

● 高职高专经济类专业系列教材 ●

工商与流通企业系列培训教材

管理理论与技能

周 兵 主 编
张 峰
张晨辉 副主编



清华大学出版社

● 高职高专经济类专业系列教材 ●

工商与流通企业系列培训教材

管理理论与技能

周 兵 主 编
张 峰 副 主 编
张晨辉

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

管理无处不在,加强管理是市场经济永恒的主题,也是企业生存与发展的命脉。随着我国加入WTO和市场经济的快速推进、经济国际化脚步的加快,我国急需大量既掌握管理知识、又具有管理能力的技能型人才。本教材依照管理活动的基本过程和规律、力求突出实践性,并就管理的基本知识、环境研究与预测、组织领导、计划工作、管理控制、人力资源管理、人际沟通、企业文化及科学决策等内容进行系统介绍。

全书采取新颖、统一的格式化设计,包括:学习目标、技能要求、章首案例、本章小结、复习思考题、案例分析等,以实现适度理论与丰富实践教学的良好结合。本书既适用于高职高专企业管理、市场营销、工商管理等专业教学,又可作为企事业单位从业人员和职业经理人的培训教材,对于广大社会自学者也是一本极为有益的参考读物。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

管理理论与技能/周兵主编. —北京:清华大学出版社,2006.9
(高职高专经济类专业系列教材. 工商与流通企业系列培训教材)
ISBN 7-302-13736-6

I. 管… II. 周… III. 企业管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 104498 号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 客户服务:010-62776969

责任编辑:束传政

印 刷 者:北京市通州大中印刷厂

装 订 者:三河市化甲屯小学装订二厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×260 印张:20.75 字数:474千字

版 次:2006年9月第1版 2006年9月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-13736-6/F·1635

印 数:1~4000

定 价:26.00元

编委会

主 任：牟惟仲

副主任：王纪平 吴江江 冀俊杰 杨福平 赵志远 郝建中

鲁瑞清 李红玉 储祥银 丁建忠 李 弘 王茹琴

宁雪娟 王 松 米淑兰 李大军

编 委：宋承敏 仲万生 孟震彪 周 平 刘长鑫 林 亚

付绪昌 张惠欣 马爱杰 李贵保 白文祥 冯仁华

栾茂茹 卫停战 孟乃奇 王伟光 李书胜 孙淑凤

李敬锁 阚晓芒 高光敏 王 凯 赵 茜 班丽冬

盛定宇 孟繁昌 武信奎 田世宏 董 铁 梁 露

吴 霞 石宝明 葛文芳 周 伟 卜小玲 邵海峡

李俊琪 王吉方 张 峰 李 辉 严晓红 李淑娟

王 丹 景 跃 许 玲 吴慧涵 孙肖丽 张晨辉

总 编：李大军

副总编：周 兵 延 静 李 洁 朱凤仙 崔晓文

PREFACE

序 言

随着我国改革开放的不断深入和扩大,随着我国社会主义市场经济的快速推进,中国经济生活进入了一个最为活跃的发展时期,其经济建设已经连续 27 年始终保持着持续高速增长的态势。近年来,随着我国加入 WTO 后有关承诺条款的逐步兑现,众多外资工商企业纷纷抢滩登陆、进军中国市场;市场竞争的压力和动力,不仅促进我国企业加快管理体制与运营模式的改革,而且也促使我国经济迅速地融入世界经济全球化的大潮中,中国经济国际化的特征日益凸显。

当前,内资、外资、中外合资等各类企业,在抢占市场份额、进军中国经济建设各个领域的激烈竞争中,不仅注重加强经营理念与管理方法的不断创新,而且更加注重企业发展的本土化策略,并对具有创新意识和掌握新专业知识的技能型人才展开了新一轮的争夺。特别需要强调,我国在经历了主要依靠廉价的资源和人力打拼、所谓中游经济建设发展阶段,目前已经迅速向上游自主创新研发和下游市场营销发展。随着我国经济建设发展策略的重大转变,对市场化经济管理类人才的需求不仅量大,而且素质要求也越来越高。

根据国家对重点省市人才需求与就业用工的调查统计,“市场营销”等 16 类专业人才市场紧俏,就业趋势明显增强。国家教育部根据我国经济发展对各类专业毕业生的实际需要,结合就业状况,对专业人才培养结构进行了重大调整,对专业设置、课程内容和教学方法进行了必要的整合和改造,更加注重突出实践技能的培养。

其表现为:一是明确高等职业教育就是职业与岗位技术教育,应为社会培养具有操作技能的实用型人才;二是明确高等职业教育的学制,从目前学制(脱产)3 年统一改为 2 年;三是高等职业教育教学必须单独设置专门的职业教育与岗位技术课程(实践课程),而且要单列教学计划、安排专用教学设施,并保证 1:1 的实践操作教学课时;四是高等职业教育教材其理论知识部分要适当压缩,相关专业要打通、知识要集成、要为实践教学服务。

需求促进专业建设,市场驱动人才培养。为适应市场对经济管理类专业人才多层次、多样化的需求,保证合理的人才结构,有必要开展多层次的经济管理技能培训与教育:一是加强学历教育,二是重视继续教育,三是开展有针对性的员工培训。经过大量的市场调研和认真的人才需求分析,我们组织了北京财贸职业学院、北京联合大学、北方工业大学、首钢工学院、北京城市学院、北京朝阳职工大学、北

京西城经济科技大学、北京石景山社区学院、北京宣武红旗大学、黑龙江商务技术学院、黑龙江工商职业技术学院、海南职业技术学院等 20 多所高职高专院校(或高职专业)的专家教授和北京西单商场及北京金三元连锁集团等多家工商与流通企业的业务经理,在多次研讨和深入企业实际调查的基础上,共同编写了这套适用于高职高专经济管理类专业教学的经济管理系列教材。

教材建设是高职高专教育教学改革重要的组成部分,也是体现职业技能培养特色的关键。本系列教材的编写,遵循科学发展观,根据学科发展需要、教学改革需要、专业设置和课程改革需要,尤其是市场对人才素质的需要,结合国家教育部教育教学改革精神、结合国家正在启动的大学生就业工程,面向社会、面向市场、面向经济建设、面向用人单位的具体工作岗位,不仅凝聚了一大批专家教授多年教学实践总结和最新科研成果及企业丰富的实战经验,也反映了企业用工岗位的真实需求。

由于本套教材具有理论前沿性和实践操作性,注重实际应用和操作技能训练与培养,适应国家经济发展新形势的需要,因此既可作为高等职业教育经济管理类专业教学的必修教材,又可作为工商与流通企业在职员工的培训教材。

李大军

2006 年 4 月

前言

管理学是一门既古老、又发展迅速和最有前途的学科。当今世界面临知识经济的挑战,变革、全球化、多元文化和信息共享等成为当代社会的主要特征,管理无处不在,任何一个组织要协同劳动,要经营、要发展,都需要进行管理。然而,要掌握管理技术却并不容易。因为管理工作千差万别,要从各种特殊的管理工作中寻找出共同的普遍适用的规律、理论和方法具有很大的难度;同时,管理又是一个十分复杂的过程,需要涉及经济学、哲学、社会学、历史学、心理学、人类学、数学及各种工程技术等学科,所以大大增加了管理的复杂程度和难度。

随着我国改革开放进程的加快和社会主义市场经济体系的逐步确立与完善,中国经济正处于经济发展最活跃的时期,并呈现出持续、高速增长的态势。随着我国加入 WTO 后有关条款的逐步兑现,我国流通市场将对外资企业全面开放,中国市场国际化、中外工商企业将在同一舞台上展开新一轮的激烈竞争。其竞争的焦点就是企业经营和管理,现代企业管理是市场经济永恒的主题。加强管理就必须建立现代企业制度,就必须不断地探讨谋求企业生存和发展的机会与空间,这就需要学习管理科学、进行管理创新、建立适应市场经济发展的经营理念、经营体系和经营模式。

《管理理论与技能》一书的编写和出版正是顺应这一潮流,正是为培养大量企业经营专门人才、解决工商企业发展对既熟知管理理论又掌握实际操作专业技能型人才的急需。本书编写过程中,严格按照国家教育部关于高职高专教育教学改革的精神和学制缩短与课程改造的具体要求,结合加强实践教学和强化技能培养的教育目标,注重学生思路的形成、方法的掌握、执行能力的培养。

全书共十三章,以培养学习者的应用能力为主线,本教材依照管理活动的基本过程和规律、结合实际讲解知识内容、力求突出实操性。具体内容包括:管理的基本知识、环境研究与预测、组织领导、计划工作、管理控制、人力资源管理、人际沟通、企业文化及科学决策等。教材设计突出两点:一是每章从案例开始、以案例结束,在理论教学中融入大量中外企业的实例,以加深学生对关键知识点的领会和认识;二是在每章设计“技能拓展训练”环节,引入国内外优秀的训练项目和手段,尽可能地对学生进行技能训练,不但可以加深学生对理论的认识,在某种程度上也可以展示学生的管理能力。

本书作为高职高专的特色教材,注重基础、注重知识体系的完整,注重实践、注

重操作技能和执行能力的培养;且全书采取了新颖、统一的格式化设计,包括:学习目标、技能要求、章首案例、本章小结、复习思考题、案例分析、技能拓展训练、进一步阅读材料等。正是由于本书具有定位明确、理论适中、知识面宽、内容丰富翔实、案例鲜活、贴近实际、突出实用性、适用范围宽泛及通俗易懂、便于学习理解和掌握等特点,因此本书既适用于高职高专企业管理、市场营销、工商管理等相关专业的教学,又可作为企业从业人员和职业经理人的培训教材,对于广大社会自学者也是一本有益的参考读物。

本教材由李大军进行总体方案策划并具体组织,周兵主编并统稿,张峰和张晨辉为副主编;本书由市场营销与企业经营管理专家、金三元连锁集团公司张惠欣总经理审定。参编人员有:张晨辉(第一章、第二章),付艳荣(第三章、第四章、第五章),王晓芳(第六章),张峰(第七章、第八章),周兵(第九章、第十章、第十一章),吴慧涵(第十二章),许玲(第十三章)。本书在编写过程中参考了大量国内外有关管理的书刊资料和业界的研究成果,并收集了最新的典型管理案例,力图能够与时俱进、与市场发展接轨。由于时间有限,书中难免存在疏漏和不足,恳请各位专家和读者给予批评指正。

作 者

2006年6月

CONTENTS

目 录

第一章 管理与管理者	1
第一节 管理概述	2
一、管理的由来	2
二、管理的性质	5
三、管理与外部环境	6
四、管理的作用	7
第二节 管理职能和技术	8
一、管理的基本职能	8
二、管理技术与更新	11
第三节 管理者的地位	13
一、管理者	13
二、管理者角色	15
第二章 管理理论的形成和发展	22
第一节 管理思想的萌芽时期	23
一、中国管理思想的形成	23
二、西方管理思想的演进	26
第二节 多元化时期:古典管理理论	27
一、现代管理理论产生的背景	27
二、泰罗的科学管理理论	28
三、其他古典管理理论	33
第三节 转型时期:行为科学理论	36
一、人际关系理论	37
二、行为科学理论	38
第四节 一体化时期:现代管理理论	39
一、现代管理理论的主要学派	39
二、现代管理理论的特点综述	42
第五节 管理理论的最新发展	43
一、企业文化	43

二、学习型组织	44
三、管理发展的新趋势	44
第三章 环境研究和预测	49
第一节 环境研究的意义	50
一、环境研究的必要性	50
二、环境研究的作用	51
第二节 外部环境研究	52
一、外部一般环境	52
二、外部具体环境	54
第三节 内部环境研究	56
一、内部物质环境研究	56
二、内部文化环境的研究	56
第四节 环境研究的程序和方法	58
一、环境研究的目标	58
二、环境研究的程序	58
三、环境调查的原则	60
四、环境调查的方法	60
第五节 环境预测	63
一、环境预测的概念和意义	63
二、预测的主要作用	63
三、预测工作的程序	63
四、预测的方法	64
五、选择预测方法时应考虑的因素	65
第四章 决 策	70
第一节 决策的概念和类型	71
一、决策的概念	71
二、决策的类型	72
第二节 决策的过程	74
一、研究现状找出问题	74
二、明确决策的目标	75
三、拟订方案	75
四、方案的比较和选择	76
五、方案的实施	77
六、评价决策效果	77
第三节 决策的影响因素和决策的原则	78
一、决策的影响因素	78

二、决策的准则	79
第四节 决策的评价方法	80
一、确定型评价方法	80
二、风险型决策方法	83
三、非确定型决策方法	87
第五节 群体决策与个体决策	89
一、群体决策与个体决策的比较	89
二、群体决策的改进	91
三、群体决策方法	92
第六节 决策的误区以及预防	93
第五章 计 划	101
第一节 计划的概念与作用	102
一、计划的含义	102
二、计划工作的任务和内容	103
三、计划的特点	103
四、计划工作的作用	104
第二节 计划体系	105
一、计划的类型	105
二、计划的表现形式	106
第三节 计划编制的程序和方法	108
一、计划编制的程序	108
二、计划编制的方法	109
第四节 计划工作的原理	110
第五节 目标管理	112
一、目标管理的概念和特点	112
二、目标的确定	113
三、目标管理的步骤	114
四、目标管理的局限性	115
第六章 组 织	122
第一节 组织概述	123
一、组织的含义	123
二、组织的作用	125
第二节 组织的类型与组织工作原则	126
一、正式组织	126
二、非正式组织	127
三、组织工作原则	130

第三节	组织变革	132
一、	组织变革的含义与动力	132
二、	组织变革的内容与过程	135
三、	组织变革的影响因素	138
第七章	组织结构	147
第一节	组织结构设计	148
一、	组织结构设计程序	148
二、	组织结构设计的内容	149
第二节	部门划分与整合	151
一、	管理幅度与管理层次	151
二、	部门化方式	153
三、	组织整合手段	154
第三节	组织中的职权关系	157
一、	集权与分权	157
二、	授权	158
三、	直线职权与参谋职权	159
第四节	组织结构形式	161
一、	直线制组织结构	161
二、	职能制组织结构	162
三、	直线职能制组织结构	162
四、	事业部制组织结构	163
五、	矩阵制组织结构	165
六、	流程型组织	166
七、	学习型组织	167
八、	企业外部的中间性组织形态	168
第八章	人力资源管理	173
第一节	人力资源管理概述	174
一、	人力资源管理与传统人事管理的区别	174
二、	人力资源管理的任务和作用	174
三、	人力资源管理的基本过程	175
四、	人员配备	176
第二节	人力资源计划与管理工作的组织	178
一、	人力资源计划的主要内容	178
二、	人力资源计划制定的基本原则	181
三、	人力资源管理工作的组织	181
第三节	管理人员的选聘	182

一、管理人员需要量的确定	182
二、管理人员的来源	183
三、管理人员选聘标准	184
四、管理人员选聘的程序与方法	185
第四节 管理人员的考评	188
一、管理人员考评的目的和作用	188
二、管理人员考评的内容	189
三、管理人员的考评程序及方法	189
第五节 管理人员的培训	191
一、管理人员培训的作用	191
二、管理人员培训的内容	192
三、管理人员培训方法	193
第九章 领 导	199
第一节 领导概述	200
一、领导的含义	200
二、领导的作用	201
三、领导的主要职能	202
第二节 领导理论	205
一、领导特征理论	205
二、领导行为理论	206
三、权变理论(情境理论)	208
四、人性假设理论	210
五、中国古代管理思想	211
第三节 专业能力与创新意识	211
一、领导的专业能力	211
二、领导的创新意识	213
第四节 用人方法与艺术	219
一、如何选贤任能	219
二、不宜重用的八种人	221
三、获得人才的途径	222
第十章 沟 通	228
第一节 沟通概述	229
一、沟通的含义	229
二、沟通的目的和作用	230
第二节 组织的正式沟通和非正式沟通	232
一、组织的正式沟通	232

二、组织的非正式沟通	234
三、沟通的其他方式	236
第三节 沟通的原则与方法	236
一、沟通的原则	236
二、沟通的方法	237
第四节 沟通的障碍与控制	239
一、沟通的障碍	239
二、沟通的控制	240
三、如何做到有效的沟通	241
第十一章 激 励	248
第一节 激励概述	249
一、激励的概念	249
二、激励的机理与实质	250
三、激励目标设置的要求	250
四、激励的作用	250
第二节 激励理论	251
一、一般需求理论	251
二、马斯洛的需求层次论	251
三、赫茨伯格的双因素论	253
四、期望理论	254
五、公平理论	254
六、激励需求理论	255
第三节 激励的原则和方法	255
一、激励的原则	255
二、激励的方法	257
第十二章 控 制	270
第一节 控制概述	271
一、控制的概念	271
二、需要控制的主要原因	271
三、控制与计划、组织和领导之间的关系	272
四、控制的目标	273
五、管理控制的特点	274
六、控制的内容	275
第二节 控制的过程	276
一、控制的基本过程	276
二、有效控制的基本条件	278

三、有效控制的特征	278
第三节 控制的基本类型	280
一、外在控制与内在控制	280
二、反馈控制、同期控制和前馈控制	281
第四节 管理工作中的若干控制	282
第五节 预算控制的方法	284
一、预算概述	284
二、预算控制技术	286
第十三章 企业文化	293
第一节 企业文化概述	294
一、企业文化的形成	294
二、企业文化的涵义	295
三、企业文化的结构和内容	296
四、企业文化的特点	298
五、企业文化的作用	300
第二节 中日美三国企业文化的比较	303
一、中国文化	303
二、日本文化	304
三、美国文化	305
四、中、日、美企业文化的比较	305
第三节 企业文化建设	306
一、建立企业文化的原则	307
二、建设企业文化的主要内容	308
三、建立企业文化应注意的问题	309
参考文献	315

管理与管理者

[学习目标]

1. 了解管理是如何产生的
2. 掌握管理的概念
3. 理解管理与外部环境的关系
4. 领悟研究管理的意义
5. 学会区分管理者和操作者
6. 确定管理者扮演的角色
7. 弄清什么是成功的管理者

[技能要求]

1. 掌握怎样行使管理职能
2. 尝试扮演不同的管理角色
3. 评估自己能否做一个优秀的管理者

引例

福特汽车公司的兴衰

老亨利·福特出身于农民家庭,16岁到底特律在爱迪生照明公司当工人。他曾两次创办汽车公司都失败了,后来他找到了詹姆斯·库兹恩斯这个专家担任经理,第三次办起了福特公司。

到1912年,已有7000家商行从事福特汽车的销售,这样,从1908年起靠生产价廉耐用的黑色T型汽车冲向全世界,使福特一下子成为著名的汽车大王。

但胜利冲昏了亨利·福特的头脑,他在1915年辞退了总经理库兹恩斯,实行个人的独裁。经营管理有其特定的规律,违反规律就要受到惩罚,第一次世界大战后福特汽车公司开始走下坡路了。

其间,美国另一家大的汽车公司——通用汽车公司却迎头赶了上来。据统计,1923年通用汽车公司的国内市场占有率仅12%,到1956年已达到了53%。

老福特看到情况不妙,被迫在1928年改型生产A型汽车,但仍无法挽回颓势,福特公司的市场份额从1929年的31.3%退居到1940年的18.9%。

是什么促使福特汽车公司迅速衰落呢?问题出在管理上。亨利·福特实行的是家长制式独断专行的行政领导,造成了全公司管理的极度混乱。他不仅没有反省自己的独裁方式,甚至还吹他的公司“没有组织,没有专门职责,没有权利转让,绝少有头銜人物,也没有什么代表会议”。这样,到了1945年,福特公司每月亏损900多万美元,濒临破产。

事情发展到这种地步,老福特不得不在1945年让位给他的孙子亨利二世。

亨利二世受过正规的高等教育,他上台后立即用重金聘用管理人才,任用原通用汽车公司副总经理、另一个管理奇才欧内斯特·布里奇负责全面领导。新的领导班子进行了一系列的制度变革,当年就改变了面貌。虽然只赚了两千美元,但毕竟扭亏为盈了。后来又经过几年的努力,福特汽车公司终于在销售额方面又成为美国的第二家最大的汽车公司。

可是孙子又犯了爷爷的毛病,到了1960年对他的经理布里奇说,我已经毕业了。言外之意,是不需要他了,随即布里奇被辞退了。可是20世纪60年代正是企业的智囊团兴起的时候,通用汽车公司及时建立了自己的专家智囊团,而福特汽车公司一直到19年之后,即1979年才被迫成立了顾问团。这时它的总经理卡勒德威尔说:“我们要是再不创新的话,就无法活下去了。”

从福特汽车公司发展的兴衰史上,我们不难看出,具备了现代管理的观念和方法,企业必然会兴旺发达,从无到有;而不具备现代化的经营理念和管理手段,一个好端端的企业也不可避免地失去活力,由盛到衰。因此,一个企业要生存和发展,就必须用现代管理思想和方法武装自己的“头脑”,向管理要效益,这便是在全球范围内掀起了一股管理热潮的原因之所在。

本章就从管理的基本概念入手,引入管理的一些最常见的问题,从而解答:什么是管理?管理有哪些作用?谁是管理者?什么样的人能成为一个优秀的管理者?

第一节 管理概述

一、管理的由来

在人类历史的发展中,管理所起的作用是无法估量的,几乎是与人类社会同步发展的。早在人类社会文明的初期,生产力极为低下,那时人们只掌握着简陋粗糙的石器、木器等原始的生产工具,只凭着个体的力量是很难战胜诸如凶猛的野兽、大自然的灾害这些“天敌”的,于是人们在残酷的生存竞争中逐渐学会携起手来,协同作战,结成一个一个小的