

(第二版)



高等院校教材
HBPU UNIVERSITY AND COLLEGE TEXT

管理学

Management
(The second edition)

杨洁 孙玉娟等 编著

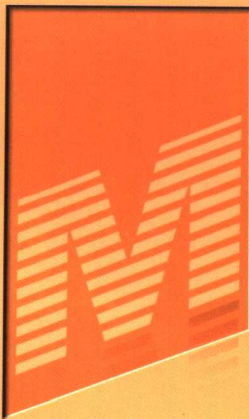
什么是管理？从字面上理解，管理就是管辖、治理的意思。

科学管理之父泰罗认为：管理是一门怎样建立目标，然后用最好的办法经过他人的努力来达到目标的艺术。

管理学家法约尔认为：管理就是计划、控制、指挥、协调。

世界大百科全书的解释是：管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标。

美国管理协会的定义是：管理是通过他人的努力来达到目标。



中国社会科学出版社
CHINA SOCIAL SCIENCES PRESS

高等院校教材

管 理 学

第二版

杨 洁 孙玉娟等 编著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/杨洁等编著. —2 版. —北京: 中国社会科学出版社, 2006.6

高等院校教材

ISBN 7-5004-5568-2

I. 管... II. 杨... III. 管理学—高等学校—教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 033327 号

策划编辑 卢小生 (georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 林福国

封面设计 福瑞来书装

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 京南印刷厂

装 订 桃园装订厂

版 次 2006 年 6 月第 2 版

印 次 2006 年 6 月第 2 次印刷

开 本 787×960 1/16

插 页 2

印 张 26.5

印 数: 6001—12000 册

字 数 482 千字

定 价 33.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

前 言

管理学作为一门研究管理活动基本规律和方法的科学，它是一门科学性与艺术性有机结合的实用性很强的学科，它是一门新兴的学科，也是一门迅速发展的学科。熟悉和掌握这门学科，将使一个人受益无穷。

在现代社会中，管理作为实现组织目标的一种有效手段，可以说无时不在，无处不在。不管人们从事何种职业，只要他存在于一定的组织中，他不是管理者，就是被管理者，或者说是自我管理者，可以讲人人都在参与管理。为了有效地进行管理，必须通过各种途径来学习管理的知识。而管理学正是以研究管理活动的一般问题为己任，致力于总结和提炼管理工作的一般规律，并努力使管理者能正确地运用这些理论和方法，去有效地管理其所在的组织。

本书运用理论和实践相结合的方法，学习和借鉴了古今中外在社会活动中积累的管理思想、管理理论和管理方法的精髓，系统地研究了管理学的基本原理和具体职能。

本书作者按照教育部普通高校工商管理类专业核心课程教学大纲的要求，参考了国内外近年来出版的管理学的各种著作和教材，根据我国管理学的发展要求，并结合自身的教学体会和科研实践编写了本书。

本书在介绍管理学基本理论的基础上，突出管理职能的应用性，并辅之以大量的国内外企业成功与失败的案例分析。结构安排力求体系完整，所述内容力求通俗易懂，重点突出。

本书不仅适用于高等院校经济管理类专业本科生、研究生阶段的教学，也适用于企事业单位从事经济管理工作的人员以及职工培训和自学使用。

本书第二版对第一版各章做了较大的修改，增加了大量的新内容，尤其是新增加了案例和综合测试方面的内容，更加注重实用性。

本书各章的具体写作分工如下：第一、二、三、十七章由孙玉娟执笔，第四、五、十一、十二、十三、十四、十八章由杨洁执笔，第六、七章由刘文彬执笔，第八章由杨洁和张硕执笔，第九、十章由张硕执笔，第十五、十六章由刘彩霞执笔。本书最后由杨洁、孙玉娟修改定稿。

第二版在写作过程中参考和借鉴了大量国内外管理学的教材以及有关研究成果，在此对有关作者和出版社深表谢意。由于作者的水平有限，缺点和不足在所难免，恳请同行、同学与读者批评指正。

作者

2006 年 3 月

目 录

第一篇 管理概述

第一章 管理与管理学	(3)
第一节 管理的内涵与特征	(4)
第二节 管理的职能	(7)
第三节 管理者的角色与技能	(11)
第四节 管理学的研究对象与方法	(16)
本章小结	(19)
复习思考题	(20)
案例分析	(20)
第二章 管理理论的形成与发展	(23)
第一节 中外早期的管理思想	(24)
第二节 管理理论的形成	(27)
第三节 管理理论的发展	(33)
本章小结	(39)
复习思考题	(40)
案例分析	(40)
第三章 管理道德与社会责任	(43)
第一节 管理道德行为的改善	(44)
第二节 企业的社会责任	(52)
本章小结	(59)
复习思考题	(59)
案例分析	(60)

第二篇 决策与计划

第四章 管理环境研究	(65)
第一节 管理环境的内涵及其分类	(66)
第二节 外部环境研究	(68)
第三节 内部环境研究	(76)
第四节 环境研究的程序和方法	(80)
本章小结	(90)
复习思考题	(91)
案例分析	(91)
第五章 决策	(93)
第一节 决策的特点与类型	(94)
第二节 决策的过程和影响因素	(98)
第三节 决策方法	(102)
本章小结	(116)
复习思考题	(116)
案例分析	(118)
第六章 计划与计划工作	(120)
第一节 计划的性质和分类	(120)
第二节 计划工作的程序	(127)
第三节 战略性计划	(130)
本章小结	(133)
复习思考题	(134)
案例分析	(134)
第七章 计划的组织与实施	(138)
第一节 目标管理	(138)
第二节 计划工作的方法与原则	(144)
第三节 计划工作的评价标准	(149)
本章小结	(151)
复习思考题	(152)
案例分析	(152)

第三篇 组织与文化

第八章 组织结构	设计	(157)
第一节	组织概述	(158)
第二节	管理幅度与管理层次	(160)
第三节	组织设计	(164)
第四节	组织的部门化	(177)
第五节	组织中的职权关系	(180)
本章小结		(185)
复习思考题		(186)
案例分析		(187)
第九章 人员配备		(188)
第一节	人员配备概述	(188)
第二节	人员的招聘	(191)
第三节	人员的培训	(197)
第四节	绩效评估	(201)
本章小结		(204)
复习思考题		(205)
案例分析		(205)
第十章 组织变革		(207)
第一节	组织变革的一般规律	(208)
第二节	管理组织变革	(212)
第三节	组织再造	(216)
本章小结		(218)
复习思考题		(219)
案例分析		(219)
第十一章 组织文化		(222)
第一节	组织文化的特征和功能	(222)
第二节	组织文化的层次结构和内容	(230)
第三节	塑造组织文化的主要途径	(239)
本章小结		(241)
复习思考题		(242)

案例分析	(242)
------	-------

第四篇 领导与沟通

第十二章 领导	(247)
第一节 领导的内涵和作用	(248)
第二节 领导者的素质与领导集体	(252)
第三节 领导特质理论	(255)
第四节 领导行为理论	(257)
第五节 领导权变理论	(261)
本章小结	(266)
复习思考题	(267)
案例分析	(268)
第十三章 激励	(270)
第一节 人的行为与动机	(270)
第二节 激励的内涵和过程	(273)
第三节 激励理论	(277)
第四节 激励的要求与方式	(285)
本章小结	(292)
复习思考题	(293)
案例分析	(293)
第十四章 沟通	(295)
第一节 沟通的性质及其过程	(296)
第二节 沟通的类型和沟通网络	(300)
第三节 沟通的障碍及克服	(306)
本章小结	(311)
复习思考题	(312)
案例分析	(312)

第五篇 控制与创新

第十五章 控制过程	(317)
第一节 控制概述	(318)

第二节 控制的基本过程·····	(325)
第三节 控制的原则和要求·····	(329)
本章小结·····	(334)
复习思考题·····	(335)
案例分析·····	(335)
第十六章 控制方法·····	(337)
第一节 预算控制·····	(338)
第二节 生产控制·····	(343)
第三节 管理信息系统与控制·····	(347)
第四节 其他控制方法·····	(352)
本章小结·····	(357)
复习思考题·····	(358)
案例分析·····	(358)
第十七章 管理创新·····	(361)
第一节 管理创新概述·····	(362)
第二节 管理创新的内容与过程·····	(366)
第三节 技术创新·····	(371)
本章小结·····	(379)
复习思考题·····	(380)
案例分析·····	(380)
附录 自我测试·····	(382)
一、选择题·····	(382)
二、案例题·····	(399)
三、分析题·····	(408)
四、自我测试题答案·····	(410)
参考文献·····	(413)

第一篇 管理概述

- ☐ 第一章 管理与管理学
- ☐ 第二章 管理理论的形成与发展
- ☐ 第三章 管理道德与社会责任

第一章 管理与管理学

□【学习目的】

- ☐ 理解管理的内涵及特征
 - ☐ 掌握管理的定义、各种职能及其相互关系
 - ☐ 掌握管理者在管理中的角色与技能
 - ☐ 了解学习管理学的重要意义
 - ☐ 了解管理学的研究对象与方法
-

在楚汉相争中，刘邦以弱胜强。刘邦平定天下后宴飨群臣。刘邦说，大家畅所欲言，说说我和项羽得失天下的缘由，高起、王陵齐回答：“陛下慢而侮人，项羽仁而爱人。然陛下使人攻城略地，所降下者因以予之，与天下同利也。项羽嫉贤妒能，有功者害之，贤者疑之，战胜而不予人功，得地而不予人利，此所以失天下也。”刘邦则说：“公只知其一不知其二。运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮草，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三人皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为吾擒也。”刘邦的话十分引人深思。如果单以才智来一较高低，有许多比他杰出的人。但以他平凡的才能所建立的王朝，却能统治中国达好几百年之久，他能成功地创建许多丰功伟业的秘诀就是能知人善任。而项羽也是一位英雄人物，无论才能和力量，都远在刘邦之上，可是项羽不善于用人，甚至连自己的军师范增都容不下，这是项羽失败的主要原因。

由此可知，即使一个才智出众的人，也无法胜任所有的事情，所以惟有知人善任的管理者，才可能完成超过自己能力的伟大事业。

管理无处不在，大到管理一个国家、一个国际组织，小到管理一个家庭或自己。管理是我们这个世界普遍存在的现象，每一个社会成员都要同管理打交道，

或者从事管理，成为管理者即管理主体；或者接受管理，成为管理对象即管理客体；更多的时候，既是管理主体又是管理客体。人类活动是多种多样的，管理是人类最基本的活动之一，它同人类一样古老，同科技、教育一样重要。

人类的管理活动有着悠久的历史，管理思想来源于人类社会的管理实践。在人类社会历史上，自从出现了有组织的活动，就有了管理活动。管理活动由来已久，有共同劳动就有管理。凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体都离不开管理，管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。管理理论的出现，是在 19 世纪末的西方国家，它是对管理思想的提炼与概括。

第一节 管理的内涵与特征

一、管理的含义

管理是个含义极为广泛的概念，从字面上讲，管理就是管辖、治理的意思。通俗的说法有：“管理就是管事理人”；“管理就是让别人按自己的意思去把事情办好。”关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理做出了不同的解释。

世界大百科全书的解释是：管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标。

被称为“科学管理之父”的泰罗认为：管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到目标的艺术。

管理学家法约尔认为：管理就是计划、组织、控制、指挥、协调。

美国管理协会的定义是：管理是通过他人的努力来达到目标。

上述定义从不同的侧面，不同的角度揭示了管理的含义，或是揭示管理某一方面的属性。

通过上述讨论可以得出以下结论：管理是在正式组织中，通过别人并同别人一起把工作完成的一种技能。它是在组织起来的一个团体中创造出一种环境的技能，在这种环境中，人们既能作为个人而进行工作，又能为了团体目标而互相协作。管理是能够消除实现目标障碍的一种技能，并能在有效地实现目标的过程中使效率最大化。

管理就一般意义而言，可以作如下定义：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。

管理的定义主要包含以下几方面的含义：

1. 管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的的活动过程。一个组织要有一个远大的目标，管理是为实现组织目标服务的，组织的目标就是管理的目标，管理的目的在于实现组织的目标。管理必须使活动实现预定的目标，追求最优的活动效果。当管理者实现了组织目标时，他们的活动就是有效的。

2. 管理作为一个过程，是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。管理活动是通过计划、组织、指挥、协调和控制等职能来实现的。马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”

3. 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织目标。管理的效果是管理工作极其重要的组成部分，它主要指输入与输出的关系。对于管理者来说，生产经营资源的输入是稀缺的，他们必须关心这些资源的有效利用，管理就是要使资源成本最小化。对于给定的输入，如果能获得更多的输出，就提高了管理的效率；对于较少的输入，能够获得同样的输出，也同样提高了效率。

管理的有效性如何，集中体现在它是否使组织花最少的资源投入，取得最大的、符合需要的产出成果。管理效率涉及的是活动方式，管理效果涉及的是活动结果，二者是互相联系的。如果管理者不顾管理的效率，就很难达到理想的效果，当然，低水平的管理绝大多数是既无效率又无效果。

4. 管理工作是在一定的环境条件下开展的。管理必须将所服务的组织看做一个开放的系统，它不断地与外部环境产生相互影响和作用。管理者必须正视管理环境的存在。

二、管理的特征

（一）复杂性

管理的复杂性，是指管理所面对的环境及影响因素很复杂。企业组织是一个开放的系统，它与外部大系统发生各种联系，这个大系统即政治、经济、技术、社会文化等环境及其变化都对管理活动产生影响。从企业本身来说，企业目标和管理行为要考虑企业的所有者、员工和顾客的利益。虽然这三方存在根本利益上的一致性，但也存在矛盾与冲突。综合考虑这些复杂的影响因素，做出合理的、有效的管理决策，是管理者面临的挑战。

（二）综合性

管理的综合性，是指管理者需要运用各种知识和技能，这是由管理的复杂性

所决定的。例如，管理者要具备经济学知识来预测市场环境以确定企业经营目标；要具备科技知识了解产品及其发展前景；要具备心理学知识来理解人的行为，以便更好地激励员工；要具备哲学知识以确定管理理念等。

（三）科学性

管理的科学性，是指管理的理论是科学的。管理理论是对大量企业管理实践的科学总结，是对管理规律的概括。管理理论的完整理论体系，管理理论应用于管理实践所产生的巨大效果，管理教育的蓬勃发展都充分证明了管理理论的科学性。只有承认管理的科学性，才能摒弃那种单凭管理者的个人经验和直觉去管理的模式，认真、积极地学习先进的管理理论。

（四）艺术性

管理的艺术性，是指管理理论的应用要结合具体的管理环境，灵活运用。任何管理理论都离不开具体的应用条件，而管理者所面临的管理环境又十分复杂，如何选择和应用管理理论，需要管理者的理性判断和经验技巧。同样的管理理论和方法，在不同国家、不同企业，由不同的管理者应用，其效果大不相同，这就体现了管理的艺术性。只有承认管理的艺术性，才能有的放矢地利用管理理论，不盲目地引进和照搬管理模式，才能发挥管理者在管理实践中的创造性。

（五）经济性

资源配置是需要成本的，管理具有经济性。首先，管理的经济性反映在资源配置的机会成本上。管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式的代价而取得的，这里有个机会成本的问题。其次，管理的经济性反映在管理方式、方法选择的成本比较上，在众多可帮助进行资源配置的方式、方法中，其成本不同，故如何选择就有个经济性问题。再次，管理是对资源有效整合的过程，选择不同的资源供给和配比，就有成本大小的问题，这是经济性的另一种表现。

三、管理的重要性

管理是合理组织生产过程，使劳动对象、劳动手段和劳动力得以有效组合，形成生产力的必要条件。管理是生产资料所有者实现某种目的的一种手段。有效的管理对于实现组织目标具有重要意义。

（一）管理是进行生产活动的必要条件

进行生产活动，必须拥有劳动者、劳动资料和劳动对象，要按照生产技术特点，进行合理的组织，就必须实行管理，使生产力的各要素有效地结合起来。

（二）管理是实现经营活动、提高经济效益的重要手段

企业是商品生产者，它的产品具有使用价值和价值，通过市场进行交换，获取盈利。企业必须进行有效的管理，组织供、产、销的紧密衔接，才能取得较好

的经济效益。

（三）管理是加速科学技术发展的有力武器

为了确保生产的高速增长、不断提高劳动生产率，必须加强科学技术研究，将科技成果尽快地应用于生产领域。为此，必须加强管理，尽快改变落后面貌。

（四）管理是培养高素质员工队伍的可靠保证

科技进步和生产发展，对员工思想觉悟和文化技术水平的要求越来越高，必须实施良好的管理，才能全面提高员工队伍的素质。

（五）管理是维护和完善生产关系的客观要求

生产是在一定的生产关系基础上进行的，生产关系必须适应生产力发展的要求。要改革和完善生产关系，促进生产迅速发展，必须加强管理。

管理的重要性，是随着社会的不断进步，科学技术的飞速发展，逐步为人们所认识。管理活动的内容日益丰富，管理在人们的实际生活和生产过程中的作用越来越受到重视，使管理学的研究不断得到充实和发展。有人将管理、科学和技术看成关系到企业能否生存和发展的“三个主要支柱”。还有人把科学管理和现代技术比喻为支持经济高速增长的“两个车轮”。

管理是一门科学，管理又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合。管理是指导人们从事管理工作的一门科学，通过管理实践活动，可以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，利用这些理论和方法再来指导管理实践，又通过管理活动的结果衡量管理过程中使用的理论和方法是否正确，使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。管理是一门艺术，在管理实践活动中，管理者必须从实际出发，具体情况具体分析，充分发挥组织成员的积极性、主动性和创造性，将管理知识与具体管理活动相结合，灵活运用各种方法和理论，这样才能进行有效的管理。

第二节 管理的职能

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，即管理职能。在 20 世纪初，法国工业家亨利·法约尔在其著作《工业管理与一般管理》一书中提出，所有的管理者都履行着五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。到了 50 年代中期，美国加利福尼亚大学洛杉矶分校的哈罗德·孔茨教授和西里尔·奥唐奈教授在其《管理学原理》教科书中，采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架，在此后二十多年中，该书成为销量