

管理学原理

杨 林 林则宏 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

管 理 学 原 理

主 编:杨 林

林则宏

副主编:徐静霞

宋 凯

高等教育出版社

责任编辑:李杰文

责任校对:秋 风

装帧设计:立 岚

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/杨林 林则宏主编

- 北京:高等教育出版社,2004.2

ISBN 7-04-009681-1

(学而思丛书/师 道主编)

I. 管… II. ①杨 ②林… III. 高等教育-管理学-
教学参考书 IV. F123.16

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 037918 号

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市西城区德外大街 4 号

邮政编码 100011

经 销 新华书店北京发行所

印 刷 北京光明印刷厂

开 本 880×1230 1/32

印 张 11.563

字 数 300 千字

版 次 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

印 数 1-1000 册

ISBN 7-04-009681-1 /G·53

定价:22 元

前 言

管理学原理是所有管理类专业学生和所有企事业单位从事管理工作人员必须掌握的知识。本书共由五篇十三章构成。第一篇:导论,主要介绍管理的基本概念,管理者及其基本技能,管理科学在国内外的发展及各学派的主要观点。第二篇:计划,主要介绍计划的类型,程序,计划的技术与方法,决策的原则和程序,定性决策方法和定量决策方法等。第三篇:组织,主要介绍组织的四大基本问题,组织变革、组织模式及组织变革,人员配置方面的相关内容。第四篇:领导,主要介绍权力及其基础,领导理论,激励理论,管理沟通的方式、方法和网络等。第五篇:控制,主要介绍管理控制的类型和方法等。本书在各章后均配有小节,思考题和案例,供教师根据教学需要选用。

本书由杨林提出编写大纲,杨林编写第一、二、三、四、五章,徐静霞编写第六、七、八、九、十三章,林则宏编写第十、十一章,宋凯编写第十二章。全书许多章节文字录入与图表制作由宋凯同志完成。全书由杨林、林则宏统稿。

本书在编写过程中参考和引用了部分国内外有关研究成果与文献资料,在此谨表谢意。我们还要感谢沈阳理工大学应用技术学院及工商管理系领导的大力支持。

由于水平有限,书中难免有不妥之处,敬请指正。

作者

2004年10月

目 录

第一篇 导论

第一章 管理与管理者	1
第一节 管理	1
第二节 管理者	6
思考题	19
案例 升任公司总裁后的思考	19
第二章 管理主要理论及其演变	22
第一节 古典管理理论	22
第二节 行为科学理论	32
第三节 现代管理理论	38
思考题	44
案例 沈阳“飞龙”:《总裁的二十大失误》	44
第三章 管理与环境	52
第一节 管理与环境的关系	52
第二节 一般环境	58
第三节 具体环境	63
思考题	66
案例 海盐衬衫厂的兴衰	67

第二篇 计划

第四章 计划	69
第一节 计划概述	69
第二节 计划的类型	72
第三节 计划工作的程序	75
第四节 目标管理	77
第五节 现代计划技术与方法	81
思考题	86
案例 乔森家具公司的五年目标	87
第五章 决策	90
第一节 决策概述	90
第二节 决策的类型	94
第三节 决策的制定过程	96
第四节 决策方法	98
思考题	106
案例 巨人集团的兴衰	106

第三篇 组织

第六章 组织的基础	110
第一节 组织的任务与原则	110
第二节 管理层次与管理幅度	115
第三节 直线、参谋、职能职权	124
第四节 集权、分权与授权	139
第五节 正式组织与非正式组织	144
思考题	150
案例 比特丽公司的分权管理	150

第七章 组织模式	152
第一节 直线制及直线职能制	152
第二节 事业部制组织结构	154
第三节 矩阵制组织结构	156
第四节 子公司和分公司	157
第五节 团队组织	158
思考题	161
案例 福特汽车公司的组织结构	161
第八章 组织文化与组织变革	163
第一节 组织文化	163
第二节 组织变革	170
思考题	183
案例 如何对待员工请假?	183
第九章 人员配置	186
第一节 人力资源计划	186
第二节 员工的招聘	189
第三节 人员的培训	199
第四节 绩效评估	203
第五节 职业计划与发展	207
思考题	214
案例 一项“令人满意的”评定令人满意吗?	214

第四篇 领导

第十章 领导	216
第一节 领导及其本质	216
第二节 权力及其基础	222
第三节 领导理论	227

思考题	247
案例 马里奥特公司	247
第十一章 激励	249
第一节 激励的性质	249
第二节 激励理论	256
思考题	290
案例 国家罐头食品有限公司	291
第十二章 沟通	293
第一节 沟通及其过程	293
第二节 沟通的障碍及改进	299
第三节 沟通网	303
第四节 冲突与谈判	308
思考题	322
案例 美国中部各洲的 GIE	322
 第五篇 控制 	
第十三章 控制	324
第一节 控制原理与控制系统	324
第二节 控制的类别	326
第三节 控制过程	329
第四节 控制效率	336
第五节 控制方法	339
思考题	356
案例 存货过多怎样控制?	357
参考文献	359

第一章 管理与管理者

管理活动作为人类最重要的一项活动,广泛存在于现实的生活之中,无论是国家、军队,还是企业、医院、学校等等,任何组织,即由两人以上组成的、有一定活动目的集体都离不开管理,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。因此,在社会生活中,特别是在组织活动中,了解什么是管理、为什么要进行管理、怎样才能有效地进行管理,是十分必要的。本章的内容就是介绍管理的基本概念、性质、职能,管理者的类型、角色及其基本技能。

第一节 管理

一、管理的概念

管理不是现代人的发明,管理的历史由来已久,管理的实践构成了人类文明发展史的重要组成部分。随着社会化的大生产的建立和发展,管理这一生产力要素的地位和作用,越加显现出来,因而,人们对管理的研究也越来越深入。特别是在 19 世纪末 20 世纪初,以泰罗为代表的一些管理学者创立了科学管理理论,使管理学成为一门独立的学科。虽然经过 100 多年的发展,管理学已成为一门较为成熟的学科,但是,我们经常所谈到的“管理”一词,对其涵义的解释,却是众说纷纭,许多人根据自己的研究,对管理进行定义。以下是具有代表性的几种观点:

现代管理理论的创始人法国实业家法约尔(Henri Fayol)对管理的解释是“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”。

西斯科(Henry Sisk)认为,“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”。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为,“管理就是决策”。

美国著名管理学家孔茨(Harold Koontz)认为,“管理就是要创造一种环境(秩序),为了使别人更好的工作,实现组织目标”。

管理学家斯蒂芬·罗宾斯(Stephen Robbins)认为,“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”。

南京大学周三多教授认为,“管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动”。

综合以上观点,不难发现,虽然各位学者对管理的表述有所不同,但其中也有不少共同的见解。我们通过总结归纳,对“管理”做一个简洁的表述是:“管理是指协调集体活动以实现预期目标的实践过程。”这一表述包含以下几方面的含义:

1. 管理的目的是为了实现在预期目标。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标,如果没有目标,就不需要协调,也不需要管理,只有有了目标,并为了实现这个目标,才需要统一意志、协调方方面面,这就是管理活动,即管理是一种有目的的活动,它引导组织行为指向预定目标。

2. 管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。要实现预期目标的实践活动就必须加以协调。只有目标而没有协调,则必然会出现各行其是,无法很好地实现集体目标。

3. 协调必定产生在集体活动之中。我们认为,管理的第一要

素是集体活动。因为,只有集体活动才需要协调。在集体活动中,首先,集体活动的主体一定是人,尽管管理一般涉及到人、财、物、信息等诸多方面,但纯粹以财、物、信息为对象的管理不是真正的管理,只有包括人在内的活动才是真正的管理对象;其次,从集体活动参与者的数量上少则几人,多则成千上万人,只要是两个或两个人以上的集体活动就需要协调。

4. 管理是实践的过程,是一种特殊形态的实践活动。在一切需要协调才能达到目标的场合都存在着两种类型的实践活动,一类是人们亲自动手,去(来)施作用于客体,产生直接效果,例如:耕地、开机器等,这类实践活动通常称为作业;另一类是通过(施)作用于作业者,对达成目标产生间接效果,例如:计划、组织、控制等,这类实践活动就是管理。在现实生活中,常常是有些人主要从事管理工作,同时也完成某些作业,如车间主任。另一些人虽然主要从事“作业”,但也参与某些管理活动,如企业中的职代会代表。所以说管理是特殊形态的实践活动,是因为,管理工作更多的是运用脑力从事劳动,明显区别于体力劳动者,但这种脑力劳动还区别于科技工作者,科技工作的工作对象更多的是物,而管理工作的工作对象虽然也有物,但主要的是协调他人、作用于他人,管理工作的对象更多的是人,这就是管理工作的特殊所在。

二、管理的职能

管理的职能是指管理所具有的作用和功能。

在管理的职能问题上,学者们的分歧不亚于他们在管理观点上的分歧。

在20世纪初,法国实业家亨利·法约尔(Henri Fayol)在其著作《工业管理与一般管理》中写道,所有管理者都行使五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。到20世纪50年代中期,美国(加州大学洛杉矶分校)的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐内尔(Koontz and O'Donnell, 1955)在其有关管理学的教科书中,把管理

的职能划分为以下五种:计划、组织、人员配备、指导和控制,全书的结构安排基于这种职能划分。此书一问世就成为最畅销的教科书,这种情况延续了20年。现今,多数流行的教科书仍是按照这一体系编写的,但这些教科书把管理职能划分为四种:计划、组织、领导和控制(Robbins and Coulter, 1996; Lewis, Goodman and Fandt, 1998;等)。至于国内管理学教科书(如杨文士和张雁, 1994;徐国华等, 1998;周三多等, 1999;等),情形类似,所不同的只是对管理职能的划分略有不同。

本书的编写体系也是基于把管理的职能划分为计划、组织、领导、控制。我们认为,计划、组织、领导、控制这四种职能是一切管理活动中最基本的职能,这样划分管理职能清晰、明确,按照这四个职能编写教材,对管理学初学者而言,既易于把握管理原理的主要内容,利于加深对管理工作过程本质的认识,也便于在此基础上学习管理学的其他理论体系。

下面简要介绍计划、组织、领导、控制这四种基本职能。

(一)计划

组织中所有层次的管理者,包括高层管理者(top managers)、中层管理者(middle managers)和一线(或基层)管理者(first-line managers),都必须从事计划活动。所谓计划,就是指“制订目标并确定为达成这些目标所必需的行动”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。虽然组织中的高层管理者负责制订总体目标和战略,但所有层次的管理者都必须为其工作小组(work groups)制订工作计划,以便为组织做贡献。所有管理者必须制定符合并支持组织总体战略的目标。另外,他们必须制订一个支配和协调他们所负责的资源计划,从而能够实现工作小组的目标。

(二)组织

组织是指“确定所要完成的任务、由谁来完成任务以及如何管理和协调这些任务的过程”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。管理

者必须把工作小组和组织中的成员组织起来,以便使信息、资源和任务能够在组织内顺畅流动。组织文化和人力资源管理对这一职能至关重要。最重要的是,管理者必须根据组织的战略目标和经营目标来设计组织结构、配备人员和整合组织力量,以提高组织的应变力。

(三)领导

所谓领导,是指“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标做贡献”(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。管理者必须具备领导其工作小组成员朝着组织目标努力的能力。为了使领导工作卓有成效,管理者必须了解个人和组织行为的动态特征、激励员工以及进行有效的沟通。有效的领导者还必须富有想象力,他能够预见未来,并使他人也具有这种想象力以及授权员工去使想象变成现实。只有通过卓有成效的领导,组织的目标才有可能实现。

(四)控制

管理者必须对组织的运行状况以及战略计划和经营计划的实施情况进行监督。控制要求管理者识别当初所计划的结果与实际取得的结果之间的偏差。当一个组织的实际运行状况偏离计划时,管理者必须采取纠偏行动。纠偏行动可以是采取强有力的措施以确保原先计划的顺利实现,也可以是对原先计划进行调整以适应当前的形势。控制是管理过程中不可或缺的一种职能,因为它的存在可以确保组织朝向其目标迈进。

以上四种管理职能各有自己独特的表现形式。计划职能通过计划的制订表现出来;组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来;领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来;控制职能通过偏差的识别和纠正表现出来。

从理论上说,管理职能之间存在某种逻辑上的先后顺序关系。即这些职能通常是按照“先计划,继而组织,然后领导,最后控制”的顺序发生。但在管理工作过程中各项管理职能并不是被严格分

割开来进行的,它们更经常地是有机地融合成一体,形成各职能活动相互交叉、周而复始地不断反馈和循环的过程。由于管理工作过程的复杂性,管理职能实际并不可能按照理论上介绍的某种固定顺序按部就班地进行。

关于管理职能问题,这里还需补充说明以下几点:第一,不同业务领域在管理职能内容上有所差别。虽然管理工作和作业工作是两类性质不同的工作,但管理工作通常需要紧密地联系作业工作去做。由于不同组织、不同部门的具体业务领域各不相同,其管理工作也就表现出各自不同的特点。例如,同为计划工作,生产部门做的是生产计划和生产进度安排,人事部门做的是人员招募、培训、使用、晋升等的计划安排,财务部门做的则是筹资规划和收支预算,它们各自在目标和实现途径上都表现出很不相同的特点。第二,不同管理层次的管理人员在管理职能重点上存在差别。一般说来,高层管理人员花在组织工作和控制工作这两项职能上的时间要比基层管理人员相对多些,而基层管理人员花在领导工作上的时间则要比高层管理人员多一些。即使就同一管理职能来说,不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。

第二节 管理者

一、管理者及其类型

管理者是指一个组织中,按照组织的目的,指挥别人活动的人。

一个组织内有各种类型的管理者。我们可以从一个组织的纵向和横向来分辨各种类型的管理者。

(一)纵向分析

从纵向角度分析一个组织内的各种管理者,就是从一个组织

的垂直线来分类管理者,即依管理者在组织中所处的位置和层次,可把管理者分为:高层、中层和第一线(又叫基层或作业线)管理者。

1. 高层管理者。这一层的管理者在一个组织内占的数量很小。主要包括企事业组织中的董事会董事、总裁、总经理、副总裁和副总经理以及其他高级职员等。高层管理者负责制定组织目标、总战略、掌握方针政策和评价整个组织的业绩。他们在对外交往中,往往以代表组织的“官方”身份出现。

2. 中层管理者。这一层管理者的数量很大,包括分厂、分公司的厂长、经理、总公司下属分部经理等。他们的主要职责是执行高层管理者作出的计划和决策,把高层制定的战略目标付诸实现。他们负责向最高管理层直接报告工作,同时负责监督和协调基层管理者的工作。与最高管理层相比,他们更注意组织日常的管理事务。

3. 基层管理者。这一层管理者主要包括:车间主任、工长、基层单位主管人、监督人和办公室负责人等。他们的主要职责是给下属人员分派具体工作任务,监督下属人员的工作情况、协调下属人员的活动,使大家都能完成既定的目标。他们直接向中层管理者报告工作。

这三个管理层的管理者的工作内容和性质有很大的不同。基层管理者非常关心具体工作任务的完成,而高层管理者则对总的长远目标、战略计划和重大的方针政策感兴趣;基层管理者处理问题时,往往通过个体性劳动或一些技能就能解决,而高层管理者处理的问题,则必须通过仔细而复杂的思考才能解决;基层管理者考虑的往往是日常工作安排和机器调整维修之类的问题,而高层管理者所关心的可能是如何制定战略规划把竞争对手的市场夺过来,扩大自己的市场占有份额等具有战略性的问题。总的来说,基层管理者所关心的主要是非管理性的具体工作,而高层管理者所

关心的则主要是管理性的工作,中层管理者则介于两者中间。管理者的工作特征和工作内容如表1-1所示。

表1-1 管理者的工作特征和工作内容

管理 层 工作特性	高层管理	中层管理	基层管理
经营方针、战略	重要	适当考虑	不重要
管理目标	适当考虑	重要	重要
工作范围	极为广泛、全面	全部工作职能	单项工作职能
管理工作时间跨度	1至5年以上	1年	每日
复杂程度	变量较多、很复杂	一般性复杂	不复杂
工作内容	计划、战略、政策	按计划实施	日常管理控制
计量与评价	困难	不困难	容易
决策所需信息	组织外部与内部	组织外部	组织内部
人数	少数	适当人数	多数
决策工作性质	创造性	有效性	业务性

(二)横向分析

从横向来看,管理者就其所负责的业务管理工作,可将管理者划分为下列类型。

1. 市场管理者。他们的基本工作都与市场有关——市场调查分析、广告与产品宣传、产品调拨与销售以及分析顾客心理、需求和竞争对手的有关情况等。市场经济条件下市场对企业的重要性决定了市场管理者的重要作用。

2. 财务管理者。他们基本上都是与组织的金融资源打交道。具体来说,财务管理的主要职责包括:资金的筹集、预算、核算、投资和财务监控等。

3. 生产管理者。他们主要的工作包括:建立能为组织制造产品和提供服务的系统,负责制定计划和控制组织日常的生产活动、生产规划、质量控制、工厂及设备的选择和布局等等。现在,越来越多的人都更为注意改进生产、提高产品质量、保护及充分利用有限的资源等问题,这就使生产管理者在企业组织中的地位变得越来越重要了。

4. 人事管理者。人事管理者的主要职责是从事对人力资源的管理。具体来说,人事部门是从事人力资源的计划、招聘和选择组织所需要的合格人才,并对这些人才进行有效的培训和合理的使用,建立合理而有效的业绩评估、晋升、奖励和惩罚以及报酬制度等等。

在市场经济条件下,企业间的竞争本质是人才的竞争。随着国内外对人才竞争态势的日趋加剧,人事部门的工作将会变得越来越繁重和重要。

5. 行政管理者。对一个组织来说,行政管理者也是极为重要的。比起从事某一专业方面的管理者来说,他们从事的工作更加综合化,管理实践的面更广,因此,他们更富有各个方面的管理经验,对管理职能也更加熟悉。

6. 其他管理者。除了上述各种管理者以外,在国内外的事业单位还有其他专职的管理者。例如,公共关系管理者——主要负责处理公共关系方面的事务;研究与开发方面的管理者,他们专门负责协调科技人员和工程师,以便进行科技项目和新产品的开发。

二、管理者应具备的素质

虽然管理者在组织的管理工作中充当多种角色,但不论哪类管理者,他们在履行管理的各项职能时,作为一个良好的管理者应该具备的素质和能力如下:

1. 品德。品德作为管理者最根本的素质,体现了一个人的世界观、价值观、道德和法制观念,品德是一个管理者行为方式和态