

国际工商管理核心课程教材系列



北京外国语大学国际商学院组编

Edited by School of International Business, Beijing Foreign Studies University

管理学

INTRODUCTION TO MANAGEMENT

Introduction To Management

彭龙 主编 / 郭笑文 赵涛 编著



经济科学出版社

INTRODUCTION
TO
MANAGEMENT

国际工商管理核心课程教材系列
北京外国语大学国际商学院 组编
彭龙 主编

管 理 学

郭笑文 赵涛 编著



经济科学出版社

责任编辑：崔岱远

责任校对：王肖楠

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

管 理 学

郭笑文 赵 涛 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

世界知识印刷厂印装

880 × 1230 32 开 5.625 印张 200000 字

2002 年 12 月第一版 2002 年 12 月第一次印刷

印数：0001—7000 册

ISBN 7-5058-3323-5 / F · 2674 定价：13.80 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 郭笑文编著. —北京: 经济科学出版社,
2002. 12

(国际工商管理核心课程教材系列)

ISBN 7-5058-3323-5

I. 管… II. 郭… III. 管理学-高等学校-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 103955 号

序 言

作为中国历史最悠久、开设语种最多的外语大学，北京外国语大学已经走过了 61 个春秋，她为我国的现代化建设事业培养了大量的外语人才。随着新世纪的到来，当今世界已经进入了一个知识经济时代，国际竞争集中体现为科技竞争和民族素质竞争，这一切归根到底都是人才的竞争。要提高我国在国际上的竞争力，就必须培养大量高素质的复合型人才。面对新世纪的机遇和挑战，北外制定了跨世纪的发展战略，要将学校从以教授外国语言文学为主的单科型大学发展成为一所多学科、多层次，培养复合型复语型高质量人才的高等学府。为了实现这个战略，自 1995 年起，北外就开始了多学科的建设工作。我校的国际商学院就是这样一个培养有较高经济管理水平的人才的摇篮。这几年，国际商学院在经济、管理类课程的教学上一直采用兄弟院校的相关教材，在实践中发现，这些教材并不完全适合北外这样一个具有特定学术背景的高校，因此能够拥有一套真正合适的工商管理类教材一直是北外广大师生翘首以盼的事。

今天，我很高兴地看到这一愿望变成了现实：由北外国际商学院组编，院长彭龙教授主编的“国际工商管理核

心课程教材系列”丛书即将由经济科学出版社出版。这套丛书涉及面广，包括了货币金融学、证券投资学、管理学、管理信息系统、国际贸易等五门工商管理类的主要学科，丛书充分地考量了外语类院校的学术背景，深入浅出地给同学们介绍了各种理论知识，同时还配有相关的案例，使同学们能够结合实际运用所学到的知识，真正地做到知行合一。这套丛书是北外国际商学院集体智慧的结晶。尤为值得一提的是，国际商学院中的几位青年教师不仅具有较深厚的学术功底，而且还有着令人称道的敬业精神，他们总结了教学实践中的宝贵经验以及多年研究笔耕的成果，使本套丛书在国内同类教材中居于领先地位，为北外的广大师生献上了一份厚礼。从他们身上，我看到了北外教师良好的精神风貌，也正是由于这些勤奋敬业的年轻人，才使北外这所历史名校能够在新时代中既继承和发扬原有的优势与特色，又能焕发新的活力，一路向前。

北外国际商学院经济管理学科已被列为国家“211工程”重点建设学科。因此，丛书的出版也可看成是北外国际商学院进行高水平学科建设的序幕。我愿意代表学校对国际商学院表示祝贺，感谢参与本套丛书编撰工作的所有老师。经济科学出版社的同仁为丛书的审稿和出版工作付出了辛勤的劳动，在此一并致谢。

是为序。

北京外国语大学校长 陈乃芳

2002年11月2日

前 言

现代管理科学从“科学管理”运动开始的 100 多年来，经历了快速的理论发展和体系创新。近年来，管理专家们围绕组织学习、团队建设、人本管理、社会责任和管理道德，以及网络资源下的管理变革等方面进行了卓越的研究，其论著极大地丰富了管理科学的视野和范畴。现代最流行的管理学经典教材，保留了法约尔“通过研究管理的过程来学习管理”的观点，以管理的职能来构建管理学的体系，但在这个体系中，纳入了最新的方法和观点。

本书是一本教材，可供高等学校学习经济、管理、外贸、金融以及其他相关专业的学生学习。我们希望把管理学最新的体系和内容融合在一起，呈现在这本书里，但鉴于时间和水平有限，心有余而力不足，不妥之处，敬请读者批评指正！

作者

2002 年 11 月



目 录

前言	1
第1章 管理、管理者	1
1.1 认识管理	1
1.2 认识管理者	3
第2章 管理的历史背景与演进	8
2.1 历史背景	8
2.2 科学管理	9
2.3 一般行政管理理论	10
2.4 关于人力资源的霍桑研究	12
2.5 卡内基、马斯洛、麦格雷戈的人际关系运动	13
第3章 管理工作的实质：决策	15
3.1 决策的普遍性	15
3.2 决策制定的过程	16
3.3 理性决策者与群体决策	19

第4章 计 划	28
4.1 计划的定义与目的	28
4.2 计划的方法和权变因素	33
第5章 组 织	42
5.1 组织设计的定义与权变方法	42
5.2 有效的组织设计与职务设计	48
5.3 组织结构设计的原则	64
5.4 人力资源管理与有效的职务设计	71
第6章 领 导	83
6.1 行为的基础	83
6.2 群体行为与高效率的工作团队	93
6.3 管理者与领导者理论	99
6.4 领导的最新观点	103
6.5 有效的沟通与人际交往技能的开发	110
6.6 训导与冲突管理技能的开发	117
6.7 早期与当代的激励理论	125
6.8 谈判技能的有效开发	134
第7章 控 制	151
7.1 控制的重要性与焦点	151
7.2 控制的过程与机能障碍	155
7.3 信息控制系统与作业管理	160
后 记	169

第 1 章

管理、管理者

1.1 认识管理

1.1.1 管理的定义

什么是管理？不同的管理学家有不同的说法。

科学管理之父泰罗曾经给管理下过这样的定义：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”。在泰罗的眼里，管理就是指挥他人能用最好的工作方法去工作，泰罗在其名著《科学管理原则》中讨论和研究：

第一，员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率？

第二，管理者如何能激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩？

诺贝尔经济学奖获得者西蒙教授这样归纳管理概念：“管理即制定决策。”在西蒙教授看来，管理者所做的一切工作归根结底是面对现实与未来、面对环境与员工及时不断地做出各种决策，使组织的一切都可以不断运行下去，直到取得满意的结果，实现满意的目标要求。

但真正对管理的定义有重大影响的是法国人亨利·法约尔。

法约尔认为，管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活

动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。

计划包括预测未来和拟定一个行动计划；指挥包括维持组织中的人员的活动；协调就是把所有的活动和工作结合起来，使之统一并和谐；控制则注意使所有的事情都按照已定的计划和指挥来完成。当你在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时，你便是在进行管理，管理等同于计划、组织、指挥、协调和控制。

以 P·罗宾斯为代表的管理学家提出了管理概念的最现代观点：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，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。

其中，对“有效”的描述需要考察效率和效果两个方面。效率是管理的极其重要的组成部分，它是指输入与输出的关系。对于给定的输入，如果你能获得更多的输出，你就提高了效率。

然而，仅仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现预定的目标，即追求管理活动的效果。当管理者实现了组织的目标，我们就说他们是有效果的。因此，效率涉及的是活动的方式，而效果涉及的是活动的结果。只有当管理活动既实现了高效率，又实现了高效果，我们才把这样的管理者称为“有效管理者”。

1.1.2 管理职能

按照最普及的管理学教科书（例如 P·罗宾斯、孔茨的管理学教科书）的观点，管理的职能包括四个方面的内容：计划、组织、领导和控制。

1. 计划

计划是指对未来的行动或活动以及未来资源供给与使用的筹划。计划指导着一个组织系统循序渐进地去实现组织的目标，而计划的目的是要使组织适应变化中的环境，并使组织占据更有利的

环境地位，甚至进入一个完全不同的环境。

2. 组织

组织有两个含义：一是将组织内各种资源按照配比及程序要求有序地进行安排；另一是指一群人按照一定的规则为了实现一定的目的组成一个团体或实体。作为一种行为活动的组织自然是指前一种含义。

3. 领导

每一个组织都是由人组成的，管理的任务是指导和协调组织中的人，这就是领导职能。当管理者激励下属、指导他们的活动、选择最有效的沟通渠道、解决组织成员中的冲突时，他就是在进行领导。

4. 控制

为了保证组织活动按照既定的计划进行，管理必须监控组织的绩效，必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差，管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能的含义。

1.2 认识管理者

1.2.1 管理者角色

根据明茨伯格的理论，管理者扮演着 10 种不同的，但却是高度相关的角色。

管理者角色指的是特定的管理行为范畴，正如表 1-1 所表示，这 10 种角色可以组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定。

表 1-1 明茨伯格的管理角色理论

角 色	描 述	特 征 活 动
人际关系方面:		
(1) 挂名首脑	象征性的首脑, 必须履行许多法律性的或社会性的例行义务。	迎接来访者, 签署法律文件。
(2) 领导者	负责激励和动员下属, 负责人员配备、培训和交往的职责。	实际上从事所有的有下级参与的活动。
(3) 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络, 向人们提供恩惠和信息。	发感谢信, 从事外部委员会工作, 从事其他有外部人员参加的活动。
信息传递方面:		
(4) 监听者	寻求和获取各种特定的信息, 以便透彻地了解组织与环境; 作为组织内部和外部信息的神经中枢。	阅读期刊和报告, 保持私人接触。
(5) 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息, 有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种观点。	举行信息交流会, 用打电话的方式传达信息。
(6) 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息; 作为组织所在产业方面的专家。	举行董事会会议, 向媒体发布信息。
决策制定方面:		
(7) 企业家	寻求组织和环境中的机会, 制定“改进方案”以发起变革, 监督某些方案的策划。	制定战略, 检查会议决议执行情况, 开发新项目。
(8) 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时, 负责采取补救行动。	制定战略, 检查陷入混乱和危机时期的工作。
(9) 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策。	调度、询问、授权, 从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作。
(10) 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表。	参与与其他团体签订的合同谈判。

1. 人际关系方面的角色

人际关系角色指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的

义务。

当学院的院长在毕业典礼上颁发毕业文凭时，或者工厂领班带领学生参观时，他们都在扮演挂名首脑的角色。此外，所有的管理者都具有领导者的角色，这个角色包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员。管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员。明茨伯格把这种角色描述成与提供信息的来源接触，这些来源可能是组织内部或外部的个人或团体。

2. 信息传递方面的角色

信息角色指拥有的管理者在某种程度上都从外部的组织或机构接受和收集信息。典型的情况是，通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化，竞争对手可能正打算干什么等，明茨伯格称此为监听者角色；管理者还起着向组织成员传递信息的通道作用，即扮演传播者的角色；当他们代表组织向外界表态时，管理者是在扮演谈判者的角色。

3. 决策制定方面的角色

明茨伯格围绕制定决策又确定了4种角色：

- ①作为企业家，管理者发起和监督那些将改进组织绩效的新项目。
- ②作为混乱驾驭者，管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题。
- ③作为资源分配者，管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任。
- ④当管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时，他们是在扮演谈判者的角色。

1.2.2 有效管理者与成功管理者的不同工作重点

现实中,在组织中提升最快的管理者与绩效最佳的管理者的关系怎么样?你也许会认为,在工作中最有绩效的管理者也会是在组织中提升最快的人,但事实并不是如此。这种现象怎么解释?

根据卢森斯的研究,管理者大都从事以下4种活动:

- ①传统管理:决策、计划和控制。
- ②沟通:交流例行信息和处理文书工作。
- ③人力资源管理:激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训。
- ④网络联系:社交活动、政治活动和外界交往。

研究表明,“平均”意义上,管理者花费32%的时间从事传统管理活动;29%的时间从事沟通活动;20%的时间从事人力资源管理活动;19%的时间从事网络活动。但是,不同的管理者花在这四项活动上的时间和精力显著不同。特别是,如表1-2,成功的管理者(用在组织中晋升的速度作为标志)在对各种活动的重点上,与有效的管理者(用工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度作为标志)显著不同之处在于:维护网络关系对管理者的成功贡献最大;从事人力资源管理活动的相对贡献最小。而在有效的管理者中,沟通的相对贡献最大;维护网络关系的贡献最小。

表1-2 平均的、成功的和有效的管理者每种活动的时间分布

	平均的管理者	成功的管理者	有效的管理者
传统管理	32%	13%	19%
沟通	29%	28%	44%
网络关系	19%	48%	11%
人力资源管理	20%	11%	26%

从平均意义上来说，管理者在传统管理、沟通、人力资源管理
和网络联系这四项活动中的每一项，大约花费 20% ~ 30% 的时间。
但成功的管理者与有效的管理者强调重点不一样，事实上，他们几
乎是完全相反的。这对晋升是基于绩效的传统假设提出了挑战，它
生动地说明，社交和施展政治技巧对于在组织中获得更快的提升起
着重要的作用。

第 2 章

管理的历史背景与演进

2.1 历史背景

在经济学的课程中经常提到亚当·斯密的名字，这是因为他对古典经济学说做出了重要贡献。在他 1776 年发表的《国富论》一书中，他提出了组织和社会将从劳动分工中获得巨大经济利益的光辉论断。所谓劳动分工，即将工作分解成一些单一的和重复性的作业。他以制针行业为例，得出结论：劳动分工可以提高生产效率。斯密认为，劳动分工之所以能够提高劳动生产效率，是因为它提高了每个工人的技巧和熟练程度，节约了由于变换工作浪费的时间，以及有利于机器的发明和应用。今天广泛普及的工作专业化，无疑是由于斯密在 200 多年前就提出的劳动分工所产生的经济效益。

而 20 世纪前对管理最重要的影响还是产业革命，它开始于 18 世纪的英国，在美国内战结束后又传到了美国。在产业革命中，机械力迅速取代了人力，并且使在工厂中制造商品更加经济。以纺织业来说，在有 100 个人的毛毯厂中，有些工人专门纺线，有些专门染色，这样工厂就能制造大量的毛毯，而成本比原来低得多。但是，这种劳动分工需要管理技能：管理者需要预测需求，保证手头有足够的羊毛用于纺线，向每个工人分派任务，指挥每天的生产活动，协调各种活动等。当在每个家庭中制作毛毯时，人们很少关心效率，但当在工厂中 100 个人工作时，如何使工人满负荷工作就变