



○ 吴照云等 编著

管理学原理 第五版

Management Principles (the fifth edition)

你经常磨斧头吗？

一个伐木工人在林场找到了工作，下定决心要好好干。

第一天报到，场长给了他一把锋利的斧头，并指定了伐木范围。他挥斧大干，一共砍了16棵树。第二天，他干得更起劲，可是却只砍了13棵树。第三天，他加倍努力，可是只砍了8棵树。

这位工人觉得很惭愧，于是跑到场长面前道歉。场长问他：“你上一次磨斧头是什么时候？”

“磨斧头？”工人奇怪地说，“我天天忙着砍树，哪里有工夫磨斧头？”

 中国社会科学出版社
CHINA SOCIAL SCIENCES PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/吴照云等编著. —5 版. —北京: 中国社会科学出版社, 2008.5

ISBN 978 - 7 - 5004 - 6848 - 6

I. 管… II. 吴… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 047137 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com/georgelu99@yahoo.cn)
责任编辑 卢小生
责任校对 石春梅
封面设计 解佳
技术编辑 李建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2008 年 5 月第 5 版

印 次 2008 年 5 月第 15 次印刷

开 本 787 × 960 1/16

插 页 2

印 张 25.25

印 数 107200 - 117900 册

字 数 468 千字

定 价 35.00 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发行部联系调换
版权所有 侵权必究

前言

管理学是人类近代史上发展最迅速、对社会经济发展影响最为重大和深远的学科之一。管理学原理是一门系统地研究管理过程中的普遍规律和基本原理的学科，是管理学的基础课程之一，是一门介于社会科学和自然科学之间的边缘科学，也是工商管理及相关专业学生的专业基础课程，在专业课程学习中具有十分重要的地位。

20世纪90年代初，党中央刚刚提出“建立社会主义市场经济体制”的宏伟目标，我国的学科分类还带有明显的计划经济色彩，管理学学科门类还没有独立出来，理论界对“企业”这一组织形式的管理进行专门探讨的成果还很少，许多企业的改革与实践都是“摸着石头过河”，主要是借鉴国外的管理学理论或一些知名企业的成功做法。但是，改革开放的伟大实践呼唤优秀的企业管理人才，而优秀的企业管理人才的大量涌现就依赖于高水平的管理学教学与培训，也就需要一部既能反映国内外最新的管理学理论成果，也符合我国企业管理实践需要，又能满足高等学校管理学教学需要的教材。也就是说，需要一部适合中国企业特色的管理学教材。在这个背景下，我们于1994年组织编写了《管理学原理》第一版。对于这部教材能否得到广大读者的认可，当时，我们是战战兢兢，如履薄冰。现在十多年过去了，让我们感到特别欣慰的是，这部教材获得了众多高等学校师生的好评及广大读者的认可，1996年还获得了财政部高等院校优秀教材三等奖。为了与时俱进，我们先后将《管理学原理》一书修订了四版。需要特别指出的是，根据管理学教学及发展的需要，我们在第四版的基础上修订出版《管理学原理》第五版。如果第五版能在一定程度上得到广大读者的认可，我们将感到非常荣幸。

一、修订缘起

《管理学原理》第一版，由我主持、设计写作大纲，并和我的同事们一起讨论，共同撰写，是集体智慧的结晶。第一版出版后，随着我国经济改革的深入，企业改革的发展，尤其我国社会主义市场经济改革与发展，我国企业的管

理实践不断丰富,并对管理提出了新的要求,与此同时,国外经典及优秀的管理著作的不断引进,西方的管理理论也被不断地应用到我国的企业管理实践中,管理实践提出了许多需要研究和总结的新情况和新问题,因此,根据管理实践的要求和管理理论出现的新成果,我于1997年、2001年和2003年先后主持修订出版了第二版、第三版和第四版,前四版均获得了广大读者的较高评价和普遍欢迎。

进入21世纪以来,管理理论、方法和实践等都有了很大的发展和变化,本次修订的《管理学原理》第五版旨在反映这些理论和实践的新发展和新变化。因此,本次修订的重点主要反映在内容方面,一是对第四版大约2/5的较为陈旧和过时的内容进行了更新或删除;二是增加和补充了许多新的内容,以反映近年来管理领域中的新进展和新成果。全书的总篇幅比第四版增加了1/5。

二、修订说明

《管理学原理》第五版保留了第四版的主体结构框架,全书仍然分为三篇,即导论篇、职能篇和绩效篇。在第四版的基础上,本次修订时,对部分章节的名称做了必要的修改和更新,如导论篇第一章改为管理与管理者、第二章改为管理思想和管理理论演变;职能篇第九章激励调整为第八章,以反映管理职能的逻辑顺序;绩效篇第十一章改为有效管理者及其评价。

本次修订中变化较大的章节主要有:将第四版管理的基本原则一章予以舍弃,更改为管理环境;新增管理者的角色与类型、管理者的素质和技能要求、管理理论的发展趋势、东方管理思想、人员配置与考核、有效管理者的造就等内容。在我们看来,这些新增加的内容是十分有必要且有意义的。

本次修订的具体情况大致如下:

全书分为12章,第一章管理与管理者、第二章管理思想和管理理论演变、第三章管理环境、第四章计划、第五章组织、第六章指挥、第七章沟通、第八章激励、第九章控制、第十章创新、第十一章有效管理者及其评价、第十二章有效管理者的造就。突出《管理学原理》内容的科学性、逻辑性和严谨性仍是本次修订的最大特点。

第一章管理与管理者,主要阐述管理的概念、特征、性质与职能,管理者的角色、类型、素质与技能要求以及管理学的学习方法。

第二章管理思想和管理理论演变,主要介绍管理理论的萌芽、科学管理理论、古典组织理论、行为科学理论、当代管理理论和东方管理思想。

第三章管理环境,主要包括组织文化与环境概述、环境的不确定性、管理

伦理与社会责任以及全球环境中的管理。

第四章计划，主要讨论计划的含义、特性、分类、内容和步骤，目标的性质、分类和目标管理，预测与决策的含义、分类、程序和方法以及现代技术与方法等。

第五章组织，主要探讨组织的含义、要素、职能及作用、组织设计、组织变革与发展以及人员配置与考核等问题。

第六章指挥，主要包括指挥的含义与作用、指挥的方式与艺术等。

第七章沟通，主要讲述沟通的含义、作用、过程与分类，沟通的方式以及沟通障碍与有效沟通等。

第八章激励，主要介绍激励的含义与作用、激励理论和激励方式。

第九章控制，主要讨论控制的含义、原则、分类以及控制技术与方法。

第十章创新，主要讨论创新的含义与特点、创新机会的源泉以及创新策略和创新方法。

第十一章有效管理者及其评价，主要包括管理者有效性评价的含义、内容、意义和能力素质，有效管理者评价的原则与方法以及评价的量表设计。

第十二章有效管理者的造就，主要讨论管理者的主要任务及其面临的主要约束，有效管理者造就的主要内容以及实践诀窍。

此外，为方便广大师生的教学和学习，本次修订时，一是在每章之前新增加了“学习目的”，告诉读者阅读和学完本章后需要掌握的知识点及不同要求；二是在每章之后，新增加了“本章提要”，对本章的主要观点做出概括性总结，便于读者复习时抓住重点；三是将每章之后的“思考题”改为“讨论题”，并做了大幅的修改，以体现讨论题的开放性特点，讨论题可以直接用于课堂讨论；四是基于事物和环境的发展与变化，我们对每章之后的大部分案例做了更新和修改，乃至重新编写，还增加了一些新案例。

值得一提的是，本次修订时，在每章中都增加了一些与章节内容相关的富有哲理小故事，以期帮助读者加深对教材内容的理解，并启迪读者的思考。

对于第四版的其他一些章节，我们也根据情况做了必要的删改和调整，这里不一一赘述。

为体现教材编写的严谨性，本次修订进一步强化了教材编写的学术规范要求，例如，对教材中出现的国外学者补充了英文名，便于读者对照中英文人名。

《管理学原理》一书，既可作为高等学校工商管理及相关专业本科生教材及培训教材，也可作为从事管理工作的人员的学习参考书。

在修订过程中,我们参考了一些工商管理类的教材、专著和论文,力求尽可能地把管理学发展的最新成果吸收进来。尽管我们的修订力求完美,但囿于我们的学识和水平,疏漏之处在所难免。希望读者多提批评意见,为我们下一次修订提供更多的帮助。

三、致谢

《管理学原理》第五版即将付梓,借此机会,我要感谢所有参加、关心和支持本书的领导、师长、同事、朋友和学生,以及出版社的领导和编辑同志。

首先,要感谢参加本次修订《管理学原理》第五版的作者和同事,他们为本次修订付出了辛勤的劳动。本次修订由吴照云教授统筹组织,并总纂、定稿。钟运动、柳振群、胡海波、刘爱军、饶文军等对本书的体系结构及内容安排提出了很多宝贵的意见,并参加修订。张俊、沈婷、李林芳、江晓华、刘辉平等也参与了修订工作。这次修订能够顺利完成,是大家共同努力的结果。

其次,要感谢参加、关心和支持《管理学原理》第一、二、三、四版讨论、编写等工作的领导、师长、同事、朋友和学生。他们是参加前四版主编、副主编、编写和修订的卢福财、吴志军、李良智、杨慧、胡宇辰、欧阳康、王晓琴、詹爱民、余簪、罗时科、王云平、柳振群、王家龙、谢闽、王宇露、蔡文著、余长春、李云雁等;参加本书前期大纲设计、讨论或提供资料的金祖钧、符仲南、李振球、胡云清、舒辉等。

再次,要感谢参考资料的作者。在修订过程中,我们参考了一些工商管理类的教材、专著和论文,在此,特别向各位作者表示感谢!

最后,我要特别感谢经济管理出版社的领导和编辑人员。他们为《管理学原理》前四版的出版付出了辛勤的劳动和努力。

吴照云

2008年5月2日

目 录

前言 / 1

I. 导论篇

第一章 管理与管理者 / 3

第一节 管理的概念与特征 / 3

一、管理的概念 / 3

二、管理的基本特征 / 5

第二节 管理的性质与职能 / 8

一、管理的二重性 / 8

二、管理的科学性和艺术性 / 9

三、管理职能 / 10

第三节 管理者的角色与类型 / 12

一、管理者 / 12

二、管理者的角色 / 13

三、管理者的类型 / 13

第四节 管理者的素质和技能要求 / 15

一、管理者的素质 / 15

二、管理者的技能 / 16

第五节 管理学及其学习方法 / 17

一、管理学的概念 / 17

二、管理学的学习方法 / 18

案例 金宇中与韩国大宇集团 / 22

第二章 管理思想和管理理论演变 / 24

第一节 管理理论的萌芽 / 24

一、古代管理思想与实践 / 24

25 \ 生产力的发展与管理思想, 二

26 \ 奴隶制管理思想, 二

26 \ 封建制管理思想, 一

28 \ 资本主义管理思想, 二

32 \ 社会主义管理思想, 三

34 \ 管理思想的发展, 三

34 \ 管理思想的发展, 一

36 \ 管理思想的发展, 二

38 \ 管理思想的发展, 三

39 \ 管理思想的发展, 四

40 \ 管理思想的发展, 一

42 \ 管理思想的发展, 二

42 \ 管理思想的发展, 三

42 \ 管理思想的发展, 四

42 \ 管理思想的发展, 一

46 \ 管理思想的发展, 二

46 \ 管理思想的发展, 三

46 \ 管理思想的发展, 四

46 \ 管理思想的发展, 一

46 \ 管理思想的发展, 二

46 \ 管理思想的发展, 三

46 \ 管理思想的发展, 四

46 \ 管理思想的发展, 一

46 \ 管理思想的发展, 二

46 \ 管理思想的发展, 三

46 \ 管理思想的发展, 四

46 \ 管理思想的发展, 一

46 \ 管理思想的发展, 二

46 \ 管理思想的发展, 三

46 \ 管理思想的发展, 四

46 \ 管理思想的发展, 一

46 \ 管理思想的发展, 二

46 \ 管理思想的发展, 三

二、传统管理理论的产生 / 25

第二节 科学管理理论 / 26

一、泰罗的科学管理 / 26

二、科学管理理论的基本内容 / 28

三、对科学管理的评价 / 32

第三节 古典组织理论 / 34

一、管理的职能 / 34

二、管理的原则 / 36

三、法约尔管理理论 / 38

第四节 行为科学理论 / 39

一、霍桑实验研究 / 40

二、人际关系学说 / 42

三、行为科学的建立与发展 / 45

第五节 当代管理理论 / 52

一、管理理论丛林 / 52

二、管理理论的发展趋势 / 61

第六节 东方管理思想 / 63

一、东方管理思想的渊源 / 64

二、东方管理理论的发展 / 69

案例 回到管理学的第一个原则 / 77

第三章 管理环境 / 79

第一节 组织文化与环境概述 / 79

一、组织文化 / 79

二、管理环境 / 81

第二节 环境的不确定性 / 84

一、环境的复杂性 / 84

二、环境的多变性 / 84

第三节 管理伦理与社会责任 / 86

一、管理伦理 / 86

二、社会责任 / 88

三、管理绿色化 / 89

第四节 全球环境中的管理 / 90

一、全球环境 / 90

二、跨文化管理 / 92

案例 美国书商在德国媒体巨头中发现强大的合伙人 / 94

III. 职能篇

第四章 计划 / 97

第一节 计划与目标概述 / 97

一、计划概述 / 97

二、目标概述 / 109

第二节 预测与决策 / 125

一、预测 / 125

二、决策 / 135

第三节 现代计划技术与方法 / 148

一、滚动计划法 / 148

二、投入产出法 / 149

三、预算法 / 152

四、网络计划技术 / 154

五、标杆瞄准法 / 161

六、运筹学方法 / 163

案例 东方电力公司 / 165

第五章 组织 / 167

第一节 组织概述 / 167

一、组织及其要素 / 167

二、组织的职能和作用 / 169

三、组织的实质 / 169

第二节 组织设计 / 170

一、组织设计的内容 / 170

二、组织设计应考虑的因素 / 170

三、组织设计的程序 / 172

四、组织设计的原则 / 172

五、组织结构设计类型 / 175

第三节 组织变革与发展 / 185

一、组织变革 / 185

二、组织发展 / 189

第四节 人力配置与考核 / 193

一、人员招聘 / 194

二、人员培训 / 198

三、绩效管理 / 199

四、薪酬管理 / 202

案例 1 北京慧中公司的组织结构转型 / 208

案例 2 从按职能到按区域划分部门 / 211

第六章 指挥 / 215

第一节 指挥概述 / 215

一、指挥的含义与作用 / 215

二、指挥的任务 / 216

三、指挥系统 / 217

四、指挥原则 / 218

第二节 指挥的方式 / 219

一、口头指挥 / 220

二、书面指挥 / 221

三、会议指挥 / 222

四、现场指挥 / 223

五、运用信息技术指挥 / 224

第三节 指挥的艺术 / 224

一、指挥处理突发事件的艺术 / 225

二、引导非正式组织的艺术 / 229

三、授权艺术 / 231

四、领导艺术 / 234

案例 这个先例能不能开? / 237

第七章 沟通 / 239

第一节 沟通概述 / 239

一、沟通的含义及其作用 / 239

二、沟通过程 / 240

三、沟通分类 / 242

第二节 沟通方式 / 248

一、正式沟通 / 249

- 二、非正式沟通 / 252
- 第三节 沟通障碍与有效沟通 / 253
 - 一、沟通障碍 / 253
 - 二、有效沟通的原则 / 254
 - 三、有效沟通的先决条件 / 255
 - 四、有效沟通的常用方法与技巧 / 256

案例 小道消息 / 261

第八章 激励 / 263

- 第一节 激励概述 / 263
 - 一、激励的含义 / 263
 - 二、激励的机制 / 264
 - 三、激励的作用 / 265
- 第二节 激励理论 / 266
 - 一、行为科学理论 / 266
 - 二、团体行为激励理论 / 272
 - 三、关于领导方式的理论 / 273

第三节 激励方式 / 275

- 一、激励的基本方法 / 275
- 二、常见的激励方式 / 276

案例 黄工程师为什么要走? / 280

第九章 控制 / 282

- 第一节 控制概述 / 282
 - 一、控制的含义 / 282
 - 二、控制的基本前提 / 284
 - 三、控制的原则 / 284
- 第二节 控制过程与控制分类 / 289
 - 一、控制的过程 / 289
 - 二、控制分类 / 291
- 第三节 控制技术与方法 / 294
 - 一、控制的要求 / 294
 - 二、控制技术与方法 / 296

案例 邯钢的“模拟市场核算,实行成本否决”制 / 303

第十章 创新 / 306

第一节 创新概述 / 306

一、创新的含义 / 306

二、创新的特点 / 307

三、创新与发明 / 309

四、创新与研究开发 / 310

第二节 创新机会的源泉 / 310

一、从意外情况中捕捉创新机会 / 310

二、从现实的不协调现象中捕捉创新机会 / 311

三、从工作过程的需要中捕捉创新机会 / 311

四、从行业和市场结构的变化中捕捉创新机会 / 312

五、从人口状况的变化中捕捉创新机会 / 312

六、从观念和认识的变化中捕捉创新机会 / 312

七、从新知识、新技术中捕捉创新机会 / 312

第三节 创新策略和创新方法 / 313

一、创新策略 / 313

二、创新方法 / 314

案例 创新——广东佛陶集团每天的追求 / 317

III. 绩效篇

第十一章 有效管理者及其评价 / 327

第一节 有效管理者概述 / 327

一、管理者有效性评价的含义 / 327

二、管理者有效性评价的内容 / 328

三、管理者有效性评价的意义 / 330

第二节 有效管理者的能力素质 / 332

一、有效管理者素质与能力的综合结构 / 332

二、有效管理者能力的自我评价测验 / 336

第三节 管理者有效性评价的原则和方法 / 340

一、管理者有效性评价的原则 / 340

二、管理者有效性评价的方法 / 342

第四节 有效管理者评价的量表设计 / 345

一、管理者绩效评价标准表 / 345

二、管理者有效性的自我评价 / 348

案例 绩效评估应该怎么进行? / 354

第十二章 有效管理者的造就 / 361

第一节 管理者的主要任务 / 361

一、彼得·德鲁克的观点 / 362

二、亨利·明茨伯格的观点 / 364

第二节 管理者面临的主要约束 / 364

一、管理者面临的外部约束分析 / 364

二、管理者面临的内部约束分析 / 367

三、有效管理者的两难境地 / 370

第三节 有效管理者造就的主要内容 / 371

一、决策能力培养 / 371

二、用人艺术培养 / 373

三、沟通艺术培养 / 374

四、个性培养 / 376

第四节 有效管理者实践诀窍 / 378

一、如何在实践中管理和控制时间 / 378

二、形成人人参与、民主型的管理方式 / 380

三、善用“智囊”，提高决策水平 / 382

四、运用管理方格图改善管理方式 / 383

案例 培养人才 三星之本 / 386

参考文献 / 390

I 导论篇

第一章 管理与管理者

- 第一节 管理的概念与特征
- 第二节 管理的性质与职能
- 第三节 管理者的角色与类型
- 第四节 管理者的素质和技能要求
- 第五节 管理学及其学习方法

第二章 管理思想和管理理论演变

- 第一节 管理理论的萌芽
- 第二节 科学管理理论
- 第三节 古典组织理论
- 第四节 行为科学理论
- 第五节 当代管理理论
- 第六节 东方管理思想

第三章 管理环境

- 第一节 组织文化与环境概述
 - 第二节 环境的不确定性
 - 第三节 管理伦理与社会责任
 - 第四节 全球环境中的管理
-

第一章 管理与管理者

【学习目的】

阅读和学完本章后，你应该能够：

- ☐ 了解管理的概念与特征
- ☐ 了解管理的性质与职能
- ☐ 了解管理者的角色与类型
- ☐ 了解管理者的素质和技能要求
- ☐ 掌握管理学及其学习方法

自20世纪以来，在世界范围日益广泛地学习、探索和推广科学的管理方法，极大地推动了人类社会的发展。人们越来越重视社会各个领域和人类各种活动中存在的管理问题，形成了各种管理活动。凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体就离不开管理，管理是一切有组织的工作中必不可少的组成部分。在社会生活中，特别是在组织的活动中，有必要了解什么是管理，为什么要进行管理，怎样才能有效地进行管理等问题。本章主要论述管理的概念、管理的性质与职能、管理者的角色与类型、管理者的素质和技能要求、管理学的概念及学习方法等，为学习本书其余各章打基础。

第一节 管理的概念与特征

一、管理的概念

管理是一个含义极为广泛的概念，最通俗的说法是：“管理就是管人理事”。从中文字义来看，古时人们将中空贯通的长条物称为“管”，以后引申为规范、准则和法规，“管”字动词化又含有“主宰”、“主管”、“包揽”等意思。“理”字古时为整治土地、雕琢玉器、治疗疾病等意思，以后又进一步引申为处理事务。管与理二字意思相近，但又分别从不同的侧面反映人们的一

种社会活动，于是以后人们便逐渐地把“管理”二字合为一个词来使用，其原始词义为管辖或疏导，即约束与引导。

在当代，“管理”一词得到了普遍应用。在这个词的前面，可以加上各种修饰管理的限定性形容词，构成许多有关管理的词组。如生产管理、财务管理、营销管理、国家管理、基层管理、银行管理、仓库管理，等等。这说明人类社会存在着各种各样的管理活动，因而也就有着形形色色的管理者。如总统管理国家，市长管理城市，校长管理学校，经理管理企业等。

管理，就一般意义而论，是指一定组织中的管理者通过协调他人的活动，以充分利用各种资源，从而实现组织目标的一系列社会活动过程。这个定义可以从以下几个方面去理解：

1. 管理的主要目的是实现组织目标。组织目标是组织成员个人目标的综合反映。一个组织就是为实现某种目标而组成的人 and 技术的系统安排。整个管理活动，就是围绕实现组织目标而进行的一系列社会活动。离开了组织目标去讲管理就是空谈。

2. 管理活动的中心是组织。管理工作的重点是决策，即提出组织目标，并据以决定人们的工作。一个公司是一个组织，一个学校也是一个组织。人、财、物进入组织，就要围绕着组织的目标，协调其相互关系，使组织更加有效。所谓协调，是指同步化、和谐化，使人、财、物有机地结合起来。协调人和物的关系，是指协调与组织目标实现相关的因素。所以，组织目标要明确，没有明确的组织目标，协调也就无所适从。

3. 管理的基本对象是人。管理的主体是管理者，管理的客体是以人为主导的投入产出系统。纯粹以财、物、信息为对象的“管理”并不是真正的管理，只有包括人在内的管理，才是真正的管理，只有包括人在内的管理对象，才是真正的管理对象。管理是一种人际关系，存在着管理者与被管理者，管理的主要矛盾是管理者与被管理者的对立统一。

4. 管理的实施是通过计划、组织、指挥、协调、控制这些管理的基本活动进行的。这是全面理解和把握管理的关键所在，反映了管理活动的功能、过程和手段。在一切需要协作才能实现目标的场合，均存在两种类型的实践活动：一类是人们亲自动手，作用于客体，产生直接效果，例如，耕地、开机器等，通常称为“作业”；另一类是通过作用于作业者，对改造客观世界产生间接效果，即通过计划、组织、指挥、协调、控制、激励等来产生效果的，这就是管理。在实际生活中，有些人主要是从事管理工作，同时也完成某些作业，例如，车间主任等；另一些人虽然主要从事“作业”，但也参与某些管理活