

管理学

(第二版)

Guanli xue

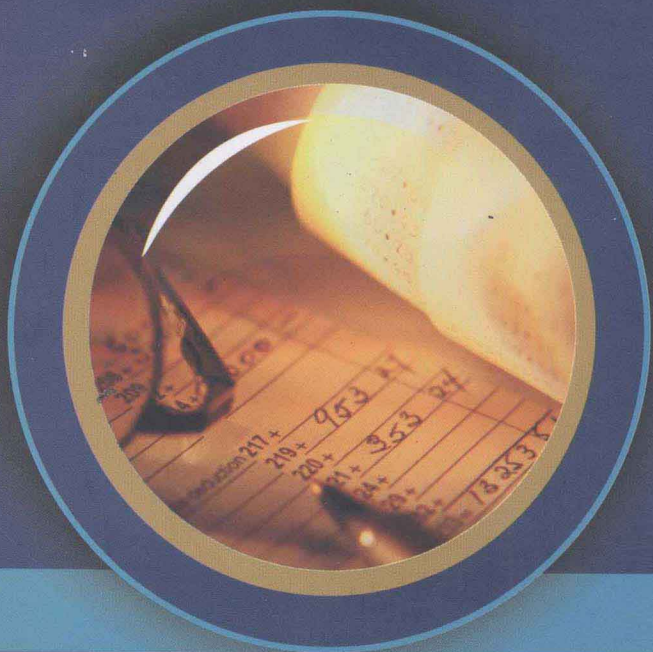
主 编 胡建波

“问题驱动”“任务引领”

职业活动导向

强调“实用性”与“实务性”

突出对学生职业能力的培养



西南财经大学出版社

管理学

(第二版)

Guanli xue

主 编 胡建波

副主编 吕玉华 张莉



西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/胡建波主编. —2 版. —成都:西南财经大学出版社,
2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5504 - 0943 - 9

I. ①管… II. ①胡… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 002875 号

管理学(第二版)

主编:胡建波

责任编辑:李 雪

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	18.75
字 数	420 千字
版 次	2013 年 1 月第 2 版
印 次	2013 年 1 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 0943 - 9
定 价	35.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。



第二版前言

本书第一版出版距今已四年有余。本书自问世起,得到了广大读者和高等院校师生的关心和支持,引起了一定的社会反响。迄今为止,比较畅销。

由于管理理论发展迅速,我们根据在教学中的体会以及各兄弟院校使用本教材后反馈的宝贵意见和建议,决定对本书第一版进行修订,使之更加完善。

本书第二版同第一版相比,主要具有以下优势:

第一,遵循高等职业教育教学规律,体现“问题驱动”“任务引领”。具体而言,在每章的开头增加了“引例”,并设计了“引导问题”,在习题中设计了“学习性工作任务”。

第二,在习题中增加了“情境问答”“情境分析”“综合分析”“课堂讨论”“实训”等题型,增加了习题的多样性与灵活性,着力培养学生分析并解决管理实际问题的能力,体现职业活动导向。

第三,更新了内容,更加强调教材的“实用性”与“实务性”,突出了对学生职业能力的培养。具体如下:

第七章“领导”:第一节“领导概述”,增加了“领导工作原理”;增加了第二节“领导者与领导集体”;对原书第三节“领导理论”的内容进行了充实和更新。

第八章“激励”:第一节“激励概述”,增加了“需要、动机、行为与激励的关系”,强化了“激励工作原理”;第二节“激励理论”,充实并更新了有关内容,增加了“需要层次论在企业管理中的应用”以及“当代激励理论的综合”;第三节“激励实务”,增加了“目标激励、榜样激励、内在激励、荣誉激励、信任关怀激励以及参与激励等精神激励方法”,删除了“西方的激励方法”。

第十一章“创新”:第二节“创新的过程与内容”,增加了“组织目标创新”“文化创新”和“技术创新”;第三节“技术创新”,删除了“我国技术创新理论的发展”和“服务创新”;增加了第四节“我国企业的管理创新”。

第四,保留了原教材中穿插大量案例的风格,增加了较新的案例,进一步增强了教材的可读性。

本书可用作高等职业院校及应用型本科院校经济、管理类专业及非经济、管理类专业本、专科学生的教材，且适合相关领域的从业人员作培训教材。本书第二版由四川旅游学院胡建波教授、西南民族大学胡敏、四川旅游学院陈敏、四川师范大学文理学院徐广、四川商务职业学院张莉、四川电力职业技术学院吕玉华、四川交通职业技术学院张翼共同完成修订工作。因修订时间仓促，加之编者水平所限，书中错误或不妥之处难免，恳请使用本书的广大师生提出宝贵意见，以便进一步完善。

编者

2012 年 9 月



前言

随着经济全球化进程的加快,人们越来越深刻地认识到加快经济发展亟需一大批高素质技能型(应用型)人才,而这类人才必须具备一定的经济、管理知识。管理学是经济、管理类专业比较重要的一门专业基础课程。虽然目前出版的管理学教材比较多,但真正能满足高素质技能型(应用型)人才培养需要的却很少。为此,我们在对这类人才所应具备的素质、能力与知识结构进行深入研究的基础上,编写了这本管理学教材。

本书具有以下特点:

第一,本书根据编者多年从事管理教学、研究与实践的经验编写,行文流畅,表述准确,浅显易懂;

第二,本书以“职业活动导向”等先进职业教育理念为编写指导思想,强调理论与实践的有机结合,拥有大量经典案例和较新案例,能给读者营造一种“管理”学习情境,实现理论学习与管理实践的无缝连接;

第三,本书借鉴并吸收了国内外管理学的基本理论、基本方法和最新研究成果,密切结合我国企业管理实际、经济管理发展以及高素质技能型(应用型)人才培养需要,系统全面地阐述了管理学的相关理论、方法和应用技术,理论深浅适度,突出了能力本位的高素质技能型(应用型)人才培养特点,充分体现了这类人才培养的针对性、创新性和实践性的要求。

本书的主要内容包括:管理概述、管理思想及其演变、组织环境分析、决策、计划、组织、领导、激励、沟通、控制、创新、综合案例分析共十二章。

为了方便教学,在每章的开头均明确了本章的学习目标与具体要求,在每章的结尾都附上了小结和习题,并提供了相关案例且设计了思考题。

本书由四川旅游学院胡建波教授担任主编,由四川电力职业技术学院(国家示范性高职院校)吕玉华副教授和四川商务职业学院张莉老师担任副主编。具体分工如下:由胡建波设计全书内容、框架,并编写第一、三、四、五章;由吕玉华编写第七章、第八章和第十一章;由张莉编写第六章和第十章;由四川师范大学文理学院徐广老师编写第二章和第十二章;由四川交通职业技术学院(国家示范性高职院校)张翼

老师编写第九章。全书由胡建波总纂定稿。

本书可用作高等职业院校及应用型本科院校经济、管理类专业及非经济、管理类专业本、专科学生的教材，且适合相关领域的从业人员作培训教材之用。因时间仓促，加之编者水平所限，书中错误或不妥之处难免，恳请使用本书的广大师生提出宝贵意见，以便再版完善。

编者

2007 年 8 月

目 录

CONTENTS

■ 第一章 管理概述	(1)
第一节 管理的基本概念	(2)
第二节 管理的基本职能	(4)
第三节 管理者	(9)
本章小结	(15)
思考与练习题	(15)
案例分析：管理是一门艺术	(16)
■ 第二章 管理思想及其演变	(19)
第一节 古典管理思想	(20)
第二节 行为管理思想	(23)
第三节 定量管理思想	(26)
第四节 系统和权变管理思想	(28)
第五节 现代管理理论发展新趋势	(29)
本章小结	(34)
思考与练习题	(34)
案例分析：UPS：效率的执著追求者	(35)
■ 第三章 组织环境分析	(37)
第一节 组织环境分析的意义	(38)
第二节 组织环境的构成	(41)
第三节 组织环境特征的分析	(46)
本章小结	(54)

思考与练习题	(54)
案例分析：捷运公司的兴衰	(55)

■ 第四章 决策	(57)
第一节 决策的概述	(58)
第二节 决策的类型	(61)
第三节 决策的过程及影响因素	(64)
第四节 决策的方法	(71)
本章小结	(82)
思考与练习题	(82)
案例分析：东方贸易公司	(83)

■ 第五章 计划	(85)
第一节 计划的概述	(86)
第二节 计划的层次体系	(92)
第三节 计划编制的程序与方法	(96)
第四节 目标管理	(101)
本章小结	(106)
思考与练习题	(106)
案例分析：某机床厂的目标管理	(107)

■ 第六章 组织	(109)
第一节 组织工作概述	(110)
第二节 组织结构设计	(113)
第三节 组织关系	(129)
第四节 人员配备	(133)
第五节 组织文化	(142)
第六节 组织变革	(146)
本章小结	(150)
思考与练习题	(151)
案例分析：新疆特变电工股份有限公司组织结构设计	(151)



■ 第七章 领导	(153)
第一节 领导概述	(154)
第二节 领导者与领导集体	(157)
第三节 人性假设理论	(164)
第四节 领导理论	(167)
第五节 领导艺术	(177)
本章小结	(180)
思考与练习题	(180)
案例分析：哪种领导类型最有效	(181)
■ 第八章 激励	(183)
第一节 激励概述	(184)
第二节 激励理论	(187)
第三节 激励实务	(198)
本章小结	(203)
思考与练习题	(204)
案例分析：案例1 赵副厂长该怎么办	(205)
案例2 善留人才，企业才能做大做强	(206)
■ 第九章 沟通	(207)
第一节 沟通的概述	(208)
第二节 信息沟通的障碍及如何克服	(214)
第三节 冲突管理	(215)
第四节 谈判	(219)
本章小结	(222)
思考与练习题	(222)
案例分析：苏联人与美国人的较量	(224)
■ 第十章 控制	(225)
第一节 控制的概述	(226)
第二节 控制的过程	(232)

第三节 控制的方法·····	(237)
第四节 有效控制·····	(244)
本章小结·····	(248)
思考与练习题·····	(248)
案例分析：经济学院的教学过程控制·····	(250)

■ 第十一章 创新·····	(251)
第一节 创新概述·····	(252)
第二节 创新的过程与内容·····	(256)
第三节 技术创新·····	(263)
第四节 我国企业的管理创新·····	(272)
本章小结·····	(275)
思考与练习题·····	(275)
案例分析：案例1 整合资源、不断创新的索尼公司·····	(276)
案例2 海信空调：自主创新锻造品牌竞争力·····	(277)

■ 第十二章 综合案例分析·····	(279)
案例一 比尔·盖茨是如何有效组织管理微软的·····	(280)
案例二 通用电气的管理创新·····	(281)
案例三 邯郸钢铁公司的目标成本管理·····	(284)
阅读材料：海尔的综合管理体系·····	(286)

■ 参考文献·····	(291)
-------------	-------

第一章

管理概述

[引例]

1965年,美国一家公司发明了盒式电视录像装置。可是美国公司只用它来生产一种非常昂贵的广播电台专用设备。而日本索尼公司的经营者通过分析论证,看到了电视录像装置一旦形成大批量生产,其价格势必降低,许多家庭可以购买得起此种录像装置。这样一来,家用电子产品这个市场就会扩大,如果马上开发研究家用电视录像装置,肯定会获得很好的经济效益和社会效益。由于这一决策的成功,超过90%的家用电视录像装置市场一度被日本占领,而美国则长期处于劣势。

[引导问题]

1. 日本索尼公司为什么会取得成功?
2. 管理的本质是什么?

管理是人类社会最重要的活动之一，它伴随着人类社会的产生而产生，并伴随着人类社会的发展而发展。著名管理学家戴维·B. 赫尔茨指出：“管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。”通过本章学习，学生应掌握管理的概念，理解管理的性质、要素与作用；掌握管理的基本职能；了解管理者的类型，掌握管理者的素质与技能要求。

第一节 管理的基本概念

管理者要卓有成效地开展管理活动，首先应明确管理的概念、性质、要素与作用。那么，什么是管理？为什么要开展管理活动？怎样才能有效地进行管理？由谁来行使管理职权并履行管理职能呢？

一、管理的概念

管理是“管”与“理”的有机结合。管即管辖，理即理喻，意指权力拥有者在权限范围内，对人与事的管束、处理，并对下属晓之以理，调动其积极性，提高办事效率，实现既定目标。

现代管理理论的创始人、“欧洲为管理运动做出最杰出贡献的人物”——法国的实业家亨利·法约尔（Henri Fayol）认为，管理即计划、组织、指挥、协调和控制。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙（Simon）认为，管理就是决策。决策贯穿于管理的全过程。

案例 1-1

美国国际商用机器公司（IBM）为了在规模上占领市场，大胆决策购买股权。1982 年用 2.5 亿美元从美国英特尔公司手中买下了 12% 的股权，来对付国内外电脑界的挑战；1983 年，又以 2.28 亿美元收购了美国一家专门生产电讯设备的企业罗姆公司 15% 的股权，从而维持了办公自动化设备方面的“霸王”地位。

哈罗德·孔茨（Koontz）认为，管理就是设计和保持一种良好的环境，使人们在群体里高效地完成既定的目标。

结合其他学者的定义，我们认为：管理是在特定的环境下，为达成组织的目标而对组织的资源进行有效的计划、组织、领导和控制的过程。该定义包括四层含义：

- （1）目的性。开展管理活动是为了实现组织的目标。
- （2）过程性。管理由一系列相关、连续的活动构成，具有计划、组织、领导、控制等基本职能。
- （3）有效性。管理的有效性包括效率和效果两方面。效率（Efficiency）涉及“正确地做事”，效果（Effectiveness）涉及“做正确的事”，有效的管理就是要确保“正确地去做正确的事”。任何组织都要通过优化配置资源并充分发挥资源的最大效力来完成组织的使命，实现特定的目标。管理的任务就是要确保投入最少、产出最多，



确保组织效率和效果双重目标的实现。

(4) 动态性。管理的动态性首先来源于其过程性,而管理活动的开展是在组织特定的环境条件下进行的。组织是一个开放的系统,它与其上位系统——外部环境之间存在着相互影响、相互作用的关系。环境既提供机遇,也构成威胁。因此,必须正视环境的存在,一方面,组织要为创造优良的社会环境(物质、文化)尽其“社会责任”;另一方面,管理者的管理理念、方法和技巧必须随机应变,以适应不同的管理环境。

二、管理的性质

(一) 自然属性与社会属性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思认为:一方面,管理具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性,它取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度;另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,它体现阶级意志,是为阶级利益服务的,因此它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

(二) 科学性与艺术性

管理既是科学,又是艺术。管理是一门科学,是大量学者和实业家在总结管理工作客观规律的基础上形成,它用以指导管理实践。但管理是一门不精确的科学,并且正处于发展中。管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,它要求管理者灵活运用管理理论、原则和方法,结合管理实际,具体问题具体分析,创造性地解决问题。因而,管理又是一门艺术,即利用系统化的知识并根据实际情况发挥创造性的艺术。管理是科学性与艺术性的有机统一。

(三) 文化属性

管理是一种文化。管理自古有之,源远流长。人类几千年的文化积累,为管理科学的形成与发展奠定了必不可少的理论基础。管理不仅受时代影响,而且受国情的制约。文化背景不同,管理模式也有很大的差别。美国管理者强调竞争、效率,注重个人奋斗,而日本管理者则善于发挥团队精神。归根结底,管理者与被管理者都是人,而人的思维模式、行为偏好与社会伦理、价值观密不可分。因而,管理是文化的一种体现。

三、管理的要素

管理要素是指构成管理活动的重要因素。管理要素的分类方法有多种,目前,比较流行的是“7M法”。即人员(Men)、资金(Money)、方法(Methods)、机器(Machines)、物料(Material)、市场(Market)、士气(Moral)。也有学者认为管理要素包括观念、目标、组织、人员、信息、资金、物资、技术、时间、空间、知识、环境等。

我们认为,虽然按不同的方法对管理要素进行分类,在形式上有所差异,但实质上,这些方法的分类标准基本相同——基本上是以管理所涉及的资源作为基础进行分

类。因而，管理主要包括人、财、物、时间和信息五大基本要素。

四、管理的作用

管理是实现组织目标的有效手段。任何组织，小至企业，大至国家，都需要进行管理。管理的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂而日益明显。在当今，先进的科技和管理共同构成了推动经济社会发展的“两个车轮”。如果没有高水平的管理作为支撑，任何先进的科技都难以充分发挥其有效作用。而且，科技愈进步，社会愈发展，对管理的要求也就愈高。所以，管理在经济社会发展中的重要地位不可低估。

具体而言，管理具有以下几方面的作用：①管理能使现有资源获得最有效的利用；②管理能促进作业活动，实现组织目标；③管理是当代人类社会加速进步的杠杆；④管理可以使潜在生产力变为现实生产力系统；⑤管理能使科技这一最先进的生产力得到最充分的发挥；⑥管理制约着生产力总体水平的有效发挥。有专家认为，在现有的技术和设备条件下，如果改进管理，可使生产力水平提高三分之一以上。

第二节 管理的基本职能

管理作为一个工作过程，管理者在其中要发挥的作用，就是管理者的职能，即通常所说的管理职能。这里，“职能”一词指的是“活动”、“行为”的意思，因此，一项职能就表示一类活动，而管理的基本职能就是管理工作所包括的几类基本活动内容。这几项基本职能分别为计划、组织、领导、控制和创新。

一、计划

计划是管理的首要职能和决策性职能。任何一个有组织的集体活动，都需要在一定的计划指引下进行。计划是对组织未来活动进行的一种预先筹划，换言之，计划是制定目标并确定为达成这些目标所必须采取的行动。管理者通过制订计划，可以帮助组织成员认清所处的环境和形势，明确行动方向，做到有的放矢，确保目标的顺利实现。计划工作主要包括以下内容：

(1) 组织环境分析。组织环境分析的目的是研究活动条件，因为活动总是在一定的环境条件下进行的。环境分析包括组织外部环境研究以及组织内部资源和能力研究两部分。外部环境研究主要是分析组织活动的外部环境特征及其变化趋势，了解环境的演变历程，以便找出变化规律，预测未来环境可能呈现的状态。组织内部条件研究主要是分析组织对各种资源的拥有状况以及对这些资源的利用能力，包括有效利用资源、优化配置资源、开发保护资源的能力。

(2) 制定经营决策。环境分析为组织决策的制定提供了基本依据。对企业这种盈利性的经济组织来说，在活动条件研究的基础上制定经营决策，即是根据环境分析所



揭示的外部环境中对企业发展有利的机会和不利的威胁以及组织在资源拥有和利用方面的优势和劣势，确定组织在未来某个时期内的总体目标和战略方案。

(3) 编制行动计划。编制行动计划即制定战术方案。在确定了组织未来要达成的目标以及战略方案以后，还要详细分析为了落实组织的战略，需要采取哪些具体的行动，这些行动对组织内部各部门、各环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。编制行动计划的目的是，就是将决策所确定的目标在时间上和空间两个维度上分解落实到组织的各个部门和环节，并对各部门和成员的工作提出具体要求。

二、组织

组织是管理的执行性职能。制定的计划要能够顺利得以实现，需要组织中的各个部门和成员在工作中形成合理的分工协作关系。换言之，组织工作是为了有效实现计划所确定的目标而在组织中进行职位设计、部门划分、职权分配和工作协调的过程。具体而言，管理者要围绕组织职能完成以下几方面的工作：

(1) 组织设计。组织设计包括组织机构设计与组织结构设计。组织机构设计是指在组织目标分解的基础上进行职位设计，然后根据一定的标准将这些职位进行组合以形成不同的部门；组织结构设计则是根据组织业务活动及环境的特点规定不同部门在活动过程中的相互关系。只有这样，才能使个体或局部的力量整合成组织整体的力量。组织结构通常也称组织机构，是界定组织中所开展活动的分工与协作关系的框架或架构。

(2) 人员配备。这是指根据各岗位（职位）所从事活动的要求以及组织员工的素质和技能特征，将适当的人员安置在组织适当的岗位上，使适当的工作由适当的人去做。

(3) 组织运行。这是指向配备在各岗位上的人员发布工作指令，并提供必要的物质和信息条件，使组织运行起来。

(4) 组织变革。这是指对组织运行的过程进行监控，根据组织活动的开展以及内外部环境条件的变化，研究和推行必要的组织变革，以促进组织结构的优化。

三、领导

领导也是管理的执行性职能。为了有效地实现计划、目标，管理者不仅要设计出合理的组织结构并为组织配备合适的人员，同时还要设法使每个成员都以高昂的士气、饱满的热情投身到活动中去。这便是领导工作的任务。

所谓领导，是指管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的权力（感召权、个人影响权）去指挥、影响、激励组织成员为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。领导工作具有很强的艺术性。

实施有效的领导，要求管理者在特定的领导情境下，利用自身优秀的素质，采用适当的方法，针对组织成员的需要及其行为特征，采取一系列的措施去提高并维持组织成员的工作积极性，使之将能力充分地发挥出来。

四、控制

控制是管理的保证性职能。因为制定了计划，组织实施，并激励领导员工，未必就能够顺利地实现组织目标，但有了控制职能，就能确保组织朝着既定的目标迈进。

控制是为了保证组织各部门、各环节能按预定要求运作而实现组织目标的一项管理活动。控制的内容包括：根据计划标准检查和监督各部门、各环节的工作，判断工作结果是否与计划相吻合。如果存在偏差，则要分析偏差产生的原因及其对业务活动的影响程度，如果有必要，还要根据偏差产生的原因，制定并实施纠偏措施，确保组织目标和计划的有效实现。这是管理工作中狭义的控制。广义的控制还包括根据组织内外部环境条件的变化，对计划目标和控制标准进行修正乃至重新制定。换言之，控制不仅仅是对组织计划执行情况的检查和监控，而且可能在纠偏措施难以取得预期效果时，抑或组织内外环境出现重大变化，导致管理者在本计划执行期尚未结束前就做出这样的决策：对某时点以后的组织活动进行局部调整甚至将原计划全盘重新制定。这样，控制可能意味着新的计划的开始。

五、创新

创新是管理的发展职能，或者说动力性职能。所谓创新，创新就是使组织的作业和管理工作都不断有所革新、有所变化。

周三多等人认为创新是管理工作的原动力，管理者必须具有创新精神，敢于应对各种挑战。

熊彼特认为创新是生产手段的新组合——“生产意味着把我们所能支配的原材料和力量组合起来”。创新概念包含下列五种情况：①采用一种新的产品——也就是消费者还不熟悉的产品——或一种产品的一种新的特性。②采用一种新的生产方法，也就是在有关的制造部门中尚未通过经验检定的方法，这种新的方法绝不需建立在科学领域新发现的基础之上；同时，也可以存在于商业上处理一种产品的新的方式之中。③开辟一个新的市场，也就是有关国家的某一制造部门以前不曾进入的市场，不管这个市场以前是否存在过。④攫取或控制原材料或半成品的一种新的供应来源，也不问这种来源是已存在的，还是第一次创造出来的。⑤实现任何一种工业的新的组织，比如造成一种垄断地位（例如通过“托拉斯化”），或打破一种垄断地位。

熊彼特的创新概念触及管理创新的核心。管理创新是指创造一种新的更有效的资源整合模式，这种模式既可以是新的有效整合资源以达到组织目标和责任的全过程管理，又可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理。该概念涵盖以下五种创新方式：思维创新、组织创新、方法创新、制度创新和管理模式创新。管理模式是指组织综合性的管理模式，是组织总体资源有效配置及实施的模式。该模式如果对所有组织的综合管理而言是全新的，则自然是一种创新。