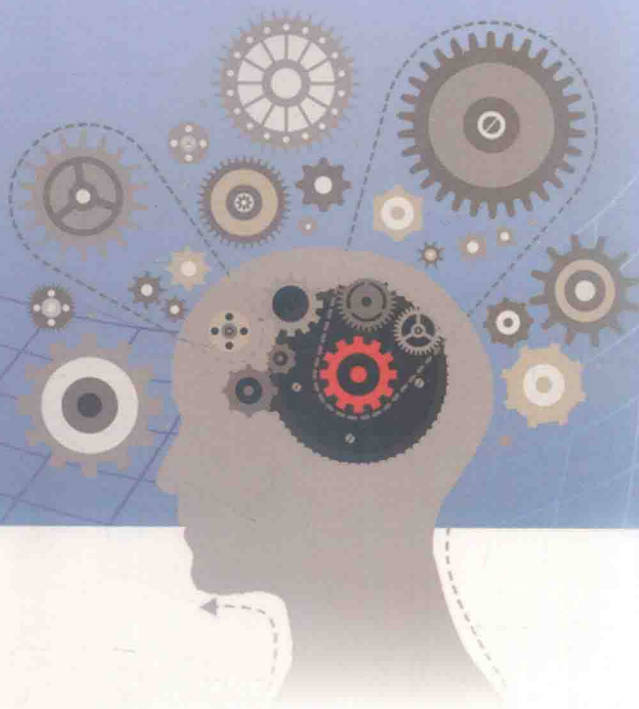


XIANDAI GUANLIXUE

XUEXI YU SIKAO

现代管理学

郑瑞强 曾红权 © 编著 学习与思考



江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

现代管理学

学习与思考

郑瑞强 曾红权 编著



 江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学:学习与思考 / 郑瑞强, 曾红权编著.
—南昌:江西人民出版社, 2018.5

ISBN 978-7-210-10502-2

I. ①现… II. ①郑… ②曾… III. ①管理学 IV.
①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 116892 号

现代管理学:学习与思考

郑瑞强 曾红权 编著

责任编辑:徐旻

出版:江西人民出版社

发行:各地新华书店

地址:江西省南昌市三经路 47 号附 1 号

编辑部电话:0791-88629871

发行部电话:0791-86898815

邮编:330006

网址:www.jxp-ph.com

2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16

印张:22

字数:510 千字

ISBN 978-7-210-10502-2

赣版权登字—01—2018—423

版权所有 侵权必究

定价:45.00 元

承印厂:南昌市红星印刷有限公司

赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换

本书编委会

主 编

江西农业大学 郑瑞强

江西农业大学 曾红权

副 主 编

江西农业大学 翁贞林

江西农业大学 陈美球

参编人员

广东农工商职业技术学院 陈汉平

江西农业大学 陈 燕

赣南师范大学 聂绍群

江西农业大学 石 寒

宜春职业技术学院 李金平

江西农业大学 赵晨刚

江西农业大学 唐茂林

河海大学 支晓娟

江西农业大学 蔡 波

宜春学院 温 娜

江西农业大学 康小兰

安徽工业大学 徐济益

江西农业大学 熊剑芳

前 言

本书得到了“第七批江西省研究生优质课程和案例建设项目”“江西省研究生教育改革项目(JXYJG-2015-054)”和江西现代农业及其优势产业可持续发展决策支持协同创新中心立项支持。

本书定位为研究生管理学教材,尤其是用于农业硕士研究生培养教材,也可作为“三农”人才队伍培训读物。

全书共8章:管理要素、管理理论、决策与计划、组织、领导、激励、控制和创新;对应各章知识要点,分列相关案例27篇。比照同类教材,本书具有以下特点:

突出行业特征。服务于“为‘三农’发展培养高层次应用型、复合型人才的农业硕士教育”培养目标,将一般管理学知识与农民、农业、农村发展相关案例紧密结合,提供形象生动和具体真实的实务知识,激发学生学习兴趣,提高教学效果。

强化多元解读。充分考虑研究生教学的开放性和探究性,改变传统教材编排体例,将管理学学习一分为二:首先明确管理学课程学习要掌握的基本知识体系(占三分之一),其次提供可供思考的案例材料(占三分之二)。以期实现通过案例多元解读和探究教学,增进学生一般知识学习,拓展视野和深化思考之效。

激发写作潜能。鉴于不同文体对文章的表达方式、构成要素、语言风格等要求不同,管理学知识和案例选用不同文体,以辅助硕士研究生写作素养和书面表达能力的提升。

本书由江西农业大学经济管理学院郑瑞强老师负责编著:设计总体框架,制定编写大纲,组织作者撰写及承担全书的总纂和修改工作;研究生院曾红权老师负责编撰外业调研、编印等业务协调;编委会其他同志参与了自身研究领域相关内容的编写;余元林、张哲铭、杨俊、张哲萌、吴建明、王紫阳、余哲文等研究生参与

了资料收集、文稿校对及复核工作。

本书在编写过程中,编者围绕案例主题进行了实地调研,得到了江西省农业厅、江西省扶贫和移民办公室、国际鹤类基金会、江西省国营恒湖综合垦殖场、双胞胎(集团)股份有限公司、江西余江县山底国家示范合作社、广东省幸福农场、江西修水县黄溪村以及高安市人民政府、井冈山市人民政府等单位的支持与配合,在此表示衷心的感谢;同时也参阅了目前已经出版的国内外部分优秀教材和相关资料,引用了其中一些相关的内容和研究成果用于教学,由于条件所限,未与原作者一一取得联系,敬请谅解,并谨向有关作者致以衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中难免有疏漏、不妥之处,恳请本书读者批评指正。

编者

2018年3月17日

目 录

前 言	/1
-----	----

第一章 管理要素

知识学习

第一节 管理的内涵与特征	/1
第二节 管理的主体、客体与媒介	/5
第三节 管理的目标与职能	/7
第四节 管理的学科特征及学科关联	/11

案例思考

案例1 智慧农业 助力江西现代农业“弯道赶超”	/15
案例2 谁来种地？怎么种地？ ——农业供给侧结构性改革实践之“绿能模式”的经验启示与思考	/20
案例3 新型城乡关系、乡村未来与振兴之路	/28

第二章 管理理论

知识学习

第一节 西方早期管理思想	/35
第二节 西方近期管理理论	/38
第三节 中国管理思想与实践	/60

案例思考

- 案例4 《道德经》《素书》核心管理思想 /67
- 案例5 扶贫开发的市场先行者:贵州扶贫开发投资有限责任公司的运营思考 /88
- 案例6 抓电商助扶贫促发展 优协作强参与重共享
——践行电商扶贫转型升级的江西探索 /89
- 案例7 农信互联:复合生态运用(EOP 平台实践) /99

第三章 决策与计划

知识学习

- 第一节 决策与计划的内涵 /104
- 第二节 决策程序与影响因素(含标准) /106
- 第三节 计划编制过程与影响因素 /112
- 第四节 决策与计划的方法 /117
- 第五节 战略管理过程 /125

案例思考

- 案例8 网易味央生猪项目落户江西 /126
- 案例9 鄱阳湖自然保护区“人鸟湖三赢”发展策略与规划 /130
- 案例10 饲料企业双胞胎集团发展战略调整 /147

第四章 组 织

知识学习

- 第一节 组织职能概述 /149
- 第二节 岗位设计与人员配备 /151
- 第三节 典型组织结构 /156
- 第四节 组织整合 /161
- 第五节 组织变革 /168

案例思考

- 案例11 国有农场农业经营体制创新

——广东省幸福农场、江西省恒湖垦殖场改革探索	/171
案例 12 江西余江县山底国家示范合作社的“分”与“合”	/185
案例 13 现代农业示范园区的体制机制问题探讨	/188
案例 14 新疆生产建设兵团的历史与发展	/195

第五章 领 导

知识学习

第一节 领导概念及构成要素	/204
第二节 领导内容与领导方式	/206
第三节 领导理论	/210
第四节 领导艺术	/223

案例思考

案例 15 领导艺术：“低调好”还是“铁腕好”？	/224
案例 16 习近平“治国理政”思想解读	/229
案例 17 吴仁宝与华西村	/238

第六章 激 励

知识学习

第一节 激励的含义	/245
第二节 激励的过程与作用机制	/246
第三节 激励理论	/249

案例思考

案例 18 精准扶贫中的从“要我脱贫”到“我要脱贫”：贫困人口内生动力激发	/260
案例 19 土地制度改革中的“权利分解、权益分享”：利益相关者博弈 ——基于江西黄溪村的实践	/264
案例 20 职业教育：如何走向辉煌？ ——江西农业大学“一村一名大学生工程”实施纪实	/276

第七章 控 制

知识学习

- 第一节 控制的内涵与类型 /282
- 第二节 关键控制点及其标准 /286
- 第三节 控制的原理与过程 /288
- 第四节 风险管理与危机管理 /296

案例思考

- 案例 21 肉品全面质量管理:可追溯系统? 还是源头治理? /298
- 案例 22 八大审计风险案例及启示 /303
- 案例 23 制度创新与城乡统筹
——重庆全国统筹城乡综合配套改革试验区实践 /310

第八章 创 新

知识学习

- 第一节 创新的内涵 /317
- 第二节 管理创新的内容 /318
- 第三节 创新过程的组织 /321

案例思考

- 案例 24 PPP 模式破解居家养老难题 /323
- 案例 25 农业新业态体验
——养眼养性的江西省现代生态农业示范园 /326
- 案例 26 跨越治理中的特色小镇:特色小镇与美丽乡村同建 /329
- 案例 27 田园综合体:国内外典型探索 /336

- 参考文献 /342

第一章 管理要素

知识学习

第一节 管理的内涵与特征

一、管理的内涵

给管理下过定义的著名管理学家很多,科学管理之父泰勒就给管理下过这样的定义:管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。在泰勒的眼里,管理就是指挥他人能用其最好的工作方法去工作,所以他在其名著《科学管理原理》中就讨论和研究:第一,员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率?第二,管理者如何激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩?

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙教授对管理概念曾有一句名言:“管理即制定决策。”在西蒙教授看来,管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来、面对环境与员工时不断地做出各种决策,使组织的一切都可以不断运行下去,直到获取满意的结果,实现令人满意的目标要求。

尽管泰勒和西蒙的名声在外,几乎所有的管理学教科书均要提及他们的观点

和看法,但真正对管理的定义有重大影响的是法国人亨利·法约尔(1841—1925)。事实上自从亨利·法约尔在其名著《工业管理和一般管理》中给出管理的概念之后,它就产生了整整一个世纪的影响。法约尔认为,管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。计划包括预测未来和拟订一个行动计划;组织包括建立一个从事活动的双重机构(人的机构和物的机构);指挥包括维持组织中人员的活动;协调就是把所有的活动和工作结合起来,使之统一并和谐;控制则注意使所有的事情都按照已定的计划和指挥来完成。法约尔的这一看法使人相信当你在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时,你便是在进行管理,管理等同于计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔作为一位毕生从事企业管理的管理者,在其几十年的管理工作经历中悟出的管理要义,颇有实践的支撑,他的看法也就颇受后人的推崇与肯定。美国商学院20世纪70年代使用频率很高的教科书是这样来定义管理的:“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各种活动。”这一定义虽然表面上与法约尔的表述不同,但两者的基点是一样的,即管理是一种活动,一种协调性活动。如果把计划、组织、指挥、协调、控制活动的目的放在一起考察,应该同意法约尔所说的五项要素都是协调他人的活动。

法约尔对管理的定义受到了挑战,日本著名经营管理学者占部都美认为:法约尔关于管理的定义仅说出了管理由计划、组织、指挥、协调和控制五项要素构成,而并未给管理确定统一的概念。乌尔里希则认为法约尔“没有确立一定的决定什么是管理、什么是组织的准则”。著名管理学家赫伯特·西蒙甚至提出了自己关于管理的定义以反驳法约尔的定义,“管理即制定决策”这一概念颇有知名度,但并非没有缺陷。

假定把法约尔对管理的定义看作是古典的,那么从这一古典定义中可以肯定的是:管理是一种活动;管理这种活动由五项要素即计划、组织、指挥、协调和控制构成。然而尽管确认了管理是一种活动,却没有给定是何种活动,而如果简单地把管理理解为计划、组织、指挥、协调和控制这些活动的总称的话,那么管理就成了一项项具体的活动而失去了它统一的实质。管理应该有着比这种定义更广泛、更复杂的内涵与本质。

首先,管理作为一种活动,一定是在一个特定组织、特定时空环境下发生发展直至结束,从时间的角度来看管理实际是一个动态过程,因为时空环境并不是静止的。

其次,管理这种活动的发生是有目的的,绝非无目的的发生,那么该目的是什么呢?显然这与管理的出发者欲达成的目标相关,这一目标可以是组织的目标。

再次,达成组织目标是需要资源的,但世界上资源有限,供给有价格,这就使得达成组织目标有一个成本与收益的比较,有一个投入与产出的衡量。

根据上述讨论,可以给管理下一个统一的符合其实质的定义:管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是有效整合资源所必需的活动,故而它们可以归入管理的范畴之内,但它们又仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式,因而它们本身并不等于管理,管理的核心在于对现实资源的有效整合。

二、管理的特性

自从有人群组织以来,便存在管理这一类活动,这类活动不同于文化活动、科学活动和教育活动,这是因为它有自己的特性。

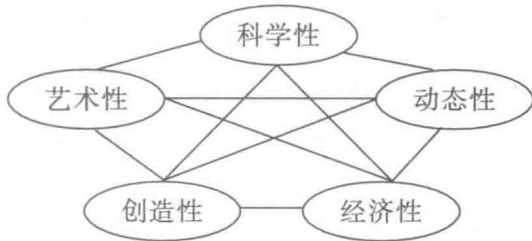


图 1-1 管理特性的关系

(一)管理的科学性

管理的科学性首先指管理是一门科学,管理作为一个人类活动过程,其间存在着一系列客观规律。自资本主义生产方式诞生以来,在管理实践的推动下,管理形成了自己的系统的原理、原则和方法论,它们构成了管理科学的基本框架。近几十年来,在管理实践和管理理论工作者的推动下,管理科学正在蓬勃发展。管理学作为一门独立的科学存在和实践中所起的不可替代的作用,已经成为人们的共识。人们一致认识到,管理必须依靠科学的理论指导,经验管理的时代已经

过去。管理工作只有努力地学习、钻研管理的基本原理和原则,掌握管理的基本规律,理论联系实际,灵活地运用管理的方式方法,才能提高自己的管理水平,成为一个合格的管理者。

(二)管理的艺术性

所谓的艺术在这里指的是创造性的方式、方法,是以个人的经验和熟练程度为基础的技艺和技巧。管理的艺术性指一切管理活动都应该具有创造性,管理没有一成不变的模式,没有放之四海而皆准的经验。管理的艺术性是由作为最重要的管理要素,即具有主观能动性和感情的人所决定的。人的主观能动性的基础是人能够积极地思维,能够自主地做出行为决定。他们不同于无生命的物质。管理工作只有充分利用这种主观能动性,才能把人们的积极性和创造性调动起来,使他们自觉地为实现组织的目标去努力工作。此外,人还富有感情。感情是难以数量化、模式化的东西。它的变化有一定的规律,但又带有相当的戏剧性。感情的变化受多种因素的影响,如不同的个人对同一种管理方式会做出截然不同的反应,会有完全不同的行为,同样,在不同的环境中,管理者处理同一问题可能就要采取不同的方法。管理的基本原则必然要灵活地运用,管理者只有根据具体的管理对象、管理环境,创造性地解决实际中所存在的问题,管理才可能成功。

管理的艺术性表明,学习书本上的管理学理论是必要的,但又是不够的。仅仅能够熟记管理的原理与原则是不可能成为成功的管理者的。成功的管理者必须学会熟练地掌握实际,学会总结经验,学会因势利导,学习理论联系实际。

(三)管理的动态性

管理的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织本身中进行,需要消除资源配置过程中的不确定性。因此管理不是停留在书面上的东西,它是现实实践中的操作。书上的东西最多是管理实践的总结或理论的推理,是一种静态的东西。学习管理需要学习书面上的知识,但是更加重要的是学会在什么样的情况下如何实施具体的管理。哈佛大学注重案例教学,表明哈佛大学的教授们都明白了管理的真谛。事实上,由于各个组织所处的客观环境和具体的工作环境不同,并且每个组织都有自己具有特色的目标,从而导致了每个组织中资源配置的不同,这种不同性就是动态性的一种派生,因此不存在一种标准的一定成功的管理模式。

(四) 管理的创造性

管理既然是一种动态活动,而且对于每一个具体的管理对象来说,并不存在一种唯一的完全有章可循的模式可以参照,那么为了达到既定的组织目标与责任,就需要有一定的创造性。管理是一类创造性的活动,正因如此,才会有成功与失败的存在,管理的创造性植根于管理的动态性之中,与管理的科学性和艺术性息息相关,正是由于这种特性的存在才使得管理创新成为必要。

(五) 管理的经济性

资源配置是需要成本的,因此管理也就自然而然地具有了经济的特性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本上,管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式的代价取得的,这里有个机会成本的问题。其次,管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较,因为在众多有助于资源配置的方式方法当中,其所需成本有所不同,所以如何选择就有一个经济性的问题。再次,管理在对资源进行有效配置的整个过程当中,有一个有效整合的问题,选择不同的资源供给和配比,就有成本大小的问题,这就是经济性的另外一种表现。

管理的上述五个特性是相互关联的,是管理特性的五个不同方面的表现和反映。

第二节 管理的主体、客体与媒介

一、管理的主体——管理者

管理者即管理人员,是指指导组织内其他员工活动和工作的人。管理者有着各种各样的称谓,如监工、部门经理、系主任、总裁以及首席执行官(CEO)。在传统的金字塔形组织中,管理人员处于组织上层,而作业人员处于组织基层。管理人员的主要工作应是促进他人做好工作而不一定事必躬亲,自己的主要精力集中在管理下属及其工作,并对他们的工作绩效做出评价并负责。

作为管理者,一般分为高层、中层、基层。其工作性质和内容基本一样,都包括计划、组织、领导和控制等方面。但是在时间分配上各有不同:高层管理者花在计划、组织、控制职能上的时间比基层管理人员多,而基层管理人员花在领导职能

上的时间比高层管理人员多。即使是同一管理职能,不同层次的管理者所从事的具体管理工作的内容也并不完全相同。比如计划工作,高层管理人员做的是关于整个组织的长期战略规划,中层管理人员偏重于中期、内部的管理性计划,基层管理人员则偏重于短期的业务和作业计划。

管理者在企业中一般可分为市场营销管理人员、财务管理人员、生产经营管理人员、人事管理人员、行政管理人员、其他类型的管理人员。加拿大管理专家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)将经理的工作分为三大类10种角色:人际方面的角色、信息方面的角色和决策方面的角色。人际角色主要包括挂名首脑角色、领导者角色、联络者角色;信息角色主要包括监督者角色、传播者角色、发言人角色;决策角色主要包括企业家角色、资源分配者角色、混乱驾驭者角色、谈判者角色。

二、管理的客体——管理对象

管理对象也称被管理者,是管理者为实现管理目标,通过管理行为作用其上的客体。

管理总是对一个群体或组织实施的,管理对象首先可以理解为不同功能、不同类型的社会组织。这些社会组织按组织的社会功能性质可分为政治组织(即政党、政府)、经济组织(即企业)、文化组织(学校、剧团、影视部门等各种文化事业单位)、宗教组织(如教会)、军事组织(军队)、其他社会组织。

组织为发挥其功能、实现其目标,必须拥有一定的资源,而这些资源也是我们的管理对象。这些资源包括人员、资金、物资设备、时间、信息等。

任何组织要实现管理目标就必须开展一些职能活动,形成一系列工作或活动环节,职能活动也是我们的管理对象。

三、管理的媒介——管理制度和管理方法

管理主体作用于管理客体,需要有一个桥梁,这个桥梁就是管理制度和管理方法。为达到管理目标,要发挥管理主体的能动作用,就必须通过管理制度和管理方法,让管理对象发挥最大作用。

(一)管理制度

管理制度是指企事业单位的管理规范,包括经营管理制度、财务管理制度、会

计管理制度、生产管理制度、人事管理制度、质量管理体系、采购管理制度、销售管理制度、广告管理制度、工程管理制度、福利管理制度、信息管理制度等。

(二) 管理方法

管理方法有如下几类:

经济方法,是指依靠利益驱动,利用经济手段,通过调节和影响被管理者的物质需要,促进管理目标实现的方法,表现在价格、税收、信贷、经济核算、利润、工资、奖金、罚款、定额管理、经营责任制等方面。其特点为利益驱动性、普遍性、持久性。其缺点为可能产生明显的负面作用。

行政方法,是指依靠行政权威,借助行政手段,直接指挥和协调管理对象的方法,表现在命令、指示、计划、指挥、监督、检查、协调等方面。其特点为强制性、直接性、垂直性、无偿性。其缺点为由于强制干预,容易引起被管理者的心理抵抗。

法律方法,是指借助国家法规和组织制度,严格约束管理对象为实现组织目标而工作的方法,表现在国家的法律、法规,组织内部的规章制度,司法和仲裁等方面。其特点为高度强制性、规范性。其缺点为对于特殊情况有适用上的困难,缺乏灵活性。

社会学、心理学方法,是指借助社会学和心理学原理,运用教育、激励、沟通等手段,通过满足管理对象社会心理需要的方式来调动其积极性的方法,表现在宣传教育、思想沟通等多种形式的激励方面。其特点为自觉自愿性、持久性。其缺点为对紧急情况缺乏适应。

第三节 管理的目标与职能

一、管理目标

(一) 管理目标的双重性

现代管理是从确定目标开始的,而确定目标则是把主客观条件统一起来的决策或计划过程,是把主观需要、主观条件与客观环境结合起来形成组织努力方向的过程。

首先,一项具体管理活动或者管理工作一定有一个想要达到的具体目标,例