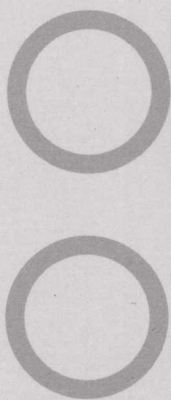


管理学

教程

姚丽娜 主编

Management



管 理 学 教 程

主编 姚丽娜

浙江大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学教程/姚丽娜主编. —杭州:浙江大学出版社,
2007.8

ISBN 978-7-308-05481-2

I. 管… II. 姚… III. 管理学—高等学校—教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 131936 号

管理学教程

姚丽娜 主编

丛书策划 王 锴

责任编辑 王 锴 葛玉丹

责任校对 葛玉丹

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>

<http://www.press.zju.edu.cn>)

电话: 0571-88925592, 88273066(传真)

经 销 浙江省新华书店

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 德清县第二印刷厂

开 本 787mm×960mm 1/16 (170×230)

印 张 18.5

字 数 450 千

印 数 2001—3500

版 印 次 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 12 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-05481-2

定 价 30.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话(0571)88072522

本书得到

浙江海洋学院教材建设课题经费资助

编写组

主 编：姚丽娜

编写人员：姚丽娜 卫明凤

赵 珍 徐 凌

前言

管理,作为一种社会活动,已有与人类文明一样悠久的历史,但作为一门科学而存在,却还只有百年左右的时间。目前,管理学已经发展成为一个大的学科门类,其触角已伸向社会生活的各个领域。随着时代的发展,管理学的知识也在不断地演进。目前,管理学科的专著、教材版本较多,这一方面为我们开展管理学的教学工作提供了更多的方便;但另一方面,大量不同版本的专著和教材又显得过于庞杂,在参考过程中有时感到无所适从。因此,在多年的教学实践过程中,我们一直有一个愿望,就是希望能汲取各方面的精华,结合最新的管理学研究成果,并采用新的编排方式,编写一本更适合普通本科院校经济管理类专业教学的实用型教材。在学校教务等部门的支持下,这一愿望终于得以实现。

本着古为今用、博采众长的原则,在本教材中我们较多地融入了古代管理思想的精华,并且注重对国外(主要是西方发达国家)管理思想和最新理论动态的介绍。本着理论、实际相结合的原则,我们在力求全面、系统的同时,更加注重章节、内容之间的内在逻辑关系;在全面介绍管理职能的情况下,重点介绍管理思想、决策、组织、领导等内容。为帮助学生进一步理解和掌握有关内容,每一章节后面还增加了思考题、练习题和相关案例。

本教材由姚丽娜担任主编,各章编写的分工是:第一、二、三、四、五、十、十二章由姚丽娜编写,第六、七、八、十七章由赵珍编写,第九、十一、十三、十四、十五、十六章由徐凌编写(其中第四节由姚丽娜编写),第十八、十九、二十、二十一、二十二章由卫明凤编写。

在本书编写过程中,参考和引用了国内外一些优秀专著、教材和其他形式的有关研究成果,在此向这些成果的贡献者深表感谢。由于水平所限,书中不当之处,敬请读者批评指正。

编 者

2007年7月

目 录

第 1 篇 管理总论

1 管理与管理者	2
1.1 管理的定义与特征	2
1.2 管理职能	4
1.3 管理者	5
2 中国传统的管理思想	9
2.1 儒家的修齐治平	9
2.2 兵家的战略谋划	15
2.3 道家的无为而治	24
2.4 商家的计然之策	29
3 西方管理思想及理论	33
3.1 西方早期管理思想与实践	33
3.2 古典管理理论	34
3.3 行为管理理论	38
3.4 现代管理理论	40
3.5 新经济时代的管理思想变革	43
4 管理的基本原理	49
4.1 系统原理	49
4.2 人本原理	51
4.3 动力原理	53
4.4 效益原理	54
5 管理道德与社会责任	58
5.1 管理道德	58
5.2 提升员工道德修养的途径	61
5.3 企业社会责任	63



第2篇 决策

6 管理环境	70
6.1 管理环境因素分析	70
6.2 环境分析方法	75
7 决策	79
7.1 决策概述	79
7.2 决策方法	83
7.3 决策的程序	92
8 计划	98
8.1 计划概述	98
8.2 计划编制的流程	102
8.3 计划的方法	104
8.4 计划工作的原理	107
8.5 目标管理	109

第3篇 组织

9 组织结构设计	118
9.1 组织结构设计概述	118
9.2 组织结构设计的过程	122
9.3 组织结构设计的类型	125
10 人员配备	132
10.1 人员配备的程序和原则	132
10.2 管理人员的选聘	133
10.3 管理人员的考评	136
10.4 员工培训	139
10.5 职业生涯与发展	140
11 组织力量的整合	144
11.1 组织力量整合的基础	144
11.2 组织力量整合的内容	146
11.3 组织力量整合的途径	151
12 组织文化与组织变革	156
12.1 组织文化的内涵	156

12.2	组织文化建设的途径	160
12.3	多元文化组织的管理	164
12.4	组织变革	165

第4篇 领导

13	领导性质及作用	174
13.1	领导的内涵	174
13.2	领导的作用	176
14	领导方式及其理论	180
14.1	领导方式	180
14.2	领导理论	181
14.3	领导艺术	188
15	激励	194
15.1	激励概述	194
15.2	激励理论	195
15.3	激励实务	201
16	沟通	205
16.1	沟通概述	205
16.2	人际沟通	207
16.3	组织沟通	211

第5篇 控制

17	控制	218
17.1	控制概述	218
17.2	控制的类型	220
17.3	控制的原理和要求	222
17.4	控制的过程	225
17.5	控制的技术和方法	227

第6篇 创新

18	创新管理	236
18.1	创新的概念及特征	236

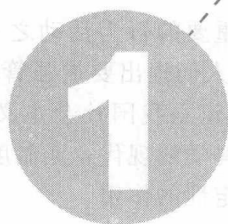


18.2	创新的一般理论	238
18.3	创新的类别、创新管理的资源	241
18.4	企业创新过程与创新机制	243
19	团队管理	251
19.1	团队的特点与类型	251
19.2	团队绩效管理	254
19.3	团队管理模式	256
20	信息管理	260
20.1	信息的基本概念和作用	260
20.2	信息系统的划分	262
20.3	管理信息系统	264
21	知识管理	270
21.1	知识、知识产品概述	270
21.2	知识管理	272
22	风险管理	278
22.1	风险的含义及分类	278
22.2	风险管理	279

参考书目

第 1 篇

管理总论





管理与管理者

1.1 管理的定义与特征

管理是人类最重要的行为活动之一。它的重要性体现于人类社会的经济生活之中：在经济建设中，人们提出要加强管理以提高效益；在社会组织中，人们提出要强化管理以提高效率；在建立我国社会主义市场经济体制过程中，人们提出要建立产权明晰、职责明确、管理科学的现代企业制度，以提高经济效益……由此可见，管理的好坏对事业的成败起着决定性的作用。

1.1.1 管理的定义

现今社会，管理(Management)一词虽然已被普遍使用，但对于它的定义却始终没有统一的表述。自20世纪初管理学作为一门新兴学科形成以来，对管理一词的定义更是种类繁多。过程学派的创始人法约尔(Henri Fayol)认为，管理是计划、组织、指挥、协调和控制这五种职能的运用和体现；科学管理学派的创始人泰罗(F. W. Taylor)认为，管理就是对工人进行科学地挑选和培训，对生产和操作进行统计、记录以及定额管理；组织理论的代表韦伯(Max Weber)认为，管理是一种通过行政组织体系层层下达，以实现企业经营者意图的过程；美国管理学家赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)则认为“管理就是决策”。

在目前西方的一些教科书中，较为常见的对管理的定义为：管理就是由一个人或更多的人对他人活动进行协调，以便收到个人单独活动无法取得的效果。而我们认为比较完整的定义则是：管理是指一定组织中的某些人，通过有效地利用人力、物力、财力、信息等资源，运用决策、计划、组织、领导、激励和控制等职能，来协调他人的活动，从而使他人与自己共同实现既定目标的活动过程。

1.1.2 管理的基本特征

(1) 管理是两个人以上的社会活动，它的产生来自社会活动组织的要求。共同劳

动的规模越大,劳动分工和协作越复杂,管理工作就越重要。

(2) 管理的“载体”是组织。在社会这个大系统中,组织是一个子系统,管理正是通过组织这个子系统来实现管理目标的。

(3) 管理的核心是处理好各种人际关系。因为在管理过程中,每个环节都必须与人打交道,只有妥善地处理好各种人际关系,才能更好地使他人与自己一同实现管理目标。

(4) 管理的任务是有效地利用人、财、物、技术、信息等资源,有效地运用决策、计划、组织、领导、激励和控制等管理职能,用尽可能少的支出去实现既定的目标。

1.1.3 管理的两重性

管理是组织内的一种活动,是对作业劳动必不可少的组织、指挥和监督。作业劳动既包含体力劳动,又包含脑力劳动,其中,后者的比例正随着社会生产力的发展而不断提高。对作业劳动的管理,就其基本意义而言有两重含义,即它与社会生产力、社会化生产、社会的正常秩序相联系的自然属性,以及与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性,是指管理要处理人与事、人与物的关系,要合理组织生产力,要维护社会化生产和社会化活动的秩序。因为与社会生产力的发展联系密切,所以管理的自然属性又称为管理的生产力属性。它要求凡是进行社会化生产的地方都要按照客观规律的要求,合理组织生产力,即管理是社会生产力发展和组织社会化生产的客观要求,社会生产力发展得越快,社会化生产水平越高,对管理的要求也就越高。这种与社会生产力相联系的自然属性的表现强弱程度,主要取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度,但它并不因社会制度的不同而发生变化。因此,管理中有关合理组织生产力、组织社会化生产的一些形式和方法等,在不同的社会制度下仍然具有共性,是可以相互借鉴的。

管理的社会属性,是指管理要处理人与人之间的关系。人生活在一定的社会中,必然要受到该社会生产方式、生产关系、政治制度和意识形态的影响与制约,所以管理也必然要体现社会统治阶级和生产资料所有者对劳动者进行指挥和监督的意志。管理的社会属性主要取决于社会生产关系,它是一定生产关系的体现,是为一定的生产关系服务的。因此,管理中关于维护生产关系的制度、原则和方法,都是为适应和维护特定生产关系的需要服务的,并不适用于各种不同的社会生产方式。

简言之,由于社会生产过程是生产力和生产关系的统一,所以要保证社会生产过程的正常进行,就一方面要合理地组织生产力,另一方面又要维护和巩固生产关系。管理要实现这两个方面的要求,就决定了它必须同时具有自然属性和社会属性。





1.2 管理职能

20 世纪初,法国企业家法约尔(Fayol,1916)在其著作《工业管理与一般管理》中写道:所有管理者都行使着五种管理职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。20 世纪 50 年代中期,美国加州大学的孔茨和奥唐内尔(Koontz and O'Donnell,1955)在他们所编写的教科书中,则把管理的职能划分为以下五种:计划、组织、人员配备、指导和控制,并以此对全书的结构进行安排。此书一问世就成为最畅销的教科书,并延续了 20 年之久。自 20 世纪 70 年代美国的管理学家西蒙因决策理论的提出而被授予诺贝尔经济学奖以来,决策问题已被人们广泛关注。因此,本教材将决策作为管理的第一职能,而把计划只作为决策的一个部分进行阐述。由于进入 20 世纪 90 年代后,知识经济又使得创新比以往任何时候都要显得重要,并被人们日益关注,因此本书也将创新作为管理的职能之一。

1.2.1 决策职能

决策就是管理者利用机会识别并解决问题的过程。决策在现代管理中处于中心地位,是首要职能。决策的正确与否决定了事业的成败。通过决策,管理者为其组织设计了行动蓝图,组织中的一切工作或活动都将围绕着怎样实现这一蓝图而展开。决策职能包括环境分析、决策理论介绍以及计划的编制和执行。

1.2.2 组织职能

为保证决策目标的顺利实现,管理者要根据决策计划对组织活动中的各种要素和工作中的分工合作关系进行合理的安排,这就是组织职能。组织职能使决策有形化,并在组织和资源上为决策的顺利实现提供保证。它具体包括组织结构设计、人员配备、组织力量的整合以及组织变革和组织文化。

1.2.3 领导职能

领导职能即根据决策目标的要求,对下属部门单位和职工进行领导调度,以便同心协力地执行企业的预定目标。它主要解决三个问题:① 如何建立一个强有力的管理指挥系统,对企业的各项活动实行统一调度;② 如何与下级顺利地进行沟通;③ 如何最大限度地调动下属的积极性,激励其奋发努力地去实现企业的目标。

1.2.4 控制职能

控制职能也称监督职能,是为保证企业的正常运行以顺利实现计划目标而对企业的经济活动和共同劳动过程进行检查、分析和督导。它既是完成决策计划的工具,又是



克服不确定因素影响组织目标实现的保证。它主要解决以下三个问题：① 如何明确控制范围，确立控制标准；② 如何衡量实际工作绩效，找出问题与偏差；③ 如何制定有效措施，纠正工作偏差。

1.2.5 创新职能

创新职能主要通过组织提供的服务或产品的更新和完善，以及其他管理职能的变革和改进来表现其存在。对一个有活力的组织来说，创新无处不在、无时不在。创新是各项管理职能的灵魂和生命。

1.3 管理者

1.3.1 管理者的类型

1. 根据管理层次，可将管理者分为：高层管理者、中层管理者和基层管理者

高层管理者是对整个组织的管理负有全面责任的人。其主要职责是制订组织的发展目标和发展战略，把握组织的发展方向。组织与环境的相关性要求高层管理者与外部组织和人员密切合作。传统意义上，高层管理者的作用是通过制定战略和控制资源以确定总体方向，把握发展机遇，是总设计师。而今，高层管理者更经常被叫作真正的组织领导者。他们确立和阐述一个为人们所认识并积极认同的公司目标，同时在组织中努力创造一个人们为之积极工作并引以为豪的环境。

中层管理者是指处于高层管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理者，如部门或办事处主任、事业部经理、大学系主任等等。其负责将高层管理者制定的计划和总目标转化为更具体的目标和活动，并监督和协调基层管理者的工作。传统意义上的中层管理者只是作为高层和基层的管理控制者。而今，他们不仅需要扮演好管理控制者的角色，而且还是其下属的成长教练；他们必须支持下属并指导下属，使下属更具创新精神。

基层管理者则是组织中处于最底层的管理者，他们所联系的仅仅是作业人员，而不涉及其他管理人员，诸如班组长、工段长、教研室主任等。其主要职责是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，以及保证各项任务的有效完成。

2. 根据管理的领域，将管理者分为综合管理者 and 专业管理者

综合管理者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者；专业管理者则是指仅仅负责组织中某一类活动的管理者。

1.3.2 管理者的技能

尽管管理者的种类很多，工作也各不相同，但他们发挥作用的大小以及管理工作的



有效度,在很大程度上都取决于他们所具备的管理技能。技能是一种来源于知识、信息、实践和资质的特殊能力。管理者需要的技能通常有三类:技术技能、人际技能和概念技能。图 1-1 是对这三种管理技能以及它们与各管理层关系的介绍。

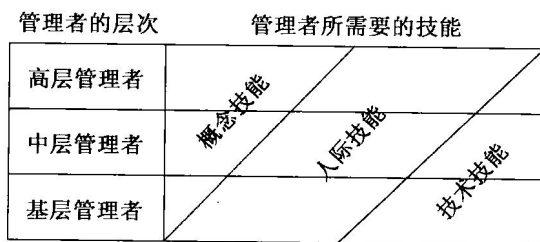


图 1-1 管理者的层次与管理技能之间的关系

1. 技术技能

技术技能指使用与某一专业领域有关的技术、知识和方法以及完成组织任务的能力,如工程师的设计能力、医生的医术、教师的授课能力、推销员的推销能力等。对于管理者来说,虽然不一定要使自己成为精通某一领域技能的专家,但需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能,否则将很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通,也无法对他所管辖的业务领域内的各项管理工作进行指导。当然,不同层次的管理者,对技术技能要求的程度也会不一样。相对而言,技术技能对基层管理者最重要,而对高层管理者来说,只需对技术技能有了解即可。

2. 人际技能

人际技能指与处理人际关系有关的技能,即沟通、理解和激励他人,以及与他人共事的能力。管理者必须将大部分时间用于与人打交道,因为他不仅要领导下属,还得与上级和同级人员打交道,与组织外部的利益相关者打交道。对成功的管理者而言,与不同类型的人愉快相处并交换信息的能力是不可缺少的。正如一位专家所言:“在许多公司,一个管理者失败的原因不是他没有技术技能,而是没有人际技能。”可见,人际技能对于各层管理者有效开展管理工作是多么重要。

3. 概念技能

概念技能指综观全局,系统分析和解决问题的能力,也即洞察组织与环境要素间相互影响和相互作用关系的能力。当管理者考虑组织的整体战略和目标、考虑组织各个部分的相互关系和组织在外部环境中的角色时,就需要应用概念技能。管理者所处的管理层次越高,其面临的问题就越复杂,也就越需要具备概念技能。

以上三种技能对于任何层次的管理者来说都是需要的,只是不同的层次侧重点不一样。层次越高,概念技能要求越高;层次越低,则技术技能要求越高;而人际技能对三种层次的管理者都相当重要。

【思考与练习】

一、思考题

1. 如何理解“管理既是一门科学,又是一门艺术”这句话?
2. 管理具有哪些职能,它们之间的关系如何?
3. 管理者应具备哪些基本技能?不同管理层次的管理者所具备的技能是否一样?

二、判断题

1. 管理的有效性在于充分利用各种资源,以最少的消耗正确地实现组织目标。 ()
2. 企业的大量日常管理在很大程度上要由中层管理人员来负责进行。 ()
3. 基层第一线管理人员对操作工作的活动进行直接监管。 ()
4. 部门经理属于高层管理人员。 ()
5. 技术技能是指沟通、领导、激励下属的能力。 ()
6. 技术技能对管理人员非常重要,因为它能使管理人员通过分析,确定问题之所在,并进而得出解决的办法。 ()
7. 领导工作涉及为各项职务配备合格人选,并通过激励调动员工的工作积极性。 ()
8. 管理自有人类集体活动以来就开始了。 ()
9. 管理的基本活动对任何组织都有普遍性,但盈利性组织比非盈利性组织更需要加强管理。 ()
10. 高层管理人员花在决策上的时间相对更多一些。 ()
11. 中层管理人员需要处理现场管理、指导操作等技术性工作较多。 ()

三、单项选择题

1. 以下不属于领导职能范畴的是 ()
A. 指挥 B. 人事 C. 激励 D. 沟通
2. 管理的二重性是指 ()
A. 艺术性与科学性 B. 基础性与边缘性
C. 自然属性与社会属性 D. 普遍性与重要性
3. 中层管理人员的主要工作是 ()
A. 战略管理 B. 现场管理 C. 组织协调 D. 开拓创新
4. 在特定工作领域内运用技术、工具、方法等的能力称为 ()
A. 人际关系技能 B. 技术技能
C. 概念技能 D. 以上均不是
5. 最应具有洞察事物,抽象形成概念的能力的管理人员是 ()
A. 高层管理人员 B. 中层管理人员 C. 基层管理人员
6. 对中层管理人员来说,相对更重要的技能是 ()
A. 概念技能 B. 人际技能 C. 计划技能 D. 技术技能

四、案例分析

升任公司总裁后的思考

郭宁最近被他所在的生产机电产品的公司聘为总裁。在准备接任的前一天晚上,他浮想联翩,回忆起他在该公司 20 多年来的工作情况。他在大学时学的是工业管理,