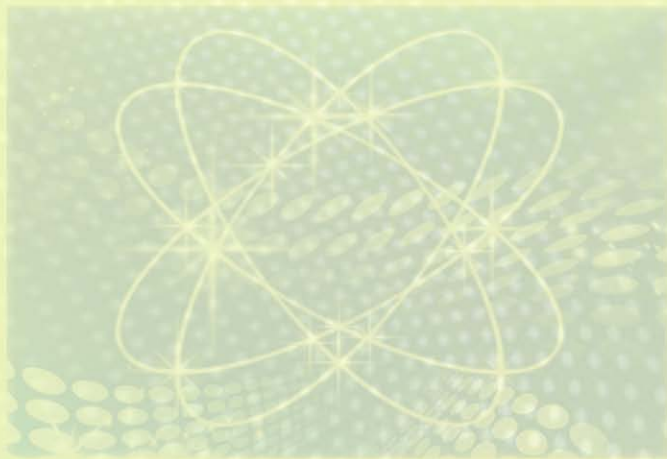


管理学基础

主 编 孙国荣



安徽人民出版社

高等教育应用型系列规划教材

管理学基础

主 编 孙国荣

副主编 张斌兵

编 者(按姓氏笔画排序)

孙国荣 高慧娟 陈春香

张斌兵 徐文星

全 国 百 佳 图 书 出 版 单 位
 时代出版传媒股份有限公司
安 徽 人 民 出 版 社

高等教育应用型系列规划教材

编委会

编委会主任:吴良仁

编委会副主任:袁维海

编委会委员:(按姓氏笔画排序)

丁守宝 刁 李 乔 辉 孙 刚

孙国荣 江 洁 何 频 何 鲲

张 卿 邹 颖 陈秀楼 郁 青

倪东辉 袁跃峰 陶方林 崔景茂

序

安徽经济管理学院起源于经济管理干部培训,发展于高等专科学历教育。两者虽属于不同的办学类型,但都十分注重教学的实践性、实用性和实效性,具有共同的特性。我院经济管理干部培训的厚重积淀,为我院高等专科学历教育的新发展奠定了坚实基础。

在我国高等教育从规模扩张到质量提升的大背景下,为适应国家大力发展高等专科教育及安徽建设职教强省的新形势,我院确立了“经管类、地方性、应用型”的高等教育办学定位,积极实施“质量立院、特色兴院、人才强院、开放活院”战略,不断提升学院的综合办学能力、核心竞争力和社会影响力。

课程改革和教材建设是高等教育的重要环节,对于培养适应经济建设和社会需要的人才,对于提高人才培养质量,具有重要意义。2013年,我院将其作为质量立院战略的一个重要抓手,成立了基于高等教育新背景的教材建设委员会,统筹教材开发建设工作,并设立专项经费予以资助。经过近一年的努力,《管理学基础》《统计学基础》《人力资源管理教程》《电子商务概论与实务》《数据结构项目化教程(C++)》等教材已经完成了编写工作,即将公开出版发行。

这批教材在质量和特色上坚持高标准、严要求。一是编写理念求“变”。从过去的偏重理论知识转变为注重理论知识与应用知识的有机结合,贯彻了“宽基础、强技能、重素质”的人才培养目标。二是编写内

容求“实”。按照工学结合的要求,结合职业岗位知识与能力标准,吸收行业发展动态和技术动向,实现了教材内容的重新构建,保证了教材的实践适用性。三是编写体例求“新”。突破了以往教材的知识体系性,采用任务、模块和流程等结构体系,实现了高等教育与职业能力培养的紧密结合。

校本教材的出版,对我院学历教育来说,既是一项新成果,又是一个新起点。为此,我欣然为这批教材作序,祝贺教材建设成果的出版,并感谢组织和参与教材编写的各位同仁和老师。期望学院资助的这批校本教材,能够立足学院并走出学院,进入社会,进入行业,进入更广泛的使用范围。当然,由于水平有限、时间仓促等原因,不足之处在所难免,期望兄弟院校的同行专家批评指正,希望参编老师能够广泛听取意见,以期在教材的修订中不断完善。同时,我希望在此基础上,能有更多的、高质量的教材出版,进而在更多层面、更广领域推动我院教育事业持续健康较快发展,为服务地方经济建设、为培养更多更优秀的人才做出新的更大的贡献。

安徽经济管理学院
党委书记 常务副院长

吴良仁

2014年8月

前 言

“管理学基础”是高职经管类专业基础课程之一,为了适应经济社会发展和高职课程教学改革的需要,突出以就业为导向的职业教育特点,构建学思结合的教学模式,并将启发式、探究式、讨论式、参与式教学方法融入教学过程,帮助学生学会学习、学会思考,我们编写了本教材。

本教材的编写,主要体现了以下两方面的特点:

1.突出以实际应用的管理职能和策略的学习为主,以适度够用的概念和原理的理解为辅构建课程内容体系

根据高职应用型人才培养对知识和能力的要求,本教材以管理的认知和管理思想的形成与发展为基础;以管理道德和企业社会责任为前提;以管理的计划、组织、领导、控制与创新等基本职能为重点组织教学单元。在内容安排上,突出以任务为导向,精心设计了案例导入、知识链接和走进管理等教学模块,选取必要和必需的知识点,力求善学善用。

2.创设了边学边思的教学模式,引导学生在学习中思考问题,在案例中思考知识,在实训中思考运用

管理既是一门科学又是一门艺术,管理是用艺术整合科学并具有很强实践性的课程。为了让学生带着问题学习、带着思考学习,我们将传统的课后思考与练习融入教学过程,创设了“想一想”;为了增强学生的动手动脑能力,创设了走进管理的“技能训练”和“拓展训练”;为了培养学生分析问题、解决问题的能力,我们每一任务单元都安排了案例并配有“思考与分析”。

我们知道,成功的管理者必然谙熟“刚柔相济”之理,并在实际管理工作中将火热的心、柔柔的情,铁打的法、严格的纪加以整合,运用情、理、法这三把管理者必备的金钥匙打开管理成功之门。

孙国荣负责全书大纲编纂和体例设计,并担任主编,张斌兵任副主编。各章的编写分工如下:第一章、第二章由孙国荣编写;第三章、第四章由高慧娟编写;第五章、第八章、第九章由陈春香编写;第六章、第七章由张斌兵编写;第十章由徐文星编写。最后由孙国荣统稿,何柏林审定。

本教材在编写过程中,广泛地参考和引用了国内外近年来同类教材和相关出版物的内容和研究成果,也引用了网络、报纸、新闻媒体、百度等公开发表的有关资料和案例。由于篇幅所限,我们在参考文献中不能一一列出所参阅、引用的信息、资料,在此我们对原作者一并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,加之时间仓促,书中若有不足和疏漏之处,恳请同行专家和广大读者批评指正。

编 者

2014 年 8 月

目 录

第一章 管理的认知

- 任务一 何为管理 3
- 任务二 认知管理者 8
- 任务三 熟悉管理系统 18

第二章 管理今昔

- 任务一 管理思想的形成 34
- 任务二 管理理论的产生 37
- 任务三 管理理论的发展 46

第三章 管理道德与企业社会责任

- 任务一 认识管理道德 64
- 任务二 企业如何承担社会责任 76

第四章 计划

- 任务一 如何编制计划 86
- 任务二 目标管理 100

第五章 决策

- 任务一 决策的认知 115
- 任务二 如何做决策 121

第六章 组织	
任务一	如何设计组织 139
任务二	明确组织职权 154
任务三	辨别组织变革 163
任务四	主管人员选聘、培训与考核 170
第七章 领导	
任务一	领导理论 182
任务二	领导者素质 194
任务三	领导艺术 201
第八章 激励	
任务一	激励机制 214
任务二	激励理论 219
任务三	激励艺术 228
第九章 沟通	
任务一	学会沟通 244
任务二	冲突管理 255
第十章 控制与创新	
任务一	管理控制机理 265
任务二	把握控制过程 272
任务三	掌握控制方法 278
任务四	认知管理创新 284
参考文献 299	

第一章 管理的认知



学习目标

通过本章学习,掌握以下内容:

1. 掌握管理的界定
2. 区分效率与效果
3. 区分谁是管理者
4. 如何理解管理的科学性与艺术性
5. 了解管理与环境的关系
6. 掌握管理者的技能和角色



案例导入

管理——在人类奇迹中彰显魅力

在人类发展的历史长河中,人们用智慧和汗水创造了一个又一个奇迹。在古代,从中国的万里长城到埃及的金字塔,在现代,从阿波罗登月计划到中国的神七飞天,无不显示了人类征服自然、创造奇迹的成果。殊不知,在这些奇迹的背后,管理有着巨大的功劳。

万里长城,这个站在月球上都能看得见的人类建筑物,在当时条件下建筑成

功如此宏伟的工程,令当代人难以置信。但毫无疑问的是,如此浩大的工程,除了需要先进的技术,缺乏严密的组织管理也是绝对不可能完成的。长城的修筑人数达到数十万人,历时上百年,工程量大到无法统计,如何组织、如何分工、如何实施严密的科学管理就成为关键。完成如此庞大的工程建设任务,存在大量的管理工作,有着严密的组织体系。在施工管理方面,由秦到明,都采用防务与施工相结合,分地区、分片负责,管理制度相当完善,工程质量也相应很好。单就工程的计算,就计划得十分周密。据《春秋》记载,不仅测量计算了包括城墙的长、宽、高以及沟穴在内的土石方总量,连所需人工、材料、从各地调来的人力、往返道路里程、人员所需口粮、各地区负担的任务,也都分配得很明确。

纵观人类社会的发展史,无处不在的管理起到至关重要的作用。如今科学技术和组织管理已被认为是推动人类社会发展的“两个车轮”。

美国著名的曼哈顿工程技术负责人奥本海默曾明确指出:“使科学技术发挥威力的是组织管理。”阿波罗登月计划负责人韦伯说:“我们没有使用一项别人没有的技术,我们的技术就是科学的组织管理。”的确,中国神七飞天,使中华民族古老的飞天神话变为现实。成功的背后凝结了多少人数十年的心血和汗水。不说神七的研制,单就神七飞天的短短三天时间,就有发射、运转、接收、出仓等七大系统、数万科技人员、无数的设施设备同时运转。这么多的人员面对如此复杂的工程,在那么广阔的空间跨度内,要围绕同一目标,通过相互配合、顺畅对接,做到分毫无差、万无一失,如果没有强大的科学管理系统作为支撑,简直无法想象。

除了在工程领域,管理的魅力更在经济社会等领域大放异彩。二战后的日本,从一个战败的小国一举成为世界经济强国,其秘密武器就是通过实行“引进技术与管理并重”的战略,只用了15年左右的时间就走完了先进工业国家50年的发展道路,创造了令世人震惊的“东洋奇迹”。同样地处亚太地区的中华民族,在经历了10年浩劫的痛苦之后,实行改革开放,相继在经济、政治、文化以及其他领域逐步开展管理体制和运行机制的改革,经济体制由计划经济向市场经济转化,农村通过实行“联产承包责任制”调动农民积极性、带动农村经济迅速发展。城市通过实行“企业改制”等一系列的政策举措,带来了城市大发展。昔日贫穷落后的中国如今真正成为东方雄狮,这都是管理体制改革的功劳。

管理——在人类奇迹中彰显魅力。

(资料来源:张永良.管理学基础[M].北京:北京理工大学出版社,2010.)

任务一 何为管理

管理作为人类最重要的活动之一,广泛存在于社会生活的各个方面。管理不在于“知”,而在于“行”。当今社会,管理对组织生存和发展的重要性日益提高。

一、管理是什么

管理是共同劳动的产物。在多个人进行集体劳动的条件下,为使劳动有序进行,获取劳动成果,就必须进行组织与协调,这就是管理,因此管理是共同劳动的客观要求。

(一)何时需要管理

管理广泛存在于社会的所有领域。凡有人群活动的地方都需要管理。从人类历史到现代社会;从政府机关到企事业单位的所有组织,甚至一个家庭。不论是治生还是治国,管理无处不在,无时不有。因此,当人们有一致认可的、自觉的目标并且是两人以上的集体活动时,这就需要管理。



1-1 一个人活动时是否需要管理?

(二)为什么需要管理

因为人的渴望或需求是无限的,而人所拥有的资源是有限的。为了解决无限和有限之间的矛盾,只有通过计划、组织、协调、控制等管理功能的发挥,即通过科学的方法来提高资源的利用率,从而达到以有限的资源实现尽可能多的渴望。

(三)管理的定义

关于对管理的界定,从19世纪至今,众说纷纭,管理学者们从不同的角度和不同的研究视野,提出了不同的内涵。

科学管理之父泰勒认为:管理就是预测与计划,管理首先是一门艺术,艺术是要知道要人们去做什么,是不是以最好的方式去做。

法约尔认为:管理就是计划、组织、指挥、协调、控制等职能组成的活动过程。

诺贝尔奖获得者西蒙认为:管理就是决策,决策贯穿管理的全过程。

现代管理学之父德鲁克认为:管理是一种以绩效和责任为基础的专业职能。

斯蒂芬·罗宾斯认为:管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。

管理科学学派伯法认为:管理就是用数学模型与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优解,以达到组织目标。

综上所述,我们可以从管理大师们对管理内涵的丰富界定中来全面的理解和研究管理的定义。

管理就是在组织中,管理者在一定的环境条件下,通过计划、组织、领导和控制等职能,以人为中心来协调人力、物力和财力等资源,以便有效果和有效率地实现组织目标的活动过程。

从管理的定义中,我们可以知晓它包含了以下几个方面的特征:

(1)管理的实质是协调。在组织中,不论管理工作以何种形式进行,其实质内容是一样的,即协调。管理者进行决策、计划、组织、监督、检查等活动时,实际上就是在对目标、资源、任务、行为、活动等进行协调。

(2)管理的衡量标准是效率与效果。作为一个组织,管理既追求效果又追求效率。效果指的是“做正确的事”,即做有助于目标实现的事,使所从事的工作和活动有助于组织达到其目标;效率指的是“正确地做事”,即不浪费资源。有效的管理就是要做好对的事。



想
想

1-2 效率与效果比,哪个是第一位的?

(3)管理的手段是职能。管理通过计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联的职能,从而来实现如何做好对的事。

(4)管理的中心是人。管理的对象是以人为中心的组织资源和职能活动的协调,而协调的中心是人。



想一想 1-3 有的管理者认为工作没做好,是因为下属又懒又笨,是下属的责任?此观点是否成立?

(5)管理的目的是有效实现组织目标。管理存在于组织之中,是为实现组织目标而服务的。管理的载体是组织。管理的行为就是促进有效果和有效率地实现组织目标的活动。

因此,管理是一个过程。管理就是协调。管理就是有效率与有效果地实现组织的目标。

二、管理的属性

(一)管理的自然属性与社会属性

管理的性质即管理的二重性,是指管理具有自然属性和社会属性,这是马克思主义关于管理问题的基本观点。管理一方面具有与生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理二重性是由生产过程的二重性所决定的。企业的生产过程是生产力和生产关系的统一体,它一方面是物质资料的生产过程,另一方面又是生产关系的再生产过程。在管理实践中,管理二重性总是结合在一起发挥作用的。而且不同的社会制度,管理二重性的作用是不尽相同的。



想一想 1-4 管理的二重性对今天的管理有用吗?

(二)管理的科学性与艺术性

管理既是一门科学,又是一门艺术。管理是科学与艺术的统一,是客观规律与主观能动性的统一。

管理是一门科学是指管理作为一个活动的过程,具有科学的一般特性。管理是人类在长期的社会生产实践活动中,通过收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,在此基础上建立了系统化的理

论体系,并使得管理活动成为理论指导下的规范化理性行为。因此说,管理是一门科学。

管理的艺术性就是强调其实践性,管理是一种随机的创造性工作,它不像有些科学那样可以单纯通过数学计算去求得最佳答案,也不可能为管理者提供解决问题的具体模式。从这个意义上讲,管理是一种艺术。在管理实践中应根据组织的不同环境在管理模式上可采用应变性、策略性、创造性地开展工作。

从某种意义上说,管理是用艺术性整合科学性。纵观管理实践和管理理论的发展历程,可以看出管理是从科学性出发,历经艺术性的发展,科学性的加强,又回到艺术的螺旋上升的过程,虽然在不同时期侧重点不同,但终究是科学与艺术兼具的统一体。管理科学反映管理关系领域中的客观规律,是一个不断丰富知识体系;管理艺术则以管理知识和经验为基础,是富有创造性的管理技巧综合。管理者只有既懂得管理科学又有娴熟的管理艺术,才能使自己的管理活动达到炉火纯青的地步。



想
想

1-5 “对于管理来说,实践重于理论,艺术多于科学”这一说法是否科学?

案例 1-1 “卓越服务”理念的衡量标准

甲公司是一家中外合资企业,其总理由香港投资方担任。这位总经理在物业管理这个行业中可说是专家中的专家,他秉持着“用卓越的服务不断提升顾客满意度”,并以此作为公司的企业文化。经过两年来的运作,他发现部门间在协调、协作上常常产生很多的问题。由于各部门协作上的不良,因此顾客常常对他表达不满意。这些顾客都是在世界级的公司服务,他们对于顾客的服务也都以“世界级顾客服务”为方针,所以他们对物业管理的要求也自然用高标准来衡量。

一次,有位客户打报修电话,电力系统工程部接到电话后,派相关人员到达现场,经过检查后,发现问题不是出在他们所负责的弱电部分,这位工程师给强电主管打电话,对方的口气颇不友善,并直接答复说,他已经派人检查过,问题应该由弱电负责,可是这位负责弱电工程师认为应该由强电负责,于是双方就开始理论,

引起了争吵。由于双方之间的冲突,顾客没有得到及时服务,顾客特别向公司高管投诉。当公司把强、弱电主管分别找去谈话了解实情时,双方都还在互相推诿,认为应该对方负责。类似这种状况在这家物业管理公司是司空见惯,如果没有上层主管确定谁应负责,事情要推动就格外的不容易。

当物业公司需要住户填写表格时,行政部门就把此项任务交给前台人员协助办理。而前台人员对此却抱怨连连,由于他们平日工作比较繁琐,工作常需与他人互动,无法专心凝聚思考,对于填写这种表格的事情他们认为其他部门也可协助完成。他们婉拒这项任务并设法推给其他部门人员。前台人员碰到顾客反映某些意见时,他们通常会请顾客打电话直接去找相关人员。他们在发挥更多的热忱及主动为顾客服务上无法落实公司理念。此外,前台与保安部门也存在着一矛盾,他们之间的沟通及协作有时很困难。

又有一次,财务部的人员在大楼走道上,发现清扫过的水迹未擦干,他们应该通知行政部门注意此事,可是财务部觉得这不是他们的事情,没有及时反映,以致造成了顾客在湿滑的大理石地板上摔到,受伤的客户要求物业赔偿,甚至扬言不再交物业费以示抗议。这也造成客户对公司的声誉无法认同。还有一次,有客户投诉,工程技术人员在处理客户在办公室内加装空调时,坚持公司原则,态度强硬,没有体谅客户的困难,事后顾客在填写服务反馈表时,表示对服务非常不满意。工程技术人员竟然将表格退还给客户要求他重新填写,理由是这种反馈会使他的绩效受到影响。因此“卓越服务”的理念成为一种形式,成为一种表面假象。这位来自香港物业公司的总经理感到压力重重。

(资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/51af517c31b765ce050814c6.html>.)

思考与分析

- (1)管理作用如何体现?
- (2)管理的实质是什么?
- (3)如何体现管理的科学性与艺术性?
- (4)如何解决该公司的管理问题,你有哪些建议?

任务二 认知管理者

我们知道,管理是在一个组织中进行的,管理的实质是以人为中心的协调活动,因此,要使管理活动有效地实现组织目标,管理者的作用是举足轻重的。

一、管理者的概念

在一个组织中,组织成员一般可分为两类,一类是直接从事某项工作或者任务,不具有监督其他人工作的职责,只对自己的工作负责,如工厂的工人,学校的教师,医院的医生等;另一类是指挥别人活动的人,通过协调他人的努力来使组织活动更加有效并实现组织目标,即要为他人的工作成果负责,如总经理、车间主任等。前者我们称为操作者,后者称为管理者。如图 1-1 所示。

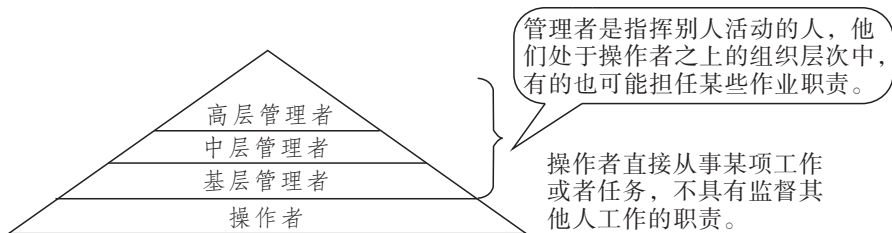


图 1-1 管理者及其分类

管理者拥有监督和指挥权,其工作的性质和内容不外乎计划、组织、领导和控制几个方面,工作责任为对他人的成果负责,工作绩效为对实现组织目标有贡献。

综上分析,我们可得出管理者的定义为:管理者是指在一个组织中,履行管理职能,对实现组织目标有贡献责任的人。



1-6 管理者是否一定是领导者?

二、管理者的类型

从管理的层级来看,组织中的管理者有如下三类: