



世纪高等院校创新课程规划教材

管理学

主 编 卜庆军

GUAN LI XUE GUAN LI XUE GUAN LI XUE GUAN LI XUE GUAN LI XUE



经济科学出版社
Economic Science Press

21 世纪高等院校创新课程规划教材

管 理 学

主 编 卜庆军

副主编 孙春晓 廖 红 董华英

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/卜庆军主编. —北京: 经济科学出版社,
2009. 6

21 世纪高等院校创新课程规划教材

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8248 - 5

I. 管… II. 卜… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 094437 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 徐领柱

技术编辑: 董永亭

管理学

主 编 卜庆军

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编室电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

季峰装订厂装订

787 × 1092 16 开 20.75 印张 476000 字

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

印数: 0001—3000 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8248 - 5 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

编写委员会

主 编：卜庆军

副主编：孙春晓 廖 红 董华英

编委会成员（按姓氏笔画先后顺序）：

卜庆军 孙春晓 刘国岩 谢瑶华
谢先达 董华英 廖 红

前 言

管理学是工商管理类专业的重要专业基础课，是学习后续专业管理课程的基础。在多年的管理学课程教学中，我们深深感觉要寻找一本适合我国本科院校学生使用的《管理学》教材实属不易。通过借鉴国外的教材编写经验，目前绝大多数的国内《管理学》教材建立起了完整的体系，内容也比较丰富，但普遍存在的一个问题就是教材内容的理论性太强，缺乏案例，不够通俗易懂；教材内容跨度太大，破坏了管理学的完整体系，实无必要。许多学生感觉即使系统读完一本《管理学》教材后还是很难形成基本的管理理念和管理工作的基本思路，无法将理论和管理实践工作联系起来。

随着国内外学者的联系日益紧密，20世纪90年代以后，国内引进了大量国外原版教材。国外教材虽然通俗易懂，案例非常多，每个小知识点配有案例说明，但国外教材普遍价格昂贵。在这样的背景下，我们萌生了编写一本适合国内本科生使用的通俗易懂、具有较强可读性、实用且经济的《管理学》教材的想法。

为了编写这本教材，我们全体编写人员召开了多次教材编写组会议，会上大家根据自身的教学体会和丰富的教学经验对《管理学》教材编写提纲进行了充分的讨论，并提出了许多富有建设性的意见，对教材的编写起到了重要的指导作用。

一、本教材的特点和编写原则

本教材立足于我国本科院校的管理学教学实际状况，以高级应用型管理人才培养为主要目标，侧重本科生的基本管理理念的建立和基本管理思路的培养及训练进行教材的编写。在编写中，主要体现了以下特点和原则：

1. 教材充分体现最新的企业管理实践或研究成果，做到古为今用，洋为中用。
2. 概念和知识体系清晰。阅读本教材可以使学生系统地掌握管理学这门课程的主要知识体系，建立起管理的基本理念和工作思路，培养学习管理课程的兴趣和信心。
3. 尽量避免直白叙述各知识点，而是从管理理论研究的背景、研究方法等对管理理论加以介绍，使学生容易深刻理解管理理论的内容。
4. 在每一个重要知识点后，列出思考题，以此启发学生的思维，培养思考管理问题的习惯，提高学生分析问题的能力。
5. 每一章后附有富于针对性的典型案例，并列出思考题供学生讨论使用，以此提升学生分析问题和解决问题的能力。
6. 每一章后设有管理技能拓展训练项目，以提升学生的实际应用能力。

二、本教材的结构和主要内容

本书的结构主要是以管理职能而展开的，全书共分为十章，它们分别是：

（一）认识管理

重点阐述了管理的基本概念及其产生的基础、管理者的类型、角色及其素质，管理职能及管理工作的基本思路等。

（二）管理理论的演变

主要系统阐述了西方早期、近现代管理理论、后现代管理理论，并对中国古代、近代以及现代的管理思想进行了介绍。

（三）管理环境

主要介绍了组织面临的内、外部环境要素及其对组织目标的影响、环境调研与预测的方法等。

（四）决策

主要介绍了决策过程和影响因素，分析了决策的原则，详细阐述了战略决策的影响因素、总体战略决策的方法和确定性、风险性、不确定性决策问题的决策方法。

（五）计划

主要介绍了计划的基本表现形式，计划编制的一般方法和网络计划技术。

（六）组织

主要分析了组织工作的目的和内容、组织结构设计须解决的五个问题、组织结构形式的选择和人员配备等内容。

（七）组织文化与企业伦理

本章主要介绍了优秀组织文化的类型划分，组织文化的作用，并基于目前社会背景分析了管理道德改善的必要性和途径，最后探讨了企业的社会责任问题。

（八）领导

本章介绍了领导的作用及其相关理论、重点阐述了激励的理论及相应的激励方法如利率、税收、信贷、工资、奖金、年薪制、股票期权制度、职业发展通道设计、弹性工作制、目标管理等。

（九）控制

本章介绍了控制的必要性、控制过程，并阐述了控制的方式和方法。

（十）企业创新

本章首先分析了创新国家、企业及个人创新的必要性、重点论述了技术创新的概念及特点、技术创新的内容、技术创新与其他创新的关系、技术创新的过程和模式、中小企业创新面临的问题及解决对策建议等。

随着学者对于企业管理问题研究的深入，管理学研究成果的不断丰富，我们也将不断追踪管理学理论界的动态并且不断地更新我们的教学内容，并且在今后适当时机更新到我们的教材中。为了便于读者能够方便快捷地了解管理学理论界的最新动态，我们将会及时收集管理学的最新研究成果提供给广大读者。同时，为便于读者的学习，我们制作了相应的多媒体课件。以上内容参见浙江工业大学《管理学》精品课程网站（<http://kczy.zjut.edu.cn/glx>），请广大读者浏览与下载。

本书在编写过程中，吸收和借鉴了大量国内外学者的理论研究成果，力求能为广大读

者提供最新的管理知识,使读者能够通过阅读本书理解管理学的基本知识并掌握基本技能,同时为以后学习管理专业课程打下扎实的基础。本书所引用的参考文献已列于每章节末,有些网上查阅的文献资料因出处不明,无法一一列举,在此一并致谢。

本书编写分工如下:卜庆军撰写前言,并编写第一章第一节、第三节、第四节、第五节,以及第四章;孙春晓编写了第二章和第七章;廖红编写了第三章和第五章;董华英编写了第六章和第九章;谢瑶华编写了第八章;谢先达编写了第十章;刘国岩编写了第一章第二节。全书统稿工作由卜庆军完成。

由于编写时间仓促,加之水平所限,其中定有不少缺陷和错误之处,敬请读者提出宝贵意见,以便在再版时能够得到修正和完善。

编者

2009年6月

目 录

第一章 认识管理	(1)
第一节 组织与管理	(1)
第二节 管理者	(6)
第三节 管理的对象及方法	(16)
第四节 管理的过程	(18)
第五节 管理学的研究对象与特点	(29)
【本章小结】	(33)
【案例分析】	(34)
【技能拓展】	(35)
第二章 管理理论的演变	(36)
第一节 西方管理思想和理论的演变	(37)
第二节 中国管理理论的演变	(69)
【本章小结】	(77)
【案例分析】	(78)
【技能拓展】	(78)
第三章 管理环境	(79)
第一节 管理环境概述	(80)
第二节 外部环境	(84)
第三节 内部环境	(96)

第四节 环境管理	(103)
【本章小结】	(109)
【案例分析】	(111)
【技能拓展】	(113)
 第四章 决策	(114)
第一节 决策概述	(115)
第二节 决策过程	(125)
第三节 有效决策的原则	(128)
第四节 战略决策方法	(131)
第五节 企业经营策略决策方法	(140)
【本章小结】	(145)
【案例分析】	(146)
【技能拓展】	(148)
 第五章 计划	(149)
第一节 计划概述	(150)
第二节 计划的类型与表现形式	(152)
第三节 计划工作的程序	(158)
第四节 目标与目标管理	(161)
第五节 计划编制的方法	(168)
【本章小结】	(174)
【案例分析】	(175)
【技能拓展】	(177)
 第六章 组织	(178)
第一节 组织概述	(179)
第二节 组织结构设计	(182)
第三节 组织结构的具体形式	(190)
第四节 人员配备	(195)
第五节 权力的分配	(201)

【本章小结】	(208)
【案例分析1】	(209)
【案例分析2】	(210)
【技能拓展】	(211)
 第七章 组织文化与企业伦理	(212)
第一节 组织文化	(213)
第二节 管理道德	(223)
第三节 社会责任	(230)
【本章小结】	(233)
【案例分析】	(234)
【技能拓展】	(236)
 第八章 领导	(237)
第一节 领导理论概述	(238)
第二节 激励的理论与方法	(250)
第三节 管理沟通	(261)
【本章小结】	(268)
【案例分析】	(269)
【技能拓展】	(270)
 第九章 控制	(272)
第一节 控制概述	(273)
第二节 控制过程	(279)
第三节 控制方式和方法	(282)
【本章小结】	(287)
【案例分析】	(287)
【技能拓展】	(292)

第十章 企业创新	(293)
第一节 企业创新概述	(294)
第二节 技术创新	(297)
第三节 制度创新	(303)
第四节 组织创新	(308)
【本章小结】	(314)
【案例分析】	(315)
【技能拓展】	(316)
主要参考文献	(318)

第一章 认识管理

【导入案例】

罗明在浙江台州一家皮鞋厂打工7年了，对皮鞋的制作工序非常熟悉。认识到他的技术能力后，老板提拔他担任销售部的销售主管。罗明想这不仅有助于提高自己的管理能力，而且将会提高自己的销售业绩，于是就走马上任了。然而，半年过去以后，罗明发现自己很不适应这一管理岗位。原来，罗明和同事的关系都非常好，经常和同事们开玩笑，然而现在这种友好关系似乎没有了。自己主管的下属员工工作效率也降低了，员工们也常常因为不知道应该做些什么而浪费了许多宝贵的时间。罗明确信应把完成工作进程放在首位，但他又担心办公室里充满大量的日常文书工作。

罗明是管理者吗？管理者应该做什么呢？罗明为什么不适应销售部主管岗位？本章将为您揭开谜底。

【知识要求】

通过本章的学习，使学生对管理的基本概念有透彻的了解，并能够掌握管理工作的内容和性质、管理者的类型以及管理的对象和方法。

【技能要求】

通过本章的学习，使学生能够运用管理工作过程理论分析一个组织的管理工作。

【关键术语】

管理；管理者角色；管理者技能；计划；组织；领导；控制；创新；效果；效率；效益

第一节 组织与管理

一、什么是管理

管理的实践活动在人类社会已经存在了几千年，其对于实现组织目标的重要性也渐渐被人类所认识，伴随着几千年有效的管理实践活动，管理的重要性逐渐为人类所认识。20世纪以来，管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的成果——完整的管理理论体系和大量的

管理著作。那么，什么是管理呢？由于学者具有不同的背景和经历，因此对于管理的认识和看法也大不一样，给管理下的定义也千差万别。

泰勒认为，管理是一门怎样建立目标、然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。而法国著名的实业家和管理专家法约尔则从管理过程对管理进行了定义。

法约尔认为，管理就是计划、组织、控制、指挥、协调。哈罗德·孔茨则认为，管理就是设计和维持一种环境，使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程。

当代著名管理学者彼得·德鲁克在他的《管理实践》中给管理的定义则是：管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。他认为，工商企业管理必须始终把经济上的成就放在首位，在每一项决策和行动中都应这样，既要注重效率又要注重效益；管理与所有权、地位和权力无关；管理是专业性工作，与其他技术性工作一样，有自己的专有的技能、方法、工具和技术；管理人员是一个专业的管理阶层。

从上述管理定义可以看出，管理定义虽然多角度、多样化、不统一，让初学者无所适从，但可以为管理者解决企业经营管理问题提供更多的思路，也从不同角度揭示了管理的内涵和实质。我们认为，管理是指为实现组织目标而对组织内资源进行合理配置的综合性活动。

二、管理产生的基础及其重要性

管理活动自古有之，它是伴随着人类社会组织的产生而出现的。任何组织（早期的如氏族公社，部落，国家，商号，近现代的组织如企业）都有自己的中长期目标，为了实现组织目标，需要组织中全体成员一致行动。但在没有管理活动协调时，组织中每个成员的行动方向并不一定相同，以至于可能互相抵触。即使目标一致，由于没有整体的配合，也达不到总体的目标。

由此可以看出，人类的协作劳动或组织的存在是管理活动产生的基础。任何协作劳动或者组织都是有目标的，而组织目标的实现需要依靠管理，管理就是为实现组织目标服务的。

小兵的裤子

美国国际商业机器公司的创办人托马斯曾经讲过下面这样一个故事，可以深入浅出地说明管理的产生及其在实现组织目标中的作用。有一个男孩第一次弄到一条长裤，穿上一试裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点，可奶奶说，眼下的家务事太多，让他去找妈妈。而妈妈回答他，今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐，但是姐姐有约会，时间就要到了。这个男孩子非常失望，担心明天穿不上这条裤子，他就带着这种心情入睡了。奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了一点；姐姐回来后心疼弟弟，又把裤子剪短了一点；妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象，第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

由此可以看出，任何组织都需要管理。

资料来源：张阳：《什么是管理》，载于《科学时代》2002年第3期。

不过，当组织规模还比较小的时候，管理对组织的影响还不大，组织中的管理活动还比较简单，并未形成独立的管理职能，因而也就显现不出管理的特别重要性。如对于小生产企业来说，也可以凭借经验维持自身的发展。但随着人类的进步和组织的发展，管理所起的作用越来越大。概括起来说，管理对于组织的重要性具体表现在以下三个方面：

1. 管理是市场经济的客观要求

市场经济的根本原则就是要求个人和企业市场上进行公开、公平、公正的竞争，打破垄断和特权，这就要求企业和个人都必须进行科学的管理、有效的活动，否则就有被市场淘汰的危险。市场竞争促进的是效率和创新，而效率和创新只能来源于有效的管理。在西方发达国家，大的跨国公司的发展是建立在现代科学管理之上的，具备较强的竞争力与活力。在封建社会或传统的计划经济体制下，不讲管理甚至鄙视管理，只讲垄断与特权，结果窒息了竞争，也使企业失去了活力、效率与竞争力。

2. 管理可以使组织发挥正常功能

管理是一切组织正常发挥作用的前提，任何一个有组织的集体活动，不论其性质如何，都只有在管理者对它加以管理的条件下，才能按照所要求的方向进行。组织是由组织的要素组成的，组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而，仅仅有了组织要素还是不够的，这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标，只有通过管理，使之有机地结合在一起，组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动，并使组织与环境相适应。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，没有指挥，就没有乐队。在乐队里，一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐，影响整个演奏的效果。同样，在一个组织中，没有管理，就无法彼此协作地进行工作，就无法达到既定的目的，甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的，共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，管理工作也就越重要。一般地说，在手工业企业里，要进行共同劳动，有一定的分工协作，管理就成为进行生产所不可缺少的条件。但是，如果手工业企业的生产规模较小，生产技术和劳动分工也比较简单，管理工作也就比较简单。现代化大工业生产，不仅生产技术复杂，而且分工协作严密，专业化水平和社会化程度都高，社会联系更加广泛，需要的管理水平就更高。

工业如此，农业亦同样如此，一个规模大、部门多、分工复杂、物质技术装备先进、社会化专业化商品化水平高的农场，较规模小、部门单一、分工简单、以手工畜力劳动为主、自给或半自给的农业生产单位，就要求有高水平、高效率的管理。

总而言之，生产社会化程度越高，劳动分工和协作越细，就越要有严密的科学的管理。组织系统越庞大，管理问题也就越复杂，庞大的现代化生产系统要求有相当高度的管理水平，否则就无法正常运转。

3. 管理是追求组织成功和效益的重要手段

组织是有目标的，组织只有通过管理，才能有效地实现组织的目标。在现实生活

中，我们常常可以看到这种情况：有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长，很快扭亏为盈；有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术，却没有发挥其应有的作用；而有些企业尽管物质技术条件较差，却能够凭借科学的管理，充分发挥其潜力，反而能更胜一筹，从而在激烈的社会竞争中取得优势。一般企业都是从小到大、从弱到强、从而保证企业发展壮大的关键因素就是进行良好的管理。平庸的企业家过多地依赖资本投入和政府支持，而优秀的企业家无论在什么环境条件下总能打出一片新天地。从美国通用汽车公司 20 世纪 20 年代的崛起，福特汽车公司 80 年代初连续三年的大亏损，到现代中国巨人集团的倒下、亚细亚集团的郑州悲歌，都反映了管理在企业发展经营中的极端重要性。可以说不断优化和改善自己的管理行为，是企业追求成功和效益、立于不败之地的重要手段。

- 【思考】1. 组织是管理产生的基础，那么组织是怎么产生的呢？
2. 不同的组织目标是否相同呢？请举例分析各类组织的目标。

三、管理活动有什么特点

作为管理活动，至少具有以下四个特点。

1. 管理的目的性

管理的目的往往具体表现为管理目标，它既是管理的出发点和归宿，也是指导和评价管理活动的基本依据。任何管理活动都具有一定目的性。人力资源管理是为了优化人力资源配置，调动员工的工作积极性；质量管理的目的是为了在控制成本情况下保障产品和服务的质量；生产运作管理的目的是科学合理地组织符合市场需求的产品和服务的生产和运作过程；财务管理的目的是降低资金的筹资成本和提高资金的使用效率。

目的性是管理的首要特征。首先，目的就是方向。管理是要带领组织前进的，是要推动组织发展的。既然是前进，是发展，就必须有方向。什么是组织的方向？概括地说，组织的方向就是指组织的核心竞争力的创造和维持。如果组织没有竞争力，那么竞争力应该在哪里，哪里就是组织的方向；如果组织有一定的竞争力，那么它的方向就是使这一竞争力能够维持，并不断开发出新的竞争力。其次，目的就是压力。没有目的，就没有压力；有了目的，才可能有压力。最后，目的就是标准。管理的目的应当成为管理行为的标准，而且是核心的标准，管理的行为过程不能与管理的目的相脱节。

2. 管理的绩效性

管理需要讲究效率和效益，管理就是为追求绩效的。因为资源是有限的，如价格不断上涨的石油资源，水资源，劳动力资源，资本资源。相反地，若资源无限，没有效率压力则不需要管理。管理，科学决策是可以提高效率和效益的。

双汇春都：种瓜种豆

我国两大肉类加工企业双汇集团和春都集团在市场竞争中因管理不同呈现出不同景观：双汇集团 2004 年实现利税 5.02 亿元，比上年增长 69.5%，步入快速发展轨道；春都集团 2004 年亏损 6982 万元，连续两年出现巨额亏损，企业陷入困境。同是国务院确定的全国 520 家重点企业、同是中国名牌、同是地处中原的肉类加工企业，双汇的迅速崛起和春都的严重滑坡引起社会各界的广泛关注。无论从各方面都处于劣势的双汇集团，为什么在短短几年内成了同行业的排头兵，而春都集团却在市场竞争中败下阵来？双汇集团注重决策管理，注重资源使用效率；而春都集团决策却多次失误，造成资源巨大浪费。

资料来源：大字：《双汇春都：种瓜种豆》，载于《中国市场》2004 年第 7 期。

3. 管理的他人性

狭义的管理他人性是指管理需要别人的努力。从广义的角度来理解，管理的他人性是指通过各种隐含或外在的功能，对管理的对象发挥管理的作用。管理的他人性是管理的自然属性，随管理的存在而存在。管理的他人性在各项管理活动中，作用发挥得越充分、越彻底，各项工作就完成得越好，管理水平也就越高。反之，如果他人性没有被认识和充分挖掘，管理活动的作用就带有很大的盲目性和随意性。因此，充分认识管理他人性的地位与作用，对搞好各项管理工作至关重要。管理作为一个过程，管理者在其中要发挥的作用，就是管理者的职能，也就是通常说的管理职能。管理的职能有多种划分方法，各种划分大同小异，基本有五大职能：计划、组织、指挥、协调和控制。管理的他人性无不隐含在管理的各项职能之中。

4. 管理的多样性

管理的多样性是指管理的对象、过程和管理部门都是多种多样的。管理对象包括人、财、物等，不同的管理对象有不同的演变规律，要求管理者采用不同的管理方法，如对人的管理应更多采用心理学和行为科学的分析方法。管理多样性还体现在管理过程是多种多样的，包括计划、组织、控制等多样化的活动。在企业 and 任何组织中，管理部门都是多种多样的，包括生产、财务、销售、人事等各种各样的部门，每一个部门的分工和责任都是大不相同的。

- 【思考】
1. 管理的四个特性之间有什么关系？
 2. 为什么说管理的首要特征是有效性？

第二节 管理者

一、谁是管理者

根据人们在组织中的地位和作用的不同，可以将他们分为操作者和管理者。

操作者，是指在组织中直接从事具体的业务，不承担对他人工作监督责任的组织成员。操作者的任务就是做好组织分派的具体操作性事务。

管理者是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。如大学校长、学院院长、系主任以及公司经理、部门经理等都是管理者。

管理者可以按照多个标准分类：

1. 按照管理者所处的层次高低划分

(1) 高层管理者。高层管理者是指那些对组织的管理负有全面责任，并侧重负责制定组织的大政方针、沟通组织与外界交往联系的人。高层管理者对组织发展战略、行动计划、资源安排拥有充分的权力。他们的决策是否科学、职权利用是否得当等，会直接关系到组织的存亡兴衰。如学校的正副校长、企业的董事会成员、城市的正副市长等。

(2) 中层管理者。中层管理者是指主要以贯彻高层管理者所制定的大政方针，并指挥基层管理者活动的人。他们不做具体操作，而是根据上级的计划，把具体任务分配给基层单位，并指导和协调基层管理者的工作。中层管理者起着承上启下的作用，对上下级之间的信息沟通负有重要的责任。如系主任，处长，企业中计划、生产、财务等部门的负责人，政府中的主任、局长等。中层管理者一般可分为三类：行政管理人员、技术性管理人员、支持性管理人员。

(3) 基层管理者。基层管理者是指那些直接指挥和监督现场作业的人员，他们是完成上级下达的各项计划和指令的人，直接带领具体操作人员完成上级下达的具体任务。因此，他们直接同操作人员打交道，协调和解决工作中遇到的具体问题，是整个管理系统的基础。如工长、领班、小组长等。

上述三个不同层次的管理人员，其工作内容和性质存在很大的差别。一般来说，第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作，而最高管理人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。

【思考】1. 各层次管理者在组织中分别起到什么作用？

2. 你知道哪些现代社会的C级官员？能给同学们解释一下吗？