

602

C3
X536

教育部经济、工商管理类推荐教材

管 理 学

邢以群 著

浙江大学出版社

内容简介

本书主要探讨管理者如何有效地管理其组织。围绕这一主题,本书分13章,就管理与管理者、管理思想的演变、管理与环境、决策及其过程等基本问题 and 如何进行计划、组织、领导、控制等管理工作进行了系统的论述。

本书每一章都有学习要求、小结、复习题、讨论题和案例分析,正文中还穿插有思考题和实例。本书主要是针对我国高等院校管理类专业的本科生、研究生课程进修生、硕士研究生,特别是工商管理硕士(MBA)研究生管理学课程的教学要求而写的,但在内容上和写作方式上也兼顾了在职管理人员和其他对管理感兴趣的读者的需要。任何人都可以通过阅读此书而获得一定的管理知识。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 邢以群著. —杭州:浙江大学出版社,
1997.3 (2001重印)
ISBN 7-308-01875-X

I. 管... I. 邢... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第046494号

责任编辑 王宇 俞亚彤

出版发行 浙江大学出版社

(杭州浙大路38号 邮政编码310027)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www. zjupress. com>)

排版 浙江大学出版社电脑排版中心

印刷 余杭供销印刷有限公司

开本 850mm×1168mm 1/32

印张 12

字数 323千

版、印次 1997年3月第1版 2002年10月第13次印刷

印数 80001—90000

书号 ISBN 7-308-01875-X/C·171

定价 15.00元

前 言

在现代社会中,管理作为有助于实现目标的一种有效手段,可以说无时不在,无处不在。不管人们从事何种职业,人人都在参与管理:或管理国家,或管理家庭,或管理业务,或管理子女。国家的兴衰、企业的成败、家庭的贫富,无不与管理是否得当有关。尽管如此,我们绝大多数人都是通过实践学会管理的,这就不可避免地要多付出一点代价,多走一些弯路。

为了少走弯路,人们感觉到有必要通过各种途径学习有关管理的知识。而管理学正是以研究管理一般问题为己任,致力于研究管理者如何有效地管理其所在的组织。管理学是人类智慧的结晶,它为人们提供了一套比较完整的有关组织管理的理论和方法。

作者自1986年从浙江大学管理系毕业留校参加工作以来,一直从事管理的教学和研究,在这过程中,发现要找到一本合适的教材十分困难。为此,作者于1992年开始着手根据自己的教学经验和平时对管理学的研究,编写管理学教材,希望能写出一部既能反映管理学的基本原理,又能结合中国实际;既便于教学,又可以自学,概念清楚、层次分明、实用性强的管理学教材。现在的这本书就是这一目标追求的结果。

一、本书的结构

按照管理学的研究范围,本书由两大部分组成:基础篇、职能篇。以下是关于各部分的一个简要介绍:

第一部分,基础篇,包括四章内容。

第一章介绍什么是管理,谁是管理者,以及管理学的性质,学习管理知识的必要性。

第二章描述了西方管理思想发展史,并简要介绍了中国管理思

想发展情况,其主要目的是帮助读者理解管理的基本概念是如何形成与发展的,并能掌握未来管理的发展趋势。

第三章是管理与环境。在以往的管理教科书中很少提到这一部分,而事实上环境是界定管理者的工作的重要因素。本书的第三章强调了管理者不仅受到来自组织内部的压力,而且还受到组织外部环境的影响,管理者并不是万能的,组织的内外部环境会在很大程度上限制管理者的决策。但尽管如此,管理者也不是无所作为的,通过对其环境的管理,管理者可发挥作用的领域还是非常大的。

管理者通过决策过程确定他们的判断。许多教科书把决策作为计划的一部分在计划篇中论述,而无论是在事实上还是按照科学决策理论,决策是管理者从事管理工作的基础,它贯穿于计划、组织、领导、控制等管理工作的全过程。因此,在本书中,我们把决策及其过程、方法作为管理的基础在第四章中作了介绍。

第二部分,职能篇,包括四大职能共九章。

第五章和第六章是属于计划方面的。任何组织的存在都是为了达成一定的目的,因此我们首先要确定组织目标及实现目标的途径,这就是计划工作。第五章介绍了组织目标的基本特点,着重叙述了如何确定组织目标,并对目标管理理论作了简要介绍。第六章讲述了有关计划的关键术语与基本概念、计划的制订过程及计划制订的方法。

组织工作包括建立完整的组织结构、界定组织内部的权力关系等,本书中的第七章和第八章介绍了管理的组织职能。第七章是组织工作的基础,着重阐述了组织的概念、实质,介绍了不同的组织理论的基本观点,并对组织结构的设计作了详细介绍。第八章着重介绍组织内部关系的形成,对权力类型、授权及其过程、集权与分权等作了详细介绍。

领导部分包括第九章至第十一章。在管理工作中,人与人之间、部门与部门之间如何克服相互间的障碍以达到相互沟通的目的是十分重要的,第九章着重讲解了沟通方法及技巧。管理者通常认为他们工作中最棘手的是那些涉及到人的问题。第十章对个体行为模式和

激励作了简要的介绍,以帮助读者更好地理解人们在工作中为什么这样做而不那样做。第十一章介绍了各种领导理论。

第十二章和第十三章是关于控制工作的,首先介绍控制的基础知识,然后着重讲解了控制的各种类型及控制方法。

二、本书的特色

本书既是作者多年来从事管理教学的结晶,也是作者研究管理学的成果。与其他管理学书籍相比较,本书具有以下几个特点:

1. 深度与广度相平衡,通用性强。

入门书籍常有的不足:或只对若干个问题进行深入细致的分析,缺乏完整性;或只对众多的内容泛泛而谈,缺乏一定的深度;或者是逻辑混乱,使读者难以理解。本书注意到了这些问题,在较好地处理深度与广度的同时,使论述保持生动有趣。

另外,针对不同层次的读者的需要,本书在内容编排上,不仅包括了一般性的管理基础知识,而且在该扩展的地方进行了扩展,并在正文中专门设置了思考题,以引导读者进一步加深对管理知识的理解,使其既可作为专科、本科管理概论的教科书,也可以作为管理专业研究生管理学的教学参考书,同时也适合于在职管理人员和一般读者自学。

2. 注重应用。

通常,人们都抱有一种“实用主义”的观点,他们需要真实、相关和有用的知识。为此,作者在本书中采取了以下一些措施:

- 首先,和大多数入门教科书的作者不同,本人并不认定读者只是为了想当高级管理人员而学习管理,而是把学习管理看作是每一个人走向社会所必需的知识。因此,在内容讲解上,既考虑到了作为管理人员的需要,也考虑到了一般人员了解管理的需要。
- 其次,注意时时提醒读者,管理学是一门实践性很强的学科,它的基本概念、原理是普遍适用的,但在具体应用时要注意其所处的环境对管理的影响,做到具体问题具体分析。

- 第三,结合中国的管理实践叙述管理知识。读者会看到现实中的许多事例在本书中的扩展性应用。在该书中,有不少作者在研究工作中收集、整理出来的实际例子,而不只是国外教科书上一些案例的引用,从而使读者感受到管理与其生活的紧密联系。

3. 充分体现了教科书的特点。

为了帮助读者更好地学习和掌握管理学的基础知识,作者吸取国外教科书的优点,在每一章的学习指导方面进行了改革,以较好地指导读者学习。本书中的学习指导体系如下:

- **学习要求** 当我们开始一个旅程时,首先必须明确目的地,这样就可以少走弯路。学习也是如此。为了帮助读者有效地学习,本书在每一章的开头都有一档学习要求,指出通过学习这一章应该掌握哪些内容,以使读者的学习有的放矢。
- **思考题** 在每一章中都包含有不少的思考题,目的是为了加深读者对管理基本概念和基本观点的理解,以及进一步扩展管理知识,引导读者去进一步研究相关问题。这一部分也比较适合于研究生教学。
- **小结** 正像学习要求指出了一个人前进的方向一样,小结则提醒你目前已到达哪里。本书的每一章后面都有一个围绕着每章学习要求的简明总结。
- **复习题** 本书的每一章后面都有一些复习题。假如你已理解了该章的内容,你就应该能回答这些问题。这些问题都是直接针对该章内容的,答案可从该章内容中直接找到。
- **讨论题** 除了复习题外,每章后面还都附有两道讨论题。这是为已有一定管理知识或已学过一次管理课程的读者进一步加深对管理学的理解而设置的,特别适用于研究生教学需要。这些问题需要归纳、综合已学过的知识或应用管理学中的概念、原理等。这些讨论题不仅使你懂得该章中所叙述的知识,而且使你能运用这些知识去解决更为复杂的问题。

- 案例分析 本书在每一章的最后,都列有两个案例,这些案例大多来自于管理实际。通过对这些案例的分析,可使读者理论联系实际,提高自己灵活地运用管理知识来解决实际问题的能力,同时加深对相关章节管理知识的理解。

三、致谢

本书的写作历经几载,在本书的写作过程中,得到了朋友们的大力支持,特别是得到了浙江大学与杭州市委组织部联办的'95 管理研究生课程进修班学员的帮助,他们为本书的写作提供了不少的案例素材。在本书的写作过程中,作者也曾参考和引用了国内外有关研究的部分成果和文献。另外,浙江大学出版社为本书的出版提供了大力支持,还有我的妻子为本人创造了一个良好的写作环境,促使本书能早日完成,在此,谨向他们表示诚挚的感谢!

同时,本书出版之际,适逢作者所在的浙江大学建校 100 周年,谨以此书祝贺母校百年华诞!

邢以群

1996 年 11 月于浙大

目 录

基 础 篇

| | |
|-----------------------------|----|
| 第一章 管理、管理者和管理学 | 3 |
| 第一节 管理和 管理职能 | 3 |
| 一、管理的定义 | 3 |
| 二、管理职能 | 6 |
| 第二节 管理者 | 9 |
| 一、管理者 | 9 |
| 二、管理者的分类 | 10 |
| 第三节 管理者的素质及其培养 | 12 |
| 一、管理者应具备的素质 | 12 |
| 二、管理能力的培养与提高 | 16 |
| 第四节 管理:是科学还是艺术 | 19 |
| 一、管理的普适性 | 19 |
| 二、管理学的地位 | 20 |
| 三、管理学的特点 | 21 |
| 四、学习管理学的必要性和重要性 | 24 |
| 第二章 管理思想的演变 | 28 |
| 第一节 西方管理思想的发展 | 28 |
| 一、西方管理思想的总体图像 | 29 |
| 二、早期贡献者 | 30 |
| 三、科学管理思想 | 33 |
| 四、行为管理思想 | 39 |
| 五、定量管理思想 | 42 |

| | |
|-------------------------|-----------|
| 六、权变管理思想..... | 44 |
| 第二节 中国的管理思想及其发展 | 47 |
| 一、中国古代的管理思想..... | 47 |
| 二、现代管理思想的发展..... | 50 |
| 第三节 未来管理发展趋势 | 55 |
| 第三章 管理与环境 | 61 |
| 第一节 管理环境及其分类 | 61 |
| 第二节 常见的外部环境因素 | 64 |
| 一、一般环境因素..... | 64 |
| 二、任务环境因素..... | 69 |
| 第三节 组织文化 | 73 |
| 一、组织文化..... | 73 |
| 二、组织文化的特点..... | 76 |
| 三、组织文化对管理的影响..... | 78 |
| 第四节 环境的管理 | 79 |
| 一、组织环境的管理..... | 79 |
| 二、组织文化的管理..... | 84 |
| 三、要树立正确的环境管理观念..... | 86 |
| 第四章 决策及其过程 | 91 |
| 第一节 决策概论 | 91 |
| 一、定义..... | 91 |
| 二、决策的意义与作用..... | 93 |
| 三、决策类型..... | 94 |
| 第二节 决策过程 | 96 |
| 第三节 决策方法与技巧..... | 101 |
| 一、决策方法 | 101 |
| 二、决策技巧 | 109 |

职 能 篇

| | |
|---------------------------|-----|
| 第五章 组织目标 | 119 |
| 第一节 组织目标及其特点 | 119 |
| 一、定义 | 119 |
| 二、组织目标的特点 | 121 |
| 三、组织目标的作用 | 125 |
| 四、组织目标与个人目标 | 127 |
| 第二节 组织目标的制定 | 128 |
| 一、目标制定的基本原则 | 128 |
| 二、目标制定过程 | 129 |
| 第三节 目标管理 | 133 |
| 一、目标管理产生的背景 | 133 |
| 二、目标管理的基本思想 | 134 |
| 三、目标管理的程序 | 136 |
| 四、目标管理的推行 | 137 |
| 第六章 计划 | 143 |
| 第一节 计划工作 | 143 |
| 一、计划工作 | 143 |
| 二、计划工作的特点 | 144 |
| 三、计划管理人员的职责 | 145 |
| 四、计划工作中常见的错误 | 146 |
| 第二节 计划及其制订 | 148 |
| 一、计划的类型 | 148 |
| 二、计划的内容或要素 | 152 |
| 三、计划的制订 | 153 |
| 四、计划的审定 | 156 |
| 第三节 现代计划方法 | 156 |
| 一、滚动计划法 | 157 |

| | |
|----------------------------|-----|
| 二、网络计划技术 | 158 |
| 三、线性规划 | 159 |
| 四、投入产出法 | 159 |
| 五、计量经济学方法 | 160 |
| 第四节 时间管理 | 161 |
| 一、响应时间和自由时间 | 162 |
| 二、时间管理的方法 | 163 |
| 三、时间管理中应注意的问题 | 164 |
| 第七章 组织设计 | 169 |
| 第一节 组织与组织工作 | 169 |
| 一、组织 | 169 |
| 二、组织工作 | 171 |
| 三、组织设计与组织结构 | 172 |
| 四、组织设计的目的 | 173 |
| 第二节 组织理论的发展 | 173 |
| 一、古典组织理论 | 174 |
| 二、行为组织理论 | 175 |
| 三、系统组织理论 | 176 |
| 第三节 组织结构的设计 | 181 |
| 一、组织结构设计的基本过程 | 181 |
| 二、组织结构设计的基本原则 | 186 |
| 第四节 常见的组织结构形式 | 188 |
| 一、直线—职能制 | 188 |
| 二、事业部制 | 190 |
| 三、模拟分权制 | 191 |
| 四、项目组 | 193 |
| 五、矩阵制 | 193 |
| 六、委员会 | 194 |
| 第八章 权力的配置 | 200 |

| | |
|------------------|------------|
| 第一节 权力类型 | 200 |
| 一、权力的来源 | 201 |
| 二、权力类型 | 201 |
| 三、直线权力与参谋权力之间的关系 | 204 |
| 四、直线权力与职能权力之间的关系 | 206 |
| 五、权力的有效性 | 207 |
| 第二节 授权及授权方法 | 208 |
| 一、授权的益处 | 208 |
| 二、授权的基本过程 | 209 |
| 三、授权应遵循的基本原则 | 211 |
| 第三节 集权与分权 | 213 |
| 一、集权与分权的相对性 | 213 |
| 二、影响集权与分权的主要因素 | 214 |
| 三、集权与分权的平衡 | 216 |
| 第四节 权力分配艺术 | 218 |
| 一、权力分配中常见的错误 | 218 |
| 二、授权的艺术 | 219 |
| 第九章 沟通 | 226 |
| 第一节 信息沟通的条件与模式 | 227 |
| 一、沟通的条件 | 227 |
| 二、沟通的模式 | 228 |
| 三、沟通的方式 | 229 |
| 四、沟通在管理中的重要性 | 230 |
| 第二节 人际沟通 | 231 |
| 一、信息接受过程 | 232 |
| 二、个体行为对沟通的影响 | 233 |
| 三、人际沟通中的主要障碍 | 235 |
| 四、改善人际沟通的方法 | 238 |
| 第三节 组织沟通 | 241 |

| | |
|----------------------------|------------|
| 一、组织沟通类型 | 241 |
| 二、组织沟通形式 | 242 |
| 三、信息沟通网络 | 245 |
| 四、组织沟通的主要障碍 | 247 |
| 第十章 激励 | 252 |
| 第一节 行为、动机与激励 | 252 |
| 一、关于人性的认识 | 253 |
| 二、动机理论 | 256 |
| 三、激励 | 258 |
| 第二节 内容型激励理论 | 260 |
| 一、马斯洛的需求层次理论 | 261 |
| 二、阿德弗的“ERG”理论 | 264 |
| 三、麦克利兰的“成就激励论” | 265 |
| 四、赫茨伯格的“双因素理论” | 267 |
| 第三节 过程型激励理论 | 268 |
| 一、期望理论 | 269 |
| 二、公平理论 | 272 |
| 三、强化理论 | 274 |
| 第四节 激励的基本方法 | 277 |
| 一、合理设计、分配工作 | 277 |
| 二、针对员工的需求给予合理的报酬 | 279 |
| 三、通过教育培训,增强员工自我激励的能力 | 281 |
| 第十一章 领导理论 | 287 |
| 第一节 领导及其作用 | 287 |
| 一、领导的含义 | 287 |
| 二、领导者的作用 | 288 |
| 第二节 领导者的影响力 | 289 |
| 一、职权及其影响因素 | 290 |
| 二、威信及其组成因素 | 292 |

| | |
|------------------------|------------|
| 三、管理者施加影响的方法 | 293 |
| 第三节 领导品质理论 | 295 |
| 第四节 领导行为理论 | 298 |
| 一、勒温理论 | 298 |
| 二、四分图理论 | 300 |
| 三、管理方格图理论 | 301 |
| 第五节 领导权变理论 | 303 |
| 一、费特勒模型 | 303 |
| 二、不成熟—成熟理论 | 305 |
| 三、应变领导模式理论 | 306 |
| 四、途径—目标理论 | 309 |
| 第十二章 控制基础 | 315 |
| 第一节 控制的重要性 | 316 |
| 一、控制的含义 | 316 |
| 二、控制的重要作用 | 316 |
| 第二节 控制系统与控制类型 | 318 |
| 一、控制系统 | 318 |
| 二、控制类型 | 319 |
| 第三节 控制的过程 | 324 |
| 一、控制的基本前提 | 324 |
| 二、控制的基本过程 | 325 |
| 第四节 控制的基本原则 | 329 |
| 一、重点原则 | 329 |
| 二、及时性原则 | 330 |
| 三、灵活性原则 | 331 |
| 四、经济性原则 | 331 |
| 第五节 控制中的阻力 | 332 |
| 一、人们反对控制的原因 | 332 |
| 二、抵抗控制的方式 | 334 |

| | |
|----------------------------|------------|
| 三、管理者的对策 | 335 |
| 第十三章 控制方式和方法 | 340 |
| 第一节 常见的经营控制方式 | 340 |
| 一、资金控制 | 340 |
| 二、时间控制 | 341 |
| 三、数量控制和质量控制 | 342 |
| 四、安全控制 | 344 |
| 五、人员行为控制 | 345 |
| 第二节 预算 | 346 |
| 一、预算的种类 | 346 |
| 二、预算的特点 | 348 |
| 三、预算的作用 | 349 |
| 四、预算工作中常见的错误 | 350 |
| 五、零基预算 | 352 |
| 第三节 甘特图和网络图 | 353 |
| 一、甘特图 | 353 |
| 二、网络图方法的提出 | 354 |
| 三、网络计划技术原理 | 357 |
| 四、网络图的绘制 | 360 |
| 五、网络图的运用 | 364 |
| 第四节 其他常用的控制方法 | 368 |
| 一、统计分析法 | 368 |
| 二、专题分析法 | 369 |
| 三、审计法 | 369 |
| 四、现场观察法 | 370 |
| 主要参考文献 | 374 |
| 结束语 | 375 |

基础篇

