

民航运输类专业“十二五”规划教材

管理学原理与实务

何 锋 郭 凤 主编



民航运输类专业“十二五”规划教材

管理学原理与实务

何 锋 郭 凤 主编

国防工业出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书全面系统地介绍了管理学的基础理论知识和实践技能,可分为两大部分,共10个学习单元。第一部分包括学习单元一至学习单元三,主要介绍管理的基本概念、性质和职能,管理者以及管理的基本理论和方法,管理理论的演变过程,组织内外部的环境及其对企业的影响,管理道德和社会责任的概念和意义。第二部分包括学习单元四至学习单元十,以管理的五大职能为主线展开,主要介绍了决策、计划、组织、机组资源管理、领导、控制、创新的具体内容。

本书可作为高等职业院校管理学课程的教材,也可作为行业培训教材或广大管理者学习的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与实务/何锋,郭凤主编. —北京:国防工业出版社,2015.1

民航运输类专业“十二五”规划教材

ISBN 978-7-118-09955-3

I. ①管... II. ①何... ②郭... 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(2015)第 002885 号

※

国防工业出版社 出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号 邮政编码 100048)

北京奥鑫印刷厂印刷

新华书店经售

*

开本 787 × 1092 1/16 印张 16½ 字数 324 千字

2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1—4000 册 定价 36.00 元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

国防书店:(010)88540777

发行邮购:(010)88540776

发行传真:(010)88540755

发行业务:(010)88540717

《管理学原理与实务》

编委会

主 编 何 锋 郭 凤

副主编 王云佩 高雪姣

参 编 马春婷 刘智勇 孔祥哲

前 言

管理自古就有,无处不在,管理活动是人类社会最普遍的活动。管理学作为研究管理活动中一般原理和方法的学科,既是一门科学,也是一门艺术。任何组织的管理活动都必须遵循管理学所揭示的一般规律和基本原理,这就要求管理者必须掌握一定的管理知识;同时,管理学也是一门实践性和应用性很强的学科,这就要求管理者能够创造性和艺术性地运用自己所掌握的理论知识,解决管理工作中遇到的实际问题,而不能犯教条主义的错误。

当今时代的管理环境瞬息万变,市场竞争日趋激烈,为管理工作带来了巨大的挑战,传统的管理模式和方法已经不能满足管理的需要。管理者要积极探索新思路、新方法,打破陈规,以创新的手段解决遇到的新问题,应对复杂多变的管理环境。

本书根据高职高专教育教学和人才培养的目标,结合高职高专课程改革和教材建设规划的要求,致力于培养“基础理论知识适度、技术应用能力强、知识面较宽、素质高”的应用型、技能型人才。针对高职学生基础理论知识薄弱、学习兴趣不浓等特点,本着理论够用、实践为主的原则,本书围绕管理活动的五大职能(计划、组织、领导、控制和创新)展开,系统地介绍了管理学的基本知识和理论。

本书的语言简洁明了,通俗易懂,用学生容易接受和理解的表达进行理论阐述。每一单元前都精心选择了导入案例,提起学生的学习兴趣;设置学习目标,明确知识要点和能力要求;理论知识中穿插大量的拓展案例,帮助学生更好地理解所学知识;每单元后都有管理故事和管理定律,增加了教材的趣味性,拓展了学生的知识面;本单元小结对主要知识点进行概括,方便学生记忆和复习;思考与讨论题可以进一步巩固课堂所学知识,训练项目可增强学生动手动脑的实践能力,案例分析有助于培养学生综合分析和解决实际管理问题的能力。本书的内容设置注重理论和实践的结合,强调教学形式和手段的创新。

何锋负责本书总体统稿并负责学习单元一的编写,王云佩负责学习单元二、四、五内容的编写,郭凤负责学习单元三、七、八内容的编写,高雪姣负责学习单元六、九、十内容的编写。本书在编写过程中,参考了大量的相关书籍和网络资源,由于篇幅所限未能在书中一一列出,在此对相关作者表示衷心的感谢和诚挚的歉意!同时,对三

亚航空旅游职业学院各位领导和同仁在编写过程中给予的大力支持和热心帮助深表感谢!

由于时间的仓促和编者的水平有限,书中难免存在疏漏和错误,敬请广大读者批评指正!

编 者

目 录

学习单元一 管理概述	1
第一节 管理的概念、性质与职能	2
一、管理的概念	2
二、管理的性质	4
三、管理的职能	6
第二节 管理者	8
一、管理者的定义和分类	8
二、管理者的角色	9
三、管理者的技能	11
第三节 管理的基本原理与方法	12
一、管理的基本原理	13
二、管理的一般方法	17
本单元小结	20
思考与讨论	20
学习单元二 管理理论演进	25
第一节 中外早期管理思想	26
一、中国早期管理思想	26
二、外国早期管理思想	29
第二节 古典管理理论	30
一、科学管理理论	30
二、组织管理理论	34
第三节 行为科学理论	36
一、人际关系理论	37
二、需求层次理论	38
三、双因素理论	39
四、X - Y 理论	39
第四节 现代与当代管理理论	40
一、现代管理理论的丛林	40
二、当代管理理论的新发展	42
本单元小结	47

思考与讨论	47
学习单元三 管理环境与管理道德	53
第一节 管理环境	54
一、组织环境的概念	54
二、组织外部环境	55
三、组织内部环境	59
四、管理环境对企业的影响	60
第二节 管理道德	61
一、管理道德概述	61
二、四种道德观	62
三、影响管理者道德素质的因素	63
第三节 社会责任	66
一、社会责任的概念	67
二、社会责任的基本内涵	68
三、社会责任的意义	71
四、管理对策	72
本单元小结	73
思考与讨论	74
学习单元四 决策	77
第一节 决策概述	78
一、决策的概念和特征	78
二、决策的作用	79
三、决策的类型	79
四、决策的程序	81
第二节 决策的基本方法	84
一、定性的决策方法	84
二、定量的决策方法	87
本单元小结	95
思考与讨论	95
学习单元五 计划	101
第一节 计划概述	102
一、计划的概念	102
二、计划工作的性质	102
三、计划的作用	103
四、计划的类型	104
五、影响计划工作的权变因素	106

第二节	计划工作的原理、编制程序和方法	107
一、	计划工作的原理	107
二、	计划的编制程序	109
三、	编制计划的方法	111
第三节	目标管理	112
一、	目标管理的概念	112
二、	目标管理的特点	113
三、	目标管理的基本过程	114
四、	目标管理的优缺点	115
第四节	战略管理	116
一、	战略和战略管理	116
二、	战略管理的特征	116
三、	战略管理过程	118
四、	组织战略的类型	119
五、	战略分析和制定的方法	121
	本单元小结	125
	思考与讨论	126
学习单元六	组织	131
第一节	组织概述	132
一、	组织的概念	132
二、	组织的类型	132
第二节	组织结构	138
一、	组织结构的基本类型	138
二、	组织结构的设计	142
第三节	组织文化	146
一、	组织文化的概念	146
二、	组织文化的作用	146
	本单元小结	149
	思考与讨论	150
学习单元七	机组资源管理	152
第一节	机组资源管理概述	153
一、	机组资源管理的概念	153
二、	机组资源管理的发展历史	154
第二节	人力资源管理	154
一、	人力资源管理概述	154
二、	人力资源管理结构	157

第三节 其他资源管理	170
一、设备资源	170
二、信息资源	171
三、易耗资源	175
四、其他资源	177
第四节 有效沟通	177
一、沟通概述	177
二、有效沟通	178
三、冲突管理	181
本单元小结	185
思考与讨论	185
学习单元八 领导	189
第一节 领导概述	189
一、领导的概念	190
二、领导的影响力	190
三、领导的作用	193
四、领导者与管理者	193
五、领导者的类型	193
第二节 领导理论	194
一、领导特性品质理论	194
二、领导行为理论	195
三、权变理论	200
第三节 团队建设	203
一、团队概述	203
二、团队类型	206
三、团队精神	207
四、团队建设	207
第四节 领导艺术	208
一、领导人的艺术	208
二、处理事的艺术	210
本单元小结	213
思考与讨论	214
学习单元九 控制	220
第一节 控制概述	220
一、控制的概念	220
二、前提条件	221

三、控制的类型	222
四、有效控制特征	223
第二节 有效控制的方法	223
一、预算控制	223
二、生产控制	225
三、综合控制方法	226
本单元小结	230
思考与讨论	230
学习单元十 创新	234
第一节 创新概述	236
一、创新的概念	236
二、创新理论基础	236
第二节 创新的方法	238
一、奥斯本核检表法	238
二、和田十二法	240
三、5W1H 法	241
第三节 创新管理	242
一、经营管理创新	242
二、信息化应用创新	243
三、竞争战略及合作模式创新	244
本单元小结	248
思考与讨论	248
参考文献	251

学习单元一 管理概论

导入案例

宴会中的管理学

有一天,一位管理学家参加朋友举办的一个宴会。

酒过三巡之后,宴会的主人给管理学家出了一个题目。他说,“你是做管理的,你有没有什么办法能够让我们这次宴会更加成功呢?”管理学家说,“那我就试着用管理的方法来完成这个任务吧。”接下来,管理学家通过管理学的方法圆满地完成了主人交给他的任务。

宴会主人举办这次宴会的核心目的有两个:一是让大家能够有机会进行充分的沟通和交流;二是让大家在一起能够玩得尽兴。因此,针对这两个目的,管理学家分别采取了两个步骤。

第一,建立能够激发大家参与热情并带有内在激励性质的目标任务机制。参加宴会的朋友们来自各个不同的行业,有高校的教授、有政府的官员、有企业的领导等,不一而足。但大家都有一个共同的特点:都具有丰富的工作和生活经历,对工作、对人生都有自己独立的看法。因此,建立的第一个规则就是,请大家轮流说说自己最近一段时间以来最大的心得体会,说得好的,大家敬他一杯。结果大家发言非常踊跃,有的人是独立表达自己的感受和观点;有的人是在附和、论证、补充、深挖前面人的观点;还有的人则是挑战前面人的观点。气氛非常热烈。一轮下来,十几个人都讲完了,两瓶酒也喝完了。而且,更为重要的是,话匣子打开之后,大家纷纷要求进行自由辩论,纷纷要求表达自己的观点,气氛热烈得甚至大家都忘记了喝酒和吃菜。于是,为了既让大家尽兴,又能让大家充分表达自己的观点,管理学家又采取了第二步措施:建立一套大家都认同的发言规则,既保证大家都拥有平等表达自己意见的机会,又保证大家能够根据自己的酒量喝得恰到好处,能够尽兴。

管理学家首先给大家建立了四条规则,并在大家一致同意后执行。

(1) 任何人都拥有发言权,但是有一个前提条件:发言前必须先把自己杯中的酒喝光。谁喝光了酒,谁就拥有两分钟的发言权。不喝酒的,没有发言权。

(2) 如果自己不想发言,但是想听某一个人的观点,那可以把自己面前的酒喝光,然后把两分钟的发言权授权给指定的人。

(3) 选举一个主持人,负责维护游戏规则;选举一个时间管理员,负责进行时间



监督。

(4) 所有被主持人认定违反规则的人,自动喝光面前的酒,并被剥夺一次发言权。两次违规的,剥夺当晚发言权。主持人违反规则的,自罚三杯,取消主持人资格,并剥夺当晚发言权。

规则一出,场面立即变得非常有趣:想发言的人急不可待地喝光了杯中酒,滔滔不绝地开始演讲,但时间一到,就被中止发言,不论是他自己想说,还是别人想听,都得有人喝酒;而想反对别人观点、又不想喝酒、又没有人授权给他发言的那位,则不断地用鼻音发出的“哼哼”声表示反对,把大家逗得哈哈大笑……

不知不觉中,四瓶红酒全部喝完,但没有人喝醉,而且,大家都觉得今天的晚宴既分享了思想、增长了知识、增进了友谊,又没有让任何一个人喝多。每次喝酒都是自觉自愿的。大家都感叹管理的力量。

其实,整个晚上,管理学家使用的管理方法主要就是两个:一个是运用工作设计的原理和方法,针对宴会目标和参与者的特点设计一个能够激发大家参与热情的“工作”任务,调动大家的参与(工作)热情;第二个就是等大家的激情都调动起来之后,运用团队管理的方法,建立科学合理并被大家接受和认同的游戏规则,可以让大家在规则下充分发挥自己的水平,包括喝酒的水平、表达观点的水平、征服别人的水平。

管理启示:管理就在我们身边,生活中时时处处都存在着锻炼我们管理能力的、实践我们管理理论的机会,只要我们做一个有心的人,就能够不断地提高自己的管理水平,使我们的生活和工作越来越好。

(资料来源:世界经理人网站, http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_ARTICLE_2784.HTM)

学习目标

1. 掌握管理的基本概念。
2. 理解管理的职能与性质。
3. 熟悉管理者的分类、角色及管理技能。
4. 认识管理的基本原理和方法。

第一节 管理的概念、性质与职能

一、管理的概念

“一千个人眼中有一千个哈姆雷特。”对于“管理是什么”这一问题的答案,也同样没有定论,从不同的角度理解,管理就有不同的含义。

管理活动自古就有,但把管理作为一门学科进行系统的研究,是最近一两百年的事情。无数的学者、管理思想家以及企业管理的实践者,通过长期的实践探索与研



究,总结出各种管理理论与方法,将管理变成一门科学、一门艺术、一门哲学。不过,一直以来,不同的人对于管理仍然有着不同的认知与态度。

“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒(Frederick Winslow Taylor)认为:“管理就是确切地知道你要别人干什么,并使他用最好的方法去干。”在泰勒看来,管理就是指挥他人能用最好的办法去工作。

诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)对管理的定义是:“管理就是制定决策。”

“现代管理学之父”彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为:“管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门科学,一种系统化的并普遍适用的知识;同时管理也是一种文化。”

亨利·法约尔(Henri Fayol)认为:“管理是所有的人类组织都有的一种活动。这种活动是由五项要素组成的:计划、组织、指挥、协调和控制。”

斯蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)给管理的定义是:“所谓管理,是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。”

以上是几个具有代表性的管理概念的观点,从不同的角度和研究方向对管理的本质提出了看法。综合各家之说,本书认为管理的概念为:在一定的组织中,管理者通过计划、组织、领导、控制及创新等手段,协调人力、物力、财力、信息等资源,以期高效地达到组织目标的过程。

对于这一概念的理解可以从以下几个层面进行:

1. 管理的载体是组织

组织是两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体,比如班级、学校、企业、国家都是我们所说的组织。单独的个人行为不构成管理,管理必须通过一定的组织来发挥它的功能,管理离不开组织。

2. 管理的本质是协调

组织拥有的人力、物力、财力、时间、信息等都是被管理的对象,这些组织资源是有限的,管理者需要通过计划、组织、领导、控制和创新等管理手段最大限度地使各项资源得到合理的优化配置。

3. 管理的目的是为了组织目标

管理是一项有目的的活动,所有的管理活动都是围绕实现组织的目标来展开的。实现不了组织目标,那么一切活动都将成为无用功,任何付出都会毫无意义。组织目标的实现程度直接决定管理活动的效果。

4. 管理的过程是一系列相互关联、连续进行的活动

具体的管理工作必须要通过计划、组织、领导、控制、创新等管理职能来开展,这些职能相互联系、相互制约,构成完整的管理活动。



拓展案例

袋鼠与笼子

有一天动物园管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了,于是开会讨论,一致认为是笼子的高度过低。所以他们决定将笼子的高度由原来的 10 米加高到 20 米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来,所以他们又决定再将高度加高到 30 米。没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面,于是管理员们大为紧张,决定一不做二不休,将笼子的高度加高到 100 米。

一天长颈鹿和几只袋鼠在闲聊,“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。”袋鼠说:“如果他们再继续忘记关门的话!”

管理启示:事有“本末”“轻重”“缓急”,关门是本,加高笼子是末,舍本而逐末,当然会不得要领。管理是什么?管理的本质就是抓事情的主要矛盾和次要矛盾,认清事情的“本末”“轻重”“缓急”,然后从重要的方面下手。

思考讨论:你在日常生活中有没有遇到过类似情形?你是如何认识管理的?

(资料来源:世界经理人论坛,http://www.ceconlinebbs.com/FORUM_POST_900001_900003_790677_0.HTM)

二、管理的性质

1. 管理的自然属性和社会属性

管理二重性理论指出:凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是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。这里所说的“监督劳动与指挥劳动”实际上就是指管理的二重性,即管理为了合理组织社会生产力所表现出来的自然属性和在一定社会生产关系下所体现的社会属性。

1) 自然属性

管理的自然属性是与生产力、社会化大生产相联系的,体现了管理出现的客观必然性。任何社会,只要进行有组织的实践活动,人与人之间必然要进行分工协作,管理也就必不可少。凡是许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必须表现在一个指挥的意志上,就像一个乐队要有一个指挥一样。社会化的共同劳动需要管理,需要按照社会化大生产的要求,合理地进行计划、组织、领导和控制。

管理的自然属性不受生产关系性质和社会制度的约束,它只取决于生产力的发展水平,这是管理的共性。随着生产力的提高,社会化大生产规模随之扩大,管理的



功能和水平也会随之提高。因此,管理的理论、方法和技术是不分国界、不分阶级的,“古为今用”“洋为中用”正是体现了这一点。

2) 社会属性

管理的社会属性是与生产关系、社会制度相联系的,体现了管理出现的目的性。任何管理活动都是在特定的生产关系条件下进行的,受到一定的社会制度的影响和制约,管理活动必然要体现特定生产关系的要求,维护和巩固一定的生产关系。

管理的社会属性表明,社会的生产关系决定着管理的性质,决定着管理的体制,决定着管理方式、手段的选择和运用,决定着管理的目的。在资本主义社会,管理者服务于自己阶级的利益;在社会主义国家,管理者为提高劳动者的物质文化生活水平、为劳动者的全面发展服务。

在不同的生产关系和社会制度下,管理的自然属性相同,但是社会属性却不同。因此,对待资本主义国家的管理理论、方法和经验,我们必须辩证地学习与借鉴,要“取其精华,去其糟粕”,不可盲目照搬照用。

2. 管理的科学性与艺术性

管理既是一门科学,又是一门艺术。管理的科学性与艺术性相互作用、相互结合,才能共同发挥管理的功能,促进组织目标的实现。

1) 科学性

管理的科学性指人类在长期的社会实践活动中,将管理活动的规律进行总结,形成原则、程序和方法,建立系统化的理论体系,用理论来指导自己的实践。管理的科学性要求人们在管理活动中不断探索和发现管理的规律,遵循规律办事。

2) 艺术性

管理的艺术性是指在实践中创造性地运用管理理论知识的技巧,必须将管理理论与具体的实践活动相结合。在实际的管理过程中,管理者面对的管理环境和管理对象都是复杂多变的,也会存在许多未知的、无法预料的因素,管理者必须能够随机应变。管理没有一成不变的模式,没有放之四海而皆准的经验,管理的原理与方法也应该随着时间、空间的改变而改变。

管理的科学性与艺术性并不矛盾。管理需要有科学的理论做指导,没有理论指导的实践是盲目的,盲目的实践大多是要失败的,我们在生产、生活中应该正确地遵循事物发展的客观规律。同时,具体的管理活动都是在特定的环境下进行的,它要求管理者能够因时因地制宜,灵活地、创造性地运用管理科学。

拓展案例

海南农民种植的一种叫“白象牙”的芒果,因为在开花时受精受粉不完全,导致“发育不良”,结出的果只有鸡蛋般大小,这种果子学名称为“败育果”。前几年,这种



果只能作为淘汰品处理。但是,原本要扔掉的小东西,在通过合理的转换后却变成了“珍珠果”。这种果由于其口感好,果肉中几乎没有纤维,核小甚至无核,深受人们的欢迎。经过转变的“珍珠果”在市场上的售价是正常大小的优质象牙芒果售价的2~3倍,而且供不应求。在海口、广州、深圳等地,这种小个的象牙芒果成为当地人的送礼佳品。

管理启示:气候还是那个气候,芒果还是那个芒果,但结果却大不相同。这就是管理的应变性,遇到不同的情况、不同的对象,进行不同的处理。

(资料来源:百度文库)

三、管理的职能

所谓管理职能,是管理过程中各项行为的内容的概括,是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括。管理工作是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的,这些活动包括计划、组织、领导、控制、创新等,它们构成管理的基本职能。

最早系统地提出管理职能的是法国的管理学家法约尔。他在《工业管理与一般管理》一书中提出管理包括计划、组织、指挥、协调、控制五个职能。在法约尔之后,许多学者根据社会环境的新变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。

古利克和厄威克认为,管理的职能是计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇认为,管理的职能是计划、组织、人事、领导和控制。

20世纪60年代以来,西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能。

美国学者米和希克斯在总结前人对管理职能分析的基础上,提出了创新职能。

综合前人对管理职能的认识,本书较为赞同国内一些学者的观点,将管理职能划分为计划、组织、领导、控制、创新等五项基本职能。

1. 计划职能

计划职能是指管理者事先对未来应采取的行动所作的谋划和安排。计划是管理的首要职能,组织在从事任何一项活动之前,都要首先制定计划,确保达成组织目标。计划职能一般包括:调查与预测、组织目标的确定、具体的计划安排等。

2. 组织职能

组织职能是指按计划对组织活动中的各种要素和人们在工作中的分工合作关系进行合理的安排。组织职能对于发挥集体力量、合理配置资源、提高劳动生产率具有重要的作用。管理学认为,组织职能一方面是指为了实施计划而建立起来的一种结构,该种结构在很大程度上决定着计划能否得以实现;另一方面是指为了实现计划目标所进行的组织过程。组织职能一般包括:设计和建立组织结构、配备人员、组织运