管理学概论

（第二版）

主 编 尤建新　副主编 雷星晖 彭正龙

GUANLIXUE GAILUN

同济大学出版社

前　　言

（第一版）

管理是人类组织社会活动的一个最基本的手段。大至一个国家，小至两人组成的群体，无论进行何种社会活动，都离不开管理。通过管理，人们才能组织起来，为达到某种目标而行动。

管理是一种资源。在不增加物质资源、人力资源和财力资源的情况下，甚至在减少上述资源的情况下，通过加强管理，改善资源利用，可以取得提高效益的目的。与物质资源、人力资源和财力资源相比，管理具有无形的和潜在的特点。

随着现代科学技术的迅猛发展，各国经济活动日益频繁，管理对于任何一个组织都愈来愈显示出其重要性。管理的优劣是关系到一个组织兴衰存亡的根本大事，这一点已成为人们的共识。

管理理论在人类活动各个领域的发展中，不断吸收了诸如心理学、社会学、政治学、军事学、教育学以及自然科学等各学科的成果，形成了许多专门的管理学科以及与其他学科交叉渗透的边缘学科或学科群。尽管如此，管理的基本功能、基本原理和基本方法是相同的，这就是管理学研究的对象。

本书是作者在十余年讲授“工业企业管理导论”和“管理学概论”的基础上编写而成的。全书共分五篇 16 章，第一篇阐述了管理的概念、管理理论的发展、管理与环境、管理的目标和方法。第二篇至第五篇分别对管理的四大职能（即计划职能、组织职能、领

导职能和控制职能)展开讨论,其中包括对一些主要学派作了简要的介绍。为便于讲授和自学,本书每章末附有小结和研讨题。

本书可供各高等学校经济管理类专业管理概论课程和其他专业选修管理类课程教学使用,也可供各类管理干部培训使用。

鉴于作者水平有限,不妥之处,敬请斧正。

尤建新

1995 年 5 月于同济大学

目　　录

第一篇　总论……（1）

1. 管理的概念 ……（3）

1.1　管理的定义和任务 ……（3）
1.2　管理者和管理工作的评判 ……（7）
1.3　学习管理的目的 ……（9）

2. 管理理论的发展 ……（12）

2.1　工业革命与工厂制度……（12）
2.2　古典管理理论……（14）
2.3　人际关系理论……（21）
2.4　现代管理理论……（25）

3. 管理与组织环境 ……（32）

3.1　组织的环境……（32）
3.2　组织的经济环境……（34）
3.3　组织的技术环境……（36）
3.4　组织的社会环境……（37）

4. 管理的目标与目标管理 ……（41）

4.1　管理的目标……（41）
4.2　目标管理……（46）

5. 管理创新 ……（52）

5.1　管理创新的概念……（52）
5.2　管理创新过程……（56）
5.3　创新能力与创新文化……（60）

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbo

第二篇　计划 …… (67)

6. 计划与计划工作 …… (69)

6.1　计划的概念 …… (69)
6.2　计划工作的概念及其任务 …… (71)
6.3　计划工作的条件 …… (74)
6.4　计划的类型 …… (75)
6.5　计划的评价标准 …… (78)

7. 计划的方法 …… (84)

7.1　滚动计划法 …… (84)
7.2　作业计划法 …… (85)
7.3　网络计划法 …… (88)
7.4　运筹学方法 …… (93)

8. 决策 …… (99)

8.1　决策问题概述 …… (99)
8.2　决策过程 …… (102)
8.3　决策方法 …… (104)
8.4　决策的人为因素 …… (114)

第三篇　组织 …… (121)

9. 组织理论与组织设计 …… (123)

9.1　组织概述 …… (123)
9.2　组织理论 …… (126)
9.3　组织设计 …… (133)

10. 组织结构与组织关系 …… (142)

10.1 组织结构……（142）
10.2 组织关系……（152）

11. 人力资源……（163）

11.1 人力资源与管理……（163）
11.2 人力资源管理的主要内容……（168）
11.3 人力资源战略与规划……（184）

12. 组织变革……（192）

12.1 变革理论……（192）
12.2 组织变革的实施……（201）
12.3 组织变革与发展……（209）

第四篇 领导……（215）

13. 领导理论……（217）

13.1 领导的概念……（217）
13.2 领导的品质理论……（221）
13.3 领导的行为理论……（225）
13.4 领导的权变理论……（230）
13.5 管理者团体的合理结构……（233）

14. 行为理论……（237）

14.1 个体行为……（237）
14.2 群体行为……（243）
14.3 组织行为……（247）

15. 激励理论……（252）

15.1 内容型激励理论……（252）
15.2 过程型激励理论……（259）

15.3 强化与综合型激励理论……（265）

16. 人际沟通 ……（273）

16.1 人际沟通概述……（273）
16.2 人际沟通改进……（276）

第五篇 控制……（283）

17. 控制的基本概念 ……（285）

17.1 控制的定义与重要性……（285）
17.2 控制的目标、要素和控制过程 ……（287）
17.3 控制的类型和有效控制原则……（297）

18. 控制的方法 ……（303）

18.1 非预算控制……（303）
18.2 预算控制……（309）

19. 管理新趋势 ……（318）

19.1 创业管理……（318）
19.2 风险管理……（323）
19.3 能本管理……（329）
19.4 知识管理……（332）
19.5 未来管理……（341）

参考文献……（350）

第一篇　总 论

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbo

1. 管理的概念

1.1　管理的定义和任务
1.2　管理者和管理工作的评判
1.3　学习管理的目的

关于管理的概念，可以说是众说纷纭，且都有各自道理，因为管理是科学与艺术的结合，难以统一为一个精确的标准。有人把“管理”看成是一种职业，也有人认为这是一门科学，或者是一种艺术。人们还会问：管理的范围有多大？什么时候需要管理？一个管理者将干些什么？等等。因此，对于“管理”这一概念，本章从管理的定义和任务、管理者和管理工作、以及管理的目的等方面重点展开讨论。

1.1　管理的定义和任务

管理是人类组织社会活动的一个最基本的手段。大至一个国家，小至两人组成的群体，无论进行何种社会活动，都离不开管理。人类之所以组成群体，是为了能生存下去，并在此基础上改善生活，使生活丰富多彩、更有意义。为此，人们不得不放弃各自为政的行为方式，通过协同行动来达到这一目的，这就是管理。为了更好地阐述管理的定义，本节首先对管理的任务作简单的陈述。

1.1.1 管理的任务

人们组成一个群体的最初和最基本的目的是为了更好地改善生活，为此他们在群体中迫使自己放弃各自为政的行为方式，通过群体的协同行动和群体目标的实现来达到个人的目的。在群体中协调个人的行为，就需要管理。随着群体中人员的职责、权限和相互关系逐步得到有序安排，形成了组织。显然，一个组织(Organization)的存在肯定有其目标，管理的任务就在于引导和协调组织成员的行为达到组织的目标。具体讲，就是把组织所拥有的人力、物力、财力等资源加以合理的组合和运用，保证组织目标的实现。为推动组织向目标一步一步地接近，必须规定组织中每个成员应当从事的活动，并使他们的活动相互协调。如果这些活动都规定得当、协调一致、进行顺利，那么组织中各成员的活动就会对组织目标的实现发生积极的促进作用。从这一意义讲，在管理过程中要鼓励那些有利于组织目标实现的成员行为，阻止那些妨碍组织目标实现的不利行为。

1.1.2 管理的定义

在组织实现其目标的进程中，成员个人行动之间、组织内部各方面活动之间，总会出现性质不同、程度不同的矛盾和冲突。因此，管理不是一次性任务，不可能一次完成，必须自始至终贯穿在组织实现其目标的全过程中。只要组织存在，并为其目标而活动，就一定存在着管理。因此，管理(Management)的定义是，优化配置组织所拥有的资源，促使组织既定的目标得以有效实现的过程。这一定义有四层含义：第一，管理是一个过程。因此，管理是动态的；第二，管理的核心是达到组织既定的目标；第三，管理达到目标的手段是运用组织拥有的各种资源。由于资源是有限的，所以必须优化配置资源；第四，管理的本质是协调。过程中的矛盾和不协调会成为组织实现既定目标的阻碍，管理就是要努力使成员能够

协同行动而消除组织实现既定目标的阻碍。

随着社会的发展，人们共同活动的规模越来越大，社会分工越来越细，组织间的竞争越来越激烈，竞争的区域越来越广阔，管理的四层含义变复杂了，从而也使管理成为人力、物力、财力之后的第四种资源——管理资源。管理资源具有无形的和潜在的特点。当一个组织在不增加人力、物力、财力等有形资源的投入情况下，通过加强管理，合理地配置现有资源，也可以增加其产出，甚至在减少人力、物力、财力等资源的投入后，其产出仍有增长。管理资源必须与人力、物力、财力等资源结合起来投入组织的活动，才会显现出来并发生作用。

1.1.3 管理职能

管理是一个过程，这一过程中管理职能(Management functions)可以划分为计划(Planning)、组织(Organizing)、领导(Leading)、控制(Controlling)四个方面。

(1) 计划职能

计划的含义可从两个角度讨论。第一，从名词的角度(静态的)理解，计划是指实现组织目标的行动方案。第二，从动词的角度(动态的)理解，计划是拟订实现组织目标和行动方案的过程。后者就是管理的计划职能。通常实现组织目标的途径不会只有一条，因而会存在多种行动方案可供选择。从有效性和高效率的观点出发，对两种或两种以上的可择行动方案进行比较分析，从中作出一个选择的过程，即为决策过程。最后抉择的行动方案，即为决策。

管理是一个过程，计划是这一过程中的第一个职能。

(2) 组织职能

关于组织的含义也可以从两个方面来解释。第一方面是以静态结构来解释组织的含义，这是指为达成某些目标而设计并建立的具有明确职责、权限和相互关系的管理系统。这一管理系统有

响。比如，计划是管理过程的第一个职能，为实现组织目标而提供的计划方案会直接影响组织的特点和结构，可以想象，一个旨在为顾客提供食宿的组织同以生产电器产品为赢利手段的组织，它们在特点和结构上可能是完全不同的。另外，精心制定的周密计划是组织工作的基础。同时，组织在很大程度上决定着计划的成败，一个适当的、合理的组织是计划得以实现的重要保证。领导必须适应于计划和组织的要求，控制则对计划、组织、领导加以全面检查，纠正偏差，以保证组织目标的实现。

1.2 管理者和管理工作的评判

管理的任务要靠管理者开展管理工作来完成。那么，谁是管理者？他们在组织中发挥什么作用？如何来评判他们的工作效果？这是学习管理学基础理论的人们都应该有所认识的问题。

1.2.1 管理者

谁是管理者？管理者(Managers)是组织中有权指挥他人活动的人。也就是说，在组织中，每一位管理者从组织结构的角度来讲都存在着他的下级。按照组织结构的层次可将管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。高层管理者在组织中负有全面性的职责，相应地也赋予他们在组织中最高的权力；中层管理者在组织中负有他们管辖领域的职责，相应地也赋予他们在组织中局部的权力；基层管理者直接面对在组织中第一线工作的操作者，他们具有指挥操作者和实施具体工作任务的责权。

1.2.2 管理者的作用

在组织中，管理者的作用主要体现在人际管理、信息管理和决策制定三个方面。

在人际管理方面，管理者的作用主要是代表、沟通和指挥。高

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbo