

“十一五”规划高职高专系列教材

现代管理学

主 编 王爱君 刘丽茹



西南交通大学出版社
[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

“十一五”规划高职高专系列教材

现代管理学

主 编：王爱君 刘丽茹

副主编：彭玉然 陈 伟

主 审：赵鸿雁 李洪奎

编 委：赵莉琴 杨连升 刘 毅 郭 萍

张红梅 李素芳 王爱君 刘丽茹

彭玉然 陈 伟 李洪奎 刘华鹏

赵鸿雁

西南交通大学出版社

·成 都·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代管理学 / 王爱君, 刘丽茹主编. -成都: 西南交通大学出版社, 2005.12

ISBN 7-81104-197-9

I. 现… II. ①王…②刘… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 152086 号

现 代 管 理 学

主编 王爱君 刘丽茹

- | | |
|-------|---|
| 责任编辑 | 万 方 |
| 特邀编辑 | 霍 良 |
| 封面设计 | 王 岗 |
| 出版发行 | 西南交通大学出版社(成都二环路北一段 111 号) |
| 发行部电话 | 028-87600564 87600533 |
| 邮 编 | 610031 |
| 网 址 | http://press.swjtu.edu.cn |
| 电子邮箱 | chsxx@swjtu.edu.cn |
| 印 刷 | 石家庄市石栾路印刷厂 |
| 成品尺寸 | 146 mm×208 mm |
| 印 张 | 9 |
| 字 数 | 280 千字 |
| 版 次 | 2005 年 12 月第 1 版 |
| 印 次 | 2005 年 12 月第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 7-81104-197-9/C·002 |
| 定 价 | 20.00 元 |

前 言

高职高专教育已成为我国教育新热点。编写适合“十一五”规划的高职高专系列教材是我们教育工作者的任务之一。根据高职高专教育大纲的要求及高职高专教育的培养目标,结合高职高专学生的认知特点和心理特点,我们编写了《现代管理学》教材。

管理不神秘,管理学也不神秘。在人类社会的生存发展中,人们一切精神和物质生产都是按照人们基本需要展开的,商品交换成为规律,人们受到个人及社会利益的驱使建立了各种产权形式的大、中、小型企业,出现了现代企业家。按照个人及智囊团的决策、计划,把资本、资源、高科技人才、高新技术与先进的生产方式相结合并加以组织,经济、快速地生产出社会所需要的精神和物质产品。

本书结合现代企业的发展,全面介绍了现代管理学的基本理论、基本规律,特别是增添了行为科学、商品经济、企业智囊团、企业家、企业诊断等新内容,成为本书最大的特点,构成了《现代管理学》新的理论体系。

本书由王爱君、刘丽茹任主编,彭玉然、陈伟任副主编,赵鸿雁、李洪奎担当主审。其中刘丽茹编写第一章,赵莉琴编写第二章,杨连升编写第六章,刘毅编写第八章,张红梅编写第十二章,李素芳编写第四章和第七章,郭萍编写第十一章和第十三章,陈伟编写第九章和第十五章,王爱君编写第五章、第十章和第十四章,刘华鹏编写复习题。

本书在编写过程中参考了专家学者的资料,得到了各方人士的支持和帮助。西南交通大学出版社的编辑付出了大量的心血。在此,我们表示衷心地感谢。

由于水平有限,书中错误难免,恳请批评指正。

编 者

2005 年 11 月

目 录

第一章 管理概论	1
第一节 管理原理概述	1
第二节 管理思想的发展历史	11
第二章 行为科学	22
第一节 个体行为	22
第二节 群体行为	34
第三章 商品经济	42
第一节 商品经济的基本规律	42
第二节 供求理论	54
第三节 竞争与合作	60
第四章 现代企业	69
第一节 现代企业制度	69
第二节 现代企业类型	73
第五章 市场营销管理	78
第一节 市场营销管理概述	78
第二节 市场营销管理过程	87
第六章 科技管理	93
第一节 高科技时代	93
第二节 科技管理	100
第七章 人才管理	112
第一节 人才的重要性	112
第二节 组织机构	118
第八章 资本管理	124
第一节 资本筹集	124

第二节	资本投放与分配	131
第三节	资本的重组	139
第九章	生产管理	149
第一节	生产管理概述	149
第二节	物流、质量和设备管理	156
第十章	企业信息管理	164
第一节	企业信息管理概述	164
第二节	管理信息系统	169
第十一章	决策与计划	177
第一节	决策	177
第二节	计划	190
第十二章	智囊团	203
第一节	智囊团概述	203
第二节	智囊团的工作程序	209
第十三章	企业家	220
第一节	企业家及其在企业中的作用	220
第二节	企业家素质	222
第三节	成功的企业家	229
第四节	失败的企业家	238
第十四章	企业危机管理	244
第一节	企业危机概述	245
第二节	企业危机管理	249
第三节	危机应对计划	260
第十五章	企业诊断	269
第一节	企业诊断概述	269
第二节	企业诊断程序	272
复习题		277

第一章 管理概论

提到管理者，什么样的人 would 浮现在你的眼前？是学校、图书馆、慈善机构的负责人？假如你拥有一份兼职工作，是负责带你的那个人？所有这些管理者有哪些共同之处？现在我们就回答这个问题。首先，这些管理者都是在组织中工作的。其次，作为管理者，他们掌管着组织的人力资源与其他资源，负责实现组织目标。管理就是要既有效率又有效益地对实现组织目标所需的人力资源或其他资源进行计划、组织、领导、协调和控制。一个组织的资源包括人员及其技能知识、机器设备、原材料、计算机与信息技术以及金融资本等资产。

第一节 管理原理概述

组织及其成员努力要达到的一个最重要的目标，就是提供顾客需要的某类商品或服务。因德拉·努伊，作为一位首席财务总监，她的主要目标就是使百氏可乐公司的核心业务在全球市场中占据强有力的地位，提高该公司的绩效水平。医生、护士和医院行政管理人員的主要目标是提高医院救治病人的能力。麦当劳餐厅每位管理者的主要目标则是制作人们爱吃的汉堡包、炸薯条和奶昔。

一、管理的目标

1. 组织绩效

组织绩效是管理者在利用资源满足顾客需求和实现组织目标的

活动中，在效率和效益上所表现出来的水准。组织绩效与效率和效益成正比关系。

2. 效 率

效率指的是在实现一定目标的过程中，资源利用的程度或资源产出水平的高低。生产一定的产品或提供一定的服务，管理者若能做到投入的资源（如劳动力、原材料、零部件）量最小、花费的时间最少，组织就可确保有效率。例如，麦当劳曾开发出一种高效的平底炸锅，不仅能够减少用油量（约 30%），还加快了炸薯条的速度。因德拉·努伊也曾做过这样的决定——把食品供应链上的业务独立出来，集中精力开展百氏可乐公司的全球软饮料业务。管理者的责任是要确保组织及其成员尽可能有效率地工作，确保所有的活动是为了向顾客提供商品和服务。

3. 效 益

效益是衡量管理者为组织设定并努力要达到的目标的恰当程度，也指组织实现预定目标的程度。管理者所选择的目标是恰当的，并实现了这些目标，组织就是有效益的。例如，几年前，麦当劳的管理者确定了推出早餐服务以吸引更多顾客的目标。早餐食品现在已占麦当劳总收入的 30% 多，可见当初这一目标选择无疑是正确的。表现出色的组织，诸如麦当劳、沃尔玛、英特尔、家得宝和出生缺陷基金会，都是既有效率又有效益的。选择正确的组织目标，并拥有高效利用资源技能的管理者才是有效益的管理者。

二、为什么要学习管理学

现在的学生为上商业类课程占座的劲头比以前更足，为什么当今的学生这么热衷于学习管理学呢？

首先，在任何社会或文化中，资源总是有价值并且稀缺的，组织能够更有效地利用资源，社会就可拥有更多的社会财富，就会更

加繁荣昌盛。社会上许多最有价值的资源——熟练的员工、石油、土地等原料，计算机和信息系统，金融资产都是由管理者来决定如何使用的，所以社会和个人财富的多少直接取决于他们。要了解社会是如何运行的，财富是怎样创造的，就有必要了解管理者都在做什么，他们又是怎么做的。

其次，虽然大多数人不是管理者，许多人也许从来没想过要当管理者，但几乎所有人都与管理者打过交道，因为大多数人都有工作和上司。而且，许多人在一个小组或团队工作，还需与同事进行交往。学习管理学有助于人们与自己的上司、同事打好交道，帮助人们认识应该如何制定决策、做计划、分配任务和资源，从而取得上司的器重和支持。管理学教给人们的不只是如何运用职权去领导下属，解决他们之间的冲突，提高团队的绩效水平，还教给人们其他更多的东西。

再次，在任何社会中，人们都在为得到一份报酬丰厚的工作、拥有一个感兴趣并满意的职业生涯而竞争，若要这两者兼得也必须学习管理学。一般而言，越有意思的工作，往往就越复杂，责任也就越多。有人想得到一份具有挑战性、可调动自身积极性的工作，那么他就应该倾力开发管理技能，成为有晋升可能的人。而且，无论是学校、大型营利组织，还是非营利的慈善机构或医疗单位，凡能在组织层中向上发展，工资收入自然也随之提高。

三、管理职能

管理工作就是帮助组织充分利用其资源以实现组织目标。管理者如何实现这个目标呢？他们是通过履行计划、组织、领导、协调和控制这五个基本职能来实现的。20世纪初，法国管理大师亨利·法约尔在其《一般管理与工业管理》一书中，首先勾画出了这些管理活动的性质。为创建一个高绩效的组织，管理者都应该做些什么呢？

该书在这方面的主张至今仍具有经典意义。

无论是大的组织还是小的组织，是营利性组织还是非营利性组织，是一个在国内运营的组织还是在世界范围内开展业务的组织，所有层次上，所有部门中的管理者都要履行这些职能。管理者履行这些职能的情况决定了其组织的效率与效益。

1. 计划

计划是管理者用以识别并选择适当目标和行动方案的过程。计划过程包括三个步骤：决定组织将要追求的目标；决定采用哪些行动方案以实现目标；决定如何配置组织资源以实现目标。管理者计划工作的水平决定着组织的效率和效益情况，也就是说，决定了组织绩效水平的高低。

要了解实际工作计划是怎么做的，可以看一下戴尔电脑公司的首席执行官迈克尔·戴尔曾经的做法。1984年，19岁的戴尔通过组装个人电脑并把它们直销给顾客，发现了进入个人电脑市场的机会。戴尔由此开始计划如何落实他的想法。首先，他给自己确定的目标是销售价格便宜的个人电脑，与定价较高的IBM、苹果电脑等公司抢生意。其次，他要确定能够实现这个目标的行动方案。他决定避开成本高昂的电脑商店这条渠道，而是用电话直接向顾客销售。他还需决定如何得到低成本的电脑配件和如何向潜在顾客宣传他的产品。再次，他必须就购买劳动力和其他资源而对很有限的资金（当时他只有5000美元）做出分配决定。他选择性地雇佣了三个人，与他们一起围着一张桌子组装电脑。为了使自己制造和销售个人电脑的梦想成真，戴尔必须做出计划，而且随着公司的发展，他的计划还要随时调整，计划的内容也越来越复杂。今天戴尔及其管理团队正在规划如何确保其最大和最富有绩效的个人电脑制造商的市场地位。

计划工作的一个结果表现为战略，即一组涉及组织所要追求的目标、采取什么行动和如何利用资源来实现目标的决策。在上面提

及的迈克尔·戴尔的计划工作中的一些决策形成了他的低成本战略。低本地生产产品和提供服务，从而用低售价去争取顾客，以此为思路的决策办法就是所谓的低成本战略。戴尔公司不断地修订这一战略，并不断推出成本的新战略。2001年，戴尔因成功实施这一战略而成为这一市场中的领导者。

计划工作并非易事，这是因为组织应该追求什么样的目标，如何才能最佳地实现目标(即应采用什么样的战略)不是立即就能搞清楚的。当管理者将组织资源用于一个特定战略的实施时，是冒着风险的。计划过程的结果，可能是成功的，也可能是失败的。戴尔公司的成功令人惊叹，但对许多其他个人电脑制造商而言，有的已退出商业舞台，有的赔了大量的钱，正在行业里奋力图存。

2. 组 织

组织是管理者用以建立工作关系结构，从而使组织成员互相影响和协作，由此实现组织目标的过程。组织过程涉及的是，根据人们要完成的特定工作任务分配到有关部门。在组织过程中，管理者也要在个人或群体之间设定权力和责任，决定如何最佳地协调组织的资源，尤其是人力资源。

组织过程的结果是产生组织结构，即一个正式的任务系统和汇报关系系统，借助这样的系统可以协调和激励组织成员共同去实现组织目标。组织结构决定了组织能在多大程度上用好组织资源去生产产品和提供服务。例如，戴尔电脑公司成长到一定时候，迈克尔·戴尔面对的就是如何确定该公司的组织结构问题。公司创办的早期，他一个星期要雇佣100名新员工，为更好地激励和协调员工的活动，他需确定管理层的设计理念。随着公司的发展，他以及该公司的其他管理者要逐步创设更复杂的组织结构，这样才能实现他们的新目标。

3. 领 导

在领导过程中,管理者要给追随他们的组织成员精心描绘出一个清晰的远景,调动他们的积极性,使他们明白在实现组织目标的过程中他们应起的作用。运用权力、影响力、远景、说服和沟通的技巧,可协调个人和群体的行为,可保持他们之间的行动和努力是协调一致的。鼓励员工高水平地工作,也是领导的职责。领导要达成的效果是使组织成员具有高度的工作热情,对组织高度忠诚。例如,戴尔电脑公司的员工对迈克尔·戴尔本人的领导风格评价就很高,他的领导风格换来了一支忠诚肯干的员工队伍。

4. 协 调

组织为了获得竞争优势,管理者必须努力提高效率、改进质量,良好的协调能力是实现目标必不可少的条件。

管理者可以通过更新工艺流程以利用新的和更有效率的技术,以及通过培训员工运用新技术并使他们掌握更多的技术来提高效率。良好的协调能力对于管理者掌握新技术、在组织中运用这些新技术以及培训员工如何使用这些新技术都是十分必要的。同样,改进质量也有赖于有效的协调能力。管理者应该使组织的所有员工了解到高质量的意义和重要性。

5. 控 制

在控制过程中,管理者要评价组织实现目标的情况以及为保持和提高绩效水平所采取的行动。例如,管理者要定期检查个人、部门和整个组织的绩效,了解他们是否达到了预定的绩效标准。控制过程的结果是要提高准确衡量和监控组织效率与效益的能力。实施控制时,管理者必须决定那些目标要加以衡量,如生产率、质量或对顾客的回应。他们必须设计出信息和控制系统,以获得绩效评估所需的数据。控制职能也使得管理者能对他们自己行使的其他三种管理职能(即计划、组织、领导)进行评估,这有助于正确地进行管理。

四、全球化环境下对管理的挑战

人类世界的变化从来没有像现在这么快,所以,组织的所有管理者和其他员工的工作水平必须不断提高。在过去的二十年里,组织之间在国内和国际上的竞争日益激烈起来。全球性组织的出现给众多的组织施加了提高绩效水平和寻求更好利用资源方法的压力。全球性组织,如德国的 Schering 和 Hoescht 这两家化学公司,意大利家具制造商 Natuzzi 公司,韩国的三星和 LG 电子公司,巴西飞机制造商 Embraer 和欧洲的空中客车企业集团,他们的成功迫使其他国家的企业也努力提高绩效,开展竞争。

全球性竞争也会给非营利性部门带来变化。大中小学校、警察部门和政府机构也都要借鉴其他国家的做法重新审视自己的运营。例如美国许多学校的课程设置和教学方法上的改革,就是在研究日本和欧洲办学经验的基础上推出的。同样,欧洲和亚洲的医疗系统从美国的医疗机构中也学到了许多东西。在国际上,美国的医疗系统不是最有效率的,但可能是最有效益的。

当今,不打算了解和适应全球变化的管理者会发现自己是在逆流而动的,他们的组织很可能失掉竞争力,并由此衰落下去。目前摆在管理者面前的四个挑战是:建立竞争优势,维护伦理规范,管理多样性的员工队伍,利用信息技术和电子商务。

1. 建立竞争优势

意欲保持竞争优势的管理者应该注意什么呢?利用组织资源来树立竞争优势,这就是答案。竞争优势是一个组织因为能够比竞争者更有效率、更有效益地生产或提供社会需要的产品或服务,从而在绩效上胜出对手的能力。竞争优势的四个组成部分就是卓越的效率、质量、速度、灵活性和创新能力。

(1) 提高效率

组织凡能在生产产品或提供服务上减少资源(例如劳动力和原材料)的消耗,就可以提高其效率。在当今竞争的环境中,组织一直在

寻找有效利用资源的新方法。许多组织对员工进行新技能新技术的培训，以使它们能够适应高度计算机化生产现场的工作需要。跨岗位培训有助于员工获得完成多种任务的技能，而自我管理团队的协同工作的新方法则可使员工更好地发挥其技能。诸如这些，都是提高生产率的重要措施。日本和德国的公司在员工培训方面的投资远比美国和意大利的公司多。墨西哥、马来西亚及其他一些国家的职员工资水平相对较低，打算与这些国家企业竞争的管理者，就必须设法提高效率，开发出有利于效率提高或可获得另一竞争优势(例如高质量的产品)的新的工作方法，除非能够阻止工作机会向低成本国家转移。

(2) 提高质量

来自于韩国的电子制造商、墨西哥的农产品制造商以及欧洲的市场营销与金融企业等全球性组织的挑战，也迫使公司着力发展员工队伍的技能和能力，以提高产品和服务的质量。有助于质量提高的一个重要方法是引进全面质量管理(TQM)。在全面质量管理活动中，员工被分到不同的质量控制小组中去，负责探询有助于完成自身工作的新的更好的办法，并对自己生产的产品的质量加以监督和评价。全面质量管理是建立在新的组织行为理念基础上的。

(3) 提高速度、灵活性和创新能力

今天，公司能否在竞争中胜出，取决于他们的速度——向市场推出新产品所用的时间或者取决于他们的灵活性——改进或调整旨在应对竞争者行动的工作方法。拥有快速反应能力和灵活性的公司便是机敏的竞争者，其管理者具有良好的计划和组织能力，能够谋划在先，然后迅速集中有关资源对正在变化的环境做出反应。创新，指的是开发顾客需要的、新型或改进性的产品和服务的过程，或指开发更好的生产产品或提供产品和服务方法的过程。管理者必须创造出一个鼓励员工创新的环境。一般而言，小规模群体或团队容

易推出创新成果。管理层要分权给团队成员，让他们对自己的工作活动负起责来，并创建一种鼓励冒险的组织文化。管理上最难办的任务就是了解并管理创新，以及创造出鼓励冒险的工作环境。

(4) 加大对顾客的反应力度

组织是以自己的产品和服务去争取顾客的，因此，对所有的组织(尤其是服务型的组织)来说，至关重要的是对员工进行培训，使他们对顾客的需要做出负责任的回应。例如，零售商店、银行和医院就是完全依靠员工在合理收费的基础上为顾客提供高质量的服务。随着许多国家(如美国、加拿大、英国等)进入以服务业为基础的经济发展阶段(部分原因是制造业转移到中国、马来西亚等低劳动成本的国家)，服务业中对员工行为的管理日益重要起来。许多组织授权给一线服务员工，以利于他们为顾客提供优质的服务。要获得竞争优势，就要求管理者运用其所有技能和才干开发资源，提高效率与质量，推进创新并积极地回应顾客。

2. 维护伦理规范

在动用组织资源的过程中所有层级的管理者都身受提高组织绩效水平的压力。例如，高层管理者要受到来自于股东方面的压力。股东当然希望整个组织的绩效水平高。股票价格上涨、利润收入情况良好，从而能够多分红。反过来，高层管理者可能对中层管理者施加压力，要他们找到利用组织资源的新方法，探索提高效率或质量的新途径，推出吸引新顾客和实现更多收入的新举措。

提高绩效的压力对于企业自身是有益的，这是因为压力可促使管理者进一步审视组织的工作方法，并激励管理者去发现新的更好的计划、组织、领导与控制的方法。然而，太大的压力也会产生负面效应，有可能导致管理者与组织内外的个人或群体打交道时做出不合乎伦理的行为。例如，一家大型零售连锁公司的采购经理，可能为了降低部分成本而买回一批不合格的布料；又比如说，为争取

到一份国外的大定单，一家大型军火公司的销售经理可能向外方官员行贿。本田公司两位前高级职员被指控接受了美国几家大型汽车交易商的贿赂，这两位职员受贿后增加了对这几家交易商的汽车供应量，而这几家供应商行贿的目的——利润增收也达到了。当管理者的行为不合乎伦理时，某些个人或群体有可能获得短期的收益，但从长远来看，其所在组织以及有关人员都将为此付出代价。

3. 管理多样性的员工队伍

管理者面对的另一挑战是：认识到以公正平等的态度对待员工的必要性。年龄、性别、种族、宗教信仰、性倾向和员工队伍的社会经济背景，都对管理者提出新的挑战。管理者必须制定出合法、公正且不歧视任何组织成员的雇佣程序和方法。在过去，白人男性员工占据着绝大多数管理职位，而今天，越来越多的组织体会到，为有效开发和利用多样性员工队伍的才能，就必须对包括女性和少数群体员工在内的所有员工提供平等的晋升机会。管理者也必须认识到，在一支多样性的员工队伍中蕴藏着有利于绩效提高的各种可能因素，例如说可利用不同类别的员工身上的技能和经验。认识到多样性员工队伍价值的管理者不只是投资开发员工的技能和能力，还会把员工的表现与报酬挂钩，他们是善于提高组织长远绩效的管理者。今天，越来越多的组织认识到：人是组织中最为宝贵的资源，在全球竞争环境中开发和保护人力资源是一个重大的挑战。本书将在第三章里对多样性员工队伍管理的诸多问题进行讨论。

4. 利用信息技术和电子商务

正如前文所讨论过的，管理者的另一个挑战是高效率利用信息技术和电子商务。计算机控制的制造和信息系统领域的新技术正在不断的被开发出来，从而使员工能够以新的方式与他人沟通。例如，在自我管理团队中，先进的计算机信息系统把团队成员的活动连接起来，每个团队成员都可知道其他成员在做些什么。这种协调功能

有助于提高工作质量和加快创新的步伐。微软、日立、IBM 等公司都十分重视对信息系统的利用，他们通过个人电脑收发电子邮件、上网、召开电视会议，从而确立自己的竞争优势。

第二节 管理思想的发展历史

对管理的系统性研究，是在工业革命席卷欧洲和美国之后，具体说来是始于 19 世纪末。在当时新的经济环境中，各种类型的组织越来越重视探寻更好满足顾客需要的新方法。许多经济、技术和文化的重要变革都在这一时期发生。随着蒸汽动力的引进和先进机器、设备的开发，工业革命极大地改变了产品生产的方式，尤其是在纺织业和服装业领域，被由熟练工人操作精密机器的大工厂所取代。例如，棉花和羊毛，原来是由家里或村里的人一起将其纺成纱线；后来则是被运到工厂，由那里的工人用机器纺织成大批量的布匹。

然而，这些新工厂的企业主和管理者发现，对于由小规模作坊生产转到大规模机器化生产所带来的挑战，他们还缺乏行之有效的应对办法。而且，许多工厂管理者和车间领班是工程技术人员出身，他们所考虑的只是技术上的问题；对许多人以大组的形式（如一家工厂或车间系统）在一起工作时所可能出现的一些问题，他们还不具备应对的能力。于是，管理者开始探索管理组织资源的新技术，很快，他们就集中精力探索提高工人完成任务的效率的方法。他们发现弗雷德里克·泰勒的思想方法很管用。

一、泰勒与科学管理

弗雷德里克·泰勒(1856 - 1915)因提出科学管理的思想与方法而闻名于世。科学管理，指的是为了重新设计工作过程以提高效率而对工人与任务关系进行的系统性的研究。泰勒早先是一个制造方面