



MANAGEMENT

现代管理学

MANAGEMENT

主编 鲍升华 赵玮

湖北人民出版社



MANAGEMENT

现代管理学

主编 鲍升华 赵玮

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 7-216-04044-9

- 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

主编 鲍升华 赵 玮

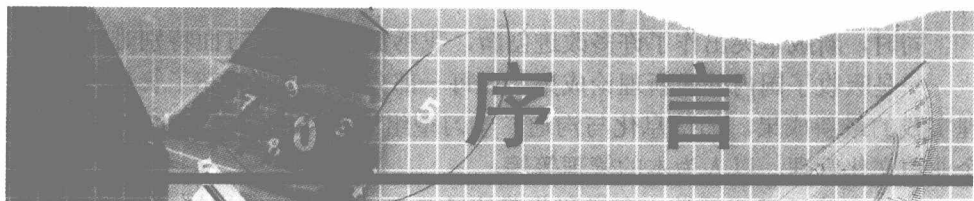
出版: 湖北人民出版社
发行:

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:孝感市三环印务有限责任公司
开本:787 毫米×1092 毫米 1/16
字数:474 千字
版次:2004 年 8 月第 2 版
定价:22.80 元
书号:ISBN 7-216-04044-9/C·185

经销:湖北省新华书店
印张:21.25
插页:5
印次:2005 年 8 月第 3 次印刷

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>



预习 + 学习 + 复习 = 成功

人类进入 21 世纪以来，经济全球化、经营国际化进程明显加快。伴随着我国对外开放的不断扩大，世界 500 强跨国公司纷纷落户全国各地，沃尔玛、通用、波音、西门子都来了。同时，我们也欣喜地看到，在我国经济改革开放取得巨大成就的过程中，世界 500 强企业也有了十多家中国企业的名单。海尔电器成为美国国土上受人关注的企业和品牌。可以预料，在未来的发展中，我国国有企业、集体企业、民营企业、中外合资企业有着更加光辉灿烂的发展前景。

在经济发展、企业崛起的背后，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。作为因果关系，社会对高级管理人才的需求与时俱增，对管理学教育的研究同样成为热点。

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，充分吸收了国内外管理学研究成果，并以互动的方法，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，从理论和实践的结合上，科学把握这本教程的广度和深度，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，已经两次加印，深受读者的欢迎，最近又被评为湖北省社会科学优秀成果三等奖。该课程已成为我院精品优质课。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，首先应分析组织内、外部环境的条件，从而明确管理的

以的价值。这个体系较为清晰
不感觉思路清晰,方法明确。在每
四企业的真实案例,也有国外企业的案
用,在选取案例时,选择了那些比较短小、

同时,新版本突出作了许多改进创新,我感觉以下几个方面特别难能可贵:

一是吸收了国内外最新理论成果。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。如信息化与沟通、学习型组织、网络结构、领导权变理论、企业跨文化管理、以人为本的管理等等。

二是完善了案例教学。在保留北美的经典案例的同时,增加了欧盟的案例,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。每一章的后面还新增了情景模拟练习环节。该环节有助于学生了解实际生活中出现的问题与解决的方法。也是对案例教学的一个补充。

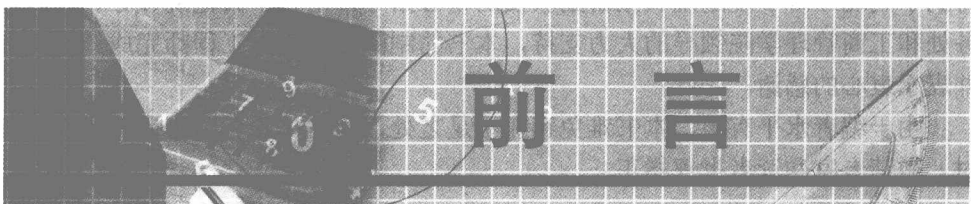
三是高度重视管理学的发展趋势。专辟一章“未来的管理”,以培养学员与时俱进的态度,关注管理环境的变化,提高适应学习型社会、学习型企业的创新能力。“企业跨文化管理”是作者近年来的最新研究成果,作为“未来的管理”一个重要内容是本书的又一个亮点,这对于培养学员在三资企业乃至国外企业创业中的跨文化思维,无疑是一种非常实用的理论武装。

四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

2004年8月



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，尤其是在中国已经加入世界贸易组织（WTO）的新形势下，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，新开辟了两章沟通和未来的管理。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。

本书既为各大专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。

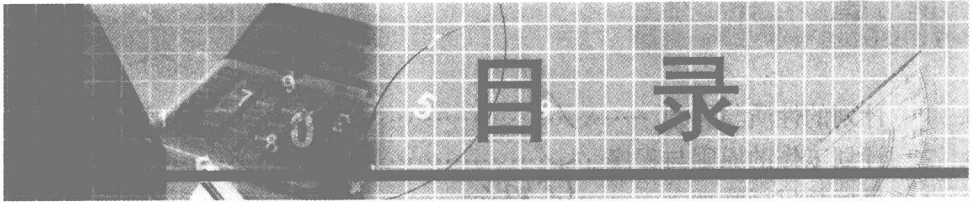
本书再版修订是集体合作研究的成果。参与本书编写修订的是：鲍升华（1、2、11章）、詹峰（3、4、6章）、汪利虹（5、10章）、赵玮（7、9章）、廖靛、陈黎（8章）。全书由鲍升华、赵玮统纂定稿。

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，本书的制图，由万剑工程师完成。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

2004年8月



第 1 章 管理概述

1. 1	管理的基本概念与性质	X 3/12	1
1. 2	管理的作用和任务	X	7
1. 3	现代管理学的学科性质	X	9
1. 4	管理的基本原理	人本原理	13
1. 5	管理与环境	X	16
1. 6	管理人员的分类与技能要求	△	20
	【情景模拟练习】		24
	【案例】 升任公司总裁后的思考		24

第 2 章 管理理论及演变

2. 1	早期管理思想	X see	27
2. 2	古典管理理论	W	29

2. 3 行为科学理论 36
2. 4 现代管理理论 44
【情景模拟练习】 49
【案例】老朋友的劳工争论 50

第3章 计划

3. 1 计划的性质与类型 52
3. 2 计划工作的原则与程序 57
3. 3 目标与目标管理 62
3. 4 现代计划技术与方法 71
【情景模拟练习】 79
【案例】中南油脂公司 80

第4章 决策

4. 1 决策的概念与类型 83
4. 2 决策的前提条件 89
4. 3 决策的原则与过程 91
4. 4 现代决策方法 100
【情景模拟练习】 110
【案例】酒桶、新政、禁酒令——哈默的成功 110

第5章 组织

5. 1 组织的基本涵义 113
5. 2 组织结构类型 117

5. 3 组织结构的设计	126
5. 4 组织结构的运行	135
【情景模拟练习】	140
【案例】巴恩斯医院	141

第 6 章 人员配备

6. 1 人员配备概述	143
6. 2 管理人员的选聘	147
6. 3 管理人员的考绩	155
6. 4 管理人员的培训	160
【情景模拟练习】	166
【案例】新提升的业务经理	166

第 7 章 领导与激励

7. 1 领导及领导者的权力	168
7. 2 有关人性的假设及相关学说	170
7. 3 三种领导理论	175
7. 4 激励	187
7. 5 激励设计	198
【情景模拟练习】	203
【案例】玛拉 (MARA) 工程公司	204

第 8 章 沟 通

8. 1 沟通与沟通过程	206
--------------	-----

8. 2 沟通类型	209
8. 3 沟通网络	214
8. 4 有效沟通	218
8. 5 冲突管理中的沟通策略	226
【情景模拟练习】	232
【案例】帮助我改善沟通	232

第9章 控 制

9. 1 控制的性质	234
9. 2 控制的过程	236
9. 3 控制机制的类型与关键控制点	241
9. 4 有效控制特征	250
9. 5 控制方法和技术	254
9. 6 信息技术及信息处理	260
【情景模拟练习】	265
【案例】Sin-Tec 企业	266

第10章 创 新

10. 1 创新概述	267
10. 2 创造性思维方法	272
10. 3 创新技法	278
10. 4 管理创新	284
【情景模拟练习】	290
【案例】上海施贵宝公司的管理创新	290

第 11 章 未来的管理

11. 1 知识管理	294
11. 2 学习型组织	301
11. 3 虚拟企业管理	307
11. 4 风险管理	311
11. 5 跨文化管理	317
【情景模拟练习】	323
【案例】金山公司的知识管理	323

主要参考文献

25号

Management is the art of knowing what you want to do and then seeing that it is done in the best and cheapest way — 泰勒

第 1 章 管理概述

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的研究,以期通过管理活动有效地运用组织的资源,提高组织效率。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

1.1.1 管理的含义

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含义。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”的含义是什么呢？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：

1. 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。

2. 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。

3. 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。

4. 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。

5. 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含义：

(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

management: 同别人一起, 或通过对别人作活动完成得更有效过程
风格: 同别人或通插人
有效: 效率及效果
过程: 通过管理职务实现组织目标

区别于一般作业活动的主要标志。

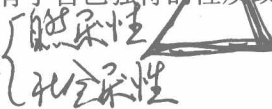
(3) 管理活动是在一定的环境中进行的。环境给管理创造了一定的条件和机会, 同时也对管理形成一定的约束和威胁。管理者必须正视环境对组织的影响, 努力改善组织的各种环境。

(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。

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，其成功的概率只有 50%，如果仅有管理的艺术和经验，其成功的概率也只有 50%。只有把三者结合起来，才能取得管理的主动和成功。而结合的粘合剂则是实践，即把经验上升为理论，又用理论指导实践。

(1) 管理的科学性 管理是由一系列概念、原理、原则和方法构成的科学体系，有它内在的规律，所以管理理论对管理实践有很大的指导作用，它能阐明实践、指导实践，并能帮助管理人员从过去经验中吸取精华，找出不同情况的基本因果关系，并运用这种知识去解决新的问题。所以说管理是有规律可循的，管理知识是可以通过学习和传授而得到的。要成为优秀的管理者，就必须经过系统的管理知识的学习和训练，否则，就只能停留在感性认识的阶段，不能触类旁通和融会贯通。

(2) 管理的艺术性 管理学科与其他学科不同，比方说，学会了数学分析，就能解微分方程；掌握了制图技术，就能画出机器。管理学则不然，背熟了所有的管理原则，不一定能有效地进行管理。管理知识在运用时有较大的技巧性、创造性和灵活性，很难用陈规戒律把它禁锢起来，它具有很强的实践性。学校是培养不出“成品”经理、厂长来的。对于他们来讲，重要的是培养灵活运用管理知识的技能，这种技能在课堂上是很难培养的，需要在实际管理工作中掌握。要成为一个成熟的、合格的管理者，除了要掌握管理科学的基本知识外，更重要的是管理实践的长期锻炼，有一个经验积累的过程。另外，管理工作的根本问题是人，人不同于动物，如何处理人际关系、调动人的积极性，这里既有学问，也有艺术。就是处理同一件事情，因时间、地点和人物的不同，也不能用同一种办法解决。因此，管理是一项创造性的劳动，主要依赖管理者的艺术创造。

1.1.3 管理的基本职能

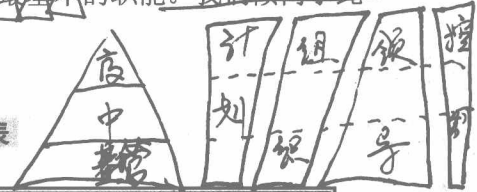
职能一般是指人、事物、机构具有的作用或功能。人类的管理活动具有哪些最基本的职能？这一问题经过了许多人近一百多年的研究，至今还是众说纷纭。自法约尔提出五种管理职能以来，有提出六种、七种的，也有提出四种、三种，甚至两种的、一种的。各种提法都是表 1-1 所列 15 种职能中不同数量的不同组合而已。最常见的提法是计划、组织、领导、控制。根据管理理论的最新发



会计知识大赛

展, 对管理职能的认识也应有所发展。我国著名管理学教授周三多认为, 计划、组织、领导、控制、创新这五种职能是一切管理活动最基本的职能。我们倾向于此种观点。

表 1-1 管理职能表



管理职能	古典的提法	常见的提法	本书的提法
决策 decision making			计划
计划 planning	●	●	
组织 organizing	●	●	组织
用人 staffing			
指导 directing			领导
指挥 commanding	●		
领导 leading		●	
协调 coordinating	●		
激励 motivating			
沟通 communicating			控制
代表 representing			
监督 supervising			
检查 checking			控制
控制 controlling	●	●	
创新 innovating			创新

1. 计划—why + who + what + where + when + How

计划职能是指为实现组织的目标而研究组织活动的环境和条件, 在此基础上做出决策, 制定行动方案等一系列工作。管理活动按顺序排列总是先从计划开始, 组织领导和控制工作都应遵循计划的安排, 属于计划的执行, 计划决定着整个组