



普通高等教育“十二五”规划教材
高等院校经济管理类教材系列

管理学 (第二版)

姬定中 葛元月 主编



MANAGEMENT



科学出版社

普通高等教育“十二五”规划教材

高等院校经济管理类教材系列

管 理 学

(第二版)

姬定中 葛元月 主 编

姜保雨 袁基瑜 曹雪梅 副主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

《管理学》(第二版)是为应用型本科院校经管类学生“量身定做”的教材。本书摒弃了庞杂的管理理论体系,以管理的四大职能为主线,在保留经典管理理论的基础上,加入实用性较强的目标管理、团队决策、人力资源管理、战略管理、团队沟通等内容,从实践的角度来验证理论。

本书不仅适合管理类、经济类学生作为教材使用,也可作为各类企事业单位管理人员及社会自学者的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/姬定中,葛元月主编.—2版.—北京:科学出版社,2011
(普通高等教育“十二五”规划教材·高等院校经济管理类教材系列)
ISBN 978-7-03-030828-3

I. ①管… II. ①姬… ②葛… 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(2011)第 070550 号

责任编辑:任锋娟 朱大益 / 责任校对:马英菊
责任印制:吕春珉 / 封面设计:一克米工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

骏杰印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2007 年 9 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2011 年 5 月第 二 版 印张:27

2011 年 5 月第六次印刷 字数:640 000

印数:12 001—15 000

定价:39.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135741 (HF02)

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

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。该课程是对管理学科理论知识的高度凝练，而作为实践性、应用性强的交叉学科，可讲授的内容很多但比较零散，没有十分清晰的逻辑关系，本科生难以把握，所以本书编者将理论主线作为研究重点，以管理的四大职能为主线，加入实用性较强的人力资源管理、战略管理等，结合实际管理业务从实践的角度力求给学生以清晰的框架。

本书由三部分构成，第一部分是基础篇（第 1~3 章），主要介绍管理活动、管理者、管理工作的类型及管理的挑战；管理思想的演进过程；企业伦理和社会责任等。第二部分是基本职能篇（第 4~13 章），围绕着基本管理职能展开，包括计划（第 4~6 章）、组织（第 7~9 章）、领导（第 10 章和第 11 章）和控制（第 12 章和第 13 章）。第三部分是跨职能性活动，即第 14 章“管理创新”和第 15 章“综合案例”，这部分不是讲授的重点，设计的目的是让学生关注管理创新，自编或改造的大型案例供学生针对案例背景做综合性练习，以巩固知识点，活学活用管理理论，也可以供教师教学和考试选用。

相对于第一版，本书新版的突出特色有如下几点。一是引入了国内教材很少覆盖的内容，如管理的挑战，管理者的知识、技能和绩效，决策的偏见等。二是比一般教材更深入地强调了全球化的视野和全球化的挑战。这在第 1 章“管理的挑战”等部分章节中有着充分体现。三是每章后除了“小结”等，还创造性地附上“本章逻辑导图”，帮助学生梳理理论线索，树立整体印象，并从技术上帮助学生画脑图。四是为了彻底解决实训难的问题，第二版提供了与教学内容匹配的辅导课手册，供教学辅导或专门的辅导课使用。全书每章均附有“实训项目”，通过练习，做到寓教于乐，引导学生思考其中蕴涵的管理思想和管理方法，目的是让学生在学习中感受管理理论的趣味性和可操作性。五是“综合案例”的引入。在“综合案例”中，通过 E-mail、备忘录等描述企业面临的种种问题，形式新颖，内容充实，是编者多年案例教学的结晶。

本书由姬定中、葛元月担任主编，姜保雨、袁基瑜、曹雪梅担任副主编，具体编写分工如下：姬定中（南阳理工学院）第 1 章；曹雪梅（长春大学光华学院）第 2 章；葛元月（郑州轻工业学院轻工职业学院）第 3 章和第 5 章；袁珮（河南城建学院）第 4 章；王玉筠（平顶山市疾病预防控制中心）第 6 章；金涛（南阳理工学院）第 7 章；陈金松（南阳理工学院）第 8、10 章；赵明铎（南阳理工学院）第 9 章；姜保雨（南阳理工学院）第 11 章；袁基瑜（黑龙江工程学院）第 12、13 章；范荣华（南阳理工学院）第 14 章；段伟（南阳理工学院）第 15 章。姬定中承担了全部章节的统稿工作。

本书在编写过程中，参考了近年来出版的有关论著，在此一并向相关作者表示衷心的感谢。同时，由于编者水平有限，不足之处在所难免，敬祈读者不吝指正。

目 录

第1章 管理的挑战	1
1.1 管理概述	2
1.1.1 管理的含义	2
1.1.2 管理的职能	3
1.1.3 管理活动	5
1.1.4 管理者的角色	6
1.2 管理者的知识、技能与绩效	7
1.2.1 知识基础	7
1.2.2 关键技能	8
1.2.3 绩效	9
1.3 管理工作的类型	10
1.3.1 组织的管理层次	10
1.3.2 不同层次管理者应具备的管理技能	11
1.3.3 企业家的角色	11
1.4 管理的挑战	13
1.4.1 改善质量和提高生产率	13
1.4.2 管理劳动力多元化	13
1.4.3 全球化视野的形成	14
1.4.4 授权	14
1.4.5 激发革新和变革管理	14
1.4.6 改善道德行为	14
1.4.7 应对知识管理的压力	15
本章逻辑导图	16
小结	17
思考题	17
实训项目 调查与访问——管理者的职责与技能	17
案例分析	18
第2章 管理思想的演进	22
2.1 西方早期管理理论	22
2.1.1 亚当·斯密的劳动分工观点和经济人假设	23
2.1.2 查尔斯·巴贝奇的“边际熟练”原则和报酬制度	23
2.1.3 罗伯特·欧文的人事管理	24



2.2 古典管理理论	24
2.2.1 泰罗的科学管理理论	25
2.2.2 法约尔的一般管理理论	28
2.2.3 韦伯的科学组织理论	30
2.3 行为科学理论	31
2.3.1 霍桑实验与人群关系论	32
2.3.2 行为科学学派的主要理论	34
2.4 现代管理理论	38
2.4.1 管理科学学派	38
2.4.2 决策理论学派	38
2.4.3 权变理论学派	40
2.4.4 管理系统学派	40
2.4.5 社会系统学派	41
2.4.6 经验管理学派	41
2.4.7 管理过程学派	42
2.4.8 人际关系行为学派	42
本章逻辑导图	43
小结	43
思考题	44
实训项目 对古今管理思想的梳理	44
案例分析	44
 第3章 企业伦理和社会责任	 47
3.1 企业伦理概述	48
3.1.1 伦理并非装饰品	48
3.1.2 企业伦理的概念与特征	48
3.1.3 影响企业伦理的重要因素	50
3.1.4 有关伦理的几种观点	53
3.2 合乎企业伦理的管理行为	54
3.2.1 丧失伦理对企业绩效的危害	54
3.2.2 伦理行为的内涵	55
3.2.3 合乎伦理的企业行为	58
3.3 增进企业伦理行为	60
3.3.1 增进企业伦理行为的方法	60
3.3.2 管理者的伦理指南	63
3.4 企业社会责任和 SA 8000	64
3.4.1 社会责任的定义	64



3.4.2 典型的社会责任观	64
3.4.3 企业承担社会责任的基本内容	67
3.4.4 社会责任和经济绩效的关系	68
3.4.5 社会责任国际标准	69
本章逻辑导图	69
小结	70
思考题	70
实训项目 “3·15” 晚会赏析	70
案例分析	71
第 4 章 组织目标和计划	73
4.1 组织目标	74
4.1.1 组织目标及其作用	74
4.1.2 组织目标的性质	75
4.1.3 制定组织目标的基本原则	78
4.2 组织计划	79
4.2.1 计划的定义与作用	79
4.2.2 计划的类型	80
4.2.3 计划编制的原则	83
4.2.4 计划编制的程序	84
4.2.5 计划的制定方法	86
4.3 目标管理	91
4.3.1 目标管理概述	91
4.3.2 目标管理的本质及过程	92
4.3.3 对目标管理的评价	94
4.3.4 推行目标管理应注意的问题	96
4.3.5 目标管理遵循的原则	97
4.3.6 目标管理的过程	97
4.3.7 目标的考核	98
本章逻辑导图	99
小结	99
思考题	100
实训项目 计划与评价	100
案例分析	101
第 5 章 管理决策	103
5.1 决策基础	104



5.1.1 决策的含义	104
5.1.2 决策的准则	105
5.1.3 决策的过程	106
5.1.4 决策的类型	109
5.2 个人决策与群体决策	112
5.2.1 群体决策与个人决策的比较	112
5.2.2 群体决策的优缺点	113
5.2.3 群体决策的方法	114
5.3 决策的方法	117
5.3.1 确定型决策方法	117
5.3.2 风险型决策方法	120
5.3.3 不确定型决策方法	124
5.4 决策偏见	126
5.4.1 比例偏见	127
5.4.2 沉没成本误区	127
5.4.3 框架效应	128
5.4.4 参照和调整	130
5.4.5 启发式偏差	130
5.4.6 初始效应和时近效应	132
5.4.7 过度自信	132
本章逻辑导图	133
小结	133
思考题	134
实训项目 德尔菲法	134
案例分析	135
第6章 战略管理	137
6.1 战略与战略管理	138
6.1.1 战略管理的概念与特征	138
6.1.2 企业战略制定的程序	139
6.1.3 企业战略的层次	141
6.2 战略环境分析	142
6.2.1 外部一般环境	143
6.2.2 行业环境	145
6.2.3 竞争对手	147
6.2.4 企业自身	148
6.2.5 顾客	154



6.3 基本竞争战略	155
6.3.1 成本领先战略	156
6.3.2 差异化战略	160
6.3.3 集中化战略	162
本章逻辑导图	164
本章小结	164
思考题	165
实训项目 自我 SWOT 分析	165
案例分析	166
 第 7 章 组织设计	169
7.1 概述	170
7.1.1 组织设计	170
7.1.2 组织结构	170
7.1.3 组织结构设计	171
7.1.4 管理幅度和管理层次	176
7.2 工作分析与岗位设计	178
7.2.1 岗位设计的原则	179
7.2.2 岗位设计的内容	180
7.2.3 岗位设计的要求	180
7.2.4 岗位设计的常用方法	181
7.3 组织部门化	183
7.3.1 部门划分的原则	184
7.3.2 部门划分的方法	185
7.4 组织结构形式	188
7.4.1 直线制	188
7.4.2 职能制	189
7.4.3 直线职能制	190
7.4.4 事业部制	191
7.4.5 矩阵制	192
7.4.6 网络结构	193
本章逻辑导图	194
小结	195
思考题	195
实训项目 参观与调查——组织结构	196
案例分析	196



第8章 人力资源管理	199
8.1 人力资源规划	200
8.1.1 人力资源规划概述	200
8.1.2 人力资源规划的作用	202
8.1.3 人力资源规划的制定程序	203
8.1.4 人力资源规划措施	205
8.2 人才招聘与甄选	206
8.2.1 招聘的目标	207
8.2.2 招聘的原则	207
8.2.3 招聘的基本程序	208
8.2.4 招聘的主要渠道	210
8.2.5 甄选	211
8.3 员工培训与开发	212
8.3.1 员工培训	212
8.3.2 员工职业发展	215
8.4 绩效与薪酬管理	217
8.4.1 绩效考核的含义及作用	217
8.4.2 绩效考核的内容与方法	218
8.4.3 绩效考核的实施	220
8.4.4 薪酬管理	222
本章逻辑导图	226
小结	226
思考题	227
实训项目 人力资源部门的职责与作用	227
案例分析	228
第9章 组织变革与组织文化	231
9.1 组织变革的流程与内容	231
9.1.1 组织变革的含义	231
9.1.2 组织变革的动因与目标	232
9.1.3 组织变革的流程	234
9.1.4 组织变革的内容和方式	235
9.2 组织变革的阻力	236
9.2.1 组织变革阻力产生的原因	237
9.2.2 组织变革阻力的克服	238
9.3 流程再造	239



9.3.1 流程再造的含义	239
9.3.2 流程再造的原则	241
9.3.3 流程再造的过程	241
9.3.4 持续改进与再造的关系	243
9.4 组织文化	245
9.4.1 组织文化的含义和特征	245
9.4.2 组织文化的结构与内容	246
9.4.3 组织文化的功能与塑造	247
9.4.4 组织文化的变革	249
9.4.5 管理者对组织文化的影响	251
本章逻辑导图	254
小结	254
思考题	255
实训项目 模拟公司设计组织文化，制定一份组织文化建设方案	255
案例分析	255
第 10 章 领导	258
10.1 领导者与管理者	259
10.1.1 领导的内涵	259
10.1.2 领导的内容	261
10.1.3 领导的作用	263
10.1.4 领导者的影响力	263
10.2 领导特质理论	265
10.2.1 领导特质理论概述	265
10.2.2 领导特质理论的代表观点	265
10.3 领导行为理论	268
10.3.1 三种领导方式理论	269
10.3.2 领导行为连续统一体理论	270
10.3.3 员工导向和生产导向理论	270
10.3.4 领导行为四分图	271
10.3.5 管理方格理论	271
10.4 领导权变理论	273
10.4.1 领导权变理论概述	273
10.4.2 领导权变理论的代表观点	274
10.5 领导理论的新发展	278
10.5.1 领导的归因理论	278
10.5.2 领袖魅力的领导理论	279



10.5.3 事务型领导与变革型领导	280
10.5.4 管理的道德困境	281
本章逻辑导图	282
小结	282
思考题	283
实训项目 分析与探讨——杰出领导者的特质	283
案例分析	284
第 11 章 沟通和激励	286
11.1 沟通的过程与方式	286
11.1.1 沟通与沟通过程的含义	286
11.1.2 沟通的方式	288
11.1.3 人际沟通行为	291
11.2 组织沟通	294
11.2.1 组织沟通的类型	294
11.2.2 组织沟通的功能	295
11.2.3 组织沟通的原则	297
11.2.4 组织沟通的方法	298
11.2.5 常见的沟通障碍	300
11.2.6 沟通障碍的克服	302
11.3 激励概述	304
11.3.1 激励的含义	304
11.3.2 激励的过程	304
11.3.3 激励的基本形式	305
11.3.4 激励和绩效	306
11.4 内容激励理论	306
11.4.1 需要层次理论	306
11.4.2 双因素理论	308
11.4.3 ERG 理论	309
11.5 过程激励理论	310
11.5.1 目标设定理论	310
11.5.2 公平理论	310
11.5.3 期望理论	311
11.5.4 激励理论的应用	313
本章逻辑导图	314
小结	314
思考题	315



实训项目 请假	315
案例分析	315
第 12 章 控制原理	319
12.1 控制和控制系统	319
12.1.1 控制的含义	319
12.1.2 控制工作的必要性	321
12.1.3 控制系统的构成	322
12.2 控制过程与原则	323
12.2.1 控制的过程	323
12.2.2 控制的原则	327
12.3 控制类型	330
12.3.1 事先控制、过程控制与事后控制	330
12.3.2 直接控制与间接控制	332
12.3.3 战略控制、管理控制与任务控制	332
12.3.4 预防性控制与更正性控制	333
12.3.5 官僚控制、市场控制与小集团控制	333
12.4 控制的阻力	336
12.4.1 不合理的标准	336
12.4.2 僵硬的执行标准	336
12.4.3 目标冲突	337
12.4.4 控制过度或控制不足	337
12.4.5 激励制度不合理, 责任不明确	337
本章逻辑导图	338
小结	338
思考题	339
实训项目	339
案例分析	339
第 13 章 控制的内容和方法	342
13.1 控制的内容	342
13.1.1 对人员的控制	343
13.1.2 对财务的控制	343
13.1.3 对信息的控制	343
13.1.4 对时间的控制	343
13.1.5 对流程的控制	343
13.1.6 对组织绩效的控制	344



13.2 管理信息系统	344
13.2.1 管理信息系统概述	344
13.2.2 主要子系统	344
13.2.3 应用	346
13.3 控制的方法	348
13.3.1 财务控制	348
13.3.2 预算控制	353
13.3.3 库存控制	357
13.3.4 人员控制	360
本章逻辑导图	361
小结	362
思考题	362
实训项目	362
案例分析	363
第 14 章 管理创新	367
14.1 管理创新及其作用	368
14.1.1 管理创新的含义	368
14.1.2 管理创新的基本理论依据	369
14.1.3 创新与维持的关系	370
14.1.4 管理创新的作用	371
14.2 管理创新的基本内容	372
14.2.1 理念创新	372
14.2.2 思维创新	372
14.2.3 目标创新	373
14.2.4 技术创新	373
14.2.5 制度创新	376
14.2.6 组织创新	377
14.2.7 战略创新	378
14.2.8 环境创新	378
14.2.9 企业文化创新	379
14.3 管理创新的过程和组织	379
14.3.1 管理创新的过程与过程控制	379
14.3.2 管理创新的组织	386
本章逻辑导图	391
小结	391
思考题	392



实训项目 调查企业管理创新	392
案例分析	393
第 15 章 综合案例	396
15.1 上海“仙寿”人寿保险公司	396
15.2 上海“嘉苑”酒店	398
15.3 上海“佳思”咨询公司	407
附件 1: 上海“佳思”咨询公司案例	407
附件 2: 上海“佳思”咨询公司内部交流备忘录	411
附件 3: 上海“佳思”咨询公司使命陈述研讨会	412
参考文献	415

第1章 管理的挑战

学习目标

学习本章后，学生应该能够：

- 理解并能解释管理的基本概念和过程；
- 理解效率和效果的联系和区别；
- 描述管理的四大职能和管理者担负的主要角色；
- 明确管理者需要的3种基本管理技能；
- 认识并描述管理的六大挑战；
- 认知并能有意识地培养自己的管理素质。

关键概念

管理 管理职能 管理过程 管理者的角色 效率和效果 绩效
管理者的基本技能

案例导入

“五一”期间的某市火车站人山人海，候车室里早已人满为患，车站工作人员只好在广场上立起一个个开往各地车次的标牌。开往南京的××次列车标牌下的旅客已经整装待发，这支队伍看上去至少有6列，早已不成队伍，大家烦躁不安，挑着扛着挤着闹着乱作一团。离开车时间还有半小时的时候，一位20出头的女工作人员微笑地走来，不紧不慢地举起车次牌，声音不大却很悦耳地说：“乘××次到南京的旅客请跟我走。”于是，她身后的几百人便开始跟着她慢慢行动起来。女工作人员头也不回地向前走去，顺着车站广场人群中间那少许的通道不慌不忙地走着，这样绕了一大圈之后，女工作人员的身后不再像刚才那么拥挤，队伍开始变得越来越瘦，越拉越长，秩序也越来越好。绕场3周后，女工作人员看到身后已是一列有序的纵队，会心地笑了笑，走到离刚才大家排队不到3米的地方，叫开了铁门，旅客秩序井然地走进了站台。

这位女工作人员的行为是否属于管理工作？

管理是人类社会的一种普遍现象，人们每时每刻都在与管理及管理者打交道。任何一个组织，要想高效率地运行，不仅需要对组织的各种资源进行管理，还要对组织运行的过程和结果进行管理。美国管理学家西里尔·奥唐奈提出：“管理是一个国家最重要的经济资源。”

那么，到底什么是管理？为什么对于同一个企业，有的人能够管理“好”，而换作另



外的人却无法实现“有效的管理”？管理者日常做什么？管理者应具有哪些技能才能有效地管理一个企业？现代企业管理面临哪些严峻的挑战？本章将对这些问题进行系统的讨论。

1.1 管理概述

1.1.1 管理的含义

什么是管理？这是一个似乎简单得不能再简单的问题，但要对它下一个确切的定义却不是一件很容易的事。下面是几种对于管理比较权威的解释。

“科学管理之父”泰罗认为，管理就是要“确切地知道要别人干什么，并注意他们用最好的办法去干”，即管理就是效率。

亨利·法约尔认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”也就是说，管理是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能为要素组成的活动过程。

哈罗德·孔茨指出：“管理是设计并保持一种良好的环境，使人在群体中高效率地完成既定目标的过程。”此概念强调“环境”的意义，尤其区别内外环境。

斯蒂芬·P. 罗宾斯认为，管理是“一个协调工作活动的过程，以便能够有效地同别人一起或通过别人实现组织的目标”。其既强调“人”，作为管理对象的人；也强调“过程”，认为管理是活动的过程，是有意识追随目标的过程。

路易斯·古德曼·厄特认为管理是：“切实有效支配和协调资源，并努力达到组织目标的过程。”强调组织的资源，如人、财、物、信息的共享和利用。

赫伯特·西蒙认为：“决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。”这一解释强调决策，管理的过程就是决策的过程，决策正确与否关系到企业的成败。

穆尼认为：“管理就是领导，管理的有效性取决于领导的有效性。”这一解释强调了领导的作用，领导是组织的关键人物，领导水平的高低、领导性的好坏决定管理的有效性。领导是一门艺术，它取决于实践、经验的积累和对环境的认识程度。

海因茨·韦里克认为：“管理是引导人力和物质资源进入动态的组织以达到组织目标，亦即使服务对象获得满意，并且使服务提供者亦获得一种高度的士气感和成就感的活动过程。”

美国管理学家彼得·德鲁克认为，管理是一种实践，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，管理学是一门实用学科而非纯理论学科，就这一点讲，它可与医学、法律学、工程学相比，它所追求的不是知识，而是成就，它的实践以知识和责任为基础。



小提示

虽然学者们对“管理”的解释不尽相同，但都有其合理和可取之处。他们从不