

G U A N L I X U E

■ 傅夏仙 编著

管 理 学



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

管 理 学

傅夏仙 编著

浙江大學出版社

内容简介

本教材全面、系统地介绍管理学的发展历史和基本理论,并以管理学的基本职能为脉络,构建了一个较为完整的理论框架。具体内容包括:管理环境、组织目标的管理和制定、决策、计划、组织、人员配备、领导、沟通、激励、控制、变革和创新管理等。本教材注重理论联系实际,在每一章后面都附有具体的案例或一些生动的材料,以便读者理解管理学的基本原理并掌握相应的方法。

本教材内容全面,通俗易懂,既适合于各大专院校管理类专业与非管理类专业的在校学生及成人教育、远程教育的学生,也适合于其他对管理知识感兴趣的各行各业的相关人士。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/傅夏仙编著. —杭州:浙江大学出版社,
2007.7

ISBN 978-7-308-05392-1

I. 管… II. 傅… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 092608 号

出版发行:浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

责任编辑:邹小宁

封面设计:刘依群

排 版:浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷:浙江省临安市曙光印务有限公司

经 销:浙江省新华书店

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:26.5

字 数:476 千

版 次:2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

印 数:0001—4000

书 号:ISBN 978-7-308-05392-1

定 价:37.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88072522

序 言

管理是与人类社会的生产和公共生活相伴而生的活动,随着社会共同劳动的规模日益扩大,劳动分工协作的日益精细化,社会化大生产的日趋复杂,它在人们社会生活中的作用也日益显著。因此,科学、民主和高效的管理早已经成为人类社会发展和文明进步的重要途径,成为社会运行和职业分工的专门领域。

人们在生产和生活的过程中,为了能更有效地实现组织目标或个人愿望,通过各种途径去探索、总结和学习管理的经验,这一切促使管理学的理论和实践不断发展。近些年来,随着我国改革开放的不断深入,国民经济的快速发展,越来越多的跨国公司到中国来投资经营,它们全新的经营理念和方式不断改变着我们周围的环境;而日益增多的中国企业走出国门去开拓国外的市场,它们也学到很多新的经营理念和方式,大家在相互竞争和合作的氛围中不断丰富管理学的经典理论,共同推动这一学科向前发展。

管理学作为一门运用多种领域的知识和方法研究、分析和论述管理的科学,为人们提供了一套比较完整的有关组织管理的理论和方法。正是由于其广泛的指导性,管理学日益成为一门普及性的科学。无论个人还是组织,无论出于什么样的动机和目的,越来越多的人拿起管理学的教科书开始阅读和学习。

目前,市场上管理学的教材很多,有国外原版翻译过来的,也有国内的学者编写的,各种版本的教材在研究的视角和内容的难易及侧重点方面各有不同。笔者长期从事管理学的教学及相关培训工作,所传授的对象有在校的本科生,也有在职的远程和成教学生,有政府部门的公务员,也有在企事业单位工作的管理人员。从编写的目的来看,我们希望读者通过阅读本书不仅能了解西方管理学的发展演变过程,同时也能了解中国自己的一些管理成就;希望读者不仅能掌握管理学的最基本的理论,同时也能了解管理学的最新发展;当然,最主要的是希望阅读者在掌握一定管理理论的前提下,能运用管理学的基本方法从事具体的管理工作。

本书共分 13 章。第一章介绍管理的含义,阐述管理者在组织中的分类以及各自的职责角色,描述一个合格的管理者应具备的基本素质,阐述管理学的学科特点和研究方法。第二章系统分析西方从古代到现代的管理思想的演变和发展,各个时期的主要观点及评论;分析中国古代、近代主要的管理思想以及新中国成立后管理思想的发展变迁,在此基础上,提出管理思想发展的新趋势。第三章对管理环境进行系统分析,并提出管理环境的分析方法。第四章阐述组织目标的特点,分析目标管理的步骤以及制定和运用目标的技巧。第五章介绍决策的类型和方法,分析其过程及影响因素。第六章阐述制订计划的目的和过程,介绍计划的制订方法。第七章阐述主要的组织理论,分析权力的配置过程,介绍组织结构的设计原则及基本形式。第八章分析人员配备的任务、程序和原则,对人力资源规划、招聘、培训和绩效考核的主要内容进行归纳。第九章分析领导影响力的主要来源,论述领导者的素质及角色理论、领导行为理论、领导权变理论,同时对学习型组织及其领导模式进行探讨。第十章分析沟通的含义及过程,并对人际沟通中的障碍和组织沟通中的类型与方式进行探讨。第十一章在分析动机理论的基础上,阐述激励的过程及其主要的理论,并探讨基本的技巧。第十二章阐述控制的过程和焦点,并对控制的基本方法进行分析。第十三章分析组织变革的原理和动力、阻力,阐述管理变革的类型和方法,创新和管理创新的动因与步骤。为了便于学习,每章都附有案例和一些小材料,有的案例已作了一定的修改。

目 录

第一章 管理、管理者和管理学	(1)
第一节 管理的含义及职能	(1)
第二节 管理者及其理论	(7)
第三节 管理者的素质及培养	(12)
第四节 管理学的学科特点和研究方法	(18)
案例研究	(22)
思考题	(23)
第二章 管理思想的演变和发展	(24)
第一节 西方管理思想的发展	(24)
第二节 中国管理思想的演进	(48)
第三节 管理发展的新趋势	(62)
第四节 中国企业管理的发展方向	(67)
案例研究	(74)
思考题	(84)
第三章 管理环境	(85)
第一节 管理环境的含义及其研究意义	(85)
第二节 外部环境因素	(87)
第三节 内部环境因素	(92)
第四节 管理环境的分析方法	(102)
案例研究	(106)
思考题	(111)
第四章 组织目标的制定及管理	(112)
第一节 组织目标及其特点	(112)

第二节	目标管理·····	(119)
第三节	目标制定和运用技巧·····	(122)
案例研究	·····	(126)
思考题	·····	(131)
第五章	管理决策·····	(132)
第一节	决策及其类型·····	(132)
第二节	决策的过程及影响因素·····	(137)
第三节	现代决策方法·····	(141)
案例研究	·····	(152)
思考题	·····	(157)
第六章	计 划·····	(158)
第一节	计划及其作用·····	(158)
第二节	计划的制订和审定·····	(165)
第三节	计划的制订方法·····	(168)
第四节	日益重要的战略管理计划·····	(178)
案例研究	·····	(189)
思考题	·····	(194)
第七章	组 织·····	(195)
第一节	组织概述·····	(195)
第二节	组织理论·····	(200)
第三节	组织结构的设计·····	(207)
第四节	权力的配置·····	(213)
第五节	组织结构形式·····	(222)
案例研究	·····	(232)
思考题	·····	(234)
第八章	人员配备·····	(235)
第一节	人员配备的任务、程序和原则·····	(235)
第二节	人力资源规划·····	(239)
第三节	人员招聘·····	(242)

第四节 人员培训	(248)
第五节 绩效考核	(263)
案例研究	(274)
思考题	(277)
第九章 领 导	(278)
第一节 领导者的影响力	(278)
第二节 领导者素质及其理论	(282)
第三节 领导行为理论	(286)
第四节 领导权变理论	(289)
第五节 学习型组织与新的领导方式	(297)
案例研究	(300)
思考题	(302)
第十章 沟 通	(303)
第一节 沟通及其过程	(303)
第二节 人际沟通	(305)
第三节 组织沟通	(310)
第四节 组织沟通的管理	(315)
案例研究	(317)
思考题	(322)
第十一章 组织中的激励	(323)
第一节 动机理论	(323)
第二节 内容型激励理论	(326)
第三节 过程型激励理论	(331)
第四节 激励的工作设计	(336)
第五节 从理论到实践:如何激励员工	(338)
案例研究	(344)
思考题	(346)
第十二章 控 制	(347)
第一节 控制的基础	(347)

第二节 控制的过程及原则·····	(355)
第三节 控制的焦点·····	(362)
第四节 控制的方法·····	(369)
案例研究·····	(383)
思考题·····	(385)
第十三章 变革与创新管理·····	(386)
第一节 组织变革的原理及动力·····	(386)
第二节 组织变革的阻力·····	(390)
第三节 管理变革的类型与方法·····	(393)
第四节 创新及管理创新·····	(397)
案例研究·····	(404)
思考题·····	(412)
参考文献·····	(413)

第一章

管理、管理者和管理学

【内容提要】

本章着重介绍管理的含义及其职能,在对管理者进行基本分类的基础上,阐述管理者的角色理论和行为理论,并提出管理者应具备的素质及培养途径。同时,也分析管理学的学科特征和研究方法。

【本章重点】

1. 管理的含义及职能。
2. 管理者的分类。
3. 管理者角色理论。
4. 管理者应具备的素质及培养途径。
5. 管理学的学科特点。

第一节 管理的含义及职能

一、管理的定义

管理是人类社会协作和共同劳动的产物。在原始社会,社会分工的形成、发展和社会公共生活的要求,使得人类社会产生了简单的管理活动。随着生产力的发展和社会进步,劳动和社会分工逐步细化,其协作程度也不断加深,社会政治经济结构随之日益复杂,这就使得生产和社会管理的要求不断提高,管理逐渐与其他社会活动相分离,成为专门的社会活动。到了资本主义阶段,科学技术和生产力得到迅速发展,社会分工和生产的社会化达到前所未有的规模,社会经济政治结构高度分化。在此背景下,管理活动逐步趋向于专业

化、科学化、高效化和民主化,并广泛渗透到社会生活的各个领域和各个方面。

不过,尽管人类社会的管理活动具有悠久的历史,管理活动在今天的社会中已经成为人类实践活动的重要而专门的组成部分,但在管理学的研究中,迄今为止,人们对于管理的含义并没有形成公认的、权威性的统一看法。在很长时间里,学者们从不同的角度阐述自己对管理的理解。下面是几种具有代表性的定义:

(1)管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

这是由法国实业家、现代管理理论的创始人法约尔提出来的。这一定义强调管理的过程,表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。后来者在这一定义的基础上,对管理的职能稍作变化,提出第二种看法。

(2)管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标。

这一定义中对管理基本职能的概括,即计划、组织、领导和控制得到更多的认同。

(3)管理就是决策。

这是1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙提出的。这一定义强调管理的决策作用。他通过对决策过程的四阶段分析,即:①调查情况,分析形势,搜集信息,找出制定决策的理由;②制订可能的行动方案,以应付面临的形势;③在各种可能解决问题的行动方案中进行抉择,确定比较满意的方案,付诸实施;④了解、检查过去所选择方案的执行情况,作出评价,形成新的决策。认为决策过程是任何管理工作解决问题时所必经的过程。

(4)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。

在罗宾斯对管理的这个定义中,过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。

(5)管理就是谋求剩余。

所谓的剩余也就是产出大于投入的部分。这一定义强调管理的目的。

(6)管理就是领导。

该定义的出发点是,任何组织中的一切有目的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的,组织活动的有效性取决于领导者的有效性。所以说,管理就是领导。

(7)管理是为组织提供指导、领导权并决定如何利用组织资源去实现目标的活动。

这是彼得·德鲁克的观点。德鲁克认为,管理就是界定企业的使命,并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务,而激励与组织人力资源是领导力的范畴,两者的结合就是管理。

此外,还有人从人际关系和人的行为出发,提出管理就是协调人际关系,激发人的积极性,以达到共同目标的一种活动;有人则从管理的自然属性出发,指出管理是一种以绩效责任为基础的专业职能;有人从系统论原理出发,指出管理就是根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程。

以上这些关于管理的定义,是研究者从各自的研究角度出发得出来的,这一方面反映出这一学科的宽泛性,另一方面也反映了管理科学的成熟性。为了反映管理的本质,而不仅是某一方面的特性,作为现代管理学中的管理定义,可以认为,管理是管理者在一定的环境和条件下,为了实现特定目标,动员和运用有效资源而进行的计划、组织、领导和控制等社会活动。

管理的这一定义包含如下的内涵。

(一)管理是由管理者进行的活动

管理者是在管理过程中组织、指挥、领导和控制其他社会成员活动和行为的人们,因此,管理是管理者进行的活动。在现代社会,管理者呈现出多样性的特点,包括国家的统治者、政府的领导者和管理人员,生产资料的所有者以及他们以各种形式委托的代理人和经理人,也包括各种非政府的公共组织的领导者和管理者。管理者可以是以个人形式存在的领导者和管理者,也可以是以集体形式出现的决策者和领导者。

(二)管理是在一定的环境和条件下进行的

管理的环境和条件,主要是指管理者面临的内外部环境和条件。所谓外部环境和条件,主要是指管理者所掌握的组织和成员所面对的自然环境和社会环境。一般来说,管理的环境和条件的构成要素是多方面的。这其中,自然环境的主要构成要素有经济发展水平、自然资源状况、气候和地理状况等;社会环境的主要构成要素则有特定的社会文化、制度、法律、政策和心理等。所谓内部环境和条件,是指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、组织文化等。

(三)管理的目的是为了实定特定的目标

管理的目标是管理活动的出发点和归宿,因此,管理活动应该是围绕着管理的目标而进行和展开的。就此而言,管理本质上就是为了有效地实现管理目标而进行的活动。由于管理的环境、条件、类型、性质、层次、对象以及时间

跨度考虑的不同,在现实生活中,具体的管理活动会有不同的目标。尽管如此,为了实现特定的目标却是一切管理活动的共性。

(四)管理需要动员和配置有效资源

特定管理目标的实现,需要有效资源的支撑,这就要求管理者在可能的范围内动员和配置有效资源,以保证管理目标的实现。管理所需要的有效资源既包括人力、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。对于管理者来说,围绕管理目标的实现而合理动员和配置有效资源,是达到有效管理的重要途径。

(五)管理具有基本的职能

这些基本的职能包括计划、组织、领导和控制等。在实际管理活动中,尽管具体的管理活动在其性质、组织环境和条件、管理的有效资源、管理的层次和目标等方面千差万别,但是,管理的这些基本职能却是一切管理活动共同具有的。同时,在管理实践中,管理会有各种各样具体复杂的职能,但是,这些职能也不过是这些基本职能的进一步具体化。

(六)管理是一种社会实践活动

在社会实践的意义上,一方面,管理是人们事先拟订计划 and 目标并经过组织和活动实施的自觉行为,因此,管理是管理者有目的和有意识的活动,是其主观作用于客观的活动;另一方面,管理要通过被管理者的活动来有效地实现管理的目标,因此,管理的主要作用对象是被管理者,同时,管理者要对被管理者的工作后果负责,管理的工作成效要以被管理者实现的工作成效来检验。

二、管理的职能

管理的职能是指管理者在管理过程中的各种基本活动及其功能。管理的各项职能,总体上是为管理的目标服务的。尽管人们在理论分析的意义上,可以将管理职能划分归类,但是在实际管理活动中,管理的各项职能在内容上是相互交叉、紧密相关的,并且往往要求管理者同时实施。

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也具有不同的看法,最早系统并明确分析管理职能的是法国工业家亨利·法约尔。20世纪初叶,他提出,所有的管理者都履行五种管理职能:计划、组织、指挥、协调、控制,即人们通常所说的“五职能说”。到了20世纪50年代中期,加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的基本框架。时至今日,最普及的管理学教科书都按照管理职能来组织内容,不过这五

个职能已经精简为四个基本职能:计划、组织、领导和控制。

(一)计划职能

计划就是确定组织未来发展目标以及实现目标的方式。计划意味着为未来的组织业绩界定目标和决定为实现上述目标所需完成的任务和运用的资源。

计划职能的特点有:预先性,即预先确定和筹划管理目标及其实现方案;预测性,即对管理目标和各分支目标、实现目标的条件和资源、实现目标的途径和方式的预先测算和估算;评价性,即对所确定的目标和行动方案的评价和比较分析;选择性,即在不同的目标和可能方案之间进行选择;调整性,即随着管理实践的展开和进行,根据管理条件和环境的变化以及行动后果,对原有计划进行调整。

计划职能是管理活动的首要职能,它是管理活动的起点,是确定管理目标的首要步骤,也是实现管理目标,使得管理由此岸到达彼岸的桥梁。因此,计划职能对于管理活动具有至关重要的作用。

(二)组织职能

组织职能是管理者按照组织的特点和原则,通过组织设计,构建有效的组织结构,合理配置各种管理资源并使之有效运行,以实现管理目标的活动。由于组织是管理的前提和载体,因此,组织职能是管理活动得以顺利进行的必要环节。

组织职能具有合理性、有序性和规范性。合理性,即按照管理目标和任务的要求,并且从实际条件和环境出发,构建管理组织;有序性,即按照组织设计和管理过程的流程要求,组织各种管理要素;规范性,即组织的构建和运行,必须形成和实施特定的规则和制度。

组织职能是一个动态的过程,也就是说,对于管理者来说,组织职能不是一劳永逸的活动。随着管理条件和环境的变化,组织结构和规则制度等必须相应地进行变革和调整。因此,管理者必须承担组织改革甚至再组织的职能。

(三)领导职能

领导职能就是管理者按照管理目标和任务,运用法定的管理权力,主导和影响被管理者,使之为了管理目标的实现而贡献力量和积极行动的活动。如果说计划和组织为管理者准备了活动的平台,那么领导就是管理者的主要管理操作活动。同时,由于领导主要是管理者运用法定权力对被管理者实施影响,这就决定领导职能的基本内容包括激励、沟通、协调、奖励、处罚和示范等。

提供科学的领导正日益成为十分重要的管理职能。领导职能的一般特点

主要有:

- (1)合法权力性。即领导职能必须依靠管理权力才能得到实施。
- (2)主导性。即按照组织目标和任务的要求,有效地主导组织的运行,贯彻落实各项政策。
- (3)决断性。即领导过程中应该准确分析和判断错综复杂的实际生活现象,进行正确方案的选择和决断。
- (4)公正性。即按照社会和组织公认的公正标准,公平处理各项管理事务。
- (5)协调性。协调管理过程中的各要素、各环节、各种关系和矛盾,是领导的日常基本活动,因而使得协调成为领导活动的突出特征。
- (6)规范性。领导权力必须在法定的范围内,按照特定规则运行,这是领导职能实施的前提。另一方面,社会公共道德也是一种规范,因此,领导的规范性同时也包含遵循社会公共道德的含义在内。

(四)控制职能

控制是管理者按照组织目标和计划的要求,对组织和社会的运行状况进行检查、监督和调节的活动。它意味着对员工的活动进行监督,判定组织是否正朝着既定的目标健康地向前发展,并在必要的时候及时采取矫正措施。管理者必须确保组织正在逐渐实现目标。目前,倾向于授权和强调员工信任的趋势已经促使许多企业不再重视自上而下的控制,而是更重视训练员工进行监督和自我矫正能力的培养。

作为对管理运行情况的检测和调整,控制职能与计划职能有密切的联系。首先,人们常常把控制看做是特定阶段管理过程的起点和终点。因此,控制具有特定的标准性,而这种标准性常常与计划和目标在本质上具有一致性。其次,控制具有事后反馈性的特点。控制往往是通过通过对前一时期的管理状况的回顾和有关信息的反馈,来校正和调整管理运行过程与方向。不过,控制和调节的结果往往是下一时期管理的起点。因此,控制是不同管理阶段的连接点。再次,控制是发现问题、分析问题和解决问题的过程。控制的目的是为了保证管理按照既定计划和目标运行,而这一目的是在发现、分析和解决问题中实现的。

控制职能是管理过程的监视器和调节器,它对于管理过程的顺利进行具有重要的保证作用;另一方面,控制职能是管理过程的不同阶段的连接点,因此,它又是管理过程的重要链条(见图 1-1)。

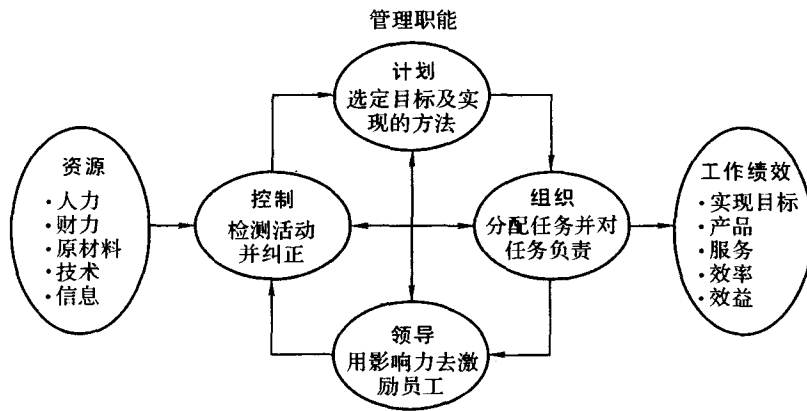


图 1-1 管理过程

第二节 管理者及其理论

一、管理者

在任何一个组织中,无论这一组织是营利性的还是非营利性的,组织中的人都可以根据其组织中的不同工作岗位和工作性质分为两类:操作者和管理者。

所谓操作者,是指在组织中直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作职责的人。例如,纺织厂的挡车工,汽车制造厂的装配工,麦当劳店中烹制汉堡包的厨师。

管理者是在一个组织中工作并负责指挥别人活动的人。如企业的厂长、公司的经理、学校里的系主任等。管理者除了指挥别人完成某项具体工作以外,也可能担任某项具体的工作。比如,一些公司的销售经理,除了监督以及激励其下属完成某一销售额以外,自身也可能承担一部分具体的销售业务。

二、管理者的分类

按管理者在组织中的地位,可以划分为:基层管理者、中层管理者和高层管理者(见图 1-2)。

(1)基层管理者是直接负责产品与服务生产的管理人员。他们是管理阶

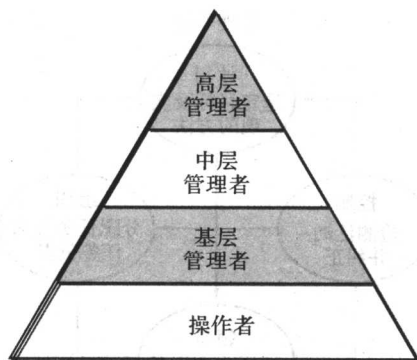


图 1-2 组织中的人员分布

层的第一或第二个层次,常常具有主管、直线经理、部门主管或办公室主任的职位,主要对非管理人员负责。他们主要关心的是实现高效生产、提供技术援助和激励下属过程中对规则 and 程序的应用情况。适用于这一层次上的时间范围一般较短,因此它特别强调日常目标的实现。

(2)中层管理者位于组织的中间层次,负责业务单位和重要部门的活动。如部门主管、分部经理、质量控制经理、研究实验室主任等。典型的中层管理者下面还常常有 2~3 层管理人员,主要负责实施高层管理者制定的总体战略和政策,一般关心较短一段时间的问题,需要与组织中的同事建立良好的关系,并鼓励团队合作和解决冲突。

(3)高层管理者处于组织管理中的最高位置,需要对整个组织负责。他们一般具有如下的职位或称呼:总裁、董事长、执行董事、首席执行官和执行副总裁等。他们的职责主要是负责确定组织的目标、制定实现既定目标的战略和监督与解释外部环境状况以及就影响整个组织的问题进行决策。他们需要面向更长期的未来考虑问题,需要关心一般环境发展趋势和组织总体的成功。在高层管理者的所有责任中,最重要的责任是沟通组织的共同远景、塑造公司文化和培育有助于公司跟上快速变化的企业家精神。同时,高层管理者还必须培育、了解和运用每个员工的独特知识、技能和能力。

三、管理者角色

(一)亨利·明茨伯格的管理者角色理论

1. 主要内容

20 世纪 60 年代初期,通过对 5 名总经理的工作进行一项仔细的研究后,