

GUAN

管 理 学

GUAN

LI

XUE

周建波 刘志梅 编著

LI



广东高等教育出版社

管 理 学

周建波 刘志梅 编著

广东高等教育出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/周建波, 刘志梅编著. —修订版. —广州: 广东高等教育出版社, 2004. 7

ISBN 7-5361-2960-2

I. 管… II. ①周… ②刘… III. 管理学-高等学校: 技术学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 125154 号

广东高等教育出版社出版

地址: 广州市天河区林和西横路

邮编: 510075 电话: (020) 87553335

广东省肇庆新华印刷有限公司印刷

850 毫米×1168 毫米 32 开本 11.25 印张 287 千字

2004 年 7 月第 1 次修订 2004 年 7 月第 2 次印刷

印数: 3 001~6 000 册

定价: 23.80 元

前 言

管理学既是一门独立的科学，又是一门横断科学。管理学的独立学科性在于管理活动是人类的最基本活动之一，管理学研究的对象是管理，而人类的一切行为都需要管理（不仅仅是经济的），因此说管理学是独立的科学学科。管理学的横断学科性在于管理学是一门综合性学科。管理学与经济学、数学、行为学联系最为紧密，或者说经济学、数学、行为学是管理学的母学科。管理学与经济学的平行性在于管理学与经济学的研究虽然都是以资源稀缺为前提，但管理学研究的基点是组织，是以人作为资源配置和展开研究的核心，研究资源有效配置的科学；而经济学研究的基点是市场，是以供求规律作为资源配置和展开研究的核心，研究资源配置规律的科学。

管理学产生于企业组织，是研究组织效率和组织续存两大主题的科学。管理学原理既适用于企业组织，又适用于一般组织（包括企业、政府、军队、宗教、社会团体）。本书的管理主体使用组织一词，意即适用于所有组织。同时，在本书中“组织”也通指企业组织。

本书着重对国内外中文版本的管理学教材与管理类专著进行比较研究，在综合了管理研究成果与管理实践态势的基础上，本书力求管理的静态研究与动态效果相结合。全书按管理的基本结构形态构成，共包括管理内涵、管理理论、管理架构、管理过程、管理方式五个结构板块。

本书内容的构成体系力求系统性与规范性、简明性与可持续性、前沿性与创新性。系统性与规范性主要满足高等院校的教学需求；简明性与可持续性主要满足学习者记忆、查阅的需求；前沿性主要体现当前管理研究的最新成果与管理实践的最有效态势，创新性主要体现作者关于管理研究的思想、观点及理论主张。

本书是在作者的《管理学原理》的基础上补充修订而成的。周建波承担了第一章、第二章、第四章、第八章、第九章的编著，刘志梅承担了第三章、第五章、第六章、第七章的编著。

目 录

第一章 管理内涵·概论	(1)
第一节 管理	(1)
一、管理的含义	(1)
二、管理的基本概念	(2)
三、管理的基本职能与特性	(4)
四、管理创新	(5)
五、管理学	(6)
第二节 管理者	(8)
一、管理者与管理者的角色	(8)
二、成功管理者的素养	(11)
三、管理者的能力	(12)
第三节 管理的基本问题	(15)
一、管理中的人性假设	(15)
二、资源与资源配置	(19)
三、管理的社会责任与道德	(21)
四、管理的环境	(23)
案例 1-1 青钢集团的“五个日”管理	(31)
案例 1-2 “莱根香”要卖管理	(35)
第二章 管理理论·产生与发展	(38)
第一节 管理思想的产生与发展	(38)
一、管理思想发展阶段的划分	(38)

二、早期管理思想 (18 世纪以前)	(39)
三、管理运动和管理理论的萌芽阶段 (18 世纪到 19 世纪末)	(42)
第二节 科学管理与古典管理理论	(48)
一、泰罗的管理实践与研究	(48)
二、泰罗的科学管理理论	(52)
三、管理过程与管理的一般理论	(55)
四、官僚集权组织理论 (理想行政组织理论)	(61)
第三节 行为科学与管理科学	(64)
一、“霍桑实验”与行为科学	(64)
二、管理科学	(69)
第四节 现代管理理论	(72)
一、现代管理理论发展的背景	(72)
二、现代管理理论	(73)
案例 2-1 爱普生: 从小到大的三大管理秘诀	(78)
案例 2-2 ERP 实施三部曲	(80)
第三章 管理架构·组织	(85)
第一节 组织的概念	(85)
一、组织的概念	(85)
二、管理层次、管理幅度与组织结构的选择	(88)
三、集权、分权与授权	(92)
四、正式组织与非正式组织	(95)
五、直线、参谋与职能权力	(97)
第二节 组织设计	(99)
一、组织设计的内容和步骤	(99)
二、组织设计的依据	(100)
三、组织设计原则	(101)
第三节 组织结构	(103)

一、部门设立	(103)
二、岗位设定	(106)
三、组织结构的基本类型	(107)
四、科层制的组织结构	(113)
第四节 人员配备	(114)
一、人员配备的任务、程序和原则	(115)
二、管理人员的选聘	(116)
三、管理人员的考评	(118)
四、管理人员的培训	(119)
第五节 企业组织	(121)
一、企业的含义	(121)
二、企业组织形式的演变	(123)
三、企业的分类	(126)
第六节 现代企业制度	(131)
一、现代企业制度的含义	(131)
二、现代企业制度的基本特性	(131)
三、现代产权制度	(133)
四、企业的产权制度	(136)
五、公司制	(139)
六、公司治理结构	(140)
第七节 组织变革	(148)
一、组织变革的程序	(148)
二、组织变革的阻力与影响因素	(152)
案例 3-1 绘制组织图	(155)
案例 3-2 乐百氏组织结构悄然变脸	(155)
案例 3-3 方太:解开家族企业管理千千结	(160)
第四章 管理过程·计划	(168)
第一节 计划的概念	(168)

一、计划的含义	(168)
二、计划的任务和作用	(169)
三、计划的原理	(170)
第二节 计划的体系	(172)
一、计划的类型	(172)
二、影响计划的因素	(174)
三、计划的表现形式	(177)
第三节 计划流程和方法	(180)
一、计划流程	(180)
二、现代计划方法	(182)
第四节 目标管理	(184)
一、目标管理的含义	(184)
二、目标管理的实施步骤	(185)
三、目标管理的优点和缺点	(186)
案例 4-1 乔森家具公司的五年目标	(187)
第五章 管理过程·控制	(190)
第一节 控制的概念	(190)
一、控制的含义	(190)
二、控制的基本前提	(191)
三、控制的基本要素	(191)
四、控制的类型	(192)
第二节 控制的原则	(195)
一、协调与适应的原则	(195)
二、突出重点与强调例外的原则	(196)
三、灵活性、及时性和适度性原则	(196)
四、客观性、精确性和具体性原则	(197)
第三节 控制过程	(197)
一、确定控制标准	(197)

二、衡量实况	(199)
三、鉴定偏差并采取纠正措施	(200)
第四节 控制内容	(201)
一、人员控制	(201)
二、组织绩效的控制	(201)
三、财务控制	(202)
四、作业控制	(202)
五、信息控制	(202)
第五节 管理信息系统	(202)
一、管理信息系统的概念	(202)
二、管理信息系统的主要类型	(204)
三、管理信息系统的功能	(206)
四、管理信息系统的组成	(207)
五、管理信息系统的结构	(208)
第六节 危机管理	(210)
一、危机发生与管理过程	(210)
二、危机预防管理	(212)
三、危机控制管理	(214)
案例 5-1 实达是如何步入 ST 的	(215)
第六章 管理过程·决策与战略	(222)
第一节 决策的概念	(222)
一、决策的含义	(222)
二、决策的类型	(223)
三、决策的普遍性	(226)
四、决策的影响因素	(227)
第二节 决策理论	(229)
一、规范决策理论	(229)
二、行为决策理论	(230)

第三节 集体决策与个人决策	(232)
一、集体决策	(232)
二、个人决策	(233)
三、集体决策与个人决策的比较	(233)
四、集体决策特有的现象	(235)
第四节 决策流程与方法	(237)
一、决策流程	(237)
二、决策方法	(240)
第五节 战略的概念	(243)
一、欧美学者关于战略的研究	(243)
二、明茨博格的观点	(245)
三、企业组织战略的层次	(248)
四、战略的特征	(249)
第六节 战略管理过程	(250)
一、规定组织的使命	(251)
二、目标的确定	(253)
三、战略分析	(254)
四、战略制定	(258)
五、战略的实施与控制	(261)
案例 6-1 没有海尔的世界是什么样的	(262)
第七章 管理过程·领导	(273)
第一节 领导的概念	(273)
一、领导的含义与本质	(273)
二、领导与管理的区别	(275)
三、领导的基本要素	(276)
四、领导与权力	(277)
第二节 领导的内容	(280)
一、确定目标, 制定战略	(280)

二、选人用人, 创建高效团队	(282)
三、善于日常管理, 培育组织文化	(283)
四、管理创新, 提高效率	(284)
五、构建核心能力, 创造竞争优势	(284)
第三节 领导理论	(285)
一、素质理论	(286)
二、行为理论	(290)
三、环境理论	(293)
案例 7-1 “你知道公司的政策吗?”	(295)
案例 7-2 大企业病的实质是大老板病	(296)
第八章 管理方式·激励与沟通	(299)
第一节 激励的概念	(299)
一、激励含义	(299)
二、激励原理	(300)
三、激励阻碍与相容	(300)
四、需要的含义	(301)
第二节 激励理论	(302)
一、激励的原则和方法	(302)
二、马斯洛的需要层次理论	(307)
三、赫兹伯格的双因素理论	(308)
第三节 人际沟通的概念	(310)
一、人际沟通的条件	(310)
二、人际沟通的目的	(310)
三、人际沟通的模式	(312)
四、有效沟通的条件	(314)
第四节 人际沟通的途径	(315)
一、正式的人际沟通	(315)
二、非正式的人际沟通	(317)

案例 8-1 柳传志论联想管理模式	(318)
第九章 管理理论·创新与发展	(326)
第一节 组织文化	(326)
一、组织文化的概念	(326)
二、组织文化的特性	(328)
三、组织文化细分	(329)
四、组织文化的结构	(330)
第二节 人本管理	(331)
一、人本管理的概念	(332)
二、人本管理的原则	(332)
三、自我管理的组织形式	(334)
第三节 知识管理	(335)
一、知识的特性	(335)
二、知识管理的含义与内容	(336)
三、知识管理的组织创新	(337)
案例 9-1 恒基伟业：从细节做起	(339)
案例 9-2 源远流长的古井文化	(341)
参考文献	(345)

第一章 管理内涵·概论

第一节 管 理

随着人群组织的出现，就产生了管理。管理活动是人类最基本的活动之一。

管理学作为系统的现代科学，则是西方资本主义工业革命的产物，以美国人泰罗（F. W. Taylor）的名著《科学管理原理》（1911）和法国人亨利·法约尔（H. Fayol）的名著《工业管理和一般管理》（1916）为管理学的诞生标志。

一、管理的含义

科学管理之父泰罗认为，管理就是“确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干”。

亨利·法约尔认为，管理是所有人类组织（不论是家庭、企业还是政府）都有的一种活动。这种活动由五项要素构成，即计划、组织、指挥、协调和控制。

哈罗德·孔茨认为，管理是通过他人完成任务的机能。孔茨认为管理的五项职能是计划、组织、人事、领导和控制。

赫伯特·西蒙认为，“管理就是制定决策。”

随着管理活动越来越复杂,以及管理学的纵深发展,对于管理的定义有很多种,比较知名的也不下 200 种。但对管理的含义取得了比较一致看法的有下列几个要点:

(1) 管理是一种活动,是在一个特定组织、特定时空环境下的动态过程。

(2) 管理是有目的性的,即组织要实现的目标。

(3) 实现组织目标需要资源,但资源是有限的或稀缺的。

(4) 资源是有限的,人的创意可以无限。

管理的核心就是实现资源的有效配置与资源配置的有效性。而人是各种资源的核心资源。

二、管理的基本概念

组织:是对负有特殊使命的人的系统性安排。或者说是为了达到自身的目标,而结合在一起的具有正式关系的一群人,为了达到目标而创造组织结构,为了适应环境的变化而维持和变革组织结构,并使组织结构发挥作用的过程。

目标:管理活动要达到的境地或标准。目标可分为组织目标和管理目标。组织目标具有功利性和非功利性特征,管理目标是组织目标分解后的具体目标,组织目标是管理目标的终极目标。

资源:广义的资源可以理解为一切有未来收益的东西。管理学中的资源主要指组织中可用来支配的人力、物力、金融、关系和信息等。资源包括有形资源 and 无形资源。

效率:是指用尽可能少的投入,得到尽可能多的产出。效率是管理极其重要的组成部分。效率是指输入与输出的关系,对于给定的输入,如果能获得更多的输出,就是提高了效率;同样,对于较少的输入,能够获得同样的输出,同样也提高了效率。管理就是要使资源成本最小化。

效益:是指组织目标的实现程度。效率涉及的是活动的方

式，效益涉及的是活动目标的实现程度。效率和效益是相互联系的，效率计管理成本，不计管理目标方向；效益计管理目标结果不计成本。

组织可能是有效率的，而无效益的，“那种要把错事干好的组织就是如此”。效率是无方向的，效益是有方向的、有价值取向的，或者说是有意向度的。

效果：是指组织活动的结果。管理效果是指管理实施的结果。效果是一个定性化描述的词语。

效能：组织中所蕴含的有利因素的能量。如改进效率方式，可以更大地发挥组织的效能。

绩效：是指组织的目标与分目标的完成情况，包括组织的业绩与效益。绩效可以用标准来度量。

组织绩效的标准应是：①反映组织的整个投入与产出过程；②反映组织与环境之间的关系；③管理工作应在众多分量间保持其最佳的平衡。

管理三要素：管理的三个最基本要素包括人力要素、物力要素和组织要素。

管理的基本资源：管理的基本资源包括人力资源、物力资源、金融资源、关系资源、信息资源和时机资源。

管理理论：在管理活动的研究中形成的比较系统的某种思想的知识体系。

管理原理：在管理活动中，应遵循的具有共性规律的约定俗成的准则。

管理二重性：管理具有二重性质，即管理的自然属性和社会属性。

管理内容：就是管理活动过程要做的主要的事情，一般包括：①设定目标；②拟定计划；③配置资源；④设计组织；⑤组织实施；⑥控制评测。

管理过程：是指确定目标、制定决策并组织实施的过程。

管理职能：是指管理工作中主要的最基本的职责权力和功能，一般有计划、组织、领导和控制职能。

管理权限：在组织内部，管理者根据承担的工作任务，所赋予的相应的权力。通过权力的使用，实现组织的目标。

管理职责：在组织内部，管理者在被赋予管理权力的同时，所担负的相应责任。管理者使用权力达到组织规定的目标，必须承担相应的职责。

管理任务：通过制定组织目标、实施组织目标，并保证组织目标的实现，就是管理任务，或管理的基本任务。

三、管理的基本职能与特性

（一）管理职能的划分

关于管理职能的划分，最早提出的是法约尔的“五职能”论，比较有代表性的有：

（1）亨利·法约尔的“五职能”说：计划、组织、指挥、协调和控制。

（2）哈罗德·孔茨的“五职能”说：计划、组织、人事、领导和控制。

（3）古利克的“七职能”说：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。

（4）罗宾斯的“四职能”说：计划、组织、领导和控制。

（5）徐国华的“五职能”说：计划、组织、控制、鼓励和领导。

（6）张今声的“三职能”说：计划、组织、控制。

（二）管理的特性

管理的特性一般具有动态性、科学性、艺术性、创造性、经济性，这五个特性是相互联系的，是管理性质的五个不同方面的