

21世纪 高职高专
21SHIJI GAOZHI GAOZHUAN XILIE JIAOCAI
系列教材

管理学教程

胡延松 梁益海 主编

Guanlixue Jiaocheng



立信会计出版社
LIXIN KUIJI CHUBANSHE

21 世纪高职高专系列教材

管理学教程

胡延松 梁益海 主 编

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学教程/胡延松, 梁益海主编. —上海: 立信会计出版社, 2004.8

ISBN 7-5429-1328-X

I. 管... II. ①胡...②梁... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第081462号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
网 址	www.lixina.ph.com
E-mail	lxaph@sh163.net
E-mail	lxzbs@sh163.net (总编室)

印 刷	郑州铁路局印刷厂
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	16
字 数	390 千字
版 次	2004 年 8 月第 1 版
印 次	2004 年 8 月第 1 次
印 数	3000
书 号	ISBN 7-5429-1328-X / F·1210
定 价	27.00 元

如有印订差错, 请与本社联系

前 言

为了适应我国高等院校财经专业改革与发展的需要,我们组织了数十所院校,历时一年多编写了这套系列教材。

这套教材由多所院校富有教学经验的骨干教师精心编著而成,它从体系上满足了培养应用型人才的要求;从内容上吸取了各课领域的新成果、新知识。《管理学教程》是这套规划教材中的一本。

这套教材从体系上基本满足了培养应用型人才的要求;从内容上吸取了管理学领域研究的新成果、新知识;从参编人员上汇集了多所院校富有教学经验的骨干教师。

我们在编写本书时,一方面力图全面地介绍管理的基本思想、管理学的发展演变、管理的基本原则和方法等;另一方面则力图吸收管理学的最新理论成果,特别是西方管理学中有较高价值的新思想和新方法,注意研究中国当前面临的管理问题,以便使管理学能跟上时代发展的步伐,并使管理学具有更多的中国特色。

本书第一、第二章由梁士伦编写;第三、第七章由胡延松编写;第五、第六章由梁益海编写;第四、第八、第十五章由徐丽萍编写;第九、第十一章由李晓霞编写;第十、第十二章由郭淑宁编写;绪论、第十三章由姚文喜编写;第十四章由金涛编写。全书由胡延松、梁益海主编。在编写过程中,曾参考和引用了国内外有关文献资料,由于篇幅所限,未能在本书中一一列出,在此深表歉意,并对各位学者表示衷心感谢。

这套书大纲的拟订得到了上海国家会计学院的专家、教授的

审核,对此,我们表示衷心的感谢。

为了能使广大读者更方便地使用这套教材,我们将尽快推出与之配套的电子教学课件。

教材如有错误、疏漏之处,敬请读者批评指正。

编 者

2004年8月

目 录

绪论	1
第一章 管理与管理者	7
第一节 管理的概念及其基本特征	7
一、管理的概念(7) 二、管理是科学性与艺术性的统一(11)	
三、管理的基本特征(12) 四、管理与环境的关系(14) 五、管理 与内部环境的关系(21)	
第二节 管理的性质	23
一、管理的二重性(23) 二、管理的重要性(25)	
第三节 管理者的社会责任和管理道德	28
一、社会责任和经济绩效的关系(28) 二、影响管理者道德的因 素(33) 三、改善员工道德行为的方法(37)	
第四节 管理学的研究对象与研究方法	40
一、管理学的研究对象(41) 二、管理学的研究方法(41)	
本章小结	43
复习思考题	44
第二章 管理理论的形成与发展	46
第一节 古典管理理论的形成与发展	46
一、史前的积累(46) 二、泰罗的科学管理理论(49) 三、法约 尔的管理职能及一般管理理论(53) 四、马克斯·韦伯的理想的 行政组织理论(57)	
第二节 近代管理的发展	60
一、巴纳德的一般组织管理理论(60) 二、梅奥的人际关系学说(64)	

第三节 当代管理理论	67
一、管理理论中的主要学派 (67) 二、管理发展的新趋势 (75)	
本章小结	78
复习思考题	80
 第三章 计划	 82
第一节 计划的概念和特征	82
一、计划的概念(82) 二、计划工作的基本特征(83) 三、计划工作的意义 (84)	
第二节 计划的种类和步骤	86
一、计划的种类(86) 二、计划的表现形式(87) 三、计划工作的步骤 (89)	
第三节 计划工作的原则与要求	92
一、计划工作的原则 (93) 二、计划工作的要求 (94)	
第四节 计划工作的原理	95
一、限定因素原理(95) 二、许诺原理(96) 三、灵活性原理 (97) 四、改变航道原理 (98)	
第五节 战略管理	99
一、企业战略的概念和特征 (99) 二、企业的战略管理 (102)	
三、企业总体战略 (103) 四、企业竞争战略 (110)	
本章小结	114
复习思考题	115
 第四章 目标	 116
第一节 目标的确定	116
一、目标的含义(116) 二、目标的性质(118) 三、确定目标的原则 (122)	
第二节 目标管理的产生和发展	124
一、目标管理的含义(124) 二、目标管理的由来(125) 三、目标管理的特点 (126)	

第三节 目标管理的实施过程	127
一、目标的制定与分解 (127)	
二、目标的实施与控制 (135)	
三、实施成果的考评与激励 (137)	
第四节 目标管理的应用及评价	138
一、目标管理的应用 (138)	
二、目标管理制度评价 (141)	
本章小结	144
复习思考题	145
 第五章 预测	 148
第一节 预测的基本概念	148
一、预测的含义(148)	
二、预测的工作程序(150)	
三、预测技术的分类(152)	
四、预测期限的划分(153)	
五、需求预测(154)	
第二节 需求预测的曲线拟合	157
第三节 定性预测技术	159
一、部门负责人评判意见法(159)	
二、销售人员估计法(159)	
三、用户调查法(159)	
四、测算法(160)	
五、德尔菲法(160)	
六、主观概率法(162)	
七、相互影响分析法(162)	
八、类比法(163)	
第四节 定量预测技术	163
一、随手作图法(163)	
二、简单比较法(164)	
三、折线图与倾向分析 (165)	
第五节 回归预测技术	167
一、一元线性回归分析(168)	
二、回归分析的检验(169)	
三、关于置信区间(172)	
四、具有时间序列关系的回归分析(175)	
五、二元线性回归分析(176)	
六、概述平滑预测技术(177)	
第六节 应用马尔柯夫链的预测技术	179
一、预备知识(179)	
二、转移概率矩阵(183)	
三、转移概率矩阵的平衡 (187)	
本章小结	189
复习思考题	189

第六章 决策	191
第一节 决策基本理论	191
一、决策的含义(191) 二、决策过程分析(192) 三、行为决策理论 (197)	
第二节 决策的前提	200
一、决策的事实前提 (200) 二、决策的价值前提 (206)	
第三节 决策的目标与方法	210
一、决策目标的生成(210) 二、决策的合理性(214) 三、决策的基本方法 (218)	
第四节 决策科学的发展	222
一、决策活动的现代特点(222) 二、群体的决策(224) 三、决策的智能化和操作化 (227)	
本章小结	228
复习思考题	229
第七章 组织	230
第一节 组织与组织工作	230
一、组织的含义 (230) 二、组织工作的含义及其特点 (231)	
三、组织工作要回答或解决的基本问题 (232)	
第二节 组织工作的原理	233
一、目标统一原理(233) 二、分工协作原理(233) 三、管理幅度原理(234) 四、权责一致原理(234) 五、集权与分权相结合的原理(234) 六、稳定性与适应性相结合的原理(235)	
第三节 组织的类型	235
一、直线型组织结构(236) 二、职能型组织结构(237) 三、直线参谋型组织结构(238) 四、直线职能参谋型组织结构(240)	
五、事业部组织结构(240) 六、矩阵结构(241) 七、多维立体组织结构(242)	
第四节 管理层次和管理幅度	243
一、管理层次 (243) 二、管理幅度 (247)	

第五节 部门划分	251
一、部门的含义(251) 二、部门划分的方法(252) 三、划分部门的原则 (254)	
第六节 组织机构的职权划分.....	256
一、职权的类型 (256) 二、直线职权、参谋职权和职能职权的关系 (258) 三、组织机构设计的成果 (259)	
第七节 集体与分权	260
一、授权 (260) 二、集权与分权 (263)	
第八节 制度规范	267
一、制度规范的种类(267) 二、制度规范的特点(269) 三、制定管理制度的基本要求(270) 四、制度规范的制定和调整(271) 五、制度化(273)	
本章小结.....	278
复习思考题.....	279
 第八章 人员配备.....	 280
第一节 人员配备概述	280
一、人员配备的含义及任务(280) 二、人员配备的程序(282) 三、人员配备的原则 (284)	
第二节 管理人员的选聘	286
一、管理人员需要量的确定(286) 二、管理人员的来源(288) 三、管理人员选聘的标准(291) 四、管理人员的选聘程序与方法 (294)	
第三节 管理人员的绩效考评.....	298
一、管理人员绩效考评的目的和作用(298) 二、管理人员绩效考评的内容(299) 三、管理人员绩效考评的工作程序与方法(301)	
第四节 管理人员的培训	304
一、管理人员培训的意义(304) 二、管理人员培训的目标(305) 三、管理人员培训的方法 (306)	
本章小结.....	308

复习思考题.....	309
第九章 领导	312
第一节 领导的实质与作用	312
一、领导的含义(312) 二、领导的本质(314) 三、领导的作用(315)	
第二节 领导者素质及领导班子构成	317
一、领导者个人素质 (317) 二、领导集体素质结构 (324)	
第三节 领导理论及领导方式.....	328
一、领导特质理论(328) 二、领导行为理论(334) 三、领导的权变理论(341) 四、领导方式的基本类型(346)	
第四节 领导艺术	348
一、领导艺术的含义和作用(348) 二、领导者的人际协调艺术(349) 三、领导用权的艺术(350) 四、领导关系中的用权艺术(352) 五、领导授权艺术(353)	
本章小结.....	356
复习思考题.....	357
第十章 激励	361
第一节 激励的概述	361
一、激励的含义(361) 二、激励的基础——对人性的认识(364)	
第二节 激励理论	367
一、内容型激励理论(367) 二、过程型激励理论(381) 三、行为改造型理论(387)	
第三节 激励的方式与要求	389
一、激励的方式(389) 二、进行有效激励的要求(393) 三、激励的方法(395)	
本章小结.....	399
复习思考题.....	399

第十一章 企业文化	401
第一节 企业文化概述	401
一、企业文化的定义和内涵(401) 二、企业文化的主要特征(402)	
第二节 企业文化的构成和功能	403
一、企业文化的构成(403) 二、企业的功能(405)	
第三节 企业文化建设	408
一、企业文化的载体(408) 二、我国企业文化建设的误区(410)	
三、企业文化建设(412)	
本章小结	417
复习思考题	417
第十二章 控制的基础理论	421
第一节 控制的基本内容	421
一、控制的含义及类型(421) 二、控制的基本内容(423) 三、	
控制原则(427)	
第二节 控制的基本过程	429
一、制定标准(429) 二、对照标准检查实际绩效(431) 三、采	
取纠偏行动(434)	
本章小结	435
复习思考题	436
第十三章 控制方法	437
第一节 质量控制方法	437
一、质量控制的含义(437) 二、产品质量控制(438) 三、员工	
工作质量控制(439) 四、产品生产工序质量控制(440)	
第二节 预算控制方法	442
一、预算控制的含义(443) 二、一般预算(443) 三、全面预算	
(444) 四、预算的作用及其局限性(444)	
第三节 成本控制方法	445
一、成本控制的含义(445) 二、原材料消耗费用的控制(446)	

三、固定资产折旧费用的控制(446)	四、成本控制的重要性(447)
本章小结·····	448
复习思考题·····	449
第十四章 协调 ·····	450
第一节 信息沟通 ·····	450
一、信息沟通的概念与功能(450)	二、信息沟通的过程与原则(453)
三、信息沟通的方法(455)	四、信息沟通的障碍及其克服(458)
第二节 协调的作用和原则 ·····	460
一、协调的含义(460)	二、协调的作用(460)
三、协调的原则(461)	
第三节 协调的内容与方式 ·····	463
一、协调的内容 (463)	二、协调的方式与方法 (466)
本章小结·····	468
复习思考题·····	469
第十五章 管理模式的转换与改进 ·····	471
第一节 学习型组织 ·····	471
一、个体的和组织的学习过程(472)	二、学习型组织及其特征(477)
三、学习型组织的构建(480)	
第二节 管理模式的转换 ·····	483
一、传统管理模式(484)	二、知识经济对管理环境的影响(486)
三、知识经济条件下的管理新模式(488)	四、模式转换中的相关问题(493)
本章小结·····	495
复习思考题·····	495

绪 论

一、为什么需要管理？

人类社会从开始群居群猎时，就知道“合群”能够抵御危险，征服自然。合群的目的是为了集结个人的力量，以发挥集体的更大作用。“合群”实际上就是人类社会中普遍存在的“组织”现象，可以说，有人类就有组织。所谓组织，是由两个或两个以上的人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合，但组织的成员必须按照一定的方式相互合作、共同努力完成既定的组织目标。这样，组织才能形成一种整体的力量，以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动，实现不同于个人目标的组织总体目标。

组织需要合作、协调或协作，这样管理便应运而生了，管理伴随着组织的出现而产生，是协作劳动的必然产物。人们只要通过集体的努力去实现个人无法达到的目标，管理就成为必要。

一个单独的小提琴手可以自己指挥自己，但一个乐队就需要一个指挥。我们可以设想一下，如果没有管理人员以及管理活动，万里长城的修筑、金字塔的建造、三峡水利大坝将如何完成？

随着组织规模的扩大，人们对管理的需要日益明显。世界上有许多著名的管理学家和经济学家都非常强调管理的重要性。如有人把管理看作是工业化的催化剂和经济发展的原动力，同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”，或者同人力、物力、财力和技术构成组织的“五大生产要素”。还有一些人则把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一根轴”，技术、人才是轮，管

理是轴。

像日本,自然资源缺乏,但极度重视管理,并且在管理方面不断创新,从而使其从一个资源贫乏国发展成为世界经济强国。良好的管理可以使一国的经济获得迅速发展,不良的管理,只会造成资源利用上的极大浪费。

二、什么是管理?

管理学者从不同的角度作出了不同的解释,像泰罗认为管理是“确切知道别人干些什么,并注意他们用最好最经济的方法去干”;法约尔总结管理即是实行“计划、组织、指挥、协调和控制”;西蒙的“管理即是决策”;霍德盖茨“管理就是经由他人去完成一定的工作。”在我们这本书上对管理所下的定义是:一定组织中的管理者,运用一定的职能和手段来协调他人的活动,使别人同自己一起高效率地实现既定目标过程。

这个定义有四层含义:

1. 管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识,有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的,但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,而只能使管理服务于组织目标的实现。

2. 管理活动要通过综合运用组织中的各种资源实现组织的目标。

3. 管理工作的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. 管理工作是在一定环境条件下进行的,有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。

改进组织的管理方式关系到每个人的切身利益;管理过程是培养管理技能的基础。对国外企业破产原因进行分析时,发现90%以上的破产原因是由于管理上的无能与缺乏经验所致。

三、谁是管理者？

美国管理大师德鲁克认为：“如果一个企业转不动了，我们当然是要去找一个新的总经理，而不是另雇一批工人。”

德鲁克在《管理：任务、责任和实践》一书中指出：在一个组织中，判断管理人员的明确标志是管理人员的责任，即对组织作出贡献的责任。从广义上讲，管理者的含义是泛指所有执行管理职能，并对组织目标实现作出实质性贡献的人。

如何分辨各种类型的管理者？

1. 从组织的横切面来看，组织的工作人员分四类：

作业人员：指组织中直接从事具体实施和操作工作的人，如汽车装配线上的装配工人，企业销售现场的推销员，办事员，医生等。

基层管理人员：也称为第一线管理者，负责管理作业人员及其工作，如领班、工头，运动队的教练，学校的教研室主任。

中层管理人员：部门主任，项目经理，地区经理，产品事业部经理或分公司经理。

高层管理人员：负责组织的战略管理，如董事会主席，学校的校长。

从这里我们可以看出，管理者所处层次不同，头衔各样，但都有一个共同的特征：同别人一起并通过别人使组织活动得以更有效地完成，“即领导他人的人”。

身为管理人员应该记住，他们的主要工作是促进他人做好工作而不是事必躬亲地去做好工作。哪怕自己最擅长的工作也要尽量委托他人去干，自己尽量将精力集中在“管理”上，并对工作的好坏负有最终的责任。

2. 从组织的纵切面来看，组织的工作人员分两类：

综合管理人员：小企业的总经理即为综合管理者，统管组织中生产、营销、人事、财务在内的全部活动；大型组织，比如跨国公司，各事业部的经理，如通用、杜邦公司在进行组织改革时采纳的是事

业部经理,他们统管各分部的生产、营销、人事、财物的全部活动。

专业管理人员:生产部门、营销部门、人事部门、研究开发部门的管理者。主要是在履行管理职能中工作内容的侧重点有所不同,如计划工作,营销部门做产品定价、推销方式、销售渠道的计划安排;人事部门做人员招募、培训、晋升等的计划安排。

四、管理者的技能要求

管理的技能要求包括:

1. 技术技能。它是指从事自己管理范围内的工作所需的技术和方法。技术技能对基层管理者来说尤其重要,因为他大部分时间都是从事训练或回答下属人员有关具体工作方面的问题,因而必须知道如何去做下属人员所做的各种工作。具备技术技能,才能更好地指导下属工作,更好地培养下属,由此成为受下级尊重的有效管理者。

2. 人际技能。它是指与组织单位中上下左右的人打交道的能力,包括联络处理和协调组织内外人际关系的能力,激励和诱导组织内工作人员的积极性、创造性的能力,正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。人际技能是一种重要技能,对各层管理者都具有同等重要的意义。在同等条件下,人际技能可以极为有效地帮助管理者在管理工作中取得更大的成效。

3. 概念技能。它是指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。概念技能的重要表现之一是分析和概括问题的能力,即管理者能够迅速、敏捷地从复杂而混乱的动态情况中辨别出各种因素的相互作用,抓住问题的起因和实质,预测问题发展下去会产生什么影响,需要采取什么措施来解决问题,这种措施实施以后会出现什么后果。形势判断能力是概念技能的又一表现,管理者通过对外部和内部形势的分析判断,预见形势将朝什么方向发展,以便充分利用好形势,发展组织的事业,同时采取措施对付不利形势,使组织获利最多或损失最少。各种研究表明,出色的概念技能