



教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

管理学基础

第2版

主编 王绪君 副主编 刘文纲

中央广播电视大学出版社

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

管理学基础

第2版

主 编 王绪君

副主编 刘文纲

中央广播电视大学出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/王绪君主编. —2 版. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2008. 12

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

ISBN 978 - 7 - 304 - 04221 - 9

I. 管… II. 王… III. 管理学—电视大学—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 204935 号

版权所有,翻印必究。

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

管理学基础

第 2 版

主 编 王绪君

副主编 刘文纲

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 发行部 010 - 58840200 总编室 010 - 68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号 邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 李 朔

版式设计: 韩建冬

责任编辑: 刘志君

责任校对: 王 亚

责任印制: 赵联生

印刷: 北京宏伟双华印刷有限公司 印数: 192001 ~ 242000

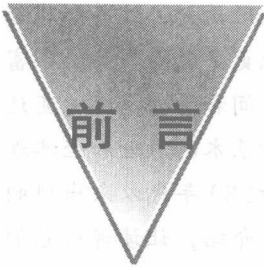
版本: 2008 年 12 月第 2 版 2009 年 8 月第 5 次印刷

开本: 185mm × 230mm 印张: 18 字数: 341 千字

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 04221 - 9

定价: 24.00 元

(如有缺页或倒装,本社负责退换)



前言

管理作为人类基本的实践活动之一，广泛地存在于现实的社会生活之中，大至国家，小至企业、医院、学校，凡是有一定目标的组织或存在协同劳动的地方，都离不开管理。有效的管理是一个组织走向成功的基础之一。

人类社会进入 21 世纪，全球经济一体化和科学技术的迅猛发展，使得全球范围内的市场竞争更加激烈，我国企业要想长期生存和发展，只有不断提升自己的市场竞争力。为此，我国企业除了要加快现代企业制度建设和推进技术创新外，还必须进行管理创新，不断提高企业经营管理水平。

管理是一门科学性与艺术性有机结合的学问，对这门学问的掌握，将使人受益无穷。这是因为，不管什么样的人，只要存在于一定的社会或组织中，那么他不是管理者，就是被管理者。作为管理者，不论他管理什么样的组织或者处于组织中的哪一个管理层次，他都需要熟练掌握管理这门学问，这是他有效开展管理工作的基本保证。而作为被管理者，掌握一定的管理知识，将有助于他与上级、同事之间的和谐相处，有助于他职业目标的实现。作为人类的一种基本实践活动，管理有其基本概念、原理和方法，但这些概念、原理和方法必须结合组织的实际情况来运用。没有哪种管理模式或管理方法适用于所有的组织，也没有哪种固定的管理模式或方法能够保证一个组织永远成功。所以，管理者必须要掌握管理的艺术性。

管理学基础课程是为中央广播电视大学开放教育开设的一门基础课程。我们编写这本教材的出发点就是向读者介绍管理学的基本概念、基本原理、基本

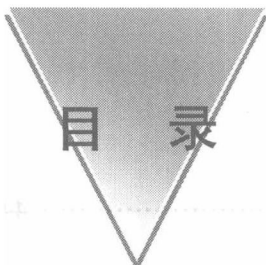
方法和管理的艺术性,使读者能够掌握基本的管理知识和基本技能。众所周知,随着全球经济一体化和知识经济时代的到来,知识的更新速度不断提高,管理知识更是日新月异、丰富多彩。因为管理的许多知识与管理情境有关,因此其价值可能会随着时间和管理情境的变迁而流逝。所以,本教材在内容组织方面,首先,保证向读者阐明管理学基本的原理和经典理论,这些知识并不会随着时间的流逝而失效;其次,本教材还对20世纪80年代以来出现的引起广泛关注并在许多组织得到有效应用的管理新思想、新理论给予了介绍,让读者对它们有一个基本认识。与本书的第1版相比,本次修订对全书的内容体系结构作出了一定的调整。例如,新增“战略管理”一章;“沟通”由原来的一节调整为一章;第十三章除介绍控制方法外,还着重对四种控制系统进行了阐述。另外,我们还为本教材配套编写了一本导学,用以指导学生自学。

编写工作分工为:王绪君负责第一章、第二章、第四章、第十章的编写,刘文纲负责第三章、第五章、第六章、第十二章和第十三章的编写,成瑾负责第九章、第十一章的编写,刘文纲与成瑾共同编写第七章、第八章。初稿完成后,由王绪君对全书进行了修改定稿。在本书编写过程中,韩岫岚、汪林生、方虹、郭朝先、安贺新等专家提出了大量宝贵意见。中央广播电视大学的刘爱君做了大量的协调工作,在此一并表示诚挚的感谢。在本书编写过程中,参阅了国内外大量有关的论著,谨向这些论著的作者致以衷心的感谢。

由于编写人员水平有限,书中的疏漏甚至错误在所难免,敬请读者和专家批评指正。

编 者

2008年9月



第一篇 总 论

第一章 管理与管理学

.....	2
3 第一节 管理的含义、性质及职能	
6 第二节 管理者的角色及技能	
11 第三节 管理与组织环境	
16 第四节 管理学的研究对象及研究方法	

第二章 管理理论的形成与发展

.....	20
21 第一节 管理理论的萌芽	
24 第二节 古典管理理论	
30 第三节 行为科学理论	
34 第四节 现代管理理论	
37 第五节 管理理论新发展	

第二篇 计 划

第三章 计划 44

- 45 第一节 计划工作概述
- 50 第二节 计划工作程序
- 54 第三节 计划工作一般方法

第四章 目标管理 62

- 63 第一节 目标的确立
- 67 第二节 目标管理的产生和发展
- 69 第三节 目标管理的实施过程与应用

第五章 战略管理 79

- 80 第一节 战略概述
- 87 第二节 战略管理过程
- 94 第三节 总体战略
- 101 第四节 竞争战略

第六章 决策 105

- 106 第一节 决策的含义和分类
- 112 第二节 决策过程
- 116 第三节 决策方法

第三篇 组 织

第七章 组织结构设计 132

- 133 第一节 组织结构设计原则及影响因素
- 138 第二节 组织结构形式
- 148 第三节 组织变革与组织发展

第八章 人员配备 152

- 153 第一节 人员配备概述
- 156 第二节 管理人员的选聘
- 164 第三节 管理人员的考评
- 167 第四节 管理人员的培训

第四篇 领 导

第九章 领导 172

- 173 第一节 领导的实质及作用
- 176 第二节 领导理论
- 184 第三节 领导者素质以及领导班子构成
- 188 第四节 领导艺术

第十章 激励 195

- 196 第一节 激励概述
- 198 第二节 激励理论
- 207 第三节 激励手段和激励方法

第十一章 沟通 213

- 214 第一节 沟通概述
- 221 第二节 有效沟通的障碍与克服
- 227 第三节 组织冲突与协调

第五篇 控 制

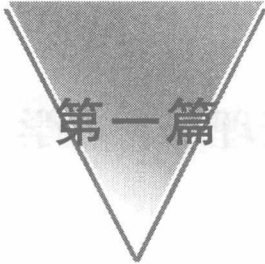
第十二章 控制基础 236

- 237 第一节 控制的含义和分类
- 243 第二节 控制工作过程
- 250 第三节 控制工作原则和要求

第十三章 控制系统和方法 255

- 256 第一节 人员控制系统和方法
- 261 第二节 作业控制系统和方法
- 267 第三节 预算控制系统和方法
- 270 第四节 全面绩效控制系统和方法

参考文献 276



第一篇

总 论

第一章 管理与管理学

第二章 管理理论的形成与发展

第一章

学习目标

通过本章的学习，你应该掌握：

- 管理的含义及性质；
- 管理者角色及技能；
- 管理与环境的关系；
- 管理的基本职能；
- 管理学的研究对象及研究方法。

关键术语

管理 管理者 组织环境 管理者角色 管理技能 管理学

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实践活动之一，广泛地存在于现实的社会生活之中，大至国家，小至企业、学校、医院、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，有效的管理是一个组织走向成功的基础之一。

第一节 管理的含义、性质及职能

一、管理的含义

管理的概念是管理学中最基本的概念。由于管理活动的广泛性和复杂性及研究的侧重点不同,管理学家对其所下的定义也各异。例如,泰罗认为,管理就是要确切地知道要别人干什么,并指导他们用最好、最经济的方法去干。法约尔认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。西蒙认为,管理就是决策。还有人认为,管理就是经由他人去完成一定的工作。

归纳各种论述,我们认为,管理是管理者为有效地达到组织目标,对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。这个概念包含着以下几层意思:

1. 管理是一种有意识、有组织的群体活动

管理活动都是在组织中发生的,而不管是什么样的组织都是有一定目标的,管理是围绕着既定的组织目标进行的。组织目标不明确,管理便无从谈起。目标是否切合实际,直接关系到管理的成败和管理成效的高低。

2. 管理是一个动态的协调过程

通过执行计划、组织、领导、控制等职能,管理者对组织内部的各种活动和各构成要素间的关系进行协调,同时还对组织与外界之间发生的各种活动和关系进行协调,以有效实现组织目标。尽管需要协调的活动和关系很多,但归纳起来,管理者要协调的主要还是人的活动及人与人之间的关系。协调行为贯穿于整个管理过程的始终,并且随着组织内外环境的变化而变化。

3. 管理的目的在于有效地达到组织目标和提高组织活动的成效

如果一个组织没有内在的效率要求,就不会产生管理的动力。管理不仅追求效果即目标的实现,更追求效率即实现目标过程中的投入与产出的关系。

4. 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,而任何组织活动都离不开使用或消耗一定的资源,包括人力资源、财务资源、技术资源和信息资源等。管理作为协调活动,就是以最低的成本获取和使用组织资源,以最佳方式安排组织活动各个环节的秩序,从而使组织活动更有效地趋向其目标。

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

马克思指出：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——所产生的各种职能。凡是直接生产过程具有社会结合的过程形态，而不是表现为独立生产者的独立劳动的地方，都必须会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。

马克思关于管理二重性的理论认为，管理一方面是由于许多人协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志。因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

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，总结出一系列反映管理活动过程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的验证和丰富。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、解决问题的科学方法。

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，或靠背诵管理理论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、管理的职能

管理职能即管理的职责和权限。管理职能有一般职能和具体职能之分。管理的一般职能源于管理的二重性，即合理组织生产力和维护生产关系的职能。管理的具体职能是指一般职

能在管理活动中的具体体现。管理的职能一般包括以下几方面：

1. 计划

计划是事先对未来行为所作的安排。如前所述，管理是人们有意识的活动，表现为在活动之前人们的头脑中已对该活动进行了规划和安排。计划是人类行为特有的职能，是管理的首要职能。

首先，计划从明确目标着手，为实现组织目标提供了保障。计划工作就是要通过对组织内外条件的分析，对组织要实现的总体目标、各部门的目标、各阶段性目标加以明晰化，并制定出实施这些阶段性目标的方法、措施，使组织的各项活动为实现总目标服务。

其次，计划还通过优化资源配置保证组织目标的实现。实现组织的目标，需要调动组织内的各种资源，在最经济的条件下实现目标是市场经济体制下一切组织都应遵循的原则。不作预算，不进行成本费用分析，即使组织的目标得以实现，也会因成本失控而不合理，违背管理的基本目标。

最后，计划通过政策、程序等的制定保证组织目标的实现。计划为控制提供了标准。实现组织目标的活动受到多种因素的影响，在一些没有预见到的因素的影响下，组织行动可能偏离计划轨道，这些偏差要靠管理控制来纠正。纠正偏差，需要有标准，这个标准只能是组织的计划。计划不仅是控制组织行为的标准，同时也是评定组织效率的标准。没有计划显然是无法实施控制的，没有控制，组织目标也就难以实现。

2. 组织

组织是管理的一项重要职能，其主要内容是：根据组织目标，在任务分工的基础上设置组织部门；根据各部门的任务性质和管理要求，确定各部门的工作标准、职权、职责；确定各部门之间的关系及联系方式和规范；为岗位配备人员。组织还是管理的基础性工作，任何部门、任何层次的管理者都首先表现为组织中各部门的人员构成部分；管理者进行管理的信息指令都要借助于组织各部门按特定次序传递；管理的目标要通过合理的组织设计和有效的组织行为来实现。可见，组织不仅是管理的职能，而且是管理的基础。

组织由三个基本要素构成，即目标（组织存在的依据）、部门（组织的基本单元）和关系（部门及其活动的联系方式）。

3. 领导

计划与组织工作做好了，还不一定能保证组织目标的实现，因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。配备在组织机构中各个岗位上的人员，由于在各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息的多寡等方面存在很大差异，在相互

合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此,就需要有权威的领导者进行领导,指导人们的行为,沟通人们之间的信息,增强相互的理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。

管理的领导职能是一门艺术,它贯穿于整个管理活动中。不仅组织的高层领导、中层领导要实施领导职能,而且基层领导,例如工厂的车间主任、医院的护士长等,也担负着领导职能,都要做人的工作,都要重视工作中人的因素的作用。

4. 控制

人们在执行计划过程中,由于受到各种因素的干扰,常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制订的计划得以实现,就需要有控制职能。

控制的实质就是使实践活动符合计划的要求,计划是控制的标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息,并将有关信息与计划进行比较分析,结合内外环境的变化情况,找出实践活动中存在的问题,分析原因,及时采取有效的纠正措施。纵向看,各个管理层次都要充分重视控制职能,愈是基层的管理者,控制要求的时效性和综合性愈强;横向看,对各种管理活动、各个管理对象都要进行控制,没有控制就没有管理。

第二节 管理者的角色及技能

一、管理者的分类

管理者是组织的核心,其工作业绩的好坏直接影响着组织的兴衰成败。正如管理学大师德鲁克所言:如果一个企业运转不动了,我们当然要去找一个新的总经理,而不是另雇一批工人。可以说,管理者对一个组织的生存发展起着至关重要的作用。

每个组织中都有各种各样的管理者,而每个管理者都处在不同的管理岗位上,对这些管理者可以从不同的角度进行分类。

(一) 按管理者所处的层次划分

1. 高层管理者

高层管理者处于组织的最高层,主要负责组织的战略管理、总体发展计划和组织大政方针的制定,负责激发、指导、控制下属人员,并在对外交往中以代表组织的“官方”身份出现。如公司董事局主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理,或医院的院长、副院长以及其他处在或接近组织最高层位置的管理人员等都属高层管理者。

2. 中层管理者

中层管理者处于整个管理层的中间部分，在整个管理运行中起着承上启下的作用，主要负责贯彻执行高层管理者的指令，直接负责或协助管理基层管理人员及为其工作的人，如部门或办事处主任、科室主任、地区或部门经理、分公司经理等都属中层管理者。

3. 基层管理者

基层管理者又称第一线管理者，处于管理的最低层级，负责管理作业人员并直接负责各项具体工作任务的操作与完成的人。制造企业中的作业长或工段长、大学里的教研室主任都属基层管理者。

作为管理者，不论处于组织的哪一个管理层次上，其履行的管理职能都包括计划、组织、领导和控制等几方面，但履行职能的重点和程度不同。例如，高层管理者花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理者多，而基层管理者花在领导职能上的时间要比高层管理者多。即使是同一管理职能，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理者关心的是组织整体的长期的战略规划，中层管理者偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理者关心更侧重于短期的业务和作业计划。

（二）按管理者所处的活动领域划分

1. 企业管理者

企业管理者的管理行为是在遵守国家法律和履行社会责任的前提下，努力追求经济效益的最大化。在这一过程中，企业管理者尤其是企业高层管理者必须处理好企业与顾客之间的关系、企业与员工之间的关系、企业与企业之间的关系、企业与社区之间的关系等。

2. 政府部门管理者

政府部门管理者的行为规范至少应该包括以下内容：奉公，即政府部门管理者必须做到公平办事，廉洁自律，反对特权；守法，即政府部门管理者必须遵照法律程序来开展工作；忠诚，即政府部门管理者必须忠于国家，忠于职守，实事求是；服务，即政府部门管理者必须树立以人为本、为民服务的精神，不断提高服务质量。

3. 其他部门管理者

其他部门是指政府和企业之外的社会组织。其他部门开展的活动着眼于社会公益事业，为此，其他部门管理者对外应努力争取外界（政府、公众、企业等）的有效支持，对内应加强管理，保持各项工作的高效和透明。