者的唯一方法是从他所负的责任入手，也就是如何运用知识来取得成效。所以管理人员应该学习管理学，学习如何使知识产生效果，学习如何根据信息来作决策，学习如何获取信息并加以评估，学习如何运用系统分析来为组织的未来作决策。

三、管理人员的类型

在一个组织中通常有许多管理人员，不同的管理人员处于不

同的管理岗位上。对管理人员进行分类可按纵向的管理层次或横向的管理领域来加以区分。

1. 不同层次的管理人员

虽然管理人员都行使同样的管理职能,但不同的岗位有不同的侧重点。在大多数组织中,管理群体由不同层次的管理人员所组成。具体的职务名称可能因组织而异,然而,大致可把管理人员分为三类,即高层管理人员、中层管理人员和一线管理人员(亦被称作监管人员)。

高层管理人员是组织中的高级领导人,在一些大公司中通常包括董事长、总裁、首席行政长官或首席执行官和副总裁等。在政府部门,市长以上的官员也属高层管理人员。我国企业的厂长、总经理,学校的校长等领导人员通常也被理解为高层管理人员。高层管理人员一般需负责决定组织的目标和战略,并对组织的资源拥有分配权,尤其是对人力资源的调配,同时也需对整个组织的业绩负责。

中层管理人员是介于高层管理人员和一线管理人员的中级管理人员。他们可以是部门经理、分部负责人、地区经理,或生产厂、车间的负责人等,中层管理人员负责贯彻和执行高层管理部门制定的目标和政策。中层管理人员一般又可分三类,即中级行政管理人员、技术性管理人员和支持性管理人员。近年来,我国有学者提出了“中层革命”的思想。实际上,早在几十年前,就有人在《哈佛商业评论》上发表了一篇影响很广的论文,指出企业中的中层管理将日益显得过时无用。但事实表明,中层管理非但没有消失,也没有缩减,而是大为膨胀了,目前中层管理人员人数之多已达臃肿程度。这不仅减慢了决策过程的速度,而且使组织日益不能适应改革的要求。在一些企业中真正干实事、创造成果及从事挑战性工作的人少得可怜。“后勤部门”的增长压过了“战斗”在一线的人员,许多组织官僚主义严重,精简中层管理机构正是现代组织面临的挑战。

一线管理人员或监管人员是直接监察实际作业人员的管理者。一线管理人员的头衔包括工长、领班、小组长或办公室主任。一线管理人员的主要职责是给下属安排工作任务、次序,确保下属的工作条件和工作环境,使工作流程一步接着一步顺利地进行;他需协调下属人员,使之成为一支有组织的协作队伍;他有责任使下属愿意工作和能够工作。他必须根据组织的大目标制定出本部门的工作目标,并与下属一起按本部门的工作目标订出每个人的工作目标;他应对下属人员的调配负主要责任,并对培养部门中潜在的领导人员负有初步的责任。

一线管理人员不仅是一个监管人员,而且更应是下属的导师、教练和助手。他应经常保持和下属人员作直接的交流和沟通,并使上级管理部门知道,要取得卓越的绩效,职工需要的是什么。下属做工作的能力取决于他计划和安排工作的能力。他在训练和调配职工方面做得怎样,决定了下属的工作是做得好,还是做得普通平常。

基层管理工作并非大杂烩。一些成功企业的经验表明,基层管理人员必须是一个真正的管理人员,负有重要的作计划和决定的责任。基层管理人员的职务应足够大,使他能直接从企业的目标得出自己真正的目标,他的绩效和成果要用他对整个企业的绩效和成果所作的贡献来衡量。基层管理人员必须能够控制使他履行自身职责所需的种种活动,需要有足够的人员来帮助他处理这些活动。基层管理人员的职权范围需要扩大,他应能全权处理涉及他那个部门与组织相关联的各类问题,甚至有权雇用、推荐、执行、训练、提拔本部门的职工及安排工作。

2. 不同领域的管理人员

在同一组织不同层次的管理人员也可按不同的业务领域来加以分类。在企业中的各级管理层次中,都可能有市场营销、财务、生产、人事、行政及其他各类管理人员。

(1) 市场营销管理人员。其主要职责和营销职能有关,即把该组织的产品和服务送到消费者和用户手中。营销职能包括市场调查,产品的调拨、定价与销售、促销推广以及消费者心理研究等。有调查数据表明,美国一些大公司的负责人,其中 13.7% 都是搞营销出身。显然,市场营销职能对许多组织而言是十分重要的。近些年来,不少成功的企业都采纳了“市场营销观念”,即企业所做的一切都紧紧围绕如何满足用户的需要。市场营销是企业取得成果的一个基础领域,市场营销的重要性决定了市场营销人员在企业中的地位及其重要作用。

(2) 财务管理人员。财务管理人员主要和组织的金融资源打交道。其主要职责包括资金筹集、预算、核算与投资等。有些机构如银行等金融机构,财务管理人员的需要量特别大。美国大公司负责人原先搞财务的约占 20%。成功企业的领导人必须通晓财务知识。

(3) 生产与经营管理人员。其主要工作是建立一个能为组织制造产品和提供服务的系统。在这一系统中,他们负责计划、控制日常的营运活动。典型的任务包括生产控制、库存控制、质量管理、工厂布局、厂址选择及工作设计等。虽然这一职能的产生,最早是用于解决制造企业中的问题,但目前这一专业领域中的工具和原则,已普遍应用于服务业和各类其他组织。现代企业中所关注的一些热点问题,如提高生产率、节约稀缺资源、更有效地利用能源等,使生产经营管理人员在许多组织中的地位变得更为重要。美国大公司中,大约 10.7% 的高层管理人员都有生产经营管理的经历。

(4) 人事管理人员。人事管理人员即人力资源管理人员,主要负责人力资源规划、职工的招聘与挑选、培训和发展、设计报酬福利制度、制定绩效评估制度,以及解雇表现不好及有问题的雇员等。在一些大企业、大公司中这些活动都由一些单独的专职部门来处理;在一些小的组织中,则由若干人负责行使所有的人力资源职能。

过去人力资源部门都被叫作人事部门,现改称人力资源部门,无非是为了突出人力资源在组织中的重要性。人事经理在组织中的地位也日益提高。

(5)行政管理人员。行政管理人员或一般管理人员并不专门从事某一特定的管理专业领域的工作,但其重要性可从美国企业的首席负责人中约有16.4%来自于行政管理人员的这一事实中得以显示。他们往往是一个通晓多方面知识的全才,而不是只受过某一领域训练的专才。他们基本上对管理各领域都有所了解并熟悉这些工作。

(6)其他类型的管理人员。除了上述的各类管理人员外,在许多组织中还有其他一些专职管理人员。例如,公共关系人员,负责处理与媒体之间的关系,以提高组织的形象;研究开发人员,负责协调组织的科研项目中科学家和工程师之间的活动。再如,有些企业中的内部咨询人员及跨国公司中的国际管理人员等。这些专业管理人员就其人数、性质及重要性来看,因不同的组织而异,但随着现代企业组织规模的扩大和环境复杂化,这类管理人员的人数及其重要性也在不断增长和提高。

第二节 管理与管理人员的工作

自从有了人类的共同劳动,就有了管理。但目前人们所说的管理,即我们管理学中所学的内容,则主要是近一百年的产物。现代管理是伴随着大批复杂的企业组织的出现应运而生。作为20世纪最为重大的一个发展是大型组织的大量涌现。从某种意义上说,现代管理正是为了帮助解决美国出现的铁路新干线、钢铁厂,欧洲的大银行等大机构所遇到的新问题而形成的。

一、什么是管理

现代社会是一个“机构化的社会”，每个人都在特定的组织中工作与生活。在 20 世纪，一切重大的社会运作都是通过各种组织机构——工商企业、学校、医院、银行、研究所、政府机构等来操作的。而所有的组织都需要管理并由管理人员负责执行管理任务的。作为组织的一个成员，无论是管理人员还是作业人员，在人生的不同阶段，不是管理他人就是接受他人管理，所以有必要提出“什么是管理”的问题。

有关管理的定义很多，且有许多不同的说法，“科学管理之父”泰罗对管理是这样解释的，即“管理是确切知道要干什么，并使人们用最好、最经济的办法去干”。也有的学者认为，“管理是提高效率的一整套现代的方法”。现代著名管理学家 H. 孔茨则提出“管理是设计和维持一种环境，使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程”。综上所述，我们对管理可这样来定义，即管理是对组织的人力、财金、物质及信息资源，通过计划和决策、组织、领导和控制等一系列过程，来有效地达成组织的目标（见图 1-2）。

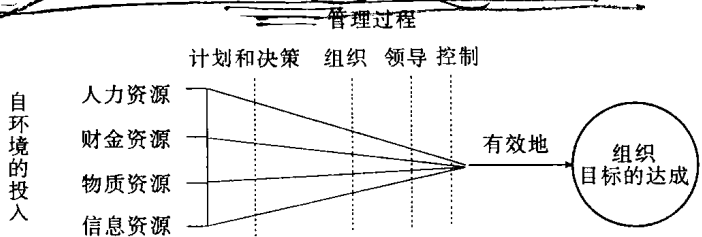


图1-2 管理概念示意图

在上述管理定义中“有效地”指的是既要注意效率，又要注重效果。效率是管理中必不可少的一部分。它表明了投入和产出间的关系。假如在特定的投入下，你要得到更多的产出，就得提高效率；同理，你如需从较少的投入中取得同样的产出，你也得提高效

率。由于管理人员所处理的各项投入资源——货币、人力和设备等都具有稀缺性,也就是要高效率地使用这些资源,因此,管理涉及怎样使资源成本最小化。

然而,光讲效率还不够。管理还涉及怎样使活动得以完成,即需寻求效果(有效的成果)。当管理人员达成了组织的目标,我们通常就认为他们是有成效的。所以,效率涉及手段,而效果涉及目的(见图1-3)。

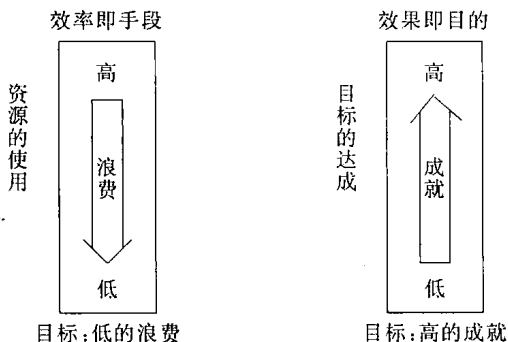


图1-3 管理寻求效率与效果

二、管理是科学还是艺术

管理究竟是科学还是艺术?不少管理学教科书中都提出了这个问题。对这一问题的讨论将有助于加深对管理的理解。严格地讲,管理既不是艺术,也不是科学;但是,实际上管理要取得成功,却既需要科学,也离不开艺术。管理人员需要懂得人,会审时度势,要能合理地运用经验,所有这些使管理被描述为艺术。确实,管理最富有创造性,管理人员要有想像力。由于知识的动态变化,管理人员必须懂得变化、变革与创新。管理需权衡得失、有所取舍,管理人员要懂得妥协。犹如设计师在设计飞机时,要在重量、强度和成本之间取得妥协一样,有效的管理者如能确切肯定,打破一项原则可改善所取得的全部成果,他就会明智地去这样做。再说对管理理

论的运用也是一门艺术。所以,有些学者把管理定义为利用不充分的信息去作决策的艺术。

说管理是科学,是因为管理有一整套系统化的基础知识,管理学是由许多概念、原理、基本原则组成的知识体系。管理必须遵循一定的原则和方法,它不仅具有普遍性而且还反映了客观规律性。管理人员应用法约尔的原则,使用电脑作决策,以及作统计分析,这些都是管理作为科学的例子。但管理又是一门社会科学,与自然科学相比,虽就重要性而言毫不逊色,然而它毕竟是一门不精确的科学。

管理大师德鲁克认为,管理是实务而非科学。他指出,管理不只是一种经验或天赋能力而已。它的因素与要求是可以系统地加以分析与组织的,而且任何具有正常智力的人都可通过学习来掌握它的。换言之,管理是有其明确的专业性色彩和科学性的一面。但是如果我们完全相信,管理是完整的科学的话,那么,受害的可能是我们自己。管理的最高检验标准是绩效。事业成就的目标与明证也是绩效而不是知识,管理是实务而不是科学或职业,虽然它兼具后面两种因素。但将管理职业化,或把管理的职位限制于获有某种特殊学位的人,其结果对社会及经济势必造成莫大的损失。结果管理者将被官僚所取代,并阻碍改革、实践精神及创造力的正常发展。

德鲁克还指出,迄今我们对管理这门学问所知仍然有限,所以根本没有资格将管理学置于科学的“紧身衣”里,也不能把管理的实务限制为一种垄断性的专业。管理的研究尚处起步阶段。但在有关管理原则上,我们知道有许多事情,在理论上似乎言之成理,但实际上在管理实务中却是行不通的。同时,我们也了解,管理这门学问并不限于某一国或某种文化。管理的职能、管理的工作,以及管理的任务与范围是具有普遍性的,它不因国家的不同而有差别。但一般而言,工作方式却深受各国的特征、传统与历史的影响,