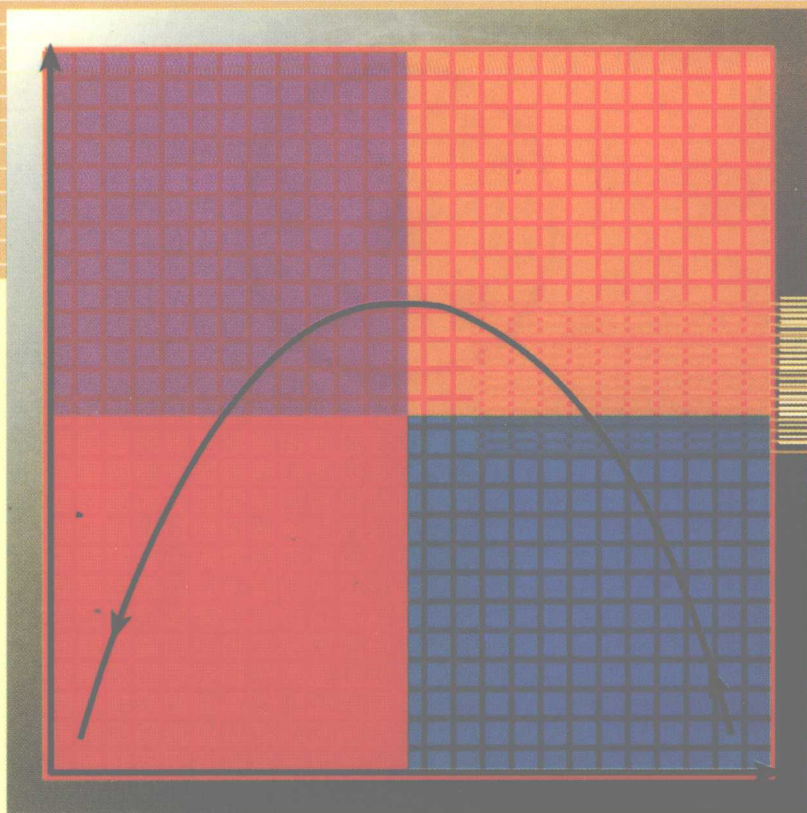


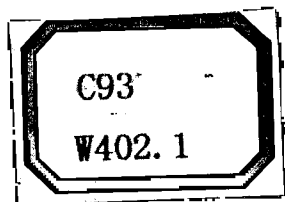
GUANLIXUE JICHU

管理学基础

王绪君 主编



中央广播电视大学出版社



C93
W402.1

管 理 学 基 础

王绪君 主编

中央广播电视大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/王绪君编著. - 北京: 中央广播电视大学出版社, 2001.6

ISBN 978-7-304-02071-2

I. 管… II. 王… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 037024 号

版权所有, 翻印必究。

管理学基础

王绪君 主编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 发行部: 010-58840200

总编室: 010-68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 李 朔

责任编辑: 商恩礼

印刷: 北京云浩印刷有限责任公司

印数: 1078501~1109500

版本: 2001 年 5 月第 1 版

2007 年 9 月第 37 次印刷

开本: B5

印张: 20.5 字数: 365 千字

书号: ISBN 978-7-304-02071-2

定价: 27.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

前

言

管理学是所有从事管理活动的部门、单位、个人都必须掌握的基本知识。马克思曾经说过，凡是许多人在一起协同劳动的地方，都必须有管理，并且组织规模越大，人员越多，管理越复杂。在当代科学技术日益发展的条件下，人们对管理重要性的认识越来越深刻，所以，人们都说，管理是振兴国家之道，管理是企业成长的基本保证。

管理是一门科学，是一种艺术，更是一种文化现象。管理有它的基本概念、原则、方法和艺术，但这种理论、原则、方法和艺术，必须结合每个企业的实际情况来运用。没有哪种管理模式能适用所有的部门和企业，也没有哪一种固定的管理模式能保证一个企业永远成功。正如有的管理学者所说的，管理在任何地方都是一种因人、因事、因时而随机制宜的活动过程，所以，管理方法要多样化，要讲究艺术。同时，管理还要受不同社会、经济、政治、文化环境以及各种复杂的传统人文关系的影响，因此，任何管理者都要尊重本民族的文化传统和本企业的优良的管理风格，那种离开自己民族文化根基和管理特性而盲目照搬、照抄国外管理模式的作风，没有不失败的。从这个意义上说，管理也是对不同地区、不同行业、不同文化背景熏陶下人们的管理意识、管理行为的整合。

管理是永远的真理，管理永无止境。管理创新更是这样。

编写本书，旨在紧密结合我国企业管理的实际，比较系统地阐述管理学的基础原理、原则、技术和方法，以便于读者掌握管理学的基础理论和基本知识。

在写作上，力求理论分析与实证研究相结合，历史发展与现实情况相结合，一般理论与个别特性相结合，以阐释企业管理的基础理论为主。理论叙述力求深入浅出，通俗易懂，为已经具有管理基本知识的人们进一步提高管理素养和能力，提供一定的帮助与支持。本书可作为高等院校工商管理专业的教材使用。

参加本书写作的有：王绪君（第2章、第3章、第6章、第8章的第3节第4节、第10章、第11章）、刘爱君（第1章、第9章）、刘文纲（第5章、第14章）、肖建军（第4章、第7章、第8章的第1节第2节）、李东红（第12章、第13章）。书中的教学辅导部分由刘爱君编写。初稿完成以后，由王绪君对全书进行了修改定稿。本书的编写过程中，中国社会科学院工业经济研究所研究员、博士生导师韩岫岚提出了许多宝贵意见并给予大力支持，在此表示真挚的谢意。

写作过程中作者参考了国内外有关管理学者、专家的论著，凡引文一般都作了注释。由于编写人员水平所限，书中的疏漏甚至错误在所难免，希望读者批评指正。

编 者

2001年3月

《管理学基础》课程组人员名单

组 长：刘志敏
成 员：王绪君 刘爱君 杨军毅
教学设计：刘爱君

《管理学基础》文字教材编写组人员名单

主 编：王绪君
成 员：刘文纲 李冬红 肖建军 刘爱君

《管理学基础》文字教材审定组人员名单

主 审：韩岫岚
成 员：汤树光 慕建红 商恩礼

《管理学基础》多媒体教材一体化方案 设计及审定人员

设 计：刘爱君 杨军毅 刘志敏
审 定：韩岫岚 李占祥 吴明磊 于平秀 高松海

目 录

第一篇 概 论

第一章 管理与管理学	2
第一节 管理的概念及性质	2
一、管理及其起源	2
二、管理的性质	4
三、管理与外部环境的关系	5
第二节 管理的职能及作用	8
一、管理的职能	8
二、管理的作用	12
第三节 管理学的研究对象及方法	13
一、管理学的研究对象	13
二、管理学的研究方法	14
第二章 管理理论的形成和发展	18
第一节 管理理论的萌芽	18
一、中国早期的管理思想	19
二、西方早期的管理思想	20
第二节 古典管理理论	22
一、泰罗的科学管理理论	22
二、法约尔的一般管理理论	25
三、韦伯的行政组织理论	27

四、古典管理理论的系统化	28
第三节 行为科学理论	29
一、梅奥及霍桑实验	29
二、人际关系学说	31
三、行为科学理论	31
第四节 现代管理理论	33
一、管理过程学派	33
二、经验学派	33
三、系统管理学派	34
四、决策理论学派	34
五、管理科学学派	35
六、权变理论学派	35
第五节 管理理论新发展	36
一、企业战略	36
二、企业文化	37
三、学习型组织	39
四、企业再造	40

第二篇 计划与决策

第三章 计 划	50
第一节 计划工作的概念及基本特征	50
一、计划工作的概念	50
二、计划工作的基本特征	51
第二节 计划的种类	52
一、按计划内容的表现形式分类	52
二、按企业管理职能分类	54
三、按计划的内容分类	54
四、按计划所涉及的时间分类	54
第三节 计划工作的程序	54
一、机会分析	55
二、确定目标	55
三、制定计划的前提	56

四、制定可供选择的方案	56
五、评价各种方案	57
六、选择方案	57
七、制定派生计划	57
八、用预算形式使计划数字化	57
第四节 编制计划的方法	57
一、滚动计划法	58
二、网络计划技术法	58
三、线性规划法	59
第四章 目标管理	66
第一节 目标的确立	66
一、目标的含义	66
二、目标的特征	67
三、确定目标的原则	70
第二节 目标管理的产生和发展	70
一、目标管理的含义	70
二、目标管理的产生	71
三、目标管理的发展	72
第三节 目标管理的应用	73
一、目标管理的实施过程	73
二、目标管理理论的应用及作用	78
第五章 预 测	84
第一节 预测的含义及其类型	84
一、预测的含义和作用	84
二、预测的类型	86
第二节 预测的程序与方法	88
一、预测的程序	88
二、预测的方法	90
三、选择预测方法应注意的问题	93

第六章 决 策	98
第一节 决策的作用及原则	98
一、决策的含义及作用	98
二、决策的类型	100
三、决策的原则	101
第二节 决策程序	102
一、确定决策目标	103
二、拟订备选方案	103
三、评价备选方案	104
四、选择方案	104
五、实施方案	105
第三节 决策方法	105
一、定性决策方法	105
二、定量决策方法	108

第三篇 组织与人事

第七章 组织概述	122
第一节 组织的含义及作用	122
一、组织的含义	122
二、组织的作用	125
第二节 组织的类型及组织工作原则	126
一、正式组织与非正式组织	126
二、组织工作原则	127
第八章 组织结构	136
第一节 组织结构设计	136
一、组织结构设计的程序	136
二、组织结构设计的内容	137
第二节 组织结构形式	141
一、直线制组织结构	141
二、职能制组织结构	142

三、直线职能制（又称 U 型结构）组织结构	142
四、控股型组织结构（即 H 型组织结构）	143
五、事业部制组织结构（又称 M 型组织结构）	144
六、矩阵制组织结构	147
七、多维立体组织结构	148
第三节 管理幅度与管理层次	148
一、管理幅度	148
二、管理层次	149
第四节 集权与分权	150
一、集权与分权	151
二、授权	152
三、部门的划分	152
第九章 人员配备	160
第一节 人员配备概述	160
一、人员配备的任务	160
二、人员配备的程序	161
三、人员配备的原则	162
第二节 管理人员的选聘	163
一、管理人员需要量的确定	163
二、管理人员的来源	163
三、管理人员选聘标准	165
四、管理人员选聘的程序与方法	167
第三节 管理人员的考评	169
一、管理人员考评的目的和作用	169
二、管理人员考评内容	170
三、管理人员的考评程序及方法	171
第四节 管理人员的培训	173
一、管理人员培训的作用	173
二、管理人员培训的内容	174
三、管理人员培训方法	175

第四篇 领导与激励

第十章 领 导	186
第一节 领导的实质与作用	186
一、领导的含义	186
二、领导的权限	187
三、领导的作用	189
第二节 领导理论与领导方式	190
一、领导理论	190
二、领导方式	198
第三节 领导者素质及领导班子构成	200
一、领导者个人素质	200
二、领导班子的构成	202
第四节 领导艺术	205
一、领导决策的艺术	205
二、合理用人的艺术	207
三、正确处理人际关系的艺术	208
四、科学利用时间的艺术	212
第十一章 激 励	219
第一节 激励概述	219
一、激励过程与激励模式	219
二、激励的作用	220
第二节 激励理论	222
一、内容型激励理论	222
二、过程型激励理论	225
三、行为改造理论	228
第三节 激励手段和激励方法	230
一、物质激励	230
二、精神激励	230
三、职工参与管理	231
四、工作丰富化	232

第五篇 控制与协调

第十二章 控制的基础理论	240
第一节 控制的基本内容	240
一、控制的含义	240
二、控制的类型	241
三、控制的内容	244
第二节 控制的基本要求	247
一、控制的原则	247
二、实现有效控制的基本要求	249
第三节 控制的基本过程	250
一、制定控制标准	251
二、衡量工作绩效	255
三、纠正偏差	258
第十三章 控制技术与方法	264
第一节 质量控制	264
一、质量控制的内容及意义	264
二、产品质量控制	265
第二节 预算控制	267
一、预算的概念	267
二、预算的种类	268
三、预算控制的一般程序	269
四、零基预算	269
第三节 成本控制	271
一、成本控制的观念	271
二、成本控制方法	272
第十四章 协 调	277
第一节 协 调	277
一、协调的含义与作用	277
二、协调的原则	278

三、协调的内容	279
第二节 冲突的协调	284
一、冲突的含义及其二重性	284
二、冲突的分类	286
三、协调组织冲突的对策	287
第三节 沟 通	288
一、沟通的含义和作用	288
二、沟通的过程及其影响因素	291
三、信息沟通方式	293
四、信息沟通的障碍及其克服	298
综合练习题	305
主要参考文献	314

第一篇

概 论

第一章 管理与管理学

【学习目的】

1. 理解管理的含义。了解管理的产生过程，管理学的研究方法。
2. 了解管理与外部环境的关系。
3. 明确管理学的研究对象以及管理的作用。
4. 掌握并理解管理的性质和管理的基本职能。

管理的历史源远流长。有共同劳动，就有管理。管理作为人类最基本的活动之一，它广泛地存在于现实的社会生活之中，大至国家、军队，小至企业、学校、医院、家庭，凡是由两个以上的人组成的，有一定活动目的的组织，都离不开管理。

人类历史的实践证明，有效的管理是一个国家、一个企业，乃至任何组织走向成功的基础之一。正如著名管理学家彼得·德鲁克所言，在人类历史上，几乎没有一种制度能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。在不到 150 年的时间里，管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。

第一节 管理的概念及性质

一、管理及其起源

（一）管理的概念

管理的概念是管理学中最基本的范畴和起始概念。由于管理的广泛性和复杂性及研究的侧重点不同，对管理所下定义也各异。如，泰罗认为，管理就是要“确切地知道要别人干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干。”法约尔认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”西蒙认为，管理就是决策。还有人认为，管理就是经由他人去完成一定的工作。归纳各种论述，

我们认为，管理是管理者为有效地达到组织目标，对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。这个概念包含着以下几层意思：(1) 管理是一种有意识、有组织的群体活动；(2) 管理是一个动态的协调过程，主要协调人与人之间的活动和利益关系，它贯穿于整个管理过程的始终；(3) 管理是围绕着某一共同目标进行的，目标不明确，管理便无从谈起，目标是否切合实际，直接关系到管理成败或成效的高低；(4) 管理的目的在于有效地达到组织目标，在于提高组织活动的成效。如果一个组织没有内在的效率要求，也不会产生管理的动力；(5) 管理的对象是组织资源和组织活动。组织目标是通过组织活动实现的，而任何组织活动都离不开使用或消耗一定的资源。管理作为协调活动，无非就是以最低的成本获取和使用组织资源，以最佳方式安排组织活动各个环节的秩序，从而使组织活动更有效地趋向其目标。

(二) 管理的起源

管理作为协调各成员以有效地实现组织目标的社会行为，随人类社会的产生而产生，同时随人类社会活动的发展而发展。早在人类社会文明的初期，生产力水平极其低下，单靠人类个体用简陋粗糙的石器、木器、骨器等难以同各种凶猛的野兽及大自然作斗争，于是人们必须联合起来，协同行动，选择最佳攻击方位和时机将猎物捕到手。那时，尽管人们头脑中还没有管理的概念，其行为更不是在管理理论的指导下进行的，甚至找不到管理者，但其行为是为了达到共同目标而协同劳动的行为，具有一般管理的本质特征，因而也是管理。

随着人类社会的进步和生产力水平的提高，人类协作劳动的规模、范围越来越大，管理活动日益发展，各种朴素的管理思想也随之诞生。在工业文明之前，中外都有迄今看来非常宏大的工程。在国外有古埃及的金字塔，其中最大的一座由 230 万块石头组成，每块平均重达 2.5 吨，最重的达 15 吨。当时的统治者动用 10 万人，花了 20 年时间才建成。中国有秦时始建的万里长城，隋朝开挖的大运河等。所有这些巨大的工程都需要大规模的协作劳动，因而也体现着管理的发展。另外，在中国历史上，还有不少体现科学管理思想的例子。如唐朝刘晏的漕运改革也颇有创举。他实行有偿劳动，并将漕运分为几段，按各段水情招聘船工，使用船只，并将大米由散装改为袋装，既方便搬运，又便于失事后打捞。这项改革使当时南方大米运进京都——西安的时间由原来的八个月缩短到 40 天左右。又如“一举而三役济”，说的是宋朝当朝宰相丁谓受命重建被焚的宫殿，采取了挖街取土烧砖、将沟引水用于船运，完工后用废旧砖、土填沟以恢复原街道，可谓“一举多得”。

尽管古代社会没有管理理论，但仍不乏具有真知灼见的管理思想。如春秋