

管理学原理

陈萍 刘丹 主编



Principles of Management

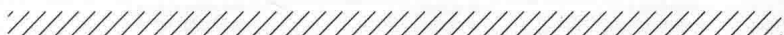


WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

管理学原理

陈萍 刘丹 主编



Principles of Management



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/陈萍,刘丹主编. —武汉:武汉大学出版社,2018.12
ISBN 978-7-307-20355-6

I.管… II.①陈… ②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(2018)第 161410 号

责任编辑:荣虹 责任校对:李孟潇 版式设计:汪冰滢

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:武汉中科兴业印务有限公司

开本:787×1092 1/16 印张:18 字数:425千字 插页:1

版次:2018年12月第1版 2018年12月第1次印刷

ISBN 978-7-307-20355-6 定价:42.80元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

管理学原理作为管理类各专业的核心课程，一直受到管理学界与业界的共同重视，具有不可替代的重要性。以应用技能型教学为特色的新的办学群体对于新型教材的需要刻不容缓。本教材通过形式多样的课后练习，加大了实践的强度，且结合各方面的要求与现状，在编写过程中尽量采用通俗易懂的表述方式，适当降低了理论难度，但能够满足就业岗位对学生管理知识的需求。因此本教材能较好地服务于培养应用技能型人才的高校。概括起来，本教材主要有以下三个特点：

第一，内容力求创新。管理学自产生以来，其内容总在不断更新，同样一个管理问题，在不同的历史时期所包含的内涵是有所不同的，本书在内容的选择上比较好地体现了管理学的当代发展情况。全书编写过程中参阅了较多的管理学界的学术理论成果，既保留了管理学原理的经典部分，又紧扣时代脉搏；同时，本书还就不同内容适当地引出现代管理的发展趋势问题，为学生在课堂学习留下了切入点，也为学生今后实践和探索留下了思考的空间。值得一提的是，书中每章不仅安排了相应的案例学习，而且创新性地设置了活学活用部分，在学生在学习这门课程的整个过程中，通过不断强化引导学生注重实践，强调学以致用。这种新颖独特的编写，既可以加深学生对理论知识的理解，又可以通过实践内容的学习，提高学生的实际应用能力，充分突出民办高校教材转型的方向是重在将学生的理论知识转化为实践技能。

第二，结构简洁清晰。全书体系结构比较严谨，思路比较清晰，而且，由于内容的选取突出重点，使内容篇幅精简，有助于学生树立学好管理学课程的信心。更重要的是，全书每章前面都明确提出了“学习目标”，便于学生进入本章学习之前就能够了解该章的学习重点；每章结束都有“本章小结”，可以帮助学生归纳知识要点。

第三，形式新颖独特。本书突破了传统的教材编写格式，力图将理论分析与实证说明、历史发展与现实情况、一般理论与个别特点结合起来。为了使理论叙述深入浅出、通俗易懂，书中每章大量使用了示意图表，使学生读起来容易消化和理解。每章标题下面安排有与本章内容相关的管理格言，让人耳目一新，不仅可以增强本书的可读性，而且能够激发学生的学习兴趣。

本书由陈萍负责对教材结构、框架进行总体设计，对各章内容进行不同程度的调整和修改，以及对写作工作进行组织和协调。在对全书内容进行审核和校对的过程中，刘丹、马光菊、王丹老师给予了大量的帮助和支持。参编人员及分工如下：陈萍负责第一章、第七章、第九章、第十章（部分）的编写，每章的活学活用部分的设计和每章格言的搜集；刘丹负责第五章、第六章和第十一章的编写；马光菊负责第二章、第十二章的编写，且协

助主编完成统稿工作；王丹负责第三章（部分）、第四章（部分）编写；李玥莹完成第八章编写；张微完成第十章（部分）的编写。在写作中，熊杰、洪长青、曾凡辉也分别参与编写了部分第三章、第四章和第十章内容，并为教材编写提供了可行性较强的建议。在此表示衷心的感谢！本书在编写过程中，博采众长，借鉴了海内外大家著作，限于篇幅未在文内一一注明，仅在书后参考文献一并列出。在此，谨向所涉及的所有著作者和专家学者表示衷心的感谢。由于我们水平和经验所限，本书仍存在某些不足之处，恳请读者批评指正。

编 者

2018年11月

（本教材配套电子资源网站：<http://wpuic.fanya.chaoxing.com/portal/courseNetwork/list?pageNum=1&keyword=%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%AD%A6>）

目 录

第一篇 管理概论

| | |
|------------------------|----|
| 第一章 管理工作与管理者..... | 3 |
| 第一节 管理概述..... | 3 |
| 第二节 管理者 | 10 |
| 第三节 管理学 | 15 |
| 第二章 管理思想与管理理论的发展 | 25 |
| 第一节 中国古代传统管理思想之要 | 25 |
| 第二节 西方早期管理思想之要 | 27 |
| 第三节 古典管理理论 | 29 |
| 第四节 行为科学管理理论 | 35 |
| 第五节 现代西方管理理论 | 38 |

第二篇 计 划

| | |
|-------------------------|----|
| 第三章 决策 | 49 |
| 第一节 决策概述 | 49 |
| 第二节 决策的原则与重要性 | 53 |
| 第三节 决策的过程 | 56 |
| 第四节 决策方法 | 61 |
| 第四章 计划 | 73 |
| 第一节 计划概述 | 73 |
| 第二节 目标与目标设定 | 80 |
| 第三节 目标管理 | 82 |
| 第四节 计划编制过程和现代计划方法 | 87 |

第三篇 组 织

| | |
|----------------------|-----|
| 第五章 组织结构与设计 | 99 |
| 第一节 组织结构的概述 | 100 |
| 第二节 设计组织结构 | 107 |
| 第三节 常见的组织结构类型 | 110 |
| 第六章 变革与创新管理 | 124 |
| 第一节 变革概述 | 124 |
| 第二节 变革管理 | 129 |
| 第三节 激发创新 | 135 |
| 第七章 组织文化和学习型组织 | 148 |
| 第一节 组织文化概述 | 148 |
| 第二节 学习型组织概述 | 154 |
| 第三节 学习型组织的建设 | 158 |

第四篇 领 导

| | |
|---------------------|-----|
| 第八章 领导 | 171 |
| 第一节 领导概述 | 171 |
| 第二节 领导理论 | 174 |
| 第三节 有关领导的最新观点 | 184 |
| 第九章 激励员工 | 195 |
| 第一节 激励概述 | 195 |
| 第二节 激励理论 | 198 |
| 第三节 激励方法和艺术 | 208 |
| 第十章 沟通 | 217 |
| 第一节 理解沟通 | 217 |
| 第二节 组织沟通网络 | 225 |
| 第三节 沟通的障碍及其克服 | 228 |
| 第四节 冲突与谈判 | 233 |

第五篇 控 制

| | |
|---------------------|-----|
| 第十一章 控制..... | 243 |
| 第一节 控制概述..... | 243 |
| 第二节 控制的基本类型..... | 245 |
| 第三节 控制的基本过程及原则..... | 248 |
| 第十二章 管理道德与社会责任..... | 259 |
| 第一节 管理道德概述..... | 260 |
| 第二节 影响管理道德的因素..... | 263 |
| 第三节 管理道德行为的改善..... | 266 |
| 第四节 社会责任..... | 269 |
| 参考文献..... | 281 |

第一篇 管理概论

第一章 管理工作与管理者

管理的第一目标是使较高工资与较低的劳动成本结合起来。

——泰勒

【学习目标】

- ★ 理解管理的概念
- ★ 理解管理的职能和特性
- ★ 了解管理发展趋势
- ★ 认识管理者的类型及其扮演的角色
- ★ 把握管理者所需要的各种技能
- ★ 了解管理学的特点

从人类出现有组织的活动那一天起，管理就诞生了，但遗憾的是，直到 19 世纪末，管理理论才出现。在此之前，人们对来自管理活动中的经验加以总结，只是形成了朴素、零散的管理思想。如果我们以泰勒的名著《科学管理原理》（1911 年）以及法约尔的名著《工业管理和一般管理》（1916 年）作为管理学诞生的标志，那么现代意义上的管理学至今经历了大约 100 年。这 100 年来，这门年轻的学科越来越呈现生机勃勃和发扬光大的趋势。进入了 21 世纪，管理学同其他任何学科一样需要继续发展，人类文明和社会进步迫切需要我们掌握和运用管理学。

第一节 管理概述

人们对管理的认识经历了从忽视管理到意识到管理的重要性，再到重视管理工作的过程。这种认识发展导致了战后“管理热潮”的兴起。这股热潮席卷了整个世界，它使管理成为全世界关注的热点。人们越来越清楚地意识到，管理与科技是社会发展的两个轮子。

一、管理的定义

管理是人类各项活动中最重要的活动之一。曾经有很多著名管理学家给管理下过定义，其中颇具代表性的定义主要有：

斯蒂芬·P. 罗宾斯认为：“管理是协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地

同别人一起或通过别人实现组织的目标。”

西蒙提出：“管理就是决策。”

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的目标。”

在国内，徐国华等人编著的教材中，管理被定义成“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”。

综合上述列举的各种定义，我们给出管理的定义：管理是管理者通过实施计划、组织、领导和控制，对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标的动态创造性活动。

根据管理的上述定义，可以看出管理具有以下几点内涵：

(1) 管理的对象是组织的资源，包括人力、物力、财力、时间、信息等。这些资源中，人力资源是最重要的，所以管理要以人为中心。

(2) 管理具有明确的目标。管理是一种有目的的活动，它引导集体活动指向预定目标。管理本身不是目的，管理活动是服务于组织既定的目标。

(3) 管理的本质是活动或过程，而不是其他。具体地说，管理的本质是分配、协调的活动或过程。

(4) 管理的主体是管理者。管理是管理者的活动，世界上不存在没有管理者的管理活动，正因为此，能否最终实现计划目标，关键在于管理者的管理能力和管理艺术。

管理还包含了有效率和有效果地完成组织的工作、活动的含义，如图 1-1 所示。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者处理的是稀缺资源，包括像人员、资金和设备这样的资源，所以他们必须有效地利用这些资源。当然，仅仅有效率是不够的，管理者还应该关注效果，也就是完成活动以达到组织的目标。在成功的组织中，高效率和高效果是相辅相成的，而不良的管理通常既是低效率的也是低效果的，或者虽然有效果却是以低效率为代价换取的。

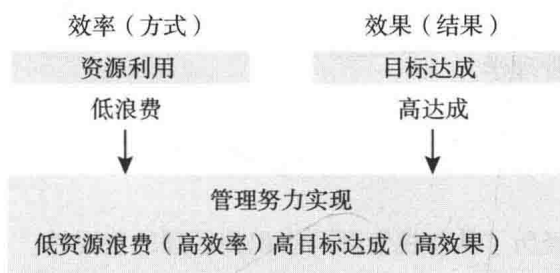


图 1-1 管理的效率和效果

二、管理的职能

管理的职能及管理工作的内涵，即在组织中管理工作究竟包含哪些方面的内容。就像管理的定义一样，关于管理职能的问题，在管理学界也是颇有争议的。

20 世纪早期，法国工业家亨利·法约尔 (Henri Fayol) 就曾提出所有的管理者都在

从事五种管理职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。另一个比较有影响和具有代表性的是美国管理学家哈罗德·孔茨于 20 世纪 50 年代在畅销教科书《管理学》中提出的计划、组织、人员配备、指挥与领导、控制的五职能说。至今绝大多数管理教科书仍然按照管理职能来组织内容，只不过这些管理职能被进一步压缩成为四个非常重要的基本职能，即计划、组织、领导和控制，如图 1-2 所示。

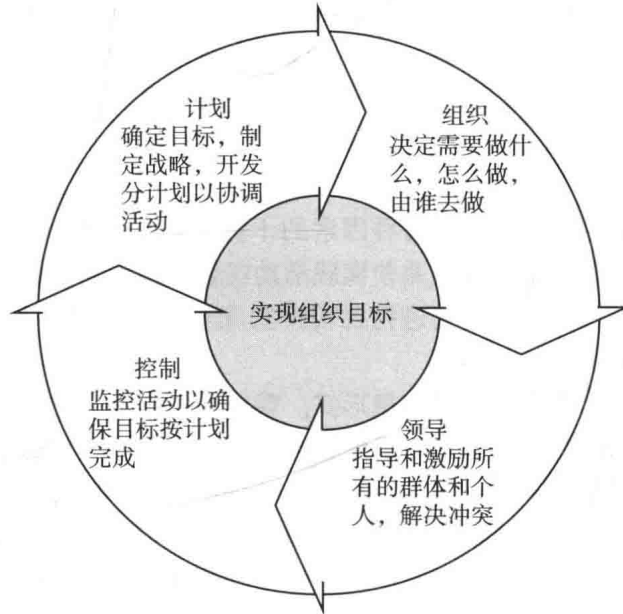


图 1-2 管理的职能

（一）计划（Plan）

“凡事预则立，不预则废”，这对任何一个组织及其活动都是一样的。所谓计划，就是指“制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动”。没有计划，组织的各项工作都会陷入混乱状态。组织是为了实现某些目标而存在的，这就需要制定组织的目标并且需要建立实现这些目标的总体战略，以及制订方案来整合与协调组织的各项活动。计划是管理的首要职能，管理活动从计划开始。

（二）组织（Organize）

组织是指根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权和分工将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调地运转。组织一词，希腊文的原意就是和谐、协调。使三五个人保持和谐、协调比较容易，但是对于一个企业来说，就不那么简单。因为，企业的分工不但复杂，而且协调工作量也较大。但是为了实现组织的目标，又必须要采取措施使组织全体成员的活动充分协调起来，形成合力，产生比单个合作个体总和更大的力量、更高的效

率，达到“1+1>2”的效果。

（三）领导（Lead）

计划与组织工作做好了，也不一定能保证组织目标的实现，因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。组织机构中各种岗位上的人员，由于其个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异，在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此，就需要有权威的领导者进行领导，指挥人们的行动，沟通人们之间的信息，增强相互的理解，统一人们的思想和行为，激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力。

（四）控制（Control）

在执行计划的过程中，由于受到各种因素的干扰，常常使实践活动偏离原来的计划，这就需要有控制职能。控制的实质就是使实践活动符合计划。管理者必须及时取得计划执行情况的信息，并将有关信息与计划进行比较，发现实践活动中存在的问题，分析原因，及时采取有效措施纠正偏差。

上述各项管理职能都有其独特的表现形式。譬如计划职能通过方案和决策的形式表现出来，组织职能通过组织结构设计和人员配置表现出来，领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来，控制职能通过对计划执行情况的信息反馈和纠正活动表现出来。

当然，管理活动的实际情况并不像上面我们所描述的管理职能那么简单，现实中不存在简单的、界限清晰的、纯粹的计划、组织、领导和控制的起点和终点。当管理者履行他们的职责时，他们通常会发现自己同时在做着一些计划工作、组织工作、领导工作以及控制工作，而且这些管理的具体实践并非严格遵循上述的顺序。这就是说，管理的各职能之间相互交叉同时又相互渗透，控制的结果可能又导致新计划的出现，开始新一轮的管理循环，如此循环往复，把工作不断推向前进。

三、管理活动的特性

管理这一类活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等，它具有不同于其他活动的特性。

（一）动态性

管理这类活动的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境中进行，需要消除资源配置过程中的各种不确定性。因此，管理不是停留在书本上的纯理论，它是现实中的操作。书本上的理论只是管理实践的总结或理论的推演，是一种静态的东西。

（二）创造性

管理既然是一种动态活动，既然对每一个具体的管理对象没有唯一的完全有章可循的模式可以参考，那么想达到既定的组织目标就需要有一定的创造性。管理活动是人类创造性的活动，试想，如果认为仅仅按照程序便可管好的话，如果有某种现成统一模式可参照

的话，那么，岂非人人可成功，人人能成为有效的管理者？管理的创造性根植于动态性之中，这一特性的存在使得管理创新成为必需。

（三）经济性

资源配置是需要成本的，因此，管理就具有经济特性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本上，管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价的，这里有个机会成本的问题。其次，管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较，因为在众多可帮助进行资源配置的方式方法中，其所费成本不同，故如何选择就有个经济性的问题。再次，管理是对资源有效整合的过程，因此选择不同资源供给和配比，也有成本大小的问题。

四、社会经济环境的变化

管理显然不能脱离企业经营的大环境而单独作用，只有适应环境变化的管理才是有效的，才能真正发挥其应有的作用。下面，我们来看看社会经济环境的变化。

（一）全球化竞争愈演愈烈

随着全球化竞争的明显加剧，在全球经济中出现了全面的重组，企业兼并、裁员、重组成为当代经济的一个重要主题。面对剧烈变革，企业要么提高生产率，要么破产。它们必须清楚地回答这样一个问题：如何激励自己的员工？如何满足客户的需要？如何改善产品和服务？如何提高企业的生产率和利润水平？全球化所带来的另一个变化是劳动力成本在产品中所占的比重下降，那些不能降低劳动力成本的企业将无法继续保持竞争力。因此，许多企业围绕团队和流程重组，提高和改善企业的灵活性，以应对市场和客户需求，更好地为其提供服务。

（二）技术变革势不可挡

技术变革的速度无疑是越来越快了，其中最引人注目的是计算机技术的应用。当前，计算机已经从一种提高个人生产率的工具发展成为便于群体沟通和组织学习以及知识分享的工具，同时，网络与移动电话、传真、卫星技术等商业上的应用还导致工作的性质、工作的组织及其完成方式逐渐发生变化。一方面，技术进步导致大批的工作消失了，而软件工程师、网络管理员等大批新的工作产生了；另一方面，技术进步导致人们的工作方式发生变化，弹性工作制、工作分享、远程工作、家庭办公等新的更人性化的工作方式变得越来越普遍。

（三）对个人以及组织整体能力的要求日益增长

随着竞争的加剧，企业仅仅有好的产品、服务或者市场还不足以能够保证企业取得持续的成功。比如说，保险公司要想在竞争中取胜，它们依靠的不仅仅是高质量的保单，而且还包括处理投保人所提出的申请的速度。这样，企业必须强化那些能够将自己与其他企业区别开来的关键能力或核心竞争力，即能够预示企业未来卓越绩效的那些潜在的特征或

属性。

(四) 客户的期望和预期不断上升

除技术之外，客户可能是推动组织变革的最强大的力量。客户所要求的是更好的服务、更快的反应、更高的质量以及企业对自己要求的高度敏感性。他们所期望得到的是：在保证产品或服务获得方便性、可靠性以及实用性的基础上，同时更能获得具有个性化或者适应个人需要的产品或服务。在这种情况下，过去那种仅仅利用产品或服务进行推销的做法已经远远不够了，不仅如此，相对于产品以及服务本身来说，客户越来越不重视企业所在的地域以及所有权性质。因此，指望单纯依靠本土优势以及企业的所有权性质来吸引顾客的做法越来越不起作用了。为了与客户的需要保持一致，企业就必须实行新的组织结构、设计、开发新的技能，以建立能够将客户满意度与企业绩效联系在一起的新的绩效衡量系统以及相应的报酬系统，甚至在有些时候还需要吸引企业关键客户来共同完成产品的设计或者是制订公司的战略规划。

(五) 员工就业观念的转变

员工的就业观念随着社会的发展和水平的提高发生了很大的变化，很多年轻的员工不再单纯关注稳定的工作、优厚的收入、舒适安全的工作条件，而是更多强调职业生涯发展、工作的自由度和挑战性，认为个人比角色更重要，这种变化无疑会影响员工对企业的忠诚度和归属感。不仅如此，大规模的精简和裁员也导致了人们对于雇佣关系的看法发生改变，员工的忠诚度普遍下降。这样，雇佣关系实际上已经由过去的终身合约转变为一种需要不断更新的绩效契约。在这种情况下，企业要想获得竞争优势，就必须推动企业文化建设，强调团队、责任以及个人发展，以鼓励员工获得更新的技能，承担更大的责任，做出更为优秀的绩效。

五、管理发展的热点问题

当前管理发展的趋势问题正在改变管理者履行职责的方式。这些趋势就是：全球化、知识成为核心资源、在电子商务领域中进行管理、对创新的需要、学习型组织和知识管理、注重团队合作精神以及追求多重目标。

(一) 跨文化的全球化管理

管理不再受国界的制约，麦当劳作为一家美国公司已经遍布中国各地。经济全球化进程中，各国、各地区之间的文化交流日益频繁，不同的文化之间相互冲击、相互渗透、相互影响甚至相互融合，进而对各国、各地区企业的管理产生影响，各国企业纷纷从本国实际出发，积极学习、借鉴别国文化中的“精华”，不断完善自己的管理理论与方法，促进跨文化管理趋势向纵深发展。这种特点让各种类型组织中的管理者既面临着机遇同时也面临着更多的挑战。任何一位处于陌生国家的管理者都面临着诸如法律环境和政治环境的不同、经济环境和文化环境的不同等新的挑战。

（二）知识是企业的核心资源

21 世纪，知识成为企业最重要的核心资源，知识对企业经营业绩的贡献率将远远超过传统的生产要素。谁最先拥有并有效运用创新知识，谁就能够在竞争中占有优势，处于积极主动的地位。因此，企业不断加大研究与开发的力度，致力于创新型人才的引进和培养，通过建立信息—智力—知识管理机制，改变传统的资源配置方式和管理模式，在管理中不断增加知识含量，以知识创新的优势弥补自然资源以及资本上的劣势。

（三）在电子商务领域中进行管理

在今天的组织中，管理者必须适应的一个变化是在电子商务的管理。现在，不论什么行业，不论何种规模的企业都逐渐向电子商务拓展。这要求管理者具备新的洞察力和思维。

（四）以创新管理应对个性化需要

创新被称为在今天的经济中任何组织所必须具有和必须培育的最宝贵的能力。“创新乃当今商界的制胜之道”这句话已成为今天的管理者所面临的一个现实。英特尔公司不断地改进芯片设计，推出了一代又一代的新产品。没有新思想的不断涌现，一个组织注定会过时甚至失败。企业追求独具特色的经营管理，不断推出与众不同的新产品和新服务，以新取胜。

（五）学习型组织和知识管理

今天的管理者所面对的环境正在以前所未有的速度发生着变化，在 21 世纪要取得成功必须能够快速学习和响应，即组织要发展为学习型组织。这种组织具有持续学习的能力和适应变革的能力。

（六）团队精神推动企业逐步成功

管理学家 M. L. 布列斯和 J. C. 泰勒认为，团队精神状态是一种情感，在这种情感下，员工既要遵守共同目标，又深信这一目标是可取的，于公于私都是有益的，团队精神的实质在于相互协作。知识经济社会中，创新、研发以及各种工作的开展，越来越趋向于合作，靠集体的合力共同促成目标的实现。因此，需要在员工之间强调团队精神，创造一种相互帮助、相互支持的氛围，不断提高员工士气及其对企业和工作的满意度；在企业内各部门之间也要强调团队精神，要突破传统的部门分工的严格界限，为实现某一目标和任务，实现功能的重新组合，建立跨功能的机动团队，以利于增强企业的活力、效能和系统整体合力。团队精神也同样适用于企业与企业之间的联系，即突破传统企业的界限，建立跨企业的富有弹性和灵活性的团队，这是一种为了实现某一目标，集诸家企业之长的新型企业组合，可以将其称为战略联盟。这种跨企业团队在分摊开发费用和风险、共享技术资源和营销渠道等方面具有明显优势，有利于使各个企业在双赢中实现各自的发展。