

高等财经教育精品课和精编版教材
省级精品课



管理学

Management

主编 李品媛



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

C93
483

高等财经教育精品课和精编版教材

●省级精品课

管 理 学

主 编 李品媛

副主编 刘美玉 郑文全

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大 连

© 李品媛 2005

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 李品媛主编. —大连: 东北财经大学出版社,
2005.3 (2005.9 重印)

(高等财经教育精品课和精编版教材)

ISBN 7-81084-531-4

I. 管… II. 李… III. 管理学 - 高等学校 - 教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 001658 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@vip.sina.com

金城印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm × 210mm 字数: 413 千字 印张: 13 5/8

印数: 7 001—15 000 册

2005 年 3 月第 1 版

2005 年 9 月第 2 次印刷

责任编辑: 谭焕忠

责任校对: 尹秀英

封面设计: 张智波

版式设计: 孙 萍

定价: 25.00 元

出版者的话

为贯彻落实党的十六大精神，实践“三个代表”重要思想，切实推进教育创新，深化教学改革，促进现代信息技术在教学中的应用，共享优质教学资源，全面提高教育教学质量，造就数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才，提高我国高等教育的综合实力和国际竞争能力，教育部在全国高等学校中启动高等学校教学质量与教学改革工程精品课程建设工作。

精品课程是具有一流教师队伍、一流教学内容、一流教学方法、一流教材、一流教学管理等特点的示范性课程。精品课程建设是高等学校教学质量与教学改革工程的重要组成部分。

教材作为体现教学内容和教学方法的知识载体，是进行教学的基本工具，因此，加强高校精品课教材配套建设也是急迫的、重要的。精品课程教材应是系列化优秀教材，可以是精品课程主讲教师自行编写的或相关教材，也可以是国内高水平优秀教材和国外高水平原版教材。

另外，我社成立二十年来，以“专业性、开放式、国际化”为宗旨，以“服务教育、兼顾市场”为方针，出版了一大批财经类教材。这些教材符合教学规律，反映教学前沿，注重教学效果，深受广大读者欢迎，有一些经多个教学循环，多次修订更新，在内容和形式上逐渐提升，在竞争激烈的市场中占有一个逐渐增大的空间。

《高等财经教育精品课和精编版教材》，是在我社原有教材体系的基础上，以精品课（国家级、省级、校级）主讲教师为组织者编写的有关教材；同时对经教学实践检验或获省部级以上奖励的优秀教材，进行修订再版；并努力建设一体化设计、多种媒体有机结合的立体化教材。

我们期望，本套教材的出版能对我国高等教育教学质量的提高，为

培养更多更好适应社会经济发展和社会主义市场经济新形势的人才作出一定的贡献。

东北财经大学出版社

2005 年 3 月

前 言

管理对于社会活动的重要性,无论是学术界和实业界都达成了共识。而管理学作为一门系统地研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学,进入 20 世纪以来,得到了越来越深入的发展并得到人们的普遍重视。

任何一个人,只要存在于一定的组织或社会中,那么他不是管理者就是被管理者,或者是自我管理。作为管理者,不论他是在管理一个组织或组织中的一个单位,还是在管理某一群人或者某一项工作,他都无疑需要熟练地掌握管理这门学问。

随着管理领域的不断拓展,人们对管理认识的不断加深,管理对社会活动产生的效益也越来越大,尽管不同领域内管理活动各有其特殊性,但是在这些特殊的管理活动中蕴涵着管理活动的一些共性的东西。这即是说无论在社会的什么领域或什么类型的组织中,管理活动都是按照一定的规律进行的,而且这些规律不会因组织的性质或类别不同而不同。因此,从社会普遍存在的管理活动中概括出来的基本规律就构成了一般管理学的内容。所以说,管理学是各门具体的管理学科的共同基础。

我校是开设管理学课程最早的高校之一。1952 年建校伊始,设立了工业经济和商业经济管理专业,在这两个专业同时开设工业企业管理课程和商业企业管理课程,并编撰了与此相适应的企业管理教材。1978 年,我校设立物资经济专业,开设物资企业管理课程。1992 年,随着学科建设的发展,按国家教委要求,将工业企业管理、商业企业管理和物资企业管理专业合并,统一开设管理学课程,正式确立了管理学在全校专业课中的核心地位。1994 年,成立了工商管理学院后,下设管理教学部,为全校开设管理学课程。1995 年,我校第一次出版了以管理学命名的教材、教学大纲和案例教材。几十年来,我校工商管理学科有了长足发展,工业经济、企业管理专业早在 1982 年就获得了硕士学位

授予权, 1986 年获得博士授予权, 1998 取得企业管理博士点授予权。2000 年, 我校获得工商管理一级学科博士点授予权。2002 年, 企业管理被评为“辽宁省重点学科”。2002 年, 我校管理学被评为“辽宁省优秀课程”, 2003 年, 我校管理学被评为辽宁省“精品课程”, 在辽宁省乃至全国产生了较大的影响。

管理学教材自 1995 年正式出版以来, 随着多次修订再版, 影响力和发行量在不断扩大, 成为教育部推荐的优秀教材。这次我们根据形势变化的需要对管理学教材进行的修订, 主要的目的是想把近年来管理领域最新发展的一些理论和观点充实进来, 并使本书更加精炼。希望修订后的管理学教材还像以前一样广受欢迎。

本书可作为大专院校经济管理类专业主干课教材, 也可作为经济理论工作者参考书, 或供各级组织的在职管理人员培训和自学使用。

本书分五篇, 共十五章。参加本书编写的教师, 按担任章节的顺序, 分别为: 李品媛第一章、第十二章; 杨波第二章; 郑文全第三章、第八章; 刘明霞第四章、第五章; 苗莉第六章; 刘美玉第七章、第九章; 孙成志第十章; 李桂艳第十一章; 马金城第十三章; 于晓霖第十四章、第十五章。

本书在撰写过程中借鉴参考了国内外一些相关著作和教科书等文献资料, 不便一一列举, 在此一并致谢。同时, 由于我们的学识水平所限, 本书不妥之处在所难免, 敬希读者不吝赐教。

编 者

2004 年 8 月 20 日

目 录

第一编 总 论

第一章 管理与管理者	1
第一节 管 理	1
第二节 管理者及其技能	15
本章基本概念	25
本章复习思考题	25
第二章 管理理论的形成和发展	26
第一节 早期的管理思想	26
第二节 古典管理理论	31
第三节 行为科学理论	39
第四节 现代管理理论的丛林	44
第五节 现代管理理论的新思潮	51
本章基本概念	54
本章复习思考题	54
第三章 管理与社会	56
第一节 管理与环境	56
第二节 管理与全球化	64
第三节 管理与文化	70
第四节 组织社会责任	79
本章基本概念	86
本章复习思考题	86

第二编 计 划

第四章 计划工作	87
第一节 计划工作的含义和作用	87

第二节 计划类型和程序	89
第三节 目标与目标管理	99
第四节 计划的工具与技术	105
本章基本概念	112
本章复习思考题	112
第五章 决 策	113
第一节 决策的普遍性	113
第二节 决策的程序	118
第三节 决策的类型	123
第四节 决策模式	132
第五节 决策的方法	135
本章基本概念	141
本章复习思考题	141
第六章 战略管理	143
第一节 战略与战略管理	143
第二节 战略管理过程	148
第三节 组织的战略层次	159
本章基本概念	174
本章复习思考题	175

第三编 组 织

第七章 组织设计	176
第一节 组织与组织设计	176
第二节 组织设计的基本问题	178
第三节 组织结构设计的权变因素	192
第四节 组织结构的类型	197
第五节 组织变革	203
本章基本概念	211
本章复习思考题	211
第八章 组织文化	212
第一节 组织文化的定义、特征与构成	212

第二节 组织文化的类型	218
第三节 组织文化的功能与形成机制	223
第四节 组织文化建设	226
本章基本概念	233
本章复习思考题	233
第九章 人力资源管理	234
第一节 人力资源管理的过程	234
第二节 人员配备	237
第三节 培训与开发	246
第四节 绩效评估与报酬	252
本章基本概念	258
本章复习思考题	259

第四编 领 导

第十章 领导行为	260
第一节 领导的概念	260
第二节 领导者特质理论	262
第三节 领导行为理论	268
第四节 领导权变理论	277
第五节 提高领导的有效性	285
本章基本概念	288
本章复习思考题	288
第十一章 激 励	290
第一节 激励概述	290
第二节 有代表性的激励理论	293
第三节 如何提高激励的有效性	315
本章基本概念	320
本章复习思考题	320
第十二章 沟 通	321
第一节 沟通的含义和过程	321
第二节 沟通的分类及特点	327

第三节 提高沟通的有效性.....	340
本章基本概念.....	350
本章复习思考题.....	350
第十三章 群体与团队协作	351
第一节 群体与团队的基本认识.....	351
第二节 群体与团队内的冲突与协调.....	366
第三节 高效率工作团队建设.....	371
本章基本概念.....	380
本章复习思考题.....	380

第五编 控 制

第十四章 控制的基础	381
第一节 控制的类型和作用.....	381
第二节 控制工作.....	390
第三节 控制的内容.....	399
第四节 有效控制.....	400
本章基本概念.....	407
本章复习思考题.....	407
第十五章 控制技术	408
第一节 预算控制.....	408
第二节 作业控制.....	413
第三节 审计控制.....	420
本章基本概念.....	422
本章复习思考题.....	422
参考文献	423

第一编 总 论

第一章 管理与管理者

第一节 管 理

在当今社会，管理是我们既熟悉又陌生的字眼。熟悉是我们几乎时刻与之发生联系，陌生的是尽管管理就在我们身边，但是要科学地理解管理、有效地开展管理工作却并不是一件简单的事。

一、管理的含义

“管理”起源于人类的共同劳动，自古有之。当人们组成群体要达到共同目标时，就必须有管理，以协调群体中每个成员的活动。在现代社会，管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于社会生活中，国家、军队、企业、学校、医院、慈善机构等等。可以说，现代社会的发展离不开管理。因此，就有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地开展管理活动。

（一）什么是管理

对于“管理”，人们从不同的角度出发，有着不同的理解。从汉语词典来看，管理一词是“管辖”、“处理”的意思，但在管理活动中，管理的含义远不止这些，它在“管辖”、“处理”的基本含义基础上延伸出了更为广泛的意义。

管理学界对于关于管理概念的认识，至今仍未有一个公认和统一的解释。多年来，西方许多管理学者从不同的研究角度，对管理的概念作出了不同阐释。古典管理理论的代表人物，科学管理的创始人 F. W. 泰罗认为：确切知道要别人干些什么，并注意他们用最好最经济的方法去

干。管理理论创始人之一、法国的亨利·法约尔则将管理定义为：计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔对管理基本思想的阐述反映在后来许多管理学家给管理所下的定义中。

20 世纪 50 年代以来，随着社会生产的不断发展，人们对管理的认识又进一步拓展。美国管理学家赫伯特·A. 西蒙（Herbert A Simon）认为：管理就是决策。而马丁·J. 坎农则认为：管理是一种为取得、分配并使用人力和自然资源以实现某种目标而行使某些职能的活动。美国的小詹姆斯·唐纳利（Donnelly）等又把管理定义为：管理就是一个人或更多的人来协调他人的活动，以便收到单个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

当代管理过程学派的代表，美国管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）把管理定义为：管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）对管理的定义是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

随着管理研究范围的不断扩大，各相关学科的研究成果日益丰富，人们对管理概念的认识愈加宽泛。有人从系统论角度出发，认为管理就是对整个系统运动、发展、变化有目的、有意义的控制行为；有人从信息论的角度出发，认为管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程。对于管理的概念的种种不同认识，我们还可以列举出很多，这些不同认识从不同的侧面揭示了管理的含义，或是深化了管理在某一方面的属性，这对管理理论的发展是有益的。

综上所述，我们认为管理是指管理者在特定的环境下，对组织的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制，使组织成员高效率地实现既定目标的活动过程。这一定义包含以下几层意思：

（1）管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有组织的群体活动过程。所以，管理的基本原理适用于一切组织。不论是营利性的工商企业，或是非营利性的群体组织，如学校、医院、科研单位、政府机关、军队或慈善救济会等，虽然不同组织可能需要不同的管理技术和管理方法，但是管理的基本原理却是相同的。

（2）管理过程是由一系列相互关联的基本职能所构成，这些基本

职能包括计划、组织、领导和控制。各级管理者都要通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作来确定组织目标,创造一种良好的环境,使组织成员高效率地实现既定目标。

(3) 管理的对象是组织的各类资源,管理的有效性集中体现在组织资源的投入、产出的比较上。所以,管理者都必须把提高效益作为管理目标。营利性的组织固然要讲究效益,追求盈利;非营利性的组织,如事业单位、政府机关等,也必须力争完成预期目标,投入的资源(人、财、物)越少越好,或者以现有的资源完成更多的工作。而要提高效益,就必须提高工作效率。任何一个组织要想留住并诱导该组织的成员高效率地工作,应使组织成员明确实现组织目标与实现个人目标是一致的,同时要满足组织成员各种合理的物质需要和精神需要,通过提高组织成员的满意感激发员工的工作热情。

(4) 管理活动是在一定的环境背景下进行的,管理者应善于发现环境为组织提供的机会和构成的威胁。管理者绝不是在一个孤立、封闭的组织内开展管理活动的,而是在一个开放的、与外界有千丝万缕联系的组织中进行管理活动的。管理者要适应外部环境的变化,并能充分利用外部环境提供的各种机会。一方面,要求组织为创造优良的社会物质和文化环境尽其“社会责任”;另一方面,管理的方法和形式要因环境条件的不同而随机应变。

(二) 为什么要管理

1. 管理是人类社会最基本、最重要的活动之一

人类社会活动需要管理古来有之。人类自远古时代,群居群猎时起,就知道“合群”抵御危险、征服自然。显然,其“合群”的目的无非是为了集结个人的力量,发挥集体的更大的作用。要实现这一目的,在人类这种群体的“组织”中,就存在着合作、协作或协调的问题,这就是管理。所以,管理是伴随着组织的出现而产生的,是协作劳动的必然产物。

现实生活中,我们每一天都会发生与管理相关的活动或事情,如果我们的管理工作做得好,事情的进展就会比较顺利,活动也有效率,一切都在按部就班地进行,这时人们往往意识不到什么问题。但是当管理工作不到位或组织混乱时,你的感受却十分明显。例如,通知你去交水

费时，却发现水费计价有问题，而供水公司却无法立即解决，只能将错就错。你向航空公司订票，讲清是要后天动身，送票员却给你送来了明天的机票。美国 IBM 公司创始人托马斯·沃森（Thomas J. Watson）曾经用一个故事生动地说明了管理在社会生活中的作用。一个男孩子在穿一条长裤时，发现裤子长了一些。于是他请奶奶帮忙将裤子剪短一点。可奶奶说，她现在太忙，让他去找妈妈。而妈妈则回答他，今天她已经同别人约好去打桥牌。男孩子又去找姐姐，但是姐姐有约会。时间已经很晚了，这个男孩非常失望，他怀着担心明天穿不上新裤子的不安心情入睡了。奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就拿剪刀将裤子剪短了一些；姐姐约会回来心疼弟弟，也把裤子剪短一点；妈妈打完桥牌回来后又把裤子剪去一截。结果想修理一下长裤却将其剪成了短裤，这就是缺乏管理协调的结果。所以，大到一个国家，小到一个家庭，管理时刻存在于我们的社会生活中。

2. 管理促进了人类社会的进步和科技的发展

人是社会的产物，人类的社会活动需要组织起来进行，它包括人类活动的各个方面，如文化、教育、科研、政治、军事等，而要使组织起来的活动的顺利进行就必须有管理。

管理活动对于人类社会的重要性是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益显著的。如果说早期的组织实施的只是简单的、粗放的管理，那么时至今日，随着社会生产力的发展，科学技术的日新月异，人类社会有组织的活动规模越来越大，协作的范围越来越广，管理也越来越向精细化、科学化方向发展，管理的地位也日益突出和重要，世界上一些著名的管理学家和经济学家将管理看作是推动人类社会进步，科技发展的催化剂或原动力，同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”，同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”。也有人将管理、技术和人才的关系比喻为车子的“两个轮子一根轴”，作用极为重要。

管理在现代社会，对人类社会进步、科技发展的促进作用主要是通过通过对现有资源最充分地利用体现的。管理科学的发展，管理水平的提高，既是人类社会进步、科学技术发展的结果，同时也促进了社会的发展、科学技术的进步。正如上面所言，人们把科技和管理比作推动社会

进步的两个轮子。但是这两个轮子的作用是不同的,科技固然提供动力,使历史的车轮转动得更快,但管理不仅影响甚至决定把科技成果转变为这种动力的可能性和速度,而且决定整个历史车轮转动的方向。所以管理这个轮子是起决定作用的。

3. 管理活动有助于提高组织的效率

任何组织都离不开管理活动,组织的成长和发展都与管理活动的有效性息息相关,到了近代,管理的这种影响力越发显著。20世纪80年代,美国的邓白氏公司(Dun and Bradstreet, Inc.)对管理与企业运营关系有较为系统深入的研究,结果表明,美国企业失败的原因列在前位的主要是管理方面的问题(见表1—1)。

表1—1 美国企业失败的原因

失败的百分比(%)	失败的原因
44	企业管理者无能
17	缺乏管理经验
16	经验失衡
15	缺乏行业经验
1	疏忽
1	欺诈或灾害
6	原因不详
100	

资料来源 徐子健:《管理学》,对外经济贸易大学出版社,2002。

由此可见,企业经营失败,有90%以上的原因与管理相关。不能否认,在特定的市场条件下,一些企业经营管理水平低下,也可能会出现短时期的辉煌或盛极一时,但要打造百年企业一定是管理有方,在管理上具有独到之处的企业。

在现代社会,随着社会生产规模的不断扩大,管理活动对组织的重要性愈加突出,与管理活动相关的工作岗位也日益增多。据美国劳工统计局(U. S. Bureau of Labor Statistics)预计,到2008年,经理、行政人员和管理性职位将增加10%~20%。在不断变革的未来社会中,一切都

可能发生变化，弱化或消失，但管理的作用却是不断强化的。

二、管理的特性

不论将管理看作是一门科学，还是认为管理是一种社会活动，一个过程，管理是决策，管理与其他社会活动有不同的特点。

（一）管理的自然属性和社会属性

管理的自然属性和社会属性也被称为管理的二重性。明确这一点有助于我们进一步深入认识和了解管理的本质，更有效地开展管理活动。通常，我们把上述管理的指挥劳动称为管理的自然属性。而管理中的监督劳动被认为是社会属性。“指挥劳动”，凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样，这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

这种管理活动是同生产力直接相联系的，是由共同劳动的社会化性质决定的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件，这种必要性随着生产力的发展、生产社会化程度的提高而增加，由此产生的管理职能，即一般职能就是合理组织生产力。为了实现这种管理职能而形成的管理技术和方法是由生产力发展水平所决定的，它不会因生产关系或社会制度的改变而变化，它表现了管理的自然属性。

管理的自然属性，表明了凡是社会化大生产的劳动过程都需要管理，它不取决于生产关系的性质，而主要取决于生产力的发展水平和劳动社会化程度，因而它是管理的一般属性，体现了在任何社会制度中管理的共性。

“监督劳动”这种管理活动是同生产关系直接相联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。也就是说，社会生产总是在一定的生产关系下进行的，管理要体现生产资料所有者的意志，维护所有者的利益，为巩固和发展一定的生产关系服务，从而表现管理的社会属性。管理的社会属性，主要取决于生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化，因而它是管理的特殊属性，在不同的社会生产关系条件下表现出管理不同的个性。