



21st CENTURY
规划教材

面向21世纪高职高专经济管理系列规划教材

COURSES FOR VOCATIONAL HIGHER EDUCATION: ECONOMICS AND MANAGEMENT

简明管理学教程

FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT

李鼎新 李海峰 主 编



科学出版社

www.sciencep.com



面向21世纪高职高专经济管理系列规划教材

COURSES FOR VOCATIONAL HIGHER EDUCATION: ECONOMICS AND MANAGEMENT

简明管理学教程

李鼎新 李海峰 主编

科学出版社

北京

面向 21 世纪高职高专规划教材专家委员会

主 任 李宗尧

副主任 (按姓氏笔画排序)

丁桂芝 叶小明 张和平 林 鹏

黄 藤 谢培苏

委 员 略

经济管理系列教材编委会

主 任 谢培苏

副主任 (按姓氏笔画排序)

刘文华 张举刚 李鼎新 胡国胜 赵居礼

委 员 (按姓氏笔画排序)

丁金平	于 强	马桂兰	丑幸荣	方树栋
毋庆刚	王长琦	王正洪	王达政	包惠群
卢 锐	田家富	刘玉玲	刘 华	刘德武
朱祥贤	朱新明	邢春玲	宋绍清	张先云
张 军	张 华	张国健	张 雪	张德实
李 伟	李 英	李新领	杜安杰	杨季夫
杨海清	杨 琼	肖建成	芮福宏	陈方清
周仁贵	周兴荣	周洪保	季 辉	郑克俊
郑 昕	姚虹华	姜宁川	柯正来	胡绍宏
赵 忠	赵喜文	骆群祥	倪 杰	徐忠山
谈留芳	贾益东	郭俊诚	高建宁	黄小彪
曾开红	程玉民	葛 军	韩 伟	韩小虎
韩银峰	愚良晨	窦志铭	潘旭强	潘映高

出版前言

随着世界经济的发展,人们越来越深刻地认识到经济发展需要的人才多元化、多层次的,既需要大批优秀的理论性、研究性的人才,也需要大批应用性人才。然而,我国传统的教育模式主要是培养理论性、研究性的人才。教育界在社会对应用性人才需求的推动下,专门研究了国外应用性人才教育的成功经验,结合国情大力度地改革我国的“高等职业教育”,制定了一系列的方针政策。联合国教科文组织 1997 年公布的教育分类中将这种教育称之为“高等技术与职业教育”,也就是我们通常所说的“高职高专”教育。

我国经济建设需要大批应用性人才,呼唤高职高专教育的崛起和成熟,寄希望于高职高专教育尽快向国家输送高质量的紧缺人才。近几年,高职高专教育发展迅速。目前,各类高职高专学校已占全国高等院校的近 1/2,约有 600 所之多。教育部针对高职高专教育出台的一系列政策和改革方案主要体现在以下几个方面:

- “就业导向”成为高职高专教育的共识。高职高专院校在办学过程中充分考虑市场需求,用“就业导向”的思想制定招生和培养计划。
- 加快“双师型”教师队伍建设。已建立 12 个国家高职高专学生和教师的实训基地。
- 对学生实行“双认证”教育。学历文凭和职业资格“双认证”教育是高职高专教育特色之一。
- 高职高专教育以 2 年学制为主。从学制入手,加快高职高专教学方向的改革,充分办出高职高专教育特色,尽快完成紧缺人才的培养。
- 开展精品专业和精品教材建设。已建立科学的高职高专教育评估体系和评估专家队伍,指导、敦促不同层次、不同类型的学校办出一流的教育。

在教育部关于“高职高专”教育思想和方针指导下,科学出版社积极参与到高职高专教材的建设中来。在组织教材过程中采取了“请进来,走出去”的工作方法。即:由教育界的专家、领导和一线的教师,以及企事业从事人力资源工作的人员组成顾问班子,充分分析我国各地区的经济发展、产业结构以及人才需求现状,研究培养国家紧缺人才的关键要素,寻求切实可行的教学方法、手段和途径。

通过研讨认识到,我国幅员辽阔,各地区的产业结构有明显的差异,经济发展也不平衡,各地区对人才的实际需求也有所不同。相应地,相同专业和相近专业,不同地区的教学单位在培养目标和培养内容上也各有自己的定位。鉴此,适

应教育现状的教材建设应该具有多层次的设计。

为了使教材的编写能针对受教育者的培养目标，出版社的编辑分不同地区逐所学校拜访校长、系主任和老师，深入到高职高专学校及相关企事业单位，广泛、深入地 and 教学第一线的老师、用人单位交流，掌握了不同地区、不同类型的高职高专院校的教师、学生和教学设施情况，清楚了各学校所设专业的培养目标和办学特点，明确了用人单位的需求条件。各区域编辑对采集的数据进行统计分析，在相互交流的基础上找出各地区、各学校之间的共性和个性，有的放矢地制定选题项目，并进一步向老师、教育管理者征询意见，在获得明确指导性意见后完成“高职高专规划教材”策划及教材的组织工作：

- 第一批“高职高专规划教材”包括三个学科大系：经济管理、信息技术、建筑。
- 第一批“高职高专规划教材”在注意学科建设完整性的同时，十分关注具有区域人才培养特色的教材出版。
- 第一批“高职高专规划教材”组织过程中，正值高职高专学制从3年制向2年制转轨，教材编写将其作为考虑因素，要求提示不同学制的讲授内容。
- 第一批“高职高专规划教材”编写
 - ◆ 强调以就业岗位对知识和技能需求下的教材体系的系统性、科学性和实用性。
 - ◆ 强调教材以实例为先，应用为目的；围绕应用讲理论，取舍适度，不追求理论的完整性。
 - ◆ 强调提出问题→解决问题→归纳问题的教、学法，培养学生触类旁通的实际工作能力。
 - ◆ 强调课后作业和练习（或实训）真正具有培养学生实践能力的作用。

在“高职高专规划教材”编委的总体指导下，第一批各科教材基本是由系主任，或从教学一线中遴选的骨干教师执笔撰写。在每本书主编的严格审读及监控下，在各位老师的辛勤编撰下，这套凝聚了所有作者及参与研讨的老师们的经验、智慧和资源，涉及三个大的学科近200种的高职高专教材即将面世。我们希望经过近一年的努力，我们奉献给读者的是他们渴望已久的适用教材。同时，我们也清醒地认识到，“高职高专”是正在探索中的教育，加之我们的水平和经验有限，教材的选题和编辑出版会存在许多不尽人意的地方，真诚地希望得到老师和学生的批评建议，以利今后改进，为繁荣我国的高职高专教育不懈努力。

科学出版社

2004年6月1日

前 言

管理学是管理科学的一门基础课，该课程的教学旨在让学生树立现代管理的思想观念，掌握和运用管理学的基本原理和方法，提高自身的管理素质。本教材就是在上述思想的指导下编写的。全书具有以下特点。

1. 内容精练

根据本书使用对象，在内容的取舍上，不求知识的系统性和完整性，而是根据高职学生到工作岗位所需的管理技能来选择教学内容，按照“是什么”、“做什么”、“如何做”的思路，坚持实用性、针对性的原则，精练出管理的基本思想、基本原理和基本方法，将管理学中最基本、最核心的知识讲透、讲实。

2. 重点突出

全书每章开篇的“本章重点”，旨在告诉读者在学习完本章后应掌握哪些要点，有助于读者在学习时将注意力集中在主要问题上。每一章后面的“本章小结”，旨在提醒读者从本章中学到了什么，它是一个围绕学习重点的简短总结。开篇的“本章重点”，结尾的“本章小结”，一前一后，将每一章的重点勾勒得一览无遗。

3. 形式活泼

全书的编写人员均为教学工作者，因此，在语言上力求突出教学语言的简洁、通俗、精辟等特色。在形式上，以案例开头，吸引读者的兴趣，并独具匠心设计了遍布全书的“小提示”、“知识点”、“示例”、“重要概念”、“经典语录”等主题，图文并茂，大大提高了本书的生动性、启发性和可操作性。

4. 注重知识的强化和实践训练

在每一章的后面，我们对这一章的重要知识点进行了小结，可令学生对管理学知识有深入的掌握。而且我们还结合重点编写了练习题，这些练习题有些是直接该章的重点抽出的，如果读者学完并理解该章的内容，就应该能回答这些问题。另外，还有一部分练习题，无法从课本上找到现成的答案，它需要读者联系实际甚至进行一定的实践之后，再综合运用所学过的管理学知识才能回答。这些练习题，能表明读者不仅理解了本章的内容，而且能够运用它们去解决问题。在

全书的最后还编写了一个针对管理职能的综合练习，有助于读者在教师（或培训师）的指导下对管理职能有进一步的理解。

5. 突出育人理念和思维方式的训练

“人人都可成才”、“人人都是管理者”、“人人都是被管理者”是贯穿本书的理念。从这一观念出发进行教学，在主题、练习题中有意将管理学的知识与大学生的学习与生活相结合，以提高学生对学习管理学这门课的重要性的认识，使之自觉从日常的学习、生活中培养自己的管理意识和能力。

全书共分八章，各章编写分工如下：第一章、第五章由张静编写，第二章、第八章由李海峰编写，第三章由张维编写，第四章由郝世屹编写，第六章由雷路编写，第七章由朱奇涵编写，每章后面的小结、练习题及最后的综合练习均由李海峰统一编写。李海峰硕士在李鼎新教授的指导下对全书进行了总撰，最后由李鼎新教授进行主审。

本书在编写过程中，参考了不少专家学者的研究成果，一并作为参考文献附于书后以示感谢。高燕云教授为此书撰写了简要的提纲，并提出了许多有价值的编写意见。同时，科学出版社为此书的编辑出版做了大量的组织工作，在此，也向他们一并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，加上出版时间仓促，所以书中难免有一些不足和疏漏，恳请各位读者和老师批评指正！

编 者

2004年5月

于西安外事学院

目 录

第一章 管理与管理者	1
第一节 组织与管理	2
一、组织	2
二、管理的内涵	2
三、管理的职能	3
第二节 管理者的素质及技能	4
一、管理者及其类型	4
二、管理者必备的素质	6
三、管理者必备的技能	8
四、不同层级的管理者所需技能的程度不同	9
五、做一名正直的管理者	10
第三节 为什么要学习管理	10
本章小结	11
本章练习题	11
第二章 管理思想的演进	12
第一节 古典管理思想	13
一、泰勒的科学管理理论	13
二、法约尔的一般管理思想	15
三、韦伯的古典组织理论	18
第二节 行为管理理论	19
一、梅奥的人际关系理论	19
二、麦格雷戈的“X-Y”理论	20
三、其他行为科学理论的主要观点	21
第三节 现代管理理论	22
一、系统管理理论	22
二、决策理论	23
三、权变管理理论	23
四、数理理论	24

第四节 面向 21 世纪的管理新趋势.....	24
一、人本管理.....	24
二、组织再造.....	26
三、学习型组织.....	28
四、全球化与跨文化管理.....	30
本章小结.....	31
本章练习题.....	31
第三章 计划.....	33
第一节 计划工作.....	34
一、计划的概念和内容.....	34
二、计划的重要性.....	34
三、对计划的认识.....	36
四、计划的种类和类型.....	37
第二节 计划工作的程序和方法.....	38
一、计划工作的程序和步骤.....	38
二、计划工作的方法.....	39
第三节 目标管理.....	41
一、目标的性质.....	41
二、目标的作用.....	42
三、目标管理的含义.....	43
四、目标管理的基本步骤.....	43
五、目标管理的优点.....	44
六、目标管理的缺点.....	45
第四节 决策.....	46
一、决策的概念.....	46
二、决策的基本程序.....	46
三、决策的类型和方法.....	48
本章小结.....	53
本章练习题.....	53
第四章 组织.....	55
第一节 组织职能及其作用.....	56
一、组织职能的含义.....	56
二、组织职能的作用.....	57
第二节 组织结构设计.....	58

一、组织结构的含义.....	58
二、组织结构设计的基本原则.....	58
三、组织结构设计的基本程序.....	61
第三节 组织结构的基本类型.....	62
一、直线制组织结构.....	63
二、职能制组织结构.....	64
三、直线职能制.....	65
四、职能部制.....	66
五、事业部制.....	67
六、矩阵制.....	68
七、现代组织结构新潮流.....	69
第四节 非正式组织.....	71
一、非正式组织的基本特征.....	71
二、非正式组织与正式组织的关系.....	72
三、非正式组织的作用.....	73
四、正确对待非正式组织,充分发挥其积极作用.....	74
本章小结.....	75
本章练习题.....	76
第五章 领导.....	77
第一节 领导及领导者.....	78
一、领导的含义.....	78
二、领导者的作用.....	78
三、领导者的影响力.....	79
第二节 领导者的素质理论.....	82
一、西方早期领导特质理论.....	82
二、现代领导者的素质理论.....	83
第三节 领导行为理论.....	84
一、三种典型的领导方式.....	84
二、四分图理论.....	85
三、管理方格理论.....	87
第四节 领导权变理论.....	89
一、费德勒模型.....	89
二、不成熟-成熟理论.....	91
三、领导生命周期理论.....	92



四、途径-目标理论.....	94
本章小结.....	96
本章练习题.....	97
第六章 激励	98
第一节 激励的基本模式.....	99
一、激励的涵义与作用.....	99
二、激励的要素.....	99
三、激励的模式.....	100
第二节 经典激励理论及其启示.....	102
一、马斯洛的需要层次论.....	102
二、赫茨伯格的双因素论.....	104
三、弗鲁姆的期望理论.....	105
四、亚当斯的公平理论.....	107
五、麦克莱兰的三种需要理论.....	108
六、斯金纳的强化理论.....	109
第三节 八种常用的激励方式和手段.....	111
一、金钱激励.....	111
二、情感激励.....	112
三、目标激励.....	114
四、教育激励.....	114
五、参与激励.....	115
六、榜样激励.....	115
七、竞争激励.....	116
八、工作激励.....	116
第四节 激励的基本技巧.....	119
一、善于区别各个对象的差异.....	119
二、需要掌握人们真实的需要.....	119
三、设定恰当的目标.....	119
四、奖励与绩效挂钩.....	119
五、尽可能保持分配的公平合理.....	120
本章小结.....	120
本章练习题.....	121
第七章 沟通	122
第一节 沟通概述.....	123



一、沟通的定义.....	123
二、沟通的三种形式.....	123
三、沟通的要素.....	124
四、沟通的作用.....	125
五、常见沟通方式及其特点.....	126
第二节 沟通渠道.....	127
一、正式沟通渠道.....	127
二、非正式沟通渠道.....	129
第三节 沟通障碍与克服方法.....	131
一、沟通障碍的来源.....	131
二、有效沟通的 7C 原则.....	132
三、克服障碍的沟通技巧.....	133
本章小结.....	137
本章练习题.....	138
第八章 控制.....	139
第一节 控制与控制的基本类型.....	140
一、控制的含义.....	140
二、控制的作用.....	140
三、控制的基本类型.....	141
第二节 控制的基本要求和基本步骤.....	143
一、控制的基本要求.....	144
二、控制的基本步骤.....	146
第三节 控制的重点对象.....	150
一、人员.....	150
二、财务.....	152
三、产品/服务质量.....	153
四、安全.....	153
五、信息.....	153
六、组织绩效.....	154
本章小结.....	154
本章练习题.....	155
附录 管理职能综合练习.....	156
主要参考文献.....	158

第一章 管理与管理者



案例导入

管理者可以是各种身材、各种模样、各种肤色和不同性别的人，他们在各类组织中履行着自己的职责。就拿艾琳·克劳斯（Irene Kraus）教士来说吧，这位66岁上了年纪的修女，经营着美国最大的私营非营利性连锁医院系统。她并不具有那种一般人所想象的权力很大的管理者的固有形象，但她确是一位强有力的管理者。她获得过工商管理硕士学位，担任着妇女慈善全国保健系统的总经理，管理着36家急救医院和19家保健诊所，她的组织年营业收入超过30亿美元。更令人印象深刻的是，在大多数医院（盈利和非盈利）都亏损的情况下，她的医院系统却是盈利的，其病床利用率远远高出同行业的平均水平。在1990年财政年度，她的医院系统实现了19亿美元的盈余。那么，究竟是什么使她的医院突显竞争优势的呢？



本章重点

- 什么是管理
- 管理的基本职能
- 管理者应具备的素质与技能
- 为什么要学习管理

正如艾琳·克劳斯（Irene Kraus）教士所证明的，成功的管理者没有固定的模式，管理者可以是年龄不满18岁的未成年人，或是年逾八旬的老人。如今，女性管理者也屡见不鲜。管理者们不仅经营大公司，也经营小公司，还管理政府机构、医院、博物馆、学校，以及像合作社等这类组织。有些管理者身居组织的最高领导岗位，而另一些管理者则担任基层管理职务。在世界各地都可以发现，管理者在各类组织中履行着自己的职责。在这一章我们就从管理及管理者开始进行管理学的学习。

第一节 组织与管理

一、组织

管理总是离不开某个集体或是组织,因此,在我们明确管理这个问题之前,搞清楚组织的含义是非常重要的。

组织是对完成特定使命的人或人们的系统性安排。一个大学、一个公司就是一个组织,还有像大学生联谊会、政府机构、各类协会、公路旁边的加油站、国家球队等都是组织,它们之所以称为组织,是因为它们都具有三个共同的特征:其一,每个组织都有一个明确的目标来表示的;其二,每一个组织都是由人组成的;其三,每一个组织都拥有一种系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。例如,建立规则和规章制度;选拔出某些成员作为“老板”,给与他们管理其他成员的职权;或者编写职务说明书,以使组织成员知道他们应该做什么。

因此,组织这个词,指的是一种由人们组成的、具有明确目标和系统性结构的实体。



小提示 现代组织正处于充满竞争的环境之中,因此应制定适合组织长远发展的方针、目标,这样才能使组织保持优势,立足市场。

二、管理的内涵

当人们组成一个组织之后,组织中的活动基本上就可以分为两类:作业活动与管理活动。作业活动是直接服务于组织目标的业务活动,如工厂车间里的生产活动、学校的教学活动、医院的诊治活动等,组织是直接通过作业活动来完成组织目标的。为了保证作业活动有序进行,还需要进行专门的计划、组织、领导、控制等活动,这就是管理活动。管理伴随着人类社会活动的产生而产生,又伴随着人类社会活动的发展而发展。人类活动的一个主要特征就是目的性,而任何一项活动要想达到其目的,都离不开管理。大到一个国家的治理、国民经济的发展、国家大政方针的制定,中到一个城市的规划建设,小到一个企业的兴办运营、一个项目的施工,甚至一个家庭的生活安排,都离不开管理这种活动。那么,什么是管理呢?对于管理的定义,中外学者们都有很多的说法,可以说是众说纷纭。较通俗的定义为:

管理就是在特定的环境下,管理者为了实现一定的目标,对其所能支配的各

种资源进行有效的计划、组织、领导和控制等一系列活动的过程。

上述管理的定义应包含以下几层含义：

- 1) 管理是什么？管理是一系列活动过程。
- 2) 由谁来管？即管理的主体是管理者。
- 3) 管理什么？即管理的客体是各种资源，如人、财、物、信息、时间等。
- 4) 为何而管？即管理的目的是为了实现一定的目标。
- 5) 怎样管？即管理的职能是计划、组织、领导和控制。
- 6) 在什么样的情况下管？即在特定的环境下管理。

三、管理的职能

管理的职能就是管理者为了有效地管理所必须具备的功能，或者说管理者怎样进行管理。

管理工作中应该具有多少种职能，国内外学者有着很多的说法，结合各个学派的观点，本书认为管理的最基本职能有4项，即计划、组织、领导、控制。

(一) 计划

计划是管理的首要职能，是指为未来的组织活动确定目标，并为实现这一目标预先决定为什么做、做什么以及如何去做的这么个工作过程。计划工作一般包括三个方面的内容，即确定目标、预测和决策。

(二) 组织

制定出切实可行的计划后，就要组织必要的人力和资源去执行既定的计划，也就是要进行组织。组织是为了有效的实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权力分配和工作协调的过程，也就是明确为了实现目标和计划需要完成哪些任务，为了完成这些任务需要设置哪些部门、哪些岗位，每个部门和岗位的职责、职权分别是什么，不同的部门、不同的岗位之间有什么关系。

(三) 领导



知识点

领导三现：亲临现场；接触现人和现事；面对现实。

每个组织都是由人力资源和其他资源有机结合而成的，人是组织活动中唯一具有能动性的因素。管理的领导工作就是管理者利用职权和威信施展影响，激励下属，调动他们的积极性和能力，指导他们的活动，推动他们的工作，协调他们的行为，解决他们之间的冲突，选择最有效的沟通渠道以及营造良好的组织气氛等。本书在后面将安排两章分别来阐述激励与沟通。

(四) 控制



小提示 控制的诀窍是在一切顺利的时候，根本不必行动，但在不正常时，就应该尽早察觉，尽快采取应对行动。

在实现目标和计划的过程中，总会出现意想不到的事情。这是因为制定目标时不可能考虑得十全十美，而且环境的变化有时无法预测和把握，或者在执行时总是会有这样那样的岔子。为了保证事情按照既定的计划进行，就必须对实际工作进行监控、比较和纠正，使实际与目标保持一致，这就是控制。

管理的四个职能之间是相互联系的，管理正是通过计划、组织、领导和控制这四个基本过程（手段）来展开和实施的。为了做好组织的各项工作，管理者首先要根据组织内外部环境条件，确立组织目标并制定出相应的行动方案。目标明确之后，就要组织力量去完成，为了落实计划，管理者要进行组织工作；由于目标的完成有赖于组织成员的共同努力，为了充分调动组织成员的积极性，在目标确定、计划落实下去以后，管理者还要加强领导工作；在设立目标、形成计划、建立组织、培训和激励员工以后，各种偏差仍有可能出现，为纠正偏差，确保各项工作的顺利进行，管理者还必须对整个活动过程进行控制。管理就是这样一个不断循环的过程，如图 1.1 所示。

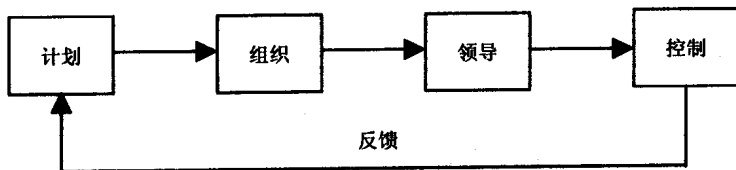


图 1.1 管理基本过程示意图

第二节 管理者的素质及技能

一、管理者及其类型

与组织中作业活动和管理活动相对应，组织中的人也可以分为两类：操作者和管理者。

（一）操作者

操作者指的是那些直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责的人，即具体的工作人员。如学校讲台上的教师、汽车装配线上的工人、保险公司的保险推销员、医院的医生等。

（二）管理者

管理者指的是组织中那些指挥别人活动的人或对他人的工作负有责任的人。如车间主任、部门经理、公司副总经理等。也就是说，管理者是组织中有下级的那些人。他们的工作拥有一个共同的特征：都是通过别人来实现组织的目标，并使组织的活动得以更有效地完成。

相比较，操作者只对自己的工作负责，而管理者还要为他的下属的工作成果负责。

在一个组织中，管理者一般划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者（如图 1.2 所示）。

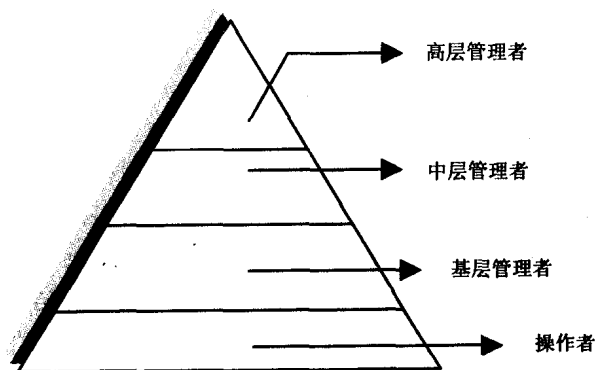


图 1.2 组织人员分类示意

基层管理者直接接触基层操作者，在工厂里常被称为工头、车间主任；在学校里面，他们的头衔有教研室主任、学生科科长等；在餐饮服务行业，他们又被称为领班。中层管理者常常拥有项目经理、地区经理、系主任、部门经理、科室主任等头衔。高层管理者的头衔通常诸如总裁、副总裁、首席执行官 CEO（Chief Executive Officer）、董事会主席、总经理、总监等。不过请注意，有时管理者也从事具体的作业活动。例如医院一个部门的管理者可能还是一名主治医师；系主任，既要指挥其他老师的工作，也可能承担一部分教学工作；车间主任，既要指挥工人的工作，自己也要参与车间的活动；再如业务经理，既要指挥其他业务员，也要承担一部分业务工作。