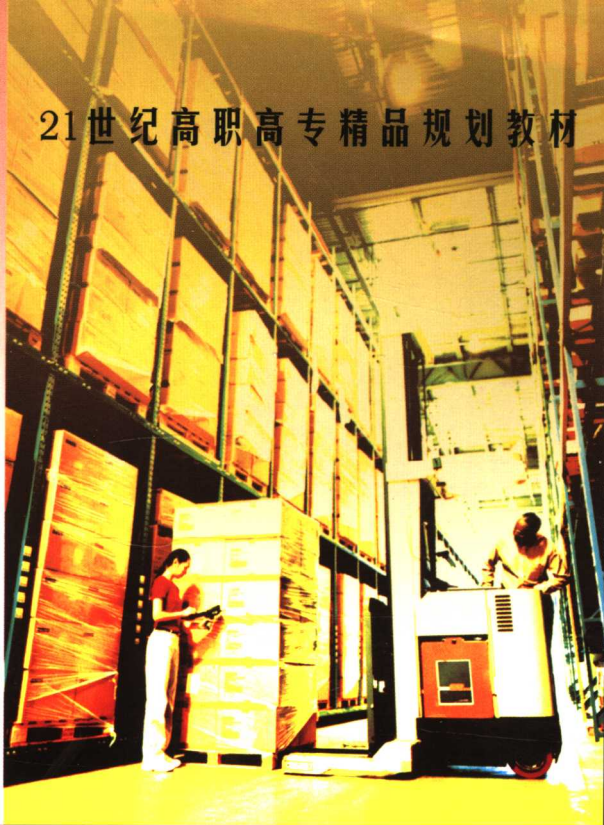


21世纪高职高专精品规划教材

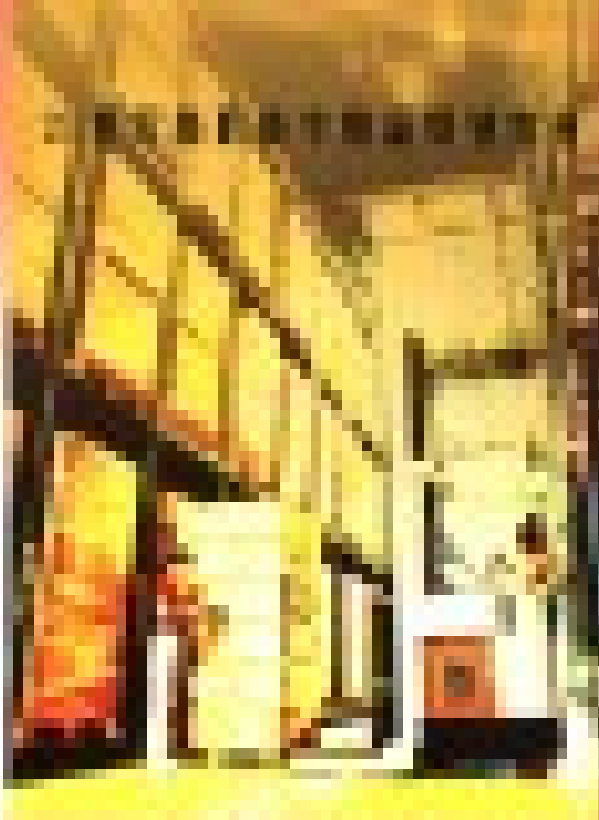


XIANDAI GUANLIXUE JIAOCHENG

主编 阮可 刘东霞 朱权

# 现代管理学教程

北京工业大学出版社



现代管理学教程

管理学原理与实务

# 现代管理学教程

北京工商大学教材

• 21 世纪高职高专精品规划教材

# 现代管理学教程

主 编	阮 可	刘东霞	朱 权
副主编	岑蜀娟	许茂伟	陈 立
	毕海水	马建新	余 霞

北京工业大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

现代管理学教程 / 阮可, 刘东霞, 朱权主编. —北京: 北京工业大学出版社, 2006.9

21 世纪高职高专精品规划教材

ISBN 7-5639-1651-2

I. 现… II. ①阮…②刘…③朱… III. 管理学—高等学校: 技术学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 111126 号

## 现代管理学教程

主编 阮 可 刘东霞 朱 权

\*

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010) 67392308

各地新华书店经销

徐水宏远印刷厂印刷

\*

2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

850mm × 1168mm 32 开本 12.5 印张 313 千字

印数: 0001 ~ 5000 册

ISBN 7-5639-1651-2/G·816

定价: 22.00 元

# 前 言

管理学是一门实践性很强且在不断发展和完善的科学。正如彼得·杜拉克（一译德鲁克）所说，“在人类历史上，还很少有什么事情比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更大和更为激烈的影响”。当今社会，市场竞争瞬息万变，组织环境日新月异，各种管理新思想、新方法和新学派风起云涌。

作为 21 世纪的大专院校学生，尤其是高职高专学生，不仅要掌握操作性知识，而且要具备协调性知识，懂得组织管理。“三分技术，七分管理”，同时拥有操作性知识和协调性知识的人才是社会最宝贵的人力资源。

为了适应社会变化，作为管理教育的重要知识载体——管理学教材，也必须顺应时代潮流，及时探索，适时更新。为此，我们组织了全国各大院校、高职高专的专任或有此专长的教师，进行了充分的调研，根据教学实际需求，博采众长，编写了此教材，力求使其成为 21 世纪高职高专及各大综合院校的精品教材。

本教材主要有如下特点：

第一，编写内容、体例注重实用性。教材既吸取了国内外的研究成果，又立足于创新。每章均配有“本章要点”、“小结”、“自测题”、“讨论分析”等内容，一方面供教师组织教学讨论用，另一方面便于学生复习和巩固所学知识。

第二，材料与案例选择具有时代性。本书选用的绝大部分都是与当今社会发展同步的材料；案例选择偏重本土化案例，如“海尔的企业文化”。通过案例教学，有利于提高学生实际应用知

识的能力。

第三，编写形式通俗易懂，配有大量图表是此教材的另一大特色。本书在编写过程中，充分考虑到初学者的需要，文字通俗流畅、可读性强。每章除文字之外，还配有大量简明图表、公式。这有助于学生快速、深入地理解管理学相关原理，培养其运用管理学方法解决实际问题的能力。本书不仅适合大专、高职高专的学生使用，也适合综合院校的本科生和企事业单位管理人员及研究人员使用。

本书由阮可、刘东霞、朱权担任主编，由岑蜀娟、许茂伟、陈立、毕海水、马建新、余霞担任副主编。参加本书编写的有（以姓氏笔画为序）：马建新、阮可、刘东霞、朱权、许茂伟、毕海水、陈立、余霞、李书治、李晓虎、邱立军、罗玉明、岑蜀娟、钟圆。本书编写得到了浙江大学管理学院副院长贾生华教授的指导，全书由阮可最后统稿。在此对所有参编者一并表示感谢。教材中的不当之处，敬请读者批评指正。

编者

2006年6月

# 目 录

前 言 .....	( 1 )
第一章 管理概述 .....	( 1 )
第一节 管理和 管理职能 .....	( 1 )
第二节 管理者 .....	(16)
第三节 管理对象与环境 .....	(27)
第二章 管理理论的形成与发展 .....	(44)
第一节 中外早期管理思想 .....	(44)
第二节 古典管理理论 .....	(53)
第三节 人际关系学说和行为科学理论 .....	(71)
第四节 现代管理理论 .....	(85)
第三章 计划 .....	(106)
第一节 预测 .....	(106)
第二节 决策 .....	(114)
第三节 计划工作 .....	(138)
第四章 组织 .....	(163)
第一节 组织概述 .....	(163)
第二节 组织结构 .....	(183)
第三节 权力配置、授权和分权 .....	(198)
第四节 组织结构 设计 .....	(211)
第五章 领导 .....	(231)
第一节 信息沟通 .....	(231)
第二节 激励 .....	(243)

---

第三节 领导 .....	(254)
<b>第六章 控制</b> .....	(271)
第一节 控制概述 .....	(271)
第二节 控制工作过程 .....	(282)
第三节 管理控制的一般方法 .....	(297)
<b>第七章 创新</b> .....	(322)
第一节 创新的概念及重大意义 .....	(322)
第二节 企业核心竞争力创新 .....	(337)
<b>第八章 绩效</b> .....	(361)
第一节 管理成本 .....	(361)
第二节 管理绩效 .....	(375)
<b>参考文献</b> .....	(393)



# 第一章 管理概述

## 【本章要点】

1. 管理的含义。
2. 管理的属性。
3. 管理者的分类及素质要求。
4. 管理对象的构成要素。
5. 影响管理的环境因素。

## 第一节 管理和管理职能

### 一、管理的含义

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意思，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理作出了不同的解释，其中较有代表性的观点如下。

管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。这是由现代管理理论的创始人法国实业家亨利·法约尔提出的。他的论点经过许多人 70 多年的研究和实践证明，除在职能的提法上有所增减外，总的来说仍是正确的，并成为管

理定义的基础。

“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”<sup>①</sup> 这种定义强调的是管理的协调作用。

“管理就是决策。”<sup>②</sup> 这是 1978 年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙提出的。决策实际上是在任何管理工作解决问题时所必经的过程。任何组织、任何层次的管理者在进行管理时都要经过这种决策过程，所以从这方面看，可以说，管理就是决策。

管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。该观点来自美国哈佛大学教授彼得·德鲁克，强调管理是一种专业性工作，有自己专有的技能、方法和技术，突出管理的自然属性。

“管理就是通过其他人来完成工作”。<sup>③</sup>

“管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程”。<sup>④</sup>

“管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程”。<sup>⑤</sup>

以上这些观点从各个不同的角度表述了对管理的认识和理解。综合上述研究，我们认为，更确切地说，对管理的概念可作如下的理解：

管理是指在特定的环境条件下，以人为中心，对组织所拥有

---

① 小詹姆斯·H·唐纳利等：《管理学基础》，第 81 页，北京，中国人民大学出版社，1982 年。

② 赫伯特·A·西蒙：《管理决策新科学》，第 33 页，北京，中国社会科学出版社，1982 年。

③ R.M. 霍德盖茨：《美国企业经营管理概论》，第 65 页，北京，中国人民大学出版社，1985 年。

④ 斯蒂芬·P·罗宾斯：《管理学》，第 6 页，北京，中国人民大学出版社，1997 年。

⑤ 哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克：《管理学》，第 2 页，北京，经济科学出版社，1998 年。

的资源进行有效的计划、组织、领导、控制，以便达成既定组织目标的过程。

这一定义包含着以下五重含义：

(1) 管理是为一定组织目标服务的，它是有意识、有目的的活动过程。组织是管理的载体，因此可以说没有组织就没有管理。

(2) 管理活动强调以人为中心，人是组织的主体，管理是为人服务的。

(3) 管理包括一系列相互关联的职能，即计划、组织、领导、控制等。

(4) 管理工作强调有效合理地利用资源，确保组织的工作效果、效率和效益。

(5) 管理是在特定环境下开展工作的，有效的管理必须审时度势，根据环境的特点进行活动。

## 二、管理的基本特征

### 1. 管理是一种文化现象和社会现象

这种现象的存在必须具备两个条件：两个人以上的集体活动；一致认可的目标。这一点应该很容易理解。在人类的社会生产活动中，多人组织起来，进行分工就会达到单独活动所不能达到的效果。只要是多人共同活动（即向一共同的目标努力），都需要通过制定计划、确定目标等活动来达到协作的好处，这就需要管理。

### 2. 管理的载体是组织

组织的类型、形式和规模可能千差万别，但其内部都含有四个基本要素，即人（管理的主体和客体），财（管理的客体、手段和条件），物（管理的客体、手段和条件），信息（管理的客体、媒介和依据）。外部环境对组织的效果与效率有很大影响，外部环境可分为外部一般环境和外部特殊环境。其中外部一般环

境包括政治法律环境、社会文化环境、经济环境、技术环境和自然资源环境。一般环境是管理者无法影响和控制的，适应和利用是常用的应对策略。外部特殊环境包括资源供应者、服务对象、竞争对手和监督机构。特殊环境（如服务对象）是部分可以控制的。

### 3. 管理的主体是管理者

既然管理是让别人和自己一起去实现既定的目标，管理者就要对管理的效果负重要责任。管理者的第一个责任是管理一个组织；管理者的第二个责任是管理管理者；管理者的第三个责任是管理工作和工人。

### 4. 管理的职能、任务与层次

管理的职能有五个：计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作、控制工作。管理者的任务是设计和维持一种环境，使在这种环境中工作的人们能够实现既定的目标。一个组织通常划分成三个层次，即上层管理、中层管理和基层管理。

### 5. 管理的核心是处理好人际关系

人既是管理中的主体又是管理中的客体，管理的大多数情况是人和人打交道。管理的目的是实现多人共同完成目标，因此，管理中一定要处理好人际关系，千万不要给人一种高高在上的感觉。

## 三、管理的性质

管理，从它最基本的意义来看，一是组织劳动，二是指挥、监督劳动。既具有同生产力社会化生产相联系的自然属性，又有与生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是管理的二重性。从管理活动过程的要求来看，既要遵守管理过程中客观规律的科学性要求，又要体现灵活协调的艺术性要求，这就是管理的科学性和艺术性。

### 1. 管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。管理的自然

属性是指管理要处理人与自然的关系，要合理组织生产力，故亦称为管理的生产力属性。管理产生于共同劳动，并在社会生产力发展和社会分工发展过程中获得发展。因此，管理是社会协作过程本身的要求，共同劳动和协作的规模越大，管理就越显得重要。管理活动的主要目的在于促使各种社会和经济资源、各种生产要素得到有效的利用。围绕这一目标，管理科学的许多理论、方法和手段是人类社会生产实践经验的总结，也是人类社会共同的财富，这一特点不以人的意志为转移，也不因社会制度、意识形态的不同而有所改变，所以可以称其为自然属性。

管理的社会属性，是指管理要处理人与人之间的关系，要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响与制约。在经济管理领域，管理的社会属性也称为管理的生产关系属性。从人类管理活动的产生和发展来看，当人类进入有阶级的社会后，管理就含有鲜明的阶级性。管理的社会属性要回答：管理权属于谁，管理的目的是什么，管理的基本方式是什么等问题，生产关系的性质决定管理的目的、权力归属及方式等。在漫长的人类发展历史进程中，管理工作从来就是为生产资料的占有者（即统治阶级）服务的。从这一角度分析，也可以说它是上层建筑的一部分，历来受到社会意识形态的影响，特别是社会制度与社会伦理道德以及各种人际关系的影响。

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点，它反映出管理的必要性和目的性。所谓必要性，就是说管理是生产过程固有的属性，是有效的组织劳动所必需的；所谓目的性，就是说管理直接或间接的同生产资料所有制有关，反映生产资料占有者组织劳动的基本目的。

掌握管理的二重性，对于我们学习管理学和从事管理工作具有重要意义：

(1) 认真总结我国近几十年来在管理中正反两方面的经验教

训, 更好地发挥社会主义制度的优越性。管理体现着生产力与生产关系的辩证统一关系。我国在很长一段时期内泛滥的“左”的错误思潮, 在管理上表现为重社会属性轻自然属性、重生产关系轻生产力, 曾严重地阻碍了我国经济的健康发展, 影响了社会主义制度优越性的发挥。我们应当引以为鉴, 总结历史的经验教训, 形成具有我国特色的管理学, 更好地指导我国的管理实践。

(2) 注意学习、引进国外对我们有益的管理理论、技术和方法。要建设具有中国特色的社会主义, 发展和完善社会主义市场经济, 就必须充分利用国内和国外两种资源, 开拓国内外市场, 学会组织国内建设和发展对外关系两套本领。这是对管理者的要求。掌握管理的二重性, 就能使我们正确地评价资本主义的管理理论、技术和方法, 取其精华、去其糟粕, 洋为中用, 博采众长, 使其成为我国管理理论体系的有机组成部分。

(3) 要结合实际, 因地制宜地学习与运用。任何管理理论、技术与方法的出现, 都有其时代背景, 都是与当时的生产力及社会条件相适应的。因此, 我们在应用某些理论、技术与方法时, 必须结合本部门、本单位的实际情况, 因地制宜, 这样才能取得良好的效果。

(4) 明确管理人员应该具备的素质。管理人员既应具备组织生产的技术知识和能力, 又需要具备处理人际关系的知识和技能。只懂业务技术或只善于处理社会关系的管理者, 都难以全面而顺利地完成任务。

## 2. 管理的科学性和艺术性

管理是一门科学, 管理工作有其内在的规律性。同其他科学一样, 管理的科学性表现在它是大量管理实践经验的升华, 是管理活动的基本规律以及从事管理活动的科学手段与方法的总结, 对从事任何管理工作均有重要的指导作用。管理作为进行社会生产的必要条件, 它的科学性同社会生产的规律性紧密相连, 社会

生产的规律性要求管理具有科学性。同时，管理形成了一套系统的理论和科学方法。它借助于现代科学技术和手段，利用系统的管理基本原理和科学方法，研究和探索人们如何有组织地、有效地实现既定目标，从中揭示管理活动的各种规律。管理在总结和概括反映客观规律的理论和方法的同时，也在不断通过管理实践的结果验证和丰富理论本身。因此，管理的科学性，表现在它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学方法论等方面。

管理也是一门艺术，艺术的含义是指能够熟练地运用知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果。而有效的管理活动正反映了此特点。在现实的管理实践中，仅仅掌握科学的管理理论和方法是不够的。任何管理理论都不能为所有的管理者提供解决一切问题的标准答案。管理工作只有根据管理基本理论和基本方法，密切结合实际，根据实际情况的变化，运用自身的才智和丰富的实践经验，才能取得良好的管理成果。因为作为一门科学，管理也像其他科学一样是不断地发展的，它本身还不够完善。同时，现实生活中的管理问题千差万别，必须灵活运用管理理论，才能进行有效的管理。管理的艺术性，强调管理的实践性，没有实践则无所谓艺术。当然，最富有创造性的“艺术”总是以对它借助的科学的理解为基础的。因此，科学和艺术并不是相互排斥的，而是相互补充的。机械地搬用管理原理，不从实际出发难以有效地达到管理的目标；但是，管理人员如不掌握管理科学，就只能凭直觉或经验管理。因此，管理的科学性和艺术性反映了理论知识和灵活运用相结合的必要性。

#### 四、管理职能

“职能”一词指的是“活动”、“行为”。一种职能就表示一类活动，而管理的基本职能就是管理工作所包含的几类基本活动内

容。这几项基本职能分别是：

### 1. 计划职能

计划是管理的首要职能，它是指管理者在实际行动之前预先对应当追求的目标和应采取的行动方案作出选择和具体安排。计划的最终目的是实现企业目标。目标又分为总目标和阶段性目标、长期目标和短期目标。目标不同，所实施的计划方案也不同。计划的内容常用5个“W”和1个“H”来表示：“Why”为什么做；“What”做什么；“Who”谁去做；“Where”在什么地方做；“When”在什么时候做；“How”怎样做。有了详尽周密的计划，可以保证管理人员在今后的工作中进行有效的管理。

### 2. 组织职能

编制出计划以后，管理工作过程的下一步就是组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划。组织工作的内容有以下几个部分。

(1) 设计合理的组织结构，提供组织结构图和编制“职务说明书”。这是执行组织职能的基础。组织结构图标明各种管理职务或部门在组织结构中的地位以及它们之间的关系；“职务说明书”指出每个管理职务的工作内容，职责与权力，同组织中其他部门或职务的关系，以及担任该项职务者应具备的素质、能力等条件。

(2) 为组织机构的不同岗位选配合适的人员，即人员配备。首先要确定人员的需求量，然后根据职务所要求的知识和技能进行考察，筛选出企业内外的候选人，最后还必须制定和实施人员培训计划。

(3) 协调组织机构中的各个部分，建立高效的信息沟通网络，处理好组织的不同成员之间、直接主管与参谋之间及高层管理人员之间的各种关系，使组织的全体成员能和谐一致地进行工作。

### 3. 领导职能

领导是指挥、引导组织成员，为实现组织目标而努力的过



程。虽然领导的职能贯穿于管理工作的各个方面，但不能把领导与管理看作一体。管理是在一种合法强制性权力基础上对下属进行命令的行为，而领导更多的是建立在个人影响、专长及模范作用的基础之上。领导者不一定是管理者，如非正式组织中最具影响力的人就是典型的例子。领导职能与其他职能的区别，主要表现在人际关系上。

领导的本质应为：指引和影响个体、团体或组织，在一定条件下实现所期望目标的行为过程。因此这在很大程度上预示出领导与沟通、激励之间的密切关系，也揭示了领导作为一门艺术的性质。

#### 4. 控制职能

控制也是管理工作过程中的重要一环。随着组织内各项工作的展开，管理者需要检查下属人员工作的实际进展情况，以便采取措施纠正已经发生或可能发生的各种偏差，保证计划的顺利实现。与计划职能相比较，控制偏重于事后对行动加以监督，而计划则偏重于事先对行动加以引导。控制要求对尚处于萌芽状态之中的偏差，做到及时发现并加以有效的防止。

#### 5. 激励职能

人力是最宝贵的资源。要经营好一个企业，提高劳动生产率，增加经济效益，最重要的是调动人的积极性，进行人力资源的开发。人的资源潜力是很大的。人的行为是由最强烈的动机引发和决定的。要使职工产生组织所期望的行为，可以根据职工的需要设置适当目标，引导职工按组织所需要的方式行动，这就是激励的实质。

为了达到激励的目的，目标的设置必须符合以下要求：

(1) 设置目标不仅是为了满足成员的个人需要，而且还是为了有利于完成组织的目标；

(2) 目标设置必须是受激励者所迫切需要的；