

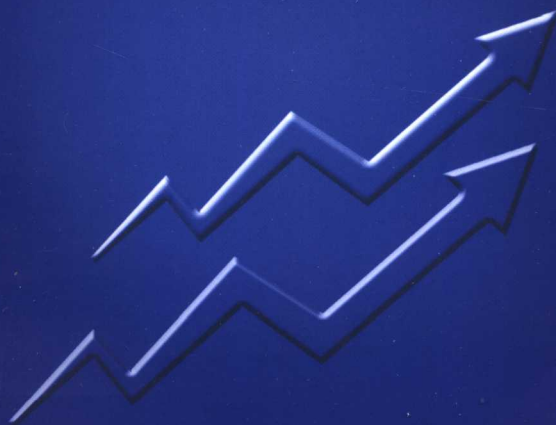


普通高等教育“十一五”国家级规划教材

管理学原理

MANAGEMENT

○ 张正河 陆 娟 主编



中国农业大学出版社

ZHONGGUONONGYEDAXUE CHUBANSHE



清华大学出版社 中国大百科全书出版社

管理学原理

清华大学经济管理学院教材

王德成 王德成 编 王德成



清华大学出版社 中国大百科全书出版社



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

管理学原理

MANAGEMENT

张正河 陆 娟 主编

中国农业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/张正河,陆娟主编. —北京:中国农业大学出版社,2007.8
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
ISBN 978-7-81117-246-1

I. 管… II. ①张…②陆… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 111985 号

书 名 管理学原理

作 者 张正河 陆 娟 主编

策划编辑 魏秀云

责任编辑 魏秀云

封面设计 郑 川

责任校对 王晓凤 陈 莹

出版发行 中国农业大学出版社

社 址 北京市海淀区圆明园西路2号

邮政编码 100094

电 话 发行部 010-62731190,2620

读者服务部 010-62732336

编辑部 010-62732617,2618

出 版 部 010-62733440

网 址 <http://www.cau.edu.cn/caup>

e-mail cbsszs @ cau.edu.cn

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

版 次 2007年8月第1版 2007年8月第1次印刷

规 格 787×980 16开本 24印张 441千字

印 数 1~4 000

定 价 29.80元

图书如有质量问题本社发行部负责调换

编 委 会

主 编 张正河 陆 娟

副主编 王广斌 唐华仓 杨为民 包庆丰

编 写 (按姓氏拼音排序)

包庆丰 内蒙古农业大学

陆 娟 中国农业大学

任淑荣 河南农业大学

唐华仓 河南农业大学

王广斌 山西农业大学

杨为民 北京农学院

张正河 中国农业大学

前 言

本书为全国普通高等教育“十一五”国家级规划教材,是一部将传统理论与创新理论相结合的新作,主要满足本科生和研究生的管理学教学需要。

全书共分9章,详细阐述了管理的基本要义、管理理论的产生和发展、管理的主要职能,并对咨询策划、创新设计、战略管理、信息系统作了较为全面而实用的介绍,给出了管理学的基本理论、基本概念、基本技术和基本方法。本书始终贯穿了理论与实践相结合的原则,在体例编排上,每章的后面精心安排了思考题、案例及案例讨论题,便于读者学习、记忆和进一步研究。

本书编写的具体分工是:第1章,陆娟;第2章,唐华仓;第3章,任淑荣;第4章,王广斌;第5章,陆娟;第6章,王广斌;第7章,张正河,包庆丰;第8章,包庆丰;第9章,杨为民。句芳、程爱华等做了大量的辅助性工作,最后由中国农业大学张正河教授和陆娟教授负责全书的统稿。

本书适合作为大学本科教育和研究生教育的教材,也可作为MBA、MPA同等学力研究生及管理者的培训教材与自学用书。

在本书的修订过程中,借鉴参考了大量论著、教材、论文等文献资料,在此,向相关作者及单位表示衷心的感谢。

管理学作为一门科学,理论发展非常快;管理学作为一门艺术,具有很强的文化、地域、时代和个体的差异性,变化多端,精彩纷呈。社会经济的飞速发展,赋予了管理者更大的职责,我们虽然竭尽全力想为读者奉献最新的理论成果和最实用的操作方法,但仍存不足,欢迎广大读者给予指正。

本书编写组

2007年6月28日于北京

目 录

1 管理与管理者	(1)
1.1 管理及其基本特征	(2)
1.2 管理的职能与性质	(4)
1.3 管理者及其应具备的技能	(8)
1.4 管理的原则与方法	(16)
【案例】 症状与原因	(28)
2 管理思想的演进	(30)
2.1 西方管理思想的演进	(31)
2.2 中国古代管理思想	(55)
【案例】 杰克·韦尔奇的管理思想	(70)
3 决策与计划	(72)
3.1 决策	(73)
3.2 计划	(90)
3.3 目标管理	(97)
【案例】 邯鄲钢铁公司的目标成本管理	(107)
4 组织	(109)
4.1 组织概述	(110)
4.2 组织设计	(113)
4.3 人员配备	(132)
4.4 组织文化	(145)
【案例】 杜邦公司的组织机构改革	(150)
5 领导	(156)
5.1 领导与领导者	(157)
5.2 领导理论	(167)
5.3 激励	(179)
5.4 沟通	(192)
【案例】 两位厂长的不同领导方式	(203)

6 控制	(207)
6.1 控制的含义与类型	(208)
6.2 有效控制的要求	(214)
6.3 控制过程	(217)
6.4 控制方法	(226)
6.5 管理咨询	(232)
【案例】 麦肯锡与实达的咨询合作	(240)
7 战略管理	(242)
7.1 环境研究	(243)
7.2 竞争及竞争优势	(261)
7.3 CIS 战略	(273)
【案例】 李嘉诚的百年图谋	(285)
8 创新	(288)
8.1 创新概述	(289)
8.2 管理创新	(298)
8.3 管理创新的过程与组织	(302)
8.4 技术创新	(307)
8.5 观念创新与制度创新	(315)
【案例】 蒙牛乳业集团的管理创新	(319)
9 管理信息系统	(322)
9.1 信息时代的管理	(323)
9.2 管理信息系统的构建	(328)
9.3 MIS 的主要应用模式	(344)
【案例】 一个成功的物业管理信息系统	(350)
附录 1 2001 年管理心理学试题	(352)
附录 2 2002 年农业推广专业研究生管理学试题	(353)
附录 3 2003 年公共管理学样题	(354)
附录 4 2004 年管理学试题	(365)
附录 5 2006 年管理学试题	(366)
附录 6 2007 年省(区)农林系统副厅级干部选拔面试题及答案要点	(367)
后记	(372)
参考文献	(374)



1 管理与管理者

◆ 本章学习要点

- ◆ 管理的定义、特征、职能、性质
- ◆ 管理者角色及基本职责
- ◆ 管理者应具备的基本技能
- ◆ 管理的原则与方法

1.1 管理及其基本特征

1.1.1 管理的定义

管理(management)作为人类社会协作劳动和共同生活的产物,其实践活动和人类历史一样悠久。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来,管理活动就成为协调个人努力必不可少的因素了。随着生产力的发展和人类社会的进步,生产和社会分工的细化和协作程度不断加深,社会政治结构日益复杂,管理活动逐步趋向于专业化、科学化,并广泛渗透到社会生活的各个领域,尽管管理活动由来已久,但关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释,其中较有代表性的有以下4种。

(1)管理就是协调

管理是由一个或者更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。

这种观点认为,管理是通过协调他人的活动达到组织的目标。该观点的出发点为: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。中国的长城、埃及的金字塔、美国的阿波罗登月计划等,无一不是成千上万人协作劳动的杰作。

(2)管理就是为了特定的目的而实行的计划、组织、指挥、协调和控制

这种观点以管理的职能为基础定义了管理。这是由现代管理理论的创始人法国实业家法约尔(Henry Fayol)于1916年提出的。

(3)管理就是决策

这是由美国管理学家赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)提出的。该观点认为,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,管理就是决策。

(4)管理就是领导

该观点认为,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,管理就是领导。

管理一词还有许多定义,综合这些定义,以便能够较为全面地概括管理这一概念,本书采用下面的定义。

管理,就是管理者在特定的环境下,通过计划、组织、领导和控制等环节来协调组织所拥有的资源,以期更好地达成组织目标的过程。

1.1.2 管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念,我们可以从以下六方面来进一步把握管理的一些基本特征。

(1)管理是以管理者为主体进行的活动

管理者是在管理中指挥和领导他人活动的人们,他们构成了管理活动的主体。在现代条件下,管理主体呈现多样性的特点,包括国家的统治者,政府的领导者,生产资料的所有者以及由他们以各种形式委托的代理人,也包括各种非政府的公共组织的领导者。管理主体可以是以个人形式存在的领导者,也可以是以集体形式出现的决策者和领导者。

(2)管理活动是在特定的环境约束下进行的

任何组织都存在于一定的内外环境之中,并受到环境的约束。所谓外部环境,主要是管理者所管理的组织面对的自然环境和社会环境。自然环境如自然资源状况、气候和地理状况等;社会环境则包括特定的社会文化、制度、法律和政策等。所谓内部环境,是管理者所管理的组织内部的状况,包括组织性质、组织制度、人员状况、组织技术水平等。

(3)管理采用的措施是计划、组织、领导和控制这四项基本活动

这四项活动又被称为管理的四大基本职能。所谓职能是指人、事物或机构应有的作用。管理的职能是管理者在管理过程中的各种基本活动及其功能。每个管理者工作时都是在执行这些职能中的一个或几个。

(4)管理是为实现组织目标服务的

管理活动具有目标性,其目标是实现组织的目标。管理的目标是管理的出发点和归宿,因此管理活动都是围绕着管理的目标而进行和展开的。尽管具体的管理活动会具有不同的目标,但为了实现特定的目标却是一切管理活动的共性。

(5)管理需要有效地协调和配置组织资源

特定的管理目标的实现,需要有效资源的支撑,这就要求管理者在可能的范围内协调和配置组织资源,以保证管理目标的实现。管理者需要和配置的组织资源,既包括人力、物力、财力、组织等方面的资源,也包括机会、时间、信息等方面的资源。

(6)管理是一个过程

管理是一个包含多阶段、多项工作的综合过程。管理以其目标为出发点和终

点,以有效配置组织资源为实现管理目标的支撑,以四大基本职能为实现管理目标的环节和措施。因此,管理是在特定的目标引导下,由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动构成的一个过程。

1.2 管理的职能与性质

1.2.1 管理的职能

在管理活动和管理学研究发展的不同阶段,人们对于管理基本职能的确定和划分具有不同的看法。20 世纪初期法国工业学家亨利·法约尔(Henry Fayol)提出,所有的管理者都履行以下五种管理职能:计划、组织、指挥、协调、控制;20 世纪 50 年代美国管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈(Harold Koontz and Cyril O'Donnell)提出计划、组织、人事、领导、控制五项职能;除此以外,还有七项职能等观点,如美国的古利克在 20 世纪 30 年代提出管理职能包括计划、组织、指挥、控制、协调、人事、沟通等等。总之,由于不同时期、不同学者对于管理职能研究的侧重点不同,形成了对管理职能多种不同的理解。有的学者重视管理中人的主动性和创造性,因此在管理职能中加入了激励和人事职能;有的学者强调决策对于管理的意义,在管理职能中单列了决策职能;也有的学者看重管理的创新,并把它作为管理的基本职能之一。概括起来看,有关管理职能划分的代表性学者及其观点见表 1.1。

表 1.1 有关管理职能划分的代表性学者及其观点

年份	学者	管理职能的划分									
		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调集资源	沟通	决策 创新
1916	法约尔	★	★	★	★	★					
1634	戴维斯	★	★			★					
1937	吉利克	★	★	★	★	★		★		★	
1947	布朗	★	★	★		★			★		
1947	布莱克	★			★	★	★				
1949	厄威克	★	★			★					
1951	纽曼	★	★	★	★	★					
1955	孔茨和奥唐奈	★	★	★		★		★			
1964	艾伦	★	★			★					
1964	梅西	★	★			★		★			★
1964	米尔	★	★			★	★			★	★
1966	希克斯	★	★			★	★			★	
1970	海曼和斯考特	★	★			★	★	★			
1972	特里	★	★			★	★				

现阶段关于管理职能的比较流行的观点是将其简化为4个基本职能:计划、组织、领导、控制,见图1.1。

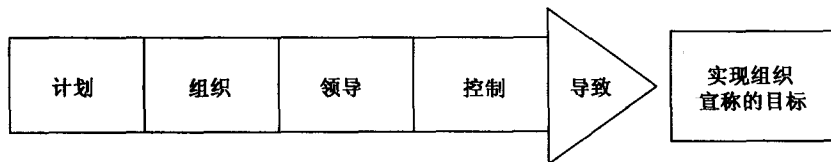


图 1.1 管理职能

(1) 计划(planning)

由于组织的存在是为了实现某些目标,因此就需要有人来规定组织要实现的目标和实现目标的方案,这就是管理的计划职能应做的工作。计划是管理的首要职能,管理活动从计划工作开始。具体来说,计划工作主要包括评估机会和确定目标,分析测量条件、环境和资源,制定实现目标的备选行动方案,比较分析不同的行动方案,选择方案,根据实际情况调整计划等。

计划可以是针对整个组织、单个单位和每个人;计划可以是长期的(5年以上),也可以是短期的(几天到几周);可以是一般性的(如通过开发新产品获利润)或非常具体的(如下个月次品率降低10%)。

(2) 组织(organizing)

计划的实施要靠其他人的合作。组织工作正是从人类对合作需要产生的。一个组织不是一群随机的人碰在一起,而是为实现其成员个人无法实现的一定目标而建立的。也就是说,组织是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合,组织的成员只有按照一定的方式相互合作,共同努力,组织才能形成整体力量,以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动,实现不同于个人目标的组织总体目标。而要使一个组织完成这一使命,管理者就应根据工作的要求和人员的特点,设计岗位,通过授权与分工,将适当的人安排在适当的岗位上,用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调地运转。这就是管理的组织职能。

组织目标决定着组织结构的具体形式和特点。例如,政府、企业、学校、医院、军队、教会、政党等由于其各自的目标不同,其组织结构形式、特点均不相同。而组织工作的状况又很大程度上决定着这些组织各自的工作效率和活力。组织职能是管理活动的根本职能,是其他一切管理活动的保证和依托。组织职能也是一个动态的过程,随着管理条件和环境的变化,组织结构必须相应地进行变革和调整。

(3) 领导(leading)

计划与组织工作做好以后,如果没有人来领导组织内的成员,也很难达成组织目标。这是因为配备在组织机构各种岗位上的人员,由于各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突,而组织目标的实现要依靠全体成员的努力,因此必须有领导者来指导和协调组织成员的思想与行为,激励每个成员自觉为实现组织目标共同努力。这就是管理的领导职能。领导职能的基本内容包括激励、沟通、协调、奖励、处罚、示范等。

领导职能是一门非常奥妙的艺术,它贯穿于整个管理过程中。它是管理过程中活的灵魂,是集中体现管理者素质和管理能力的活动,是实现管理效率和效果的关键,因此领导职能常常被人们认为是管理的核心环节。

(4) 控制(controlling)

周全的计划、严密的组织和出众的领导,并不能确保组织目标的实现。这是因为,人们在执行计划的过程中,常常由于受到各种因素的干扰,使实践活动偏离原来的计划。为了保证组织目标及为此而制定的计划得以实现,管理者必须根据由计划衍生而来的控制标准对组织各项实践活动的进展情况进行检查,发现偏差后,分析原因,并及时采取有效的纠偏措施。这就是管理的控制职能。控制职能是管理过程的监视器和调节器,控制不仅是对以前组织活动情况的检查和总结,而且可能要求某时点以后对组织业务活动进行局部甚至全局的调整。因此,控制是整个管理过程的重要链条。它对于管理过程的顺利进行具有重要的保证作用。难怪有人说,没有控制就没有管理。有的学者在强调控制必要性时还特别指出,控制与信任并不对立,管理中可能有不信任的控制,但绝不存在没有控制的信任。

以上是管理的四种基本职能,它们分别重点回答了一个组织要做什么,怎么做,靠什么做,以及做得怎么样等基本问题。这四种职能都有自己独特的表现形式:计划职能通过计划的形式表现出来;组织职能以组织结构设计和人员配备表现出来;领导职能通过领导者与被领导者关系体现;控制职能通过对计划执行情况的信息反馈与纠偏措施表现出来。这些职能,从理论上来说,是按一定的时间顺序发生的,即先计划,后组织,再后领导,最后控制。然而,在实践中这种先后的工作逻辑并不绝对。这些管理职能不是截然分开的独立活动,它们往往相互融合,同时进行。

没有计划便无法控制,没有控制也就无法积累制订计划的经验。人们往往在

进行控制工作的同时,又需要编制新的计划或对原计划进行修改。同样,没有组织架构,便无法实施领导,而在实施领导的过程中,又可能反过来对组织进行调整。但就总体而言,每一项管理工作一般都是从计划开始经过组织、领导,到控制结束。管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程。

1.2.2 管理的性质

(1)管理的两重性

企业生产过程是生产力和生产关系的统一体,对这个统一体的管理必然要同时体现构成统一体的两个方面的要求,既有由一定的生产力状态所决定的自然属性,又有由一定的生产关系所决定的社会属性。对任何其他组织的管理也是如此。也就是说,一方面,管理是人类社会生产分工和协作的产物,在许多个人以社会结合和协作形态进行的生产过程中,生产活动的联系、协作和有效进行,必然需要一个整体性的统一指挥的意志,需要遵从这一意志的统一管理和支配。由于人类的生产活动自始至终就是以社会协作的方式进行的,因此管理是与人类的生产活动相伴而生的活动。同时,管理也是社会公共生活的产物。人类自产生起,就是以社会方式共同生活的,在共同的社会生活中,具有个人所不能或者不愿承担的公共事务,这就形成了社会生活中公共事务和社会职能管理的需要,因此管理也是与人类的社会公共生活相伴而生的。管理的这种与社会生产和公共生活的相伴而生性,称为管理的自然属性。另一方面,作为一种社会活动,管理都是在特定的社会经济政治关系中进行的,因此管理的社会历史性质无疑是由不同社会中占统治地位的社会经济政治关系决定的。在资本主义社会,管理是在资本主义社会的经济政治关系中进行的,管理在协调社会生产的同时,更是为资本增值和剥削剩余价值服务的。在承担社会公共职能的同时,更是为维护资本的政治统治秩序服务的。而在社会主义社会,管理则是为无产阶级和全体劳动人民的经济政治利益服务的。管理的这种特殊性,使得管理具有特定的社会历史性质,具有特定的目标和价值取向,这就是管理的社会属性。管理的自然属性告诉我们,管理普遍存在于一切社会协作生产和社会公共生活的过程中,管理具有自身的一般规律,管理活动和方法具有可学习和借鉴性。管理的社会属性告诉我们,管理总是在一定生产关系下进行的,体现着一定的统治阶级的意志。所以,在学习西方管理理论时应具有原则性,必须能够正确评价资本主义的管理理论、技术和方法,从中去其糟粕,取其精华。在研究之后要有选择地在实践中试用,并加以改造,使其适合我们的情况,这样才能把它吸收过来,成为我国管理科学体系的有机组成部分。

(2)管理的科学性与艺术性

管理实践是一门艺术,而指导这种实践活动的有条理的知识,可以被称之为科学。

管理的科学性,也就是说管理学是一门科学。这是因为管理学具有客观性、实践性、理论系统性、真理性及发展性等科学的特点。其客观性体现在,管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动,它从客观实际出发,揭示管理活动的各种规律,这些规律是客观存在的,谁违反这些规律就必然遭到惩罚。其实践性体现在,管理学是在实践中产生并发展起来的一门科学,它所包含的知识都是人们多年来实践经验的总结,它的直接目的就是有效地去指导实践。管理学已形成一整套理论,它的许多原则都是经过了反复的检验才抽象出来的,这便是管理学的理论系统性与真理性。由于受到各方面条件的限制,管理学只能在管理实践中得到不断发展、充实和完善,因此管理学具有发展性。因此说,管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。这就是说,仅凭停留在书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知,科学性是艺术性的基础,没有科学性,不存在艺术性。也就是说,有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。但与学了高等数学就能解微分方程不同,管理的专业训练不可能培训出“成品”的主管人员。因此,想要成为一个成功的管理者,应既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用。

1.3 管理者及其应具备的技能

1.3.1 管理者的类型与职责

管理者是一种概括性的称谓,从厂长到车间主任,从小生意人到多国企业集团总裁都包括在内。

不同的管理者侧重于不同的活动,表现出不同的风格。造成这种差异的原因可能与管理者个性、背景和所受的培训等有关。不过,处于组织的不同层次,往往影响其重要职能和技能组成,从而形成不同类型的管理者:高层、中层和基层,如图 1.2 所示。

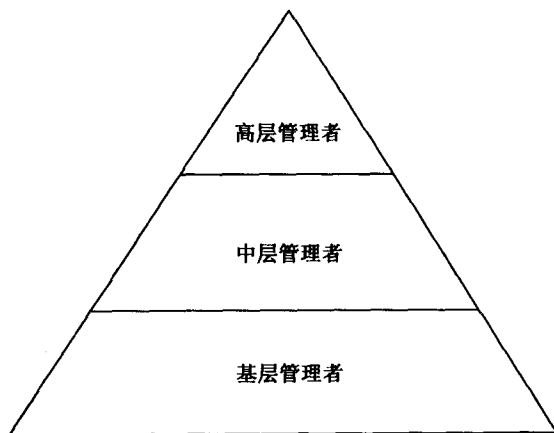


图 1.2 管理者的类型

(1) 高层管理者

高层管理者是一个组织的高级执行者并负责全面的管理。一般高层管理者指的是战略管理者,关注长期问题并侧重于组织的生存、成长和总体有效性。

高层管理者不仅要把组织看作一个整体,还要将组织与外部环境联系起来。

这种联系常常要求管理者与外部人员和组织密切合作。首席执行官(CEO)是大组织中的一种高层管理者类型,是企业的首席战略管理者。还包括首席运作总监(COO)、公司总裁、副总裁和高级执行委员会的成员以及高校的校长、副校长和其他处于或接近组织最高层位置的管理人员也属于高层管理者。

高层管理者的作用是通过制定战略和控制资源确定总体方向。作为领导者,他们必须创造一个为人们所认知和积极认同的组织目标。有效的高层领导者视人为组织最有价值的成员,并努力创造一个人们为组织积极工作并为属于它而自豪的环境。

(2) 中层管理者

中层管理者位于高层管理者和基层管理者之间,有时被称为战术管理者,负责将战略管理者制定的总目标和计划转化为更具体的目标和活动。其主要职责是贯