

管理学教程编写委员会 编

管理学教程

A Course in Management



 天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

管理学教程

A Course in Management

管理学教程编写委员会 编

图书在版编目(CIP)数据

管理学教程/管理学教程编写委员会编. —天津:天津大学出版社, 2009. 8

ISBN 978-7-5618-3185-4

I. 管… II. 杜… III. 管理学—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 153719 号

出版发行 天津大学出版社

出 版 人 杨欢

地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)

电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742

网 址 www.tjup.com

印 刷 迁安万隆印刷有限公司

经 销 全国各地新华书店

开 本 169mm × 239mm

印 张 16.25

字 数 347 千

版 次 2009 年 8 月第 1 版

印 次 2009 年 8 月第 1 次

定 价 29.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

前 言

管理活动自有人群出现便已有之,管理思想也就逐步形成。事实上,无论是在东方还是在西方,均可以找到古代哲人在管理思想方面的精彩论述。

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学是适应现代社会化大生产的需要而产生的,其目的是研究在现有的条件下,如何通过合理地组织和配置人、财、物等因素,提高生产力水平。管理学是一门综合性的交叉学科。

管理学作为系统化的理论知识,是在 20 世纪初才逐步发展起来的。一般认为,管理学的主要发源地是美国和欧洲,并以美国工程师泰勒在 1911 年发表的《科学管理原理》一书作为其成为一门科学的标志。现代意义上的管理学诞生以来,已有了长足的进步与发展,管理学的研究者、学习者以及管理学方面的著作文献等等均呈指数上升,显示了管理学作为一门年轻学科蓬勃向上的生机和兴旺发达的景象。进入 21 世纪,随着人类文明的进步,管理学仍然需要大力发展其内容和形式。

本书可用作高职院校相关专业的教材,也可作为企业各级管理人员管理基础知识的培训教材。希望本书能够帮助有志于学习管理和从事管理工作的人员提高管理理论水平,增强管理能力。

在本书编写过程中,编委会成员参阅了大量的国内外相关著作、教材和资料,在此向相关作者、译者等人员表示由衷的感谢。

由于编写人员水平有限,书中难免有不完善和不妥之处,敬请广大读者批评指正,编者将不胜感激。

编委会

2009 年 6 月

目 录

第一篇 管理学导论

第一章 管理基本理论	(3)
第一节 管理的概念及研究对象	(3)
第二节 管理的流程与职能	(6)
第三节 管理者的角色与技能	(9)
第二章 管理理论的发展阶段与过程	(15)
第一节 西方早期管理思想	(15)
第二节 古典管理理论	(17)
第三节 近代管理思想	(21)
第四节 现代管理思想	(26)

第二篇 计划

第三章 决策	(31)
第一节 决策的概念与原则	(31)
第二节 决策的类型	(34)
第三节 决策的过程和影响因素	(38)
第四节 决策的方法	(42)
第四章 计划	(51)
第一节 计划的含义及特征	(51)
第二节 计划的类型与编制方法	(53)
第三节 计划工作的程序与原理	(56)
第四节 目标与目标管理	(60)
第五章 战略性计划	(65)
第一节 战略管理的本质及价值	(65)
第二节 战略环境分析	(68)
第三节 战略性计划选择	(73)

第三篇 组织

第六章 组织设计	(81)
第一节 组织与组织结构	(81)

第二节 组织设计原理	(83)
第三节 常见组织结构类型	(89)
第四节 组织变革	(93)
第七章 人力资源管理	(98)
第一节 人力资源管理过程	(98)
第二节 人力资源的获取	(101)
第三节 人力资源的发展	(105)
第四节 绩效与薪酬	(109)
第八章 组织文化	(114)
第一节 组织文化的本质与功能	(114)
第二节 组织文化的建设与变革	(121)

第四篇 领导

第九章 领导	(131)
第一节 领导概述	(131)
第二节 领导者的权力和影响力	(136)
第三节 领导理论	(140)
第十章 激励	(151)
第一节 激励概述	(151)
第二节 激励理论	(156)
第三节 激励的原则和方法	(166)
第十一章 沟通	(169)
第一节 沟通概述	(169)
第二节 人际沟通和组织沟通	(172)
第三节 有效沟通	(178)

第五篇 控制

第十二章 控制理论	(185)
第一节 控制的基本概念	(185)
第二节 控制的原理和要求	(188)
第三节 控制过程和控制类型	(191)
第十三章 控制方法	(199)
第一节 预算控制	(199)
第二节 生产控制	(203)
第三节 财务控制	(207)
第四节 其他控制方法	(211)

第六篇 创新

第十四章 管理的创新职能	(217)
第一节 管理创新理论	(217)
第二节 企业技术创新	(220)
第三节 企业组织创新	(224)
第十五章 新环境下管理学的发展	(229)
第一节 知识管理	(229)
第二节 项目管理	(234)
第三节 供应链管理	(239)
第四节 未来管理发展的基本趋势	(243)
参考文献	(249)

第一篇 管理学导论

第一章 管理基本理论

第一节 管理的概念及研究对象

一、管理的定义

管理活动自古有之。但管理作为一门科学,起源于19世纪末20世纪初的美国。

“管理”的定义,从不同的角度可以有不同的理解和解释。长期以来,许多管理学者从不同的研究角度和侧重点,对管理的定义进行了大量的研究与不同注释。

①1911年,古典管理学家、科学管理的奠基人弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Fredrick W. Taylor)认为,“管理就是确切地了解你希望工人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它”。

②1916年,古典管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)在他的著作《工业管理与一般管理》中认为,“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。他第一次提出了计划、组织、指挥、协调和控制这5项管理的职能,意义深远。

③1955年,管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)在与西里尔·奥唐奈(Cyril O. Donnell)合著的《管理学》中认为,“管理就是设计并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的过程”。这个定义需要展开为:作为管理人员,需完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能;管理适用于任何一个组织机构;管理适用于各级组织的管理人员。

④1960年,著名管理学家赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)在他的著作《管理决策新科学》中认为“管理就是决策”。

我国学者一般认为,管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调和利用组织的各种资源,以期更好地达到组织目标的过程。

二、管理的性质

(一)管理的二重性

管理具有二重性,一方面,具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性也称管理的生产力属性或一般性。管理在许多人进行协作劳动的过程中产生,作用是为了组织共同劳动。这点与社会制度没有直接的关系,不管在资本主义制度下,还是在社会主义制度下,都要进行生产劳动。管理是通过管理人员来执行的一种职能,是由生产力引起的,反映了人与自然的关系,故称为管理的自然

属性。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性也称管理的生产关系属性或特殊性。在管理过程中,为维护生产资料所有者利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这是一种调整生产关系的管理工作,它反映的是生产关系与社会制度的性质,故称为管理的社会属性。

管理的社会属性是由管理所处的生产关系和社会制度的性质所决定的。在历史发展的过程中,不同社会形态下的管理体现着各自统治阶级的意志,带有明显的政治性。社会主义企业管理与资本主义企业管理的重要区别也主要反映在管理的社会属性上。资本主义企业管理是为了维护资本主义生产关系,是资本家榨取工人创造的剩余价值的一种手段;而社会主义企业管理则是在维护社会主义生产关系的条件下,充分发挥职工的积极性、主动性和创造性,搞活经营,提高效益,实现社会主义生产目的。两者有本质的区别。尽管如此,一些资本主义企业用来调节生产关系的技术与方法,只要具有科学实用性,在社会主义企业管理中也是可以应用的。

(二)管理的科学性和艺术性

1. 管理的科学性

首先,管理活动本身具有其内在的规律,经过长期的发展,管理已经成为一个由一系列概念、原则、原理和方法构成的完整科学体系。其次,管理的科学性体现在有效、成功的管理必须有科学化的理论、方法来指导,需要遵循管理的基本原理、原则。最后,管理学作为一门独立的科学存在,在实践中起着不可替代的作用,已经得到广泛的认可。

2. 管理的艺术性

一切管理活动都应当具有创造性,从这个意义上讲,管理是一门艺术。管理之所以需要有技巧性、创造性和灵活性,一方面是由于管理总是在一定的环境中进行,而管理的环境是不断变化的,因此就不可能有一成不变的管理模式。另一方面是由管理的主要对象——人所具有的主观能动性和感情所决定的。人的主观能动性的基础是人能够积极地思考,能够自主地作出行为决定。管理工作只有充分利用这种主观能动性,才能够将人们的积极性和创造性调动起来,使他们自觉地为实现组织的目标而努力工作。此外,人还富有感情,而感情是最难数量化、模式化的东西。感情变化虽然有一定的规律,但是又带有很大的不确定性。一个人感情的变化受多种因素影响,同一种管理对不同的个人会产生不同的效果。

三、管理学的研究领域和特点

(一)管理学的研究领域

管理学是研究管理活动内在规律的科学。管理学的研究对象是组织中的管理活动。具体来说,就是通过对复杂的管理活动的研究,探讨并总结其内在规律,然后上升为理论而形成一个理论体系。这个理论体系是由一系列反映管理活动内在规律的

概念、原理、原则、制度、程序及方法等所组成的,既来源于实践,又高于实践。

管理学研究的领域相当广泛,它是把自然科学和社会科学探索的成果加以改造而升华为我们时代最高成就的唯一的科学,它与社会科学和自然科学两大领域的多种学科有着广泛而密切的联系。它是以社会科学中的经济学理论为主导,以自然科学中的相关学科为工具,以生产的技术科学为基础的一门边缘学科,具有与社会科学和自然科学相互渗透的特点。

(二) 管理学的特点

1. 管理学是一门综合性学科

管理学以管理活动为研究对象,管理活动的广泛性、复杂性及多样性决定了管理学内容的综合性。从管理活动的广泛性来看,人类社会发展的过程中,凡是两人以上的集体或组织所进行的活动普遍存在着管理活动;从管理活动的复杂性来看,人类活动普遍经历了由简单到复杂的发展变化过程,而且随着人类活动范围的不断扩大,管理活动的环境也越来越复杂;从管理活动的多样性来看,管理活动存在着各方面、各环节的全方位管理,这些问题的解决就必然需要各学科的综合才能完成。

管理学是一门交叉学科,在管理实践或理论研究中要借助其他学科才能完成其自身的发展,形成较完整的管理理论体系,即与其他学科有很强的渗透性,尤其是与社会科学和自然科学的相互渗透。其中包括统计学、运筹学、系统论、哲学、教育学、心理学、人类学、工艺学、社会学、计算学、政治学、经济历史学、生物学、法学、伦理学、会计学及数学等等。

管理学是包含许多分支学科的学科。人类活动具有整体性的特点,而人类的整体性活动基本都是按照专业化分工的原则进行组织的。在整个人类活动中就会形成各种各样的部门或行业,从而产生各种各样的部门或行业管理活动,也就形成了以不同部门或行业的管理活动的内在规律作为研究对象的不同部门或行业的管理学,即形成了以不同部门或行业的管理活动作为研究对象的管理学的分支学科,如经济管理学、教育管理、学校管理学、军队管理学、企业管理学及体育管理学等。同时由于管理活动的纵深发展,管理学的交叉也随之发展,产生不同层次的分支学科。如经济管理学,进一步细化就有宏观经济管理学、微观经济管理学及中观经济管理学,其中微观经济管理学又可分为工业、农业、商业、银行、交通及旅游等企业管理学。

2. 管理学是一门实践性学科

管理理论是由实践经验逐步发展起来的实用科学,它能为管理者提供有用的理论、原则及方法,若离开与实践的结合,其作用是无法真正发挥的。学习管理理论应当和一定管理领域的实践相结合,这样才能使现代科学管理方法更好地用于管理实践,并用管理实践的效果来进一步验证和完善管理思想和理论。

第二节 管理的流程与职能

一、管理的流程

流程即完成某些事情所需要的一系列行为,如获取利润或者提供服务。图 1-1 中所示为管理者使用人力资源、物力资源、财力资源及信息资源这几种管理资源,执行计划、组织、领导及控制这 4 种重要的管理职能,以达到某个目标的管理流程图。

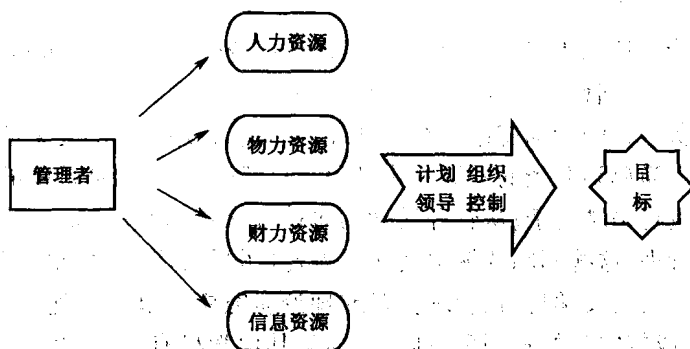


图 1-1 管理流程图

管理资源主要包括人力资源、物力资源、财力资源及信息资源。

①人力资源,即用来完成工作所需的人员。在一个社会组织中,人力资源是最为重要的资源。现代管理特别强调以人为本,以人为中心。管理的首要任务就是要充分开发、利用组织内的人力资源,积极争取组织所缺乏的外部人力资源。

②物力资源,是人们从事社会实践的物质基础。任何一个组织的生存与发展都离不开一定的物质基础。管理者应对各种物力资源进行最优配置和最佳利用,开源节流,物尽其用。随着知识经济时代的到来,一个组织的物力资源不仅包括组织的有形资产,还应当包括无形资产。在这些无形资产中,有相当一部分是与人力资源紧密结合着的。

③财力资源,即管理者和组织用来达到组织目标所花费的资金。任何一个组织都可以从财力资源运用的角度来考察其管理的水平、成效。

④信息资源,是管理者和组织为了完成工作所使用的资料。信息是物质属性和关系的表征。在一个社会组织中,信息是不可缺少的构成要素。随着信息社会的到来,信息在社会经济、政治及文化等方面的作用日益重要。建立完善的信息系统,及时掌握必要的外部信息,在组织内部实行信息共享,已经成为决定一个组织竞争力的关键。在管理过程中,管理者的计划、决策及控制等职能的完成都必须以一定的信息为前提;管理决策必须将一定的信息传递到被管理者一方去;被管理者执行决策的情况也必须通过信息反馈才能为管理者所知晓。

二、管理的职能

管理的职能即管理的职责和功能,是管理者在进行管理时应该从事的活动和内容。

最早对管理的具体职能加以概括和系统论述的是管理过程学派的创始人法约尔。他在1916年发表的《工业管理与一般管理》一书中指出,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔对管理职能的论述,形成了自己的学派,被称为“五功能学派”。后来许多管理学者又从不同的角度、用不同的寓意对管理职能进行了阐述,形成了不同的学派。但从总体上看,各学派只是表述繁简不同,并没有实质上的差异。大多数当今流行的教科书仍按照这一体系编写,只不过一般把管理的职能压缩为四种:计划、组织、领导及控制(如Robbins and Coulter, 1996; Lewis, Goodman and Fandt, 1998等)。

(一)计划职能

计划是为了实现组织的目标,制订和执行决策,对组织内的各种资源进行优化配置的行动方案与规划。计划一直都被认为是管理的首要职能,它涉及管理者所做的任何事情。计划是制订目标并确定为达成这些目标所必需的行动,它为组织指明了发展方向,也为管理者提供了使组织适应环境变化的措施和手段。

计划职能中包含着四项具体内容。①计划制订。这是狭义的计划职能,又称为计划制订工作,通常是指确定组织的行动目标和程序的职能,其主要任务是制订书面形式的计划。②预测,指对计划方案中所确定目标的可信度、实现率等进行的预先测评的职能。预测一般要根据预测的难易程度,采用科学的方法,通过专业人员来完成。③决策,指对多种计划方案进行优选,选其最优予以执行的职能。在计划的具体职能中,决策的职能显得最为关键、重要,必须认真对待。④制订与实施组织战略,指对组织生存与发展中的重大战略问题进行研究,明确战略目标,制订战略方案,指挥实施战略。

一项具体的计划内容可以概括为5个“W”和1个“H”,即:

What——做什么,明确所要进行的活动内容及要求;

Why——为什么做,明确计划工作的原因和目的,并论证可行性;

When——何时做,规定计划中各项工作的开始和完成时间;

Where——在何地做,规定计划的实施地点与场所,以便合理安排计划实施的空间组织和布局;

Who——谁去做,规定由哪些部门和人员负责计划的实施;

How——怎样做,即执行计划、完成计划中的工作所要运用的方法、采取的措施和手段等。

决策通常是计划的一部分,因为决策需要在计划定案的过程中制订。计划的重要性还扩展到它对履行其他管理职能所作的重大贡献,例如管理者需要作计划以便有效地配置组织的人员等等。

(二) 组织职能

组织职能是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的过程。组织是确定所要完成的任务,确定由谁来完成的任务以及如何管理和协调这些任务的过程。

组织职能的具体内容主要包括如下几方面。①组织设计。设计组织结构是在工作分析基础上设计工作岗位,建立工作部门,确立上下级关系和相互作用的框架。②配备人员。根据岗位对人员的要求进行人员招聘、培训及考核,确保合适的人员被安置到各级组织机构中相应的工作岗位上。③组织运行。根据组织环境和活动的特点,处理好各种关系,使信息、资源及任务在组织内顺畅流动,维持组织正常运转,达到组织力量的最佳协同与整合,同时考虑组织顺应环境和自身发展特点而进行调整和适时变革。可见,通过组织职能,组织中的人、财、物、信息及其他资源能够得到有效配置和协调。

(三) 领导职能

领导是指激励和引导组织成员为实现组织目标作贡献。有效的领导工作是组织任务完成的关键因素。在日常的管理活动中,领导作用主要体现在指挥、协调、监督、相互沟通以及对员工的激励等方面。

领导的具体职能包括如下几方面。①带领指挥职能。这项职能需要通过建立合理的领导体制、形成有效的领导作风及树立领导者的权威来完成。所以,领导者要注意树立自己的权威,发挥影响力。②沟通与冲突管理。领导者在领导的过程中,必须与被领导者之间取得充分的沟通,这样才能做到上下一心,同心协力,心往一处想,劲往一处使。③员工激励。领导者在掌握了被领导者的需要之后,为了充分调动他们的积极性,必须运用合适的激励手段与方法,这就是激励的职能。需要指出的是,在管理的基本职能中,领导职能是最能体现管理者管理艺术性的职能。

(四) 控制职能

控制是指组织在动态的环境中为保证组织目标的实现而采取的各种检查和纠偏等一系列活动或过程。控制职能是贯穿于管理全过程的一项重要职能,是计划、组织及领导工作有效开展的必要保证。

人们在执行计划过程中,由于受到各种因素的干扰,常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此制订的计划得以实现,就需要有控制职能。控制的实质就是使实践活动符合计划,计划是控制的标准。从纵向看,各个管理层都要充分重视控制职能,愈是基层的管理者,控制的实效性愈强,控制的定量化程度也愈高;愈是高层的管理者,控制的实效性愈弱,控制的综合性愈强。从横向看,对各项管理活动、各个管理对象都要进行控制。没有控制就没有管理。

控制的内容有很多方面,如生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制,也包括对人行为的控制,而对人的控制是最难的控制。

作为一个管理者,每天的工作不会被整齐地分为四种职能,这些职能活动通常不是单独或有次序的,而是同时发生的,优秀的管理者不会忽视任何一项管理职能。如

果一个管理者是高超的计划者和控制者,但他不能适当地组织人员或不能鼓舞下属工作得更好,那他就不是个有效的管理者。同样,只喜欢组织和领导,而不知道方向,不能确定正确轨道的管理者也不是一个有效的管理者。不能在四项职能上正确分配注意力和资源的管理者都将会失败。

除上述管理的职能外,不同学者对管理职能有不同的划分,具体见表 1-1。

表 1-1 不同学者对管理职能划分一览表

时间	管理职能 代表人物	计划 ^①	组织	指挥 ^②	协调	控制 ^③	激励 ^④	人事	调集 资源	通讯 联系 ^⑤	决策	创造 革新
1916	法约尔	●	●	●	●	●						
1934	戴维斯	●	●			●						
1937	古利克	●	●	●	●	●		●		●		
1947	布朗	●	●	●		●			●			
1947	布雷克	●			●	●	●					
1949	厄威客	●	●			●						
1951	纽曼	●	●	●	●	●			●			
1955	孔茨	●	●			●		●				
1964	艾伦	●	●			●						
1964	梅西	●	●			●		●			●	
1964	米	●	●			●	●			●	●	●
1966	希克斯	●	●			●	●			●		
1970	海曼、斯科特	●	●			●	●	●				
1972	特里	●	●			●	●					

注:●表示各代表人物所列举的各项管理职能。

①计划包括预测。

②指挥包括命令、指导。

③控制包括预算控制。

④激励包括鼓励、促进。

⑤通讯联系包括报告。

第三节 管理者的角色与技能

一、管理者的角色

在 20 世纪 60 年代末期,加拿大学者亨利·明茨伯格对 5 位总经理的工作进行了仔细的跟踪研究,得出了著名的管理者角色理论。明茨伯格通过研究发现,管理者

在组织中扮演着 10 种不同但是又高度相关的角色,这些角色的具体内容见表 1-2。

表 1-2 管理者的角色

角色	描述	特殊活动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑,必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者,签署法定文件
2. 领导者	负责动员和激励下属,负责人员配备、培训及交往	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络,向人们提供信息以及帮助	发感谢信,从事外部委员会工作,从事有外部人员参加的活动
信息传递方面		
1. 监听者	寻求和获取各种特定的信息(其中许多是即时的),以便透彻地了解组织与环境;作为组织内部与外部的神经中枢	阅读期刊和报告,保持私人接触
2. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的成员——有些是关于事实的信息,有些是解释和综合组织中有影响的任务的各种有价值的观点	举行各种信息交流会,用打电话的方式传达信息
3. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动及结果等信息;作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议,向媒体发布信息
决策制订方面		
1. 企业家	寻求组织和外部环境的机会,制订改进方案以发起变革,并监督某些方案的策划	制订战略,检查会议决议执行情况,开发新项目
2. 混乱驾驭者	当组织面临重大、意外的动乱时,负责采取补救行动	制订战略,度过混乱和危机的时期
3. 资源分配者	负责分派组织的各种资源,事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问及授权,从事涉及预算的各种活动,安排下级的工作
4. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

从表 1-2 中可以看出,十种角色可分为三类。组织的正式权威和地位,产生了管理者的人际关系角色;人际关系角色又会使管理者成为信息中枢,同外部的交往带来外界信息与内部信息一起在他那里集中,产生了管理者的信息角色;掌握信息的独特地位和组织赋予的权力地位,使管理者在决策尤其是战略中处于中心位置,产生了管理者的决策角色。三类十种角色都是可观察到的,构成一个整体,每种角色都不孤立存在,人们不能随意地取消一种角色而希望其余的角色完整无损。

当前,随着时代的进步,管理者的工作范围发生了很大的变化,从控制者、主管到指导者、便利者和支持者。目前,许多管理者都少了很多正式的权力,开始和下属像团队成员搭档那样一起工作,并和他们一起实现目标。现在管理者强调水平关系,而