

教育部职业教育与成人教育司推荐教材

高等职业教育财经类创新系列教材



管理学 基础

主 编 左振华



武汉理工大学出版社
WUTP Wuhan University of Technology Press

教育部职业教育与成人教育司推荐教材
高等职业教育财经类创新系列教材

管理学基础

主 编 左振华

副主编 康子华 张康潜

主 审 吴 剑

武汉理工大学出版社

武汉

内 容 提 要

本书共十章,主要介绍了管理学的理论和方法、管理者与社会责任、管理思想与理论的演进、决策与计划、组织与领导、沟通与协调、控制与激励、管理运用、管理创新和管理新探索等管理学科方面的知识。该书遵从高职教学培养规律,从管理理论基础出发,力求从内容和形式上有所创新。着重介绍管理职能与实践运用,提倡理论联系实际,加强实用训练,做到通俗易懂,学得会,用得上,有启发。本书适用于高等职业学院经济管理类学生使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/左振华主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2005
教育部职业教育与成人教育司推荐教材
高等职业教育财经类创新系列教材
ISBN 7-5629-2270-5

I. 管… II. 左… 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 070594 号

出版发行:武汉理工大学出版社(武汉市洪山区珞狮路 122 号 邮编 430070)

HTTP://www.techbook.com.cn 理工图书网

经 销 者:各地新华书店

印 刷 者:安陆市鼎鑫印务有限责任公司

开 本:787×960 1/16

印 张:20.25

字 数:398 千字

版 次:2005 年 8 月第 1 版

印 次:2006 年 1 月第 2 次印刷

印 数:3001~7000 册

定 价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。本社购书热线电话:(027)87397097 87394412

凡使用本教材的老师,可拨打(027)87385610 索取电子教案光盘或邮件包。

E-mail:duanchao@mail.whut.edu.cn

出版说明

《教育部关于加强高职高专教育人才培养工作的意见》指出：“要切实做好高职高专教育教材的建设规划，加强文字教材、实物教材、电子网络教材的建设和出版发行工作。经过5年时间的努力，编写、出版500种左右规划教材。”教材建设工作分两步实施：先用2至3年的时间，在继承原有教材建设成果的基础上，充分汲取高职高专教育近几年教材建设方面取得的成功经验，解决好新形势下高职高专教育教材的有无问题。然后，再用2至3年的时间，在深化改革、深入研究的基础上，大胆创新，推出一批具有我国高职高专教育特色的高质量教材，并形成优化配套的高职高专教育教材体系。

为了满足国家经济发展与建设对高职财经类专门人才的需要，适合我国高等职业教育特点并能体现教育部高职三年制向两年制转轨的精神，我社组织了全国60余所高等职业技术学院及有关单位共90多位专家、学者编写了这套“高等职业教育财经类创新系列教材”。

本套系列教材的编写具有以下特色：

1. 定位准确，服务高职教育

本系列教材明确提出就是为高等职业教育服务。在编写高职教材时，必须围绕高等职业教育是具有一定理论水平、有较强实际技能的职业性人才这个培养目标，改变过于重视知识的传授过于强调学科体系的严密、完整的做法，精选学生终身发展的基础知识和基本技能，充分体现社会需要、学科特点和学生身心发展三者有机的统一。

2. 可读性强，体例风格新颖

针对高职学生特点，我们设置了教学目的与要求、关键词汇、典型例题、典型案例、阅读材料、创新视点、案例分析、知识归纳、知识结构图表、技能达标、实训指南、习题与思考题等栏目。从栏目到版式上耳目一新。

3. 与时俱进,内容科学先进

我们希望通过本系列教材的推出,把最新的教改精神融入其中。力图打造一套知识内容最新、课程设置科学系统的高职教材。

4. 应用性强,强调技能实训

将实习实训课纳入课程体系是高职教学模式的一大特色。本系列教材力争做到:实训教材、案例教材相配套;同一专业的基础课、专业基础课、专业主干课教材配套;同一门课程的基本教材、辅助教材、教学参考书成系列配套;同一门课程文字教材、电子教材同步配套。

本套教材首批在2005年陆续出版。根据教学需要,我们将不断增补。我们的编审者、出版者不敢稍有懈怠,一定高度重视,兢兢业业,按最高的质量标准工作。教材建设是我们共同的事业和追求,也是我们共同的责任和义务,我们诚恳地希望大家积极选用本套教材,并在使用过程中给我们多提意见和建议,以便我们不断修订、完善全套教材。

武汉理工大学出版社

2005年1月



管理学基础是经济管理类专业的一门专业基础课程,它包含了管理科学的基本理论、基本知识和实际运用等内容。通过学习该课程,能为后续专业课程学习以及今后在工作岗位上施展管理才能打下一定的基础。

本书共十章,主要介绍了管理学的理论和方法,管理者与社会责任,管理思想与理论的演进,决策与计划,组织与领导,沟通与协调,控制与激励,管理运用,管理创新和管理新探索等管理知识。该书遵从高职教学培养规律,从管理理论基础出发,着重介绍管理职能与实践运用,力求理论与实际联系,加强实用训练,做到通俗易懂,学得会,有启发,用得上。

本书在编写过程中,力图体现高职教育的改革形势需要,本着理论知识“必需、够用”的原则,注重管理理论在实际运用的引导,强调解决实际问题能力和创新意识的培养。在教材中安排了较多现实案例,以期学生从中领悟管理的魅力。

本书在编写体例上,突出教学重点和应掌握的知识点,打破理论知识体系系统性、完整性的观念束缚,强调知识的实际应用性。

在编写内容上,坚持实用性、针对性,根据工作岗位对管理技能的实际需要,大胆取舍,补充相关管理知识,同时将新的管理理念、成果引入教材。为便于学生学习和适应教学实际,通过在每节安排教学案例来进一步理解、掌握管理知识及运用能力训练,寓学习于分析、思考之中,以期激发学生主动学习的意识和热情。

管理学是一门不断发展和创新的学科,需要人们在实际工作中灵活运用并努力探索和丰富。由于作者的水平和知识有限,书中难免存在疏漏和不足,敬请读者指正,便于今后修订和完善。

本教材由左振华担任主编,吴剑主审。参加本书编写的人员有:第一章,左振华(江西蓝天学院);第二章,周裕全(江西科技师范学院);第三、十章,张康潜(江西交通职业技术学院);第四章,叶志番(江西蓝天学院)、左振华;第五章,王

波(江西蓝天学院);第六章,金慧芳(江西蓝天学院);第七、九章,康子华(江西蓝天学院);第八章,黄国庆(江西现代职业技术学院)。

编写过程中得到了江西蓝天学院副院长汪茂湘教授、武汉理工大学出版社段超副编审的大力支持和帮助。此外,编写过程中广泛参考、引用了有关著作、教材和网上资料。在此一并表示感谢。

编者

2005 年 6 月

目 录

1 管理与管理学	(1)
1.1 管理概述	(2)
1.1.1 管理概念	(3)
1.1.2 管理的特性	(4)
1.2 管理的职能与原理	(8)
1.2.1 管理的职能	(9)
1.2.2 管理原理	(12)
1.3 管理学的研究对象与方法	(16)
1.3.1 管理学的研究对象	(16)
1.3.2 管理学的研究内容	(17)
1.3.3 管理学的研究方法	(17)
习题与思考题	(19)
2 管理者与社会责任	(22)
2.1 管理者角色和技能	(23)
2.1.1 管理者角色	(24)
2.1.2 管理者的技能	(25)
2.1.3 管理者素质	(26)
2.2 社会责任	(28)
2.2.1 社会责任的定义	(28)
2.2.2 两种社会责任观	(29)
2.2.3 赞成和反对企业承担社会责任的理由	(30)
2.2.4 社会责任的具体体现	(31)
2.3 管理的方法	(35)
2.3.1 法律方法	(37)
2.3.2 经济方法	(38)
2.3.3 行政方法	(41)
2.3.4 思想教育方法	(43)
习题与思考题	(46)

3 管理思想与理论演进	(48)
3.1 中国管理思想介绍	(49)
3.1.1 中国古代管理思想	(49)
3.1.2 中国近代管理思想	(50)
3.1.3 中国当代社会主义管理理论	(51)
3.2 西方管理理论的演进	(55)
3.2.1 西方早期管理思想	(55)
3.2.2 古典管理理论	(56)
3.2.3 行为科学理论	(61)
3.2.4 现代管理理论	(62)
3.2.5 管理理论发展	(63)
3.3 中外管理思想比较	(64)
3.3.1 中外管理思想简述	(64)
3.3.2 中外管理思想比较	(64)
3.3.3 中外管理思想的优缺点	(68)
习题与思考题	(70)
4 决策与计划	(72)
4.1 决策制定的过程	(73)
4.1.1 决策的概述	(73)
4.1.2 决策分析的过程	(74)
4.1.3 决策的程序	(78)
4.1.4 决策的普遍性	(79)
4.2 决策的方法	(81)
4.2.1 定性决策与定量决策方法	(81)
4.2.2 集中化决策与分散化决策	(86)
4.3 计划的程序与类型	(89)
4.3.1 计划概述	(90)
4.3.2 计划工作的程序	(91)
4.3.3 计划的类型	(95)
4.4 战略与政策	(99)
4.4.1 战略及其构成要素	(100)
4.4.2 战略类型	(102)
4.4.3 政策及其来源	(104)

4.5 现代计划技术与方法	(107)
4.5.1 滚动计划法	(107)
4.5.2 网络计划技术	(110)
4.5.3 目标管理法	(112)
4.5.4 物料需求计划(简称 MRP)	(112)
4.5.5 制造资源计划(简称 MRP II)	(113)
习题与思考题	(116)
5 组织与领导	(119)
5.1 组织结构与设计	(120)
5.1.1 管理幅度与管理层次	(122)
5.1.2 组织设计的任务与原则	(123)
5.1.3 部门化	(125)
5.1.4 集权与分权	(129)
5.2 组织变革	(132)
5.2.1 组织变革的理论	(132)
5.2.2 组织变革方式	(134)
5.2.3 组织变革的实施	(136)
5.3 领导理论与艺术	(141)
5.3.1 领导及其含义	(142)
5.3.2 领导职能与作用	(142)
5.3.3 领导与管理的区别	(143)
5.3.4 领导与权力	(143)
5.3.5 领导风格和领导方式	(147)
5.3.6 领导艺术	(148)
5.4 人员配备	(150)
5.4.1 人员配备的任务、程序和原则	(151)
5.4.2 管理人员的选聘	(153)
习题与思考题	(158)
6 沟通与协调	(162)
6.1 沟通的渠道	(163)
6.1.1 沟通的含义	(165)
6.1.2 沟通的渠道	(165)
6.2 沟通障碍与改进	(173)



6.2.1 有效沟通的障碍	(174)
6.2.2 有效沟通的实现	(177)
6.3 协调的概述	(181)
6.3.1 协调的概念	(182)
6.3.2 协调的特点	(183)
6.3.3 协调的性质	(183)
6.3.4 协调的原则	(184)
6.3.5 协调的类型	(184)
6.4 组织的内外部协调	(186)
6.4.1 组织的内部协调	(186)
6.4.2 组织的外部协调	(189)
习题与思考题	(194)
7 控制与激励	(197)
7.1 控制的原理和类型	(198)
7.1.1 控制的含义	(198)
7.1.2 控制的原则	(199)
7.1.3 控制的类型	(200)
7.2 控制的过程和方法	(201)
7.2.1 控制的基本过程	(202)
7.2.2 控制的方法	(206)
7.3 激励理论	(208)
7.3.1 马斯洛的需要层次理论	(209)
7.3.2 赫茨伯格的双因素理论	(210)
7.3.3 弗鲁姆的期望理论	(211)
7.3.4 亚当斯的公平理论	(212)
7.3.5 波特-劳勒模型管理概念	(213)
7.3.6 强化理论	(214)
7.4 激励设计	(215)
7.4.1 员工需要的分析	(215)
7.4.2 激励的原则	(217)
7.4.3 精神激励的实践方法	(220)
7.4.4 物质激励的实践方法	(224)
习题与思考题	(227)

8 管理运用	(229)
8.1 目标管理	(230)
8.1.1 什么是目标实现管理	(230)
8.1.2 目标管理的意义	(232)
8.1.3 目标管理的实施步骤	(233)
8.1.4 影响目标管理有效性的要素分析	(238)
8.2 项目管理	(239)
8.2.1 项目及项目管理	(244)
8.2.2 项目管理的知识领域	(245)
8.2.3 项目的多级控制体系	(245)
8.2.4 项目管理中常见的问题	(247)
8.3 团队管理	(247)
8.3.1 团队的概述	(248)
8.3.2 团队类型	(249)
8.3.3 高效团队的创建	(250)
8.4 绩效管理	(255)
8.4.1 绩效管理的定位	(256)
8.4.2 绩效管理的方案设计	(256)
8.4.3 绩效管理的实施	(257)
8.5 危机管理	(263)
8.5.1 企业危机的概念和分类	(266)
8.5.2 危机管理概念	(266)
8.5.3 危机管理的内容	(267)
8.5.4 危机管理的实施	(267)
习题与思考题	(272)
9 管理创新	(275)
9.1 创新的含义及特性	(277)
9.1.1 创新概念的产生与含义	(277)
9.1.2 创新的特性	(279)
9.2 创新工作的原则与过程	(281)
9.2.1 创新工作的原则	(281)
9.2.2 创新的过程	(282)
9.3 管理创新的涵义与作用	(284)

9.3.1 管理创新的涵义	(284)
9.3.2 管理创新对现代企业发展的作用	(285)
9.4 管理创新的条件和模式	(286)
9.4.1 管理创新的条件	(286)
9.4.2 管理创新的模式	(288)
习题与思考题	(289)
10 管理新探索	(291)
10.1 流程再造	(292)
10.1.1 流程再造简述	(294)
10.1.2 流程再造的本质特性	(294)
10.2 知识管理	(296)
10.2.1 知识管理简述	(296)
10.2.2 知识管理的主要层面	(296)
10.2.3 知识管理的主要特点	(298)
10.3 柔性管理	(300)
10.3.1 柔性管理的本质	(300)
10.3.2 柔性管理的实施方式与过程	(300)
10.4 网络化管理	(303)
10.4.1 网络化管理的产生	(306)
10.4.2 网络化管理的“四新”	(306)
10.4.3 未来企业组织形态的演变趋势	(308)
习题与思考题	(310)
参考文献	(311)

教学目标 ▼

- (1)理解和掌握管理的含义,了解管理的性质。
- (2)明确管理的一些特性。
- (3)掌握管理的基本职能,学会管理原理的运用。
- (4)了解管理学的研究对象与基本方法。

关键词汇 ▼

管理(Management)

管理职能(Management Functions)

管理原理(Management Principles)

管理是人类社会最普通和最重要的一项有目的的活动,广泛存在于现实社会生活之中。同时管理也是一切有组织活动中必不可少的组成部分,凡是有活动目的的组织都离不开管理。随着社会发展,人们越来越需要通过管理来协调个人、组织活动,以期有效实现组织目标。

管理学是一门科学,作为一种知识体系,是管理思想、管理原则、管理技能和管理方法的综合、扬弃与发展,对管理实践具有指导作用。

学习管理理论,必须掌握管理的含义,理解管理的性质,明确管理的职能和原理。了解管理学的研究对象,掌握研究管理学的一般方法。从而进一步明确在组织活动中,为什么要开展管理活动,如何有效地开展。本章就此作一介绍。

1.1 管理概述

典型案例 ▼

海尔定律——斜坡球体理论

海尔定律(斜坡球体论):企业如同爬坡的一个球,受到来自市场竞争和内部职工惰性而形成的压力,如果没有一个止动力它就会下滑,这个止动力就是基础管理。以这一理念为依据,海尔集团创造了“OEC 管理”即海尔模式。

依据张瑞敏的解释:OEC(overall every control and clear),表示全方位对每个人每天每件事情进行控制和管理。在这里 OEC 管理由三个部分构成,它们分别是目标系统、日清系统和有效激励机制。核心内容可以概括为五句话:总账不漏项,事事有人管,人人都管事,管事凭效果,管人凭考核。用一句话来概括就是:“日事日毕,日清日高。”

1999 年 7 月中旬,美国洛杉矶地区的气温高达 40 多度,酷热难耐,路上也少有人行人在这么热的天气走动,但美国海尔贸易有限公司零部件经理丹先生的脚步却很匆忙。因运输公司驾驶员的原因,运往洛杉矶的海尔洗衣机零部件多放了一箱,这件事情本来不影响工作,找机会调回来即可,但他不这么认为——当天的日清中就定下了要调回零部件,哪能把当日没完成的工作往后拖延呢?最后,丹先生顶着火辣辣的太阳把这箱零部件及时调换回来。当日的工作决不往后拖,这就是海尔人。

在 1985 年,海尔只是一间破败不堪的小厂,年销售收入只有 348 万元,亏损 147 万元,如今已成长为一个世界瞩目的家电企业集团,增长了 1 万多倍。当时只有 600 多员工,现在达到 2 万多人。当时海尔只能生产一个型号的电冰箱,现在可生产 58 个系列 9200 多种家电产品。1985~1999 年,海尔销售收入年均保持 81.6% 的增长速度。1999 年全球营业额为 268 亿元,2000 年全球营业额突破 400 亿元。在全球建立了七个工业园,46 个工厂,15 个设计中心,产品已销往世界 160 多个国家和地区,搭建了一个国际化海尔的框架。

【分析讨论】

- (1) 如何理解海尔辉煌的发展?
- (2) 丹先生的行为说明了什么?
- (3) 如何理解海尔的“日事日毕,日清日高”?

1.1.1 管理概念

管理是伴随着人类的出现而产生的,人的本性在于人的社会性。人类社会为人类的管理行为提供了条件,人类的管理活动与人类的社会发展历史一样悠久。古埃及金字塔、中国的万里长城,如果没有严密的组织,严格的管理,不可能成为使人叹为观止的世界奇迹。在现实生活中,我们对“管理”一词早已耳濡目染。现代汉语中,管理有“管辖”、“处理”、“约束”等意思。即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但这种解释是不可能严格表达出管理的完整含义的。

什么是管理?从19世纪末至今,许多学者从不同的角度,提出了大量关于管理的定义。管理各学派对什么是管理众说纷纭,至今仍未有统一的表述。同时管理作为一门科学仍处于不断丰富、发展与创新之中。

亨利·法约尔(Henri Fayol)指出,管理就是实行计划、组织、指挥、协调、控制。从管理的基本职能出发,说明什么是管理,同时说明管理是一个活动过程。

赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)认为,管理就是决策。这一定义突出了决策在管理中的主导地位,强调决策贯彻于管理活动全过程。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为,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。它强调管理是为了有效实现组织目标而实施的过程。

彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为,管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。它是对人进行管理的技巧,是一个特殊的、独立的活动和知识领域。它强调的是管理的客观性。

除上述观点之外,还有系统论、人际关系论、管理科学论等不同管理学派对管理定义的提法。

管理定义的多样化,反映了人们从不同侧面和角度对管理科学的研究和理解。他们在总体上对管理本质内容的认识还是共通的,因而不能简单地肯定或否定某一观点。

我们认为管理是指在特定的环境下,以人为本,对组织所拥有的有限资源,通过实施计划、组织、领导、控制等职能来有效协调人们的活动,以便实现既定的组织目标的过程。

这一定义包含下列几层含义:

(1)管理的目的是有效地实现组织目标

所有管理行为都是为实现目标服务的,它是有意识、有目的的活动过程。但是管理本身不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,而只能使管理服务于组织目标的实现

(2)管理的实质是对组织拥有的各项资源进行协调和整合

组织资源包括：人、财、物、信息、技术、时间、组织信誉和社会关系等。资源的有限性和组织对目标的追求欲望无限性，是管理需要解决与调和的基本矛盾。为了有效合理地利用资源，确保组织工作的效果、效率和效益，管理工作的有效性体现出“正确地做事”和“做正确的事”两个方面。

(3)实现目标的管理手段包括计划、组织、领导、协调和控制等

管理是通过计划、组织、领导、控制等职能来实施的，是管理工作最基本的方法和手段，是缺一不可的，是构成管理工作成为一个有机整体的最基本要素。

(4)管理工作是在特定的环境下进行的

环境包括组织外部环境和内部环境。外部环境可分为宏观环境(包括：政治、经济、自然、人文、科技等因素)和微观环境(包括：组织内部、供应商、代理商、新闻媒体、银行中介等因素)。环境给组织提供了机遇和机会，也会构成挑战或威胁。管理工作必须将所确定的组织看作是一个开放的系统，不断地与外部环境发生相互影响与作用。有效的管理必须因环境的变化而审时度势，因势利导，灵活应变。

(5)管理活动强调以人为本，人是组织的主体，管理是为人服务的

管理不是个人的活动，它是在一定的组织中实施的。组织中的任何事都是由人来负责处理的，管理活动自始至终，在每一个环节上都要与人打交道，而人在组织资源中是最活跃、最有能动性的因素，离开人的活动，管理将是无源之水、无缘之木。

从以上五个方面，突出管理的目的、本质、职能、环境和核心来综合理解管理的内涵。

1.1.2 管理的特性

1.1.2.1 管理的二重性

管理具有两重性，从生产力和生产关系的角度来看：一方面，管理具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

(1)管理的自然属性

管理是人类共同劳动协作的产物。社会生产是由许多人分工协作构成的，从这一点上说，社会化大生产需要进行有效管理。为有效实现目标，一方面需要对人、财、物等生产要素进行优化配置；另一方面还要调动组织成员的劳动积极性。即通过计划、组织、指挥、协调与控制职能来具体实施。若不进行有效的管理，社会化大生产将无法进行，也难以获得最佳经济效益。

现实生活中，我们常会看到，一些国有企业因长期经营管理不善，造成亏损严重、资不抵债而不得不进行政策性破产。而同样一个企业在不同发展阶段，其