



“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

主 编/苗雨君 李亚民
副主编/邵仲岩 赵 卓

管理学

——原理·方法·实践·案例
(第2版)



Management



清华大学出版社



013024916
“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

C93-43
131-2

主 编/苗雨君 李亚民
副主编/邵仲岩 赵 卓

管理学

——原理·方法·实践·案例

(第2版)



Management



北航 C1632114

清华大学出版社
北京

C93-43
131-2

内 容 简 介

本书围绕着一主线展开,即“基础—职能—发展”,每章在内容体系安排上以“章前导读—理论与方法—复习思考题—实践训练—素质拓展—案例分析—管理游戏—管理故事”的顺序进行写作。本书对管理知识的介绍以目前被人们普遍接受的管理过程学派的思想为基础,在介绍管理基本概念、原理和方法、企业制度与创业管理、管理与环境等内容的基础上,以计划、组织、领导、控制和创新五大职能为核心,以管理思想的演变和管理中的热点问题为管理发展内容,展开对管理的主要原理、方法的学习与实践。全书分为三篇:基础篇、职能篇和发展篇,从体例安排到内容设置,从知识点的归纳到教学方法的运用,都进行了大胆探索和尝试。本书第1版获得了齐齐哈尔大学重点教材立项资助和黑龙江省管理学会优秀科研成果(教材类)一等奖。

本书适合作为普通高等院校经济管理类各专业的专业基础课教材,也可作为研究生和企业岗位培训的教学参考教材。

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 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学——原理·方法·实践·案例/苗雨君,李亚民主编.—2版.—北京:清华大学出版社,2013.2
“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

ISBN 978-7-302-30956-7

I. ①管… II. ①苗… ②李… 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(2012)第293986号

责任编辑:杜春杰

封面设计:康飞龙

版式设计:文森时代

责任校对:文森时代

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:三河市李旗庄少明印装厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:25.75 字 数:562千字

版 次:2009年9月第1版 2013年2月第2版 印 次:2013年2月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:39.00元

第2版前言

作为管理学科一门基础理论课（管理学教材）的编写，在十多年前就进行了酝酿。在“十一五”期间，我们对国内外管理学教材进行了广泛深入的调研，特别注重收集、分析当时国内外管理学新版教材和论著，在消化、吸收的基础上，结合我国的管理实践经验，进行了管理学教材的编写。管理学教材编写的指导思想是：理论结合实际，博采众长为我所用，充分吸收国内外管理实践的有用经验和最新的研究成果，在理论上和框架结构上力图有所突破，有所创新，以形成一部以讨论现实企业管理共性问题为主的管理学教材。

本书第1版自2009年出版后，先后获得了齐齐哈尔大学重点教材立项资助和黑龙江省管理学会优秀科研成果（教材类）一等奖等，更是得到了各校师生们的关爱，这是对我们最大的激励。随着国内外经济环境的变化，国内外学术界和企业界在管理理论与实践上又有了变革和创新，齐齐哈尔大学师生们近几年来在管理及其创新方面也作了不少的深入研究，所以我们深感迫切需要对原教材进行修订。本次修订力图将管理学新的知识点、相关案例以及最新的研究成果体现出来，使教材不仅能够体现出管理学的最新研究成果，而且使其更加适用于实践能力和创新精神培养，满足应用型人才培养的需要。与第1版相比，第2版增加了企业制度与创业管理、战略管理、人力资源管理、跨文化管理和中的热点问题等较新内容，一些章节也作了不同程度的修改与补充，以期能更全面适应21世纪管理学发展的现状和趋势。另外，第2版对编写体系中的“章前导读—理论与方法—实践训练—素质拓展—案例分析—管理游戏”也进行了修订，增加了复习思考题和管理故事等内容。

本书共分为三篇：基础篇、职能篇和发展篇。基础篇包括管理与管理学、企业制度与创业管理、管理与环境三部分内容；职能篇包括决策与计划、组织、领导与激励、控制、创新五部分内容；发展篇包括管理思想的演进和管理中的热点问题两部分内容。本书围绕一条主线展开，即“基础—职能—发展”，每章在内容体系安排上按照“章前导读—理论与方法—复习思考题—实践训练—素质拓展—案例分析—管理游戏—管理故事”的顺序进行写作。本书适合作为高等学校经济管理类各专业的专业基础课教材，也可以作为研究生和企业岗位培训的教科书。教学使用的电子教案、教学配套课件和习题案例集请向作者（miaoyujun@163.com）索取。

本书由苗雨君、李亚民担任主编，邵仲岩、赵卓担任副主编，毕颜杰、仲维维、齐庆祝参编。全书框架由苗雨君、李亚民设计，并总纂、统稿。苗雨君（齐齐哈尔大学）编写了第一章、第四章和第八章；李亚民（东北农业大学）编写了第二章、前言和开篇语；邵仲岩（齐齐哈尔大学）编写了第三章和第五章；赵卓（广东商学院）编写了第六章；毕颜

杰（黑龙江大学）编写了第七章；仲维维（东北林业大学）编写了第九章；齐庆祝（天津工业大学）编写了第十章；全书由盛秋生教授主审，编者对盛秋生教授审阅全部书稿和提供的帮助表示感谢！编者引用了不少书籍和网上资料，在此向原作者表示感谢！本书的编写，得到了有关学校领导和学者、教授的大力支持，并引用了有关作者的部分资料，在此一并表示谢意。

本书意欲为我国经济管理类本科生管理学教材的编写与探索尽微薄之力，但由于时间仓促和水平有限，疏漏和不足甚至是错误在所难免。希望广大教师、读者不吝指正，多提宝贵意见，以便日后充实与完善。

编者

2012年10月

第1版前言

“管理学”是经济管理类专业的一门专业基础课程，也是一门入门课程。但遗憾的是，管理学从教和学来说，都让老师和学生感到棘手。所有的管理者一生都在以这种或那种方式进行管理的实践，而当有效的管理理论被充分研究并整理出来后，实践它们却再次成为难题。本书对管理知识的介绍以目前普遍被人们接受的管理过程学派的思想为基础，在介绍管理基本概念、基本原理和方法、管理与环境的基础上，以决策与计划、组织、领导、控制和创新五大职能为核心，以管理思想的演变和管理的热点问题为管理实践内容，展开对管理的主要原理、方法的学习与实践。每章附有实训项目，通过练习和游戏，做到寓教于乐，引导学生思考其中蕴涵的管理思想和管理方法，目的是让学生在在学习时能够感受到管理理论的趣味性和可操作性。

本书编写分为三篇：基础篇、职能篇和实践篇。基础篇包括管理与管理学、管理基本原理与方法、管理与环境三部分内容；职能篇包括决策与计划、组织、领导、控制和创新五部分内容；实践篇包括管理思想的演变和管理中的热点问题两部分内容。本书围绕一条主线展开，即“基础—职能—实践”，每章在内容体系安排上按照“章前导读—理论与方法—实践训练—素质拓展—案例分析—管理游戏”进行写作。通过本书的学习，培养学生既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲，又具有较强的实践技能、团队精神和创新能力。本书从体例安排到内容设置，从知识点的归纳到教法的运用，都进行了大胆探索和尝试。本书构思新颖，实用性强，具有一定的知识性、实践性和趣味性。本书适合作为经济管理类专业本科教材，也可作为研究生和企业岗位培训的教科书。教学使用的电子教案、教学配套课件和习题案例集请向作者（miaoyujun@163.com）索取。

本书由苗雨君、赖胜才担任主编，邵仲岩、赵卓担任副主编，仲维维、毕颜杰、梁敏参编。全书框架由苗雨君、赖胜才设计，并总纂、统稿。苗雨君（齐齐哈尔大学）编写了第一章、第四章和第八章；赖胜才（黑龙江工程学院）编写了第六章、前言和开篇语；邵仲岩（齐齐哈尔大学）编写了第三章和第五章；赵卓（广东商学院）编写了第十章；仲维维（东北林业大学）编写了第二章；毕颜杰（黑龙江大学）编写了第七章；梁敏（齐齐哈尔大学）编写了第九章；全书由盛秋生教授主审，编者对盛秋生教授审阅全部书稿和提供的帮助表示感谢！编者引用了不少书籍和网上资料，在此向原作者表示感谢！本书的编写，得到了有关学校领导和学者、教授的大力支持，并引用了有关作者的部分资料，在此一并表示谢意。

本书意欲为我国经济管理类本科生管理学教材的编写与探索尽微薄之力，但由于时间仓促和水平有限，疏漏和不足甚至是错误在所难免。希望广大教师、读者多提宝贵意见，以便日后充实与完善。

编者

2009年9月于齐齐哈尔

目 录

第一篇 基础篇

第一章 管理与管理学	2
章前导读	2
第一节 管理概述	2
第二节 管理者	7
第三节 管理学	16
复习思考题	19
实践训练	19
素质拓展	20
案例分析	22
管理游戏	23
管理故事	24
第二章 企业制度与创业管理	25
章前导读	25
第一节 企业制度与公司治理	25
第二节 管理伦理与社会责任	35
第三节 企业使命与创业管理	50
复习思考题	57
实践训练	57
素质拓展	58
案例分析	59
管理游戏	62
管理故事	63
第三章 管理与环境	64
章前导读	64
第一节 管理环境及其分析	64
第二节 环境的管理	76
复习思考题	87

实践训练	87
素质拓展	87
案例分析	88
管理游戏	90
管理故事	91

第二篇 职能篇

第四章 决策与计划	94
章前导读	94
第一节 决策的一般原理	94
第二节 决策的过程与方法	100
第三节 目标的制定和运用技巧	114
第四节 计划的种类及计划的制订	119
复习思考题	134
实践训练	135
素质拓展	136
案例分析	137
管理游戏	142
管理故事	143
第五章 组织	144
章前导读	144
第一节 组织与组织原则	144
第二节 常见的组织结构形式	146
第三节 组织结构设计	153
第四节 组织的人力资源管理	161
第五节 组织变革与创新	177
复习思考题	186
实践训练	187
素质拓展	188
案例分析	190
管理游戏	192
管理故事	192

第六章 领导与激励	194
章前导读	194
第一节 领导理论	195
第二节 激励理论	210
第三节 管理沟通	222
第四节 团队管理	240
复习思考题	246
实践训练	247
素质拓展	248
案例分析	250
管理游戏	253
管理故事	255
第七章 控制	256
章前导读	256
第一节 控制活动概述	257
第二节 控制的过程和要素	262
第三节 控制方法与技术	271
第四节 管理控制的应用	280
复习思考题	287
实践训练	288
素质拓展	288
案例分析	290
管理游戏	292
管理故事	293
第八章 创新	294
章前导读	294
第一节 管理的创新职能	295
第二节 管理创新的内容与过程	302
第三节 管理创新的方法与技术	313
第四节 管理创新的管理	322
复习思考题	333
实践训练	333
素质拓展	333

案例分析	334
管理游戏	336
管理故事	337

第三篇 发展篇

第九章 管理思想的演进	340
章前导读	340
第一节 早期的管理思想与管理实践	341
第二节 西方管理理论	348
第三节 管理理论的新发展	365
复习思考题	371
实践训练	371
素质拓展	372
案例分析	372
管理游戏	374
管理故事	375
第十章 管理中的热点问题	376
章前导读	376
第一节 经济全球化与跨文化管理	376
第二节 学习型组织与知识管理	381
第三节 管理新范式与未来管理	387
复习思考题	397
实践训练	398
素质拓展	398
案例分析	399
管理游戏	400
管理故事	401
参考文献	402

第一篇

基础篇

开篇语

有人说，“管理”高深莫测。其实，“管理”并非深奥无比、难以理解，也并非只存在于领导或管理人员当中，它无所不在，我们每个人都在自觉或不自觉地进行着管理。美国的管理学者戴维·B. 赫尔茨说得好：“管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。”

管理，不仅仅是一门科学、一项工作，它更是人类生存的一个本领。一个人如果不具备基本的管理能力，他的事业注定一无所成，他的生活注定杂乱无章，何谈抱负、何谈理想，又有什么美好未来和幸福人生可言？英国大学者罗素曾说：“如果你不会管理，你的生命将是一团糟。”有人说，管理既是成功的要素，也是失败的根源。

第一章 管理与管理学



章前导读

“管理”的注解

“管理”（management）这个词是极难理解的。首先，它是美国特有的一个词，很难译成其他语言，甚至难于译成英式英语。它表明一种职能，但同时又指承担这种职能的人；它体现一种社会地位和阶层，但同时也指一门学科和一种研究领域。

不过，即使在美国的用法中，管理这个词作为一种术语也是不妥当的。因为，工商企业以外的其他一些机构通常并不叫管理（management）和经理（manager）。大学中叫校长，医院中叫院长，军队中叫司令官，其他机构叫主管等。

但是，所有这些机构都有着共同的管理职能、共同的管理任务、共同的管理工作，这些机构都需要管理。在所有这些机构中，管理都是有有效的、能动的器官。

（资料来源：[美]彼得·德鲁克. 管理——任务、责任、实践. 北京：中国社会科学出版社，1987，16）

授人以渔

从前，有一个老渔翁在河边钓鱼，旁边有个小孩看他钓鱼。老渔翁技术纯熟，一上午的时间就钓到满篓的鱼。老渔翁看小孩很可爱，要把整篓的鱼送给他。可小孩却摇摇头。老渔翁诧异地问：“我送鱼给你，你为什么不要呢？”小孩说：“我要你手中的钓竿。”老渔翁问：“你要钓竿干吗？”小孩说：“一篓的鱼，我三天就吃完了，要是我有钓竿，就可以自己钓鱼，一辈子也吃不完。”老渔翁笑着说：“只有钓竿也不行，还得学会钓鱼的技术。”最后，老渔翁为孩子的理想和诚恳所感动，不但赠予小孩钓竿，还将钓鱼的技术倾囊相授，小孩这才道谢而去。

管理启示：做人的道理也是这样。不能只靠别人的施舍，那样将会永远没有出息。有眼光的人不但吃鱼，更要学会钓鱼，学会自己把握自己的命运。理想和愿望固然美好，但成功更需要脚踏实地、坚韧不拔的实际行动。而要成为时代的强者，马到成功，除了拥有过人的本事、过人的胆识、过人的计谋，还要成为过人的“渔夫”，这就是要渔而不只是要鱼的道理所在。不授鱼，而授予“渔”，说明只有掌握了管理理论和技巧，企业和管理者才会受用不尽。

（资料来源：黄国庆，巢莹莹. 管理学概论. 北京：清华大学出版社，2010）

第一节 管理概述

管理是伴随着集体劳动产生的，而且随着社会分工和社会化大生产的发展，管理的重要性日益突出。这种集体劳动就是在现代社会中随处可见的组织活动，也就是说，管理工

作跟组织活动是密不可分的。也正是因为有了管理，不同组织的绩效才有着天壤之别。

一、管理的概念及性质

（一）管理的概念

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管是主其事，理是治其事，管理是管辖、治理、控制的意思。但是，这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。许多中外学者对管理作出了不同的解释，其中较有代表性的解释有：

（1）古希腊谚语认为管理是“胡萝卜加大棒”。“胡萝卜加大棒”是激励方式中的一种，这种隐喻指管理的中心工作是运用奖励和惩罚两种手段以诱发人们所要求的行为。它来源于一则古老的故事——“要使驴子前进”，就在它前面放一个胡萝卜，或者用一根棒子在后面赶它。激励对发挥人的最大潜能具有重要的作用，在组织管理中，实施惩罚的威胁或者给予奖励的引诱（“胡萝卜加大棒”），是组织在鼓励员工执行自己的意图时最常用的方法。

（2）科学管理创始人，美国的费雷德里克·泰勒认为管理就是“确切地知道你要别人干些什么，并注意用最好最经济的方法去干”。根据泰勒的观点，管理者应该头脑清晰，在脑海中有完整的计划和方法，然后明确地分配工作，并教授大家好的工作方法，通过集体努力，去实现工作目标。

（3）现代经营管理之父，法国的亨利·法约尔认为管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。计划，就是为探索未来制订行动计划；组织，就是建立企业的物质和社会的双重结构；指挥，就是使其人员发挥作用；协调，就是连接、联合、调和所有的活动及力量；控制，就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。“管理”同别的基本职能一样，是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

（4）决策理论学派的主要代表人物赫伯特·西蒙认为管理就是决策。决策贯穿管理的全过程，决策是管理的核心。西蒙指出组织中经理人员的重要职能就是作决策。他认为，任何作业开始之前都要先作决策，制订计划就是决策，组织、领导和控制也都离不开决策。决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面，任何组织都离不开对目标的选择，任何工作都必须经过一系列的比较、评价、拍板后才能开始。如果决策错了，执行得越好，所造成的损失就越大。所以，“管理就是决策”的说法，才真正反映管理的真谛。

（5）美国著名管理学家哈罗德·孔茨把管理看做是一种“技术”，即管理是一种在正式组织团体中通过别人并同别人一道完成工作任务的技能；在正式组织团体中创造一种环境，使人们能为达到团体目标，互相协作地完成工作的技能；一种消除完成工作障碍的技能；有效地实现目标最大化的技巧。简单地说，“管理就是设计一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”

（6）美国著名管理学家彼得·德鲁克认为，“管理就是谋取剩余”，这主要是强调

管理的作用。所谓“剩余”就是产出大于投入的部分。他认为，任何管理活动都是为了一个目的，就是要使产出大于投入。

管理定义的多样化，既反映了人们研究立场、方法、角度的不同，也反映了管理科学的成熟性。为了反映管理的本质，学者博采众长，形成了现代管理学中的管理概念，即管理是依据事物发展的客观规律，通过计划、组织、领导、控制和创新等职能，综合运用人力资源和其他资源，以有效地实现目标的过程。

（二）管理的性质

管理是管理者为有效地达到组织目标，对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。管理作为一种特殊的实践活动，具有自己独特的性质。

1. 管理的两重性

管理的性质是两重的，这是马克思主义管理理论的主要内容，是研究资本主义管理科学和建立社会主义管理科学的理论基础和基本出发点。马克思认为，任何社会的管理都具有两重属性——自然属性和社会属性。“指挥劳动”是同生产力直接相联系的，是由共同劳动的社会化性质产生的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件，它体现了管理的自然属性。“监督劳动”是同生产关系直接相联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段，它体现了管理的社会属性。

管理的两重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的两重性是相互联系的，这表现在：管理的自然属性不可能孤立存在，它总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面，管理的两重性又是相互制约的，这表现在：管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和生产关系与其相适应；同样，管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面发生影响或制约作用。马克思关于管理两重性的理论，是指导人们认识和掌握管理的特点和规律，实现管理任务的有力武器。

2. 管理的科学性与艺术性

管理的科学性指管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集、归纳、检测数据，提出假设，验证假设，从中抽象总结出一系列反映管理活动过程的客观规律的管理理论和一般方法。人们用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断地验证和丰富。因此，“管理是一门科学”是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性指在掌握一定理论和方法的基础上，灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性就是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术。这就是说，仅凭停留在书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动，是不能保证其成功的。主管人员

必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动结合起来，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

二、管理的分类

对管理进行分类，是为了从外延上了解管理。从不同角度划分，有不同的类别。

(一) 按管理的特征(方式)划分

1. 硬性指令型的开环管理

这是一定历史时期形成的管理类型，其特征是由上至下单方向、不容置否的命令，这种管理类型简称开环管理(见图 1-1)或 V 型管理(见图 1-2)。

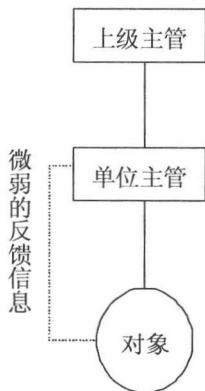


图 1-1 开环管理模式

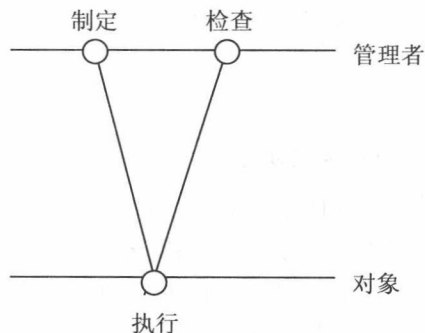


图 1-2 V 型管理模式

2. 反馈信息型的闭环管理

这是近代发展起来的新管理类型，强调管理者与管理对象都参与管理，其特征是由上至下，再由下至上构成一个封闭的信息回路，循环往复，重视管理对象的反馈信息，随时调整指令，简称闭环管理(见图 1-3)或 M 型管理(见图 1-4)。

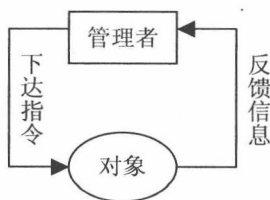


图 1-3 闭环的管理模式

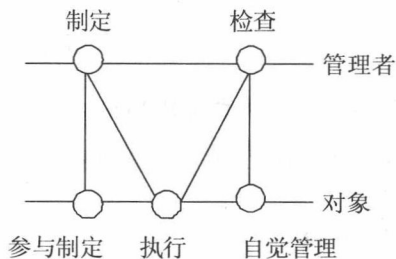


图 1-4 M 型管理模式

（二）按管理的职能划分

按管理的职能划分，管理有计划、组织、指挥、协调、控制、领导、激励、沟通、创新等类型。管理作为一个过程，管理者在其中要发挥的作用，就是管理者的职能，也就是通常说的管理职能。对于管理的职能，早期的管理理论一般认为，管理有计划、执行、控制三大基本职能。亨利·法约尔认为，管理有五大职能：计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出，管理有七项职能，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。本书认为，管理的基本职能包括计划、组织、领导、控制和创新五项职能，如图 1-5 所示。

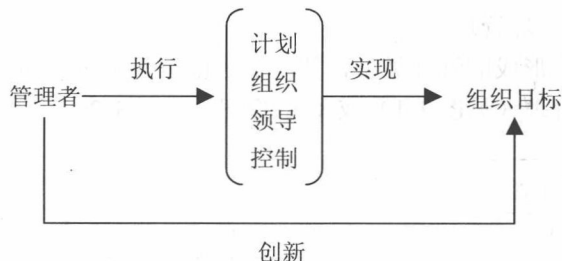


图 1-5 管理基本职能

（三）按管理的层次划分

按管理的层次划分，管理有高层管理、中层管理和基层管理。不同的管理人员在行使管理基本职能时的侧重点不同，如图 1-6 所示。一般而言，高层管理人员花在组织和控制工作上的时间要比基层管理人员多，而基层管理人员花在领导工作上的时间要比高层管理人员多。

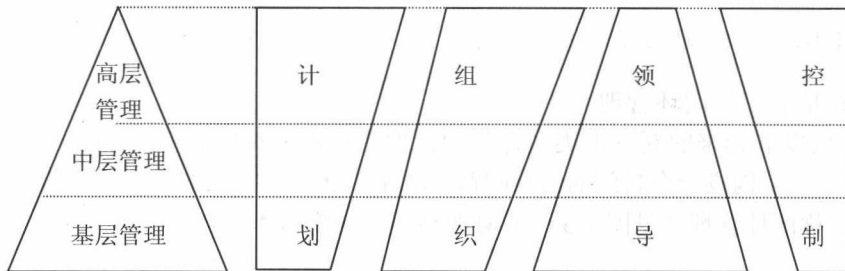


图 1-6 管理者的层次分类与管理职能

（四）按不同的历史阶段划分

按不同的历史阶段划分，管理分为古代管理、传统管理、科学管理及现代管理。

三、管理的职能

在“管理的职能”问题上，学者们的分歧不亚于他们在“管理的定义”问题上的分歧。