



Textbooks Series For 21st Colleges of Business



现代管理学基础

XIANDAIGUANLIXUEJICHU

王新驰 主编



中国商业出版社

21 世纪高等商科系列教材

现代管理学基础

王新驰 主 编

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学基础/王新驰主编. - 北京:中国商业出版社,2004.12

ISBN 7-5044-5276-9

I. 现… II. 王… III. 管理学 - 高等学校; 技术学校 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 126599 号

责任编辑:陈李苓

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
国防工业出版社印刷厂印刷

787×960毫米 16开 19.75印张 373千字
2004年12月第1版 2004年12月第1次印刷
定价:26.00元

* * * *
(如有印装质量问题可更换)

编审说明

跨入 21 世纪的中国,国民经济持续迅猛发展。我国加入世界贸易组织以来,同世界各国的进出口贸易、经济交流迅速提升,国民经济各部门对高素质经济管理人才的需求更加迫切,与此同时,我国的高等教育也出现了前所未有的大发展。为适应这一客观需要,我们组织国内各高校的专家、学者和企业高层管理人员,根据国家教育部高等学校专业目录和有关学科、教材建设的要求,精心编写了这套工商管理系列教材,从 2004 年开始 2 至 3 年配套出齐。

本系列教材面向 21 世纪,突出创新和发展,吸收各学科的最新成果,反映我国改革开放的最新成就;强调理论与实际结合,注重决策、经营与管理等应用能力的培养;适应新世纪对人才培养高起点的要求,注意吸收和借鉴国内外同类教材的优秀成果和成功经验,使新教材的质量全面提高。

本系列教材面向普通高等院校的工商管理、经济管理、市场营销等本科各专业,同时可作为同层次成人教育、函授、自考及在职人员培训和自学之用。

本教材在编写和出版过程中,得到有关部门、院校、出版社及编审者的大力支持,在此一并致谢。

为进一步提高本系列教材的质量,希望广大读者提出宝贵意见,以便进一步修改和完善。

全国高等商科学科建设指导组
2004 年 8 月

前 言

在人类社会发展的历史长河中,管理始终发挥着无与伦比的重要作用。古埃及金字塔的建造,巴拿马运河的开凿,阿波罗登月计划的实现,人类文明史上的每一件杰作、每一项重大工程都浸透着管理的巨大贡献。管理曾经创造的和正在创造的辉煌使我们完全有理由相信,没有管理,就不会有人类社会发展的今天。从齐家、治国、平天下,到组织行为研究和企业管理,管理渗透到人类社会生活的每一个方面、每一个角落。管理无处不在、管理无时不在。

管理学大师彼得·德鲁克说,“管理,从根本上讲,意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯与传统,用合作代替强制”。人类管理活动的历史是悠久的,但管理科学的生命却是年轻的。尽管在东西方文化的史卷中我们都可以看到深邃的管理思想博大精深、源远流长,但管理作为一门科学的出现却是19世纪末、20世纪初期的事情。完成这关键一跳的是被后人称为“科学管理之父”的弗雷德里克·泰罗。他的《科学管理原理》标志着管理从此由经验走向了科学、从实践发展为理论。此后的100多年里,管理理论得到了不断的完善和发展,并逐渐成为一门综合性的交叉学科。尽管我们还不能说管理学已经成为一门成熟的科学,但毕竟在人类的知识宝库中加进了一笔巨大的财富,在人类社会发展的旅程中树起了一块醒目的里程碑。

时代的脚步已经跨入了21世纪,这是一个知识经济、信息经济的时代;这也是一个竞争因素更为复杂、竞争速度更加快捷、竞争程度更加激烈的时代。在这个时代里,管理变得更加的重要,同时也面临着前所未有的挑战。汤姆·彼德斯在他的《管理的革命》一书中写道:“未来向我们暗示了管理变革的巨大魔力,犹如神授阿里巴巴芝麻开门的咒语。现在只有两条路——变革或灭亡”,“以往的所有灵丹妙药都失效了,曾经存在过的稳定优势都不复存在了。更多的智力含量——更少的物质材料(3M公司)、惟一的生产资本——人的想像力(微软公司),这两句话语中

的真意将把整个世界翻个底朝天”^①，同样，也将会给整个管理带来强烈的冲击和震撼。与此同时，劳伦斯·普鲁萨柯发出了“为什么是知识？为什么是现在？”的提问^②，查尔斯·M·萨维奇提出了“第5代管理”的概念^③。准备放弃一切、准备超越一切，在一个转变越来越快的时代里，成功的原则将通过自我否定而革新，“自我毁灭才是重生的惟一出路”^④。求变和创新成了当今世界管理的主要潮流。

管理理论的发展当然要紧跟时代发展的脚步，但几千年管理实践凝练成的管理基本理论与基本准则却是不变的。正是在这种变与不变当中，体现出了管理既作为一门科学又作为一种艺术的无穷魅力和不衰的生命活力。管理的一般性和普遍性构成了管理的科学性，对管理活动和管理对象规律性的总结与归纳，构成了管理学的基础内容；管理的个性和特殊性反映出管理的艺术性，对管理个案和管理创新的研究与探索，构成了管理学的发展亮点。本教材的编写就是建筑在这样一种基本的认识之上的。它既包括和综合了各种主要的管理理论及其发展演变，也体现和吸收了一些当今管理发展的最新成果和动态。在内容选择上，我们力求做到简洁而不失全面、侧重基础而又兼顾发展；在设计风格上，我们既借鉴了一些国内外流行版本的形式，又体现出我们自己的特色。我们力求把这本教材编写成适合中国读者的、最好的管理学入门教材之一。但能不能达到这一目标，还有待于读者的评价。

参加本教材编写的人员有：王新驰（第一章、第二章、第三章、第五章）、刘秀华（第四章、第六章、第九章）、王学东（第七章、第八章）、杜惠祥（第十八章、第十九章、第二十章）、潘明华（第十一章、第十三章）、季毅（第十二章、第十四章、第十五章）、陈金刚（第十章、第十六章、第十七章）。全书的整体设计、大纲编写、统稿和总纂定稿均由王新驰教授负责。

在本教材的编写过程中，我们参考了国内外有关的研究成果和文献，引用了许多专家学者的观点和看法，在此一并表示诚挚的感谢。对于书中的疏漏和错误，欢迎广大读者提出批评意见，以便于我们今后改正和完善。

编者

2004年8月

① 汤姆·彼德斯：《管理的革命》，光明日报出版社1998年版。

② 参见劳伦斯·普鲁萨柯为《知识管理与组织设计》所写的总序《为什么是知识？为什么是现在？》，珠海人民出版社1998年版。

③ 查尔斯·M·萨维奇：《第5代管理》，珠海出版社1998年版。

④ 同注2。

目 录

编审说明	(1)
前 言	(1)

第一篇 导 论

第一章 管理的基本问题	(3)
第一节 组织要素及其整合	(3)
第二节 管理与管理者	(4)
第三节 管理的目标与原则	(11)
第四节 管理的基本原理	(13)
第二章 管理学的起源与演进	(16)
第一节 早期的企业管理实践和理论萌芽	(16)
第二节 古典管理理论	(17)
第三节 行为科学理论	(23)
第四节 管理科学理论	(27)
第五节 现代管理理论	(30)
第三章 组织环境与管理约束	(33)
第一节 组织环境分析	(33)
第二节 组织文化	(41)
第三节 管理模式选择	(44)
第四章 组织的社会责任与管理道德	(49)
第一节 组织的社会责任	(49)
第二节 组织的管理道德	(53)
第三节 组织修炼与长期发展	(56)
第五章 面向 21 世纪的管理	(60)
第一节 全球化趋势	(60)

第二节 多样化文化	(64)
第三节 知识经济	(67)
第四节 面向 21 世纪的管理	(71)

第二篇 计 划

第六章 预 测	(77)
第一节 预测在计划工作中的地位与作用	(77)
第二节 预测的种类	(79)
第三节 预测精度与预测价值	(80)
第四节 预测的方法	(82)
第七章 决 策	(87)
第一节 决策在计划工作中的地位与作用	(87)
第二节 决策的一般原理	(92)
第三节 计划过程中的决策及其方法	(95)
第八章 计 划	(106)
第一节 组织目标与计划	(106)
第二节 计划工作的原理与程序	(109)
第三节 计划的工具与技术	(111)
第九章 战略管理	(113)
第一节 战略管理的意义和内容	(113)
第二节 战略管理层次	(118)
第三节 战略管理过程	(119)

第三篇 组 织

第十章 组织结构与组织设计	(125)
第一节 组织结构	(125)
第二节 组织设计	(127)
第三节 几种常见的组织形式	(133)
第十一章 组织权力与组织运行	(137)
第一节 组织权力	(137)
第二节 组织运行	(139)
第三节 非正式组织	(145)
第十二章 人力资源管理	(149)
第一节 人员配备的任务、程序和原则	(149)

第二节	管理人员的选聘	(151)
第三节	管理人员的考评	(155)
第四节	管理人员的培训	(157)
第五节	人力资源与企业竞争优势	(160)
第十三章	组织变革与创新	(164)
第一节	组织与管理变革	(164)
第二节	组织与管理创新	(169)
第三节	组织的生命周期理论	(171)

第四篇 领 导

第十四章	激 励	(177)
第一节	行为的基础	(177)
第二节	早期的激励理论	(181)
第三节	当代激励理论	(187)
第十五章	领 导	(197)
第一节	领导与领导者	(197)
第二节	人性假设	(201)
第三节	领导风格与领导理论	(204)
第十六章	沟 通	(224)
第一节	管理沟通的基本概念与过程	(224)
第二节	管理沟通的方式	(226)
第三节	管理沟通网络	(229)
第四节	管理沟通技能	(231)
第十七章	团队管理	(236)
第一节	团队的概念与特征	(236)
第二节	团队的种类	(238)
第三节	打造高性能团队	(241)
第四节	冲突管理	(247)

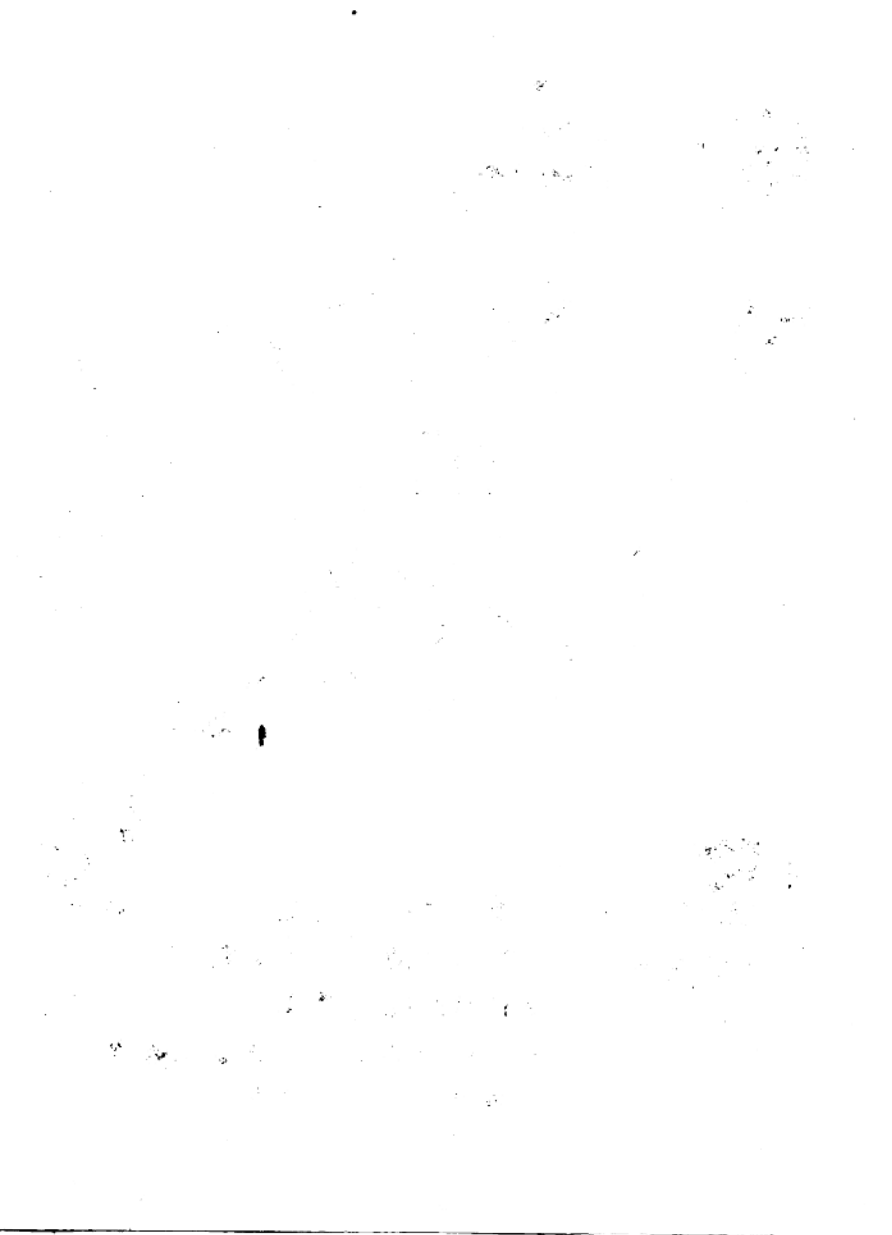
第五篇 控 制

第十八章	管理信息系统	(253)
第一节	管理信息	(253)
第二节	管理信息系统	(255)
第三节	管理信息系统的设计与实施	(258)

第十九章 管理绩效	(261)
第一节 管理效率.....	(261)
第二节 管理绩效的评价.....	(267)
第三节 管理绩效的改进.....	(277)
第二十章 控制的原理与方法	(281)
第一节 控制的基本概念与类型.....	(281)
第二节 控制的原理和要求.....	(284)
第三节 控制过程.....	(288)
第四节 控制的焦点与有效控制系统的特征.....	(295)
第五节 作业管理.....	(298)
主要参考书目	(303)

第一篇 导论

- 管理的基本问题
- 管理学的起源与演进
- 组织环境与管理约束
- 组织的社会责任与管理道德
- 面向21世纪的管理



第一章

管理的基本问题

有人群组织的地方就有管理。现代管理学的研究对象主要是针对集体活动的,特别是围绕着有组织的集体活动而展开的,所以,我们的讨论将从组织开始。我们的生活中到处都充满了组织的影响,去学校学习,进银行存款,到商店购物,各种各样的组织通过我们所使用的商品和享受的服务影响着我们的生活,组织已经成为我们日常生活中一个非常重要的部分。

第一节 组织要素及其整合

组织是指两个或两个以上的人为了实现某个共同的目标而结合起来协调行动的集合体,是对完成特定使命的人们的一种系统性安排。

一、组织的要素

任何组织之所以称之为组织,是因为它们都具有一些共同的特征,这些特征构成了组织的基本要素:

1. 每一个组织都有一个明确的目的,这个目的一般是以一个或一组目标来表示的。有些群体可以是以血缘、情感为黏合剂而组成的,但任何正式的组织都必定是因共同的目的而存在的(组织目标)。
2. 每一个组织都是由人组成的(组织成员)。
3. 每一个组织都发育出一种系统性的结构,用以规范和限制成员的行为(组织制度)。
4. 每一个组织为了实现其目的,组织成员都必须从事某种活动。组织活动的内容由组织目标的性质所决定(组织活动)。
5. 每一个组织为了实现其目的而进行的任何活动,都需要利用一定种类和数量的资源。特定的组织是人与资源的特殊结合,这里所说的资源,包括了信息、技术、物质条件以及获取信息、技术和物质条件的财务手段(组织资源)。

6. 每一个组织总是存在于一定的社会中的,是社会的一个基本单位。组织必然与社会环境发生互动影响,社会的外部环境影响组织的目标和活动,组织的活动反过来也影响和改变外部环境(组织环境)。

二、组织要素的整合

组织的存在是因为组织可以帮助人们实现他们个人无法实现或无法低成本高效率地实现的某些需求和目的。当然,组织也并不是天生地、自动地实现高效率的,事实上并不是所有的组织都是高效率的。任何一个组织要维持自身的生存与发展,首先必须拥有一定的资源。尽管每个组织所拥有的资源在数量、质量、种类上都不尽相同,但所有组织的资源都是有限的。要使组织富有效率,就必须对有限的资源和组织的各种要素进行整合与配置。

管理的主要内容其实就是整合组织内的各种要素,从而达到资源优化配置的目的。这种整合包括制定有吸引力的目标以聚集组织成员、选择能够最有效地实现共同目标的活动方案、协调不同成员在目标活动中的努力、根据活动的要求和特点组织筹措物质条件、选择最有效的方式加工和利用这些物质条件、根据环境的特点和变化来决定或调整组织的目标性质与活动内容等等。

组织内部的资源配置主要依赖行政机制,即利用科层制的行政官僚机构,通过命令、执行、检查、监督等手段来保证资源配置的有效性。与市场价格机制相比,组织内资源配置的行政机制具有独特的优点:①权威的存在保证了政令的畅通;②严格的等级式科层结构保证了组织目标的层级分解,使分工协作更加有效;③上下信息沟通方便,便于监督;④由于监督方便,可以减少偷懒和机会主义行为;⑤可以将资源集中起来使用,提高效率。正是这样一些优点,使得组织成本有可能低于市场交易成本,也使得组织本身能够存在和发展。

第二节 管理与管理者

什么是管理?谁是管理者?我们必须给出一个基本的定义和解释。尽管人们从不同的角度对管理给出了不同的定义,但基本的内涵是一致的;尽管管理者的头衔和称谓各式各样,但他们的工作性质具有共同的特征。

一、管理的定义

(一)基本定义

管理,是管理主体发挥计划、组织、领导和控制的职能,通过别人(或同别人一起)使工作完成得更加有效,从而实现组织目标的活动过程。

管理追求效率和效果。低水平的管理绝大多数是由于无效率和无效果,或者是通过以牺牲效率来取得效果的。

效率构成了管理的一个极其重要的组成部分,它是指输入与输出之间的关系。对于给定的输入,如果能够获得更多的输出,那就是提高了效率;同样,对于给定的输出,如果能够实现更少的输入,那也提高了效率。资源的稀缺性要求管理者必须关心这些资源的有效利用。管理就是要使资源成本最小化。效率涉及的是活动的方式,强调的是手段,解决的是“如何做”的问题。

效果构成了管理的另一个重要组成部分,它是指活动与目标实现之间的关系。仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标。当管理者实现了组织的目标,通常就说他们是有效果的。效果涉及的是活动的结果,强调的是目标实现,解决的是“做什么”的问题。

效率与效果既相互联系,又存在差异。事实上,在许多情况下,人们如果不顾效率,就很容易达到有效果;而有些高效率却未必一定能够导致有效果。那些要把错事干好的组织、那些好心办错事的人,就属于这种情况。

(二)管理的特性

管理活动是人类各项活动中最重要的活动之一。管理活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等,是因为它有自己的特性。

1. 动态性。管理活动的动态特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织本身中进行,需要消除资源配置过程中的各种不确定性,而各个组织所处的客观环境与具体的工作环境是不同的,其组织目标也是不尽相同的,从而导致了每个组织中管理活动的差异性,这种差异性就是动态特性的一种派生。另外,管理作为一种活动,总是在一定的时空环境下发生、发展直至结束的,从时间的角度来看,管理实在是一个动态过程,因为时空环境并不是静止的。

2. 科学性。管理的动态性并不意味着管理这类活动没有科学规律可循。管理活动尽管并没有一个通用的万能模式,但还是可将其分为两大类:一类是程序性活动,一类是非程序性活动。所谓程序性活动,就是指有章可循、照章运作便可取得预想效果的管理活动;所谓非程序性活动,就是指无章可循、需要边运作边探讨的管理活动。两类活动虽然不同,但又是可以互相转化的。实际上现实的程序性活动就是从以前非程序性活动转化而来的,这种转化的过程其实是人们对这类活动及管理对象规律性的科学总结;并逐渐形成了系统化的科学管理知识,管理的科学性在这里得到了很好的体现。管理者如果没有科学的管理知识和相关知识,要进行管理就必然只能是依靠经验或者是凭主观靠运气;而有了系统化的科学管理知识,他们就有可能对新管理对象所采取的非程序性活动依据过去的科学结论设想出可行的解决办法,否则,对这些对象的管理就失去了可靠性。

3. 艺术性。管理既是一门科学,也是一门艺术。管理的科学性体现出管理的一般规律、共同特征和理性;管理的艺术性体现出管理的特殊性、灵活性和非理性。具体管理活动的成效与管理主体的管理技巧有着很大的关系,面对着同样的环境条件,不同的管理者可能有着不同的选择;同一个管理者在不同的环境条件下也会做出不同的应对。如何在众多可选择的管理方式中选择一种或几种合适的方式或模式用于现实的管理之中,这里反映出来的就是管理主体的艺术性技能。从艺术本身来讲,可能更多地取决于人的天赋与直觉,带有相当程度的非理性。管理有时实际上就是一种非理性的活动。必须指出的是,如果过分强调管理的艺术性而缺少了必要的科学性的话,那无疑是把管理变成了神话和魔术,管理也就失去了科学的意义;如果只强调管理的科学性而没有管理的艺术性的话,那就会使管理成为教条,管理也就失去了活力和生命。

4. 创造性。管理的艺术性特征实际上已经与管理的另一个特征相关,那就是管理的创造性。管理既然是一种动态活动,既然对每一个具体的管理对象没有一种完全有章可循的模式可以参照,那么要达到既定的组织目标与责任,就需要有一定的创造性。管理活动是一种创造性的活动,正因为它是创造性的活动,才会有成功与失败的存在与风险。管理的创造性源于动态性,与科学性和艺术性相关。正是由于这一特性的存在,使得管理创新成为必需。

5. 经济性。管理是需要成本的,因此,管理就具有经济性。按照科斯的理论,企业组织得以存在,就是因为依赖行政机制来配置资源的组织成本小于由市场来配置资源的交易成本。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本上,管理者选择一种资源配置方式是以放弃其他资源配置方式的选择为代价的,这里就有个机会成本的问题;其次,管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较;再次,管理存在着一个选择不同资源供给和配比的问题,这也与成本有关。其实质则是一个输入与输出的关系与效率问题。

(三) 管理的应用范围

任何组织都有其特定的组织目标,都有其一定的资源调配和利用问题,因此也就有管理问题。管理普遍适用于任何类型的组织。

从营利性组织来看,不管其规模大小、结构类型、行业性质是多么的不同,都需要对它们进行有针对性的有效管理。所以,客观上存在着国际性企业(如跨国公司)的管理、小型企业(如个体企业)的管理、工业企业(如汽车厂)的管理、商业企业(如零售商店)和交通运输企业(如航空公司)的管理,以及商业银行和保险公司、通信广播公司、财务公司、咨询公司和其他各种服务性单位的管理。

从非营利性组织来看,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,各类学校需要管理,医院、诊所和医疗保健单位需要管理,研究所、新闻单位和博物馆等文化事业单

位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部以及政治党派、学术团体和宗教组织也都需要管理。显而易见,无论何种类型的组织,管理者工作都具有共同性,他们都要作决策、设立目标、建立有效的组织结构、雇佣和激励员工、从法律上保障组织的生存,以及获得内部的支持以实现计划。管理遍布人类社会和生活的方方面面,可以说,时时处处都有管理活动在开展。管理无处不在。

当然,不同类型的组织,由于其业务作业活动的目标和内容多多少少存在着一些差异,因而管理的具体内容和方法也不尽相同。对于企业组织,衡量绩效的最重要也是最明确的指标是利润;而对于非营利组织,就找不到这种一般性的指标,例如,要考核学校、博物馆、政府、慈善机构的绩效,那就无法用利润指标来衡量,这是一个相当困难的事情。这些组织中的管理者不会有市场检验他们的绩效。但从基本管理职能和管理原理与方法来看,各种不同类型的组织具有相似性、共同性。它们相互之间的共性远远超过它们之间的差异。

二、管理的职能

20世纪初期,法国工业家亨利·法约尔提出,所有的管理者都履行着五种职能:计划、组织、指挥、协调和控制。到了20世纪50年代中期,美国加利福尼亚洛杉矶分校的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈两位教授采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理学教科书的基本框架。时至今日,绝大部分的管理教科书基本上都是按照管理职能来组织内容的。不过一般都已将这五个职能精简统一为四个基本职能:计划、组织、领导和控制。

由于组织的存在是为了实现某些目的,因此就得有人来规定组织要实现的目标和实现的方法,这就是管理的任务。计划职能包含规定组织的目标,制定整体战略以实现这些目标,以及将计划逐层展开,以便协调和将各种活动一体化。管理者还承担着设计组织结构的职责,通常称之为组织职能。它包括决定组织要完成的任务是什么;谁去完成这些任务;这些任务怎么分类组合;谁向谁报告;以及各种决策在哪一级上制定等。每一个组织都是由人组成的,管理的任务是指导和协调组织中的人,这就是领导职能。当管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突时,他就是在进行领导。管理者要履行的最后一个职能是控制职能。当设定了目标以后,就开始制定计划,向各部门分派任务,雇佣人员,对人员进行培训和激励。尽管如此,有些事情还可能出岔子。为了保证事情按照既定的计划进行,管理必须监控组织的绩效,必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠偏的活动就是控制职能的含义。控制的实质就是使实践活动符合于计划,计划就是控制的标准。管理中可能有不信任的控制,