

管理学 教程

主 编
赵伊川

副主编
郭京福
苗秀杰
徐国良



GUANLIXUE
JIAOCHENG



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

管理学教程

主 编 赵伊川

副主编 郭京福 苗秀杰 徐国良

中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学教程 / 赵伊川主编. —北京: 中国商务出版社,
2004. 8

ISBN 7 - 80181 - 261 - 1

I. 管... II. 赵... III. 管理学—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 067419 号

管理学教程

主 编 赵伊川

副主编 郭京福 苗秀杰 徐国良

中国商务出版社出版

(原中国对外经济贸易出版社)

(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码: 100710

电话: 010—64269744 (编辑室)

010—64245984 (发行部)

网址: www.cctpress.com

E-mail: cctpress@cctpress.com

新华书店北京发行所发行

三河汇鑫印务有限公司印刷

787×980 毫米 16 开本

25.75 印张 474 千字

2004 年 8 月 第 1 版

2004 年 8 月 第 1 次印刷

印数: 5000 册

ISBN 7 - 80181 - 261 - 1

F · 718

定价: 35.00 元

前 言

随着世界经济的发展、国际竞争的加剧以及新技术革命的突飞猛进,传统管理理论和实践面临新的变革与挑战。新的管理活动不断涌现,使许多新兴的管理类专业应运而生,管理科学的发展将更为广泛和深入,加之从事管理实践与研究的管理人员、学者们对管理学孜孜不倦地追求,有关管理的新理论、新方法、新思路层出不穷,管理学的发展几乎出现日新月异的变化。

近年来,管理教育在我国得到了空前的繁荣与发展,而且随着中国高等教育的不断壮大和教育体系的日臻完善,管理教育的未来将会更加灿烂辉煌。为了能够更好地满足教学和社会实践对管理学越来越高的要求,我们合力编写了这本管理学教程,希望能够为中国的管理教育贡献一点力量,为管理科学的发展增添一个小小的花絮。

本书在编写过程中,力求能够反映管理学的最新成果,特别是对管理沟通与冲突、团队建设等新的理论和成果做了较为系统和全面的介绍,并将管理学的发展趋势单独列出章节进行了论述;考虑到读者的广泛性和学科体系的完整性,我们将人力资源管理的有关内容单独作为一章进行阐述,以满足广大读者对管理学全面了解的需求。多年的教学与科研实践,使我们深深感到要想学好管理学,必须有很强的综合能力,为此,我们在编写过程中克服了过去许多国内教材单调的文字描述缺陷和不足,使用了大量的图表,以期帮助学生学习过程中更好、更快地掌握课程的主要内容和精髓,同时也加快与国际教材的接轨步伐;管理科学在国际上既具有广泛的通用性,又由于其所处文化与社会环境的差异而具有一定的特殊性,在编写过程中,我们尽可能保持与国际接轨,同时又充分注意在中国文化背景下的管理特点,特别是对中国传统文化在管理科学上的贡献进行了一定的论述,力争达到中西合璧、融会贯通的效果和目的。

本书适合工商管理、管理科学与工程以及行政管理类各专业的本科课程教学使用,也可以供企业和各级行政管理部門的实际管理工作学习使用,同时我们也希望能够以此书与管理学界的同行们进行互相交流与学习,共同取

长补短,以资共勉。

本书由赵伊川教授担任主编,并编写了第4、7、8、9、10、12章,周健、迟大海、慕容参与了部分内容的编写工作;郭京福博士负责编写了第1、2章,崔文子、苗琳琳参与了部分内容的编写;苗秀杰副教授编写了第5、6章,金亮参与了部分内容的编写工作;徐国良副教授编写了第3、11章,马小来、赵艳参与了部分内容的编写。全书由赵伊川教授统稿。

管理学是一门飞速发展的科学,也许在此书的编写与出版过程中,新的理论、方法、思想已经诞生,我们不能苛求尽善尽美,也难于做到最新、最全,但我们力求能够最快、更新,剩下的只是与时间赛跑了。由于我们编写水平有限,书中难免有不足与疏漏之处,敬请各位读者给以指正。

作 者
2004/5/18

目 录

第一章 管理、管理者与管理学	(1)
第一节 管理的概念及其重要性	(1)
一、管理的概念与内涵	(1)
二、管理的有效性	(3)
三、管理的重要性	(5)
第二节 管理的基本职能	(6)
一、计划	(6)
二、组织	(7)
三、领导	(7)
四、控制	(8)
五、管理职能间的关系	(8)
第三节 管理者及其技能要求	(11)
一、管理者的定义及分类	(11)
二、管理者的角色	(13)
三、管理者应具备的技能	(15)
第四节 管理学的特性及研究方法	(17)
一、管理学的特性	(17)
二、管理学的研究内容	(19)
三、管理学的研究方法	(20)
 第二章 组织环境与企业文化	 (24)
第一节 组织环境概述	(24)
一、组织环境的概念及分类	(24)

二、环境研究的作用	(26)
三、一般环境	(26)
四、任务环境	(28)
第二节 环境分析方法	(29)
一、环境研究的程序	(29)
二、组织环境特征分析	(30)
三、SWOT 综合分析方法	(34)
第三节 企业文化	(36)
一、企业文化的概念与内涵	(36)
二、企业文化的特性	(38)
三、企业的功能	(39)
四、企业文化对管理职能的影响	(40)
五、Z 理论	(41)
六、跨文化管理	(42)
第四节 企业的社会责任与管理伦理	(42)
一、企业的社会责任	(43)
二、企业社会责任演变	(44)
三、企业社会责任与国际标准	(45)
四、管理的道德伦理	(46)
 第三章 管理理论的形成与发展	(50)
第一节 早期的管理思想	(50)
一、中国古代的管理思想	(50)
二、国外早期管理思想	(52)
第二节 古典管理理论	(55)
一、泰勒与科学管理理论	(55)
二、法约尔的管理过程理论	(58)
三、韦伯的行政组织理论	(61)
第三节 人际关系理论及行为科学	(62)

一、梅奥与人际关系理论	(63)
二、行为科学理论	(65)
第四节 现代管理理论丛林	(67)
一、社会协作系统学派	(67)
二、决策理论学派	(68)
三、管理科学学派	(68)
四、管理过程学派	(69)
五、权变管理学派	(70)
六、系统管理学派	(70)
七、经验管理或案例学派	(72)
八、群体行为学派	(72)
 第四章 计划与决策	(75)
第一节 计划概述	(75)
一、计划工作的含义、特点与作用	(75)
二、计划的表现形式	(77)
三、计划的分类及计划构成	(80)
四、计划工作原理	(82)
五、制定计划的程序	(84)
六、影响计划的权变因素	(87)
七、制定计划的方法	(88)
第二节 预测	(94)
一、预测的含义及其本质特征	(94)
二、预测的分类	(95)
三、预测方法及其选择	(96)
第三节 决策	(101)
一、决策的概念与内容	(102)
二、决策的类型	(104)
三、决策的程序	(107)

四、影响决策有效性的因素	(112)
五、常用的决策方法	(114)
第四节 目标管理	(127)
一、目标与目标管理	(127)
二、目标的性质	(128)
三、目标管理的前提条件	(131)
四、目标管理的基本内容	(131)
五、目标管理的优缺点	(134)
 第五章 组织	(138)
第一节 组织概述	(138)
一、组织的含义与构成要素	(139)
二、组织的类型	(140)
三、组织工作的任务与作用	(141)
四、组织工作的过程	(142)
第二节 组织结构设计	(142)
一、影响组织结构设计因素	(143)
二、组织结构设计的原则	(152)
三、组织结构设计的内容	(153)
四、组织的结构类型	(160)
五、组织结构设计权变方法	(167)
第三节 组织力量的整合与组织变革	(169)
一、组织力量的整合	(170)
二、组织变革	(175)
三、组织变革的内容	(180)
四、组织变革的程序	(182)
五、变革的模式	(184)

第六章 人力资源管理	(189)
第一节 组织的人员配备	(190)
一、人员配备概念	(190)
二、人员配备的任务和职责	(190)
第二节 人力资源的招聘与选拔	(198)
一、人力资源计划概述	(199)
二、人员的招聘	(200)
三、人员的选拔	(202)
第三节 工作绩效评估	(203)
一、绩效评估概述	(203)
二、绩效评估的作用	(204)
三、绩效评估的方法	(205)
四、绩效评估中的问题	(209)
第四节 初始教育、培训和员工职业生涯发展	(209)
一、初始教育	(209)
二、培训	(210)
三、帮助员工的职业生涯发展	(213)
 第七章 领导	(216)
第一节 领导概述	(216)
一、领导	(216)
二、领导者	(219)
三、领导艺术	(225)
第二节 领导理论	(230)
一、领导特质理论	(230)
二、领导行为理论	(233)
三、领导作风理论	(238)
四、领导权变理论	(240)
五、变革型领导	(248)

第八章 激励	(253)
第一节 激励概述	(253)
一、人的需要、动机和行为	(253)
二、激励与激励过程	(254)
第二节 激励理论	(256)
一、内容型激励理论	(256)
二、过程型激励理论	(261)
三、行为改造型激励理论	(269)
四、当代激励理论的整合	(274)
第三节 激励的原则与方法	(274)
一、激励的原则	(274)
二、激励的方法	(276)
 第九章 沟通与冲突管理	(281)
第一节 沟通	(281)
一、沟通概述	(281)
二、沟通方式	(284)
三、沟通网络	(286)
四、有效沟通的障碍	(287)
第二节 沟通技巧	(289)
一、管理者作为信息发送者的沟通技巧	(289)
二、管理者作为信息接收者的沟通技巧	(291)
三、其他沟通技巧	(292)
四、卓哈里窗口模型	(293)
第三节 组织冲突	(294)
一、冲突的类型	(294)
二、冲突的来源	(295)
三、冲突的过程	(297)
四、合作冲突环理论	(298)

五、冲突与绩效的关系	(299)
六、冲突管理策略	(300)
七、解决冲突的有效工具——谈判	(302)
第十章 群体与团队管理	(306)
第一节 群体、团队与组织效率	(306)
一、团队与组织绩效	(307)
二、团队与组织对顾客的反应	(307)
三、团队与创新	(308)
四、团队与激励	(308)
第二节 群体与团队类型	(309)
一、正式群体	(309)
二、非正式群体	(310)
第三节 群体动力	(311)
一、群体规模、任务和角色	(311)
二、群体发展过程	(315)
三、群体规范	(316)
四、群体凝聚力	(318)
第四节 管理群体和团队	(322)
一、激励群体成员实现组织目标	(322)
二、避免群体思维	(323)
三、减少社会惰性	(325)
四、帮助群体有效管理冲突	(326)
第十一章 控制	(330)
第一节 控制概述	(330)
一、控制的含义	(330)
二、控制的对象	(331)
三、控制的目的是重要性	(333)

第二节 控制的过程和类型	(335)
一、控制的过程	(335)
二、控制类型	(340)
第三节 控制的原理和要求	(343)
一、控制工作的原理	(343)
二、控制工作的要求	(346)
第四节 控制技术和方法	(348)
一、预算控制方法	(348)
二、常见的非预算控制方法	(351)
 第十二章 管理理论的发展趋势	(357)
一、经济全球化与国际管理的挑战	(357)
二、知识经济与管理	(363)
三、虚拟企业	(367)
四、电子商务	(372)
五、全面质量管理与全面满意管理	(376)
六、企业流程再造	(378)
七、学习型组织	(380)
八、以人为本的管理	(383)
九、管理信息化与现代管理变革	(385)
十、标杆管理	(386)
十一、绿色管理	(387)
十二、管理创新	(387)

第一章 管理、管理者与管理学

本章解决的主要问题：

1. 什么是管理？管理的内涵是什么？
2. 如何理解管理的有效性？
3. 管理的职能有哪些？它们之间关系怎样？
4. 何谓管理者？其分类和角色如何？
5. 管理者应掌握的技能是什么？
6. 管理学是怎样的一门学科？其研究对象与研究方法是什么？

管理是人类各种活动中最普通和最重要的一种活动。近百年来，人们把研究管理活动规律所形成的基本理论与方法统称为管理学。作为一种知识体系，管理学是管理思想、管理原则、管理技能和管理方法的综合。随着管理实践的发展，管理学不断充实新的内容，成为指导人们开展各种管理活动，有效达到管理目的和实现组织目标的指南。

第一节 管理的概念及其重要性

一、管理的概念与内涵

自从有了人类的共同劳动，就有了管理。综观人类社会的历史不难发现，管理是小到家庭大到国家的各种组织由强变弱或由弱变强的根本，管理是一种特殊的人类社会实践活动，因对象的不同而具有特殊性，但其概念、原理、职能、要素和过程等具有显著的普遍性。

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，管理涉及到各种领域，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。不同的人站在不同的角度也有不同的解释。从字面上看，管理就是管辖梳理；政治学家认为管理是建立有效的权力管理系统，科学的分权、授权和集权；经济学家认为管理是对组织的资源进行计划、组织、领导和控制，以

实现既定目标的过程,优秀的管理是一种稀缺的经济资源;心理学家则认为管理是沟通、协调与激励,是使人适应于组织和社会的过程;社会学家则认为管理是一种文化活动,管理水平是社会进步、社会文明的一种标志。

科学管理理论创始人弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)认为,管理就是“确切了解希望工人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它”。这说明管理是一种明确目标,并授予被管理者工作方法,以求更好地达到目标的活动。

亨利·法约尔(Henri Fayol)最早在一般意义上概括管理的含义,他区别经营与管理这两个容易混淆的概念,指出管理是经营活动中的一种活动,它包括计划、组织、指挥、协调和控制等五个要素。这是从管理的基本职能出发,说明什么是管理,同时也表明管理是一个过程。

对决策有独特研究的赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为“管理就是决策”。这一定义虽然未能全面反映管理的内容,但它突出了决策在管理中的主导地位,并强调了决策贯穿于管理的全过程,表明决策与管理的内在联系。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)则认为:“管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”这一定义强调管理的服务功能,说明管理是为有效实现组织目标而服务的过程。

早在100多年前,马克思就指出了管理的两重性。一方面,管理是由共同劳动的社会结合的性质产生的,只要是协作劳动客观上就需要管理。这是任何具有社会结合形态的劳动共有的性质,是任何有许多人进行协作的劳动普遍存在的性质;另一方面,管理又是从共同劳动过程的资本主义性质即对抗性质产生的。在资本主义生产方式中,直接生产者与生产资料所有者之间的对立关系和资本主义生产社会化要求“统一的意志”又是相矛盾的。因此,资本主义的管理就必然具有“监督劳动”的职能,这是资本主义管理的特殊性。

上述定义各有特色,给人以有益的启示。借鉴国内外各种观点,结合现代管理发展趋势,我们认为管理就是在特定环境下,对组织拥有的资源进行计划、组织、领导和控制,以期有效实现组织目标的过程(如图1-1)。

这一定义包含以下四层含义:

(1)管理具有一定的目的性。管理作为组织的一种有目的的活动,必须为有效实现组织目标服务,这是管理的基本出发点。管理活动的效果主要取决于组织目标的实现程度。管理作用于组织之上,离开组织目标的实现,管理就毫无意义。

(2)管理依赖于一定的环境。管理活动是在一定的环境中进行的,环境给管理创造了一定的条件和机会,同时也对管理形成一定的约束和威胁。管

理者必须正视环境对组织的这两方面影响,努力改善组织的物质和文化环境。要审时度势,趋利避害,抓住机遇,利用一切可以利用的外部条件,促进组织目标的实现。

(3)管理的对象是组织的资源。管理的实质是对组织拥有的各项资源的协调和整合。组织拥有的资源包括人、财、物、信息、技术、时间、社会关系和组织的声誉等。资源的有限性和组织运营目标的不断提升,是管理需要解决的基本矛盾。为了利用有限的资源最大限度地满足组织运营的目标,管理的有效性首先表现为必须“做正确的事”,防止做错事。在此基础上进一步要求“用正确的方法做事”,使有限的资源发挥最大的效用。当然,资源的协调和整合始终是一个动态过程,没有一劳永逸的管理。

(4)管理是由一系列相互关联的职能构成。管理活动最终要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上,它们管理工作最基本的手段和方法,也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。计划、组织、领导和控制是每个管理者必须开展的工作,迄今为止人们对管理的研究仍然较多地集中在这几项职能的应用上。

更先进的理念认为管理是一种思想,是一种文化,是管理者的社会道德责任,是管理者所管理的机构取得经济和社会成就。管理是为了所处社会的全面和长远利益而必须关心、全力履行的责任和义务,表现为管理者对社会的适应和发展的参与。现在通常所说的管理的社会责任主要是指经济责任以外的社会道德责任,特别是建立在经济责任和法律责任基础上的道德责任。

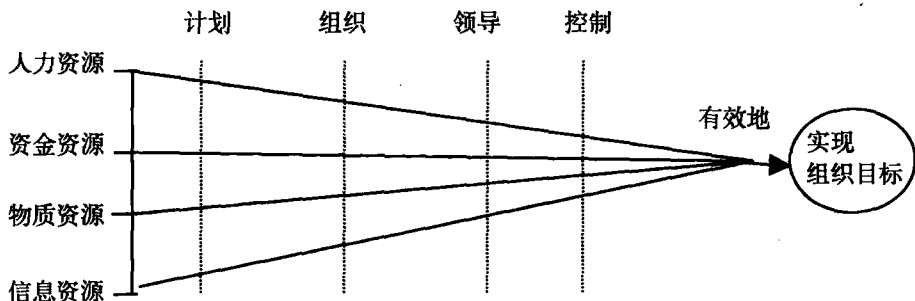


图 1-1 管理过程

二、管理的有效性

管理的最终目的就是为了追求某种效益。在任何管理活动中,都要讲究实效,力图用最小的投入和消耗创造出最大的经济效益和社会效益,这是管理的效益原理。效益是管理的永恒主题,任何组织的管理都是为了获得某种效

益,效益的高低直接影响着组织的生存和发展。

管理定义中“有效”指的是既要注意效率,又要注重效果,从而取得好的效益。

效益、效果和效率从概念上理解是有其相似之处的,都是衡量结果的名词,但实际上它们是有差别的。效益是指人们从事某种活动所得到的有益的结果,它可用劳动成果与劳动消耗的比值来表示,也可用产出与投入的比例来表示。在人类所从事的活动中,效益表现在各个方面,既包括经济效益,也包括社会效益和生态效益等。经济效益直接、显见,可用具体的经济指标来计算和考核;而社会效益和生态效益则较难以计量,必须借助其他形式来间接考核。这对管理者而言,就有较大的难度,需要在管理过程中认真地把这三者统一起来,综合考虑。

效果(effectiveness)是指由投入经过转换而产出的有用成果,指人们在社会实践活动中通过某种行为、力量、方式或因素而产生的结果。它强调这种结果符合目的性的程度,凡是符合组织目的的结果就是好的,反之则是不好的,无效的。就管理效果来说,在其对经济和社会造成的影响中,也可分为正效果和负效果。就以用发放奖金来激励员工这种做法为例,如果采用平均主义的手段,最终就不能达到奖勤罚懒的效果,反而会造成劳动积极性下降。因此,管理效益是指正的效果。也就是说管理效益就是要引导人们做正确的事情。

效率(efficiency)表明了投入和产出间的关系,是指某一特定系统所消耗的能量与所收获效果的比率,是实施管理后所得的收益和管理成本之间的比率,也反映劳动时间的利用状况。管理效率的高低是测评管理者工作绩效的重要标志,也是影响组织能否实现更佳效益的关键。管理效率无所谓对与错,主要目的是以最小的代价将事情做完,即管理效益又是指高效率,引导人们用正确的方法做事。

管理行为既讲效率,又涉及怎样使活动得以按计划完成,正确实现预定的目标,即寻求活动的效果。当管理人员实现了组织的目的,我们通常就认为他们是有成效的。所以,效率涉及手段,是活动的方式;而效果涉及目的,是活动的结果(如图1-2)。

效率和效果是互相联系的,例如,如果某个人不顾效率,它很容易达到有效果。精工(Seiko)集团如果不考虑人力材料输入成本的话,它还能生产出更精确和更吸引人的钟表。因此,管理不仅关系到使活动达到目标,而且要做得尽可能有效率,即多快好省。

总之,在整个管理系统和管理过程中,要把效益作为管理的根本目的和最终归宿。