

高等院校经管类创新应用精品教材

管理学

Management

原理

颜明健 主编



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

014280055

高等院校经管类创新应用精品教材

C93-43
289

管理学 原理

Management

主 编：颜明健

副主编：朱 泳 黄俊毅

编著者：张菊香 王国彦

翁鸣鸣 范 爽

张彩霞



北航

C1747544



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

C93-43

289



北航

C1747544

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/颜明健主编. —厦门:厦门大学出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-5615-5095-3

I. ①管… II. ①颜… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 180762 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门市软件园二期望海路 39 号 邮编:361008)

<http://www.xmupress.com>

xmup @ xmupress.com

沙县方圆印刷有限公司印刷

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:35 插页:2

字数:851 千字 印数:1~5 000 册

定价:60.00 元

如有印装质量问题请寄本社营销中心调换

前言

管理学原理是一门建立在经济学、心理学、行为学、社会学、哲学和数学等基础之上的综合性和实践性很强的应用性学科,是学习经济和管理类相关专业的入门必修课程,学习和熟悉管理学的内涵也是掌握现代完备知识体系的重要基础。管理学是研究和探讨各种社会组织管理活动的基本规律和一般方法的科学。这些基本规律和科学方法对于所有管理领域具有普遍适用性,是管理学科群中最为基础的学科,它涉及的范围广,影响面大,是理论性与应用性较强的专业基础课程。

在 21 世纪的现代社会中,管理作为组织实现目标的一种手段(过程),可以说无处不在,无时不有。人们不管从事何种工作,几乎都在参与管理活动,大到管理国家,管理各类营利或非营利性组织,管理各式业务或行政事务,小至管理家庭,管理子女,管理自己。可以说,从个人的得失、组织的成败直至国家的兴衰,无不与管理工作是否得当有着紧密的关系。

本书在综合与借鉴中外学者专家研究的基础上,力求系统性、层次性、完整性、创新性及实用性地介绍管理的理论与知识、管理的方法与工具,尤其强调管理观念的不断更新创新,管理内容的及时变通拓广。

全书融合了多位编著者多年的教学经验和成果,在内容、体系等方面力求做到题材新颖,选材适当,案例突出,注重运用。本书同时注重对受教育者管理思想的培养、管理技能的训练、管理艺术的熏陶和管理素质的训练。

本书共十四章,主要针对高校本科及研究生教育的特点,以实用、应用、够用为原则,围绕各个管理环节编写应知、应会、应熟的管理知识和技能,突出能力素质培养。在每一章设置了本章学习重点、开篇案例、管理故事和管理工具;每章结束前再设置本章提要、关键概念、思考习题、技能训练及案例分析等板块,便于强化学生对管理知识的理解和技能的掌握。通过体系、内容和编排框架的创新,力争使本书编写体现出“引导、吸收、感悟、训练”一体化的特色。

本书可作为相关专业专科、本科、研究生的教材,亦可作为相关管理人员的培训教材,并可为从事工商管理、项目管理和经济管理人员进行管理研究与解决问题时提供参考。

本书的主要特色:

一、完整而全面的知识内容

全书涵盖的知识点较为完整而全面,除了绝大多数的教材一般涉及的基本章节之外,特别把组织变革(第 8 章)、人力资源管理(第 9 章)、激励(第 10 章)、群体与团队(第 12 章)及沟通与冲突管理(第 13 章)分章单独探讨,以因应 21 世纪以来变化急速的管理挑战与发展。

二、高效而有序的教学编排

全书高效而有序的层次性编排,目的当然是帮助提高学生的学习效率和教师的教学效率。

“本章学习重点”在每一章的开头部分描述了本章将要学习的关键主题。每章结束前的

“本章提要”及“关键概念”突显了本章学习必须掌握的重要知识点和概念。

“开篇案例”和“管理故事”是一连串令人兴奋的教学课程设计。写在每一章开头的“开篇案例”都有一定的代表性与意义；而穿插章节里的“管理故事”多是有趣简短的小故事，让我们在轻松的学习里体认一些管理的原则与真理。多数篇章末更有“案例分析”，提供给学习者更全面的视野与思维。

“管理工具”与“技能训练”是本书重视实用性与应用性的重要环节，前者是经典的管理“方法”，后者则是扎扎实实的管理“技能培训”。具体切实地依照步骤学习，无形之中也就养成了熟练的管理素养与技能了。

“思考习题”是帮助学生消化本章内容的重点习题。所提的问题是对该章基本知识点、定义或概念的理解及回忆；也可能具有思想上的挑战性，强调分析性及创新性，要求学生及时评估自己对于学习和研究主题的把握程度。

本书的编著者是厦门大学嘉庚学院管理学院的优秀教师群，每一位教师负责编写两章，他们是——

副主编：

朱 泳(工商管理暨项目管理教研室主任，负责编写第1章、第9章)

黄俊毅(旅游管理教研室主任，负责编写第5章、第11章)

编著者：

张菊香(毕业论文召集人，核心骨干教师，负责编写第12章、第14章)

王国彦(教师科研召集人，核心骨干教师，负责编写第7章、第8章)

翁鸣鸣(实践教学召集人，核心骨干教师，负责编写第2章、第3章)

范 爽(实践教学召集人，核心骨干教师，负责编写第4章、第6章)

张彩霞(实践教学召集人，核心骨干教师，负责编写第10章、第13章)

本书的完成不仅是他们多年辛勤努力教学与科研的成果，更是众人精诚团结、众志成城的具体呈现。另外，还要特别感谢张彩霞老师在整个编写的进程中，承接了许多细琐文书编写和联系协调的工作；还有厦门大学出版社的睦蔚自始至终真诚全力的支持与协助，本书才得以顺利完成。当然，也要由衷地感谢本书所参考的所有相关文献的专家前辈们，他们的指引与努力让我们更坚定地完成工作。

管理学原理是一门范围极广的学科，由于编者们的才疏学浅，疏漏之处在所难免，敬请各方先进贤达不吝批评指正。

(我们会提供给采用本书的教师一套自制的课程PPT，我们的邮箱是 mnmdep@xujc.com)

厦门大学嘉庚学院管理学院 颜明健

2014.7



目 录

第1章 导论	1
1.1 管理的由来	4
1.1.1 管理的由来和意义	4
1.1.2 组织的定义	7
1.2 管理的定义与职能	11
1.2.1 管理的定义	11
1.2.2 管理的职能	15
1.2.3 管理的科学性与艺术性	18
管理工具 1-1 走动式管理	19
1.3 管理者工作的内涵	20
1.3.1 谁是管理者	20
1.3.2 管理者的类型	22
1.3.3 管理者的角色	24
1.3.4 管理者技能	28
1.3.5 学习做一个正直的管理者	30
管理工具 1-2 80/20 效率法则	31
1.4 管理学的研究对象与研究方法	32
1.4.1 何谓管理学	32
1.4.2 管理学的研究方法	34
1.4.3 学习管理学的方法	36
第2章 管理思想的发展与演进	41
2.1 早期管理思想	42
2.1.1 古代管理思想	42
2.1.2 工业革命时期的管理思想	47
2.2 古典管理理论	48
2.2.1 泰勒的科学管理理论	48
2.2.2 法约尔的一般管理理论	52
2.2.3 韦伯的行政组织理论	54
2.2.4 小结	55

2.3 从新古典管理理论到行为管理理论	56
2.3.1 梅奥的人际关系学说	56
2.3.2 “二战”后行为科学理论的发展	58
2.4 现代管理理论	60
2.4.1 管理过程学派	61
2.4.2 人际关系学派	61
2.4.3 群体行为学派	61
2.4.4 经验学派	62
2.4.5 社会系统学派	62
2.4.6 社会技术学派	62
2.4.7 系统学派	63
2.4.8 决策学派	63
2.4.9 管理科学学派	64
2.4.10 权变学派	64
2.4.11 管理角色学派	65
2.5 管理理论的新发展	65
2.5.1 当代管理理论中的主要流派	65
管理工具 2-1 企业流程再造	69
2.5.2 其他管理理论思想简介	70
2.5.3 21 世纪管理新趋势	72
第3章 管理环境	79
3.1 环境分析的框架	80
3.1.1 什么是管理环境	80
3.1.2 管理环境的分类	80
3.2 微观环境	82
3.2.1 资源供应者	83
3.2.2 服务对象(顾客)	83
3.2.3 竞争者	83
3.2.4 战略合作伙伴	84
3.2.5 政府管理部门及其政策法规	84
3.2.6 社会特殊利益代表组织	85
3.3 宏观环境	85
3.3.1 政治法律环境	85
3.3.2 经济环境	85
3.3.3 社会文化环境	86
3.3.4 技术环境	87
3.3.5 自然环境	87
3.3.6 国际环境	88
3.4 环境管理	88

3.4.1 处理环境问题的一般步骤	89
3.4.2 对不同环境因素的管理方法	90
3.5 全球化与管理	93
3.5.1 管理的全球观	93
3.5.2 全球化对管理的要求与挑战	96
3.5.3 组织文化的国际比较	99
3.6 信息化与管理	101
3.6.1 信息化概述	101
3.6.2 信息化对组织运营的影响	103
3.6.3 信息化对组织创新的影响	103
管理工具 3-1 外包	105
3.6.4 影响管理的信息技术发展	105
管理工具 3-2 射频识别	109
第4章 决策	113
4.1 决策概述	116
4.1.1 决策的定义	116
4.1.2 决策的普遍性	118
4.2 影响决策的因素和过程概述	120
4.2.1 影响决策的因素	120
4.2.2 决策制定过程概述	121
4.3 制定决策的方法	122
4.3.1 理性假设	122
4.3.2 有限理性	123
4.3.3 直觉	124
4.4 问题的类型	125
4.4.1 程序化决策	125
4.4.2 非程序化决策	126
4.4.3 程序化决策和非程序化的综合应用	127
4.4.4 其他类型	128
4.5 决策制定的条件	128
4.5.1 确定型决策	128
4.5.2 风险型决策	128
4.5.3 不确定型决策	129
4.6 决策者的风格	131
4.6.1 命令型	131
4.6.2 分析型	131
4.6.3 概念型	132
4.6.4 行为型	132
4.7 个人决策和群体决策	132

4.7.1 群体决策的优缺点	132
4.7.2 民族文化对决策风格的影响	134
4.7.3 改善群体决策的方法	134
管理工具 4-1 头脑风暴法	134
管理工具 4-2 名义群体法步骤	135
管理工具 4-3 德尔菲法步骤	135
4.8 决策制定过程	136
4.8.1 识别问题	137
4.8.2 确定决策范围和标准	138
4.8.3 分配权量	138
4.8.4 拟定方案	139
4.8.5 分析方案	139
4.8.6 选择方案	140
4.8.7 实施方案	141
4.8.8 评价决策效果	142
第5章 计划	149
5.1 计划的含义和类型	150
5.1.1 计划的重要性	150
5.1.2 计划的含义	151
管理工具 5-1 计划方案的要件 5W2H	152
5.1.3 计划的类型	155
5.2 战术计划与作业计划	160
5.2.1 战术计划	160
5.2.2 作业计划	161
5.3 计划的原则与过程	164
5.3.1 计划的原则	164
5.3.2 计划的步骤/过程	165
管理工具 5-2 评估环境技术	165
5.4 目标管理	169
5.4.1 目标的重要性	169
5.4.2 正式的目标设定程序	170
5.4.3 目标设定和计划过程的障碍及克服	172
5.5 计划的方法	175
5.5.1 滚动计划法	175
5.5.2 标杆比较	175
5.5.3 排程的技术	179
第6章 战略管理	187
6.1 战略管理概述	190
6.1.1 战略管理的定义	190

6.1.2 企业战略的特征	191
6.2 战略计划的制定过程	192
管理工具 6-1 战略管理过程	192
6.2.1 愿景和使命陈述	193
6.2.2 战略环境分析	193
6.2.3 发现机会和威胁	194
6.2.4 分析组织的资源	194
6.2.5 识别优势和劣势	194
6.2.6 重新评价组织的宗旨和目标	195
6.2.7 制定战略	195
6.2.8 实施战略	195
6.2.9 评价结果	195
6.3 战略管理层次	196
6.3.1 战略管理层次概述	196
6.3.2 公司层战略框架	197
6.3.3 公司业务组合分析	199
6.3.4 事业层战略	201
6.4 战略制定	206
6.4.1 企业战略制定与选择的一般框架	207
6.4.2 战略实施和控制	207
6.5 企业内部条件分析	207
6.5.1 企业资源	207
6.5.2 企业核心能力	208
6.5.3 战略选择过程	210
6.6 企业家	212
6.6.1 企业家的定义	212
6.6.2 企业家的特征	213
6.6.3 企业家的原动力	213
6.6.4 企业家与传统管理者的比较	214
第7章 组织结构	221
7.1 组织的含义与特性	223
7.2 组织结构的要素	226
7.2.1 工作设计	228
7.2.2 工作的专精化	229
7.2.3 指挥链与控制幅度	230
7.2.4 职权与职责	231
7.2.5 集权或分权	231
7.2.6 部门化	232
7.3 组织设计	233

7.3.1 官僚组织	234
7.3.2 行为模式	234
7.3.3 设计组织结构	235
7.3.4 组织协调与层级设计	238
7.3.5 新形态的组织设计概念	241
第8章 组织变革	249
8.1 组织变革与组织发展	254
8.1.1 组织变革的形式	254
8.1.2 组织变革的管理模式	255
8.1.3 组织变革时可能会遭遇到的抗拒	256
8.1.4 处理变革抗拒的方式	257
8.1.5 组织变革的方面	257
8.2 组织文化与组织创新	262
8.2.1 组织文化	262
8.2.3 华人企业的组织文化	264
8.2.4 组织创新的过程	266
8.2.5 创新的概念和形式	267
8.2.6 创新的误区	270
8.2.7 组织推动创新的基本思路	271
8.2.8 在组织中推动创新	272
第9章 人力资源管理	277
9.1 人力资源管理概述	279
9.1.1 人力资源管理的含义	279
9.1.2 人力资源管理的任务与功能	280
9.1.3 影响企业人力资源管理的因素	283
9.1.4 人力资源管理理念的变革	284
9.2 人力资源规划	286
9.2.1 人力资源规划的定义	286
9.2.2 人力资源规划的内容与作用	287
9.2.3 人力资源规划的程序	288
9.3 招募与甄选	290
9.3.1 招募与甄选的概念	290
9.3.2 人力资源招募与甄选的流程	292
9.3.3 招募的方法	293
管理工具 9-1 “AIDA”原则	294
9.3.4 甄选的过程与方法	297
管理工具 9-2 人才评价中心	298
9.4 培训与开发	299
9.4.1 培训的概念与作用	299

9.4.2 培训工作流程	299
管理工具 9-3 培训需求分析三层次	300
管理工具 9-4 柯氏四级培训评估模式	301
9.4.3 培训的分类与方法	302
9.5 绩效管理	306
9.5.1 绩效管理的概念与意义	306
管理工具 9-5 绩效影响因素	306
9.5.2 绩效管理体系的构建	308
管理工具 9-6 绩效考核的方法	311
9.6 薪酬管理	314
9.6.1 薪酬的含义	314
9.6.2 薪酬的构成	314
9.6.3 薪酬设计的原则	316
9.6.4 薪酬管理	317
9.7 劳资关系	318
9.7.1 劳资关系概念	318
9.7.2 工会	318
9.7.3 集体谈判	319
第10章 激励	323
10.1 激励原理和行为理论	326
10.1.1 激励的本质	326
10.1.2 行为理论及激励过程	328
10.2 激励的主要理论和方法	330
10.2.1 内容型激励理论	331
10.2.2 过程型激励理论	337
管理工具 10-1 制定目标的 SMART 原则	343
10.2.3 行为矫正型激励理论	345
管理工具 10-2 行为矫正技术	347
10.3 人员激励的方法和技巧	350
10.3.1 激励的误区	350
10.3.2 激励的方法	351
管理工具 10-3 公开管理	353
管理工具 10-4 职业锚	356
10.3.3 激励技巧	358
第11章 领导	363
11.1 领导的含义	365
11.1.1 领导	365
11.1.2 领导与管理	366
11.1.3 领导与权力	367

11.2 领导的一般方法	370
11.2.1 领导特质理论	370
管理工具 11-1 创建信任的文化	371
11.2.2 领导行为理论	373
11.3 领导的情境方法	375
11.3.1 领导的情境方法的提出	375
11.3.2 坦南鲍姆和施米特的领导行为连续统	376
11.3.3 费德勒的 LPC 理论	377
11.3.4 路径—目标理论	380
11.3.5 弗洛姆的决策树理论	382
管理工具 11-2 什么才是一个好的决策	384
11.3.6 领导—成员交换理论	385
管理工具 11-3 领导风格与不同的文化	385
11.4 其他领导理论	386
11.4.1 领导替代	386
11.4.2 魅力型领导	386
管理工具 11-4 愿景规划的领导	387
11.4.3 转换型领导	388
11.4.4 团队领导	388
11.4.5 战略领导	390
11.4.6 跨文化领导	390
11.4.7 伦理领导	390
11.5 组织中的政治行为	392
11.5.1 什么是政治行为	392
11.5.2 常见的政治行为	392
11.5.3 形象管理	392
11.5.4 政治行为的管理	393
管理工具 11-5 办公室政治的来龙去脉	393
第 12 章 群体与团队	405
12.1 群体及其形成原因	407
12.1.1 群体概述	407
12.1.2 群体的分类	409
12.1.3 群体形成的原因	410
12.1.4 群体属性	411
12.2 群体的发展过程	416
12.2.1 五阶段模型	416
12.2.2 间断—平衡模型	417
12.3 群体行为特征与群体凝聚力	418
12.3.1 群体行为特征	418

12.3.2 群体凝聚力	421
12.3.3 群体内互动	423
管理工具 12-1 知识管理	424
12.3.4 群体间互动	426
12.4 团队的作用	428
12.4.1 团队概述	428
12.4.2 团队的作用	432
12.5 团队的形成及类型	434
12.5.1 团队的发展阶段	434
12.5.2 团队的常见类型	436
12.5.3 团队类型的新发展	438
管理工具 12-2 企业核心能力	439
12.6 团队建设	441
12.6.1 团队效能	441
12.6.2 塑造高效团队	443
12.6.3 团队管理与评估	447
12.6.4 团队面临的挑战	448
第13章 沟通与冲突管理	455
13.1 沟通与沟通过程	458
13.1.1 沟通的含义	458
13.1.2 沟通的功能	458
13.1.3 沟通过程	460
13.2 沟通类型	463
13.2.1 正式沟通与非正式沟通	463
管理工具 13-1 走动管理	470
13.2.2 语言沟通与非语言沟通	470
13.2.3 单向沟通与双向沟通	473
13.3 沟通管理	474
13.3.1 有效沟通的障碍	474
13.3.2 克服沟通的障碍	477
管理工具 13-2 FAB原则	478
13.4 组织的冲突管理	482
13.4.1 冲突观念的变迁	483
13.4.2 冲突的来源	483
13.4.3 冲突的类型	484
13.4.4 冲突的管理	485
第14章 控制	495
14.1 控制的基础	497
14.1.1 控制的概念	497

14.1.2 控制与计划的关系	498
14.1.3 控制的必要性	498
14.1.4 有效控制的原则	499
14.1.5 有效控制特征	501
14.2 控制的内容与控制过程	502
14.2.1 控制的基本内容	502
14.2.2 控制的过程	503
14.3 控制的类型	508
14.3.1 按控制的时点分	508
14.3.2 按控制的主体分	511
14.3.3 按控制的侧重点分	512
14.3.4 按控制的结构分	513
14.3.5 按控制的来源分	514
14.4 控制方法与技术	515
14.4.1 财务控制	516
14.4.2 产品质量控制	522
管理工具 14-1 六西格玛	524
管理工具 14-2 全面质量管理	527
14.4.3 物流控制	528
管理工具 14-3 供应链管理	534
14.4.4 生产进度控制	535
14.4.5 管理层次的集成控制	536
14.4.6 综合控制	539
14.4.7 管理控制信息系统	541



第1章 导论

本章学习重点：

- 了解管理的由来；
- 掌握组织的特征与组织资源；
- 理解管理的定义与内涵；
- 掌握管理的职能；
- 理解管理的科学性与艺术性；
- 掌握管理者的类型；
- 理解管理者的角色与技能；
- 认识管理学的特点；
- 熟悉管理学的研究内容、研究对象及研究方法。





开篇案例

华为公司的管理之道

以华为技术有限公司为代表的我国通信设备制造业已经加入全球市场竞争,经历了近几年的高速发展之后,华为已于2010年跻身于世界第二大通信设备制造商,年销售额280亿美元。从销售额来看,华为与行业老大爱立信仅一步之遥。在2011年11月8日出炉的“2011中国民营企业500强”名单中,华为以1851.76亿元营业收入登顶。纵观这份由中国民营企业联合会、中国统计协会、北京大学中国民营企业研究所联合调研,中华全国工商业联合会公布的“中国民营企业500强”榜单情况,身为冠军的华为不啻为最大的黑马。

1988年成立于深圳的华为公司是一家通信设备供应商。其营业范围包括交换、传输、无线和数据通信类电信产品。在通信设备领域为世界各地的客户提供网络设备、服务和解决方案。2011年,华为已成长为一个全球化公司,在海外设立了22个地区部、100多个分支机构,业务也由单纯的通信设备供应转向了整体的电信网络解决方案供应,是全球领先的电信解决方案供应商。华为基于客户需求持续创新,在电信网络、全球服务和终端三大领域都确立了端到端的领先地位。

从行业数据来看,华为在无线接入网占市场份额20.6%,仅次于爱立信,位列全球第二;在光传输市场以44%的份额领跑全球,市场占全球第一,并率先发布从路由器到传输系统的端到端100G解决方案;移动软交换全球市场份额第一。目前,华为的产品和解决方案已经应用于全球140多个国家,服务全球运营商50强中的45家及全球1/3的人口。

华为管理层深刻地认识到,业务突破需要厚实的基础。在企业外部,华为需要牢牢抓住每一次信息技术变革和市场扩张的机遇;在企业内部,华为需要不断地调整自己的战略、机制、管理和IT支撑等内部“软实力”。两手抓,两手都要硬,才能最终实现业务的突破。

华为对人才体系建设的重视可说是与生俱来。在刚起步的阶段,华为就把研发部门的发展放在首位,并将企业的另一个人才重点定位于经营。但是在企业的具体运作中,如何有效地激励人才,避免组织老化,使得人尽其才,人人成为企业持续增长的发动机,华为的解决办法可以用“机制+人制”来概括。

在不断学习国外管理体系来提高华为管理水平的时候,任正非也认为,外国的先进管理体系要结合华为公司的具体情况,不能教条主义。华为的方法是坚决推行已经策划好的任职资格管理,然后个别处理情况特殊的员工,最后展开全面优化。这种华为式的“拿来主义”强调“把发达国家著名公司的先进管理办法,与我们的实践结合起来,形成制度”,事实证明获得了极大成功。

从华为发展历程上来看,无论从企业发展初期的“农村包围城市”,还是成长阶段的全面管理变革、国际化战略准备,直至最后的“云计算”战略。华为为每一阶段都能够聚焦市场和客户的需求,紧贴中国巨大的电信市场。所以外界经常以“眼光长远”来概括华