

中国地质大学（武汉）研究生系列教材

中国地质大学（武汉）研究生教材建设基金资助

Management

管理学

余 敬 刁凤琴 成中梅 主编



中国地质大学出版社

中国地质大学(武汉)研究生系列教材

中国地质大学(武汉)研究生教材建设基金资助

管 理 学

余 敬 刁凤琴 成中梅 主编

中国地质大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/余敬,刁凤琴,成中梅主编. —武汉:中国地质大学出版社,2006.8

ISBN 7-5625-2105-0

I. 管…

II. ①余…②刁…③成…

III. 管理学-教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 070985 号

管理学

余 敬 刁凤琴 成中梅 主编

责任编辑:徐润英

责任校对:戴 莹

出版发行:中国地质大学出版社(武汉市洪山区鲁磨路 388 号) 邮政编码:430074

电话:(027)87482760 传真:87481537 E-mail:cbb@cug.edu.cn

经 销:全国新华书店

<http://www.cugp.cn>

开本:880 毫米×1230 毫米 1/32

字数:240 千字 印张:9.25

版次:2006 年 8 月第 1 版

印次:2006 年 8 月第 1 次印刷

印刷:中国地质大学出版社印刷厂

印数:1—2 000 册

ISBN 7-5625-2105-0/C·84

定价:19.50 元

如有印装质量问题请与印刷厂联系调换

序 言

研究生培养质量是高水平研究型大学的重要标志和体现,也是高水平科学研究的必要条件。随着现代科技革命的迅猛发展与经济全球化,中国地质大学研究生院已从2002级起,明确要求所有博士点、硕士点专业的研究生必须跨一级学科选修一门专业基础课。从近几年的研究生教学来看,《高级管理学》课程已成为众多非管理类专业研究生首选课程之一。为了更好地适应研究生规模(今年我校预计新招各类研究生超过2000人)的发展与研究生教学和课程改革的需要,我们在九年多的《高级管理学》教学实践,以及融贯国内外经典管理学教材内容的基础上,为全校非管理类专业研究生开设的公选课《高级管理学》课程编写了这本入门教材,以期为我校研究生重点课程建设和高素质研究生人才的培养作出贡献。

综观国内外管理学教材,从世界最畅销的经典教材《Management》(S. P. Robbins and M. Coulter, 2001)、《Management》(John R. Schermerhorn, 1996),到国内的《管理学——原理与方法》(周三多, 2005)、《管理学原理》(杨文士等, 2004)、《管理学》(许庆瑞, 2000)等,基本上都是针对管理类或经济类专业编写的,比较适合管理类专业的本科生与研究生使用。由于管理学是融管理理论与案例于一体的课程,而目前市面上虽有一些有关管理案例的书籍,但大多是与MBA配套或翻译过来的,案例多为国外的,或者只是在管理学教材中罗列一些案例而不加以分析,难以真正对学生的管理实践起到帮助和指导作用。因此,为遵循管理教学自身特点的需要,顺应世界管理教育的发展趋势,迫切需要编写一本融管理理论与案例于一体的、适应我国高校非管理类专业研究生《高级管理学》课程的教材。

作为本教材的前期研究成果有:作者曾受国土资源部年轻教师

资助计划项目资助,与其他老师一起开展了系统的案例分析和研究,编写出版了《管理学案例》教材,该教材自2000年1月出版以来,已在全校所有开设《管理学》、《管理学原理》、《管理学原理与模拟》等课程的专业中使用了5年。学生们普遍反映,该教材能使他们在学习管理学基础知识的同时,更好地掌握在不同管理情景中的管理技术和综合实践技能,为他们真正进入管理角色提供了第一手资料。同行专家们认为,该教材的使用,推动了我国管理教育重心由纯理论向案例教学的飞跃。另外,由作者主持完成的《管理学原理》网络课件,已进入中国地质大学远程教育网,该研究成果于2001年获湖北省高校教育技术优秀多媒体课件优秀奖。由作者主持完成的“管理学”精品课程,2006年获湖北省精品课程称号。上述研究成果与出版物为本教材的编写提供了较好的前期基础。

鉴于目前已问世的管理学教材基本上是针对管理类专业本科生或研究生编写的,而专门针对非管理类专业研究生的管理学教材却寥寥无几,我们依据国务院学位办公室《高级管理学》课程大纲,以管理学的核心知识点来构建其理论体系,力图写成一本融管理理论与案例于一体的、理论与经验相融合的、注重培养学生综合管理技能且富于时代感的教材。本教材在充分体现管理学的科学性和艺术性、基础理论与前沿、案例体系构架与撰写风格等方面有自己的特色。具体为:

(1)注重管理学的基础理论与最新前沿动态。有关管理学基础理论注重取材的“宽度”,最新前沿动态则注重选材“新”,充分反映国内外管理领域最新的理论与实践研究成果。

(2)案例具有较高的理论与实际应用价值。本教材没有像其他管理学教材那样只满足于罗列一些案例,而是通过巧妙的情节构思、生动的事件描述,把问题寓于情节之中,形成了案例主体—案例功能—关键词—问题—知识点链接—案例分析的较为独特的案例结构体系。在每一章后面我们精心编写了2~3个典型案例,通过典型案例分析范例,对案例分析、课堂讨论进行指导,引导学生获取相关的理论知识,尽快进入管理“角色”。案例选择兼顾了典型示范、应用实

战、现实新颖并具有较高的理论价值,案例选材新颖,多取材于近两年国内著名企业最新的管理实践成果,切合中国实际,且充分体现了管理学的科学性和艺术性相统一这一独特的学科特色。

(3)“自我测试”与“团队练习”板块设置,充分体现了管理学教学重在讨论、思考和参与的教学定位。自我测试主要用于学习每一章后的练习与自测,以加深读者个人对管理基本概念和基本观点的理解,激发读者的学习兴趣,并自觉扩大阅读面。由于管理的核心是处理人与人之间的关系,管理的实质在于协调,而且读者中大部分人将来在其职业生涯中要完成大量的团队工作或项目,因此我们在每一章后精心构思设计了1~3个基于团队的练习,目的在于提供给他们一个参与实践和主动学习的机会,强化理论知识的有效掌握。

(4)本教材在最后增加了管理案例“教”与“学”的艺术,力求为教师与学生提供方法论上的指导,同时还增加了“管理大师与名著”专栏,以帮助学生更好地领略和体会管理大师的管理思想、理论的产生、发展,激发他们的学习热情。

总之,我们力图使本教材既体现管理学独特的学科特色,又建立较为系统的管理学案例结构体系;既体现国内外最新的管理理论与实践成果,又将管理上的热点问题融入其中进行深入的探讨。

本书共分六章,围绕着“管理者如何有效地管理其组织”这一主题组织撰写,在第一章阐述了管理、管理者、组织与环境以及管理的科学性与艺术性;第二章着重介绍了古往今来的管理理论与思想;从第三到第六章按管理的四大职能分别阐明了计划、组织、领导和控制的基本概念、工作内容、理论、方法、发展展望等。书末的管理案例“教”与“学”的艺术部分,介绍了案例教学法、案例教学的基本过程、经验原则、教师“教”的艺术以及学生“学”的艺术,从而从方法论的角度给教师与学生提供了有益的指导。本书设计的读者对象为非管理类专业博士与硕士研究生、经济和管理类本科生,以及在职管理人员和一般读者。

本书由余敬负责总体框架设计和总纂工作。余敬承担了序言、

教材的第一章第一节、第二节、第四节,第三节中的组织的定义与基本特征,团队练习2与典型案例分析1、2,第二章第四节、第五节,典型案例分析中的案例2,第三章中的团队练习1,第四章,团队练习1及典型案例分析1、2,第五章第四节,团队练习2与典型案例分析1、2,第六章中的团队练习1,管理案例的“教”与“学”的艺术的撰写。

刁凤琴承担了教材第一章第三节中的管理的环境,第二章第二节、第三节,团队练习1与典型案例分析中的案例1,第三章,团队练习2及典型案例分析1、2,第五章第一节、第二节,团队练习3与典型案例分析3,第六章的典型案例分析2,以及综合案例的撰写。

成中梅承担了教材第六章第一节、第二节等内容的撰写。

郑晓军承担了教材第二章第一节,第五章第三节的撰写。

孙理军指导“管理大师与名著”专栏的编写,并参与了部分编写工作。

廖蓓蓓和姜一分别参与了第一章的团队练习1、2,第四章的团队练习2与典型案例分析中的案例1、第五章的团队练习1的编写,以及其他案例的资料收集工作,廖蓓蓓还撰写了第六章的典型案例分析1。魏秀丽撰写了第二章中的团队练习2,第六章的团队练习2,参与了大部分文字校对与修改工作。周一帆负责编辑和编写了“管理大师与名著”专栏。高谋燕和喻婷参与了部分图表的绘制和部分文字校对工作。

在本书的撰写过程中,作者参考和引用了国内外相关的研究成果和文献资料,在此深表谢意。要特别感谢的是中国地质大学研究生院及培养处李门楼处长、中国地质大学出版社梁志社长的鼎力支持,正是他们的支持才使本书得以问世。还要感谢责任编辑徐润英为本书出版付出了辛勤劳动。

管理学是一门发展中的学科,我们深知本书难免还有不完善之处,敬请读者不吝赐教。

中国地质大学管理学院

2006年5月

目 录

第一章 管理总论	(1)
第一节 管理	(1)
一、管理的概念	(1)
二、管理的特征	(4)
第二节 管理者	(6)
一、管理者的特征	(6)
二、管理者的分类及职责	(8)
三、管理者的角色	(9)
四、管理者的素质与能力	(11)
第三节 管理的组织与环境	(12)
一、组织的定义与基本特征	(12)
二、管理的环境	(13)
第四节 管理是科学还是艺术	(20)
一、管理学及其特点	(20)
二、管理的科学性与艺术性	(21)
自我测试	(23)
团队练习	(23)
典型案例分析	(24)
第二章 管理的今昔	(31)
第一节 早期的管理思想	(31)
一、西方早期管理思想	(32)
二、中国早期管理思想	(34)
第二节 古典管理理论	(35)

一、泰勒的科学管理理论	(35)
二、法约尔的一般管理理论	(40)
三、韦伯的行政组织理论	(43)
第三节 行为科学理论	(44)
一、人际关系理论	(44)
二、行为科学理论	(47)
第四节 现代管理理论	(50)
一、系统管理理论	(51)
二、权变管理理论	(51)
第五节 管理的新趋势	(52)
一、传统管理范式与管理新范式的比较	(52)
二、管理的新趋势	(53)
自我测试	(56)
团队练习	(56)
典型案例分析	(57)
第三章 计划	(62)
第一节 决策	(62)
一、决策与决策过程	(63)
二、决策的类型	(67)
三、决策模式	(70)
四、决策方法	(73)
第二节 计划	(77)
一、计划的概念与类型	(77)
二、目标管理	(80)
三、制定计划的方法	(89)
自我测试	(99)
团队练习	(100)
典型案例分析	(100)

第四章 组织	(109)
第一节 组织与组织工作	(110)
一、组织及其相关概念	(110)
二、组织工作	(110)
第二节 组织设计	(112)
一、组织设计理论概述	(112)
二、组织设计的任务与原则	(113)
三、组织设计的基础	(115)
四、组织设计的权变因素	(123)
第三节 常见的组织结构设计类型	(124)
一、传统的组织结构	(125)
二、现代的组织结构	(129)
三、组织结构设计的一般模型	(132)
第四节 组织结构的运行	(135)
一、授权	(135)
二、集权与分权	(138)
第五节 人员配备	(140)
一、人员配备及其原则	(140)
二、人力资源规划	(142)
三、人员选聘	(143)
四、人员考核与培训	(144)
第六节 组织变革	(146)
一、组织变革的动因和类型	(146)
二、组织变革的阻力及其克服方法	(147)
三、组织变革模式	(149)
第七节 未来组织的发展趋势	(150)
自我测试	(152)
团队练习	(153)
典型案例分析	(154)

第五章 领导	(161)
第一节 领导的概念与性质	(161)
一、领导的概念与作用	(161)
二、领导影响力的来源及其构成因素	(164)
三、领导理论	(167)
第二节 激励及有关理论	(179)
一、激励的概念与过程	(179)
二、激励理论	(182)
第三节 沟通	(189)
一、沟通的概念与过程	(189)
二、沟通的类型	(190)
三、沟通渠道的类型及特征	(191)
四、沟通网络的类型及特征	(193)
五、有效沟通的要求	(195)
第四节 有关领导的最新观点	(197)
一、团队领导	(197)
二、事务型领导与变革型领导	(198)
三、领袖魅力的领导与愿景规划的领导	(198)
自我测试	(200)
团队练习	(201)
典型案例分析	(202)
第六章 控制	(214)
第一节 控制的概念与类型	(214)
一、控制的概念	(214)
二、控制的类型	(220)
第二节 控制工作过程与原则	(224)
一、控制工作过程	(224)
二、有效控制的原则	(229)

自我测试.....	(232)
团队练习.....	(232)
典型案例分析.....	(233)
综合案例	(241)
附录	(249)
附录一 管理案例“教”与“学”的艺术.....	(249)
附录二 管理大师与名著.....	(264)
参考文献	(286)

第一章 管理总论

学完本章后,你应该能够:

- (1)定义管理。
- (2)区分效率与效果。
- (3)明确管理的职能。
- (4)区分谁是管理者。
- (5)确定管理者扮演的角色。
- (6)明确管理者的基本职责和技能。
- (7)明确组织的特征。
- (8)认识管理的科学性与艺术性。

正如一位美国学者所言,一个人不会需要管理,但当两个人抬重物时,就必须有一个人喊“一二三、扛上肩,一二三、齐步走”,这就是管理了。由此可见,凡是在由两人以上组成,且要达到一定目的的集体活动中,就存在管理工作。由此可归纳出存在管理的两个必要条件:一是必须是两个人或两个人以上的集体活动;二是有一致认可的、自觉的目标。

本章主要介绍管理的基本概念,管理者的分类、职责、角色与技能,组织的特征,以及管理的科学性与艺术性。

第一节 管 理

一、管理的概念

众所周知,管理无时不在,无处不有。对于管理是什么,似乎每

个人都能说出一点自己的认识。如人们会说“管理就是管人理事”，或“管理就是让别人去完成工作”等等。但要给出准确的定义，人们又感到很难说清楚。

为了准确把握管理的内涵，我们先来看看管理的起源。管理就其起源来看，其产生可追溯到远古，它和人类的历史一样悠久。从公元前 5000 年苏美尔人进行的文字、记账等管理的实践活动开始，管理活动可以说是比比皆是。作为非常成功的管理实践有：举世闻名的埃及大金字塔、中国的万里长城、令人神往的巴比伦空中花园以及作为巴黎象征的埃菲尔铁塔。所有这些巨大工程的建成不仅反映了劳动人民丰富的管理思想、卓越的管理与组织才能，而且有一个共同的特点，即都离不开人类的共同劳动。由此可见，管理起源于人类的共同劳动。

管理活动虽然自古有之，但将之上升为一门科学加以研究和探讨，却只有一个多世纪的时间。据纽约公共图书馆的一份资料记载：在 1881 年前还没有一篇真正的管理论文，也没有一所真正的管理学院。但随后管理却以惊人的速度发展起来，到今天，管理已渗透到社会的各个领域。有人形象地说，社会的每一根血管里都淌着管理的血液。各种管理学派犹如雨后春笋，形成茂密的管理理论丛林。对此，美国著名的管理学家哈罗德·孔茨把这种林立丛生的学派誉为“热带的丛林——管理理论的丛林”。随着时代的发展，不仅各种管理理论和学派呈现出林立丛生的景观，而且管理学者们对于什么是管理也有着各自不同的见解。

（一）管理学者们对管理的定义

管理学者们对管理的定义如表 1-1 所示。综观上述管理定义，真可谓众说纷纭。管理学者们从不同的侧面、不同的角度揭示了管理内涵的某一方面或某几个方面的属性，或者说他们研究问题的出发点和方法不同。从这些定义中，大家可能会觉得管理太复杂了。的确，管理定义的多样性说明管理的内涵十分丰富，且人们对管理的

认识也在不断深化,因此,我们只有从多角度对管理这一问题进行思考,才能全面地把握管理的真谛。

表 1-1 管理学者们对管理的定义

代表人物	定 义		侧重点
泰 勒 (Friedrick W. Taylor)	Management is the art of knowing what you want to do and then seeing that it is done in the best and cheapest way.	管理是一门艺术,这种艺术是要知道要人们去做什么,并注意他们用最好、最经济的方法去做。	强调管理的目的,即追求经济效益,寻求最经济的方法与途径。
法 约 尔 (Henri Fayol)	To manage is to forecast and to plan, to organize, to command, to coordinate and to control.	管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。	强调管理的过程或职能。
行为科学家们	Management is the accomplishment of results through the efforts of other people.	管理就是通过别人或他人努力,来完成工作。	强调以人为中心及对人指导的重要性。管理者的主要职责就是如何指导下使其充分发挥作用去完成工作。
西蒙 (Herbert A. Simon)	Management is the decision making.	管理就是决策。	强调决策在管理中的作用,决策贯穿于管理的全过程。
斯 麦 尔 洪 (John R. Schermerhorn, JR)	Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the use of resources to accomplish performance goals.	管理就是通过计划、组织、领导和控制职能来协调所有的资源,以便达到绩效目标的过程。	强调管理的职能和管理的目的。
德 芙 特 (Richard L. Daft)	Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.	管理就是通过计划、组织、领导和控制组织的资源,有效率和有成果地实现组织目标。	强调管理的职能和有效性。
罗宾斯 (Stephen P. Robbins)	Management refers to the process of coordinating work activities so that they're completed efficiently and effectively with and through other people.	管理是指协调工作活动的过程,以便能够有效率地和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。	强调管理的过程性、协调性和有效性。

在前人定义的基础上,我们综合各家之所长提出以下管理的定义,以期全面地概括管理的内涵。

(二)管理的定义

管理(management)是指管理者在一定的环境条件下,通过实施计划、组织、领导和控制等职能,以人为中心来协调各种资源,以便有效率和有效果地实现组织目标的过程。

二、管理的特征

从上述管理的定义中,我们归纳出管理的特征有以下几种:

(一)过程性(也称职能性)

管理职能(management functions)是回答管理究竟在一个组织中负责哪些方面的工作。对于这个问题,管理学界颇有争议。最早提出且较有影响力的是 20 世纪早期亨利·法约尔(Henri Fayol)的论述,他将管理工作分成计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。到了 20 世纪 50 年代中期,管理教科书中开始使用计划、组织、人员配备、指导和控制职能作为框架。20 世纪 70 年代以后,国内外较为流行的看法是将管理职能压缩为四个基本职能,即计划、组织、领导和控制。在本书中,我们将按这四个职能来组织内容。

计划(planning)——确定目标,制定战略,开发分计划以协调活动。

组织(organizing)——决定需要做什么,怎么做,由谁做。

领导(leading)——指导和激励所有参与者,解决冲突。

控制(controlling)——对活动进行监控以确保其按计划完成。

在上述各项职能中,计划着眼于有限资源的合理配置,组织致力于合理的分工协作关系的建立,领导着眼于激发和鼓励人的积极性,控制的重心在于纠正偏差。它们相互配合,共同致力于管理的效率与效果。

管理的四大职能是相互联系、相互制约的。计划是管理的首要

职能,根据计划的要求和安排,确定组织的机构、部门的设置,然后确定有效的领导方式和恰当的激励方式,最后根据计划的要求,设置控制的标准,进行控制。

(二)有效性

管理工作好坏的标准可用有效性来衡量。有效性包括两方面:效率与效果。

效率(efficiency)是指投入与产出之比,是使组织资源的利用成本达到最小化。它反映资源利用的程度,即力求以最少的投入获得最大的产出。效果(effectiveness)是指实现组织目标的程度,它反映目标实现的程度。

一般来说,什么事情该做,取决于目标定位;怎样才能把事情做好,取决于做事的方式。效率涉及做事的方式,即回答“怎么做”;效果涉及事情的结果,即回答“做什么”。效率通常指的是“正确地做事”,即不浪费资源。效果通常是指“做正确的事”,即做有助于目标实现的事,使所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。一个组织如果实现了其目标,我们说是有效果的。但有效果的组织完全可能出现效率低下的情形;反之,高效率的组织也可能是无效果的。

因此,作为一个组织,管理工作不仅仅是要追求效率,更重要的是要关注达到和实现组织目标,即追求高效率和高效果(图 1-1)。

(三)协调

由于管理对象的多样性、管理过程的复杂性和组织所处环境的多变性,使管理工作呈现出多样化的特征。尽管管理工作形式多样,但其基本内容与本质是相同的,即协调。协调(coordination)就是使个人的努力与组织的目标相一致。协调就是使组织中的各个部门、每个成员、各种资源、各项活动之间有机结合,同步和谐。管理者进行决策、计划、组织、监督、检查等活动,实际上是在对目标、资源、任务、行为和活动等进行协调。对目标的协调表现为决策,对资源的协调表现为计划,对任务的协调表现为组织,对行为的协调表现为沟