

MANAGERIAL PRINCIPLES AND APPLICATION

管理学原理及应用

管理就在你身边

MANAGEMENT EXISTS IN ANYPLACE AND ANYTIME

施芳 编著



云南出版集团公司
晨光出版社

责任编辑：杨蔚婷 王伟
设计：魏 宾



管理学原理及应用

—— 管理就在你身边 ——

ISBN 978-7-5414-3096-1



9 787541 430961 >

定价：38.00 元

MANAGERIAL PRINCIPLES AND APPLICATION

管理学原理及应用

—— 管理就在你身边 ——

MANAGEMENT EXISTS IN ANYPLACE AND ANYTIME

施芳 编著

云南出版集团公司
晨光出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理及应用: 管理就在你身边/施芳编著. —昆明:
晨光出版社, 2008. 12

ISBN 978 - 7 - 5414 - 3096 - 1

I. 管… II. 施… III. 管理学 IV. C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 198164 号

管理学原理及应用

——管理就在你身边

施芳 编著

封面、版式设计 魏宾

责任编辑 杨蔚婷 王 伟

云南出版集团公司 出版发行
晨 光 出 版 社

(昆明市环城西路 609 号)

邮编: 650034

发行部电话: 0871 - 4186270

E-mail: cgcb@public.km.yn.cn

昆明西恩照排有限公司排版

云南大学出版社印刷厂印装

开本: 787 × 1092 1/16

印张: 16 字数: 340 千

2008 年 12 月第 1 版

2009 年 2 月第 2 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5414 - 3096 - 1

定价: 38.00 元

如有质量问题请与印刷厂联系调换

内容简介

全书以管理过程为框架，按照计划、组织、领导和控制四种最基本的管理职能，对管理的各个方面进行了系统和详尽的阐述。对理论的介绍逻辑清晰、完整统一、严谨求实、简洁明了，对理论的分析应用案例丰富、深入浅出。本书既适合于高等学校经济类、管理类等各专业的管理学课程的教学和培训，又适合于各类管理人员和社会读者阅读。

本书的特色在于注重理论学习和实际分析的结合。因此编入了大量结合实际工作和生活、紧扣管理发展前沿的精彩案例，让管理学的各种理论不再枯燥乏味而深奥，让学习者在生动形象的案例分析和激烈的讨论中轻轻松松学会如何用科学理念的武器去分析身边的管理现象，进一步开阔了视野、提高了分析和解决问题的能力。

本书力图使人读起来趣味盎然。对于学习管理，很多人是有误区的，要么认为太难学，有畏难情绪，要么认为学管理只是领导的事，因而不重视。因此，要让人们真正认识到学习管理的重要性，必须先激发人们的学习兴趣。兴趣是一个人最好的老师，如果通过本书的学习，让读者对管理产生浓厚的兴趣，以后一直关注和热爱管理，那么就真正达到了本书的目的。

001	第一章 管理概论	111
003	第一节 管理的概念和特点	111
003	一、管理的概念	111
003	二、管理的基本特点	114
005	第二节 管理职能和管理者	114
005	一、管理职能	114
006	二、管理者	119
010	第三节 管理学	114
010	一、管理学的概念	114
010	二、管理学的研究对象	119
011	三、管理学研究的方法	144
012	● 案例分析	144
015	▲ 自我评估练习	149
016	第二章 管理思想史	120
017	第一节 管理思想的萌芽	120
017	一、管理思想萌芽的形成	120
017	二、中国早期的管理思想	120
019	三、西方早期的管理思想	121
019	第二节 传统管理思想阶段	121
019	一、传统管理思想的形成	121
019	二、主要代表人物及其贡献	129
021	三、传统管理思想阶段的主要特点	120
021	第三节 科学管理思想阶段	121
021	一、科学管理思想的形成	121
022	二、主要代表人物及其贡献	129
028	三、科学管理思想阶段的主要特点	120
029	第四节 行为科学思想阶段	128
029	一、行为科学的兴起	128
029	二、主要代表人物及其贡献	128
032	三、行为科学思想阶段的主要特点	130
033	第五节 现代管理思想阶段	128
033	一、现代管理思想的形成	128
033	二、主要代表人物及其贡献	130
036	三、现代管理思想的主要特点	130
037	● 案例分析	130
001		130

044

▲ 自我评估练习

046

第三章 管理与环境

047

第一节 管理环境概述

047

一、管理环境及其分类

047

二、企业的外部环境

048

第二节 一般环境

048

一、经济因素

048

二、政治因素

048

三、科技因素

049

四、社会因素

049

五、地理条件

050

六、自然资源状况

050

七、文化教育

050

第三节 任务环境

051

一、供应者

051

二、顾客

051

三、竞争者

051

四、政府管理部门及其政策法规

051

五、社会特殊利益代表组织

052

第四节 内部环境

052

一、组织文化

054

二、经营条件

055

● 案例分析

059

▲ 自我评估练习

061

第四章 计划

062

第一节 计划工作概述

062

一、计划工作的概念

062

二、计划工作的作用

063

三、计划的内容

063

四、计划的原则

066

第二节 计划的类型和制定

066

一、计划的类型

066

二、计划的要素

067

三、计划的制定

002

068	第三节 现代计划方法
068	一、滚动计划法
069	二、甘特图法
070	三、网络计划技术
074	* 四、SWOT 分析法
075	第四节 组织目标
075	一、组织目标的概念
075	二、组织目标的特点
076	三、组织目标的作用
077	四、目标制定的基本原则
077	五、目标制定的一般过程
077	* 第五节 目标管理
077	一、目标管理的提出
078	二、目标管理的原理
078	三、目标管理的过程
079	四、目标管理的优缺点
080	● 案例分析
083	▲ 自我评估练习

084 第五章 决 策

087	第一节 决策概述
087	一、决策的概念和特点
088	二、决策的类型
090	三、决策的原则
092	第二节 决策程序
092	一、发现问题
093	二、确定目标
093	三、拟定方案
094	四、评估方案
095	五、方案选优
095	六、方案实施
095	七、监督反馈
096	第三节 决策方法
096	一、决策的硬方法
103	二、决策的软方法
107	● 案例分析

115	▲ 自我评估练习	800
117	第六章 组 织	800
118	第一节 组织概论	800
118	一、组织的概念	800
118	二、组织的基本原则	800
119	三、组织的任务	800
120	四、组织的类型	800
122	第二节 组织理论	800
122	一、传统组织理论	800
122	二、行为组织理论	800
123	三、现代组织理论	800
123	第三节 部门化和管理幅度	800
123	一、部门化的概念	800
124	二、部门化的类型	800
126	三、管理幅度的概念	800
126	四、影响管理幅度的因素	800
128	五、管理幅度、管理层次和组织规模	800
130	第四节 常见的组织结构形式	800
130	一、组织的概念	800
130	二、组织的结构形式	800
136	第五节 组织关系	800
136	一、权力的概念及其有效性	800
137	二、权力的类型	800
138	三、集权与分权	800
140	* 四、授权	800
143	● 案例分析	800
145	▲ 自我评估练习	800
147	第七章 激 励	800
148	第一节 需要与激励	800
148	一、需要的概念	800
148	二、需要的分类	800
148	三、激励的概念	800
148	四、激励的过程	800
149	第二节 激励理论	800
004		

149	一、激励理论的分类
150	二、需要层次理论
153	三、双因素理论
155	四、期望理论
157	五、公平理论
158	* 六、强化理论
160	七、激励的原则和方法
163	● 案例分析
170	▲ 自我评估练习

第八章 领导

175	第一节 领导概述
178	一、领导概念和作用
179	二、领导者的职责
179	* 三、领导与管理
180	第二节 领导者的影响力
180	一、权力影响力及其影响因素
181	二、非权力影响力及其构成因素
182	第三节 领导者和领导班子的要求
182	一、领导者的个人素质
182	二、领导班子的构成
184	第四节 领导艺术
184	一、合理用人的艺术
188	* 二、随机处事的技巧
190	* 三、领导的时间管理技巧
196	第五节 领导理论
196	一、领导品质理论
197	二、领导行为理论
203	三、领导权变理论
206	● 案例分析
213	▲ 自我评估练习

第九章 控制

217	第一节 控制的概念及其重要性
218	一、控制的含义
218	二、控制的重要作用

219	第二节 控制的过程	219
219	一、控制的基本前提	219
220	二、控制的基本程序	220
222	第三节 控制的基本原则	222
222	一、重点原则	222
222	二、及时性原则	222
223	三、灵活性原则	223
223	四、目标明确原则	223
223	五、经济性原则	223
224	第四节 控制的类型	224
224	一、事前控制、现场控制和事后控制	224
226	二、预防性控制和纠正性控制	226
226	三、集中控制、分散控制和分层控制	226
226	第五节 常见的经营控制方式	226
227	一、时间控制	227
227	二、数量控制	227
227	三、质量控制	227
228	四、安全控制	228
228	*第六节 预算	228
228	一、预算的概念及其分类	228
229	二、预算的特点	229
230	三、预算的作用	230
230	四、预算工作中常犯的错误	230
231	五、零基预算	231
233	● 案例分析	233
238	▲ 自我评估练习	238
240	参考书目	240
246	后 记	246

* 本书中标记 * 号的部分表示其内容更适合在本科阶段探讨。

第一章 管理概论

正如著名管理大师彼得·德鲁克所言，在人类历史上，几乎没有一种制度能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响，在不到150年的时间里，管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。瑞士经济学家肯德说：“19世纪是工业世纪，20世纪则作为管理世纪载入史册。”

管理科学和管理教育是兴国之道。



管理引例

为什么要学习管理？

科学技术和管理的推动时代进步的两个车轮。当前的世界正面临一个“经营与管理”的时代，先进的管理是当今世界发展的关键。一个国家的经济要实现高速发展，没有科学的管理是难以获得的。卓越的管理能把各方面的力量整合，达到整体力量大于各要素力量之和的效应，即“1+1>2”。

欧洲的科学技术并不比美国落后，为什么经济却落后于美国呢？二战后欧洲曾展开论战，学者们一致认为：欧洲与美国的差距，与其说是科学技术的差距，还不如说是管理水平的差距。英国统计学家艾利斯·帕克于20世纪初对美国与英国30种职业的对比调查显示，19世纪末，美国工业界就开始注意管理问题了，而英国对“科学管理”的推广不如美国，即使使用同样的机器，美国工人的平均产量也比英国的高三倍以上。美国前国防部长麦克纳马拉说过，美国经济技术的领先三分靠技术，七分靠管理。美国经济上的强大竞争力与美国在管理科学上的突飞猛进显然具有内在联系。“阿波罗登月计划”的成功就是科学管理运用的最好例证，该计划的总负责人韦伯说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理。”

战后，日本经济奇迹的出现，非常重要的原因就是他们在向外国学习先进技术的过程中，特别重视对管理思想和管理方法的引进，采取了“引进技术与引进管理并重”的方针。一方面大量翻译出版了美国和欧洲国家有关经营管理的著作，并派人出国学习考察；另一方面，又邀请国外的管理专家到日本讲学，在整个企业界、政府部门和教育部门掀起了一个学习管理思想和管理方法的高潮，最终建立并形成了一套适合自己经济社会发展的特殊的管理系统。日本在总结自己的管理经验时，提出：“管理与设备，管理更重要，管理出效率，管理出质量，管理可以提高经济效益，管理为采用更先进的技术准备条件。”^①

法约尔曾说：“一个企业的技术和供销的职能是有明确规定的，而管理职能却不是这样。很少人熟悉管理的结构和力量，我们意识不到它怎样工作，看不到它在建造还是在铸造，在买还是在卖。然而我们都知道，如果管理不当，事业就处于失败的危险中。管理人

^①任新民、何明主编：《现代管理新论》，2002年第一版，第6页。（注：本书中未单独用脚注注明出处的数据和资料均来自百度网站 www.baidu.com。）

员,在大多数情况下就成为企业最主要的职能,因为大家都知道,一家公司即使有完善的机器设备和制造过程,如果由一批效率低下的人员去经营,还是注定要失败的。”

美国90%的破产企业都是由于管理不善导致的。美国凯马特公司(销售廉价商品)成立于1897年,2000年世界零售百强排行榜名列第八,但于2002年1月12日宣布破产,输给竞争对手沃尔玛。一个重要的原因是管理费用过高。沃尔玛的管理费用占销售成本的16%,而凯马特占29%。管理水平影响到商品价格,从而导致失败。

人们经常看到这样一种情况:一些发展中国家为了在经济上迅速赶上发达国家,不惜重金购买先进技术、设备,甚至购买现成的整套生产线,但是却发挥不出应有的作用,其重要原因在于管理的落后。我国在改革开放初期,一度出现的对国外先进技术设备不分轻重缓急、不从实际出发地盲目引进和重复引进,造成了大量资金浪费,究其原因,也是组织不好、协调不力。对于发展中国家来说,固然有科学技术落后和缺乏资金等原因,但更为关键的是管理的落后。只有提高管理水平和加强管理力度,才能使资金和先进技术发挥更大的效能,才能使先进的科学技术得到推广应用,才能形成新的生产力。中国要发展,只能靠认真地研究管理,提高管理水平。1996年7月,前国务院总理朱镕基在一次会议中指出:“对管理的重要性宣传得还太少,要大力宣传加强企业的经营管理,是大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。党中央提出了‘科教兴国’的方针。这个科学包括自然科学和社会科学两个方面,当然也包括了管理科学。现在,确实需要强调管理科学和管理教育了。”

有一个小故事深入浅出地说明了管理的作用。

学校开运动会,要求同学们统一穿校服参加。有一小男孩校服裤子太长了,要求家人给剪短些。这个男孩先是要求母亲做这件事。由于担心母亲可能没有时间,他又相继对奶奶和姐姐提出了同样的要求。结果,祖母、母亲和姐姐三人都在忙完各自的事情后分别将这条裤子裁短了一截。第二天早上,当男孩拿裤子穿时,才发现这个不可挽回的后果。这就是没有管理的活动所造成的恶果。

可见,管理无时不有、无处不在。管理是一个令人兴奋的领域,管理绝不仅仅是供领导或从事管理工作的人来学习的,管理是我们每个人都应该终身学习的内容。中国历史上许多王朝的失败,不是军事上的,也不是政治上的,而是财政上缺乏数字化的管理。中国很多企业做不好,不是由于缺乏财力,也不是缺乏人才,而是管理不善。很多人的人生道路遭遇失败,不是他不聪明,也不是他不勤奋,更不是他运气不好,而是他不懂管理。

我们学习管理的首要原因,是改进组织的管理方式关系到我们每个人的切身利益。为什么这样说呢?因为我们一生都在和他人打交道。假如你三次打电话给航空公司查询飞机到达时间,电脑语音系统都告诉你飞机按时到达,但你到机场接人时却发现飞机晚点五个小时,原因是语音系统疏于管理没有及时更新,你不感到气愤吗?假如你去政府部门办事,工作人员全都糊弄你,把你当皮球踢来踢去,一件简单的事情却要填无数的表格,表中的很多内容是20年前就制定的,陈旧老套,有些空格你都不知道该怎么填,十分钟就可以做好的事,却要你跑五次,五个月后才能拿到结果,你不觉得困惑吗?当你去医院看病,等了三个小时,却只和医生谈了三分钟,之后做了一大堆检查才发现自己只是感冒而已,而且五分之四的检查是不必要的,你不生气吗?作为纳税人,当你发现相关部门花了几千万弄了一个“豆腐渣工程”,你不认为这里面有问题吗?这些都是低劣的管理造成的。管理有方的组织,如沃尔玛、丰田汽车公司、摩托罗拉公司等,都赢得了顾客的信赖,获得了经济效益的增长。而那些管理不善的组织,薄弱的管理不断侵蚀它们,今天这些公司面临着困境或已销声匿迹。

学习管理的第二个原因是当你从学校毕业开始你的事业生涯时，你所面对的现实是，不是管理别人就是被别人管理。对于那些选择管理生涯的人来说，理解管理过程是培养管理技能的基础。通过学习管理，你会从管理书籍和老师的教导中理解组织的运行，学习到管理的基础知识，领悟到许多人生的道理。这将有助于你成为有效的管理者。如果不进行管理知识的学习，那么即使你做了管理者，也将在很大程度上仅仅是凭经验管理，无法超越前人，甚至比你的前任管理者做得更差，尽管你是他的下属时经常批评他管理水平差。对于那些不想从事管理工作的人来说，学习管理也是非常必要的。你不管理别人，但你至少得管理你自己。学习个人管理，可以让你在职业生涯规划、时间管理、财务管理、婚恋管理、家政管理等方面做得更好，帮助你实现成功的人生。此外，学习如何做一个合格的、好的被管理者，可以让你和上司的交流更加充分到位，提高工作效率，促进组织的发展。

“每天早上，一只非洲羚羊醒来，她就知道必须比跑得最快的非洲狮子还要快，否则她就要被吃掉。

每天早上，一只非洲狮子醒来，他就知道必须比跑得最慢的羚羊要快，否则他就会饿死。

不管你是狮子还是羚羊，太阳升起的时候你就得开始跑了。

你开始奔跑了吗？”

第一节 管理的概念和特点

一、管理的概念

管理活动起源于人类的共同劳动。只要有许多人共同参与的劳动，就必须对劳动过程进行有效的计划、组织、指挥、协调和控制，以达到预期的目的，这就产生了管理。可见，人类的活动可分成两部分：其一是作业活动，即人们从事的各种具体劳动；其二是管理活动。那么究竟什么是管理呢？

管理是依据事物的客观规律，应用计划、组织、领导和控制等手段，综合运用人力资源和其他资源，以有效地实现组织目标的活动过程。



思考与争鸣

有人对管理下了这么两个概念：“管理是让平凡的人去做不平凡的事”、“管理是让别人去做你想做的事”。你对这两个概念有何理解？

二、管理的基本特点

(一) 应用性

首先，管理的知识来源于实践。它是人们管理实践经验的概括和总结。没有实践，管理理论就成为无源之水。其次，管理知识必须用于指导新的实践，才有其存在的价值。再次，管理理论的正确与否，归根到底要接受实践的检验。所以，管理如果脱离实践，只能是“阳春白雪”、“曲高和寡”。

（二）综合性

管理学是在经济学、社会学、心理学以及数学、工程技术学、计算机科学等多学科交叉地带建立起来的，是一门介于自然科学和社会科学之间的综合学科。因此，管理者要具备广博的知识面，才能对各种管理问题应对自如。

（三）管理是科学性和艺术性的有机统一

经过人们近百年对管理活动的探索和总结，已经形成了一套比较系统地反映管理过程客观规律的知识体系。掌握和应用管理学的理论与方法，就有可能针对管理实践中存在的问题，找到正确而且可行的解决办法，从而提高管理决策的科学性和有效性。但是，由于社会管理活动的复杂性、管理学的非精确性，要保证管理实践的成功，还需要强调管理的艺术性，需要管理者洞察形势、捕捉机遇、估计风险、权衡利弊，及时做出大胆的决策，才能取得事业的成功；而死搬书本知识，硬套现成模式则往往会遭到惨败。管理只能学习，不能模仿。一位成功的管理者曾说过：“学我者生，像我者死。”

管理的科学性和艺术性是互相补充的。忽视管理的科学性，只强调管理的艺术性，将会使艺术性变成随意性；反之，忽视艺术性，管理科学则成为僵死的教条。总之，管理的科学性与艺术性应是和谐的统一。

（四）管理的二重性

管理一方面是由于许多人协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志。因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

我们要正确认识管理的二重性，一方面要学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法，以便迅速地提高我国的管理水平；另一方面又要考虑我们自己的国情，建立自己的管理体系，或者说要建立具有中国特色的社会主义管理体系，力争高速发展我国经济。

（五）管理是一门不精确的软科学

1. 在组织中，人、财、物被认为是硬件，而称管理为软件。管理的对象既包括物也包括人，而人的复杂性、人的心理因素的模糊量性决定了管理的不精确性；
2. 管理的价值难以明确地界定出来。管理本身不能创造价值，它必须借助于被管理者及其他各种条件，并通过他们来体现管理的价值。这种价值很难从其他资源创造的价值中明确区分出来，究竟管理创造了多少价值，完全是一种模糊的概念；
3. 通过管理来提高效益，有一个较长的时间过程才能体现出效益来；
4. 影响管理效果的因素太多，许多因素是无法完全预知的。因此常常有人忽视管理的作用，只重视技术发展，不重视管理的与时俱进。这就是为什么现在的人力资源培训只注重对技术的培训，而忽视对全体员工进行管理培训，使管理培训成了领导的专项培训。



背景资料

日本和美国的的管理在 95% 的方面是相同的，但在所有重要的方面都是不同的。

——S·享达

管理是科学性和艺术性的统一。在全球经济中，管理者需要理解文化差异并相应调整他们的组织和管理风格。

沃尔玛公司（Wal-Mart）一向对自己的团队精神和家庭般的组织气氛引以为豪。在美国本土的沃尔玛员工，每天早上上班的第一件事是由经理带领全体员工高唱激动人心的国歌《星条旗永不落》，然后齐声拼出公司的名称（给我一个“W”，给我一个“A”，给我一个

“L”……),再高呼“顾客第一”,呐喊公司已有的数目。在这种沃尔玛风格的仪式中员工们充满激情地领会着公司的经营哲学,并把这种经营哲学与团队精神、自尊和执着的高销售追求联系在一起。

沃尔玛公司管理者认为所有北美人都很相似,大部分加拿大人生活在距美国边界不超过几百英里的区域里。两国使用同一种语言,并且相互之间是最大的贸易合作伙伴。所以当沃尔玛公司进军加拿大时,管理层以为他们该做的只是把清晨的仪式加拿大化,即更换为加拿大国歌,然后就可以坐享其成了。出乎意料的是,他们发现在加拿大的文化背景下,人们对这种热情的外露式的表达方式似乎感到很窘迫。有些员工拒绝在清晨仪式上唱国歌,并且不愿意参与公司的欢呼和呐喊。沃尔玛公司的管理层在创业的道路上经历了一些挫折和失误后,逐渐认识到,在美国的实践活动并不能理所当然地转化到其他文化中。^①

第二节 管理职能和管理者

一、管理职能

所谓管理职能是指管理过程中的要素或手段。目前一般认为:管理的职能包括计划、组织、领导和控制这四种最基本的职能。

(一) 计划职能

简单地说,计划工作就是要解决两个基本问题:第一是干什么,第二是怎么干。其他管理工作都要围绕着计划所确定的目标和方案展开,所以计划是管理的首要职能。

(二) 组织职能

组织工作是把计划变成行动的过程,为计划的实现提供资源保证。

(三) 领导职能

领导是指带领和指导群众去实现共同的组织目标的各种活动的整个过程。领导职能包括两个方面:一是努力搞好组织的工作,二是努力满足组织成员的个人需要。只有同时做好这两方面的工作,才能有效地实现组织目标。领导工作的核心和难点是调动组织成员的积极性,它需要领导者运用科学的激励理论和合适的领导方式。

(四) 控制职能

控制是检查、监督并确定组织活动的进展情况,发现和纠正偏差,从而确保总的计划及组织目标得以实现的过程。控制工作要解决三个基本问题:确定标准、衡量业绩和纠正偏差。

管理的四大职能是相互联系、相互制约的。其中计划是管理的首要职能,计划是管理过程的开端,是组织、领导和控制职能的依据,组织、领导和控制职能则是计划得以实现的保障。控制是管理过程的终点,同时又是新一轮管理循环的起点。只有统一协调这四个方面,使之形成前后关联、连续一致的整体过程,才能保证管理工作的顺利进行和组织目标的圆满实现。

^①斯蒂芬·P·罗宾斯著:《组织行为学》(第七版),中国人民大学出版社,1997年12月第一版,第35页。引用时稍加改编。