

面向21世纪高职·高专通识教育规划教材

管理基础



主 编 田 青
副主编 徐 露 白卫东



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

面向 21 世纪高职高专通识教育规划教材

管 理 基 础

主 编 田 青

副主编 徐 露 白卫东



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书系统地介绍了管理的基本理论及方法,包括管理的基本概念、管理的基本过程,即计划、组织、领导、控制的理论、方法及应用。

本书理论内容简明扼要,通俗易懂;实践内容丰富,具有较强的可操作性。可作为高职高专各专业教学用书,也可供社会各界人士了解管理基本知识、提高管理技能时参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

管理基础 / 田青主编. —上海:同济大学出版社,
2011.5

面向 21 世纪高职高专通识教育规划教材

ISBN 978-7-5608-4542-5

I. ①管… II. ①田… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 049035 号

面向 21 世纪高职高专通识教育规划教材

管理基础

主 编 田 青

副主编 徐 露 白卫东

责任编辑 张 莉 责任校对 徐春莲 封面设计 陈益平

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn
(地址:上海市四平路 1239 号 邮编:200092 电话:021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 苏州望电印刷有限公司

开 本 890 mm×1240 mm 1/32

印 张 10.625

印 数 1—3 100

字 数 269 000

版 次 2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-4542-5

定 价 28.00 元

面向 21 世纪高职高专通识教育规划教材

编 委 会

主 任 吴兆方 陈光曙

副主任 刘 芳 蒋超五 戴光顺 程淮中

委 员 张 春 梁 枫 张 琼 沈艾林

郭德怀 濮方毅 张卫平 陆 霞

田 青 金 涛 张晓红 尹玉珍

唐义锋 顾鹏程 蒋道霞 刘 玲

前 言

任何一个组织都离不开管理,管理是人类社会最普遍的活动。管理者学习管理、理解管理过程,将构成其管理的技能基础。被管理者在工作中也可能承担某些管理职能,通过学习管理,能够对管理者的行为有更多的认识,对组织的工作有更深入的洞察。因此,无论是管理者还是被管理者都有必要学习管理知识,都可以从管理的课程中获取许多有价值的知识。

本书紧紧围绕高职教育培养高素质高技能专门人才的培养目标,深入浅出地阐述管理理论知识,多角度地强化管理实践能力训练。本书具有如下三个特征:

1. 体系完整,结构简明

全书以管理过程为主要线索,用通俗的语言全面而系统地介绍了管理学基础理论及方法。全书结构简明,注意图文结合。

2. 强化实践,注重能力

本书强调管理理论源于实践、指导实践,旨在让学生通过学习提高管理能力。案例分析、管理游戏、课堂讨论等实践活动都具有很强的可操作性,可以从多角度提高学生的实践能力。

3. 内容丰富,引人入胜

本书设计了管理名言、管理大师、管理案例、管理游戏、个人与团



队管理等版块,大大地增加了教材的可读性及可操作性,学生在阅读及完成管理实践活动的过程中,也可以体验学习管理的乐趣,进而提高学习管理的兴趣。

本书包括九部分内容:概述、管理环境与管理道德、决策、计划、组织、领导、激励、沟通和控制。田青担任主编,徐露、白卫东担任副主编。第一、二、三章由徐露编写,第四、五章由白卫东编写,第六、七、八、九章由田青编写,全书由田青负责策划和统稿。

在本书编写过程中,参阅了大量的相关著作、教材及企业提供的资料。在此谨向各位作者、译者等表示由衷的感谢。

由于编者水平有限,书中仍有不完善和不妥之处,敬请使用本书的老师、学生和其他读者们指正(作者邮箱 jscytq@163.com),编者将不胜感激。

编 者

2011年1月

目 录

前 言

第一章 概述	1
第一节 管理的概念与特征.....	2
第二节 管理的职能.....	8
第三节 管理者的角色与技能	12
第四节 管理思想与理论的发展	18
第二章 管理环境与管理道德	39
第一节 管理环境分析	40
第二节 五力模型法与 SWOT 法.....	48
第三节 管理道德	55
第三章 决策	71
第一节 决策的含义、原则及程序.....	73
第二节 决策的类型	80
第三节 个体决策的方法	85
第四节 群体决策的方法	96
第四章 计划	108
第一节 计划的概述.....	109
第二节 计划的种类与程序.....	114
第三节 目标的分析与管理.....	125
第四节 计划工作的原理.....	131



第五章 组织	143
第一节 组织与组织结构.....	145
第二节 职务设计.....	152
第三节 人员配备.....	155
第四节 部门的划分与整合.....	158
第五节 组织中的职权配置.....	159
第六节 组织变革.....	166
第六章 领导	181
第一节 领导概述.....	182
第二节 领导理论.....	194
第三节 领导艺术.....	207
第四节 群体和团队建设.....	212
第七章 激励	237
第一节 激励概述.....	238
第二节 激励理论.....	240
第三节 激励的原则和方法.....	253
第八章 沟通与协调	266
第一节 沟通.....	267
第二节 协调.....	280
第三节 冲突.....	284
第九章 控制	296
第一节 控制的含义、目的及其作用	297
第二节 控制技术与方法.....	305
第四节 考核与奖惩.....	311
案例分析参考答案	322
参考文献	330

第一章

概述

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。

——德鲁克



学习目标

1. 知识目标:掌握管理概念,了解管理思想及发展。
2. 能力目标:掌握管理的特征和基本职能。

引导案例

比尔·盖茨是全球个人计算机软件的领先供应商——微软公司的创始人、前任董事长和首席执行官。盖茨有关个人计算机的远见和洞察力一直是微软公司在软件业界成功的关键。他积极地参与微软公司的关键管理和战略性决策,并在新产品的技术开发中发挥着重要的作用。他的相当一部分时间用于会见客户和通过电子邮件与微软公司的全球雇员保持接触。

无疑,比尔·盖茨是成功管理者的典范。那究竟什么是管理?它有什么特征?管理者又有哪些职责呢?接下来我们将一一讨论。



第一节 管理的概念与特征

一、管理的概念

著名的管理学大师彼得·德鲁克曾经说过：“在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”

管理是伴随着组织的出现而产生的。所谓组织是指为实现某一共同目标，由分工与协作及不同层次的权力和责任制度而构成的两个或两个以上人群集合的系统。组织需要合作、协调，管理就应运而生了。

管理活动自古即有，但什么是管理，从不同的角度，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理，但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。

关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理作出了不同的解释，其中较有代表性的有管理学家赫伯特·A. 西蒙(Herbert A Simon)认为的“管理就是决策”。

当前，美国、日本以及欧洲各国的一些管理学著作或管理教科书中，也对管理有不同的定义，如：“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。”“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”“给管理下一个广义而又切实可行的定义，可把它看成是这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标。”“管理就是通过其他人来完成工作。”“管理定义为一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地(图 1-1)同别人一起或通过别人实现组织的目标。”



上述这些定义可以说是从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义,或者是揭示管理某一方面的属性。综合各种观点,对管理比较系统的理解应该是:在特定的环境下,管理者或管理机构对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制等工作,以实现组织预定目标的过程(图 1-2)。

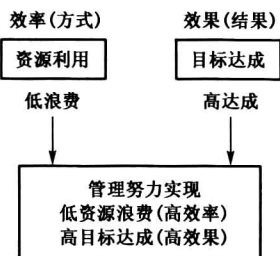


图 1-1 管理的效率和效果

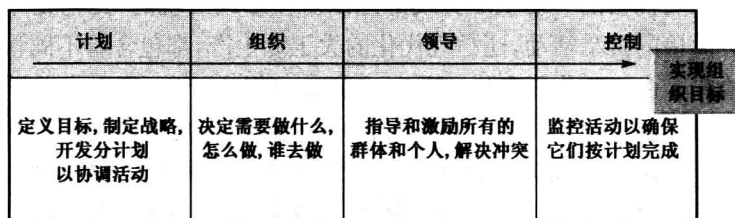


图 1-2 管理过程

这一定义有四层含义:

(1) 管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的,但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。

(3) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们成为管理的基本职能。

(4) 管理工作是在一定环境条件下进行的,有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。

任何一种管理活动都必须由以下四个基本要素构成,即:管理主体,回答由谁管的问题;管理客体,回答管什么的问题;组织目的,回

答为何而管的问题;组织环境或条件,回答在什么情况下管的问题。

二、管理的特征

管理是一种非常复杂的社会活动,其内容丰富、形式多样,在人类社会生活的不同历史时期和领域中,每项管理活动都具有与众不同的具体特点。但是,我们不能就此认为管理是飘忽不定、无法捉摸的,作为人类社会的一项基本实践,它有着自身的一般特征。

1. 管理最基本的任务是实现有效的社会协作

人类社会的一切生产实践都是以协作形式出现的,无论是原始社会简单的狩猎活动,还是现代化的大工业生产,都包含着不同程度的协作。由于工作任务复杂化程度的日益提高,产生于人类共同劳动的协作关系也不再像从前那样简单而稳定,人与人之间复杂动态的协作关系已经成为一种常态。管理就是要运用科学的程序和方法,通过最佳的工作组合和最优的机构设置,以尽可能少的资源实现组织协作的最大效用。因此,管理的重要性也就日益凸显。

2. 管理的最基本形式是组织

组织是一切管理活动的载体,也就是说,管理不可能独立于组织而存在。所谓组织,是由人们组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。无论是国家、军队、教会,还是企业、学校、医院等,它们都是组织,因为它们都具有三种共同的特征,如图 1-3 所示。

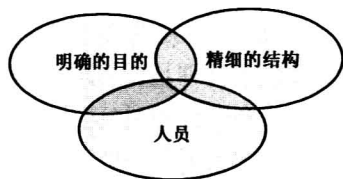
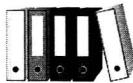


图 1-3 组织的特征

首先,每个组织都有一个明确的目的,这个目的通常是以一个目标或者一组目标来表达的,它反映了组织所希望达到的状态;其次,每一个组织都是由人员组成的,独自一个人工作是不能构成组织的,组织借助人员来完成工作,这对于实现组织的目标是必不可少的;最后,所有组织都发展出深思熟虑的结构,以便其中的人员能够从事他们的工作。一方面,组织的结构也许是开放的或灵活的,没有清晰的



或精确的岗位职责描述,也不用严格地遵循某些明确的职位安排,换句话说,只是简单的、松散的网络关系;另一方面,组织结构也许更具有传统色彩的、清晰定义的规则、规章制度和职位描述,其中的某些成员可能被指定为老板,他们具有凌驾于其他职员之上的权威。但是不管组织结构采用哪种类型,它都要求具有某些精细的特征,以便使组织成员的工作关系是明确的。总之,组织这个术语是指一种实体,它具有明确的目的,包含人员和成员,具有某种精细的结构。

人类社会的一切生产活动中的协作关系能够演变为自觉的管理活动,其前提条件是以组织的形式把这种协作关系固定下来,使它成为一种可以遵循的程序,并根据这种程序有效地去实现活动目标。在管理活动中,组织既是管理的主体,又是管理的客体。组织作为管理的主体,表现为专门进行管理工作的组织机构,如指挥部、决策部、参谋部、计划部等。从组织作为客体这个角度来看,组织表现为系统性。任何组织都是由作为要素的人按照一定的结构建立起来的系统,既包括纵向的权利和责任分配关系,也涵盖横向的专业分工和协作关系,这些关系则是管理的主要对象。

3. 管理的主要内容是处理各种人际关系

在管理活动中,人是首要的因素,这已成为现代管理者的共识。虽然除了人与人的关系之外,管理系统还包含着人与物的关系,但人与物的合理配置、人对物的控制归根到底都会表现为人与人的关系,因此,人际关系是管理系统两大基本关系的主要方面,对组织的成败起着决定性的作用。有效地处理和协调人际关系,不仅可以帮助管理者理顺人与物的关系,还可以在组织内形成一股有机合作的整体力量,从而大幅增强管理系统的功效。所以,在现代组织中,维护良好的人际关系已成为有效管理的最主要工作。

4. 管理发展的主要动力是变革与创新

生产力的迅速发展推动着社会生产方式的不断进步,尤其在科学技术日新月异的现代社会中,社会生产的组织方式正处于一个持续变革的过程中。管理实践中不断涌现的新问题、新情况推动着管理技术和手段不断革新,从而使管理思想和理论不断丰富和完善;理



论上的重大突破同时又反过来指导管理实践,促使组织的管理成效出现质的飞跃,如此循环往复、相互促进。这种根据新形势而发生的迅速的、连续的、根本的变革与创新,成为管理发展的最主要的动力。

三、管理的性质

从管理活动最基本的意义来看,一方面,管理本身是一种社会实践,凝聚着管理者的体力和脑力劳动;另一方面,管理又处于一定的生产关系和社会背景之中,是对他人劳动的指挥和监督。从现代管理的客观要求来看,它既要遵循客观规律的科学性要求,又要体现灵活协调的艺术性要求。

1. 管理的自然属性和社会属性

(1) 管理的自然属性

管理的自然属性,是指管理所具有的有效指挥共同劳动、组织社会生产力的特性,它反映了社会化大生产过程中协作劳动本身的要求。管理由人类活动的特点所产生,人类的任何社会活动都必定具有各种管理职能。如果没有管理,一切生产、交换、分配活动都不可能正常进行,社会劳动过程就要发生紊乱和中断,社会文明就不能继续。管理是人类社会活动的客观需要,管理也是由社会分工所产生的社会劳动过程的一种特殊职能。管理寓于各种社会活动中,所以说它是一般职能,但就管理职能本身而言,由于社会的进化,人类分工的发展,很早就已经有专门从事管理职能的人从一般社会劳动过程中分离出来了。他们的职能就是协调人们的活动,而不是直接从事物质产品或精神产品的产出。因此,管理职能早就成为社会劳动过程中不可缺少的一种特殊职能。管理的上述性质并不以人的意志而转移,也不因社会制度意识形态的不同而改变,这完全是一种客观存在,所以,我们称之为管理的自然属性。

(2) 管理的社会属性

管理的社会属性,是指管理所具有的监督劳动、维护生产关系的特性。它反映了一定社会形态中生产资料占有者的意志,是为一定的经济基础服务的,受一定的社会制度和生产关系的影响和制约,因



此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

2. 管理的科学性和艺术性

(1) 管理的科学性

管理的科学性,是指管理反映了管理活动自身的特点和客观规律性。管理的科学性表现在管理活动的过程可以通过管理活动的结果来衡量,同时它具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析问题、解决问题。经过近一个世纪以来的研究、探索和总结,管理已经逐渐形成了一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系,为指导管理实践提供了根本的原理、原则和方法。

(2) 管理的艺术性

管理的艺术性,是指管理者在管理实践活动中对管理原理运用的灵活性和对管理方式和方法选择的技巧性。管理的艺术性表现在管理的实践性上,在实践中发挥管理人员的创造性,并因地制宜地采取措施,为有效地进行管理创造条件。

管理的科学性和艺术性是相辅相成的,对管理中可预测、可衡量的内容,可用科学的方法去测量;而对管理中某些只能感知的内容,某些内在特性的反映,则无法用理论分析或逻辑推理来估计,但可通过管理艺术来评估。最富有成效的管理艺术来源于对它所依据的管理原理的理解和丰富的实践经验。因此,管理不仅是一种知识,更是一种实践;不仅是一门科学,更是一门艺术。管理工作是科学性与艺术性的有机统一体。

3. 管理的普遍性

管理的普遍性表现为管理活动是协作活动,涉及社会每一个角落,它与人们的社会活动、家庭活动以及各种组织活动都是息息相关的。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始,管理便随之产生。

管理的普遍性决定它所涉及范围的广泛性。对于所有的组织,无论组织规模的大小如何,无论在组织的哪一个层次上,无论组织的工作领域是什么,无论这个组织位于哪一个国家或地区,管理都是绝对必要的,这种性质称为管理的普遍性(图 1-4)。

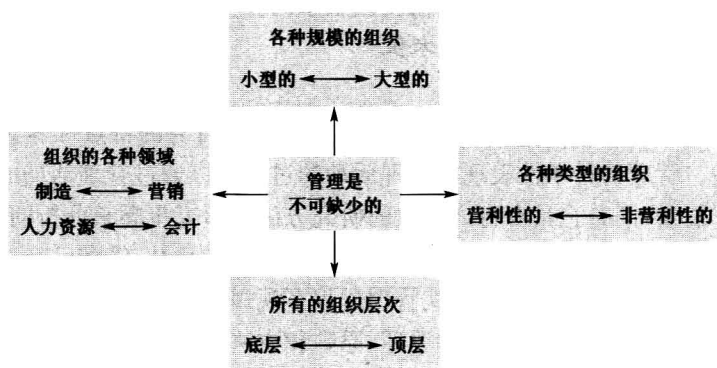


图 1-4 管理的普遍性

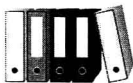
4. 管理和管理人员任务的共同性

管理任务就是要设计和维持一种系统,使在这一系统中共同工作的人们,能用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力、时间以及信息),去实现他们预定的目标。管理和管理人员的基本职能是相同的,包括计划、组织、领导以及控制。管理人员所处的层次不同,则在执行这些职能时各有侧重。例如,高层主管人员比基层主管人员更侧重于计划职能,但他们都需要为集体创造一种环境,使人们在其中可以通过努力去实现他们的目标,这便是他们共同的任务。

第二节 管理的职能

一、管理的职能

管理职能,指管理承担的功能。关于管理职能的划分可谓“仁者见仁,智者见智”。法国管理学者法约尔最初提出把管理的基本职能分为计划、组织、指挥、协调和控制。后来,又有学者认为人员配备、领导、激励、创新等也是管理的职能。何道谊《论管理的职能》依据业务过程把管理分为目标、计划、实行、检馈、控制、调整六项基本职能,



加之人力、组织、领导三项人的管理方面的职能,系统地将管理分为九大职能。无论如何分类,都离不开管理的四项基本职能,也就是管理的四个过程。

1. 计划

计划(planning)是根据组织的内外环境,并结合自身的实际情况,制定合理的总体战略和发展目标的过程。通过工作计划将组织战略和目标逐层展开,形成分工明确、协调有序的战略实施和资源分配方案。计划描绘了组织的未来蓝图,指明了组织发展的前进方向,为管理者的日常决策提供了必要的依据,为组织成员的工作绩效提供了考评标准,因而无论环境如何复杂动荡,都不应该忽视计划职能的重要性。

2. 组织

组织(organizing)主要是指在战略和目标的指导下,明确组织当前的工作任务并对任务进行分类与整合,通过设置一系列的机构和职位来承担这些工作任务,同时,通过明确组织中的指挥链并进行相应的职责和权限划分,构建起完整的组织管理体系。简言之,组织是一个“搭台子、组班子、定规矩”的连续动态过程,是落实组织目标和工作计划并确保其有效执行的必要环节。

3. 领导

领导(leading)是指充分利用各种方法和手段对下属进行有效的激励并为下属提供必要的指导和支持,以集中精力实现组织预定目标的过程。有效的领导不仅需要管理者掌握丰富的沟通技巧,与下属进行充分的交流,掌握其思想和工作动态,充分挖掘新的激励点;还要求管理者发展独特的组织文化,营造和谐的工作氛围,为组织内部的良性竞争提供健康有序的环境条件。

4. 控制

控制(controlling)是对员工的活动进行监督,判定组织是否正朝着既定的目标健康地向前发展,并在必要的时候及时采取矫正措施。为了确保组织目标及为此制订的行动方案顺利实现,管理者必须自始至终地根据计划目标派生出来的控制标准对组织各项活动的