

高等学校管理类教材  
GUANLILEIJIAOCAI

# 管理学

## ——原理与案例

刘志坚 徐北妮 ● 编著

华南理工大学出版社

高等学校管理类教材

# 管理学——原理与案例

刘志坚 徐北妮 编著

华南理工大学出版社

·广州·



# 前 言

管理活动是人类最基本的社会实践活动之一。任何组织（集体）的活动都需要管理，而管理工作除需要认识和研究自身的特殊性外，更需要遵循一些共同的原理和规律。管理学作为管理学科体系中的基础学科，其主要任务就是要研究管理活动的一般规律，总结出管理工作的一般理论、基本原理、一般方法和手段等，并使读者能正确地运用这些原理和方法，指导管理实践，提高管理的有效性。在现实生活中，每一个人都既是管理者又是被管理者，因此，学习和研究管理学不仅对企业家、政府官员，而且对一般管理人员和作业人员同样具有重要的现实意义。

管理学至今还是一门年轻的学科。它的许多规律和特性，特别是在市场经济条件下，具有中国特色的管理学还需要不断去认识和深入探讨。在近代，许多中外学者对管理理论和方法的形成，作出了艰苦的努力和巨大的贡献。本书正是在继承和发扬前人优秀成果的基础上，借鉴了国内外著名院校管理学教材的结构编写的。编写时力求增加现代管理学发展的最新理论，突出案例教学，以形成本书的特色。本书每一章后面都附有中外案例和思考练习题，以提高学生运用所学理论去分析问题、解决问题的实际能力。鉴于目前我国 MBA、MPA 教育成为管理类学生关注的热点，本书在内容上兼顾了 MBA、MPA 联考的知识要求，并设附录介绍了我国 MBA、MPA 教育的基本情况。

本书由五邑大学管理学院刘志坚、徐北妮编著，全书共十二章，其中刘志坚负责第一、二、三、四、五、八、十、十一、十二、十三章以及附录等，徐北妮负责第六、七、九章。全书由刘

志坚统稿。

由于作者水平有限，书中难免存在不足之处，敬请各位读者批评指正。

编著者

2002年5月

# 目 录

第一章 基本概念.....	(1)
第一节 管理.....	(1)
第二节 管理学及其特性.....	(6)
第三节 营利性组织与非营利性组织管理 .....	(10)
本章提要 .....	(13)
案例分析 .....	(13)
思考与练习 .....	(14)
第二章 管理的基本原理与方法 .....	(17)
第一节 管理的基本原理 .....	(17)
第二节 管理的基本方法 .....	(22)
本章提要 .....	(27)
案例分析 .....	(27)
思考与练习 .....	(28)
第三章 管理思想和管理理论的发展 .....	(31)
第一节 管理实践、管理思想与管理理论 .....	(31)
第二节 西方古典管理理论 .....	(34)
第三节 西方现代管理理论 .....	(41)
第四节 中国古代管理思想 .....	(44)
本章提要 .....	(51)
案例分析 .....	(52)
思考与练习 .....	(55)
第四章 决策 .....	(57)
第一节 决策的概念与类型 .....	(57)

第二节	决策环境	(61)
第三节	决策过程	(66)
第四节	决策方法	(70)
第五节	如何提高决策的正确性	(78)
本章提要		(83)
案例分析		(83)
思考与练习		(84)
第五章	计划	(87)
第一节	计划的基本概念	(87)
第二节	计划工作的过程	(93)
第三节	计划的编制方法	(95)
第四节	目标管理	(101)
本章提要		(107)
案例分析		(108)
思考与练习		(109)
第六章	组织	(112)
第一节	组织的基本概念	(113)
第二节	组织结构设计的基本原则	(116)
第三节	组织结构设计的原则	(124)
第四节	组织结构的基本类型	(132)
第五节	人力资源配置	(148)
本章提要		(153)
案例分析		(155)
思考与练习		(156)
第七章	领导	(162)
第一节	领导的内涵	(162)
第二节	人性假设理论	(172)

第三节	领导者应具备的素质条件.....	(179)
第四节	领导方式及其理论.....	(187)
第五节	领导艺术.....	(202)
	本章提要.....	(213)
	案例分析.....	(214)
	思考与练习.....	(215)
第八章	激励.....	(223)
第一节	激励的基本概念.....	(223)
第二节	激励理论.....	(227)
第三节	从理论到实践：激励技巧.....	(236)
	本章提要.....	(242)
	案例分析.....	(243)
	思考与练习.....	(245)
第九章	沟通.....	(251)
第一节	沟通.....	(251)
第二节	冲突.....	(265)
第三节	群体.....	(277)
第四节	人际交往与人际关系.....	(295)
	本章提要.....	(300)
	案例分析.....	(301)
	思考与练习.....	(303)
第十章	控制.....	(307)
第一节	控制概述.....	(307)
第二节	控制的类型.....	(309)
第三节	控制的过程.....	(312)
第四节	控制的方法.....	(317)
第五节	如何实现有效控制.....	(322)

本章提要.....	( 324 )
案例分析.....	( 325 )
思考与练习.....	( 325 )
第十一章 管理文化.....	( 330 )
第一节 文化与管理.....	( 330 )
第二节 东西方管理文化的比较.....	( 335 )
第三节 组织文化.....	( 340 )
本章提要.....	( 346 )
案例分析.....	( 347 )
思考与练习.....	( 349 )
第十二章 综合案例.....	( 357 )
第十三章 “丛林”之后的管理 .....	( 374 )
第一节 近 20 年管理理论的发展回顾 .....	( 374 )
第二节 战略管理的兴起.....	( 377 )
第三节 文化管理的趋势.....	( 380 )
第四节 知识管理：21 世纪的管理重心 .....	( 382 )
附录 1：《管理学》课程的学习方法 .....	( 385 )
附录 2：中国的 MBA、MPA 教育简介 .....	( 389 )

不出什么纰漏，

# 第一章 基本概念

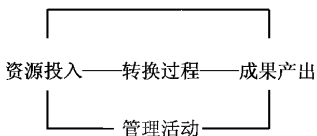
## 第一节 管理

### 一、管理的基本矛盾

管理是人类生活中最基本、最重要的活动之一。

中国古代儒家提出的“修身、齐家、治国、平天下”的管理思想既表明了管理由近及远的层次，也说明了管理的领域范围，小至个人，大到国家，都需要管理。管就是管人、管财、管物、管目标，理就是理体制、理关系，管和理密不可分，它渗透在政治、经济、社会、军事、科技、文化和生活等方方面面。

人类社会活动遇到的基本矛盾就是人们所追求的目标与资源有限的矛盾，这也是管理的基本矛盾。人们追求的目标是多种多样的，而实现这些目标所需要的资源则是有限的、稀缺的，这就产生了如下管理的基本问题：稀缺的资源如何在相互竞争的多目标之间合理分配？分配后的有限资源又如何通过组织、领导和控制来提高资源利用的效率？如何使一定的资源获得更大的产出？由此可得出有关管理概念的简单模型：



## 二、管理的含义

关于管理的含义，不同的学者有不同的见解。

(1) 哈罗德·孔茨(H. Koontz)指出：“各级管理者都担负着创造和保持一种使人们在群体中相互配合工作的环境，从而达到精心选择的任务和目标。”

(2) 彼得·德鲁克(P. F. Drucker)认为：“应该通过管理的任务来阐明管理。管理的本质和基础是执行任务的责任。”由此他提出了管理的三大任务：

本机构的特殊目的和使命；

使工作富有活力并使员工有成就；

处理本机构对社会的影响和责任。

(3) 赫伯特·西蒙(H. A. Simon)则认为：“管理就是决策，决策贯穿于管理的全过程。”

(4) 周三多将管理表述为：“管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。”

(5) 徐国华等人认为：“管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。”

(6) 《世界大百科全书》的定义为：“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一个行为或决策有助于实现既定目标。”

考虑前述管理的基本矛盾，我们认为：管理学的研究对象与经济学相近，同为研究稀缺资源的配置和使用效率问题。经济学侧重于宏观领域，途径为市场机制和政府调控；管理学则侧重于微观领域，途径为管理者的主观努力和有意识的行为。这也许成为在我国人们经常把经济与管理混在一起的原因之一。再结合我国MBA应试教程对管理的定义，本书对管理的定义是：

**管理是管理者运用计划、组织、领导、控制等管理职能来配置和使用资源，以实现组织目标的活动。**

理解和掌握这一定义的核心要点有：

(1) 计划、组织、领导、控制是管理的四大基本职能。

(2) 管理的对象是组织所拥有的资源，包括人、财、物、知识、信息、时间等有形和无形资源，其中人是管理的最主要对象，知识管理是知识经济时代管理的核心，时间（速度）管理是最特殊的管理。

(3) 管理要解决的基本矛盾是有限的资源与相互竞争的多目标之间的矛盾。

(4) 管理的目的是为了实实现组织目标，它是一个有意识、有目的的行为过程。

### 三、关于管理的基本职能

管理的基本职能就是管理者应做的主要工作。以航海为例，计划就是确定组织的发展目标，解决“干什么”的问题。我们要去哪里？计划多少时间到达？组织就是分工协作，解决“如何干”的问题。确立哪些部门，他们各自该干什么，谁该对这些任务负责，各任务之间关系如何等。即谁掌舵？谁是轮机手？谁是水手？谁导航？领导职能是广义的领导，包括领导、激励、沟通、协调等，核心是解决“如何干得更好”。导航员如何将信息传给舵手？轮机手士气不高，怎么办？控制就是不断测定船实际航行状况，确保按期到达目的地。船的航向是否正确？速度是否够？一旦发现偏离计划目标，应采取措施纠正。

可见管理的基本职能也构成了管理的过程（程序），也称为管理循环（如图 1-1）。从理论上讲，管理的四项基本职能之间存在某种逻辑上的前后顺序关系，但在实际工作中并不是被严格分割开来的，它们更经常地是有机融合在一起进行的。管理过程

是各职能活动相互交叉、周而复始的不断反馈和循环的过程。

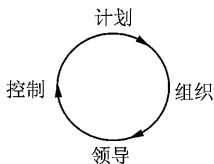


图 1-1 管理过程或管理周期

#### 四、管理工作不同于作业工作

一个组织正常的运转需要有两类基本活动，即管理活动与作业活动。作业工作是指在组织中专门从事某项具体生产业务活动和专门技术工作的人员所进行的工作，他们大多位于一线，直接从事生产与技术工作。管理工作则是为作业工作提供服务的活动，通常情况下，管理者大多数时间和精力主要用于包括计划决策、组织领导以及检查控制等基本管理职能。有时管理者也做一些作业工作，如学校校长也可能上课，医院院长也可能上手术台，但其目的与作业者不同。管理者一定要把主要的时间和精力放在管理工作上，否则就是舍本趋末，其结果将是因小失大、得不偿失，因而也不可能成为有效的管理者。

#### 五、管理者的技能要求

##### 1. 决策技能

决策技能，就是分析、预测和作出决断的能力。具体包括对大量的信息进行抽象概括，使感性认识升华为理性认识的能力；理解事物的相互关联性，从而找出关键因素的能力；理解并协调各种矛盾的关系、权衡方案优劣及内在风险的能力；透过现象抓

住本质、拨开迷雾发现真理的洞察力；在深刻了解各个局部的基础上把握全局的能力等。任何管理者所处的环境都不是简单和不变的，每个人都会遇到各种各样复杂的情况，从而要求他们认清各种因素之间的内在联系，抓住问题的实质，迅速作出正确的决策。管理者所处的层次越高，其面临的环境和问题就越复杂，越需要决策技能。

## 2. 人际技能

管理的主要对象是人，这就要求管理者具有识别人、任用人、团结人、组织人、调动人的积极性以实现组织目标的能力，这就是人际技能。对于各个层次的管理者，人际技能都很重要，特别是中层管理者，不仅要处理好与下级的关系，影响和激励下级有效工作，还要处理好与上级、同级之间的关系，学会如何支持和说服领导，如何与其他部门合作，做到“四方通达，处处协调”。

## 3. 技术技能

技术技能指利用技术完成任务的能力。管理者没有必要使自己成为精通某一领域技术的专家，因为他可以依靠技术专家来解决技术问题，但他们需要了解或初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技术知识，否则他们将很难与技术专家或技术主管有效沟通，从而影响他对所辖业务范围内的各项管理工作进行具体指导；另外，这对他们决策的及时性、正确性也有不利影响。简单地说，服装厂的老板不一定要精通服装制造，但他要懂一点服装知识，而车间主任则必须要精通服装制造。

一般地说，管理者应具备上述三种技能，但对不同层次的管理者，其技能要求有所不同。高层管理者突出决策技能、概念技能、战略技能，基层管理者突出技术技能、操作技能、执行技能，中层管理者则居中（如图 1-2）。

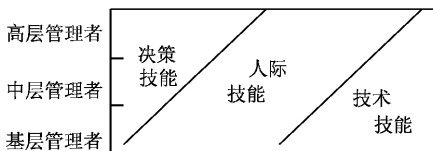


图 1-2 不同层次管理者的能力结构

## 第二节 管理学及其特性

### 一、管理学的含义与地位

1996年，我国国家自然科学基金委员会成立管理科学部；国务院学位委员会也批准建立了管理学门类，管理学成为一个与数学、物理学、经济学等学科并列的学科门类，下辖管理科学与工程、工商管理一级学科。作为课程的《管理学》（或称《管理学原理》）是一门研究管理活动（管理过程）的普遍规律、基本原理和一般方法的科学和艺术。

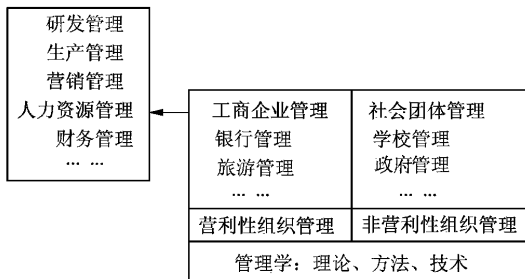


图 1-3 管理学体系框架示意图

管理活动是普遍存在的，但不同组织的管理内容、管理方法不尽相同，从而形成各具特色、专业性的各种管理科学，其体系框架大致示意如图 1-3，而管理学是管理科学的基础。

## 二、管理学的特点

### 1. 综合性

鉴于管理活动的复杂性、多样性，它涉及许多学科方面的知识，概括起来主要有哲学、社会学、人类学、心理学、伦理学、政治学、经济学、历史学、法学、数学、统计学、运筹学、系统学、控制学、计算机科学、信息科学等。可以说，管理学是一门交叉学科或边缘学科，它要在内容上、方法上综合利用上述多学科的成果，并加以拓展，才能更好地指导人们的管理实践，发挥自己的作用。

### 2. 一般性

管理学主要是研究管理活动中的共性原理和基础理论，既然是一般原理，它也就适用于一切企业组织和政府、事业单位。不管是营利组织还是非营利组织，他们为了实现组织的既定目标，都需要完成包括计划、组织、领导、控制等一系列的管理职能，在个性中孕育着共性，需要用管理中共同普遍的原理和方法去指导。

### 3. 模糊性

数学、物理学等学科是一种精确的科学，根据规律和所给定的初始条件就可以得出问题的解。而管理工作所涉及的因素，既有可精确度量的因素，也有可量化但很难度量的因素，更存在许多不可量化的因素，如人的思想、情绪、心理、感情，以及人际关系、组织文化、领导方式等，这些因素是难以精确测量的，它是一种模糊量。此外，管理中许多因素之间的关系，有的可以用函数关系表示，有的则无法用函数关系来表示，有的甚至是演绎

推理也无法表达清楚。我们只能借助于定性的方法来分析，因此，管理学是一门不精确的学科。

#### 4. 实践性

理论来源于实践，又对实践起着指导作用。任何一个组织，它所处的环境都是很复杂的，组织中的成员又各具特色，而且环境因素和人的因素又在不断变化中，掌握一些普遍性的原理和规律性的东西，并不等于具备了解决复杂的实际问题的能力，这种能力必须要在运用管理学知识的实践中获得和提高。也只有把管理理论与管理实践相结合，才能真正发挥这门学科的作用。

### 三、管理的二重性

任何社会生产都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的，生产过程具有二重性，对生产过程进行的管理也具有二重性。一是与生产力相联系的自然属性，二是与生产关系相联系的社会属性。

管理的自然属性，是指管理中对物的资源、物的要素的管理，如成本管理、质量管理、财务管理、技术管理等。这些管理的规律是客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化，由此产生的与之相适应的管理手段、管理方法是通用的、共性的。管理活动只有遵循这些规律，利用这些方法与手段，才能有效，才能保证组织活动的顺利进行。现代生产是社会化大生产，生产规模大，耗用资源多，这不仅使管理变得更加重要，也给管理提出了更高要求。

管理的社会属性，是因为管理是人类的活动的，而人都生存在一定的生产关系和社会文化中，必然受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的、管理方式、管理方法体现出一定的差别，从而使管理具有特殊性和个性，这种属性与意识形态相关，在不同的社