



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



21世纪农业部高职高专规划教材

管理学基础与应用

杨凤敏 主编



 中国农业出版社

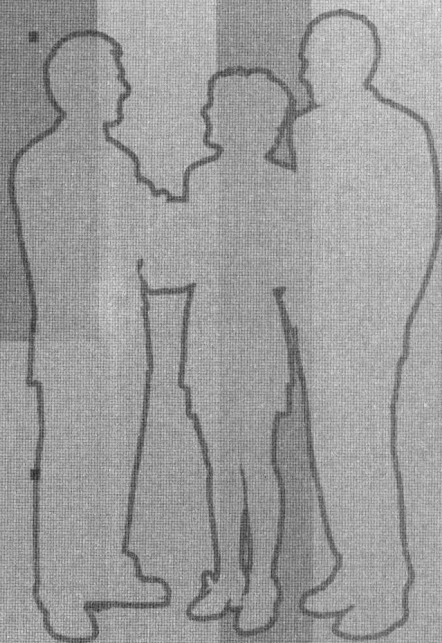
普通高等教育“十一五”国家级规划教材

21 世纪农业部高职高专规划教材

管理学基础与应用

杨凤敏 主编

中国农业出版社



前言

为了适应我国高职高专教育对教学改革和教材建设的需要,落实《教育部关于以就业为导向深化高等职业教育改革的若干意见》的精神,中国农业出版社组织全国有关高职高专院校编写了21世纪农业部高职高专规划教材。《管理学基础与应用》是经济管理类系列规划教材的重要组成部分,是经济管理类专业的必修专业课和其他专业的公共选修课程。

与其他同类教材相比,本教材的特点是:

1. 知识新 本教材包括许多当代管理领域的最新研究成果和现实中管理者普遍关注的问题,如柔性管理、流程再造、团队学习、文化建设等,几乎所有案例都是新面孔,及时反映了我国管理实践的经验和教训。读者可以从中获取更多的新知识及对管理中所遇到的新问题的认识和感受。

2. 实用并可操作 管理是实践的学问,把管理学理论与实践结合起来,通过实践来揭示管理的实质,通过应用来解释管理理论的价值,是本书的突出特点。本书紧扣管理实务,注重实践技能的传授与演练,强调互动与实践。书中引用了大量的案例,设计了大量的技能操作现场,让读者边学边练,即学即用,步步提升。

3. 通俗易懂, 紧扣心弦 不同于一般管理类教材的繁复论述, 本教材增加了明了的学习目标和实务现场的导读部分, 同时力求语言通俗, 简化理论难度, 并尽可能利用图表展示理论知识, 精彩的案例和生动的小故事穿插其间, 使读者一看开头就想知结尾, 带着问题、目的去学习, 一气呵成, 乐在其中。

本教材计划授课时数为 70 学时左右, 任课教师可根据相关专业特点, 进行适当的增删。

本教材由杨凤敏任主编, 刘会亚、吴安南任副主编, 杨和平、齐艳、汪泉参加了编写工作。教材编写具体分工如下: 杨凤敏老师编写第一章、第三章的第一节及第四节, 与吴安南老师合编了第四章的第四节, 与汪泉老师合编了第五章的第二、三、四节, 并设计了本教材的大部分实习与训练项目; 吴安南老师编写了第四章的第一、二、三节和第十章; 刘会亚老师编写了第二章和第三章的第二、三节; 杨和平老师编写了第七章; 齐艳老师编写了第五章的第一节和第八章; 汪泉老师编写了第六章和第九章。广西南宁柳沙企业有限责任公司董事长、总经理韦万民同志和广西民族大学商学院邓崇清教授对全部书稿进行了审阅, 在审阅过程中提出了许多宝贵意见, 在此表示衷心感谢。

在编写过程中, 得到各位编者所在单位的大力支持, 同时本书也参考了大量的文献、互联网上的资料, 在此一并表示衷心感谢。

书中错误和不妥之处敬请各位读者、同仁批评指正。

编 者

2005 年 3 月

主 编 杨凤敏 (广西农业职业技术学院)

副主编 刘会亚 (保定职业技术学院)

吴安南 (大连水产学院职业技术学院)

参 编 (按姓氏笔画排序)

齐 艳 (辽宁省农业经济学校)

汪 泉 (河南农业职业学院)

杨和平 (重庆三峡职业学院)

审 稿 韦万民 (广西南宁柳沙企业有限责任公司)

邓崇清 (广西民族大学商学院)

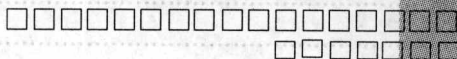
内 容 简 介

本教材从高职高专教育的特点出发,按照高职高专教育“以服务为宗旨,以就业为导向,注重实践能力培养”的原则编排教学内容,突出管理学基本原理的理解与应用。教材中引用了大量国内外组织的案例,通过案例分析,使学生在理解理论知识的同时学会结合不同的管理环境分析应用,实现教学内容的实用性。

本教材主要内容包括管理与管理学,管理理论的发展,管理的决策、计划、组织、沟通与协调、领导、控制、激励职能和管理创新等。全书内容按管理工作的基本程序来编排,使读者思路清晰,便于学习理解。每章后附有本章小结、复习思考题、案例分析和实践训练,全书后附有管理学基础与应用参考教学大纲。

本书可作为高职高专院校经济、管理类专业的专业基础课和非经济管理类专业的公共选修课教材,也可作为各类成人院校和企业中层管理人员的培训教材或自学参考书。

目 录



前言

第一章 管理与管理学 1

第一节 管理的实质 1

一、管理的含义 1

二、管理的特征 4

第二节 管理者及其职能 5

一、管理者的含义 5

二、管理的职能 6

三、管理者的角色 7

四、管理者的素质与技能 9

第三节 管理学基础的研究对象和方法 11

一、管理学基础的研究对象 11

二、管理学的研究方法 12

三、为什么要学习管理 12

本章小结 13

复习思考题 13

案例分析 13

实践训练 15

第二章 管理理论的形成与发展 16

第一节 管理理论的萌芽 16

一、中国早期的管理思想 17

二、外国早期的管理思想 19

三、工业革命时期管理思想的发展	21
第二节 管理理论的发展	22
一、古典管理理论	22
二、行为科学管理理论	25
三、现代管理理论	28
四、现代管理理论的最新思潮	30
本章小结	32
复习思考题	33
案例分析	33
第三章 决策职能	35
第一节 环境调查	36
一、环境调查的含义	36
二、环境调查的程序和方法	37
第二节 预测工作	42
一、预测的含义与类型	43
二、预测的程序	44
三、预测的方法	45
第三节 决策工作	50
一、决策的含义与类型	50
二、决策的假设	53
三、决策程序	54
四、决策方法	56
第四节 项目可行性研究	63
一、可行性研究的含义与要求	64
二、可行性研究的主要内容	64
三、项目可行性研究的工作程序	69
四、可行性研究报告的基本内容	69
本章小结	71
复习思考题	71
案例分析	72
实践训练	77
第四章 计划职能	78
第一节 计划概述	79
一、计划的含义	79

二、计划的种类	79
第二节 计划编制的程序	82
一、机会分析	82
二、确定目标	83
三、确定计划前提	84
四、制定可供选择的方案	85
五、评价各种备选方案	85
六、选择方案	85
七、制定派生计划	86
八、编制预算,使预算数字化	86
第三节 计划编制的方法	87
一、滚动计划法	87
二、综合平衡计划法	88
三、线性规划法	89
第四节 目标管理	91
一、组织目标	91
二、目标管理	94
本章小结	99
复习思考题	99
案例分析	100
实践训练	102
第五章 组织建设	104
第一节 组织与组织结构	105
一、组织和组织的含义	105
二、设计合理的组织结构的原则	106
三、组织设计的程序	107
四、影响组织结构设计的因素	112
五、组织结构的基本模式	113
第二节 组织制度	120
一、组织制度的含义与意义	120
二、组织制度体系	121
三、组织制度的编制	122
第三节 组织文化	123
一、组织文化的含义	123
二、组织文化的构成	124

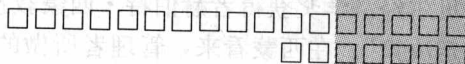
三、组织文化的功能	128
四、成功的组织文化的特征	131
五、组织文化的塑造	133
第四节 团队建设	138
一、团队与团队精神	138
二、团队角色与组织角色	139
三、团队发展的五个阶段	141
四、如何打造高绩效团队	142
本章小结	146
复习思考题	146
案例分析	146
实践训练	148
第六章 沟通与协调	150
第一节 沟通	151
一、沟通的含义与过程	151
二、沟通的方式	153
三、沟通的障碍	155
四、沟通的改善	157
五、正式沟通的技巧	159
第二节 协调	160
一、协调的含义	160
二、协调的内容	161
第三节 冲突	163
一、冲突的含义及其二重性	163
二、冲突的分类	164
三、协调组织冲突的对策	165
本章小结	168
复习思考题	168
案例分析	168
实践训练	171
第七章 领导职能	172
第一节 领导的实质与作用	173
一、领导的实质	173
二、领导的权力	174

三、领导的作用	176
第二节 领导理论	177
一、领导的行为理论	177
二、权变理论	179
第三节 领导者素质与领导班子结构	184
一、领导者素质	184
二、领导班子结构	187
第四节 领导艺术	188
一、领导决策的艺术	188
二、合理用人的艺术	189
三、正确处理人际关系的艺术	190
四、科学利用时间的艺术	192
五、授权的艺术	193
本章小结	194
复习思考题	195
案例分析	195
实践训练	196
第八章 控制职能	198
第一节 控制概述	199
一、控制的含义与原则	199
二、控制的类型	201
三、控制的基本过程	202
四、控制系统的建立——对控制者的控制	205
第二节 控制方法与技术	205
一、预算控制	206
二、非预算控制	207
三、信息控制与管理信息系统	210
本章小结	212
复习思考题	213
案例分析	213
实践训练	215
第九章 激励职能	216
第一节 激励概述	217

一、激励过程模式	217
二、对人的认识	218
三、激励的作用	221
第二节 激励理论	222
一、需要层次理论	222
二、双因素理论	223
三、期望理论	225
四、公平理论	226
五、强化理论	227
第三节 激励的方法与艺术	228
一、激励的基本方法	228
二、激励的艺术	231
本章小结	233
复习思考题	233
案例分析	233
实践训练	235
第十章 管理创新	236
第一节 管理创新概述	237
一、创新思想的产生	237
二、管理创新的含义	237
三、管理创新的基本内容	238
第二节 管理创新模式	238
一、理念创新	238
二、制度创新	241
三、组织创新	243
四、管理模式与方法创新	245
五、流程再造	247
本章小结	250
复习思考题	250
案例分析	250
管理学基础与应用参考教学大纲	254
主要参考文献	259

第一章

管理与管理学



【学习目标】 阅读和学习完本章后，您应该能够

- 定义管理与管理学
- 理解管理的特征
- 识别管理者所扮演的角色
- 描述管理者所需的技能
- 区分效果与效率、组织目标和管理目标
- 描述基本的管理职能和管理过程
- 解释管理的价值

王一凡是洪海食品有限公司的工程师，经他研究并开发成功的速食米线方便可口，是居家旅行的方便食品。产品一经上市立即受到消费者的青睐。由于市场扩张，公司决定将原来的速食米线生产线独立出来成立速食米线事业部，由王一凡担任该事业部经理。得到公司重用提拔本是件喜事，可是对于长期从事科研工作，习惯于蹲实验室、下车间的王工程师来说，要实现从工程师向管理者的转变并非易事，管什么？怎么管？自己应学会哪些技能？王经理陷入了沉思。

第一节 管理的实质

一、管理的含义

管理是什么？简言之，管理就是管理者从事的工作。但是这样的解释不能说明什么问题。

科学管理之父泰罗认为，管理就是“确切知道你要别人去干什么，并使他

用最好的方法去干”。在泰罗眼里，管理就是指挥他人用最好的方法去工作。

古典管理理论的代表亨利·法约尔在其著名的著作《工业管理与一般管理》中给出管理的概念：“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”。法约尔的这一看法是指，当你从事计划、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、协调和控制工作。

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”。在西蒙看来，管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实和未来、面对环境与员工时不断做出各种决策，直到获取更满意的结果。

美国 20 世纪 70 年代使用频率最高的教科书上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不能收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，是一种协调活动。

上述的各类管理定义或明或暗地支持着这样的认识：管理就是提高效率，使资源具有生产力；管理履行着各种各样的职能；管理促进组织目标的实现；管理是一个过程等等。事实上，人类自有了群体活动以来，就有了管理。现代社会赋予各类组织存在的使命，但使命的实现依赖于组织的确立并努力去实现一系列的发展目标，而每个目标的实现又依赖于各种资源的有效供给和利用，这些正是管理活动的基本内容。因此，管理就是人们确立组织目标，通过计划、组织、领导、控制等行为对组织的资源进行有效整合以达成既定目标的动态活动过程。

这个概念包含以下五层含义：

（1）管理必须有主体——管理者。即说明由谁来管理。管理的主体即管理者，就是在管理过程中具有主动支配和影响作用的要素，是管理活动的出发者、执行者，他们制定组织的目标，并组织整个活动的运行。

（2）管理必须有客体——资源。即对什么进行管理，亦即管理的对象（或是管理的收受者）。管理的客体是指能够被一定管理主体影响和控制的客观事物，包括组织中的一般成员（甚至包括一般管理人员）、物资资源、金融资源、信息资源、时间资源、关系资源等。而在这些资源中，人是最为活跃的起决定性作用的要素，所以人们常说：管理就是通过他人达成目的。

（3）管理是通过一定的职能以取得高效率。管理者处理的资源，如人员、资金和原料等，相对人们的欲望来说，是有限的，因此，他们必须有效地去利用这些资源，即必须讲求效率。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。以此观点来看，效率通常指的是“正确地做事”，即不浪费资源。所以应

对这些资源进行合理的配比,通过计划、组织、领导、控制等方式,使其以适当的形态参与组织活动。

(4) 管理是有目标的。管理仅仅有效率还不够,我们还应该关注效果,也就是完成活动以便达到组织目标。效果通常是指“做正确的事”,即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。

这里的目标包括组织目标和管理目标。组织目标是指一个组织在未来一段时间内要实现的目的,包括功利性目标和非功利性目标。如企业的功利目标是最大利润,而企业在实现最大利润的同时创造的组织文化是非功利性目标。管理目标是指人们在管理活动或管理工作中,通过合理科学的管理措施所要达到的预期结果。管理目标有具体目标(如招聘人才的具体目标是招到某一专业的优秀人才,是组织既定目标约束下的产物)和终极目标,终极目标就是企业的组织目标。具体目标必须为终极目标服务。如果一个组织没有目标,组织就失去了前进的方向,无法开展正常的组织活动,而人们之所以需要进行管理,正是因为管理有助于组织目标的确立和实现。

没有利益,就没有企业生存的意义

三株失败后,总裁吴炳新发表了一份数百字的《吴炳新自白书》。第一句话就是:没有利益,就没有生存的意义。企业的根本利益是利润。可惜的是,三株虽然认识到了利润的价值,却错误地选择了一种竭泽而渔的实现方式,“以一个极端冷酷的、狂热的功利主义者,采取对竞争对手无情打击和带有阴谋色彩的颠覆,在产品上夸大无度”。结果既导致了自身的困境,又冲击了中国保健品产业的健康发展,使企业失去了赢利的产业基础。

分析讨论:

企业应如何科学确定自己的管理目标?

(5) 管理是在一定的环境中进行的,是一个动态活动的过程。任何管理活动都不是孤立的活动,它必须在一定的环境和条件下,经过一系列活动与程序才能完成(即管理工作是以连续的方式——过程体现出来的)。现代管理工作的全过程至少应包括制定目标、明确方向、作出决策、制定计划、健全机构、组织实施、领导激励、跟踪问效、控制发展、总结评价等前后十个环节,这些环节是周而复始、循环往复进行的。其中,总结评价既是上一次的终点,又是下一次循环的起点,如此使管理过程循环上升。

任何一种管理活动都必须由以上五个基本要素构成。管理活动的本质是协调,是使管理客体处于一种平衡状态,在平衡中求发展。

二、管理的特征

1. 动态性 即管理活动需要在变动的环境与组织中进行,需要消除资源配置过程中的各种不确定性。

2. 科学性 管理活动可以分为两大类:一是程序活动,二是非程序活动。所谓程序性活动就是指有章可循,照章运作可取得预想效果的管理活动。所谓非程序活动,就是指无章可循,需要边运作边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同,但又是可以转化的,现实的程序性活动就是以前的非程序活动转化而来的,这种转化是人们对这类活动与管理对象规律性的总结。

3. 艺术性 由于管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同发展阶段、不同的资源供给条件等状况下,这就导致了对每一具体管理对象的管理没有一个完全有章可循的模式,特别对那些非程序性、全新的管理对象。

4. 创造性 管理是一种动态活动过程,并对每一具体的管理对象没有一种惟一的、完全有章可循的模式可以参照。因此,欲达到既定的组织目标与责任,就需要创造,即管理过程也就是不断创造的过程。如管理制度创新、管理的方式方法创新。“要么创新,要么灭亡!”这是流行于美国商界的圣经。正是美国企业家执著的创新精神,才使美国近百年来一直领导着世界发展的潮流。

5. 经济性 资源配置是需要成本的,因此管理就有了经济性。首先,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而取得的,这里有个机会成本问题;其次,管理是对资源有效整合的过程,选择不同的资源供给和配比,就有成本大小的问题;再次,不同的管理方式、方法其所费成本不同,故如何选择就有经济性的问题。

韦尔奇在治“大企业病”时,重要的一招是坚决贯彻市场交易规则,即刚性化,其中的一剂猛药就是淘汰制。韦尔奇每年都会高高地举起载人的“利剑”,末位淘汰10%的员工。韦尔其说,如果你现在不淘汰他,不足以督促他努力学习新本领。趁着现在年轻把他淘汰下去,好让他再学习、再去找别的工作。淘汰本身是残酷的,但淘汰的结果是显而易见的:多余的员工被精简了,在职的员工也不敢偷懒了,有效地克服了大企业病。

韦尔奇的末位淘汰制在美国的社会环境下无疑是成功的。但末位淘汰制在中国能否取得成功,在管理界颇有微词。在海尔,张瑞敏所采用的用人规则是:相马不如赛马,人人都是人才和三公原则。这些用人机制显然给海尔带来了巨大的成功。

海尔用人讲赛马而不是相马，不是由领导发现人才，而是在实践中比才能和竞争定优劣。海尔的赛马机制具体包含三条原则：一是公平竞争，任人惟贤；二是职适其能，人尽其才；三是合理流动，动态管理。在用工制度上，建立了“三工并存，动态转换”的机制。

张瑞敏说，在海尔，就要营造“人人是人才”的氛围，让海尔员工人人都有公平感，人人都有成就感，“你能翻多大的跟斗，我就给你搭多大的舞台”。张瑞敏有句名言：“你可以不知道下属的短处，但你不能不知道下属的长处”。张瑞敏也不是不淘汰人，只是处理方法小小心得。

（案例来源：中国企业EMBA特训班教材，EMBA经典案例第2期）

分析讨论：

1. “伯乐相马”在中国千古流传，而海尔采用的是“赛马”而不是“相马”，对于公平、公正、公开选人起到哪些积极作用？

2. 海尔采用了“人人都是人才”的用人观念，没有直接借鉴韦尔奇的末位淘汰制，你认为适合了中国的哪些民族文化和社会现实？如果在中国也采用末位淘汰制会带来怎样的后果？

3. 通过这个案例你怎样来理解管理的艺术性和创造性？

第二节 管理者及其职能

一、管理者的含义

组织中成员有管理人员和非管理雇员之分。过去人们通常认为，管理者是组织中这样的成员，他告诉别人该做什么及如何去做。而非管理雇员是直接从事一项工作和任务，并且没有人向他们报告。这样很容易将管理者和非管理雇员区分开来。但是今天再这样简单区分管理者和非管理雇员就不行了。随着组织的扁平化，正在模糊管理者和非管理雇员的界限，许多传统的职位现在都包括了管理性的活动，特别是在团队中。例如，团队成员通常要制定计划，制定决策以监督他们的绩效。正是由于这些非管理雇员承担着过去是管理者的一部分职责，所以，我们不能再用过去的定义来描述今天的各种管理情景。

那么我们怎样来定义管理者呢？管理者是这样的人，他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。管理者的工作意味着协调一个部门，也可能意味着监督几个单独的个人，还可能包括协调一个团队的活动。另外，管理者还可能负有其他的工作责任，这些工作责任与协调或整