

21

世纪
管理学教材



主 编 张国良
副主编 何红光

管理学原理与实践

Fundamentals of Management
Essential Concepts and Applications



清华大学出版社

21

世纪
管理学教材

主 编 张国良

副主编 何红光

参 编 马晓芸 陆施予 童小军

管理学原理与实践

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书重点向学生全面介绍企业或一般社会、经济组织管理的基本概念、基本思想、基本理论、基本原则、基本方法以及管理理论的发展过程,在学习西方管理理论的同时对中国管理思想及其实践有一定的认识和理解,全书通览管理全貌,能使學生逐步树立起重要的管理意识和管理观念。书中每章以丰富的案例、经典名言、拓展阅读、诗语点睛、实训项目等增强了本书的趣味性、理论性和实践性。

本书适合作为管理专业或非管理专业的本科生、高职学生的管理学课程的教材,也可作为科技工作者、工程技术人员和其他管理人员的培训教材,还可作为广大创业者、工商界人士、企业营销人员、企业中高层管理人士的理想读物和学习蓝本。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与实践/张国良主编. —北京:清华大学出版社,2014

21世纪管理学教材

ISBN 978-7-302-37467-1

I. ①管… II. ①张… 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170695号

责任编辑:苏明芳

封面设计:康飞龙

版式设计:文森时代

责任校对:赵丽杰

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62788951-223

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:25

字 数:542千字

版 次:2014年9月第1版

印 次:2014年9月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:42.00元

产品编号:056590-01

前言

知识是力量，经济是颜面，人才是根本，文化是灵魂。经济越发展，管理越重要。管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，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，但是这种字面解释并没有严格地表达出管理本身所具有的完整含义。

人生无处不计划，生活处处有管理。管理既是生产力，又是劳动生产不可分割的组成部分。“管理的核心在经营，经营的核心在决策，决策的核心在创新。”一个漫长的人类发展史，也就是一个管理的创造史和实践史，管理的起源是协作劳动的需要，即两个或两个以上的人运用一定的资源（形成组织），为满足共同的需要（达成目标），所进行的各种活动（付诸实践）。三位一体：形成组织—达成目标—付诸实践。

管理的核心是处理好人际关系，调动职工的积极性。人的成功实际上是人际关系的成功，完美的人际关系是个人成长的外在根源，环境宽松，和谐协调，关系融洽，令人向往；生活安定，心情愉悦，氛围温馨，人的激情就能得到充分的发挥。只有企业内部存在亲和力，才会使员工具有强烈的责任心和团队精神，组织才富有朝气和活力，才能营造人格有人敬，成绩有人颂，诚信有人铸，和睦有人护的良好文化氛围。企业善待员工，职工效忠企业，以和为贵，以诚相待才能激发员工的积极性与创造性，增强企业向心力。有道是天时不如地利，地利不如人和，人和更离不开沟通，和谐协调就是企业的凝聚力，也是企业的核心竞争力。

结合群力，达到目标，这是管理的出发点与归属。任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时，集体中每个成员的行动方向并不一定相同，以至于可能互相抵触，即使目标一致，由于没有整体的配合，也达不到总体的目标。随着人类的进步和经济的发展，管理所起的作用越来越重要。

管理运营，理念先行。“三思而后行”，先谋后事者昌，先事后谋者亡；从哲学原理上看，计划是思维与行动、主观与客观必不可少的联系环节。计划的过程就是认识的过程，就是发挥人的主观能动性的过程，符合客观实际的管理计划，必然能正确指导人们的管理实践，最终走向成功。

管理载体，在于组织。管理工作是企业的整体活动，是一个系统工程，有着明确的目的性，其涉及的范围非常广，需要运用人类丰富的知识和智谋，对整个活动过程进行组织。在企业的管理活动中，组织是必不可少的载体。

管理实践，贵在领导。一头狮子带领的一群羊能打败一头羊带领的一群狮子，好的领导对管理工作尤为重要。组织需要通过领导职能来运作其组织资源。领导能有效、协调地实现组织的目标，能调动人的积极性，能使得个人目标与组织目标相结合。

管理执行，控制到位。没有规矩，不成方圆。管理控制的实质是确保实际活动与规划活动相一致。斯蒂芬·罗宾斯曾说：“尽管计划可以制订出来，组织结构可以调整得非常有效，员工的积极性也可以调动起来，但是这仍然不能保证所有的行动都按计划执行，不能保证管理者追求的目标一定能达到。”控制能保证组织的计划与实际运作相适应，使得组织的各项工作朝着组织目标的方向前进。控制越是完善，越有利于组织目标的实现。

本书主要从管理的四大职能入手，阐述管理者在计划、组织、领导、控制等方面的管理原理，并从实践的角度开展案例分析，做到理论与实际的有机结合。本书总体架构合理，内容生动鲜活，形式灵活多样。既注重理论和知识的系统性、新颖性，又突出内容的实用性与实战性。具有“新”、“实”、“近”、“活”、“精”等特点。“新”，推陈出新，耳目一新；“实”，脚踏实地，注重实际；“近”，贴近本土文化，贴近管理时代；“精”，短小精悍，见微知著；“活”，生动鲜活，活灵活现。

本书坚持知识性、逻辑性、条理性和趣味性相结合，尽可能地用生动、明了的语言来阐述管理知识和技能，以便读者理解和掌握。此外，诗语点睛更是本书的一大特色，不学诗无以言。诗以言志，诗以咏物，诗以抒情，画龙点睛。同时书中还设置了大量的本土化案例与专题，相信会引发思考，启迪心智。

本书可作为普通高等学校管理学原理教材或教学参考书，也适合各类管理人士阅读借鉴。

本书是绍兴市高等院校重点建设教材项目，也是浙江省省级重点专业——工商管理（09）建设项目阶段性成果。

编 者

目 录

第一篇 管理学导论

第一章 管理概述	2
【学习目标】	2
【导入案例】	2
第一节 管理的内涵	3
第二节 管理者的角色与技能	9
第三节 管理学的研究内容和研究方法	15
【知识拓展】	18
【诗语点睛】	20
【复习与应用】	20
□ 内容理解	20
□ 技能训练	21
□ 案例应用	21
第二章 管理思想的演进	23
【学习目标】	23
【导入案例】	23
第一节 中外早期管理思想	24
第二节 管理理论概述	30
第三节 管理的前沿及挑战	47
【知识拓展】	53
【诗语点睛】	56
【复习与应用】	56
□ 内容理解	56
□ 技能训练	57
□ 案例应用	57

第三章 管理环境、社会责任与管理道德	59
【学习目标】	59
【导入案例】	59
第一节 管理环境	60
第二节 社会责任	64
第三节 管理道德	69
【知识拓展】	76
【诗语点睛】	80
【复习与应用】	81
□ 内容理解	81
□ 技能训练	81
□ 案例应用	81
【实训项目】	82

第二篇 决策与计划

第四章 决策管理	84
【学习目标】	84
【导入案例】	84
第一节 科学决策机制概述	85
第二节 定性决策方法	97
第三节 定量决策方法	100
【知识拓展】	105
【诗语点睛】	111
【复习与应用】	111
□ 内容理解	111
□ 技能训练	112
□ 案例应用	112
第五章 计划	114
【学习目标】	114
【导入案例】	114
第一节 计划概述	116
第二节 计划工作的程序	124

第三节 计划方法.....	127
第四节 目标管理.....	131
【知识拓展】.....	137
【诗语点睛】.....	142
【复习与应用】.....	142
□ 内容理解.....	142
□ 技能训练.....	142
□ 案例应用.....	143
第六章 战略管理.....	144
【学习目标】.....	144
【导入案例】.....	144
第一节 战略管理概述.....	146
第二节 战略的层次.....	154
第三节 企业态势竞争战略.....	159
【知识拓展】.....	162
【诗语点睛】.....	166
【复习与应用】.....	166
□ 内容理解.....	166
□ 技能训练.....	166
□ 案例应用.....	166
 第三篇 组织职能 	
第七章 组织设计.....	170
【学习目标】.....	170
【导入案例】.....	171
第一节 组织概述.....	172
第二节 组织类型.....	176
第三节 组织设计.....	181
第四节 组织变革.....	193
【知识拓展】.....	200
【诗语点睛】.....	204
【复习与应用】.....	204

□ 内容理解.....	204
□ 技能训练.....	205
□ 案例应用.....	205
第八章 组织文化	208
【学习目标】.....	208
【导入案例】.....	208
第一节 组织文化概述.....	209
第二节 组织文化建设.....	215
【知识拓展】.....	218
【诗语点睛】.....	229
【复习与应用】.....	230
□ 内容理解.....	230
□ 技能训练.....	230
□ 案例应用.....	230
【实训项目】.....	231

第四篇 领导职能

第九章 个体与群体行为基础	234
【学习目标】.....	234
【导入案例】.....	234
第一节 个体行为基础.....	235
第二节 群体行为基础.....	245
【知识拓展】.....	252
【诗语点睛】.....	259
【复习与应用】.....	259
□ 内容理解.....	259
□ 技能训练.....	259
□ 案例应用.....	260
第十章 领导	262
【学习目标】.....	262
【导入案例】.....	262

第一节 领导概述.....	263
第二节 领导理论.....	267
第三节 领导方法与艺术.....	274
【知识拓展】.....	279
【诗语点睛】.....	285
【复习与应用】.....	285
□ 内容理解.....	285
□ 技能训练.....	286
□ 案例应用.....	286
第十一章 激励	288
【学习目标】.....	288
【导入案例】.....	288
第一节 激励概述.....	289
第二节 激励理论.....	295
第三节 激励方法与艺术.....	305
【知识拓展】.....	311
【诗语点睛】.....	319
【复习与应用】.....	319
□ 内容理解.....	319
□ 技能训练.....	319
□ 案例应用.....	319
第十二章 沟通	322
【学习目标】.....	322
【导入案例】.....	322
第一节 沟通的基本原理.....	323
第二节 沟通的方式与技巧.....	330
第三节 冲突管理与谈判.....	337
【知识拓展】.....	347
【诗语点睛】.....	353
【复习与应用】.....	353
□ 内容理解.....	353
□ 技能训练.....	353

□ 案例应用.....	354
【实训项目】.....	354

第五篇 控制职能

第十三章 控制.....	358
【学习目标】.....	358
【导入案例】.....	358
第一节 控制概述.....	360
第二节 控制过程.....	368
第三节 控制方法.....	374
【知识拓展】.....	380
【诗语点睛】.....	387
【复习与应用】.....	387
□ 内容理解.....	387
□ 技能训练.....	387
□ 案例应用.....	387
【实训项目】.....	388
参考文献.....	390

三 章 章 一 第

【课程名称】

第一篇

本课程是管理学专业的一门必修课，旨在使学生了解管理学的基本概念、原理和方法，为后续课程的学习打下基础。

本课程的教学目标是：使学生掌握管理学的基本概念、原理和方法，能够运用所学知识分析和解决实际问题。

管理学导论

【课程名称】

课程名称：管理学导论

管理学是一门研究组织行为、决策制定、资源分配、沟通协作等问题的学科。它旨在帮助管理者了解组织运作的规律，提高管理效率。本课程将介绍管理学的基本概念、原理和方法，包括组织理论、决策理论、激励理论、沟通理论、领导理论等。通过本课程的学习，学生将能够理解管理学的核心思想，掌握基本的管理技能，为后续课程的学习和实际工作打下坚实的基础。

本课程的教学目标是：使学生掌握管理学的基本概念、原理和方法，能够运用所学知识分析和解决实际问题。课程将采用讲授、案例分析和小组讨论等多种教学方法，注重理论与实践相结合。通过本课程的学习，学生将能够理解管理学的核心思想，掌握基本的管理技能，为后续课程的学习和实际工作打下坚实的基础。

第一章 管理概述

【学习目标】

- 理解管理的概念并解释其内涵
- 掌握管理的基本过程及其基本职能
- 掌握管理者的概念及其所扮演的角色
- 掌握管理者的技能要求
- 了解管理学的性质、研究内容和研究方法

【导入案例】

微软公司和比尔·盖茨

大约四十多年前,一名书生气十足、对被称作计算机的新奇设备颇有天赋的男孩子把他编制的第一套软件——课程管理系统卖给了他就读的西雅图高中,得到了4 200美元的报酬,他就是电脑神童比尔·盖茨。如今,他已长大成人,可他还在卖软件,卖数不清的软件。

比尔·盖茨——微软公司创始人之一(前任董事长和首席执行官),不仅在他孩童时代业余爱好的基础上一步一步缔造了一个巨大的软件帝国,而且他所走过的创业之路也已成为高科技企业大亨走向成功的康庄大道。

在盖茨的领导下,微软的使命是不断提高和改进软件技术,使人们更轻松、更经济有效而且更有趣味地使用计算机。比尔·盖茨每秒赚250美元!

他是一个天才,13岁开始编程,并预言自己将在25岁成为百万富翁;他是一个商业奇才,独特的眼光使他总是能准确看到IT业的未来,独特的管理手段,使得不断壮大的微软能够保持活力;他的财富更是一个神话,39岁便成为世界首富,并连续13年登上福布斯榜首的位置。他的78个国家和地区超过51 500名雇员中,有2 000多人是百万富翁!他的财富在哪呢?到美国西雅图的微软公司总部参观,看不到绵延的厂房,看不到堆积如山的原料,看不到震耳欲聋的机器,只有几座现代化的办公大楼和数千名雇员,再有的就是无数台计算机。他的财富就在他的计算机软件中,就在他的知识资本中!

我们都承认微软公司的成功,那么请问:

(1) 你认为比尔·盖茨是一个杰出的管理者吗?

(2) 管理者应该是一个什么样的人呢?

成功的管理者没有固定的模式。管理者可以是不满 18 岁的未成年人,也可以是年逾八旬的老人,如今女性管理者早已屡见不鲜。管理者不仅经营大公司,也经营小企业;管理者还管理政府机构、医院、学校等。一些管理者身居组织的高层,而另一些则担任基层职务。可以看到,世界各国的管理者都在做着他们不同的管理工作。

今天的世界发生了巨大的变化,与过去的管理者不同的是,今天的管理者必须领导组织走向高度不确定的未来。如果经验来源于不复存在的经营环境,那么以前的经验可能不仅不会有收益,反倒会有害。

(资料来源:朱秀文.管理学教程[M].天津:天津大学出版社,2004:1~2.)

讨论题:

1. 什么是管理?
2. 谁是管理者?
3. 管理者做什么?
4. 为何学习管理?

第一节 管理的内涵

一、管理的概念

自从有了人类也就有了管理,管理活动作为人类的重要活动,遍布人类社会发展的各个阶段和各个领域。古代中国人建长城,古埃及人建金字塔,都是规模浩大的建筑工程,也是纷繁复杂的管理工程:几十万人共同劳动,谁来安排每一个人做什么呢?谁来保证在工地上有足够的石料和工具呢?谁来协调几十万人的劳动呢?显然,只要有共同活动的地方,就需要有管理。在现代社会中,不管人们从事何种职业,人人都在参与管理:或管理国家,或管理家庭,或管理业务,或管理子女。国家的兴衰,企业的成败,家庭的贫富,个人的幸福与快乐,无不与管理是否得当有关。可以说,管理是无时不在、无处不在的,管理活动渗透在人类生活的方方面面。

那么,什么是管理呢?管理的概念比较宽泛,政府管理、企业管理、教育管理、军事管理等都属于管理的范畴。虽然在这些领域中管理的对象各不相同,但是管理的基本规律仍有很大的共性。由于考虑角度的差异,人们对管理内涵的解释也不尽相同,其中比较有代表性

的观点有以下几种。

科学管理之父弗雷德里克·泰勒认为：“管理就是确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。”在泰勒眼里，管理就是指挥他人用最好的方法去工作。

古典管理理论创始人之一亨利·法约尔认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”法约尔的这一看法使人相信，当你在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时，你便是在进行管理。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为：“管理就是制定决策，决策贯穿于管理的全过程。”

管理过程理论代表人物哈罗德·孔茨认为：“管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”

知识经济时代最伟大的管理学家彼得·德鲁克对管理的解读更具有洞察力，他认为：“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时，管理也是一种文化。”

【经典名言】

管理，从根本上说，意味着用智慧代替鲁莽，用知识代替习惯与传统，用合作代替强制。——彼得·德鲁克

我国管理学家周三多认为：“管理是社会组织为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。”

综合上述观点，本书对管理的定义是，管理是指组织中的活动或过程，即通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来合理分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现个人无法实现的目标。

对这一定义，我们可以从以下几个方面理解其内涵。

(1) 管理的载体是组织。组织包括国家机关、企事业单位、社会团体以及宗教组织等。管理作为一种活动，一定是在某个特定组织中发生的。管理不能脱离组织而存在，同样，组织中必定存在管理。

(2) 管理的对象是各种资源，即包括人力资源在内的一切可以调用的资源。任何组织的生存发展都依赖于特定的环境，都必须从环境中获得相应的资源，资源通常包括人力、物力和财力，如原材料、人员、资金、土地、设备、顾客和信息等。在这些资源中，人员是最重要的。在任何类型的组织中，都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系，任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的。所以管理要以人为中心。

(3) 管理的本质是一个过程，即合理分配和协调各种资源的过程。

(4) 管理的职能包括信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等。本书将“信息获取”和“创新”列为管理的职能,是因为二者在现代管理活动中占有特殊的地位。

(5) 管理的目的是有效实现组织目标。任何一个组织都是为实现某种目标而组成的人和技术的系统安排,任何管理活动都是紧紧围绕组织目标而进行的。有效实现组织目标,必须从效率和效益两个方面来衡量。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。效率涉及做事的方式,通常指的是“正确地做事”,即不浪费资源。效益是指所从事的工作和活动有助于组织目标的实现。效益涉及结果,通常是指“做正确的事”。因此,有效的管理应该是“正确地做正确的事”。

二、管理的性质

1. 管理的自然属性和社会属性

管理具有二重性,一是与生产力相联系的自然属性;二是与生产关系、社会文化相联系的社会属性。

管理具有自然属性是因为管理过程就是对人员、资金、信息、时间等资源进行组合和利用的过程,管理揭示了这些规律,并创造了与之相适应的管理手段和方法。管理活动只有遵循这些规律,利用这些手段和方法才能取得成效。这为我们学习和借鉴发达国家先进管理经验和方法提供了理论依据。

管理具有社会属性是因为管理是人类活动,是在一定的生产关系和一定的社会文化中进行的。不同的生产关系和社会文化,都会使管理思想、管理目的与其管理方式等呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性,它既是生产关系和社会文化的体现和反映,又反作用于生产关系和社会文化。这告诉我们管理必须从实际出发,建立有特色的管理模式。

管理的二重性是相互联系、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生产关系条件下发挥作用;同时,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会成为没有内容的形式。另一方面,管理的二重性又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定社会属性组织形式和生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性也必须对管理的方法和技术产生影响。

2. 管理的科学性和艺术性

管理是科学与艺术的结合。说它是科学,是强调其客观规律性;说它是艺术,则是强调其灵活性与创造性。这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开,而是相互作用,共同发挥管理的功能,促进目标的实现。

【经典名言】

管理是一个过程，通过它，大量互无关系的资源得以结合成预定目标的总体。——卡斯特（美）

管理的科学性是管理作为一个人类活动过程，其间存在的一系列客观规律。人们通过对各种管理实践经验的收集、归纳，检测数据，提出假设，验证假设，从中抽象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。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而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。因此说，管理是一门科学，是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性就是强调其实践性和灵活性。这就是说，仅仅凭借书本上的管理理论和管理原则来进行管理，无异于“纸上谈兵”，是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。只有承认管理的艺术性，才能有的放矢地利用管理理论，避免机械地生搬硬套管理理论，从而发挥管理者在管理实践中的创造性。

因此，管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性，对于学习管理学和从事管理工作的管理者来说也是十分重要的，它可以促使人们既注重管理基本理论的学习，又突出在实践中因地制宜地灵活运用。

三、管理的职能

管理是人们进行的一项实践活动。人们发现在不同的管理者的管理工作中，管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为，比如计划、组织、控制等，人们对这些管理行为加以系统性归纳，逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理职能，是指管理者履行职责、完成任务所必须具备的基本功能，换句话说，就是管理者在管理过程中所从事的各种活动或发挥的各种作用。正如管理的定义一样，在管理学的发展历史上，学者们对管理的基本职能也作出了不同的描述。

20 世纪初，法国工业家法约尔最早系统地提出了管理的职能。他认为，所有的管理者都履行五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。继法约尔之后，许多学者根据社会环境的新变化，对管理的职能进行了进一步的探究，有了许多新的认识。美国管理学家古利克提出了管理的“七职能论”：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。到了 20 世纪 50