

普通高校经济及管理学科规划教材

管理学 (第二版)

◎ 吴珊瑚 宋玉可 / 主编

Guan Li Xue



经济科学出版社
Economic Science Press

普通高校经济及管理学科规范教材

管 理 学

(第二版)

吴珊瑚 宋玉可 主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/吴珊瑚, 宋玉可主编. —2 版. —北京: 经济科学出版社, 2012. 1

普通高校经济及管理学科规范教材

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1399 - 0

I. ①管… II. ①吴…②宋… III. ①管理学 - 高等学校 - 教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 264484 号

责任编辑: 纪晓津

责任校对: 郑淑艳

技术编辑: 王世伟

管 理 学

(第二版)

吴珊瑚 宋玉可 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编辑部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京季蜂印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 19.25 印张 320000 字

2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1399 - 0 定价: 36.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序 言

管理是什么？为什么要学管理？如何提升管理的有效性？这是贯穿本教材的三个问题。

首先，管理学是否一门科学，仍然存在着争议。这主要是因为管理学很难用库恩的范式分析方法来刻画；管理学的边界从没有界定清楚。因此，管理学往往被看成技术学科而非科学，也就是被看成将各种各样的知识在“组织”这个领域内进行应用。

管理学教材应该是管理学的基本的入门书籍。然而，一般的管理学教材却往往回避了上述严肃话题，并不去界定边界，以及管理学的研究范式，而主要是知识的罗列。我们这本管理学教材，也主要是对管理学知识的罗列与解读，但与一般教材不同的是：我们将努力对管理学的哲学和思维进行梳理，并对各知识点是否在边界内进行说明。

我们认为，管理学是围绕着效率与效果的一门学科。当然，涉及效率与效果的并不一定是管理学的内容。管理学所说的效率与效果，主要是指两个方面：一是分工与合作；二是资源配置。因此，管理学研究的内容也就是两个方面：一是如何提高分工与合作的效率与效果；二是如何提高资源配置的效率与效果。在这两个方面，我们并不否定其他学科已存的研究成果，但我们认为管理学在这两个方面的研究特点与其他学科的研究并不完全相同，也就是着重点并不一样，管理学的着重点在于“如何提高”或称为“不断提高”。静止的分工合作或资源配置，即使能使组织生存，也不能称为管理，而只能称为维持。

分工合作或资源配置，本身就是群体的行为；效率与效果的判断是有标准的；而与标准相联系的就是目标；综合起来，管理学就与组织密切联系了起来。也就是说，有管理必然有组织，但有组织并不一定有管理。涉及个人时间管理与做事高效的方法与方式，并不是管理学的研究范围，也不是管理学的话题，虽然它们的很多道理是相通的。

分工与合作以及资源配置,涉及相关的理念、机制、技术、实务。我们将这些归为三个层面:把有关的理念与机制归于管理理论,把相关的技术归于管理技术,把实务对应于管理实践。在涉猎这些内容时,我们首先应该问这样一个问题:是什么对分工与合作或资源配置有关键性的影响?

我们知道,任何一个人,都不可能影响到地球的运转、宇宙的运行。这是因为一个人是微不足道的。那么,一个人是否会影响到组织呢?或者说一个人是否会影响到分工与合作或者资源配置呢?如果这个人能影响?这个人是谁呢?

每个人都会对组织的运行有影响!

既然个人能影响分工与合作或资源配置,就有可能积极与消极两个方面。积极的方面是提高;消极的方面是降低,甚至是导致无效。这就是个人对组织的影响。个人对组织的影响是因角色分工的不同而不同的,组织的普通一员影响程度很低,甚至可以忽略,而关键的一员影响可能就是致命的。在本书中,我们认为,承担着管理责任的人,也就是管理者,对组织的运行会有影响,并且职位越高,影响越大。如何发挥管理者的正面积影响,限制管理者消极负面的影响,才是提高分工与合作、提高资源配置有效性的关键。

所以说,管理学中的“管理”的主要对象之一是管理者,特别是最高管理者们。“把管理者关进笼子里”是本书努力尝试并想写清晰的重要方面,管理者的职权、职责与职位是理解这个问题的关键。当然,前提条件是组织本身的环境是人具有自主权与自由权,特别是选择性的自主自由。也可以认为是私权能够得到保证,而职权作为一种狭义的公权,必须得到制约。或者说职权的行使是有条件与边界的,甚至使用的方式也必须是有限制与说明的,也就是有程序、规则与政策等对职权的约束。

我们努力使初学者在看完这本教材的时候,能够清楚管理是什么,建立起管理学的理论框架与知识框架。对于管理学的理论框架,我们在书中并没有明确地提出来,但把知识框架尽可能很明了地展示给阅读者与学习者。本书包括七章,在每章的开始我们首先用导图的形式将本章的基本知识点呈现出来,以方便学习。

第二版主要对第一章做了较大的完善,对管理的哲理有了进一步的阐述,比如对管理者的识别和衡量。另外,对每章的结构稍作了些调整,并对细节上做了完善。希望每一轮的修改都更易于阅读者学习,每一轮的修订都比原先更好。

管理必须做到有效性。所以,如何提升有效性成了本教材的主线,把管

理的四大基本职能串联起来。同时，别忘了管理不是目的，是一种手段，是为了更好地实现特定目标的手段而已。所以，看管理学教材，学管理本身也是一种手段。意识到这点很重要，本身就是一种理念！

吴珊瑚 宋玉可
2011 年 11 月

目 录

Guankou

Contents

第一章 绪论	1
第一节 管理哲学	1
第二节 管理者	7
第三节 管理学	12
第二章 管理思想的演变	20
第一节 古典管理思想	21
第二节 行为管理思想	40
第三节 定量管理思想	49
第四节 现代管理思想	51
第三章 决策	63
第一节 决策基本概念	64
第二节 决策过程	70
第三节 决策的影响因素	76
第四节 决策方法	88
第四章 计划	105
第一节 计划基本概念	106
第二节 计划的分类	109
第三节 常用计划与单一用途计划	113
第四节 计划工作的程序	117
第五节 制订计划的技术与方法	121
第六节 目标管理	129

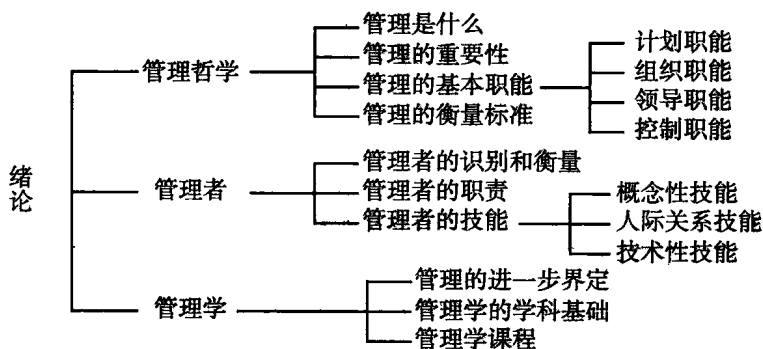
第五章 组织	149
第一节 组织基本概念	150
第二节 组织设计	155
第三节 部门化	164
第四节 组织结构	167
第五节 职权配置	174
第六节 人力资源管理	185
第七节 组织变革	200
第六章 领导	211
第一节 领导基本概念	212
第二节 领导理论	215
第三节 激励	230
第四节 沟通	243
第七章 控制	269
第一节 控制基本概念	270
第二节 制定控制标准	275
第三节 获取偏差信息	277
第四节 采取纠正措施	279
第五节 控制方式	281
主要参考文献	297
后记	299

第一章 绪 论

管理不在于知，而在于行。其验证不在于逻辑，而在于成果。……管理必须做到有效性！

——彼得·德鲁克

本章导图



本章重点

- 管理的含义
- 管理的本质
- 管理的基本职能
- 管理者的角色
- 管理者的识别和衡量
- 管理有效性的标准
- 管理者的基本技能

第一节 管理哲学

管理，作为一个大家耳熟能详的词语，相信大家都听说过，或看到过，或

是感受过。但是,管理是什么?为什么需要学管理?有效管理与一般管理有什么区别?管理必须有效吗?如何做到管理的有效性?……伴随着对这一系列问题的思考,我们认为这是对管理进行了真正的思考,而不同的答案则反映了对管理的不同认识,将带来不同的结果。本书主要阐述如何提高管理的有效性。

一、管理是什么

有人说,管理就是“管人理事”,而人又是事的主体,所以,管理就是管人。这种理念的绝对化,会给企业或组织的管理带来灾难,会导致为了管理而管理。那么,管理究竟是什么?事实上,仁者见仁,智者见智。从事管理理论的人对管理有自己的理解,从事管理实践的工作者也有自己的理解,他们各自的理解甚至相差甚远。但就其本质而言,应该是一样的。

管理学作为一门学科^①到目前才经历了短短的 50 多个春秋,而对于我们国家来说,时间还要短得多。另外,因为管理似乎带有很多的艺术成分,即“管理不在于知,而在于行,管理是一种实践”。这些都决定了管理没有一个统一的含义,至少到目前为止,形成了百家争鸣。所以,这里有必要罗列一些代表性观点(见表 1-1)。

表 1-1 管理含义列表

强调内容	代表人物	定义内容
协作	斯蒂芬·罗宾斯	管理指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程
环境	哈罗德·孔茨	管理是设计并保持一种良好环境、使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程
职能	亨利·法约尔	管理就是实行计划、组织、指挥、协调与控制
过程	W. H. 纽曼; 小 C. E. 萨默	管理是一个社会过程。之所以称之为一种过程,是因为它包含着为完成目标而进行的一系列行动;之所以称之为社会过程,是因为这些行动主要涉及人与人之间的关系
决策	赫伯特·A·西蒙	管理就是决策。决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面,任何组织都离不开对目标的选择,任何工作都必须经过一系列的比较、评价、拍板后才能开始。如果决策错了,执行得越好,所造成的损失就越大
个人作用	穆尼	管理就是领导。任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者下进行的,组织活动的有效性,取决于领导的有效性

① 一般认为,1954 年,彼得·德鲁克《管理实践》的出版,标志着管理学科的诞生。

综合各种含义,我们认为管理的定义如下:

管理是在科学理念的指导下,通过分工和合作,行使计划、组织、领导、控制等职能,运用各种资源,有效地实现组织目标的过程。

我们认为,管理必须在科学理念的指导下,因为理念错了,行为就错了,而行为的结果就会和目标偏离。其次,我们强调管理是一个过程,是实现组织目标的过程。也就是说,管理离不开特定的目标,是为目标服务的。再其次,我们认为管理必须做到有效性,因为资源是稀缺的,所以我们要综合运用各种资源。最后,我们在管理的含义中给出了管理的四大基本职能,即计划、组织、领导和控制。

二、管理的重要性

为什么要开设管理学这门课程?为什么我们要学习管理?要回答这个问题,我们可以从下面这个话题开始分析。

我们都知道,世界上的任何资源从长远意义上来说都是稀缺的,也就是说,资源会越用越少,或者说,资源的稀缺性会使得一些人享有,另一些人则无从享受,这取决于人们的支付意愿和能力,即经济学里常说的“价高者得”。另一方面,面对稀缺的资源,人们的欲望是无限的,这也是稀缺的根本原因。这样,有限的资源和无限的欲望之间就会产生矛盾,这一矛盾的存在、激化和缓解,会带来不同的社会均衡。人是高等动物,面对这样的矛盾,人们会设法找到解决这个矛盾的钥匙。纵观人类的历史和现状,常有这些解决方法:生产、战争、道德和管理(见表1-2)。

表1-2

协调的方法^①

手段	协调的方法
生产	通过科研和劳动向大自然要资源,以实现自己尽可能多的欲望
战争	通过掠夺他人的资源来增加自己的资源,从而满足自己更多的欲望
道德	通过教育来约束与改变人的欲望,使有限的资源足以满足众人的欲望
管理	通过科学的方法提高资源的利用率,力求以有限的资源实现尽可能多的欲望

从表1-2中可以看出,协调资源有限与欲望无限的手段主要分成两种,即增加资源的丰富性(相对和绝对)和减少人们的欲望(道德)。通过生产

^① 引自邢以群:《管理学》第二版,第8页。

技术的革新等手段,我们可以提高资源的利用率,可以增加资源满足人们尽可能多的欲望和多样性的欲望(在此我们没有区分欲望和需要,将其看做等同的概念);新的技术和生产方法可以获得新的资源来拓展满足欲望的途径。战争作为一种满足欲望的手段,在人类历史上不乏例子,不说远的,近代史的中国被列强们侵略,掠夺走大量的财富,这是通过战争达到资源的额外增加的例子,相信学过历史的都清楚类似的战争绝不在少数。在和平年代,已经不能轻易通过战争来掠夺资源,这时候,我们可以通过道德上的劝说,使人们对某些资源的消费降低,即所谓的节欲。比如说,淡水资源缺乏的地方,大多通过节约用水的公益性广告进行道义上的说教。单一通过市场来分配资源能解决短期的资源高效率利用,但是长期还得通过大家节水意识的培养和用水习惯的形成来解决整个社会的水问题。

管理水平的提升可以提高资源的配置效率,可以缓解资源稀缺与欲望无限的矛盾。我们经常会看到这样的例子:一个企业所有的东西都没变,只是老板变了,管理理念和管理方式变了,结果企业扭亏为盈了,这说明管理能提高效率。尤其对于中国目前的企业来讲,发展的“瓶颈”恰是管理的落后。国际上也不乏这样的例子,比如福特汽车,由于老亨利不重视管理团队的作用,在他晚年的时候福特汽车陷入了危机;他的孙子接班后,改变了老亨利的做法,重视管理团队的作用,启用大量的管理者,对组织的结构重新架设,才使福特汽车扭转了败局。这个经典的案例,恰恰说明了管理的重要性。

通过分析,我们知道管理是协调资源的稀缺和欲望的无限之间矛盾的手段之一,这也说明管理的本质是一种手段,而不是目的。任何把管理当成目的的行为,必将陷入“形而上”,最终会偏离组织目标。现实中的所谓管理工具、管理方法的“水土不服”就是这种病症。

管理的重要性也体现在我们必须学习管理。因为管理无处不在,整个社会里不是管理者就是被管理者。从这个角度讲,我们应该学习管理,而且要学好管理,因为人往高处走,就像俗话说“不想当将军的士兵不是好士兵”。

另外,管理现在被作为一种要素投入,已经成为组织竞争优势的重要来源。越来越多的人认为,我国现在缺少的就是有效的管理者,德鲁克认为尤其缺本土培养的管理者。

三、管理的基本职能

从前面给出的诸多管理的含义可以看出,无论从手段还是过程来看,管

理都需要履行一些共同的职能。正如对管理的含义没有形成统一的说法一样,对于管理的基本职能包括哪些,在很长一段时间里都没有统一的认识。直到20世纪70年代以后,人们普遍接受了管理的四大基本职能之分,即计划、组织、领导和控制等四大基本职能。

——计划职能。包含规定组织的目标,制定整体战略以实现这些目标,以及将计划逐层展开,以便协调和将各种活动一体化。

——组织职能。包括决定组织要完成的任务是什么;谁去完成这些任务;这些任务怎么分类组合;谁向谁报告;以及各种决策应在哪一级上制定。主要包括组织设计和职权的配置。

——领导职能。每一个组织都是由人组成的,管理的任务是指导和协调组织中的人,这就是领导职能。当管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突时,他就是在进行领导。

——控制职能。环境的变化,使我们难免会犯错误。为了保证组织按照既定的计划进行,更好地实现目标,管理者必须监控组织的绩效,必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到预定的轨道上来。这种纠偏和调适的活动就是控制职能的含义。

四大职能之分本身也体现了分工的思想,保证了效率。同时,如图1-1所示,四大职能统一于特定的组织目标,这也体现了合作的思想。

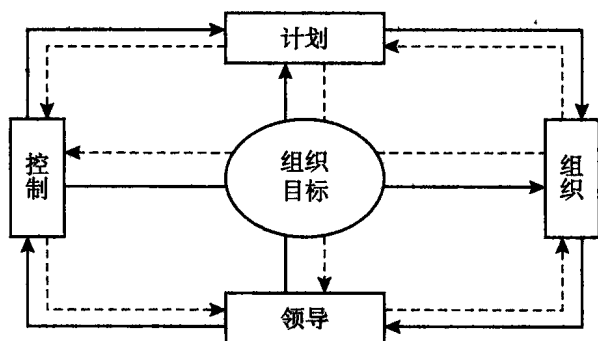


图 1-1 管理的基本职能

本书认同上述的四大基本职能之分。为了更好地学习系统的管理知识,这里还有必要介绍其他的分类方法。孔茨在其著作《管理学》中指出,管理的基本职能除了上述的计划、组织、领导和控制之外,人员也

算是一个基本职能。法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中指出,管理包括五大要素(职能):计划、组织、指挥、协调、控制。也有学者将创新作为管理的基本职能之一。不能否认创新很重要,而且是近些年的管理热门话题,但是,为了保持本书的科学性和系统性,我们不予考虑此观点。

四、管理的衡量标准

明白了管理的含义、重要性以及管理的基本职能之后,我们有必要了解衡量管理好坏的标准。这里主要涉及一对名词:效率和效果。我们认为,这是管理永恒的主题。

效率(Efficiency)是管理的极其重要的组成部分,它是指输入与输出的关系。对于给定的输入,如果你能获得更多的输出,你就提高了效率。类似地,对于较少的输入,你能获得同样的输出,你同样也提高了效率。我们必须关注管理的效率问题,即管理就是要使资源成本最小化。

显然仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果(Effectiveness)。效率涉及的是活动的方式,是投入产出关系,而效果涉及的是活动的结果,即目标实现情况如何。

效率和效果两者之间的关系:如果说,效率是把事情做好,那么,效果就是做对的事情。所以,管理有效性的标准是“做好对的事情”。一般来讲,管理是设计并保持一种良好环境,综合运用人力资源和非人力资源,通过管理职能的行使和借助一定的方法和工具,使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程。我们可以推出:管理首先是效果然后是效率。现实里,我们常常为了追求效率而抛开效果,或为了达到效果而不计效率,这些都谈不上是有效的管理。从管理上讲,我们首先要做正确的事,不能南辕北辙,然后,我们又必须强调效率。

我们有必要进一步强调,管理学中的效率和效果,是指在分工与合作之下的效率和效果。单纯的效率与效果的提高,不一定是管理。例如,一位从没有做过木工的人做第三个板凳比做第一个板凳时更好更快,可以说效率和效果都得到提高,但这不是管理问题,是个人学习问题。由于科学技术的进步而提升了效率和效果,同样不属于管理。另外要说明的是,我们强调的是群体的效率和效果。任何个人的效率的提升和效果的实现,如果没有带来群体效率的提升和效果的实现,甚至是对群体产生了负面效应,那么,我们就认为这是无效的。

第二节 管理者

一、管理者的识别和衡量

我们接下来要回答的问题：谁是管理者？

我们首先来解释什么是组织。组织是对完成特定使命的人们的系统性安排，是由一群人，围绕一个共同的目标，通过一定的方式组合成的系统结构实体。换句话说，组织是进行有效分工与合作的结构、方式或过程。无论什么样的组织，它们都具有共同的特征：

第一，每一个组织都有明确的目标；

第二，每一个组织都是由一定的成员组成；

第三，每一个组织都有系统性的结构，更好地发挥分工，保证协作。

前面已有阐述，组织离不开分工。组织分工的结果产生了两大基本角色，即管理者和操作者。首先，管理者是组织的一种角色，与操作者相对应。操作者（Operatives）直接从事某项工作或任务，只对个人的业绩负责。管理者（Managers）是指不仅要完成自己的工作，而且对一个群体或部门的绩效负责，以及对群体行为负责的人^①。两者的明显区别在于：管理者一定要负更大范围的责任，尤其是对组织目标负责，而不仅仅是自己的某项具体任务^②。德鲁克认为，只要对组织做出了贡献，则无论其有下属否，实际上都已经在扮演了管理者的角色。管理者必须常常问自己“我可以做出什么贡献”，不管是直接贡献还是间接贡献，否则，他在工作中就不会有远大的目标，甚至把组织目标搞错。

具体地讲，管理者的识别标准是什么？传统认为，只要有下属向他汇报工作，他就是管理者。这个标准看起来简单，但是容易混淆管理者和现实中的“上级或上司”。只要处在一定的位置上，他就是上级或上司，但是他只对自己负责，从不考虑组织的利益，这样的人不符合我们讲的管理者的含义。所以，传统的识别标准有待商榷。

^① “管理者”一词，将泛指知识工作者、经理人员和专业人员，由于其职位和知识，他们必须在工作中做影响整体绩效和成果的决策。德鲁克：《卓有成效的管理者》（2005）第7页。

^② 德鲁克在其著作《卓有成效的管理者》中指出，管理者并非应有下级，那些对组织做出贡献的人都可以称之为管理者。看起来这种观点好像与本书的观点不甚一致，事实上是不冲突的。详情请阅读该书。

德鲁克基于对知识员工的研究,得出了这样的结论:衡量一个人是否管理者,看他是否做出了贡献,如果他做出了贡献,那么他就是管理者。应该说,德鲁克的这个标准可以把一般的上级或上司清理出管理者的队伍,但这样的区别容易产生新的问题。一个普通员工,由于自己的努力,他可以对组织目标的实现做出一定的贡献,按照德鲁克的观点,那么他就是一个管理者,尽管事实上他处于组织等级链的底层,因为他在扮演管理者的角色。这样一来,组织的角色就会混乱——员工在扮演管理者的角色,“管理者”又在扮演员工的角色,出现“君不君,臣不臣;父不父,子不子”的混乱局面。所以,德鲁克的观点有待完善。

事实上,在德鲁克的基础上,只要对贡献作些区分即可。贡献可以分为直接贡献和间接贡献。直接贡献指组织成员的一己行为或努力对组织目标实现的贡献度,如销售员一个月的销售业绩。间接贡献指组织成员的一己行为或努力,使其他成员在此基础上做出的贡献值。通俗地讲,间接贡献就是被利用的价值。比如,一个销售主管可以没有销售业绩,即没有直接的贡献,他可以培养销售部门的销售理念,提升团队的销售技能,在他的帮助下,所有的销售成员的销售业绩得到大幅提升,从而实现部门的销售目标。这就是销售主管的间接贡献,这也符合前面讲到的角色分工的含义,操作者对自己负责,只要关注直接贡献即可;而管理者则必须对组织目标负责,对下属负责,所以,他需要关注的是间接贡献。

明白了管理者的识别标准后,对管理者的衡量就清晰了,即用间接贡献去衡量。为什么现实里有很多管理者在扮演优秀员工的角色?就是因为现实的考核标准出了问题,用直接贡献去考核管理者,管理者还会去关注间接贡献吗?

二、管理者的职责

管理者的天职就是对组织目标负责。具体地讲,管理者的主要职责在于创造、保持和发展一种良好的环境,使组织中的成员在其环境下能更好地发挥潜能,从而更好地实现组织目标。

管理者作为组织中的一种角色,要发挥其在组织中的作用,必须进行合理的分工,由此产生了管理者的分类。这里要说明的是,从不同的角度出发,管理者分类的方法可能会比较多,这也可以解释现实里常常会出现一些不是同一体系或类别的管理者头衔,如总经理和财务总监。本书主要介绍最常见的分类,即与组织层次联系在一起的管理者分类,主要是按管理者在组织中所处的地位,将其分成高层管理者、中层管理者和基层管理者。他们各自履行职责不同,在履行职能上所花的时间也不同(见图1-2)。

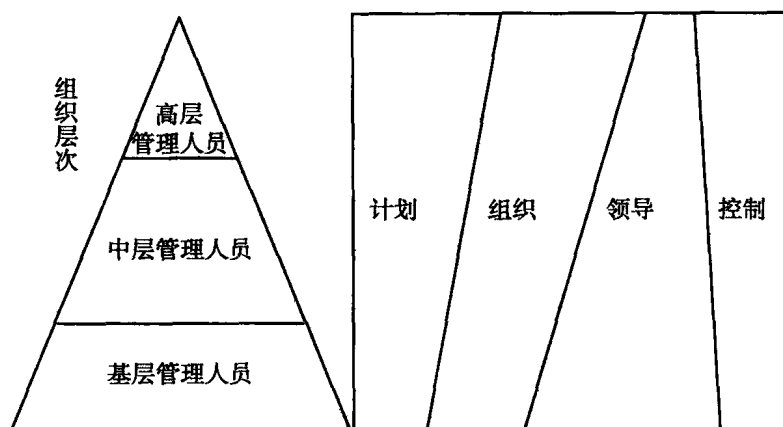


图 1-2 各级管理者与履行职能的时间分配

20 世纪 60 年代末期，亨利·明茨伯格对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究。他于 1973 年出版的《经理工作的性质》^① 一书中指出，管理者在一个组织中主要扮演三大角色十个小角色（见表 1-3）。大量的后续研究证明，明茨伯格的角色理论是有效的，即不论何种类型的组织和在组织哪个层次上，管理者都扮演着相似的角色。但是，管理者角色的侧重点是随着组织的等级层次变化的，特别是传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人角色，对于高层管理者要比低层管理者更重要。相反，领导者角色对于低层管理者，要比中、高层管理者更重要。

表 1-3

明茨伯格的管理者角色理论

	角色	描述	特征活动
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，签署法律文件
	2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责	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，向人们提供惠恩和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他外部性事务

^① 又译为《管理工作的本质》。