

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论/王志平主编. —上海:复旦大学出版社,

2003. 3

(EBA 系列教程)

ISBN 7-309-03557-7

I. 管... II. 王... III. 管理学-资格考核-教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 009934 号

书名 管理学概论

著者 王志平 主编

出版发行

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853 (发行部); 86-21-65644348 (邮购)

fupnet@fudanpress.com http://www. fudanpress. com

责任编辑

装帧设计

总 编 辑 高若海

出 品 人 贺圣遂

印 刷

印刷厂

开 本 787 × 960 1/

印 张 13.75

字 数 269 千

版 次 2003 年 3 月第一版 2003 年 3 月第一次印刷

印 数 1—

书 号 ISBN 7-309-03557-7/F · 770

定 价 16.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

初级工商管理(EBA)系列教程

管 理 学 概 论

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

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。本书是上海市初级工商管理(EBA)的资格培训教材。

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。

为培养大批现代化管理人才搭建舞台

(代序)

上海市人大常委会副主任、市总工会主席 包信宝

社会主义市场经济的不断发展,对劳动者素质提出了更高的要求。市场经济的竞争、综合国力的竞争,归根到底是人才的竞争、劳动者素质的竞争,人的素质已经成为决定一个城市和国家未来兴衰的核心要素和决定力量。知识经济时代的到来,标志着社会生产力发展开始由劳动密集型和资本密集型为主向智力型劳动为主的重大转变,在现代生产力系统中的劳动者及其所具有的知识和智力,不再仅仅是一种生产性要素,而且是一种具有内在增值功能和内在价值追求的资本性要素,作为智力劳动者的人才在生产系统中的地位和作用显得日益重要。

为了迎接知识经济的挑战,适应新世纪上海经济和社会全面发展的需要,加快工人队伍知识化进程,大力推进职工素质工程,上海市总工会、上海电视大学联合举办了上海市初级工商管理(EBA)资格培训及开放式工商管理大专教育。这是一个适应时代潮流、社会发展和职工需要的职工教育培训新型项目,也是一次运用现代化教育手段大规模培训基层管理者的有益尝试,显示了工会组织和电视大学资源共享、优势互补、全面合作、整体联动,共同推进职工素质工程的新趋势。

上海市初级工商管理(EBA)资格培训及开放式工商管理大专教育,采取非学历培训和学历教育相沟通的办学模式,运用电视教学、网上辅导和集体面授相结合的现代化远程教育方式,为广大基层管理者开辟了一条业余学习的便捷通道。

为了体现较高的教学水准,确保培训质量,主办单位组织本市高校有关专家、教师根据岗位培训和成人教育的特点,精心编写了由《管理学概论》、《法学概论》、《经济学概论》三门课程组成的EBA培训系列教材,并配套开发了三门课的电视教学和网上辅导资源,拍摄了由专家、教授担任主讲的三套(共60集)电视教学片,在上海教育电视台播出。三门课程瞄准最新知识前沿,联系实际阐述现代管理、经济、法律的观点和知识,深入浅出,通俗易懂,为学员打开了一扇了解现代管理、经济、法律知识的窗口,有利于学员增强现代管理、经济、法制意识和现代管理能力,进一步促进基层管理水平和工作效率的提高。

上海正在向建设世界级城市的宏伟目标迈进,世界级城市需要大批高素质的建设和管理人才。我殷切希望初级工商管理资格培训及开放式工商管理大专学历教育越办越好,使之成为职工素质工程的精品项目,为大面积提高职工素质打下扎

实基础。同时希望广大学员联系实际,学以致用,在实践中开掘智力、能力和创造潜力,把学到的现代管理、经济和法律知识运用到生产工作实践之中,在实践中巩固知识、提高能力,在各自的岗位上建功立业,为开创上海改革开放和现代化建设的新局面,把上海建成世界级城市作出新的贡献。

2003 年 2 月

EBA 资格培训教材编委会

主 任 吴申耀 刘煜海

副主任 谢 森 张 刚

编 委 （按姓氏笔画为序）

包志勤 刘煜海 吴申耀 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

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。

蒋达样(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;冯永生(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

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	34
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 管理者素质	91
一、管理者的素质	92
二、管理者的技能	95
三、管理者所必需的个人特点	97
小结和要点	98
练习和讨论	99
第十章 沟通的优化	100
一、沟通的基本要素和类型	100
二、沟通障碍及其改善	104
三、沟通中的相互作用分析	106
小结和要点	108

练习和讨论	108
第十一章 激励的实现	110
一、人的行为的心理过程与激励	110
二、激励理论举要	111
三、提高激励的有效性	114
小结和要点	118
练习和讨论	118
第十二章 管理者发展	119
一、管理技能开发与发展的重要性及途径	119
二、管理技能的开发与发展方法	120
三、人际交往技能的开发与发展	123
小结和要点	127
练习和讨论	127

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、培训是最好的投资	149
二、培训是最大的福利	151
三、培训的方式与途径	153
小结和要点	155
练习和讨论	155
第十六章 人员的发展	157
一、实施人才战略——组织发展的基础	158

二、确立创新思维——员工发展的要求	161
三、弘扬发明创造——组织进步的源泉	163
小结和要点	165
练习和讨论	165
 第五单元 领导和组织发展	
第十七章 领导者行为	169
一、领导的含义及理论	170
二、领导与管理的区别	173
三、领导权力及其优化	175
小结和要点	177
练习和讨论	177
第十八章 团队的建设	178
一、团队的愿景与使命	178
二、智障的发现与突破	180
三、提高组织的综合能力	183
小结和要点	186
练习和讨论	187
第十九章 组织的变革	188
一、组织变革的动因	188
二、变革的关键在于“革心”	191
三、组织变革与学习型组织	193
小结和要点	196
练习和讨论	197
第二十章 管理的展望	198
一、管理的人性化	199
二、管理的柔性化	201
三、管理的虚拟化	203
小结和要点	206
练习和讨论	206
主要参考文献	207

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。

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。

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,如果不经组织这一形式,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