

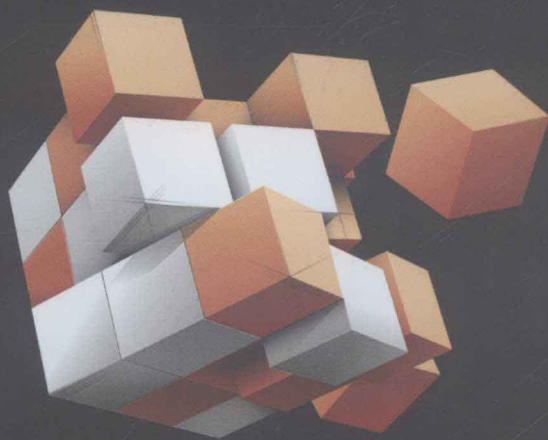
MANAGEMENT

Theory and Application

管理学理论与应用

■ 郭占元 编著

管理是指组织为了实现其目标，通过各项职能活动，
合理分配协调资源的过程，努力达到投入最小产出最大的经济和社会效益。
管理也是生产力，是最重要的经济资源，
管理作为软实力在个人、组织的发展中越来越起重大的作用。
今日学习管理知识的佼佼者，孕育着明日的CEO。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

管理学理论与应用

郭占元 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学理论与应用/郭占元编者.

北京: 中国经济出版社, 2011. 10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0869 - 5

I. ①管… II. ①郭… III. ①管理学—研究 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 133614 号

责任编辑 路 巍

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 涂图设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京金华印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17

字 数 258 千字

版 次 2011 年 10 月第 1 版

印 次 2011 年 10 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0869 - 5/G · 1568

定 价 38.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

课程 内 容 介 绍

本教材共分八章——管理概述,管理理论,决策,计划,组织,领导,沟通,控制。在编写体系和内容上进行了大胆创新,充分体现了培养应用型人才的要求。在保留管理学核心内容的基础上,根据学生的要求,增加了 35 个经典案例和管理知识链接,精选 24 个著名的管理法则和定律,使理论与实践有机结合,突出应用性。为了扩展学生的知识面,精选了在国内有重要影响的企业家、创业者(包括柳传志、张瑞敏、牛根生、俞敏洪等)的演讲、博客、经验和体会,使学生通过阅读更深入地掌握管理理论和学习创业管理的经验。

学不可以已，青，取之于蓝，而胜于蓝；冰，水为之，而寒于水。

（战国）荀子《劝学》

三人行，则必有我师，是故弟子不必不如师，师不必贤于弟子，闻道有先后，术业有专攻，如是而已。

（唐）韩愈《师说》

学习的敌人是自我的满足，要认真学习一点东西，必须从不自满开始。

毛泽东《中国共产党在民族战争中的地位》

前言

管理学作为国家的一级学科,内容非常丰富。随着工业化、信息化和经济全球化的快速发展,新的理论和实践经验不断涌现,现代管理面临着新问题、新挑战。结合教学改革和教学实践,我们选取现代管理基本的理论,紧密结合案例分析,对本书进行了第三次系统修订,体现了科学性、先进性和实用性,其目的是让学生了解和掌握现代管理的基本理论、基本知识、基本技能和基本经验,为深入学习奠定管理理论和管理技能的基础。并通过学习和吸取管理经验,为胜任今后的行政与工商企业管理、研究与策划工作打下基础。

管理学是工商管理、经济管理专业必修课,是国际贸易、市场营销、金融等专业的基础课。2009~2010年第二学期,在非经济管理专业开设管理基础知识讲座,是我校进行教学改革的探索。08级外语专业及对外汉语专业600多名学生参加了听课。为了全面了解、掌握学生对讲座的评价意见和要求,我们采取无记名问卷方式进行了调查,收回调查问卷582份,占实际参加开卷考试学生总数的93%。回收率可以反映出学生对管理知识讲座的评价、意见和要求。从调查问卷反馈意见看,有99%的学生是喜欢或非常喜欢管理知识讲座的,要求适当增加讲座内容和时间,并在现有讲座的基础上再增加一些内容。特别是强烈要求老师能提供讲义及案例教学,以便课后复习、练习或思考回答问题。

为了完成学生“布置的工作任务”,我在整个假期对原讲义进行了全面修改、补充、完善和提高,调整了教学结构,增加了新的前沿性的管理知识,比如蓝海管理理论、破坏性创新管理理论等。特别是较大幅度地增加了本土案例,尤其是在国内外有重大影响的中国企业管理经典案例,如海尔、联想、蒙牛、新东方、巨人集团等中国企业的经典案例。海尔、蒙牛等案例曾被

世界一流高等学府,如哈佛大学、瑞士洛桑管理学院等作为典型案例收入教材。

上学期比较系统地讲授和分析了巨人集团与史玉柱沉浮录,引起学生极大的兴趣,学生们积极参与讨论互动,甚至在课间也找老师探讨一些管理问题。学生对这门课程的热爱与期待,让我感受到教学的满足感和成就感,很是欣慰。我体会到,只要老师全身心投入教学过程,全心全意进行教学准备工作,就一定会有好的教学效果,会对学生理解管理知识甚至未来从事管理工作产生重要作用。

编著本教材的主要目的,是把教学改革与教材建设有机地结合起来,通过讲授管理基础知识和分析,以本土企业为主的案例,注重应用性教学,努力做到理论教学与实际案例相结合。在学习、探讨管理知识的过程中,尽可能让学生不会有枯燥、无味和劳累之感,更多地体验学习的快乐。从知识的积累、技能的提高、人格的塑造方面,达到知识、能力、人格三位一体的教学目标,为未来的学习打好基础。今日管理知识学习的佼佼者,孕育着明日的CEO,这句话是对学生的希望与祝愿。

本教材编著得到学校领导和主管部门、图书馆的支持,没有他们的积极鼓励,特别是质量、时间要求,是不可能在寒暑假期间完成20多万字教材的编写修订任务的。当然本教材还有不尽如人意之处,甚至是错误,希望能够得到领导、专家、同行,特别是学生的反馈和建议,以便我不断修改、充实和提高,让本教材尽可能达到完美的境地,甚至成为优秀教材。本教材适用于应用型本科高校及各类在职人员的培训。

郭占元

2011年2月28日

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理与管理职能	2
一、管理的定义与内涵	2
二、管理的重要意义	4
三、管理的职能	4
第二节 管理的特性	5
一、管理的一般特性	5
二、管理的两重性	7
第三节 管理者的角色与技能	7
一、管理者的角色	7
二、管理者的技能	9
第四节 企业管理的社会责任	10
一、社会责任的内涵	10
二、企业管理社会责任的内容	10
第五节 职业管理	13
一、职业规划与管理技能	13
二、职业选择与职业生涯习惯	14
三、职业规划目标与求职面试	15
管理知识链接	19
本章小结	24
复习思考题	25
海尔集团案例分析与思考	26
 第二章 管理思想与理论	35
第一节 中国的管理思想与理论	37



一、中国古代管理思想	37
二、新中国管理理论发展与经验总结	42
三、当代中国红色管理理论简介	47
第二节 西方管理理论概述	65
一、科学管理理论	65
二、行为管理理论	66
三、数量管理理论	67
四、系统管理理论	68
五、权变管理理论	68
六、质量管理理论	69
七、经验管理理论	69
八、管理理论新发展	69
管理知识链接	79
本章小结	82
复习思考题	82
联想集团案例分析与思考	83
 第三章 决 策	 89
第一节 决策的原则与依据	90
一、决策的定义	90
二、决策的原则与依据	91
第二节 优秀决策者的特质	91
一、优秀决策者的培养	91
二、优秀决策者的特质	91
第三节 决策的类型	93
一、决策分类标准	93
二、5种新型决策分类	93
第四节 决策过程(程序)	94
一、决策过程	94
二、决策过程要实行“三要三不要”	95

第五节 影响决策的因素	96
一、外部环境因素	96
二、内部条件因素	96
三、问题的重要性	96
四、决策主体的因素	96
第六节 决策方法	97
一、决策方法分类	97
二、定性决策方法	97
三、定量决策方法	98
管理知识链接	99
本章小结	102
复习思考题	103
巨人集团案例分析与思考	103
 第四章 计 划	 114
第一节 计划及其性质	116
一、计划的概念	116
二、计划与决策的区别与联系	116
三、计划的性质	117
第二节 计划的类型	117
一、计划的分类	117
二、计划的分类标准	117
第三节 计划编制过程	120
一、计划编制的一般过程	120
二、计划编制	121
第四节 目标管理	121
一、目标管理的理念	122
二、目标的确定与评价	122
管理知识链接	122
本章小结	125
复习思考题	126

沃尔玛案例分析与思考	127
第五章 组 织	131
第一节 组织概述	132
一、组织的特点与结构	132
二、组织设计的任务和原则	134
第二节 组织设计的影响因素	134
一、外部环境因素	135
二、内部条件因素	135
第三节 组织的部门化	136
一、组织部门化的原则	136
二、组织部门化的基本形式特征比较	136
第四节 组织的层级化	141
一、管理幅度与组织层级	141
二、组织层级的授权	142
第五节 组织变革	142
一、组织变革概述	142
二、组织变革的新趋势	145
管理知识链接	147
本章小结	149
复习思考题	151
新东方集团案例分析与思考	151
第六章 领 导	159
第一节 领导概述	161
一、领导与领导三要素	161
二、领导的作用与权力	161
三、领导者素质与技能	163
第二节 领导者风格类型	165
一、领导者类型划分标准	165
二、领导者风格类型	165

第三节 领导理论	167
一、领导特性论	167
二、领导行为论	167
三、领导情境论	169
管理知识链接	171
本章小结	175
复习思考题	177
蒙牛集团案例分析与思考	177
 第七章 沟 通	 185
第一节 沟通的作用与目的	186
一、沟通的概念与作用	186
二、沟通的目的	187
第二节 组织沟通	187
一、沟通的一般过程	187
二、沟通的方式	188
三、沟通的要素	188
第三节 沟通管理	188
一、沟通方式或手段比较	188
二、个体间、团队、组织间的沟通	189
三、有效沟通的障碍	190
四、有效沟通的实现	190
第四节 组织冲突与谈判	191
一、组织冲突	191
二、有效谈判的方法与原则	191
管理知识链接	192
本章小结	195
复习思考题	196
耐克公司案例分析与思考	196



第八章 控 制	200
第一节 控制概述	202
一、控制的基本原理	202
二、控制类型	203
第二节 控制标准	203
一、确定控制对象与重点	203
二、控制的程序	204
第三节 有效控制的内容和原则	204
一、有效控制的内容	204
二、有效控制原则和要求	205
第四节 控制方法	205
一、预算控制	205
二、非预算控制	206
管理知识链接	206
本章小结	208
复习思考题	208
麦当劳案例分析与思考	209
 附 录 扩展阅读管理经验材料精选	211
参考文献	255
后 记	259



第一章 管理概述

【教学目标】

完成本章学习后,应掌握的重点。

1. 管理的定义与内涵
2. 管理的特性与管理者的角色
3. 管理者技能与社会责任
4. 职业规划与职业选择
5. 学习管理的重要性

【理论应用】

1. 描述你知道的管理者的角色,不同层级管理者体现出的重点角色差别,至少找出所承担的一个角色。
2. 描述你知道的管理者的管理技能,分析他或她是怎样在工作中运用的。
3. 列举出典型事例(优秀、最差)并分析他或她承担了什么社会责任,为什么?怎样解决管理者不承担社会责任的问题。
4. 你是怎样做职业规划与选择的,写出书面的职业规划,求职面试准备的内容。

【案例】

公平分粥是怎样做到的

有几个人住在一起共同生活,每天分一桶粥喝,但粥每天都不够。为了公平合理,他们采用了许多办法来分粥。开始他们抓阄决定谁来分粥,结果分粥人总为自己多分。后来换了一种方法,每人负责轮流一天分粥,结果,

只有一天是他的,就是自己分粥的那一天。他们又推选出一位道德高尚的人主持分粥。这个人刚开始分粥时,基本能做到公平合理。但有了权力就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好、贿赂他,于是他开始为自己和溜须拍马的人多分,搞得大家很有意见。后来,又选举出一个由3人组成的分粥委员会及4人的监督委员会,形成监督和制约机制。公平基本上做到了,但两个委员会互相攻击、扯皮,等粥分完早就凉了。最后人们想出一个方法,每人轮流分粥,但分粥的人要等到其他人都挑完后才能取剩下的最后一碗。令人惊奇的是,用这种方法,大家碗里的粥每次都分得均匀,大家高兴快乐。

【思考】

同样是几个人,不同的分配机制会有不同的结果,为什么?

第一节 管理与管理职能

一、管理的定义与内涵

(一)管理的定义

管理的定义有多种。比如,管理是通过其他人来完成工作的艺术;管理是指和其他人一起并且通过其他人来有效地完成工作的过程;管理是指有效支配和协调资源,并努力实现组织目标的过程;管理是一个或多个管理者单独或集体通过行使相关职能(计划、组织、人员配备、领导和控制)和利用各种资源(信息、原材料、资金和人员)来制订并实现目标的活动;管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力资源、物力资源和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程;管理是组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制、创新等职能来协调他人的活动,使他人同自己一起实现既定目标的活动过程;管理就是决策等。管理大师彼得·德鲁克说:“管理,从根本意义上说,是用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯和传统,用合作代替强制。”可见,从不同的角度研究管理有不同的认识和



定义。

我们认为,管理是指组织为了实现其目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程,努力达到投入最小、产出最大的经济效益和社会效益。

(二)管理的内涵

上述定义包含以下五个层次的内涵:

1. 管理是为组织目标服务的,是一个有目的、有意识的主体行动过程。
2. 管理工作要通过运用组织中的资源并努力达到各种内外资源的优化配置和组合,完成或超额完成组织的战略目标。
3. 管理工作过程包括决策、计划、组织、领导、控制、创新等基本职能,这些职能是紧密相连的统一体。
4. 管理工作处在一定的内外环境中,卓有成效的管理必须充分考虑并适应组织面临的内外环境。
5. 管理要努力达到投入最少、产出最大的经济效益和社会效益。

这里特别强调社会效益,因为,在低碳经济社会的碳排放已关系人类社会可持续发展的问题。一个企业如果不重视以碳排放为核心的社会效益,这个企业是不可持续的,换句话说会走向衰败。因此,管理的核心目标之一,就是把社会效益放在首位。

砌墙工人的命运

三个工人在砌一堵墙。有人过来问:“你们在干什么?”

第一个人没好气地说:“没看见吗?砌墙。”

第二个工人抬头笑了一笑说:“我们在盖一栋高楼。”

第三个人边干边哼着歌曲,他的笑容很灿烂:“我们正在建设一个新城市。”

10年后

第一个人在另外一个工地砌墙;

第二个人坐在办公室画图纸,他成了工程师;

第三个人呢,是前两个人的老板。

【思考】

怎样理解三个砌墙工人的命运？这个故事体现出怎样的梦想和发展目标路径？

二、管理的重要意义

管理是普遍存在的人类行为,有文字记载的历史表明,管理活动贯穿整个人类历史过程,以及社会生活的各个方面。现代社会从个人、家庭、组织、国家乃至国际社会,到政治、经济、军事、科技、教育、文化的每一个方面,无不和管理紧密相联。时时处处都在,体现了管理的普遍性。

人的一生中,必然会有两个角色,要么管别人,要么被人管,或两者兼而有之。因此,管理是不以人的意志为转移的客观事实,只能遵循管理的客观规律。只有学好、用好管理知识,才能在社会实践活动中实现由必然王国向自由王国的跨越,取得卓越的成果,做出比较突出的贡献。

管理的重要性体现在以下四句话:

管理也是生产力。在同样条件下,谁掌握或灵活运用好管理理论,谁就能创造更多的经济和社会价值。科学技术与科学管理是推动现代经济社会发展的“两个车轮”,缺一不可。

管理作为软实力在个人、企事业单位、国家的发展中发挥着越来越起重大的作用。

美国管理学家西里尔·奥唐奈指出:“管理是与经济发展有关的唯一最重要的社会活动,是一个国家最重要的经济资源,是第二生产力。”

管理体现一个国家的经济社会发展水平和核心竞争力。

三、管理的职能

管理的职能是指领导者或管理人员为了进行有效的管理,所必须具备

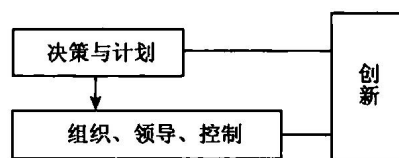


图 1-1 周三多教授管理职能图

的基本功能。许多管理学家对管理的具体职能进行了研究,例如:法约尔(1916,管理职能之父)首次提出管理包括五大职能——计划、组织、指挥、协调和控制。世界著名管理学家孔茨和奥唐奈(1955)提出现代企业管理职能——计划(规划)、组