



21世纪高职高专规划教材

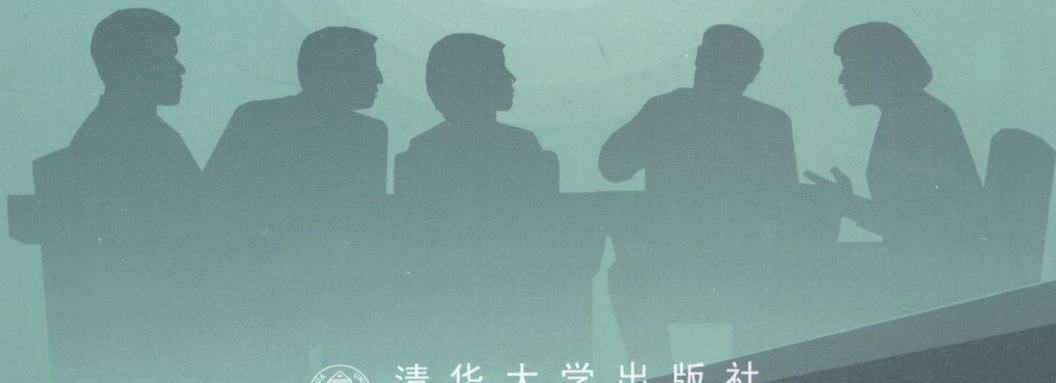
财经管理系列

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

(第2版)

李军 编著



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

21 世纪高职高专规划教材·财经管理系列

管 理 学 基 础

(第 2 版)

李 军 编 著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书分3篇,共10章,其中第1篇为管理基础篇,包括导论、西方管理学的演进与发展、我国企业管理的发展历程;第2篇为管理职能篇,包括计划、组织、激励、领导与沟通、控制;第3篇为管理创新篇,包括创新理论与创新思维、创新方法,管理新思潮。

本书内容新颖,通俗易懂,案例贴近学生,生动有趣,注重理论联系实际。各章附有复习思考题、实训题、案例分析题3个单元;而且所有实训尽量结合学生的校园生活,便于学生深入浅出、拓展实践技能和创新思维。各章尽量穿插与所介绍原理相关的管理名言和管理故事,以便扩展视野,增强学生的学习兴趣,加深对理论知识的理解。

本书既可作为高职高专院校、成人教育院校经济类、管理类学生的专业基础教材,又可以作为企业界高层管理人员的自学和培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/李军编著. —2版. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2010.8

(21世纪高职高专规划教材·财经管理系列)

ISBN 978-7-5121-0189-0

I. ①管… II. ①李… III. ①管理学-高等学校:技术学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第134816号

责任编辑:黎丹 特邀编辑:衣紫燕

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京交大印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:20 字数:454千字

版 次:2010年8月第2版 2010年8月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0189-0/C·93

印 数:1~4 000册 定价:29.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail:press@bjtu.edu.cn。

出版说明

高职高专教育是我国高等教育的重要组成部分，它的根本任务是培养生产、建设、管理和服务第一线需要的德、智、体、美全面发展的高等技术应用型专门人才，所培养的学生在掌握必要的基础理论和专业知识的基础上，应重点掌握从事本专业领域实际工作的基本知识和职业技能，因而与其对应的教材也必须有自己的体系和特色。

为了适应我国高职高专教育发展及其对教学改革和教材建设的需要，在教育部的指导下，我们在全国范围内组织并成立了“21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会”（以下简称“教材研究与编审委员会”）。“教材研究与编审委员会”的成员单位皆为教学改革成效较大、办学特色鲜明、办学实力强的高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院，其中一些学校是国家重点建设的示范性职业技术学院。

为了保证规划教材的出版质量，“教材研究与编审委员会”在全国范围内选聘“21世纪高职高专规划教材编审委员会”（以下简称“教材编审委员会”）成员和征集教材，并要求“教材编审委员会”成员和规划教材的编著者必须是从事高职高专教学第一线的优秀教师或生产第一线的专家。“教材编审委员会”组织各专业的专家、教授对所征集的教材进行评选，对所选教材进行审定。

目前，“教材研究与编审委员会”计划用2~3年的时间出版各类高职高专教材200种，范围覆盖计算机应用、电子电气、财会与管理、商务英语等专业的主要课程。此次规划教材全部按教育部制定的“高职高专教育基础课程教学基本要求”编写，其中部分教材是教育部《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》的研究成果。此次规划教材按照突出应用性、实践性和针对性的原则编写并重组系列课程教材结构，力求反映高职高专课程和教学内容体系改革方向；反映当前教学的新内容，突出基础理论知识的应用和实践技能的培养；适应“实践的要求和岗位的需要”，不依照“学科”体系，即贴近岗位，淡化学科；在兼顾理论和实践内容的同时，避免“全”而“深”的面面俱到，基础理论以应用为目的，以必要、够用为度；尽量体现新知识、新技术、新工艺、新方法，以利于学生综合素质的形成和科学思维方式与创新能力的培养。

此外，为了使规划教材更具广泛性、科学性、先进性和代表性，我们希望全国从事高职高专教育的院校能够积极加入到“教材研究与编审委员会”中来，推荐“教材编审委员会”成员和有特色的、有创新的教材。同时，希望将教学实践中的意见与建议，及时反馈给我们，以便对已出版的教材不断修订、完善，不断提高教材质量，完善教材体系，为社会奉献更多更新的与高职高专教育配套的高质量教材。

此次所有规划教材由全国重点大学出版社——清华大学出版社与北京交通大学出版社联合出版，适合于各类高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院使用。

21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会

2010年7月

第2版前言

本书于2006年出版后受到了不少高校师生的认可和好评，总的来说符合高等教育教学改革的方向和要求，尤其是注重实践能力训练，启发学生自主思考，突出案例教学，各章案例的选择和编排能够尽量接近学生的生活和实践体验，思想性与趣味性相结合，寓教于乐。这次修订主要调整了一些相对陈旧的案例，对于案例和实践分析涉及到的一些数据进行了更新，根据读者的建议对部分章节的结构进行了微调，相关内容进行了修改。感谢广大读者对本书的关心和支持，欢迎大家继续提出宝贵意见和建议。

编者

2010年7月

前 言

随着经济体制改革的深入和发展,我国的高等教育,尤其是高职教育无论在培养目标,还是在学生的能力与素质结构、课程设置、教材选择等方面都面临着深刻的变革与发展。为了适应素质教育和知识经济发展对高等职业和技术应用型人才的需要,培养学生基本的管理能力、组织能力、协调能力、合作及人际关系能力、科学决策的能力,我国许多高校的文秘、计算机、机制、建筑等几乎所有专业均开设管理学基础课程。因此,这本教材在内容编排上力求照顾各相关专业对一般管理技能的基本要求,深入浅出,通俗易懂,不过分追求专、精、深,但要照顾大学生素质教育及各专业高级技术人才对管理技能的一般要求,力求通俗易懂,实用、够用。

为了培养学生的实践能力、组织管理能力、人际关系能力、分析决策能力,本书在每一章节中穿插了案例和课堂实训,案例和实训题的选择充分考虑了学生的学习兴趣 and 锻炼学生理论与实践结合能力的需要。

根据内容需要,本书在各章节前后插入阅读资料、问题思考、课堂讨论、管理名言等版块,每章配有复习思考题、实训题、案例分析题,以便教师和学生检测学习效果。本书配有电子课件,有需要者请发邮件至cbsld@jg.bjtu.edu.cn或lijun3166006@yahoo.com.cn索取。

本书在总结编者本人近20年管理和教学实践的基础上,广泛吸纳了同行和现有教材的一些先进研究成果和观点,在此一并表示衷心的感谢。尽管如此,由于水平有限,加之时间仓促,错误和不当之处敬请各位老师和管理界同行批评指正。

编 者

2006年6月

目 录

第 1 篇 管理基础篇

第 1 章 导 论

- 1.1 管理的概念及其特征····· (4)
- 1.2 管理的性质、作用与地位 ····· (10)
- 1.3 管理学的特点、研究对象和内容及学习方法 ····· (13)
- 1.4 管理的基本原理 ····· (16)
- 课后训练····· (19)

第 2 章 管理学的演进与发展

- 2.1 管理发展史概述 ····· (22)
- 2.2 早期管理活动和管理实践阶段 ····· (24)
- 2.3 早期管理思想的萌芽阶段 ····· (25)
- 2.4 管理学产生与形成阶段 ····· (27)
- 2.5 管理科学理论 ····· (47)
- 2.6 现代管理丛林 ····· (49)
- 课后训练····· (59)

第 3 章 我国企业管理的发展历程

- 3.1 中国古代管理思想及其特征 ····· (61)
- 3.2 中国近代企业管理的演进与发展 ····· (72)

课后训练	(77)
------	------

第2篇 管理职能篇

第4章 计 划

4.1 计划与计划工作	(82)
4.2 决策	(94)
4.3 目标管理	(108)
4.4 战略管理	(112)
课后训练	(123)

第5章 组 织

5.1 组织与组织工作	(126)
5.2 组织结构及其设计	(129)
5.3 部门划分	(144)
5.4 人员配备	(148)
5.5 职权分配与职权关系	(154)
5.6 组织协调与组织变革	(160)
5.7 企业文化	(163)
课后训练	(171)

第6章 激 励

6.1 激励与激励模式	(174)
6.2 激励理论	(178)
6.3 当代激励理论的综合	(190)
6.4 激励方法	(192)
课后训练	(203)

第7章 领导与沟通

7.1 领导与领导职能	(206)
-------------	-------

7.2	领导者权力和影响力的来源·····	(212)
7.3	人性假设理论·····	(217)
7.4	领导方式·····	(221)
7.5	典型的领导理论·····	(223)
7.6	协调·····	(233)
7.7	沟通·····	(236)
	课后训练·····	(247)

第 8 章 控 制

8.1	控制与控制工作·····	(248)
8.2	控制类型·····	(251)
8.3	控制的过程·····	(254)
8.4	控制技术与方法·····	(256)
	课后训练·····	(261)

第 3 篇 管理创新篇

第 9 章 创新理论

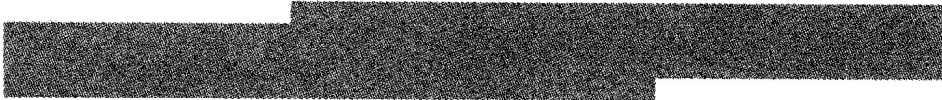
9.1	管理创新概述·····	(268)
9.2	创新性思维·····	(272)
9.3	管理创新的阻力与克服·····	(279)
9.4	管理创新的内容与过程·····	(284)
	课后训练·····	(289)

第 10 章 管理新思潮

10.1	企业管理创新的八大趋势·····	(291)
10.2	企业流程再造·····	(293)
10.3	学习型组织·····	(295)
10.4	知识管理·····	(301)
10.5	企业资源计划·····	(302)

第 1 篇

管理基础篇



第 1 章

身 论

【教学目标】 通过本章学习，重点掌握管理的定义、基本特征、管理的性质；明确管理的任务、职能、不同层次的管理者应具备的素质结构；了解管理的学科体系，提高学生对于在现代社会学习管理知识、掌握管理技能的重要性认识。

【管理名言】

- 管理=管人+理事
- 管理追求的是：无为而治，大智若愚。
- 高层管理者做正确的事；中层管理者正确地做事；执行层人员把事做正确。管理就是激发人的潜能，以赢取目标。
- 办公司就是办人。人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的赢家。

——联想集团总裁 柳传志

- 管理工作是一切有组织的协作所不可缺少的。

——(美)著名管理学家 孔茨

➔ 【案例阅读 1-1】

走进管理——海尔的腾飞历程

海尔集团总部位于山东省青岛市，其前身是隶属于青岛二轻局家电公司的青岛电冰箱总厂。1984年它还是一个街道小厂，该厂有员工820人，年生产电冰箱740台，销售收入348万元，固定资产500万元，年亏损额147万元，全员劳动生产率4200元，出口为零。而到

了2004年,海尔的销售收入达到了806亿元,是1984年的23 000多倍。海尔的成功无疑是中国改革开放取得的硕果。目前,海尔已是一个具有国际竞争力的全球设计、制造、营销与服务网络王国,18个设计中心,10个工业园,30个海外工厂及制造基地,58 800个营销网点,96大门类15 100多个规格的产品群,160多个国家和地区的市场网络中已进入欧洲5个主要国家的前5位的大连锁店、美国前10大连锁店,设计、生产、销售“三位一体”的本土化模式在美国、欧洲初步实现,海外工厂全线运营。而在国内市场,海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机四大主导产品的市场份额均达到30%左右。2004年1月31日,由世界品牌实验室评出的2004年“世界最具影响力的100个品牌”中,中国海尔位列第95位,成为唯一入选的中国本土品牌。

到目前为止,海尔已有10多个案例分别被收入美国的哈佛大学和南加州大学、法国的欧洲工商管理学院、瑞士洛桑国际管理学院、日本的神户大学等世界著名学府的MBA案例库,成为全球商学院的通用教材。

在中国,海尔首席执行官张瑞敏更是成了家喻户晓的名字。1999年,张瑞敏被英国《金融时报》评为“全球30位最具声望的企业家”的第26名;2002年9月6日,张瑞敏荣获国际联合劝募协会设立的“全球杰出企业领袖奖”和“最佳捐赠者奖”,是国内唯一获此殊荣的企业家。2004年8月美国《财富》杂志选出“亚洲25位最具影响力的商界领袖”,张瑞敏排名第六位,是入选的中国内地企业家中排名最靠前的。2005年4月出版的《财富》杂志中文版推出“中国最具影响力的25位商界领袖”,张瑞敏位居榜首。

【分析与思考】

1. 海尔的成长历程说明了什么?管理在其中起着怎样的作用?
2. 张瑞敏在海尔的成长过程中起了什么作用?
3. 作为一名成功的企业高层领导,他应该具备哪些素质?

1.1 管理的概念及其特征

1.1.1 管理的定义

“管理”在大家的心目中已经是一个非常熟悉的字眼,自古以来,管理的足迹无处不在,小到我们的学生宿舍,大到企业、军队、国家,无一能够离开管理而保持正常的运转秩序。但什么是管理呢?不同的人也许有不同的想法。有人认为管理就是和人打交道,把事情办

好；更有人把管理和决策、命令、权力联系在一起。

首先，管理的第一要素是集体活动。只要是两个以上的人在一起完成一个共同的目标，就需要管理活动，因为只有集体活动才需要协调。而集体活动的性质可以是多种多样的：可以是田间的劳动，可以是两军作战，也可以是游戏，亦可以是教学或者生产经营，甚至一个温馨和睦的家庭、学生宿舍……集体活动的参与者少则几个人，多则成千上万人。总之，只要是集体活动就需要管理。

其次，管理的基本对象是人。集体活动的主体是人，尽管有组织的集体活动一般都要涉及人、财、物、信息等方面，但纯粹以财、物、信息为对象的“管理”不是真正的管理，只有包括人在内的活动才是真正的管理对象，也只有“人”是最难以协调、最能够体现管理技巧的要素。甚至可以说，管理是一种人际关系，存在着管理者与被管理者，管理就是让别人和自己一道去实现既定的目标，但管理绝不等价于命令或权利。利用各种方法处理好各阶层的关系，才是管理的关键。

再者，管理是一种有目的的活动。它引导集体活动指向预定目标，这一目标可以是共同的，所有组织成员均可从中受益；也可能仅仅有利于该集体中的一部分人，或者对其他集体或者更高层次的集体有利。

自从人类有群体活动开始就存在管理了，但管理至今没有统一的定义，现代管理理论的创始人之一、法国管理学家法约尔提出：“管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。”该定义于1916年在他的代表作《工业管理和一般管理》中提出，经过了近九十年的实践与研究，成为现代管理理论的基础。美国管理学家彼得·德鲁克提出：“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。”他认为：管理是一种专业性的工作，需要专门的技能，而管理人员则是一个专业阶层，负有执行组织任务的责任。美国著名的管理学家哈罗德·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目标。曾于1978年获得诺贝尔经济学奖的美国管理学家西蒙提出：“管理就是决策。”他认为：决策过程实际上是任何管理工作解决问题时所必须经过的一个过程，任何一个组织、一个管理者都在时刻进行着决策。因此，管理工作就是不断地进行各种决策的过程，决策做好了，管理工作就做好了。除此之外，还有许多人从协调、激励、教育等不同的角度对管理定义提出了自己的看法。

通过上面的论述，结合笔者从事企业管理和教学研究的实践体会，笔者认为可以将管理的定义概括如下。

管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指挥与领导、控制等职能，合理配置有限资源、建立秩序、营造氛围，使别人同自己一起实现组织的既定目标的活动。

1.1.2 管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念，还可以从下面几个方面来进一步把握管理的一些基本特征。

(1) 管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在，就会有管理存在，因此管理是一种社会现象或文化现象。这种现象的存在必须具备两个条件：一是两个人以上的集体活动；二是有一致认可的目标。

(2) 管理的“载体”是“组织”

这一点应该很容易理解，在人类的社会生产活动中，把许多人组织起来，通过分工、协作达到单独活动所不能达到的效果。只要是多人共同活动，都需要通过制定计划、确定目标等活动来达到预定的目标，这就需要管理。因此，管理活动存在于组织活动中，或者说管理的载体是组织。组织的类型、形式和规模可能千差万别，但其内部都含有5个基本要素，即人（管理的主体和客体）、物（管理的客体、手段和条件）、信息（管理的客体、媒介和依据）、机构（反映了管理上下左右分工关系和管理方式）、目的（表明为什么要有这个组织）。外部环境对组织的效果与效率有很大影响，外部环境一般包含9个要素：行业；原材料供应；财政资源；产品市场；技术；经济形势；政治状况及国家法律、规章、条例；社会文化。一般认为，组织内部要素是可以控制的，组织外部要素是部分可以控制（如产品市场）部分不可以控制的（如国家政策）。

(3) 管理的主体是管理者

既然管理是让别人和自己一道去实现既定的目标，管理者就要对管理的效果负重要责任。管理者的第一个责任是管理一个组织；管理者的第二个责任是管理管理者；管理者的第三个责任是管理工作和人。

(4) 管理的职能、任务与层次

管理的职能有5个：计划、组织、指导与领导、协调与激励、控制等工作；管理者的任务是设计和维持一种环境，使在这种环境中工作的人们能够用尽可能少的付出实现既定的目标。一个组织通常划分成3个层次，即高层管理、中层管理、基层管理，如图1-1所示，金字塔图形中三个层次的高是相等的，各层的面积由小到大反映了在一个组织中各层次管理者的人数多少是不同的。

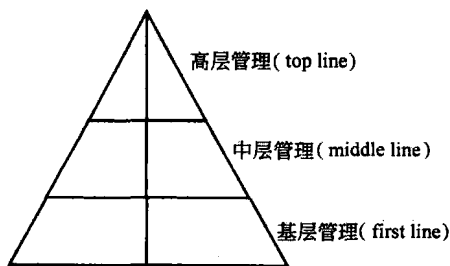


图 1-1 组织的层次

(5) 管理者的角色

美国著名管理学家彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）1955年提出了“管理者的角

色”(The role of the manager)的概念。德鲁克认为,管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的。所以,管理者所扮演的角色大体上分为以下三类。

(1) 管理一个组织 (managing a business)

管理一个组织必须做到以下三点:

- ① 确定该组织是干什么的,应该有什么目标,如何采取积极措施实现目标;
- ② 求得组织的最大效益;
- ③ “为社会服务”和“创造顾客”。

(2) 管理管理者 (managing manager)。

组织的上、中、下三个层次中,人人都是管理者,又都是被管理者,因此必须做到以下几点:

- ① 确保下级的设想、意愿、努力都朝着共同的目标前进;
- ② 培养集体合作的精神;
- ③ 培训下级;
- ④ 建立健全组织结构。

(3) 管理工作人员和工作 (managing workers & work)

因此要认识到两个假设前提:一是关于工作,其性质是不断急剧变动的,既有体力劳动,又有脑力劳动,后者的比例会越来越大;二是关于人,要正确认识到“个体差异、完整的人、行为有因、人的尊严”对于处理各级、各类人员相互关系的重要性。

综合上述分析可以看出,管理的核心是处理好人际关系。人既是管理中的主体,又是管理中的客体,管理的大多数情况是人和人打交道。管理的目的是实现多人共同完成目标,因此管理者一定要处理好人际关系,千万不要给人一种高高在上的感觉。

1.1.3 不同管理层次对管理者素质结构的要求

根据卡茨在1974年的研究,管理者要具备3种主要的技能以确保管理的实现,它们分别是:专业技能、人际技能和概念技能。

(1) 专业技能

专业技能是指与特定工作岗位有关的专业知识和技能。管理者应当具备专业技术管理能力,如大学校长必须具有教育管理方面的专业技能,企业经理必须具备经营管理方面的能力等。管理者不必成为精通某一领域的技能专家,但需要了解并初步掌握与其管理的专业相关的基本技能,否则很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效沟通,从而无法对所辖业务范围的各项工作进行具体指导。而且,不同层次的管理者,对于专业技能要求的程度是不同的。

(2) 人际技能

人际技能即理解、激励他人并与其他人共事的能力。它包括对下属的领导能力、协调能力。管理者必须能够运用人际技能平衡各方利益关系、协调矛盾,在企业中创建一个高效的

工作团队，营造一个良好的工作氛围。

(3) 概念技能

概念技能是把观点设想出来并加以处理及将关系抽象化的精神能力，具体是指用心智能力去分析和诊断复杂情况，进行系统思考，制定正确决策的能力。管理者在任何混乱、复杂的环境中，要具备能够敏锐地辨清各种要素之间的相互关系、准确地抓住问题的实质、果断地作出正确决策的能力。不同层次的管理者，对于概念技能要求的程度是不同的。

要成为有效的管理者，必须具备上述三种技能，缺一不可。然而统计研究表明，上述三种技能在管理者素质结构中所占比重因管理者层次而异，一般来说不同层次的管理者其素质结构要求如图 1-2 和表 1-1 所示。

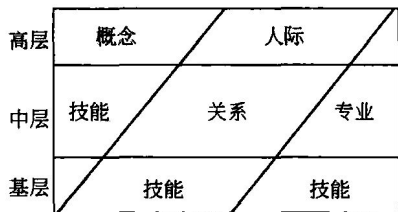


图 1-2 不同层次的管理者的素质结构要求

表 1-1 不同层次的管理者的素质结构要求

层次 \ 技能	技能		
	技术技能	人际技能	概念技能
高层管理者	18%	43%	39%
中层管理者	35%	42%	23%
基层管理者	50%	38%	12%

从图 1-2 可以看出，对高层管理者来说，要求的概念技能、分析决策能力较强；而对于基层管理者要求的专业技能则相对最强。由于管理者的工作对象是人，因此人际技能对各个层次的管理者来说都是重要的。也就是说，无论哪个层次的管理者，对其管理素质的核心要求都是一样的——处理好各种人际关系。

【课堂讨论】

1. 一个是为学校管理各种试验、实训器材的设备管理员，一个是高校的学生辅导员，你认为他俩的工作性质有何不同？需要的技能结构有何不同？谁从事的工作更接近真正意义上的管理工作？为什么？

2. 专业教研室主任、系主任和校长三种角色对管理者的技能结构有何不同要求？