



上海交通大学
安泰经济与管理学院

管理学原理

上海交通大学安泰经济与管理学院
汤石章



教材、参考书及课

➤ 教材

- 管理学 里基.W.格里芬

➤ 课件下载邮箱

- economics_sjtu@aliyun.com
- 密码: sjtu2016172

全球 150 万 学生的 选择

国际化视野和本地化关注

管理学

中国版

理论与实践

MANAGEMENT

(第九版)

[美] 得克萨斯A&M大学Mays商学院
里基·W.格里芬 (Ricky W.Griffin) [著]
刘 伟 [译]



关于考核与成绩



上海交通大学
安泰经济与管理学院

- 期末考试**50%**，平时成绩**50%**
- 平时成绩的组成：小组作业、个人作业及课堂参与



第一章 管理概述



- 管理实践和人类历史一样悠久
 - 古代人远距离迁移整个民族；
 - 修筑长城；
 - 建造金字塔；
 - 开凿运河；
 -
- 我国历史上有许多出色的相关例子

丁谓建宫



➤ 祥符中，禁火。时丁晋公主营复宫室，患取土远，公乃令凿通衢取土，不日皆成巨堑。乃决汴水入堑中，引诸道竹木排筏及船运杂材，尽自堑中入至宫门。事毕，却以斥弃瓦砾灰尘壤实於堑中，复为街衢。一举而三役济，计省费以亿万计。





1.1 管理的概念

- 管理——管人理事
- 凡是有人群的地方，就有管理问题，就会产生管理实践
- 什么是组织？
 - 组织是以结构化和协作形式共同工作来实现一系列目标的群体。
- 为何要加入组织？

关于“管理”的多种说法

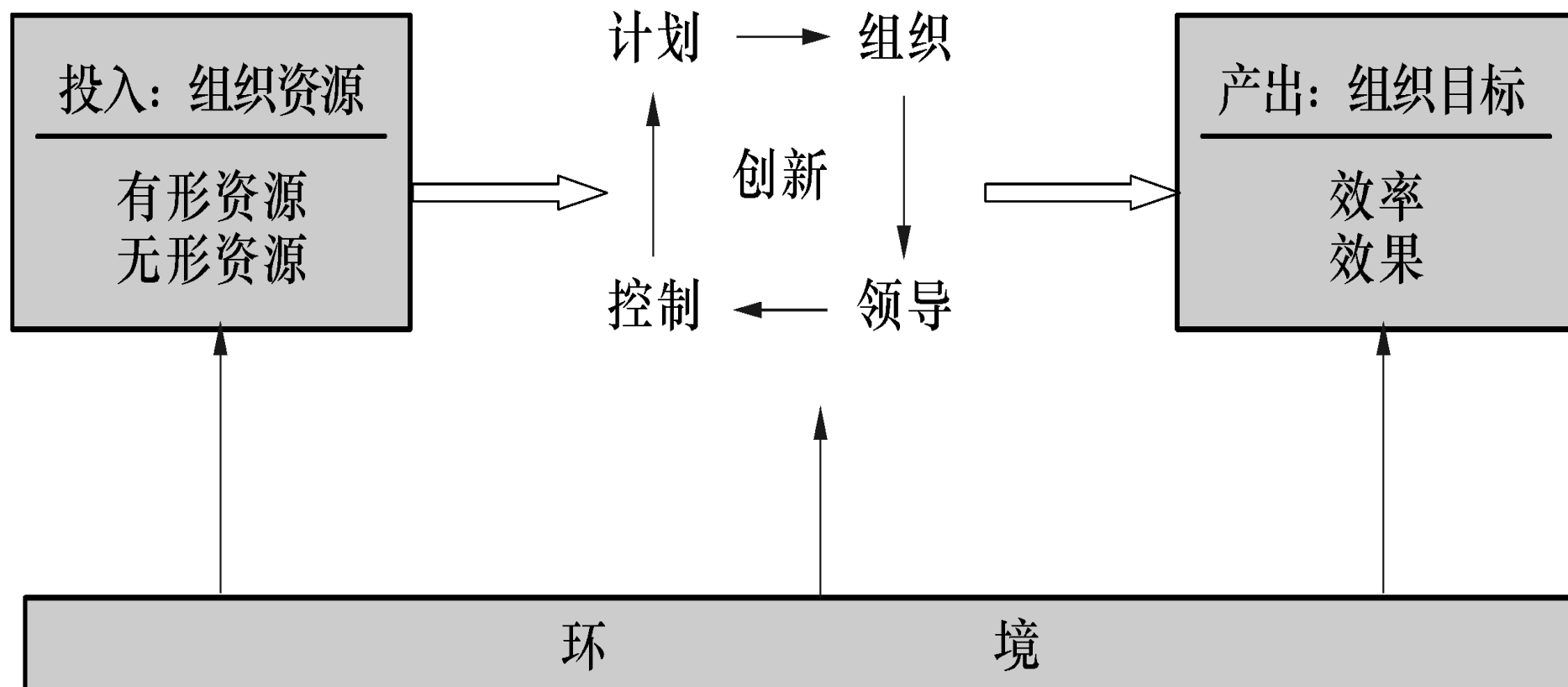


- 哈罗德.孔茨（**Harold Koontz**）及其追随者们认为：管理就是设计并保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程；
- 亨利.法约尔（**Henri Fayol**）认为：管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制；
- 赫伯特.A.西蒙（**Herbert A.Simon**）认为：管理就是决策；
- 泰勒认为：管理就是确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干；
-

管理的定义

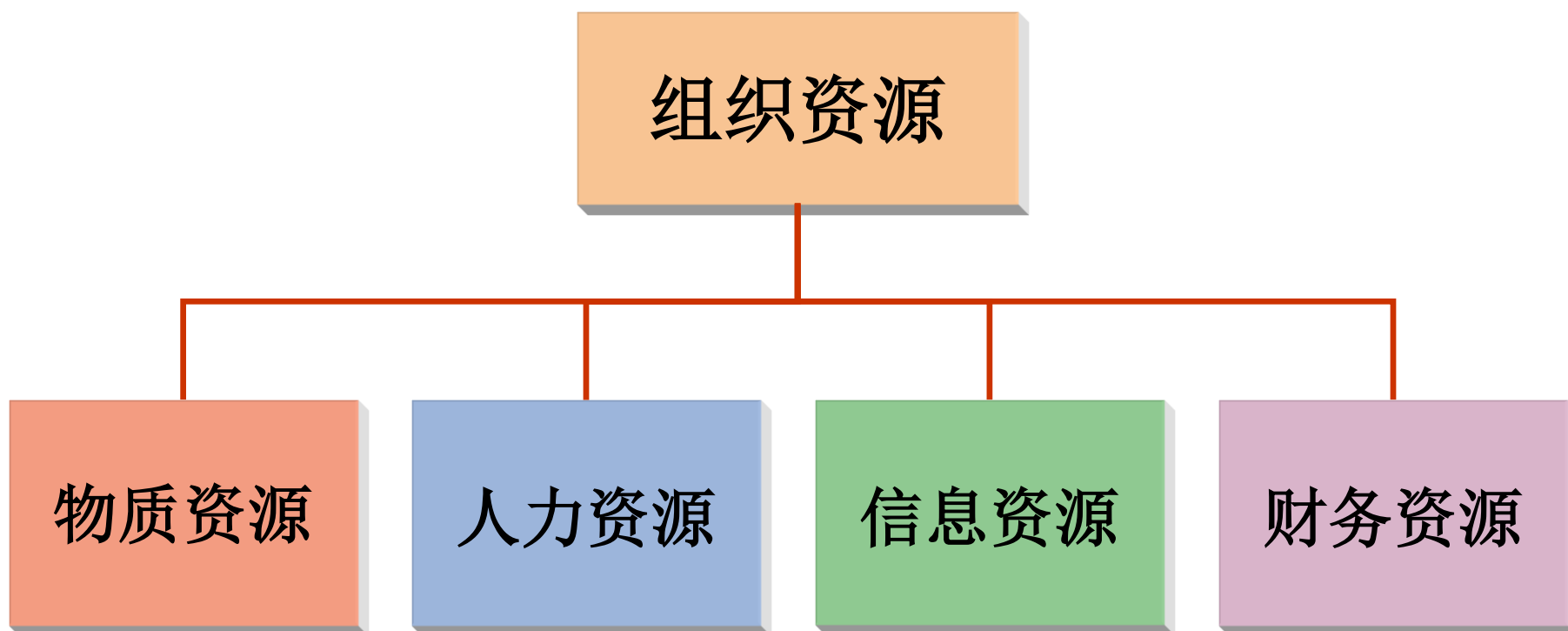


- 今天，许多学者主张以系统的观点来理解“管理”。系统理论认为，从管理的组织环境中输入并利用资源是任何组织的共性，这些资源（有形资源 and 无形资源）包括人力、财力、物力和信息资源，而管理就是通过组织和协调这些资源以达成组织目标的过程；
- 管理定义：管理是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制和创新的活动的过程，以实现组织目标的过程。





组织的资源



需要强调：



- 管理的对象是组织资源
 - 人力资源、财务资源、物质资源、信息资源
- 管理的载体是组织；
- 管理的约束条件是组织环境；
- 管理的目的是为了实现目标；
- 管理的职能是对管理工作的实质进行概括；
- 管理的主体是管理者。

什么样的组织需要管理？



上海交通大学
安泰经济与管理学院

➤ 管理是一切组织的根本

- 管理工作适用于各种组织（无论大小、营利或非营利）
- 有效管理 (effective management) 是各种组织以及组织中各层次的领导共同关心的问题

- 管理人员切合实际而又符合众望的目标就是要创造“盈余”
- 管理人员必须创造出一种良好的环境，使人们能够：
 - 以最短的时间、最少的资金和原材料以及最大的满意度来实现群体目标；
 - 或者：利用现有的资源，尽可能的达到预期的目标
 - 在非企业机构或非营利单位，管理人员应尽力以最少的资源达到目标，或利用现有的资源最大限度的实现目标

组织的效率与效益



上海交通大学
安泰经济与管理学院

- 效益（效能）：衡量组织目标的适宜程度，以及组织实现目标程度的一个尺度。
- 效率：以最少的资源达到目标。

- 企业经营解决企业的方向、市场、战略等问题；
- 衡量企业经营的指标是效益；
- 企业管理解决企业内部员工的秩序、纪律、工作胜任能力、积极创造性和提高资产利用效率等问题；
- 衡量管理的指标是人、财、物的效率，即劳动生产率、资金周转次数（天数）、单位产品能耗与物耗等；
- 向管理要效益；
- 市场经济下企业既有经营又有管理，计划经济下企业无经营但有管理。

组织及其特征



- 组织是对完成特定使命的人们的系统性安排。
- 每一个组织都有三个共同的特征：
 - 明确的目的（用目标来表示）；
 - 人组成；
 - 发育出系统性结构（用以规范和限制组织成员的行为）。
- 组织中的所有的成员可分为两类：
 - 管理者；
 - 操作者。

- 斯蒂芬·罗宾斯认为：管理者是指指挥别人活动的人。
- 任何管理者都是在一个组织中工作。根据管理者在组织中所处的位置，可划分为：高层管理者、中层管理者和基层管理者。

操作者



- 操作者是组织中直接从事某项工作或任务，不具有监督他人工作的职责。

组织中的基本活动



上海交通大学
安泰经济与管理学院

- 业务活动 ——企业的生产、销售等建筑在生产意义上的一系列活动
- 管理活动 ——为了确保企业的作业活动顺利和高效地进行的一系列活动

法国古典管理理论的创始人、“现代经营管理理论之父”法约尔在1916年出版的《工业管理和一般管理》一书中指出：“管理活动，指的是计划、组织、指挥、协调、控制。”



管理活动——概括



- 一切管理活动都是以一定的目的（目标）为导向的；
- 管理活动产生于人们对效率的追求
 - 效率 = 产出 / 成本
 - 产出：获得的成果
 - 成本：为取得一定的成果而消耗的资源
- 管理活动有两种基本的形式：
 - 为有效率地实现既定目标而选择具体业务的活动——战略管理活动；
 - 为有效率地完成具体业务活动而选择操作方法的活
动——业务管理活动。

组织中的业务（作业）活动



上海交通大学
安泰经济与管理学院

- 以价值为目的的业务活动和以管理为目的的业务活动
 - 以价值为目的的业务活动——直接以创造价值为目的的业务活动，简称价值活动；
 - 以管理为目的的业务活动——由于管理的需要而派生出来的业务活动。

管理的基本特征



- 管理具有二重性——自然属性和社会属性；
- 管理是科学性与艺术性的有机统一体；
- 管理具有综合性；
- 管理的历史发展性。

管理是科学还是艺术？



- 管理实践是一门艺术，而指导这种实践活动的有条理的知识，可以被称之为是一门科学。
- 管理——科学性与艺术性的统一。
- 科学性：管理过程中存在着一系列的基本客观规律；
- 艺术性：管理的对象和环境复杂多变，管理理论的运用具有灵活性和技巧性。

➤ 管理职能

- 以法国工业家法约尔为代表的管理过程学派认为，所有管理者都履行着五种管理职能：

- ◆ 计划

- ◆ 组织

- ◆ 指挥

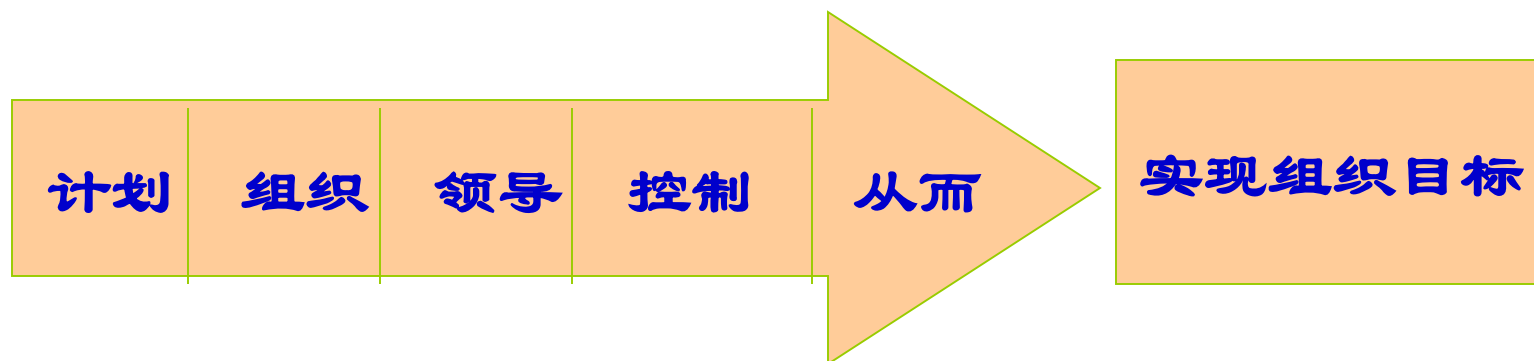
- ◆ 协调

- ◆ 控制

- (1) 计划职能：确定目标、制定战略、展开计划以便协调各种活动等。
- (2) 组织职能：设计组织结构，决定组织要完成的任務，谁去完成任务以及这些任务的分类组合等。
- (3) 领导职能：激励下属、指导下属的活动、选择沟通渠道以及解决成员之间的冲突等。
- (4) 控制职能：对成员的活动进行监督以确保其按计划完成等。



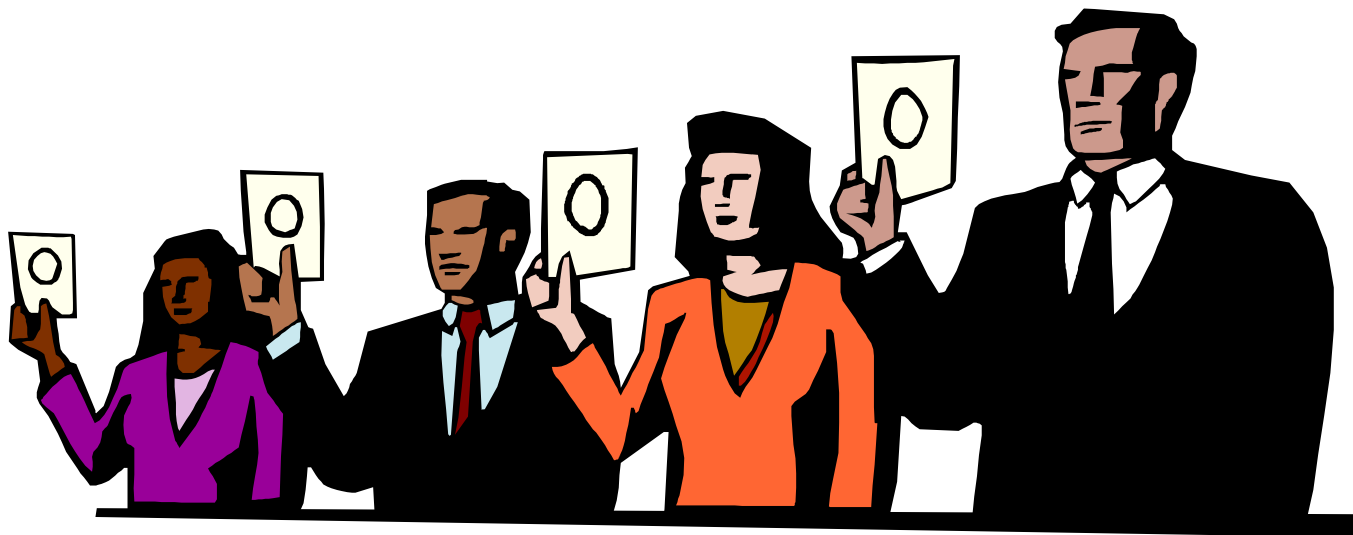
管理职能



一个问题



➤ 根据管理者职能论，很容易回答管理者在做什么的问题，管理者在进行计划、组织、领导和控制，但是所有的管理者都是如此吗？



➤ 管理人员的层次分类

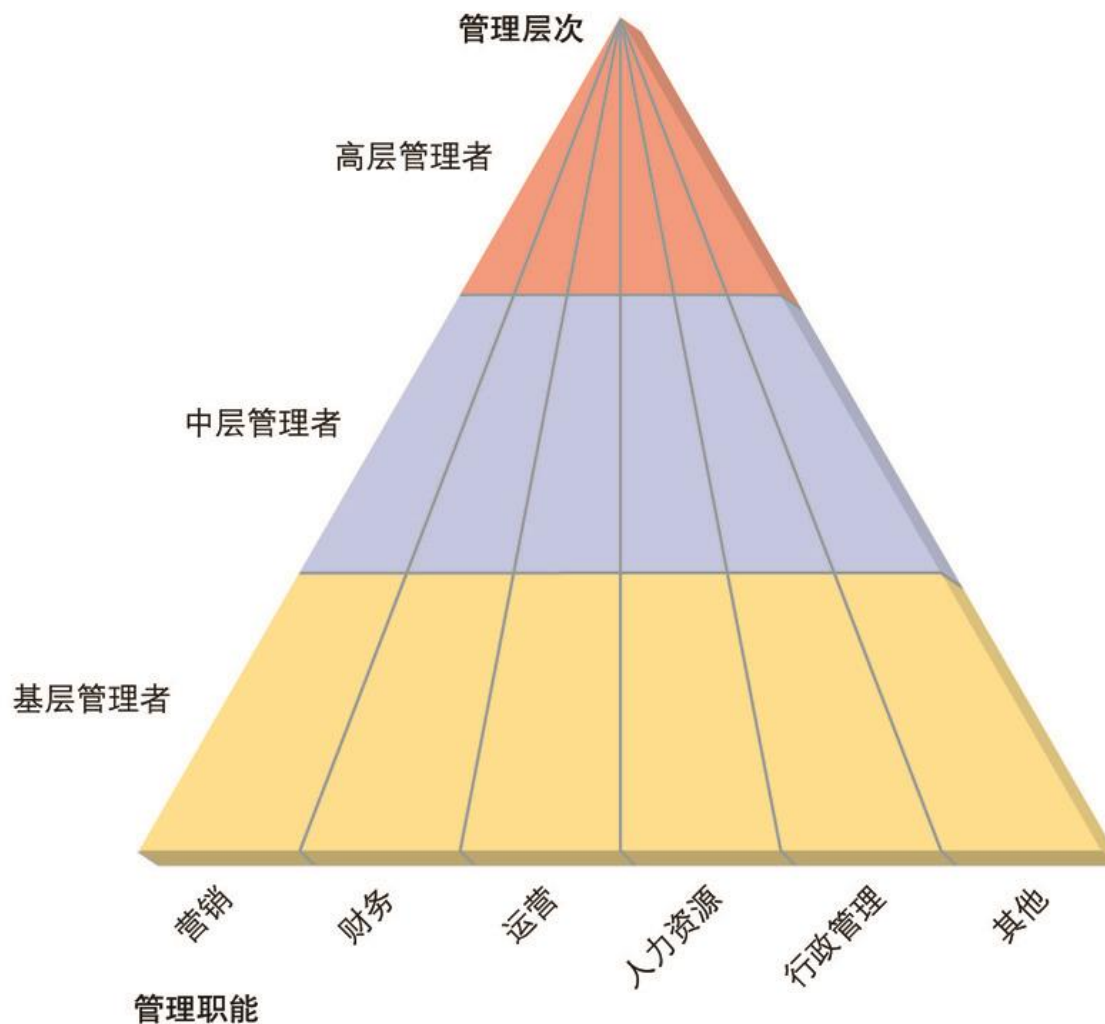
- 高层管理人员
- 中层管理人员
- 基层管理人员

➤ 管理人员的领域分类

- 综合管理人员
- 专业管理人员



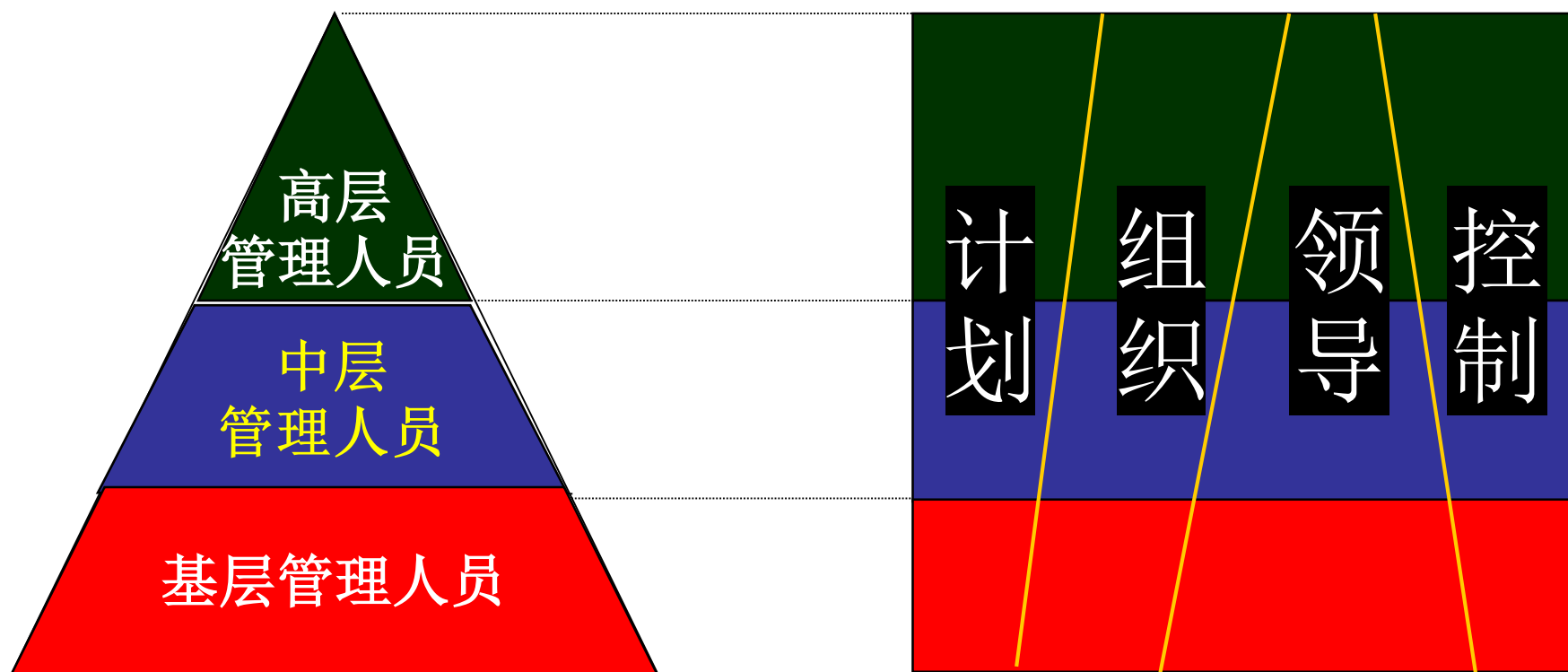
管理者



不同管理层次的管理职能



上海交通大学
安泰经济与管理学院



不同管理层次的管理职能



➤ 基层的、中层的和高层的管理者每种职能的时间分布

职能 管理者	计划	组织	领导	控制
基层管理者	15%	24%	51%	10%
中层管理者	18%	33%	36%	13%
高层管理者	28%	36%	22%	14%

- 随着管理者在组织中的晋升，他们从事更多的计划工作和更少的直接监督工作。
- 无论何种类型的组织，管理者的工作都具有共同性。他们都要作决策、设立目标、建立有效的组织结构、雇佣和激励员工、以实现组织的目标。

1.2 管理的主体——管理者



- 管理者是管理行为过程的主体；
- 管理者一般由拥有相应的权力和责任，具有一定管理能力，从事现实管理活动的人或人群组成；
- 管理者及其管理技能在组织管理活动中起决定性作用；
- 管理者通过协调和监视其他人的工作来完成组织活动中的目标。

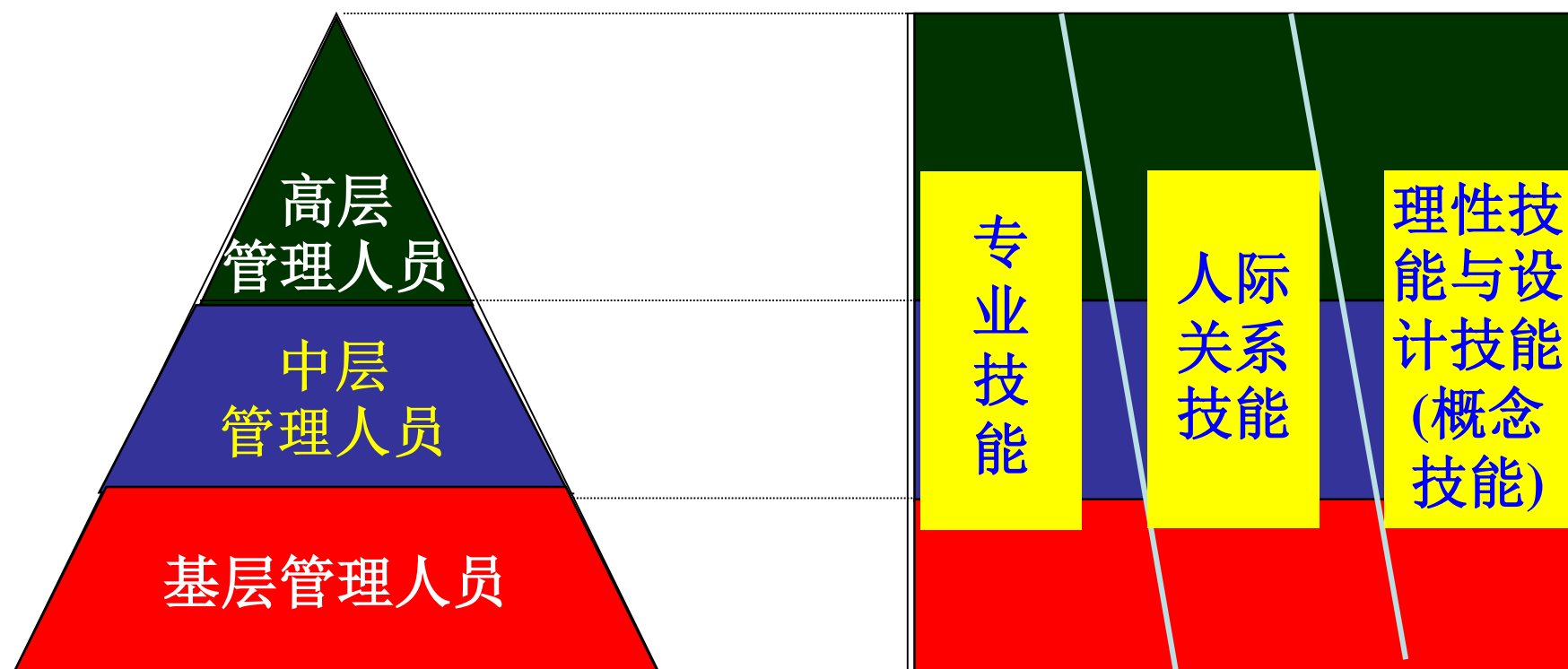


管理者技能

- 技术技能：指在涉及方法、工艺和过程等活动中所需的知识和水平；
- 人际关系技能：指与他人一起工作的能力，即协作精神和团队精神；
- 理性技能：能够总揽全局、判断出重要因素并了解这些因素间关系的能力；
- 设计技能：指以有利于组织利益的种种方式解决问题的能力。



不同管理层次的管理技能



- 20世纪60年代末期、70年代初，明茨伯格的研究结论表明，管理者扮演着10种不同的，但却是高度相关的角色。

三个方面的角色



➤ 人际关系角色

- 挂名首脑（精神领袖）——履行礼仪性和象征性的义务
- 领导者——招聘、培训和激励员工
- 联络者——在个人、小组或组织间担任协调人或联系人



- 信息角色：信息角色是指所有的管理者在某种程度上都从外部的组织或机构接受和收集信息。
- 跟踪——积极地收集任何有价值信息
 - 传播者——将相关的信息转发给具体的工作人员
 - 发言人——向单位或者组织外的人发布信息



➤ 决策角色

- 企业家——推动变革
- 扰动处理者——解决一些突发事件
- 资源分配者——在成员或项目间分配资源
- 谈判者——代表组织同其他群体或组织谈判



有效的管理者也是成功的管理者吗？

- 有效的管理者是用工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度作为标志；成功的管理者是用在组织中晋升的速度作为标志。
- 为了回答有效的管理者是否也是成功的管理者的问题，卢森斯等人研究了450多位管理者，发现这些管理者都从事以下四种管理活动。



四种管理活动

- 传统管理：决策、计划和控制
- 沟通：交流例行信息和处理文书工作
- 人力资源管理：激励、惩戒、调解冲突、人员配比和培训。
- 网络联系：社交活动、政治活动和与外界交往。

卢森斯等人的研究结论



- 不同的管理者花费在这四项活动上的时间和精力显著不同。

活动 管理者	传统 管理	沟通	网络 联系	人力资 源管理
平均的 管理者	32%	29%	19%	20%
成功的 管理者	13%	28%	48%	11%
有效的 管理者	19%	44%	11%	26%

1.3 管理的载体——组织



- 一切管理工作都是以组织作为载体；
- 形成一个组织的基本要素：
 - 组织目标；
 - 共同的意志；
 - 畅通的信息渠道。
- 组织是由结构、人与信息构成的相互联系的复杂的工作系统。