



普通高等教育农业部“十二五”规划教材

管理学原理

GUANLIXUE YUANLI

李翠霞 赵元凤 主编

 中国农业出版社

普通高等教育农业部“十二五”规划教材

编写人员

管理学原理

李翠霞 赵元凤 主编

参编 (按姓名笔画排序)

- 于洪霞 (内蒙古农业大学)
- 赵丽霞 (内蒙古农业大学)
- 赵瑞涛 (黑龙江八一农垦大学)
- 杨志武 (东北农业大学)
- 陈红梅 (齐齐哈尔大学)
- 姜虹 (黑龙江八一农垦大学)
- 翟绪军 (黑龙江八一农垦大学)
- 王 (东北农业大学)
- 王 (齐齐哈尔大学)
- 王 (东北农业大学)
- 王 (齐齐哈尔大学)
- 王 (黑龙江八一农垦大学)

国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/李翠霞, 赵元凤主编. —北京: 中国农业出版社, 2013. 8 (2014. 7 重印)

普通高等教育农业部“十二五”规划教材

ISBN 978-7-109-17948-6

I. ①管… II. ①李… ②赵… 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 (2013) 第 172572 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100125)

策划编辑 夏之翠

文字编辑 夏之翠

北京中兴印刷有限公司印刷 新华书店北京发行所发行

2013 年 8 月第 1 版 2014 年 7 月北京第 2 次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 16.25

字数: 378 千字

定价: 32.70 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

内容简介

本教材以培养学生“基础扎实、思路拓展、勇于实践与创新”为理念构建了全书框架，结合一般或共性的管理活动，遵循管理过程的客观规律，在学习和借鉴古今中外的管理思想、管理理论和管理方法的基础上，系统地研究了管理的基本原理及具体职能，这种结构符合国内外管理学教科书的主流。本教材体系完整，学习要点明确，突出管理情境体验，注重理论联系实际，通过案例分析，帮助学生掌握管理理论的精髓，具有创新性和实用性。此外，本教材资料新颖、视野宏阔，尽可能地将管理学的最新进展吸纳到内容中来，力求内容系统、全面、丰富，可读性强，具有前沿的理论性，是一部增进管理知识和智慧、拓宽管理研究视阈的前瞻性教材。

编写人员

主 编 李翠霞 (东北农业大学)

赵元凤 (内蒙古农业大学)

副主编 李玉明 (黑龙江八一农垦大学)

苗雨君 (齐齐哈尔大学)

颜 华 (东北农业大学)

参 编 (按姓名笔画排序)

于洪霞 (内蒙古农业大学)

赵丽霞 (内蒙古农业大学)

赵瑞涛 (黑龙江八一农垦大学)

杨志武 (东北农业大学)

陈红梅 (齐齐哈尔大学)

姜 虹 (黑龙江八一农垦大学)

翟绪军 (黑龙江八一农垦大学)

前言

管理学是一门研究人类社会管理活动中基本规律与方法的学科,是在近代社会化大生产条件下及自然科学与社会科学日益发展的基础上形成的综合性交叉学科。作为经济管理类专业的基础性课程之一,管理学主要从管理理论、管理原理、管理过程、管理职能、管理方法等角度对管理活动进行系统的研究,探求人类社会管理活动的一般规律。

为满足高等院校经济管理类专业广大师生以及企业管理人员系统学习和研究管理学基础理论、基本原理的需要,编写组成员在多年教学实践的基础上,通过吸收和借鉴国内外先进的管理理论、经验和方法,进行了深入的研究探讨,编撰了本教材。本教材力求将传统管理理论与现代管理理论相结合,管理原理与管理实践艺术相结合,管理理念与管理过程相结合,历史与前沿相结合,既综合、系统地反映管理学的基本思想、基本原理和基本方法,又注重理论联系实际,使读者既能全面掌握管理学的相关知识,又能得到管理理论对实际应用的指导。为使读者对管理学的体系有较为完整的认识,本教材沿用了国内外同类教材通用的体系,依据管理职能创构全书框架。

本教材由东北农业大学李翠霞教授和内蒙古农业大学赵元凤教授主持编写,提出了总体思路和框架结构,并对书稿进行了修改和总纂。黑龙江八一农垦大学李玉明、赵瑞涛、姜虹、翟绪军老师,齐齐哈尔大学苗雨君、陈红梅老师,东北农业大学颜华、杨志武老师,内蒙古农业大学于洪霞、赵丽霞老师参加了相关章节的编写。具体分工如下:第一章由李翠霞编写;第二章由赵元凤编写;第三章由李玉明编写;第四章由苗雨君编写;第五章由颜华编写;第六章由姜虹编写;第七章由翟绪军编写;第八章由赵瑞涛编写;第九章由陈红梅编写;第十章由于洪霞编写;第十一章由赵丽霞编写;第十二章由杨志武编写。最后由李翠霞教授和赵元凤教授审定完成。

本教材共分12章,主要由两部分构成:第一部分是管理基本理论,包括管理概述、管理思想与管理理论的发展、管理道德和社会责任;第二部分是管理的主要职能,包括计划工作、决策、组织工作、人力资源管理、领导工作、激励、沟通、控制工作和创新。运用案例分析、管理故事、管理体验的形式,对管理理论及管理职能进行论述,使教材更具有应用特色,便于读者更好地理解。本教材适用于高等院校经济管理类专业教学,又可作为各级管理人员的培训教材,还可供企业管理人员和理论工作者参考阅读。

本教材在编写过程中参考了国内外大量管理学经典名著及相关教材，吸收并引用了部分观点和内容，在此向原作者表示感谢。

由于编者水平有限，书中不足与谬误之处敬请谅解，欢迎广大读者提出宝贵意见和建议，以利再版时参考吸纳。

编 者

2013年5月

目 录

前言	1
第一章 管理概述	1
第一节 管理的概念	1
一、管理的定义	1
二、管理的内涵	2
三、管理活动的基本要素	3
四、管理的作用	4
第二节 管理环境	5
一、管理环境的定义	5
二、外部环境	6
三、内部环境	8
四、组织与环境的关系	9
第三节 管理的性质和职能	9
一、管理的性质	9
二、管理的职能	11
第四节 管理者与管理技能	13
一、管理者分类	13
二、管理者角色	14
三、管理技能	16
第五节 管理学的研究对象与特征	17
一、管理学的研究对象	17
二、管理学的特征	17
思考与练习	18
案例	18
第二章 管理思想与管理理论的发展	20
第一节 早期的管理思想	20
一、中国古代管理思想	20
二、西方早期管理思想	23
第二节 古典管理理论	24
一、古典管理理论产生的历史背景	24
二、泰罗与科学管理理论	25
三、法约尔的一般管理理论	28
四、韦伯的组织理论	31

第三节 行为管理理论	31
一、霍桑实验和人际关系理论	32
二、行为科学	33
第四节 现代管理理论	33
一、管理过程学派	34
二、社会系统学派	34
三、决策理论学派	35
四、系统管理学派	35
五、经验主义学派	36
六、管理科学学派	37
七、权变理论	37
八、当代管理思潮	38
思考与练习	40
案例	40
第三章 管理道德和社会责任	41
第一节 道德与合乎道德的管理	41
一、四种道德观	41
二、合乎道德的管理特征	42
第二节 影响管理道德的因素	44
一、道德发展阶段	44
二、个人特征	44
三、结构变量	45
四、组织文化	45
五、问题强度	46
第三节 提升管理道德素质的途径	46
一、招聘高道德素质的员工	46
二、建立道德准则	46
三、在道德方面领导员工	47
四、设定工作目标	47
五、对员工进行道德教育	48
六、对绩效进行全面评估	48
七、建立正式的保护机制	48
第四节 组织的社会责任	48
一、社会责任的定义	48
二、两种社会责任观	49
三、社会责任与利润取向	50
四、企业社会责任的体现	51
第五节 SA8000 标准	51
一、SA8000 的含义	51
二、制定 SA8000 标准的宗旨	52
三、SA8000 带给国家和企业的好处	52

四、SA8000 的主要内容	53
五、实施 SA8000 应注意的问题	54
六、成功推行 SA8000 管理系统的因素	55
思考与练习	55
案例	56
第四章 计划工作	58
第一节 计划工作概述	58
一、计划的含义和内容	58
二、计划的种类	60
三、计划工作的过程	62
第二节 目标管理	63
一、目标管理概念及特点	64
二、目标管理的原则	65
三、目标管理过程	66
第三节 战略管理	67
一、战略管理概念及发展历程	67
二、战略管理的构成要素	70
三、战略管理层次体系	72
四、战略管理过程	75
思考与练习	76
案例	77
第五章 决策	80
第一节 决策的含义与类型	80
一、决策的概念	80
二、决策与管理	81
三、决策的类型	81
四、决策中的理性和有界限性	84
第二节 决策的过程	85
第三节 决策的方法	86
一、主观决策	87
二、计量决策	89
第四节 影响决策的主要因素	95
一、环境因素	95
二、组织自身因素	95
三、决策问题的性质	96
四、决策主体因素	96
思考与练习	97
案例	97

第六章 组织工作	99
第一节 组织工作概述	99
一、组织工作的含义	99
二、组织工作的特点	99
三、组织工作涉及的基本概念	100
第二节 部门划分	103
一、部门与部门划分	103
二、部门划分的方法	103
三、部门划分的原则	105
第三节 组织结构及其类型	105
一、组织结构	105
二、组织结构类型	107
三、影响组织结构选择的因素	112
第四节 职权配置	113
一、职权	113
二、集权与分权	116
三、授权	118
第五节 组织变革	120
一、组织变革原因	120
二、组织变革方法与内容	121
三、组织变革程序模型	123
四、组织变革的阻力及克服	124
思考与练习	125
案例	125
第七章 人力资源管理	127
第一节 人力资源管理概述	127
一、人力资源	127
二、人力资源管理	128
第二节 人力资源规划	130
一、工作分析	130
二、人力资源规划	131
第三节 员工招聘与选拔	133
一、员工招聘的标准	133
二、员工招聘的原则与要求	133
三、员工招聘的方式与途径	134
四、员工招聘的测试、选拔与录用	136
第四节 员工培训	137
一、员工培训的目的	137
二、员工培训的原则	137
三、员工培训的方法	138

第五节 绩效考核	139
一、绩效考核的内涵	139
二、绩效考核的起源	140
三、绩效考核的作用	140
四、绩效考核的原则	141
五、绩效考核的种类	141
六、绩效考核步骤	142
思考与练习	143
案例	144
第八章 领导工作	146
第一节 领导概述	146
一、领导的含义	146
二、领导与管理的关系	146
三、领导的作用	149
第二节 领导的权力	150
一、职位权力及其影响因素	150
二、个人威信及其组成因素	151
第三节 领导理论	152
一、领导特质理论	152
二、领导行为与风格理论	153
三、领导权变理论	156
第四节 领导者的素质	160
一、领导者个人的素质	160
二、领导集体的素质结构	162
思考与练习	164
案例	164
第九章 激励	166
第一节 激励概述	166
一、激励的含义	166
二、激励的过程	166
三、激励的作用	167
四、激励的原则	168
第二节 人性的假设	169
一、“经济人”假设	169
二、“社会人”假设	170
三、“自我实现的人”假设	170
四、“复杂人”假设	171
第三节 内容性激励理论	172
一、马斯洛的需要层次论	172
二、激励需求理论	174

三、双因素理论	174
第四节 过程性激励理论	175
一、期望理论	176
二、公平理论	177
第五节 强化理论和综合激励理论	179
一、强化理论	179
二、综合激励理论	181
第六节 管理实践中的激励问题	184
一、委任恰当工作激发职工内在的工作热情	185
二、正确评价工作基础上给予合理的报酬	186
三、掌握批评“武器”，化消极为积极	186
四、通过教育培训增强员工进取精神	187
思考与练习	188
案例	189
第十章 沟通	190
第一节 沟通的含义和过程	190
一、沟通的含义	190
二、沟通的特点	190
三、沟通的作用	190
四、沟通的过程	191
第二节 沟通的类型	192
一、沟通的类型	192
二、沟通的网络	194
第三节 有效沟通的特征及影响因素	196
一、有效沟通的特征	196
二、信息沟通中的障碍	197
三、克服信息沟通中障碍的方法	198
第四节 沟通的策略	199
一、沟通的原则	199
二、沟通的方法	199
三、沟通的技巧	199
第五节 冲突管理	201
一、冲突的含义	201
二、冲突的形式	201
三、冲突产生的原因	202
四、冲突的发展过程	202
五、对待组织冲突的正确态度	203
六、冲突管理的常用方法	203
七、谈判技能	203
思考与练习	204
案例	204

第十一章 控制工作	207
第一节 控制工作概述	207
一、控制的概念	207
二、控制工作的主要内容	207
三、控制的类型	208
第二节 控制的过程	210
一、建立标准	210
二、衡量绩效	211
三、采取纠正措施	212
第三节 控制工作的方法	212
一、预算控制方法	213
二、财务控制方法	215
三、综合控制方法	216
第四节 危机管理与控制	218
一、危机的含义	218
二、危机的特征	218
三、危机管理	219
四、危机管理的原则	220
五、危机管理策略	221
思考与练习	222
案例	222
第十二章 创新	224
第一节 创新的概念及作用	224
一、创新的含义与特征	224
二、创新的作用	226
第二节 技术创新	226
一、技术创新的含义与特征	226
二、技术创新的基本类型	227
三、技术创新的作用	228
第三节 组织创新	230
一、组织创新的含义	230
二、组织创新的主要内容	230
三、组织创新模式的类型	231
四、组织创新的趋势	233
五、我国企业组织创新的选择模式	234
第四节 管理创新	235
一、管理创新的内涵与动因	235
二、管理创新的主体	235
三、管理创新的战略意义	236
四、管理创新的内容	237

五、管理创新的方法	237
思考与练习	239
案例	239
参考文献	242
第一章 绪论	1
第一节 管理学的产生和发展	1
第二节 管理学的研究对象	1
第三节 管理学的研究方法	1
第四节 管理学的学科体系	1
第五节 管理学的未来	1
第二章 管理思想	1
第一节 管理思想的产生	1
第二节 管理思想的发展	1
第三节 管理思想的流派	1
第四节 管理思想的比较	1
第五节 管理思想的启示	1
第三章 管理职能	1
第一节 计划	1
第二节 组织	1
第三节 领导	1
第四节 控制	1
第五节 协调	1
第四章 管理决策	1
第一节 决策的概念	1
第二节 决策的类型	1
第三节 决策的过程	1
第四节 决策的方法	1
第五节 决策的失误	1
第五章 管理沟通	1
第一节 沟通的概念	1
第二节 沟通的类型	1
第三节 沟通的过程	1
第四节 沟通的方法	1
第五节 沟通的障碍	1
第六章 管理激励	1
第一节 激励的概念	1
第二节 激励的类型	1
第三节 激励的过程	1
第四节 激励的方法	1
第五节 激励的障碍	1
第七章 管理创新	1
第一节 创新的概念	1
第二节 创新的类型	1
第三节 创新的过程	1
第四节 创新的方法	1
第五节 创新的障碍	1
第八章 管理伦理	1
第一节 伦理的概念	1
第二节 伦理的类型	1
第三节 伦理的过程	1
第四节 伦理的方法	1
第五节 伦理的障碍	1
第九章 管理文化	1
第一节 文化的概念	1
第二节 文化的类型	1
第三节 文化的过程	1
第四节 文化的方法	1
第五节 文化的障碍	1
第十章 管理案例	1
第一节 案例的概念	1
第二节 案例的类型	1
第三节 案例的过程	1
第四节 案例的方法	1
第五节 案例的障碍	1

第一章

管理概述

>>

第一节 管理的概念

一、管理的定义

管理自古有之，它渗透在人类的一切活动中，大到一个国家的治理，涉及社会的方方面面，小到社会的最小组成单位——家庭和个人，都面临着各种各样的管理活动。随着社会的进步，管理在社会生活的各个领域发挥着巨大的指导作用，有的学者形象地把管理看作是推动社会发展的两个巨轮之一，可见学习和掌握管理理论具有极为重要的意义。那么什么是管理？对于这个问题众说纷纭，每个学者的出发点不一样，得出的结论也不一样。因此，关于管理的定义没有一个统一的说法。在管理学的发展过程中，许多学者都提出了自己对管理学的见解。

西方各管理学派对“管理”的解释有：

福莱特把管理描述为“通过其他他人来完成工作的艺术”。该定义把管理视作艺术，强调了人的因素在管理中的重要性。

刘易斯认为：“管理是指有效支配和协调资源，并努力实现组织目标的过程。”它立足于组织资源。

普伦基特和阿特纳把管理者定义为“对资源的使用进行分配和监督的人员”，在此基础上，他们把管理定义为一个或多个管理者单独或集体通过行使相关职能（计划、组织、人员配备、领导和控制）和利用各种资源（信息、原材料、货币和人员）来制定并实现目标的活动。

法国著名管理学家亨利·法约尔认为：管理只是经营的六种职能活动之一。而管理活动则包含了五种职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。这是从管理的基本职能出发，说明什么是管理以及在管理过程中管理者运用什么手段去管理的问题，同时也表明了管理是一个过程的论断。

美国的卢瑟·古利克将法约尔有关管理过程的论点加以展开，提出了有名的管理七职能论，取其每种职能英文单词的首字母而称作 POSDCORB，即 Planning（计划）、Organizing（组织）、Staffing（人事）、Directing（指挥）、Coordinating（协调）、Reporting（报告）、Budgeting（预算）。古利克提出的这七种管理职能，以后虽有人加以增减或修改，但基本上包括了到那时为止的有关管理过程的观点，并成为以后有关这类研究的出发点。

美国的管理学家赫伯特·西蒙认为，管理就是决策，决策是管理的中心，决策贯穿管理的全过程。西蒙认为，任何作业开始之前都要先做决策，制订计划就是决策，组织领导和控制也都离不开决策。一个组织就是由决策者所组成的系统。

管理过程学派的主要代表人物哈罗德·孔茨认为：“管理就是设计和维持一种良好环境，使在这个环境工作的人们以尽可能少的支出有效地完成预定目标。”它说明管理是一种资源配置的过程。

罗宾斯认为：管理是一个协调活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或者通过别人实现组织的目标。他认为效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出；效果是指所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。管理当局既要正确地做事，又要做正确的事。

我国的一些学者也提出了自己的观点：

徐国华指出，管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源以期更好地达成组织目标的过程。

周三多教授认为：管理是社会组织中为了实现预期目标，以人为中心进行的协调活动。

杨文士教授认为：管理是一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

芮明杰教授认为：管理是对组织的有限资源进行有效整合，以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。

邢以群教授认为：管理是一个由计划、组织、领导、控制等职能组成的系统过程，是人们综合运用人力资源和其他资源以有效地实现目标的过程。

以上观点可以说是从不同角度揭示了管理的定义，尽管各自研究的立场不同，综合看来相似之处在于：管理是通过协调组织的资源来达到组织预定目标的过程。

综合各家学说的长处及现代管理的趋势，本教材认为对管理作如下定义能够较为全面概括其内涵和外延：管理是指一定组织中的管理者，在特定的环境下，在有效利用组织资源的基础上，通过计划、决策、组织、人员配置、领导、激励、沟通、控制、创新等职能来协调他人的活动，以期既有效率又有效果地实现预期目标的过程。

二、管理的内涵

准确理解管理的内涵还需要把握好以下四个方面：

1. 管理是一个围绕实现组织目标而展开的复杂过程 管理是一个有意识、有目的进行的过程。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。如果这个目标不能实现，就要修订原来的目标。如果目标是可以达到的，但不能激发整个组织为之奋斗，那么也要修订原来的目标。循环过程周而复始，组织目标不断提高到一个新的更高的境界，组织也就不断地发展壮大。

2. 管理的工作就是利用相关资源，即包括人力资源在内的一切可以调用的资源 可以调用的资源通常包括原材料、人员、资金、土地、设备、顾客和信息等。在这些资源中，人员是最重要的。在任何类型的组织中，都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系。任何资源的分配协调实际上都是以人为中心的，所以管理要以人为中心，管理的核心是如何处理人与人之间的关系。

3. 管理的职能活动包括计划、决策、组织、人员配备、领导、激励、沟通、控制、创