

工商管理导论

主编

李曦辉

副主编

阿不都·艾尼 马胜春 阿列夫



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

工商管理导论

主 编 李曦辉

副主编 阿不都·艾尼、马胜春、阿列夫

企业管理出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

工商管理导论 / 李曦辉主编. -- 北京 : 企业管理出版社, 2015.10

ISBN 978-7-5164-1133-9

I . ①工… II . ①李… III . ①工商行政管理 IV . ① F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 228894 号

书 名: 工商管理导论

作 者: 李曦辉

责任编辑: 尤 颖

书 号: ISBN 978-7-5164-1133-9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68456991

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185毫米×260毫米 16开本 17.25印张 350千字

版 次: 2015年10月第1版 2015年10月第1次印刷

定 价: 48.00

前 言

随着现代企业的逐步发展，管理所起到的作用越来越成为一个组织获得持久竞争力，赢得核心能力不可缺少的一个部分。可以确信，在未来的企业和组织中，具备深厚管理知识和丰富管理经验的人将逐步成为一个企业最为稀缺的人才。然而，大部分企业管理人员缺乏深厚的理论知识作为支撑，或者对理论知识知之甚少，更有甚者对各种理论混淆不清，根本没有弄清楚各种理论的来源以及应用的情境，这种掩耳盗铃式的管理会给企业带来巨大的损失，严重阻碍企业的进一步发展。

针对以上问题以及时代发展的新要求，本书本着培养具有现代化和国际化的优秀管理人才的理念，立足于高校学生，着眼于社会各界，带领人们重新走进管理的殿堂，为当今的管理者提供扎实的理论指导，为将来走向企业管理道路的学生打下稳固的基础。本书内容深入浅出，涵盖范围非常广，小到日常生活中的管理经验，大到跨国公司的经典案例，能让读者更加形象、深刻地领略管理的科学性和艺术性，各种国内外优秀案例的安排更增加了本书的可阅读性和趣味性。本书的结构有所创新，力求以新颖的框架给读者以全新的体验，结合工商管理学科鲜明的特点，首先按照概论、计划、组织、领导、协调、控制的思路编写，极大方便了学习者全面、系统地学习理论知识，也便于其他人员查阅书中知识点；另外本书增加了三章内容：创新管理、跨文化管理、信息化与管理，这三章也是本书的创新之处，应了时代发展的要求，也符合现代企业发展的理念。这样一来，整个结构的安排就显得十分合理了，不仅具有很高的理论研究意义，而且对现实社会中的组织管理具有极大的指导价值，这主要体现在：创新是一个民族的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是一个企业基业长青的源泉，只有靠创新才能为企业带来新活力，才能掌握核心技术，才能走在世界的前沿。此时，研究对于创新的管理是具有战略性意义的，本书从观念创新、战略创新、技术创新、组织创新、制度创新、市场创新、管理创新、商业模式创新等方面展开讨论，开拓人们的思路，为创新管理提供理论依据。

随着经济全球化，人类活动全球化的发展，企业的经营业务和边界早已延

伸到国外，如果仍然沿用本国的管理方式、管理理念，恐怕或多或少会与企业经营业务所在国的文化产生冲突，甚至会导致经营上的失败和利益上的损失，本书针对跨文化的概念给出了众多跨文化管理的理论，为企业的发展壮大提供帮助。

信息化的到来已经改变了传统的管理方式，特别是互联网科技的发展，给企业的计划、组织、领导、协调、控制带来了重大变化，企业的招聘、考核方式因此改变，企业的组织结构因此而改变，甚至企业的组织文化也发生了改变。随着国家提出“互联网+”的理念，各个企业都开始进行信息化建设，信息化必将使企业面貌焕然一新。

本书的编写者们是国内高校的优秀教学骨干，本书经过大家一致的努力编写而成。主编李曦辉与副主编阿列夫负责组织编写队伍、设计教学大纲并对全书进行统稿、修改和定稿。各章撰写情况如下：第一章概论由李曦辉、阿列夫撰写；第二章计划与第三章组织由余仔见撰写；第四章领导与第九章信息化与管理由王卓东撰写；第五章协调与第六章控制由丁姝予撰写；第七章创新管理由马胜春撰写；第八章跨文化管理由阿不都·艾尼撰写。

教材编写过程中得到了出版社和相关编辑的大力支持和协助，参考借鉴了国内外相关专家的优秀研究成果，谨在此表示衷心的感谢！同时，在教材编写过程中，我们深感能力的不足，错误在所难免，希望借出版之机，得到学界同仁和广大读者朋友的批评指正。

编写者

2015年6月

目 录

第一章 概 论	1
第一节 管理学理论	1
一、管理的实质	1
二、科学管理理论	2
三、工业管理与一般管理	3
第二节 管理基础要素	5
一、计划	5
二、组织	6
三、领导	7
四、协调	8
五、控制	9
第三节 工商管理学	10
一、创新管理	10
二、跨文化管理	11
三、信息化管理	12
第二章 计 划	14
第一节 计划概述	14
一、计划的含义与内容	14
二、计划工作的意义	15
三、计划的类型	15
四、计划工作的程序	18
五、制订计划的方法	19
第二节 决策	23
一、决策的概念	23
二、决策的过程	24

三、决策的方法	26
第三节 目标管理	33
一、目标概述	33
二、目标管理的含义及实质	35
三、目标管理的实施过程	36
四、目标管理的优劣势分析	37
第四节 战略管理	38
一、战略管理的过程	38
二、制订战略的方法	40
案例分析	42
案例一 施温自行车公司的衰败	42
案例二 对伍尔沃斯决策的评价	44
案例三	45
案例四 乔森家具公司的五年目标	47
第三章 组 织	50
第一节 组织职能的含义和内容	50
一、组织职能的含义和分类	50
二、组织工作的内容	52
第二节 组织设计	53
一、组织设计基础	53
二、组织的职务设计	56
三、组织的部门化	58
四、管理幅度与管理层次划分	59
第三节 组织结构的类型	62
一、组织结构的两种基本形态	62
二、典型的组织结构类型	64
三、企业外部的中间性组织形态	68
第四节 组织力量的整合	70
一、直线与参谋	70
二、集权与分权	71
三、授权	73
第五节 组织变革	74
一、组织变革的原因和目标	74

二、组织变革的内容和过程	75
三、组织变革的动力和阻力	77
案例分析	79
案例一 王教授的建议	79
案例二 新疆特变电工组织结构设计	80
案例三 金果子公司的组织结构设计	82
案例四 乐百氏组织结构调整	83
案例五 比特丽公司的分权管理	86
案例六 温特图书公司的组织改组	88
第四章 领 导	89
第一节 领导的本质与作用	89
一、领导的本质	89
二、领导者与管理者的区别	89
三、领导的作用	92
四、领导者权利的来源	93
第二节 领导理论	94
一、领导特质理论	94
二、领导行为理论	95
三、领导权变理论	100
第三节 人性假设与激励	104
一、激励的含义	104
二、人性的几种假设	105
三、激励理论	105
案例分析 领导力的进化	110
第五章 协 调	120
第一节 协调能力	120
一、协调概述	120
二、人际关系协调	123
三、工作协调	126
第二节 沟 通	130
一、沟通原理	130
二、沟通的形式	133
三、沟通管理	137

第三节 冲突管理	139
一、组织中的群体和团队	139
二、组织冲突	142
三、冲突管理	146
案例分析	148
案例一 大型团队合作的八条法则	148
案例二 论“八卦”的来源、本质与消亡之道	152
案例三 沟通的要领	155
案例四 谁来领导耐克	156
第六章 控制	159
第一节 控制基本原理	159
一、控制概述	159
二、控制管理	163
第二节 运营管理	165
一、运营管理概述	166
二、价值链管理	168
三、全面质量管理	172
案例分析	178
案例一 控制太多损害了戴尔?	178
案例二 亚马逊网站的电子零售	180
案例三 平稳行驶	181
案例四 联想的双模式之道	182
第七章 创新管理	188
第一节 创新	188
一、创新的内容	189
二、创新的特征	191
三、创新的分类	192
四、创新的动力及影响因素	193
五、创新的过程	194
第二节 技术创新	195
一、技术创新的概念	195
二、技术创新的过程	197
三、技术创新的管理	199

第三节 管理创新	202
一、管理创新的作用	203
二、管理创新的原则	203
三、管理创新的内容	204
四、管理创新的路径	205
第八章 跨文化管理	209
第一节 跨文化管理综述	209
一、文化与管理	209
二、跨文化与跨文化管理	212
第二节 跨文化管理研究的产生与发展	213
一、跨文化管理研究的兴起	213
二、跨文化管理研究的几个发展阶段	214
第三节 跨文化管理的基本理论	215
一、文化维度理论	216
二、文化架构理论	218
三、六大价值取向理论	221
四、个人主义—集体主义理论	224
案例分析	229
案例一 海尔集团“以仁为本”与“以人为本”	229
案例二 西门子的多元化与本土化	229
案例三 联想德国：从 IBM 标志到联想集团的新起点	230
案例四 6 亿欧元“学费”的并购	230
案例五 美国人和日本人对沉默的不同理解	231
第九章 信息化与管理	233
第一节 信息化的含义与作用	233
一、信息化的含义	233
二、信息化的作用和影响	235
第二节 信息化与企业的内部管理	238
一、信息化与管理决策	238
二、信息化与管理组织	240
三、信息化与人力资源管理	243
四、信息化与企业文化	245
第三节 信息化与企业外部管理	247

一、信息化与供应链管理	247
二、信息化与客户关系	250
案例分析 我国商业银行的信息化应用	252
参考文献.....	262

第一章 概 论

第一节 管理学理论

一、管理的实质

现代管理学之父，彼得·德鲁克说过：“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。”他创建了现代管理学，认为管理不应该只是一些技能的训练，而是一个对人类、社会和企业的整体认识。管理应该用来解决社会和企业所需要解决的问题，而不只是一些理论和学术研究。其著作影响了数代追求创新以及最佳管理实践的学者和企业家人，各类商业管理课程也都深受彼得·德鲁克思想的影响。他的理论主要包括以下方面：

（一）管理的任务和目标

管理的任务是指通过管理所要达成的结果状态，而不是指企业管理的具体任务。因此管理任务实质应当作管理目标来理解。目标管理的根本目的是把关系到企业每个人命运的企业发展任务分解为具体的目标，然后把这些目标细化到个人、岗位以及工作的一年、一月、一天，同时运用企业的考核控制系统对每个人每天的目标完成情况进行检查与考核，员工在这些目标的规定下分工合作，通过完成这些细小的目标来实现公司大的发展目标。由此可见，目标管理作为一项特殊的管理工具，是一项系统和复杂的工程。

（二）管理的责任

履行管理责任实质是为了实现管理目标而实施的管理活动，即以管理目标为中心、以卓有成效的管理为要求、以管理者承担责任为途径的实践活动。责任是对管理者的基本要求，即“做一个管理人员就意味着需要分担企业成就的责任”，包括能胜任工作、认真地对待自己的工作、对企业与自己的任务和成绩负责任。承担责任需要起码的职权。责任与职权是让管理者承担责任的两个不可或缺的要素。“为了建立可达成的组织，你必须用责

任取代权力”。责任是管理者的目标与整个团体目标一致的保证。责任对于管理者来说，是对自己与他人关系的一种规范。管理者必须使工作富有活力，以便员工能通过工作使自己有所成就。而员工则需要使自己的工作符合管理者的要求，遵守工作纪律。在管理集团中，有的人的职能是传统意义上的管理职能，对其他人的工作负有责任。

（三）管理的性质

管理人员是每个企业中富有活力的赋予企业生机的因素。在一种竞争的经济中，管理人员的素质和工作状况决定着企业的成败，甚至决定着企业的生存。因为管理人员的素质和工作能力是企业竞争中唯一能够拥有的有效优势。

对待高层管理者，德鲁克主要是强调高层管理的任务与其他管理集团的任务有根本差别，如他们的工作是多方面的而不是单一的，而且对高层管理者的个性和气质也有不同乃至是互相冲突的要求。因此，对高层管理职位的管理是，使之既能完成客观的任务，又照顾到担任该职务者的个性，还要向高层管理提供完成其特殊任务所必需的激励和信息。

管理不但是由现代工业体系的性质决定的，而且是由现代工商企业的需要决定的。现代工业体系必须将生产力资源——人和物——交托给现代工商企业。管理还体现了现代西方社会的基本信念。它体现了通过系统地组织经济资源有可能控制人的生活的信念，体现了经济的变革能够成为争取人类进步和社会正义的强大推动力的信念。管理层是专门负责赋予资源以生产力的社会机构，也是负责有组织地发展经济的机构，体现着现代社会的基本精神，所以它是必不可少的。

二、科学管理理论

在社会生产力的高速发展过程中，伴随着社会化大分工，19世纪末20世纪初西方的资本主义经济快速的发展，但是是管理的落后，生产规模的高速扩张及企业中劳动生产率的提高，与当时的科学技术水平及经济总量不相匹配。在这种背景下，泰勒探索将当时的科学技术用于提高企业的劳动生产率的办法，用科学的手段去分析管理，提升管理效率，从而形成一套科学管理的理论和方法《科学管理原理》，泰勒由此被称为“科学管理之父”

科学管理中的“科学”是指提高生产率而又不增加雇主和工人的劳动量，从而使双方都可从中受益。科学管理由多种要素组合而成，这些要素包括几个方面：科学（不是单凭经验的方法）；协调（不是不合）；合作（不是个人主义）；最高的产量，取代有限的产量；发挥每个人最高的效率，实现最大的富裕。他的理论主要包括以下方面：

（一）工作定额

选择合适且技术熟练的工人，通过各种实验和测量，进行劳动过程研究和工作研究，制定出有科学依据的“合理日工作量”及劳动定额，根据定额完成情况，实行差别计件工

资制，使工人的贡献大小与工资高低紧密挂钩。

（二）科学用人

科学管理的重要思想之一，就是科学地挑选一流的工人，指那些最适合又最愿意干某种工作的人。挑选一流工人，就是在企业人事管理中，把最合适的人安排到最合适的岗位上，才能充分发挥潜力，促进劳动生产率的提高。

（三）标准化管理

在科学管理的前提下，用科学知识代替个人经验，就要实行劳动工具标准化、操作标准化、劳动动作标准化、劳动环境标准化等标准化管理。只有实行标准化，才能使工人使用更有效的工具，采用更有效的工作方法，从而达到提高劳动生产率的目的；使工人在标准设备、标准条件下工作，才能对其工作业绩进行公正合理的衡量。

（四）差别计件

通过计件和工时的研究，进行科学的测量和计算，制定出一个标准制度，以确定合理的劳动定额和恰当的工资。差别工资制有利于充分发挥个人积极性，提高劳动生产率，实现“高工资和低劳动成本”。同时，由于制定计件工资制与日工资率是经过正确观察和科学测定的，能够科学的给予工人劳动回报。实行差别计件工资制的优点就是能够淘汰所有低能的工人，吸收最适合的工人来工作。

（五）专门计划层

设置专门的计划部门，实际是设置专门的管理部门，让资方承担管理职责，让工人承担执行职责。明确资方与工人之间、管理者与被管理者之间的关系。计划部门的主要任务是：①进行调查研究并以此作为确定定额和操作方法的依据。②制定有科学依据的定额和标准化的操作方法和工具。③拟订计划并发布指令和命令。④把标准和实际情况进行比较，以便进行有效的控制等工作。

三、工业管理与一般管理

法约尔被后人尊称为“一般管理理论之父”，《工业管理与一般管理》是最主要的代表作，标志着一般管理理论的形成。《工业管理与一般管理》提出了管理的5大职能，论述了组成企业人员才能的各方面能力的相对重要性，在管理过程中普遍存在。管理活动分为计划、组织、领导、协调和控制5大管理职能，不是企业管理者个人的责任，它同企业经营的其他活动一样，是一种领导人与整个组织成员之间的工作。他的理论主要包括：

（一）劳动分工原则

劳动分工属于自然规律。劳动分工不只适用于技术工作，也适用于管理工作。因此，应该通过分工来提高管理工作的效率。另外，法约尔又指出：“劳动分工有一定的限度，经验与尺度感告诉我们不应超越这些限度。”

（二）权力与责任原则

权力，就是指挥和要求别人服从的能力。有权力的地方，就有责任。责任是权力的孪生物，是权力的当然结果和必要补充。一个好的领导者，应具有承担责任的勇气，并使他周围的人也随之具有这种勇气。制止一个重要领导人滥用权力的最有效的保证是个人的道德，特别是该领导人高尚的精神道德，这种道德是不能通过选举和财产取得的。

（三）纪律原则

没有纪律，任何一个企业都不可能兴旺繁荣。纪律原则就是企业领导和其下属人员之间通过协定而达成的一致性行为准则，这种一致性是以尊重而不是以恐惧为基础的。维护纪律不排除对违反纪律的行为进行惩罚，包括指责、警告、罚款、停职、降级或开除。领导和下属人员一样，必须接受纪律的约束。

纪律执行的状况则主要取决于其领导人的道德状况。制定和维持纪律最有效的办法是：①各级好的领导；②尽可能明确而又公平的协定；③合理执行惩罚。

（四）人员报酬的原则

人员的报酬首先要考虑的是维持职工的最低生活消费和企业的基本经营状况，这是确定人员报酬的一个基本出发点。在此基础上，再根据职工的劳动贡献来决定采用适当的报酬方式。工人的报酬方式有按劳动日付酬、按工作任务付酬和计件付酬三种，其方法还包括奖金、分红、实物补助和精神奖励。付酬的方式虽然取决于多种因素，但是，其目的只有一个，即改善所属人员的作用和命运，鼓励各级人员的劳动热情。因此，无论采用什么报酬方式，都应该做到以下几点：①保证报酬公平；②奖励有益的努力和激发热情；③不应导致超过合理限度的过多的报酬。

（五）人员稳定原则

一个人要适应他的新职位，并做到能很好地完成他的工作，这需要时间。这就是“人员的稳定原则”。按照“人员的稳定原则”，要使一个人的能力得到充分的发挥，就要使他在一个工作岗位上相对稳定地工作一段时间，使他能有一段时间来熟悉自己的工作，了解自己的工作环境，并取得别人对自己的信任。但是人员的稳定是相对的而不是绝对的，年老、疾病、退休、死亡等都会造成企业中人员的流动。因此，人员的稳定是相对的，而人员的流动是绝对的。对于企业来说，就要掌握人员稳定和流动的合适的度，以利于企业中成员能力得到充分的发挥。法约尔认为：“像其他所有的原则一样，稳定的原则也是一个尺度问题。”

不稳定往往是企业不景气的原因与结果，所以，要努力保持企业领导人和其他人员的相对稳定性，做好人力资源管理，掌握好人员稳定的尺度。

第二节 管理基础要素

一、计划

计划就是管理者明确恰当的组织目标并确定实现这些目标的行动方案。

计划包括组织的目标和实现这些目标的有效步骤，是一切管理活动的前提，是管理的第一职能。

计划的内容包括七个方面（5W2H）：做什么（What）、为什么做（Why）、何时做（When）、何地做（Where）、谁去做（Who）、怎样做（How）。其具体含义如下：

“做什么”：计划要明确具体的任务和所需达到的标准。如企业制订生产计划时需要规划产品生产的投入和产出数量以及产品的生产进度，在保证按质、按量、按时的完成生产任务的前提下，充分运用企业的生产资源。

“为什么做”：要明确计划工作的原因和目的，即明确组织的宗旨、目标和战略。只有组织成员充分了解组织的宗旨、目标和战略，才能化被动为主动，提高他们的创造能力和工作效率。

“何时做”：规划企业各项活动的开始和结束时间。企业应明确计划中每一项具体工作的开始时间和完成进度，这样才有利于企业合理的利用资源。

“何地做”：明确计划实施的场所。充分了解计划实施环境的优势和劣势，合理安排计划实施地点的布局和组织。

“谁去做”：要明确计划的不同实施阶段由什么部门来负责。

“怎样做”：明确计划实施的具体手段和措施。计划要明确实施过程需要采取的步骤，以及相应的政策和规则，保证组织的资源配置能够得到充分利用。

计划工作具有很重要的意义：

（1）计划为组织各方面的行动提供了方向。计划首先确定整个企业的总目标和分目标，这就为组织中各级管理人员的工作指明了方向和目的。组织成员能清楚他们的目标和为达到目标需要做的工作，这有利于企业通过分工和协调来安排经营活动，从而提高实现目标的效率。

（2）计划有助于管理者发现潜在的机会与威胁，从而减少风险。大多数组织都是在动态的环境中进行决策的，必须随时抓住机会，接受变化。因此主管人员应该去思考未来可能会出现各种情况，并通过采用计划职能，提高组织的应变能力。

（3）计划为组织各层管理人员日常考核和控制工作提供了标准。哈罗德·孔茨说

过：“计划是主管人员设计控制工作的准绳。”在计划的实施过程中，若实际活动与计划规定的目标不一致，管理者需要采取措施纠正偏差，从而保证能够按时、按质、按量的完成计划。

二、组织

组织的含义既有静态的一面，又有动态的一面。静态的一面即名词意义上的组织，它包括以下三层含义：①组织必须具有明确的目标，目标是组织存在的基础和条件。②组织必须具有分工与合作，分工与合作相结合才能高效率地完成组织的目标。③组织要有不同层次的权利与责任制度，这是达到目标的重要保证。

动态的一面是指动词意义上的组织，是为了有效地实现共同目标而进行的一种活动安排，是对人、财、物等资源进行合理配置的过程。它包括以下四层含义：①合理的设计组织结构，包括对为实现组织目标的各种活动进行归并，成立职能部门，确定适度的管理幅度和管理层次。②正确的分权和授权有利于各层级各部门为实现组织目标而协同工作。③人力资源管理。④组织文化建设。

组织工作包括组织为实现目标对所必需的活动进行分组、职权的设置、配备合适的人员、组织自身结构的设计与调整、组织运行规范的设计等方面的工作。具体来说，组织工作的内容包括以下几个方面：

（一）组织结构设计

组织结构设计是组织工作中最核心的环节，它主要是合理安排为实现目标中的工作分工协作关系，建立一种有效的组织结构。组织结构设计包括以下步骤：

（1）根据组织的内外外部环境，确定组织的目标，明确为实现目标所必须完成的工作任务。

（2）对组织所需完成的工作任务进行适当的分组，从而确定管理的各个层次、部门，以及各部门所需完成的工作任务。

（3）根据人与事相结合的原则，为各职务配备合适的人员，为各职位和部门分配责任和权限。

（4）为了使各层级、各部门之间有效地合作，设置相互联系的方式和手段，使组织能够合理的分化与整合，形成实现组织目标所需要的正式组织体系。

（二）组织运行

组织的运行就是使设计好的组织能够运转起来。组织的运作过程中应处理好正式组织和非正式组织的关系，进行适度的集权与分权，向下级人员适当授权，积极有效地进行上下左右的沟通联系，建立现代公司制度等，保证组织能够有效运行，提高组织的效率。为了使组织工作能够有机运转，应该将各种规章制度落到实处，使之能够真正有效地解决组