

· 公共管理 · 工商管理 ·

c93
747d

管 理 学

MENT

姜 杰 主 编

倪保志 张喜民

副 主 编

王晓君 柳兴国

山东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/姜杰主编. — 济南: 山东人民出版社,
2003.1

ISBN 7-209-03139-1

I. 管... II. 姜... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 103221 号

山东人民出版社出版发行

(社址: 济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码: 250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

济南申汇印务有限责任公司印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 13.375 印张 2 插页 310 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—4000 定价: 20.00 元

前 言

近些年来，国内出版了不少管理学教材。这些教材缘于历史，大都是站在工商管理角度，以企业为素材，以企业管理为叙述对象，几乎成了“工商企业管理学”。这使工商管理类教师和学生感到与其它课程内容有很多重复，而公共管理类的教师和学生又感到内容、素材和案例的偏远与陌生。基于此，为克服和避免这类明显缺陷，我们在本书中牢牢把握以一般组织的管理为研究对象，以一般组织管理的基本规律、基本原理、主要技术和方法以及主要程序为内容，在案例和素材的选择上，我们也尽可能地体现各类组织的典型性和多样性，坚持管理学的一般性和普遍性原则，突出一般组织的管理共性。本书所说的组织，小到幼儿园、企业、医院、学校，大到省市和国家。我们认为，这些众多的组织虽然跨越各行各业，但就管理而言却具有共性。例如，每个组织都有其目的、宗旨和目标，都有一定的计划性和组织形式，都需要预测、决策、人力资源开发、激励、沟通、协调和控制等，都必须讲究效率、效果和效益，都具有一定的组织文化和管理伦理。在管理中也都面临着引入新的管理技术、改善管理手段、采用新的管理方法的共同课题。这些组织共有的管理共性，构成了管理学的主要

、 2 管 理 学

内容。从各类组织的普遍性和广泛性入手,探讨管理的共性问题,是本书的一个着力点和努力创新点。

本书主要作为高等院校管理类、经济类的教材,也可供其它学科学习管理时使用,并可作为党政事业单位干部和企业管理人员的自学读物。

本教材是全体参编人员集体努力的结果。由山东大学政治学与公共管理学院姜杰任主编。参加编写者有姜杰、倪保志(山东大学政治学与公共管理学院副教授、博士)、张喜民(山东大学管理学院副教授、博士)、王晓君(济南大学管理学院副院长、副教授)、柳兴国(济南大学工商管理系副主任、副教授)。全书由姜杰负责大纲拟定、体系结构设计和统修定稿工作。政治学与公共管理学院研究生韩慧同学在书稿的打印与校对方面做了大量工作。

在本书编写过程中,曾得到了山东大学政治学与公共管理学院院长、教授、博士生导师刘玉安先生的大力支持和及时指导。编者参阅和借鉴了有关的专著、教材和论文,吸收了学界一些最新的研究成果。张玉利、乔忠、吴照云、聂正安、张康之等老师主编的管理学教材给我们帮助很大,使我们深受启发。谨此致以衷心的感谢和真诚的敬意。本书得以顺利出版,还要感谢山东人民出版社尹铭先生、于宏明先生以及其他有关人士的大力支持和具体帮助。

由于作者水平所限,书中缺点、疏漏和错误在所难免,敬请广大读者批评指正,以便今后再版时修订。

姜 杰

2002年10月

目 录

第一章 管理与管理学	(1)
第一节 管理.....	(2)
第二节 管理学	(11)
第二章 管理思想理论的发展	(17)
第一节 古代管理思想	(19)
第二节 近代管理理论	(23)
第三节 现代管理理论	(42)
第三章 计划	(52)
第一节 计划的特点与地位	(52)
第二节 计划类型	(57)
第三节 计划的基本内容	(61)
第四节 计划过程	(66)
第五节 计划评价标准	(73)
第六节 计划活动原则	(78)
第七节 常用计划方法	(80)
第四章 组织	(85)
第一节 组织边界与环境	(85)
第二节 组织类型	(87)

2 管 理 学

第三节	组织设计	(90)
第四节	组织结构划分	(95)
第五节	组织设计原则	(105)
第六节	组织变革	(111)
第七节	组织发展趋势	(120)
第五章	领导	(127)
第一节	领导职能的构成	(127)
第二节	人性假设理论	(132)
第三节	典型的领导理论	(135)
第四节	领导与人力资源开发	(145)
第六章	预测与决策	(158)
第一节	预测	(158)
第二节	决策	(172)
第七章	协调	(202)
第一节	冲突	(202)
第二节	沟通	(206)
第三节	激励	(215)
第四节	实现协调	(229)
第八章	控制	(232)
第一节	控制职能及其作用	(232)
第二节	控制过程与基本结构	(237)
第三节	控制的类型	(245)
第四节	控制实施中的阻力与避免方法	(255)
第五节	有效控制	(259)
第六节	控制的基本方法	(262)
第九章	管理创新	(267)
第一节	组织的管理环境	(267)
第二节	创新思维与程序	(280)

第三节	管理创新的内容·····	(291)
第四节	管理创新的阻力·····	(294)
第五节	管理创新实施方法·····	(298)
第十章	管理伦理·····	(303)
第一节	伦理道德的功能与评价·····	(303)
第二节	管理伦理·····	(307)
第三节	组织伦理·····	(318)
第十一章	管理的核心与手段·····	(321)
第一节	管理的衡量标准·····	(321)
第二节	管理效益原则·····	(326)
第三节	管理的基本手段·····	(336)
第十二章	管理的发展趋势·····	(355)
第一节	文化管理·····	(355)
第二节	知识管理·····	(368)
第三节	自主管理·····	(373)
附：典型案例·····		(380)
主要参考文献·····		(416)

第一章 管理与管理学

管理学是研究各类组织管理活动的基本规律和一般方法的科学。它以一般组织的管理为研究对象,探讨和研究管理的基本概念、原理、方法和程序。这里所讲的组织,可以是国家、城市、企业,也可以是学校、医院、居委会、部队等任何实体。管理存在于社会生活的各个行业和各个领域,存在于各级各类不同性质的组织。管理也因行业领域不同、组织性质不同而千差万别,各有特点。不仅政府、军队、公安等组织需要管理,大、中、小学和职业学校需要管理,医院、诊所和医疗保险单位需要管理,研究所、报社、博物馆、画廊以及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。不同类型的组织,由于其业务作业活动的目标和内容多多少少存在一些差异,因而管理的具体内容和具体方法也不尽相同,但从基本管理职能、管理程序、管理原理和管理方法来看,各种不同类型的组织却具有相似性和共同性。管理学研究探讨的就是这些领域中组织管理活动共性的内容。

第一节 管 理

一、管理的界定

管理即是管辖、治理的意思。大到国家，小到企业或学校，几乎任何组织都离不开管理。管理伴随着人类生存、发展的各种活动，可以追溯到很远的古代，但把管理作为一门学科，却是 19 世纪末 20 世纪初的事情，距今只有 100 余年。随着管理学的产生与发展，在不同时期，不同学者对管理作出了不同的描述，这些管理的定义都从不同的侧面客观地反映了管理的特性。

1911 年，古典管理学家、科学管理的奠基人泰勒（Frederick W. Taylor）认为“管理就是确切地了解你希望工人干什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它”。1916 年，古典管理学家法约尔（Henri Fayol）在他的著作《工业管理与一般管理》中认为：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”，他第一次提出了计划、组织、指挥、协调和控制等管理的五项职能，意义深远。1955 年，管理学家孔茨（Harold Koontz）在与奥唐纳（Cyril O. Donnell）合著的《管理学》中认为：“管理就是设计并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的过程。这个定义需要展开为：作为管理人员，需完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能；管理适合于任何一个组织机构；管理适合于各级组织的管理人员”。1960 年，著名管理学家西蒙（Herbert A. Simon）在他的著作《管理决策的新科学》中认为：“管理就是决策。”

我国学者一般则认为：“管理是通过计划、组织、控制、

激励和领导等环节来协调和利用组织的人力、物力、财力、社会信用、时间、信息、社会关系等资源，以期更好地达到组织目标的过程”。因此，管理归纳起来可以有以下几点：

1. 管理是一个过程。管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的，但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标，不能为管理而进行管理，而只能使管理服务于组织目标。

2. 管理由若干个职能构成，即计划、组织、控制、领导和协调；管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制、协调等，它们成为管理的基本职能。

3. 管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机会，也构成了威胁。也就是说，管理须将所服务的组织看作一个开放的系统，它不断地与外界环境产生相互的影响和作用。正视环境的存在，一方面要求组织为创造优良的社会物质、政治法律和文化环境尽其“社会责任”；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、万能的管理方法。审时度势、因势利导、灵活应变，对于管理成功是至关重要的。

4. 管理的工作内容是优化使用组织的人力、物力和财力等各种各样资源；管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。也就是说，管理负责把资源转化为成果，将投入转化为产出。管理的成效好坏、有效性如何，集中体现在它是否使组织花最少的资源投入，取得最大的、合乎需要的成果产出。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”（即“怎么做”）的问题，那么，是否选择“正确的事”去做（即“做什么”）就是与效果或效能相关的问题。

管理的目的是使组织高效地达到组织目标；管理是要使资

源成本最小化，因此，效率是管理的极其重要的组成部分，而仅仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现其预定的目标，即追求活动的效果。通常，效率和效果是相互联系的，但在现实生活中，有效率却无效果的组织和以低效率来取得效果的组织并不少见。使活动达到目标，而且做得尽可能有效率，这就是学习管理的最终使命。管理意味着根据目标进行管理，它要求采取行动实现预定的效果。管理的具体职责就是把想要达到的目的先变成可能的东西，然后再变成实际存在的东西；换句话说，以有意识和有目的的行动来改变环境，这才是真正的管理。

因此，管理的定义可以概括为：管理是通过有效地计划、组织、控制、领导和协调等环节来组织所拥有的的人力、物力和财力等各项资源，以期更好地达到组织既定目标的过程。

二、管理的基本职能

（一）计划职能

计划职能的主要任务是在收集大量基础资料的基础上，对组织未来环境的发展趋势作出预测，根据预测的结果和组织拥有的可支配资源建立组织目标，然后制定出各种实施目标的方案、措施和具体步骤，为组织目标的实现作出完整的谋划。如我国关于国民经济和社会发展的五年计划纲要、十年计划纲要、县市三年规划、企业的中长期发展计划、行政机关的工作计划等都是计划的例子。毫无疑问，计划在管理的几个职能中具有首位性，它是组织进行管理的前提，这个职能发挥的好坏直接关系到组织的努力方向、生存和发展。

（二）组织职能

组织职能有两层含义：一是进行组织结构的设计、建造和调整，如成立某些机构或对现有机构进行调整和重塑；二是为

达成计划目标所进行的必要的组织过程，如进行人员、资金、技术、物资等的调配，并组织实施等。例如，随着经济全球化的快速发展，在企业间形成各种供应链是近年来出现的新动向，企业为了实现自身的经营目标，增强竞争力并发挥自身的优势，便加入了某一个供应链。为了适应供应链管理的新要求，企业往往需要设立或去掉一些部门，对企业结构作出调整；当社会政治、经济、文化建设出现变化，提出新的要求时，政府机构出现变动，新设或去掉一些部门；还有如学校增设或去掉一些专业、院系；等等，这就是组织职能在发挥作用。当某县市制定了某个项目的计划后，便需要组织人力、财力和物力去实施该项目计划。当学校增设了新的院系，就需要组织学校里的各类资源实现增设院系后的新目标。新项目或新目标完成的整个组织过程，其实也是组织职能在发挥作用的过程。

（三）领导职能

领导职能是指组织的各级管理者利用各自的职位权力和个人影响力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力的过程。职位权力是指由于管理者所处的位置而由上级和组织赋予的权力，个人影响力是指由管理者自身素质和威信所产生的影响力。有效的领导要求管理者在合理的制度环境下，利用自身优秀的素质，采用最适当的方式，针对成员的需求和行为特点，采取有效措施提高和维持组织成员的工作积极性。由此可见，领导职能主要涉及组织中人的问题，往往和激励职能、协调职能一起发挥作用。

（四）控制职能

控制职能所起的作用就是检查组织活动是否按既定的计划、标准和方法进行，及时发现偏差、分析原因并进行纠正，以确保组织目标的实现。由此可见，控制职能与计划职能具有

密切的关系，计划是控制的标准和前提，控制的目的是为了计划的实现，有时控制也会导致计划或组织的调整。如财务控制，一是防止错误的资源分配，二是提供经济信息反馈，以便更正错误的行为。如产品的质量控制，就是按照质量标准检查产品的质量是否合格，若发现问题，及时分析原因并予以纠正。如政府的教育督导，就是监督指导国家教育方针、基本任务的实现，保证以法治教。

（五）协调职能

协调职能有三层含义：一是协调组织内部各种资源、要素、职能之间的关系，二是协调组织内部与组织外部环境各个因素之间的关系，三是实现组织内部、组织与外部环境之间的全面协调，克服和消除组织内外不协调现象，以提高组织管理效益。

不同的学者对管理的职能有不同的划分，从管理的理论演变和发展来看，计划、组织、控制是各个管理学派公认的管理职能。后来，鉴于在管理中领导和协调的作用日益突出，领导和协调被列为两个管理职能。20世纪30年代以后，由于出现了人际关系学说，人们在管理中从重视技术转向重视人的因素，因而有人将人事、激励、沟通等作为单独的管理职能。后来，由于决策理论的创立，有的学者为了强调决策在管理中的作用，又把决策从计划职能中分出作为一个管理职能。以后，伴随着新经济的发展，为了突出创新在管理中的作用，有的学者又将创新作为一个管理职能。本书以后的章节，将按照计划、组织、领导、协调和控制的基本次序来介绍管理的若干职能。参见图1-1所示。

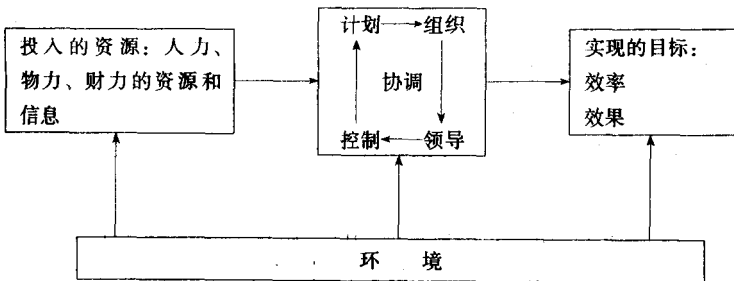


图 1-1 管理活动

三、管理者与管理对象

（一）管理者

管理者是指在组织中从事管理活动的全体人员，即在组织中担负计划、组织、领导、控制和协调等工作，以期实现组织目标的人。我们可以将一个组织的管理者分为高层、中层和基层三个大的层次。不同层次的管理者工作的重点不同。高层管理者对整个组织的管理负有全面责任，主要任务是制定组织的总目标、总战略，把握组织的发展方向，如学校正副校长、医院正副院长、企业的董事会成员、城市的正副市长们。中层管理者的主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策和管理意图，监督和协调基层管理人员的工作活动，或对某一方面的工作进行具体的规划和参谋，如学校教务处主任、人事处长、学生工作部长，医院各科室主任，企业中计划、生产、财务等部门的负责人，县市政府的部委办局的部长、主任、局长。基层管理者即最直接的一线管理人员，第一线的管理者其主要职责是直接给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动。通常而言，作为一名管理人员应该具备的管理技能包括专业技能、人际技能、概念技能三大方面。那

些处于较低层次的基层管理人员，主要需要的是专业技能，其次是人际技能；处于较高层次的中层管理人员，更多地主要需要人际技能，其次是专业技能与概念技能；而处于最高层次的管理人员，则尤其需要具备较强的概念技能，其次是人际技能以及专业技能。

1. 专业技能。专业技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识去完成组织专业任务的能力。

例如，教师、公务员、军人、消防队员、医师、工程师、会计师、广告设计师、推销员等，皆掌握相应领域的专业技术技能，可以被称作广义的专业技术人员。对于管理者来说，虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家（因为他可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题），但也必须了解相当的专门知识，掌握最基本的专业技能。否则就将很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通，从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。毋庸置疑，医院的院长不应该是医疗过程一窍不通的人，学校的校长也不应该是对教学科研工作一无所知的人，军事首长更不能对军事指挥一无所知。当然，不同层次的管理者，对于专业技能要求的程度是不相同的。相对而言，基层管理者需要的专业技能的程度较深，而高层管理者则只需要有些粗浅了解即可。

2. 人际技能。人际技能是指与处理人事关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人沟通和共事的能力。这种能力当然首先包括领导能力，因为领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员的行为。但人际技能的内涵远比领导技能广泛，因为管理者除了领导下属人员外，还得与上级领导和同级同事打交道，还得学会说服上级领导，领会领导意图，学会同其他部门同事紧密合作，还要与相关的外界人员和组织发生相关的联

系与交往。可以说,人事关系这项技能,对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作都是非常重要的,因为各层次的管理者都必须在与上下左右之间进行有效沟通的基础上,相互合作,共同完成组织的目标。

3. 概念技能。概念技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力,也就是洞察组织与环境相互影响之复杂性和驾驭全局的能力。具体地说,概念技能包括理解事物的相互关系从而找出关键影响因素的能力、确定和协调各方面关系的能力以及权衡不同方案优劣和内在风险的能力等等。显然,任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境,需要认清各种因素之间的相互联系,以便抓住问题的实质,根据形势和问题果断地作出正确的决策。因此,管理者所处的层次越高,其面临的问题就越复杂、越无先例可循,越具有多变性,就越需要概念技能。

(二) 平均的、成功的和有效的管理者

弗雷德·卢森斯(Fred Luthans)和他的副手从稍微不同的角度考察了管理者究竟在干什么。他们提出这样的问题:在组织中提升最快的管理者,与在组织中成绩最佳的管理者从事的是同样的活动吗?他们对管理者工作的强调重点一样吗?一般人也许趋向于认为,在工作上最有成绩的管理者,也会是在组织中提升最快的人,但是事情并非如此。

卢森斯和他的副手研究了450多位管理者后发现,这些管理者都从事以下4种活动:

1. 传统管理:决策、计划和控制等。
2. 沟通:交流例行信息和处理文件工作。
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、政治活动和与外界交往。

他们的研究表明,从“平均”意义上看,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。成功的管理者（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：维护网络联系对管理者的成功相对贡献最大；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；维护网络联系的贡献最小。参见图1-2所示。

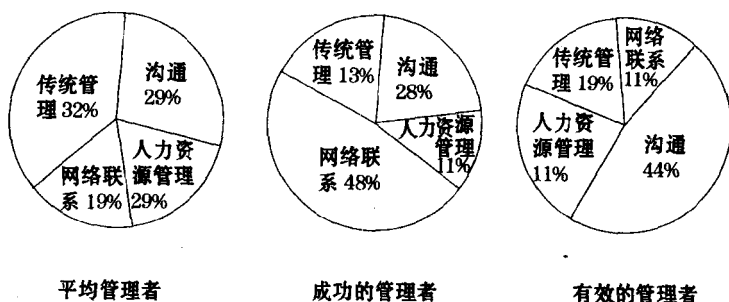


图 1-2

资料来源：引自斯蒂芬·P·罗宾斯：《管理学》。

（三）管理对象

管理对象也称为管理的客体，是指管理者实施管理活动的对象。在一个组织中，管理对象主要是指人、财、物、信息、技术、时间、社会信用等一切资源，其中最重要的是对人的管理。对人的管理主要涉及人员分配、使用工作评价、奖惩、人力开发等。对资金的管理主要涉及财务管理、预算控制、成本控制、资金使用、效益分析等。对物的管理主要涉及资源利用、物料的采购、存储与使用，设备的保养与更新、办公条件和办公设施等。对信息的管理主要涉及组织外部、内部信息的快速收集、传递、反馈、处理与利用、发展趋势的准确预测