

管理学基础

● 主编 姜磊 马玉梅

管理学基础

主 编 姜 磊 马玉梅
副主编 董文静

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/姜磊, 马玉梅主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2018. 8
ISBN 978 - 7 - 5682 - 6128 - 9

I. ①管… II. ①姜… ②马… III. ①管理学 - 教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 189619 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 /

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 17

字 数 / 399 千字

版 次 / 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

定 价 / 68.00 元

责任编辑 / 梁铜华

文案编辑 / 梁铜华

责任校对 / 杜 枝

责任印制 / 李 洋

前言

管理自古有之，管理无处不在。管理受不同社会经济、政治、文化环境及各种人文关系等的影响，在任何地方都是一种因人、因事、因时而随机制宜的活动过程。所以，管理是对不同时期、不同地区、不同行业、不同文化背景熏陶下人们的管理意识、管理行为的整合。

管理学是一门系统研究管理活动的基本理论、基本规律和基本方法的科学，是经济、管理等相关专业的一门重要的专业基础课程。就管理学来说，教材编写需要有理论支撑，要能体现学科前沿、科研成果的内容，同时还需注重教育学原理的运用。

本教材共两大模块八个项目，模块一为管理概述，包括管理与管理系统、管理思想与理论的发展、管理的前提与本质三个项目；模块二为管理职能，包括计划、组织、领导、控制、创新五个项目。本教材重点突出了以下特点：

1. 本教材的编写是在对经济管理类专业应用型人才应具备的素质、能力和知识结构系统研究的基础上进行的，能更好地适应应用型人才培养对管理学知识的要求；
2. 本教材在一些理论较深的章节配置了图表、案例以帮助理解，具有生活和时代气息，注重以人为本；
3. 本教材在编写中充分考虑了实用性；
4. 为了教学的需要，本教材力求探索一种集讲、读、研、练于一体的模式，以尽可能适应教师精讲、学生多练的教学方式的需要。

本书由姜磊进行总体方案策划并具体组织，姜磊和马玉梅为主编，董文静为副主编。由于时间和水平的限制，尽管我们做了不懈努力，书中仍难免存在错误或遗漏之处，恳请广大读者批评指正。

编 者

模块一 管理概述

项目一 管理与管理系统	(3)
任务一 什么是管理	(4)
导入案例：晋商再无乔致庸	(4)
一、管理的概念	(5)
二、管理的职能	(5)
三、管理的性质	(7)
任务二 管理者的角色与职能	(8)
导入案例：县令买饭	(8)
一、管理者含义	(9)
二、管理者的类型与技能	(9)
任务三 管理对象与管理环境	(12)
导入案例：中兴、华为与美国	(12)
一、管理对象	(13)
二、管理环境	(14)
任务四 管理的基本原理	(16)
导入案例：海尔的人本管理	(16)
一、管理原理的主要特征	(18)
二、管理原理的内容	(18)
任务五 管理的方法	(20)
导入案例：青岛市国土资源和房屋管理局关于持续促进我市房地产市场平稳有序运行的通知	(20)
一、经济方法	(21)
二、行政方法	(21)

2 管理学基础

三、法律方法	(22)
四、社会学心理学方法	(22)
项目二 管理思想与理论的发展	(26)
导入案例：中国传统管理文化	(26)
任务一 管理理论的萌芽时期	(28)
一、东方早期管理思想	(28)
二、西方早期管理思想	(29)
任务二 古典管理理论时期	(31)
一、泰罗的科学管理理论	(32)
二、法约尔的一般管理理论	(33)
三、韦伯的行政组织理论	(34)
任务三 现代管理理论的多元化时期	(35)
一、管理过程学派	(35)
二、行为科学学派	(36)
三、社会协作系统学派	(37)
四、决策理论学派	(37)
五、经验主义学派	(37)
六、管理科学学派	(38)
七、系统理论学派	(38)
八、权变理论学派	(38)
九、社会技术系统学派	(39)
十、信息沟通学派	(39)
任务四 当代管理理论的繁荣时期	(39)
一、学习型组织	(40)
二、企业流程再造	(41)
三、知识管理	(42)
四、虚拟组织	(42)
五、精益生产方式	(42)
项目三 管理的前提与本质	(45)
任务一 管理伦理	(45)
导入案例：利润重要还是人命重要	(45)
一、管理与伦理结合的必然性	(46)
二、管理伦理的重要性	(47)
三、伦理行为的具体体现	(48)
四、改善伦理行为的途径	(49)
任务二 组织文化	(51)
导入案例：做企业文化，华为公司的这三个重点很关键	(51)
一、组织文化的概念	(53)

二、组织文化的特点	(54)
三、组织文化的要素	(55)
四、组织文化的功能	(56)
五、组织文化建设的基本内容	(57)
六、塑造组织文化的主要途径	(61)
任务三 管理决策	(63)
导入案例：管理就是决策	(63)
一、决策的概念和分类	(63)
二、决策的过程	(66)
三、决策的影响因素	(72)
四、决策的方法	(73)

模块二 管理职能

项目一 计划	(91)
任务一 计划与计划制订	(91)
导入案例：计划的执行与生产率的降低	(91)
一、计划的概念	(91)
二、计划的类型	(92)
三、计划工作的意义	(94)
四、计划工作的步骤	(94)
五、计划方法	(96)
任务二 目标管理	(97)
导入案例：目标管理的由来	(97)
一、目标管理的内涵	(98)
二、目标管理的过程	(98)
三、目标管理的优缺点	(99)
项目二 组织	(106)
任务一 组织结构与设计概述	(106)
导入案例：王先生的健康与公司的生存	(106)
一、组织结构与组织设计	(106)
二、组织设计的原则	(107)
三、组织设计的过程	(108)
四、影响组织结构设计的权变因素	(111)
任务二 组织设计的基本要素	(114)
导入案例：分权改革	(114)
一、工作专业化	(115)
二、部门化	(116)

三、控制幅度	(116)
四、集权与分权	(117)
五、正式化	(118)
六、机械结构与有机结构	(118)
任务三 组织结构设计的基本形式	(119)
导入案例：华为公司组织结构发展历程	(119)
一、直线型组织结构	(125)
二、职能型组织结构	(125)
三、直线职能型组织结构	(126)
四、事业部型组织结构	(127)
五、矩阵式组织结构	(128)
六、多维立体组织结构	(129)
七、团队结构	(129)
八、虚拟组织	(130)
任务四 组织变革	(131)
导入案例：移动互联网时代的组织变革如何变	(131)
一、组织变革的动力	(132)
二、组织变革的类型	(133)
三、组织变革的阻力及克服	(135)
四、组织变革的模式	(138)
项目三 领导	(146)
任务一 领导职能概述	(146)
导入案例：传奇“铁娘子”董明珠到底有多狠	(146)
一、领导概念的界定	(148)
二、领导职能的作用	(151)
任务二 领导方式和领导理论	(152)
导入案例：选择哪种领导方式	(152)
一、领导方式	(152)
二、人性假设理论	(153)
三、领导理论	(155)
任务三 激励	(157)
导入案例：授权激励	(157)
一、激励模式	(158)
二、激励理论	(159)
三、有效激励的方式与手段	(164)
任务四 沟通	(165)
导入案例：重振士气，重振 Lawson	(165)
一、沟通的含义、目的和作用	(166)
二、沟通的种类	(168)

三、有效沟通	(170)
任务五 指挥	(174)
导入案例：有效的指挥	(174)
一、指挥的概念	(174)
二、指挥的内容	(174)
三、有效指挥	(175)
任务六 领导艺术	(178)
导入案例：米齐机器公司	(178)
一、领导决策的艺术	(178)
二、用人艺术	(179)
三、人际交往的艺术	(180)
四、时间管理的艺术	(180)
五、创新艺术	(180)
六、指挥处理紧急事件的艺术	(180)
项目四 控制	(184)
任务一 控制职能概述	(184)
导入案例：客户服务质量控制	(184)
一、控制的含义	(185)
二、控制职能的特征	(185)
三、有效控制的原则	(186)
四、控制的内容	(188)
五、控制的重要性	(188)
六、控制与其他管理职能的关系	(190)
七、管理控制系统的组成	(191)
任务二 控制程序	(192)
导入案例：巴林银行的财务监管漏洞	(192)
一、进行控制的前提条件	(195)
二、控制的步骤	(196)
任务三 控制的类型	(199)
导入案例：扁鹊三兄弟	(199)
一、前馈控制、同步控制和反馈控制	(199)
二、直接控制和间接控制	(201)
三、预防控制和更正控制	(202)
四、正式组织控制、群体控制 and 自我控制	(202)
五、集中控制、分散控制和分级控制	(203)
任务四 控制的方法	(204)
导入案例：生产过程控制卡	(204)
一、预算控制	(205)
二、非预算控制	(208)

任务五 冲突管理	(212)
导入案例：通用电气冲突管理案例	(212)
一、冲突的定义	(213)
二、冲突的过程	(213)
三、冲突观念的变迁	(214)
四、冲突的分类	(215)
五、冲突的产生	(215)
六、冲突的处理	(216)
项目五 创新	(219)
任务一 管理的创新职能	(219)
导入案例：海信，自主创新永远在路上	(219)
一、创新的概念与意义	(220)
二、创新职能的基本内容	(222)
三、创新的过程	(223)
四、创新管理	(224)
任务二 企业技术创新	(225)
导入案例：上海通用汽车的柔性化生产	(225)
一、技术创新的定义	(226)
二、技术创新的内涵	(227)
三、技术创新的源泉	(227)
四、技术创新战略及其选择	(234)
五、技术创新与新产品开发	(235)
任务三 企业组织创新	(242)
导入案例：百度+华为=百花齐放	(242)
一、知识经济对企业组织结构的影响	(243)
二、组织创新是企业保持活力的根本	(244)
三、知识经济下的企业组织创新	(245)
四、企业文化创新	(246)
管理学基础（A 卷）	(252)
管理学基础（B 卷）	(256)
主要参考文献	(261)

模块一



管理概述

管理与管理系统

管理是一种特殊的社会实践，它是协调集体活动以达成预定目标的过程。管理作用于整个人类社会，涉及各类组织，包括家庭、学校、企业、军队和国家。尽管把管理作为一门学科进行系统的研究只是近一二百年的事情，但管理实践却与人类历史同样悠久。早在公元前5000年，生活在幼发拉底河流域的闪米尔人就开始了最原始的记录活动，这也是有据可考的人类历史上最早的管理活动。

世界上所有的文明古国都早在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理，并且建立了庞大严密的组织，完成了许多今天看来依然是非常巨大的建筑工程。中国的万里长城、秦兵马俑，埃及的金字塔都可以证明：在2000年前人类已经能够组织、指挥、协调多达数十万人劳动，历时多年之久去完成经过周密计划的宏大工程，其管理才能令人折服。

自古至今，人类的经济、政治、军事、宗教及其他一切社会活动，都具有三个最基本的特点：第一，目的性。尽管我们会惊异于自然界中蜂巢蚁穴的复杂精巧，但这仅仅是蜜蜂和白蚁进行的一种自发的、本能的活动。而人类却不同，每个人都会有自己不同的理想和目标，我们不仅要为自己预期的目标与理想奋斗，还需要与他人共同努力。人类正是在为实现预期目的的活动中，在不断地劳动、思考、谋划、设计和组织管理的过程中，逐渐进化的；第二，依存性。人类的目的性来源于对外部环境和人类自身的相互依存关系。人类为了生存和发展，必须通过适应和改造外部环境去取得必要的资源，必须通过个人或集体的劳动为自己或他人提供产品和劳务。人从来都不是孤单的个体，从远古时代，在人类与自然界的斗争中就形成了部落，后来逐渐发展成为许多集团、民族和国家，以及各种各样的社会经济文化组织。随着社会生产力的发展，社会分工愈加细化，人与人之间的相互依存也更加密切。综观人类的发展历史，尽管不同的组织之间矛盾、冲突不断，但始终没有切断这种相互依存的联系；第三，知识性。人类能从过去的实践中、从前人的经验中学习，并能把学到的知识加以记忆、积累、分析和推理，从而形成人类独有的知识体系。科学技术越发达，个人所掌握的知识就越专门化，这进一步强化了人类之间的依存性。随着人类知识的逐步积累，对客观规律认识的逐步深化，人类社会的各种管理组织、制度和方法也日趋完善，人类终于有能力为达到各种目的而发展、建立起各种强大的社会组织。

人类活动的以上三个基本特点为人类的管理实践提供了客观条件，同时也是管理实践与人类历史同样悠久的历史原因。尽管管理实践的历史悠久，但在过去几千年中管理始终是一些零散的经验 and 某种闪光的思想。只是到了工业革命以后，随着现代工业技术的广泛应用和工商企业的大力发展，管理才得到了系统的研究和普遍的重视。时至今日，人们已经达成了一个

普遍的共识：管理是社会进步不可忽视的物质力量。“我们对现代科学技术的巨大成就无不大为惊讶，但是仔细想来，获得这些成就的主要因素却是我们为达到目的而发展建立各种社会组织的能力。这些组织及其有效的管理工作的发展才真正是我们巨大的成就之一。”^① 管理的发展完善是必要的，甚至可以说是必须的。第一，就世界范围来看，资源短缺将是一种长期的经济现象，如何将有限的资源进行合理的利用，使其最大可能地形成有效的社会生产力，是管理必须解决的问题；第二，科学技术是阻碍生产力的原因之一，实践证明，只有通过有效的管理，才能使科学技术真正转化为生产力；第三，高度专业化的社会分工是现代化国家和现代企业的基础，协调各种关系需要管理；第四，实现社会企业的长期发展，需要靠全体成员长期的共同努力。如何把每个成员千差万别的个体目标引向组织目标，把无数分力组成方向一致的合力，也要靠管理；第五，以计算机技术为基础，信息网络、互联网等在各行各业中得到了空前迅速的应用和普及。没有管理工作质的飞跃，我们就不可能得到现代科技和物质文明所给予的一切。

任务一 什么是管理

【导入案例】

晋商再无乔致庸

乔致庸（1818—1907），字仲登，号晓池，乔全美之子，乔贵发之孙，乔家第三代人，人称“亮财主”，是乔门中最长寿的人。他出身商贾世家，自幼父母双亡，由兄长抚育。淳厚好学，本欲以仕进光大门庭，可刚考中秀才，兄长亦故，遂不得不放弃举子业而承袭祖遗商业资产，挑起理家、理财之重担。他素性恬淡、酷嗜读书，经营财务非其甘愿亦非其所长，然知人善任，待下宽厚，豁达大度，慎始慎终，人都乐为其用。“人弃我取，薄利广销，维护信誉，不弄虚作假”为其以儒术指导商业经营的主导思想。十数年后，其祖业包头商号获利倍增，于“复盛公”之外，又增设“复盛全”“复盛西”等多处，左右着包头整个市场，因此有“先有复盛公，后有包头城”之说。除商业外，兼营钱庄、当铺，相辅相成，资本愈见盈厚。但他并不沾沾自喜，反而急流勇退，商务全权委任长子，自己则休闲家居，闭门课子。同时，广行善举，光绪三年（1877年）县遭饥馑，出巨资助赈。渠本翘创设中学堂、孟步云创设女子学校，均以重金襄助，其盛德广为传诵。因赈灾义举，受到清廷“举悌弟加五级”，并赏戴花翎。子乔景仪、孙乔映霞均沿袭祖业，使商业、金融又有开拓与发展，成为省内外商界闻人。

在理家上，他经常告诫子孙：经商处事首先要以“信”为重，以信誉得人。其次是“义”，不哄人、不骗人，该得一分得一分，不赚昧心钱。第三才是利，不能把利摆在首位，要诫“骄、贪、懒”三个字。他治家有方，以《朱子治家格言》为准则，把它当作子孙启蒙的必读课，同时写在屏门上，作为每日的行动规范。子孙如有有过，则令跪地背诵，且到有针对性处，令读多次。如犯抛米撒面之错，便把“一粥一饭，当思来处不

^① [美] 弗里蒙特·卡斯特，詹姆斯·罗森茨威克著，李柱流等译：《组织与管理》，中国社会科学出版社，1985年版，第7页。

易，半丝半缕，恒今物力维艰”反复诵读，直到认错为止。然后再作一番训教，最后犯者谢赦，慢慢退出。

乔致庸还把他亲拟的对联找人写好刻就，挂在内宅门上：“求名求利莫求人，须求己。惜衣惜食非惜财，缘惜福”。以此告诫儿孙，注重节俭，不要贪图安逸，坐享祖业。他对他的子孙进行了排队分析：长子不可委以重任，因为长子骄横跋扈；次子个性暴烈；三子过于老实，亦非经济之才；四子朴实迟钝，不擅长说话；五子是个书呆子；六子体质瘦弱，难担大业。只有长孙乔映霞忠诚厚道，聪明伶俐，故对映霞寄予厚望，教诲亦多，常对其教育说，唯无私才可讼大公，唯大公才可成大器，所谓“气忌燥，言忌浮，才忌露，学忌满，胆欲大，心欲小，知欲圆，行欲方”“为人作事怪人休深，望人休过，待人要丰，自奉要约。恩怕先益后损，威怕先紧后松”。这些教诲，对乔映霞的立身行事产生了很大影响。

问题思考：

从管理的角度分析，你认为乔致庸成功之处是什么？

【相关知识】

一、管理的概念

承认管理的重要性和必要性，并不等于真正理解管理的含义。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没有严格地表达出管理本身所具有的完整含义。近百年以来许多人根据自己的研究对管理进行了不同的定义。综合前人的研究成果，我们认为管理的概念可以做如下表述：

管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。

这一表述包含以下五个观点：

(1) 管理的目的是实现预期目标。世界上不存在没有目标的管理，也不存在无管理而实现的目标。

(2) 管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。

(3) 协调必定产生在社会组织之中。当个人无法实现预期目标时，势必会寻求与他人的合作，形成各种社会组织，结果个人的预期目标就必须改变为组织全体成员的共同目标。而个人与集体、个人与个人之间的意见或行动难免会出现不一致的现象，协调便成了社会组织中一项不可或缺的活动。

(4) 协调的中心是人。任何组织中都同时存在着人与人、人与物之间的关系，但人与物之间的关系最终仍表现为人与人之间的关系，任何的资源分配也是以人为中心来进行的。

(5) 协调的方法多种多样，需要定性的理论和经验，也需要定量的专门技术。

二、管理的职能

管理作为一个过程，管理者在其中要发挥的作用，就是管理者的职能，也就是通常说的管理职能。人类的管理活动具有哪些最基本的职能？百年以来，学术界对管理的基本职能依然众说纷纭。早期的管理理论一般认为，管理有计划、执行和控制三大基本职能。法国的法

约尔认为,管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出,管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。美国管理学家孔茨认为管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能。根据管理理论的最新发展以及管理实践不断发展,计划、组织、领导、控制和创新这五种职能是一切管理活动最基本的职能,如表 1-1-1 所示。

表 1-1-1 管理职能的提法

管理职能	古典的提法	常见的提法	现在的提法
决策 (decision making)			计划
计划 (planning)	●	●	
组织 (organizing)	●	●	组织
用人 (staffing)			
指导 (directing)			领导
指挥 (commanding)	●		
领导 (leading)		●	
协调 (coordinating)	●		
沟通 (communicating)			
激励 (motivating)			
代表 (representing)			
监督 (supervising)			控制
检查 (checking)			
控制 (controlling)	●	●	
创新 innovating			创新

1. 计划

所谓计划,就是指“制定目标并确实为达成这些目标所必需的行动”^①。组织中所有层次的管理者都必须从事计划活动,虽然不同层次的管理者制订的计划各有不同,但必须符合组织的总体战略目标。

2. 组织

计划的执行需要他人的合作,组织工作源于人类对合作的需要。根据工作的要求与人员的特点设计岗位,通过授权和分工,将适当的人员安排在适当的岗位上,用制度规定各个岗位的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调运转——这就是组织的职能。同时,组织目标也决定着组织的具体形式和特点,不同的社会组织目标各自不同,其组织结构形式也呈现出不同的特点。因此,组织职能是管理活动的根本职能,也是其他一切管理活动的保证和依托。

^① Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandt. Management: Challenges in the 21st Century (Second Edition). Illinois: South-Western College Publishing, 1998, p. 6.

3. 领导

计划和组织工作做好了,也不一定能保证组织目标的实现,因为实现组织的目标还需要组织内全体成员的共同努力。由于各种差异的存在,矛盾与冲突在组织中的出现不可避免。这就需要有一个权威的领导者指导人们的行为,通过沟通增强人们的相互理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力。

4. 控制

人们在执行计划的过程中,由于受到各种因素的干扰,常常使实践活动偏离原来的计划。控制的实质就是使实践活动符合于计划,计划就是控制的标准。控制的目的是实现组织的预期目标。

5. 创新

近几十年以来,由于科学技术的迅猛发展,市场需求瞬息万变,社会关系日趋复杂,管理者每天都会或多或少地遇到一些新情况、新问题。因循守旧、墨守成规已经无法应对新形式带来的挑战。不创新就无法维持,“狼来了”已经不再是危言耸听的口号。

各项管理职能都有自己独特的表现形式,而创新职能与上述各种管理职能不同,它本身并没有某种特有的表现形式,它总是在与其他管理职能的结合中表现出自身的存在与价值,如图 1-1-1 所示。

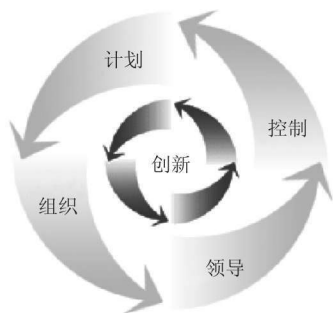


图 1-1-1 管理职能的循环

三、管理的性质

1. 管理的二重性

管理的性质是两重的,这是马克思主义管理理论的主要内容,是研究资本主义管理科学,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——自然属性和社会属性。“指挥劳动”是同生产力直接相联系的,是由共同劳动的社会化性质产生的,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,它表现了管理的自然属性。“监督劳动”则是同生产关系直接相联系的,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段,它表现了管理的社会属性。

管理的两重性是相互联系、相互制约的。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;另一方面,管理的两重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和