

高等院校经济管理类专业应用型系列教材

管理学

案例、技能与实践

缪匡华 编著



清华大学出版社

高等院校经济管理类专业应用型系列教材

管理学

案例、技能与实践

缪匡华 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以管理的四项职能——计划、组织、领导和控制为主线,有针对性地介绍了国内外管理学界的相关研究成果,较为系统地介绍了管理学的基本概念以及管理理论发展与演变的脉络,阐述了管理活动的基本规律、管理学一般原理以及主要的管理技术和方法。本书各章节中都引入了大量的管理实例、技能训练与案例分析,体现了注重管理技能与应用能力培养的特色。

本书适合高等院校经济管理类专业的师生作为教材使用,也可作为企业管理者的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学:案例、技能与实践/缪匡华编著. —北京:清华大学出版社,2016
(高等院校经济管理类专业应用型系列教材)
ISBN 978-7-302-45668-1

I. ①管… II. ①缪… 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(2016)第 285423 号

责任编辑:陈凌云

封面设计:毛丽娟

责任校对:刘 静

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4278

印 刷 者:三河市君旺印务有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:25.25 字 数:582千字

版 次:2016年11月第1版 印 次:2016年11月第1次印刷

印 数:1~2000

定 价:49.80元

产品编号:069701-01

本书以管理的四项职能——计划、组织、领导和控制为主线,有针对性地介绍了国内外管理学界的相关研究成果,较为系统地介绍了管理学的基本概念以及管理理论发展与演变的脉络,阐述了管理活动的基本规律、管理学一般原理以及主要的管理技术和方法。本书各章节中都引入了大量的管理实例、技能训练与案例分析,体现了注重管理技能与应用能力培养的特色。

本书的主要特点可以概括为以下几个方面。

1. 结构完整,思路清晰

本书在文字表达方面力求通俗流畅,简洁明了,内容安排力求完整统一。本书的结构和内容编排适合高等院校的教师授课和学生学习,方便学生全面掌握管理原理与技能。

2. 内容全面,详略适度

本书包括了有关管理学理论和方法研究与教学关注的内容,并对其做了系统、详细且精练的阐述和解释。本书各章节均引入了大量管理实例,以便加深对相关概念与原理的理解,拓宽思路与视野。

3. 强化管理技能和应用能力的培养

本书在系统讲授管理学原理的基础上,特别注重理论联系实践,引入了大量的管理实例、技能训练和案例分析。每章的具体结构安排如下。

学习目标——作为每章学习开篇的指引,给读者提供阅读教材的重点。

本章引言——描绘出每章一个或几个要点的管理情景,引言分析的问题帮助读者将各章内容与引言相联系。

管理实例——全书各章节给出与章节内容相关的管理实例,通过管理实例的阅读理解,起到把理论与实践联系起来的桥梁作用,使读者悟出管理真谛。

复习思考题——每章后面的复习思考题与章节的学习内容相呼应,这些思考题涉及每章的主要学习内容,学生通过这些思考题可以评判自己对所学概念和管理原理的理解

程度。

技能训练——每章后面的技能训练用于鼓励学生加强管理技能的模拟训练，促使学生加深对所学内容的理解、应用、比较和评价。

案例分析——每章后面为学生安排了案例分析，这些案例与教材内容密切相关，模拟了需要进行管理决策的真实情景。

在技能训练与案例分析中，通过撰写小论文或小报告的形式，特别加强了对学生写作技能的培养。

本书通过大量的管理实例、复习思考题、技能训练与案例分析，注重培养学生的管理应用与创新能力，把管理技能和应用能力的培养作为全书的重中之重，书名“管理学 案例、技能与实践”体现了这一鲜明意图。

本书编写过程中，参考和借鉴了国内外管理学界有关专家、学者的研究成果，引用了有关学者编写、出版的案例，在此特向这些文献作者表示诚挚的敬意和感谢！

由于作者知识及经验有限，疏漏之处在所难免，希望读者批评指正。

缪匡华
2016年9月

contents

目录

第一篇 导 论

第一章 管理与管理学	003
第一节 管理概述	004
第二节 管理者	008
第三节 管理学含义、特点与作用	023
第四节 管理学的内容和研究方法	027
第五节 管理方法	029
复习思考题	034
技能训练	035
案例分析	037
第二章 管理理论的发展与演变	041
第一节 中外早期管理思想	042
第二节 古典管理理论	048
第三节 行为科学理论	053
第四节 现代管理理论	058
第五节 现代管理理论的发展趋势	064
复习思考题	073
技能训练	073
案例分析	077
第三章 管理道德与社会责任	085
第一节 管理道德	086

第二节 管理的社会责任	096
复习思考题	101
技能训练	101
案例分析	103

第二篇 计 划

第四章 计划、目标与战略	109
第一节 计划概述	110
第二节 计划的类型、原则和程序	116
第三节 计划的方法	122
第四节 目标管理	130
第五节 战略管理	138
复习思考题	147
技能训练	147
案例分析	149
第五章 预测与决策	155
第一节 预测概述	156
第二节 预测的种类和方法	158
第三节 决策	162
复习思考题	173
技能训练	174
案例分析	177

第三篇 组 织

第六章 组织工作	183
第一节 组织概述	184
第二节 组织工作的概念、特点和原则	187
复习思考题	192
技能训练	192
案例分析	192
第七章 组织设计	194
第一节 组织设计概述	195
第二节 组织结构设计	203
第三节 组织的结构的类型	214
复习思考题	219
技能训练	219

案例分析	220
第八章 组织职权	226
第一节 组织职权概述	227
第二节 组织权力的合理配置	232
复习思考题	239
技能训练	239
案例分析	243
第九章 组织文化与组织变革	244
第一节 组织文化概述	245
第二节 组织文化建设	251
第三节 组织变革	253
复习思考题	258
技能训练	258
案例分析	259
第十章 人力资源管理	263
第一节 人力资源计划	264
第二节 人力资源配备	267
第三节 主管人员的选聘	268
第四节 主管人员的考评与培训	271
第五节 绩效评估	276
复习思考题	281
技能训练	281
案例分析	282

第四篇 领 导

第十一章 领导理论与方法	287
第一节 领导概述	288
第二节 领导理论	294
第三节 领导方法和领导艺术	306
复习思考题	310
技能训练	311
案例分析	312
第十二章 激励理论	316
第一节 激励概述	317
第二节 激励理论及其应用	319
复习思考题	331
技能训练	331

案例分析	334
第十三章 沟通	338
第一节 沟通概述	339
第二节 沟通管理	345
复习思考题	349
技能训练	349
案例分析	351

第五篇 控制

第十四章 控制与控制过程	357
第一节 控制概述	358
第二节 控制的类型	362
第三节 控制过程	366
复习思考题	373
技能训练	373
案例分析	375
第十五章 控制方法与技术	378
第一节 预算控制	379
第二节 生产控制	383
第三节 财务控制	386
第四节 程序控制	390
复习思考题	391
技能训练	392
案例分析	394
参考文献	396

第一篇

导 论

- 第一章 管理与管理学
- 第二章 管理理论的发展与演变
- 第三章 管理道德与社会责任

第一章 管理与管理学



学习目标

1. 了解管理的含义
2. 全面理解管理的科学性和艺术性
3. 掌握管理者在组织中的角色
4. 掌握明茨伯格的管理者角色理论
5. 比较管理者的技能要求
6. 了解管理职能的内在联系
7. 掌握成功管理者和有效管理者的时间分布
8. 了解管理学的特点与作用
9. 掌握管理方法并比较之



本章引言

沃伦·巴菲特(Warren Buffett),全球著名的投资商,生于美国内布拉斯加州的奥马哈市。

他从小就极具投资意识,1941年,11岁的巴菲特购买了平生第一只股票。1947年,巴菲特进入宾夕法尼亚大学攻读财务和商业管理。两年后,巴菲特考入哥伦比亚大学金融系,拜师于著名投资理论学家本杰明·格雷厄姆,在格雷厄姆门下,巴菲特如鱼得水。1956年,他回到家乡创办巴菲特有限公司。1964年,巴菲特的个人财富达到400万美元,而此时他掌管的资金已高达2200万美元。

1965年,35岁的巴菲特收购了一家名为伯克希尔—哈撒韦的纺织企业,1994年年底已发展成拥有230亿美元的企业王国,由一家纺纱厂变成巴菲特庞大的投资金融集团。巴菲特的股票在30年间上涨了2000倍,而标准普尔500指数内的股票平均才上涨了50倍。

目前,巴菲特是伯克希尔—哈撒韦公司的最大股东,并担任该公司主席及首席执行官。2006年6月,巴菲特承诺将其资产捐献给慈善机构,其中85%将交由盖茨夫妇基金

会来运作。巴菲特此一大手笔的慈善捐赠,创下了美国有史以来的纪录。

2015年9月29日,《福布斯》发布美国富豪400强榜单,巴菲特凭借620亿美元排名第二。

管理技能分析

查阅与沃伦·巴菲特管理风格有关的文章,了解巴菲特的管理风格。

管理技能应用

根据你自己的经历,说明有效管理者应该具有什么样的管理技巧?

第一节 管理概述

一、管理的含义

管理是人类最基本的社会活动之一,自从有了有组织的活动,就有了管理活动。但什么是“管理”,长期以来人们的理解不尽相同,至今仍未统一。

从字面上看,管理有“管辖”“处理”“管人”“理事”等意,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。

长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理做出了不同的解释,下面简单介绍几种较有代表性的。

(一) 国外部分学者关于管理的定义

“科学管理之父”弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor)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。”(《科学管理原理》)在泰罗看来,管理就是指挥他人用最好的办法去工作。

诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)对管理的定义是:“管理就是制定决策。”(《管理决策新科学》)

管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为:“管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门科学,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。”(《管理——任务、责任、实践》)

“经营管理之父”亨利·法约尔(Henri Fayol)在其名著《工业管理与一般管理》中给出管理概念之后,产生了整整一个世纪的影响,对西方管理理论的发展具有重大的影响力。法约尔认为:“管理是所有的人类组织都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。”管理的五项基本职能都与提高执行力密切相关。法约尔对管理的看法颇受后人的推崇与肯定,形成了管理过程学派。孔茨(Koontz)是第二次世界大战后这一学派的继承与发扬人,使该学派风行全球。

小詹姆斯·H. 唐纳利认为：“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动不能收到的效果而进行的活动。”

美国现代管理学家哈罗德·孔茨指出：“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。”孔茨对管理的定义是“组织人把事办妥”。“把事办妥”是管理的目标，“组织人”是管理的主要职能。

斯蒂芬·P. 罗宾斯认为：“管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程。”这一定义把管理视作过程，既强调了人的因素，又强调了管理的双重目标。

管理实例 1-1

佛祖用人

去过寺庙的人都知道，一进庙门，首先看到的是弥勒佛，笑脸迎客，而在他的北面，则是黑口黑脸的韦陀。但相传在很久以前，他们并不在同一座庙里，而是分别掌管不同的庙。弥勒佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三落四，没有好好地管理账务，所以经常入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手，但成天阴着个脸，太过严肃，搞得人越来越少，最后香火断绝。佛祖在查香火的时候发现了这个问题，就将他们俩放在同一座庙里，由弥勒佛负责公关，笑迎八方客，于是香火大旺；而韦陀铁面无私，锱铢必较，佛祖让他负责财务，严格把关。在两人的分工合作下，庙里一派欣欣向荣的景象。

管理实例 1-2

扁担的作用

有两个兄弟各自带着一只行李箱出远门。一路上，重重的行李箱将兄弟俩压得喘不过气来。他们只好左手累了换右手，右手累了又换左手。忽然，大哥停了下来，在路边买了一根扁担，将两个行李箱一左一右挂在扁担上。他挑起两个箱子上路，反倒觉得轻松了很多。

（二）国内部分学者关于管理的定义

《现代汉语词典》对管理的定义是：管理就是管辖和处理，即采取一定手段去干预对象，形成新的状态。这一定义把管理看成是将人们的行为纳入一定规范，成为一种束缚人们的手段。

杨文士认为：“管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、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。”

周三多认为：“管理是指组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。”

张俊伟认为：“①管，原意为细长而中空之物，其四周被堵塞，中央可通达。使之闭塞为堵；使之通行为疏。管，就表示有堵有疏、疏堵结合。所以，管既包含疏通、引导、促进、

肯定、打开之意；又包含限制、规避、约束、否定、闭合之意。②理，本义为顺玉之纹而剖析，代表事物的道理、发展的规律，包含合理、顺理的意思。管理犹如治水，疏堵结合、顺应规律而已。所以，管理就是合理地疏与堵的思维与行为。”

上述中外学者可以说是从不同侧面、不同角度揭示了管理的定义，或者是揭示了管理某一方面的属性。

由于管理概念本身具有多义性，而且还因时代、社会制度和专业的不同，产生不同的解释和理解。随着生产方式社会化程度的提高和人类认识领域的拓展，人们对管理现象的认识和理解的差别还会更为明显。特别是各种不同的管理学派，由于理论观点的不同，对管理概念的解释更是众说纷纭。

本书将管理的定义表述为：管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便实现组织既定目标的活动过程。它包括以下四重含义。

- (1) 管理是为了实现组织未来目标的活动。
- (2) 管理的工作本质是协调。
- (3) 管理工作存在于组织中。
- (4) 管理工作的重点是对人进行管理。

管理实例 1-3

喂牛之道

我们旅行到乡间，看到一位老农把喂牛的草料铲到一间小茅屋的屋檐上，不免感到奇怪，于是问道：“老公公，你为什么不把喂牛的草放在地上，让它吃？”

老农说：“这种草草质不好，我要是放在地上它就不屑一顾。但是我放到让它勉强可够得着的屋檐上，它会努力去吃，直到把全部草料吃个精光。”

二、管理的性质

为了更深入、更全面地理解管理的概念，我们必须全面把握管理的基本性质。

（一）管理的二重性

管理的二重性即管理的自然属性和管理的社会属性，它是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中明确地指出：“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独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”这就是说，管理一方面是由于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，必然使得管理的环境、管理的目的以及管理的方式等呈现出一定的差异，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性是指管理所具有的有效指挥共同劳动,组织社会生产力的特性。它反映了社会化大生产过程中协作劳动本身的要求。管理的社会属性,是指管理所具有的监督劳动,维护生产关系的特性。它反映了一定社会形态中生产资料占有者的意志,是为一定的经济基础服务的,受一定的社会制度和生产关系的影响和制约。

学习和掌握管理的二重性,有利于深入认识管理的性质,借鉴国外先进的管理思想和方法,并结合实际,因地制宜地学习和应用。

(二) 管理的科学性和艺术性

管理的科学性表现在管理活动的过程可以通过管理活动的结果来衡量,同时它具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析问题、解决问题。管理的艺术性表现在管理的实践性上,在实践中发挥管理人员的创造性,并因地制宜地采取措施,为有效地进行管理创造条件。

管理的科学性和艺术性是相辅相成的,对管理中可预测、可衡量的内容,可用科学的方法去测量;而对管理中某些只能感知的问题,某些内在特性的反映,则无法用理论分析或逻辑推理来估计,但可通过管理艺术来评估。最富有成效的管理艺术来源于对它所依据的管理原理的理解和丰富的实践经验。

管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的科学性与艺术性并不互相排斥而是相互补充的,不注重管理的科学性只强调管理工作的艺术性,这种艺术性将会表现为随意性;不注重管理工作的艺术性,管理科学将会是僵硬的教条。管理的这一特性,对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说十分重要,它可以促使人们既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用,这可以说是管理成功的一个重要保证。

(三) 管理的普遍性

管理的普遍性表现为管理活动是协作活动,涉及人类每一个社会角落,它与人们的社会活动、家庭活动以及各种组织活动都是息息相关的。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始,管理便随之产生。

(四) 管理或管理人员任务的共同性

管理任务就是要设计和维持一种系统,使在这一系统中共同工作的人们,能用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力、时间以及信息),去实现他们预定的目标。管理和管理人员的基本职能是相同的,包括计划、组织、人员配备、指导与领导,以及控制。管理人员所处的层次不同,在执行这些职能时的侧重点也有所不同。

管理实例 1-4

右手握左手

一天,餐桌上有人念起一段顺口溜:握着老婆的手,好像右手握左手。男人们听完笑

得很起劲,但有一位女士没笑。男人们以为女士生气了,忙说“闹着玩,别当真”。没想到女士认真地说:“最妙的就是这‘右手握左手’。第一,左手是最可以被右手信赖的;第二,左手和右手彼此都是自己的;第三,别的手任怎么叫你愉悦、兴奋或者魂飞魄散,过后都是可以甩手的,只有左手,甩开了你就残缺了,是不是?”男人们都称赞女人的理解深刻而独到。

第二节 管理者

一、管理者的含义

并非组织中所有的人都是管理者。通常,一个组织的活动可以划分为作业活动和管理活动,相应的,按组织成员在组织中的地位和作用不同,我们可将组织中的成员分成两种类型:操作者和管理者。

操作者是直接从事某项工作或任务,不承担对他人工作监督职责的人,如汽车装配线上的装配工人、麦当劳店中烹制汉堡包的厨师、机动车管理办公室中为你办理驾驶执照更换业务的办事员等。

管理者是指挥别人活动的人。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目标的目的。作为管理者,一定要有下级,一定是处于操作者之上的组织层次中,但他们也可能担任某些作业职责,例如,保险索赔监督员除了负责监督保险索赔部门办事人员的工作以外,还可能承担一部分办理保险索赔的业务职责;再如,管理学院MBA 中心主任同时还承担一线教学任务或某些具体的业务职责。

因此,管理者是拥有组织的制度权力,并以这些权力为基础指挥他人活动的人。管理者具有以下几个方面的特征。

1. 管理者是既有能动性、社会性,又追求把握性的人

不具备能动性,就不能对管理对象产生作用和影响;不具备社会性,其活动就没有价值和意义;不追求把握性,其活动就不能算是管理活动。

2. 管理者通过别人来完成工作

他们做出决策、分配资源、指导别人的活动,从而实现工作目标。

3. 管理者的人格一般情况下都是双重的

每一个管理者都是自然人,是自身利益的代表;但每一个管理者又是一定职位上的代表,是组织权力的化身,要保证组织的利益。管理者要想实现有效管理,必须处理好自身利益和组织利益的关系。

管理实例 1-5

鸚鵡老板

一人去买鸚鵡,看到一只鸚鵡前写着:此鸚鵡会两门语言,售价二百元;另一只鸚鵡