

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

■ 主编 吴文辉

管理学基础

主编 吴文辉

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/吴文辉主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2011. 8
ISBN 978 - 7 - 5640 - 4856 - 3

I. ①管… II. ①吴… 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 (2011) 第 148675 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / [http:// www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京高岭印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 21

字 数 / 486 千字

版 次 / 2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 2000 册

定 价 / 43.00 元

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 王美丽

前言

管理学基础是高职高专经济类、管理类专业的专业基础课程之一，在学生以后的学习和工作中，管理学知识都具有很重要的基础作用。鉴于其重要性，同时为了更好地贴近高职高专突出实践性教学的需求，本书编写过程中，在抓住了管理思维和实践精髓的前提下，参考了其他管理学类教材，力求本书成为一本能吸收管理学最新研究成果，同时具有专业特色，理论性和实用性相结合的管理学教材。

本书共分为五篇。

第一篇是导论。这一部分的编写目的主要有三：一是向读者介绍管理与管理学的基本思想和总体结构；二是突出环境对管理的影响，尤其是在全球化中管理与管理学的发展趋势；三是引出管理学的主体内容——管理的过程和主要职能。

本书认为管理的主要职能是计划、组织、领导和控制，它们有各自的范围、原则、方法和手段，但又彼此联系，共同构成一个相对封闭而又开放的循环往复的管理过程。

第二篇是计划与决策。本篇的主要内容包括：计划的含义、性质和作用，计划的类型及其影响因素以及计划的程序与方法；决策的定义、意义与特征，决策的类型，决策制定过程与决策的影响因素，决策的方法以及预测的作用、程序和方法；目标与目标管理；组织的愿景、使命和战略，战略的层次、内容与战略管理过程等。

第三篇是组织与人事。这一部分系统阐述和分析了组织设计职能的主要内容，具体包括：组织设计内涵、组织结构类型、组织设计原则和方法以及人力资源管理中的工作分析的方法、内容、程序；人员招聘方法与步骤；培训分析、规划、程序；绩效评估的方法、内容与步骤；薪酬管理的内容、方法等。

第四篇是领导与激励。本部分内容主要有：领导的本质，包括领导与权力，领导者及领导特质理论，领导方式与领导艺术等；激励，包括激励的动机与内涵，代表性的激励理论，以及激励实务；沟通，包括沟通的性质、过程及类别，有效沟通的障碍及其克服，以及冲突管理与谈判等。

第五篇是控制与质量。本部分主要研究两个方面的内容：一是控制职能，包括控制原理、控制过程、有效控制的原则、总体控制能力、绩效考核与评价等；

二是全面质量管理，包括质量管理与全面质量管理，质量保证体系以及质量管理的统计分析方法等。

与同类教材相比，本书在内容体系、写作手法和版块安排上都形成了自身的特色，理论与实践并重，力求达到使学生能真正“学以致用”的目的。在理论内容体系的写作上，本书完整而重点突出，偏重于基础和实用的管理知识，特别适合于高职高专经济类、管理类专业的学生。本书尊重管理学学科体系的完整性，力图把一个轮廓清晰的管理理论架构呈现给读者。在实践方面的写作上则采取了案例、角色扮演和现实实践的方式。旨在通过大量的练习和实践项目，强化学生在课堂上学习到的理论知识，同时增强学生实践能力，培养学生运用理论知识解决现实管理问题的能力。在每一章理论知识介绍完后，都编排一个能力训练营，针对每章需要学生具备的能力编排了案例分析与实训指导模块，通过这些模块，学生可以得到更多的实践训练。

本教材共计十三章。全书由吴文辉统纂。参加编写的有（按章节先后次序）：吴文辉（前言、第一章、第二章、第三章），刘旭灵（第四章、第五章），赵小娥（第六章、第七章），李璐（第八章、第九章），卢龙飞（第十章、第十一章），肖洋（第十二章、第十三章）。

本书主要面向高职高专经济类、管理类专业的学生，也可作为教师、管理人员的参考用书或供其他人员培训与自学使用。

在本书的撰写过程中，我们参阅了大量的中外文献，借鉴和吸收了研究者的有益思想和成果。除将这些文献列于书后外，在此一并向他们表示诚挚的谢意！

由于教材使用需要，本书的完成比原有计划稍有提前，因而在撰写过程总不免有匆忙之处，加之作者的水平有限，所以教材中可能出现一些不妥或错误，敬请批评指正。

编 者

目 录

第一篇 导 论

第一章 管理与管理学	3
第一节 管理与管理者	4
第二节 管理学与管理的基本原理	11
能力训练营一	16
第二章 管理理论的形成与发展	20
第一节 管理理论的萌芽	21
第二节 古典管理理论	23
第三节 行为科学理论	27
第四节 现代管理理论	29
能力训练营二	32
第三章 环境与全球化管理	36
第一节 企业环境分析	37
第二节 全球化中的管理	44
能力训练营三	49

第二篇 计划与决策

第四章 计划	55
第一节 计划能力概述	56
第二节 计划的制订过程	59
第三节 编制计划方法与技术	62
第四节 目标管理能力	65
能力训练营四	70
第五章 决策	77
第一节 决策能力概述	78
第二节 决策的制定过程及其影响因素	82
第三节 决策的方法	88

能力训练营五	96
--------------	----

第三篇 组织与人事

第六章 组织设计	103
第一节 组织设计的基础	104
第二节 组织结构设计流程	112
第三节 成功企业组织结构设计范例	118
能力训练营六	121
第七章 人力资源管理	126
第一节 工作分析	127
第二节 人员配备与培训能力	136
第三节 绩效评估与薪酬管理能力	142
能力训练营七	176

第四篇 领导与激励

第八章 领导的本质	191
第一节 领导理论概述	192
第二节 权力运用能力	202
第三节 指挥能力	205
能力训练营八	208
第九章 激励	215
第一节 激励概述	216
第二节 激励理论	219
第三节 激励方式与手段	227
能力训练营九	229
第十章 沟通	235
第一节 沟通的概念	236
第二节 有效沟通的障碍及克服	239
第三节 沟通能力	242
能力训练营十	248
第十一章 群体与团队	254
第一节 群体管理	255
第二节 团队管理	260
能力训练营十一	271
视野拓展——学习型组织	278

第五篇 控制与质量

第十二章 控制职能	283
第一节 控制原理概述.....	285
第二节 总体控制能力.....	293
第三节 绩效考核与评价能力.....	298
能力训练营十二.....	303
第十三章 全面质量管理	309
第一节 全面质量管理与质量保证体系.....	310
第二节 质量管理技术与方法.....	315
能力训练营十三.....	318
参考文献	323

第一篇

导 论



管理与管理学

智者的声音

【1】管理者的第一要务是思考，公司的未来前途全要靠他的清晰思考，批判性思考以及创造性思考的能力。

——劳伦斯·米勒

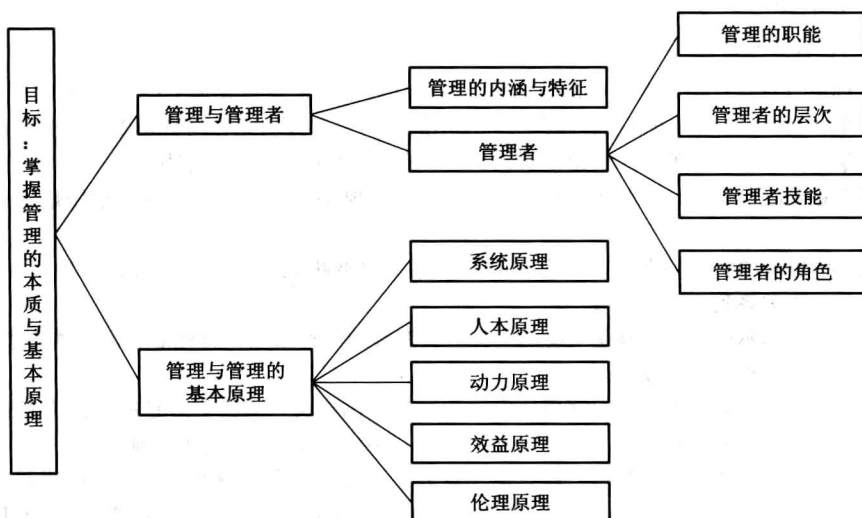
【2】今后的管理者，他们是提出希望的人而不是命令者，是给人帮助的人而不是统治者，是具有同情心的人而不是批评者。

——土光敏夫

【3】企业要不断做适当的调整，才能生存，尤其在传播事业十分发达的时代。

——松下幸之助

【本章重点网络图】



【知识学习目标】

- (1) 分清管理的职能。
- (2) 分析不同层次管理者对应的管理技能。
- (3) 分析不同的管理者角色所必需的管理活动与技能。
- (4) 掌握管理的基本原理。

案例导入

对有效管理的不同看法

在一个管理经验交流会上，有两个厂的厂长分别论述了他们各自如何进行有效管理的看法。

A 厂长认为，企业首要的资产是员工，只有员工们都把企业当成自己的家，都把个人的命运与企业的命运紧密联系在一起，才能充分发挥他们的智慧和力量为企业服务。因此，管理者有什么问题，都应该与员工们商量解决。平时要十分注重对员工需求的分析，有针对性地给员工提供学习、娱乐的机会和条件；每月的黑板报上应公布当月过生日的员工的姓名，并祝他们生日快乐；如果哪位员工生儿育女了，厂里应派车接送，厂长应亲自送上贺礼。在 A 厂里，员工都普遍把企业当做自己的家，全心全意地为企业服务，工厂日益兴旺发达。

B 厂长认为，只有实行严格的管理，才能保证为实现企业目标所必须开展的各项活动的顺利进行。因此，企业要制定严格的规章制度和岗位责任制，建立严格的控制体系，注重上岗培训，实行计件工资制等。在 B 厂里，员工们都非常注重遵守规章制度，努力工作以完成任务，工厂发展迅速。

1. 两个案例中体现了哪些管理的基本原理？各有什么优点和缺点？
2. 你觉得怎样才是有效的管理？

第一节 管理与管理者

一、管理

（一）什么是管理

管理在《现代汉语词典》中的意思是：照管并约束。很难给管理下一个准确的定义。在管理学中，自 20 世纪初美国工程师泰罗和法国的法约尔等人创立古典管理以来，在近一个世纪里，学术界关于管理的概念层出不穷，其中具有代表性的学者的观点如下：

科学管理之父泰罗认为管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。

管理学家赫伯特·西蒙认为，管理就是决策。强调决策，管理的过程就是决策的过程，决策正确与否关系到企业的成败。

亨利·法约尔认为，管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活动由五项要素构成：计划、组织、指挥、控制和协调。

综合上边的观点，本书认为管理的定义和法约尔的定义一致，管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活动由五项要素构成：计划、组织、指挥、控制和协调。

管理的作用在于它的有效性：有效率和有效果；管理具有一般性：无论组织的哪一个层次，管理者都履行管理职能。无论何种典型的组织，大多数情况下，管理者工作是相同的。

（二）管理的内涵

1. 管理目的是实现组织目标

管理是一种社会活动，具有明确的目标和任务，是一些人为了实现目标完成任务而进行有目的的组织活动或行为，只要有人类社会，就有管理活动或行为。其特征会因为不同时代、不同国家、不同民族、不同环境而存在差异。

2. 管理的本质是分配、协调活动或过程及处理各种人际关系

管理不是一种个人的活动，必须在一定的组织中实施。管理目标层层分解，最终形成相互联系的不同的执行活动，不同的活动必须要分配给不同的人负责，活动之间的协调配合又需要管理者去处理。可以说，人际关系的和谐是一个好的组织环境的标志，是组织高效率的保证。从这一意义上来说，协调是管理工作的核心。

3. 管理的“载体”是“组织”

组织是两个或两个以上的人为实现某一共同目标，经由分工和合作，及不同层次的权利和责任制度而构成的人群集合系统。组织机构体现组织的分工和结构关系，组织目的和宗旨表明一个组织为什么要存在。所以，管理必须通过组织去实现其他的一系列职能。

4. 管理的对象是人、财、物、信息等一系列可以调用的资源

人——人构成了组织管理的实体和客体之一，人力资源是组织最重要的资源；财——公司的资金、财物等，是组织运作的血液。物质和技术——物理资源（有形资产、无形资产）和技术是人们从事社会实践活动的物质技术基础。它们是管理的客体、手段和条件；信息——既是管理的媒介和依据，又是信息社会中组织不可或缺的要素。

5. 管理的作用是有有效性，兼顾效果和效率

管理能够提高工作的有效性，使之既有效果又有效率。效果是指“做正确的事”，即通过管理，使组织里所有员工从事的工作和活动有助于实现组织目标。效率是指尽可能少的投入获得尽可能多的产出。管理者不能只重视效果，还必须重视效率。

6. 管理是职能和过程的统一

管理是一个动态的实施过程，四种职能不是各自独立的活动，从计划到组织、领导和控制，相互作用，双向循环。因此，管理需要设计和维持一种组织体系，借助这个组织体系来执行管理的职能，通过管理使在这一体系中共同工作的人们能够高效率、低成本地去实现他们既定的目标。

（三）管理的特征

管理是对组织的资源进行有效整合，以达到组织既定目标与责任的动态创造性活动。管理是人类活动中的一种，但是又有别于其他活动（如科学研究活动等），它有其自己的特性。

1. 动态性：管理思想、管理方式随着时代、国度、环境等的变化而改变

由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同，各个组织的目标与从事的行业不同，从而导致了每个组织中资源配置的不同，这种不同性就是动态特性的一种派生，因此不存在一个标准的处处成功的管理模式。学习管理需要学书面上的知识，但更重要的是学会在什么样的状况下如何实施具体的管理。哈佛大学注重案例教学，就是让学生们在具体的情况下去认识管理活动。

2. 科学性：管理学有科学原理和方法

管理的科学性首先是指有效的管理，要保证效果和效率，管理活动就应遵循管理的额一些基本原理和原则；其次，管理的科学性指的是管理是一门科学。即管理也需要通过整理、归纳形成系统的知识。

3. 艺术性

管理的艺术性是指管理的实践性、创造性和灵活性。在众多可选择的管理方式中选择一种合适的方式用于现实的管理之中，事实上管理主体对这种管理技巧和方式的运用与发挥，体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。要选择管理技巧和方式，首先得对其有正确的认识和理解，知道其使用范围及其不同的效果，所以二者是互相补充的。管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。在当代，每一个管理者既要注重管理基本理论的学习，又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用。

4. 创造性

管理是一种动态活动，会遇到很多前所未见的问题或环境，这种情况下以前的方法可能不再适用，而需要经过分析和思考，采取新的方法。对每一个具体的管理对象没有一种唯一的完全有章可循模式可以参照，那么欲达到既定的组织目标与责任，就需要有一定的创造性。管理的创造性根植于动态性之中，与科学性和艺术性相结合，正是由于这一特性的存在，使得管理创新成为必需。

5. 经济性

管理的有效性追求效率。效率就是低资源投入高产出。资源配置是需要成本的，因此管理就具有经济特性，比如资金的投入和产出，这是最直接的经济性反映。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本之上，管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式的代价而取得的，这里有个机会成本的问题其次，管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较，因为在众多可帮助进行资源配置的方式方法中，其所费成本不同，故如何选择就有个经济性的问题。

管理的上述五个特性是相互关联的，是管理性质的五个不同方面的反映，其相互关系可以看图 1-1 表示。

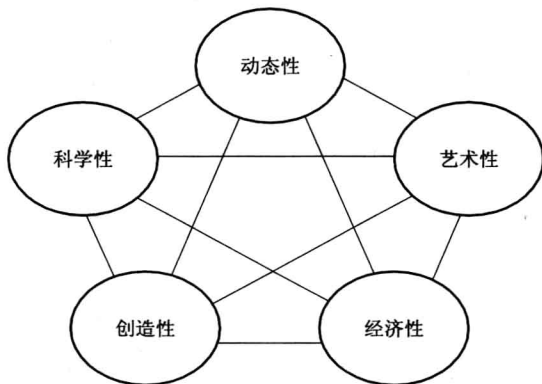


图 1-1 管理的特征

二、管理者

（一）管理的职能

根据罗宾斯的观点，管理者需要从事一定的活动以有效率、有效果地组织协调他人进行工作实现目标。那这些活动或职能具体是指什么呢？

关于管理的职能，存在多种划分，本书综合各学者的观点，采用计划、组织、领导、控制四大职能。

计划：确定组织的目标，为实现目标制定整体战略，根据战略及组织自身能力，确定在不同时期的奋斗计划，做出决策。通过计划的编制、执行以及检查，合理安排和协调组织中不同时期的管理和经营活动。包括七个步骤进行：识别机会、识别目标、拟订备选方案、评估备选方案、作处决策、选择实施战略、监督和评估。

组织：为有效地实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权利分配和工作协调的过程。它是计划工作的延伸，包括组织结构的设计、组织关系的确立、人员的配置以及组织的变革等。

领导：管理者利用职权和威信施展影响，指导和激励各类人员努力去实现目标的过程。

控制：确立控制标准，衡量实际业绩，进行差异分析和采取纠偏措施等。

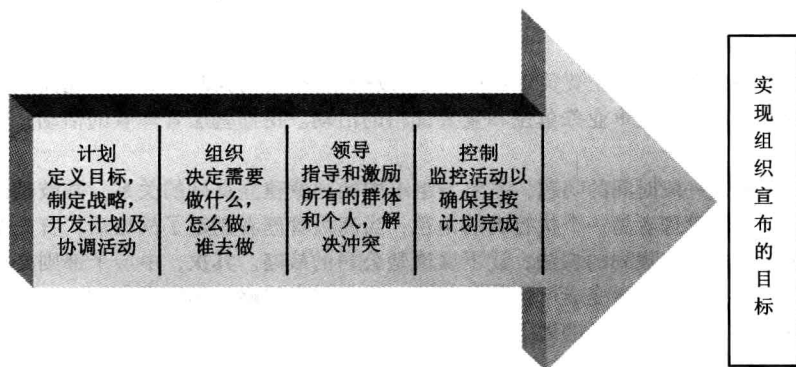


图 1-2 管理职能

（资料来源：[美] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学 [M]. 9 版. 北京：中国人民大学出版社，2008. 12）

（二）管理者的层次

由于在具体的组织中，决策制定者往往比较少，执行者占多数。因此，操作者最多。接着是管理基层操作者的基层管理者，最顶端是那少数的战略制定者。所以这样的组织有点类似于金字塔形。因此，按管理者在组织中所处的地位，组织中的管理者可以分为三个层次，见图 1-3。

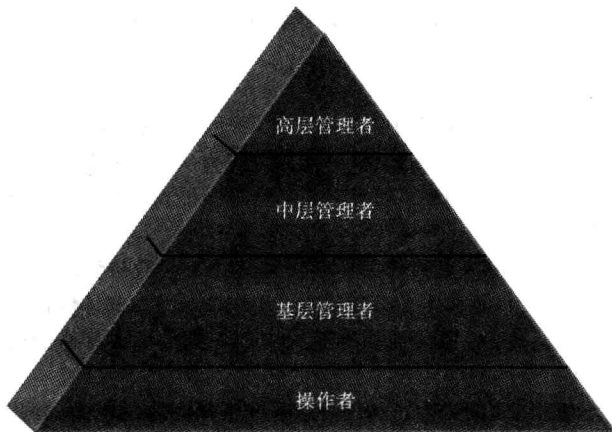


图 1-3 管理者层次图

1. 高层管理者

处于组织顶层的管理者是高层管理者。需要负责确定组织目标，制定实现既定目标的战略，决定有关组织的大政方针、大方向的把关，制定广泛的组织决策、为整个组织制订计划、沟通组织与外界的联系；对组织负全面的责任，承担最后的效果。

他们的典型职位与称呼是：总裁，董事长，执行总裁，首席执行官和首席运营官等。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。在高层管理者的所有职责中，最重要的责任是沟通组织的共同远景，塑造公司文化和培育有助于公司的各方面专业人才并跟上快速变化的企业文化。高层管理者必须培育、了解和运用每个

员工的独特知识、技能和能力。同时，建立一套合理的薪酬和奖罚系统，从而用科学有效的方法帮助公司及企业快速实现任务和目标。

2. 中层管理者

位于组织的中间层次，主要负责贯彻高层管理者所指定的大政方针，实施高层管理者制定的总体战略与政策，负责业务单位和重要部门的活动。指挥基层管理者的活动，以提高组织的效率。

一般关心较短一段时间的问题，需要与组织中的同僚建立良好的关系，并鼓励团队合作和解决冲突。中层管理者是一个执行者的角色，当高级管理者制定了战略后，首先要向下属传达上级关于公司战略规划的想法，让下属清楚公司的战略。其次，中层干部则必须认真地把高层的想法落实，把设想变成可执行的思路，想出实现战略的不同实现方案，然后选择其中最可行的方案，分配给自己的属下或者自己亲自去执行，使工作具体化、任务化。执行过程中，解决他们实际出现的问题，并且要处理同员工的矛盾问题。最后，中层管理者有该部门所需的专业技能，能够从宏观上把握部门的发展方向。中层管理者典型的中层管理者职位与称呼是：部门主管、分部经理和质量控制经理以及研究实验室主管等。

3. 基层管理者

直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的计划和指令。重在执行与操作，保证现场作业人员的工作效率。

基层管理者又称一线管理者，通常指部门经理或主管。他们的主要职责是传达中层管理者制订的计划、指示，直接分配每一个成员的生产任务或工作任务，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，目标能否实现，所以，基层管理者在组织中有着十分重要的作用。对基层管理者的技术操作能力要求较高。

（三）管理技能

管理者是通过组织、领导、协调和监督他人的活动，使其有效率和有成果地完成工作。管理者一般由拥有相应的权力和责任，具有一定管理能力从事现实管理活动的人或人群组成。组织中的工作主要是由管理者承担的。管理者及其管理技能在组织管理活动中起决定性作用。那管理者应该具有哪些技能呢？

（1）技术技能：执行一项特定的任务所必需的能力，一般与管理者所从事的工作有关。管理技术中包括决策技术、计划技术、诊断技术、组织政绩技术和评价技术等。

（2）人事技能：与人共事，激励或指导组织中的各类员工或群体的能力，如表达能力、协调能力和激励能力等。

（3）概念技能：识别创新的机会，利用信息解决工作问题的能力，洞察既定环境复杂程度的能力和减少这种复杂性的能力，界定问题范围并实施解决方案，掌握组织运营模式，掌握技术在商业上的运用。

管理者的能力结构图如图 1-4 所示。

高层管理者	概念技能		人际技能	技术
中层管理者	概念技能	人际技能		技术技能
基层管理者	概念	人际技能	技术技能	

图 1-4 不同管理层次达到有效管理所需的相对技能

（资料来源：[美] 詹姆斯·斯通纳. 管理学教程 [M]. 6 版. 北京：华夏出版社，2001：15）

（四）基层管理者应具备的能力

由于基层工作者工作的好坏，直接关系到组织计划能否落实，目标能否实现，所以基层管理者也非常重要。同时，对于刚刚毕业步入社会、没有多少工作经验的大学生们来说，一般最开始都要从基层做起，要想成为一名管理者的年轻人，受到领导的器重的话，则必须要迅速提高自己的业务能力，同时更要在日常工作中不断培养自己的工作技巧和作为基层管理者所必须具备的能力。

（1）扎实的业务能力。基层管理者既是最底层工作者的管理者，同时又是具体工作和事务的执行和监督者，因此，必须具备过硬的业务能力和素质，能胜任重要性工作，能指导下属做好具体的事务，这样才能在组织中“让人心服口服”，赢得下属的尊重。做出了成绩，才能赢得上级领导的欣赏。同时，企业的各种业务培训一般也是通过基层管理者进行的，所以业务能力对基层管理人员来说非常关键。

（2）领导力和团队建设能力。基层管理者有过硬的业务能力，是一个好的执行者。那上级要考察的另一方面就是你是不是一个好的管理者，上级则需要看你领导的这个部门的工作情况如何？部门内人员之间合作情况如何？体现管理者这方面的就是领导能力和团队建设的能力。一个人的业绩可能非常优秀，但是只注重个人的业绩而忽视了团队，充其量只是一个业务精英。但是，如果他的领导能力和团队建设能力很强，能带领整个团队团结合作，为实现目标而共同努力，让团队发挥巨大的效能作用，不仅能让管理者自己喜悦，也能让上级欣赏。

（3）亲和力。作为基层管理者，必须能融入整个下属团队，与群众打成一片，这样大家才会亲近你，信任你，听从你。不能因为自己是个小头目，而拒人千里之外。但是对于基层管理者来说，亲和力并简单指与同事在一起说说笑笑。而是需要做到以下几点。

尊重下属：尽管在组织中，每个员工的身世背景、家庭可能各有不同，但每个人内心里都渴望被认可被尊重，基层管理者必须尊重自己组织中的每个员工。尊重是赢得真诚的前提。以平等的心对待每个人，才能谋求一个融洽的氛围，尊重对下属也是一种激励，下属将更努力的工作以赢得领导的尊重和认可。

关心下属：每个人都是有感情的，尤其是当他们处在困境里的时候，上级的关心和帮助犹如“雪中送炭”。基层管理者直接接触的就是一线员工，因而他们的“疾苦”“心声”基层管理者知道得最清楚。关心才能显示出自己的仁爱之心，才能赢得下级的拥护和支持。

体恤下属：既然有了关心，就应该在他们出现个人问题时，体恤他们。帮助他们。

（4）与上司相处的能力。

上司直接管辖基层管理者，因而保持与上司保持良好的沟通是获得进一步提升的关键。有很多基层管理者可以赢得下属的尊重，业务能力也非常优秀，却无法获得进一步提升满足自己的更大追求，原因往往是忽视了与上司的沟通。

首先，让上司知道你每天都在干什么。这点非常关键，第一是尊重，第二避免滋生出太多的想法，如想抢位、在暗中捣乱、轻视等等。其次：征询上司的意见获得支持。上司的意见有可能帮助工作的开展，同时征询上司的意见可以让上司获得被尊重的感觉。然后彼此沟通越多，感情会更好。

（五）管理者的角色

加拿大学者亨利·明茨伯格与他的同事们通过对企业管理者的大量研究，提出了著名的管理角色理论，管理者只扮演10种不同的，但却高度相关的角色，见表1-1。