



JJYGLZYJCK
经济与管理专业基础课系列教材

管理学 基础

GUANLIXUE JICHU

(修订第 3 版)

王春利 李大伟/主编



首都经济贸易大学出版社

CAPITAL UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND BUSINESS PRESS



经济与管理专业基础课系列教材

管理学基础

GUAN LI XUE JICHU

(修订第 3 版)

王春利 李大伟 / 主编



首都经济贸易大学出版社

CAPITAL UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND BUSINESS PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/王春利,李大伟主编. —3 版(修订本). —北京:首都经济贸易大学出版社,2009.4

ISBN 978 - 7 - 5638 - 0883 - 0

I. 管… II. ①王… ②李… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 116388 号

管理学基础(修订第三版)

王春利 李大伟 主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×960 毫米 1/16

字 数 374 千字

印 张 20.5

版 次 2001 年 7 月第 1 版 2005 年 2 月修订第 2 版

2009 年 4 月修订第 3 版 2009 年 4 月总第 10 次印刷

印 数 52 001 ~ 55 000

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 0883 - 0/F · 488

定 价 29.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

修订第三版前言

《管理学基础》自 2001 年出版以来,深受读者欢迎,被许多大学、高等职业学院选作教材或教学参考书。2005 年,作者根据形势的发展和教学的需要对本书进行了修订,现在本书印数累计超过 5 万册。

在本书的使用过程中,在教学和读者反馈中,我们发现本书仍然存在一些问题,如有些内容重复,有些章节表述存在不准确之处,书中案例也有些过时。根据上述情况,我们对本书进行了第三次修订和调整。本次修订将内容重复较多的地方予以合并,对内容不准确的地方也进行了修改,特别是由苏梦普、王琳、李叶、李慧将每章后的案例予以更新,并设计了案例思考题和分析提示,便于读者学习使用。

2008 年中国经济总量达到 30 万亿元人民币,约合 4.3 万亿美元,人均 GDP 超过 3 000 美元,中国经济建设取得了巨大成就。经济越发展,社会越进步,人们对管理学知识的学习要求就更加迫切;而学习管理学知识,提高管理能力和管理素质,从学习管理学基础开始是十分必要的。

本书可以作为大学经济管理类专业教材,也适合夜大、函授教育、高等职业教育以及管理者自学所用。欢迎读者在使用中对本书的不妥之处批评指正。

王春利 李大伟

2009 年 4 月

目 录

导言 / 1

第一章 管理学概论 / 5

第一节 管理的定义 / 5

第二节 管理的性质 / 10

第三节 管理学的结构和内容 / 20

案例分析:

案例1 管理者管什么? / 23

案例2 管理者的责任是什么? / 23

案例3 如何进行管理 / 24

第二章 管理学理论的形成与发展 / 26

第一节 早期对管理活动的研究 / 26

第二节 管理理论的形成 / 30

第三节 现代管理理论丛林 / 42

第四节 我国管理理论的历史与现状 / 51

第三章 组织文化 / 55

第一节 组织文化的内涵 / 56

第二节 组织文化的功能 / 61

第三节 组织文化建设 / 69

案例分析:

中国移动广东公司广州分公司企业文化建设 / 77

第四章 决策过程 / 81

第一节 决策过程的基本概念 / 81

第二节 决策的步骤 / 86

第三节 决策的分类 / 99

第四节 个体决策和群体决策 / 103

案例分析:

王老吉的定位决策 / 108

第五章 计划职能 / 113

第一节 计划的含义与性质 / 113

第二节 计划的要素 / 116

第三节 计划的种类 / 124

第四节 编制计划的步骤 / 126

第五节 计划工作的方法 / 129

第六节 目标管理 / 136

案例分析:

案例1 一个老字号的品牌重塑计划 / 139

案例2 奇士佳服装公司的目标管理 / 141

第六章 组织职能 / 145

第一节 组织理论概述 / 145

第二节 组织结构的设计 / 148

第三节 组织权力 / 160

案例分析:

如何建立商业连锁店的组织机构 / 167

第七章 人力资源管理 / 169

第一节 人力资源管理的基本概念及工作内容 / 170

第二节 人员招聘 / 174

第三节 绩效考评 / 180

第四节 员工的培训与发展 / 186

案例分析:

戴尔的 70-20-10 学习法则 / 192

第八章 领导职能 / 195

第一节 领导与管理 / 196

第二节 领导理论的演变与发展 / 197

第三节 领导者素质 / 204

第四节 领导艺术 / 211

案例分析:

史玉柱是怎样管理团队的? / 218

第九章 激励职能 / 221

第一节 激励概述 / 221

第二节 激励的种类 / 228

第三节 激励的方法 / 232

案例分析:

CBA公司的工作表现奖金制 / 235

第十章 协调与沟通职能 / 238

第一节 团体与人际关系 / 238

第二节 外部关系的协调 / 245

第三节 沟通的作用与方法 / 250

案例分析:

三鹿奶粉事件 / 259

第十一章 控制职能 / 261

第一节 控制工作的目的与作用 / 261

第二节 控制工作的过程与形式 / 267

第三节 控制工作的方法 / 274

案例分析:

管理信息系统在管理中的作用 / 280

第十二章 战略管理 / 285

第一节 战略管理概述 / 285

第二节 战略分析方法 / 291

第三节 总体战略 / 299

第四节 竞争战略 / 306

第五节 战略选择 / 309

案例分析:

莱跃企划有限公司的倒闭 / 314

主要参考书目 / 317

后 记 / 319

导 言

管理是人类行为中最重要的活动之一,广泛存在于社会经济生活之中。许多人为了同一个目标,组成一个群体,共同从事某项社会化活动,就需要彼此进行分工、协作,就要有一个统一的意志,就要对群体行动进行指挥、协调和控制。大到国家、军队,小到企业、学校、事业单位,凡是一个组织机构,都离不开管理,需要靠管理实现预定目标。

目标的制定,群体的组织,分工和协作,指挥、协调和控制,都是管理活动,并且,这些管理活动是普遍存在的。从这些普遍存在的管理活动中,研究它的一般规律、基本原理和适用方法,就构成了管理学。

人类是在生存、发展的过程中,认识到管理的必要性并逐渐学会管理的。随着社会生产力的发展,社会形态的进步,人们的管理知识与才能不断提高。管理从一种社会职能发展成为一门专门学科,经历了一个长期的过程。管理科学来源于实践,但它绝不仅仅是实践经验的简单集合,而是从大量的管理实践中总结、概括、提炼、抽象上升而形成的科学理论。

管理学,是由一系列管理理论、管理原理、管理过程、管理职能、管理制度、管理方法等组成的科学体系,并且随着经济、科学、技术、文化、社会的发展而不断完善、不断更新、不断发展。

管理学的一般原理,既适用于工商企业、饭店、旅行社、运输公司等营利性的经济组织,也适用于学校、医院、出版社等特殊组织,还适用于履行社会职能的国家机构、事业单位等。它适用于社会各行各业的不同组织。

管理学的研究对象是人类社会中组织机构行为的管理活动。

组织类型多种多样,规模有大有小,既有营利性的经济组织,也有有营利要求的社会文化组织、事业机构;还有履行社会职责的机构团体;以及非营利性的社会组织。这些组织机构集合了若干人员,为了一个目标,从事某些社会活动。这些组织机构的行为,抽象地看,存在着某些共同特点,如都要和外界发生广泛的联系、都是由许多人组成的一个群体、组织有共同的目标等。管理学正是研究这些组织机构的共性,研究对这些共性行为的



管理活动,研究这些管理活动中存在的一般规律。

从事管理活动,履行管理职责,主体是由人来完成的。这就构成了组织内各级、各类管理人员。管理学除了研究客观的管理活动,还研究管理主体——管理者。

管理者的职能与管理活动的职能本质上是相同的,但管理者如何发挥个人的最大才能,如何激励组织成员高效率地完成组织目标,则存在着不同的规律,因此,这也进入了管理学的研究范畴。

综上所述,管理学的研究对象是组织行为中的管理活动、管理者履行管理职责的客观规律和共同要求。

管理学的研究方法是,遵循马克思主义科学的认识论,从实践上升为理论,再去指导实践。它是总结大量管理实践过程的认识,经过系统分析,找出管理的普遍规律,得出管理的理论,再按照管理的理论去指导实践。

在管理学研究(学习)过程中,按照上述原则,应注意以下几个问题:

第一,认真学习领会马克思主义经典作家关于管理问题的科学论述,奠定研究问题的基本立场。马克思、恩格斯、列宁、斯大林、毛泽东、邓小平等人许多关于管理问题的论述对研究现实管理问题,对管理学的发展有着重要的指导意义。虽然由于历史的原因,他们对某些管理方面的具体问题的看法已经过时,但他们提出的分析问题、认识问题的立场、理论永远不会过时,是我们研究管理学的指导思想。

第二,认真学习管理学创立过程中主要代表人物的代表性著作。尽管管理现象几千年前就已存在,但管理学的创立仅有上百年的历史。这一百多年来,许多专家、学者对管理学的创立作出了重要的贡献,从泰罗、法约尔到梅奥,从巴纳德、德鲁克到西蒙,以及现代管理理论的其他学派代表人物,他们的代表性著作对于我们了解前人的研究成果,领会管理学的发展过程具有重要意义。这些代表人物的论著对于研究、发展现代管理学,对管理学的应用有重要的指导意义。当然,由于时代和立场的局限,他们的研究成果我们也不是全部照搬,而是在扬弃的基础上,结合我国的具体国情进行科学的认识和清醒的分析。

第三,认真总结国内外特别是我国管理的丰富实践经验。“理论是灰色的,而生命之树常青”。管理实践是管理的生命之树,只有建立在实践,特别是不断发展变化的实践之上的理论才有价值。我们研究管理学,不能脱离管理实践,需要从大量的国内外管理实践中汲取营养,积累经验。



管理学是一门实践性的科学,既从实践中产生,又应用于实践,它离不开实践的土壤。我国的管理学更要面向中国的实际,特别要注意总结中国管理的丰富实践。对我国的管理实践不屑一顾,采取虚无主义态度是要不得的。改革开放以来,我国的许多企业、各类组织机构也创造、积累了大量丰富的管理经验,对这些经验进行系统分析,找出一般规律,上升为管理理论,是管理学研究人员义不容辞的责任。

第四,认真学习借鉴古今中外一切关于管理的科学论述,去粗取精、去伪存真,融会贯通,为我所用。管理活动早就存在,几千年来,许多人从不同角度对其进行研究论述,产生了许多科学的理论、观点和方法。去掉历史局限性,汲取其合理的内容,是管理学研究的一个基本原则。当今世界科学技术飞速发展,科技成果被各国广泛采用,管理学也需借鉴经济学、社会学、心理学、信息学、数学等的科学成果,发展、完善管理科学。

管理学是一门边缘学科,因为它的研究范围广泛,研究领域宽广。从学科特点来看,它既是一门科学,又是一种艺术;从应用角度看,它是科学与艺术的统一。

管理学是一门科学,是因为它有独自的研究领域和研究范围,有区别于其他学科的研究对象。管理学专门研究企业和其他组织的社会化活动,这种社会化活动是一种客观存在,是一种社会客观现象,对这种客观事物的研究就构成了管理科学。

管理学是一门科学,因为管理活动存在着不以人的意志为转移的客观规律。在管理活动中遵循这些客观规律,就能提高效率,实现组织目标;反之,就会危及组织的生存。管理学也研究这些客观规律,并取得了很大的进步,像管理过程规律、管理职能规律、管理控制规律等,这就形成了管理学中普遍存在的一般理论基础。

管理学是一门科学,还因为管理活动要受一系列经济规律、社会规律的制约和限制。管理活动是一种社会现象,它的存在和发展要遵循社会发展规律的客观要求,社会经济规律也影响着管理活动。管理学研究这些外部客观规律对管理活动的制约和影响,使管理活动在这些外部环境的影响下走向科学,走向成熟。

管理学发展到今天,已经广泛采用现代科技手段,应用其他学科(经济学、数学、物理学、统计学、经济计量学、生命科学、心理学、社会学等)的研究成果,特别是采用电子计算机进行分析、决策。这些现代科技成果和科



技术手段为管理学的研究提供了坚实的基础,为管理学的发展创造了雄厚的物质条件,推动管理学进一步成熟和完善。管理学引入现代科技手段,进一步增强和提高了它的科学性。

管理学不但是一门科学,还是一种艺术。任何企业或组织都是由人组成的,而人是活生生的有感情、有情绪变化、有思想的高级动物。由人构成的组织,除了有客观存在的规律,还得考虑人的特性,即管理对象的复杂多变。在管理中必须灵活地、创造性地用管理理论去解决各种具体的管理问题,才能取得理想的效果,实现管理目标。从这个角度看,管理学也是研究如何艺术性地应用管理理论,因人、因事、因时地解决管理的具体问题,而不是简单地、机械地照抄书本、照搬理论。管理学的实践性,决定了它是一种艺术。

管理学作为一门新兴的、发展中的学科,已形成了比较完善的、系统的理论体系。当代的各种学派,对管理理论的各个部分进行了深入研究,但还没有形成多数人认可的新理论框架。本书沿用了国内外较为流行的按照管理过程来组织学科体系和主要内容的方式来进行论述。

按照管理过程和管理职能来安排管理学的学科体系和主要内容,优点是体现了管理活动的共同性和管理学体系的逻辑性,内容完整、严密。缺点是具体管理活动的研究不够深入。

考虑到这些情况和管理学的特点,本书在沿用原有体系结构的基础上,做了一些新的调整。本书前两章介绍管理、管理学的基本概念、特点,管理学理论形成和发展的历史;第三章介绍组织文化在管理中的作用;第四章阐述决策的主要过程;从第五章开始,按照计划、组织、人事、领导(含领导者、激励、沟通)、控制等管理职能进行讲述;最后一章,以战略管理的论述作为结尾。

本书增加文化、决策、战略管理几章,既反映了管理学主要学派的研究成果,又指明这是管理学未来发展的趋势。本书将领导职能细分为领导、激励、沟通等章节是为了解决实际应用问题。

以上安排,既考虑了管理学学科体系的完整性,又兼顾了其他主要学派的研究成果,力求使学生对管理学有一个系统、全面的认识,掌握管理学的思想方法和主要内容,同时,又能获得各学派较为成熟的研究成果信息。根据教学实践和这多年大量实践经验的总结,本书力求理论联系实际,贴近中国经济、社会的发展和管理实际,使学生既掌握管理的科学思想,又能得到管理学理论对实际应用的指导。

第一章

管理学概论



本章学习重点

- ▶ 了解管理的概念,认识管理的五项主要职能
- ▶ 认识管理活动和非管理活动的区别
- ▶ 认识管理的目的、管理的核心
- ▶ 掌握管理的二重性原理,理解管理的科学性与艺术性
- ▶ 理解管理的原则

管理是人类行为中最重要的活动之一,广泛存在于社会经济生活之中。人们在多种活动中都十分强调管理的重要性,如在经济建设中,人们提出要加强管理以提高效益;在社会组织中,提出要强化管理以提高效率。在建立我国社会主义市场经济体制中,也提出建立产权清晰,职责明确,管理科学的现代企业制度。但什么是管理,怎样理解管理,却没有一个绝对统一、公认的定义,下面我们先来讨论这个问题。

第一节 管理的定义

对于管理人们有各种各样的理解,从不同角度出發,就会产生不同的



认识。从字面上看,管理有“管辖”、“负责”、“处理”、“治理”之意,即负有某项事务的责任。但仅从字面上认识是很不全面的。

一、管理的定义

许多学者从不同的角度和所强调的重点出发,对管理做出了多种解释。

美国著名管理学家,诺贝尔经济学奖获得者西蒙给管理下的简明定义是:“管理就是决策”。他强调管理中决策的重要性,认为决策概括了管理的全部内容。^①

美国著名管理学者孔茨认为:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”^②

美国哈佛商学院的教材中这样定义:“管理是管理人员借助于部属力量,完成组织的营利目标及员工的个人福利目标,若有余力,尚应达成社会公众利益目标。”^③

被美国许多大学和世界许多国家和地区的著名大学及工商管理学院选做教材的《管理学》,这样定义:“管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。”^④

还有些学者认为:管理是这样一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。“管理就是计划、组织、控制等活动过程”^⑤。

我国的许多学者在研究企业管理和一般管理中,这样定义:“管理是指一定组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”^⑥

① (美)赫伯特·西蒙著,李柱流等译:《管理决策新科学》,中国社会科学出版社,1982年版。

② (美)哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克著,郝国华等译:《管理学》第九版,经济科学出版社,1993年版。

③ 《哈佛商学院MBA教程》,经济日报出版社,1997年版。

④ (美)斯蒂芬·P·罗宾斯著,黄卫伟等译:《管理学》第四版,中国人民大学出版社,1997年版。

⑤ (美)弗里蒙特·E·卡斯特等著,李柱流等译:《组织与管理——系统方法与权变方法》,中国社会科学出版社,1985年版。

⑥ 杨文士,张雁主编:《管理学原理》,中国人民大学出版社,1994年版。



“管理,就一般意义而论,是指协调集体活动以达成预定目的的实践过程。”^①

“管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程”。^②

这些定义从不同角度和不同侧面,根据各人理解的不同,阐述了管理的含义,或者揭示了管理某些方面的重要属性。笔者认为,综合上述定义,全面地说明管理的概念,涵盖管理的内涵和外延,应该这样认识:

管理是组织中的管理者通过履行计划、组织、人事、领导、控制等职能,设计、创造、保持一种良好环境,协调、借助部属力量,高效率地共同完成组织目标。

在这个定义中,我们强调了组织、管理者、职能、协调、环境、部属、目标等几个方面。

二、如何认识管理

第一,管理存在于任何组织中。一个公司、一家工厂、一个商店是一个组织。一家医院、一所学校、一个体育俱乐部、一个剧团也是一个组织。一个律师事务所、一座监狱、一个税务所以及政府机构等也是组织。这些组织职能不同,存在形式不同,但都具备以下一些共同的特点:

(1) 这些组织都是由若干人组成的,人数可能有多有少,但在一般情况下,单个人不构成一个组织。

(2) 组织有共同的、明确的既定目标。这些目标正从单一目标向多元目标转变。过去组织的目标简单明确,如营利组织的营利目标、政府机构的效率目标等。随着社会的发展,科学技术的进步,组织的既定目标向多元化方向转变。如营利组织,既有营利目标,还有员工福利目标、环境保护目标、社会公众利益目标等。政府机构既要讲效率目标,还有公平目标、服务目标等。

(3) 组织机构内部有分工协作的系统结构。组织由众多的人组成,为了完成既定目标,必然有工作上的分工和协作。这些分工、协作以规章制度的形式规定下来,明确每个人的职责与义务。

① 黄津孚著:《现代企业管理原理》(修订第三版),首都经济贸易大学出版社,1996年版。

② 徐国华,赵平著:《管理学》,清华大学出版社,1998年版。



(4)组织有用于进行活动的物质条件和手段。完成组织目标,除了人这个重要因素外,还需要具备一定的物质设备条件和手段。这些物质设备条件依组织类型不同而形式、数量不同,物质设备条件的技术水平随科学技术的发展而提高。像工厂,这种营利性的经济组织需要厂房、生产设备等;像学校,需要教学设备,医院需要医疗设备等。即使是政府机构也需要必要的办公设备。

随着社会科学技术的发展,这些物资设备的技术水平、现代化程度会不断提高。

(5)组织开展活动,需要和外部发生广泛的联系。组织是一种社会机构,开展社会活动必然要和外部社会发生广泛的联系,其活动就会受外部环境的制约和影响。外部环境包括:政治、经济、社会文化、民族、宗教、价值观等因素。

第二,组织内的活动分为作业和管理两部分,直接从事某项具体工作或任务,直接为完成组织目标作贡献的活动,称为作业。如钢铁厂工人在炉前操作设备炼钢、炼铁,纺织工人操作、控制纺纱机、织布机的工作;机械制造厂流水线上的组装工作都是作业劳动。学校教师课堂讲课;医院医生为病人动手术也是组织内的作业活动。律师事务所的律师接待客户;政府部门的办事员处理业务,同样是作业活动。从事作业活动的人是组织的主体,是操作者。对这些作业活动进行指挥、计划、控制等活动就是管理。从事管理活动的人被称为管理者。

在组织内,依据从事作业和管理活动的多少,可以区分管理者的不同层次。既从事作业也从事管理活动的是组织的基层管理者;只从事管理,很少或基本上不从事作业的是组织的高层管理者;既从事作业也从事管理,而管理活动超过作业活动的是中层管理者。

以上所讲的管理者都履行管理职能,即从事计划、组织、人事、领导、控制等活动。从行为主体上看,管理的重点是管理者履行管理职能的一系列活动。当然,不同层次的管理者履行不同职能的时间和侧重点有所不同,如高层管理者用于计划、组织、控制的时间较多,中层管理者从事人事、领导的时间较多,基层管理者从事领导的时间较长。

管理者从事哪些管理活动,即管理有哪些职能?不同的学者有不同的认识。有的人认为有计划、组织、控制三项职能;有的人认为有计划、组织、人事、控制四项职能;有的人认为有计划、组织、指挥、协调、控制五项职能;



还有人认为有计划、组织、指挥、人事、领导、沟通、控制等七项职能。虽然提法有所不同,但基本管理活动的实质是一样的。因此,本书将按照计划、组织、人事、领导、控制等职能来进行说明和论述。

第三,管理在于设计、创造一种环境,形成一种组织氛围,激励部属,借助他人力量。管理者在组织内通过自己的活动,形成一种内部的环境、气氛,这种环境既可以使部属努力工作,发挥效率、完成任务,也可以使部属被动地接受指挥,完成任务。

管理者要按照管理活动的特点,积极创造条件,形成一种良好的环境氛围,激励部属主动地、自觉地、高效率地完成工作任务,以实现组织的目标。

第四,管理既要管事,更要管人,处理好人际关系。管理是要通过管理者的活动,借助部属力量完成组织目标。在这个工作过程中,既要管事,更要管人,处理好各种人际关系。为了完成组织目标,管理者需要做的工作很多,如制定制度、做规划,安排工作程序、规则,明确责任等。这看起来是管事,而从某种意义上说,这些工作又都离不开对人的管理。因此,管理者更要重视管人,要领导、激励部属,处理好各种人际关系。如管理者 and 下属的关系、管理者与管理者之间的关系、组织内成员之间的关系等。

按照东方的管理理念,管好人,即处理好各种人际关系是关键。

按照西方的管理理念,管好事,即民主、科学、责权利相结合的监督和激励机制及完善的制度是关键。

在东西方文化交融的过程中,我们认为在管理过程中东西方文化交融能取得更好的效果,即管理者既要重视管事,也要重视管人。

第五,管理的目的在于高效率地完成组织的目标。管理可以提高效率,管理的目的就是提高效率。组织的目标是多重的,如组织的生存和发展,实现组织的宗旨,追求最大效益;提高员工的生活水平福利待遇;重视员工技能水平的提高、人生价值的实现等。为完成这些目标,必然需要各种投入,如物质的投入、人力的投入。通过管理活动,进行科学合理的规划可以减少投入,使员工创造、保持、提高工作效率。管理的直接目的就是提高员工的工作或劳动效率,更快、更好地完成组织的目标。

综上所述,管理是发生在组织内,管理者履行管理职能,创造、设计组织环境氛围,旨在提高工作或劳动效率,完成组织目标的活动。