

# 管理学原理

主 编 张智光

副主编 蔡志坚

编 者 张智光 蔡志坚 谢海涛

谢 煜 姚惠芳

东南大学出版社

## 内 容 提 要

本书首先介绍管理的概念、管理的三维体系结构、管理理论的发展历程、管理现代化的标志和最新的发展动态。然后,以管理的三维体系结构作为全书的3条逻辑线路,依次介绍3个方面的知识:管理层次维——战略管理、战术管理和作业管理(包括各管理层次的相互关系及其一体化结构等),管理领域维——市场营销管理、生产管理、物流管理、人力资源管理和财务管理,管理过程维——管理决策(包含决策步骤和方法、环境分析和预测、计划的编制和实施等),组织行为学(包含个体和群体行为分析、组织结构、领导和激励理论等),管理沟通(包括管理沟通的渠道、过程、公共关系、CI设计、组织内部的沟通技巧等),管理控制(包括管理控制的原理、内容、管理控制信息系统等)。

本书内容新颖,体系结构合理,有理论深度,并注意理论联系实际,适合于高等院校工程管理等专业的大学生、研究生和企事业组织的管理人员阅读。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 张智光主编. —南京:东南大学出版社,

2002.8

工程管理专业系列教材

I. 管... II. 张... III. 管理学—高等学校—教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 057086 号

东南大学出版社出版发行

(南京四牌楼2号 邮编 210096)

出版人 宋增民

江苏省新华书店经销 印刷厂印刷

开本: B<sub>5</sub> 1/16 印张: 字数: 千字

2002年8月第1版 2002年8月第1次印刷

印数: 定价: 元

(凡因印装质量问题,可直接向发行科调换。电话 025-3792327)

# 前 言

最近,我为一家企业作了一次关于企业管理的讲座,分析了我国企业管理中存在的若干问题和误区,得到了企业管理人员的普遍共鸣。现在将其中的观点整理成一篇文章——《关于我国管理科学的教育和实践中若干误区的分析》。我觉得其中部分内容作为本书的前言比较合适,因此就有了这样一篇前言。

## 1. 管理学的属性

### (1) 管理学是研究“做事”和“管事”的科学

伴随着人类社会的形成和发展,人类作为群体参与的各种有目的的活动在广度和深度上都在不断发展,例如生产活动、工程技术活动、科学研究活动、军事活动、商务活动、金融活动、政治活动和教育活动等等。而这些由众多人员参加的复杂的活动都需要很好地进行计划、组织、领导和控制,才能有序地开展并取得预期的结果。也就是说,所有这些活动都需要用有效的“管理活动”加以合理筹划、安排和协调。古今中外,各行各业,无不例外。从古代埃及的金字塔,到中国的万里长城的建筑;从美国20世纪60~70年代的工程浩大的阿波罗登月计划,到中国今天举世瞩目的三峡工程的实施;从城市建设、科学实验、产品生产、铁路和公路建设等“硬工程”项目,到区域经济发展、人口控制、国民教育、产品促销等“软工程”项目……都离不开科学的管理理论和方法的指导。

如果说物理学是研究物质结构和物质运动规律的科学,那么管理学就是研究合理调配和使用人类活动所需要的各种物质资源(包括物力、财力、能量等等)和其他资源(包括人力、技术、信息、时间、关系等等)的方法论,也就是研究“做事”、“管事”(包括“做人”、“管人”)的原理和规律的科学。前者研究的是“物”的客观规律;后者研究的是“事和人”的客观规律以及“人”的主观行动(钱学森先生称之为“事理学”)。因此,从某种意义上说,管理比技术、资金、物资、人员等更为重要,因为它是这些资源的“灵魂”,没有良好的管理系统,再先进的技术和设备、再充足的资金和物资、再优秀的人才也不能发挥其应有的作用。

### (2) 理、工、文、管是并列的学科门类

关于管理学的学科属性,有人曾为它究竟属于社会科学还是属于自然科学争论不休。实际上,管理学是一门横跨社会科学、自然科学和技术科学的交叉学科,它是在这些学科的基础上发展起来的一门独立的学科,既不属于社会科学,也不属于自然科学,更不可能属于技术科学。也就是说,理、工、文、管等是相互平行的学科门类。

### (3) 管理学与经济学的关系

管理学与许多自然科学、社会科学和技术科学都有着密切的联系,其中与经济学的关系尤为密切,以至于人们在一些非学术的场合经常将两者混为一谈。但实际上它们各有不同的研究领域。

经济学从宏观和微观的角度研究人类社会的生产、分配、交换和消费等经济活动和经济关系(包括供给、需求和价格的关系,消费、储蓄和投资的关系,产量、成本和利润的关系等等)的规律,并将其应用于不同范围和不同部门的经济实体。简言之,经济学是研究经济系统自身规律的学科。

当管理的对象是经济系统时,就称之为经济管理,以区别于行政管理、教育管理、公共事业管理和科技管理等等。这时,管理学研究的是如何合理地配置和调度各类资源,如何使经济系统正常、有序地运行,如何以最小的投入获得最大的效益等等。在这个过程中,需要遵循经济系统自身的规律,需要运用经济学的专业理论。这就好比在研究环境管理问题时,除了运用管理学原理和方法外,还需要了解和运用环境科学的专业知识一样。

这就是说,当管理对象是经济系统时,经济学研究的是管理对象自身规律的科学,而管理学研究如何使经济系统运行得更好的理论、方法和手段,两者必须有机地结合起来方能很好地解决所研究的经济管理问题。

经济学和管理学的这种交叉,还产生了一些学科分支。例如,当研究企业经济系统的管理问题时,在管理学领域的分支称为企业经营管理学,简称企业管理学;而在经济学领域的分支称为企业管理经济学,简称为管理经济学。前者是研究对象为企业经济系统的管理学,后者是将经济学原理运用于企业管理的经济学,各自的研究内容和侧重点是不同的。

### (4) 管理既是科学又是艺术

管理作为科学无疑在管理实践中发挥了巨大的作用,各种管理理论和方法奠定了成功管理的基础。但是,管理属于“软科学”,它无法像“硬科学”那样通过严密的分析、推理、综合等过程,得出无可争辩的结论。首先,管理的对象是“软”的,它通常是包含着人、事、物的复杂系统,我们没有办法像打开电视机后盖那样去彻底了解对象的内部规律性及其工作原理。其次,管理的环境是“软”的,我们无法全面地了解管理对象所处环境中的所有影响因素,并准确地预测它们未来的变化趋势。第三,管理的方法和手段是“软”的,针对千变万化的管理问题,我们无法在众多的管理理论和方法中通过一种完全程序化的过程找到一些恰当的方法和手段的最佳组合。第四,管理结果的评价是“软”的,不同的管理结果究竟谁优谁劣、谁是谁非常难以定夺,就是对同一个管理结果的评价,通常也是智者见智,仁者见仁。

因此,管理有其科学的一面,也有其艺术的一面。成功的管理应当是一种合理运用管理科学和艺术,应当是将其科学性和艺术性有机结合的产物,任何片面地夸大管理的科学性或艺术性的做法都是错误的。

## 2. 管理实践中的几个误区

随着经济全球化的到来和市场竞争的日益激烈,管理问题变得越来越复杂、越来越重要,已受到全社会的普遍重视。但是,目前在我国各种类型、各种层次的管理实践中还存在着许多问题,应当引起广大管理者、管理学的研究者和教育者足够重视。下面列举其中一些主要问题加以简要说明。

### (1) 重经验,轻理论

有一位曾经成功的企业家在总结他后来失败的教训时说过:“我之所以失败,就是因为我曾经成功过!”他在中国市场经济的早期抓住了机遇,使企业有了很大的发展。当企业做大后,在日益成熟的市场环境和日益激烈的竞争条件下,他仍以过去的经验作指导,轻视管理科学的作用,结果导致了企业经营的失败。

类似的例子在当今中国企业中不在少数。例如,有些企业的决策者不懂得科学决策的程序,不重视决策过程中市场调查和预测的重要性,不懂得备选方案的制定和筛选的方法,不进行风险分析,完全凭经验、热情和胆略,用“拍脑袋”的方式做决策,结果导致了决策失误。有些企业选拔管理人员主要是看候选人是否为专业和技术骨干、先进工作者,或看其行政级别的高低等等,而不重视他们的管理知识和管理能力。实际上,管理是一个理论性和技术性很强的专业,应当由专业人员,至少是经过专业培训的人员来担任管理者。

管理理论在实践中究竟有没有用?表面上看答案是不言而喻的,但不少人内心深处的结论并不是肯定的。产生这种误解的原因主要有3个方面:第一,管理者有没有真正掌握管理科学?如果对管理学的科学体系一知半解的话,在应用中自然是无法成功的。第二,管理者想不想运用管理科学?坚持用管理科学的观点进行思考,坚持用管理科学的方法进行管理,并不是一件容易的事,这要求管理者具有较高水准的科学素养、十分认真的科学态度和坚持不懈的科学精神。第三,管理者会不会运用管理科学?运用管理科学需要具有理论联系实际的能力,有灵活运用管理科学原理的艺术。

### (2) 重战略,轻战术

目前,组织战略管理的重要性已经深入人心,许多企事业单位和政府部门都制定了长远的发展战略,但“重战略,轻战术”的现象比较严重,战略作为一种时髦或摆设的情况比较普遍。我们知道,战略是通过战术来实现的,组织活动的成功或失败最终是在战术层而不是在战略层上反映出来的,战术是一个组织事业成败的更为直接的因素。一方面,在制定战略的过程中要考虑战术的可实现性;另一方面,当战略确定之后,应当在战术层次上努力克服各种困难,以支持战略的最终实现,否则,战略将成为一纸空文。

### (3) 重规划,轻实施

不管是战略规划还是战术计划都需要一个将战略或战术思想转化为行动的实

施过程得以最终实现,如果这一过程出了问题,再好的战略或战术都是没有意义的。有些企业花了大量的精力和资金,甚至借助“外脑”,制定了很不错的战略规划以及细化了的战术计划,但由于不重视实施过程的管理,没有从确定规划(和计划)实施的组织结构,安排和协调规划执行活动,检测、评价和控制规划实现等几个方面狠抓落实,结果造成规划实施的“流产”。实际上,和规划制定的过程相比,规划实施的难度、工作量和时间都要大得多,应当予以足够的重视。

#### (4) 重布置工作,轻检查控制

在规划或计划的实施阶段,管理者有时比较重视“战前动员”和工作任务的布置,以及规划完成以后的“总结经验和教训”,而忽视实施过程中的工作检查、及时发现问题和及时解决问题,以使规划的目标和要求得以最终实现。我们经常会看到,当比较严重的后果出现后才引起有关领导的足够重视,而这时往往已经造成了相当大的损失,这就是没有重视规划实施过程中的管理控制的结果。

#### (5) 重反馈控制,轻前馈控制

在实施管理控制的过程中,绝大多数组织只重视反馈控制,而忽视前馈控制的作用。反馈控制力图做到及时发现问题和解决问题,但它是以问题发生为前提的,这时往往已造成了一定的损失,有时被称为事后控制。而前馈控制是以对环境进行预测为前提的,在了解未来变化的情况下提前采取措施,以避免将会发生的损失,有时被称为事前控制。例如,我们有的行政管理部门在制定政策时,没有充分预见可能出现的问题,以便实行前馈控制,结果经常导致上有政策,下有对策的尴尬局面。

#### (6) 重战术控制,轻战略控制

谈到管理控制,许多人认为这是战术层和作业层的管理过程,即所谓高层做决策,中层和基层进行管理和控制,例如生产进度控制、产品质量控制、成本控制等等都不属于战略管理的范畴。实际上,战略层不仅需要进行管理控制,而且其重要性、控制难度和所花气力更大,只有进行严格的战略控制,组织的长远战略规划才能最终得以实现。

### 3. 管理学教育中的几个问题

#### (1) 重理念,轻方法和手段

用先进的管理思想或理念武装管理人员是十分必要和重要的。在中国从计划经济走向市场经济的转型时期,各类经济组织的管理者首先缺乏的是市场经济体制下的管理理念,这些先进的管理理念能够为组织的管理层武装起聪明的大脑,从而为组织的发展提供明晰的思路。因此,各种介绍国内外现代管理思想的著作、讲座和培训班应运而生,以至于在大学本科和 MBA 教学中也有淡化复杂的管理方法和手段的教育倾向。但是,当几乎每一位富有管理经验的企业老总(包括业绩良好的和业绩不佳的)都能够滔滔不绝地阐述具有现代意识的管理理念时,下一步

将如何进展？良好的思路需要用什么方式去实现才能得到最佳的结果？——这时，现代管理方法就显得十分重要。先进的管理方法是实现管理思想的技术保证。当然，它不像管理理念那样生动形象、直接明了、引人入胜、富有哲理和艺术魅力，而是以科学、严谨的面貌出现，给人以枯燥、繁琐和令人费解的感觉。然而，这种复杂的科学的管理方法实际上从根本上体现了先进的管理思想，并在技术上保证了这种思想的实现。而且，只有真正掌握和运用现代管理方法和手段，才能更加完整、更加深入地了解现代管理理念的精髓。

我们看到，当一部分学员或管理者抱怨现代管理方法（尤其是定量分析方法）过于抽象、脱离实际、离现实过于遥远的时候，而另一些颇有远见的管理者却在惊呼：国外企业早已利用先进的管理方法和数学模型进行集约化管理了！

## （2）知识割裂的问题

经常有学生抱怨，学了许多管理学的课程，但对它们之间的相互联系仍不清楚，没有建立起管理科学的完整体系，这就妨碍了学生对管理科学的系统理解和综合运用。实际上，作为管理科学的基础课程——管理学原理应当承担起描绘管理科学体系结构的任务。

## （3）“洋教材”和“洋案例”的问题

在我国管理理论、教学和应用的研究尚不成熟的阶段，直接引进国外比较先进的管理学教材和管理案例不失为一种迅速提高教育水平的捷径。但是，“洋教材”和“洋案例”毕竟不符合中国特殊的社会经济环境和文化背景，其理论和方法直接运用于中国的管理实践是有困难的，有时甚至会出现洋理论“水土不服”的现象。因此从长远来看，管理学教材和案例的本土化是必然的趋势和客观的要求。

## （4）应用领域的背景知识问题

从未接触过企业实际的大学生，由于对企业的运作机理和经营管理的基本情况不太了解，在学习管理学课程时，对管理原理及其案例的理解、对课程之间相互关系的把握都会产生困难。因此，在“管理学原理”这种专业基础课程中有必要概括地介绍一下企业运作和管理的背景知识，以便于本课程和管理学其他课程的学习。

# 4. 本书的特点

针对以上所分析的问题，本书尽可能在这些问题所涉及的方面给予比较详尽的阐述，并进行适当的改进和完善。因此，本书主要具有以下几个特点：

## （1）构筑了三维管理体系结构

随着科学技术和社会经济的不断发展，管理学得到了前所未有的重视和发展，现代管理科学的门类和内容已经相当丰富。例如，在管理的门类方面有国民经济管理、产业经济管理、行政管理、企业管理、商业管理、旅游管理、教育管理和科技管理等等；在管理学的内容方面出现了各种专门的管理学分支：战略管理、人力资源

管理、财务管理、物资管理、信息管理、组织管理、决策科学、领导科学、管理控制、营销管理、生产管理、作业管理等等。那么,这些专门的管理学之间有何种内在的联系呢?这些管理内容构成了一个怎样的管理体系结构呢?本书在第1章构筑了管理体系的三维立体结构:管理层次维——高层管理(战略管理层)、中层管理(战术管理层)和基层管理(作业管理层);管理领域维——业务管理(对企业来说包含市场营销管理、生产管理、物资管理、质量管理、设备管理、技术管理等等)、人事管理和财务管理等;管理过程维——决策、计划、组织、领导、协调、沟通和控制等。这三个方面交织在一起构成了完整的管理体系,而且全书的总体逻辑结构都是按此三维体系来安排的。

### (2) 建立了战略管理、战术管理和作业管理的层次关联

战术管理是实现战略的保障,作业管理是实现战术的保障,这三者之间的有机结合与相互协调是一个组织能够沿着既定的目标不断地、有序地前进的重要因素。然而,在众多的管理学著作中几乎没有这方面较为完整的论述。本书在第2章从一个全新的视点分别论述了战略管理、战术管理和作业管理的概念、特点、步骤,以及以企业管理为背景的体系示例。在此基础上,阐述了各管理层次的区别和相互关系,并建立了多层次管理系统的一体化结构。这些新的观点和管理理念对建立和完善一个组织的科学的管理体系是十分有益的。

### (3) 以企业为背景介绍各管理领域的基本知识

学习管理学的基本原理需要以某个应用领域为背景,才能便于学生理解其中的道理。为此,本书在第3章概括性地介绍了企业管理各个管理领域的基本知识,包括市场营销管理、生产管理、物流管理、人力资源管理和财务管理等内容,这对于三维管理体系的理解和全书其他部分的理解是很有帮助的,而且,将纯粹的管理学原理与企业管理理论有机地结合起来,也使得本课程更具有实际应用价值。

### (4) 管理过程(职能)的新组合

管理的过程或职能包括决策、计划、组织、领导、协调、沟通和控制等内容。亨利·法约尔将这些过程概括为计划、组织、指挥、协调和控制5大职能。哈罗德·孔茨认为管理过程包括计划、组织、人事、领导和控制5个步骤或职能。斯蒂芬·P.罗宾斯将管理过程精简为4大职能:计划、组织、领导和控制。本书在兼顾这些基本职能的基础上,考虑管理科学的最新发展以及教学上的合理性,将有关管理职能的知识点进行重新组合,从第4章到第7章依次介绍管理过程的基本原理。第4章以管理决策为核心,介绍决策的方法和步骤、环境分析与预测、计划的编制与实施等内容;第5章介绍个体和群体行为分析、组织结构、领导理论、激励理论等组织行为学的内容;第6章介绍管理沟通的理论、公共关系和CI设计、组织内部沟通技巧等内容;第7章介绍管理控制的基本原理和管理控制信息系统等知识。

### (5) 引入最新的管理理论和方法

本书注重最新的管理理论和方法的引入。在第1章中,提出了管理现代化的

三大标志:管理思想的现代化、管理方法的现代化和管理手段的现代化,介绍了现代管理的发展趋势和最新思潮(如知识管理、学习型组织、公司再造和虚拟组织等等)。此外,在书中的有关章节中,将信息科学、系统科学和控制理论的最新成果引入管理科学,体现了现代管理的理念、方法和手段的有机结合,以及定量分析和定性分析的有机结合。

#### (6) 其他

全书的结构以管理的三维体系结构为逻辑框架(见图1)。第1章“管理体系概论”构建了管理的三维体系结构,第2章介绍管理层次维,第3章介绍管理领域维,第4~7章依次介绍管理过程维的各个管理职能。其中,书中第2章对后续内容的学习是很重要的,但由于所讨论的内容较深、综合性较强,因此第一遍学习时可先粗略了解其中的主要思想,以便后续章节的学习。待学完全书后再详细阅读,这样能更加深入地理解其中的原理。

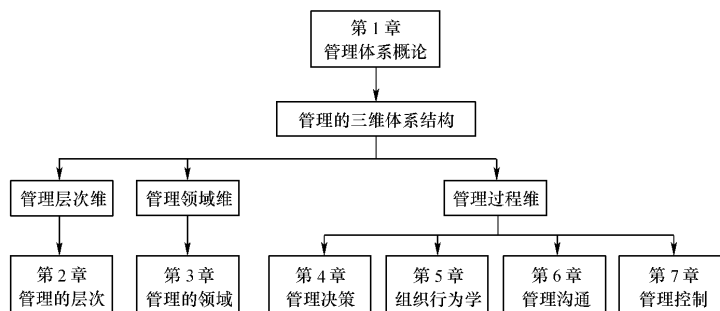


图1 本书各章之间的逻辑关系

本书避免孤立、冗长的案例的叙述,所举案例都以短小精悍的形式融入所论述的内容,以辅助管理原理的论述,同时尽量考虑到案例的本土化问题。本书使用较多的图表和框图等方式来辅助管理原理的表述,以简化烦琐的文字叙述,便于学生理解。

本书的编著人员有管理学博士和硕士、教授和副教授、博士生和硕士生导师,他们有从事企业技术工作和管理工作的经历,多年来从事管理科学的教学和科研工作,取得了丰硕的研究成果,并为一些企业和政府部门担任管理顾问和培训教师等职。其中,张智光负责设计全书的体系构架和最终审定工作,撰写第1章(1.3、1.5节)、第2章,以及第4章、第7章的部分内容,并对全书各章节的结构、内容进行了调整和详细修改,蔡志坚撰写第1章(1.1、1.2、1.4、1.6节)、第5章,并对第3章和第6章进行了详细修改,谢海涛撰写第3章和第6章,谢煜撰写第4章,姚惠芳撰写第7章。

本书内容新颖 ,有理论深度 ,并注意理论联系实际 ,适合于大学本科生、专科生、研究生和企事业组织的管理人员阅读。最后 ,我真诚地希望各位读者能为本书提出宝贵的意见和建议 ,以便今后有机会再版时加以改进。

张智光

2002 年 5 月 24 日于南京

# 目 录

1 管理体系概论 .....	(1)
1.1 管理的概念 .....	(1)
1.1.1 管理的定义 .....	(1)
1.1.2 管理的要素 .....	(2)
1.1.3 管理的过程职能 .....	(4)
1.2 管理主体 .....	(4)
1.2.1 管理者的角色 .....	(5)
1.2.2 管理角色的变化 .....	(6)
1.3 管理的三维体系结构 .....	(9)
1.3.1 管理科学的体系 .....	(9)
1.3.2 管理的体系结构 .....	(10)
1.4 管理理论的发展历程 .....	(14)
1.4.1 管理科学萌芽 .....	(17)
1.4.2 科学管理理论 .....	(18)
1.4.3 一般行政管理理论 .....	(21)
1.4.4 行为科学管理学派 .....	(24)
1.4.5 社会系统管理学派 .....	(29)
1.4.6 决策理论管理学派 .....	(30)
1.4.7 管理科学学派 .....	(32)
1.4.8 权变理论管理学派 .....	(32)
1.4.9 经验主义管理学派 .....	(33)
1.4.10 管理过程学派 .....	(34)
1.5 管理现代化的标志 .....	(35)
1.5.1 管理思想现代化——系统的观点 .....	(35)
1.5.2 管理方法现代化——数学的方法 .....	(41)
1.5.3 管理手段现代化——计算机的应用 .....	(43)
1.6 现代管理的最新发展动态 .....	(46)
1.6.1 现代管理的总体发展趋势 .....	(46)
1.6.2 现代管理理论的最新思潮 .....	(47)
复习思考题 .....	(51)

2 管理的层次.....	( 53 )
2.1 战略管理.....	( 53 )
2.1.1 战略的概念.....	( 53 )
2.1.2 战略和战略性思维的特点.....	( 54 )
2.1.3 战略管理的概念和过程.....	( 57 )
2.1.4 战略规划阶段.....	( 58 )
2.1.5 战略实施阶段.....	( 64 )
2.1.6 企业战略体系的结构与内容.....	( 68 )
2.2 战术管理.....	( 76 )
2.2.1 战术和战术管理的概念.....	( 76 )
2.2.2 战术的特点.....	( 77 )
2.2.3 战术管理过程.....	( 78 )
2.2.4 企业战术体系.....	( 81 )
2.3 作业管理.....	( 86 )
2.3.1 作业和作业管理的概念.....	( 86 )
2.3.2 作业管理的特点.....	( 87 )
2.3.3 作业管理过程.....	( 88 )
2.3.4 企业作业管理体系.....	( 89 )
2.4 各层次管理的相互关系.....	( 94 )
2.4.1 各管理层次的不同特性.....	( 94 )
2.4.2 高层管理与低层管理的关系.....	( 96 )
2.4.3 多层次管理系统的一体化结构.....	( 100 )
复习思考题.....	( 103 )
3 管理的领域.....	( 104 )
3.1 市场营销管理.....	( 104 )
3.1.1 市场营销及其观念.....	( 105 )
3.1.2 市场营销管理的内容.....	( 107 )
3.1.3 市场营销管理的过程.....	( 113 )
3.2 生产管理与物流管理.....	( 117 )
3.2.1 生产管理.....	( 118 )
3.2.2 物流管理.....	( 123 )
3.3 人力资源管理.....	( 127 )
3.3.1 人力资源与人力资源管理.....	( 128 )
3.3.2 工作分析.....	( 130 )
3.3.3 人力资源计划.....	( 132 )

3.3.4	招聘管理 .....	(134)
3.3.5	绩效考核 .....	(135)
3.3.6	薪酬管理 .....	(136)
3.3.7	人员培训与开发 .....	(138)
3.4	财务管理 .....	(139)
3.4.1	财务活动和财务管理的目标 .....	(140)
3.4.2	财务管理的主要内容 .....	(141)
	复习思考题.....	(143)
<b>4</b>	<b>管理决策 .....</b>	<b>(144)</b>
4.1	决策的概念、类型与方法.....	(144)
4.1.1	决策的概念 .....	(144)
4.1.2	决策的类型 .....	(145)
4.1.3	决策的步骤 .....	(150)
4.2	环境分析与预测 .....	(154)
4.2.1	环境的分类 .....	(154)
4.2.2	环境分析 .....	(155)
4.2.3	环境预测 .....	(163)
4.3	决策目标体系的建立 .....	(166)
4.3.1	决策目标体系的层次性 .....	(166)
4.3.2	决策目标体系设定的原则 .....	(169)
4.4	决策备选方案的拟定 .....	(170)
4.4.1	方案设计的原则 .....	(171)
4.4.2	创造力与决策的制定 .....	(172)
4.4.3	产生决策备选方案的方法——综合与分析 .....	(173)
4.5	决策方案的评价与筛选 .....	(175)
4.5.1	评价决策方案应考虑的因素 .....	(175)
4.5.2	决策方案评价与筛选的方法 .....	(177)
4.6	计划的编制与实施 .....	(181)
4.6.1	计划的概念 .....	(181)
4.6.2	计划的类型 .....	(182)
4.6.3	编制计划的方法 .....	(183)
4.6.4	计划的实施 .....	(185)
	复习思考题.....	(187)

5	组织行为学	(188)
5.1	个体行为分析	(188)
5.1.1	人格	(188)
5.1.2	能力、知觉与动机	(189)
5.1.3	压力	(190)
5.2	群体行为分析	(192)
5.2.1	群体行为的基础	(192)
5.2.2	群体行为模型	(194)
5.2.3	群体决策	(199)
5.2.4	工作团队	(202)
5.2.5	权力与政治	(203)
5.2.6	冲突与谈判	(206)
5.3	组织结构	(206)
5.3.1	组织结构分析	(206)
5.3.2	组织的横向结构	(210)
5.3.3	组织的纵向结构	(213)
5.4	领导	(216)
5.4.1	领导的定义	(216)
5.4.2	传统的领导理论	(218)
5.4.3	当代领导理论	(226)
5.5	激励	(228)
5.5.1	需要理论	(229)
5.5.2	目标设定理论	(232)
5.5.3	强化理论	(232)
5.5.4	期望理论	(234)
5.5.5	激励性工作设定理论	(236)
5.5.6	公平理论	(237)
	复习思考题	(240)
6	管理沟通	(241)
6.1	管理沟通概述	(241)
6.1.1	沟通的概念与作用	(241)
6.1.2	沟通的层次	(242)
6.2	沟通的渠道	(243)
6.2.1	沟通渠道的分类	(243)
6.2.2	沟通媒介的选择	(247)

6.2.3 沟通渠道的表现形式 .....	( 248 )
6.3 沟通的过程 .....	( 250 )
6.3.1 沟通过程模型 .....	( 250 )
6.3.2 沟通过程的要素 .....	( 252 )
6.3.3 沟通过程的障碍 .....	( 254 )
6.4 公共关系和 CI 设计 .....	( 257 )
6.4.1 公共关系 .....	( 257 )
6.4.2 CI 设计 .....	( 263 )
6.5 组织内部的沟通技巧 .....	( 268 )
6.5.1 组织内部沟通的框架 .....	( 268 )
6.5.2 有效内部沟通的技巧 .....	( 269 )
复习思考题.....	( 270 )
<b>7 管理控制 .....</b>	<b>( 271 )</b>
7.1 管理控制概述 .....	( 271 )
7.1.1 管理控制的概念 .....	( 271 )
7.1.2 管理控制的类型 .....	( 273 )
7.2 管理控制的原理 .....	( 275 )
7.2.1 管理控制系统的结构 .....	( 275 )
7.2.2 管理控制的过程 .....	( 277 )
7.3 管理控制的内容 .....	( 280 )
7.3.1 责任中心 .....	( 280 )
7.3.2 控制领域 .....	( 283 )
7.4 管理控制信息系统 .....	( 290 )
7.4.1 管理控制信息系统的概念 .....	( 290 )
7.4.2 管理控制信息系统的发展历程 .....	( 291 )
7.4.3 管理控制信息系统的开发 .....	( 297 )
复习思考题.....	( 299 )
参考文献.....	( 300 )

# 1 管理体系概论

## 1.1 管理的概念

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。中国的长城和埃及的金字塔表明,数千年前,人类通过管理就能够完成规模浩大、由成千上万人参加的大型工程了。事实上,自从人们开始组成群体来实现个人无法达到的目标以来,管理工作就成为协调个体的必不可少的因素。随着人类社会越来越依赖集体的努力来完成任务,以及许多有组织的群体的壮大,管理人员的工作愈发重要了。那么,什么是管理呢?

### 1.1.1 管理的定义

我国古代把开锁的钥匙称为管《左传·僖公三十二年》中就有“郑人使我掌其北门之管”。因此管理从汉语词义上讲就是管辖和处理的意思。而在英语中,管理(management)是指驾驭的技术。

管理作为一个科学概念,又怎么解释呢?给管理下过定义的著名管理学家很多,下面列举出其中的一些定义。

科学管理之父泰罗(F. W. Taylor)给管理下的定义是:“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。”<sup>①</sup>在泰罗看来,管理就是指挥他人能用其最好的工作方法去工作。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(H. A. Simon)给管理下的定义是:“管理即制定决策。”<sup>②</sup>西蒙认为决策贯穿管理的全过程,管理的本质是决策,或者说是围绕着决策的制定和组织实施而展开的一系列活动。

“现代经营管理之父”亨利·法约尔(H. Fayol)认为,管理是所有的人类组织(企业、政治、宗教、慈善事业、军队以及其他各种行业)都有的一种活动,这种活动由5项要素构成:计划、组织、指挥、协调和控制<sup>③</sup>。这里,计划是指预测未来并拟定一个行动方案,组织是指建立一个从事活动的机构,指挥是指维持组织中人员按要求进行活动,协调是指把所有的机构、人员和活动等结合起来,使之统一起来并和谐工作,控制是要使所有的事情都按照已定的计划和指挥的要求来完成。简而言之,管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。

① 泰罗.科学管理原理.北京:中国社会科学出版社,1982

② 赫伯特·西蒙.管理决策新科学.北京:中国社会科学出版社,1980

③ 亨利·法约尔.工业管理与一般管理.北京:中国社会科学出版社,1980

现代管理大师哈罗德·孔茨(H. Koontz)在他的著作《管理学》中给管理下的定义是:管理就是设计并保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。孔茨认为,管理包括计划、组织、人事、领导和控制5个职能,管理适用于任何一个组织机构并适用于组织的各级管理人员,管理关系到生产率,生产率包含个人和组织在完成任务时所表现出来的效益和效率,而效益是指达到目标的程度,效率是指以最少的资源来达到目标,管理的目标就是创造盈余<sup>①</sup>。孔茨的理论是在法约尔理论的基础上发展起来的,两者都强调管理是一种活动并且这种活动是由五要素构成的。与法约尔的理论相比较,孔茨的理论更为完善。这体现在两方面:一是提出管理是有目的的,其目的与组织的目标一致,在企业中,管理的目标就是创造盈余;二是达成组织的目标是需要资源的,资源的有限造成了供给是有价格的,这就使得在实现组织目标的过程中要考虑成本与收益的比较,要进行一个投入产出的衡量,故提出管理关系到生产率(效率和效益),管理就是要提高生产率。

斯蒂芬·P. 罗宾斯(S. P. Robbins)认为,管理就是同别人一起或通过别人使活动完成得更加有效的过程,这个过程包括计划、组织、领导和控制4个职能。管理不仅追求效率,同时还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果<sup>②</sup>。与孔茨理论的惟一差异是,罗宾斯把管理的职能从5个(计划、组织、人事、领导和控制)精简为4个(计划、组织、领导和控制)。

综上所述,我们可以给管理下这样一个较为合适的定义:管理是对组织资源进行有效整合从而实现组织预定目标的过程,这一过程同时追求效率和效果两个目标(见图1.1)。一个组织的管理体系是一个由各个管理层次、管理领域和管理过程(包括计划、组织、领导和控制等管理职能)交织在一起的有机整体。

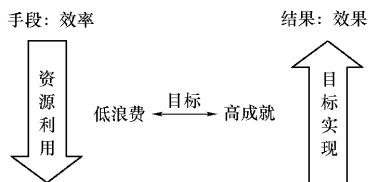


图 1.1 管理追求的效率和效果

效率和效果是互相关联的。若不考虑效率,效果是很容易达到的,即以牺牲效率的代价来取得效果;反过来,一些组织有可能是有效率的,但却无效果。当然,在更多情况下,高效率还是与高效果相关的,低水平的管理绝大多数是无效率和无效果的,高水平的管理是以高效率来取得高效果。

## 1.1.2 管理的要素

管理是一项有组织的社会活动,它包含4个基本要素:管理主体、管理客体、管理目标以及管理职能和管理手段。

<sup>①</sup> 哈罗德·孔茨,海因茨·韦克. 管理学(第10版).北京:经济科学出版社,1998

<sup>②</sup> 斯蒂芬·P. 罗宾斯. 管理学(第4版).北京:中国人民大学出版社,1996