



高等院校经济与管理
专业规划教材

管理学

Management

卿志琼◎主 编



旅游教育出版社



高等院校经济与管理
专业规划教材

管理学

Management

卿志琼◎主 编



旅游教育出版社

· 北 京 ·

策 划：孙延旭

责任编辑：孙延旭 安艳艳

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/卿志琼主编. —北京：旅游教育出版社，2008.2

高等院校经济与管理专业规划教材

ISBN 978-7-5637-1597-8

I. 管… II. 卿… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 002497 号

高等院校经济与管理专业规划教材

管理学

卿志琼 主编

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010) 65778403 65728372 65767462 (传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
排版单位	首都经贸大学出版社激光照排部
印刷单位	中国科学院印刷厂
装订单位	河北省三河市金星装订厂
经销单位	新华书店
开 本	880 × 1230 1/32
印 张	11.875
字 数	310 千字
版 次	2008 年 3 月第 1 版
印 次	2008 年 3 月第 1 次印刷
印 数	1—5000 册
定 价	24.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

编委会

主编 卿志琼

编委 谢仍明 丁海龙 叶宏铭
陈国富

前言

在经济全球化、区域一体化和管理国际化的背景下，从更科学的角度展开资源的优化配置，最大限度地发挥企业的核心竞争力作用，已经成为 21 世纪中国经济持续发展的重中之重。很显然，管理作为一种重要的生产要素，已经成为我国经济发展的基本瓶颈之一。中国经济的发展迫切需要管理知识，以帮助各类组织适应这个动态多变的环境。实践证明，管理的成功来源于对管理规律、环境等各方面的把握，只有理解中国各种管理现象背后的一般规律，才能正确地实践；只有了解环境变化对管理方法的影响，才能有效地管理。但是，许多管理者缺乏在经济快速发展、体制变动的环境中如何管理的系统性知识。我们所推出的《管理学》一书即是这样一本不可多得的系统性教材。

管理源于实践，并推动实践产生更先进的管理理念。系统的比较和对管理学更进一步的研究，使得我们意识到了一部结合管理实际案例及其最新的管理理论的教材的重要性。相对于市面上不同版本的管理学教材，本书具有如下特点：

第一，本书力求通俗易懂，深入浅出。本书系统地解释了计划、组织、领导和控制等管理职能，使读者真正领悟管理的真谛，培养读者的管理思维与理论素质。本书展现的是管理的基本知识，是各种管理现象背后的一般规律，重点回答了一个组织要做什么和怎么做，靠什么做，如何做得更好，以及做得怎么样等基本问题。

第二，本书侧重管理理念、思维与方法。如果说先进的管理是可以学习的，可以模仿和复制，那么一个优秀组织的管理核心竞争力是什么？我们认为其灵魂。它包括企业的信念、价值观和企业文化。这种灵魂是组织的创立者和管理者经过试验，长期积淀而成。它潜移默化地改变组织和人。管理说到底还是一个思维方式问题，这是决定

行为正确与否最关键的要素。本书的主要目的就是为我们的管理决策提供了一个标准的管理学的视角。所以，我们的重点是管理者建立起一个新的心智模式，而不是提供一套解决问题的现成的方案。解决问题或者决策是管理者们自己做出的。管理学不可能去替代管理者做决策。何况现实中的管理问题本来就没有一个唯一正确的答案。关键是把握分析问题的角度，学会怎样去分析问题和解决问题。过程是第一位的，结果是第二位的。思维方法的锻炼才是最重要的，问题的解决方案可能因时、因地甚至因人而异。管理是与人打交道，首先是人的思维方式和思想方法的碰撞和交往。

第三，从终极意义上理解管理，拓展管理的内涵，并把现有管理知识扩展到中国情境下。人的职责是“管理”。人是“管家”，上帝恩赐给我们权力、金钱、才华、知识、技巧、家庭和事业，这些是赐给我们来管理的，我们本身不是拥有者，我们不是主人，我们只是“管家”。做好“管理”工作是我们尽管家的本分。可以说，管理学就是如何当好“管家”的学问。我们每个人都要作忠心有见识的管家（the faithful and prudent manager）。每个人既是管理理论的需求者，又是供给者。每个人都可以为管理学的发展作贡献。

德鲁克认为，“真正决定管理成功或管理失败的，是管理者的愿景、奉献和正直程度。”现代社会管理者如何把握自我？人道适应天道是总的原则。人道顺应天道。老子《道德经》言：“天之道，损有余而补不足；人之道则不然，损不足以奉有余”。一个成功的管理者必须警醒，把组织的目标定位在基于“天道”的基础上，而所谓天道，就是能够适应管理实际的规律乃至理论。我们认为，一部好的教材，不仅仅是在重申前人所尊重的知识或是规律，更重要的是为读者提供一种思考问题和解决问题的导引，能够让管理者面对复杂问题时，及时抓住重点和关节，进而获得捷径。

本书由卿志琼、谢仍明、丁海龙和叶宏铭共同完成，具体分工为：卿志琼负责第一章、第二章、第三章、第四章、第五章、第六章、第七章和第十章的撰写，谢仍明负责第八章和第十二章的撰写，丁海龙负责第九章的撰写，叶宏铭负责第十一章的撰写。陈国富教授对第七章和第十章的文字和图表进行了修改和审核。

由于作者学识所限，书中如有不当甚或谬误之处，恳请读者批评指正。

编者

2008年1月1日

目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 管理者的定义与分类	(1)
第二节 管理与管理工作的内涵	(5)
第三节 管理学的人性假设、研究对象与研究方法	(17)
思考与练习	(29)
本章附表	(32)
第二章 管理思想的发展与演进	(34)
第一节 古典管理理论	(35)
第二节 从新古典管理理论到行为管理理论	(42)
第三节 现代管理理论	(49)
思考与练习	(61)
第三章 管理环境	(68)
第一节 环境分析的框架	(68)
第二节 微观环境	(71)
第三节 宏观环境	(77)
第四节 环境管理	(87)
思考与练习	(91)
第四章 决 策	(93)
第一节 决策的状态与决策类型	(94)
第二节 决策模型	(99)
第三节 决策过程与决策主体	(107)
第四节 启发式决策与决策效率	(117)

思考与练习	(124)
第五章 计 划	(127)
第一节 计划的含义与类型	(127)
第二节 战略计划与战术计划	(132)
第三节 计划的过程	(136)
第四节 目标管理	(138)
思考与练习	(145)
第六章 战略管理	(146)
第一节 战略及其分类	(146)
第二节 使命、目标与环境分析	(161)
第三节 战略管理的过程	(170)
思考与练习	(174)
第七章 组织结构与组织变革	(175)
第一节 组织的含义与特性	(175)
第二节 组织的结构要素	(179)
第三节 组织设计	(183)
第四节 组织环境、组织变革与组织创新	(196)
思考与练习	(207)
第八章 用人与人力资源管理	(208)
第一节 人力资源规划	(208)
第二节 员工的招聘、甄选与淘汰	(216)
第三节 员工培训	(228)
第四节 员工评估与绩效管理	(232)
第五节 薪酬与福利设计	(241)
思考与练习	(246)
第九章 激励与领导	(248)

第一节 激 励	(248)
第二节 领导理论	(264)
思考与练习	(275)
第十章 群体与工作团队	(276)
第一节 群体及其形成原因	(276)
第二节 群体的发展过程	(281)
第三节 群体特征与群体凝聚力	(283)
第四节 团队的作用	(290)
第五节 团队的类型	(293)
第六节 团队建设	(297)
思考与练习	(302)
第十一章 沟通与冲突管理	(303)
第一节 沟通与沟通过程	(303)
第二节 沟通类型	(313)
第三节 沟通管理	(322)
第四节 组织的冲突管理	(330)
思考与练习	(336)
第十二章 控 制	(338)
第一节 控制的基础	(338)
第二节 控制工具与技术	(350)
思考与练习	(361)
参考文献	(365)

第一章 导 论

学习经营、管理自己，将自己放在最能有所贡献的地方。

——彼得·德鲁克

管得少，就是管得好。

——GE 总裁杰克·韦尔奇

什么叫管理？仁者见仁，智者见智。通用电器公司总裁杰克·韦尔奇认为，管理就是把复杂的问题简单化，混乱的事情规范化。我们认为，管理就是借力用力，管理者是那些能借用他人智慧去有效地完成自己工作的人。制约一个组织发展的，可能不是顾客、产品、资金，而是管理者。管理与管理者是密不可分的。可以说，有什么样的管理者就有什么样的公司。有效的管理是齐家、治国、平天下之大道。

第一节 管理者的定义与分类

一、管理者的定义与分类

什么是管理者？“管理者是这样的人，他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织的目的。”^① 通俗地说，管理者

① 斯蒂芬·P. 罗宾斯，等：《管理学（第七版）》[M]．孙健敏，等，译．北京：中国人民大学出版社，2004：5．

是组织中这样的成员，他告诉别人该做什么以及怎样去做。而非管理者是组织中这样的成员，他们直接从事一项工作和任务，并且没有人向他们报告。由于组织以及工作性质的变化，现代管理者与非管理者之间的界限越来越模糊了。如在项目团队中，非管理者也从事管理活动。

根据工作的内容，我们可将组织内的成员分为两类：作业人员（Operation Workers）与管理者（Managers）。作业人员是直接从事工作或任务，并不负有监督其他人工作责任的个人。管理者则是指在组织中负责分派、指挥与监督他人工作的个人。管理者往往有下属向其汇报工作。两者最大的区分是管理者必须对下属的工作成败负责，而作业人员只需要做好分内的工作。管理大师彼得·德鲁克说：“我不喜欢‘管理者’这个词，因为这个词意味着存在下属。”^①然而在任何一个组织中，管理者与作业人员都是不可或缺的两个群体。

从组织存在的目标和组织运作程序来说，管理者是为了实现组织目标，以特定的方式对组织中的人员和工作进行计划、组织、领导和控制的人。德鲁克认为，“管理者”并不仅限于 CEO、CFO、CTO 等，任何一个经过协调资源、创造绩效的人都是管理者。管理者有多种分类方法。

（一）我们根据其在组织中的级别、职位以及职能头衔加以区分（见表 1-1）^②。

表 1-1 管理者的头衔

组织级别	职位	职能头衔
高层管理者 (下属是管理者)	执行官、总经理、 校长、董事长	总裁 生产副总裁 销售副总裁 人力资源副总裁 首席财务官

① 转引自加里·戴斯勒著，管理学精要 [M]，吕廷杰等译，北京：中国人民大学出版社，2004：8。

② 加里·戴斯勒著，管理学精要 [M]，吕廷杰等译，北京：中国人民大学出版社，2004：7。

续表

组织级别	职位	职能头衔
中层管理者 (下属是管理者)	经理或总监	生产总监 销售总监 人力资源部经理 财务部经理
基层管理者 (下属是操作者)	主管、组长和领班	生产监督员 地区销售经理 人力资源助理经理 主会计师

处于最高层的是公司的高级管理人员。通常他们被称为执行官(Executives)。在高级经理层的下方,是一个或多个中级管理层。中层向高层负责,他们的职位通常是经理或总监。基层管理者(First-line Managers)是管理阶梯最下面的一层。通常这些管理者被称为主管。

那么不同层次管理者之间的区别是什么?可以根据他们活动时间的分配加以区分。如果把一个组织的活动分为管理活动与技术活动,那么,一线管理人员可能把30%的时间花在管理活动上,70%的时间用于技术活动。而高层管理人员,如总裁,至少要把自己90%的时间用在管理活动上,只把10%的时间用在技术活动上。如果我们把其他层次的管理人员也纳入分析,那么就会发现,随着管理人员在组织中的不断晋升,他们所从事的管理活动及在管理活动上所花的时间趋于增加,而从事技术或业务活动的时间则趋于减少。^①总之,随着管理者个人在组织中的升迁,管理性事务及其所需的时间趋于增加,而参加技术或业务活动的时间则趋于减少。

(二)从管理的职业化角度分类,可以把管理者分为职业化管理人员与非职业化管理人员。其特征区分在于:

(1)是否具备正规的知识结构和将这些知识运用于实践所必需的技能;

^① 帕特里克·J. 蒙塔纳,等. 管理学[M]. 沈国华,译. 上海:上海人民出版社, 2004: 3-4.

(2) 是否遵守约束职业人员行为的正式职业道德标准。^①

二、管理者所应具备的能力

管理者的核心工作是执行管理职能和获得竞争优势。但管理者要想驾驭具有挑战性的管理工作,从容应对管理变化趋势,就需要掌握许多管理技巧和能力。最重要的管理技能,就是那些允许管理人员帮助他人在工作中取得更高效率、更多产出的技能。管理能力就是能够在管理工作中取得高绩效的能力。它能保证管理者把工作做好。通俗地说,一个卓越的管理者是通过帮助别人成功而成功的人。

罗伯特·L. 卡茨把管理人员应该具备的关键技能分为三类:技术(业务)技能、人际技能和概念技能。

技术技能是完成涉及一定方法和流程的具体任务的能力。它是管理人员完成其工作所需的能力。我们上完大学,能学会一套技术技能。如学会计的,应该知道如何记账和审计;学营销的,应该知道如何给产品定价和销售产品。

人际技能又称为人际和沟通技能。它关系到管理者与人友好合作的能力。管理者要花费大量时间与人打交道。这样,他们需要培养领导、激励和与周围人有效沟通的能力。这种与他人协作的能力,就是人际关系方面的技能。根据《财富》研究,MBA 普遍缺乏的是沟通和其他人际技能。这种技能对找工作、提高业绩是必须具备的。

概念技能是与他人协作并整合整个组织利益和活动的的能力。一个管理者必须具备将组织视为一个整体的能力,而不能单纯从本部门的角度进行决策。在考虑企业的整体战略和目标、组织各个部分的相互关系和企业在外环境中的角色时,管理者要应用概念技能和决策技能。概念技能和决策技能也是我们应从管理学中学得最多的技能。

如图 1-1 所示,不同管理层次所需要的技能侧重点是不同的(卡茨, Katz)。

从图中可见,技术技能的重要程度随管理层次的上升而下降,概

^① 约瑟夫·M. 普蒂,等. 管理学精要(亚洲篇)[M]. 丁慧平,孙先锦,译. 北京:机械工业出版社,1999:30.

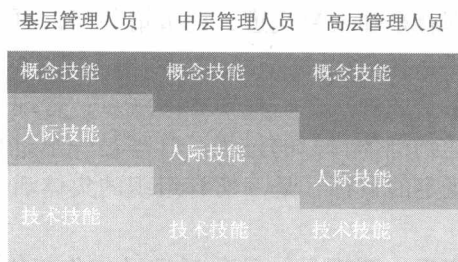


图 1-1 不同管理层次与管理技能的要求

念技能的重要程度随管理层次的上升而提高。在全部管理层次上，人际技能都是很重要的。

高层管理人员所具备的共同特质是：他们能表现出自己与他人的不同之处，能显著地超出他人并比他人做得更好。其共性：能赢得同人的尊敬，有时也能使同人感到畏惧；能鼓舞和鼓励雇员，增强雇员的忠诚感；在经营中能够施加其个人影响；行动敏捷，能在他人反应之前就抓住机会；展示其坚强的意志；通过做他们擅长的事情取得成功；制订许多大胆的决策，并对这些决策负责；在现代技术中引入先进的革新。

我们知道，职业管理人员的基本职责是保持公司健康运营和持续发展。因此，一个有效的管理者必须善于读懂他们进行组织和管理工作所处的环境，这也是所有层次的管理者都需具备的技能。

第二节 管理与管理工作内涵

一、管理的内涵

（一）管理的概念

“管理”在大家的心目中已经是一个非常熟悉的字眼，但什么是管理呢？管理的定义很多。不同的人也许有不同的观点。

有人认为管理就是和人打交道，把事情办好；更有人把管理和决策、命令、权力联系在一起。

一种普遍被接受的观点是过程学派的观点：管理是一个协调个人和集体的努力来达到群体目标的过程。管理是一个过程，是让别人和自己一道去实现既定的目标，是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。

从职能的角度看，管理是一种包括涉及工作组织中一系列任务、职责和关系的职能。管理是指组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、领导、控制等职能来协调他人的活动，使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。1980年，美国管理协会会长使用了这样一个定义：“管理就是通过他人把事情做好。”当前流行的定义是：“管理就是与他人一起工作，并且通过他人来实现组织及其成员的目标。”^① 泰罗认为，管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。^② 西蒙认为，“管理就是制定决策”。^③ 德鲁克将管理理解为一种机能，一种新的规律，一种新的职业——但这恰好是管理的全部意义所在。^④

有人认为，管理是人们为了达到一定的组织目标所进行的一系列有组织的活动。必须认识到管理是一种组织活动，它绝不等同于命令或权力，利用各种方法处理好各层级的关系，才是管理的关键。

有人认为，管理就是通过他人来做所要做的事情。问题是如何让他人来做事？这就需要激励。要实行激励，需要对所激励的人了解，了解他们的兴趣、愿望和个人特性。所以，为了通过他人完成任务，人们不得不采用哄劝、教育、鼓舞、激励等方式。

约瑟夫·M. 普蒂等认为，管理是引导人力和物质资源进入动态的组织以达到这些组织的目标，亦即使服务对象获得满意，并且使服务

① 帕特里克·J. 蒙塔纳，等. 管理学 [M]. 沈国华，译. 上海：上海人民出版社，2004：2.

② 泰罗. 科学管理原理 [M]. 北京：中国社会科学出版社，1980：157.

③ 西蒙. 管理决策新科学 [M]. 北京：中国社会科学出版社，1982：37.

④ 德鲁克. 管理前沿 [M]. 阎佳，译. 北京：机械工业出版社，2006：6.

的提供者亦获得一种高度的士气感和成就感。^① 这是一种较为综合的定义。

罗宾斯与库尔特认为,管理是一个协调工作的活动过程,以便能够有效率 and 有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。这个定义可以分成几个层次:第一,管理是一个过程(引出管理职能理论)。第二,管理要同别人一起或通过别人(有人说管理过程的核心是领导,而领导的核心是激励)。第三,管理既要有效率又要有效果(做正确的事和正确地做事)。第四,管理的目的是实现组织目标(什么是组织和怎样实现目标就是决策及战略管理等)。这个定义是高度概括和总结性的,包括了最重要的理论。^② 它也是最经典的管理定义之一。

(二) 管理的基本特征

管理就是与他人一起工作,并且通过他人来实现组织及其成员目标的一种活动。管理的基本特征是:

第一,管理的主体是管理者。既然管理是让别人和自己一道去实现既定的目标,管理者就要对管理的效果负重要责任。德鲁克认为,管理者的第一个责任是管理一个组织;第二个责任是管理管理者;第三个责任是管理工作和员工,主要是激励组织成员发挥其创造的热情,求得组织的最佳效果。

第二,管理的任务、职能与层次。管理的任务,也就是管理者的任务:设计和维持一种环境,使在这一环境中工作的人们能够用尽可能少的支出,实现既定的目标。具体来说,管理者在管理活动中通过承担计划、组织、人员配备、领导、控制五项基本职能或工作,来实现管理的任务。管理的职能有五个:计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作、控制工作。管理者的任务是设计和维持一种环境,使在这种环境中工作的人们能够用尽

① 约瑟夫·M. 普蒂,等. 管理学精要(亚洲篇)[M]. 丁慧平,孙先锦,译. 北京:机械工业出版社,1999:27.

② 斯蒂芬·P. 罗宾斯,玛丽·库尔特. 管理学(第七版)[M]. 孙健敏,等,译. 北京:中国人民大学出版社,2004:11.