



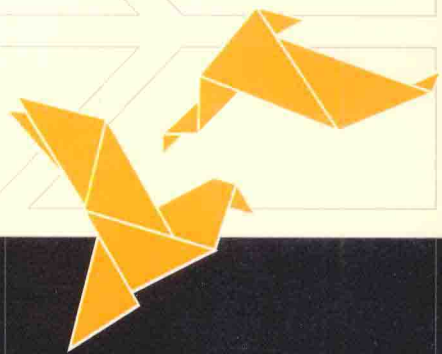
21 世纪高等学校  
经济管理类规划教材

**P** RINCIPLES AND  
**P** RACTICE OF MANAGEMENT

**管理原理  
与实践**

+ 谷泓 张淑莲 主编

理论前沿，内容丰富，注重适用性  
实务创新，紧贴实际，注重职业性  
素材新颖，启迪思维，注重应用性



ECONOMICS  
AND  
MANAGEMENT



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

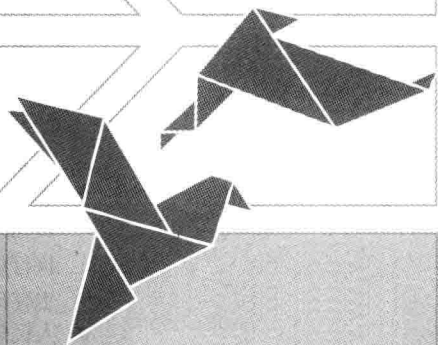


21 世纪高等学校  
经济管理类规划教材

PRINCIPLES AND  
PRACTICE OF MANAGEMENT

# 管理原理 与实践

+ 谷泓 张淑莲 主编



ECONOMICS  
AND  
MANAGEMENT

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

管理原理与实践 / 谷泓, 张淑莲主编. -- 北京 :  
人民邮电出版社, 2014. 8  
21世纪高等学校经济管理类规划教材  
ISBN 978-7-115-36170-7

I. ①管… II. ①谷… ②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140885号

## 内 容 提 要

本书系统地讲解了管理学的相关知识。全书共有十章,包括管理的含义和特性、管理职能、管理思想、管理者及管理环境;围绕管理对象人、财、物、事四个基本方面,讲解了市场营销管理、人力资源管理、生产运作管理、质量管理、财务管理的基本方法,并且安排了创业管理、团队管理和创新管理作为综合实践。为了让读者能及时地检查自己的学习效果并进行深入思考,每章后面都附有练习题、思考题、小组活动、案例分析、互联网资料、推荐阅读。

本书可以作为本科各专业管理学通识课程的教材,以及高职高专工商管理类专业基础课程的教材,也可以作为管理培训或企业管理人员自学的参考资料。

- 
- ◆ 主 编 谷 泓 张淑莲  
责任编辑 张孟玮  
执行编辑 税梦玲  
责任印制 彭志环 杨林杰
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
  - ◆ 开本: 787×1092 1/16  
印张: 17.25 2014年8月第1版  
字数: 392千字 2014年8月河北第1次印刷

---

定价: 38.00元

读者服务热线: (010) 81055256 印装质量热线: (010) 81055316  
反盗版热线: (010) 81055315

# 前言 FOREWORD

国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）对高素质人才培养质量提出了新的要求。高等教育不仅要求学习者具有较完整的科学知识和人文知识等构成的知识体系，还要具备广泛的相关技能。而管理的知识与技能无疑是其中一项基本的素质要求。无论什么样的人，只要存在于社会和组织中，其基本的职场角色不是管理者，就是被管理者，因此，掌握一定的管理知识与技能将有助于提高他适应社会的能力。我们编写的《管理原理与实践》是面向高等学校非经济管理类学习者，目的是让高校各专业的学习者在掌握本专业基础知识基础上，掌握一定的管理学知识，以有效实现职业目标。

《管理原理与实践》在编写中充分考虑了学习者在知识结构、工作经验和学习需求等方面的共性和差异性，在阐明管理的一般原理外，对各项专业管理内容也进行了系统的介绍，并特别设计了实践性教学章节。教材的内容分为上中下三篇：上篇为管理学的基础知识，包括管理的含义、管理职能、管理思想、管理者及管理环境等内容，帮助学习者认知一般性的管理原理；中篇为专业管理，围绕管理对象人、财、物、事四个基本方面，介绍了市场营销管理、人力资源管理、生产运作管理、质量管理、财务管理的基本方法，从应用角度深化学生对管理规律的认识；下篇为管理实践，选择综合特征显著的创业管理、团队管理和创新管理，帮助学生应用和验证管理的原理和方法，表达管理的科学性和艺术性。

此外，本书充分注重培养学习者的自主学习能力，力求从问题出发，每章以“引导案例”开篇，引导学习者以发现问题、分析问题的研究性学习态度进入章节学习。在每章之后，安排了练习题、思考题、小组活动、案例分析、互联网资料、推荐阅读等内容，引发学习者深入思考，开展团队协作学习，并利用现代信息技术手段获取社会教育资源。

本书由谷泓编写第一章、第九章，张淑莲编写第二章、第十章，张红兵编写第三章，孟祥彬编写第四章，郭敏编写第五章，霍芳艳编写第六章、第七章，商哲编写第八章。参与编写工作的还有丁蕾、南振梅、苑春燕、邢梅、崔佳、刘晓欣、马英、封红梅、张小丹。本书由谷泓、张淑莲担任主编，负责拟定大纲，并审阅和统稿。

本书在编写过程中，参考和引用了国内外众学者的思想精华和研究成果，在此表示衷心的感谢。

由于编写人员水平有限，书中疏漏之处在所难免，由衷希望使用本书的师生给予指正。

编者

2014年5月

---

# 目 录 CONTENTS

---

## 上 篇 管理学基础

### 第一章 管理导论 / 2

#### 第一节 管理的含义和特性 / 3

一、管理的含义 / 3

二、管理的性质 / 3

三、管理职能 / 4

#### 第二节 管理者 / 5

一、管理者的类型 / 5

二、管理者的角色与技能 / 6

#### 第三节 管理环境 / 7

一、管理环境的特点及构成 / 7

二、环境的管理 / 10

#### 第四节 管理理论的形成和发展 / 12

一、早期的管理思想 / 12

二、古典管理理论 / 15

三、行为科学理论 / 19

四、现代管理理论 / 21

五、管理理论的新发展 / 23

六、管理学的学习研究方法 / 25

本章小结 / 25

练习题 / 26

思考题 / 27

小组活动 / 27

案例分析 / 27

互联网资料 / 28

推荐阅读 / 28

---

## 第二章 管理职能 / 29

### 第一节 计划 / 30

- 一、计划的含义及作用 / 30
- 二、计划的特点、种类和程序 / 31
- 三、计划的一般方法 / 33
- 四、决策 / 35

### 第二节 组织 / 41

- 一、组织和组织结构的含义 / 42
- 二、组织结构设计的基本问题 / 43
- 三、组织结构的一般类型 / 46
- 四、组织变革 / 50
- 五、组织文化 / 52

### 第三节 领导 / 54

- 一、领导 / 54
- 二、激励 / 57
- 三、沟通 / 62

### 第四节 控制 / 65

- 一、控制的含义及作用 / 65
- 二、控制的类型 / 66
- 三、控制的过程 / 67
- 四、有效控制的原则 / 68
- 五、控制方法与技术 / 69

本章小结 / 70

练习题 / 71

思考题 / 72

小组活动 / 72

案例分析 / 72

互联网资料 / 74

推荐阅读 / 74

## 中 篇 专业管理

### 第三章 市场营销管理 / 76

---

---

### 第一节 市场营销管理概述 / 77

- 一、市场与市场营销的含义 / 77
- 二、市场营销观念的演变 / 78
- 三、市场营销的发展趋势 / 79

### 第二节 目标市场策略 / 79

- 一、市场细分 / 80
- 二、目标市场的策略 / 82

### 第三节 市场营销组合策略 / 83

- 一、市场营销组合 / 83
- 二、产品策略 / 84
- 三、价格策略 / 88
- 四、营销渠道策略 / 91
- 五、促销策略 / 92

本章小结 / 93

练习题 / 94

思考题 / 95

小组活动 / 95

案例分析 / 96

互联网资料 / 96

推荐阅读 / 96

## 第四章 人力资源管理 / 97

### 第一节 人力资源管理概述 / 98

- 一、人力资源管理的含义 / 98
- 二、工作岗位分析 / 99
- 三、人力资源规划 / 102

### 第二节 人员选聘与培训 / 105

- 一、人员选聘 / 105
- 二、人员培训 / 108

### 第三节 绩效考评 / 110

- 一、绩效考评的原则与内容 / 110
- 二、绩效考评的程序 / 111
- 三、绩效考评的方法 / 113

### 第四节 薪酬管理 / 114

---

一、薪酬的概念及构成 / 114

二、薪酬设计 / 114

三、薪酬制度 / 116

本章小结 / 118

练习题 / 119

思考题 / 120

小组活动 / 120

案例分析 / 121

互联网资料 / 121

推荐阅读 / 121

## **第五章 生产运作管理 / 122**

第一节 生产运作管理概述 / 123

一、生产运作管理的含义与类型 / 123

二、合理组织生产过程 / 126

第二节 生产计划 / 129

一、生产计划指标与生产计划工作原则 / 129

二、生产作业计划 / 131

三、综合生产计划 / 132

四、物料需求计划 / 134

第三节 现代生产管理方式 / 137

一、准时生产方式 / 137

二、精益生产方式 / 139

三、敏捷制造 / 140

四、企业资源规划 / 140

本章小结 / 142

练习题 / 142

思考题 / 144

小组活动 / 144

案例分析 / 144

互联网资料 / 146

推荐阅读 / 146

## **第六章 质量管理 / 147**

第一节 质量管理概述 / 148

---



---

一、质量管理的基本概念 / 148

二、质量管理发展历程 / 149

三、质量管理体系 / 151

四、质量管理的主要方法 / 153

## 第二节 国际质量管理体系概述 / 154

一、ISO 9000:2000族标准的体系结构 / 154

二、ISO 9000:2000族标准的特点 / 155

三、质量管理体系标准的理论基础和术语 / 156

四、质量管理体系的要求及业绩改进指南 / 157

五、质量管理体系的质量和环管理体系审核指南 / 158

六、ISO 9000认证机构 / 158

七、ISO 9000认证典型程序 / 158

八、质量管理认证概述 / 159

## 第三节 六西格玛质量管理 / 160

一、六西格玛的产生与发展 / 160

二、六西格玛管理的特点 / 161

三、六西格玛管理中常用的度量指标 / 161

四、六西格玛管理的项目策划与实施 / 162

本章小结 / 164

练习题 / 164

思考题 / 165

小组活动 / 165

案例分析 / 166

互联网资料 / 166

推荐阅读 / 166

# 第七章 财务管理 / 167

## 第一节 财务管理概述 / 168

一、企业财务活动 / 168

二、财务管理的目标 / 169

三、财务管理基本观念 / 169

## 第二节 筹资的管理 / 171

一、筹资的种类 / 171

二、筹资的原则 / 171

---

|                            |
|----------------------------|
| 三、股权资本的筹集 / 172            |
| 四、负债资金的筹集 / 173            |
| 五、资本成本 / 174               |
| 六、筹资风险 / 176               |
| 七、资本结构 / 177               |
| <b>第三节 项目投资管理 / 177</b>    |
| 一、项目投资的含义 / 178            |
| 二、项目计算期的构成和资金构成内容 / 178    |
| 三、项目现金流量 / 178             |
| 四、项目投资决策评价指标 / 178         |
| <b>第四节 营运资金管理 / 179</b>    |
| 一、现金管理 / 179               |
| 二、应收账款管理 / 180             |
| 三、存货管理 / 182               |
| <b>第五节 利润分配与财务分析 / 183</b> |
| 一、利润分配 / 183               |
| 二、财务分析 / 184               |
| 本章小结 / 188                 |
| 练习题 / 189                  |
| 思考题 / 190                  |
| 小组活动 / 190                 |
| 案例分析 / 190                 |
| 互联网资料 / 190                |
| 推荐阅读 / 190                 |

## 下 篇 管理实践

### 第八章 创业管理 / 192

|                  |
|------------------|
| 第一节 创业概述 / 193   |
| 一、创业与创业者 / 193   |
| 二、创业企业组织形式 / 194 |
| 三、创业机会 / 198     |
| 第二节 商业计划书 / 202  |

- 
- 一、商业计划书的含义 / 202
  - 二、商业计划书的使用者 / 202
  - 三、商业计划书的内容 / 202
  - 四、商业计划书的编写步骤 / 205

### 第三节 创业企业融资 / 205

- 一、创业融资方式及选择 / 205
- 二、风险投资 / 206

### 第四节 创业企业的成长管理 / 208

- 一、创业企业创立期的管理 / 208
- 二、创业企业发展期的管理 / 208
- 三、创业企业成熟期的管理 / 209
- 四、创业企业的退出 / 210

本章小结 / 211

练习题 / 212

思考题 / 213

小组活动 / 213

案例分析 / 213

互联网资料 / 214

推荐阅读 / 214

## 第九章 团队管理 / 215

### 第一节 团队管理概述 / 215

- 一、团队的含义 / 216
- 二、团队的类型 / 216
- 三、团队的发展阶段 / 217
- 四、优秀团队的特征 / 217
- 五、团队管理的目的 / 218

### 第二节 团队的建设 / 219

- 一、明确团队的目标与计划 / 219
- 二、合理安排成员角色 / 222
- 三、培养团队成员间的信任关系 / 222
- 四、打造团队执行力 / 224
- 五、有效处理冲突 / 227

### 第三节 团队学习与激励 / 229

---

一、团队学习 / 229

二、团队激励 / 233

本章小结 / 237

练习题 / 237

思考题 / 238

小组活动 / 239

案例分析 / 239

互联网资料 / 240

推荐阅读 / 240

## **第十章 创新管理 / 241**

第一节 创新管理概述 / 242

一、创新及创新管理 / 242

二、创新的主要内容 / 244

第二节 创新的过程与组织 / 246

一、创新的一般过程 / 246

二、创新活动的组织 / 247

第三节 技术创新管理 / 249

一、技术创新过程 / 249

二、技术创新过程管理 / 251

三、技术创新资源管理 / 254

本章小结 / 260

练习题 / 260

思考题 / 261

小组活动 / 262

案例分析 / 262

互联网资料 / 263

推荐阅读 / 263

## **参考文献 / 264**

上 篇

管理学基础

# 第一章 管理导论



## 学习目标

- 了解管理的产生和发展历史
- 理解管理者的角色要求
- 掌握管理的含义、特性和发展趋势
- 掌握管理环境对管理活动产生的影响

## 关键词

管理 管理者 管理环境 管理理论



## 引导案例

### 公园里的落叶

北京紫竹院公园南边的竹林深处有十几棵并排而立、身材高大的银杏树，每到秋天那里就会变成一片黄色，令人兴奋，于是，这片不大的银杏树林成了紫竹院的一景。今年，这里又是秋到、叶黄、人聚，一阵风起，透亮的银杏叶漫天飞舞、满地金黄，景美如画，人们纷纷举起相机。就在人们陶醉在这浓浓的秋意之中时，忽然传来“唰、唰……”一下一下、不紧不慢的扫地声，一位公园的清洁工抡着一把大扫帚开始清扫小路上的叶子。“咳，别扫啊！多美的景色啊，都让你给毁啦。”有人喊道，众人纷纷上前制止。清洁工没有停下，一边扫一边说：“去跟俺领导说去，领导让扫的。说是今天上面来检查工作，路上不干净要扣分。”看着那美丽的秋色被一扫帚一扫帚地抹去，没有人不惋惜，“你们懂不懂什么叫自然的美呀？你们这是在破坏公园的环境。”清洁工还是不紧不慢地扫着，“俺咋不懂，可是公园有制度，地不扫要扣分，扣了分就要扣俺的奖金。”“唰、唰……”人们的兴致随着叶子的扫没而扫没了，大家都收起相机离开了。

此情此景，着实令人困惑，公园订立规章制度进行管理的初衷是为了公园的美，但为什么管理的结果却反过来破坏了公园的美呢？老子说，“道法自然”，搞管理工作要寻求一种“管理之道”，要使管理工作不偏离这个管理之道，这样，才能让事物的发展符合其自身的发展规律。

资料来源：改编自“扫走的叶子”，《企业管理》2013年第10期。

# 第一节 管理的含义和特性

何谓管理？管理具有哪些特性？这些问题是理解管理内涵的前提内容，通过了解与掌握这些基本概念，可以为后续内容的学习提供知识铺垫。

## 一、管理的含义

对管理下一个确切的定义并不是一件很容易的事，由于管理活动的广泛性、复杂性及研究的侧重点不同，管理学者们对管理做出的解释也各异。其中较有代表性的观点如下。

法约尔的定义：管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。

西蒙的定义：管理就是决策。

马克斯·韦伯的定义：管理就是协调活动。

美国管理协会的定义：管理是通过他人的努力来达到目标。

我们认为，管理是通过计划、组织、领导和控制等职能来不断地协调组织资源和组织活动，以期有效实现组织目标的活动过程。理解这一定义需要把握以下几点。

### （一）管理的目的性明确

管理是为实现组织预定目标服务的。管理不具有自身的目标，组织的目标就是管理的目标。组织目标不明确，管理便无从谈起，组织目标是否切合实际，直接关系到管理的成败与管理成效的高低。

### （二）管理的目的是有效实现组织目标

管理行为就是促进有效实现组织目标的活动。从组织整体看，组织目标包括两方面，一是具体目标，是对于一项具体的管理活动；二是既定目标，是由各个具体目标相互衔接与组合所形成的组织终极目标。组织既定目标是组织得以存在的依据，也是组织活动最终要实现的目标。

### （三）管理的对象是组织资源和组织活动

组织目标是通过管理者履行计划、组织、领导和控制等职能，对组织中人、财、物、信息等资源进行优化配置，合理安排组织活动各个环节的秩序而有效实现的。

### （四）管理是一种动态的协调活动

组织的管理者通过各项管理职能，既要组织内部的各种活动和各项资源关系进行协调，又要对组织与外界之间发生的各种活动和关系进行协调。由于外界环境的变化，组织活动的具体内容和方式总是处在不断变化和整合的过程中，所以要求组织的协调活动必须随着组织内外环境的变化而变化。

## 二、管理的性质

### （一）管理的二重性

管理具有双重特性，即自然属性和社会属性。

管理的自然属性与生产力相联系，是指管理要指挥因许多人进行协作劳动而产生的人与

自然的关系，也称为管理的生产力属性。现代化生产是社会化大生产，为了保证社会化大生产能够持续稳定地进行，就要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，最有效地利用人力、物力和财力，提高经济效益。如组织管理中的质量管理、库房管理、定额管理、成本管理、财务管理等，主要是对物的管理，属于生产力的范围。

管理的社会属性与生产关系相联系，是指管理要监督和处理人与人之间的关系，并受一定的生产关系、政治制度和意识形态的影响与制约，也称为管理的生产关系属性。在阶级社会中，管理必然具有鲜明的阶级性，管理者都是一定的阶级利益的代表，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志。如组织管理中的组织目标、组织道德、领导作风、激励方式、管理理念、人际关系、群体价值观、组织文化等，主要是对人的管理，具有较强的意识形态色彩，属于生产关系的范畴。

社会主义的管理与资本主义的管理在自然属性方面有着相同的性质，但是，在社会属性方面却有本质区别。这就要求我们采取“吸取精华，去其糟粕”的态度，对于资本主义管理中属于自然属性方面的、合理组织生产力的一切先进的管理经验和方法，我们要学习和借鉴；对于资本主义管理中属于社会属性方面的管理方法和经验，我们要加以鉴别，不可直接照搬。

## （二）管理的科学性和艺术性

管理是一门科学，管理作为一个活动过程，有其内在的一系列基本的客观规律。管理的科学性表现在它从实际出发，揭示管理活动的各种规律，并将其形成一整套科学的管理原理、原则、模式、程序和方法以指导人们从事管理实践活动，并验证和衡量管理过程所使用的原理和方法是否正确和行之有效，从而使管理的科学理论在实践中得到充实和完善，更有效地去指导管理。

管理也是一门艺术，艺术的含义是指能够熟练地运用知识，并通过巧妙的技能来达到某种效果。真正掌握了管理知识的人，应该能够熟练地灵活地把这些知识应用于实践，并能根据自己的体会不断创新。由此可见，管理的艺术性就是强调管理的实践性，没有管理实践则无管理艺术。正如美国著名管理学家彼得·德鲁克所说的那样——“管理其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”管理人员不能仅靠背诵书本上的理论进行管理，必须在管理实践中灵活地将管理知识与具体的管理活动相结合，才能有效地进行管理。

管理的科学性是管理艺术性的前提与基础，管理的艺术性又是管理科学性的重要补充与提高。管理活动开展首先要以科学的管理理论作指导，按一定的管理原则和标准的管理模式办事。但对于一些具体的管理问题，难以反映到科学的原则和标准之中，就不能拘泥于标准，必须具有一定的灵活性和创造性。特别是对于高层管理者来说，管理艺术性的作用更为明显。

## 三、管理职能

管理的自然属性和社会属性决定了管理具有两方面的基本职能，一方面是合理组织生产力的一般职能；另一方面是维护生产关系的特殊职能，这两个职能又派生出了多个具体职能，主要包括计划、决策、组织、领导、激励、沟通及控制等职能。详见第二章内容。



## 第二节 管理者

管理活动的主体是管理者，离开了管理者，管理的各项职能是无法实现的。管理人员的素质和工作状况也将决定着组织的成败，甚至决定着组织的生存。

### 一、管理者的类型

管理者是指履行管理职责，指挥他人活动的人。每个组织中都有各种各样的管理者，可以从不同的角度对管理者进行分类。

#### （一）按管理者所处的管理层次分类

按管理者所处的管理层次可将管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

##### 1. 高层管理者

高层管理者是指处于组织的高层并对组织的管理负全面责任的人。其主要职责是制定组织的总目标、总战略，拥有组织的人事、资金等资源的控制权，亦被称为组织的领导者。

在西方国家的企业中，高层管理者一般指首席执行官（CEO）、首席经营官（COO）及首席财务总监（CFO）等。在我国企业中，高层管理者一般指总裁、总经理、厂长及其他高级资深经理等，在其他社会组织中，如医院的院长、学校的校长，或其他处在或接近组织高层职位的管理人员都属于高层管理者。

##### 2. 中层管理者

中层管理者是指处于组织管理层的中间部分并在整个管理运行中发挥上下沟通作用的人。其主要职责是负责制定执行性的目标、计划及程序，以贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比，中层管理者更注重日常的管理。在企业中，公司的地区经理、部门经理、分公司经理、生产主管、车间主任等都属于中层管理者。

##### 3. 基层管理者

基层管理者是指处于管理的最低层级并以作业层面人员为管理对象的人。其主要职责是给下属分派具体的工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项作业的有效完成。在企业中，如班组长、小组长或工段长等，在其他社会组织中，如大学里的教研室主任等。

#### （二）按管理者的管理领域分类

按管理者的管理领域可将管理者分为综合管理者和专业管理者。

##### 1. 综合管理者

综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个所属单位的全部活动的人。其管理内容涉及组织管理的多个方面，如在企业中的总经理、地区经理、厂长、车间主任、工段长都是综合管理者。

##### 2. 专业管理者

专业管理者是指只负责组织中某一类管理职能或活动的人。专业管理者大都具有某种专