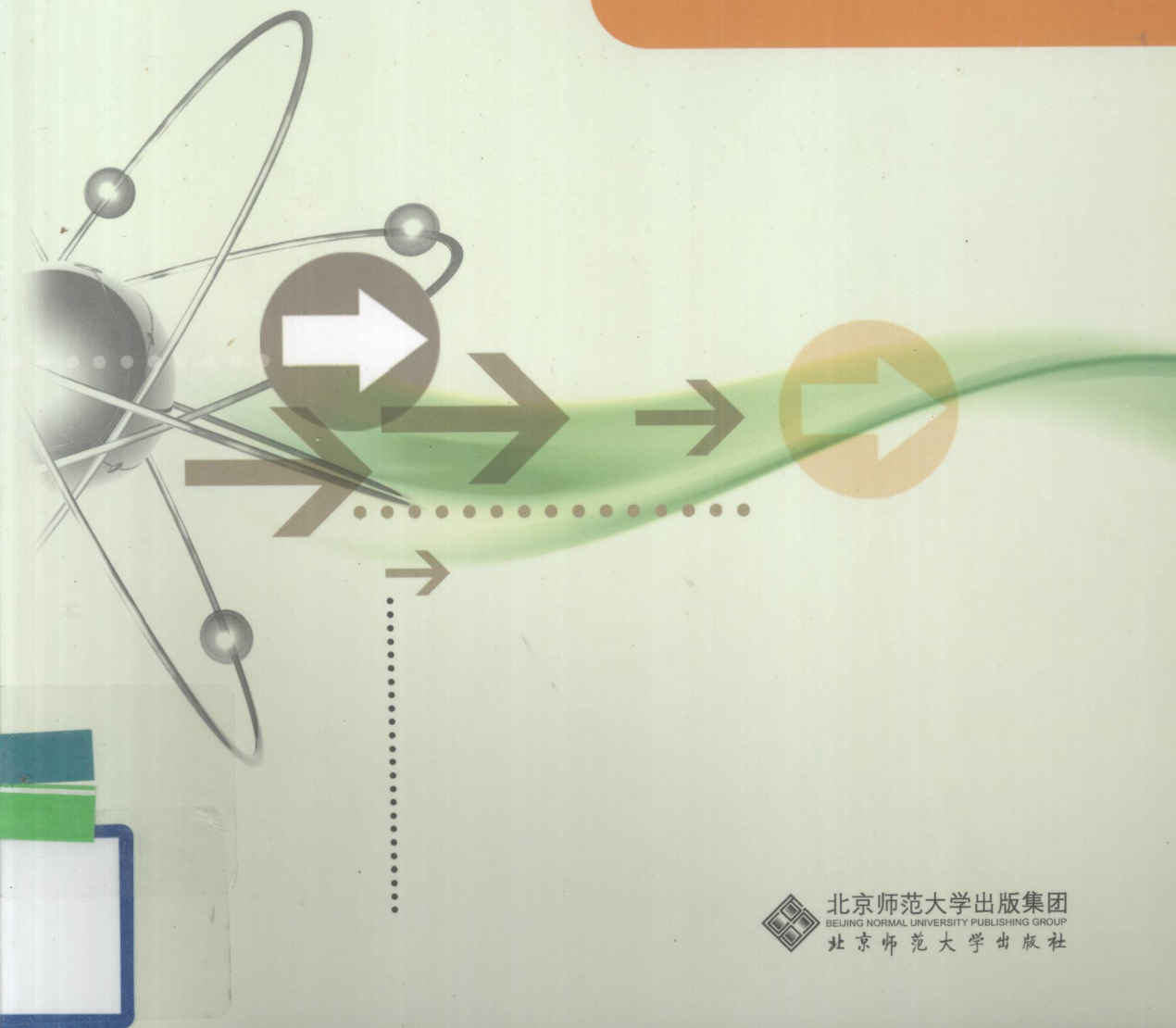


➔ GUANLIXUE YUANLI JIAOCHENG

管理学原理教程



张旭东 张立迎 © 主编

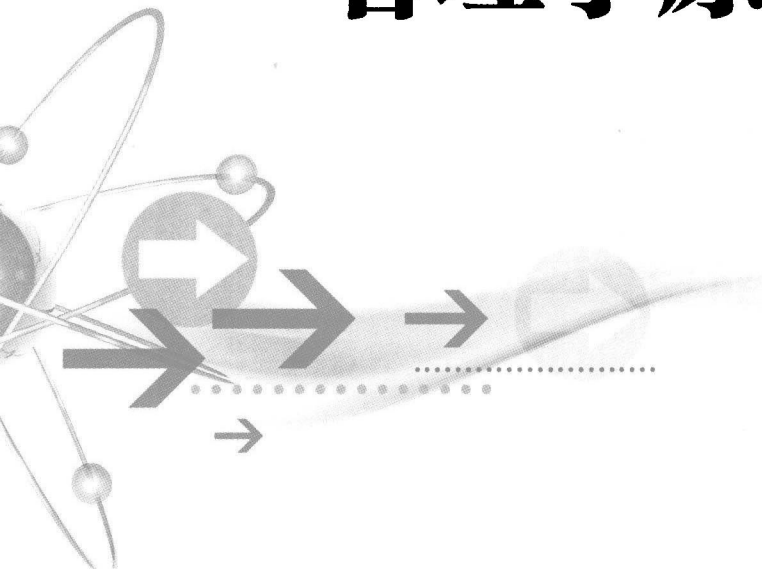


 北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

➡ GUANLIXUE YUANLI JIAOCHENG

管理学原理教程

.....
张旭东 张立迎 © 主 编
李 伟 李 楠 © 副主编
庞道晶 赵 鑫



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理教程/张旭东,张立迎主编.-北京:北京师范大学出版社,2009.1

ISBN 978-7-303-09762-3

I. 管… II. ①张…②张… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 205593 号

营销中心电话 010-58802181 58808006
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com.cn>
电子信箱 beishida168@126.com

出版发行:北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn
北京新街口外大街 19 号
邮政编码:100875

印刷:北京新丰印刷厂
经销:全国新华书店
开本:170 mm × 230 mm
印张:20.25
字数:360 千字
印数:1~3 000 册
版次:2009 年 1 月第 1 版
印次:2009 年 1 月第 1 次印刷
定价:30.00 元

策划编辑:饶涛	责任编辑:戴轶韦燕春
美术编辑:高霞	装帧设计:李尘工作室
责任校对:李菡	责任印制:李丽

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话:010-58800697

北京读者服务部电话:010-58808104

外埠邮购电话:010-58808083

本书如有印装质量问题,请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话:010-58800825

前 言

管理学是系统研究管理活动基本规律和一般方法的科学。管理学是适应现代社会化大生产的需要而产生的，它的目的是：研究在现有的条件下，如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素，提高生产力水平。为此，管理学原理已成为高等院校经济管理类专业的主要必修课程。开设这门课程，一方面，能为学生学习经济管理的其他课程打下坚实的基础；另一方面，通过学习，可以使学生了解和认识管理的基本概念、基本理论和基本方法，掌握管理的基本技能，提升学生的管理素养和从事经营管理活动的的能力。本书结构新颖、体系严密、思路新颖、层次分明、切合实际，共分为导论、管理环境、决策、计划、组织、领导、控制、创新、激励和新世纪的管理十章内容。在编写过程中汲取了近几年来管理学教材和社会活动中所创立的新思想与新方法，为满足应用型经管类专业教与学的需要，每章后面均附有小结、重要概念、练习题、思考题。本教材可作为高等院校本科、专科、高职管理类和其他相关专业的通用教材，也可供管理人员的在职培训所用。

本教材由张旭东、张立迎担任主编，负责全书统稿工作。由李伟、李楠、庞道晶、赵鑫担任副主编。具体分工为：第1章、第7章由张旭东编写，第2章由赵鑫编写，第3章由李伟编写，第4章由张立迎编写，第5章由李楠编写，第6章由庞道晶编写，第8章由霍云艳、张立迎编写，第9章由李伟、卢玉编写，第10章由刘小明、李楠编写。黑龙江大学行政管理专业硕士研究生崔志林、赵浩华参与了本书的资料搜集、文字处理、章节修订等工作，并提出很多宝贵意见，

在此表示感谢。

编者在本书的编写过程中参阅和借鉴了大量的文献资料，在此对这些文献资料的作者表示衷心的感谢。由于编者水平有限，如有缺点和错误，恳请专家和读者不吝赐教。

编者
2008.10.1

目 录

第1章 导 论 /1

【学习目标】	1
1.1 管理的内涵	1
1.1.1 管理的定义	1
1.1.2 管理的本质	2
1.1.3 管理的组织	2
1.1.4 管理者角色与管理者技能	3
1.2 古典管理理论	6
1.2.1 科学管理理论	6
1.2.2 一般管理理论	9
1.2.3 行政组织理论	13
1.3 现代管理理论	17
1.3.1 人际关系理论和霍桑实验	17
1.3.2 行为科学与激励理论	23
1.3.3 现代管理理论的新发展	26
1.4 案例分析：松下崛起的秘密	34
【本章小结】	36
【练习题】	36

第2章 管理环境 /37

【学习目标】	37
2.1 管理环境概述	37
2.1.1 管理环境的概念	37

2.1.2 管理环境的内容	37
2.1.3 环境的管理	40
2.2 宏观环境	41
2.2.1 政治和法律环境	41
2.2.2 经济环境	43
2.2.3 社会文化环境	45
2.2.4 自然环境	46
2.2.5 技术环境	48
2.3 微观环境	49
2.3.1 供应商	49
2.3.2 顾客	49
2.3.3 竞争者	50
2.3.4 政府机构	51
2.3.5 特殊利益集团——产业内特定战略集团	51
2.4 管理道德与社会责任	52
2.4.1 管理道德	52
2.4.2 企业道德责任	60
2.4.3 企业社会责任	62
2.5 案例分析：沃尔玛风波	65
【本章小结】	66
【练习题】	66

第3章 决策 /68

【学习目标】	68
3.1 管理决策概述	68
3.1.1 决策的概念及作用	68
3.1.2 决策的特征	69
3.1.3 决策的原则	71
3.1.4 决策的种类	73
3.2 决策的理论	75
3.2.1 “理性—经济人”假设	75
3.2.2 “有限理性—管理人”假设	76
3.2.3 当代决策理论	77

3.3 管理决策的步骤	77
3.3.1 发现问题	78
3.3.2 确定决策目标	79
3.3.3 寻求可行方案	80
3.3.4 寻求相关因素或限制因素	81
3.3.5 评价备选方案	81
3.3.6 选择方案	83
3.3.7 检验方案的可靠性	83
3.3.8 决策中应注意的问题	84
3.4 管理决策的方法	85
3.4.1 定性决策方法	85
3.4.2 定量决策方法	88
3.5 案例分析：集体决策与个人决策	90
【本章小结】	92
【练习题】	92

第4章 计划 /95

【学习目标】	95
4.1 计划职能概述	95
4.1.1 计划的概念	95
4.1.2 计划的类型	96
4.1.3 计划的程序	98
4.1.4 编制计划的方法	101
4.2 目标管理	104
4.2.1 目标管理的含义	104
4.2.2 目标管理过程	108
4.2.3 目标设置的原则	110
4.2.4 目标管理的优缺点	110
4.3 战略管理	112
4.3.1 战略计划与战略选择	112
4.3.2 战略管理的概念与特点	115
4.3.3 战略结构	116
4.3.4 战略管理过程	117

4.4 案例分析：大亚湾核电站成功的预算管理	119
【本章小结】	122
【练习题】	122

第5章 组 织 /125

【学习目标】	125
5.1 组织工作与组织设计	125
5.1.1 组织工作	125
5.1.2 组织设计	126
5.1.3 组织设计的步骤	128
5.2 组织的结构类型	129
5.2.1 直线制组织结构	129
5.2.2 职能制组织结构	130
5.2.3 直线职能制组织结构	131
5.2.4 事业部制组织结构	132
5.2.5 矩阵制组织结构	133
5.2.6 网络型组织结构	134
5.3 人员配备	135
5.3.1 人员配备的基本要求	135
5.3.2 人员配备的基本内容	136
5.3.3 人员配备的基本原则	137
5.4 组织力量的整合	138
5.4.1 直线与参谋	138
5.4.2 授权	140
5.4.3 集权与分权	142
5.5 组织变革	145
5.5.1 组织变革的含义	145
5.5.2 组织变革的动力	145
5.5.3 组织变革的阻力	146
5.5.4 组织变革的实施	149
5.6 组织文化	151
5.6.1 组织文化的起源与含义	151

5.6.2 组织文化的功能	152
5.6.3 组织文化的结构	153
5.6.4 组织文化建设与优化的步骤	154
5.7 案例分析：家乐福——分权为生，集权为升	155
【本章小结】	159
【练习题】	159

第6章 领导 /161

【学习目标】	161
6.1 领导职能概述	161
6.1.1 领导的含义	161
6.1.2 领导与管理	163
6.1.3 领导的职能与作用	164
6.2 领导理论与方法	165
6.2.1 人性假设理论	165
6.2.2 激励理论	170
6.2.3 领导特质理论	173
6.3 团队管理	175
6.3.1 团队及作用	175
6.3.2 高绩效团队	178
6.3.3 成功的团队管理	182
6.4 管理沟通	183
6.4.1 管理沟通的内涵	183
6.4.2 人际沟通的技巧	184
6.4.3 组织沟通	187
6.5 案例分析：AC 航班坠落事件	189
【本章小结】	191
【练习题】	192

第7章 控制 /195

【学习目标】	195
7.1 控制职能概述	195

7.1.1	控制的含义	195
7.1.2	管理控制的含义	198
7.1.3	控制工作的类型	199
7.1.4	控制的基本方式(控制的重点)	203
7.1.5	控制工作的基本原理和要求	203
7.2	控制方法	204
7.2.1	预算控制与非预算控制	204
7.2.2	管理控制方法	207
7.2.3	战略控制方法	209
7.2.4	PDCA 循环(戴明环)	212
7.3	绩效控制(控制过程)	213
7.3.1	确定控制标准	213
7.3.2	衡量实际绩效	214
7.3.3	纠正偏差	214
7.4	作业控制与价值链管理	215
7.4.1	作业控制方法	215
7.4.2	价值链管理方法	217
7.5	案例分析:格雷特厂长的目标与控制	218
	【本章小结】	219
	【练习题】	219

第8章 创 新 /221

	【学习目标】	221
8.1	管理的创新职能	221
8.1.1	创新的含义	221
8.1.2	创新的类型	222
8.1.3	创新的原则	224
8.1.4	创新的方法	226
8.1.5	创新的策略	228
8.2	管理创新及其原则	229
8.2.1	管理创新的含义	229
8.2.2	管理创新的内容	230
8.2.3	管理创新的特点	232

8.2.4 管理创新的分类	234
8.2.5 管理创新的方法	237
8.2.6 管理创新的原则	242
8.3 管理创新的管理	243
8.4 案例分析：IBM 成功助力建行升级北京数据中心	248
【本章小结】	249
【练习题】	249

第9章 激励 /252

【学习目标】	252
9.1 激励概述	252
9.1.1 激励的含义与对象	252
9.1.2 激励的作用与必要性	254
9.1.3 激励过程	255
9.2 内容型激励理论	258
9.2.1 需要层次理论	258
9.2.2 双因素理论	260
9.2.3 成就需要激励理论	262
9.3 过程型激励理论	264
9.3.1 期望理论	264
9.3.2 公平理论	266
9.3.3 波特—劳勒模式	267
9.4 其他激励理论	269
9.4.1 行为改造理论	269
9.4.2 挫折理论	270
9.4.3 X理论和Y理论	270
9.5 激励手段与方法	271
9.5.1 物质激励	271
9.5.2 精神激励	273
9.5.3 工作丰富化	274
9.6 案例分析：宏基公司的人员管理	275

【本章小结】	276
【练习题】	276

第 10 章 新世纪的管理 /279

【学习目标】	279
10.1 国际化管理	279
10.1.1 国际化经营环境的变化趋势	279
10.1.2 国际化管理	280
10.1.3 国际化管理中的环境变化	281
10.2 知识管理	283
10.2.1 知识型企业及其特征	283
10.2.2 知识管理及其特征	285
10.2.3 知识管理战略模式与实施方法	287
10.3 学习型组织	288
10.3.1 学习型组织的特征	288
10.3.2 组织学习的五种模式	292
10.3.3 学习型组织的管理	298
10.4 柔性管理	299
10.4.1 柔性管理的内涵	299
10.4.2 柔性管理的特征	301
10.4.3 柔性管理的实施	302
10.5 案例分析：福特汽车公司的员工管理	304
【本章小结】	307
【练习题】	307

主要参考文献 /309

第1章 导论

【学习目标】

通过本章的学习与技能训练，要求掌握管理的内涵、管理者的角色和管理技能；理解科学管理理论和行政组织理论；了解现代管理理论的新发展。

1.1 管理的内涵

1.1.1 管理的定义

不同时期、不同的人从不同角度根据自己的研究来对“管理”进行了界定。如科学管理之父泰勒视管理为“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。赫伯特豪则认为：“管理即制定决策。”斯蒂芬·P·罗宾斯则把“管理”描述为：“同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。”著名管理学家彼得·德鲁克认为，“‘管理’与‘to executive’似乎可以看做是同义词”，在他看来，管理者最重要的事是力求把该做的事做好，即做到有效。

综合这些研究，我们可以给管理(Management)下这样一个定义：组织中的人在组织经营过程中对各种资源进行有效利用以实现组织运行有效性的过程。

从中可以看出管理的目的在于实现组织的有效性。为此，在理解管理的内涵时，应注意从以下两个问题入手。

1. 效率(Efficiency)

管理的有效性一般是以管理的高效率为前提的。而效率反映的是组织输入与输出的关系问题。在输入不变的前提下，输出多意味着效率高。反过来，以较少的输入获得相同的输出，同样是高效的，管理所追求的就是资源成本的最小化。

2. 效益(Effectiveness)

管理的效益体现在管理活动是否实现了组织的预定目标，是否推动组织实现了其应有的社会价值。获取组织或社会预期的效果是管理所追求的基本目标。

效率反映了管理的过程，效益反映的则是结果。一般而言，效率与效益是对应的，即高效率会带来高效益，反之亦然。但两者又存在不一致的时候，有时高效率带来低效益，如高效率地干错事。因此，在管理中不仅要追求高效

率，更要追求高效益。

1.1.2 管理的本质

管理的本质是什么？我们同样可以从不同的角度来认识。

1. 就组织整体而言，管理是为确保组织运行有效性从而实现组织目标的一种活动

简而言之，管理是一种手段——实现组织目标和组织有效性。管理是使组织发挥作用的一种特殊职能和特殊手段。根据组织自身和社会发展对组织提出的要求运用管理，随着组织内外情形的变化调整管理，是人们在管理问题上应持的基本态度和在管理实践中应体现的基本特征。

2. 就管理活动的特点而言，管理是一种资源整合性活动

管理的整合性体现在管理是通过对各种组织资源的调配和使用来发挥其功能的。于各种组织资源发挥作用的程度以及所发挥作用所取得的综合结果从根本上决定了管理效率的高低。从这一意义上说，管理效率取决于资源的利用效率。

在具体的实践中，一方面，虽然人们对同一管理原理或手段的运用程度不同，但是却不同程度地取得了成功；另一方面，一些人严格依照管理教科书规定的原理或手段从事管理，却总是无法取得预期的结果。对此，人们不禁要问：管理到底有没有科学性？如果有科学性，为什么允许人们变通或可以有选择地运用管理思想与管理知识？如果没有科学性，为什么人们运用管理知识能取得成功？我们说管理既是科学又是艺术，其奥妙就在于此。只有在把握管理本质的基础上，根据组织实践的需要辩证地运用管理思想，所掌握的管理理论与知识才能在实践中真正发挥作用，否则，管理思想反倒成了行为发展的桎梏。

1.1.3 管理的组织

组织是人类生存的基本方式。众所周知，社会性是人类所独有的特征，而组织性又是社会性的主要特征之一。组织是社会的细胞、社会的基本单元，是人们实现共同目标的工具。没有组织，也就没有社会。

具有某种共同目标的人以各种不同的方式，聚合到各类不同形式的组织之中，相互合作、共同运行，通过集体的努力来实现目标，达到个人所无法达到的目标或无法实现的结果，无数个大大小小、形形色色的组织相互交织、有机排列就共同组成人类社会。

那么，组织的基本含义是什么呢？在词源上，中文的“组织”是将丝麻纺织

成布。后来，“组织”被引申为将一种物体的构成部分组合成一个整体。英文的“组织”(Organization)则来源于“器官”一词，即自成系统的、具有特定功能的细胞结构。从人类社会群体的角度来看，所谓组织，就是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团，是处于一定社会环境中的各种组织要素的有机结合体，是为了实现某种目的而有意识地建立起来的人类群体。简单地说，组织是由两个以上的人、目标和特定的人际关系这三种要素构成的一种特殊的人群体系。

1.1.4 管理者角色与管理者技能

1. 管理者的角色

管理者合格与否，其实在很大程度上取决于计划、组织、指挥、协调、控制五种管理职能的履行情况。为了有效履行这五种职能，管理者必须明确以下两点：自己要扮演哪些角色？在扮演这些角色的过程中，自己又需要具备哪些技能？

亨利·明茨伯格的一项研究表明，管理者扮演着十种角色，这十种角色应该被归为三大类——人际角色、信息角色和决策角色，明茨伯格的管理者角色理论可以用图 1-1 来表示。

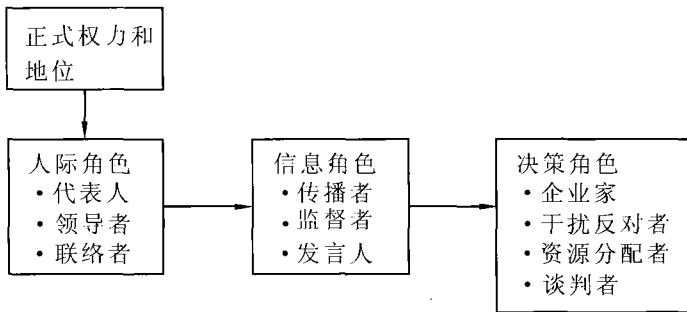


图 1-1 管理者的角色

(1) 人际角色

明茨伯格所说的第一类角色是人际角色。人际角色的产生是以管理者的正式权力为基础的，管理者在解决与组织成员和其他利益相关者的关系问题时，所扮演的就是人际角色。管理者所扮演的三种人际角色分别是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

作为管理者需要行使一些礼仪性质的职责。例如，管理者有时应该在社区的集会上出现，参与社会活动，或宴请重要客户等。在做这些事情的时候，管理者行使的是代表人的角色。

由于管理者对所在单位的成败负有重要责任，因此，他们须在工作小组中充当领导者的角色。对于这种角色而言，管理者和员工一起工作并通过员工的努力实现组织的目标。

管理者应该扮演组织联络者的角色。管理者无论是在和组织内的个人还是工作小组一起工作，或是建立和外部利益相关者的良好关系时，都充当着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题具有敏锐的洞察力，从而能够在组织内外建立关系和网络。

(2) 信息角色

明茨伯格所确定的第二类管理者角色是信息角色。在信息角色中，管理者负责确保与其一起工作的人具备足够的信息，从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定，管理者既是本单位的信息传递中枢，又是组织内其他工作小组的信息传递途径。整个组织的人依靠管理结构和管理者来获取或传递必要的信息，以此来完成工作。

作为传播者的角色，管理者把他们作为信息监督者而获取的大量信息分配出去后，将重要的信息传递给工作小组成员，有时也向工作小组成员隐藏一些特定的信息，更重要的是，管理者必须保证某些人员拥有必要的信息，以便日后切实有效地完成工作。

管理者须扮演的另一种信息角色是监督者角色。管理者作为监督者一直关注组织内外环境的变化来获取对组织有用的信息，管理者通过与下属沟通来搜集信息，并从个人关系网中获取对方主动提供的有用信息，管理者可以根据这些信息识别工作小组和组织的潜在机会与威胁。

管理者所扮演的另一种信息角色是发言人角色，管理者须把信息传递给单位或组织以外的个人。例如，管理者必须向董事和股东说明组织的财务状况与战略方向等，必须向消费者保证组织在切实履行社会义务，以及必须让政府官员对组织的遵守法律状况感到满意。

(3) 决策角色

管理者也起着决策者的作用。在决策角色中，管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策，这种信息就丧失了其应有的价值。管理者负责作出组织的决策，他们安排工作小组按照既定的路线行事，并分配资源以保证小组计划的有效实施。

管理者所扮演的一种决策角色是企业家角色。在上述的监督者角色中，管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，以便发现机会。作为企业家，管理者对所发现的机会进行投资，并且利用着这种机会，如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。

管理者所扮演的第二种决策角色是干扰反对者角色。一个组织不管被管理