

简明工商管理课程教材

总主编○李善民



管理学原理

主编○余秀江 张光辉





管理课程教材

总主编○李善民



管理学原理

主编○余秀江 张光辉

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/余秀江,张光辉主编
北京:中国人民大学出版社,2004
简明工商管理课程教材

ISBN 7-300-05866-3/F·1871

I. 管…
II. ①余…②张…
III. 管理学-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 085869 号

简明工商管理课程教材

总主编 李善民

管理学原理

主编 余秀江 张光辉

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010—62511242(总编室) 010—62511239(出版部)
010—82501766(邮购部) 010—62514148(门市部)
010—62515195(发行公司) 010—62515275(盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京密兴印刷厂

开 本 787×965 毫米 1/16 版 次 2004 年 9 月第 1 版

印 张 19.75 印 次 2005 年 3 月第 2 次印刷

字 数 359 000 定 价 20.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

总 序

在中国经济的高速增长过程中，我们越来越深切地感受到，经济的进一步发展，不仅需要科学技术人才，更需要现代型的管理人才。这种趋势的表现之一就是现在几乎所有的大学都设有工商管理专业，同时，各种各样的机构也在组织培训各个层次的管理人才。面对大众的学习热情，我们却没有适合的教材可以满足他们的需求。目前，国内已经出版了不少关于工商管理的丛书，但这些丛书大多是国外教材的翻译版本，不仅篇幅大、逻辑性不强、不适合我们的阅读习惯，而且教材中使用的全是国外的案例，与我国的实际情况有一定的差距。同时，虽然国内作者编写的工商管理丛书也在不断问世，但存在篇幅大、数学公式多、难以理解等问题。针对这些状况，我们决定编写一套简明工商管理教材，来满足读者的需求。这套教材具有以下特点：

第一，突出通俗性和趣味性。本套教材尽量避免抽象的理论探讨和数学推导，将高深的企业管理理论用浅显的语言表达出来，并附有较多的案例分析，便于读者理解，这体现在每章的开篇案例及章后的案例分析讨论等内容中。

第二，强调权威性和实践性。这套教材是由具有多年教学经验的教师编写的，他们能够将教学经验的总结贯穿和体现到教材中。不仅如此，这套教材的作者大多有丰富的企业经营管理的实践经验，使教材能够紧密结合我国企业的实际情况，符合我国的文化、社会和经济环境的特点。

第三，注重系统性和适用性。作为一套全面、系统的管理教材，这套书基本涵盖了工商管理专业的所有核心课程。既包括经济学、管理学的基础课程，也包括财务管理、营销管理、人力资源管理、生产与运作管理的专业课程，还包括战略管理、信息管理高层次人才管理课程。同时，这套教材有良好的适用性，它既适合作为大学管理类专业学生的教材，也适合作为企业高级经理的培训教材；既适合非企业管理专业的公司经理、职能管理人员、企业家阅读，也适合中小企业、民营企业和高科技企业的管理人员和科技人员学习，还可以作为对现代管理有兴趣的政府公务员和其他人士的参考读物。

这套教材从提议到编写出版，经历了四年多时间，主要是由于各位作者承担着繁重的教学任务和科研任务，他们不得不牺牲大量节假日和其他的休息时间来完成书稿。在书稿写作过程中，作者们彼此通力合作，并以对读者认真负责的态度，认真地执行了写作要求和出版计划。

在这套教材的编辑出版过程中，我们得到了中山大学管理学院全体领导和同事的大力支持，特别要感谢毛蕴诗教授、汪纯本教授、魏明海教授、李新春教授、谭劲松教授和虞桦副教授的大力支持。在此还要感谢中国人民大学出版社的洪傲女士对本套教材的组织、设计、编辑和出版所花的心血。

李善民

2004年春于广州康乐园

前 言

任何一个组织都离不开管理，管理是人类社会中最普遍的活动。人类社会活动遇到的基本矛盾就是人们所追求的目标与资源有限的矛盾，这也是管理的基本矛盾。由此而引出管理的基本问题：稀缺的资源如何在相互竞争的多目标之间合理分配？分配后的有限资源如何提高其利用效率？如何使一定的资源获得更大的产出？如何使单个组织的行为目标与社会整体目标相一致？如何通过创新使组织实现可持续发展？等等。概括地说，管理就是管理者运用计划、组织、领导、控制等管理职能来配置和使用资源，以实现组织目标并协调组织行为与外部环境关系的活动。

要搞好管理工作，除需要认识和研究管理对象的特殊性外，更需要遵循一些共同的原理和规律。管理学原理是管理学科体系中的基础学科，它主要研究管理活动的一般规律，总结管理工作的一般理论、原理和方法、手段等。学习和掌握管理学的基本原理与方法，对于个人管理好自己的生活、事业和家庭，对于职业的管理人员管理好所辖范围的工作，对于政府官员提高工作效率等都具有重要的

现实指导意义。

本书在突出基本理论、基本原理和基本方法的同时，注意知识更新，尽可能将国际上最新管理成果和我国改革开放的有利经验引入教材，力求内容系统、全面、丰富，可读性强，实用性好。本书既可作为高等院校非工商管理类专业和高职高专学校同类专业教学用教材，也可作为其他有志于学习和掌握管理学基础知识的人们的参考书。

本书由余秀江和张光辉担任主编，负责拟定全书写作纲要和最后统稿。具体分工是：张光辉编写第一、九章，并与汪思鸣合写第十章；刘秀琴编写第二、三、八章；余秀江编写第四、五、六、七章；附录的综合案例部分由余秀江、张光辉和刘秀琴共同整理。

本书在编写过程中，参阅了国内外大量的著作和文献，引用了一些经典之论，由于篇幅有限未能一一列出，谨在此一并表示感谢！

由于本书撰写时间仓促，编写水平有限，书中难免存在错误和疏漏之处，敬请同行和读者批评指正，以便修订再版时加以改正、提高。

编 者

2004年3月



目 录

第一章 管理与管理学	(1)
第一节 管理的概念与作用	(2)
第二节 管理学的学科体系及其特点	(8)
第三节 管理理论的发展	(14)
第四节 管理的基本原理与方法	(27)
本章小结	(37)
复习思考题	(38)
案例研究	(39)
第二章 计划理论	(42)
第一节 计划概述	(43)
第二节 预测	(47)
第三节 决策	(51)
第四节 综合计划的编制与实施	(57)

第五节 现代计划方法	(60)
本章小结	(66)
复习思考题	(66)
案例研究	(66)
第三章 组织理论	(68)
第一节 组织设计的基本概念	(69)
第二节 组织的设计	(82)
第三节 组织整合	(92)
本章小结	(98)
复习思考题	(98)
案例研究	(99)
第四章 组织行为理论	(101)
第一节 个体行为	(102)
第二节 群体行为	(107)
第三节 激励理论	(113)
本章小结	(122)
复习思考题	(124)
案例研究	(124)
第五章 领导理论	(129)
第一节 领导的概念	(130)
第二节 领导的权力	(132)
第三节 领导理论	(135)
第四节 沟通	(139)
本章小结	(146)
复习思考题	(147)
案例研究	(147)
第六章 控制理论	(150)
第一节 控制概述	(151)
第二节 控制的类型	(155)
第三节 控制的过程和有效控制特征	(162)
本章小结	(165)
复习思考题	(166)
案例研究	(166)

第七章 创新理论	(169)
第一节 创新概述	(170)
第二节 创新的内容	(175)
第三节 创新的主体	(178)
第四节 创新管理过程	(181)
第五节 创新机会与创新开发	(185)
本章小结	(190)
复习思考题	(190)
案例研究	(191)
第八章 资源管理	(196)
第一节 组织资源概述	(197)
第二节 人力资源管理	(198)
第三节 资金管理	(202)
第四节 物资管理	(207)
第五节 信息管理	(213)
本章小结	(220)
复习思考题	(220)
案例研究	(221)
第九章 管理文化	(223)
第一节 文化及其与管理的关系	(224)
第二节 组织文化的含义、构成及功能	(228)
第三节 组织文化建设	(235)
第四节 跨文化管理	(240)
第五节 管理道德与社会责任	(245)
本章小结	(252)
复习思考题	(253)
案例研究	(254)
第十章 管理比较	(257)
第一节 美国的管理	(258)
第二节 日本的管理	(265)
第三节 德国的管理	(272)
第四节 亚洲“四小龙”的管理	(277)
第五节 中国的管理	(279)

第六节 各国管理模式比较	(283)
本章小结	(284)
复习思考题	(284)
案例研究	(285)
附录 综合案例	(287)
主要参考文献	(302)

第一章 管理与管理学

案例导入

山上有一座庙，庙里住着一个和尚。他每天挑水、念经、敲木鱼，给观音菩萨案桌上的净水瓶添水，夜里不让老鼠来偷东西，生活过得安稳自在。不久，来了一个高个子和尚。他一到庙里，就把半缸水喝光了。小和尚叫他去挑水，高个子和尚心想：叫我一个人去挑水，那我不是太吃亏了吗？于是，便要求小和尚和他一起去抬水，两个人只能抬一只水桶，而且水桶必须放在扁担的中央，两人才心安理得。这样总算还有水喝。后来，又来了个胖和尚。他也想喝水，但缸里没有水。小和尚和高个子和尚叫他自己去挑，胖和尚挑来一担水，立刻独自喝光了。从此谁也不挑水，三个和尚就没有水喝了。大家各念各的经，各敲各的木鱼，观音菩萨面前的净水瓶没人添水，花草也枯萎了。夜里老鼠出来偷东西，谁也不管。结果老鼠猖獗，打翻烛台，燃起大火。三个和尚这才一起奋力救火，大火扑灭了，他们也觉醒了。从此，三个和尚齐心协力，自然就不缺水了。

这是 1981 年获首届中国电影金鸡奖最佳美术片奖，并获多个国际电影节奖

项的动画片——《三个和尚没水喝》的故事梗概，它是由一个家喻户晓的俗语，即“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”改编而成的。这个故事反映了许多管理问题。

第一节 管理的概念与作用

一、管理的概念

什么是管理，对这个问题的回答众说纷纭。在管理学发展过程中，许多管理学家也都提出了自己的见解：

被称为科学管理之父的泰罗（Frederick W. Taylor）认为，管理就是要“确切地知道要别人干什么，并促使他们用最好最经济的方法去干”。他提倡用科学的管理方法，即运用标准化等方法来提高生产效率，并按业绩大小支付工人的工资。

管理过程理论的创始人法约尔（Henri Fayol）认为，管理只是经营的六种职能活动之一（六种职能活动是指技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动）。而管理活动“就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。

古利克（Luther Gulick）在法约尔“管理五职能”的基础上，进一步提出了“管理七职能论”，这七项职能分别是：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。

诺贝尔经济学奖获得者西蒙（Herbert A. Simon）认为，决策贯穿管理的全过程，“管理就是决策”。在西蒙看来，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、分析、评价、选优才能完成，这一分析、判断过程就是决策过程。如果决策错了，执行得越充分，所造成的损失就越大。所以，西蒙认为管理等同于决策。

美国著名管理学家孔茨（Harold Koontz）认为：“管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”因此，他认为管理的职能是计划、组织、人事、领导和控制。管理适用于一切组织。

我国的一些管理学家，如徐国华、周三多等也都对管理的概念提出了自己的看法，这里不再一一列举。

结合各家学说的长处和我们的实践工作，可以对管理做如下定义：管理是各级管理者在执行计划、组织、领导、控制和创新这些基本职能的过程中，通过优

化配置和协调使用各种资源，从而有效地实现组织目标的过程。而前述“三个和尚没水喝”的故事所反映的就是一种无组织的状态，概而言之就是缺乏管理。

二、管理的基本职能

从上面对管理概念的论述中可以看到，管理工作的基本职能，自法约尔提出五种管理职能以来，有人提出六种、七种，也有人提出四种、三种，甚至两种、一种的。不管将管理职能分成几项，其所包含的内容是一致的，只是分法不同而已，对此不必拘泥于某种具体的分法。本书认为管理职能包括计划、组织、领导、控制和创新。这些职能的具体内容，将在以后的章节中分别展开论述。这里只做一个简单的介绍，以便读者更好地了解管理工作的特点。

（一）计划职能

计划是管理的首要职能，是指管理者为实现组织目标而对工作所进行的筹划活动。它包括预测、决策和计划三个环节。计划职能从广义上说，是通过对市场需求的调查和组织内外环境变化的预测和分析，针对组织自身的条件，对组织的发展方向和发展目标作出决策，制定实现组织目标的总体规划和具体的行动计划，以指导组织各项活动的顺利进行。计划工作是管理的核心，是组织一切行动的依据。

（二）组织职能

组织职能是指管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。组织是实现计划的保证，为了完成计划、实现组织目标，必须建立起一个合理、高效的组织系统。具体来说，组织就是按照组织目标，将各个要素、各个部门、各个环节等，在空间和时间的联系上，在上下左右的关系上，在劳动的分工协作上，合理组织起来，形成一个有机的整体，使组织内的人、财、物等资源得到最合理的使用，以便保证计划的实现。组织职能的主要内容包括设计与建立组织结构，合理分配职权与职责，选拔与配置人员，推进组织的协调与变革等。

（三）领导职能

领导职能是指管理者指挥、激励下级，以有效实现组织目标的行为。领导职能一般包括：选择正确的领导方式；运用权力，实施指挥；激励下级，调动其积极性以及进行有效沟通等。凡是有下级的管理者都要履行领导职能，不同层次、不同类型的管理者，其领导职能的内容及侧重点各不相同。

（四）控制职能

控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。控制职能一般包括制定标准、衡量工作、纠正出现的偏差等一系列的过程。控制与计划的关

系非常密切，控制要以计划为依据，而计划要靠控制来保证实现。控制要有组织机构，要有合理的规章制度，要有明确的责、权、利相结合的经济责任制。不同层次、不同类型的管理者，控制的重点和控制的方式是有很大区别的。

（五）创新职能

创新职能是指管理者为适应环境的变化，将科学技术与管理紧密结合起来，以更有效的方式整合组织内外的资源去实现组织目标的活动。创新职能能够使组织保持活动，拥有持续的竞争力。与其他管理职能不同，创新职能本身并没有某种特有的表现形式，它总是在其他管理职能的活动中来表现自身的存在与价值。

管理的五项职能互相联系、互相制约，既不可缺一也不能偏废，构成一个有机的统一整体。每一项管理工作一般都是从计划开始，经过组织、领导到控制，形成一个管理循环，如图 1—1 所示。同时，各职能之间又相互交叉渗透，控制的结果可能又导致新的计划，开始新一轮管理循环。如此循环不息，把工作不断推向前进。创新在这个管理循环中处于轴心地位，被称为推动管理循环的原动力。

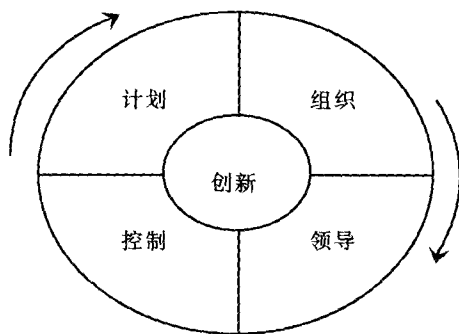


图 1—1 管理职能循环图

三、管理的作用

管理的作用体现在社会生活的方方面面，概括来讲，管理的作用主要表现在以下几个方面。

（一）凡是有人群从事活动的地方都需要管理

许多人在一个组织内共同工作，首先要靠一个共同的目标把大家维系在一起，按一定的结构组织起来，在共同遵守的规章制度下协调工作，这就需要管理。企业、学校、医院、银行等各种不同的组织和许许多多的家庭组成了社会，而要使社会保持有序的运行就必须对社会的各个部分进行管理。个人的工作、生

活也都需要很好地管理，如在工作之余做些什么、学些什么，等等，都要有计划地安排。总之，管理的重要性之一就体现在管理的普遍性之中。

（二）管理是决定一个组织的实力和竞争力的最重要因素之一

一个企业的实力和竞争力取决于许多因素，如拥有的资源数量、商誉、开发新产品的能力、商品的品牌等。这些因素都会慢慢发生变化，这种变化取决于企业的管理水平高低。如果一个企业的管理水平在逐渐降低，那么这个企业的实力和竞争能力将逐渐下降。反之，管理水平的不断提高，将会促使企业的实力和竞争能力的增强。企业能否适应变化着的环境，能否生产出合乎市场需求的产品，能否以较低的成本生产出合乎质量要求的产品，能否以有效的促销方式打开市场，能否建立起完善的售后服务体系等，都要靠科学的管理，这是企业的“内功”。其他组织也是如此，如一个学校，要培养出合乎时代需要、社会需要的高素质人才，就要有高素质的师资队伍、好的教材，以及好的教学体系和后勤服务体系，这些也都要靠科学的管理。

（三）管理水平是决定一个国家兴旺发达的重要因素之一

这方面最明显的例子莫过于日本了。第二次世界大战战败后，日本近乎一片废墟，虽然在美国发动的朝鲜战争中日本的经济开始恢复，但日本毕竟是一个岛国，面积狭小，自然资源贫乏。可是在几十年间日本的经济却飞速发展，日本的汽车、家用电器、照相机等许多产品遍布全世界，国民生产总值已跃居世界第二位。这一经济奇迹的出现引起了西方企业界的紧张和管理学界的兴趣。研究的结果是，日本人在自己民族文化和历史的基础上形成了一套独具特色的“日本式管理”，学者们把它总结为日本企业管理的三大法宝：终身雇佣制、年功序列工资制、企业工会制度。

（四）生产力的发展推动了管理的发展，而管理的发展又进一步推动了社会生产力的发展

在英国发生工业革命之前，人类社会的生产力水平很低。在手工作坊里，管理者同时是生产者，主要是家庭成员在一起从事生产，一般只雇用少量的工人。在工业革命之后，蒸汽机的出现把过去的手工作坊改变成工厂，管理与直接从事生产相分离，管理思想逐渐形成，出现了像亚当·斯密（Adam Smith）等管理学的先驱者，提出了劳动分工、专业化、标准化生产等重要管理思想。之后，到了泰罗所处的时代，标准化生产等管理思想得到了进一步发展，极大地推动了生产力的发展。今天，科学技术的发展日新月异，生产力的发展更是突飞猛进，劳动生产率迅速提高，这一切给管理工作提出了新的、更高的要求，也为管理学的发展创造了条件和提供了机会。

（五）管理是促进精神文明建设，提高社会生活质量的重要手段

现代管理是以人为中心的管理，管理的关键是人的精神状态；管理的根本方法是通过教育提高人的觉悟，激发人的工作积极性、创造性；组织在长期管理活动中所建设的组织文化能够培养和熏陶其成员，使其具有符合时代的价值观念、基本信念、职业道德和行为规范。在我国，管理还可以使组织的成员确立社会主义的共同理想和共同目标。总之，科学有效的管理可以促使人们进入一个更高的精神境界。

〔小资料 1—1〕

推动人类社会发展的“两个车轮”

纵观人类社会发展史、特别是近代发展史，我们可以看到有两股强大的力量在起推动作用，这就是人们常说的推动人类社会发展的“两个车轮”：科学技术和组织管理。美国著名的曼哈顿工程总技术负责人奥本海默（J. Robert Oppenheimer）曾明确指出：“使科学技术发挥威力的是组织管理。”阿波罗登月计划负责人韦伯（James Webb）说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理。”第二次世界大战结束之后的日本，通过实行“引进技术与引进管理并重”战略，只用 15 年左右的时间就走完了先进工业国家 50 年的发展道路，创造了令世人震惊的“东洋奇迹”。我国农村通过实行“联产承包责任制”，充分调动了农民的生产积极性，从而带来了农村经济的大发展。我国深圳特区通过实施“特区政策”和发展高新技术，使昔日荒凉落后的边陲小镇一跃而成为一座充满生机活力的现代化城市，创造了 20 年间国内生产总值年均递增 31.2% 的发展速度。

随着社会分工协作和科学技术的发展，管理渗透到社会生活的各个方面，受到了人们普遍的重视。尤其是现代管理强调以人为本，强化了管理为人服务的理念，提高了各组织为人服务的意识，使人们不断改进工作方法、完善服务方式，从而有效地提高了社会的生活质量。近些年来，通过迅猛发展的信息技术和知识，管理正在改变着人类经济活动、社会活动及日常生活的方式和内涵，更大幅度地提高了人们的工作质量、服务质量和生活质量。

四、管理的二重性

任何社会生产过程都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的，即生产过程具有两重性。因此，对生产过程进行的管理也就存在着两重性：一种是与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一种是同生产关系、社会制度相联系的社会属性。