

管理学基础教程

GUANLI XUE JI CHU JIAO CHENG

王新驰 主编



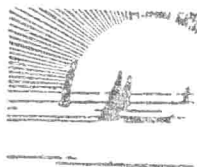
中国商业出版社



管理学基础教程

王新驰 主编

中国商业出版社



图书在版编目(CIP)数据

管理学基础教程/王新驰主编. - 北京:中国商业出版社,2001.2

ISBN 7-5044-4208-9

I. 管… II. 王… III. 管理学-高等学校-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 07457 号

责任编辑:刘树林

特约编辑:陈学庸

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

长春市利源彩印有限公司印刷

※

850×1168 毫米 32 开 11.125 印张 277 千字

2001 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 2 次印刷

定价:18.00 元

※ ※ ※ ※

(如有印装质量问题可更换)

前 言

人类管理活动的历史是悠久的,至今至少已经存在了几千年。当人类面临着单个人所无法解决的问题和无法实现的目标时,“组织起来”就成了人类的必然选择。而人群组织一旦出现,也就有了一个管理的问题。“在某些人的监督下将人们的努力组织起来,由这些监督者负责计划、组织、领导和控制”^①,这就是管理活动。管理实践的发展过程其实质就是人们不断探索、不断创新的过程。从最早的管理活动出现以来一直到今天,管理的范围、内容、方法、手段和技术等方面都发生了巨大的变化,走出了一条从简单到复杂、从直觉到经验、从零散到系统的轨迹。管理实践所带来的效率使人们看到了管理的巨大作用和威力,于是,人们开始了对管理的有意识的研究。

管理作为一门科学是很年轻的,最多不超过二百年的时间。如果从科学管理理论的诞生算起,那么准确的时间是 1911 年,就在这一年,泰罗出版了他的《科学管理原理》。从此,管理从经验走向了科学、从实践发展为理论。多年来,无数管理工作者和管理理论研究者对管理科学的不断发展和完善作出了不可磨灭的贡献。自科学管理兴起以来,行为科学、管理科学、现代管理理论等各种管理思想、管理理论、管理流派层出不穷,管理学日益趋于成熟。随着其他学科的理论、方法和手段的引入,管理学与其他学科的联

^① [美]斯蒂芬·P·罗宾斯:《管理学》,中国人民大学出版社 1997 年版第 24 页。

系越来越密切,并逐渐成为一门综合性的交叉学科。随着科学技术的日益发达、人与人之间的相互依存性越来越高,各种强大的社会组织的不断增多,人们对管理提出了越来越高的要求,这又导致了管理具有很强的可操作性和应用性。当前,不断升温的 MBA 热潮就是最好的说明。

管理毫无疑问是一门科学。无论何种类型的组织,其管理者的工作都具有共同性;无论处于什么样的组织以及组织的什么层次上,管理者扮演的角色都是相似的。更一般地讲,尽管存在着许多方面的差异,但管理还是具有相当程度的一般性和普遍性,存在着共同的基本原则。也正因为管理的一般性和普遍性,才有了管理的科学性。对管理活动和管理对象规律性的总结和归纳,构成了管理学的基础内容。如果抹去了管理的科学性,那无疑是把管理变成了神话或者魔术。

管理同时又是一种艺术。管理总是在一定环境框架内进行的,而环境是复杂的,又是多变的,不同的复杂程度和变化速度,要求着不同的管理。所以,不可能有一个在各种环境下都保证成功和有效的管理模式。因此,管理活动总是一种创造性活动。管理的基本准则和原理反映的是管理的一般性,但这并不排除管理的特殊性。如何在特殊的环境条件下灵活地运用和发挥基于管理一般性基础之上的基本准则和规律,这里体现出来的既是管理者的技能,也是管理活动的艺术性。如果不承认管理的艺术性和管理者技能在管理中的作用,那就会使管理成为一种教条,管理也就失去了活力和生命。

就像当今大多数管理教科书所做的那样,我们编写的这本《管理学基础教程》也是按照过程方法来组织的。过程方法是基于管理职能的,基本上包含和综合了当今的各种主要的管理理论。当然,在体现成熟的管理理论的同时(无论怎么发展变化,管理的基本理论和基本准则都是不变的),我们也吸收了一些管理理论的最

新发展成果;我们还特别强调了管理的操作性和应用性的体现,使本教材与 MBA 培训的要求相配套。此外,考虑到教学过程中相关课程之间的联系与衔接,我们在这本教材的内容选择上,力求做到简洁而不失全面、侧重基础又兼顾发展。我们的设想就是要使这本书成为大专院校经济管理类专业的学生学习管理学的入门教材,当然,同时也可以作为 MBA 考生的参考阅读材料和所有有志于管理事业的人们的基础读本。

这本教材是由一批从事管理教学多年的大学教师编写的,早先他们又都是管理学的硕士、博士。他们既有较为丰富的教学经验,又能准确地体会到作为经济管理类的学生到底需要一本什么样的管理学入门教材。为此,他们的确动了不少脑筋,花了很多精力。本书由王新驰副教授负责编写大纲和统稿以及第一章的撰写,并对其他各章的初稿进行了修改。其他各章的编写者是:汤学俊(第二章)、刘桂南(第三章的第一、二、三、四节)、袁春宏(第四章、第三章的第五节)、杜惠祥(第五章)、季毅(第六章)。全书由王新驰总纂定稿。

在编写过程中,我们参考和引用了国内外的有关研究成果和文献,在此一并表示诚挚的感谢。同时,鉴于编写者的理论水平和实践经验的不足,加之成书仓促,书中不当之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编 者

2000 年 12 月

目 录

前 言	(1)
第一章 概 论	(1)
第一节 管理的概念	(1)
第二节 管理理论的发展演变	(8)
第三节 管理主体	(26)
第四节 管理变革与创新	(36)
第二章 计划与决策	(48)
第一节 组织环境及其分析	(48)
第二节 计划过程中的决策及其方法	(66)
第三节 计划的种类和流程	(96)
第四节 现代计划技术和方法	(105)
第三章 组 织	(123)
第一节 组织体系	(123)
第二节 组织结构	(132)
第三节 组织权力	(149)
第四节 组织整合	(158)
第五节 人员配备	(171)
第四章 领导与激励	(192)
第一节 领导与领导者	(192)
第二节 人性假设与领导风格	(205)
第三节 激励与激励理论	(224)

第五章 控制	(248)
第一节 控制的基本概念和类型	(248)
第二节 控制模式和控制过程	(253)
第三节 信息控制系统	(267)
第四节 作业管理	(283)
第六章 管理绩效	(289)
第一节 管理效率	(289)
第二节 管理绩效的评价	(312)
第三节 管理绩效的改进	(332)
主要参考文献	(345)

第一章

概 论

在管理实践的基础上,产生了管理理论。管理实践活动在不断地变化,管理理论也在不断的发展。发展的过程也就是变革与创新的过程,在这个过程中,管理主体扮演着非常重要的角色。本章围绕着管理的基本概念,侧重介绍了管理理论的发展演变和管理主体对管理变革与创新等方面的内容作了初步的讨论。

第一节 管理的概念

一、管理的定义

管理是指同他人一起或通过他人使活动完成得更有成效的过程。这里,过程的涵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。

自泰罗和法约尔以来,许多人对管理下过各种不同的定义,这些定义从不同的角度描述了管理活动的特征,也都从一个方面反映出管理本身的发展演变的历程。所有这些定义尽管表述不同、侧重点不同,但在有关管理的基本内涵方面,人们的看法并没有什么本质的区别。

首先,管理是一种有目的的活动。管理本身并不是目的,管理必须使活动实现既定的目标,即追求活动的效果,当管理者实现了组织目标时,我们就说他们是有效果的。效果涉及的是活动的结

果。其次,管理是一种追求“更有成效”的活动,这里的更有成效是与“没有管理”相比较而言的。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;对于较少的输入,如果你能获得同样的输出,你同样也提高了效率。效率构成了管理的极其重要的组成部分。效率涉及的是活动的方式。管理不仅关系到使活动达到目标,而且要做到尽可能有效率。第三,管理与资源的优化配置有关。管理目标的实现是需要资源的,这些资源(资金、人员、设备)是稀缺的,所以管理者必须关心这些资源的有效利用。管理就是要使资源成本最小化。第四,管理与人群组织有关。自从出现了人群组织,管理也就产生了。个人之所以要组成“组织”,就是要借助于“群体”的配合力和协同作用,以完成个人力量的简单总和所不能完成的各种任务。最后,管理总是在一定的环境条件下开展的。环境既提供了机会,也构成了威胁。管理服务的组织其实是一个开放的系统,它不断地与外部环境产生相互的影响和作用。正视环境的存在,一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”,成为“好企业公民”;另一方面,管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变。没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理模式。审时度势、因势利导、灵活应变是决定管理成功与否的重要因素。

二、管理的特性

把管理作为一门学科进行系统的研究,只是最近一二百年的事,但管理实践却和人类的历史一样悠久,至少可以追溯到几千年以前。管理活动是人类各项活动中最重要的活动之一。管理活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等,是因为它有自己的特性。

1. 动态性。管理活动的动态特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织本身中进行,需要消除资源配置过程中的各

种不确定性,而各个组织所处的客观环境与具体的工作环境是不同的,其组织目标也是不尽相同的,从而导致了每个组织中管理活动的差异性,这种差异性就是动态特性的一种派生。另外,管理作为一种活动,总是在一定的时空环境下发生、发展直至结束的,从时间的角度来看,管理确实是一个动态过程,因为时空环境并不是静止的。

✓2. 科学性。管理的动态性并不意味着管理这类活动没有科学规律可循。管理活动尽管并没有一个通用的万能模式,但还是可将其分为两大类,一类是程序性活动,一类是非程序性活动。所谓程序性活动,就是指有章可循、照章运作便可取得预想效果的管理活动;所谓非程序性活动,就是指无章可循、需要边运作边探讨的管理活动。两类活动虽然不同,但又是可以互相转化的。实际上现实的程序性活动就是从以前非程序性活动转化而来的,这种转化的过程其实是人们对这类活动及管理对象规律性的科学总结,并逐渐形成了系统化的科学管理知识,管理的科学性在这里得到了很好的体现。管理者如果没有科学的管理知识和相关知识,要进行管理就必然只能是依靠经验或者是凭主观靠运气;而有了系统化的科学管理知识,他们就有可能对所管理对象所采取的非程序性活动依据过去的科学结论设想出可行的解决办法,否则,对这些对象的管理就失去了可靠性。

✓3. 艺术性。管理既是一门科学,也是一门艺术。管理的科学性体现出管理的一般规律、共同特征和理性;管理的艺术性体现出管理的特殊性、灵活性和非理性。具体管理活动的成效与管理主体的管理技巧有着很大的关系,面对着同样的环境条件,不同的管理者可能有着不同的选择;同一个管理者在不同的环境条件下也会作出不同的应对,如何在众多可选择的管理方式中选择一种合适的用于现实之中的管理模式,这里反映出来的就是管理主体的艺术性技能。从艺术本身来讲,可能更多地取决于人的天赋与直

觉,带有相当程度的非理性。管理有时实际上就是一种非理性的活动。必须指出的是,如果过分强调管理的艺术性而缺少了必要的科学性的话,那无疑是把管理变成了神话和魔术,管理也就失去了科学的意义;如果只强调管理的科学性而没有管理的艺术性的话,那就会使管理成为教条,管理也就失去了活力和生命。

✓4. 创造性。管理的艺术性特征实际上已经与管理的另一个特征相关,那就是管理的创造性。管理既然是一种动态活动,既然对每一个具体的管理对象没有一种完全有章可循的模式可以参照,那么要达到既定的组织目标与责任,就需要有一定的创造性。管理活动是一种创造性的活动,正因为它是创造性的活动,才会有成功与失败的存在与风险。管理的创造性源于动态性,与科学性和艺术性相关。正是由于这一特性的存在,使得管理创新成为必需。

✓5. 经济性。管理是需要成本的,因此,管理就具有经济性。按照科斯的理论,企业组织得以存在,就是因为依赖行政机制来配置资源的组织成本小于由市场来配置资源的交易成本。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本之上,管理者选择一种配置方式是以放弃另一种资源配置方式的代价而取得的,这里就有个机会成本的问题;其次,管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较;再次,管理存在着一个选择不同资源供给和配比的问题,这也与成本有关。其实质则是一个输入与输出的关系问题。

三、管理的职能

20 世纪初期,法国工业家亨利·法约尔提出,所有的管理者都履行着五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。到了 20 世纪 50 年代中期,美国加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架。时至今日,最普及的教科书仍按照

管理职能来组织内容。不过一般已将这五个职能精简为四个基本职能：计划、组织、领导和控制。

由于组织的存在是为了实现某些目的,因此就得有人来规定组织要实现的目的和实现的方法,这就是管理的任务。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。管理者还承担着设计组织结构的职责,通常称之为组织职能。它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;以及各种决策在哪一级上制定等。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。管理者要履行的最后一个职能是控制职能。当设定了目标以后,就开始制定计划,向各部门分派任务,雇佣人员,对人员进行培训和激励。尽管如此,有些事情还可能出岔子。为了保证事情按照既定的计划进行,管理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正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能的涵义。控制的实质就是使实践活动符合于计划,计划就是控制的标准。管理中可能有不信任的控制,但绝不存在没有控制的信任。

从理论上讲,管理的这四种职能之间存在某种逻辑上的先后顺序关系。也即这些职能通常是按照“先计划,继而组织,然后领导,最后控制”的顺序发生。但从不断持续进行的实际管理过程来看,在计划制定后付诸实施的组织、领导或者控制过程之中,有可能会边执行边要求对原计划做某种修改、调整,甚至有些时候还可能启动应变的备用计划或者编制全新的计划,这样,某一职能进行中间就可能穿插着其他的职能活动。管理职能在实际中并不

是被严格分割开来进行的,它们更经常地是有机融合在一起进行的。管理过程是各个职能活动相互交叉、周而复始的不断反馈和循环的过程。由于管理工作过程的复杂性,管理职能实际上并不可能按照理论上介绍的某种固定顺序按部就班地进行。

关于管理职能问题,从来就没有过完全统一的表述。人们对管理职能的认识本身就是一个不断深化的过程。在对于计划、组织、领导和控制职能所涵盖的内容与所使用方法的了解逐渐加深以后,人们在此基础上又提出了一些新的管理职能,或者更准确地说,是对原有四个职能的某些方面进行了强调,从中分离出新的职能。有些管理学者如西蒙就特别强调指出,管理就是决策。决策贯穿于管理过程的始终。无论计划、组织、领导还是控制,其工作过程说到底都是由决策的制定和决策的执行两大部分活动所组成的。因此,在相当程度上可以说“管理就是决策”。也正因为各项管理职能的展开都离不开决策,决策渗透于管理所有职能之中,所以,管理者在某种程度上也被称做是“决策者”。还有人认为,协调也是管理的一个单独职能。然而,把协调看做是管理的核心似乎更确切一些。因为归根到底,管理工作就是设计和保持一种环境,使身处其中的人们能够在组织内协调地开展工作,从而能有效地促进完成组织目标。可以说,每一项管理职能的开展,都是为了更好地促进协调。有了协调,组织可以收到个人单独活动所不能收到的良好效果,即通常所说的“ $1+1>2$ ”这种协同效应。20世纪60年代初,人们又提出创新也是管理的职能之一。因为当时市场正面临着急剧的变化,竞争日益激烈,许多企业感到不进行创新就难以生存下去,所以有不少管理学者主张将创新看成是管理的一项新职能,认为创新在管理循环过程中处于轴心的地位,成为推动管理循环的原动力。所谓创新,就是使组织的作业和管理工作不断地有所革新、有所变化。创新与“维持”——使组织按照既定方向及轨迹持续运行——常常是有矛盾的。有效的管理工作就是在

适度的维持与适度的创新之间取得平衡。

四、管理的应用范围

任何组织都有其特定的组织目标,都有其一定的资源调配和利用问题,因此也就有管理问题。管理普遍适用于任何类型的组织。

从营利性组织来看,不管其规模大小、结构类型、行业性质是多么的不同,都需要对它们进行有针对性的有效管理。所以,客观上存在着国际性企业(如跨国公司)的管理、小型企业(如个体企业)的管理、工业企业(如汽车厂)的管理、商业企业(如零售商店)和交通运输企业(如航空公司)的管理,以及商业银行和保险公司、通信广播公司、财务公司、咨询公司和其他各种服务性单位的管理。

从非营利性组织来看,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,各类学校需要管理,医院、诊所和医疗保健单位需要管理,研究所、新闻单位和博物馆等文化事业单位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部以及政治党派、学术团体和宗教组织也都需要管理。显而易见,无论何种类型的组织,管理者都具有共同性,他们都要作决策、设立目标、建立有效的组织结构、雇佣和激励员工、从法律上保障组织的生存,以及获得内部的支持以实现计划。管理遍布人类社会和生活的方方面面,可以说,时时处处都有管理活动在开展。管理无处不在。

当然,不同类型的组织,由于其业务作业活动的目标和内容多多少少存在着一些差异,因而管理的具体内容和方法也不尽相同。对于企业组织,衡量绩效的最重要也是最明确的指标是利润,而对于非营利组织,就找不到这种一般性的指标,考核学校、博物馆、政府、慈善机构的绩效是相当困难的。这些组织中的管理者不会有市场检验他们的绩效。但从基本管理职能和管理原理与方法来

看,各种不同类型的组织具有相似性、共同性。它们相互之间的共性远远超过它们之间的差异。

第二节 管理理论的发展演变

管理理论的产生与发展同管理实践活动有着密切的关系。管理理论是在对管理实践中积累的经验进行总结、提炼以后形成的对管理活动的体系化的认识,但这种认识反过来又对管理实践活动起着指导和推动作用。管理理论的发展过程就是人类社会管理中主体和管理研究者在实践中不断对管理真谛、管理特性的认识与把握的过程,是不断对管理的规律性认识与驾驭的过程。

一、科学管理理论

如果人们要确认科学管理理论诞生的年代,那么有充足的理由将其定在 1911 年,就在这一年,弗雷德里克·泰罗的《科学管理原理》一书出版了。这本书阐述了科学管理——应用科学的方法确定从事一项工作的“最佳方法”。其后,经过弗兰克和莉莲·吉尔布雷斯夫妇、亨利·L·甘特等人的进一步研究,最终形成早期的科学管理理论。科学管理理论形成的时期,正是美国的工商业迅猛发展、资本雄厚,但劳动力缺乏、企业管理落后的时期,突出表现为工人劳动时间长,强度大,生产效率低下,工人工资很低,劳资关系紧张。这些情况引起了许多管理人员和技术人员的关注,他们试图运用当时的科学技术去解决这些问题。泰罗就是其中最具有代表性的人物。早在 1880 年,弗雷德里克·泰罗在米德维尔钢铁公司任职期间进行了一个著名的试验,即“生铁搬运试验”。他首先挑选了一位体格强壮的受试者,并仔细、系统地分析和研究了她的每一个动作和劳动时间,进而总结出搬运生铁的合理动作和有效方法。他结合了工资方面的激励,使工人们愿意采用他的方法,从而

使搬运生铁的工作效率大大提高。这一著名试验就是后来被人们称为“泰罗制”的核心。泰罗进行的另一个试验是确定铁锹的大小。他注意到工厂中的每个工人都使用同样大小的铁锹,不管他们铲运的是何种材料。这在泰罗看起来是不合理的,如果能找到每锹铲运量的最佳重量,那将使工人每天铲运的数量达到最大。于是泰罗想到了铁锹的大小应当随着材料的重量而变化。采用类似的方法,泰罗便能确定做每一件工作的最佳方法,然后选择适当的工人并培训他们严格按最佳方法从事工作。为了激励工人,泰罗主张采用刺激性工资计划。总的来说,泰罗取得了生产率在200%甚至更高范围内的持续改进。他重申了管理者在计划与控制方面的作用。他的《科学管理原理》一书和他的其他论文,把他的思想不仅传播到美国各地,而且传播到法国、德国、俄国和日本,很快被世界范围的管理者们普遍接受。泰罗的理论和研究活动,确立了他作为“科学管理之父”的地位。

在《科学管理原理》一书中,泰罗全面叙述了他的管理思想与理论,定义了四项基本的科学管理原则:

1. 对工人工作的各个组成部分进行科学的分析,以科学的方法代替陈旧的操作方法;
2. 科学地挑选工人,对工人进行培训教育以提高工人的技能,促进工人的进取心;
3. 真诚地与工人们合作,以确保劳资双方都能从生产效率的提高中得到好处;
4. 明确管理者与工人各自的工作和责任,实现管理工作与操作工作的分工,并进而对管理工作也按具体的职能不同进行细分,实行职能制组织设计,并贯彻例外管理原则。

为了实施这一理论,泰罗进一步提出了具体的步骤:

1. 对工作环境进行分析,其中着重分析要做的工作是什么、谁来做、管理者又应怎么办?