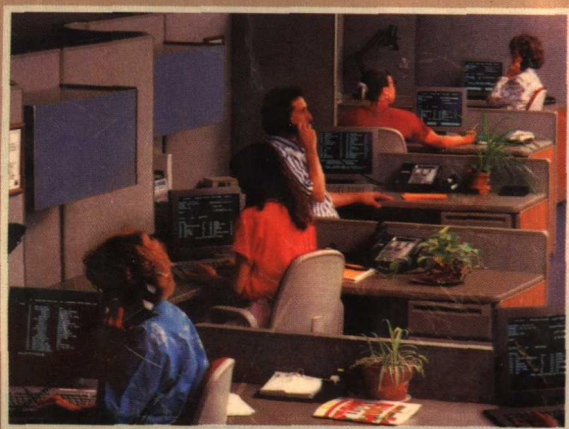


管理学概论

邵冲 编著



中山大学出版社

管理学概论

邵冲 编著

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学概论/邵冲编著. - 广州: 中山大学出版社, 1996. 3
(国际企业管理丛书/毛蕴诗主编)
ISBN 7-306-01060-3

I. 管… II. 邵… IV. 管理学-概论 IV. C93

中国版本图书馆 (CIP) 数据核字 (95) 第 18251 号

中山大学出版社出版发行
(广州市新港西路 135 号)

广东乳源印刷厂印刷 广东省新华书店经销
850×1168 毫米 32 开 11.375 印张 28.5 万字
1996 年 3 月第 1 版 1996 年 3 月第 1 次印刷
印数: 1-10000 册 定价: 13.80 元

目 录

导 言	1
第一章 管理学基础	11
第一节 组织	11
一、组织的概念和特征	11
二、组织的形成与作用	12
三、组织的成效	15
四、一切组织都需要管理	16
第二节 管理	17
一、管理的产生	17
二、管理的性质	19
三、管理与社会经济发展的关系	20
四、管理与科学技术发展的关系	22
第三节 管理者	24
一、管理者的概念	25
二、管理者的类型	28
三、管理者的任务与目标	30
第四节 管理工作	31
一、管理工作的性质	32
二、管理职能分析	33
三、管理角色分析	36
四、管理的成效	41
复习思考题	41

第二章 管理思想的演变	43
第一节 传统管理	43
一、工业革命与科学管理先驱	43
二、管理思想发展缓慢的原因	46
第二节 科学管理	47
一、泰罗和科学管理制度	48
二、法约尔和一般管理理论	51
三、梅奥和人际关系学说	53
四、巴纳德和协作社会系统理论	56
第三节 现代管理	58
一、管理过程学派	58
二、行为科学学派	59
三、管理科学学派	60
四、系统管理学派	61
五、权变理论学派	62
六、走出管理理论的“丛林”	64
第四节 管理新思潮	66
一、企业战略	66
二、企业文化	67
三、“7-S 框架”	68
四、Z 理论	70
复习思考题	72
第三章 目标	74
第一节 计划工作	74
一、计划工作的性质	74
二、计划工作的步骤和进程	75
三、计划工作的期限	77
四、计划工作的前提	78

五、计划工作的灵活性	81
第二节 目标	82
一、组织的宗旨与使命	82
二、目标的作用和原则	85
三、目标的层次结构	87
四、目标的多样性	89
第三节 目标向量分析	91
一、目标向量的类型	92
二、目标向量的应用	97
第四节 目标管理	104
一、目标管理的产生和发展	105
二、目标管理的定义和过程	106
三、目标管理的本质	108
四、对目标管理的评价	113
复习思考题	115
第四章 计划	117
第一节 计划概述	117
一、计划的好处	117
二、计划的类型	119
第二节 战略计划	121
一、战略计划的概念与层次	121
二、战略计划工作的程序	123
三、公司层次战略的制定	126
四、事业层次战略的制定	128
第三节 持续性计划与一次性计划	131
一、持续性计划	131
二、一次性计划	135
复习思考题	139

第五章 决策	140
第一节 决策程序	140
一、决策程序的基本阶段	140
二、有限度决策理论	146
三、组织决策	147
第二节 决策模式	149
一、决策模式的一般形式	149
二、支付矩阵	151
三、决策树	153
四、效用理论	156
第三节 创新	157
一、组织成员的个人创造力	158
二、组织的创新环境	161
三、激发创造力的技术	162
复习思考题	165
第六章 组织结构	166
第一节 组织工作	166
一、组织工作的性质	166
二、组织工作的步骤	168
三、组织图与非正式组织关系	169
第二节 管理幅度	170
一、管理幅度受限的原因	171
二、影响管理幅度的因素	174
三、管理幅度的定量分析	176
四、管理幅度与组织层次的关系	178
第三节 部门划分	180
一、部门化的方法和类型	180
二、程序型部门化的特点	185

三、目的型部门化的特点	187
四、部门化类型的选择	189
第四节 人员配备	190
一、管理人员的来源	191
二、管理人员的选用	192
三、管理人员的评价	196
四、彼得原理	198
复习思考题	199
第七章 组织关系	201
第一节 职权	201
一、职权的性质与基础	201
二、职权的来源	203
三、职权的类型	204
四、职权的冲突	208
第二节 分权	210
一、分权的性质与基础	211
二、影响分权的因素	212
三、分权与集权的平衡	216
第三节 授权	219
一、授权的性质	219
二、授权的理论基础	220
三、授权的原则	221
四、授权的态度	223
五、授权的程序	226
第四节 配合	228
一、配合的性质	228
二、配合的方法	231
三、配合的原则	234

复习思考题.....	236
第八章 组织设计	237
第一节 组织结构 设计.....	237
一、组织设计理论.....	237
二、组织设计类型.....	243
第二节 领导制度 设计.....	250
一、决策方式.....	250
二、指挥方式.....	253
三、决策方式与指挥方式的组合.....	257
四、厂长负责制.....	260
五、现代企业的领导制度.....	261
复习思考题.....	262
第九章 领导与沟通	263
第一节 领导	263
一、领导的性质.....	263
二、影响个人行为的因素.....	266
第二节 人性假设理论与行为模式	268
一、麦格雷戈的 x 理论和 y 理论.....	268
二、沙因的人性假设理论.....	270
三、戴维斯和纽斯特龙的行为模式.....	271
四、迈尔斯的双重模式理论.....	272
第三节 领导理论	275
一、以运用职权为基础的领导作风.....	275
二、李克特的管理方式.....	276
三、管理方格图.....	277
四、领导模式连续分布场.....	279
五、菲德勒的有效领导的权变模式.....	279
六、豪斯的“目标-途径”理论.....	281

第四节	沟通	284
一、	沟通的模式	284
二、	沟通的类型	287
三、	沟通的障碍	290
四、	改善沟通的方法	292
复习思考题		294
第十章	激励与组织文化	296
第一节	激励模式	296
一、	激励过程与激励模式	296
二、	影响激励的因素	298
第二节	激励理论	300
一、	马斯洛的需要层次论	300
二、	赫茨伯格的双因素理论	302
三、	弗鲁姆的期望理论	302
四、	亚当斯的公平理论	304
五、	斯金纳的强化理论	304
六、	麦克利兰的激励需要理论	306
七、	激励的方法	307
第三节	组织文化	310
一、	组织文化的作用	310
二、	组织文化的构成因素	311
三、	组织文化的基本价值观	314
四、	组织文化的类型	318
第四节	指挥	321
一、	指挥的性质	321
二、	命令发布的方式	323
复习思考题		325
第十一章	控制	326

第一节	控制基础	326
一、	控制的性质	326
二、	控制的过程	328
三、	控制的类型	329
四、	有效控制的基本条件	331
第二节	定标	333
一、	标准的类型	333
二、	标准的确定	335
三、	建立标准的方法	337
四、	有效标准的条件	338
第三节	测评	340
一、	测度的方法	340
二、	控制对信息的要求	342
三、	工作成效的比较	343
四、	工作成效的评价	345
五、	信息反馈	346
第四节	调节	347
一、	偏差原因的分析	347
二、	纠正措施的类型	349
	复习思考题	352
	主要参考书目	353
	后记	354

导 言

管理是一门古老的艺术，同时又是一门新兴的科学。管理作为系统化的理论知识，是在 20 世纪初才逐渐发展起来的。一般认为，管理学的主要发源地是美国和欧洲，并以美国工程师泰罗在 1911 年发表的《科学管理原理》一书作为管理成为一门科学的标志。在开始学习之前，让我们先来看一看管理学到底是一门什么样的学问，它的研究对象是什么，它的研究领域在哪里。

管理学是研究各种社会组织中管理活动的一般运动规律的科学，它既不同于企业管理学，也不同于行政管理学，后二者均是研究特定社会组织中管理活动的个别运动规律的科学。换句话说，管理学是研究一般管理的科学。

我们通常所说的管理，事实上包括两个部分，即业务管理和一般管理。业务管理是指对企业各项经营职能的管理。在西方国家，通常把企业经营职能分为生产、营销、财务、人力资源、研究与开发等五项。在我国企业中也曾有八大管理的说法，即生产管理、技术管理、设备管理、质量管理、劳动管理、物资管理、成本管理和财务管理。这些都属于业务管理。由于不同组织的经营职能不同，因此业务管理的具体内容也就不一样。一般管理是指管理活动的共同性。不管是生产管理，还是营销管理；也不管是企业管理，还是行政管理，既然都是管理，必然存在共同

的规律，这种存在于不同组织、不同职能领域管理过程之中的共同性的管理活动，就是一般管理。业务管理并不是管理学研究的对象，那是企业管理学（或行政管理学）及其分支学科（如生产管理学、营销管理学、财务管理学等）研究的范围。管理学的研究对象是一般管理，即管理活动的一般性规律。

为什么要研究一般管理呢？既然已经有了专门研究各类业务管理的企业管理学和行政管理学，为什么还要有一门研究管理活动共性的一般管理学呢？这是因为对不同层次的管理者来说，业务管理能力和一般管理能力在管理才能中的相对重要性是不同的。每一个管理者在管理工作中都具有业务管理和一般管理双重责任，因此，要求管理者既要精通业务，也要擅长管理。但是，管理者的业务管理能力和一般管理能力在管理才能中的相对重要性，因其所在的管理层次不同而不同。对中下层管理者来说，最重要的能力是业务管理能力；对高层管理者来说，最重要的能力则是一般管理能力。换句话说，业务管理能力在中下管理层占主导地位，它随着管理层次的不断上升而逐渐减弱；一般管理能力在最高管理层占主导地位，它随着管理层次的不断上升而逐渐增强，对大型组织的高层管理者来说，很有可能会完全从事一般管理的工作。企业管理学有助于培养管理者的业务管理能力，但对发展他们的一般管理能力则无能为力。因此，从管理才能的全面发展来看，特别是从培养高层次管理人才来看，有必要在企业管理学之外，另外建立一门专门研究一般管理的新学科，即管理学。

最早提出研究一般管理的是法国实业家亨利·法约尔。他在1916年出版的《工业管理和一般管理》一书的序言中明确指出：“在处理工业、商业、政治、宗教或其他方面的大小事务时，‘管

理’都起着非常重要的作用。”^① 1925年，他在接受《法国社会年鉴》记者访问时进一步指出：“管理机器这一概念应该比通常所理解的更为深刻。它不光是对那些需要管理或控制某一工业企业的人才有用，而且如我所想，缺少这种概念是我们在公共服务上的一个根本性弱点。”^② 从这两段话可以看出，法约尔志在创立一种广泛适用于各种社会组织的管理理论，这是不言而喻的。

另外，从法约尔的写作计划也可以看出这一点。法约尔的写作计划原来包括四个部分；第一部分是管理教育的必要性与可能性；第二部分是管理的原则和要素；第三部分是他个人的观察与经验；第四部分是战争的教训。前两部分实际上是他的管理经验的理论分析和概括，于1916年以《工业管理和一般管理》为题发表在矿业学会公报上。后两部分是讲述这些原理的实际应用，但是始终没有发表。以法约尔担任大型企业总经理30年的经验来看，举例说明这些理论在工业企业中的应用，应该易如反掌。但为什么没有这样做呢？他晚年曾对法国邮电部门进行全面调查，撰写了《论邮电部门行政改革》、《国家在管理上的无能——邮政与电讯》等重要论文。在他生命的最后一刻，仍在从事对法国烟草事业组织结构的调查。由此可以证明，法约尔的本意是想讲述这些原理在非工业组织中的应用，而不是在工业组织中的应用；是想通过列举非工业组织中的管理实例来表明他的管理理论的普遍性，表明根据工业组织的管理经验概括出来的管理理论，同样适用于对政府机构等非工业组织的管理。由于年事已高，他才没有完成这个任务。

① H. 法约尔著：《工业管理和一般管理》，周安华等译，中国社会科学出版社，1982年，第1页。

② H. 法约尔著：《工业管理和一般管理》，周安华等译，中国社会科学出版社，1982年，第7页。

美国管理学家彼得·德鲁克也是一位积极倡导研究一般管理，并为此做出重大贡献的人。他认为，企业管理绝不是管理的全部，管理不等于企业管理。他在其代表著作《管理——任务·责任·实践》一书中写道：“管理是新机构的一种特殊器官，不论这种机构是工商企业，或是大学、医院，或是军队、研究机构，或是政府机关。如果各种机构要发挥作用，管理就必须有效。”^①他在1985年发表的一篇文章中又说：“不是只有企业才需要管理，事实上所有的组织都需要管理。管理已成为我们社会中非常重要的一种制度。这是有目共睹的事。管理企业与管理主教辖区、管理医院、管理大学、管理研究机构、管理工会或管理政府部门，并没有什么不同。”^②

二

管理学不仅是以探讨管理活动普遍规律为宗旨的一般管理，而且也是以工商企业管理为基础的一般管理。

管理学既然是研究管理活动的一般运动规律，那么，它的基本理论来自哪里呢？是主要来自某一类组织的管理经验呢，还是来自不同组织的管理经验？如果是来自某一类组织的管理经验，那么又是哪一类组织呢？也许有人会说，既然管理学的理论适用于对各种社会组织的管理，那它当然是来自不同组织的管理经验。其实不然。到目前为止，管理学主要是根据工商企业的管理经验发展起来的，它的基本理论主要是从工商企业的管理经验中

① 彼得·德鲁克著：《管理——任务·责任·实践》，孙耀君等译，中国社会科学出版社，1987年，第15页。

② 彼得·德鲁克：《德鲁克对德鲁克》，薛瑞光译，载《卓越》杂志，1985年第7期，第115页。

提炼和概括出来的，把工商企业和其他社会组织的管理经验贯通起来的管理理论还没有形成。

法约尔的一般管理理论就是根据他本人管理工业企业的经验总结出来的。法约尔在说明他写作《工业管理和一般管理》这本书的目的时这样说：“重要的是尽快建立一种管理理论。如果某些工业方面的领导人决定阐述他们认为最适合的企业发展的原则，和实现这些原则的最有利办法的个人见解，那么管理理论的建立将不会太远也不会太难。”^①从这段话不难看出，在法约尔看来，发展一般管理理论的最佳途径，就是总结工业企业领导人的管理经验；而法约尔敢于带头著书立说，也是因为他有长期担任大型煤铁联合企业总经理的丰富经验。法约尔给自己的书起名《工业管理和一般管理》，很可能是想表达这样两层意思：首先，他想说明他在书中所阐述的不仅仅是关于工业管理的思想，而且是能广泛适用于各种事业的一般管理的思想；其次，他还想说明，这种一般管理的思想又是来自于工业管理的实践，是以工业管理的经验为基础的。

对管理学的研究以什么为基础这个问题，德鲁克的回答更加明确：任何管理工作的基础都不能不是工商管理。他认为，尽管人们对公共服务机构的管理日益关心，对这些非工商企业组织管理的研究有可能成为今后管理学发展的新领域，但是，工商企业管理仍然是其他一切社会组织管理的典范，论述管理的任何书籍都必须以工商企业管理为中心。^②他还认为，包括公共服务机构在内的连贯的有关组织及其管理的理论之所以尚未形成，是因为

① H. 法约尔著：《工业管理和一般管理》，周安华等译，中国社会科学出版社，1982年，第19页。

② 参见彼得·德鲁克著：《管理——任务·责任·实践》，孙耀君等译，中国社会科学出版社，1987年，第20页。

同过去几十年中企业管理方面所作的工作相比，在服务机构管理方面所作的工作还很少。^① 德鲁克列举了以下三点理由支持他的上述观点：^②

第一，工商企业是第一个实行两权分离的现代组织。德鲁克认为，工商企业与政府机构、大学、医院和军队等其他社会组织相比，是一种不同于传统手工作坊或手工工场的新式组织。其他社会组织是从旧组织演变过来的，从法律上看，这些组织无论其特性和功能发生了多大变化，其组织形式与自古以来所具有的完全相同。工商企业则不然，它采取了股份公司这种完全新的形式，公司不再由其所有者经营，而是交给了专业管理人员，企业的股东不对企业的行为承担任何责任。正因为如此，工商企业中的管理从一开始就带有普遍性和连续性，而在过去很长一个时期里，其他社会组织只是在发生尖锐的矛盾时偶尔涉及管理。

第二，工商企业是唯一有客观的量度衡量其成果的经济组织。德鲁克认为，到目前为止，只有经济领域才能在资源分配和决策成果方面加以衡量。工商企业是从事经济活动、为社会提供产品或劳务的经济组织，因此，它的成果可以用利润率来衡量。利润率虽然不完善，但它却是客观的。除了工商企业之外，没有任何社会组织有客观的量度可以衡量其成果。这些组织是根据各种各样的看法来评价其活动的，而主观的看法很难成为一门学科的充分基础。

第三，工商企业是通过管理取得成效的常规组织。德鲁克认为，组织是现代社会的支柱，是社会这座大厦的承重部分，所

① 参见彼得·德鲁克著：《管理——任务·责任·实践》，孙耀君等译，中国社会科学出版社，1987年，第178页。

② 参见彼得·德鲁克著：《管理——任务·责任·实践》，孙耀君等译，中国社会科学出版社，1987年，第20—21页；《管理的前沿》，许斌译，企业管理出版社，1988年，第160—164页。