

安徽省高等学校“十一五”省级规划教材
高职财经类系列教材

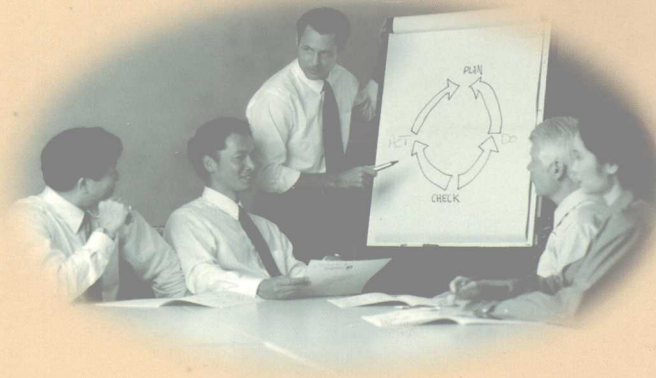


管理学

GUANLI XUE

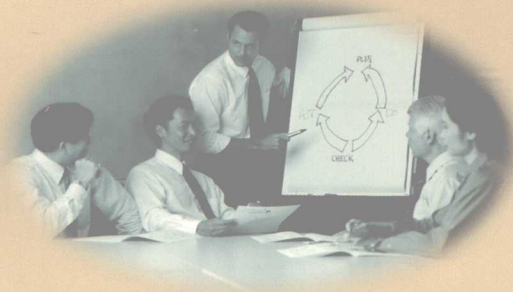
本教材根据高职高专学生的学习习惯和学习特点，结合高职高专以能力培养和训练为核心的基本教育思想，本着简洁、实用、适用、趣味相结合的原则来编排内容。全书共分八章。以计划、组织、领导、控制等管理职能为主线，从如何管理的角度，对管理学中最基本的问题做了应有的阐述。文中尽量淡化理论色彩，采用描述性的语言，达到深入浅出、通俗易懂的目的。

主编◎蒋永忠



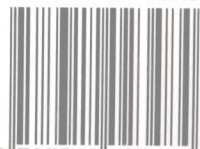
中国科学技术大学出版社

选题组稿◎职教部
文字编辑◎徐继升
封面设计◎张勇



定价：26.00元

ISBN 978-7-312-02348-4



9 787312 023484 >

安徽省高等学校“十一五”省级规划教材
高 职 财 经 类 系 列 教 材

管 理 学

G U A N L I X U E

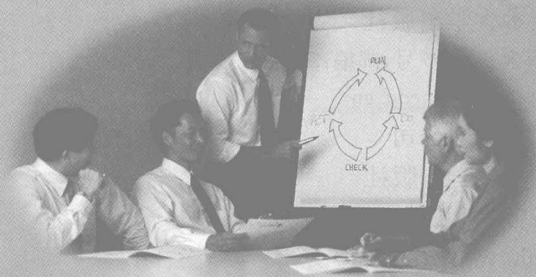
主 编：蒋永忠 张 颖

副 主 编：王 韦

编写人员：（以姓氏笔画为序）

王 韦 张 颖

倪晓燕 蒋永忠



中国科学技术大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/蒋永忠,张颖主编. —合肥:中国科学技术大学出版社,2008.8
ISBN 978-7-312-02348-4

I. 管… II. ①蒋… ②张… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 101837 号

出版 中国科学技术大学出版社
安徽省合肥市金寨路 96 号,邮编:230026
网址 <http://press.ustc.edu.cn>
印刷 合肥现代印务有限公司
发行 中国科学技术大学出版社
经销 全国新华书店
开本 710 mm×960 mm 1/16
印张 17
字数 328 千
版次 2008 年 8 月第 1 版
印次 2008 年 8 月第 1 次
定价 26.00 元

高职财经类系列教材编写委员会

顾 问 金 辉

主 任 方光罗

副主任 程 思 耿金岭 王雪峰

委 员 (以姓氏笔画为序)

王学平 田启昌 史 锋 刘 力

刘竞杰 刘 葆 严成根 杨克玉

杨 欣 李祖武 苏传芳 宋风长

汪永太 张 杰 张金寿 张智清

庞开山 赵晓东 胡道成 施民宪

高克智 徐普平 翁嘉晨 崔景茂

康振群 彭 云 蒋永忠 程世平

高职财经类教材书目

书 名	主 编	书 号(ISBN)
★基础会计(第2版)	彭 云等	978-7-312-02180-0
★成本会计(第2版)	宋凤长等	978-7-312-02183-1
★商务法规(第2版)	庞开山等	978-7-312-02181-7
★经济法	孙中义等	978-7-312-01947-0
税 法	王雪峰等	978-7-312-01948-7
经济学基础	庞开山	978-7-312-02113-8
市场营销学	王学平等	978-7-312-02097-1
审计理论与实务	陈继林	978-7-312-02024-0
★经营理论与实务	汪永太	978-7-312-02112-1
★营销策划理论与实践	朱华锋	978-7-312-02337-8
计算技术	吴海英等	978-7-312-01944-9
★财政与金融	王晓庆等	978-7-312-01841-1
★财务管理	程世平	978-7-312-02031-3
新编财政与金融	潘理权	978-7-312-02353-8
★管理学	蒋永忠等	978-7-312-02348-4
电子商务网络技术基础	刘 力等	978-7-312-02025-4
★网上贸易实务	夏名首	978-7-312-02030-8
会计电算化	王珠强	978-7-312-01632-5
★商务礼仪	史 锋	978-7-312-02027-8
公共关系学	倪东辉	978-7-312-02336-1
★新编电子商务教程	朱孝立等	978-7-312-01943-9
市场营销学配套练习	王学平等	
★管理学基础	郑承志等	

标“★”为安徽省高等学校“十一五”省级规划教材

若您对以上教材有何意见或建议,请与中国科学技术大学出版社职教部联系。

同时我们也希望就教材建设方面加强与您的合作。

电话:0551-3600058 传真:0551-3602897 邮箱:USTCP@163.com

前 言

在长期的教学与工作实践中,我们体会到管理是一门实用性很强的学问,体现了科学性与艺术性的有机结合。掌握管理的基本原理,了解管理的基本过程,借鉴他人管理的经验和教训,对于管理者和被管理者而言,都是十分重要的。通过管理知识的学习,管理者可以登高望远,总结成败,创新思维,从而提高工作效率和水平;被管理者则可以适应环境,自我管理,与组织同步,从而提高工作主动性。两者都能受益。

本教材根据高职高专学生的学习习惯和学习特点,结合高职高专以能力培养和训练为核心的基本教育思想,本着简洁、实用、适用、趣味相结合的原则来编排内容。全书共分八章。以计划、组织、领导、控制等管理职能为主线,从如何管理的角度,对管理学中最基本的问题做了应有的阐述。文中尽量淡化理论色彩,采用描述性的语言,达到深入浅出、通俗易懂的目的。

书中各章开篇均设有知识目标和技能目标。知识目标主要针对理论知识的学习,由“掌握、熟悉、了解”组成。掌握意味着要能够熟练运用有关知识分析实际问题;熟悉意味着要一般性掌握有关内容;了解则为知道即可,无需深究。技能目标则针对能力项目的培养,指出应该具备的能力并要求能够学以致用。同时每章都以有趣并富有寓意的管理故事作为导例,引出正文内容。篇末设有管理定律拾贝栏目,结合章节内容,介绍八个管理定律,以扩大学生视野。本书强调通过案例教学来培养学生解决实际问题的能力,通篇均有大量的案例、材料连贯学习内容,为课堂教学提供了较为充足的训练资源。作业布置也基本围绕“解决问题”这一要点展开,专门设立了实践练习内容。

本书由安徽工商职业学院蒋永忠、张颖主编,安徽工商职业学院王伟任副主编。张颖编写第一、二章,王伟编写第三、五、八章,蒋永忠编写第四、六章,合肥通用职业技术学院倪晓燕编写第七章。张颖修改校订全书,最后由蒋永忠总纂定稿。

在本书的编写过程中,借鉴、参考和引用了国内外许多作者的观点和有关资料,主要参考文献已列于书后,或在文下注明,在此谨向各位作者表示衷心的感谢。

谢。有些资料因各种原因,已无法准确找到原始出处及作者,在此也谨向原作者致歉并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中缺点、疏漏甚至错误在所难免,恳请广大读者及同行专家批评指正,以便我们改进。

编者

2008年4月

目 录

前 言	(I)
第一章 管理概述	(1)
第一节 管理	(2)
第二节 管理者	(15)
第三节 管理学	(19)
第二章 管理理论的发展	(29)
第一节 古典管理理论	(30)
第二节 行为科学理论	(36)
第三节 现代和当代管理理论	(43)
第三章 计划	(60)
第一节 计划的概述	(62)
第二节 决策	(73)
第三节 目标管理	(82)
第四章 组织	(93)
第一节 组织与组织工作	(94)
第二节 组织结构类型	(102)
第三节 人员配备	(113)
第四节 组织文化	(123)
第五章 领导	(140)
第一节 领导的概念	(141)
第二节 领导者与领导集体	(145)
第三节 领导理论	(156)
第六章 激励	(173)
第一节 激励概述	(174)
第二节 激励理论与激励方法	(176)

第七章 沟通	(203)
第一节 沟通概述	(204)
第二节 沟通障碍及其改善	(213)
第八章 控制	(231)
第一节 控制概述	(232)
第二节 控制的类型	(235)
第三节 有效控制	(239)
第四节 控制的方法	(249)

第一章 管理概述

管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。

——哈罗德·孔茨

知识目标

1. 熟悉管理的含义、特征、目标和职能;
2. 熟悉管理的人性假设,管理的社会责任与道德及环境影响;
3. 掌握管理者的类型,掌握成为有效管理者的技能;
4. 了解管理学的特点、研究内容与学习方法。

技能目标

1. 能正确分析管理中人的差异性;
2. 能分析企业行为中的道德意识和社会责任意识;
3. 判断管理者属于何种类型,判断管理者具备或者欠缺何种技能;
4. 认识自我,有意识培养自己的管理素质。

导 例

H 电脑公司是一家科技应用企业。公司创办时,董事会从地产公司电脑服务部聘任优秀员工 A 为公司经理。理由是:A 在电脑应用及智能化工程实施方面的技术水平较高,属内行。A 上任三个月,工作积极、勤奋,带领员工刻苦钻研技术业务。但他不知道怎么经营和管理,公司经营停滞不前。董事会决定将其撤换掉,但处理方法不当会挫伤 A,并对各方面产生负面影响。

如何平衡,董事们提出了各自的想法。董事 C 的看法是:把他增选进董事会,然后兼任公司技术负责人。董事 Z 的看法是:让他做分管技术的副经理,享受经理待遇。董事 Y 的看法是:我们需要的是懂管理,能带领员工扩大经营规模,创造效

益的经理,既然他不行,那就撤职让他专干业务,那不就行了吗?现在的企业对人的管理不必太顾虑,该咋办就咋办。董事 S 的看法是:把他调回,给他 3 000 元奖金,开个离职欢送会,大家吃顿欢送饭。

董事长 H 的看法是:①A 为一个有技术的优秀员工,是我们企业的财富,是我们没有给他摆好位置,这是我们的失误;②A 正是公司最需要的专业人才,公司正要依靠这样一些技术尖子来发展,调走他会影响到公司技术工作;③目前我们选定的经理 J 虽有经营管理经验,但技术业务不太熟,需要 A 帮助,增选 A 进董事会不合适,若他作为董事兼技术总负责,不是董事的新任经理在领导工作中会有难度;④若简单把 A 撤换掉,会产生很大的负面影响,这个问题不宜简单化;⑤我的意见是设总经理,由我兼任。设两个总经理助理,拟聘的经理 J 任总经理助理,负责公司日常的经营管理工作,A 任总经理助理兼技术部经理,对年轻的优秀员工 A(24 岁)我们应采取积极培养的方针,通过传、帮、带,使他既在业务上保持高水平,又在经营管理方面有所突破。通过一段时间的运作,在合适的时候,我退出,那时必须建立一套稳定的、能力强的领导班子。H 的意见通过后立即得到了实施,公司的经营状况有了起色,A 依然积极勤奋。半年后,H 退位,J 任总经理,A 任副总经理分管技术,公司运转良好。

启示:管理工作是一项需要多动脑子的工作,在考虑问题时需要面面俱到,切不可只看到事情的一个方面就轻易下决定。应一切以企业的发展、员工的合理使用为目标,考虑周全了,才能做出比较完善的决定。

第一节 管 理

一、管理的含义

管理即管辖、治理的意思。大到国家,小到企业和学校,几乎任何组织都离不开管理。可以说,管理的范围与人类活动的范围同样宽广。现实生活中的每一个人实际上都在不同领域、不同层次上担负着一定的管理工作,比如行政管理,企业管理,科学文化管理,甚至是家庭管理。然而,要给管理下一个简洁确切的定义却并非易事。

随着管理学的产生与发展,在不同时期,不同学者对管理做了不同的描述,有代表性的主要有以下几种:

一是从工作任务的角度出发定义。“科学管理之父”泰罗说,管理就是要确切

知道要别人干什么,并注意促使他们用最好最经济的方法去干。“管理的主要目的应该是使雇主实现最大限度的富裕,也联系着使每个雇员实现最大限度的富裕。”他强调的是寻求最经济的方法完成工作任务。

二是从职能和过程的角度出发定义。法国管理学家法约尔认为:“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”,“是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能”。美国管理学家约瑟夫·梅西等基本上同意这一观点,把管理视为“一个合作的群体将各种行动引向共同目标的过程”。

三是从管理所产生的组织效果的角度出发定义。前苏联管理学家波波夫认为:管理同土地、劳力和资本一样,都是一种生产资源。一个公司的管理,将在很大程度上决定其生产率和赢利能力。因此管理是“生产的第四要素”。

四是从文化的角度出发定义。美国管理学家德鲁克认为“管理不只是一门学问,还应是一种‘文化’,它有自己的价值观、信仰和语言”。管理“根植于一种文化、一种价值传统、习惯和信念之中,根植于政府制度和政治制度之中”。

五是从决策在管理中所占重要地位的角度出发定义,把管理与决策等同起来。诺贝尔经济学奖获得者西蒙就提出:“管理过程是决策的过程。”

可见,上述这些定义均强调或突出了管理活动某一方面的特性,各有道理,也各执一端。所以综合地看,我们认为:管理就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制,以便完成组织的既定目标的过程。

这个定义包含着以下四层含义:

(1) 管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的进行的过程。对任何一个组织而言,管理都是不可或缺的,但又不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而管理,只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理要通过组织中各种资源的综合运用来实现组织的目标。

(3) 管理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,它们成为管理的基本职能。

(4) 管理是在一定环境下进行的,有效的管理必须充分考虑组织内外部环境的影响。

通常来说,管理并不是独立存在的,它只是一个组织“器官”,是为服务组织而产生的。那么,什么是组织?组织是指对负有特殊使命的人的系统性安排,即由两个或两个以上个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。像学校、学校中的学生会、政府机关、各类企业、慈善机构等都是组织。

组织具有三个基本特征:有明确的目标;由人组成;有自己的系统性结构。

另外,我们在了解管理与组织的时候,还要关注效率与效果的关系。效率是管理极其重要的组成部分,反映了输入与输出之间的关系,即用尽可能少的投入,获

得尽可能多的产出。例如,设备利用率、工时利用率、资金周转率、劳动生产率等都是组织效率性的具体衡量。通常情况下,资源总是有限的,这种有限性对组织目标的确定与实现有很大的影响。组织的有限资源与组织可调动的资源不一定是相等的。可调动资源可能大于组织自己拥有的资源,也可能小于组织自己拥有的资源。组织资源的有限性决定了组织应该充分有效地利用这些资源,使之发挥最大的效用。

然而,管理者仅仅关心组织活动的效率还是不够的,管理工作的完整任务必须是使组织在高效率基础上实现正确的活动目标,也就是要达成组织活动的效果。当管理者实现了组织目标,我们就说他们是有效果的。那么,什么是效果?效果就是组织活动的结果。效果的具体衡量指标有销售收入、利润额、销售利润率、产值利润率、成本利润率、资金利润率等。

效率和效果是互相联系而又有所不同的两个概念。效率涉及的是活动的方式,它与资源的利用相关,因而只有高低之分,而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果,不仅具有高低之分,而且可以在好和坏两个方向上表现出明显的差距。如果说高效率是追求“正确地做事”,好效果则是保证“做正确的事”。在效果为好的情况下,高效率无疑会使组织的有效性增大,但从本质上说,效率性和有效性之间并没有必然的联系。有时一个企业的效率可能比较高,但如果所生产的产品没有销路,或者说不能满足顾客的需要,这样效率越高反而会导致有效性越差,因为此时产品生产得越多,库存积压也就越多,企业赔钱也越多。所以,一个有效的管理者,应该既能指出应当怎么做才能使组织保持高的效率,又能指出应当做什么才能取得好的效果,这样组织才具有最大的有效性。

小 看 板

惠普的敞开式办公室

美国惠普公司创造了一种独特的“周游式管理办法”,鼓励部门负责人深入基层,直接接触广大职工。

为达此目的,惠普公司的办公室布局采用美国少见的“敞开式大房间”,即全体人员都在一间敞厅中办公,各部门之间只有矮屏分隔,除少量会议室、会客室外,无论哪级领导都不设单独的办公室,同时不称头衔,即使对董事长也直呼其名。这样有利于上下左右通气,创造无拘束和合作的气氛。

单打独斗、个人英雄的闭门造车工作方式在现今社会是越来越不可取了,团队的分工合作方式正逐渐被各企业认同。管理中打破各级各部门之间无形的隔阂,

形成相互之间融洽、协作的工作氛围是提高工作效率的良方。

没有靠背的椅子

麦当劳快餐店创始人克罗克,是美国社会最有影响的十大企业家之一。他不喜欢整天坐在办公室里,大部分工作时间都用在“走动管理”上,到各公司、部门走走、看看、听听、问问。麦当劳公司曾有一段时间面临严重亏损的危机,克罗克发现其中一个重要原因是公司各职能部门的经理有严重的官僚主义,习惯躺在舒适的椅背上指手画脚,把许多宝贵时间耗费在抽烟和闲聊上。于是克罗克想出一个“奇招”,将所有的经理的椅子靠背锯掉。开始很多人骂克罗克是个疯子,但不久大家就体会到了他的一番“苦心”。管理人员纷纷走出办公室,深入基层,开展“走动管理”,及时了解情况,现场解决问题,终于使公司扭亏转盈。

一日厂长

韩国精密机械株式会社实行了一种独特的管理制度,即让职工轮流当厂长管理厂务。一日厂长和真正的厂长一样,拥有处理公务的权力。当一日厂长对工人有批评意见时,要详细记录在工作日记上,并让各部门的员工收阅。各部门、各车间的主管,得依据批评意见随时改正自己的工作。这个工厂实行“一日厂长制”后,对于大部分干过“厂长”的职工,工厂的向心力增强。工厂管理成效显著,开展这项活动的第一年就节约生产成本三百多万美元。

让企业的每一个成员都更深刻地体会到自己也是企业这个大家庭中的一员,并身体力行地做一回管理者,不仅可以充分调动他们的积极性,也对从多方面看到管理上的不足有积极作用。

(资料来源:网易网)

二、管理的特征

1. 动态性

管理的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织本身中进行,需要消除资源配置使用过程中的各种不确定性。因此,管理不是停留在书本上的东西,它是实践中的操作。书本上的东西最多是管理实践的总结或理论的推演,是一种静态的东西。学习管理需要学书本上的东西,但更重要的是学会在特定的状况下实施具体的管理,这是一种学以致用后的智慧。哈佛大学注重案例教学,表明了哈佛的教授们对管理真谛的一种认识。事实上,由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同,各个组织的目标与从事的行业不同,从而导致了每个组

织中资源配置的不同,这种不同就是动态特性的一种派生,因此,管理无定式,不存在一个标准的、处处成功的管理模式。

2. 科学性

管理的动态特性并不意味着管理没有科学规律可循。管理活动尽管是动态的,但还是可将其分成程序性活动和非程序性活动。程序性活动就是指有章可循,照章运作便可取得预期效果的管理活动。非程序性活动就是指无章可循,需要边运作边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同,但又是可以转化的,实际上现实的程序性活动就是从以前非程序性活动转化而来的,这种转化的过程是人们对这类活动与管理对象规律性的科学总结,管理的科学性在这里得到了很好的体现。对新的管理对象所采取的非程序性活动只能依据过去的科学结论进行,否则对这些对象的管理便失去了可靠性,而这本身也体现了管理的科学性。

3. 艺术性

艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性强调管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动结合起来,才能进行有效的管理。管理之所以具有艺术性,主要是因为影响管理的因素,不仅有确定的因素,还有不确定的因素;不仅具有相对稳定的因素,还有突发性、偶然性的因素。这就决定了管理不仅要制定具有普遍意义的科学原则,运用能解决规律性问题的科学方法,而且还要有随机应变的能力和灵活发挥的艺术。这就像阅读了有关游泳的书籍,并不意味着你就一定会游泳;掌握了大量的管理理论、原理或知识,并不能表明你就是一个出色的管理人员,并不能保证你的管理活动就是有效的、成功的。如果只凭书本知识来开展管理,无视实践经验的积累,无视对理论知识的灵活运用,那么管理工作注定要失败。需要注意的是,我们强调管理的艺术性,并不否认管理的科学性。管理活动就像游泳、炒菜、手术等各种技艺一样,不但需要经过整理的基本知识,而且需要根据实际情况创造性地、灵活性地运用,才能取得预期的成效。因此,管理工作是科学性与艺术性的有机统一,是结合实际进行的一种创造性活动。

4. 创造性

管理的艺术性特征实际上已经与管理的另一个特征相关,这就是创造性。管理既然是一种动态活动,又没有统一的模式可以参照,那么要实现既定的组织目标,就需要有一定的创造性。试想如果现实中只要按照程序便可做好管理,如果真的有某种模式成为“灵丹妙药”,那么岂不是人人都可以成功,都可以成为有效的管理者?管理的创造性根植于动态性之中,与科学性和艺术性相关,正是由于这一特性的存在,才使得管理创新成为必需和必然。

5. 经济性

资源的配置使用是需要成本的,因此管理就具有经济特性。管理的经济性首