



中国科学院规划教材·经济管理类核心课系列

ZHONGGUO KEXUEYUAN GUIHUA JIAOCAI

管理学

主 编 徐小平 孙庆莉

副主编 王艳红



科学出版社

www.sciencep.com

中国科学院规划出版 经济管理类核心课系列

管 理 学

主 编 徐小平 孙庆莉

副主编 王艳红

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本书以过程管理理论体系为主,同时汲取中外管理学理论重要流派的理论精华,并结合现代管理实践编写而成。

本书分为总论、决策与计划、组织、领导、控制五篇,本着理论性、指导性、实践性的原则,紧密结合现代组织(企业)管理的特点与要求,深入浅出地阐述管理理论与管理实践问题,准确明了地介绍管理的一般方法,突出了管理学理论的一般性、内容的综合性和实用性,同时体现出一定的时代性。各章后附有与各章教学内容相对应的复习思考题和管理案例,有助于读者对所学内容的复习与巩固。

本书适合于普通高等院校经济管理专业学生的管理学教学使用,适合在岗人员的在职培训和继续教育之用,也可作为各行各业的管理者及广大的青年学生学习管理学的基础读物。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/徐小平,孙庆莉主编. —北京:科学出版社,2010

中国科学院规划教材·经济管理类核心课系列

ISBN 978-7-03-025928-8

I. 管… II. ①徐…②孙… III. 管理学-教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第199024号

责任编辑:张 兰/责任校对:包志虹

责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

骏主印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010年1月第 一 版 开本:B5 (720×1000)

2010年1月第一次印刷 印张:20 3/4

印数:1—5 000 字数:406 000

定价:32.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

对于现代企业而言，管理的重要性日益突出。《管理学》则包含了管理的全部基础性概念，如经济管理、行政管理、军队管理、教育管理、卫生管理、科技管理等，它是学习任何一门专业管理学的必备基础知识，它的重要性不言而喻。

能有机会与科学出版社合作出版一本《管理学》，将管理学课程任课教师的一些研究心得与教学经验渗透在这部教材中，是我们多年的愿望。教材编写组的成员在多年的教学实践中，努力积累各种资料，不断地发掘、整理、汲取中外管理理论与实践的精华，并结合对在教学中使用和参考中外管理学教材时发现的一些问题的思考，写出了这部管理学教材。其实我们是站在对管理学卓有贡献的管理学者的肩膀上编写出了本书。

本书是针对普通地方高校经济管理学科专业人才的培养特点，以培养应用型、复合型人才为宗旨来编写的。我们在吸收国内外经典管理学教材合理内核的基础上，结合一线管理学教授多年的实践教学经验和学生对管理学的教学需求来进行编写。编写的指导思想如下：

（1）准确定位教材使用对象，既满足普通高校本科生学习管理学课程的需要，又要满足其他不同层次读者的需要。

（2）力求融会中西方有关内容并符合中国国情，突出本书的理论性、实践性和指导性。

（3）努力使教材的体系结构严谨、内容详略得当、理论阐述准确、表达深入浅出。本书力求用通俗的语言解释高深的管理理论，以取得更好的教学效果，达到学习目的。

（4）强调管理实际操作能力的培养，在每章后设置复习思考题及案例分析，并向学生提供解决问题的方法和工具，启发学生的分析思考能力，培养学生解决问题的能力。

依据上述指导思想，本书力求做到基本理论、原理、方法和



技术形成有机系统,循序渐进,易于学生学习、理解和吸收。在教材的编写过程中,整个内容体系突出了四个结合,即管理理论与管理实践相结合,基础理论与前沿理论相结合,管理理论的相对稳定与动态发展相结合,理论知识的严谨性与阐述上的深入浅出相结合。本书一方面能够为进一步学习有关各专门的管理学知识打下坚实的理论基础,另一方面也为实际工作者提供一定的参考和指导。

本书由徐小平、孙庆莉担任主编,王艳红担任副主编。徐小平教授负责本书的编写大纲制定和统稿工作,并对全书进行总撰和修改,宋国宇参与了部分总撰工作。参加编写的人员具体分工如下:徐小平(第一、四、七、八、九章);陈彦丽、徐小平(第二章);徐小平、李健(第三章);李健、徐小平(第五章);宋国宇(第六、十四、十五章);王艳红(第十章第一、二节,第十六章);孙庆莉、王艳红(第十章第三节);孙庆莉(第十一、十二章);徐小平、陈彦丽(第十三章)。

本书在编写过程中比较研究了国内外出版的有关著作,并力图根据作者的教学经验与研究心得,将国外管理学领域理论的进展与我国改革开放的经验有机地结合在一起,更接近中国国情,以便改进管理工作,促进我国经济发展。但由于作者水平所限,本书难免有疏漏与不当之处,恳切希望专家学者和广大读者批评指正。

编者

2009年8月20日

目 录

前言

第一篇 总 论

第一章	管理与管理学	3
第一节	管理的概念和特征	3
第二节	管理职能和管理者	7
第三节	管理的性质	14
第四节	管理学的框架与研究内容	16
本章小结		18
复习思考题		18
第二章	管理理论的发展	20
第一节	管理思想的产生	20
第二节	古典管理理论	24
第三节	行为科学理论	31
第四节	当代管理理论	34
第五节	当代管理理论的新思潮	39
本章小结		43
案例		43
复习思考题		44
第三章	组织环境	45
第一节	组织环境的含义与特性	45
第二节	环境分析的意义	47
第三节	组织环境类型的分析	49



本章小结	53
案例	53
复习思考题	56

第二篇 决策与计划

第四章 决策

第一节 决策的概念与决策类型	59
第二节 决策的原则和一般步骤	62
第三节 决策方法	66
本章小结	86
案例	86
复习思考题	89

第五章 计划

第一节 计划概述	91
第二节 计划类型与计划层次体系	94
第三节 计划的原则与计划过程	99
本章小结	103
案例	104
复习思考题	107

第六章 计划管理的方法与技术

第一节 计划管理的方法	108
第二节 网络计划技术	116
第三节 目标管理	121
本章小结	128
案例	128
复习思考题	130

第三篇 组 织

第七章 组织设计（上）

第一节 组织设计的目的、内容和原则	133
第二节 组织结构设计	137



第三节 职权关系·····	147
第四节 影响组织设计的权变因素·····	150
本章小结·····	160
复习思考题·····	160



第八章 组织设计（下）····· 161

第一节 职能型、分部型和混合型结构模式·····	161
第二节 矩阵型结构模式·····	166
第三节 动态网络结构模式·····	169
本章小结·····	171
案例·····	172
复习思考题·····	176

第九章 人员配备工作····· 177

第一节 人员配备的工作内容与人员配备原则·····	177
第二节 管理人员的选拔·····	179
第三节 管理人员的考评·····	185
第四节 管理人员的培训·····	188
本章小结·····	191
案例·····	191
复习思考题·····	192

第十章 组织变革与文化····· 193

第一节 组织变革的动因与变革方式类型·····	193
第二节 组织变革管理·····	200
第三节 组织文化·····	205
本章小结·····	212
案例·····	213
复习思考题·····	214

第四篇 领 导

第十一章 领导····· 217

第一节 领导的含义·····	217
第二节 领导理论·····	221



第三节 领导艺术·····	231
本章小结·····	233
案例·····	234
复习思考题·····	237

第十二章 激励 ····· 238

第一节 激励的概念与激励的基本模式·····	238
第二节 激励理论·····	241
第三节 激励方式·····	254
本章小结·····	257
案例·····	257
复习思考题·····	259

第十三章 管理沟通 ····· 260

第一节 沟通的概念与沟通的过程·····	260
第二节 沟通的类型与沟通渠道·····	263
第三节 有效沟通的障碍与信息沟通的改善·····	268
本章小结·····	271
案例·····	272
复习思考题·····	274

第五篇 控 制

第十四章 管理控制 ····· 277

第一节 控制的基础·····	277
第二节 控制的类型与有效控制的要求·····	280
第三节 控制过程·····	286
本章小结·····	291
案例·····	291
复习思考题·····	294

第十五章 控制的技术与方法 ····· 295

第一节 预算控制方法·····	295
第二节 非预算控制方法·····	302
第三节 生产控制方法·····	306
本章小结·····	314



案例.....	314
复习思考题.....	319
参考文献	320



第一篇

总 论

管理活动古已有之，管理实践同人类一样古老，人类历史充满了体现丰富管理思想的有组织活动的痕迹。无论是埃及的金字塔的建造、中国的万里长城的修建，还是兴修水利和开凿运河，无一不渗透着组织与管理。在治理国家、带兵打仗等方面，也都体现着古代丰富的管理思想与管理实践。而管理实践与管理思想被概括、总结、提炼、抽象，进而形成系统的理论则是近一百年的事情。管理是一切有组织的活动必不可少的组成部分。当今社会，人们越来越清楚地认识到管理的重要作用，因此也更加重视管理。从社会普遍存在的管理活动中概括出来的基本规律构成了一般管理学的内容，管理学作为一门系统地研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学，适用于各种不同的组织，是各门具体的管理学科的共同基础。



章

管理与管理学

本章学习目标

1. 重点了解管理的定义与特征，有助于对管理的对象、本质、任务等问题的深入认识。
2. 概括认识管理职能和管理者的类型及管理者的技能。
3. 通过对管理二重性的认识，学会运用唯物辩证的方法来对待管理问题。
4. 了解管理学的框架和研究内容，有助于我们以历史的、动态的、辩证的态度学习与研究管理学。

管理是人类社会生活中十分广泛的活动，也是最重要的活动之一。因此对于管理和管理学相关问题概括的认识与了解，是学习管理学课程首先要重视的问题。本章主要介绍管理的概念、特征，管理的职能与管理者，管理的性质，管理学的框架与研究内容。

第一节 管理的概念和特征

一、管理的定义

管理一词越来越广泛地被使用，其含义也极其广泛。在当今社会中，上至国家领导人、政府的高级官员，下至企业的普通管理人员，他们都在不同的领域从事着管理的实践。如果从广义的角度看待管理，社会中每一个领域、部门、行业、企业甚至家庭，都离不开管理。由于管理的含义如此广泛，因此，它的内容可以被看成是包罗万象的。但是管理学所要学习和研究的管理是带有限定的管理，即对组织活动的管理。

自从泰罗和法约尔以他们的研究开创管理学以来，学术界对管理一词的定



义一直众说纷纭。人们从不同的角度,对“管理”进行了解释。英文中表示管理的词最常用的有:management、administration,前者多与经营相联系,后者多与行政管理相联系;此外还有 execution,也带有管理的意思,但偏重于执行、实施之意。在中文中,管理有“管辖”、“处理”、“理事”等意,即对一定范围的人员及事物进行安排和处理,但这种字面的解释不可能表达出管理本身所具有的完整含义。

关于管理的定义,至今仍未得到一致和统一。在国外管理学界中比较有代表性的观点主要有以下几种。

美国管理学家切斯特·巴纳德(Chester Barnard)认为,“管理是组织中维持集体协作行为延续发展的有意识的协调行为”。当代管理过程学派的主要代表人物,美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为,“管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标”。美国管理学家赫伯特·A. 西蒙(Herbert A. Simon)认为,“管理的本质是决策,或者说是围绕着决策的制定和组织实施而展开的一系列活动”。罗宾斯(Robbins)和库尔特(Coulter)认为,“管理这一术语是指和其他人一起并且通过其他人来有效地完成工作的过程”。此外还有小詹姆斯·H. 唐纳利(J. H. Donnelley)、弗里蒙特·E. 卡斯特(Fremont E. Custer)等学者普遍认为管理是通过协调他人(组织成员)的活动来实现组织目标的活动过程,重点强调的是对人的协调,以及管理是一个活动过程。

《管理思想的演变》的作者丹尼尔·A. 雷恩(1986)则对管理有了进一步的解释:“给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。”雷恩的定义在强调管理是对人的协调及管理是一个活动过程的基础上,关注到管理活动主要是针对组织对资源(包括物质资源和人力资源)的获取、分配和利用进行的,以及管理活动与实现组织目标之间的关系。

20世纪90年代以来,国内外学者在管理的定义中关注到了“对资源的分配和协调”。比较有代表性的管理的定义主要有以下几种。

徐国华等(1998)指出,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”。芮明杰(1999)认为“管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动”。周三多(2005)认为“管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程”。

本书综合以上学者对管理的认识,对管理做出如下定义:管理是指一定组织中的管理者,依据一定的管理规律、原则、程序和方法,通过履行计划、组织、领导、控制等职能来获取、合理配置和协调组织资源,从而有效地实现组



织目标的活动。

二、管理的特征

为了更全面地理解管理的概念，我们有必要进一步探讨管理的一些基本特征。

（一）管理是一种社会现象和文化现象

只要有人类社会存在，就会有管理存在。自人类意识到集体活动可以实现人们孤立地工作无法取得的成果时，就采取了集体活动的形式，也就有了对集体活动所必需的管理。管理作为集体活动方式的一个重要组成部分，当然也是文化的一个组成部分。发展到现代社会，现代组织管理同古老的管理活动相比有了质的变化，但是管理作为组织文化的重要组成部分的特征却更为突出。首先，管理是建立在对各种实体要素的管理之上的；其次，不同组织的管理必定体现出各自的价值观和对管理客体人格特性的不同认识；再次，管理需要通过运作过程的制度系统的建立来实现；最后，管理具有传承性。当今社会，通过各种组织的管理体现出来的文化差异日益突出，因而中国的组织管理更需要重视管理的文化差异，不能完全照搬外国的管理经验。

（二）管理的对象是能为组织所调用的一切资源

管理的对象是指管理者所作用的对象，包括组织中的人力资源、金融资源、物质资源、信息资源、关系资源等能为组织所调用的一切资源。这些资源既是管理的要素，也是管理的对象。

1. 人力资源

人力资源是最主要的管理对象，也是管理中最重要要素，没有人员也就不存在管理。因为一切组织资源中，只有人是“活”的资源，具有主观能动性；人力资源又是最难把握的管理对象，他们是能够自我主宰的“组织人”和“自然人”。人无论作为管理主体还是管理客体，都是对管理活动影响最大的可变因素。管理者的任务一方面是合理配备人力资源，使其与物质技术设备有机结合，产生高效率；另一方面就是要充分调动组织成员的主观能动性，发挥员工的智慧和潜力，以达到提高劳动生产率的目的。

2. 财力资源

财力资源也称为金融资源，是指货币资本和现金。资金的筹集、分配，资金的使用与使用效率等，既是管理活动的一项重要内容，也是管理计划和管理控制的重要对象。



3. 物质资源

物质资源是指组织为保证正常运转所需要的各种物质性的资源，在生产经营性组织中主要是指原材料和土地、厂房、生产设备、办公室等；在非生产组织中则是指各种物资装备，如学校和医院的各种教学、医疗设施和设备，办公室，土地等。物资在管理中不是能动的因素，是受其他各种要素，如人员、信息、技术等作用的被动因素，但是如果缺乏物资，其他一些管理要素将无法发挥作用。对物质资源的管理重点应放在优化各种物质资源的配置上，一方面通过员工与生产资料的合理结合来推动物质要素发挥作用，另一方面提高各种物质资源的利用率，提高使用效果和效率。

4. 信息资源

管理信息是指能够反映管理内容的，可以传递和加工处理的文字、数据和信号。信息是一项极为重要的资源，是任何管理组织所不可缺少的沟通媒介，是联结其他管理要素不可缺少的“软纽带”，因此作为管理要素的信息就格外重要。管理信息是决策和计划的基础，是组织和控制管理过程的依据，它能够使管理层次、部门机构、各工作环节之间互相沟通，使组织形成一个有机整体；同时通过信息联系使组织这个开放的系统能够与外部环境达到动态平衡。

5. 关系资源

关系资源是指组织与其所处环境中的政府和其他组织的合作及亲善的程度与广度。开放的组织一般都会与政府、金融机构、企业、学校、社会团体等各方面有着不同程度的交往。从管理的角度看，与这些组织之间建立的关系也是一种资源，如果利用得好将会有助于组织目标的实现。现代组织管理已逐渐由仅仅管理一个单体组织转向同时管理各组织间的关系，关系资源的作用因此变得更为重要。

（三）管理的本质是协调

管理的对象是组织的各种相关资源，没有管理，这些资源是不会自动、按比例地结合在一起发挥各种资源应有的作用。要想使管理的对象能够按比例、有序地结合起来，协调、高效率地运转，有效实现组织目标，就必须通过管理及管理协调来实现，而管理的核心就是协调。管理协调主要通过协调使组织活动一体化，它包括两个含义：一是对所有资源的合理配置与协调；二是对组织内成员关系的协调。



1. 对所有组织资源的合理配置与协调

管理者主要通过计划对组织的人力、物力、财力按比例合理配置来对资源进行协调,通过控制和反馈,进一步掌握和分析比例关系的协调性。这些比例关系主要包括人与人之间的分工协作、人与物、人与资金、物与物、物与资金等各种比例关系。管理者往往通过各类计划指标和财务指标来实现对资源的协调。

2. 对组织内成员关系的协调

对成员关系的协调是管理的核心。组织成员关系主要包括以下三种:①主管人员与下属之间的关系,这是各种人际关系的主导与核心。②一般成员之间的关系。这种关系在组织中大量存在,对组织的社会气氛有直接影响。一般成员之间不存在等级关系,主要包括两方面关系,即人与人之间在工作上的分工协作关系和人与人之间的利益关系,后者是管理的难点与重点。③群体之间的关系。群体是组织内部的团体,有正式与非正式之分。正式团体是通过组织章程确立的部门和机构;非正式团体是指组织中的一些人为了满足某种共同的感情或需要而出现的一种自发的群体形式。群体之间的关系包括组织内正式团体与正式团体、正式团体与非正式团体、正式团体与组织、非正式团体与非正式团体、非正式团体与组织等多种关系。协调群体之间关系的是一项“系统工程”,远比一般成员之间关系的协调复杂的多,处理不好,会直接影响到组织目标的实现。

007

(四) 管理的任务是有效地实现组织预定的目标

管理本身不是目的,管理是为有效实现组织目标服务的。“有效”的要求至少表现在两个方面:一是要通过管理来保证组织活动顺利进行;二是要通过管理使组织的目标活动在不断提高经济效益的前提下进行,即主管人员一定要创造一种环境,使组织成员在这个环境中,以最少的资源投入完成组织的既定目标,或者说,在相同的环境中,使用现有的资源,完成比预期目标更高的绩效。

第二节 管理职能和管理者

一、管理的职能

管理职能是指管理过程中各项活动的基本功能。管理本来是一种综合的、动态的系统性活动,划分管理的职能,只是为了从理论研究上更清楚地描述管理活动的整个过程,也便于使管理人员更容易接受这些概念。将管理活动的整