

高等学校经济管理类专业教材

管理学

第二版

杨 洁 孙玉娟◎编著

中国社会科学出版社

高等学校经济管理类专业教材

管理学

第二版

杨 洁 孙玉娟◎编著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/杨洁等编著. —2 版. —北京: 中国社会科学出版社, 2016. 9

ISBN 978 - 7 - 5161 - 9013 - 5

I. ①管… II. ①杨… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 237636 号

出 版 人 赵剑英

责任编辑 卢小生

责任校对 周晓东

责任印制 王 超

出 版 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

网 址 <http://www.csspw.cn>

发 行 部 010 - 84083685

门 市 部 010 - 84029450

经 销 新华书店及其他书店

印 刷 北京君升印刷有限公司

装 订 廊坊市广阳区广增装订厂

版 次 2016 年 9 月第 1 版

印 次 2016 年 9 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 26.75

插 页 2

字 数 508 千字

定 价 48.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社营销中心联系调换

电话: 010 - 84083683

版权所有 侵权必究

前 言

管理学作为一门研究管理活动基本规律和方法的科学，它是一门科学性与艺术性有机结合的实用性很强的学科，它是一门新兴的学科，也是一门迅速发展的学科。熟悉和掌握这门学科，将使一个人受益无穷。

在现代社会中，管理作为实现组织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，只要他存在于一定的组织中，他不是管理者，就是被管理者，或者说是自我管理者，可以讲人人都在参与管理。为了有效地进行管理，必须通过各种途径来学习管理的知识。而管理学正是以研究管理活动的一般问题为己任，致力于总结和提炼管理工作的一般规律，并努力使管理者能正确地运用这些理论和方法，去有效地管理其所在的组织。目前，管理学已经成为经济类、管理类各专业本科教学的核心课程之一，是构成整个管理学科体系的基石，是其他专业课程学习的专业基础课程。

本书运用理论和实践相结合的方法，学习和借鉴了古今中外在社会活动中积累的管理思想、管理理论和管理方法的精髓，系统地研究了管理学的基本原理和具体职能。

本书作者按照教育部普通高校工商管理类专业核心课程教学大纲的要求，参考了国内外近年来出版的管理学的各种著作和教材，根据我国管理学的发展要求，并结合自身的教学体会和科研实践编写了本书。全书在介绍管理学基本理论和原理的基础上，突出管理职能的应用性，并辅之以大量的国内外企业成功与失败的案例分析，在各章还增加了管理的经典故事，以便读者更好地理解相关管理理论。全书结构安排力求体系完整，所述内容力求通俗易懂，重点突出。

本书不仅适用于高等院校经济管理类专业本科生、研究生阶段的教学，也适用于企事业和行政单位从事经济管理工作的人员以及职工培训和自学使用。

本书各章的具体写作分工如下：第一章、第二章、第三章、第十四章、第十五章由孙玉娟执笔，第四章至第十三章由杨洁执笔。

本书在写作过程中参考和借鉴了大量国内外管理学的教材以及有关研究成果，在此，对有关作者和出版社深表谢意。由于作者的水平有限，缺点和不足在所难免，恳请同行、同学与读者批评指正。

作 者

2016 年 6 月 28 日

目 录

第一篇 管理导论

第一章 管理与管理者	3
第一节 管理的内涵与特征	4
第二节 管理的性质与职能	8
第三节 管理者的角色与技能	13
第四节 管理学的研究对象与方法	20
本章小结	24
复习思考题	25
案例分析	25
第二章 管理思想与管理理论	27
第一节 管理思想的萌芽	28
第二节 管理理论的形成	38
第三节 现代管理理论的发展	47
本章小结	53
复习思考题	54
案例分析	54
第三章 管理道德与社会责任	58
第一节 管理道德	59
第二节 企业的社会责任	67
本章小结	75
复习思考题	76
案例分析	76

第二篇 决策与计划

第四章 管理环境	83
第一节 管理环境的内涵及其分类	84
第二节 组织外部环境研究	87
第三节 组织内部环境研究	98
第四节 环境研究的程序和方法	102
本章小结	112
复习思考题	113
案例分析	114
第五章 决策	116
第一节 决策的特点与类型	116
第二节 决策的过程和影响因素	123
第三节 决策方法	127
本章小结	142
复习思考题	142
案例分析	144
第六章 计划	147
第一节 计划概述	148
第二节 计划的编制过程	155
第三节 战略性计划	158
第四节 目标管理	162
第五节 计划的方法与原则	167
本章小结	173
复习思考题	174
案例分析	174

第三篇 组织与文化

第七章 组织设计与运作	179
第一节 组织概述	180
第二节 管理幅度与管理层次	184

第三节 组织设计·····	188
第四节 组织的部门化·····	202
第五节 组织中的职权关系·····	206
本章小结·····	212
复习思考题·····	213
案例分析·····	213
第八章 人员配备 ·····	215
第一节 人员配备概述·····	216
第二节 人员招聘·····	219
第三节 人员培训·····	225
第四节 绩效评估·····	230
本章小结·····	234
复习思考题·····	234
案例分析·····	235
第九章 组织变革 ·····	237
第一节 组织变革的动因与内容·····	238
第二节 管理组织变革·····	244
第三节 组织再造·····	250
本章小结·····	252
复习思考题·····	252
案例分析·····	253
第十章 组织文化 ·····	255
第一节 组织文化的特征和功能·····	256
第二节 组织文化的层次结构和内容·····	264
第三节 塑造组织文化的主要途径·····	272
本章小结·····	275
复习思考题·····	275
案例分析·····	276

第四篇 领导与沟通

第十一章 领导 ·····	281
第一节 领导的内涵与作用·····	282

第二节 领导者的素质与领导集体	286
第三节 领导特质理论	289
第四节 领导行为理论	292
第五节 领导权变理论	296
本章小结	302
复习思考题	303
案例分析	303
第十二章 激励	305
第一节 激励概述	306
第二节 激励理论	312
第三节 激励的要求与方式	321
本章小结	328
复习思考题	329
案例分析	329
第十三章 沟通	332
第一节 沟通的性质及其过程	333
第二节 沟通的类型与沟通网络	337
第三节 沟通的障碍与改善方式	343
本章小结	350
复习思考题	351
案例分析	351

第五篇 控制与创新

第十四章 控制过程与控制方法	355
第一节 控制概述	356
第二节 控制的基本过程	363
第三节 控制的原则与要求	368
第四节 控制方法	373
本章小结	385
复习思考题	386
案例分析	386

第十五章 自我测试	390
一 选择题	390
二 判断题	399
三 案例分析	404
四 自我测试题答案	410
参考文献	417

第一篇 管理导论

- ☐ 第一章 管理与管理者
- ☐ 第二章 管理思想与管理理论
- ☐ 第三章 管理道德与社会责任

第一章 管理与管理者

管事先管人，管人带作风。

——张瑞敏

【学习目的和要求】

通过本章的学习，你应该理解和掌握以下内容：

- ◆ 管理的内涵与特征
 - ◆ 管理的性质与职能
 - ◆ 管理者的角色与技能
 - ◆ 管理学的研究对象与方法
-

美国斯坦福大学心理学家詹巴斗曾做过这样一项试验：他找来两辆一模一样的汽车，一辆停在比较杂乱的街区，另一辆停在中产阶级社区。他把停在杂乱街区的那一辆车的车牌摘掉，顶棚打开，结果一天之内就被人偷走了。停在中产阶级社区的那一辆车过了一个星期也安然无恙，当詹巴斗用锤子把这辆车的玻璃敲了个大洞后，仅仅过了几个小时，它就不见了。此后，政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳根据这项试验，提出了“破窗理论”。这一理论认为：如果有人打坏了一个建筑物窗户的玻璃，而这扇窗户又未能得到及时维修，别人就可能受到暗示性的纵容去打烂更多的窗户玻璃。久而久之，这些破窗户就给人造成一种无序的感觉。那么，在这种公众麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生继而蔓延。“破窗理论”在社会管理和企业管理中都有着重要的借鉴意义。

管理，作为现实社会中无处不在的一项重要活动，存在于一切组织之中。大到管理一个国家、一个国际组织，小到管理一个家庭或自己，哪里有人类的群体活动，哪里就离不开管理，就需要为组织成员的行为制定共同的目标与规范，为组织资源的合理配置、组织成员工作效率的提高等，选择合适的方式与方法。管

理学,作为从人类千百年来管理实践中不断总结、提炼发展起来的一门年轻的综合性学科,正是为人们从事各类管理活动,尤其是企业这类营利性组织的管理活动提供了一般的原理、理论、技术与方法。

人类的管理活动有着悠久的历史,管理思想来源于人类社会的管理实践。在人类社会历史上,自从出现了有组织的活动,就有了管理活动。管理活动由来已久,有共同劳动就有管理。凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的集体都离不开管理,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。管理理论出现在19世纪末的西方国家,它是对管理思想的提炼与概括。

第一节 管理的内涵与特征

一 管理的含义

管理是一个含义极为广泛的概念,从字面上看,管理就是管辖、治理的意思。“管”主要是指对人的管制;“理”主要是指对事的安排,管理即是对人和事的管制与安排。管理通俗的说法有两种:“管理就是管事理人”;“管理就是让别人按自己的意思去把事情办好”。一百多年来,在丰富的管理实践和广泛的管理研究基础上,管理学已发展成一门成熟的学科、一门系统的学问。关于管理的定义,管理大师们从不同角度推广自己的经验,阐述自己对管理的理解,从而出现了对管理的不同解释。

1. “管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。管理既不是一种独有的特权,也不是企业经理或者企业领导人的个人责任,它是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。”这是由古典管理学创始人之一、法国管理学家亨利·法约尔(H. Fayol)于1916年提出的。法约尔的定义将管理与技术、商业、财务、安全、会计一并列为企业经营的6项活动或者基本职能,强调了管理的基本特征是一种职能而非权威。

2. 管理就是制定决策。这是由美国管理学家赫伯特·A. 西蒙(H. A. Simon)提出的。他把决策制定过程分为四个阶段:一是调查情况,收集信息;二是制订可行方案;三是在各种可行方案中进行评价,选择满意方案并实施该方案;四是检查方案实施情况并进行评价。西蒙在1978年获得诺贝尔经济学奖。

3. “管理是涵盖了三个方面的整体:一是成果和绩效,因为这是企业存在的目的;二是必须考虑在企业内部共同工作的人所形成的组织;三是要考虑外在的社会——也就是社会影响和社会责任。”这是由美国管理学家彼得·F. 德鲁克

(Peter F. Drucker) 于 1954 年提出的。作为经验主义学派的代表, 德鲁克认为, 管理必须以管理任务为中心, 重点放在管理的成就和结果上面。

4. “管理就是设计并保持一种良好环境, 使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”这是由美国管理学家哈罗德·孔茨 (Harold Koontz) 于 1955 年提出的。孔茨的定义强调管理过程的重要性, 认为无论组织的性质多么不同 (如经济组织、政府组织、宗教组织和军事组织等), 组织所处的环境有多么不同, 但管理人员所从事的管理职能却是相同的, 管理活动的过程就是管理的职能逐步展开和实现的过程。

5. “管理是一个协调工作活动的过程, 以便能够有效率和有效果地同别人一起或者通过别人实现组织的目标。”这是由美国管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 于 2003 年提出的。这个定义强调了三个方面的问题: 一是协调的重要性; 二是授权者的重要性; 三是管理的最佳要求是既要有效率又要有效果。

这些定义, 有的强调目标, 有的重视过程, 也有的重视管理实践带来的结果和成就。其中既体现了大师们在研究侧重点、研究角度、研究方法方面的不同, 也体现了管理学科的博大精深。上述定义从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义, 或者揭示了管理某一方面的属性。

通过上述讨论可以得出以下结论: 管理是在正式组织中, 通过别人并同别人一起把工作完成的一种技能。它是在组织起来的一个团体中创造一种环境的技能, 在这种环境中, 人们既能作为个人而进行工作, 又能为了团体目标而互相协作。管理是能够消除目标障碍的一种技能, 并能在有效地实现目标的过程中使效率最大化。

综合前人的观点, 本书认为, 管理的定义可作以下表述: 管理是指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, 使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

管理的定义主要包含以下几个方面的含义:

1. 管理是为实现组织目标服务的, 是一个有意识、有目的的活动过程。一个组织要有一个远大的目标, 管理是为实现组织目标服务的, 组织的目标就是管理的目标, 管理的目的在于实现组织的目标。管理必须使活动实现预定的目标, 追求最优的活动效果。当管理者实现了组织目标时, 他们的活动就是有效的。

2. 管理作为一个过程, 是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。管理活动是通过计划、组织、指挥、协调和控制等职能来实现的。马克思曾经指出: 一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动, 都或多或少地需要指挥, 以协调

个人的活动。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。

3. 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织目标。管理的效果是管理工作极其重要的组成部分，它主要指输入与输出的关系。对于管理者来说，生产经营资源是稀缺的，他们必须关心这些资源的有效利用，管理就是要使资源成本最小化。对于给定的输入，如果能获得更多的输出，就提高了管理的效率；对于较少的输入，如果能够获得同样的输出，也同样提高了管理的效率。

管理的有效性如何，集中体现在它是否使组织花最少的资源投入，取得最大的、符合需要的产出成果。管理效率涉及的是活动方式，管理效果涉及的是活动结果，二者是互相联系的。如果管理者不顾管理的效率，就很难达到理想的效果，当然，低水平的管理绝大多数是既无效率又无效果的。

4. 管理工作是在一定的环境条件下开展的。管理必须将所服务的组织看作一个开放的系统，它不断地与外部环境产生相互影响和作用。管理者必须正视管理环境的存在。

二 管理的特征

（一）管理的复杂性

管理的复杂性，是指管理所面对的环境及影响因素很复杂。企业组织是一个开放的系统，它与外部大系统发生各种联系，这个大系统即政治、经济、技术、社会文化等，系统环境及其变化都对管理活动产生影响。从企业本身来说，企业目标和管理行为要考虑企业的所有者、员工和顾客的利益。虽然这三方存在根本利益上的一致性，但也存在矛盾与冲突。综合考虑这些复杂的影响因素，做出合理的、有效的管理决策，是管理者面临的挑战。

（二）管理的综合性

管理的综合性，是指管理者在从事管理活动时需要运用各种知识和技能，这是由管理的复杂性决定的。例如，管理者要具备经济学知识来预测市场环境以确定企业经营目标；要具备科学技术知识了解产品及其发展前景；要具备心理学知识来理解人的行为，以便更好地激励员工；要具备哲学知识以确定管理理念等。

（三）管理的科学性

管理的科学性，是指管理的理论是科学的。管理理论是对大量企业管理实践的科学总结，是对管理规律的概括。管理理论的完整理论体系，管理理论应用于管理实践所产生的巨大效果，管理教育的蓬勃发展都充分证明了管理理论的科学性。只有承认管理的科学性，才能摒弃那种单凭管理者的个人经验和直觉去管理的模式，才能认真、积极地学习先进的管理理论。

（四）管理的艺术性

管理的艺术性，是指管理理论的应用要结合具体的管理环境，灵活运用。任何管理理论都离不开具体的应用条件，而管理者所面临的管理环境又十分复杂，如何选择和应用管理理论，需要管理者的理性判断和经验技巧。同样的管理理论和方法，在不同国家、不同企业，由不同的管理者应用，其效果也大不相同，这就体现了管理的艺术性。只有承认管理的艺术性，才能有的放矢地利用管理理论，不盲目地引进和照搬管理模式，才能发挥管理者在管理实践中的创造性。

（五）管理的经济性

资源配置是需要成本的，管理具有经济性。首先，管理的经济性反映在资源配置的机会成本上，管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价而取得的，这里有个机会成本的问题。其次，管理的经济性反映在管理方式、方法选择的成本比较上，在众多可帮助进行资源配置的方式、方法中，其成本不同，故如何选择就有个经济性问题。最后，管理是对资源有效整合的过程，选择不同的资源供给和配比，就有成本大小的问题，这是经济性的另一种表现。

三 管理的重要性

管理是合理组织生产过程，使劳动对象、劳动手段和劳动力得以有效组合，形成生产力的必要条件。管理是生产资料所有者实现某种目的的一种手段。有效的管理对于实现组织目标具有重要意义。

（一）管理是进行生产活动的必要条件

进行生产活动，必须拥有劳动者、劳动资料和劳动对象，要按照生产技术特点，进行合理的组织，就必须实行管理，使生产力的各要素有效地结合起来。

（二）管理是实现经营活动、提高经济效益的重要手段

企业是商品生产者，它的产品具有使用价值和价值，通过市场进行交换，获得盈利。企业必须进行有效的管理，组织供、产、销的紧密衔接，才能取得较好的经济效益。

（三）管理是加速科学技术发展的有力武器

为了确保生产的高速增长，不断提高劳动生产率，必须加强科学技术研究，将科学技术成果尽快地应用于生产领域。为此，必须加强管理，尽快改变落后面貌。

（四）管理是培养高素质员工队伍的可靠保证

科技进步和生产发展，对员工思想觉悟和文化技术水平的要求越来越高，必须实施良好的管理，才能全面提高员工队伍的素质。