

对外经济贸易大学国际工商管理学院
“211工程”系列教材

管理学

徐子健 主编

对外经济贸易大学出版社

清华大学经济管理学院工商管理硕士（MBA）课程教材
“211工程”系列教材

管理学

徐子健 主编

清华大学出版社

136

对外经济贸易大学国际工商管理学院
“211 工程”系列教材

管 理 学

徐子健 主编

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

管理学/徐子健主编. —北京:对外经济贸易大学出版社, 2002

对外经济贸易大学国际工商管理学院 211 工程系列教材

ISBN 7-81078-196-0

I. 管… II. 徐… III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 075009 号

© 2002 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

管 理 学

徐子健 主编

责任编辑 谭晓燕

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码:100029

网址:<http://www.uibep.com>

莱芜市圣龙印务书刊有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

开本:787×1092 1/16 23.25 印张 452 千字

2002 年 10 月北京第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-81078-196-0/F·107

印数:0001—5000 册 定价:38.00 元

总 序

随着中国加入世界贸易组织,中国的市场经济建设将会对工商管理教育提出更高的要求。摆在工商管理教育界面前的迫切任务是:肩负起神圣的历史使命,迎接挑战,进一步提高工商管理教育水平。

关于工商管理教育是一种什么样的教育的问题,有人认为,工商管理教育是给人以智慧的教育。但是,这种认识并没有道出工商管理教育的真谛。根据多年从事工商管理教育的经验,我认为,工商管理教育提供给人的是运用资源、实现企业战略目标的智慧。

基于上述认识,对外经济贸易大学的工商管理教育不再片面强调企业管理中某一职能的重要性,而是注重企业管理不同职能之间的相互渗透与协调,强调企业管理不同职能在企业管理系统中的优化组合。在教学中,我们大量使用英文原版教材,使得学生在学习工商管理知识的同时,在语言上也实现“国际化”。

经过多年的努力,对外经济贸易大学的工商管理教育取得了丰硕的成果:我们的历届毕业生处于供不应求状态,他们广泛就业于各大跨国公司、金融机构等竞争极其激烈的企业和其他部门;在体现全国各个高等院校工商管理教育水平的国际企业管理挑战赛(GMC)中,对外经济贸易大学工商管理学院派出的学生代表队取得了骄人的战绩:截止到2000年12月,连续四届获得国际企业管理挑战赛中国赛区冠军(1997年,1998年,1999年和2000年),并代表中国参加国际企业管理挑战赛国际总决赛取得季军(1998年)、亚军(1999年)和冠军(2000年),为中国的工商管理教育赢得了国际声誉。

我们现在奉献给读者的就是对外经济贸易大学国际工商管理学院“211工程”建设的本科系列教材,涉及管理学、营销学、会计学、财务管理学、统计学等学科。这些教材集中了该院数十位教师将近二十余年的教学与科研成果。在“211工程”本科教材的建设中,我院教师以市场为导向,充分吸收国外先进的管理理论与方法,并将其有机地融入到教学中,收到了较好的教学效果。

我们热切地期望着从事工商管理教育的同行们与我们一起分享我们的教学与科研成果。我们也希望广大同行能够对我们教材体系中的不足提出宝贵意见。

对外经济贸易大学
国际工商管理学院
院长 张新民
二〇〇一年三月

前 言

自从有了人类历史就有了管理。任何组织,小至企业,大至国家,都需要管理活动。管理活动的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而愈益明显。当今,人们把先进的管理和先进的科学技术比喻成推动现代社会经济发展的“两个轮子”。如果没有先进的科学技术,现代化的作业活动乃至管理活动就无法有效地开展;同样,没有有效的管理活动,先进的科学技术也难以充分地利用或发挥作用。所以,管理是一个极具挑战性的领域。

管理学作为一门学科,研究的是各类组织的管理问题,主要包括工商管理 and 公共管理(行政管理)两个大的分支。就工商管理而言,它又包含战略管理、人力资源管理、营销管理、财务管理、生产管理、组织行为等方面。本书介绍的是管理的一般基本理论、原则、方法和技能等,侧重于工商管理,但本书相当多的内容也适用于非赢利组织。编著者力求吸纳新的管理概念、理论和方法,使本书反映管理的最新发展动态。本书可用作高等院校相关专业学生的教材,也可作为企业各级管理人员管理基础知识的培训教材。希望本书能够帮助有志于学习管理和从事管理工作的人提高管理理论水平,增强管理能力。

本书由徐子健任主编。参加本书编写的人员有:徐子健(第一、二、五、九、十、十四、十五章),范黎波(第三、四、六、七章),张炜(第八、十一、十二章),王健(第十三章)。

在本书编写过程中,我们参考了国内外有关书籍、教材和资料,在此向有关作者表示衷心感谢。

由于编写人员对有关问题研究仍不够深入细致,加之水平有限,不足之处在所难免,欢迎广大读者批评指正。

编著者
2002年8月

目 录

第一章 管理与管理者	(1)
第一节 管理的性质与意义.....	(1)
第二节 管理者的任务.....	(6)
第三节 管理者应具备的知识结构和技能	(14)
第二章 管理思想和理论的演变	(18)
第一节 科学管理	(19)
第二节 古典组织理论	(25)
第三节 人际关系学说	(30)
第四节 现代管理学说	(33)
第五节 最新管理理论与方法	(37)
第三章 组织环境	(45)
第一节 环境的构成及特征	(45)
第二节 政治与政策环境	(47)
第三节 经济环境	(50)
第四节 社会文化环境	(56)
第五节 法律与技术环境	(60)
第四章 管理伦理与社会责任	(68)
第一节 管理伦理的基本特征	(69)
第二节 管理伦理的基本观点及影响要素	(71)
第三节 社会责任的演化及企业的态度	(78)
第四节 社会责任的内容	(83)
第五节 可持续发展理论及其现实意义	(88)

第五章 决策	(93)
第一节 决策的意义、特点和要求	(93)
第二节 决策的分类与过程	(96)
第三节 不同条件下的决策	(101)
第四节 决策的数量方法	(106)
第六章 计划与战略	(120)
第一节 计划的目的、性质及类型	(120)
第二节 战略及战略管理概述	(123)
第三节 战略管理的过程与层次	(127)
第四节 行业分析	(130)
第五节 战略分析工具	(138)
第六节 企业的基本竞争战略	(145)
第七节 目标管理	(148)
第七章 组织	(153)
第一节 企业的法律存在形式	(153)
第二节 组织与组织设计的基本原则	(156)
第三节 组织结构的基本类型	(167)
第四节 组织的变革与发展	(174)
第八章 人力资源管理	(181)
第一节 人力资源规划	(181)
第二节 员工招聘	(187)
第三节 员工培训与开发	(192)
第四节 绩效评估	(197)
第九章 激励	(204)
第一节 激励的意义与过程	(204)
第二节 关于人的本性的认识	(207)
第三节 内容型激励理论	(209)
第四节 过程型激励理论	(217)

第十章 领导	(226)
第一节 领导的性质.....	(226)
第二节 领导的特性理论.....	(228)
第三节 领导的行为理论.....	(229)
第四节 领导的权变理论.....	(234)
第五节 领导方式的综合方法.....	(241)
第十一章 沟通	(245)
第一节 沟通概述.....	(245)
第二节 人际沟通.....	(249)
第三节 组织沟通.....	(254)
第四节 提高组织沟通的有效性.....	(261)
第十二章 组织文化	(269)
第一节 组织文化的兴起及其内容.....	(269)
第二节 组织文化的类型与结构.....	(273)
第三节 组织文化的作用与功能.....	(278)
第四节 组织文化建设.....	(282)
第十三章 管理变革与创新	(291)
第一节 管理变革与创新的时代背景.....	(291)
第二节 人员变革与创新.....	(296)
第三节 组织变革与创新.....	(300)
第四节 技术变革与创新.....	(302)
第五节 其他职能变革与创新.....	(306)
第十四章 控制	(312)
第一节 控制的概念与种类.....	(312)
第二节 控制的过程.....	(315)
第三节 控制的行为反应和有效控制.....	(317)
第四节 控制技术.....	(319)

第十五章 国际管理	(329)
第一节 国际市场进入方式.....	(329)
第二节 国际企业的组织形式.....	(337)
第三节 国际企业管理人员的来源及素质.....	(349)
第四节 克服文化障碍.....	(353)
 主要参考文献	 (358)

第一章

管理与管理者

【本章学习目的和要求】

1. 了解管理的性质与意义,认识组织效率和效益之间的关系,了解管理学为什么是一门不精确的科学。
2. 熟悉管理者的任务,掌握管理的四项职能及其相互关系,了解管理者在组织中扮演的不同角色。
3. 了解管理者应具备的知识结构和基本技能。

第一节 管理的性质与意义

管理是人类各种活动中最重要的活动之一,人们对管理的需要是普遍存在的。各类组织,如企业、学校、社会团体、政府机关乃至家庭都需要管理。可以说,管理是伴随着组织的出现而产生的。

管理学是一门综合性的学科,它是从管理实践中产生和发展起来的,是由一系列原理、理论、方法和技巧等组成的体系。本书讲的管理侧重于“工商管理”,但是,管理的基本原理和方法等不仅适用于各类工商企业,也适用于其他类型的组织。

一、管理的定义

人们给管理下过多少不同的定义无从考证,可以说几乎每一本管理学教科书都给管理下一个不同的定义,也就是说,不同的学者从不同的角度来解释管理。例如:

孔茨(Harold Koontz)和韦里克(Heinz Weihrich)认为,“管理就是设计并保持一种良

好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”这两位学者认为这一定义需要展开为:(1)作为管理人员,需要完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能;(2)管理适用于任何一个组织机构;(3)管理适用于组织的各级管理人员;(4)所有管理人员都有一个共同的目标:创造盈余;(5)管理关系到组织的效率与效益。

西蒙(Herbert A. Simon)认为,“管理就是决策。”这一定义十分强调决策在管理中的作用。决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面,管理者进行计划、组织、控制等工作,其过程说到底都是由决策的制定和决策的执行两大部分活动所组成的。由于决策渗透于管理的所有职能中,管理者在某种程度上也被称做决策者。

穆尼(James D. Mooney)认为,“管理就是领导。”该定义的含义是,任何组织中的一切有目的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,取决于领导者工作的有效性,所以管理就是领导。

在我国,一个得到许多学者认同的定义是:管理是指管理者在特定环境下对组织的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便实现组织目标的过程。这一概念包含着四层含义:(1)管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有组织的群体活动过程;(2)管理的过程由一系列相互关联的基本职能所构成,这些基本职能包括计划、组织、领导和控制等;(3)管理的对象是组织的各类资源,管理的有效性集中体现在它是否使组织花最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的产出;(4)管理是在一定环境下展开的,管理者应善于发现环境为组织提供的机会和构成的威胁。

二、管理的重要性

美国 IBM 公司创始人托马斯·沃森(Thomas J. Watson)曾经用一个故事深入浅出地说明了管理的作用:一个美国男孩子第一次弄到一条长裤,穿上一试,裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点,可奶奶说,眼下的家务事太忙,让他去找妈妈。而妈妈回答他,今天她已经同别人约好去打桥牌。男孩子又去找姐姐,但是姐姐有约会,时间就要到了。这个男孩非常失望,担心明天穿不上这条裤子,他就带着这种心情入睡了。奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,她就去把裤子剪短了一点;姐姐约会回来后心疼弟弟,也把裤子剪短了一点;妈妈打完桥牌回来后又把裤子剪去一截。可以想象,第二天早上大家会发现这种出发点正确但没有协调的活动所造成的恶果。

在美国,每天都有数千家新企业开业,但几年后这些企业中 50% 以上会倒闭。20 世纪 80 年代初,美国邓白氏公司(Dun and Bradstreet, Inc.)曾经公布过导致企业失败的原因,如表 1-1 所示。

表 1-1

美国企业失败的原因

失败的百分比	失败的原因
44 %	企业管理者无能
17 %	缺乏管理经验
16 %	经验失衡
15 %	缺乏行业经验
1 %	疏忽
1 %	欺诈或灾害
6 %	原因不详
100 %	

资料来源: *The Business Failure Record*, Dun and Bradstreet, New York, 1981, p. 12

美国企业失败的首要原因是一些管理者(尤其是企业创始人)在体力、智力等方面都达不到成功管理一个企业的要求。确保一个企业正常运行,不仅要求管理者投入足够的时间和精力,而且要求管理者具备决策所需的智力。企业失败的第二个原因是管理者缺乏必要的管理经验。例如企业创办人可能是一位技术专家,但对如何管理一个企业却一窍不通。导致企业失败的第三个原因是管理者管理经验的不平衡。企业高层管理者需要在采购、生产、营销、财务、人事等方面都具备一定的管理经验。导致企业失败的另一个重要原因是管理者对自己所在的行业以及自己生产的产品或服务不太了解。

从表 1-1 中我们可以看出,美国一些企业失败,其主要原因都直接或间接与管理相关。20 世纪 90 年代,我国有关机构也对我国企业亏损的原因进行了调查。结果发现我国企业亏损大多数也是由经营管理不善造成的。

组织的各类资源(人力、时间、资金、物资、技术、信息等)通常是短缺的,组织为了有效地实现其目标,就必须对其有限的资源进行管理。同时,组织活动涉及许多方面的个人和群体,他们各自的利益需要管理者通过管理来加以协调。可以说,管理的好坏决定着组织的效率(产出与投入之比)和效益(目标的达成度)。

管理的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而愈加明显。当今时代,有人把科学、技术和管理称为社会文明的三大支柱,三者缺一不可;也有人把先进的科学技术和先进的管理形象化地比作是社会经济高速发展的两个“轮子”。

三、管理者追求效率和效益

成功的企业通过生产经营活动创造盈余,而盈余的多少与生产率(Productivity)的高低直接相关。人们对生产率的真正含义还没有一致的看法,但我们通常将其定义为:一定

时期内,在适当顾及质量的前提下,投入和产出的比率。用公式表示,即为:

$$\text{生产率} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$$

企业的投入包括劳动力、原材料、资金、信息等。产出是指生产经营过程的结果,包括合格的产品或有效的服务等。从上面的公式可以看出,生产率的提高可以通过下述方式实现:(1)增加产出而投入不变;(2)减少投入,但保持产出不变;(3)增加产出并同时减少投入。一个生产经营过程,既是投入的过程,又是产出的过程。在一定的生产技术和管理水平之下,某一生产经营过程的投入与产出之间,有着较为稳定的数量依存关系。过去的管理者提高生产率的方法往往是针对工人们进行的。但是美国管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker,或译为“杜拉克”)认为,“提高生产率的最大契机一定可以在知识的运用中,特别是在管理本身的运用中找到。”

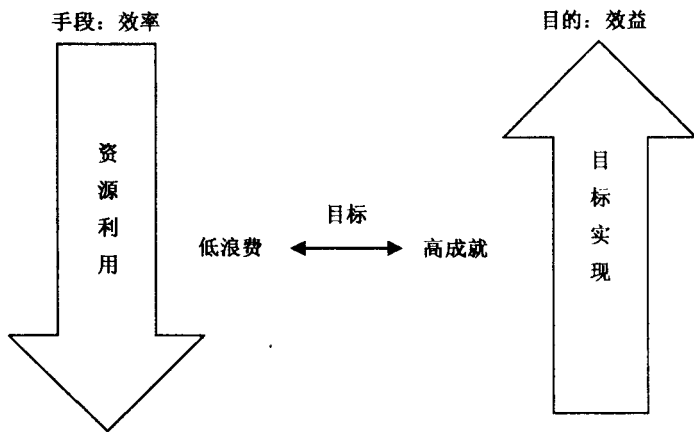


图 1-1 管理者追求效率和效益

生产率包含个人和组织在完成任务时所表现出来的效率(Efficiency)和效益(Effectiveness,或译为“有效性”、“效能”)。效率涉及组织是否“正确地做事”(Do things right)的问题,即以尽可能少的资源来完成既定的工作任务;而效益涉及组织是否“做正确的事”(Do the right thing),即目标的实现(见图 1-1)。对企业而言,其目标是否能实现取决于两个方面,一是能否生产出顾客真正需要的产品和服务,二是能否利用较少的资源进行生

产,也就是说,要能够“正确地做正确的事”。

在管理学中,一个出现频率很高、与效率和效益直接相关的概念是“绩效”(Performance)。绩效是指个人、部门或组织活动的结果。绩效不是一个单一的评价标准,它具有多重性,如图 1-2 所示。

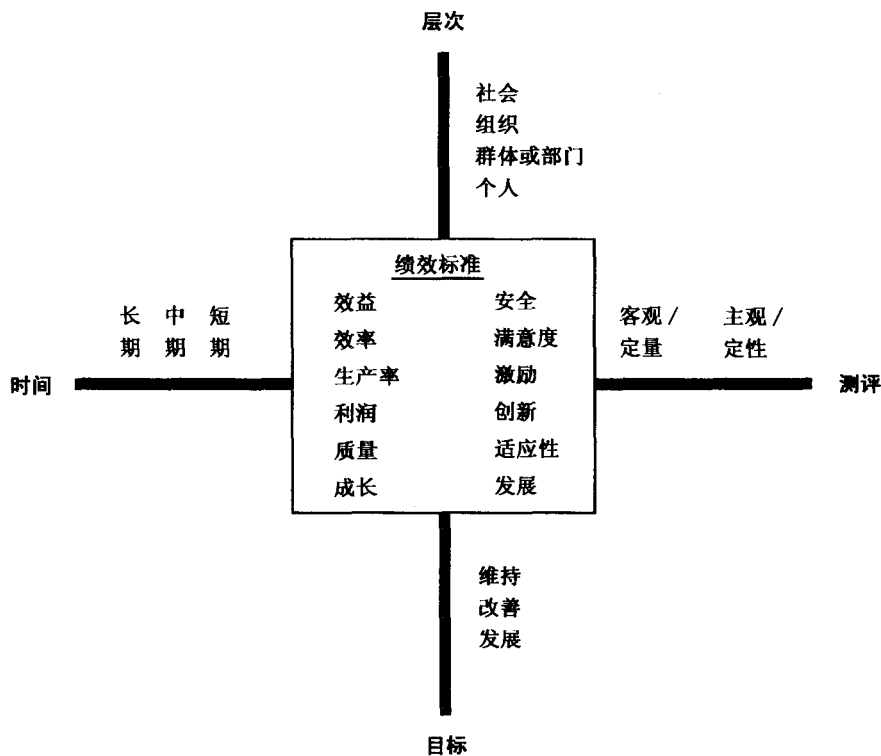


图 1-2 管理绩效的框架

四、管理既是科学也是艺术

在管理学界,多数人认为管理作为一门学科,既有科学的一面,也有艺术的一面。管理学之所以被认为是一门科学,其理由主要有以下几点:

首先,管理具有系统性。管理经过长期的发展和演变,已不是零散的、个别或局部经验的总结,而是形成了一整套反映管理过程客观规律的、合乎逻辑的理论体系以及管理的方法和技术。管理者可以运用这些理论、方法和技术解释管理工作中过去的和现有的变

化,并预测未来的变化,可以用从许多自然科学学科中借鉴来的方法定义、分析和度量各种现象,等等。管理学借用了许多学科的理论、知识和方法,这些学科包括经济学、社会学、人类学、心理学、数学、计算机科学、系统科学、哲学等。

其次,管理具有很强的实践性。管理是从实践中产生并发展起来的一门学科,它所包含的知识都是人们在实践中所获得的经验的总结,它的直接目的就是要有效地去指导实践。另外,一个合格的管理者不仅要掌握管理学的基本理论、方法和技术,而且要在实践中不断积累经验,学会在实践中灵活运用管理的理论、方法和技术。

第三,管理具有发展性。把管理作为一门学问来研究大约已有 100 多年的时间,但管理学仍可算是一门年轻的学科,还有很大的发展空间,还需要在发展中不断充实、修正和完善,使之能更有效地指导实践。

值得一提的是,虽然我们认为管理学已具备了科学的特点,但它却不是一门精确的科学。管理学中几乎不存在什么定理或法则(Laws),甚至连“原理”或“原则”(Principles)这样的词汇也用得越来越少。这主要是因为影响组织运行和管理的环境因素太多,而且很多是不可控因素。管理可以通过科学的方法来学习和研究,但人们控制和解释管理过程中干扰变量的能力较弱,并且不能像精确科学那样进行严格的实验。

管理者要想达到预期的管理目的,就必须灵活地、巧妙地运用管理的理论、方法和技术,这就是管理的艺术性的一面。熟记管理的理论、方法和技术,不一定就能有效地进行管理。其重要原因是管理的主要对象是人,解决的是环境、人和事物相适应的问题。而人的素质与心理特点是迥然不同的,环境和任务也是在不断变化的。管理者要善于理解人,会审时度势,能合理地运用经验,这些都属于管理的艺术。

西方有些学者认为,管理根本就不是什么科学,而只是一门艺术,甚至只是一门实务。例如,彼得·德鲁克就认为,管理是实务而非科学。他指出,迄今我们对管理这门学问所知仍然有限,所以根本没有资格将管理学置于科学的“紧身衣”里,也不能把管理的实务限制为一种垄断性的专业。

第二节 管理者的任务

管理者做什么?不同的人对这一问题有不同的回答。我们可以通过研究管理者在组织中执行哪些基本职能(Functions)或扮演什么角色(Roles)来了解管理者在组织中所承担的任务。

一、管理的基本职能

管理的职能,可以理解为管理系统所具有的功能和职责。最早系统地提出管理的基本职能的是法国实业家亨利·法约尔(Henri Fayol)。他在1916年出版的《工业管理与一般管理》一书中提出管理可以分为计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。后来,许多管理学者对管理的基本职能进行了研究,提出了一些不同的看法。但从总体上看,这些不同的阐述只是简繁不同,表述不一,并没有原则上的区别。他们对管理的基本职能的划分如表1-2所示。

表 1-2 不同学者对管理的基本职能的划分

年份	管理职能 学 者	计 划 ①	组 织	指 挥 ②	协 调	控 制 ③	激 励 ④	人 事	调 集 资 源	沟 通 ⑤	决 策	创 新
1916	法约尔	△	△	△	△	△						
1934	戴维斯	△	△			△						
1937	古利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布朗	△	△	△		△			△			
1947	布雷克	△			△	△	△					
1949	厄威克	△	△			△						
1951	纽曼	△	△	△		△			△			
1955	孔茨和奥唐纳	△	△	△		△		△				
1964	艾伦	△	△			△						
1964	梅西	△	△			△		△			△	
1964	米	△	△			△	△				△	△
1966	希克斯	△	△			△	△			△		△
1970	海曼和斯科特	△	△			△	△	△				
1972	特里	△	△			△	△					

注:①计划包括预测。

②指挥包括命令、指导。

③控制包括预算。

④激励包括鼓励、促进。

⑤沟通包括报告。

虽然表1-2展示了众多学者对管理的基本职能的不同划分方法,但现今国内外许多