



Business Administration Classics 21世纪工商管理系列教材

Management

管理学

(第三版)

杨文士 焦叔斌 张 雁 李晓光 编著

 中国人民大学出版社

管理学原理 (修订版)	王利平
(北京市高等教育精品教材立项项目)(普通高等教育“十一五”国家级规划教材)	
管理学 (第三版)	杨文士 焦叔斌 等
组织行为管理 (第三版)	李剑锋
(普通高等教育“十一五”国家级规划教材)	
管理经济学 (第四版)	吴德庆 等
(北京高等教育精品教材)(普通高等教育“十一五”国家级规划教材)	
《管理经济学 (第四版)》习题解答与题库	吴德庆 等
(北京高等教育精品教材)(普通高等教育“十一五”国家级规划教材)	
经济法实务 (第三版)	吕景胜
市场营销学通论 (第三版)	郭国庆 等
(普通高等教育“十一五”国家级规划教材)	
管理信息系统 (第二版)	周山芙 等
投资项目评价 (第二版)	成其谦
公司理财 (第二版)	刘曼红 等
管理系统工程 (第二版)	李宝山 等
公共关系——理论、实务与技巧 (第二版)	周安华 等
(普通高等教育“十一五”国家级规划教材)	
服务营销管理	郭国庆 等
(普通高等教育“十一五”国家级规划教材)	
数据库程序设计教程 (Visual FoxPro 6.0) (第二版)	周山芙
《数据库程序设计教程 (Visual FoxPro 6.0) (第二版)》学习指导书	周山芙
市场预测与管理决策 (第四版)	简 明 胡玉立
生产与运营管理 (第二版)	黄卫伟
(普通高等教育“十一五”国家级规划教材)	
新编供应链管理	马士华
运筹学基础教程 (第二版)	魏权龄 胡显佑
(普通高等教育“十一五”国家级规划教材)	
国际营销学	郭国庆 等
《国际营销学》学习指导书	郭国庆 等
现代物流管理	宋 华 苟彦忠
(普通高等教育“十一五”国家级规划教材)	
工商行政管理概论 (第三版)	许光建 等

21世纪工商管理系列教材

策划编辑 于 波

责任编辑 魏 文 潘蔚琳

封面设计 三众工作室 / 耿中虎

版式设计 赵星华

人大经管图书在线 <http://www.rdjg.com.cn>
了解图书出版信息 下载教学辅助资料

ISBN 978-7-300-10190-3



9 787300 101903 >

ISBN 978-7-300-10190-3/F · 3474

定价: 29.80 元



Business
Administration
Classics

21世纪工商管理系列教材

Management

管理学 (第三版)

杨文士 焦叔斌 张 雁 李晓光 编著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学: 第三版/杨文士等编著.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

(21 世纪工商管理系列教材)

ISBN 978-7-300-10190-3

I. 管...

II. 杨...

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 209359 号

21 世纪工商管理系列教材

管理学 (第三版)

杨文士 焦叔斌 张 雁 李晓光 编著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北涿州星河印刷有限公司	版 次	1994 年 11 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本		2009 年 1 月第 3 版
印 张	22.5 插页 1	印 次	2009 年 1 月第 1 次印刷
字 数	461 000	定 价	29.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

序 言

本书是《管理学》第三版。第一版于1994年问世，第二版出版至今也已过了五个年头。十几年来，全国数十万读者使用了这本书。本书的读者群以大学本科生为主，也包括大量的在职读者。能够以这本书为媒介与如此之多的读者交流现代管理学的知识体系，我们感到由衷的喜悦和鼓舞。

“让教师易教，学生易学，且能反映管理知识和管理实践的最新发展”，这是指导我们编写本书的一贯宗旨，也是本书长期受到广大读者厚爱的根本原因。当然，这一宗旨也更加鲜明地体现在了第三版的修订当中。除继续保持原书严谨、实用的风格之外，第三版突出了以下几方面的特点：

第一，在结构上进一步优化。本书继续保持以管理职能为框架的一贯特点。考虑到教学的便利性以及与其他的管理课程相协调，第三版将原先的6篇22章浓缩为5篇17章，这样更有利于与大学的教学期间相匹配。

第二，在逻辑上更加清晰。为了便于教师教和学生学，我们在每一篇都突出了一条逻辑主线。例如，第Ⅱ篇的计划四大问题，第Ⅴ篇的控制三部曲等。掌握了这条主线，学生在学完每一篇内容之后，应当能够做到合上书本后把主要的内容复述出来。

第三，概念更加准确、清晰。思想要靠概念承载，观念要靠概念传达。概念的准确性是一本教材取得成功的基础。我们在编写过程中，力求首先界定每个概念的准确含义，从讲清楚“是什么”出发，从而为理论的阐释和讨论奠定一个坚实的基础。

第四，更加方便广大教师进行案例教学。本书配有20个各有特点的案例。其中有相当多的案例来自我们自己的研究实践，也有不少案例是由相关企业人士紧密参与完成的，这些案例如中国移动广东公司、联想集团、上航假期、海信集团、美的集团等。本书作者在教学曾多次应用这些案例并取得了很好的教学效果，相信使用本书的广大同行也会有类似的体会。这20个具有高度可用性的案例也是本书的最大亮点之一。

第五，每章新配了数十个复习题，全书的复习题汇总起来有数百个之多。这些复习题是对相应章节中的重点概念、知识点和理论的强化。读者可以在学完每章的内容之后对照这些复习题来检验自己理解的程度，甚至可以先试答这些题目，然后再有针对性地阅读相应的内容。带着问题学习会更加有效，广大读者不妨一试。

本书第一版的奠基人杨文士教授于2002年辞世，他的睿智与洞察力继续体现在本书的第二版、第三版中。本书第三版由焦叔斌、张雁、李晓光合作完成。全书大致分工如



下:焦叔斌负责第1~10章,除第11~14章之外的全部复习题,以及除第13章(案例)之外的所有案例。李晓光负责第11~14章以及第13章的案例1。张雁负责第15~17章。此外,徐京悦对本书的多个案例及相关章节内容作出了重要贡献。焦叔斌负责校阅统撰全书。由于编者水平所限,疏漏之处在所难免,敬请广大读者不吝指正。

感谢中国人民大学出版社的于波和费小琳两位编辑多年来对本书的大力支持,责任编辑魏文、潘蔚琳的辛勤工作。感谢徐龙、丘文辉、朱怀奇、刘碧涛、彭迪、姚珺、原文忠、张志、张新辉、季维东、王磊、唐奇等为本书案例所做的贡献。衷心希望本书成为帮助广大读者开启管理智慧之门的一把钥匙。

焦叔斌

jiaosb@ruc.edu.cn

目 录

第 I 篇 绪论

第 1 章 管理、管理者与组织	(3)
第 1 节 管理的含义	(3)
第 2 节 管理者的分类与角色	(6)
第 3 节 组织与环境	(11)
第 4 节 企业与企业管理	(15)
第 5 节 组织的道德与社会责任	(19)
案例 杨总经理的一天	(26)
第 2 章 管理思想的演进	(28)
第 1 节 早期的管理实践与管理思想	(28)
第 2 节 古典管理理论	(30)
第 3 节 人际关系学说与行为科学	(36)
第 4 节 管理科学理论	(39)
第 5 节 第二次世界大战以后管理理论的发展	(40)
案例 海底捞的精彩世界	(49)

第 II 篇 计划职能

第 3 章 计划职能概述	(55)
第 1 节 计划的含义与内容	(55)
第 2 节 使命、愿景与目标	(61)
第 3 节 预测	(69)
案例 上航假期的追梦之旅	(74)
第 4 章 战略管理	(78)
第 1 节 战略管理的过程	(78)
第 2 节 战略分析	(79)
第 3 节 战略的制定	(84)
案例 1 联想集团的光荣与梦想	(90)



案例 2 海信集团的战略管理	(95)
第 5 章 决策	(98)
第 1 节 决策的含义与过程	(98)
第 2 节 决策的类型	(104)
第 3 节 群体决策	(107)
第 4 节 决策的方法	(108)
案例 三鹿与强生	(113)

第Ⅲ篇 组织职能

第 6 章 组织职能概述	(117)
第 1 节 组织职能的含义及内容	(117)
第 2 节 管理宽度与组织层次	(120)
第 3 节 组织中的职位设计	(123)
案例 奥迪康公司的“面条式组织”	(129)
第 7 章 部门划分与组织的结构的类型	(132)
第 1 节 部门划分	(132)
第 2 节 组织的结构的类型	(137)
第 3 节 团队的特点与类型	(141)
第 4 节 委员会管理	(143)
第 5 节 影响组织结构设计选择的因素	(147)
案例 康宝公司	(151)
第 8 章 组织中的职权配置	(153)
第 1 节 权力、职权与指挥链	(153)
第 2 节 授权	(154)
第 3 节 组织成员的活性化	(156)
第 4 节 分权和集权	(160)
第 5 节 职权的分化——直线与参谋	(162)
案例 拓威印刷包装公司	(168)
第 9 章 人力资源管理	(173)
第 1 节 人力资源管理的含义及过程	(173)
第 2 节 人员的选拔	(175)
第 3 节 人员的考评	(181)
第 4 节 人员的培训与发展	(184)
案例 丽思·卡尔顿酒店	(189)
第 10 章 组织变革	(193)
第 1 节 组织变革概述	(193)
第 2 节 面向过程的组织变革	(198)
案例 1 中国移动广东公司的业务过程再造	(209)

案例 2 交管局驾照申领	(213)
--------------------	-------

第Ⅳ篇 领导职能

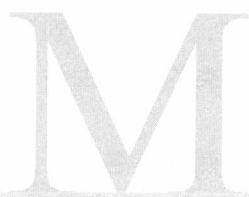
第 11 章 领导职能概述	(217)
第 1 节 领导职能的含义和作用	(217)
第 2 节 领导的原理和要求	(221)
案例 巴塔哥尼亚式的领导：改变成功的标准	(225)
第 12 章 沟通	(228)
第 1 节 沟通的含义	(228)
第 2 节 沟通的类型	(232)
第 3 节 有效沟通的原则	(238)
案例 中国移动广东公司应用信息技术促进管理沟通	(240)
第 13 章 激励	(244)
第 1 节 激励与人性假设	(244)
第 2 节 主要的激励理论	(248)
案例 1 美的集团的激励机制	(254)
案例 2 顾友公司	(257)
第 14 章 领导理论和领导艺术	(258)
第 1 节 有关领导理论的研究	(258)
第 2 节 领导艺术与领导者的修养	(270)
第 3 节 高效团队的特征	(272)
案例 金邦家具公司	(277)

第Ⅴ篇 控制职能

第 15 章 控制职能概述	(281)
第 1 节 控制的含义	(281)
第 2 节 控制的过程	(285)
第 3 节 控制的基本类型	(291)
第 4 节 有效控制的原则	(294)
案例 美孚 USM&R 的平衡计分卡	(299)
第 16 章 预算控制与非预算控制	(302)
第 1 节 预算控制	(302)
第 2 节 非预算控制	(311)
案例 联想的精益六西格玛	(323)
第 17 章 组织绩效的综合控制	(326)
第 1 节 财务控制	(326)
第 2 节 内部审计	(334)
第 3 节 平衡计分卡与卓越绩效标准	(339)



第4节 标杆管理	(343)
案例 施乐公司	(347)
参考文献	(349)



第 I 篇

绪 论

- >>> 第 1 章 管理、管理者与组织
- >>> 第 2 章 管理思想的演进

管理学是一门系统地研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的学科。进入 20 世纪以来，管理学得到了深入的发展，受到了人们的普遍重视，在人类的社会生活中发挥着日益重要的作用。

由于管理领域的不同，人们研究管理的侧重点各异，从而形成了许许多多专门的管理学科，如企业管理、政府管理、公共事务管理、旅游管理、教育管理、医院管理、军队管理，等等。虽然各个领域、各类组织的管理活动各有其特殊性，但在这些特殊的管理活动中都蕴涵着一些共性的东西，遵循着一定的普遍规律，这些规律不会因组织类型或管理领域的不同而不同。从社会普遍存在的管理活动中概括总结出来的这些基本规律就构成了一般管理学的内容。之所以称之为一般，就是因为管理学的原理具有普遍的适用性，而不是局限于某些特定的组织或特定的领域。管理学是各门具体的管理学科的共同基础。

管理活动作为人类最重要的活动之一，广泛存在于社会生活的各个领域。凡是由两人以上组成的、有一定目的的集体就离不开管理，大至国家、军队，小至企业、医院、学校等，无一例外。随着社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工协作更加精细，社会化大生产日趋复杂，管理的重要性也在日益提高。

第 1 节 管理的含义

一、管理的定义

管理 (management or administration) 是一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导和控制来协调他人的活动，带领人们既有效果又有效率地实现组织目标的过程。这一定义中包含着以下几个方面的含义：

管理的目的是为了有效地实现组织的目标。管理存在于组织之中，是为实现组织目标而服务的。管理的载体是组织。管理产生于组织的集体活动，离开了组织的集体活动讨论管理是没有意义的。

管理是“协调”，是“带领”人们去实现目标，绝不是把人“管住”。

管理活动既追求效果 (effectiveness)，又追求效率 (efficiency)。效果意味着选择“做正确的事”，效率则是指“正确地做事”。有效的管理就是要“正确地去做正确的事情”。

管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动称为管理的职能。

二、管理的职能

管理的职能就是管理者在管理过程中所从事的活动或发挥的作用。从职能的角度出发，可以将管理活动视为由计划、组织、领导和控制这四大职能所构



成的一个过程。

（一）计划

计划（planning）活动就是要明确组织的目标，制定实现目标的途径或方案。计划活动是管理的起点，确定目标和途径是计划职能所要完成的两大任务。目标反映了组织活动的未来终点，指出了我们将要到哪里去。而途径则是连接当前与未来的桥梁，告诉我们如何才能到达目的地。

（二）组织

为了实现计划活动所确定的目标，实施计划活动所制定的行动方案，管理者必须分析需要进行哪些必要的活动，对这些活动如何分类组合，谁向谁汇报工作，各种决策权限如何在组织的不同层次上分配，如何为各种不同的职位配备适当的人员，等等。这些活动便构成了管理的组织（organizing）职能的内容。

（三）领导

仅仅有了目标和方案，规定了任务和分工，尚不足以使目标有效地实现。每个组织都是由人和其他各种资源有机结合而成的，人是组织活动中唯一具有能动性的因素。为了最大限度地发挥这种能动性的作用，管理者必须运用各种适当的方法，对组织的成员施加影响，努力营造出一种使组织中的成员能够全心全意、士气高昂地为实现组织目标而努力奋斗的气氛或氛围。这便是管理的领导（leading）职能所要完成的任务。

（四）控制

组织是在复杂多变的环境中生存和发展的，每时每刻都会遭遇各种意想不到的障碍和困难，必须应对各种各样的新问题和新情况。为确保组织目标的顺利实现，管理者必须自始至终地对组织各项活动的进展情况进行检查，发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正，保证组织活动按计划进行。这便是管理的控制（controlling）职能。

根据管理职能来分析和研究管理具有非常现实的好处，它为庞大的管理知识和理论的分类、整理提供了一个相当便利的框架。管理的各种概念、原理、理论和方法按照管理职能组织成了一个有机的知识体系，各种新进展、新观念、新发现也能够非常方便地纳入到这一体系中去。因此，尽管存在着各种各样的总结管理知识的方法，但应用管理职能作为组织管理知识的框架却是一种最普遍、最广泛的做法。这种体系为我们学习和研究管理提供了莫大的方便。

应当指出，尽管在理论上各项管理职能之间存在着逻辑上的先后关系，但现实中的管理活动并不是严格地按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的。组织中的各项管理活动在时间上彼此重叠，在空间上相互交融在一起。

很少有管理者在一个给定的时间段内只从事某一特定的管理职能，他们往往同时进行着若干种不同的活动。

这四大职能构成了本书的基本框架。

三、管理的性质

管理活动具有以下三方面的特征，即管理的二重性，管理的普遍性，管理的科学性和艺术性。

（一）管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”^①“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”^②这就是说，一方面，管理是由于有许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，因此具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这两方面的属性就是管理的二重性。

掌握管理的二重性，对于我们探索管理活动的规律，学习和理解管理学，运用管理原理来指导实践，以及建立具有中国特色的管理理论体系具有十分重大的意义。

（二）管理的普遍性

管理具有普遍性。这意味着在不同的层次、不同的机构，甚至不同的国家中，管理者所从事的活动存在着高度的一致性。管理的普遍性具体表现在以下几个方面。

组织中不同层次上的管理活动在本质上是相同或类似的。无论是基层管理者还是高层管理者，他们同样都在履行着计划、组织、领导和控制的职能，只不过从事各项职能的程度和重点有所区别而已。

不同类型的组织中的管理活动也基本上是一样的。不管是营利性组织还是非营利性组织，是大型组织还是小型组织，尽管差异确实存在，但两者之间的共性远远超过差异。

管理在不同国家和不同地区之间也是可以相互学习、相互参照的。改革开放以来，我国不仅从国外引进和吸收了大量的科学技术方面的先进成就，同时

^① 《马克思恩格斯全集》，第23卷，367页，北京，人民出版社，1972。

^② 《马克思恩格斯全集》，第25卷，431页，北京，人民出版社，1974。



也学到了大量的管理方面的好经验、好办法。

正是由于这种普遍性,我们才有可能把握管理活动的普遍规律,才有必要学习管理,从事管理活动才越来越成为一种专门的职业,不同组织间成功的经验和失败的教训才有可能进行交流。

(三) 管理的科学性和艺术性

管理工作的科学性表现在,管理经过近一个世纪的研究、探索和总结,已经逐渐形成了一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系,为指导管理实践提供了基本的原理、原则和方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中不断得到验证和丰富。管理理论之于管理人员,犹如医学理论之于医生。没有系统的医学知识指导的医生跟巫医毫无两样;同样,缺乏系统的管理理论指导的管理人员也很难成为一个有效的管理者。

管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。就像仅仅依靠游泳指南未必就能学会游泳一样,掌握了管理理论并不能保证你就能成为一个出色的管理人员。如果只凭书本知识来开展管理,无视实践经验的积累,无视灵活运用理论的能力,注定是难以有效的。从这种意义上说,管理不仅是一种知识,更是一种实践;不仅是一门科学,更是一门艺术。管理工作就像其他各种技艺一样,都要利用经过整理的基本知识,并根据实际情况加以创造性、灵活地运用,这样才能取得预期的成效。

因此,没有理论指导的管理活动只能是碰运气,而只是靠“背诵原理”来进行管理又难免纸上谈兵。管理的专业训练不可能培养出“成品”的主管人员,仅凭理论不足以保证管理的成功,人们还必须懂得如何在实践中运用。高超的管理艺术离不开对于管理理论的理解和掌握,二者的有效结合才是管理成功的重要保证。

第2节 管理者的分类与角色

一、管理者及其分类

简单而言,管理者是组织中那些指挥别人活动的人。换句话说,管理者是组织中有下级的那些人。管理者工作绩效的好坏直接关系到组织的兴衰成败。管理者处于组织中的不同层次,其头衔也各式各样,如总经理、部长、科长、主任等,但他们的工作具有一个共同的特征,即都是通过协调他人的努力来使组织活动更加有效并实现组织的目标。有些成员在组织中地位很高,但他们没有指挥和协调别人的责任,没有自己的下级,这些人就不能称作管理者,如组织中

的技术专家、法律顾问等。有些组织成员尽管地位不高，如车间的班组长等，但他们却是货真价实的管理者。管理者要为他人的工作成果负责。

组织中直接从事具体的任务和操作的人员称为作业人员或一般员工，他们只对自己的工作负责。例如，政府部门的办事员、学校的教师、医院的医生、汽车装配线的装配工人、快餐店中烹制食物的厨师、企业销售现场的推销员，等等。这些人处于组织的最底层（称为作业层），不具有监督他人工作的职责。

我们可以从组织的纵横两个方面来分辨各种类型的管理者。纵向是指组织的层次，横向则是指管理者所从事的工作内容。

（一）管理者的纵向分类

从纵向来看，组织中的管理者有如下三类：

1. 高层管理人员。他们处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，并在对外交往中以代表组织的“官方”身份出面。这些高层管理者的头衔如公司的董事会主席、首席执行官、总裁或总经理、副总经理，大学的校长、副校长，医院的院长、副院长等。

2. 中层管理人员。他们是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人，通常拥有部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。

3. 基层管理人员。亦称第一线管理者，他们处于作业人员之上的组织层次中，负责管理作业人员及其工作，如工厂中的工段长、班组长，连锁餐馆的店长、小组长，学校的研究室主任等。

管理者尤其是基层管理者与作业者之间的界限有时并不是那么泾渭分明。比如，在鼓励民主管理或参与管理的组织中，作业者可能常常参与管理活动。而在不少情况下，管理者也可能担任某些作业职责，如保险理赔监督员除了负责管理本部门办事人员的工作以外，还要承担一部分保险理赔的业务工作。医院的院长也许同时还是著名的外科大夫，可能常常要亲自实施一些难度较大的外科手术。但应强调的是，管理人员尤其是中高层管理人员的主要任务是协调和促进他人做好工作。正是在促成他人努力工作并对他人的工作结果负责这一意义上，管理人员与作业人员的工作具有明显的区别。

不论是作为哪个层次的管理者，其工作的性质和内容都不外乎计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别，不是职能本身不同，而是履行各项管理职能的程度和重点不同。如图 1—1 所示，高层管理人员花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理人员的多些，而基层管理人员花在领导职能上的时间要比高层管理人员的多些。即便是就同一管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理人员关心的是组织整体的长期战略规划，中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理人员则更侧重于