

21世纪

经管系列教材

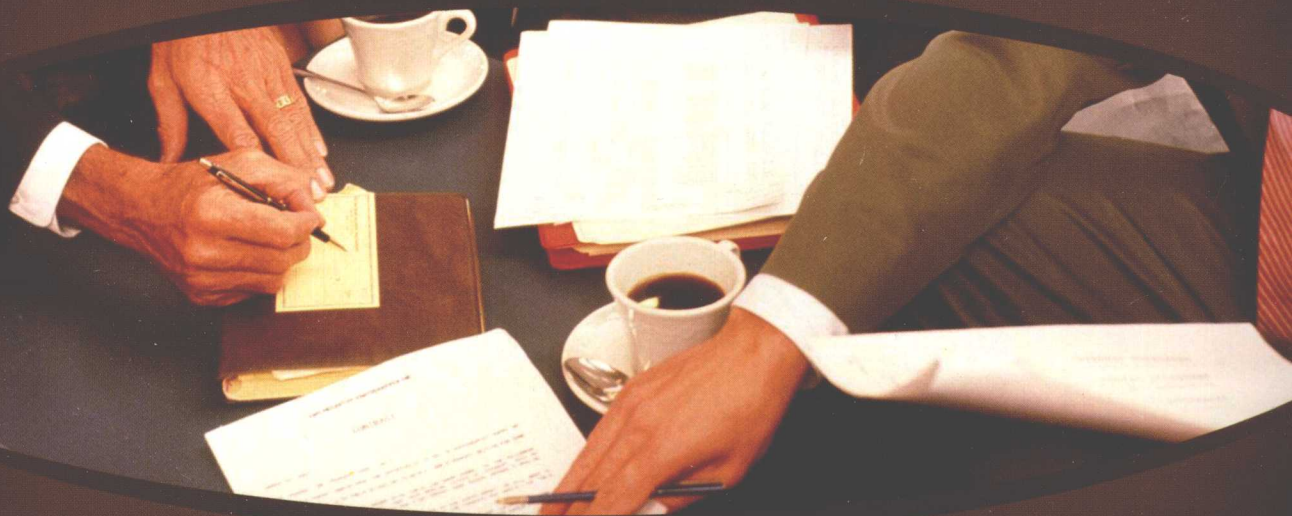
21·世·纪

经济学类管理学类专业主干课程系列教材

管理学基础教程

GUANLIXUE JICHU JIAOCHENG

翟学智 王 强 刘元元 编著



清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

21 世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

管理学基础教程

翟学智 王 强 刘元元 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书系统地介绍了管理的基本原理和一般方法；环境分析的内容及组织与环境的相互关系；管理的计划、组织、领导和控制职能。

本书为了方便使用，每章配备了阅读资料及进一步阅读的资料、习题、案例分析、管理实训。

本书可作为本科相关专业的教材，亦可供其他的学习群体使用，为实际工作者提供必要的参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础教程/翟学智，王强，刘元元编著. —北京：清华大学出版社；北京交通大学出版社，2009.11

(21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材)

ISBN 978-7-81123-721-4

I. 管… II. ①翟… ②王… ③刘… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第185111号

责任编辑：郭东青

出版发行：清华大学出版社 邮编：100084 电话：010-62776969

北京交通大学出版社 邮编：100044 电话：010-51686414

印刷者：北京东光印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：185×230 印张：26.75 字数：596千字

版 次：2010年1月第1版 2010年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-81123-721-4/C·74

印 数：1~4000册 定价：39.00元

本书如有质量问题，请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评，我们表示欢迎和感谢。

投诉电话：010-51686043，51686008；传真：010-62225406；E-mail：press@bjtu.edu.cn。

前 言

管理是一种人类的社会活动，它是人类集体活动的产物，又伴随着人类社会的进步而发展。人类社会由工业经济时代进入知识经济时代，组织的环境发生了根本的改变，美国管理大师彼得·德鲁克称之为动荡的年代、巨变的年代，这必将带来新的管理范式。信息技术的发展，极大地加快了全球经济一体化的进程，一方面是文化上的差异，另一方面是信息、知识的共享。所有这些均对管理提出了更高的要求。

从课程的角度出发，如何兼顾管理知识架构的稳定与管理理论的发展，知识的传输与能力的培养，是笔者一直思考的问题。在长达十几年管理学课程教学的过程中，笔者对管理学课程内容、教学方法和教学手段的思考进行了重新的梳理，对积累的知识、经验的景象整理和提炼，将《管理学基础教程》一书呈现给读者。编写此书的目的主要是为满足高校本科学生的教学需要。

本书的结构介绍如下。

全书共分 5 篇。

第 1 篇绪论，包括第 1 章导论，第 2 章管理思想与理论的发展，第 3 章环境。

第 2 篇计划职能，包括第 4 章计划，第 5 章决策。

第 3 篇组织职能，包括第 6 章组织，第 7 章人员配备。

第 4 篇领导职能，包括第 8 章领导，第 9 章激励，第 10 章沟通。

第 5 篇控制职能，包括第 11 章控制，第 12 章控制方法。

本书的特点介绍如下。

·方便学习。每章开篇设置“学习目标”，对该章的内容明确知识点，每章结尾对本章内容进行小结，配有习题，以利于学生对本章所涉及内容的理解和掌握。

·层级递进。在内容的安排上，本着层级递进的原则，强调系统性的基础知识、基本理论，在此基础上每章穿插“阅读资料”，选取与章节内容相关或相近的资料，并在每章列出进一步阅读的资料，读者可根据自己需要作出灵活的选择。阅读资料有三个功能：一是加深对相应章节内容的理解；二是拓展读者的视野和扩充知识；三是发挥索引功能。

·注重能力培养。每章配有案例和管理实训两个栏目，一是要培养学生对所掌握的资料的综合分析能力；二是针对某一问题或置身于某一环境中解决问题。

编写分工：翟学智负责编写第 1 章、第 3 章、第 8 章、第 10 章，王强负责编写第 2 章、第 4 章、第 6 章、第 11 章、第 12 章，刘元元负责编写第 5 章、第 7 章、第 9 章。

本书在编写过程中得到了许多人的帮助，特别要感谢孟利锋老师、周丽丽老师和孙德明老师，他们在本书的内容结构、资料收集和整理等方面给予了大力支持。在本书的编写过程中，借鉴、参考了大量国内外专家学者的研究成果，在此一并感谢。

由于能力所限，书中肯定存在不妥之处，敬请读者朋友予以指正。非常感谢！

编者

2009年12月

目 录

第 1 篇 绪 论

第 1 章 导论	3
1.1 管理概述	3
1.1.1 管理的含义	3
1.1.2 管理的特征	4
阅读资料：为组织的成功而改变思维模式	5
1.1.3 管理的性质	6
1.1.4 管理的要素	8
阅读资料：奎恩论专业知识	9
1.1.5 管理的职能	10
1.2 组织与管理者	12
1.2.1 组织及其类型	12
1.2.2 管理者	13
1.2.3 管理者的类型	13
1.2.4 管理者的素质与技能要求	14
阅读资料：管理者——万能的还是象征性的	16
1.3 管理的原理与方法	17
1.3.1 管理的基本原理	17
1.3.2 管理的一般方法	24
本章小结	28
进一步阅读的资料	29
习题	29
案例	32
管理实训	36
第 2 章 管理思想与理论的发展	37
2.1 早期管理思想与实践	38
2.1.1 中国古代管理思想与实践	38
2.1.2 西方早期管理思想与实践	42

2.1.3	西方工厂制度初期管理思想与实践	44
2.2	古典管理理论	46
2.2.1	科学管理理论	46
	阅读资料：泰罗在美国国会的证词	48
2.2.2	一般管理理论	51
2.2.3	行政组织理论	53
2.2.4	古典理论的系统化	54
2.3	行为科学理论	56
2.3.1	霍桑实验与人际关系理论	56
2.3.2	从人际关系理论到行为科学	58
2.4	现代管理理论	59
2.4.1	管理过程学派	60
2.4.2	社会系统学派	61
2.4.3	决策理论学派	61
2.4.4	系统管理理论学派	61
2.4.5	经验主义学派	62
2.4.6	管理科学学派	62
2.4.7	权变理论学派	63
	阅读资料：孔茨论管理理论的丛林	63
2.5	管理理论的发展	65
2.5.1	知识管理	65
	阅读资料：野中郁次郎论知识螺旋	67
2.5.2	学习型组织	69
	本章小结	71
	进一步阅读的资料	72
	习题	72
	案例	75
	管理实训	78
第3章	环境	79
3.1	环境概述	79
3.1.1	环境的构成	79
3.1.2	环境的特征	80
3.2	环境分析	82
3.2.1	宏观环境	82

3.2.2 微观环境	85
3.2.3 内部环境	89
3.3 组织与环境的关系	91
3.3.1 环境对组织的影响	91
3.3.2 组织对环境的反应	92
阅读资料：选择和控制环境	93
阅读资料：企业管理信息化的概念	96
本章小结	98
进一步阅读的资料	99
习题	99
案例	101
管理实训	103

第 2 篇 计划职能

第 4 章 计划	107
4.1 计划概述	107
4.1.1 计划的含义	108
4.1.2 计划的性质	108
4.1.3 计划的类型	110
4.1.4 计划的步骤	114
阅读资料：法约尔论计划	116
4.2 计划的原则与方法	119
4.2.1 计划的原则	119
4.2.2 计划的方法	120
阅读资料：企业计划易犯的十个错误	122
4.3 目标管理	124
4.3.1 目标管理概述	124
4.3.2 目标管理过程	125
4.3.3 目标管理评价	127
本章小结	129
进一步阅读的资料	130
习题	130
案例	132

管理实训	135
第5章 决策	137
5.1 决策的含义及特征	137
5.1.1 决策的定义	137
5.1.2 决策的类型	139
5.1.3 决策的特征	145
5.1.4 决策的要素	147
5.1.5 决策的原则	148
阅读资料：决策的准则	149
5.2 决策的过程与方法	150
5.2.1 决策过程	150
阅读资料：西蒙的《管理决策新科学》	155
5.2.2 决策方法	156
本章小结	173
进一步阅读的资料	173
习题	173
案例	176
管理实训	176

第3篇 组织职能

第6章 组织	3
6.1 组织的含义与特征	4
6.1.1 组织的含义	4
6.1.2 组织的特征	182
6.2 组织设计	183
6.2.1 组织设计的依据	183
6.2.2 组织设计的原则	184
阅读资料：德鲁克论组织设计的逻辑和规范	187
6.2.3 组织设计的内容	190
6.2.4 常见的组织结构类型	195
6.2.5 组织设计的结果	199
6.3 组织运行	199
6.3.1 组织中的权力	199

6.3.2 非正式组织·····	202
6.4 组织变革·····	207
6.4.1 组织变革的必要性和影响因素·····	207
6.4.2 组织变革的动力·····	207
6.4.3 组织变革的阻力·····	208
6.4.4 组织变革的过程·····	209
阅读资料：企业——一只不断扩容的木桶·····	210
本章小结·····	211
进一步阅读的资料·····	211
习题·····	212
案例·····	216
管理实训·····	219
第7章 人员配备 ·····	220
7.1 配备概述·····	220
7.1.1 人员配备的含义·····	220
7.1.2 人员配备的目的·····	221
7.1.3 人员配备的作用·····	222
7.1.4 人员配备的原则·····	222
7.2 配备过程·····	223
7.2.1 招聘·····	225
阅读资料：世界名企招聘标准一览·····	227
7.2.2 人员考评·····	231
阅读资料：什么是绩效工资·····	236
7.2.3 人员培训·····	236
阅读资料：诺基亚如何选拔、培养、考核员工·····	241
7.2.4 管理人员的招聘、考评和培训·····	243
阅读资料：彼得原理·····	245
本章小结·····	248
进一步阅读的资料·····	249
习题·····	249
案例·····	252
管理实训·····	254

第 4 篇 领导职能

第 8 章 领导	259
8.1 领导概述	259
8.1.1 领导的含义.....	259
阅读资料：科特论领导和管理的差异.....	260
8.1.2 领导的构成要素.....	263
8.1.3 领导影响力的来源.....	263
8.1.4 领导理论的发展阶段.....	264
8.2 领导特质理论	265
8.2.1 斯托格迪尔的研究.....	265
8.2.2 皮奥特维斯基的研究.....	266
8.2.3 吉塞利的研究.....	266
8.3 领导行为理论	267
8.3.1 李克特的参与管理理论.....	267
8.3.2 管理方格理论.....	268
8.3.3 领导连续统一体理论.....	270
8.4 领导权变理论	272
8.4.1 菲德勒的权变理论.....	272
阅读资料：菲德勒的 LPC 问卷表	274
8.4.2 豪斯的“途径—目标”理论.....	274
阅读资料：交换理论.....	275
8.5 领导效果	277
8.5.1 前提条件.....	277
8.5.2 领导艺术.....	279
本章小结.....	285
进一步阅读的资料.....	285
习题.....	286
案例.....	289
管理实训.....	291
第 9 章 激励	292
9.1 激励概述	292
9.1.1 激励的含义.....	292

9.1.2	激励的过程	293
9.1.3	激励的原则	294
	阅读资料：懒蚂蚁效应等三则	295
9.1.4	激励的方式	296
	阅读资料：诺基亚对人才的激励	299
9.2	内容激励理论	299
9.2.1	马斯洛需要层次理论	299
9.2.2	X—Y 理论	302
9.2.3	激励—保健理论	304
9.2.4	“生存、关系、发展”理论	305
9.2.5	成就需要理论	307
	阅读资料：激励机制的内容	308
9.3	过程激励理论	310
9.3.1	期望理论	310
9.3.2	公平理论	311
9.3.3	归因理论	313
9.3.4	激励强化理论	315
9.3.5	综合激励理论	316
	阅读资料：欧莱雅的激励机制	318
	本章小结	319
	进一步阅读的资料	319
	习题	320
	案例	322
	管理实训	324
第 10 章	沟通	325
10.1	沟通概述	325
10.1.1	沟通的含义	325
10.1.2	沟通的作用	326
	阅读资料：建设性沟通的含义和特征	326
10.1.3	沟通的过程	327
10.1.4	沟通的类型	327
10.2	有效沟通	333
10.2.1	沟通的障碍	333
10.2.2	沟通的改进	335

阅读资料：如何为他人提供建设性的反馈	336
10.2.3 沟通的原则	337
10.2.4 沟通的方法	339
10.3 冲突管理	340
10.3.1 冲突产生的原因	340
10.3.2 关于冲突的不同观点	341
10.3.3 冲突管理	342
阅读资料：有关团体间冲突的学说	343
本章小结	349
进一步阅读的资料	349
习题	350
案例	352
管理实训	355

第5篇 控制职能

第11章 控制	359
11.1 控制基础	359
11.1.1 控制的含义	359
11.1.2 控制的功能	360
11.1.3 控制类型	361
11.2 控制过程	366
11.2.1 确定标准	366
11.2.2 衡量绩效	369
11.2.3 纠正措施	371
阅读资料：反复问五个“为什么？”	371
11.3 有效控制	373
11.3.1 控制失效的原因	373
11.3.2 有效控制的特征	375
本章小结	377
进一步阅读的资料	377
习题	378
案例	380
管理实训	381

第 12 章 控制方法	383
12.1 传统的控制方法	383
12.1.1 预算控制	383
12.1.2 非预算控制	388
阅读资料：彼得斯的走动式管理	388
12.2 网络计划技术	393
12.3 综合控制	395
12.3.1 总预算	395
12.3.2 损益控制	396
12.3.3 投资回收率	396
12.3.4 要项控制	397
12.3.5 内部审计与控制	397
12.3.6 对组织和人力资源的衡量和控制	398
阅读资料：卡普兰论平衡计分法	398
本章小结	399
进一步阅读的资料	400
习题	400
案例	402
管理实训	404
附录 A “新车分配的群体决策”中各参与角色的情况和愿望提示	405
附录 B “空方阵”附件	407
附录 C “避免当局者迷”所需资料	409
参考文献	411

第 1 篇

绪 论

第1章 导论

第2章 管理思想与理论的发展

第3章 环境

第1章 导论

人、财、物、时间、空间诸多因素中，人才是企业发展的关键要素。人是企业的主体，是企业活力之源。

——杰克·韦尔奇

管理与其说是一种理论，不如说是一种实践。凡是想单纯从理论中找到管理智慧的管理学家，必将无可奈何地走向失败。

——彼得·德鲁克

【学习目标】

学习本章，应当理解和掌握：

- ◎管理的含义与特征
- ◎管理的要素与职能
- ◎管理者应具备的素质与技能
- ◎管理的基本原理及所对应的管理原则
- ◎管理的一般方法

自从有了人类的集体活动，便有了管理。管理是人类社会最普遍也是最重要的一种活动，对管理理论的研究和对管理实践的探索，一直持续到今天。但是由于受研究者所处的时代、研究的角度等因素的限制，使得管理的发展出现了繁杂、多样的态势。研究管理，必须从基础开始，深入理解和掌握现代条件下，管理的含义、特征，管理的要素和职能，管理的基本原理和一般方法。

1.1 管理概述

1.1.1 管理的含义

自管理学产生以来，人们对管理的理解一直存在着差异。泰罗认为：“管理的主要目的，应该是使雇主实现最大利益，同时也使每个雇员实现最大限度的利益。”^①法约尔从行政管理

^① F. W. 泰罗. 科学管理原理. 北京：团结出版社，1999，第8页.