

GUANLIXUE GAILUN

管理学概论

李柏洲 郭韬 孙冰 编著

哈尔滨工程大学出版社

管理学概论

李柏洲 郭 韬 孙 冰 编著

哈尔滨工程大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论/李柏洲,郭韬,孙冰编著. —哈尔滨:
哈尔滨工程大学出版社,2002.3
ISBN 7-81073-275-7

I.管... II.①李...②郭...③孙... III.管理学
—概论 IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 012075 号

内 容 简 介

本书包括管理学导论、管理思想的演进以及计划、决策、组织、激励、领导和控制等管理职能。

为了适应经济全球化、中国加入 WTO 以及市场经济的发展,进而使管理学体系更加完整,更加具有时代感,更适应中国实际,本书对管理学领域的许多新问题、新观点和新方法进行了总结和研究,可作为高校有关管理学科的教材,也适合于从事管理工作和研究的人员参阅。

哈 尔 滨 工 程 大 学 出 版 社 出 版 发 行
哈 尔 滨 市 南 通 大 街 145 号 哈 工 程 大 学 11 号 楼
发 行 部 电 话 : (0451)2519328 邮 编 : 150001
新 华 书 店 经 销
肇 东 粮 食 印 刷 厂 印 刷

*

开本 850mm×1 168mm 1/32 印张 10.75 字数 300 千字

2002 年 3 月第 1 版

2002 年 3 月第 1 次印刷

印数:1~1 000 册

定价:14.50 元

前 言

随着经济全球化、中国加入 WTO 以及市场经济的发展,在管理学领域有许多新问题、新观点、新方法需要理论工作者进行总结和研究,进而使管理学体系更加完整,更加具有时代感,更具有指导意义,更适应中国实际。本书就是编著者适应上述要求的一个尝试。

本书从管理者、管理理论演进出发,按照管理职能的脉络展开论述。在编写过程中,力求做到系统、完整、简明、实用、创新。

本书由李柏洲教授、郭韬讲师、孙冰博士编著,其中,李柏洲编写第一章、第六章,郭韬编写第二章、第五章、第七章,孙冰编写第三章、第四章、第八章。全书由李柏洲教授统稿。在编写过程中,吸收了国内外专家、学者的诸多研究成果,在此一并表示感谢。由于编者水平有限,定有不足和欠妥之处,敬请各位同仁和读者,不吝指正。

编 者

目 录

第一章 导论	1
第一节 管理、管理者与管理学	1
一、管理及其职能	1
二、管理者	4
三、管理学	11
第二节 管理环境	14
一、管理环境及其分类	14
二、一般环境因素	15
三、任务环境因素	18
【案例】杰尔·L·斯特德生活中的两天	20
第二章 管理思想的演进	24
第一节 古典管理理论	24
一、科学管理理论	24
二、一般管理理论	29
三、行政组织理论	36
第二节 行为科学理论	39
一、“霍桑实验”与“人际关系学派”	40
二、行为科学理论的建立与完善	42
第三节 管理科学理论	43
一、管理科学理论的产生	44
二、管理科学理论的思想与特点	44
三、管理科学理论的具体方法	45
四、对管理科学理论的评价	46
第四节 现代管理理论丛林	47

一、社会系统学派与社会技术系统学派·····	47
二、决策理论学派·····	48
三、系统理论学派·····	50
四、权变理论学派·····	51
五、经验主义学派·····	52
六、管理任务学派·····	54
七、管理过程学派·····	54
八、“管理理论丛林”的比较与评述·····	55
第五节 当代管理新发展 ·····	57
一、企业战略管理·····	58
二、跨国管理研究·····	59
三、文化与管理·····	60
四、管理伦理·····	61
五、知识经济与管理创新·····	61
【案例1】管理理论真能解决实际问题吗 ·····	62
【案例2】南港电子公司 ·····	64
【附录】何谓科学管理 ·····	67
第三章 计划 ·····	70
第一节 计划的类型及其制订 ·····	70
一、计划的含义、目的、特点·····	70
二、计划的类型·····	73
三、计划的内容和制订·····	79
第二节 目标管理 ·····	83
一、目标的定义及性质·····	83
二、目标管理的含义、特征及优点 ·····	87
三、目标管理的步骤·····	92
第三节 计划方法 ·····	96
一、滚动计划法·····	96
二、投入产出法·····	98

三、网络计划方法	100
四、其他计划方法	109
【案例1】科宁玻璃公司的组织计划	113
【案例2】施温自行车公司的计划失误	114
【案例3】拟定可考核的目标	116
【附录】计划	117
第四章 决策	127
第一节 决策概论	127
一、决策及其特征	127
二、决策理论	130
第二节 决策要素与过程	134
一、决策的要素	134
二、决策的过程	134
第三节 决策类型	139
一、战略决策、管理决策和业务决策	139
二、确定型决策、风险型决策和不确定型决策	140
三、理性决策、有限理性决策和直觉决策	141
四、个人决策和群体决策	142
第四节 决策技术	143
一、定性决策方法	143
二、定量决策方法	150
【案例1】对伍尔沃斯公司决策的评价	160
【案例2】娃哈哈的一步险棋	162
【附录】管理决策过程与下属参与	163
第五章 组织	173
第一节 “组织”概述	173
一、“组织”的含义	173
二、“组织”的分类	174
第二节 组织设计原理	176

一、组织设计的原则	176
二、组织结构设计的基本程序	182
三、组织部门划分	183
四、人员配备	186
第三节 组织结构类型	187
一、直线制	188
二、职能制	189
三、直线职能制	190
四、事业部制与超事业部制	191
五、矩阵制与立体多维制	194
六、模拟分散制结构	197
七、委员会制	198
八、集团控股型结构	198
九、网络型组织结构	199
第四节 组织文化	200
一、管理中的文化因素	200
二、组织文化	202
三、企业文化的有关理论	204
第五节 学习型组织	209
一、学习型组织的含义和特征	209
二、学习型组织的系统构成	211
三、学习型组织的创建	212
【案例1】马格纳国际公司	214
【案例2】化学工业公司的改组方案	215
【附录】创新型的组织	217
第六章 激励	222
第一节 激励的一般问题	222
一、需要、动机与激励	222
二、激励思想的发展	226

三、激励的必要性	229
第二节 激励理论	230
一、马斯洛的需要层次论	231
二、奥尔德佛的 ERG 理论	232
三、麦克利兰的激励需要理论	234
四、赫茨伯格的双因素理论	235
五、佛洛姆的期望理论	237
六、亚当斯的公平理论	237
七、洛克的目标设置理论	239
八、斯金纳的强化理论	240
九、波特和劳勒的综合激励模式	241
第三节 激励的基本方法	243
一、合理的报酬	243
二、认可赞赏与提升	244
三、工作本身的激励	245
四、教育与培训	246
五、惩罚激励	247
【案例】沃尔玛在激励员工方面遇到的问题	248
【附录】人类激励理论	250
第七章 领导	264
第一节 领导与领导者	264
一、领导与领导者的含义	264
二、领导的效能	265
三、领导体制的演进	266
四、领导者的权力	267
五、领导者的人性假设	269
第二节 领导理论	271
一、领导特质理论	271
二、领导行为理论	273

三、领导权变理论	278
第三节 领导方法	283
一、充分发挥影响力	283
二、提高领导者个人魅力	284
三、提高情绪智商	285
四、正确处理与上级、同级、下级的关系	286
五、建立坚强的领导团队	286
【案例 1】康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹	287
【案例 2】“新官上任三把火”	288
【附录】权变模式:运用领导的新方向	290
第八章 控制	301
第一节 控制系统与控制类型	301
一、控制的含义及意义	301
二、控制系统与类型	303
第二节 控制的过程与有效性	306
一、控制的基本过程	306
二、有效控制的基本原则	312
第三节 控制技术与方法	314
一、预算控制	315
二、非预算控制	317
三、综合控制	319
四、专项控制	320
【案例 1】西湖公司的控制方法	321
【案例 2】戴尔公司与电脑显示屏供应商	322
【附录】完美的行政组织理论	324
参考文献	331

第一章 导 论

第一节 管理、管理者与管理学

历史进入到 21 世纪,社会经济生活正在发生巨大的变化。新世纪、新经济、新挑战、知识经济、网络经济、WTO、经济全球化等等,这些新名词逐渐渗透到社会经济生活的每一个角落。在此背景下,各种组织,尤其是经济性组织的竞争日益加剧,科技与管理这两个现代社会发展的车轮的作用更加突出。随着科技进步的不断加快,管理对组织发展的作用越来越引起各界的重视。人们越来越重视社会各个领域和人类各种活动中存在的管理问题。凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体都离不开管理。管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。本节主要阐述管理、管理者、管理学的基本含义,三者之间的相关关系,以及管理活动所处的环境因素。

一、管理及其职能

(一)管理的含义

关于“管理”的含义,由于它是一个历史范畴,其范围又极其广泛,研究学派又很多,所以有各种各样的解释。有人认为管理是一门科学,有人认为管理是一种艺术、是一种文化。西方各管理学派从某一侧面提出了各自对“管理”的解释。

法国早期管理学家法约尔(H·Fayol, 1841 - 1925)认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。美国早期管理学家弗烈

特(M. P. Follett, 1868 - 1933)对管理下的定义是:管理就是通过他人将事情办妥的艺术。该概念明确提出了管理工作的核心就是管理他人,并通过他人的协调活动以达到工作的效果。

美国著名的管理学家孔茨(Harold Koontz)和韦里克(Heinz Weihrich)认为,“管理就是设计和保持一种良好环境,使人们在群体里高效地完成既定的目标。”他们认为,作为主管人员要执行管理职能,即计划、组织、人员配备、领导和控制。管理适用于任何组织,管理适用于各级组织的主管人员。主管人员的目标是一样的:要创造盈余。管理关系到生产率,包括效益和效率。

美国另一位著名的管理学家罗宾斯(Stephen Robbins)给“管理”下的定义是:管理是同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。这里,过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动,这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。

国内学者对“管理”也有许多解释。南京大学周三多教授认为,所谓管理,就是为了有效地实现组织目标,由专门的管理人员利用专门的知识、技术和方法对组织活动进行计划、组织、领导与控制的过程。清华大学徐国华教授对“管理”的解释是:管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。

综合中外著名学者的观点,考虑现代社会经济生活的变化,我们把管理的概念定义如下:管理就是在特定环境下,对组织所拥有的资源进行有机地计划、组织、激励、领导和控制,以便达到既定目标的过程。

这个定义可以从下面几个方面进一步理解:

1. 管理是在一定环境下进行的,不同的内外部环境要有不同的管理策略、手段和方法。

2. 管理的对象是组织的资源,包括人力资源、物力资源、资本资源、技术资源、信息资源等。其基本对象是人。

3. 管理是紧紧围绕组织目标进行的,要讲求效益和效果。

(二)管理的职能

管理的职能是指管理所具有的作用和功能。管理是一个抽象的概念,只有通过管理者的活动,管理才具有具体的内容。因此,管理的职能也就是指管理者的管理工作。管理工作是一项综合的、系统的、动态的工作。划分管理的职能,只是为了从理论上清楚地描述管理工作的整个过程。将管理工作划分为不同的活动,并不意味着这些独立的管理活动是互不相关、截然不同的,每一职能尽管侧重于管理的某一侧面,但它们在内容上是相互交叉、密切相关的。

最早比较系统地提出管理职能的是法约尔(H·Fayol)。20 世纪初期,法约尔提出,所有的管理者都履行着五种管理职能:计划(Plan)、组织(Orgnize)、指挥(Command)、协调(Coordinate)和控制(Control)。美国学者戴维斯(Ralph C. Davis)认为,管理的职能是计划、组织和控制。美国学者吉利克(L. Gulick)等于 1937 年在《管理科学论文集》中,提出了著名的“七职能说”。他认为,管理的职能是计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。哈罗德·孔茨(Harold Koontz)则主张把管理的职能分为计划、组织、人事、领导和控制。下表是不同学者对管理职能的划分。

表 1-1

年份	学者 \ 职能	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	集合资源	信息沟通	决策	创新
1916	法约尔	△	△	△	△	△						
1925	梅奥						△	△		△		
1934	戴维斯	△	△			△						
1937	吉利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布朗	△	△	△		△			△			
1949	厄威克	△	△			△						

1951	纽曼	△	△	△		△		△				
1955	孔茨 奥唐奈	△	△	△		△		△				
1964	梅西	△	△			△		△			△	
1966	希克斯	△	△			△	△			△		△
1970	海曼 斯科特	△	△			△	△	△				
1972	特里	△	△			△	△					

综上所述,关于管理职能的划分,至今还未有统一的看法。由于管理学是一门发展中的科学,随着社会、经济的发展,管理的内容、方法、侧重点也不一样,管理的职能是随着社会的发展而发展的。在西方管理理论发展的第一阶段,即古典管理理论,人们将管理工作侧重于技术和物,强调实行严密的计划、指挥和控制。自从霍桑试验以后,管理理论进入第二发展阶段,人的因素受到重视,人员激励成为一项重要的管理工作。在现代社会发展背景下,人员激励更为重要,成为组织发展的决定性因素之一。

通过以上归纳和分析,我们将管理职能划分为:计划、组织、激励、领导和控制。本书将围绕这五大职能进行论述。

二、管理者

在现代社会中,存在着形形色色的组织。企业、社会团体、学校、医院、政府等等都是组织。所谓组织,是指由两个或两个以上的个人为了实现共同目标组合而成的具有一定边界的有机整体。

任何组织都是由一群人组成的,根据其在组织中的地位和作用不同,组织成员可以简单地划分成两类:操作者和管理者。

所谓操作者是指在组织中直接从事具体业务,且对他人工作不承担监督职责的人。如工厂里的工人、学校的教师、医院的医生、商店的售货员等。他们的任务就是做好组织所分派的具体的操作性事务。

所谓管理者是指在组织中指挥他人完成具体任务的人。如公司的经理、学校的校长、政府机关中的司长、处长、科长等。有时也包括组织中各职能部门内的具有一定管理权的一般管理人员。管理者虽然有时也做一些具体的事务性工作,但其主要职责是指挥下属工作,其区别于操作者的一个显著特点就是管理者有下属向其汇报工作。

(一)管理者的分类

在一个组织中,有各种各样的管理者,按照不同的划分标准可以有不同的分类。

按照管理者在组织中所处的地位不同,管理者可以分为:

1. 基层管理者 其主要职责是直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的各项计划和指令。在制造工厂中,基层管理者可能被称为监工、领班,在运动队中可能由被称为教练的人担任,在政府机关中是指科长、股长。基层管理者是组织中最下层的管理者,他们主要关心的是具体任务的完成。

2. 中层管理者 其主要职责是贯彻高层管理者所制定的大政方针,指挥基层管理者的活动。中层管理者可能享有部门或办事处主任、车间主任、分厂厂长、地区经理、系主任、部门经理、科长、处长等头衔。他们通常根据上级的指示,把任务进行具体分配,通过基层管理者的努力去带动第一线的操作者完成各项任务。他们注重的是日常管理事务。

3. 高层管理者 其主要职责是对组织负有全面责任,主要侧重于决定有关组织的大政方针,沟通组织与外界的交往联系。公司的总经理、学校的校长、医院的院长等都是高层管理者。高层管理者往往对一个组织的成败至关重要。因此,高层管理者应该很少从事具体的事务性工作,把主要精力和时间放在组织全局性或战略性问题的考虑上。

高层、中层、基层管理者的划分是相对的,所决定的组织范围不同、规模不同,管理者所处的地位就不同,职责也不同。

此外,按照管理者所从事的工作领域还可以把管理者分为综合管理者和专业管理者。综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某一部分的全部活动的人;而专业管理者的管理活动仅仅涉及组织中的某一类职能,如生产、营销、人事、财务等。

(二)管理者的技能

管理者要在不同的环境中扮演好自己的角色,必须具备一定的管理技能。一般而言,管理者应当具备三种基本技能,即:技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能 指使用技术完成组织任务的能力,即从事自己管理范围内的工作所需的技术和方法,也可称专业技术能力。对于管理者来说,虽然没有必要成为精通某一领域技能的专家,但还是需要了解并掌握与其所管理的专业领域相关的基本技能,以便更好地了解情况,更有效地与有关技术人员进行沟通,从而对其所管辖范围内的业务活动和管理工作进行具体指导。相对而言,技术技能对基层管理者特别重要。

2. 人际技能 指与人共事、激励或指导组织中的各类员工或群体的能力。主要包括表达能力、协调能力和激励能力。从某种意义上说,管理者的活动是围绕着人进行的,因此怎样和组织内外的各种人打交道,对外争取到有利的合作,对内与上下左右实现有效的沟通,是所有高、中、基层管理者必须掌握的基本技能。

3. 概念技能 指洞察既定环境复杂程度的能力和减少这种复杂性的能力,即要在复杂多变的环境中纵观全局、辨清各种要素,抓住问题的实质,权衡利弊和风险程度,从而作出正确的决策。实际中,越是高层的管理者,越要经常面临复杂而混乱的环境,所作的决策也越无先例可循,因此更需要具备概念技能。

以上三种管理者技能,所有的管理者都应具备,不同层次的管理者,对管理技能有不同的要求,用图示表示如下:

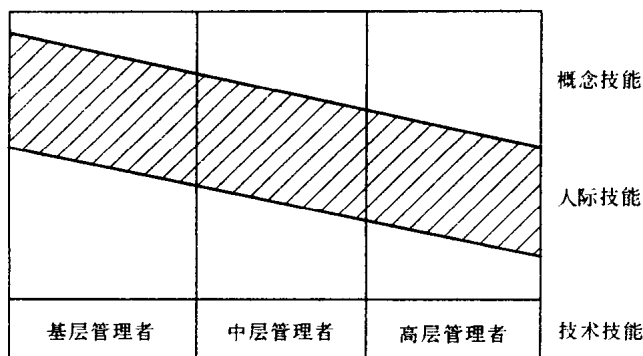


图 1-1 管理者技能要求图

(三)管理者角色

20 世纪 60 年代末期,加拿大的管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)通过对 5 位总经理的工作进行了仔细研究,提出了管理者角色理论。明茨伯格的结论是,管理者扮演着 10 种不同的,但却是高度相关的角色。管理者角色指的是特定的管理行为范畴,这 10 种角色可以进一步组合成三个方面:人际关系、信息传递和决策制定。见表 1-2。

表 1-2 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,向人们提供恩惠和信息	发感谢信,从事外部委员会工作,从事其他有外部人员参加的活动