

高职高专 GAOZHI GAOZHUAN
“十二五”精品系列教材
SHIERWU JINGPIN XILIE JIAOCAI

管理学实务

GUANLIXUE
SHIWU

任 艳 陈鸿雁 主编

山东人民出版社

全国百佳图书出版单位 国家一级出版社

全国示范性高职院校财经管理类专业建设成果

管理学实务

主 编 王 建 伟

山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学实务/任艳,陈鸿雁主编. —济南:山东人民出版社,2014.12

ISBN 978-7-209-08546-5

I. ①管… II. ①任…②陈… III. ①管理学—教材
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 309960 号

责任编辑:袁丽娟 金 然

管理学实务

任 艳 陈鸿雁 主编

山东出版传媒股份有限公司

山东人民出版社出版发行

社 址:济南市经九路胜利大街 39 号 邮 编:250001

网 址:<http://www.sd-book.com.cn>

发行部:(0531)82098027 82098028

新华书店经销

青岛星球印刷有限公司印装

规 格 16 开(184mm×260mm)

印 张 19

字 数 320 千字

版 次 2014 年 12 月第 1 版

印 次 2014 年 12 月第 1 次

ISBN 978-7-209-08546-5

定 价 39.00 元

如有质量问题,请与印刷厂调换。电话:(0532)88194567

内容简介

本书是一部真正实现“任务驱动、项目引领”的高职高专《管理学实务》示范性教材。全书根据教育部 2006 年第 16 号文件《教育部关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》精神,通过对企业管理工作岗位实地考察分析,以真实职业活动顺序(业务流程)为主线进行教材内容设计,形成了特征鲜明的“工作过程导向”教学蓝本。编写过程中,在不改变核心理论的前提下将知识内容进行了重组,真正做到了“必需与够用”,使理论的基础地位变为对实践操作的服务地位。从课程设计的角度,解决了财经管理类专业“工学结合”的难题。

按企业管理岗位业务流程,全书分为 8 个工作项目,分别是:管理认知、管理理论认知、计划职能、组织职能、领导职能、激励、沟通、控制职能。

本书是一本较为完整地论述管理学原理与操作的教材,适合高职高专财经管理类专业选用,也适合作为在职企业管理人员的工作实践指导用书,或参加人力资源师职业资格证书考试的参考用书,或高职学生参加企业管理专业专升本自学考试参考用书。

前 言

尊敬的读者:拿到这本书,只要您大致浏览一遍,您会觉得这是一本非常“好”的教科书!与传统学科教材相比,本《管理学实务》教材在定位与设计方面有以下特点:

首先,是“好看”。考虑到我国高职高专学生的文化背景和基础教育以及养成的吸纳知识的习惯,增强了趣味性。尤其是精选的管理故事、实例,富有哲理,耐人寻味,让学生在笑声中得到思想启迪与管理智慧。在做到学习情景与职业情景紧密结合的同时,注意行文的活泼与优美,使其具有可读性。尽量运用形象化、具体化的语言,使学生可以直观、形象地获取经验,从而可以轻松获取实际管理能力。

其次,是“好教”。以任务驱动统领教学过程的实施,便于教师梳理教材,把握主干,同时可极大诱发学生学习的自主性、积极性,由过去教师讲、学生听的被动行为变为学生的主动探索行为,使学生通过课程学习逐步养成管理素养,完成“从实践到理论、从具体到抽象、从个别到一般”和“提出问题、解决问题、归纳总结”的教学程序。

第三,是“好学”。坚持知识的掌握服务于能力的构建,围绕现代企业管理能力的形成组织课程内容,以工作任务为中心来整合相应的知识和技能。不追求理论知识的体系完整,但求教学内容先进、重点突出、取舍合理、结构清晰、层次分明,表述深入浅出,用平实的语言阐释高深的管理学理论,信息传递高效简洁。

最后,是“好做”。以管理岗位具体工作项目为载体,设计、组织课程内容,形成以工作任务为中心、以技术实践知识为焦点、以技术理论知识为背景的课程内容结构,实现了课程内容由学科结构向工作结构的转变,提高了可操作性。加强了工作任务与知识、技能的联系,增强了学生的直观体验,诱发其学习的参与性和主动性。在关键技能环节,有针对性地设置实际操作练习,加大技能培训力度,从而方便学生将知识转化为专业性的技能技巧,提高学生解决和处理现实问题的综合能力。

《管理学实务》遵循高职教育教学规律,在进行企业咨询和企业调研的基础上,



以真实企业基础管理岗位活动顺序为教材内容设计主线,面向应用,突出现代管理应用能力的培养。全书共设置8个工作项目,依次是:管理认知、管理理论认知、计划职能、组织职能、领导职能、激励、沟通和控制职能。每一个项目都设计了知识目标、技能目标、任务导入、任务知识、任务实施、任务评价、项目小结、项目测试等栏目,构建了相对完整的管理学理论及操作体系,回归了以培养学生技术应用能力为主线的高职高专教育本位,突出强调学生学习的参与性与主动性,体现了教材定位、规划、设计与编写等方面的高职教育教学改革示范性,适合高职高专院校财经管理类专业及相关专业选用。

《管理学实务》一书由名列全国百所示范性高职院校的淄博职业学院任艳、陈鸿雁副教授担任主编。在编写过程中,参阅了国内外一些企业管理专家学者的研究成果及相关文献,行业技术专家馈赠了一些国内外企业的宝贵资料,除注明出处的部分外,限于体例未能一一说明。另外,在编写过程中,还得到会计学院领导的大力支持和悉心指导,在此一并致以衷心感谢。

我们深知,作为全国百所示范性高职院校之一,不断探索与实践既是我们的责任,也是我们的使命。作为示范性高职院校建设的阶段性成果,本书难免会有错误与疏漏,敬请广大专家和读者批评、指正。

编者

2014年11月

目 录

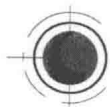
前言	/1
----	----

项目 1 管理认知	/1
-----------	----

知识目标	/1
技能目标	/1
任务导入	/1
任务知识	/2
任务 1.1 初识管理	/2
任务 1.2 分析管理系统	/6
任务 1.3 认识管理学	/20
任务实施	/24
任务评价	/24
项目小结	/26
项目测试	/27

项目 2 管理理论认知	/33
-------------	-----

知识目标	/33
技能目标	/33
任务导入	/33
任务知识	/34
任务 2.1 了解早期的管理思想	/34
任务 2.2 探析管理理论的产生与形成	/37
任务 2.3 洞悉现代管理理论的形成与发展	/48
任务 2.4 分析当代管理理论的新发展	/57



任务实施 /63

任务评价 /64

项目小结 /66

项目测试 /66

项目 3 计划职能 /72

知识目标 /72

技能目标 /72

任务导入 /72

任务知识 /73

任务 3.1 认识计划 /73

任务 3.2 编制计划 /77

任务 3.3 目标管理 /85

任务 3.4 决策 /90

任务实施 /103

任务评价 /104

项目小结 /105

项目测试 /106

项目 4 组织职能 /113

知识目标 /113

技能目标 /113

任务导入 /113

任务知识 /114

任务 4.1 认识组织 /114

任务 4.2 设计组织结构 /118

任务 4.3 探析组织文化 /132

任务 4.4 应对组织变革 /138

任务实施 /147

任务评价 /148

项目小结 /149

项目测试 /150

项目 5 领导职能 /158

知识目标 /158

技能目标 /158

任务导入 /158

任务知识 /159

任务 5.1 认识领导 /159

任务 5.2 解读领导理论 /165

任务 5.3 探究领导艺术 /176

任务实施 /183

任务评价 /183

项目小结 /184

项目测试 /185

项目 6 激励 /192

知识目标 /192

技能目标 /192

任务导入 /192

任务知识 /193

任务 6.1 认识激励 /193

任务 6.2 解读激励理论 /199

任务 6.3 探析激励机制 /222

任务实施 /230

任务评价 /231

项目小结 /232

项目测试 /233

项目 7 沟通 /239

知识目标 /239

技能目标 /239

任务导入 /239

任务知识 /240

任务 7.1 认识沟通 /240



任务 7.2 识别沟通的类型与网络	/243
任务 7.3 实现有效沟通	/248
任务实施	/254
任务评价	/255
项目小结	/256
项目测试	/257
 项目 8 控制职能	/261
知识目标	/261
技能目标	/261
任务导入	/261
任务知识	/262
任务 8.1 认识控制	/262
任务 8.2 识别控制类型	/267
任务 8.3 分析控制过程	/273
任务 8.4 选择控制方法	/281
任务实施	/284
任务评价	/285
项目小结	/286
项目测试	/287
 参考文献	/294

PROJECT 1

项目 1

管理认知

【知识目标】

- 1.掌握管理的含义,了解管理的属性,认识管理的重要性;
- 2.掌握管理的基本职能,了解各职能之间的循环关系;
- 3.掌握管理系统的构成,了解各子系统的组成要素;
- 4.熟知管理者的基本素质与技能要求,理解管理者应扮演的角色;
- 5.了解管理学的研究对象、研究内容与研究方法。

【技能目标】

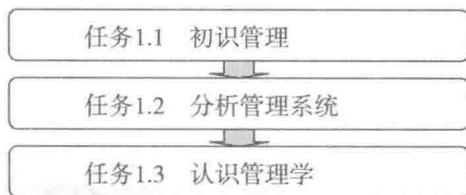
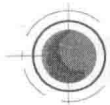
- 1.理解并能解释管理的基本概念;
- 2.有意识地培养自己的管理素质与管理技能;
- 3.能够结合有关管理的理论与方法以及具体情境,分析与解决企业实际管理问题。

【任务导入】

你接触过企业管理吗?你是不是觉得企业管理离我们很遥远呢?作为家庭中的一员,我们每天都在不知不觉地参与家庭的管理活动。那么企业呢?企业更是如此,它离不开管理。没有管理,企业如同无源之水、无本之木。企业是否采用科学的方法管理,关系到企业的生存、发展与壮大。从现在开始,我们将引领你走进企业管理,一层一层地揭开企业管理神秘的面纱!

要掌握管理学这门学科,先从管理谈起。可以说,在今天社会的各个领域、各个层面的活动中,“管理”都被放在了重要的位置,管理所显示的惊人力量,使人们对它的研究兴趣与日俱增。

根据“管理认知”作业流程,我们将这一项目分为三个分项任务。这三个任务分别是:



你可以对照知识目标和技能目标,反复演练,有的放矢地依次完成各分项任务,直至完成本项目,为早日成为现代企业管理所需的人才做好准备。

【任务知识】

任务 1.1 初识管理

1.1.1 什么是管理

在我国,自古就有比较丰富的管理思想和一些很有实效的管理方法,只可惜我们没能形成系统的管理理论。真正把“管理”提升到科学高度加以研究始于西方。但是由于管理问题的多样性和复杂性,时至今日,大家也还没有形成对管理的统一认识。在不同的时期,不同的学者对管理有着不同的描述。

在这些对管理的研究和解读中,比较有代表性的有:

“科学管理之父”弗雷德里克·W.泰罗(1856—1915)从管理的工作任务和结果角度,认为:管理是确切地知道要干什么,并使人们用最好、最经济的办法去干。

“一般管理理论之父”亨利·法约尔(1841—1925)从管理过程出发,认为:管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。

“组织理论之父”马克斯·韦伯(1864—1920)认为:管理就是协调活动。

决策理论学派的代表人物赫伯特·西蒙(1916—2001)从管理的目标角度,认为:管理就是决策。

“现代管理之父”彼得·德鲁克(1909—2005)认为:管理是把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的特殊过程。

美国管理协会对管理下的定义是:管理是通过他人的努力来达到目标。

我国南京大学周三多(1933—)教授认为:管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心的协调活动。

可以说,他们都是从不同的侧面、不同角度揭示了管理的含义。借鉴中外学者对管理概念的认识,我们把管理的定义明确为:所谓管理,就是在特定环境中,管理者通过计划、组织、领导和控制,协调以人为中心的组织资源与职能活动,以有效实现目标的活动

过程。

这个定义包含着以下特征：

(1)管理的载体是一个组织。这个组织可以是一个国家、一个企业、一个学校、一个家庭等,总之,是一个有特定目的的组织而不是个人。

(2)管理的基本对象是人。虽然管理也要涉及对物、财、信息、时间、技术的管理,但只有对人的管理才能称为真正意义上的管理活动。在某种意义上说,企业的竞争就是人力资源管理制度的竞争,有了好的制度,没有人才也能把人才吸引过来;反之,没有好的制度,即使暂时有了人才,也难以长久地留住人才。决定一个企业、一个城市,乃至一个国家综合竞争力的因素,就是人才。知人善任,用其所长,扬长避短,是人才配置的要诀。

(3)管理的基本职能是计划、组织、领导与控制。管理的职能就是管理者为了有效地管理必须具备的功能,或者说管理者在执行其职务时应该做些什么。也就是说,这四项职能在工作中是相互关联和相互依赖的。

(4)管理的本质是协调。在一般意义上说,管理的任务就是通过采取某些具体的手段和措施,创造一种环境,包括组织内部和外部的环境,使所有管理对象在特定的环境中,做到协调而有序地进行活动。

(5)管理的目的或任务是有效实现组织目标。

(6)管理工作是在一定的环境中进行的。不同组织以及同一组织的不同时期面临的内、外部环境不同,要采取不同的管理策略、管理手段和方法。有效的管理必须充分考虑组织内、外的特定环境条件。

(7)管理的活力在于创新。管理是一个动态的活动,没有章程可循,要达成组织目标需要具有一定的创造性。

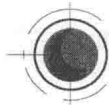
【课堂活动1-1】你认为管理概念多样化的原因是什么?

【课堂活动1-2】你认为本书关于管理的定义,是否有不足的地方?如果有,请结合你对管理的理解,用自己的语言给管理下一个定义。

1.1.2 管理的性质

管理具有两重性,这是由生产过程本身的两重性决定的。由于生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体,决定着管理也具有组织生产力与协调生产关系两重功能,从而使管理具有两重性。一方面,管理是人类共同劳动的产物,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理同生产关系、社会制度相联系,具有社会属性。

(1)管理的自然属性。管理的自然属性是指同生产力、社会化大生产相联系的管理的普遍性或一般性。它是由生产力决定的。在管理过程中,为有效实现目标,要对人、



财、物等资源合理配置,对产、供、销以及其他职能活动进行协调,以实现生产力的科学组织。这种管理功能,是由生产力和生产社会化引起的,反映了人同自然的关系,因此称为管理的自然属性。

管理的自然属性只受生产力决定,而与生产关系、社会制度无关。在历史的发展过程中,它不随社会形态的变化而变化,具有历史长期性。因此,管理的这一属性又称为管理的普遍性。如一些资本主义国家的企业所采用的现代化管理方法与技术,只要适用,也完全可以为社会主义国家的企业管理所借鉴和应用。

(2)管理的社会属性。管理的社会属性是指同生产关系、社会制度相联系的管理的特殊性。它是由生产关系决定的。在管理过程中,为维护生产资料所有者利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这种调整生产关系的管理功能,反映的是生产关系与社会制度的性质,因此管理的这一属性称为管理的社会属性。

管理的社会属性是由与管理相联系的生产关系和社会制度的性质决定的。在历史发展的过程中,不同社会形态下,管理的社会属性体现着统治阶级的意志,带有明显的政治性。所以,管理的社会属性又称为管理的特殊性。社会主义国家的企业管理与资本主义国家的企业管理的区别也主要反映在管理的社会属性上。二者有本质区别:前者是为了维护资本主义生产关系,是资本家榨取工人创造的剩余价值的一种手段;而后者则是在维护社会主义生产关系条件下,充分发挥职工的积极性、主动性和创造力,搞活经营,提高效益,实现社会主义生产目的。

1.1.3 管理的职能

所谓管理职能,是指管理者为了有效地管理必须具备的功能,或者说管理者在实施管理中所体现出的具体作用。管理职能是管理者管理行为的主要体现。对于管理工作中应该具有多少种职能,国内外学者有着多种说法,如有二职能说、三职能说、四职能说、五职能说、七职能说等。本书采用管理学界公认的观点——四职能说,即把管理职能划分为计划职能、组织职能、领导职能和控制职能,如图1-1所示。

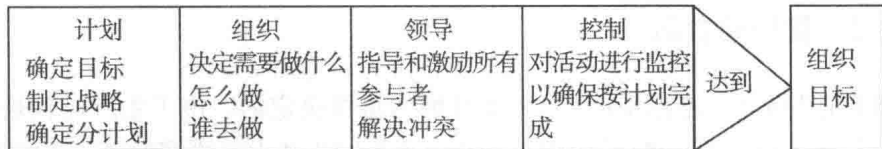


图1-1 管理的四大职能

(1)计划职能。计划职能是指管理者为所管理的未来的组织活动确定目标,并为实现这一目标预先决定为什么做、做什么以及如何去做的一个工作过程。计划职能是管理者的首要职能。一般而言,计划职能包括预测、确定目标和决策等一系列工作。首先,计划从明确目标着手为实现组织目标提供了保障。其次,计划还通过优化资源配置

保证组织目标的实现。最后,计划通过规划、政策、程序等的制定保证组织目标的实现。

(2)组织职能。组织职能是指管理者为保证计划的顺利实现,在组织中进行部门划分、权力分配和工作协调的过程。组织工作主要包括组织结构的设计与建立、组织关系的确立、人员的选拔与配置,以及组织的协调与变革等。不同层次以及不同类型的管理者总是或多或少地承担不同性质的组织职能。

(3)领导职能。领导职能是管理者利用组织所赋予的职权和个人影响力去指挥、影响和激励下属为实现组织目标而努力工作的过程。领导职能是管理过程中最经常也是最关键的职能。领导职能主要包括激励下属,调动其积极性;运用权威,指导和指挥下属活动;进行有效沟通以及营造良好的组织气氛,等等。不同层次以及不同类型的管理者,其领导职能的内容及侧重点各不相同。

(4)控制职能。控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。它是衡量和纠正下属活动,以保证事态发展符合计划要求的过程。控制职能一般包括制定标准、衡量工作成效、纠正偏差等一系列工作过程。控制是一个过程,贯穿于整个管理活动的始末。组织的各项活动都离不开控制,控制工作能够保证组织活动的开展与预定的组织目标、计划协调一致,并最终保证组织目标的实现。管理者的层次和类型不同,控制的重点内容和控制方式则存在较大差别。

管理职能之间的联系十分密切。一方面,在管理实践中,计划、组织、领导和控制职能一般按顺序履行,即先要执行计划职能,然后是组织职能、领导职能,最后是控制职能,各自发挥着独特的功能和作用。另一方面,计划、组织、领导和控制职能之间又不是彼此孤立的,而是密切联系的。管理正是通过计划、组织、领导、控制这四个基本过程(手段)来展开和实施的。为了做好组织的各项工作,管理者首先要根据组织内外部环境条件,确立组织目标并制定出相应的行动方案。目标明确之后,就要组织力量去完成,为了落实计划,管理者要进行组织工作;由于目标的完成有赖于组织成员共同努力,为了充分调动组织成员的积极性,在目标确定、计划落实下去以后,管理者还要加强领导工作;在设立目标、形成计划、建立组织、培训和激励员工以后,各种偏差仍有可能出现,为纠正偏差,确保各项工作的顺利进行,管理者还必须对整个活动过程进行控制。管理就是这样一个不断循环的过程,如图1-2所示。

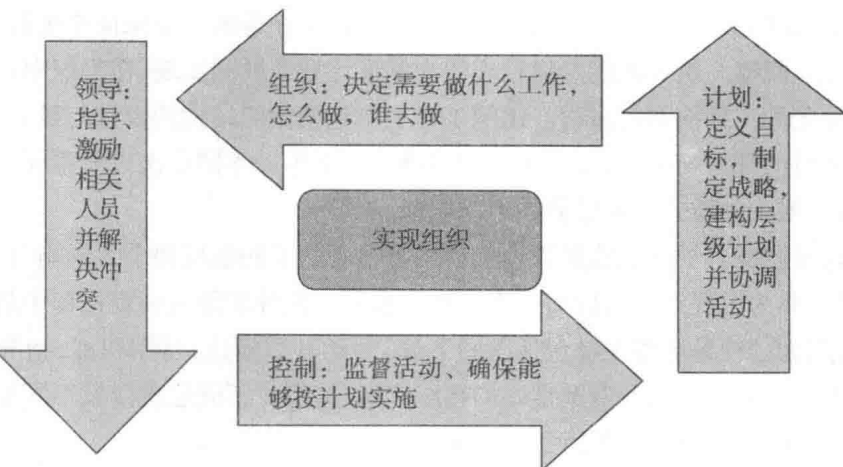


图 1-2 管理职能的循环关系

任务 1.2 分析管理系统

系统是由若干要素以一定结构形式连接构成的具有某种功能的有机整体。管理系统由管理主体、管理客体、管理目标、管理机制与管理环境等五个要素组成,如图 1-3 所示。

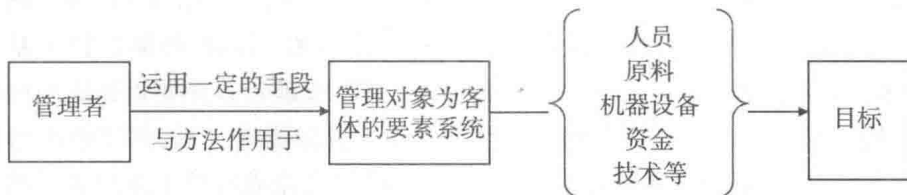


图 1-3 管理系统组成要素

1.2.1 管理主体

管理者是组织管理活动的主体,任何组织的管理活动都是与管理者密切相关的。大量事实证明,一个组织乃至一项活动的成功与失败,在很大程度上取决于管理者。

(1)什么是管理者。在组织中工作,但并非所有在组织中工作的成员都是管理者。管理者是一个组织中的核心人物。

传统的观点认为,管理者是运用职权、权力,指挥和统驭他人的人,它强调的是管理者在组织中正式的职位和职权,如企业的厂长、学校的校长、医院的院长等。他们虽然有时也做一些具体的事务性工作,如校长也可能讲课,医院院长也可能给患者做手术等,但其主要职责是指挥下属工作。

现代的观点认为,管理者是掌握特定组织资源,并通过资源的纵向和横向整合完成特定组织任务,实现组织目标的管理主体。纵向整合是指管理者要处理好自身工作同上级工作和下级工作的关系,通过有效配置和利用各种资源,高效地完成组织任务。这是传统定义所强调的。横向整合是指管理者需要把自己所管辖的资源同相关领域的资源结合起来,实现管理的协同效应,有效地完成组织的整体目标。

(2)管理者的分类。组织中的管理者,责任和权限不同,所处的地位和所起的作用不同,因此可以按不同的标准把一个组织中的管理者划分成不同的类型。

①按组织层次划分。按不同的组织层次进行划分,管理者可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者,如图 1-4 所示。

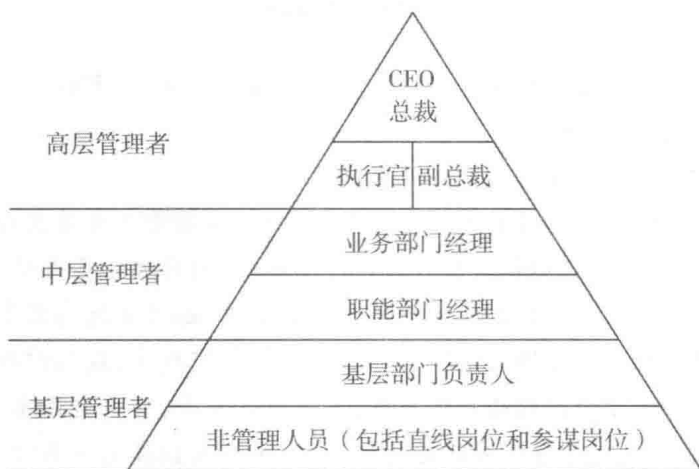


图 1-4 管理者的层次

高层管理者。组织的高层管理者是指站在组织整体的立场上,对整个组织实行综合指挥和统一管理并负有全面责任的人员。高层管理者所考虑的问题和所从事的管理活动,都是与组织的总体发展和长远发展密切相关的。具体地说,高层管理者的主要职责是制定组织长远发展的战略目标和发展的总体战略,制定政策,使用干部,分配资源,评价组织的活动成效和业绩等。如企业中的董事长、首席执行官、总裁、副总裁、总经理、副总经理、学校的校长、医院的院长等,都属于高层管理者。

中层管理者。是指处于组织结构的中间层次,即高层管理者和基层管理者之间的一个或若干中间层次的管理者,其职责主要是执行高层管理者所做出的决策和大政方针,并使高层管理者制定的目标、战略付诸实现。他们或者对组织的某个部分(如车间)负责,或者领导某个职能部门(如人事处)。中层管理者要为他们所负责的部分或部门制定为达到组织总目标的次一级的管理目标;筹划和选择达到目标的实施方案;按部门分配资源;协调组织内各单位的活动;制定对偏离目标的行动的纠正方案。他们向组织的最高管理层直接报告工作,同时负责监督和协调基层管理者的工作,起着承上启下的作用。中层管理者的数量较多,如企业中的区域经理、部门经理、学校的系主任、政府机