

高 职 教 育 创 新 系 列 教 材

管理学

基础与应用



▶ 主 编 苏艳芳
▶ 副主编 杨 洁

GUANLIXUE
JICHUYU
YINGYONG

高职教育创新系列教材

管理学基础与应用

主 编 苏艳芳

副主编 杨 洁

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础与应用/苏艳芳主编. —北京: 中国财富出版社, 2012. 12

(高职教育创新系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4522 - 4

I. ①管… II. ①苏… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 244377 号

策划编辑 寇俊玲

责任编辑 张利敏

责任印制 何崇杭 王洁

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 68589540 (读者服务部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4522 - 4/C · 0138

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 15

字 数 346 千字

邮政编码 100070

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

版 次 2012 年 12 月第 1 版

印 次 2012 年 12 月第 1 次印刷

定 价 29.80 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

一、本教材编写设想

在本教材的策划阶段，我们一直思考这样的问题，在管理学课程中要教会学生什么、让学生掌握什么、能让学生接受什么。通过以下方面解决这个问题：

1. 基于对高等职业教育的认识和理解

高等职业教育培养的是高素质、高技能型人才，为实现这一目标，教材建设是关键。为体现高职教育的特点，增强教学内容的针对性和实用性，强调以应用为目的，教会学生如何运用所学的原理及技术去分析、判断、解决现场的各种技术问题，就要提倡产、学结合，开发理论、技术、技能系统相融合的教材，使理论教学、实验、实训等有机地组合起来，为此我们编写了这本教材。《管理学基础》是高职高专院校经济类、管理类各相关专业必修的一门课程。通过该课程的学习，培养学生的管理素质与基本管理技能，为后续专业课的学习、岗位技能的培养及未来的职业生涯奠定良好基础。

2. 基于对现有教材的调研

国内现有的管理教材，基本可以概括为两个方面的不足：一是把管理学放大，不仅包括管理学原理性内容，而且包括人力资源管理、战略管理等内容，这样不但分散了学生对管理学的认识和聚焦度，而且又使本专业的学生，对其他课程的学习有重复之感；二是在教材中通篇是管理学理论，让学生感到管理深奥、虚无，缺乏实践的针对性和应用性，也就是说现有教材重知识体系的完备，轻实务操作之不足。通过现有管理学教材的广泛调研，我们在编写教材时目标定位明确，既紧密围绕管理职能，客观、真实，既重视理论体系的完整性，又重视管理实践的应用性，让学生掌握基本的管理理论、学会管理技巧，认识到管理是一门很实际的、实践性强的科学。教材充分体现了知识、技能、素质三位一体的培养原则。

3. 教材应使教师好教，学生好学

编写此教材的意图在于，既便于学生学习，又便于教师教学。为此，在结构及编排上进行这样的尝试：

(1) 每章首页给出本章标题、标题下是“本章导航”图，便于学生把握章节之间的逻辑关系。

(2) 各章配有本章“学习目标”，学习目标细分为“知识目标”和“技能目标”。告诉学生应该掌握哪些知识要点，必须掌握哪些技能，将注意力集中在主要问题上。

(3) 每章基本结构为三节，第一节为原理部分，主要包括概念的内涵与外延、基



本原理等理论性知识；第二节为技能部分，主要包括操作流程与方法类知识；第三节为技能训练，包括四个训练项目，纸上谈兵、动手试试、社会实践、拓展训练等，这样形成“理论→方法→技能”步步深入、环环相扣的系统学习模式。

二、本教材特点

“大道至简，知易行难”，用来说明“管理”二字再合适不过，管理的理论知识不难“学明白”，难的是现实中的管理问题难以“想明白”，而实际管理工作很难“做明白”。管理者的价值在于思想，思想的力量在于行动。思想是前提，行动是目的。本教材最大的特点是将思想与行动有机结合，而不是单纯的强调职能学习与能力训练。突破传统教材框架，编写模式易于高职高专学生接受。

本教材以一种新的视角来看待管理理论与实践。分为“管理思维能力”与“管理实践能力”两篇。思维篇旨在理清管理的基本的、前提性的问题，包括对管理概念的理性和感性解读，管理思想的探索以及管理者素质的思考等，告诉学生如何去思考管理问题。实践篇从管理实践操作的角度，突出管理技术与方法，如何利用这些技术与方法来解决现实的管理问题，系统地设计学生技能训练内容，而非零碎、片段的练习。

三、编写分工

本书的写作大纲编写、统稿，第一至第五章的撰写均由苏艳芳完成，第六章由覃永贞完成，第七章由苏艳芳与覃永贞合作完成，杨洁撰写第八至第十章。同时，杨洁为本书的框架安排和定稿提出了很多很好的建议。

四、致谢

本书在编写过程中直接或间接地借鉴了国内外大量的论著和教科书等素材，因数量很多，难以一一列举，在此一并致谢！同时特别感谢 MBA 智库百科及有关网站，为丰富本教材提供的资料。然而，书中难免存在缺点与不足，我们敬请广大读者不吝指教。

作者

2012年9月于北京



目 录

上篇 管理思维能力篇

第一章 管理与管理学	(2)
本章导航	(2)
学习目标	(2)
第一节 什么是管理	(2)
一、为什么需要管理	(2)
二、管理是什么	(4)
三、管理的性质	(5)
四、管理的职能和过程	(6)
第二节 什么是管理学	(6)
一、什么是管理学	(6)
二、管理学与其他学科的关系	(7)
三、为什么要学习管理学	(8)
四、学习管理学的方法	(9)
第三节 技能训练	(9)
项目一 案例分析(纸上谈兵)	(9)
项目二 “管理”研讨(文献研究)	(10)
项目三 管理者访问(社会实践)	(12)
项目四 每学期精读一本书(拓展训练)	(12)
第二章 管理的基本问题	(16)
本章导航	(16)
学习目标	(16)
第一节 人性假设问题	(17)
一、经济人假设	(17)
二、社会人假设	(18)
三、自我实现人假设	(19)
四、复杂人假设	(20)
第二节 资源与资源配置问题	(21)



一、资源特点	(21)
二、资源类型	(21)
三、资源配置要求与过程	(22)
第三节 管理与环境的关系问题	(23)
一、组织与环境的关系	(23)
二、管理工作面对的环境及其构成	(24)
第四节 技能训练	(28)
项目一 案例分析(纸上谈兵)	(28)
项目二 企业调研(社会实践)	(30)
项目三 各种“人生观”的研究(拓展训练)	(30)
第三章 管理理论发展史——管理思想、理论与实践关系探索	(32)
本章导航	(32)
学习目标	(32)
第一节 管理思想、理论与实践关系	(33)
一、早期的管理实践	(34)
二、管理思想的萌芽	(34)
三、管理理论的形成	(35)
四、管理理论的发展	(35)
第二节 管理理论解读	(35)
一、古典管理理论	(35)
二、行为科学理论	(44)
三、现代管理理论丛林	(46)
四、管理理论发展的新趋势	(49)
第三节 技能训练	(50)
项目一 案例分析(纸上谈兵)	(50)
项目二 企业调研(社会实践)	(52)
项目三 管理思想的最新发展(拓展训练)	(52)
第四章 管理者角色与素质能力	(53)
本章导航	(53)
学习目标	(53)
第一节 管理者角色	(54)
一、社会角色的含义	(54)
二、管理者的角色	(54)
第二节 管理者技能	(58)
一、技能的类型	(59)



二、管理层次与管理技能的关系	(60)
第三节 管理者的心智模式	(61)
一、远见卓识	(61)
二、健全的心理	(61)
三、优秀的品质	(62)
第四节 技能训练	(63)
项目一 管理素质自测（自我认知）	(63)
项目二 案例分析（纸上谈兵）	(64)
项目三 企业调研（社会实践）	(66)
项目四 如何做好中层管理者（综合应用）	(67)

下篇 管理实践能力篇

第五章 计划工作能力	(70)
本章导航	(70)
学习目标	(70)
第一节 计划工作原理	(71)
一、计划概念	(71)
二、计划性质	(72)
三、计划种类	(73)
四、计划工作原理	(78)
第二节 计划工作技能	(82)
一、计划工作流程	(82)
二、计划工作方法	(84)
第三节 技能训练	(94)
项目一 案例分析（纸上谈兵）	(94)
项目二 任务分解能力训练（动手试试）	(97)
项目三 企业诊断（社会实践）	(98)
项目四 创业策划（综合应用）	(99)
第六章 管理决策能力	(101)
本章导航	(101)
学习目标	(101)
第一节 决策工作基本原理	(102)
一、决策的概念	(102)
二、决策的特征	(104)



三、决策的类型	(104)
四、影响有效决策的因素	(107)
五、决策思维陷阱	(108)
第二节 决策过程与方法	(110)
一、决策工作流程	(110)
二、决策工作方法	(112)
第三节 技能训练	(120)
项目一 案例分析（纸上谈兵）	(120)
项目二 能力训练（动手试试）	(122)
项目三 生活中的决策（社会实践）	(123)
项目四 模拟决策活动（综合应用）	(123)
第七章 组织工作能力	(125)
本章导航	(125)
学习目标	(125)
第一节 组织工作的基本原理	(126)
一、组织的概念	(126)
二、组织的分类	(127)
三、组织的特征	(128)
四、组织结构类型	(129)
五、管理宽度与组织层次	(133)
六、组织职权	(135)
第二节 组织工作过程与方法	(137)
一、组织工作过程	(137)
二、职务设计	(141)
三、部门设计	(142)
四、职权设计	(144)
五、组织文化建设	(147)
第三节 技能训练	(149)
项目一 案例分析（纸上谈兵）	(149)
项目二 画组织结构图（动手试试）	(151)
项目三 企业调研（社会实践）	(151)
项目四 校园活动组织工作实践（综合应用）	(153)
第八章 领导与沟通能力	(154)
本章导航	(154)
学习目标	(154)



第一节 领导与沟通工作原理	(155)
一、领导内涵	(155)
二、领导与影响力	(157)
三、领导方式及其理论	(160)
第二节 领导与沟通工作技能	(167)
一、合理授权	(167)
二、沟通技巧	(171)
三、团队合作	(176)
第三节 技能训练	(181)
项目一 案例分析(纸上谈兵)	(181)
项目二 实践练习(动手试试)	(182)
项目三 企业调研(社会实践)	(186)
项目四 模拟指挥(综合应用)	(186)
第九章 激励原理与应用	(187)
本章导航	(187)
学习目标	(187)
第一节 激励工作原理	(188)
一、激励概述	(188)
二、激励理论	(189)
第二节 激励工作技能	(196)
一、激励原则	(196)
二、激励手段和方法	(197)
第三节 技能训练	(200)
项目一 案例分析(纸上谈兵)	(200)
项目二 服装公司的激励计划(动手试试)	(201)
项目三 企业调研(社会实践)	(202)
项目四 制订激励计划(综合应用)	(202)
第十章 控制工作能力	(203)
本章导航	(203)
学习目标	(203)
第一节 控制原理	(204)
一、控制概念	(204)
二、控制类型	(204)
三、控制原则	(206)
四、控制过程	(208)



第二节 控制工作技能	(212)
一、预算控制	(212)
二、比率分析	(215)
三、生产控制	(217)
四、审计控制	(218)
第三节 技能训练	(221)
项目一 案例分析(纸上谈兵)	(221)
项目二 制订小组管理控制方案(动手试试)	(227)
项目三 企业调研(社会实践)	(227)
项目四 学校运动会控制方案(综合应用)	(228)
参考文献	(229)

上篇

管理思维能力篇

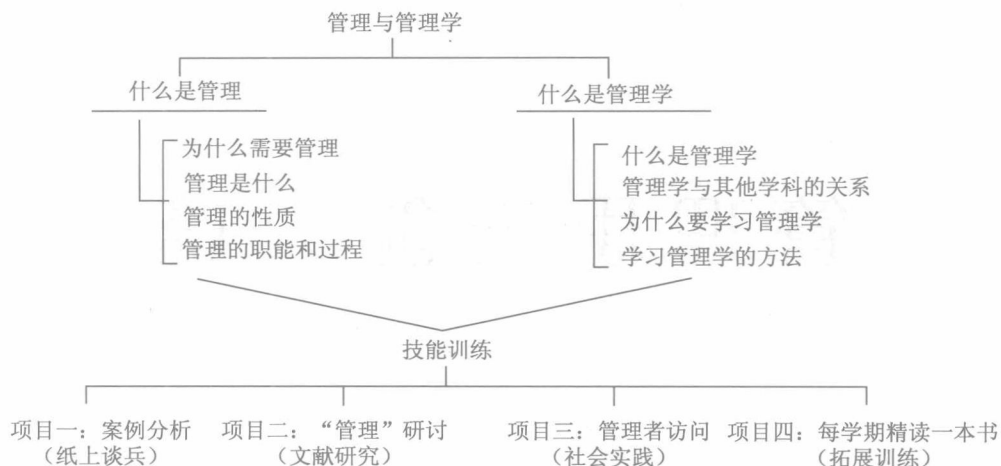




第一章 管理与管理学



本章导航



学习目标

知识目标

- 掌握管理的内涵
- 了解管理的价值
- 理解管理学与其他学科的关系

技能目标

- 能初步理解“管理”，并对管理及课程内容产生兴趣
- 具备初步的管理价值判断能力

第一节 什么是管理

一、为什么需要管理

人们生活在各种不同的组织之中，如工厂、学校、医院、军队、公司等，人们依



赖组织，组织是人类存在和活动的基本形式。没有组织，仅凭个体的力量无法征服自然，也不可能有所成就；没有组织，也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉，是人类获得一切成就的主要因素之一。无论是好是坏，组织及其管理都对社会有着强烈的影响。

所谓组织，是由两个或两个以上的个体为实现共同的目标组合而成的有机整体。然而，仅仅有了组织还不够，因为人类社会中存在组织就必然有人群的活动，活动需要合作、协调，于是管理应运而生。管理是一切组织正常发挥作用的前提，任何一个组织的集体活动，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。例如，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，一个不准确的音调就能破坏整个乐队的和谐，影响整个演奏的效果。同样，在一个组织里，没有管理，就无法彼此协作地开展工作，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。

《圣经》中《出埃及记》一章记载：摩西事必躬亲，一天从早忙到晚，还常常忙不到点子上。他的岳父向他建议：“你应当把有才能的人挑选出来，让他们充当千夫长、百夫长、五十夫长、十人长，对每一件小事作出判断，但每一件大事他们应当向你报告。”

摩西岳父的建议充分体现了组织与管理的关系。人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益显现的。如果说简单的组织只需要简单的管理，管理的重要性还不十分突出的话，那么时至今日，社会和经济已获得高度发展，组织规模越来越大，组织面临的环境越来越不确定，管理越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。有人把管理看做工业化的催化剂和经济发展的原动力，同土地、劳动和资本并列成为社会的四种经济资源，或者同人力、物力、财力和信息一起构成组织的五大生产要素，还有人则把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一根轴”。不管具体说法如何，管理的一个重要作用，就是能使现有的资源获得最为有效的利用。日本是一个自然资源匮乏的国家，但由于极度重视管理，并在管理方面进行不断创新，从而使自己从资源贫乏国发展成为世界经济强国。良好的管理可以使一国的经济获得迅速发展，不良的管理只会造成资源利用上的极大浪费。

组织中的活动包括作业活动和管理活动两大部分，组织直接通过作业活动来达成组织目标，此时还需要开展另一项活动——管理。管理是促进作业活动从而实现组织目标的手段和保证。



阅读材料

通过丰田公司提出的“七种浪费”看管理的必要性

杜绝浪费，这对于每一个企业来说都是提高效率增加利润的大事，但恐怕任何一家企业都比不上日本丰田公司做得精细。丰田汽车公司是世界汽车业巨头之一，也是



世界上利润最高的企业之一。它创造出了一种独特的生产模式，被称为丰田生产方式。这种生产方式，简单地说，就是基于杜绝浪费，追求用科学合理的制造方法而创造出来的一种生产方式。

丰田公司对浪费进行了严格区分，将浪费现象分为以下七种：

(1) 生产过程的浪费。一心想要多销售而大量生产，结果是人员、设备、材料、能源等方面都产生了浪费。即在没有需求的时候提前生产而产生浪费。

(2) 产生不合格品的浪费。在生产过程中出现不合格品(次品、废品)，会在原材料、零部件、返工或返修所需工时等生产不合格品所消耗的资源方面而产生浪费。

(3) 停工待产的浪费。在进行机械加工时，机器发生故障不能正常作业，或因缺少零部件而停工，在这样的状态下所产生的浪费都是停工待产的浪费。

(4) 动作的浪费。不产生附加价值的动作、不合理的操作、效率低下的姿势和动作都是浪费。

(5) 搬运的浪费。除去准时化生产所必须的搬运，其他任何搬运都是一种浪费。如在不同仓库间移动、转运、长距离运输、运输次数过多和运输方法不当等。

(6) 加工本身的浪费。把与工程的进展情况和产品质量没有任何关系的加工当做必要的加工而进行操作所产生的浪费。

(7) 库存的浪费。因原材料、零部件、各道工序的半成品过多而产生的浪费。这些产品过度积压还会引起库存管理费用的增加。

丰田公司得出一点警示：许多制造业工厂中任何时刻都可能有85%的工人没有在工作：

- 5%的人看不出是在工作；
- 25%的人正在等待着什么；
- 30%的人可能正在为增加库存而工作；
- 25%的人正在按照低效的标准或方法工作。

所以才有了这种精于细节的态度。

二、管理是什么

对很多人来说，管理既熟悉又神秘，虽然知道它的含义，却很难抓住它的本质。恐怕没有几个概念会像“管理”这样见仁见智，丰富多彩。本教材对管理作如下的定义：

所谓管理，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便完成既定的组织目标的过程。这个定义包含着以下四层含义：

(1) 管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的，但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标，不能为管理而进行管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。

(3) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动



包括计划、组织、领导、控制等，它们成为管理的基本职能。

(4) 管理工作是在一定环境条件下进行的，有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。

三、管理的性质

1. 管理的二重性

管理具有自然属性和社会属性。管理的自然属性，是指管理所具有的有效指挥共同劳动，组织社会生产力的特性。它反映了社会化大生产过程中协作劳动本身的要求。管理的社会属性，是指管理所具有的监督劳动，维护生产关系的特性。它反映了在一定社会形态中生产资料占有者的意志，是为一定的经济基础服务的，受一定的社会制度和生产关系的影响和制约。学习和掌握管理的二重性，有利于深入认识管理的性质，借鉴国外先进的管理思想和方法，并结合实际，因地制宜地学习和应用。

2. 管理的科学性和艺术性

管理的科学性表现在管理活动的过程可以通过管理活动的结果来衡量，同时它具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析问题、解决问题。管理的艺术性表现在管理的实践性上，在实践中发挥管理人员的创造性，并因地制宜地采取措施，为有效地进行管理创造条件。

管理的科学性和艺术性是相辅相成的，对管理中可预测可衡量的内容，可用科学的方法去测量；而对管理中某些只能感知的问题，某些内在特性的反映，则无法用理论分析或逻辑推理来估计，但可通过管理艺术来评估。最富有成效的管理艺术来源于对它所依据的管理原理的理解和丰富的实践经验。

3. 管理的目的性

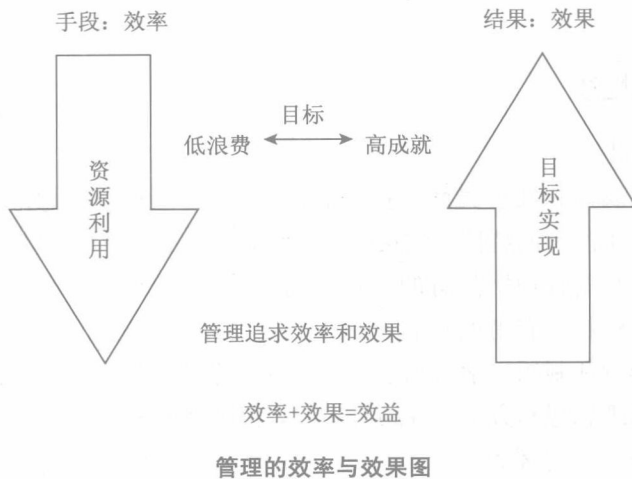
管理任务就是要设计和维持一种系统，使在这一系统中共同工作的人们，能用尽可能少的支出（包括人力、物力、财力、时间以及信息），去实现他们预定的目标。所以，管理通过目标的选择和资源的分配，引导人们做正确的事，以便达到管理效果的目的，另一方面，管理又要通过计划、组织、领导和控制，指导人们正确地做事以便达到管理的目的。

管理是效率和效果的统一。所谓效率，是指投入与产出的比值。例如，设备利用率、工时利用率、劳动生产率、资金周转率以及单位产品成本等，这些是对组织效率性的具体衡量。由于组织所拥有的资源通常是稀缺、有价的，所以管理者必须有效利用这些资源。对于给定的资源投入，如果能获得更多的成果产出，那么就有了较高的效率；或者说较少的资源投入获得同样或更多的成果产出。所谓效果是指实现组织的活动目标的程度。

效率和效果是两个既有联系又有区别的概念，它们的关系如下图所示，效率涉及活动的方式，有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果，不仅有高低之分，而且可以在好和坏两个方向上表现出明显的差距。在效果为好的情况下，高效率无疑会使组织的有效性增大，但从本质上讲，效率性和有效性之间并没有必然的联系，有时，一个企业效率可能比较高，但如果产品没有销路，此时效率越高，库存积



压也就越多，从而企业赔钱就越多。效率和效果的统一才构成效益。



四、管理的职能和过程

如前所述，管理是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。这个过程实际上由一系列相互关联、连续进行的活动或职能所构成。具体包括：

(1) 计划。组织不能漫无目的地行动。组织的存在是为了实现某种特定的目的，因此必须有人来规定组织要实现的目标和实现目标的行动方案，这就是管理的计划职能。

(2) 组织。管理的组织职能决定组织要开展的活动是什么，这些活动如何分类组合，由哪些职位和部门来承担这些工作活动，谁向谁汇报工作以及各种决策应放在哪一层次上等。组织工作的结果就形成各种正式组织文件，如职务说明书、组织结构图等。

(3) 领导。人是组织活动中唯一具有能动性的因素。管理的领导职能包括激励下属，指导和指挥他们的活动，选择最为有效的沟通渠道，营造良好的组织气氛等。

(4) 控制。为了确保组织目标以及为此制订的行动方案顺利实现，管理者必须自始至终地根据计划目标派生出来的控制标准对组织各项活动的进展进行检查，发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正，这就是管理工作中的狭义的控制职能。广义控制职能还包括根据组织内外环境的变化，对计划目标和控制标准进行修改或重新制订。

第二节 什么是管理学

一、什么是管理学

当我们还是孩子时，我们面临支配零用钱的问题；当我们是学生时，我们要对如