

初级工商管理(EBA)系列教程

管 理 学 概 论

(修订版)

上海市总工会、上海电视大学组织编写

主 编 王志平

主 审 宣国良

復旦大學 出版社

内 容 提 要

本书共分五单元二十章,对管理的基本问题:组织与管理、管理的主体、管理的对象、管理的环境;管理的过程和实施:组织的设计、目标与计划、决策与方法、实施与控制;管理技能及其发展:管理者素质、沟通的优化、激励的实现、管理者发展;人员配备和开发:人员的考评、培训和发展;领导和组织发展:领导者行为、团队的建设、组织的变革、管理的展望等作了阐述。本书适合初级工商管理(EBA)资格和开放式工商管理教学。

本书读者对象:基层管理岗位工作人员、从事管理学教学工作的人员等。

打造职工素质工程的优质品牌

(代 序)

上海市人大常委会副主任 陈 豪
上海市总工会主席

随着时代的进步,经济繁荣和社会发展已越来越取决于劳动者的素质。大力推进职工素质工程,建设高素质职工队伍,是工会组织围绕中心、服务大局,凝聚动员广大职工为实现“十一五”规划贡献智慧和力量的重要途径,是新形势下丰富和发展工人阶级先进性,落实党的全心全意依靠工人阶级根本指导方针的必然要求,也是工会坚持以人为本发展理念,切实维护职工学习权、发展权,促进职工队伍全面发展的迫切需要。

2002年3月,上海市总工会积极拓展教育资源,与上海远程教育集团、上海电视大学联合推出初级工商管理(EBA)资格培训,以一线职工、基层班组长、基层工会干部为主要对象,着眼于提高职工的文化技能素质,致力于培养一大批知法律、懂经济、会管理的基层管理人才,积极打造上海工会推进职工素质工程的品牌。这一培训项目至今已连续举办九届,共培训学员4万余人,对于帮助广大职工学习成才、提高素质,推进企业改革和发展,起到了重要的推动作用,也对工会组织增强在职工中的凝聚力、扩大社会影响力具有积极意义。

当今时代,科技进步日新月异,新知识、新理念、新方法、新技术层出不穷,职工素质工程必然紧扣时代的脉搏,在职工培训的内容、形式、方法、途径等方面与时俱进,锐意创新。在EBA培训进入第五个年头之际,上海市总工会、上海电视大学认真分析形势需要,深刻总结办学经验,组织EBA培训教材编写组,瞄准最新知识,加强案例分析,对《管理学概论》、《法学概论》和《经济学概论》三本教材进行修订,以使理论和实践联系得更加紧密,使EBA培训更好地契合上海经济和社会发展的要求,更有利于促进职工队伍素质的不断提高。我相信,在广大工会工作者和各方面专家的共同努力下,EBA培训将越办越好,真正成为上海职工素质工程的优质品牌,在建设高素质职工队伍中发挥更大作用。

2006年8月

初级工商管理(EBA)资格培训教材编委会

主 任 吴申耀 汪兰洁 李惠康 刘煜海

副主任 谢 森 张 刚 丁 巍

编 委 (按姓氏笔画为序)

丁 巍 马定计 包志勤 李惠康 刘煜海

吴申耀 汪兰洁 张 刚 罗伟纲 郑国瑞

谢 森 程友谨 程祖毅

前 言

上海市总工会、上海电视大学联合组织编写了上海市初级工商管理(EBA)系列教程,本书为系列教程之一。

在筹划和组织编写本书时,我们考虑的读者主要有三类:

第一类,在基层管理岗位工作的人员。这类人员有那么几个月、几年、甚至十几年的管理经验,他们想全面地了解管理的知识、提升自己的管理能力。从对本书的阅读中,他们会为自己过去不经意中取得的管理收获而感到高兴,同时也会对照检查自己在管理认识和方法上存在的问题。

第二类,接受基础工商管理培训的人员。本书在正式出版前,已有数以万计的学员,用之作为教材。与此书配套,上海市总工会、上海电视大学制作有一套“工商管理者资格培训”VCD。

第三类,从事管理学教学工作的人员。本书无意于向管理学教师提供有关管理学的系统描述。相反,本书希望能展示一种新的思维,即寻找有针对性地实施管理学教学的方法。

根据上述有关读者的设定,本书没有采用一般管理学教材重体系、重原理的“常规”,而是尝试一些新的想法和做法:

第一,不刻意追求内容上的完整性和体系化。前面提到的第一、第二类读者,他们一般不会期望自己在读完本书之后立即成为管理学教师。本书的一个意图在于,希望能给他们一些管理学思维。本书的愿望不在于让他们反复阅读本书。相反,如果本书能激发读者的兴趣,使之能跳出本书去寻求更多的管理学读物,则本书的价值也就得到了更多的实现。

第二,从问题入手,而不是从原理入手;力求用原理解释问题,而不是用问题去证实原理。本书的读者与普通高校学生不一样,本书读者大多是带着实践中的问题来的。因此,本书力求使读者思考问题,即使那些问题未必会有统一的、标准的答案。

第三,努力做到文字和陈述方面的通俗易懂。为此,本书在内容和版式设计等方面作了一些探索。如果读者能使用配套的VCD,相信会取得更好效果。

读者可以按顺序通读本书,也可以根据个人兴趣,选择部分章节进行阅读。本书各章的内容是相对独立的,故跳章阅读一般不会影响对内容的理解。本书篇幅有限,故有些内容未作全面深入的讨论。读者若有兴趣,可通过本书所列的参考文

献等途径,选择进一步阅读的材料。与本书配套,上海电视大学制作了一套(20课,每课25分钟)VCD。读者若能同时使用这套VCD,效果将更好。

本书由王志平教授主编并承担第一章至第八章的编写。

蒋达祥(上海工会管理干部学院),负责编写本书第十三章至第十六章;杨加禄(上海电视大学),负责编写本书第十章、第十二章、第十九章、第二十章;马永生(上海财经大学),负责编写本书第九章、第十一章、第十七章、第十八章。

本书的编排由包志勤创意策划。

编者

2003年2月

修订版说明

上海市初级工商管理(EBA)培训系列教材于2003年2月出版。

作为系列教材中的一本,《管理学概论》在筹划和组织编写过程中,我们假定的读者主要有三类:第一类,在基层管理岗位工作的人员;第二类,接受基础工商管理培训的人员;第三类,从事管理学教学工作的人员。

从整体上看,《管理学概论》受到了学员、教师和读者的肯定。比较一致的肯定意见有:(1)面向基层实际管理者,读者对象明确,内容设定以基础知识为主;(2)语言简洁、明了,避免过多学术术语,保证了通俗易懂的要求;(3)配有较多说明管理原理和要求的实例。

《管理学概论》出版后,我们一直没有停止向各个方面征求意见的工作。诚然,处于不同领域、从事不同工作、具有不同经历的学员、教师和读者,提出的要求和意见是不尽相同的。让我们感动的是,不少学员、教师和读者在对《管理学概论》表示肯定的同时,也提出了中肯的意见。

为了使教材适应社会、企业和职工发展需要,我们对《管理学概论》进行了修订。修订工作主要由本书主编、中共上海市委党校(上海行政学院)经济学管理学教研部主任王志平教授承担。王志平教授对本书第一~八章和第十一章进行了局部修改,对第九章、第十五章、第十六章和第十七章进行了完全重写。相信经过修订,本书内容的可读性、表述的准确性和语言的生动性,都会得到显著改善。

本系列教材的策划包志勤先生,对本书的修订提出了富有建设性的意见,这些意见已经被采纳。

本书第一版是由上海交通大学管理学院博士研究生导师、上海市人民政府参事室参事宣国良教授审定的。此次修订结果,亦经宣国良教授审定。

本书修订版各章的编写分工如下:

王志平:第一~第九章、第十五~第十七章。

杨加禄:第十、第十一、第十九、第二十章。

蒋达祥:第十三~十四章。

马永生:第十二、第十八章。

编者

2006年8月

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

目 录

第一单元 管理的基本问题

第一章 组织与管理	3
一、组织的含义、分类和功用	4
二、企业的作用、特性和地位	7
三、管理的内涵、职能和目标	9
小结和要点	11
练习和讨论	12
第二章 管理的主体	13
一、管理主体的含义和类型	14
二、管理主体的角色和资格	17
三、管理主体的职责和价值	20
小结和要点	23
练习和讨论	23
第三章 管理的对象	25
一、组织资源——管理的基本对象	26
二、人力资源——管理的核心对象	30
三、管理对象和过程的综合	32
小结和要点	35
练习和讨论	35
第四章 管理的环境	36
一、管理的外部环境	37
二、管理的内部环境	40
三、管理环境的改造	42
小结和要点	45
练习和讨论	45

第二单元 管理的过程和实施

第五章 组织的设计	49
一、组织结构的类型	50

二、提高组织结构的有效性	54
三、组织结构设计的艺术	56
小结和要点	58
练习和讨论	58
第六章 目标与计划	59
一、组织目标及其确立	60
二、从组织目标到具体计划	64
三、提高目标和计划的有效性	67
小结和要点	68
练习和讨论	68
第七章 决策与方法	69
一、决策的含义、依据和准则	70
二、决策的类型	74
三、决策的过程和技术	76
小结和要点	79
练习和讨论	79
第八章 实施与控制	80
一、从目标、计划到实施	81
二、控制的含义、特点与方法	83
三、提高控制的有效性	87
小结和要点	88
练习和讨论	88

第三单元 管理技能及其发展

第九章 管理者素养	91
一、管理者的一般技能要求	92
二、管理者的一般素养要求	94
三、不同层面、岗位管理者技能和素养的不同要求	99
小结和要点	100
练习和讨论	100
第十章 沟通的优化	101
一、沟通的基本要素和类型	101
二、沟通障碍及其改善	105
三、沟通中的相互作用分析	107
小结和要点	109

练习和讨论	109
第十一章 激励的实现	111
一、人的行为的心理过程与激励	111
二、激励理论举要	112
三、提高激励的有效性	115
小结和要点	119
练习和讨论	119
第十二章 管理者发展	120
一、管理技能开发与发展的的重要性及途径	120
二、管理技能的开发与发展方法	121
三、人际交往技能的开发与发展	124
小结和要点	128
练习和讨论	128

第四单元 人员的配备和开发

第十三章 人员的配备	131
一、人员配备的含义、规划过程和重要性	132
二、因事择人——人员配备的基本观点	134
三、用人之长——人员录用的基本原则	136
小结和要点	138
练习和讨论	138
第十四章 人员的考评	139
一、人员素质测试	140
二、工作绩效考评	142
三、全方位地了解员工	145
小结和要点	147
练习和讨论	147
第十五章 人员的培训	148
一、人员培训的目的和意义	149
二、人员培训的原则和程序	152
三、人员培训的内容和方法	154
小结和要点	157
练习和讨论	158
第十六章 人员的发展	159
一、人员发展的意义	160

二、提供发展的环境——人员发展的要求	162
三、整体动态调适——人员发展的新境界	165
小结和要点	167
练习和讨论	168

第五单元 领导和组织发展

第十七章 领导者行为	171
一、领导的含义、模型和过程	172
二、有关领导行为的若干理论	174
三、领导权力及其领导行为的优化	179
小结和要点	181
练习和讨论	181
第十八章 团队的建设	182
一、团队的愿景与使命	182
二、智障的发现与突破	184
三、提高组织的综合能力	187
小结和要点	190
练习和讨论	190
第十九章 组织的变革	192
一、组织变革的动因	192
二、变革的关键在于“革心”	195
三、组织变革与学习型组织	197
小结和要点	200
练习和讨论	201
第二十章 管理的展望	202
一、管理的人性化	203
二、管理的柔性化	205
三、管理的虚拟化	207
小结和要点	210
练习和讨论	210
主要参考文献	211

第一单元

管理的基本问题

第一章 组织与管理

那一年,吴玲玲从纺织厂下岗之后,在离家不远的地方开了一家快餐店。下岗女工开快餐店,这在当时是一件新鲜事。于是,政府部门、地区、乃至新闻界、银行等,都给予了特别的关心。吴玲玲是个能吃苦耐劳的女青年。仅3个月时间,她的快餐店就发展到拥有25名职工规模的快餐公司。这25人中,大多数是和吴玲玲年龄相近的原下岗工人。望着那些昔日的下岗工人、如今的快餐公司职工每天里里外外地忙碌着,吴玲玲的心中禁不住地涌起一阵阵的自豪感。

很快,吴玲玲成了远近闻名的再就业模范。接见她的领导一个比一个大,应邀作报告的地方一个比一个远,获得的荣誉一个比一个高。在一段时间里,吴玲玲每月用于接待上级、新闻界和外出作报告的时间,超过半个月。

在外人眼里十分风光的吴玲玲,实际上内心始终存在着只有自己明白的苦衷,而这些苦衷似乎无法跟新结识的领导们和新闻界的朋友们坦诚相告。吴玲玲清楚地知道,快餐公司的经济运行状况并不理想。拥有40来名职工的快餐公司,设有办公室、财务部、生产部、服务部等三部一室,摊子铺大了,但经济效益不仅没有上升,反而每况愈下。但是,吴玲玲咬着牙,尽可能地不采用辞退职工的方法来减少开支。她认为,她的快餐公司的名气,就在于能为下岗职工再就业作贡献。在快餐公司开出两年半之后,吴玲玲发现,自己差不多陷入了无法正常支付房租和水电煤费用的窘境。最后,公司宣告倒闭。

事后,一批专家应邀给吴玲玲的公司作诊断。有人指出了快餐公司在机构设置、企业定位上的问题;有人提出了管理方法、吴玲玲自身定位上的问题……

打开菜单

- 什么是组织
- 组织有哪些类型
- 为什么要有组织
- 企业是一种怎样的组织
- 组织中为什么一定要有管理
- 管理工作通常包含哪些内容
- 管理通常要达到怎样的目标

任何管理,都必须通过一定的组织架构、组织规则和组织程序来实施;任何组织,都必须通过管理来实现其价值。管理,必须是有组织基础的管理;组织,必须是有管理活动的组织。

一、组织的含义、分类和功用

(一) 组织的基本含义

在管理学中,组织有两方面的含义。作为名词,组织是指按一定目标、原则、程

剪贴板

现代汉语中,组织一词主要具有四类含义。①指按照一定的目的和系统组合人员而成的特定人群、团体。如工会组织,企业组织。②指使分散的人或事物具有一定的秩序和系统。如组织群众,组织文字。③指在动植物和人体内,由许多相似的细胞和细胞间质组成的基本构造,有一定的形态结构和生理机能。如肌肉组织、神经组织。④指纺织品经纬纱线的结构。如平纹组织、斜纹组织。

序和分工组合起来的人群、团体。作为动词,组织是指按一定的任务和规则,对有关人员进行动员、配置和协调。进一步分析,我们可以把作为名词使用的组织,理解为具体可以观察、甚至触摸的实体构成;我们可以把作为动词使用的组织,理解为具体无法触摸、但可以观察和感受的活动过程。在本章的讨论中,组织一般用作名词,表示的是上述第一方面的含义。

作为实体构成的组织,应当具备以下四个特点。

第一,组织必须具有一定数量的、自愿加入的成员。组织,首先是人的组合。家庭是人数较少的一类组织。一个人,

加入组织、成为组织的成员,应当具有自愿特性。在某些特定条件下的组织中,也会出现被迫加入组织的成员。但是,这样的成员是不会真正地在组织中发挥组织成员的应有作用的。

第二,组织必须具有相对明确的目标。组织的目标,应当是组织成员个体利益和组织团体利益的结合的产物。当组织成员个体感到,实现组织目标有助于个人利益的实现和提升时,个体就会心甘情愿地为实现组织目标而努力。

第三,组织必须具有相对固定的分工。组织内部,有不同的成员,这些不同的成员带来了不同的资源、要素和力量。由于各人的情况不同,成员个体在组织内承担了不同的工作和任务。不同的分工,必然伴随不同的要求和责任。于是,组织内会出现领导、指挥等特殊的分工和岗位。

第四,组织必须具有相对稳定的规则。组织成员个体分别拥有各自不同的背景、利益和想法,因而要保持和维护组织稳定,就必须有组织成员共同遵守的规则。

组织内部的规则,既是限定组织成员的行为的,又是保证组织成员正当利益的,同时是以确保组织与团体的整体利益为基本考虑的。

剪贴板

吴玲玲的快餐公司属于经济组织。进一步分析,吴玲玲的快餐公司属于服务性经济组织。吴玲玲的快餐公司不“生产”蔬菜和鱼肉,但她的快餐公司对生产者提供的蔬菜、鱼肉进行净化加工。顾客购买吴玲玲的快餐,要比在市场上买未烹煮的菜、米贵一些。这个差价,基本上就是快餐公司这个组织提供服务过程中的“增值”价值。

(二) 组织的一般分类

对组织进行分类,可以有多种方法。可以从组织的社会性质区分,可以从组织的社会功用区分,也可以从组织的存在和生活方式区分。

1. 根据组织的社会性质,我们可以将组织分为以下四种

(1) 经济组织。经济组织是人们为进行经济活动而组成的社会组织。经济组织的职能和作用在于,运用人力资源,对社会中存在的物质、金钱和信息资源

进行配置,促进其流通,从而为广大社会成员提供衣食住行和政治、文化生活的条件。经济组织是人类社会中广泛存在的、最基本的社会组织。

剪贴板

工会是职工自愿结合的工人阶级的群众组织。在中国境内的企业、事业单位、机关中以工资收入为主要生活来源的体力劳动者和脑力劳动者,不分民族、种族、性别、职业、宗教信仰、教育程度,都有依法参加和组织工会的权利。工会在维护全国人民总体利益的同时,维护职工的合法权益。工会必须密切联系职工,听取和反映职工的意见和要求,关心职工的生活,帮助职工解决困难,全心全意为职工服务。

(2) 政治组织。政治组织主要包括两类,一是政党组织,二是国家政权组织。政党组织是具有明确政治主张、以实现政治目标为特点的社会组织。通常,一定的政党代表了一定的社会群体的主张和利益。处于执政、组阁地位的政党叫执政党。凡是国家,都必须拥有政权组织。政权组织是一个国家内部用以管理社会事务的机器,这些社会事务通常涉及人民普遍的利益。

(3) 群众组织。群众组织是社会不同阶层、不同群体中具有相同兴趣、意愿、利益和理想的人们,自愿组成的社会团体。人们加入群众组织,一方面是为了使自己增加社会交往的机会,另一方面

也是为了使自己的合法权利获得更多的保护途径。

(4) 宗教组织。宗教组织是由宗教信仰者组成、以共同的宗教信仰作为基础的社会组织。在一个社会中,存在着不同的宗教信仰。信教者参加与自己所信仰

的宗教相关的宗教组织,可以结交更多的教友,必要时也可以避免使自己的自由、利益受到无谓的妨碍和侵害。

剪贴板

管理者对“小团体”容易产生的错误态度是:讨厌、敌视组织内部的“小团体”成员。管理者应当知道,非正式组织的出现,表明职工某些方面情感、利益的需要。这些需要未能在正式组织中获得满足,于是职工就要通过自发形成的非正式组织来获得满足。管理者不应当期望职工某些方面需要的消失,而是应当承认职工某些方面需要的正当性,同时设法引导、满足职工的合理需要。

2. 根据组织的社会功能,我们可以将组织分为以下三种

(1) 以经济资源和产品的运用、生产、流通和提供作为核心活动内容的组织,简称为经济导向组织。这里所谓的产品,包括实物性产品,如机床、电视机、大米;也包括非实物的服务性产品,如理发、导游、咨询。典型的经济导向组织有:工厂、商行、饭店、旅行社、影剧院、会计师事务所。

(2) 以政治资源和产品的运用、生产、供应为核心活动内容的组织,简称为政治导向组织。政治资源和产品包括社会管理权力和社会服务。警察、军队和各种政府部门,就是典型的政治导向组织。

(3) 以维持某种固定的社会模式、确保社会的平衡发展为主要目标的组织,简称为模型维持组织。学校是典型的模型维持组织。学校向学生提供的教育内容,是一定社会范围大多数人认可和接受的知识和价值观念。

3. 根据组织的存在方式,我们可以将组织分为正式组织和非正式组织两种

(1) 正式组织。正式组织是具有明确的组织目标、具有明确的组织构架、明确的组织规则,以及相对稳定的组织成员的人群组合。正式组织对组织成员具有一定强度的约束性。管理学中所讨论的组织概念,一般是指具有上述特点的正式组织。

(2) 非正式组织。在一定的组织内部或组织之间,某些人由于共同的兴趣、爱好、情趣,出于共同的利益和需要,而自发形成的团体。非正式组织对组织成员的约束性较弱。在管理学中,非正式组织常常被称作“小团体”。连接“小团体”成员关系的,相当程度上是成员之间的情感纽带。

(三) 组织的基本功用

组织,首先是人的组织。这意味着,组织首先是为了成员的需要和利益而出现、而存在的。人们为什么愿意建立组织、愿意成为组织的成员?根本原因在于,人们有很多愿望,如果经过组织这一形式,就无法很好地实现。有时,缺乏了组织这一形式,人们的有些愿望根本无法实现。人们的愿望,既有物质需求方面的,也有精神方面的,此外还有社会政治参与方面的。无论要满足上述哪一方面的需

求,加入某一组织,通常是必要的途径。对某家工厂这一组织而言,有人作为投资人身份出现,他为的是使自己的财产增值;有人作为职工身份出现,他为的是在工厂中通过交换劳动,获得报酬。

因此,从组织成员个体的角度分析,组织的基本功用在于,实现和满足他们以个体形式无法实现和满足、或者无法高效率地、高质量地实现和满足的愿望。

如果从组织实体本身的角度分析,我们会发现,组织的功用是多方面的、多形式的、多途径的。具体而言,组织的基本功用可以归结为以下四个方面。

剪贴板

给一个患胆囊结石的病人动手术,一般同时需要一名主刀医生和两名助手、一名麻醉师、两名护士。此外,还要有人在手术室之外从事维持水电正常供应的工作。上述各种人员,其各自的作用是不能相互替代的。

(1) 资源力量的汇聚作用。一块 200 斤重的石头,普通的一个人是难以把它抬起来的;但是,三四个人合在一起,石头就会乖乖地被抬离地面。一位仅拥有 1 000 元钱的个人,是无法开办一家有规模的工厂的;但是,许许多多这样的个人通过股份公司这一组织形式集聚起来,可以开办世界上规模最大的公司。

(2) 资源力量的扩大作用。人们把不同的资源、力量带到组织中来,通过重新配置、组合和加工,达到的绝不仅仅是“一加一等于二”这样的汇聚功效。不同的单个、单种资源的组合,可以产生单个、单种资源所没有的特性、效果和力量。因此,组织的基本功用更多地表现为,对资源力量的整合、扩大作用。

(3) 人们需求的交换作用。人们具有不同的需求,组织恰恰提供了人们交换需求的场所和机会。投资人和打工者可以在一个企业组织中共存,是因为它们可以在同一企业组织中交换各自的需求。投资人投入的是资金,获得的是利润,打工者投入的是劳动力,获得的是薪酬。人们需求的交换,有时是以组织之间交换的形式实现的。

(4) 社会发展的维持作用。组织把不同的个体联系在一起,同时众多的组织又把不同人群联系在一起。经济组织、政治组织、群众组织等组织形式使得社会众多成员的活动得以协调。于是,社会的稳定状态得到维护,在稳定状态得到维护的同时,社会发展有了可能和基础。

二、企业的作用、特性和地位

(一) 企业的基本作用

在本书中,我们特别用一节篇幅来讨论企业,是因为从就业人数角度分析,可以认为,企业是这个社会最重要的组织类型。无论是组织机构的数量,还是就业人

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com