

新编管理学

新 编 管 理 学

秦兆伟 齐明 潘冬梅 编著

东北林业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新编管理学/秦兆伟, 齐明, 潘冬梅编著. —哈尔滨: 东北林业大学出版社, 2007.10

ISBN 978-7-81131-111-2

I. 新… II. ①秦…②齐…③潘… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 162459 号

责任编辑: 任 俐

封面设计: 彭 宇



NEFUP

新编管理学

Xinbian Guanlixue

秦兆伟 齐 明 潘冬梅 编著

东北林业大学出版社出版发行

(哈尔滨市和兴路 26 号)

哈尔滨理工大学东区印刷厂印装

开本 850 × 1168 1/32 印张 13.625 字数 341 千字

2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—1 500 册

ISBN 978-7-81131-111-2

C·38 定价: 28.00 元

前 言

随着我国改革开放的不断深入和经济的迅速发展,亟待需要一批拥有广博的知识基础,懂得市场经济一般规律,熟悉其运动规律,掌握必要的管理技能,了解中国企业及其他组织实情,具有决策能力、创新意识和开拓精神的管理人才,培养足够数量的这类人才,是我国教育界面临的紧迫任务。

笔者根据多年的教学研究和管理工作,本着系统性、实用性、创新性的原则,组织编写了这本主要面向高校学生的《新编管理学》教材。在编写过程中努力运用理论与实践相结合的方法,尽可能汲取古今中外人类在社会经济活动中所积累的管理思想和管理理论的精华,试图通过管理职能的分析来系统介绍管理学的基本原理。本教材创新之处在于:

1. 教材体系的创新。本教材将管理原则归纳为效益原则、人本原则、系统原则和道德原则,并以这一思路引导全书内容的展开,分析了管理的信息、决策、计划、组织、领导、控制以及创新等职能活动。

2. 教材内容的创新。在编写本教材过程中,既注意了工业经济时代成熟的企业管理理论的系统介绍,又充分体现了管理研究最新成果,探讨了知识经济条件下企业可能面临的组织创新。

3. 教材份量减少,阐述简洁,提高理论线索的清晰度。本教材力图“搞一个薄本”,目的是给教师教学和学生留有一个较大的余地。如果教材的文字量大于教师课堂上的语言量,学生就厌倦了。

本教材不仅适用于大学本、专科的教学,而且可给管理的实践者和理论研究者提供一定参考。

本书由秦兆伟、齐明、潘冬梅编著,秦兆伟编写第二、五、六、八章,齐明编写第一、三、四、七章,潘冬梅编写第九、十章。由秦兆伟总撰、审稿、定稿。本书在编写过程中参考了一些著名学者的研究成果,在此深表谢意。

由于编者的水平有限,再加之时间仓促,书中难免存在疏漏和不足之处,诚恳读者批评、指正。

著 者

2007 年 6 月

目 录

第一章 管理与管理系统	(1)
第一节 管理的概念与属性	(1)
第二节 管理学的特征	(13)
第三节 管理系统及其构成	(18)
第二章 管理思想和管理理论	(45)
第一节 中外早期管理思想	(45)
第二节 管理理论的形成与发展	(58)
第三节 现代管理原理	(78)
第三章 信息获取	(85)
第一节 信息概述	(85)
第二节 信息系统	(89)
第三节 其他信息技术	(96)
第四章 决策	(99)
第一节 决策的定义、原则与依据	(99)
第二节 决策的类型	(101)
第三节 决策的理论	(103)
第四节 决策的过程	(106)
第五节 决策的方法	(110)
第五章 计划	(124)
第一节 计划与计划工作	(124)
第二节 计划与战略管理	(139)
第三节 计划的编制与实施方法	(142)

第六章 组织	(166)
第一节 组织与组织设计	(166)
第二节 组织的部门化	(183)
第三节 组织的层级化	(189)
第四节 人力资源管理	(206)
第五节 组织变革与组织文化	(229)
第七章 领导	(253)
第一节 领导概论	(253)
第二节 领导方式及其理论	(259)
第三节 激励原理	(269)
第四节 激励理论	(273)
第五节 激励的一般形式和实务	(286)
第六节 沟通	(289)
第八章 控制	(307)
第一节 控制与控制过程	(307)
第二节 控制方法	(331)
第九章 创新	(347)
第一节 创新及其作用	(347)
第二节 创新职能的基本内容	(353)
第三节 创新的过程和组织	(359)
第四节 企业技术创新	(366)
第五节 企业组织创新	(387)
第十章 21 世纪管理和管理学的发展趋势	(400)
第一节 21 世纪是高科技世纪	(400)
第二节 21 世纪管理环境的变化	(412)
第三节 21 世纪管理学发展的趋势	(419)
参考文献	(427)

第一章 管理与管理系统

第一节 管理的概念与属性

一、管理所要解决的基本矛盾

管理,顾名思义:既管且理。管什么?理什么?家庭主妇要管理家务;儿童要管理自己的零用钱;每个人都要管理自己的时间。这是广义的管理。更重要的领域是组织的管理:总统管理国家,将军管理军队,校长管理学校,厂长管理工厂,总经理管理公司等。这是狭义的管理。本书主要探讨后者,即组织的管理。

国家为什么要设立总统、总理、部长?军队为什么要设立司令、参谋?企业为什么要设立董事、总经理、厂长?这些管理者所面对的主要难题是什么?一言以蔽之——有限的资源与互相竞争的多种目标的矛盾,这是管理的基本矛盾。

假使资源的供应是无限的,人们要钱有钱,要物有物,要人有人,要时间有时间,要空间有空间……那么组织的活动将可随心所欲、为所欲为,管理将变成多余之举。遗憾的是,当今的世界,仍然是资源有限(甚至贫乏)的,而人们所要追求的目标则是多种多样的。这些目标在实现的过程中,围绕着争夺资源而进行无情的竞争。那么,这有限的资源如何在互相竞争的多种目标间合理分配?分配之后的资源如何组织、控制和协调?对于其中最宝贵的资源——人,如何进行领导和激励?这都需要有专人去思考,去组织,去携手实施,亦即进行管理。随着生产力的发展,随着人类社

会的进步,资源与目标的矛盾越来越复杂,越来越重要,管理也越来越成为人们关注的焦点。

二、管理的含义

什么是管理?这是每个初学管理的人首先遇到的问题。众所周知,管理有许多特殊的领域,例如行政管理、经济管理、企业管理,以及各种行业、部门和过程的管理。这些领域都有专门的学科进行研究,但是我们稍加分析就可以发现,这些专门的学科有许多共性的内容,如人、财、物的组织与计划问题,对人进行领导和激励的问题等。一般地说,这些专门的学科都有管理这一含义。本书所要研究的正是这种一般意义的管理。遗憾的是,直到目前为止,管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。原因很简单,不同的人在研究管理时的出发点不同,因此,他们对管理一词所下的定义也就不同。

强调工作任务的人认为:“管理就是由一个或多个人来协调其他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果。”这种定义的出发点为:在社会中人们之所以形成各式各样的组织和集团,这是由于集体劳动所能取得的效果是个人劳动无法取得的,或者仅能在很小的规模上很长的时间内取得。美国的阿波罗登月计划曾经聚集了几万名科学家、几千家企业为其研究、设计和制造,这样巨大的项目所需要的知识是任何人都无法全面掌握的,更谈不上具体地实现这项计划。即使像建造住房这种相对来说比较简单的工作,单凭个人去做也仅能局限在一个很小的规模上,而且还要花费相当长的时间才有可能完成。总之,组织活动扩大了人类的能力范围。然而,要真正收到这种集体劳动的效果,必须有个先决条件,即集体成员的活动必须协调一致。类似于物理学中布朗运动的活动方式,是无法收到这种效果的。为此,就需要一种专门的活动,这种活动就是管理。

强调管理者个人领导艺术的人认为：“管理就是领导。”该定义出发点为：任何组织都有一定的结构，而在结构的各个关键点上是不同的职位，占据这些职位的是一些具有特殊才能或品质的人，这些人被称之为领导者。组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导之下进行的，组织活动是否有效，取决于这些领导者个人领导活动的有效性。所以，他们认为管理就是领导。

强调决策作用的人认为：“管理就是决策。”狭义地说，决策就是做出决定的意思。广义地说，决策是一个过程，它包括收集各种必要的资料，提出两个或两个以上备选方案，对备选方案进行分析评价，找出最佳方案，以及跟踪检查。该定义的提出者强调，决策贯穿于管理的全过程和所有方面；组织是由一些决策者所构成的系统；任何工作都必须经过这一系列的决策才能完成。如果决策错误，执行得越好，所造成的危害就越大。因此，任何一项组织工作的成败归根结底取决于决策的好坏。所以，他们认为管理就是决策。

管理一词还有许多定义，这些定义都是从不同的角度提出来的，也仅仅反映了管理性质的某个侧面。为了对管理进行比较广泛的研究，而不局限于某个侧面，本书采用下面的定义：

管理是通过信息获取、决策、计划、组织、控制、领导和创新等环节来协调人力、物力和财力等资源，以期更好地达成组织目标的过程。

这个定义有三层含义：

第一层含义说明了管理采用的措施是信息获取、决策、计划、组织、控制、领导和创新这七项基本活动。这七项活动又被称之为管理的七大基本职能。所谓职能是指人、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。

第二层含义是第一层含义的目的，即利用上述措施来协调人力、物力和财力等方面的资源。所谓协调是指同步化与和谐化。一

个组织要有成效,必须使组织中的各个部门、各个单位,直到各个人的活动同步与和谐;组织中人力、物力和财力的配备也同样要同步、和谐。只有这样才能均衡地达到多元的组织目标。一个以汽车为其主要产品并且管理良好的企业,它在人力、设备、厂房和资金方面都有一个适当的比例,每个部门、每个单位,以至每个人,什么时间做什么,何时完成,送到什么地点,都将有严格的规定,这样才能保证用较低的成本生产出高质量的汽车。这就如同一支配合良好的乐队,尽管大家各奏各的音调,配合起来则是一首美妙的交响曲。

第三层含义又是第二层含义的目的。协调人力、物力和财力等资源是为使整个组织活动更加富有成效,达成组织目标的实现,这也是管理活动的根本目的。

三、管理的作用

美国国际商业机器公司的创办人托马斯(Thomas J. Watson)曾经讲过下面这样一个故事,深入浅出地说明了管理的作用。

有一个男孩子第一次弄到一条长裤,穿上一试,裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点,可奶奶说,眼下的家务事太多,让他去找妈妈。而妈妈回答他,今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐,但是姐姐有约会,时间就要到了。这个男孩子非常失望,担心明天穿不上这条裤子,他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,就去把裤子剪短了一点;姐姐回来后心疼弟弟,又把裤子剪短了一点;妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象,第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

由上述例子可以看出,任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时,集体中每个成员的行动方向并不一定相同,以至于可能相互抵触。即使目标一致,由于没有整体的配合,也达不到总

体的目标。

随着人类的进步和经济的发展,管理所起的作用越来越大。当今世界,各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。第二次世界大战后,一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而,英国的生产率水平同美国相比为什么相差得如此悬殊呢?进一步的调查发现,英国工业在生产率水平方面比较低的主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。而美国经济发展速度比英国快,其最主要的原因就是依靠较高的管理水平。美国前国防部长麦克纳马拉说过,美国经济的领先地位三分靠技术,七分靠管理。美国经济上的强大竞争力与美国在管理科学上的突飞猛进显然具有内在联系。

美国的邓恩和布兹特里斯信用分析公司在研究管理的作用方面也作了大量工作。多年来,他们对破产企业进行了大量调查。结果表明,在破产企业中,几乎有 90% 是由于管理不善所致。

中国国有企业面临许多困难。调查显示,80% 以上的亏损企业是由于管理不善所致。我国国有企业的改革和发展,没有轻松的道路可走,只有老老实实在地研究改善经营管理,建立一套现代企业管理制度才行。没有现代财务、成本、质量管理和科学决策制度,没有扎扎实实的管理基础工作,就不能搞现代市场经济。1996 年 7 月朱镕基同志在一次会议中指出:“对管理的重要性,宣传得还太少,要大力宣传加强企业的经营管理,要大力提倡振兴中国的管理科学,要总结中国管理实践的经验。”“今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。党中央提出了‘科教兴国’的方针。这个科学包括自然科学和社会科学两个方面,当然也包括了管理科学。现在,确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道。”

四、管理的职能

在“管理的职能”问题上,学者们的分歧不亚于他们在“管理的定义”问题上的分歧。

在20世纪初,法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)在其著作《工业管理与一般管理》中写道,所有管理者都行使五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。到20世纪50年代中期,美国UCLA(加州大学洛杉矶分校)两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐内尔在其有关管理学的教科书(Koontz and O'Donnell, 1955)中,把管理的职能划分为以下五种:计划、组织、人员配备、指导和控制,全书的结构安排基于这种职能划分。此书一问世就成为最畅销的教科书,这种情况延续了20年。大多数当今流行教科书仍是按照这一体系编写的,只不过在这些教科书中,管理职能一般被压缩为四种:计划、组织、领导和控制(如Robbins and Coulter, 1996; Lewis, Goodman and Fandt, 1998;等)。至于国内管理学教科书,情形类似,所不同的只是对管理职能的划分(如杨文士和张雁, 1994;徐国华等,1998;周三多等,1999;等)。

在本书中,我们承袭孔茨和奥唐内尔及其他多数人的做法,依据管理职能来编排全书的结构。所不同的是,根据前面对管理下的定义,本书中的管理职能有七种:信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新。

下面,粗略介绍一下管理的各种职能。

(一)信息获取

把“信息获取”作为管理职能,是本书的特色之处。本书使用的“信息获取”其实是“信息获取、处理、维持和分配”的简称。在信息时代,为了有效行使信息获取职能,需要在组织内建立信息系统并利用信息技术。有关信息系统和信息技术的详细论述见第三章。

信息技术在组织中的应用不过是最近 40 年来的事,但它对组织管理与运行的影响却是深远的。信息获取的能力往往决定着组织管理效率的高低和组织运行状况的好坏。一个组织,要想维持或增强活力,必须对电信、计算机软硬件以及与技术有关的设备进行投资。

(二) 决策

至于是否把“决策”单独列出来作为管理的一种职能,不同的教科书做法不同。在现有的中外教科书中,多数把决策作为计划的一部分而并入“计划”职能中,如普伦基特和阿特纳(Plunkett and Attner, 1997)、路易斯、古德曼和范特(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)、杨文士和张雁(1994)以及肖洪钧和汪克夷(1998)等。在罗宾斯和库尔塔(Robbins and Coulter, 1996)的论述中,决策被单独列出来却不作为管理的一种职能,决策被认为是管理工作的本质。还有些教科书,如周三多等(1999),把决策作为管理的一种职能却又把计划并入其中。本书摒弃所有这些做法,把“决策”和“计划”都单独列出来作为管理的职能,这基于以下将要说明的理由。

决策是指“管理者识别并解决问题以及利用机会的过程”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。决策过程一般包括七个步骤(详见第四章):①识别机会或诊断问题;②识别目标;③拟订备选方案;④评估备选方案;⑤作出决定;⑥选择实施战略;⑦监督和评估。所有这些步骤都离不开信息的作用。管理者在决策过程中需要适时地获取适量的信息,以提高决策的质量。此处使用“适量”一词,是因为信息量大固然有助于决策质量的提高,但有时获取大量的信息对一个组织来说是不可行的或不经济的。所以,管理者在行使信息获取职能时,要进行成本—收益分析。

根据决策的定义,管理的其他职能(信息获取、计划、组织、领导、控制和创新)都离不开决策。如在信息获取上,获取什么样的

信息、以怎样的方式获取、从哪里获取、何时获取等,都需要管理者作出决策。正是在这种意义上,罗宾斯和库尔特(Robbins and Coulter, 1996)才把决策视作管理工作的本质。更有甚者,有人(如决策理论学派)干脆认为管理就是决策。

或许出于以上原因,很多教科书不把决策作为管理的职能。但我们考虑到决策在管理工作中的特殊重要性,还是把它单独列出来作为一种管理职能,尽管这样做使得不同的管理职能有所交叉。

(三)计划

组织中所有层次的管理者,包括高层管理者(top managers)、中层管理者(middle managers)和一线(或基层)管理者(first-line managers),都必须从事计划活动。所谓计划,就是指“制订目标并确定为达成这些目标所必需的行动”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。虽然组织中的高层管理者负责制订总体目标和战略,但所有层次的管理者都必须为其工作小组(workgroups)制订工作计划,以便为组织做贡献。所有管理者必须制订符合并支持组织总体战略的目标。另外,他们必须制订一个支配和协调他们所负责的资源的计划,从而能够实现工作小组的目标。

(四)组织

组织指“确定所要完成的任务、由谁来完成以及如何管理和协调这些任务的过程”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。管理者必须把工作小组和组织中的成员组织起来,以便使信息、资源和任务能够在组织内顺畅流动。组织文化和人力资源管理对这一职能至关重要。最重要的是,管理者必须根据组织的战略目标和经营目标来设计组织结构、配备人员和整合组织力量,以提高组织的应变力。

(五)领导

所谓领导,是指“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目

标做贡献”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。管理者必须具备领导其工作小组成员朝着组织目标努力的能力。为了使领导工作卓有成效,管理者必须了解个人和组织行为的动态特征、激励员工以及进行有效的沟通。在当今的经营环境中,有效的领导者还必须是富有想象力的——能够预见未来、使他人也具有这种想象力以及授权员工去使想象变成为现实。只有通过卓有成效的领导,组织的目标才有可能实现。

(六)控制

管理者必须对组织的运行状况以及战略计划和经营计划的实施情况进行监督。控制要求管理者识别当初所计划的结果与实际取得的结果之间的偏差。当一个组织的实际运行状况偏离计划时,管理者必须采取纠偏行动。纠偏行动可以是采取强有力的措施以确保原先计划的顺利实现,也可以是对原先计划进行调整以适应当前的形势。控制是管理过程中不可或缺的一种职能,因为它的存在可以确保组织朝向其目标迈进。

(七)创新

所谓创新,就是改变现状。

至于是否把“创新”列为管理职能,学者们中间有不同看法。孙明燮(1998)认为创新不是管理职能,而是管理功能。周三多等(1999)则把创新列为管理职能,并认为创新是管理工作的原动力。前面提及的所有国外管理学教材都没有把创新列为管理职能。

我们采取周三多等(1999)的做法,因为在被称为“唯一不变的就是变化”的当今世界,要想使组织立于不败之地,管理者必须具有创新精神,敢于应对各种挑战。

管理者的创新活动包括技术创新和制度创新,具体见第九章。

以上七种管理职能各有自己独特的表现形式。如信息获取职能通过信息的产生和流动表现出来,决策职能通过方案的产生和

选择表现出来,计划职能通过计划的制订表现出来,组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来,领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来,控制职能通过偏差的识别和纠正表现出来。至于创新职能,则没有特定的表现形式,它总是在与其他管理职能的结合中表现其存在的,对一个有活力的组织来说,创新无处不在、无时不在。

以上各种管理职能不是孤立的,它们的相互关系可以通过图 1-1 看出。

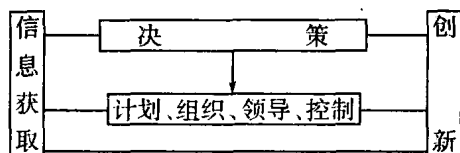


图 1-1 各种管理职能的相互关系

对图 1-1 可以解释如下。第一,信息获取职能是其他管理职能赖以有效发挥的基础。第二,决策既与其他管理职能有所交叉(管理者在行使其他管理职能的过程中或多或少面临决策问题),又是计划、组织、领导和控制的依据。第三,计划、组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施。第四,创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次。

五、管理的属性

马克思对管理的属性作过精辟的论述,他在《资本论》中写道:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。一方面,凡是有许多个人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生