

管理学教程

Guanlixue Jiaocheng

主编 胡 宁 韦丽丽

管理学教程

Guanlixue Jiaocheng

主 编 胡 宁 韦丽丽

副主编 王 硕 姚 伟

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学教程/胡宁, 韦丽丽主编. —北京: 中国社会科学出版社, 2015. 9
ISBN 978 - 7 - 5161 - 6857 - 8

I. ①管… II. ①胡… ②韦… 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(2015)第 207044 号

出 版 人 赵剑英
责任编辑 卢小生
特约编辑 林 木
责任校对 周晓东
责任印制 王 超

出 版 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号
邮 编 100720
网 址 <http://www.csspw.cn>
发 行 部 010 - 84083685
门 市 部 010 - 84029450
经 销 新华书店及其他书店

印 刷 北京市大兴区新魏印刷厂
装 订 廊坊市广阳区广增装订厂
版 次 2015 年 9 月第 1 版
印 次 2015 年 9 月第 1 次印刷

开 本 787 × 960 1/16
印 张 26.5
插 页 2
字 数 474 千字
定 价 59.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社营销中心联系调换
电话: 010 - 84083683
版权所有 侵权必究

前 言

今天,全球经济一体化进一步加快,知识经济、移动互联网经济扑面而来,市场环境复杂多变,各国之间的竞争日趋激烈,企业所面临的外部环境动荡加剧,因此,各种经济活动在新的环境下有更高的诉求。管理工作必须进行全方位的创新与控制,既要兼顾效率与公平,又要兼顾文化传承与社会责任。

本书继承管理学基本的原理与理论,结合实践能力的培养构建了一种新的管理学体系和范式,在结构上加入引例、案例分析、管理实战及复习思考题。全书共十二章,阐述西方古典管理理论、中国古代管理思想和现代管理思想的新发展。从计划、组织、人员、领导、控制职能介绍经典原理与创新成果。在编写中,强调创新思维和学科发展的前瞻性,并全面反映在本书的结构体系设计、写作风格、案例分析和作业方面,使学生在在学习中不断提升研究能力和创新能力。

本书可作为高等学校经济管理类相关专业本科生和 MBA 学生教材,也适合于企业及事业单位管理人员和研究人员学习参考。

全书由胡宁负责整体设计、大纲编写,由胡宁和韦丽丽统稿。书中内容编写由韦丽丽、王硕完成,姚伟提供相关资料和协调出版服务;参与本书编写的研究生有冯学彬、安欣仪、段茹、郭翠、郭凤凯、刘棋、赵娜、刘雪、唐继月、徐宁、张唐勇、王凯丽、孙宝鹏、周倩、李海、黑玥、张琪、张立敏、戚盈利、石蒙蒙等同学。

本书在编写中参考和引用了许多国内外专家的相关资料,在此向有关作者表示衷心感谢。由于编者水平有限,书中存在的不足与错误之处,请广大读者批评指正。

编 者

2015 年 6 月

目 录

第一章 管理概述/1

第一节 管理基本概念/4

- 一 管理的含义/4
- 二 管理的二重性/7
- 三 管理的重要性/7

第二节 管理职能及其过程/8

- 一 管理的职能/8
- 二 管理的过程/10

第三节 管理者/10

- 一 管理者类型/10
- 二 管理者角色/11
- 三 管理者的技能要求/13

第四节 管理学/15

- 一 管理学的学科特点/15
- 二 管理学的研究对象/16
- 三 管理学的研究方法/16

本章小结/17

案例分析 杰尔·L. 斯特德生活中的一天/18

第二章 管理理论的形成与发展/22

第一节 早期管理思想/23

- 一 早期管理实践与管理思想/23
- 二 管理理论的萌芽/26

第二节 古典管理理论/30

- 一 泰罗的科学管理理论/30
- 二 法约尔的管理职能及一般管理理论/38
- 三 马克斯·韦伯的理想行政组织理论/42

第三节 现代管理理论/44

一 巴纳德的一般组织管理理论/44

二 梅奥的人际关系学说/47

第四节 当代管理理论的发展/52

一 当代管理理论中的主要学派/53

二 当代管理理论的新思潮/60

三 当代管理发展的新趋势/64

本章小结/66

案例分析 管理理论真能解决实际问题吗? /67

第三章 中国管理理论与实践/70

第一节 中国早期的管理实践活动/71

一 行政管理/71

二 军队管理/71

三 工程管理/71

第二节 中国早期的管理理论/72

一 目标论/72

二 动力论/73

三 经济结构论/73

四 分配论/74

五 消费论/75

第三节 中国传统管理思想要点/75

一 顺“道” /76

二 重人/77

三 人和/79

四 守信/79

五 利器/79

六 求是/80

七 对策/80

八 节俭/80

第四节 儒家管理思想/81

一 民本思想/82

二 中庸/83

三 人和/83

四 义利观/83

五 教育观/84

本章小结/84

案例分析 中国古代货币管理/85

第四章 管理环境概述/90

第一节 组织环境分析/91

一 组织与环境的关系/92

二 管理环境分类/93

第二节 环境管理/97

一 处理环境问题的一般步骤/97

二 内外环境综合分析/98

第三节 组织文化/100

一 组织文化的含义及特征/101

二 组织文化的结构及功能/102

三 组织文化建设途径/104

第四节 道德与社会责任/106

一 道德概念及四种道德观/106

二 影响管理者道德素质的因素/108

三 提高员工道德素质的途径/110

四 社会责任概述/114

本章小结/116

案例分析 Google 的企业文化/117

第五章 决策/122

第一节 决策概述/126

一 决策定义/126

二 决策原则/127

三 决策依据/128

四 决策类型/128

第二节 决策理论/131

一 古典决策理论/131

- 二 行为决策理论/131
- 三 当代决策理论/132
- 第三节 决策程序与影响因素/133
 - 一 决策程序/133
 - 二 决策影响因素/136
- 第四节 决策方法/139
 - 一 定性分析法/139
 - 二 定量分析法/146
- 本章小结/155
- 案例分析 揭开超级 CEO 之谜/157

第六章 计划/160

- 第一节 计划概述/161
 - 一 计划的含义/161
 - 二 计划的作用/162
 - 三 计划管理的原则/163
 - 四 计划与决策/164
- 第二节 计划的类型/165
 - 一 战略性计划和战术性计划/165
 - 二 长期计划、中期计划和短期计划/166
 - 三 指导性计划和具体计划/166
 - 四 业务计划、财务计划和人事计划/166
- 第三节 计划编制/167
 - 一 计划形式/167
 - 二 计划编制步骤/169
 - 三 计划的评价/172
- 第四节 计划技术与方法/173
 - 一 甘特图/173
 - 二 滚动计划法/174
 - 三 网络计划技术/176
- 第五节 目标管理/179
 - 一 目标的概念与特点/179
 - 二 目标管理的概念与特点/180

- 三 目标管理的基本过程/181
- 四 目标管理的注意事项/182
- 五 目标管理的局限性/183
- 本章小结/184
- 案例分析 拟订可考核的目标/185

第七章 组织设计与变革/187

- 第一节 组织结构设计与188
 - 一 组织设计/188
 - 二 组织设计的任务/189
 - 三 组织设计原则/193
 - 四 组织设计的影响因素/197
- 第二节 组织的部门化/202
 - 一 职能部门化/202
 - 二 产品或服务部门化/203
 - 三 流程部门化/203
 - 四 顾客部门化/204
 - 五 地域部门化/205
- 第三节 组织权力的配置/205
 - 一 权力和职权/205
 - 二 直线职权、参谋职权和职能职权/206
 - 三 直线职权、参谋职权和职能职权的相互关系/206
 - 四 职权配置方式/208
- 第四节 公司组织形式/209
 - 一 直线职能制（U形结构）/210
 - 二 事业部制（M形结构）/210
 - 三 控股制（H形结构）/212
 - 四 矩阵制/213
 - 五 模拟分权制/214
 - 六 虚拟公司/214
 - 七 委员会制/215
- 第五节 组织变革/216
 - 一 组织变革的原因和内容/216

- 二 组织变革过程和程序/219
- 三 组织变革的阻力及其管理/221
- 四 组织冲突及其管理/222
- 本章小结/225
- 案例分析 沃尔玛在中国管理的失误/225

第八章 人力资源管理/230

- 第一节 人力资源管理基础：工作分析/232
 - 一 工作分析及其作用/232
 - 二 工作分析方法/235
- 第二节 人力资源管理的主要职能/238
 - 一 员工招聘与选拔/238
 - 二 员工培训/247
 - 三 绩效评估/251
 - 四 薪酬激励/255
- 第三节 建立和谐的员工关系/257
 - 一 劳动关系管理/258
 - 二 职业生涯管理/263
- 本章小结/267
- 案例分析 熊猫集团的员工培训工作/267

第九章 领导/271

- 第一节 领导概述/272
 - 一 领导的内涵/272
 - 二 领导的影响力/274
 - 三 领导的有效性/277
 - 四 领导者与管理者/278
 - 五 领导者类型/280
- 第二节 领导理论与领导方式/282
 - 一 领导特性理论/282
 - 二 领导方式理论/284
 - 三 领导行为理论/287
 - 四 领导权变理论/291

第三节 领导理论的新观点/298

本章小结/299

案例分析/300

第十章 激 励/302

第一节 激励概述/303

- 一 激励思想的发展阶段/304
- 二 激励的定义/304
- 三 激励产生的内因和外因/305
- 四 激励与动机/305
- 五 激励的主要方式/306

第二节 激励理论/307

- 一 内容型激励理论/307
- 二 过程型激励理论/319
- 三 强化理论/327
- 四 综合型激励理论/329
- 五 当代激励理论综合/331

第三节 激励原则与方法/332

- 一 激励原则/332
- 二 激励方法/334

本章小结/335

案例分析 工资全额浮动为何失灵? /337

第十一章 沟 通/341

第一节 沟通概述/342

- 一 沟通与管理/342
- 二 沟通在管理活动中的作用/343
- 三 沟通过程/345
- 四 沟通原则和要求/347
- 五 基本沟通类型及其比较/348

第二节 人际沟通与组织沟通/350

- 一 人际沟通/350
- 二 组织沟通/355

三 团队沟通/363

第三节 有效沟通/368

一 有效沟通的重要性及其特征/368

二 影响组织有效沟通的因素/370

三 冲突管理/374

四 跨文化沟通与危机沟通/378

本章小结/379

案例分析 防止小道消息传播的圆桌会议/380

第十二章 控制/383

第一节 控制概述/384

一 控制与管理控制/384

二 控制相关理论/388

三 管理控制的类型/390

四 管理控制对象/392

第二节 控制原则与过程/394

一 控制原则/394

二 控制过程/395

第三节 控制技术与方法/398

一 预算控制/398

二 审计控制/402

三 全面质量管理/404

四 信息技术在管理控制活动中的应用/407

五 其他控制技术和方法/407

本章小结/408

案例分析 IBM 建立华泰联合智慧执行体系/408

参考文献/412

第一章 管理概述

学习目的与要求:

- 掌握管理的概念和职能
 - 了解管理的二重性和重要性
 - 熟悉管理者的类型
 - 掌握管理者的角色和技能
 - 熟悉管理学的研究对象、方法和特点
 - 了解管理的发展趋势
-

引例 百年柯达：成也胶卷，败也胶卷

一 案例背景

伊斯曼柯达公司（Eastman Kodak Company）是世界上最大的影像产品及相关服务的生产和供应商，总部位于美国纽约州罗切斯特市，是一家在纽约证券交易所挂牌的上市公司，业务遍布 150 多个国家和地区，全球员工约 8 万人。柯达公司 1880 年成立以来，一直在全球影像行业中保持领先地位，业务多元化，涵盖传统卤化银技术和数码影像技术各方面。柯达公司主要从事传统和数码影像产品、服务和解决方案的开发、生产和销售，服务对象包括一般消费者、专业摄影师、医疗服务机构、娱乐业及其他商业客户。公司设有 4 个业务部门：摄影事业部、医疗影像部、商业影像部和元器件事业部。凭借其技术优势、市场规模和众多行业伙伴关系，柯达公司致力于为客户提供创新的产品和服务，满足他们对影像中所包含的丰富信息的需求。柯达公司 120 多年的历史正是世界影像行业发展的缩影。多年来，柯达公司在影像拍摄、分享、输出和显示领域一直处于世界领先地位，一百多年来帮助无数人留住美好回忆、交流重要信息及享受娱乐时光。但是，柯达公司于 2012 年 1 月 19 日申请破产保护。仔细研究柯达公司的成长历史与发展轨迹，就不难理解管理对于企业的重要性了。

二 管理与成功

(一) 产品定位：人人都会用

柯达公司创立之前，世界上已经发明了照相机，那时的照相机是一个庞然大物，包括一个黑色的大帐篷、一个水箱、一个装着厚厚感光玻璃的容器，比电影《黄飞鸿》里的照相机还要复杂。带着这样一个照相机去旅行拍照，就像带着一个巨大的实验室，需要用一匹马驮着才行。这还不算，最主要的是操作技术复杂，非专业人员无法操作。

银行职员乔治·伊斯曼第一次接触到照相机的时候就大胆地设想：“照相机能不能做得简单一点，小一点，使照相、摄影像用铅笔画画一样简单？”这些疑问加上坚持不懈的努力，乔治终于在1886年创造出世界上第一款小型的、轻便的、人人都会用的照相机，这给感光界带来了一场革命，而且一发而不可收。1888年柯达公司打出了第一个广告口号：“你只需轻轻按一下按钮，其余由我负责。”从此，“人人都会用”这个理念始终贯穿柯达公司的经营历程，如何方便消费者使用照相机是柯达公司一直以来孜孜不倦的追求目标。1964年，经过十多年的潜心研究，柯达公司推出了一款“立即自动”照相机，这款照相机更加轻便，易于操作、便于携带，无须测距对光，就可以拍出“高清”的画面，底片装卸便利，是一款地地道道的老少皆宜的照相机，刚上市没多久，就卖出750万台，一举创下照相机销量的世界纪录。在旺销的同时，柯达公司了解到照相机的闪光设备不够完善，经过改进，增加了镁制的四方形闪光灯。1970年，柯达公司为弥补四方形闪光灯离不开电池的缺陷，进一步推出了“新奇X系列闪光灯”。1973年，超小型匣式柯达照相机诞生，这种照相机方便到可以放在口袋或手提袋里，而且照出的相片画面清晰。这种照相机上市后仅3个月，在美国一地就销售了100多万台，全世界销量达1000万台，在中国台湾，柯达照相机的家庭普及率猛增到40%。人们亲切地称它为“傻瓜照相机”。

(二) 定价：高低协调的策略

柯达公司的市场定价策略是不惜代价，并且取得了辉煌成绩。所谓不惜代价就是用一种产品以低价格在市场作为先锋产品，等站稳脚跟后，就用扩大其相关产品销量来弥补先锋产品的损失。

1964年柯达公司推出的“立即自动”照相机的价格是相当低的，最低的才十几美元，在推出的八款照相机中有一半以上价格在50美元以下。在“立即自动”照相机旺销的时刻，柯达公司却做出了一件令人费解的事情：以市场老大哥的身份把自己十多年的“立即自动”照相机的研究成果公布于众，并又宣布，人人都可以仿制，人人都可以模仿，当各大照相机厂家争相模仿的时候，柯达公

司已经把重点转移到胶卷产业，因为柯达公司知道照相机是耐用品，而胶卷属于易耗品，一台照相机需要用很多胶卷。当各大厂家明白过来的时候，为时已晚，柯达胶卷已是供不应求，在市场上占据了老大地位，几乎垄断了胶卷和冲印市场。“傻瓜照相机”上市的时候柯达还是用“人人买得起”的不惜代价策略，而柯达公司的相关器材的销售却扶摇直上，如胶卷、冲印纸。尽管其他竞争对手如爱克、富士、樱花等公司拼命追赶，但已无法改变市场份额。

（三）品牌战略：享受快乐时光

柯达公司建立品牌忠诚的策略之一是经常举办或赞助一些摄影大赛或文体活动。1897年，柯达公司第一次举办业余摄影大赛，同年又发起一次旅游柯达摄影展。1920年，柯达公司在美国许多公路两旁的展点竖起了写有“前面有风景”的路标提醒开车的人注意安全。1984年洛杉矶奥运会之前，柯达公司一直垄断着世界体育大赛的胶卷专售权。柯达公司建立品牌忠诚的另一策略是建立清晰而有力的品牌识别。柯达公司的品牌识别可以总结为两个词：简单（主要针对产品特征而言）、家庭（主要通过营销沟通和视觉形象来传播）。20世纪初，柯达公司推出了两个重要人物来代表产品，男孩布胡尼和女孩柯达。两个人物形象不仅代表产品容易操作（因为连小孩都可以操作），而且将孩子和家庭联系起来。柯达公司早期广告多表现为孩子、狗和朋友的家庭场景，而且大多是发生在我们身边的易于拍摄到的镜头。30年代，人们常可以从电台上收听到“柯达时刻”的特别节目，节目主要描述一些家庭影集。

三 危机与衰落

（一）行动迟缓的巨人

20世纪90年代末，这家百年老字号走到了十字路口：主营的胶卷业务占据了市场半壁江山的份额，但“影像数码化”的市场趋势也越来越明显。如何选择？对于处于行业龙头地位的柯达公司来说，尤为纠结。企业战略上一再迟疑，导致柯达公司错失数码转型的恰当时机。等到2003年柯达公司下定决心转型，却为时已晚。柯达公司遇到一家规模庞大的百年老店常常会遇到的问题——尾大不掉、多层管理、效率低下、人事冗杂。

尽管柯达公司率先发明数码照相机，但柯达公司的成功此前一直是传统业务的成功。正因如此，传统业务部门对决策影响力甚大，企业资源也会优先配置到传统业务部门，从而导致其转型迟缓。2003年，公司首席执行官邓凯达曾宣布柯达公司全面向数码转型，要削减72%的红利派发额度并向新兴的数码技术投资30亿美元，但该意见遭到了部分股东的强烈抵抗。

（二）管理保守，错失发展良机

由于公司管理层偏于保守，在拍照胶片时代进入数字时代之后，市场定位模糊，满足于传统胶片市场的市场份额和垄断地位，缺乏对市场的前瞻性分析。而且，由于对数字技术给予传统影像的冲击估计不足，反应迟钝，政策犹豫不决，没有及时调整公司经营重心和部门结构，导致产品转型不坚决，错失发展良机，柯达公司开始停滞不前。2000年柯达公司的数字产品卖到30亿美元，仅占其总收入的22%，2002年柯达公司的产品数字化率也只有25%左右，而竞争对手富士已经达到了60%，这与100年前伊斯曼果断抛弃玻璃干版转向胶片技术的速度形成莫大的反差。

从2003年开始，柯达公司销售利润急剧下降。到2008年，柯达公司开始靠出卖专利维持公司的运转，最终到2012年1月公司再也维持不下去了。对现有技术带来的现实利润和新技术带来的未来利润之间的过渡和切换时机把握不当，造成柯达公司大量资金用于传统胶片工厂生产线和冲印店设备的简单投资，挤占了对数字技术和市场的投资，使公司陷入知错难改、船大难掉头的窘境。眷恋传统、忽视市场的变化造成柯达今天的悲剧，是市场选择了柯达，最后也是市场抛弃了柯达。

管理作为人类最重要的一项活动，广泛存在于现实社会生活之中，凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体都离不开管理，管理是一切有组织的活动必不可少的组成部分。因此，在社会生活中，特别是在组织的活动中，就有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地进行管理活动。本章就是介绍管理的基本概念及其二重性；管理的职能以及过程；管理者的能力结构及其角色和技能；管理学学科体系及其研究方法。

第一节 管理基本概念

一 管理的含义

管理活动自古就有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等含义，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。长期以来，中外学者从不同的研究角度出发，对管理作出了不同的解释，综

观管理学界对管理概念的不同定义,有代表性的主要有以下几种:

(1) 从工作任务的角度出发。如“科学管理之父”泰罗所说:管理就是要“确切知道要别人干什么,并注意他们用最好最经济的方法去干”。“管理的主要目的应该是使雇主实现最大限度的富裕,也联系着使每个雇员实现最大限度的富裕”,他强调的是寻求最经济的方法完成工作任务。

(2) 从职能和过程的角度出发。如法国管理学家法约尔认为:“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”,“是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能”。美国管理学家约瑟夫·梅西等基本上同意这一观点,把管理视为“一个合作的群体将各种行动引向共同目标的过程”。

(3) 从管理所产生的组织效果角度出发。如苏联管理学家波波夫认为:管理同土地、劳力和资本一样,都是一种生产因素,或资源。一个公司的管理,将在很大程度上决定其生产率和盈利能力,因此管理是“生产的第四要素”。

(4) 从绩效和责任的角度出发。美国管理学家德鲁克指出,管理与所有权、地位或权力完全无关。管理是专业性工作,与其他技术性工作一样有自己专有的技能、方法、工具和技术。相应的,管理人员是一个专业的管理阶层,管理的本质和基础是执行任务的责任。同时,德鲁克认为,“管理不只是一门学问,还应是一种‘文化’,它有自己的价值观、信仰和语言”。德鲁克指出,管理“根植于一种文化、一种价值传统、习惯和信念之中,根植于政府制度和政治制度之中”。

(5) 从决策在管理中所占重要地位的角度出发,把管理与决策等同起来。如诺贝尔经济学奖获得者西蒙教授就提出:“管理过程是决策的过程。”

(6) 从系统管理的角度出发,把管理当作根据系统的客观规律对系统施加影响的过程。许多系统论者认为任何社会组织都是由若干个单元或子系统构成的复杂系统,管理的职能就是找出系统固有的客观规律并施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新的状态。

(7) 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。

(8) 管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。

以上专家虽对管理定义的表述有所不同,但其中也有不少共同的认识,如在定义中不同程度地突出了组织、目标、人的活动、协调和管理工作所应包括的基本职能。综合以上定义,本书的定义为,管理是组织为了有效实现特定目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。进一步分析,还可从定义中