



普通高等教育“十二五”规划教材
经济管理类专业基础课教材系列

管理学

GUANLIXUE

丁波◎主编



科学出版社

013059376

C93-43
255

普通高等教育“十二五”规划教材

经济管理类专业基础课教材系列

管 理 学

丁 波 主编

袁基瑜 韩明辉 副主编



科学出版社

北 京



北航

C1666099

C93-43
255

内 容 简 介

本书以管理的四大职能为主线,在保留经典管理理论的基础上,加入了实用性较强的战略管理、团队管理、人力资源管理、沟通及创新等内容,理论上能够满足本科层次的学习需要;同时,重点培养学生的实践能力,通过实践训练项目来应用与验证理论,使理论和实践得到紧密的结合。

本书可作为管理类、经济类专业本科学生的教材,也可满足相关人员自学的需要,还可供各培训机构选用为参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 丁波主编. —北京: 科学出版社, 2013

(普通高等教育“十二五”规划教材·经济管理类专业基础课教材系列)

ISBN 978-7-03-037972-6

I. ①管… II. ①丁… 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 135986 号

责任编辑: 王彦刚 朱大益 / 责任校对: 刘玉靖

责任印制: 吕春珉 / 封面设计: 海马书装

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京路局票据印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013 年 6 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2013 年 6 月第一次印刷 印张: 20

字数: 460 000

定价: 39.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换<路局票据>)

销售部电话: 010-62134988 编辑部电话: 010-62138978-2018 (HF02)

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-64030229; 010-64034315; 13501151303

经济管理类专业基础课教材系列
编 委 会

顾 问 樊 千

主 任 吕广仁

委 员 (依姓氏拼音为序)

丁 波 李爱华 米 娟 谭旭红

许淑琴 于向慧 周 丹 周 静

序

目前,我国高等教育特别是本科层次的教育已经进入一个新的发展时期,面临着新的挑战。分类发展,是满足不断发展的社会对人才多样化的客观需要。对于分类发展,目前根据社会人才结构和中国高等教育进入大众化阶段的实际情况,参照联合国教科文组织《国际教育标准分类》的框架,高等学校分学术性研究型大学、专业性应用型的多科性或单科性的大学或学院、职业性技能型院校。其中,学术型人才培养在精英教育阶段已经积累了一定经验,技能型人才培养在近几年的政策推动下也取得了一定成果,唯有应用型人才的培养方式还显得不够成熟与完善,尤其是应用型教材的开发显得相对落后。

基于应用型本科人才培养目标和培养规格,应用型本科教育应面向行业和区域经济发展的需要设置专业,以适应行业和区域经济发展需要为目标组织教学,以“理论应用”为主旨构建课程和教学内容体系。教材作为教学内容体系的直接体现者,是专业人才培养的蓝本,是实现人才培养目标的载体之一,教材建设已成为应用型本科专业建设的重要组成部分。在应用型人才功能导向下,我们结合我国会计改革和会计教育发展变化的要求,在会计学系列教材建设方面做了大量的理论探讨和实践探索,取得了具有创新意义的阶段性成果,本次我们集中了多家优势院校的优势资源,进行了广泛深入的调研,力求摸清应用型本科教育的真实需求,开发了一套面向行业、面向应用、面向实际的应用型会计系列教材,以能力培养的系统化取代知识培养的系统化,以求全面提升人才培养质量。在编写过程中我们突出以下几方面特点:

第一,体现时代精神和社会发展的需要。

经济管理类学科的一个显著特点是知识更新快。面对时代进步与社会发展,本套教材力求体现新形势下社会对会计专业人才的新要求;面向行业需求构建知识体系、能力体系,注重内容更新。因而,本套教材能促进具有较强社会适应能力和竞争能力的高素质应用型人才的培养。

第二,突出与办学定位的一致性和适应性。

本套教材的编写既严格遵照教材编写的一般规律,体现学科的理论知识体系,同时满足应用型本科人才培养目标的教学特点,科学安排内容,精心设计能力应用类题型,通过案例分析、实务展示,满足教师、学生对应用型教学资料的需要。

第三,强化理论基础,突出应用能力。

针对应用型本科教学的特点,基础理论阐述深入浅出、循序渐进;实践教学注重培养学生的应用能力。本套教材在章前均设有知识目标与能力目标,帮助学生学习开始就明确知识点与能力点;章尾安排了练习,以帮助学生提高综合分析问题和解决问题的能力。

第四,突出案例教学与实务展示。

本套教材突出案例教学与实务展示,通过适当的案例和相应的问题,以激发学生的学习兴趣,引导学生在“角色”、“情景”中思考和分析,既深化对理论知识的理解,又开阔学生的视野。

本套教材能够顺利出版,要感谢来自十余所高校的领导和教师们的辛勤付出,感谢科学出版社的大力配合,感谢所有参与编写、搜集整理资料人员的通力协作。

我们希望通过这套教材的编写,为应用型本科会计专业的教材建设做一次探索,起到抛砖引玉的作用。尽管编写人员在编写过程中付出大量艰辛的劳动,但教材中难免有疏漏甚至差错之处,恳请读者批评指正。

经济管理类专业基础课教材系列编委会

2012年5月

前 言

“管理学”是一门系统研究管理活动的基本规律和基本方法的课程，是经济管理类专业的一门重要的专业基础课，是学生进一步学习管理专业课程的基础。作为实践性、应用性较强的课程，“管理学”的内容比较丰富但又相对零散，比较难于掌握。为了使读者能够系统地掌握管理学的知识，本书以管理的四大职能为主线，在保留经典管理理论的基础上，突出了实践训练项目，以此应用与验证理论，使理论和实践得到紧密的结合。

本书的编写首先考虑了实用性，在内容的组织上考虑到学生的易接受性，在内容的叙述上深入浅出、重点突出。其次，为了教学的需要，在每章之前提出知识目标和能力目标，每章之后的练习题中设置有能力应用（案例分析）、实践与训练项目，正文中穿插“小阅读”等栏目，章末提供了“拓展阅读”书目。这样，不但可以加强理论与实践的联系，帮助学生全面、系统地掌握管理学的基本规律和基本方法，还可以拓展知识面，使学生不断提高分析问题和解决问题的能力。

本书共分 13 章，主要内容有：管理概论、管理思想的演进；计划职能，包括组织目标与计划、决策、战略管理；组织职能，包括组织设计和人力资源管理；领导职能，包括沟通、激励、领导和团队管理；控制职能，包括控制原理和控制方法；跨职能性管理活动，主要指管理创新。

本书由丁波担任主编，袁基瑜、韩明辉担任副主编，具体编写分工如下：丁波（黑龙江工程学院）编写第 1 章；袁基瑜（黑龙江工程学院）编写第 2、8、10、11、12 章；韩明辉（哈尔滨学院）编写第 6、7、13 章；谭小琴（天津大学）编写第 3、4 章；董凤丽（沈阳农业大学）编写第 5、9 章。丁波承担了全部章节的统稿工作。

由于水平有限，加之编写时间仓促，书中难免有疏漏之处，恳请广大读者批评指正。

目 录

第1章 管理概论	1
1.1 管理的含义和性质	2
1.1.1 管理的含义	2
1.1.2 管理的职能	2
1.1.3 管理的性质	3
1.2 管理者	4
1.2.1 什么是管理者	4
1.2.2 管理者的类型	5
1.2.3 管理者的角色	5
1.2.4 管理者的技能	6
1.2.5 成功的和有效的管理者	7
1.3 管理道德与社会责任	8
1.3.1 管理道德	8
1.3.2 社会责任	13
小结	15
练习	15
拓展阅读	17
第2章 管理思想的演进	18
2.1 管理思想的萌芽	19
2.2 古典管理理论	22
2.2.1 泰罗的科学管理理论	22
2.2.2 法约尔的一般管理理论	25
2.2.3 韦伯的“理想的行政组织体系”	27
2.3 行为科学理论	28
2.3.1 早期行为科学	28
2.3.2 “霍桑试验”和人际关系学说	29
2.3.3 行为科学理论	31
2.4 现代管理理论丛林	31
2.5 管理理论的新进展	34
小结	38
练习	38
拓展阅读	40
第3章 组织目标和计划	41
3.1 目标概述	42

3.1.1 目标的层次	43
3.1.2 如何设置目标	43
3.2 目标管理	45
3.2.1 目标管理的定义	45
3.2.2 目标管理的典型步骤	47
3.2.3 目标管理的优点和缺点	47
3.3 计划	49
3.3.1 计划概述	49
3.3.2 计划的层次和类型	51
3.3.3 计划的程序	53
小结	58
练习	59
拓展阅读	63
第4章 决策	64
4.1 决策的基本原理	65
4.1.1 决策的含义	65
4.1.2 决策的特点	66
4.1.3 决策的合理性标准	67
4.2 决策制定的程序	68
4.3 群体决策	71
4.3.1 群体决策的优势和劣势	71
4.3.2 群体决策的效果和效率	72
4.3.3 有效的群体决策的特征	74
4.3.4 有效的群体决策应遵循的原则	74
4.3.5 改善群体决策的方法	76
4.4 定量决策的方法	80
4.4.1 确定型条件下的程序化决策	80
4.4.2 不确定型条件下的非程序化决策	82
4.4.3 风险条件下的决策	86
小结	89
练习	90
拓展阅读	93
第5章 战略管理	94
5.1 战略管理概述	95
5.1.1 战略管理的概念	95
5.1.2 战略管理的程序	96
5.1.3 战略的层次	98
5.2 环境分析	102

5.2.1	环境概述	102
5.2.2	一般环境与任务环境	102
5.2.3	环境管理	105
5.3	竞争力分析	107
5.3.1	SWOT 分析法	107
5.3.2	波特的“五力”模型	109
5.3.3	对组织内部的评估	111
5.4	基本竞争战略	112
5.4.1	总成本领先战略	112
5.4.2	差异化战略	113
5.4.3	专门化战略	113
	小结	114
	练习	114
	拓展阅读	117
第 6 章	组织设计	118
6.1	组织职能概述	119
6.1.1	组织和组织工作的含义	119
6.1.2	组织结构	121
6.1.3	组织设计	121
6.1.4	组织结构图	124
6.2	部门化	124
6.2.1	部门的含义	124
6.2.2	部门划分的方法	125
6.2.3	管理幅度	126
6.2.4	影响组织设计的因素	126
6.2.5	组织结构类型	128
6.3	组织变革与创新	132
6.3.1	组织的生命周期理论	132
6.3.2	组织变革的阻力及管理	133
6.3.3	组织结构变革趋势	134
6.4	组织文化	136
6.4.1	组织文化的含义和结构	136
6.4.2	组织文化的功能和塑造	137
6.4.3	组织文化的变革	140
6.4.4	管理者对组织文化的影响	141
6.4.5	跨文化管理	141
	小结	144
	练习	144

拓展阅读	147
第7章 人力资源管理	149
7.1 人力资源管理的过程和规划	150
7.1.1 人力资源管理的过程	150
7.1.2 影响人力资源管理的环境力量	151
7.1.3 工作分析	152
7.1.4 人力资源规划	154
7.2 人员招聘和解聘	154
7.2.1 员工招聘	154
7.2.2 招聘的过程	156
7.2.3 招聘的方法	157
7.2.4 解聘	158
7.3 员工培训和绩效管理	159
7.3.1 员工的培训	159
7.3.2 员工的绩效管理	161
7.4 薪酬和职业开发	163
7.4.1 薪酬管理	163
7.4.2 职业开发	164
小结	166
练习	167
拓展阅读	169
第8章 沟通	170
8.1 沟通概述	171
8.1.1 沟通与沟通过程	171
8.1.2 沟通的种类	173
8.2 人际沟通	175
8.3 组织沟通	181
8.3.1 组织沟通的形式	181
8.3.2 组织沟通网络	181
8.3.3 组织沟通的障碍和改善	184
8.4 对冲突的认识和解决	187
8.4.1 认识冲突	187
8.4.2 解决冲突	188
小结	190
练习	190
拓展阅读	192
第9章 激励	193
9.1 行为和激励	194

9.1.1 激励的含义	194
9.1.2 激励和绩效	194
9.1.3 激励的心理机制	196
9.2 早期激励理论	197
9.2.1 需要层次理论	197
9.2.2 双因素理论	199
9.2.3 ERG 理论	201
9.3 当代激励理论	202
9.3.1 激励—需求理论	202
9.3.2 目标设定理论	204
9.3.3 强化理论	207
9.3.4 公平理论	209
9.3.5 期望理论	211
9.3.6 社会学习理论	213
小结	217
练习	218
拓展阅读	220
第 10 章 领导和团队管理	221
10.1 领导的性质和作用	222
10.1.1 领导者和管理者	222
10.1.2 领导的作用	224
10.1.3 领导者的影响力	225
10.2 领导理论	226
10.2.1 领导特质理论	226
10.2.2 领导行为理论	227
10.2.3 领导权变理论	230
10.3 团队管理	234
10.3.1 团队	234
10.3.2 团队和群体	235
10.3.3 团队的类型	235
10.3.4 团队的特性	237
10.3.5 团队发展的阶段	237
10.3.6 高效率团队运作的基本条件	239
小结	241
练习	241
拓展阅读	244
第 11 章 控制原理	245
11.1 控制概述	246



11.1.1	控制的含义	246
11.1.2	控制工作的必要性	247
11.1.3	控制工作的基本过程	248
11.1.4	控制的类型	251
11.2	评价控制系统	255
11.2.1	控制系统的构成	255
11.2.2	有效控制的前提条件	255
11.2.3	控制系统的机能障碍	257
11.2.4	有效控制系统的特征	258
11.3	实施控制的管理路径	259
11.3.1	行政控制	259
11.3.2	文化控制	260
11.3.3	市场控制	261
	小结	261
	练习	262
	拓展阅读	264
第 12 章	控制方法	265
12.1	主要控制系统	266
12.1.1	战略控制点	266
12.1.2	管理层次和控制方法	267
12.2	财务控制	267
12.2.1	财务分析	267
12.2.2	成本控制	269
12.2.3	审计控制	270
12.2.4	盈亏平衡分析法控制	272
12.3	预算控制	272
12.3.1	预算控制的概念及分类	272
12.3.2	预算控制的一般程序	273
12.3.3	传统预算控制的局限性及改进	274
12.4	库存控制	276
12.4.1	库存控制的含义	276
12.4.2	库存控制的方法	276
12.5	人员控制	279
	小结	281
	练习	281
	拓展阅读	284
第 13 章	管理创新	285
13.1	创新	286

13.1.1 管理创新的含义	286
13.1.2 创新的种类	288
13.2 管理创新的内容和过程	290
13.2.1 管理创新的内容	290
13.2.2 管理创新的过程	291
13.3 管理创新的思维和技术	292
13.3.1 管理创新的思维	292
13.3.2 管理创新的模式	292
13.3.3 管理创新的技术	294
小结	298
练习	298
拓展阅读	300
参考文献	301

第1章

管理概论

知识目标

- 掌握管理的含义
- 掌握管理的基本职能
- 掌握管理者的技能
- 了解管理工作的类型
- 理解管理道德与社会责任

能力目标

- 认知并有意识地培养自己的管理素质与技能
- 培养对管理的艺术性与技能性的感悟

关键术语

管理 管理者 管理道德 社会责任

导入案例

管理者干什么？

张先生是某书店邮购部经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务，在一般情况下，登记订单、接单备货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的。但在前一段时间里，接连发生了多起A要的书发给了B，B要的书却发给了A之类的事，引起了顾客极大的不满。今天又有一大批书要发送，张先生不想让这种事情再次发生。他应该亲自核对这批书，还是仍由业务员来处理？

每时每刻我们都在与管理及管理者打交道。因为凡是协同工作的地方就必然需要管理。那么，到底什么是管理？为什么对于同一个组织，有的人能够管理“好”，而换另外的人却无法实现“有效的管理”？什么样的人能够有效地管理一个组织？现在如果给你一个中小型的公司，你将如何管理？你能管理“好”吗？

学习完本章的内容也许就能找到答案。

资料来源：姬定中，2007. 管理学. 北京：科学出版社.

1.1 管理的含义和性质

1.1.1 管理的含义

管理活动基本上是人类特有的现象。管理活动产生的原因主要归结于人类为战胜恶劣的自然环境及维护自身安全而产生的一种群聚现象。战国时期的荀子在其《荀子·王制》篇中,十分深刻地揭示了人类特有的群聚现象:“水火有气而无生,草木有生而无知,禽兽有知而无义;人有气、有生、有知亦且有义,故最为天下贵也。力不若牛,走不若马,而牛马为用,何也?曰:人能群,彼不能群也。”在这里,荀子精辟地解释道:人类成为“最为天下贵”,能驾驭比自己力量强大得多的牛马,主要在于人能够“群”。人类协作而产生的群应该就是管理学理论中所谓的“组织”了。使人类组织起来的群聚活动正常运转所需的一种社会职能工作——管理活动也就随之而出现了。凡是在由两人以上组成的、需要通过协调达到一定目的的组织中,就存在着管理工作。本节的内容主要是结合生活、工作现象,介绍管理的定义和管理的性质。

那究竟什么是管理呢?下面是一些较有代表性的解释。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目标的艺术。法约尔认为管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。西蒙认为管理就是决策。马克斯·韦伯认为管理就是协调活动。斯蒂芬·罗宾斯认为管理就是指与别人一起,或通过别人使活动完成得更有效率的过程。美国管理协会的定义:管理是通过他人的努力来达到目标。管理定义的多样化,反映了人们对于管理的多种理解及不同的研究重点与特色。不同的定义在总体上对管理实质的认识是相同的,只是观察角度和侧重点不同。

根据对管理本质及要素的基本认识,本书认为管理就是通过计划、组织、领导和控制,协调以人为中心的组织资源与职能活动,以有效实现目标的社会活动。

小思考:你能用你的理解和语言给管理下个定义吗?

1.1.2 管理的职能

管理的职能是管理系统功能的体现,是管理系统运行过程前的表现形式。管理的职能是管理者实施管理的功能或程序,即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。管理者的管理职能具体包括管理者的基本职责及履行这些职责的程序或过程。

管理学界普遍接受的观点是,管理的职能包括计划、组织、领导和控制。任何管理者,为实现目标、实施有效的管理,都要履行计划、组织、领导、控制的职能。管理职能的示意如图 1.1 所示。

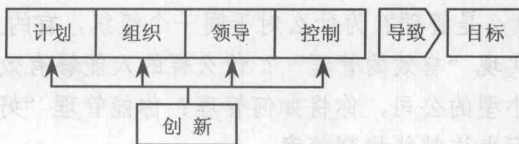


图 1.1 管理职能示意

1. 计划

计划职能是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。计划职能一般包括调查与预测、制定目标、选择活动方式等一系列工作。任何管理者都要执行计划职能,而且,要想将工作做好,无论大事、小事都不可能缺少事先的筹划。计划职能是管理者的首要职能。

2. 组织

组织职能是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。组织职能一般包括:设计与建立组织结构、合理分配职权与职责、选拔与配置人员、推进组织的协调与变革等。合理、高效的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证。因此,不同层次、不同类型的管理者总是或多或少地承担着不同性质的组织职能。

3. 领导

领导职能是指管理者指挥、激励下级,以有效实现组织目标的行为。领导职能一般包括:选择正确的领导方式;运用权威,实施指挥;激励下级,调动其积极性;进行有效沟通等。凡是有下级的管理者都要履行领导职能,不同层次、类型的管理者,其领导职能的内容及侧重点各不相同。领导职能是管理过程中最经常、最关键的职能。

4. 控制

控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。控制职能一般包括:制订标准、衡量工作、纠正出现的偏差等一系列工作过程。工作失去控制就要偏离目标,没有控制很难保证目标的实现,控制是管理者必不可少的职能。但是,不同层次、不同类型的管理者控制的重点内容和控制方式则是有很大差别的。

还需要强调的是创新职能。创新职能通过组织提供的服务或产品的更新和完善及其他管理职能的变革和改进来表现其存在,对于一个组织来说,创新可以存在于其他管理职能之中,无时、无处不在。

在管理实践中,计划、组织、领导和控制职能一般是顺序履行的,即先要执行计划职能,然后执行组织、领导职能,最后执行控制职能。但该顺序不是绝对的,在实际管理中,这四大职能又是相互融合、相互交叉的。

在不同组织、不同管理层次、不同管理类型的管理者,在具体履行管理职能时,又存在着很大的差异性。例如,高层次管理者更关注计划和组织职能,而基层管理者则更重视领导和控制职能。即使对同一管理职能,不同层次的管理者关注的重点也不同。例如,对计划职能,高层管理者更重视长远、战略性计划,而基层管理者则只安排短期作业计划。

1.1.3 管理的性质

1. 管理既是科学又是艺术

管理是一门科学。管理是人类重要的社会活动,存在着客观规律性。管理作为一门科