

XIANDAI GUANLIXUE JICHU

普通高校通识教育丛书

现代管理学基础

◇ 张汝潮 主编

浙江大学出版社

主 编 张汝潮



普通高校通识教育丛书

X I A N D A I G U A N L I X U E J I C H U

现代管理学基础

浙江大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学基础 / 张汝潮主编. —杭州: 浙江大学出版社, 2005. 8

(普通高校通识教育丛书 / 徐辉等主编)

ISBN 7-308-04348-7

I. 现... II. 张... 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 078734 号

责任编辑 田 华

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 14.25

字 数 233 千

版 印 次 2005 年 8 月第 1 版 2005 年 12 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 7-308-04348-7/C·209

定 价 19.00 元

普通高校通识教育丛书

总主编 徐 辉 (浙江师范大学)

林正范 (杭州师范学院)

马大康 (温州师范学院)

费君清 (绍兴文理学院)

姚成荣 (湖州师范学院)

编 委 王 辉 (浙江师范大学)

丁金昌 (温州师范学院)

胡璋剑 (湖州师范学院)

陈红儿 (浙江师范大学)

张焕镇 (温州师范学院)

张传峰 (湖州师范学院)

丁东澜 (杭州师范学院)

王建力 (绍兴文理学院)

郑祥福 (浙江师范大学)

颜立成 (杭州师范学院)

沈红卫 (绍兴文理学院)

序

高等学校人才培养模式改革涉及的核心课题之一,是构建符合现代社会理念并能体现科技进步水平的教学知识体系。理想的大学教学知识体系应具有时代性、先进性、学术性和适切性,并且具体体现在能够展现上述先进理念与特征的教材体系与课程内容之中。

综观当今世界,高校本科教育越来越重视受教育者的身心素质的培养和基础知识技能的掌握,这已成为高等院校教育教学改革与发展的主要趋势之一。通识教育由于重视科学精神与人文精神的培养,重视人的发展的全面性,重视知识的交叉、广博与综合,因而越来越受到高等院校管理者、教师和学生的重视。尤其在我国,自20世纪90年代初以来,高等院校在“文化素质教育”思想的指导下,在本科人才培养模式、课程体系、教材内容、专业建设等方面进行了大量的创新,以纠正长期以来我国本科教学过早专门化和过分专门化的倾向。

浙江师范大学、杭州师范学院、温州师范学院、绍兴文理学院和湖州师范学院是浙江省以教师教育为主要特色的多科性高等院校。多年来,五院校坚持党的教育方针,坚决走改革创新之路,认真落实“育人为本”、“学术强校”的办学理念,大力推广教育部倡导的大学生文化素质教育改革工作,并在办学体制、课程设置、教育科研和研究生培养等方面开展了广泛的校际合作,取得了良好效果。《普通高校通识教育丛书》的出版,旨在发挥五院校的综合学术优势,进一步推动五院校的校际协作和浙江省高等院校本科教学的改革,探索培养更多素质优、知识广、能力强的大学生的有效途径,从而为浙江省高等教育事业发展作出积极的贡献。

徐 辉

2005年5月于浙师大初阳湖畔

目 录

第一章 管理与管理者	1
第一节 管理的概念与性质	1
一 什么是管理.....	1
二 管理的性质.....	4
第二节 管理的职能	6
一 管理的基本职能.....	6
二 管理职能的发展.....	7
第三节 管理的原理	8
一 人本原理.....	8
二 系统原理.....	9
三 效益原理.....	10
四 权变原理.....	11
第四节 管理者的类型与技能	12
一 谁是管理者.....	12
二 管理者的类型.....	12
三 管理者的技能要求.....	14
四 管理者的角色.....	17
第二章 管理学与管理思想	20
第一节 管理学	20
一 管理学的研究对象.....	20
二 管理学的性质:科学性和艺术性.....	21
第二节 管理思想的演变与发展	25
一 管理思想的演变.....	25
二 现代管理发展的新趋势.....	36

第三章 管理与环境	39
第一节 管理的环境	39
一 什么是管理环境	39
二 管理环境研究的必要性	40
第二节 组织的外部环境	42
一 外部一般环境	42
二 外部特殊环境	43
第三节 组织的内部环境	45
一 内部物质环境	45
二 内部文化环境	45
第四节 环境的管理	50
一 外部环境的管理	51
二 组织文化的管理	54
第四章 管理与决策	58
第一节 决策的类型与特点	58
一 什么是决策	58
二 决策的类型	59
三 决策的特点	62
四 决策的作用	63
第二节 决策的程序	65
一 决策的一般程序	65
二 决策的影响因素	67
第三节 现代决策的方法与体制	69
一 现代决策的方法	69
二 现代决策体制	74
第五章 计 划	77
第一节 计划概述	77
一 什么是计划	77
二 计划的作用	77
三 计划的内容	79

四	计划的特征	80
五	计划的类型	80
第二节	计划的制订	84
一	计划工作的程序	84
二	制订计划的原则	86
三	制订计划的方法	87
第三节	目标与目标管理	89
一	目标	89
二	目标管理	92
第四节	战略与战略管理	95
一	战略	95
二	战略管理	97
第六章	组 织	106
第一节	组织概述	106
一	什么是组织	106
二	组织的特征	107
三	组织的类型	107
第二节	组织结构	111
一	什么是组织结构	111
二	组织结构的基本类型	112
第三节	组织设计	121
一	组织设计的任务	121
二	组织设计的程序	123
三	组织设计的原则	128
四	影响组织设计的因素	129
第四节	组织结构的运行	130
一	职位、职权与职责	131
二	集权与分权	131
三	授权	135
四	直线与参谋的有机结合	136
第五节	组织变革	138
一	组织变革的动力	138

二	组织变革的阻力·····	138
三	组织变革的过程·····	139
第六节	人员配备·····	140
一	管理人员的选拔·····	140
二	管理人员的考评·····	144
三	管理人员的培训·····	146
第七章	领 导 ·····	150
第一节	领导概述·····	150
一	什么是领导·····	150
二	领导的作用·····	150
三	领导与管理·····	151
四	领导者的权力·····	152
五	领导者的素质·····	153
第二节	人性假设与领导理论·····	155
一	人性假设·····	155
二	领导理论·····	157
第三节	激励·····	165
一	动机与激励·····	166
二	激励理论·····	167
三	激励的方式和方法·····	175
第四节	沟通·····	178
一	沟通的概念、模式与分类·····	178
二	沟通的障碍与影响因素·····	183
第五节	冲突的沟通和处理·····	187
一	冲突的类型·····	187
二	冲突沟通处理的策略·····	188
三	冲突的谈判解决·····	189
第八章	控 制 ·····	193
第一节	控制概述·····	193
一	什么是控制·····	193
二	控制的必要性·····	194

三	控制的功能·····	195
四	管理控制的目标·····	195
五	管理控制的特点·····	196
第二节	管理控制的基本类型·····	197
一	根据组织活动过程的不同阶段分类·····	197
二	根据控制的主体分类·····	198
三	根据控制的不同程度分类·····	199
第三节	管理控制的过程与要素·····	200
一	管理控制的过程·····	200
二	管理控制的要素·····	204
三	有效控制的原则·····	205
第四节	控制的方法·····	206
一	人员控制·····	206
二	财务控制·····	207
三	综合控制·····	209
第五节	危机的控制与管理·····	210
一	危机的特点与发展过程·····	210
二	危机的管理·····	212
	主要参考文献·····	218
	后 记·····	219

第一章

管理与管理者

人类的一切活动都离不开管理。不是吗,国家需要管理,企业需要管理,甚至家庭也需要管理。管理活动广泛地存在于现实的社会生活之中,对我们的工作、学习、生活有着很大的影响。随着社会的发展和生产的日益复杂化,管理显得更加重要和不可缺少,管理已成为一门实用性很强的学问,越来越引起人们的广泛兴趣。

第一节 管理的概念与性质

一 什么是管理

管理到底是什么?那得先从什么是组织谈起。自从有了人类社会,人们的大多数活动都是以某种“合群”的方式进行的,只有这样才能形成整体力量,以完成单独个人力量的简单相加所不能完成的各项活动。无论是人类祖先的群居、采集和狩猎,还是古代中国的万里长城与埃及的金字塔,或是现代美国的阿波罗登月计划、宇宙飞船“深度撞击”彗星计划等。这一“群体”的形式其实就是“组织”。可以说,组织是人类生存的基本方式,是人类最一般的、常见的现象,如从家庭、部落,民族等最早形态的组织到如政府、企业、社团、学校、医院等现代组织。所谓组织,指的是一群人的集合,是一群完成特定使命的人们,为了实现共同的目标而组合成的有机整体。任何组织都需要对活动作出安排,都需要协调与合作,否则就无法统一指挥,无法步调一致地去实现既定的目标,于是管理就应运而生。

管理是伴随着组织的出现而产生的,是协调劳动的产物。人类社会需要管理,这是人类社会自身的要求。高达 480 英尺的埃及胡夫大金字塔,是人类聪明才智的结晶,更可以说是管理和组织能力的象征。10 万人的安排、分工、协调、监督需要管理;测量、起石、运石、修路、造船、堆土,先干什么,后干什么,哪些工作可以同时去做,哪些工作必须赶在什么季节以前完成等,需要策划、运筹、决策;吃、喝、用、住、行,需要计划、统筹、预测。整个工程施工耗时 20 年,用了 230 万块重两吨半的石块。竣工的金字塔东西方向线和南北方向线仅偏离 6 分弧度,而底部只差 7 英寸就是一个正方形。工程的质量之高,若无严格的管理,简直难以想象。美国阿波罗登月是一个分别由地面、空间和登月三部分组成的一项复杂庞大的工程计划,历时 10 年之久。它不仅涉及火箭、电子、冶金、化工等多种技术,还需要了解宇宙空间的物理环境及月球的结构和形状;它还牵涉到几万名科学家,几千家企业,研制的零部件就有 700 万件。为了完成这一计划,没有专门性的活动——管理,没有专门的人和机构对资源、人力、时间、技术进行科学的统筹和协调,后果可想而知。因此,可以说,任何组织的活动都离不开管理。

可见,任何组织中都存在着两种活动:作业活动和管理活动。作业活动是指组织的具体业务活动,如企业的生产、医院的诊治、学校的教学等等;为了保证作业活动顺利而有效地进行,组织还需要开展另一项活动即管理活动,科学地整合组织的各种资源,保证组织通过作业活动有效地实现组织的目标。管理活动是组织活动的一个极为重要的组成部分,是促进作业活动顺利实现组织目标的手段和保证,是人类所有活动中最基本的活动之一。随着社会的进步和科学技术的发展,各种经济和社会组织不仅数量越来越多,而且规模也越来越大,生产活动也越来越现代化;与此同时,组织面临的环境越来越不确定,因此,管理就越来越成为决定组织生存和发展的关键性因素,人们也越来越重视社会各个领域和人类各种活动中存在的管理问题。美国的邓恩和布兹特里斯信用分析公司多年来对破产企业进行了大量的调查。调查结果表明,在破产企业中,近 90% 是由于管理不善所致。当前,我国企业面临许多困难,调查显示,80% 以上的亏损企业同样也是由于管理不善所致。难怪世界上许多著名的管理学家和经济学家都非常强调管理的重要性。有人将科学技术和管理称为推进社会经济发展的两大主要因素;有人把管理看作工业化的催化剂和经济发展的原动力,将其同土地、劳动和资本并列为社会的“四种

经济资源”，甚至将其同人力、物力、财力和信息一起列为组织的“五大生产要素”；也有人把管理、技术和人才的关系看成一部车的“两个轮子和一个轴”。

那么什么是管理呢？关于什么是管理，至今仍是见仁见智，众说不一。

有人认为，“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制等活动的过程”。这个观点明确了管理的过程和职能，成为管理概念的基础。

有人认为，“管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动”，否则，“三个和尚没水喝”。

有人强调，“管理就是决策”。所谓决策是指对两个或两个以上的备选方案进行分析评价，找出其中最令人满意的方案并付诸实施，以及跟踪检查。决策贯穿于管理的全过程和所有方面。管理中，决策才是真正有意义的活动。任何组织都离不开对目标的选择。这种选择无时不在，无处不在。任何工作都必须经过一系列决策才能完成，任何一项集体劳动的成败，归根结底取决于决策的好坏。如果决策错了，执行得越好，所造成的危害就越大。所以，管理就是决策，才能真正地反映管理的真谛。

有人认为，“管理就是领导”。组织中的一切有目的的活动，都是在不同层次领导者的领导下进行的，组织活动是否有效取决于这些领导者工作的有效性。

还有人认为，管理就是激励即调动人的积极性，管理就是效率，管理就是生产力。

甚至有人说，“管理就是谋取剩余”。所谓剩余即产出大于投入的部分。因为管理活动都是为了一个目的，就是要使产出大于投入。

上述对管理的概括，可以说从不同的侧面或角度揭示了管理的涵义或属性。而从现代管理的基本原理出发，我们认为，管理就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便实现既定的组织目标的过程。

管理应包含以下四个要素。

（一）目标

管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的的活动过程。管理是任何组织都不可或缺的，但管理并不存在自己独立的目的或目标，管理的目标是组织目标的体现，不能为管理而管理，而只能使管理服务于

组织目标的实现。

(二) 职能

管理活动是由计划、组织、领导、控制这一系列相互关联连续进行的职能活动构成的。这些管理职能是每一个管理者都必须做的事情,是管理者开展管理工作的手段和方法,也是管理工作有别于作业活动的重要标志。

(三) 资源

管理的任务就是合理有效地利用组织的各种资源来实现组织的目标。合理有效地利用组织资源,应重视有比较高的效率和好的效果。效率和效果是衡量管理工作好坏的重要标准。效率和效果是两个不同的概念。高效率只是正确地做事,好效果则是做正确的事;效率和效果又是相互联系的。因此,有效的管理,首先要求我们做正确的事,其次才是把事情做好。只有正确地做正确的事,组织才具有最大的有效性。因此,要把效率和效果有机地结合起来,把管理的目的体现在效率和效果之中,即通常所说的绩效。

(四) 环境

管理活动是在一定的环境和条件下开展的,管理者必须重视组织的内外部环境,适应环境,并根据内外部环境的变化采用不同的有效的管理方法和手段。

自从有了人类社会,就存在管理的实践活动,管理普遍适用于任何类型的组织,因为任何组织都有特定的组织目标,都有其特定的资源调配和利用问题。但是不同类型的组织,由于其作业活动的目标和内容存在一些差异,因而管理的具体内容和方法也不尽相同,但从基本管理职能、管理原理和方法来看,各种不同类型的组织具有相似性和共通性。

二 管理的性质

管理的性质是指管理的属性问题。管理具有自然属性和社会属性,即管理的二重性,这是马克思主义关于管理问题的基本观点。

(一) 管理的自然属性

管理由人类活动的特点所产生,人类的任何社会活动都需要通过一定的群体组织才能进行。而有社会组织与群体活动,就需要有管理。如果没有管理,人类的生产、交换、分配活动就不可能正常进行,社会劳动过程就会出现混乱甚至中断,社会文明就不能继续。这一点马克思 100 多

年前就有了深刻的论述：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队的指挥。”^①可见管理是人类社会活动的客观需要，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的。只要是社会化的大生产，只要是集体劳动，就需要管理。它与企业生产关系性质无关，不因社会制度的改变而改变。不论在何种社会制度下，企业均有生产力要素的合理组织问题，它是在不同社会制度下，企业共有的职能，具有普遍性和永久性的特征。因此，管理具有同生产力和社会大生产相联系的自然属性。它不以人的意志为转移，完全是一种客观存在。

（二）管理的社会属性

管理是为了达到预期目的所进行的具有特殊职能的活动。谁的预期目的，什么样的预期目的，实质上就是“为谁管理”的问题。管理总是在一定的生产关系条件下进行的，不同的社会制度，不同的历史阶段，不同的社会文化，都会使管理呈现一定的差别，使管理具有特殊性和个性，这就是管理的社会属性。它是由社会制度、生产关系所决定的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，为生产资料的占有者服务。马克思曾经对资本主义企业管理的社会属性有过十分深刻的分析：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对立决定的。”^②列宁当时也曾指出：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^③管理的社会属性反映了一定社会形态下统治阶级的要求，必然受到社会生产关系或经济基础的影响和制约。

理解和掌握管理的二重性对于学习管理学和从事管理工作具有重要的意义。一方面，就自然属性而言，一切管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物，是人类智慧的结晶，具有继承性和连续性，我们

^① 《马克思恩格斯全集》（第23卷），人民出版社1972年版，第367页。

^② 马克思、恩格斯《马克思恩格斯全集》（第32卷），人民出版社1972年版，第367-368页。

^③ 《列宁选集》（第3卷），人民出版社1960年版，第395页。

应该积极学习、引进国外一切先进的管理理论、技术和方法;另一方面,也要科学地鉴别管理的社会属性,绝不能简单地照搬西方国家的一切管理理论,应有选择地为我所用,建立起具有我国特色的管理科学体系。

第二节 管理的职能

尽管组织的目标不同,对管理的要求、方法也不同,但我们总会发现管理中有些基本活动是任何组织的管理者都必须做的,而且遵循着共同的规律,这些活动就是所谓的管理职能。管理职能是管理者为实现组织特定的目标而进行的管理活动及其基本功能。

一 管理的基本职能

最早对管理职能作出完整概括的是法国的亨利·法约尔,他于1916年提出了管理的五职能说,即管理者都要履行的管理职能是计划、组织、指挥、协调和控制。这为后人的研究奠定了基础。以后陆续有三职能说、四职能说和跟法约尔不同的五职能说及七职能说,等等。目前,管理学界普遍的观点是将管理的基本职能概括为:计划、组织、领导和控制。

(一)计划工作

管理从计划开始,计划是管理的第一位职能。任何组织的存在都是为了实现自己的某种特定的目的,因此就需要有人来规定组织要实现的目标和决定为实现目标所要采取的行动,这就是管理计划职能要做的工作。计划就是确定做什么(目标)和怎样做(行动方案)这一工作过程。

(二)组织工作

最好的计划方案也只有落实到行动中才有意义。要把计划落实到行动中,首先必须有组织工作。组织是管理的根本职能,是其他活动的保证和依托。管理的组织职能决定组织完成的任务是什么,谁去完成这些任务,这些任务怎么分类组合,谁向谁报告,以及各种决策应由谁去制订,等等。通过有效的组织工作,使管理者可以更好地协调组织的资源,更顺利地实现组织的目标。

(三)领导工作

有了计划,构建了合适的组织结构,配备了合适的人员之后,就需要开展领导工作了。人是组织中唯一具有能动性的因素,因此,领导是一门

非常奥妙的艺术,贯穿于整个管理之中。管理者应研究人的需要、动机和行为,指导下属、激励下属、与下属进行有效的沟通和协调,统一思想和行动,营造良好的组织气氛,保证全体组织成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。领导职能是管理过程中最关键的职能。

(四)控制工作

行为是为目标服务的,但有时行为不及或行为过度,都会影响目标的实现。所以,管理需要控制。控制是检查、监督、确定组织活动的进展情况,并纠正偏差,确保整个计划及组织目标得以实现的过程,控制的实质是使计划与实际作业动态相适应。控制是现实生活中一种很普遍的现象。汽车、飞机、轮船的驾驶,机器的操作,生产的调度,战争的指挥都是控制活动。任何组织、任何活动都需要控制。通过控制,对可控的偏差,就应采取纠偏行动,及时纠正;对不可控的偏差,应修正原先计划,使它符合实际。控制使管理成为一个循环的过程,它是管理过程中不可缺少的重要职能。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能,管理正是通过计划、组织、领导、控制这四个基本过程来展开和实施的。计划、组织、领导、控制分别回答了一个组织要做什么、怎么做、如何做得更好以及做得怎么样等基本问题。管理的四个职能不是截然分开的独立活动,它们紧密联系,互相作用,相互渗透并融为一体。管理的四个职能按先后顺序发生,第一步工作是制订计划,继而是建立组织结构、配备人员,然后是指导和指挥下属付诸行动,最后是控制整个局面,使之朝着既定的目标前进。管理过程就是这样一个各职能活动周而复始的循环过程(见图 1-1)。

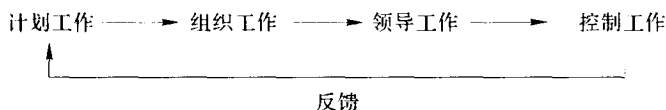


图 1-1 管理基本过程

二 管理职能的发展

随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化,人们对管理职能有了进一步的认识,提出了一些新的管理职能,或者更准确地说是原有四个职能的某些方面进行强调,从中分离出新的职能,其中得