



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

管理学原理

主编 李丽娟

THEORY OF
MANAGEMENT



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

管理学原理

主 编 李丽娟

副主编 王艳利 徐雅娟

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/李丽娟主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 5640 - 3597 - 6

I. ①管… II. ①李… III. ①管理学 - 高等学校 - 教材 IV. ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 154526 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / [http://www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市南阳印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 15.25

字 数 / 284 千字

责任编辑 / 吴 博

版 次 / 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

/ 梁铜华

印 数 / 1 ~ 1500 册

责任校对 / 张沁萍

定 价 / 33.00 元

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

前言

人类社会进入 21 世纪, 全球经济一体化和科学技术的迅猛发展, 使得全球范围内的市场竞争更加激烈, 管理的重要性日益凸现。管理已成为现代社会的三大支柱之一, 成为新生产力的重要构成要素, 社会对管理人才与管理水平的要求也越来越高。

管理学是一门年轻的应用性学科, 是一门系统研究管理活动及其基本规律的科学。管理作为人类基本的实践活动之一, 广泛地适应于任何组织, 渗透在社会组织的各个层面和角落。随着我国经济与科学技术的不断发展, 管理从各个方面不断地更新和进步, 并引导人们更好地开发运用各种资源, 使企业的经济效益和社会效益不断得到提高。

本书编写围绕管理概论与管理理论、管理职能及管理知识拓展三个项目进行阐述, 以管理职能为主线, 并创新性地突破了一般教材仅仅按管理职能来安排内容体系的传统做法; 在深度与广度上很好地把握了“必需、够用”原则, 内容上详略得当, 难易适宜, 特别是在编写中将一些新的管理成果和管理理念引入教材, 使学生能更多地了解管理学的前沿动态, 做到了与时俱进; 全书结构合理严谨, 脉络清晰, 体系完整, 逻辑性强, 便于学生学习与阅读。

全书三大项目, 共由 14 章组成。项目一: 管理概论, 包括第一章和第二章, 主要阐明管理的基本含义, 管理学的研究对象、学科性质、学科特点以及学习研究管理学的方法与重要性; 管理学产生、发展与演变的轨迹, 并对主要管理学派进行了介绍, 对每一学派的主要观点、贡献与不足进行了简要的评述。项目二: 管理职能, 包括第三章~第九章。在这部分, 突破了管理学家认可的法约尔的管理“五职能说”, 结合案例, 把企业生产经营活动中最常用的各项管理职能均做了系统阐述。项目三: 管理知识拓展, 包括第十章~第十四章。本部分内容集中阐述了较为先进的管理理念与管理工具, 特别是在创建企业文化、打造高效团队、构建学习型组织、提高绩效管理水平和更好地承担社会责任等方面对企业有一定的指导意义, 能不断促进企业的发展, 提高企业的生存能力及环境的适应性。

本教材既可作为高校经济类、管理类及其他各类专业的管理学教材，也可作为各企事业单位管理学培训教程。

本教材由李丽娟副教授主编，王艳利、徐雅娟任副主编，参与编写人员还有赵章吉、王刚。

在编写过程中，参考和借鉴了诸多专家、学者的有关论著和研究成果，在此致以诚挚的谢意。由于时间、精力和水平所限，书中不妥之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

编 者

目 录

项目一 管理概论

第一章 管理概论	(003)
第一节 管理的概念及性质	(003)
第二节 管理的特征与作用	(005)
第三节 管理学的研究对象与方法	(007)
第二章 管理理论的形成与发展	(010)
第一节 管理思想	(010)
第二节 管理理论	(013)

项目二 管理职能

第三章 决 策	(027)
第一节 决策概述	(027)
第二节 决策程序	(032)
第三节 决策方法	(033)
第四章 计 划	(059)
第一节 计划的含义、作用、种类与特征	(059)
第二节 计划的编制程序与方法	(065)
第五章 组 织	(072)
第一节 组织概述	(072)
第二节 组织结构	(076)
第三节 管理幅度与管理层次、集权与分权	(081)
第四节 职权与职能部门设置	(090)

第五节 非正式组织	(093)
第六节 人员配备	(097)
第七节 组织变革	(104)
第六章 领 导	(113)
第一节 领导与领导者	(113)
第二节 领导理论与领导方式	(119)
第三节 领导艺术	(128)
第七章 激 励	(133)
第一节 激励概述	(133)
第二节 激励的一般原则与方法	(137)
第三节 激励理论	(141)
第八章 沟通与协调	(151)
第一节 沟通	(151)
第二节 协调	(161)
第九章 控 制	(165)
第一节 控制的基本概念与类型	(165)
第二节 控制的类别	(168)
第三节 控制过程	(170)
第四节 控制方法与控制效率	(173)
 项目三 管理知识拓展	
第十章 企业文化与跨文化管理	(181)
第一节 企业文化概述	(181)
第二节 跨文化管理	(191)
第十一章 团 队	(195)
第一节 团队基本概述	(195)
第二节 群体	(198)

第三节	团队建设	(199)
第十二章	学习型组织	(203)
第一节	学习型组织概述	(203)
第二节	企业再造	(209)
第十三章	企业伦理与社会责任	(212)
第一节	企业伦理	(212)
第二节	社会责任	(217)
第十四章	综合平衡计分卡	(221)
第一节	综合平衡计分卡概述	(222)
第二节	综合平衡计分卡体系构成	(225)
第三节	企业综合平衡计分卡编制步骤	(226)



项目一 管理概论

第一章

管理概论

【学习目标】

1. 了解管理的产生与发展过程。
2. 掌握管理基本概念、性质、特征、研究对象、研究方法。

第一节 管理的概念及性质

一、管理的概念

管理活动自古有之，作为人类社会协作劳动和共同生活的产物，其实践和人类历史一样悠久，并且随着生产力的发展和人类社会的进步，管理活动逐渐专业化、科学化、在社会生活的各个领域发挥着重要作用。大到一个国家的治理，中到一个城市的建设，小到一个企业的经营，甚至一个家庭的生活，都需要管理。

管理的概念是管理学中最基本的范畴和起始概念。由于管理的广泛性和复杂性以及研究的侧重点不同，对管理所下的定义也各异。如“科学管理之父”泰勒对管理的解释是：“管理是确切地知道要干什么，并使人们用最好、最经济的办法去干。”“经营管理理论之父”法约尔于1916年提出：“管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。”现代著名管理学家孔茨提出：“管理是设计和维持一种环境，使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程。”我国学者则认为：“管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调和利用组织的人力、物力、财力、信息等资源，以实现组织目标的过程。”

综上所述，我们可给管理定义为，管理就是管理者在特定的环境下，为有效地达到组织目标，对组织资源和组织活动进行有效的计划、组织、领导和控制等的一系列活动过程。

以上管理的定义，包括以下几点内涵。

(1) 管理的前提是特定环境。任何管理工作都是在特定的环境条件下展开的。环境孕育了机会与风险，管理的理念、方法和手段都必须因环境条件的不同而随机应变。

(2) 管理的目的是为了实现在一定的组织目标。组织目标是管理的出发点和归宿点。

(3) 管理的对象是组织所拥有的各种资源,包括人力、物力、财力、信息等方面。

(4) 管理的手段是由若干个管理职能构成的,即计划、组织、领导和控制等。

(5) 管理的本质是一系列有意识、有目的的活动过程。

二、管理的性质

任何社会生产都是在一定的生产方式和一定的生产关系下进行的。生产过程具有两重性,既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产。因此,对生产过程进行管理也存在两重性,即组织生产力的自然属性和为一定生产关系服务的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性也称管理的生产力属性或管理的共性。管理的自然属性是与生产力相联系的,表现为合理的组织生产力。管理的自然属性无阶级性。

在管理过程中,为了有效实现目标,要对人、财、物等资源合理配置,对产供销及其他职能活动进行协调,以实现生产力的科学组织。这种组织生产力的管理功能,是由生产力的发展引起和决定的,反映了人同自然的关系,故称为管理的自然属性。比如,无论是资本主义社会还是社会主义社会,只要进行社会化大生产,就要合理地进行计划、组织、领导和控制等,要最有效地利用人力、物力和财力资源,以提高经济效益。从这个意义上说,管理不具有明显的意识形态色彩,不会随着社会形态的变化而变化,故又称为管理的共性。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性也称管理的生产关系属性或管理的个性。管理的社会属性是与生产关系相联系的,表现为调节各种生产关系,主要体现着管理者的意志和利益。管理的社会属性具有一定的阶级性。

在管理的过程中,为了维护生产资料所有者的利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这是一种调整生产关系的管理工作。它反映的是生产关系与社会制度的性质,故称为管理的社会属性。管理的社会属性是由管理所处的生产关系和社会制度的性质决定的。从这个意义上说,管理具有明显的意识形态色彩,在不同的社会制度、不同国家、不同民族之间具有较大差异,故又称为管理的个性。

正确认识管理的两重性具有重要的现实意义。

第一,全面认识管理的任务,既要合理组织生产力,提高经济效益,又要努

力改善生产管理, 兼顾社会责任。第二, 对国外管理理论和思想要正确评价和学习, 要结合中国国情有所选择借鉴, 不能盲目照搬。

第二节 管理的特征与作用

一、管理的特征

1. 管理的科学性

管理的科学性是指管理活动存在着一系列客观规律。表现在管理活动的过程可以通过管理活动的结果来衡量, 同时它具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析问题、解决问题。因此, 从管理的科学性特征来看, 管理是一门研究管理活动基本规律和管理方法的科学, 有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法之外, 还要灵活运用这些理论和方法的技巧和诀窍。表现在管理的实践性上, 在实践中发挥管理人员的积极性、主动性和创造性, 并因地制宜地采取措施, 为有效地进行管理创造条件。从管理的艺术性特征来看, 一个成功的管理者应该既注重管理的基本理论的学习, 又能够在实践中因地制宜地将其灵活运用。

管理的科学性和艺术性是相辅相成的, 并不互相排斥。对管理中可预测可衡量的内容, 可用科学的方法去测量; 而对管理中某些只能感知的问题, 某些内在特性的反映, 则无法用理论分析或逻辑推理来估计, 但可通过管理艺术来评估。所以, 管理是科学性和艺术性的有机统一。随着社会的不断发展, 管理的科学性将不断增强, 而艺术性绝不会降低。

3. 管理的普遍性

管理的普遍性表现为管理活动是协作活动, 涉及人类社会的各个角落, 它与人们的社会活动、家庭活动以及各种组织活动都是息息相关的。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始, 管理便随之产生。所以, 管理的普遍性特征决定了管理范围的广泛性。任何组织要想使协作活动顺利进行, 都必须做好管理工作。

4. 管理的不确定性

任何管理活动都是在变动的环境中进行的, 在此过程中有很多的不确定性。例如: 管理客体的不确定性; 管理时空的不确定性; 管理手段和方法的不确定性; 管理实施结果的不确定性。

管理除了以上4个重要特征外, 还具有管理的主体是管理者; 管理具有基本的任务、职能与层次; 管理是效率和效益的统一; 管理是变革与创新的统一等基

本特征。

二、管理的作用

管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织的作用依赖于管理，管理是组织中协调各部分的活动，并使之与环境相适应的主要力量。所有的管理活动都是在组织中进行，有组织，就有管理，即使一个小的家庭也需要管理。从另一个方面来说，有了管理，组织才能进行正常的活动，组织与管理都是现实世界普遍存在的现象。

然而，当组织规模还比较小的时候，管理对组织的影响还不大。组织中的管理活动还比较简单，并未形成独立的管理职能，因而也就显现不出管理的特别重要性。如对于小生产企业来说，也可以凭借经验，维持自身的发展。但随着人类的进步和组织的发展，管理所起的作用越来越大。概括起来说，管理的重要性主要表现在以下两个方面。

1. 管理使组织发挥正常功能

管理是一切组织正常发挥作用的前提，任何一个有组织的集体活动，不论其性质如何，都只有通过管理，才能按照所要求的方向进行。组织是由组织的要素组成的，组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而，仅仅有了组织要素是不够的，这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标，只有通过管理，使之有机地结合在一起，组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动，并使组织与环境相适应。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥，没有指挥，就没有乐队。在乐队里，一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐，影响整个演奏的效果。在一个组织中，没有管理，就无法彼此协作地进行工作，就无法达到既定的目的，甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，管理工作也就越重要。一般来说，在手工业企业里，要进行共同劳动，有一定的分工协作，管理就成为进行生产所不可缺少的条件。但是，如果手工业企业的生产规模较小，生产技术和劳动分工也比较简单，那么管理工作也比较简单。现代化大工业生产，不仅生产技术复杂，而且分工协作严密，专业化水平和社会化程度都高，社会联系更加广泛，需要的管理水平就更高。

总而言之，生产社会化程度越高，劳动分工和协作越细，就越要有严密的科学的管理。组织系统越庞大，管理问题也就越复杂，庞大的现代化生产系统要求有相当高度的管理水平，否则就无法正常运转。

2. 管理使组织有效实现目标

任何组织都是有目标的,只有通过管理,才能有效地实现组织的目标。在现实生活中,我们常常可以看到这种情况,有些亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长,很快扭亏为盈;有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术,却没有发挥其应有的作用;而有些企业尽管物质技术条件较差,却能够凭借科学的管理,充分发挥其潜力,反而能更胜一筹,从而在激烈的社会竞争中取得优势。由此可见,通过有效的管理,可以放大组织系统的整体功能。因为有效的管理,会使组织系统的整体功能大于组织要素各自功能的简单相加之和,起到放大组织系统的整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下,由于管理水平不同而产生的效益、效率或速度的差别,这就是管理所产生的作用。

在组织活动中,需要考虑到多种要素,如人员、物资、资金、环境等,它们都是组织活动不可缺少的要素,每一要素能否发挥其潜能,发挥到什么程度,都会对管理活动产生不同的影响。有效的管理,在于寻求各组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策以及各种手段的最佳组合。通过这种合理组合,就会产生一种新的效能,可以充分发挥这些要素的最大潜能,使之人尽其才,物尽其用。例如,对于人员来说,每个人都具有一定的能力,但是却有很大的弹性。如能积极开发人力资源,采取有效的管理措施,使每个人的聪明才智都得到充分的发挥,就会产生一种巨大的力量,从而有助于实现组织的目标。

第三节 管理学的研究对象与方法

一、管理学的研究对象

管理学是一门从管理实践中形成和发展起来的,是系统地研究管理活动及其基本规律和一般方法的科学。

由于管理活动总是在一定的社会生产方式下进行的,因此管理学研究对象的范围涉及社会的生产力、生产关系和上层建筑3个方面。

(1) 生产力方面。主要研究如何合理配置组织中的人力、物力、财力等生产要素以及使各生产要素充分发挥作用的问题;研究如何根据组织目标、社会需求,合理使用各种资源,以求得最佳经济效益与社会效益的问题。

(2) 生产关系方面。主要研究如何处理组织内部人与人之间的相互关系问题;研究如何完善组织机构与各种管理体制的问题;研究如何最大限度地调动各方面的积极性和创造性,为实现组织目标服务的问题。

(3) 上层建筑方面。主要研究如何使组织内部环境与组织外部环境相适应的问题；研究如何使组织的意识形态（价值观、理念等）、规章制度与社会的政治、法律、道德等上层建筑保持一致的问题。

二、管理学的研究方法

（一）唯物辩证法是学习和研究管理学的方法论基础

管理学源于管理的实践活动，在长期的管理实践中，人们运用历史的、全面的、发展的观点去观察和分析各种管理现象和管理问题，通过对积累的感性经验的加工提炼，上升为理性认识即管理理论；反过来又能动地运用有关管理理论去指导管理实践，验证管理理论的正确性和有效性，并进一步发展和完善管理理论。因此，学习和研究管理学，必须以唯物辩证法为总的方法论基础。

在学习和研究管理理论中要认识到一切现象都是相互联系和相互制约的，一切事物都是不断发展变化的，必须用唯物辩证法的观点，去观察和分析管理问题，特别值得强调的是，不能固定不变地看待组织及组织的管理活动。

（二）系统方法是学习和研究管理学的主要思维方法

系统是由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合而成的、具有某种特定功能的有机整体。所谓系统方法，是指用系统的观点和方法来研究和分析管理活动的全过程。

从管理的角度看，系统有两层含义：一是指一种实体，如组织系统。作为实体系统的组织，一般具有整体性、目的性、动态性、层次性、开放性、功能性、结构性等特征。二是指一种方法或手段，它要求在研究和解决组织管理问题时，必须具有整体观、过程观、“开放”与相对“封闭”观、反馈观、分级观等有关系统的基本观点。

因此，在学习与研究管理理论和管理活动时，必须用系统方法作为主要的思维方法。应把组织与组织管理活动看做一个系统，对影响管理过程的各种因素及其相互之间的关系进行总体的、系统的分析研究，对管理的概念、职能、原理、方法等管理理论作系统的分析和思考。

（三）理论联系实际的方法

管理学是一门应用性、实践性很强的科学，它是科学性与艺术性的统一。这决定了管理学应更多地采用理论联系实际的学习和研究方法。如管理案例的调查和分析、边学习边实践，边实践边学习等多种方法。以提高运用管理的基本理论

和方法去发现问题、分析问题和解决问题的能力。

（四）管理学的具体研究方法

1. 归纳演绎法

归纳和演绎是两种不同的推理和认识事物的科学方法。归纳指通过一系列典型事物或经验去观察、分析、研究，归纳出一般规律性。演绎是从普遍性结论或一般性事理推导出个别性结论的论证方法。在演绎法论证中，普遍性结论是论据，而个别性结论是论点。演绎法和归纳法相反，它反映了论据与论点之间由一般到个别的逻辑关系。

2. 试验法

通过人为地创造一定的条件，观察其实际试验结果，再与没有给予这些条件的对比实验结果进行比较分析，寻找外在人为创造条件与实验结果之间的因果关系，得出具有普遍适用性的结论的分析研究方法。

3. 比较分析法

比较分析法是研究不同管理理论与方法的异同点，从中找出管理的共性与特性以及各种理论的实用性的重要方法。比较分析法主要是从不同社会制度和不同管理体制下的管理的比较研究，不同历史条件下、不同生产力发展水平条件下的管理的比较研究，不同民族、不同文化背景和文化水平条件下的管理的比较研究三个方面来进行的。

4. 案例分析法

案例分析法是指对有代表性的案例进行剖析，从中发现可借鉴的经验、方法和原则，从而加强对管理理论的理解与方法的运用，这是管理学研究和学习的重要方法。哈佛商学院因其成功的案例教学，培养出了大批的优秀企业家。管理的案例研究法，是当代管理科学比较发达的国家在管理学教学中广为推行的学习方法，效果甚佳。学习研究管理学，必须掌握案例教学法、案例研究法，将自己置身于模拟的管理情景中，学会运用所学的管理原理、原则和方法去指导管理实践。

总之，研究和学习管理学，要以马克思主义的唯物辩证法为总的方法论进行指导，同时综合运用各种方法，吸收和采用多学科的知识，从系统的观点出发，理论联系实际，实事求是，这样才能真正掌握和发展管理科学，为提高我国的管理水平做出有益的贡献。