



21世纪高等职业教育应用型规划教材
经济管理系列

华中师范大学出版社

Guanlixue Yuanli Yu Shiwu 管理学原理与实务

程敬宝 占胜 刘祥凤 主编



本书本着“知识够用，能力为本”的原则，概述了管理的基本理论与方法，重点突出了管理的职能及管理能力方面的内容，具体包括认识与理解管理、调研与决策能力、计划与预算能力、组织与执行能力、动员与激励能力、沟通与公关能力、协调与控制能力、总结与评价能力、管理的创新发展、管理者素质修养等。为了教学需要，同时也为了巩固学生的知识并加强对学生能力的培养，各章均设计了复习讨论、实践演练和案例分析，突出了实践与运用性。

本书适用于高职高专管理学课程的教学，也可供管理人员和其他经济管理工作者学习、培训、工作参考之用。



21 世纪高等职业教育应用型规划教材·经济管理系列

管理学原理与实务

主 编:程敬宝 占 胜 刘祥凤

副 主 编:童应学 谢东升 戚龙琦 马 念

李雪霞 张朝强

编 者:(以姓氏笔画为序)

马 念 占 胜 刘文进 刘祥凤

张朝强 李 艳 李雪霞 杨 扬

周晓红 戚龙琦 程敬宝 童应学

谢东升

华中师范大学出版社

内容简介

本书本着“知识够用,能力为本”的原则,概述了管理的基本理论与方法,重点突出了管理的职能及管理能力方面的内容,具体包括认识与理解管理、调研与决策能力、计划与预算能力、组织与执行能力、动员与激励能力、沟通与公关能力、协调与控制能力、总结与评价能力、管理的创新发展、管理者素质修养等。为了教学需要,同时也为了巩固学生的知识并加强对学生能力的培养,各章均设计了复习讨论、实践演练和案例分析,突出了实践与运用性。

本书适用于高职高专管理学课程的教学,也可供管理人员和其他经济管理工作者的学习、培训及工作参考之用。

新出图证(鄂)字 10 号

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与实务/程敬宝,占 胜,刘祥凤主编. —武汉:华中师范大学出版社,2009.8
(21 世纪高等职业教育应用型规划教材·经济管理系列)

ISBN 978-7-5622-4052-5

I. 管… II. ①程… ②占… ③刘… III. 管理学—高等学校:技术学校—教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 141098 号

管理学原理与实务

©程敬宝 占 胜 刘祥凤 主编

选题策划:何军华

责任编辑:陈 勇

出版发行:华中师范大学出版社

社址:湖北省武汉市珞喻路 152 号

销售电话:027—67863426 67863040 67867076 67861549

邮购电话:027—67861321

网址:<http://www.ccupress.com>

印刷:武汉中远印务有限公司

开本:787mm×980mm 1/16

版次:2009 年 8 月第 1 版

印数:1—3500

电话:027—67867362

责任校对:王 炜

封面设计:甘 英

邮编:430079

传真:027—67863291

电子信箱:hscbs@public.wh.hb.cn

督印:章光琼

印张:17.5

字数:340 千字

印次:2009 年 8 月第 1 次印刷

定价:31.80 元

欢迎上网查询、购书

敬告读者:欢迎举报盗版,请打举报电话 027—67861321

前 言

这是一部高等职业教育管理学课程的通用教材，是为高职高专院校培养“高素质、高技能型人才”，适应各专业教学，满足学生将来工作需要和可持续发展需要——认识、理解、适应管理，继而学会从事基层管理，进而走向中、高层管理岗位奠定知识与能力基础而编写的教学用书。

因而，本教材试图改变传统管理学教材的编写思路，从体系结构到体例安排以至撰述风格，编出一部既不同于本科同类教科书又有别于现行高职教科书，即真正体现高职教育特点和通识课程性质的教学用书。基于这一宗旨，本教材的编写力图体现以下特色：

第一，以管理工作基本职能为教学项目主线，构建并列式项目与递进式项目相结合的教材体系。为此，教材编写打破了传统管理学教材“学科本位”的体系结构，略去了诸如“研究对象”、“研究方法”、“历史沿革”、“理论基础”、“学科关系”一类的章节，精简了有关“管理理论流派”的知识，在保持管理职能完善的基础上，充实了诸如“调研”、“执行”、“动员”、“公关”、“协调”、“总结评价”等管理实务需要且与各管理职能工作关系密切的有关内容，形成了从“调研决策”开始到“总结评价”结束的管理诸职能周期性运转的递进式教学项目主线，且与“认识、理解管理”、“管理创新”（即管理发展）、“管理素质修养”并列式项目纵横结合的教材体系。这一体系结构既体现了实际管理运作的工作流程，又体现了“项目教学法”的要求。

第二，以管理基础知识和基本能力为知识模块，建立体现“教、学、思、训合一”的与教学体系相应的章节体例。教材不仅是知识载体，而且还应该是“教学活动方案”，即“规定”教与学活动及检测要求的“蓝本”。为此，在章节体例编排上，不仅安排了“教学目标”即知识、技能要求和“复习练习题”栏目，而且设定了“实践演练”和“案例分析”的活动项目，同时设置了“案例导入”、“案例讨论”的内容。这样的体例设计，既反映了“理论联系实际”、“理论结合实践”的教学要求，又体现了“教学内容与活动方法统一”的“规定”意义。

第三,以“知识够用,能力为本,素质提高”为目标,确立有利于“激发兴趣,启发思考,理解知识,领会精神,形成观念,培养‘概念能力’”的编写风格。为此,教材编写和行文表述摒弃了传统管理学教材繁琐分析、循环推论、反复辨析的写法,而采用简洁陈述、经验述说、叙事表达、例证说话为主的方式,辅以名言语录、数据材料、图标图形、图示图解的方式来表达概念、原理和规则性的知识,力争“是什么直说”、“为什么略说”、“怎么做细说”、“联系实际多说”,使教材尽可能具有生动性、形象性、直观性、可读性、可操作性,并为教师留下“可说性”,即个性处理与表达的空间和余地。

第四,以培养“概念能力”为核心,奠定“以知识领会为基础,以观念形成为主导,以能力训练为根本”的教学指导蓝图。这是就教材编写与使用的指导思想而言的,它反映了管理学课程教学的两种矛盾关系:一是知识与观念、能力的关系,二是操作技能与“概念能力”的关系。教材编写意在主张,该课程教学不能无视管理工作的操作性技能训练,但重心应该是“概念能力”的培养,即运用管理学原理(管理规律性)知识来认识、说明管理现象,理解、领会决策意图和管理要求,分析、解决管理实际问题,执行、处理管理实务工作的能力。这其中包括操作性技能,但更主要的是一种“思想能力”,它形成的基础是“知识”,核心是“观念与思想”,结果表现为“能力”。这种教材编写的意图也是教学实践的指导思想,要求在处理上述矛盾关系时注重知识的“领会”,观念(思想)的“形成”,能力的“训练”,尤其是“概念能力”的“培养”(关于“能力”问题,只提“训练”而不说“形成”,是因为能力需要经过长期、反复的实践锻炼过程方可“形成”,而非课堂教学和短期实训可以做到)。

这样的教材体系设计、体例编排、撰述要求及其编写意图,只是一种变“学科本位”为“(概念)能力本位”的尝试,是一种试图从教材基础上变“灌输传授”、“死记硬背”、“应付考试”的教法与效果为“爱听好学,启发思考,领会精神,形成观念,认识管理,初务管理”的教法与效果的尝试。但“初生之物,其形必陋”,上述尝试意图尚未完全实现,甚或存在诸多不足与纰漏,这只能祈望有识者批评指教,有待再版时改正完善。

本教材是由湖北省内一些高职院校和独立学院(黄冈科技职业学院、武汉大学东湖分校、湖北水利水电职业技术学院、鄂州职业大学、三峡职业技术学院、沙市职业大学、湖北生物科技职业学院)教学同仁集体合作的劳动成果,采用集体讨论、分章编写,主编统筹的方式完成。其具体分工是:第一章,李艳;第二章,刘祥凤;第三章,谢东升、周晓红;第四章,杨扬;第五章,李雪霞;第六章,戚龙琦;第七章、第十章,张朝强、童应学;第八章,刘文进、占胜;第九章,马念。黄冈科技职业学院程敬宝教授负责主持编务、设计纲要、统稿定稿工作,占胜、刘祥凤参与部分统稿

定稿工作。

在教材编写的过程中，本书吸收了国内外管理学研究的新成果，书后罗列了有关参考文献书目，以示对原作者、翻译者和出版者的谢意与尊重；华中师范大学出版社及策划编辑何军华女士为本书的编务和出版付出了大量的心血，黄冈科技职业学院的领导和有关部门也为本书的编写与发行提供了有力的支持，在此一并表示衷心的感谢。

编 者

二〇〇九年仲夏

目 录

第一章 认识与理解管理	1
第一节 管理与实质与性质	2
一、管理的实质	2
二、管理的性质	5
三、学习管理学的意义	6
第二节 管理的职能与任务	7
一、管理的职能	7
二、管理的任务	10
第三节 管理的类别与能力	11
一、管理的类别	11
二、管理能力	12
第二章 调研与决策能力	19
第一节 调研过程与方法	20
一、调研的过程	20
二、调研的方法	22
第二节 企业与环境分析——SWOT 分析法	26
一、SWOT 模型含义介绍	26
二、SWOT 分析步骤	27
三、成功应用 SWOT 分析法的简单规则	29
第三节 决策过程与方法	30
一、决策的定义	30
二、决策的过程	30
三、决策的方法	33
第三章 计划与预算能力	38

第一节 计划的制订与原则	39
一、计划的定义	39
二、计划的特点	39
三、计划的作用	40
四、计划工作的原则	41
五、计划的类型	42
第二节 计划编制的方法	44
一、计划编制程序	44
二、计划编制方法	46
第三节 编制预算的方法	50
一、全面预算概述	50
二、预算内容和编制方法	51
三、业务预算的编制方法	52
第四节 目标管理	57
一、目标	57
二、目标管理	60
第四章 组织与执行能力	68
第一节 组织与组织设计	69
一、组织的特征及其重要性	69
二、组织设计的任务	70
三、组织设计的原则	71
四、组织的基本问题	73
第二节 组织的结构与体系	82
一、直线制	82
二、职能制	83
三、直线职能制	83
四、矩阵制	84
五、事业部制	85
六、网络型	87
第三节 执行过程与执行力	91
一、执行与执行能力的意义	91
二、执行力的表现	92
三、执行力不佳的原因	95

四、如何提升企业的执行力	96
第五章 动员与激励能力	101
第一节 动员工作	102
一、动员的意义	102
二、动员工作的内容与要求	103
三、动员工作的形式与方法	107
第二节 激励的类型与原则	109
一、激励的含义和作用	109
二、激励的类型	111
三、激励的基本原则	114
第三节 激励的方法与技巧	116
一、激励的基本方法	116
二、激励的主要技巧	118
第六章 沟通与公关能力	121
第一节 企业沟通与公关概述	122
一、沟通	122
二、公关	129
第二节 沟通的策略与方法	138
一、沟通原理的模式	138
二、沟通的分类	138
三、沟通的原则	140
四、企业内部的沟通	140
五、沟通媒介的选择	145
六、沟通的艺术	146
第三节 企业内的公共关系	151
一、企业内公共关系的概念	151
二、企业内公共关系的构成	151
三、企业内公共关系的建立基础	152
四、企业内公共关系的功能	154
五、公关的艺术	155
第七章 协调与控制能力	167
第一节 协调的类型与方法	168
一、协调的类型和内容	169

二、协调工作的形式和方法·····	172
第二节 控制的类型与方法·····	175
一、控制概述·····	175
二、控制的类型·····	176
三、非预算控制·····	179
四、控制的现代方法·····	181
第三节 信息反馈与调节控制·····	186
一、信息反馈的意义·····	186
二、信息反馈系统·····	186
三、信息反馈与调节控制·····	188
第八章 总结与评价能力·····	192
第一节 总结的类型与撰写·····	193
一、总结的概念、特点、作用与分类·····	193
二、总结的结构和写作方法·····	195
三、总结的写作要求·····	196
第二节 管理工作的评价·····	205
一、工作评价的意义·····	205
二、工作评价的依据和内容·····	206
第三节 工作评价的原则和方法·····	208
一、工作评价的基本原则与要求·····	208
二、工作评价的过程和评价方法·····	210
第九章 管理的创新发展·····	215
第一节 权变管理·····	216
一、权变管理的定义·····	216
二、权变管理的内容·····	217
三、权变管理理论的特点·····	217
四、管理创新的方向和途径·····	217
五、权变管理的应用·····	218
第二节 知识管理·····	220
一、知识与知识管理·····	220
二、知识管理的特征与创新·····	223
三、知识管理对管理领域的影响·····	224
四、创新趋势下的知识管理·····	226

第三节 人本管理	227
一、人本管理的内涵	227
二、人本管理的基本要素	229
三、人本管理的理论模式	232
四、人本管理的基本内容	233
五、人本管理运作的系统工程	235
第四节 风险管理	236
一、企业风险	236
二、风险管理的定义	239
三、风险管理的步骤	239
四、风险管理的历史	241
五、风险管理的分类及研究方法	241
六、企业风险管理	242
第十章 管理者素质修养	247
第一节 管理者智能修养	248
一、管理者的知识结构	248
二、管理者的基本能力	252
第二节 管理者的德性修养	255
一、管理者的品德修养	256
二、管理者的个性修养	258
第三节 管理者素质提高的途径	260
一、不断学习, 提高管理者认识水平	261
二、勇于实践, 提高管理能力水平	262
三、善于反思, 提高管理综合素养	263
主要参考文献	267

第一章 认识与理解管理

【本章知识技能——什么是管理】

- ◆ 掌握管理的含义、性质
- ◆ 掌握管理的职能、义务
- ◆ 了解管理的类别、能力

【案例导入】

罗克站点的“两人原则”^①

位于加利福尼亚州的罗克站点公司的指挥 Center 里，8 名员工正轻敲键盘，看着架在高处的屏幕上一行行反映顾客网站运行情况的数据。突然，一位年轻的专业人员高声呼叫自己的工作伙伴，于是他的工作伙伴迅速过来充当故障修理员。根据罗克站点的“两人原则”，由两个人负责减少操作上的失误。

罗克站点的运营主管戴夫·里力透过隔音玻璃看到这一切并发出指令。公司聘用里力是希望他能够为公司带来更多的专业管理手段。这时，上述两名合作者迅速地浏览了 30 道程序，查明了网站的问题所在。这样的事件以及随后紧凑的报告基于现年 53 岁的里力曾有的 6 年军事化的生活，这 6 年里有一段时间里力还是一艘核潜艇的总工程师。他的目标是：使员工具有可靠性，在经常显得混乱的商业环境中用军事化过程来完成团队工作，建立秩序井然的工作环境，并能迅速地找到解决各种问题的办法。

也许你并不认为一家小型的高科技企业有必要像一艘核潜艇一样运营。尽管如此，罗克站点的例子仍然为我们提供了有关管理者和管理的的重要信息。几乎任何一个

^① 安德鲁·J·杜柏林著，胡左浩等译：《管理学精要》，电子工业出版社 2003 年版。

企业都能够从运用系统法管理员工及其工作中获利。管理是所有商业活动背后的支柱，它使得各种公司都能够更加平稳地运营。管理还能调动各种资源以配合重要目标的达成。

对某项业务进行有效管理的反面是管理混乱。糟糕的管理或者管理者是许多不同规模的公司倒闭的主要原因，这些公司缺乏把各种零碎的终端结合起来以达成重大目标的人才。当公司将要被各种竞争压力或者萧条的经济形势拖垮的时候，明智的管理者往往能够解决这些问题。

第一节 管理的实质与性质

一、管理的实质

管理是一门科学，同时也是社会生产必不可少的一项活动，即管理是社会活动。通过管理可以指导组织或团队以更有效的方式发挥资源的效益，从而达到预期的目标。本章主要探讨关于管理的几个基本问题，重点在于为初学管理者建立基本的管理知识框架体系。

海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏有一个形象的比喻是，企业在市场经济中的位置就如同斜坡上的一个球体，要想巩固自己所处的位置而不下滑，首先需要有充分的止动力。而所谓的止动力就来源于管理，充分的止动力则必须要求有充分到位的管理。

自从有了人类社会，或者说有了人类组织，管理就出现了（图 1-1）。可以想象，最初，个体必须依靠他人的力量一起协作，才能够在残酷的环境中生存下来。为了共同的生存目标，人类组织必须团结一致，合理分工，从事获取食物、保管食物等工作。事实上，在这个过程中已经是管理活动在起作用了。

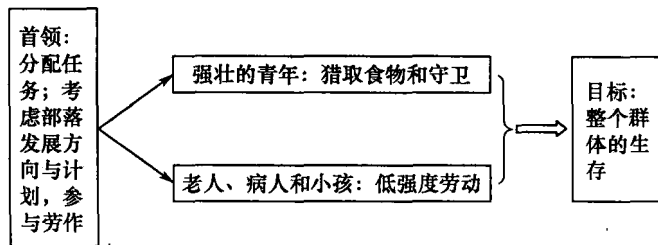


图 1-1 管理存在于最早的人类组织中

现在的企业或者更大的组织远非原始社会的人类组织可比，其规模更为庞大，分工更为细致，竞争更为激烈，环境更为复杂。众所周知，对于任何组织来说，资源都

是有限的,所有组织都在思考如何发挥企业有限资源的最大效用,使其能够生存并最高效、高速地发展。他们在思考更有效的管理。如图 1-2 所示。

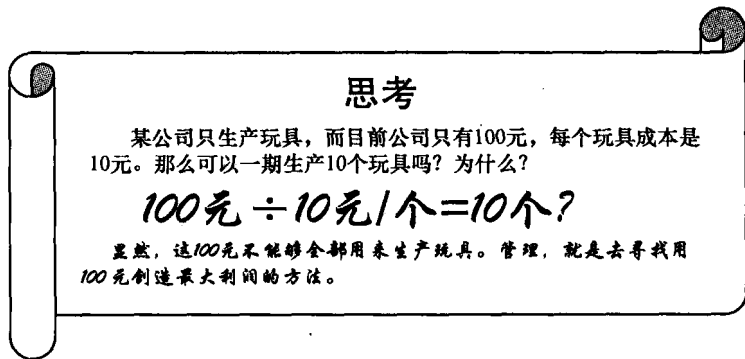


图 1-2 关于管理的思考

那么到底什么是管理呢?

给管理做出定义的管理学者很多,如:

- “确切知道要别人去干什么,并注意他们用最好、最经济的方法去干。”^①
- 管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、领导、协调和控制。管理就是实行计划、组织、领导、协调和控制^②。

以上是两种比较经典的管理定义。两位学者由于各自的经历经验、研究的领域和角度不同,使得对管理的解释各不相同。对照管理科学的发展历史,影响最广泛、最深远的定义是法国人法约尔提出的管理过程学说。目前,绝大部分的管理学教材都是按照法约尔提出的五个过程编制的体系。近20年,随着现代管理理论的兴起,有人提出了四个过程的管理学科体系,即计划、组织、领导与控制。但基本上还是沿用了法约尔的学说。

法约尔作为毕生从事企业管理的管理者,所总结出来的管理过程无疑具有很强的实践性。正如斯蒂芬·P·罗宾斯所说,法约尔的学说是建立在他对法国采矿业的经验性观察上的。法约尔着重从管理的现象来描述管理本身,但未揭示出管理的本质。那么,如何对管理这一复杂的概念进行比较全面和一般的概括呢?

管理是一种行为,管理者出于某些目标对被管理者实施了活动,就构成了简单的管理。这个目的可以是组织的目标。这是管理的规律性,或者说是管理的科学性。但

① [美] F·泰勒著,韩放译:《科学管理原理》,团结出版社1999年版,第104页。

② [法] 法约尔著,曹永先译:《工业管理和一般管理》,团结出版社1999年版,第7页。

是这种活动必须在特定的时空状态下进行。而时间和空间是动态的,即管理者必须根据千变万化的具体情况,运用管理的技术与方法,进行创造性的活动,才能够应对动态的形式。即管理不仅仅是简单的过程,在实际工作中,管理者不仅仅局限于计划、组织、领导、协调与控制这几个过程,而是将这些过程统一于具体的工作中。比如说,作为一个企业的管理者,他可能在实施以上几个过程的同时,还要进行礼节性的接待访问,在企业出现危机时采取补救措施,或者与能为企业提供发展机会的人建立关系网络等。这些都是法约尔的理论所概括的过程研究,而并没有解释出其中的某种统一性。管理的定义应该反映管理活动的根本特征,即追求效率与效果。根据罗宾斯的理论,效率是指通过正确的做事,将投入转换为产出;而效果是指做正确的事。

一个生产流水线的工头和这家公司的 CEO,他们的管理工作有什么不同?

斯蒂芬·P·罗宾斯:“两者的区别仅在于履行管理职能的程度和重点不同,而不是职能本身不同。就职能来说,随着管理者在组织中的晋升,他们从事更多的计划工作和更少的直接监督工作。所有的管理者,无论他处于哪个层次上,都要制定决策,履行计划、组织、领导和控制职能,只是他们花在每项职能上的时间不同。”

根据上述解释,从一般意义概括,管理是指管理者在一定的环境下,为达到组织的目的,与组织内的成员一起追求组织工作效率与效果最大化的过程。这个过程由计划、组织、领导、协调和控制等过程组成。如图 1-3 所示。

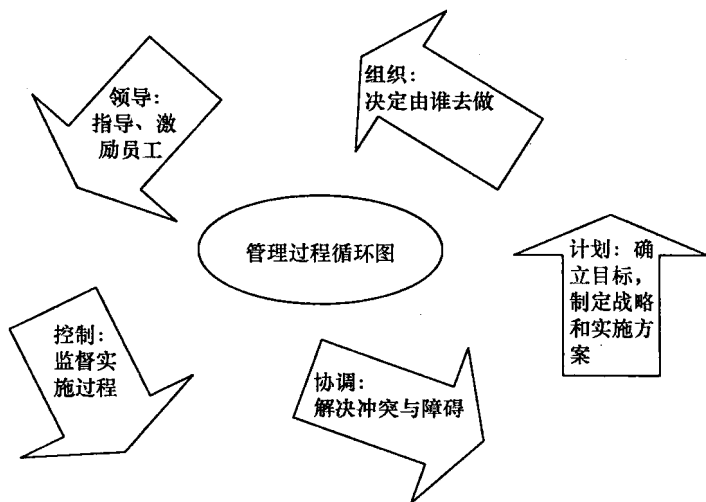


图 1-3 管理过程循环图

计划：确定组织未来发展目标以及实现目标的方式。

组织：服从计划，并反映组织计划完成目标的方式。

领导：运用影响力激励员工，以便促进组织目标的实现。同时，领导也意味着创造共同的文化和价值观念，在整个组织范围内与员工沟通组织目标，鼓舞员工树立追求卓越表现的愿望。此外，领导也对包括所有部门、职能机构中直接与管理者一道工作的员工进行激励。

控制：对员工的活动进行监督，判定组织是否正朝着既定的目标健康地向前发展，并在必要的时候及时采取矫正措施。

协调：正确处理组织内外各种关系，为组织正常运转创造良好的条件和环境，促进组织目标的实现。

二、管理的性质

管理是一种追求组织效率与效果的活动，这种活动伴随着人类社会的产生而产生，但这类活动不同于人类社会其他的活动，在漫长的社会发展过程中，它逐渐形成了独特的性质。

（一）经济性

管理的目标是追求组织利益最大化。但是对于任何一个组织来说，资源的有限性要求组织能够合理地配置、利用资源，即要对人、财、物等资源合理配置。在这项活动中，必然要求管理者对产、供、销及其他职能活动进行协调，以实现生产力的科学组织，这同样会产生成本。在管理成本与不同管理方式带来不同效益之间的比较衡量就是一个追求经济效益的过程。因此，无论是管理活动本身，还是管理所追求的效益，都带有强烈的经济目的，因而具有经济性。如图 1-4 所示。

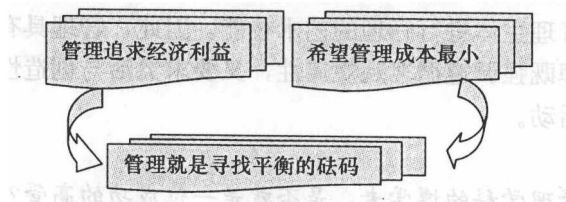


图 1-4 管理带有明显的经济性

（二）科学艺术性

管理究竟是一门艺术，还是一门科学？如图 1-5 所示。说法莫衷一是。由于管理工作所具有的复杂度与挑战性，让很多人凭直觉认为管理是一门艺术，隐含了管理者是天生的，这代表管理的艺术成分多于科学。倘若真是如此，历史上所累积至今的诸多管理学研究成果，难道只是在证明管理是天生的才能？还是要反证后天的学习也可以培养管理才能？

管理作为追求最优化配置资源的活动，是一种极其理性的行为。管理者需要合理



图 1-5 管理的科学艺术性

的预测，为了共同的目标，许多人构成了一个组织；为了实现这个目标，管理者必须考虑综合的因素，从而制定出符合组织发展的计划；为了实施这个计划，管理者需要对组织进行领导；在实施过程中为了解决阻碍，管理者必须进行及时而又必要的沟通与号召；为了防止计划偏离组织的目标，管理者需要对实施过程进行控制。这些追求资源最大化的活动处处表现出理性。在这种理性活动的长期实践中，逐渐积累、总结，并在逻辑的基础上，形成了系统化的管理理论体系。在管理实践中，人们运用理论原则与方法，通过反复论证，逐渐形成了规范化的理性过程。这是一个科学的过程。一方面，人们把管理总结为程序性的活动，如五大过程；另一方面，由于管理活动的连续性，管理者会不断遇到随机的事件，从而产生非程序性的管理活动，两者之间相互转换。非程序性的管理活动经过积累必然会转换为程序性管理，如危机事件的处理方法逐渐积累后就形成了危机处理规程。因此，管理具有科学性。

但是，管理并非只是一种规范活动。事实上，由于行业、环境等多种因素的不同，管理者之间面临的事务相差很远，除了程序上的共性之外，管理者通常需要面对复杂的事件，这就要求管理者凭借经验或者特殊能力去解决这些问题。管理者必须发挥他们的能力和经验去创造全新的管理技术和技巧，才能够应对复杂的管理环境。这无疑充分地体现了管理主体进行管理的艺术技能。因此，管理具有艺术的特性。

综上所述，管理既强调遵循客观规律性，又要求灵活与创造性，是一项科学性与艺术性相互作用的活动。

【请思考】

一位精通管理学科的博学者，是否就是一位成功的高管？

一个成功的管理者，应该具备哪些知识与能力？

三、学习管理学的意义^①

如果一个人需花上 2 小时在监理站办理驾照换新的事，他大概很难不感到挫折。当百货公司销售人员没兴趣为顾客服务时，人们一定觉得很困窘。一旦有人打电话向一家航空公司订票，对同一班次询价三次，竟有三种不同的答复时，怎能不生气？身

^① 斯蒂芬·P·罗宾斯著，毛蕴诗译：《管理学原理》，东北财经大学出版社 2004 年版，“1.4 为什么要学管理”。