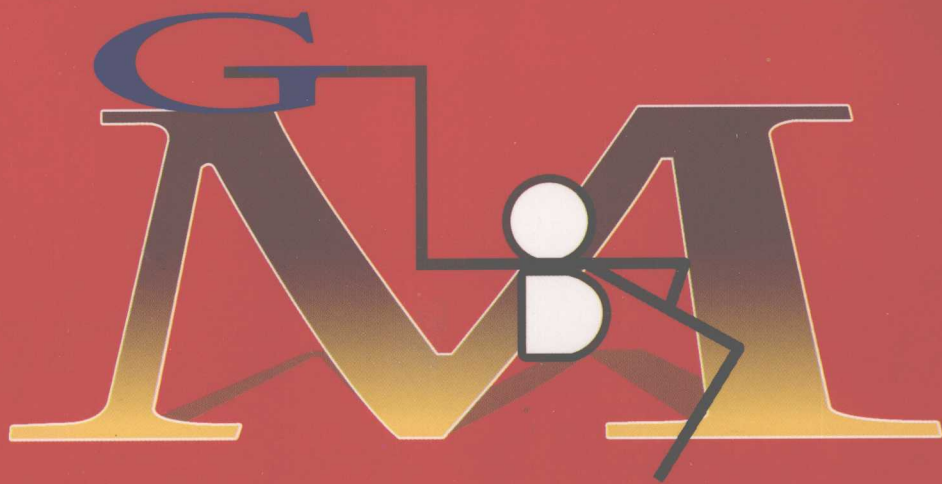


现代 管理学教程

Modern Management

主编：李纯 李明义



中国商业出版社

现代管理学教程

主 编	李 纯	李明义
编写成员	苗 宏	戚晓红
	武瑞芳	庄冀英
	吴伟俊	李鹏飞
	李 丽	邹金明
	盖晓庆	付 强

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学教程/李纯,李明义主编. —北京:中国商业出版社,2007. 8

ISBN 978 - 7 - 5044 - 5953 - 4

I. 现… II. ①李… ②李… III. 管理学 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 121117 号

责任编辑:刘洪涛

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)

北京市京东印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 16 开 21.25 印张 390 千字

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

定价:38.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

序 言

正如管理学大师斯蒂芬·P·罗宾斯所指出的那样：“管理是一个令人兴奋的领域。”的确，构建高瞻远瞩长盛不衰的企业组织，是众多管理者孜孜不倦的追求和梦想。

知识经济时代的来临，使得信息技术在各个领域得到了更广泛的应用，经济全球化进程进一步加快，企业组织也因此面临着同以往完全不同的机遇和挑战：以人为本的管理思想正在被广泛接受，企业的社会责任越来越为社会各界所关注，由实施全球化战略而导致的跨文化管理成为管理的难点，构建学习型组织成为企业应对环境变化、获得持续发展的追求方向……这一系列管理的新问题和新现象使得管理者们渴求发现和建立新的价值和行为的标准，获得能经受时间考验的指导原则，引入可以提高效率的变革措施。基于此，我们编写了《现代管理学教程》一书，以求通过对当前管理理论和方法的系统梳理和研究，为管理者应对知识经济所带来的企业内部管理的深刻变革提供有益指导。

鉴于这一编写目标，本书着重突出以下特色：

（1）以管理的四大基本职能为中心框架，但在具体内容的编配上根据需要有所扩展，使其结构更加合理。

（2）增加了“企业家”、“全球化背景下的管理”、“管理道德与社会责任”、“动态环境下有效的计划工作”、“全球环境下的企业国际化战略”、“组织学习和学习型组织”等章节，突出介绍了现代管理学的新发展和新领域。

（3）在每一章中都设置了该章的学习目标、基本概念和复习思考题。既使读者在学习前做到有的放矢，明确重点，又使读者在学习后能对所学主要内容进行深入思考，从而实现更好地指导读者学习的目的。

（4）每一章中均有与理论内容相关的实际案例或延伸阅读，力求使读者在学习时能够更好地理解、掌握所学内容，激发读者的学习兴趣，使学习不再枯燥。

本书主要适用于本科高年级学生、研究生以及有一定管理经验、有意提升管理理论素养的管理工作者学习现代管理学所用。

参加本书编写工作的有：戚晓红、苗宏、武瑞芳、庄冀英、李鹏飞、吴伟俊、李丽、付强、邹金明、盖晓庆。

在本书的编写过程中，翻阅了大量的国内外管理学方面的教材和著作，引用了部分研究成果，在此一并表示感谢。

管理的理论和实践都在不断地变化之中，尚有许多问题处于探索阶段，再加上时间的仓促和编者的水平有限，书中难免存在不妥之处，还望各位同仁批评指正，以便今后不断完善！

编 者
2007年4月

目 录

第一篇 管理及其本质

第一章 管理的边界	3
学习目标	3
基本概念	3
一、管理的概念	3
二、管理的性质	6
三、管理的任务	8
四、管理的职能	9
五、管理的基本原理与方法	10
复习思考题	15
第二章 管理的主体	17
学习目标	17
基本概念	17
一、管理者的定义	17
二、管理者类型	18
三、管理者角色	19
四、管理者的技能	20
五、企业家：管理者的一个特殊群体	22
复习思考题	25
第三章 管理理论的演进	27
学习目标	27
基本概念	27
一、古典管理理论	27
二、行为科学理论	31
三、管理理论丛林	33
复习思考题	35

第二篇 组织与环境

第四章 组织与环境	39
学习目标	39
基本概念	39
一、组织环境概述	39
二、组织内外部环境构成	41
三、组织对环境的反应	46
四、利益相关者管理	49
复习思考题	52
第五章 全球化背景下的管理	53
学习目标	53
基本概念	53
一、经济全球化	53
二、组织国际化方式	60
三、全球化背景下的管理	62
四、全球管理者的素质	68
复习思考题	70
第六章 管理道德与社会责任	73
学习目标	73
基本概念	73
一、管理道德	73
二、社会责任	80
复习思考题	88

第三篇 管理决策与计划

第七章 管理决策	91
-----------------	-----------

学习目标	91
基本概念	91
一、管理决策概述	91
二、决策的过程及影响因素	97
三、决策方法与技术	101
四、个体决策和群体决策	108
复习思考题	114
第八章 计划	117
学习目标	117
基本概念	117
一、计划概述	117
二、计划的运行	124
三、目标管理	133
四、动态环境下有效的计划工作	137
复习思考题	141
第九章 战略管理	143
学习目标	143
基本概念	143
一、战略管理概述	143
二、战略管理过程	147
三、全球环境下的企业国际化战略	154
复习思考题	161

第四篇 组 织

第十章 组织与组织设计	165
学习目标	165
基本概念	165
一、组织概述	165
二、非正式组织	167
三、组织结构	169
四、组织设计	176

复习思考题	185
第十一章 组织文化	187
学习目标	187
基本概念	187
一、组织文化概述	187
二、组织文化的特征	189
三、组织文化的功能	190
四、组织文化的类型	191
五、组织文化与企业竞争力	193
复习思考题	197
第十二章 组织变革和组织学习	199
学习目标	199
基本概念	199
一、组织与变革	199
二、组织变革的阻力及克服	203
三、组织学习和学习型组织	205
复习思考题	212

第五篇 领导与激励

第十三章 领导	215
学习目标	215
基本概念	215
一、领导与领导者	215
二、领导理论	219
三、有效领导的艺术	225
复习思考题	227
第十四章 激励	229
学习目标	229
基本概念	229
一、激励的基础	229

二、激励理论·····	233
三、有效激励的技巧·····	240
复习思考题·····	243
第十五章 管理沟通·····	245
学习目标·····	245
基本概念·····	245
一、管理沟通理论·····	245
二、管理沟通的过程·····	247
三、有效管理沟通的实施·····	249
四、特殊时期的管理沟通·····	251
复习思考题·····	255
第十六章 人力资源的开发与管理·····	257
学习目标·····	257
基本概念·····	257
一、人力资源管理概述·····	257
二、人力资源的配置与再配置·····	260
三、人力资源培训与开发·····	264
四、管理人员的选拔与开发·····	272
复习思考题·····	275
第十七章 团队管理·····	277
学习目标·····	277
基本概念·····	277
一、团队概述·····	277
二、团队的冲突·····	281
三、团队的凝聚力·····	285
四、领导与高绩效团队·····	287
复习思考题·····	291

第六篇 组织绩效与控制

第十八章 控制的基础与过程·····	295
---------------------------	------------

学习目标·····	295
一、控制的概述·····	295
二、控制的类型与方法·····	296
三、控制过程·····	304
四、有效的控制系统·····	308
复习思考题·····	311
第十九章 组织的绩效衡量与控制·····	313
学习目标·····	313
基本概念·····	313
一、组织绩效的概述·····	313
二、衡量组织绩效的主要工具·····	315
复习思考题·····	323
参考文献·····	325

第一篇

管理及其本质

学习管理主要是通过深刻认识管理理论的内涵,进而增强有效开展管理活动的能力。而什么是管理,管理的本质是什么等一系列问题则是管理的最基本问题,是认识管理的起点。因此,管理的学习必须从把握管理的内涵及其本质入手。

第一章 管理的边界

管理的内涵是极为丰富的。虽然大多数人通过自身的实践，对什么是管理都或多或少形成了自己的一些认识，然而，要科学地把握什么是管理，则需要从多角度加以剖析与研究。本章主要围绕管理的概念、性质、任务和职能等基本问题展开分析，对什么是管理进行深入的探讨。

学习目标

1. 掌握管理的概念及内涵
2. 理解管理的性质
3. 理解管理的任务
4. 掌握管理的职能
5. 掌握管理的基本原理
6. 了解管理的基本方法

基本概念

管理 管理性质 管理任务 管理职能 管理原理 管理方法

一、管理的概念

概念不是事物的现象，而是反映客观事物的一般的、本质的特征，是组成理论的基本内容。对管理的认识也要和认识其它事物一样，需要透过纷繁复杂的现象来抓住它的本质。这就要从明晰它的概念着手。

（一）管理的产生

作为人类的一种社会实践活动，管理同人类的历史一样悠久。它是随人类集体协作、共同劳动而产生的。早在原始社会时期，过着群居生活的人们，在捕获猎物的过程中为了提高成功率就已经开始进行一定的劳动分工与合作，并在食物分配时也采取了由氏族首领主持、按照一定的比例在各成员中进行分配的方式。这可以说就是人类所从事的最早的管理活动。虽然当时的管理活动较为原始，但也正是通过这种自觉的、无意识的管理活动，人类才能不断地发展壮大。

随着人类社会的逐步发展，人与人之间的相互合作成为一种具有目的性的选择。这种合作不仅要求建立在合作方能够共同接受的目标之上，而且还要求合作者遵守合作的规则，否则合作将无法成功地开展和进行。而为了保证成员间相互有利的合作能够有效开展，就需要对其参与者的行为进行协调并加以控制。从另外一个角度来看，也就是需要一定的管理。没有管理，人类是无法存在并向前发展的。

早期的管理活动和管理思想

人类进行有效的管理实践，大约已超过六千年的历史，早期的一些著名的管理实践和管理思想大都散见于埃及、中国、意大利等国的史籍和许多宗教文献之中。

以历史记载的古今中外的管理实践来看，素以世界奇迹著称的埃及金字塔、巴比伦古城和中国的万里长城，其宏伟的建设规模足以生动证明人类的管理和组织能力。无论是埃及的金字塔，还是中国的万里长城，在当时的技术条件下，如此浩大的工程，不但是劳动人民勤劳智慧的结晶，同时也是历史上伟大的管理实践。

古罗马帝国之所以兴盛，在很大程度上应归功于卓越的组织才能，他们采取了较为分权的组织管理形式，从一个小城市发展成为一个世界帝国，在公元 2 世纪取得了统治欧洲和北非的成功，并延续了几个世纪的统治。

罗马天主教会早在第一次工业革命之前，就成功地解决了大规模活动的组织问题。它采用了按地理区域划分基层组织，并在此基础上又采用有很高效率的职能分工，在各级组织中配备参谋人员，从而使专业人员和下级共同参与制定决策的过程，但又不破坏指挥的统一。罗马天主教会之所以能够有效地控制世界各地 5 亿以上教徒的宗教活动，在很大程度上同它所采用的这一套组织形式有密切关系。

有关管理思想的最早记载，是《圣经》中的一个例子。希伯莱（今以色列）人的领袖摩西在率领希伯莱人摆脱埃及人的奴役而出走的过程中，他的岳父叶忒罗对他处理政务事必躬亲，东奔西忙的做法提出了批评，并向他建议，一要制定法令，昭告民众；二要建立等级、授权委任管理；三要责成专人专责管理，问题尽量处理在下面，只有最重要的政务才提交摩西处理。这位叶忒罗可以说是人类最早的管理咨询人员了。他建议摩西采用的，就是现在常用的授权原理和例外原理，同时也体现了现代管理当中的管理宽度原理。

到了现代社会，管理活动与人类的关系变得更加密切，管理已经广泛地存在于社会生活的各个方面。小至个人、家庭或社团，大到地区、国家乃至全球事务，到处都存在着管理活动，很难想象没有管理的世界将会变成什么样子。而管理学作为一门对管理实践活动进行科学总结而形成的学科，也随着管理实践的发展而得到不断地成长和拓展，成为一门理论体系完备的科学。

（二）管理的定义

管理一词在英语中是 manage，意思是“训练和驾驭马匹”之意，这同马匹在欧洲人的日常生活和战争中的重要作用有关。管理在汉语里的字面解释是管辖与处理。但在实际管理活动中的意义远远超过了管理的原意。关于管理的定义，至今没有形成统一的认识。长期以来，许多中外管理学者从不同的视角对管理做出了不同的阐释。

科学管理之父泰罗认为，管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。

法国古典管理学家亨利·法约尔则认为：“管理是所有人类组织都有的一种活动，这种活动由五个要素组成，即计划、组织、指挥、协调和控制”。管理职能观点的提出成为管理概念形成的基础。

决策学派的代表人物西蒙认为：“管理就是决策。”这表明好的、正确的决策在管理活动中的重要作用，相反，若决策错误，管理就等于零。决策贯穿于管理的全过程和所有方面。管理中，决策才是真正有意义的活动，是管理各个职能的“核心”。

唐纳利对管理的解释是：“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”

强调协作在管理中的重要地位在罗宾斯《管理学（第七版）》中也得到了充分的体现，他将管理定义为：“一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。”

雷恩认为：“管理……即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标。”

哈德罗·孔茨等对管理下的定义为：“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的目标。”

国内学者周三多对管理下的定义是：“管理是指组织中的如下活动过程：通过信息获取、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调动的资源，以实现单独个人无法实现的目标。”

以上中外学者的定义虽然从不同的侧面和角度对管理进行了分析，并从过程、对象、结果等方面对其进行了各具特色的概括，指明了管理的不同涵义或属性，但是没有从管理的实践本质去认识管理。综合各种经典的阐述，从管理实践的角度出发，本书认为：管理就是在特定的环境下，运用组织资源，为有效实现组织目标而开展的一系列相关实践活动的过程。这一定义主要包含以下几方面的内容：

1. 管理必须具有有效性。管理工作的开展必须兼顾效率和效果两个方面，只有平衡好二者的关系方能顺利实现组织的目标。效率是指用尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为对于任何一个组织来说，其所拥有的资源不可能完全满足组织发展的需要。资源的这种稀缺性要求管理必须注重效率，必须在现有的资源状况下，充分挖掘组织的潜力。效率通常被认为是“正确地做事”，是做事的方式；效果是确保组织所提供的产出能切实地符合顾客的需要，即“做正确的事”。如果组织不讲究效果，其产出不能满足顾客需要，组织工作也就失去了存在的意义。因此，管理工作的有效性就是要求组织既要做正确的事，又要正确地做事，确保效率和效果双重目标的实现。

2. 管理的对象是组织中一切可调用的资源。管理的对象是组织中的各种资源。这些资源通常包括人、财、物、技术、信息等有形资源与品牌、声誉等无形资源。其中，人力资源是组织所有资源中最重要资源，其它资源只有通过人的调配和使用才能发挥效用。

3. 管理的目的是实现组织目标。管理是一项有意识、有目的的活动，管理的目的是实现组织的目标。管理不具有自身的目标，不能为了管理而进行管理，而只能是管理服务于组织目标的实现。组织目标是一个组织力图达到的一个未来结果。世界上既不存在无目标的管理，也不存在无管理的目标。

4. 管理的本质是实践活动。管理的本质其实就是一种实践活动。管理实践活动是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成。这些活动包括计划、组织、领导、控制等，这

些活动构成了管理的基本职能。所谓实践活动,简单理解就是实实在在地从事某项工作,从工作中不断地修正不足、总结经验,尽量高效地完成任务。正如现代管理之父彼得·F·德鲁克所言:“管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果;其惟一的权威就是成就。”这就是对管理本质最好的阐述。

5. 管理的载体是组织。组织是对完成特定使命的人们的系统安排。管理总是存在于一定的组织中,管理与组织相伴而生,管理不能脱离组织而独立存在;同样,组织中也必定存在管理活动。广义的组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。

6. 管理工作是在一定的环境条件下开展的。组织是一个开放的系统,它不断与外部大环境发生作用,环境对组织的影响是客观存在的。环境一方面为组织的发展提供了机会,当然另一方面也构成威胁。正是基于这种机会与威胁并存的情况,在管理中组织既要善于利用存在于外部环境中的机会,同时也要防范外来的威胁,还要使管理的方法和形式随环境的不断变化而作出适时调整。

从上面管理定义详细的分析可以看出,管理在现实生活中具有普遍的适用性。对于任何一个组织来说,都有其特定的组织目标需要实现和特定的资源需要调配和使用,以及必须处理与周围环境中的相关者的各种关系。这也就因此产生了管理问题。

二、管理的性质

要真正理解管理的含义,必须充分把握管理的性质。管理的性质可以从两个方面进行考察,一是从管理的属性来分析,二是从管理的本质来研究。只有深刻地理解管理二重性的含义,才能更好地进行管理活动。

(一) 管理的二重性

从管理的属性来看,管理既具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性,又具有与生产关系、社会文化相联系的社会属性。

1. 管理二重性的含义。管理的自然属性表现为管理是人类社会活动的客观需要,是由人们的共同劳动决定的。在任何社会制度下,只要进行有组织的实践活动,就必须有管理来协调各种有形无形的资源,这一过程不以人的意志为转移,社会制度和意识形态也不能够使其改变,它是一种客观必然。

管理的社会属性表现为管理是人类的活动的,而人都生存于特定的社会生产关系当中,必然受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的社会制度、不同的社会发展阶段、不同的社会文化,都会使管理思想、管理原理以及管理的方式呈现一定的差异,从而使管理具有特殊性和个性。

2. 管理自然属性和社会属性的关系。管理的自然属性与社会属性在本质上讲就是共性与个性的关系。就管理的共性——自然属性而言,一切管理理论、技术和方法都是人类长期从事生产实践活动的产物,是人类智慧的结晶,具有继承性和连续性。因此,对管理理论的学习,应该吸收和借鉴不同国家先进的管理理念和方法。而管理的个性——社会属

性又要求在运用先进管理理论解决我国实际管理问题时不能简单地照搬国外管理成功的模式,应该结合具体的实际情况,批判地吸收并最终建立适合我国国情的管理模式。

(二) 管理的科学性与艺术性

从管理的本质来看,作为一种实践活动管理表现出了科学性与艺术性的双重特点。

1. 管理的科学性。管理的科学性,主要是指管理活动的开展以管理学的基本管理理论和方法为指导,从而表现出一定的严谨性和规范性。从管理学诞生到今天管理理论家族的丛林众生,管理学在发展过程中形成了比较系统的理论体系和各种管理原则,以及难以计数的具体方法。这些普遍实用的规律和准则对管理具有广泛的方法论指导意义,不会因为诸如地域或文化等的差异遭受排斥,具有良好的适应性。

但也应该清楚地认识到,管理作为一门学科,不像人们熟悉的自然科学那样精确。究其原因,一方面是由于管理的发展历史相对较短,管理学科真正诞生到现在还不到100年的时间,管理理论的完善需要一个过程。另一方面,处于复杂环境状态下的管理活动,不可能存在适应于任何环境状况的标准理论和公式,并运用其做到以不变应万变来实现组织目标。管理者必须在一定理论、原则等的指导下充分发挥自身的积极性、主动性和创造性才能有所获。这些都决定了管理不仅仅只具有科学性的一面。

2. 管理的艺术性。管理的艺术性,指的是在具体的管理实践活动中除了需要掌握一定的理论和方法外,还需有将基本理论与方法同具体实践活动相结合的技巧。理论来源于实践,但用理论指导实践时存在时间上的滞后性和情景上的不完全吻合性。理论的产生是对经验的科学化和系统化,这一过程不是同步完成的而是需要一定的时间跨度才能得以实现的,这就导致在运用现有的理论去指导其它类似的管理活动时,此项管理活动与先前获得管理经验并最终上升为理论的实践活动相比已发生了一定的变化,要想取得理想的管理效果必须依据现有的实际情况,将理论进行一定的调整后再加以运用,方能收到良好的效果。

这就要求管理者在开展具体的管理实践活动时必须注重经验的积累,必须学会将理论知识运用于实践的技巧,否则管理活动就难以卓有成效地进行。20世纪70年代,权变理论的产生和发展对管理学既有理论产生了巨大影响,其核心思想是将管理理论、方法视为关于环境的函数。环境是函数的自变量,而因变量是管理理论和方法。由于环境的可变性,致使没有一成不变的、普遍适用的管理理论和方法,一切都应视当时的环境而定。这种强调“变”的思想就是管理艺术性的体现。

3. 科学性与艺术性之间的关系。管理的科学性和艺术性不是相互对立、相互排斥的,而是一个相互补充的有机统一体。如果仅从科学性角度认识管理就会陷入“僵化教条”的境地,就会认为管理理论和方法是解决任何管理实践问题的“灵丹妙药”。某些情况下由于管理效果不能够达到预期的目标,就会怀疑管理作为一门科学存在的真实性。同样,若在管理工作中只强调艺术性,管理就会出现随意、无原则的混乱状态。在此种情况下,管理也很难实现既定的目标。因此,正确处理管理科学性与艺术性的关系就成为管理者面临的重大挑战之一。

从管理活动的实践来看,尽管管理实践活动本身和其所处的外部环境无时不在发生变