

Management

管理学原理 实用教程

主 编：许天舒 梁玉芬
副主编：季承妹 冯丽娜

简明实用：

打破传统的学科体系，落实“管用、够用、适用”的教学指导思想。

案例丰富：

通过近500个通俗、生动、有趣的管理案例、管理故事及管理相关知识等强化管理学原理的知识点。

突出实训：

每章设计了“管理训练营”，以整合学生的管理学知识，提升学生实际应用能力。



中国市场出版社
China Market Press

014037266

C93
817

本书为北京市财政项目“PXM2012_014202_000196北京城市学院经济管理类专业群综合改革”的成果

Management

管理学原理 实用教程

主 编：许天舒 梁玉芬
副主编：季承妹 冯丽娜



C93
817



北航

C1725496

中国市场出版社
· 北京 ·

885780710

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理实用教程/许天舒, 梁玉芬主编. —北京: 中国市场出版社, 2014. 3
ISBN 978-7-5092-1197-7

I. ①管… II. ①许…②梁… 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 (2014) 第 002272 号

管理学原理实用教程

主 编 许天舒 梁玉芬

副主编 季承妹 冯丽娜

出版发行: 中国市场出版社

社 址: 北京月坛北小街 2 号院 3 号楼 邮政编码 100837

电 话: 编辑部 (010) 68037344 读者服务部 (010) 68022950

发 行 部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

总 编 室 (010) 68020336

盗版举报 (010) 68020336

邮 箱: huchaoping1966@sina.com

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限公司

规 格: 185 mm×260 mm 16 开本

印 张: 22

字 数: 450 000

版 次: 2014 年 3 月第 1 版

印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



前言

管理无处不在。一方面,管理是任何组织发展的基础和推动力,“三分技术,七分管理”这句至理名言在任何时代都是永恒的真理,任何组织的发展都离不开管理;另一方面,管理提升和丰富了我们每个人的现实工作和生活,管理让我们的生活更美好,管理技能能提升我们的职业发展能力。管理是伴随我们一生,值得我们用一生去不断提升的生存和发展的能力。管理是社会、组织和个人的生存法则。

管理知识和技能如此重要,使管理学的相关课程早已成为各类高校中普及性的课程之一。本书是为适应我国高等院校培养社会所需要的实用型人才,配合管理学原理教学改革而编写的特色教材。本书在总结吸收前人丰富的管理思想和管理理论的基础上,结合国内外最新研究成果,汇总了作者多年来在“管理学原理”课程一线教学的经验编写而成。

在长期的教学管理实践中我们感悟到,管理能力的提升是一种修炼。所以在本教材的编写中我们基于“如何成为一名优秀管理者”的主线突出了以下思考:

一是突出“闻”。管理学是一门多学科渗透的学科,管理实践也纷繁复杂。因此在本教材的编写中我们立足于初学者的“博闻”,主要依据三条主线:第一,从中国古代五千年的浩瀚论述中采撷先贤们对管理的经典故事、名言名句,汲取其管理思想与智慧;第二,从国外管理先驱们百年来对管理的探索实践中学习其管理的技巧与方法;第三,从中国改革开放30年来中国企业在探索中国式管理创新中的大量鲜活案例获得有益的经验与借鉴。

二是突出“思”。闻的目的是思。本教材编写了若干版块,包括“引入案例”、“管理知识链接”、“管理故事”、“管理案例”、“管理寓言”、“职场印象”、“管理借鉴”、“管理实践”、“温馨提示”、“名人名言”、“交流分享”、“管理训练”等,其目的是促使学习者在前人成果的基础上引发深入思考。思考我能否用、我何时用、我为何用、我怎么用。所以“深思、慎思、反思”是我们设计本教材的第二层教学目标。

三是突出“修”。管理的最高境界是修心做人。管理学课程不仅仅是了解管理的知识与原理,这充其量只是低层次的目的。学管理是学做人,做企业实际是做人,成功的企业是做人的成功。教材中大量成功企业的实践,如:海尔张瑞敏对中国管理文化的信奉,日本京瓷的稻盛和夫对中国儒家经典的尊崇,中国互联网的楷模马云开口必谈做人。这些都说明做人是做企业的根本。所以“修学、修身、修心”相统一是学好管理学的第三层次的目标。

四是突出“行”。管理的终极目标在于实践,即“行”,这是人格的完善,是境界的提

升。管理大师彼得·德鲁克说过,“管理是一种实践,其本质不在于知,而在于行;其验证不在于逻辑,而在于成果。”学习管理学的出发点是为了让个人和团体变得更有效率、更加出色、更能持续地成长。因此我们教学的第四个目标是“智行、敏行”。围绕此目标设计了大量具有时代感的职场实训题目,使学习者在实践中不断观照自我、不断自省、不断精进、不断提升、不断完善,遵循“格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下”的序列,最终达到“成为一名优秀管理者”内圣外王的管理理想境界。

本书以培养读者的管理意识和管理能力为目的,以管理职能为主线,全面、系统地介绍了管理学原理的基本理论和实务。全书共分为8章:第1章,走进管理;第2章,走进管理者;第3章,管理决策;第4章,计划;第5章,组织;第6章,领导;第7章,控制;第8章,管理理论前沿。其中第1章和第2章属于管理的基础知识;第3~7章属于管理的实务部分;第8章主要是管理的理论前沿。

本书注重实用,强调对读者实际管理能力的提升,在每章后面都结合各章的内容,设计了以提升读者管理能力为目的的“管理训练营”模块,训练项目丰富多样,从多角度锻炼读者的管理能力。模块中的项目有交流分享、案例分析、管理能力训练游戏、情景扮演分析、职场提升等不同形式。

概括起来,本书具有以下突出特色:

1. 体例新颖

每章均设有名人名言、教学目标和要求、导入案例、管理案例、特别提示、管理故事、知识链接、本章小结、管理训练营等内容,集知识性、可读性、趣味性、实用性和探索性于一体。

2. 简明实用,理论够用,突出实际能力的训练和提升

本书打破了传统的学科体系,较好地处理了管理理论学习与管理技能培养训练的关系,切实落实“管用、够用、适用”的教学指导思想。本书以管理职能为主线,强化管理的实务能力,内容精简,体系完整。

3. 案例充足,资料新颖,拓展视野

全书共用了近500个通俗、生动、有趣的管理案例、管理故事等来覆盖、贯穿所有的管理原理的知识点,以加深读者的理解和感性认识。很多案例都是近年的最新案例。

本书所涉及的知识面和视野十分宽广,吸收了国内外最新的管理理论和实践中的新探索,以使读者及时掌握前沿内容,了解管理实践的最新进展。

4. 重点突出,逻辑清晰,语言简练,阅读轻松

本书使用了适量的标题,知识表达逻辑清晰、层次分明、重点突出,强化了教材的施教功能;语言尽量精炼、生动活泼、浅显易懂,使阅读轻松愉悦。

本书可作为高等院校财经管理类及理工等类各专业应用型本科或专科的教材,也可作为各类高职院校、成人教育的教材,或作为各类企事业单位及创业人员提高管理能力的培训或自学教材。

本书的作者都是长期以来一直活跃在管理学原理教学和科研第一线,并有着企业实践工作背景的“双师型”高校教师,本书的创作汇集了作者多年来教学、科研及企业实践的很多成果,是作者近年来管理学原理课程教学改革实践成果的充分体现。

全书由许天舒、梁玉芬担任主编，季承妹、冯丽娜担任副主编。其中，许天舒、梁玉芬负责全书的体例策划，许天舒负责拟定、编写大纲，组织协调并承担最终统稿工作。全书的分工如下：许天舒，第1章至第5章以及前言；梁玉芬，第6章至第8章；季承妹、冯丽娜负责校对。

在本书写作中，我们参考了许多同行专家的相关著作和文献，受益匪浅，在此，对这些专家、学者一并表示衷心感谢。由于作者能力有限，本书难免存在一些有待商榷和不足之处，恳请各位同行和读者批评指正，以便进一步修改和完善。

编者

2014年1月于北京

目 录

第1章 走进管理	1
1.1 管理的含义和必要性	5
1.1.1 什么是管理	5
1.1.2 管理的二重性	14
1.2 管理与环境	16
1.2.1 研究环境的意义	17
1.2.2 环境分类	19
1.2.3 权变管理原则	25
1.3 管理思想和理论的沿革	27
1.3.1 西方早期管理思想	27
1.3.2 古典管理理论	29
1.3.3 行为科学理论	32
1.3.4 现代管理理论	37
第2章 走进管理者	49
2.1 管理者的角色、技能和魄力	52
2.1.1 管理者的角色	53
2.1.2 管理者的技能要求	59
2.2 管理者的道德和社会责任	65
2.2.1 管理者的道德素质规范	65
2.2.2 在管理中注重组织的道德建设	67
2.2.3 组织的社会责任	73
第3章 管理决策	85
3.1 决策的含义	88
3.1.1 什么是决策	89
3.1.2 决策的意义	89
3.2 决策的基本过程与影响因素	91
3.2.1 决策的基本过程	91
3.2.2 决策的影响因素	98
3.3 决策的类型	102

3.3.1	按决策者分类	102
3.3.2	按决策的重要性分类	104
3.3.3	按决策影响时间的长短分类	105
3.3.4	按决策是否具有重复性分类	105
3.3.5	按决策条件的可控程度分类	106
3.3.6	按决策目标分类	107
3.3.7	按决策准则分类	108
3.4	决策的基本方法	109
3.4.1	定性决策方法	109
3.4.2	定量决策方法	114
第4章	计划	129
4.1	计划工作的意义和分类	132
4.1.1	计划的含义	132
4.1.2	计划的意义	133
4.1.3	计划的特点	135
4.1.4	计划工作的主要内容	138
4.2	计划的类型	139
4.2.1	按计划的范围分类	139
4.2.2	按计划使用的重复性分类	140
4.2.3	按计划的期限分类	142
4.2.4	按制订计划的组织层次分类	144
4.2.5	按计划约束力的大小分类	144
4.2.6	按组织的职能空间分类	144
4.3	计划工作的步骤和注意事项	145
4.3.1	计划工作的步骤	145
4.3.2	计划工作的注意事项	149
4.4	常用的计划方法	150
4.4.1	目标管理法	151
4.4.2	滚动计划法	156
4.4.3	定量分析法	157
4.4.4	甘特图法	158
第5章	组织	163
5.1	组织的含义和意义	167
5.1.1	组织的含义	167
5.1.2	组织的作用	169
5.1.3	组织的特点	170

5.1.4	组织的类型	171
5.2	组织中的职权关系	174
5.2.1	集权与分权	174
5.2.2	制度分权和授权	176
5.2.3	直线职权和参谋职权	176
5.2.4	两个重要的组织原则	177
5.3	组织的层级化和部门化	178
5.3.1	组织的层级化	178
5.3.2	组织的部门化	180
5.4	组织设计与职务设计	181
5.4.1	组织设计的概念	181
5.4.2	组织设计的具体步骤	182
5.4.3	职务设计	184
5.5	组织的结构类型	186
5.5.1	直线型组织结构	187
5.5.2	直线职能型组织结构	187
5.5.3	事业部制组织结构	188
5.5.4	矩阵型组织结构	190
5.5.5	控股型组织结构	192
5.5.6	网络型组织结构	192
5.5.7	学习型组织结构	194
第6章	领 导	201
6.1	领导的本质和内容	204
6.1.1	领导的含义	204
6.1.2	领导的本质	205
6.1.3	领导者与管理者的关系	206
6.1.4	领导的工作内容	207
6.2	领导的权力	208
6.2.1	权力的含义	208
6.2.2	权力的类型	208
6.2.3	领导者的素质	210
6.3	领导理论	212
6.3.1	领导特性理论	212
6.3.2	领导行为理论	215
6.3.3	领导情境理论	220
6.4	激 励	224
6.4.1	需要层次理论	225



6.4.2	双因素理论	226
6.4.3	成就需要理论	228
6.4.4	期望理论	229
6.4.5	公平理论	231
6.4.6	目标设置理论	233
6.4.7	强化理论	234
6.4.8	挫折理论	235
6.5	领导艺术	238
6.5.1	领导艺术的特点	238
6.5.2	决策艺术	239
6.5.3	用人艺术	239
6.5.4	用权艺术	241
6.5.5	人际交往艺术	243
6.5.6	协调艺术	243
6.5.7	激励艺术	245
第7章	控制	259
7.1	控制概述	262
7.1.1	控制的概念及其作用	262
7.1.2	控制的原则	263
7.2	控制的类型和过程	264
7.2.1	控制的类型	264
7.2.2	控制的过程	269
7.3	控制的方法	275
7.3.1	预算控制	275
7.3.2	财务控制	278
7.3.3	审计控制	280
7.3.4	其他控制技术和方法	282
第8章	管理理论前沿	291
8.1	学习型组织理论	294
8.1.1	学习型组织产生的原因	294
8.1.2	学习型组织的内涵	295
8.2	业务流程再造理论	300
8.2.1	业务流程再造理论产生的时代背景	300
8.2.2	业务流程再造的含义	301
8.2.3	业务流程再造的程序	303
8.3	比较管理与跨文化管理	305

8.3.1 比较管理的概念·····	305
8.3.2 跨文化管理·····	310
8.4 核心能力理论 ·····	314
8.4.1 核心能力的概念·····	314
8.4.2 核心能力理论的要义·····	315
8.5 知识管理理论 ·····	317
8.5.1 知识驱动下的管理革命·····	317
8.5.2 知识员工的特征·····	318
8.5.3 对知识员工的激励·····	319
8.6 战略管理理论 ·····	320
8.6.1 企业战略的概念·····	321
8.6.2 战略管理的流程·····	322
8.6.3 战略管理思想的新发展·····	323
8.7 危机管理 ·····	325
8.7.1 危机管理定义·····	325
8.7.2 危机案例警示·····	326
8.7.3 危机管理对策·····	327
参考文献·····	337

第 1 章

走进管理

一个单独的小提琴手是自己管理自己，一个乐队就需要一个指挥。指挥对于乐队，就像经理对于企业，他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。

——马克思

学习目标

1. 知识学习目标

- 理解管理的定义
- 理解管理的目标
- 理解管理的二重性
- 理解环境对管理的意义
- 了解西方早期管理思想
- 了解古典管理理论
- 了解行为科学理论
- 了解现代管理理论

2. 能力实训目标

- 应用管理的过程
- 应用管理的基本职能
- 应用管理的本质
- 应用环境分类的方法
- 应用权变管理原则

引入案例

联想培养帅才三招式

有人说联想之所以能成功,在于柳传志选对了两个人:杨元庆和郭为。联想的帅才确实是成就今天联想的重要因素之一。柳传志认为企业要发展,就要注意培养接班人的问题。

一、孵化第一式:“扎鞋垫法”

神州数码总裁郭为,担任联想副总裁时不过30岁出头。他在联想从秘书做起,岗位先后变动达十余次,每个岗位都有不同类型的业务内容。按郭为的说法,他的工作是从给老板开车门、拎皮箱开始的。在之后的几年里,他做过业务部门的总经理、企业部的总经理,负责过财务部门的工作,被派到广东惠州联想集团新建的生产基地学习盖厂房,也去过香港联想负责投资事务。

杨元庆1988年来到联想集团,从推销员做起,两年后成为当时一个不太重要的业务部门CAD部门的经理。杨元庆利用与美国惠普公司的业务往来关系潜心学习惠普公司的管理,不仅使任职部门的营业额快速增长,而且带出一支十分优秀的队伍。由于工作出色,杨元庆被调到联想最重要的微机事业部做总经理。在微机事业部,杨元庆带领一群人不断拼搏,使联想电脑市场份额在两年间获得大的飞跃,被委以重任。就这样,他一步一步登上联想集团总裁的位置。

柳传志培养杨元庆、郭为,第一是让他们逐渐参与决策,参与管理,这样一方面在价值观、思想方法甚至工作技巧等诸多方面求得一致;另一方面要求他们不能当被动式接受、传递的齿轮,而是要当主动思考、创造执行的发动机。第二就是先把责权利说清楚,然后放手给他们以机会和舞台,让他们在工作中锻炼成长起来。

这样的好处,一是群策群力,企业能避免大的决策失误和经营震荡;二是帅才们有职有权,积极性能调动起来;三是他们独当一面后,柳传志也能腾出时间和精力思考关乎公司发展的更重大、更长远的问题。

二、孵化第二式:“赛马法”

联想培养帅才的第二个方法是从赛马中识别好马。在联想看来,最好的认识人才和培养人才的方法就是让他做事。联想“赛马法”包括三个方面的含义:

1. 要有“赛场”,即为帅才提供合适的岗位;

2. 要有“跑道”划分,不能乱哄哄挤作一团,必须引导他们有序地竞争;

3. 要制订比赛规则,即建立一套较为科学的绩效考核和奖励评估系统。

从1994年开始,联想每到新年度的三四月间都会进行组织机构、业务结构的调整。在这些调整中,管理模式、人员变动都极大。通过“折腾”,联想给员工提供尽可能多的竞争机会,在工作中崭露头角的年轻人脱颖而出,而那些固步自封、跟不上时代变化的人就会被淘汰——这就是“在赛马中识别好马”。

在20世纪90年代初,联想就开始实施在赛马中识别好马的策略。当时联想人员的年龄结构存在着一个很大的问题,最初创业的一代约占总人数的40%,平均年龄在46岁以上,年龄最小的也有40岁;另外60%是刚从学校毕业或从社会上招聘来的,平均年龄约26岁,最大的不超过30岁。30~45岁这个年龄层出现了空白。

这种情况可能会导致两种后果:一是五年之后,也就是当老一代联想人退居二线的时候,联想后继乏人;二是五年之后,50多岁的老一代联想人虽没有退居二线,但计算机界的竞争日新月异,从观念上及市场竞争上,联想可能会掉队。

意识到了这一点后,联想便开始不断地把年轻人推到前面。在1990、1991年这两年里,虽然遇到了很大的阻力和困难,但是联想在用人、选拔人才时始终贯彻这一策略。

杨元庆和郭为也是在这个时候开始不断被提拔的,1990年郭为任联想业务二部总经理,1991年杨元庆任联想CAD部门的总经理。于是乎,好马们开始显山露水了。

三、孵化第三式:“索驷法”

接班人问题要早做考虑。联想在创业初期,对人才的能力素质尚未进行深入的分析,没有成型的领导素质模型,只有个朴素的要求:德才兼备,就是说既要业务能力做出业绩,也要有好的品德,而且德是放在第一位的。

到了20世纪80年代末,联想开始将人才分成三个层次:

1. 好员工:有责任心,能独立完成本职工作的人。
2. 骨干或经理:有责任心和上进心,能带领一班人完成工作的人。
3. 领军人物(也即帅才):有责任心、上进心、事业心,能带领一个团队、制定战略,并将战略推向成功的人。对于帅才,细化成了十项全能:很强的适应能力,很强的学习能力,很强的总结能力,很强的沟通能力,很强的决策能力,正确认识自我的能力,顾全大局,实事求是,敢于承担风险、敢于面对困难,勤奋、吃苦。

上述10项能力中,首先应是适应能力。在工作中,很多情况下不是由你选择环境,而一定是你去适应环境,这样才能发展。现在很多年轻人眼高手低,缺乏这一素质。

杨元庆当初是抱着做技术工作的想法进入联想的,进去后才发现自己要每天

往外跑做销售。性格内向的杨元庆接下这工作干了起来,最后一直做到了总裁,其适应能力不可谓不强。

1991年,杨元庆所去的CAD部门主要代理销售惠普公司的绘图仪。杨元庆从惠普绘图仪的销售中,学会了除了零售和批发之外的另一种销售模式:代理和分销。杨元庆从中受到了很大启发。他开始构想以联想为中心的销售网络。在杨元庆上任的当月,联想CAD部与中关村的一家公司签订了代理分销合同,从此,中国IT业诞生了真正意义上的分销商。这种销售模式使得CAD部的销售业绩持续上升,由1991年的3000万元达到1993年的2.3亿元。正所谓青出于蓝胜于蓝,这种学习自惠普的模式,也是后来联想在中国屡屡打败惠普、IBM的强大工具。

杨元庆在CAD部的成功,显示了他的天赋,那就是善于适应环境,善于学习,善于总结经验,善于发现,善于应用。联想也是在企业不断地发展成长中,逐步完善自己对帅才的要求,形成系统的职业素质要求。通过这个成熟的模型,联想先后发掘了陈绍鹏、刘军等新一代的帅才。(案例来源:联想培养帅才三招式. 第一赢销网,2013-05-03.)

思考题:

从管理角度,你是如何评价联想的成功的?



1.1 管理的含义和必要性

1.1.1 什么是管理

1. 组织与管理

管理活动自古即有。组织无论大小,无论目的差异有多大,大到管理一个国际组织、一个国家,小到管理一个家庭或自己,都存在管理。

组织是构成社会的最基本细胞,也是社会中最常见、最普遍的现象,我们至少要在一个组织中工作或生活,还会和各种各样的组织相接触。组织无论大小都是利用人力、物质、资金等各类资源生产出成果的一个系统。组织要取得好的成效就要运用到管理。

管理实践

管理实践和人类的历史一样悠久。公元前5000年,生活在幼发拉底河流域的闪米尔人就有了人类历史上最早的对管理活动的记录。公元前17世纪,中国商代的国王已经通过管理活动来统辖指挥几十万军队作战,并管理上百万分工不同的奴隶进行生产劳动。周朝制定了许多管理国家的典章制度,提出了“明德慎罚”的管理思想。为了适应诸侯王国之间政治、军事活

动的需要,在中央到全国主要都城的大道上每隔15千米设一驿站,形成了全国性的信息网络,信息传递速度可以达到平均每天250千米,这是世界上最早的管理信息系统。

世界上所有的文明古国如巴比伦、罗马等都早在几千年前就对自己的国家进行了有效管理,并且建立了庞大严密的组织,完成了许多今天看来仍是十分巨大的建筑工程,中国的长城、兵马俑,埃及的金字塔就是最好的证明。

中国历史上伟大的工程,如长城、大运河和都江堰等工程的完成都离不开管理。长城总长达到六千七百多千米,从公元前7世纪春秋战国时期开始修建,一直延续到明朝万历年间(1573年)。在科学技术与生产力均不发达的古代,能完成如此巨大的工程,管理工作的计划、组织、领导与控制进行得如此周密细致,使世人惊叹!

在漫长的封建社会中,我国建立了高度集权的行政管理体制,特别是在人才的选拔和录用方面,建立了比较完善的科举制度。从现代的观点看,尽管始于隋朝的科举制度在考试内容和选聘标准上存在着许多问题,但是通过考试和平等竞争的方法选用人才,在人类历史上可以说是开辟了一个范例,有的学者甚至把它说成是西方公务员制度的先驱。

当今的社会是组织社会,各种组织形式层出不穷,且其规模和复杂性都在增加。保证组织正常有效的运行的前提和基础就是管理工作以及管理职能正常高效地发挥作用。组织和管理是共生共存的,缺乏管理的组织无法达到高效运行和发展的目标,而没有管理的组织是无序混乱、低效、缺乏生命力的。

作为社会上最小的组织——个人,也是需要管理的。每个人的良好发展都离不开管理。纵观古今中外那些成功优秀的人士,没有一个不是个人管理意识和能力强的人。培养管理意识、提升管理能力是个人人生和职场发展必备的法宝。

2. 管理的定义

从字面上,管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。对于管理的定义理解,古今中外,从不同的角度出发,有许多种的理解和阐述。下面是关于管理的一些典型而经典的定义:

□ 科学管理的创始人泰罗认为,管理就是“明确你要别人去干什么,并让他用最好的方法去干”。这一观点强调了管理对效率的意义和管理的目的性。

□ 近代管理大师孔茨认为,管理就是设计和保持一种良好的环境,使个人在群体中高效率地完成既定的目标。