

厦门大学面向21世纪系列教材

高·等·院·校·选·用·教·材·系·列

管理学概论

郭朝阳 何燕珍 编著



图书馆

科学出版社

管 理 学 概 论

郭朝阳 何燕珍 编著

科 学 出 版 社

2000

内 容 简 介

本书主要阐述了社会各种组织内管理活动的一般规律,包括一般的原理、理论、方法和技术等,同时还加入了管理科学的发展和管理实践技巧等内容。

本书可作为大学本科管理系学生的入门课以及外专业学生了解管理科学原理的教材,也可供一般管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论/郭朝阳 何燕珍编著. —北京:科学出版社, 2000
(高等院校选用教材系列)

ISBN 7-03-008767-4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 68308 号

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号
邮政编码: 100717

丽源印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2000 年 9 月第 一 版 开本: 850×1168 1/32

2000 年 9 月第一次印刷 印张: 8 3/4

印数: 1—4 000 字数: 223 000

定价: 14.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换(新欣))

《厦门大学面向 21 世纪系列教材》

出版说明

培养同现代化建设和社会主义市场经济体制要求相适应的大量高素质人才是高等学校的根本任务，也是关系 21 世纪我国社会主义事业成败的关键因素之一。大学应当教给学生什么样的知识，如何在知识传授过程中提高大学生的素质，是近几年我校一直在探索和实践的重大课题。我们认为大学素质教育决不是随意增开一些课程、指定各个学科必读的经典著作或开设很多讲座，让学生无所不知、无所不为。在知识大爆炸的现代社会，一个人不可能，也没有必要无所不知、无所不为。有所不为才能大有作为。大学教育仍主要面向社会对人才的需求，让学生具备从事职业活动所需要的知识和能力。当前，专业划分过窄、知识分割过细、课程体系不合理、注重单纯的灌输式知识传授、教学方法呆板、忽视学生个性发展的要求和能力、忽视素质培养，这种状况要改变。但也不能走向极端，不讲知识体系的科学性、合理性和完整性，想让学生无所不知，结果只能无所专长，使学生成为杂家。为了提高大学生的素质，增加高等教育在大学生未来成才中的作用份量，我们认为，大学首先要教给学生认识世界和改造世界的方法论，要培养学生树立正确的世界观、人生观。这除了让学生学好哲学、思想品德等课程以外，还应当要求学生学习各个主要学科的基本课程，因为这些知识是人类文明的结晶，是认识世界改造世界的一般方法在各个领域的具体化。其次，大学要教给学生终身受用的知识，就是要教给学生那些能学会学习、获取知识和运用知识解决实际问题的知识，这些知识同样来源于构成各个学科基本理论的基本课程，学生掌握了这些基本理论、基本知识，也就具备了宽厚的基础和进行创新的能力，在信息瞬息万变的时代以不变应万变，适应社会经济发展的变化，在竞争中立

于不败之地，并为人类作出有价值的贡献。

为了达到上述目的，我们对大学素质教育的路子进行了尝试。在课时不仅不增加反而有较大幅度压缩的前提下，除了要求所有科类的学生都要学习大学语文、高等数学，并继续改进政治理论、电子计算机、大学英语等课程教学效果，提高教学质量以外，我们还充分发挥综合性大学的优势，对课程体系进行了改革，开出了各学科基本课程 35 门左右供全校学生选学，计有文史、政法、艺术类课程 15 门左右、理工类课程 10 门左右、经济管理类课程 10 门左右，要求学生跨类选修各三门以上，计 18 个学分，同时相应减少同量专业课。通过这一改革，加大文理渗透的力度，增强学生的科学和文化基础，从世界观、方法论层面上提高学生适应世界、认识世界、改造世界的能力，通过潜移默化使学生的素质得到提高，也就是使学生做人和处事的品格、修养、功底或发展的身心基础得到进一步完善。

这套系列教材正是为了满足上述教学改革需要而编写的。参加本系列教材编写的同志均是我校学术造诣深、教学效果好的优秀教师。本系列教材可用作各院校进行素质教育的教科书，也可作为非专业课程的教学参考书。如果广大干部、企业界人士、具备一定文化基础的工农群众和在校学校愿意通过自学了解政治、经济、文化、科学各方面、各学科的基础理论、最新知识，提高自身修养，阅读本系列教材也将是理想选择。

厦门大学教务处

1999 年 3 月

目 录

第一部分 绪 论

第一章 概论

第一节 管理	1
一、管理的必要性	1
二、管理的定义	3
三、管理的职能	5
四、管理活动与业务活动的区别	6
五、管理的二重性理论	7
第二节 管理者	9
一、“经理革命”——职业管理者的出现	9
二、管理者的类型	11
三、管理者的能力要求	15
四、管理者的角色	17
五、成功的管理者与有效的管理者	20
第三节 管理学	21
一、定义及研究对象	21
二、学科体系	22
三、管理的科学性与艺术性	23
四、管理的理论与实践	25

第二章 西方管理思想发展史

第一节 古典管理理论阶段	28
一、泰罗的科学管理理论	28

二、法约尔的一般管理理论	33
三、韦伯的官僚集权组织	38
四、古典管理时代小结	42
第二节 人际关系学说时代	45
一、霍桑试验	45
二、人际关系学说的要点	48
三、行为科学的进一步发展	50
四、人际关系时代小结	52
第三节 现代管理理论时代	54
一、管理理论丛林的出现	54
二、管理过程研究方法	56
三、系统研究方法	57
四、管理科学	59
五、权变法	61

第三章 组织的环境和目标

第一节 组织环境的分析	65
一、外部环境的分析	66
二、内部因素的分析	70
第二节 组织的社会责任和组织目标	73
一、企业的社会责任	74
二、组织目标的确立	75
三、创造良好的工作环境	78
第三节 管理的发展趋势	78
一、管理环境的变化	78
二、管理的发展趋势	80
三、管理者素质要求的变化	81
四、组织活动的变化	83

第二部分 管理职能

第四章 计划职能

第一节 计划工作概述	85
一、计划工作的概念	85
二、计划工作的特点	87
三、计划的种类	87
第二节 计划工作的程序和原理	90
一、计划工作的程序	90
二、计划工作的原理	93
三、计划的方法	94
第三节 战略计划的制定	96
一、战略态势的类型	96
二、影响战略态势选择的因素	99
三、制定战略的程序	100
四、战略原则	101
第四节 预测	103
一、预测的概念	103
二、预测的种类	104
三、预测的程序	105
四、预测的方法	105
五、选择预测方法所要考虑的因素	108

第五章 组织职能

第一节 组织工作概述	110
一、组织工作的含义	110
二、组织工作的基本内容	111
三、组织工作的基本原则	111
第二节 组织结构的设计	112

一、管理层次的划分和管理宽度的确定·····	113
二、部门化·····	115
三、职权的分类·····	119
第三节 组织结构的运行·····	121
一、集权与分权·····	121
二、授权·····	123
三、委员会管理·····	124
第四节 组织结构的类型·····	126
一、直线制组织结构·····	127
二、职能制组织结构·····	127
三、直线职能制组织结构·····	128
四、事业部制组织结构·····	129
五、模拟分散管理制组织结构·····	130
六、矩阵制组织结构·····	130
第五节 组织的变革·····	131
一、组织变革的过程和内容·····	132
二、组织变革的阻力·····	133
三、组织变革的诊断·····	135
四、企业再造·····	137

第六章 控制职能

第一节 控制和控制系统·····	141
一、控制的概念·····	141
二、控制职能与其他职能的关系·····	141
三、管理控制系统的特征·····	142
四、管理控制的原则·····	143
第二节 控制的过程·····	144
一、选择控制点·····	144
二、建立标准·····	145
三、衡量成效·····	145

四、纠正偏差·····	146
第三节 管理控制的方法·····	147
一、反馈控制、前馈控制和即时控制·····	147
二、间接控制和直接控制·····	149
三、预算控制与非预算控制·····	149

第三部分 管理技巧和管理方法

第七章 领导与激励

第一节 领导·····	155
一、领导及领导者·····	155
二、领导者影响力的来源·····	156
三、如何获得支持·····	157
第二节 领导理论·····	160
一、领导特性理论·····	160
二、领导方式理论·····	161
三、权变领导理论·····	163
第三节 激励技巧·····	169
一、激励的作用·····	169
二、内容型激励理论·····	170
三、过程型激励理论·····	177
四、激励的策略·····	182

第八章 决策

第一节 决策概论·····	190
一、定义·····	190
二、决策的重要性·····	191
三、决策的分类·····	191
第二节 决策的过程·····	193
一、明确问题·····	194

二、设计方案	196
三、选择方案	197
四、方案的实施	201
第三节 决策方法	202
一、决策的定性方法	203
二、决策的定量方法	204
第四节 决策者	211
一、个人决策与群体决策	211
二、决策者的素质要求	214
三、决策中的陷阱	216

第九章 冲突处理

第一节 冲突的基本认识	218
一、冲突的概念	218
二、企业组织冲突的性质	220
三、组织冲突的类型	222
第二节 组织冲突的形成	226
一、必要条件——相互依赖性	226
二、直接原因——彼此间的差异性	228
第三节 冲突形成的过程	231
第四节 组织冲突的影响作用	233
一、组织冲突的积极影响	233
二、组织冲突的消极影响	234
第五节 冲突的管理	236
一、对待组织冲突的正确态度	236
二、冲突管理的常用方法	237
三、托马斯的人际冲突处理模式	238
四、冲突管理策略的运用	241

第十章 时间管理

第一节 时间管理的含义	247
一、管理者的时间分类	247
二、管理者的时间管理	248
三、浪费时间因素的分析	249
第二节 时间管理者的素质与能力	251
一、时间管理观念	251
二、时间管理能力	252
三、时间管理技巧	253
第三节 时间管理的原则和方法	254
一、时间管理的基本原则	254
二、ABC 控制法	255
三、工作时间记录法	256
第四节 工作时间管理	258
一、合理分配工作时间	258
二、会议时间管理	259
三、公文时间管理	262
参考书目	265

第一部分 绪 论

第一章 概 论

管理是社会活动中的一种常见的活动，任何一个组织都需要管理，而管理有助于人们实现其共同目标。所以，人们越来越重视对管理活动的研究，以期通过管理活动有效地运用组织的资源，提高生产效率。

第一节 管 理

一、管理的必要性

简而言之，管理的必要性在于资源的有限性，如果每个企业能投入生产过程的资源是无限的，那么管理就失去了其必要性。从生产的过程来看，管理的必要性是由以下几个因素决定的：

1. 管理是共同劳动的产物，是社会化大生产的必然要求

当人们只需要独立从事各种活动就能满足个人的需要时，个人可以单独地决定其行动计划，加以执行，并对执行结果加以控制。但是有了社会性的共同劳动以后，为了实现共同的目标，人们之间就出现了分工与协作，于是劳动过程中的“指挥、监督、协调”的功能日益明显起来，随之出现了“脑力劳动”与“体力劳动”的分工，即出现了管理（见图 1-1）。马克思在《资本论》中也指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动”^①，……“凡是有许

① 马克思恩格斯全集，第 23 卷，北京：人民出版社，1973 年，第 307 页。

多个人进行协作的劳动，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，就象一个乐队要有一个指挥一样”^①。

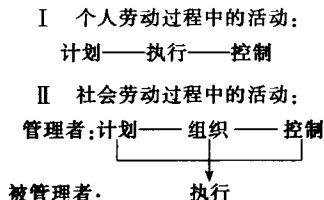


图 1-1 个人劳动与社会劳动的差别

2. 管理是提高劳动生产率和经济效益的重要手段

管理是一切社会劳动都需要的职能，也是提高劳动生产率和经济效益的重要手段。从上述社会劳动与个人劳动的区别可以看出，管理者主要从事的是计划、组织、控制等工作。通过这一系列工作，管理者首先确定组织的目标，并运用各种管理技巧把每个成员的个人努力方向都引向组织目标，以保证组织目标的实现。如果管理不善，组织就会成为一盘散沙，不仅没有活力，不能实现组织目标，甚至会惨遭淘汰。高水平的管理，可以用较少的投入和消耗，获得更多的产出，以保证企业的经济效益的提高，满足人们日益增长的物质和文化生活的需要。

3. 管理是人类社会进步的推动力

现在，世界公认，先进的管理和科学技术是推动各国经济高速发展的两大车轮，而管理是生产力中的结合性的因素。据专家分析，在现有的科技和设备条件下，改善管理，可提高生产力水平 1/3 以上；反之，管理不改善，即使科技和设备得到改善，也不可能大幅度地提高生产力。所以，为了促进整个人类的进步，必须不断地提高整体管理水平。

4. 随着改革开放的进一步深入，提高管理水平是当务之急

^① 马克思恩格斯全集，第 25 卷，北京：人民出版社，1973 年，第 431 页。

随着我国改革开放的进一步深入，科技水平逐渐提高了，社会分工也越来越专业化了，但是，同时也带来了一系列的问题，主要表现在：“科技是第一生产力”，但科技并不能自动地形成生产力，所以，许多科技发明被闲置。分工越来越细有利于提高劳动生产率，但是分工以后的不同行业之间、不同专业人员之间以及局部与全局之间的关系该如何协调呢？这些关系如果协调不好，必然导致效率低下。经济的进一步发展，暴露出了我国资源短缺的严重问题，所以有限社会资源的合理配置和利用，如何发挥其最大效率也是摆在面前的一大难题。面对改革开放实践中的这些问题，要求我们必须重视管理，向管理要效益，为我国经济的进一步持续稳定发展打下坚实的基础。

二、管理的定义

管理活动虽然在实际工作中应用广泛，但对管理的概念的理解却仍没有得到统一，不同的学者、管理者对管理的定义各不相同。比较有影响的定义有以下几种类型：

1. 职能论

职能论是管理过程学派（又称经营管理学派）对管理的理解。该学派认为管理者在管理过程中，不断地重复地执行一系列职能。但职能学派自身对于管理者在管理过程中应该执行哪些职能，看法不一。如法国的法约尔（Henry Fayol）认为“管理就是执行计划、组织、指挥、协调和控制。”^①而美国管理学家卢瑟·古利克和林德尔·厄威克却提出了管理七职能论，即有名的 POSDCORB 的观点，这七职能包括计划（Planning）、组织（Organizing）、人事（Staffing）、指挥（Directing）、协调（Co-ordi-

^① [法] H. 法约尔著，工业管理与一般管理，周安华、林宗锦、展学仲、张玉琪译，北京：中国社会科学出版社，1982年，第5页。

nation)、报告(Report)和预算(Budgeting)^①。但无论是哪位学者,都认为管理者的职能必须包括拉尔夫·柯里尔·戴维斯(Ralph Currier Davis)提出的计划、组织和控制三项基本职能^②。

2. 决策论

以美国的赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)为代表的决策理论学派认为,“管理就是决策,管理过程就是决策过程。”^③

3. 人本论

行为科学学派的代表人物梅奥(Elton Mayol)和罗特利斯伯格(Fritz J. Roethlis Berger)等人认为,管理就是做人的工作,它的主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心,激励职工的行为动机,调动人的积极性。

4. 模式论

以伯法(E. S. Buffa)为代表的数学学派(也称为管理科学学派)认为,管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解答,以达到企业的目标^④。

从以上列举的定义可以看出,各个学派、各个学者从各自不同的角度给管理下定义,都有其合理和可取之处,也都从某个侧面反映了管理科学的某些内容和特点。我们相信,随着人类管理实践的不断丰富,对管理的认识也会不断深化,人们对管理含义的理解也会更全面、更准确。

在本书中,我们给管理下的定义是:“管理是由一个或多个人来协调其他人的活动的活动。”这种定义可以有效地把管理与人类的其他活动区分开来,揭示了管理的本质特征。

① 孙耀君著,西方企业管理理论的发展,北京:中国财政经济出版社,1981年,第385页。

② 同①,第394页。

③ [美]赫伯特·西蒙著,管理行为,杨砾、韩春立、徐立译,北京:北京经济学院出版社,1988年,第10页。

④ 孙耀君著,西方管理思想史,太原:山西人民出版社,1987年,第717页。

三、管理的职能

管理过程学派的学者认为管理是一个过程，而管理者就是在这个过程中重复地履行各种职能的。但是，对于应履行哪些职能，过程学派的学者并没有取得一致的认识。

最早提出的是法约尔的五职能论，从此以后有了七职能论、三职能论，甚至有十三职能论之说，表 1-1 列举了这个学派的不同学者的一些有代表性的不同观点。

表 1-1 不同学者对管理职能的认识

管理职能	法约尔	古利克	格里芬	孔茨	戴维斯
计划	×	×	×	×	×
组织	×	×	×	×	×
决策			×		
指挥	×	×			
人员配备					
人事		×		×	
协调	×	×			
报告		×			
预算		×			
领导			×	×	
控制	×		×	×	×

从以上表格可以看出，人们一致公认计划、组织和控制三项管理职能，但对其他职能则意见不一。本书采用的是得到一致公认的三项职能论，即认为管理者是重复、不断地执行计划、组织和控制三项职能。我们认为这三项职能并不是按先后顺序排列，而是一个周而复始的循环过程，这一过程可以理解为管理的周期，如图 1-2 示。



图 1-2 管理周期