



普通高等学校“十二五”高职高专教育规划教材

GUANLIXUE YUANLI YU SHIWU 管理学原理与实务

王 潇 李明臣 主编



南京大学出版社



管理学原理与实务

第 1 版



普通高等院校“十二五”高职高专教育规划教材

GUANLIXUE YUANLI YU SHIWU 管理学原理与实务

王 潇 李明臣 主 编
林世光 朱长明 赵 琳 副主编



南京大学出版社

图书出版编目(CIP)数据

管理学原理与实务/王潇,李明臣主编. —南京:南京大学出版社,2010.7

普通高等学校“十二五”高职高专教育规划教材

ISBN 978-7-305-07248-2

I. ①管… II. ①王… ②李… III. ①管理学—高等学校:技术学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 140611 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出 版 人 左 健

丛 书 名 普通高等学校“十二五”高职高专教育规划教材

书 名 管理学原理与实务

主 编 王 潇 李明臣

责任编辑 郭安周 编辑邮箱 guoanzhou09@163.com

审读编辑 邹 红

照排印刷 河南省瑞光印务股份有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 17 字数 424 千字

版 次 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

印 数 1-5 500 册

书 号 ISBN 978-7-305-07248-2

定 价 29.80 元

发行热线 025-83594756 83686452

电子邮箱 Press@NjupCo.com

Sales@NjupCo.com (市场部)

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购图书销售部门联系调换

前 言

PREFACE

管理学是教育部规定的经济和管理类各专业的核心课程之一,是人力资源管理、工商企业管理、连锁经营与管理、物流管理、电子商务、市场营销、会计电算化、经济信息管理、旅游管理、财务管理等专业的核心专业基础课,也是管理类专业的行业平台课程。

《管理学原理与实务》服务于高职高专人才培养目标,坚持理论与实务相结合,以构建快乐学习为宗旨、树立创新精神为灵魂、培养执行能力为根本的理念进行课程建设,以管理技能培养为主线,以掌握管理基础知识和现代管理思想为基础,以计划、组织、领导、控制四大关键能力为重点,进行教学内容的组织和选取。其目的在于使学生在步入社会前,掌握管理的基本理论和技能,提高其职业竞争能力,同时也为各专业后续的专业课程学习奠定基础。

本书的特色主要体现在以下几个方面。

1.在教学内容设计上,实施以项目为导向。本书共设计了十二个教学项目,以项目导向引领教学过程,强调实训环节,将学习过程融入工作过程的职业环境中,将学生对知识的掌握程度提高到了实践这一层面,使得学生能真正进入到“在做中学”的理想学习环境中,从而融“教、学、做”为一体,强化学生职业能力的培养。

2.在编写形式上,本书在每章都设计了知识结构图,通过知识结构图,使学生对要掌握的基本理论与基本技能有一个明确的认识,有利于学生对课程重点和难点的把握。

3.在内容选取上,本书主要介绍一些主流学派的理论和观点,力求从管理的本质出发,引导读者准确把握一些基本观点和方法。

4.在体系结构上,本书按照20世纪70年代以来学术界的共识——管理的四职能说,即计划、组织、领导、控制,系统阐释了相关的理论与方法。

5.在学习辅导方面,本书设有“闯关考验”、“同步练习”等栏目,以使读者了解和掌握近年来升学或资格考试中与本书内容相关的试题。

6.在教学科研上,本书是省级特色专业建设点及省级精品课程建设的标志性成果。

本书可作为大中专院校经济管理类专业主干课教材,也可作为经济理论工作者的参考书或供各级组织的在职管理人员培训和自学使用。

本书由王潇、李明臣同志任主编,参加本书编写的作者均是来自各高职高专院校教学和科研一线的教师,具体编写分工如下:课程第一次课、项目一、项目五由王潇(河南机电高等专科学校)编写,项目二、项目十由朱长明(信阳农业高等专科学校)编写,项目三、项目十一由李明臣(周口职业技术学院)编写,项目四、项目七、项目八由林世光(河南工业职业技术学院)编写,项目六由张式恩(河南机电高等专科学校)编写,项目九、项目十二由赵琳(河南工业贸易职业学院)编写。

本书在编写过程中,参考和借鉴了国内外许多学者的著作和相关文献资料,在此,谨向这些著作和文献资料的作者表示衷心的感谢!

由于编者水平有限,书中难免有不完善之处,敬请广大读者指正,编者将不胜感激。

编者

2010年7月

目 录

CONTENTS

课程第一次课 / 1

项目一 走进管理与管理学 / 7

第一节 管理概述 / 9

第二节 组织和管理者 / 17

第三节 管理学 / 24

项目二 认识管理理论的形成和发展 / 29

第一节 西方早期管理思想 / 31

第二节 古典管理理论 / 33

第三节 行为管理理论 / 39

第四节 现代管理理论 / 41

第五节 管理理论的新发展 / 44

项目三 决策 / 53

第一节 决策的概念、原则与类型 / 55

第二节 决策的程序与影响因素 / 58

第三节 决策方法 / 60

项目四 计划 / 71

第一节 计划的概念及其性质 / 73

第二节 计划的类型与计划编制的程序 / 76

第三节 计划的组织实施 / 80

项目五 战略性计划 / 89

第一节 战略环境分析 / 91

第二节 战略性计划的选择与实施 / 98

项目六 组织 / 107

第一节 组织概述 / 109

第二节 组织结构设计 / 113

第三节 组织的结构的类型 / 124

第四节 组织的结构的职权划分 / 129

项目七 人力资源管理 / 139

第一节 人力资源管理概述 / 141

第二节 管理人员的招聘与培训 / 142

第三节 绩效评估与薪酬管理 / 147

项目八 组织变革与组织文化 / 157

第一节 组织变革 / 159

第二节 组织文化 / 168

项目九 领导 / 175

第一节 领导概述 / 177

第二节 领导者的类型 / 181

第三节 领导理论 / 184

项目十 激励 / 197

第一节 激励概述 / 199

第二节 内容型激励理论 / 207

第三节 过程型激励理论 / 215

第四节 行为改造型激励理论 / 219

项目十一 沟通 / 225

第一节 沟通的原理 / 227

第二节 组织沟通的渠道 / 233

第三节 沟通障碍的主要因素及改善措施 / 238

项目十二 控制 / 245

第一节 控制概述 / 247

第二节 控制的类型与过程 / 249

第三节 控制方法 / 256

参考文献 / 266

课程第一次课

一、课程信息

本课程信息如表 1 所示。

表 1 课程信息

课程名称	管理原理与实务	适用专业	
总学时	68	适用年级	

二、教师信息

本课程授课教师信息如表 2 所示。

表 2 教师信息

姓名		性别		职称		从事专业	
电话				E-mail			
办公地点							
承担的主要课程和科研项目							

三、课程定位

《管理学原理与实务》是高职高专经济和管理类专业的一门核心专业课,本课程服务于高素质、技能型人才的培养目标和定位,坚持原理与实务相结合,以管理能力培养为主线,以知识灵活运用为目的,以关键能力培养为核心,以计划、组织、领导、控制四大职能为重点,进行教学内容的组织与选取。其目的在于使学生步入社会前,掌握管理的基本理论和技能,提高其职业竞争力,同时也为各专业后续的各个职能管理课程学习奠定基础。

四、为什么要学习管理学知识

人类的历史就是一部管理的历史,管理是伴随着人类历史的发展而不断发展的。凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体就离不开管理,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。在组织的活动中,只有了解了什么是管理和管理什么,才能卓有成效地进行管理,从而实现组织的目的。

古今中外,管理的思想方法始终指导着人们的实践活动,是人们提高组织效率的有效工具。

管理是有效的组织共同劳动所必需的。管理与科学和技术并列,成为促进现代社会文明发展的三大支柱或三驾马车,科学和技术这两个轮子只有加上管理才能跑得更快、更稳。

改进组织的管理方式关系到每个人的切身利益,良好的管理在社会中起着重要作用。从组织成员的切身利益出发,要求组织改进其管理方式。

在组织中,每个人既是管理者,又是被管理者,学习管理的方法能有效地提高管理技能。

掌握管理原理,能发现并剖析组织存在的问题,有的放矢,对症下药。此外,只有掌握了管理的基本技能,才能够识别优秀的管理者以及懂得如何去鼓励他。

如果你不是管理者,学习管理学知识仍然是必要的。即使不是管理者,仍然要和管理者打交道,也可能承担某些管理职责。通过学习管理,能够对上司的行为有更多的认识,对组织的工作有更深入的了解。例如:作为一个组织,学校的管理者包括校长、各院系主任和教研室主任,教师相当于非管理者的雇员身份。按照管理普遍性的原则,教师应当学习管理。其原因有以下几个方面。

一是教师虽然不是管理者,但必须与管理者打交道。通过学习管理的知识,他们会对教研室主任、各院系主任及校长的管理行为有更高的认识,对学校的管理工作有更深入的了解。

二是教师学习管理,有利于管理班级和管理学生。虽然教师不是学校的管理者,但对班级和学生来说,他们也承担一定的管理职责。学习管理知识,会促进教师工作效率的提高和效果的达成。

三是教师学习管理知识,因为关乎教师切身利益,有一种内在的要求,要求管理者改进管理方式。

总之,人人都需要管理学知识,因为学习管理知识能使我们学会正确地做事和做正确的事。

五、本课程的工作任务和课程目标

(一)工作任务

本课程的学习要完成的工作任务与职业能力如表3所示。

表3 工作任务与职业能力分析

工作领域	工作任务	职业能力	学习项目
企业管理	管理活动	明确岗位职责能力 管理者角色扮演能力 不同层次管理者技能能力 不折不扣的执行能力	管理及管理活动;管理理论的形成; 现代管理理论;管理理论的新发展
	决策与计划	信息处理能力 定性与定量决策能力 计划制订与实施能力 环境分析能力 战略选择能力	决策原理与方法;计划的本质;目标 管理;滚动计划法;战略性计划
	组织与人力资源管理	组织结构设计能力 组织职权配置能力 授权能力 处理直线与参谋矛盾能力 管理人员招聘与培训能力 绩效评估能力	正式与非正式组织;管理层次与管理 幅度;扁平结构与高耸结构;刚性结 构与柔性结构;五种典型的组织结构; 集权与分权;员工招聘的来源及解聘 的途径;员工培训及绩效评估的方法

续表 3

工作领域	工作任务	职业能力	学习项目
企业管理	领导与沟通	指挥能力 协调能力 激励能力 沟通能力	领导影响力;领导性格理论;领导行为理论;领导权变理论;领导艺术;沟通原理;沟通渠道;沟通障碍及克服
	控制与变革	事前控制能力 事后控制能力 事中控制能力 预算控制能力 财务控制能力 组织变革能力	控制原理,控制过程,控制方法;组织变革的动因、目标、类型及过程

(二)课程目标

1.知识目标

(1)正确认识课程的性质、任务及其研究对象,全面了解课程的体系、结构,对管理基础有一个总体的认识。

(2)理解管理的基本概念、基本理论、基本职能,了解管理的历史演变过程以及不同时期管理需要解决的主要问题,管理学者和管理实践者解决管理工作和管理实践问题的方法和取得的成果以及遗留的问题。理解管理理论的阶段划分、现代主要的管理流派及现代管理理论发展的新趋势。

(3)理解决策的含义、原则和类型,掌握决策的方法。明确计划层次体系以及计划的实施方法。理解组织工作的原理、组织设计的原则和人员配备的原则;掌握各类组织结构的特点;明确组织设计中的部门划分、层级划分和职权划分。理解人力资源计划、主管人员选聘的条件和方式、培训内容与方法。理解组织变革的含义、目标、内容、种类和过程。明确领导的含义、类型与方式,明确有效的沟通技巧。掌握有关激励理论。理解控制过程以及有效控制的内涵,掌握控制的方法及类型。

2.技能目标

(1)培养现代管理理念与运用现代管理理论的能力。

(2)培养观察环境、配置资源、制订计划的能力。

(3)培养分析界定问题、科学决策的能力。

(4)培养分析组织结构、协调职权关系、制订组织规范的能力。

(5)培养招聘、应聘、管理与考核人员的能力。

(6)培养树立权威、有效指挥的能力。

(7)培养有效激励、调动人的积极性的能力。

(8)培养协调关系及与他人沟通的能力。

(9)培养对工作有效控制的能力。

(10)培养自我管理的能力与全角度、全方位思考的系统思维能力。

(11)培养搜集与处理信息的能力,特别是利用网上资源的能力。

3.态度目标

(1)养成主动学习、终身学习的学习态度。

(2)养成认真负责、精益求精的工作态度。



(3)养成积极主动、不畏困难的工作态度。

(4)养成广泛沟通、团结协作的工作态度。

六、教学组织

本课程的学习内容及学时分配如表 4 所示。

表 4 课程教学组织

学习项目 编号	学习项目名称	学习型工作任务	学时分配		
			理论	实训	小计
1	课程第一次课	课程介绍	1		1
2	管理及管理活动	理解管理者在组织中的层次类型与职责	1		1
		具备识别管理者三大类十种角色的能力	1		1
		掌握不同层次管理者应具备的技能	1		1
3	管理理论的形成与发展	古典管理理论、行为科学理论、现代管理理论以及管理理论的新发展	8	2	10
4	决策	明确 BCG 矩阵中经营单位的战略选择	2		2
		掌握政策指导矩阵各个区域应采取的战略	1		1
		掌握确定性、不确定性、风险性决策的具体方法及应用	2	1	3
5	计划	具有开展目标管理的能力	2		2
		具有制订滚动计划的能力	1	1	2
6	战略性计划	掌握环境不确定性分析的方法 明确一般环境与具体环境分析的内容	1	1	2
		能用五力竞争模型开展行业环境分析 能够运用价值链理论进行内部环境分析	1		1
		能够运用 SWOT 开展综合环境分析	1		1
7	组织	明确管理幅度以及影响因素	1		1
		掌握扁平组织结构和高耸组织结构的特点	1		1
		熟悉直线制、职能制、直线—职能制、事业部制、矩阵制组织结构的特点	3	1	4
		掌握三种职权的划分,具有处理直线职权与参谋职权矛盾的能力	1		1
		掌握实行集权与分权的特点	1		1
8	人力资源管理	掌握管理人员招聘的来源	1		1
		明确员工解聘的途径		1	1
		掌握管理人员培训与绩效评估的方法	1	1	2
9	组织文化与组织变革	组织文化的结构及功能	2		2
		组织变革的动因、目标及过程	1	1	2
10	领导	明确领导与管理之间的区别	1		1
		掌握领导力的来源	1		1

续表 4

学习项目 编号	学习项目名称	学习型工作任务	学时分配		
			理论	实训	小计
10	领导	掌握领导行为理论中的四分图理论、管理方格理论等	2	1	3
		熟练掌握非德勒领导权变理论、路径—目标理论、领导生命周期理论的具体运用	2	1	3
11	激励	明确 X 与 Y 理论的管理策略	1		1
		掌握需求层次理论、双因素理论、成就需要理论在管理中具体的应用	2	1	3
		掌握公平理论、期望理论在管理中的应用	1		1
		掌握强化理论在管理中应用	1		1
12	沟通	熟悉正式沟通与非正式沟通；掌握口头、书面、非言语、电子媒介沟通以及双向沟通与单向沟通的特点	2	1	3
		掌握链式、轮式、Y 式、环式、全通道式沟通的内涵	1		1
		掌握影响沟通障碍的因素及提高有效沟通的技巧	1	1	2
13	控制	掌握事前控制、现场控制、反馈控制的含义	1		1
		熟悉控制的过程	1		1
		掌握预算控制的利弊		1	1
		掌握财务控制、生产控制、质量控制的方法	1		1
合计			53	15	68

七、教学的重点、难点

本课程的教学重点是围绕着管理职能这一主线而展开全面的阐述,如决策、计划、组织、领导、激励、控制等。在课程教学中,如何做到理论联系实际和学以致用是本课程的难点。

八、主要的教学方法

(1)课堂讲授。课堂教学目前仍然是实施学校教育的主阵地,教师应充分利用课堂教学这一主阵地将管理的基本原理和方法准确地传授给学生。

(2)管理游戏。游戏能够突破实际工作情境时间与空间的限制,具有趣味性,能使参与者立即获得客观的反馈信息,能帮助参与者对错综复杂的组织内部和各单位之间的相互关系有更加深刻的了解。通过一个完整的游戏过程,让学生在情景下学会一个个管理技巧。

(3)角色扮演。角色扮演是指将个人暂时置身于他人的社会地位,并按照这一位置所要求的方式和态度行事,以增进人们对其社会角色和自身角色的理解。在角色扮演中,学生能亲身体验和实践他人的角色,从而能够更好地理解他人的处境,体验他人在不同情况下的内心情感。

(4)头脑风暴法。针对授课过程中、生活案例中以及学生身边提出的管理问题,由学生应用所学知识,放开思路,大胆分析,提出自己的见解与解决方案。

(5)调查与访问。在课堂或课外,组织学生进行社会调查。有条件时,直接访问企业家,组织学生与企业家开展对话。

(6)案例分析。在管理原理与知识的学习过程中,对一些典型案例进行分析是提高学生学习兴趣的有效方法。结合各种管理实际和案例,针对性地分析管理原理的具体应用,使学生掌握管理技巧、方法和艺术在不同条件下的具体应用。

(7)网络冲浪。现代教学应充分利用互联网,对管理专业学生而言,这是一种特殊的“资源”。根据教学进度需要,引导学生登陆有关网站,了解现实企业状况,搜集最新信息,学习最新管理知识,思考与分析现实管理问题。

(8)举办讲座。结合课程所学内容,可邀请从事各类管理工作的人士,讲授相关行业管理的基本技能和技巧,以起到缩短学生职业适应期以及开阔视野的效果。

九、教学参考资料

(1)期刊。有些期刊刊登一些管理学研究方面的最新理论,如《哈佛商业评论》、《北大商业评论》、《中外管理》、《企业管理》、《南风窗》、《商界》、《中国企业家》、《福布斯》、《财富》、《销售与市场》(管理版)、《现代企业》、《经理人》等。

(2)报纸。有些报纸上发表的文章,可以为我们提供鲜活的管理案例,如《中国经营报》、《经济观察报》、《21 世纪经济报道》、《经济日报》等。

(3)图书。有些图书已经成为管理界的经典,有些图书是管理理论与实践的总结与梳理,认真阅读这些图书,可以拓展本课程所学的知识。推荐学习阅读的管理类图书有《管理的实践》、《卓有成效的管理者》、《变化》、《跌宕一百年》、《差距》、《什么是管理》、《赢》、《杰克·韦尔奇自传》、《基业常青》、《大师论大师》、《中国式管理》、《影响世界的 100 个管理寓言》、《营销管理》(第 10 版)、《竞争战略》、《第五项修炼》、《从优秀到卓越》、《高效能人士的七个习惯》、《变革的力量》、《六西格玛管理法》、《再造宏基》、《大败局》、《创新与企业家精神》、《21 世纪的管理挑战》、《管理:任务、责任、实践》等。

十、考核与评价

建议本课程的考核采用平时考核与期末考试相结合的方式,课程最终成绩为平时成绩和期末考试成绩的综合。其中:平时成绩占总成绩的 30%,主要根据作业完成情况和出勤情况予以评价;期末考试成绩占总成绩的 70%,采用闭卷考试形式,考试时间为 120 分钟,考试题型原则上可分为单项选择题、多项选择题、判断题、简答题、论述题、案例分析等类型,其中客观题占 55%左右,主观题占 45%左右。

在人类历史上,还很少有什么事比管理学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。

——“现代管理学之父”彼得·德鲁克

项目一 走进管理与管理学

【学习目标】

掌握管理的定义与基本职能,识别管理者扮演的角色,明确管理者应掌握的技能;能够运用所学知识分析与解决管理问题并能有意识地培养自己的管理素质。

【课程导入】

三个老汉想象皇帝

话说有三个老汉一天碰到一起了,于是就聊天,聊着聊着就聊到了皇帝身上。

第一个是个拾粪的老汉,他说:“如果我当了皇帝,我就下令这条街东面的粪全部归我,谁去拾就由公差来抓。”

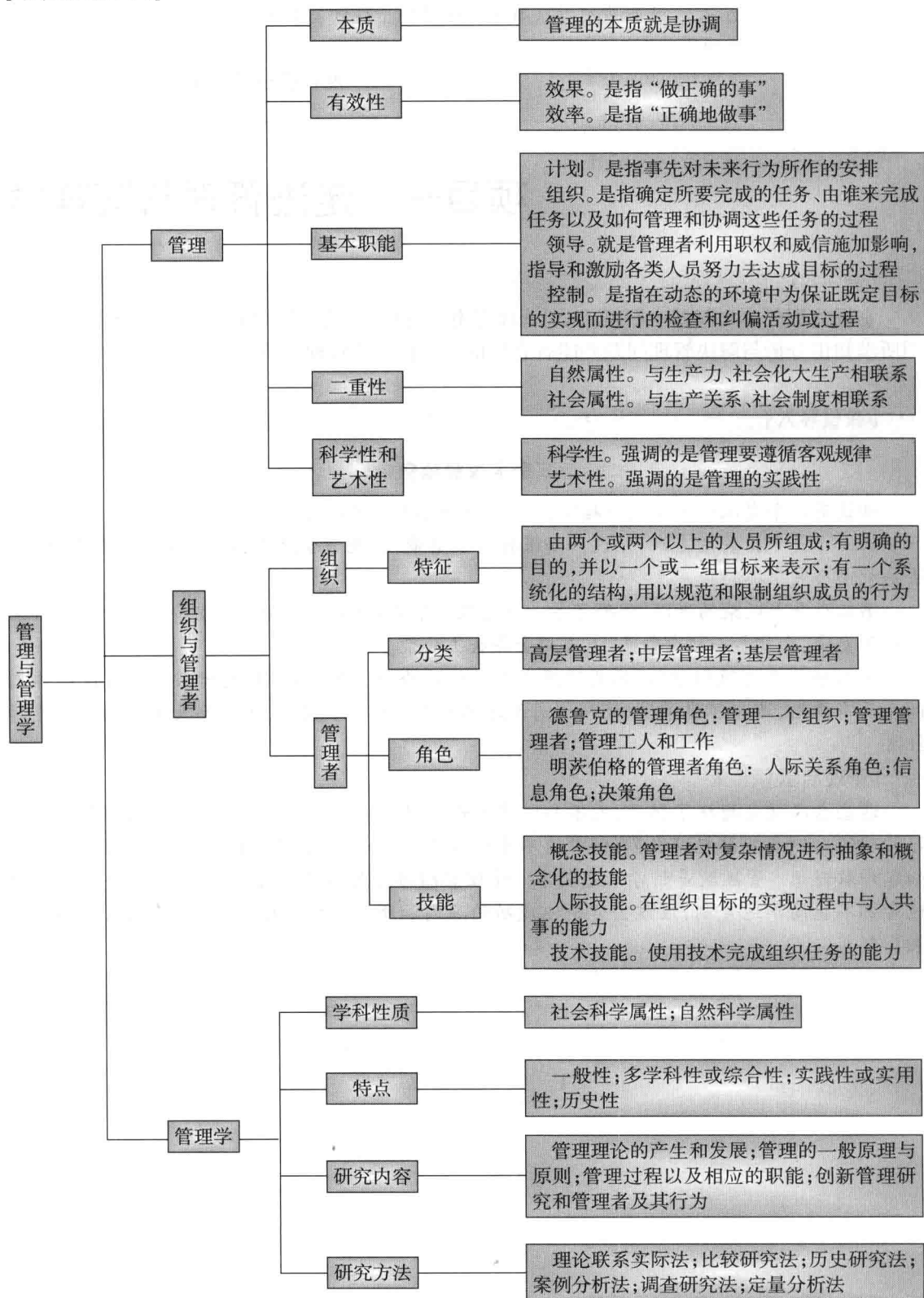
第二个是个砍柴的老汉,他瞪了第一个老汉一眼说:“你就知道拾粪,皇帝拾粪干啥?如果我当了皇帝,我就打一把金斧头,天天用金斧头去砍柴。”

第三个是个讨饭的老汉,他听了两个人的话后哈哈大笑,眼泪都笑出来了。他说:“你们两个真有意思,都当了皇帝了,还用得着干活吗?要是我当了皇帝,我就天天坐在火炉边吃烤红薯。”

【管理启示】

这些老汉就是想坏了脑子,也不知道皇帝是如何生活的。这个故事对我们从事管理和学习管理的人倒真能引起深思,我们身边不是经常有这样一些“老汉”吗?他们对管理并不真的知道却敢遐想。管理既是科学又是艺术。管理靠想当然是不可能行得通的,每一个成功的管理者都不能简单地复制,应该去分析他成功的原因和所依托的环境,因此说管理的成功永远来自创新。

【本章知识结构图】



第一节 管理概述

一、管理的作用

随着人类社会的不断进步、社会经济的不断发展,社会分工越来越细,人们之间协作的范围也不断拓展,相互依赖性越来越强,对管理的要求不断提高。因此,管理者的地位越来越突出,管理的作用也越来越重要。管理的作用主要有以下几个方面。

(1)管理是促进人类社会进步的重要因素。人类文明的发展不仅表现在生产力的发展水平上,也表现在对人类活动的组织管理水平上。通过管理,协调生产要素,发挥生产要素的最佳效率,从而促进生产力发展,推动社会进步。所以,一部人类的文明史,在一定意义上说,也是一部人类的管理史。

(2)管理既是形成生产力的条件,又是创造生产力的源泉。任何生产活动都必须具备劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术、管理等生产要素。生产中的诸要素,以劳动者为主体,通过管理把各个要素有效地结合起来,形成生产能力,这种结合的合理与否,决定着生产能力的大小。因此,管理水平的高低,直接影响到生产力的高低。

(3)管理会使科学技术这个最先进的生产力得到最充分地发挥。科学技术和科学管理都是生产力,对生产力起结合和控制作用,但科学技术结合和控制的是个体,而管理结合和控制的是群体,两者的结合将大大地推动社会生产的发展,所以有人比喻管理与科学技术是现代社会进步的两个轮子,缺一不可。

(4)管理是决定人类社会组织存在和发展的重要条件。人是社会性高级动物,人类的活动当然要组织起来进行,就是文化、教育、科研、政治、军事等活动也都要组织起来才能进行。而要使组织起来的集体活动顺利进行,就必须依赖于管理,无论是国家、企业还是家庭等任何类型的组织,管理对其都具有整体推动作用。

二、管理的定义

我们每天都在与管理打交道,每天都在讲管理,对于管理是什么,管理的本质是什么,看似一个不值得一提的简单问题,但直到目前为止,还没有一个权威的统一界定。从字面上看,管理的中文含义有“管辖”、“治理”等,管辖是指管理能达到的范围,是一种权限,而治理则是指这种管理权限的运用。在这里,管理可以理解为对一定范围的人员及事务进行安排和处理。人们在日常生活上也是在这个意义上去理解和应用管理这个词的。

(一)对管理的不同认识

尽管管理已深入到我们的日常生活中,但对于管理是什么,绝大多数人却并没有进行过认真的思考,在面对这一问题时,很难一下子清楚地回答。当我们经过思考,对于“管理是什么”做出自己的回答时,首先可以看到的是,每一个人对管理的认识是不同的。不仅如此,如果去阅读有关管理的书籍就会发现,即使是研究管理学的学者,他们对于“管理是什么”也有各自不同的见解。

马克思指出:“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