

财经管理专业“十三五”规划教材

管理学基础

主编◎孔月红 刘长利 胡丽娟

主审◎宋铁团

Fundamentals of Management



◎ 吉林大学出版社

财经管理专业“十三五”规划教材

管理学基础

主 编 孔月红 刘长利 胡丽娟

副主编 郭荣军 郑明才

主 审 宋铁团

 吉林大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/孔月红, 刘长利, 胡丽娟 主编. -- 长春: 吉林大学出版社, 2017.6
ISBN 978-7-5692-0100-0

I ①… II. ①孔… ②刘… ③胡… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 156056 号

书 名 管理学基础

GUANLIXUE JISHU

作 者 孔月红 刘长利 胡丽娟 主编

策划编辑 黄国彬 章银武

责任编辑 张宏亮

责任校对 刘 莉

装帧设计 赵俊红

出版发行 吉林大学出版社

社 址 长春市朝阳区明德路 501 号

邮政编码 130021

发行电话 0431-89580028/29/21

网 址 <http://www.jlup.com.cn>

电子邮箱 jlup@mail.jlu.edu.cn

印 刷 廊坊市广阳区九洲印刷厂

开 本 787×1092 1/16

印 张 15

字 数 320 千字

版 次 2017 年 6 月 第 1 版

印 次 2017 年 6 月 第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5692-0100-0

定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究

印 数 3000

前言

在现代社会中,不管人们从事何种职业,事实上人人都在参与管理,管理国家、管理政府、管理某种组织、管理某个部门、管理某项业务、管理企业、管理家庭,可以说管理无时不在、无处不在。随着经济的迅猛发展,各类经济组织形式不断涌现,组织面临的环境越来越复杂。管理这一稀缺生产要素对组织的生存和发展的作用日益凸显,管理已成为一种重要的生产力。因而,学习和掌握一些管理学的基本原理和方法,对于当代大学生,特别是经济管理类专业的大学生非常必要。

本书编写的动因就是结合作者多年从事管理学教学和研究的基础上,从浩如瀚海的古今中外的管理实践和思想宝库中吸取营养,结合当前教育教学改革,为当代大学生提供一本研究管理学的实用参考书。

本书结合高职高专教育实际,以理论必须,以培养应用型技能人才为目标,以培养学生基本管理能力为定位进行编写。非常适合作为高职院校物流管理、电子商务、运输管理、经营管理、企业管理等专业作为管理学课程的教材使用,也可作为相关行业的科研、教学和管理人员作为参考书使用。本书共分为七章:第一章讲述管理和管理者,第二章讲述管理思想的演变,第三章至第六章以管理过程为框架,按照计划、组织、领导和控制四种基本管理职能,对管理的各个方面做了详尽的阐述,第七章介绍了企业管理的基本原理。

全书内容简明、行文流畅、案例与时俱进、故事有趣且富含管理哲理、项目实训充满趣味性与挑战性,力求体现“教、学、做、评合一”和“以学生为主题,以教师为指导”的高职高专教育改革新思路。本书在每章内容里穿插案例分析、拓展阅读等内容,以方便学生对所学内容清晰理解与灵活应用。另外,每章配备导入案例、拓展阅读、章末小结及知识考察等环节。知识考查内容丰富,为学生上课下课全面掌握本章节的重要知识点提供便利条件。

本书由辽宁省交通高等专科学校的孔月红、刘长利和江西工业贸易职业技术学院的胡丽娟担任主编,由河南检察职业学院的郭荣军和江西先锋软件职业技术学院的郑明才担任副主编,由北京市公联公路联络线有限责任公司的宋铁团担任主审,由孔月红进行全书的统稿。其中,孔月红编写了第一章和第六章,刘长利编写了第二章和第三章,胡丽娟编写了第四章,郭荣军编写了第五章,郑明才编写了第七章。本书的相关资料和售后服务可扫本书封底的微信二维码或与QQ(2436472462)联系获得。

本书既可以作为应用型本科院校、职业院校的教材,也适用于各类企事业单位管理人员的培训,以及作为企业领导和管理人员的参考资料和自学读本。

本书在编写过程中,难免有疏漏和不当之处,敬请各位专家及读者不吝赐教。

编者

2017年5月

目 录

第一章 管理与管理者	1
【知识目标】	1
【能力目标】	1
【案例导读】LX 公司的总经理聘用	1
第一节 管理的基本知识	2
一、管理的含义	2
二、管理的二重性	4
三、管理的基本职能	4
第二节 管理者的基本知识	6
一、管理者的分类	6
二、管理者的角色	7
三、管理者的技能	10
第三节 管理学研究内容与方法	11
一、管理学的特点	12
二、管理学的研究内容	14
三、管理学的研究方法	14
【实训】情感病毒	16
本章小结	16
本章习题	17
第二章 管理思想	19
【知识目标】	19
【能力目标】	19
【案例导读】周武王和比尔·盖茨	19
第一节 古典管理理论	21
一、科学管理理论	21
二、一般管理理论	25
三、人际关系学说	27
第二节 现代管理理论	31
一、管理科学理论	31



二、社会系统理论	32
三、决策理论	32
四、行为科学理论	33
五、经验主义学派	33
六、系统管理理论	34
七、社会技术理论	34
八、权变管理理论	34
九、群体行为理论	35
十、管理过程理论	35
【实训】发挥想象	38
本章小结	39
本章练习	40
第三章 计划	41
【知识目标】	41
【能力目标】	41
【案例导读】如何认识计划?	42
第一节 计划职能基本知识	42
一、计划的内容	42
二、计划的特征	43
三、计划的作用	45
四、计划的表现形式	46
五、计划的分类	48
第二节 计划的制定	49
一、制定计划的过程	49
二、制定计划的方法	53
三、计划制订的基本原理	56
第三节 目标管理	58
一、目标管理的步骤	58
二、目标管理的实施原则	60
三、目标管理的特点	61
四、目标管理的优劣分析	62
第四节 决策	64
一、决策的内涵	64
二、决策的分类	65



三、影响决策的因素	66
四、决策的过程	67
五、决策的方法	68
【实训】雷区取水	76
本章小结	77
本章练习	78
第四章 组织	80
【知识目标】	80
【能力目标】	81
【案例导读】凯迪公司的困境	81
第一节 组织职能基本知识	81
一、组织含义包含的四层意思	82
二、组织的分类	82
三、组织的功能	83
四、组织的管理层次	84
第二节 组织结构	85
一、直线制结构	86
二、职能制结构	86
三、直线职能制结构	87
四、事业部制结构	88
五、矩阵制结构	89
六、网络制结构	92
七、区域型组织结构	93
八、学习型组织	94
第三节 组织设计	98
一、组织设计的原则	98
二、影响组织设计的因素	100
三、组织设计的基本步骤	102
第四节 组织文化建设	107
一、组织文化的内容	107
二、组织文化的特征	108
三、组织文化的结构	109
四、组织文化的功能	109
五、组织文化建设的原则	111

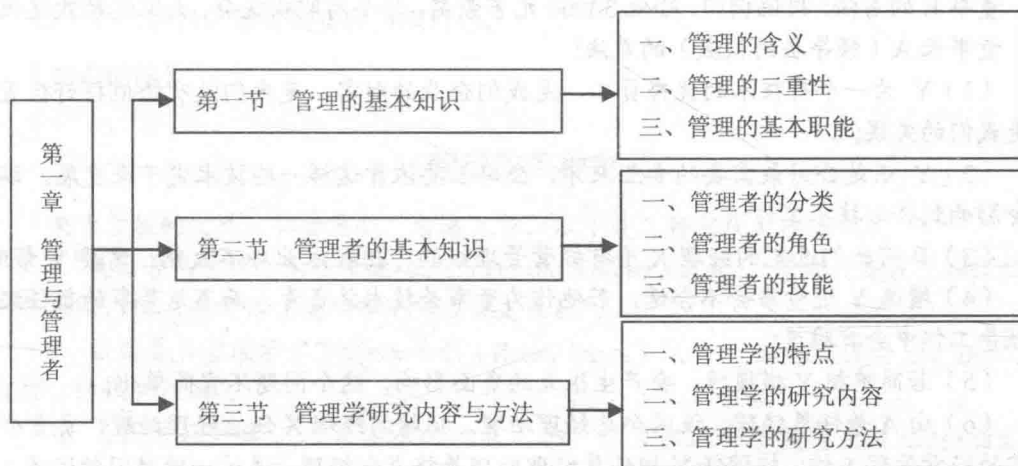
六、组织文化建设的步骤	112
第五节 组织变革	112
一、组织变革的内容	112
二、组织变革的动因	113
三、组织变革的过程	114
四、组织变革的程序	115
【实训】衔纸杯传水	116
本章小结	117
本章练习	118
第五章 领导	120
【知识目标】	120
【能力目标】	121
【案例导读】走马上任后的工作	121
第一节 领导职能基本知识	122
一、领导的内涵	122
二、领导的作用	122
三、领导者的素质	125
四、领导的权力	127
第二节 领导理论	128
一、领导特质理论	129
二、领导行为理论	131
三、领导权变理论	134
第三节 沟通	139
一、沟通的要素	140
二、沟通的作用	141
三、沟通的过程	141
四、沟通过程中的障碍	142
五、沟通的分类	144
六、有效沟通的技巧	147
七、有效沟通的原则	148
第四节 激励	151
一、激励的基本内容	151
二、激励的过程	151
三、激励的作用	152

四、激励的原则	153
五、激励的方式	154
六、人性假设	155
七、激励理论	157
【实训】授权的艺术	162
本章小结	163
本章习题	164
第六章 控制.....	166
【学习目标】	166
【能力目标】	166
【案例导读】	166
第一节 控制职能基本知识	167
一、控制的概念	167
二、控制的前提条件与目的	168
三、有效控制的原则	170
四、控制职能与其他职能的关系	173
第二节 控制的基本程序及类型	174
一、控制的基本程序	174
二、控制的类型	178
第三节 控制的方法	183
一、预算控制	183
二、非预算控制	185
【实训】四人双脚挺立	189
本章小结	190
本章习题	191
第七章 企业管理.....	193
【学习目标】	193
【能力目标】	194
【案例导读】——凭一道菜纵横全国，这家餐厅做了啥？	194
第一节 企业基本知识	195
一、企业的特征	195
二、企业的类别	197
三、企业制度	198



四、现代企业制度	199
第二节 企业经营环境分析	202
一、企业外部环境分析	202
二、企业内部环境分析	205
第三节 企业战略管理	206
一、战略管理的任务	207
二、战略管理的原则	207
三、企业战略管理的过程	207
四、战略管理的方法	211
第四节 企业人力资源管理	214
一、人力资源管理的特点	215
二、人力资源管理的过程	216
第五节 企业财务管理	219
一、企业财务管理的主要内容	220
二、企业财务管理的职能	220
第六节 企业创新机制管理	222
一、创新活动过程	222
二、经营管理创新	223
三、信息化应用创新	224
四、合作模式创新	225
【实训】情感病毒	226
本章小结	227
本章练习	228
参考文献	230

第一章 管理与管理者



本章结构图

【知识目标】

- 了解管理及管理者的含义;
- 理解管理的性质、管理的职能;
- 了解管理者的角色; 掌握管理者的分类、管理者的素质。

【能力目标】

- 能解释管理的科学性和艺术性;
- 能说明不同层次的管理者应具备的技能;
- 能应用管理职能和管理者理论分析评价管理者工作成效。

【案例导读】LX 公司的总经理聘用

LX 公司是一家计算机科技应用企业。公司创办之初, 董事会破格从某地产公司电脑服务部聘任优秀员工 Y 为公司总经理。理由是: Y 在电脑应用及智能化工程实施方面的技术水平较高, 属内行。Y 上任四个月, 工作积极、勤奋, 带领员工刻苦钻研技术业务。但他不熟悉经营和管理, 公司经营停滞不前。董事会决定撤掉 Y, 而聘用懂得经营和管理业务的 X, 但如果处理方法不当就会挫伤 Y, 并产生多方面的负面影响。在如何平衡这方面的问题时, 董事们提出了各自的想法。

董事 B 的看法：让他做分管技术的副经理，享受经理待遇。

董事 C 的看法：我们需要的是懂管理，能带领员工扩大经营规模，创造效益的经理，既然他不行，那就撤职让他专干技术，那不就行了吗。现在的企业对人的管理不必太顾虑，该咋办就咋办。

董事 D 的看法：把他增选进董事会，然后兼任公司技术负责人。

董事 E 的看法：把他调回，给他 30000 元苦劳奖，开个离职欢送会，大家吃顿欢送饭。

董事长 A（领导层的权威）的看法：

（1）Y 为一个有技术的优秀员工，是我们企业的财富，是我们没有给他摆好位置，这是我们的失误；

（2）Y 正是公司最需要的专业人才，公司正要依靠这样一些技术尖子来发展，调走他会影响到公司技术工作；

（3）目前我们选定的经理 X 虽有经营管理经验，但技术业务不太熟，需要 Y 帮助。

（4）增选 Y 进董事会不合适，若他作为董事兼技术总负责，而不是董事的新任经理在领导工作中会有难度；

（5）若简单把 Y 撤换掉，会产生很大的负面影响，这个问题不宜简单化；

（6）由 A 兼任总经理，设两个总经理助理。拟聘的经理 X 任总经理助理，负责公司日常的经营管理工作；拟聘任 Y 担任总经理助理兼技术部经理。通过一段时间的运作，在适宜时，A 退出，那时就又可以建立一套稳定的、能力强的领导班子。

A 的意见获得通过，并立即进行实施。公司的经营状况有了起色，Y 依然积极勤奋。一年后，A 退位，X 任总经理，Y 任副总经理分管技术，公司运转良好。



问题

（1）在任命之初，为什么董事会没有考虑到 Y 仅仅只是一个技术型人才？

（2）你认为对 Y 的任用主要应该注意哪些关键环节？

（3）通过此案例，你能否体会到管理者在经营活动中如何把握科学性和艺术性的平衡问题？

第一节 管理的基本知识

一、管理的含义

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”“处理”“管人”“理事”等意，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是没有严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。能够全面概括“管理”这个概念的内涵和外延的定义是：管理是指在特定环境下，通过计划、组织、领导和控制等职能，协调以人为中心的组织资源，以有效实现组织目标的活动或过程。上述管理的概念中包含 5 个方面的含义：



(1) 管理工作是在特定的环境下进行的,有效的管理必须审时度势、因势利导、灵活应变。

(2) 管理的基本职能是计划、组织、领导和控制。

(3) 管理的本质是协调。

(4) 管理的对象和内容是组织资源,包括人、财、物、信息、技术、时间、组织信誉和社会关系等。管理工作的有效性体现在对这些资源的合理、高效利用。

(5) 管理的目的是有效实现组织目标。

【知识链接】

管理的各种定义

关于管理的定义,仁者见仁,智者见智。以下是几种有代表性的观点:

1. 美国著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为,“管理就是设计和保持一种环境,使人在群体里高效率地完成既定目标”。

2. 法国著名管理学家亨利·法约尔(Henry Fayol)认为,“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”。

3. 美国管理学家、决策学派的代表人物、诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙(H. Simon)认为,“管理就是决策”。

4. 美国管理学者斯蒂芬·罗宾斯(S. P. Robbins)认为,“管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程”。

5. 美国著名管理学家、哈佛大学管理学教授彼得·德鲁克(P. F. Drucker)认为,“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能”。

6. 我国管理学者周三多等认为,“管理是社会组织中,为了实现预期的目的,以人为中心进行的协调活动”。

7. 我国学者杨文士、张雁认为,“管理是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,使别人通过自己一起实现既定目标的活动过程”。

8. 我国学者芮明杰认为,“管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是有效整合资源所必需的活动,故而它们可以归入管理的范畴之内,但它们又仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式,因而它们本身并不等于管理,管理的核心在于对现实资源的有效整合”。

【课堂讨论】缺口

一位著名企业家在做报告。当听众咨询他最成功的做法时,他拿起粉笔在黑板上画了一个圈,只是并没有画圆满,留下一个缺口。他反问道:“这是什么?”“零”“圈”“未完成的事业”“成功”,台下的听众七嘴八舌地答道。他对这些回答未置可否:“其实,这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩,道理很简单:我不会把事情做得很圆满,就像画个句号,一定要留个缺口,让我的下属去填满它。”



启示：事必躬亲，是对员工智慧的扼杀，往往事与愿违。长此以往，员工容易形成惰性，责任心大大降低，把责任全推给管理者。情况严重者，会导致员工产生厌烦心理，即便工作出现错误也不情愿向管理者提出。何况人无完人，个人的智慧毕竟是有限而且片面的。为员工画好蓝图，给员工留下空间，发挥他们的智慧，他们会画得更好。多让员工参与公司的决策事务，是对他们的肯定，也是满足员工自我价值实现的精神需要。赋予员工更多的责任和权利，他们会取得让你意想不到的成绩。

二、管理的二重性

管理具有二重性，这是由生产过程本身的二重性所决定的。生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体，这一性质决定着管理也具有组织生产力与协调生产关系两重功能，从而使管理具有自然属性和社会属性。

（一）自然属性

管理的自然属性是指由共同劳动的社会化性质决定的、与生产力相联系的、不以人的意志为转移，也不因社会制度的不同而改变的一种客观存在的性质，即在任何时代、任何国家、任何组织中都存在管理活动、管理思想、管理制度和管理方法。

（二）社会属性

管理的社会属性是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的，是与生产关系直接相联系的。管理的社会属性实际上体现的是“为谁管理”的问题，因此，管理必然是维护生产关系的。

【课堂讨论】一面镜子解决电梯拥挤问题

有一家公司新搬入一幢摩天大楼，不久就遇到了一个难题。由于当初楼内安装电梯过少，员工上下班时经常要等很长时间，为此怨声不断。公司老总于是把各部门负责人召集到一起，请大家出谋划策解决电梯不足的问题。经过一番讨论，大家提出了4种解决方案：

第一种：提高电梯上下速度，或者在上下班高峰时段，让电梯只在人多的楼层停。

第二种：各部门上下班时间错开，减少电梯同时使用的几率。

第三种：在所有的电梯门口装上镜子。

第四种：装一部新电梯。

如果是你，会想到哪种方案？

经过慎重考虑，该公司选择了第三种方案。该方案付诸实施后，员工乘电梯上上下下，再也没了抱怨声。

为什么会这样呢？这是因为“等着乘电梯的人一看到镜子，免不了开始端详自己的镜中形象，或者偷偷打量别人的打扮，烦人的等待时间就在镜前顾盼之间悄悄过去了。该公司的难题固然是由电梯不足引起，但也与员工缺乏耐心不无关系。”

三、管理的基本职能

管理职能是指管理者实施管理的功能或程序，即管理者在实施管理活动中所体现出来

的具体作用及实施程序或过程。管理实践证明,计划、组织、领导与控制是一切管理活动最基本的职能。

(一) 计划

计划是管理的首要职能,管理活动从计划工作开始。计划职能的主要任务是在收集大量资料的基础上,对组织未来环境的发展趋势作出预测,并根据预测的结果和组织拥有的可支配资源建立组织目标,然后制定出各种实施目标的方案、措施和具体步骤,为组织目标的实现作出完整的谋划。

(二) 组织

计划的实施需要其他成员的合作,组织工作正是从人类对合作的需要中产生的。组织职能有两层含义:一是进行组织结构的设计、构建和调整,如成立某些机构或对现有机构进行调整和重塑等;二是企业为实现计划目标所进行的必要的组织过程,如进行人员、资金、技术、物资等的调配,并组织实施等。

(三) 领导

领导职能贯穿于整个管理过程中,是集中体现管理者素质和管理能力的核心环节。为了使领导工作卓有成效,管理者必须了解个人和组织行为的动态特征,激励员工并进行有效的沟通。

(四) 控制

控制职能是管理过程的监视器和调节器,其作用是检查组织活动是否按照既定的计划、标准和方法进行,及时发现偏差、分析原因并进行纠正,以确保组织目标的顺利实现。控制职能与计划职能有着十分密切的联系,计划是控制的标准和前提,控制的目的是为了计划的顺利实现。

管理是一个各项职能活动周而复始的循环过程。没有计划便无法控制,没有控制也就无法积累制定计划的经验。企业往往在进行控制工作的同时,又需要编制新的计划或对原有计划进行修改。同时,没有组织架构,便无法实施领导,而在实施领导的过程中,又可能反过来对组织进行调整。就总体而言,管理工作一般都是从计划开始,经过组织、领导,到控制结束,如图 1-1 所示。

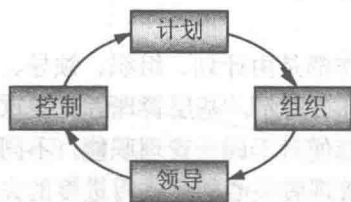


图 1-1 管理过程循环图

第二节 管理者的基本知识

管理的主体即管理者，组织中的管理工作是由管理者承担的，而作业工作是由操作者承担的，因此管理者与操作者是组织中分属两个不同团体的两类人。所谓管理者是指在组织中从事管理活动的人员，即在组织中担负计划、组织、领导和控制等工作，以期实现组织目标的人员。现代观点认为，管理者的首要标志是对组织目标负有责任，只要共同承担职能责任，对组织的成果有贡献，他就是管理者。此外，管理者除了指挥别人完成工作以外，其自身也可能承担某项具体的工作。

一、管理者的分类

管理者的分类一般可按两个标准域分类。

（一）按管理者的层次分类

按照管理者在组织中所处的层次可以把他们分为三类：高层管理者、中层管理者、基层管理者。

1. 基层管理者

基层管理者处于一线作业人员之上，主要职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项计划和指令，他们主要关心的是具体任务的完成。如公司门店店长、学校教研室主任等。

2. 中层管理者

中层管理者承上启下，主要职责是正确领会高层的指示精神，创造性地结合本部门的工作实际，有效指挥各基层管理者开展工作，注重的是日常管理事务。如公司区域经理、职能部门处长、项目经理等。

3. 高层管理者

高层管理者对组织负全责，主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的大政方针，注重良好环境的创造和重大决策的正确性。如董事长、总经理、副总经理、总裁、首席执行官等。

不同层次的管理者，其工作都是由计划、组织、领导、控制组成的，所不同的是，他们分别有各自的侧重点，如图 1-2 所示，基层管理者更侧重于领导工作，而高层领导者花在计划和组织上的时间较多。即便对于同一管理职能，不同的管理者所做的工作也不尽相同。比如对于计划工作，基层管理者关心的是本月进度的完成，而高层管理者侧重的是长远的战略制定。

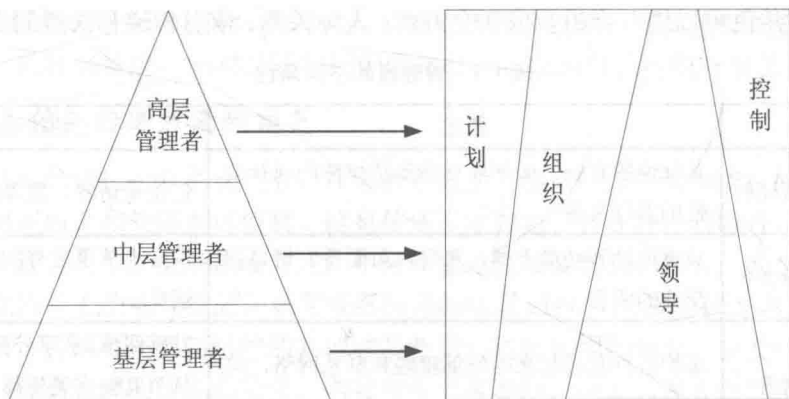


图 1-2 管理者与管理职能

（二）按管理者的领域分类

管理人员的领域分类主要是按其所从事管理工作的领域宽窄及专业性质不同，一般可划分为两类，一类是综合管理人员，一类是专业管理人员。

1. 综合管理人员

综合管理人员指负责管理整个组织或组织中某个事业部全部活动的管理者。除了高层管理者中的主要领导人外，中层管理者甚至基层管理者中的直线主管一般都是综合管理者；综合管理者由于工作范围较宽，因此一般要求其要全面熟悉业务，有较强的整体意识，善于听取各方面意见，有较强的综合协调能力。

2. 专业管理人员

专业管理人员一般是仅仅负责管理组织中某一类活动或职能的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为：生产管理、营销管理、财务管理、人力资源管理、其他专业管理（如研究开发管理、公共关系或客户关系管理、行政管理等）。

此外，也有学者按管理者所承担的职责和任务对管理者进行划分，如决策指挥者、职能管理者、决策参谋人员等，这种分类法也有其合理性。

二、管理者的角色

管理者角色学派是 20 世纪 70 年代在西方出现的一个管理学派，它是以对管理者所担任的角色分析为中心来考察管理者的职务和工作的。明茨伯格认为，对于管理者而言，从管理者的角色出发，才能够找出管理学的基本原理并将其应用于管理者的具体实践中去。明茨伯格在《管理工作的本质》中这样解释说：“角色这一概念是行为科学从舞台术语中借用过来的。角色就是属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。”根据他自己和别人的研究成果，得出结论说，管理者们并没有按照人们通常认为的那样按照职能来工作，而是进行别的很多的工作。明茨伯格将管理者们的工作分为 10 种角色。这 10 种角色分为 3 类，即人际关系方面的角色、信息传递方面的角色和决策方面的角色。