

图解经典系列丛书  
THE GRAPHIC CLASSICS SERIES

# 图解管理学

一部引领读者走进管理学殿堂的经典著作

徐 腾◎著

管理学视觉化，以图达意

全新图解手法

# 图 解 手 册

更多鲜活案例

提供轻松直观的阅读体验

石油工业出版社

图解经典系列丛书  
THE GRAPHIC CLASSICS SERIES

# 图解管理学

一部引领读者走进管理学殿堂的经典著作

徐 腾◎著

管理学视觉化，以图达意

全新图解手法

# 图 解 学

更多鲜活案例 —

提供轻松直观的阅读体验

石油工业出版社

## 内 容 提 要

本书用通俗的文字、图文并茂的形式，简单直观地表达管理是什么？管理具体解决哪些问题？管理者的角色使命是什么？本书致力于回归管理学本源，通过理解简单且逻辑清晰的图解，从信息风暴中提炼出管理学的体系，并萃取知识重点，辅助性阅读内容可拓展理解和知识面。本书的知识体系的快速整合适合时间有限的读者，使之看得明白且印象深刻，受益匪浅。

图书在版编目（CIP）数据

图解管理学 / 徐腾著.

北京：石油工业出版社，2017.1

（图解经典系列丛书）

ISBN 978-7-5183-1498-0

I. 图…

II. 徐…

III. 管理学-图解

IV. C93-64

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第231775号

## 图解管理学

徐腾 著

---

出版发行：石油工业出版社

（北京市朝阳区安华里二区1号楼 100011）

网 址：[www.petropub.com](http://www.petropub.com)

编 辑 部：(010) 64523766 图书营销中心：(010) 64523633

经 销：全国新华书店

印 刷：北京中石油彩色印刷有限责任公司

---

2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷

880×1230 毫米 开本：1/32 印张：9

字数：250千字

---

定 价：39.00元

（如发现印装质量问题，我社图书营销中心负责调换）

版权所有，翻印必究

## 目录

序章	管理与管理者	
第一章	管理思想	/ 11
	第1节 科学管理思想	/ 16
	第2节 行为管理思想	/ 22
	第3节 现代管理理论	/ 27
第二章	计划	/ 31
	第4节 计划的分类	/ 35
	第5节 目标和目标管理	/ 39
	第6节 计划前准备	/ 43
	第7节 常见的计划方法	/ 48
第三章	决策	/ 55
	第8节 决策的类别	/ 60
	第9节 决策理论	/ 64
	第10节 决策技术	/ 69
第四章	战略	/ 77
	第11节 战略制定分析	/ 82
	第12节 层级战略	/ 88
	第13节 战略实施	/ 96
第五章	组织结构设计	/ 101
	第14节 组织结构设计	/ 109

	第15节	组织的类型选择	/ 115
	第16节	组织的运作机制	/ 123
第六章		职务设计与人力资源管理	/ 131
	第17节	职务设计与工作时间安排	/ 135
	第18节	员工的选聘与合理配置	/ 144
	第19节	员工考评、培训与职业发展	/ 150
第七章		组织的变革与创新	/ 157
	第20节	组织变革	/ 162
	第21节	组织的重构与创新	/ 166
	第22节	企业流程再造	/ 172
第八章		领导	/ 179
	第23节	领导者与领导集体	/ 185
	第24节	领导特质与行为	/ 189
	第25节	领导的方法与艺术	/ 198
第九章		激励	/ 201
	第26节	激励内容	/ 205
	第27节	激励过程	/ 210
	第28节	激励的方法与技巧	/ 214
第十章		管理沟通	/ 217
	第29节	管理沟通的渠道与网络	/ 224
	第30节	有效沟通的障碍及其改善	/ 228
	第31节	冲突管理	/ 232

第十一章	控制	/ 237
第32节	控制与有效控制	/ 242
第33节	组织控制的类型	/ 245
第34节	财务控制	/ 249
第35节	人力资源和生产作业控制	/ 255
第36节	组织绩效评价	/ 258
第十二章	管理信息系统与上市公司治理	/ 263
第37节	管理信息系统	/ 269
第38节	上市公司治理	/ 273

PREFACE

序 章

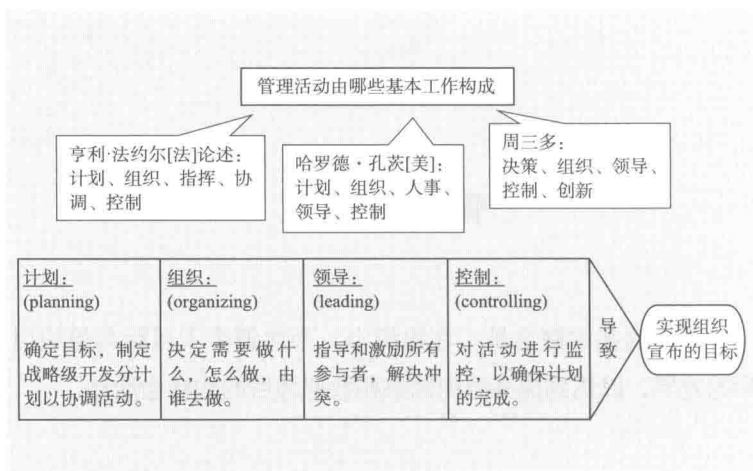
# 管理与管理者





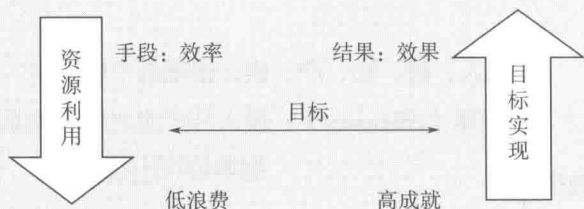


### III 管理职能有哪些？



### 知识拓展

#### 管理追求效率和效果的问题



作为一名管理工作者，要高度注意：管理工作是追求效率和效果的统一。

在管理理论中，效率和效果并不是一回事，它们两者存在可能的一致与矛盾，因而在工作中应尽可能地通过对组织的有效管理，实现管理活动的高效率和好效果，防止高效率、差效果和好效果、低效率现象的出现。

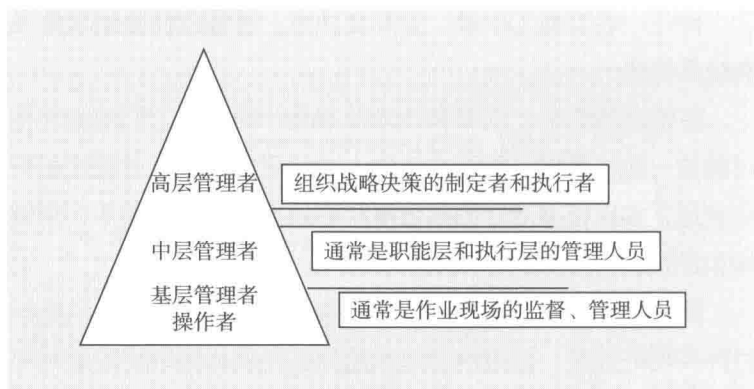
更深层次的理论探讨，组织的效果是指通过管理活动组织目标实现的程度，而组织的效率是指在组织目标取得的过程中组织成员个人目的实现的情况。因此，一个好的组织应该在达成组织目标的同时，有效地帮助组织成员实现自己的个人目的。

## 什么是管理者？

管理者是在一个组织中，按照组织的目的，指挥他人活动的人。

### III 管理者的分类

根据在组织中承担的责任和权力的不同，管理人员一般可分为：



### III 管理者应具备的基本能力：罗伯特·卡兹的理论

受组织规模大小、管理工作所在层次和其他因素的影响，管理者的知识结构、工作时间和分布、工作内容都有很大的差距和不同。

美国管理学专家罗伯特·卡兹提出了管理者三种工作技能的理念：

管理者的有效技能 {

- 技术技能 (technical skill)：做什么和与处理事情的技能
- 人际技能 (human skill)：一件事怎么做和与人共事的技能
- 概念技能 (conceptual skill)：一件事为什么做和形成公司整体概念的技能

**Tips**

在不同

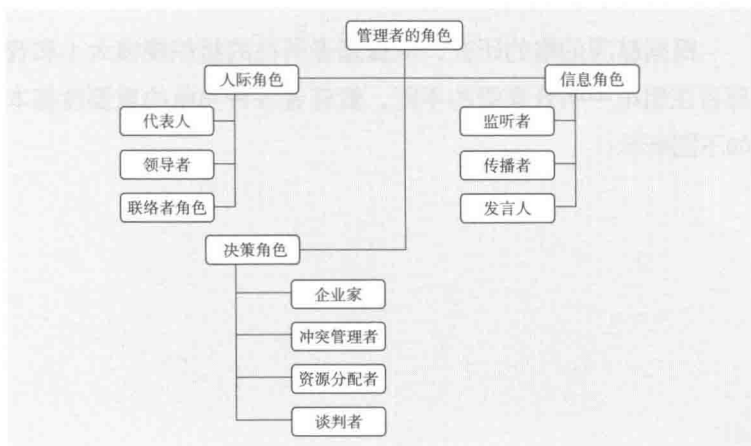
的组织层次中，这三种技能应有不同的优化组合。

一般认为，概念技能是组织高层管理人员的重要技能，技术技能是组织基层管理人员的重要技能，而人际技能却是管理人员普遍应具备的技能。

### III 管理者的工作范围：管理角色（management roles）理论

为了研究管理者的工作范围，20世纪60年代末，亨利·明茨伯格提出了他的管理角色理论：

#### ※ 理论内容



在赫茨伯格心目中，“正式的权力产生了三种人际角色，这三种人际角色又产生三种信息角色，这两类角色使管理者能够扮演四种决策角色。”

人际关系角色（interpersonal roles）：

所有的管理者都要履行的礼仪性和象征性的义务。

信息角色（information roles）：

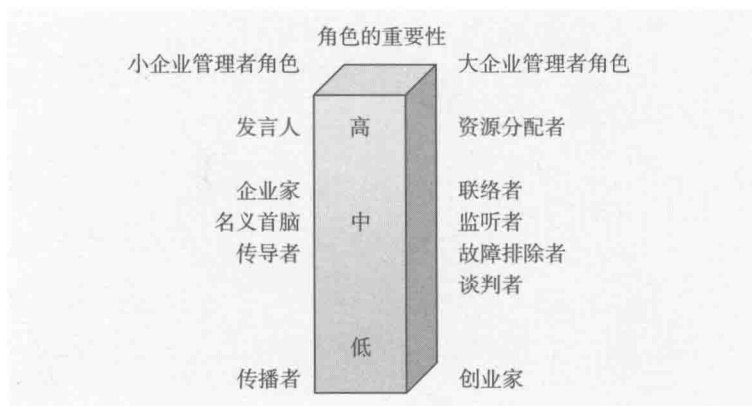
所有管理者在某种程度上，都从外部组织或机构接受和收集信息。

决策角色（decisional roles）：

所有的管理者都会在其工作岗位上参与组织决策的工作。

#### ※ 理论解读

根据赫茨伯格的研究，从管理者所在的组织规模大小和管理者在组织中所处层级的不同，管理者各种角色的重要性基本如下图所示：



但是，随着时代的发展，各类新型组织的出现、网络时代的全面到来，应该承认，赫茨伯格构建的管理者角色理论已经不能完全解释当前企业管理者角色的变化了。





# CHAPTER 1

---

## 第一章

# 管理思想