



21世纪高职高专特色课程规划教材

# 现代管理学基础

赵有生 主编



经济科学出版社

ESP 21世纪高职高专特色课程规划教材



ISBN 978-7-5058-6758-1

F · 6019 定价: 29.00元

ISBN 978-7-5058-6758-1



9 787505 867581 >



21 世纪高职高专特色课程规划教材

# 现代管理学基础

赵有生 主编

经济科学出版社

### 图书在版编目 (CIP) 数据

现代管理学基础 / 赵有生主编. —北京: 经济科学出版社, 2008. 1

21 世纪高职高专特色课程规划教材

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6758 - 1

I. 现… II. 赵… III. 管理学 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 186079 号

# 前 言

---

在现代社会中，只要有组织就存在着管理，只要在组织之中，每个人都涉及管理，管理无处不在。人们不管从事何种职业，无论职位高低，每天都在进行着有意识和无意识的管理活动。

本书是根据高职高专经济管理类各专业的教学和学习需要而编写的。以培养高素质技能型管理人才为主线，力求使学生掌握管理系统的基础知识和管理思想与理念，重点培养学生的计划与决策能力、组织与人事能力、领导与沟通能力和控制与信息处理能力。旨在为学生提供一本理论系统、内容精练、通俗易懂、实用性强的现代管理学基础教材。

本书以现代管理学的应知、应会为切入点，理论知识以必需、够用为度，重点突出了管理的基本理论、基本原理和基本方法的实际应用，加强了理论与实践的深度融合。本课程作为高职高专经济管理类各专业的一门主干课和必修课程，建议授课学时为 54 学时。

本书在编写过程中，始终正确理解和把握高职教育的内涵和培养目标，遵循高职教育教学的规律，不断吸纳高职教育教学改革的新理念和新做法，力求以描述性的语言，由浅入深、循序渐进地介绍管理工作的实质、过程，以及各项职能活动开展的原理和方法。在内容的取舍和体系的构建上，突出体现了高职教育的特点。本书具有以下特点：

1. 定位准确。本书是针对高职高专教育经济管理类各专业的教学需要而编写，在内容的选择和编写风格上充分考虑了高职高专学生的接受能力和特点，力求做到趣味性和知识性相结合，引导学生有兴趣地学习管理。

2. 内容精练。本书以介绍基本理论的实际应用为主，不作理论推导和展开。以必需够用为度，不追求面面俱到，强调少而精。

3. 适用面宽。管理学是研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学，它适用于各种社会组织。本书坚持管理学的普遍性原则，突出了一般组织的管理共性。

4. 实用性强。本书注重管理理论与管理实践的深度融合，在编写过程中尽量采用贴近现实生活的语言和选用现实的经典实例，每一章都配有阅读资料和案例分析。

5. 时代性强。本书在编写过程中力求博采众长，注重吸收国内外管理的新思想、新理论和新经验，加强了对当代管理前沿知识的介绍，使学习者能及时把握管理的发展方向，掌握管理有关新的理论和方法。

本书由赵有生教授任主编，樊秀南副教授任副主编。赵有生教授负责整体框架的设计及全书的统稿和定稿。樊秀南、罗秋菊、邹春、谷霞等同志参与了资料收集和整理工作。

本书在编写过程中，得到了管理界的专家、学者的大力支持和帮助，也参考和引用了国内外大量论著、教材、案例和文献资料，在此一并表示诚挚的感谢。

由于时间仓促，加之本书对高职高专教材编写模式和编写内容做了大胆的改革尝试，难免存在不成熟和不妥之处，敬请读者批评指正。

作者

2007年11月

# 目 录

---

<b>第一章 管理与管理者</b> .....	<b>1</b>
第一节 管理 .....	2
第二节 管理者 .....	5
第三节 管理学 .....	15
本章小结 .....	17
案例分析 .....	18
【案例1-1】 百年老院的现代管理启蒙 .....	18
【案例1-2】 不良管理给人们造成了多大伤害? .....	19
【案例1-3】 张瑞敏的管理哲学 .....	21
复习思考题 .....	21
<b>第二章 管理思想的发展</b> .....	<b>23</b>
第一节 概述 .....	24
第二节 早期管理实践与管理思想 .....	26
第三节 古典管理理论 .....	31
第四节 新古典管理理论 .....	37
第五节 现代管理理论 .....	39
本章小结 .....	49
案例分析 .....	49
【案例2-1】 康洁利公司的“洋经理” .....	49
【案例2-2】 张瑞敏和海尔 .....	51
【案例2-3】 管理问题分析 .....	53
复习思考题 .....	53



<b>第三章 管理的基础</b> .....	<b>55</b>
第一节 管理环境 .....	56
第二节 管理伦理 .....	62
第三节 管理的基本原理 .....	72
第四节 管理的基本方法 .....	80
本章小结 .....	82
案例分析 .....	83
【案例3-1】 开发新产品与改进现有产品之争 .....	83
【案例3-2】 “知识分子太难管了!” .....	84
复习思考题 .....	85
<b>第四章 计划管理</b> .....	<b>86</b>
第一节 计划与计划工作 .....	87
第二节 预测 .....	97
第三节 决策 .....	104
第四节 计划的实施 .....	122
本章小结 .....	136
案例分析 .....	137
【案例4-1】 哈尔海尔总经理的计划与目标 .....	137
【案例4-2】 耐克的决策困境 .....	138
【案例4-3】 目标管理 .....	140
复习思考题 .....	141
<b>第五章 组织管理</b> .....	<b>143</b>
第一节 组织与组织工作 .....	144
第二节 组织结构的设计与运行 .....	146
第三节 人员配备 .....	165
第四节 组织变革与发展 .....	177
第五节 组织文化 .....	182
第六节 非正式组织 .....	194
本章小结 .....	199
案例分析 .....	200
【案例5-1】 金果子公司的组织结构的设计 .....	200
【案例5-2】 人生“充电” .....	202

【案例5-3】 如何满足组织不断发展所提出的人员需要? .....	203
复习思考题 .....	204
<b>第六章 领 导</b> .....	<b>205</b>
第一节 领导与领导者 .....	206
第二节 激励 .....	224
第三节 沟通 .....	242
本章小结 .....	255
案例分析 .....	256
【案例6-1】 哪种领导类型最有效 .....	256
【案例6-2】 权威 = 懂行 + 廉洁 .....	257
【案例6-3】 张总经理的用人之道 .....	259
【案例6-4】 明春计算机公司的激励制度 .....	260
【案例6-5】 摩托罗拉公司的沟通方式 .....	261
复习思考题 .....	262
<b>第七章 管理控制</b> .....	<b>263</b>
第一节 控制工作概述 .....	264
第二节 控制工作的原理和要求 .....	271
第三节 控制的技术与方法 .....	275
本章小结 .....	282
案例分析 .....	282
【案例7-1】 客户服务质量控制 .....	282
【案例7-2】 沃尔沃汽车公司的平衡记分卡应用 .....	284
复习思考题 .....	285
<b>第八章 管理创新</b> .....	<b>286</b>
第一节 管理创新概述 .....	287
第二节 管理创新的基本内容 .....	292
第三节 管理创新的过程 .....	303
本章小结 .....	308
案例分析 .....	308
【案例8-1】 第50万辆奇瑞轿车下线告诉我们什么 .....	308
【案例8-2】 小天鹅的“末日管理” .....	310
复习思考题 .....	312

<b>第九章 新时期的管理</b> .....	<b>313</b>
<b>第一节 知识管理</b> .....	<b>314</b>
<b>第二节 学习型组织</b> .....	<b>320</b>
<b>第三节 虚拟管理</b> .....	<b>332</b>
<b>本章小结</b> .....	<b>335</b>
<b>案例分析</b> .....	<b>337</b>
【案例9-1】 联想集团学习型组织的创建 .....	<b>337</b>
【案例9-2】 美特斯邦威：温州的虚拟企业 .....	<b>339</b>
<b>复习思考题</b> .....	<b>342</b>

# 第一章 管理与管理者

## ■ 知识要求

通过本章的学习，使学生掌握：

- 管理的概念和性质、管理的基本职能
- 管理者的分类、角色和素质
- 管理学的特点、研究对象和内容

## ■ 技能要求

通过本章的学习，使学生能够：

- 正确认识管理活动与作业活动的区别和联系
- 明确管理者应具备的能力和素质
- 运用正确的方法学习管理学

## 【走进管理】

王新是一家生产小型机械的装配厂经理。每天王新到达工作岗位时都随身带来一份列出他当天要处理的各种事物的清单。清单上的有些项目是总部的上级电话通知他需要处理的，另一些是他自己在一天多次的现场巡视中发现或者他手下报告的不正常的情况。

一天，王新与往常一样带着他的清单来到了办公室。他做的第一件事是审查工厂各班次监督人员呈送上来的作业报告。工厂每天24小时连续工作，各班次的监督人员被要求在当班结束时提交一份报告，说明该班次进行了什么工作，发生了什么问题。看完前一天的报告后，王新通常要同他的几位主要下属人员开一个早会，会上他们决定对报告中所反映的各种问题应采取些什么措施。王新在白天也参加一些会议，会见来厂的各方面访问者。他们中有些是供应商或潜在供应商的销售代表，有些则是工厂的客户。此外，有时也有一些来自地方、省、国家政府机构的人员。总部职能管理人员和王新的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来访者和他自己的属下人员参观的时候，王新常常会发现一些问题，并将这些问题列入待处理事项的清单中。王新发现自己明显无暇顾及长期计划工作，而这些活动是他改进工厂的长期生产效率所必须做的。他似乎总是在处理某种危机，他不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不那么紧张的方式工作呢？

从管理职能、管理者的职责和管理者在组织中所处地位的角度，你对王新的工作做一种什么样的分析和评价？

管理是一门科学，也是一种艺术。管理作为人类实践中一种极为重要的社会活动，是任何组织生存与发展所必需的。本章着重介绍了管理的含义、性质、职能，管理者的类型、角色、素质，以及管理学的特点、研究对象与内容。通过对本章的学习，可以对管理有一个总体的认识。

## 第一节 管 理

### 一、管理的含义

随着生产力的发展，人类生产日趋社会化和专业化，社会化大生产提出了分工合作的要求，劳动者之间如何分工与协作才能提高效率，取得最佳的效果，这就需要管理。管理活动自古有之。人们在长期的实践中认识到了管理的必要性和重要性。但管理作为一个独立完整的概念，作为一门学科进行系统的研究，只是近一二百年的事。因此，关于管理的概念，至今国内外众说纷纭，没有一个统一的概念。

我们认为，管理是社会组织中，为了实现预期的目标，通过计划、组织、领导、控制和创新，协调以人为中心的活动过程。管理的概念包括以下四个方面的含义：

(1) 管理的目的是为了实现在预期目标。所有的管理行为，都是为实现目标服务的。世界上既不存在无目标的管理，也不可能实现无管理的目标。

(2) 管理的手段是计划、组织、领导、控制和创新。管理是一个动态过程，要实现管理目标就必须实施计划、组织、领导、控制和创新等管理行为与过程，这是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。

(3) 管理本质是协调。协调就是使人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调，都是为了协调。协调是社会组织不可少的活动，协调的中心是人，协调的方法是多样的。

(4) 管理的主体是管理者。美国管理学家德鲁克认为，管理者的第一个责任是管理一个组织，管理者应明确，组织是什么，它的目标是什么，如何实现目标。管理者的第二个责任是管理管理者，对管理者应该通过目标管理和自我控制进行管理；管理者应该培养其下属。管理者的第三个责任是管理工作和工人，主要是激励组织成员发挥其创造的热情，求得组织的最佳效果。

### 二、管理的性质

管理的性质主要有：管理的两重性；管理的科学性和艺术性。

### （一）管理的两重性

管理的两重性是指管理所具有的合理组织生产力的自然属性和为一定生产关系服务的社会属性。管理是由许多人协作劳动而生产的，它是有效组织共同劳动所必需的，具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理的两重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。正确理解管理的两重性，具有十分重要的现实意义。自然属性是管理最根本的属性，它要求管理工作要适应现代化的客观要求，按社会化大生产的客观规律来合理组织生产力，采用科学的方法，不断提高管理的现代化水平。这有助于我们及时吸收和借鉴先进的管理经验和知识。同时，管理又具有明显的社会属性，任何一种管理方法、管理技术和手段的出现总是带有时代的烙印，其有效性往往同生产力水平及社会历史背景相适应。实践证明，不存在一个适用于古今中外的普遍管理模式。因此，在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时，必须结合本国、本部门、本单位的实际情况，因地制宜，才能取得预期的效果。

### （二）管理的科学性和艺术性

管理是科学与艺术的结合。管理的科学性是管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的实践与成败，从中收集、归纳、总结出一系列反映管理过程中客观规律的管理理论和一般方法。管理是一门科学，是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理的艺术性就是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术。管理人员仅靠背诵管理原则、原理进行管理活动，如同医务人员靠背医书诊断疾病、建筑师靠公式设计建筑一样，必然是脱离或忽视实际情况的无效活动。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。因此，管理既是一门科学，又是一种艺术，是科学与艺术的有机结合体。这种科学与艺术的划分是大致的，其间并没有明确的界限。说它是科学，是强调其客观规律性；说它是艺术，则是强调其灵活性与创造性。而且，这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开，而是相互作用，共同发挥管理的功能，促进目标的实现。管理的这一特性，对于我们的学习管理和从事管理工作来说是十分重要的。

### 三、管理的基本职能

管理的职能是指管理过程中各项活动的基本功能，一般包括计划、组织、领导、控制和创新五种。

#### (一) 计划职能

计划职能是管理的首要职能，组织中所有层次的管理者，都必须从事计划活动。计划职能是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。计划职能一般包括：确定目标、调查与预测、选择实现预期目标的活动方案等一系列工作。

#### (二) 组织职能

组织职能是把组织的各种资源、各个要素、各个环节，从劳动分工和协作上，从时间和空间的相互关系上，科学合理地组合起来，形成一个有机整体，从而有效地完成组织计划，实现组织目标。组织职能一般包括：设计与建立组织结构，合理分配职权与职责，选拔与配备人员，推进组织的协调与变革等。合理、高效的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证。

#### (三) 领导职能

计划与组织工作做好了，也不一定能保证组织目标的实现，因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。领导职能是指管理者指挥、激励下级，以有效实现组织目标的行为。领导职能一般包括：选择正确的领导方式，实现有效沟通，激励下级调动其积极性，加强领导者修养与领导艺术等。

#### (四) 控制职能

人们在执行计划过程中，由于受到各种因素的干扰，常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制定的计划得以实现，就需要有控制职能。控制职能是管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。控制职能一般包括：制定控制标准、衡量工作成效、采取有效的纠正偏差的措施等一系列工作过程。

#### (五) 创新职能

创新职能作为管理的一项重要职能，与其他各种管理职能不同，它本身并没有某种特有的表现形式，它总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。创新职能一般包括：目标创新、技术创新、制度创新、组织机构和结构的创新、环境创新等。

### 【阅读资料】

一家饭店的老板为了在与当地竞争对手竞争过程中占据竞争优势，决定推出新的服务项目。他与饭店的一线管理人员讨论后，决定上一项新的早餐项目，并利用6个月的时间进行试验和完善。做出决定后，老板组织了一个特别任务小组来开发这个新项目。具有不同技能的人员被安排在这个小组中，包括预算人员、领班、负责设备的人员等，其中一个人被任命为这个小组的头头，直接受饭店老板的指挥。在第一次小组会议中，老板向大家解释了目标，回答了大家提出的问题，并强调了新项目对饭店的重要性。会议结束前，老板鼓励大家要富有热情并全力以赴达成目标。之后大家按计划努力工作，当预定结束日期临近时，老板又为这个小组增加了人员并在预算上适当予以放宽。项目按原定的时间完成了，在饭店推出这项新的早餐项目的那一天，所有参与该项目开发任务的人员都被请到了现场。

你能从上面的情景中识别出各种管理职能吗？

## 第二节 管理者

### 一、管理者及其分类

管理者（又称管理人员）是指在组织中全部或部分从事管理活动的人员，即在组织中担负计划、组织、领导、控制和创新等工作，以期实现组织目标的人。组织中的成员一般分为两大类：一类是作业人员，另一类是管理人员。管理人员的工作业务性质与其他作业人员的工作性质是截然不同的。作业人员直接在某一岗位上或某一任务中制造产品或提供服务，但是他们不负有监管他人工作的责任。当然，管理人员也有一些作业性任务。不管管理人员是高层的、中层的或一线的，他们都有下属。一个组织中从事管理工作的人可能有许多，不同的管理人员处于不同的管理岗位上。

### 【阅读资料】

罗明就像了解自己的父母一样，对皮鞋的制作工序非常熟悉。在10年的商业生涯中，从报单到开账单、电话订货、定价，一直到销售服务等一系列工作他都干过。认识到他的技术能力后，罗明的老板提拔他做销售商店的主管。上任后，罗明想这不仅有助于提高自己的工作能力，而且将会提高商店的盈利。然而，6个月后，罗明发现他很不适应新的工作岗位。原来罗明喜欢和同事开玩笑，但现在，这种友好关系似乎没有了；工作进程受到阻碍，员工们常常因为不知道应该做些什么而浪费许多时间；罗明确信应把完成工作进程放在首位，但他又担心办公室里充满大量的日常文书工作；他花了大量时间来使员工们明确如何改进各部



门的工作，结果是，罗明通常只能自己抓紧工作以便完成计划。罗明的老板逐渐对他的工作表示不满，并且把情况反映给了上司。

罗明是管理者吗？管理者应该做什么呢？罗明为什么不适应销售主管岗位？

## （一）按管理层次划分

### 1. 高层管理人员

高层管理人员是组织中的高级领导人。对整个组织的管理负有全面责任，主要任务是制定组织的总目标、总战略，把握组织的发展方向；并对组织的资源拥有分配权，尤其是对人力资源的调配；同时也需对整个组织的业绩负责。

### 2. 中层管理人员

中层管理人员是介于高层管理人员和一线管理人员之间的管理人员，主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策和管理意图，监督和协调基层管理人员的工作活动，或对某一方面的工作进行具体的规划和参谋。

### 3. 基层管理人员

基层管理人员或监管人员即最直接的一线管理人员，是直接监察实际作业人员的管理者，其主要职责是直接给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，确保下属的工作条件和工作环境，使工作流程一步接着一步顺利地进行，保证上级下达的各项计划和指令的完成。

上述三个不同层次的管理人员，其工作内容和性质存在着很大的差别。第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作，而最高管理人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。

## （二）按管理领域和专业划分

### 1. 综合管理人员

综合管理人员是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理人员。对于小型组织来说，可能只有一个综合管理人员，那就是总经理；而对于大型组织来说，可能会按产品类别设立几个产品分部，或按地区设立若干地区分部，此时的综合管理人员就包括总经理和每个产品或地区分部的经理。

### 2. 专业管理人员

专业管理人员是指负责管理组织中某一类活动（或职能）的管理人员。对于现代组织来说，随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂多变，将越来越多地需要专业管理者，其地位也将变得越来越重要。根据这些管理人员所管理的专业领域性质的不同，又可以具体划分为生产部门管理人员、营销部门管理人员、人事