

A Hand book for Managers

新 管 理 人 素 质 手 册

Principles of
Management

管理学原理

能有效地管理公司运作，业务自然有所
进益，企业亦会有可观的发展。

香港管理专业发展中心 © 编



 中国纺织出版社

新管理人素质手册

管理学原理

香港管理专业发展中心编



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/香港管理专业发展中心编. —北京: 中国纺织出版社, 2001. 1

(新管理人素质手册)

ISBN 7-5064-1910-6/F·0130

I. 管... II. 香... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 58916 号

策划编辑:李陵申 曲小月 特约编辑:瞿 静
责任校对:郭姝兰 责任设计:何 建 责任印制:初全贵

本书由香港管理专业发展中心授权出版

· 版权所有 · 翻印必究 ·

著作权合同登记号:图字;01-2000-4237

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

邮政编码:100027 电话:010-64168226

<http://www.c-textilep.com/>

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2001 年 1 月第一版第一次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:8.875

字数:185 千字 印数:1-8000 定价:18.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

出版者的话

祝贺你在书的海洋中发现了这本书。

这是一本由香港管理专业发展中心组织编写的充满睿智的管理教科书，你会在深入阅读的过程中不断发现本书的魅力，并从中体会到管理为什么被称之为“既是一门科学，又是一门艺术”。

随着我国市场经济的快速发展，越来越多的人投身于企业经营并期望掌握工商管理活动的内在规律，渴望了解成功企业在长期实践中形成的现代工商管理活动的理念、规范、方法和技术。正如朱镕基总理所指出的：“今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道。”作为这一潮流的集中体现，以各类工商管理硕士(MBA)为核心的管理教科书及相关图书已充满了书店的最佳空间，但过去那种“从理论到理论”的写书方法，严重脱离了管理实践，使得许多的管理理论和方法不易被广大读者在工作之余迅捷地接受。

在第八届北京国际图书博览会的众多图书中，我被这套贴近实践，具有生动性、趣味性和可操作性，并能培养读者思考和解决实际问题能力的“管理基础课程”所吸引。该书最大的特点是“通俗化”，讲求实用性，并以此获得香港的畅销图

书,已修订三版,多次印刷。该书的另一个特点是:你在企业中不论是经理人员还是一般职员,都能从中吸取到你所需要的营养,提高你的管理素质。由此我们还为该套图书起了一个新的丛书名——新管理人素质手册。

在此我还要代表出版社感谢我们的版权合作伙伴——香港管理专业发展中心,该中心自1984年成立以来,在促进并提高香港的管理效能及水平,以此迎合香港不断转变的管理环境方面进行了多项工作,并卓有成效。同时,我还要感谢每一位为该书出版而付出劳动的人们。

希望本书成为你日常工作的案头参考。

中国纺织出版社副社长

李陵中

2000年12月于北京

前 言

“管理基础课程”是由香港管理专业发展中心专为以中文为主要学习语言的香港在职人士设计，课程的两大目标是：(1)为以中文为母语的兼读学生提供实用性强的现代管理教育；(2)为课程毕业生争取国际认可的学历资格。“管理基础课程”共包括以下八个科目：

- (1)管理学原理
- (2)管理人经济学
- (3)组织行为与人事管理
- (4)数量方法的管理应用
- (5)管理资讯系统
- (6)香港商业法
- (7)商业英文沟通
- (8)督导技巧

除“商业英文沟通”一科外，全部均以中文编写教材及讲授，方便学员吸收现代财经商管知识。“管理基础课程”已于1994年7月获英国特许秘书及行政人员协会(Institute of Chartered Secretaries and Administrators, ICSA)正式承认与协会本身的Foundation Programme具同等水准，并

批准成功修毕该课程的香港学生豁免该部分的考试。

本书是“管理基础课程”中第一科的指定教科书。全书的编写以简明为原则，务求深入浅出地介绍管理学的基本理论及功能。

为了提高读者的学习效率和兴趣，每章的结构还包括以下特色：

- 每章末以三言两语点出该章的学习重点。
- 以案例或现实生活例子作为基础，启发学生对该章要点作出思考。
- “参考书目”选列了有关该章主题的其他参考书籍及有关章节，以充实该章内容，并作为学员的补充阅读指引。

除必要的说明附图外，个别章节还加入插图以增加学习趣味。

《管理学原理》一书的出版，实有赖香港管理专业发展中心诸同僚和各界友好的鼎力支持。本中心首先要致谢的是本书初版的作者谢威荣先生，以及负责进行修订的简定华先生。中心的首席顾问邢宏彬先生，在为“管理基础课程”申请专业承认的过程中作了不少有建设性的提议。中心中文主任曾锦梅小姐的校订工作，对本书的顺利完成有不少帮助。

本书第三版由香港管理专业发展中心各高级顾问及顾问负责审阅及修订，特此致谢。

香港管理专业发展中心

1998 年 12 月

目 录

导 论	1
1 管理学初探	3
1.1 引 言	3
1.2 管理学的四项功能	4
1.2.1 计 划	4
1.2.2 组 织	5
1.2.3 领 导	6
1.2.4 控 制	7
1.3 成功的管理人员	7
1.3.1 管理人员是什么	7
1.4 管理技巧	9
2 管理学的发展	15
2.1 引 言	15
2.2 历史背景	16
2.3 古典理论透视	17
2.3.1 科学管理理论	17
2.3.2 行政管理	19

2.3.3	官僚组织理论	20
2.4	人际关系学派	22
2.4.1	孟士德堡的工业心理学	23
2.4.2	霍桑研究	24
2.4.3	X理论和Y理论	24
2.5	计量方法	26
2.5.1	管理信息系统	26
2.6	现代管理学说	27
2.6.1	系统理论	27
2.6.2	权变理论	28
3	环境与组织文化	33
3.1	引言	33
3.2	外在环境	34
3.2.1	特定环境	35
3.2.2	一般环境	39
3.3	管理环境的方式	43
3.3.1	适应环境的策略	43
3.3.2	影响环境的策略	45
3.4	组织文化	46
3.4.1	象	47
3.4.2	故事	48
3.4.3	英雄榜样	48
3.4.4	口号	48
3.4.5	仪式	49
3.5	管理人员的社会责任	50

4	目标与计划	55
4.1	引言	55
4.2	什么是目标和计划	55
4.3	组织的目标	57
4.4	目标应有的特质	59
4.5	组织的计划	61
4.5.1	高层计划	63
4.5.2	中层计划	64
4.5.3	低层计划	64
4.5.4	常备计划	64
4.5.5	特别计划	64
4.5.6	应变计划	65
4.6	怎样冲破制定计划的障碍	65
5	策略管理	69
5.1	引言	69
5.2	策略管理	69
5.3	三个层次的策略	71
5.3.1	公司策略	71
5.3.2	营业策略	73
5.3.3	功能策略	73
5.4	策略管理过程	75
5.5	策略的类型	76
5.5.1	稳定策略	76
5.5.2	成长策略	76

5.5.3	缩减策略	77
5.5.4	组合策略	77
5.6	策略管理的概念工具	77
5.6.1	BCG 矩阵	78
5.6.2	一般性竞争策略	80
5.6.3	产品生命周期	81
6	决策技巧	87
6.1	引言	87
6.2	决策概论	87
6.3	决策过程	89
6.3.1	界定问题	89
6.3.2	分析产生问题的原因	90
6.3.3	列举所有的可行方案	90
6.3.4	选取最佳方案	90
6.3.5	执行所选定的方案	91
6.3.6	评估决策及反馈	91
6.4	群体决策	91
6.4.1	德尔菲方法	92
6.4.2	集思广益方法	92
6.5	管理科学在决策制定上的应用	94
6.5.1	损益均衡分析	95
6.5.2	支付矩阵	96
6.5.3	决策树	99

7	公司的结构	103
7.1	引言	103
7.2	组织程序及构成因子	104
7.2.1	组织程序	104
7.2.2	组织的构成因子	104
7.3	组织方法	107
7.3.1	分工	107
7.3.2	指挥命令系统	108
7.3.3	控制的幅度	109
7.3.4	集权与分权	112
7.3.5	正式化	113
7.3.6	部门化	113
7.4	组织的形态	113
7.4.1	功能型组织	114
7.4.2	区分型组织	115
7.4.3	矩阵型组织	117
7.4.4	组别型组织	119
7.4.5	网络型组织	120
8	联系与协调	127
8.1	引言	127
8.2	联系	128
8.2.1	纵向联系	128
8.2.2	横向联系	128
8.2.3	非正式联系	130
8.3	协调	132

8.3.1	信息系统	132
8.3.2	任务小组及团队	133
8.3.3	统筹经理	134
8.3.4	职员会议	134
8.3.5	特别协调员	135
9	领 导	139
9.1	引 言	139
9.2	人际权力理论	140
9.3	领导人员特性论	142
9.4	行为理论	143
9.4.1	俄亥俄州立大学的研究	143
9.4.2	密西根大学的研究	144
9.4.3	管理方格	145
9.5	权变理论	147
9.5.1	费德勒模式	147
9.5.2	路径—目标模式	149
9.6	超然的领导	151
10	激励方法	155
10.1	引 言	155
10.2	激励的概念	156
10.3	激励理论的发展	158
10.3.1	需要层次理论	158
10.3.2	双因素理论	160
10.3.3	三需求理论	162

10.3.4	期望理论	163
10.3.5	公平理论	164
10.4	提高员工士气	165
10.4.1	强化员工工作行为的工具	165
10.4.2	重新设计工作	166
11	沟通渠道	171
11.1	引言	171
11.2	什么是沟通	172
11.3	沟通过程	173
11.4	组织内的沟通	175
11.4.1	正式的沟通渠道	175
11.4.2	非正式的沟通渠道	177
11.5	沟通的障碍	177
11.6	消除沟通障碍的方法	179
12	控制系统	185
12.1	引言	185
12.2	控制过程	186
12.2.1	订立标准及目标	187
12.2.2	量度实际绩效	188
12.2.3	比较实际绩效与标准	189
12.2.4	作出补救措施	190
12.3	三阶段的控制着眼点	191
12.3.1	向前控制	192
12.3.2	同步控制	192

12.3.3	反馈控制	193
12.4	控制与组织文化	194
12.4.1	官僚式控制	194
12.4.2	家族式控制	195
12.5	全面质量控制	197
12.5.1	全面质量控制的定义	197
12.5.2	质量圈	198
12.5.3	质量控制的应用范围	200
13	管理控制的方法	205
13.1	引言	205
13.2	核心管理控制系统	205
13.3	时间控制	207
13.3.1	甘特图表	208
13.3.2	网络图分析	210
13.4	财务控制	211
13.4.1	财务报告	211
13.4.2	财务比率分析	213
13.4.3	财务审核	215
13.5	预算案控制	216
13.5.1	运作预算	216
13.5.2	财务预算	217
13.5.3	零基预算	219
13.6	目标管理	220

14	环境与企业发展及变革	225
14.1	引 言	225
14.2	组织变革	225
14.2.1	变革的压力	226
14.2.2	变革需求	227
14.2.3	策动变革	227
14.2.4	推行变革	227
14.2.5	管理变革的技巧	228
14.2.6	变革的种类	230
14.3	组织发展	231
14.3.1	组织发展技巧	232
14.3.2	组织发展过程	233
14.4	影响企业发展的环境趋势	233
14.4.1	企业国际化	234
14.4.2	消费者权益	235
14.4.3	产品生命周期	235
14.4.4	参与式管理	236
14.4.5	管理电脑化	236
14.4.6	品质文化的建立	238
14.4.7	环境保护	238
	案例思考	243
	案例思考指引	253
	学习测试	259
	学习测试答案	267

导 论

香港在经济上取得骄人成就，外汇储备高达四千五百亿元，是全球外汇最多的地方之一。但我们不可以安于现状，只满足于既有的成就。今日，香港面对的经济、政治及社会环境正不断变化。要带领一个组织，无论其规模大小、以营利或非牟利为目的，都必须掌握如何使组织有效运作的理论及实务知识，务求在瞬息万变的环境中，能达到组织的目标。

使企业组织运作得宜，是管理人员的工作。本书的目的是向读者简介管理学的基本理论及功能。这主要包括三方面：研读管理学所需的基本知识；管理运作上的四大功能；以及企业如何面对环境变化等问题。

研读管理学的基本知识包括管理的概念、西方管理学说的发展，以及企业面对的环境及内部变化，希望读者能在理论上建立学习管理学的兴趣。

本书的主要部分提纲挈领地向读者展示四大管理功能（包括计划、组织、领导及控制）的理论知识及实务方法，务求每位读者均能明了及应用现代管理学的原理及概念。

最后一部分涉及环境的变化和公司的变革及发展；这部分使本书更具时代感，给予读者宏观的视野。希望借着这部分的内容，使管理人员面对香港瞬息万变的环境时，仍能高瞻远瞩，思考企业的未来发展及如何面对环境变化