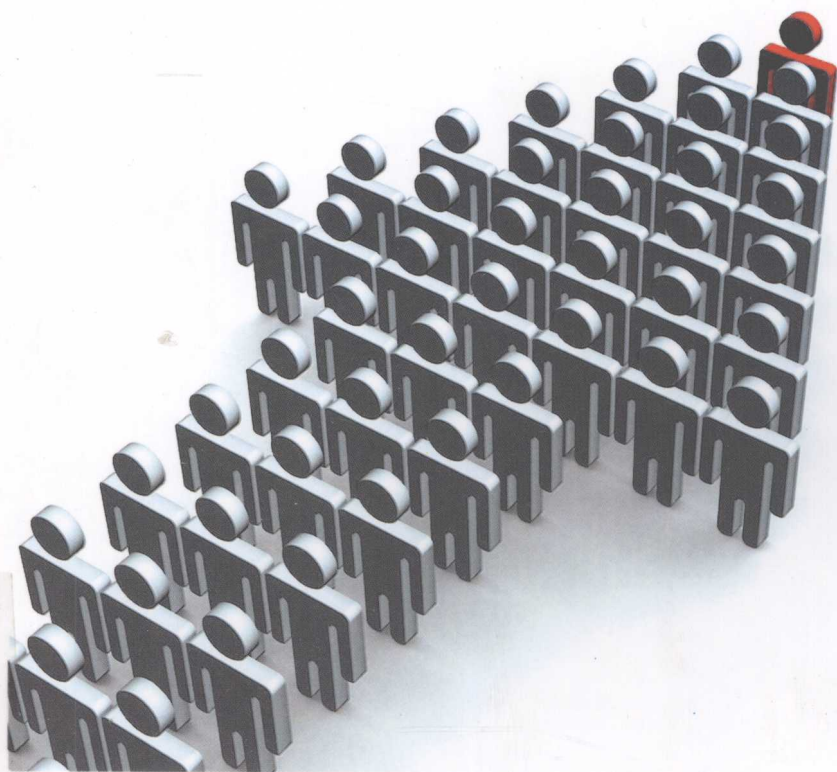


管理学原理

Principles of Management

主编 梅宪宾



86

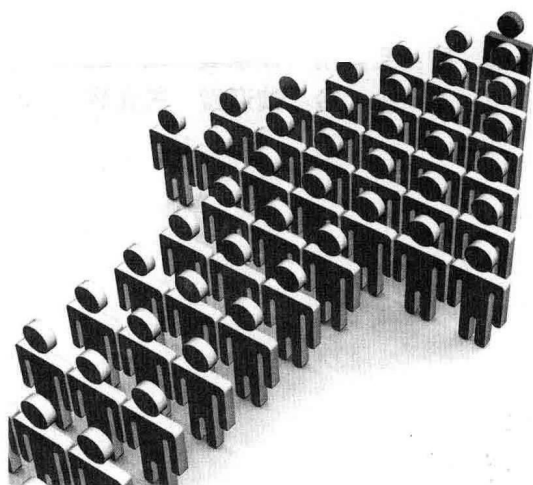
 吉林大学 出版社

管理学原理

Principles of Management

主 编 梅宪宾

副主编 孙 玲 魏迎霞 关光辉



 吉林大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 梅宪宾主编. — 长春: 吉林大学出版社, 2010.2

ISBN 978-7-5601-5447-3

I. ①管… II. ①梅… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第021647号

管理学原理

- | | |
|---------|--|
| ①主编 | 梅宪宾 |
| ②副主编 | 孙玲 魏迎霞 关光辉 |
| ③责任编辑 | 刘冠宏 |
| ④责任校对 | 刘冠宏 |
| ⑤封面设计 | 李岩冰 |
| ⑥版式设计 | 韩立娟 王 骁 |
| ⑦出版发行 | 吉林大学出版社 |
| ⑧社址 | 长春市明德路421号 |
| ⑨邮编 | 130021 |
| ⑩发行部电话 | 0431-88499826 |
| ⑪网址 | http://www.jlup.com.cn |
| ⑫E-mail | jlup@mail.jlu.edu.cn |
| ⑬印刷 | 吉林省金山印务有限公司 |

版权所有 翻印必究

787mm×1092mm 16开 24.5印张 330千字

2010年2月第1版 2010年2月第1次印刷

ISBN 978-7-5601-5447-3

定价: 48.00 元

《管理学原理》编辑委员会名单

主 任：梅宪宾

副主任：张立华 孟 丽 张 涛
冀红举 王洪亮

编 委：旦勇刚 崔永斌 刘 玺
孙 玲 魏迎霞 关光辉

目 录

第 1 章 管理与管理学	1
1.1 管理概述	4
1.2 管理者	9
1.3 管理学	13
本章小结	17
思考与练习	18
第 2 章 管理思想的产生和发展	21
2.1 中外早期管理思想	24
2.2 古典管理理论	29
2.3 行为科学理论	36
2.4 现代管理理论的丛林	41
2.5 管理理论的新发展	47
本章小结	57
思考与练习	57
第 3 章 决策	59
3.1 决策概述	63
3.2 决策的过程与影响因素	70
3.3 决策方法	83
本章小结	92
思考与练习	92

第 4 章 计划 95

4.1 计划概述	100
4.2 计划类型	103
4.3 计划制订过程	108
4.4 现代计划方法	111
本章小结	118
思考与练习	118

第 5 章 目标与战略管理 121

5.1 目标及其特点	125
5.2 目标与管理	128
5.3 目标管理	133
5.4 战略管理	141
本章小结	154
思考与练习	155

第 6 章 组织 157

6.1 组织概述	160
6.2 组织结构设计	163
6.3 组织结构的基本类型	167
6.4 组织变革与组织文化	175
本章小结	187
思考与练习	188

第 7 章 人力资源管理..... 195

7.1 人力资源管理概述	198
7.2 员工招聘	206
7.3 员工培训与发展	213
7.4 绩效考评	219
7.5 薪酬管理	225
本章小结	231
思考与练习	231

第 8 章 领导..... 235

8.1 领导概述	239
8.2 领导权力	242
8.3 领导理论	246
8.4 领导方式	260
8.5 领导者的培养	263
本章小结	267
思考与练习	267

第 9 章 激励..... 271

9.1 激励概述	274
9.2 管理理论中关于人性的假设	277
9.3 激励理论	281
9.4 激励实务	291
本章小结	295
思考与练习	295

第 10 章 沟通 299

10.1 沟通概述	301
10.2 沟通类型	305
10.3 沟通渠道	307
10.4 沟通管理	312
本章小结	315
思考与练习	316

第 11 章 控制 325

11.1 控制概述	329
11.2 控制的类型与过程	333
11.3 控制的方法和原则	334
本章小结	351
思考与练习	351

第 12 章 管理创新 355

12.1 管理创新概述	359
12.2 管理创新的基本内容	363
12.3 管理创新的过程和方法	370
本章小结	377
思考与练习	377

参考文献 382



管理与管理学

【要点提示】

理解管理的内涵并能定义管理；
能够区分效率与效果；
认识管理的四项职能；
明确管理者的分类及其在实践中扮演的各种角色；
说明管理人员所需的各项基本技能；
了解管理学的学科性质和学习方法。

【学习导入】**联想赞助奥运会取得成功？**

“今天看来我们赌对了！值！”从联想集团董事长杨元庆对联想赞助北京2008年奥运会效果这一调侃式的评价，我们可以肯定联想在这次赞助中获益颇丰。

2003年3月，时任联想集团总裁兼CEO的杨元庆应邀访问了设在洛桑的国际奥委会（IPO）总部，回来后成立了一个代号007的一级机密行动小组，着手研究联想能够在5年后的北京奥运会上做些什么的问题。讨论的核心问题有两个：一个是联想的财务到底做不做得起；另一个是联想的实力到底做不做得得了。在解决方案中，联想做了大量的理性分析。在评估赞助TOP的财务问题时，联想做出了一个非常关键的决策，那就是利用公司每年固定的市场推广费用来进行奥运营销，而不是在日常营销费用之外增加了奥运赞助和后期营销费用的额外成本。

在联想宣布正式成为IPO的顶级赞助商时，专业人士也为联想提出了行动的良好建议和警示。英国奥委会的市场部主任马兹娜·博格达诺维茨对记者说，奥林匹克运动内容很丰富，都可以与产品相结合，丰富和加深企业品牌的内涵。联想还可以通过这次赞助来回报客户，或激励企业员工等。但她强调，赞助奥运会一定要同企业自身的发展战略结合起来，不能为赞助而赞助。英国利兹大学的体育赞助专家西蒙·查德维克认为，联想不能用一个模式在全世界做广告宣传，需要考虑到不同的文化风俗和思维习惯。此外，他们还需要了解各个国家和地区的市场行情，因此在当地寻找代理或合作伙伴，是保证联想充分实现赞助效应的捷径。

让我们最后再次看看杨元庆对赞助奥运会效果的专业评价：“我们成功地达到了赞助奥运会的预期，在业务、品牌和企业文化上都有诸多收获。”杨元庆说，借助这届奥运会，联想不仅能够扩大国际品牌影响力和国际业务，也可以进一步地巩固和提升在中国大本营的领导地位。国际研究机构的报告也验证了这一点：美国《商业周刊》的调查显示，全球已有53%的受访者认为联想是新兴国际品牌中的佼佼者；国际媒体研究机构 Global Language Monitor 8月份第三周奥运全球赞助商曝光度调查报告显示，联想的全球曝光度在奥运中期跃居所有奥运赞助商之首。

然而联想在体育营销方面并不总是完美的。在2006年世界杯期间,联想花1000多万元签下了当时处于巅峰地位、两获“世界足球先生”荣誉的罗纳尔迪尼奥,但罗纳尔迪尼奥却在世界杯上表现糟糕;而在本届奥运会前,联想重金签下了如日中天的刘翔,但刘翔意外地因伤退赛。正如专业人士所说的那样:赞助体育赛事和体育明星其实有很多偶然性的不确定因素,风险极大,需要一套很完善的体系支持。像耐克、可口可乐等公司研究体育营销多年,拥有非常成熟的经验和选拔体系,但联想在体育营销上仅仅有4年多的历史,今后还有很长的路要走。(本案例资料来源:赛迪网,慧聪网,中国体育报)

人类的管理活动实践源远流长,在某种意义上,有了人类就有了管理活动。但是,自觉探讨人类的活动及其规律始于近代,管理学的出现则是近一百多年的事情。

1.1 管理概述

1.1.1 管理的含义

管理是一种与人类文明共存的社会现象。管理起源于人类的共同劳动,通过管理,人们的生产、生活和其他活动得以有目的、有秩序地进行。无论组织规模的大小,无论在组织的哪一个层次上,无论组织的工作领域是什么,无论这个组织位于哪一个国家,管理都是绝对必要的,是所有组织的普遍需要。从我们个人的切身利益出发,也要求组织改进它的管理方式。因为我们生活中的每一天都在与不同的组织打交道,很多人可能都有过这样的经历:为在车辆管理所登记车牌号花费3个小时而沮丧;为在商场购物时没有营业员服务而气愤;为难以买到健康安全食品而烦恼……这些都是由于不良的管理所导致的问题。有效的管理是一个组织甚至是一个国家走向成功的基础。

那么,究竟什么是管理呢?

这是一个看似简单却难以准确回答的问题,直到今天,管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。不同的人,包括终生致力于管理理论与实践研究的学者,在研究管理时的出发点不同,对管理就有不同的理解。对管理进行精确定义的困难并不意味着我们无法理解管理,因为在很大程度上,管理更多的是一种实践活动而不是一种高深抽象的思辨,虽然有时候这很重要。当从实践的角度理解了管理,管理的精确定义就显得不那么重要了。

“管”,我国古代指锁钥。《左传·僖公三十二年》中说:“郑人使我掌其北门之管”,引申为管辖、管制之意,体现着权力的归属。“理”,本意是治玉。

《韩非子·和氏》中说：“王乃使玉人理其璞，而得宝焉”，引申为整治或处理。“管”、“理”二字连用，表示在权力的范围内，对事或物的管束和处理过程。

20世纪以来，学术界给管理下的定义各异，有的甚至大相径庭。

科学管理的创始人泰罗认为，管理就是“明确你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。”

法约尔认为“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”这一定义突出了管理的职能。

福莱特认为“管理就是通过别人工作的艺术。”这一定义强调了人的作用。

孔茨认为，管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

“现代管理学之父”彼得·德鲁克在其名著之一《管理实践》中这样阐述管理的本质：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”强调管理必须应用于实践。

决策管理学派的代表人物赫伯特·A·西蒙在其著作《管理行为》一书中提出了“管理即为决策”的观点，认为组织活动的中心过程是决策；管理过程的四个阶段是收集情报、拟订计划、抉择计划和审定计划；决策贯穿其中。

除了上述几位从整体上阐述管理的管理学家之外，一些管理研究者还从其他方面对管理进行研究，并提出了独到的见解。比如伦西斯·利克特在其著作《管理的新模式》中提出“管理的核心问题是如何管理和领导人”，显然他将对人的管理是为管理的核心；威廉·爱德华·戴明则把研究重心放在质量上，提出了“全面质量管理”的概念；除此之外，很多心理学、社会学、政治学以及自然科学领域的学者也从他们的研究领域得出了有助于提高管理效率的结论。

本书采用著名管理学家斯蒂芬·罗宾斯在其经典教材《管理学》中提出的管理的定义，即管理（management）是一个协调工作活动的过程，以便能够更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。这个定义有五层含义：

1. 管理的载体是组织

组织是两个及两个以上的人通过协调各自行动来达到特定目标的群体。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、宗教组织及其他类型的社会团体等。管理与组织相伴而生，管理不能脱离组织而独立存在；同样，组织必须有管理才能生存和发展。

2. 管理的实施是一个有管理者参与的一系列职能或活动的过程

所谓职能是指人、事物或机构应有的作用。管理的实施是管理者参与的一系列职能或活动的过程，这些职能或活动一般有计划、组织、领导和控制。每个管理者工作时都在执行这些职能中的一个或几个。这是全面理解和把握

管理的关键所在,反映了管理活动的功能、过程和手段。

3. 管理的对象是以人为中心

管理需要借助相关的资源,协调各方面的关系。经济学家指出组织需要人、财、物、信息四大资源,其中人力资源是最宝贵的资源。组织中各种人与人、人与物的关系都最终表现为人与人的关系,资源的分配、关系的协调都是以人为中心。

4. 管理的本质是协调

所有的管理行为与活动本质上都是协调问题。所谓协调是指同步化与和谐化。一个组织要有成效,必须使组织中的各个部门、各个单位,直到各个人的活动同步与和谐,人、财、物的配备也要同步与和谐。这就如同一支配合良好的乐队,尽管大家各奏各的音调,配合起来则是一首美妙的交响曲。协调也是区分管理岗位和非管理岗位的重要标志。在开篇案例中,联想集团CEO杨元庆领导一个机密行动小组,协调工作显然是重要的部分:该小组的每一个成员都会被分派任务,去协调联想集团内部的财务、人力资源、市场营销、企划宣传、生产、研究开发、后勤维护等部门之间的关系,保障各部门能上下一心为企业成功做出贡献甚至牺牲;同时他们中的一些人还要负责联想集团与国际奥委会、北京奥组委、各新闻媒体、金融机构、广告公司、社区、相关政府部门的协调合作,保证赞助计划的顺利实现。机密行动小组的每一个人也可能会负责一个或者一个以上的项目,比如奥运火炬接力计划、火炬手选拔、赛场设备维护与保障等。总之,协调使得组织的某个部门或者相关人员和组织具有协作的意愿,保证目标实现所需的资源供应和信息沟通。

5. 管理的目标是有效率和有效果即有效地实现组织目标

效率与效果是两个关系紧密的概念。效率(efficiency)是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为组织的各种资源都是稀缺有限的,所以必须有效地利用这些资源。效率通常是“正确地做事”,即不浪费资源。但是仅仅有效率是不够的,管理者还要关注效果,也就是完成活动达到组织目标。效果(effectiveness)通常是指“做正确的事”,即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。可见,效率是关于做事的方式,而效果涉及结果。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也是低效果的,或者虽然有效果但却是低效率的。

1.1.2 管理的职能

管理职能是管理者实施管理的功能或程序,即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。学习管理职能的目的有两个:一是要回答

管理(者)干什么的问题;二是要回答如何达到管理的既定目标。

从亨利·法约尔到哈罗德·孔茨,再到斯蒂芬·罗宾斯,以至国内的一些学者,对管理过程有不同的界定;但是目前得到广泛认可的是“四项职能理论”,即管理过程包括计划、组织、领导和控制四项职能。也有的学者将决策和创新也列为管理的基本职能,但是更多的学者认为这两项工作可以归结到管理的四项基本职能之内。

1. 计划

任何管理活动都从计划工作开始。为了使管理有效果,首先必须确立清楚的目标,这样我们才能判别什么事情应该做、什么事情不能做。而为了提高效率,就要对有限资源的投放、工作开展进行研究、安排,为此要制订计划,明确实现目标的行动方案。计划工作筹划未来的行动以及未来资源的供给和使用。计划工作既关系到结果(做什么),也关系到手段(怎么做)。联想在奥运营销方面为自己定立了三个目标:第一是品牌,第二是业务销售,第三是激励员工。联想借助于奥运会节目转播将“LENOVO”推向全国乃至全球,并通过奥运火炬接力、奥运火炬手选拔等活动使全球的消费者近距离的接近联想;通过赞助奥运会的资格去宣传联想产品和服务的品质。在活动的背后还伴随着联想集团的财务、人力的计划与安排。计划工作是管理的首要职能,其他工作只有在计划工作明确了目标和路线后才能有目的地进行,从而减少未来不确定性对组织的冲击,减少未来工作过程本身可能产生的不确定性。

2. 组织

组织有名词和动词两种含义。作为名词,组织是两个及两个以上的人为了实现特定的目标组成的一个团体;作为动词,它是指对组织的各种资源按照有序和有效的要求进行最优配置。管理的组织职能自然是后一种含义。制定出切实可行的计划后,就要组织必要的人力和其他资源去执行计划,也就是进行组织工作。组织工作是为了有效地达成计划所确定的目标而进行分工协作、合理配置各种资源的过程。它包括决定应该从事哪些任务(任务分解)、应由谁来从事这些任务(权责明确),这些任务怎么分类和归集,谁向谁报告,以及在哪一级做出决策的过程等内容。为北京2008年奥运会提供完善技术支持是联想集团的任务之一,但是保障17天赛事信息传输不出任何差错并不是一件容易的事情。谁负责软件运行?谁负责硬件运转?如果设备出现故障由谁提供后备设备并迅速投入使用?在紧急关头谁可以下决策并承担责任?需要设置哪些部门和机构?如果这些关键点得不到妥善的安排,恐怕连国际奥委会的协调人员都是不允许的。这些安排工作都是管理中组织的一部分。

3. 领导

任何活动的行为主体都是人,因此指导和协调计划实施过程中人与人之间

的关系、激励和调动人的积极性是管理基本工作之一。领导工作就是管理者利用职权和威信,影响工作中的个体或团队,同别人或者通过别人去完成组织目标的过程。领导指示组织内所有人同心协力去执行组织的计划,实现组织的目标。这看上去跟管理的概念有很大重合,这并不奇怪;很多管理学家将领导视为管理的核心甚至将管理等同于领导。管理与领导之间的差别在于,管理是通过利用职位所赋予的正式权力并用其强制性保障目标的实现,而领导则可以运用权力之外的活动影响人的行为进而实现组织目标。尽管赞助奥运会这一项目相对于联想长期发展来说只是一个短期活动,但是其目标的实现不能简单地利用权力保证其效率和效果;赞助工作虽然制订了详尽而周全的计划,但是计划的执行者是有思想的人;人的作用发挥不单单通过程序性的规定,而要靠内在积极性的挖掘;领导恰恰就是通过激励人,调动个体和团队的工作积极性和创造性。所以领导职能就是要创造并维持一种良好的人际关系,使在其中从事集体劳动的个人,能够以良好的心态从事工作,并很好地实现企业和自己的目标。

4. 控制

控制是指按既定标准来衡量所得的结果,并对工作中发生的偏差进行纠正,以保证计划目标的实现。控制是保证目标按计划实现所必不可少的工作。由于环境的不确定性、组织活动的复杂性和不可避免的管理失误,我们必须对环境、组织成员和组织活动等加以控制。控制不力会引起计划无效和组织无效。提升海外认知度和提高国内喜爱度是联想赞助奥运会的目标,但是如何衡量海外认知度的提升,提升多少才算是达到目的以及投入多少达到预期水平都要事先由一个数据设定,并在实施的过程中观测这些数据的变化;如果出现了较大的偏差就要寻找其中的原因。原因可能因为宣传时机或者宣传媒介选择有误,也有可能资金投入不够;管理者要根据具体原因提出对策。这些工作都属于控制职能。

如图1-1,上述各项职能,从不同的角度出发,相互配合,共同致力于管理效率和效果的提升,它们都是管理的有效手段。

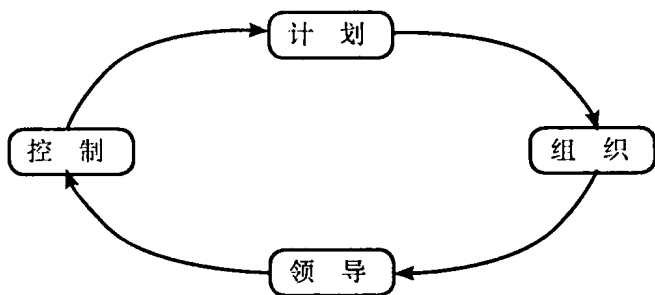


图1-1 管理的职能

管理的实际情况并不像上面我们所说的管理职能那么简单，并不是每一项工作的管理都要完整地经历四个阶段，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，一些组织工作，一些领导工作，以及一些控制工作，而且这些管理工作并非严格遵循上述顺序。所以，将管理者所履行的职能描述为一种过程的观点更为符合实际情况。当管理者进行管理时，他们的工作通常以连续的方式也就是以过程的方式体现出来。

1.2 管理者

1.2.1 管理者及其分类

组织通过分工协作来实现组织功能的，其中最大的分工就是操作者和管理者的分离。操作者直接从事某项工作和任务，职责是做好组织分派的具体的操作性事务，如学校的教师、工厂的工人、饭店的厨师、医院的医生等。管理者是通过协调他人的工作，与他人或通过他人实现组织目标的人。如学校的校长、工厂的厂长，机关的科长、处长、局长，公司经理等，他们虽然有时也做一些具体的操作性事务，但主要职责是指挥下属开展工作。

随着组织规模的扩大，组织内部将出现越来越多的管理者，需要对他们进行分工，由此产生了管理者的分类。不同层次的管理者形成了一个金字塔结构的权力体系，如图1-2所示。

高层管理者，处于或接近组织的顶层，对组织负全面责任。他们决定组织的大政方针和沟通组织与外界的交往联系，为组织创造良好的内外环境。这些管理者通常是副总裁、总裁、管理董事、首席运营官、首席执行官或者董事会主席等。

中层管理者，正确理解高层的指示精神，结合本部门的实际情况，创造性地执行高层确定的方案计划，指挥各基层管理者开展工作。他们可能具有部门经理、项目主管、工厂厂长，或者事业部经理的头衔。

基层管理者，直接指挥和监督现场作业人员，完成上级下达的各项计划指令。他们管理着非管理雇员所从事的工作，这些工作是生产和提供组织的产品的的工作。这样的管理者通常被称为主管，也可以成为生产线的组长或工长。