

高职高专教材

管理学基础知识

刘继忠 袁其平 杨秀琴 主编

哈尔滨地图出版社

高职高专教材

管理学基础知识

GUANLIXUE JICHU ZHISHI

刘继忠 袁其平 杨秀琴 主 编

哈尔滨地图出版社

· 哈尔滨 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础知识 / 刘继忠, 袁其平, 杨秀琴主编.

哈尔滨: 哈尔滨地图出版社, 2006.6

ISBN 7-80717-368-8

I. 管... II. ①刘... ②袁... ③杨... III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 061836 号

哈尔滨地图出版社出版发行

(地址: 哈尔滨市南岗区测绘路 2 号 邮编 150086)

鹤岗日报社印刷厂印刷

开本: 850 mm × 1 168 mm 1/32 印张: 10.687 5 字数: 288 千字

印数: 1~500 定价: 20.00 元

前 言

《管理学基础知识》以适应高职高专教学改革需要,充分体现高职高专教材特色作为出发点与追求目标。在内容取舍上以根据高职高专学生特点、实用性及针对性为原则,同时在形式上以管理学最新的研究成果和发展趋势为依托,充分反映我国社会经济发展的新形势。因此,教材在编写内容取材上以管理职能为主轴介绍管理的一般原理,同时兼顾部分企业经营管理的内容。

本书适用于高等职业学校、高等专科学校和成人高校。既可作为管理专业管理原理课的教材,又可以作为非管理专业学习管理学基础知识的教材使用。同时,也可作为企事业单位经营者和各类管理人员的培训教材。

本书由刘继忠、袁其平、杨秀琴担任主编。刘继忠编写了第一、二、三、四、十四章,袁其平编写了第五、六、七、八、十一章,杨秀琴编写了第九、十、十二、十三章,最后由刘继忠统稿。

本书参考和引用了国内外许多作者的观点和有关资料,在此向有关作者表示感谢。同时,在本书编写过程中得到了学校领导和教研室大力支持和鼓励,得到鹤岗三维建设监理公司大力协助,在此一并表示感谢。

由于作者水平有限,难免会有缺点甚至错误,因此我们希望广大读者和专家指正,以便再版时修订。

编 者

2006年4月

目 录

第一章 管理与管理者	1
第一节 管理概念	1
第二节 管理职能	5
第三节 管理者	7
第二章 管理理论简介	20
第一节 古典管理理论	20
第二节 现代管理理论	24
第三节 现代管理思潮	32
第四节 管理的基本原理	34
第三章 管理与环境	42
第一节 管理环境概述	42
第二节 管理环境类型	43
第三节 企业的环境对策	48
第四章 战略管理	54
第一节 战略环境与构成	54
第二节 企业的主要战略	59
第三节 战略管理	64
第五章 管理决策	72
第一节 决策概述	72
第二节 决策的类型与特征	75
第三节 决策的程序	78
第四节 决策的方法	81
第六章 计划与目标	93
第一节 计划概述	93
第二节 计划编制的原则和程序	97
第三节 现代计划技术与方法	100

第七章 组织管理	111
第一节 组织概述	111
第二节 组织的分类	113
第三节 组织设计	115
第四节 组织结构的形式	120
第五节 组织变革	130
第八章 人力资源管理	138
第一节 人力资源概述	138
第二节 职务分析与职务设计	146
第三节 人力资源规划	153
第四节 工作生活质量与提高生产率	156
第九章 领导管理	162
第一节 领导工作概述	162
第二节 领导者的素质和领导群体结构	169
第三节 领导行为与风格理论	176
第四节 领导方法和领导艺术	185
第十章 激励	196
第一节 激励概述	196
第二节 激励理论	199
第三节 有效激励	213
第十一章 协调与沟通	227
第一节 协调	227
第二节 沟通	231
第三节 冲突管理	239
第十二章 控制	246
第一节 控制概述	246
第二节 控制过程	254
第三节 控制手段与方法	259

第十三章	风险管理	277
第一节	资本营运与商务风险管理概述.....	277
第二节	筹资风险的识别与防范.....	283
第三节	投资风险的识别与防范.....	288
第四节	贸易风险的识别与防范.....	298
第五节	商务风险管理方法.....	303
第十四章	管理创新	315
第一节	管理创新概述.....	315
第二节	管理基本内容.....	319
第三节	创新的过程和组织.....	325
参考文献		333

第一章 管理与管理者

【学习目标】

- 1.掌握管理的概念和特点;
- 2.掌握管理的职能;
- 3.掌握管理者的职责和类型;
- 4.了解管理者扮演的角色。

第一节 管理概念

一、管理活动与管理学

管理产生于管理活动。管理活动是伴随于人类诞生以来有目的、有组织的活动。经常有人以中国古代万里长城和埃及金字塔这样浩大的工程来形容人类的管理才能,说明管理活动久远。管理活动跨越了几千年的人类文明。但是管理真正成为一门科学,成为一门管理学学科,公认是20世纪初期以美国被誉为“科学管理之父”的弗雷德里克 W·泰罗(Frederick W. Taylor)发表的《科学管理原理》一书为标志的。

管理学是一门跨学科的边缘学科和应用科学,它融合了社会科学领域的社会学、心理学、行为学、人类学、政治学和经济学的知识,也融合了自然科学领域的数学、信息学、工业工程学、计算机科学和其他以科技为取向的学科的知识。管理学所探讨的是与组织机构本身有关的诸多管理问题。

管理学对社会发展具有重要的推动作用。科学技术的进步促进了社会进步,但仅有先进的科学技术,没有先进的管理理论与实践,科学技术是无法得到积极推广和有效运用的,科学技术的作用也不可能得到充分发挥,甚至还会阻碍社会生产力的提高。因此,科技和管理成为推动社会进步的两个重要的车轮。

二、管理的含义

很多管理学者，根据自己研究管理的心得，对管理的概念下过定义。美国著名管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）给管理下的定义为“管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标”。科学管理创始人泰罗（Frederick W·Taylor）认为：管理就是“确切知道要别人干些什么，然后设法使他们用最好、最经济的方法去完成它”。经营管理理论创始人法约尔（Henri·Fayol）认为：管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。决策理论学派的代表人物西蒙（Herbert·Simon）认为：管理就是决策。综合多种管理定义，管理概念包含以下几层含义：

1.管理是在一定环境下进行的。从系统论角度看，管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境给管理创造了机遇和机会，也提供了挑战和威胁。管理工作要充分利用组织所处的外部环境，促进组织目标的实现。

2.管理是有目的的组织活动。管理不能脱离组织而独立存在。组织是人们为了实现共同目标而组合成的整体。在这个集合体中，人们相互合作，为实现共同目标，协同努力。管理活动是依附于组织所开展的有目的的活动，即组织活动。

3.管理是为组织目标服务的。管理作为组织的一种有目的的活动，是为有效实现组织目标服务的。管理的目的并不是来源和取决于管理的机构或人员自身，而只能服务于特定目标的组织。也就是说，管理不能以自身为目标，为管理而管理。管理要通过服务于组织的目标才能实现自身，离开组织的目标实现，管理毫无意义。

4.管理是个过程。管理是对组织的人力、财力、物质及信息资源，通过计划、组织、领导和控制等的一系列过程。管理人员在管理活动中执行着计划、组织、领导、控制等职能。这一个过程，其实质是实现组织既定目标的过程。

三、管理的特点

全面深入了解管理的概念，需要进一步分析管理的特点。管理涉及内容广泛，特点也比较突出。管理不是停留在书面上的东西，

而是现实实践中的操作。

1.管理的目的性

管理是有目的的社会实践活动，是有目的的管理活动，是有目的的组织活动。管理的目的是区别其他非管理活动的重要标志。管理的目的是实现组织的目标，因而单个人或管理者的目的不是管理的目的。

2.管理的组织性

组织是社会普遍存在的现象。一个人或若干人集合在一起，为了一定目标而进行协作活动，这就形成了组织。组织需要对构成组织的各项资源进行合理配置，有效地实现组织的目标，这就需要在组织中实施管理。所以，组织是管理的载体，管理是组织中不可缺少的活动。

3.管理的人本性

以人为本，科学管理，是现代管理的重要特征。管理的人本性，是指在管理过程中以人为中心，把关心人、尊重人、调动人的积极性放在首位，把人视为管理的重要对象及组织中最重要资源。俗语讲“物是死的，人是活的”，在任何活动中，人都是决定因素，管理也不例外。从管理者看，管理者的管理能力直接影响组织管理的水平；从被管理者看，被管理者素质直接影响管理的效果；从管理过程看，物的要素很大程度受人的因素影响，再先进的机器设备也需要人来操作。人在协同实现组织目标过程中会形成复杂的人际关系，管理的核心是要处理好各种人际关系。以人为本的管理更加适合于现代管理，因为它可以充分调动人的主观能动性。以人为本，科学管理，才是提高企业管理水平的必由之路。

4.管理的创新性

管理的创新性是指管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动。以前是工厂作坊式的管理，到泰罗的科学管理是采取优化的办法，到更加适合于现代管理的以人为本的管理，管理的自身在不断创新。通过管理的创新，推动社会和经济的发展，在一定条件下，

管理还可以创造新的生产力。

5.管理的科学性与艺术性

管理是一门科学，它是由众多的企业家和学者在总结管理工作的客观规律基础上形成，用以指导人们从事管理实践。管理的科学性指明了管理者应当遵照管理的规律，用科学化的方法实现管理目标。管理的艺术性是指在掌握管理理论和方法的基础上，灵活运用这些知识与技能的技巧和诀窍。管理理论虽然作为普遍适用的原理、原则，但必须因地制宜地和实践相结合，才能有用武之地。管理者在实际工作中，面对千变万化的管理对象，不仅要有解决规律性问题的科学方法，而且还要有随机应变的能力和灵活发挥的艺术。管理的艺术性表明，作为管理者不能生搬硬套管理方法和理论，必须学会理论联系实际，熟练掌握实际情况，创造性地开展工作。

管理的科学性和艺术性相互依赖、相互补充。管理的科学性揭示了管理活动的规律，反映管理的共性，管理的艺术性则揭示了管理的个性。共性存在于个性之中，即管理的科学性包含在各种不同的管理之中，但每一种管理除了体现管理的一般要求，还有自己的特点。管理的科学性和艺术性从不同的方面体现管理的要求。

四、管理的应用范围

任何组织为了实现其特定的组织目标，都存在合理配置和利用其有限资源的问题，因此，管理普遍适用于任何类型的组织。

从营利性组织来看，不管其规模、结构类型、行业性质有多大差别，都需要进行有效的管理。所以，客观上既有跨国公司的管理、集团公司的管理、小型企业的管理及个体企业的管理，也有工商企业管理，银行、保险公司的管理，更有广泛的服务性企业组织的管理。

从非营利性组织来看，政府、军队、警察等组织需要管理，学校、医院、科研院所需要管理，各种基金会、联合会、俱乐部，以及党派、学术团体、宗教组织也需要管理。因此，管理活动遍布人类社会的方方面面，时时刻刻都有管理活动的开展。

不同类型的组织，由于组织目标的不同，管理的具体方法和内容也不尽相同。但是，从管理职能和管理原理来看，各种不同类型的组织具有相似性和共同性。本书主要以工商企业为例介绍管理学基础知识。

第二节 管 理 职 能

管理职能是对管理职责和功能的简要概括。管理职能的最早提出者法约尔认为，管理有计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。哈罗德·孔茨认为，管理的五大职能是计划、组织、人员配备、领导和控制。管理理论和管理实践表明，计划、组织、领导、控制创新五种职能是管理活动的最基本的职能。

一、计划

计划是实现组织目标的前提。所谓计划，是指为实现组织预定的目标，对未来行动进行规划和安排的过程。管理者通过制订计划，可以帮助组织成员认清所处的环境和条件，指明其活动的目标及实现目标的途径。制订计划可以合理有序地安排管理活动，做到有的放矢。计划是任何一个组织成功的核心，它存在于组织各个层次的管理活动中。

计划工作主要包括以下内容：

1.研究活动的条件

组织的活动总是在某种环境条件下进行的。活动条件包括组织的外部环境研究和内部条件研究两部分。外部环境研究是分析组织活动的前提和条件，通过找出环境变化的规律，以预测环境在未来可能呈现的状态。内部条件研究主要分析组织内部的各种资源的拥有状况和对这些资源的利用能力。

2.制定决策

对组织来说，在活动的条件基础上制定决策，就是根据这种研究所揭示的环境机会和威胁以及组织在资源拥有和利用方面的优势和劣势，确定组织在未来某个时期内的总体目标和方案。

3.编制计划

确定了组织未来的活动目标和方案以后，还要详细分析为了落实这种决策，组织需要采取哪些方面的具体行动。编制行动计划的目的，就是将决策所确定的目标在时间和空间上分解落实到组织的各部门、各环节，对每个单位和每个成员的工作提出要求。

二、组织

计划的执行要靠他人的合作，为确保制订出来的计划能够顺利得到实现，管理者需要对组织中的每个单位、每个成员在工作执行之中的分工协作关系做出合理的安排。合作的人们如果要在执行计划的过程中，能有比各合作个体总和更高的效率、更大的力量，就应根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调地运转。同时对组织运行的过程进行监视，根据组织的活动开展及内外环境变化的情况，研究并推行必要的组织变革。为此，管理者需要围绕组织职能完成下述几方面的工作：

- 1.设计组织结构。组织结构设计首先要在组织任务目标分解的基础上将工作落实到具体的承担者，同时设计出有效的机制来确保个人和单位能够密切配合、协调行动，使个体或局部的力量整合成为组织整体的力量。组织结构指的就是界定组织中分工和协作关系的一种架构或框架。

- 2.配备人员。根据岗位（职位）所从事的要求，以及组织所拥有员工的素质和技能特征，将适当的人员安置在组织适当的岗位上，适当的工作交由适当的人去完成。

- 3.运行组织。向配备在各岗位上的工作人员发布工作指令，提供必要的物质和信息条件，从而使组织按设计的方案运行起来。

- 4.变革组织。对组织运行的过程进行监视，根据组织活动开展及内外环境变化的情况，研究并推行必要的组织变革。

三、领导

计划与组织工作做好了，也不一定能保证组织目标的实现，因为组织目标的实现需要靠全体成员的努力，更要靠有一位能统领全局的指挥者。领导工作就是利用组织赋予个人的职权和自身影响力，去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标共同努力。管理的领导职能是一种具有很强的艺术性管理活动，它贯穿于整个管理过程。

四、控制

一个组织为了保证所有的行动都会按计划执行，保证组织目标一定能够达到，就会采取相应的控制。作为管理重要职能的控制的含义是什么？所谓控制，就是监督组织各项活动，以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。控制的实质就是使实践活动符合于计划，计划就是控制的标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息，并将有关信息与计划进行比较，发现实际活动中存在的问题，分析原因，及时采取有效的纠正措施。其内容主要包括：根据计划标准，检查各部门、各环节的工作情况，判断其工作结果是否与计划要求存在偏差程度；如果有偏差，则要分析偏差产生的原因及对活动的影响程度；如果有必要的话，还要针对所发现的原因，制定并实施纠正偏差的措施，从而确保组织目标和计划的有效实现。

五、创新

在传统管理中，组织环境的变化比较慢，问题多是重复的，创新并不显得十分突出。现代管理面临的是动荡的环境和崭新的问题，创新是保持组织活力的源泉，创新关系到组织的兴衰成败。对创新职能的重视初始于 20 世纪 60 年代，因为当时的市场面临着急剧的变化，竞争日益加强，许多企业感到不创新就难以生存下去，所以有许多学者和企业管理者主张将创新看成管理的一项新职能。

第三节 管 理 者

一、管理者的职责

管理者是对从事管理工作的人的总称，具体指在组织活动中从事管理工作，并对组织目标实现做出实质性贡献的人。管理者的任

务是设计和维护一个组织环境，在组织中行使管理职能，使在组织中工作的人员能完成他们的预定目标。

1.管理者是目标的提出者

管理能否取得成效以及成效大小，关键在于是否能制定出反映本组织发展的目标，这个目标体现着管理者和大多数成员的意志，以及社会发展的要求。因此，管理者要能够为组织制定一个切实可行，足以激发组织成员奋发向上的目标。

2.管理者是计划者

制定计划是管理者的首要任务，也是管理者指引组织发展，调动组织内成员积极性的重要手段。一个管理者必须善于制订计划，保证计划的科学性、可行性。

3.管理者是组织者

组织是保证管理活动顺利进行的必不可少的条件，因而是管理者的重要职责。管理者应把管理活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动分工、协作、时间、空间上做到很好的结合，使组织不断适应客观条件的变化，发挥出最大的效能。

4.管理者是指挥者

管理者要不断地在管理过程中发布命令，下达指示，制定措施，以此来统一组织及成员的意志和行为，所以，他又是一个指挥者。指挥者的任务就是要在严密的组织基础上，合理分配任务和布置工作，并监督和检查执行情况，及时处理管理中出现的问题。没有高效统一的指挥，组织的目标就不能实现，计划就无法完成，也不能实行有效的管理。

5.管理者是协调者

有效的管理必须保证生产过程中各要素，管理的各职能之间有高度的协调。这种协调的实现，需要管理者在管理活动中不断地进行统筹和调解，所以，管理者又是一个协调者。作为一个协调者，必须要在保证组织目标实现的基础上，使各个环节相互配合，紧密衔接，不互相矛盾。

在理想的条件下，所有的管理者都应该是领导者，管理者都应成为能影响或促进使组织其他成员努力实现目标的人。但是，现实中的管理者并不都是能使自己成为这样的领导者，尽管他们表面上处于管理者的职位，但既不能有效利用职权，也没有影响力，从而不能发挥领导的作用。

二、管理的类型

在一个组织中，有各种各样的管理者。每个管理者在组织中的作用和地位有所不同，拥有的权限和承担的责任也有差异。对管理者的分类可以按其所处的管理层次纵向划分，也可以按其从事的管理领域和专业横向划分。

1. 按管理层次纵向划分

按管理层次纵向划分，可以划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。如图 1.1 所示。

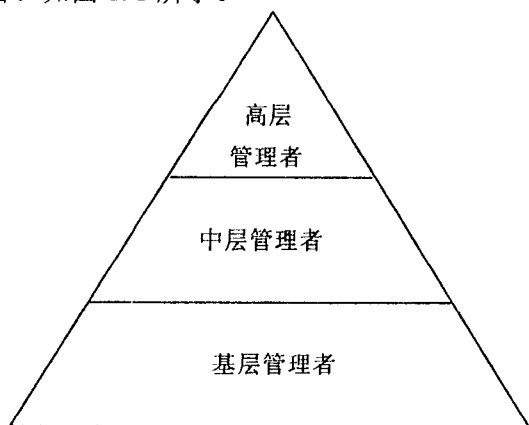


图 1.1 管理者的层次

高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人，如董事长、总裁、首席执行官等。高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人，他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。高层管理人员在与外

界交往中，往往以组织代表的身份出现。在很多情况下，高层管理者的工作将决定一个组织的成败。

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人员，如大公司的地区经理、企业的部门经理、工厂的车间主任等。他们的主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策，监督和协调基层管理人员的工作。

基层管理者也称一线管理人员，是指组织中处于最低层次的管理者。具体指工厂的班组长、小组长等。他们的主要职责是传达上级计划、指示，直接分配每一个成员的生产任务或工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。

2.按管理领域和专业横向划分

按所从事管理领域和专业横向划分，可以划分为综合管理者和专业管理者。

综合管理者负责管理整个组织或组织中某个部门的全部活动。他们是一个组织或部门的主管，对整个组织或该部门目标的实现负有全部的责任；他们拥有这个组织或部门所必须的权力，有权指挥和支配该组织或该部门的全部资源与职能活动，而不是只对单一资源或职能负责。

专业管理者负责组织内某种职能的管理。根据这些管理者所管理的专业性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、财务部门管理者、人力资源部门管理者等。专业管理者只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责，只在本职能和专业领域行使职权、指导工作。

三、管理者素质

管理者的工作往往会决定组织的成败，优秀的管理者必然具备优良的素质。

（一）品德素质

管理者的品德素质是指管理者思想、认识和品性等在学习、作风中的表现，包括以下几个方面：