

Management

China University of Mining and Technology Press

龚 荒 杨政军 主编

管理学

中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

管 理 学

龚 荒 杨政军 主 编

中国矿业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/龚荒,杨政军主编. —徐州:中国矿业大学出版社, 2005.5(2006.1重)

ISBN 7-81070-123-1

I. 管... II. ①龚...②杨... III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 033677 号

书 名 管理学

主 编 龚 荒 杨政军

责任编辑 崔永春

责任校对 孙 景

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 507 千字

版次印次 2005 年 5 月第 1 版 2006 年 1 月第 2 次印刷

定 价 27.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

对“管理”的学习,具有十分重要的意义。一方面,“管理”是一种普遍的人类行为。自有人类产生以来,管理活动就随之而来,作为人们实现目标的重要手段,“管理”可以说无处不有,无时不在。另一方面,任何一个人,只要存在于一定的组织或社会中,那么,他不是管理者,就是被管理者,或者是自我管理者。作为管理者,不论管理一个组织或组织中的一个单位,还是管理某一群人或者某一项工作,都需要熟练地掌握管理这门学问。这是提高职业工作成效水平的必然。而作为被管理者,如果了解管理工作开展的过程,与上司之间的相处就容易得多,因为他会清楚上司为什么对他提出这样的要求,也能料想到自己的某种行为表现会得到什么样的结果,并能自主地从组织目标或自身所期望的未来职业发展和职位升迁目标的考虑中调整自己的行为,甚至还能对他人的行为表现作出合理的评价和提出改进的建议。在现代社会中,有发展前途的被管理者绝不应是事事、时时都等待着他人来管理的被动者,相反,应该是对所接受的管理信号能准确地领悟并能在适当的时候和适当的事情上表现出自我管理能力的主动者。因此,对管理工作的有关原理、方法的掌握和活用,将使一个人受益无穷。

《管理学》是经济管理类专业的专业基础课程,也是其他各个专业的公共基础课,因此本书属于基础性教材,主要介绍适用于各种组织和各种专业管理需要的基本管理思想和管理原则、方法。在内容取舍与安排上,力求做到体系完整而又突出重点,并注重案例教学和实际应用,为来自各种不同背景的愿意畅游管理知识胜境和掌握管理工作窍门的读者提供一本通俗易懂、有效实用的管理学教学、培训或自学的基础教材。

本书的内容共分6篇15章。第一篇是总论部分(即第1~3章),主要介绍管理及管理学的基本概念和特征、主要管理理论及其演变过程、管理与环境的关系等;二至五篇是本书主体部分,该部分围绕着基本管理职能展开,包括计划(第4~6章)、组织(第7~8章)、领导(第9~11章)和控制(第12~13章);第六篇简要介绍了创新和知识管理方面的知识,即第14章和第15章的内容,设计此部分内容的目的是让读者对当前管理理论的发展趋势有所了解。

全书编写工作的分工为:第1、3、9、14章由龚荒(中国矿业大学)执笔,第2、5章由宋阳(中国矿业大学)执笔,第4、7章由鲁浩(徐州工程学院)执笔,第6、

10、11 章由杨政军(中国矿业大学)执笔,第 8 章由李爽(中国矿业大学)执笔,第 12 章由费湘军(徐州师范大学)执笔,第 13 章由王庆友(徐州建筑职业技术学院)执笔,第 15 章由芦慧(中国矿业大学)执笔。全书由龚荒、杨政军统稿。

在本书编写过程中,我们参阅了大量的相关著作、教材和案例资料,谨在此向这些作者表示由衷的感谢。由于编者水平有限,加上成书时间仓促,不完善和不妥之处敬请广大读者批评指正。

编 者

2005 年 5 月

目 录

第一篇 总 论

第一章 管理导论	1
第一节 管理的概念和职能.....	2
第二节 管理者	13
第三节 管理学的特点与研究方法	20
第二章 管理理论的演变	27
第一节 中西方早期管理思想	28
第二节 古典管理理论	33
第三节 人际关系理论	42
第四节 现代管理理论的丛林	45
第五节 管理新理念	53
第三章 管理与环境	60
第一节 管理环境及其分类	61
第二节 组织外部环境及其管理	63
第三节 组织文化	71
第四节 企业的社会责任	78

第二篇 计 划

第四章 计划工作	86
第一节 计划工作概述	88
第二节 计划体系	93
第三节 计划工作的程序	99
第四节 目标与目标管理.....	102

第五节 现代计划方法	111
第五章 战略管理	119
第一节 战略管理的概念	120
第二节 战略的层次和类型	123
第三节 战略管理过程	127
第四节 战略管理的分析方法	128
第六章 决策	137
第一节 决策概述	138
第二节 决策的流程、影响因素和基本原则	147
第三节 定性决策方法	152
第四节 定量决策方法及其应用	155

第三篇 组 织

第七章 组织结构设计	172
第一节 组织的涵义与类型	174
第二节 组织设计概述	179
第三节 组织设计的基本问题	186
第四节 组织结构的类型	198
第五节 组织结构的发展趋势	205
第八章 人员配备	211
第一节 人员配备概述	212
第二节 主管人员的选聘和考评	218
第三节 主管人员的培养与发展	227

第四篇 领 导

第九章 领导	237
第一节 领导的实质与作用	239
第二节 领导特质理论	243
第三节 领导行为理论	246

第四节	领导权变理论·····	252
第五节	领导艺术·····	257
第十章	激励·····	263
第一节	激励概述·····	265
第二节	内容型激励理论·····	272
第三节	过程型激励理论·····	287
第四节	行为改造型激励理论·····	295
第五节	激励理论的综合模式与整合·····	299
第六节	激励理论在管理中的应用·····	303
第十一章	沟通·····	310
第一节	信息沟通概述·····	311
第二节	人际沟通·····	322
第三节	组织沟通·····	332

第五篇 控 制

第十二章	控制概述·····	340
第一节	控制的基本概念·····	341
第二节	控制的基本过程·····	346
第三节	有效控制的原则·····	349
第十三章	控制技术与方法·····	354
第一节	预算控制·····	355
第二节	审计控制·····	358
第三节	质量控制·····	361
第四节	管理信息系统·····	362

第六篇 管理新趋势

第十四章	创新·····	365
第一节	创新概述·····	367
第二节	创新的内容·····	372

第三节 创新的主体.....	377
第四节 创新的过程和组织.....	380
第十五章 知识管理.....	386
第一节 知识经济概述.....	386
第二节 知识与知识型企业.....	391
第三节 知识管理.....	396
主要参考文献.....	405

第一章 管理导论

内容提要

- 管理的概念与特征
- 管理的职能及相互关系
- 管理的作用
- 管理者的分类及在组织中担当的角色
- 不同层次管理者对管理技能的要求
- 管理学的特点与研究方法

【导入案例】

一条繁忙的公路上,由于附近发生塌方,公路中央卧了块大石头。这块石头影响了道路的畅通,有许多车辆和行人须绕石而过,也有一些行人试图推开这块大石头,但都没有成功。后来,有一位智者站了出来,他召集了几个过路人,又想办法找来了一些工具,且给每个人分配好了位置,然后他高声喊着“一、二、三,起!”众人在他的口号声中一起用劲,石头就被众人一点一点地搬到了路边。障碍没有了,道路通畅了。在这件事情中,智者实际上充当了“管理者”的角色,他的行为就是一种“管理”行为。

谈起加快中国的社会经济发展,人们都说缺技术、缺资金、缺高素质的人才,但真正最缺的还是科学的管理!技术从哪里来?资金从哪里来?高素质的人才从哪里来?这些资源不是说要就一下子会得到的,就是得到了这些资源,也不是都能够发挥其作用的。“百分之九十九的资源,百分之一的组合”,所有的资源都要通过管理来发挥其最大效用。管理是生产力要素,是比劳动力和技术手段更为基础的要素。在刚才的故事中,如果没有人会计划、组织、

指挥,怎么会有那些协调性行为?怎么会有“移动”的效果?那些劳动力和技术不就是通过管理而组合起来的吗?中国遍地都是资源,但也到处都有绕石而过的人,缺的就是那百分之一的组合,缺的就是从事组合活动的、能看出问题并迎头而上指挥搬石头的智者。

上述现象在社会生活中颇具代表性。那么,什么是管理?管理的目的是什么?管理者需要具备哪些技能?这些问题都是管理中最基本的问题,也是系统掌握管理学的基础,对这些问题的理解有助于我们以后各章的学习。

第一节 管理的概念和职能

一、管理的概念

在人类历史上,自从有了有组织的活动,就有了管理活动,如总统管理国家、将军管理军队、总经理管理公司、校长管理学校、家庭主妇管理家务等。任何一个组织要有效地达到其既定的目标,都需要进行管理。那么什么是“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”,“管束、疏理”等意,即对一定范围内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全面地表达出管理本身所具有的完整涵义的。

关于管理的定义,由于人们分析、研究的角度不同,便产生了不同的观点,其中较有代表性的有以下几种。

科学管理的创始人泰罗(F. W. Taylor)认为,管理就是“确切地知道你要别人干什么,并注意他们用最好最经济的方法去干”。

与泰罗同一时期的经营管理理论的创始人法约尔(Henri Fayol)认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

决策理论学派的代表人物西蒙(H. A. Simon)认为,管理就是决策,决策贯穿管理的全过程。

当代管理过程学派的代表人物孔茨(H. Koontz)则提出,管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。

当代著名的管理学家德鲁克(Peter F. Drucker)把管理解释为“为组织提供指导、领导权并决定如何利用组织资源去完成目标的活动”。

随着管理研究范围不断扩大,特别是由于各方面专家运用各种现代科学知识来研究管理理论,人们对管理概念的认识就更加多样化。例如,有人从系统论角度出发,认为管理就是对整个系统运动、发展和变化的有目的、有意义的控制行为。

有人从信息论的角度出发,认为管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程。

对于管理概念的诸种不同认识,还可以列举很多,它们从不同的侧面揭示了管理的涵义,或者是揭示了管理某一方面的属性。这对管理理论的发展是有益的。众所周知,形成一种管理活动,首先要有管理的主体,即谁来进行管理;其次要有管理的客体,即管理的对象;再次要有管理的目的,即为什么要进行管理。这样才具备了形成管理活动的基本条件。当然要进行管理活动,还要运用一定的管理职能和方法,即解决如何管理的问题;还必须了解管理活动在一定的环境和条件下才能进行。

综合分析,根据国内外管理学者对“管理”这一概念的解释,本书对“管理”做如下定义:

管理是指在一定组织中的管理者,运用计划、组织、领导和控制等职能,合理配置和协调使用各种资源,有效地实现组织目标的活动过程。

我们可以用图 1-1 来表示管理的过程。

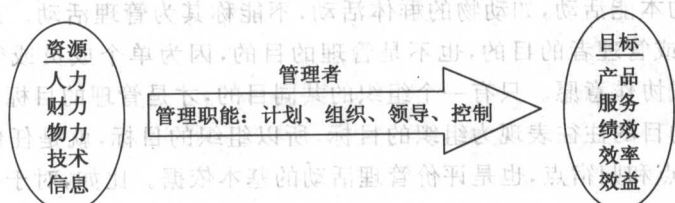


图 1-1 管理的过程简图

二、管理的特征

【实例 1-1】

火车站里的小故事

这是刊登在《读者》杂志上的一个小故事,故事梗概如下:春运期间,某省会火车站人山人海,候车室里早已人满为患,车站工作人员只好在广场上立起一个个开往各地车次的标牌。开往南昌的 XX 次标牌下的旅客已经整装待发,挑着、扛着、挤着、闹着,乱作一团,这支队伍看上去至少有六列,早已不成队伍,大家烦躁不安。离开车时间还有半小时的时候,一位 20 岁刚出头的女工作人员微笑着走来,不紧不慢地举起车次牌,声音不大却很悦耳地说:“乘 XX 次到南昌的旅客请跟我走。”于是,她身后的几百人便开始跟着她蠕动起来。姑娘头也不回地向前走去,顺着车站广场人群中间那狭窄的通道不慌不

忙地走着,这样绕了一大圈之后,姑娘的身后不再像刚才那么拥挤,队伍开始变得越来越瘦,越拉越长,秩序也越来越好。绕场三周后,姑娘看到身后已是一列有序的纵队,她会心地笑了笑,走到离刚才大家排队不到三米的地方,叫开了铁门,旅客秩序井然地走进了站台。这位姑娘的所为是否属于管理工作呢?

为了更全面地理解管理的概念,理解管理学研究的特点、范围和内容,需要对管理的特征作进一步的分析。一般来说,管理具有如下特征。

1. 管理的目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动,因而它有明显的目的性。管理的这一特征,是我们区别自然界和人类社会中那些非管理活动的重要标志。凡是盲目的没有明确目的的活动,都不能称其为管理活动;那些纯属于由生理功能驱使、无意识的本能活动,如动物的群体活动,不能称其为管理活动。还有就是某个单个成员或管理者的目的,也不是管理的目的,因为单个成员或管理者的目的,难以形成协作意愿。只有一个组织的共同目的,才是管理的目标。在实际工作中,管理的目的往往表现为组织的目标,所以组织的目标,就是任何一个组织管理的出发点和归宿点,也是评价管理活动的基本依据。比如,对于一个企业来说,它的主要目标通常就是为顾客提供合格的产品或服务,并尽可能保证经营过程中的高效率和高效益。

没有规定组织预期目的的活动,必然是杂乱无章的、低效率的,不能视为管理。只要有了既定目标,即使该目标没有实现或没有全部实现,这样的活动也是管理。当然,管理的目标也不是固定不变的,而是一个动态的概念。管理目标应与组织内部环境和外部环境相适应。

2. 管理的组织性

管理的“载体”就是“组织”。现实社会普遍存在着两个或两个以上的人组成的、为一定目标而进行协作活动的集体,这就是组织。组织的形式是多样的,可以是国家、军队、企业、学校、医院、家庭等,也可以是一个临时团队或者非正式的。显然,组织是社会生活中广泛存在的现象。

我们研究的管理是指某个组织中的管理。对于任何一个组织,资源的有效配置决定了该组织的成败。不同具体形式的组织,它所能支配的内部资源也不尽相同,但一般来说,组织的内部资源都涉及到人、财、物,它们是具有普遍意义的管理对象。现代社会中,对时间、信息重要性的认识日益加强,时间和信息就是管理效率的观点也愈来愈被管理者所接受。组织的社会形象、信誉度、商标、

专利等无形资产作为一种重要资源的认识已较为普遍。于是,人们在提及管理客体或管理对象时,在人、财、物的基础上,加进了时间、信息和无形资产等资源。

对任何性质、任何类型的组织都要保证组织中各种资源要素的合理配置,从而实现组织目标,这就需要在组织中实施管理。所以说,组织是管理的载体,管理是组织中必不可少的活动。

3. 管理的人本性

所谓“人本性”是指以人为根本。管理的人本性,是指在管理过程中以人为中心,把理解人、尊重人、调动人的积极性放在首位,把人视为管理的重要对象及组织的最重要的资源。

我们知道,在任何活动中,人都是决定的因素,管理也不例外。这体现为管理的主体一定是人,管理主体在管理中处于主导地位。从管理者来看,因为管理者是实施管理的人,所以管理者的管理能力直接影响组织管理的水平;从被管理者来看,被管理者与管理效果也有很大关系,如果被管理者的素质过低,无法如实接受和理解管理者发出的各种管理信息,或无法自我约束、自主管理,也不能保证实施有效的管理;从管理过程中人与物的关系来看,物的要素的数量与质量很大程度上受人的要素的影响,物的要素再先进,也必须由人来使用和管理,否则只是一堆废物;从人与科学技术的关系来看,科学或技术的成果是人类智慧的结晶,离开人的实践与思维活动,就不会有科学技术。管理的核心是处理各种人际关系,所以,在管理过程中,只有把人这一要素作为根本,才能协调好其他要素,实现高水平的管理。

4. 管理的有效性

管理的有效性体现在管理者不仅要目标选择正确,同时要充分利用各种资源,从而实现效率与效果的统一,也就是说管理活动有个效率和效果的关系问题。

效率(Efficiency)指输入与输出的关系。对于给定的输入(人力、财力、物质、信息等各种资源),如果你能获得更多的输出(目标),你就提高了效率。同样,对于较少的输入,如果你能够获得较多的输出,你同样也提高了效率。因为管理者经营的输入资源是稀缺的(资金、人员、设备、信息等),所以他们必须关心这些资源的有效利用。因此,管理就是要使资源成本最小化,即“正确地做事”。

效果(Effectiveness),直白地说,就是“做正确的事”,是以结果、目标为导向的。仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,当管理者实现了组织的目标,我们就说他们是有效果的。因此,效率涉及的是活动的方式,而效果涉及的是活动的结果。

从这个意义上说,管理即是要达到资源利用的高效率和组织目标实现的高

成就的统一境界,也就是实现效率与效果的统一。可以通过下面的图示对效率与效果的关系有一个清晰的认识。

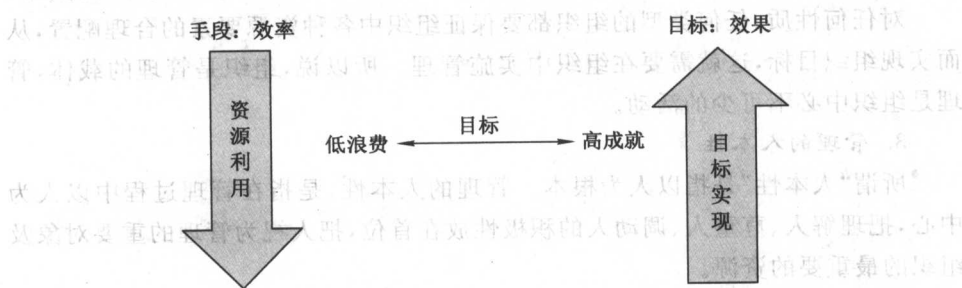


图 1-2 效率与效果的关系

5. 管理的创新性

管理要达到组织目标,就必须采用特定的方式和方法。管理方式和方法不是一成不变的,随着社会经济的发展,会出现效率更高、适应性更强的管理方式和方法。管理者要根据具体条件和变化了的情况,灵活地采用合适的管理方式和方法。

管理的创新性,是指管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动。管理的变革,可以推动社会和经济的发展。在一定条件下,管理还可以创造新的生产力。我们知道,在 18、19 世纪管理没有真正完成从经验到科学的转变之前,资本主义国家的许多企业的生产都达不到技术上的设计能力,只有到了 19 世纪末 20 世纪初,由于泰罗等人对管理制度和方法进行了变革,完成了由经验管理向科学管理的转变,才使劳动生产率大大提高。这一历史事实充分说明了管理创新的重要性,认识到这一点,也有助于我们克服重技术、轻管理的倾向,真正把技术和管理看做推动经济起飞的两个轮子。

6. 管理的艺术性

管理的艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性强调的是管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,以行之有效地进行管理。管理之所以具有艺术性,主要是因为影响管理的,不仅有确定的因素,还有非确定的因素;不仅有相对稳定的因素,还有突发性、偶然性的因素。这种影响因素的复杂多变,就决定了管理不仅要制定具有普遍意义的科学原则,运用能解决规律性问题的科学方法,而且还要有随机应变的能力和灵活发挥的艺术。如果不考虑具体情景,生搬硬套管理理论和原则,就不会有管理的最佳效果。仅仅学习书本上的管理理论,熟记管理的原理与原则是不可能成为成

功的管理者的。成功的管理者必须学会熟练地掌握实际情况,学会因势利导,学会总结经验,学会理论联系实际。

管理的艺术性与管理的科学性二者之间是不矛盾的。管理需要科学的理论指导,没有理论指导的实践是盲目的实践,盲目的实践是要失败的。但是,虽然管理理论是管理实践的概括与抽象,具有较高的原则性,然而每一项具体的管理活动又都是在特定条件下展开的,因此,它就要求管理者结合实际进行创造性的管理,这样才能把理论变为现实。当然,也应看到,管理艺术是对管理科学理论的合理发挥,一个不懂管理理论的人很难掌握管理的艺术性。

三、管理的职能

【实例 1-2】

组织的日常管理工作

赵军苏是巨峰科技有限公司的董事长,巨峰公司在赵老板的领导下由一个只有七八个人的小企业发展成为一个拥有二百多名员工、年销售额超过1亿元的高成长型企业。赵董虽已年过七旬,但仍然精力旺盛,以下是他近期某一天的工作情况:

8:30~9:50 请研发部部长张博士谈宽频超远程数采仪的研制情况。

9:50~10:20 与总经理蔡则(赵董的女婿)谈昆明展销会的安排情况(这中间接到一个车间主任关于一名工人工伤的报告,当即指示该主任去领取3000元抚恤金,事后再向行政部备案)。

10:20~11:00 科技信息办林工来找他说新的岗位规定太严格,自己因年龄、身体等原因无法胜任。考虑林工也是公司的元老,赵同意对林工的考核可以灵活掌握,林十分感激。

14:00 在得知市场部朱经理再次将原本是巨峰公司的业务介绍给朱的朋友的公司后,当即决定开除朱。

14:05~14:30 接待宁波大洋公司的钱总,钱向赵推荐一种新型的节能光源材料,这使赵再次鼓起要搞新型节能光源项目的决心,尽管公司领导层大部分人不赞成搞此项目,但赵还是立即通知研发部派人来共同商谈。

15:50~16:30 接采购部王经理电话,被告知由于现有库房太小,以现有的采购规模无法按新的管理办法登账入库,赵亲自去库房看了以后当即表态:新的物料管理办法暂缓执行。

也许你并不喜欢赵老板的工作方式,但事实上许多在岗的管理人员都类似

赵老板这样度过每一天。组织的日常管理工作是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的,这些活动可被归类为一些主要的管理职能,即计划、组织、领导和控制。

所谓管理的职能,就是管理者为了有效管理必须具备的能力,或者说管理者在执行其任务时应该做些什么。

管理职能的划分,目前还没有完全统一的说法,它是随着科学技术的进步和管理理论的发展而不断演变的。最早对管理职能加以概括和系统论述的是法国管理学家法约尔,他认为管理有五大职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。后来许多管理学家对管理职能又从不同的角度提出了不同的看法。在法约尔之后,大多数的管理学家没有把协调作为一项独立的管理职能,他们认为协调就是管理的实质,其他各项职能均有协调的作用。20世纪30年代以后,由于出现了人际关系学说,管理从重视技术因素转向重视人的因素,因而有人提出,把人事、激励、沟通等作为管理职能。西蒙等人创立了决策理论后,有人为了强调决策的重要性,又把决策从计划职能中分离出来,列为一项管理职能。以后由于新技术革命浪潮的影响,为了突出创造和革新在管理中的作用,有人又把创新作为一项管理职能。表1-1列出了若干学者对管理职能的划分:

表 1-1

管理的职能

年份	管理职能 的划分 人名	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调集资源	沟通	决策	创新
1916	法约尔	✓	✓	✓	✓	✓						
1934	戴维斯	✓	✓			✓						
1937	古利克	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
1947	布朗	✓	✓	✓		✓			✓			
1949	厄威克	✓	✓			✓						
1951	纽曼	✓	✓	✓		✓			✓			
1955	孔茨和奥唐奈	✓	✓	✓		✓		✓				
1964	梅西	✓	✓			✓		✓			✓	
1966	希克斯	✓	✓			✓	✓			✓		✓
1970	海曼和斯科特	✓	✓			✓	✓	✓				
1972	特里	✓	✓			✓	✓					

随着现代管理理论的发展,越来越多的研究倾向于管理具有四大职能,即计划、组织、领导、控制。本教材采用的也是四大职能的划分法。