



21世纪

高校经济管理专业平台建设系列教材

管 理 学 教 程

黄顺春 章征文 主编

经济日报出版社

21世纪高校经济管理专业平台建设系列教材

管理学教程

主 编：黄顺春 章征文

副主编：钟世洪 肖祥伟

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学教程/黄顺春,章征文主编
(21世纪高校经济管理专业平台建设系列教材)
北京:经济日报出版社,2004.12
ISBN 7-80180-435-X

I.管…

II.①黄…②章…

III.管理学-高等学校-教材

IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 135271 号

管理学教程

黄顺春 章征文 主编

选题策划:陈昌文

责任编辑:王 含

责任校对:唐晓青

出版发行:经济日报出版社

地 址:北京市宣武区白纸坊东街2号 邮政编码:100054

电 话:010-63567687(门市部) 63567684(总编室)

网 址:edp.ced.com.cn E-mail:edp@ced.com.cn

经 销:全国新华书店

印 刷:北京朝阳区小红门印刷厂

开 本:880mm×1230mm 1/32 印张:9.75 字数:271千字

版 次:2004年12月第一版 印次:2005年3月第二次印刷

书 号:ISBN 7-80180-435-X/F·169

定 价:27.30元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

目 录

第一章 管理导论	1
第一节 组织与管理	1
第二节 管理者	9
第三节 管理的基本原理	15
第四节 管理的科学性与艺术性	21
第五节 管理创新	22
第二章 管理理论的演进	31
第一节 古典管理理论	31
第二节 行为科学理论	43
第三节 管理科学理论	47
第四节 现代管理理论丛林	49
第三章 管理与社会	56
第一节 管理环境	56
第二节 工商企业组织的社会责任	70
第三节 工商企业组织的管理道德	74
第四章 决策	87
第一节 决策概论	87
第二节 决策过程	91
第三节 群体决策	92
第四节 决策技术	95
第五章 计划	111
第一节 计划的含义与类型	111

2 管理学教程

第二节 计划工作的程序和原理	117
第三节 目标管理	124
第四节 常用计划技术和方法	132
第六章 组织	147
第一节 组织的含义	147
第二节 组织结构	151
第三节 组织的设计	159
第四节 人力资源管理	167
第五节 组织的变革	182
第七章 领导	192
第一节 领导概述	192
第二节 领导理论	196
第八章 激励与沟通	225
第一节 激励	225
第二节 沟通	245
第九章 控制	262
第一节 控制的含义与类型	262
第二节 控制的过程与有效性	265
第三节 控制的方法	269
第十章 管理理论的新发展	279
第一节 信息技术与新的生产制造方式	279
第二节 流程再造	284
第三节 虚拟企业	288
第四节 学习型组织	291
阅读·参考书目	307
后 记	308

第一章 管理导论

学习目标:

1. 理解管理的含义及其基本职能;
2. 了解管理学的研究对象和内容;
3. 掌握管理者的角色;
4. 了解管理者的技能和能力;
5. 理解管理的基本原理;
6. 理解管理是科学性和艺术性的融合。

第一节 组织与管理

一、组织

人类和动物最大的区别是人有社会性活动。几千年来,人类通过相互联合,共同组织,加强社会性活动,战胜了大自然的威胁,成了地球之王,推动了人类文明的日益进步。检视人类的所有成就,都是人类的社会性活动的结果。而人类的社会性活动之所以力量巨大,管理活动起着十分重要的作用。没有管理活动,就没有今天的人类文明,更不可能将人类文明继续向前推进。

人类是通过建立各种各样的组织进行社会性活动的,管理活动也基本是通过组织发挥作用的。所谓组织,是两个或两个以上的人围绕特定目标的实现,整合相应的资源,按一定的系统性形成的有机集合体。简言之,组织就是人整合了相应的资源构成的蕴含系统

2 管理学教程

性的有机集合体，每个组织为达到组织的目标，都会整合相应的资源，发展自己的一套系统性的结构，界定、规范促成组织成员的行为，使其共同朝着组织目标的方向行进。

组织是我们社会的基本单元，在生活中我们要同各种各样的组织打交道，有盈利性组织，如企业；有非盈利性组织，如政府机关、儿童福利院等等。在这些组织中，有的组织对人类社会的发展和进步有贡献，如大学、医院；有的组织能以较少的投入取得更多的组织目标，如有的盈利性很强的企业。前一个问题是组织的效能问题，即组织所追求的目标本身是否恰当，是否正确，如大学应以教育为主，还是以办企业为主。后一个问题是组织的效率问题，即用较少的资源取得相同的产出或以相同的资源取得更多的产出。

无论是解决组织的效能问题还是组织的效率问题，都需要组织有相应的活动或机制来应对，这种活动便是组织的管理活动。

二、管理

1. 管理的定义

管理活动历史悠久，丰富多样，对管理的界定也繁多不一。

(1) 管理是在特定的组织环境下，为了实现组织目标，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织领导和控制的活动过程。

(2) 管理是以一种有效能和有效率的方式，运用组织资源来企图达成组织目标的一套活动或程序。

(3) 管理是设计和维持一种环境，使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程。

(4) 管理是对组织的人力、资金、物质及信息等各种资源通过计划、组织、领导和控制等一系列过程来有效地达成组织目标的活动。

(5) 管理指同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。

多种管理概念的并存，既反映了人类社会管理活动的多样性、复杂性特点，也反映了人们对管理活动看法的不同，我们不一定要得出惟一的管理概念，但从上述说法中我们可得出关于管理的若干共同性的东西。

(1) 管理是多个人的有目标导向的活动，有管理者，有被管理

者，他们的活动都必须纳入组织目标的达成之中，管理活动的绩效也是根据对组织目标达成的贡献程度来评估。

(2) 管理活动离不开资源，包括人力资源和非人力资源，组织通过管理取得所需资源并对其综合运用，并使其为组织目标的实现服务。

(3) 管理活动是许多活动和程序的有机组合，管理活动有一定的规律性，不是组织中的每个人的活动都是管理活动，管理者为达成组织目标，必须从事如规划、组织、命令、协调、控制等各项活动，这些活动本身及活动与活动之间是遵循一定原则运动的。

(4) 管理的目标是使组织效能效率双丰收。组织在社会上也有生存发展问题，有的组织因为效能问题被社会淘汰了，有的组织因为效率问题被社会淘汰了，组织之所以引进管理活动，就是为了使组织既有效能又有效率，从而能在激烈竞争的人类社会中生存发展。

2. 管理职能

管理职能是管理过程中不同类相似活动的集合，管理的基本职能有哪些也有多种说法，综合起来，管理职能达 15 种之多，包括决策 (decision making)、计划 (planning)、组织 (organizing)、用人 (staffing)、指导 (directing)、指挥 (commanding)、领导 (leading)、协调 (coordinating)、沟通 (communicating)、激励 (motivating)、代表 (representing)、监督 (supervising)、检查 (checking)、控制 (controlling)、创新 (innovating)。其中最基本的职能被认为是计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。

计划职能是管理者对他们的工作目标和行动方案事先所进行的全面考虑，并且这种考虑是建立在对组织环境的全面分析基础上，根据一定的方法和逻辑分析制定出来的，而不是随意胡编，更不是靠预感得出的。计划为组织设定目标并建立起达到目标的最佳途径。

计划职能的任务首先是研究组织活动条件。组织的活动总是在某种环境条件下进行的。活动条件研究包括组织外部环境研究和内部条件研究。外部环境研究是分析组织活动的环境特征及其变化趋势，了解环境是如何从昨天演变到今天的，以找出环境变化的规律，并据以预测环境在明天可能呈现的状态。组织内部条件研究主要分

4 管理学教程

析组织内部对各种资源的拥有状况和对这些资源的利用能力。

其次是为组织选定目标，即制定经营决策。活动条件研究为组织活动决策的制定提供了基本依据。如对企业这种经济组织来说，在活动条件研究基础上制定经营决策，就是根据这种研究所揭示的环境机会和威胁，以及组织在资源拥有和利用方面的优势和劣势，确定组织在未来某个时期内的总体目标和方案。一旦这些得到确定，组织内部的各个单元，也将分别制定其各自的目标。

第三是编制行动计划。确定了组织未来的活动目标和方案以后，还要详细分析为了落实这种决策，组织需要采取哪些方面的具体行动，这些行动对组织内各部门、各环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。编制行动计划的目的，就是将决策所确定的目标在时间上和空间上分解落实到组织的各部门、各环节，对每个单位和每个成员的工作提出具体要求。

组织职能是一个分配和安排组织成员之间的任务、权力和资源以便他们能够开展工作、实现组织目标的过程。

组织职能的任务首先需要管理者进行组织结构设计。组织结构设计需要在组织任务目标分解基础上，将各部分需要分工开展的工作落实到具体的承担者，同时设计出一定的机制和手段来确保执行具体工作的个人和单位能够密切配合，协调行动，使个体或局部的力量整合成为组织整体的力量。不同的目标要求有不同的组织结构。

其次是在组织设计的基础上配备人员。即根据各岗位（职位）所从事工作活动的要求，以及组织所拥有员工的素质和技能特征，将适当的人员安置在组织的适当岗位上从事适当的工作。

第三是运行组织。即向配备在各岗位上的工作人员发布工作指令，并提供必要的物质和信息条件，从而使组织按设计的方案运行起来。

此外，根据组织活动开展及内外环境变化的情况，还需要研究和推行必要的组织变革措施。

领导职能包括指导、指挥、协调、影响和激励员工完成基本的任务。为了有效地实现计划，管理者不仅要设计出合理的组织结构并为组织配备合适的人员，同时还要设法使组织中的每一个成员都

以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。这便是管理的领导职能。

控制职能是确保实际行动与计划相符合的过程。管理者必须确保组织成员的行为确实是在推动组织朝着它的既定目标前进，这就是管理的控制职能。它包含了建立绩效标准、衡量当前业绩、将当前业绩与给定标准相比较、在发现偏差时采取正确行动等工作。

管理的四项基本职能从逻辑顺序看计划、组织、指挥、控制有先后之分，但在管理实践中它们之间更常见的是相互交融，彼此促进，其关系可理解为图 1-1。

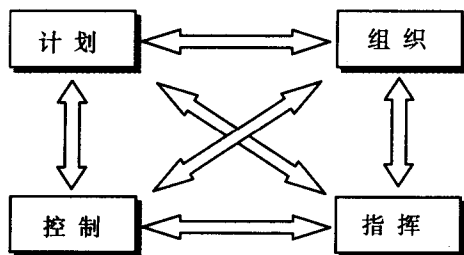


图 1-1 管理职能的相互关系

3. 管理性质

对管理性质的认识可从两方面展开。首先，管理是人类社会中不以人的意志为转移的客观存在，是人类社会性活动的客观需要，这是其自然属性的一面。管理是社会分工所产生的社会劳动过程中的特殊活动。早在原始社会就有专门从事管理职能的人，随着人类活动的频繁性、复杂性增强，专门从事管理工作的人越来越多，其工作就是协调人类的社会活动，使人类的社会活动得以有效顺利地顺利进行。因此可以说管理也是生产力。任何社会，任何企业，其生产力是否发达，都取决于它所拥有的各种经济资源、各种生产要素是否得到有效的利用，取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分的发挥，而这两者都有赖于管理。

其次，管理活动也受制于不同的社会关系，这就是管理的社会属性，也就是说管理在为不同阶级服务时有不同的内涵。比较一下

封建社会庄园地主对农民的管理，资本主义社会资本家对工人的管理及社会主义社会企业管理者对员工的管理就会发现有许多不同之处，在社会主义社会，从全社会、全体人民利益出发，管理的基本目的都是为了使人与人之间的关系及国家、集体和个人的关系更加协调。

对管理性质的两重性的认识，既有利于我们更好地继承人类历史上管理的宝贵财富，也为探索富有中国特色的社会主义现代管理理论及实践奠定思想基础。

三、管理学

管理学是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学，它具有一般性、多样性、历史性、实践性的特点。因此我们对管理学的学习和理解也应从它的特点出发，既尊重历史，也关注现实，既研究其一般，也照顾多样。只有这样，才能使管理学更好地为社会进步服务。

(一) 管理学

作为一门学科，管理学有自己的研究对象和内容。

1. 根据管理活动总是在一定的社会生产方式下进行的研究，管理学研究内容可以分三个方面：

(1) 生产力方面。主要研究如何合理配置组织中的人、财、物，使各生产要素充分发挥作用的问题；研究如何根据组织目标、社会的需求，合理使用各种资源，以求得最佳经济效益与社会效益的问题。

(2) 生产关系方面。主要研究如何处理组织内部人与人之间的相互关系问题；研究如何完善组织机构与各种管理体制的问题，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标服务。

(3) 上层建筑。主要研究如何使组织内部环境与组织外部环境相适应的问题；研究如何使组织的各项规章制度、劳动纪律与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展。

2. 从历史的角度管理学要研究管理实践，管理思想及管理理论

的形成与演变过程。

3. 从管理者的工作或职能出发, 管理学系统研究管理活动的原理、规律和方法问题。即: 管理活动中管理者有哪些职能; 执行这些职能要涉及组织中的哪些要素; 在执行各项职能中应遵循哪些原理, 采用哪些方法、程序、技术; 执行职能过程中会遇到哪些障碍、阻力等。图 1-2 表示了管理学研究的对象和内容。

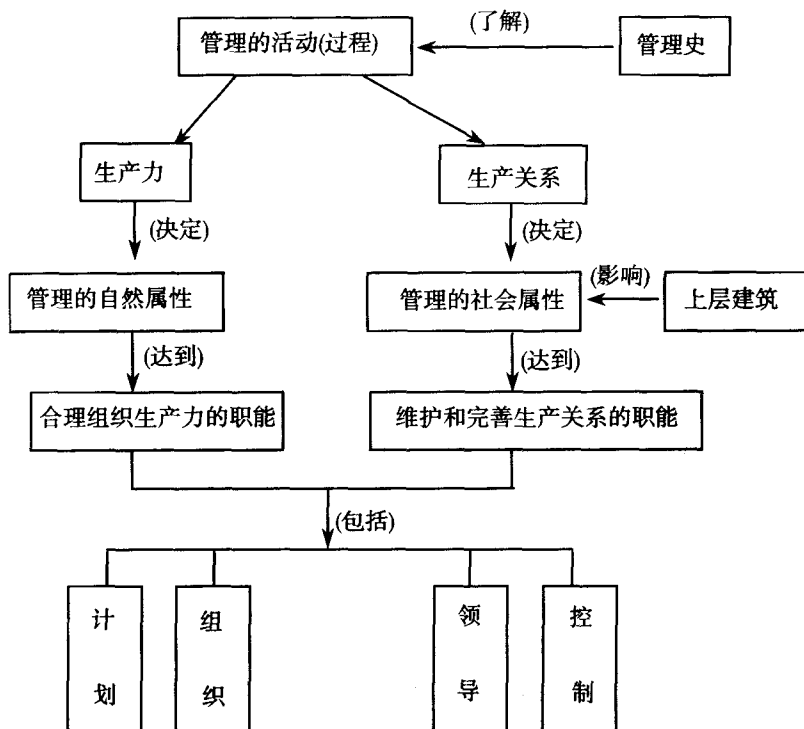


图 1-2 管理学研究对象与内容

(二) 管理学的学习研究方法

管理学的基本学习研究方法有归纳法、试验法、演绎法。

1. 归纳法。归纳法就是通过对客观存在的一系列典型事物（或经验）进行观察，从掌握典型事物的典型特点、典型关系、典型规

律入手,进而分析研究事物之间的因果关系,从中找出事物变化发展的一般规律,这种从典型到一般的研究方法也称为实证研究。由于管理过程十分复杂,影响管理活动的相关因素极多,并且相互交叉,人们所能观察到的往往只是综合结果,很难把各个因素的影响程度分解出来,所以大量的管理问题都只能用归纳法进行实证研究。在运用归纳法进行管理问题的实证研究时,应当注意以下几点:

(1) 要弄清与研究事物相关的因素,包括各种外部环境和内部条件,以及系统的或偶然的干扰因素,并尽可能剔除各种不相关的因素。

(2) 选择好典型并分成若干类,分类标应能反映事物的本质特征。

(3) 调查对象应有足够数量,即按抽样调查原理,使样本容量能保证调查结果的必要精度。

(4) 调查提纲或问卷的设计要力求包括较多的信息量,并便于作出简单明确的答案。

(5) 对调查资料的分析整理,应采取历史唯物主义和辩证唯物主义的方法,去寻找事物之间的因果关系,切忌采取先有观点再搜集材料加以论证的形而上学方法。

2. 试验法。在管理学研究中,可以在如生产管理设备布置、工作程序、操作方法、现场管理、质量管理、营销方法及工资奖励、劳动组织等问题上采用试验法进行,即人为地创造一定条件,观察比较各种条件下不同结果,寻找条件与结果之间的关系,如著名的霍桑试验。试验法可以得到接近真理的结论。但是,管理中也有许多问题,特别是高层的、宏观的管理,由于问题的性质特别复杂,影响因素很多,不少因素又是协同作用的,所以很难逐个因素孤立地进行试验。并且此类管理问题的外部环境和内部条件特别复杂,要想进行人为的重复也是不可能的。

3. 演绎法。对于复杂的管理问题,管理学家可以从某种概念出发,或从某种统计规律出发,也可以在实证研究的基础上,用归纳法找到一般的规律性,并加以简化,形成某种出发点,建立起能反映某种逻辑关系的经济模型(或模式)。这种模型与被观察的事物并不完全一致,它所反映的是简化了的事实,但完全合乎逻辑性的推

理。由于它是从简化了的事实前提推广得来的，所以这种方法被称之为演绎法。

（三）学习管理学的意义

现代社会日益纷繁复杂，对管理的重视已成为有志进取的国家组织、个人的共识。美国人认为：经济发展的成功经验在于三分技术七分管理；日本人则认为：管理和技术是经济发展的两个车轮，缺一不可。改革开放中的中国，要参与世界政治经济的活动，没有先进的管理不行，因此学好管理学，是作为现代社会一分子的基本要求。

作为大学生，毕业后要在社会生存、发展，所面对的现实不是管理别人就是被别人管理，大学生具有良好的专业素养，成为管理者的可能性很大。对于选择管理生涯的同学来说，学习管理学的基本理论，理解管理的各项职能，阅读管理书籍都是培养管理技能的基础。因此学好管理学是立志成为既懂专业又懂管理的现代复合型人才的大学生的必然选择。

第二节 管理者

在组织中从事管理工作的人为管理者，与管理者相对的是作业人员，即直接从事工作或完成任务，并不负有监督、指导他人工作责任的个人。管理者是负有管理工作的人，要使管理取得更大的绩效就得有优秀的管理者，对管理者的研究是管理学的基本内容。

一、管理者的分类

组织的管理人员可以按其所处的管理层次区分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。

高层管理者：负责组织的全面管理，为组织运行制定各种政策，并处理组织与环境的相互关系。

中层管理者：居于中间范围的管理者，他们负责管理其他比他们级别低的管理人员，有时也管理某些员工，同时接受更高层次的管理者的管理。

10 管理学教程

一线管理者或基层管理者：那些仅负责指挥操作者、却不能指挥其他管理者的管理者。

管理者分类的另一种方法是按其所从事管理工作的领域及专业性质分类。通常将管理者分为综合管理者和职能管理者或专业管理者。

综合管理者：管理一个综合性单位的管理者，负责该单位的所有管理活动。

职能管理者：负责某一项职能活动管理的管理者。

职能管理者或专业管理者是仅仅负责管理组织中的某一类活动（或职能）的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人力资源部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等。

二、管理者的角色

管理者在组织中相对于非管理者而言有其相应的角色定位。亨利·明茨伯格对管理者角色的研究被管理学界普遍接受，明茨伯格认为管理者在管理活动中扮演着 10 种不同的但高度相关的角色，这 10 种角色可分为三大类：人际角色、资讯角色、决策角色。

（一）人际角色

大部分的人际角色（Interpersonal Roles）都附随在职务上。管理者常因是组织的代表性人物而需要执行某些具有仪式或表征意义的任务。

管理者也常被要求扮演领导者（Leader）角色，而这个角色包括了聘用、训练、激励及指挥员工等行为。

表 1—1 明兹伯格的管理者角色

角色	说明	典型的行为
人际角色		
头脸人物	组织的象征与代表性人物；具有义务去执行一些法定的或社交性的例行性任务	欢迎访问者；代表组织签署法律文件

角色	说明	典型的行为
领导者	负责激励部属、用人、训练与提升部属绩效的任务	执行所有与部署有关的活动
联络人	建立自己的外在人脉与沟通管道,以便获得协助与资讯	撰写感谢信函;执行其他涉外活动
资讯角色		
监控者	寻求和搜集各种特殊消息(多半为即时的)以保持对组织与环境的全面了解,犹如组织内外情报中心	阅读期刊及报告;维持个人的人脉接触
传播者	将由其他部属收到的资讯转达给组织成员,有些讯息是事实,有些则牵涉到解释与整合组织影响者的各种价值观	主持信息相关会议;打电话传达信息
发言人	将组织的计划、政策、作为及结果传达给外界;对外代表本组织的产业专家	主持董事会;发布新闻给媒体
决策角色		
创业家	在组织及环境中查找机会及发起改进专案,以促进改变;负责某些专案的设计	安排战略与评估会议以发展新的方案
困扰处理者	组织面临重要与未预期的困扰时,负责提出修正行动	安排战略与评估会议以处理困扰
资源分配者	负责组织所有资源的分配——事实上制定或认可所有重要的组织决策	排定日程;要求授权;执行任何与部属工作的预算或设计相关的活动
谈判者	在主要的谈判中代表组织	参与和工会组织的谈判

资料来源: Henry Mintzberg (1973), The Nature of Managerial Work, New York: Harper & Row, pp. 92-93。

在人际角色中，第三个角色即是联络人（Liaison）。联络者是指管理者扮演与外界个人或机构之间联络与协调的角色。明兹伯格描写这个活动为联络外界消息来源，以取得对管理者有用的信息，这些外界的个人或机构，包括顾客、供应商、政府机构，以及大众媒体等。

（二）信息角色

所有管理者或多或少都会从外界的组织机构获得一些信息，而执行获取信息的活动便是信息角色的内容。信息角色（Informational Roles）包括监控者、传播者与发言人。

监控者（Monitor）的角色是指管理者通过广泛的信息搜寻，获知组织与其工作相关信息的最新发展。其取得信息的途径，通常包括阅读报章杂志、相关报告，以及与他人的沟通交谈。管理者再透过扮演传播者（Disseminator）的角色，将信息传播给组织内的成员。

此外，由于管理者对外代表组织，所以有时他们也扮演发言人（Spokesperson）的角色。通过发言人的角色，管理者将组织内的信息传达给组织外部的个人或机构。就某种程度来看，发言人与头脸人物的角色非常相似，然而，这两者还是有根本上的不同。当管理者扮演头脸人物角色时，大家对管理者感到兴趣的是：“它是组织的代表性象征”；一旦转换为发言人的角色，则强调信息与沟通的内涵。

（三）决策角色

决策可以说是管理者工作内容的基本单位，管理者每天的工作就包含了一连串的决策。决策角色（Decisional Roles）可以包含创业家、困扰处理者、资源分配者与谈判者等角色。

1. 当管理者作为一个创业家（Entrepreneurs）时，管理者会企图引发并掌控足以改进组织绩效的变革。这些变革往往会脱离日常的例行决策，并企图开发新的机会或展开新的计划。透过创业家的角色，管理者可将组织带领到一个新境界。虽然，创业家的角色往往不可避免地具有某种程度的风险，但它却常能让组织突破现有的瓶颈。