

# 管理学

戴文标 主编

3

上海人民出版社

C93  
199

# 管理学

戴文标 主编 傅夏仙 包松 撰写

北方工业大学图书馆



00528413

**图书在版编目(CIP)数据**

管理学/戴文标主编.

—上海:上海人民出版社,2003

ISBN 7-208-04429-5

I. 管... II. 戴... III. 管理学—教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第096129号

责任编辑 李 卫

封面装帧 陈 楠

**管 理 学**

戴文标 主编

傅夏仙 包 松 撰写

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)

新华书店上海发行所经销 常熟新骅印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 13 插页 2 字数 296,000

2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

印数 1-4,100

ISBN 7-208-04429-5/C·142

定价 22.80 元

# 目 录

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第一章 管理和管理者.....        | 1   |
| 第一节 管理概论.....          | 1   |
| 第二节 管理者.....           | 4   |
| 第三节 管理者的素质与培养 .....    | 10  |
| 第四节 管理学的地位与特点 .....    | 19  |
| 第二章 西方管理思想的演变和发展 ..... | 25  |
| 第一节 西方管理思想的发展 .....    | 25  |
| 第二节 管理思想发展的趋势 .....    | 50  |
| 第三节 中国企业管理发展的方向 .....  | 60  |
| 第三章 决策和目标 .....        | 72  |
| 第一节 决策 .....           | 72  |
| 第二节 组织目标 .....         | 86  |
| 第三节 目标管理 .....         | 93  |
| 第四章 计划.....            | 102 |
| 第一节 计划的基础.....         | 102 |
| 第二节 计划制定的步骤.....       | 115 |
| 第三节 日益重要的战略管理计划.....   | 117 |
| 第五章 组织.....            | 127 |
| 第一节 组织的基础.....         | 127 |
| 第二节 部门化.....           | 131 |

---

|     |                   |     |
|-----|-------------------|-----|
| 第三节 | 权力的配置             | 137 |
| 第四节 | 授权原因与原则           | 141 |
| 第五节 | 集权与分权             | 145 |
| 第六章 | 人员配备              | 153 |
| 第一节 | 人员配备的任务、程序与原则     | 153 |
| 第二节 | 人员招募              | 157 |
| 第三节 | 人员甄选              | 160 |
| 第四节 | 人员培训              | 163 |
| 第五节 | 绩效考核              | 171 |
| 第七章 | 组织文化              | 192 |
| 第一节 | 组织文化的定义与基本特征      | 192 |
| 第二节 | 组织文化的功能           | 195 |
| 第三节 | 组织文化建设的心理机制       | 197 |
| 第四节 | 组织文化对人力资源开发与管理的作用 | 203 |
| 第五节 | 塑造组织文化的途径         | 205 |
| 第八章 | 领导                | 218 |
| 第一节 | 领导的含义与作用          | 218 |
| 第二节 | 领导特性理论            | 221 |
| 第三节 | 领导行为理论            | 224 |
| 第四节 | 权变理论              | 234 |
| 第九章 | 沟通                | 243 |
| 第一节 | 沟通的定义与过程          | 243 |
| 第二节 | 有效沟通的障碍与克服        | 251 |
| 第三节 | 冲突与谈判             | 256 |
| 第十章 | 激励                | 265 |
| 第一节 | 动机理论              | 265 |
| 第二节 | 早期激励理论            | 269 |

---

|      |               |     |
|------|---------------|-----|
| 第三节  | 当代激励理论        | 274 |
| 第四节  | 从理论到实践:如何激励员工 | 282 |
| 第十一章 | 控制            | 291 |
| 第一节  | 控制的基础         | 291 |
| 第二节  | 控制的过程         | 294 |
| 第三节  | 常见的控制方法       | 306 |
| 第十二章 | 信息控制系统        | 314 |
| 第一节  | 管理信息系统        | 314 |
| 第二节  | 建立管理信息系统      | 320 |
| 第十三章 | 变革与创新的管理      | 331 |
| 第一节  | 变革            | 331 |
| 第二节  | 管理变革的类型和方法    | 346 |
| 第三节  | 激发创新          | 353 |
| 附录   |               |     |
|      | 模拟测试题(一)      | 370 |
|      | 模拟测试题(二)      | 376 |
|      | 模拟测试题(三)      | 382 |
|      | 模拟测试题(四)      | 388 |
|      | 模拟测试题(五)      | 394 |
|      | 模拟测试题(六)      | 400 |
|      | 后记            | 406 |

# 第一章 管理和管理者

## 第一节 管理概论

### 一、管理的定义

什么是管理？近七十年来许多学者根据自己的研究对管理进行定义，以下是几种具有代表性的见解：

（1）管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

这是由法国实业家、现代管理理论的创始人法约尔提出来的。这一定义强调了管理的过程，表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。后来者在这一定义的基础上，对管理的职能稍作变化，提出了第二种看法。

（2）管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标。

这一定义对管理的基本职能，即计划、组织、领导、控制给予了更多的认同。

（3）管理就是决策。

这是1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙提出的。这一定义强调了管理的决策作用。他通过对决策过程的四阶段分析，即①调查情况，分析形势，搜集信息，找出制定决策的理由；②制定可能的行动方案，以应付面临的形势；③在各种可能

解决问题的行动方案中进行抉择,确定比较满意的方案,付诸实施;④了解、检查过去所选择方案的执行情况,作出评价,导致新的决策。认为决策过程是任何管理者解决问题时所必经的过程。

(4) 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。这一定义也强调了管理的主要活动。

(5) 管理就是谋求剩余。

所谓的剩余也就是产出大于投入的部分。这一定义强调了管理的目的。

(6) 管理就是领导。

该定义的出发点是,任何组织中的一切有目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的有效性,所以说,管理就是领导。

此外,还有人从人际关系和人的行为出发,提出了管理就是协调人际关系,激发人的积极性,以达到共同目标的一种活动。

有人又从管理的自然属性出发,指出管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。

也有人从系统论原理出发,指出管理就是根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程。

以上这些关于管理的定义,是研究者从各自的研究角度出发得出的,它一方面反映了这一学科的宽泛性,另一方面也反映了管理科学的不成熟性。为了反映管理的本质,而不是仅仅强调某一方面的特性,作为现代管理学中的管理定义,我们认为,管理是依据事物发展的客观规律,通过综合运用人力资源和其他物质资源,以有效地实现目标的过程。这一定义包含以下内容:



(1) 管理的目的是为了实现预期的目标。每一个组织都有明确的目标,它们都需要借助管理来实现其预期目标。

(2) 管理是一种追求效率的活动。效率指的是投入与产出的比例关系。提高效率可以有两种途径:一是对于给定的投入,获得更多的产出;另一种是对于较少的投入,可以获得同样的产出。由于资源的稀缺性,管理者对于投入的资源,包括人力资源和其他物质资源,关心其有效利用的问题,因此,管理就是要使资源成本最小化。

(3) 管理的本质是一种协调。协调就是使个人的努力与集体的目标相一致。协调产生于社会组织之中,当个人无法实现其预期目标时,就要寻求别人的合作,形成各种社会组织,原来个人的预期目标也就必须改变为社会组织全体成员的共同目标。个人与集体之间,以及各成员之间必然会出现意见和行动的不一致,这就使协调成为社会组织必不可少的活动。

## 二、管理的职能

20 世纪初期,法国工业家亨利·法约尔提出,所有的管理者都履行五种管理职能:计划、组织、指挥、协调、控制。到了 20 世纪 50 年代中期,加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授:哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的基本框架。时至今日,最普及的管理学教科书都按照管理职能来组织内容,不过这五个职能已经精简为四个基本职能:计划、组织、领导、控制。

(1) 计划。主要是确定目标,制定战略,以及开发分计划以协调行动。

(2) 组织。它包括决定组织要完成的任务是什么;谁去完成这些任务;这些任务怎么分类组合;谁向谁报告;以及各种决

策应在哪一级上制定。

(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。因此,领导的任务是指导和激励所有参与者以及解决冲突。

(4) 控制。对活动进行监控以确保其按计划完成。当组织设定了目标之后,就开始制定计划,向各部门分派任务,雇用人员,对人员进行培训和激励。为了保证事情按既定的计划进行,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去。这种监控、比较和纠正的活动就是控制。

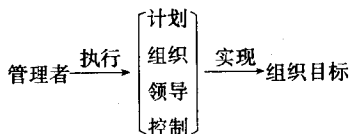


图 1-1 管理基本职能

## 第二节 管 理 者

### 一、管理者

在任何一个组织中,无论这一组织是盈利性的还是非盈利性的,对组织中的人都可以根据其组织中的不同工作岗位和工作性质,将其分为两类人:操作者和管理者。

所谓操作者是指在组织中直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作的职责的人。例如,纺织厂的挡车工,汽车制造厂的装配工,麦当劳店中烹制汉堡包的厨师。

管理者是在一个组织中工作并负责指挥别人活动的人。如

企业的厂长、公司的经理、学校里的系主任等。管理者除了指挥别人完成某项具体工作以外,也可能担任某项具体的工作。比如,一些公司的销售经理,除了监督以及激励其下属完成某一销售额以外,自身也可能承担一部分具体的销售业务。

## 二、管理者的分类

按管理者在组织中的地位,可以划分为:基层管理者、中层管理者和高层管理者。

(1) 基层管理者是组织中最下层的管理者,他们主要的职责是直接指挥和监督现场作业人员,确保上级下达的各项任务能顺利完成。如运动队中的教练员、学校的教研室主任、车间里的班组长等。

(2) 中层管理者位于基层管理者和高层管理者之间,其职责主要是贯彻高层管理者所制定的大政方针,指挥基层管理者的活动。其主要对象是基层管理者,如公司里的部门经理、学校里的系主任,机关里的处长等。

(3) 高层管理者处于组织管理中的最高位置,对组织负有全面的责任,其主要任务是决策,决定一个组织的大政方针,同时也沟通组织与外界的交往联系。他很少从事具体的事务性工作,而是把精力放在解决全局性或战略性的问题上。如公司的董事长、学校的校长、行政机关的首脑等。

## 三、管理者角色

### (一) 亨利·明茨伯格的管理者角色理论

#### 1. 主要内容

20 世纪 60 年代初期,在对 5 名总经理的工作进行了一项仔细的研究之后,明茨伯格提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。

明茨伯格的结论是,管理者扮演着 10 种不同的、但却是高

度相关的角色。这 10 种角色,即管理者的行为范畴可以进一步组合成三个方面:人际关系、信息传递和决策制定。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

| 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(其中许多是即时的),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价值观点 | 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                          | 举行董事会议,向媒体发布信息                |

(续表)

| 角 色      | 描 述                                 | 特 征 活 动                      |
|----------|-------------------------------------|------------------------------|
| 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的时期            |
| 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资源        | 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                      | 参与工会进行合同谈判                   |

人际关系角色是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,或者工厂领班带领一群高中学生参观工厂时,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,这个角色包括雇用、培训、激励、惩戒员工。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。销售部经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系;当这位销售经理通过市场营销协会与其他公司的销售经理接触时,他就有了外部联络关系。

信息传递角色是指所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的作用,即扮演着传播者的角色。当他们代表组织向外界表态时,管理者是在扮演发言人的角色。

决策制定角色则具体展开为4种角色:一是作为企业家,管理者发起和监督那些将改进组织绩效的新项目;二是作为混乱驾驭者,管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题;三是作为资源分配者,管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任;四是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角色。

## 2. 基本评价

从实践看,大量的后续研究试图检验明茨伯格的角色理论的有效性,这些研究涉及不同的组织和这些组织的不同的管理层次。结果研究证据一般都支持这样一种观点,即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上,管理者能扮演着相似的角色。不过,管理者角色的侧重点是随组织的等级层次变化的,特别是传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言者角色,对于高层管理者要比低层管理者更重要。相反,领导者角色对于低层管理者,要比中、高层管理者更重要。

从理论上来说,明茨伯格的管理者角色理论也并不是对传统的职能理论,即管理的四项基本职能——计划、组织、领导、控制的替代。这是因为:

(1) 传统的职能方法仍然代表着将管理者的工作概念化的最有效的方式。经典的职能理论提供了一种清晰的和界限明确的方法,使我们对管理者从事的成千种活动和用以实现组织目标的各种技术进行了明确的分类。

(2) 虽然明茨伯格可以给出更详细的和仔细斟酌过的管理角色分类方案,但是这些角色实质上与四种职能是一致的。明

茨伯格提出的许多角色,基本上可以归入一个或几个职能中。比如,资源分配角色就是计划的一个部分,企业家角色也属于计划职能;所有人际关系的三种角色都是领导职能的组成部分;而其他大多数角色也与四个职能中的一个或多个相吻合。

(3) 明茨伯格观察的经理们花费时间搞公共关系和筹集资金这一事实,虽然证实了明茨伯格观察方法的精确性,但也表明并非管理者从事的每一件事情,都必须是管理者工作的基本组成部分。事实上,所有的管理者都从事一些不纯属管理性的工作。

## (二) 弗雷德·卢森斯的管理者行为理论

### 1. 主要内容

弗雷德·卢森斯和他的副手从稍微不同的角度考察了管理者的行为。他们提出了这样一个问题:即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是否从事同样的活动。

卢森斯和他的副手研究了 450 位管理者,结果发现,这些管理者都从事以下四种活动:

(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、政治活动和与外界交往。

研究表明,“平均”意义上的管理者花费 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)在对各种活动的强调重点上,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。而在有效的管理中,沟通的相对贡献最大,维护网络关系的贡献最小。

## 2. 基本评价

这项研究提供了关于管理者知识的一项新的研究成果。它表明:尽管从平均意义上来说,管理者在传统管理、沟通、人力资源管理 and 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的重点不一样。事实上,他们几乎是相反的。这项研究成果为管理者提供了一条晋升的途径,同时它也对晋升是基于绩效的传统假设提出了挑战。它表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作用。

## 第三节 管理者的素质与培养

管理者作为组织中指挥他人活动的人,在管理工作中充当多种角色,履行多种职能。尽管由于组织的规模大小、管理者所处的位置不同,在管理职能的履行上会有不同,但有一点是肯定的,那就是作为管理者都需要有坚实的知识背景和基本的管理能力,它们在很大程度上决定了一个管理者能否进行有效的管理。

### 一、管理者应具备的素质

一个人的素质包括一个人的品德、知识水平和能力三大方面。品德是推动个人行动的主观力量,决定着一个人工作的愿望和干劲。知识和能力代表了一个人的智能水平,它决定着一个人实际的工作能力。素质是决定一个人为谁干、为何干和能



干得怎么样的内在基础。管理者应具备什么样的素质,一直是管理学家们关注的重点之一。“科学管理之父”泰勒曾具体说明了一位“全面”的工长应具备的九种品质,法约尔也从身体、智力、道德、知识、经验等方面提出了作为一名管理者应具备的素质。尽管在某个组织环境下能导致成功的素质在另一个组织环境下可能不能导致成功,而且一个人的素质是由多方面的品质组合而成的,特定品质的重要性会受到其他品质及其组合方式的影响,但现有的研究确实表明,某些品质与管理成功有密切的关系,以下是根据各方面的研究,总结出来的关于管理者基本素质的一个大致描述。

### (一) 品德

品德体现了一个人的世界观、人生观、价值观、道德观和法制观念,它指导着人们对现实的态度和行为方式。作为一名管理者,应具有强烈的管理意愿和良好的精神素质。

现代行为科学研究认为,缺乏管理欲的人是不可能敢作敢为的。因此,管理愿望是决定一个人能否学会并运用管理基本技能的主要因素。一个人只有树立起一定的理想,有强烈的事业心和责任感,人才会有干劲,勇挑重担,渴望在管理岗位上有所作为,有所贡献。

同时,由于管理工作的特殊性,作为一名管理者,除了要有强烈的管理意愿外,还要有良好的精神素质,即要具有创新精神、实干精神、合作精神和奉献精神。面对着复杂多变的管理环境,管理人员要有创新精神,勇于开发新产品、开拓新市场,引进新技术、起用新人、采用新的管理方式;要敢于冒风险,有一定的承受风险的心理素质,是不适合从事管理工作的。在组织发展过程中,往往会遇到各种意想不到的困难,会遇到强大的竞争对手,甚至遭受挫折和失败,这就要求管理者具有百折不挠的拼