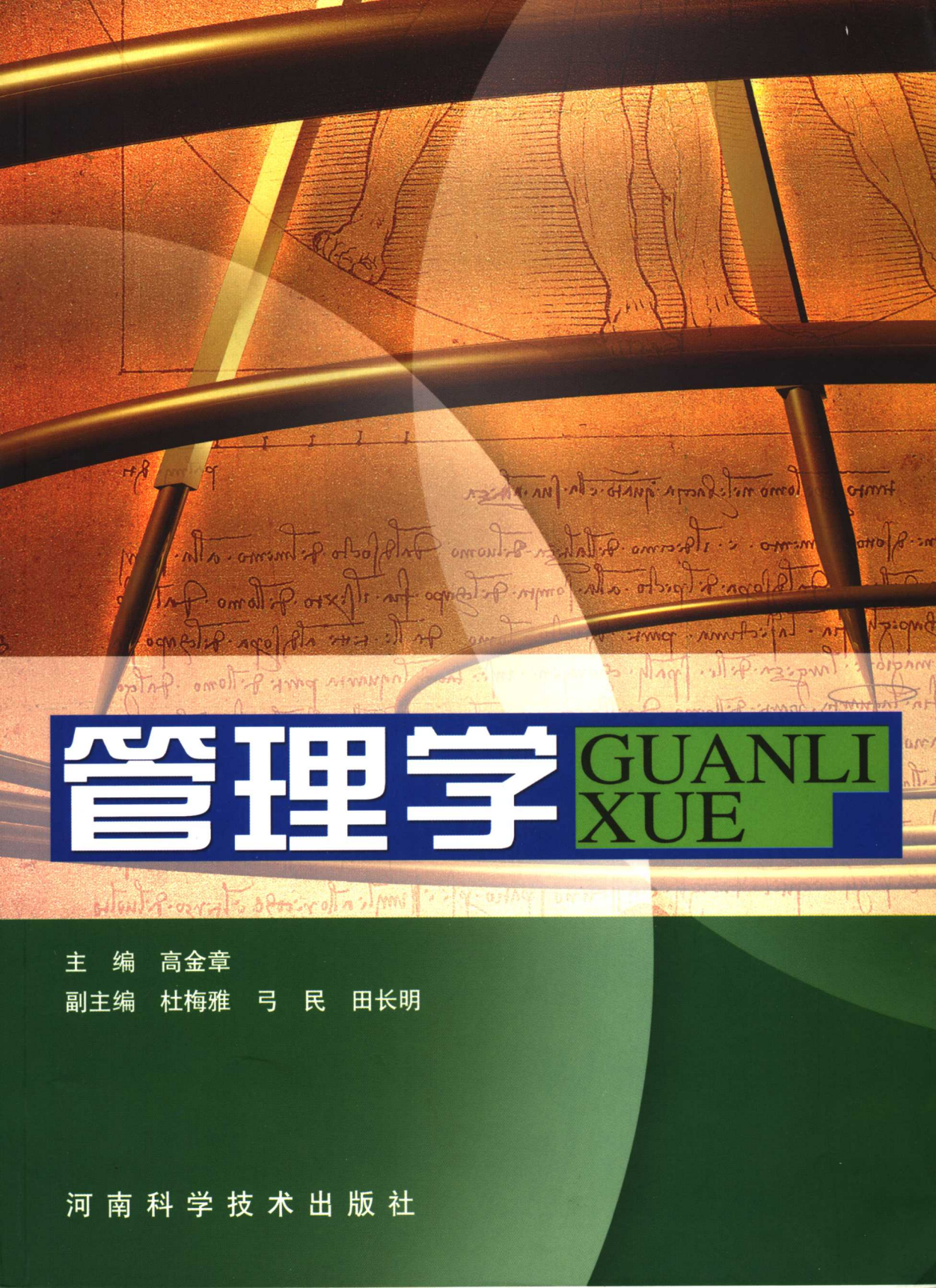




管理学

GUANLI XUE

主 编 高金章

副主编 杜梅雅 弓 民 田长明

河南科学技术出版社

管 理 学

主 编 高金章
副主编 杜梅雅 弓 民
田长明

河南科学技术出版社

· 郑州 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理学/高金章主编. —郑州:河南科学技术出版社,2006.6
ISBN 7-5349-3515-6

I. 管… II. 高… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 064319 号

出版发行:河南科学技术出版社

地址:郑州市经五路 66 号 邮编:450002

电话:(0371) 65737028

策划编辑:李喜婷

责任编辑:仝广娜

责任校对:田张衡

封面设计:张 伟

版式设计:栾亚平

印 刷:辉县市文教印务有限公司

经 销:全国新华书店

幅面尺寸:170mm × 230mm 印张:25 字数:462 千字

版 次:2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

如发现印、装质量问题,影响阅读,请与出版社联系。

前 言

管理是人类社会中最普遍的行为之一，是人类共同劳动和社会组织的产物。任何一个现代组织要想实现其既定目标，就离不开管理活动。管理无处不在，无时不有。不管人们从事何种职业，人人都参与管理活动，大至管理国家大事，小至管理日常事务。管理是实现人生目标与组织目标的有效手段，管理知识与技能已成为人们生活、生存与发展必须具备的知识与技能，人们有必要通过各种途径学习有关管理知识。

管理学是研究管理一般问题的学科，致力于研究管理者如何有效管理其所在的组织，使组织提高运行效率，实现组织目标。管理学是人类智慧的结晶，它为人们提供了一套比较完整的有关组织的管理理论与方法。而作者在多年从事管理学的教学中，发现国内的管理学教材有两类：一类是从西方原版引进或原文翻译出版，这类教材虽能保留原汁原味，但因为西方文化背景和价值观与东方有所不同，所以教材在使用过程中其应有的效果难以全面发挥；另一类教材为我国的学者在参阅了西方管理学教材后自己编纂出版，该类教材减少了文化和观念上的差异，但往往因为编者对相关管理学知识点的理解、应用把握不甚准确，在实现西方到东方的转换过程中，转换不彻底或出现质量上的差异。为此，我们编写了这样一本力求既能反映管理原理，又能结合中国实际，概念清楚、层次分明、实用性强的教材。

在该教材的编写过程中，我们编写组群策群力，努力运用理论与实际相结合的方法，尽可能汲取古今中外人类在社会经济活动中所积累的管理思想和管理理论的精华，主要通过对管理理论、相关职能的分析来系统介绍管理学的基本原理。我们在书中将管理原理归纳为系统管理、人本管理、权变管理、创新管理，并以这一思路引导全书内容的展开，在管理环境分析的基础上，探讨了管理的几大职能。

概括起来本书有如下特色：

1. 本土化。管理从来就是本土化的。可以证明：照搬别人的管理模式而导致成功的可能性很小。管理的本土化不是说管理的基本规律、基本原则到了中国就失效了，而是说应该在了解我们自己特殊文化、制度、环境等特点下有效运用管理的基本规律、基本原则和基本方法，从而创造自己的管理模式。本书所选案例绝大部分来自于国内，分析这些案例，有助于读者对管理理论和方法的理解。

2. 理论联系实际。注重与我国企业实际的有机结合，着重介绍了一些具体的管理方法，如定量决策方法、计划方法等。

3. 线条简洁。本书一改过去内容繁杂、面面俱到、具体到某一个问题时又阐述得不甚具体的缺陷，阐述思路清晰，语言通俗易懂。

关于本书的学习建议：

本书适用于高等学校经济管理类本、专科阶段的学生，对企业管理的实践者也有一定的参考意义。要学好这门课程、读好这本书，应掌握以下几点：

1. 准确把握书中提出的相关基本概念，弄清它们的内涵和外延；准确掌握本书中提到的管理的基本原理，弄清它们适用的前提条件和应用范围；领会本书的分析方法，用来分析你周边实际发生的管理问题。

2. 把握本书的逻辑体系，按照本书的逻辑体系去思考现实中的管理问题。可先从本书所列的案例分析入手，举一反三，多阅读你周围的企业管理实例，培养自己的思考分析能力。

3. 若时间充裕，阅读本书后面罗列的主要参考文献，这有助于你了解本书的内容，开阔你的视野。

4. 管理学是一门实践性很强的学科，因此需要多实践。你的周围，比如一个班级、一个学校等都存在着不同的管理问题，用你学过的管理理论和方法去分析它们，对本书的学习会达到意想不到的效果。

本书作者的知识多来自于前人的积累，在此基础上有所创新。本书编写的具体分工如下：

主编，高金章；副主编，杜梅雅、弓民、田长明；第一、三章，史振厚；第二、四、五章，杜梅雅；第四章，王颜芳；第五章，兰荣娟；第六章，谢晓芳；第七章，田长明、弓民；第八章，孙铁邦、弓民；第九章，张蕾；第十章，韩月纪；第十一章，燕永贞。

学海无涯，由于作者水平有限，书中错误与纰漏之处在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

2006 年 3 月

目 录

第一章 管理理论概述	(1)
第一节 管理的目标、职能和研究对象	(1)
一、管理的起源	(2)
二、管理的概念	(3)
三、管理的特征	(9)
四、管理的二重性	(11)
五、管理的基本职能	(12)
六、管理方法	(16)
七、管理的应用范围	(17)
第二节 管理学的理论体系和研究方法	(18)
一、管理学的特点	(19)
二、管理学的研究对象	(20)
三、管理学的理论体系	(21)
四、管理学的研究方法	(21)
五、学习管理的重要性	(22)
六、用系统方法学习和研究管理学	(23)
七、管理发展的显著趋势	(24)
第二章 管理思想与理论的发展	(29)
第一节 早期管理思想与管理活动	(29)
一、西方早期的管理思想与管理活动	(30)
二、中国传统的管理思想与管理实践	(33)
第二节 古典管理理论	(35)
一、泰勒的科学管理理论	(35)

二、法约尔的一般管理理论	(38)
三、韦伯的行政组织理论	(41)
第三节 人际关系理论和行为科学理论	(42)
一、人际关系理论	(43)
二、行为科学理论	(46)
第四节 当代管理理论	(46)
一、管理理论中的主要流派	(46)
二、当代管理理论的新发展	(50)
第三章 管理原理	(56)
第一节 管理原理概述	(56)
一、管理原理范畴	(57)
二、管理原理的重要性	(57)
三、管理原理体系	(57)
第二节 系统管理原理	(58)
一、系统的概念	(58)
二、系统的特征	(58)
三、系统管理原理	(59)
四、系统原则的方法论意义	(60)
五、系统管理模式的特点	(60)
六、系统原理在管理活动中的运用	(61)
第三节 人本管理原理	(64)
一、管理学中“人”的概念	(64)
二、人本管理原理的含义	(64)
三、坚持人本管理原理的必然性	(66)
四、人本管理原理的内容与形式	(66)
五、调动人的积极性和创造性	(67)
六、人本原理在现代管理中的运用	(67)
第四节 权变管理原理	(68)
一、权变管理的含义	(69)
二、权变原理的产生	(69)
三、权变管理的主要内容	(70)
四、权变管理的依据	(70)
五、权变的环境因素	(71)

六、权变原理在管理活动中的应用	(72)
第四章 管理环境与企业文化	(80)
第一节 管理环境及其分类	(80)
一、管理环境的含义	(81)
二、管理环境的分类	(81)
第二节 管理环境分析	(82)
一、一般环境因素分析	(82)
二、任务环境因素分析	(86)
三、企业的社会责任和管理道德	(90)
四、组织内部条件分析	(95)
第三节 环境管理	(96)
一、环境变化的特点和规律	(96)
二、组织环境管理	(98)
三、组织文化管理	(101)
第四节 企业文化	(102)
一、文化	(102)
二、文化的特征	(102)
三、企业文化	(104)
四、企业文化建设	(108)
五、企业文化创新的趋势	(112)
第五章 计划	(118)
第一节 计划概述	(119)
一、计划的含义	(119)
二、计划的特征	(119)
三、计划的作用	(120)
四、计划的类型	(121)
五、计划的表现形式	(122)
六、计划的内容与要素	(123)
第二节 计划的制订	(124)
一、影响计划重点的权变因素	(124)
二、计划制订的过程	(126)
第三节 现代计划方法	(128)
一、滚动计划法	(129)

二、网络计划技术	(130)
第四节 目标管理	(154)
一、目标管理的概念	(154)
二、目标管理的过程	(155)
三、目标管理的实施	(157)
四、目标管理的优点与不足	(159)
第六章 决策	(167)
第一节 决策概述	(168)
一、决策的定义	(168)
二、决策的重要性	(169)
三、决策的类型	(170)
四、决策的特点和要求	(171)
五、决策的体制	(172)
六、决策的程序	(173)
七、决策中的心理学问题	(174)
八、决策的陷阱	(174)
第二节 决策的基本理论	(181)
一、古典决策理论	(181)
二、行为决策理论	(182)
三、当代决策理论	(183)
第三节 决策方法与技巧	(184)
一、软方法	(184)
二、硬方法	(185)
第七章 组织	(196)
第一节 组织概述	(197)
一、组织的概念	(198)
二、组织设计及其流程	(198)
三、组织设计的原则	(200)
四、组织设计的权变因素	(203)
第二节 组织部门和层次设计	(209)
一、组织部门设计	(209)
二、管理层次设计	(215)
第三节 组织职权设计	(221)

一、职权的含义·····	(221)
二、组织中的职权·····	(221)
三、集权和分权·····	(223)
四、授权·····	(226)
第四节 组织流程设计·····	(228)
一、流程的内涵·····	(229)
二、流程设计的方法·····	(229)
第五节 组织结构模式·····	(232)
一、组织的基本构型·····	(233)
二、常见的组织结构模式·····	(234)
三、新型组织结构模式·····	(237)
第六节 组织变革与学习型组织·····	(239)
一、组织变革的动因·····	(240)
二、组织变革的目标和内容·····	(242)
三、组织变革的阻力及应对策略·····	(243)
四、组织变革的过程和实施策略·····	(246)
五、学习型组织·····	(249)
第八章 领导·····	(259)
第一节 领导概述·····	(260)
一、领导的含义·····	(260)
二、领导的作用·····	(261)
三、领导与管理的区别·····	(263)
四、领导者的权力·····	(264)
第二节 领导理论·····	(267)
一、领导特质理论·····	(267)
二、领导行为理论·····	(271)
三、领导权变理论·····	(276)
四、领导理论的现代研究·····	(283)
第三节 领导方法与领导艺术·····	(285)
一、领导方法·····	(286)
二、领导艺术·····	(288)
第九章 激励与沟通·····	(297)
第一节 激励原理·····	(298)

一、激励的实质·····	(298)
二、激励的过程·····	(299)
第二节 早期激励理论·····	(299)
一、马斯洛的需求层次理论·····	(300)
二、X理论和Y理论·····	(301)
三、激励—保健理论·····	(302)
第三节 当代激励理论·····	(303)
一、三种需要理论·····	(303)
二、公平理论·····	(304)
三、期望理论·····	(306)
四、强化理论·····	(307)
第四节 激励实务·····	(307)
一、激励的方式·····	(308)
二、激励的原则·····	(308)
第五节 沟通·····	(309)
一、沟通的定义及过程·····	(309)
二、沟通的类别·····	(310)
三、有效沟通的障碍·····	(311)
四、克服沟通障碍·····	(313)
第十章 控制·····	(318)
第一节 控制概述·····	(319)
一、控制的含义·····	(319)
二、控制的特点·····	(320)
三、控制的必要性及其作用·····	(321)
四、控制的类型·····	(323)
五、控制的原则·····	(324)
六、控制的内容·····	(326)
第二节 控制过程·····	(328)
一、有效控制过程的基本要求·····	(328)
二、控制的过程·····	(329)
三、控制活动中应注意的问题·····	(339)
第三节 控制的技术与方法·····	(340)
一、预算控制·····	(340)

二、零基预算	(343)
三、程序控制	(345)
四、直接控制	(346)
五、计划评审技术	(348)
六、管理信息系统	(348)
第十一章 创新	(354)
第一节 创新概述	(354)
一、熊彼特的创新概念	(355)
二、创新的含义	(355)
三、创新与创新管理	(356)
四、创新与维持的关系	(357)
五、创新的类别与特征	(359)
六、创新的作用	(360)
七、创新管理与经济全球化	(361)
八、创新管理与科技进步	(362)
第二节 创新职能的基本内容	(363)
一、组织目标创新	(363)
二、技术创新	(363)
三、组织制度创新	(366)
四、组织机构和结构创新	(367)
五、环境创新	(368)
六、知识创新	(368)
七、管理创新	(369)
八、观念及文化创新	(369)
第三节 创新的过程和组织	(370)
一、创新的过程	(370)
二、创新活动的组织	(372)
第四节 几种创新技术	(374)
一、头脑风暴法	(374)
二、形态方格法	(376)
三、综摄法	(377)
参考文献	(386)

第一章 管理理论概述

比尔·盖茨和微软公司

电脑神童比尔·盖茨创建了微软公司。1970年前后,一名书生气十足、被称作对计算机的新奇设备颇有天赋的男孩子,把他编制的第一套软件——课程管理系统卖给了他就读的西雅图高中,得到了4 200美元的报酬。如今他已长大成人,可他还在卖软件,数不清的软件。

比尔·盖茨——微软公司两创始人之一、公司现任董事长,不仅在他孩童时代业余爱好的基础上一步一步缔造了一个巨大的软件帝国,而且他所走过的创业之路也已成为高科技企业大亨走向成功的康庄大道。比尔·盖茨本人连续数年稳坐世界首富的交椅。据《福布斯》统计,2005年他的个人财富为465亿美元,连续11年高居世界富翁排行榜首位。他的16 000名雇员中,有2 000多人是百万富翁。

点评:比尔·盖茨的成功,不仅取决于他精湛的专业技能,更与他一流的管理才能密不可分。他创造了微软,更创造了微软的企业文化。学习管理学,比尔·盖茨与微软公司都是不可或缺的最佳案例之一,很值得深入研究。

第一节 管理的目标、职能和研究对象

管理是人类社会中最普遍的行为之一,是人类共同劳动和社会组织的产物。任何一个现代组织要想实现其既定目标,就离不开管理活动。任何组织或群体,都有社会赋予的基本目的;要达成基本目的,就需要有一系列目标的实现,而每

个目标的实现需要有资源的保障及其合理的利用。这些目标的制定,资源的获取、协调及合理的利用,是管理的首要任务。要想使管理活动有效开展,就离不开正确理论的指导。

一、管理的起源

管理是人们在一定组织环境下所从事的一种智力活动。作为实践活动,管理有着漫长的历史,它是和人们的生产与生活实践密切联系的,随着人们共同劳动的出现而出现。人们在共同劳动中为有效达到一定的目标,需要有管理的活动,以组织人们的有效劳动而生存发展。

人们在与自然作斗争和改造环境的进程中,必然伴随着群体活动的增长和社会组织的出现。这种群体活动需要有管理的功能来保障其秩序和有效性。同时,社会组织的产生、存在和发展需要有管理的功能来进行组织和协调。因此可以说,管理是共同劳动和社会组织的产物。

在漫长的年代里,古代文明在国家管理、军队管理、宗教事务管理、大型项目管理等方面都取得了成就。横跨欧亚非的庞大帝国说明了国家管理的辉煌成功;伟大的文明遗迹如万里长城和金字塔展示着古代大型项目管理方面的出色水平;而从荷马史诗到成吉思汗远征,冷兵器时代大规模的征服活动,代表着军事管理的精细与成熟。

从中国历史来看,《尚书》是上古时代重要文件史料的汇编。根据《尚书》记载,中国人在五千多年前,就已经积累了丰富的管理经验,具备了出色的管理能力。春秋以来,经历汉唐,延至明清,以经史子集为代表的各类文献中,有关管理的思想、著述可谓灿若群星、蔚为壮观。在汉代成书的《史记》当中,司马迁以生动的笔墨记录了一系列“企业家”的事迹,其中最著名的一位是白圭。《史记·货殖列传》记载:“白圭,周人也”,“能薄饮食,忍嗜欲,节衣服,与用事童仆同苦乐,趋时若猛兽鸷鸟之发”。《史记·货殖列传》还记载了白圭关于经商之道的经典言论:“吾治生产,犹伊尹、吕尚之谋,孙、吴用兵,商鞅行法是也。是故其智不足与权变,勇不足以决断,仁不能以取予,强不能有所守,虽欲学吾术,终不告之矣。”用今天的观点看,白圭是一个出色的领导者,很懂得商战谋略,他的家族企业办得很兴旺,效益很好,社会影响也很广。在《史记·货殖列传》中一共记载了10多位这样的“企业家”。

当然,两千多年前的企业家和现代的企业家还是不一样的,由于生产力水平以及自身认识水平的限制,他们的活动范围还很局限,规模还比较小,管理停留在凭借经验来进行的阶段,管理的方式、方法与今天相比还相当落后。但是,这

些都丝毫不影响他们的实践活动所散发出的光彩。正是由于一代又一代前人的不懈努力，我们才能够在今天拥有巨大的管理知识宝库，学习它并用它来指导我们的实践活动。

当今生命科学、材料科学和信息社会的迅猛发展，正在极大地改变着我们的社会。现代跨国公司的经营，政府和非营利组织的运作，航天飞机、宇宙飞船的制造和发射，海洋资源的开发等，这一切都离不开管理。由于共同劳动之必要性，种种社会组织的普遍存在，管理也就成为人类社会中最普遍的行为之一。大到一个国家，一个跨国企业，小到一个班组，一个小店，无一不需要进行有效的管理。这种管理的普遍性正是推动管理成为一门科学的动力之源。

今天，当我们提到管理的时候，首先想到的常常是企业的管理。这是因为科学管理的问世是建立在对企业的充分研究基础之上的。今天的管理概念、原理和方法都主要是基于对企业的研究而且也是面向企业的。不过应当指出的是，管理是不仅仅局限在企业管理的领域之内的，可以说，历史有多么丰富多彩，管理实践就有多么丰富多彩；人类活动的领域有多么广阔，管理的舞台就有多么广阔。学习和研究管理学的知识就是要从丰富多彩的实践中汲取营养、发现规律。

二、管理的概念

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理一词有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，是指人们对一定范围内的人员及事务进行安排和处理，以期达到预定目标的活动。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。管理是一种社会现象和文化现象，是一种与人类社会共生的社会活动，只要有人类社会存在，就会存在着管理活动。管理是人类社会实践的产物，也是人类社会实践的组织方式。

（一）管理概念及其理解

什么是管理？对此，众多学者从不同的角度提出了自己的看法，最主要的有以下几种：

哈罗德·孔茨对管理的定义是：“管理是在正式组织起来的团体中，通过他人并和他人一起把事情办妥的艺术。”与此类似的提法还有：斯蒂芬·P·罗宾斯认为，管理“指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程”。这种定义着重强调对人的管理。

法约尔认为，“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”，这一定义强调管理的作业过程，突出了管理的职能。

1978年诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙认为,“管理即制定决策。”这虽然不是管理的规范化定义,但道出了管理的核心和实质。

美国管理学家路易斯·布恩和戴维·克茨认为,“管理就是使用人力及其他资源去实现目标”。

以伯法为代表的数理学派认为,管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优解答,以达到企业的目标。

国内学者对管理概念的看法多为综合论。典型的有:徐同华把管理称为“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。”周三多对管理下的定义是:“管理是指组织中的如下活动或过程:通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,以实现单独的个人无法实现的目标。”

上述定义可以说是从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义,或者是揭示管理某一方面的属性。本书认为对“管理”作如下定义能够全面概括管理这个概念的内涵和外延,即:

所谓管理,就是人们为了有效地实现组织目标,对可利用的资源进行计划、组织、指导、控制、优化创新等适应环境的动态过程。

以上管理概念,包括以下含义:

1. 管理的主体是人,而管理的客体是以人为中心的组织可利用的资源与职能活动

任何管理都是在组织体相互关联、连续不断的社会活动过程中,按一定程序,运用各种管理职能,开发利用各种资源,才能达成管理目的。管理正是通过综合运用组织所能支配的各种资源,包括人、财、物、科技、信息、知识、时间、形象、关系等物化资源和非物化资源,来实现组织的目标。管理概念中明确管理的对象,可以充分发挥管理功能、正确规定管理的任务。各种可支配的资源,只有通过科学有效的管理,才能成为财富之源。因此,正确地规定管理的任务,就是要“正确地去做正确的事”,以获取、开发和使用各种资源,把资源合理地转化为成果、财富,来确保组织目标的实现。一方面,指出管理的对象是各种组织资源与各种实现组织功能目标的职能活动;另一方面,强调了人是管理的核心要素,所有的资源与活动都是以人为中心的。管理,最重要的是对人的管理。

2. 管理的任务和目标,即组织的有效目标和适应环境的创新活动

所有管理行为,都是为了实现组织目标。有效实现组织目标,就是使各类组

组织的一切职能活动既有效率，又有效益。管理是依存于组织并以组织的力量进行有意识、有目的活动的行为。管理既是伴随着组织的出现而产生，又是组织的命脉，是任何社会一切有组织的活动所必不可少的要素。特别是现代，一切都在加速变动，为了有效地把握今天，筹划、掌握未来，管理就更需要在社会实践的发展中不断创新、变革，而不能停滞在一个水平上。这是社会及其发展对管理的本质要求。管理实践已经证明，管理总是为达到某一预期目的或目标，有意识进行的一种社会活动。管理就其实质来说，正是抱有一定目的的集团或个人为实现其目的、达成组织目标所进行的社会活动。一切管理活动都服从并服务于组织的预期目的。

3. 管理的方式和手段，包括计划、组织、指挥、控制、创新等

任何管理者，大到国家总统，小到企业班组长，要实现管理目标就必须实施计划、组织、领导、控制等管理行为和过程。这些是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。

4. 管理的本质是协调

要实现目标，就必须使资源和活动协调，有效利用资源和创新成果。而管理职能执行的直接目标与结果就是使资源和活动协调。因此，所有的管理行为在本质上都是协调问题。

5. 管理的环境是管理谋求组织生存与发展需要关注的首要问题

社会是个复杂的有机体，各组织体内外联系性、依赖性、制约性很强。脱离社会环境的管理是不存在的。任何组织的管理活动都存在于一定的环境之中，依存于环境。而环境既为管理活动提供必要的条件、起推动作用，又能起制约作用，即能对管理的绩效产生重大影响。在管理概念的表述中明确管理是在一定的环境下进行的活动过程，实际上也就揭示了管理是在一个开放的系统里展开的动态活动过程的特点。因此，管理要达成组织的目标必须研究环境的发展变化及其规律，把握住环境的现状及其变化趋势。

管理的最基本形式是组织，或者说组织是管理最原始和最基本的手段。管理的任务是有效地实现人类活动的社会协作，通过最佳的协作方式和最优的组织结构保证在实现目标的过程中做出最小的支出，使人力、物力和财力等都能发挥出最大效应。管理是一个体系，是管理者、被管理者、相应的物质载体，以及管理手段、技术和方法构成的组织系统。管理是一个过程，是管理者与被管理者共同实现他们的既定目标的活动过程。管理的最主要内容是处理人际关系。人类的管理活动走过了从艺术到科学的阶段，进入到科学与艺术相统一的阶段。