

普通高等教育“十三五”规划教材

管理学

主 编◎孟沙沙 伦墨华

副主编◎李建忠 孙一平



北京交通大学出版社

<http://www.bjtup.com.cn>

普通高等教育“十三五”规划教材

管 理 学

主 编 孟沙沙 伦墨华
副主编 李建忠 孙一平

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书对管理学原理进行了精练的介绍,具体包括:管理、管理者、管理学、管理学的发展历史、计划、决策、战略、组织、领导、激励、控制。

本书适合作为各级各类学校的教学用书,也可供对管理学感兴趣的读者参考。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/孟沙沙,伦墨华主编.—北京:北京交通大学出版社,2017.11
ISBN 978-7-5121-3442-3

I. ①管… II. ①孟… ②伦… III. ①管理学-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第288395号

管理学

GUANLIXUE

责任编辑:刘辉

出版发行:北京交通大学出版社 电话:010-51686414 <http://www.bjtu.cn>

地 址:北京市海淀区高粱桥斜街44号 邮编:100044

印 刷 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185 mm×260 mm 印张:14 字数:316千字

版 次:2017年11月第1版 2017年11月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-3442-3/C·197

印 数:1~1500册

定 价:32.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前 言

管理学是一门实用性强的学科，其应用于社会生产、生活的各个领域，其作用已被广泛证实。各级各类学校的许多专业都开设了管理学课程，在很多专业，管理学还被设定为专业核心课。管理学课程因其实用性强受到了学生的普遍欢迎，管理学的教材也大量出版。本书在广泛借鉴经典管理学著作的基础上，对管理学基本理论进行了精练的介绍，以适应各级各类学校多种专业的教学需要。

本书由长春广播电视大学孟沙沙、北京京北职业技术学院伦墨华担任主编，宁夏职业技术学院李建忠、长春建筑学院孙一平担任副主编。第一章、第二章由李建忠编写，第三章、第四章由伦墨华编写，第五章、第六章、第七章、第八章、第九章、第十章由孟沙沙编写，第十一章由孙一平编写。由于编者水平有限，不妥之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编者

2017年10月

目 录

第一章 管理	1
一、管理的概念及性质	1
二、管理的基本职能和分类	3
三、管理艺术	7
第二章 管理者	14
一、管理者的定义	14
二、管理者的分类	14
三、管理者的技能	17
四、管理者的作用	19
五、管理者应掌握的管理艺术	21
六、优秀管理者的三种素质和六项能力	24
七、管理者如何树立威信	26
第三章 管理学	33
一、管理学的概念	33
二、管理学研究的内容和方法	34
三、管理学的特点	38
第四章 管理学的发展历史	45
一、管理学发展阶段的概括	45
二、早期管理思想	46
三、管理思想的萌芽阶段	47
四、现代管理理论阶段	57
五、当代管理理论阶段	59
六、未来管理理论的发展趋势	64



第五章 计划	72
一、计划的含义	72
二、计划的特征	72
三、计划的要素	74
四、计划的分类	76
五、计划的原理	79
六、计划工作的程序	80
七、计划的方法	82
第六章 决策	91
一、决策的概念	91
二、决策在管理中的作用	92
三、决策研究的对象	93
四、决策的基本原则	93
五、决策的特点	95
六、决策的类型	97
七、决策分析	99
八、决策的方法	100
第七章 战略	108
一、战略管理的定义	108
二、战略管理的特点	108
三、战略的层次	109
四、战略管理须注意的问题	113
五、战略管理的过程	113
六、战略管理的分类	116
七、战略的实施	120
八、战略的控制	121
第八章 组织	128
一、组织与组织工作	128
二、组织变革的现实意义	132
三、组织变革的阻力	136
四、组织变革的过程与组织结构变革的趋势	137
五、组织设计的基础	141
六、组织结构与组织设计	143



七、组织的部门·····	144
八、几种常见的组织形式·····	146
第九章 领导 ·····	155
一、领导的本质与内容·····	155
二、领导结构和领导素质·····	161
三、领导体制·····	162
四、领导理论·····	163
五、领导艺术·····	169
第十章 激励 ·····	177
一、激励的概述·····	177
二、激励理论在员工管理中的应用·····	180
三、激励的根本原则·····	185
第十一章 控制 ·····	192
一、控制的一般理论·····	192
二、控制的类型·····	196
三、控制的要求·····	196
四、控制的过程·····	198
五、控制的方法·····	201
六、管理控制的应用领域·····	206
参考文献 ·····	213

第一章

管 理

一、管理的概念及性质

1. 管理的概念

管理活动自人类社会诞生以来就已经存在，那么什么是“管理”呢？以不同的视角去看，可以有不同的理解。字面上看，管是主其事，理是治其事，管理是管辖、治理、控制的意思，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理，但是，这种字面的解释并不能严密地表达出管理本身所具有的完整含义。长期以来，许多中外学者由于各自的出发点不一样，看待问题的方法不一样，所强调的重点不一样，个人的经历及社会地位不一样，导致他们从不同的研究角度出发，对管理做出了不同的解释，其中较有代表性的解释如下。

(1) 现代经营管理之父，法国的亨利·法约尔认为管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。计划，就是探索未来和制定行动方案；组织，就是建立企业内部和外部的双重结构；指挥，就是使人员发挥作用；协调，就是连接、联合、调和所有的活动及力量；控制，就是注意是否一切事项都按已制定的规章和下达的命令进行。“管理”同别的基本职能一样，是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

(2) 美国管理学家哈罗德·孔茨把管理看作是一种“技术”，管理是一种在正式团体中通过别人或同别人一道完成工作任务的技能；在正式团体中创造一种环境，使人们能为达到团体目标，互相协作地完成工作的技能；是一种消除工作障碍的技能；是有效地实现目标最大化的技能。简单地说，“管理就是设计一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标”。

(3) 美国著名管理学者穆尼认为管理就是领导，这是一种强调管理者个人作用的观念。该定义的出发点是任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的，组织活动的有效性，取决于领导的有效性，所以管理就是领导。

(4) 古希腊谚语认为管理是“萝卜加大棒”，是激励方式的一种，这种比喻表明



管理的中心工作是运用奖励和惩罚两种手段以诱发人们按要求采取行动。它来源于一则古老的故事——“要使骡子前进，就在它前面放一个萝卜，或者用一根棒子在后面赶它”。激励对于发挥人的最大潜能具有重要的作用，在组织管理中，给予奖励的引诱或者进行惩罚的威胁（萝卜加大棒），是鼓励员工执行组织意图时最常用的方法。

(5) 决策理论学派的代表人物赫伯特·西蒙认为管理就是决策，决策贯穿管理的全过程，它是管理的核心，组织中经理人员的重要职能就是做出决策。西蒙认为，任何作业开始之前都要先做决策，制定计划就是决策，组织、领导和控制也都离不开决策。以西蒙为代表的决策理论学派认为，决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面，任何组织都离不开对目标的选择，任何工作都必须经过一系列的比较、评价之后才能开始。如果决策错了，执行得越好，所造成的损失就越大。所以，“管理就是决策”的说法，才真正反映了管理的真谛。

(6) 科学管理的鼻祖泰勒提出了科学管理理论，这一理论改变了管理企业的传统方式，其倡导运用标准化等方法，这大大提高了生产效率，这种通过标准化分析来提高生产效率的方法很快地推广到了社会的其他部门。

(7) 美国著名管理学家彼得·德鲁克认为，“管理就是谋取剩余”，这主要是强调管理的作用。所谓“剩余”就是产出大于投入的部分。他认为，任何管理活动都是为了一个目的，就是要使产出大于投入。

(8) 美国管理学家西里尔·奥唐奈认为，管理是一个国家最重要的经济资源。“管理是第二生产力”，这表明管理是一种“无形资源”，是一种“增效因素”。

尽管众多学者对管理的定义给出了多样化的答案，但从总体上看它们还是有相同之处的，即通过协调组织的资源来达到组织的目标，管理就是一个实现目标的过程。

2. 管理的性质

管理的定义是：各级管理者在执行计划、组织、人事、领导和控制五项基本职能的过程中，通过优化配置来协调组织内的各种资源：人力、物力、财力及信息等，进而达到组织目标的过程。

1) 管理的艺术性和科学性

管理的艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上，灵活运用这些知识和技能的诀窍和技巧。管理的艺术性即强调其实践性，没有实践就没有所谓的艺术。也就是说，仅依靠背诵的公式、原理来进行管理活动是行不通的，管理人员必须在管理实践中发挥主动性、积极性和创造性，结合实际情况将管理理论与管理活动相结合，才能进行有效的管理。管理的艺术性就是强调管理活动在掌握一定的原理和方法的基础上，能够灵活运用这些知识和技能的技巧。

管理的科学性是指管理作为一个活动过程，其存在一些客观规律。人们经过多次的实践，从中收集、归纳、监测数据，提出假设，验证假设，总结出一系列反映管理过程中客观规律的管理理论和方法，并用这些理论和方法来指导我们的管理实践，同时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、是否有效，从而使管理



的理论和方法在实践中不断得到验证和加强。所以管理的科学性是反映管理客观规律的理论和方法，是一套分析问题、解决问题的科学方法论。

2) 管理的两重性

管理的两重性，是建立社会主义管理科学的理论基础和基本出发点。马克思认为，任何社会的管理都具有两重属性即社会属性和自然属性。“监督劳动”是同生产关系直接相关的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段，它体现了管理的社会属性。“指挥劳动”是同生产力直接相联系的，有着共同劳动的社会化性质，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件，它体现了管理的自然属性。管理的两重性既相互制约又相互联系。一方面管理的两重性是相互制约的，管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和生产关系与其相适应；同样，管理的社会属性也必然对管理的自然属性产生影响或制约作用。另一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就会成为没有内容的形式。马克思关于管理两重性的理论，是指导人们认识和掌握管理的特点和规律，实现管理目标的有力武器。

二、管理的基本职能和分类

1. 管理的职能

管理的职能是管理过程中各项活动的基本功能，又称管理的要素，是管理原则、管理方法的具体体现。一般将管理职能分为五项：计划、组织、人员管理、领导、控制。管理职能循序完成，并形成周而复始的循环往复，其中每项职能之间是相互联系、相互影响的，以构成统一的有机整体。

1) 计划

计划是为实现组织既定目标而对未来的行动进行规划和安排的工作过程，其包括组织目标的选择和确立，实现组织目标的方法的确定和抉择，计划原则的确立，计划的编制，以及计划的实施。计划是全部管理职能中最基本的职能，也是实施其他管理职能的条件。制定计划包括机会估计、确定目标、战略或行动计划的制定、落实人选和明确职责、制定进度表、分配资源、计划审定七个步骤。

计划工作内容：“5W + 1H”。

Why——为什么要做？即明确制定计划的原因及目的。

What——做什么？即明确活动的内容及要求。

Who——谁去做？即规定由哪些部门和人员负责实施计划。

When——何时做？即规定计划中各项工作的起始时间和完成时间。

Where——何地做？即规定计划的实施地点。

How——如何做？即制定实现计划的手段和措施。



2) 组织

为实现管理目标必须将各种业务活动进行组合分类,把实施每一类业务活动所必需的职权授予主管该类工作的人员,并规定上下左右的协调关系,为有效实现目标,还必须不断对其进行调整,这一过程即为组织。组织为管理工作提供了结构保证,它是进行人员管理、领导、控制的前提。

- (1) 明确哪些部门承担哪些职责,必要时设置新的机构、岗位。
- (2) 根据各个层次和部门的职责,授予相应的权限。
- (3) 将符合工作要求的人员配备到有关岗位上。
- (4) 明确成员间的分工协作关系。
- (5) 调配所需要的其他资源。
- (6) 根据内外环境变化,适时变革。

3) 人员管理

人员管理是对各种人员进行恰当而有效的选择、培训、考评,其目的是配备合适的人员去担任组织机构中的各项职务,以保证组织活动的正常进行,进而实现组织既定目标。人员管理与其他职能有密切的关系,直接影响到组织目标能否实现。

4) 领导

领导作为名词是指领导者,即实行领导行为的人;作为动词是指领导活动,是通过指导、鼓舞、激励等方式带领、引导被领导者实现组织目标的实践活动。领就是带领;导就是引导。领导是对组织内全体成员的行为进行引导和施加影响的活动过程,其目的在于使个体和群体能够自觉自愿而有信心地为实现组织既定目标而努力。指导与领导涉及主管人员与下级之间的相互关系。领导与管理既有联系又有区别。

(1) 领导与管理的联系主要体现在以下方面。

① 领导是从管理中分化出来的。

② 领导和管理无论是在实践方面,还是在理论方面,都具有较强的相容性和交叉性。

(2) 领导与管理的区别主要体现在以下方面。

① 管理侧重于处理复杂的问题,优秀的管理者通过制定详细的步骤或时间表,以及监督计划实施的结果而确保目标的达成。领导主要处理变化的问题,优秀的领导者展望未来前景,制定实现前景的战略,并与员工进行有效的沟通,激励他们克服困难实现目标。

② 管理的计划与预测强调微观方面,覆盖的时间范围从几天到几年,希望降低甚至排除风险,追求的是合理性。领导注重宏观方面,着重于更长的时间范围,不排除带有一定风险性的战略。

③ 管理行为强调专业化,领导行为注重综合素质和整体能力。

④ 领导与管理的根本区别体现在它们的功用上,管理行为通常具有很强的可预测性,以有效地维持秩序为目标;领导行为则具有较大的可变性,能带来有益的变革。

5) 控制

控制是按既定目标和标准对组织的活动进行监督、检查,发现偏差,采取纠正措



施，使工作能按原定计划进行，或适当调整计划以实现预期目标。控制工作是一个延续不断的、反复发生的过程，其目的在于保证实际的活动及其成果同预期目标相一致。

控制的基本过程为：确定控制标准—衡量实际绩效—进行偏差分析—采取纠偏措施。

2. 管理的分类

对管理的分类有助于从外延上了解管理，从不同的研究角度可以将管理进行不同的分类，如按不同的历史阶段划分、按管理的职能划分、按管理的层次划分、按管理的方式划分等。

1) 按不同的历史阶段划分

按不同的历史阶段划分，管理可以分为：古代管理、现代管理、当代管理及管理的未来发展。

2) 按管理的职能划分

按管理的职能划分，管理可以分为：计划、组织、指挥、协调、控制、领导、激励、沟通、创新等。管理作为一个过程，管理者在其中发挥的作用，就是管理者的职能，也就是通常说的管理职能。对于管理的职能，早期的管理理论一般认为，管理有计划、执行、控制三大基本职能。亨利·法约尔认为，管理有计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。古利克则认为，管理有计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算七项职能。如图 1-1 所示，本书认为管理的基本职能包括计划、组织、领导、控制和决策。

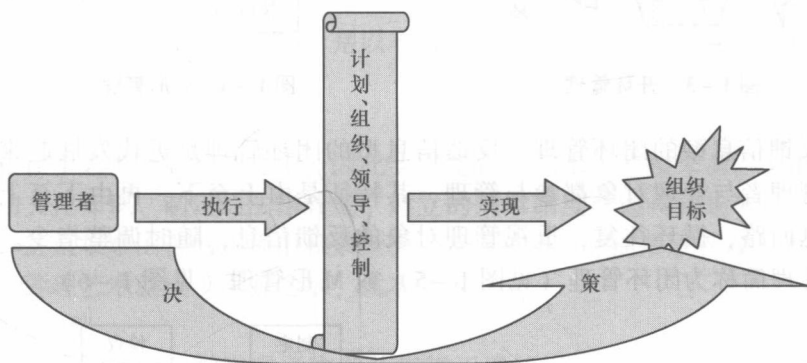


图 1-1 管理的基本职能

3) 按管理的层次划分

按管理的层次划分，管理可以分为：高层管理、中层管理和基层管理，不同层次的管理者在行使管理基本职能时的侧重点不同。基层管理人员在领导工作上花费的精力要比高层管理人员多，而高层管理人员在计划和控制工作上花费的精力要比基层管理人员多，管理者的层次与管理职能的关系如图 1-2 所示。

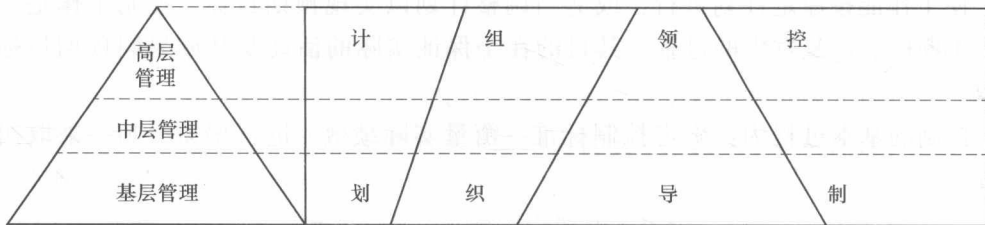


图 1-2 管理者的层次与管理职能的关系

4) 按管理的方式划分

按管理的方式划分，管理可以分为：硬性指令型的开环管理、反馈信息型的闭环管理。

(1) 硬性指令型的开环管理。硬性指令型的开环管理是经历了一定历史时期而形成的管理类型，其核心要素是由上至下单方向的、必须执行的命令。硬性指令型的开环管理简称为开环管理（见图 1-3）或 V 形管理（见图 1-4）。

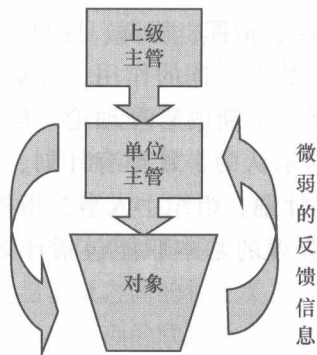


图 1-3 开环管理

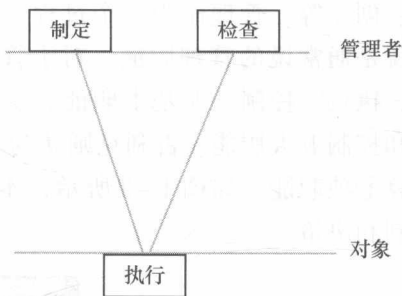


图 1-4 V 形管理

(2) 反馈信息型的闭环管理。反馈信息型的闭环管理是近代发展起来的管理类型，强调管理者与管理对象都参与管理，其特征是由上至下，再由下至上构成一个封闭的信息回路，循环往复，重视管理对象的反馈信息，随时调整指令。反馈信息型的闭环管理简称为闭环管理（见图 1-5）或 M 形管理（见图 1-6）。

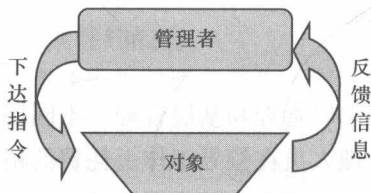


图 1-5 闭环管理

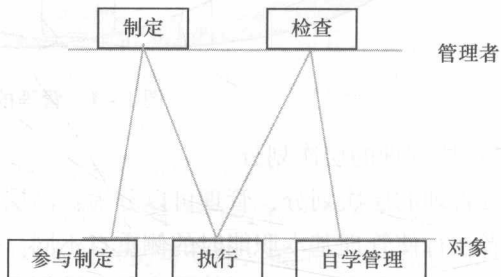


图 1-6 M 形管理



三、管理艺术

管理既是一门科学也是一门艺术。一方面它具有一定的理论体系，力图揭示现代管理过程的客观规律；另一方面它又是面向实际，实践性很强的艺术，它是管理知识、管理经验与创造性技巧的综合。

1. 管理艺术的概念

所谓管理艺术，是指管理活动中的一种高超的手段和方法，它是在长期的管理实践中总结出来的，建立在一定的素养、才能、知识、经验基础上的创造性的管理技巧，也就是那些非程序化、非模式化的行为。

2. 管理艺术的产生与发展

最早提出管理艺术的是法国的亨利·法约尔，他提出了管理的十四项原则（劳动分工、权利和责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、人员报酬、集中、等级系列、秩序、公平、人员稳定、首创精神、团结精神）。同时他认为，管理者在选择使用这些原则时，必须根据各种环境的特殊情况，依靠“艺术”来进行。美国著名管理学家德鲁克认为，在管理中，针对不同情况应采取不同的解决办法，管理是一门艺术。决策理论代表人物美国管理学家赫伯特·西蒙提出程序化决策和非程序化决策，区分了确定型决策、风险型决策和非确定型决策。这些都是管理艺术最初的表现形式和组成部分。

3. 管理艺术的基础

管理艺术的形成及其有效运用，是以丰富的实践、深厚的理论和管理者自身的实力为基础的。

1) 实践基础

管理存在于人类所有活动之中，因此实践是管理艺术的直接来源。只有在实践中，人们学到的文化知识、制定的法律政策、建立的规章制度才能得到检验。在多次锤炼，历经磨砺，甚至艰难困苦的过程中积累经验、发现技巧，才能形成管理艺术。所以，离开了实践，管理艺术就成了无源之水、无本之木。

2) 理论基础

管理艺术是管理者在对客观事物及其规律正确认识的基础上，解决具体问题的技巧。它除了直接来源于实践，还必须以一定的理论为指导。因此，管理艺术具有一定的继承性，是可以学习和传授的。管理艺术依赖的理论主要有两类：一类是基本理论，主要包括哲学理论、经济学理论、管理学理论；另一类是方法论，主要包括系统论、信息论、控制论和现代数学。管理艺术是吸收上述理论的有关思想作为自己的理论基础，并灵活应用这些思想的技巧。

3) 实力基础

一定的实践和理论，仅仅是管理艺术的必要条件，而不是充分条件。管理者只有同



时具备一定的素质，如身体健康、精力充沛、品质高尚，具有一般常识、专业知识、管理知识及战略思维，善于总结经验，依靠敏锐的直觉，及时地发现问题、找出原因，而且不局限于以往的经验 and 固有的知识，具体问题具体分析，才能恰当地解决所遇到的问题。

4. 管理艺术的特点

管理艺术是一种客观存在的技巧和能力，具有以下主要特点。

1) 创造性

我们把管理活动分解为两个方面，一方面是人们在认识客观事物及其规律的基础上，对以往经验进行总结，形成的制度化、规范化、公式化的管理问题；另一方面，以往成功经验适用的条件发生了变化，出现的新情况、新问题。对于第一种情况，可以完全照抄、照搬原来的经验，理直气壮地坚持原则，套用公式，这样做充分体现了管理的经验性、制度性和规范性；对于后一种情况，要审时度势、因地制宜地处理，不能拘泥于经验、制度和规范，要体现管理艺术的灵活性、创造性和新颖性。

由此可见，管理艺术是管理者创造性的管理活动，新点子、新办法、新招数、新思路构成管理艺术的基本内容。管理者只有克服常规管理的僵化性、片面性和局限性，才能使管理活动充满活力。

2) 感染性

管理艺术总是离不开管理者处理问题时的感情色彩和倾向。正如其他艺术一样，管理艺术能给人一种美的感受，引起人们感情共鸣，有着强大的感染和吸引力。具体来说，就是说话让人爱听，办事让人信服，处理问题让被管理者情不自禁地欣然接受，因此，高超的管理艺术，使管理者具有很强的号召力和凝聚力。

3) 综合性

管理艺术是来自于实践经验的总结和升华，是管理者知识文化对实践的指导和运用，是其自身智慧和能力的充分体现，是时势和环境所造就的管理技巧，因此，管理的系统性，在管理艺术方面表现为综合性。



学习计划

章名	管理		
班级		姓名	
学习时间安排 (年 月 日— 年 月 日)			
资料收集情况			



案例收集情况	
--------	--