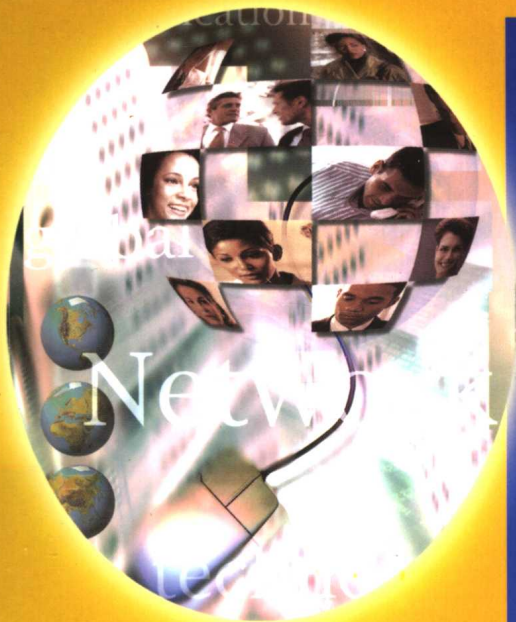




21世纪高等院校经济·管理类核心课程教材

管理学

主编 高金章



郑州大学出版社

21 世纪高等院校经济·管理类核心课程教材

管 理 学

主编 高金章

郑州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/高金章主编. —郑州:郑州大学出版社,2004
ISBN 7-81048-920-8

I. 管… II. 高… 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 074085 号

郑州大学出版社出版发行

(郑州市大学路 40 号)

全国新华书店经销

郑州文华印务有限公司印制

开本:710 mm × 1 010 mm

印张:33

字数:762 千字

版次:2004 年 8 月第 1 版

邮政编码:450052)

发行部电话:0371-6966070

1/16

印次:2004 年 8 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-81048-920-8/F·44 定价:39.00 元

本书如有印装质量问题,由承印厂负责调换

主 编:高金章

副主编:石培哲 杜梅雅

编 委:(按姓氏笔画排列)

王 霖 王永虎 石培哲 田长明

杜梅雅 张贺杰 陈宝杰 赵春清

高金章

21 世纪高等院校经济·管理类核心课程教材

编审委员会

主任 李文成

委员(按姓氏笔画排列)

王文亮 郑州轻工业学院副院长、教授

仇建涛 河南财经学院副院长、教授

卢科平 河南大学副校长、教授

孙新雷 郑州市副市长、教授

李文成 河南省教育厅副厅长、教授

李鸿昌 河南财经学院副院长、教授

林世选 河南师范大学党委书记、教授

张鸣龙 郑州航空工业管理学院院长、教授

徐兴恩 河南财经学院院长、教授

贾修国 河南省教育厅高教处处长

温海昌 河南电视大学副校长、教授

许兴亚 河南大学教授

前 言

《管理学》一书汇集了各位作者多年来的教学、科研、实践的经验、成果及感想,吸收了国内外先进的管理理论、方法及最新研究成果,结合我国企业目前的管理实际,加之我们对管理科学发展的把握,本着系统性、理论性及实用性的原则撰写而成,适宜于作为高等院校管理类、经济类及相关专业的专门教材,也可作为管理者的必备参考之一。

本书的撰写具有下列特点:

一是针对微观管理的特点,充实了较多的定量分析和具体方法,与企业具体管理实践有较好地结合。如决策(包括市场调查、市场预测)与计划(包括商业计划、生产计划、营销计划、网络计划)等部分,针对企业目前所需,从实用性与可操作性的角度进行了较为详尽的介绍。

二是紧跟学科前沿,注重实践,强调应用。如在教材中我们充分吸收了中外管理理论研究领域的最新成果与方法,及时把战略管理、学习型组织、项目计划、工作流程再造、标杆管理等内容纳入其中,使其既有前沿理论的介绍,又有部分中外管理实践的成熟的操作方法、原则和流程,突出了理论学习和实际操作的有机结合。

三是进一步扩充了管理的职能,使管理者能更好地实现其管理目标。如在教材中增添了领导、激励、沟通三部分,充分地体现了人本管理的思想,使管理者通过与员工的沟通、对员工的激励,领导员工实现企业既定目标。

《管理学》由高金章主编,石培哲、杜梅雅副主编。全书具体分工如下:杜梅雅(第一、二、五章),石培哲(第三章),王永虎(第四章),王霖(第五、十一章),田长明(第六、十三章),赵春清(第七、九章),张贺杰(第八、九章),陈宝杰(第十、十二章)。

由于编者受水平、时间及材料所限,不妥、疏漏之处在所难免,恳请各位专家同仁和广大读者不吝指教。

特别感谢张鸣龙教授审阅全书并定稿。

编者

2004年5月

目 录

第一篇 管理概论

第一章 管理与管理者	3
第一节 管理	3
第二节 管理者	11
第三节 管理学	18
第二章 企业与管理环境	22
第一节 企业及社会责任	22
第二节 管理环境	35
第三章 管理思想	47
第一节 早期管理思想与活动	48
第二节 古典管理理论	53
第三节 人际关系理论和行为科学理论	62
第四节 西方现代管理学派	74
第五节 当代管理学说的新发展	81

第二篇 管理职能

第四章 决策	97
第一节 决策概述	97
第二节 决策基础	106
第三节 决策过程	119
第四节 决策的原则与方法	127
第五章 计划	142
第一节 计划概述	142

第二节	战略计划	147
第三节	企业常见计划的制定	162
第四节	计划技术和方法	171
第六章	组织	207
第一节	组织概述	207
第二节	组织设计	215
第三节	组织结构	249
第四节	组织变革	260
第七章	领导	275
第一节	领导概述	275
第二节	领导者	280
第三节	领导方式	287
第四节	领导理论	293
第八章	激励	320
第一节	激励概述	320
第二节	激励理论	324
第三节	激励的方式与方法	338
第九章	沟通	357
第一节	沟通概述	357
第二节	沟通理论	361
第三节	有效沟通的障碍	372
第四节	有效沟通的方法	380
第十章	控制	394
第一节	控制概述	394
第二节	控制过程	407
第三节	控制的技术与方法	420

第三篇 管理方法

第十一章	目标管理	433
第一节	目标管理概述	433
第二节	目标管理的实施	439

第十二章 标杆管理	461
第一节 标杆管理概述	461
第二节 生产战略标杆管理	473
第三节 成本标杆管理	478
第十三章 工作流程再造	484
第一节 工作流程的基本分析	484
第二节 现代组织基本流程的构造	490
第三节 工作流程再造	496
参考文献	515

● 第一篇

管理概论



第一章 管理与管理者

管理是人类的基本活动之一,是组织活动的重要组成部分,是任何一个组织不可缺少的活动。

第一节 管理

管理起源于人类的共同劳动,自古有之。人类同自然做斗争时,就知道以“合群”方式来抵御风险、征服自然,可以说有人类就有组织,管理是组织活动的一个重要组成部分,是人类的基本活动之一。只要有许多人共同劳动就必须对劳动过程进行管理,以协调劳动者的活动,达到预期目标。不可想像如果没有管理人员及其管理活动,人类能够演奏出美妙动听的音乐,能够修筑金字塔、万里长城等世界奇迹。人类社会劳动的分工和协作越精细,工作越复杂,科学技术越发达,生产社会化程度越高,管理也就越重要。

一、管理的含义与特性

(一) 管理的基本概念

什么是管理? 这是每个初学管理的人首先遇到的问题。众所周知,管理有许

多特殊的领域,如行政管理、经济管理、企业管理以及各种行业、部门和过程的管理。这些领域都在专门的管理学科中进行研究,一般来说,这些专门的管理学科都对管理下过定义。但稍加分析不难发现,这些专门的学科有许多共性,如人、财、物的组织与计划问题,对人进行激励和领导问题等。管理学所要研究的正是这种一般意义上的管理。遗憾的是,迄今为止,“管理”一词还没有一个统一的定义。由于不同学派研究的出发点不同,对管理一词给出了不同的定义。大致可概括为以下3类。

第一,管理就是对组织所拥有的资源(人、财、物、时间、信息等)进行有效的计划、组织、指挥、协调和控制,用最有效的方法实现组织目标的活动。

该定义流行最为广泛,影响最大,其鼻祖是法国的古典管理学家亨利·法约尔,后经英国管理学家林德尔·厄威克和美国的 management 学家卢瑟·古利克、哈罗德·孔茨等人进行了发展和完善,由此形成了管理过程学派。该定义是从管理过程和管理职能方面说明管理活动的,认为管理就是计划、组织、指挥、协调和控制的统一,管理者通过对上述职能的行使,使组织有限的资源得以有效的利用,从而实现组织目标。

第二,管理就是使组织在与环境之间进行物质、能量和信息的交换中,在组织内部构成要素与组织整体相互作用中,达到生存与发展的复杂过程。

该定义是从组织的角度和用系统的观点来研究管理活动的,它的创始者可以追溯到美国的管理学家切斯特·巴纳德,尽管他的系统理论是封闭的,但毕竟开创了从组织和系统的角度来研究管理的先河。后经美国管理学家赫伯特·西蒙、弗里蒙特·卡斯特和日本管理学家北原贞辅等人在系统学科的基础上进一步发展,形成了具有较大影响的系统管理学派。这种观点认为,组织既是由其内部各子系统构成的系统,又是其赖以生存的生态系统的子系统,管理的任务在于协调各个系统之间的关系,消除和缓和组织内外的紧张状态,寻求平衡,从而使组织达到生存发展的目的。

第三,管理就是合理地组织生产力,维护一定的生产关系和上层建筑的活动过程。

这是从马克思的管理二重性理论出发做出的说明,是在中国说明企业管理概念时曾普遍使用的一种定义。这种定义认为,管理既要將彼此分离的静态的各种生产要素合理组织起来,使之成比例地结合起来发展生产力,又要正确地处理和协调各种人际关系、经济关系、分配关系,采用一定的体制和制定一定的规章制度来统一成员的意志和规范成员的行为,在国家法律、政策许可的范围内开展工作,维护一定的生产关系和上层建筑,发展生产力,这是管理的双重任务。

以上概括的3类定义具有代表性,反映了管理学界从不同的角度对管理以及管理活动的认识。

管理是任何一个组织不可缺少的活动,任何组织或群体,都有社会赋予的基本目的,而基本目的的达成,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。因此我们认为,管理就是在特定的环境下,通过计划、组织、领导、控制等职能,制定组织目标,合理利用资源,以期更好地实现组织目标的活动过程。简单地讲,管理就是制定并实现组织目标的活动过程。这一定义有下列几层涵义:其一,管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的的活动;其二,管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织目标;其三,管理是由一些相互关联的活动构成的,这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们成为管理的基本职能;其四,管理是在一定的环境下进行的。

(二)管理的特性

管理是对组织资源进行有效整合以实现组织目标的创造性活动,是人类的一项特有活动,这类活动不同于文化活动、科学活动、教育活动等,因为它有自己的特性。

1. 目的性

管理是为达到一定目的而进行的,制定目标是管理工作的首要任务,不可想像,一个无目标的组织,其管理活动能否会有效率和效果。可以说组织的目标是管理的出发点和归宿。

2. 组织性

“组织”与“管理”是相互依存、不可分割的两个概念。组织需要合作、协作或协调,由此管理应运而生。缺少组织,管理就无“用武之地”;缺少管理,组织就失去生存和发展的内在机制,就会消亡。人类自从有了群体活动,出现了原始的组织形式,也就有了管理活动。随着生产力的发展和社会的进步,组织的规模大小、复杂程度和技术都在发展,管理的手段、方式及其重要程度随之发生变化。可以说组织的兴衰、更替史,就是管理的发展史。

3. 人本性

所谓人本性是指以人为本,即在管理过程中,以人为中心,把调动人的积极性放在首位。任何活动,人都是起决定作用的因素,再先进的设备、技术也必须由人来使用和管理,否则,只是一堆废物。管理者的能力和被管理者的素质都与管理效果有着很大的关系。

4. 动态性和创新性

这是指管理本身是一种不断变革、不断创新的活动。因为组织的内部条件和外部环境在不断变化,这种变化时刻影响着组织目标的实现,影响着资源的获取和利用,管理也要根据环境的变化,重新确定组织目标,采取适当的管理方式和方法获取资源。又因为随着组织规模的扩大,管理活动也更加复杂化、多样化,管理的制度、方法也在不断地发生着变化和发展,管理理论亦在不断地被人们探索和发展,可以说管理的特点就是变革——迅速的、不断的、根本的变革,惟一不变的就是变革。这些都充分说明了管理的动态性和创新性。

5. 科学性和艺术性

管理的科学性表现在,管理是经过一个世纪以来研究、探索和总结,已经逐步形成了一套比较完整的理论知识体系,为管理实践提供了原理、原则和方法。如果说在没有系统化的医学知识指导下的医生和巫医没有什么两样的话,同样缺乏系统管理学知识指导的管理人员,不可能成为一个有效的管理者。但是掌握大量的管理知识、原理和方法的人,并不能表明他就是一个出色的管理人员,并不能保证其管理活动是有效的。由于管理对象处于不同的环境、不同行业,且具有不同的产出要求、不同的资源供应条件等,就导致了对每一具体管理对象的管理没有一个惟一的模式,特别是那些全新的管理对象更是如此,从而造成了具体管理活动的成效与管理主体的技巧发挥好坏相关性很大。事实上,管理主体对管理技巧的运用和发挥,体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。另外,在配置资源和实现组织目标的管理过程中,可供选择的管理方式和手段是多种多样的,因此,在众多的可供选择的管理方式中,选择一种合适的管理方式也体现了管理者的艺术技能。

6. 经济性

资源配置是需要成本的,因此管理具有经济特性。首先,管理的经济性反映在资源配置的机会成本上,管理者选择一种资源配置方法,是以放弃另一种资源配置方式为代价而取得的,这里有个机会成本的问题。其次,管理的经济性反映在管理方式、方法选择上的成本比较,因为在众多的资源配置方式中,其所花费的成本是不同的,故选择何种方法就有个成本问题。在此,管理是对资源的有效整合过程,因此,选择不同资源供给和配比,就有成本大小的问题,这是经济性的另一体现。

二、管理的目标

严格地讲,管理并不存在其独立的目的或目标,不能为管理而管理,它是为实现组织目标服务的,管理的目标与组织的目标应联系在一起,具有双重性。

首先,作为一项具体的管理活动或管理工作有一个欲达成的具体目标,如广告宣传活动,其具体目标就是要让目标受众认识本企业及其产品,使其产生购买欲

望,并能尽快地多实现销售。筹集企业扩建资金这一管理活动,就是选择适合企业要求的筹资方法,及时地、低成本地获取企业扩建所需资金。显然,管理活动或管理工作的具体目标是非常重要的,不可缺少的,若管理活动或管理工作没有具体的目标,这些管理活动或管理工作也就没有存在的必要。

其次,管理活动的终极目标是有效地实现组织的目标。管理活动或管理工作欲达成的具体目标给定了管理活动或管理工作的方向,但这一方向又一定是组织整体目标分解的具体目标,如果这些具体目标脱离组织的目标,尽管各项管理活动实现了其具体的目标,那么最终要达成的组织的既定目标是不可能的。事实上,组织的目标一定是按照不同层次纵向分解或按照不同领域横向分解。组织既定目标是通过一系列资源配置的管理活动逐步衔接实现的。

我们可以用组织绩效这一指标来衡量管理目标的实现程度。组织绩效与管理效率与效益成正比,因此,我们也常常将管理目标简述为“做正确的事,正确地做事”。首先选择正确的事,然后把事情做好。西方常用“效用”这一概念,解决做什么的问题,以保证所选择的符合组织的目标。我们常用效益一词反映管理实现组织目标的程度及是否做“正确的事”。当管理者选择正确的目标并得以实现时,管理是有效益的。正确的做事方式就是讲究方法,讲究效率。效率是一个比较的概念,它表示投入与产出之比,要求我们用尽可能少的资源来达到预定的目标。如甲乙两方案在完成同样销售任务、销售额的条件下,甲方案的销售费用比乙方案高,那么,乙方案就比甲方案效率高。效率是解决怎么做的问题,是选择行动的方法和途径,以求比较经济地达到既定目标。效率和效用相比,效用是第一位的。但是如果以为只要目标选对了,就可以不讲效率,不惜工本地做,那也是不对的,因为资源是有限的。

三、管理的职能

如前所述,简单地讲管理就是制定并实现目标的活动过程,这一过程实际上是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。管理的职能是指管理者为实施有效的管理必须担负起的基本职责以及要完成的基本活动,回答了管理者要干什么、怎么干等问题。

管理有多少职能,不同的管理学派认识也不同。如职能学派的创始人法约尔认为管理有五大职能,它们分别是计划、组织、指挥、协调和控制职能。美国当代的管理学家古利克则认为,管理有七大职能,它们分别是计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。20世纪50年代中期,美国加利福尼亚大学的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈两位教授,采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科

书的框架,在此后的20年中,他们合著的《管理学原理》一书,成为销量最大的管理教科书。时至今日,最普及的管理教科书仍按照管理职能来组织内容。除此之外还有许多管理学者对管理职能做过不同的划分,但大多阐述只是表达的繁简不同,没有本质上的差异。关于管理职能,比较流行的观点将其简化为4个基本职能:计划、组织、领导、控制职能。

(一) 计划职能

计划职能是管理者需要履行的首要职能。可以想像,作为一个旅游者,如果头脑中没有特定的目的地,那么任何道路都可以选择,所以组织不能漫无目的行动,组织的存在是为了实现某些目标,因此组织就得有人来规定组织的目标和实现目标的方式、方法,这就是管理的计划职能。

(二) 组织职能

管理的组织职能包括决定组织要开展的活动是什么,这些活动如何分类组合,有哪些职位或部门来承担这些活动,谁向谁汇报工作,以及各种决策应在哪一层次上做出等。组织职能也就是把组织的各种资源、要素、环节,从劳动分工和协作上,从时间和空间的相互联系上,科学合理地组织起来,形成一个有效的整体,从而有效地完成计划,实现组织目标。

(三) 领导职能

任何组织都是由人力资源与其他资源有机结合而成的,人是组织中惟一具有能动性的因素。管理的领导职能主要是指激励下属,指导和指挥下属的活动,选择最有效的沟通渠道,以及营造良好的组织气氛等。

(四) 控制职能

为了保证组织目标及为此制定的行动方案顺利实现,管理者必须自始至终地根据计划及控制标准对组织各项活动的进展情况加以监督检查,发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正,这就是管理中狭义的控制职能。广义的控制职能还包括根据组织内部条件和外部环境的变化对计划目标或控制标准进行修订或重新制订。

以上管理的各项职能构成了管理者发挥作用的4项基本工作。这些工作或职能,从理论上说,是按一定顺序进行的。简言之,对管理者来说,合乎常理的第一步工作是制定计划,然后是建立组织结构、配备人员,接着是指导和指挥员工们付诸行动,最后是控制整个局面,使之朝着既定的目标前进。这4个步骤便构成了管理工作不断反复进行的循环过程,详见下图1-1。

除以上4个职能外,决策和创新两项职能也受到了管理界的格外重视。这两项职能严格地说并不是独立的管理职能,而是从原有的4个职能中分离出来的,是