

涉外管理系列教材

现代管理学基础

● 熊钟琪 主编 ●

国防科技大学出版社

涉外管理系列教材

现代管理学基础

主 编：熊钟琪

副主编：黎利云 张自立

编 者(按姓名笔画排序)：

张自立 易想和 禹海慧

黎利云 熊钟琪

国防科技大学出版社

·长沙·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代管理学基础/熊钟琪主编. —长沙: 国防科技大学出版社, 2006.8
ISBN 7-81099-350-X
(涉外管理系列教材)

I. 现… II. 熊… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 076630 号

国防科技大学出版社出版发行

电话: (0731) 4572640 邮政编码: 410073

<http://www.gfkdcbs.com>

责任编辑: 徐飞 责任校对: 唐卫葳

新华书店总店北京发行所经销

国防科技大学印刷厂印装

*

开本: 787×960 1/16 印张: 28 字数: 533 千
2006 年 8 月第 1 版第 1 次印刷 印数: 1-3000 册

*

ISBN 7-81099-350-X/C·6

定价: 37.00 元

序

一本好教材是优质课程的标准之一。为了方便广大青年更好地学习管理学，几位具有多年教师经验的教师结合实际情况编写了这本《现代管理学基础》。

综观全书，本教材具有以下特点：

一、现代性。顾名思义，现代管理学就应研究现代管理实践和管理理论。本书提出的管理理念现代化、管理方法现代化、管理手段现代化较好地体现了现代管理的特点。教材所举案例紧紧围绕现代企业管理，有鲜明的时代特征。书后附录的管理学关键词中英文对照、管理学名著目录很好地体现了中西结合、全球一体化、改革开放、与时俱进的思想。

二、新颖性。在编排的整体结构上，既有管理学发展史的介绍，也有对管理学未来的展望，既有管理基本原理的阐述，也有预测、决策、计划、控制、组织、领导、激励、绩效考核等基本职能的详细介绍。每章由格言、学习目标、序幕案例、主体内容、思考与练习、综合案例分析、关键词等构成，并且在主体内容中还插入案例、图表或相关知识，体例新颖。此外，书中一些事例、数据、案例是刚刚被总结出来就被引用的，较好地体现了新颖性。

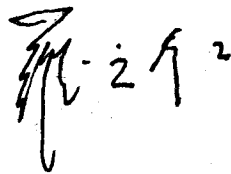
三、专业性。全书以企业组织的一般性管理活动即管理过程为主要研究内容，较少涉及具体行业的具体业务管理和

专业管理，系统、全面地介绍了管理原理和管理过程的基本知识，避免了与财务管理、人力资源管理、营销管理、公共关系管理等科目的重复。

四、适用性。本书较好地处理了历史继承与学科发展、理论与实践的关系，指导思想先进，内容贴近现实，语言精练明快，条理清晰，充分反映了管理的基本原理和学科的发展特点。同时，切实考虑了读者的实用需求，使读者能在比较轻松的语境下领会严肃的管理真谛，有利于自学，也便于教学。大量案例和图表的安排使书本变得生动活泼，使理论能更好地结合实践。配合案例和针对社会现实所提供的思考练习题能加深读者对理论知识的理解与掌握，有利于读者培养思考和解决问题的能力。

本书编写既注意博采众家之长，吸取国内外管理科学研究领域的积极成果，又敢于提出自己的看法和研究心得，因此，还具有综合性、开放性、前瞻性等特点。

由于篇幅的限制，很多教材谈到的创新在本书中没能专门探讨。此外，由于时间仓促和编者知识结构有待完善等原因，书中肯定会有些错误和纰漏等不如意之处，这从某种意义上讲，又为广大读者留下了批评、思考和发展的空间。



2006年6月18日

前 言

管理学是经济管理类专业重要的专业基础课程之一，其主要任务就是研究管理活动的一般规律，总结管理工作的一般理论、基本原理、一般方法和手段等，并使管理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。这是一门科学性、实用性与艺术性有机结合的学科。

目前，我国正处于市场经济建设的重要时期，要搞好市场经济建设，掌握管理学的基础知识是必不可少的。当前，人们普遍认为，科技和管理是推动现代社会发展的“两个轮子”；也有人认为，“三分技术，七分管理”。可见，管理是人类不可缺少的重要活动，随着未来社会共同劳动的规模日益扩大，经济全球化、网络化时代的到来，社会化大生产日趋复杂，管理就更加重要了。

为了使学生全面系统地学习和掌握现代管理学的基本原理与方法，我们参考了国内外最新出版的管理学各种著作和教程，根据我国管理学发展的情况，结合学生的实际，编写了这本教材。本书旨在系统地阐述管理学的基本理论和方法，编写时尽量增加现代管理学发展的最新理论，力求体系完整、内容精简、观点新颖、深入浅出，突出案例教学，以形成本书的特色。本书每一章前后均附有相应案例和思考练

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。本教材适合经济管理类本、专科学生的学习需要。

全书共十五章，主要内容有：管理与管理学、管理科学的形成和发展、现代管理的基本原理、管理者、管理环境、预测、决策、计划、控制、绩效评估、组织、领导、激励、沟通、现代管理模式的变革等。本书由湖南涉外经济学院熊钟琪教授担任主编，黎利云硕士、张自立硕士担任副主编。第一章、第二章、第三章、第五章和第十三章由黎利云编写；第四章、第十四章由易想和编写；第六章、第八章、第九章、第十二章由禹海慧编写；第七章、第十章、第十一章、第十五章由张自立编写；全书最后由熊钟琪、黎利云、张自立统编定稿。

在本书编写过程中参考、借鉴了不少国内外的著作、资料，在此对有关作者和出版社深表谢意；感谢管理学博士罗之仁教授为本书作序。由于作者水平有限，书中不妥之处在所难免，恳请诸位同行专家及广大读者批评指正。

编 者

二〇〇六年六月

目 录

第一章 现代管理学概述	(1)
第一节 管理的定义、性质与要素.....	(2)
第二节 现代管理体系与现代管理学.....	(10)
第三节 管理现代化的要素.....	(19)
第四节 学习现代管理学的意义和方法.....	(23)
思考与练习.....	(27)
综合案例：“威尔森五招”使波音飞机公司摆脱了困境	(27)
附：ZG 测控有限公司管理思想摘要	(29)
第二章 管理科学的形成与发展	(38)
第一节 古典管理理论.....	(39)
第二节 行为科学理论.....	(51)
第三节 管理理论丛林.....	(54)
第四节 当代管理理论的发展态势.....	(58)
第五节 中国古代管理思想.....	(63)
思考与练习.....	(68)
综合案例：敢为人先的福特.....	(69)
第三章 现代管理基本原理	(71)
第一节 系统原理.....	(73)
第二节 人本原理.....	(83)
第三节 责任原理.....	(89)
第四节 效益原理.....	(91)
第五节 二八原理.....	(93)
第六节 可持续发展原理.....	(94)

思考与练习·····	(97)
综合案例: 海尔管理剪影·····	(97)
第四章 管理者 ·····	(100)
第一节 管理者的角色与分类·····	(101)
第二节 管理者的素质·····	(108)
第三节 管理者素质的培养·····	(113)
思考与练习·····	(116)
综合案例: 易经理的委屈·····	(117)
第五章 管理环境 ·····	(119)
第一节 管理环境概述与外部环境分析·····	(120)
第二节 组织内部环境分析·····	(130)
第三节 管理环境综合分析与利用·····	(134)
第四节 全球化环境与跨国公司管理·····	(138)
第五节 树立正确的环境观念·····	(142)
思考与练习·····	(143)
综合案例: 温州打火机的“长征”路·····	(144)
第六章 预测 ·····	(149)
第一节 预测概述·····	(150)
第二节 定性预测技术·····	(156)
第三节 定量预测技术·····	(162)
思考与练习·····	(167)
综合案例: 太太药业与汉林清脂·····	(167)
第七章 决策 ·····	(170)
第一节 决策的涵义与作用·····	(171)
第二节 决策基本理论·····	(173)
第三节 决策的技术与方法·····	(176)
第四节 决策科学的发展·····	(190)
思考与练习·····	(194)
综合案例: 引进工程项目的决策·····	(194)
第八章 计划 ·····	(195)
第一节 计划的基本概念和特征·····	(197)

第二节 计划工作的种类	(202)
第三节 计划工作的程序与方法	(207)
第四节 目标与目标管理	(210)
第五节 战略管理	(213)
思考与练习	(223)
综合案例: 长城公司的目标管理	(223)
第九章 控制	(227)
第一节 控制的基本内容	(228)
第二节 控制的基本过程	(242)
第三节 控制的方法	(248)
思考与练习	(257)
综合案例: 顺天建筑公司	(257)
第十章 绩效评估	(260)
第一节 绩效与绩效评估	(261)
第二节 组织绩效测评	(265)
第三节 员工绩效考评	(271)
思考与练习	(278)
综合案例: 王先生的绩效管理	(279)
第十一章 组织	(281)
第一节 组织的基础	(282)
第二节 组织设计	(291)
第三节 组织结构类型	(295)
第四节 人员配备	(303)
第五节 组织制度与组织文化	(307)
第六节 组织变革	(310)
思考与练习	(317)
综合案例: 周厂长的难题	(317)
第十二章 领导	(320)
第一节 领导与领导者	(321)
第二节 领导理论	(326)
第三节 领导风格	(334)

第四节 领导艺术·····	(337)
思考与练习·····	(341)
综合案例：明星公司的总裁·····	(342)
第十三章 激励·····	(344)
第一节 激励概述·····	(345)
第二节 人性假设理论·····	(348)
第三节 激励理论·····	(352)
第四节 激励的原则与方法·····	(365)
思考与练习·····	(374)
综合案例：乞丐、骨头和狗·····	(375)
第十四章 沟通·····	(377)
第一节 沟通的基本原理·····	(378)
第二节 沟通的基本模式·····	(387)
第三节 沟通的方法与技巧·····	(394)
思考与练习·····	(399)
综合案例：华虹 - NEC 公司的日汇报制度 ·····	(399)
第十五章 现代管理模式的变革·····	(401)
第一节 现代管理的时代背景·····	(402)
第二节 知识经济对传统管理的冲击·····	(405)
第三节 管理模式的变革·····	(408)
思考与讨论·····	(420)
综合案例：IBM（中国）公司的知识管理 ·····	(420)
附录一 管理学关键词中英文对照·····	(422)
附录二 管理学名著目录·····	(432)
参考文献·····	(436)

第一章 现代管理学概述

如果你不会管理，你的生活将是一团糟。

—— [英] 罗素

【学习目标】

1. 管理和现代管理学定义。
2. 管理的二重性及其启示。
3. 管理的科学性和艺术性。
4. 现代管理体系和管理现代化的要素。
5. 学习现代管理学的意义。
6. 现代管理学的学习内容和方法。

【序幕案例 1】 国际商用机器公司（IBM）的创始人托马斯·沃森曾用一个故事来说明管理的重要性。他说：有个男孩头一回弄到一条长裤，穿上一试太长了，他请奶奶剪短一点，但奶奶说家务事太多了。于是他去找妈妈，妈妈却回答说没时间。他又去求姐姐帮忙，但姐姐有约会，也不能帮他的忙。这个男孩十分沮丧，又担心明天不能穿这条裤子去上学，他就怀着这样的心情去睡觉了。奶奶干完了家务事，想起孙子的裤子，把裤子剪短了一点。妈妈忙完了工作，把儿子的裤子再给剪短了一点。姐姐赴约回来，心疼弟弟，把他的裤子又给剪短了一点。第二天早晨，全家发现长裤成了短裤。这是一种没有管理的行动所带来的尴尬后果。

【序幕案例 2】 某公司李总在年底开出来一张激励清单，直接通知财务部门按照如下方案发放奖金：高层管理人员每人 10000 元；中层管理人员每人 8000 元；基层管理人员每人 5000 元；一般人员每人 2000 元。事后，李总发现员工的积极性并没有提高，反而下降了，一些业务骨干提出辞职，以往紧张的工作气氛也少多了。李总感到茫然……

案例告诉我们：不管是家庭还是企业要想高效地、和谐地运行都离不开科学的妥善的管理。事实上，自从人们开始组成群体来实现个人无法达到的目标以来，管理工作就成为协调关系地必不可少的活动。

伴随着社会的形成和发展，人类的生产活动、工程技术活动、科学研究活动、军事活动、商务活动、金融活动、政治活动和教育活动等等，都需要很好地进行计划、组织、领导和控制，才能有序地开展并取得预期的结果。也就是说，所有这些活动都需要用有效的“管理活动”加以合理筹划、安排和协调。在经济全球化、一体化进程加速的今天，各种组织特别是经济组织间的竞争日益激烈，管理作为人类活动中极为重要的活动，受到了人们前所未有的关注与重视。

本章是全书的绪论和引子，主要概括介绍管理的内涵、要素，管理的二重性及其启示，现代管理学的定义、特点，管理现代化的要素，学习现代管理学的重要意义以及学习研究现代管理学的一些基本方法。有利于树立学习者宏观的管理意识。

第一节 管理的定义、性质与要素

一、管理定义

“管理”这个词，在不同的国家有不同的涵义。在我国，“管”，古代指锁钥。如《左传·僖公三十二年》云：“郑人使我掌其北门之管”。后来“管”引申为管辖、管制之意，体现着权力的归属。“理”，本意是治玉。《韩非子·和氏》云：“王乃使玉人理其璞，而得宝焉。”“理”引申为整理或处理。“管”“理”二字连用，即表示在权力范围内，对事物进行管束、整治、处理的过程。在国外，“管理”一词的英文是“manage”，这是从意大利文“maneggiare”和法文“manager”演变而来的，原意是“训练和驾驭马匹”，后来这个词用于管理学，但有多种不同的解释。

管理学界对管理有许多不同的定义，具有代表性的主要有以下几种：

一是从工作任务的角度出发。如“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”，他强调的是寻找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。如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”。

中国人民大学杨文士教授认为：管理是一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的过程。南京大学周三多教授的观点是：管理是社会组织为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。

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

四是从文化的角度出发。如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，把管理与决策等同起来。如1978年诺贝尔经济学奖获得者西蒙教授就提出：“管理过程是决策的过程”。

对同一个对象为何有多种不同的定义？知名教育家张楚廷教授的话也许能很好的回答这一问题：“因为有多种思想。思想与思想的较量，让我们有更多的机会选择获取确切的概念。概念并非无思想的文字。”

由于管理活动具有普遍性，它包括对经济、行政、军事、司法、科学研究、教育事业等方方面面的管理，包括对长期、中期、短期等组织活动的人、财、物、信息的管理等等，管理内容如此之丰富、复杂，加上研究者的思考角度、思想深度不一样，因而管理概念的多样化是可以理解的。

管理活动在发展，对管理的认识也会具有时代性、发展性。要给管理下一个简洁确切的定义并非易事，综观管理活动的内容和实质，本书参考哈罗德·孔茨和周三多教授的观点，将管理的定义表述为：管理是社会组织为实现预期目标，以人为中心设计并保持一种合理配置资源、协调各种关系的良好环境的活动过程。

通过定义，可以分析出管理的如下内涵：

(1) 管理的载体是组织。组织是指两个或两个以上的人为实现某一特定的目标或一系列目标，按照一定结构建立的机构或实体。

(2) 管理的本质是协调以人为中心的关系。

- (3) 管理的使命是营造环境、实现组织的目标。
- (4) 管理的目的是提高效率与效益。
- (5) 管理任务承担主体是管理者。
- (6) 管理的属性是一种社会活动。

二、管理的性质

管理具有自然性和社会性、科学性与艺术性等性质。

(一) 管理的自然性和社会性

管理作为合理组织社会生产力所表现出来的自然性和在一定社会生产关系下所体现的社会性是管理的二重性。所谓二重性是指事物所具有的双重特征。

马克思在《资本论》中指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”马克思所说的“监督劳动与指挥劳动”实际上就是二重性理论的基本含义。

管理的自然性就是合理组织生产力的一般属性，它由发展生产力的需要与社会化大生产所决定，是保证社会化大生产顺利进行的必要条件，是合理组织生产过程的一般要求。马克思指出：“凡是许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必须表现在一个指挥的意志上……就像一个乐队要有一个指挥一样。”社会化的共同劳动需要管理，需要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，没有这种管理，就会物不能尽其用，人不能尽其才，无法达到提高劳动生产率和经济效益的目的。

只要是社会化的大生产，只要是集体劳动，就需要管理。它与企业的生产关系性质无关，不因社会制度的改变而改变，不论在何种社会制度下，企业均有生产要素的合理组织问题，它是在不同社会制度下，企业共有的职能，具有普遍性和永久性的特征。自然属性也就是管理的第一属性。

管理的社会性是指管理总是在一定的生产关系下进行的，不同的社会制度，不同的历史阶段，不同的社会文化，都会使管理呈现出一定的差别，使管理具有特殊性和个性，使管理体现生产资料所有者的意志和利益。它是由社会制度、生产关系所决定的。

当人类进入阶级社会以后，“劳动者和生产资料占有者之间的对立”问题便产生了，这种“对立”是随着社会制度的改变而变化的。由于不同社会制度下的

生产关系的性质不同,所以维护生产关系的这种管理职能也就必然带有不同社会制度的“印记”。

学习管理二重性具有重要的现实意义,主要表现在:

1. 管理的自然性告诉我们:应该大胆学习引进国外先进的管理理论、技术和方法

管理的自然性,表明了凡是社会化大生产的劳动过程都需要管理,它不取决于生产关系的性质,主要取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度。它具有不断发展生产力的客观要求,它是管理的一般属性,是资本主义和社会主义管理的共性,在这一方面社会主义的管理与资本主义的管理没有原则区别。西方的管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物,是人类智慧的结晶,它同生产力的发展一样,具有连续性,是不分国界的。我国已故的改革开放的总设计师邓小平同志说过:计划与市场都是发展生产的手段,而不是区分社会性质的标志,市场手段,资本主义可以用,我们也可以用。遵循管理的自然属性要求,认真总结我国历史上特别是新中国建立五十多年来管理的经验教训,积极引进国外先进的管理理论、技术和方法,是加速提高我国管理水平的重要手段。

2. 管理的社会性告诉我们:应该探索、建立具有中国特色的管理理论和管理科学

管理的社会性,主要取决于生产关系的性质,并随着生产关系性质的变化而变化,客观上它有不断维护和完善已有生产关系的属性。在资本主义制度下,社会属性体现为剥削雇佣的关系,在社会主义制度下,剥削被消灭了,但劳动仍然是谋生的手段,劳动者还在不同程度上缺乏应有的思想道德素质,因此管理仍然起着某些强制作用。但它不再体现阶级对立关系,不再体现剥削社会劳动过程的职能,而是成为巩固和加强集体劳动的条件,为满足整个社会对物质和精神的需要服务。从总体上看,其管理都是为人民服务,管理的终极目的都是为了使人与人之间的关系以及国家、集体和个人的关系更加协调、美好。

由于管理总是在一定生产关系下进行的,体现一定统治阶级的意志,因而在学习西方管理理论时,应避免食洋不化,应注意探索出一套适合社会主义初级阶段基本国情、具有中国特色的管理科学。总之,我们应当全面、准确地理解和掌握马克思的管理二重性思想,既不能把管理只看成维护或改革生产关系的一种手段而忽视管理的自然属性,也不能对别国管理理论和方法完全照搬、全盘“西化”而否认管理的社会属性,努力将国外管理的科学理论和方法与我国管理的具体实际相结合,与时俱进,创建有中国特色的现代管理学,促进我国管理水平的现代化。

红包惹风波

20 世纪 80 年代, 东北某煤矿为了学习境外的先进管理方法, 也为了打破“大锅饭”, 矿务局领导决定用发“红包”的形式分年终奖金。他们从财务处领出一笔钱, 根据出勤情况、产煤数量、安全情况与其他工作表现等计算出每位职工的奖金数放进红纸包, 并宣布一条纪律: 不允许互相打听, 违者以破坏改革论处。但是事与愿违, “红包”发下之后, 矿里沸腾了, 许多工人拥进局机关“闹事”, 大呼不公平。

问题: 试用管理的二重性解释为什么发红包做法在 20 世纪 80 年代的国有企业中难以效仿? 如何才能洋为中用?

(二) 管理的科学性与艺术性

管理的科学性是从管理的规律可以研究和学习的角度说的。管理有它内在的规律, 管理理论对管理实践有很大的指导作用, 它能阐明实践、指导实践, 并能帮助管理者从经验中吸取精华, 找出不同情况下的基本因果关系, 并运用这种知识去解决新的问题。要成为优秀的管理者, 经过系统的管理知识的学习和训练是必要的, 否则, 就可能长时间停留在感性认识的阶段, 不能尽快触类旁通和融会贯通。管理学作为科学无疑在管理实践中发挥了巨大的作用, 各种管理理论和方法奠定了成功管理的基础。

管理的艺术性是针对管理的灵活多变来说的。就如管理的不确定性源自管理环境的动态性一样, 管理的艺术性也是对管理环境动态性的把握和反应。由于具体的管理工作都是在特定的时空下针对特定的对象进行的, 在某种场合下适用的管理方法或手段不一定适用于其他的场合, 对甲组织适用的不一定适用于乙组织, 所以要灵活运用已有管理方法、创造新的管理方法。

许多管理专家认为, 管理既是科学又是艺术, 管理者的能力 = 科学知识 + 管理艺术 + 经验积累。管理者如果仅有管理的科学知识, 其成功的概率只有 50%, 如果仅有管理的艺术与经验, 其成功的概率也只有 50%。只有把两者结合起来, 才能取得管理的主动和成功。而二者的结合舞台就是实践, 即把经验上升为理论, 又用理论指导实践。

因此, 管理是一项创造性的劳动, 要成为一名合格的管理者, 除了要掌握管理科学的基本知识外, 更重要的是要在管理实践的长期锻炼中积累经验, 学会随机应变。成功的管理应当是一种合理运用管理科学的艺术, 应当是将管理的科学