



“十二五”职业教育国家规划教材  
经全国职业教育教材审定委员会审定

高 职 教 育 创 新 系 列 教 材

# 管理学

## 基础与应用

(第2版)

▶ 主 编 苏艳芳

GUANLIXUE  
JICHUYU  
YINGYONG



中国财富出版社  
CHINA FORTUNE PRESS



“十二五”职业教育国家规划教材  
经全国职业教育教材委员会审定

高职教育创新系列教材

# 管理学基础与应用

(第2版)

主 编 苏艳芳

中国财富出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础与应用/苏艳芳主编. —2版. —北京: 中国财富出版社, 2015. 4  
(高职教育创新系列教材 “十二五” 职业教育国家规划教材)  
ISBN 978-7-5047-5584-1

I. ①管… II. ①苏… 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 (2015) 第 049940 号

策划编辑 寇俊玲

责任印制 何崇杭

责任编辑 齐惠民 谷秀莉

责任校对 梁 凡

---

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-5584-1/C·0188

开 本 787mm×1092mm 1/16

版 次 2015 年 4 月第 2 版

印 张 17.5

印 次 2015 年 4 月第 1 次印刷

字 数 404 千字

定 价 44.00 元

---

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

## 第2版说明

本次修订在教材原来的框架体系上进行补充和完善。修订主要依据《教育部关于“十二五”职业教育教材建设的若干意见》，结合教师和学生对原版教材使用反馈意见，从而使修订后的教材达到三个目的，一是准确把握“高职管理教育”的培养目标；二是进一步明确管理理论与实践的关系，理清管理技能培养的逻辑顺序，整体教学内容设计符合学生的认知特点和技能培养的基本规律；三是尽可能地方便、帮助读者的阅读与学习，提高读者的学习效率。

本次修订主要体现在以下两个方面。

第一，在保持原有框架的基础上，对全书的体例格式进行系统性的修订和完善。如每章开篇增加“案例导入”，精选典型或热点事件作为具体案例导入本章所要讨论的核心主题，带着问题展开具体内容的学习；对每章的第三（或第四）节的“技能训练”做了重要的调整和修改。根据师生的反馈意见，增加了“理论测试”板块，对“技能训练”中的训练任务进行了系统和完善，使其更加具有操作性、训练性，提高了学生学习的积极性，提升了教学效果，同时更加重视学生的进一步学习，设计“拓展学习”模块，结合管理学理论的发展现状，尽可能地把管理学一些新的理论与实践的成果反映到本书中来。

第二，调整内容结构，注意知识体系的系统性，对一些章节，如第八、第九、第十章等的内容进行删减、增加、调整或重新编写，调整后的内容无论是逻辑上还是系统性都有很好的改进。

此外，对原教材中的疏漏与排版印刷错误进行了修订。

修订工作主要由苏艳芳、邢利杰、敖静海、李贞完成。感谢本书的广大读者，正是他们提出的宝贵意见给了我们极大的鼓舞和鞭策。

希望本次修订工作能使读者有新的收获，也希望读者能在读后提出更多宝贵的意见。



# 前 言

## 一、本教材编写设想

在本教材的策划阶段，我们一直在思考这样一个问题，在管理学课程中要教会学生什么，让学生掌握什么，让学生接受什么。对这个问题的回答是基于以下几个方面。

### 1. 基于对高等职业教育的认识和理解

高等职业教育培养的是“高素质、高技能”型人才，为实现这一目标，教材建设是关键。为体现高职教育的特点，增强教学内容的针对性和实用性，强调以应用为目的，教会学生如何运用所学的原理及技术去分析、判断、解决现场的各种技术问题，就要提倡产、学融合，开发把理论、技术、技能系统地融合在一起的教材，使理论教学、实验、实训等有机地组合起来，为此我们编写了本教材。管理学基础与应用是高职高专院校经济类、管理类各相关专业必修的一门课程。通过该课程的学习，培养学生的管理素质与基本管理技能，为后续专业课的学习、岗位技能的培养及未来的职业生涯奠定良好的基础。

### 2. 基于对现有教材的调研

国内现有的管理教材，其不足基本可以概括为两个方面：一是把管理学放大，不但包括管理学原理性内容，而且包括人力资源管理、战略管理等内容，这样不但分散了学生对管理学的认识和聚焦度，而且对管理类专业的学生来说，在管理学之后再学习其他专业课程时就会有重复之感；二是教材中通篇是管理学理论，让学生感觉到管理很深奥、虚无，缺乏实际的针对性和应用性，也就是说现有教材重知识体系的完备性而轻实务操作。正是有了对现有管理学教材的广泛调研，我们在编写教材时才有更明确的目标定位，即紧密围绕管理职能，不放大、不缩小，既重视理论体系的完整性，又重视管理实践的应用性，让学生掌握基本的管理理论，学会管理技巧，让学生感觉管理离自己不远，管理是一门很实际的、实践性强的科学。这充分体现了知识、技能、素质三位一体的培养原则。

### 3. 教材应使教师好教，学生好学

我们试图编写既便于学生学习又便于教师教学的教材。为此，在结构及编排上进行了这样的尝试。

(1) 每章首页给出本章标题，标题下有“学习导航”图，以便于读者把握章节直接的逻辑关系。

(2) 各章配有本章“学习目标”，“学习目标”又细分为“知识目标”和“技能目标”。这告诉读者应该掌握哪些知识要点，必须掌握哪些技能，以使其将注意力集中在主要问题上。



(3) 每章基本结构为 3 部分: 第一部分为原理部分, 主要包括概念的内涵与外延、基本原理等理论性知识; 第二部分为技能部分, 主要包括操作流程与方法类知识; 第三部分为技能训练, 包括 3~4 个训练项目, 如纸上谈兵、动手试试、社会实践、综合应用等。这样便形成了理论—方法—技能步步深入、环环相扣的系统学习模式。

### 二、本教材特点

“大道至简, 知易行难”, 用来说明“管理”二字再合适不过。管理的理论知识不难“学明白”, 难的是现实中的管理问题难以“想明白”, 而实际管理工作很难“做明白”。管理者的价值在于思想, 思想的力量在于行动。思想是前提, 行动是目的。本教材最大的特点是将思想与行为有机结合, 而不是单纯地强调职能学习与能力训练。其突破传统教材框架的编写模式易于高职学生接受。

本教材以一种新的视角来看待管理理论与实践。本教材分为“管理思维能力”与“管理实践能力”上下两篇。上篇旨在理清管理基本的、前提性的问题, 包括对“管理”概念的理性和感性解读, 管理思想的探索以及管理者素质的思考等, 告诉学生如何去思考管理问题。下篇从管理实践操作的角度突出管理技术与方法, 并介绍了利用这些技术与方法来解决现实的管理问题的方法。

本教材最大的特色是技能训练的设计, 教育最重要的是形成思维方式, 管理学教育尤其如此, 本教材通过技能训练设计, 关注学生管理思维的初步养成, 主要是让学生慢慢去体会“像一个管理者那样去思考问题”。管理思维的养成需要学生通过技能训练项目去体验管理者的思考。因此, 本教材颠覆传统教材“实践训练服务于理论知识, 是对理论知识的加深理解和巩固”的编写指导思想, 将“技能训练”内容作为独立章节。理论知识是技能训练的 necessary 准备, 技能训练才是教学核心, 这也是职业教育与非职业教育的重要区别。

此外, 本教材关注学生继续学习能力的培养, 每章最后都有一个“拓展学习”的模块, “拓展学习”内容有最新的理论、深度思考及更高难度的操作, 这些内容对学生不做硬性的要求, 供有能力、有兴趣的学生进一步学习, 也可以由任课老师根据学生的实际情况来决定是否应用于教学。

### 三、致谢

本书的写作大纲编写、统稿, 第一至五章和第七章的撰写均由苏艳芳完成, 第六章由敖静海完成, 第八章由李贞和苏艳芳合作完成, 邢利杰负责第九章、十章。此外, 邢利杰为本书的框架安排和定稿提出了很多很好的建议。

特别感谢中国财富出版社的领导和编辑, 是他们的辛勤劳动和热情, 才使得本书出版。

本书在编写过程中直接或间接地借鉴了国内外大量的论著和教科书等一些素材, 并吸取了网络上有价值的相关内容, 在此一并向相关作者表示感谢! 鉴于能力有限, 错漏之处在所难免, 敬请广大读者不吝赐教。

编者

2014 年 1 月



# 目 录

## 上篇 管理思维能力

第一章 管理与管理学 .....	(3)
学习目标 .....	(3)
学习导航 .....	(3)
第一节 什么是管理 .....	(4)
一、为什么需要管理 .....	(4)
二、管理的内涵 .....	(5)
三、管理的性质 .....	(6)
四、管理的职能和过程 .....	(7)
第二节 什么是管理学 .....	(8)
一、管理学的内涵 .....	(8)
二、管理学与其他学科的关系 .....	(9)
三、为什么要学习管理学 .....	(10)
四、学习管理学的方法 .....	(11)
第三节 管理认知技能训练 .....	(12)
理论测试 .....	(12)
技能训练 .....	(12)
拓展学习 每学期精读一本书 .....	(15)
第二章 管理的基本问题 .....	(19)
学习目标 .....	(19)
学习导航 .....	(19)
第一节 管理中的人性假设 .....	(21)
一、经济人假设 .....	(21)
二、社会人假设 .....	(22)
三、自我实现人假设 .....	(23)
四、复杂人假设 .....	(24)
第二节 资源与资源配置问题 .....	(25)
一、资源的特点 .....	(25)

二、组织的资源类型 .....	(25)
三、组织资源的配置过程 .....	(26)
第三节 管理与环境的关系问题 .....	(27)
一、组织与环境的关系 .....	(27)
二、管理工作所面对的环境及其构成 .....	(28)
第四节 管理基本问题思维技能训练 .....	(33)
理论测试 .....	(33)
技能训练 .....	(33)
拓展学习 人类社会基本矛盾的解决方式 .....	(36)
<b>第三章 管理理论发展史——管理思想、理论与实践关系探索 .....</b>	<b>(38)</b>
学习目标 .....	(38)
学习导航 .....	(38)
第一节 管理思想、理论与实践的关系 .....	(39)
一、早期的管理实践阶段 .....	(41)
二、早期管理思想的萌芽阶段 .....	(41)
三、管理理论的形成阶段 .....	(42)
四、管理理论的发展阶段 .....	(42)
第二节 管理理论解读 .....	(42)
一、古典管理理论解读 .....	(42)
二、行为科学理论解读 .....	(50)
三、现代管理理论丛林 .....	(53)
四、管理发展的新趋势 .....	(55)
第三节 管理理论应用技能训练 .....	(56)
理论测试 .....	(56)
技能训练 .....	(57)
拓展学习 管理理论的深入学习与思考 .....	(60)
<b>第四章 管理者角色与素质能力 .....</b>	<b>(61)</b>
学习目标 .....	(61)
学习导航 .....	(61)
第一节 管理者角色 .....	(63)
一、什么是社会角色 .....	(63)
二、管理者的角色 .....	(63)
第二节 管理者技能 .....	(67)
一、技能的类型 .....	(68)
二、管理层次与管理技能的关系 .....	(69)





第三节 管理者的心智模式 .....	(70)
一、远见卓识 .....	(70)
二、健全的心理 .....	(70)
三、优秀的品质 .....	(71)
第四节 管理者角色与素质技能训练 .....	(72)
理论测试 .....	(72)
技能训练 .....	(73)
拓展学习 企业教练——企业管理的新角色 .....	(78)

## 下篇 管理实践能力

第五章 计划工作能力 .....	(83)
学习目标 .....	(83)
学习导航 .....	(83)
第一节 计划工作原理概述 .....	(85)
一、计划的概念 .....	(85)
二、计划的性质 .....	(86)
三、计划的种类 .....	(87)
四、计划工作原理 .....	(92)
第二节 计划工作技能 .....	(96)
一、计划工作流程 .....	(96)
二、计划工作方法 .....	(98)
第三节 计划工作技能训练 .....	(108)
理论测试 .....	(108)
技能训练 .....	(109)
拓展学习 战略管理理论的兴起与发展 .....	(114)
第六章 管理决策 .....	(117)
学习目标 .....	(117)
学习导航 .....	(117)
第一节 管理决策的基本原理 .....	(118)
一、决策的概念 .....	(119)
二、决策的特征 .....	(119)
三、决策的类型 .....	(120)
四、影响有效决策的因素 .....	(122)
五、决策思维陷阱 .....	(124)



第二节 管理决策工作技能 .....	(127)
一、决策工作流程 .....	(127)
二、决策工作方法 .....	(129)
第三节 决策工作技能训练 .....	(137)
理论测试 .....	(137)
技能训练 .....	(139)
拓展学习 赫伯特·西蒙的决策理论 .....	(143)
<b>第七章 组织工作能力 .....</b>	<b>(145)</b>
学习目标 .....	(145)
学习导航 .....	(145)
第一节 组织工作的基本原理 .....	(146)
一、组织的概念 .....	(147)
二、组织的分类 .....	(147)
三、组织的两类基本特征 .....	(149)
四、组织结构类型 .....	(150)
五、管理宽度与组织层次 .....	(154)
六、组织职权 .....	(156)
第二节 组织工作技能与方法 .....	(159)
一、组织工作过程 .....	(159)
二、职务设计 .....	(162)
三、部门设计 .....	(163)
四、职权设计 .....	(166)
五、组织文化建设 .....	(169)
第三节 组织工作技能训练 .....	(171)
理论测试 .....	(171)
技能训练 .....	(172)
拓展学习 虚拟组织论 .....	(176)
<b>第八章 领导工作能力 .....</b>	<b>(177)</b>
学习目标 .....	(177)
学习导航 .....	(177)
第一节 领导工作原理 .....	(178)
一、领导的内涵 .....	(179)
二、领导与管理的区别 .....	(180)
三、领导效能决定因素及有关领导理论 .....	(181)
第二节 领导工作技能 .....	(187)



一、合理授权 .....	(187)
二、沟通技巧 .....	(191)
三、团队管理 .....	(197)
第三节 领导工作技能训练 .....	(200)
理论测试 .....	(200)
技能训练 .....	(201)
拓展学习 领导理论的新发展：变革型领导 .....	(207)
<b>第九章 激励工作能力 .....</b>	<b>(209)</b>
学习目标 .....	(209)
学习导航 .....	(209)
第一节 激励工作原理 .....	(210)
一、激励理论概述 .....	(211)
二、激励理论的发展 .....	(211)
三、激励的原则 .....	(218)
第二节 激励工作技能 .....	(220)
一、激励的手段和方法 .....	(220)
二、激励机制的建立 .....	(223)
三、激励机制的运行模式 .....	(225)
第三节 激励工作技能训练 .....	(226)
理论测试 .....	(226)
技能训练 .....	(227)
拓展学习 长期激励模式及适用性 .....	(234)
<b>第十章 控制工作能力 .....</b>	<b>(236)</b>
学习目标 .....	(236)
学习导航 .....	(236)
第一节 控制工作原理 .....	(237)
一、控制的概念 .....	(237)
二、控制目的、作用及重要性 .....	(238)
三、控制的内容 .....	(239)
四、控制的类型 .....	(240)
五、控制的原则 .....	(242)
第二节 控制工作技能 .....	(243)
一、控制工作过程 .....	(243)
二、控制工作方法 .....	(246)
第三节 控制工作技能训练 .....	(252)



理论测试 .....	(252)
技能训练 .....	(253)
拓展学习 六西格玛 (6 $\sigma$ ) 管理法 .....	(261)
参考文献 .....	(264)

# 上篇

## 管理思维能力





# 第一章 管理与管理学



## 学习目标

### 知识目标

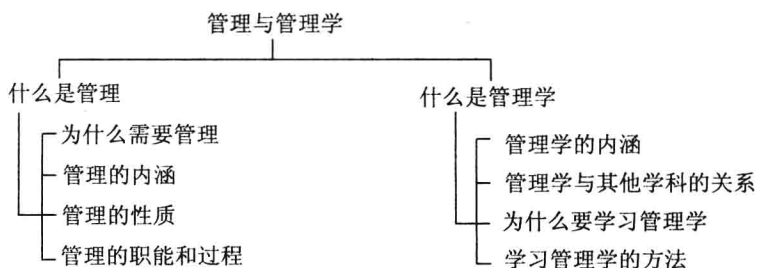
- 掌握管理的内涵
- 了解管理的价值
- 理解管理学与其他学科的关系

### 技能目标

- 能初步理解“管理”，并对管理及课程内容产生兴趣
- 具备初步的管理价值判断能力



## 学习导航



管理 认知 技能 训练	理论测试	理论知识的认知与理解检测
	技能训练	技能运用与强化训练
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 训练一 “管理”定义研讨(文献研究)</li> <li>• 训练二 案例分析(纸上谈兵)</li> <li>• 训练三 管理者访问(社会实践)</li> </ul>
	拓展学习	每学期精读一本书



## 案例导入

### 丰田公司提出的“七种浪费”

日本丰田汽车公司是世界汽车业巨头之一，也是世界上利润最高的企业之一。它



创造出了一种独特的生产模式，被称为“丰田生产方式”。这种生产方式，简单地说，就是基于杜绝浪费的思想，追求科学合理的制造方法而创造出来的一种生产方式。

杜绝浪费，是涉及企业提高效率、增加利润的大事，但恐怕任何一家企业都比不上丰田公司做得精细。丰田公司对浪费作了严格区分，将浪费现象分为以下七种。

1. 生产过程的浪费。一心想要多销售而大量生产，结果是人员、设备、材料、能源等方面都产生了浪费。在没有需求的时候提前生产而产生浪费。

2. 产生不合格品的浪费。在生产过程中出现不合格品（次品、废品），会在原材料、零部件、返工或返修所需工时等生产不合格品所消耗的资源方面产生浪费。

3. 停工待产的浪费。在进行机械加工时，机器发生故障不能正常作业，或因缺少零部件而停工等活等，在这样的状态下所产生的浪费都是停工待产的浪费。

4. 动作的浪费。不产生附加价值的动作、不合理的操作、效率低下的姿势和动作都是浪费。

5. 搬运的浪费。除去准时化生产所必需的搬运，其他任何搬运都是一种浪费。如在不同仓库间移动、转运、长距离运输、运输次数过多和运输方法不当等。

6. 加工本身的浪费。把与工程的进展情况和产品质量没有任何关系的加工当做必要的加工而进行操作所产生的浪费。

7. 库存的浪费。因原材料、零部件、各道工序的半成品过多而产生的浪费。这些产品过度积压还会引起库存管理费用的增加。

正是这种精于细节的态度，使丰田公司得出一点警示：许多制造业工厂中任何时刻都可能有85%的工人没有在做工作，即5%的人看不出是在工作，25%的人正在等待着什么，30%的人可能正在为增加库存而工作，25%的人正在按照低效的标准或方法工作。

### 请思考：

1. 为什么会有这么多的浪费现象？
2. 如何解决这些浪费问题？

## 第一节 什么是管理

### 一、为什么需要管理

人们生活在各种不同的组织之中，如工厂、学校、医院、军队、公司等，人们依赖组织，组织是人类存在和活动的基本形式。没有组织，仅凭个体的力量无法征服自然，也不可能有所成就；没有组织，也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉，是人类获得一切成就的主要因素。无论是好是坏，组织及其管理都对社会有着强烈的影响。

所谓组织，是由两个或两个以上的个体为实现共同的目标组合而成的有机整体。





然而，仅仅有了组织还不够，因为人类社会中存在组织就必然有人群的活动，活动需要合作、协调，于是管理就应运而生。管理是一切组织正常发挥作用的前提，任何一个组织的集体活动，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。例如，一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥，没有指挥，就没有乐队。在乐队里，一个不准确的音调就能破坏整个乐队的和谐，影响整场演奏的效果。同样，在一个组织里，没有管理，就无法彼此协作地开展工作，就无法达到既定的目标，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。

《圣经》中《出埃及记》一章记载：摩西事必躬亲，一天从早忙到晚，还常常忙不到点子上。他的岳父向他建议：“你应当把有才能的人挑选出来，让他们充当千夫长、百夫长、五十夫长、十人长，他们对每一件小事作出判断，但每一件大事他们应当向你报告。”

摩西岳父的建议充分体现了组织与管理的关系。人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显的。如果说简单的组织只需要简单地管理，管理的重要性还不十分突出的话，那么时至今日，社会和经济已获得高度发展，组织规模越来越大，组织面临的环境越来越不确定，管理越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。有人把管理看做工业化的催化剂和经济发展的原动力，同土地、劳动和资本并列称为社会的“四种经济资源”，或者同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”。还有人把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一根轴”。不管具体说法如何，管理的一个重要作用，就是能使现有的资源获得最为有效的利用。日本是一个自然资源匮乏的国家，但由于极度重视管理，并在管理方面进行不断创新，从而使自己从资源贫乏国发展成为世界经济强国。良好的管理可以使一国的经济获得迅速发展，不良的管理只会造成资源利用上的极大浪费。

组织中的活动包括作业活动和管理活动两大部分，组织是直接通过作业活动来达到组织目标的，但组织为了确保这一政策过程顺利而有效地进行，还需要开展另一项活动——管理。管理是促进作业活动实现组织目标的手段和保证。

## 二、管理的内涵

对很多人来说，“管理”既熟悉又神秘，虽然知道它的含义，却很难抓住它的本质。恐怕没有几个概念会像“管理”这样见仁见智、丰富多彩。本教材对管理做如下的定义。

所谓管理，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便完成既定的组织目标的过程。这个定义包含以下四层含义。

(1) 管理是为实现组织目标服务的，它是一个有意识、有目的运行的过程。管理是任何组织都不可或缺的，但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标，不能为管理而进行管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。