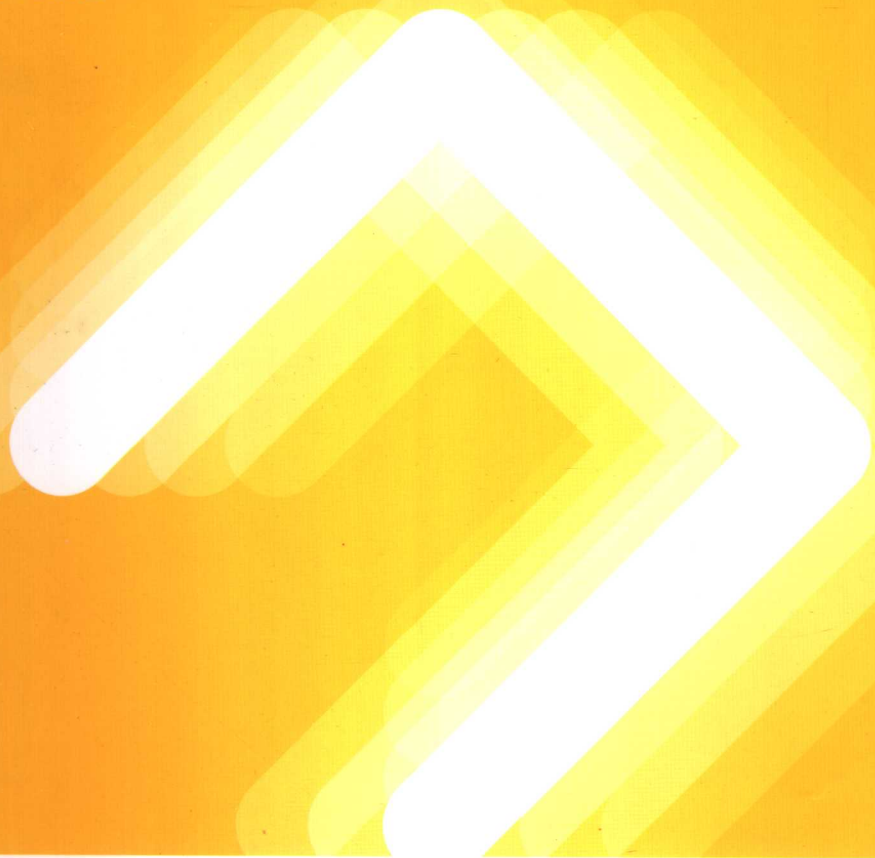


高职高专经管系列教程



洪波 王峰 主编
胡晓晖 张文喜 方叔平 副主编

管理学 教程

上海财经大学出版社

高职高专经管系列教程

管理学教程

洪 波 王 峰 主 编
胡晓晖 张文喜 方叔平 副主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学教程/洪波,王峰主编,胡晓晖,张文喜,方叔平副主编. —上海:上海财经大学出版社,2006.8

(高职高专经管系列教程)

ISBN 7-81098-684-8/F·631

I. 管… II. ①洪… ②王… ③胡… ④张… ⑤方… 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(2006)第 063787 号

☐ 责任编辑 李成军

☐ 封面设计 钱宇辰

GUANLI XUE JIAOCHENG

管 理 学 教 程

洪 波 王 峰 主 编

胡晓晖 张文喜 方叔平 副主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海宝山周巷印刷厂装订

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

700mm×960mm 1/16 19.25 印张 342 千字

印数:0 001—4 000 定价:25.00 元

内容提要

本书是在总结高职高专院校管理学教学经验的基础上,从高职高专管理类专业的培养目标出发,理论联系实际,突出管理原理的实际训练。它既可以作为高职高专院校教材,也可以作为企业内部培训的参考资料。本书分十章。第一章和第二章主要阐述管理的涵义和特征、管理系统的构成、管理者的素质、管理学的形成和发展;第三到第九章,以管理者的基本职能为主线来展开分析和讨论,分别阐明各项基本职能的概念、内容、特点、方法及其创新等。第十章主要阐明企业与企业管理的基本概念,介绍了企业管理制度的特征,分析了企业管理的环境、要素和发展趋势。目的是使高职高专学生初步了解企业管理的基本内容,为以后走向企业岗位和进一步学习打好一定的理论基础。本书深入浅出,案例丰富,每章后均附有案例分析题、实验实训题,以供读者使用。

前 言

1911年,美国工程师费雷得里克·泰罗以其在米德维尔钢铁公司进行搬运生铁块的试验为基础出版了《科学管理原理》一书。它标志着人类社会的管理活动由经验管理进入了科学管理阶段。在这近100年的时间里,管理科学受到人们的高度重视,发展十分迅速。如今管理科学不仅学派林立,体系日益庞大,而且对人类社会发展的贡献也越来越大,在现代社会可以说,没有一件事离得开管理。已故当代美国管理学家彼得·德鲁克说:“在人类历史上,还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”

管理学是高等职业技术学院管理类专业学生必须学的一门重要的专业基础课,搞好这门课的教学,必须有一本符合高职教育特点的教材。为此,我们从高职高专的培养目标出发,以一直推进高职高专管理学教学内容和方式改革的上海科技学院和工商外国语学院几名骨干教师的教案为基础编写了这本教材。

本教材的特点是:在指导思想,突出高职高专的学生特点,强调为高职高专培养目标服务。在方法上,突出针对性,针对高职教育的特点和培养目,强调理论适度,阐述管理的基本理论、基本技能和基本方法。在实践上,强调操作方法的指导,引进个案分析和实训操作,通过案例和实训说明原理。在案例选择上,摒弃传统管理学编写中将个案孤立化,个案与理论割裂,个案与理论不能有机结合的弊病,将案例和教材理论内容紧密结合。在实训操作上,

摒弃实训操作性不强的弊病,将实训操作与提高学生的分析能力与写作能力有机结合起来,强调对实训计划安排、组织配备、个案分析等操作过程的指导。在观点上,本教材积极吸收国内外管理学的最新研究成果,有选择地借鉴当代管理学的最新研究理论,注重原理的科学性、稳定性和预见性的统一,突出现代管理理论创新和时代特色。在配套上,本教材除了基本教材之外,还有一个配套教学参考资料系列,即“管理教程教学大纲”、“管理教程案例集”、“管理教程题库”、“管理教程媒体光盘”等。

参加本书编写的人员有:洪波、王峰、胡晓晖、张文喜、方叔平。其中洪波、王峰任主编,胡晓晖、张文喜、方叔平任副主编。具体分工如下:洪波(第一章、第十章)、方叔平(第三章、第四章)、王峰(第五章、第六章)、胡晓晖(第七章、第八章)、张文喜(第二章、第九章),最后由赵士廉教授综合修改定稿。另外,本书编写时,编者参考了不少书籍杂志和网站资料,在此对相关作者表示诚挚的谢意。

由于编者的水平有限,书中的错误和遗漏在所难免,真诚希望读者批评指正。

目 录

内容提要.....	1
前言.....	1
第一章 管理基础知识.....	1
学习目标.....	1
引入案例.....	1
第一节 管理的含义.....	3
第二节 管理系统的构成.....	8
第三节 管理者	21
第四节 管理职能	26
小结	29
应用	30
第二章 管理理论的形成和发展	33
学习目标	33
引入案例	33
第一节 古典管理理论	34
第二节 行为科学理论	46
第三节 现代管理理论	51
第四节 当代管理思想	57
小结	63

应用	64
第三章 计划	67
学习目标	67
引入案例	67
第一节 计划的必要性	69
第二节 计划的制定过程	76
第三节 常用方案的计划	79
第四节 计划与创新	83
小结	88
应用	90
第四章 决策	93
学习目标	93
引入案例	93
第一节 决策理论	94
第二节 决策过程概述	98
第三节 决策方法	104
小结	114
应用	115
第五章 组织	118
学习目标	118
引入案例	118
第一节 组织的含义	121
第二节 组织设计与常见的组织结构	122
第三节 职务设计与团队建设	131
第四节 组织文化	132
第五节 组织创新	140
小结	146
应用	148

第六章 人力资源管理	153
学习目标.....	153
引入案例.....	153
第一节 人力资源管理理论.....	154
第二节 人力资源规划.....	156
第三节 招聘和解聘.....	157
第四节 绩效评价.....	163
第五节 职业生涯规划.....	167
小结.....	174
应用.....	175
第七章 领导	182
学习目标.....	182
引入案例.....	182
第一节 领导和领导者.....	183
第二节 权威的形成.....	188
第三节 领导方式及其理论.....	192
第四节 领导理论的新观点.....	196
小结.....	202
应用.....	203
第八章 激励	206
学习目标.....	206
引入案例.....	206
第一节 激励理论.....	208
第二节 激励方式与方案设计.....	220
第三节 沟通概述.....	231
小结.....	236
应用.....	238
第九章 控制	240
学习目标.....	240
引入案例.....	240

第一节 控制原理.....	242
第二节 控制过程.....	250
第三节 控制方法.....	255
第四节 控制技术的创新.....	259
小结.....	264
应用.....	265
第十章 企业管理简介.....	268
学习目标.....	268
引入案例.....	268
第一节 企业管理概念.....	269
第二节 现代企业制度.....	279
第三节 当代企业管理理论的发展趋势.....	286
小结.....	291
应用.....	292
参考文献.....	297

第一章 管理基础知识

学习目标

通过本章学习,你应能够:

- 熟练掌握管理的含义和管理的基本职能;
- 掌握管理系统的构成与常用的管理方法;
- 熟悉管理者素质和类型;
- 了解管理的属性、管理对象与管理环境;
- 知道管理机制的概念与构成。

引入案例

力创股市蓝筹 打造百年招行

招商银行成立于1987年4月8日,是我国第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行,总行设在深圳。自成立以来,招商银行先后进行了四次增资扩股,并于2002年3月成功地发行了15亿普通股,4月9日在上交所挂牌(股票代码:600036),是国内第一家采用国际会计标准上市的公司。目前,招商银行总资产逾7 000亿元,在英国《银行家》杂志“世界1 000家大银行”的最新排名中,资产总额居前150位。

经过近20年的发展,招商银行已从当初偏居深圳蛇口一隅的区域性小银行,发展成为一家具有一定规模与实力的全国性商业银行,初步形成了立足深圳、辐射全国、面向海外的机构体系和业务网络。目前在境内30多个大中城市、香港地区设有分行,网点总数400多家,在美国设立了代表处,并

与世界 70 多个国家和地区的 900 多家银行建立了代理行关系。

招商银行坚持“科技兴行”的发展战略,立足于市场和客户需求,充分发挥拥有全行统一的电子化平台的巨大优势,率先开发了一系列高技术含量的金融产品与金融服务,打造了“一卡通”、“一网通”、“金葵花理财”、“点金理财”、招商银行信用卡、“财富账户”等知名金融品牌,树立了技术领先型银行的社会形象。招商银行秉承“因您而变”的经营理念,在国内业界率先通过各种方式改善客户服务,致力于为客户提供高效、便利、体贴、温馨的服务,带动了国内银行业服务观念和方式的变革,拉近了银行与客户的距离。招商银行在国内率先构筑了网上银行、电话银行、手机银行、自助银行等电子服务网络,为客户提供“3A”式现代金融服务。根据市场细分理论,招商银行在继续做好大众服务的同时,致力于为高端客户提供量身定制的“一对一”的尊贵服务,不断提高金融服务的专业化、个性化水平。2004 年 8 月,招行又率先在国内建立了“客户满意度指标体系”,为管理质量和服务质量的持续提升提供了有力保障。

在稳健快速的发展中,招商银行坚持“效益、质量、规模协调发展”的战略指导思想,大力营造以风险文化为主要内容的管理文化,规范化的经营管理得到国内外监管机构的一致公认。在国内同业中,招商银行较早地实行了资产负债比例管理、审贷分离和贷款五级分类制度,建立了比较完善的稽核内控体系,同时成功地在全行推行了储蓄、会计业务质量认证,获得了英国 BSI 太平洋有限公司和中国船级社质量认证公司颁发的 ISO9001 质量体系认证证书,成为中国国内第一家获得 ISO9001 证书的商业银行。由于注重防范风险,招商银行的资产质量得以不断优化,按照五级分类口径,不良贷款率为 2.60%,是国内资产质量最好的银行之一。

2005 年 9 月 8 日,首届中国品牌价值管理论坛在京举行,招商银行荣膺 2005 年中国品牌建设年度十大案例。与招行同时获此殊荣的还有网通、蒙牛、方正、博时基金、百度搜索、TCL 等企业。

据 2006 年 4 月 12 日公布的 2005 年报显示,招行的每股净资产 2.38 元,每股收益 0.38 元,在上交所上市公司和同行业中均名列前茅。

面对经济金融全球化带来的机遇与挑战,招商银行将以“力创股市蓝筹、打造百年招行”为目标,以改革创新为动力,加快推进经营战略调整和管理国际化进程,不断增强核心竞争力,努力把招商银行建设成为有知名品牌、有鲜明特色、有较高社会认同度的现代商业银行,实现股东、客户、员工长期利益的最大化。

——资料来源:招商银行网。

第一节 管理的含义

管理是伴随着人类的产生而产生,伴随着人类文明的发展而发展的,在两人及两人以上的集体活动中,就存在着协调和分工,就需要管理。可以这样说,管理是共同劳动的产物,是社会分工的结果。

管理学作为一门独立的学科,只有 100 年左右的时间,主要是在 20 世纪发展起来的。在 20 世纪的前半叶,其主要发展是从泰勒的科学管理到以运筹学为代表的着重于数量分析的管理科学。而在 20 世纪的下半叶,管理科学与信息技术和行为科学共同演化,从一棵孤立的管理科学大树发展成为管理科学的丛林。

一、管理学的重要性



微型案例

微软不断走向成功的原因

作为全球最成功的企业之一,微软公司在过去的二十多年里为全世界数以亿计的用户提供了无数杰出的软件产品,并以自己的实践经历揭示了软件产业内蕴藏的旺盛生命力和巨大商业价值。

微软公司目前的市值是 3 100 亿美元。在 2005 财政年度里,微软公司的销售收入达约 400 亿美元,实现利润 165 亿美元。2004 年派发 330 亿美元的股息后,微软公司仍拥有 350 亿美元的现金储备。

微软不断走向成功的最主要的原因是管理,它主要从四个方面加强管理:(1)技术:用创新的精神把握技术发展的脉搏,以合理的研发体系保证企业的效率,以执着的态度专注于软件业的发展;(2)领导艺术:最高决策者拥有卓越的才识、明确的分工和完美的合作;(3)人才:多渠道发现和聘用人才,有效的人才筛选机制,对人才的持续培养以及知人善用;(4)企业文化:不惧挑战、自我批评、灵活平等以及对客户负责的态度已经在微软形成了一种传统,并得到了制度化的保证。



微型案例

安然公司的失败

安然公司在 2000 年《财富》世界 500 强排名第 16 位,是美国最大的天然气采购商及出售商,也是领先的能源批发做市商。另外,该公司还运营着一家天然气管道系统和宽频部门。安然在 10 年前成立时只是一家天然气分销商,但 10 年后它已经成为拥有 340 亿美元资产的发电厂。在《财富》杂志的调查中连续 4 年荣获“美国最具创新精神的公司”称号。安然公司同时也经营纸、煤和化学药品等日用品。该公司在美国控制着一条长达 32 000 英里的煤气输送管道,并且提供有关能源输送的咨询、建筑工程等服务。但在其破产前的资产规模为 498 亿美元,并有 312 亿的沉重债务。过度膨胀的快速发展使其无法应对经济环境的逆转,最终被迫宣告破产。安然公司破产的教训可以归纳为制度失灵、过度负债、投资分散化、财务账目混乱等。安然公司分散投资经营战略导致的管理不善是其失败的最关键的因素。在经营范围、投资领域不断盲目扩张的结果是,不仅没有形成企业的核心竞争能力,而且加大了企业的经营风险,并导致其最终的破产。分散化、多元化绝不是企业风险的“防火墙”,恰好是风险的“导火线”。换言之,专业化经营、致力于培植公司的核心竞争能力是公司战略、投资安排的惟一正确的选择。安然事件是我们理性分析现代公司制度建设、财务管理、投资战略、经营理念的典型案例,对于我们致力于完善公司治理、提升公司竞争力诸多方面提供了有益的启示。

上述两个案例,一个由小到大,由弱到强;一个由大到乱、由盛到衰;这一成一败说明了科学管理的重要性。

美国邓恩和布兹特里斯信用分析公司的调研结果表明,在破产企业中,几乎有 90% 是由于管理不善所致。我国国有企业 80% 以上的亏损是由于管理不善所致。

由此我们可以引入管理的重要性:

1. 企业的成败,管理是关键。
2. 在经济全球化条件下,由于竞争是全方位的,管理显得更加重要。
3. 管理已成为现代社会及其各类组织实现其目标的关键手段。



正确理解管理重要性,要把握以下三点:

(1)从当前实际情况看,从宏观政府到微观企业,从企业生产到社会生活,管理无处不在。

(2)现代社会的特征之一是经济全球化,全球化意味着社会分工和社会协作将进一步深入,这既是管理产生的原因也是管理产生的结果。

(3)从人类文明发展的进程看,随着人类文明的进步,人与人之间的依赖性逐渐加强,为了使有限的资源充分发挥它的最大效率,更好地为人类文明服务,强化管理是重中之重。

二、管理的含义

(一)西方管理学者的定义

西方管理学者对管理的定义做了大量的研究,并从不同的角度和侧重点,提出了大量的关于管理的定义。

泰勒:管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到到的艺术。

法约尔:管理就是计划、组织、控制、指挥、协调。

西蒙:决策贯穿管理的全过程,管理就是决策。

马克思·韦伯:管理就是协调活动。

美国管理协会:管理是通过他人的努力来达到目标。

德鲁克:管理是把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的特殊过程。

孔茨: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。

罗宾斯:管理是指同别人一起,通过别人使活动更有效地完成的过程。

(二)国内管理学者的定义

周三多:管理是指组织中的如下活动或过程,通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,以实现单独的个人无法实现的目标。

单风儒:管理就是通过计划、组织、领导和控制,协调以人为中心的组织资

源与职能活动,以有效实现目标的社会活动。

以上定义可归纳为:

(1)强调过程:管理是计划、组织、领导、控制的过程。

(2)强调对人的管理:管理以人为中心。

(3)强调管理者个人作用:管理就是领导。

(4)强调管理的本质:管理就是协调。

综合各家之说,本书认为:管理是指组织中担任主管工作的人,通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调配置以人为中心的资源(还包括财、物、信息等),以有效实现既定的组织目标的过程。

三、管理的特征

(一)管理的目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动,因而有明显的目的性。

(二)管理的复杂性

管理活动是很复杂的活动,影响这一活动的因素是多种多样的。除生产力、生产关系的基本因素外,还有一些自然因素,主要包括政治、法律、社会、心理、环境等因素。管理的复杂性是制度化和人性化的有机结合。

(三)管理的服务性

服务性就是以人为本,在管理中要以人为中心,把尊重人、理解人、调动人的积极性放在首位,把人视为管理的重要对象和组织的重要资源,为被管理者服务。

(四)管理的实践性

每一次、每一项管理都是明确的实践操作。尽管每次我们都或多或少地有理论来指导,但客观环境是千变万化的,在管理过程中,都有值得总结的地方,管理的不断实践、不断总结,就是不断创新的过程。

(五)管理的科学性

管理的科学性是管理作为一个活动过程,其间存在着一系列客观规律。人们从实践中升华和抽象出管理理论和一般方法,然后利用这些理论来指导自己的实践,并在实际中验证和丰富。因此,管理是一门科学。

(六)管理的艺术性

艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。要因地制宜地将管理知识与管理实践相结合。

管理的艺术性与管理的科学性不矛盾。管理需要科学的理论指导,没有

理论指导的实践是盲目的实践,盲目的实践是要失败的。但是管理理论是每次实践的概括与抽象,具有较高的原则性,可每一项具体的管理活动都是在特定条件下展开的,因此,要结合实际进行创造性的管理。

微型案例



远大中央空调“适合的管理就是最好的管理”

如今的远大,已全面挺进国际市场:其目前共拥有 50 余项专利技术,其中部分专利已在 30 多个国家注册,通过 27 项世界权威认证。电力紧张让远大生产的非电空调(溴化锂空调)备受欢迎。远大产品成为中国自主发展高科技的标志之一,在中国和欧美同行业中占有率最高。远大将总部迁至北京后,生产基地还在湖南。该企业经营上极为稳健,近十年来未向银行贷过款。远大集团已经连续 8 年纳税过亿元,拥有员工 1 800 名。

远大成立后的第 8 年,远大由张剑的人治为主逐步转化到张跃的制度治理。这标志着远大开始从“创业”到“管理”的转型。

创业时期最大的特征是不确定性,不确定性因素贯穿整个创业过程,人、财、物等各种内外资源匮乏与企业扩张的矛盾使得创业者必须拥有掌控不确定风险的能力。随着规模的扩大,创业者不再可能及时掌握企业所有的信息。在不确定性增加,信息不对称的条件下,创业者的决策风险逐渐增大。作为消除或降低不确定性因素的制度管理自然地出现在企业的舞台。

1996 年,远大遇到的正是管理障碍问题,创业者如何通过所有的员工使远大的空调能有更多的销售额和占有率。营销、财务、技术、人力资源等相关管理都需要符合当时企业的发展。

远大是非主流地将程序化管理凌驾于公司管理之上的企业。主流与非主流并无高低之分,管理从来只是追求相对满意而不是绝对满意,对企业来说,没有最好的管理模式,只有最适合的管理模式。

在我们分析远大制度化管理案例的时候,同时先例举远大的几个个性特征:

1. 远大属于制造型企业。1988 年从无压锅炉起家,1991 年决定做溴化锂吸收式空调,1992 年成立长沙远大空调实业公司,投入开发中央空调,开发成功我国第一台直燃机。