

GuanLiXue
YuanLi

管理学原理

Principles of Management

林 凤◎主编



中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

GuanLiXue
YuanLi

管理学原理

Principles of Management

林 凤◎主编

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/林凤主编. —北京: 经济科学出版社, 2017. 3

ISBN 978 - 7 - 5141 - 7799 - 2

I. ①管… II. ①林… 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 (2017) 第 040050 号

责任编辑: 顾瑞兰 初少磊

责任校对: 杨 海

责任印制: 邱 天

管理学原理

林 凤 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编辑部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京密兴印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 26 印张 570000 字

2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 7799 - 2 定价: 42.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

前 言

改革开放 30 多年中国经济取得了巨大的成就,中国已经崛起成为世界第二大经济体。在全球化、信息化、网络化的时代背景下,管理在中国崛起和社会经济发展中发挥着极其重要的作用,能够使潜在的生产力转变成现实的生产力,并使生产力的整体效能得到放大,可以说,管理是提高经济效益和社会效益的决定性因素。当前,中国经济发展正面临新常态,经济的增长速度由高速向中高速转换,发展方式由规模速度型粗放增长向质量效率型集约增长转变,产业结构由中低端向中高端转换,增长动力由要素驱动向创新驱动转换。为了适应这种新常态,各级组织和企业都迫切需要大量的懂管理、会创新的经济管理类专业人才,而培养学生掌握先进的管理理念和方法,并将它们应用于解决企业的实际管理问题,是每一个管理学教育工作者当仁不让的职责所在,本教材的编写正是顺应时事之作。

《管理学原理》是管理科学与工程的一门学科基础课程,课程的教学目标是使学生在了解管理学历史发展的基础上,全面地掌握管理的基本思想、基本原理和基本方法,并与企业的管理实践有机结合,具体而言:(1)培养学生面对管理对象具备系统的思维和洞察能力,能够从全局和整体的角度审视和把握组织所面临的环境挑战和各项经营管理问题;(2)了解管理学研究的理论前沿与发展动向;(3)掌握管理学的基本理论、方法和分析工具,学会并利用所学的理论与方法来分析企业所面临的实际管理问题并提出可能的解决方案;(4)注重理论联系实际,通过各种企业应用及实际案例帮助学生理解所学的理论和方法。本教材本着“基础扎实、知识面宽、能力强、素质高、紧跟时代、富有创新精神”的经管类人才培养要求,确定了“传播知识、拓展思路、开发潜能、提高能力”的编写宗旨,力求从企业实际出发、注重理论与实践相结合,并及时反映管理学发展的最新成果。

本教材的内容围绕管理的四项基本职能来阐述组织及组织内资源配置的构造、过程、方式与方法。全书共分五大部分、十九个章,分别以绪论、计划职能、组织职能、领导职能和控制职能为主线,其内容主要包括:(1)管理学绪论篇:管理与管理学、管理理论的发展历史、管理与环境、管理伦理与企业社会责任、管理与创新;(2)计划职能篇:计划、企业战略管理、决策;(3)组织职能篇:组织理论基础、组织变革与发展、组织文化、人力资源管理;(4)领导职能篇:领导、激励理论、沟通、团队;(5)控制职能篇:管理控制、控制技术与方法、运营管理。每章在内容上既有基本理论与方法的介绍和说明,又有大量的企业应用和案例的介绍,并在每章最后安排了一

些富有特色的环节,包括:(1)认识管理学大师——通过对与本章节内容相关的管理学理论和实践大师们的生平简介,帮助学生认识管理学界的大师们;(2)延伸阅读——对本章内容的补充和前沿内容的介绍,拓展学生的知识面;(3)本章主要知识点概要——方便学生对本章主要知识点的掌握;(4)复习思考题——检验学生对本章知识的掌握程度以及应用能力;(5)案例分析——通过对企业实际状况的展示,检验学生应用所学分析问题和解决问题的能力。

本书适合高等院校经济、管理类专业本科学生使用,也可以作为管理类专业研究生的学习参考书,也可以作为企业管理人员培训的教材使用。

本教材的编写是借上海市教委重点课程项目——《管理学原理》项目建设的东风,由上海理工大学管理学院的林凤副教授承担了项目策划、立项、拟定大纲等工作并担任本教材的主编,经会同其他八位志同道合的优秀教师通力合作,共同努力下而得以完成。各位编写组成员承担的章节分别为:第一章 吴继忠、第二章 王疆、第三章 方厚政、第四章 左晶晶、第五章 沈莉、第六章 吴继忠、第七章 林凤、第八章 林凤、第九章 朱水成、第十章 朱水成、第十一章 林凤、第十二章 左晶晶、第十三章 周海玲、第十四章 左晶晶、第十五章 王疆、第十六章 方厚政、第十七章 刘宇熹、第十八章 刘宇熹、第十九章 吴继忠。

本教材的出版得到了经济科学出版社以及顾瑞兰编辑的鼎力支持,她对书稿进行了细致的审阅,提出了很好的修改意见,并及时推进,在此深深表示感谢。

林 凤

2017年1月

目 录

I. 管理学绪论篇

第一章 管理与管理学	3
第一节 管理的定义与内涵	3
第二节 管理的基本职能	4
第三节 管理者的类型	7
第四节 管理者角色	9
第五节 管理者技能	12
第六节 为什么要学习管理学	14
• 拓展内容	15
• 总结与思考	15
• 案例分析	16
第二章 管理理论的发展历史	18
第一节 古典管理理论	18
第二节 行为科学理论	22
第三节 管理科学理论	24
第四节 现代管理理论的发展	25
• 拓展内容	29
• 总结与思考	30
• 案例分析	32
第三章 管理与环境	35
第一节 组织环境的定义	36
第二节 外部环境	36
第三节 内部环境	39
第四节 组织外部和内部环境的综合分析	40
第五节 组织环境的全球化	43

第六节 环境变化下的管理模式及其选择	45
● 拓展内容	48
● 总结与思考	49
● 案例分析	50
第四章 管理伦理与企业的社会责任	53
第一节 管理伦理的定义	53
第二节 管理伦理决策的影响因素	54
第三节 管理伦理决策的准则	58
第四节 企业社会责任的定义	60
第五节 针对利益相关者的企业社会责任	63
第六节 当代社会责任和伦理道德问题	65
● 拓展内容	67
● 总结与思考	67
● 案例分析	69
第五章 管理与创新	71
第一节 创新	71
第二节 管理创新	75
第三节 管理创新的过程	80
● 拓展内容	82
● 总结与思考	83
● 案例分析	85
II. 计划职能篇	
第六章 计划	91
第一节 计划的概念及特点	91
第二节 计划的内容	94
第三节 计划编制的过程	96
第四节 计划编制的方法	98
第五节 目标管理	109
● 拓展内容	112
● 总结与思考	112
● 案例分析	114

第七章 企业战略管理	115
第一节 企业战略及战略管理概述	115
第二节 企业战略的类型	120
第三节 企业战略分析及评价的工具和方法	127
• 拓展内容	136
• 总结与思考	137
• 案例分析	139

第八章 决策	142
第一节 决策概述	142
第二节 决策原则	145
第三节 科学决策过程	147
第四节 决策方法	149
• 拓展内容	159
• 总结与思考	160
• 案例分析	161

III. 组织职能篇

第九章 组织理论基础	167
第一节 组织概述	167
第二节 组织结构	169
第三节 组织运行	179
• 拓展内容	184
• 总结与思考	185
• 案例分析	186

第十章 组织变革与发展	190
第一节 组织变革概述	190
第二节 组织变革的管理	194
第三节 组织变革的理论模式	199
第四节 组织发展	202
• 拓展内容	205
• 总结与思考	206
• 案例分析	207

第十一章 组织文化	210
第一节 组织文化概述	210
第二节 组织文化的构成	212
第三节 组织文化的类型	215
第四节 组织文化建设	221
• 拓展内容	224
• 总结与思考	226
• 案例分析	227
第十二章 人力资源管理	230
第一节 人力资源管理的含义和职能	230
第二节 人力资源规划	231
第三节 招聘	233
第四节 培训开发	235
第五节 绩效管理	237
第六节 薪酬管理	240
第七节 当代人力资源管理问题	242
• 拓展内容	246
• 总结与思考	246
• 案例分析	247

IV. 领导职能篇

第十三章 领导	253
第一节 领导概述	253
第二节 领导的结构与类型	257
第三节 领导理论	260
• 拓展内容	270
• 总结与思考	270
• 案例分析	272
第十四章 激励理论	275
第一节 激励的定义及其作用机理	275
第二节 人性假设理论	276
第三节 激励理论	280
第四节 当代激励问题	288
• 拓展内容	292

• 总结与思考	293
• 案例分析	295
第十五章 沟通	298
第一节 什么是沟通	298
第二节 沟通过程：沟通是如何进行的	298
第三节 沟通的方式	299
第四节 组织中的沟通	301
第五节 有效沟通的障碍及其克服	304
第六节 信息技术对组织沟通的影响	307
• 拓展内容	308
• 总结与思考	309
• 案例分析	310
第十六章 团队	312
第一节 群体与团队的定义	312
第二节 工作团队的类型	313
第三节 团队成员的角色	314
第四节 团队发展的五个阶段	316
第五节 团队有效性的影响因素	317
第六节 团队间冲突及管理策略	319
• 拓展内容	321
• 总结与思考	322
• 案例分析	324
V. 控制职能篇	
第十七章 管理控制	329
第一节 管理控制概述	329
第二节 管理控制的类型	334
第三节 管理控制的基本过程	338
第四节 有效控制系统	344
• 拓展内容	348
• 总结与思考	348
• 案例分析	350

第十八章 控制技术与方法	353
第一节 财务控制技术	353
第二节 质量控制技术	359
第三节 基于信息系统的控制	367
• 拓展内容	369
• 总结与思考	370
• 案例分析	372
第十九章 运营管理	374
第一节 运营管理的本质	374
第二节 供应链管理	381
第三节 库存管理	389
• 拓展内容	395
• 总结与思考	395
• 案例分析	396
参考文献	399

第一章

管理与管理学

第一节 管理的定义与内涵

从人类社会开始，管理就是一个永恒的话题。经济管理领域的管理是从工业改革开始的，但目前对于什么是管理，还没有一个明确的、统一的观点。

科学管理之父泰勒（Taylor）认为管理是确切知道要干什么，并使人们用最好、最经济的办法去干。而决策学派的创始人赫伯特·西蒙（Herbert Simon）认为管理就是决策，在企业管理活动中都涉及决策。戴维·B. 舒尔茨（David B. Schultz）认为“管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动”。美国学者福利特（Follett, 1942）提出管理是通过其他人来完成工作，它包括三层含义：（1）管理必然涉及其他人；（2）管理是有目的的活动；（3）管理的核心是处理好与其他人的关系。

哈罗德·孔茨（Harold Koontz）认为管理是设计与维持一种环境，使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程。斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）认为管理是有效率地协调其他人的工作，以期达到组织目标的过程。而达夫特（Daft）认为管理是有效率且有效果地计划、组织、领导、控制企业资源以达到组织目标的过程。管理大师彼得·F. 德鲁克（Peter F. Drucker）认为管理是一种实践，其本质不在于知而在于行。

综上所述，我们同意如下有关管理的定义，即管理是在有人类参与的情况下如何分配资源以达到预期目标的过程。管理的要点主要体现在以下三个方面。

1. 有限资源

如果资源丰富，那么不需要管理，人们完全可以根据自己的兴趣与意愿去工作，管理成为一种娱乐。但现实并不如此，现实社会中，各类资源都是有限的。人力资源、资金、设备、技术等无一例外。对于企业而言，正是由于有限资源的约束，才使得管理成为必然。企业需要统筹安排内部资源，将企业内部资源分配与企业的长期目标和中短期目标相结合，以保证企业即能生存又有利于长期发展。

2. 明确的目标

管理必须有明确的目标,只有有明确的目标,管理者才有约束,同时达到目标,也才能对管理者进行相对应的激励。而目标的设置要在考虑企业内外部环境的基础上,要有一定的挑战性,又不能与企业实际状况脱离太大。没有挑战性的目标管理者可以轻松完成,达不到激励的目的;而目标定得太高与企业现状极其不符,管理者费尽全力也达不到目标,那么管理者就会失去努力的动力,从而使得目标的激励作用丧失。

3. 有人参与

管理的产生是随着人类社会的产生而产生的,只有有人参与才使得管理成为可能。虽然进入 21 世纪以来,人力成本的提高以及新生一代对于简单、枯燥工作的兴趣的下降,使得工业机器人在国内劳动密集型行业中越来越普遍被采用,但即便如此,更多的产品设计以及服务性较强的业务还需要大量的知识型员工的参与,如何管理这类员工以及如何布置、设计工业机器人,使其更有效地实现企业目标,毫无疑问也是管理问题。

第二节 管理的基本职能

对于管理的基本职能,和管理的概念一样,也没有得到统一。法国著名管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)在 1916 年出版的《工业管理与一般管理》一书认为管理具有五大职能:计划、组织、指挥、协调、控制。而哈罗德·孔茨认为管理具有五大职能:计划、组织、人员配备、指挥与领导、控制。达夫特则认为有管理具有四大职能:计划、组织、领导、控制。国内周三多等认为决策、组织、领导、控制与创新五大职能是管理的主要职能。综上所述,管理的基本职能大体包括:计划、组织、领导、控制。

一般企业的管理过程如图 1-1 所示,企业首先投入各类资源,如人力资源、原材料、零部件资源、机器设备、相关的技术和信息,在此基础上,企业制订相应的长期或中短期计划,确定计划目标和实施方法。然后,企业管理者通过各种激励手段(物质激励、精神激励等)、加强沟通等带领企业各类员工实施制订的计划,在实施中管理者需要有效调配企业内部的有限资源,同时尽可能充分利用外部环境。在计划实施过程中,管理者还要不断地对工作进度进行监督,发现问题,找到影响问题的主要原因,寻找相关解决方案并予以标准化。在计划、组织、领导、控制等职能完成后,企业将实现相应的工作绩效,这不仅包括实现预期的计划目标(或者未达到目标),也包括提供合格的产品或服务,相应地,企业会获得一定的经济利益和社会声誉。

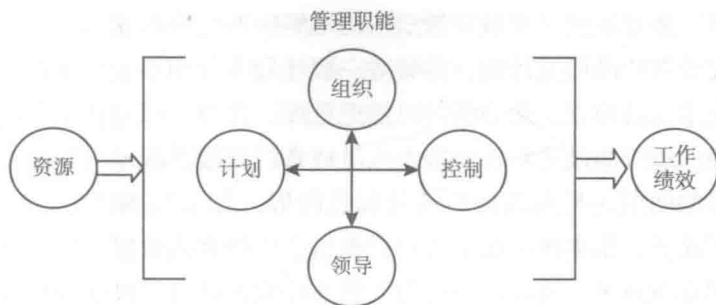


图 1-1 管理的过程

一、计划

所谓计划就是为组织确定未来的目标，并且使用企业内外部现有的资源来达成这一目标的方案。计划职能包括战略计划、年度计划、作业计划等编制、执行及实施控制与评估等事宜。

比如企业要设计一个新产品研发计划，那么首先需要明确计划的目标，即什么样的新产品、这一新产品针对的是什么样的客户、客户的需求是什么等信息，以及最终产品技术上及商业上的评价指标是什么。在这个基础上，企业分析现有的内部资源，如现有的技术状况、技术人员状况、与外部技术合作状况等，然后确定企业的新产品研发计划。

二、组织

所谓组织就是如何协调企业内部资源来达成企业预期目标的活动。组织职能在企业中涉及组织结构的设计、岗位设计、人力资源、组织变革发展与企业文化等方面。

仍以前面新产品研发活动为例，企业为了更好地达成这一目标，尤其是在这一新产品开发对于企业长期发展具有重要作用时，那么相配套的组织结构要进行相应的调整，可能企业要新增一个产品研发部，或者原有的产品研发部门要进行重整，甚至为了强调这一部门的重要性，其由部门领导负责升级为企业副总经理或总经理直接管理。组织结构的调整带来的是新岗位的产生和原有岗位职责的变化，这时对岗位重新设计成为必然。岗位设计后企业现有技术人员是否适合新产品开发的需要，如不适合，那么就要设计人员招聘或者对现有技术人员进行相应的培训。面对通信和互联网技术的快速发展，组织扁平化成为一个变革趋势，企业如何面对这一变革进行相应的调整，这些都是组织职能需要考虑的问题。

三、领导

所谓领导就是通过创建共同的文化和价值观，采取相应的激励手段，鼓舞员工完成

组织目标的过程。领导职能主要包括激励、沟通解决冲突等内容。

企业为了完成新产品研发计划,需要对一般计划人员和核心计划人员进行相应的激励,对于一般技术人员而言,薪金激励可能更重要,而对于核心技术人员而言,在薪金激励外,中长期的股权激励是对核心技术人员通常的激励手段。但如何进行股权激励成为企业需要考虑的问题,是直接持股还是间接持股,如果直接持股,一旦公司 IPO 上市,在利益的驱动下,很多核心技术人员会抛售手中持有的股权,甚至会自己创业,使企业形成更多的竞争对手。所以,目前对于核心技术人员的股权激励更多地采取间接股权激励手段,这样核心技术人员既能享受到企业成长的好处,同时其持有的股权只是一种类优先股的性质,只有中长期持有才有价值,从而有效地锁定了核心技术人员,同时又加强了对其的激励效果。

例如浙江万里扬变速器股份有限公司,作为创始人的黄河清和吴月华夫妇,为了更好地激励企业骨干,并防止企业上市后骨干直接套现离开企业,并没有像有些企业那样直接给骨干股份,而是设立了众成投资这家企业,而且在这家企业中,16 名骨干持有 38.70% 的股份,而创始人持有 61.30% 的股份,黄河清对众成投资具有控制作用,这样企业骨干持有的股份在万里扬上市后事实上成了类优先股性质,骨干想获得收益只有等万里扬分红,而万里扬分红与否主要依赖于万里扬集团。另一方面当万里扬分红至众成投资时,众成投资是否分红依赖于黄河清。黄河清通过两层嵌套,有效地控制了企业骨干,同时也对企业骨干起到了激励作用,而且在一定程度上可以预防骨干的流失。见图 1-2。

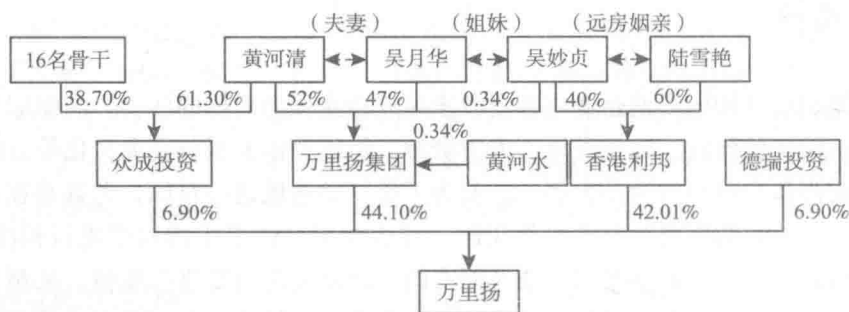


图 1-2 浙江万里扬变速器股份有限公司股权结构图

资料来源:《浙江万里扬变速器股份有限公司首次公开发行股票并上市招股说明书》。

四、控制

所谓控制就是监督企业员工的工作,确定本企业是否按照预定的目标发展,如果出现偏差,采取相应的修正措施。控制职能主要包括控制目标和控制过程。控制目标是为了保证企业预期目标的实现;而控制过程是评价实际完成目标和预期目标的差距,如果没有完成如何采取补救措施。

比如,企业新产品研发的目标是客户满意度为90%,成本比原有产品成本降低15%。但在新产品研发结束后,发现成本不仅没有降低反而有所提高,那么企业需要分析是什么原因造成的成本上升:是原材料因素,还是人力因素、操作规范的因素、工作环境的因素、设备的因素导致成本上升?在这些因素中,影响成本因素的主要是哪个因素?这些因素目前能够有相应的措施予以改进。而在客户满意度上,新产品推出的试销发现客户满意度只有85%,那么为什么和预期的差距5个百分点,是什么原因造成的?是对客户需求分析不到位,还是原有的分析样本有问题,或者说目前企业的制造技术达不到市场的要求,等等。通过一系列分析,企业发现存在的问题,进而进行调整,对于能够标准化的因素尽可能进行标准化处理。

第三节 管理者的类型

对于什么是管理者,斯蒂芬·P. 罗宾斯认为管理者就是指挥别人活动的人。事实上,管理者就是组织中负责内外部资源使用,并有权指挥其他人行动的人。

在企业创业早期,销售半径很小,产品比较简单,加工也不复杂,员工数量很少,甚至很多企业就是夫妻店,这时企业内部的管理者基本没有什么层级,因为仅靠经验管理、人资合一的创业者就可以管控企业。但随着企业的发展,产品设计与生产越来越复杂,员工越来越多,销售半径越来越大,甚至跨越省界、国界,这时仅靠创业者或者职业经理人进行管理效率就会出现大幅度下滑,为保证企业经营效率,管理者分层成为必然。因此,一般的大型企业管理者都分为若干个层次,即高层管理者、中层管理者和基层管理者。高层管理者主要负责企业长期的战略规划和发展方向,而中层管理者则更关注企业中期发展和内部相应部门的发展,基层管理者侧重的是短期的具体业务。

如图1-3所示,作为一个大型的企业,其下属有研发部、生产部、销售部、人力资源部、财务部等部门。企业最高的管理者为首席执行官(CEO),CEO负责对企业整体长期发展的战略性问题进行规划。然后是各部门的高层管理者或者说是事业部总经理,研发部门总经理主要负责企业新产品研发方向、研发品种、研发投入资金分配等部门内部问题;而生产部门总经理则是在研发部门研发出相应的产品的基础上,将研发产品产业化,在具体生产中,需要处理有关设施布置、短期排序、员工操作动作和时间优化等工作,并尽可能降低生产成本;销售部门总经理的主要工作则是如何根据市场的变化,与生产部门协调,推出适合市场需要的产品组合,并设计不同的产品价格策略以及构建渠道网络和引入高效的促销方式;人力资源部总经理需要对企业人力资源需求状况进行分析,并研究当前人力资源市场发展的现状和规律,通过各种招聘手段为企业引入合时的人才,在相应的人才测评和激励手段的基础上,对进入企业的员工绩效进行考核,并积极推动企业员工职业生涯的设计与完善;财务部门总经理则主要处理企业投资项目选择、筹资资金来源设计与资本成本控制,同时对于大型企业的财务部门总经理而