

★ 高等学校“十三五”应用型本科规划教材 ★

管 理 学



•主 编 李小丽 马香品
•副主编 梁惠珍 云艳红
李 婧 张俊丽



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

高等学校“十三五”应用型本科规划教材

管 理 学

主 编	李小丽	马香品
副主编	梁惠珍	云艳红
	李 婧	张俊丽

西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

本书共 10 章,分别为管理与管理者、管理的基本原理与方法、管理环境、战略管理与决策、计划的编制与实施、组织与组织文化、领导与领导力培养、沟通与沟通艺术、控制与控制方法、创新。在整体安排上,本书坚持以管理的核心职能为重点,在体系上重新整合,各章都是围绕这一职能进行从理论到操作层面的深入阐释。在具体编写体例上,本书设计了学习目标、案例导入、趣味链接、案例链接、本章小结、知识结构图、思考题、练习题、案例分析等模块,以提高管理能力为目标,力求做到理论性、应用性、现实性和前瞻性的有机结合。

本书可作为高等院校管理类、经济类学生的专业教材,也可作为企业管理人员培训及实践参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/李小丽,马香品主编. —西安:西安电子科技大学出版社,2018.8(2018.12 重印)

ISBN 978-7-5606-4994-8

I. ① 管… II. ① 李… ② 马… III. ① 管理学 IV. ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 156400 号

策划编辑 戚文艳

责任编辑 孙雅菲 阎 彬

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路 2 号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfxb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西天意印务有限责任公司

版 次 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 12 月第 2 次印刷

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张 27

字 数 639 千字

印 数 501~3500 册

定 价 59.00 元

ISBN 978-7-5606-4994-8/C

XDUP 5296001-2

* * * 如有印装问题可调换 * * *

本社图书封面为激光防伪覆膜,谨防盗版。

高等学校“十三五”应用型本科规划教材 编审专家委员会名单

主任委员	赵建会	孙龙杰		
副主任委员	汪 阳	张淑萍	翁连正	董世平
委 员	刘淑颖	李小丽	屈钧利	孙 弋
	吴航行	陈 黎	李禾俊	乔宝明

出版说明

本书为西安科技大学高新学院课程建设的最新成果之一。西安科技大学高新学院是经教育部批准，由西安科技大学主办的全日制普通本科独立学院。

学院秉承西安科技大学五十余年厚重的历史文化积淀，充分发挥其优质教育教学资源和学科优势，注重实践教学，突出“产学研”相结合的办学特色，务实进取，开拓创新，取得了丰硕的办学成果。

学院现设置有国际教育学院、信息与科技工程学院、新传媒与艺术设计学院、城市建设学院、经济与管理学院五个二级学院，以及公共基础部、体育部、思想政治教学与研究部三个教学部，开设有本、专科专业 44 个，涵盖工、管、文、艺等多个学科门类。

学院现占地 912 余亩，总建筑面积 22.6 万平方米，教学科研仪器设备总值 6000 余万元，现代化的实验室、图书馆、运动场、多媒体教室、学生公寓、学生活动中心等一应俱全。学院优质的教育教学资源、紧跟行业需求的学科优势、“产学研”相结合的办学特色，为学子提供了创新、创业和成长、成才的平台。

学院注重教学研究与教学改革，围绕“应用型创新人才”这一培养目标，充分利用合作各方在能源、建筑、机电、文化创意等方面的产业优势，突出以科技引领、产学研相结合的办学特色，加强实践教学，以科研产业带动就业，为学生提供了学习、就业和创业的广阔平台。学院注重国际交流合作和国际化人才培养模式，与美国、加拿大、英国、德国、澳大利亚以及东南亚各国进行深度合作，开展本科双学位、本硕连读、本升硕、专升硕等多个人才培养交流合作项目。

在全面、协调发展的同时，学院以人才培养为根本，高度重视以课程建设为基本内容的各项专业建设，以扎扎实实的专业建设，构建学院社会办学的核心竞争力。学院大力推进教学内容和教学方法的变革与创新，努力建设与时俱进、先进实用的课程教学体系，在师资队伍、教学条件、社会实践及教材建设

等各个方面，不断增加投入、提高质量，为广大学子打造能够适应时代挑战、实现自我发展的人才培养模式。学院与西安电子科技大学出版社合作，发挥学院办学条件及优势，不断推出反映学院教学改革与创新成果的新教材，以逐步建设学校特色系列教材为又一举措，推动学院人才培养质量不断迈向新的台阶，同时为在全国建设独立本科教学示范体系，服务全国独立本科人才培养，做出有益探索。

西安科技大学高新学院

西安电子科技大学出版社

2018 年 1 月

前 言

管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。跨入21世纪后,随着知识经济时代的到来和全球经济一体化的发展,市场环境更加丰富多元,管理者面临着更加复杂的管理问题。社会需要能适应信息经济要求、懂得管理真谛、掌握管理方法的技术型和管理型复合人才。

管理学作为一门研究人类社会管理活动中各种现象及规律的学科,其管理理论与方法都是实践经验的总结和提炼,同时又必须为实践服务,才能显示出其强大的生命力。

目前,管理学教材已经很多,之所以组织编写本教材,主要基于以下几个方面的原因:

1. 教材定位

针对“应用型人才”的培养目标,突出对学生管理技能的培养,通过“趣味链接”使知识更具趣味性、更易于理解,在满足应用型人才培养需要的同时,也便于学生自学。

2. 与时俱进

在继承的基础上有所创新,博采众长为我所用,充分吸收传统的管理学精华和最新的管理学研究成果,理论联系实际,注重时效性,选用有代表性的案例来阐释管理的基本理论。

3. 便于使用

充分考虑高校教学的实际流程,明确学习目标,通过章节前的“案例导入”引入课堂教学;章后的“本章小结”对整个章节进行归纳总结;每章后的“思考题”与“练习题”为教师布置作业以及考试命题提供参考;章后的“案例分析”弥补实践教学环节的空白,便于灵活地组织学生展开讨论;穿插其中的“趣味链接”以短小的内容道出深刻的哲理,耐人寻味。

本教材以管理职能为线索,既介绍了经典的管理理论,又融合了现代的管理思想,也充分展示了精彩的管理实践。本教材涉及决策与计划、组织、领导

与激励、控制、创新等内容。

本教材由李小丽担任第一主编，负责教材内容的结构安排、体例设计、编撰任务分工；马香品担任第二主编，负责全书统稿、定稿。具体编撰分工如下：李小丽编写第一章；马香品编写第二章、第五章；云艳红编写第三章、第六章；张俊丽编写第四章；李婧编写第七章、第八章；梁惠珍编写第九章、第十章。

本教材在编写过程中，参阅、借鉴、引用了国内外大量论著、教材、论文等文献资料，在此对文献的作者表示诚挚的感谢！

因编者水平有限，加之时间仓促，书中难免存在疏漏之处，敬请各位读者及专家批评指正，以便于本书再版之时修正。

李小丽

2018年5月16日

目 录

第一章 管理与管理者.....	1
学习目标.....	1
案例导入.....	1
第一节 管理概述.....	2
第二节 管理者.....	7
本章小结	13
思考题	13
练习题	14
案例分析	15
第二章 管理的基本原理与方法	17
学习目标	17
案例导入	17
第一节 管理理论的形成与演变	17
第二节 管理的基本原理	36
第三节 管理的基本方法	48
本章小结	61
思考题	63
练习题	63
案例分析	65
第三章 管理环境	68
学习目标	68
案例导入	68
第一节 内部环境	68
第二节 外部环境	73
本章小结	81
思考题	81

练习题	81
案例分析	82
第四章 战略管理与决策	83
学习目标	83
案例导入	83
第一节 战略管理内容的制定与选择	84
第二节 战略管理与控制	105
第三节 决策的类型与程序	110
第四节 决策的方法	125
本章小结	135
思考题	135
练习题	136
案例分析	138
第五章 计划的编制与实施	144
学习目标	144
案例导入	144
第一节 计划概述	144
第二节 计划的内容和类型	148
第三节 计划编制的原则和程序	152
第四节 计划的实施	156
本章小结	167
思考题	167
练习题	168
案例分析	169
第六章 组织与组织文化	173
学习目标	173
案例导入	173
第一节 组织概述	173
第二节 组织设计与基本类型	176
第三节 组织人力资源管理	186
第四节 组织文化	205
第五节 组织变革与发展	222

本章小结·····	232
思考题·····	233
练习题·····	234
案例分析·····	235
第七章 领导与领导力培养·····	236
学习目标·····	236
案例导入·····	236
第一节 领导与领导者·····	237
第二节 领导方式与行为·····	243
第三节 领导方法与艺术·····	255
第四节 领导力培养与开发·····	259
第五节 员工激励·····	263
本章小结·····	280
思考题·····	281
练习题·····	282
案例分析·····	285
第八章 沟通与沟通艺术·····	288
学习目标·····	288
案例导入·····	288
第一节 沟通概述·····	289
第二节 沟通的方式和类型·····	293
第三节 有效沟通策略·····	309
第四节 冲突与谈判·····	315
本章小结·····	323
思考题·····	323
练习题·····	324
案例分析·····	327
第九章 控制与控制方法·····	329
学习目标·····	329
案例导入·····	329
第一节 控制职能·····	329
第二节 控制过程·····	345

第三节 控制方法.....	356
本章小结.....	375
思考题.....	376
练习题.....	376
案例分析.....	378
第十章 创新.....	380
学习目标.....	380
案例导入.....	380
第一节 创新职能.....	381
第二节 创新主体.....	385
第三节 制度创新.....	397
第四节 技术创新.....	401
第五节 企业文化创新.....	407
本章小结.....	414
思考题.....	414
练习题.....	415
案例分析.....	417
参考文献.....	419

第一章 管理与管理者

【学习目标】

- 理解管理的起源与发展、含义、职能以及性质
- 理解管理者的含义与分类、管理者的技能以及角色

【案例导入】

子 贱 放 权

孔子的学生子贱有一次奉命担任某地方的官吏。他到任后，时常弹琴自娱，不管政事，可是他所管辖的地方却被治理得井井有条，民兴业旺。这使那位卸任的官吏百思不得其解，因为他每天即使起早贪黑，也没有把这片地方治理好。于是他请教子贱：“为什么你能治理得这么好？”子贱回答：“你只靠自己的力量，所以十分辛苦，而我却是借助别人的力量来完成任务。”

资料来源：<http://job.fodmate.net/hrinfo/stroy/6606>. 2016

从子贱放权的案例可知，早在两千年以前，有识之士就已经将管理学的知识付诸实践并取得了显著的成效。这个案例不仅在当时的社会有着强烈的现实意义，即使是在 21 世纪的今天，依然启迪着人们思考应采用什么样的方式、方法和途径来进一步提升管理的效能。

分 粥

有七个人住在一起，每天分一大桶粥，但粥不够分。一开始，他们抓阄决定谁来分粥。结果只有自己分粥的那一天才能吃饱。后来他们开始推选出一个道德高尚的人来分粥。可强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他、贿赂他、搞小团体。于是，大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，可每次互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后，大家终于想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平均，也只能认了。此后，大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

资料来源：个人图书馆：360.doc.com

从分粥这个小故事可以看出，在一个群体中，像分粥一样简单的工作，若没有巧妙的管理技术，也难以做到公正、公平，更别提实现预期的目标了。因此，为了实现组织目标，有效的管理必不可少。管理是个充满智慧和挑战的工作，那么管理到底是什么？管理者到底应该如何管理组织呢？

第一节 管理概述

一、管理的起源与发展

在人类发展的历史长河中,管理作为一门学科出现的速度之快和影响范围之大是其他学科所无法比拟的。在不到两百年的时间里,管理科学就已经改变了世界上发达国家的社会与经济的组织形式。它创造了一种全球性的经济模式,并为各个国家平等参与这种经济制定了新规则。同时,管理科学自身也在不断发生着变化。

纵观人类历史,可以说一切社会现象都与管理活动密切相关。那么管理究竟起源于何时呢?一般认为,管理起源于原始社会时期,由于生产力水平的低下,单靠个人力量无法维持生存,人类需要协作劳动或公共生活,或者说要维持生存需要通过结成两人以上的“集体”,而“集体”就必然产生分工与协作问题。

为了生存,早期的人类不得不成群结队地居住在一起,进行共同性的劳动(如采集和打猎)。长期的共同劳动和群居生活,使得他们逐渐结成了家庭、氏族、部落等人类社会的早期组织。氏族、部落的形成和发展,必然伴随公共事务的形成,人类最早的管理活动也由此具备了可能。

因此,可以说管理的历史同人类的历史一样久远,当人类还处于原始社会时,便已产生了管理活动。公元前 5000 年,生活在幼发拉底河流域的闪米尔人就有了最原始的记录活动,这是人类历史上有据可考的最早的管理活动。

当人类跨入文明时代后,管理活动更是得到了空前的发展。在工业化之前的奴隶社会、封建社会,家庭、部落、城邦、村庄、教会、军队、国家等组织是人类进行生产和生活的基本形式,这些组织的存在和发展一刻也离不开管理活动。

现代意义上的管理产生于 18 世纪下半叶的产业革命之后,随着生产力的进一步发展和社会的繁荣进步,人类的活动更趋复杂,特别是随着工厂、公司等组织的出现,对管理活动的需要较以往更为迫切,这进一步推动了管理活动的发展。随着各种经济和社会组织的数量越来越多,规模越来越大,管理活动也越来越复杂,因此管理变得比以往更为重要。

总之,自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来,管理就成为协调个人努力必不可少的因素了。正如马克思所说:“一切规模较大的直接的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,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的一般职能。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。”这就如同在与自然界的斗争过程中,人类进行着管理社会、管理组织、管理自身的努力。管理存在于人类的所有活动过程中,并且日益成为一种专门的职业。

二、管理的基本含义

由于管理活动的广泛性,从管理活动到管理思想再到管理理论,其间经历了漫长的过程,至少有数千年。因为管理活动自古就有,从不同角度对管理可以有不同的理解,因此,关于管理,至今仍未有统一的定义。

早期的管理学学者玛丽·帕克·福莱特给管理下了一个经典的定义：“通过其他人来完成工作的艺术”。

斯蒂芬·P. 罗宾斯和玛丽·库尔塔对管理的定义是：“‘管理’这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程。”

帕梅拉·S. 路易斯、斯蒂芬·H. 古德曼和帕特丽夏·M. 范特的观点是：“管理被定义为切实有效支配和协调资源，并努力达到组织目标的过程”。

沃伦·R. 普伦基特和雷蒙德·F. 阿特纳把管理者定义为“对资源的使用进行分配和监督的人员”，把管理定义为“一个或多个管理者单独和集体通过行使相关职能（计划、组织、人员配备、领导和控制）和利用各种资源（信息、原材料、货币和人员）来制定并达到目标的活动”。

为了方便读者进行学习，本书采用的定义是：管理是运用科学艺术方法，为有效地实现组织的目标而对组织的资源进行计划、组织、领导和控制、创新的过程。

行业对“管理”一词有多种解释，在此我们从以下几方面分析：

（1）为了实现组织的目标。管理就是为了实现组织的目标，而对组织的人、财、物等资源进行计划、组织、领导与控制的活动的活动。即

管理 = 计划 + 组织 + 领导 + 控制 + 创新

（2）做正确的事和正确地做事。二者区别如表 1-1 所示。

表 1-1 做正确的事和正确地做事的区别

内容	侧重点	地位	意义
做正确的事	方向、路线	第一位	效果：对错
正确地做事	手段和途径	第二位	效率：多少、快慢

（3）带领别人去实现目标。从此引申出三个方面的含义：① 管理者的业绩是由他人来衡量的。这意味着管理得好坏取决于管理者所带领的他人取得的业绩。② 管理存在于事实上的组织中，组织是由很多人构成的群体。可以认为，管理依附于组织之上，组织是皮，管理是毛，离开了组织谈不上管理。③ 管理的目的是要实现一定的目标。离开了目标，就谈不到管理。管理活动的存在就是要保证有效地实现组织的目标。

三、管理的职能

“职能”在此可以理解为活动，所谓管理的职能，也就是管理所包含的一些具体的活动。管理学教材大多是围绕管理的职能来加以组织的。了解管理的职能，可以帮助我们把握管理学这门课程的整体构成。

早在 20 世纪初，法国的工业家亨利·法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中提出，所有管理人员都行使五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。在法约尔之后，许多学者根据社会环境的新变化，对管理的职能进行了进一步的探究，并有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分，大体上没有超出法约尔的范围。人们普遍认为，管理包含以下五种职能。

（一）计划

计划指的是人们在采取具体行动之前的思考，即出谋划策，是一种脑力劳动。管理的

计划活动实际上就是对目标和途径的思考。与此同时,需要明确在组织中计划是由谁来做。很多人误以为计划是由组织里的计划科、计划处等部门来做;还有人认为计划既然是运筹帷幄,那么就应该由组织中的最高领导人和最高层管理者来做。这实际上是一个误解,计划意味着实现目标的“谋”,带领人们去实现目标是每个管理者的使命,因此计划活动是每个管理者必不可少的活动。

(二) 组织

仅是有谋、有目标,明确了实现目标的途径,也并不意味着能够自然而然地实现目标,还必须在此基础上进行有效的分工和协作。为了实现目标而进行的这种分工和协作,在管理中就叫做组织。具体来说,组织就是为了实现目标,在组织内部达成的一种高效的组织结构,这是组织的管理活动所要完成的使命。

(三) 领导

即使计划得很好,明确了目标,明确了实现目标的途径,也有了高效的组织结构,也并不意味着我们就能自然而然地实现目标。组织是由人构成的,而人是世界上最复杂的生物,组织中的每个人都有自己的需要和动机,有自己的喜怒哀乐,怎样让人们按照组织的要求步调一致地向着目标努力呢?这就涉及“领导”的问题。

管理学中所讨论的“领导”与一般意义上的“领导”多少有一些区别。作为一种活动的“领导”,更多指的是“领”和“导”。领是领路,导是指引。所以管理中的“领导”意味着通过管理者的行为来影响下属,让人们把自己的动机和目标跟组织的目标协调起来,从而有效地形成一种合力去实现组织的目标。而这就需要在组织中形成一种有效的氛围。

(四) 控制

有了计划、组织、领导,明确了目标,了解了实现目标的途径,人与人之间也有了好的协作配合关系,通过领导营造了一种好的气氛,但这是不是就意味着能自然而然地实现目标了呢?事情没有这么简单,因为往往计划赶不上变化,客观环境复杂多变,所以事情在发展过程中也许会偏离预想的轨道,这就需要管理者来发现偏差,纠正偏差,调整航向,把事业引回正确的轨道。使事情按计划进行的活动,在管理中就叫控制。

(五) 创新

创新就是要淘汰旧的事物,创造新的事物,它是一切事物向前发展的根本动力,是事物内部新的进步因素通过矛盾斗争战胜旧的落后的因素,最终发展成为新事物的过程。

从理论上讲,管理必须创新。一个组织之所以能够存在,是因为它能适应环境,能利用环境满足自己的不同需求,能与环境发生各种互动,甚至能够在一定的条件下改变环境。不管是组织的宏观环境还是微观环境,始终处在不断运动、变化和发展之中,所以,组织对环境的需要也应当处在不断的变化之中。组织总是通过积极的管理创新来实现与客观世界的良性互动。相反,如果一个组织总是“以不变应万变”,抱残守缺、墨守成规,就必将会因为与环境不相适应而被淘汰。

从实践上看,管理也必须创新。在人类历史中,各种生产技术的发明创造和管理理论的推陈出新,无不是创新的结果。没有管理创新就没有社会进步,就没有人类文明的发展。放眼未来,要建设高度的物质文明、精神文明和政治文明,离开管理创新是不可能实现的。

理论和实践都证明,创新是一个民族的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力。随着知识经济时代的到来,创新能力越来越成为决定一个国家和民族以及企业前途和命运的重要因素。由于科学技术的迅猛发展,社会经济活动空前活跃,市场需求瞬息万变,社会关系也日益复杂,管理者每天都会遇到新情况、新问题,如果因循守旧、墨守成规,就无法应对新形势的挑战,也就无法完成所肩负的任务。成功的重要诀窍就在于创新。

各项管理职能都有自己独立的表现形式。例如,计划职能通过目标的制定和行动表现出来。组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来。领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来。控制职能通过偏差的识别和纠正表现出来。创新职能与上述管理职能不同,它本身并没有某种特有的表现形式,它是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在和价值的。

各项职能的相互关系如图 1-1 所示。每一项管理工作一般都是从计划开始,经过组织、领导,直到控制结束。各职能之间交叉、渗透,控制的结果又可以导致新的计划,开始一轮新的管理循环。如此循环不息,工作不断被推向前进。创新在这个管理循环之中处于轴心的地位,成为推动管理循环的原动力。



图 1-1 管理职能图

趣味链接

斜坡球体理论

“斜坡球体定律”在海尔被奉若神明,大家称其为“海尔发展定律”,它也道出了企业发展的一般规律。企业在市场上所处的位置,就如同斜坡上的一个球体,它受到来自市场竞争和内部员工惰性而形成的压力,如果没有止动力,就会下滑。为使海尔在斜坡(市场)上的位置保持不下滑,就需要强化内部基础管理这一“止动力”。比如,半个小时就可以把玻璃擦得非常干净,这事并不复杂,但是天天这样做就变得很难。管理目标和人员素质之间的差距一直不好解决。要提高一般员工的素质,管理人员就应该天天下功夫去做这件事。归根到底还是管理上的问题。有人说,中国企业的员工素质太差,实际上不是员工素质太差,而是管理人员的素质太差,或者管理者人员不肯去下功夫。