

Basis of Management Science

管理学 基础

陈 萍 主编

管理学基础

顾 问：曾其林

主 编：陈 萍

副主编：马光菊

刘 丹

洪长青

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/陈萍主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2007.8
ISBN 978-7-5095-0100-9

I. 管… II. 陈… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 111937 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: (010) 88190406 财经书店电话: (010) 64033436

湖北南财文化发展有限公司 电话: (027) 88324370 88071749

信阳长城印务有限责任公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 19 印张 320 千字

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月武汉第 1 次印刷

定价: 27.00 元

ISBN 978-7-5095-0100-9/F · 0086

(图书出现印装问题, 南财文化负责调换)

Xu Yan

序 言

教育部《关于进一步深化本科教学改革全面提高教学质量的若干意见》和湖北省教育厅《关于进一步加强普通高等学校教学工作的若干意见》等文件明确提出，为了强化教学质量意识、深化教学改革、加大大学生素质和能力的培养力度，必须“加强教材建设，规范教材选用机制”，特别是要加强新教材建设，鼓励教师有计划地编写反映学术发展前沿、适应新世纪教学教改要求、内容新、水平高、特色突出、实用性强的精品教材，确保高质量教材和最新科技成果走进课堂。为了贯彻落实教育部和教育厅关于教材建设的的要求，根据独立学院的教学特点，经认真研究，决定启动我院（武汉工业学院工商学院，下同）教材建设规划。

办好一所大学，除了必要的物质条件之外，最主要的就是教材和教师两个条件。独立学院从创办到今天，已经有近 10 个年头了。全国几百所独立学院在发展的过程中，一方面积累了宝贵的经验；另一方面又都面临着严峻的挑战，一个带有共性的矛盾和困难就是独立学院使用的教材与其本身的实际情况不协调、不配套。尽管这个问题一直受到独立学院的高度关注，许多学校也采取了一些措施力图想解决这一矛盾，但是效果不尽人意。具体地说，独立学院所开设的一般都是市场针对性很强、应用特色比较明确的本科专业；独立学院招收的大都是达到“三本”录取分数线学生；独立学院的办学宗旨和生源特点，决定了它主要是培养应用型、技能型的高级专门人才。因此，教材的编写、选定和使用，必须充分体现上述特点。

然而,包括我们学院在内的大多独立学院的实际情况是:要么使用的是举办院校的本科教材,要么使用的是教育部重点院校的研究型本科教材。这显然与独立学院的办学宗旨和生源特点有出入。因为“一本”、“二本”院校所使用的教材强调内容的完整性和系统性,特别强调理论知识的全面性、深刻性和精细性,而对社会实践,特别是生产、工作的实际问题缺少关注;同时,教材的深度和难度超出了“三本”学生的知识需求程度。选用这样的教材,一方面,不仅使大部分学生读书时难以理解,听讲时似懂非懂,也让那些潜心向学的学生感到困难重重;另一方面,使教师在讲授和辅导的过程中无所适从(讲浅了,害怕达不到教学要求;讲深了,学生接受不了),许多老师为此心困身累。因此,如何编写和选用既不同于“一本”、“二本”高等院校教育教学,又不降低普通本科教育教学基本要求,并且能够与普通高等职业技术学院教育教学相区别,真正适合独立学院特点的教材,不但成为独立学院投资方和举办方需要重点思考的问题,而且也是独立学院办学主管部门必须重点研究和尽快解决的突出问题。

根据我院几年来的经验和体会,要正确地解决这一问题,首先应从教学理念上明确独立学院学生和教材的层次定位、水平定位。独立学院作为一种新型的办学群体,从层次上说,要低于普通高校本科,更低于教育部所属重点大学本科,但又比普通高等职业技术学院的层次高。针对这一特点,我们应明确:第一,独立学院使用的教材,不要离开普通高校本科教学的基本要求,让学生掌握普通本科生必须具备的基本概念和基本知识。第二,独立学院使用的教材,起点要低,从最基本的知识开始,先易后难,台阶式、梯进式地组织与编排相关内容的章节体系结构,使教师在讲授时能够一步一步由低到高地引导学生学习;使学生在听课时能够一点一点由浅到深地识记和理解。第三,在内容上要尽量避免面面俱到,要选定学生易于掌握技能、易于快捷运用的主要观点和理论,这就自然要求教材内容适当地减少、降低或淡化学术研究成分。第四,独立学院编写和使用的教材,必须适当地增加与章节内容配套的典型案例,让学生从案例中领会相关原理,借以培养学生运用知识的动手能力、应用能力;教材的编写和老师的讲授,可以实际的具体的案例为学习内容的切入点,通过案例,先把学生的学习积极性调动起来,引导学生思考问题,然后导出相关的知识与理论;也可先交代最基本的概念和原理,再通过案例分析使学生加深对基本知识点的理解。

工作在独立学院教学一线的教师对如何编写和使用教材最有发言权。我院管理学系的一群青年专职教师不仅有较丰富的教学经验,而且有的老师是从管理实践岗位应聘到我院工作的,有一定的实践经验。他们心系学院的建设与发展,心

系教学质量的提高,心系学生对知识的渴求,为实施我院教材建设规划,向学院申报了第一批5本教材的编写计划。《管理学基础》在陈萍老师的带领下率先脱稿,成为第一本该系公开出版的“武汉工业学院工商学院独立学院系列教材”。《管理学基础》是紧紧围绕社会经济发展和管理类专业人才的培养目标,着眼于基础理论知识、专业技能和管理能力的提高,结合管理学的发展趋势,针对“三本”层次在校学生的理论基础和就业岗位对学生管理知识的需求而专为独立学院学生编写的教材。本书的理论难度略低于普通高校本科同种教材,能够充分体现独立学院应用型和技能型的人才培养特点,能够基本满足独立学院本身的实际教学需要。本书有如下主要特点:

第一,内容力求创新。管理学自产生以来,其内容总在不断刷新,同样的管理问题,在不同的历史时期所包含的内涵是不同的。本书在内容的选择上比较好地体现了管理学的当代发展。全书编写过程中参阅了较多的管理学界的学术理论成果,既保留了管理学原理的经典部分,同时又紧扣时代脉搏,增加了一些管理学的前沿知识和理论,例如“学习型组织”、“组织文化”、“管理道德和社会责任”等,这些问题都是当前国内外管理学界非常关注的薪新问题;同时,本书还就不同内容适当地引出现代管理的发展趋势,为学生课堂学习留下了切入点,也为学生今后实践和探索留下了思考的空间。

第二,结构简洁清晰。本书的主要内容包括:管理概论、管理理论的演变与发展、管理道德与社会责任、决策、计划、组织结构与组织设计、沟通、变革与创新管理、激励、领导、控制等等。仅从章节标题就可以使学生对管理学的主要内容有一个比较简洁清晰地认识;全书结构严谨、思路清晰,而且,由于内容的选取突出重点,所以篇幅精简,有助于学生树立学好管理学课程的信心;更重要的是,在每章前面都明确提出了“学习目标”,便于学生在进入本章学习之前就能够了解该章的学习重点;每章结尾都有“本章小结”,可以帮助学生归纳知识要点;每章都安排了相应的案例学习,注重实践,强调应用,既可以加深学生对理论知识的理解,又可以通过实训内容的学习,突出独立学院重在将学生的理论知识转化为实践技能的特点,使学生学以致用;管理学是一门应用性很强的学科,追求卓越、追求成就是学习管理学的根本目的,本书关于案例的分析、讨论与思考、启示,旨在提高学生对管理学理论知识的运用能力,为学生今后走向工作岗位追求卓越和成就打下理论基础。

第三,形式新颖独特。本书打破了传统教材的编写体例,力图将理论分析与实证说明、历史发展与现实情况、一般理论与个别特点结合起来。为了使理论叙

述深入浅出、通俗易懂,本书使用了大量的示意图表,便于学生消化和理解;每章标题下面有与本章内容相关的管理格言,让人耳目一新,增强了本书的可读性。

同任何新生事物的出现与成长过程总是会有不完善之处一样,本书还存在一定程度上的理论与实践的缺憾。从管理理论本身而言,由于课程的容量大,涉及的新东西多,因此对与当代市场经济、经济全球化、信息技术时代等背景相关的管理学理论的某些观点的阐述还略显单薄,有的章节(如管理思想和管理理论的发展)限于篇幅,叙述比较简单,学生在阅读时可能会有困难。从实践层面上看,尽管每章都有案例,但案例教学的内容在总体上还很薄弱,有的内容还可以增加更贴切、更准确的案例。如果再仔细推敲,不足之处当然还会找到一些,但是管理学系的青年教师们注重教学实践经验的总结,努力发挥团队精诚合作的精神,这些足可以弥补本书的上述缺陷和不足。在新学年即将到来的时候,我们期待着有更多的“独立学院系列教材”问世,期待着有更多的、适合独立学院的高质量教材走进课堂,期待着新教材成为夯实、提高教学质量的基础,真正把教学质量意识和提高教学质量的各项措施落实到我院的各项工作中去,使我院在科学发展观的统领下,为社会培养出更多的高素质人才而努力奋斗。

李 勇

2007年7月15日

目 录

Mu Lu

1	第一章 管理导论
2	第一节 管理概述
8	第二节 管理者
14	第三节 管理学
18	案例 1-1 米卢的管理哲学
19	案例 1-2 贾厂长的无奈
21	第二章 管理思想与管理理论的发展
22	第一节 中国古代传统管理思想之要
23	第二节 西方早期管理思想之要
26	第三节 古典管理理论
34	第四节 行为科学管理理论
39	第五节 现代西方管理理论
44	案例 2-1 UPS 公司最快捷的运送
45	案例 2-2 松下崛起的秘密
48	第三章 管理道德与社会责任
49	第一节 管理道德概述
54	第二节 影响管理道德的因素
57	第三节 管理道德行为的改善
61	第四节 社会责任
70	案例 3-1 向科的困惑
71	案例 3-2 令人震惊的沱江水污染事件

74	第四章 决策
75	第一节 决策概述
78	第二节 决策的原则与重要性
81	第三节 决策的过程
87	第四节 决策方法
96	案例 4-1 贝尔公司的决策
99	第五章 计划
100	第一节 计划概述
104	第二节 计划的种类
109	第三节 计划工作的程序
115	第四节 目标管理
120	案例 5-1 目标管理
124	第六章 组织结构与设计
125	第一节 组织结构的概述
133	第二节 设计组织结构
137	第三节 常见的组织结构类型
146	案例 6-1 矩阵制结构的摩托罗拉
146	案例 6-2 鸿远公司的组织结构
149	第七章 组织文化和学习型组织
150	第一节 组织文化概述
156	第二节 学习型组织概述
160	第三节 学习型组织的建设
165	案例 7-1 联想企业文化建设案例
170	第八章 沟通
171	第一节 理解沟通
180	第二节 沟通的障碍及其克服
186	第三节 冲突与谈判
190	案例 8-1 宝涛——如何扬起 ERP 的成功之帆
192	案例 8-2 李明的沟通

194	第九章 变革与创新管理
195	第一节 变革概述
200	第二节 变革管理
207	第三节 激发创新
216	案例 9-1 丰田如何转动方向盘
219	案例 9-2 不断发展的微软
222	第十章 激励员工
223	第一节 激励概述
225	第二节 激励理论
234	第三节 激励方法和艺术
240	案例 10-1 明星激励法
241	案例 10-2 红烧肉的激励
243	第十一章 领导
244	第一节 领导概述
247	第二节 领导理论
258	第三节 有关领导的最新观点
265	案例 11-1 领导的困惑
267	案例 11-2 哪种领导类型最有效
269	第十二章 控制
270	第一节 控制的基本概念和类型
275	第二节 制定控制标准
280	第三节 衡量实际工作
283	第四节 鉴定偏差并采取矫正措施
290	案例 12-1 麦当劳公司的控制系统
291	案例 12-2 失控的贷款
293	参考文献
295	后 记

第一章 管理导论

管理的第一目标是使较高工资与较低的劳动成本结合起来。

——泰罗

学习目标

- 理解管理的概念
- 理解管理的职能和特性
- 了解管理发展趋势
- 认识管理者的类型及其扮演的角色
- 把握管理者所需要的各种技能
- 了解管理学的特点

从人类历史出现有组织的活动那一天开始,管理活动就诞生了,但直到 19 世纪末,管理理论才得以出现。在此之前,人们对来自管理活动中的经验加以总结,只形成了朴素、零散的管理思想。如果我们以泰罗的名著《科学管理原理》(1911 年)以及法约尔的名著《工业管理和一般管理》(1916 年)为管理学诞生的标志,那么现代意义上的管理学至今不过经历了 90 多年。这 90 多年来,管理学越来越充分显示了其作为一门年轻学科生机勃勃和兴旺发达的景象。现在人类社会已进入了 21 世纪,管理学同其他任何学科一样需要继续发展,人类文明和社会进步迫切需要我们掌握和运用管理学。

课
堂
笔
记

第一节 管理概述

人们对管理的认识经历了一个由忽视管理到意识管理、再由意识管理到重视管理的过程。这种认识发展的结果导致了战后“管理热潮”的兴起。这股热潮席卷了整个世界，它使管理成为全世界关注的热点。人们越来越清楚地意识到，管理与科技是社会发展的两个轮子。

一、管理的定义

管理是人类各项活动中最重要的活动之一。曾经有很多著名管理学家给管理下过定义，其中颇具代表性的有：

斯蒂芬·P. 罗宾斯认为，“管理是协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标”。

西蒙提出，“管理就是决策”。

孔茨认为，“管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定的目标”。

在徐国华等编著的教材中，管理被定义成“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程”。

综合上述列举的各种定义，我们给出管理的定义：管理是管理者通过实施计划、组织、领导和控制，对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标的动态创造性活动。

根据管理的上述定义，可以看出管理具有以下内涵：

1. 管理的对象是组织的资源。包括人力、物力、财力、时间、信息等。这些资源中，人力资源是最重要的，所以管理要以人中心。
2. 管理具有明确的目标。管理是一种有目的的活动，它引导集体活动指向预定目标。管理本身不是目的，管理活动是服务于组织既定的目标。
3. 管理的本质是活动或过程，而不是其他。具体地说，管理本质是分配、协调活动或过程。
4. 管理的主体是管理者。管理是管理者的活动，世界上不存在没有管理者的管理活动。正因为此，能否最终实现计划目标，关键在于管理者的管理能力和管理艺术。

管理还包含了有效率和有效果地完成组织的工作活动的含义，如图 1-1 所

示。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者处理的是稀缺资源,包括像人员、资金和设备这样的资源,所以他们必须有效地利用这些资源。当然,仅仅有效率是不够的,管理者还应该关注效果,也就是完成活动以便达到组织的目标。在成功的组织中,高效率和高效果是相辅相成的,而不良的管理通常既是低效率的也是低效果的,或者虽然有效果但却是以低效率为代价换取的。

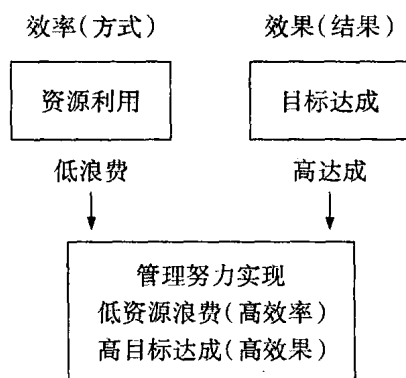


图 1-1 管理的效率和效果

二、管理的职能

管理的职能涉及管理工作的内涵,即在组织中管理工作究竟包含哪些方面的内容。就像管理的定义一样,关于管理职能的问题,在管理学界也是颇有争议的。

20 世纪早期,法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)就曾提出所有的管理者都在从事五种管理职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。另一个比较有影响和代表性的说法是美国管理学家哈罗德·孔茨于 20 世纪 50 年代在畅销教科书《管理学》中提出的计划、组织、人员配备、指挥与领导、控制五职能说。至今,绝大多数管理教科书仍然按照管理职能来组织内容,只不过这些管理职能被进一步压缩为四个非常重要的基本职能,即计划、组织、领导和控制,如图 1-2 所示。

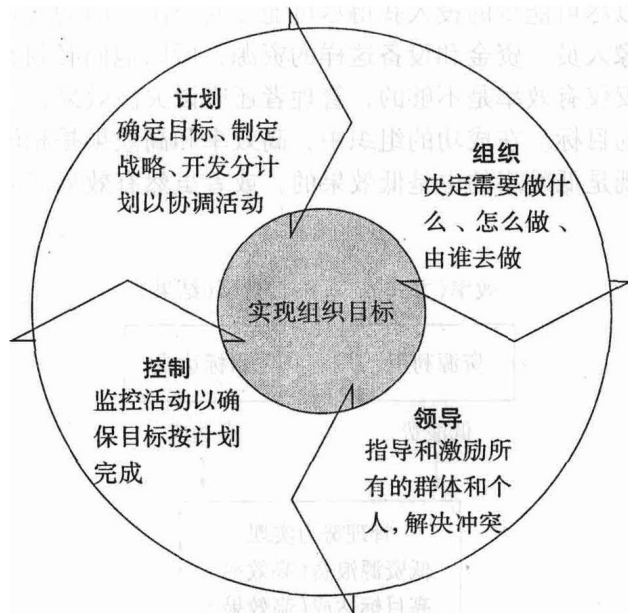


图 1-2 管理职能

（一）计划（Planning）

“凡事预则立，不预则废。”所谓计划，就是指“制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动”。没有计划，组织的各项工作都会陷入混乱状态。组织是为了实现某些目标而存在的，这就需要制定组织的目标并且需要建立实现这些目标的总体战略，以及制定方案来整合与协调组织的各项活动。计划是管理的首要职能，管理活动从计划开始。

（二）组织（Organizing）

组织是指根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权和分工将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调运转。希腊文中，“组织”一词的原意就是和谐、协调。使三五个人保持和谐、协调比较容易，但对于一个企业来说就没那么简单了。因为，不但企业的分工复杂，而且协调工作量也较大。但是为了实现组织的目标，又必须采取措施使组织全体成员的活动充分协调起来，形成合力，产生比单个合作个体总和更大的力量、更高的效率，达到“1+1>2”的效果。

（三）领导（Leading）

计划与组织工作做好了，也不一定能保证组织目标的实现，因为组织目标的

实现要依靠组织全体成员的努力。组织机构中不同岗位的人员,由于其个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此,就需要有权威的领导者进行领导,指挥人们的行动,沟通人们之间的信息,增强相互的理解,统一人们的思想和行为,激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力。

(四) 控制 (Controlling)

在执行计划的过程中,由于受到各种因素的干扰,实践活动常常偏离原来的计划,这就需要控制职能。控制的实质就是使实践活动符合于计划。管理者必须及时取得计划执行情况的信息,并将有关信息与计划进行比较,发现实践活动中存在的问题,分析原因,及时采取有效措施纠正偏差。

以上各项管理职能都有其独特的表现形式。譬如计划职能通过方案和决策的形式表现出来;组织职能通过组织结构设计和人员配置表现出来;领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来;控制职能通过对计划执行情况的信息反馈和纠正活动表现出来。

当然,管理活动的实际情况并不像上面我们所描述的那么简单,现实中不存在简单的、界限清晰的、纯粹的计划、组织、领导和控制的起点和终点。当管理者履行他们的职责时,通常会发现自己同时在做一些计划工作、一些组织工作、一些领导工作,以及一些控制工作,而且这些管理的具体实践并非严格遵循上述的顺序。这就是说,管理的各职能之间相互交叉,同时又相互渗透,控制的结果可能导致新计划的出现,开始又一轮的管理循环,如此循环往复,把工作不断推向前进。

三、管理活动的特性

管理这一类活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等,它具有不同于其他活动的特性。

(一) 动态性

管理这类活动的动态性特征主要表现在其需要在变动的环境中进行,需要消除资源配置过程中的各种不确定性。因此,管理不是停留在书本上的纯理论,它是现实实践中的操作。书本上的理论最多是管理实践的总结或理论的推演,是一种静态的东西。

（二）创造性

管理既然是一种动态活动,既然对每一个具体的管理对象都没有惟一的完全有章可循的参考模式,那么想达到既定的组织目标就需要有一定的创造性。管理活动是人类创造性的活动。试想,如果仅仅按照程序便可管好、如果有某种现成统一模式可参照的话,那么,岂非人人都可成功,人人都能成为有效的管理者?管理的创造性根植于动态性之中,这一特性的存在使得管理创新成为必需。

（三）经济性

资源配置是需要成本的,因此,管理就具有经济特性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本上,管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价的,这里有个机会成本问题。其次,管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较,因为在众多可帮助进行资源配置的方式方法中,其所费成本不同,故如何选择就有经济性的问题。再次,管理是对资源进行有效整合的过程,因此选择不同资源供给和配比,其成本大小也不同。

四、管理发展的趋势问题

当前,管理发展的趋势正在改变管理者履行职责的方式。这些趋势就是:全球化、知识成为核心资源、在电子领域中进行管理、对创新的需要、学习型组织和知识管理、注重团队合作精神以及追求多重目标。

（一）跨文化的全球化管理

管理不再受国界的制约,麦当劳作为一家美国公司已经在中国遍地开花。经济全球化进程中,各国、各地区之间的文化交流日益频繁,不同的文化相互冲击、相互渗透、相互影响甚至相互融合,进而对各国、各地区企业的管理产生影响,各国企业纷纷从本国实际出发,积极学习、借鉴别国文化中的“精华”,不断完善自己的管理理论与方法,促进跨文化管理趋势向纵深发展。这个特点让各种类型组织中的管理者既面临机遇,同时也面临更多的挑战。任何一位处于陌生国家的管理者都面临诸如法律—政治环境不同、经济环境和文化环境不同等新的挑战。

（二）知识是企业的核心资源

21 世纪,知识成为企业最重要的核心资源,知识对企业经营业绩的贡献率将远远超过传统的生产要素。谁最先拥有并有效运用创新知识,谁就能够在竞争中占有优势,处于积极主动的地位。因此,企业不断加大研究与开发的力度,致力于创新型人才的引进和培养,通过建立信息—智力—知识管理机制,改变传统的资源配置方式和管理模式,在管理中不断增加知识含量,以知识创新的优势弥

补自然资源以及资本上的劣势。

（三）在电子领域中进行管理

在今天的组织中，管理者必须适应的一个变化是在电子商务世界的管理。现在，不论什么行业、不论何种规模的企业都逐渐向电子企业演变。这要求管理者具备新的洞察力和思维。

（四）以创新管理应对个性化需要

创新被称为在今天的经济中任何组织所必须具有和必须培育的最宝贵的能力。“创新乃当今商界的制胜之道”这句话已成为今天的管理者所面临的一个现实。英特尔公司不断地改进芯片设计，推出了一代又一代的新产品。没有新思想的不断涌现，一个组织注定会过时甚至失败。企业追求独具特色的经营管理，不断推出与众不同的新产品和新服务，以新取胜。

（五）学习型组织和知识管理

今天的管理者所面对的环境正在以前所未有的速度发生变化，在 21 世纪要取得成功必须能够快速学习和响应，即组织要发展为学习型组织。这种组织具有持续学习的能力和适应变革的能力。

（六）团队精神推动企业迈向成功

管理学家 M. L. 布列斯和 J. C. 泰勒认为，团队精神状态是一种情感，在这种情感下，员工既要遵守共同目标，又要深信这一目标是可取的，于公于私都是有益的，团队精神的实质在于相互协作。知识经济社会中，创新、研发以及各种工作的开展，越来越趋向于合作，即靠集体的合力共同促成目标的实现。因此，需要在员工之间强调团队精神，创造一种相互帮助、相互支持的氛围，不断提高员工士气及其对企业和工作的满意度；在企业内各部门之间也要强调团队精神，要突破传统的部门分工的严格界限，为实现某一目标和任务、实现功能的重新组合，建立跨功能的机动团队，以增强企业的活力、效能和系统整体合力。团队精神也同样适用于企业与企业之间的联系，即突破传统企业的界限，建立跨企业的富有弹性和灵活性的团队，这是一种为了实现某一目标，集诸家企业之长的新型企业组合，可以将之称为“战略联盟”。这种跨企业团队在分散开发费用和风险、共享技术资源和营销渠道等方面具有明显优势，有利于使各企业在双赢中实现各自的发展。

（七）多重目标成为企业的永恒追求

1. 更好地满足消费者的需要。21 世纪，更是以消费者为中心的世纪，消费