



普通高等教育经济管理类

“十一五”规划教材

管 理 学

姬定中 孙亚辉 ©主编



科学出版社
www.sciencep.com

普通高等教育经济管理类“十一五”规划教材

管 理 学

姬定中 孙亚辉 主 编

袁基瑜 祖立厂 副主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是高等院校经济与管理类本科专业的基础课通用教材,以理论上够用、突出培养实践能力为指导,并结合多年的教学 and 实践经验,吸收了国内外最新的管理理论和实践成果编写而成。本书从总论、计划职能、组织职能、领导职能和跨职能性管理活动等角度对管理学做了全方位的研究与介绍,并在每章后安排了思考题、实训项目和案例分析供读者巩固所学。

本书可作为高等院校经济管理专业本科生教材,也可作为各类企事业单位管理人员的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/姬定中,孙亚辉主编. —北京:科学出版社,2007

(普通高等教育经济管理类“十一五”规划教材)

ISBN 978-7-03-019812-9

I.管… II.①姬…②孙… 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133962号

责任编辑:王超 王纯刚 /责任校对:刘彦妮

责任印制:吕春珉 /封面设计:飞天创意

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

铭浩彩色印装有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2007年9月第 一 版

开本: B5 (720×1000)

2007年9月第一次印刷

印张: 23 3/4

印数: 1—3 000

字数: 458 600

定价: 32.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换<路通>)

销售部电话 010-62136131 编辑部电话 010-62135517-8989 (HF02)

前 言

“管理学”是经管类的一门专业基础课程，也是一门入门课程。但遗憾的是，“管理学”无论对教和学来说，都让老师和学生感到棘手。所有的管理者一生都在以这种或那种方式进行管理的实践，而当有效的管理理论被充分研究并整理出来后，实践却再次成为难题。

“管理学”课程是对管理学科理论知识的高度凝练，而作为实践性、应用性强的交叉学科，管理理论体系十分庞杂，可讲授的内容很多且又比较零散，没有十分清晰的逻辑关系，本科生难以把握，所以我们将理论主线作为介绍重点，以管理的四大职能为主线，加入实用性较强的人力资源管理、项目管理、战略管理、团队沟通、跨文化管理等，结合实际管理业务从实践的角度力求给学生以清晰的框架。

本书是为应用型本科经管类学生“量身定做”的教材，具有如下突出的特点：一是比一般教材更深入地强调了全球化的视野和全球化的挑战，这在第一章的“管理的挑战”部分、第三章的“全球化及其对组织管理的挑战”部分和第十三章内容中得到充分体现；二是涉及管理学中较新的研究热点，如管理的挑战、项目管理、跨文化管理、团队领导等；三是每章附有实训项目，通过练习和游戏，做到寓教于乐，引导学生思考其中蕴涵的管理思想和管理方法，目的是让学生在学习时中能够感受到管理理论的趣味性和可操作性；四是提供全套的电子教案和网络辅导资源，并提供辅导课辅导手册，每章提供双语教学配套课件，以便于教师双语教学时进行探索，这些电子教案和网络辅导资源、辅导课辅导手册、双语教学配套课件请向作者（nyjidinghong@yahoo.com.cn）索取。

本书分总论、计划职能、组织职能、领导职能、控制职能和跨职能性管理活动等6篇，系统论述了管理的挑战，管理学的产生与发展，管理的计划、组织、领导、控制等功能，以及管理学的沟通、激励和团队，管理学在人力资源、战略、项目等方面的专业管理和跨文化实践。

本书的具体编写分工如下：姬定中编写第一、第九章；孙亚辉编写第五、第六章；袁基瑜编写第十一、第十二章；祖立厂编写第三章；叶心宇编写第十章；杜凡编写第二、第四章；邢俊编写第十四章；金阳编写第八章；樊智勇编写第十三章；李付彩编写第七章。姬定中、孙亚辉承担全书的统稿工作。

在本书付梓之前，得到了邢俊老师的鼎力支持，他严谨的治学态度和一丝不苟的工作精神，使得书稿更臻完美，在此对他表示深深的谢意。李付彩、樊智勇老师在文字排版方面付出的心血也让我们深深感动。

本书在编写过程中，参考了近年来出版的相关教材及有关论著，在此向相关

作者一并表示感谢。对南阳理工学院、平顶山工学院、黑龙江工程学院、河南工程学院、河南工业职业技术学院等兄弟院校的合作与支持表示感谢。

由于我们水平有限，本书疏漏之处难免，恳请广大读者批评指正。

目 录

第一篇 总 论

第一章 管理概论和管理的挑战	1
第一节 管理的概念	2
一、什么是管理	2
二、管理者做什么	4
三、管理者的角色	4
第二节 管理者的知识、技能和绩效	6
一、知识基础	6
二、关键技能	6
三、绩效	7
第三节 管理工作的类型	9
一、组织的管理层次	9
二、不同层次管理人员应具备的管理技能	9
三、企业家的角色	10
第四节 管理伦理和社会责任	11
一、社会责任	12
二、管理伦理	15
三、增进管理伦理行为的方法	18
四、管理者的伦理指南	20
第五节 管理的挑战	21
一、改善质量和提高生产率	22
二、管理劳动力多元化	22
三、全球化视野的形成	22
四、授权	23
五、激发革新和变革	23
六、改善道德行为	23
小结	24
思考题	24
实训项目：调查与访问——管理者的职责与技能	25
案例分析	26

第二章 管理思想的演进	28
第一节 早期管理思想	28
一、中国古代管理思想	29
二、西方古代管理思想	30
第二节 古典管理理论	31
一、泰罗的科学管理理论	31
二、法约尔的一般管理理论	34
三、韦伯的科学组织理论	36
第三节 行为科学理论	37
一、早期人物	37
二、霍桑试验与人际关系理论	39
三、行为科学理论	41
第四节 现代管理理论	44
一、现代管理理论丛林	44
二、管理理论丛林简介	45
小结	48
思考题	48
实训项目：培养创新素质	48
案例分析	49
第三章 管理环境	51
第一节 外部环境的分类和特征	53
一、环境概述	53
二、一般环境和任务环境	54
三、环境特征分析	54
第二节 环境因素分析	55
一、宏观环境分析	55
二、微观环境分析	57
第三节 环境管理的一般方法	58
一、环境管理的一般步骤	59
二、对不同的环境因素采用不同的管理方法	59
三、主动地适应环境的主要应对措施	59
四、影响和改变环境	60
第四节 全球化及其对组织管理的挑战	61
一、全球化的含义	61

二、全球化对经济的影响.....	61
三、全球背景下的经理资质.....	63
第五节 组织文化.....	64
一、组织文化的含义与结构.....	64
二、组织文化的功能与塑造.....	64
三、组织文化的变革.....	68
四、管理者对企业文化的影响.....	70
小结.....	72
思考题.....	73
实训项目：企业环境分析.....	73
案例分析.....	74

第二篇 计划职能

第四章 组织目标和计划的确立.....	76
第一节 目标概述.....	77
一、计划的总体过程.....	77
二、目标的受益处.....	78
三、目标的层次.....	79
四、如何设置目标.....	80
第二节 目标管理.....	82
一、目标管理的定义.....	82
二、MBO 的典型步骤.....	82
三、MBO 的优缺点.....	83
第三节 计划.....	84
一、计划的层次与类型.....	85
二、计划的体系.....	87
三、计划的程序.....	88
四、计划工作的潜在障碍.....	91
小结.....	92
思考题.....	93
实训项目：计划与评价.....	93
案例分析.....	95
第五章 管理决策.....	97
第一节 决策的概念和类型.....	98
一、决策的概念.....	98

二、决策的类型.....	100
第二节 决策的步骤.....	102
第三节 集体决策.....	105
一、集体决策与个人决策的比较.....	106
二、集体决策的缺陷.....	107
三、集体决策的方法.....	108
第四节 定量决策的方法.....	110
一、确定型决策问题的分析方法.....	110
二、不确定型决策问题的分析方法.....	116
三、风险型决策问题的分析方法.....	118
小结.....	122
思考题.....	123
实训项目：德尔菲决策技术.....	124
案例分析.....	125
第六章 战略管理	127
第一节 战略管理概述.....	128
一、战略管理的概念及特征.....	128
二、企业战略制定的程序.....	129
三、企业战略的层次.....	131
第二节 竞争力分析.....	132
一、企业竞争态势分析.....	132
二、企业的价值链分析.....	135
三、SWOT 分析法.....	139
第三节 基本竞争战略.....	143
一、成本领先战略.....	144
二、差别化战略.....	148
三、集中化战略.....	150
小结.....	152
思考题.....	153
实训项目：自我 SWOT 分析.....	153
案例分析.....	154

第三篇 组织职能

第七章 组织设计	156
第一节 组织职能概述.....	157

一、组织和组织工作的含义.....	157
二、组织结构.....	157
三、组织设计.....	158
四、管理幅度和管理层次.....	162
第二节 部门化.....	165
一、部门划分的原则.....	165
二、部门划分的方法.....	166
第三节 组织结构形式的选择.....	169
一、直线制.....	170
二、职能制.....	170
三、直线职能制.....	171
四、事业部制.....	172
五、矩阵制.....	173
六、网络结构.....	174
第四节 工作设计.....	175
一、工作设计的含义.....	175
二、工作设计的内容.....	176
三、工作设计的方法.....	176
小结.....	181
思考题.....	182
实训项目：参观与调查——组织结构.....	183
案例分析.....	183
第八章 人力资源管理.....	185
第一节 人力资源管理过程与规划.....	186
一、人力资源管理过程.....	186
二、影响人力资源管理的环境力量.....	186
三、工作分析.....	187
四、人力资源规划.....	188
第二节 人员招聘与解聘.....	189
一、招聘.....	189
二、解聘.....	191
第三节 员工培训与绩效管理.....	191
一、员工培训.....	191
二、员工绩效管理.....	195
第四节 薪酬与职业开发.....	197

一、薪酬管理.....	197
二、职业开发.....	199
小结.....	200
思考题.....	201
实训项目：人力资源部门的职责与作用.....	201
案例分析.....	201

第四篇 领导职能

第九章 沟通和激励.....	204
第一节 人际沟通.....	204
一、沟通与沟通过程.....	204
二、沟通的类型.....	206
三、人际沟通行为.....	209
第二节 组织沟通.....	213
一、组织沟通的类型.....	213
二、组织沟通的功能.....	214
三、组织沟通的原则.....	216
四、组织沟通的方法.....	217
五、常见的沟通障碍.....	219
六、沟通障碍的克服.....	221
第三节 行为与激励.....	223
一、什么是激励.....	223
二、激励的过程.....	224
三、激励和绩效.....	224
第四节 早期激励理论.....	225
一、需要层次理论.....	225
二、双因素理论.....	226
三、ERG 理论.....	228
第五节 当代激励理论.....	229
一、激励—需求理论.....	229
二、目标设定理论.....	229
三、强化理论.....	230
四、公平理论.....	231
五、期望理论.....	232
小结.....	234
思考题.....	235

实训项目：请假	235
案例分析	236
第十章 领导和团队管理	238
第一节 领导的性质与作用	239
一、领导的内涵	239
二、领导的内容与作用	240
三、领导者的影响力	241
第二节 领导理论	242
一、领导特质理论	243
二、领导行为理论	244
三、领导权变理论	249
第三节 团队管理	253
一、工作团队	254
二、工作团队的类型	255
三、团队发展的阶段	257
四、团队的特性	259
小结	261
思考题	262
实训项目：分析与探讨——杰出领导者的特质	263
案例分析	264

第五篇 控制职能

第十一章 控制与控制过程	266
第一节 控制原理	266
一、控制的含义	266
二、控制工作的必要性	268
三、控制工作的基本过程	269
四、控制类型	274
第二节 评价控制系统	278
一、控制系统的构成	278
二、有效控制的前提条件	278
三、控制系统的机能障碍	280
四、有效控制系统的特征	281
第三节 实施控制的管理路径	282
一、行政控制	283

二、文化控制.....	283
三、市场控制.....	284
小结.....	285
思考题.....	285
实训项目：分析组织运营的控制机制.....	286
案例分析.....	286
第十二章 控制方法	289
第一节 主要控制系统.....	289
一、战略控制点.....	289
二、管理层次和控制方法.....	290
第二节 财务控制.....	290
一、财务分析.....	290
二、成本控制.....	292
三、审计控制.....	294
四、盈亏平衡分析法控制.....	295
第三节 预算控制.....	296
一、预算控制概念及分类.....	296
二、预算控制的一般程序.....	297
三、传统预算控制局限性及改进.....	298
第四节 库存控制.....	300
一、库存控制.....	300
二、库存控制的方法.....	301
第五节 人员控制.....	304
一、监督检查.....	304
二、绩效考评.....	305
小结.....	306
思考题.....	306
实训项目：为某部门设计控制系统.....	306
案例分析.....	306

第六篇 跨职能性管理活动

第十三章 跨文化管理	309
第一节 跨文化管理问题的提出.....	309
一、跨文化管理产生的背景.....	309
二、跨文化管理概念.....	311

三、跨文化管理的特点.....	311
第二节 文化与管理.....	312
一、文化的概念.....	312
二、文化的两种理论.....	313
三、文化与管理的关系.....	314
四、东西方文化比较.....	316
五、东西方文化差异对我国企业进行国际商务活动的影响.....	318
第三节 跨文化沟通与谈判.....	319
一、跨文化沟通.....	319
二、跨文化谈判.....	321
第四节 跨文化管理策略.....	322
一、树立正确的跨文化管理的观念.....	322
二、跨文化管理的策略.....	323
第五节 跨文化人力资源管理.....	326
一、跨文化人力资源管理的一般模式.....	326
二、人力资源跨文化管理的内容.....	327
小结.....	331
思考题.....	332
实训项目：角色模拟——跨文化人力资源管理技能训练.....	332
案例分析.....	332
第十四章 项目管理概论.....	336
第一节 项目管理概论.....	337
一、项目与项目管理的概念.....	338
二、项目管理发展阶段与我国项目管理实践.....	339
第二节 项目管理环境.....	341
一、项目生命期与项目管理过程.....	341
二、项目利益相关者.....	344
三、项目管理组织.....	346
第三节 项目人力资源管理.....	348
一、项目经理.....	348
二、项目团队.....	350
三、项目人力资源管理.....	354
第四节 项目三坐标管理.....	356
一、项目质量管理.....	356
二、项目成本管理.....	357

三、项目进度计划管理.....	359
小结	361
思考题.....	361
实训项目：项目经理与项目团队成员的能力展现.....	362
案例分析.....	362
参考文献	364

第一篇 总 论

第一章 管理概论和管理的挑战

学习目标

- 理解并能解释说明管理的基本概念;
- 理解效率和效果的联系和区别;
- 描述管理的四大职能和管理者担负的主要角色;
- 明确管理者需要的三种管理技能;
- 理解管理者的社会责任和管理伦理;
- 认识并描述管理的六大挑战;
- 认知并能有意识的培养自己的管理素质。



案例导入

“五一”期间的某市火车站人山人海，候车室里早已人满为患，车站工作人员只好在广场上立起一个个开往各地车次的标牌。开往南京的××次标牌下的旅客已经整装待发，这支队伍看上去至少有六列，并早已不成队伍，大家烦躁不安，挑着、扛着、挤着、闹着乱作一团。离开车时间还有半小时的时候，一位20岁刚出头的女工作人员微笑地走来，不紧不慢地举起车次牌，声音不大却很悦耳地说：“乘××次到南京的旅客请跟我走。”于是，她身后的几百人便开始跟着她蠕动起来。小姑娘头也不回地向前顺着车站广场人群中间那少许的通道不慌不忙地走着，这样绕了一大圈之后，小姑娘身后的人群不再像刚才那么拥挤，队伍开始变得越来越瘦，越拉越长，秩序也越来越好。绕场三周后，姑娘看到身后已是一列有序的纵队，她会心地笑了笑，走到离刚才大家排队不到三米的地方，叫开了铁门，旅客秩序井然地走进了站台。

这位小姑娘的所为是否属于管理工作呢？

管理是人类社会的一种普遍现象，我们每时每刻都在与管理以及管理者打交道。任何一个组织，要想高效率地运行，不仅需要对组织的各种资源进行管理，

还要对组织运行的过程和结果进行管理。美国管理学家西里尔·奥唐奈提出：“管理是一个国家最重要的经济资源”。

那么，到底什么是管理？为什么对于同一个组织，有的人能够管理“好”，而其他人却无法实现“有效的管理”？管理者日常做什么？什么样的人能够有效地管理一个组织？为什么管理伦理如此重要？本章将对此进行系统的讨论。

第一节 管理的概念

一、什么是管理

什么是管理？这是一个似乎简单得不能再简单的问题，但同所有简单的问题一样，它的答案却是困难而且复杂的，下面是几种比较权威的解释。

1) “科学管理之父”泰罗：管理就是要“确切地知道要别人干什么，并注意他们用最好的办法去干”，即管理就是效率。

2) 法约尔：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”，即由计划、组织、指挥、协调和控制等职能为要素组成的活动过程。

3) 哈罗德·孔茨：“管理是设计并保持一种良好的环境，使人在群体中高效率地完成既定目标的过程”。此概念强调“环境”的意义，尤其区别内外环境。

4) 斯蒂芬·P. 罗宾斯：“一个协调工作活动的过程，以便能够有效地同别人一起或通过别人实现组织的目标”。既强调“人”，作为管理对象的人；也强调“过程”，管理是活动的过程，有意识追随目标的过程，而非拍脑子活动。

5) 路易斯·古德曼·厄特：“切实有效支配和协调资源，并努力达到组织目标的过程”。强调组织的资源：人、财、物、信息的共享和利用。

6) 西蒙：“管理就是决策”。强调决策，管理的过程就是决策的过程，决策正确与否关系到企业的成败。

7) 穆尼：“管理就是领导，管理的有效性取决于领导的有效性”。强调了领导的作用，领导是组织的关键人物，领导水平的高低、领导性的好坏决定管理的有效性。领导是一门艺术，它取决于实践、经验的积累和对环境的认识程度。

8) 海因茨·韦里克：“管理是引导人力和物质资源进入动态的组织以达到组织目标，亦即使服务对象获得满意，并且使服务提供者亦获得一种高度的士气感和成就感（的活动过程）”。

9) 美国管理学家彼得·F. 德鲁克：管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就，管理学是一种实用学科而非纯理论学科。从这一点讲，它可与医学、法律学、工程学相比。它所追求的不是知识，而是成就。它的实践以知识和责任两者为基础。



小提示

虽然不同学者对“管理”的解释不尽相同，但都有其合理和可取之处。他们从不同角度丰富和发展了管理思想，对管理实践