



普通高等教育“十二五”应用型本科规划教材·专业课（经管）系列

管理学 基础与实务

中国高等教育学会 组织编写

主 编 姚丽娜

副主编 叶永良 徐 凌

GUANLIXUE JICHU YU SHIWU



普通高等教育“十二五”应用型本科规划教材·专业课（经管）系列

管理学基础与实务

中国高等教育学会 组织编写

主 编 姚丽娜

副主编 叶永良 徐 凌

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础与实务/姚丽娜主编;中国高等教育学会组织编写. —北京:中国人民大学出版社, 2014. 8
普通高等教育“十二五”应用型本科规划教材·专业课(经管)系列
ISBN 978-7-300-19960-3

I. ①管… II. ①姚…②中… 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(2014)第202942号

普通高等教育“十二五”应用型本科规划教材·专业课(经管)系列
管理学基础与实务

中国高等教育学会 组织编写

主 编 姚丽娜

副主编 叶永良 徐 凌

Guanlixue Jichu yu Shiwu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

电 话 010-62511242(总编室)

010-82501766(邮购部)

010-62515195(发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京密兴印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16开本

印 张 23.5

字 数 558 000

邮政编码 100080

010-62511770(质管部)

010-62514148(门市部)

010-62515275(盗版举报)

版 次 2014年10月第1版

印 次 2014年10月第1次印刷

定 价 39.80元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



管理,作为一种社会活动与人类文明的历史一样悠久,但作为一门科学而存在却只有百年左右的时间。目前,管理学已经发展成为一个大的学科门类,其触角已伸向社会生活的各个领域。随着时代的发展,管理学的知识也在不断演进。目前,管理学科的专著、教材很多,一方面,为我们开展管理学的教学工作提供了更多的方便;但另一方面,大量不同版本的专著和教材又显得过于庞杂,教师在参考过程中有时感到无所适从。因此,在多年的教学实践过程中,我们一直有一个愿望,就是希望能吸取各方面的精华、结合最新的管理学研究成果,并采用新的编排方式,编写一本更实用、更适合本科院校管理类专业教学的教材。在学校教务等部门的支持下,这一愿望终于得以实现。

本着古为今用、博采众长的原则,在本教材中我们把中国古代管理思想的精华较多地融入有关章节中,并且注重对国外(主要是西方发达国家)管理思想和理论最新动态的介绍。本着理论和实际相结合的原则,我们在力求全面、系统地介绍管理知识的同时,更加注重各章节内容之间的内在逻辑关系;在全面介绍管理职能的情况下,重点介绍管理思想、管理道德与社会责任、决策、组织、领导、控制等内容。

本教材既注重理论性,也注重实践性,形式灵活,每章都有学习目标、导入案例、知识链接、管理故事及课后的复习题和实践练习,方便学生的阅读和学习。教材结构合理、层次清楚,具备较强的实用性、适用性和可读性,适应目前学生学习和阅读方式的变化,既方便教师教学,也方便学生学习,真正做到了通俗易懂。

本教材由姚丽娜担任主编,各章的编写分工如下:第一、二、三、四、十一、十二、十三、十四章由姚丽娜撰写,第五、六、七、十五、十六章由叶永良撰写,第八、九、十章由徐凌撰写。全书由姚丽娜统稿。

在本书撰写过程中,参考和引用了国内外一些优秀专著、教材和其他形式的研究成果,在此,向这些成果的贡献者深表感谢。

由于水平所限,书中不当之处敬请读者批评指正。

编者

2014年4月



第一篇 管理总论

第一章 管理与管理者	3
第一节 管理的定义与特征	4
第二节 管理的职能	6
第三节 管理者	6
第二章 中国传统的管理思想	11
第一节 儒家的管理思想	12
第二节 兵家的战略谋划	19
第三节 道家的无为而治	28
第四节 商家的计然之策	33
第三章 西方管理思想及理论	37
第一节 西方早期管理思想与实践	38
第二节 古典管理理论	39
第三节 行为管理理论	45
第四节 现代管理理论	47
第五节 新经济时代的管理变革	50
第四章 社会责任与管理道德	66
第一节 企业社会责任	67
第二节 影响管理道德的因素	74
第三节 鼓励有道德的行为	76
第五章 管理环境	82
第一节 管理环境概述	83
第二节 管理环境因素分析	85
第三节 环境分析方法	96

第二篇 决策

第六章 计划 103

 第一节 计划概述 104

 第二节 计划工作的原则和程序 109

 第三节 计划的方法 112

第七章 决策 126

 第一节 决策概述 127

 第二节 决策的类型 130

 第三节 决策的程序 135

 第四节 决策方法 138

第三篇 组织

第八章 组织结构设计 157

 第一节 组织结构设计任务和原则 158

 第二节 组织结构设计的过程 163

 第三节 组织结构设计类型 171

第九章 人力资源管理 185

 第一节 人力资源的规划与设计 186

 第二节 人员招聘与培训 193

 第三节 绩效管理 200

第十章 组织文化与组织变革 207

 第一节 组织文化的内涵 208

 第二节 组织文化建设的途径 213

 第三节 多元文化组织的管理 217

 第四节 组织变革 219

第十一章 团队管理 229

 第一节 团队概述 230

 第二节 团队管理的绩效 234

 第三节 全球团队管理的差异 237

第四篇 领导

第十二章 领导 245

 第一节 领导及领导者影响力 246

 第二节 领导方式及理论 250

 第三节 领导艺术 262

第十三章 激励 274

 第一节 激励概述 275

 第二节 激励理论 277

第三节	激励实务	289
第十四章	沟通	297
第一节	沟通概述	298
第二节	人际沟通	301
第三节	组织沟通	305

第五篇 控制

第十五章	控制与控制过程	317
第一节	控制概述	318
第二节	控制的类型	324
第三节	控制的原理和要求	327
第四节	控制的过程	330
第十六章	控制方法和手段	337
第一节	预算和非预算控制	338
第二节	财务分析和审计控制	346
第三节	产品库存和质量控制	348
第四节	现代组织绩效综合控制技术	352

参考文献	364
-------------------	------------

第一篇

管理总论





管理与管理者



学习目标

1. 了解管理的定义和特征。
2. 了解管理的属性。
3. 掌握管理的职能。
4. 了解哪些人是管理者。
5. 掌握管理者应掌握的三种技能。



导入案例

袋鼠与笼子

一天，动物园的管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论原因，他们普遍认为是笼子的高度过低所致。于是他们决定将笼子的高度由原来的十米加高到二十米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到了外面，于是他们又决定再将笼子的高度加高到三十米。没想到隔天袋鼠全跑到了外面，管理员们大为紧张，于是他们决定一不做二不休，将笼子的高度加高到一百米。

一天，长颈鹿和几只袋鼠们闲聊：“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”长颈鹿问。

“很难说，如果他们再继续忘记关门的话！”袋鼠说。

问题：动物园在管理方面是否存在问题？到底什么是管理？

第一节 管理的定义与特征

管理是人类行为中最重要的活动之一，广泛存在于社会经济生活之中。凡是由两个以上的人组成的、有一定目的的集体就离不开管理，大到国家、军队，小到企业、医院、学校等，无一例外。随着社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工协作更加细化，社会化大生产日趋复杂，管理的重要性也日益提高。

想一想：何为管理？为什么要进行管理？

一、管理的定义

管理（management）一词在当今社会已被普遍使用，但关于管理的定义至今仍未得到统一，原因就在于它的含义一是随着社会的发展而发展的，它的外延和内涵随着社会进步被不断地丰富和充实。从字面上看，管理有管辖、管教、管人、理事、治理等意思，主要内容包含管人与治事两层含义。

自 20 世纪初，管理学作为一门新兴学科形成与发展以来，对管理一词的定义便多种多样。例如，管理过程学派的创始人亨利·法约尔（Henri Fayol）认为管理是计划、组织、指挥、协调和控制这五种因素的运用和体现过程；管理科学学派的创始人弗雷德里克·温斯洛·泰勒（F. W. Taylor）认为管理就是对工人进行挑选和培训，对生产和操作进行统计和记录以及定额管理的过程；组织理论代表者马克斯·韦伯（Max Weber）则认为管理是通过行政组织体系层层下达并实现企业经营者意图的过程。曾获得 1978 年诺贝尔经济学奖的美国管理学家赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）认为管理就是决策。目前，在西方的一些教科书中把管理定义为：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无法取得的效果。

上述定义基本上是从某一侧面揭示了管理的含义或基本属性，也体现了不同时代的人对管理的看法。这里，我们认为管理是：一定组织中的管理者，通过有效地利用人力、物力、财力、信息等各种资源，并通过决策、计划、组织、领导、激励和控制等职能，来协调他人的活动，使别人与自己共同实现既定目标的活动过程。

想一想：企业、学校、军队、医院、政府以及家庭的管理是一样的吗？

二、管理的基本特征

管理具有以下几个方面的基本特征：

（1）管理的产生来自于社会活动组织的要求，即这种社会活动不是单个人的活动，而是两个人以上的社会活动。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越复杂，管理工作就越重要。

（2）管理的“载体”是组织，即在社会这个大系统中，组织是一个子系统，管理通过

组织这个子系统去实现管理目标。

(3) 管理的核心是协调,是处理好各种关系。管理既要协调人与人、人与社会的关系,也要处理人与自然的关系。关系处理得好坏,直接影响组织目标的实现。

(4) 管理的目标是有效地利用人力、财力、物力、技术、信息等各种资源,有效地通过决策、计划、组织、领导和控制等各种管理职能,用尽可能少的支出去实现既定的目标。

三、管理的属性

管理是组织内的一种活动,是对作业劳动必不可少的组织、指挥、监督等工作。作业劳动既包含体力劳动,也包含脑力劳动,随着社会生产力的发展,后者的比例在不断上升。管理就其基本意义而言,它对作业劳动的管理包含着两重含义:即与社会生产力、社会化生产、社会的正常秩序相联系的自然属性,以及与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

想一想: 何为管理的自然属性和社会属性?

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是指管理要处理人与事的关系,处理人和物的关系,要合理地组织生产力,维护社会化生产的秩序,这和社会生产力的发展程度密切相关,所以又称为管理的生产力属性。它要求凡是进行社会化生产的地方都要按照客观规律的要求合理地组织生产力,即管理是社会生产力发展和有效组织社会化生产的客观要求,社会生产力发展得越快,社会化生产水平越高,对管理的要求也就越高。管理这种与社会生产力相联系的自然属性,并不因社会制度的不同而产生差异,它主要取决于生产力的发展水平和劳动社会化的程度。因此,管理中有关合理组织生产力、组织社会化生产的一些形式和方法,在不同的社会制度下具有共性,是可以相互借鉴的。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系。人生活在社会中,受到生产方式、生产关系、政治制度和意识形态的影响与制约。所以管理必然体现社会统治阶级和生产资料所有者的意志。管理的社会属性是一定生产关系的体现,是为一定的生产关系服务的,在不同的社会制度下具有本质的区别,它主要取决于社会生产关系。因此,管理中关于维护生产关系的制度、原则和方法都是为适应和维护特定的生产关系需要服务的,并不是各种社会生产方式都适用。

 **特别提示:** 由于社会生产过程是生产力和生产关系的统一体,要保证社会生产过程的正常进行,就必须要求一方面合理地组织生产力,另一方面又要维护和巩固生产关系。管理要实现这两个方面的要求,决定了它同时具有自然属性和社会属性的二重性。

第二节 管理的职能

想一想：管理的职能有哪些？各职能之间的关系如何？

20 世纪初，法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中提出，所有管理者都行使着五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。20 世纪 50 年代中期，美国加州大学的两位教授孔茨和奥唐内尔（Koontz and O'Donnell, 1955）在教科书中，把管理的职能划分为：计划、组织、人员配备、指导和控制。此书一问世就成为最畅销的教科书。20 世纪 70 年代，美国的管理学家西蒙因决策理论的提出被授予诺贝尔经济学奖，自此决策问题被人们重点关注。因此，本书将决策作为管理的第一职能，计划只作为决策的一个部分。

一、决策职能

决策就是针对未来将要发生的事预先考虑五个 W（What, Who, When, Where, Why），在此基础上最后定案。决策在现代管理中处于中心地位，是首要职能，决策的正确与否决定事业的成败。这就如同作战要考虑战略一样，战略正确了，胜利就有了基础。决策职能包括环境分析、决策方法以及计划的编制与执行。

二、组织职能

为了保证组织目标的顺利实现，管理者要对组织活动中的各种要素和各部门在工作中的分工合作关系进行合理的安排，包括静态的组织结构设计和动态的组织行为，具体主要有组织结构设计、人力资源管理、组织文化与组织变革及团队管理。

三、领导职能

领导即根据计划目标的要求对下属部门单位和职工进行领导调度，以便同心协力地完成企业的预定目标。领导职能包括领导方式及理论、激励、沟通等内容。

四、控制职能

控制职能也称监督职能，是为保证组织的正常运行并顺利实现计划目标而对组织的经济活动和共同劳动过程进行检查、分析、督导的过程。其内容主要包括控制原理、过程和方法。

第三节 管理者

想一想：谁是管理者？管理者的职责有哪些？

一、管理者的类型

1. 按管理层次划分，可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者

(1) 高层管理者。高层管理者是对整个组织的管理负有全面责任的人。其主要职责是制定组织的发展目标和发展战略，把握组织的发展方向。组织与环境的相关性要求高层管理者与外部人员和组织要密切合作。传统意义上，高层管理者的作用是通过制定战略和控制资源确定总体方向。但现在，高层管理者通常被叫做真正的组织领导者，他们确立和阐述一个为人们所认识和积极认同的组织目标，并在组织中努力创造一个人们为之积极工作的环境。

(2) 中层管理者。中层管理者是指处于高层管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理者，如部门或办事处主任、事业部经理、大学的二级学院院长等。其负责将高层管理者制定的总目标和计划转化为更具体的目标和活动，并监督和协调基层管理者的工作。传统意义上的中层管理者是作为高层和基层之间桥梁的管理控制者。而现在，需要他们不仅是管理控制者，而且还应是其下属的成长教练，他们必须支持下属并指导他们，使他们更具创新精神。

(3) 基层管理者。基层管理者是组织中处于最底层的管理者，他们所管理的仅仅是作业人员，如班组长、工段长等。其主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，以及保证各项任务的有效完成。

2. 按管理的领域划分，可分为综合管理者和专业管理者

综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。专业管理者是指仅仅负责管理组织中某一类活动的管理者。

二、管理者的技能

想一想：作为一个管理者，应该具备哪些技能？各个层次的管理者应具备的技能是一样的吗？

尽管管理者的种类很多，工作也各不相同，但他们发挥作用的大小以及能否进行有效的管理工作，在很大程度上都取决于他们所具备的管理技能。技能是来源于知识、信息、实践和资质的特殊的能力。管理者需要的一些技能通常分为三类：技术技能、人际技能和概念技能。如图 1—1 所示。

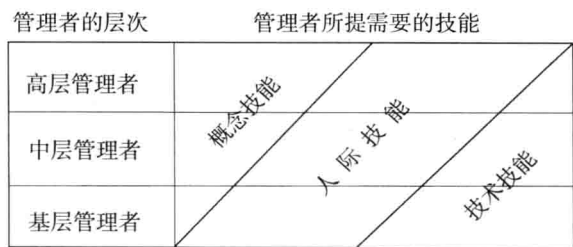


图 1—1 管理者所处的层次与管理技能之间的关系

1. 技术技能

技术技能是指拥有和使用与某一专业领域有关的程序、技术、知识和方法及完成组织任务的能力，如工程师的设计能力、医生的医术、教师的授课能力、推销员的推销能力等。对于管理者来说，虽然不一定要使自己成为精通某一领域技能的专家，但需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能，否则将很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通，也无法对他所管辖的业务领域内的各项管理工作进行指导。当然，不同层次的管理者，对技术技能要求的程度也不一样。相对而言，技术技能对基层管理者最重要，而对高层管理者来说，只需有较浅的了解即可。

2. 人际技能

人际技能是指与处理人际关系有关的技能，即沟通、理解、激励他人并与他人共事的能力。管理者必须花大部分时间与人打交道，因为他不仅要领导下属，还得与上级和同级人员打交道，与组织外部的利益相关者打交道。对成功的管理者而言，拥有与不同类型的人相处愉快并交换信息的能力是非常重要的。因此，人际技能对于高层、中层、基层管理者有效地开展管理工作都非常重要。

 **特别提示：**在许多公司，一个管理者失败的原因不是他没有技术技能，而是没有人际技能。

3. 概念技能

概念技能是指纵观全局、系统分析和解决问题的能力，也就是洞察组织与环境要素间相互影响和相互作用关系的能力。当管理者考虑组织的整体战略和目标时，考虑组织各个部分的相互关系和组织在外部环境中的角色时，管理者就需要这种概念技能。当然，管理者所处的管理层次越高，其面临的问题就越复杂，也就越需要具备概念技能。

 **特别提示：**这三种技能对于任何层次的管理者都是需要的，只是不同的层次侧重点不同。层次越高，需要的概念技能越高；层次越低，需要的技术技能越高；而人际技能对三种层次的管理者都相当重要。



复习题

一、思考题

1. 如何理解“管理既是一门科学，又是一门艺术”这句话？
2. 管理各个职能之间的关系如何？
3. 你的授课老师是管理者吗？分别从管理职能、管理技能的角度进行阐述。
4. 哈佛商学院的研究者发现，最重要的管理行为涉及两个基本事项：使员工能够在工作中取得进步；把员工当做人，体面地对待他们。你如何看待这两种管理行为？对于一个像你一样学习管理的人来说，它有什么意义？
5. 如果让你的朋友到你的公司工作，这可能会带来什么样的问题？你将如何解决？

二、判断题

1. 管理的有效性在于充分利用各种资源,以最少的消耗正确地实现组织目标。 ()
2. 管理的对象是组织的全体成员。 ()
3. 企业的大量日常管理在很大程度上要由中层管理者来负责进行。 ()
4. 基层管理者对操作工人的活动进行直接监管。 ()
5. 技术技能是指沟通、领导、激励下属的能力。 ()
6. 技术技能对管理人员非常重要,因为它能使管理人员通过分析,确定问题的所在,得出解决的办法。 ()
7. 管理自从有了人类集体活动以来就开始了。 ()
8. 管理的基本活动对任何组织都有普遍性,但营利性组织比非营利性组织更需要加强管理。 ()
9. 高层管理者花在计划决策上的时间相对更多一些。 ()
10. 中层管理者往往处理现场管理、指导操作,技术性工作较多。 ()

三、选择题

1. 以下不属于领导职能范畴的是()。
A. 指挥 B. 人事 C. 激励 D. 沟通
2. 管理的二重性是指()。
A. 艺术性与科学性 B. 基础性与边缘性
C. 自然属性与社会属性 D. 普遍性与重要性
3. 中层管理者的主要工作是()。
A. 战略管理 B. 现场管理 C. 组织协调 D. 开拓创新
4. 在特定工作领域内运用技术、工具、方法等的能力称为()。
A. 人际技能 B. 技术技能 C. 概念技能 D. 以上均不是
5. ()更需要洞察事物、抽象形成概念的能力。
A. 高层管理者 B. 中层管理者 C. 基层管理者 D. 中、高层管理者
6. 对中层管理者来说,相对更重要的技能是()。
A. 概念技能 B. 人际关系技能 C. 计划技能 D. 技术技能

四、案例分析

总经理的烦恼

陈某是某高校的优秀毕业生,刚步入社会的他对自己的前程感到一丝迷茫。走进人才市场,面对众多企业,陈某开始犹豫了,最后他挑了几家自己认为不错的公司并投了简历。由于陈某是个优秀的毕业生,专业技能非常出色,没过多久就被一家正在发展的公司聘用,开始了他的职业生涯。

在试用期期间,当陈某的部门经理分派任务给他时,他都会一心一意地尽最大努力保质保量地完成,并经常加班到深夜。有一次陈某接到的任务是整理一份材料,这是他从来没有做过的材料,对他来说是个挑战。因此,陈某接到任务后自己找了很多关系讨教,并上网收集了许多案例样本,参照着整理了材料。任务完成以后,部门经理对陈某大加赞

赏，对他的工作态度表示肯定，并开会讨论决定结束陈某的试用期，正式签订劳动合同。成为正式员工的陈某经常会被分派任务和机会进行锻炼，他也非常虚心求教前辈、同事，因此他的专业技能有了长足的进步。几年后管理层人事变动，陈某因其工作出色以及老部门经理的极力举荐顺利当上了部门经理。

在部门经理任上，陈某也是尽心竭力做好分内工作，对于上面交代下来的工作总是能够在第一时间完成，并时常受到总经理等领导的褒奖。陈某对自己的下属也很是宽容和理解，从不让他们超量工作，分派下去的也只是些琐碎简单的事情。甚至有些事情分派下去前都已经做好了流程、步骤和时间的规划，他的下属只需要按照制定好的方案实施就够了，部门权力牢牢地掌握在陈某一个人的手上，以他个人的意志在运转着。另外陈某也非常重视处理好与其他部门的关系，了解他们的工作与难处，尽自己所能地予以帮助，因此获得其他部门的信任与支持。由于陈某的出色表现以及其他部门的支持，在五年后的董事会上决定让陈某出任公司总经理一职。

陈某坐上总经理位子后回想他这十几年来兢兢业业、勤勤恳恳的经历，忽然感到身上的担子越来越重，自己其实还没有做好当总经理处理各项事务的准备，很怕自己的一个决定，一项措施对公司产生严重的损失和不好的影响，为此他更加严谨细致、埋头苦干，事无巨细，事事亲力亲为。

一段时间过去后，陈某觉得自己每天都有忙不完的工作，看不完的文件，开不完的会议。此外，每天还必须去各部门指导工作，保证各部门按照自己的意志运转。不久，几个部门的经理开始对陈某有了意见，觉得陈某管的太宽了，无形地剥夺了自己的一些权力，渐渐地也就丧失了工作的积极性。而底下的员工更是觉得无所适从，他们一会儿接到的是直属部门经理的指示，一会儿接到的是总经理的亲自指示，都觉得这工作没法干了。而在他原来的工作部门情况更糟，由于陈某在当部门经理期间都是分派一些小事给员工做，导致员工没有太多的机会得到锻炼，因此现在他们独当一面后对陈某派下来的工作根本就不知道该怎么开展。而董事会这边，由于公司业绩连年下滑，也开始对陈某显出不满和怀疑，为此，陈某感到非常苦恼。

（注：该案例是浙江海洋学院 A10 机械 1 班的吴建森同学根据一些社团组织的现象及自己的调研编写的现代职场案例。）

问题：

1. 作为一个管理者，陈某在哪些管理技能方面比较擅长，而哪些技能比较欠缺？
2. 你觉得陈某是个合格的管理者吗？为什么？
3. 你觉得陈某应该具备哪些管理技能才能胜任总经理一职？如何提高其技能？

五、实践练习

1. 至少阅读一种当前的商业期刊，如《21 世纪经济导报》、《经济参考报》、《中国经营报》、《商业周刊》等，将你发现的关于管理者或管理的有趣的信息记录下来。
2. 利用当前的各种信息渠道，找出五位你认为是管理大师的管理者，介绍这五位管理者，并讨论他们之所以为管理大师的原因。
3. 如果你参加了社团组织，可以有意扮演领导角色，或参与使你能够对不同项目和活动进行计划、组织、领导和控制的工作。
4. 用自己的语言写出你在本章中学到的关于如何成为一名优秀管理者的三个要点。