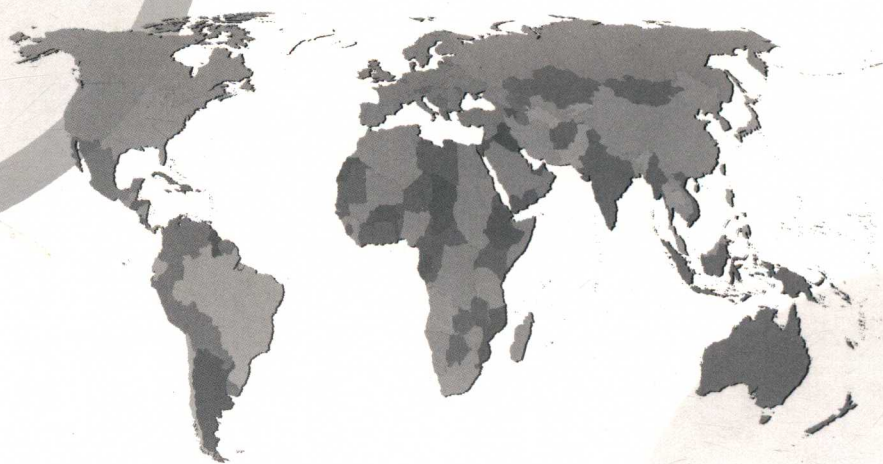


高等院校经济管理类“十三五”规划教材

管理学

Management

徐洪灿 主 编



派外借



南京大学出版社

高等院校经济管理类“十三五”规划教材

管理学

Management

主 编	徐洪灿				
副主编	宋 薇	陈云萍	胡琴娟		
编 委	高国生	石 林	许 凯		
	张 会	万 莉	卞开悦		
	林 梓	樊 群	吕春英		



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 徐洪灿主编. —南京: 南京大学出版社,

2016.11

ISBN 978 - 7 - 305 - 17707 - 1

I. ①管… II. ①徐… 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(2016)第 244584 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

出 版 人 金鑫荣

书 名 管理学

主 编 徐洪灿

责任编辑 黄隽翀 编辑热线 025 - 83685720

照 排 南京理工大学资产经营有限公司

印 刷 南京人民印刷厂

开 本 787×960 1/16 印张 18.25 字数 337 千

版 次 2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 305 - 17707 - 1

定 价 40.00 元

网 址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

微信服务号: njyuexue

销售咨询热线: (025)83594756

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购
图书销售部门联系调换

前言

正如现代管理之父——彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)所说:“在人类历史上,还很少有什么事情比管理学的出现和发展更为迅猛,对人类具有更大和更为激烈的影响。”的确,管理学的研究对当今世界的所有领域和层面的影响都变得更加突出,推进管理学以及管理学教育的发展也因此变得非常重要。

将管理学作为一门学科进行系统的研究,只是最近一两百年的事。但是,管理实践活动却和人类的历史一样悠久,至少可以追溯到几千年以前。生活在幼发拉底河流域的闪米歇尔人,早在公元前 5000 年就开始了最原始的管理记录活动,这也是有据可考的人类历史上最早的管理活动。

世界上所有的文明古国如巴比伦、古罗马等都早在几千年前就对自己的国家进行了有效地管理,并建立了庞大、严密的组织,完成了许多今天看来仍是十分巨大的建筑工程。中国的万里长城和秦始皇兵马俑以及埃及的金字塔都可证明:在 2000 年前人类已经能组织、指挥、协调、控制数万乃至数十万的劳动力,历时许多年去完成经过周密计划的宏伟工程,其管理才能令人折服。

在科学技术突飞猛进、知识经济已见端倪、企业竞争日益激烈的今天,市场经济和知识经济不仅要求现代企业的管理者必须是顺应潮流、把握瞬息万变市场的复合型人才,还要求管理者具备丰富的专业知识,必须有能力运用决策、组织、领导、控制、创新等管理手段,这样才能成功地运营一家企业,为社会创造财富。管理活动是人类社会实践最基本的活动之一,与科学技术的进步、经济的繁荣、社会的发展有着密切的关系。现代企业的管理活动又具有层次多、内容复杂、形式多样性等特征。因此,以资源优化配置和合理利用为出发点,运用系统化、科学化、人本化方法对企业管理活动的多元性、复杂性、动态性和权变性进行深入研究,具有十分重要的理论和实践意义。

本书由南京审计大学金审学院徐洪灿(副教授)担任主编,是各位编写老师在结合自身多年从事管理学理论的教学实践与研究的基础上编写而成的,反映了当代管理学发展的最新成就。本书将企业理论与企业组织理论结合起

来,努力将经济学和管理学的最新成果运用于管理问题的分析上。全书共13章,按照决策与计划、组织、领导、控制、创新的职能对管理学的基本原理、基本思想和基本方法进行了系统的阐述,内容涉及管理的内容与特征、管理原则与方法、中外管理思想、决策理论、计划的编制与执行、组织结构的设计、人力资源管理、领导与权力、激励理论、沟通理论与技巧、控制活动、创新职能等诸多方面。

本书在编写过程中,参阅了许多管理学教材,吸收、借鉴与引用了大量国内外学者的理论成果,引用了有关资料、案例等,在此向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。

书中难免不足或谬误,恳请使用本书的师生批评指正。

徐洪灿

2016年10月

目 录

第一章 管理概述	001
第一节 管理的内涵	001
第二节 管理者	006
第二章 管理思想与理论的发展	019
第一节 早期管理思想	020
第二节 古典管理理论	025
第三节 行为管理理论	032
第四节 现代管理理论——管理理论丛林	034
第三章 全球化管理	051
第一节 国际化经营的内涵	051
第二节 国际经营的动因分析	053
第三节 全球化管理模式	055
第四章 决策与决策方法	065
第一节 决策的定义、原则与依据	065
第二节 决策的类型	067
第三节 决策的理论	069
第四节 决策的过程	071
第五节 决策的影响因素	074
第六节 决策方法	078

第五章 计划工作	094
第一节 计划的概念及其性质	094
第二节 计划的类型	097
第三节 计划的编制过程	100
第四节 计划的实施	103
第六章 战略管理	119
第一节 企业管理的发展阶段	119
第二节 战略的定义、本质及战略制定者的责任	121
第三节 战略管理的原则、层次、特点和基本过程	123
第七章 组织与组织设计	133
第一节 组织的概述	133
第二节 职务设计	135
第三节 组织中的职权关系	140
第四节 组织结构	145
第八章 人力资源开发与管理	157
第一节 人力资源开发与管理概述	157
第二节 人力资源计划	160
第三节 人员的招聘与甄选	163
第四节 员工培训	168
第五节 绩效评估	171
第六节 员工薪酬及劳动法律关系	173
第九章 组织文化	190
第一节 组织文化概述	190
第二节 组织文化的功能	192
第三节 组织文化的形成与建设	194

第十章 领导	202
第一节 领导概述	202
第二节 领导理论	207
第三节 领导者的修养与领导艺术	216
第十一章 激励	221
第一节 激励概述	221
第二节 激励理论	224
第三节 激励方式	229
第十二章 控制	234
第一节 控制概述	234
第二节 控制的过程	239
第三节 控制方法	243
第十三章 创新	250
第一节 创新概述	250
第二节 创新的基本内容	257
第三节 创新的原则与支柱	264
第四节 创新的方法与策略	270
第五节 创新的过程	276
参考文献	282

管理概述

学习目标

理解管理的含义；
熟悉管理各职能间的相互关系；
理解管理各职能的表现形式；
解释管理的双重属性；
了解管理者的角色类型；
掌握管理者的三大技能及各技能在不同管理层次中的比例情况；
掌握领导与管理的区别与联系；
通晓成功管理者所具备的素养。

第一节 管理的内涵

一、管理的定义

管理的定义有多种。福莱特(Follett, 1942)曾给管理下了一个经典的定义,她将管理描述为“通过其他人来完成工作的艺术”。这一定义把管理视作艺术,它强调了人的因素在管理中的重要性。但要对管理有个较全面的了解,这一定义显然是不够的。

下面我们援引中外有代表性的教科书中对管理所下的定义,并据此给出本书的定义。

“古典管理理论”的代表人物之一、法国著名的矿业工程师亨利·法约尔(Henri Fayol)认为,管理是一种具有特殊职能的活动。他以大企业的整体为研究对象,指出管理是企业经营的六种活动(技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动)之一,它包括计划、组织、指挥、协调和控制等五个主要职能。

“行为科学”的理论则把管理理解为协调人际关系,激发人的积极性,以求达成共同目标的一种活动。行为科学理论认为人的行为是由动机决定的,动

机是由需要引起的,管理就是要解决人的行为、动机和需要三者之间的关系。

“经验主义”学派的代表人物之一、“现代管理之父”彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)对管理作了较为全面的论述。他认为,管理是一种工作,因此它有其技能、有其工具、有其技术;管理是一门学术,是一门到处均可运用的系统化知识;管理也是一种文化,它包含在价值、风格、信仰与传统之中;管理还是一种任务,它主要不在于“知”,而在于“行”。

罗宾斯和库尔特(Robbins and Coulter)认为:“管理这一术语是指和其他人一起并通过其他人来有效地完成工作的过程。”这一定义把管理视作过程,它既强调了人的因素,又强调了管理的双重目标:既要完成工作,又要讲究效率。

杨文士和张雁认为,管理是指“组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能活动来协调他人的活动,使他人同自己一起实现既定目标的活动过程”。该定义只强调了人的作用,而忽视了管理对其他资源的作用。

综合上述定义,本书对管理的定义是:管理是指通过信息获取、决策与计划、组织、领导、控制、创新等职能活动,来分配、协调人力、物力、财力资源,以期更好地达到组织目标的过程。

二、管理的内涵

对管理的内涵可作如下解释:

1. 管理的载体是组织。组织包括国家机关、政治党派、社会团体、各类企事业单位以及宗教组织等。

2. 管理的本质是活动与过程。所谓活动是指管理的各个职能活动;所谓过程是指通过协调三大资源来实现目标的过程。

3. 管理的对象是资源。即传统的三大资源:人力资源、物力资源、财力资源。在这三大资源中,人力资源发挥着极大的作用。在任何类型的组织中,都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系,任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的。所以管理要以人为中心。

4. 管理的职能活动包括信息获取、决策与计划、组织、领导、控制、创新。之所以将“信息获取”列为管理的职能之一,是因为信息在现代管理活动中占有特殊的地位。

5. 管理的目的是为了实现在既定目标。该目标仅凭单个人的力量是无法实现的,这也是建立组织的原因。任何组织都有其存在的目的,组织可以小到

几个人,大到几万、几十万、几千万、几亿人。

三、管理各职能的关系及其表现形式

(一) 管理各职能之间的关系

管理各职能之间的关系可以通过图 1-1 把其表现出来。

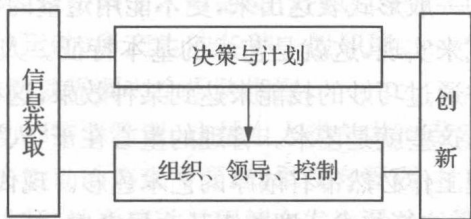


图 1-1 管理各职能间的关系

(二) 管理各职能的表现形式

1. 管理者在决策过程中需要适时适地的获取适量的信息,以提高决策的质量。
2. 决策职能通过方案的产生与抉择以及通过计划的制定表现出来,决策与计划职能是其他管理职能的前提与依据。
3. 组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来。
4. 领导职能通过领导者和被领导者在组织中的关系所表现出来的。
5. 控制职能是通过对偏差的识别和纠正表现出来;组织、领导、控制职能旨在保证决策与计划的顺利实施。
6. 创新职能通过组织提供的服务或产品的更新和完善以及其他管理职能的变革和改进所表现出来的,是各项管理职能的灵魂和生命,贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中。

四、管理是科学性与艺术性的统一

管理是一门科学,因为它与其他科学一样,具有客观性、实践性、理论系统性和真实性。管理的客体是人、财、物等基本要素,管理就是通过有效地利用这些要素以实现组织的目标。作为管理行为主体的管理者,他不仅要熟悉管理的对象及其运动规律,还必须掌握管理理论、方法和手段,并运用这些去进行管理的实践活动。管理首先是对人的管理,要选好人、用好人、培养好人,这就有赖于社会学、心理学、教育学、法学的理论和方法。其次是对财和物的管理,这就需要用到经济学和数学。管理是通过信息的传递来实现的,计算机是信息处理的现代化手段,因而信息学、计算机科学在管理中发挥着重要的作

用,等等。管理科学实际上就是上述学科的基础上综合发展而成的。不仅如此,为了使管理有效,对一些专业化的管理,管理者还必须熟悉相应的专业技术知识,如产品知识、生产工艺、经营战略等,通过决策与计划、组织、领导、控制等使各种要素和各项专业技术更好地发挥作用,提高工作效率和经济效益。

但是,管理科学又与其他学科不同,它同时具有很强的艺术性。管理的许多内容不能以逻辑的一般形式表达出来,更不能用定量的数学模型来表示,只能以形象思维的形式来实现,这就是艺术的基本特征。人们从事管理活动需要熟练地运用知识并通过巧妙的技能来达到某种效果,这种技能包括经验、才识、思维力和创造力,这些就是艺术。管理的重心在于“人”,而人是靠思想、感情支配的,因此,管理工作必然带有浓厚的艺术色彩。现代管理艺术主要表现在以下四个方面:一是统筹艺术。即善于从全局考虑问题,能综合运用主客观条件和各种内外部的关系去实现总体目标。二是决断艺术。即善辨是非曲直、权衡利弊得失、区别轻重缓急,且能果断决策。三是用人艺术。即要知人善任、任人唯贤,讲究为人正道,做到得其心而致其力。四是应变艺术。即处变不惊、因势利导,能积极、主动地处理问题,变不利为有利。

管理的科学性与艺术性刻画出了管理的本质。科学性是分析问题的科学方法论,包括大量的专家、实业家在实践中形成的规律和原则,但管理又是一门不精确的科学,只有“更好”,没有“最好”,在决策过程中,追求的是合理解、满意解,而不是最优解。

我们认为,管理的科学性与艺术性不是互相排斥而是互相补充的,忽视管理的科学性,只强调管理的艺术性,将会使艺术性变为随意性;反之,忽视艺术性,管理科学则会变为僵死的教条。总之,二者均来自实践,并在实践中得到统一。

五、管理的双重属性

马克思在分析资本主义管理的性质和职能时指出:凡是直接生产过程具有结合过程的形态,而不表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有双重性。马克思论述的管理的双重性的主要内容是:(1)任何社会的管理都具有双重性:管理的自然属性和管理的社会属性;(2)管理的双重性表现为合理组织生产力和维护生产关系两种管理职能;(3)“指挥劳动”是同生产力直接相联系的,是由共同劳动的社会化性质产生的,是进入社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件,它体现了管理的自然属性;(4)“监督劳动”是同生产关系直接相联系的,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的,是维护社会生产关系和实现社会

生产目的的重要手段,它体现了管理的社会属性。

(一) 自然属性

管理的自然属性是由共同劳动的社会化性质决定的、与生产力相联系的、不以人们的意志为转移也不因社会制度不同而改变的一种客观存在的性质。正如马克思在百余年前的论证:一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动(不同于这一总体的独立器官的运动)所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。

人类的任何活动都需要管理,这是由人类的共同劳动的社会化性质决定的。管理是人类社会活动的客观需要,如果没有管理,社会的生产、交换、分配活动都不可能正常进行,社会劳动过程就会发生混乱。管理也是生产力,任何社会、任何企业,其生产力水平的高低取决于各种经济资源是否得到有效利用以及社会劳动者的积极性是否得到充分发挥,而这两者都依赖于管理。对具有同样资源和劳动力的社会和企业,之所以表现出不同的生产力水平和经营管理效果,原因主要在于管理水平不同。因此,管理是生产力。

由于管理贯穿于各种社会活动中,从这一点上讲体现的是管理的一般职能,但是这些一般职能是需要通过管理的基本职能来表现的。

(二) 社会属性

管理的社会属性是由共同劳动所采取的社会综合方式的性质决定的,是同生产关系直接相联系的,是由维护社会生产关系和实现社会生产这一目的决定的一种性质。管理的社会属性实际上体现的就是“为谁管理”的问题。在漫长的人类历史中,管理历来是为统治者实现社会生产目的而服务的,因此,管理就必然是维护生产关系的。

马克思曾对资本主义社会作过深刻的论述:资本家的管理不仅是一种社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,它同时也是剥削社会劳动过程的职能,因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。

随着社会经济的发展,在资本主义社会,管理的社会属性已经不能简单地体现为资本家剥削工人的工具。因为管理者在行使管理职能时,既要满足资本家及所有股东对利润的追求,又要满足员工物质和精神的需要;既要保证企业发展的需要,又要考虑到广大消费者的利益;既要追求企业的最大利润,又要处理好企业与社会的关系。但是,从本质上讲,管理仍没有改变剥削性,只是披上了一层公平和民主的面纱,从形式上看更巧妙了。

在社会主义社会中,管理的社会属性体现为任何组织和个人在行使管理

职能时,都要从全社会的整体利益出发,自觉地践行局部利益服从整体利益、个人利益服从组织利益。我国随着经济体制改革的深入,公有制形式正在向多元化方向发展,但是,管理的社会属性并没有发生根本改变。管理是为人民服务的,管理的目的就是为了使人与人之间的关系,国家、集体和个人之间的关系更加和谐。任何管理者都应当成为人民的公仆,人民应当真正成为社会组织的主人。

管理双重性的理论是指导人们认识和掌握管理特点和规律,实现管理目标的有力武器。只有认识和掌握管理二重性的原理,才能分清不同社会制度下管理的共性和个性,正确处理学习与创新的关系。

第二节 管理者

管理者是组织中这样的成员,他告诉别人该做什么以及怎样去做。在组织中,很容易将管理者、操作者区分开来,后者是指组合子中的这样的成员,他们直接从事一项工作和任务,并且没有人向他们报告。但是今天再这样简单地区分管理者和操作者就不行了。组织以及工作正在变化的性质模糊了管理者与操作者之间的界限,许多传统的职位现在都包括了管理性的活动,特别是团队中。例如,团队成员通常需要制订计划,制定决策以及控制他们自己的绩效。正是由于这些非管理的雇员承担着过去管理者的一部分职责,所以我们不能够再用过去的定义来描述今天的各种管理情境。

一、管理者的定义

对管理者(Manager)的理解也如同对管理的理解一样,对其定义的表述在管理学界一直有争议。在管理实践的早期,管理被定义为是“对其他人的工作负有责任的人”。彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为:管理者并不是由他的权利和职位所决定的,管理者真正成为其管理者的理由,在于他对组织的贡献的责任。

本书采用罗宾斯和库尔特(Robbins and Coulter)对管理者的定义:管理者应该是通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的的人。

二、管理者的类型

按照管理者在组织中所处的地位划分,管理者可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者(或一线管理者),见图 1-2。

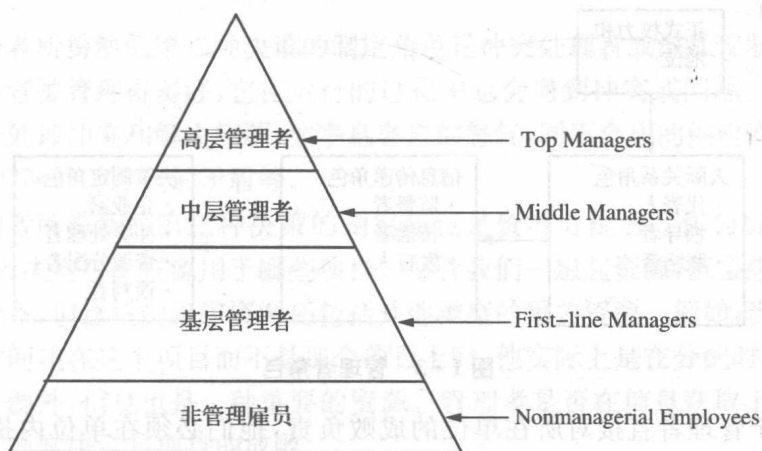


图 1-2 管理者在组织中的层次示意图

高层管理者处于组织的最上层。他们的主要任务是制定组织的总体目标和发展战略,把握组织的大政方针,对整个组织的管理富有全面责任。在西方,如总裁、董事长、CEO(首席财政执行官)、COO(首席运营官)、CFO(首席财务执行官)等,在我国工商企业中的经理、厂长,学校校长,医院的院长等。

中层管理者处在组织的中间层次上。他们的职责是贯彻高层管理者做出的决策,监督和协调基层管理者的管理工作,起到承上启下的作用。如大公司的地区经理、分部(事业部)负责人、生产主管、车间主任等。

基层管理者又称为一线管理者,是组织的最底层管理人员。基层管理者的主要职责是直接指挥非管理雇员的现场作业活动。如工厂里的班组长、小组长、主管等。

三、管理者的角色

20 世纪 60 年代末期,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)经过大量的观察和研究,在其 1973 年出版的《经理工作的性质》一书中,将管理者的角色归纳为三大类:人际关系角色、信息传递角色、决策制定角色,如图 1-3 所示。

(一) 人际关系角色(Interspersonal Roles)

人际关系角色归因于管理者的正式权力。管理者所扮演的三种人际关系角色分别是代表人角色、领导者角色、联络者角色。

作为所在单位的领导,管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。例如管理者有时必须参加社会活动,如出席社区的集会或宴请重要客户等。这时,管理者扮演着代表人角色。



图 1-3 管理者角色

由于管理者直接对所在单位的成败负责,他们必须在单位内扮演领导者角色.这时,管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保目标的实现。

管理者还必须扮演联络者角色。没有联络,管理者就无法与别人一起工作,也无法与外界建立联系。

(二) 信息传递角色(Informational Roles)

在信息传递角色中,管理者负责确保和其一起工作的人能够得到足够的信息。管理职责的性质决定了管理者既是其所在单位的信息传递中心,也是别的单位的信息传递中心。

管理者必须扮演的一种信息传递角色是监督者角色。监督的目的是获取信息。管理者可通过各种方式获取一些有用的信息,如通过密切关注组织自身状况以及外部环境的变化,通过接触下属,利用个人关系网等方式来获取信息。这些信息有助于管理者识别潜在的机会和威胁。

作为信息的传播者,管理者把监督获取的大量信息分配出去,传递给有关员工。管理者有时也会因特殊目的而隐藏特定的信息。

管理者的最后一种信息的传递角色是发言人角色。管理者必须把信息传递给外界,例如必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向,必须向消费者保证组织在切实履行社会责任,以及必须让政府官员对组织遵守法律的良好表现感到满意。

(三) 决策制定角色(Decisional Roles)

在决策制定角色中,管理者处理信息并得出结论。管理者负责做出决策,并分配资源以保证决策方案的实施。

管理者所扮演的第一种决策的制定角色是企业家角色。作为企业家,管理者对发现的机会进行投资,如开发新产品、提供新服务或发明新工

艺等。

管理者所扮演的第二种决策的制定角色是冲突处理者或混乱驾驭者。一个组织不管被管理得多好,它在运行的过程中总会遇到冲突或问题。管理者必须善于处理冲突和解决问题,如平息客户的怒气,同不合作的供应商进行谈判,或者调解员工之间的矛盾等。

管理者所扮演的第三种决策的制定角色是资源分配者。作为资源分配者,管理者决定组织资源用于哪些项目。尽管我们一想起资源,就会想起财务资源或设备,但这里的组织资源还包括其他类型的重要资源。例如,当管理者选择把时间花在这个项目而不是那个项目上时,他实际上是在分配时间资源。除时间资源外,信息也是一种重要的资源。管理者是否在信息获取上为他人提供便利通常决定着项目的成败。

管理者所扮演的最后一种决策的制定角色是谈判者角色。管理者把大量的时间花在谈判上,谈判对象包括员工、供应商、客户和其他组织。无论是何种类型的组织,其管理者为确保组织目标的实现都必然要进行谈判工作。

四、管理者的技能

尽管管理者的种类很多,工作也各不相同,但他们发挥作用的大小,以及能否进行有效的管理工作,在很大程度上取决于他们所具备的管理技能。技能是来源于知识、信息、实践和资质特殊的能力。根据罗伯特·李·卡茨(Robert L. Katz, 1974)的研究,管理者通常需具备三类技能:

(一) 技术技能(Technical Skills)

技术技能是指管理者掌握并熟悉特定专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。如监督建筑人员的管理者必须懂建筑业务。

技术技能对于各种管理层次的重要性可以用图 1-4 来表示。即使技能对于基层管理者最重要,对于中层管理者较重要,对于高层管理者较不重要。

(二) 人际技能(Human Skills)

人际技能是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。管理者的人际技能包括对下属的领导能力和处理各种关系的能力。

人际技能对于各种管理层次的管理的重要性可以用图 1-4 来表示。人际技能对于所有层次的管理的重要性大体相同。

(三) 概念技能(Conceptual Skills)

概念技能是指产生新想法并加以处理,以及将关系抽象化的思维能力。具有概念技能的管理者往往把组织看作一个整体,并且了解组织各个部分的相互关系。