

MBA 系列教材

组织与管理原理

成 刚 编著

上海人民出版社

总 前 言

21 世纪是知识经济和经济的全球本土化的世纪。知识和智能将作为一种生产要素在经济活动中起着难以估量的作用,管理的理念、理论、技术和方法将会发生很大的变化,MBA 教学体系正面临着严峻的挑战。

亚洲(澳门)国际公开大学的前身澳门东亚大学,是澳门第一所大学,自 1980 年成立以来,一直把工商管理(BBA、MBA)教学作为学校重点发展方向,凭借澳门的地理位置优势和中西文化交融的背景,在工商管理(BBA、MBA)教学中,聘任我国港澳台地区和外国专家、教授授课和编写教材,介绍最新的管理思想、理论、技术和方法,十分注重理论联系实际,重视案例分析和研究,形成了自己的 MBA 教学特色。

知识经济的兴起和全球经济的一体化,要求我们必须更新 MBA 教学内容,必须有一套与这一时代相适应的 MBA 教材,为此,我校成立了教材编写委员会,并组织 and 邀请中国内地,中国香港、澳门以及外国专家、教授参与教材编审工作。

新编的 MBA 系列教材,实质上是精读本(修读指南),每种教材的字数力争控制在 20 万字左右,但是要体现课程的“精、新、简、全、适”的特点。所谓“精”,即要能够反映本



课程的基本原理、基本理论、基本应用方法；“新”，要求反映本课程最近十年出现的新理念、新理论、新方法；“简”，则指阐述要简，要使教授在授课时有发展的空间，要精选精彩而简短的案例；“全”，就是内容要完整，有系统性；“适”，必须适应学员对象的广泛性（中国内地、中国港澳台地区和东南亚地区）。教材每一章结尾均有思考题或练习题，便于学习和自检，每门课程精选若干案例，提供读者应用所学知识，综合分析问题的机会，藉以增加学习兴趣。

在这套 MBA 系列教材出版之时，我们要感谢所有参与编写和审稿的专家和教授们。由于他们对管理科学的明天的孜孜不倦的追求和出色的工作，使这套 MBA 系列教材能在新世纪之初问世。我们也要感谢所有办学单位、广大学员和教职员对编写新教材的期望和支持。

由于我校的课程设置和名称是经澳门特别行政区政府有关部门审核批准的，改动的自由度较小；由于高新技术和新型企业的不断出现，由于经营环境迅速变化，使新教材会出现不适之处。但我们将以积极的态度，定期更新内容，迎接新世纪的挑战。

衷心期待各位专家、教授、广大读者和办学单位对这套教材提出宝贵的意见和建议，以便再版时进行修订。

亚洲（澳门）国际公开大学

教材编写委员会

2001 年 6 月



前 言

组织与管理原理是管理学科的一门基础课,在工商管理硕士(MBA)课程中占有重要的地位。为了提供在职MBA学员适用的教材,亚洲(澳门)国际公开大学推出系列MBA教材,本书是其中的一本。

作者根据亚洲(澳门)国际公开大学制定的《编写原则》,全面地介绍了组织与管理的基本思想、基本原理和基本方法,重点突出当今组织与管理理论及实践发展的新趋势、新思想以及在实践中运用的重点与难点。

全书共九章。第一章管理导论,主要探讨管理的基本范畴,对管理的理解,管理学的发展轨迹,及当代管理的发展趋势;第二章计划与决策,主要论述计划和决策活动的流程和方法;第三章组织设计与人员配备,主要探讨组织结构的设计和人员配备的原理及可供选择的模式和方法;第四章组织变革,主要分析研究面对不断变化的外部环境,惟有变革才能使组织获得生存与发展的机会,介绍变革产生的原因,变革的模式及克服阻力的方法;第五章领导,重点探讨领导风格与领导理论以及如何提高领导效果的技巧,并介绍了当前一些优秀组织进行的领导实践;第六章激励,探



讨激励的理论和方法以及在实际运用中应注意的问题；第七章冲突管理，主要分析冲突在组织中产生的必然性和必要性，介绍降低及激发冲突的策略，以及经济全球化环境中组织出现的新的冲突；第八章控制，论述控制的一般原理，作业控制方法以及控制系统的构建；第九章 21 世纪的组织与管理，主要探讨新世纪组织与管理将呈现出的新特征。

为了便于学员的复习与思考，提高学员解决管理实际问题的能力，本书每章后都有思考题和精选案例。

本书在编写过程中，由亚洲（澳门）国际公开大学学务长（Academic Dean）周明富教授邀请上海有关院校的教授、专家对本书的写作大纲进行过两次讨论。本书在写作时，作者参考了许多专家、学者的著作、论文。在此向各位表示衷心的感谢。

成 刚

2001 年 6 月



目 录

第一章 管理导论	001
第一节 对管理的理解.....	002
第二节 管理者的角色与技能要求.....	008
第三节 管理的职能.....	013
第四节 管理理论的发展.....	015
第五节 管理与组织环境.....	029
第六节 管理理论与实践的聚焦.....	038
思考题.....	045
案例分析.....	045
第二章 计划与决策.....	047
第一节 计划及其流程.....	047
第二节 计划类型及影响计划的因素.....	055
第三节 现代计划方法.....	058
第四节 决策及其流程.....	064
第五节 决策类型与方法.....	070
思考题.....	081
案例分析.....	081



第三章	组织设计与人员配备	084
第一节	组织的几对有关概念	084
第二节	组织设计	091
第三节	几种典型的组织结构	100
第四节	人员配备	111
第五节	工作设计	120
	思考题	126
	案例分析	126
第四章	组织变革管理	129
第一节	组织变革的原因	129
第二节	组织变革的程序和方式	135
第三节	组织变革的关键因素	140
第四节	组织的惯性与变革的阻力	146
第五节	组织变革的新实践	155
	思考题	165
	案例分析	165
第五章	领导	168
第一节	领导的内容	170
第二节	人性假设与领导风格	173



第三节	领导理论	176
第四节	提高领导效果的技巧	185
第五节	重塑领导	195
	思考题	201
	案例分析	201
第六章	激励	205
第一节	有关激励的基本问题	205
第二节	需要型激励理论及其运用	209
第三节	过程型激励理论及其运用	217
第四节	状态型激励理论及其运用	221
第五节	激励系统的设计	226
	思考题	232
	案例分析	232
第七章	冲突管理	234
第一节	对冲突的重新认识	234
第二节	冲突产生的原因	242
第三节	有效处理冲突与激发冲突的策略	246
第四节	组织面临的新的冲突	252
	思考题	261
	案例分析	261



第八章 控制	263
第一节 管理控制及其过程	263
第二节 控制的类型	271
第三节 控制的焦点	274
第四节 构建有效的控制系统	277
第五节 管理信息系统和作业控制	282
思考题	291
案例分析	291
第九章 21 世纪的组织与管理	294
第一节 全球竞争力——组织核心专长	297
第二节 组织新主管的诞生	304
第三节 知识工作者及其生产力	309
第四节 21 世纪的管理模式——柔性管理	315
思考题	322
案例分析	322
英汉名词对照	324
参考文献	328



第一章 管理导论

人类自出现为了达到一个人达不到的目的,而需两个人以上共同协作劳动时,管理也就随之产生了,从此管理活动是人类各项活动中最重要的活动之一。早期的管理作为协调人群,使每个人努力工作,以便实现整个群体的目标的活动,是群体成功的重要环节。如今人类已经步入了一个全新的世纪,面临着许多前所未有的新机遇、新挑战,策划未来,协调社会成员的行为以达到组织、社会与外部环境的动态平衡,挑战新问题,已成为人类社会进步的必要环节,因此我们更加需要管理。

本章将讨论以下问题:

- 对管理的理解
- 管理者的角色与技能要求
- 管理的职能
- 管理理论的发展
- 管理与组织环境
- 管理理论与实践的聚焦



第一节 对管理的理解

任何管理工作都是在某一特定的组织中进行的,是为特定组织服务的。那么组织具有哪些特性呢?

所谓组织(organization),是由两个或两个以上的人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织存在于日常生活和工作的各个方面。企业是一种组织,医院、学校和其他行政事业单位也都是组织的具体表现形式。它们之所以称为组织,是因为他们具有以下三个共同的特征:(1)每个组织均是由两个以上的人组成的;(2)每个组织都有一个明确的目标;(3)每个组织都是一个系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。

为了完成其使命和目标,一方面组织需要开展各种各样的作业活动,如企业里的生产,学校里的教学等活动。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的,而作业活动的开展是离不开各种人、财、物、信息等资源的运用的。另一方面,组织为了确保作业活动顺利而有效地运行,还需对这一活动中的各类资源进行合理有效的配置,这就是管理活动。管理是保证作业活动实现组织目标的手段。任何组织,小到企业,大到国家都需要管理,管理的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而日益明显。



一、管理是一种活动

什么是管理(manage),许多著名的管理学家都给管理下过这样那样的定义。“科学管理之父”弗雷德里克·泰罗(Frederick Winslow Taylor)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。”^①在泰罗看来,管理就是指挥他人能用最好的办法去工作。诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)对管理的定义是:“管理就是制定决策。”^②彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为:“管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门科学,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。”^③亨利·法约尔(Henri Fayol)在其名著《工业管理与一般管理》中给出管理概念之后,它就产生了整整一个世纪的影响,对西方管理理论的发展具有重大的影响力。法约尔认为,管理是所有的人类组织都有的的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔对管理的看法颇受后人的推崇与肯定,形成了管理过程学派。孔茨(Koontz)是二战后这一学派

① 弗雷德里克·泰罗:《科学管理原理》,中国社会科学出版社1980年版,第157页。

② 赫伯特·西蒙:《管理决策新科学》,中国社会科学出版社1982年版,第37页。

③ 彼得·德鲁克:《管理——任务、责任、实践》,中国社会科学出版社1987年版,第2—5页。



的继承与发扬人,使该学派风行全球。

对管理的众多解释之间并不矛盾。透过不同的解释,我们可以发现管理工作的许多基本的点,如管理的出发点、管理的目的、管理的职能极其重要性。基于这样的基本点,本书突出强调管理职能,并把管理定义为:

管理是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达成既定的组织目标的过程。这一概念可以从以下几个方面加以理解:

1. 管理过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导和控制。

2. 管理活动具有很强的目的性。计划、组织、领导、控制等管理的具体活动都是围绕组织的目标进行的,管理活动的目的就是实现组织的目标。组织是管理研究的主要对象,虽然各种组织的目标表述不同,但不管什么样的组织,都要重视效率和效果问题,效率和效果是衡量管理工作的重要标志。

3. 管理活动要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织目标在有效果、有效率这一双重目标下实现。管理的核心在于对现实资源的有效整合。传统意义上的资源主要是指人、财、物,强调的是那些内部的、有形的资源。现代意义上的资源包括组织内部和外部的资源,有形和无形的组织资源。从一定程度上讲,组织间的管理实际上是对资源利用效果的较量,谁在这一领域取得了成功,谁也就获得了竞争的优势。



4. 管理活动是在一定的环境下进行的,任何组织都存在于一定的内外部环境之中,并受到环境的制约。管理所服务的组织是一个开放性的系统,管理活动的目的在于使组织与外部环境之间达成一种动态的平衡。另一方面,管理者应根据不同的环境采用不同的管理方法和管理手段,审时度势、灵活应变对管理活动的成功是至关重要的。

管理活动如图 1.1 所示:

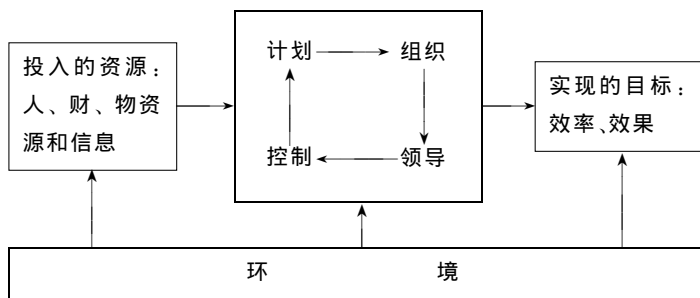


图 1.1 管理活动



二、管理的应用范围

谈到管理,人们往往认为只有以营利为目标的企业才会涉及到管理活动。而事实上,无论是西蒙的“管理就是决策”,还是法约尔的“管理是所有组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动”^①,任何组织都有特定的组织目标,都有其一定的资源有效配置的问题,都在做这样那样的决

^① 亨利·法约尔:《工业管理与一般管理》,中国社会科学出版社 1980 年版,第 10 页。

策,因此也就有管理问题。管理普遍适用于任何类型的组织,它会使组织目标的实现过程更加有效。当然,对于营利性组织和非营利性等不同类型的组织,由于其业务作业活动的目标和内容以及其所处的外部环境的不同,因而管理的具体内容和方法也不尽相同,但从基本管理职能和管理原理、方法来看,各种不同类型的组织具有相似性、共通性。随着人类经济生活活动从第一、第二产业向第三、第四产业领域的大转移,对各类非营利性组织管理的研究与运用将会呈现出一片繁荣之势。

三、管理的科学性与艺术性

学习和运用管理,首先应了解和把握管理的特点。管理具有的科学性和艺术性双重特征,最能体现出管理的本质特征。组织中的管理活动可以分成两大类:一类是程序性活动;另一类是非程序性活动。所谓程序性活动是指有章可循,照章运作就可取得预期效果的管理活动。在处理这类活动时要求管理者更多地运用科学理论,这些理论不会因为地域、文化和社会制度的差异而不同,也不以人们的主观意志为转移。非程序性活动是指无章可循,需要边运作边探讨,需要发挥管理者主观能动性的管理活动。在处理这类活动时,要求管理者具备更多的艺术性。程序性活动和非程序性活动之间是可以相互转化的。

所谓有“章”可循的“章”实际就是由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成的,用以指导人们



从事管理活动的理论与知识。有了系统化的科学管理知识,管理者就有可能对管理活动中存在的问题设想出可行的、正确的解决方法并预测其结果。管理的科学性在这里就得到了很好的体现。对新的管理对象所采取的非程序性活动也只能依据过去的科学结论进行,这本身也体现了管理的科学性。管理科学性的核心是用理论指导实践,尊重事实、尊重科学。从科学的角度解释管理,要求管理者的管理工作应具有高度的规范化,克服靠经验办事,杜绝凭主观愿望和碰运气的做法。

由于外部环境变化的复杂性,管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,它要求管理者树立变革观念。结合实际情况,对具体问题进行分析,以求得问题的有效解决。事实上,管理活动的成效与管理者管理技巧的发挥有很大的关系,而管理者管理技巧发挥的大小体现了其设计和操作管理活动的艺术性。在众多的可供选择的实现组织目标的管理手段、管理方法中,如何选择一种合适有效的方法,这是对管理者提出的一种管理艺术技能的要求,这种技能更多地取决于管理者的天赋与直觉。

管理是在组织中进行的一种活动,其核心是有效地配置组织的各类资源,以达成组织目标。组织中的各类资源会形成两类关系:一类是人与物的关系;另一类是人与人的关系。处理组织中的人与物关系的活动更多地体现为理性化和程序性,在这里管理的科学性体现得尤为突出。由于人与人之间的沟通是在复杂的心理背景、不同的感情动机需要、不同的文化背景等综合而成的环境中进行的,更多地



带有“非理性”和“非程序化”的色彩,体现出了管理的艺术性。“柔性管理”正是管理艺术性核心的集中体现。

管理的科学性强调的是科学的管理理论对管理活动的指导作用,管理的艺术性强调的是管理的实践性,没有实践则无所谓艺术。管理的科学性和艺术性并不相互排斥而是相互补充。不重视管理的艺术性,科学的管理理论只是一堆僵硬的教条;不注重管理的科学性,只强调管理的艺术性,这种艺术性只会导致随意性,给组织带来混乱和低效率。

第二节 管理者的角色与技能要求

管理者在组织中工作。但并非所有在组织中工作的每一个人都是管理者。可以将组织的成员分为两类:操作者和管理者。操作者(operatives)是指直接从事某项工作或任务的人员,不具有监督其他人工作的职责,如医院里的护士、汽车装配线上的装配工人等。管理者(managers)是指指挥别人活动的人,他们处于操作者之上的组织层次中。当然管理者也可能担任某些作业职责,如医院的院长除了负责整个医院的行政工作外,还可能承担手术、门诊等业务职责。操作者与管理者之间最大的区别在于是否有下属。

管理人员的工作从本质上说,是通过他人并使他人与自己一起实现组织的目标。在大多数情况下,管理人员并不亲自从事具体工作,而是委托他人去干,自己则花大量的

