



# 管理学原理

主 编 陈 阳 禹海慧  
主 审 曹宏亮

- ✓ 内容简明与体系完整相结合
- ✓ 传统知识与现代理论相结合
- ✓ 理论体系与实践体系相结合



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

013068264

C93-43  
264

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材  
湖南省精品课程配套教材

## 管理学原理

主 编 陈 阳 禹海慧  
参 编 何 玮 宋子慧 李 旭  
周云芳 李 增 肖 俊  
主 审 曹宏亮



C93-43  
264



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 内 容 简 介

本书为湖南省省级精品课程——“管理学原理”课程最新教材建设成果。全书共分为16章，系统、全面地阐述了管理学的基本原理和基本方法，并融入了管理学原理的最新研究成果。本书的主要内容包  
括：管理与管理学、中西方早期管理思想、管理理论的形成与发展、计划、决策、战略、组织设计、人  
员配备、组织力量整合与变革、领导、激励、沟通、控制基础、控制方法与危机管理、管理创新、组织  
创新。

本书适合作为高等院校工商管理类专业的本科生教材，也可作为理、工、农、医等非工商管理专业  
的选修课教材，同时对企业管理人员的自学和培训也有较高的参考价值。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/陈阳,禹海慧主编.—北京:北京大学出版社,2013.8

(21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-301-22980-4

I. ①管… II. ①陈…②禹… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 178873 号

书 名: 管理学原理

著作责任者: 陈 阳 禹海慧 主编

策 划 编 辑: 李 虎 王显超

责 任 编 辑: 翟 源

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-22980-4/C·0927

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博:@北京大学出版社

电 子 信 箱: [pup\\_6@163.com](mailto:pup_6@163.com)

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

印 刷 者: 三河市北燕印装有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 27.75 印张 636 千字

2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 2 次印刷

定 价: 48.00 元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

## 丛 书 序

我国越来越多的高等院校设置了经济管理类学科专业,这是一个包括经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理、农业经济管理、图书档案学6个二级学科门类和22个专业的庞大学科体系。2006年教育部的数据表明,在全国普通高校中,经济类专业布点1518个,管理类专业布点4328个。其中除少量院校设置的经济管理专业偏重理论教学外,绝大部分属于应用型专业。经济管理类应用型专业主要着眼于培养社会主义国民经济发展所需要的德智体全面发展的高素质专门人才,要求既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲,又具有较强的职业技能,并且又要求具有较好的创新精神和实践能力。

在当前开拓新型工业化道路,推进全面小康社会建设的新时期,进一步加强经济管理人才的培养,注重经济理论的系统化学习,特别是现代财经管理理论的学习,提高学生的专业理论素质和应用实践能力,培养出一大批高水平、高素质的经济管理人才,越来越成为提升我国经济竞争力、保证国民经济持续健康发展的重要前提。这就要求高等财经教育要更加注重依据国内外社会经济条件的变化,适时变革和调整教育目标和教学内容;要求经济管理学科专业更加注重应用、注重实践、注重规范、注重国际交流;要求经济管理学科专业与其他学科专业相互交融与协调发展;要求高等财经教育培养的人才具有更加丰富的社会知识和较强的人文素质及创新精神。要完成上述任务,各所高等院校需要进行深入的教学改革和创新,特别是要搞好有较高质量的教材的编写和创新工作。

出版社的领导和编辑通过对国内大学经济管理学科教材实际情况的调研,在与众多专家学者讨论的基础上,决定编写和出版一套面向经济管理学科专业的应用型系列教材,这是一项有利于促进高校教学改革发展的措施。

本系列教材是按照高等学校经济类和管理类学科本科专业规范、培养方案,以及课程教学大纲的要求,合理定位,由长期在教学第一线从事教学工作的教师编写,立足于21世纪经济管理类学科发展的需要,深入分析经济管理类专业本科学生现状及存在的问题,探索经济管理类专业本科学生综合素质培养的途径,以科学性、先进性、系统性和实用性为目标,其编写的特色主要体现在以下几个方面:

(1) 关注经济管理学科发展的大背景,拓宽理论基础和专业知识,着眼于增强教学内容与实际的联系和应用性,突出创造能力和创新意识。

(2) 体系完整、严密。系列涵盖经济类、管理类相关专业以及与经管相关的部分法律类课程,并把握相关课程之间的关系,整个系列丛书形成一套完整、严密的知识结构体系。

(3) 内容新颖。借鉴国外最新的教材,融会当前有关经济管理学科的最新理论和实践经验,用最新知识充实教材内容。

(4) 合作交流的成果。本系列教材是由全国上百所高校教师共同编写而成,在相互进行学术交流、经验借鉴、取长补短、集思广益的基础上,形成编写大纲。最终融合了各地特点,具有较强的适应性。

(5) 案例教学。教材具备大量案例研究分析内容,让学生在学习过程中理论联系实际,特别列举了我国经济管理工作中大量实际案例,这可大大增强学生的实际操作能力。





(6) 注重能力的培养。力求做到不断强化自我学习能力、思维能力、创造性解决问题的能力以及不断自我更新知识的能力,促进学生向着富有鲜明个性的方向发展。

作为高要求,财经管理类教材应在基本理论上做到以马克思主义为指导,结合我国财经工作的新实践,充分汲取中华民族优秀文化和西方科学管理思想,形成具有中国特色的创新教材。这一目标不可能一蹴而就,需要作者通过长期艰苦的学术劳动和不断地进行教材内容的更新才能达成。我希望这一系列教材的编写,将是我国拥有较高质量的高校财经管理学科应用型教材建设工程的新尝试和新起点。

我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出的大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因,本系列教材肯定还存在一些不足和错漏。我相信,在各位老师的关心和帮助下,本系列教材一定能不断地改进和完善,并在我国大学经济管理类学科专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

刘诗白

2007年8月

**刘诗白** 现任西南财经大学名誉校长、教授,博士生导师,四川省社会科学联合会主席,《经济学家》杂志主编,全国高等财经院校资本论研究会会长,学术团体“新知研究院”院长。

## 21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

### 专家编审委员会

主任委员 刘诗白

副主任委员 (按拼音排序)

韩传模

李全喜

王宗萍

颜爱民

曾 旗

朱廷珺

顾 问 (按拼音排序)

高俊山

郭复初

胡运权

万后芬

张 强

委 员 (按拼音排序)

程春梅

邓德胜

范 徵

冯根尧

冯雷鸣

黄解宇

李柏生

李定珍

李相合

李小红

刘志超

沈爱华

王富华

吴宝华

张淑敏

赵邦宏

赵 宏

赵秀玲

法律顾问 杨士富

# 前 言

21 世纪是人类面临新挑战的世纪,是经济发展全球化、知识化、信息化的时代。企业所面临的生存与发展环境发生了很大的变化,企业要在竞争激烈的现代市场环境中求生存、求发展,所采取的管理策略和管理方法就必须适应现代市场环境的要求。所以,管理学知识的学习和传播对企业在现代市场环境中的生存和发展具有重要的理论意义和实际意义。

本书较全面、系统地阐述了管理学的基本理论和方法,并结合案例分析来说明理论与方法的应用,同时,吸收了国内外管理学领域研究的新成果和新经验。在内容处理上,注重概念清楚,理论联系实际,并力求分析全面,使读者对每个问题的认识能达到一定的深度,为在实践中灵活运用打下基础。本书结构严谨、形式活泼,将理论性、实用性和先进性融为一体,具有较强的系统性、启迪性和可操作性。

本书的特点主要表现在以下三个方面。

(1) 结构简明与体系完整相结合。在内容处理上,既注重保存管理学原理完整的理论体系,又注重全书结构的简单、明了,同时,还注重重点内容的突出。

(2) 传统知识与现代理论相结合。在系统介绍传统管理学原理和方法的同时,还介绍了管理学的新发展,如管理创新、文化创新、学习型组织等现代管理理论方面的内容。

(3) 理论体系与实践体系相结合。每章的开篇皆附有导入案例,结尾也都附有案例应用分析,每章中间还有结合理论的插入案例,形成理论与实践相结合的知识体系。

本书由陈阳教授、禹海慧副教授任主编,曹宏亮教授任主审。具体编写分工如下:李旭编写第 1~3 章,周云芳编写第 4~6 章,宋子慧编写第 7~9 章,何玮编写第 10~12 章,禹海慧编写第 13、14 章,李增、肖俊、陈阳编写第 15、16 章。全书由陈阳教授、禹海慧副教授总纂定稿。

编者在编写本书的过程中,参考了很多国内外出版的管理学教材、专著和论文,在此,谨向这些作者致以衷心的感谢!由于编者水平有限,疏漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

编 者

2013 年 4 月

# 目 录

## 第一篇 绪 论

### 第 1 章 管理与管理学 ..... 1

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 1.1 管理 .....                | 2  |
| 1.1.1 管理的概念与性质 .....        | 2  |
| 1.1.2 管理的职能与层次 .....        | 5  |
| 1.1.3 管理的原则与方法 .....        | 8  |
| 1.2 管理者 .....               | 11 |
| 1.2.1 管理者的类型 .....          | 12 |
| 1.2.2 管理者的角色 .....          | 13 |
| 1.2.3 管理者的技能 .....          | 14 |
| 1.3 管理学 .....               | 14 |
| 1.3.1 管理学的特点与研究<br>内容 ..... | 15 |
| 1.3.2 管理学的研究方法 .....        | 16 |
| 1.3.3 学习管理学的重要性 .....       | 16 |
| 本章小结 .....                  | 17 |
| 思考题 .....                   | 19 |

### 第 2 章 中西方早期管理思想 ..... 20

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 2.1 中国早期管理思想 .....              | 21 |
| 2.1.1 中国传统文化中的管理<br>思想 .....    | 21 |
| 2.1.2 中国近代管理思想 .....            | 27 |
| 2.2 西方早期管理思想 .....              | 30 |
| 2.2.1 西方古代管理思想 .....            | 30 |
| 2.2.2 西方中世纪的管理思想 .....          | 32 |
| 2.2.3 西方近代管理思想 .....            | 35 |
| 2.3 中西方早期管理思想的比较 .....          | 38 |
| 2.3.1 中西方管理思想渊源比较 .....         | 38 |
| 2.3.2 中西方早期管理思想各自的<br>利与弊 ..... | 40 |
| 本章小结 .....                      | 42 |
| 思考题 .....                       | 45 |

### 第 3 章 管理理论的形成与发展 ..... 46

|                  |    |
|------------------|----|
| 3.1 古典管理理论 ..... | 47 |
|------------------|----|

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 3.1.1 科学管理理论 .....           | 47 |
| 3.1.2 一般管理理论 .....           | 50 |
| 3.1.3 行政组织理论 .....           | 52 |
| 3.1.4 古典管理理论的特征与<br>意义 ..... | 54 |
| 3.2 行为科学理论 .....             | 55 |
| 3.2.1 人际关系理论 .....           | 55 |
| 3.2.2 行为科学理论的研究 .....        | 59 |
| 3.3 现代管理理论 .....             | 63 |
| 3.3.1 管理理论的丛林 .....          | 63 |
| 3.3.2 现代管理理论的发展 .....        | 65 |
| 本章小结 .....                   | 69 |
| 思考题 .....                    | 71 |

## 第二篇 计 划

### 第 4 章 计划 ..... 72

|                        |    |
|------------------------|----|
| 4.1 计划的概念与作用 .....     | 73 |
| 4.1.1 计划与计划工作的概念 ..... | 73 |
| 4.1.2 计划工作的特征 .....    | 74 |
| 4.1.3 计划工作的作用 .....    | 75 |
| 4.2 计划的类型与有效性 .....    | 76 |
| 4.2.1 计划的类型 .....      | 76 |
| 4.2.2 计划的有效性 .....     | 81 |
| 4.3 计划的程序与方法 .....     | 83 |
| 4.3.1 计划工作的程序 .....    | 83 |
| 4.3.2 计划工作的方法 .....    | 86 |
| 本章小结 .....             | 96 |
| 思考题 .....              | 98 |

### 第 5 章 决策 ..... 99

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 5.1 决策的概念与类型 .....   | 100 |
| 5.1.1 决策的概念与特点 ..... | 100 |
| 5.1.2 决策的类型 .....    | 102 |
| 5.2 决策的过程与影响因素 ..... | 105 |



|                         |     |                            |     |
|-------------------------|-----|----------------------------|-----|
| 5.2.1 决策的程序 .....       | 105 | 7.4.3 职权分布——集权与分权 .....    | 172 |
| 5.2.2 决策的影响因素 .....     | 108 | 本章小结 .....                 | 176 |
| 5.3 决策的方法 .....         | 110 | 思考题 .....                  | 178 |
| 5.3.1 定性决策方法 .....      | 111 |                            |     |
| 5.3.2 定量决策方法 .....      | 113 | <b>第8章 人员配备</b> .....      | 179 |
| 本章小结 .....              | 120 | 8.1 人员配备的任务与原则 .....       | 179 |
| 思考题 .....               | 123 | 8.1.1 人员配备的任务 .....        | 179 |
| <b>第6章 战略</b> .....     | 124 | 8.1.2 人员配备的工作内容和程序 .....   | 181 |
| 6.1 战略的概念与类型 .....      | 125 | 8.1.3 人员配备的原则 .....        | 182 |
| 6.1.1 战略的概念 .....       | 125 | 8.2 人员选聘 .....             | 184 |
| 6.1.2 战略的类型 .....       | 127 | 8.2.1 管理人员需要量的确定 .....     | 184 |
| 6.2 战略制定过程 .....        | 132 | 8.2.2 管理人员招聘的来源与方法 .....   | 185 |
| 6.2.1 企业使命陈述 .....      | 133 | 8.2.3 管理人员选聘的标准及原则 .....   | 187 |
| 6.2.2 环境分析 .....        | 135 | 8.3 人员培训 .....             | 191 |
| 6.2.3 战略分析和选择 .....     | 139 | 8.3.1 培训与管理队伍的稳定 .....     | 191 |
| 6.3 战略的实施与控制 .....      | 140 | 8.3.2 人员培训的目标 .....        | 191 |
| 6.3.1 战略实施 .....        | 140 | 8.3.3 人员培训的内容 .....        | 192 |
| 6.3.2 战略控制 .....        | 145 | 8.3.4 人员培训的方法 .....        | 193 |
| 本章小结 .....              | 147 | 8.4 人事考评 .....             | 195 |
| 思考题 .....               | 149 | 8.4.1 人事考评的目的和作用 .....     | 195 |
|                         |     | 8.4.2 健全有效的人事考评制度的要求 ..... | 197 |
| <b>第三篇 组 织</b>          |     | 8.4.3 人事考评的内容 .....        | 198 |
| <b>第7章 组织设计</b> .....   | 150 | 8.4.4 人事考评的工作程序与方法 .....   | 199 |
| 7.1 组织与组织结构 .....       | 151 | 本章小结 .....                 | 201 |
| 7.1.1 组织的基本问题 .....     | 151 | 思考题 .....                  | 203 |
| 7.1.2 组织结构 .....        | 152 |                            |     |
| 7.1.3 管理幅度与管理层次 .....   | 153 | <b>第9章 组织力量整合与变革</b> ..... | 204 |
| 7.1.4 常见的组织结构类型 .....   | 154 | 9.1 正式组织与非正式组织 .....       | 204 |
| 7.2 组织设计的任务、依据与原则 ..... | 161 | 9.1.1 正式组织 .....           | 205 |
| 7.2.1 组织设计的含义 .....     | 161 | 9.1.2 非正式组织 .....          | 205 |
| 7.2.2 组织设计的任务 .....     | 162 | 9.1.3 正确对待非正式组织 .....      | 207 |
| 7.2.3 组织设计的依据 .....     | 163 | 9.2 直线与参谋 .....            | 210 |
| 7.2.4 组织设计的原则 .....     | 165 | 9.2.1 直线和参谋的概念 .....       | 210 |
| 7.3 横向组织设计 .....        | 167 | 9.2.2 参谋的主要工作内容 .....      | 212 |
| 7.3.1 职能部门化 .....       | 168 | 9.2.3 直线与参谋的矛盾及处理 .....    | 213 |
| 7.3.2 产品部门化 .....       | 169 |                            |     |
| 7.3.3 区域部门化 .....       | 170 |                            |     |
| 7.4 纵向组织设计 .....        | 171 |                            |     |
| 7.4.1 职权、职位与职责 .....    | 172 |                            |     |
| 7.4.2 职权关系 .....        | 172 |                            |     |

|                               |     |                              |     |
|-------------------------------|-----|------------------------------|-----|
| 9.3 委员会 .....                 | 214 | 11.3.1 激励的原则 .....           | 272 |
| 9.3.1 委员会的优点 .....            | 215 | 11.3.2 激励的基本方法 .....         | 275 |
| 9.3.2 委员会的缺点 .....            | 215 | 11.3.3 当代激励面临的问题 .....       | 277 |
| 9.3.3 有效利用委员会 .....           | 216 | 本章小结 .....                   | 282 |
| 9.4 组织变革 .....                | 218 | 思考题 .....                    | 283 |
| 9.4.1 组织变革的必要性和驱动<br>因素 ..... | 218 | <b>第 12 章 沟通</b> .....       | 284 |
| 9.4.2 组织变革的阻力及其<br>克服 .....   | 220 | 12.1 沟通原理 .....              | 284 |
| 9.4.3 组织变革的程序 .....           | 223 | 12.1.1 沟通的概念和作用 .....        | 285 |
| 9.4.4 组织变革的方式 .....           | 224 | 12.1.2 沟通的过程与方式 .....        | 286 |
| 本章小结 .....                    | 227 | 12.1.3 人际沟通 .....            | 289 |
| 思考题 .....                     | 229 | 12.1.4 组织沟通 .....            | 293 |
| <b>第四篇 领 导</b>                |     | 12.2 沟通的障碍与消除 .....          | 297 |
| <b>第 10 章 领导</b> .....        | 230 | 12.2.1 有效沟通的障碍 .....         | 297 |
| 10.1 领导的内涵 .....              | 231 | 12.2.2 实现有效沟通 .....          | 298 |
| 10.1.1 领导的概念 .....            | 231 | 12.3 冲突管理 .....              | 302 |
| 10.1.2 领导与管理 .....            | 235 | 12.3.1 冲突的含义、特点及<br>类型 ..... | 302 |
| 10.1.3 领导的作用 .....            | 237 | 12.3.2 冲突的作用 .....           | 306 |
| 10.2 领导理论 .....               | 238 | 12.3.3 冲突的管理方法 .....         | 308 |
| 10.2.1 领导特质理论 .....           | 239 | 本章小结 .....                   | 310 |
| 10.2.2 领导行为理论 .....           | 242 | 思考题 .....                    | 313 |
| 10.2.3 领导权变理论 .....           | 246 | <b>第五篇 控 制</b>               |     |
| 10.2.4 当代领导视角 .....           | 251 | <b>第 13 章 控制基础</b> .....     | 314 |
| 10.3 领导艺术 .....               | 253 | 13.1 控制原理 .....              | 315 |
| 10.3.1 领导艺术的含义和特征 .....       | 253 | 13.1.1 控制的概念 .....           | 315 |
| 10.3.2 领导艺术的内容 .....          | 254 | 13.1.2 控制的特点 .....           | 316 |
| 10.3.3 领导艺术的功能和作用 .....       | 257 | 13.1.3 控制的重要性 .....          | 317 |
| 本章小结 .....                    | 258 | 13.1.4 控制的目标 .....           | 318 |
| 思考题 .....                     | 260 | 13.1.5 控制的内容 .....           | 319 |
| <b>第 11 章 激励</b> .....        | 261 | 13.2 控制的类型 .....             | 320 |
| 11.1 激励原理 .....               | 262 | 13.2.1 按控制发生的时间<br>划分 .....  | 320 |
| 11.1.1 激励的概念与作用 .....         | 262 | 13.2.2 按控制所采取的手段<br>划分 ..... | 321 |
| 11.1.2 激励的对象与原因 .....         | 263 | 13.2.3 按控制的力量来源<br>划分 .....  | 323 |
| 11.1.3 激励的过程 .....            | 264 | 13.2.4 按控制的层次划分 .....        | 324 |
| 11.2 激励理论 .....               | 265 | 13.3 控制的过程 .....             | 325 |
| 11.2.1 内容型激励理论 .....          | 265 | 13.3.1 确定标准 .....            | 326 |
| 11.2.2 过程型激励理论 .....          | 269 |                              |     |
| 11.3 激励实务 .....               | 272 |                              |     |

|        |                  |     |        |                   |     |
|--------|------------------|-----|--------|-------------------|-----|
| 13.3.2 | 衡量绩效             | 328 | 15.1.4 | 管理创新的过程及方法        | 374 |
| 13.3.3 | 纠正偏差             | 331 | 15.2   | 领导创新              | 375 |
| 13.4   | 有效控制系统           | 332 | 15.2.1 | 领导创新的特征及作用        | 375 |
| 13.4.1 | 有效控制的特点          | 332 | 15.2.2 | 领导创新的内容           | 378 |
| 13.4.2 | 有效控制的原则          | 334 | 15.3   | 文化创新              | 379 |
| 13.4.3 | 影响有效控制的因素        | 336 | 15.3.1 | 企业文化及其创新          | 379 |
| 本章小结   |                  | 338 | 15.3.2 | 企业文化创新的内容         | 383 |
| 思考题    |                  | 341 | 15.3.3 | 企业文化创新建设的<br>途径   | 384 |
| 第14章   | 控制方法与危机管理        | 342 | 本章小结   |                   | 389 |
| 14.1   | 控制模式             | 343 | 思考题    |                   | 391 |
| 14.1.1 | 员工行为控制模式         | 343 | 第16章   | 组织创新              | 392 |
| 14.1.2 | 财务控制模式           | 346 | 16.1   | 组织创新的概述           | 393 |
| 14.1.3 | 综合控制模式           | 348 | 16.1.1 | 组织创新的涵义与<br>原则    | 393 |
| 14.2   | 预算控制方法           | 351 | 16.1.2 | 组织创新的影响因素         | 394 |
| 14.2.1 | 预算的性质与种类         | 351 | 16.1.3 | 组织创新的作用和<br>内容    | 395 |
| 14.2.2 | 预算的编制程序与<br>方法   | 353 | 16.1.4 | 组织创新的模式           | 397 |
| 14.3   | 非预算控制方法          | 355 | 16.2   | 业务流程重组            | 400 |
| 14.3.1 | 传统的非预算控制<br>方法   | 355 | 16.2.1 | 业务流程重组的特征和<br>作用  | 400 |
| 14.3.2 | 典型领域的非预算控制<br>方法 | 358 | 16.2.2 | 业务流程重组的关键<br>成功因素 | 403 |
| 14.4   | 危机管理             | 360 | 16.2.3 | 业务流程重组融合的<br>趋势   | 405 |
| 14.4.1 | 危机与危机管理          | 360 | 16.3   | 学习型组织             | 407 |
| 14.4.2 | 危机管理的程序          | 365 | 16.3.1 | 学习型组织的内涵          | 408 |
| 本章小结   |                  | 366 | 16.3.2 | 学习的层次             | 409 |
| 思考题    |                  | 368 | 16.3.3 | 学习型组织的特征          | 412 |
|        |                  |     | 16.3.4 | 学习型组织的策划          | 416 |
|        |                  |     | 本章小结   |                   | 419 |
|        |                  |     | 思考题    |                   | 423 |
|        |                  |     | 参考文献   |                   | 424 |
| 第六篇    | 创 新              |     |        |                   |     |
| 第15章   | 管理创新             | 369 |        |                   |     |
| 15.1   | 管理创新的概述          | 370 |        |                   |     |
| 15.1.1 | 创新与竞争优势          | 370 |        |                   |     |
| 15.1.2 | 创新的种类            | 371 |        |                   |     |
| 15.1.3 | 管理创新的要素与原则       | 372 |        |                   |     |

# 第一篇 绪 论

## 第 1 章 管理与管理学

### 教学要求

了解管理的产生和基本属性；掌握管理的概念与特征、管理的职能与层次、管理的原则与方法、管理学的研究对象与研究方法；理解管理者的分类、角色和技能。

### 本章知识点

管理的基本概念；管理的二重性；管理的职能；管理层次；管理者的角色；管理者的技能；管理方法。



### 导入案例

#### 日本家电巨头的困境

新技术层出不穷，竞争对手迅速崛起，销售业绩下滑，成本负担过重，这是很多公司在全球经济一体化背景下的近况，企业应该采取哪些有效的管理措施才能改变现状呢？

据《深圳商报》报道，2012年第一季度公布的数据显示，2011年日本几大家电巨头齐陷巨亏泥潭。其中，索尼公司电视机业务亏损额高达9.26亿美元，迄今已经连续七年亏损；松下公司2011年电视机业务亏损98亿美元；夏普公司液晶面板和电视机业务亏损46.6亿美元。与此形成鲜明对比的是，尽管也经受着净利润下降的困扰，韩国三星电子公司却在2010年实现净利润150亿美元，2011年净盈利117亿美元。

业界普遍认为，日本家电企业大衰退的原因很复杂。一方面，行业竞争异常激烈，同时，新兴市场诸如印度、巴西、中国等本土企业快速崛起也带来了不小冲击；另一方面，真正的衰退实际发生在日本企业内部，一直以来，一流的制造能力和技术优势是日本企业最主要的核心竞争力，但是，对中国这样的新兴市场缺乏持续的长期战略，被业内认为是日本企业最终被韩国企业超越的根本原因之一。而且，日本家电巨头普遍固守自身技术，在关键转型期行动迟缓。除此以外，2011年日元对美元升值了10%，而同期的韩元对美元却一直都在贬值。所以在欧美市场上，日本电子产品在价格上跟韩国三星电子公司等企业相比没有任何优势，这在一定程度上解释了韩国三星电子公司为什么能够赚取利润，而日本的电子产品却出现了亏损。

现代企业所处的经营环境日益复杂，如果企业的管理者还满足于某一时期的霸主地位，缺乏竞争意

识, 作风偏于保守, 经营思维僵化, 对市场趋势反应迟缓, 后知后觉, 最终前浪会被后浪拍在沙滩上。那么企业管理者应该如何理解自己在企业经营管理活动中扮演的角色和重要作用? 本章将给出答案。

## 1.1 管 理

人类文明程度与社会发展到一定阶段便出现了管理, 而且随着社会分工和社会化大生产的发展, 管理的重要性日益显现。在现代社会中随处可见的组织活动, 其活动绩效与管理工作的关系是密不可分的, 也正是因为有了管理, 才使得在相同市场环境中竞争的不同组织的绩效有着天壤之别。

### 1.1.1 管理的概念与性质

#### 1. 管理的概念

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, 管是主其事, 理是治其事, 管理是管辖、治理、控制的意思, 即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是, 这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。关于管理的定义, 至今仍未得到公认和统一。长期以来, 许多学者从不同的研究角度出发, 对管理做出了不同的解释, 其中比较有代表性的解释有以下六种。

(1) “科学管理之父” 弗雷德里克·泰罗认为, “管理就是确切地知道你要别人干什么, 并使他用最好的方法去干”(《科学管理原理》)。根据泰罗的观点, 管理者应该头脑清晰, 在脑海中有完整的计划和方法, 然后明确地分配工作, 并教授大家好的工作方法, 通过集体努力, 去实现工作目标。

(2) “现代经营管理之父” 亨利·法约尔认为管理是所有的人类组织都有的一种活动, 是实行计划、组织、指挥、协调和控制的基本过程(《工业管理与一般管理》)。计划, 就是为探索未来制定行动方案; 组织, 就是建立企业的物质和社会的双重结构; 指挥, 就是上级使其下属人员发挥作用; 协调, 就是连接、联合、调和所有的活动及力量; 控制, 就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。“管理”同别的基本职能一样, 是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

(3) 赫伯特·西蒙对管理的定义是“管理就是制定决策”(《管理决策新科学》)。决策贯穿管理的全过程, 决策是管理的核心。西蒙指出组织中经理人员的重要职能就是做决策。他认为, 任何作业开始之前都要先做决策, 制订计划就是决策, 组织、领导和控制也都离不开决策。决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面, 任何组织都离不开对目标的选择, 任何工作都必须经过一系列的比较、评价、拍板后才能开始。如果决策错了, 执行得越好, 所造成的损失就越大。所以, “管理就是决策”的说法, 能真正反映管理的真谛。

(4) 彼得·德鲁克认为, “管理是一种工作, 它有自己的技巧、工具和方法; 管理是一种器官, 是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官; 管理是一门科学, 一种系统化的并到处适用的知识; 同时管理也是一种文化”(《管理——任务、责任、实践》)。

(5) 哈罗德·孔茨强调管理的概念、理论、原理和方法, 认为管理工作是一种艺术, 它的各项职能可以分成五类, 即计划、组织、人事、指挥和控制, 组织的协调是五种职能



有效应用的结果。管理是一种在正式组织团体中通过别人并同别人一道完成工作任务的技能；在正式组织团体中创造一种环境，使人们能为达到团体目标，互相协作地完成工作的技能；一种消除完成工作障碍的技能；是有效地实现目标最大化的技巧。简单地说，“管理就是设计一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标”。

(6) 詹姆斯·穆尼认为管理就是领导，这是一种强调管理者个人作用的观念。该定义的出发点是，任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的，组织活动的有效性，取决于领导的有效性，所以管理就是领导。

管理定义的多样化，既反映了人们研究立场、方法、角度的不同，也反映了管理科学的系统性与应用性。综述各种不同意见，本书认为：管理就是管理者通过计划、组织、领导和控制等环节来协调所有资源，以有效地实现组织目标的过程。

从以上对管理定义的描述中，可以看出这个定义包含着以下六层含义：①管理的主体是管理者；②管理的客体是所有资源；③管理的实质是协调；④管理的手段或措施是计划、组织、领导和控制；⑤管理的载体是组织；⑥管理的目的是有效地实现组织目标。

## 2. 管理的特征

管理就是管理者在一定的环境下，为了实现特定的目标，组织和运用资源而进行的计划、组织、领导和控制等社会活动。管理的这一基本定义具有如下特征。

(1) 管理是以管理者为主体进行的活动。管理主体呈现多样性的特点，包括政府的领导者，生产资料的所有者及由他们以各种形式委托的代理人，也包括各种非政府公共组织的领导者。管理主体可以以个人形式存在，也可以以集体形式存在。



### 案例 1-1

#### 管理者不等于“老好人”

2010年，香恩科技集团进行了人力资源战略规划，从战略出发对企业人力资源情况进行了盘点，并制定了针对性的人力资源政策，以保障战略实现。根据人力资源战略规划，为完成优化员工年龄结构、学历结构和专业结构的目标，2011年，香恩科技集团在短时间内将一批年轻的主管提拔至部门正职或副职的岗位上。一时之间，这些年轻人被压抑许久的积极性得到了充分调动，也在各个部门烧了几把火。

过了一段时间，人力资源总监李学而着手对这些新中层管理干部的工作情况进行一番调查。调查过程中，李学而接到了一些普通员工对新中层管理干部的投诉，反映新领导是老好人，对下级要求过松。特别是有一些普通员工认为，新中层管理干部很少对他们“红脸”，跟着新中层对个人成长无益。

李学而感到奇怪：这些管理者虽然年轻，但均已担任过相当长时间的主管，为什么做主管时一直都没有暴露过这样的问题呢？

这一案例，在企业并不鲜见，是被提拔的管理者不适应新岗位的主要表现之一，尤其是在基层管理者向中层管理者晋升之后较为常见。

若要分析这一问题，我们应对“管理者”相关概念进行分析。管理者和非管理者最大的区别，无疑是前者比后者承担了更多的责任。具体来看，后者直接执行工作或任务，不必肩负监督他人工作的责任，而前者需督导、组织其他人的工作。

(2) 管理是在一定的环境下进行的。管理者的日常工作需要分析内、外部环境带给组织的各类机会与威胁。其中，外部环境主要是管理者所管理的组织面对的自然环境和社会环境，具体包括生产力水平、自然资源状况、特定的社会文化、制度、法律和政策等。内

部环境是指管理者所管理的组织内部的各类情况,包括组织性质、人员构成等,特别是各类资源的具体状况。另外,管理的环境有动态和静态之分,动态的环境是指变化程度较大的环境,静态环境则相反。

(3) 管理的目的是实现特定的目标。管理的目标是管理的出发点和归宿。首先,企业必须具备统一的目标。其次,企业发展取决于目标是否明确。只有对目标做出精心选择后,企业才能生存、发展和繁荣。再次,企业各部门及所有员工的绩效评估又必须以各类工作目标为衡量标准。

(4) 管理基本的职能是计划、组织、领导和控制。计划是为探索未来制定行动方案;组织是建立企业的物质和社会的双重结构;领导是领导者通过指挥、沟通协调、激励,调动员工的主动性、积极性和创造性的各类活动;控制是检查是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。

### 3. 管理的性质

管理是管理者为有效地达到组织目标,对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。管理作为一种特殊的实践活动,具有自己独特的性质。

#### 1) 管理的二重性

管理的性质是双重的,这是马克思主义管理理论的主要内容。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,它体现了管理的自然属性。“监督劳动”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,它体现了管理的社会属性。

管理的二重性是相互联系、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、社会生产关系的条件下发挥作用;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,管理的二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生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面产生影响或制约作用。

#### 2) 管理的科学性与艺术性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此,“管理是一门科学”是指它以反映管理客观规律的管理理论和管理方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识的技巧和诀窍。管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术,仅凭停留在书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动,是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进

行有效的管理。所以,管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识的技能。



### 案例 1-2

## 京东商城:人才培养是门艺术

2010年,京东商城董事局主席兼首席执行官刘强东做了一个决定:从这一年起,公司斥资6 000万元,陆续将中高管送到学校里读EMBA(executive master of business administration,高层管理人员工商管理硕士)课程。直到今天,刘强东表示自己仍不知道这个决定对公司的未来是对还是错。

“至少在商学院读EMBA的两年里,我自己学到了很多的东西。”刘强东说。在他看来,京东商城的管理层多出身于基层,长于流程和细节的把控,但对公司的管理和更宏观层面的判断和掌握有很多欠缺。“在这方面,他们一直只能靠个人的聪明领悟和摸索。”刘强东认为,随着京东商城的规模越来越大,这对公司来说会成为越来越危险的问题,因此,改变已迫在眉睫。

此前,刘强东自己就读的是中欧商学院EMBA班,该班的学费目前已涨到近50万元。总计6 000万元的成本,并不是刘强东担心的问题。他所担心的是这一批放出去学习的人或许会受到更多的诱惑,因为EMBA班里能够接触到更多的企业家,丰富的同学关系本身就是很多人就读EMBA的原因。为此,刘强东甚至做好30%的管理层可能回不来的准备。

实际上,在员工培训成为京东商城人力资源工作重要内容的同时,这家公司也正在成长为令市场尊敬的卓越雇主之一。对员工进行充分的培训,提供广阔的成长空间,毫无疑问是其中的关键因素。刘强东深知,企业的成功与失败大都是因为人。“我想不到第二个因素。”他说。

管理科学作为社会科学的一种,是长期以来人们在管理实践中的经验总结和发展,企业各方面的管理工作其基本程序和原理都体现出管理的科学性;同时,企业具体管理工作时的方式、方法的选择和实践又能体现管理科学的艺术性。

### 1.1.2 管理的职能与层次

管理是人们进行的一项实践活动,是人们的一项实际工作、一种行动。人们发现在不同的管理者的管理职能工作中,管理者往往采用具有某些类似的程序、存在某些共性内容的管理行为。在20世纪初,法国工业家亨利·法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中写道,所有管理者都行使着五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。到50年代中期,美国加利福尼亚州大学洛杉矶分校两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐内尔(1955)把管理的职能划分为五种:计划、组织、人员配备、指导和控制。其后,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,有了许多新的认识,在“管理的职能”问题上,学者们的分歧不亚于他们在“管理的定义”问题上的分歧。但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出亨利·法约尔的范围。

#### 1. 管理的职能

##### 1) 计划

管理意味着展望未来,预见是管理的一个基本要素,预见的目的就是制订行动计划。公司的计划要以以下三个方面为基础:①公司所有的资源,即公司的人、财、物、公共关系等;②目前正在进行的工作的性质;③公司所有的活动及预料的未来的发展趋势。

管理人员在制订计划时,要对企业的经营状况有整体的了解,要有积极参与的观念,

并且对企业每天、每月、五年、十年等经营状况进行预测,企业的各个部门的负责人都要对自己的部门进行总结和预测,对自己部门的计划负责,根据实践的推移和情况的变化适当地修订以前的计划。高层的管理人员主要负责制订计划,而中层与基层的管理人员主要负责执行计划。

## 2) 组织

组织就是为企业的经营提供所必要的原料、设备、资本和人员。管理中的组织是一类社会组织,其组织职能是指企业的部门设置、各职位的安排、人员的安排等。不同企业,即使资源大致相同,但是如果它们的组织设计不同的话,其经营状况就会有很大的差异。

组织结构一般呈“金字塔”结构,这是职能增加的结果,因为随着组织承担的工作量的增加,职能部门的人员就要增多,而且,随着规模的扩大,需要增加管理层次来指导和协调下一层级的工作,所以纵向的等级也会逐渐增加。

## 3) 指挥

当组织建立以后,通过指挥的协调,才能使本组织的所有人做出最好的贡献,实现本组织的利益。担任组织中指挥工作的领导人应具备以下能力:①对自己的职工要有深入的了解;②培训与淘汰没有工作能力的人;③能够很好地协调企业与员工之间的关系;④作为领导做出榜样;⑤对组织进行定期检查;⑥善于利用会议和报告;⑦不要在工作细节上耗费精力;⑧在职工中保持团结、积极、创新和效忠的精神。

## 4) 协调

协调就是指企业的各部门与各位成员要和谐地配合,促使企业经营顺利进行,以有利于企业取得成功。协调能使各职能机构与资源之间保持一定的比例,收入与支出保持平衡,材料与消耗形成一定的比例。

有效协调的组织一般具有以下特征:①每个部门的工作都与其他部门保持一致。企业的所有工作都有序进行;②各个部门各个分部对自己的任务都很了解,并且相互之间协作较好;③各部门及所属各分部的计划安排经常随情况变动而调整;④召开各部门领导人的会议,使工作成员保持良好状态。

## 5) 控制

控制就是要检查企业的各项工作是否已经和计划相符,其目的在于指出工作中的缺点和错误,以便纠正并避免重犯。从管理者的角度看,应确保企业有计划,并且执行,而且要反复地修正计划与纠正偏差,保证组织的目标实现。由于控制适合于任何不同的工作,所以控制的方法也有很多种,有事前控制、事中控制、事后控制等。

企业中控制人员应该具有持久的专业精神、敏锐的观察力,能够预见与观察到工作中的错误,及时地加以修正;要有决断力,当有偏差时,应该决定该怎么做。



### 案例 1-3

## 危机管理与控制

1982年9月,美国芝加哥地区发生有人服用含氰化物的泰诺药片中毒死亡的严重事故,一开始死亡人数只有3人,后来却传说全美各地死亡人数高达250人。其影响迅速扩散到全国各地,调查显示有94%的消费者知道泰诺中毒事件。