

管理学

Management

□ 邢以群 著



管理学

Management

□ 邢以群 著



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 邢以群著. —北京: 高等教育出版社, 2007. 9
ISBN 978-7-04-021908-1

I. 管… II. 邢… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 068752 号

策划编辑 张冬梅 孙乃彬 责任编辑 孙乃彬 封面设计 王凌波
责任绘图 张志 赵阳 版式设计 王凌波 张志 责任校对 殷然
责任印制 朱学忠

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京佳信达艺术印刷有限公司

开 本 850×1168 1/16
印 张 30.5
字 数 620 000

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2007 年 9 月第 1 版
印 次 2007 年 9 月第 1 次印刷
定 价 39.80 元

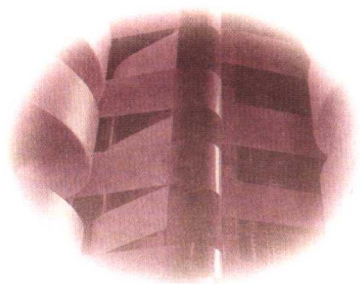
本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 21908-00

一、本教材写作起因和过程

序言



作者自1986年从浙江大学管理系毕业留校参加工作以来，一直从事管理学的教学和研究工作，在最初几年的教学过程中，发现要找到一本合适的管理学教材十分困难。为此，作者于1992年开始，在参考当时已有的各类管理学教材的基础上，根据自己的教学经验和平时对管理学的研究，希望能编写出一部既能反映管理学的基本原理，又能结合中国实际；既便于教学，又可以自学的概念清楚、层次分明、实用性强的管理学教材。经过5年的努力，终于在1997年浙江大学100周年校庆之际出版发行了自己的第一本《管理学》教材。这本《管理学》于1997年由浙江大学出版社出版发行，1998年经专家评审，被国家教育部作为经济、工商管理类推荐教材向全国各高校推荐。2005年出版发行了《管理学》第二版，至2006年，该教材已累计发行近20万册。

2005年出版《管理学》第二版后，作者牵头组织召开了“全国高校管理学课程教学研讨会”，全国45所高校99位教师参加了会议。会议期间，教师们提出，在管理学课程教学方面，国内已经出版了各种版本的管理学教材，但缺乏能适合没有多少社会经历的本科生的高质量教材；各高校中有很多教师都承担着管理学课程的教学工作，但教学质量良莠不齐，迫切需要加强师资培训；尽管不少学校都把管理学列为精品课程建设项目，但由于一个学校的力量有限，管理学精品课程建设的质量难以保证；尽管各学院和教师都有提高自身教学水平的迫切需求，但目前还缺乏一个便捷的能够共享教师间教学资源 and 教学经验的平台。

有鉴于此，会议提出了建设交流平台的倡议。当时，恰逢高等教育出版社经济管理分社的张冬梅副社长在浙江大学参加管理学院院庆。双方经过交流，决定合作进行“管理学课程教学资源”的整体开发。“管理学课程教学资源”的整体开发是高等教育出版社提出的，其主要内涵是：以建设精品教学内容为核心，以构建互动交流平台为主要手段，为教师提供优质的精品教学资源和各种教学辅助资料，方便教师备课，满足教师个性化授课的需要，并为教师搭建一个互动交流平台；为学生提供适宜的教材、丰富的学习资源以及网络互动平台，满足学生研究性、自主性和兴趣性学习的需要。也就是说，该项目主要由精品纸质教材和管理学课程教学网站构成。

双方于2005年9月达成联合开发“管理学课程教学资源整体开发方案”的合作协议。在2005年9月完成了新教材编写提纲的研讨和意见征询、配套网站内容的商讨后，作者于2005年底即开始着手编写专门针对大学本科生的新型教材。尽管对新型教材编写的难度有一定的心理准备，但由于没有太多可借鉴的式样，加上要增加众多的校园管理案例，实际着手写作后发现，难度比想象的要大得多。经过长时间的探索并与高等教育出版社相关人员的多次商讨，该教材一直到2007年3月才得以完成。

本教材共十二章。第一章一改经典管理学一开始就直接阐述管理、管理者的职责的做法，从人类欲望的无限性与所拥有的资源的稀缺性这一对矛盾出发，叙述人类为了解决这对矛盾所进行的各种努力，从历史的角度引出管理和组织产生的原因，阐述组织和管理的功能、管理者的职责和组织管理的特点，使学生能够从大视角来认识组织管理的重要性和特点，从而提高学生学习的主动性和自觉性奠定基础。

从第二章开始，教材围绕着“管理者如何有效管理其组织”的主题，首先探讨了影响组织绩效的内外部环境因素（第二章），然后阐述了管理者履行管理职能的基础——科学决策理论的基本观点（第三章），在此基础上，按管理过程，依次阐述了计划工作（第四章和第五章）、组织工作（第六章和第七章）、领导工作（第八章至第十章）、控制工作（第十一章），最后在第十二章探讨了管理创新及其管理。

三、本教材的特点

本教材尽管在主体内容上无异于已有的经典管理学教材，但在内容组织和编排方式上则独具特色。

1. 在内容上：定位于专门为没有社会阅历的在校生编写的管理学入门教材

管理是一门实践性很强的应用性科学，而绝大多数在校生从小学、中学到大学，基本上以学习为主，最为熟悉的是校园生活。由于他们在学习“管理学”课程之前大多没有什么社会经历，因此，如果主要以管理理论或社会上的管理案例为主进行教学，往往会使学生由于缺乏亲身体验而难以深刻领会，缺乏实用价值而影响其学习的兴趣和积极性。

“管理学”作为经管类学生的专业入门基础课，通常是经管类学生进入大学后接触的第一门专业课，“管理学”课程教学效果的好坏会在很大程度上影响学生学习管理专业知识的兴趣。因此，“管理学”课程承担着引发学生学习管理的兴趣、说明管理基本原理和主体框架、奠定管理基础知识、传授管理基本思维和分析方法的任务。而激发学生学习兴趣的最佳办法就是用其能够理解的语言传授管理学知识，通过实际应用感受管理学的魅力。

正是基于以上认识，在本教材的编写过程中，我们注重通过学生熟悉的校园事件引发学生的管理思考，用通俗易懂的语言和图文并茂的方式展示管理知识，通过自我管理实践和社会调研使其感受管理的魅力，从而激发学生的学习兴趣，使其能尽快掌握管理学基本知识。本教材每一章开篇的“管理问题”展示的都是发生在学生身边的校园管理问题，而大多数的章后案例也都与学生的自我管理有关。

同时，“管理学”作为研究组织管理一般问题的学科，是管理各门专业学科的基础课。最近几年出版的管理学教材所涉及的内容越来越广，对于管理伦理、国际经营、战略管理、组织变革、人力资源管理、管理信息系统、运营管理等都有较多的论述，这在一方面使“管理学”课程教学缺乏对管理学基础知识的系统讲解，增加了初学者入门的难度，另一方面又导致了与后续各门专业课程之间的

较多重复和冲突，增加了教师教学的难度。

在本教材中，较好地处理了“管理学”课程内容与后续各门专业课程内容的关系，在内容上紧紧围绕着“管理者如何有效管理其组织”这一管理学基本主题，突出管理学基本概念、基本理论和基础知识的系统讲解。对一部分像国际经营、战略管理、管理信息系统、运营管理等与这一主题不直接相关且有后续专业课程专门讲解的内容，不作为“管理学”课程的教学内容。对于一部分像组织行为、人力资源管理、管理伦理、管理思想的演变等与管理学基本主题直接相关，但也可能在相应的后续专业课程中有所涉及的内容则简化处理，如本教材中对于人力资源管理只是从落实分工的角度提到了人员的配备，而没有具体展开人员招聘、考核培训等内容。在这方面，注重了入门和后续深化学习之间的关系，在内容上注重的是基本知识的系统讲解，而不求在各方面做深入剖析。通过“突出主题、提供基础”的方法，既满足了管理学作为基础课程的内容完整性要求，又为后续学习留下了空间，真正体现出了该教材作为管理学入门教材的特点。

2. 在方式上：是一本图文并茂、教材和网站内容相互呼应的新型教材

在编排方式上，为了帮助初学者能够更好地学习和掌握管理学的基础知识，作者吸取了国外优秀教科书的优点，形成了系统的学习指导体系。本书中的学习指导体系如下：

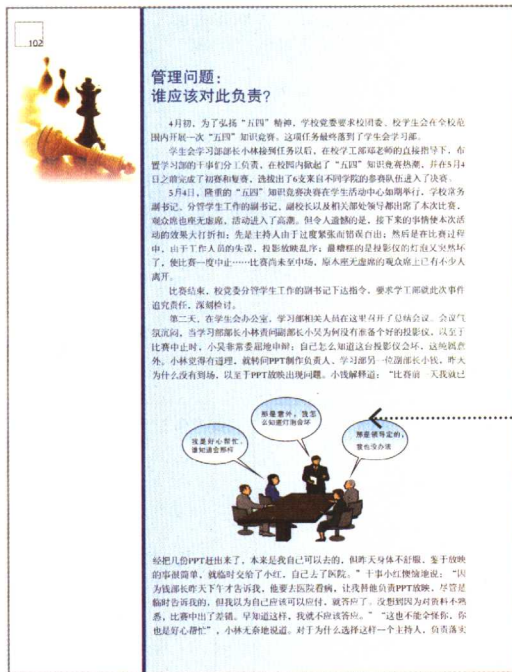
- **学习导引** 在一开始就通过学习导引对管理学学科体系的构成、学习管理学的必要性、管理学的特点、管理学学习重点进行了阐述，使学生从一开始就明确管理学课程学习的重要性，了解管理学的学习和思考方法，从而提高学习积极性和学习效率。
- **学习目的** 当一个人不知道为什么学、学了有什么用时，学习的积极性就难以长久维持。因此，在每章一开始，我们首先简要地阐述该章的学习目的，以激发学生学习的积极性和自觉性。
- **学习要求** 当我们开始一段旅程时，首先必须明确目的地，这样就可以少走弯路。学习也是如此。为了帮助学生有效地学习，本教材的学习目的后面都有一档学习要求，指出通过学习这一章应该掌握哪些内容，以使学生的学习有的放矢。
- **关键词** 为了便于双语教学，同时为初学者以后阅读国外管理学教材、与国外进行管理交流创造条件，每章都列出了中英文对照的关键术语。
- **管理问题** 在每章开篇都有一个与该章所要探讨的内容紧密相关的管理问题，这些管理问题都是发生在学生身边的实际问题。由学生能够感受到的管理问题着手，不仅可以激发学生的学习兴趣，而且也有利于教学内容的导入。
- **即问即答** 在每一章中都包含了很多的即问即答题，目的是促使读者在阅读过程中开动脑筋主动思考，注意文中各部分内容的主题，加深对管理基本概念和基本观点的理解。同时，通过即问即答题，进一步激发读者学习的兴趣，在学习管理基本知识的同时自觉扩大阅读面。
- **图表照片** 许多管理理论和观点对于初学者而言，往往显得比较抽象和晦涩。为了强化学生的理解和记忆，本书使用了大量的图表。这些图

学习指导体系：明确目的和目标，注重提高学习兴趣

学习目的 如果一个人知道为什么学、而且学习的目的与其自身的成长发展紧密关联时，这个人学习的积极性和自觉性就有可能会有不同程度的提高。因此，在每章一开始，我们首先简要地阐述了该章的学习目的。

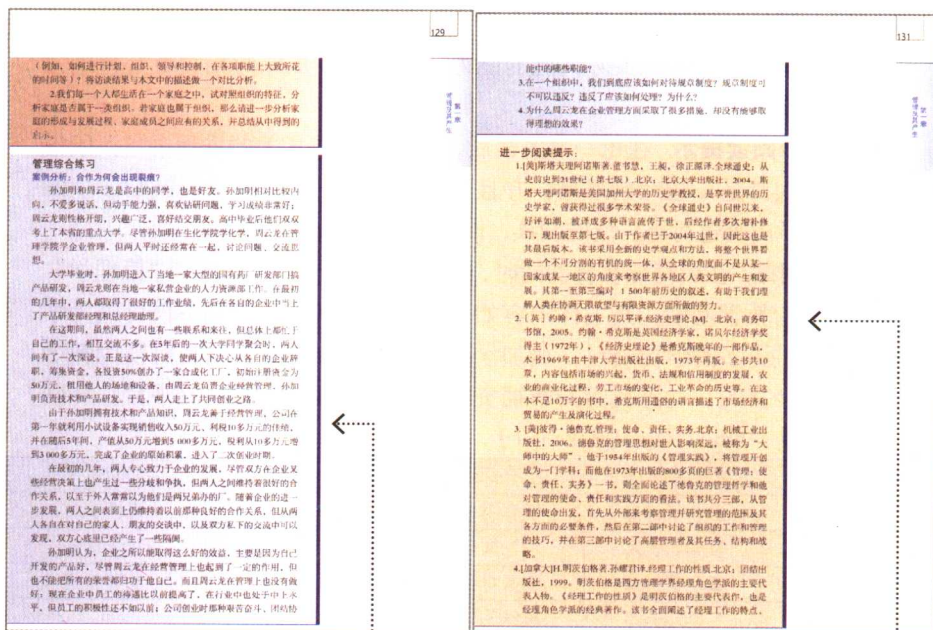
学习目标 当我们开始一段旅程时，首先必须明确目的地，这样就可以少走弯路。学习也是如此。为了帮助读者有效地学习，本教材在学习目的后面都有一档学习要求，指出通过学习这一章应该掌握哪些内容，以使读者的学习有的放矢。

关键词 为了便于双语教学，同时为初学者以后阅读国外管理学教材、与国外进行管理交流创造条件，每章都列出了中英文对照的关键词。



管理问题 在每章正文前都有一个管理问题，这些管理问题都是发生在学生身边的实际问题。由于学生熟悉问题的背景，因此不仅可以激发学生的学习兴趣，而且也有利于教学内容的导入。

表可以清晰地表达那些重要的观点、不同因素之间的相互关系和一些难以理解的概念。同时，作者在教材中提供了尽可能多的管理名家的照片，以利于学生直观地了解管理领域的著名人物。通过图文并茂的叙述，增加了直观性和可理解度，使初学者能够轻松地学习，而不是艰难地“咀嚼”枯燥的管理学知识。



管理综合练习 在每一章后面都列有多种形式的管理综合实践栏目，包括来自于实践的管理案例、与自我管理相关的实验以及管理模拟练习。通过这些管理综合实践，可使学生理论联系实际，提高自己灵活运用管理知识来解决实际问题的能力，加深对相关章节管理知识的理解。

进一步阅读提示 每一章最后列出的推荐书目，大都是一些经典书籍，以鼓励学生围绕本章内容进行更广泛的阅读。

- **重要观点** 本教材对于各部分中的重要观点以着色字加以突出，不仅加强了版式的美观度，而且更便于学生关注重要观点。
- **小卡片** 在每章中还插入了一些小卡片，这些小卡片主要起补充和调节作用。如“名家观点”突出的是名家对相关问题的看法，“行动指南”是用于指导学生学以致用，“释疑”和“实例”则可以进一步说明管理观点或理论。
- **页边注释** 对于一些需要说明的问题、文中人物的大致情况、可以进一步通过网站阅读的相关扩充文献等，本教材采用了页边注释的方式，在清楚提供必要背景和指导的同时又不影响正文的系统性。
- **回顾与总结** 正像学习要求指出了一个人前进的目标一样，回顾与总结则提醒你目前已到达哪里。本教材每一章后面都有一个围绕着每章学习要求的简明总结，学生可通过回顾与总结检查自己是否已掌握了该章学习内容。
- **复习思考题** 本教材的每一章后面都有一些复习思考题。这些问题都是直接针对该章内容的，答案可从该章内容中直接找到。学生可通过复习思考题检测自己是否已经理解了该章内容。
- **管理练习** 除了复习思考题外，每章后面还都附有简单易行的管理练习题。学生可通过这些管理练习进一步加深对该章知识的理解，学习运用该章知识分析并解决问题。
- **管理综合练习** 在每一章后面都列有多种形式的管理综合实践栏目，包括来自于实践的管理案例、与自我管理相关的实验以及管理模拟练

习。通过这些管理综合实践,可使学生理论联系实际,提高自己灵活运用管理知识解决实际问题的能力,并进一步加深对相关章节管理知识的理解。

● **进一步阅读提示** 在每一章的最后,列出了一些相关的推荐书目。所推荐的大都是一些经典书籍,并且不一定局限于管理,从而鼓励学生围绕本章内容进行更广泛的阅读,以进一步扩大学生的视野。

● **配套网站** 在编写该教材的同时,我们同步设计了一个针对“管理学”课程的教学网站,其主体内容如下表。通过网站,我们不仅可以为学生提供更多的学习资料,增加学习趣味性和互动性,而且可以为教师提供丰富的、动态更新的教辅资料,名师课件和经验交流平台。(网站地址: <http://www.glxkc.net>)

知识点库	教学参考库	扩充阅读库	管理实践库	互动交流平台
管理概念库	教学设计库	推荐书目库	管理模拟库	课件交流
管理理论库	教学案例库	理论文献库	趣味测试库	管理论坛
管理方法库	案例研究库	实务指导库	管理练习库	业界新闻
管理名家库	名师示范库	趣味阅读库		
	图表库			
	试题库			

表
管理学科体系的构成

四、致谢

这本教材能够得以出版,网站得以开通,有很多需要感谢的人。

首先应该感谢高等教育出版社王霁副总编,经济管理分社张冬梅副社长、孙乃彬首席策划、多媒体技术中心的相关同志等,他们对于本教材给予了具体的指导和实际的帮助,才使得新型教材得以形成、出版,管理学课程教学资源网得以顺利开通。

其次要感谢参加本教材编写大纲审定会的教师,他们审定了写作提纲,并给予了许多的具体的意见和很多的鼓励。感谢教材后面所列的参考书的作者,他们的真知灼见给本教材的编写提供了很好的素材。

还要感谢金艳、雷丹、张文骞等众多学生,他们帮助我收集了很多管理名家的资料,提供了部分管理问题素材,对众多的趣味测试题进行了有效性甄别。

特别感谢我的家人,他们全力支持我的写作,不仅为我提供了良好的写作环境,而且在一年多的时间里放弃了很多一起外出旅游和团聚的机会,以保证我有足够的写作时间。

编写专门针对本科生的新型管理学教材、同步构建管理学课程教学资源网是一次新的尝试,由于作者学识水平所限,错误和偏颇在所难免。在该教材付印之时,作者准备在进一步丰富网站内容的同时,着手准备下一次的修订。因此,特别欢迎各位使用本教材的老师、同学提出宝贵的批评、建议以及提供更多的案例素材和网站材料。

邢以群

2007年5月于浙大

管理学学习导引

一、管理学科体系的构成

在管理类各专业的教学计划中，管理学是一门必修的基础课。管理学是人类智慧的结晶，它为人们提供了一套比较完整的关于组织管理的理论和方法，管理学以研究管理一般问题为己任，以组织管理为研究对象，致力于研究管理者如何有效地管理其所在的组织。

对于不同行业、不同部门、不同性质的组织，其具体的管理方法和内容可能很不相同，由此就形成了许多专门性的管理学科，如企业管理、学校管理、行政管理、工业管理、农业管理、科技管理、财政管理、城市管理、社团管理、国民经济管理等。这些专门性的管理学科总体上可分为两大类、四个层次，具体如下表所示。

层次	研究范围	类别	研究对象	
			营利性组织或活动	非营利性组织或活动
微观	单个组织或活动		工业企业管理学	社团管理学
中观	一类组织或活动		工业经济管理学	行业管理学
宏观	一群组织或活动		国民经济管理学	非营利性组织管理学
基础	所有组织或活动		管理学	

表

管理学课程教学资源网内容

示意

在两大类中，一类以营利性组织或活动为研究对象，如工商企业管理；另一类以非营利性组织或活动为研究对象，如教育管理、学校管理等。四个层次则是按研究范围来划分的：以组织个体为研究对象，研究单一组织中的管理问题的属微观层次，如工业企业管理学；以同一类型的多个组织组成的组织群体为研究对象，研究同一类型的多个组织作为一体情况下的管理问题的，属中观层次的管理学科，如工业经济管理学；宏观层次的管理学科则是以多个组织群体组成的组织整体为研究对象，研究在相当大的范围内将不同类型的组织群体集成为一个整体时所出现的管理问题，如国民经济管理学；最后一个层次就是管理学，它是所有的组织所共有的管理问题作为研究对象，研究的是组织管理的一般问题，即管理学是一门研究一般组织管理理论的科学，它所提出的管理基本原理、基本思想和基本原则是各类管理学科的概括和总结，它是整个管理学科体系的基石。

二、学习管理的重要性

由于人力资源和其他资源（时间、资金、物资、信息、技术等）相对于人类的欲望来说总是短缺的，因此，管理的必要性是普遍存在的。人们为了更好地实现自己的欲望（目标），就必然会千方百计地想办法充分利用其有限的资源。

在现代社会中，管理作为有助于实现目标的一种有效手段，可以说无时不在，无处不在。不管人们从事何种职业，人人都在参与管理：或管理国家，或管理家庭，或管理业务，或管理子女。国家的兴衰、企业的成败、家庭的贫富，无不与管理是否得当有关。尽管如此，我们绝大多数人都是通过实践学会管理的，这就不可避免地要多付出一点代价，多走一些弯路。



管理学是人类智慧的结晶，它为人们提供了一套比较完整的有关组织管理的理论和方法。学习管理学，有助于人们在实践中少走弯路。所以，我们有必要学习管理学的第一个理由是因为我们个人资源相对于个人追求的有限性。管理学中的大多数知识同样适用于自我管理。人的一生是有限的，我们要在有限的一生中实现众多的欲望，就需要掌握有效管理的知识和方法。学好管理学，有助于个人目标的有效实现。

有必要学好管理的第二个理由是管理在我们当今社会中的重要性。人们在生活中已日益感受到管理在这个社会中的重要作用。例如，即使不是学管理的人，也经常可以从报纸、电视中看到不良管理所造成的恶果。不仅是营利性组织，即使在非营利性组织中，也迫切需要能提高效率和效益的管理者。人们希望消费者的权益得到保障，贪污腐败得到惩治，政府机关能提高工作效率……而这一切，都取决于各级组织管理水平的提高。各类组织如果得到良好的管理，不良现象就会得到改善，希望才能变为现实。如果管理不善，人们将永远生活在不安之中。

有必要学习管理的第三个理由是基于这样的事实：人们一旦走上社会，不是从事管理就是被人管理。学习管理学也许只是为了能获得某个学位，但这应该与大多数学习管理的人无关。假如你不得不为生活而去工作，那么几乎肯定你是在某个组织中工作，你将成为管理者或在管理者手下工作。通过学习管理学，你就可以较多地了解你的“老板”的行为方式和组织的运转过程，从而有助于你更好地适应这个社会，增强你的生存能力。

在21世纪的中国，管理必将成为第一生产力。学习管理，不仅是当今社会发展的需要，也是我们每一个人在社会中生存和实现个人理想的需要。为此，我们每一个人都应该或多或少地学一点管理知识。

三、管理学的特点

要学好管理学，首先要了解管理学的特点。管理学作为一门科学，具有以下几个特点：

1. 管理学是一门不精确的科学

人们通常把在给定条件下能够得到确定结果的学科称之为精确的科学。如数学，只要给出足够的条件或函数关系，按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。管理则不然，在管理学中几乎不存在什么纯粹的定律。

我们说管理者应该首先进行计划，应根据员工变化着的需求调整相应的激励手段——这两个陈述也许可以称之为管理原则，但非常明显，它们缺乏精确科学中的严密性。这主要是因为影响管理的因素众多，而且主要是与人打交道，不可控因素太多，使得人们只能借助于假定或人为的分析进行定性和定量相结合的研究。但尽管如此，从科学是“正确反映客观事物本质和规律的知识体系，是建立在实践基础上、并经过验证或严密的逻辑论证的关于客观世界各个领域事物的本质特征、必然联系与运动规律的理性认识”这一概念来说，管理是一门科学，尽管不像自然科学那么精确。经过几十年的探索、总结，管理已形成了反映管理过程客观规律的理论体系，据此可以解释管理工作中过去的和现有的变化，并预测未来的变化。可以用许多精确科学中所用的方法定义、分析和度量各种现象。管理可以通过科学的方法学习和研究，不同的只是其控制和解释干扰变量的能力

较弱，不能像精确科学那样进行严格的实验。

正因为管理学是一门科学，所以我们能通过学习掌握其基本原理，并据以指导实践；而正因为它是不精确的科学，所以在实际运用时要具体问题具体分析，不能生搬硬套。

2. 管理学是一门综合性科学

作为实现目标的一种有效手段，管理不仅在各种组织中普遍存在，而且涉及到人、财、物、信息、技术、环境的动态平衡。管理过程的复杂性、动态性和管理对象的多样化决定了管理所要借助的知识、方法和手段的多样化。因而，管理学的研究也必然涉及众多的学科，主要有哲学、经济学、社会学、心理学、生理学、人类学、伦理学、政治学、法学、数学、计算机科学、系统科学等。

管理科学的综合性决定了我们可以从各种角度出发研究管理问题；管理的复杂性和对象的多样化则要求管理者必须具有广博的知识，才能对各种各样的管理问题应付自如。

3. 管理学是一门实践性很强的应用科学

理论的作用在于指导实践。由于管理对象的复杂性和管理环境的多变性，在运用管理知识时具有较大的技巧性、创造性和灵活性，很难用陈规或原理把它禁锢起来，因此管理具有很强的实践性。

管理学科的实践性决定了学校是培养不出“成品”管理者的。要成为一名合格的管理者，除了要通过学习掌握管理学基本知识以外，更重要的是要在管理实践中不断地磨炼，积累管理经验，干学结合，才能真正领悟管理的真谛。

4. 管理学是一门发展中的科学

管理学的建立和发展有其深刻的历史渊源。管理学发展到今天，已经历了许多不同的历史发展阶段。在每一个历史阶段，由于历史背景不同，产生了各种管理理论。这些理论有些已经过时，有些仍在发挥作用。但总体来说，由于管理被作为一门科学来研究还不到百年，因此它还是一门非常年轻的学科，还处于不断更新、完善的大发展之中。同时，作为一门与社会经济发展紧密相连的学科，也必将随着经济的发展和科技的进步而进一步发展。

综上所述，管理学既是一门科学又是一门艺术。管理学研究管理过程中的客观规律，由一整套的原则、主张和基本概念组成，使得我们能够对具体的管理问题进行具体的分析，并进而获得科学的结论。从这个意义上说，它是一门科学，可以学习和传授。例如通过本书的学习，你将学到如何决策、如何进行计划、如何设计组织结构、掌握激励下属的方法和各种控制技术，将为你提供许多作为管理者要用到的管理知识和具体分析管理问题的思维方法。但管理又具有很强的实践性，由于管理工作的对象包括组织中的人，同时管理问题和管理环境千变万化，管理学所能提供的专业手段和方法极其有限，对实践和管理知识的运用，需要有丰富的根据实际情况行事的经验和技艺。懂得管理学基本知识并不意味着你在实践中能正确地运用它，如果只凭书本知识来诊断，仅仅借助原则来设计，靠背诵原理来管理，是注定要失败的。从这个角度而言，管理又是一门艺术。

根据管理学科的特点，认真学习管理理论知识，学习分析管理问题的思维和方法，有助于在实践中认清管理问题，并提出正确的解决方案；随时将学到的知识应用于实际管理问题，则可进一步加深我们对管理知识的理解和掌握，使我们

能够真正领悟管理知识；而广泛地学习各种学科知识，则有助于我们更好地从各种角度加深对管理学的理解，并提高我们解决实际管理问题的能力。因此，“熟读经书，结交高人，勤于实践，善于思考”，是学好管理的不二法门。

四、管理学学习重点提示

根据对管理学十多年的学习和研究，作者认为：学习管理的重点在于掌握以下三种基本思维方式、四项基本原则和一个核心要素。

1. 三种基本思维方式

管理基本思维方式之一：很难说——树立“具体问题具体分析”的开放式思维方式

面对一个管理问题，不少人常常直接凭借过去的经验做出迅速的决策和直接的回答，只有在决策被实践证明是错误时，才通过原因分析了解到此问题非彼问题，尽管形式上两者似乎是一样的。为了避免犯经验主义的错误，管理者在面对管理问题时，首先要树立具体问题具体分析的开放式思维方式，学会说“很难说”。从某种意义上而言，管理学就是一门传授如何进行具体问题具体分析的思维和方法的学科。

管理基本思维方式之二：统统摆平——建立“目标导向、兼容并蓄”的思维方式

对一个管理问题，我们通过具体问题具体分析了解实情后，也不要先急于确定解决方案，而应先确定决策目标，即这个问题要解决到何种程度。决策目标不同，决策方案也就不同。在确定决策目标时，面对与这一问题相关的各方面因素，很多人往往采取“非此即彼”的思维方式，只注重与这一问题相关的一两个方面目标的实现。管理的功能在于以有限的资源投入获得尽可能多或高的目标实现，因此，管理者在面对一个管理问题时，所确定的决策目标应是：尽可能取得我们对这一问题所看重的各个方面目标之间的和谐统一，即要“统统摆平”。这也是业余管理者和职业管理者的区别之所在。

管理基本思维方式之三：责任在我——解决问题要从“认识自我、改变自我”着手

对一个管理问题，在寻求具体的解决措施时，要从认识自我开始，从改变自我着手。因为在多变的环境中，唯一可控的就是我们自己，而且每一个人的价值观不同、能力结构不同、所处环境不同，所以对于同样的管理问题，不同的人应该有不同解决方法。管理者要从认识自我着手，从自己是否很好地履行了管理者的职责着手，分析组织中产生问题的原因，从改变管理者的自我行为着手来寻找解决之道。一味地埋怨和责备无助于问题的解决；只有从认识自我、改变自我着手，才能彻底解决问题。



2. 四项基本原则

管理者在具体开展管理工作时，则要坚持以下四项基本原则。

一是要以目标为导向，即要进行有效的管理，首先必须确立正确清晰的目标

标,并围绕着目标开展各项管理工作。管理是一种手段,其目的是为了帮助人们有效地实现目标,目标错了,就一错百错;目标不清,则管理混乱。同时,偏离目标的行为是一种无效的行为,因此在管理过程中,要始终把目标放在首位,以目标作为行动的指南。

二是要以人为本,即管理者在进行管理工作时,要从研究人的需求出发,把协调人与人之间的关系、引导人的行为、激发人的积极性作为开展管理工作的基础。一切工作都需要由人来进行设计、安排、落实、执行,管理者的管理对象主要是人,若缺乏对人的了解和研究,管理工作就很难开展,即使开展也很难取得好的效果。

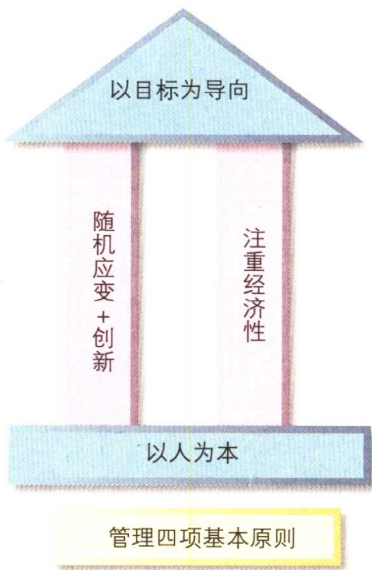
三是要随机应变,注重创新,要具体问题具体分析。在实际工作中,不存在普遍适用的管理方法。学习管理学或者他人先进的管理方法,重要的是要学习其管理的思想,至于具体的实施方法则要根据本组织的具体情况自行创造。只有把各种管理思想融会贯通,然后结合本组织的实际情况创造性地加以运用,才能取得良好的管理效果。

四是要注重经济性,即要力求以比较经济的方法来达成目标。人们之所以需要管理,就是因为人们所拥有的资源是有限的,因此,不论从事什么工作、采用什么方法,都要考虑到是否经济。只有时刻注意经济性,才能做到管理的有效性。

3. 一个核心要素

管理是人们有效实现目标而采用的一种手段,其效果取决于管理者的水平。由于管理职能要由管理者来履行,以上四项原则的贯彻也有赖于管理者,因此,有效管理的核心是要提高管理者的素质。只有提高管理者的素质,使其掌握有效管理的思想、方法和技巧,才能正确地贯彻以上四项基本原则,才能达到有效实现目标的目的。所以,要提高一个组织的管理水平,关键在于提高组织中管理者的素质。

以上是作者学习管理学的心得,也是本教材写作的指导思想,在此奉献出来,供读者阅读本教材时参考。



目录

第一章 管理及其产生 1

管理问题：如何协调有限资源与不断增长的需求
之间的矛盾 2

第一节 组织和管理的产生 3

- 一、人类发展初期：通过工具的使用和组织的力量谋求生存 3
- 二、原始和奴隶社会：通过劳动和战争满足不断增长的需求 4
- 三、贸易：通过交换获得自己相对稀缺的资源 6
- 四、法律道德和管理：外部可得资源受限时的协调 7

第二节 管理的全方位透析 11

- 一、管理的形式和内容 12
- 二、管理的有效性衡量 13
- 三、管理职能和管理过程 14

第三节 管理学研究对象：组织和管理者 17

- 一、组织及其实质 17
- 二、管理者及其分类 19
- 三、管理者的基本职责和素质要求 23

第二章 管理与环境 33

管理问题：谁应该对此负责？ 34

第一节 影响组织绩效的因素构成 35

- 一、管理万能论 35
- 二、管理无能论 36
- 三、影响组织绩效的因素分析：管理环境的构成 36

第二节 环境因素对管理的影响 40

- 一、一般环境因素 40
- 二、任务环境因素 45
- 三、组织经营实力 48
- 四、组织文化及其影响 48

第三节 环境的管理 53

一、组织环境的管理	53
二、组织文化的管理	56
三、管理者面临的新挑战	59
第三章 科学决策	71
管理问题：读研究生、就业还是出国？	72
第一节 决策及其基本过程	73
一、决策及其含义	73
二、决策的基本过程	75
三、决策的重要性	80
第二节 影响决策的主要因素	82
一、问题的类型	82
二、环境的制约	84
三、决策者的个性特点	86
第三节 决策的模式、方法与技巧	90
一、决策模式	90
二、决策方法	93
三、决策技巧：如何提高决策的正确性	97
第四章 确定目标	107
管理问题：大三、大四应该如何度过？	108
第一节 目标及其重要性	109
一、目的与目标	109
二、目标类型	111
三、组织目标的作用	115
第二节 目标的制定	116
一、目标的特点	116
二、目标制定的基本原则	119
三、目标制定过程	121
第三节 目标制定和运用技巧	125
一、目标制定中的问题	125
二、目标运用中的问题	129