高等职业教育规划教材

管理学

——知识与技能

主　编　张瑞夫　王明东
副主编　马文君　刘真明
张　峰　蒋　婷
窦争妍

同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

需要全本请访问 www.ertongbook.com

内 容 提 要

我们虽然不能给你整个世界，却能给你一把打开世界管理知识宝库的钥匙。

本书力求做到理论结合实际，博采众长，充分吸收国内外管理理论和最新研究成果；在语言上力求深入浅出、循序渐进；在内容取舍与安排上，力求做到体系完整、重点突出、简明扼要；在形式和结构编排上，力求做到新颖独特、引人入胜。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/张瑞夫，王明东主编. —上海：同济大学出版社，2006.9

ISBN 7-5608-3376-4

Ⅰ.管… Ⅱ.①张… ②王… 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(2006)第 098796 号

管理学——知识与技能

张瑞夫 王明东 **主编**

策划 吴建章 责任编辑 方有林 胡兆民 责任校对 徐春莲 封面设计 李志云

出 版
发 行 同济大学出版社

(上海四平路 1239 号 邮编 200092 电话 021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 苏州望电印刷有限公司

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 20.5

字 数 380 千

印 数 1—5100

版 次 2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-5608-3376-4/C·169

定 价 30.00 元

本书若有印装质量问题，请拨打电话：(021)65512439 65510466

本书编委会

主　任　王明东

副主任　张瑞夫　马文君

委　员　（按笔画顺序排）

任飞宇　刘大权　刘真明

张　峰　蒋　婷　窦争妍

潘正大　薛　斌

前　言

管理学是人类在认识社会、了解社会的漫长过程中实践经验的积累、概括和总结，是人类智慧的结晶，是近当代史上发展最迅猛、对经济社会发展影响最重大和深远的一门应用性学科。正如美国著名管理学家彼得·德鲁克所说："在人类历史上，还很少有什么比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。"

以提高组织绩效为主旨的管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。事实上，由于组织活动性质的千差万别，要找到并掌握一条"放之四海而皆准"的理论和"包治百病"的良方，确有相当的难度——或许根本就不存在。这是由于一方面管理活动本身是一个十分复杂的过程，另一方面，管理活动涉及到多学科的广博知识，特别是管理者和被管理者都共同涉及到"人"这一各种组织的基本构成单元的复杂载体。更重要的是，在管理学科发展的过程中，古今中外丰富的管理实践孕育了浩如瀚海的管理理论和管理学派，其赖以存在的土壤和理论假设在具有不同文化背景的国家或地区、具有不同业务活动性质的各类组织中却有天差地别，或许也恰恰由此才形成了管理学界"中国学美国，美国学日本，日本学中国"的怪圈和现象。

编写本书的动因就是试图总结写作者多年从事管理教学和研究成果，当下转型中的中国及其组织管理理念和体验，放在人类丰富的管理思想宝库中进行观照，为那些把培养生产、服务、管理一线需要的、具有较高理论和技能的实用性人才为己任的高等职业技术学院，提供一本系统、全面、实用、内容丰富的教材，同时也为那些刚刚走上管理岗位的管理者提供一本得心应手的实用参考书——我们虽然不能给你整个世界，却希望给你一把打开世界管理知识宝库的钥匙。因此在本书编写过程中，力求做到理论结合实际，博采众长，充分吸收国内外管理理论和最新研究成果；在语言上力求深

入浅出、循序渐进；在内容取舍与安排上，力求做到体系完整、重点突出、简明扼要；在形式和结构编排上，力求做到引人入胜。我们希冀读者学习本书的过程能成为一次赏心悦目而又收获颇丰的愉快之旅。

本书由王明东、张瑞夫、马文君、刘真明、张峰和蒋婷等共同编写。其中王明东、张瑞夫负责大纲拟定、结构安排、体系设计和修改定稿工作。各章节的编写分工如下：王明东编写第十一章，张瑞夫编写第五章、第十章，张峰编写第一章、第二章，马文君编写第四章、第六章，窦争妍编写第九章，刘真明编写第七章、第八章，蒋婷编写第三章，刘大权、任飞宇、薛斌、潘正大负责案例的搜集与整理。

编者在写作过程中直接或间接地参阅和借鉴了国内外大量的有关专著、教科书和论文，因数量众多，难以一一列举，在此一并致谢。

由于编写时间仓促，书中缺点、疏漏和错误在所难免，衷心希望广大读者不吝赐教。

编　者

2006年9月

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目　录

前言

✲基础篇✲

第一章　导论 …… 3
第一节　管理、管理学及其地位 …… 5
第二节　管理者的角色和技能 …… 8
第三节　管理特性与管理职能 …… 12
第四节　管理学的研究对象和方法 …… 18
第二章　管理思想与理论述略 …… 22
第一节　早期管理思想概览 …… 24
第二节　现代西方管理思想概览 …… 30
第三章　管理环境 …… 42
第一节　管理环境的概述 …… 43
第二节　管理环境的分类 …… 46

✲职能篇✲

第四章　计划 …… 59
第一节　计划概述 …… 60
第二节　计划制定 …… 66
第三节　目标管理 …… 69
第四节　计划应用举隅 …… 82
第五章　组织工作 …… 91
第一节　组织工作概述 …… 94
第二节　组织结构设计 …… 99
第三节　集权和分权 …… 113

第四节　直线与参谋 …… 120
第六章　人员配备 …… 127
第一节　人员配备的任务、程序和原则 …… 129
第二节　管理人员的选聘 …… 132
第三节　管理人员的考评与培训 …… 139
第七章　领导 …… 148
第一节　领导概述 …… 151
第二节　领导理论 …… 156
第三节　领导艺术 …… 170
第四节　激励 …… 175
第八章　控制 …… 188
第一节　控制概述 …… 189
第二节　控制的类型 …… 196
第三节　控制的过程 …… 203
第四节　控制技术与方法 …… 205
第九章　决策 …… 218
第一节　决策概述 …… 219
第二节　决策过程与决策行为 …… 224
第三节　决策方法 …… 229

❊ 拓展篇 ❊

第十章　协调与沟通 …… 245
第一节　协调 …… 248
第二节　冲突的协调 …… 253
第三节　沟通 …… 259
第十一章　变革与创新 …… 279
第一节　变革与创新概述 …… 280
第二节　变革应用 …… 287
第三节　创新应用 …… 297
第四节　组织变革与创新管理 …… 307

参考文献 …… 320

基础篇



第一章　导　论



课前阅读小品：H公司行为科学应用

H公司是一家电器生产企业，多年来在市场上有不俗的表现，消费者也颇为认可。

1990年，公司张总经理因年龄已大，身体也不够好，提出了辞职退休的要求。董事会再三挽留不住，只得另外聘任年轻有为的李志强先生为公司新的总经理。临别时，张总告诉他的后任李志强先生："我公司过去之所以取得良好的业绩，在市场的竞争中保持了相当大的优势和市场份额，全依赖公司员工上下一条心，有很强的凝聚力；只要万众一心，就没有战胜不了的困难。希望李总千万不要忘了这一点。"对于张总的一番话李志强颇为赞同，深感自己责任的重大，因为自己过去虽然也做过一些高级管理工作，但大都与业务有关，如何激励员工保持凝聚力，的确未曾很好地实践过，也缺乏经验。

李志强走马上任后对公司作了全方位调查研究，召开了一些各职能部门管理人员、公司一般员工的座谈会，了解情况。一个月后一个增强企业内部和谐氛围，增强员工协作与努力的方案在李志强的脑海中形成了，于是他召开了总经理办公会议，请副总们、部门经理们一起讨论他的方案。

"各位同事，经过一个月的了解，我感到H公司的确是在各方面都有骄人业绩的公司，管理方面尤其突出，这些成绩的取得的确应归功于全体员工上下一条心，把公司看作是自己的家，把公司的事业看作是自己的事业来努力。这方面我们应该继续下去，即过去各种好的做法可以不变，大家可以大胆地照原来的惯例进行工作。

我也注意到成绩的背后，在经验的背后，还有一些问题尚未解决，例如员工间、部门间因工作产生的纠纷近来时有出现，纠纷出现是正常的，问题是解决的

方法。我们原来采用的方法是由上级或上级部门裁决，裁决后尽管纠纷各方面都服从了，也许其中一定有一方心中不痛快或不服帖，如果长此以往，必定会使我们公司很强的凝聚力、上下一条心的集体精神遭到破坏。把青蛙扔进开水锅里它倒死不了，因为它能马上跳出来；而把青蛙放进温水里慢慢加热使它在不知不觉中送了命。为此，我们提出一个解决员工间、部门间工作纠纷的新方案。具体地说，就是纠纷双方自己坐下来协商解决，即自我管理。”

望着下属们不解的眼光，李志强清了清嗓子，继续说：“公司专门设一大房间，注意，这房间我特请心理学家和行为科学家来布置。凡发生工作纠纷的各方请自动一起到那个房间坐一坐，我相信，最终一定会使各方心情愉快，纠纷圆满解决。”

李志强的话刚结束，下面就像开了锅，大家议论纷纷，好像天方夜谭一般，充满了迷惑。“这样吧，我先带大家参观一下这个房间，然后我们再接着开会。”李志强笑嘻嘻地说着，便起身招呼大家跟他走。大家来到了那间神秘的大房间，有一位工作人员打开了门，让大家进去。

原来这间大房间被分隔成四小间，一间套一间。进入这大房间先得进第一小间，第一小间迎面立着的一个屏风上装有一大块玻璃镜，绕过镜子几步就进入第二小间；第二小间的门口挂着一个大沙袋，非得推着它人才能进去；第三小间的墙上挂满公司历年所获各种奖状，公司优秀员工的事迹与照片，公司各年业绩的图示，等等；第四小间就是几个沙发和小桌椅，旁边还有可自取的咖啡、茶、饮料等，似乎就是一个小会议室，另还有一扇门可供外出。

李志强带着他们回到会议室，这下可好了，大家议论了开来……



本章主要内容

本章主要介绍了管理的概念和职能，管理的二重性即科学性和艺术性，同时对管理学的研究对象、研究方法和管理者的类别、管理者的技能进行了介绍。



本章关键词

管理　管理学　角色　技能　职能

第一节　管理、管理学及其地位

一、管理的概念

管理是人们在一定组织环境下所从事的一种智力活动。它随着人们共同劳动的出现而出现。人们在共同劳动中为有效地达到一定的目标，需要有管理的活动，以组织人们的有效劳动与生存发展。

人类在与自然作斗争和改造环境的进程中，必然伴随着群体活动的增长和社会组织的出现。这种群体活动需要有管理的功能来保障其秩序和有效性。同样，社会组织的产生、存在和发展，都需要有管理的功能来进行组织和协调。所以说，管理是共同劳动和社会组织的产物。

由于共同劳动之无所不在，种种社会组织的普遍存在，管理也就成为人类社会中最普遍的行为之一。大到一个国家、一个大的跨国企业（集团），小到一个班组、一个小商店，无一不需要进行有效的管理。这种管理的普遍性正是推动管理成为一门科学而发展的一种动源。

什么是管理？对此，有很多种不同的见解和定义，最主要的有以下几种：

- 诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为："管理就是决策。"这不能说是管理的规范化定义，但指出了管理的实质与核心。
- 孔茨对管理的定义是："管理是在正式组织起来的团体中，通过他人并同他人一起把事情办妥的艺术。"与此类似的提法有："管理可以定义为通过人们把事情办成。"
- 法国著名管理学家法约尔等人则把管理定义为："管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。"
- 美国管理学家路易斯·布恩和戴维·克茨认为："管理就是使用人力及其他资源去实现目标。"
- 我国学者对管理的定义有："管理就是根据计划，进行指挥、监督和调节。凡是许多人在一起共同劳动的单位，需要有管理。"
- 我国的台湾学者认为："管理，就是研究如何将人力与物力，投向于一个动态的组织之中，使达成目标，使得接受服务者得到最大的满足；对内还要使得

需要全本请访问 www.ertongbook.com

提供服务者，不但士气高昂，而且在工作上感到有所成就。”

从以上分析可以看出两点：一是对管理的概念有不同的见解；二是对管理所涵盖的内容有不同见解。

管理的实践与管理学派的发展均表明，管理的三元素（人、物、组织）观点更为全面，它反映了管理的现实世界。我国大庆油田的成功管理经验亦表明，只有处理好人与物的关系，管理才能更有效地发挥作用，管理不仅要使“人尽其才”，还要使“物尽其用”，才能取得更大的经济效益。管理学派中的管理科学学派（运筹学派）就是把研究物的利用作为重点之一的一个学派，在第二次世界大战中充分显示了它的作用，其研究成果在战后的年代直至今天仍是管理学科中的重要内容和有效方法。

二、管理学的特点

一般说来，管理学具有以下特点：

（一）一般性

管理学作为一般意义的管理学，它区别于“宏观管理学”和“微观管理学”。它是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科，无论是“宏观管理”还是“微观管理”，都需要管理学的原理作为基础来加以学习和研究。管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

（二）多科性或综合性

管理学的综合性表现为：在内容上，它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理活动中概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法；在方法上，它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果，来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。管理活动是很复杂的活动，影响这一活动的因素是多种多样的。除生产力、生产关系的基本因素外，还有一些自然因素，以及政治、法律、社会、心理等社会性因素。因此，要搞好管理工作，必须考虑到组织内部和组织外部的多种错综复杂的因素，利用经济学、数学、生产力经济学、工程技术学、心理学、生理学、仿真学、行为科学等的研究成果和运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等最新成就，对管理进行定性的描述和定量的预测，从中研究出行之有效的管理理论，并用以指导管理的实际工作。所以从管理学与许多学科

相互关系来看，可以说，管理学是一门交叉学科或边缘学科，但从它要综合利用上述多种学科的成果，才能发挥自己的作用来看，它又是一门综合性的学科。

（三）历史性

任何一种理论都是实践和历史的产物，管理学尤其如是。管理学是对前人管理实践、经验和管理思想、理论的总结、扬弃和发展。割断历史，不了解管理历史发展和前人对管理经验的理论总结，不进行历史考察，就很难理解建立管理学的依据。

（四）实用性或实践性

管理学是为管理者提供从事管理的有用的理论、原则和方法的实用性学科。管理的实践性表现为它具有可行性，而它的可行性标准是通过经济效益和社会效益来加以衡量的。因此，管理学又是一门实用学科，只有把管理理论同管理实践相结合，才能真正发挥这门学科的作用。也就是说，管理学有它的一般规律，但一定要结合实际，既要借鉴国外的经验，又要研究总结我国自己的经验，才能使管理学更好地为社会主义现代化建设服务。

三、管理的重要地位

管理在现代社会中的地位和作用决定了学习管理学的必要性和重要性。众所周知，科学技术进步决定了社会生产力水平，从而推动社会发展的进程。但是，仅有先进的科学技术，没有先进的管理水平，没有相应的管理科学的发展，先进的科学技术是无法得到推广和有效运用的。它的作用也不可能得到充分的发挥，而且还会阻碍社会生产力的提高。因此，在当代，人们普遍认为，先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”，缺一不可。这一点，已为许多国家的发展经验所证明。还有人认为，管理是现代社会文明发展的三大支柱之一，它与科学和技术三足鼎立。国外的社会学者一般认为，19 世纪时经济学家特别受欢迎，而 20 世纪 40 年代以后，却是管理人才的天下了。这些都表明管理在现代社会的发展中占有很重要的地位和起着很大的作用。

当前，同发达国家相比，我国工业生产的技术水平已然落后，而我们的管理水平则更加落后。据日本某些经济学家的估计，我国工业从某些部门的情况来看，在技术上相当于日本 20 世纪 70 年代的水平，落后于日本 20 多年。但是在

管理上我们只相当于日本20世纪60年代的水平，落后了30多年。这种估计不一定十分准确，但是不能不承认我们管理水平比技术水平相对落后这个客观事实。我国近十几年来的改革开放，从国外引进了不少新设备、新技术，但是往往不能生产出合格的产品，或者不能充分发挥生产能力，其原因主要不是掌握不了生产技术，而是由于协作不好，组织管理水平跟不上。特别是引进工作中的盲目重复，不分轻重缓急，不从实际出发，造成大量资财浪费，更是直接由于管理水平的落后所致。因此，要促进经济的发展和各方面的进步，提高管理水平是当务之急。

学习管理学是提高各级主管人员管理能力的重要途径。我国管理水平的落后，不仅表现在管理理论、管理方法等方面，更主要的是管理思想的落后。长期以来，不承认管理是一门科学，认为完全凭权威、凭直觉和经验就能从事管理工作，这就导致了在管理教育方面的一片空白。大家知道，管理知识总的来讲是来源于经验的，不过这个经验包括直接经验和间接经验，直接经验是主管人员在亲身的管理实践中获得的，而间接经验则是通过各种方式学习他人的经验获得的。主管人员要提高自己的管理能力，关键就在于把这两种经验有机地结合起来，而管理学的学习正是获得他人的成功经验的最有效、最迅速的途径。用较短的时间掌握必要的管理基本理论和方法，然后在实践中因地制宜地运用这些知识来指导自己的工作，这对我国目前许多单纯经验型的、传统的主管人员和一些刚从专业技术内行走向领导岗位的主管人来说非常必要。

未来的社会更需要管理。管理是人类不可缺少的重要活动，随着未来社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工协作更加精细，社会化大生产日趋复杂，管理就更加重要了。在人类经历了农业革命、工业革命这样两个文明浪潮以后，以全新技术为主要特征的“第三次浪潮”不久就会冲击到我们的身边。可以预测，全新的技术、高速度的发展必将需要一套更科学的管理，才能使新的技术、新的能源、新的材料充分发挥它们的作用。比起过去和现在，管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

第二节　管理者的角色和技能

管理者在组织中履行自己职能的时候，要扮演哪些角色？在扮演这些角色

的过程中,需要具备哪些技能?

一、管理者的角色

根据亨利·明茨伯格的一项被广为引用的研究,管理者扮演着十种角色,这十种角色可被归入三大类:人际角色、信息角色和决策角色。明茨伯格的管理者角色理论可用图 1-1 来表示。

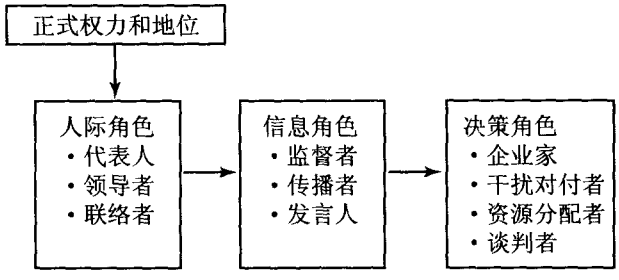


图 1-1 管理者的角色

资料来源:Henry Mintzberg. The Manager's Job: Folklore and Fact, Haruard Business Review. March-April 1974, pp. 49 - 61.

(一) 人际角色

明茨伯格所确定的第一类角色是人际角色。人际角色直接产生于管理者的正式权力基础。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

作为管理者须行使一些具有礼仪性质的职责。例如,管理者有时必须出现在社区的集会上,参加社会活动,或宴请重要客户等。在这样做的时候,管理者行使着代表人的角色。

由于管理者对所在单位的成绩负重要责任,他们必须在工作小组内扮演领导者角色。对这种角色而言,管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

管理者须扮演组织联络者的角色。管理者无论是在和组织内的个人或工作小组一起工作时,还是在建立和外部利益相关者的良好关系时,都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立关系网络。

（二）信息角色

明茨伯格所确定的第二类管理者角色是信息角色。在信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。由管理者责任的性质决定，管理者既是所在单位的信息传递中心，也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息，以便完成工作。

管理者须扮演的一种信息角色是监督者角色。作为监督者，管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来搜集信息，并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息，管理者可以识别工作小组和组织的潜在机会和威胁。

在作为传播者的角色中，管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。作为传播者，管理者把重要信息传递给工作小组成员。管理者有时也向工作小组隐藏特定的信息。更重要的，管理者必须保证员工具有必要的信息，以便切实有效地完成工作。

管理者所扮演的最后一种信息角色是发言人角色。管理者须把信息传递给单位或组织以外的个人。

（三）决策角色

管理者也起着决策者的作用。在决策角色中，管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策，这种信息就丧失其应有的价值。管理者负责做出组织的决策，他们让工作小组按照既定的路线行事，并分配资源以保证小组计划的实施。

管理者所扮演的一种决策角色是企业家角色。在前述的监督者角色中，管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，以便发现机会。作为企业家，管理者对所发现的机会进行投资以利用这种机会，如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。

管理者所扮演的第二种决策角色是干扰应对者角色。一个组织不论被管理得多么好，它在运行的过程中，总会遇到或多或少的冲突或问题。管理者必须善于处理冲突或解决问题，如平息客户的怒气，同不合作的供应商进行谈判，或者对员工之间的争端进行调解等。

作为资源分配者，管理者决定组织资源用于哪些项目。尽管我们一想起资

源，就会想起财力资源或设备，但其他类型的重要资源也被分配给项目。例如，对管理者的时间来说，当管理者选择把时间花在这个项目而不是那个项目上时，实际上是在分配一种资源。除时间以外，信息也是一种重要资源，管理者是否在信息获取上为他人提供便利，通常决定着项目的成败。

管理者所扮演的最后一种决策角色是谈判者角色。对所有层次管理工作的研究表明，管理者把大量的时间都花费在谈判上。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。无论是何种工作小组，其管理者都进行必要的谈判工作，以确保小组朝着组织目标迈进。

二、管理者的技能

根据罗伯特·卡茨的研究，管理者要具备三类技能。管理者在行使五种管理职能和扮演三类角色时，必须具备这三类技能。

（一）技术技能

技术技能是指“运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力”。如监督会计人员的管理者必须懂会计。尽管管理者未必是技术专家，但他（或她）必须具备足够的技术知识和技能以便卓有成效地指导员工、组织任务，把工作小组的需要传达给其他小组以便解决问题。

技术技能对于各种层次管理者的重要性可以用图 1-2 来表示。由图看出，技术技能对于基层管理最重要，对于中层管理较重要，对于高层管理较不重要。

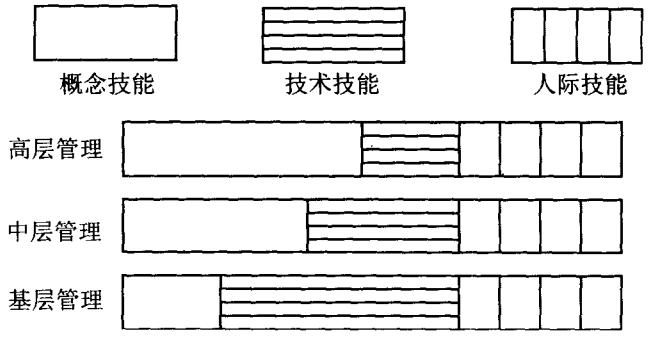


图 1-2　各种层次管理所需要的管理技能比例

（二）人际技能

人际技能（有时称为人际关系技能）是指“成功地与别人打交道并与别人沟

需要全本请访问 www.ertongbook.com