

21 世纪工商管理学系列教程

高级管理学

尤建新 雷星晖 陈守明 林正平 著

丛书编委会

主 任	尤建新	副主任	叶明海			
编 委	吴泗宗	雷星晖	彭正龙	黄渝祥	霍佳震	
	吴光伟	魏 巍	赵 雯	刘 杰	刘 威	

同济大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

高级管理学/尤建新等著. —上海:同济大学出版社,
2003. 11

(21 世纪工商管理学系列教程)

ISBN 7-5608-2713-6

I. 高… II. 尤… III. 管理学—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 072514 号

丛书策划 张智中

21 世纪工商管理学系列教程

高级管理学

尤建新 雷星晖 陈守明 林正平 著

责任编辑 张智中 责任校对 徐 栩 封面设计 陈益平

出 版	同济大学出版社
发 行	(上海四平路 1239 号 邮编 200092 电话 021-65985622)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	同济大学印刷厂印刷
开 本	787mm × 960mm 1/16
印 张	14.5
字 数	290 000
印 数	4 001—81 00
版 次	2003 年 11 月第 1 版 2005 年 1 月第 2 次印刷
书 号	ISBN 7 - 5608 - 2713 - 6/C · 153
定 价	27.00 元

本书若有印装质量问题, 请向本社发行部调换

目 录

序

导读

第一篇 导 论

1	学习管理学的目的	3
1.1	什么是管理	4
1.2	管理者干什么	5
1.3	管理的效果	8
1.4	小结	8
1.5	思考题	9
2	管理的环境问题	10
2.1	环境的概念	11
2.2	环境的影响	12
2.3	组织的直接环境因素	16
2.4	环境对管理实践的影响	17
2.5	小结	18
2.6	思考题	18
3	管理的社会责任	19
3.1	什么是社会责任	19
3.2	关于社会责任的观点	20
3.3	社会责任的体现	21
3.4	管理者受到的社会责任压力	23
3.5	管理者怎么做	24
3.6	小结	26
3.7	思考题	26
4	Drucker 的目标管理	27
4.1	管理的目标	27
4.2	目标管理	30
4.3	目标管理为组织带来的益处	33

1

高
级
管
理
学

4.4	小结	34
4.5	思考题	34
5	管理创新	35
5.1	管理创新的概念	35
5.2	管理创新过程	38
5.3	创新能力与创新文化	41
5.4	小结	44
5.5	思考题	45
附录	管理理论的发展	46
1	工业革命与工厂制度	46
2	古典管理理论	47
3	人际关系理论	52
4	现代管理理论	54
5	小结	58

第二篇 计划职能

2	6	计划工作与计划工作程序	61
	6.1	计划工作的作用	61
	6.2	计划工作的原理	63
	6.3	计划工作程序	64
	6.4	小结	66
	6.5	思考题	66
	7	主要职能领域的计划工作	67
	7.1	财务职能的计划工作	67
	7.2	销售职能的计划工作	71
	7.3	生产职能的计划工作	73
	7.4	人事职能的计划工作	75
	7.5	计划工作一体化	78
	7.6	小结	79
	7.7	思考题	79
	8	计划职能中的战略问题	80
	8.1	愿景规划与战略	81
	8.2	愿景规划的逻辑结构	84

目 录

8.3 案例	86
8.4 小结	86
8.5 思考题	87

第三篇 组织职能

9 组织与组织设计	91
9.1 组织概述	92
9.2 组织理论与组织形式	94
9.3 组织设计	102
9.4 案例: Welch 对 GE 公司的组织改革	105
9.5 小结	106
9.6 思考题	107
10 人力资源计划过程	108
10.1 人力资源含义	108
10.2 人力资源战略和发展规划	112
10.3 人力资源管理的内容与过程	115
10.4 案例: 上海贝尔的人力资源管理	121
10.5 小结	123
10.6 思考题	124
11 能本管理	125
11.1 能本管理的内涵和目标	125
11.2 “以能为本”的管理	127
11.3 案例: Beekman Coulter 的“PSP 个人成功计划”	131
11.4 小结	135
11.5 思考题	135

3

第四篇 领导职能

12 领导者与管理者的区别	139
12.1 领导的概念	139
12.2 领导人才特质	142
12.3 领导者与管理者	147
12.4 案例: 井深大的创业与 SONY	148
12.5 小结	151
12.6 思考题	151

高
级
管
理
学

13	什么是有效激励	152
13.1	激励的概念和原理	152
13.2	传统的人性假设和激励模式	154
13.3	需求理论和企业激励导向	156
13.4	企业现代激励模式	160
13.5	案例:上海贝岭公司员工持股计划	162
13.6	小结	164
13.7	思考题	164
14	改进沟通	165
14.1	沟通概述	165
14.2	常见的沟通障碍	168
14.3	改进的沟通	169
14.4	案例:华虹-NEC 公司的日汇报制	170
14.5	小结	172
14.6	思考题	172

第五篇 控制职能

4	15 什么是管理控制	175
	15.1 管理控制及其必要性	175
	15.2 管理控制思想的演变	176
	15.3 控制过程	178
	15.4 控制类型	181
	15.5 小结	183
	15.6 思考题	183
	16 如何进行有效的控制	184
	16.1 管理者可以控制的因素	184
	16.2 控制方法	186
	16.3 有效控制系统的特性	190
	16.4 小结	191
	16.5 思考题	192

第六篇 管理发展

17	管理发展	195
17.1	创业管理	195

目	录
17.2	风险管理 198
17.3	知识管理 203
17.4	未来管理 209
17.5	小结 213
17.6	思考题 214
参考文献	 215

序

管理既是现代科学技术的重要组成部分,又是整合包括一般技术在内的社会资源和生产要素的社会活动。显然,管理在社会经济发展中居于更为基础和重要的地位。管理学作为一门科学,是伴随着企业现代化生产而产生的,其作用主要表现在以下几个方面:通过组织和监控,能保证生产过程的产品质量;通过整合和开发,能发挥生产资源的优化效果;通过调整 and 培训,能发掘人力资源的积极因素。因为通过管理能实现效益,遂使管理学在各个领域得到普遍的推广和应用。因此,开展多层次的管理学教育,培养大批熟知国情和精通现代管理理论的人才,是时代向高等教育提出的要求。

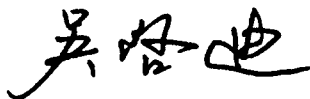
国内外管理学教育的经验证明:工商管理教育、特别是工商管理硕士(MBA)教育是培养经世致用管理人才的有效途径。近年来,我国工商管理教育得到普遍的重视,特别是工商管理硕士(MBA)教育得到快速的发展。这折射出我国经济转型和加入世界贸易组织(WTO)后对工商管理人才的大量需求。一批德才兼备的商界精英在经过工商管理教育、尤其是经过工商管理硕士(MBA)教育之后,在我国现代化经济建设的大潮前沿奋力拼搏,作出了十分出色的业绩,这使我们有理由相信:管理教育将在完善我国社会主义市场经济体系、奠定现代市场经济微观基础、提升企业家队伍素质等方面发挥不可或缺的重要作用。

管理学是兼有自然属性和社会属性的学科,管理学教育、尤其是工商管理教育必须紧密结合中国国情才能有生命力。应该感谢我校经济与管理学院的教师,他们作为我国管理教育的开拓者,在近五十

年中坚持不懈地探索管理教育的中国化,他们努力服务于经济建设实践,并从中吸取有益的营养,丰富和发展了管理学理论。改革开放以来这种探索又建立在新的平台上,有新的积累、新的结合、新的拓展、新的创造,他们将这些成果整理成现代工商管理系列教材,这是一项十分有意义的工作,对管理教育有积极促进作用,应该充分肯定。

21 世纪工商管理学系列教材包括 16 种,将在 2003 年内出齐。从各部书的作者可以看到,他们是同济大学一批学术造诣较深的学者。我相信,在这套系列教材中,他们将会奉献出自己的最新研究成果。我期待,通过这套系列教材的出版,能够进一步引发教师与学生、作者与读者的坦诚交流和积极互动,以促进工商管理理论水平的提升和工商管理教材建设的完善。让我们为提高我国管理学教育与研究的水平而共同努力。

同济大学校长



2003 年 5 月 18 日写于同济园

导读

对管理问题的研究,不只是一个理论问题,更是一个实践问题。对理论的学习和研究,目的在于“知”,是为了弄清楚什么是管理、管理的目的是什么、谁是管理者、管理者的任务是什么、如何来评价管理的效果等问题;对实践的学习和研究,目的在于“行”,是为了弄清为什么这么管理、目标成果是什么、如何实施管理、有什么技巧、自己该是什么角色等问题。

管理问题很简单,又很复杂。管理的目的是追求高的绩效,而要达到这样的目的,系统思想是研究的基础,于是一系列的理论、方法开始复杂化,但管理研究的最终结果不应该复杂。复杂的东西操作性差,风险大,这不是管理研究的目的。在经过一系列的复杂过程之后,应该可以用简单的理论来解释问题,用简单的办法解决问题,简单有效才是我们的要求。

管理问题的解决从复杂到简单,是一个系统过程。为此,管理者的岗位不是一般人都可以担任的。管理工作做得好或不好,影响都是广泛的。管理者应该是有能力的,这种能力是指胜任管理者岗位的能力,这是担任管理者岗位的每一个人的责任。记住,在你将要担任管理者时,或者将要担任更高位置的管理者时,必须问一下自己“准备好了没有”。为了让新的管理者,或者得到提升的管理者有很好的准备,我们花了两年多的时间为大家提供了一份菜单:

第一篇 导论

- 学习管理学的目的
- 管理的环境问题
- 管理的社会责任
- Drucker 的目标管理
- 管理创新

附录 管理理论的发展

第二篇 计划职能

- 计划工作与计划工作过程
- 主要职能领域的计划工作
- 计划职能中的战略问题

第三篇 组织职能

- 组织与组织设计
- 人力资源计划过程
- 能本管理

第四篇 领导职能

- 领导者与管理者的区别
- 什么是有效激励
- 改进沟通

第五篇 控制职能

- 什么是管理控制
- 如何进行有效的控制

第六篇 管理发展

- 管理发展

本书的许多内容是作者对管理问题的思考,所以也要求读者边读边思考,而不是按部就班地“跟读”。读书可以随心所欲,但要求能够活学活用。学以致用是读好本书的关键。J. Pfeffer 和 R. I. Sutton 的“知行难题”一直提醒我们,在学习管理时,必须认真看待学以致用问题,避免“知行裂隙”,努力提高学习管理和实践管理的有效性和

效率。为避免知识上的狭窄性,我们特别提示:书中的参考文献都是值得一读的好书。由此,本书又是一块书“砖”,期望能达到“抛砖引玉”之功效。

全书分为6个部分17章,由尤建新、雷星晖根据多年讲课的经验拟订大纲。第1到7章由尤建新撰写,第8章由雷星晖撰写,第9到14章由林正平撰写,第15到17章由陈守明撰写。附录由陈宝胜根据有关资料整理而成。最后,由尤建新、雷星晖、陈宝胜整理、修改和最后定稿。

由于本书在内容上对有些问题的研讨,存在厚此薄彼或认识粗浅的问题,还请广大读者不吝赐教。

作者

2003年6月于同济园

第一篇

身 论

- 学习管理学的目的
- 管理的环境问题
- 管理的社会责任
- Drucker 的目标管理
- 管理创新
- 附录 管理理论的发展

1 学习管理学的目的

目录

- 1.1 什么是管理
- 1.2 管理者干什么
- 1.3 管理的效果
- 1.4 小结
- 1.5 思考题

周国庆出生于 1949 年,与中华人民共和国同龄。长在红旗下的周国庆在中学毕业时,正遇上举世闻名的“文化大革命”,考大学的希望破灭了。他随同同龄人一起去了黑龙江农场,这一去就是十年。恢复高考后,周国庆考上了一所全国著名大学,学习工业与民用建筑专业,这是他一直向往的专业,只是晚了十年才如愿以偿。大学毕业后的周国庆一帆风顺,凭着他丰富的工作经验和吃苦耐劳的精神,很快就当上了建筑工程公司的经理。随着中国政府经济政策和制度的变革,周经理开始感到了巨大的市场压力和资源上的威胁。每参加一个项目的投标,就像是一场战斗,使出了全部招数还不能完全有希望把项目接到。而要是接不到项目,公司和员工的利益就不能满足,更谈不上社会贡献。接到项目的话,则是“万里长征刚走了第一步”,仍然还有许多问题在等着去解决,如建筑材料的涨价、人员工资的调整、安全和质量问题、与监理方的协调,等等,每天都让他应接不暇。晚上回到家里,周经理就像浑身散了架一样,他越来越感到经理难当了,以前的那种得心应手、潇洒自如的感觉逐渐消失了,压力的增大

已使他感觉到有点力不从心。1996 年春天,周国庆终于下决心辞去了公司经理的职务,报名参加了全脱产的工商管理硕士(MBA)课程的学习。

周国庆开始学习管理知识,他是否清楚自己的学习目的呢?下面我们来讨论这一问题。

每一位学习管理的人都应该对学习的目的有一个清晰的认识,否则,学习的效果将会非常不尽人意。但是,要真正讲清楚这一个问题却又是很难的,我们不妨从以下几个方面展开讨论:

- 什么是管理
- 管理者干什么
- 管理的效果

如果在这三个方面的问题有了比较深刻之了解,那么,就能对学习管理之目的有一个基本的和比较全面的认识了。

1.1 什么是管理

什么是管理以及管理之目的是什么,这是我们在学习管理时首先要弄清楚的问题。人类之所以组成群体,是为了能生存下去,并在此基础上改善生活,使生活丰富多彩、更有意义。为此,人们不得不放弃各自为政的行为方式,通过协同行动来达到这一目的。在群体中协同每一个人之行为,就需要管理。所以说,一个组织的产生一定有其目标,其管理活动就是实现组织既定的目标,引导和协同组织成员的行动。

1.1.1 关于管理的定义

关于管理的定义,可以说是众说纷纭,都有一定的道理,因为这是科学与艺术的结合,难以统一为一个精确的标准。从组织的角度来看,通常把管理定义为运作组织的资源更好地实现组织目标的过程。从这一定义出发,管理有五层含义:第一,管理是一个过程;第二,管理的核心是达到组织的目标;第三,管理的手段是运作组织拥有的资源;第四,管理之本质是追求更好;第五,管理的核心是决策和协调。

1.1.2 管理的目的

管理的主要目的是追求经济绩效。即使是目前所强调的可持续发展中突出环境保护和节约资源的概念,也只是管理的经济绩效之目的的广义化而已。

一个组织在作出任何一项决策、运作任何一种资源时,都必须将绩效摆在首位,对企业绩效而言,经济绩效的反映更直接一些。也许会有一些非经济绩效的要求,但要是离开了经济绩效这一管理之根本目的,那些非经济绩效也会失去意义。

1 学习管理学的目的

1.2 管理者干什么

要了解管理者干什么,首先应认识什么是管理者。通常把管理者定义为指挥别人行动的人。于是许多管理类书籍中把管理者比喻为一位交响乐团的指挥,在他的指挥下,乐团的每一位演奏者通过协同演奏各自的乐器而组合成具有生命的乐章。但是,Peter F. Drucker 早就指出,仅仅将管理者喻为乐团指挥是不够的。因为乐团指挥依据的是作曲家的作品——乐谱,而管理者不仅要求具有类似乐团指挥的职能,还必须具备类似作曲家的职能,要制定决策并领导决策的实施。

1.2.1 管理者的任务

管理者的根本任务是为组织创造出更好的经济绩效。为此,管理者首先要定义组织的目标,并计划如何去实现这一目标。在这一工作中,管理者要兼顾眼前的和将来的目标,不能为了眼前的管理绩效而放弃将来的管理绩效,这关系到组织的长远利益;也不能为了将来的管理绩效而牺牲眼前的管理绩效,因为眼前的管理绩效是组织得以生存的基础。同样,管理者还要在组织的经济绩效和自己本位经济绩效之间进行平衡,两者既有区别,又有统一。

其次,管理者必须按计划方案,组织资源来实现既定的目标。对于管理者而言,一个重要的任务是不仅要创造真正的“整体”经济绩效,还要关心组织中各项业务经济绩效。管理者必须充分认识为创造“整体”经济绩效而需要的各项业务及其资源构成,要为各项业务配置资源并使之取得经济绩效和服务于组织目标的实现。如果管理就是靠个人的能力来完成组织目标的话,管理者的任务就简单多了。问题是管理的任务不那么简单,管理者必须领导组织成员完成各项业务,进而实现组织的目标。因此,管理者应该懂得如何影响他人的行为,引导和激励他人创造更好的绩效。领导行为的影响力来自于管理者个人的权威和管理者与组织成员之间的沟通,等等,这对于管理者而言是很重要的。管理者之所以是管理者,是因为他不应该仅靠自己的努力来实现组织目标,他需要借助组织成员的力量来共同为之奋斗。为了通过组织成员完成组织的目标,管理者不得不密切与组织成员沟通,还要学会激励和引导,使组织的每一位成员都能创造更好的业务绩效。为提高绩效水平,管理者还要在人力资源管理中努力推动人才的继续教育,其中也包括对管理者自己的继续教育。

最后,管理者还必须对创造组织经济绩效过程中的偏离目标的问题实施控制。管理者必须认清实现组织目标的路径和测量绩效的方法,并告知组织成员,让他们明白要实施的控制及其意义,以获得每一位组织成员对工作绩效的测量、分析、评估及纠正和改进活动的理解和支持。

1.2.2 管理者应具备的技能

Robert L. Katz 认为,一个有效的管理者至少必须具备三项技能:技术技能、人际技能和概念技能。

技术技能是管理者完成其工作所需的基本业务技能,如同会计、医生、建筑师一样有各自的业务专业,都需要掌握相应的业务技术技能。管理者在各自的管理职能领域中要完成其任务并创造更好的绩效,就必须具备所需的技术技能。

人际技能是指管理者与他人协作的能力。管理者要发挥每一位组织成员的作用,就必须能够与之很好地沟通和融洽相处,并激励他们创造更好的绩效。同时,管理者还要能够与相关组织协调好关系,要重视与同事以及上、下级之间保持良好的人际关系,并且不断地加以改进,以实现更有效的人际沟通。

概念技能是管理者与他人协作并整合组织整体的资源、活动和经济绩效的能力。每一位管理者都必须将组织视为一个整体,而不能仅从本部门的利益出发进行决策,同时也不能忽视其他部门的决策对其管理活动和绩效的影响,以及由此导致的对组织整体活动和绩效的影响。如果管理者不具备这种整体概念,那对于组织而言是很可悲的,其整体绩效一定会受到管理者的能力缺陷的严重影响。

Katz 指出,对于每一个管理层次,上述的技能相对重要程度是不一样的。在基层管理中,技术技能是最重要的;随着管理层次的上升,技术技能的相对重要程度逐步下降,而概念技能的重要程度则逐步提高;在高层管理中,概念技能是最重要的;在所有的管理层次中,人际技能一直都是很重要的。图 1-1 展示了管理技能与管理层次的关系。

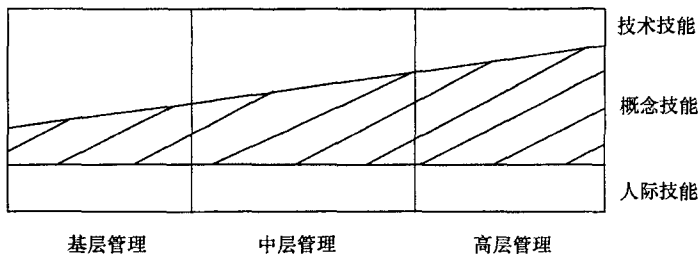


图 1-1 管理技能与管理层次

1.2.3 对组织资源的管理

管理者必须有效地运作组织的资源来实现组织的目标,并追求更好的经济绩效。这是每一位管理者的责任,也是管理者存在的理由。

管理者掌握的资源中,人是一项最重要、最特殊的资源。管理好人力资源是管理者最重要的工作,也是最艰难的工作。在运作组织的资源过程中,人力资源是最多变