

管 理 学 概 论

昆明理工大学管理工程系 编



A0998786

云 南 科 技 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论/宁德煌,舒晓楠主编. —昆明:云南科技出版社,2001.10

ISBN 7-5416-1576-5

I. 管... II. ①宁...②舒... III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 069345 号

书 名:管理学概论

作 者:昆明理工大学管理工程系编

出 版 者:云南科技出版社(昆明市环城西路 609 号云南新闻出版大楼,
邮编:650034)

责任编辑:王 韬

封面设计:杨 峻

责任校对:唐坤红

责任印制:翟 苑

印 刷 者:昆明理工大学印刷厂

发 行 者:云南科技出版社

开 本:850 毫米×1168 毫米 1/32

印 张:9

字 数:240 千

版 次:2001 年 10 月第 1 版

印 次:2001 年 10 月第 1 次印刷

印 数:0001~4000 册

书 号:ISBN 7-5416-1576-5/F·152

定 价:18.00 元

若发现印装错误请与承印厂联系

目 录

第一篇 导 论.....	(1)
第一章 管理、管理者与管理学	(1)
第一节 管理概述.....	(1)
第二节 管理者.....	(6)
第三节 管理学及其特点	(10)
第二章 管理理论的发展进程	(16)
第一节 科学管理	(17)
第二节 人群关系理论	(24)
第三节 现代管理学派	(31)
第三章 管理与环境	(40)
第一节 环境概述	(40)
第二节 一般环境和具体环境	(44)
第三节 环境变化与管理实践的发展	(49)
复习思考题	(55)
案例	(56)
第二篇 计 划	(65)
第四章 计划的基础	(65)
第一节 计划的一般理论	(65)
第二节 计划的种类	(73)
第五章 预测与决策	(78)
第一节 市场与市场调查	(78)
第二节 市场预测	(83)
第三节 决策理论与方法	(89)

第六章 现代计划方法	(106)
第一节 目标管理	(106)
第二节 网络计划技术	(110)
第三节 线性规划	(118)
第四节 量本利分析	(123)
第五节 滚动计划法	(125)
复习思考题	(127)
案例	(127)
第三篇 组 织	(130)
第七章 组织设计	(130)
第一节 组织理论	(130)
第二节 组织设计	(133)
第八章 组织运行与组织变革	(147)
第一节 组织运行	(147)
第二节 组织变革	(152)
第九章 人员配备	(158)
第一节 人员配备概述	(158)
第二节 管理人员的选聘与培训	(161)
第三节 管理人员的绩效考评	(165)
复习思考题	(170)
案例	(171)
第四篇 领 导	(180)
第十章 领导与领导者	(180)
第一节 领导的性质与作用	(180)
第二节 领导理论	(187)
第三节 领导的方法与艺术	(203)
第十一章 激 励	(210)
第一节 激励的性质	(210)
第二节 激励理论	(212)

第三节	激励的一般原则和方法	(228)
第十二章	沟 通	(233)
第一节	沟通的性质、过程和方法	(233)
第二节	沟通的障碍及其克服	(244)
第三节	冲突及其处理	(249)
复习思考题		(252)
案例		(253)
第五篇	控 制	(256)
第十三章	控制活动	(256)
第一节	控制的性质与必要性	(256)
第二节	控制的类型	(260)
第三节	控制过程	(263)
第十四章	控制方法	(265)
第一节	对财务的控制方法	(265)
第二节	对库存的控制方法	(269)
第三节	对质量的控制方法	(273)
复习思考题		(278)
案例		(279)
参考文献		(281)
后记		(283)

第一篇 导 论

第一章 管理、管理者与管理学

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始组成群体来实现个人无法达到的目标以来,管理工作就成为协调个体必不可少的因素。由于人类社会越来越依赖集体的努力来完成任务,以及随着组织和群体的壮大,管理人员的工作也就愈发重要了。作为全书的开篇,本章主要介绍管理和管理学的一些最基本的概念,以使读者对管理学的有关问题有一个较为全面的认识。

第一节 管理概述

一、管理的含义

什么是管理?这是每一个初学管理的人首先遇到的问题。管理有许多特殊的领域,如行政管理、经济管理、企业管理,以及各种行业、部门和过程的管理。本书所研究的,是前述专门学科中带有共性的问题,如人、财、物的组织和计划问题,对人的领导和激励问题等等。

到目前为止,管理还没有一个统一的定义。不同的人研究管理的出发点和角度不同,对管理所下的定义也不同。强调工作任务的人认为:“管理就是一个或多个人来协调其他人的活动,以便收到个

人单独活动所不能收到的效果。”强调管理者个人领导艺术的人认为：“管理就是领导。”强调决策作用的人认为：“管理就是决策。”……

美国著名管理学者哈罗德·孔茨(KOONTZ, H.)给管理下的一个较为全面定义,即: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。这一定义可进一步展开为:

- (1)管理适用于任何一个组织机构。
- (2)管理适用于各级组织的管理人员。
- (3)所有管理人员都有一个共同的目标:创造盈余。
- (4)管理关系到生产率,意指效益(Effectiveness)和效率。

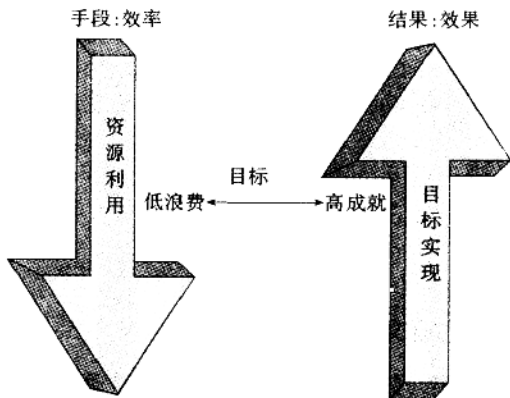


图 1-1 管理追求效率和效果

效率(Efficiency)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,如果能获得更多的输出,就提高了效率。类似地,对于较少的输入,能够获得同样的输出,同样也提高了效率。因为管理者经营的输入资源是稀缺的(资金、人员、设备等),所以他们必须关心这些资源的有效利用。管理就是要使资源成本最

小化。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,即追求活动的效果(Effectiveness)。当管理者实现了组织的目标,他们就是有效果的。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(见图 1-1)。

本书基于对管理进行较为基础和广泛的研究,决定采用下述既全面又易于理解的定义:

管理是通过计划、组织、领导和控制等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达到组织目标的过程。

这个定义有三层含义:

(1)管理过程包括四项基本的职能:计划、组织、领导和控制。

(2)管理通过上述职能协调组织中的人、财、物等资源,所谓协调就是指同步、和谐。

(3)管理活动的根本目的在于有效地达到组织目标。

二、管理的作用

美国国际商业机器公司的创办人托马斯(Thomas J. Watson)曾经讲过下面这样一个故事,深入浅出地说明了管理的作用。

有个男孩子第一次得到一条长裤,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,眼下的家务事太多,让他去找妈妈。而妈妈回答他,今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐,但是姐姐有约会,时间就要到了。这个男孩子非常失望,担心明天穿不上这条裤子,他带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,就去把裤子剪短了一点;姐姐回来后心疼弟弟,又把裤子剪短了一点;妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象,第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

由上述例子可以看出,任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时,集体中每个成员的行动方向不一定相同,甚至可能相互抵触。即使目标一致,由于没有整体的配合,也达不到总体的目标。

随着人类的进步和经济的发展,管理所起的作用越来越大。当今世界,各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。第二次世界大战后,一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而,英国的生产率水平同美国相比为什么相差得如此悬殊呢?进一步的调查发现,英国工业在生产率水平方面比较低的主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。美国经济发展速度比英国快,最主要的原因就是依靠较高的管理水平。美国前国防部长麦克纳马拉说过,美国经济的领先地位三分靠技术,七分靠管理。

美国邓恩和布兹特里斯信用分析公司多年来对破产企业进行了大量的调查。结果表明,在破产企业中,几乎有 90% 是由于管理不善所致。

中国企业面临许多困难。调查显示,80% 以上的亏损企业是由于管理不善所致。我国国有企业的改革和发展,没有轻松的道路可走,只有老老实实地研究改善经营管理,建立一套现代企业管理制度才行。没有现代财务、成本、质量管理和科学决策制度,没有扎扎实实的管理基础工作,就不能搞好现代市场经济。

管理工作适用于各种大小组织、营利与非营利的企事业单位、制造业以及服务性行业。因此,本书所提到的几乎所有内容既涉及企业也包括非企业组织,“企事业”(Enterprise)一词是指企业、政府机构、医院、大学以及其他组织而言。有效管理(Effective management)是公司总裁、总经理、部门经理、基层主管、医院院长、球队领队和大学校长共同关心的问题。

三、管理的职能

许多学者和管理人员都认为,把知识实用而又有条理地组织起来,有利于对管理进行分析。因此,在研究管理问题时,将其细分为计划、组织、领导和控制四项职能并依据这些职能将知识组织起来是非常有用的。这一结构体系已在多年的使用中得以检验。虽然组织

管理和方法有多种,但许多教科书的作者在尝试了其他的知识结构方式后,又重新采用这一体系或与此类似的课程体系。

20 世纪初期,法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)提出,所有的管理者都履行着五种管理职能:计划(Plan)、组织(Organize)、指挥(Command)、协调(Coordinate)和控制(Control)。到了 20 世纪 50 年代中期,加利福尼亚大学洛杉矶分校(UCLA)的两位教授:哈罗德·孔茨和西里尔·奥绍奈(Harold Koontz and Cyril O'Donnell),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框架,在此后的 20 年中,他们合著的《管理学原理》一书成为销量最大的管理教科书。时至今日,最普及的管理教科书(本书也如此)仍按管理职能(Management functions)来组织内容。不过一般是将这五个职能精简为四个基本职能:计划、组织、领导和控制(见图 1-2)。下面简要地阐述四个基本职能的内涵。

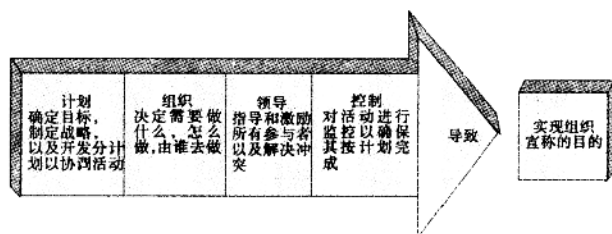


图 1-2 管理职能

计划:头脑中没有任何特定的目的地,那么任何道路都可以选择。组织的存在是为了实现目标,因此就得有人来规定组织要实现的目的和实现的方法,这就是管理的任务。计划职能(Planning)包含规定组织的目标,制定整体战略以实现这些目标,以及将计划逐层展开,以便协调和将各种活动一体化。

组织:管理者还承担着设计组织结构的职责,组织职能(Organiz-

ing)。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。

领导:每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(Leading)。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,解决组织成员之间的冲突时,他就是在进行领导。

控制:管理者要履行的最后一个控制职能(Controlling)。在设定了目标之后,为了保证事情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。如果出现了显著偏差,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。

第二节 管理者

一、谁是管理者

管理者都是在组织中工作的。因此,在明确谁是管理者这个问题之前,搞清楚组织的含义是非常重要的。

组织是对完成特定使命的人们的系统性安排。学院或大学就是一个组织。还有学生会、政府机构、公司、加油站、餐馆等都是组织。组织都具有三个共同的特征。

第一,每一个组织都有明确的目的,这些目的般是以一个或一组目标来表示的。

第二,每一个组织都是由人组成的。

第三,每一个组织都有一种系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。例如,建立规则和规章制度;选拔出某些成员作为“老板”,给予他们驾驭其他成员的职权;或者编写职务说明书,以使组织成员知道他们应该做什么。因此,组织这个词,是指一种由人们组成的、

具有明确目的和系统性结构的实体。

组织的成员分为两种类型:操作者和管理者。操作者(Operatives)直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作的职责。管理者(Managers)是指挥别人活动的人。管理者也可能担任某些作业职责。管理者被划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

二、管理者角色

表 1-1 明茨伯格所认定的 10 项管理任务

人际关系方面的任务

1. 挂名任务(作为组织的代表履行形式和社会义务)。
2. 领导人任务。
3. 联络人任务(特别是同外界人员)。

信息方面的任务

1. 信息接受者任务(接受关于企业经营的信息)。
2. 信息传播者任务(对下属传递信息)。
3. 发言人任务(将本组织的信息向外界传播)。

决策方面的任务

1. 企业家的任务。
 2. 故障排除者的任务。
 3. 资源分配者的任务。
 4. 谈判者的任务(与各类人员和集体打交道)。
-

20 世纪 60 年代末期,亨利·明茨伯格(Henty Mintzberg)对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究,他的发现对长期以来管理者工作所持的看法提出了挑战。当时流行的看法认为,管理者是深思熟虑的思考者,在做决策之前,他们总是仔细地 and 系统地处理信息。而明茨伯格发现,他所观察的经理们陷入大量变化的、无一定模式的短期活动中,他们几乎没有时间静下心来思考,因为他们的工作经常被

打断。在大量观察的基础上,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。管理者角色(Management roles)这个术语指的是特定的管理行为范畴,正如表 1-1 所示,这 10 种角色可以进一步组合成三个大类:人际关系、信息传递和决策制定。

虽然明茨伯格在他的研究中所用的仅是 5 名总经理的事例,这对于支持概括性的结论确实太少了,而且所观察的活动也可能不完整。然而他的研究仍具有相当大的价值,因为他让人们生动形象地看到了管理者和管理活动,并使人们认识到:管理人员做的工作并非纯粹是管理工作,即使是公司的总经理,也会花费一些时间在公共事务和各种关系上,如筹措资金,或者处理公司代销商的关系,市场销售等方面的问题。

进一步的研究发现,虽然凡是管理人员,都要完成管理职能,都要为群体的卓有成效的努力工作而创造良好的环境,取得预期的结果。然而,处在一个组织内的不同层次管理岗位上的人,所扮演的具体角色可能大不相同,在拥有权力范围上会有差别,所要处理的问题更是千差万别,所担负的管理职责也各不相同。他们可能负责销售部门、工程设计部门、或是财务部门。他们花在每项管理职能上的时间可能有差别。图 1-3 表明各级管理人员花在每项职能上的大体时间。

由图 1-3 可以看出高层管理人员在计划和组织工作上的时间要比低层管理人员的多。而另一方面,领导工作占据了基层管理人员很多时间。各级管理人员用于完成控制职能的时间大体相同。

三、管理者的技能

罗伯特·李·卡兹(Robert L. Katz)列举了四种管理人员所需的技能,即专业技能、人际交往技能、理性技能及设计解决问题方法的能力。

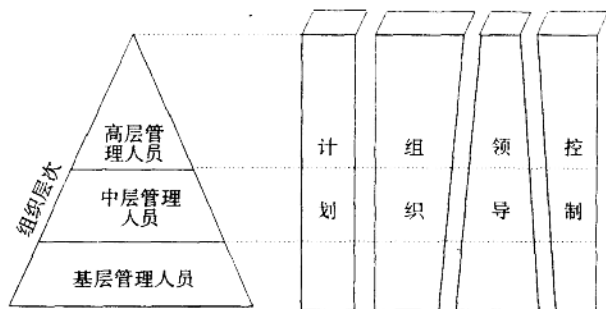


图 1-3 各级管理人员执行各项管理职能所用的时间

1. 专业技能

是指在涉及方法、工艺和过程等活动中所需的知识和水平。专业技能要求利用工具和特殊技术。例如,机械工使用工具工作,其主管应具备能教会工人们如何使用工具的能力。与此相类似,会计师们在工作中也需运用其特殊技能。

2. 人际交往技能

与他人一起工作的能力,即协作精神和团队精神;以及创造出一种良好的氛围,使员工们能够自由地无顾忌地表达个人观点的能力。

3. 理性技能

即能够总揽全局、判断出重要因素并了解这些因素之间关系的能力。

4. 设计技能

是指有利于企业利益的种种方式解决问题的能力,特别是在高层组织中,管理人员不仅仅应该能发现问题,还必须具备像一名优秀的设计工程师,找出切实可行的解决办法。

这些技能在各个不同管理层次的相对重要性也有差异。如图 1-4 所示。

对基层管理人员来说,具备专业技能是最为重要的,具备人际交

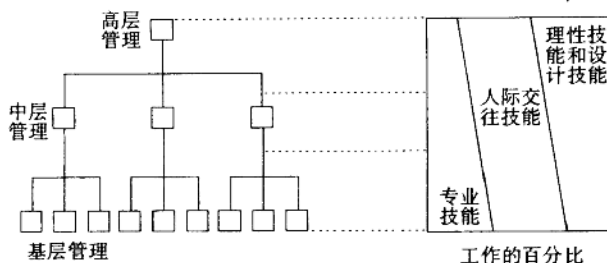


图 1-4 不同管理层的技能重要性差别

往技能在同下属的频繁交往中也非常有用,而理性技能通常对低层主管而言则显得不那么重要。在中层管理人员中,对专业技能的要求下降,而对理性技能的要求上升,同时具备人际交往技能仍然很重要。而对高层管理人员而言,理性技能、人际交往技能和设计技能都特别重要,而对专业技能的要求相对来说则很低。可以这样假设,在公司里,总经理们可以利用其下属们的专业技能。但是在小公司里,专业技能可能仍旧十分重要。

第三节 管理学及其特点

一、管理学简述

管理概念和管理理论的产生都经历了相当长的时间,人们对管理的认识也在实践中不断深化,目前已形成了一套比较完整的管理学体系。广义地讲,管理学研究社会活动组织和操作问题。有人和组织的地方就有管理问题。管理学研究的问题有很强的实践性和操作性,大体可以分为三个方面:

- (1)管理的思想、意识和观念。
- (2)管理的理论、方法和技术。

(3)管理的应用、分析和实践。

本书侧重于介绍管理的最基本和最常用的理论和方法,并期望学习者能从中领悟管理学基本理论和方法的精髓,用于研究和解决实际管理问题。

管理学研究和应用两个最基本的思路是:

1.问题导向

与其他实践性较强的学科一样,管理必须面对实际现象和问题。因此,要坚持问题导向,即从问题中来,到问题中去。其主要思想是:一是判断某类管理现象是否已得到很好地认识或某种理论的准确描述?如是,则利用已有的认识和理论去解释;否则修改完善原有理论或创造新理论解释。第二,判断某类管理问题是否有现成的理论和方法可以解决?若能,解决之。若无,是否能以修改后的理论和方法解决?能则解决;否则根据问题创造新的理论和方法去解决。

2.环境依赖

管理问题有很强的环境依赖性,同样的问题在不同环境下解决的方法也有可能不同。所以,管理研究和分析不能脱离研究对象所处的环境。否则,得到的理论和方法难以有效地解决问题。例如,日本应用很好的准时制技术(JIT:Just In Time)在中国很多企业难以有效使用,原因在于中国大多数企业目前还难以做到非常严密地按合同准时、保质、包量地交货,这与我们企业文化和作风有很大关系。但现在不行,并不等于永远不行,因为环境也在变化。因此,管理研究必须紧紧地将问题与环境结合起来考虑和分析。

二、管理学的特点

管理学作为一门科学具有许多特点,如综合性学科,既是科学又是艺术,是一门不精确的学科等。用系统的观点来学习管理、了解管理学的这些特点,将有助于加深对本书内容的理解。

1.管理学是一门综合学科

管理学的主要目的是要指导管理实践活动。而当代的管理活动

异常复杂,作为管理者仅掌握一方面的知识是远远不够的。只有具备广博的知识面,才能对各种管理问题应付自如。以企业为例,厂长要处理有关生产、销售、计划和组织等问题,他就要熟悉工艺、预测方法、计划方法和授权的影响因素等等。这里包括了工艺学、统计学、数学、政治学、经济学等内容。而最主要的是,厂长要处理企业中与人有关的各种问题,像劳动力的配置、工资、奖励、调动人的积极性和协调各部门中人们之间的关系。这些问题的解决又有赖于心理学、人类学、社会学、生理学、伦理学等学科的一些知识和方法。机关、医院、学校的管理活动也有类似的情况。管理活动的复杂性、多样性决定了管理学内容的综合性。管理学就是这样一门综合性学科,它不分门类,针对管理实践中所存在的各种活动,在人类已有的知识宝库中广泛收集对自己有用的东西,并加以拓展,以便更好地指导人们的管理实践,这是管理学的一大特点。

2. 管理学既是科学也是艺术

管理学是一门科学,这是因为它确实具有科学的特点。

(1)客观性。管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动,它从客观实际出发,揭示管理活动的各种规律,这些规律是客观存在的,谁违反这些规律就必然遭到惩罚。

(2)实践性。管理学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多年来实践经验的总结,它的直接目的就是有效地去指导实践。

(3)理论系统。现在的管理学已经形成了一整套理论,这是通过对大量的实践经验进行概括和总结而完成的。管理学的各个章节所包括的内容相互间有着紧密的联系,从而形成了一个合乎逻辑的系统。

(4)真理性。管理学的真理性是不言而喻的,它的许多原则都是经过了实践反复的检验才抽象出来的。因此,它是一种科学知识,是对客观事物及其规律的真实反映。

(5)发展性。管理学是处于不断发展完善的过程中。因为受到