

管理学

理论与实务

Management:
Theories and Practices

杨娅婕 主编

管理学

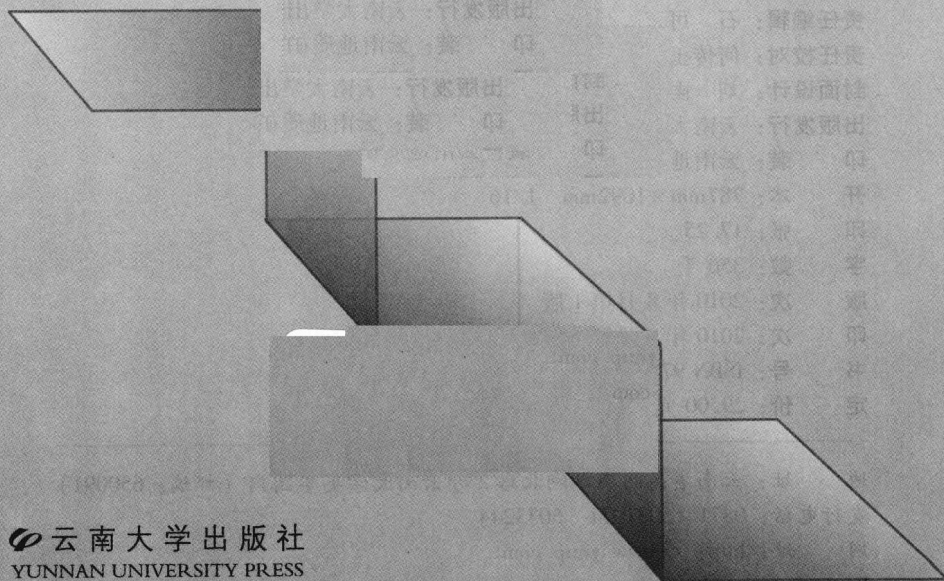
理论与实务

Management:

Theories and Practices

主 编 杨娅婕

副主编 庄嘉琳 管彦芳



 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学：理论与实务/杨娅婕主编. — 昆明：云南大学出版社，2010

ISBN 978 - 7 - 5482 - 0178 - 6

I. ①管… II. ①杨… III. ①管理学—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 142538 号

管理学：理论与实务

杨娅婕 主编

策划编辑：蔡红华

责任编辑：石 可

责任校对：何传玉

封面设计：刘 雨

出版发行：云南大学出版社

印 装：云南地质矿产局印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：17.25

字 数：350 千

版 次：2010 年 8 月第 1 版

印 次：2010 年 8 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5482 - 0178 - 6

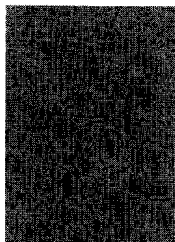
定 价：29.00 元

地 址：云南省昆明市翠湖北路 2 号云南大学英华园内（邮编：650091）

发行电话：0871 - 5031071 5033244

网 址：<http://www.ynup.com>

E - mail：market@ynup.com



前言

管理学是一门专门研究各种社会组织管理活动的基本规律和一般方法的学科，是实践性和应用性很强的学科。它以研究管理的一般问题为己任，以组织的管理活动为研究对象，致力于研究管理者如何有效地管理其所在的组织，并以有效的方式实现组织的预期目标。

作为多年从事管理学教学和研究的教师，编写一本通俗易懂、实用性强的管理学教材，使其既能调动学生们的学习兴趣，有利于教师教学，又便于学生自学；既能给学生清晰地提供管理学的基本理论、知识、方法、技能等内容，又能体现理论与实践相结合，且贴近现实，成为我们的愿望。本着这样的想法，我们编写了《管理学——理论与实务》这本书。

本书的三大特点：

1. 强调基础性

强调对管理学基础知识的系统了解，并将关键概念采用黑体字加以显现。在每章末列出相应的阅读书目，增加学生的阅读量，引导学生进一步学习，以加深对管理知识的理解。

2. 注重实践性和应用性

每章附有案例分析,让学生在真实的场景下,一方面增强对具体管理实践的感性认识和体会管理的要领,另一方面培养将所学的管理学的基本理论和方法应用于分析和解决实际问题的能力。

3. 突出可读性

在叙述的语言上尽量通俗易懂、生动流畅,在正文中尽量改变单一的文字叙述方式,较多采用图表的表达方式,增强内容的直观性和可理解度。

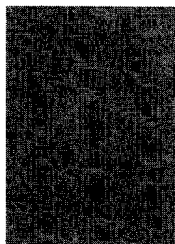
本书的编写大纲和体例由杨娅婕设计。本书的第1章、第2章、第3章、第4章由杨娅婕编写;第5章、第8章和第9章由庄嘉琳编写;第6章由纳敏、蔡红华编写;第7章由管彦芳编写;第10章、第11章由夏异编写;第12章由杨宇明、蔡红华编写。全书由杨娅婕负责统稿和定稿。

本书在写作过程中参考了大量国内外的专著、教材和论文,还参考了许多期刊、网站上的资料 and 文章,因数量很多,难以一一列举,在此特向这些文献的作者和传媒机构表示衷心的感谢!

由于我们的知识水平和掌握的资料有限,书中难免存在不当和疏漏之处,敬请专家和读者批评指正。

编 者

2010年5月



目 录

第1章 管理概论	1
■ 学习目的和要求	1
1.1 管理的概念、性质和作用	2
1.2 管理的职能	7
1.3 管理者	9
1.4 管理学	15
1.5 全球化环境下对管理的挑战	17
■ 本章小结	20
■ 关键概念	20
■ 思考题	20
■ 案例分析	20
■ 补充阅读书目	21
第2章 管理理论的产生与发展	22
■ 学习目的和要求	22
2.1 中国早期的管理思想	23
2.2 西方早期的管理思想	27
2.3 西方古典管理理论	28
2.4 西方现代管理理论	35
■ 本章小结	45
■ 关键概念	45
■ 思考题	45
■ 案例分析	46
■ 补充阅读书目	46
第3章 管理与环境	47
■ 学习目的和要求	47
3.1 组织与环境	48
3.2 一般环境	50
3.3 特殊环境	53

3.4 不断变化的全球环境	55
■ 本章小结	59
■ 关键概念	59
■ 思考题	59
■ 案例分析	59
■ 补充阅读书目	60
第4章 社会责任与管理道德	61
■ 学习目的和要求	61
4.1 对社会责任的基本认识	62
4.2 社会责任的内容	66
4.3 管理道德	71
4.4 可持续发展理论及其现实意义	74
■ 本章小结	78
■ 关键概念	78
■ 思考题	79
■ 案例分析	79
■ 补充阅读书目	80
第5章 决策	81
■ 学习目的和要求	81
5.1 决策概述	82
5.2 决策理论	87
5.3 决策的过程	89
5.4 决策的影响因素	92
5.5 决策方法	93
■ 本章小结	103
■ 关键概念	103
■ 思考题	103
■ 案例分析	104
■ 补充阅读书目	104
第6章 计划	106
■ 学习目的和要求	106
6.1 计划的概念与特点	107
6.2 计划的类型	109
6.3 计划的编制	111
6.4 计划的实施	115
■ 本章小结	128
■ 关键概念	129

■ 思考题	130
■ 案例分析	130
■ 补充阅读书目	131
第7章 组 织	132
■ 学习目的和要求	132
7.1 组织概述	133
7.2 部门划分和组织结构	140
7.3 组织的职权体系	147
7.4 组织变革与组织发展	149
7.5 组织文化	154
■ 本章小结	159
■ 关键概念	160
■ 思考题	160
■ 案例分析	160
■ 补充阅读书目	162
第8章 人力资源管理	163
■ 学习目的和要求	163
8.1 人力资源管理概述	164
8.2 人力资源规划	167
8.3 员工招聘	170
8.4 绩效管理	173
8.5 员工培训与职业生涯管理	174
8.6 薪酬管理	178
■ 本章小结	180
■ 关键概念	180
■ 思考题	180
■ 案例分析	181
■ 补充阅读书目	181
第9章 激 励	182
■ 学习目的和要求	182
9.1 激励的性质	183
9.2 激励过程	187
9.3 激励理论	189
9.4 常用的激励方法	200
9.5 激励理论的实践应用	203
■ 本章小结	204
■ 关键概念	205

■ 思考题	205
■ 案例分析	205
■ 补充阅读书目	206
第10章 领导	207
■ 学习目的和要求	207
10.1 领导的本质	208
10.2 领导者的影响力	210
10.3 领导理论	213
10.4 领导艺术	223
■ 本章小结	227
■ 关键概念	227
■ 思考题	227
■ 案例分析	227
■ 补充阅读书目	228
第11章 沟通	229
■ 学习目的和要求	229
11.1 沟通原理	230
11.2 沟通的类型	233
11.3 沟通管理	241
11.4 冲突与谈判	244
■ 本章小结	251
■ 关键概念	251
■ 思考题	252
■ 案例分析	252
■ 补充阅读书目	253
第12章 控制	254
■ 学习目的和要求	254
12.1 控制概述	255
12.2 控制的类型	257
12.3 控制的过程	258
12.4 控制原理	260
12.5 控制的方法	264
■ 本章小结	268
■ 关键概念	268
■ 思考题	269
■ 案例分析	269
■ 补充阅读书目	269

管理概论

■ 学习目的和要求

1.1 管理的概念、性质和作用

1.2 管理的职能

1.3 管理者

1.4 管理学

1.5 全球化环境下对管理的挑战

■ 本章小结

■ 关键概念

■ 思考题

■ 案例分析

■ 补充阅读书目

【学习目的和要求】

1. 掌握管理的基本内涵，了解管理的性质与作用。
2. 熟悉管理的基本职能及它们之间的相互关系。
3. 区分不同层次的管理者，了解管理者在组织中扮演的不同角色。
4. 掌握管理者应具备的基本管理技能，清楚管理技能与管理层次之间的关系。
5. 了解管理学研究的对象、内容和方法。
6. 讨论在当今竞争日益激烈的全球化环境下管理者所面临的主要挑战。

1.1 管理的概念、性质和作用

管理是人类各种活动中最重要的活动之一，人们对管理的需要是普遍存在的。各类组织，如企业、学校、社会团体、政府机关乃至家庭都需要管理。可以说，管理是伴随着组织的出现而产生的。

管理学是一门综合性的学科，它是从管理实践中产生和发展起来的，是由一系列原理、理论、方法和技巧等组成的体系。本书讲的管理侧重于“工商管理”，但是，管理的基本原理和方法等不仅适用于各类工商企业，也适用于其他类型的组织。

1.1.1 管理的概念

人们给管理下过多少不同的定义无从考证，可以说几乎每一本管理学教科书都给管理下过一个不同的定义，也就是说，不同的学者从不同的角度来解释管理。

例如：孔茨（Harold Koontz）和韦里克（Heinz Weihrich）认为，“管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程”。这两位学者认为这一定义需要展开为以下方面：①作为管理人员，需要完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能；②管理适用于任何一个组织机构；③管理适用于组织的各级管理人员；④所有管理人员都有一个共同的目标：创造盈余；⑤管理关系到组织的效率与效益。

西蒙（Herbert A. Simon）认为，“管理就是决策”。这一定义十分强调决策在管理中的作用。决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面，管理者进行计划、组织、控制等工作，其过程说到底都是由决策的制订和决策的执行两大部分活动所组成的。由于决策渗透于管理的所有职能中，管理者在某种程度上也被称做决策者。

穆尼（James D. Mooney）认为，“管理就是领导”。该定义的含义是，任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的，组织活动的有效性，取决于领导者工作的有效性，所以管理就是领导。

在我国，一个得到许多学者认同的定义是：管理是指管理者在特定环境下对组织的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便实现组织目标的过程。这一概念包含着以下四层含义：

（1）管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有组织的群体活动过程。

（2）管理的过程由一系列相互关联的基本职能所构成。这些基本职能包括

计划、组织、领导和控制等。

(3) 管理的对象是组织的各类资源,管理的有效性集中体现在它是否使组织花最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的产出。

(4) 管理是在一定环境下展开的,管理者应善于发现环境为组织提供的机会和构成的威胁。



小思考 1-1

下列几项活动中,不属于管理活动的是 ()

- A. 部队中的班长与战士谈心
- B. 企业的总会计师对财务部门进行检查
- C. 钢琴家制订自己的练习计划
- D. 医院的外科主任主持会诊

【答案】C

1.1.2 管理的性质

一、管理的自然属性和社会属性

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系,要合理组织生产力,故也称做管理的生产力属性。管理是一切共同活动所要求的,是适应社会生产力发展和社会分工发展的要求产生的,是社会协作过程本身的要求。马克思曾经在《资本论》中指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。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。”事实上,一切人类的共同活动,小至一个乐队的演奏,大到整个国家的经济建设,管理都是其顺利进行的必要条件,而且共同活动的规模越大,管理就越显得重要。管理的这种自然属性是由生产力发展水平和人类活动的社会化程度决定的,是一种客观存在,与生产方式、社会制度无关。

管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系,要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。管理的社会属性通常也称做管理的生产关系属性。例如管理权属于谁?管理的目的是什么?管理的基本方式是什么?这些问题的答案归根到底要反映社会制度的性质。本质上,管理从来就是为统治阶级、为生产资料的占有者服务的。管理不能不是一定社会生产关系的反映,国家的管理、企业的管理、各种社会组织的管理概莫能外。在资本主义条件下,管理体现了资本主义的生产关系。随着社会环境的变化,资本主义企业管理的社会属性也有所变化,表现在:①经理阶层的产生,使生产资料的所有权与经营权发生分离;②中产阶级的产生,他们拥有股票,参与管理;③国家垄断资本主义的产

生，国家干预经济；④社会公众与消费者对企业的影响和权力日益扩大。这说明资本主义企业管理的社会属性已经多元化了，但并没有从根本上改变资本的剥削性和独裁性，只不过它把蛋糕做得更大了。我国管理的社会属性要求把握一点，即坚持中国特色社会主义制度。社会主义的根本任务是发展生产力，以满足人民日益增长的物质文化生活需要。

二、管理的科学性和艺术性

在管理学界，多数人认为管理作为一门学科，既有科学性的一面，也有艺术性的一面。管理学之所以被认为是一门科学，其理由主要有以下几点：

首先，管理具有系统性。管理经过长期的发展和演变，已不是零散的、个别或局部经验的总结，而是形成了一整套反映管理过程客观规律的、合乎逻辑的理论体系以及管理的方法和技术。管理者可以运用这些理论、方法和技术解释管理工作中过去的和现有的变化，并预测未来的变化，可以用从许多自然科学学科中借鉴来的方法定义、分析和度量各种现象，等等。管理学借用了许多学科的理论、知识和方法，这些学科包括经济学、社会学、人类学、心理学、数学、计算机科学、系统科学、哲学等。

其次，管理具有很强的实践性。管理是从实践中产生并发展起来的一门学科，它所包含的知识都是人们在实践中所获得的经验的总结，它的直接目的就是要有效地去指导实践。另外，一个合格的管理者不仅要掌握管理学的基本理论、方法和技术，而且要在实践中不断积累经验，学会在实践中灵活运用管理的理论、方法和技术。

再次，管理具有发展性。把管理作为一门学问来研究大约已有 100 多年的时间，但管理学仍可算是一门年轻的学科，还有很大的发展空间，还需要在发展中不断充实、修正和完善，使之能更有效地指导实践。

值得一提的是，虽然我们认为管理学已具备了科学的特点，但它却不是一门精确的科学。管理学中几乎不存在什么定理或法则（Laws），甚至连“原理”或“原则”（Principles）这样的词汇也用得越来越少。这主要是因为影响组织运行和管理的环境因素太多，而且很多是不可控因素。管理可以通过科学的方法来学习和研究，但人们控制和解释管理过程中干扰变量的能力仍然较弱，并且不能像精确科学那样进行严格的实验。

管理者要想达到预期的管理目的，就必须灵活、巧妙地运用管理的理论、方法和技术，这就是管理艺术性的一面。管理者熟记管理的理论、方法和技术，不一定就能有效地进行管理。其重要原因是管理的主要对象是人，要解决的是环境、人和事物相适应的问题，而不同的人的素质与心理特点是迥然不同的，环境和任务也是在不断变化的。管理者要善于理解人，会审时度势，能合理地运用经验，这些都属于管理的艺术。

当然,从理论上讲,管理的科学性与管理的艺术性是统一的、互补的,在管理实践中,这两者也不是相互对立和相互排斥的,片面强调任何一方面都可能导致管理的失败。如果只讲管理的科学性,而不讲管理的艺术性,难免导致僵化管理;相反,只讲管理的艺术性,而不讲管理的科学性,则难免犯经验主义错误,缺乏进一步提升管理水平的潜力。因此,现代管理者应当努力实现这两方面的有机结合,在系统学习管理理论知识的同时,注意掌握创造性地运用管理理论知识的技巧和技能。

1.1.3 管理的作用

美国 IBM 公司创始人托马斯·沃森 (Thomas J. Watson) 曾经用一个故事深入浅出地说明了管理的作用:一个美国男孩子第一次弄到一条长裤,穿上一试,裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点,可奶奶说,眼下的家务事太忙,让他去找妈妈。而妈妈回答他,今天她已经同别人约好去打桥牌。男孩子又去找姐姐,但是姐姐有约会,时间就要到了。这个男孩非常失望,担心明天穿不上这条裤子,他就带着这种心情入睡了。奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,她就去把裤子剪短了一点;姐姐约会回来后心疼弟弟,也把裤子剪短了一点;妈妈打完桥牌回来后又把裤子剪去一截。可以想象,第二天早上大家会发现这种出发点虽然正确但却没有协调的活动所造成的恶果。

在美国,每天都有数千家新企业开业,但几年后这些企业中 50% 以上会倒闭。20 世纪 80 年代初,美国邓白氏公司 (Dun and Bradstreet, Inc.) 曾经公布过导致企业失败的原因,如表 1-1 所示。

表 1-1 美国企业失败的原因

失败的百分比	失败的原因
44%	企业管理者无能
17%	缺乏管理经验
16%	经验失衡
15%	缺乏行业经验
1%	疏忽
1%	欺诈或灾害
6%	原因不详

资料来源: *Dun and Bradstreet. The Business Failure Record*. New York: 1981: 12.

美国企业失败的首要原因是一些管理者（尤其是企业创始人）在体力、智力等方面都达不到成功管理一个企业的要求。确保一个企业正常运行，不仅要求管理者投入足够的时间和精力，而且要求管理者具备决策所需的智力。企业失败的第二个原因是管理者缺乏必要的管理经验。例如企业创办人可能是一位技术专家，但对如何管理一个企业却一窍不通。导致企业失败的第三个原因是管理者管理经验的不平衡。企业高层管理者需要在采购、生产、营销、财务、人事等方面都具备一定的管理经验。导致企业失败的另一个重要原因是管理者对自己所在的行业以及自己生产的产品或服务不太了解。

从表1-1中我们可以看出，美国一些企业失败，其主要原因都直接或间接与管理相关。20世纪90年代，我国有关机构也对我国企业亏损的原因进行了调查。结果发现我国企业亏损大多数也是由于经营管理不善造成的。

组织的各类资源（人力、时间、资金、物资、技术、信息等）通常是短缺的，组织为了有效地实现其目标，就必须对其有限的资源进行管理。同时，组织活动涉及许多方面的个人和群体，他们各自的利益需要管理者通过管理来加以协调。可以说，管理决定着组织的效率（产出与投入之比）和效益（目标的达成度）。

管理的重要作用伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而愈加明显。当今时代，有人把科学、技术和管理称为社会文明的三大支柱，三者缺一不可；也有人把先进的科学技术和先进的管理形象化地比作是社会经济高速发展的两个“轮子”。

实例 1-1

少挣 25 元，让我学会了管理

“少挣 25 元，让我学会了管理”，中国最大的网游代理商九城公司的老总朱骏回忆早年创业史时说。那时候，他和几个同学进了 5 件夹克衫，每件 20 块，在淮海路边上摆摊，每件卖 25 块。结果卖出去 4 件，却被小偷偷走了一件。他和同学在外面忙了一天一分钱也没赚到，全部在给小偷打工。

通过这件事情，朱骏学到了一条非常重要的经商之道：“无论干什么，管理都非常重要，那个时候正是因为我们只把眼睛盯在了简单的卖东西上面，盯在了钱上面，才会疏于管理，才会让小偷有可乘之机。所以，无论干什么都要将管理放在第一位，没有好的管理就不可能有好的效益。”

资料来源：改编自 <http://baike.baidu.com>。

1.2 管理的职能

1.2.1 管理职能的基本内涵

管理职能是指管理系统所具有的功能和职责。人们对管理职能的认识,经历了漫长的历史过程。20 世纪初,法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)在他的代表作《工业管理与一般管理》中率先系统地提出了管理的五大职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。继法约尔之后,许多管理学者对管理职能继续进行深入探讨,提出了不同的观点。经过多年的争论,目前,人们对管理职能的认识已经基本统一,认为管理具有四个基本职能,即计划、组织、领导、控制。管理者通过执行这四项目基本职能以实现组织目标,如图 1-1 所示。

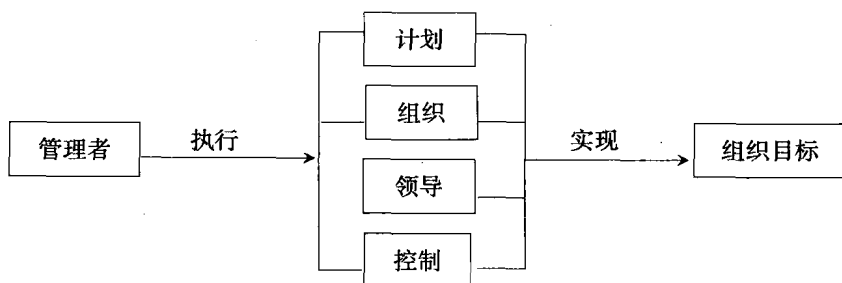


图 1-1 管理的四项基本职能

一、计划职能 (Planning)

计划职能是指管理者对将要实现的目标和应采取的行动方案作出选择及具体安排的活动过程,简言之,就是预测未来并制订行动方案。其主要内容涉及:分析内外环境、确定组织目标、制订组织发展战略、提出实现既定目标和战略的策略与作业计划、规定组织的决策程序等。任何组织的管理活动都是从计划出发的,因此,计划职能是管理的首要职能。

二、组织职能 (Organizing)

组织职能是指管理者根据既定目标,对组织中的各种要素及人们之间的相互关系进行合理安排的过程,简言之,就是建立组织的物质结构和社会结构。其主要内容包括:设计组织结构、建立管理体制、分配权力、明确责任、配置资源、构建有效的信息沟通网络等。

三、领导职能 (Leading)

领导职能是指管理者为了实现组织目标而对被管理者施加影响的过程。管理

者在执行领导职能时，一方面要调动组织成员的潜能，使之在实现组织目标过程中发挥应有作用；另一方面要促进组织成员之间的团结协作，使组织中的所有活动而努力统一和谐。其具体途径包括：激励下属、对他们的活动进行指导、选择最有效的沟通渠道解决组织成员之间以及组织与其他组织之间的冲突等。

四、控制职能 (Controlling)

在执行计划的过程中，由于环境的变化及其影响，可能导致人们的活动或行为与组织的要求或期望不一致，出现偏差。为了保证组织工作能够按照既定的计划进行，管理者必须对组织绩效进行监控，并将实际工作绩效与预先设定的标准进行比较。如果出现了超出一定限度的偏差，则需及时采取纠正措施，以保证组织工作在正确的轨道上运行，确保组织目标的实现。管理者运用事先确定的标准，衡量实际工作绩效，寻找偏差及其产生的原因，并采取措施予以纠正的过程，就是执行管理的控制职能的过程。简言之，控制就是保证组织的一切活动符合预先制订的计划。

1.2.2 管理职能之间的关系

管理的四项基本职能，计划、组织、领导、控制之间是相互联系、相互制约的关系。它们共同构成一个有机的整体，其中任何一项职能出现问题，都会影响其他职能的发挥乃至组织目标的实现。正确认识四项职能之间的关系应当把握两点：

第一，从理论上讲，这些职能是按一定顺序发生的。计划职能是首要职能，因为管理活动首先从计划开始，而且计划职能渗透在其他各种职能之中，或者说，其他职能都是为执行计划职能即实现组织目标服务的。为了实现组织目标和保证计划方案的实施，必须建立合理的组织机构、权力体系和信息沟通渠道，因此产生了组织职能；在组织保证的基础上，管理者必须选择适当的领导方式，有效地指挥、调动和协调各方面的力量，解决组织内外的冲突，最大限度地提升组织效率，于是产生了领导职能；为了确保组织目标的实现，管理者还必须根据预先制订的计划和标准对组织成员的各项工作进行监控，并纠正偏差，即实施控制职能。可见，管理过程是先有计划职能，之后才依次产生了组织职能、领导职能和控制职能，体现出管理过程的连续性。

第二，从管理实践来考察，管理过程又是一个各种职能活动周而复始地循环进行的动态过程。例如，在执行控制职能的过程中，往往为了纠正偏差而需要重新编制计划或对原有计划进行修改完善，从而启动新一轮管理活动。