

经济管理类应用型人才系列规划教材

GUANLIXUE YUANLI YU SHIZHAN JIEXI

管理学

原理与实战解析

主 编 王 煊

副主编 张荣耀 张 敏



湖北科学技术出版社

管理学原理与实战解析

主 编 王 煊

副主编 张荣耀 张 敏

湖北科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与实战解析 / 王焯主编. — 武汉: 湖北科学技术出版社, 2010. 8

ISBN 978-7-5352-4537-3

I. ①管… II. ①王… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 153260 号

责任编辑: 宋志阳

封面设计: 喻 杨

出版发行: 湖北科学技术出版社

电话: 027-87679468

地 址: 武汉市雄楚大街 268 号

邮编: 430070

(湖北出版文化城 B 座 12-13 层)

网 址: <http://www.hbstp.com.cn>

印 刷: 武汉武铁印刷厂

邮编: 430071

欢迎来稿: songzhiyang@126.com

787×960 1/16

19 印张

384 千字

2010 年 8 月第 1 版

2010 年 8 月第 1 次印刷

定价: 34.00 元

本书如有印装质量问题 可找本社市场部更换

前言

当今经济的发展需要大学改革创新具有独立思考的课程以及教学法,由此,“实战教学法”在高校如火如荼地开展起来了,这部《管理学原理与实战解析》教材也就应运而生了。它积累了编者们在近年来在管理学课程教学中进行的改革和探索的集体智慧和成果,吸收了现代管理理论和实践的最新成就。本教材从培养成功人才需要“四个一”,即:一套好的人才培养方案;一套好的管理制度;一支好的师资队伍;一套好的教材的指导思想出发,以培养工商管理类高级应用型人才为目标,广泛收集、分析、比较了国内外同类教材,从而形成自己如下特点:

1. 理论与实践融合:本教材紧密联系当代中国企业发展与变革的实际,既有管理学原理,又有企业管理原理实例应用,全书九章渗透有20个鲜活、新颖的实用案例,将管理理论与企业实践融会贯通。不同于少数纯理论介绍、内容宽泛,国际与国内、古典与现代“大而全”的管理学教材。

2. 凸显实战教学法:教材章节内容与一般教材相比,特别注重学生对理论的应用、适用与会用,对一些应用频率较低的管理学原理进行了删节。比如为了精简篇幅,把协调与控制的职能进行了合并,也不涉及企业内部生产流程质量控制、生产运营和市场营销等专业管理层面,使得教材的原理内容结构紧凑,条理明晰,克服了少数同类教材内容冗长、繁杂的弊端。

3. 凸显鲜明的时代特征:本书以新颖的“开篇案例”和“实战演练”为抓手,涵盖的内容紧扣新经济时代脉搏。比如在介绍管理思想形成与发展时,加入了“新经济时代管理的发展趋势”内容;针对当代大学生和企业管理员工在应用管理学基本原理作实战分析时显露出对企业文化、企业责任、企业环境与企业现实的矛盾冲突难以理解的心态,特别加入了“企业环境与企业文化”的内容。针对大学生初涉管理学专业基础课时对企业、公司制度与公司结构一无所知的实际情况,特别加入了“现代企业与公司制度”相关内容;针对新经济变革时代的多元化特点,加入了“管理创新职能”的解析……

4. 在编写方法上力求创新:每一章开头与结尾安排了两个与教学内容相对应的案例来承接管理原理,“开篇案例”作为引子,提出相关问题,产生悬念,引导学生结合本章的“学习目标与要求”,带着思考问题,有目的、有针对性地学习新知识;“实战演练”安排在老师讲授

完新知识点、学生课堂学习结束后,供学生检验自身学习效果,是否有能力独立解决新问题;后附有编者的“实战分析点评”作为参考,加深了学生对重点、难点的理解和应用,达到“实战应会”的目的。

本书定位明确,难易适中。适用于突出应用型人才培养的经济类、管理类专业的大学本科生作为管理学专业基础课程的入门教材;还适合于突出应用型、复合型人才培养的工程技术类、理工类大学生作为专业选修课教学使用,为日后从事企业管理性质的工作打下基础;也可作为大中型培训机构对企业管理人员职业岗位培训的普及教材或参考教材。

参加本书编写的成员有张敏(第一章)、王煊(第二章)、聂碧娟(第三章)、李翔(第四章)、邓伟(第五章)、王蕾(第六章)、王会丽(第七章)、张荣耀(第八章)、黄杰(第九章)。编写组成员全都具有丰富的实战教学经验,有多位工商管理专业副教授、博士,教材主编 20 多年在大学教学一线教授管理学课程,并多次对企业管理干部进行岗位培训。

本书在编写和出版过程中得到了武汉科技大学中南分校有关领导和同行专家的大力支持和帮助;正文论述和案例引用时也学习、参考了业内学者的一些优秀行文,我们在文后或参考文献中一一做了注释,在此一并深表诚挚的谢意。由于作者不详或偶有遗漏标注的,在此深表歉意,敬请学者们指教和谅解。同时,也感谢出版社的专家、编辑及工作人员为本书的顺利出版所付出的辛勤劳动!

鉴于编者们的学识能力所限,书中不妥之处在所难免,敬请读者和同行不吝赐教,以便再版时斧正提高。

王煊

2010 年 8 月

目 录

第一章 企业与公司概述	1
学习目标与要求	1
开篇案例	1
第一节 企业	2
一、企业的产生和发展	2
二、企业及其基本特征	4
三、企业的责任和权利	5
四、企业的类型	6
第二节 企业制度	8
一、企业制度	8
二、现代企业制度	9
三、我国现代企业制度的基本特征	13
四、现代企业制度与以往企业制度的区别	14
五、国有企业建立现代企业制度的途径	15
第三节 公司	16
一、公司的特征	16
二、公司的种类	17
三、公司与企业的区别	19
第四节 公司结构	20
一、公司治理结构的内涵	20
二、公司治理结构的内容	20
三、公司治理结构中各机构的权责界定	21
第五节 企业文化与环境	22
一、企业与环境	22
二、企业与文化	25
三、企业文化塑造的途径	30
四、企业文化在实施中应注意的问题	31

本章小结	32
实战演练	33
思考与练习	34
第二章 管理概述	35
学习目标与要求	35
开篇案例	35
第一节 管理的含义与特性	37
一、管理的含义及特征	37
二、管理的性质	42
第二节 管理的职能与应用	44
一、管理的职能	44
二、管理职能的应用范围与作用	50
第三节 企业管理原理	52
一、系统原理	52
二、经济学原理	54
三、人本原理	57
四、权变与创新原理	59
第四节 企业管理体系	60
一、现代技术进步对企业的影响	60
二、企业集成管理系统的构建	61
本章小结	62
实战演练(一)	63
实战演练(二)	64
思考与练习	65
第三章 管理思想形成与发展	69
学习目标与要求	69
开篇案例	69
第一节 古代的管理思想	71
一、西方古代的管理思想	71
二、中国古代的管理思想	72
三、管理理论的萌芽	73
第二节 泰罗的科学管理思想	74
一、泰罗简介	75
二、泰罗的“科学管理”理论	75
三、泰罗的“科学管理”理论的贡献和意义	79

四、“科学管理”理论的其他代表人物	80
第三节 法约尔的一般管理思想	80
一、法约尔生平	80
二、法约尔“古典组织”理论的主要内容	80
三、法约尔“古典组织”理论的贡献和作用	83
四、古典管理理论	84
第四节 梅奥的行为科学管理思想	85
一、梅奥生平	85
二、霍桑实验	85
三、人际关系学说的基本观点	86
第五节 现代管理思想	87
一、管理过程学派	87
二、系统管理学派	88
三、决策理论学派	89
四、权变理论学派	89
第六节 新经济时代管理的发展趋势	90
一、战略管理	90
二、全面质量管理	90
三、文化管理	91
四、知识管理	92
本章小结	93
实战演练	94
思考与练习	95
第四章 计划的职能	96
学习目标与要求	96
开篇案例	96
第一节 计划的概念与性质	98
一、计划的概念	98
二、计划的两重性	99
三、计划的性质	100
第二节 计划的作用	100
一、明确组织未来发展方向	100
二、指导组织的协调工作	101
三、提升组织的效率	101
四、为控制提供标准	102

第三节 计划的过程	102
一、识别机会	102
二、确立目标	103
三、确定前提条件	103
四、确定备选方案	103
五、评估备选方案	103
六、选择方案	104
七、制定派生计划	104
八、编制预算	104
第四节 计划的种类	105
一、按计划的时间跨度来划分	105
二、按计划的管理层级来划分	106
三、按计划的内容明确性来划分	107
四、计划类别的联系	107
第五节 计划体系	108
一、计划体系的各个层次	108
二、计划体系的示例	110
第六节 常用的计划方法	111
一、甘特图	111
二、盈亏平衡点分析	114
三、滚动计划法	115
四、线性规划法	116
五、网络计划技术	118
第七节 决策与计划	119
一、决策的概念	119
二、决策与计划的区别与联系	119
第八节 决策的种类和方法	121
一、按照决策的主体分类	121
二、按照决策的性质分类	123
三、按照决策问题的条件分类	126
四、典型的决策方法	128
本章小结	132
实战演练	133
思考与练习	134

第五章 组织的职能	135
学习目标与要求	135
开篇案例	135
一、两种不同的架构	135
二、两种不同的手段	137
第一节 组织的含义与分类	138
一、组织的含义	138
二、组织相关的概念	139
三、组织的类型	139
第二节 组织设计与原则	141
一、组织设计的任务	141
二、组织设计的基础	143
三、组织设计的影响因素	150
四、组织设计的原则	153
第三节 常见的组织结构类型	154
一、直线型结构	154
二、职能型结构	155
三、直线参谋型组织结构	156
四、事业部结构	156
五、矩阵式结构	157
六、动态网络型结构	158
第四节 组织变革与创新	159
一、组织变革及变革原因	160
二、组织变革观与变革程序	161
三、组织变革的阻力及克服办法	162
四、组织创新的发展趋势	164
本章小结	168
实战演练	169
思考与练习	170
第六章 领导(指挥)的职能	171
学习目标与要求	171
开篇案例	171
第一节 领导的含义	172
一、领导的含义	172
二、领导的特点	173

三、领导的作用	173
第二节 领导者	175
一、领导者的含义	175
二、领导者的类型	175
三、领导者和管理者的关系	177
四、领导者的职责	180
第三节 几种常见的领导理论	180
一、领导特质论	180
二、领导行为论	182
三、领导情境论	184
第四节 领导者应具备的素质	188
一、领导个体的素质	188
二、领导集体的构成	191
第五节 领导与用人实务	192
一、处事的艺术	192
二、用人的方法与艺术	194
三、领导者育人	199
本章小结	200
实战演练	201
思考与练习	202
第七章 激励的职能	204
学习目标与要求	204
开篇案例	204
第一节 激励的含义	205
一、激励的含义	205
二、激励的过程	206
三、激励的作用	208
第二节 人性假设理论	209
一、经济人	209
二、社会人	210
三、自我实现人	212
四、复杂人	213
第三节 激励理论	215
一、需要层次理论	215
二、ERG 理论	217

三、成就需要理论	218
四、双因素理论	220
五、期望理论	221
六、公平理论	222
七、强化理论	223
八、综合激励模式理论	226
第四节 激励实务	227
一、激励的原则	227
二、激励的方法	228
三、激励应注意的问题	233
本章小结	234
实战演练	234
思考与练习	235
第八章 协调与控制的职能	236
学习目标与要求	236
开篇案例	236
第一节 冲突产生	237
一、冲突的概念	237
二、解决冲突的办法	238
第二节 沟通技巧	242
一、沟通的内涵	242
二、克服沟通的障碍	243
三、沟通的技巧	245
第三节 人际关系	246
一、人际关系的含义	247
二、人际关系的影响因素	247
三、人际关系的改善	248
第四节 控制的含义与类型	252
一、控制的含义	252
二、控制的类型	253
第五节 控制的典型领域	255
一、人事管理控制	256
二、预算控制	256
三、审计控制	257
四、作业控制	258

五、其他控制方法	258
本章小结	258
实战演练	259
思考与练习	260
第九章 管理创新	263
学习目标与要求	263
开篇案例	263
第一节 管理创新的含义与必要性	264
一、管理创新的含义	264
二、管理创新的特征	265
三、管理创新的必要性	266
第二节 管理创新的内容和条件	268
一、管理创新的内容	268
二、管理创新的基本条件	269
第三节 管理创新的步骤和思路	270
一、管理创新的步骤	270
二、管理创新的思路	274
本章小结	277
实战演练	277
思考与练习	282
参考文献	283
附录 【实战演练】解析与提示	285

第一章 企业与公司概述

学习目标与要求

- 【理解企业、公司的概念及其特征】
- 【了解企业及公司产生】
- 【掌握企业与公司概念的区别】
- 【掌握企业制度的类型】
- 【掌握现代公司制度及其特征】
- 【理解企业文化的概念及其构成】
- 【了解企业文化塑造的原则和流程】

开篇案例 孙悟空头上的金箍

在《西游记》故事中，唐三藏带领他的三个弟子历尽艰辛，经历了八十一难，降妖服怪，最终取得真经。在整个取经的过程中，大弟子孙悟空本领高强，为战胜途中各种各样的妖魔鬼怪起到了关键的作用。但孙悟空在刚开始时猴性十足，不服唐僧管教，并且经常违反佛家规范。于是观音菩萨就在他的头上套上了一个金箍，一旦孙悟空做出违反佛教规范的事情，唐僧就会念紧箍咒，让孙悟空疼痛难忍。当唐僧师徒完成宏愿，取得真经后来到西天如来佛祖面前论功行赏，孙悟空因为功劳卓越被封为斗战胜佛。此时孙悟空请求唐僧念动松箍咒取下头上的金箍，唐僧道：“当时只为你难管，故以此法制之。今已成佛，自然去矣，岂有还在你头上之理！你试摸摸看。”孙悟空一摸头上，金箍果然消失了。

孙悟空的金箍真的没有了么？实际上那个金箍还在！只是从有形变成了无形，从束缚肉体变成了束缚思想！那个金箍的作用是规范孙悟空的行为，从而使其符合佛家的行为准则与规章制度。孙悟空在去西天的路上，反复受到制度的制约，从思想上逐步接受了佛家的价值观，自觉按照这一价值观所建立的标准去做事，最终“修成了正果”。

“企业”没有“人”，就变成为“止业”。企业为客户服务，还要包含为企业自己的内部客户——员工服务，像唐僧对他的弟子一样，对他们加以关爱和保护。而当员工认可了企业的文化与经营理念时，就会将自己个人的需求和自我价值的实现，与企业的生存和发展紧密地联系在一起，主动地、自觉地按照企业的规章制度和要求去从事工作。（刘益，吴维库：《孙悟

空头上的金箍真的消失了吗?》,2005年4月13日,<http://www.szsh.com/>)

如今,谈起办企业,许多创业者都会谦虚地表示:“搞大了,我只是开了家小店而已。”打算创业的人也会摇摇头:“办家企业需要几百万,而我只有十几万。”其实,这是一种认识误区。开小店就是办企业。有的大学生希望从事零售商业和服务业,有的则邀几个志趣相投的同学利用专业知识优势开办事务所,还有的想通过引入风险投资在更大的平台上运作。创业的类型有多种,不同的组织形式还决定了工商执照办理程序的繁简和资本金注入的最低额度。企业有多种类型,如个人独资企业、合伙制企业、有限责任公司、股份有限公司、股份合作制企业等。不同类型的企业,特点各不相同,也分别适合于不同的创业者。选择合适的企业类型和创业领域,是创业成功的两大关键因素。但究竟自己是否适合办企业?适合开办什么类型的企业呢?很多大学生一片茫然。下面我们着手从企业的产生与发展、企业的类型及其特征加以介绍。

第一节 企 业

对于中国而言,企业一词并非我国古文化所固有,和其他一些现在已经广泛使用的社会科学词汇一样,是在清末变法之际,由日本借鉴而来。而日本则是在明治维新以后,引进西方的企业制度过程中,从西文翻译而成。因此,探询企业的语源,绝不能从我国和日本的词语构成入手,只能着眼于移植的“母体”,即西方词汇。

与企业一词相对应,英语中称为“enterprise”,法语中称为“entreprise”,德语中称为“unternehmen”。由于欧洲语言大多受到拉丁语的强烈影响,且基于历史原因与地理因素,各国之间不断地移植与融合,使其词汇构成与内涵极为相似。以英语为例,企业一词由两个部分构成,“enter-”和“-prise”,前者具有“获得、开始享有”的含义,可引申为“盈利、收益”;后者则有“撬起、撑起”的意思,引申为“杠杆、工具”。两个部分结合在一起,表示“获取盈利的工具”。

日本在引进该词时,意译为“企业”,从字面上看表示的是商事主体企图从事某项事业,且有持续经营的意思。据此,可以认为,企业一词在语源意义上是作为权利客体存在的,它是“主体从事经营活动,借以获取盈利的工具和手段”或者“创制企业和利用企业进行商事营业活动并非商事主体的终极目标”,其最终目的无非是为了“谋求自我利益的极大化”。

一、企业的产生和发展

社会的生产力水平决定社会基本经济单位的组织形式。企业是社会生产力发展到一定水平的成果,是商品生产与商品交换的产物。社会的基本经济单位在经历了原始社会的氏族部落、奴隶社会的奴隶主庄园、封建社会的家庭和手工作坊等形式的演进后,在资本主义社会诞生了企业这种现代形式。在奴隶社会和封建社会,劳动力和生产工具的结合是在一

种自给自足的自然环境下的结合,那时的生产组织单位主要是农场或手工业作坊,不是现代意义上的企业。随着商品经济的发展,机器和机器体系的出现与大规模使用,形成了复杂的社会分工体系 and 专业化协作体系,才逐渐形成了现代意义上的企业。

随着生产力的发展、社会的进步,企业形式也得到不断的发展与完善。企业的演进主要经历三个阶段:

(一)工厂手工业时期

这是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工厂手工业时期。16 世纪至 17 世纪,一些西方国家的封建社会制度向资本主义制度转变,资本主义原始积累加快,大规模地剥夺农民的土地,使家庭手工业急剧瓦解,开始向资本主义工厂制转变。工厂手工业是企业的雏形。

(二)工厂制时期

18 世纪,西方各国相继开展了工业革命,大机器的普遍采用,为工厂制的建立奠定了基础。1771 年,英国人理查德·阿克赖特(Richard Arkwright,1732—1792)在克隆福特创立了第一家棉纱工厂。19 世纪三四十年代工厂制度在英、德等国家普遍建立。工厂制的主要特征是:实行大规模的集中劳动;采用大机器提高生产效率;实行雇佣工人制度;劳动分工深化,生产走向社会化。工厂制的建立,标志着企业的真正诞生。

(三)现代企业时期

19 世纪末 20 世纪初,随着自由资本主义向垄断资本主义过渡,工厂自身发生了复杂而又深刻的变化;不断采用新技术,使生产迅速发展;生产规模不断扩大,竞争加剧,产生了大规模的垄断企业;经营权与所有权分离,形成职业化的管理阶层;普遍建立了科学的管理制度,形成了一系列科学管理理论,从而使企业走向成熟,成为现代企业。企业作为商品经济发展到一定阶段的产物,还由于企业是作为替代市场的一种交易费用较低的资源配置方式。1937 年,美国经济学家科斯在《企业的性质》一文中首次提出交易费用的概念用来分析企业起源和企业规模。科斯认为:交易费用也称交易成本,它是运用市场价格机制的成本,包括两方面的内容:一是发现贴现价格、获得精确的市场信息的成本;二是在市场交易中,交易人之间谈判、讨价还价和履行合同中发生的成本。在商品经济发展初期,作为原始的物物交换和后来的以货币为媒介的商品交换,当时因为市场规模小,利用市场价格机制的费用小到可以忽略不计。这时的商品生产主要是以家庭为单位进行生产的。随着商品经济的进一步发展,市场规模的扩大,生产者在收集信息、进行谈判和签订合同等方面利用价格机制所发生的各种费用日益增加。有些生产者发现把生产要素集合在一个经济单位内部进行生产可以有效地降低交易费用,通过少量的合约代替了一系列的合约,较长期的合约代替了较短期的合约,这些经济组织便成为现在的企业。从交易费用的角度考察,市场和企业是两种不同的自制生产的方式,市场常常通过协议买卖的发生来组织生产,而企业则通过内部使用行政命令的方式来对资源进行配置。这两种方式在配置资源时都存在一定的费用,市场发生的是

交易费用,企业发生的是组织管理费用,企业之所以出现正是因为企业的组织费用低于市场的交易费用。

二、企业及其基本特征

美国《现代经济词典》把企业定义为:设在一定地点、拥有一个或一个以上的雇员的工厂、商店或办事机构。台湾学者认为:企业是集合生产要素,土地、资本、劳动,在创造利润的动机和承担风险的准备下,对某种事业做出有计划、有组织、讲求效率的经营。《中国企业管理百科全书》将企业定义为:从事生产、流通等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营,实行独立核算,具有法人资格的基本经济单位。

(一)企业的概念

顾名思义,“企”表示企图,“业”表示事业,专用于商业领域,表示企图冒险从事某项获取利润的事业,企业作为一种组织指“应用资本赚取利润的经济组织实体”。企业,一般认为是指在社会化大生产条件下,按照市场需求从事生产、流通与服务等经济活动,自主经营、自负盈亏、独立核算的具有法人资格的营利性组织。设立企业的基本条件是:

- (1)产品或服务是社会和消费者需要的;
- (2)有劳动者、机器设备、能源、原材料、交通运输等生产要素;
- (3)有自己的组织名称和生产经营场所;
- (4)有符合国家规定的资本金;
- (5)有自己的组织机构和必要的管理制度;
- (6)有明确的经营范围;
- (7)法律、法规规定的其他条件。

(二)企业的基本特征

1. 盈利性

任何企业必须以盈利为目的,没有盈利的企业终将被淘汰。凡勃伦在《企业论》中一针见血地指出:“在企业中凌驾一切的是盈亏问题。”从某种意义上讲企业之所以存在,是为了实现所有者资产的保值与增值。

2. 经济性

企业是从事商品生产、服务和流通活动的经济组织。这一点区别于不从事经济活动的行政单位、事业单位和群众组织。它不是国家的政权组织或政治组织,也不是政府的分支机构或附属物,更不是政党的基层组织。它是为社会提供产品和服务的经济组织。我们要把它与学校、医院、群众组织、政府区别开来,即使是政府的经济管理部门,如工商局、税务局、商检局、海关等。其职责是对经济活动进行一定的监督和管理,而不直接从事商品的生产和服务,所以也不是经济组织,更不是企业。