

现代

管理学

Xian Dai

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鲍升华 赵玮 主编

GuanLiXue

GuanLiXue

Xian Dai

Li Guan Xue

现代
管理学

XianDaGuanLiXue

鲍升华 赵玮 主编

主编 鲍升华

鲍升华

地址：武汉市洪山区洪山街208号
邮编：430070

湖北人民出版社
湖北人民出版社

经销：湖北省新华书店
印张：24
插页：2

湖北人民出版社
湖北人民出版社
湖北人民出版社

印次：2007年8月第3次印刷

印次：2007年8月第3次印刷

定价：35.80元

ISBN 7-319-04044-0

http://www.hbpub.com.cn

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号
图书在版编目(CIP)数据

现代管理学/鲍升华,赵玮主编.
武汉:湖北人民出版社,2004.8

ISBN 978 - 7 - 216 - 04044 - 0

- I. 现…
II. ①鲍…②赵…
III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 080451 号

现代管理学

鲍升华 赵 玮 主编

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:湖北日报传媒集团楚天印务总公司

经销:湖北省新华书店

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16

印张:24

字数:474 千字

插页:2

版次:2007 年 8 月第 3 版

印次:2007 年 8 月第 3 次印刷

定价:32.80 元

书号:ISBN 978 - 7 - 216 - 04044 - 0

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

前言

现代管理学是经济管理学科的一门基础性课程，也是当今发展最为迅速和最有前途的学科之一。随着社会信息化、经济全球化浪潮的到来，以技术创新为支撑的新经济时代，对传统工业经济时代的管理模式和管理理念提出了新的挑战，尤其是在中国加入世界贸易组织(WTO)、坚定不移地扩大对外开放的形势下，管理创新显得尤为重要和紧迫。通过管理创新，提高管理现代化水平，从而提高综合竞争能力，已成为我国企业面临的重大问题。因此，学习管理的基本理论、基本知识，掌握管理技能，具有十分重要的意义。

本书系统介绍了管理的基本概念、基本原理和基本方法，以及西方管理理论发展史，详细阐述了计划、决策、组织、领导、控制、创新等管理职能，以及管理的道德与企业的社会责任。本书以管理创新为主题，在内容上紧跟国内外管理理论的最新动态，对新世纪管理进行了阐述和展望，有利于读者开拓视野。在结构上以管理的职能为主线，分板块依次论述，体系的构建一目了然，每个职能板块中从理论到实践循序渐进。在方法上立足于素质教育，借鉴MBA的课程体系、教学内容和教学方法，突出了案例教学，每章每节除基本内容外，还精选了国内外一定数量的案例，并附有情景模拟练习和一定数量的思考题，便于读者思考练习。

本书深受学员读者的欢迎，自2001年版至今已三次再版。新版修订中，在第五章增加了组织变革的内容，以适应组织管理创新的要求，增加了第十一章企业社会责任与管理道德，以增强管理者的社会责任感。在每一章的开头部分引用案例，通过先提出实际问题，以增加学员读者的学习兴趣。同时，在每章都明确提出学习目标，使学习过程中每个步骤目的更明确，路径更清晰。

本书既为各大院校经济管理类与非经济管理类专业的大学生和其他有志于学习经济管理的人士提供了一本系统全面和内容丰富的教材,又为各行各业,不同层次的管理者提供了一本自学和研究管理的参考书。

本书再版修订是集体合作研究的成果。参与本书编写修订的是:鲍升华(第1、2、12章)、牛毅君(第3章)、詹峰(第4、6章)、汪利虹(第5、10章)、赵玮(第7、9章)、廖靛(第8章)、陈黎(第8、10章)、陈昀(第11章)。全书由鲍升华、赵玮统纂定稿。

在本书的编写过程中,我们参阅和借鉴了国内外许多学者的著作和资料,并得到了湖北经济学院副院长张奋勤教授的精心指导,得到了其他院领导、学院教务处和工商管理学院领导的大力支持,并由湖北人民出版社设计完成。在此一并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,本书难免存在不足之处,某些体系和观点尚待进一步探讨,敬请专家和读者批评指正。

编者 2007年8月

本书在编写过程中,得到了湖北经济学院副院长张奋勤教授的精心指导,得到了其他院领导、学院教务处和工商管理学院领导的大力支持,并由湖北人民出版社设计完成。在此一并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,本书难免存在不足之处,某些体系和观点尚待进一步探讨,敬请专家和读者批评指正。

在本书的编写过程中,我们参阅和借鉴了国内外许多学者的著作和资料,并得到了湖北经济学院副院长张奋勤教授的精心指导,得到了其他院领导、学院教务处和工商管理学院领导的大力支持,并由湖北人民出版社设计完成。在此一并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,本书难免存在不足之处,某些体系和观点尚待进一步探讨,敬请专家和读者批评指正。

在本书的编写过程中,我们参阅和借鉴了国内外许多学者的著作和资料,并得到了湖北经济学院副院长张奋勤教授的精心指导,得到了其他院领导、学院教务处和工商管理学院领导的大力支持,并由湖北人民出版社设计完成。在此一并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,本书难免存在不足之处,某些体系和观点尚待进一步探讨,敬请专家和读者批评指正。

在本书的编写过程中,我们参阅和借鉴了国内外许多学者的著作和资料,并得到了湖北经济学院副院长张奋勤教授的精心指导,得到了其他院领导、学院教务处和工商管理学院领导的大力支持,并由湖北人民出版社设计完成。在此一并表示衷心的感谢。

序言

进入21世纪以来,伴随着经济全球化、经营国际化进程的明显加快,我国对外开放的迅速扩大,世界500强企业纷纷落户全国各地,沃尔玛、通用、波音、西门子等一批知名跨国公司都来了。同时,我们也欣喜地看到,伴随着中国经济的持续稳健发展,世界500强中的“中国军团”也在不断壮大,2007年,世界500强中的中国企业家数达到30家,较去年增加了7家,海尔电器成为美国国土上受人关注的企业和品牌,更多的企业走出国门参与了国际市场的激烈竞争。可以预见,在未来的发展中,我国国有企业、股份制企业、外资企业、民营企业、中外合资企业等各种形式的市场主体有着更加光辉灿烂的发展前景。

在当今经济发展、企业崛起的背后,管理日益成为一个十分重要的环节,有学者论断,企业兴衰,三分技术,七分管理,无论在行政机关或工商企业以及各个组织中,管理都显示出勃勃的生机,管理受到空前的重视,成为我国改革开放中最为持久的社会热点。古人云:“用师者王,用友者霸,用徒者亡”。人是管理的主体,管理是人的行为,所谓事在人为,即成也管理,败也管理,古代欲成就大业的人就熟知寻找管理人才辅佐自己,刘备三顾茅庐已成为千古美谈。毋庸置疑,经济社会的快速发展引发了对高级管理人才的需求与日俱增,从而使当代管理学教育与研究同样成为热点,管理学理论在实践中不断得到完善与提升。

由鲍升华教授、赵玮副教授主编的这本《现代管理学》,以开放的视野,缜密的思维,科学的态度,充分吸收了国内外管理学研究成果,认真总结了她们二十多年的教学经验,根据管理学发展规律和学员读者学习规律,从理论和实践的結合上,认真把握这本教程的广度和深度,探索教与学的互动結合,使之更加适合于经济管理类院校与非经济类专业的大学生和其他有志

于学习经济管理的人士学习研究。

本书出版以来,已经三次再版,深受读者的欢迎,被评为湖北省社会科学优秀成果三等奖。为了适应改革开放的新形势,吸收国内外管理学近年来的最新成果,该书在保留原教材特色的基础上修订再版。新版本保留了现行教材的体系和特色。以管理者的任务和职能为线索,说明管理者在管理工作中,首先分析组织内、外部环境的条件,从而明确管理的职能,再把管理创新作为组织成长的源泉,提升组织的价值。这个体系较为清晰地反映了管理工作的主要内容与方法,学习起来感觉思路清晰,方法明确。

新版本重点作了许多改进创新,我感觉以下几个方面难能可贵:

一是高度重视管理学的发展趋势。对每一部分的内容都补充了管理理论和管理实践的最新成果,增加了组织变革的内容,以适应组织管理创新的要求。在每一章的开头加入了每章学习目标与引例,使学员读者带着问题学,引人入胜,茅塞顿开。新增加了一章管理道德与社会责任,以增强管理者的社会责任感,把社会和谐理念贯穿于管理学理论中。

二是完善了案例教学。在每一章的最后都安排了一个案例,其中有我国企业的真实案例,也有国外企业的案例,特别是增加了中国著名企业的案例,及时反映了管理实践的最新动态。为便于课堂讨论与教学中随时使用,在选取案例时,选择了那些比较短小、与课堂教学有密切联系的案例。每一章的后面有情景模拟练习环节,该环节有助于学生了解实际生活中出现的问题与解决问题的方法。也是对案例教学的一个补充。

三是注重管理能力的培养。在新版中采用了多种教学手段,包括实践练习、登录网站练习、团队合作练习、来自实践的管理者坦言以及案例应用分析等。情景模拟训练法是作者在二十多年教学实践中探索结晶,深受广大学员的欢迎。该方法训练学员身临其境地去经营企业、管理企业、管理员工、找出管理中出现的问题与理论教学中的差距,达到理论与实践结合的目的。

愿这本书为工商管理教育事业的发展,为我国企业管理水平的不断提升做出应有的贡献。

张奋勤

2007年8月

目录

82	3
80	9
79	11
76	15

第1章 管理概述

1.1	管理的基本概念与性质.....	3
1.2	管理的作用和任务.....	9
1.3	现代管理学的学科性质.....	11
1.4	管理的基本原理.....	15
1.5	管理与环境.....	18
1.6	管理人员的分类与技能要求.....	22
	【情景模拟练习】.....	26
	【案例】升任公司总裁后的思考.....	26

第2章 管理理论及演变

2.1	早期管理思想.....	31
2.2	古典管理理论.....	33
2.3	行为科学理论.....	40
2.4	现代管理理论.....	49
	【情景模拟练习】.....	54
	【案例】老朋友的劳工争论.....	54

第3章 计划

3.1	计划的性质与类型	58
3.2	计划工作的原则与程序	63
3.3	目标与目标管理	67
3.4	现代计划技术与方法	76
	【情景模拟练习】	84
	【案例】中南油脂公司	85

第4章 决策

4.1	决策的概念与类型	90
4.2	决策的前提条件	96
4.3	决策的原则与过程	98
4.4	现代决策方法	107
	【情景模拟练习】	120
	【案例】酒桶、新政、禁酒令——哈默的成功	121

第5章 组织

5.1	组织的基本涵义	125
5.2	组织结构的设计	129
5.3	组织结构类型	139
5.4	组织结构的运行	147
5.5	组织变革	152
	【情景模拟练习】	161
	【案例】巴恩斯医院	161

第 6 章 人员配备

6.2.1	人员配备概述	165
6.2.2	管理人员的选聘	168
6.2.3	管理人员的考绩	177
6.2.4	管理人员的培训	182
	【情景模拟练习】	188
	【案例】新提升的业务经理	188

第 7 章 领导与激励

7.1	领导及领导者的权力	192
7.2	有关人性的假设及相关学说	194
7.2.3	三种领导理论	199
7.2.4	激励	211
7.2.5	激励设计	222
	【情景模拟练习】	227
	【案例】玛拉 (MARA) 工程公司	228

第 8 章 沟 通

8.1	沟通与沟通过程	231
8.1.2	沟通类型	233
8.1.3	沟通网络	238
8.1.4	有效沟通	242
8.1.5	冲突管理中的沟通策略	250
	【情景模拟练习】	256
	【案例】帮助我改善沟通	256

第9章 控制

9.1.1 控制的性质	259
9.1.2 控制的过程	261
9.1.3 控制机制的类型与关键控制点	266
9.1.4 有效控制特征	274
9.1.5 控制方法和技术	278
9.1.6 信息技术及信息处理	284
【情景模拟练习】	290
【案例】Sin-Tec 企业	290

第10章 创新

10.1 创新概述	292
10.2 创造性思维方法	297
10.3 创新技法	303
10.4 管理创新	309
【情景模拟练习】	315
【案例】上海施贵宝公司的管理创新	315

第11章 企业社会责任与管理道德

11.1 企业社会责任	321
11.2 管理道德	326
11.3 个人和组织的道德管理	330
【情景模拟练习】	334
【案例】网络游戏公司的社会责任	335

第 12 章 未来的管理

12. 1 知识管理	339
12. 2 学习型组织	345
12. 3 虚拟企业管理	352
12. 4 风险管理	356
12. 5 跨文化管理	362
【情景模拟练习】	367
【案例】金山公司的知识管理	368

主要参考文献

同公辛汽赫赫：网臣

第

一

章

管理概述

学习目标

- 掌握管理和管理学的定义及管理的基本职能
- 认识学习管理学的意义及管理活动的普遍性
- 了解现代管理学研究的主要内容及学科性质
- 掌握管理的基本原理
- 明确管理与环境的关系及管理者的技能要求

引例：福特汽车公司

福特公司的创始人亨利·福特有着精明强干的头脑和丰富的技术经验。自从1889年《科学美国》杂志作了有关德国奔驰汽车的结构和制造的报导,许多美国人从事汽车制造后,于1896年制造出第一辆福特汽车。1903年福特汽车公司成立,开始生产“A”型到“R”和“S”型汽车参与几十家汽车公司的竞争。当时还没有什么优势。但1908年开始生产福特“T”型车就标志着福特垄断局面的开始,“T”型车的特点是结构紧凑、设计简单、坚固、驾驶容易、价格较低。1913年福特采用了汽车装配的流水生产法并实行汽车零件的标准化,形成了大量生产的体制,当年产量增加到13万辆,1914年增加到26万辆,1923年增加到204万辆,在美国汽车生产中形成垄断的局面。福特从而建立起一个世界上最大和盈利最多的制造业企业,它从利润中积累了10亿美元现金储备。可是,福特坚信企业所需要只是企业家和他们的一些“助手”,只需“助手”的汇报由他发号施令即可运行。他认为公司组织只是一种“形式”,企业无需管理人员和管理。随着环境变化和其他竞争者兴起,汽车有着不同档次的需要,科技、产供销、财务、人事等管理日趋复杂,个人管理难以适应这种要求。只过了几年,到了1927年,福特已丧失了市场领先的地位,以后的20年,逐年亏本,直到第二次世界大战期间都无法进行有力的竞争。当时它的强劲对手通用汽车公司,从20世纪20年代开始走着一条与福特经验相反的路子。“通用”原是一些竞争不过福特的小公司拼凑起来的,在建立之初,这些小公司作为“通用”的一部分各自为政,通用公司组织机构不健全,公司许多工作集中在少数几个人身上,不仅使这些领导人忙于事务,无暇考虑公司的方针政策,并且限制了各级人员的积极性。而1920年后,新任的通用汽车公司总裁小艾尔弗雷德·斯隆在大整顿、大改组过程中建立起一套组织结构和处理问题的方法,根据市场不同层次顾客的需要,确定产品方向,加强专业化协作,谋取大规模生产,按照分散经营和协调控制的原则建立管理体制,组织坚强的领导班子,加强科研和发展工作,使技术、产品保持先进,加强产供销管理,做好工资福利和人事管理,建立起财务管理等等。

这样,大大提高了组织管理水平,从而于1926年至1927年使“通用”的市场占有率从10%一跃而达到43%,此后多年均占50%以上,而“福特”则每况愈下,到1944年,福特的孙子——福特二世接管该公司时公司已濒于破产。当时26岁的福特二世向他的对手“通用”学习,着手进行斯隆在“通用”所做的工作,创建了一套管理组织和领导班子,五年后就在国内外重新获得了发展和获利的力量,成为通用汽车公司的主要竞争者。

从福特公司的案例可以看出,管理既是一项社会实践活动,又是一门科学,它对任何企业、事业单位乃至政府机构都有着极其重要的指导意义。所以,人们越来越重视对管理活动的研究,以期通过管理活动有效地运用组织的资源,提高生产效率。本章所要讨论的是有关管理的几个基本问题,通过这一章的学习,应当建立管理的基本知识框架。

1.1 管理的基本概念与性质

3

1.1.1 管理的涵义

管理,古今中外,无处不在。自从有了人类社会和社会组织以来,就存在着管理问题。管理的范围与人类活动的范围同样宽广。现实生活中的每一个人实际上都在不同领域、不同层次上担负着一定的管理工作,或是行政管理,或是企业管理,或是科学文化管理,或是家政管理等等。然而,要给管理下一个简捷确切的定义却并非易事。

“管理”这个词,在不同的国家有不同的涵义。在我国,“管”,古代指锁钥,后来“管”引伸为管辖、管制之意,体现着权力的归属。“理”,是指处理和整理的意义。“管理”二字连用,即表示在权力的范围内,对事物的管束、整治、处理过程。在国外“管理”一词的英文是“management”,一般指“工商管理”即“企业管理”(business management)。那么,在管理学中,“管理”的涵义是什么呢?由于管理学界各派研究的出发点与方法不同,导致对管理一词的不同理解。以下

是具有代表性的几种观点:

科学管理之父泰勒认为,管理就是“确切知道要别人干什么,并注意其使用最好、最经济的方法去干”。管理的主要目的应该是使雇主实现最大限度的富裕,也联系着使每个雇员实现最大限度的富裕。泰勒主要强调的是寻求最经济的方法完成工作任务。

法国管理学家法约尔于1916年提出,“管理是从事计划、组织、控制、协调、指挥等活动的过程”。后经英国管理学家林德尔·厄威克和美国管理学家卢瑟·古利克、哈罗德·孔茨等人进行了发展和完善,并由此形成了著名的过程管理学派。这一观点经过许多人进行了八十多年的研究和实践证明,除在职能的提法上有所增减外,总的来说基本上仍是正确的,并成为管理定义的基础。

美国管理协会认为,“管理就是通过他人的努力来达到组织目标”。这一论点的中心是强调他人。这种表述包含三点内容:管理必须通过他人才能实施;管理过程中要激励员工使其努力工作;员工的努力应朝着一个共同的目标,即组织目标。

1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙教授对决策有独特研究,他提出“管理就是决策”。他强调决策在管理中占有重要地位,把管理与决策等同起来,并强调决策贯穿于管理全过程。

4 出生于奥地利、后移居美国的管理学教授彼得·德鲁克的观点是,“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能”。他认为,管理与所有权、地位或权力完全无关;管理是专业性的工作,与其他技术性工作一样,有自己专有的技能、方法、工具和技术;管理人员是一个专业的管理阶层;管理的本质和基础是执行任务的责任。

上述的五种管理定义反映了管理学界在丰富的管理实践基础上,从不同角度对管理活动的认识,给人以有益的启示。

借鉴国内外各种观点,结合现代管理发展趋势,我们认为:管理就是在特定环境下,对一个组织所拥有的资源进行计划、组织、领导、控制和创新,以有效的方式,达到组织目标的活动过程。这一概念包含以下四层涵义:

(1) 管理是一种有目的的活动。其目的是实现组织的预期目标,这是管理的基本出发点。离开组织目标的实现,管理毫无意义。

(2) 计划、组织、领导、沟通、控制和创新等是管理的基本职能。它们是管理工作最基本的方法和手段、是每个管理者必须开展的工作,也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。

(3) 管理活动是在一定的环境中进行的。环境给管理创造了一定的条件和机会,同时也对管理形成一定的约束和威胁。管理者必须正视环境对组织的影响,努力改善组织的各种环境。

(4) 管理的有效性在于充分利用组织内的各种资源(人、财、物、信息等),以最少的消耗、最大限度地实现组织目标。这里,“有效”就是指不仅要注意效率,还得注重效果。

1.1.2 管理的性质

管理作为人类一种普遍的社会活动,起源于社会成员劳动的集体性,以及社会成员在劳动和社会生活过程中相互交往的必要性。作为一种特殊的实践活动,管理在其漫长的进程中具有了自己独特的性质或特点。

1. 管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。这一观点认为:管理一方面是由许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这便是管理的二重性。

管理二重性的理论,适用于一切组织的管理。自然属性产生于集体劳动过程本身。在企业表现为合理组织生产,在学校表现为合理组织教学、科研活动,在医院表现为救死扶伤,在政府机关则表现为行使行政职能。社会属性则由社会生产关系所决定。社会主义企业、学校、医院、政府机关等的管理,必须体现社会主义生产关系的要求并同其上层建筑有密切的联系。

掌握管理二重性理论,对于指导管理实践和发展管理科学有着重要意义。它可以使我们认清管理的共性(自然属性)和特殊性(社会属性)。凡属生产力方面的管理经验,不论其属于哪个国家,哪个地区,只要确实能适合我国环境条件,就可加以引用、借鉴。凡属生产关系方面的管理内容,我们要考虑自己的国情,建立自己的管理体系,或者说建立具有中国特色的管理体系,力争高速地发展我国经济。需要注意的是,管理的自然属性和社会属性是两位一体的,不能把它们截然分开。

2. 管理的科学性与艺术性

管理既是科学又是艺术。许多管理专家认为:管理者的能力=科学知识+管理艺术+经验积累。他们指出,管理者如果仅有管理的科学知识,其成功的概率只