

GUANLIXUE

管理学

宋瑞卿 张晓霞 / 著



中国财政经济出版社

管 理 学

宋瑞卿 张晓霞 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/宋瑞卿, 张晓霞著. —北京: 中国财政经济出版社, 2004.12

ISBN 7-5005-7761-3

I. 管… II. ①宋…②张… III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 123539 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

850 × 1168 毫米 32 开 13.75 印张 335 000 字

2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6 000 定价: 28.00 元

ISBN 7-5005-7761-3/F·6812

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

目

录

绪论：什么是管理学·····	(1)
第一节 什么是管理·····	(1)
第二节 什么是管理学·····	(7)
案例与阅读·····	(11)

第一篇 总 论

第一章 管理理论的发展·····	(19)
第一节 早期管理理论·····	(19)
第二节 古典管理理论·····	(25)
第三节 行为科学理论·····	(32)
第四节 当代管理理论·····	(39)
案例与阅读·····	(47)
第二章 道德与社会责任·····	(56)
第一节 道德·····	(56)
第二节 社会责任·····	(60)
案例与阅读·····	(66)

第三章 环境分析与信息获取	(83)
第一节 环境分析.....	(83)
第二节 信息与信息技术.....	(90)
案例与阅读.....	(95)

第二篇 计 划

第四章 计划	(105)
第一节 计划概述.....	(105)
第二节 计划的组织实施.....	(110)
案例与阅读.....	(116)
第五章 决策	(122)
第一节 决策的一般原理.....	(122)
第二节 决策过程.....	(125)
第三节 决策方法.....	(130)
案例与阅读.....	(136)
第六章 战略	(150)
第一节 战略概述.....	(150)
第二节 战略层次与战略类型.....	(155)
第三节 战略分析与选择.....	(165)
第四节 战略实施、控制和评价.....	(168)
案例与阅读.....	(171)

第三篇 组 织

第七章 组织的一般原理	(189)
第一节 组织概述	(189)
第二节 组织结构的建立	(192)
第三节 职权的设置	(204)
第四节 委员会与非正式组织	(211)
案例与阅读	(215)
第八章 人员配备	(228)
第一节 人员配备的任务和原则	(228)
第二节 员工招聘	(231)
第三节 人员培训	(237)
第四节 绩效评估	(239)
案例与阅读	(242)
第九章 组织文化与组织变革	(259)
第一节 组织文化	(259)
第二节 组织变革	(264)
案例与阅读	(271)

第四篇 领 导

第十章 领导	(293)
第一节 领导概述	(293)
第二节 领导素质和领导群体结构	(297)

第三节 领导理论.....	(302)
案例与阅读.....	(317)
 第十一章 激励.....	(327)
第一节 激励的基本原理.....	(327)
第二节 激励理论.....	(329)
第三节 激励的手段和方法.....	(334)
案例与阅读.....	(336)
 第十二章 沟通.....	(346)
第一节 沟通的基本原理.....	(346)
第二节 沟通的形式.....	(348)
第三节 沟通障碍及其克服.....	(351)
案例与阅读.....	(354)

第五篇 控 制

第十三章 控制.....	(367)
第一节 控制概述.....	(367)
第二节 常用的控制技术.....	(376)
第三节 全面控制和专门控制.....	(385)
案例与阅读.....	(388)

第六篇 创 新

第十四章 创新.....	(399)
第一节 创新概述.....	(399)

第二节 创新的基本内容.....	(408)
案例与阅读.....	(417)
主要参考书目.....	(429)
后 记.....	(431)

绪论 什么是管理学

第一节 什么是管理

一、管理的概念

关于管理，中外学者有各种各样的观点。

国外学者代表性的观点有：

科学管理之父泰罗给管理下的定义是：管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。

亨利·法约尔在其《工业管理与一般管理》一书中认为，管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。这个概念对管理的概念有重大的影响。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为，“管理就是决策”。

彼得·德鲁克认为：管理就是经由他人的劳动，以完成工作目标的一系列活动。

哈罗德·孔茨的观点是：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。

斯蒂芬·罗宾斯的观点为是：管理是指同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。

国内的学者们认为：

管理就是由一个或多个个人来协调他人的活动，以收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

管理就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。

综合以上观点，本书的观点是：管理就是为了更有效地实现组织目标而进行的一系列协调活动的过程。

由这一概念，我们可以看出：

管理是对组织的管理，任何组织都需要管理。组织是具有特定使命的人们为了实现共同的目标而组合成的有机整体。组织可分为营利性组织和非营利性组织。无论营利性组织，例如，工业企业、商业企业、交通运输企业、通讯企业等；还是非营利性组织，例如，政府、军队、学校、医院、党派、宗教组织等都需要管理。管理普遍适用于任何类型的组织。彼得·德鲁克认为，工商管理是一种样板。因此，虽然我们研究的是一般管理，但往往以工商企业这种经济组织作为研究的出发点。

管理是一项有目的的活动，即为了实现组织目标。管理不是为管理而管理，而是通过管理实现组织的目标。管理是手段，而不是目标。

管理是由一系列活动构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制和创新等，它们成为管理的基本职能。

管理是一个追求效率和效果的过程。管理是为了有效地实现目标，因此，管理追求效率和效果。效率体现在组织花费最少的资源投入而取得最大的成果产出。但是，仅有效率是不够的，有效的管理还必须能确保组织的产出能切实地符合顾客的需要，也即具有好的效果。

管理的实质是协调。管理是设计和保持一种环境，使其中的人们能够协调地开展工作。实际上，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，组织才能收到个人单独活动所不能收到的良好效果，体现出组织的协同作用。

管理工作具有以下特性：

管理工作不同于作业工作。管理活动和一般人类活动是不同的。一般人类活动如企业中的生产活动、流通企业的销售活动、医院中的诊治活动、学校中的教学活动是达成组织目标的基本作业活动；而管理是为了确保基本作业活动有效进行的手段。由普通员工提升为管理人员时，人们往往不能很好地区分作业工作和管理工作，以至于不能认清自己的角色。

管理工作既具有科学性，又具有艺术性。管理具有科学性，是人类智慧的结晶；同时，管理又是一门艺术，即利用系统化的知识并根据实际情况发挥创造性的艺术。科学是客观规律的反映，艺术是主观创造的反映。管理是客观规律和主观创造的统一。所以，管理是科学性与艺术性的有机统一。管理者一方面要学习管理的理论和知识；另一方面又必须在实践中锻炼，积累丰富的经验和技能。

二、管理的职能

关于管理职能同样有各种各样的观点。

最早进行管理职能描述的是法国的亨利·法约尔，20世纪初，他在其《工业管理与一般管理》一书中首次写到，所有的管理者都行使五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。这一观点影响很大，以致后来学者对管理职能的描述不过是对这一观点的修正。20世纪50年代中期，哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈在其《管理学》一书中，把管理的职能划分为五种：计划、组织、人员配备、领导和控制，全书的结构安排基于这种职能划分。《管理学》自1955年问世以来畅销20多年。时至今日，管

理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，例如，斯蒂芬·罗宾斯所著的《管理学》。

近年来，创新越来越受到人们的重视，成为管理的一项重要职能，因此，现在公认的观点认为，管理的职能是：计划、组织、领导、控制、创新。本书认同这一观点，并据此形成全书的结构和体系。

计划是对组织未来活动进行的预先筹划和安排。任何活动开始之前，首先要制定计划，如果一个组织连起码的计划都没有，那么管理也就无从谈起。计划工作主要包括的内容：研究组织活动的内外条件；规定组织目标；制定战略及战术决策；编制行动计划。

组织是为了完成计划而对分工协作关系所做的整体安排。要完成下述工作：设计组织，包括设计组织的机构和结构；人员配备，将适当人员安置在组织结构的适当岗位上；运行组织，向配备人员发布指令，提供必要条件；变革组织，根据变化的环境对组织进行调整。

领导是指指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的过程。领导要具备领导的能力和领导的艺术，善于激励和沟通，这样组织的目标才有可能实现。

控制是为了保证组织按预定要求运作而进行的一系列工作。组织在运行过程中可能发生偏离计划的情况，因此，管理者要善于识别偏差，并采取必要的措施，确保目标和计划的实现。

创新就是使组织的各项工作有所革新和改进。在急剧变化的环境下，组织一味地维持现状是不够的，还必须打破现状，有所创新。有效的管理要在适度的维持与适度的创新之间取得平衡。

管理职能之间存在某种逻辑上的先后顺序关系：先计划，继而组织，然后领导，最后控制，创新贯穿于各个职能中。但由于

管理工作过程的复杂性，管理职能实际上并不可能完全按照理论上介绍的某种固定顺序按部就班地进行。只有统一协调这几方面，使之形成连续一致的管理活动整体过程，才能保证管理工作的顺利进行和组织目标的圆满完成。

三、管理者

(一) 管理者的层次

管理者是组织中从事管理工作的人员。组织中的管理者按其所处层次的不同可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

高层管理者是指对整个组织负有全面责任的管理人员。他们负责制定组织的总目标、总战略，掌握大政方针，有权分配组织中的一切资源。他们对环境的正确判断、目标和资源运用的正确决策，对组织的生存和发展具有特别重要的作用。高层管理者对外代表组织，负责协调与外部的关系，并对组织所造成的社会影响负责。总之，高层管理者主要从事战略性的工作。

中层管理者负责制定具体的计划，是对某一部门或某一方面负有责任的管理人员。他们在高层与基层之间起着桥梁和纽带作用，贯彻执行高层管理者所制定的重大决策并传达到基层，同时将基层的意见和要求反映到高层。中层还负责监督和协调基层管理人员的工作。

基层管理者又称一线管理者，是管辖作业人员的管理者。他们的主要职责是传达上级指示和计划，给下属作业人员分派具体工作任务，指导和协调下属的活动，控制工作进度。基层管理者工作的好坏，直接关系到任务的完成和目标的实现。基层管理者所关心的主要是具体的战术性的工作。

(二) 管理者的角色

根据亨利·明茨伯格的研究，管理者扮演着十种不同的角色，

这十种角色可以进一步组合成三大类：人际关系方面、信息传递方面和决策制定方面。

人际关系方面的角色。管理者在处理与人的关系时便扮演着这种角色，具体又包括挂名首脑角色、领导者角色和联络者角色。当管理者履行礼仪性和象征性的业务，如参加社会活动，宴请重要客户，带领有关领导参观企业等，他们都在扮演挂名首脑角色；当管理者激励、指导员工时，他们扮演着领导者角色；当管理者与内部人员进行沟通，与利益相关者建立良好关系时，他们在扮演联络者角色。

信息传递方面的角色。管理者是所在单位的信息中心，他不断从内外部获得各种信息，同时又向外界传递信息。信息传递方面的角色具体又包括监听者角色、传播者角色和发言人角色。当管理者通过接触下属，通过各种媒介寻求和获取各种信息，以便更好地了解组织和环境时，他便扮演监听者角色；当管理者将获得的信息传递给组织的其他成员时，他便扮演传播者角色；当管理者向外界，如股东、消费者、公众、政府等，发布组织的有关信息时，他便扮演发言人角色。

决策制定方面的角色。管理者是组织重要的决策者，在决策制定方面承担重要角色。决策制定方面的角色具体包括企业家角色、混乱驾驭者角色、资源分配者角色和谈判者角色。当管理者积极利用外部机会，不断开发新产品和新工艺，开拓新市场时，他便扮演企业家角色；当管理者处理冲突或问题，调解各种争端时，他便扮演混乱驾驭者角色；当管理者合理分配组织的人力、物力、财力、信息、时间等资源时，他便扮演资源分配者角色；当管理者为了组织的利益与其他组织或个人进行讨价还价、商定成交条件时，他是在扮演谈判者角色。

（三）管理者的技能

根据罗伯特·卡茨的研究，管理者要具备技术技能、人际技能、概念技能三种技能。

技术技能是指使用某一专业领域内的程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。尽管管理者未必要成为技术专家，但还是需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能。当然，不同层次的管理者对于技术技能要求的程度不同。技术技能对于基层管理最重要，对于中层管理较重要，而高层管理者对技术技能只需要一般地了解。

人际技能是指与处理人际关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。人际技能包括对下属的领导能力和处理各种关系的能力。人际技能对于高、中、低层管理者的重要性大体相同。

概念技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境要素间相互影响和作用的能力。具有概念技能的管理者往往能感知和发现环境中的机会与威胁，理解事物的相互关系并找出关键影响因素，权衡不同方案的优劣和内在风险。概念技能对于高层管理最重要，对于中层管理较重要，对于基层管理则不太重要。

第二节 什么是管理学

一、什么是管理学

管理学是教人成功的科学。人类总是有很多很多欲望，这些欲望，人类总是在设法不断的去满足它，但是，人类所拥有的资源又是有限的，这种资源的有限性和欲望的无限性之间的矛盾，

需要通过管理去解决。也就是说，需要以最小化的资源耗费，去满足最大化的欲望。在这个过程中，因为人的社会性，使得人类一直是以组织的方式而不是单个人的方式去行动的，但个人的欲望和组织的欲望、个人的活动方式和组织的活动方式并不天然的表现出一致性，甚至总是天然的表现出不一致性，因此，个体和群体的矛盾，也需要通过管理来解决。我们可以把人类活动分为两个方面：一是人类为实现自身目的而进行的活动——一般人类活动；二是使这种一般人类活动变得更有效的活动——管理活动。管理活动是产生于一般人类活动并为一般人类活动服务的一种活动。

管理活动和人类活动相伴而生，并使人类活动的水平不断提高。人类活动的历史同时就是管理活动的历史。不论是早期的原始人还是今天的现代人，不论是中国人还是外国人，没有谁的活动不需要管理，管理无时不在、无处不在。我们每一个人做每一件事都需要管理，我们很难找出一个不处在任何管理体系中的人，它既不管理任何事情也不被任何人所管理。假如人类变得只剩下一个人而他又拥有整个宇宙的话，那他大概就不需要管理了，因为他既不存在协调问题，又不被有限性所制约——他独自拥有所有时间和无限空间！我们每个人都是管理者，虽然我们管理的事务和范围有大有小，我们多数人都不同程度地处在被管理者的位置上，尽管有时不是那么情愿。既然这样，那就让我们学习管理吧！迄今为止，所有的成功，其原因可能有千万条，但根本的一条是管理的成功；迄今为止，所有的失败，其原因也可能有千万条，但根本的一条是管理的失败。社会的发展是那些优秀的社会管理者不懈努力的结果，社会的继续发展还需要更多更优秀的管理者。今天的时代，是和平与发展的时代，是比以往任何时候都需要管理者，同时也将是管理人才辈出的时代！

管理学是研究、探讨管理活动一般规律性的科学，是对千百

年来人类管理智慧、经验的概括和总结，是人们学习管理的有效途径。自从20世纪初管理学作为一门科学诞生以来，它就对人类的进步与发展，对人类管理水平的提高起到了巨大的推动作用。如果说管理使人类得以发展的话，那么，管理学则推动了管理的发展。因此，必须十分重视学习管理学，尤其是在知识经济条件下的社会，作为融合了各门学科的管理学，其作用更是无论怎样强调都不过分。更何况经济社会发展相对落后，目前在市场化和工业化过程中新情况、新问题层出不穷的我国，对待管理学，怎一个“学”字了得！因此，必须十分重视的学！全民重视的学！要使管理学的基本原理和理论深入到万民心目中去，才能真正迎接知识经济的挑战。

二、如何学习管理学

学习管理学，除了立志使自己成为出色的管理者并刻苦学习之外，还必须掌握科学的学习方法。而最主要的学习方法，就是唯物辩证法。

唯物辩证法认为：世界是物质的，物质是运动的，物质运动是有规律的。看待世界和事物，要从事物的客观实际出发，承认事物之间存在着的普遍联系，承认事物的发展变化，用全面的、发展的眼光看世界，探寻、理解和把握事物发展的客观规律性。反对从教条出发，孤立地、静止地、片面地看世界。从这一观点出发来学习管理学，要把握以下三点：

1. 管理学是人们对以往管理经验的一般总结，是对管理的概念、原则、理论、方法的基本概括。管理学所能提供的，只是关于管理的一般性原理，而不是一个套在哪里都适用的具体模式，管理学也正是从千千万万各具特色的管理中抽象出它们共同的一般性东西的。因此，学习管理学，重要的不是它五花八门的