

管
理
学
基
础

陈
辉
倪
丽
娟
编
著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



黑龙江大学出版社
HEILONGJIANG UNIVERSITY PRESS



管

理

学

基

础

陈
辉
倪丽娟
编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



黑龙江大学出版社
HEILONGJIANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 陈辉, 倪丽娟编著. -- 哈尔滨: 黑龙江大学出版社; 北京: 北京大学出版社, 2016.6
ISBN 978-7-81129-979-3

I. ①管… II. ①陈… ②倪… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 052201 号

管理学基础

GUANLI XUE JICHU

陈辉 倪丽娟 编著

责任编辑 肖嘉慧

出版发行 北京大学出版社 黑龙江大学出版社

地 址 北京市海淀区成府路 205 号 哈尔滨市南岗区学府三道街 36 号

印 刷 哈尔滨市石桥印务有限公司

开 本 720 × 1000 1/16

印 张 21.75

字 数 353 千

版 次 2016 年 6 月第 1 版

印 次 2016 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-81129-979-3

定 价 45.00 元

本书如有印装错误请与本社联系更换。

版权所有 侵权必究

本教材获得黑龙江大学“十二五”规划教材立项资助

前 言

作为人类所实施的一项价值实现活动，管理伴随着人类有组织的文明活动的出现而出现，并随着人类文明程度的不断提升而发展。在此过程中，管理逐步发展成一项专门的社会活动，管理工作成为一项独立的社会事业而得以不断发展。

从本质上讲，管理的职责在于为各项社会实践活动的开展提供平台保障。人类从事各种社会实践活动的目的在于为人类自身的生存与发展提供各种条件保障。作为保障各项社会实践活动科学、有序、高效展开的一项社会活动，管理的职责在于从社会实践活动所肩负的基本社会责任出发，在把握社会实践活动基本特征与实践路径的基础上，从社会实践活动的现实规定性出发，为社会实践活动选择适宜的目标及其实践路径，整合组织内外各种资源，激励员工为实现目标而努力工作。

管理履行职责的这一过程决定了管理是一种价值实现活动，即通过管理目标及其实现路径的选择与实施来实现组织及管理的价值。管理的价值性构成了管理合法性的基础，成为管理存在与发展的基本前提，同时也为管理自身不断发展提供不竭动力。

管理的价值性是通过管理责任的确定与履行来实现的。建立在社会分工基础上的各类人工组织，其存在并得以从社会获取自身所需的各种资源来实现自身的发展，源于其所承担的某种社会职责能够满足社会特定的价值诉求。作为组织整合和组织运行的基本手段，管理通过其自身责任的界定与履行来实现组织及其自身的价值。正因如此，我们说管理是建立在责任基础上的，即管理是通过承担并履行组织的社会责任以及推动组织发展责任来体现自身价值，进而实现自身发展的。

组织及其管理的社会生态性决定了管理责任呈现明显的时空性与行业性。前者指的是不同社会的管理，受自身所处的政治、经济与文化氛围的影响，其管理职责之间呈现出明显的差异。随着社会的发展变化，社会对组织的诉求会发生改

变，管理的责任也随之发生变化。总的趋势是，管理责任覆盖的领域不断扩大，责任保障程度不断提升。后者指的是，不同社会实践领域所承担的社会职责差异决定了其管理所肩负的具体职责不同，履行职责对管理选择对策的要求也不同。

与此同时，组织自身的发展也在推动其管理责任的变迁。伴随着组织由小变大，组织对社会的影响力不断提升，社会对组织的价值诉求也随之提升，与之相适应，组织管理所承担的责任也必须随之提升。对此，松下幸之助指出：“公司小时第一要不为害到社会，中型公司则不但不为害社会，多少还要有被欢迎的成分。至于大公司，不但应具备不为害社会，受社会欢迎的条件，基本上对国家，对社会要有明确的贡献方针才行。”^① 鉴于此，组织必须自觉地在自身发展过程中提升其管理责任，以此来提升其社会适应性，进而为组织不断发展提供良好的社会生态环境。

管理的文化性决定了有效的管理总是建立在社会文化基础之上的。文化是维系人类思想与行为的基本纽带，文化生成及其演进的历史性决定了无论我们主观上是否意识到，我们总是生活在文化之中，而且这种文化首先是民族文化。从民族文化中汲取养分，是社会人获取社会认同、结成良性社会互动纽带的基础。管理只有将其自身建立在民族文化基础之上，其所选择的管理对策才可能具有可接受性，进而实现其有效性。对于身处改革进程中的中国而言，保持管理的文化根基是管理改革持续有效推进的基本保障，三十多年改革开放实践所取得的经验与教训不断充分证实了这一点。

全球化时代，国家与组织间的竞争，首先表现为管理有效性与管理水平的竞争。提高管理的针对性与有效性成为决定管理成败，进而决定社会发展效率的关键。对后发国家而言，认真研究、总结和借鉴发达国家的管理经验，立足国情选择适宜的管理对策，积极推动管理变革以缩小与发达社会管理的差距是实现管理跨越式发展的必由之路。在此过程中，后发国家管理主体必须时刻注意管理选择问题，即必须时刻牢记立足国情、社情，以及组织自身实际，选择适合自身的管理对策，切忌简单移植他人的管理对策。

① 松下幸之助：《经营管理全集》第6卷，名人出版事业股份有限公司，1984年版第25页。

目 录

上篇 管理理论

第一章 管理的本质与功能	3
第一节 管理的本质	3
第二节 管理的职能与功能	11
第二章 西方管理理论的演变	16
第一节 管理理论产生与发展概况	16
第二节 古典管理理论	21
第三节 行为科学理论	28
第四节 现代管理理论	39
第三章 管理环境	46
第一节 管理环境构成	46
第二节 管理环境对管理的影响机理	50
第四章 管理思维	69
第一节 管理思维及其功能	69
第二节 管理思维方式	76
第五章 管理责任与管理道德	94
第一节 管理责任	94
第二节 管理道德	110
第六章 管理主体性与管理理念	123
第一节 管理主体性	123
第二节 管理理念	137

第七章 系统原理	154
第一节 系统概述	154
第二节 系统原理方法论意义	158
第八章 人本原理	165
第一节 管理的人本本质	165
第二节 人本原理方法论意义	171
第九章 效益原理	180
第一节 效益与管理效益	181
第二节 影响管理效益的因素	185
第三节 提高管理效益的途径	190
第十章 组织形象原理	195
第一节 组织形象本质	195
第二节 组织形象的魅力	198
第三节 组织形象塑造	201
第十一章 组 织	212
第一节 组织概述	212
第二节 组织设计	215

下篇 管理实践

第十二章 领 导	231
第一节 领导概述	231
第二节 领导影响力	237
第三节 领导职责	242
第四节 领导素质与领导理论	246
第十三章 决 策	252
第一节 决策及其本质	252
第二节 决策类型	255
第三节 决策理论	258
第四节 决策过程	263

第十四章 计 划	270
第一节 计划的内容	270
第二节 计划体系	274
第三节 计划工作程序	278
第十五章 激 励	281
第一节 管理离不开激励	281
第二节 激励的途径	283
第三节 领导者在激励中的作用	290
第四节 激励实践的完善	293
第十六章 监 控	300
第一节 监控概述	300
第二节 监控过程	306
第十七章 文化管理	311
第一节 组织管理与组织文化	311
第二节 组织文化建设	319
第三节 组织文化的日常管理	324
第四节 组织文化的变革	328
参考文献	336
后 记	338

上篇 管理理论

第一章 管理的本质与功能

作为一种社会实践活动，管理成为支撑其他社会实践活动展开并达成目标的平台。管理的有效性已成为决定社会实践成败的关键因素。正因如此，在现代社会，管理成为一种重要的生产力，向管理要效益、向管理要发展已成为人们的共识。

管理的重要性决定了我们必须重视管理，必须充分发挥管理的功效。如何认识管理？如何把握管理的本质？如何发挥管理的基本功能？对这些问题的回答决定了我们如何选择管理对策来达成我们的实践目标，进而决定了管理的有效性。

第一节 管理的本质

作为一种社会实践活动，管理有着悠久的历史。如何从纷繁多样的管理实践中抽象出管理的本质用于指导我们对管理的认知与实践把握，是从事管理研究和 management 实践的人必须首先解决的问题。

一、管理的含义

不同时期、不同的人从不同角度来界定“管理”。如科学管理之父泰勒（亦称“泰罗”）视管理为“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。赫伯特·西蒙则认为：“管理即制定决策。”斯蒂芬·P. 罗宾斯则把“管理”描述为：同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。

著名管理学家彼得·德鲁克（亦称“杜拉克”）认为，“‘有效’（to effect）

和‘管理’(to executive)似乎可以看作是同义词”^①。在他看来,管理者的责任就是要有效地工作。

克里斯托弗·霍金森认为,“‘管理’是最普遍的人类活动,它是对人们加以组织,从而作为达到意图或目的的手段”,“管理是行动的哲学”,“‘管理’更多地涉及到全部行政功能中思考的、定性的、人文的和战略的方面”。^②

基于上述分析,我们可以将管理界定为:管理是一种整合性、规范性、目的性的活动,即通过对各种社会实践资源、社会实践目标以及从事社会实践活动的人的心理与行为的整合与规范来达成社会实践目标的一种活动或过程。管理包括以下几种含义。

(一) 管理的对象是社会实践

管理是围绕社会实践而展开的一种专门化、职业性活动,服务于社会实践是管理的出发点,按照社会实践的本质特性来展开管理活动是管理取得成功的基础与前提。

建立在社会分工基础上的现代社会实践主要是围绕组织来展开的,因此,现实中的管理自然以一个个组织为单元来展开。身处不同社会实践领域的组织、处于不同发展阶段的组织所承担的社会责任、使命是不同的,随之而来就要求不同领域的管理、同一领域不同组织的管理在风格上必须有所差别,所选择的具体对策也不应该一致,管理的个性化由此而生。

(二) 管理的核心职责是选择和实现组织目标

作为人类一种有组织、有目的的活动,管理的核心职责是为组织选择目标,进而选择实现目标的路径或对策并加以实施。围绕目标而展开活动体现了管理的功利性,目标选择的合理性及其实现程度的有效性是我们评价管理成效或成败的根本出发点。

管理目标是建立在组织社会责任基础上的,从组织所肩负的社会责任以及组织现有条件为履行社会责任提供的可能性出发选择组织目标和实现目标的对策是管理的基本职责。管理目标选择与组织责任的吻合度、实现目标的有效性程度直

① 彼得·德鲁克:《有效管理者》,杨万春等译,中国财政经济出版社,1988年版第3页。

② 克里斯托弗·霍金森:《领导哲学》,刘林平等译,云南人民出版社,1987年版第2页。

接决定了管理的合法性。

（三）管理主要是围绕人来展开的一种社会活动

人是社会实践和管理的主体。组织是否拥有一支高素质的管理队伍，管理者能否为组织实践的开展构建起一支高素质的员工队伍，管理者和员工的作用能否得到充分、有效发挥，这些从根本上决定了管理的成效。

为此，德鲁克指出：“管理是关于人的。它的任务是使人们能够共同工作，使他们的力量得以发挥，使他们的弱点成为无关紧要。这正是组织所从事的事情，也是管理成为关键的、决定性的因素的理由。……我们为生活而依靠管理。我们向社会做贡献的能力像依靠我们自己的技能、奉献和努力一样，取决于我们在其中工作的组织的管理。”^① 需要指出的是，这里的人是具体人与抽象人的有机统一。具体人指有生命的个人，抽象人指满足组织实践要求的“人”，即人力资源。

（四）管理是一种整合性活动

包括对组织中各种资源的整合或有效配置、组织各部门与员工个人目标的整合、各类组织行为的整合。整合方向、力度合理与否，整合的时效性如何直接决定了组织目标的实现程度。管理的整合性意味着管理是一个有机整体，整合追求的是1+1大于2的功效。现代管理实现整合靠的是各种管理机制，因此，管理机制的选择与有效运用就成为现代管理的关键问题。

二、管理的基本内容

管理是围绕关系来展开其具体活动的，即管理是通过与组织实践各种相关关系的构建与动态维护来体现其工作特质、发挥其功效的。具体说来，组织管理要在组织内部构建和维护价值与目标关系、人事关系、财务关系、资产关系以及体现组织实践特质的各种服务关系，在组织外部要构建和维护组织与各类公众之间的关系。为组织实践有效开展构建所需的各种关系构成了管理的基本内容，管理就是通过所构建的各种关系来整合组织实践发展所需要的各种资源的。

管理在构建各种关系时是有原则的，总的原则是：所构建的各种关系必须具

^① 彼得·德鲁克：《The New Realities》，Mandarin，1989年版第179-180页。

有价值性、生产性，即所构建的各种关系必须体现组织存在的意义、满足社会对组织的功能诉求，有助于满足组织实践运行的需要，有助于提高组织实践效率，有助于组织持续发展。在此基础上，还必须考虑组织性质差异对组织关系构建所提出的特殊要求。

现实中，受组织性质、组织发展所处阶段、组织目标，以及组织所处社会生态环境的影响，不同组织以及身处不同发展阶段的组织对支撑其发展的各种关系的需要也是不同的。为此，管理在构建各种关系时，必须立足组织实际需要，选择相应的具体原则来构建组织关系。

在此，以人事关系的构建为例来分析一下关系构建的具体性与差异性。对企业而言，人事关系构建主要考虑的就是其所构建的人事关系的生产性能否满足经营活动的需要，能否保障组织的竞争力。只要能够满足这一要求，就可以从不同规格人才对企业的贡献率以及企业的承受能力出发，为不同规格人才提供差异化的、有竞争力的薪酬与工作条件，以确保所需要的人事关系得以确立。而对于党政机关而言，其公共性决定了我们不仅不可能像企业那样为人才提供灵活的薪酬与工作条件，而且我们在选择公务员时必须坚持公开、平等、竞争、择优的选人原则，以满足社会对公平性、公正性的诉求。也正因如此，在公平与公正方面体现得比较充分的公务员考录吸引了大量年轻人报考，从而导致了公务员考试热。

三、管理的本质

管理的本质是什么？回答这一问题既简单又复杂。说简单，是因为从管理活动的特性出发来认识管理的本质相对比较容易。说复杂，是因为从管理的社会性出发来认识管理的本质，我们会发现不同社会生态下的管理所肩负的具体责任、所追求的价值之间存在明显的差异。

就前者而言，回答这一问题的关键在于我们从什么视角出发来认识与界定管理。现代社会实践的组织性决定了现实中的管理是围绕组织来展开的，因此，认识管理的本质必须从组织入手，即我们首先要回答组织是什么，组织的任务是什么等事关组织本质的问题。

对于组织的本质，管理大师们做出了明确的回答。松下幸之助认为，“组织是社会的公器”。彼得·德鲁克则认为：“任一组织机构都是社会的一个器官，

而且是为社会而存在的。”^① 英国著名企业家和管理学家，行为科学的先驱者之一 B. 希波姆·朗特里认为：“企业是有灵魂的；企业不是肮脏的机械事物，而是社会有机体的活生生的有价值的部分。它本身并不是一种目的，而是达到目的的一种手段，而这个目的就是整个共同体的福祉。任何没有考虑企业中每一个人的个性和福祉的机械效率，都应该自我谴责。”^②

既然组织是社会的公器，肩负着提升人类福祉的使命，我们在界定服务于组织的管理的本质时，就必须首先界定组织的任务到底是什么。在这方面，管理大师德鲁克给我们提供了一个比较科学的视角。在德鲁克看来，为了使组织机构能够正常运转并做出贡献，管理必须完成三项同等重要，而又极不相同的任务：组织机构的特定目的和使命；使工作富有生产力并使员工有所成就；管理机构的社会影响和社会责任。^③

上述关于组织及其管理的本体审视清晰地告诉我们：管理是一种实现价值的活动，即管理的价值在于通过对组织实践方向的指引和组织行为的规范来确保组织所提供的产品或服务能够满足人类自身生存与发展的需要，与此同时满足组织内部员工的利益诉求。

我们可以从组织内外两方面来认识管理的这一价值。从组织外部而言，管理的价值体现在其所作用下的组织为社会生存与发展提供的各种有形与无形产品与服务的满足。如企业组织所提供的各种商品或服务、税收以及对良好生态环境的维护，为有劳动能力的人提供的充分的就业机会与工作环境等；政府机构为经济与社会发展所提供的政策、制度保障，良好社会秩序保障，安定的发展环境保障等；事业单位所提供的智力产品与服务、人才保障以及精神食粮等。

从组织内部而言，管理的价值体现在为组织效率的实现与不断提升提供机制保障，为员工生存与发展提供基本平台保障。组织社会功能的发展首先取决于组织的存在并不断发展壮大，因此，为组织发展和组织社会功能的发挥提供健全的机制保障就成为组织管理的首要责任。从这一意义上讲，满足组织发展对效率的

^① 彼得·德鲁克：《管理 使命、责任、实务》（使命篇），王永贵译，机械工业出版社，2006年版第41-42页。

^② 奥利弗·谢尔登：《管理哲学》，刘敬鲁译，商务印书馆，2013年版第2页。

^③ 彼得·德鲁克：《管理 使命、责任、实务》（使命篇），王永贵译，机械工业出版社，2006年版第40页。

诉求也就成为管理的首要出发点。与此同时，组织管理必须切实满足员工的合理利益诉求，这不仅是员工加入组织的根本动机对组织管理提出的基本要求，也是组织有效激励员工进而有效开发人力资源、实现组织目标、发挥组织社会功能的内在要求。

管理实现上述价值需要对组织所承担的内外价值目标及其实现过程进行有效的平衡。实践中，不同价值目标的实现对管理提出的要求是不同的，有效平衡管理的价值目标以及实现目标的对策是有效管理的关键所在。组织管理平衡其价值目标的根本原则是：必须同时兼顾组织所肩负的内外价值，必须在两方面价值目标之间求得平衡。在此基础上，从组织所处的发展阶段所能提供的价值满足以及组织内外环境为组织实现价值目标所提供的可能出发，选择适应的实现价值目标的管理对策。

就后者而言，结合管理具体社会生态来认识管理的本质不仅要求我们区别不同性质管理之间的差异，而且要求我们树立清晰的管理社会观。受私有制的局限以及人们对组织及其管理价值认知的影响，西方社会对管理所应追求价值目标的认识与实践存在明显的局限。首先，受私有制的局限，对管理价值目标的认知与实践存在明显的失衡情形。具体表现在，在私有制社会，组织管理的主要职责被界定为保障组织自身的发展，实现组织的效率目标，这就是人们所熟知的资本的逻辑。组织管理所承担的外部价值则处于从属地位，即服从和服务于组织效率的效率诉求，而且这种服从客观上会给社会带来相应的利益满足。这就是西方建立在“经济人”假设基础上的“理性经济人”的基本逻辑。诚如亚当·斯密指出的：在文明社会中，随时有取得多数人的协作和援助的必要。……他如果能够刺激他们的利己心，使有利于他，并告诉他们，给他做事，是对他们自己有利的，他要达到目的就容易得多了。不论是谁，如果他要与旁人做买卖，他首先就要这样提议：请给我以我所要的东西吧，同时你也可以获得你所要的东西。……我们每天所需的食料和饮料，不是出自屠户、酿酒家或烙面师的恩惠，而是出于他们自利的打算。我们不说唤起他们利他心的话，而说唤起他们利己心的话。我们不说自己有需要，而说对他们有利。^①像在其他许多场合一样，他受到一只看不见

^① 亚当·斯密：《国民财富的性质和原因的研究》上卷，郭大力等译，商务印书馆，2002年版第14页。