

21 SHIJI GAODENG ZHIYE JIAOYU
GUIHUA JIAOCAI



21世纪高等职业教育规划教材（2年制）

管理学基础

GUANLIXUEJICHU

● 主编 赵有生



 中国财政经济出版社

21 世纪高等职业教育规划教材 (2 年制)

管理学基础

主编 赵有生

审稿 李文彬

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/赵有生主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2005.7

21 世纪高等职业教育规划教材. (2 年制)

ISBN 7-5005-8196-3

I. 管… II. 赵… III. 管理学—高等学校: 技术学校—教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 047188 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 88190616 88190655 (传真)

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 17 印张 274 000 字

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月北京第 1 次印刷

定价: 20.00 元

ISBN 7-5005-8196-3/F·7167

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本教材的正版图书封底上贴有“中国财政经济出版社 教育分社”防伪标识。根据标识上提供的查询网站、查询电话和查询短信, 输入揭开防伪标识后显示的产品数字编号, 即可查询本书是否为正版图书。版权所有, 翻印必究, 欢迎读者举报。举报电话: 010-88190654。

出版说明

为了进一步贯彻落实《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》和全国职业教育工作会议的精神，适应二年制高等职业教育发展的趋势，满足各类职业技术学院专业教学的实际需要，我们组织编写了21世纪高等职业教育规划教材。该系列教材涵盖了二年制高等职业教育教学中所需的公共课（包括文化基础课、思想政治课）、财务会计、市场营销、电子商务、金融与证券、国际贸易、旅游饭店与管理、文秘等专业主干课程，从2005年秋季开学起，这些教材将陆续提供给各类职业技术学院使用。

该系列教材是根据教育部提出的“以综合素质培养为基础，以能力培养为主线”为指导思想，结合二年制高等职业教育的教学培养目标而编写的。新教材全面贯彻素质教育思想，从社会发展对高技术应用性人才的需求出发，在内容的构建上结合专业岗位（群）对职业能力的需要来确定教材的知识点、技能点和素质要求点，并注重新知识、新技术、新工艺、新方法的应用，注重对学生的创新精神和实践能力的培养。新教材在理论体系、组织结构和阐述方法等方面均作了一些新的尝试，以适应高等职业教育教学改革，满足各类高等职业技术学院教学需要。在此，我们真诚的希望各类职业技术学院在教材的使用过程中，能够总结经验，及时提出修改意见和建议，使之不断完善和提高。

2005年6月

前言

管理学作为一门研究管理活动基本规律和一般方法的科学,它是一门科学性与艺术性有机结合的实用性很强的学科。在现代社会中,作为实现组织目标的一种有效手段,管理无处不在。人们不管从事何种职业,不管职位高低,每天都在进行着有意识与无意识的管理活动。

本书是根据高等职业院校市场营销专业(两年制)开设管理学基础课程的需要而编写的。通过本门课程的学习,旨在拓宽学生的知识面,培养学生的经济思维方式和管理意识,提高学生的综合素质,使学生成为既具有一定专业技术理论和实践能力,又具有现代管理理论和技能的新型复合人才。

本书以管理学的应知、应会为切入点,理论知识以必需、够用为度,重点突出了基本理论的实际应用。本课程作为二年制高等职业院校市场营销专业的一门主干课和必修课程,建议授课学时为48学时。

本书在编写过程中,特别强调了理论与实践的结合、传统与创新的结合、国外先进经验与中国实际的结合、全面与重点的结合。尽力使管理学基础教材符合“二年制”高等职业教育教学规律,适应高等职业教育教学改革的需要。与同类教材相比,本书具有以下三个特点:

1. 针对性强。本书紧紧围绕高等职业教育教学改革的需要,

从实际出发,重新构建体系、选择内容,对传统的管理知识结构体系进行了大胆的改革。

2. 实用性强。以应知、应会为切入点,摒弃了烦琐的理论推导,不做深度的理论展开。以实际应用为重点,突出了基本理论和基本方法的实际运用。

3. 时代性强。本书注重吸收国内外管理的新思想、新理论和新经验,加强了对当代管理前沿知识的介绍,使学习者能及时把握管理的发展方向,掌握与管理有关的新理论和方法。

本书由赵有生同志任主编,樊秀南、张耀平同志任副主编。编写分工为:赵有生编写第1章、第2章、第5章、第8章,樊秀南编写第4章、第7章,并参加了第3章、第6章部分内容的编写和修改工作,张耀平编写第3章、第6章。最后由赵有生负责总纂。

本书在编写过程中,得到了管理界专家、学者的大力支持和帮助,也参考、采纳了同类教材和有关论著的观点,在此一并表示诚挚的感谢。

由于时间仓促,加之本书对“二年制”高等职业教育教材编写模式和编写内容作了大胆的改革尝试,难免存在不成熟和不妥之处,敬请读者批评指正。

编 者

2005年3月

目 录

第一章 管理概述	(1)
第一节 管 理.....	(1)
第二节 管理者.....	(11)
第三节 管理学.....	(18)
案例分析.....	(20)
复习思考题.....	(26)
第二章 管理思想的发展	(27)
第一节 管理思想发展概述.....	(27)
第二节 早期管理实践与管理思想.....	(29)
第三节 古典管理理论.....	(31)
第四节 新古典管理理论.....	(35)
第五节 现代管理理论.....	(37)
案例分析.....	(42)
复习思考题.....	(48)
第三章 计 划	(50)
第一节 计划与计划工作.....	(50)
第二节 决 策.....	(58)
第三节 计划的实施.....	(70)
案例分析.....	(81)
复习思考题.....	(84)

第四章 组 织	(85)
第一节 组织与组织工作.....	(85)
第二节 组织结构的设计与运行.....	(88)
第三节 人员配备.....	(99)
第四节 组织变革与发展.....	(112)
案例分析.....	(118)
复习思考题.....	(122)
第五章 领 导	(123)
第一节 领导与领导者.....	(123)
第二节 激 励.....	(136)
第三节 沟 通.....	(150)
案例分析.....	(158)
复习思考题.....	(163)
第六章 控 制	(164)
第一节 控制工作概述.....	(164)
第二节 控制工作的原理和要求.....	(173)
第三节 控制的技术与方法.....	(176)
案例分析.....	(185)
复习思考题.....	(186)
第七章 创 新	(188)
第一节 管理创新概述.....	(188)
第二节 管理创新的基本内容.....	(194)
第三节 管理创新的过程与组织.....	(200)
案例分析.....	(206)
复习思考题.....	(209)
第八章 新时期的管理思想	(210)
第一节 知识管理.....	(210)

第二节 学习型组织.....	(219)
第三节 柔性管理.....	(235)
第四节 危机管理.....	(243)
案例分析.....	(249)
复习思考题.....	(259)

第一章

管 理 概 述

内 容 提 要

管理是一门科学，也是一种艺术。管理作为人类实践中的一种极为重要的社会活动，是任何组织生存与发展所必需的。实现管理的现代化、科学化和规范化，就必须了解和掌握管理的基本理论、基本原理与基础知识。本章着重介绍了管理的含义、性质、职能、原理与方法，管理者的类型、角色、素质，以及管理学的特点、研究对象与内容。通过对本章的学习，可以对管理有一个总体的认识。

第一节 管

理

一、管理的含义

随着生产力的发展，人类生产日趋社会化和专业化，社会化大生产提出

了分工合作的要求。劳动者之间如何分工与协作才能提高效率,取得最佳的效果,这就需要管理。管理活动自古有之。人们在长期的实践中认识到了管理的必要性和重要性。但管理作为一个独立完整的概念,作为一门学科进行系统的研究,只是近一二百年的事。因此,关于管理的概念,至今国内外众说纷纭,没有一个统一的定义。

我们认为,管理是社会组织中,为了实现预期的目标,通过计划、组织、领导、控制和创新,协调以人为中心的活动过程。管理的概念包括以下四个方面的含义:

1. 管理的目的是为了实现预期目标

所有的管理行为,都是为实现目标服务的。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。

2. 管理的手段是计划、组织、领导、控制和创新

管理是一个动态过程,要实现管理目标就必须实施计划、组织、领导、控制和创新等管理行为与过程,这是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。

3. 管理本质是协调

协调就是使人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调,都是为了协调。协调是社会组织不可少的活动,协调的中心是人,协调的方法是多样的。

4. 管理的主体是管理者

美国管理学家德鲁克认为,管理者的第一个责任是管理一个组织,管理者应明确,组织是什么,它的目标是什么,如何实现目标。管理者的第二个责任是管理管理者,对管理者应该通过目标管理和自我控制进行管理,管理者应该培养其下属。管理者的第三个责任是管理工作和工人,主要是激励组织成员发挥其创造的热情,求得组织的最佳效果。

二、管理的性质与职能

(一) 管理的性质

管理的性质主要有:管理的两重性,管理的科学性和艺术性。

1. 管理的两重性

管理的两重性,是指管理所具有的合理组织生产力的自然属性和为一定生产关系服务的社会属性。管理是由许多人协作劳动而产生的,它是有效组

织共同劳动所必需的,具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理的两重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。正确理解管理的两重性,具有十分重要的现实意义。自然属性是管理最根本的属性,它要求管理工作要适应现代化的客观要求,按社会化大生产的客观规律来合理组织生产力,采用科学的方法,不断提高管理的现代化水平。这有助于我们及时吸收和借鉴先进的管理经验和知识。同时,管理又具有明显的社会属性,任何一种管理方法、管理技术和手段的出现,总是带有时代的烙印,其有效性往往同生产力水平及社会历史背景相适应。实践证明,一个适用于古今中外的普遍管理模式是不存在的。因此,在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时,必须要结合本国、本部门、本单位的实际情况,因地制宜,才能取得预期的效果。

2. 管理的科学性和艺术性

管理是科学与艺术的结合。管理的科学性是管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的实践与成败,从中收集、归纳、总结出一系列反映管理过程中客观规律的管理理论和一般方法。管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理的艺术性就是强调其实践性,没有一定的实践则无所谓艺术。如果管理人员仅靠背诵管理原则、原理进行管理活动,如同医务人员靠背医书诊断疾病,建筑师靠公式设计建筑一样,必然是脱离或忽视实际情况的无效活动。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所谓管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要掌握和灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。因此,管理既是一门科学,又是一种艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性,对于我们学习管理理论和从事管理工作来说是十分重要的。

(二) 管理的职能

管理的职能一般包括计划、组织、领导、控制和创新五种。

1. 计划职能

计划职能是管理的首要职能,组织中所有层次的管理者,都必须从事计划活动。计划职能是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。计划职能一般包括:确定目标,调查与预测,选择实现预期目标的活动方案等

一系列工作。

2. 组织职能

组织职能是把组织的各种资源、各个要素、各个环节,从劳动分工和协作上,从时间和空间的相互关系上,科学合理地组合起来,形成一个有机整体,从而有效地完成组织计划,实现组织目标。组织职能一般包括:设计与建立组织结构,合理分配职权与职责,选拔与配备人员,推进组织的协调与变革等。合理、高效的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证。

3. 领导职能

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要依靠组织全体成员的努力。领导职能是指管理者指挥、激励下级,以有效实现组织目标的行为。领导职能一般包括:选择正确的领导方式,实现有效沟通,激励下级调动其积极性,加强领导者自身修养与领导艺术等。

4. 控制职能

人们在执行计划过程中,由于受到各种因素的干扰,常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制订的计划得以实现,就需要控制职能。控制职能是管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。控制职能一般包括:制订控制标准,衡量工作成效,采取有效的纠正偏差的措施等一系列工作过程。

5. 创新职能

创新职能作为管理的一项重要职能,它与其他各种管理职能不同,它本身并没有某种特有的表现形式,它总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。创新职能一般包括:目标创新,技术创新,制度创新,组织机构和结构的创新,环境创新等内容。

三、管理的基本原理与方法

(一) 管理的基本原理

原理是指某种客观事物的实质及运动的基本规律。管理原理是对管理工作的实质内容进行科学分析,总结而形成的基本规律,是现实管理现象的抽象总结,是对各项管理制度和管理方法的高度综合与概括,因而对一切管理活动具有普遍的指导意义。管理的基本原理主要有:人本理论、系统理论、效益理论、权变理论。

1. 人本理论

人本理论是指在管理过程中要树立以人为中心的观念,有效地调动人的积极性、智慧和创造力,为管理系统的高效运作和功能的优化提供动力基础和保证。人本理论是关于企业管理核心的原理。企业是以人为主体的组成的,企业竞争的活力和发展的潜力来自于人,企业是为满足人的需要而开展生产经营活动。因此,以人为本,以人为核心,是一切管理活动的出发点和落脚点。

人本理论的基本内容有:

(1) 以人为本,以人为核心的管理观念。企业管理是挖掘人的创造潜力,以实现企业预定目标的过程。高素质的人才是企业各种资源中最重要和最宝贵的资源。市场经济条件下,企业之间的竞争,归根结底是人的竞争。因此,企业管理必以人为本,以人作为全部管理工作的核心。

(2) 以企业文化为主体的管理模式。企业文化是指一个企业从上到下所共有的、属于统治地位的、独特的价值观念、行为准则、传统习惯和作风。它对于凝聚企业职工意志,规范和引导职工的行为,从根本上调动职工的积极性和搞好企业管理,具有重要的意义。

(3) 管理模式中理性化与非理性化的统一。企业管理的核心是人,而人按其本性而言,决非纯理性的,感性和心理因素的比重不容忽视。因此,过分拘泥于理性主义为基石的所谓“科学”和“理性”的手段是不足取的。

人本理论在企业管理中具体应用时,应把握好以下几个方面:

(1) 树立以服务为宗旨。既要为用户服务,又要为职工群众服务。只有努力为用户服务,满足用户的需求,企业才能赢得市场,增加盈利。也只有为职工群众服务,才能调动起职工的积极性和创造性,增加企业的活力和发展动力。

(2) 建立起以人为核心的双向管理模式。即从“命令——服从”的单向管理模式,转向“目标——参与”的双向管理模式,把管理的重心由物转向人,并逐步建立起一整套的激励职工积极性和创造力的动力机制。

(3) 注重企业文化的塑造,建树严爱结合的管理哲学。企业文化的核心是积淀于企业及其职工心灵中的意识形态,如理想信念、道德规范、价值取向和行为准则等。

(4) 加强和完善企业的民主管理。让职工有更多的机会直接参与管理。在满足他们基本物质需要的前提下,在参与管理的过程中实现自身的价值,

激发职工的成就感。

(5) 重视人力资源的开发。要重点抓好企业员工从招聘、使用、评价到培养和激励等全过程的开发。要为人才成长创造良好的环境,要不断提高企业员工的整体素质,充分挖掘人的潜能。

2. 系统理论

系统理论是关于企业管理整体的理论。运用系统理论对管理工作进行研究,以达到现代化管理的优化目标,这就是管理的系统理论。

系统是指由若干相互联系、相互作用的部分组成,在一定的环境中运行,并具有特定功能的有机整体。除了自然系统外,凡是经人工改造或由人工创造的系统,都称为社会人工系统。企业管理就是一个社会人工系统。

人工系统具有以下特征:

(1) 目的性。系统都具有某种特定的目的,为了实现这个目的而具有特定的结构和功能。

(2) 整体性。系统不是各个要素的简单集合,而是各个要素按照同一目的,依据一定规则行动的集合体,它要以整体的观念来协调要素间的联系,使系统的功能达到最优。

(3) 层次性。系统都是由组成系统的子系统构成,这些子系统又由比它更下一层的子系统构成,最下层的子系统则是由组成该系统的基础单位的各个部分组成。这样系统可由若干个层次形成,在观察一个系统时,要注意系统的层次性。

(4) 环境适应性。任何一个人工系统都附属于另外更大的系统,都存在于系统环境之中,大系统和系统环境都在变化,必然影响所属系统,所属系统要存在,就必须要有相应的变化,否则就不能继续存在。

在管理工作中运用系统理论分析问题时,要特别注意系统的特征。

系统的目的性说明每个系统都具有特定的目的。并根据系统的目的和功能建立系统的结构。因此,企业结构的建立要依据企业的目的和功能,要根据企业所生产产品的结构、工艺特点、生产规模等参数,来确定企业的生产单位。不同类型的企业,其管理机构和生产经营单位是不同的。

系统的整体性要求从事各项管理工作都要有整体观念,即从全局出发来考虑问题。系统功能不等于要素功能的简单相加,而是整体大于各个部分功能的总和。因此,在管理活动中,要以整体为主进行调协,局部要服从整体,使整体效果为最优。

系统的层次性要求各层次的子系统必须职责分明,各司其职,具有各层次功能的相对独立性和有效性。要正确处理好上下管理层次间的纵向关系和同一管理层次之间的横向关系,要分清层次,明确职责,避免越级指挥。

系统的适应性要求各子系统必须要依附于比它更大的系统,要适应大系统的变化。企业作为开放的人工系统,要想在激烈的市场竞争中求得生存和发展,必须主动面向市场,面向用户。只有企业的产品或服务得到了消费者的认可,企业才能不断发展壮大。

3. 效益理论

效益理论是关于企业管理目的的原理。按照市场经济规律的要求,企业要谋取利润最大化,不断提高竞争能力,就必须以获得经济效益为主要目的。因此,企业生产经营活动的目的,就是要千方百计地提高企业的经济效益。企业要通过加强管理工作,做到以尽量少的活劳动消耗、物化劳动消耗和尽量少的资金占用,生产出尽可能多的符合社会需要的产品,不断提高经济效益,这就是管理的效益理论。

效益、产出、投入三者之间的关系可表达为: $\text{效益} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$

企业的效益可有三种情况:

(1) 有效产出小于投入,即效益小于1,企业处于亏损状态。企业的经营状态如果长期处于亏损,又无力扭转,企业系统的运行就要终止。

(2) 有效产出等于投入,即效益等于1,这是处于盈亏平衡状态。如果企业外部环境和内部条件没有大的变化,经营管理搞得好些,企业还可以维持简单再生产。

(3) 有效产出大于投入,即效益大于1,企业处于盈利状态。这是良好的经营态势,企业可以扩大再生产和提高职工的物质生活水平。

效益是管理的根本目的。管理就是对效益的不断追求。在企业管理中应用效益理论,要注意抓好以下几方面工作:

(1) 建立经济效益保证体系。所谓经济效益保证体系,是运用系统的概念和方法,根据提高经济效益的要求,从企业整体目标出发,把各部门、各环节结合起来,规定各自在提高经济效益方面的具体职责、任务和权限而建立的协调管理系统。

(2) 加强企业管理的基础工作。做到每一项基础工作都能促进活劳动和

物化劳动消耗的节约,减少投入,增加有效产出。

(3) 注意企业整体素质的提高。处于科学技术迅速发展、企业之间竞争激烈环境中的企业,为使其产品和服务能符合市场的需要,获取盈利,就必须不断地从整体上提高企业素质,增强企业的竞争实力。

(4) 推行各种现代管理方法。价值工程、网络计划技术、量本利分析等各种现代化管理方法的运用,都可以促进企业经济效益的提高。

(5) 用指标评价经济效益。评价指标有三类:一是产出类,包括品种、质量、销量、产值、利税等指标。二是投入类,包括单位产品成本、原材料消耗、能源消耗等指标。三是综合效益类,包括资金利税率、人均净产值、流动资金周转率、产品适销率、可比产品成本降低率等指标。

4. 权变理论

权变理论是关于管理模式的理论。所谓权变理论是指为适应环境的变化而选择相应的管理模式和管理方法。

权变理论的基本内容有:

(1) 世界上不存在永恒而理想的管理模式。企业的情况以及他们所处的环境是多种多样的,要找到一种现成的、适应各种类型企业的万能管理模式是不可能的。因此,管理模式的选择必须立足于“权变”。

(2) 权变理论着重研究环境变量对管理行为的影响,它指明有效的管理依环境变化而不同。企业存在于一定的社会环境之中,企业与环境是相互依存的关系。环境制约着企业的生存与发展,企业同样也给环境以影响。因此,企业为适应环境变化而要相应地改变管理行为。这里既有“质”的适应和驾驭,又有“量”的把握和处理。

(3) 在企业内部,权变理论着重研究权变因素对管理行为的影响,指明在不同的权变因素搭配下,应采取不同的管理模式。即应根据不同的工作、不同的条件、不同的人员,采取不同的组织结构和管理方法。有效的管理者是那些适合群体环境并能与之紧密配合的人。

(4) 权变理论强调管理必须与实践相结合,要求管理的各种活动要服从企业内外环境的要求。

权变理论在企业管理中的应用,要把握好以下几个方面:

(1) 注意分析权变因素对管理的影响,因地制宜地设计或选择适当的管理模式。在企业管理中对管理模式选择构成影响的权变因素有很多,如外部环境的复杂性、多变性和可预测性,企业任务的多样性和规范性,企业职工