



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

GUANLI
JICHU YU SHIJIAN

管理基础 与实践

主编 丁传奉 陈时禄 吴 戈
主审 张 敏

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

管理基础与实践

主 编 丁传奉 陈时禄 吴 戈
副主编 张小军 汪允文 余 磊
主 审 张 敏

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本教材内容分成3个项目共14个具体任务单元,包括管理概述、管理思想的发展、管理环境、组织文化、社会责任、管理道德、决策、计划、组织、领导、沟通、激励、控制、创新与创业等任务。

本教材内容新颖,通俗易懂,案例、管理故事生动有趣,注重理论联系实际,可读性强。各项目任务由管理名言、任务介绍、引导案例、知识梳理、管理故事、问题思考、案例分析、课堂游戏和实践训练等构成。本书既可作为高等院校的经济、管理类学生的专业基础教材,又可以作为企业管理人员的培训教材。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

管理基础与实践/丁传奉,陈时禄,吴戈主编. —北京:北京理工大学出版社,2012.8

ISBN 978-7-5640-6373-3

I. ①管… II. ①丁…②陈…③吴… III. ①管理学-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第170783号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 涿州市新华印刷有限公司

开 本 / 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 / 17.5

字 数 / 320千字

责任编辑 / 施胜娟

版 次 / 2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

申玉琴

印 数 / 1~1000册

责任校对 / 杨 露

定 价 / 44.00元

责任印制 / 王美丽

图书出现印装质量问题,本社负责调换

前 言

管理学是一门理论性和实践性都很强的学科，是高等院校经济类、管理类专业的重要基础课程之一。

本书结合管理学自身的教学特点，以创新的编排理念、独特的知识结构为基础，采用项目引领任务为主体结构，以管理名言、任务介绍、引导案例、知识梳理、管理故事、问题思考、案例讨论、课堂游戏、实践训练等进行任务情景学习设计。其编写体现出以下特色：体例风格新颖、结构安排合理；定位明确，内容新颖、突出实践，以任务为核心，以管理过程为主线，贯穿于学习情景中；理论知识简洁明了，以生活中的管理案例导入，穿插与所介绍概念和原理相关的管理故事，课后的课堂游戏等形式增强学生的学习兴趣。因此，本书是一部理论通俗易懂、趣味横生的实用教材。

全书分为认识管理项目、管理环境与管理道德项目、管理过程项目三个部分，其中认识管理项目共分2个任务：任务1 管理概述、任务2 管理思想的发展；管理环境与管理道德项目共分4个任务：任务3 管理环境、任务4 组织文化、任务5 社会责任、任务6 管理道德；管理过程项目共分8个任务：任务7 决策、任务8 计划、任务9 组织、任务10 领导、任务11 沟通、任务12 激励、任务13 控制、任务14 创新与创业等。

本书由陈时禄策划组织编写，构思与编写提纲由丁传奉负责并对全书统一修改、定稿，余磊负责全书的校对工作。

丁传奉、陈时禄、吴戈任主编；张小军、汪允文、余磊任副主编。具体编写任务如下：丁传奉编写任务1、任务5、任务9、任务10；陈时禄编写任务4、任务8、任务14；吴戈编写任务6、任务13；张小军编写任务2、任务7；汪允文编写任务3、任务11；余磊编写任务12。

张敏对全书进行主审并对编写提出了许多有价值的意见。同时还参考了国内外专家、学者的许多著作，在此，一并向他们表示衷心感谢和敬意。

由于作者水平有限，加之时间仓促，书中难免存在错误和疏漏之处，敬请读者和读者提出宝贵意见，以便在再版时能够得到修正和完善。

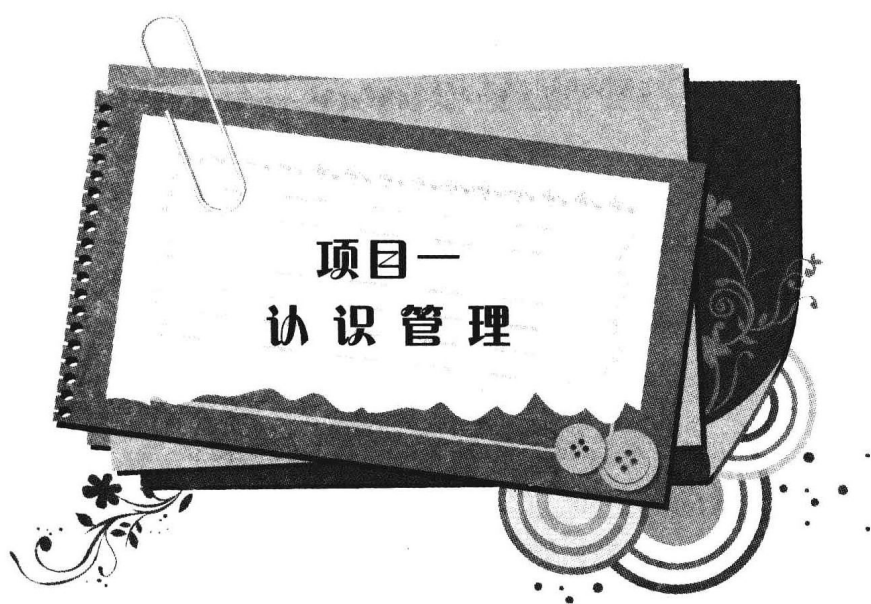
编 者

目 录

项目一 认识管理	001
任务1 管理概述	003
一、什么是管理	004
二、管理的基本特征	004
三、管理的特性	005
四、管理的基本职能	006
五、管理者	008
六、管理的方法	014
任务2 管理思想的发展	018
一、中国古代的管理思想	019
二、西方古代管理思想	021
三、古典管理理论	021
四、行为科学理论	026
五、现代管理理论阶段	031
六、当代管理理论的进展	033
项目二 管理环境与管理道德	041
任务3 管理环境	043
一、管理环境的含义	045
二、管理环境的分类	045
三、组织与环境的关系	048
四、环境对组织的作用	049
五、环境的管理	050
任务4 组织文化	055
一、组织文化的内涵	057
二、组织文化的特点	057
三、组织文化的功能	058
四、组织文化的负面作用	061
五、组织文化的层次	062
六、组织文化的类型	064
七、组织文化的建设	065
任务5 社会责任	073

一、企业社会责任的含义	075
二、企业社会责任的内涵	076
三、社会责任与利润最大化的关系	078
四、企业社会责任的具体表现	079
五、影响组织承担社会责任的因素	081
六、社会责任与企业发展	082
任务6 管理道德	086
一、管理道德概述	088
二、管理道德的内容	088
三、管理道德的特点	089
四、影响管理道德的因素	091
五、管理道德失衡的表现	092
六、管理道德的培育	093
项目三 管理的过程	099
任务7 决策	101
一、决策的含义	102
二、决策的原则	102
三、决策的特征	103
四、决策在管理中的地位和作用	105
五、决策的类型	106
六、决策过程	108
七、影响决策的因素	111
八、决策方法	113
任务8 计划	124
一、计划的含义	125
二、计划的内容	125
三、计划的性质	126
四、计划的作用	127
五、计划的类型	128
六、计划的表现形式	129
七、计划的编制过程	130
八、计划的编制方法	132
九、目标和目标管理	135
任务9 组织	144
一、组织的含义	145
二、组织的类型	145

三、组织工作的内容	148
四、组织管理	149
五、组织结构的设计	150
六、组织的结构的类型	154
七、组织的变革	159
任务 10 领导	168
一、领导的内涵	169
二、领导者素质	170
三、领导与管理的关系	172
四、领导的作用	173
五、领导理论	174
六、领导艺术	184
任务 11 沟通	193
一、沟通的含义	194
二、沟通的过程	194
三、沟通的作用	195
四、沟通的方式	196
五、沟通的渠道	198
六、沟通的障碍及克服	204
任务 12 激励	211
一、激励的概念	212
二、激励在管理中的作用	213
三、激励的心理机制	214
四、激励的原则	215
五、激励的类型	216
六、激励理论	217
任务 13 控制	228
一、控制的概念	229
二、控制的作用	230
三、控制的必要性	231
四、控制的类型	232
五、控制过程	234
六、控制的方法	235
任务 14 创新与创业	242
一、创新	243
二、创业	249
参考文献	265



任务1

管理概述

管理被人们称为一门综合艺术——“综合”是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力；“艺术”是因为管理是实践和应用。

管理者，就是把事情做得正确的人。企业家，就是做正确的事情的人。

——德鲁克

管理就是把复杂的问题简单化，混乱的事情规划化，组织结构扁平化。

管得少，就是管得好。

——杰克·韦尔奇

【任务介绍】

管理活动伴随着人类文明史的发展而发展。人群组织的合作、协作或协调催生了管理活动，并使其成为各项活动中最重要的活动之一。并且，人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显的。

本任务主要介绍了管理入门的一些基本知识。通过此任务的学习，使学生对管理的基本概念有透彻的了解，掌握管理的基本概念和职能，理解管理者所扮演的角色以及作为管理者需要的素质和技能，了解管理的基本方法。

【引导案例】

男孩的长裤

英国国际商业机器公司的创办人托马斯曾经讲过这样一个故事：有一个男孩子第一次得到一条长裤，穿上一试，裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点，可奶奶说，眼下的家务事太多，让他去找妈妈。而妈妈回答说，今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐，但是姐姐有约会，时间就要到了。这个男孩子非常失望，担心明天穿不上这条裤子，他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了一点；姐姐回来后心疼弟弟，又把裤子剪短了一点；妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象，第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

由上述例子可以看出，任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时，集体中每个成员的行动方向并不一定相同，甚至可能互相抵触。即使目标一致，由于没有整体的配合，也达不到总体的目标。

【知识梳理】

一、什么是管理

在人类的活动中，无时不存在管理，无处不需要管理。因此“管理”在人们的心目中已经是一个非常熟悉的词，但什么是管理呢？从不同的角度出发，可以对其有不同的理解。从字面上来解释，管理即有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意思。管理作为一种最为古老、最为基本的技能长期以来为人们所实践和应用，管理渗透到一切领域，小至个人、家庭、企业或学校，大到社会、国家、世界都离不开管理。可以说管理伴随着人类生存、发展的各种活动。20世纪以来的管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的成果，其中之一是形成了较为完整的管理理论体系。

能够全面概括“管理”这一概念的定义是：“在一定的环境条件下，以人为中心，对组织所拥有的资源（人力、物力和财力等各种资源）进行有效的计划、组织、领导和控制，以实现既定组织目标的过程。”

二、管理的基本特征

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

1. 管理既是一种文化现象，又是一种社会现象

管理现象的存在必须具备两个条件：一是必须是两个人以上的集体活动，包括生产的、行政的等活动；二是有一致认可的、自觉执行的目标。

2. 管理的“载体”是组织

管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在，管理总是存在于一定的组织之中。正因为我们这个现实世界中普遍存在着组织，管理也才有存在的必要。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就形成了组织。“许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳动形式叫做协作。”有效的协作需要有组织，需要在组织中实施管理。管理就是在组织中，由一个或者若干人通过行使各种管理职能，使组织中

以人为主体的各种要素得以合理配置,从而达到实现组织目标而进行的活动。

3. 管理的核心是处理各种人际关系

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达成目标,因此,管理的核心是处理好各种人际关系。

4. 管理既是一门科学,又是一种艺术

人们在长期的管理实践活动中,总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法,用以指导人们从事管理实践。掌握系统化的科学管理知识有助于对组织中存在的问题提出正确可行的解决办法。因此,管理是一门科学。

管理又是一种艺术,这是强调管理的实践性。管理者在管理活动中,既要用到管理知识,又不能完全依赖于管理知识,必须发挥创造性,根据不同的情况采取不同的方法。因此,管理者在管理中要学会灵活运用知识,使组织活动达到最佳效果。

三、管理的特性



【管理故事】

双汇春都：种瓜种豆

同是中国名牌、同是地处中原的肉类加工企业,双汇集团2004年实现利税5.02亿元,比上年增长69.5%,步入快速发展轨道;春都集团2004年亏损6982万元,连续两年出现巨额亏损,企业陷入困境。同是国务院确定的全国520家重点企业,双汇的迅速崛起和春都的严重滑坡引起社会各界的广泛关注。无论从各方面都处于劣势的双汇集团,为什么在短短几年内成了同行的排头兵,而春都集团却在市场竞争中败下阵来?双汇集团注重决策管理,注重资源使用效率;而春都集团决策却多次失误,造成巨大的资源浪费。

故事启示:我国两个肉类加工企业双汇集团和春都集团在市场竞争中,因管理的战略不同而呈现出不同的效益情况。正如双汇总裁万隆说:“管理是企业的生命,双汇赢就赢在管理上。”

通过科学化的管理可以提高效率,这是企业进行管理的必要性。为了更好地管理企业,还要了解管理活动的特性,管理活动具有目的性、有效性、他人性、多样性和有界性等特征。

1. 管理的目的性

没有目标的行为不能被称为管理行为:没有目标就没有组织,没有目标就没

有方向，没有方向就不可能有效率。因此，一个没有明确目标的企业不可能成为一个好企业。

2. 管理的有效性

任何社会在任何时候，资源总是有限的，若资源无限则不需要管理，没有效率压力就不需要管理，管理活动可以提高效率。

3. 管理的他人性

管理需要他人的努力，只会管理自己不叫管理，指挥他人是管理的一大挑战。

4. 管理的多样性

管理对象包括人、财、物；管理过程包括计划、组织、控制等多样化的活动；在企业 and 任何组织中，管理部门都是多种多样的，包括生产、财务、销售、人事等各种各样的部门，每个部门的分工和责任都是大不相同的。

5. 管理的有界性

管理是在组织内进行资源的配置，对组织外的资源无调动权；管理是一个等级链，职权有大小，但管理的原则有相同之处。

四、管理的基本职能



【管理故事】

管理职能

法国矿冶工程师法约尔于1900年6月23日在国际采矿和冶金大会闭幕式上演说：“……，现在我必须谈谈管理问题。这是我想引起你们注意的问题，因为在我看来，我们工作中在技术方面行之有效的互相学习同样可以应用在管理方面。一个企业的技术和供销的职能是有明确规定的，而管理职能却不是这样。很少有人熟悉管理的结构和力量，我们意识不到它怎样工作，看不到它在建造还是在铸造，在买还是在卖。然而我们都知道，如果管理不当，事业就处于失败的危险中。

“管理职能有很多责任。它必须预见并做好准备去应付创办和经营公司时财务、购销和技术的状况；它要处理有关职工的组织、选拔和管理方面的工作；它是企业的各个部分同外界沟通联络的手段等。尽管列举的这些是不够完全的，却向我们指出了管理职能重要性的思想，即以管理人员这一项，在大多数情况下就成为企业最主要的职能，因为大家都知道，一家公司即使有完善的机器设备和制造过程，如果由一批效率低下的人员去经营，还是注定要失败的。”……

故事启示：经营管理之父法约尔在当时的演讲中如此强调管理职能，就是想引起人们对此问题的关注。时至今日，我们对管理职能等问题又是怎样认识的呢？

管理职能,是指管理者为实现管理目标,在实施管理行为中必须承担的责任和必须完成的任务。一般来说,将管理职能划分为计划、组织、领导、控制等四大基本职能,如图1-1所示。

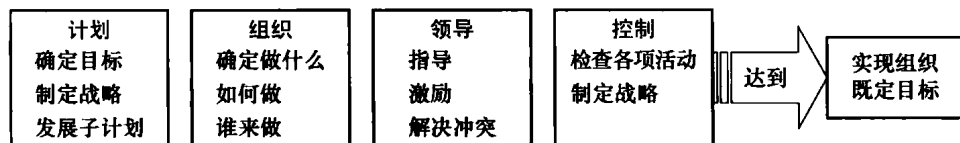


图1-1 管理的四大基本职能

在管理工作中,任何一位管理者,为实现既定的目标,实施有效的管理,都要履行管理职能。

1. 计划职能

任何管理工作都是从计划开始的。计划职能是指管理者为了实现组织目标对工作所进行的筹划活动。这是非常重要的职能,首先,它是管理者指挥的依据;其次,计划是降低风险、掌握主动的手段;最后,计划是减少浪费、提高效率的方法。任何管理者都要执行计划职能,而且要想将工作做好,无论大事小事都不可能缺少事先的筹划。

2. 组织职能

制订出切实可行的计划,就要组织必要的人力、物力和其他资源去执行既定的计划,也就是进行组织工作。组织职能是指为了有效地实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权力分配和工作协调的过程。组织职能主要包括组织结构设计、组织关系的确立、组织人员的配置和组织变革等。

3. 领导职能

每个组织都是由人力资源和其他资源有机结合而成的,人是组织中唯一具有能动性的因素。管理的领导职能是指管理者利用职权和威信施展影响,带领、指挥、引导和鼓励其下属人员去实现组织目标的过程。领导职能主要包括激励下属的工作积极性,指导和指挥下属活动,选择有效的沟通渠道以及营造良好的组织氛围,去实现组织的目标。

4. 控制职能

为了确保组织目标的顺利实现,管理者必须自始至终地根据计划目标派生出来的标准对组织各项活动的进展情况进行检查,发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正。工作失去控制就会偏离目标,没有控制就难以保证目标的实现。根据控制的时机、对象和目标的不同,将控制分为事前控制、事中控制和事后控制。

管理的基本职能互相联系、互相制约,是一个有机的整体。管理正是通过计划、组织、领导、控制这四个基本过程来展开和实施的。为了做好组织的各项工

作,管理者首先要根据组织内外部环境条件,确立组织目标并制定出相应的行动方案。目标明确之后,就要组织力量去完成。为了落实计划,管理者要进行组织工作,由于目标的完成有赖于组织成员的共同努力,为了充分调动组织成员的积极性,在目标确定、计划落实之后,管理者还要加强领导工作。在设立目标、形成计划、建立组织、培训和激励员工之后,各种念头仍有可能出现,为了纠正偏差,确保各项工作的顺利进行,管理者还必须对整个活动进行控制。管理就是这样一个不断循环的过程。

五、管理者



【管理故事】

怎样做管理

一位销售经理给他手下的销售员很多指导,他花费了70%的时间和下属一起去看市场、跑订单、做协同拜访等。做“实地教练”时,销售经理从来不在客户面前替销售员做销售,哪怕有时他很着急,眼看着订单可能拿不到了,但是他仍然要等到事后再指出销售员有哪些错误,应怎样做可能会更好。在经理的指导下,他手下的销售员进步得非常快,对这位销售经理也非常感激,整个团队的业绩不断提高。

故事启示:一位主管要是能成功地完成教练的职责,培养下属成为行业里的专家,自己也就能从日常的运作里解脱出来,去做更重要的工作。

管理者是组织的核心,其工作绩效的好坏直接关系着组织的兴衰成败。所以,美国管理大师德鲁克曾这样说:“如果一个企业运转不动了,我们当然是要去找一个新的总经理,而不是另雇一批工人。”管理者对组织的生存发展起着至关重要的作用。那么,什么是管理者呢?究竟有什么标准来划分管理者与非管理者呢?管理者的职责与作业人员有什么不同?一个人需要具备什么技能才能成为有效的管理者?

1. 什么是管理者

一般说来,组织中存在两类员工,即操作者和管理者。操作者是指在组织中从事具体业务,且不对他人工作承担监督责任的人;管理者是指在组织中从事管理工作的人,即在组织中担负计划、组织、领导和控制职能的人。

2. 管理者类型

1) 根据管理的层次分类(见图1-2)

(1) 基层管理者,亦称第一线管理者。他们处于作业人员之上的组织层次



图 1-2 组织的层次

中，负责管理作业人员及其工作。在制造工厂中，基层管理者可能被称为领班、工头或者工段长；在运动队中，这项职务是由教练担任的；而学校则由教研室主任来担任。

(2) 中层管理者。他们是直接负责或者协助基层管理人员及其工作的人，通常享有部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。

(3) 高层管理者。他们处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，并在对外交往中以代表组织的“官方”身份出面。这些高层管理者的头衔有如公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员以及学校的校长、副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员。

管理者所处的具体组织层次不一样，他们的头衔也各式各样，但他们的工作具有一个共同的特征，即都是同别人一起并通过别人使组织活动得以更有效地完成，因此，管理者在相当程度上也就是领导他人的人。

作为管理者，不论他在组织哪一层次上承担管理职责，其工作的性质和内容应该基本上是一样的，都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别，不是职能本身不同，而在于各项管理职能履行的程度和重点不同。高层管理人员花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理人员的多些，而基层管理人员花在领导职能上的时间要比高层管理人员的多些。即便就同一管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理人员关心的是组织整体的、长期的战略规划，中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理人员则更侧重于短期的业务和作业计划。

2) 根据管理的领域分类

(1) 综合管理者。指的是负责管理整个组织或组织中某个分部的全部的管理

者。对于小型组织（如一个小厂）来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管该组织中包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织（如跨国公司）来说，可能会按产品类别设立几个产品分部，或按地区设计若干地区分部，此时，该公司的综合管理人员就包括公司总经理和每个产品或地区分部的总经理，每个分部经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动，因此也是全面管理者。

（2）专业管理者。也就是仅仅负责组织中某一类活动或业务的专业管理的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等。这些部门的管理者，可以泛称为生产经理、营销经理、人事经理、财务经理和研究开发经理等。

对于现代组织来说，随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂多变，管理工作的专业分工也变得日益重要。不同专业领域的管理者，他们在履行管理职能中可能会产生具体工作内容侧重点上的差别，如同样是开展计划工作，营销部门做的是产品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排，人事部门做的是人员招募、培训、晋升等的计划安排，财务部门做的则是筹资规划和收支预算，他们在各自的目标及其实现途径的规定上都表现出很不一样的特点。

3. 管理者的角色

20世纪60年代末期，加拿大管理学家亨利·明茨伯格通过大量的调查研究，提出了著名的管理者角色理论，认为管理者在组织中扮演着十种不同角色，而这十种角色又可以进一步分为三大类，即人际角色、信息角色和决策角色。

（1）人际角色。是指管理者代表组织所履行的具有礼仪性和象征性的职责。包括挂名首脑、领导者和联络者三种角色。首先对于挂名领导的角色，管理者要在礼仪实务方面代表其组织，同时，管理者还要扮演领导者和联络者的角色。作为领导者，要对该组织成员的工作负责，要处理好同下属的关系，激励员工并且调配好工作。作为联络者，其作用主要涉及对外联络交往。

（2）信息角色。是指管理者代表组织所履行的接收、收集和传播信息的职责。它包括充当监听者、传播者和发言人的角色。作为监督者，管理者要不停地仔细观察周围环境以获得信息，还要会向他的联系人和下属打听情况，并接受别人主动提供的信息。作为传播者，管理者要把下属无法获得的一些特许信息直接传递给下属。如果下属彼此联系不便，管理者可能会替他们传递信息。作为发言者，管理者要把信息传递给单位或组织以外的个人，让相关者（股东、消费者、政府等）了解相关信息并感到满意。

（3）决策角色。是指管理者代表组织履行决策的职责。它包括创业家、故障排除者、资源分配者和谈判者角色。作为创业家，管理者要对作为监督者发现的