

GAOZHI GAOZHUAN CAJINGLEI XILIE JIAOCAI
高职高专财经类系列教材

管理原理

Guanli Yuanli

黄志平 主编

重庆大学出版社

CAIJING
高职高专财经类系列教材

管理原理

Guan Li Yuan Li

黄志平 \ 主 编
蔡友兰 李秀平 \ 副主编

重庆大学出版社

高等职业教育几年来在国内得到飞速发展,在教育份额上已经占据高等教育缘豫以上的比重,成为高等教育从精英教育向大众教育普及的重要力量。但是,关于高等职业教育的规律认识却远远落后,相关的教材建设也无法跟上形势,这成为制约高等职业教育继续发展的障碍。鉴于此,重庆大学出版社的编辑们目光敏锐地把握住这个机会,在圆四四年启动了高职高专财经类系列教材的编写工程,这才有了本书的出现。

《管理原理》在编写结构上遵循管理学的知识结构和高职高专技能训练的要求,分为缘编员章,缘编分别是管理基础、计划、组织、领导和控制。“管理基础”编阐述管理基本概念的理解与经典的管理理论;“计划”编讨论计划制定与实施过程的各环节;“组织”编阐述组织结构建立、人员配备和规章制度的订立;“领导”编讨论管理者如何做好指挥、激励、协调与沟通工作;“控制”编阐述如何确保活动的结果符合目标的要求。

使用好“学习目标、教材内容、总结与回顾、供讨论的主题和案例讨论”单元对于教与学、知识传授、理论学习与实践锻炼的有机结合是非常必要和有极大帮助的。

本书由重庆职业技术学院黄志平主编,负责全书结

构体系设计、整体协调和主要章节编审。参加编写的还有李秀平(石家庄职业技术学院,参与第员编编写)、翟四团(太原大学,参与第圆编编写)、蔡友兰(武汉职业技术学院,参与第猿编编写)、李海艳(贵州大学职业技术学院,参与第源编编写)、王冠(河南职业技术学院,参与第缘编编写)。在编写过程中,参阅和引用了相关教材、著作、论文的思想内容,使得本书能够站在先行者的基础上,对此表示衷心的感谢。

高职高专教材的编写规律仍然在探讨中,虽然作者尝试打破传统管理学的编写理念,但限于作者的水平,书中肯定存在不足之处,敬请读者指正和提出建议,以便在将来修订再版中完善。

编者

圆圆年 远月

第 1 编 管理基础

第 1 章 管理入门	(1)
1.1 管理和管理者	(1)
1.2 管理职能	(1)
第 2 章 管理的演绎	(2)
2.1 经验管理	(2)
2.2 古典管理思想	(2)
2.3 现代管理思想	(2)
第 3 章 管理环境	(3)
3.1 外部环境	(3)
3.2 组织文化	(3)
第 4 章 决策	(4)
4.1 理解决策	(4)
4.2 决策的方法	(4)
4.3 影响决策的因素	(4)

第 2 编 计划

第 1 章 计划的流程	(5)
-------------------	-------

缘章 摇摇计划职能	(缘)
缘章 摇摇目标管理	(缘)
第 远章 摇摇调查与预测	(远)
远章 摇摇调查	(远)
远章 摇摇预测	(远)
第 苑章 摇摇战略管理	(苑)
苑章 摇摇理解战略	(苑)
苑章 摇摇战略构成要素及类型	(苑)
苑章 摇摇战略管理过程	(苑)

第 猿编 摇摇组 摇摇织

第 愿章 摇摇组织结构	(愿)
愿章 摇摇组织结构设计	(愿)
愿章 摇摇组织结构类型	(愿)
第 怨章 摇摇人员配备	(怨)
怨章 摇摇人力资源规划	(怨)
怨章 摇摇人员配备	(怨)
怨章 摇摇员工培训与发展	(怨)
第 员园章 摇摇规章制度	(员园)
员园章 摇摇制度的基础知识	(员园)
员园章 摇摇制度化 管理	(员园)

第 源编 摇摇领 摇摇导

第 员员章 摇摇领导与指挥	(员员)
员员章 摇摇领导	(员员)
员员章 摇摇指挥	(员员)
第 员圆章 摇摇激励员工	(员圆)
员圆章 摇摇激励	(员圆)
员圆章 摇摇薪酬管理	(员圆)

猿

目猿录 猿猿猿猿猿猿猿猿猿猿

第 猿章 猿协调 (猿猿猿)

猿 猿猿猿 猿沟通 (猿猿猿)

猿 猿猿猿 猿人际关系处理 (猿猿猿)

第 猿编 猿控制 猿制

第 猿章 猿控制 (猿猿猿)

猿 猿猿猿 猿控制的基础 (猿猿猿)

猿 猿猿猿 猿控制方法 (猿猿猿)

参考文献 (猿猿猿)

第 员编摇管 理 基 础



第 1 章

管理入门

【学习目标】

了解管理活动的广泛性,理解管理的概念,了解不同层次管理者管理活动的区别,熟悉管理的职能,掌握管理者应具备的技能。

管理和管理者

自从人类有了共同劳动,就产生了管理,这是因为在共同劳动中,需要对每个人的活动进行分工、协调,从而达到共同劳动的目的。管理存在于社会所有领域,管理渗透于人们的生活和工作中。

理解管理

什么是管理呢?

不同学者从不同角度对管理进行研究,然后形成不同的管理概念,作者将管理理解为:管理是社会组织为了实现一定的目标,以人为中心对组织的资源进行计划、组织、领导和控制的过程。

管理概念可作如下理解:

①管理是一个过程,这个过程是由计划、组织、领导、控制构成的,并在组织中循环往复。②管理以人为中心,在组织中人是起支配作用的,对物质资源的分配也是以人为载体,管理的本质就是通过协调人与人之间的关系来达到人与人、人与物的和谐,并通过对他人的影响使每个人完成工作。③管理发生在组织中,组织必须由两个或两个以上的人构成。④管理的目的是实现预期目标。

管理具有双重属性:自然属性和社会属性。管理是人类共同劳动的产物,与生产力规律密切关联,同时也与生产关系密切相连,这是管理的自然属性和社会属性。

管理者

管理工作是由管理者来完成的。管理活动的普遍存在,意味着管理者也是普遍存在的。组织中的管理者,按照其所处的管理层次可以划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者,如图 1-1 所示。

不同层次的管理者管理活动的侧重点不同。高层管理者是组织中级别最高的人员,诸如董事长、总裁、厂长等人物,属于决策层。高层管理者是组织生存、发展的核心力量。他们拥有重大决策权,通过对组织战略和目标的制定来决定组织的发展方向,引导组织为实现目标对拥有的资源进行整合,成为组织各种力量的凝聚者。高层管理者对日常管理活动涉及较少。

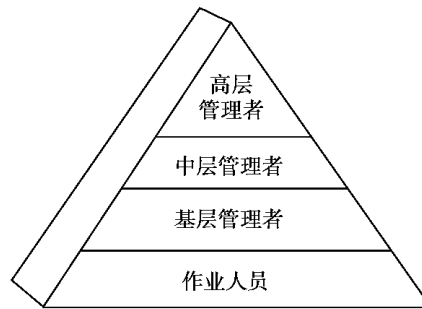


图 员 组织层次图

中层管理者的角色是高层管理者和基层管理者之间信息传递的桥梁,属于执行层。他们可以是部门经理、部门负责人或分厂、车间的负责人等,贯彻和执行高层管理者制定的战略和目标,并将其转化为部门的任务和目标,同时把基层管理者反映上来的中层管理者自己解决不了的问题往高层汇报。

基层管理者是直接和非管理者打交道的群体,通常也参与具体的业务。基层管理者把部门的任务和目标转化为每个员工每天的任务,并监督任务完成情况。基层管理者是实际负责现场指挥、监督及控制的执行工作者。

员 管理职能

所有的管理者无非在从事以下活动:计划、组织、领导、控制,这是管理活动运行的表现,称为管理的职能。

员 管理职能的构成

(员)计划

计划是开展其他工作的基础和前提。计划就是确定目标和实现目标的方案。计划职能通常包括相关信息调查、分析环境、预测未来、确定组织活动目标、选择最优方案等。计划也是衡量和控制组织活动的标准,没有计划,组织活动就是盲目的。

(圆)组织

目标与计划确定后,就需要必备的条件加以执行,组织职能就是通过设

计划和建立组织结构,配备恰当的人员以及建立运行的规章制度等,为计划的落实创造基础条件。通过这些活动获取并分配完成组织目标所需的各种人员,协调人员之间的关系,并以此促进各种资源合理分配。

(猿)领导

组织是由若干有背景差异的成员组成的,需管理者进行指挥、协调、激励,使组织成员的行为有利于组织目标的实现,这就是领导职能。领导方法是非常奥妙的艺术,世界上没有放之四海皆准的领导方法。

(源)控制

组织所处的环境是变化的,无法完全预测,可能导致实际运行结果与目标有差距,需要管理者采取措施确保实际运行状态不偏离目标轨道,这就是控制职能。控制职能通常包括制定控制标准,衡量实际绩效,纠正运行偏差等。

以上 源个方面的活动,构成了管理过程。但这 源个方面的活动并不是截然分开的,它们之间相互交织、互相渗透,在某个时期某个管理者并不只进行单个方面的管理职能,它们的关系如图 1-1 所示。

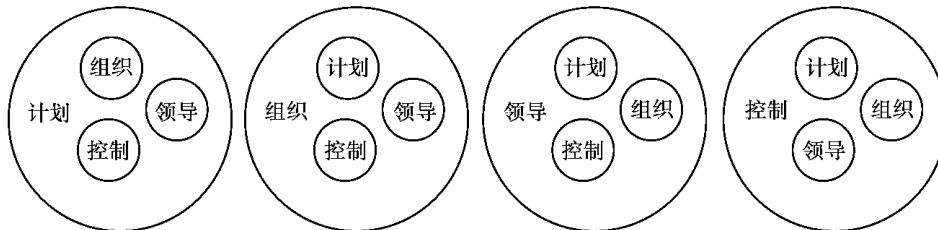


图 1-1 管理职能关系图

1.2 管理技能

从事管理活动的管理者应该掌握基本的管理技能,就像车工应该掌握车床加工技术,会计应该掌握记账方法。这些技能主要包括:

(员)技术技能

技术技能是指完成需要一定方法和具体任务流程的能力,比如会计专业人员掌握记账的技能、医生掌握诊断病情的技能。管理者应懂得生产技术,

把握本行业的科研和技术发展方向,掌握产品的结构原理及加工制造过程,熟悉产品的性能和用途。这对于基层管理者来说,有助于把握产品的生产;对于高层管理者来说,有助于正确指引组织发展方向。管理者所处的层次不同对技术技能要求也不同,越是处于基层的管理者,对技术技能的要求也就越高。

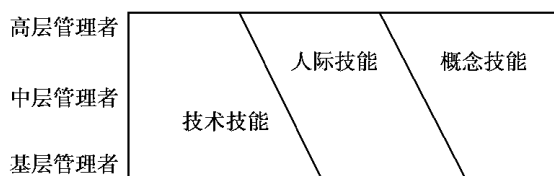
(圆)人际技能

管理者的绝大多数时间都是在和人进行沟通,通过沟通了解外围环境的变化、目标完成的程度、组织发展的状况等,这就是管理者应具备的人际技能,又称沟通技能。人际技能包括观察人、理解人的能力,沟通协调人际关系的能力,激励凝聚人心的能力等。对于成功的管理者来说,人际技能创造出的是一个令人愉快的工作环境。

(狗)概念技能

概念技能是指管理者能全面和长远地思考整个组织的整体运作,并且能处理错综复杂的组织事务的能力。概念技能要求管理者具备敏锐的观察力和敏捷的思维能力。概念技能对管理者素质要求最高,越是高层管理者,越要具备概念技能。

上述三项技能是管理者从事管理工作所必须具备的能力,但是处于不同管理层次的管理者,其所应具备的技能的侧重点各不相同,其间关系如图员猿所示。



图员猿 凯兹的管理层技能组合图

人际技能对于每一个管理者来说,都是必须具备的最基本的技能。概念技能对于高层管理者来说更重要,而基层管理者则更应具备技术技能。

总结与回顾

人类生活在一个相互依存的环境里,管理是普遍存在的,是每个社会组

织实现目标必须具备的工种。

管理者可以划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

人际技能对于每一个管理者来说都是必须具备的。概念技能对于高层管理者更为重要,基层管理者更应具备技术技能。

供讨论的主题

1. 解释管理的普遍性。

2. 什么是管理?管理的属性是什么?

3. 管理者应具备哪些技能?为什么?

案例讨论 摇摇百年老店 伊伊伊

伊伊伊,老北京商家中响当当的贵族。它不但曾经是建国前后北京最有名的绸缎店,位居京城“八大祥”之首,而且其创造的“至诚至上、货真价实、言不二价、童叟无欺”的经营理念,对整个北京的商业界都产生过深远的影响。它那带有天井的两层楼房,是前门地区惟一保持老字号原貌的店堂。

可是,随着时代的变迁,在年轻一辈北京人中,知道伊伊伊的,似乎是越来越少了。到过这个曾经极度辉煌的老字号买过东西的人,更是寥寥无几。走进店里,可以看到这个两层店铺第一层卖服装和布匹,第二层卖旗袍之类的成衣,这些成衣和别的大商店并没有太大的区别,各个款式差别也不是很大,但价格不菲。现在来这里购物的,大部分是外地来京的旅游者,也有一部分是附近的居民。曾经辉煌的老店,现在走向了衰落。由于效益不是很好,员工收入大都不高,平均每月只有数百元,比许多外地在京打工的收入还少。

伊伊伊的衰落既有时代的客观原因,也有其自身的原因。从客观原因来说,近年来前门大栅栏地区改造滞后,确实对包括伊伊伊在内的众多老字号的经营带来了很大的影响,同时人们的消费观念、消费需求也日趋多样化,伊伊伊要想像解放前那样领先甚至垄断北京市场,已经很难了。至于自身的原因,伊伊伊虽然进行了股份制改造,但改造并不彻底,组织经营者和广大员工危机意识不像民营组织那样强,穷则思变的压力仍显不足。伊伊伊的优势,是知名的品牌和知名的组织文化。伊伊伊以制度严格,货真价实,服务周到著称。为弘扬国粹集全国各地丝绸精品和各民族呢绒俏货于北京,为了保证质量,很多丝绸产品由专人到苏杭寻找可靠厂家订货。同时销售各种经过“闷色”的色布,被顾客传为佳话。严把进货关是伊伊伊经营的一大特色。其劣势是,偏居于大栅栏深处,基本从事贸易,坐在前门等顾客上门;大栅栏

愿

管理原理

交通不便 ,车开不进来 ,开进来的车也没地方停 ,缺乏大型现代化综合商业设施 ,难以满足顾客综合需要 ;一些店铺由于经营不善 ,将铺面出租给外地小商贩 ,这些商贩出售的货品质量很差 ,有很多是假冒伪劣商品 ,影响了前门商业圈信誉。

讨论问题 :

伊伊伊企业该如何思变求生呢 ?

第 四 章

管理的演绎

【学习目标】

了解管理思想的发展史,掌握泰罗的科学管理理论和法约尔的一般管理理论,了解霍桑实验并熟知其结论,了解行为科学学派理论及其有影响的管理流派,了解管理思想的发展动态。