

高等院校财经管理类
“十二五”规划教材

刘冬蕾 赵燕妮/主编

Liu Donglei Zhao Yanni

管理学

原理

PRINCIPLES
OF MANAGEMENT

· 中国林业出版社 ·

高等院校财经管理类“十二五”规划教材

管理学原理

刘冬蕾 赵燕妮 主编

中国林业出版社

内 容 提 要

本教材从管理基本理论和管理职能的角度系统地阐述了管理学原理的基本内容。在管理理论概述部分主要叙述管理与管理者基本特征、管理理论的形成与发展,以及目前关注的道德伦理责任与组织文化;在管理职能部分将国外的理论与中国的国情相结合,展开介绍“计划、组织、领导、控制”四大职能。

本教材可作为高等院校工商管理各专业的教材,也可为其他相关专业学习管理知识所选用,同时可为希望理解管理现象和提高管理能力的社会读者提供借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/刘冬蕾 赵燕妮主编. —北京:中国林业出版社, 2012. 2

高等院校财经管理类“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5038-6484-1

I. ①管… II. ①刘… 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(2012)第 020217 号

中国林业出版社·教材出版中心

策划编辑:牛玉莲 田 苗

责任编辑:田 苗

电话:83220109 83228701

传真:83220109

出版发行 中国林业出版社(100009 北京市西城区德内大街刘海胡同7号)

E-mail:jaocaipublic@163.com 电话:(010)83224477

<http://lycb.forestry.gov.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京昌平百善印刷厂

版 次 2012 年 2 月第 1 版

印 次 2012 年 2 月第 1 次印刷

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 15.75

字 数 279 千字

定 价 27.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有 侵权必究

《管理学原理》编写人员名单

主 编 刘冬蕾 赵燕妮

副主编 陈 娆 贾 琳

编 委(按拼音排序)

陈 娆 (北京农学院)

陈 蕊 (云南农业大学)

贾 琳 (河北农业大学)

郝鹏飞 (河北农业大学)

刘冬蕾 (河北农业大学)

许俊锋 (河北农业大学)

杨少梅 (华北电力大学)

杨 燕 (山西农业大学)

赵燕妮 (云南农业大学)

前 言

回顾管理学 100 多年的发展历史，回想中国改革开放 30 多年的历程，发现中国企业在管理上与国外先进企业相比仍然存在差距，提升管理水平是我国企业需要解决的重要问题。彼得·德鲁克认为，管理是以文化为转移的，并且受社会的价值、传统与习惯的支持。成思危曾说过，照搬外国的管理模式难以搞好中国企业。综观全球，每个国家由于文化、历史不同，在管理上都具有鲜明的个性色彩。中国悠久的历史和文化、独具特色的经济发展特点，必然需要有一批熟悉中国市场环境、深入了解中国文化的管理人才。现代社会中，管理无处不在，管理实践不断前进，管理理论不断发展。“管理学原理”作为高等院校管理学科的专业基础课，既是培养人才的平台，又是深化理论的园地，因此我们精心编制了《管理学原理》一书，全面系统地阐述了管理的基本原理和职能。

在借鉴国内外学者研究的管理理论和管理知识体系的基础上，结合我国国情的特点，本教材力图做到体系完整、重点突出，使管理理论与中国实践紧密结合。在概述部分，介绍了管理与管理者的基本概念，归纳了管理理论形成与发展的过程，阐述了管理环境与企业文化的内容，讨论了企业的伦理与社会责任的问题。在管理职能部分，沿用“计划、组织、领导、控制”的四大职能说，通过理论与实例相结合的方法，详细展开管理活动的全过程。本教材力求做到“古为今用、洋为中用”，将国内外案例与管理知识相结合，使读者能够更形象地理解管理的内涵与方法。同时，本教材最后一章探讨了中国管理智慧，希望起到抛砖引玉的作用，让更多的同学、学者、企业家等对中国特色的管理模式和方法进行思考，将管理理论与中国国情切实结合起来。

本教材由刘冬蕾、赵燕妮担任主编，陈尧、贾琳担任副主编。编写分工



如下：刘冬蕾编写第1章，贾琳与杨少梅编写第2章、第8章，贾琳编写第3章，刘冬蕾与郝鹏飞编写第4章，杨燕编写第5章，许俊锋编写第6章，陈尧编写第7章，陈蕊与杨少梅编写第9章，赵燕妮编写第10章，陈蕊编写第11章，杨少梅编写第12章，郝鹏飞编写第13章。

本教材在编写过程中，参考和借鉴了国内外许多学者的著作、教材和相关文献，在此表示诚挚的谢意！

管理学是一门不断发展和完善的学科，由于知识水平和掌握资料有限，教材难免有不足之处，敬请广大读者提出宝贵意见。

编 者
2011 年 6 月

目 录

前 言

第1章 管理与管理者	(1)
1.1 管理概述	(1)
1.1.1 管理的概念	(1)
1.1.2 组织的概念	(3)
1.1.3 管理的职能	(3)
1.1.4 学习管理的意义	(4)
1.2 管理的性质	(5)
1.2.1 管理的科学性	(5)
1.2.2 管理的艺术性	(5)
1.2.3 科学性与艺术性的统一	(6)
1.3 管理者概述	(6)
1.3.1 管理者的层次	(6)
1.3.2 管理者的角色	(7)
1.3.3 管理者的技能	(9)
第2章 管理理论的形成与发展	(12)
2.1 早期管理思想	(12)
2.1.1 中国早期管理思想	(12)
2.1.2 国外早期管理思想	(14)
2.2 古典管理理论	(16)
2.2.1 科学管理理论	(16)
2.2.2 一般管理理论	(20)
2.2.3 行政组织理论	(22)
2.3 行为科学理论	(23)



2.3.1	人际关系学说	(23)
2.3.2	行为科学的形成	(25)
2.4	管理理论的发展	(26)
2.4.1	管理理论丛林	(26)
2.4.2	管理理论的发展趋势	(29)
第3章	管理环境与企业文化	(33)
3.1	管理环境	(33)
3.1.1	管理的一般环境	(33)
3.1.2	管理的特殊环境	(35)
3.2	企业文化	(37)
3.2.1	企业文化概述	(37)
3.2.2	环境与企业文化	(39)
3.2.3	企业文化的结构	(41)
3.2.4	企业文化的载体	(41)
3.3	跨文化管理	(44)
3.3.1	不同国家的企业文化比较	(44)
3.3.2	文化差异与管理	(46)
第4章	管理伦理与企业社会责任	(51)
4.1	管理伦理	(51)
4.1.1	伦理与道德	(51)
4.1.2	4种道德观	(52)
4.1.3	管理者道德行为的影响因素	(53)
4.1.4	改善组织伦理道德的方法	(55)
4.2	社会责任	(57)
4.2.1	社会责任的含义	(57)
4.2.2	利益相关者	(58)
4.2.3	管理的绿色化	(59)
4.2.4	企业社会责任的体现	(60)
第5章	决 策	(64)
5.1	决策概述	(64)
5.1.1	决策的定义	(64)
5.1.2	决策理论	(65)
5.1.3	决策的影响因素	(66)

5.2 决策的类型	(68)
5.3 决策的过程	(70)
5.3.1 发现问题	(70)
5.3.2 确定目标	(70)
5.3.3 拟订备选方案	(71)
5.3.4 选择方案	(71)
5.3.5 实施方案	(71)
5.3.6 评价与反馈	(71)
5.4 决策的方法	(72)
5.4.1 定性决策方法	(72)
5.4.2 定量决策方法	(74)
第6章 计 划	(84)
6.1 计划概述	(84)
6.1.1 计划的含义	(85)
6.1.2 计划的作用与性质	(85)
6.1.3 计划的类型	(87)
6.1.4 计划的层次体系	(88)
6.2 计划的编制	(90)
6.2.1 计划编制原理	(90)
6.2.2 计划编制过程	(91)
6.3 计划的技术与方法	(92)
6.3.1 目标管理	(92)
6.3.2 滚动计划法	(93)
6.3.3 计划评审技术	(94)
6.4 战略性计划	(95)
6.4.1 战略的含义	(95)
6.4.2 战略定位过程	(96)
6.4.3 组织战略的类型	(99)
第7章 组 织	(103)
7.1 组织设计概述	(103)
7.1.1 组织设计的内容	(103)
7.1.2 组织设计的原则	(106)
7.1.3 组织设计的影响因素	(107)



7.2	组织设计模式的选择	(108)
7.2.1	直线制组织结构	(109)
7.2.2	职能制组织结构	(109)
7.2.3	直线职能制组织结构	(110)
7.2.4	事业部制组织结构	(111)
7.2.5	团队结构	(112)
7.2.6	矩阵制组织结构	(112)
7.2.7	动态网络制组织结构	(113)
7.3	职权分配与职权关系	(114)
7.3.1	组织职权	(114)
7.3.2	集权与分权	(117)
7.3.3	授权	(118)
7.4	组织变革	(120)
7.4.1	组织变革的动因	(120)
7.4.2	组织生命周期理论	(121)
7.4.3	组织变革方式与过程	(122)
7.4.4	组织变革的阻力与克服措施	(125)
第8章	人力资源管理	(128)
8.1	人力资源与人力资源管理	(128)
8.1.1	人力资源概述	(128)
8.1.2	人力资源管理概述	(130)
8.1.3	人力资源管理的意义	(133)
8.1.4	人力资源管理的内容	(134)
8.2	人力资源管理的发展	(139)
8.2.1	人力资源管理的形成与发展阶段	(139)
8.2.2	中国企业人力资源管理的发展阶段	(140)
8.2.3	人力资源管理面临的挑战	(141)
第9章	领 导	(147)
9.1	领导概述	(147)
9.1.1	领导的含义	(147)
9.1.2	领导与管理的关系	(148)
9.1.3	领导的作用	(149)
9.1.4	领导的权力构成	(149)

9.2 人性假设理论	(150)
9.2.1 “经济人”假设	(151)
9.2.2 “社会人”假设	(151)
9.2.3 麦格雷戈的 X&Y 理论	(152)
9.2.4 “复杂人”假设	(153)
9.3 领导理论	(154)
9.3.1 领导特质理论	(154)
9.3.2 领导行为理论	(155)
9.3.3 领导权变理论	(158)
第10章 激励	(165)
10.1 激励概述	(165)
10.1.1 激励的概念	(165)
10.1.2 激励的作用	(166)
10.1.3 激励的要素	(166)
10.2 激励理论	(168)
10.2.1 内容型激励理论	(168)
10.2.2 过程型激励理论	(172)
10.2.3 综合型激励理论	(176)
10.3 激励方法	(177)
10.3.1 目标激励	(177)
10.3.2 制度激励	(178)
10.3.3 榜样激励	(179)
10.3.4 其他形式	(179)
第11章 沟通	(182)
11.1 沟通概述	(182)
11.1.1 沟通的含义与作用	(182)
11.1.2 沟通过程	(183)
11.1.3 沟通方式	(185)
11.2 组织中的沟通	(186)
11.2.1 正式沟通	(186)
11.2.2 非正式沟通	(188)
11.3 有效沟通	(190)
11.3.1 沟通障碍	(190)
11.3.2 克服沟通障碍的方法	(192)

第12章 控制	(197)
12.1 控制概述	(197)
12.1.1 控制的含义	(197)
12.1.2 控制在管理中的作用	(199)
12.1.3 控制与计划的关系	(200)
12.2 控制的类型与过程	(200)
12.2.1 控制的类型	(200)
12.2.2 控制的过程	(203)
12.3 控制技术与方法	(210)
12.3.1 预算控制	(210)
12.3.2 财务控制	(213)
12.3.3 质量控制	(214)
12.3.4 平衡计分卡	(218)
第13章 中国管理智慧	(221)
13.1 《易经》的管理思想	(221)
13.1.1 《易经》	(221)
13.1.2 《易经》中对人性的分析	(222)
13.1.3 《易经》中对环境的认识	(223)
13.1.4 《易经》中的领导哲学	(224)
13.1.5 《易经》中的决策哲学	(224)
13.2 《道德经》中的管理智慧	(225)
13.2.1 老子与《道德经》	(225)
13.2.2 《道德经》中曲则全的沟通艺术	(226)
13.2.3 老子的领导行为论	(227)
13.3 《论语》中的管理思想	(228)
13.3.1 《论语》	(228)
13.3.2 《论语》中的选人思想	(229)
13.3.3 《论语》中的“仁”境界企业文化	(230)
13.3.4 《论语》中的领导论	(231)
13.4 探讨中国管理智慧	(233)
13.4.1 新东方——“仁”境界企业文化	(233)
13.4.2 新希望——“道”境界领导	(234)
参考文献	(236)

第1章 管理与管理者

本章提要

管理是通过计划、组织、领导、控制等职能对资源予以协调，以便能够有效率和有效果地实现组织目标的过程。本章主要介绍了管理和组织的概念，管理的职能和学习管理的意义，管理的性质，以及管理者的层次、角色和技能。

学习目标

了解学习管理的意义，管理的职能，管理者的层次；理解组织的定义，管理的科学性与艺术性；掌握管理的定义，管理者的角色与技能。

在人类历史上，自从有了有组织的活动，管理活动就随之产生。随着社会的发展，管理经验逐渐发展成为管理理论，管理也逐渐由一种活动变为一种职业，无论在社会运行还是组织发展方面都起到了重要的作用。

1.1 管理概述

1.1.1 管理的概念

人类社会的群体活动要求设定共同目标，组织各类资源，协调、指挥成员的行动。人们在生产实践中逐渐归纳出朴素的管理思想与管理经验。伴随着人类社会的发展，尤其是到工业革命以后，管理迅速发展，管理思想逐渐升华为管理理论，到20世纪初期，管理学科正式形成。由于管理的内容丰富，系统庞大复杂，许多学者都从不同角度研究管理的概念。至今尚未统一。国外颇具代表性的管理概念有：

- 法约尔认为，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。
- 泰罗认为，管理就是对工人进行挑选和培训，对生产和操作进行统计和记录以及定额管理的过程。



• 德鲁克提出,管理首先是一种工作,所以它有自己的技巧、自己的工具、自己的方法;其次,管理不仅是一门科学,还是一种文化;另外,管理还是一项任务,一种实践,其本质不在于“知”,而在于“行”。

• 路易斯·布恩和戴维·克茨认为,管理是使用人力和其他资源去实现目标。

• 福莱特认为,管理是通过其他人来完成工作的艺术。

• 孔茨认为,管理是设计并保持一种良好环境,使人在群体里能高效率地完成既定目标的过程。

• 罗宾斯和库尔特提出,管理是一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织目标。

国内的学者通过研究也给出了不同的管理概念:

• 徐国华认为,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,以期更好地达到组织目标的过程。

• 杨文士认为,管理是指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目标的过程。

综合上述概念,本书对管理的定义是:

管理是通过计划、组织、领导、控制等职能对组织资源予以协调,以有效率和有效果地实现组织目标的过程。

这一概念可以进一步解释为:

①管理的目的是有效率和有效果地实现组织目标。所有的管理行为,都是为实现组织目标服务的,组织是管理的载体。管理的目标实现既要强调效率,又要关注效果。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出,通常指“正确地做事”,不浪费资源;效果通常指“做正确的事”,即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。

②管理的过程是一系列进行中的有管理者参与的职能或活动。这些职能包括计划、组织、领导和控制。

③管理的对象是一切可以调动的资源。这些资源包括原材料、人员、资金、土地、设备、顾客和信息,其中人员是最重要的。在任何类型的组织中,都存在人与人、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,人和资源的分配、协调实际都是以人为中心的,所以管理要以人为中心。

④管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程。管理要使有限的资源获得最高的产出或收益。资源分配与协调中的“合理”是由管理者主观因素

决定的,这将受到管理者主观认知的影响。

1.1.2 组织的概念

在对管理的定义中,我们会发现其目标终究是组织目标。组织是管理的载体,一切管理活动都发生于组织这个系统中。营利性的工商企业、大学、政府部门、医院、慈善团体,甚至街边的小卖店都可以称为组织。

组织,是指人们为了实现一定的目标,互相协作结合而成的集体或团体。现代社会生活中,人们已普遍认识到,是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团,组织是社会的基本单元,是构成社会的基础。组织的构成必须要有3个明确的要素,即共同的目标、协作的意愿和通畅的信息渠道。

首先,每个组织都有一个或一组明确的目标,反映了组织希望达到的状态。而目标的确定,往往是由管理者来完成。其次,组织是两个以上的人的集合体,组织中的个体要有协作的意愿,组织才能借助这些人员来实现目标。最后,组织要有合理而清晰的构架、通畅的信息沟通渠道,以保证人们能够有序地从事工作。

1.1.3 管理的职能

20世纪初,法国工业家法约尔认为管理者行使着五项管理职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。到20世纪50年代中期,美国加州大学洛杉矶分校的两位教授——孔茨和奥唐内尔在教科书中,把管理的职能划分为计划、组织、人员配备、指导和控制。目前,四大职能说较为常见,即计划、组织、领导和控制。

(1) 计划

计划是管理的首要职能,对未来事件进行预测,以制订出行动方案。在管理学中,研究计划的动态过程,就是研究计划的产生过程,从而探索制订计划的一系列科学程序和方法,为管理提供科学的计划决策。管理的计划就是要选择组织的整体目标和各部门的目标,决定实现这种目标的行动方案,从而为管理活动提供基本依据。因此,计划是管理的首要职能,是从现在通向未来的桥梁。

(2) 组织

组织是指完成计划所需的组织结构、规章制度、人财物的配备等。按目标要求设置机构、明确岗位、配备人员、规定权限、赋予职责,并建立一个统一的组织系统;按实现目标的计划和进程,合理地组织人力、物力和财



力,并保证它们在数量和质量上相互匹配,以取得最佳的经济效益和社会效益。

(3) 领导

领导是领导者在一定的环境下,运用职位权力和个人影响力,制订组织目标和任务,并通过对组织进行成功的引导、指挥、协调和控制以完成任务、实现既定目标的行为过程。领导者运用组织权限,发挥权威作用,按计划目标的要求,把所有的管理对象集合起来,形成一个高效的指挥系统,保证人财物在时间和空间上的相互衔接。通过协调保证各项活动不发生矛盾、重叠和冲突,建立默契的配合关系,保持整体平衡。

(4) 控制

控制是促使组织的活动按照计划规定的要求展开的过程。控制职能是按照既定的目标、计划和标准,对组织活动各方面的实际情况进行检查和考察,发现差距,分析原因,采取措施,予以纠正,使工作能按原计划进行,或根据客观情况的变化,对计划作适当调整,使其更符合实际。

1.1.4 学习管理的意义

管理具有普遍性,能够推动组织有效率和有效果地完成任务、实现目标。社会的发展、组织的完善、个人的成长都离不开有效的管理。

(1) 管理对社会的进步与经济发展起到重要作用

任何一个国家和地区的经济、社会文明的构建,都必须依赖科技与管理。虽然科技是第一生产力,但其发展必定在一定的组织架构与制度中产生,科技发展的水平直接源于对整个社会或者国家发展目标的确定。随着未来社会共同劳动的规模日益扩大,劳动分工协作更加精细,社会化大生产日趋复杂,管理就更加重要了。社会进步与经济发展都需要有序和高效的资源配置,而科学有效的管理,能够保证配置资源的高效率和高效果。资源丰富但管理脆弱的国家或地区很难快速发展与进步。例如,中东石油输出国依靠能源输出提高了国家生产总值,但很难说他们是发达国家;日本虽然资源匮乏,但依靠有序的管理和技术进步,成为世界公认的发达国家。

(2) 管理是企业经营成败的重要因素

管理职能是否有效运用,决定了企业资源配置与利用是否合理,进一步决定企业经营的成败。同一时期、同一行业、同一地区,企业面临的外部环境相似,而成功与失败的皆有,可见是企业内部资源调配的情况各不相同,决定了企业经营的成败。由于管理的低效率,导致企业经营失败的例证比比皆是。20世纪90年代,曾经轰动一时的“巨人”集团覆灭后,史玉柱总结自

己的四大失误是：第一，盲目追求发展速度；第二，盲目追求多元化经营；第三，决策机制难以适应企业的发展；第四，没有把主业的技术创新放在重要的位置。可见企业经营失败的主要原因都在于管理。

(3) 管理对个人职业发展具有指导意义

学生毕业后进入社会，一定会承担某种角色：或者是管理者，或者是被管理者，或者两种角色兼而有之。对于计划进入管理岗位的个人来讲，通过对管理知识的学习，可以更好地理解管理活动及管理工作，并成为管理能力构成的理论基础。对于不想从事管理工作的个人来讲，仍然要与管理者及同事打交道，懂得管理，能够对组织工作有深入的认识，能够更好地与相关的工作人员进行沟通与协作，管理好个人的时间、资源，实现高效工作。如今的企业越来越强调团队工作和自主管理，每位员工，无论是不是管理者，都应该具备一定的管理知识与技能，以更好地适应未来的工作。

1.2 管理的性质

1.2.1 管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程，存在着一系列基本的客观规律。人们通过实践，收集、归纳、监测数据，提出假设，验证假设，从而形成以反映客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确和有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。

管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动。首先，管理学从客观实际出发，揭示管理活动的客观规律，是对客观事物及其规律的真实反映，体现了管理的客观性；其次，管理理论与方法来源于客观实践，又直接有效地指导实践，体现了管理的实践性；第三，在实践中形成的管理知识为分析问题、解决问题提供了方法论，形成一个合乎逻辑的系统，体现了管理的系统性；最后，管理随着社会的进步与发展，不断完善与补充，体现了管理的发展性。管理是一种反映了客观规律的综合的知识体系，完全具备科学的特点。

1.2.2 管理的艺术性

艺术是指能够熟练地运用知识，并且通过巧妙的技能来达到某种效果。之所以称管理为艺术，是因为它是一门不精确的科学，不能像数学等学科精