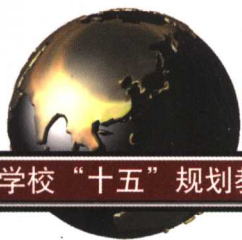


Guanlixue



高等学校“十五”规划教材

管 理 学

主 编 孙永波 王晓光

中国矿业大学出版社

高等学校“十五”规划教材

管 理 学

主 编	孙永波	王晓光		
副主编	戚宏亮	毕延彤	苗	慧
主 审	张凤武			

中国矿业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/孙永波,王晓光主编. —徐州:中国矿业大学出版社,2005.10

高等学校“十五”规划教材

ISBN 7 - 81107 - 136 - 3

I. 管... II. ①孙...②王... III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 086794 号

书 名 管理学

主 编 孙永波 王晓光

责任编辑 姜 华

责任校对 齐 畅

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮编 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 江苏淮阴新华印刷厂

经 销 新华书店

开 本 787×960 1/16 印张 26 字数 490 千字

版次印次 2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

定 价 26.80 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

高等学校“十五”规划教材经济与管理学科 教材编审委员会

主 任 周德群

副主任 张 骅 张兆响

委 员 (以姓氏笔画为序)

王 升	王汉斌	王新华	牛冲槐
任忠奇	刘友金	刘传哲	孙静芹
李正良	李汉通	李红霞	何涵俊
张金锁	孟祥华	洪燕云	祝发龙
高晓芹	姬 宇	唐立峰	程明娥
穆 东			

主 编 孙永波 王晓光

副主编 戚宏亮 毕延彤 苗 慧

主 审 张凤武

前 言

“管理学”是管理学科的一门基础课,它不仅是各类管理专业的本科、专科的必修课,而且在工商管理硕士研究生课程学习中也占有重要的地位,各类管理专业学生都必须学习掌握。教育部更是把管理学作为工商管理类各专业的9门核心课程之一。

管理是一个动态的、应用性学科,管理学必须不断地适应新的重大变化,使学生学会在这些变化的条件下进行管理。在管理学的学习中,首先要快速学习借鉴西方管理学的新思想新办法;其次还要与中国的现实国情相结合。

基于以上认识,我们在编写本书时,一方面力图全面地介绍管理的基本思想、管理学的发展演变、管理的基本原则和方法等,另一方面则力图吸收管理学的最新理论成果。本书的具体特点表现如下:

第一,为了使学习更有效率,每章都有学习要求,使学生集中注意这一章的主要问题;

第二,书中通过引入小故事、讨论思考题等多种方式,调动学生学习的积极性;

第三,每章后引入案例,激发学生思考问题分析问题的潜能;

第四,每章后的习题中融入部分MBA考试真题,增强学生对MBA考试的适应性;

第五,每章后的管理视窗通过引入外文文献,使学生了解国外的相关研究内容,为双语教学奠定基础;

第六,部分章节后引入管理实践训练,增强学生的实践能力。

在上述思想指导下编写的本书,不仅适用于大学本、专科段的教学,而且可对企业管理的实践者和理论研究者提供一定的参考。

本书的编者都是长期从事管理学教学与科研的人员,具体分工如下:

第1章、第3章、第15章由孙永波编写;第2章、第7章、第8章由王晓光编

写;第5章、第6章、第12章、第13章、第14章由戚宏亮编写;第9章、第10章、第11章、第16章由毕延彤编写;第4章由苗慧编写;郑鹏升为本书的出版也付出了辛勤的劳动。全书由孙永波提出编写大纲并负责定稿。

在本书的编写过程中,作者吸收了大量的研究成果,参考了国内外已出版和发表的相关教材、著作、论文和研究成果,在此向他们表示衷心的感谢。但限于作者水平,不妥和错误之处在所难免,敬请广大读者提出宝贵意见。

本书在编写的过程中得到了中国矿业大学出版社的关心和大力支持,编辑同志也为本书的付梓付出了辛勤的劳动,在此表示由衷的谢意。

编 者

2005年8月

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理的基本概念.....	1
第二节 管理的职能.....	4
第三节 管理者.....	6
第四节 管理的基本原理与方法	10
第五节 管理学的研究对象与方法	16
第二章 管理主要思想及其演变	24
第一节 古典管理理论	25
第二节 行为科学理论	35
第三节 现代管理理论	43
第四节 中国现代管理思想的发展	49
第三章 管理与环境	66
第一节 环境研究的意义	66
第二节 组织的一般环境研究	68
第三节 组织的具体环境研究	71
第四节 社会责任与管理道德	72
第四章 决策理论	80
第一节 决策概论	80
第二节 决策过程与影响因素	84
第三节 决策方法	89
第五章 计划	105
第一节 计划的概念及其性质.....	105
第二节 计划的类型.....	109
第三节 计划的制定.....	113

第四节	现代计划方法	119
第五节	目标管理	122
第六章	组织结构与设计	136
第一节	组织设计概述	136
第二节	组织设计的影响因素分析	145
第三节	部门设计	154
第四节	传统企业组织的结构的类型	157
第五节	集权与分权	161
第六节	组织力量整合	168
第七节	企业组织结构变化的趋势	175
第七章	人员配备	186
第一节	人员配备概述	186
第二节	员工的招聘、培训	189
第三节	管理人员的选任、考评、培训	196
第四节	人才的选拔与使用	211
第八章	团队管理	226
第一节	团队管理的定义、性质和作用	226
第二节	团队的形成	235
第三节	团队的建设	240
第四节	团队的日常管理	243
第五节	团队管理的其他方面	249
第九章	组织文化	260
第一节	组织文化的定义、结构和本质	261
第二节	组织文化的创建和维系	271
第三节	影响组织文化的形成因素和组织文化的作用	275
第四节	组织文化的有关理论和模型	277
第五节	几种国际文化环境背景下的组织文化比较	281
第十章	组织变革	291
第一节	组织变革的定义和必要性	291

第二节 组织变革的过程与内容·····	296
第十一章 领导 ·····	309
第一节 领导者和管理者·····	309
第二节 领导者的影响力·····	312
第三节 有关人性的假设·····	315
第四节 领导特性理论·····	319
第五节 领导行为和情境理论·····	322
第十二章 激励 ·····	338
第一节 激励的概念、方法和原则 ·····	338
第二节 激励理论·····	343
第十三章 沟通 ·····	356
第一节 沟通概述·····	356
第二节 个人行为因素和沟通方式·····	360
第三节 组织沟通的类型·····	363
第四节 组织沟通的障碍及其改善方法·····	367
第五节 沟通的原则与方法·····	371
第十四章 控制 ·····	381
第一节 控制原理·····	381
第二节 控制过程·····	387
第三节 控制的内容和方法·····	392
参考文献 ·····	402

第一章 管理概述

【学习要求】

- 理解管理的定义
- 区分效率与效果
- 理解管理二重性
- 理解管理的职能
- 描述管理者所需要的技能
- 掌握管理的基本原理与方法
- 描述管理学的研究对象与研究方法

管理是大多数人都了解的概念,然而,要进一步挖掘它的内涵与外延,则需要从多方面加以剖析与研究。本章在阐述管理基本概念的基础上概括性地介绍了管理的职能,管理者的分类与技能要求,管理的基本原理与方法,管理学的研究对象与方法。

第一节 管理的基本概念

一、管理的定义

管理是社会组织中,为了有效率和有效果地实现组织目标,以人为中心,进行协调活动的过程。

为了深刻理解这一定义,须明确以下几点:

(1) 过程代表了一系列管理者参与的职能或活动,这些职能包括计划、组织、领导和控制等。

(2) 管理的本质是协调,它贯穿于管理的每一职能,协调的中心是人,通过对人的协调进而管理组织所拥有的其他资源,包括财、物、信息、时间等。

(3) 高效率与高效果在成功的管理中是相辅相成的,效果通常是指“做正确的事”,而效率通常是指“正确地做事”。

讨论思考题 如何理解效果与效率的关系?

小故事：逃离高笼的袋鼠

有一天，动物园的管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论，一致认为是笼子的高度过低，所以他们决定将笼子的高度由原来的10米加高到20米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来了，于是他们又决定再将笼子的高度加高到30米。

没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到了外面，于是管理员们大为紧张，决定一不做二不休，将笼子的高度加高到100米。

一天，长颈鹿和几只袋鼠们在闲聊，“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”长颈鹿问。“很难说，”袋鼠说，“如果他们再继续忘记关门的话！”

二、管理的性质

（一）管理的二重性

1. 管理二重性的含义

管理既具有与生产相联系的自然属性，又具有与生产关系、社会文化有联系的社会属性。

管理的自然属性表现为管理是人类社会活动的客观需要，是由社会分工所产生的社会劳动过程的一种特殊职能。这种对人、财、物、信息、时间等资源的组合、协调和利用过程是不以人的意志而转移的，也不因社会制度、意识形态的不同而有改变，它是一种客观实在。

管理的社会属性表现为管理是人类的活动的，而人都生存于特定的生产关系中，必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理方式呈现出一定的差别，从而使管理各具有不同的个性。

2. 管理的自然属性与社会属性的关系

管理的自然属性与社会属性的关系上升至哲学高度则为共性与个性的统一。管理的自然属性所体现出来的共性为我们学习借鉴发达国家先进的管理经验与方法提供了理论依据，而管理的社会属性所体现出来的个性则要求我们在对待国外先进的管理经验与方法时，需要采取批判地吸收的态度，切忌照抄照搬，要在结合我国国情的基础上，探索有中国特色的管理模式。

讨论思考题 传统观点认为资本主义企业管理的社会属性具有剥削性和资本独裁性，试结合我国社会主义市场经济与企业改革的实质和现实，分析我国企业管理的社会属性。

（二）管理的科学性与艺术性

1. 管理的科学性

从另一个角度看,管理既是一门科学,又是一门艺术。管理工作的科学性表现在,管理经过了一个世纪以来的研究、探索和总结,已经逐渐形成了一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系,为指导管理实践提供了基本的原理、原则和方法。在企业管理中具体表现为:生产和经营管理各个领域的各项活动都以经济效果的好坏作为评价标准,并借助于各种先进的科学理论,如系统论、信息论、控制论、运筹学、概率论等,找出最优的实施方案和描述事物的现状与发展规律,并依靠电子计算机进行各项管理。

管理的科学性为我们通过学习掌握管理知识提供了理论依据。学习管理知识的方式主要有两种:一是通过书本、老师、网络、电视等知识载体去学习;另一种是通过实践活动去学习,这就是我们常说的“边干边学”。这两种学习方式都很重要,学习由别人成功的经验总结出的管理理论与在实践中总结出自己的管理理论同样重要。

在管理的科学性上,人们常犯的错误是:盲目照搬国外的管理理论;将书本上的管理原理当做教条;认为管理只靠实践,从不相信专家。尤其是第三种错误,在管理者中广泛存在。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性主要表现在管理工作就像其他各种技术一样,都要利用经过整理的基本知识,并根据实际情况创造性地、灵活地运用,才能取得预期的成效。

在管理的艺术性上,人们常犯的错误是:过分强调管理的艺术性,从而否定管理的科学性;认为管理艺术是少数人天生所具有的,从而大多数人只能天生地处于被管理、被领导的地位;在管理实践中缺乏科学的管理制度,而常以管理者的心情好恶作为决策的依据。

讨论思考题 为什么说管理工作也是一门艺术?

3. 管理的科学性与艺术性之间的关系

管理工作是科学性与艺术性的有机统一,两者的关系有点类似于市场经济中市场与政府的关系,只有在市场(管理的科学性)失灵的地方,政府(管理的艺术性)才能发挥作用。管理的艺术性应局限在管理制度失效的领域,同时,还要注意管理的艺术性与管理的复杂性之间的关系。

讨论思考题 探索管理的艺术性与管理的复杂性两者的关系。

(三) 管理的普遍性

1. 管理的普遍性的含义

管理具有普遍性,这意味着在不同的位置、不同的机构甚至不同的国家中,管理者所从事的活动基本上是一致的。正是由于这种普遍性,我们才有可能和有

必要学习管理,从事管理活动才越来越成为一种专门的职业,不同组织间的成功经验和失败的教训才有可能交流。

2. 管理普遍性的具体表现

组织中不同层次上的管理活动在本质上相同或类似,无论是基层管理者还是高层管理者,他们同样在履行着计划、组织、领导和控制的职能,只不过从事各项职能的程度和重点有所区别而已。

不同类型组织中的管理活动也基本上一致,不管是营利性组织还是非营利性组织的管理、大型组织还是小型组织的管理,尽管存在差异,但其共性都远大于这种差异。

管理在不同国家和不同地区之间也是可以相互学习、相互借鉴的。

第二节 管理的职能

一、管理的职能

管理的职能是管理的作用或功能,它是管理过程中的基本要素或步骤。

管理职能的划分至今众说纷纭,这里我们从计划、组织、领导与控制四个方面来介绍管理的职能。

(一) 计划

计划是对未来活动所进行的预先的行动安排,通过确定目标及采取相应的行动来体现。这种旨在明确所追求的目标以及相应的行动方案的活动,就是管理的计划职能。

计划形式可看做是一个由上至下的层次结构,它由目的或使命、目标、战略、政策、程序、规则、规划方案和预算所组成,如图 1-1 所示。计划的过程大致可分为:确立目标;确认计划的前提条件;开发备选方案;分析评价备选方案;选择备选方案;拟定派生计划等。计划活动具有普遍性,组织中的管理者或多或少地都要进行计划活动,只不过其从事计划活动具有不同的特点和范围。

计划的制定过程除考虑其可行性外(包括与成本效益之间的关系),更为主要的是如何适应复杂多变的动态环境。

讨论思考题 目前许多企业的管理人员都认为“计划跟不上变化,所以制订

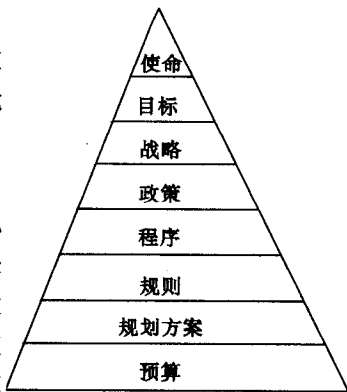


图 1-1 计划形式

计划根本没有用”，这样的说法有道理吗？

（二）组织

组织是对人员的一种精心的安排，以实现某种特定的目的。计划的实施就需要他人的合作，根据工作的要求与人员的特点设计职位；通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上；用制度规定各个成员的职责及其相互关系，形成一个有机的组织机构，使整个组织协调地运转，这就是管理的组织职能。

虽然不同的社会组织由于其目的不同，组织结构形式也各不相同，但作为一个组织都具有明确的目的，都是由人员组成，具有精细的结构。同时，为了适应外界环境的不断变化，组织与组织结构也需要不断地调整，今天的组织正在逐渐成为更开放、更灵活和更具有响应性的组织。

（三）领导

领导是一个影响群体成功地实现目标的过程。

在组织中，由于组织成员的目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在着较大的差异，在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突，为了协调解决这些矛盾与冲突，就需要领导者发挥影响力，运用激励、沟通等手段，发挥领导的指挥、协调与激励作用，其成功的关键在于选好、用好人才，并努力营造一个良好的工作氛围与环境。

（四）控制

控制是对各项活动的监督，从而保证各项活动按计划进行并纠正各种显著偏差的过程。

组织在计划的执行过程中，由于受外部环境和内部条件的影响，实际执行结果与预期目标不一致的情况时常发生。对管理者而言，要及时地发现已出现的偏差或预见到潜在的偏差，采取措施予以预防和纠正，以确保组织的各项活动能够正常进行，从而顺利地实现组织预期目标。控制工作存在于组织的各个层面，它不仅存在于纵向的不同管理者之间，同时也存在于横向的各项管理活动与管理对象之间。控制过程一般包括确立标准、衡量成效与纠正偏差三个基本环节。

二、管理各项职能之间的关系

（1）计划应是管理活动中第一位的基本职能。计划与控制尤其密不可分，计划为控制工作提供标准，没有计划，控制也就没有依据；但如果只编制计划，不对其执行情况进行控制，计划目标就很难得到圆满的实现。

（2）各项职能都有自己的表现形式，每一项管理工作一般都是从计划开始，经过组织、领导到控制结束。

（3）各项职能之间又相互交叉渗透，控制的结果可能又导致新的计划，开始

新一轮新的管理循环。

讨论思考题 如何理解管理各项职能之间的关系?

三、管理职能的新认识

人们对管理职能的认识随着时代的发展在不断地深化,这种深化表现在两个方面:一方面,人们对上述各职能的具体内容有了越来越深刻的理解,并且增加了一些新的内容;另一方面,是对原有的四项职能的某些方面进行强调,从中分离出新的职能,主要包括决策与创新。

人们一般把决策作为计划职能或领导职能的一部分,但随着客观环境的发展变化,决策在管理中的作用日益突出,内容愈加丰富。决策理论学派的代表人物赫伯特·亚·西蒙(Herbert A. Simon)甚至认为管理就是决策,他认为,无论是计划、组织、领导还是控制,其工作过程说到底都是由决策的制定和执行两大部分活动所组成,计划只是决策过程的一部分,是为实施决策制订的,任何计划都是实施决策的工具。有的学者认为,各级领导者、特别是上层领导者是决策的主要承担者,决策是领导职能的一部分。西蒙的观点当然具有合理的成分,但我们认为既然决策贯穿于管理的各项职能,把决策单独列出作为管理的职能已无必要,只是在研究管理各项职能时要更加突出决策所起的作用。由于决策与计划的关系更加紧密,本书把决策作为计划职能的一部分加以介绍。

创新职能引起管理界的重视是在 20 世纪 60 年代以后,它也是因为环境的发展变化和竞争的加剧而被提出来的。创新的具体内容包括技术创新、组织创新、管理创新等。由于创新也渗透于管理的各项职能之中,本书未将创新独立地作为管理的职能。但由于管理创新的重要性,本书也将在管理的一些职能中对管理创新加以介绍。

第三节 管 理 者

一、管理者的定义

管理者是通过协调其他人的活动达到与他人一起或者通过他人实现组织目标的人。

要深刻理解这一定义,必须明确以下几点:

(1) 传统的管理者被定义为告诉别人该做什么及怎么去做的人。但是今天由于许多传统的职位都包括了管理性的活动,模糊了管理者与非管理者的界限,特别是在团队中。

(2) 管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作,也可能意味着监督几个单独的个人,还可能包含协调一个团队的活动。

(3) 管理者还可能负有另外的与协调或者整合其他人的工作无关的责任。

二、管理者分类

(一) 管理者的层次分类

管理者按照其所处的管理层次可以分为高层管理者、中层管理者与基层管理者,见图 1-2。

(1) 高层管理者,是指承担着为整个组织制定决策、计划和目标责任的管理者。

(2) 中层管理者,是指处于基层与高层管理者之间的各个管理层次的管理者。中层管理者的职责主要是贯彻执行高层管理者所作出的决策,使高层管理人员确定的目标付诸实现。

(3) 基层管理者,是指最低层的管理人员,他们管理着非管理雇员所从事的工作(生产和提供组织的产品)。其职责是按中层管理者的安排去组织、指挥和从事具体的管理活动。

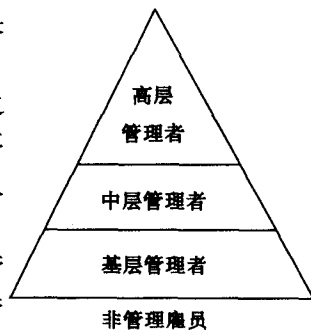


图 1-2 管理者的层次

不同层次的管理者,尽管工作性质与工作内容都包括计划、组织、领导与控制等几个方面,但其履行各项管理职能的程度与重点不同,见图 1-3。

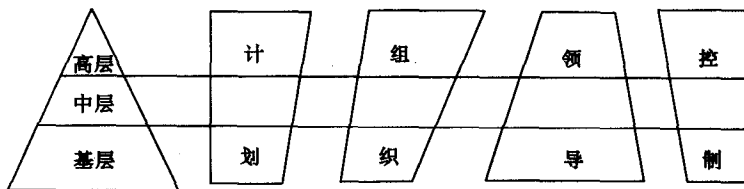


图 1-3 不同层次管理者所履行的职能

三类管理者具体的工作特性和内容见表 1-1。

(二) 管理者的领域分类

管理者按照其所从事管理工作领域宽度及专业性质不同,可划分为综合管理者和专业管理者两大类,见图 1-4。

表 1-1

三类管理者具体的工作特性和内容

管理层 工作特性	高层管理者	中层管理者	基层管理者
经营方针	重要	适当考虑	不重要
管理目标	适当考虑	重要	重要
考虑管理问题的时间范围	1~5 年	1 年	每日
工作活动范围	极为广泛	多项工作职能	单项工作职能
复杂程度	非常复杂,变量很多	不太复杂	简单易行
工作计量	困难	不困难	较易
工作内容	计划、政策、战略	按计划实施	最终活动
采用信息来源	组织外部为主	组织内部为主	组织内部
智力特征	创造性	有效性	业务性
人 数	少数	适当人数	多数

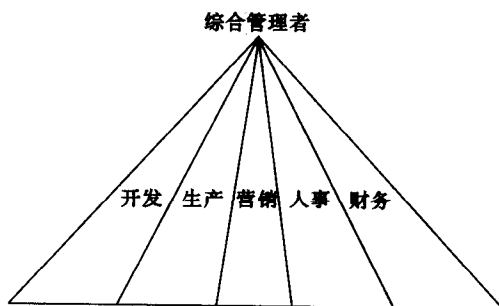


图 1-4 管理者的分类

- (1) 综合管理者,是指负责管理组织中若干类乃至全部活动的管理者。
- (2) 专业管理者,是指组织中那些仅仅负责某类活动(或职能)的管理者。

三、管理者的技能要求

(一) 管理者的技能分类

管理者需要特殊技能来履行其职责和活动,根据罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)的研究,他发现管理者需要三种基本技能或素质,即技术技能、人际技能和概念技能。

(1) 技术技能,即利用技术完成组织任务的能力。对于基层管理者来说这些技能是重要的,它要求管理者熟悉或精通某种特定专业领域的知识。