

 高职高专规划教材

浙江省精品课程教材

管理学基础

主 编 / 邹 非 王新萍

GUAN · Xue
Li Jichu



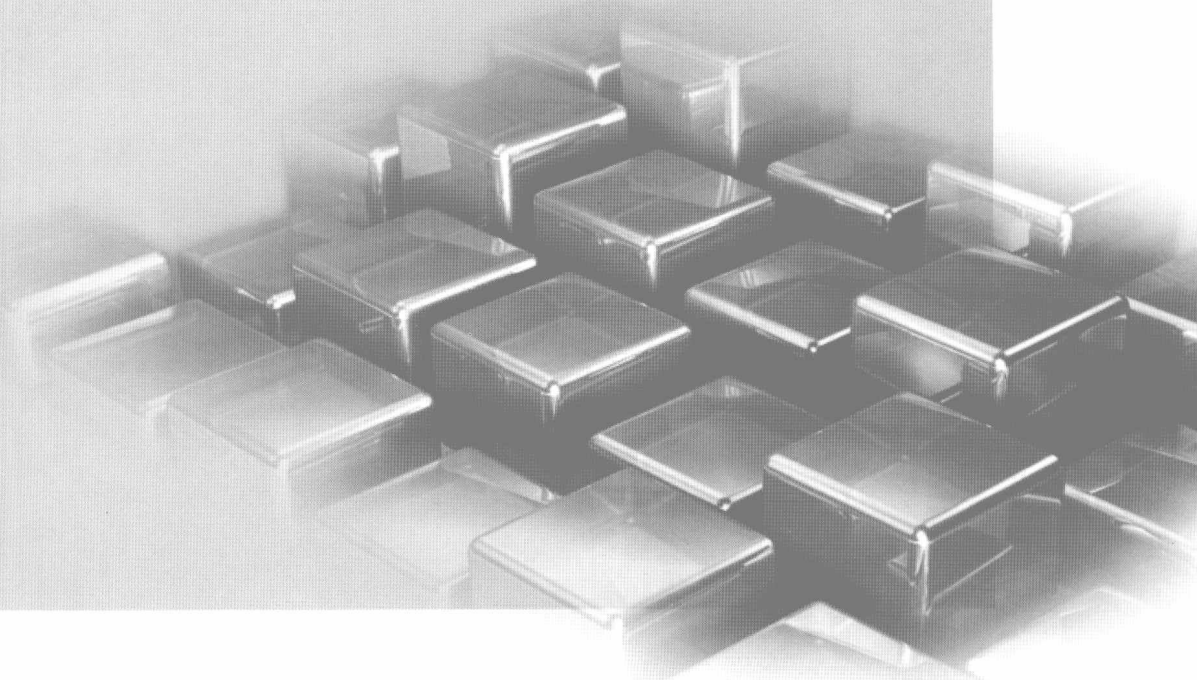
厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

 高职高专规划教材 浙江省精品课程教材

管理学基础

主 编 / 邹 非 王新萍

副主编 / 孙立新 王淑贞



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/邹非,王新萍主编. —厦门:厦门大学出版社,2008.12
ISBN 978-7-5615-3186-0

I. 管… II. ①邹…②王… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 198111 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门大学 邮编:361005)

<http://www.xmupress.com>

xmup @ public. xm. fj. cn

沙县方圆印刷有限公司印刷

2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:21 插页:2

字数:508 千字 印数:0001~3 000 册

定价:33.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

邹非，讲师、经济师，毕业于东北财经大学，2007年浙江省高等学校优秀青年教师资助计划获得者。2006年浙江省教育厅科研课题《基于温州民营企业的企业伦理问题研究》第二负责人；2007年浙江省精品课程《管理学》主要负责人；参与2007年浙江省高教学会规划课题《中小企业产业集群与创新环境的研究》；主持院级课题《以技能为导向的高职企业管理系列课程教学改革与专业技能养成途径的探索与实践》。在核心期刊发表学术论文多篇。

王新萍，副教授，毕业于首都经贸大学，从事教学工作14年，被评为2005年度浙江省“新世纪151人才工程”第三层次培养人员。2003年浙江省社科联重点课题《中国民营企业管理教学案例（温州）》第二负责人；2005年浙江省新世纪教改课题《以能力为核心、就业为导向，高职院校课程建设优化研究》；2006年浙江省社科联年度课题《中小学生廉政建设教育读本》。先后发表学术论文十几篇。

GUAN
Jichu LiXue

前 言

近几年来,高职高专教育发展迅速,越来越注重高职高专教育的应用导向,因此,如何在有限的时间内最大限度地突出课程的应用特色,是每一个教师都要面临的挑战。众所周知,管理学的发展很快,新模型、新理论不断涌现,这就要求我们的教师和管理学研究人员必须与时俱进,紧跟管理学的发展趋势,把管理学的新理念、新理论、新方法反映到教材、教学中。本书即是编者在实践基础上,结合近年教学经验的创新尝试。具体来说,本书有以下特色:

1. 适用范围。本教材的读者对象主要定位于高等职业院校、高等专科院校以及成人高校的管理类、经济类专业学生。也可供对管理有兴趣的读者阅读。

2. 内容特色。本教材行文力求生动、鲜明,内容表达遵循简明扼要、深入浅出、循序渐进原则,对一些重点难点讲解透彻。为了更好地进行教学,本书在兼顾学科体系的前提下,在编排上采用了理论与游戏、案例相结合的教学手段来加强课程的应用特色,力求营造一个师生互动的教学环境。

3. 结构体系。从高职高专培养应用型人才的角度来看,管理学教材除了依据“必需够用”的原则介绍管理的基本原理、基本知识外,还要能够按照管理工作的逻辑顺序安排全书章节。基于此,本书的内容结构从管理的基本知识、管理理论的演进、管理环境入手,强化管理的计划、组织、领导、控制等四个职能,最后介绍企业管理,形成一个3—4—1的体系结构。这个体系本质上就是管理过程体系。

4. 教学建议。希望教师在注重讲解管理的基本知识、基本理论的同时,根据本教材各章节的具体内容选择一些案例进行分析,以便学以致用,使学生能够逐步把所学的理论知识用于解决实际问题。另外,我们也希望具备条件的老师在正式讲解各个章节的理论知识前,能够选择合适的“活动”让学生做,这样能够提高学生的学习兴趣以及加强对理论知识的理解。

本书在编写过程中,参阅了目前已经出版的国内外的许多优秀教材、专著和相关资料,引用了其中一些相关的内容和研究成果,恕不一一详尽说明,仅在参考文献中列出,在此谨向有关作者致以衷心的感谢!另外,厦门大学出版社贾素文编辑不仅在文字上给予很多细心的帮助,而且参与了本书的整体规划,在此一并表示感谢!

本书由邹非拟订写作大纲,明确写作指导思想和具体要求,负责总撰定稿工作,并担任主编。全书共八章,具体编写分工如下:邹非,撰写第一章、第五章;王新萍,撰写第七章;王淑贞,撰写第八章;朱瑶,撰写第二章;梁福,撰写第三章;孙立新,撰写第四章;张琼亚,撰写第六章。

限于作者水平有限,书中难免有错误和不妥之处,请各位读者、前辈不吝赐教!

目 录

前 言

第一篇 导 论

第一章 管理的基本知识	(2)
第一节 管理	(5)
第二节 管理者	(15)
第三节 管理学	(26)
第四节 企业概述	(32)
第二章 管理理论的演进	(41)
第一节 西方管理理论的发展	(43)
第二节 中国管理思想	(71)
第三章 管理环境	(78)
第一节 管理环境概述	(79)
第二节 组织的外部环境	(82)
第三节 内部环境	(89)
第四节 企业的社会责任与管理道德	(100)

第二篇 管理职能

第四章 计划	(110)
第一节 计划和计划工作	(112)
第二节 创新	(133)
第三节 决策	(145)
第五章 组织	(163)
第一节 组织概述	(165)
第二节 常见的组织结构	(181)
第三节 人力资源管理	(189)
第四节 组织变革	(204)
第六章 领导	(214)
第一节 领导者与管理者	(216)
第二节 领导方式及其理论	(221)

第三节 激励理论·····	(231)
第四节 沟通·····	(248)
第七章 控制·····	(262)
第一节 控制概述·····	(263)
第二节 控制的过程·····	(268)
第三节 控制方法与技术·····	(274)
 第三篇 应用篇	
第八章 企业管理·····	(290)
第一节 市场营销管理·····	(292)
第二节 财务管理·····	(304)
第三节 生产运作管理·····	(313)
参考文献·····	(330)

第一篇

导论

第一章 管理的基本知识

学习目标

- ★ 掌握管理的概念及其基本职能
- ★ 掌握管理的基本原理、基本方法
- ★ 掌握管理者的分类、角色、技能要求
- ★ 了解管理学的地位、特点
- ★ 掌握管理的自然属性与社会属性
- ★ 掌握管理的科学性与艺术性
- ★ 了解企业的概念,了解企业的分类

能力训练

活动 1 纸飞机公司

[目的]

1. 理解管理的四个基本职能。
2. 应用计划与控制概念改进组织的绩效。

[时间要求]大约 90 分钟

[情景描述]

假定你所在的组就是一家纸飞机公司,公司与空军签订了生产飞机的合同。你必须建立一个组织以生产飞机,所生产的飞机必须达到与空军签订的以下合同要求,其成本如汇总表所示。

1. 空军将为每架飞机支付 20 000 元。
2. 生产的飞机必须通过严格的检验。
3. 不能达到合同要求的产量,每少一架飞机罚款 25 000 元。
4. 每架飞机的材料成本为 3 000 元。如果你投标 10 架飞机,只生产了 8 架,则你必须为其余的 2 架支付材料成本。此外,凡未通过检验的飞机也需支付材料成本。
5. 人工和其他管理费用假定为 300 000 元。

汇 总 表

第 1 轮:

投标: _____ 飞机 $\times$ 20 000 元/每架 _____结果: _____ 飞机 $\times$ 20 000 元/每架 _____减: 300 000 元管理费, _____ $\times$ 3 000 原材料成本, _____ $\times$ 25 000 罚款

利润: _____

第 2 轮:

投标: _____ 飞机 $\times$ 20 000 元/每架 _____结果: _____ 飞机 $\times$ 20 000 元/每架 _____减: 300 000 元管理费, _____ $\times$ 3 000 原材料成本, _____ $\times$ 25 000 罚款

利润: _____

第 3 轮:

投标: _____ 飞机 $\times$ 20 000 元/每架 _____结果: _____ 飞机 $\times$ 20 000 元/每架 _____减: 300 000 元管理费, _____ $\times$ 3 000 原材料成本, _____ $\times$ 25 000 罚款

利润: _____

[说明]

本练习可允许 6 人一组的多个小组参加。首先向这些小组同时说明练习的方法。每人应发给一份制作说明图(见附图)和一张汇总单,此外还有足够的纸板(要求纸版是统一规格的大张纸,学生自己裁剪成老师要求的规格)。做练习用的房间应足够大,使每个小组之间互不干扰,且各自有足够的工作空间。

▲参加者用生产方法做练习(要求每组提交一份生产计划)。

▲每组必须独立工作。

▲每组将选一位管理者和一位检验员,其余的参加者是雇员。

▲目标是以最能获利的方式制作纸飞机。

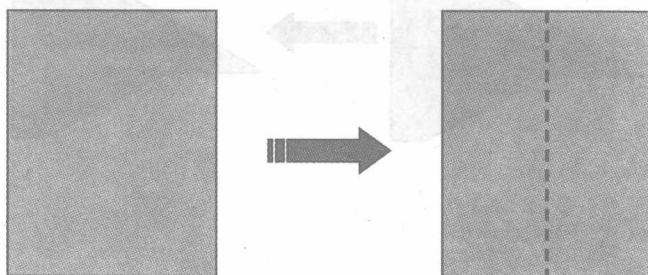
▲主持者给一个开始的信号然后一起开始,每一轮 10 分钟,各组之间展开竞争。

▲第一轮后,每个组应该向全体报告其产量和利润;每个组还要报告其计划、组织和控制纸飞机生产的方式。

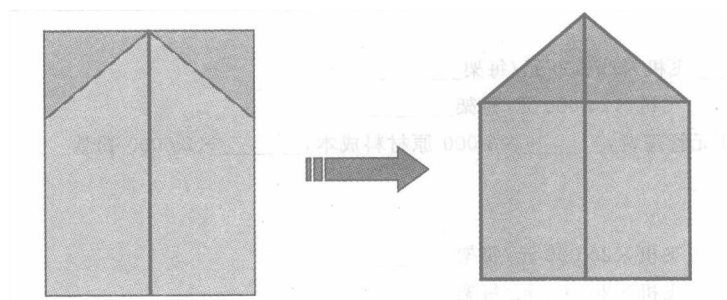
▲重复同样的程序直到总练习时间达到为止。

附:制作说明图

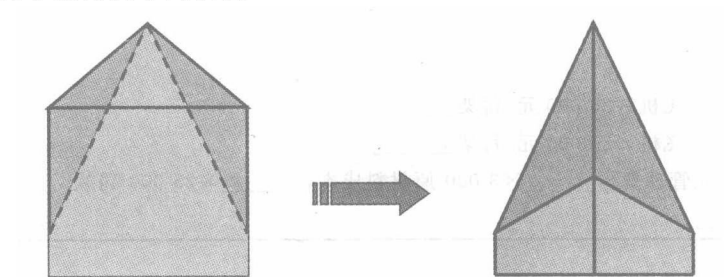
步骤 1:取一块纸版将其对折



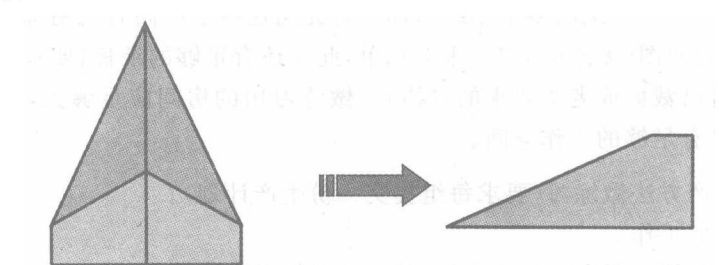
步骤 2: 将两个上角折向中间



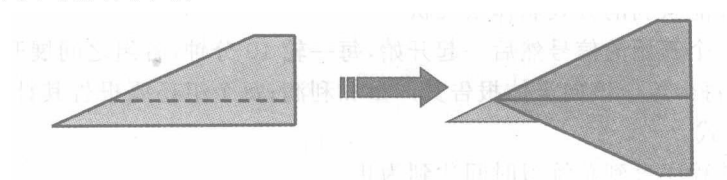
步骤 3: 将两个角再向中间折叠



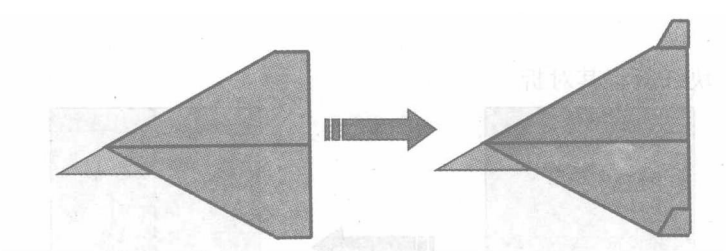
步骤 4: 对折



步骤 5: 将两个机翼向下折



步骤 6: 将两边的尾翼向上折



活动 2 认识身体结构

[目的] 了解不同层次的管理者、员工在企业中的作用

[程序]

1. 首先让学生观察人体结构框架示意图,如下:

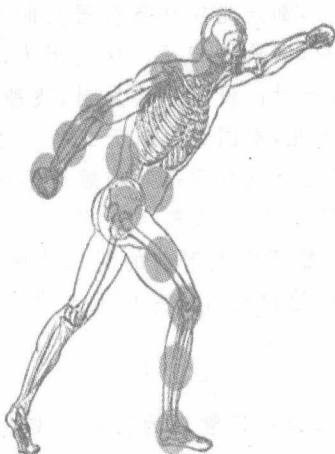


图 1-1 人体结构框架示意图

2. 请大家讨论人的身体结构框架;
3. 讨论人的身体框架中的主要部分是如何协调、共同参与进行活动的。

[注意事项]

讨论中抓住人的头脑、腰腹、四肢等关键环节;头脑象征企业的高层,腰腹象征企业的中层,四肢象征企业中的基层员工。

我的体会是_____

提示:企业为了达到共同的目标要让所有环节积极地参与协作,正如一个人行动需要头脑、腰腹、四肢良好的配合,共同参与。

理论精要

第一节 管 理

【引例】

神舟七号飞船诞生记

2008年9月27日16时34分,在发射升空43个小时后,神舟七号接到开舱指令,中国航天员开始了中国人的第一次舱外活动。16时41分,翟志刚顺利出舱。“神舟七号向全国人民、向全世界人民问好!请祖国放心,我们坚决完成任务!”翟志刚在太空向地球的人们

发出问候。此时,全世界为之沸腾了。

(一)计划

1. “神六”尚未起飞,“神七”方案已成

2004年底,人们还沉浸在神舟五号首次载人航天飞行成功的巨大喜悦中,中国载人航天工程已经启动了神舟六号、神舟七号乃至更远的计划。

纵观美俄载人航天发展历程,都是先攻克飞行器空间交会对接技术,再突破太空行走。中国载人航天在这一阶段的路径,则恰恰相反。这是因为,交会对接技术更难突破,需要的时间更长,载人航天工程如果太长时间没有一次发射,飞船外的其他系统闲置时间过长,可能造成人才流失和资源浪费。因此,中国载人航天工程太空行走和交会对接两大难关同时推进,承载太空行走任务的神舟七号飞行因需时较短而率先实施。2004年12月,中央专委正式批复载人航天第二步第一阶段立项,飞船系统启动了神舟七号飞船的方案设计和攻关工作。2005年4月,神舟六号飞船还在发射前的测试阶段,神舟七号飞船已完成了轨道舱结构方案设计报告评审。在推进舱和返回舱变化不大的情况下,这意味着神舟七号飞船的方案已经形成了。

2. 计划精细到两年半时间每一天干什么

神舟六号飞船研制获得了工程项目管理的国际金奖,但飞船系统科研人员仍不满意。飞船系统总指挥尚志带领富有经验的精干小分队,对飞船的研制生产测试等后续工作进行全程策划。

“神五”、“神六”是在前4艘无人飞船的基础上改进而来的,“神七”飞船轨道舱改成气闸舱,是个全新的产品,要重新做结构强度、振动、力学、热真空等各种试验。这使做计划时的未知因素大大增加,不仅要考虑每次试验需要什么保障条件、要达到什么目的,还要考虑试验失败怎么应对。

翻开厚厚的计划书,整个飞船系统每天干什么、谁来负责、目标是什么,都一清二楚。让人惊叹的是,2008年7月10日,当“神七”飞船进入酒泉卫星发射场时,大家发现,这两年半多的时间,每一天都是按计划书上走下来的,一天都不差。

(二)组织与实施

1. 试验:远比想象复杂

科研人员经过数学仿真计算分析,认为轨道舱研制难度不会太大。而轨道舱的第一次试验就出现一个未曾想到的难题。

按设计指标,轨道舱17分钟之内就能从一个标准大气压泄压到0.7千帕气压以下,满足舱门打开压力条件。而第一次试验这个过程整整花去了两个半小时,超出了任务要求。国内各高校、科研院所真空方面的专家都被请来了,飞船副总设计师到处翻书查资料,最后大家意见趋于一致:原因在于舱内的非金属材料在气压变低时大量放气。第二次试验,尚志提出要全过程真实模拟太空场景,科研人员借来航天员衣服布料放进舱内,从食堂拿来米饭模拟航天员食品,买来尿不湿倒上水模拟航天员大小便,飞船工程师还特意买了两个加湿器,模拟两名航天员呼吸出的水汽……

4次试验,持续了8个月时间。就在解决这个难题的过程中,航天员话音试验也遇到了困难。不知道为什么,航天员穿上舱外航天服后与地面话音通讯就是不通。大家跟主管副总设计师开玩笑说:“一个副总设计师连话音这种小事都解决不了,还有什么出息。”主管副

总设计师急了,他将所有相关电路图放在一起分析,又组织人员重新画了一张大图,将每一个细节逐个梳理,最后发现了设备不兼容之处,修改设计后获得成功。与此同时,模拟开关舱门试验,模拟压力差试验等各项试验也在同步进行。其中舱门试验次数多达数百次。飞船系统副总指挥介绍,这一阶段,所有技术难关都被有惊无险地突破了。

2. 生产:质量、质量还是质量

“神七”飞船上的 600 多台主要设备,均来自全国各地多家工厂。一位副总指挥说:“我们从来不把工厂当成甲方乙方的合同关系,而是当成我们的一分子,讲究大团队文化。”

飞船系统的几个老总亲自带队,逐家走访,逐个座谈,帮助工厂解决技术困难。

“从元器件怎么订货到测试线如何部署,再到生产线建设、工艺操作,全过程倾其所有免费培训。”这位副总指挥说,每家工厂都很感动。

一家生产制冷板的工厂,多年以来一直是飞船的配套工厂,这次产品质量没有达标被拒收。飞船系统专门派人上门解决工厂需求,工厂主动重新投产;生产火工锁的厂家连做三批产品都不合格,飞船技术人员赴工厂蹲点两个多月指导生产……

2007 年 9 月,飞船推进舱在上海某工厂出厂。返回舱、轨道舱在北京某卫星制造厂出厂,9 月 27 日,整船生产完成。从方案策划阶段开始,他们的团队以每天早 8 点至晚 10 点的作息时时间,泡在试验和生产现场长达两年半的时间。

3. 测试:状态最好的一艘飞船

当神舟七号飞船壮观地竖立在眼前,科研人员的心中不是喜悦,而是紧张。

按照计划,去年国庆节前要进行整船加电综合测试,如果一条线路不通,或是一个设备短路,那么,两年半没有一个假期的科研人员,就将失去这个他们期盼已久的国庆假期。更重要的是,“神七”飞船就像他们的孩子一样,如果一出生就有瑕疵,让人难以接受。

还好,一切正常。从综合测试开始,原来各自分头工作的小团队,成为一个大的飞船试验队了,所有系统集中成一个大系统。此后长达 1200 小时的测试,是自神舟一号以来时间最长的一次测试,而整个过程也十分顺利。

2008 年 1 月,完成正式模拟飞行测试;完成 3 组 9 名航天员参加的人船联合测试;

2008 年 2 月,完成整船振动和噪声力学试验;

2008 年 3 月,完成整船热真空试验和整船泄复压试验;

2008 年 4 月,完成飞船、地面联合测试和人、船、地联合测试;

2008 年 7 月 6 日,神舟七号飞船发射试验队出征发射场;

2008 年 9 月 6 日,飞船加注推进剂;

2008 年 9 月 25 日,神舟七号飞船以良好的状态发射升空……

(资料来源:根据新华网有关资料改写)



思考题:

1. 结合本案例,说明你对管理及管理职能的理解。
2. 飞船制造过程体现了哪些管理原理和方法?

一、管理的含义

管理作为有效地实现组织目标的社会行为,是由人们的劳动协作引起的。它是随着人

类社会的诞生而诞生,同时是随着人类社会活动的发展而发展的。

虽然管理活动自古有之,但究竟什么是管理,至今仍没有一个统一的、为大多数人所接受的定义。中外从事管理学研究的专家、学者对管理的定义各不相同,这主要是由于他们各自所处的社会环境不同,所站的角度不同,所管理的对象不同。下面是各个时期的管理学家给管理下的定义(见表 1-1):

表 1-1 管理学者们对管理的定义

代表人物	定 义		侧重点
泰勒 (Frederick W. Taylor)	Management is the art of knowing what you want to do and then seeing that it is done in the best and cheapest way.	管理是一门艺术,这种艺术是要知道要人们去做什么,并设法使他们用最好、最经济的方法去做。	强调管理的目的,即追求经济效益,寻求最经济的方法与途径。
法约尔 (Henri Fayol)	To manage is to forecast and to plan, to organize, to command, to coordinate and to control.	管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。	强调管理的职能。
马克斯·韦伯		管理就是协调活动。	强调管理的本质。
行为科学家们	Management is the accomplishment of results through the efforts of other people.	管理就是通过别人或他人努力,来完成工作。	强调以人为中心及对人指导的重要性。管理者的主要职责就是如何指导部下使其充分发挥作用去完成工作。
美国管理学会 (American Management Association)	Management is the accomplishment of results through the efforts of other People	管理是通过他人的努力来达到目标。	强调了人的重要性。
西蒙 (Herbert A. Simon)		管理就是决策。	强调决策在管理中的作用,决策贯穿于管理的全过程,强调了管理的核心环节。
斯麦尔洪 (John R. Schermerhorn, JR)	Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the use of resources to accomplish performance goals.	管理就是通过计划、组织、领导和控制等职能来协调所有的资源,以便达到绩效目标的过程。	强调管理的职能和管理的目的。
佛罗特 (Mary Parker Follett)	Management is the art of getting things done through other people	管理即是一门能通过他人,而使工作圆满完成的艺术。	强调以人为中心和管理的艺术性。
德芙特 (Richard L. Daft)	Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.	管理就是通过计划、组织、领导和控制组织的资源,有效率和有效果地实现组织目标。	强调管理的职能和有效性。
罗宾斯 (Stephen P. Robbins)	Management refers to the process of coordinating work activities so that they're completed efficiently and effectively with and through other people.	管理是指协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。	强调管理的过程性、协调性和有效性。

管理一词还有许多定义,这些定义都是从不同角度提出来的,也仅仅反映了管理性质的某个侧面,但其中也有不少共同的认识。借鉴中外管理学家的研究成果,我们采用下面关于管理的定义:管理就是管理者或管理机构,在一定范围内,通过计划、组织、领导、控制等职能,对组织所拥有的资源(包括人、财、物、信息等)进行合理配置和有效使用,以实现组织预定目标的过程。

管理活动过程如图 1-2 所示:

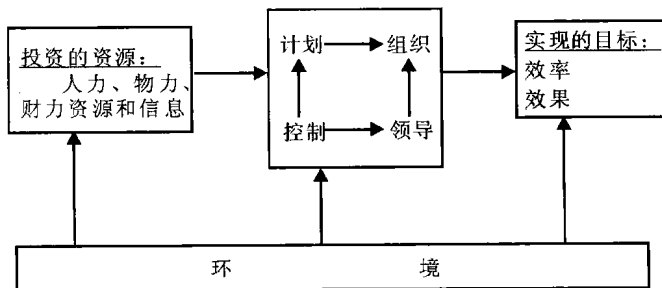


图 1-2 管理活动

由于管理涉及的对象主要是人和事物,即“管人理事”,因此,这个定义有以下五层含义:

(一)管理研究的主要对象是组织

每个人都要管理其时间和金钱,都要努力实现个人设定的目标,从广义上讲,这些都属于管理活动。但是,管理之所以重要,并不仅仅是为了完成个人目标,更主要的是实现组织的整体目标,是通过管理活动产生一种“1+1>2”的协同效应。所谓组织,是在一个结构体系中共同开展工作的一群人,他们以合作的方式来实现特定的目标。组织存在于日常生活和工作的各个方面。家庭是一个组织,医院、学校、企业和事业单位等也都是组织的具体形式。任何一个组织,都有其基本的使命和目标。组织规模越大,对内部分工协作的要求就越高,就越需要科学的、规范化的管理,管理工作产生的效果也就越明显。

(二)管理活动是在特定的组织内外部环境约束下进行的

任何组织都存在于一定的内外部环境之中,并受到环境的约束。企业的生存离不开外部的原材料供应和顾客的需求,其生产经营活动要受到国家政策、法律等多种因素的影响;学校的生存取决于学生求学的欲望和用人单位的需求。管理理论的学习和管理实践活动必须注重组织的内外部环境,适应环境,利用内外环境的各种有利因素,并根据内外环境的变化而不断地进行创新。

(三)管理的对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源

可以调用的资源通常包括原材料、人员、资本、土地、设备、顾客和信息等。在这些资源中,人员是最重要的。在任何类型的组织中,都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系,任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的,所以管理要以人为中心。

(四)管理的基本职能是计划、组织、领导、控制

管理的职能,也称管理的功能,是指管理活动应当承担和可能完成的基本任务,是管理过程中各项行为的内容的概括。国内外管理专家对管理的职能有不同的看法,但一般来说,

管理必须履行四种基本职能,即计划、组织、领导和控制。

(五)管理活动具有很强的目的性

管理活动具有目的性,其目的是实现组织的目标。每个组织要实现的目标不同,即使是同一企业在同一时期的目标往往也是多种多样的。企业的目标包括提高组织资源的利用效率和利用效果,主动承担社会责任以便获得更好的发展空间,不断开拓市场最大限度地获取经济效益,创造条件促进职工发展,等等;学校的目标包括培养出高素质的毕业生,增强教师的教学科研水平等。但不管是什么样的组织,都要重视效率和效果问题,效率和效果是衡量管理工作的重要标志(见图 1-3)。

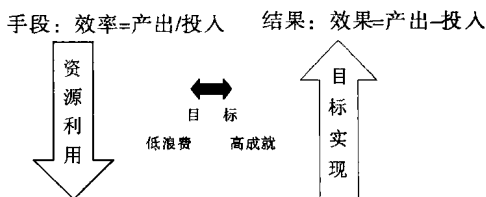


图 1-3 管理追求效率和效益的统一



小贴士

效率与效果

效率:指投入与产出之比,即指以最少资源达到目标。

效果:指目标的达成度,即效益。

效率与效果的关系:效果解决做什么(目标),是选择“正确的事”去做;效率则是解决怎么做(方式、方法),即组织是否“正确地做事”,效果与效率的并举即是要求管理做到:“找对的事情去做,把对的事情一一做好”。管理的任务就是引导业务活动有效地获取、开发和利用各种资源,来确保组织效率和效果双重目标的实现。

二、管理的职能

阅读资料 1-1

有一个男孩子因为第二天早上要参加学校的活动,所以在头天晚上选好了一条长裤,穿上一试,裤子长了 3 厘米。他请奶奶把裤子剪短一点,可奶奶说,现在手上事情太多,让他去找妈妈。而妈妈回答他,她已经同别人约好马上去玩桥牌。男孩子又去找姐姐,姐姐说有个约会,时间就要到了。这个男孩子非常失望,担心明天穿不上合适的裤子,他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,就去把裤子剪短了一些;姐姐回来后想起了弟弟的裤子,又将其剪短了一点;妈妈半夜回来后,同样也把这条裤子剪短了一点。

我认为这个故事说明:

提示:由于各行其是,缺乏管理,没有统一的计划和组织,一条偏长的裤子就这样变成了