

高等职业教育教学资源库经管通识课程规划教材



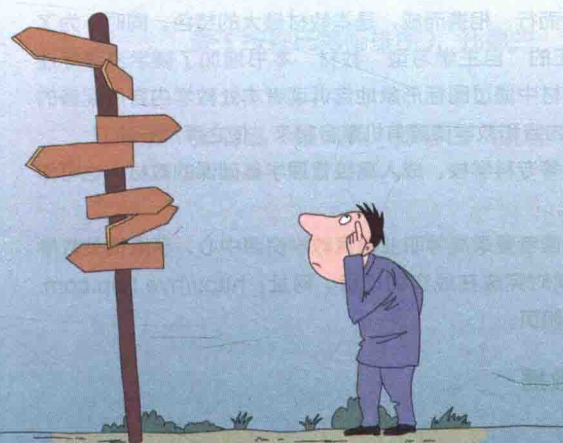
管理学基础

饶君华 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

高等职业教育教学资源库经管通识课程规划教材



Guanlixue Jichu

管理学基础

饶君华 主 编
郭克锋 杨晓华 副主编



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容提要

本书是高等职业教育教学资源库经管通识课程规划教材,经全国高职高专经济管理类专业教学资源建设专家委员会审定。本书也是国家级精品课程管理学基础配套教材。全书以工商企业基层管理者的管理素质与能力培养为主线,以实用、适用、创新为原则,围绕“什么是管理、如何有效管理”两个基本问题,形成了知识、素质、能力三位一体的内容体系,包括什么是管理、管理是决策、管理是沟通、计划、组织、领导、控制七章,深入浅出地阐述了管理学的基本知识与技能。

本书在编写的同时,还开发了涵盖课程大纲、教学设计、电子课件、虚拟实训、案例、故事、资料、管理游戏、管理大师、动画、视频、图片等在内的丰富的教学资源。这些教学资源的建设与教材编写同步而行,相携而成,是本教材最大的特色。同时,为了引导学习者充分使用资源,打造真正的“自主学习型”教材,本书增加了辅学资源标注(文本、图片、动画、视频),即在教材中通过图标形象地告诉读者本处教学内容所配备的资源类型、内容和用途,从而将教材内容和教学资源有机整合起来,使之浑然一体。

本书既可作为高等职业院校、高等专科学校、成人高校管理学基础课的教材,也可作为企业管理人员的培训教材和参考书。

本书提供数字课程的学习,欢迎读者登录高等职业教育教学资源中心,获取相关教学资源,进行自主学习及交流活动,同时完成在线实训项目。网址:<http://hve.hep.com.cn>。具体登录使用方法见书后郑重声明页。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 饶君华主编. -- 北京:高等教育出版社, 2013.8
ISBN 978-7-04-037694-4

I. ①管… II. ①饶… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第128235号

策划编辑	李聪聪	责任编辑	李聪聪	封面设计	于涛
插图绘制	尹文军	责任校对	杨凤玲	责任印制	张泽业

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社址	北京市西城区德外大街4号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	中国农业出版社印刷厂	网上订购	http://www.landraco.com
开 本	787mm × 1092mm 1/16		http://www.landraco.com.cn
印 张	19.75	版 次	2013年8月第1版
字 数	342千字	印 次	2013年8月第1次印刷
购书热线	010-58581118	定 价	37.80元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 37694-00

一、编写的缘起

管理是一个历久弥新的话题，而管理学作为高等职业教育财经类专业的核心基础课程，在人才培养体系中发挥着越来越重要的作用。

“管理学基础”作为一门本科院校相对成熟的理论基础课程，面向职业院校学生时需要一个“华丽转身”。教高【2006】16号《教育部关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》指出：“高等职业教育作为高等教育发展中的一个类型，肩负着培养面向生产、建设、服务和管理第一线需要的高技能人才的使命。”高职管理学教育应定位于基层管理人才必备的管理知识与技能的培养，而现有教材深受传统学科化教学内容体系的影响，无论是内容编排、难易程度考量还是内容呈现都难以适应目前高职学生的认知水平，使用效果不尽如人意。基于此，我们期望编写一本既能体现管理学的基本原理，又能结合管理一线实情，还能符合高职学生学习特点的《管理学基础》教材。

二、本书的编写思路与特色

“以培养创新精神为灵魂，以培养职业能力为根本”是设计“管理学基础”课程教学的基本理念，因而教材编写的基本思路就是适用、实用、创新、配套。

(1) 适用。一本好教材首先应该是为目标受众量身定制的,因而教材内容的选取不仅要考虑高职学生的学习背景与学习特点,更要准确把握本课程在高职教育教学体系中的地位和作用。“管理学基础”作为高职财经类专业的一门通识课程,旨在为学生后续课程服务、为未来基层管理者奠定良好的管理知识基础和通用管理能力基础。而高职学生相对而言,抽象思维能力较差,大都无工作经历,缺乏管理实践,所以教材在编写中坚持“理论够用为度,知识注重运用”的原则,将抽象的理论知识通俗化、形象化、趣味化,对一些过于深奥的管理知识进行削枝修叶,并充实理论、整合逻辑,以较好地满足教学需要。

(2) 实用。遵循职业素质与能力养成的规律,以工商企业基层综合管理能力的培养为主线,学中做、做中学,采用理实一体化的编写模式。科学整合、精练理论内容,精心设计实践内容,合理安排知识点、技能点,在教材中选取并设置匹配相关理论的一句话管理、管理案例、管理故事、职场小贴士、管理游戏等板块,加大实践性教学的比例,充分体现本课程的实践性、职业性,使学生学了就能懂、学了就会用、用了更想学。同时,兼顾知识掌握与能力提升两方面,每章设置选择、判断、思考、自我评估、案例分析以及综合实训等多种多样的检测内容,既方便学生自学与提高,又为教师提供优质的教学素材。

(3) 创新。突破管理学教材传统的相对单一、枯燥的大段文字的呈现形式,

采用概念漫画化、逻辑图表化、人物形象化的生动有趣而又一目了然的表现形式,提高教材的可读性,更好地发挥其助教助学、促教促学的功能。

(4) 配套。系统开发匹配主教材的数字化助教助学资源,以视频、动画、图片、文本等形式呈现的教案、自测系统、教学过程实录、网络课程、管理模拟实训平台、试卷库及标准答案、学生互动平台等,满足学生自主学习与协作学习的需要,同时方便教师备课,促进教师间的交流以及教改成果的及时转化与应用。

本书特色:

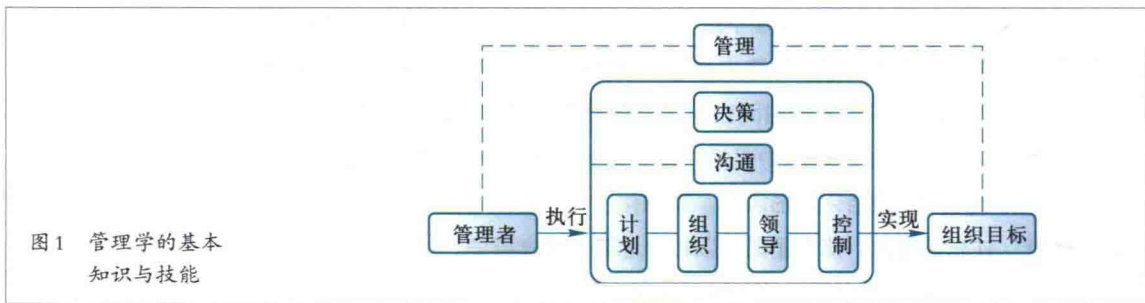
(1) 内容行动化。教材内容选取、编排坚持行动导向, 重实践与应用, 学练结合。

(2) 逻辑图表化。将大段的比较、分析类的文字归纳、提炼成图表形式,使知识内容直观而清晰。

(3) 形式生动化。重要概念、案例以漫画形式呈现, 深奥、枯燥的理论以简短的小故事、小笑话呈现, 教材图文并茂、生动有趣。

三、内容体系

围绕“什么是管理、如何有效管理”两个基本问题，形成了知识、素质、能力三位一体的内容体系，包括什么是管理、管理是决策、管理是沟通、计划、组织、领导、控制七章，深入浅出地阐述了管理学的基本知识与技能。如图1所示。



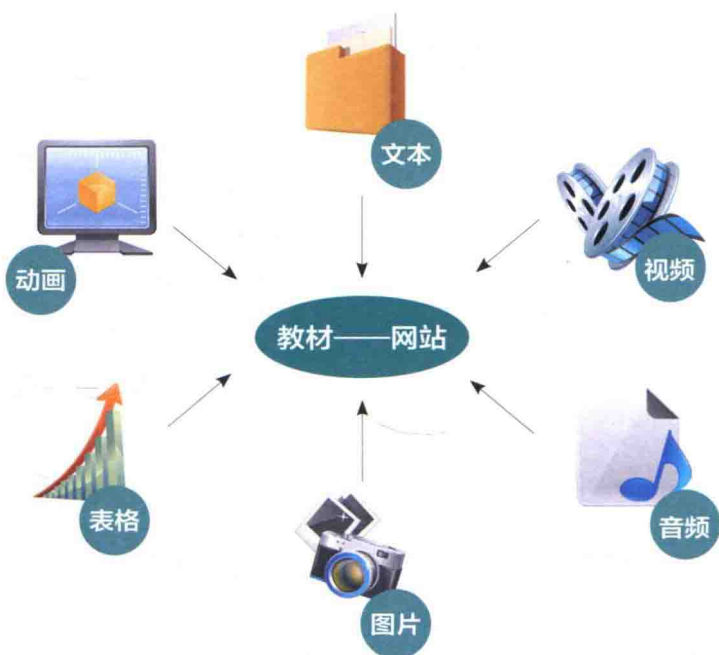
基于管理者的素质与技能研究, 高效管理者应具备三种基本管理技能: 技术技能、人际技能、概念技能。相对于中、高层管理者, 基层管理人员侧重技术技能培养的同时, 应强化人际技能的培养; 在职业素质养成的内在要求方面, 基层管理人员应具备良好的决策潜质与沟通能力; 从管理职能的内在关系看, 决策与沟通职能是伴随管理过程始终并渗透到计划、组织、领导、控制之中的两大职能, 因而基于管理学的经典四大职能框架, 本教材构建了决策+沟通+管理四大职能(计划、组织、领导、控制)的框架。

本教材编写分工如下：第一章，郭克锋（山东商业职业技术学院）；第二

学习指南 <<<<<<<<<<

一、资源标注说明

高等职业教育教学资源库经管通识课程规划教材共有6种辅助资源标注形式,分别是文本、图片、表格、音频、视频、动画。当教材中出现相应图标时,表示此处配有对应类型的资源。学习者可到相关网站查看或获取。



二、资源获取方式

1. 高等职业教育教学资源中心, 网址: www.cchve.com.cn. 学习者可自行注册, 浏览课程大纲、职业活动教学设计等相关课程资源。
2. 高等职业教育学习资源网, 网址: hve.hep.com.cn. 学习者可自行注册, 然后用书后防伪码进行充值, 即可浏览、获取上述6种教材辅助资源及试题库等其他资源。

目 录 <<<<<<<<<

第一章 什么是管理 /001

- 第一节 管理与管理者 /004
- 第二节 管理的昨天与今天 /017

第二章 管理是决策 /039

- | | | |
|-----|------|------|
| 第一节 | 决策概述 | /041 |
| 第二节 | 决策原则 | /044 |
| 第三节 | 决策过程 | /059 |
| 第四节 | 决策方法 | /051 |

第三章 管理是沟通 /067

- | | | |
|-----|------|------|
| 第一节 | 理解沟通 | /069 |
| 第二节 | 沟通类型 | /071 |
| 第三节 | 有效沟通 | /080 |

第四章 计划 /095

- | | | |
|-----|-------|------|
| 第一节 | 计划概述 | /097 |
| 第二节 | 环境分析 | /108 |
| 第三节 | 确定目标 | /116 |
| 第四节 | 计划的方法 | /121 |

第五章 组织 /137

- 第一节 组织设计 /140
- 第二节 制度规范设计 /169
- 第三节 人员配置 /177
- 第四节 组织文化 /194

第六章 领导 /211

- 第一节 领导概述 /213
- 第二节 领导理论 /218
- 第三节 激励 /230
- 第四节 领导艺术 /245

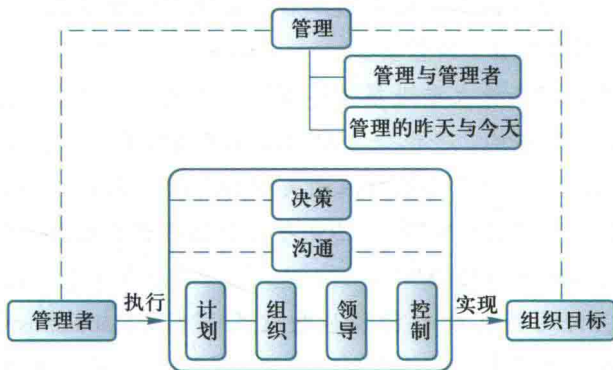
第七章 控制 /261

- 第一节 什么是控制 /262
- 第二节 控制过程 /272
- 第三节 目标管理 /280
- 第四节 全面质量管理 /285

参考文献 /303

第一章 什么是管理

【管理地图】



【学习目标】

● 知识目标

1. 了解什么是管理、管理的本质所在。
2. 理解管理定义的多样性。
3. 熟悉管理者的类型，理解管理者技能。
4. 理解管理者的角色与任务。
5. 理解系统理论、权变理论。

● 能力目标

1. 学会系统思考。
2. 懂得权变。

关键词：管理、管理者、效率、效能、技术技能、人际技能、概念技能

管理案例

柯达的没落

柯达公司由发明家乔治·伊士曼始创于1880年，总部位于美国纽约州罗切斯特市。当时还是银行职员的乔治·伊士曼开始利用自己发明的专利技术批量生产摄影干版，大获成功，翌年与商人斯特朗合伙成立了伊士曼干版公司。

1883年，伊士曼发明了胶卷，摄影行业发生了革命性变化。1888年，伊士曼干版公司正式推出了柯达盒式相机和那句著名的口号：“你只需按动快门，剩下的交给我们来做。”伊士曼奠定了摄影大众化的基础。几经



经典柯达

变化，伊士曼干版公司在1892年更名为伊士曼柯达公司（柯达公司）。

造成柯达危机的最主要原因是反应迟钝。柯达过去当老大靠的就是胶片，与别人合作也是靠这个金刚钻儿，人家还会沾你的光。而现在的数字时代，没有核心技术，企业的经营就会随时处于危险的状态，过去的一切都会在瞬间贬值。

19世纪末，伊士曼大举进军世界市场，在德国、法国、意大利等欧洲国家设立了销售机构，并很快在欧洲建立了销售网。

20世纪初，柯达的产品已打入南美洲和亚洲。至1908年，柯达公司的全球雇员已经超过了5 000人。1930年，柯达占世界摄影器材市场75%的份额，利润占这一市场的90%。

1935年，柯达开发出彩色胶片柯达克罗姆（Kodachrome）胶片。这是全球第一款取得商业成功的彩色胶片，也是柯达最成功的产品之一。从1935年开始上市，柯达克罗姆胶片共生产了74年。

1963年，柯达再次开发出革命性产品——instamatic系列相机（傻瓜相机）。1964年，傻瓜相机当年销售750万架，创下了照相机销量的世界最高纪录。从1963年至1970年，共有超过5 000万架傻瓜相机被售出。

1966年，柯达公司的海外销售额达到21.5亿美元，在《财富》杂志中排名第34位，纯利居第10位，当时位于感光界第二的爱克发销量仅及柯达的1/6。至2002年，柯达的全球营业额增至128亿美元，其中一半以上都来自美国以外的市场。柯达全球员工总数约7万，其中3.9万人在美国。

1994年，柯达快速彩色冲印店进入中国市场，并迅速扩张。至2003年，近8 000家柯达冲印店布满了中国大小城市的主要街区，成为柯达中国乃至柯达全球的利润之泉。2003年，柯达的股价达到40美元一股，在当年是最被看好的蓝筹股之一。

1991年，柯达就有了130万像素的数字相机。柯达却并没有全力进行数码化转型，而是将发展方向放在了现在看来仅仅是过渡产品的“一次性胶卷相机”。2004年，柯达投资4 000万美元在中国厦门建造了全球一次性相机生产基地。仅仅4年过后，该工厂关停。

早在1975年，柯达就研制出了世界上第一台数码相机，但柯达满足于传统胶卷产品的市场份额和垄断地位，甚至为了延长胶卷的市场寿命，不惜雪藏其数码相机技术。直到2003年，它才真正下决心向数码方向转型。与此同时，柯达仍对其老本行依依不舍，费尽周折擒获中国最后一个胶卷自主品牌乐凯。2003年10月，乐凯与柯达达成一项为期20年的合作协议，柯达将以总额约为1亿美元的现金和其他资产换取乐凯胶片20%的股份。但胶卷行业已日薄西山，强强联手并未实现预期效果。随着无

需胶卷的数码相机走进千家万户，柯达也开始了艰难的转型。2007年，柯达就中断了与乐凯本该有20年的姻缘。数码市场发展速度之迅猛，完全超出了柯达的预期。数据显示，柯达传统影像部门的销售收入从2000年的143亿美元锐减至2003年的41.8亿美元，跌幅达71%。

作为一家传统胶卷生产厂商，柯达严重低估了数码摄影发展的速度。直到2003年年末，柯达才提出“全力进军数码领域”的战略。2004年，柯达推出6款姗姗来迟的数码相机，但利润率仅为1%。柯达所有数码相机均为代工生产，因此质量相比其他专业厂商有着不小的差距。

2000年，柯达的数字产品只卖到30亿美元，仅占其总收入的22%。2002年柯达的产品数字化率也只有25%左右，而竞争对手富士已达到60%。这与100多年前伊士曼果断抛弃玻璃干版转向胶片技术的速度，形成莫大反差。

2003年9月26日，柯达宣布实施一项重大的战略性转变：放弃传统的胶卷业务，重心向新兴的数字产品转移。

2004年1月，柯达宣布裁掉其现有的20%的员工，即当时在生产和行政部门的12 000到15 000人。

2004年1月13日，柯达宣布将停止在美国、加拿大和西欧生产传统胶片相机。

2004年年底，柯达将停止制造使用Advanced Photo System和35 mm胶片的相机。胶片的生产还将继续。2005年1月，柯达任命了新的CTO威廉姆·劳埃德（William Lloyd）。这位在惠普工作了31年的技术专家，被外界冠为“数字CTO”的称号。2011年10月1日凌晨，美国当地时间周五，拥有131年历史的相机制造商伊士曼柯达（EK）公司可能提交破产保护申请。受此消息影响，美国股市盘中柯达股票一度暴跌68%，创下该公司自1974年以来最大的单日跌幅。2012年1月3日，柯达公司宣布已收到来自纽交所的警告，因为其平均收盘价已连续30日跌破1美元。如果股价在未来6个月内仍无起色，柯达将面临摘牌。

2012年1月19日下午消息，美国伊士曼柯达公司已经正式依据美国《破产法》第11章提出破产保护申请。提交的申请文件显示，柯达的现有资产为51亿美元，但是债务已经达到了68亿美元，处于严重的资不抵债的状况。

2012年4月20日，美国伊士曼柯达公司正式宣布破产，并开始进行资产评估和拍卖。

管理启示：柯达管理者迷恋既有优势，忽视了市场需求变化，忽略了危机，对行业发展趋势缺乏预期，没有及时调整公司经营战略重心和部门结构，最终亦步亦趋地滑入连续亏损的边缘。任何企业的



资料

柯达失败的原因

成败都是不可复制的，什么时候做什么事情，不是每个企业、企业家都能踏准点，错误的时间干了正确的事或正确的时间干了错误的事都不会成功，管理就是要正确地做正确的事！



小资料

- 美国邓恩和布兹特里斯信用分析公司调研结果表明,有90%的破产企业是由于管理不善所致。
- 我国国有企业中80%以上的亏损企业是由于管理不善所致。



故事

改裤子



故事

天鵝、狗、魚和蝦



管理学者

第一节 管理与管理者

一、管理的定义和有效性

（一）管理的定义

管理专家与学者们对管理作了大量的研究,并结合其自身的职业、研究领域分别从不同的角度对管理下了定义,所以,管理的定义非常多,但总结起来,也都大同小异。这里仅选取比较有影响的几位大师的定义,如表1-1所示。

表 1-1 管理的定义

学者	定义
泰罗	管理就是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术
法约尔	管理就是计划、组织、指挥、协调和控制
西蒙	管理就是决策
罗宾斯	管理是一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标
德鲁克	管理就是界定企业的使命,并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务,而激励与组织人力资源是领导力的范畴,二者的结合就是管理
孔茨	管理就是通过别人来使事情做成的一种职能
韦伯	管理就是协调活动

管理定义的多样性反映了管理的复杂性。管理学家们从不同的角度对管理做了总结与归纳，分别给出了自己对管理的定义，每个人的观点都反映了各自独有的视角。

总而言之，管理就是管理者在一定的情境下对组织所拥有的以人为中心的资源和活动进行计划、组织、领导和控制，以有效实现组织目标的过程。

管理对象是以人为中心的组织资源与职能活动。组织资源包括人力、财力和物力,被视为静态资源;职能活动是静态资源为实现目标而参与的各项活动,包括计划、组织、采购、生产、销售等。静态资源对于组织来说易于模仿和获得,所以动态的职能活动从本质上体现了组织的差别。

职能活动的差别使同类组织状态各异，也使不同类组织具有天渊之别。有效的职能活动促使组织发展壮大，无效的职能活动导致组织每况愈下。而职能活动的有效与否取决于管理的有效性。管理的目的就是使实现组织目标的过程更加有效。没有管理，组织目标也可能实现，但有了管理，组织目标可以更好地实现。

（二）管理的有效性

管理是否有效，关系到组织的成败。本质上来说，所有组织经营失败的原因都可以归结为管理无效。管理的有效性与我们通常理解的有点差异，我们通常说的有效就是指效率。效率高的就好，效率低的就不好。其实不然。严谨来说，管理的有效性包括两个维度：效率与效果。

效率，是衡量一定目标约束下资源被利用情况和产出能力的尺度。效率强调过程，高效率意味着以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。产出既定，投入最少；投入既定，产出最多。简而言之，效率指做事的方式，即“正确地做事”，也就是不浪费资源。

效果，是衡量组织目标的适宜程度，以及组织实现目标程度的尺度，如组织目标是否合适，在多大程度上能够实现。如果组织目标非常适宜，管理者目标与组织目标的一致性程度高，则管理者目标的实现直接促进组织目标的实现，效果就好；反之，南辕北辙（见图1-1），效果就差甚



案例

西点军校考试



创业最大难题



把事做对了



图 1-1 南辕北辙

效率涉及过程，效果涉及结果。效果好，保证方向正确，不至于努力半天却白费；效率高，保证过程高效，不至于浪费资源。

在成功的组织中高效率和高效果是相辅相成的。成功的管理者既要注重效率，又要注重效果。特别是效果，做事情首先保证方向正确，如果方向错误，效率越高，则损失越大，导致的后果越严重。在方向正确的前提下，还要注重效率，如果杀敌一千，自损八百，这样的事情做起来也没有多大意义。如表1-2所示，效率与效果的组合表现。

表 1-2 效率效果组合

效率 效果	低	高
低	低效率/低效果 管理者目标选择错误，利用资源不力 结果：产品质量低，顾客不需要	高效率/低效果 管理者目标选择不当，但善于利用资源 结果：高质量的产品，但顾客不需要
高	低效率/高效果 管理者目标选择正确，但不善于利用资源以实现目标 结果：产品是顾客需要的，但是太贵买不起	高效率/高效果 管理者目标选择正确，充分利用资源以实现目标 结果：产品是顾客需要的，且质量、价格都合适



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。谁是管理者呢？简单来说，做管理的人就是管理者。什么是管理工作呢？管理工作有狭义和广义之分。狭义的管理工作指管理人的工作，即通过管理他人，进而筹划和组织资源活动的各种工作；广义上，凡是对组织资源和职能活动进行筹划与控制的工作都属于管理工作。不管是管人、管事、管物，都可以称为管理工作。

传统观点认为，作为管理者必须有下属可管，没有下属则难称管理者。所谓管理者是运用职位和权力，对人进行统驭和指挥的人。强调职位和职权，这是从权力的角度、自上而下的视角来看管理者，如此定义管理者将人为地制造两个阶层，容易导致管理层与非管理层的对立。

现代观点以德鲁克的定义为代表。他认为：在一个现代的组织里，每一个知识工作者如果能够由于他们的职位和知识，对组织负有贡献的责任，因而能够实质性地影响该组织经营及成果的，即为管理者。

此概念强调贡献与责任，一个人只要对组织负有贡献的责任，而且通过自己的努力切实为组织做出了力所能及的贡献，他就是一个管理者。从这个意义上来讲，组织中并不只是那些“官”们才是管理者。作为组织中个体的我们每一个人，都是管理者。一个人，不论高低贵贱，都可以成为管理者。

总而言之，管理者即履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。

通常来说，我们经常说的管理者是有下属、有人可管的管理者。有些人没有下属，虽然也可称为管理者，但不是我们讨论的重点。我们所讨论的管理者基本上等同于狭义的管理者，从这个意义上来说，管理者是组织中这样的人：他告诉别人该做什么以及怎样去做（见图1-2）。他通过协调和监督其他人的活动达到组织目标。他的工作不是取得个人成就，而是帮助他人完成任务。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作，也可能是监督几个单独的个人，还可能包含协调一个团队的活动。成功的管理者没有固定的模式。管理者可以是年纪不满18岁的未成年人，也可以是年逾八旬的老人。如今，女性管理者也已屡见不鲜。管理者们不仅经营大公司，也经营小企业，还管理政府机构、医院、博物馆、学校，以及如合作社这类的非传统组织。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。

管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的每一个人都是管理者。为简化起见，我们可以将组织的成员分为两种类型：操作者和管理者。操作者是这样的组织成员：他们直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责。例如，汽车装配线上安装防护板的装配工人、



图1-2 管理者