



高等职业教育“十二五”规划教材

管理学基础

王燕云 王丽君◎主编



高等职业教育“十二五”规划教材

管理学基础

主 编
副主编

王燕云	王丽君	
詹秀娟	孟祥山	陈 蓉
储 慧	李 晟	缪华昌



中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/王燕云, 王丽君主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2015. 7

高等职业教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5184-0208-3

I. ①管… II. ①王… ②王… 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 134683 号

责任编辑: 张文佳 责任终审: 张乃柬 封面设计: 锋尚设计
版式设计: 王超男 责任校对: 晋洁 责任监印: 张可

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印刷: 三河市万龙印装有限公司

经销: 各地新华书店

版次: 2015 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 13

字数: 290 千字

书号: ISBN 978-7-5184-0208-3 定价: 30.00 元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352

发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293

网址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

141590J2X101ZBW

前言

PREFACE

管理比其他任何力量都更强烈地影响着我们的日常生活。现代管理学大师彼得·杜拉克说,在人类历史上,还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。在 20 世纪,管理学最伟大的贡献在于,它让体力劳动者的劳动生产率提高了 50 倍。尽管这是不可低估的成就,但在 21 世纪,管理最大的挑战在于如何提高知识工人的劳动生产率。随着经营环境与顾客需求发生的改变、最新科学技术的变革、网络化时代的到来与劳动者的期望发生改变,这些都迫使世界经济发生革命性的变化,管理者必须改变他们习惯使用的观念与工具,以更好地适应当前的流行趋势。因此,管理理论在经济环境的不断变化中也在不断地演进。

本书摘选了管理理论的历史进程中最为经典与实用的核心知识,以帮助学生理解管理,并且通过案例来对知识的运用进行演练,试图用体验的方式来深化学生对管理知识的掌握。每个章节穿插了相关的知识链接与拓展、管理大师人物介绍、管理小故事等,目的在于增加教材的趣味性、实践性和可操作性,有助于学生自行学习。每章末的实训项目进一步加强学生对于每章知识的掌握,强化学生对于管理知识的运用。

本书既可作为高等院校经济及管理类专业的教材、学生自学考试参考用书,也可作为企业管理人员的培训与自学教材。同时,配套的教师手册与课堂教学配套 PPT 可以帮助教师轻松地进行课堂教学。本书在编写过程中,参考了大量的书籍与电子资料,吸收了国内外众多学者的研究成果和实践经验,在书后以参考文献的形式列出。在此向这些专家与学者表示衷心的感谢!

王燕云

2015 年 5 月 6 日

1 管理学概述	1
1.1 导入	1
1.1.1 管理学小故事	1
1.1.2 熟悉案例式教学	2
1.2 管理概述	3
1.2.1 认识管理的环境——组织	3
1.2.2 什么是管理	4
1.2.3 管理的职能	5
1.2.4 管理工作类型	5
1.2.5 管理者角色与任务	8
知识拓展	11
实训项目	15
2 管理学基本理论	18
2.1 中国古代管理思想	18
2.2 西方古代管理思想	20
2.2.1 科学管理理论	20
2.2.2 法约尔一般管理	24
2.2.3 韦伯行政组织理论	29
2.3 行为学派的观点	30
2.3.1 行为科学理论产生的背景	30
2.3.2 梅奥及霍桑试验	30
2.4 定量管理观点	39
2.4.1 管理科学	39

2. 4. 2 运营管理	39
2. 4. 3 管理信息系统	40
2. 5 现代管理理论的发展	40
2. 5. 1 学习型组织理论	40
2. 5. 2 Z 理论	41
2. 5. 3 权变管理思想	42
2. 6 总结管理理论的演进	44
知识拓展	45
实训项目	47
3 组织环境与管理道德	54
3. 1 组织的环境	54
3. 1. 1 组织的一般环境	55
3. 1. 2 组织的具体环境	63
3. 1. 3 组织的内部环境	65
3. 2 社会责任与管理道德	68
3. 2. 1 组织的社会责任	68
3. 2. 2 做一个有道德的管理者	70
知识拓展	71
实训项目	72
4 决策	75
4. 1 决策的概念	75
4. 1. 1 什么是决策	75
4. 1. 2 决策的类型	75
4. 1. 3 决策的原则	77
4. 2 决策的过程	78
4. 3 决策的方法	79
4. 3. 1 定性决策方法	79
4. 3. 2 定量决策方法	81
实训项目	84
5 计划	87
5. 1 认识计划	88

5. 1. 1	计划的内容	88
5. 1. 2	计划的类型	89
5. 2	编制计划	90
5. 2. 1	环境分析	90
5. 2. 2	确定目标	94
5. 2. 3	确定计划的前提	94
5. 2. 4	拟订各种可行性计划方案	95
5. 2. 5	对各种可行方案进行评估	96
5. 2. 6	选择最优计划方案	96
5. 2. 7	拟定引申计划	96
5. 2. 8	编制预算	96
5. 3	计划的实施	97
5. 3. 1	目标管理	97
5. 3. 2	滚动计划法	102
5. 3. 3	网络计划技术	102
	实训项目	108
6	组织	111
6. 1	组织概述	111
6. 2	组织设计	112
6. 2. 1	组织设计的任务	112
6. 2. 2	组织设计的原则	114
6. 2. 3	组织设计的影响因素	118
6. 2. 4	组织设计六要素	121
6. 3	组织结构	126
6. 3. 1	直线制组织结构	127
6. 3. 2	职能制	127
6. 3. 3	直线职能制	128
6. 3. 4	矩阵型结构	129
6. 3. 5	事业部制组织结构	130
6. 4	人员配备	136
6. 4. 1	人员配备概述	136
6. 4. 2	员工招聘	138
6. 4. 3	主管人员的选任途径	140

6. 4. 4 绩效考核	141
实训项目	143
7 领导	145
7. 1 领导概述	146
7. 1. 1 领导的含义	146
7. 1. 2 领导的权利	147
7. 2 领导理论	149
7. 2. 1 领导特质理论	149
7. 2. 2 领导行为理论	150
7. 2. 3 领导情境理论	157
7. 3 激励	166
7. 3. 1 激励的含义	168
7. 3. 2 西方激励理论	169
7. 4 沟通	179
7. 4. 1 沟通及其过程	180
7. 4. 2 沟通的类别	181
7. 4. 3 有效沟通的原则	183
7. 4. 4 企业中的沟通网络	184
实训项目	185
8 控制	187
8. 1 控制概述	187
8. 2 控制的过程	188
8. 2. 1 衡量	188
8. 2. 2 比较	190
8. 2. 3 采取管理行动	190
8. 3 控制的类型	191
8. 4 有效的控制	193
实训项目	196
参考文献	199

1.1 导入

【思考】

怎样的机遇使你选择你所就读的专业？

你有目标吗？

管理学离我们有多远？

1.1.1 管理学小故事

袋鼠与笼子

一天，动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论，一致认为笼子的高度过低，所以他们决定将笼子的高度由原来的10米加高到20米。结果第二天他们发现，袋鼠还是跑到外面来了，所以他们又决定再将高度加高到30米。

没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面，于是管理员们大为紧张，决定一不做二不休，将笼子的高度加高到100米。

一天，长颈鹿和几只袋鼠在闲聊。“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”长颈鹿问。“很难说，”袋鼠说，“如果他们继续忘记关门的话！”

【故事心得】

事有“本末”“轻重”“缓急”，关门是本，加高笼子是末，舍本而逐末，当然就不得要领了。

管理是什么？管理就是先分析事情的主要矛盾和次要矛盾，认清事情的“本末”“轻重”“缓急”，然后从重要的方面下手。

【思考】

管理离我们遥远吗?

为什么要学习企业管理?

改进组织的管理方式关系到每个人的切身利益。对于渴望成为管理者的人来说,学习管理学可以获得基础知识,有利于他们成为有效的管理者;对于不打算从事管理的人来说,可使他们领悟上司的行为方式和组织的内部运作方式。

理解管理过程是培养管理技能的基础。管理工作的普遍性,使得我们能够运用前人所总结出的一些经验来提高我们的管理技能。那么对管理工作的认识,对组织构建的认识,在没有工作之前进行一个先行的了解,对于以后的工作来说是十分必要的。通过课堂先进行一番理论的认识,再通过案例增强实践能力,从而培养学习者的管理技能。

1.1.2 熟悉案例式教学

步骤一: 学生分组

以4~6人为一组筹建团队,小组生成临时领队。

步骤二: 阅读案例

案例1 一碗牛肉面的思考

我跟朋友在路边一个不起眼的小店里吃面,由于客人不多,我们就顺便和老板聊了会儿。谈及如今的生意,老板感慨颇多,他曾经辉煌过,于兰州拉面最红的时候在闹市口开了家拉面馆,日进斗金啊!后来却不做了。朋友心存疑虑地问他为什么。

“现在的人贼呢!”老板说,“我当时雇了个会做拉面的师傅,但在工资上总也谈不拢。”

“开始的时候,为了调动他的积极性,我们是按销售量分成的,一碗面给他5毛的提成。经过一段时间,他发现客人越多他的收入也越多,这样一来他就在每碗里放超量的牛肉来吸引回头客。一碗面才四块,本来就靠个薄利多销,他每碗多放几片牛肉,我还赚哪门子钱啊!”

“后来看这样不行,钱全被他赚去了!就换了种分配方式,给他每月发固定工资,工资给高点也无所谓,这样他不至于多加牛肉了吧?因为客多客少和他的收入没关系。”

“但你猜怎么着?”老板有点激动了,“他在每碗里都少放许多牛肉,把客人都赶走了!”“这是为什么?”“牛肉的分量少,顾客就不满意,回

头客就少，生意肯定就清淡，他（大师傅）才不管你赚不赚钱呢，他拿固定的工钱，巴不得你天天没客人才清闲呢！”

思考：作为该牛肉面馆的管理咨询顾问，你有何建议？

步骤三：团队讨论

团队自由讨论，领队须调动团队成员的积极性，把握以及引导问题的探讨方向，最终完成以下表格。

团队成员	主要观点	教师点评
团队最终意见		

步骤四：问题陈述

各小组派一名代表到讲台前进行问题陈述，表达小组的观点与意见。

步骤五：自由答辩

各小组间可就不一致的观点进行提问，每组的陈述代表负责问题的解答。

步骤六：教师总结

步骤七：案例回顾，生成报告

学生运用课后时间，以团队作业形式，对案例进行复习回顾，总结观点，生成分析报告。

1.2 管理概述

【思考】

为什么要有组织？

组织的存在形式？

1.2.1 认识管理的环境——组织

任何管理工作都是在某一特定组织中进行并为该组织服务的。任何组织都需要管理工作的支持，而且任何管理工作都是在某一特定组织中进行并为该组织服务的。所谓组织，是指完成特定使命的人们，为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织不但是人的集合体，而且组织的成员必须按照一定的方式

相互合作、共同努力，才能形成一个有机整体，才能实现他们共同的目标。个人之所以要组成一定的“组织”，其目的就是要借助组织的这种配合力，以完成个人力量或个人力量的简单总和所不能完成的各项任务，通过实现组织的目标来实现组织成员的个人目标。

组织以各种形式普遍存在于我们的生活和工作中，有经济组织、政治组织、军事组织、文化组织等。企业是一种经济性组织，部队是一种军事性组织，医院、学校等也是组织的具体表现形式。任何一个组织，都有其独特的使命和目标。比如，企业的使命是提供顾客所需要的产品或服务；学校的使命是培育人才；医院的使命是治病救人等。组织要完成其使命和目标，一方面需要展开作业活动（作业活动如企业中的生产、学校中的教学、医院中的诊治等），直接通过作业活动来实现组织目标。另一方面，组织为了保证作业活动的有效进行，需要展开另一项活动——管理活动。管理活动是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的手段。

1.2.2 什么是管理

【思考】

什么是管理？说出下面各位代表人物的看法。

泰罗

法约尔

梅奥

西蒙

彼得·德鲁克

西方各个管理学派对管理的概念说法不一。古典管理学派代表人泰罗认为管理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；另一古典学派代表人物法约尔认为，管理就是计划、组织、指挥、协调和控制等职能的活动；行为科学学派代表梅奥等认为，管理就是做人的工作；现代管理学派代表人西蒙等认为，管理就是决策，决策贯穿于管理的全过程；现代经验主义管理流派的创立者、美国当代管理学大师彼得·德鲁克认为，管理是一种经济机制，确切地说，是工业社会的一种特定的经济机制，它所涉及的每一项活动，每一项决策，每一种考虑都以经济的尺度作为它的首要尺度。

管理定义的多样化，反映了人们对管理的多种理解以及各管理学派的研究重点与特色。不同的定义，只是观察的角度和侧重点不同，在总体上对管理实质内容的认识还是共通的。综合前人的研究，我们认为，管理是通过计划、组

织、领导和控制等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。

1.2.3 管理的职能

1. 计划

计划指的是管理过程中对目标的确定以及如何选择能够最好地实现目标的计划、行动和战略。

2. 组织

组织指的是如何分配以及安排人力与非人力的资源从而按照计划达到预期目标。通过组织职能，管理人员可以确定需要完成的任务，怎样把任务与不同的具体工作结合起来以及工作如何整合起来形成一个整体并进一步形成组织架构。此外，如何正确地安排工作以成功地执行计划也是组织的一项重要职能。

3. 领导

领导指的是影响员工，使他们专注于工作，以此来达到组织的目标。领导职能包括以下几个方面：与他人的交流；概括出可以达到的目标纲领；给出意见和建议；激励员工，使员工全力以赴。此外，领导职能在必要时还要激励变革和创新。

4. 控制

控制指的是管理人员通过调整组织工作来使实际的工作表现达到预期标准和目标。经理人员通过监督正在进行的活动，比较结果和预期标准的差距，了解工作进展，然后采取必要的措施来调整组织工作。

1.2.4 管理工作类型

管理工作通常以两种维度来划分。纵向维度的管理更多关注不同的组织管理阶层，而水平维度的管理则从管理人员的责任空间来区分。

1. 纵向维度：管理层级

从纵向维度来看，管理工作分成三类：基层管理、中层管理、高层管理，如图1-1所示。

(1) 基层管理人员。基层管理人员或者一线管理人员在组织的最基础的部门执行职能，主要负责一些具体运作（非管理的）工人的工作，常见头衔包括主管人员等。这些基础管理人员负责日常活动平稳运转，所以对组织目标的实现来说至关重要。

(2) 中层管理人员。中层管理人员是直接对低层级管理工作负责的管理

人员。他们可能会对其他的中层管理人员或者基层管理人员负责，他们还可能主管行政助理和专家（工程师、金融分析师等）、行政雇员，而他们的头衔往往是经理、主管、主任、部门总管、区域总管等。通常来讲，他们的主要职责是执行总体的组织计划来达到组织目标。

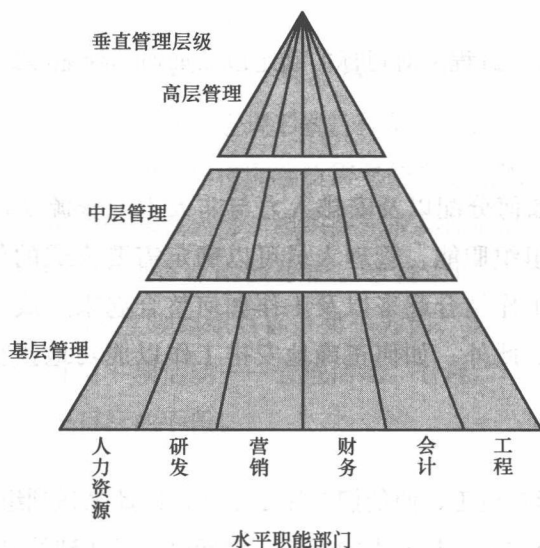


图 1-1 纵向层次和专业领域的管理工作类型

(3) 高层管理人员。高层管理人员位于整个管理层级的最高层，他们对整个组织的运营负责。他们的头衔有首席执行官、总裁、总经理、主管主任等。我们把高层管理人员称为执行官。尽管这当中可能有一些只是上层的管理人员，他们对中层管理人员中位于稍高层次上的人员负责。通常来讲，他们的职责是从大局出发来制订组织计划，协同中层管理人员执行这一计划，并控制整个组织的进程。

2. 不同管理层间的差别

(1) 管理职能。管理层级把计划、组织、领导和控制的重要性区分开来，如图 1-2 所示，计划对高层管理人员来说比对中层以及基层管理人员更重要。这是因为组织的总体发展方向往往是由高层管理人员确定的，而在此过程中需要详细的计划。

同样，组织职能对高层及中层管理人员来说比基层管理人员要重要得多。尽管基层管理人员也要对企业资源进行分配和安排，但是这部分的工作大多是由中高层管理人员来完成的。与上面形成鲜明对比的是，领导职能对于基层管理人员而言比上层更重要。由于基层主管对整个商品及劳务生产的过程负有责任，他们就会采取更多的领导手段：交流、激励、指导以及支持等。最后，我们可以看见控制职能在每个管理层上的运用程度基本都是一样的，这也显示出

所有管理层对活动监察以及采取正确措施的重视。

(2) 管理技能。同样地，技术、人际、概念这三个主要管理技能（图 1-2）的重要性也依管理层次不同有所不同。总的来说，高管层最需要的是概念化的技能，因为这些管理人员必须从整体上把握整个组织，了解其内部各部分的关联以及同外部的联系。相反，基层管理人员则侧重于技术化的技能，因为他们要监管那些不属于管理层，但需要运用先进技术和专业知识的雇员。而中层管理人员则需要技术技能去同下属交流，认清主要问题。但是即使是高管层，由于现代技术对于整个组织产品和服务的重要性，他们也需要一定的技术技能。不这样的话，这些高层的管理人员就无法进行创新激励、有效地分配企业资源以及设计能够打败竞争对手的组织战略。

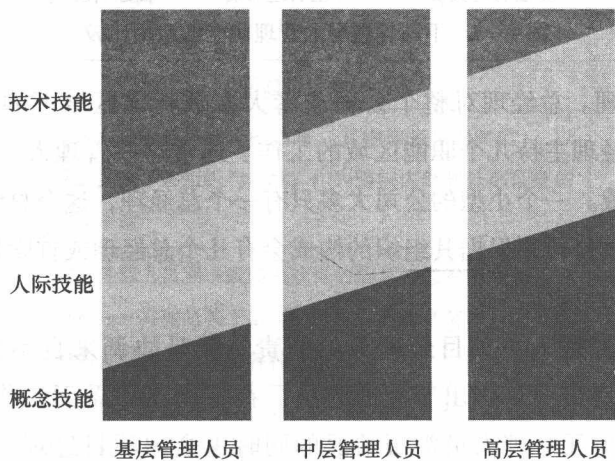


图 1-2 不同管理层上核心管理技能的运用比较

从图 1-2 可以看出，三个管理层级对人际技能的要求都非常高，这也是可以理解的，毕竟所有的企业活动都是通过员工完成的。而我们又发现，对基层管理人员的推动大多基于良好的技术技能，而非人际技能。但是，没有良好人际技能的管理人员往往在处理不管是内部还是外部的工作团队时都会遇到巨大的困难。

3. 横向维度：责任范围

除了在纵向维度上的分别，管理工作在责任范围这样一个水平维度上也有所区分（图 1-3）。在这个维度上，我们把管理工作类型分成三种：职能经理人、总经理、项目经理人。

(1) 职能经理人。职能管理人员对组织的一个特定区域负责，并通过恰当的专门意见和培训来监视这个区域内的管理运作。通常的职能包括财务、制造、市场营销、人力资源管理、会计、质量保证及工程管理等。

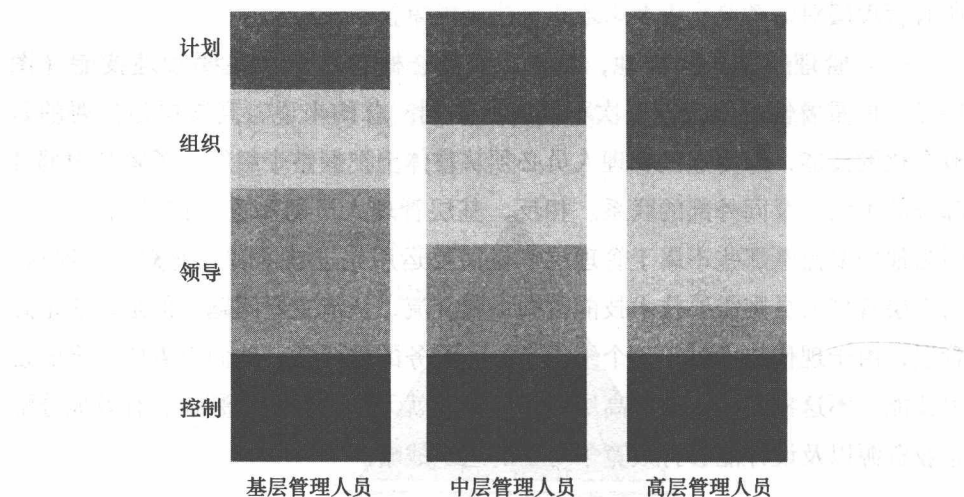


图 1-3 不同管理层上管理职能的运用比较

(2) 总经理。总经理对整个公司或者大多数特定区域下的子公司负责。也就是说，总经理主持几个职能区域的工作。通常这些管理人员的头衔包括：地区经理和总裁。一个小型的公司大多只有一个总经理，这个总经理领导整个组织。而一个大公司则根据其组织的构成会有几个总经理或首席执行官，每个都对一个子公司负责。

(3) 项目经理人。项目经理人的职责，就是协调来自不同工作单元，但是为同一个特定项目作出努力的人员。在不同工作单元工作的职员，通常在向本工作单元管理人员汇报情况的同时也会向项目经理人汇报。所以说，这些项目经理人通常需要很好的人际沟通能力，以保持项目能够顺利进行。

1.2.5 管理者角色与任务

管理者做什么？我们可以通过研究管理者在组织中执行哪些基本职能或扮演什么角色来了解管理者在组织中所承担的任务。

20 世纪 60 年代末期，亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）经过大量的观察和研究，在其 1973 年出版的《经理工作的性质》一书中，将经理的主要工作角色分为 10 种：挂名首脑、领导者、联络者、监听者、传播者、发言人、企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者。这 10 种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息和决策。表 1-1 对这 10 种角色进行了描述和举例。

表 1-1

明茨伯格的管理者角色理论

角色	描述	特征活动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息（其中许多是即时的），以便透彻地了解组织与环境；作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员——有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息；作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议，向媒体发布信息
决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划	制定战略，检查会议决议执行情况，开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动	制定战略，检查陷入混乱和危机时期
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

人际型角色主要是与他人的关系。领袖者角色包括为部门或整个组织从事