

M

高等学校应用型本科管理学
“十二五”规划教材

管理学
系列教材

Management

管理学原理与实务

Principles and Practice of
Management



主 编 史秀云
主 审 姚 旭

 中国金融出版社

高等学校应用型本科管理学

“十二五”规划教材

管理学原理与实务

主 编 史秀云
副主编 李 宁 李文蓓
主 审 姚 旭

 中国金融出版社

责任编辑：张 铁 褚蓬瑜

责任校对：张志文

责任印制：程 颖

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理与实务 (Guanlixue Yuanli yu Shiwu) / 史秀云主编. — 北京: 中国金融出版社, 2012. 2

高等学校应用型本科管理学 “十二五” 规划教材

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6210 - 2

I. ①管… II. ①史… 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 (2011) 第 263807 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010) 63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 利兴印刷有限公司

尺寸 185 毫米 × 260 毫米

印张 19.5

字数 427 千

版次 2012 年 2 月第 1 版

印次 2012 年 2 月第 1 次印刷

定价 38.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6210 - 2/F. 5770

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

内容简介

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学是适应现代社会化大生产的需要而产生的，它的目的是：研究在现有的条件下，如何通过合理地配置人、财、物等因素，提高生产效率。

本书共分为管理总论、管理理论的发展、计划、组织、领导、控制等十一章。作者都是从事教学的一线教师，吸取了古今中外人们在社会经济活动中创立的管理思想与方法。每章后均附有知识测试、技能测试、案例分析，可以引导学生运用所学管理学知识分析、解决实际问题。

本书适于普通高等院校应用型本科、成人高校、民办高校等开设的各相关管理专业，可以作为专业骨干课教材使用，也可以作为管理学知识的普及读本供从事实际工作的管理人员及社会人士阅读。

前 言

管理学是专门研究人类社会管理活动的基本规律和一般方法的科学。它所揭示的各种规律、原理与方法，适用于工商企业、机关事业单位及各种社会团体的管理。毫不夸张地说，只要有人类活动的地方，就会有管理。因此，管理学是一门基础性学科。作为专业基础课的管理学教材，要准确地阐述管理学的基本概念及其内涵和外延，系统地论述管理学的基本原理，科学地分析管理的基本方法；同时，又能够反映管理学的进展和最新研究成果。

作为主要为普通高等院校使用而编写的教材，本书具有如下特点：

1. 理论系统，结构完整。在内容的取舍上，严格按照《中华人民共和国高等教育法》对本科毕业的要求，做到理论体系完整、内容全面。全书以管理职能学说为主线，由十一章构成，分别为：管理总论、管理理论的发展、计划、决策、组织、人力资源管理、领导、激励、沟通、控制、21 世纪管理的新趋势。既体现了管理学的全貌，又反映了管理学领域的新进展。

2. 结合实践，突出应用。根据应用型本科对实践操作能力的要求，坚持实用性、针对性的原则，结合企业管理实践活动，大多选取本土化案例，重点突出基本理论的实际应用，将实际管理工作中经常用到的基本思想、基本原理和基本方法讲透。在每一章的结尾都附有知识测试与技能测试，需要学生综合运用所学过的管理学知识，通过课堂的讨论或联系实际，甚至进行一定的实践之后才能回答，以加深学生对所学知识的理解。

3. 形式活泼，可读性强。在形式上，打破传统教材的结构形式，每章都以“走进管理世界”开始，以小故事或小案例的形式导入，提出问题、引入知识点，同时在正文中根据内容需要，增加了“知识链接”、“人物介绍”等相关信息，大大提高了本书的生动性、启发性与可读性。

我们在本书中坚持管理学的一般性和普遍性原则，突出一般组织的管理共性。因此，本书不仅适合普通高等院校使用，而且适合高等职业学校、高等专科学校、成人高校、民办高校使用，特别适于作为工商管理、行政管理、物流管理、人力资源管理、工程管理、市场营销、旅游与饭店管理等管理专业的专业骨干课教材，也可供五年制高职、中等职业学校学生参考使用，同时也可作为管理学知识的普及读本供从事实际工作的管理人员及社会人士阅读。

本书由哈尔滨金融学院、黑龙江工程学院、防灾技术学院等院校教师共同合作编写。姚旭任主审，史秀云任主编，李宁、李文蓓任副主编。各章编写分工如下：史秀云撰写第一章，谢淑萍、田玉兰撰写第二章，李宁撰写第三章、第四章，李秀杰撰写第五章，王秀和、乔松淞撰写第六章，李文蓓撰写第七章、第八章，刘悦男撰写第九章、第十章，高微撰写第十一章。

本书的出版得到了中国金融出版社的大力支持。另外，在编写过程中，我们参阅了许多管理学教材，吸收、借鉴与引用了大量国内外学者的理论成果，引用了有关资料、案例等，在此一并表示诚挚的谢意！由于时间匆忙，书中内容难免挂一漏万，敬请谅解。

编 者
2011 年 12 月

目 录

第一章 管理总论	1
【学习目标】	1
【走进管理世界】	1
第一节 管理的基本内容	1
一、管理的定义	1
二、管理的重要性	2
三、管理的两重性	3
四、管理的职能	4
五、管理学的特点	6
六、管理的环境	8
七、管理的基本方法	9
第二节 管理者	10
一、管理者的定义	10
二、管理者的类型	11
三、管理者应具备的技能	12
四、怎样成为一名成功的管理者	13
五、管理者角色	15
【知识测试】	17
【技能测试】	18
【案例分析】	21
第二章 管理理论的发展	22
【学习目标】	22
【走进管理世界】	22
第一节 传统的管理实践和思想	22
一、传统的管理实践	23
二、传统的管理思想	24
三、传统管理的特点	26

第二节 科学管理理论	27
一、泰罗与科学管理理论	27
二、法约尔的一般管理理论	31
三、韦伯理想的行政组织体系理论	33
四、行为科学理论	34
第三节 现代管理理论	36
一、现代管理理论产生的原因	36
二、孔茨划分的各学派主要观点	37
三、管理理论发展的趋势	42
【知识测试】	46
【技能测试】	47
【案例分析】	49
第三章 计 划	51
【学习目标】	51
【走进管理世界】	51
第一节 计划的基础	51
一、计划的含义	51
二、计划的性质特征	52
三、计划的意义	53
四、计划的种类	54
五、计划工作的原理	58
第二节 计划的制订	60
一、计划制订的原则	60
二、计划制订的程序	60
第三节 战略性计划与计划实施	63
一、战略性计划	63
二、计划实施的方法	68
【知识测试】	76
【技能测试】	77
【案例分析】	78
第四章 决 策	80
【学习目标】	80

【走进管理世界】	80
第一节 决策的基本问题	81
一、决策的基本概念	81
二、决策的有效性标准	81
三、决策的特点	82
四、决策的类型	83
五、决策的原则	86
六、计划与决策的关系	87
第二节 决策的过程	88
一、决策过程	88
二、决策的影响因素	91
第三节 决策方法	93
一、定性决策方法	93
二、定量决策技术	96
【知识测试】	101
【技能测试】	102
【案例分析】	103
第五章 组 织	105
【学习目标】	105
【走进管理世界】	105
第一节 组织职能	105
一、组织的概念	105
二、组织的要素	107
三、组织设计原则	108
四、组织的基本问题	110
第二节 组织结构的基本类型	119
一、直线制	119
二、职能制	120
三、直线职能制	120
四、矩阵制	121
五、事业部制	122
六、网络型组织结构	124
第三节 组织变革	125

一、组织变革的动力	125
二、组织变革的过程	126
三、组织变革的方法	127
四、对组织变革抵制的克服	127
【知识测试】	129
【技能测试】	131
【案例分析】	132
 第六章 人力资源管理	135
【学习目标】	135
【走进管理世界】	135
第一节 人力资源管理的基本内容	136
一、人力资源管理的内涵	136
二、人力资源管理的重要性	137
三、人力资源管理地位的变化	138
四、人力资源的特点	139
五、人力资源管理的发展趋势	139
第二节 人力资源管理的步骤	140
一、人力资源规划	140
二、招聘与解聘	141
三、甄选	143
四、定向	146
五、员工培训	147
六、绩效评估	148
第三节 员工薪酬	150
一、薪酬的内容	150
二、薪酬的功能	151
三、不变薪酬与可变薪酬	151
四、短期薪酬与长期薪酬	152
五、员工福利的重要性	153
六、我国目前的主要福利项目	153
七、美国企业员工福利种类	155
【知识测试】	160
【技能测试】	161

【案例分析】	162
第七章 领 导	165
【学习目标】	165
【走进管理世界】	165
第一节 领导的一般问题	165
一、领导的含义	166
二、领导与管理	166
三、领导的实质	167
四、领导的作用	167
五、领导者的影响力	168
六、领导者应具有的五种习惯	170
第二节 国外领导理论简介	171
一、人性的假设理论	171
二、领导特质理论	173
三、领导行为理论	175
四、领导权变理论	178
第三节 领导者的艺术	181
一、领导者的修养	181
二、领导艺术	183
【知识测试】	186
【技能测试】	187
【案例分析】	189
第八章 激 励	191
【学习目标】	191
【走进管理世界】	191
第一节 激励概述	192
一、激励的含义	192
二、激励的过程	193
三、激励的原则	193
四、正确运用激励原则	194
第二节 激励理论的内容	195
一、马斯洛的需要层次理论	195

二、双因素理论	197
三、成就需要理论	198
四、期望理论	199
五、公平理论	201
六、强化理论	202
第三节 多样化的激励实践	203
一、金钱激励	203
二、目标激励	203
三、尊重激励	204
四、参与激励	204
五、工作激励	204
六、培训和发展机会激励	205
七、荣誉和提升激励	206
八、股权激励	206
第四节 挫折理论	207
一、产生挫折的原因	207
二、挫折的作用	208
三、挫折的容忍力	208
四、挫折后的表现	209
五、应付挫折的方法	211
【知识测试】	212
【技能测试】	213
【案例分析】	214
第九章 沟 通	216
【学习目标】	216
【走进管理世界】	216
第一节 沟通概述	217
一、沟通的含义	217
二、沟通的作用	217
三、沟通过程	217
四、沟通方式	218
第二节 沟通渠道	219
一、正式沟通渠道	219

二、非正式沟通渠道	222
第三节 沟通的障碍	223
一、沟通的障碍	223
二、有效沟通的基础	225
三、沟通的原则	226
四、沟通的方法	227
五、冲突及冲突管理	230
【知识测试】	233
【技能测试】	234
【案例分析】	236
 第十章 控制	 238
【学习目标】	238
【走进管理世界】	238
第一节 控制职能概述	238
一、控制的概念	239
二、控制的特点	239
三、控制的类型	240
四、控制的原则	245
五、控制职能与计划职能的关系	247
第二节 控制的基本过程	247
一、确定控制标准	247
二、衡量工作成效	249
三、纠正偏差	251
第三节 控制方法	254
一、预算控制	254
二、库存控制	256
三、质量控制	257
四、审计法	257
五、损益平衡分析	258
六、财务报表分析	258
七、网络分析法	259
八、目标管理	259



【知识测试】	259
【技能测试】	261
【案例分析】	263
第十一章 21 世纪管理的新趋势	266
【学习目标】	266
【走进管理世界】	266
第一节 21 世纪管理科学化的新趋势	266
一、管理观念创新化	267
二、管理组织扁平化	268
三、管理手段现代化	269
四、组织环境复杂化	269
第二节 21 世纪管理理论的新趋势	271
一、企业文化	271
二、企业再造	273
三、学习型组织	275
四、供应链管理	276
五、全面质量管理	281
第三节 21 世纪中国管理学的展望	284
一、中国管理学将进一步体现信息化	284
二、中国管理学将更加趋向文化管理	286
三、中国管理学将进一步体现哲学思想	289
【知识测试】	290
【技能测试】	292
【案例分析】	293
参考文献	295

管理总论

【学习目标】

1. 掌握管理的含义和重要性；
2. 理解管理的两重性；
3. 掌握管理学的特点；
4. 理解管理的基本职能；
5. 掌握管理者的分类；
6. 掌握管理者应具备的技能；
7. 正确理解管理的环境；
8. 理解管理者的角色。

【走进管理世界】

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，今天她已经约好同别人去玩桥牌。男孩又去找姐姐，但是姐姐有约会，时间就要到了。这个男孩非常失望，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，第二天早上男孩起来后是怎么样的一个情景。

管理的失误在于，要么都不管，要么都来管。

（资料来源：《领导文萃》，2001 年第 6 期）

第一节 管理的基本内容

一、管理的定义

管理实践活动历史悠久，人类进行管理的历史可以追溯到远古。综观国内外历史，无论是远在公元前 214 年，秦始皇命大将蒙恬率兵 30 万建造的万里长城，还是公元前 2800 年古埃及建造的金字塔；无论是战国时期李冰父子在成都岷江建造的都江堰水利工程，还是隋朝开凿的全长 2000 多公里的京杭大运河；无论是美国耗资 20 亿美元、耗时三年多制造出第一颗原子弹的“曼哈顿工程”，还是投资 360 亿美元、400 多万科研人员参加、历时八年、迄今为止世界上最大的工程“阿波罗登月计划”，都得有统一的组织管理。

那么究竟什么是管理？对这个问题的回答可以说是众说纷纭，仁者见仁，智者见智。以下是几种有代表性的观点：

(1) 《世界百科全书》的解释是，管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标。

(2) 重视管理者个人领导艺术的管理学家认为，组织中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，管理就是领导。

(3) 重视决策作用的管理学家认为，组织中任何工作都是通过一系列决策完成的，管理就是决策。

(4) 重视管理职能的管理学家认为，管理就是对被管理对象实施一系列管理职能的过程。

(5) 重视工作效果的管理学家认为，管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动不能收到的效果而进行的各种活动。

(6) 重视协调工作的管理学家认为，管理就是在某一组织中，为达成目标而从事的对人与物质资料的协调活动。

上述关于管理的概念，从不同的角度对管理进行了描述，综合各种观点，可以对管理作如下的概括：

管理是指一个组织为了实现组织的目标，通过决策、计划、组织、领导、控制和创新等工作，对组织所拥有的资源进行合理配置和有效使用，以实现组织预定目标的过程。具体理解如下：

(1) 管理是一项有目标的活动，管理的核心就是实现组织的目标。

(2) 管理是一个过程，是实施决策、计划、组织、领导、控制和创新职能的过程。

(3) 管理实现目标的手段是通过合理配置和使用资源。

二、管理的重要性

随着社会经济的进步和发展，管理所起的作用越来越大，主要表现在以下几个方面。

(一) 管理具有广泛性

管理适合于任何类型的组织，如企业、行政机关、学校、医院、军队等都需要管理。因此，管理具有广泛性的作用。当然，由于组织性质和组织目标不同，管理方式会有所差别，但所有类型的组织，其管理的原理和管理的方法都具有许多共性。

(二) 管理具有效益性

管理的效益性主要体现在：一个组织的效益与管理水平的高低密切相关，通常管理水平越高，组织的效益越大。管理在社会经济中，实际上起到放大和增效的作用，即放大组织中人力、物力、财力等要素的作用，增加各要素之间的效应。管理的效益性可以比做一个三极管。三极管的发射极，即输入极为各种资源以及科学技术等投入；集电极，即输出极为组织创造的经济效益；基极就是管理。有效的管理可以充分发挥资源潜力，为组织创造更多的经济效益；反之，无效的管理会给企业

带来损失，甚至使企业破产。

（三）管理是生产力要素

通常人们认为，生产力的构成要素中只包含劳动者、劳动对象和劳动手段三个物质要素。随着社会化大生产的发展，人们发现管理使生产力的三个物质要素有机结合起来构成现实的生产力。管理成为现实生产力的要素已被大量的事实所证明，并被越来越多的人认可。甚至有人提出，生产力除了包括三个物质要素之外，还包括两个非物质要素，即管理和科学技术。科学技术必须体现在三个物质要素之中，才能成为现实的生产力。管理体现在组织三个物质要素，组织得好，将产生正效果；组织得不好，将产生负效果。

三、管理的两重性

马克思在分析资本主义管理的性质和职能时指出，凡是直接生产过程具有结合过程的形态，而不表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。马克思论述的管理的二重性的主要内容是：（1）任何社会的管理都具有二重性：管理的自然属性和管理的社会属性；（2）管理的二重性表现为合理组织生产力和维护生产关系两种管理职能；（3）“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；（4）“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。

（一）自然属性

管理的自然属性是由共同劳动的社会化性质决定的、与生产力相联系的、不以人们的意志为转移也不因社会制度不同而改变的一种客观存在的性质。正如马克思在百余年前的论证：一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动（不同于这一总体的独立器官的运动）所产生的各种一般职能。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。

人类的任何活动都需要管理，这是由人类的共同劳动的社会化性质决定的。管理是人类社会活动的客观需要，如果没有管理，社会的生产、交换、分配活动都不可能正常进行，社会劳动过程就会发生混乱。管理也是生产力，任何社会、任何企业，其生产力水平的高低取决于各种经济资源是否得到有效利用以及社会劳动者的积极性是否得到充分发挥，而这两者都依赖于管理。对具有同样资源和劳动力的社会和企业，之所以表现出不同的生产力水平和经营效果，原因主要在于管理水平不同。因此，管理是生产力。

由于管理贯穿于各种社会活动中，从这一点上讲体现的是管理的一般职能，但是这些一般职能是需要通过管理的基本职能表现的。

（二）社会属性

管理的社会属性是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的，是同生产