



高等院校管理学科规划教材——工商管理系列教材

管理学原理

Management

◆ 主编 辛枫冬 刘建准



经济科学出版社
Economic Science Press

高等院校管理学科规划教材

工商管理系列教材

管理学原理

Management

辛枫冬 刘建准 主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/辛枫冬, 刘建准主编. —北京:
经济科学出版社, 2014. 6

高等院校管理学科规划教材

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4367 - 6

I. ①管… II. ①辛…②刘… 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 034263 号

责任编辑: 纪晓津 张 力

责任校对: 王肖楠

责任印制: 王世伟

管理学原理

辛枫冬 刘建准 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京季蜂印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 25.75 印张 460000 字

2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4367 - 6 定价: 45.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

总

序

改革开放 30 多年来,我国管理理论与实践得到了飞速发展。学界在借鉴西方先进的管理理论的基础上,结合中国本土企业的实践经验,创造出了许多具有中国特色的管理理论和方法,研究领域不断拓宽。随着全球科技的迅猛发展和我国市场经济的不断深入,产业在升级,消费者的需求在变化,企业管理也出现很多新问题、新挑战,特别是网络技术的发展,催生了管理学科的一些新理论、新技术、新方法。同时,社会对人才的需求也在发生变化,社会需要具有国际视野和现代管理意识、掌握先进管理理论和管理方法的现代企业管理专业人才,以适应新经济环境下企业对管理人才的新要求。管理教育应适应上述变化的需要,把创新的理论和方法吸收到工商管理教材中就显得尤为重要和迫切,这也是我们组织编写本系列教材的主要动力。

高校管理学科教材,除了要适应管理教育变化的需要,同时还应根据自身层次、培养目标等情况来全面考虑。目前尚没有定位于工科院校背景并为其学生量身打造的工商管理类系列教材,有鉴于此,围绕学科与课程建设,按工商管理学科二级学科主干课程,我们组织策划编写了本系列教材,包括《管理学原理》、《人力资源管理概论》、《技术经济学》、《企业战略管理》、《初级财务会计》、《中级财务会计》和《财务管理》。在组织编写这套教材的时候,我们遵循这样的定位思路来进行设计:

一、教材的差异化“定位”,将此系列教材定位为理工科院校经济管理类专业的本科生使用教材,以及具有理工背景的企业管理人员的工具书。因为理工科院校学生一般都有较扎实的数理基础,并有较强的信息技术知识和应用能力,所以在本书编写过程中力求在突出主题,简明扼要讲清概念的同

时,更多应用数理工具解决企业管理中的实际问题,做到直观简便,以体现本教材的工科院校特色。

二、追求理论知识的体系感、前沿性和可读性。尽量将新时期具有学科发展特征的新理论、新技术、新成果、新方法融入教材,以形成现代企业管理的知识体系、逻辑体系。各教材的基本内容完整,在编写语言和体例上尽量深入浅出、言简意赅。

三、强调理论知识与实践应用的结合,注重能力训练,突出应用性特征。尽量考虑与相关职业资格认证机构的相关知识模块相衔接,在传授专业知识的同时,提高学生的实际应用能力,以培养学生应用专业知识解决企业实际问题的能力,适应本科院校工商管理专业教学应用型人才培养的要求。

四、注重案例的新颖性、本土化。案例的选择具有说服性和适应性,大多使用最近几年我国本土发生的企业案例,便于老师开展案例教学,加深学生理解和引起共鸣,满足互动性教育需求,通过参与、互动、讨论式教学,培养学生创新思维能力,有利于解决中国背景下企业管理的实际问题。

此外,为了加强教材的规划和建设,加强教育教学手段的创新和改革,除了编写出版课程相关纸质教材外,还计划丰富本教材相关配套资料库,包括编制具有特色的理论和实验电子教案,编制多媒体理论和实验教学课件,建立完善相关教学案例库、试题库等教学资源库的建设等。

本系列教材的作者主要由天津工业大学管理学院教师组成,作者均有在教学第一线从事教育和科学研究的丰富经验。在本书的编写过程中也得到了经济科学出版社及各方面的支持和帮助,在此一并表示衷心的感谢。虽然我们付出了努力,但限于水平,这套教材在理论创新和实践总结上,难免存在不足甚至错误之处,我们诚请广大读者批评指正,便于今后的修订。

为了做好本系列教材的组织编写工作,特成立了编委会,负责组织编写工作。

编委会组织及其成员如下:

主任:魏亚平教授,博士,天津工业大学

副主任:齐庆祝教授,博士后,天津工业大学

审阅专家:汪波教授,博士生导师,天津大学

韩传模教授,博士生导师,天津财经大学

委员(按姓氏笔画为序):

马立群副教授,硕士

王宏伟副教授，博士

李学东教授

辛枫冬副教授，博士

周勇副教授，博士

钱桂萍副教授，博士

熊德勇副教授，博士

系列教材编委会

2014 年 4 月

前言

管理学是经济管理类专业的一门专业基础课程，也是一门入门课程。该课程是对管理学知识的高度凝练。在现代社会中，管理作为实现组织目标的一种有效手段，存在于各种社会实践中，小到学校、企业，大到国家，都离不开管理。管理学正是以研究管理的一般问题为己任，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运用这些理论和方法，去有效地管理其所在的组织。

当今中国经济已经日益走向市场化和国际化，中国企业迫切需要大批熟悉现代管理理论、掌握管理知识和技能的人才，本科生教育是人才培养战略的重要环节，因此编写一本体现理论性和应用性相结合的教材是当前管理教学的迫切要求。本书从指导思想、内容选择到编写形式力求服务于应用型人才培养的目标，力求在传授学生专业知识的同时，提高学生的实际应用能力，坚持理论与实务相结合，以培养应用能力为根本。

本书按照教育部普通高校工商管理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，结合编者多年来从事管理学的教学体会和科研实践编写而成。本书以管理四大职能——计划、组织、领导及控制为主线进行编排。第一部分是学习管理基础，包括第一章至第三章，主要介绍管理和管理者相关概念，管理思想的发展演进、探讨了影响组织绩效的内外部环境因素，以及在管理过程中遵守一定的道德规范，承担相应社会责任的必要性；第二部分是基本职能，包括第四章至第十二章，首先阐述了管理者履行职能的基础——科学决策理论的基本观点（第四章），在此基础上围绕着基本职能展开，依次阐述了计划工作（第五章和第六章）、组织工作（第七章和第八章）、领导工作（第九章至第十一章）控制工作（第十二章）；第三部分是创新主题，主要介绍管理创新、组织创新及技术创新。

本书的特色有以下几点：

1. 应用性。全书在介绍管理学基本理论和原理的基础上，突出管理职能的应用性，每章设有学习目标、本章小结、思考题、单选题、多选题、判断题以及案例分析题等内容，此外还配有相应的多媒体课件，逐渐完善相关教学案例库、试题库等教学资源库的建设，以方便使用者学习参考，更好地理解 and 掌握管理学理论。

2. 系统性。全书按照计划、组织、领导和控制的管理过程来展开，全面、系统地阐述了管理学的基本原理、方法及最新发展。

3. 通俗性。管理学原理作为经管类学生的专业入门基础课，承担着引发学生学习兴趣、奠定管理基础知识、学习管理基本思维和方法的任务，本书采用通俗易懂的语言来阐述有关管理学的原理和基础知识，并穿插具体案例，从而激发学习兴趣，努力提高学生运用理论分析问题和解决问题的能力。

本书不仅适用于高等院校经济管理类专业本科生、研究生阶段教学，也适用于从事管理工作的人员参考和自学使用。

本教材的出版得到了经济科学出版社的大力支持，在此深表谢意。在写作过程中参考和借鉴了大量国内外管理学教材以及相关研究论著成果，在此对相关作者表示衷心的感谢。如有标注不明或疏漏之处敬请谅解。

本书由辛枫冬、刘建准担任主编，具体编写分工如下：辛枫冬编写第一、第二、第三、第四章，徐莉编写第五、第六、第七、第八章，刘建准编写第九、第十、第十一、第十二、第十三章。尽管编者在编写过程中做出很多努力，但由于编者水平有限，不足之处在所难免，恳请读者批评指正。

编者

2014 年 1 月

目 录

第一章 管理与管理学	1
第一节 管理概述	1
第二节 管理者的角色和技能	8
第三节 管理学的研究对象与特点	21
本章小结	24
思考题	24
基础训练	25
第二章 管理思想的演进	33
第一节 中外早期的管理思想	33
第二节 古典管理理论	39
第三节 行为科学理论	54
第四节 现代管理理论丛林	58
第五节 管理研究发展的新趋势	62
本章小结	67
思考题	68
基础训练	68
第三章 管理环境	75
第一节 管理环境的构成	75
第二节 管理道德和社会责任	84

本章小结	102
思考题	103
基础训练	104
第四章 决策	110
第一节 决策概述	110
第二节 决策过程	117
第三节 决策方法	122
本章小结	136
思考题	136
基础训练	137
第五章 计划	145
第一节 计划概述	145
第二节 计划的编制	151
第三节 目标与目标管理	153
第四节 常用的计划方法	160
本章小结	167
思考题	168
基础训练	168
第六章 战略管理	174
第一节 战略管理概述	175
第二节 战略环境分析	180
第三节 战略管理过程	188
本章小结	193
思考题	194
基础训练	194
第七章 组织	202
第一节 组织概述	202
第二节 横向组织结构	207
第三节 纵向组织结构	213

第四节 组织变革	219
本章小结	225
思考题	225
基础训练	226
第八章 人力资源管理	233
第一节 人力资源管理概述	233
第二节 人员招聘和培训	238
第三节 绩效考核	246
本章小结	254
思考题	255
基础训练	255
第九章 领导	262
第一节 领导概述	262
第二节 领导权力与风格	264
第三节 领导理论	269
第四节 领导者	275
本章小结	281
思考题	282
基础训练	282
第十章 激励	290
第一节 激励概述	290
第二节 激励理论	293
本章小结	306
思考题	306
基础训练	306
第十一章 沟通	314
第一节 沟通概述	314
第二节 沟通策略	318
第三节 人际沟通	327

第四节 组织沟通	329
第五节 冲突管理与危机沟通	330
本章小结	334
思考题	335
基础训练	336
第十二章 控制	348
第一节 控制概述	348
第二节 控制的主要内容	352
本章小结	361
思考题	361
基础训练	361
第十三章 创新	368
第一节 创新概述	368
第二节 管理创新	375
第三节 组织创新	378
第四节 技术创新	382
本章小结	386
思考题	387
基础训练	388
参考文献	397

第一章 管理与管理学

【学习目标】

1. 掌握管理的基本内涵，了解不同学者对管理的定义
2. 掌握效率和效果之间的关系
3. 掌握管理的基本职能
4. 掌握管理的二重性
5. 理解管理者的角色和技能
6. 了解全球化环境下对管理的挑战
7. 了解管理者的研究对象和研究特点

第一节 管理概述

一、管理的含义

管理是一种社会实践活动，凡是有协同工作的地方就有管理，小至家庭、学校、医院、企业，大至国家、社会等，管理普遍存在于各种组织活动中。

从字面上看，“管理”就是“管辖”、“治理”的意思，“管”主要是指对人的管制；“理”主要是指对事的安排，“管理”就是对人对事的管制与安排。

从19世纪末至今，在丰富的管理实践和管理研究的基础上，管理学已经成为一门成熟的学科，形成了较完整的管理理论体系。管理的定义是管理理论的研究基础，管理的定义至今仍然是众说纷纭。管理定义的变化也反映出不同时期管理实践的特点与关注的核心要素。比较有代表性的定义如下。

• 科学管理的创始人美国的弗雷德里克·泰罗（Frederick W. Taylor）认为：管理就是确切地知道你要别人干些什么，并注意他们用最好最经济的方法去干。

- 经营管理理论的创始人法国的亨利·法约尔 (Henri Fayol) 认为: 管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

- 决策理论学派的代表人物、美国管理学家赫伯特·A·西蒙 (H. A. Simon) 认为: 管理就是决策。

- 美国管理学家斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 认为: 管理是一个协调工作活动的过程, 以便能够有效率和有效果地同别人一起或者通过别人实现组织的目标。

- 当代管理过程学派的代表, 美国管理学家哈罗德·孔茨 (Harold Koontz) 认为: 管理就是设计一种良好环境, 使人在群体里高效率地完成既定目标。

这些定义, 有的强调目标, 有的注重过程, 有的重视结果, 体现了研究者们从不同的角度、不同的侧面揭示了管理的含义。综合前人的观点, 本书对管理含义的表述为: **管理是根据组织的内外环境条件, 通过计划、组织、领导、控制等一系列活动, 整合和分配资源, 以有效地实现组织预定目标的过程。**

管理的定义主要包含以下几方面的含义。

第一, 管理是实现组织预定目标的一种手段。管理是有意识、有目的的活动, 任何组织的管理都有预定的使命和目标, 都力求有效地完成自己的使命和目标, 管理是实现组织目标的一种手段。

第二, 管理是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。这些活动称为管理的职能, 包括计划、组织、领导及控制。

第三, 管理工作强调有效合理地利用资源, 确保组织的效率和效益。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源确保组织目标的实现。管理成效的好坏、有效性如何, 集中体现在是否以最少的资源投入, 取得最大的、合乎需要的成果产出。

第四, 管理是一个动态的协调过程, 管理的核心是协调人际关系。协调是使多个看上去相互矛盾的事物 (如长期目标与近期目标、个人利益与组织利益等) 之间有机结合、同步和谐。管理者进行计划、组织、领导和控制等活动, 实际上是在对目标、资源、任务、行为活动等进行协调。组织是人的集合, 管理者的工作很大一部分就是与人打交道, 管理者要有意识地协调组织成员关系的行为, 懂得激励组织成员的工作热情, 充分发挥人的积极性和创造性, 这是求得组织最佳效果的最根本因素。

第五, 管理是在特定环境下开展工作的, 需要根据组织的内外环境进行管理活动。管理所服务的组织是一个开放的系统, 它不断地与外部环境产生相互影响和作用。管理的方法和技巧要随着环境条件不同而随机应变。

二、管理的效率与效益

管理要有效地实现组织预定目标，要求组织既有效率又有效益。

效率（efficiency）是投入产出比，是在一定目标约束下衡量资源的利用情况和产出能力的尺度。当生产一定数量的产品或服务所需要的资源投入越少时也意味着组织越有效率。追求高效率要求我们用比较经济的方法来达到预定目标。例如，麦当劳开发了一种更高效率的平底煎锅，它不仅可以节省 30% 的用油量，而且能够加快煎炸速度。管理者的责任就是保证组织及其成员尽可能高效率地完成向消费者提供产品和服务的所有活动。

效益（effectiveness）是衡量组织目标的达成度，当管理者目标选择正确并得以实现时，组织是有效益的。例如，麦当劳的管理者决定开始提供早餐以吸引更多顾客，实践证明这一选择是明智的，早餐收入已经占到麦当劳总收入的 30%。如果我们通过管理所获得的产出并不是顾客所需要的，产出越多意味着效益越差，这种管理是无效的管理。高绩效的组织是既有效率又有效益的组织。

效率和效益相互关系见表 1-1。效率意味着如何把事情做对，要求选择合适的行动方法和途径，解决怎么做的问题；效益则意味着要做对的事，要求人们确定正确的目标，解决做什么的问题。斯蒂芬·P·罗宾斯认为：管理要使资源成本最小化，因此效率是管理极其重要的组成部分，而仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的效益。在现实生活中，有效率却无

表 1-1 组织的效率与效益

效率 \ 效益	效益	
	低	高
高	低效率/高效益 管理者目标选择正确，但不善于利用资源以实现目标。 结果：产品是顾客需要的，但是太贵买不起	高效率/高效益 管理者目标选择正确，并充分利用资源以实现目标。 结果：产品是顾客需要的，且质量、价格都合适
低	低效率/低效益 管理者目标选择错误，利用资源不充分。 结果：低质量的产品，并且是顾客不需要的。	高效率/低效益 管理者目标选择不当，但资源利用充分有效，以实现目标 结果：高质量的产品，但顾客不需要。

资料来源：加雷斯·琼斯，珍妮弗·乔治著，郑风田，赵淑芳译，当代管理学 [M]，北京：人民邮电出版社，2011：5。

效果的组织和以低效率来取得效果的组织并不少见。使活动达到目标，并且高效率完成，这是学习管理的最终使命。

三、管理的性质

管理的性质表现为管理的二重性，即一方面具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出：“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。”管理是社会化大生产的必然产物，一方面，它要求管理必须根据现代大生产的客观规律，合理地组织生产力，使组织资源得到最佳组合和合理利用，取得最大经济效益，因此，管理具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，管理具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是在一定的社会形式、社会生产关系下发挥作用；管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面，两者又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

学习管理二重性理论，对于我们正确认识管理的地位和作用，科学运用管理的理论与方法指导组织实践活动，不断提高管理水平，建立有中国特色的管理科学体系，具有重要的现实意义。首先，可以使我们分清资本主义管理和社会主义管理的共性和个性，正确地处理批判与继承、学习与独创、吸收国外管理经验与结合中国实际之间的关系，实事求是地研究和借鉴国外先进管理中有益的东西，做到兼收并蓄，古为今用，洋为中用。其次，应注意企业管理自然属性和社会属性有机结合起来，不能割裂二者的联系。要按社会化大生产和市场经济的客观规律，努力实现管理组织高效化、管理方法科学化、管理人员专业化，不断提高企业管理的现代化水平。同时，必须体现生产资料公有制占主体地位，注意研究我国国情和企业实际，做到以我为主、博采众长，建立起具有中国特色的社会主义企业管理科学体系，促进生产力的迅速发展。

四、管理的职能

管理工作的职责就是帮助组织充分利用自身资源以实现组织目标。那么管理者如何实现这一目标呢？管理理论认为主要是通过一系列的基本管理工作。这些基本的管理工作就是所谓的管理职能。管理职能是对管理的基本工作内容和工作过程所作的理论概括。

20 世纪初，法国工业家亨利·法约尔首先提出了在管理中要履行五种管理职能：计划（plan）、组织（organize）、指挥（command）、协调（coordinate）和控制（control）。随着科技进步，管理活动复杂，对于管理职能的认识也在变化，许多学者提出了不同的观点，如有人把决策、创新、沟通、激励等也视为管理职能，提出了“三职能”、“四职能”、“七职能”等观点，但普遍采纳的观点仍然是以法约尔的五职能为基础，将管理职能概括为计划、组织、领导、控制四大基本职能。管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分，有利于在理论研究上更清楚地描述管理活动的整个过程，有助于管理者在实践中实现管理活动的专业化，同时有利于管理理论的学习。

（一）计划

计划是管理的首要职能。计划是管理者用以识别并选择适当目标和行动方案的过程。具体来说，计划就是在对组织外部环境和内部条件分析、研究和预测的基础上，对组织未来某个时期内的业务活动进行决策，确定组织方向和目标，制定实现目标的总体规划和具体行动方案，从而为管理活动提供基本依据。通过计划，可以在目前所处的位置与将来预期达到的目标之间架起一座桥梁，从而有助于将预期的目标转变成现实。计划工作是一项指导性、预测性和创造性很强的管理活动，提高计划工作的科学性是全面提高管理水平的前提和关键。

（二）组织

制订出切实可行的计划以后，就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划。组织是指确定所要完成的任务、由谁完成任务以及如何管理和协调这些任务的过程。组织工作的具体内容包括：将达成组织目标的各项活动进行分类组合，进行部门划分，设定管理层次，并把监督每一类活动所必需的职权进行分配，规定上下左右的协作关系。此外，由于组织的外界环境与自身目标都在发生变化，组织工作还要根据组织内外条件的变化，不断地对组织结构作出调整和变