

管理学原理

单宝玲 辛枫冬 主编



天津大学出版社

Tianjin University Press

内 容 摘 要

本书从管理的一般理论出发,阐述了现代管理学的基本原理,着眼于基本概念和基本方法的介绍。主要内容包括:管理与管理学概述、管理理论的演变与发展、战略管理与决策、计划工作、组织工作、组织变革、人力资源管理、领导工作、激励、信息沟通、控制工作等。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 杨风玲,辛枫冬主编 天津:天津大学出版社, 1999

陈序文,陈序文,陈序文

I 杨... II 杨①单... ②辛... III 管理学
IV 杨

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 12345 号

出版发行 天津大学出版社
出版人 杨风和
地 址 天津市卫津路 89 号天津大学内(邮编 300072)
电 话 发行部:27330000 邮购部:27330000
印 刷 河北省永清县印刷厂
经 销 全国各地新华书店
开 本 787mm×1092mm
印 张 16
字 数 320 千字
版 次 1999 年 8 月第 1 版
印 次 1999 年 8 月第 1 次
印 数 1000 册
定 价 18.00 元

前 言

管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。随着管理实践的不断深入,管理理论也在不断地深化和发展。本书以建设有中国特色的现代管理科学为指导思想,以适应社会主义市场经济为出发点,在借鉴西方管理理论体系的基础上,结合中国的实际,有针对性地引入了管理领域中的最新研究成果,以使读者能够把握当今管理科学的最新动态和发展趋势。

随着我国市场经济的快速发展,越来越多的人投身于管理实践并渴望掌握管理活动的内在规律。本书立足于学科内容结构的系统性和完整性,同时注重将管理理论与管理实践相结合,深入浅出,富有特色。本教材是适应经济管理类各专业的教学和学习需要而编写的,也可以供广大的管理理论工作者和实际工作者参考之用。

全书共分十一章,其中第一、二、三、四、十、十一章由单宝玲编写,第五、六、七、八、九章由辛枫冬编写。由于时间仓促且编者水平有限,不完善和不妥之处恳请广大读者批评指正。在编写本书过程中,直接或间接地参考了大量的相关论著、教科书、文献等,在此向原作者特表谢意。

作者于 2009年 09月

目 录

第一章 管理与管理学概述	(员)
第一节 管理概述	(员)
第二节 管理学概述	(员)
第三节 管理——科学与艺术的结合	(员)
第二章 管理理论的演变与发展	(员)
第一节 管理思想与理论的历史沿革	(员)
第二节 古典管理理论	(猿)
第三节 行为科学理论	(缘)
第四节 现代管理理论	(缘)
第三章 战略管理与决策	(苑)
第一节 管理环境	(苑)
第二节 战略管理	(怨)
第三节 决策	(员)
第四章 计划工作	(员)
第一节 计划工作概述	(员)
第二节 现代计划技术与方法	(员)
第三节 目标与目标管理	(员)
第五章 组织工作	(员)
第一节 组织概述	(员)
第二节 组织设计	(员)
第三节 组织结构	(员)
第四节 组织运行	(员)
第六章 组织变革	(员)
第一节 组织变革的理论	(员)
第二节 组织文化与跨文化管理	(员)

第三节	团队建设	(圆四)
第七章	人力资源管理	(圆四)
第一节	人力资源管理概述	(圆四)
第二节	人力资源管理的主要活动	(圆四)
第八章	领导工作	(圆四)
第一节	领导概述	(圆四)
第二节	领导理论	(圆四)
第三节	领导艺术	(圆四)
第九章	激励	(圆四)
第一节	激励概述	(圆四)
第二节	激励理论	(圆四)
第三节	激励实践	(圆四)
第十章	信息沟通	(猿缘)
第一节	信息沟通的概念和过程	(猿缘)
第二节	信息沟通的方式和渠道	(猿缘)
第三节	信息沟通的障碍及消除方法	(猿四)
第十一章	控制工作	(猿四)
第一节	控制工作概述	(猿四)
第二节	控制工作的过程	(猿缘)
第三节	控制技术与方法	(猿四)

第一章 管理与管理学概述

管理活动是由人们的协作劳动形式而产生,在漫长而重复的管理活动中,逐渐形成了管理思想和管理理论。管理学中的管理理论及管理方法是对管理实践工作的概括和总结,并在运用理论指导管理活动中不断修正和完善。本章是管理学原理的导论,主要介绍管理的概念、特征、性质、职能以及管理学的研究对象、研究内容和研究方法,同时还阐述了管理是科学与艺术结合的显著特性,从而使我们对管理学的基本架构有一个整体认识。

第一节 管理概述

一、管理的概念及其基本特征

什么是管理?管理活动自古有之,从原始人集体狩猎活动到当代各种组织群体的运作,无不渗透着管理的灵魂,管理已成现代人类社会活动中最重要的领域之一。长期以来,人们在不断实践中逐步认识到管理的重要性。19世纪以来的管理活动和管理热潮的显著成果,奠定了完整的管理理论体系形成的基础。在现代高速发展的经济社会里,管理具有普遍意义,每一个社会组织都需要进行决策,制定规划,协调各方面活动,处理与人有关的事务,评价群体目标的完成情况等。如今,管理的普遍意义已为众识。尽管管理已渗透到了每个具体的组织之中,但迄今人们对管理的含义仍未取得一致认识。从科学的角度给管理下定义,则是仁者见仁,智者见智。对管理含义的不同理解,可从西方管理理论的发展中略见一斑。孔茨在阐述“管理理论丛林”时指出:“给管理下定义

并不一定要很严密、完备和硬性,而明确地列出管理的特定内涵才是更为重要的事情。”

为了对管理进行比较广泛的研究,而不局限于某个侧面,本书对管理含义的表述为:管理是根据组织的内外环境条件,通过计划、组织、领导、控制等一系列的活动,对组织所拥有的资源进行合理配置和有效使用,以实现组织预定目标的过程。这一定义表现为以下几个基本特征。

(一)管理的目的是实现组织的预定目标

管理是有意识、有目的的活动,任何组织的管理都有预定的使命和目标,都力求有效地完成自己的使命和目标。管理是为实现组织目标服务的,目标完成的程度是衡量管理有效性的主要依据。管理是任何组织都不可或缺的,但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,而只能使管理服务于组织目标。

(二)管理是一个过程

管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成,这些活动包括计划、组织、领导、控制等管理职能。任何管理的思维都是过程的管理,这一过程指向组织既定目标的实现。

(三)管理达到目标的手段是正确地运用组织拥有的各种资源

管理负责把资源转化为成果,把投入转化为产出。管理的有效性集中体现在它善于将资源转化为组织优势,使组织以最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的成果产出。管理的任务就是获取、开发和充分利用各种资源来确保组织目标的实现。

(四)管理的主体是管理者

管理是有意识的协调行为,管理是让别人与自己一道去实现既定的目标,是通过他人把工作做好,管理者对管理效用承担着重大的责任。管理的要素既包括物——劳动资料、劳动对象以及消费品,也包括人,并且只有通过人的活动才能导致物的活动,而正

是通过人的活动,通过人对物的关系,通过人与人的相互关系,物才具有社会意义。管理者的责任是管理一个组织,而组织是人的集合,管理者的工作很大一部分就是与人打交道,管理就是管理者有意识地协调组织成员关系的行为。因此,管理者要懂得激励组织成员的工作热情,充分发挥人的积极性和创造性,这是求得组织最佳效果的最根本因素。

由于劳动日趋专业化,业务规模日益扩大,管理已经越来越举足轻重。技术上的新发展,不断产生新的困难和问题,人际关系的错综复杂,向执行管理职能的管理者经常提出挑战。因此,管理者需要不断完善自我。

(五)管理活动是在一定的环境条件下开展的

管理所服务的组织是一个开放的动态系统,它不断地与外部环境产生相互的影响和作用。管理是在一定的外部环境和内部条件下进行的,管理环境既提供了机会,也构成了威胁,管理就是要趋利避害,扬长避短,管理的方法和技巧都要随着组织内外环境的变化而变化。没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理方法。审时度势、因势利导、灵活应变,对管理成功是至关重要的。

二、管理的性质

管理的性质表现为管理的两重性:一方面具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性,是由共同劳动的社会化的性质产生的,它要求管理必须根据现代大生产的客观规律,合理地组织生产力,使组织资源得到最佳组合和合理利用,取得最大经济效益,管理的社会属性,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的,它要求管理必须体现社会制度的本质特征,不断维护和完善生产关系。

管理的两重性是相互联系、相互制约的。首先,管理的自然属

性不可能孤立存在,它总是在一定的社会形式、生产关系条件下发挥作用;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就会成为没有内容的形式。其次,管理的自然属性要求一定的组织形式和生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面产生影响或制约作用。所以两者是相互联系和相互制约的。

管理的两重性原理是马克思主义管理理论的主要内容,是指导人们探索和掌握管理体系的特点和规律性、实现管理任务的有力武器,是建立社会主义管理科学的理论基础和基本出发点。认识和掌握管理的两重性原理,可以使我们分清资本主义管理和社会主义管理的共性和个性,正确地处理批判与继承、学习与独创、吸收国外管理经验与结合中国实际之间的关系,实事求是地研究和借鉴国外先进管理中有益的东西,做到兼收并蓄,古为今用,洋为中用。这对于解决管理中的实践问题,实现组织目标,有着重要的理论意义和现实意义。

三、管理的职能

从管理的两重性可知,管理具有合理组织生产力的一般职能和维护与完善生产关系的特殊职能,整个管理过程就是这两种基本职能结合共同发挥作用的过程。在实践中,管理的这两种基本职能是通过一系列的具体职能来实现的。

最早系统地提出管理的各种具体职能的,是古典管理理论的奠基人之一法国的法约尔,他提出“五职能论”,即“管理就是实行计划、组织、指挥、协调、控制”。之后,西方不同学派的管理学者又对管理职能进行了不同的划分,有“三职能论”、“四职能论”、“六职能论”、“七职能论”等。随着科学技术的进步和管理理论的发展,一些管理学家把决策、激励、用人等也作为管理职能的独立内容。尽管管理学家对管理职能的划分不同,但就其实质而言,我们认为可以归纳为:计划、组织、领导、控制四种职能活动,这也是当前管

理理论中比较一致的观点。这四种职能贯穿于组织活动的各个方面,是统管全局的、综合性的职能。

(一)计划职能

计划是对未来活动如何进行的预先筹划。即所谓“谋事在先,行事在后”。人们从事一项活动之前,首先要制定计划,这是进行管理的前提。

具体来说,计划就是在对组织外部环境和内部条件分析、研究和预测的基础上,对组织未来某个时期内的业务活动进行决策,确定组织方向和目标,制定实现目标的总体规划和具体行动方案,从而为管理活动提供基本依据。

计划职能是管理的首要职能,是从现在通向未来的桥梁。计划工作的实质,是将决策目标在时间上和空间上分解到组织的各个部门和环节,是对每个单位、每个成员工作的具体安排和要求。一个好的科学的计划,应具有预见性、统一性、持续性、准确性、可行性和灵活性等特征。

(二)组织职能

组织职能就是根据已制定好的计划,把组织活动的各个要素、各个环节和各个方面,从劳动的分工和协作上,从纵横交错的相互关系上,从时间和空间的联结上,合理地组织起来,以形成一个有机整体,使组织的人、财、物、信息等资源得到最合理的配置和利用。

管理的组织职能实质上就是设计和维持一整套职位系统,使人们在从事集体活动中实现合理分工和劳动协作,以达到共同目标。具体内容包括组织设计、人员配备、组织运行、组织变革,即组织职能的内容就是建立合理的组织机构,明确各个管理层次的职责范围和权力限度,配备适合于工作岗位要求的人员,建立严格的考核制度,保证并维持组织机构的有效运转,研究并实施组织机构的调整与变革。

(三)领导职能

领导就是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。为了有效地实现业务活动的目标,不仅要设计合理的组织,把每个成员安排在适当的岗位上,还要努力促使每个成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去,这便是领导工作的任务。虽然管理者的任务不仅仅是领导,但有效的领导是管理成功的关键。

领导的实质体现在感召和追随上,领导是一种影响并感召人们和群体去追求某些目标的行为,个人的感召力和人们的追随意愿使一个管理者能成为领导者。有效的领导要求管理者在合理的制度环境中,利用优秀的素质,运用所具有的权力去影响和感召人们实现组织的目标。人们愿意追随那些能满足他们需要和要求的领导者,领导者也要了解组织成员的需要和要求,要懂得如何针对组织成员的需要及行为特点,采取适当的激励方式和措施,以提高和维持组织成员的工作积极性。因此,领导职能的内容就是激励、指导、引导、促进和鼓励。

(四)控制职能

控制是促使组织的活动按照计划规定的要求展开的过程,是为了保证组织按预定要求运作而进行的一系列工作。具体来说,控制职能就是根据组织内部和外部的反馈信息,按照既定的目标、计划和标准,对组织活动各方面的实际情况及其成果进行监督和检查,以便发现偏差,寻找和分析原因,并及时采取纠正措施,使工作能按原计划进行或根据客观情况的变化,对计划作适当的调整,使其更符合于实际。

控制职能与计划职能是密不可分的。计划是控制的前提,控制必须以计划为依据,计划越明确、全面和具体,控制的效果也就可能越好,没有计划就不存在控制;反之,控制是实现计划的手段,没有控制工作,事先拟定的计划是不会自动实现的,控制活动为计

划的实现提供保证。

控制不仅是对某时点以前的组织活动情况的检查和总结,而且可能要求某时点以后对组织的业务活动进行局部甚至全局的调整。因此,控制在整个管理活动中起着承上启下的作用。

上述四项管理职能并不是独立存在的,而是相互关联、相互制约、不可分割的一个整体。通过计划职能,明确组织的目标和方向;通过组织职能,建立实现目标的手段;通过领导职能,把个人工作与所要达到的组织目标协调一致;通过控制职能,检查计划的实施情况,保证计划的实现。从四项职能在时间方面的逻辑关系来看,它们通常按照一定的先后顺序发生,即先计划,继而组织,然后领导,最后控制,这是管理职能的总体性。但从不断持续进行的实际管理过程来看,在进行控制工作的同时,往往就开始编制新的计划或修改原计划,并进入新一轮的管理活动,这意味着管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程。而且由于管理工作过程的复杂性,实际的管理职能并不一定会按某种固定的模式顺序进行,不同的组织状况,各个职能的作用程度不同,同一个组织中,各个管理层次,管理职能的重点也不同。在组织的管理工作中,要根据实际情况,综合地利用这些职能,才能收到良好的效果。管理的这四种职能的运用,归根结蒂是为了实现组织的目标。

四、管理人员的分类

所谓的“管理人员”,是指任何组织内要管理下属或有责任调动各种资源的人员。基本上,组织成员可以划分为两大类:作业人员和管理人员。前者只须履行所指派的工作,而毋须负起任何指示和监督的责任,这类人员往往属于组织内最低层的部分;后者则必须对其他员工作出指示及监督,管理人员是从事全部或部分管理工作的人的总称。一般来说,一个组织中从事管理工作的人可能有很多,事实上,管理人员可以因工作及责任的不同而加以区分。

管理人员一般按两种方法来划分。一种是依据管理者所处的组织层次来划分 ;另一种是根据管理者所从事的管理工作领域不同来划分。

(一)管理人员的层次分类

组织的管理人员可以按其所处的管理层次区分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。

高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人。他们的主要职责是 ,规划组织未来的发展方向 ,制定组织的总目标、总战略 ,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。高层管理人员是组织内最高层次的人员 ,通常人数不多 ,他们在与外界的交往中 ,往往代表组织以“官方”的身份出现。他们的一般称谓包括董事长、总经理、首席执行官、董事会主席等。由于各类组织所采用的称谓都不相同 ,所以单从称谓并不能肯定某管理人员是否属于高层管理人员。

中层管理人员通常是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策 ,监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比 ,中层管理人员更注意日常的管理事务。

基层管理人员亦称第一线管理人员 ,也就是组织中处于最低层的管理人员 ,这类管理者只限于督导作业人员的工作 ,而不会指挥其他管理人员。他们的主要职责是 ,给下属作业人员分派具体工作任务 ,直接指挥和监督现场作业活动 ,保证各项任务的有效完成。

上述三个不同层次的管理人员 ,其工作内容和性质存在着很大的差别。基层管理人员主要关心的是具体工作的完成 ,他们直接和作业人员打交道 ,负责具体的战术性工作 ,在处理问题时 ,往往凭借的是丰富的工作经验和熟练的技术技能。在管理的四项职

能中,基层管理人员领导职能的发挥较高层及中层管理人员更为重要。而高层管理人员则对组织总的长远目标和战略规划感兴趣,他们负责抽象的战略性工作,他们所关心的是如何制定战略规划,确定市场竞争地位,控制组织的发展势态,在处理问题时,往往依靠其丰富的战略思维和敏锐的洞察力,对于高层管理者而言,计划和控制职能的发挥显得更为重要。

(二)管理人员的领域分类

管理人员还可以按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同,划分为综合管理人员和专业管理人员两大类。

综合管理人员是指负责管理整个组织或组织中某个事业部全部活动的管理者,也就是说,负有管理这个单位的所有责任。对于小型组织(如一个小企业)来说,可能只有一个综合管理者,那就是总经理,他要统管该组织内的包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动,而对于大型组织(如跨国公司)来说,可能会按产品类别或按地区设立若干个分部,此时,该公司的综合管理人员就包括总经理和每个产品或地区分部的经理,每个分部的经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。

专业管理人员是指仅仅负责管理组织中某一类活动或某部分活动的管理者。根据这些管理人员所管理的专业领域性质的不同,可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等,对于这些部门的管理者,可以泛称为生产经理、营销经理、人事经理、财务经理和研究开发经理等。专业管理人员所管辖的员工及指挥的活动都有一个共同的目标。对于现代组织来说,随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂多变,将越来越多地需要专业管理人员,专业管理人员的地位也将变得越来越重要。

五、管理人员的技能要求

各类不同的管理人员,他们的工作及工作重点各不相同。囹

世纪 50 年代末期 权变理论学派的代表人物——美国的明茨伯格曾对有关管理人员的工作进行了研究。研究显示,管理人员日常履行多项不同但有密切关系的工作,这些工作大致可以分为三个方面:资料收集、人际关系、决策。一个管理人员能否在其管理岗位上发挥重要的作用或者说能否开展行之有效的管理工作,在很大程度上取决于他是否真正具备了管理所必需的相应管理技能。通常而言,作为一名管理人员,应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能、思维技能三大方面。

(一)技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。这种技能要求管理人员要对组织所属的行业、组织自身、生产与销售情况以及科技发展等有一定的认识。例如,工程师、会计师、广告设计师、推销员等,他们都掌握相应领域的技术技能,所以被称做专业技术人员。对于管理者来说,虽然可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题,没有必要使自己成为精通某一领域技术的专家,但他还是需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能,否则就将很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通,从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。毋庸置疑,医院的院长不应该是对医疗过程一窍不通的人,学校的校长也不应该是对教学工作一无所知的人,工厂的生产经理更不应该是对生产工艺毫无了解的人。当然,不同层次的管理者,对于技术技能要求的程度是不相同的,相对而言,基层管理人员需要技术技能的程度较高,而高层管理人员则只需要对相关的技术领域有基本的认识即可。

(二)人际技能

人际技能是指与处理人事关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。这种能力当然首先包括领导能力,因为领

领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员的行为。但是,管理者除了领导下属人员外,还得与上级领导和同级同事打交道,还得学会说服上级领导,学会同其他部门的同事紧密合作,他是贯通上级和下属的桥梁,还要扮演调停者或仲裁者的角色。因此,人际技能的内涵远比领导技能广泛。可以说,人际关系这项技能,对于高、中、低层管理人员有效地开展管理工作都是非常重要的,因为各层次的管理者都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上,相互合作,共同完成组织的目标。

(三)思维技能

思维技能是指综观全局、把握组织未来发展的能力,也就是洞察组织与环境相互影响之复杂性的能力。具体地说,思维技能包括理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力、兼顾组织的整体目标和个人目标及协调各方面关系的能力、权衡不同方案优劣和内在风险的能力等等。显然,任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境,这就需要管理者具备一定的分析问题、判断问题、解决问题的能力,需要管理者认清各种因素之间的相互联系,以便抓住问题的实质,根据形势和问题果断地做出正确的决策。因此,管理人员所处的层次越高,其面临的问题越复杂、越无先例可循,就越需要思维技能。

总之,那些处于较低层次的管理人员,主要需要的是技术技能与人际技能;处于较高层次的管理人员,更多地需要人际技能与思维技能;而处于最高层次的管理人员,则尤其需要具备较强的思维技能。

管理人员的层次、技能要求及管理职能的相互关系如图 员-员 所示。

对于不同层次的管理人员,虽然大都具有一定的管理知识和经验,对本身的专业也有一定认识,但是随着社会不断进步、科技不断发展,原有的知识很容易过时,因此管理人员必须不断吸收最

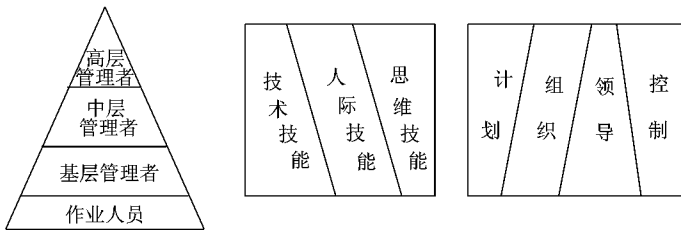


图 员-员 管理人员层次、技能要求及管理职能关系图

新的管理知识,以配合社会的发展步伐,做个跟得上时代潮流的管理人员。

第二节 管理学概述

一、管理学的特点

管理学是一门系统地研究组织管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学,也是一门不精确的、不断发展的科学。其特点体现在它的历史性、综合性和实践性三方面。

(一)历史性

管理学是对前人的管理实践、管理思想、管理理论的总结、扬弃和发展。割断历史,不了解前人对管理经验的理论概括与管理历史,就难以理解管理学发展的依据,也就难以把握管理学的发展趋势,更谈不上用它去指导管理实践了。

(二)综合性

管理学广泛运用自然科学、社会科学以及其他现代科学技术成果,如数学、运筹学、经济学、社会学、行为学、心理学等,它们之间互相渗透和综合。因此,管理学是介于社会科学与自然科学之间的边缘科学。

(三)实践性

管理学是一门应用科学。管理学的理论与方法要通过实践来