

高等院校经济学管理学系列教材

管理学概论

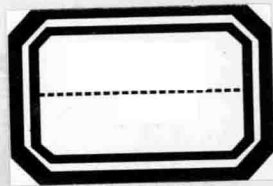
Introduction to Management

彭俊◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

高等院校经济学管理学系列教材



管理学概论

Introduction to Management

彭俊◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论/彭俊编著. —北京:北京大学出版社,2014.10

(高等院校经济学管理学系列教材)

ISBN 978 - 7 - 301 - 24894 - 2

I. ①管… II. ①彭… 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(2014)第 225008 号



书 名: 管理学概论

著作责任者: 彭俊 编著

责任编辑: 杨丽明 王业龙

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 24894 - 2/F · 4060

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>

新浪微博: @北京大学出版社

电子信箱: sdyy_2005@126.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 021 - 62071998 出版部 62754962

印 刷 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 980 毫米 16 开本 22.75 印张 409 千字

2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 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

前 言

管理学是各高等院校经济与管理等相关专业的必修课程,也是政府、公共团体、企事业单位各级管理人员必备的理论知识,不少专业的研究生入学考试都将管理学列为笔试课程。

本书是笔者在参阅大量管理学研究的文献成果,同时总结自己多年从事管理学教学与研究生入学辅导的心得体会的基础上完成的。全书包含基础知识和测试应用两大部分,基础知识部分共分总论、计划、组织、领导、控制 5 篇共 17 章,测试应用部分运用名词解释、是非判断、单项选择、多项选择、简要分析、论述、计算、案例分析等不同题型编写了 20 套总分均为 120 分的测试试卷,并配合了参考答案。通过本书的学习能够使读者了解管理学的基本概念、基本原理和基本方法,帮助读者加深对管理学基础知识的理解,尤其是增强其管理学课程的应试能力。

本书的特点主要体现在:第一,专业知识简要概括,逻辑清晰;第二,具有对各章知识的基本概念、基本原理与基本方法的整理,有利于读者整体把握所学知识及其相互之间的关系;第三,大量多题型的测试有利于帮助读者理解和运用所学知识。

本书的出版得到北京大学出版社的大力支持,尤其是姚文海编辑提供了许多帮助,在此表示感谢。徐兆文、谭雪两位研究生参与绘制本书图表的工作,在此一并表示感谢。由于笔者学术水平有限,疏漏之处恳请各位专家、学者批评指正。

彭 俊
2014 年 5 月

目 录

第一篇 总 论

第一章 管理与管理者	(3)
一、人类活动与管理的必要性	(3)
二、管理的定义及其特征	(4)
三、管理者与管理技能	(6)
四、管理职能与管理角色	(9)
五、管理绩效评价	(11)
第二章 管理理论的发展历史与展望	(14)
一、中国古代管理思想	(14)
二、西方古典管理学派	(15)
三、西方现代管理理论派别	(17)
四、未来管理理论的发展趋势	(21)
第三章 管理目标、管理原理与管理方法	(31)
一、管理目标	(31)
二、管理原理	(32)
三、管理方法	(33)
第四章 管理者道德与企业社会责任	(36)
一、管理者的管理道德	(36)
二、企业社会责任	(39)

第二篇 计 划 篇

第五章 计划与计划工作	(45)
一、计划的概念及其类型	(45)
二、计划工作的概念和程序	(46)
三、计划工作的评价	(48)

第六章 环境分析与战略计划	(50)
一、环境分析	(50)
二、战略计划与战略管理	(53)
三、企业发展战略分析	(54)
四、市场竞争战略分析	(58)
第七章 计划方法	(64)
一、滚动计划法	(64)
二、网络计划法	(65)
三、盈亏临界分析	(68)
第八章 决策	(71)
一、决策概述	(71)
二、决策过程	(75)
三、决策方法	(76)
四、决策的人为因素	(80)

第三篇 组 织 篇

第九章 组织理论与组织设计	(87)
一、组织类型	(87)
二、组织理论	(89)
三、组织设计	(90)
第十章 组织结构与组织关系	(94)
一、影响组织结构的重要因素	(94)
二、组织结构的基本特征与基本形态	(96)
三、几种主要组织结构类型及其特点	(96)
四、组织结构评价	(103)
五、组织关系及其处理	(104)
第十一章 组织人力资源管理	(110)
一、人力资源的概念及特点	(110)
二、人力资源管理的概念及特点	(110)
三、人力资源管理的模式	(111)
四、人力资源管理的内容	(111)
五、人力资源战略及规划	(116)

六、新时期人力资源管理的特点	(117)
第十二章 组织文化与组织变革	(119)
一、组织文化	(119)
二、组织变革	(121)
三、组织发展	(124)

第四篇 领导篇

第十三章 领导理论	(131)
一、领导与领导者	(131)
二、领导理论	(132)
三、领导班子结构	(139)
四、领导艺术与权术	(139)
第十四章 人员激励	(142)
一、激励的基本概念	(142)
二、激励理论	(143)
第十五章 管理沟通	(151)
一、管理沟通的概念	(151)
二、管理沟通的过程	(151)
三、管理沟通的类型与传播形式	(152)
四、沟通障碍及其克服	(154)
五、沟通的改善	(155)

第五篇 控制篇

第十六章 控制理论	(161)
一、控制的概念与特点	(161)
二、控制的对象与要素	(161)
三、控制系统与控制功能	(162)
四、控制的类型	(164)
五、影响控制效果的因素及有效控制的原则	(166)
六、对监控者的监控	(168)
第十七章 控制方法	(170)
一、预算控制	(170)

二、非预算控制	(172)
管理学概论仿真考题及答案	(178)
仿真考题(一)	(178)
仿真考题(二)	(181)
仿真考题(三)	(186)
仿真考题(四)	(189)
仿真考题(五)	(193)
仿真考题(六)	(196)
仿真考题(七)	(200)
仿真考题(八)	(204)
仿真考题(九)	(210)
仿真考题(十)	(214)
仿真考题(十一)	(219)
仿真考题(十二)	(224)
仿真考题(十三)	(229)
仿真考题(十四)	(235)
仿真考题(十五)	(239)
仿真考题(十六)	(243)
仿真考题(十七)	(249)
仿真考题(十八)	(253)
仿真考题(十九)	(256)
仿真考题(二十)	(260)
仿真考题解答(一)	(264)
仿真考题解答(二)	(268)
仿真考题解答(三)	(274)
仿真考题解答(四)	(279)
仿真考题解答(五)	(282)
仿真考题解答(六)	(286)
仿真考题解答(七)	(289)
仿真考题解答(八)	(293)
仿真考题解答(九)	(297)
仿真考题解答(十)	(301)
仿真考题解答(十一)	(306)

仿真考题解答(十二)	(309)
仿真考题解答(十三)	(313)
仿真考题解答(十四)	(316)
仿真考题解答(十五)	(320)
仿真考题解答(十六)	(324)
仿真考题解答(十七)	(328)
仿真考题解答(十八)	(334)
仿真考题解答(十九)	(337)
仿真考题解答(二十)	(340)
管理学概论基本概念、基本原理与基本方法	(344)
总论篇	(344)
计划篇	(345)
组织篇	(347)
领导篇	(348)
控制篇	(350)
参考文献	(356)

第一篇



总 论

第一章 管理与管理者

一、人类活动与管理的必要性

1. 人类活动及其特点

人类活动是人类为了生存发展和提升生活水平,不断进行的一系列不同规模、不同类型的活动,包括农、林、渔、牧、矿、工、商、交通、观光和各种工程建设等。人区别于一般动物的本质特征是人的社会性,这就决定了有人类的地方,就有人们之间的社会交往以及由此产生的种种社会活动。而人类的一切活动,无论是政治的、经济的、军事的、宗教的,还是其他的,都具有目的性、依存性和知识性这三方面的基本特征。

所谓目的性,就是人作为地球上唯一拥有智慧的高级动物,他们的一切活动都是经过大脑思考的,都是为了达到预期的目的而进行的。不同时代、不同阶层的人,其活动的目的不同。

所谓依存性,就是人类的活动既离不开人类赖以生存的环境条件,也离不开人与人之间形成的社会关系。人类活动一方面可以影响和改变环境条件和社会关系,另一方面也受到环境条件和社会关系的牵制和约束。随着社会的发展,人类的社会分工越来越细,人们之间的社会关系越来越复杂,人类活动的这种依存性会越来越紧密。

所谓知识性,就是人具有学习的本能,人类总是在不断总结过去的经验教训的基础上,通过记忆、积累、分析、推理等思维,形成人类对于自然和社会的知识体系,并运用这些知识进一步指导未来的人类活动。可以说,每个人都是根据自己所掌握的知识来认识世界和决定自己的行动的。

2. 管理的必要性

人有千差万别,不同的人有不同的活动目的,不同的人有不同的社会地位和人际关系,不同的人又具有不同的知识结构和认识水平,而人类活动的空间却是资源有限的同一个地球,这就必然会引起人类活动之间的矛盾和冲突。那么如何使人类活动更有序、更有效?如何使人类能够在资源有限的地球上实现可持续的生存与发展?这就需要管理。随着社会发展和进步,人类越来越认识到加强人类活动管理的必要性和迫切性,具体包括以下几方面:

(1) 面对有限甚至稀缺的资源,如何有效加以配置和利用,需要有人去建

立一种分配标准和分配机制,从而解决人类与环境的矛盾,实现人与自然的和谐共存。

(2) 面对相对落后的技术,如何促进技术的进步以适应飞速发展的经济建设,需要有人去将已有的技术充分加以应用,同时有效促成技术的创新,实现技术与经济最佳的结合。

(3) 面对知识或能力有限的员工,如何帮助他们提高认识能力和知识水平,如何提高他们的觉悟能力和技能水平,需要有人去建立一种教育与培训机制,使人力资源得到最充分的挖掘和利用,并促成员工与组织最佳的融合。

(4) 面对高度专业化的社会分工,如何把不同行业、不同专业、不同工种的人合理组织起来,协调他们之间的关系,使分力形成合力,需要有人去进行有效的整合,以实现组织的发展目标。

(5) 面对飞速发展的未来社会和不断变化的环境条件,如何把握组织的命运,保持组织的竞争优势,需要有人进行有效的规划,以实现组织可持续的发展和壮大。

总之,有人类活动的地方都需要管理,管理也是生产力,管理可以创造价值。

二、管理的定义及其特征

1. 管理的定义

管理是在特定的环境下,由管理者通过计划、组织、领导、控制等手段整合组织资源,协调个人、群体、组织之间的行为,从而促使组织目标得以实现的活动过程。

上述管理定义中,环境、管理者、整合资源、协调行为、组织目标是关键词。环境是管理活动得以开展的条件,不同的环境需要不同的管理模式,环境的变化要求管理活动必须具有适应性和创新性;管理者是管理活动的主体,管理者的人格品质、管理道德、管理技能等直接影响管理活动的效果;整合资源、协调行为、组织目标说明了管理活动的手段、对象、本质和目的,这里整合是管理的手段(包括计划、组织、领导、控制等),资源(包括人力资源、物力资源、财力资源、信息资源等)与行为(包括个体行为、群体行为、组织行为)是管理活动的对象,协调是管理活动的本质(包括协调长远目标与短期目标、外部环境与内部资源条件、人与人、人与物、整体与局部、个人与组织之间的种种关系),而组织目标是管理活动的目的,组织目标的实现程度代表了管理的有效程度。可以说,管理是将资源转化为成果的过程,如图 1-1 所示:

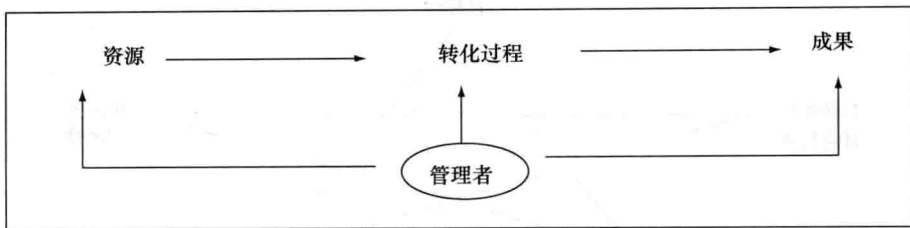


图 1-1 管理系统

要真正理解管理的含义,还需要把握管理的以下特征:

(1) 管理的目标性。管理的一切活动都是为了实现组织的目标,这就是管理的目标性,而这一目标具有共同性、层次性和阶段性的特点。共同性是指管理目标不能只是管理者的,它应该得到组织成员的认同,成为大家共同的目标;层次性是指管理目标可以分解到组织中的各个部门、各个岗位,由整体化为局部,由抽象化为具体;阶段性是指管理的目标具有长期、中期和短期的时间维度,而且它们之间应该是可衔接的、一致的。

(2) 管理的二重性。管理的二重性是指管理具有自然属性与社会属性。管理起源于人类对于生产活动的管理,而生产活动的要素包括生产力和生产关系。管理的自然属性与生产力相联系,而管理的社会属性与生产关系相联系。也正因为管理的二重性才使得管理学科横跨自然科学与社会科学两大领域,管理科学由此具有综合性、渗透性、应用性的特点。

(3) 管理的组织性。没有组织就无所谓管理了,组织资源是管理的对象,组织活动是管理的载体,组织目标也是管理的目标,组织规范和制度既是管理活动的成果,也是管理活动的前提条件。

(4) 管理的动态性。管理的动态性是指管理活动随着环境条件的变化而变化。因为管理只有顺应环境条件的变化而不断修正目标、调整计划、改进组织、完善领导、优化控制,才能保证管理的有效性,才能提高资源的整合利用效率,从而实现组织的可持续发展。管理的动态性往往与管理的艺术性或创新性相联系。因为适应变化需要有对“度”的把握,这就需要艺术,面对变化需要创造新的技术、新的产品或新的服务,这就需要创新。

(5) 管理的经济性。管理作为一种生产力,它构成企业价值链中的重要一环,这就需要进行管理投入与管理产出的“成本—效益分析”。管理投入包括管理者的机会成本、管理费用等,管理产出包括因有效的管理而给组织带来的价值增量。高绩效的管理应该是以相对最少的管理投入去争取相对最高的价值增量。

管理特性及其关系如图 1-2 所示:

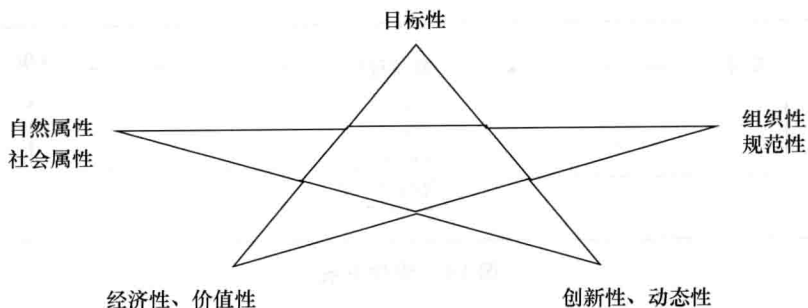


图 1-2 管理特性相互关系图

三、管理者与管理技能

1. 管理者的定义

管理者就是组织中负责掌管组织资源的使用,有权指挥他人行动的人,也就是从事管理工作的人,是管理活动的主体。一般,按照管理者在组织中所处级别层次不同大致划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三个层次,如图 1-3 所示:

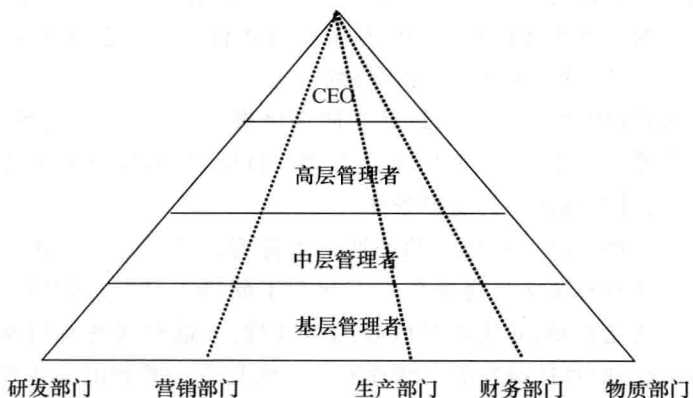


图 1-3 一个组织的管理者级别

高层管理者是在组织中居于最高层、对整个组织的管理负全面责任的管理人员,如一个企业的厂长、总经理,或一所学校的校长、党委书记等。他们负责制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针,评价组织整体业绩,代表组织与外界进行交流。高层管理者的工作内容一般属于战略性的。

基层管理者是组织中居于最底层,对一线作业管理负责的管理人员,如一个工厂车间的班组长,一所学校的教研室主任等,他们负责某一作业部门的具

体业务安排和业务评价,直接指挥和监督其下属即作业人员的作业活动。基层管理者的工作内容一般是作业性的。

中层管理者是居于高层与基层之间的一级或若干级别的管理人员,如一个工厂的部门经理、车间主任,或一所大学的学院院长、系主任等。他主要通过上传下达,贯彻执行高层管理者所制定的整体战略,并将其转化为部门业务发展战略,监督协调基层管理人员的管理工作。中层管理者的工作内容一般属于战术性的。

2. 管理技能

管理技能指管理者为履行其职能而应具备的技术和能力,主要包括概念技能、人际技能和技术技能。

概念技能是指综观全局、认清形势、洞察组织与环境要素间的关系,对复杂情况进行抽象和概念化的能力。它是在分析诊断某一情况、识别因果关系中表现出来的对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。其关键在于要看到组织的全貌和整体,了解组织与外部环境的互动机理,把握组织各部门在组织中的地位 and 作用。

人际技能是指与他人沟通和协作的能力,即理解、激励、改变、领导、控制其他人员和群体行为,并与其他人共事的能力。包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力,激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力,正确指导和指挥组织成员开展工作的能力。

技术技能是指熟悉与精通某一专业领域内有关的程序、技术、知识和方法,并以此完成组织具体任务的能力。技术技能是与特定工作岗位有关的专业知识与技能。

一般,技术技能对基层管理者尤为重要,因为他们的大部分时间都是在指导下属并回答有关具体工作方面的问题。概念技能对于高层管理者最为重要,因为高层管理者制定组织整体发展战略,需要通过抽象思维把握组织发展方向和基本途径。对于中层管理者,三种技能比较平均,都需要充分重视。不同层次管理者与三种管理技能之间的关系如图 1-4 所示:

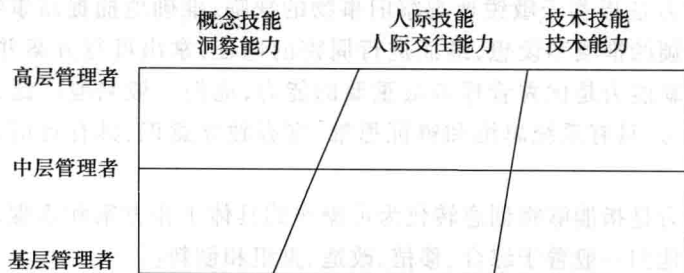


图 1-4 三个层次的管理者应具备的三种管理技能

3. 管理者应具备的知识与能力结构

无论是高层、中层或者基层管理者,除要具备上述为履行管理职能应具备的概念技能、人际技能和技术技能外,作为一名出色的社会成员,还应在知识与能力上具备相应的修养。

管理者应具备的知识包括作为基础原理的哲学、社会学、心理学、法学、经济学;作为方法论的管理学、数量分析方法;作为工具的计算机和外语;作为专业管理知识的战略管理、财务管理、营销管理、生产运作管理、人力资源管理、物流与供应链管理、研究与开发管理等。管理人模型如图 1-5 所示:

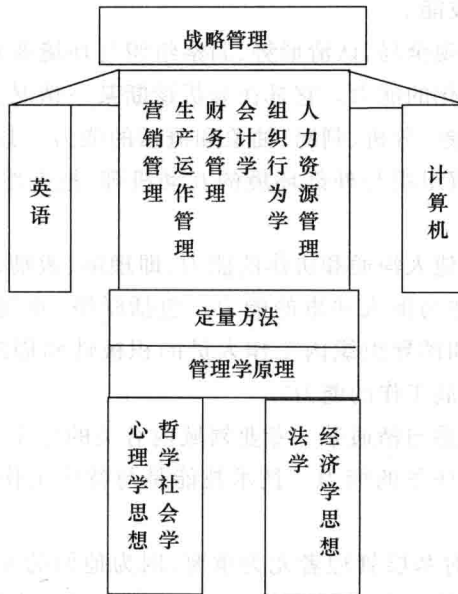


图 1-5 管理人

在具备相应知识的基础上,管理者应具备相应的能力,包括创新能力、转化能力、应变能力和组织协调能力。

创新能力是指善于敏锐地观察旧事物的缺陷,准确地捕捉新事物的萌芽,提出大胆新颖的推测和设想,继而进行周密的论证,拿出可行方案并付诸实施的能力。创新能力是优秀管理者最重要的能力,他们一般兴趣广泛、对环境有敏锐的洞察力、具有系统思维和辩证思维、富有独立意识、具有自信心、敢于直面困境。

转化能力是指能够将创意转化为可操作的具体工作方案和步骤,并加以实施的能力。他们一般善于综合、移植、改造、重组和创新。

应变能力是指在变化频繁的条件下的一种快速反应能力。他们能够在变