

管理 理论与实务

赵丽芬 主编



清华大学出版社

管理 理论与实务

赵丽芬 主编

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

当今世界,知识经济迅速发展,经济全球化趋势日益增强,传统管理面临着全新的环境,管理者以及参与管理过程的人们必须在系统了解管理的基本原理和方法的同时,及时把握管理理论的最新动态。本书正是适应当前经济社会发展的客观需要而编写的。其主要特点是:(1)体例创新,在每章结束后附有相关案例;(2)内容创新,借鉴国内外最新研究成果,增加了“企业的社会责任与管理道德建设”等内容;(3)凸显管理的实践性,从文化视角比较分析美国和日本管理模式的异同以及加入 WTO 给中国企业带来的影响。

本书既适于作为管理类硕士研究生、大学本科生专业课教材使用,也可作为其他学科、其他各类学生的参考书。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

管理理论与实务/赵丽芬主编. —北京:清华大学出版社,2004.9

ISBN 7-302-09323-7

I. 管… II. 赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 087890 号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:苗建强

印 装 者:清华大学印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:20.75 字数:419 千字

版 次:2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-09323-7/F·893

印 数:1~5000

定 价:29.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

进入 21 世纪,知识经济迅速发展,经济全球化趋势日益增强,科技进步日新月异,这变化着的一切深刻影响着人们的价值观念,改变着人们的生活方式和工作方式。在新的时代背景下,管理作为一项整合社会资源的重要活动显得更加重要,它承载着比以往任何时候都更加繁重的任务,这就是全面推进生产力水平的提升,充分满足人们的多元化需要和社会发展的需要。

新的时代背景使传统管理面临着一个全新的环境和一系列需要重新审视的课题,管理变革与创新成为大势所趋。同时,它也使企业面临着更加激烈的竞争和严峻的挑战,要求管理者必须适应社会经济文化背景的新变化,树立全新的管理理念,采用全新的管理手段,建立全新的管理模式,为此,管理者以及参与管理过程的人们就需要在系统了解管理的基本原理和方法的基础上,及时把握管理理论的最新动态,及时充实管理的新知识,掌握新方法。这也为从事管理教学与研究的学者提出了新的任务,即以前人的相关研究成果为基础,系统总结、提炼近些年来出现的新的管理思想和新的管理理论,进一步丰富管理科学的内容体系,最大可能地宣传、推广这些新的研究成果,从而使理论更好地服务于实践。

本书是适应当前经济社会发展的客观需要,在总结数年教学经验以及《管理学概论》(上海,立信会计出版社,2001 年)的编写经验的基础上完成的。其主要特点是:

1. 体例新颖

具体体现在,在每章前都明确提出“学习目的与要求”,以便于读者在进入内容学习之前就能够基本了解本章的学习重点;每章结束后,均有“本章小结”,以帮助读者归纳和整理思路,更好地把握学习要点;为了体现管理学的实用性,在每章后都附有“案例分析”;最后就本章的主要内容提出了需要“复习与思考”的问题。

2. 内容有所创新

较广泛地借鉴了国内外相关研究的最新成果,增加了“企业的社会责任与管理道德建设”、“知识管理”等新内容。

3. 凸显管理的实践性

不但在“管理前沿”中介绍了“流程再造”这一管理变革与创新的新构想,而且还专设

一章从文化视角对美国、日本及中国的企业管理实践进行了比较研究。

本书适合作为管理类硕士研究生、大学本科生的专业课教材,也可作为其他学科、其他专业学生的参考书使用。

本书共十七章,由中央财经大学赵丽芬教授任主编并负责总纂。各章的写作分工如下:

赵丽芬:第一章、第二章、第十二章、第十六章和第十七章;

葛建新:第三章;

张淑君:第四章、第五章和第六章;

王海妹:第七章、第八章和第九章;

傅晓霞:第十章和第十一章;

苗月新:第十三章和第十五章;

林 光:第十四章。

在本书编写过程中,参阅了大量国内外有关研究成果,对所涉及的专家学者表示衷心感谢。清华大学出版社的领导和有关同志,对出版本书给予了亲切指导和大力支持,并付出了艰苦的劳动,在此,谨向他们表示最诚挚的谢意。

由于编者水平有限,时间仓促,书中不妥之处在所难免,恳请广大读者不吝赐教。

赵丽芬

2004年7月于中央财经大学



目录

第一章 管理概述.....	1
第一节 管理的概念、性质和作用.....	1
一、管理的概念.....	1
二、管理的性质.....	2
三、管理的作用.....	3
第二节 管理的职能.....	3
一、管理职能的基本内涵.....	3
二、管理职能之间的关系.....	5
第三节 管理者.....	5
一、管理者的概念.....	5
二、管理者的角色.....	6
三、管理者的技能.....	7
本章小结.....	8
案例分析.....	9
复习与思考题.....	9
第二章 管理理论的产生与发展.....	11
第一节 中国早期的管理思想.....	11
一、中国早期的管理思想.....	11
二、中国早期管理思想的影响.....	13
第二节 西方早期管理思想.....	13
一、西方早期管理思想的产生.....	13
二、西方早期典型的管理思想.....	14
第三节 西方古典管理理论.....	15
一、科学管理理论.....	15

二、组织管理理论	17
三、“理想的行政组织”理论	21
第四节 西方现代管理理论	22
一、行为科学理论	22
二、管理科学理论	24
三、“热带丛林”现象	25
本章小结	27
案例分析	28
复习与思考题	28
第三章 企业的社会责任与管理道德建设	29
第一节 对社会责任的基本认识	29
一、社会责任的概念	29
二、企业社会责任的演进趋势	33
三、关于企业社会责任的不同观点	35
四、社会责任与经济绩效	37
第二节 企业社会责任	38
一、企业社会责任的基本原则	38
二、企业社会责任的主要内容	39
第三节 管理道德建设	41
一、管理道德的内涵及加强管理道德建设的必要性	41
二、不同的道德观	43
三、影响管理道德水平的主要因素	44
四、管理道德建设的基本途径	46
本章小结	48
案例分析	49
复习与思考题	50
第四章 计划概述	51
第一节 计划的概念与特点	51
一、计划的概念	51
二、计划的特点	52
三、计划在企业运营中的作用	53
第二节 计划的分类	54



一、战略计划与行动计划	54
二、长期计划、中期计划和短期计划	54
三、具体计划和指导性计划	54
四、专题计划和综合计划	55
第三节 计划的编制过程	55
一、估量机会	55
二、确定目标	55
三、确定前提	55
四、拟定并评价备选方案	56
五、选择方案	56
六、制定派生计划	56
七、预算,使计划数字化	56
第四节 战略管理与企业家精神	56
一、战略管理的概念	56
二、战略环境分析	57
三、战略选择	66
四、企业家精神	70
本章小结	71
案例分析	71
复习与思考题	73
第五章 计划技术与计划的组织实施	75
第一节 计划的前提——预测	75
一、预测的概念及其意义	75
二、预测的分类	76
三、预测的方法	78
第二节 时间管理	81
一、时间管理在管理学中的含义	81
二、管理者的时间	81
三、有效的时间管理	82
第三节 目标管理	83
一、目标管理的基本思想	83
二、目标管理的基本过程	84
三、影响目标管理效果的主要因素	86

本章小结	87
案例分析	88
复习与思考题	88

第六章 决策

第一节 决策的概念与分类	89
一、决策的概念	89
二、决策的分类	90
三、决策的作用	92
第二节 决策过程	94
一、发现问题,分析原因	94
二、拟定备选方案	95
三、评价和选择方案	96
四、决策的执行与检查	98
第三节 决策方法	98
一、定性决策方法	98
二、定量决策方法	99
第四节 决策行为	102
一、决策的有效性	102
二、群体决策	104
本章小结	105
案例分析	106
复习与思考题	106

第七章 组织概述

第一节 组织的概念与分类	107
一、组织的概念及其功能	107
二、组织的分类	109
第二节 组织结构	110
一、组织的概念	110
二、影响组织结构的主要因素	112
三、组织结构的具体形式	115
四、组织结构的变化趋势	120
第三节 组织设计	122



一、组织设计的概念	122
二、组织设计的任务和原则	123
三、组织设计的内容	126
四、组织设计的程序	127
本章小结	128
案例分析	129
复习与思考题	129
第八章 人力资源管理	131
第一节 人力资源管理基础	131
一、人力资源的概念与特征	131
二、人力资源在现代经济发展中的作用	134
三、人力资源管理的概念	134
第二节 人力资源规划	136
一、人力资源规划的概念及其作用	136
二、人力资源规划的内容	137
三、人力资源规划的基本程序	137
第三节 员工招聘	138
一、招聘的作用与程序	138
二、人员的选拔	140
三、人员的录用	142
第四节 员工的培训与发展	143
一、员工培训的目的与内容	143
二、员工培训的方法	144
三、员工的职业发展	145
第五节 绩效评估	148
一、绩效评估的目的与标准	148
二、绩效评估的方法	149
三、绩效评估的实施	151
本章小结	152
案例分析	153
复习与思考题	153

第九章 组织文化与组织变革	155
第一节 组织文化建设与管理	155
一、组织文化的概念与特征	155
二、组织文化的结构与内容	157
三、组织文化的功能	158
四、组织文化的塑造	159
第二节 组织变革的基本规律	160
一、组织变革的动因	160
二、组织变革的推动力量	163
第三节 组织变革管理	165
一、组织变革的阻力	165
二、组织变革阻力产生的原因	165
三、排除组织变革阻力的方法	166
第四节 组织变革的内容与程序	167
一、组织变革的内容	167
二、组织变革的程序	169
三、组织变革的方式	170
本章小结	172
案例分析	173
复习与思考题	174
第十章 领导概述	175
第一节 领导的概念及其职能	175
一、领导的概念	175
二、领导的职能	177
第二节 领导者的权威	179
一、领导者的权威的影响因素	179
二、权力性影响力	179
三、非权力性影响力	180
四、权力性影响力与非权力性影响力的关系	182
第三节 人性假设与领导理论	182
一、人性假设	182
二、领导作风与领导行为理论	186



三、领导权变理论	190
本章小结	195
案例分析	196
复习与思考题	198
第十一章 激励原理	199
第一节 激励的概念与作用	199
一、激励的概念	199
二、激励的作用	201
第二节 个体与群体行为分析	202
一、个体行为分析	202
二、群体行为分析	204
第三节 激励过程	211
一、需要	211
二、动机	213
三、行为与激励	215
本章小结	217
案例分析	218
复习与思考题	220
第十二章 激励理论与方法	221
第一节 内容型激励理论	221
一、需要层次论	221
二、双因素理论	223
三、后天需要理论	225
第二节 过程型激励理论	226
一、公平理论	226
二、期望理论	227
第三节 行为修正型激励理论——强化理论	229
一、强化理论的基本内容	229
二、强化理论的实践意义	229
第四节 激励方法	230
一、物质激励	230
二、精神激励	231

本章小结	233
案例分析	234
复习与思考题	235
第十三章 沟通与冲突管理	237
第一节 沟通原理	238
一、沟通的概念及其过程	238
二、组织内部的沟通	241
三、组织之间的沟通	243
第二节 组织沟通的管理	244
一、有效沟通的障碍	244
二、有效沟通的实现	246
第三节 组织冲突与谈判	247
一、产生冲突的原因	247
二、冲突管理	250
三、有效谈判的实施	252
本章小结	254
案例分析	255
复习与思考题	256
第十四章 控制概述	257
第一节 控制的概念	257
一、控制的概念	257
二、控制职能与其他管理职能的关系	260
第二节 控制的分类与原则	262
一、控制的分类	262
二、控制的原则	264
第三节 控制过程	267
一、确定控制标准	267
二、衡量实际业绩	268
三、纠正偏差	269
第四节 有效控制的前提条件	269
一、控制必须有一个科学合理、切实可行的计划	269
二、控制应有专司控制职能的组织机构和人员	269



三、组织中控制系统的控制对象是整个组织的活动	270
四、控制必须要有畅通的信息反馈渠道	270
本章小结	271
案例分析	271
复习与思考题	273
第十五章 控制方法	275
第一节 预算控制	275
一、预算的编制	275
二、预算的种类	276
三、预算的作用及其特点	278
第二节 生产控制	279
一、对供应商的控制	279
二、库存控制	281
三、质量控制	281
四、时间控制	283
第三节 其他控制方法	284
一、比率分析	284
二、经营审计	285
三、其他方法	287
本章小结	287
案例分析	288
复习与思考题	289
第十六章 管理前沿	291
第一节 知识经济的发展及其对管理的影响	291
一、知识经济的内涵	291
二、知识经济向传统管理提出了严峻的挑战	292
三、知识经济为管理变革与创新奠定了现实基础	293
第二节 管理变革与创新进入新的发展阶段	294
一、流程再造——管理变革与创新的最新构想	294
二、知识管理——一种全新的管理模式	295
第三节 21 世纪管理发展大趋势	297
一、以创新型管理应对个性化需要	297

二、把知识作为企业的核心资源	297
三、通过学习充实企业的发展后劲	297
四、快速的应变力是企业基本素质的重要标志	297
五、通过分权来提高组织效率	298
六、团队精神将把未来企业导向成功	298
七、多重目标成为企业的永恒追求	298
八、企业发展战略要适应经济全球性和可持续发展大趋势	299
九、管理以人为本	299
十、跨文化管理是未来企业管理的必然趋势	300
本章小结	300
案例分析	300
复习与思考题	301
第十七章 企业管理实践的国际比较	303
第一节 美国企业管理的一般特征及其发展趋势	303
一、美国企业管理的一般特征	303
二、美国企业管理的最新变化及其发展趋势	304
第二节 日本企业管理的一般特征及其发展趋势	305
一、“日本式管理”的传统特征	305
二、日本企业管理的最新变化及其发展趋势	307
第三节 美日企业管理差异的文化根源	308
一、管理与文化	308
二、美国文化及其对美国企业管理的影响	309
三、日本文化及其对日本企业管理的影响	310
第四节 中国企业管理的演进及其发展趋势	311
一、计划经济时期的中国传统企业管理及其文化背景	311
二、中国企业管理现状及其文化背景	312
三、加入 WTO 给中国企业带来的影响与对策	313
本章小结	316
案例分析	316
复习与思考题	317
主要参考书目	318

管理概述

[学习目的与要求]

学完本章后,应当能够:

- (1) 理解管理的内涵;
- (2) 熟悉管理的性质;
- (3) 掌握管理的职能;
- (4) 了解管理者的角色及其技能。

管理是一种社会现象,管理活动与人类的社会实践活动密切相关。在人类社会,管理无处不在,无时不有。人类社会的产生与发展过程,同时也是不断积累管理经验、不断提高管理水平、不断培育优秀管理人才的过程。本章主要阐述管理的概念、性质和职能,明确管理者在管理中所扮演的角色及其应当具备的技能。

第一节 管理的概念、性质和作用

一、管理的概念

所谓管理是指在特定的环境下,管理者通过执行计划、组织、领导、控制等职能,整合组织中的各种资源,实现组织既定目标的活动过程。管理的这一定义具有以下四层含义。

(1) 管理是一种有意识、有目的的活动过程,它服务并服从于组织目标。由于任何组织都是为实现某种目标而组成的人 and 技术的系统,而管理活动又恰恰是围绕组织目标进行的,所以,管理是管理者为了实现组织目标而对被管理者施加影响的、有意识的活动过程,管理对任何组织而言都不可或缺。

(2) 管理是一个连续进行的活动过程。实现组织目标的过程,同时就是管理者执行计划、组织、领导、控制等职能的过程。由于这一系列职能之间是相互关联的,从而使得管理过程体现为一个连续进行的活动过程。在管理过程中执行的计划、组织、领导、控制等

各项职能,无不体现出管理具有一定的目的性。

(3) 管理活动是在一定环境中进行的。在开放的条件下,任何组织都处于千变万化的环境之中,复杂的环境成为决定组织生存与发展的重要因素。因此,管理者在进行经营决策时不能不充分估计环境对组织活动的影响,要能够适应环境的变化,审时度势,机智应对,以确保组织目标的顺利实现。

二、管理的性质

(一) 管理的自然属性和社会属性

2 管理具有双重属性,即同社会化大生产相联系的自然属性、同社会制度相联系的社会属性。从根本上讲,管理之所以具有双重属性,是因为其对象——社会生产过程本身就具有双重属性。我们知道,任何社会生产都是在一定的生产方式下进行的,生产过程既是物质资料的再生产过程,同时也是生产关系的再生产过程,这就决定了对生产过程所进行的管理相应地具有双重属性。一方面,管理是适应共同劳动的需要而产生的,在社会化大生产条件下,管理具有组织、指挥与协调生产的功能,是社会劳动过程的普遍形态,只要进行社会化大生产,就必然要进行管理,这就是管理的自然属性,它反映了社会劳动过程的一般要求,是各种不同生产方式下共有的一系列经验和相关科学方法的总结。这就是说,管理的自然属性决定于生产力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。另一方面,管理又是适应一定生产关系的要求而产生的,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。管理的社会属性取决于社会生产关系的性质,与生产力发展水平无关,劳动的社会结合方式不同,管理的社会性质也就不同,管理的社会属性是管理的特殊属性,它表现为劳动过程的特殊历史形态,为某种生产方式所特有。

(二) 管理的科学性和艺术性

1. 管理的科学性

强调管理的科学性,旨在表明管理是一门科学。管理科学的形成经历了漫长的岁月。自有人类历史以来,人们在由简单到复杂的管理实践中,不断总结成功的经验和失败的教训,经过长期的研究、探索和提炼,使管理的思想萌芽逐步形成简单的概念进而发展成为一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系,使得管理活动能够在一系列体现管理客观规律的原理、原则和方法的指导下进行。不但如此,人们还不断地通过管理活动的结果检验管理理论与方法的正确性及有效性,从而使管理科学的理论与方法在实践中不断得到丰富和发展。因此,管理作为一个活动过程,其间蕴涵着客观规律,成功的管理总是遵循客观规律办事的结果。如果管理者掌握了系统的管理知识、方法及其运行规