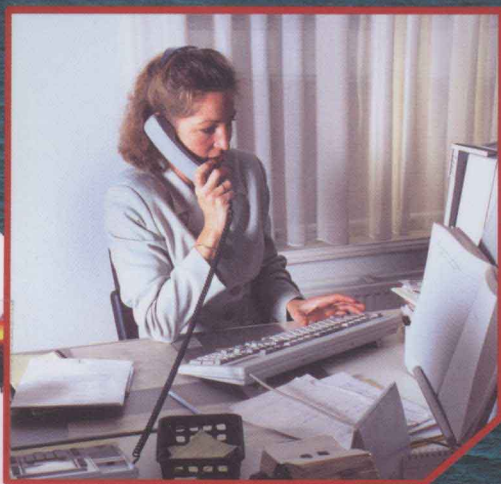


普通高等院校经管系列规划教材

管理学原理

主编 潘旭华

副主编 赵秉岩 云绍辉



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

普通高等院校经管系列规划

管理学原理

主 编 潘旭华
副主编 赵秉岩 云绍辉



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 潘旭华主编. --上海: 立信会计出版社, 2011. 7

普通高等院校经管系列规划教材

ISBN 978-7-5429-2944-0

I. ①管… II. ①潘… 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 152503 号

策划编辑 张巧玲
责任编辑 徐小霞
封面设计 周崇文

管理学原理

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码	200235
电 话	(021)64411389	传 真	(021)64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话	(021)64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	上海申松立信印刷有限责任公司
开 本	787 毫米×960 毫米 1/16
印 张	15.75
字 数	284 千字
版 次	2011 年 7 月第 1 版
印 次	2011 年 7 月第 1 次
印 数	1-3 100
书 号	ISBN 978-7-5429-2944-0/C
定 价	32.00 元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前 言

进入 21 世纪以来,特别金融危机出现之后,理论界和企业家们对于管理的认识更多了理性的思考:西方的管理理论和方法在我国的广泛应用,究竟与国情是否相符?企业家和有识之士在理论和实践的结合中探讨着这个适用性的话题。

为了适应高等院校财经类专业管理学课程的教学需要,我们结合自己在教学实践中的体会,编写了这本《管理学原理》。在教材的编写中,我们力求理论简洁化和通俗化,不仅参考了大量的国内外优秀教材对于西方理论的真知灼见,还引入了中国传统的管理理论,以中国式管理作为亮点希望能够引起大家的思考。本教材引入了大量的案例来加强东西方管理理论和实践的结合,让读者在案例的思考中学习理论;同时还添加了管理故事来让读者感知管理的艺术性,充分体现管理无处不在的特点。每章还配有管理游戏,便于师生在轻松中体会深刻的管理理论。每章结束附有复习思考题,使读者能够更好地理解和掌握所学知识,并学以致用。

“管理学原理”是经济和管理类专业的基础课。学生们主要通过这门课来了解管理的基本理论与原理,并为后续的专业学习打下基础。根据“修身,齐家,治国,平天下”的中国古训,管理活动是一个由己及人的实践过程,因此管理理论需要与实践密切结合才会富有生命力。事实证明,实践是一个创新和发展理论的重要基地,本教材力图在理论的实践性和易知性方面进行探索。本教材适用于大学本、专科阶段的教学,也可为企业管理实践界的朋友提供参考。

本教材由潘旭华教授组织框架与审定,赵秉岩统稿。参与本教材各章节编写的人员有潘旭华、赵秉岩、云绍辉、封新林、戴雯杰、彭建红、张科静、秦峰和刘婷。在本教材编写的过程中,许多实践问题的思索源自与 361°公司的交流,在此特别表示感谢!同时,本教材的编写得到诸位老师家人的大力支持,在此也

深表感谢!另外,本教材参考了大量国内外论著和文献以及网络上的大量资源,且一一列举在后,在此向这些著述、文章和资料的作者们表示由衷敬佩和诚挚感谢!虽然我们尽力为之,但受到编者水平所限,难免存在失误和不足之处,敬请读者批评指正。

编 者

2011年7月

目 录

第一章 管理与管理学	1
学习目标	1
第一节 组织与企业	2
一、组织及其要素	2
二、企业：一种特殊的社会经济组织	3
第二节 管理的定义、职能,管理者的角色和技能	4
一、管理的概念及其特征	4
二、管理的职能	5
三、管理者的角色与技能	6
第三节 管理的科学化和研究方法	8
一、管理科学化	9
二、管理的科学性与实践的艺术性	9
三、管理学的研究方法	10
本章小结	10
思考题	10
第二章 管理思想与管理理论的发展	13
学习目标	13
第一节 中国传统管理思想	14
一、儒家的管理思想	14
二、道家的管理思想	16
三、法家的管理思想总结	18
四、释家的管理思想	19
五、中国式管理	19
六、传统管理思想与中国式管理的现实指导意义	20
第二节 西方管理理论的形成与发展	22
一、西方早期管理思想	22

二、古典管理理论	23
三、行为管理理论	27
四、现代管理流派	29
五、管理趋势和思考	30
本章小结	33
思考题	33
第三章 社会责任与管理伦理	35
学习目标	35
第一节 道德概述	36
一、道德的定义	36
二、五种企业道德观	37
第二节 道德管理发展阶段的特征	39
第三节 影响道德管理的因素	42
一、道德主义传统及其濡化作用	42
二、个人风格	43
三、自我强度	43
四、控制中心	43
五、结构变量	43
六、组织文化	43
七、问题的强度	43
第四节 当前我国企业道德管理失衡的表现及原因分析	44
一、当前我国企业道德管理失衡的表现	44
二、我国企业道德管理失衡的成因	45
第五节 改善企业道德管理的途径	46
一、大力加强企业内部管理方面的道德建设	46
二、大力加强企业对外经营和公共关系中的道德建设	47
三、塑造企业管理者的人格精神	48
本章小结	49
思考题	49
第四章 经济全球化环境中的管理	54
学习目标	54
第一节 经济全球化的形成与发展	56

一、经济全球化的内涵	56
二、经济全球化的发展	56
第二节 跨国公司的形成与特征	57
一、跨国公司的发展阶段	57
二、跨国公司经营的动机	58
三、跨国公司经营的特征	58
第三节 全球化经营的环境要素	59
一、政治环境	59
二、法律环境	62
三、经济环境	64
四、文化环境	67
本章小结	70
思考题	71
 第五章 管理决策	73
学习目标	73
第一节 决策概述	73
一、决策的概念与重要性	73
二、决策的特点	75
三、决策的类型	76
第二节 决策过程、假设与误区	77
一、决策的过程	77
二、决策的假设	79
三、决策的误区	80
第三节 决策方法	80
一、定性决策方法	81
二、定量决策方法	83
本章小结	87
思考题	87
 第六章 计划基础	89
学习目标	89
第一节 计划的概念与内容	90
一、计划的概念和类型	90

二、计划的内容和表现形式	93
三、计划的作用	96
第二节 编制计划的程序	97
一、确定目标	98
二、认清现在	98
三、研究过去	99
四、预测并有效地确定计划的重要前提条件	99
五、拟订和选择可行的行动计划	99
六、制订主要计划	100
七、制订派生计划	100
八、制定预算	100
第三节 编制计划的方法	100
一、目标管理	100
二、滚动计划法	103
三、网络计划技术	104
本章小结	108
思考题	108
第七章 战略管理	111
学习目标	111
第一节 组织战略与战略管理	112
一、战略的概念及特征	112
二、战略管理的概念	116
第二节 组织的战略层次	118
一、公司层战略	118
二、事业层战略	122
三、职能部门战略	127
第三节 战略管理过程	127
一、战略分析	128
二、战略选择	129
三、战略实施	129
本章小结	130
思考题	130

第八章 组织结构与设计	132
学习目标	132
第一节 组织概述	135
一、组织设计基本原则	135
二、组织工作的理论	137
第二节 组织结构	139
一、管理幅度与管理层次	140
二、部门划分	142
三、组织的类型	144
第三节 组织结构设计	149
一、概念和思路	149
二、程序组织设计的程序	150
本章小结	153
思考题	153
 第九章 人力资源管理	156
学习目标	156
第一节 人力资源规划	158
一、人力资源规划的任务	158
二、人力资源规划的过程	158
三、人力资源规划编制的原则	159
第二节 员工的招聘	160
一、员工招聘的标准	160
二、员工招聘的来源与方法	162
第三节 员工培训	167
一、培训目标	167
二、员工培训的方法	168
第四节 绩效评估	169
一、绩效评估的作用	169
二、绩效评估的程序与方法	170
本章小结	171
思考题	171

第十章 领导与领导者	174
学习目标	174
第一节 概述	175
一、领导的含义	175
二、领导与管理	175
三、领导与权力	176
第二节 领导的一般理论	178
一、领导特质理论	178
二、领导行为理论	179
三、领导权变理论	182
四、领导理论的新观点	183
本章小结	186
思考题	186
 第十一章 激励	189
学习目标	189
第一节 概述	190
一、激励的含义	190
二、激励的过程模型	190
第二节 有关激励的几种理论	192
一、激励的内容理论	192
二、激励的过程理论	195
第三节 激励方式的运用	198
一、常见的激励方式	198
二、激励方式的新发展	200
本章小结	201
思考题	201
 第十二章 沟通	204
学习目标	204
第一节 沟通的原理	205
一、沟通的含义与意义	205
二、沟通的类型	205
三、沟通的过程	207

四、人际沟通	209
第二节 组织沟通	209
一、正式沟通	209
二、非正式沟通	209
第三节 管理沟通的发展	211
一、跨文化沟通	211
二、网络沟通	212
三、危机沟通	213
本章小结	215
思考题	215
 第十三章 控制管理	 218
学习目标	218
第一节 控制基础	219
一、控制的定义	219
二、控制的重要性	219
三、三种控制方法	220
第二节 控制的过程	221
一、确定标准	222
二、比较标准衡量实际绩效	223
三、纠正偏差	224
第三节 有效控制	225
一、市场控制	225
二、官僚控制	226
三、财务控制	227
四、小集团控制	227
第四节 价值链的管理	229
一、价值链	230
二、价值链分析	231
三、价值链管理	231
本章小结	233
思考题	234
 参考文献	 236

第一章 管理与管理学

【学习目标】

1. 了解组织与企业的概念。
2. 掌握管理的定义和职能。
3. 理解管理者的角色和技能。

【案例】

海尔的梦想

第一个10年,创业,创出中国第一个名牌;第二个10年,创新,走出国门,创国际化企业;第三个10年,创造资源,实施全球化品牌战略。

海尔企业精神的创新之路,就是海尔的品牌之路。但无论怎样调整,海尔人都自始至终胸怀着一个崇高的指向:创世界顶级品牌!

张瑞敏说:“企业管理有两点始终是我铭记在心的:第一点是无形的东西往往比有形的东西更重要。当领导的到下面看重的有形东西太多,而无形东西太少。一般总是问产量多少、利润多少,没有看到文化观念、氛围更重要。一个企业没有文化,就是没有灵魂。第二点是老子主张的为人做事要‘以柔克刚’。”张瑞敏说:“在过去人们把此话看成是消极的,实际上它主张的弱转强、小转大是个过程。要认识到:作为企业家,你永远是弱势;如果你真能认识到自己是弱势,你就会朝目标执著前进,也就会成功。”

张瑞敏是走上哈佛讲坛的第一位中国企业家,以海尔的卓著业绩和精辟经营理念让世界认识了中国企业与成功的海尔文化。这一事件在中国企业管理史上具有重要的历史意义,它说明,中国企业只要创新,同样也可以在企业管理方面为世界做出贡献。

海尔的梦想,让多少中国人为之骄傲和鼓舞,也是今天有志于中国管理事业人士的思考。

【问题】

何为管理？如何让更多的当代管理者带领中国企业蓬勃发展？

第一节 组织与企业

人类从诞生开始，就在不断地思考如何有效地利用资源，增进福祉。人类也是朝着这个永恒目标不断追求和进步的。人类在实践的过程中不断思考和探索使用新的方法和更合理的方式来组织活动，以更加充分有效地利用自己可以调集和支配的各种稀缺资源。管理思想和理论就来源于对这个漫长探索活动的思考和总结，管理理论也正是在这些思考和探索的基础上逐步形成、发展和成熟的。

广义而言，人类的活动都是一个统筹安排和协调治理的过程。管理的客体既可以是个人单独进行的活动，也可以是若干人组成的集体活动。现代管理学的主要研究对象是人类有组织的集体活动，而非单个人分别、独自进行的活动。但在中国古代，管理的范围是小至个人，广至天下。管理的基本原理也是可以从个人至群体而无不适宜。不过，依从西方管理理论的出发点，管理的对象是组织。

一、组织及其要素

人类在抵御自然威胁、谋求生存发展的实践中早已意识到集体活动可以实现人类孤立工作而无法取得的成果。不论在人类祖先早期的狩猎活动，还是在后来中国万里长城的修建和埃及金字塔的建造，再到当代 Windows 操作系统的开发维护，无不证实了这一点。人类的大多数活动都是以某种方式有组织地进行着。

由若干个人组成的集合体，如果在一定时期内相对固定地集中在一起从事某种活动，就会形成某种社会组织。因此，所谓组织，是指一群人为了某个共同目标而结合起来协同行动的集体。根据目标的不同，可以将组织划分为不同的类型，如政治组织、军事组织、经济组织、教育组织、宗教组织等。无论哪种形式的组织，一般都包括以下构成要素：

(1) 组织成员。任何组织都是一定数量的个人的集合体。个人只要符合组织所需要的素质，愿意接受组织的理念，遵守组织的规章制度，参加组织的集体活动，都有可能成为组织的一员。组织成员数量越多，组织规模越大。

(2) 组织目标。组织目标是一个组织赖以存在的最终目的，是吸引不同组织成员的“磁石”。作为组织的成员，之所以愿意加入组织，并与其他人协同行动，是因为他们需要实现某个依靠自身力量而无法实现的目标。虽然在很多情况下，成员的个人目标与组织目标不一致，甚至相互矛盾，但组织成员知晓个人目标实现是以集体目标实现为前提的，因而会协调矛盾并愿意承认和接受这种共同目标。管

理者非常重要的任务之一,就是为组织选择一个能为成员广泛接受的目标。

(3) 组织制度。“没有规矩就不成方圆”,为了将一群人的行动进行统一协调,组织需要架构自己的结构体系来确定职位、安置人员,并制定统一的规章制度来提高运行效率。在安排好人员之后,还需要进一步规划财力、信息、物力等各项资源的配置,实现有效匹配,确保组织活动的有效进行。当然制度需要随着环境的改变而进行适应性微调。

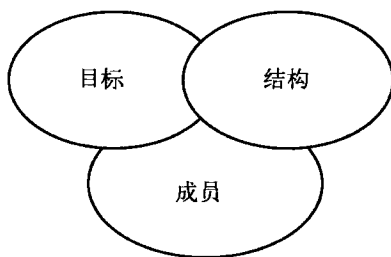


图 1-1 组织结构三要素示意图

二、企业：一种特殊的社会经济组织

(一) 作为经济活动基本单位的企业

经济活动是人类社会活动的主要内容。人类其他活动都是直接或者间接为经济活动服务的。经济活动的组织也因此成为管理学研究的主要对象。

在现代社会中,经济活动主要是以企业为单位进行的。企业是商品经济发展的产物,指的是那些根据市场反映的社会需要来组织与安排某种商品的生产和交换的社会经济单位。由于生产和提供商品的性质不同,企业的类型也有所不同。如:提供农副产品的企业称为农业企业;提供交通运输服务的企业称为交通运输企业;提供工业产品或劳务的企业称为工业企业等。

(二) 企业的任务

作为工业社会的微观经济组织,企业的任务可以从外部要求和内部需要两个不同的角度来考察。

1. 满足社会需要

满足社会的需要是企业存在的理由。这种需要既包括直接满足人们的物质、精神等个体需要,也包括如社会安定、公益设施等共同的需要,还有通过自身规模的维持和不断扩大满足提供工作机会的需要。企业可以通过提供产品和服务、上缴利税和增加就业岗位的方式来满足各种需要。

2. 满足内部需要

企业是一群人组合起来的经济单位,其特征是持续进行某种活动并从中获取利润。利润,是指企业通过销售产品得到的收入扣除生产经营过程中各种消耗后的剩余。没有利润,企业职工的收入不能增加,工作和生活条件难以改善,企业更无法追加投资去扩大生产规模。因此,从自身发展角度出发,企业的首要任务是实现利润。

(三) 满足社会需要和获取利润的关系

满足社会需要是由企业的社会组织属性决定的。实现利润是由企业商品生产

者性质决定的。两者互为条件,互相补充。首先,利润是企业满足社会需要程度的标志。企业利润的获取无非是因为销售数量多和(或)单位成本低,这意味着企业的产品在市场上深受欢迎,可以用以满足某种需要,消耗更少的资源。其次,利润也是企业获得规模不断扩大、从而形成良性发展的一个重要前提。更何况企业是在为社会创造财富的同时也在为社会培养人才。而良性的企业会吸引更多的员工,获得更多的利润。因此,利润与满足社会需要是相辅相成的,只有满足社会需要,才能取得利润;也只有取得利润,才能更好地满足社会需要。两者从长远发展来看,并不相悖。

第二节 管理的定义、职能,管理者的角色和技能

虽然有人群的地方就存在着管理,但是对于管理的定义,却是见仁见智、众说纷纭的。西方学者总结的管理的职能、管理者须扮演的角色和所需技能,为人们对管理活动和管理者职位的理解提供了重要的帮助。

一、管理的概念及其特征

自19世纪末20世纪初管理学开始形成以来,学术界对于“管理”的基本概念提出了各种各样的见解。罗宾斯(1896)认为,管理是通过协调和监督他人的活动而有效率和有效果地完成工作;巴纳德(1941)认为,管理就是研究系统运行的规律,据此组织系统的活动,使系统呈现出新的状态;西蒙(1965)认为,管理的本质就是决策,或者说是围绕着决策的制定和组织实施开展的一系列活动;徐国华(1998)根据自己的分析得出这样的结论:管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制的过程。

中国对于管和理的认识是不同的。《说文解字》解释,管是有六孔和一定的形状而成的可以发出音乐的管乐器,可以形象地理解为通过一定的方法和规范来达到产生音乐般美妙和谐功效的目的。从字形上可以将“管”字理解为“竹子+天平+奖励”,即管理上的奖惩平衡;理,治玉,顺玉之文而剖析,意思是按玉石的纹理加工雕琢。即根据不同的对象,采取不同的方法而达治理、理顺之效果,没有一定之道,是艺术性的。管和理叠加在一起,意指顺势理人,赏罚平衡做事,即“管事理人”,重点在人次为事。

这些定义从不同角度描述了管理活动的特征,多数具有片面性。东方视角的管理是以人为核心;西方视角的管理以事为核心。根据普遍的观点,我们认为,管理就是为了有效实现组织目标,由德才兼备的管理者利用专门的知识、技术和方法

对管理活动进行计划、组织、领导和控制的过程。这说明管理具有以下特征：

第一，管理的主体是德才兼备的管理者。当今管理劳动已从社会生产过程中分离出来，成为一种专门职业活动，管理者应该符合以下标准：① 从业人员必须具备一定的道德水准，违反者将受到某种惩罚。② 必须具有专门的知识结构，需要接受专门教育和培训。③ 经过某种形式的考核后进入行业。显然，只有具备道德素养和才干的人才可以成为管理者。西方企业倾向于才德的标准，东方则侧重于德才标准。但在金融危机之后，西方业界开始认同东方的人才使用观点。

第二，管理的任务是有效实现组织预定的目标。管理是为有效实现组织目标服务的。有效至少体现在两个方面：一是通过管理来保证组织活动的顺利进行，实现效率和效益双目标，即“正确地做事”和“做正确的事情”；二是在管理组织活动的进行过程中以人的素质不断提高为目的。组织目标的大小和企业发展的规模和持续性密切相关。

第三，管理的客体是组织活动及其参与要素。组织需要通过特定的活动来实现其目标；任何活动的进行都是以一定资源的利用为基础的。管理者需要研究怎样充分利用各种资源，合理安排组织的各项活动。

第四，管理是一个包括多阶段、多项工作的综合过程。计划与决策虽然在管理劳动中占有十分重要的地位，但随后的组织实施、雇员激励、检查和控制计划的执行，将决定组织活动的进展情况。因此，管理是一个包括计划、组织、领导、控制等一系列活动的综合过程。

【管理故事】

管理的真谛

一次，孔子的学生子贱奉命担任某地方的官吏。到任后，时常弹琴自娱，不管政事，可是政绩不菲。已卸任的官吏非常不解，因为他每天起早贪黑，也没有把地方治理好，于是请教子贱。子贱回答说：“你只是依靠自己的力量进行，所以十分辛苦；而我是借助别人的力量来完成任务的。”

二、管理的职能

20 世纪初，法国工业家法约尔(Fayol, 1916)在其著作《工业管理与一般管理》中认为，所有的管理者都行使着五大职能：计划、组织、指挥、协调和控制。而后的国内外教科书在此基础上，将管理的职能逐步压缩为四种：计划、组织、领导和控制。本教材承袭孔茨、奥唐内尔、罗宾斯、周三多、陈传明等学者的观点，将管理职