

经济管理应用型系列教材

管理学

——理论、案例与技能

蒋先平 谭 宏 主 编

**Management:
Theory,
Cases and Skills**



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

经济管理应用型系列教材



管理学

——理论、案例与技能

蒋先平 谭 宏 主 编
李景国 王红君 肖 艳 副主编
冯利朋 胡少华

**Management:
Theory,
Cases and Skills**



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP) 数据

管理学: 理论、案例与技能 / 蒋先平, 谭宏主编. —北京:
北京师范大学出版社, 2011.7
(经济管理应用型系统教材)
ISBN 978-7-303-12998-0

I. ①管… II. ①蒋…②谭… 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 101243 号

营 销 中 心 电 话 010-58802181 58808006
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com.cn>
电 子 信 箱 beishida168@126.com

GUAN LI XUE

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn
北京新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印 刷: 北京中印联印务有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 170 mm × 230 mm
印 张: 28
字 数: 550 千字
版 次: 2011 年 7 月第 1 版
印 次: 2011 年 7 月第 1 次印刷
定 价: 39.00 元

策划编辑: 韦燕春 责任编辑: 韦燕春
美术编辑: 毛 佳 装帧设计: 毛 佳
责任校对: 李 菡 责任印制: 李 啸

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

前言

本书是针对当前高校应用型人才培养而编写的一部管理学教材，同时也可以作为从事管理工作的相关人员进行培训、学习之用。本书从组织管理的实际出发，根据目前应用型人才培养的教学要求，全面系统地阐述管理的一般原理、原则、职能、方法及应用。

本书共分十四章，以管理学的职能为主线，并就其中的一些重要内容分章节进行了详细阐述。在编写过程中，编者将管理学的基本原理和当前管理实践进行结合论述，并融合管理学的前沿理论和热点问题，充分考虑了内容的可读性、启发性、趣味性。在此基础上，每章都有针对性地指明了知识目标和技能目标，并通过知识拓展和巩固练习来达到拓宽读者知识面和提升管理能力的目的，既能帮助读者掌握管理学的基本知识，又能拓宽读者的知识面，帮助读者理解、掌握和运用管理学的相关知识，操作性强且难易适度。本书取材新颖、思想创新，注重现代管理思维、能力的培养和训练，具有较高的可读性。

本书的定位是：培养和拓宽读者和相关管理人员的管理学知识、思维、素质和能力。为达到上述定位，本书在编写过程中十分注重体现以下特色：

1. 注重管理观念的培养

从事管理工作，观念很重要。目前的大多数管理学教材沿用传统的教学模式和学习模式，侧重于管理学理论、原理的阐述，很少进行管理观念的启发、培养和训练。因此，本书在全面阐述管理学的基本原理、原则的基础上，通过多种方式启发和培养读者的现代管理观念，树立管理的过程观念、系统观念、竞争观念、人本观念等，有利于读者转变原有的管理思想而使自己的管理思想观念更加符合现代社会、经济发展的实际。

2. 注重管理技能的培养和提升

以往的管理学教材或参考书，一般只重理论阐述，轻能力培养。本书在编写过程中对管理技能进行分解，分别融入相关章节的阐述中，并提出了作为管理者需要培养和提升的相关管

理技能，为读者有针对性地进行管理技能训练指明了方向和方法。

3. 注重管理知识的拓展

作为管理者所需要的知识面是相当宽的，除了学习一些基本的管理学知识以外，还必须重视知识的拓展。本书在编写过程中，考虑到读者学习的需要，有针对性地指明了知识拓展的方向，列举了大量的经典著作和知名的管理讲座视频名称，读者可以利用业余时间进行学习，这些资料有利于读者拓宽管理知识面，可以帮助读者提升管理水平。

4. 结合当前的管理热点问题

随着现代竞争的加剧，管理实践中出现了众多的热点问题，如时间管理、压力管理、EQ问题、AQ问题、执行力问题、职业化与团队建设问题等，这些问题在本书都有涉及。在对相关的观点进行归纳、总结与提炼的基础上，本书提出了管理者在遇到这些问题时的参考性的解决方法。这些知识在以往的管理学教材中是很少见到的。

5. 注重管理知识的巩固训练

本书的每章后都附有一定量的知识巩固练习，有利于读者对相关管理学知识的巩固、理解，而且这些练习资料大部分都比较灵活，并主要是通过一些短小的案例形式表现出来，对于培养读者的分析管理问题、解决管理问题的能力具有重要的作用。

参与本书编写的都是既有从事管理实际工作经历又有丰富管理学教学经验的资深教师。由重庆文理学院的蒋先平、谭宏任主编，重庆文理学院的李景国、王红君、肖艳和冯利朋任副主编，重庆文理学院的胡少华参与本书的编写工作，并由蒋先平统稿。具体分工如下：

蒋先平、谭宏：第一章管理概论、第四章决策与战略；

蒋先平：第五章计划、第十四章管理创新；

李景国：第二章管理道德与社会责任；

蒋先平、李景国：第九章领导概论、第十一章沟通；

王红君：第三章信息与管理信息系统、第十章激励、第十二章控制与控制过程、第十三章控制方法；

肖艳、蒋先平：第六章组织设计；

肖艳：第七章人力资源管理；

冯利朋、蒋先平：第八章组织变革与组织文化；

蒋先平、胡少华：巩固练习习题的遴选。

本书在编写过程中参考和引用了部分国内外有关作者的著作、研究成果和文献，在此一并向所有曾经帮助过本书编写和出版的朋友们表示诚挚的谢意！

由于编写人员水平有限，书中难免有疏漏和不足之处，敬请广大学者、同仁和本书的使用者批评指正。

编者

2011年3月

目 录

第一单元 总 论

第一章 管理概论 /1

【学习目标】	1
【技能目标】	1
【知识拓展】	1
第一节 管理活动与管理	1
一、管理概述	1
二、管理的定义	3
三、管理的职能	4
四、管理者的素质、角色与技能	6
第二节 早期管理思想简介	8
一、中国早期的管理思想	8
二、外国早期的管理思想	13
第三节 管理理论流派及观点	15
一、古典管理理论	15
二、行为管理理论	23
三、现代管理理论	26
四、20 世纪 80 年代以来管理理论的新发展	29
【巩固练习】	34

第二章 管理道德与社会责任 /44

【学习目标】	44
--------	----

【技能目标】	44
【知识拓展】	44
第一节 管理道德概述	44
一、管理道德与道德观	44
二、管理道德的特点	45
三、管理道德的发展阶段	46
四、影响管理道德的因素	47
五、管理道德失衡的表现	49
六、我国管理道德失衡的成因	49
第二节 管理道德的内容与提升途径	50
一、管理道德的内容	50
二、管理者管理道德的培育	52
三、管理者提升员工思想道德修养的途径	54
第三节 组织的社会责任	56
一、社会责任的含义	56
二、两种社会责任观	56
三、社会责任与利润取向	57
四、企业社会责任的内容	58
【巩固练习】	59

第三章 信息与管理信息系统 /61

【学习目标】	61
【技能目标】	61
【知识拓展】	61
第一节 信息与管理信息	61
一、信息及其特征	61
二、管理信息	63
三、信息管理	65
第二节 管理信息系统	66
一、信息系统	66
二、管理信息系统	68
第三节 管理信息系统的应用	71

一、MRP	72
二、闭环MRP	72
三、MRP II	73
四、ERP	74
【巩固练习】	76

第二单元 决策与计划

第四章 决策与战略 /79

【学习目标】	79
【技能目标】	79
【知识拓展】	79
第一节 决策与决策理论	79
一、决策的重要性	79
二、决策的定义	80
三、决策的原则	81
四、决策的依据	81
五、决策的特点	82
六、决策理论	82
七、决策的类型	84
第二节 决策过程及影响因素	86
一、决策过程	86
二、决策的影响因素	88
第三节 决策方法	90
一、定性决策方法	90
二、定量决策方法	94
第四节 企业战略	112
一、企业战略概述	112
二、企业战略的意义	114
三、企业战略的内容	115
四、企业战略的类型	116
五、企业战略的制定	119
【巩固练习】	120

第五章 计 划 /132

【学习目标】	132
【技能目标】	132
【知识拓展】	132
第一节 计划与计划工作	132
一、计划的概念	132
二、计划工作的任务和内容	133
三、计划工作的性质	134
四、计划的种类	135
五、计划工作的程序	138
六、计划工作的原理	139
第二节 计划的组织实施与时间管理	142
一、计划的组织实施	142
二、计划实施中的时间管理	152
【巩固练习】	155

第三单元 组 织

第六章 组织设计 /163

【学习目标】	163
【技能目标】	163
【知识拓展】	163
第一节 组织设计概述	163
一、组织设计的相关概念	163
二、组织设计的任务	164
三、组织设计的原则	165
四、组织设计的影响因素	166
第二节 横向组织设计及典型组织形式	169
一、横向组织设计	169
二、典型的组织结构形式	171
第三节 纵向组织设计	177
一、管理层次	178

二、集权与分权	180
【巩固练习】	184

第七章 人力资源管理 /193

【学习目标】	193
【技能目标】	193
【知识拓展】	193
第一节 人力资源规划	193
一、人力资源与人力资源管理	193
二、人力资源规划	194
第二节 员工招聘与培训	196
一、员工招聘	196
二、员工培训	201
第三节 员工使用和绩效评价	204
一、研究下属	204
二、打造执行力	206
三、员工分类与授权	207
四、绩效评估	208
第四节 职业化与团队管理	211
一、职业化的内涵	211
二、职业化的内容和方法	211
三、团队管理	212
【巩固练习】	215

第八章 组织变革与组织文化 /220

【学习目标】	220
【技能目标】	220
【知识拓展】	220
第一节 组织变革概述	220
一、组织变革的含义	220
二、组织变革的动因	221
三、组织变革的类型	222

四、组织变革的目标	225
第二节 组织变革的阻力与压力管理	225
一、组织变革的阻力	225
二、组织变革中阻力管理	226
三、压力管理	227
四、组织冲突及其管理	233
第三节 组织变革的内容、过程与方法	238
一、组织变革的过程与程序	238
二、组织变革的条件、困难和关键	240
第四节 组织文化	245
一、组织文化的概念	245
二、组织文化的基本特征和功能	246
三、组织文化的测评	248
四、组织文化的结构和内容	249
五、组织文化的建设	252
【巩固练习】	254

第四单元 领 导

第九章 领导概论 /260

【学习目标】	260
【技能目标】	260
【知识拓展】	260
第一节 领导与领导理论	260
一、领导概述	260
二、领导理论	263
第二节 领导者的 IQ、EQ 和 AQ	276
一、领导者的 IQ	276
二、领导者的 EQ	277
三、领导者的 AQ	285
四、IQ、EQ、AQ 的关系	289
第三节 领导者的素质和能力	290
一、领导者的素质	290

二、领导者的能力	293
【巩固练习】	296

第十章 激励 /305

【学习目标】	305
【技能目标】	305
【知识拓展】	305
第一节 动机与激励	305
一、激励的内涵	305
二、激励在管理中的作用	306
三、激励的特点	306
四、激励要素	307
五、激励的过程模式	308
六、外在性激励与内在性激励	309
第二节 激励理论	310
一、内容型激励理论	310
二、过程型激励理论	317
三、行为改造型激励理论	323
第三节 激励方法与技巧	328
一、激励的原则	328
二、激励的方法	329
【巩固练习】	331

第十一章 沟通 /341

【学习目标】	341
【技能目标】	341
【知识拓展】	341
第一节 沟通概述	341
一、沟通的含义	341
二、沟通的重要性	342
三、沟通的目的	342
四、沟通的过程	343

五、沟通的类型	343
第二节 沟通管理	345
一、沟通障碍	345
二、沟通障碍的来源	345
三、沟通障碍的形式	346
四、沟通障碍的表现	347
五、沟通障碍的克服	347
六、谈判	348
【巩固练习】	352

第五单元 控 制

第十二章 控制与控制过程 /358

【学习目标】	358
【技能目标】	358
【知识拓展】	358
第一节 控制概述	358
一、控制的必要性	358
二、控制理论	361
三、控制的类型	362
四、控制的特点	365
五、控制要领	365
第二节 控制的内容与过程	366
一、建立标准	366
二、衡量绩效	368
三、分析偏差	369
四、采取纠正行动	369
【巩固练习】	371

第十三章 控制方法 /376

【学习目标】	376
【技能目标】	376
【知识拓展】	376

第一节 预算控制	376
一、预算概念及其作用	376
二、预算的内容	377
三、预算的种类	378
四、预算的形式	379
五、预算的作用	379
六、预算的局限性	380
第二节 生产控制	380
一、生产进度控制	380
二、硬件系统维护控制	381
三、库存控制	381
四、质量控制	382
第三节 财务控制	387
一、比率分析	387
二、损益控制法	391
三、投资报酬率控制法	391
四、审计控制	392
五、其他方法	393
第四节 现代综合控制方法	393
一、平衡计分卡	393
二、标杆管理	397
三、卓越绩效模式	399
【巩固练习】	401

第六单元 创 新

第十四章 管理创新 /406

【学习目标】	406
【技能目标】	406
【知识拓展】	406
第一节 创新与管理创新	406
一、创新和管理创新	406
二、创新的类别	407

三、管理创新的基本条件	409
四、管理者提高管理创新能力的途径	409
五、创造性思维与创造力	410
六、德鲁克七种革新来源	412
第二节 管理创新的内容	415
一、战略创新	415
二、技术创新	416
三、组织创新	418
四、环境创新(市场创新)	420
第三节 管理创新的过程与方法	420
一、管理创新的过程	420
二、创新的阻力与技巧	421
三、领导创新	424
四、创意产生的方法	425
【巩固练习】	430

参考文献 /434

第一单元 总 论

第一章 管理概论

【学习目标】

通过本章的学习，明确管理的重要性；掌握管理的定义和管理的职能；基本完成管理者的角色转变；明确管理者应具备的技能；了解中外早期的管理思想；掌握各管理理论流派的基本观点及运用。

【技能目标】

树立管理的过程观念和系统观念，锻炼现代管理的新思维。

【知识拓展】

查阅各管理理论流派的相关资料并进行梳理，阅读《论语》、《道德经》及《孙子兵法》等反映中国古代管理思想的著作。研读彼得·德鲁克的《管理的实践》、《21 世纪的管理挑战》和彼得·圣吉的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》等管理学经典著作。

把管理作为一门学科进行系统地研究，只是最近一二百年的事。但管理实践却和人类历史一样悠久，可以追溯到几千年前。管理是在有了组织的活动和人类的劳动分工的基础上产生和发展起来的，因此在很早以前就有了人类的管理活动，而管理思想是在管理活动出现以后，一些人对管理活动的经验进行总结提炼的基础上逐步形成的。

直到 19 世纪末，管理理论才在西方得以出现。

第一节 管理活动与管理

一、管理概述

（一）管理的重要性

有人类的活动就有管理，有了管理，组织才能进行正常有效的活动，管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。2001 年 12 月 11 日，中国正式成为世界贸易组织成员。当时联想电脑的总裁柳传志先生说，中国入世后最大的

问题是管理。可见，我国在管理上还存在很多的问题，特别是管理思想或观念与世界发达国家还有较大差距，管理必须在软件上与国际接轨。因此，管理对于我国各行各业来说尤为重要。管理的重要性主要体现在以下四个方面。

1. 管理使组织发挥正常功能

管理是一切组织正常发挥作用的前提，任何一个有组织的集体活动，不论其性质如何，都只有在管理者对它加以管理的条件下，才能按照所要求的方向进行。

在一个组织中，没有管理，就无法彼此协作地进行工作，就无法达到既定的目的，甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

2. 只有通过有效的管理才能实现组织目标

在组织活动中，需要考虑到多种要素，如人员、物资、资金、环境等，它们都是组织活动不可缺少的要素，每一要素能否发挥其潜能，发挥到什么程度，会对组织活动产生不同的影响。有效的管理，就在于寻求各组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策以及各种手段的最佳组合。通过这种合理组合，就会产生一种新的效能，可以充分发挥这些要素的最大潜能，使人尽其才，物尽其用，产生一种巨大的力量，从而实现组织的目标。

3. 管理是一切组织与事业成功的关键要素

(1)管理的核心是人，而人是一切组织与事业成功的决定性要素。

(2)管理是成就事业最重要的宝贵资源，与科学技术一起构成推动社会发展的两个轮子。管理有以下特点：

第一，潜在性。管理只有通过一定载体才能表现出来。

第二，广泛性。无时无处不在。

第三，经济性。不要或少要投资就能带来巨大的效益。

第四，无限性。管理的潜力是取之不尽，用之不竭的。

4. 管理是现代社会极为重要的社会机能

(1)管理在社会化大生产条件下得到强化和发展。社会化大生产，关系复杂，协作紧密，管理的重要性日益增强。现代化大生产，不仅生产技术复杂，而且分工协作严密，专业化水平和社会化程度都高，社会联系更加广泛，需要的管理水平就更高。因此，生产社会化程度越高，劳动分工和协作越细，就越要有严密的科学的管理。组织系统越庞大，管理问题也就越复杂，庞大的现代化生产系统要求有相当高度的管理水平，否则就无法正常运转。

(2)管理广泛适用于社会的一切领域。小到一个班级和寝室、企事业单位，大到一个国家，都需要管理，并对其绩效产生极为重要的影响。

(二)管理属性

管理具有两重性：管理的自然属性和管理的社会属性。

管理二重性原理表现在：一方面，管理是人类共同劳动的产物，具有同生