

高等院校财经管理类专业

精品课程系列教材

管理学

理论与技能

张满林◎主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

高等院校财经管理类专业精品课程系列教材

管理学：理论与技能

张满林 主编

 **中国经济出版社**
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学：理论与技能/张满林主编. - 北京：中国经济出版社，2010.1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9280 - 1

I. 管… II. 张… III. 管理学 - 研究 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 083374 号

出版发行：中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：www.economyph.com

责任编辑：吴航斌 郭国玺 (投稿邮箱：wmbook@126.com)

责任印制：石星岳

封面设计：华子图文设计公司

经 销：各地新华书店

承 印：三河市佳星印装有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印张：13.5 字数：275 千字

版 次：2010 年 1 月第 1 版

印次：2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 9280 - 1/F · 8808

定价：28.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，由我社发行部门负责调换，电话：68330607

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话：12390

服务热线：68344225 68341878

作者简介

张满林(1968—),男,河北滦县人。管理学博士,教授,硕士生导师,注册会计师,辽宁省高等学校中青年骨干教师。主要从事管理学、营销学的教学与研究工作。公开发表学术论文 60 余篇,主编教材 4 部,主持省部级科研基金项目 7 项,获得省(市)级科研奖励 5 项。

前 言

管理涉及的范围较广,大到文化、意识,小到行为规范。可以说,大至国家,小到个人的生活安排都是管理的对象。《管理学》在商科教学体系中的地位有如导航图,它一方面提供了商科知识体系的基本框架和构成元素,另一方面又揭示了商科理论与实践的基本思路和方法论。

对学习管理理论的人而言,一方面需要较强的科学性与系统性,另一方面又要求很强的实践背景。学生需要的不仅仅是对管理理论的理解,同时也需要掌握在日常工作中能够运用的相关技能。越来越多的学生意识到,仅仅学习管理理论是不够的,他们希望学会如何成为管理者。编写本书的目的就是培养读者的管理思路和基本技能。即使将来不从事管理工作,你的个人生活和职业发展也会受益于本书所揭示的管理思路和基本技能。

本书的特点体现在二方面:一是兼顾了内容的深度和广度,不仅涵盖了管理科学的主要内容,并汇集了管理学研究领域的最新成果,其内容丰富而不繁杂;二是采用多元化的方式(如生动的案例、有趣的管理故事、现实的背景资料、思考与讨论、技能训练项目等)拓展学生的视野,将管理理论与实践结合起来,训练管理思维,培养管理技能。

本书由张满林教授任主编,敖文、姚一雯、陈慧颖任副主编。参加本教材编写的人员为:

张满林 第一章

敖 文 第二章、第三章

张发明 第三章

赵开华 第四章

姚一雯 第五章、第八章、第九章

陈慧颖 第六章、第七章、第十章。

张满林、敖文对全书进行了总纂,姚一雯、任广新对全书进行了校对。

编 者

2009年9月

目 录

第一章 管理概论	1
1.1 什么是管理	1
1.1.1 管理的含义	3
1.1.2 管理是科学与艺术的统一	4
1.1.3 为什么要管理	5
1.1.4 管理者	6
1.2 如何成为一名成功的管理者	8
1.2.1 管理者素质	8
1.2.2 管理技能	8
1.3 管理者做什么	9
1.3.1 管理职能	9
1.3.2 管理角色	10
1.3.3 不同管理层次管理者所需技能和执行职能之间的差别	11
1.4 管理理论的演变	12
1.4.1 古典管理理论	13
1.4.2 行为科学理论	17
第二章 影响管理的环境因素	31
2.1 影响企业管理的环境	31
2.1.1 管理环境	32
2.1.2 微观环境	33
2.2 宏观环境	35
2.2.1 经济环境	35
2.2.2 技术环境	36
2.2.3 社会文化环境	36
2.2.4 人口环境	37

2.2.5 政治和法律环境	37
第三章 管理的核心——管理决策和战略	41
3.1 决策概述	41
3.1.1 决策的含义与重要性	42
3.1.2 决策类型	43
3.1.3 行政管理决策模型	43
3.2 决策误区和决策方法	44
3.2.1 决策的五种误区	45
3.2.2 决策方法	45
3.2.3 决策的六个步骤	47
3.3 制定战略	48
3.3.1 制定战略的三个步骤	48
3.3.2 SWOT 分析法与五种力量模型分析	49
3.4 战略层次	51
3.4.1 公司层战略	51
3.4.2 业务层次战略	53
3.4.3 职能层次战略	54
第四章 组织目的的规划——计划与方法	60
4.1 什么是计划	61
4.1.1 计划的含义和要素	61
4.1.2 计划的类型	62
4.1.3 计划的层次和体系	63
4.1.4 计划的作用	65
4.1.5 计划制定与实施工作中常见的错误	66
4.2 计划的制定和审定	67
4.2.1 计划的制定过程	67
4.2.2 计划的审定	69
4.3 管理者计划实践——时间管理	69
4.3.1 响应时间和自由时间的管理	70
4.3.2 时间管理方法	70
4.3.3 时间管理中应注意的问题	71

第五章 分工与合作的工具——组织	76
5.1 组织及组织结构设计的影响因素	77
5.1.1 组织及组织职能	77
5.1.2 组织结构设计的影响因素	78
5.1.3 组织结构设计的原则	80
5.2 工作设计方法	80
5.3 组织的类型	84
5.3.1 直线制组织结构	84
5.3.2 职能制组织结构	85
5.3.3 直线职能制组织结构	86
5.3.4 事业部制组织结构	86
5.3.5 矩阵制组织结构	88
5.3.6 战略联盟和网络结构	89
5.3.7 组织结构的扁平化	90
5.4 职权配置	91
5.4.1 职权的类型	91
5.4.2 处理好三种职权的关系	91
5.4.3 职权配置的基本类型	92
第六章 组织竞争力的源泉——人力资源管理	100
6.1 人力资源管理概述	100
6.1.1 人力资源管理的含义	101
6.1.2 人力资源管理的内容	102
6.1.3 人力资源管理的法律环境	103
6.2 招聘和甄选	104
6.2.1 招聘	104
6.2.2 甄选	107
6.3 培训和发展	109
6.3.1 培训	110
6.3.2 发展——人力资源开发	111
6.4 绩效考核和反馈	112
6.4.1 绩效考核	112
6.4.2 绩效考核反馈	113

6.5 薪酬与福利	114
6.5.1 薪酬水平与薪酬体系的管理	114
6.5.2 福利的类型	115
第七章 保证人力资源活力的基本手段——激励	120
7.1 激励概述	120
7.1.1 激励及其特点	121
7.1.2 激励过程及其包含的因素	122
7.2 激励理论	125
7.2.1 马斯洛的“需要层次理论”	125
7.2.2 赫茨伯格的“双因素理论”	126
7.2.3 费鲁姆的期望理论	128
7.2.4 亚当斯的“公平理论”	128
7.3 激励实务	129
7.3.1 有效激励的原则	129
7.3.2 激励方式	130
第八章 组织活力的关键——领导	141
8.1 领导与权力	142
8.1.1 领导	142
8.1.2 领导者的权力	143
8.1.3 权力的分配	145
8.2 人性假设理论	147
8.2.1 “经济人”假设理论	148
8.2.1 “社会人”假设理论	148
8.2.3 “自我实现人”假设理论	148
8.2.4 “复杂人”假设理论	149
8.3 领导理论和领导类型	149
8.3.1 领导理论	149
8.3.2 领导类型	153
第九章 有效管理的工具——沟通	160
9.1 沟通概述	161
9.1.1 什么是沟通	161

9.1.2	沟通的重要性	161
9.1.3	沟通的目的	162
9.1.4	沟通过程与沟通要素	162
9.1.5	沟通类型	163
9.2	沟通障碍与有效沟通原则	168
9.2.1	沟通障碍	168
9.2.2	有效沟通的原则	169
9.3	沟通技巧与沟通方法	172
9.3.1	信息发送的技巧	172
9.3.2	信息接受的技巧	175
第十章	检验组织目标实现状况的手段——控制	183
10.1	控制系统与控制过程	184
10.1.1	什么是组织控制	184
10.1.2	组织控制系统	184
10.1.3	控制过程	184
10.2	产出控制	185
10.2.1	业绩的财务标准	186
10.2.2	组织目标	188
10.2.3	运营预算	188
10.3	行为控制	189
10.3.1	直接监督	189
10.3.2	目标管理	190
10.3.3	行政控制	190
10.4	组织文化和小团体控制	191
10.4.1	组织文化的结构	191
10.4.2	价值观与规范	193
10.4.3	组织文化的传递方式	194
10.4.4	小团体控制	195
参考文献		200

第一章 管理概论



【学习目标】

通过本章学习,应该能

- 描述管理者的职责
- 知道并能解释三种管理技能
- 知道并能解释四种管理职能
- 解释三种管理角色:人际关系角色、信息角色和决策角色
- 描述不同类型的管理者:一般型、职能型和项目型
- 描述不同层次管理者所需的技能和执行的职能之间的区别
- 了解管理理论的发展历程、理解不同管理学派的主要观点

1.1 什么是管理

为了了解什么是管理,首先让我们先看看一个企业的经理每天都做什么。

饭店总经理的一天

7:30 - 8:00 巡视检查工作

通过巡视工作,可以了解饭店各部门各岗位员工的工作状况,还可以检查各岗位员工是否工作到位、精神饱满。同时在巡视过程中发现的问题为每日的工作晨会提供了素材。

8:00 - 8:30 案头批阅工作

A. 案头工作之一是阅读报刊,了解和掌握国内外当天及近期重大新闻和有关信息,特别是国内外一些旅游市场信息和饭店管理服务方面的信息。

B. 另一项案头工作是阅读各类饭店运转管理方面的经营报告,了解饭店的经营

运转情况。总经理每天要阅读的报告有:每日营业日报;每日出租率报告;每日水电气的能耗日报;每日餐饮成本报告;当日抵店客情预报;当日抵店的VIP客情报告;营运质检(大堂、餐饮、安全、设备状况)报告;一周客情预报;一周VIP客人报告;一周宴会计划;一周会议计划;一周团队安排计划;一周重大接待活动情况报告。

C. 案头工作还包括阅读批署各类工作文件。通知各类文函往来,各部门与总经理及时沟通信息。一些重要的事情和工作,一定要通过书面行文上报、总经理签字批署意见后下发执行。

D. 最后一点时间是留给大堂副理的工作晤谈。大堂副理出示每日的工作日志,经总经理阅批,寻求解决问题的办法和对策。

8:30 - 9:00 每日工作晨会

从某种意义上说,饭店日常运转管理工作,是从晨会开始的。通过晨会的召开,完成各相关部门通报(财务/前厅/销售/工程/保安/其他)→各部门提出部门整体运作协调事宜→总经理做出相应工作指令→部门跟进措施的晨会工作程序。

9:00 - 9:30 部门碰头会

根据晨会遗留事宜随机召集相关部门主管讨论决定有关事宜,有关跟进措施在第一时间出台。

9:30 - 11:00

根据每日工作晨会和部门碰头会的内容,总经理做相应案头处理工作,及时布置实施。主要内容是前次晨会未尽事宜和当日晨会提交事宜。

11:00 - 11:30

在做完案头工作后,约见部门主管,处理其部门承办/跟进/协调事宜。

11:30 - 12:00

巡视饭店对客营运服务系统(餐厅/案会/会议/前厅/大堂/其他营运区域)。这段时间是饭店营运的高峰,住店和非住店客人消费相对集中,此时正是检查饭店各主要营运部门服务质量的契机。

12:00 - 13:00 午餐/休息

13:00 - 13:30 案头工作

根据中午巡视者视所掌握到的第一手信息资料下达相关工作指令。

13:30 - 15:00 参加部门系统运转会议

总经理参加饭店有关系统运转会议,通过对各部门互通情况,发现、协调、解决各相关部门协调上的问题与矛盾,总经理当场解决部际协调事宜,但不宜作为会议主持者下达工作指令。部门系统运转会议须形成纪要,备忘在案。

15:00 - 16:30 对外联络工作,拓展业务

饭店总经理有时还要起到公关宣传及促销的作用。拜访当地政府和有关主管部

门,通报饭店经营管理情况,征得各方面的支持和协作。走访当地业界及企业,与特殊客户增进友谊和感情,宣传饭店产品,取得一定的社会影响。

16:30-17:30 案头工作或在饭店公共消费区域做休闲式晤谈

这段时间是总经理与饭店行政人员沟通和增进感情交流的最佳时期,以帮助和解决他们思想上、工作上的问题。

17:30-18:30 拜访、约见住店 VIP 客户

饭店经理经常拜访、约见重要客人,让他们感到有被人重视的感觉,起到了推销、公关的作用。

18:30-20:30 诚邀 VIP 客人共进晚餐

礼节性的拜访、会见,如 VIP 宾客抵、离店时的迎来送往,主动看望 VIP 客人;促销性的拜访、会见和接待,与海内、外旅行社经理及代理商交谈,就属于这一类;征求意见、改进服务管理工作的拜访会见,如主动征求常住客人和团队陪同意见等。

20:30-23:00 案头工作

夜深人静正是思想的火花迸发之时,最适合文字工作的撰写。繁忙的一天过去了,总结一天的工作是为了更好地拓展包括明天的未来工作。

23:00-24:00 饭店夜间巡视

总经理一天的工作日程安排从早晨巡视开始到夜间巡视结束。此时的巡检工作以饭店后台为主,以安全为重。

(资料来源:王希华. 总经理一天的工作[OL]. [2008-05-31] <http://blog.very-east.cn/u/rinn/25012.html#>)

1.1.1 管理的含义

对于“管理”,人们从不同的角度出发,有着不同的理解。从汉语词典来看,管理一词是“管辖”、“处理”的意思,但在管理活动中,管理的含义远不如此。是在“管辖”、“处理”的基本含义基础上延伸出更为广泛的意义。

管理学界对于关于管理概念的认识,至今仍未有一个公认和统一的解释。多年来,西方许多管理学者从不同的研究角度,对管理的概念作出了不同阐释。科学管理之父泰勒认为,管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到目的的艺术。德鲁克认为,管理是把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的特殊过程。孔茨认为,管理是设计和维持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。罗宾斯认为,管理是指同别人一起,通过别人使活动更有效地完成的过程。

实际上,管理就是管(领导、指挥与负责)与理(决策、计划、组织、控制与协调)。管理的本质就是使用正确的程序,保证人尽其才、物尽其用,实现组织目标的过程。因

此,我们认为:管理,就是通过计划、组织、领导和控制等职能的发挥来分配、协调以人为中心的组织资源,以有效实现组织目标的社会活动。关于管理定义的理解,注意以下几方面:

- 组织是为了完成某些特定目的的人们的系统性安排。如学院、学生会、足球队、政府机构、企业等。三个特征:一是每个组织都有一个明确的目标。二是都是由人组成,两个或两个以上的人组成。三是都建立了一种系统性的结构,用以规范和限制组织成员的行为。因此,组织是一种由人组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

- 管理的目的是有效实现目标。所有的管理行为,都是为实现目标服务的。有效实现目标,就是使各类组织的一切职能活动既有效率,又有效益。效率指的是生产一定数量的产品或服务所需要时间的多寡;效益指的是组织所提供的产品或服务对消费者的适应程度。时间最少、最受欢迎的产品或服务就是组织绩效高的表现,而这正是衡量管理者对资源进行计划、组织、领导和控制水平的标准。当然,并非所有的管理者都是成功的,成功的管理者也并非一直成功。那是因为市场条件与组织状况经常变化着,不能适应变化就存在着被淘汰的危险。

- 实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。任何管理者,大到国家总理,小到企业班组长,要实现管理目标就必须实施计划、组织、领导、控制等管理行为与过程。这些,是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。

- 管理的本质是协调。要实现目标,就必须使资源与职能活动协调,而管理职能执行的直接目标与结果就是使资源与活动协调。因此,所有的管理行为在本质上都是协调问题。

- 管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。一方面,指出管理的对象是各种组织资源与各种实现组织功能目标的职能活动;另一方面,强调了人是管理的核心要素,所有的资源与活动都是以人为中心的。管理,最重要的是对人的管理。

1.1.2 管理是科学与艺术的统一

讨论:根据已有的经验,说说自己心目中的管理含义。

思考:自己对管理的理解为什么和理论的观点有差距?

- 管理是一门科学。管理是人类重要的社会活动,存在着客观规律性。管理作为科学,就是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律,在逻辑的基础上,建立系统化的理论体系,并在管理实践中应用管理原理与原则,使管理成为在理论指导下的规范化的理性行为。如果不承认管理的科学性,不按规律办事,违反管理的原理与原则,随心所欲地进行管理,必然受到规律的惩罚,导致管理的失败。

• 管理又是一门艺术。管理虽然可以遵循一定的原理或规范办事,但它绝不是“按图索骥”的照章操作行为。管理理论作为普遍适用的原理、原则,必须结合实际应用才能奏效。管理者在实际工作中,面对千变万化的管理对象,因人、因事、因时、因地制宜,灵活多变地、创造性地运用管理技术与方法,解决实际问题,从而在实践与经验的基础上,创造了管理的艺术与技巧。这就是所谓“管理是艺术”的涵义。把管理只当成科学,排斥管理的艺术,完全按管理原理与原则去刻板地解决管理问题,也必然碰壁,不能取得成功。

• 管理是科学与艺术的结合。管理既是科学,又是艺术,这种科学与艺术的划分是大致的,其间并没有明确的界限。说它是科学,是强调其客观规律性;说它是艺术,则是强调其灵活性与创造性。而且,这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开,而是相互作用,共同发挥管理的功能,促进目标的实现。

1.1.3 为什么要管理

在人类历史,自从有了有组织的活动,就有了管理活动。人类自远古时代,群居群猎时起,就知道“合群”抵御危险、征服自然。显然,其“合群”的目的无非是为了集个人的力量,发挥集体的更大的作用。要实现这一目的,在人类这种群体的“组织”中,就存在着合作、协作或协调的问题,这就是管理。所以,管理是伴随着组织的出现而产生的,是协作劳动的必然产物。

• 管理是共同劳动的产物。在多个人进行集体劳动的条件下,为使劳动有序进行,获取劳动成果,就必须进行组织与协调,这就是管理。因此,管理是共同劳动的客观要求。

• 管理在社会化大生产条件下得到强化和发展。随着生产力的发展,生产社会化程度的提高,企业规模的扩大,资源配置越来越复杂,生产各环节相互依赖性越来越强,这些都要求更高水平和更大强度的管理。管理在社会化大生产条件下迅速得到强化与发展。

• 管理广泛适用于社会的一切领域。凡有人群的地方都需要管理。从人类历史,到现代社会,从工商企业,到政府机关、事业单位及其他一切组织,从治国安邦,到生产经营、社会生活,无不存在管理,无不需管理,无不依赖管理。因此,管理具有普遍性。

• 管理已成为现代社会极为重要的社会机能。随着生产力的发展,人类文明的进步,社会的高度现代化,管理作为不可缺少的社会机能,其作用日益增强。管理是保障社会与经济秩序,合理配置资源,有效协调与指挥社会各类活动,调动人的积极性,实现社会及各组织目标的关键性手段。没有现代化管理,就没有现代化社会。



【小资料】

20 世纪 80 年代,美国的邓白氏公司(Dun & Bradstreet, Inc.)对管理与企业运营关系有较为系统深入的研究,结果表明,美国企业失败的原因列在前位的主要是管理方面的问题(表 1-1)。

表 1-1 美国企业失败的原因

失败的百分比	失败的原因
44%	企业管理者无能
17%	缺乏管理经验
16%	经验失衡
15%	缺乏行业经验
1%	疏忽
1%	欺诈或灾害
6%	原因不详
100%	

(资料来源:徐子健. 管理学[M]. 北京:对外经济贸易大学出版社,2002.)

1.1.4 管理者

(1) 管理者职责

管理者是负责通过有效和高效率利用资源实现组织目标的人。高效率是指正确地做事,有效是指做正确的事。管理者能否有效达到组织目标而有效利用资源是决定绩效水平的基础。为达到组织目标而有效运用资源是管理者的责任,也是衡量其业绩的准则。

现实中的管理者千差万别,管理者一般可分为三个层次:高层管理者、中层管理者和一线管理者,有时也被称为战略层、战术层和运作层。处于不同的组织层次的管理者承担着不同的职责。

- 高层管理者。这层管理者的头衔包括董事会主席、首席执行官(CEO)、总裁以及副总裁、总经理等。大多数组织仅设有少数几个高层管理职位,他们负责整个组织或其主要部分的管理,其职责包括三个方面的内容,一是确定该组织的发展战略、目标和中长期计划(该组织面对的是什么样的顾客,应为他们提供什么样的产品与服务);二是协调不同部门的工作;三是对中层管理者工作的进展情况实行监管。高层管理者对组织的成效负有全责,他的工作绩效受到组织内外人员的考察,一般向其他的高层主管或董事会报告。

- 中层管理者。这层管理者的职务名称包括销售经理、部门负责人等。中层管理

者负责制定本部门的工作计划,实施高层管理者制定的战略,他们通常向高层管理者报告和监督一线管理者工作,其职责是充分利用包括人力资源在内的现有资源以提高组织绩效。为提高效率,他们必须寻找降低成本、节约时间的办法;为提高效益,他们必须清醒地认识组织所设置的即定目标是否合适,并向高层管理者提出改进的建议。

- 一线管理者(基层管理者或业务主管)。这层管理者的头衔有小组长、领班、护士长等。其职责是负责实施中层管理者们制定的运营计划,对在第一线产品生产或服务的非管理人员进行日常的监督管理。通常向中层管理者报告。

(2) 管理者类型

管理者一般分为三个类型:一般管理者、职能管理者和项目管理者。

- 一般管理者。是指负责整个组织或多个部门全部管理工作的管理人员,他们不是只对单一资源或职能负责。

- 职能管理者。是指在组织内只负责某种职能的管理人员。这类管理者只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责,只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。职能管理者大多具有某种专业或技术专长。例如,营销经理负责产品与服务的销售和广告宣传,生产经理负责产品的制造。就一般工商企业而言,职能管理者主要包括以下类别:计划管理、生产管理、技术管理、市场营销管理、物资设备管理、财务管理、行政管理、人事管理、后勤管理、安全保卫管理等。

- 项目管理者。是指为完成某项特定任务,而涉及跨部门的人力及其他资源的管理者。如波音公司主持开发一种新机型的管理者。

高层管理者和部分中层管理者属于一般管理者,他们监督执行不同活动的多个部门。中层管理者和一线管理者多为职能管理者,他们负责执行督导相互关联任务的一系列活动。

(3) 管理者资源

管理者资源包括人力资源、财务资源、实物资源和信息资源。

- 人力资源。人力资源就是人,管理者负责让员工完成工作,人员是管理者手中最重要的资源。管理者如何做好员工工作,共同实现组织的目标,这是贯穿本书始终的焦点。

- 财务资源。大多数管理者都有一份在一定时期内部门或店铺的运作成本预算。换句话说,预算确定了可以支配的财务资源,管理者要监督所领导的部门不浪费任何可支配的财务资源。

- 实物资源。做好工作离不开有效和高效地运用实物资源。确保设备处于良好状态和获取必要的原材料及零配件也是管理者的职责,如果实物资源不到位或维护不当,就有可能延误交货期和失掉未来的生意。