



普通高等教育“十二五”规划教材
高等院校工商管理类教材系列

管理学

第二版

GUANLIXUE

陈 晔 主编



科学出版社

普通高等教育“十二五”规划教材

高等院校工商管理类教材系列

管 理 学

(第二版)

陈 晔 主编

孙 芳 董 莉 孙文博

谷立霞 郑罗平 谢 丹

副主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书共分十一章,第一至三章为管理学的基础知识和基本理论,主要介绍管理的基本概念、管理者及管理的特性、管理思想的发展、管理的基本原理和方法以及当前管理环境的变化对管理提出的新问题;第四至十一章是全书的重点,主要介绍管理的计划、决策、组织、人员配备、领导、激励、沟通和控制等职能有关的理论及其在实践中的应用技术与方法。全书系统性强,结构严谨,层次清晰,在内容上融入了管理实践中的最新成果,而且每章均设置有学习目标、学习要点及关键词、案例导入、小结、案例分析及思考与练习,方便教学与自学。

本书可作为普通高校经济、管理、财会、金融、市场营销、人力资源等本科专业的管理学教材,亦可作为一般非经济类专业的选修教材,还可作为有关部门的培训教材及供有心学习和了解管理学的社会相关人士参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/陈晔主编. —2版. —北京:科学出版社,2012
(普通高等教育“十二五”规划教材·高等院校工商管理类教材系列)
ISBN 978-7-03-034947-7
I. ①管… II. ①陈… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 132466 号

责任编辑:李 娜 朱大益 / 责任校对:柏连海
责任印制:吕春珉 / 封面设计:东方人华平面设计部

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

铭浩彩色印装有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2005 年 9 月第 一 版	开本: 787×1092 1/16
2012 年 6 月第 二 版	印张: 24 1/2
2013 年 5 月第 十二 次印刷	字数: 560 000

定价: 39.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈骏杰〉)

销售部电话: 010-62134988 编辑部电话: 010-62137374 (HF02)

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-64030229; 010-64034315; 13501151303

第二版前言

本书自 2005 年 9 月由科学出版社出版以来,作为全国高等院校经济管理类专业基础课系列规划教材,被多所院校选用,受到广大高校师生和实际工作者的好评。在 2009 年中国科学院优秀教材评选中,本书荣获 2005~2007 年度全国高等经济院校管理类专业基础课系列规划教材一等奖。

本书的最大特点是理论知识系统,内容具有全面性、实用性和针对性,并注重知识更新和实践练习,培养学生系统分析问题的能力。近几年来,管理学理论有了很大的发展,管理实践也有新的突破,有很多内容有必要在教材中体现。据此,我们经过半年多的努力,在第一版的基础上进行了一定的修改和补充。和第一版比较,第二版首先在内容结构上进行了调整,删减了第三章管理学基本原理与方法,把这部分内容归并到第一章。另外增加了第三章管理环境分析的内容,这是因为随着国内经济的飞速发展、经济全球化进程的加速,管理环境发生了很大的变化,近年来又有很多新管理理论及实践出现,所以有必要在教材中体现。其次,为了增加学生的实践及基本技能练习,我们在每章后补充了案例分析及思考与练习题。再次,每章内容都进行了重新编写,增加了新内容、新知识和新观点。

本书由多年从事管理学教学、科研的教师组成的编写组编写,具体编写分工是:第一章由陈晔编写,第二、六章由董莉编写,第三、五章由孙文博编写,第四、九章由谷立霞编写,第八、十章由孙芳编写,第七、十一章由郑罗平编写,谢丹参与了本书部分章节的编写。石家庄经济学院企业管理专业研究生李海生、李娜等同学参加了习题案例的收集、编写等工作。

书中疏误及不当之处,敬祈广大读者不吝指正。

编 者

2012 年 5 月

第一版前言

管理活动源远流长。人类进行有效的管理活动已有数千年的历史，但从管理实践到形成一套比较完整的管理学理论，则是一段漫长的历史发展过程。西方早期关于管理学方面的代表作有《工业管理与一般管理》、《社会组织和经济组织理论》。第二次世界大战后至 20 世纪 80 年代，主要的代表学派有：管理过程学派、管理科学学派、社会系统学派、决策理论学派、系统理论学派、经验主义学派、经理角色学派和权变理论学派等。当代管理学又有了许多发展，在几个基本功能的思路、内容和特征的基础上，进一步发展了利益相关者关系管理、虚拟组织管理、全球化管理、供应链管理、价值链管理、管理道德与社会责任管理等，在一定程度上反映管理领域中实践和研究的新发展，体现 21 世纪激动人心的管理。因此，管理学作为一门新兴学科，也是一门发展迅速的学科，是一个动态的学科，其教科书也必须不断适应环境的巨大变化。及时、系统地归纳管理学界比较成熟的、具有普遍应用性的管理理论，向广大读者介绍国内外最新管理研究成果，对提高我国管理教学水平，增强各行各业管理工作的效果，促进社会主义现代化事业的发展，具有重大意义，这也是编著本书的目的所在。

目前，“管理学”已经成为经济类、管理类各专业本科教学的核心课程之一。本教材是在总结多年教学经验和教学规律的基础上编写的，全书按照一般院校财经类专业的人才培养方案的要求来组织构架，在编写过程中注重坚持了如下原则，并体现出自己的特点：

（1）通俗易懂、生动新颖。管理的本质是管理人并由人来管理，所以在每个人的日常生活中应该而且可以看到管理的影子。本书的绝大部分例子都来源于近年来收集到的具有针对性的案例，以此增强本书的趣味性和可读性，并且尽可能地把管理学方面的最新成果和经验引入教材。

（2）将理论知识系统地介绍，并在内容取舍上坚持科学性、实用性和针对性相结合的原则。管理学既是一门科学又是一门艺术，这是人们对管理学科特点所做的最为精练而准确的描述。作为专业基础课教材，我们借鉴了国内外最新出版的大量管理学著作，特别重视管理职能的展开、管理程序和方法的介绍。

（3）注重案例分析、实践练习，培养学生的系统分析问题的能力。管理是一门应用性很强的学科，为此，本书在每一章的后面留有复习思考题和案例分析，供读者或学生思考和练习。

（4）注重层次性，力求做到难易结合、深入浅出。本书的每一部分都循着由浅入深、由原理到应用的逻辑展开。每一章前面的内容一般是介绍基本原理或基本的管理程序，后面的内容更侧重于管理职能的展开与管理方法或者实践中的难点。

全书共分十二章，主要内容有管理与管理学概述、管理思想发展的演变过程、管理



的基本原理与方法、计划、决策、组织、人员配备与组织文化、领导、激励、沟通、控制、管理伦理与社会责任等。具体分工为：第一至三章由陈晔、孙班军编写；第四、第九章由谷立霞编写；第五、第十一章由赵磊编写；第六章由董莉编写；第七、第十二章由冯国华编写；第八、第十章由孙芳编写。

本书不仅适用于全国各财经类普通高校作为本科经济、管理、财会、金融、市场营销、人力资源等相关专业的管理学教材，而且适用于各类企事业单位管理人员培训，还适用于自学。所有管理者和被管理者，都可以在本书中找到对管理的真知灼见和改善自身能力的有效指南，为学习后续专业课程奠定必要基础，为从事管理实践提供理论论据。

由于编写时间比较紧张，书中难免存在不妥之处，敬请广大读者批评指正。

编 者

2005年6月

目 录

第一章 管理与管理学概述	1
第一节 管理概述	2
一、管理的基本概念	2
二、管理的职能和角色	4
三、管理的地位和作用	9
第二节 管理学概述	12
一、管理学的概念	12
二、管理学的特征	13
三、学习管理学的必要性	16
四、管理学与其他学科的关系	17
第三节 管理者及其技能	19
一、管理者的含义及类型	19
二、管理者的技能及要求	21
第四节 管理的基本原理与方法	23
一、管理的基本原理	23
二、管理的基本方法	30
小结	33
案例分析	33
思考与练习	35
第二章 管理思想发展的演变过程	37
第一节 早期的管理思想	38
一、中国古代管理思想概述	38
二、西方早期管理思想	39
三、工业革命与科学管理思想	40
四、早期管理阶段的特点	44
第二节 科学管理理论	44
一、泰勒的科学管理理论	45
二、法约尔的一般管理理论	47
三、韦伯的行政组织理论	49
四、梅奥的人际关系理论	50
五、巴纳德与协作社会系统理论	52



第三节 现代管理理论	53
一、现代管理理论的主要特征	54
二、现代管理理论的主要内容	56
三、现代管理理论的主要理论观点	57
第四节 管理思想的新发展	60
一、管理活动新的发展趋势	60
二、管理理论的新发展	62
三、管理理论的发展趋势	67
小结	68
案例分析	68
思考与练习	69
第三章 管理环境分析	71
第一节 全球化与管理	72
一、全球化的背景与特征	72
二、全球化对管理的要求	74
三、全球化对管理的挑战	77
第二节 信息化与管理	83
一、信息化概述	83
二、信息化对组织的影响	84
三、影响管理的信息技术的发展	85
第三节 伦理化与管理	89
一、管理伦理概述	89
二、社会责任概述	91
三、绿色经济	95
四、反贫困	97
五、管理道德	99
小结	102
案例分析	102
思考与练习	103
第四章 计划职能	105
第一节 计划的含义与类型	106
一、计划的含义及作用	106
二、计划的构成及性质	108
三、计划的类型	112
第二节 计划的程序与编制方法	114
一、计划的程序	114



二、计划编制的方法	116
第三节 目标管理	121
一、目标的含义及性质	121
二、目标的作用及要求	124
三、目标管理的含义及过程	124
第四节 战略规划	127
一、战略规划的概念及特征	127
二、战略规划制定的程序及方法	128
三、战略规划的类型及选择	133
小结	137
案例分析	137
思考与练习	139
第五章 决策	141
第一节 决策的含义及类型	142
一、决策的含义	143
二、决策的类型	144
三、影响决策的因素	148
第二节 决策的程序及原则	149
一、决策的程序	149
二、决策的原则	156
第三节 决策理论及方法	158
一、决策理论	158
二、集体决策方法	160
三、有关活动方案的决策方法	163
小结	170
案例分析	170
思考与练习	171
第六章 组织职能	174
第一节 组织工作概述	175
一、组织的含义与特征	175
二、组织工作的内容	178
第二节 组织结构设计	179
一、组织结构设计的任务与原则	179
二、管理幅度	183
三、部门划分	186



第三节 组织结构类型	189
一、组织结构类型	189
二、组织结构设计的影响因素	195
第四节 组织关系	197
一、职权	197
二、集权与分权	201
三、授权	203
小结	205
案例分析	206
思考与练习	207
第七章 人员配备与组织文化	209
第一节 人员配备的任务、程序和原则	210
一、人员配备的任务	210
二、人员配备的工作内容与程序	211
三、人员配备的原则	213
第二节 管理人员的选聘、考评和培训	215
一、管理人员的选聘	215
二、管理人员的考评	220
三、管理人员的培训	221
第三节 组织文化	224
一、组织文化的概念	224
二、组织文化的特征及构成	224
三、组织文化的功能	228
四、塑造组织文化的主要途径	229
第四节 组织变革	231
一、组织变革的因素	231
二、组织变革的过程和程序	232
三、组织生命周期理论	234
四、组织变革的方式及举措	235
小结	236
案例分析	237
思考与练习	240
第八章 领导职能	243
第一节 领导概述	244
一、领导的含义	244
二、领导和管理区别	245
三、管理者与领导者	246



四、领导工作的作用	248
五、领导工作的基本原理	249
第二节 人性假设理论	251
一、麦格雷戈的 X、Y 理论	251
二、超 Y 理论	252
三、Z 理论	253
四、沙因的四种人性假设	254
第三节 领导理论	256
一、特质理论	256
二、行为方式理论	259
三、权变理论	266
小结	271
案例分析	271
思考与练习	273
第九章 激励	276
第一节 激励的概念及模式	277
一、激励的概念	278
二、激励的过程及模式	278
第二节 激励理论	280
一、马斯洛的需要层次理论	280
二、赫茨伯格的双因素理论	285
三、弗鲁姆的期望理论	289
四、亚当斯的公平理论	291
五、斯金纳的强化理论	293
六、麦克利兰的激励需要理论	296
七、奥尔德佛的“ERG 理论”	298
第三节 激励员工的方法	300
一、员工需求分析	300
二、员工激励方法	301
小结	305
案例分析	305
思考与练习	308
第十章 沟通	310
第一节 沟通概述	311
一、沟通的含义及特性	311
二、沟通的目的和重要性	312



三、沟通的过程	313
四、沟通的方式及类型	316
五、沟通的原则	322
第二节 沟通的障碍及克服	324
一、有效沟通的障碍	324
二、克服沟通障碍的方法	325
三、沟通的控制	327
第三节 沟通技巧的开发	328
一、积极倾听	329
二、反馈技能	330
三、谈判技能	332
四、冲突管理技能	336
小结	338
案例分析	339
思考与练习	341
第十一章 控制职能	344
第一节 控制工作概述	346
一、控制职能的含义	346
二、控制的作用	347
三、控制的类型	348
第二节 控制的过程	352
一、确定标准	353
二、衡量绩效	355
三、纠正偏差	356
第三节 控制技术与方法	358
一、预算控制	358
二、非预算控制	361
第四节 如何实施有效的控制	366
一、控制的前提条件	366
二、控制工作的原则	366
三、控制的内容及重点	368
四、有效控制系统的构成及其特征	370
五、控制的误区	372
小结	372
案例分析	373
思考与练习	374
参考文献	376

第一章

管理与管理学概述

学习目标

- 掌握管理的含义，理解管理的职能、特征及性质；
- 了解管理在各种社会组织中的作用和地位；
- 了解管理学的产生与发展，掌握管理学的基本特征和研究的主要内容与方法；
- 了解管理学与其他学科的关系；
- 界定管理者的概念及分类，了解管理者应具备的基本技能和素质；
- 掌握和理解管理的基本原理和方法的内容，树立起管理原理和方法中所要求的各种观念，并能在处理具体实际问题时运用这些原理和方法进行思考。

学习要点

- 掌握管理的含义与职能；
- 熟悉管理学的特征；
- 掌握管理者应具备的基本技能及素质；
- 理解管理的基本原理；
- 了解管理的基本方法。

关键词

管理 管理职能 管理学 管理者 管理者的技能 管理原理 管理方法



温德姆酒店集团的成功之道

在过去的 40 年里，温德姆酒店集团 CEO 艾瑞克·丹齐格（Eric Danziger）从未离开过酒店行业。其管理的温德姆酒店集团旗下已有 17 个酒店品牌，遍布 67 个国家，全球超过 8 600 家酒店。当问及他是如何在不同文化下持续不变地保持水准，使酒店能够迅速在当地发展时，丹齐格总结了以下几点：一是强大的基础设施及高效能揽客之道；二是本土化经营；三是拥有优秀的领导人才；四是良好的经营理念。简单地说，独有而高效的管理方式是其成功的关键。

（资料来源：<http://www.sina.com.cn>）

第一节 管理概述

一、管理的基本概念

管理活动是发生在组织之内的，任何组织都需要管理工作的支持，任何管理工作也都是在某一特定组织中进行并为该特定组织服务的。因此，在明确谁是管理者及什么是管理之前，搞清组织的含义是非常重要的。例如，政府、企业、学校、医院、军队等都是组织，还有同学间的大学联谊会、学生会等都是组织，这些之所以被称为组织是因为它们都具有以下三个共同的特征。

（1）每个组织都有一个明确的目的，这个目的通常是以一个或一组目标表示的。例如，企业的目的是赢利，即以尽量少的投入获得更多的利润。政府、军队、公安、学校等组织，虽属于非营利性组织，但这些组织也有投入（人力资源的投入、国家对这些组织的事业费的调拨），所以这些组织的目的与企业其实是一致的，就是以最少的投入，提供更多、更好的服务。

（2）每个组织都是由人组成的。这是显而易见的，没有一个组织是没有人的，最起码具有两个以上的人。

（3）每个组织都有一种系统性的结构，用于规范和限制成员的行为。例如：①建立规则和规章制度；②选出某些成员做管理者给予驾驭他人的职权；③编写职务说明书，使组织成员知道他们应该做什么。

通过以上对组织特性的分析，可以把组织定义为：组织是指一种由人组成的，具有明确目的和系统性结构的实体。

管理者在组织中的活动即管理（管理工作）。虽然管理者的头衔各式各样，但他们的工作具有共同的特征。

1. 管理的不同概念

由于管理学界各学派研究的出发点与方法不同，导致对管理一词的不同理解，下面



介绍具有代表性的几种观点。

(1) 管理是由以计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。这是由现代管理理论的创始人、法国实业家法约尔于 1916 年提出的,后经英国管理学家林德尔·厄威克和美国的卢瑟·古利克、哈罗德·孔茨等人进行了发展和完善,并形成了著名的管理过程学派。这一定义成为当今普遍认同的定义。

(2) 管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有资源,以便达到既定的目标。这一定义强调的是任务,它由三个部分组成:①管理首先是协调资源——资金、物资、人员三个方面;②计划、组织、领导、控制等各项管理职能是协调的手段;③管理是有目的的过程,协调资源的目的是为了达到既定目标。

(3) 管理是在某一组织中,为完成目标而从事的对人与物质资源的协调活动。这个定义强调了协调,这一表述包括四个要素:①管理是争取完成的某种目标;②管理是由人进行的协调活动;③通过管理职能进行协调;④是某一组织群体努力的活动。

(4) 管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。其内涵有三点内容:①管理其他人及其他人的工作;②通过其他人的活动来收到工作效果;③通过协调其他人的活动来进行管理。此观点强调的是其他人,强调领导者的领导艺术。

(5) 管理就是协调人际关系,激发人的积极性,以达到共同目标的一种活动。这一定义的内涵有三层意思:①管理的核心是协调人际关系;②管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性;③在一个组织中的人,具有共同的目标,规定的任务就是要使人们相互沟通 and 理解,为完成共同的目标而努力。

(6) 美国管理学家斯蒂芬·罗宾斯在《管理学》中认为:“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。”

(7) 美国管理学家、1978 年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为:“管理就是决策。”决策制定过程包括四个阶段:调查情况,分析形势——制订可能的行动方案——确定最满意的方案并付诸实施——执行后评价,引出新方案。

2. 管理的定义

关于管理的定义有很多种,这反映了管理学界在管理的实践基础上从不同角度对管理活动的认识。我们采用的管理的定义为:一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导和控制等职能来协调组织内外各种关系和他人的活动,使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。

这里的计划、组织、领导和控制是管理者发挥的职能,是其主要活动。实际管理就是指同他人一起或通过他人使活动完成的更有效的过程。

提到管理就存在管理的效率及效果问题,所以必须弄清这两个概念,区分两者及两者的关系。

(1) 效率 (efficiency): 是管理的极其重要的组成部分,它是指输入与输出的关系,一定的输入导致更多的输出或更少的输入导致同样的输出就是效率。



为什么要讲效率，是因为管理者经营的输入的资源是稀缺的。所以必须关心这些资源的有效利用，即资源成本的最小化。然而，仅有效率是不够的，管理必须使活动实现预定的目标，即效果。

（2）效果（effectiveness）：当组织实现了目标，我们就说管理者的活动是有效果的。

因此，效率涉及的是活动的方式，而效果涉及的是活动的结果。彼得·德鲁克在《有效的管理者》一书中说道：“效率是以正确的方式做事，效果则是做正确的事。”管理追求的是效率和效果的统一。一个组织如果不讲效率，那么它很容易达到效果；另外，有效率的组织未必就有效果。

是否存在有效率而无效果的情况呢？完全可能，那种把错事干好的组织就是如此。当然，在多数情况下，高效率还是与效果相关联的。低水平的管理绝大多数是由于无效率和无效果，或是通过牺牲效率取得效果。

二、管理的职能和角色

（一）管理的基本职能

在现代管理理论中，有两种主要的分析管理工作的方法：一种是将分析集中在管理者行使的职能上，称为管理职能分析法；另一种是将分析集中在管理者实际承担的角色上，称为管理角色分析法。前者是规范性的，是说明管理者应该做什么；后者是描述性的，要说明的是管理者做什么。

管理职能分析法最早是由法国管理学家及实业家亨利·法约尔提出来的。这种分析法认为，所有管理工作都是一个过程，管理者为了实现预期目标都要从事一些相互关联的活动，这些相互关联的活动称之为管理职能。不同学者对管理职能有不同的分类方法。

20 世纪初，法国的法约尔提出，所有的管理者都履行五种管理职能：计划、组织、指挥、协调、控制。50 年代，加利福尼亚大学洛杉矶分校两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理学教科书的框架。此后 20 多年乃至今日最普及的管理学教材仍按照管理职能来组织内容。以后又有的将五个职能精简为四项职能——计划、组织、领导和控制，见图 1.1。这些职能在后面各章会详细介绍，这里只简单叙述如下。

1. 计划职能（planning）

计划职能就是规定组织目标、制定政策、确定行动方案和作出日常计划的管理行为。通俗地说，就是预先决定干什么、如何干以及何时干、谁去干。

在小规模企业的传统管理中，计划职能不突出，尤其是产品单一、目标单一的小企业，很少有整个组织的行动方案，什么赚钱干什么。而如今企业规模的扩大，目标的多样化，内外环境的动荡，竞争的激烈，由此导致计划职能的重要性加强，从企业的长远利益出发制定战略。

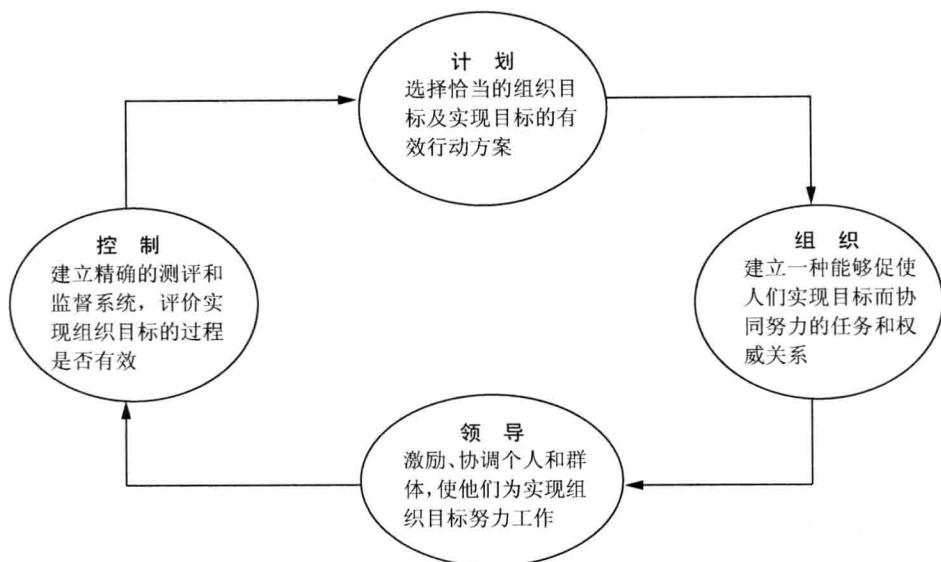


图 1.1 管理的四项职能

2. 组织职能 (organizing)

组织职能是指设计组织结构的职责,它包括:决定组织要完成的任务是什么,谁去完成这些任务,这些任务如何分类组合,谁向谁报告,以及各种决策应该在哪一级制定。

3. 领导职能 (leading)

每个组织都是由人组成的,任务是由人来完成的,管理的任务就是指导和协调组织中的人,这就是领导职能。当管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决成员之间的冲突时就是进行领导。

4. 控制职能 (controlling)

控制职能是指衡量和纠正下属人员的各种活动。当设定目标之后,就开始制订计划,向各级部门分派任务,雇用人员,进行培训和激励。尽管如此,有些事情还会出差错。为了保证按原计划进行,管理必须监控组织的绩效,将实际表现与目标进行比较,一旦出现问题就将其纠正到原来正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能。

职能方法之所以广为沿用,是由于它简单明了。职能方法很容易回答管理者在做什么的问题——计划、组织、领导和控制。但所有的管理者都是如此吗?职能方法是否确切地描述了管理者的实际所作所为?法约尔的职能框架并非来自对管理者的仔细调查,这些观点仅来自自身的管理经验基础上的观察结果。

(二) 管理的角色

管理角色分析法是由加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在20世纪70年代初提出来的。这种方法通过对管理者实际工作的直接观察而归纳出管理者实际承