

21^{世纪} 经济管理类教材

管理学

Management

主 编 杨 敏
副主编 程 春 蒋志丹



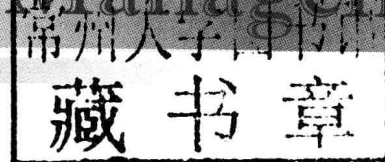
厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

21^{世纪} 经济管理类教材

管理学

Management



主 编 杨 敏
副主编 程 春 蒋志丹



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

管理学/杨敏主编. —厦门:厦门大学出版社, 2012. 8

(21 世纪经济管理类教材)

ISBN 978-7-5615-3527-1

I. ①管… II. ①杨… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 152174 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门市软件园二期望海路 39 号 邮编:361008)

<http://www.xmupress.com>

xmup@xmupress.com

厦门集大印刷厂印刷

2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

开本:720×970 1/16 印张:28.75

字数:500 千字 印数:1~3 000 册

定价:42.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

前言

管理在现代社会发展中起着日益重要的作用,是现代社会文明发展的三大支柱之一,它与科学和技术三足鼎立。人类经历了农业革命、工业革命这样两个文明浪潮以后,即将迎来以全新技术为主要特征的“第三次浪潮”。可以预测,全新的技术,高速度的发展必将需要一套更科学的管理,才能使新的技术、新的能源、新的材料充分发挥它们的作用。比起过去和现在,未来的管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

管理学是经济管理类各专业的公共专业基础平台课,是一门必修课程。目前在国内外几乎所有高校管理类专业中都开设本课程。管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。目前有很多尚没有正式管理者头衔和实际管理经验的人们都希望对管理工作的开展过程有个比较系统、全面的了解,以便为他们未来登上管理舞台奠定坚实的基础。其实这些人在他们的日常工作、学习和生活中,作为一个自我管理者,都多多少少在实践着他们自己也许还没有清晰觉察到的管理活动。所以,将自身体验到的或从他人身上观察到的管理实务与本书介绍的管理基本知识结合起来,你会发现,学习管理学这门课程不仅有益、有趣,而且颇具现实意义。

本书编写以应用型本科大学人才培养目标为指南,在阐述管理理论的同时突出实践,重视管理技能的培养。本书内容丰富、理论完整,主要呈现如下几个特点:

1. 体系完整,突出主线

本书分为六篇:管理总论、决策与计划篇、组织职能篇、领导职能篇、控制职能篇和创新篇。既介绍管理理论和实践的基本知识,又结合现代科学技术飞速发展条件下管理理论和实践的发展趋势,研究计算机技术、网络技术 etc 最新成就在管理上的应用,使教学内容适合当前管理的新发展。同时,以管理的四大职能——计划、组织、领导、控制为基本主线,对每一职能的具体内容进行深入介绍,包括过程、原则等,让读者在对管理过程整体把握的前提下,掌握管理实践操作的具体方法和技巧。

2. 深入浅出,易于理解

由于管理学是经济管理类专业学生的一门专业基础课,是学生今后学习管理专业课程的基础,因此,在内容的组织上考虑了学生的易接受性,从组织、管理者的角色、技能等基本内容开始介绍,逐步深入。同时,在内容的叙述上深入浅出,尽量用平实的语言将相关理论呈现给读者。

3. 案例教学,提高能力

本书的编写充分考虑了学生的学习规律和思维特点,在每章的开头引入了引导案例,启发学生带着问题学习,寻求问题的答案,激发学生的学习兴趣,培养学生独立思考的能力和创新能力。同时,在每章的结尾,也安排了一个讨论案例,提供的案例侧重讨论、思考和学生的参与,把讨论和学生参与的时间和空间留在课堂,提高学生理论联系实际、分析问题和解决问题的能力。

本书由仰恩大学杨敏主编,程春、蒋志丹担任副主编。具体编写分工如下:第一章、第二章由付月编写;第三章、第七章、第八章由程春编写;第四章、第五章、第九章由蒋志丹编写;第六章、第十二章由夏能涛编写;第十章、第十一章、第十四章由杨敏编写;第十三章由许惠铭编写。全书由杨敏负责统稿、修改并定稿。

本书在编写过程中,参考和借鉴了诸多专家、学者的有关著作和研究成果,在此表示诚挚的谢意。由于时间仓促、查阅的资料有限,书中疏漏之处,恳请广大同行和读者批评指正,编者不胜感激。

本书的编写得到了仰恩大学校长朱秀文教授、管理学院何杨英院长的支持,他们的关心和帮助给了我们巨大的勇气和信心,在此深表感谢。同时,还要感谢给予我们帮助的同事以及我的学生们,谢谢大家的支持!

杨 敏

目 录

第一篇 管理总论

第一章 管理概述	3
第一节 管理者与组织	4
第二节 管理的概念与性质	7
第三节 管理职能	11
第四节 管理者的角色与技能	13
第二章 管理思想与管理理论的发展	20
第一节 中外早期管理思想	21
第二节 古典管理理论	26
第三节 行为科学理论	35
第四节 现代管理理论	39
第三章 道德与社会责任	48
第一节 道德与崇尚道德的管理	49
第二节 管理者道德行为的影响因素	53
第三节 提升员工道德修养的途径	56
第四节 社会责任与利润取向	59
第四章 组织环境	70
第一节 组织环境概述	71
第二节 组织宏观环境	75
第三节 行业环境	86
第四节 组织文化	93

第二篇 决策与计划职能

第五章 决策与决策方法	107
第一节 决策与决策理论	108
第二节 决策的程序	116
第三节 决策的影响因素	119
第四节 决策的方法	122
第六章 计 划	134
第一节 计划的概念及类型	135
第二节 计划原理及其制订	145
第三节 目标管理	153
第四节 计划方法	158
第五节 战略计划	163

第三篇 组织职能

第七章 组织设计	183
第一节 组织概述	184
第二节 组织设计的原则	188
第三节 组织结构的选择	200
第四节 组织结构的形式	203
第五节 集权与分权	210
第八章 人力资源管理	221
第一节 人力资源管理概述	222
第二节 人力资源规划	227
第三节 人员招聘与选拔	230
第四节 员工培训	238
第五节 绩效评估	243
第六节 薪酬管理	247

第九章 组织变革·····	258
第一节 组织变革的一般规律·····	260
第二节 管理组织变革·····	265

第四篇 领导职能

第十章 领导概论·····	285
第一节 领导的实质与作用·····	286
第二节 领导特质理论·····	292
第三节 领导行为理论·····	293
第四节 领导权变理论·····	300
第五节 领导艺术·····	306
第十一章 激励·····	316
第一节 激励的原理·····	317
第二节 激励的内容理论·····	322
第三节 激励的过程理论·····	328
第四节 激励的行为改造理论·····	333
第五节 激励实务·····	336
第十二章 沟通·····	345
第一节 沟通概述·····	347
第二节 沟通的分类·····	353
第三节 有效沟通的障碍及改善·····	364
第四节 沟通的技能与方法·····	372

第五篇 控制职能

第十三章 控制职能·····	389
第一节 控制概述·····	390
第二节 控制过程·····	397
第三节 控制技术与方法·····	401

第六篇 创新

第十四章 管理技术与创新·····	415
第一节 创新概述·····	416
第二节 技术创新·····	425
第三节 组织创新·····	435
参考文献·····	448

第一篇

管理总论

第 1 章 管理概述

学习目标

- 掌握管理的基本概念、含义和特点；
- 熟悉管理的基本职能及它们之间的相互关系；
- 区分不同类型的管理者，了解管理者在组织中所承担的角色；
- 掌握管理者应具备的基本管理技能，了解管理技能与管理层次之间的关系。

中英文对照专业名词

管理 management

管理职能 function of management

管理者 manager

管理技能 management skills

引 例

H 电脑公司是一家科技应用企业。公司创办时，董事会破格从地产公司电脑服务部聘任优秀员工 A 为公司总经理。理由是：A 在电脑应用及智能化工程实施方面的技术水平较高，属内行。A 上任三个月，工作积极、勤奋，带领员工刻苦钻研技术业务。但他不知道怎么经营和管理，公司经营处于停滞不前的状况。董事会决定将其撤换掉，但处理方法不当会挫伤 A，并对其各方面产生负面影响。

如何平衡，董事们提出了各自的想法。董事 C 的看法：把他增选进董事会，然后兼任公司技术负责人。董事 Z 的看法：让他做分管技术的副经理，享受经理待遇。董事 Y 的看法：我们需要的是懂管理、能带领员工扩大经营规模、创造效益的经理，既然他不行，那就撤职让他专干业务，那不就行了吗？现

在企业对人的管理不必太顾虑,该咋办就咋办。董事 S 的看法:把他调回,给他 3 000 元辛苦奖,开个离职欢送会,大家吃顿欢送饭。董事长 H(领导层的权威)的看法:(1)A 是一个有技术的优秀员工,是我们企业的财富,是我们没有给他摆好位置,这是我们的失误;(2)A 正是公司最需要的专业人才,公司正要依靠这样一些技术尖子来发展,调走他会影响到公司技术工作;(3)目前我们选定的经理 J 虽有经营管理经验,但技术业务不太熟,需要 A 帮助,增选 A 进董事会不合适,若他作为董事兼技术总负责,而不是董事的新任经理,在领导工作中会有难度;(4)若简单把 A 撤换掉,会产生很大的负面影响,这个问题不宜简单化;(5)我的意见是设总经理,由我兼任。设两个总经理助理,拟聘的经理 J 任总经理助理,负责公司日常的经营管理工作,A 任总经理助理兼技术部经理。对年轻的优秀员工 A(24 岁),我们应采取积极培养的方针,通过传、帮、带,使他既在业务上保持高水平,又在经营管理方面能有所突破。通过一段时间的运作,在适宜时,我退出,那时必须建立一套稳定的、能力强的领导班子。H 的意见通过后立即得到了实施,公司的经营状况有了起色,A 依然积极勤奋。半年后,H 退位,J 任总经理,A 任副总经理分管技术,公司运转良好。

在任命之初,为什么董事会没有考虑到 A 仅仅只是一个技术型人才? 其实对技术层面上的人的运用,一直是一个争议性很大的问题。你认为对 A 的任用主要应该注意哪些关键环节? 你从这个案例中能否体会到管理者在经营活动中如何把握科学性和艺术性的平衡问题? 本章将为你解答这一系列的疑问。

第一节 管理者与组织

在人类的活动中,无时不存在管理,无处不需要管理。正如一个美国学者所讲的,一个单独的人不会需要管理,但当两个人共同工作,如抬木头时,就必须有一个人叫:“一二三,扛上肩! 一二三,齐步走!”这就是管理了,因为这里存在着协调,存在着为实现共同目标所需要的意志、力量的协调。由此可见,凡是在由两人以上组成的,需要通过协调,达到一定目的的组织中就存在着管理工作。在学习什么是管理之前,我们先来了解一下管理的载体——组织以及承担管理工作的人——管理者的相关内容。

一、组织的定义

组织是对为了完成某些特定目的的人们的系统性安排。你所就读的学

院、大学就是一个组织。你们大学的学生会、校医院、足球队，政府机构、海尔公司、消费者协会、教会等都是组织。

组织具有三个共同的特征：

第一，每个组织都有一个明确的目的，这个目的般由一个或一组目标来表示。

第二，每个组织都是由人组成的，这意味着组织由两个或两个以上的人组成。

第三，每个组织都建立了一种系统性结构，用以规范和限制组织成员的行为。

因此，组织是指一种由人组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

二、管理者(managers)和操作者(operatives)

管理者工作在组织中，但并非所有在组织中工作的人都是管理者。组织中的成员分为两部分：管理者和操作者。操作者直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的责任。例如，电视机生产线上的装配工、餐馆里炒菜的厨师、商店里的售货员。管理者是指挥别人活动的人。如图 1-1 所示，管理者处于操作者之上的组织层次中，管理者一定有下级，一般不从事具体工作，而是委托他人去做。管理者仅进行计划安排、组织落实、指导、激励、检查和控制他人的活动。

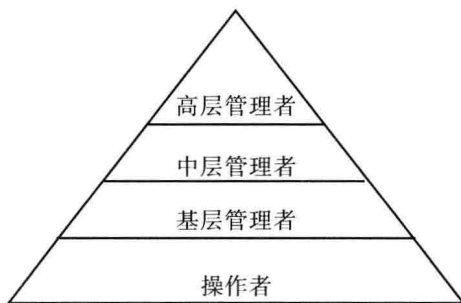


图 1-1 组织的层次

不同的管理人员处于不同的管理岗位上，对管理人员进行分类可按纵向的管理层次或者横向的管理领域加以区分：

1. 组织不同层次的管理者

按照管理者所处的组织层次不同可将管理者分为高层管理者、中层管理

者和基层管理者。

高层管理者是组织中的高级管理人员,负责制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。在与外界交往中,高层管理者往往代表组织以“官方”的身份出现。高层管理者是组织的战略管理者,如CEO是大组织中的高层管理者,也是企业的首席战略管理者。高层管理者对整个组织的管理负有全面的责任,并侧重负责制定组织的大政方针,沟通组织与外界的交往和联系等。高层管理者对组织的发展战略、行动计划、资源安排等拥有充分的权力。他们的决策是否正确,职权的运用是否得当都会直接关系到整个组织的兴衰,组织活动的成败。

中层管理者是位于组织中高层管理者和基层管理者之间的一个或几个中间层次的管理者。它们一般是部门经理、分部负责人、地区经理或生产厂、车间的负责人等。中层管理人员负责将高层管理部门制定的总体目标和计划转化为更具体的目标和任务,负责贯彻和执行高层管理者制定的目标和政策,监督和协调基层管理者的工作,他们更注重日常的管理事务。在组织中,传统的中层管理者的作用是贯彻高层管理者所制定的大政方针,并指挥其基层管理者的活动,根据上级的计划和部署,把具体的任务分配给基层单位,指导、协调和支持基层管理者的工作。中层管理者在组织中起承上启下的作用,对上下信息的沟通、政令的畅通等均负有重要的责任。现在中层管理者角色的变化要求他们不仅是管理控制者,而且必须支持下属并训练和指导他们,使其更具有创新精神。

基层管理者又称为运作管理者或者第一线管理者,是监督组织运作的最低层的管理者。他们的职责是对从事产品生产或服务的非管理员工进行日常监督管理,直接指挥和监督现场作业人员,保证上级下达的各项计划和指令的执行,出色完成上级下达的各项具体的任务。他们也要参加劳动,直接与作业人员打交道,协调和解决工作中所遇到的各种具体问题,它们遍布在组织的各个部门,是整个管理系统的基础。传统的基层管理者接受上层的指导和控制,但是现在优秀的公司里,他们的执行作用在变弱,为了实现组织的成长和新业务的开展,对其创新和创造性的需要在增加。

2. 不同领域的管理者

同一组织不同层次的管理者可以按照不同的业务领域来分类。在企业中的各级管理层次中,都可以有市场营销、财务、生产、人事等各类管理人员。

(1)市场营销管理人员。其主要职责和营销职能有关,即把该组织的产品和服务送到消费者的手中。营销职能包括市场调查、产品的调拨、定价与销售、促销与推广以及消费者心理研究等。有调查数据表明,美国一些大公司的

负责人中,13.7%都是搞营销出身,显然,市场营销调查职能对许多组织是十分重要的。

(2)财务管理人员。财务管理人员主要和组织的金融资源打交道。其主要职责包括资金筹集、预算、核算与投资等。有些机构如银行等金融机构,财务管理人员的需要量特别大。美国大公司负责人原先搞财务的约20%。成功企业的领导人必须精通财务知识。

(3)生产与运作管理人员。其主要工作是建立一个能为组织制造产品和服务的系统。在这一个系统中,他们负责计划,控制日常的运作活动。典型的任务包括生产控制、库存控制、质量管理、工厂布局、厂址选择及工作设计等。目前这一专业领域中的工具和原则,已普遍应用于服务业和其他各类组织。现代企业中提高生产率、节约稀缺资源、更有效利用能源等热点问题,使生产运作管理人员在许多组织中的地位变得更为重要。美国大公司中,大约10.7%的高层管理人员都有生产运作管理的经历。

(4)人力资源管理人员。主要负责人力资源规划、职工的招聘与挑选、培训与发展、设计报酬福利制度、制定绩效评估制度,以及解雇不称职的雇员等。在一些大企业、大公司中,这些活动都由一些单独的专职部门来处理,在一些小的组织中,则由若干人负责行使所有的人力资源职能。

(5)行政管理人员。行政管理人员或一般管理人员并不专门从事某一特定的管理专业领域的工作,但他们往往是一个通晓多方面知识的全才,而不是只受过某一领域训练的专才,他们基本上对管理各领域都有所了解并熟悉这些工作。

(6)其他类型的管理人员。除了上述的各类管理人员外,在许多组织中还有其他一些专职管理人员,例如,公共关系人员,负责处理与媒体之间的关系,以提高组织的形象;研究开发人员,负责协调组织的科研项目中科学家和工程师之间的活动。

第二节 管理的概念与性质

一、管理的概念

管理是现代人类各项生活中最重要的活动之一,它广泛存在于社会生活的各个领域,小至家庭、学校、企业,大至国家、社会等等。凡是一个由两个以

上的人组成的集体就离不开管理,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。

管理活动自古就有,但把管理活动看成一门科学进行研究,却是近一个世纪的事情。在人们研究的过程中,随着时代的不同,理论体系和派别的不同,对管理的定义也不尽相同。下面是西方和中国学者一些具有代表性的定义:

现代著名管理学家孔茨(Harold Koontz)提出:“管理是设计和维持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”

1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为决策贯穿管理的全过程,管理就是决策,一个组织是由决策者组成的系统。

罗宾斯则认为管理是指同别人一起,或通过别人使活动更有效地完成的过程。

综合各家学说,管理都强调了过程,过程包括管理者所执行的职能和主要活动,这些职能可概括为计划、组织、领导和控制;同时强调了效率(efficiency)和效果(effectiveness)。优秀的管理者做事是既有效率又有效果。有效果就是实现组织的目标,有效率就是通过最小的资源投入实现组织的目标。

效率表明了投入和产出之间的关系,是管理的极其重要的组成部分,管理人员所处置的各种资源,如货币、人力、设备、各种原材料,都具有稀缺性,管理就是如何使资源成本最小化、效率最大化。同时,管理还涉及怎样使活动得以完成,即寻求有效的成果。所以,效果是指组织目标的实现,管理还必须使活动实现组织预定的目标,即追求活动的效果。管理者实现了组织的目标,我们就说他是有效果的。因此,效率涉及的是活动的方式,效果涉及的是活动的结果。

因此,管理是各级管理者在执行计划、组织、领导和控制等各项职能的过程中,通过优化配置和协调使用组织内的各种资源:人力、物力、财力和信息等,有效地达到组织目标的过程。这一定义包含以下五个方面的含义。

(1)管理是在一定的环境条件下进行的,环境既为组织提供了机会,也对组织形成威胁。管理需要将所服务的组织看作一个开放的系统,它不断地与外部环境产生相互影响和作用。正视环境的存在,一方面要求组织设计和维持一种良好的环境,这种环境相对稳定同时又具有适应性;另一方面,管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都能奏效和通用的管理办法。

(2)管理的目的是实现组织目标。管理是一种有意识、有目的进行的活动过程。管理不能为管理而进行管理,只有在目标明确的基础上,才能组织并实