

管理学基础

GUAN LI XUE JI CHU

主编 李明芹 副主编 孟凡超

中国石油大学 出版社



管 理 学 基 础

李明芹 主 编
孟凡超 副主编

石油大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/李明芹主编.-东营:石油大学出版社,

2005.7

ISBN 7-5636-1900-3

I.管… II.李… III.管理学-高等学校-教材

IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 083987 号

书 名: 管理学基础

作 者: 李明芹

责任编辑: 闫长亮(电话 0546-8395937)

封面设计: 傅荣治(电话 0546-8391805)

出 版 者: 石油大学出版社(山东 东营 邮编 257061)

网 址: <http://sunctr.hdpu.edu.cn>

排 版 者: 石油大学出版社排版中心

印 刷 者: 山东理工大奥星科技发展有限公司

发 行 者: 石油大学出版社(电话 0546-8391797)

开 本: 170×225 印张: 23 字数: 425 千字

版 次: 2005 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

导 言

管理是人类行为中最重要的活动之一,广泛存在于社会经济生活中。许多人为了同一个目标,组成一个群体,共同从事某项社会化活动,就需要彼此进行分工、协作,就要有一个统一的意志,就要对群体行动进行指挥、协调和控制。大到国家、军队,小到企业、学校、事业单位,凡是一个组织机构,都离不开管理,需要靠管理实现预定的目标。

目标的制定,群体的组织,分工和协作,指挥、协调和控制,都是管理活动,并且这些管理活动是普遍存在的。从这些普遍存在的管理活动中,研究它的一般规律、基本原理和使用方法,就构成了管理学。

人类是在生存、发展的过程中,认识到管理的必要性并逐渐学会管理的。随着社会生产力的发展,社会形态的进步,人们的管理知识与才能不断提高。管理从一种社会职能发展为一门专门科学,经历了一个长期的过程。管理科学来源于实践,但它决不仅仅是实践经验的简单集合,而是从大量的管理实践中总结、概括、提炼、抽象上升而形成的科学理论。

管理学,是由一系列管理理论、管理原理、管理过程、管理职能、管理制度、管理方法等组成的科学体系,并且随着经济、科学、技术、文化、社会的发展而不断完善、不断更新、不断发展。

管理学的一般原理,既适用于工商企业、饭店、旅行社、运输公司等营利性的经济组织,也适用于学校、医院、出版社等特殊组织,还适用于履行社会职能的国家机构、事业单位等。它适用于社会各行各业的不同组织。

组织类型多种多样,规模有大有小。每个组织都集合了若干人员,为了一个目标,从事某些社会活动,如都要和外界发生广泛的联系、都是由许多人组成的一个群体、组织有共同的目标等。管理学就是研究这些组织机构的共性,研究对这些共性行为的管理活动,研究这些管理活动中存在的一般规律。

管理学的研究方法,遵循了马克思主义科学的认识论,从实践上升为理论,再去指导实践。它是总结大量管理实践过程的认识,经过系统分析,找出管理的普遍规律,得出管理的理论,再按照管理的理论去指导实践。

因此,在研究和学习管理学过程中,应注意以下几点:

首先,认真学习领会马克思主义经典作家关于管理问题的科学论述,奠定研

究问题的基本立场。马克思、恩格斯、列宁、斯大林、毛泽东、邓小平等人许多关于管理问题的论述对研究现实管理问题,对管理学的发展有着重要的指导意义。虽然由于历史的原因,他们对某些管理方面的具体问题的看法已经过时,但他们提出的分析问题、认识问题的立场、理论永远不会过时,是我们研究管理学的指导思想。

其次,认真学习管理学创立过程中主要代表人物的代表性著作。尽管管理现象几千年前就已存在,但管理学的创立仅有上百年的历史。这一百多年来,许多专家、学者对管理学的创立发展作出了重要的贡献,从泰罗、法约尔到梅奥,从巴纳德、德鲁克到西蒙,以及现代管理理论的其他学派代表人物,他们的代表性著作对于我们了解前人的研究成果,领会管理学的发展过程具有重要意义。这些代表人物的论著对于研究、发展现代管理学,对管理学的应用有重要的指导意义。当然,由于时代和立场的局限,他们的研究成果我们也不是照搬,而是在扬弃的基础上,结合我国的具体国情进行科学的认识和清醒的分析。

再次,认真总结国内外特别是我国管理的丰富实践经验。“理论是灰色的,而生命之树常青”。管理实践是管理的生命之树,只有建立在实践,特别是不断发展变化的实践之上的理论才有价值。我们研究管理学,不能脱离管理实践,需要从大量的国内外管理实践中汲取营养,积累经验。管理学是一门实践性的科学,既从实践中产生,又应用于实践,它离不开实践的土壤。我国的管理学更要面向中国的实践,特别要注意总结我国管理的丰富实践。对我国的管理实践不屑一顾,采取虚无主义态度是要不得的。改革开放以来,我国的许多企业、各类组织机构也创造、积累了大量丰富的管理经验,对这些经验进行系统分析,找出一般规律,将其上升为管理理论,是管理学者义不容辞的责任。

最后,认真学习借鉴古今中外一切关于管理的科学论述,去粗取精、去伪存真,融会贯通,为我所用。管理活动早就存在,几千年来,许多人从不同角度对其进行研究论述,产生了许多科学的理论、观点和方法。去掉历史局限性,汲取其合理的内容,是管理学研究的一个基本原则。当今世界科学技术飞速发展,科技成果为各国广泛采用,管理学也需借鉴经济学、社会学、心理学、信息学、数学等的科学成果,发展、完善管理科学。

管理学是一门边缘学科,因为它的研究范围广泛,研究领域宽广。从学科特点来看,它既是一门科学,又是一种艺术;从应用角度看,它是科学与艺术的统一。

管理学是一门科学,是因为它有独立的研究领域和研究范围,有区别于其他学科的研究对象。管理学专门研究企业和其他组织的社会化活动,这种社会化活动是一种客观存在,是一种社会客观现象,对这种客观事物的研究就构成了管

理科学。

管理学是一门科学,因为管理活动存在着不以人的意志为转移的客观规律。在管理活动中遵循这些客观规律,就能提高效率,实现组织目标;反之,就会危及组织的生存。管理学也要研究这些客观规律,如管理过程规律、管理职能规律、管理控制规律等,这就形成了管理学中普遍存在的一般理论基础。

管理学是一门科学,还因为管理活动要受一系列经济规律、社会规律的制约和限制。管理活动是一种社会现象,它的存在和发展要遵循社会发展规律的客观要求,社会经济规律也影响着管理活动。管理学研究这些客观规律对管理活动的制约和影响,使管理活动在这些外部环境的影响下走向科学,走向成熟。

管理学发展到今天,已经广泛采用现代科技手段,应用其他学科(经济学、数学、物理学、统计学、经济计量学、生命科学、心理学、社会学等)的研究成果,特别是采用电子计算机进行分析、决策。这些现代科技成果和科技手段为管理学的研究提供了坚实的基础,为管理学的发展创造了雄厚的物质条件,推动管理学进一步成熟和完善。管理学引入现代科技手段,进一步增强和提高了它的科学性。

管理学不但是是一门科学,还是一门艺术。任何企业或组织都是由人组成的,而人是活生生的有感情、有情绪变化、有思想的高级动物。由人构成的组织,除了有客观存在的规律,还得考虑人的特性,即管理对象的复杂多变。在管理中必须灵活地、创造性地用管理理论去解决各种具体的管理问题,才能取得理想的效果,实现管理目标。从这个角度看,管理学也是研究如何艺术性地应用管理理论,因人、因事、因时地解决管理的具体问题,而不是简单地、机械地照抄书本、照搬理论。管理学的实践性,决定了它是一种艺术。

管理学作为一门新兴的、发展中的学科,已形成了比较完善的、系统的理论体系。当代的各种学派,对管理理论的各个部分进行了深入研究,但还没有形成多数人认可的新理论框架。因而本书沿用了国内外较为流行的按照管理过程来组织学科体系和主要内容的方式来进行论述。

按照管理过程和管理职能来安排管理学的学科体系和主要内容,优点是体现了管理活动的共同性和管理学体系的逻辑性,内容完整、严密。缺点是具体管理活动的研究不够深入。

考虑到这些情况和管理学的特点,本书在沿用原有学科体系结构的基础上,做了一些新的调整。本书前两章介绍管理、管理学的基本概念、特点,管理理论形成和发展的历史;第三章对组织环境进行分析;第四章阐述决策学派的主要观点;从第五章开始,按照计划、组织、人事、领导、激励、协调、沟通、控制等管理职能进行论述;第十二章,介绍战略管理;最后,以对创新的论述作为结尾。本书增加了决策、文化、信息、战略管理、创新等内容,既反映了管理学主要学派的研究

成果,又指明了管理学未来发展的趋势。

以上安排,既考虑了管理学学科体系的完整性,又兼顾了其他主要学派的研究成果,力求使学生对管理学有一个系统、全面的认识,掌握管理学的思想方法和主要内容,同时,又能获得各学派较为成熟的研究成果信息。根据教学实践和这些年大量实践经验的总结,本书力求理论联系实际,贴近我国经济、社会的发展和实际,使学生既掌握管理的科学思想,又能得到管理学理论对实际应用的指导。

参加本书编写的都是从事教学、科研的中青年教师,他们的思维模式、理念较为新颖,对管理学有较深入的研究。本书由李明芹、孟凡超共同组织、讨论并制定了写作大纲,审阅了全书文稿,最后由李明芹总纂定稿。

各章编写具体分工如下:

李明芹:导言,第一章管理与管理学,第二章管理理论的形成与发展,第三章组织与环境的第一节和第三节,第四章决策与信息,第五章计划职能,第六章组织职能。

孟凡超:第七章人力资源管理,第十一章控制职能,第十二章战略管理,第十三章创新。

李雅洁:第三章的第二节组织文化,第八章领导职能。

任娟:第九章激励职能,第十章协调与沟通。

本书在编写过程中,力求理论联系实际,简明扼要,使学习者能尽快掌握系统的管理理论和基础知识。因此,本书不仅适用于大学本、专科段的教学,而且可对企业管理的实践者和理论研究者提供一定参考。

本书在编写过程中作者参考了国内外有关管理学者、专家的论著,凡引文一般都作了注释。由于编写人员水平所限,书中的疏漏甚至错误在所难免,希望同仁和读者批评指正。

编 者
2005 年 5 月

目 录

第一章 管理与管理学	(1)
第一节 管理的概念及性质	(1)
一、管理的定义	(1)
二、管理的性质	(2)
三、管理的作用	(3)
四、管理的原则	(6)
第二节 管理职能和管理者	(9)
一、管理的职能	(9)
二、管理者	(13)
第三节 管理学的研究对象及方法	(19)
一、管理学的研究对象	(19)
二、管理学的特点	(20)
三、管理学的研究方法	(22)
第二章 管理理论的形成与发展	(27)
第一节 中外早期管理思想	(27)
一、中国早期管理思想	(27)
二、外国早期管理思想	(29)
第二节 古典管理理论	(32)
一、泰罗的科学管理理论	(32)
二、法约尔的一般管理理论	(36)
三、韦伯的行政组织理论	(39)
四、古典管理理论的系统化	(40)
第三节 行为科学理论	(41)
一、人际关系学说	(41)
二、行为科学理论	(44)
第四节 现代管理理论	(46)
一、社会系统学派	(47)
二、系统管理学派	(47)

三、经验学派	(48)
四、管理过程学派	(49)
五、管理科学学派	(49)
六、决策理论学派	(50)
七、权变理论学派	(51)
八、管理理论新发展	(51)
第三章 组织与环境	(56)
第一节 组织环境	(56)
一、一般环境分析	(57)
二、具体环境分析	(60)
三、管理环境的方式	(63)
四、管理是万能的还是象征性的	(64)
第二节 组织文化	(66)
一、组织文化的概念及特征	(66)
二、组织文化的结构及内容	(67)
三、组织文化的功能	(69)
四、组织文化的建设	(70)
第三节 道德与社会责任	(72)
一、社会责任	(72)
二、管理道德	(76)
第四章 决策与信息	(85)
第一节 决策及其类型	(85)
一、决策概述	(85)
二、决策的类型	(88)
三、决策的理论	(91)
第二节 决策的过程	(94)
一、界定问题	(94)
二、确定决策目标	(95)
三、拟定备选方案	(96)
四、评估备选方案	(96)
五、选择方案	(97)
六、实施方案	(97)
七、评估决策和反馈	(97)
第三节 决策的方法	(98)

一、定性决策方法	(98)
二、定量决策方法	(101)
第四节 信息管理	(109)
一、信息概述	(109)
二、管理信息系统	(111)
第五章 计划职能	(117)
第一节 计划概述	(117)
一、计划的概念	(117)
二、计划的基本特征	(118)
三、计划的类型	(119)
四、计划工作原理	(122)
五、计划的作用	(123)
第二节 计划工作的程序	(124)
一、估量机会	(125)
二、确定目标	(125)
三、确定计划的前提条件	(126)
四、拟定可供选择的方案	(126)
五、评价各种方案	(126)
六、选择方案	(127)
七、制定派生计划	(127)
八、编制预算	(127)
第三节 编制计划的方法	(127)
一、环境的计划技术	(127)
二、滚动计划法	(130)
三、网络计划技术	(131)
四、线性规划法	(134)
第四节 目标管理	(134)
一、目标及其特征	(134)
二、目标管理	(137)
第六章 组织职能	(144)
第一节 组织概述	(144)
一、组织的含义	(144)
二、组织的作用	(146)
三、组织的分类	(146)

四、组织工作的原则	(149)
第二节 组织设计	(152)
一、组织设计的定义与任务	(152)
二、组织设计的影响因素	(155)
三、管理幅度和管理层次	(159)
第三节 组织部门化	(162)
一、组织部门化的基本原则	(162)
二、组织部门化的基本形式	(163)
第四节 组织结构	(167)
一、直线制组织结构	(168)
二、职能型结构	(169)
三、事业部型结构	(170)
四、矩阵型结构	(171)
五、网络结构	(173)
六、两个典型的组织单元	(175)
第五节 组织权力	(176)
一、职权	(176)
二、权力	(178)
三、授权	(180)
四、集权与分权	(182)
第七章 人力资源管理	(188)
第一节 人力资源管理概述	(188)
一、人力资源管理的含义及特点	(188)
二、人力资源管理过程	(189)
三、人力资源管理的基本内容	(189)
四、人员配备的原则	(191)
第二节 员工招聘	(192)
一、员工招聘的标准	(192)
二、员工招聘的来源	(194)
三、管理人员招聘的程序与方法	(197)
第三节 员工培训与绩效考评	(200)
一、员工培训	(200)
二、绩效考评	(202)
第四节 职业发展	(207)

一、职业发展理论	(207)
二、职业生涯的成功	(210)
三、职业道路	(214)
第八章 领导职能	(218)
第一节 领导概述	(218)
一、领导的含义	(218)
二、领导的权限	(219)
三、领导的作用	(221)
第二节 领导理论与领导方式	(222)
一、领导理论	(222)
二、领导方式	(232)
第三节 领导者素质及领导班子构成	(234)
一、领导者个人素质	(234)
二、领导班子的构成	(235)
第四节 领导艺术	(238)
一、领导决策的艺术	(238)
二、合理用人的艺术	(240)
三、正确处理人际关系艺术	(242)
四、科学利用时间的艺术	(244)
第九章 激励职能	(250)
第一节 激励概述	(250)
一、激励过程与激励模式	(250)
二、激励的作用	(251)
第二节 激励理论	(253)
一、内容型激励理论	(253)
二、过程型激励理论	(256)
三、行为改造理论	(259)
第三节 激励手段和激励方法	(261)
一、物质激励	(262)
二、精神激励	(262)
三、员工参与管理	(263)
四、工作丰富化	(263)
第十章 协调与沟通	(267)
第一节 协 调	(267)

一、协调的含义与作用	(267)
二、协调的原则	(268)
三、协调的内容	(269)
第二节 冲突的协调	(275)
一、冲突的含义及其二重性	(275)
二、冲突的分类	(276)
三、协调组织冲突的对策	(278)
第三节 沟 通	(278)
一、沟通的含义和作用	(279)
二、沟通的过程及其影响因素	(281)
三、沟通渠道与沟通方式	(283)
四、克服沟通障碍,实现有效沟通	(286)
第十一章 控制职能	(290)
第一节 控制的基本内容	(290)
一、控制的含义	(290)
二、控制的作用	(291)
三、控制的类型	(292)
四、控制系统的组成	(297)
第二节 控制的基本要求	(298)
一、控制工作的基本前提	(298)
二、控制的原则	(299)
三、实现有效控制的基本要求	(302)
第三节 控制的基本过程	(303)
一、确定控制标准	(303)
二、衡量实际绩效	(305)
三、比较实际绩效与标准	(307)
四、纠正偏差或作出补救措施	(308)
第四节 控制方法	(309)
一、质量控制	(309)
二、预算控制	(312)
三、成本控制	(316)
第十二章 企业战略管理	(321)
第一节 企业战略管理概述	(321)
一、企业战略的概念和特征	(321)

二、企业战略的层次	(322)
三、战略管理过程	(323)
四、企业实施战略管理的必要性	(324)
第二节 企业战略分析方法	(324)
一、宏观环境分析	(324)
二、产业结构分析	(325)
三、企业内部能力分析	(329)
第三节 企业总体战略的类型与一般性竞争战略	(331)
一、企业总体战略的类型	(331)
二、企业竞争战略	(332)
第四节 战略选择	(335)
一、SWOT 战略选择模型	(335)
二、生命周期矩阵模型	(336)
第十三章 变革与创新	(339)
第一节 组织变革	(339)
一、组织变革的动因	(339)
二、组织变革的内容	(340)
三、组织变革的过程及程序	(341)
四、组织变革的阻力及其管理	(342)
五、组织变革中的压力及其管理	(344)
第二节 创 新	(346)
一、作为管理基本职能的创新	(346)
二、创新职能的基本内容	(347)
三、创新的过程和组织	(350)

第一章 管理与管理学

【学习目的】

1. 充分了解管理的含义及其性质
2. 明确管理的作用与管理的基本职能
3. 掌握管理学的研究对象及其体系结构
4. 理解管理者及其技能

管理的历史源远流长。有共同劳动,就有管理。管理作为人类最基本的活动之一,它广泛地存在于现实的社会生活之中,大至国家、军队,小至企业、学校、家庭,凡是由两个以上的人组成的,有一定活动目的的组织,都离不开管理。

人类历史的实践证明,有效的管理是一个国家、一个企业,乃至任何组织走向成功的基础之一。正如著名管理学家彼得·德鲁克所言,在人类历史上,几乎没有一种制度能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。在不到 150 年的时间里,管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。

第一节 管理的概念及性质

一、管理的定义

管理的概念是管理学中最基本的范畴和起始概念。由于管理的广泛性和复杂性及研究的侧重点不同,对管理所下定义也各异。

强调管理作用的人认为:“管理就是谋取剩余”。这是以罗宾斯为代表的比较现代的观点,认为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。这里,过程的含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。其中,效率是管理的极其重要的组成部分,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果。管理不仅关系到使活动达到目标,而且要做得尽可能有效率。

强调决策作用的人认为:“管理就是决策”。美国著名管理学家,诺贝尔经济学奖获得者西蒙对管理概念曾有一句名言:“管理即制定决策。”西蒙强调管理中

决策的重要性,认为管理者所做的一切工作归根结底是面对现实与未来、面对环境与员工及时不断地作出各种决策,使组织的一切都可以不断运行下去,直到取得满意的结果,实现满意的目标要求。

强调管理者个人作用的人认为:“管理就是领导”。其出发点是组织中的一切活动都是在不同层次的领导者领导下进行的。

强调管理工作的人认为:“管理就是通过别人来使事情做成的一种职能”。科学管理之父泰罗就曾经给管理下过这样的定义: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”。在泰罗的眼里,管理就是指指挥他人能用最好的工作方法去工作,所以他在其名著《科学管理原理》中就讨论和研究:第一,员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率?第二,管理者如何能激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩?

归纳各种论述,本书对管理下的定义是:管理是指通过计划、组织、领导和控制等环节来协调人力、物力和财力等资源,以高效率地实现组织目标。

管理概念包含着以下含义:

第一,管理是一种有意识、有组织的群体活动。

第二,管理是一个动态的协调过程,主要协调人与人之间的活动和利益关系,它贯穿于整个管理过程的始终。

第三,管理是围绕着某一共同目标进行的,目标不明确,管理便无从谈起,目标是否切合实际,直接关系到管理成败或成效的高低。

第四,管理的目的在于实现组织的目标。管理的载体是组织。管理是为组织目标服务的,是一个有意识、有目的的行为过程。

第五,管理的对象是组织资源和组织活动。组织目标是通过组织活动实现的,而任何组织活动都要使用或消耗一定的资源。组织的资源共分两类,一类是人、财、物,属于“硬件”,一类是“软件”,即时间和信息。时间主要是指活动的时效性,“机不可失,时不再来”就是指这个意思。信息在管理中不仅仅是一种事物运动状态和方式的知识,而且被看成是一种资源,一种有价值的财富。

二、管理的性质

管理作为一种普遍的社会活动,起源于社会成员劳动的集体性,以及社会成员在劳动和社会生活过程中相互交往的必要性。作为一种特殊的实践活动,管理具有自己独特的性质。

1. 管理的二重性——自然属性和社会属性

管理的自然属性体现在两个方面:一是管理是社会劳动过程的一般要求,管理之所以必要,是由劳动的社会化决定的,是共同劳动得以顺利进行的必要条

件;二是管理在社会劳动过程中具有特殊作用,只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来,使各种要素发挥各自的作用。这与生产关系、社会制度没有直接的联系。

管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动,它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是存在于一定的社会制度、生产关系中;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面,管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应;同时,管理社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

2. 管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本的客观规律。人们在长期的管理实践活动中,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的实践,又以管理活动的结果来衡量这些理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断验证和丰富。因此,说管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

3. 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调管理的实践性,没有管理实践则无所谓管理艺术。也就是说,仅凭停留在书本上的管理理论,或靠背诵管理原则、管理原理进行管理活动是不能保证其成功的。管理人员必须在管理实践中,发挥积极性、主动性和创造性,灵活地将管理知识与具体管理活动相结合,才能有效地进行管理。管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活地运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

三、管理的作用

管理是一个组织生存发展的必然要求,是现代社会人类不可缺少的重要活动,是社会化生产和其他活动必不可少的条件。

1. 管理是组织存在的粘合剂

一个组织是由许多人组成的,是职责、权限和相互关系得到有序安排,为完成一个共同目标而结合成的机构。许多人结合在一起,工作职责各不相同,靠什