



厦门大学
管理学院
University of Management College of Xiamen University

厦门大学管理学院系列教材

吴世农 翁君奕 / 总主编

具有权威性、前瞻性、实用性的工商管理学科的本土化精品教材。借鉴和吸收了国际优秀教材的特点，遵循工商管理学科各专业的主流理论范畴和分析框架；结合中国国情，以中国企业管理的实际资料 and 具体案例为背景，探讨了具有中国特色的企业管理问题，突出了中国化特色。

(中国版)

管理学

MANAGEMENT (CHINESE EDITION)

郭朝阳 / 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F270

750

2006

厦门大学管理学院系列教材

吴世农 翁君奕 / 总主编

MANAGEMENT (CHINESE EDITION)

(中国版)

管理学

郭朝阳 / 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理学(中国版)/郭朝阳编著. —北京:北京大学出版社,2006.5
(厦门大学管理学院系列教材)

ISBN 7-301-10693-9

I. 管… II. 郭… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 041981 号

书 名: 管理学(中国版)

著作责任者: 郭朝阳 编著

责任编辑: 梁鸿飞 刘云艳

标准书号: ISBN 7-301-10693-9/F·1387

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电 子 信 箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京高新特打字服务社 82350640

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 29.25 印张 530 千字

2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn



总 序

吴世农 翁君奕

自从上个世纪 80 年代末我们主编出版了国内第一套面向 MBA 的工商管理教材之后,情况已有了很大的变化。一是国内外企业的管理实践活动发生了新的变化和需求,无论是管理的基础理论,还是职能管理领域的各方面,包括生产、营销、会计、统计、财务、投资、人力资源、战略等,新的理论和方法层出不穷;二是工商管理教育出现了许多新的变革,工商管理学科的课程体系出现了“三位一体”的发展趋势,即在不断更新传统工商管理课程体系内容的基础上,增设了信息技术管理类课程和法律、伦理道德及沟通等人文类课程;三是我国的工商管理教育经过多年来从国外的引进和学习,教师的专业素养显著提高,整体上已经从单纯的“转授传播”进入到“深化加工和升华”的阶段。因此,如何在我国企业的制度背景下,借鉴国际上各种优秀的工商管理教材的编写经验,紧密结合我国企业的管理实践,编写一套适合我国高等院校工商管理学科的系列核心教材,已成为提高我国高等院校工商管理学科各专业培养质量的关键问题之一。

我们认为,随着工商管理学科各个专业的相互渗透和融合,高等院校工商管理各专业的本科生不但要学习管理的基础理论,更需要系统地学习企业管理各个领域的基本理论、基本方法和应用技能。因此,与时俱进,探索创新,重新构建我国工商管理学科各专业共同的核心课程的教学内容和教材体系,并充分吸收中国企业管理的智慧和经验,编写出一套具有中国特色的、高质量的精品教材,用于工商管理学科各专业本科生的教学,这一直是我们的愿望和努力的目标。在这样的背景下,2003 年北京大学出版社邀请厦门大学管理学院主编一套新的工商管理学科的核心教材时,我们认为恰逢其时。

在探讨本套教材目标定位时,我们致力于编写一套具有权威性、前瞻性、实用性和本土化的工商管理学科的精品教材。为达到上述四大目标,首先,我们按照“精品课程”的要求编写该套教材的写作要求,精心挑选主编人员,精心研究教学体系,精心安排教学内容。主编各教材的教师具有丰富的教学经验和很高的学术造诣,具有编写教材的经验或能力,熟悉本专业教材的现状、问题和发展趋势。第二,我们要求该套教材要借鉴和吸收国际优秀教材的特点,并对新时期出现的新的管理理论、管理方法和管理模式进行归纳和总结,补充和完善工商管理学科各专业教材的知识体系。第三,我们要求该套教材要充分体现理论联系实际的特点,以满足教学需要为目标,以培养学生综合能力为核心,在传授系统的专业管理理论和方法的同时,注重其应用,使学生在掌握基本理论和方法的同时,善于应用其发现、分析和解决实践中的管理问题,力争做到“学以致用”,“学以致用”。第四,我们要求该套教材既要遵循工商管理学科各专业的主流理论范畴和分析框架来阐述原理和方法,又要结合国情,以中国企业管理的实际资料和具体案例为教材背景,探讨具有中国特色的企业管理问题,增强教材的“中国化”特色。

本套教材覆盖工商管理专业的会计学、管理学、财务管理、市场营销、战略管理、经济法等核心课程和一些选修课程。各教材的主编或作者都由厦门大学管理学院和相关学院的学术带头人或骨干教师担任。特别值得一提的是,厦门大学校长朱崇实教授十分重视和支持厦门大学的教材建设,此次他亲自担纲《经济法》一书的主编,在此我们深表谢意!

在本套教材策划和编写过程中,得到北京大学出版社梁鸿飞博士及其他的同事们的大力支持和热情帮助,特此致谢!

这套教材适用于我国高等学校工商管理学科各本科专业的核心课程和部分选修课程教学,部分教材也适用于我国企业中级管理人员系统学习管理基本理论和分析方法。我们希望这套教材能够为完善我国高等学校工商管理教育的教材建设,提高工商管理教育水平起到“抛砖引玉”的作用,也希望这套教材能够为提高我国企业的管理水平,推进我国企业自主创新和建设创新型社会贡献一份绵薄之力。



前言

众所周知,中国的经济正在高速发展,并不断地创造一个又一个经济奇迹。在感受经济发展给我们带来的兴奋的同时,我们必须清醒地认识到经济的基本细节——我国的企业存在的种种问题,特别是管理落后的问题。

回顾西方管理理论引入中国的过程,不难发现,大量的西方管理理论的引进,除了让那些喜欢时尚的经营者们能够经常吐出一些时髦词汇之外,并没有从根本改变中国企业管理落后的局面。究其根源,并不是因为西方管理理论不够先进,也不是引进不及时,而是在将西方管理理论与实践相结合方面存在着偏差。笔者在多年的《管理学》教学的过程中,一直期望能够找到一本能够有效地结合西方理论与中国企业实践的教材,但始终未能如愿,这是为什么撰写本书的动因。

为什么要学管理学

在当今社会,大到一个国家,小到个人,无论是从事什么工作,也不论所处的行业如何,每个人都需要学一点管理知识。

从个人层次来说,在单位里所充当的角色要么管理者,要么是被管理者。作为非管理者学习一些管理知识,有利于自己更好地理解上级主管的意图,非管理者还可以对管理者的工作提出自己的意见和建议,甚至是对自己的上司实施有效的管理,据悉市面上正流行着一本书,名叫《管理好你的上司》。而作为管理者更是需要掌握丰富的管理知识,只有这样,才能充分调动下属员工的积极性,保证自己所处单位和部门目标内实现。此外,生活中的每个人也需要懂得一点管理学的常识,在规划个人职业生涯发展时,在管理自己的时间时,在支配自己有限的资金时,在需要作出种种决策时,都需要应用管理知识。

从组织角度来看,无论是盈利组织(如企业)、非盈利组织(如慈善机构),以及各种互利组织(如俱乐部),都需要应用管理理论来进行管理,

以便于提高效率,提高服务质量水平,保证公正、民主等,满足各种不同利益相关者的要求。从中国经济体制改革的实践可以看出,提高管理水平对企业的重要性。最为直接的例子就是改革开放初期所流行的顺口溜“老大(国有企业)不如老二(集体企业),老二不如老乡(乡镇企业),老乡不如老外(外资企业)”,从表面上来看,是因为所有制的不同才导致了不同性质企业之间效益的差别,但究其根源,可以发现不同所有制导致的直接结果就是激励机制不同、用人机制不同、管理方法不同。也难怪,曾有人说“中国没有企业,更没有企业家”,也有人提出了“社会主义向何处去”的问题。经过 20 多年的改革开放,中国已经初步建立起了现代企业制度,管理问题也日益受到了人们的重视。然而,企业的整体管理水平仍然十分低下,这从中国近些年的一些作法就可窥其一斑,如 1996 年国务院号召全国学习“邯钢经验”——专家最终归纳为“推倒倒推”,前者是指推倒计划经济的樊篱,树立社会主义市场经济的观念,后者是指根据市场可接受的价格水平倒逼企业生产成本,毫不夸张地说,在已经建立市场经济秩序的今天,稍微有一点管理常识的人都应该懂得这个基本道理,还需要当作经验来学习吗?可见,企业的管理者们还真是急需补充管理知识。

从一个社会或者国家来看,学习管理也是很有必要的。任何国家和社会都需要秩序,良好的秩序需要国民的维护,维护秩序必然离不开各种制度。而管理学强调,管理就是协调,管理就是服务;制度只是一种手段,管理既需要制度,又不能依赖于制度。然而,那些人民的公仆,经常制定一系列令人啼笑皆非的制度,而且,让所有的“主人”都服从自己的制度,将制度凌驾于“为人民服务”之上,出现了严重的“目标—手段倒置”现象,使自己成为十足的“官僚”。管理理论告诉我们,每项管理活动都有一定的目标,可以说,管理的根本目的就是“不管”,管得最少管理得最好。而且,自建国以来短短几十年的时间里,我国政府决策失误频繁,导致的损失更是不可估量,如“大跃进”时期,国民收入损失了 1200 亿元,60 年代搞“三线建设”,损失在 4000 亿元左右,“文革”造成的直接经济损失在 10000 亿元左右;不少政府官员为了政府,造就了大量的“三拍项目”、“半拉子工程”、“烂尾工程”、“摆荒工程”、“无效工程”甚至“水漂工程”等,其中珠海建成的全国最大最先进的闲置机场就是典型,可见,提高政府决策水平已刻不容缓。

基本思路

正是基于上述考虑,我开始着手《管理学(中国版)》的写作。窃以为,迄今为止,中国的管理仍然处于引进阶段,尽管因为国情的不同,西方的很多管理理

论不一定适用于中国。但是,管理的基本原则、基本原理都是普遍适用的,无论对哪个国家的管理者都是一致的。因此,本书以工商企业为主要论述对象,展开对一般管理原理的介绍,这些原理既适用于企业的管理,也适用于其他组织(包括非盈利组织,NPO)的管理。

对初接触管理的人,最重要的就是了解基本管理观念,学习基本管理知识、基本管理理论,以形成一定的管理思维方式,为学习其他专业课程打基础,相当多的内容在以后四年的学习中会在不同课程中进行深入的探讨。

学习管理学的人员需要学习和应用各种不同流派的理论及知识,但是,记住那么多为管理思想的演变作出伟大贡献的思想家的名字却不是必须的。

本书以法约尔(Fayol)提出的“两步分类法”为标准,沿袭了西方管理学教科书的惯用框架——管理过程学派的职能说,具体内容分为五大部分(总论、计划、组织、领导和控制),共十一章。

每章均以“开篇案例”引出基本概念,然后,通过正文部分进行基本理论的介绍(包括基本理论、小讨论、小测验、国内企业家的观点碰撞等),在正文结尾,对全章内容进行小结(重点回顾),在此基础上列出若干讨论题、复习题。最后,还安排了一个栏目“中国知名企业家论管理”,以期直接体现各种不同管理理论在实践中的应用。

中国版的特色所在

名曰“中国版”,那么如何体现“中国特色”呢?为了突出中国特色,笔者非常强调西方现代管理理论在中国的应用,中国版的特色主要体现在:

努力将西方的管理理论与中国企业的实际相结合。管理既是一门科学,又是一门艺术,可见,管理经验的重要。中国那些成功的企业家和经营者们在长期的实践中,已经不自觉地将西方理论应用于自己的实践,并不断地检验西方理论与中国实践的差距,进行了本土化的改进。笔者在写作的过程中,竭力将他们的成功经验穿插在对西方管理理论的介绍之中。

重视中国人士对西方理论的改进。中国学者及实业界的人士为了增加理论的实用性,对西方管理理论进行了改进,甚至已经形成了中国式的理论,如王永庆的总管理处模式、张瑞敏的OEC模式、曾仕强的中国式管理等都在业内广为传诵,本书尽可能将这些中国式的管理理论加入到对管理理论的论述中。在每章最后的“中国企业家论管理”部分,作者广泛收集了近几年来,国内各种媒体、财经杂志中对一些中国企业在管理中遇到问题的报道,以及具体的管理方法等内容。

找出中国理论和实践与西方的差别,并引起讨论。在中国五千年的文明史

上,曾经涌现过不少名人、俊杰,也不乏成功的管理实践人士,但是,他们的经验是否具有普遍性,能否为我们所借鉴,这是值得研究的问题。因此,本书强调将中国的实际与西方理论作比较,然而,这些情况并没有取得一致的结论,所以,更多地体现在案例、思考、讨论之中。

需要提醒的是,千万不能将简单的经历等同于经验,有的人可能从事管理工作十几年,甚至几十年的时间,但年复一年地、简单重复着同样的工作,犯同样的错误,这样的管理者只能说有着十几年的管理经验,根本不能称之为经验。因此,好的管理者一定要学会在实践中,应用并检验理论。

适用对象

本书以工商管理专业本科一年级为主要对象,重在激发学生的学习兴趣,对管理学科有一个基本的感性认识,掌握基本的概念和观点。作为专业基础课,其性质决定了本课程所涉及的内容范围较广。

由于本科一年级的学生,既缺乏对管理的感性认识,更没有对管理的理性认识,鉴于此,本人在写作过程中,一直强调培养学生对管理学科的兴趣、形成一定的管理思维方式。

同时,本书所强调的是一般性组织的管理,或者说是组织的一般管理,至于与学生以后要学习的各种职能管理可能存在重复的地方,尽量加以避免,即使涉及,其内容也不很深入。

在写作风格方面,本人深受斯蒂芬·罗宾斯和格里高利·曼昆等人的影响,尽可能用轻松、简单的语句来进行表达,充分体现奥卡姆剃刀原理(The Principle of Occam's Razor)——如果两种方法或表达能实现同样的目的,则选择最简单的那种。事实上,在我自己学习管理学的过程中,我也一直感到很多概念难以把握,特别是对于一个一年级的新生而言,更是难于上青天。因此,作者希望学生能够在一种轻松的氛围里,学会管理者的思考问题的方式;在写作过程中,作者始终站在一个初学者的角度来考虑,特别是强调如何通过章节安排、内容撰写等让人容易接收。

然而,本书能否真实、有效地向读者表达作者的意思,能否真正实现预期的目标以及最初写作的意图,笔者仍是惴惴不安,也真心希望得到各位同行和读者的批评指正,以便于不断地对本书进行修改完善。

郭朝阳

2006年5月10日

第一篇 总论	1
第一章 管理与管理者	3
开篇案例 管理失误:中科健的致命伤	3
第一节 管理	5
第二节 管理者	18
第三节 管理学	35
本章小结	44
中国知名企业家论管理 张瑞敏论管理	46
第二章 管理环境	50
开篇案例 “非典”时期的中国旅行社	50
第一节 管理环境概述	52
第二节 组织的外部环境	57
第三节 管理的内部环境	73
本章小结	87
中国知名企业家论管理 任正非与华为的危机管理	88
第三章 西方管理思想的演变	91
开篇案例 H 公司行为科学应用	91
第一节 古典管理理论阶段	93
第二节 人际关系学说时代	111
第三节 现代管理理论时代	120
本章小结	129
中国知名企业家论管理 宗庆后的管理	
——从有为到无为三阶段	131
第二篇 计划	135
第四章 决策	137
开篇案例 三株的没落	137
第一节 决策概论	139
第二节 决策的过程	143
第三节 决策方法	152
第四节 决策者	163

本章小结	178
中国知名企业家论管理 “希望”的希望 ——刘永好的科学决策	179
第五章 计划	182
开篇案例 桂林橡胶厂“20年5步走”的长期计划	182
第一节 目标——计划的基础	184
第二节 计划工作	194
第三节 计划的工具与方法	204
本章小结	210
中国知名企业家论管理 周厚健及海信的计划	211
第六章 制定战略规划	213
开篇案例 长虹雄霸西蜀——开篇之作	214
第一节 战略规划的基础	215
第二节 战略规划的层次	230
第三节 战略规划的常用工具	239
第四节 管理者在战略规划中的作用	247
本章小结	255
中国知名企业家论管理 巨人演绎的历史 ——史玉柱的战略	257
第三篇 组织	261
第七章 组织的基础	263
开篇案例 海尔的事业部结构	263
第一节 组织的基本概念	265
第二节 组织结构的构成	273
本章小结	291
中国知名企业家论管理 王石是怎样炼成的?	293
第八章 组织结构设计	296
开篇案例 用友公司的组织转型	296
第一节 组织结构及其基本类型	298
第二节 组织结构设计	313
本章小结	325

中国知名企业家论管理 陶建幸和“春兰创新型矩阵式管理”	326
-----------------------------	-----

第四篇 领导 329

第九章 领导风格 331

开篇案例 如何成为一个好的领导者	331
------------------	-----

第一节 领导	332
--------	-----

第二节 领导的权力艺术	337
-------------	-----

第三节 领导理论	349
----------	-----

第四节 领导理论的新发展	363
--------------	-----

本章小结	370
------	-----

中国知名企业家论管理 施振荣的领导理论	371
---------------------	-----

第十章 工作激励与报酬 374

开篇案例 国有企业经营者落马和激励问题	374
---------------------	-----

第一节 人的行为与激励	376
-------------	-----

第二节 内容型激励理论	380
-------------	-----

第三节 过程型激励理论	389
-------------	-----

第四节 激励的策略	395
-----------	-----

本章小结	405
------	-----

中国知名企业家论管理 牛根生和他的“老牛基金”	406
-------------------------	-----

第五篇 控制 409

第十一章 控制 411

开篇案例 管控不力:三九集团的败笔	411
-------------------	-----

第一节 控制的基础	413
-----------	-----

第二节 管理控制机制选择	422
--------------	-----

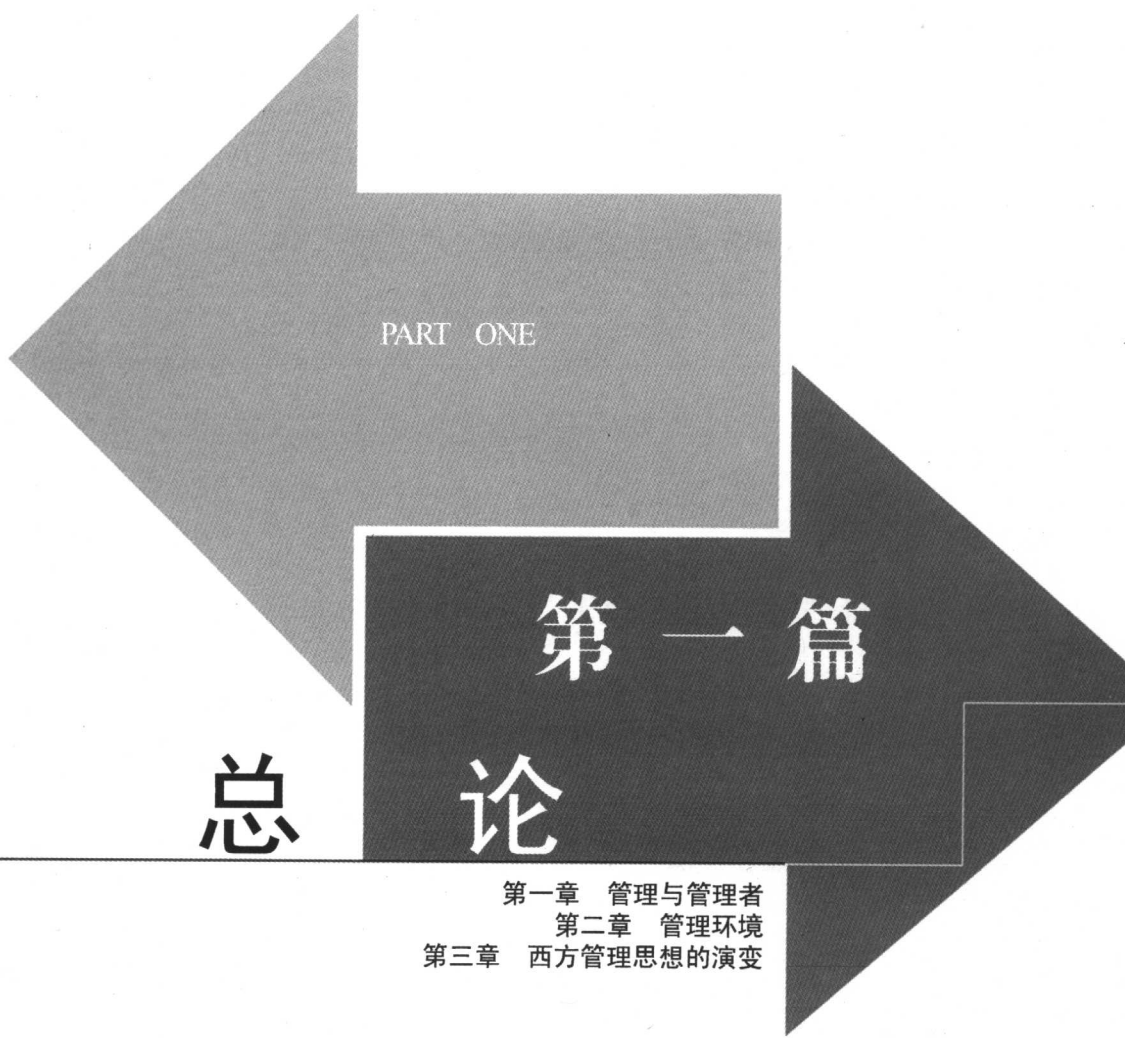
第三节 设计有效的控制系统	437
---------------	-----

本章小结	448
------	-----

中国知名企业家论管理 王永庆论成本控制	450
---------------------	-----

主要参考文献 453

后记 457



PART ONE

第一篇

总论

第一章 管理与管理者

第二章 管理环境

第三章 西方管理思想的演变

第一章

管理与管理者

学习目的

通过本章的学习,你应该能够:

- 理解管理的必要性;
- 给管理学下定义并描述其性质和目的;
- 区分效率与效益之间的差别;
- 知道管理活动与非管理活动的不同之处;
- 辨别管理者与所有者;
- 知道管理者应该具备哪些能力;
- 了解什么是成功的管理者与有效的管理者;
- 认识到管理既是一门科学又是一门艺术;
- 明了管理的四项基本职能;
- 对管理学研究的内容、特征有一个清晰的总体印象。

开篇案例

管理失误:中科健的致命伤

随着我国手机产业渐渐进入“饱和期”,国产手机厂商 2004 年开始遭遇滑铁卢,中科健也不例外。

2004年12月6日,中科健公布广州海纳与中科健集团签订收购协议,股份转让总价为人民币1亿元整,收购完成之后,海纳投资将持有中科健的3361.40万股股份,占中科健A总股本的29.01%,将成为中科健A的第一大股东。6日晚,中科健再次发布公告称,郝建学将不再兼任公司总裁职务,由广州海纳总裁王海斌担任公司总裁。内忧外患之下,郝建学终于将执掌六年之久的中科健总裁一职相让给广州海纳总裁王海斌,三个月之前,郝氏“誓与中科健共存亡”的豪言言犹在耳,但此时已物是人非。

从1998年代理韩国三星手机开始,中科健手机业务从无到有、从小到大,一度坐上国产手机的头把交椅。中科健的兴衰在一定程度上折射出国产手机在核心技术缺失、受制于人等方面的问题,而且,中科健自身在资金实力不足、股东支持有限以及产业依托度上的先天不足也一再被郝建学提及;但另一方面,郝建学对公司的运作管理也曾一再被外界质疑。

“自从中科健陷入危机以后,我一直在反思、检讨。中科健一开始做得好,机会是最重要的,中科健不过是起步比别人早;但手机行业充分竞争之后,中科健的种种毛病开始暴露,这时候往往是一步走错,满盘皆输。”在2004年12月7日中科健新、老总裁媒体见面会上接受记者采访时,郝建学继续反思。

在退位之前,郝建学承认了中科健的问题主要是管理上的失误,他认为自己犯下两个致命错误:一个是作息时间不对,上午不去上班,一般下午才开始工作、晚上处理事务,这样对员工缺乏监管、公司的管理也上不去,造成了管理不到位;第二个错误在于“心太软”,做生意这么多年,没有炒过一个人。

“我们的判断过于乐观,当然,最主要的困难是在管理方面。”郝建学直言不讳,“对我们来说,管理水平不到位将会永远挨打,客观的困难是可以克服的,但是管理上的问题将是致命的,必须把责权利之间的关系处理清楚,以前我们的管理是压迫式的,这是不符合经济规律的,我们现在正在改变,整个流程都在改变。”

仔细比较国内外企业的经营可以发现,我国企业的最大的短板之一就是管理能力。目前我国很多行业领先的企业已经到了15—20岁的危险期,在这个阶段最容易由盛而衰,原有的优势长处成了制约自己发展的最大敌人,新的市场竞争又提出了新要求,一旦无法适应环境,无论以前多辉煌都会被残酷的“适者生存”的市场淘汰。毋庸置疑,管理的重要性已日益突现,如果企业想避免出现中科健的管理失误,就需要建立长期发展的战略,提升各种管理能力,包括先进的财务管理能力、人力资源管理能力等;增强营销能力,重视品牌建设等。只

有这样,才能应对未来形势的严峻挑战。

资料来源:根据陈亮,“郝建学坦言经营管理失误,科健借三星重整旗鼓”,《南方日报》,2004年9月28日;程林、周涛,“郝建学反思中科健致命伤,新总裁称明年盈利”,《经济观察报》,2004年12月10日;唐亮,“从科健法人股遭司法冻结说起”,通信世界网(<http://www.cwww.net.cn>),2005年1月20日等资料改编而成。

从中科健的案例可以看出,管理已经成为我国企业发展中的一大瓶颈。越来越多的实践证明,任何一个组织都需要管理,而管理有助于人们实现其共同目标。所以,人们越来越重视对管理活动的研究,以期通过管理活动有效地运用组织的资源,提高生产效率。

第一节 管 理

尽管人们已经认识到管理是组织中十分普遍的一项活动,但是,对于管理活动的基本性质、特点等还不一定非常清楚,本节的主要目的就是澄清对管理活动的一些基本认识。

一、管理的必要性

简而言之,管理的必要性在于资源的有限性。如果每个企业能投入生产过程的资源是无限的,那么管理就失去了其必要性。从生产的过程来看,管理的必要性是由以下几个因素决定的:

1. 管理是共同劳动的产物,社会化大生产的必然要求

当人们只需要独立从事各种活动就能满足生产的需要时,个人可以单独地决定其行动计划,加以执行,并对执行结果加以控制。但是有了社会性的共同劳动以后,为了实现共同的目标,人们之间就需要分工与协作;于是劳动过程中的“指挥、监督、协调”的功能显得日益重要,随之出现了“脑力劳动”与“体力劳动”的分工,即出现了管理(如图1-1示)。马克思在《资本论》中也指出:“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”^①,……“凡是有许多个人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有

① 《马克思恩格斯全集》第23卷。北京:人民出版社1973年版,第307页。