

普
华
经
管

高等院校经济与管理专业教材

Management: Principles and Methods

管理学

——原理与方法

王瑞永 周 鸿 著

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

高等院校经济与管理专业教材

管理学

—原理与方法

MANAGEMENT: PRINCIPLES AND METHODS

王瑞永 周鸿 著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学——原理与方法/王瑞永,周鸿著. —北京:人民邮电出版社, 2006.10

高等院校经济与管理专业教材

ISBN 7-115-15299-3

I. 管... II. ①王... ②周... 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111875号

内 容 提 要

本书从现代管理的实际出发,体现以人为本和可持续发展的理念,全面系统地阐述了管理的思想、管理学的基本原理与方法。

全书注重理论分析与方法运用相结合,深度与广度相结合,先进的管理理论与中国实际相结合,具有很强的操作性。

本书可作为经济、管理类本科生及MBA学生的教材,也可供高职类学生和从事管理的人员阅读。

高等院校经济与管理专业教材

管理学——原理与方法

◆ 著 王瑞永 周 鸿

策 划 杨 雯

责任编辑 张亚捷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 20

2006年10月第1版

字数: 380千字

2006年10月北京第1次印刷

ISBN 7-115-15299-3/F·848

定价: 29.80元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

PREFACE

前言

市场经济的不断发展,使得经济、管理学科的门类不断增多,专业领域不断细化,许多新的经济管理分支学科从原来的学科中分离出来,独立成为一门更为专业的经济管理领域,如经济效益审计、职业生涯规划与设计等。将这些知识纳入教学计划,一方面可以将管理理论中的一些具体问题讲解清楚,另一方面也可以提高学生的实际操作能力和未来的职业竞争能力。基于以上原因,我们编写了本套教材——高等院校经济与管理专业教材。

本着创新和博采众长的精神,本套教材吸收了全国优秀经济管理类教材精华,充分体现了“实”、“通”、“变”三大特色。

实——主要体现在体系设计上。本套教材除了保持传统教材的理论外,更强调了具体操作的实务性,从而培养学生务实的态度。

通——主要表现在教学内容设计上。本套教材以通用教材为基准,强调基础性、通用性。

变——主要表现在教学思维的转变上。本套教材突破了传统教材中单纯知识灌输的局限,实现了学生由知到做的转变。这一思维的转变,有利于提升学生的职业水平和实际操作能力。作者在编写本套教材的过程中,参考了大量的国内外专著和资料,结合教学实践,力求做到体系明确、内容完整、重点突出。

目前管理学作为高校经济与管理类专业中的一门核心课程,各种教材数不胜数。我们在编写本教材时力求从结构到内容寻求突破和创新。

1. 构建了全新的框架结构。全书分为管理绪论篇、管理原理篇、管理方法篇、管理案例篇,打破了传统的按照管理职能编写的框架思路。

2. 理论、方法与案例融为一体。本书特别强调方法应用和案例研究。

3. 博采众长,充分吸收管理领域最新成果。

4. 全书模块清晰。每章由“学习目标”、“正文”、“视野拓展”、“思考题”构成,为读者提供了清晰的学习思路。

5. 全书层次分明，精练有序。

本书编写分工如下：第七、八、十一、十四章由内蒙古财经学院王瑞永、卢田锡、王景峰撰写，第五、十二章由周鸿撰写，第十五、十六、十七章由齐永兴撰写，第一、二章由洪冬星撰写，第三、四章由孙佩红撰写，第六、九章由韩燕撰写，第十、十三章由匡晓蕾撰写。王瑞永承担了全书的统稿与总撰工作。

本书在编写过程中，得到了北京弗布克管理咨询有限公司孙宗虎先生的鼎力帮助，在此表示由衷的感谢。

由于作者水平有限，加之时间仓促，书中缺点乃至错误实难避免，恳请读者不吝指正。

作 者

2006年7月

CONTENTS

目 录

第一篇 管理绪论篇

第一章 管理与管理者	3
第一节 管理及其重要性 /3	
第二节 管理者的技能与角色 /10	
第二章 管理与环境	17
第一节 管理与环境的关系 /17	
第二节 管理的内外部环境 /20	
第三章 管理理论的演进	25
第一节 西方管理思想的形成与发展 /25	
第二节 中国管理思想的形成与发展 /41	
第四章 管理道德与社会责任	51
第一节 管理道德 /51	
第二节 企业社会责任 /57	

第二篇 管理原理篇

第五章 管理基本原理65

- 第一节 权变原理 /65
- 第二节 系统原理 /67
- 第三节 人本原理 /69
- 第四节 可持续发展原理 /71

第六章 计划职能原理81

- 第一节 决策的内涵与类型 /81
- 第二节 决策的原则与影响因素 /84
- 第三节 计划的内涵与类型 /87
- 第四节 计划工作原理 /93

第七章 组织职能原理97

- 第一节 组织设计概述 /97
- 第二节 组织文化与组织变革 /101
- 第三节 组织工作原理 /107

第八章 人员配备职能原理111

- 第一节 人员配备的任务与原则 /111
- 第二节 人员配备工作原理 /113

第九章 领导职能原理117

- 第一节 领导风格及其理论 /117
- 第二节 激励理论 /129
- 第三节 沟通理论 /138
- 第四节 领导工作原理 /141

第十章 控制职能原理145

- 第一节 控制的内涵与类型 /145
- 第二节 有效控制的原则 /148
- 第三节 控制工作原理 /150

第十一章 创新职能原理157

- 第一节 创新职能概述 /157
- 第二节 创新工作原理 /165

第三篇 管理方法篇

第十二章 管理基本方法	169
第一节 管理的方法论 /169	
第二节 管理的法律方法 /173	
第三节 管理的行政方法 /174	
第四节 管理的经济方法 /176	
第五节 管理的教育方法 /178	
第六节 管理的技术方法 /180	
第十三章 计划编制与实施方法	185
第一节 计划编制方法 /185	
第二节 目标管理法 /189	
第三节 滚动计划法 /193	
第四节 网络计划技术 /195	
第十四章 决策的方法	207
第一节 决策的过程 /207	
第二节 集体决策方法 /210	
第三节 选择活动方向和内容的决策方法 /211	
第四节 选择活动方案的决策方法 /214	
第十五章 组织设计方法	223
第一节 组织纵向设计方法 /223	
第二节 组织横向设计方法 /229	
第十六章 领导艺术与方法	239
第一节 领导用人和用权的艺术 /239	
第二节 激励的手段与方法 /247	
第三节 沟通的方式与技巧 /252	
第十七章 控制方法	259
第一节 控制工作的步骤 /259	
第二节 传统控制方法 /261	
第三节 现代控制方法 /266	

第十八章 创新方式与方法273

- 第一节 创新的方式 /273
- 第二节 创新的方法 /277
- 第三节 管理者促进创新的方法 /279

第四篇 管理案例篇

【案例】 管理绪论篇287

- 案例一 爱多公司的风雨路 /287
- 案例二 管理的理论流派 /288
- 案例三 环境保护是企业应负的社会责任 /289
- 案例四 升任公司总裁后的思考 /290

【案例】 管理原理篇293

- 案例一 比尔·盖茨的副手 /293
- 案例二 德力西集团的全方位创新 /295
- 案例三 实行事业部制的讨论 /298
- 案例四 识别基层管理人员 /299
- 案例五 为某公司献计献策 /300

【案例】 管理方法篇303

- 案例一 西湖公司的控制方法 /303
- 案例二 华日证券上海营业部年度目标的确定与调整 /304
- 案例三 麦当劳公司的控制系统 /305
- 案例四 制定沟通的策略 /307

参考文献309

第一篇 管理绪论篇

第一章

管理与管理者

学习目标

1. 掌握管理的概念
2. 领会研究管理的意义
3. 了解管理者的定义及分类
4. 能描述管理者扮演的角色
5. 明确管理的基本技能

第一节 管理及其重要性

任何组织都需要管理工作的支持，任何管理工作也都是在某一特定组织中进行并为该特定组织服务的。组织不但是人的集合体，而且它要求所有参加其中的人必须按一定的方式相互合作、共同努力，形成一个有机整体，这样才能实现他们的共同目标。组织的存在和工作开展的需要，使管理活动得以实施。

管理活动是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的手段。小到企业，大到国家机构都需要管理活动。管理活动的重要性也随着组织规模的扩大化和作业活动的复杂化而日益突出。

一、管理的内涵

(一) 管理的概念

自从出现人群组织,管理也就产生了。管理是人类各项活动中最重要的活动之一。

最初,人类由于在面对大自然的威胁、面对自身的生存与发展等诸多难题时,单凭个体几乎无法应付,于是不得不形成一个个群体共同来与大自然抗衡,以实现生存与发展的目标。此时管理作为协调人群关系、实现大家共同目标的活动而存在。

步入21世纪的人类尽管已掌握了先进的科学技术,在谋求自我生存与发展的能力上有了极大的提高,但这仍然不意味着人群组织就可以被解散,管理活动就会转变为人们管理自我的个人行为。一方面,工业化带来的分工可提高生产效率的概念已成为共识;另一方面,筹划未来、协调社会成员、挑战新问题已成为人类社会进步的必要环节,而这些同样离不开管理。

近100年来,众多专家学者根据自己的研究都对管理进行了阐释。

科学管理之父弗雷德里克·泰勒认为,管理就是应用科学方法确定从事一项工作的最佳方法。这一观点强调了管理对效率的意义和管理的目的性。

法国著名管理学家亨利·法约尔从一般意义上概括了管理的含义,即管理是所有的人类组织(家庭、企业或政府)都具有的一种活动,这种活动由计划、组织、指挥、协调和控制五项要素组成。法约尔认为,当人们在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时,便是在进行管理。

美国洛杉矶加州大学的哈罗德·孔茨教授在其《管理学》一书中指出,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。这个定义展开后如下:

- 作为主管人员都要执行管理职能,即计划、组织、人事、领导和控制;
- 管理适用于任何一个组织;
- 管理适用于各级组织的主管人员;
- 主管人员的目标都是要创造盈余;
- 管理关系到生产率,最终的目的是要提高效率。

美国著名管理学者和高级咨询专家彼德·德鲁克认为,管理是一个能把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的团队的特殊过程。

决策学派创始人之一,1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙教授对管理概念曾有一句名言:“管理就是决策,决策贯穿于管理的全部过程。”在他看来,管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来、环境与员工时不断地做出各种决策,使组织的一切都可以不断运行下去,直到获取满意的结果。

我国台湾的一些学者认为,管理就是研究如何将人力与物力投向一个动态的组织之中,使之达到目标,从而让接受服务者得到最大的满足,还要使提供服务者不但士气高昂,而且在工作上感到有所成就。

我国大陆部分学者认为,管理就是由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为并使

之趋向预定的目标。

“管理”一词还有很多定义，这些定义都是从不同的角度提出来的，也仅仅揭示了管理某一方面的属性。综合以上人员的研究，可以将管理的概念作如下表述：“管理是通过决策、计划、组织、领导、控制和创新等环节来协调人力、物力和财力等资源，以期更好地实现组织目标的科学与艺术相统一的动态创造过程。”

理解管理应把握以下几方面的内容。

1. 管理是任何组织集体劳动所必需的活动，组织是管理的载体

没有组织，也就无所谓管理。由两个或两个以上的人组成，为一定目标而进行协作活动的集体就形成组织。许多人在同一生产过程中或在不同的但相互联系的生产过程中，有计划地一起携同劳动，这种劳动形式叫做协作。有效的协作需要在组织中实施有效的管理。

2. 管理的过程是由一系列相互联系且连续进行的活动构成的

这些活动可以概括地划分为计划、组织、控制、激励和领导，按照一定的顺序发生便构成了“管理的过程”，见图1-1。

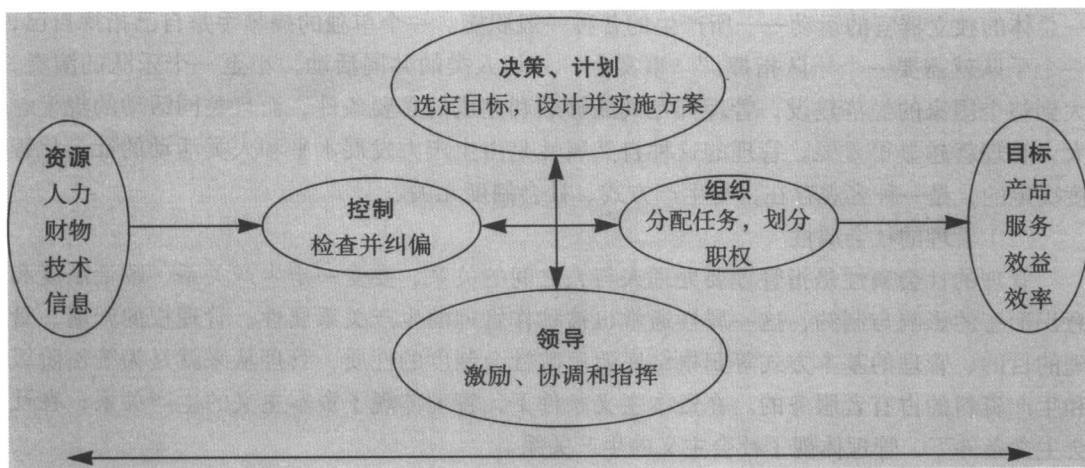


图1-1 管理的过程

3. 管理有其特定的任务和职能

管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系，使在这一体系中工作的人们能够用尽可能少的支出（包括人力、物力、财力等），去实现他们既定的组织目标。因此，管理不仅关系到使活动达到既定目标，而且要做得尽可能有效率。

4. 管理的对象是组织内的各种资源

组织内的资源主要包括人力资源、物质资源、财力资源、信息资源等，管理工作就是对这些资源进行计划、组织、协调和控制，以整合这些资源，实现组织的目标。但管理的基本对象是人，因此，影响和管理人的行为、处理人与人之间的关系才是管理的核心所在。

5. 管理的本质是协调

管理就是要解决如何整合资源的问题（包括内部资源和外部资源），以及如何实现组织与特定环境的有效对接等问题。成功地解决这一系列问题，实际上就是在做方方面面的协调，即在沟通的基础上不断调整各参与组织运营的要素能和谐运转。和谐即秩序，它是一个集体达成共同目标的基础和前提。

（二）管理的特性

1. 管理的自然属性和社会属性

管理的自然属性和社会属性也被称为管理的二重性。明确这一点有助于我们进一步认识 and 了解管理的本质，更有效地开展管理活动。

（1）管理的自然属性

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系，要合理组织生产力，故也称管理的生产力属性。因为管理是一切共同活动所要求的，是为了适应社会生产力和社会分工而产生的，是社会协作过程本身的要求。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，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。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。”¹事实上，一切人类的共同活动，小至一个乐队的演奏，大到整个国家的经济建设，管理都是其能够顺利完成的必要条件，而且共同活动的规模越大，管理就越显得重要。管理的这种自然属性是由生产力发展水平和人类活动的社会化程度决定的，是一种客观存在，与生产方式、社会制度无关。

（2）管理的社会属性

管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系，要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响与制约，这一属性通常也被称作管理的生产关系属性。管理权的归属、管理的目的、管理的基本方式等归根结底要反映社会制度的性质，管理从来就是为统治阶级和生产资料的占有者服务的。在资本主义条件下，管理体现了资本主义的生产关系；在社会主义条件下，管理体现了社会主义的生产关系。

2. 管理的科学性与艺术性

管理的科学性与艺术性是有机统一的整体。管理的科学性是艺术性的基础，它能使管理者把握管理的本质，从而具有源源不断的创造力；管理的艺术性则进一步体现出了管理的科学性，它使管理科学完成由理论到实践、抽象到具体的转变，从而在各种场合得到灵活运用，充满生机和活力。

（1）管理的科学性

管理的科学性，是指在管理活动中存在着一系列的基本规律、基本理论和科学方法。在长期的管理实践中，人们经过无数次的失败和成功，通过对丰富的管理实践的归纳、总结、提炼，从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，使管理成为一门科学。同时人们又利用这些理论和方法来指导管理实践，并通过实践来检验与

¹马克思. 资本论. 北京：人民出版社，1975

衡量这些管理理论和管理方法的有效性、科学性，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断验证和丰富。特别是泰勒制的提出使管理由经验变成科学，管理便不再是一种凭经验的活动。

（2）管理的艺术性

管理有鲜明的科学性，同时也有鲜明的艺术性，这正是管理的魅力所在。管理的艺术性主要强调管理的实践性——尽管管理有其自身的理论、原理、方法、原则、制度，但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。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地和因时制宜地将管理知识与具体管理活动结合起来，针对不同的管理对象及对象的不同特点实施符合实际情况的管理，包括采用有效的管理方式方法、确定有效的管理内容等。管理的艺术性特征显示了管理并不是简单、僵硬的制度、程序和方法，而是多变的富于美感的技巧。运用管理的艺术性解决和处理问题往往会收到事半功倍的效果。

3. 管理的动态性

管理活动的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织中进行，管理的内容、手段、方式方法等要适应组织内外部环境的变化并不断地进行调整。因此，管理不是停留在书面上的东西，它是实践中的具体操作。正是因为管理的动态性特征，才使得管理理论不断地得到丰富和发展。

4. 管理的创造性

管理的艺术性特征实际上已经与管理的另一个特征相关，这就是创造性。管理既然是一种动态活动，就没有惟一的完全有章可循的模式可以参照，那么欲达到既定的组织目标，就需要有一定的创造性。管理的创造性根植于动态性之中，与科学性与艺术性相关，正是由于这一特性的存在，使得管理创新成为必需，使管理思想、管理内容、管理方法不断更新，以适应不断变化的客观环境对管理活动的需要。

5. 管理的人本性

管理的人本性主要表现在两个方面：一是管理的中心是协调人际关系和管理人，人是管理的中心，在管理中要注意研究并根据人的行为规律去激发、调动人的积极性，并使人们相互沟通 and 理解，为完成共同的目标而努力；二是在管理中要尊重人、关心人，注意满足人的需要，做到以人为本。

二、管理的地位和重要性

目前，关于管理的地位及重要性专家学者已经达成了广泛的共识。事实上，管理的起源及发展过程已经充分证明了管理在组织有效地实现其目标中所起到的重要作用，而且组织规模越大、组织活动越复杂，管理的重要性就越显突出。如果没有先进的科学技术，现代化的作业活动乃至管理活动就无法有效地展开；如果没有高水平的管理活动相配合，任何先进的科学技术都难以充分地发挥作用。所以，先进的科学技术和高水平的管理称为推

动社会经济发展的两大主要因素，美国甚至提出“三分技术，七分管理”的理念。彼得·德鲁克在《管理及其全球性影响》一文中指出：“在人类历史上，几乎没有一种制度规范像管理那样兴起并产生巨大影响。在不到150年的时间里，管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。”他在总结发展中国家与发达国家的差距时也曾指出，“发展中国家并不是发展上落后，而是管理上落后”。这些论断都充分揭示了管理对于一个组织所具有的重要作用。管理的重要作用可以概括为以下三个方面。

（一）管理能促进生产力的发展

生产力是财富创造的源泉，生产力水平的高低直接决定经济社会发展的速度和程度，因此，发展生产力并提高生产力水平是人类进步所努力追求的目标。从经济社会发展的进程来看，包括劳动者、劳动手段、劳动对象等在内的生产要素是生产力的重要内容，但如果离开了管理，这些生产要素只能是潜在的生产力。从这个意义上讲，管理不仅本身就是一种生产力，而且还会促进其他生产力的发展。英国著名经济学家阿尔弗雷德·马歇尔在高度概括管理的重要性时把管理（组织）作为与土地、劳动、资本并列的第四大生产要素，这其实就隐含了管理也是生产力的思想。美国管理学者斯蒂芬·罗宾斯在谈到市场对管理者的评价时说，“优秀的管理者可以变草为金，低劣的管理者却恰好相反”，“优秀管理者的技能是一种稀缺商品，报酬方案只是该组织对这种稀缺商品价值的一种度量”。²现在人们都把管理放在资源的战略地位上来强调，其实都旨在强调管理的创造生产力的作用。

（二）管理是促进人类文明与进步的重要因素

从管理的起源与发展过程看，正因为有了管理，组织才变得更协调、更富有效率。其实管理更是促进人类文明与进步的重要因素。彼得·德鲁克曾指出：“在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”翻开人类的文明与进步史，我们可以清楚地看到管理在其中所起的作用。氏族、国家、军队、工厂及企业，这些组织无不依靠管理来提高效率，同时正是通过这些组织的发展才不断推动生产力的发展，进而推动着人类不断走向文明和进步。单从企业组织这一层面就可以充分地表明它对生产力的发展和人类文明与进步方面的推动作用。因此，可以说管理是推动人类不断走向文明与进步的“发动机”。

（三）管理是实现组织目标、提高组织效率的重要手段

高度专业化的社会分工是现代国家和企业建立的基础。如何把不同行业、不同专业、不同分工的各种人员合理地组织起来，协调他们相互间、他们与政府之间、他们与各种资源之间的关系，从而调动各种积极因素，把无数分力组成方向一致的合力，都要依靠有效的管理。如果管理不善，组织就会像一盘散沙，内耗不止，毫无活力，不仅预期目标不可能实现，而且与竞争对手的差距会越来越大，乃至无立足之地而被淘汰。因此，管理是保证组织有效实现目标的重要手段。

²[美]斯蒂芬·罗宾斯，黄卫伟等译，管理学，北京：中国人民大学出版社，1997