

SHIYONG GUANLI XUE

实用管理学

©陆奇岸/主编

SHIYONG GUANLIXUE

实用管理学

主 编：陆奇岸
撰稿人员：陆奇岸 李 雷
蒋远豪 程远国
杨 宇 吴 萍

GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS
广西师范大学出版社

· 桂林 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

实用管理学 / 陆奇岸主编. —桂林: 广西师范大学出版社, 2011.9

ISBN 978-7-5495-0848-8

I. 实… II. 陆… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 192750 号

广西师范大学出版社出版发行

(广西桂林市中华路 22 号 邮政编码: 541001)
(网址: <http://www.bbtpress.com>)

出版人: 何林夏

全国新华书店经销

衡阳顺地印务有限公司印刷

(湖南省衡阳市雁峰区园艺村 9 号 邮政编码: 421008)

开本: 787 mm × 1 092 mm 1/16

印张: 47 字数: 790 千字

2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

印数: 0 001~3 000 册 定价: 68.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

前言

编写一本教材是每一位教师的愿望之一。自从1996年以来,我在高等院校一直从事管理学及相关学科的教学与研究工作,随着本人对管理学科的理解以及与不同专业、不同年级学生的交流,觉得《管理学》教材尽管品种较多,国内、国外琳琅满目,但总体上适合本科生教学之用的教材并不多,大家似乎觉得国内《管理学》教材偏重理论而实务不足,学生没有学习的兴趣;国外《管理学》教材理论较易理解、案例较多,但逻辑性不足且案例大都是国外企业,学生也不易掌握。因此,尽管十几年来,我们在管理学教学上,国内外教材都在用,但总觉得不是十分满意,总想自编一本《管理学》教材。我们希望《管理学》教材能体现以下特点:

(1)理论性与实务性的统一。毫无疑问,教科书不能没有理论,但是,对于本科生来说,管理学教材应包含哪些理论,不包含哪些理论,这是我们一开始就考虑的问题。我们以“基本”、“合用”为原则,对现有《管理学》教材进行梳理,在此基础上结合学生的特点和教学要求适当降低理论比例,更加偏重管理技能和方法的训练,在每一章的后面我们都针对该章的内容设计相应的讨论题、技能训练题和案例分析题,以培养学生的实务操作能力。

(2)系统性与趣味性的统一。在教材内容的选择上,我们力求保持管理学内容的系统性,管理学基本理论框架如计划、组织、领导、控制等已得到理论界的广泛认同,我们根据这一理论框架构建本教材的理论体系。但是,在编写过程中,我们尽量体现趣味性。为了增加趣味性,我们在本书的结构及编排上进行了以下尝试:

首先,在每一章的开头,我们都说明了本章学习目标、基本概念,其目的是希望学生了解学完本章后应该掌握哪些知识点,注意力应集中在哪些主要问题上,以提高学生学习的效率。

其次,在阐述每章内容之后,我们还设计了一个小故事或寓言故事,以通俗的故事启发学生思考,引出各章的管理主题,并就相关内容增加参考材料或相应的管理故事,便于

学生对相关内容的理解,从而增强学生学习的兴趣。

再次,在一章之后,我们列出了本章小结,以总结和回顾本章内容,告诉学生应学会和掌握哪些内容,同时,便于学生复习。

此外,我们在每一章结束后,结合学生的实际,设计了一定数量的理解题,帮助学生复习和巩固本章内容。为了提高学生思维能力、分析能力和应用能力,我们还为各章设计了一定数量的讨论题、技能训练题和一个案例分析题。

(3)重点性与前沿性的统一。在编写过程中,我们努力减少“是什么”的论述,即减少对原理、原则和理论发展史的阐述,而侧重于“怎么样”、“如何做”的论述,着重于管理技能和能力的提高。此外,一本好的教材应反映本学科的最新动态,及时吸收其最新的研究成果。在编写过程中,我们大量参考国内外同类教材,注意吸收这些管理学研究的最新成果,如在本教材中,我们增加了“管理前沿理论”一篇,吸收全球化管理、道德管理、创业管理和组织变革等相关研究成果。

虽然我们在编写过程中尽力想达到以上要求,但由于水平有限,我们仍然诚惶诚恐,仍担心“误人子弟”。但总算迈出了这一步,我们希望老师们在使用过程中多提宝贵意见使本书不断完善,以便再版时能更好地满足学生的需要。

本书的写作大纲由广西师范大学经济管理学院陆奇岸教授设计,并担任主编。各章节的撰稿分工是:陆奇岸编写第1、4、5、6、7、8、9、18、19章,第3章第4、5、7节,第10章第5、6节,第11章第4节,第12章第4节,第14章第2、3节,第15章第3节,第16章第5节,附录1;广西师范大学漓江学院蒋远豪编写第2章、第16章第1—4节、第17章;桂林电子科技大学信息科技学院李雷编写第10章第1—4节、第11章第1—3节、第12章第1—3节;广西师范大学漓江学院杨宇编写第3章第1、2、3、6节;广西师范大学漓江学院吴萍编写第13章;北京航空航天大学北海学院程远国编写第14章第1、4节,第15章第1、2节。最后由陆奇岸教授总纂、定稿。

在本教材的编写过程中,我们参考和引用了国内外大量的文献,除注明出处的部分外,限于体例未能一一说明。他们的研究成果为本教材的编写提供了很好的素材。在此,谨向作者表示最衷心的感谢!感谢广西师范大学出版社社长助理、大学书店总经理覃喆兄、编辑施东毅等,他们对本教材编写给予了具体的指导和帮助,才使本教材得以形成和出版。此外,还要感谢我的学生刘志超、马茜、干雄、胡雨凯、唐菲、许宁、田晓、陈英杰、张瀛心、戴君,他们为本教材编写收集了大量的资料。

虽然我们尽可能吸收管理学科的最新理论和成果,但由于水平有限,书中难免存在观点上的谬误和偏差,敬请广大读者不吝赐教。

陆奇岸

2011年8月20日

目

contents

录

第一篇 管理基础

第1章 管理与管理者

1.1 组织与管理	5
1.2 管理是什么	6
1.3 管理者做什么	12
1.4 管理者需要哪些技能	23
1.5 管理者面临的主要挑战	29

第2章 管理与环境

2.1 环境的含义与特点	39
2.2 外部环境	41
2.3 内部环境	54
2.4 管理与环境的关系	55
2.5 环境的评估与应对策略	57

第3章 管理决策

3.1 定义决策	76
3.2 决策的类型及要解决的问题	77
3.3 决策的模式及其制订过程	80
3.4 影响有效决策的因素	92
3.5 群体决策	93

3.6 决策方法	104
3.7 管理者要面对的决策问题	111

第二篇 计划

第4章 计划基础

4.1 计划的含义与性质	124
4.2 计划的类型	130
4.3 计划的重点	136
4.4 管理者面临的计划问题	146

第5章 目标与计划制订

5.1 目标与计划概述	154
5.2 目标的性质与设定	155
5.3 计划制订过程与方法	163
5.4 计划制订的陷阱与改善方案	174

第6章 战略管理

6.1 战略概述	182
6.2 战略管理的内容	188
6.3 战略管理的过程	191
6.4 管理者在战略管理中的作用	202

第三篇 组织

第7章 组织与组织结构设计

7.1 组织概述	213
7.2 组织结构与组织设计的含义	216
7.3 组织设计的要素	217
7.4 组织设计的程序	222
7.5 组织结构的类型	223
7.6 组织结构为什么存在差异	240
7.7 组织结构设计的艺术	248

7.8 组织结构设计的应用	251
7.9 当前组织结构设计的挑战	252

第8章 人员配置与管理

8.1 人力资源计划	261
8.2 人员招聘与解聘	264
8.3 人员甄选	270
8.4 上岗引导与员工培训	280
8.5 员工绩效评估与报酬	285
8.6 管理员工的态度	302
8.7 员工职业管理	323

第9章 组织运行

9.1 制度规范	338
9.2 管理组织文化	346
9.3 组织运行的协调与平衡	364
9.4 组织运行机制	371

第四篇 领导

第10章 领导基础

10.1 领导的本质	382
10.2 领导与权力	385
10.3 人性假设理论	390
10.4 典型的领导理论	392
10.5 领导的艺术	400
10.6 如何改善你的领导能力	407

第11章 激励

11.1 激励概述	416
11.2 激励理论	418
11.3 激励的原则与实务	428
11.4 管理者面临的激励问题	434

第12章 团队管理

12.1 团队概述	443
12.2 高效团队的特征	447
12.3 团队的建立与管理	450
12.4 管理者面临的团队管理问题	453

第13章 沟通与谈判

13.1 沟通概述	459
13.2 沟通的类型	465
13.3 沟通的障碍	469
13.4 提升沟通技巧	474
13.5 沟通与谈判	477

第五篇 控制**第14章 控制基础**

14.1 控制概述	492
14.2 控制的类型	497
14.3 影响有效控制的因素	503
14.4 有效控制的原则与要求	509

第15章 控制过程与方法

15.1 控制的过程	517
15.2 控制的方法	524
15.3 管理者面临的新控制问题	529

第六篇 管理前沿理论**第16章 全球化与管理**

16.1 全球化概述	541
16.2 变化中的全球环境	545
16.3 全球化管理环境的评估	551
16.4 跨文化管理	557

16.5 全球管理者的技能	567
---------------------	-----

第17章 管理道德与社会责任

17.1 管理道德概述	579
17.2 影响管理道德的因素	584
17.3 管理道德的培育	589
17.4 制订道德决策的方法	594
17.5 企业社会责任	598

第18章 创业管理

18.1 创业与你的未来	625
18.2 创业概述	627
18.3 识别机会	641
18.4 整合创业资源	649
18.5 创建新企业	660
18.6 管理成长企业	671

第19章 组织变革与管理

19.1 理解变革	679
19.2 组织变革的动力	682
19.3 组织变革的关注点	685
19.4 评估变革需求	687
19.5 组织变革过程	689
19.6 克服变革阻力	693
19.7 管理变革	698
19.8 领导变革	702

附录 1: 管理思想的演变	708
---------------------	-----

附录 2: 课堂案例讨论书面报告模式	740
--------------------------	-----

参考文献	741
------------	-----

第一篇

管理基础

第 1 章 管理与管理者

管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。

——戴维·B. 赫尔茨

管理，从根本上讲，意味着用智慧代替鲁莽，用知识代替习惯与传统，用合作代替强制。

——彼得·德鲁克

好的管理是使问题变得有趣，使解决问题变得具有建设性，以至于每个人都想去工作和处理问题的艺术。

——保罗·霍肯

管理中的基本问题不应当是：如何让天才做出惊人的业绩？而应当是：如何让普通人做出不同凡响的业绩？

——弗雷德蒙德·马克利

学习目标

通过本章的学习,你应该能够:

- ◎理解和掌握管理的含义及其本质
- ◎了解管理者的含义及其类型
- ◎理解高层、中层、基层管理者的职责
- ◎掌握管理者工作的内容
- ◎掌握管理者应具备的基本技能
- ◎了解管理面临的关键挑战

基本概念

管理、效率、效益、效能、管理本质、管理职能、管理角色、管理者、高层管理者、中层管理者、基层管理者、概念技能、人际技能、技术技能、政治技能

开篇故事：黄帝问路

上古时代,黄帝带领六位随从到贝茨山见大傀,在半途上迷路了。他们巧遇一位放牛的牧童。

黄帝上前问道:“小孩,贝茨山要往哪个方向走,你知道吗?”

牧童说:“知道呀!”于是便指点他们路向。

黄帝又问:“你知道大傀住哪里吗?”

他说:“知道啊!”

黄帝吃了一惊,便随口问道:“看你年纪小小,好像什么事你都知道不少啊!”接着又问道:“你知道如何治国平天下吗?”

那牧童说:“知道,就像我放牧的方法一样,只要把牛的劣性去除了,那一切就平定了呀!治天下不也是一样吗?”

黄帝听后,非常佩服:真是后生可畏,原以为他什么都不懂,却没想到这小孩从日常生活中得来的道理,就能理解治国平天下的方法。

资料来源:吴照云,等编著.管理学(第五版).北京:中国社会科学出版社,2006,P.3—4

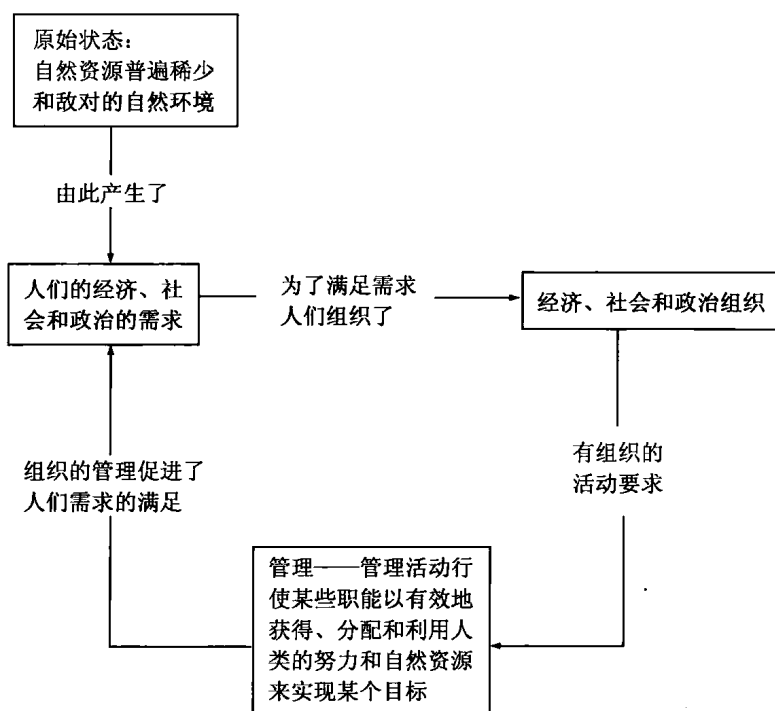
这个故事告诉我们,管理无处不在,管理就在我们身边,只要我们去掉“劣性”,找到管理的共性,抓住管理的本质,运用适宜的方法,就能在管理过程中有所作为,取得好的效果。

但是,管理是什么?管理者做什么?管理的本质(共性)又是什么?在这一章中,我们将通过对组织资源的分析,说明组织和管理产生的原因,在此基础上,说明管理的含义、本质以及管理者的含义、类型、工作和技能。

1.1 组织与管理

管理活动自古以来就存在。从原始状态开始,人类一直面临着需求无限性与资源有限性之间的矛盾困扰。

最初的时候,由于人类在面对大自然、面对自身的生存发展等许多难题时,单一个体几乎无法应对这些难题,因此,人们不得不组成一个个群体来应对大自然的威胁,以谋求单个个体无法获得或实现的目标。这时,管理作为协调人群、使每个人努力地工作、以便实现大家共同目标的活动就已经存在,而且成为成功的不可或缺的因素。可以说,人类在开始记载活动之前就已经感觉到在协力合作中管理的必要性。人类的发展史,就是人类寻找解决这一矛盾、满足人类需要的历史,组织和管理就是在人类寻找解决这一矛盾的过程中产生和逐步发展起来的,如图 1-1 所示。



资料来源:(美)丹尼尔·A.雷恩著,赵睿,等译,管理思想的演变,北京:中国社会科学出版社,2000,P.9

图 1-1 组织与管理的产生

从这一过程看,管理是有组织的劳动中所必不可少的一种活动,管理工作能促进组织的活动以便满足人们的需要。

管理作为组织的一种有目的的活动,必须为有效实现组织目标服务,这是管理的基本出发点。管理活动的效果主要取决于组织目标的实现程度。管理作用于组织之上,离开

组织目标的实现,管理毫无意义。管理的对象是组织的资源。管理的实质是对组织拥有的各项资源的协调和整合。组织拥有的资源包括人、财、物、信息、技术、时间、社会关系和组织的声誉等。资源的有限性和组织运营目标的不断提升是管理需要解决的基本矛盾。为了利用有限的资源最大限度地满足组织运营目标的要求,管理的有效性首先表现为必须“做正确的事”,防止做错事。在此基础上进一步要求“用正确的方法做事”,使有限的资源发挥最大的效用。当然,资源的协调和整合始终是一个动态过程,没有一劳永逸的管理。

1.2 管理是什么

尽管“管理”已深入人类社会的各个领域(如行政管理、经济管理、企业管理以及各种行业、部门和过程的管理),但对于管理是什么,我们大多数人并没有认真地思考,以至于面对这一问题时,我们很难一下子清楚地回答。

1.2.1 管理的界定

从字面上看,管理就是管辖梳理。但是,不同学科,人们对管理有不同的解释。政治学家认为,管理是建立有效的权力管理系统,科学地分权、授权和集权。经济学家认为,管理是对组织的资源进行计划、组织、领导和控制,以实现既定目标的过程,优秀的管理是一种稀缺的经济资源。心理学家认为,管理是沟通、协调与激励,是使人适应于组织和社会的过程。社会学家则认为,管理是一种文化活动,管理水平是社会进步、社会文明的一种标志。可见,对于什么是管理,人们的理解并不完全一致,表 1-1 列举了人们对管理的不同定义。

表 1-1 管理的经典定义

代表人物	定义内容
弗雷德里克·泰勒	管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。
亨利·法约尔	“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”
玛丽·福莱特	所谓管理,就是使人们完成特定任务的艺术。
哈罗德·孔茨	管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。
赫伯特·西蒙	管理即制订决策。
小詹姆斯·唐纳利	“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”

续表

代表人物	定义内容
加雷思·琼斯	管理是对资源进行计划、组织、领导和控制以快速有效地达到组织目标的过程。
彼得·德鲁克	管理是“为组织提供指导、领导权并决定如何利用组织资源去达成目标的活动”。归根到底，管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”，其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。
斯蒂芬·P. 罗宾斯	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。
弗雷德蒙德·马克利	管理是从知识到价值的转化。
周三多	管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任，运用管理职能进行协调的过程。
芮明杰	管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。

借鉴国内外各种观点，结合现代管理发展趋势，我们认为，管理(management)就是在特定的组织环境下对组织资源进行计划、组织、领导、控制等，以有效地实现组织目标的实践过程。这个定义可以从以下几方面来理解：

(1)管理是一种普遍的、最重要的社会职能，所有社会组织机构的运转都离不开管理。这就是所谓的“管理的职能尺度”。这种职能既不依赖于组织中的人和其他要素，也无法通过感官直接感受得到。管理职能体现在人的特定行为之中，只有通过这些行为管理的有效性才能凸显出来。一个社会中所有重要的东西取决于管理是否专业，以及管理质量的高低。

(2)管理是一个实践过程，它涉及一系列的活动，例如计划、决策、组织、激励、评估和控制等。实践性是管理的一个重要特征。“管理是一种实践，是经验的积累，必须因地制宜。”^①欧洲著名的管理学家弗雷德蒙德·马克利教授也认为：“管理意味着行动——要动起来，要做事情，要去实现、去完成。知识如果没有被有效投入到创造绩效的过程中去，其本身就毫无意义。所以，只有知识并不能成就管理，管理也不是知识的产生和传播。管理是从知识到价值的转化。要做到这一点，光有知识是远远不够的。从知识到价值，还需要‘行动’。”^②

①(加)亨利·明茨伯格著，何峻，吴进操译. 明茨伯格管理进行时. 北京：机械工业出版社，2010，P. 11

②(奥)弗雷德蒙德·马克利著，刘斌译. 管理：技艺之精髓. 北京：机械工业出版社，2010，P. 17