

北京市高等学校教育教学改革试点立项研究成果
经济与管理学科专业基础课系列教材

管 理 学 原 理

(修 订 版)

主 编 徐艳梅

北京工业大学出版社

内 容 提 要

本书是北京工业大学出版社 2000 年出版的《管理学原理》一书的修订版。全书共分 10 章,从纵横两个方面阐述了管理学的基本原理。在纵的方面,以历史发展为线索,介绍和剖析了中西方管理理论与实践发展过程中不同时期、不同学派的观点;在横的方面,以管理职能为基础,系统地介绍了管理理论的主体内容和基本原理,如目标与计划、决策、组织、领导、激励与沟通、控制及知识管理等。全书注意吸收当前管理理论研究的最新成果,在修订过程中介绍了有关组织进化、组织生态与企业仿生等方面的内容。为便于教学和提高学生的分析和思考能力,本书在有关章节选配了部分典型案例,并在每章的末尾安排了一定数量的思考题。

本书可作为高等院校经济与管理类专业的教学用书,也可供从事管理工作的广大读者阅读参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/徐艳梅主编. —北京:北京工业大学出版社,
2006.6 修订

ISBN 7-5639-1654-7

I. 管... II. 徐... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 025736 号

管 理 学 原 理

徐艳梅 主编

*

北京工业大学出版社出版发行

各地新华书店经销

徐水宏远印刷厂印刷

*

2006 年 6 月修订第 1 版 2006 年 6 月第 9 次印刷

787mm×960mm 16 开本 22.5 印张 380 千字

ISBN 7-5639-1654-7/G·819

定价: 34.00 元

修 订 版 前 言

作为一门学科，管理学所关心的是如何在一个组织内有效率和有效能地利用各种资源（包括人力、物力、财力、信息等）来完成组织的目标和使命。

如何才能提高组织的管理水平，从而更有效地完成组织的目标呢？就我国的情况而言，人们往往认为，通过运用“现代化的管理方法”，采用“现代化的管理手段”，就能实现有效的管理。实际上，这些现代化的管理方法和手段只不过是人们在长期的管理实践中所形成的一些规范性的东西而已。这些东西的有效运用，确实可以在一定程度上提高管理水平，但是，对这些东西的有效运用，却有赖于人们对管理活动内在规律的正确认识。

在实践方面，一般的管理培训都集中于管理人员所担任的各种职能方面，例如计划、组织、领导、控制、决策等。因此，很多人认为管理学就是研究有关如何利用资源、如何设计组织结构以及如何激励员工等方面的问题。的确，这些问题所涉及的都是一般管理人员的实务工作的内容，也是管理学所需要解决的问题。然而，要知道在这些实务工作中所用到的管理学知识，是由很多不同的管理学理论和研究成果积累而成的。

长期以来，我国的管理存在着理论滞后于实践的问题。由于缺乏对管理活动的内在规律的研究，也就无法从中找出带有普遍性意义的东西，使之成为对管理实践具有指导意义的理论。理论的贫乏使得我国的管理处于一种头痛医头、脚痛医脚的被动状态，往往是管理实践中出现了什么问题，人们再来考虑如何解决这些问题。由于缺乏正确的管理理论的指导，管理者对组织系统运转的规律缺乏了解，对组织中人的本质属性及需求不

能正确认识，因此，就不能树立正确的管理指导思想，无法用全面的、系统的和长远的观点来处理组织中出现的 management 问题。

另一方面，自 20 世纪 90 年代以来，网络技术的发展与普及，使人类社会步入知识经济时代，许多传统的、经典的理念和规律受到巨大的挑战，在以往时代行之有效的一系列手段、方法、技巧愈益显现出其局限性。于是，否定传统理念而启用新思想、新观点的呼声日甚，这当然是社会进步、人类发展的表现。然而，在这一过程中，有一个重要的环节不容忽视：新观念、新思想的理论基础需清晰、明了、准确——把握渊源，方可辨清方向。

再者，客观地讲，西方管理理论的演进与发展，是一个系统过程，这一过程比较清晰地体现了否定之否定的进化过程。研究、剖解这一过程，并以此为基础，或称以此为批判对象再行否定之举，是构建新框架体系不可或缺的。反之，割裂其中的脉络，剪断过程中的联系，不会有利于基本法则的概括、提炼。这是国内管理学研究与实践中需要重视的问题。

基于上述考虑，本书试图通过纵横两条主线来阐述管理学的基本原理。在纵的方面，本书以历史发展为线索，介绍和剖析管理理论与实践发展过程中不同时期、不同学派的观点；在横的方面，依据管理职能学派的观点，本书以管理的职能为基本框架来阐述管理学的基本原理。通过比较与分析，使学生拓宽管理思路，树立正确的管理思想观念，从而提高学生对管理活动内在规律的认识。

考虑到管理实践在新时期的飞速发展及其对于管理思想、管理理论、管理概念的直接影响，本书在前面章节中适当增加了少部分以往管理学原理类教材中较少涉及的内容，目的在于向学生适当介绍一些最新的管理发展动态。同时，考虑到教学效果和学生学习效果等因素，本书在有关章节中，选配了部分案例，用以帮助学生提高分析、思考和判断能力。

本书的第一版印于 2000 年，其后几次加印。其间，更有我的学生（现许亦为人师）毕业后续用此书，有的并专门致信，论及书中内容甚至某章某节某页的不妥之处，令我十分感激并内疚。借此重新修订之机，对大家的所有关心深表谢意。

在本书修订的过程中，我的两位研究生司高飞、郑淳做了大量具体、细致的工作。司高飞承担了第六章的写作工作，郑淳对书中的部分图表进行了精心的绘制。

此外，本书得以再版，特别感谢北京工业大学出版社社长米裕民老师，他的认可和热情激励增进了我改编的决心和进度。同时要特别感谢本书的责任编辑谢桂生老师，他的严谨和精细令人感动。

限于水平，书中一定还有缺陷甚至错误，恳请读者进一步批评指正。

徐艳梅

2006年4月于北京

目 录

第一章 管理与管理学	1
第一节 管理活动	1
一、管理活动	1
二、管理活动的特点	1
三、组织中不同层次的管理者管理活动的区别	3
第二节 管理意识	4
一、管理意识	4
二、管理意识的特征	5
第三节 管理的概念	6
一、纵向——不同时期的管理定义	7
二、横向——不同学派的管理概念	11
三、对管理概念的分析	11
第四节 管理学	12
一、管理的特征、价值与功能	12
二、管理的环境	22
三、管理学的范围	31
四、管理学的学科体系	32
五、管理与社会经济发展的关系	35
本章思考题	38
第二章 西方管理思想与管理理论的发展	39
第一节 早期的管理实践活动与管理思想	39
一、古代的管理实践活动与管理思想	39
二、中世纪的管理实践活动与管理思想	40
三、18 世纪到 19 世纪末的管理思想	44

第二节 管理理论形成的背景与基础	47
一、管理理论形成的社会历史背景	47
二、“管理运动”在美国	52
第三节 古典管理理论及代表人物	54
一、泰罗与科学管理理论	54
二、法约尔与一般管理理论	62
三、韦伯及行政组织理论	66
四、古典管理理论的系统化	67
五、对古典管理理论的评价	68
第四节 人际关系学说和行为科学	70
一、行为科学产生的社会历史背景	70
二、梅奥及霍桑试验	70
三、行为科学理论	72
第五节 现代管理理论	72
一、管理过程学派	72
二、社会系统学派	74
三、决策理论学派	75
四、系统理论学派	76
五、社会技术系统学派	78
六、经验主义学派	78
七、权变理论学派	79
八、管理科学学派	81
第六节 当代管理学的新发展	82
一、当代管理的新趋势	83
二、管理科学的新时代	86
三、企业管理新思维	89
案例分析	108
案例1 耐克——虚拟经营的典范	108
案例2 阿迪达斯的不良决策	112
案例3 雅虎(Yahoo)帝国	113
附表 西方管理思想小结	116

附表 1	116
附表 2	118
附表 3	119
附表 4	119
本章思考题	121
第三章 中国管理理论与实践	122
第一节 中国古代管理思想及其流派	123
一、中国古代管理思想	123
二、诸子百家及其管理思想	127
第二节 中国近代管理思想与实践	135
一、近代中国企业管理的发展历程	135
二、中国近代企业管理思想	137
第三节 中国当代社会主义管理理论与实践	139
一、解放前革命根据地的企业管理	140
二、解放后社会主义企业管理	140
本章思考题	145
第四章 目标与计划	146
第一节 目标与目标管理	146
一、目标的概念与特征	146
二、目标管理	147
第二节 计划工作	151
一、计划工作的概念	151
二、计划工作的意义	152
三、计划工作的种类	152
四、计划工作的原则	153
五、计划工作的步骤	154
第三节 预测	155
一、预测的概念	155
二、预测的种类	156
三、预测的步骤	156
四、预测的方法	158

本章思考题	159
第五章 决策	160
第一节 决策的概念、类型与程序	160
一、决策的概念	160
二、决策的特征	162
三、决策理论	163
四、决策的分类	165
第二节 决策过程	168
一、识别决策问题	168
二、确定目标	169
三、拟订备选方案	169
四、分析方案	170
五、选择理想方案	170
六、实施方案	171
七、评价和反馈	171
第三节 决策技术	172
一、决策的硬技术与决策的软技术	172
二、几种常用的决策手段	173
三、效用理论	177
案例分析	178
案例 1 欧洲迪斯尼乐园：法兰西位于何处?	178
案例 2 可口可乐决胜奥运	180
案例 3 铱星移动电话的决策分析	181
案例 4 营业额滑坡后	183
本章思考题	184
第六章 组织	185
第一节 组织及其重要性	185
一、组织	185
二、企业组织	189
第二节 组织结构及其类型	191
一、组织结构的四大板块	192

二、组织的类型	195
第三节 企业组织结构设计及运行	202
一、企业组织结构设计	202
二、企业组织运行	209
第四节 企业组织结构的权变因素	214
一、组织环境	214
二、战略	216
三、技术	219
四、规模	222
第五节 组织创新与变革	223
一、组织变革的因素	223
二、变革的类型	223
三、变革的阻力	227
四、成功地推行变革	231
第六节 组织文化	233
一、组织文化的概念	234
二、组织文化的内容	235
三、组织价值观的提炼与塑造	237
四、组织卓越的特征	240
案例分析	243
案例 谁该对此事负责?	243
本章思考题	244
第七章 领导	245
第一节 领导概述	245
一、领导的概念	245
二、领导的功能	246
三、领导的权力及影响力	246
四、领导工作原理	248
五、领导与管理	250
第二节 领导理论	251
一、怀特和李皮特的领导方式理论	251

二、领导连续流	251
三、“工作中心”与“员工中心”理论	253
四、俄亥俄州立大学的二维构面理论	254
五、管理方格图	254
六、三维构面理论	256
七、权变理论	256
第三节 领导者的修养与领导艺术	261
一、领导者的修养	261
二、领导艺术	263
三、可资借鉴的某些准则	265
案例分析	266
案例1 领导者的素质与领导风格	266
案例2 管理风格	267
案例3 一只鸡引发的故事	268
本章思考题	269
第八章 激励与沟通	270
第一节 激励	270
一、激励的概念	270
二、对人的认识	271
三、激励理论	271
第二节 激励原则与激励方法	279
一、激励的一般原则	279
二、激励的方法	280
第三节 沟通	282
一、沟通的含义	282
二、人际沟通	284
三、组织沟通	289
案例分析	294
案例1 沟通障碍造成的空难	294
案例2 布拉德利服装公司的人员激励	296
本章思考题	296

第九章 控制	298
第一节 控制基础	298
一、控制的性质	298
二、有效控制的原则	299
三、控制的过程	302
四、控制的焦点	303
五、控制系统	305
第二节 控制方法的类型	306
一、控制的原理	306
二、控制方法的类型	307
第三节 控制理念的变化	314
自测题	316
案例分析	317
案例1 汤姆的目标与控制	317
案例2 林肯电力公司	318
本章思考题	319
第十章 知识管理	320
第一节 知识管理是知识经济时代的必然要求	320
一、知识经济	320
二、知识驱动下的管理革命	324
第二节 知识管理	327
一、知识管理及其重要性	327
二、知识管理的基本要求及类型	333
案例分析	337
案例1 Sun公司通过知识联网,实现知识的全球共享	337
案例2 金山公司的知识管理	339
本章思考题	341
参考文献	342

第一章

管理与管理学

本章要点

本章简要地叙述了从管理活动出现至管理理论形成的演进过程，概括了管理活动、管理意识、管理概念等问题，较为详细地分析了管理学的内容体系、研究方法和研究范围。

第一节 管理活动

一、管理活动

管理活动是一种协调他人活动的活动，我们把由管理活动来协调的他人活动称为具有组织特点的业务活动。如工商企业的业务活动是生产、制造、销售和服务；学校的业务活动是教书育人；医院的业务活动是救死扶伤等。

管理活动是一种基本的社会实践活动，其贯穿于人类社会实践的历史过程中。在人类历史发展的初期，原始社会的氏族或部落中的人们，为了共同的生产劳动和共同的生活，便在实践中从事着一定的管理活动。进入阶级社会以来，各个社会阶级、阶层的人们，以至每一个人为了自身的生存与发展，特别是各种社会、国家的统治者为了维护本阶级的统治，无不有一定范围和层次的社会实践中，进行着管理实践。在现代社会，管理实践更是在各国乃至世界性的跨国经济活动中发挥着巨大作用。在未来的社会生活中，管理实践不仅不会在人类社会实践的总体中消失，反而将会愈益显示其重要的地位和作用。

二、管理活动的特点

管理活动与具有组织特点的业务活动不同，有其自身的特点，具体表现如下。

(1) 活动的主体不同。管理活动的主体是管理者，如企业的厂长、公

人类管理实践史上的重大奇迹

——金字塔与万里长城

在管理实践史上，有两大最令后人惊讶的奇迹，它们的建筑时间是那么早而工程量又那么的大。一是古埃及人建筑的金字塔，它出现在公元前 50 世纪到 5 世纪期间；二是古代中国人建筑的万里长城，它出现在公元前 5 世纪到公元前 3 世纪期间。埃及金字塔群中的基奥普斯大金字塔占地 13 英亩，共包括 235 万块石头，每块石头平均重量达两吨半。它的采石地点大都靠近尼罗河，以便于利用自然条件解决主要的运输难题。在当时，采石与搬运、凿形与堆砌、工具与食宿等各种复杂问题，都需要管理技巧。中国的万里长城到明朝完成时，已是西起嘉峪关，东到鸭绿江，全长 6300 公里。作为一个军事上的防御体系，它蜿蜒于崇山峻岭、悬崖绝壁和荒凉的戈壁滩之中。就其工程来看，长城有镇城、路城、卫城、关城、堡城、城墙、烟墩等不同等级、不同形式和不同用途的建筑物。就其管理而言，长城沿线设 9 个镇，每镇设总兵，上受兵部指挥，每镇之下又分级设路、关、城堡、墩台。这个多级管理系统既能使命令自上而下地层层传达，又能使敌情信息自下而上地层层反馈。如果将埃及金字塔与中国万里长城做一番比较，显然金字塔只涉及建筑工程方面的管理，属于单纯的生产管理，而万里长城既有前期的建筑工程管理，又有后期的防御系统管理，并且在建筑工程管理期间就必须对有关问题设计好，以确保这个防御系统管理的有效性，这属于生产和军事相结合的组合式管理。因此，从管理水平的角度来讲，万里长城要超过金字塔。

司的经理、学校中的校长、医院中的院长以及各种组织中的各个职能管理部门的管理人员等。而业务活动的主体对于不同的组织来说是不一样的，如在工厂中是工人，在医院中是医生、在学校中是教师等。

当然，按活动的主体不同对这两类活动所进行的区分，是就活动性质的不同而进行的。实际上对于组织中的某一个人来说，有可能既是管理者又是业务活动者。

(2) 活动的内容不同。管理活动与业务活动的区别主要表现在两个方

面：一是管理活动具有普遍性，而业务活动具有特殊性。不同的组织有不同的业务活动，但各个组织的管理活动所遵循的基本原理却是一样的。二是管理活动具有全局性，而业务活动却具有局部性。作为组织中的业务活动者，他在从事业务活动时，相对于管理活动者而言，很少考虑自身的活动与组织中其他业务活动之间的相互关系，其考虑的重点在于按照上级管理者的要求把自身的工作做好。而管理活动则相反，它所要考虑的不是某个局部的业务活动如何进行，而是各个业务活动相互之间的联系与协调。

(3) 活动的直接目的不同。应该说，组织中的一切活动都是围绕组织目标的实现而展开的。但是，两者所追求的直接目标却不同。业务活动的直接目标就是实现组织的目标，而管理活动的直接目标却是协调业务活动，使组织目标得以有效地实现。这种关系如图 1-1 所示。

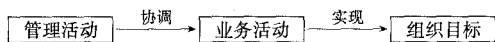


图 1-1 管理活动、业务活动与组织目标的关系图

明确管理活动与业务活动之间的区别，其意义在于让每个管理者明确自身的管理职责，以免将自己的工作与业务活动者的工作混淆起来。

三、组织中不同层次的管理者管理活动的区别

在组织中，由于管理幅度的限制，使得每一个组织都要形成若干个管理层次。对于大型组织而言，管理的层次会比较多，而对于小型组织而言，所形成的管理层次就会相对少一些。但我们可以把各种不同的管理层次抽象为三个基本的管理层次，即高层、中层和基层。对于这三个管理层次的管理者来说，由于他们在组织中的任务和对组织目标的实现所起的作用不同，因此，各个层次的管理者的管理活动便有所不同，其能力要求也不同（如图 1-2 所示）。对于组织中的高层管理者来说，他们的任务是制定组织的目标，并促使组织目标的实现，因此，高层管理者管理活动的主要

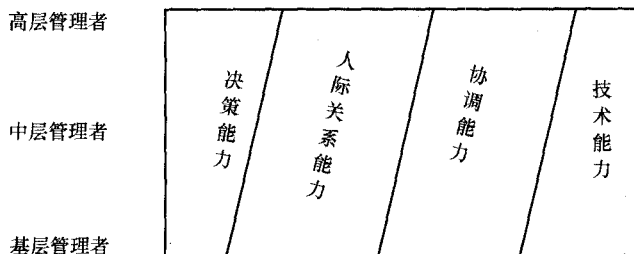


图 1-2 不同层次管理者的管理能力

内容就是制定组织的战略计划和发展目标，同时要协调中层管理者的活动；组织中的中层管理者的任务是联结高层管理者与基层管理者，因此，中层管理者的管理活动主要是把高层管理者的战略计划转变为可执行的行动计划，同时协调基层管理者的活动；基层管理者是组织中管理者与非管理者之间的联结环，因此，基层管理者的活动是把中层管理者的计划变成具体的作业计划，同时协调业务活动者的业务活动。

第二节 管理意识

一、管理意识

管理意识是一种特殊的社会意识，在广义上讲，我们可以把人们在管理实践活动中形成并反过来对管理实践活动起着指导和影响作用的一切观念形态的价值、文化、知识、传统等有关的管理观点、思想、理论等统称为管理意识，这可谓之广义的管理意识。

从狭义来讲，人们在管理实践活动中形成并反过来对管理实践起着指导和影响作用的有关管理的价值、本质、功能等方面的根本观点、理论体系和思维方法是作为特定意识形态而存在的思想意识，我们可以把它称为狭义的管理意识。

简而言之，管理意识即指人们对物质管理、社会政治管理和精神文化管理的现实、本质、作用、方法、手段、效果和科学程度的认识、反映和评价，是管理观点、管理态度、管理心理、管理情绪、管理理论、管理科学、管理哲学的总称。

由上可见，管理意识与管理实践是不可分离的。管理实践是形成管理意识的基础，而管理意识对管理实践起着不可缺少的影响和指导作用。在人类社会中，管理意识是一种基本的社会意识，具有永久性和普遍性。

管理意识的永久性表现为，管理意识贯穿于人类社会意识发展的全过程，即在整个人类社会意识发展的历史进程中，管理意识始终是社会意识的重要内容，是社会意识的一个不可或缺的方面。在人类社会发展的初期，原始公社、氏族或部落中的人们，在原始的管理实践基础之上，也会形成，事实上，也的确形成了相应的原始管理意识，并对原始的管理实践起着重要的影响和指导作用。处于蒙昧状态的原始人类，在漫长岁月的原始管理实践中所形成的管理意识也是蒙昧、混沌和初级的，然而，如若没

有这种尽管十分粗糙的管理意识，他们便无法从事即使是十分原始的管理实践。进入阶级社会之后，随着管理实践的发展，人类的管理意识也不断发展，并日益明显地从整个人类社会意识的总体中相对独立地分化出来，直至产生了近现代的各种管理理论。在今后的历史进程中，以一定的管理哲学为基础的管理理论，必将成为指导人们从事管理实践的自觉而强烈的意识。

管理意识的普遍性表现为，管理意识贯穿于人类社会生活的一切方面，即在整个人类生活的各个方面，管理意识都普遍地存在着，并广泛地起着作用，成为一种不可或缺的意识现象。这主要是因为，人类的各种具体社会生活，都不能没有一定的管理，于是也就不能没有相应的管理意识。正是从这种意义上，我们可以把人类的一切观念形态的价值、文化、知识、传统等有关的观点、思想、理论，归结为广义的管理意识。因为这些观念形态的东西，从一定的意义上讲，既是管理实践普遍性的产物，也是管理实践普遍性的需要。这说明，管理意识的普遍性如同管理意识的永久性一样，因为与人类的管理实践活动紧密地联系在一起而有着客观根据。

二、管理意识的特征

(1) 管理意识是第二性的东西，是对客观存在的管理实践的认识与反映，总的来说，社会管理实践决定人们的管理意识。

(2) 管理意识具有相对独立性。管理意识往往在一定时期内可以先进于或落后于管理实践。科学的管理理论和思想往往领先于管理实践，它支持和指导着管理体制的改革和管理方式、方法的发展。过时的、错误的管理观点和管理传统往往落后于发展着的管理实践，起着阻碍和反对管理体制的改革和管理方式、方法发展的作用。

(3) 管理意识具有较强的渗透性。人类社会意识的总体随着社会实践的发展和社会分工的进步，不断分化出彼此既相互联系又相对独立的具有特定形式的社会意识形态。它们构成了多方面、多层次的人类社会意识总体。在这个总体中，各种社会意识之间都有一定程度的相互渗透，不可能“绝缘”分立。然而，由于各种具体的社会意识在其总体中的地位和作用不尽相同，因而相互渗透的程度也就有着强弱的差别。例如，政治意识、法律意识、道德意识等对作为观念形态的自然科学的渗透比较弱；而哲学意识、管理意识对它的渗透就比较强。又如，审美意识对法律意识的渗透比较弱；而管理意识对法律意识的渗透就比较强。生活在不同社会条件下