

普通高校公选课精品课程教材 · 经济管理系列

管理学原理

GUANLIXUE YUANLI

主 编◎唐 洁
副主编◎麦陈耀



西南交通大学出版社

普通高校公选课精品课程教材·经济管理系列

管理学原理

GUANLIXUE YUANLI

主 编◎唐 洁
副主编◎麦陈耀

西南交通大学出版社
• 成 都 •

图书在版编目 (C I P) 数据

管理学原理 / 唐洁主编. — 成都: 西南交通大学出版社, 2015.7

普通高校公选课精品课程教材·经济管理系列
ISBN 978-7-5643-4012-4

I. ①管… II. ①唐… 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 (2015) 第 151675 号

普通高校公选课精品课程教材·经济管理系列

管理学原理

唐洁 主编

责任编辑 孟秀芝
封面设计 严春艳

出版发行 西南交通大学出版社
(四川省成都市金牛区交大路 146 号)
发行部电话 028-87600564 028-87600533
邮政编码 610031
网 址 <http://www.xnjdcbs.com>

印 刷 四川煤田地质制图印刷厂
成 品 尺 寸 170 mm × 230 mm
印 张 14.25
字 数 233 千
版 次 2015 年 7 月第 1 版
印 次 2015 年 7 月第 1 次
书 号 ISBN 978-7-5643-4012-4
定 价 35.00 元

课件咨询电话: 028-87600533

图书如有印装质量问题 本社负责退换

版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前 言

管理学的产生对人类社会的影响是史无前例的。当今社会,管理已成为全社会普遍关注的问题,大到国家、政府,小到家庭、个人,无不需要有效的管理。市场经济条件下的社会发展和组织运行更是一刻也离不开管理,可以说管理已渗透到社会生活的每一个角落。因此,无论你是否为经济管理类专业的学生,都应当对管理知识有所了解,因为它对我们的生活有实质性的帮助。首先,学习管理学能够使我们更好地了解周围组织的管理方式。如果你在学校财务部门花了几个小时缴纳学费,你不觉得沮丧吗?这么一件小事怎么会花那么久的时间?如果你从未想到某家知名企业会破产,可是该企业却突然宣布破产,整个产业都要靠政府实施经济援助才能在变化的经济环境中求得一线生机,你不感到惊讶吗?如果当你向政府某行政职能部门打了三次电话咨询某个问题,但是它始终没有给出一个清晰的解释,你不觉得愤怒吗?这些问题在很大程度上是由于低效管理导致的。通过学习管理,你能够意识到什么是低效的管理,优秀的管理者应该做些什么。其次,学习管理更多的是出于现实的考虑,你们之中的大部分人,一旦大学毕业开始自己的职业生涯,要么管理他人,要么被人管理。通过学习管理,你会对领导、同事的行为以及组织的运行,获得大量深入的洞察,这样有利于你们职业生涯的发展。编者认为,你并不需要为了成为管理者而学习管理学,学习管理学更多地是让我们的人生受益。

当前市面上的众多管理学教材,主要是针对经济管理类专业学生的教材,内容繁杂、专业性词汇较多,对于非经济管理类专业学生而言就显得艰深晦涩。因此,本书编写的目的就是希望更多的学生能更容易地学习管理学,并从中受益。针对公选课教材的特点,本书结构清晰,语言简洁,采用了通俗易懂的描述性语言,深入浅出、循序渐进,并通过大量案例让读者达到学习管理学知识的目的,为不同背景下的读者畅游管理胜景提供了一本入门级教材。

本书的内容安排分为两篇共七章。第一篇为导论,阐述了学习管理学

必备的基本理论和基本知识，包括第一章管理与管理者、第二章管理思想的演进和第三章决策；第二篇为管理的基本职能，主要阐述由计划、组织、领导、控制四个管理职能构成的管理过程，包括第四章计划、第五章组织、第六章领导以及第七章控制。

本书由川北医学院唐洁任主编，川北医学院麦陈耀任副主编。各章节内容的编写分工为：唐洁编写第一至四章，麦陈耀编写第五至七章。唐洁主持修订工作，从修订思路、修订内容的安排、勘误校错到最后的教材审阅，唐洁老师做了大量的工作，付出了辛勤的劳动，编写组全体同仁同心同德，共同努力，使教材的修订工作得以顺利完成。在修订过程中，我们得到了院校相关领导和同事的大力支持，参考了大量的管理学教材、案例和相关著作，选用了有关报刊和互联网的资料。在此，谨向有关作者、译者以及所有对本书修订工作给予支持和关心的人表示衷心的感谢！

我们希望本书能满足不同读者的偏好，也希望能为我国的管理实践提供一些指导意见，为我国的管理科学发展尽微薄之力。在此，教材编写组向全国各地的读者朋友表示感谢！也诚恳希望各地读者提出您的宝贵意见和建议，以利于我们更好地改进。

编 者

2015年2月

目 录

第一篇 导 论

第一章 管理与管理者	3
第一节 管 理	5
第二节 管理者	8
第三节 组织的环境	16
第二章 管理思想的演进	25
第一节 早期的管理实践与管理思想	27
第二节 近代管理理论	30
第三节 现代管理理论	42
第三章 管理的实质——决策	53
第一节 决策的含义和过程	55
第二节 决策的类型	61
第三节 个体决策的基本方法	67
第四节 群体决策的基本方法	73

第二篇 管理的基本职能

第四章 计 划	81
第一节 计划职能概述	83
第二节 战略管理	90
第三节 目 标	105

第五章 组 织	115
第一节 组织职能概述	116
第二节 职务设计	124
第三节 部门划分与组织结构形式	129
第四节 组织中的职权关系	136
第五节 组织变革	142
第六章 领 导	153
第一节 领导职能概述	154
第二节 有关领导的主要理论	158
第三节 激 励	167
第四节 沟 通	177
第五节 组织气氛与组织文化	186
第七章 控 制	194
第一节 控制职能概述	195
第二节 控制的过程	199
第三节 控制的类型	204
第四节 控制的具体方法	207
第五节 控制的阻力及管理对策	217
参考文献	222

「第一篇 导论」

第一章 管理与管理者



【开篇故事】

2001年9月11日，万豪国际酒店连锁集团的CEO马里奥特（J. W. Marriott）从电视上看到飞机撞击美国世界贸易中心的情景。马里奥特知道那里面有他的酒店的员工，他们的处境极其危险。当天晚些时候，他得知酒店已经彻底被毁，更严重的是有两名经理在疏散旅客的过程中遇难。“这是我在45年经商生涯中遇到的最大的困难”，马里奥特说。除了严重的人力损失，恐怖袭击还对旅游业和商务旅行形成很大的冲击。酒店的需求锐减，自2001年经济衰退后一直下降，现在更是降到了谷底。

万豪是全美最大的酒店连锁公司，在全球范围内拥有100万间客房，它在这次经济衰退中受到了严重的打击。它所受到的影响超过了其他酒店经营者，如希尔顿和Starwood公司（旗下拥有喜来登饭店和威斯汀饭店），这是因为万豪的客房中有一半以上是位于城区的高档客房，而这一市场的下降程度最大。万豪的费用支出也是一个问题，它有大约6万间在建新客房。从好的方面来看，酒店通过连锁方式经营，由连锁店向万豪国际总部支付加盟费。因此，当经济形势恶化时，加盟连锁商自己要承担一部分损失。但是，当这些加盟连锁商无力支付费用时，总部通常只能妥协。

为了克服这些困难，马里奥特和他的团队必须对业务经营方式进行调整。第一批进行调整的对象包括公司对标准运作程序（standard operating procedures, SOP）的过度依赖。自公司成立以来，万豪一向依靠数百项政策规定保持各家酒店的高标准和高品质。“这家酒店的控制、系统和程序手册的数量超过其他任何一个组织，也许只有政府规定可以同它们相比，而且他们真的对此遵奉不渝”，一位业内的资深人士如此评论道。SOP涵盖了酒店管理的方方面面，从如何敲门到房间内摆几支笔都有具体的规定。万豪公司决定取消部分SOP的硬性规定，给当地的经理们更大的灵活决策权，以更好地满足顾客的需求。

万豪公司在历史上多次以注重雇员关系而受到称道，公司竭力挽留那些高水准的员工，甚至在困难的日子中也不例外。例如，这家公司已经连续12年被《上班母亲》杂志评为“100家最佳上班母亲雇主”之一，因为它为上班女性提供了儿童看护、灵活上班时间、生育休假和良好的晋升机会。万豪公司的经理中有一半是女性，20%的经理是从小时工提升上来的。尽管公司没有多少钱可以用来加薪，但它仍然向表现优异者提供加薪并且竭力避免让员工下岗。这意味着有很多人得不到加薪，但是，对于绝大多数员工来说，只要保住工作，哪怕没有加薪，也不失为一个好消息。

马里奥特承认，“2001年遇到的挑战是有史以来最为严峻的”，但他对公司的未来仍然表示乐观。“我们在美国的市场份额只有8%，而在美国之外则只有1%，我们还有巨大的成长空间”，他说。旅行业看来正在复兴，消费者的信心正在增加。投资者相信这一产业的能量，酒店业的股票价格自2002年以来已经上涨了16%，而同期整个市场的股票指数却下降了5%。尽管仍然面临着严峻的挑战，但万豪的经验足以证明，良好的运营管理加上伟大的品牌声誉能通向成功之路。

资料来源：RICKY GRIFFIN. 管理学 [M]. 刘伟，译. 北京：中国市场出版社，2008.（后面各章开篇故事均来源于该书）

不论是好是坏，管理者及其组织对社会都有很大的影响。绝大多数人出生在医院（组织）里，在公立或私立学校（都是组织）受教育，向企业（组织）购买所有的可消费的产品和服务。我们的行为在很大程度上受到各种政府机构（也是一种组织）的影响。组织在我们的生活中扮演着非常重要的角色，因而理解组织的运作和管理十分重要。

本书的内容是介绍管理者和管理者的工作。在本章，我们将讨论管理的基本性质。我们解释了管理和管理者的概念，讨论管理的过程，并且分析了管理者的不同类型以及他们之间的本质区别。我们还描述了管理者的不同角色和技能。最后我们要探讨学习管理的意义所在。

第一节 管 理

一、管理的定义

简单而言，管理就是管理者要做的事情。不过，这样简单的定义似乎没有解释清楚，因此我们给它一个更好的解释。

管理（management）是指通过与其他人共同努力，在利用组织资源的基础上，既有效率又有效果地去实现组织目标的过程。这个定义包含以下四层含义：

（1）管理工作的目的是为了有效地实现组织目标。管理存在于组织之中，是为实现组织目标而服务的。管理不是独立存在的，它不具有自己的目标，不能为管理而进行管理。管理的载体是组织，管理产生于组织的集体活动中，离开组织的集体活动来讨论管理是没有意义的。

（2）管理工作的对象是组织中的各种资源。组织中的资源包括人力、物力、财力、信息等。组织资源具有稀缺性，因而我们必须考虑资源的有效利用问题。管理工作的本质就是优化使用组织的各种资源，使有限的资源得到最为有效的利用，以此来实现组织目标。

（3）管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。这些活动包括计划、组织、领导和控制，它们构成管理的基本职能。

（4）管理工作既追求效率（efficiency），又追求效果（effectiveness）。效率是指“正确地做事”，强调的是一种手段、方式；效果是指“做正确的事”，强调的是一种结果。尽管效率和效果是两个不同的概念，但两者密切相关。如果不考虑做事的效率，则较容易达到效果。低效的管理常常意味着既无效率又无效果，或者仅仅追求效果而不考虑效率。因此，有效的管理常常是达到效果的同时又尽可能地提高效率。

二、为什么需要管理

人类懂得管理的作用，掌握管理的本领，并享受管理带来的好处，可以说由来已久。人类社会从群居群猎时代起，就知道用“合群”这种方式来抵御危险、征服自然，这种“合群”的目的无非是为了集结个人的力

量,以发挥集体的巨大优势,去完成单独个人无法做到的事情。“合群”实际上就是人类社会普遍存在的“组织”的现象。

所谓“组织”(organization),是指一些人为了实现某些特定的目的组合而成的系统性的有机整体。我们绝大多数人出生在医院里,在学校里接受教育,在大学里参加自己感兴趣的各种协会团体。我们向企业购买所有的可消费产品和服务,大学毕业后一般在企业或政府机构工作。这里谈到的医院、学校、协会团体、企业、政府机构都是组织,组织在我们的生活中扮演着非常重要的角色。任何一个组织都具有以下三个共同的特征:

(1) 每一个组织都有一个特定的目的。这些目的通常表现为一个“目标”或一组目标。这些目标可能是利润(如星巴克),可能是知识的发现(如大学),可能是救死扶伤(如医院),可能是国家安全(如军队)或社会满意(如环保协会)。

(2) 每一个组织都是由人组成的。组织里的人员开展作业活动和管理活动,以此来实现组织目标。

(3) 每一个组织都孕育出一种系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。在这种系统性结构中,组织的相应规则以及规章制度明确了人们可以做什么,不可以做什么,正所谓“国有国法、家有家规”“不以规矩,不能成方圆”。

由此可见,组织是一群人的集合,而这群人必须按照一定的方式相互合作、共同努力才能实现既定的组织目标。组织需要合作、协作或协调,这样管理才应运而生。管理是伴随着组织的出现而产生的,是协作劳动的必然产物。人们要想通过集体的努力去实现个人无法达到的目标,管理就成为必要。世界上著名的宏伟工程,如长城、金字塔等都是成千上万个劳动人民协作劳动的成果。因此,管理是协调个人努力必不可少的因素。

正如马克思所说:一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人活动,并执行生产总体的活动。一个单独的小提琴手是自己指挥自己,而一个乐队就需要另外一个指挥。指挥之于乐队,就像管理人员之于组织,他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。管理是人类最基本的活动之一,是组织活动的一个极为重要的组成部分。

三、管理的职能

20 世纪早期,法国工业家亨利·法约尔就曾提出所有的管理者都在从

事着五种管理职能 (management functions), 即计划、组织、指挥、协调和控制。至今绝大多数教科书将管理职能压缩为四个重要的基本职能, 即计划、组织、领导和控制。让我们简单地给出每一项管理职能的内容。

(1) 计划职能 (planning): 包括设定目标、确定战略、制订计划。简单地讲, 计划就是规定组织的目标和实现目标的行动方案。

(2) 组织职能 (organizing): 包括决定要执行哪些任务, 谁来执行, 这些任务如何分类、如何分配, 谁向谁汇报, 如何配备人员等。总而言之, 组织就是通过建立、维护并不断改进组织结构以实现有效的分工和合作。

(3) 领导职能 (leading): 包括指导和激励相关人员, 有效沟通并解决冲突, 从而努力营造出一种使组织成员能够全心全意地为实现组织目标而努力奋斗的氛围。

(4) 控制职能 (controlling): 对活动进行监控以确保其顺利完成。在目标已经确立, 计划已经制订, 结构已经安排, 员工的聘用、培训及激励等活动都已经完成之后, 还要对计划是否正常运行进行评估。如果存在明显的偏差, 那么管理者就必须促使工作回到正轨上来, 这是管理工作中狭义的控制职能。广义的控制职能还包括根据组织内外环境的变化, 对计划目标和控制标准进行修改或重新制订。

四、为什么要学管理

或许你还在困惑为什么要学习管理学? 它对我们的生活究竟有哪些实质性的帮助? 下面让我们从两个方面了解学习管理学的原因。

首先, 学习管理能够使我们更好地了解周围组织的管理方式。我们每天的生活都与管理息息相关, 了解管理可以使我们对组织的各个方面有更深入的洞察。如果你在学校财务部门花了几个小时缴纳学费, 你不觉得沮丧吗? 这么一件小事怎么会花那么久的时间? 如果你从没想到某家知名企业会破产, 可是该企业却突然宣布破产, 整个产业都要靠政府出钱实施经济援助才能在变化的经济环境中求得一线生机, 你不感到惊讶吗? 如果当你向政府某行政职能部门打了三次电话咨询某个问题, 但是它始终没有给出一个清晰的解释, 你不觉得愤怒吗? 这些问题在很大程度上是由低效管理导致的。管理比较好的公司, 例如沃尔玛、苹果、星巴克、麦当劳、阿里巴巴、腾讯等公司, 它们发展并拥有许多忠实的客户群, 即使在经济环境充满挑战的时代, 这些企业也能够积极摸索并创新继续成长壮大的办法。

通过学习管理,你能够意识到什么是低效的管理,以及优秀的管理者应该做些什么。

其次,学习管理更多的是出于现实的考虑,你们之中的大部分人,一旦大学毕业开始了自己的职业生涯,要么管理他人,要么被人管理。对于那些致力于管理生涯的有志者来说,对管理的了解构成他们掌握管理技能的基础。通过学习管理,你会对领导、同事的行为以及组织的运行,获得大量深入的洞察,这样有利于你们职业生涯的发展。编者认为,你并不需要为了成为管理者而学习管理学,学习管理学更多的是让我们的人生受益。

第二节 管理者

管理者(manager)是组织的核心,其工作绩效的好坏直接影响到组织的兴衰与成败。美国的管理大师彼得·德鲁克曾这样说:“如果一个企业运转不动了,我们当然是要去找一个新的总经理,而不是另雇一批工人。”这足以体现管理者在组织中的重要作用。

一、管理者的含义

管理者在组织中工作,但并非在组织中工作的每一个人都是管理者,根据组织中人员从事活动性质的区别,我们可以把组织中的成员分为两种类型,一种是作业者(operator)另一种是管理者(manager)。

作业者是指组织中直接从事具体实施和操作工作的人,他们处在组织的最底层,不具有监督他人工作的职责,例如汽车生产车间流水线上的工人,快餐店里的服务员,医院里坐诊的医生,学校里上课的教师等。

管理者是指在组织中从事管理活动的全体人员,即在组织中担负计划、组织、领导和控制工作,以期实现组织目标的人,简单地说就是指挥别人活动的人。他们处在作业者之上的组织层次中,例如高校的校长,公司的部门经理,政府某部门的办公室主任等。

二、管理者的类型

管理者按照不同的分类方法可以划分为不同的类型。

1. 纵向分类

我们根据管理者所处的具体的组织层级的不同,将管理者进行纵向分

类。如图 1-1 所示,我们可以将一个组织中的管理者纵向划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

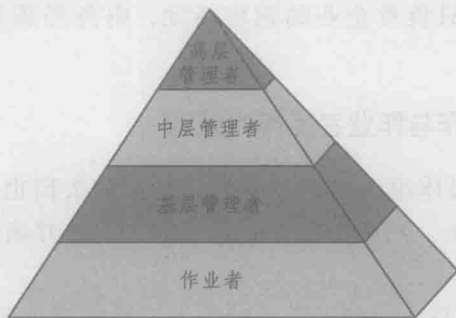


图 1-1 组织的层次

(1) 基层管理者 (first-line manager): 也称第一线管理者,他们处于作业者之上的组织层次中,负责管理作业者及其工作,例如工厂生产车间的班组长,某单位的办公室主任等。他们的主要职责是传达上级计划、指示,直接分配每一个成员的工作任务,随时协调下属的活动,控制工作进度,解答下属提出的问题,反映下属的要求。他们工作的好坏,直接关系到组织计划能否落实,组织目标能否实现。

(2) 中层管理者 (middle manager): 他们是直接负责或者协助管理基层管理者及其工作的人,主要负责组织的日常管理工作,例如企业的部门经理,高校的系主任等。他们在决策层与执行层中间起着承上启下的桥梁作用,是组织中重要的中枢系统。

(3) 高层管理者 (top manager): 他们处于组织的最高层,主要负责组织的战略管理,并在对外交往中以代表组织的“官方”身份出面,例如企业的总裁、高校的校长等。他们负责确定组织目标,制定实现既定目标的战略,监督与解释外部环境状况以及就影响整个组织的问题进行决策。他们需要面向更长期的未来考虑问题,需要关心一般环境的发展趋势和组织总体的成功。

2. 横向分类

我们根据管理者所负责的业务范围的不同,将管理者进行横向分类。我们将一个组织中的管理者横向划分为综合管理者和专业管理者。

(1) 综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个分部的全部活动的管理者,例如企业的总经理,会负责整个企业的生产、销售、人事、财

务等在内的全部活动。

(2) 专业管理者是指仅仅负责组织中某一类活动或业务的管理者，例如企业的销售经理只负责企业的销售活动，财务经理只负责企业的财务工作。

三、管理者工作与作业者工作的区别

管理者所处的具体组织层次不一样，他们的头衔也不同，但他们的工作具有一个共同特征，就是管理者都是同别人一起并通过别人使组织活动得以更有效地完成。

《吕氏春秋·察贤》记载了孔子的学生子贱治理单父的故事。“宓子贱治单父，弹鸣琴，身不下堂，而单父治。巫马期亦治单父，以星出，以星入，日夜不处，以身亲之，而单父亦理。巫马期间其故于宓子。宓子曰：‘我之谓任人，子之谓任力。任力者固劳，任人者固逸。’”孔子听了子贱的介绍总结道，“求贤以自辅。”因此，身为管理者应该牢记，他们的主要工作是促进他人做好工作，而不是事必躬亲地去做工作，哪怕是自己擅长的工作也要尽量委托他人去干，自己则要将主要精力集中在“管理”这些人及其工作上，并对这些人的工作好坏负有最终的责任。

管理者和作业者的工作应该具有极大的区别。作业者只需要自己努力工作并对自己的工作结果负责，比如车间工人只需要保证按质按量地完成自己的工作任务并对生产的产品负责；管理者则需要促成他人努力工作并对他人的工作结果负责，比如车间的班组长则需要督促他手下的工人按质按量完成工作，还对工人们的工作结果负有责任。

四、高层管理者工作与中低层管理者工作的区别

身为管理者，不论他在组织哪一个层次承担管理职责，其工作的性质和内容都基本相同，包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别，不是职能本身不同，而在于各项管理职能履行的程度和重点不同。如图1-2所示，基层管理者花在领导职能上的时间最多，而高层管理者花在计划、组织和控制职能上的时间更多。

因此，高层管理者工作应该与中低层管理者工作有重要的区别。日本松下电器公司创始人松下幸之助有一段名言：“当你的企业仅有100人时，你必须站在第一线，即使你叫喊甚至打他们，他们也听你的。但如果发展