

Management

管理学

詹华 陆中平 著

东华大学出版社 中国纺织大学出版社

管 理 学

詹 华 陆忠平 编 著

中国纺织大学出版社
东 华 大 学 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 詹华 陆忠平编著. —上海: 中国纺织大学出版社, 2002.2

ISBN 7 - 81038 - 437 - 6

I. 管... II. 詹... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 096759 号

执行编辑 竺海娟

责任编辑 紫 仪

封面设计 苏 迪

管 理 学

詹华 陆忠平 编著

中国纺织大学出版社出版

(上海市延安西路 1882 号 邮政编码: 200051)

南京展望照排印刷有限公司照排 无锡市春远印刷厂印刷

新华书店上海发行所发行

开本: 850 × 1168 1/32 印张: 9.25 字数: 225 千字

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

印数 0 001 ~ 3 000

ISBN 7 - 81038 - 437 - 6 / F·49

定价: 18.00 元

序 言

随着我国经济体制改革不断深入、市场经济快速发展,以及全球经济一体化和知识经济的冲击,我国管理理论和管理实践几年来发展非常快。如何结合管理实践、反映当前的管理理论并与国际接轨成为本教材编写的宗旨。

本文以计划、组织、领导、控制、创新等管理职能来组织全书的结构体系。计划、组织、领导和控制作为管理的基本职能是目前国内比较一致的划分。创新职能是近几年刚受到重视的管理职能,管理的道德与社会责任也是在国内逐渐受关注的管理内容。本教材力求反映当前管理理论最新成就。

本书可作为大学本、专科经济管理类专业及其它专业的管理学课程的教材,也适用于从事管理实践的管理人员的学习和参考。

本书第1~13章由詹华编写,第14~19章由陆忠平编写。全书由詹华统稿和定稿。

由于时间仓促,加上水平有限,缺点和疏漏之处在所难免,欢迎读者批评指正、不吝赐教。

作者 东华大学(无锡校区)
2001年8月

目 录

第一章 管理概述	(1)
第一节 管理	(1)
第二节 管理学	(6)
第三节 管理者	(7)
第二章 系统与环境	(12)
第一节 系统论的方法基础	(12)
第二节 环境对管理和组织的影响	(18)
第三章 管理思想的产生与发展	(21)
第一节 传统管理阶段	(21)
第二节 科学管理阶段	(23)
第三节 行为科学	(31)
第四节 现代管理阶段	(34)
第四章 组织目标	(42)
第一节 组织目标及其特点	(42)
第二节 组织目标的制定	(44)
第三节 目标管理	(46)
第五章 计划	(49)
第一节 计划及其特点	(49)
第二节 计划的分类	(51)
第三节 计划的编制过程	(53)
第四节 现代计划方法	(54)
第六章 决策	(68)
第一节 决策概论	(68)

目 录

第二节 决策过程·····	(71)
第三节 决策方法·····	(75)
第七章 组织概论·····	(85)
第一节 组织和组织管理·····	(85)
第二节 组织管理理论·····	(87)
第八章 组织设计·····	(91)
第一节 管理幅度·····	(91)
第二节 组织设计的任务、依据与原则 ·····	(93)
第三节 部门化·····	(98)
第四节 常见的组织结构形式·····	(101)
第九章 组织内的职权关系·····	(106)
第一节 职权·····	(106)
第二节 集权与分权·····	(108)
第三节 授权·····	(113)
第四节 直线与参谋·····	(116)
第五节 委员会·····	(119)
第十章 人员配备·····	(126)
第一节 人员配备概述·····	(126)
第二节 管理人员的选聘·····	(130)
第三节 管理人员的考评·····	(135)
第四节 管理人员的培训·····	(139)
第十一章 激励·····	(142)
第一节 需要、动机与行为 ·····	(142)
第二节 激励理论·····	(146)
第十二章 领导·····	(161)
第一节 领导及其作用·····	(161)
第二节 领导者的影响力和素质要求·····	(164)
第三节 领导体制和领导班子结构·····	(169)
第十三章 领导的有效性理论·····	(174)

第一节 领导特性理论·····	(174)
第二节 领导作风理论·····	(178)
第三节 领导行为理论·····	(182)
第四节 领导应变理论·····	(185)
第十四章 控制·····	(193)
第一节 控制的必要性·····	(193)
第二节 控制过程·····	(196)
第三节 控制的原则·····	(202)
第四节 控制的类型·····	(204)
第十五章 控制技术和方法·····	(209)
第一节 预算控制·····	(209)
第二节 非预算控制方法·····	(216)
第十六章 信息管理·····	(219)
第一节 信息的概念和属性·····	(220)
第二节 信息的分类和作用·····	(224)
第三节 信息管理的内容·····	(227)
第四节 管理信息系统·····	(235)
第十七章 沟通·····	(247)
第一节 沟通的概念和功能·····	(247)
第二节 组织中的沟通类型·····	(249)
第三节 沟通的障碍及改进·····	(254)
第十八章 管理的社会责任与道德·····	(258)
第一节 社会责任·····	(258)
第二节 关于企业的社会责任的争论·····	(261)
第三节 管理者的道德·····	(264)
第十九章 管理创新·····	(273)
第一节 管理创新概述·····	(273)
第二节 管理创新的内容·····	(280)

第一章 管 理 概 述

第一节 管 理

一、管理的概念

管理的历史与人类社会一样久远,可以说,只要有共同劳动就有管理活动。共同劳动需要对劳动进行分工组织和协调,以达到任务和目标的实现。这种分工、组织和协调就是管理活动。由此可见,管理产生于人类的共同劳动。那么,究竟什么叫管理呢?

1. 管理的概念

古今中外对“管理”一词的定义一直是众说纷纭。不同历史时期、不同学派对管理的看法是不一样的。孔茨(Koontz)认为:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”法国著名管理学家法约尔(Fayol)等人则把管理定义为:“管理,就是执行计划、组织、指挥、协调和控制。”美国管理学家路易斯·布恩和戴维·克茨(Boone and Kurtz)认为:“管理就是使用人力及其他资源去实现目标。”斯蒂芬·P·罗宾斯认为:“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。这里的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。”综合以上观点,我们可以给出如下关于管理的一般定义:管理就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以实现组织目标的过程。

2. 管理的特点

根据以上管理的定义,可以得出管理具有如下几个特点:

第一章 管理概述

(1) 管理具有明确的目标。管理是一种有目的活动,它引导集体活动指向预定目标。管理本身不是目的,管理活动是服从和服务于组织的既定目标。目标不明确,管理就会无的放矢,瞎忙一通,浪费精力和资源。

(2) 管理的对象是组织中的资源,包括人力资源、物力资源、信息和时间。管理的实质就是通过计划、组织、领导和控制等手段,实现组织内部各要素的合理配置,把资源转化为成果,将投入转化为产出。有人认为,组织活动的主体是人,尽管管理一般都要涉及人、财、物、信息诸方面,但纯粹以财、物、信息为对象的“管理”不是真正的管理,只有包括人在内的活动才是真正的管理对象。这就是说,管理是一种人际关系,存在着管理者与被管理者。

(3) 管理是一系列相互关联、连续进行的活动过程。管理者在管理活动中,制定了活动计划、作出决策后,还要组织计划的实施,激发组织成员的工作热情,检查和控制计划的执行。各个环节要求相互关联、连续一致,而不能相互脱节和相互矛盾。例如,即使计划完美、决策正确,但组织不合理,或领导控制不妥,仍然不能达到有效的管理。

(4) 管理活动是在一定的环境条件下开展的。环境既提供了机会,也构成风险。组织是个开放的系统,它不断地与外部环境产生相互影响和相互作用。一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽职尽责;另一方面,管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的管理模式或方法。审时度势,灵活应变,对管理成功是至关重要的。

二、管理的性质

1. 管理的二重性

任何社会的生产过程都是在一定的社会生产方式下进行的,是生产力与生产关系的统一。由于生产过程具有两重性,既是物

质资料的再生产,又是生产关系的再生产,由此,对生产过程的管理也存在着两重性。一种是与生产力相联系的管理的自然属性,另一种是与生产关系相联系的管理的社会属性。

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系,要合理组织生产力,故亦称管理的生产力属性。因为管理是一切共同活动所要求的,是适应社会生产力发展和社会分工发展的要求产生的,是社会协作过程本身的要求。所以管理的自然属性是合理组织生产力进行社会化大生产的客观要求,与生产方式、社会制度无关。任何社会,不管其社会制度如何,要有效地分工协调、合理分配资源、发展生产力,就必须进行科学管理。而且随着科学技术的不断发展和进步,管理的内容越复杂,管理的科学化程度越高。

管理活动要反映生产力发展的要求,也要反映生产关系的要求。管理的社会属性,是指管理要处理人与人之间的关系,要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约,所以它亦称为管理的生产关系属性。任何管理活动都是在一定的生产关系中进行,受到生产关系影响和制约,并反映生产资料占有者的利益和要求。例如,管理权属于谁?管理的目的是什么?管理的基本方式是什么?等等,这些归根到底要反映社会制度的性质。因此,管理在不同社会生产关系下有不同的社会属性。管理的社会属性是社会生产关系的体现,是实现生产目的的重要手段。

2. 管理二重性的意义

首先,管理的自然属性告诉我们,管理要反映合理组织社会生产力的要求,要求我们做到科学管理,并积极吸收国外先进的管理理论和管理方法,促进社会生产力的发展。

其次,管理的社会属性告诉我们,管理总是与不同的社会性质、不同的文化背景和不同的民族特点相联系。在对待国外现代管理理论和方法时,不能照搬,要有鉴别地吸收,坚持“博采众长、兼收并蓄、以我为主、自成一家”的原则。对那些主要由社会属性

决定的,与我国社会主义制度不相容的部分,应坚决摒弃,以维护社会主义生产关系。

三、管理的职能

管理的职能是指管理系统的作用和功能。由于管理具有二重性,因此,它具备两个方面的基本职能:一是合理组织生产力的职能;二是维护和完善生产关系和上层建筑的职能。对于管理的具体职能历代管理学家有许多不同提法。例如法约尔(H. Fayol)认为管理的职能包括计划、组织、指挥、协调和控制五种职能;孔茨(H. Koontz)等认为管理的职能包括计划、组织、控制、人事和领导五种职能。我们认为,管理最基本的具体职能有计划、组织、领导和控制四种。当然,对管理职能的认识,也是随着管理学的发展,而不断深入的。当前,管理的创新职能,越来越受到管理学者的重视。我们通常所讲的管理职能,主要是指管理的具体职能。

1. 计划职能

计划是管理者在行动之前预先对应当追求的目标和应采取的方案作出选择和安排的过程。计划工作要解决两个问题:第一是干什么;第二是怎么干。组织等其他一切工作都是要围绕着计划确定的目标和方案展开的,所以说计划是管理的首要职能,是其他职能的基础。

2. 组织职能

组织就是把管理要素按照计划提示的各项目标和任务的要求结合成为一个有机整体,具体包括组织机构的设置、管理体制的建立、规章制度的制定、资源的合理选择和配置等。此外,组织还要根据组织内外条件的变化,不断地对结构作出调整和变革,以确保组织目标的实现。

3. 领导职能

领导是指管理者利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的活动过程。领导职能有两

个要点：一是完成组织任务；二是满足组织成员的个人需要。领导工作的核心和难点是调动组织成员的积极性，它需要领导者科学的激励方法。

4. 控制职能

控制是检查、监督组织活动的进展情况，纠正偏差，以确保组织目标和计划得以实现的过程。控制职能要解决三个基本问题：确定目标、衡量业绩和纠正偏差。

上述四大职能是相互联系、相互制约的。其中计划是管理的首要职能，是其他职能的依据；组织、领导和控制是计划得以实现的必要手段。只有统一协调这四个方面，才能得到有效的管理。

需要说明的是，人们对管理职能的认识是不断深化的。对计划、组织、领导和控制这四个基本职能，早在 20 世纪初管理界已有认识。时至今日，这种认识也未发生根本性的变化。只是随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化，人们对管理的职能又有了进一步的认识。这一方面表现在人们对于上述各项基本职能所涵盖的内容和所使用的方法加深了理解；另一方面，人们在此基础上又提出了一些新的管理职能，或者更准确地说，是对原有四个职能的某些方面进行强调，从中分离出新的职能，其中特别值得一提的是决策和创新这两个职能。

决策职能从 50 年代开始受到人们的特别重视。管理就是决策，决策贯穿于管理的全过程。可以说管理工作是由决策的制定和决策的执行两大部分活动所组成。决策渗透于管理的所有职能之中，所以管理者在某种程度上也被称作是决策者。

创新职能受到重视始于 60 年代。创新，就是使组织的作业工作和管理工作不断地有所革新、有所变化。只有不断创新，组织才能在急剧变化、竞争日益加强的环境中持续发展。所以有人认为，21 世纪是知识经济时代，知识经济就是创新。创新，是组织的灵魂，是 21 世纪干部的最重要素质。

第二节 管 理 学

管理产生于共同劳动,管理的实践活动同人类的历史一样悠久。但是管理学作为一门独立的学科只是到了 20 世纪初才开始形成并发展起来的。

一、管理学的研究对象

任何一门学科都有其特有的研究对象,管理学也不例外。管理学的研究对象就是社会管理现象。通过对社会管理现象的研究,找出内在的客观规律,总结管理的原理和理论。所以,管理学是一门研究一般管理的原理和理论的科学。

二、管理学是一门应用性很强的综合学科

管理可直接用于生产经营等组织的活动,达到合理配置资源,提高组织活动的效率,取得良好经济效益。所以管理是一门应用科学。

管理学一门是需要运用多门学科知识的学科,既应用社会科学方面的新成果,也应用自然科学、思维科学与心理学以及技术科学的成就。例如,社会学、人类学、心理学、统计学、概率论、计算机技术等是管理学最常用的理论基础。所以管理学是一门介于自然科学和社会科学之间的交叉科学和综合科学。

三、管理既具有学科性又具有艺术性

管理学有自己独特的研究对象,具有自己的理论基础,又有严密的结构体系,管理必须遵循一定的原则和方法,它不仅具有普遍性而且还反映了客观规律性。这是管理的科学性。

管理的艺术性表现在管理有时具有非精确性的科学性。管理活动需要一定的管理经验和技巧,还要有一定的灵活性,有时还要机遇。管理者应具体情况具体分析,不能死搬硬套管理模式。所以,管理人员需要懂得人,会审时度势;需要打破常规,懂得变化、

变革与创新;管理需要权衡得失、有所取舍;管理人员要懂得妥协。这些都反映了管理的艺术性。

管理的科学性与艺术性,两者是不可分割的。艺术总是以科学为基础,科学与艺术相互补充。作为一个管理者,首先要具备管理科学知识,不能光靠直觉或碰运气;其次,还要不断地在管理实践中,不断积累成功的管理经验和失败的教训,懂得在某一具体的环境中,如何灵活地应用管理理论,这就是管理的艺术。

第三节 管 理 者

管理者都是在组织工作的。因此,在讨论管理者之前,有必要搞清楚组织的含义。

一、组织及其构成要素

若干人在某一时期相对固定地集中在一起,从事某种有目的活动,组织也就形成了。组织也起源于共同劳动。因此,组织是指一群人为了实现某个共同目标而结合起来协调行动的集合体。像大学、企业、医院等等都是一个组织。

根据上面的定义,组织一般由以下几个要素构成:

1. 组织成员。每个组织都是由一定数量的人员组成的,这些人被称为组织成员。作为组织成员必须接受组织目标、遵守组织的规章制度、参加组织活动,完成组织安排的任务。

2. 组织目标。组织目标是组织生存的根本目的,是维系组织成员的纽带。每一个加入组织的人都必须接受组织目标,并与其他组织成员协调行动。组织目标有一个,也可以多个,形式也有多种。有的目标是根本性的、终极的,与组织性质有关,一般都不会轻易改变;有些目标是具体的,不同时期,内容会不一样。需要说明的是,每个组织成员都有自己的个人目标或目的。个人目标与组织目标不一定要求完全吻合,事实上。个人目标在很多情况下

第一章 管理概述

是不一致的。但是任何一个人只要一加入某一组织,就必须承认和接受组织目标,并为之贡献力量,通过完成组织目标来实现个人的目标。管理者的一项重要任务就是要设法把组织成员的个人目标和组织目标结合起来,以此激励员工。

3. 组织活动。组织目标必须通过组织成员从事某些集体活动才能得以实现,所以组织活动是组织目标的实现途径。例如,企业通过生产经营活动来实现经营目标。不同性质的组织其组织活动的内容是不同的。相同组织目标其实现的途径也不一致,即组织活动的形式也不同。例如,一个经营目标,可以有多种生产经营的方式来实现。

4. 组织资源。组织资源主要指组织的人、财、物、信息等资源,它们是组织活动的物质基础,其中人力资源是最重要的组织资源。缺乏了组织资源,组织活动就无法顺利开展,组织目标就会成为空中楼阁。

5. 组织的环境。任何组织都不是孤立地存在的,都是社会系统中的一个基本单位,都是存在于某一特定环境中的组织。环境中有许多因素对组织的活动有着不同程度的影响。组织要生存和发展,必须适应和改造外部环境。

二、管理者

组织是由组织成员构成的有机整体,但并非所有在组织中工作的每个成员都是管理者。为便于研究,我们将组织中的成员分成两大类:操作者(或作业人员)和管理者。操作者是指在组织中直接从事某项工作或业务,不具有监督其他人工作职责的人员。例如,流水线上的装配工人,百货店的柜台售货员以及饭店里的服务员等等。他们都是操作者或作业人员。相反,还有一部分人,他们是指挥和监督别人活动的人,处于操作者之上的组织层次中。这些人就是管理者。因此,所谓管理者就是组织和利用组织资源去实现组织目标的指挥者和组织者。当然,管理者也可能担任某

些作业职责,例如,校长要上课,医院院长要出诊。

也有许多人认为,凡是从事管理职能工作的人员都是管理者,如财务人员、审计人员、计划人员等,他们虽然没有直接的下属,但也是管理者。这种观点在日常工作中较为普遍。

管理者以其在组织中的地位、层次的不同,可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。不同层次的管理者,其责任和权限不同。

1. 高层管理者

高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人,他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针,评价整个组织的绩效,沟通组织与外界的交往联系。他们在与外界的交往中,往往代表组织以“官方”的身份出现,如公司总经理、医院院长、大学校长等。

2. 中层管理者

中层管理者是指处于高层管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理者。如车间主任、大学的系主任等。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,给基层管理者分配任务,并对其指导、监督和协调。中层管理者在组织中起承上启下的作用,对上下信息沟通,政令通行等负有重要责任。

3. 基层管理者

基层管理者是第一线管理者,也是最低层次的管理者,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。如车间的班组长、学校的教研室主任等。他们的职责是给下属作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督作业人员的作业活动,保证各项任务的有效完成。

三、管理者的领域分类

管理者还可以按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同,划分为综合管理者和专业管理者两大类。

第一章 管理概述

综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理人员。

专业管理者仅仅负责组织中某一类活动(或职能)管理的管理者。如财务总监、生产部经理、人事经理等。

作为管理者,无论他在组织的哪一个层次上承担管理职责,其工作的性质和内容应该基本上是一样的,都包括计划、组织、领导和控制几个方面。但不同层次的管理者履行各项职能的程度和重点是不同的。如图 1-1。高层管理者花在领导职能上的时间少,而花在计划、组织、控制职能上的时间要比基层管理者多些。基层人员则相反,花在领导上的时间要多些。他们总是站在第一线指挥,带领作业人员完成组织任务。

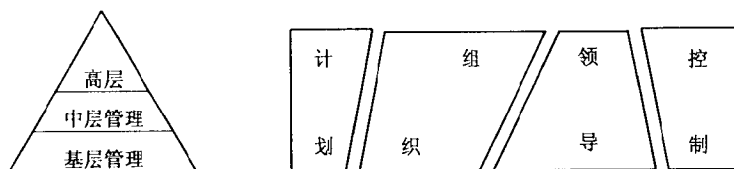


图 1-1

四、管理者的技能要求

管理者不管身处哪一层次,负责哪一方面,要开展行之有效的管理工作,很大程度上取决于管理者是否真正具备了相应需要的技能。这些技能通常包括技术技能、人际技能和概念技能三个方面。

1. 技术技能

就是指从事自己管理范围内的工作所需的技术和知识。如财务科长需熟悉会计、财务制度和法则;车间主任需熟悉生产设备性能和工艺流程等。当然,不同层次的管理者对于技术技能的要求是不同的。相对来说,基层管理者需要技术技能的程度较深,而高