

Guanlixue

Yuanli Yu Shijian Jineng

主 编 倪 荣

副主编 侯 健 李玉祥 王 萍

高职高专管理类核心课程规划教材

管理学

原理与实践技能

中国矿业大学出版社

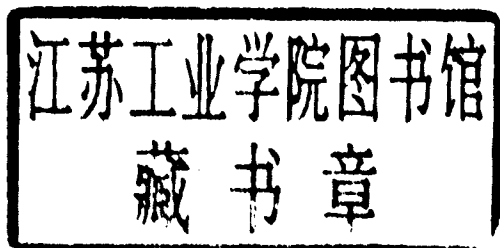
China University of Mining and Technology Press

高职高专管理类核心课程规划教材

管理学原理与实践技能

主 编 倪 荣

副主编 侯 健 李玉祥 王 萍



中国矿业大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

管理学原理与实践技能 / 倪荣主编. —徐州:中国矿业大学出版社,2006.9

ISBN 7-81107-369-2

I.管… II.倪… III.管理学—高等学校—教材
IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数字核字 (2006) 第 079101 号

书 名 管理学原理与实践技能
主 编 倪 荣
责任编辑 姜 华
责任校对 吴学兵
出版发行 中国矿业大学出版社
(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮编 221008)
网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com
排 版 中国矿业大学出版社排版中心
印 刷 徐州中矿大印发有限公司
经 销 新华书店
开 本 787×960 1/16 印张 19.25 字数 340 千字
版次印次 2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷
定 价 26.00 元
(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

美国管理学家彼得·德鲁克说:“在人类历史上,还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响”。在当今时代,先进的管理和先进的科学技术一起构成了推动现代社会经济发展的“两个车轮”。作为管理类专业的基础课程,管理学是一门有关管理实践活动的基本原理、普遍规律和一般方法的科学。

管理学这门课程不仅要求学生系统地掌握管理学的基础知识,而且要能够运用管理学的基本原理分析现实中的具体实践,解决管理中的实际问题。本书是适应高职高专学生的实际,结合当前经济社会发展的客观需要,在总结多年教学经验的基础上完成的。其主要特点如下:

1. 根据高职高专院校学生的特点,在教材内容的安排上,力争简明扼要,循序渐进,由浅入深。

2. 在教材体例上尽量做到新颖。根据教学大纲的要求,每一章结束后均有小结,帮助学生归纳和整理思路,更好地把握学习要点;并在小结后附思考题、练习题、管理技能、案例分析,增强学生主动参与的意识。

3. 本书的创新点:

(1) 凸现管理实践性,尽量做到对于实践性强的理论知识,在教材内容上增加小型案例,以提高学生分析问题与解决问题的能力。在课后增加实践训练小组讨论的内容,以培养学生的团队合作精神。

(2) 在教材内容的安排上,改变以往传统的四大职能排序法,而是以组织的建立为依据,进行内容的安排,更能体现管理的完整性。

我们希望这种“理论+案例+实践技能+团队合作”的崭新的管理学课程学习模式,能够更好地调动学生的主动性和积极性,并可以真正做到学以致用,从而提升管理学教学的实效性。

本书适合作为管理类专业的高职高专教材,也可以作为其他学科、其他专业学生的参考书使用。

本书共 3 编 13 章,由徐州建筑职业技术学院倪荣任主编并负责总纂。各章的编写分工如下:倪荣编写第一编第 1、2、3、4 章;侯健编写第三编第 10、11 章;李玉祥编写第三编第 8、9、12、13 章;王萍编写第二编第 5、6、7 章。

本书在编写过程中参阅了大量国内外研究成果。中国矿业大学出版社的领导和有关同志对本书的出版给予了亲切的指导和有力的支持,并付出了艰苦的劳动,在此谨向他们表示最诚挚的感谢。

由于编者的水平有限,时间仓促,书中不妥之处在所难免,恳请广大读者不吝赐教。

作 者

2006 年 8 月

目 录

第一编 管理基本原理

第 1 章 管理与管理主体	5
1.1 管理及其基本特征	5
1.2 管理者	9
1.3 管理的职能	15
本章小结	18
管理擂台	19
第 2 章 管理理论的演化	21
2.1 古典管理理论	21
2.2 现代管理理论丛林	34
2.3 管理新理念	39
本章小结	40
管理擂台	42
第 3 章 组织环境	45
3.1 组织环境概述	45
3.2 组织的外部环境	46
3.3 组织的内部环境	51
本章小结	52
管理擂台	53
第 4 章 战略管理	55
4.1 战略的概念	55
4.2 战略的特征	56
4.3 企业战略的结构层次	56
4.4 战略选择	58

4.5 战略的制定与实施	64
本章小结	68
管理擂台	69

第二编 组织架构

第5章 组织体系	75
5.1 组织概述	75
5.2 组织目标	81
5.3 组织设计	87
本章小结	92
管理擂台	93
第6章 组织结构	94
6.1 组织结构概述	94
6.2 组织结构的层次化	99
6.3 组织结构的部门化	102
6.4 组织权力	107
6.5 组织结构的基本类型	111
6.6 组织变革	118
本章小结	121
管理擂台	124
第7章 组织文化	126
7.1 什么是组织文化	126
7.2 组织文化的构成	128
7.3 组织文化的功能	130
7.4 塑造组织文化的主要途径	132
7.5 文化差异	134
本章小结	137
管理擂台	137

第三编 管理实践技能

第8章 计划	147
8.1 什么是计划	147

8.2 制定计划的程序	152
8.3 现代计划方法	159
8.4 目标管理	161
8.5 时间管理	167
本章小结	170
管理擂台	171
第9章 决策	174
9.1 决策的概念	174
9.2 决策流程	178
9.3 决策方法	183
9.4 群体决策	186
本章小结	189
管理擂台	189
第10章 领导	191
10.1 领导的概念	191
10.2 有关领导的理论模式	199
10.3 领导艺术	212
本章小结	218
管理擂台	223
第11章 激励	225
11.1 激励概述	225
11.2 激励理论	234
11.3 激励方法	246
本章小结	252
管理擂台	255
第12章 沟通	259
12.1 什么是沟通	259
12.2 沟通的类别	268
12.3 非正式沟通	272
12.4 人际信息沟通的改进	276
本章小结	279
管理擂台	280

第 13 章 控制	284
13.1 什么是控制	284
13.2 控制模式	287
13.3 控制过程	289
13.4 对监控者的监控	293
本章小结	295
管理擂台	295
主要参考文献	298

第一编 管理基本原理

第 1 章 管理与管理主体

第 2 章 管理理论的演化

第 3 章 组织环境

第 4 章 战略管理

现代管理学之父——彼得·德鲁克

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于1909年11月出生于奥地利的维也纳,在奥地利和英国接受教育,1931年获得德国法兰克福大学公共和国际法学博士学位。作为一位社会生态学家、作家、咨询顾问和教授,德鲁克共出版了39部专著,他的经济学、政治学、社会学和管理学著作被译成37种文字在世界各地流传。除了诸多著作,他还开发了一系列专业培训课程,包括最新的一套关于管理和企业策略的网上课程。



彼得·德鲁克获得了美国公民的最高荣誉——美国总统自由勋章。颁奖仪式上,对德鲁克的评价是:“彼得·德鲁克大量的著述,使我们的国家极大地获益,并且深刻地影响和改变了我们的社会以及现代商业世界。美国上下将共同庆祝他的卓越成就。”同时,德鲁克还获得了日本政府和奥地利政府授予的荣誉。他还拥有美国、比利时、捷克、英国、西班牙、瑞士等多所大学的25个名誉博士头衔。

作为一位咨询顾问,德鲁克擅长为政府部门、商业机构和非营利组织提供战略及政策指导,其特别兴趣在于组织和高层管理者的工作。德鲁克与很多世界级商业巨头一起工作,也与小型创业公司合作。近年来,他广泛地与包括大学、医院、教堂在内的非营利组织进行合作。他是美国政府多家机构的咨询顾问,同时也为加拿大、日本以及世界上其他国家的政府提供咨询服务。

德鲁克对管理学的贡献已经为世人所公认。美国管理协会是这样评价德鲁克的:“如果说20世纪最伟大的发明是管理的话,那么毫无疑问,彼得·德鲁克就是最伟大的发明家。”《哈佛商业评论》的说法更是直接,“只要一提到彼得·德鲁克的名字,在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来听”。《经济学家》说,“到目前为止,管理理论最多只产生过一个伟大的思想家——彼得·德鲁克”。

我们很难说出,在德鲁克的约40部著作中,哪一部是最重要的。但是我们综观他的著作,从1954年标志着管理学诞生的《管理实践》,1966年的《卓有成效的管理者》,到1973年出版的被称为管理学“圣经”的《管理:任务、责任、实践》,1985年的《创新与企业家精神》,1990年的《非营利组织的管理》,1999年的《21世纪的管理挑战》,直到《卓有成效管理者的实践》,都是管理学的经典之作。德鲁克作为“现代管理学之父”,对管理学的巨大贡献已是举世共知。

管理学原理与实践技能

但是,德鲁克把自己称为一位“社会生态学家”,因为他“关心人造环境的心态,就像生态学家研究生物环境一样”。“社会生态学”是德鲁克自创的名词。

为什么德鲁克要把自己称作一位“社会生态学家”呢?

德鲁克的早期著作,大约是从20世纪30年代到60年代,专注于新的社会现象,组织及组织结构,组织的管理,组织的作用等。从50年代后期开始,另一个主题在德鲁克的著作中出现了:知识作为一种核心资源的兴起,知识社会,知识的特点,责任,知识工作者的地位和作用,知识工作者的生产力。但是,不管怎么看,在德鲁克的著作中,从早期到后期,始终贯穿着一个主题:自由、尊严和社会中人的位置,组织的作用和功能,人的成长和组织的成长,以及社会的健康发展。

德鲁克认为,“社会生态学是一门实务,就好像医学或法律,或是自然环境的生态学。它的目的方面是要延续和保存,另一方面是要变革和创新,并在两者之间求得平衡。它的目的是在动态的不平衡中创建一个新社会。只有这种社会才能同时具备稳定性和凝聚力。”

因此,德鲁克并不是简单地就管理论管理,而是把社会、组织和个人置于一个大的系统中研究管理。他从研究政治学和法学入手,渐渐深入到构成社会的基本单位——组织。德鲁克由于他的专著《工业人的未来》而受到通用汽车公司的邀请,对通用公司的组织结构和高层管理结构进行研究。在对通用汽车公司进行了将近3年的研究后,德鲁克在《公司的概念》一书中提出了作为组织原则的分权概念和目标管理的概念,并以此替代指令和控制。

在对组织进行研究的时候,德鲁克发现,管理是一种专门知识。管理使各类组织(包括各种机构和企业)产生绩效,所有这些组织组成了社会;组织是社会的器官,管理层则是每个组织的器官;组织是为了担负社会的某种特定功能、完成某种特定的任务而存在,否则,组织就失去了存在的意义;而组织的生存取决于管理。

确实,正因为德鲁克把社会、组织和个人放到一起研究管理,因此,他把自由与责任相结合,以人的发展为重点,来构思有效的经营管理组织结构、制度与管理者的工作。他希望管理者把眼光放大,以使命感和智慧来帮助人们发挥所长,并和组织结合成一个整体。他认为,身为最高主管并没有什么值得自豪的,即使已成为一个有效的最高主管,人生还有更高的境界。

正因为这样,德鲁克能够站在一个不同于其他管理学家的全新的高度来研究组织,研究人,研究社会。也因为这样,德鲁克的著作涉及人文学科的多个领域:哲学、社会学、经济学、管理学。还因为这样,德鲁克才研究组成社会的不同部门:政府部门、企业以及非营利机构。用我们大家熟知的通用电气前CEO杰克·韦尔奇的话来说,“全世界的管理者都应该感谢这个人,因为他贡献了毕生的精力,来理清我们社会中人的角色和组织机构的角色。我认为彼得·德鲁克比任何其他人更有效地做到了这一点。”



第1章 管理与管理主体

管理学作为一门系统地研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学,进入20世纪以来,得到了越来越深入的发展和人们的普遍重视。越来越多的人开始认识到,无论在社会的什么领域或什么类型的组织中,管理活动都是按照一定的规律进行的。从社会普遍存在的管理活动中概括总结出来的基本规律(一般的原理、理论、方法和技术),就构成了一般管理学的内容。

1.1 管理及其基本特征

1.1.1 管理的基本含义

管理是人类各项活动中最重要的活动之一。最初的时候,由于人类在面对大自然、面对自身的生存与发展等诸多难题时,单靠个人的力量是无法应付的,于是人们就不得不形成一个群体来抵抗大自然的威胁,来谋求个人无法获得或实现的生存与发展的机会、条件和目标。此时,管理作为协调和组织人们以实现群体共同目标的活动就已经存在。

但什么是“管理”?从不同的角度,有不同的理解。从字面上讲,管理有“管辖、处理”、“管人、理事”、“管束、梳理”等意思,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。从理论上讲,关于管理的定义,至今未得到一个公认和统一的意见,长期以来,众多研究者从不同的角度出发,对管理作出了不同的解释。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为:管理就是决策。在西蒙看来,管理者所做的工作就是在面对现实与未来、面对环境与员工时不断地作出各种决策,直到获取满意的结果,实现预定的目标。

法国著名管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)认为,管理是所有的人类组织(家庭、企业、学校、教会、政府等)都有的一种活动,这种活动由5项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。

著名的管理理论家彼得·F.德鲁克(Peter F. Drucker)把管理解释为:为组织提供指导、领导权并决定如何利用组织的资源去完成目标的活动。

我国的一些学者在文献或教科书中也给管理下了定义。如芮明杰给管理的定义为:管理是对组织资源进行有效的整合,以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。他强调管理的核心在于对现实资源的有效整合。

上述定义可以说是从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义,或者揭示了管理某一方面的属性。



管理的定义:

管理是管理者将组织中的各种资源(人力资源、金融资源、物质资源、信息资源、关系资源等)进行有效的整合,通过计划、组织、领导和控制,以达到组织目标的过程。

1.1.2 管理的目标

作为一项具体的管理活动或管理工作,一定有一个必须达到的具体目标。例如,电脑公司管理的首要任务就是为消费者提供他们所需要的电脑,医院管理的首要任务就是提高救死扶伤的能力,而麦当劳管理的首要目标就是为人们提供所需要的食物与服务。因此,管理活动或管理工作的具体目标是非常重要的。

管理的目标主要包括组织绩效、效率和效益三个方面。

组织绩效是一种衡量管理者利用资源来满足消费者需要以实现组织目标的效率与效益的尺度。

效率是管理目标的重要组成部分,它是指输入与输出的关系。设备的利用率、工时利用率、劳动生产率、资金周转率等,这些指标是对组织效率的具体衡量。由于组织所拥有的资源是稀缺的,所以管理者必须关心这些资源的有效利用。例如,麦当劳开发了一种高效的平底煎锅,它不仅可以节省30%的用电量,而且能够加快煎炸的速度。因此,管理就是要使资源成本最小化,即“正确地做事”。

效益是衡量管理者所选择组织目标的适宜程度,以及组织实现目标程度的一个尺度。当组织目标选择正确并得以实现时,组织是有效益的。例如,麦当劳的

管理者决定提供早餐以吸引更多的顾客。实践证明这一选择是明智的,现在早餐收入已经占麦当劳总收入的 30%。

效率与效益是管理过程的两个关键任务,它们应该是同一的。但是,在实践中却经常出现二者相背离的情况,见表 1-1。

表 1-1 管理者的不同管理类型

效 益 \ 效 率	效 率	低	高
	高	低效率/高效益	高效率/高效益
	低	低效率/低效益	高效率/低效益

表 1-1 所示,当管理者是“低效率/高效益”时,说明管理者目标选择是正确的,但是由于不善于利用资源,结果有可能是设计出的产品能够满足顾客的需要,但是成本太高,高昂的价格使顾客难以接受。

当管理者是“低效率/低效益”时,说明管理是无效的,管理者不仅目标选择错误,而且也没有充分利用资源。

当管理者是“高效率/低效益”时,说明管理者虽然目标没有选择得当,但是对资源的利用比较充分,能够做到资源成本最小化。

当管理者是“高效率/高效益”时,说明是有效的管理,这是一种最理想的管理状态,管理者不仅目标选择正确,而且充分利用了资源,实现了效率与效益的统一。



管理实践技能

说明效率与效益的区别,在现实找出你认为有效率和效益(或者无效率或无效益)的组织。

1.1.3 管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念,理解管理学研究的范围和内容,我们从以下几个方面来进一步把握管理的一些基本特征。

(1) 管理是一种社会现象或文化现象

管理学原理与实践技能

只要有人类社会存在,就会有管理存在,因此,管理是一种社会现象或文化现象。从科学的定义上讲,存在管理必须具备两个必要的条件:

- ① 必须是两个人以上的集体活动,包括生产或行政等活动;
- ② 有一致认可的、自觉的目标。

(2) 管理的载体是组织

管理活动是在人类现实的社会生活中广泛存在的,并且存在于一定的组织之中。正因为现实世界中普遍存在组织,管理也才有存在的必要。

在组织内部,一般包括五个要素:人,包括管理的主体和客体;物和技术,管理的客体、手段和条件;机构,反映管理的分工关系和管理方式;信息,管理的媒介、依据,同时也是管理的客体;目的,即宗旨,表明为什么要有这个组织,其含义比目标更广泛。

(3) 管理的核心是处理各种人际关系

常听到这样的说法:“要解决问题必先处理心情”、“运转机器不算高明,运转人性才算厉害”。这说明什么道理呢?

管理不是个人的活动,而是在一定的组织中实施的。组织中的任何事都是由人来处理的,所以管理人员既管人又管事,但根本上是管人,管理活动自始至终在每一个环节上都是与人打交道。因此,管理的核心是处理组织中的各种人际关系,主要包括:管理者与被管理者之间的关系,这是各种人际关系的主导与核心;组织内的员工与员工之间的关系,即不存在管理与被管理关系的关系,这种关系在组织中大量存在,直接表现为组织的社会氛围。

1.1.4 管理的基本性质

(1) 管理的自然属性和社会属性

管理一方面是由于许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是组织共同劳动所必需的,因此,管理具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。管理的自然属性决定于生产力的发展水平和劳动的社会化程度,不取决于生产关系,因而它是管理的一般属性。

管理另一方面又是在一定的生产关系条件下进行的,具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能,由此决定了管理的社会属性。

(2) 管理的科学性和艺术性

强调管理的科学性表明管理是一门科学。作为一个活动过程,管理中存在着一系列的基本客观规律,经过长期的研究、探索和提炼,管理的思想萌芽逐步