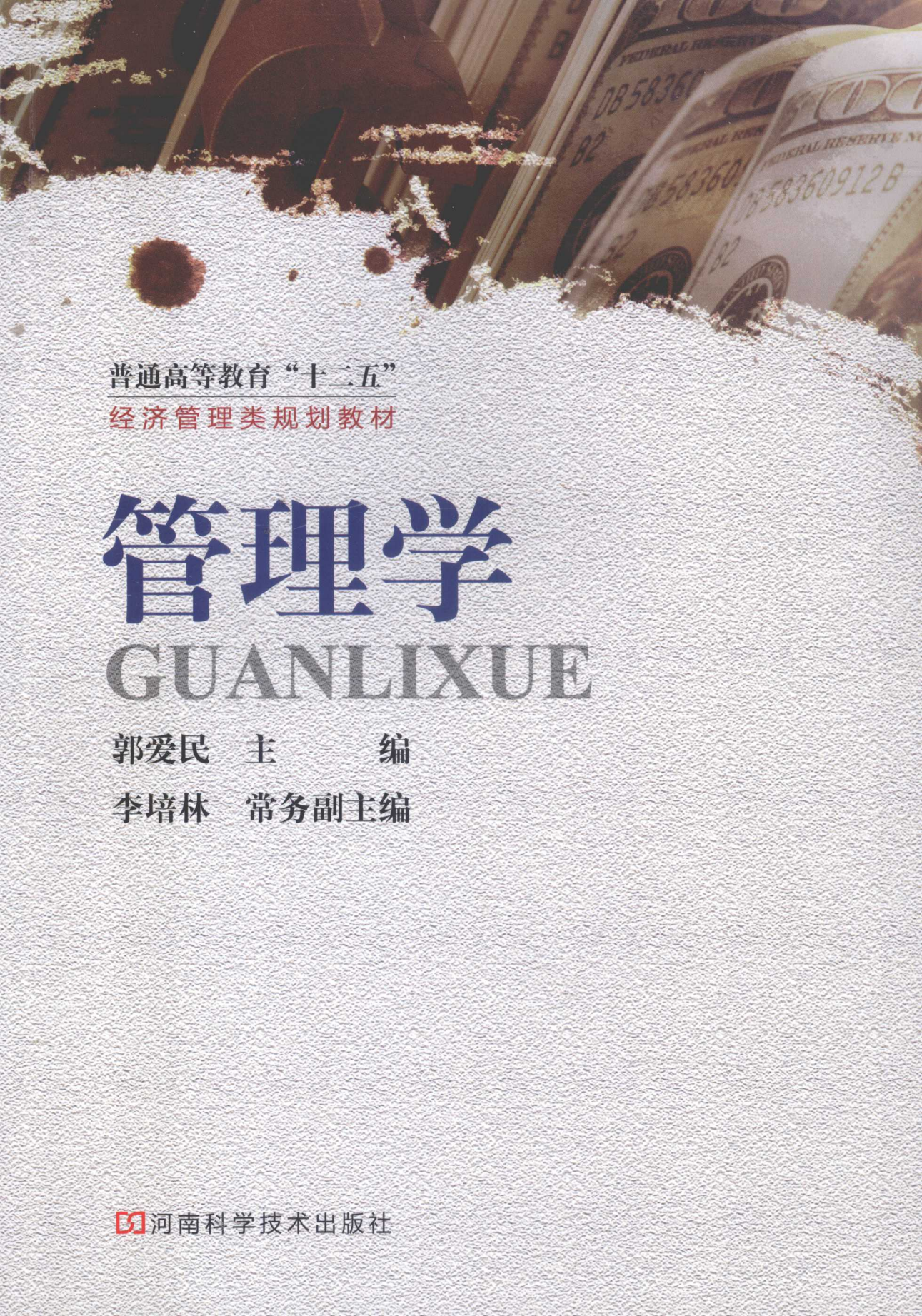




普通高等教育“十二五”
经济管理类规划教材

管理学

GUANLIXUE

郭爱民 主 编
李培林 常务副主编

 河南科学技术出版社

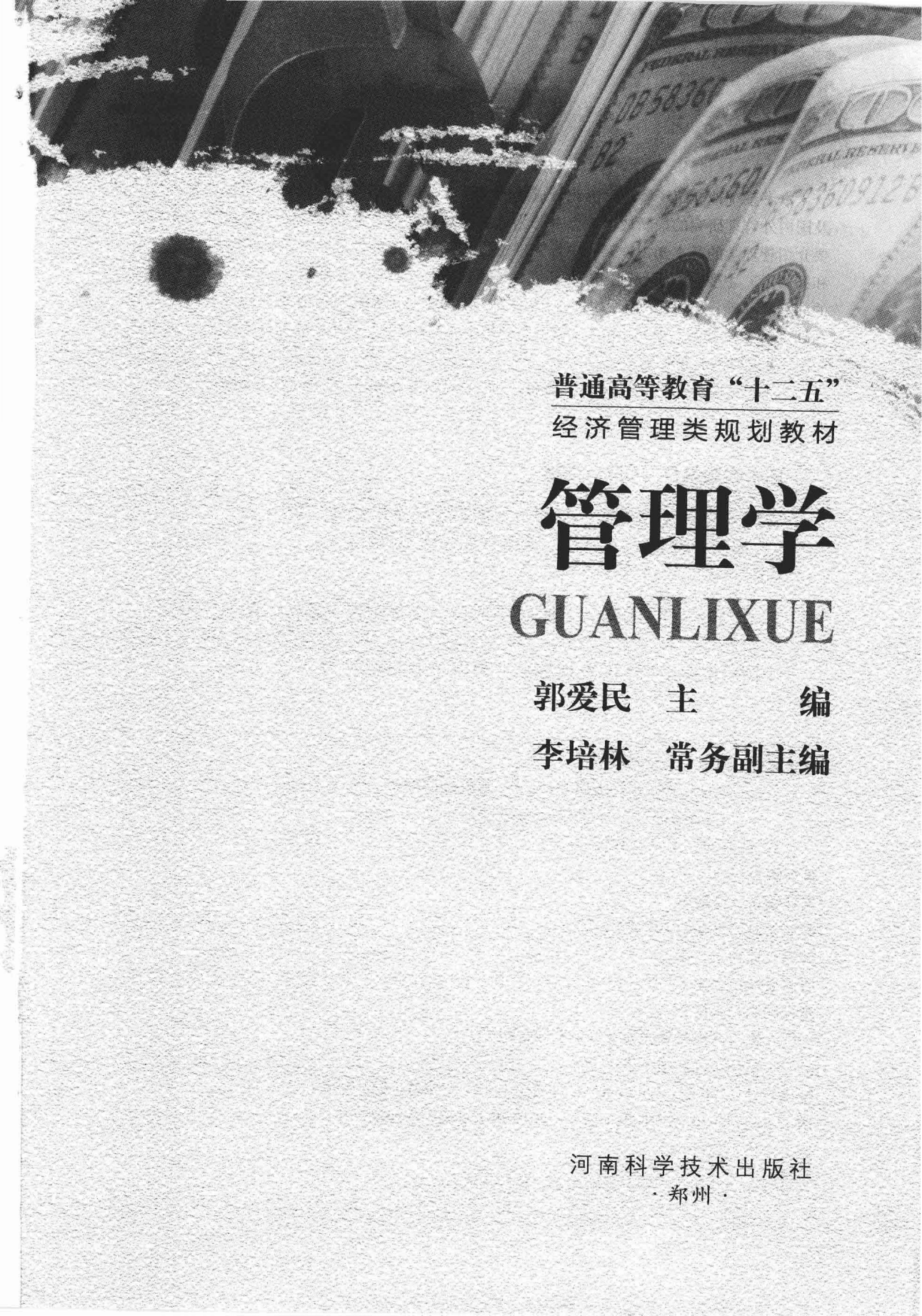
管理学原理（第2版）
管理学原理（第2版）

管理学

GUANLIXUE

第2版 第2版
第2版 第2版

第2版 第2版



普通高等教育“十二五”

经济管理类规划教材

管理学

GUANLIXUE

郭爱民 主 编

李培林 常务副主编

河南科学技术出版社
· 郑州 ·

内 容 提 要

本书系统地介绍了管理学界比较成熟的、具有普遍适用性的管理理论和管理方法,以及国内外管理研究的最新成果。全书分为六编,共十五章。第一编(第一章和第二章)主要介绍管理学的基本知识框架、中外管理思想与管理理论的发展状况等;第二编(第三章和第四章)主要介绍管理的内外部环境、管理伦理和企业的社会责任,这是从事管理活动的前提和基础;第三编到第六编是主体部分,该部分是围绕管理的基本职能展开的,包括计划(第五章和第六章)、组织(第七章到第十章)、领导(第十一章到第十三章)和控制(第十四章和第十五章)。

本书是高等院校经济管理类本科教材,同时也可以作为 MBA、管理人员学习时参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/郭爱民主编. —郑州:河南科学技术出版社, 2010. 7
(普通高等教育“十二五”经济管理类规划教材)
ISBN 978 - 7 - 5349 - 4562 - 5

I. ①管… II. ①郭… III. ①管理学 - 高等学校 - 教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 111527 号

出版发行: 河南科学技术出版社

地址: 郑州市经五路 66 号 邮编: 450002

电话: (0371) 65737028 65788613

网址: www.hnstp.cn

策划编辑: 马国宝

责任编辑: 徐素军

责任校对: 崔春娟 李淑华

封面设计: 张 伟

版式设计: 栾亚平

责任印制: 张艳芳

印 刷: 河南省瑞光印务股份有限公司

经 销: 全国新华书店

幅面尺寸: 170 mm × 240 mm 印张: 23 字数: 435 千字

版 次: 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 32.80 元

如发现印、装质量问题,影响阅读,请与出版社联系。

《普通高等教育“十二五”经济管理类规划教材》

编 委 会

主 任 郭爱民

委 员 (按姓氏笔画排序)

王一平 牛全保 朱红恒 刘玉来

刘金荣 杜乃涛 李保红 李惠杰

杨 波 宋冬凌 张 舰 张国兴

陈文强 周雄飞 周颖杰 赵秀玲

赵建生 高金章 席升阳 唐华仓

解东辉 谭 恒

《管理学》编委会

主 编 郭爱民

常务副主编 李培林

副 主 编 杜智勇 胡沛枫 李益民 张 舰

编 委 (按姓氏笔画排序)

王艾敏 石胜民 任东峰 杜智勇

李益民 李培林 张 舰 范艳文

胡沛枫 郭卫东 郭爱民



前言

管理学是研究组织和组织中的人，是一门对组织、个人有帮助的学问。管理学帮助人们正确地设定目标，有效地实现目标。它既是一门专业知识，又是现代社会通用知识的重要组成部分。

本书编写的目的是，帮助读者系统了解和掌握管理学的基本理论及运用管理学理论改进组织的管理。编写思路是，科学讲述管理学的基本原理和理论体系，同时注重吸收管理学的成熟成果，既包括国外管理实践中产生的并经过理论概括具有普遍适用性的成熟成果，也包括我国当代管理实践创造出的成熟成果，在管理思想方面，还特别注重了对我国古代和近现代管理思想的挖掘和研究。

在内容的具体安排上，第一编为绪论，主要介绍管理学的基本知识框架、中外管理思想与管理理论的发展状况。第二编为管理环境，这是实际从事管理活动和研究与完善管理学科学体系的基础。第三编到第六编分别是计划、组织、领导、控制，主要是围绕管理的主要职能展开介绍的。

教材的编写力求结构清晰，语言生动，博采众长，不仅在每一章相应地穿插了丰富的管理应用案例和相关背景知识，而且荟萃了众多学者的研究成果。同时，还颇具匠心设计了多个实用性很强的管理实训应用练习，帮助读者理解和掌握所学内容。这样安排，一个重要的考虑就是强调管理学的实践价值导向，将管理理论与管理实践相结合，克服管理学静态的理论说教，突出管理学的应用价值，普及管理学知识，推动有中国特色的管理体系的建立与完善。



本书由郭爱民教授担任主编，李培林博士担任常务副主编，杜智勇、胡沛枫、李益民、张舰担任副主编。郭爱民、杜智勇、李培林负责统稿工作。具体编写分工是：河南财经政法大学杜智勇教授编写第二章，河南财经政法大学范艳文编写第八章、第十五章，华北水利水电学院胡沛枫副教授编写第六章、第十章、第十四章，河南财经政法大学李培林博士编写第四章，南阳师范学院李益民副教授编写第三章、第五章、第十一章，南阳师范学院任东峰编写第一章、第九章，黄河科技学院石胜民编写第七章、第十二章，河南财经政法大学王艾敏博士编写第十三章。

十分感谢河南科学技术出版社马国宝主任为此书出版付出的努力和辛勤劳动。同时也感谢本书所参考的国内外教材、专著和学术论文的作者们，由于数量较多和教材编写体例的限制，不能作为文中注释形式一一列举，只能粗略地在书后列举一些主要参考文献，请各位专家、学者谅解。书中可能存在不足之处，恳请广大读者不吝赐教。

编 者

2010 年 6 月



目 录

第一编 绪论 / (1)

第一章 管理概述 / (1)

- 第一节 管理的含义 (2)
- 第二节 管理者的分类 (5)
- 第三节 管理者的角色 (6)
- 第四节 管理者的素质与能力 (8)
- 第五节 管理的职能与性质 (12)

第二章 管理理论的形成与发展 / (20)

- 第一节 中国早期管理思想 (21)
- 第二节 西方管理理论的形成与发展 (32)

第二编 管理环境 / (58)

第三章 管理的内外部环境 / (58)

- 第一节 组织与环境的关系 (59)
- 第二节 外部环境 (64)
- 第三节 内部环境 (69)
- 第四节 内外部环境综合分析 (71)

第四章 管理伦理与社会责任 / (78)

- 第一节 管理伦理概述 (79)
- 第二节 管理伦理规范与伦理决策 (87)
- 第三节 管理伦理与企业竞争力 (90)
- 第四节 伦理管理的特征及企业伦理行为的改善 (93)



第五节 企业社会责任	(96)
第六节 企业的利益相关者及其管理	(102)

第三编 计划 / (110)

第五章 组织目标与计划 / (110)

第一节 组织使命、远景与目标	(111)
第二节 组织的目标管理	(115)
第三节 计划的含义与内容	(119)
第四节 战略性计划	(127)
第五节 计划的利与弊	(132)

第六章 决策 / (138)

第一节 决策的基本理论问题	(139)
第二节 决策程序	(143)
第三节 决策方法	(144)

第四编 组织 / (167)

第七章 组织的基础 / (167)

第一节 组织设计的任务与原则	(168)
第二节 管理幅度与管理层次	(172)
第三节 组织中的职位设计	(174)
第四节 权力和职权	(176)
第五节 集权、分权和授权	(180)
第六节 正式组织与非正式组织	(181)

第八章 组织模式 / (186)

第一节 直线职能制	(186)
第二节 事业部制	(189)
第三节 矩阵制	(191)
第四节 控股制	(192)
第五节 虚拟组织	(193)
第六节 委员会制	(195)
第七节 多维立体组织	(196)

第九章 人力资源管理 / (200)

第一节 人力资源管理概述	(200)
第二节 人力资源计划	(204)
第三节 人员的选拔	(209)

第四节	人员的考评	(212)
第五节	人员的培训与发展	(217)
第十章	组织变革与组织文化 / (225)	
第一节	组织变革概述	(226)
第二节	组织生命周期理论	(227)
第三节	诱发组织变革的动因	(230)
第四节	组织变革的类型与过程	(232)
第五节	组织变革的阻力与克服	(233)
第六节	组织文化的概念与特征	(235)
第七节	组织文化的结构与功能	(238)
第八节	组织文化的构建路径	(240)
第五编	领导 / (246)	
第十一章	领导职能概述 / (246)	
第一节	领导及其本质	(247)
第二节	领导与管理	(250)
第三节	领导的功能	(251)
第四节	领导权力	(254)
第五节	领导理论	(257)
第十二章	沟通 / (272)	
第一节	沟通的含义和功能	(273)
第二节	沟通的类型	(275)
第三节	有效沟通的原则	(285)
第四节	组织沟通的障碍及其管理	(287)
第十三章	激励 / (294)	
第一节	激励概述	(295)
第二节	激励与人性假设	(300)
第三节	激励理论	(304)
第四节	激励的方法与艺术	(312)
第六编	控制 / (321)	
第十四章	控制的基础 / (321)	
第一节	控制概述	(322)
第二节	控制的过程	(327)
第三节	控制的基本类型	(328)



第四节 有效控制的原则和要求	(330)
第十五章 控制的方法 / (336)	
第一节 财务控制	(337)
第二节 内部审计	(342)
第三节 平衡计分卡	(345)
第四节 杠杆原理	(349)
主要参考文献 / (355)	

第一编 绪 论

第一章 管理概述

★ 学习目标

1. 了解管理的含义和特征、管理者的分类。
2. 理解管理者的素质要求、技能要求和管理者的角色等。
3. 深刻理解管理者的含义、管理的科学性与艺术性。
4. 掌握管理的职能和管理的二重性。

★ 导入案例

子贱当官

孔子的学生子贱有一次奉命担任某地方的官吏。当他到任以后，却时常弹琴自娱，不管政事，可是他所管辖的地方却治理得井井有条，民兴业旺。这使那位卸任的官吏百思不得其解，因为他每天起早摸黑，从早忙到晚，也没有把地方治好。于是他请教子贱：“为什么你能治理得这么好？”子贱回答说：“你只靠自己的力量去管理，所以十分辛苦；而我却是借助别人的力量来完成任务。”

子贱当官的案例告诉我们：作为一名管理者，应该明确管理者的职责是什么，应该如何开展管理工作，如何把管理者的工作和作业人员的工作区分开来。



第一节 管理的含义

一、管理的含义与特征

汉高祖刘邦曾经说过：“攻城夺地，吾不如韩信；接济粮草，吾不如萧何；运筹帷幄，吾不如张良，但他们却能为我所用。”管理活动始终伴随着人类的文明史。那么什么是管理呢？从不同的角度可以有不同的理解。

（一）西方对管理的理解

19 世纪末 20 世纪初，管理理论最早出现在西方，主要经历了古典管理理论、行为科学理论、现代管理理论三个阶段，每个阶段都有很多管理理论。因此，对管理的定义也不尽相同。

泰罗认为，管理就是要“确切地知道别人干什么，并注意他们用最好的、最经济的方法去干”。

法约尔（H. Fayol）指出：“管理就是计划、组织、指挥、协调、控制”。

哈罗德·孔茨认为，管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。

赫伯特·西蒙认为，管理就是决策。

斯蒂芬·罗宾斯认为，管理是指同别人一起并且通过别人更有效地完成活动的过程。

德鲁克（P. Druck）则认为，管理包括确定目标、组织实施、考核结果、激励与沟通、培训人才五项基本活动。

（二）国内对管理的看法

中国的管理思想源远流长，道家、儒家学说中就蕴含着丰富的管理思想，《孙子兵法》的管理思想至今应用于西方企业中。国内的许多学者也对管理给出了定义。

杨文士、张雁认为，管理是组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

徐国华认为，管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以便更好地实现组织目标的过程。

周三多认为，管理就是组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。

综上所述，对管理的定义可谓“仁者见仁，智者见智”。我们认为，管理

就是在一定的内外部环境条件下,由管理者根据管理的原理和管理对象行使计划、组织、领导、控制等一系列职能与方法,优化配置各种资源,从而高效地实现组织目标的活动。

对上述管理的定义,可以从几个方面进行理解:

(1) 管理的主体是管理者。

(2) 管理的客体(对象)是以人为主体的,包括人、财、物、时间、技术、信息、环境等基本要素所构成的有机整体或系统。

(3) 管理是在一定的内外部环境条件下进行的,同时管理也能对内外部环境产生积极的影响和作用。

(4) 管理的任务是高效率地实现组织所确定的目标。这一目标可以表现为某种经济效益或社会效益,所以管理的目的是达到效率与效益(效果)的统一。

效率指输入和输出,或投入与产出之间的比例关系。追求效率即是手段,目标是资源利用的最少浪费。管理就是要使资源成本最小化、效率最大化。即以正确的方式做事。

效果是指组织目标的实现,也就是结果。管理必须使活动实现组织预定的目标,即追求活动的效果。管理者实现了组织的目标,就说他是有效果的;反之,就是没有效果的。

(5) 管理是一个活动过程。从广义上讲,管理就是人们为实现一定目标而运用计划、组织、领导、控制等职能与方法来对各种要素资源进行优化配置的活动过程;同时,由于管理对象是一个以人为主体的一个系统,所以管理活动还是一个调整人们协作与利益关系的过程。

二、管理的特征

为了更全面地理解管理的概念,理解管理学研究的特点、范围和内容,需要对管理的特征作进一步的分析。一般来说,管理具有如下特征:

(一) 管理的目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动,因而它有明显的目的性。管理的这一特征,是我们区别自然界和人类社会中那些非管理活动的重要标志。凡是盲目的没有明确目的的活动,都不能称其为管理活动;那些纯属由生理功能驱使,无意识的本能活动,如动物的群体活动,不能称其为管理活动。还有就是组织单个成员或管理者的目的,也不是管理的目的,因为单个成员或管理者的目的,难以形成协作意愿,因此,只有一个组织的共同目的,才是管理的目的。在实际工作中,管理的目的往往具体表现为管理的目标,所以,组织的目标,就是任何一个组织管理的出发点和归宿点,也是评价管理活动的基本



依据。

（二）管理的组织性

管理的“载体”就是“组织”。因为，无论从改造自然或改造社会的任务来看，个体的能力都是有限的，个体的无序组合也是不能发挥作用的。因此，现实社会普遍存在着两个或两个以上的人组成的，为一定目标而进行协作活动的集体，这就形成了组织。显然，组织是社会生活中广泛存在的现象。同时，对任何性质、任何类型的组织都要保证组织中的各种要素合理配置，从而实现组织的目标，这就需要在组织中实施管理。所以我们说，“组织”是管理的“载体”，管理是组织中必不可少的活动。

（三）管理的人本性

所谓“人本性”是指以人为根本。管理的人本性，是指在管理过程中以人为中心，把调动人的积极性放在首位。我们知道，任何活动中，人都是决定的因素，管理也不例外。从管理者来看，因为管理者是实施管理的人，所以管理者的管理能力直接影响组织管理的水平；从被管理者来看，被管理者与管理效果也有很大关系，如果被管理者的素质过低，无法如实接受和理解管理者发出的各种管理信息，或无法自我约束、自主管理，也不能保证实施有效的管理；从管理过程中人与物的关系来看，物的要素的数量与质量很大程度上受人的要素的影响，物的要素先进，也必须由人来使用和管理，否则，只是一堆废物；从人与科学技术的关系来看，科学或技术的成果是人类智慧的结晶，离开人的实践与思维活动，就不会有科学技术。管理的核心是处理各种人际关系。所以，在管理过程中，只有把人的要素作为根本，才能协调好其他要素，实现高水平的管理。

（四）管理的创新性

管理的创新性，是指管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动。通过管理的变革，推动社会和经济的发展，在一定条件下，还可以创造新的生产力。我们知道，18、19 世纪在管理没有真正完成从经验到科学的转变之前，资本主义国家的许多企业的生产都达不到在技术上的设计能力，只有到了 19 世纪末 20 世纪初，由于泰罗等人对管理制度和方法进行了变革，完成了由经验管理向科学管理的转变，才使劳动生产率大大提高。这一历史事实充分说明了管理的创新性，认识到这一点，也有助于我们克服重技术、轻管理的倾向，真正把技术和管理看做经济起飞的两个轮子。



第二节 管理者的分类

一、谁是管理者

组织中的成员可以根据其在组织中的不同工作岗位和工作性质，将其分为两类人：操作者和管理者。

管理者是指组织中从事管理活动的人员。从广义上讲，管理者的含义应是泛指所有执行管理职能，并对组织目标实现作出实质性贡献的人。这个概念既包括执行传统意义上的管理职能，对他人工作负有责任的人，也包括承担特殊任务，而不对他人工作负有责任的人，或者介于这两者之间的人。

管理者是在一个组织中工作并负责指挥别人活动的人。如企业的厂长、公司的经理、学校里的系主任等。管理者除了指挥别人完成某项具体工作以外，也可能从事某项具体的工作。比如，一些公司的销售经理，除了监督以及激励其下属完成某一销售任务以外，自身也可能承担一部分具体的销售业务。

所谓操作者是指在组织中直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人员工作职责的人。例如，纺织厂的挡车工，汽车制造厂的装配工，麦当劳店中烹制汉堡包的厨师等。

二、管理者的分类方式

（一）按管理人员所处的组织层次划分（纵向划分）

1. 高层管理者

高层管理者是指组织中的高级领导人，对管理负有全面责任，主要任务包括：制定战略目标、把握发展方向、拥有资源分配权等。如学校的正副校长、企业的董事会成员、城市的正副市长等。

2. 中层管理者

中层管理者介于高层和一线管理人员之间。主要职责是执行重大决策和实现管理意图、监督和协调基层管理人员的工作活动、具体工作的规划和参谋。如系主任、处长，企业中计划、生产、财务等部门的负责人等。中层管理者一般可分为三类：行政管理人员、技术性管理人员、支持性管理人员。

3. 基层管理者

基层管理者是最直接的一线管理人员。是直接监管实际作业人员的管理者。主要职责：直接给下属人员分派任务、直接指挥和监督现场作业活动、保证上级下达的各项计划和指令的完成。如工长、领班、小组长等。