

普通高等教育应用创新系列规划教材·经管基础课程系列

管理学原理

主 编 赵玉田

副主编 杨 光 鲁 敏 李 魁



科学出版社

普通高等教育应用创新系列规划教材·经管基础课程系列

管理学原理

主 编 赵玉田

副主编 杨 光 鲁 敏 李 魁

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书为高校管理类专业基础课程教材,讲述了基本的管理学知识,涵盖管理思想与理论的演进、管理环境、计划工作、决策、组织、人员配备工作、领导、激励理论及应用、沟通、战略管理、控制、管理创新、管理学的发展等内容。

本书结合时代发展的新形势、新内容和新变化,在阐述管理思想、管理实践和管理理论演变时,注意中西结合;为提高学生对管理理论的兴趣和理解,每章均引入“小故事,大道理”、“知识链接”等;为方便教师和学生灵活学习和运用,每章课后增加1~3道案例分析题。

本书适合用作高等院校工商管理专业、各类管理专业,以及非管理类专业的管理学入门教材,同时也适合企业管理人员培训与自学使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/赵玉田主编. —北京:科学出版社,2014.8

普通高等教育应用创新系列规划教材·经管基础课程系列

ISBN 978-7-03-041667-4

I. ①管… II. ①赵… 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 186079 号

责任编辑:方小丽 / 责任校对:彭立军
责任印制:阎磊 / 封面设计:蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京市文林印务有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014年9月第一版 开本:787×1092 1/16

2014年9月第一次印刷 印张:16 1/2

字数:391 000

定价:38.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

版权所有,盗版必究

举报电话:010-64034315; 010-64010630

为了更好地适应市场经济的发展对企业管理水平的要求,提升管理专业学生的管理素质,凸显“商”、“优”、“用”的人才定位,培养和强化学生掌握和应用管理理论和管理方法的技能,编者编写了本书。

结合教学过程中学生的具体情况和教学要求,本书具有以下特色:

1) 综合概述中国古代管理思想和西方管理理论,以便于学生在学习相关管理知识时,结构更完整,理解更全面。

2) 为了增强学生对管理理论的兴趣,书中穿插了一些阅读材料,适时介绍了有关的管理知识。

3) 为了更好地提升学生的管理技能,在学习时必须通过案例分析的方式,引导学生面对管理实际,加强实践的力度,因此每一章最后都附加了思考题和案例分析题。

本书由赵玉田任主编,由杨光、鲁敏、李魁任副主编。具体分工如下:赵玉田编写第一章、第二章、第七章、第十章和第十四章;鲁敏编写第三章~第五章、第十一章;杨光编写第六章、第八章和第九章;李魁编写第十二章和第十三章。编者在编写本书的过程中,得到了兰州商学院院长助理、长青学院院长朱廷珩的关心和建议,长青学院副院长宋芳、教务处处长成雄也对本书的完成给予了大力支持,在此一并表示诚挚的感谢!同时,对被参考和借鉴研究成果的各位专家和学者表示感谢。

由于编者水平有限,书中难免存在不足之处,敬请各位同人、专家和读者朋友批评指正,使本书能够日臻完善。

兰州商学院

赵玉田

2014年6月

目 录

前言

第一章 导论	1
第一节 管理的基本概念和特征	2
一、管理的概念	2
二、管理的特征	2
第二节 管理的性质	4
一、管理的二重性	4
二、管理的科学性与艺术性	4
第三节 管理学	4
一、管理学的特点	4
二、对管理学的不同理解	5
思考与练习	6
第二章 管理思想与理论的演进	8
第一节 中国古代的管理思想	8
一、儒家思想	9
二、道家思想	10
三、法家思想	11
四、兵家思想	11
第二节 西方早期管理思想	13
一、西方管理思想的连续谱	13
二、西方早期管理思想评述	14
第三节 古典管理理论	15
一、美国出现“管理运动”的必然性及其意义	15
二、科学管理理论	16
三、一般管理理论	18
四、理想的行政组织体系理论	20

第四节 行为科学管理理论	22
一、梅奥与霍桑试验	23
二、关于管理方式的理论	26
第五节 管理理论丛林	27
一、管理理论丛林的划分	27
二、管理理论丛林学派	28
三、管理学理论存在的问题	33
第六节 管理理论的新发展	36
一、学习型组织	36
二、企业再造	39
三、精益管理	41
思考与练习	42
第三章 管理环境	44
第一节 管理环境的含义与分类	44
一、管理环境的含义	44
二、管理环境的分类	45
第二节 外部环境分析	45
一、一般环境	45
二、行业环境	48
第三节 内部环境分析	49
思考与练习	49
第四章 计划工作	52
第一节 计划概述	52
一、计划的概念	52
二、计划的内容	52
三、计划的性质	53
四、计划的分类	53
第二节 制订计划的程序和方法	54
一、制订计划的程序	54
二、制订计划的方法	55
思考与练习	59
第五章 决策	65
第一节 决策的概念及分类	65
一、决策的概念	65

二、决策的影响因素	66
三、决策的类型	67
第二节 决策理论	69
一、古典决策理论	69
二、行为决策理论	69
第三节 决策过程与决策方法	70
一、决策过程	70
二、决策方法	71
思考与练习	74
第六章 组织	78
第一节 组织概述	79
一、组织的概念	79
二、组织的要素	80
三、组织的功能	80
四、组织的作用	81
五、组织的类型	81
第二节 组织设计	82
一、组织设计的依据及原则	82
二、组织设计的程序	88
第三节 组织结构	89
一、组织结构的含义	89
二、组织结构的主要类型	89
第四节 组织运行	93
一、管理幅度与管理层次	93
二、集权、分权与授权	93
第五节 组织文化理论	96
一、组织文化的含义	97
二、组织文化的三个层面	97
三、组织文化的特征	97
四、组织文化的功能	98
思考与练习	99
第七章 人员配备工作	103
第一节 人员配备的含义及过程	103
第二节 主管人员的选拔	105
一、职位要求与主管人员应具备的素质和能力	105

二、选拔主管人员的途径和方法	106
第三节 主管人员的考评	106
一、考评的目的与基准	107
二、平衡计分卡与卓越绩效标准	107
第四节 主管人员的培训	108
一、培训对象和培训内容	108
二、培训方法	109
三、培训中应注意的问题	109
思考与练习	109
第八章 领导	112
第一节 领导概述	113
一、领导的概念及特征	113
二、领导与管理	114
三、领导的作用	115
四、领导的原则	115
五、人性假设	116
第二节 领导理论	118
一、领导特性理论	119
二、领导行为理论	121
三、领导权变理论	124
第三节 领导权威与领导艺术	130
一、领导权力	130
二、领导威信	132
三、领导艺术	135
思考与练习	138
第九章 激励理论及运用	144
第一节 激励概述	145
一、激励的概念及特点	145
二、激励的基本原理	146
三、激励的作用	147
第二节 激励理论	149
一、内容型激励理论	149
二、过程型激励理论	155
三、行为改造型激励理论	160

第三节 激励方法	163
一、物质激励	163
二、精神激励	163
三、过程激励	164
四、成果激励	164
思考与练习	165
第十章 沟通	170
第一节 沟通的原理	171
一、沟通的含义	171
二、沟通的相关概念	172
三、沟通的作用和意义	173
第二节 沟通方式和沟通网络	174
一、沟通方式	174
二、沟通网络	175
第三节 有效沟通	179
一、有效沟通的含义及其特征	179
二、有效沟通的原则	180
三、有效沟通的障碍	180
四、促进有效沟通的措施	181
思考与练习	182
第十一章 战略管理	186
第一节 战略管理概述	187
一、战略管理的研究	187
二、战略管理的概念	187
三、战略管理的特征	188
第二节 战略管理的过程	189
一、战略分析	189
二、战略制定	190
三、战略实施	190
第三节 战略分析方法	190
一、波士顿矩阵法	190
二、SWOT 分析法	192
思考与练习	193

第十二章 控制	196
第一节 控制概述	196
一、控制的概念	196
二、控制职能与其他职能的关系	197
三、控制工作的重要性	197
第二节 控制的过程	198
一、制定控制标准	198
二、衡量绩效	200
三、进行偏差分析	201
四、采取纠偏措施	202
第三节 控制的基本类型及有效控制的原则	203
一、控制的基本类型	203
二、有效控制的原则	205
三、有效控制的要求	207
第四节 控制方法	209
一、预算控制	209
二、非预算控制	212
思考与练习	214
第十三章 管理创新	218
第一节 管理创新概述	219
一、管理创新的概念	219
二、管理创新的内容	219
第二节 管理创新的分类及特点	221
一、管理创新的分类	221
二、管理创新的特点	222
三、管理创新的基本条件	223
第三节 管理创新的过程及阶梯	224
一、管理创新的过程	224
二、管理创新的阶梯	226
第四节 创新型组织及创新能力	228
一、创新型组织	228
二、创新能力	228
思考与练习	232

第十四章 管理学的发展	235
第一节 管理环境的变化	236
一、组织特点和规模的变化	236
二、工作性质与价值观、工作态度及工作人员组成的变化	237
三、政府与公司的关系	238
四、科技的发展	238
第二节 迎接挑战	238
一、创新的管理	239
二、重新创造公司	240
三、塑造新型管理者的形象	242
四、上层管理团队及未来的决策	243
五、跨国公司的管理	244
第三节 管理学展望	245
一、未来管理学的发展	245
二、管理专业化的趋势	247
参考文献	248
后记	249

第一章 导 论

学习目标

了解管理的概念;
了解管理的特征;
了解管理的性质;
了解管理学及其特点;
明确学习管理的重要性;
掌握管理学的学习方法。



小故事，大道理

美国大陆航空公司再次成为头条新闻

这是一家深陷危机的公司。1994年，在损失了6.13亿美元之后，美国大陆航空公司（以下简称大陆航空公司）再次濒于破产。在同行业中，它的绩效指标，如按时起飞率等处于倒数第一。情况是如此之糟，以至于大陆航空公司的机械师们都撕下制服上的标志，以便在出差时，没人能认出他们。人心涣散、名声恶劣的结果是，大陆航空公司差点“荣登”《财富》杂志“最不受欢迎的公司”的榜首。用公司沟通部副总经理奈德·沃克尔的话说：“再也没有比1994年的大陆航空公司更糟的了。”

正如人们所说：此一时，彼一时。自从新的首席执行官高登·贝林上任后，大陆航空公司有了180°的大转弯。贝林将大陆航空公司不值一提的处境作为迅速崛起的基础，打响了“从最差到第一”的战役。为了重新调整，使公司运行合理化，贝林撤掉了7000多个职位，解雇了50多个副经理。这是转变的明确信号。

贝林、人力资源部副部长卡瑞格和各部门的新经理们制订了一项名为“前进”的计划。在计划中，人力资源部将起到重要作用。计划包括4个部分：①飞行必胜，使大陆航空公司的飞行航线变为最赚钱的线路；②为未来积累资金，削减不必要的开支；③实现可靠性，树立公司形象；④精诚合作，重点是人力资源管理。

大陆航空公司最先采取的措施是员工参与决策。为保证有效沟通，公司开通了免费电话，使员工的意见可以直接送达最高管理层。对于每天的60多个电话，公司成立了专门的委员会在48小时内给予回复。

绩效评估也由过去以成本为基础变为以客户服务为基础。进而，公司的业务重点转为尽力达到按时起飞。为实现这一目标，贝林和卡瑞格制定了激励机制，对那些在部门排名位于前半部分的部门员工每人每月奖励65美元。如果排名第一，则奖励100美元。此外，员工还得到为实现目标所需要的信息。自动系统的运用，帮助员工跟踪问题，监

管理者可以向员工展示他们每天的表现是如何影响绩效指数的。贝林在数千名员工中选出7人授予福特开拓奖。

员工正以极大的热情投入工作中,士气有了大幅度提高。贝林通过履行自己的承诺而获得了员工的信任。面对公司更大的挑战,大陆航空公司将重整旗鼓,走向成功的未来。

实际上,所有的指数都表明大陆航空公司已经回到了正常轨道。仅仅一年,公司在按时起飞方面就排名第一,在行李运量上也名列前茅,乘客的投诉减少了60%以上。大陆航空公司还被评为美国主要长途空运公司中乘客满意率最高的公司。病假和工伤的比率也大幅下降,求职者数量逐渐恢复。1995年,公司年利润创历史纪录。1996年,公司股票价格增长了370%。这些成就使大陆航空公司获得《劳动力》杂志1997年度最佳服务荣誉奖。

第一节 管理的基本概念和特征

一个人要想影响另一个人是比较容易的,而一个人要想影响一个组织或团体,管理则是最有效的途径。管理立竿见影的效果是构造管理对象精神世界的指南和各种规则,并使之与物质资源的客观运行规律相适应,实现人尽其才、物尽其用。因此,在社会生活中,特别是在组织活动中,就有必要了解什么是管理,为什么要进行管理,怎样才能有效地进行管理活动。

一、管理的概念

管理活动自古即有,但什么是管理,从不同角度出发有不同理解。关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。

弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frderick Winslow Taylor)在《科学管理原理》一书中认为:“管理就是恰当地知道你要别人去干什么,并使他用最的要领去干。”

赫伯特·西蒙(Herbert Simon)从决策的角度总结说:“决策是管理的核心,管理就是由一系列的决策组成。更恰当地说,管理就是决策。”

所谓管理,指组织中的管理者通过实施计划、组织、指挥、控制等职能来协调他人的活动,达到组织既定目标的活动过程。

二、管理的特征

1. 管理的基本特征

1) 管理是一种社会现象。只要有人类社会存在,就会有管理存在。

2) 管理的载体是组织。管理总是存在于一定的组织中的。有效的协作需要组织,管理就是使在组织中以人为主体的各种要素合理配置,为实现组织目标而进行活动。

2. 管理的任务、职能、层次

管理的任务就是设计和维持一种体系,使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出,实现他们既定的目标。管理的职能包括计划、组织、协调、领导、控制。

管理通常包括三个层次：上层、中层、基层。

【知识链接】

1955年，罗伯特·卡茨（Robert Katz）发表了《高效管理者的三大技能》一文，这是针对当时美国企业界涌起的一股寻找“理想经理人”的热潮而撰写的。在那个时代，人们普遍认为，有一种类型的人最适合担任经理人，因此，找出这类人的性格特质，然后按图索骥，寻找具有这类性格特质的管理者就成为企业界的关注重点。

罗伯特·卡茨认为，有效的管理者应当具备3种基本技能：技术性（technical）技能、人际性（human）技能和概念性（conceptual）技能。

1）技术性技能——使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识来完成组织任务的能力，如工程师、会计、技术员的专业技能等。技术技能强调内行领导。

2）人际性技能——与处理人际关系有关的技能，如人际交往等。

3）概念性技能——能够洞察企业与环境相互影响的复杂性，并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括，并迅速作出决断的能力。具体包括：系统性、整体性能力，识别能力，创新能力，抽象思维能力。

3. 管理的核心

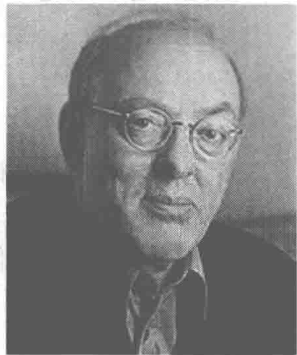
管理的核心是处理各种人际关系。组织中的任何事都是由人来传达和处理的，管理活动在每个环节上都是与人打交道，因此管理的核心是处理组织中的各种人际关系。

4. 管理者的角色

美国著名管理学家彼得·F. 德鲁克（Peter F. Drucker）于1955年提出“管理者的角色”的概念：①管理一个组织，求得组织的生存和发展；②管理管理者，组织中的上中下3个层次中，人人都是管理者，又都是被管理者；③管理工人和工作。

【知识链接】

加拿大管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg），1968年获得美国麻省理工学院斯隆管理学院博士学位。他长期在麦吉尔大学任教，现为该校管理学教授，并担任《战略管理》、《管理研究》、《一般管理、经济和工业民主》、《行政管理》、《企业战略》等杂志的编委，也是加拿大皇家学会会员。1973年出版的《经理工作的本质》是明茨伯格的代表作，也是经理角色学派最早出版的经典著作。他将经理所担任的角色分为互相联系、不可分割的3类10种：



1）人际关系方面，有挂名首脑、领导者、联络者3种。

2）信息方面，有信息收受者、传播者、发言人3种。

3）决策方面，有企业家、故障排除者、资源分配者、谈判者4种。

第二节 管理的性质

管理,从最基本的意义来看,既有同生产力社会化生产相联系的自然属性,又有同社会关系、社会制度相联系的社会属性;从管理活动过程来看,既要遵循客观规律的科学性要求,又要体现灵活协调的艺术性要求。

一、管理的二重性

1. 管理的自然属性

管理是保证社会化大生产顺利进行的必要条件,是合理组织生产过程的一般要求。管理的自然属性反映出:①管理是人类社会活动的客观要求;②管理是一种特殊职能,是社会分工的产物;③管理就是生产力。管理的自然属性表明,管理不以人的意志为转移,也不以社会制度和意识形态的不同而改变,是一种客观存在。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性指管理与生产关系和社会制度密切联系的特性。任何社会组织的管理都是在一定的社会形态下,受到政治、法律及体制的影响。作为特殊职能的管理活动都要反映出管理的预期目标、实现目标的途径和手段等,其实质就是为谁管理的问题。

二、管理的科学性与艺术性

管理的科学性,是指管理以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性,是指管理源于实践。仅凭书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。管理除了要掌握一定的理论和方法外,更要灵活运用知识和技能的技巧和诀窍。

因此,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。

第三节 管 理 学

管理学是一门系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理作为一门科学来研究始于近代。近几十年来,随着社会的不断进步、科学技术的迅速发展和管理内容的日益丰富,管理在人们实践生活中和生产过程中的作用越来越受重视。

一、管理学的特点

1. 历史性

管理学是对前人管理实践、经验和管理思想、理论的总结、扬弃和发展。

2. 社会性

管理总是与特定的社会制度相联系,总是受一定的生产关系制约,总是反映、体现统治阶级的意志,维护其基本利益的。

3. 综合性

管理学的综合性,在内容上表现为涵盖了所有管理行为的范畴,在方法上表现为综合运用当代社会科学、自然科学和技术科学的成果和方法进行研究。

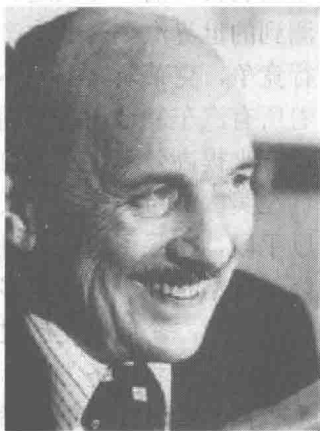
二、对管理学的不同理解

1) 管理学是在“管理理论丛林”基础上建立起来的管理领域知识的系统化。管理产生的基础是社会生产、经济活动的需求,管理活动产生的基础是大量管理实践经验的总结。由于管理的内涵相当丰富,许多管理学派观点各异,对于什么是管理、管理理论的主要构架、管理的基本功能等众说纷纭,哈罗德·孔茨(Harold Koontz)称之为“管理理论丛林”。

【知识链接】

哈罗德·孔茨(1908—1984),美国管理学家,管理过程学派的主要代表人物之一。早年于美国耶鲁大学获博士学位。以后在美欧各国讲授管理学,并在美国、荷兰、日本等国的大公司中从事咨询工作,曾担任美国管理学会会长,在美国加利福尼亚管理研究院任名誉教授。他从1941年始陆续出版了二十几本书,发表了八九十篇论文,主要著作有《管理学》、《管理理论的丛林》、《再论管理理论的丛林》等。

管理过程学派又称管理职能学派,是孔茨和西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell)首先提出的。这一理论是在亨利·法约尔(Henri Fayol)的一般管理理论基础上发展而来的。法约尔将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制五大管理职能,孔茨和奥唐奈在仔细研究这些管理职能的基础上,将管理职能分为计划、组织、人事、领导和控制,而把协调作为管理的本质,作为五项职能有效综合运用结果。孔茨利用这些管理职能对管理理论进行分析、研究和阐述,最终建立起了管理过程学派。



2) 管理学是一门不精确的学科。管理学不同于数学等自然科学,在已知的给定一致条件下,有可能得出截然相反的结果。管理主要是同人发生关系,而人的思想、感情、个性、作风、士气,以及领导方式、人际关系、组织文化等都是管理学的研究对象,也都是模糊量。我们唯有不断探索更新的管理理论、更好的管理方法,选择更好的管理人

员、管理方式，才能取得更好的管理结果。

3) 管理学是一门软科学。如果把组织中的人力、物力、财力看作硬件，管理就是软科学：①充分调动人的积极性，发挥其内在潜力，更加有效地利用既有的财力、物力，取得较大的效率效益；②管理本身不能创造价值，必须借助于被管理者及其他各种条件，并通过他们来体现出管理的价值；③通过管理提高效率效益，是需要时间的。因此，需要我们不断探索并提高管理的理论和方法。

思考与练习

一、思考题

1. 管理的核心是什么？
2. 管理的科学性与艺术性有什么关系？
3. 管理者应具备哪些技能？
4. 如何理解管理的二重性？

二、案例分析题

【案例一】 20世纪80年代，李·艾珂卡因拯救了濒临破产的美国汽车巨头之一克莱斯勒公司而声名鹊起。今天，克莱斯勒公司又面临另外一场挑战：在过热的竞争和预测到的世界汽车产业生产能力过剩的环境中求生存。为了渡过这场危机并再次成功地进行竞争，克莱斯勒不得不先解决以下问题。首先，世界汽车产业的生产能力过剩，意味着所有汽车制造商都将竭尽全力保持或增加它们的市场份额。美国的汽车公司要靠增加投资来提高效率，日本的汽车制造商也不断在美国建厂。欧洲和韩国的厂商也想增加他们在美国的市场份额。艾珂卡承认，需要对某些车型削价。为此，他运用打折和其他激励手段，来吸引消费者进入克莱斯勒的汽车陈列室。可是，艾珂卡和克莱斯勒也认为，降低价格是唯一得到更多买主的方法。但从长期看，这不是最好的方法。克莱斯勒必须解决的第二个问题是改进它所生产汽车的质量和性能。艾珂卡承认，把注意力过分集中在市场营销和财务方面，而把产品开发拱手让给其他厂家是不好的。他还认识到，必须重视向消费者提出的售后服务的高质量。艾珂卡的第三个问题是把美国汽车公司和克莱斯勒的动作结合起来。兼并美国汽车公司意味着克莱斯勒要解雇许多员工，这包括蓝领工人和白领阶层。剩余的员工对这种解雇的态度从愤怒到担心，这给克莱斯勒的管理产生巨大的压力：难以和劳工方面密切合作、回避骚乱，确保汽车质量和劳动生产率。

为了生存，克莱斯勒承认，公司各级管理人员和设计、营销、工程、生产方面员工应通力协作，以团队形式开发和制造与消费者的需要相匹配的产品。克莱斯勒的未来还要以提高效率为基础。今天，克莱斯勒一直注重降低成本、提高质量并依靠团队合作的方式提高产品开发的速度，并发展与供应商、消费者的关系。在其他方面，艾珂卡要求供应商提供降低成本的建议——他已收到上千条这样的提议。艾珂卡说，降低成本的关键是“让全部员工都降低成本”。