

21世纪高等院校教材

MANAGEMENT

管理学

(第二版)

刘汴生 主 编



科学出版社

21世纪高等院校教材

MANAGEMENT

管理学

(第二版)

刘汴生 主 编

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书是一本从管理者出发,以案例教学为导向,注重本土管理特色,侧重理论与实践结合,培养管理能力,多角度阐述和揭示管理精华的管理学教科书。本书共15章,分为6篇:管理基础、计划篇、组织篇、领导篇、控制篇、流程篇。内容涵盖传统管理学的全部内容,并增加管理思维模式和流程2个章节。为了方便教师教学和学生学学习,本书配备有内容完善的多媒体教学课件。

本书适合高等学校本科生、MBA学员和研究生作为教材使用,同时也适合企业人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/刘汴生主编.—2版.—北京:科学出版社,2011

21世纪高等院校教材

ISBN 978-7-03-031452-9

I. ①管… II. ①刘… 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(2011)第107691号

责任编辑:徐蕊 王京苏/责任校对:张怡君

责任印制:张克忠/封面设计:上海番茄

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

盛主印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2006年5月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2011年6月第 二 版 印张:21 1/2

2011年6月第七次印刷 字数:509 000

印数:12 501—15 500

定价:39.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前言

在现代社会中，只要有组织就存在管理。无论是政府管理，或是企业管理，或是学校管理、家庭管理，个人只要在组织之中，就加入到了管理或被管理的队伍。组织对管理者或被管理者都提出了管理水平的要求。

作为一本教材，本书适合高等学校本科生、MBA 学员和研究生作为教材使用，同时也适合企业人员参考阅读。

1. 本书的特点

与本土和国外教材相比，本书具有以下特点。

(1) 以管理者为本讲管理，而不是从管理学研究的角度讲管理。

针对这一特色我们更加重视管理者的学习管理的需求，我们力图追求管理者在管理中出现问题时所需的理论指导和操作，也更加追求把学习管理的过程作为每一个人在各项社会活动中的必需，强调做人的道理，而不仅仅是为了赚钱才成为管理者。管理的过程就是做人的过程，通过做人把事做好，第 2 章“道德和社会责任”就是为了追求这一点而写的。从管理者的角度出发，现实中管理需要管理思维和流程管理，我们增加了其他管理学教材没有的内容，编著了第 2 章的“管理思维模式”和第 15 章的“流程”。

(2) 更加注重理论介绍与实践相结合，注重实践的可操作性。

“学以致用”是许多人的现实想法，不仅要学习知识，更要知道如何操作。在现实管理活动中，对一种管理的操作是百花齐放的，为了解决这个问题，我们采用几种办法来解决：一是本书中的案例基本都是来自现实的实例；二是在知识理论介绍的过程中始终贯穿着一个实例，这个实例与所讲的知识理论是吻合的，学习了知识，就明白了操作过程；三是以案例为导向，在每章的开篇、过程和结束都有针对性很强的案例；四是加入了“管理提示”、“管理工具”和“管理者操作训练”的内容。“管理提示”大部分是现代著名的企业家和管理学家针对所讲内容的座右铭，让我们知道，做这些事情要注意什么、怎样做。“管理工具”为我们操作实践提供了管理思路。“管理者操作训练”是我们力图强化操作性的一个练习。

(3) 注重本土理论和本土管理。

与国外相比中国的工业化时期比较短,而管理的理论和实践是伴随着工业化的过程而产生和发展的,因此“管理学”教材基本上是国外的体系,西方管理理论占主导地位。但中国也有丰富的管理思想和管理实践,是我们的精华,也适合中国国情。在本书中我们在本土化上作了较大努力,在管理理论上我们总结了中国古代管理思想,将其汇总为四大家,即“德治”、“法治”、“无为而治”和“兵法经营”,并将其加入到管理理论中;在管理案例上除了个别案例外,我们主要采用的是本国的案例;在管理提示上,我们将中国的知名企业家的名言表述出来。

(4) 更加方便教师的教学和学员的学习。

为了方便教师的教学和学员的学习,本书避免晦涩地讲述知识和理论,尽量使用活泼的语言,并配以大量的图表、实例。本书每节都有“管理提示”、“管理故事”、“管理工具”和“关键概念”,每章都有“问题的提出”、“本章案例”、“本章提要”、“管理者训练”和“本章复习思考题”。

2. 本书的结构

按照管理者管理的基本需求和管理学研究的范围,本书由6篇15章组成。

本书各章节的编著者是:刘汴生(第1、4、5、7、9、10、13、14、15章),冯百鸣(第2章),程文晋(第3章),田奋飞(第6、11、12章),徐莉莉(第7、8章),李进营(第1、2、3、4、5、7、8章的“管理提示”、“管理故事”、“管理工具”、“关键概念”、“管理者训练”、“本章案例”),范艳文(第9、10、11、12、13、14、15章的“管理提示”、“管理故事”、“管理工具”、“关键概念”、“管理者训练”、“本章案例”)。全书由刘汴生教授构思设计和统编定稿。

3. 致谢

在本书的写作过程中,我们参阅了国内外大量的专著、教材,同时参考了许多期刊、报纸、网站上的资料和文章,正是这些文献资料使我们更多地接触到了本土企业的实践活动,在此向有关作者和传播机构表示由衷的感谢。

同时向给我们提供各种建议的同事和朋友表示感谢。中南财经政法大学博士生王凯提供了有关章节的编写资料,在这里表示感谢。最后,对河南财经政法大学 MBA 教育中心和工商管理学院对本书编写的支持表示感谢。

本书在写作和出版的过程中得到了科学出版社的全力支持,尤其得到了王京苏先生的竭诚相助,在此谨表示深深的谢意。

刘汴生

2011年5月



前言

引言	
4W1H1A	1

第1篇 管理基础

第1章	
管理活动与管理理论	3
1.1 管理活动	4
1.2 中国早期主要管理思想	10
1.3 西方主要管理理论	16

第2章	
管理思维模式	27
2.1 管理思维概述	27
2.2 实证思维模式	30
2.3 科学思维模式	34
2.4 系统思维模式	39
2.5 创造性思维模式	42

第3章

道德与社会责任	48
3.1 企业道德概述	48
3.2 企业道德与企业绩效	53
3.3 如何对员工进行道德管理	55
3.4 企业社会责任概述	58
3.5 如何看待企业的社会责任	61
3.6 社会责任: SA8000	65

第4章

决策	70
4.1 决策的定义、准则和影响因素	70
4.2 决策的类型	74
4.3 决策的过程	77
4.4 决策的方法	79

第2篇 计划篇

第5章

计划与目标	86
5.1 计划的概念及其性质	87
5.2 计划的种类	88
5.3 计划的编制	92
5.4 计划编制的工具与方法	95
5.5 目标管理	101

第6章

战略性计划	110
6.1 使命、远景与战略目标	110
6.2 战略规划模式	114
6.3 战略分析	119
6.4 战略选择	123

第3篇 组 织 篇

第7章		
	组织设计	131
7.1	组织结构设计	132
7.2	工作分析和岗位设计	137
7.3	组织的部门化	142
7.4	组织权力的配置	145
7.5	公司组织形式	151
第8章		
	人力资源管理	160
8.1	人力资源管理概论	160
8.2	人力资源规划	162
8.3	员工招聘与甄选	165
8.4	员工培训	169
8.5	绩效管理	172
8.6	薪酬管理	176
8.7	职业生涯	179
第9章		
	组织变革、发展与组织文化	186
9.1	组织变革的概念和内容	187
9.2	组织变革	190
9.3	组织变革的阻力	193
9.4	组织发展	197
9.5	组织文化	202

第4篇 领 导 篇

第10章		
	领导	212
10.1	领导者与管理者	213

10.2	领导特质理论·····	217
10.3	领导行为理论·····	219
10.4	领导权变理论·····	224

第11章

	激励·····	232
11.1	激励的本质与过程·····	232
11.2	激励的前提：需要与人性假设·····	235
11.3	激励的过程理论·····	242
11.4	激励的方法与艺术·····	248

第12章

	沟通·····	254
12.1	沟通的本质与一般过程·····	254
12.2	沟通的方式与渠道·····	258
12.3	组织沟通系统与沟通网络·····	262
12.4	组织沟通管理·····	266

第5篇 控制篇

第13章

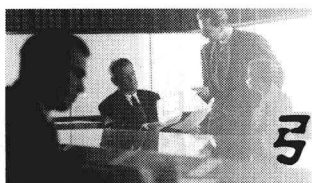
	控制的基础·····	275
13.1	控制活动·····	276
13.2	控制系统·····	281
13.3	控制过程与原则·····	283
13.4	控制的类型·····	287
13.5	控制的阻力·····	290

第14章

	控制的内容和方法·····	296
14.1	控制的内容·····	296
14.2	管理信息系统·····	300
14.3	控制的方法·····	307

第 6 篇 流 程 篇

第 15 章	
	流程..... 315
15.1	流程与流程管理..... 316
15.2	流程的分类..... 320
15.3	流程优化..... 323
参考文献	 333



引言

4W1H1A

Why, 为什么学习这门课：这是一门涉及每一个人的课程，它也是学习其他管理课程的基础课程。

Who, 谁来学习：现在的管理者或被管理者，未来的管理者。

What, 学习什么：做人的道理，做管理者的道理，管理的思想与理论，管理的实施。

Way, 学习的道路：学习的道路就是人生的道路，要做到“学而时习之，不亦说乎”。

How, 如何学好这本书：通过学习的四个阶段来完成——学习阶段、获得阶段、坚持阶段和通权变达阶段。前三个阶段是讲学习的方法，第四个阶段是讲学习的艺术。

Aim, 学习的目标：通晓管理的基本概念、基本道理、基本技能和基本方法，将管理学转变为管理，将它应用于管理的实践，丰富管理学理论。



管理基础

第1章 管理活动与管理理论

1.1 问题的提出

管理活动、成功的管理者、管理理论

我们大都有过这样的经历，为了办成一件事，要经过繁冗的工作流程，通过几个部门甚至几十个部门间的协调，遇到大量的扯皮推诿，付出高昂的成本，才能把事情办完。低效率的烦恼，让人悟到管理是一件多么重要的事情，不仅自己付出成本，还要让自己的服务对象付出成本，不管这个服务对象是社会还是组织内部成员。每个单位的管理活动不是为别人提供了方便就是为别人找了许多麻烦，因此管理活动关系社会每一个人的切身利益。

我们还会有过这样的经历，辛辛苦苦地做了一件不成功的事，没有功劳，只有苦劳。回想起来，是做了一件不正确的事情，事情本身不正确，做得越辛苦，离成功就越远。在茫茫的商海中找出一件正确的事情，再把它正确地做出来，事情就成功了。管理活动就是要正确地做一件正确事情。

只要管理活动不停止，管理理论就不会停止发展。管理活动是组织的管理活动，管理理论也是组织的管理理论。因此，国家政府、社会团体、企业、学校、家庭等组织都存在着管理，这些不同的组织个性决定管理理论的个性，但组织的共性决定它们在管理理论上有相通之处。中国数千年前治国思想的“德治”、“法治”和兵家的“竞争”已经体现在现代企业的管理活动中，并被人们发扬成为企业管理理论中的“人本管理”、“制度管理”和“竞争战略”。西方的管理理论也是随着管理活动的发展而发展，从未停止过。例如，从科学管理理论的“物本管理”，发展到组织行为理论的“人本管理”；从一般管理理论的“职能”管理，发展到企业再造理论的“流程”管理，管理理论的发展从来没有停止过。管理理论是对管理实践活动的理性认识，它指导管理实践活动，服务管理实践活动，管理的实践是第一位的，而能指导企业的理论一定是那些适合目前企业状况的理论。

对于选择管理生涯的人来说，要看一看成功的大企业，这些企业是我们的理想，它们的管理者也是我们的榜样。这些成功的企业和在这些成功企业工作的成功管理者无一不是在一定的理论指导下，在他们成功的管理活动中建立了企业基业的。在建立基业的同时，在管理活动的过程中，在学习和贡献管理理论的过程中，他们不断地感悟做人的道理。成功管理者做了许多的事，这些事体现了管理者做人的责任、道德、人品、人格和人生价值。

另外有一点需要指出的是,“智者先识,勇者先达”,不要指望仅从一门管理课程中就能学会怎样做管理者,成功的管理者都是“行知合一”者,在学习的努力中,还需要有实践的勇气,最终实现“通权变达”。

问题:谈谈你的管理观。



学习目的

学完本章后,你应当能够:

- (1) 通晓管理过程。
- (2) 定义管理。
- (3) 确定管理者扮演的角色。
- (4) 区分管理者和执行者。
- (5) 掌握管理者的技能和个人特性。
- (6) 掌握中国和西方管理理论。

1.1 管理活动

1.1.1 什么是管理

我们生活的现代社会是一个高度组织化的社会,是一个群体活动的社会,每个社会成员都存在于一定的组织中并在其中工作、活动,社会的各种活动也都是通过一定的组织来实现的。有了组织,就有了群体活动,就有了“管理”的必要。因此没有“组织”就没有“管理”;组织是管理的对象,管理是保证组织实现其目标的手段,是组织生存与发展的需要。

社会有各种各样的组织,这些组织(organization)是对完成特定使命的人们的系统性安排。它们之所以被称为组织,是因为具有以下三个共同的特征:

第一,每个组织都是由人组成的。

第二,每个组织都有明确特定的目的,组织为实现这个目的而进行管理。

第三,每个组织都有着系统性的结构,并通过文化或制度规范和限制成员的行为。

管理普遍存在于各种组织活动之中,存在组织就存在着管理。对“管理”一词人们并不陌生,但要对它下一个确切的定义却不是一件很容易的事。

泰勒认为,“管理是确切知道要干什么,并使人们用最好、最经济的办法去干”。

H. 孔茨认为,“管理是设计和维持一种环境,使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程”。

弗里蒙特·E. 卡斯特认为,“管理就是计划、组织、控制等活动的过程”。

R. M. 霍德盖茨认为,“管理就是通过其他人来完成工作”。

斯蒂芬·P. 罗宾斯和玛丽·库尔塔(Robbins and Coulter, 1996)对管理下的定义是,“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”。

效率(efficiency)是管理的极其重要的组成部分,指输入与输出的关系。因为管理者经营的输入资源是稀缺的(资金、人员、设备等),所以他们必须关心这些资源的

有效利用,因此,管理就是要使资源成本最小化。

然而,仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果(effectiveness)。当管理者实现了组织的目标,我们就说他们是有效果的。因此,效率涉及的是活动的方式,而效果涉及的是活动的结果。

综合上述列举的各种定义,我们对管理下的定义是:

管理是指通过计划、组织、领导、控制等职能,整合和分配资源,以实现组织特定目标的活动和过程。

1.1.2 管理的职能

20 世纪初期,法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)首先提出了在管理中要履行五种管理职能:计划(plan)、组织(organize)、指挥(command)、协调(coordinate)和控制(control)。在其后,又有许多管理学学者提出了不同的管理职能的看法,但如今更多的管理学家们集中于管理的四种基本职能的提法,即计划、组织、领导和控制。本书也采用此种划分方式,即管理的职能是指计划、组织、领导和控制。

1. 计划

组织中所有层次的管理者,包括高层管理者(top managers)、中层管理者(middle managers)和一线(或基层)管理者(first-line managers),都必须从事计划活动。所谓计划,就是指“制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动”(Lewis et al., 1998)。因此,计划的活动过程分大致为四个步骤:第一是选择确定组织追求目标;第二是实现这一组织目标行动路线的确定;第三是完成这一行动路线配置资源;第四是评估、反馈计划实施过程和实施结果。

计划职能在企业的表现涉及企业战略计划及分计划的协调及实施,要体现企业的使命、远景、任务等企业目标,战略计划、年度计划、作业计划等执行计划,以及对计划实施过程和实施结果的评估和反馈等方面的内容。

2. 组织

组织既是指一个社会单位,又是指“确定所要完成任务、由谁来完成的任务以及如何管理和协调这些任务的过程”(Lewis et al., 1998)。组织的活动过程有以下几个步骤:①what:根据计划的要求,做什么;②who:谁来做;③when:什么时候做;④how:怎样做。

组织职能在企业的表现涉及组织结构设计、岗位设计、人力资源、组织变革发展和文化等方面的内容。

3. 领导

所谓领导,是指“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标作贡献”(Lewis et al., 1998)。领导的活动过程就是领导设立组织的愿景,通过权力、权威、激励、沟通等方式影响员工、鼓动员工实现组织目标。在领导过程中,领导的影响力直接影响员工的执行力和组织目标的完成。

领导职能在企业的表现涉及管理者、领导的相关问题,激励、沟通、解决冲突等内容。

4. 控制

控制是对组织活动按照一定的标准进行监控,以保证计划目标的实现。当组织的实际运行状况偏离计划时,管理者必须采取纠偏行动,确保组织朝向其计划目标迈进。

控制职能在企业的表现涉及控制方式的选择、控制机制的建立和控制系统的建立,如通过数字化管理(信息化系统)对组织进行控制等。

以上四种管理职能不仅是管理者的管理过程,也是管理者的职能分工,还是管理者的职能活动,它们是相互之间密切联系的一个系统管理过程。



图 1-1 计划、组织、领导和控制管理过程的循环关系

管理过程是一系列的决策和管理活动,它涉及计划、组织、领导和控制管理的职能。管理过程可以表现为一个顺序的循环过程,即管理过程开始于计划,通过组织、领导和控制,结束于计划的检查,而又开始于一个新的计划。管理过程表现为“P”-“O”-“C”-“C”-“P”的管理过程,如图 1-1 所示。

在组织中,越是高层的管理越是管理概念的抽象,我们可以讲明这个管理过程的起始点和终点。但越是在具体的综合性工作任务时,管理活动过程的界定越不清晰,四项职能往往是交叉进行而不是顺序进行的。综合性工作任务以及其中的每一具体工作任务都同时存在着计划、组织、领导和控制,管理的职能在空间上相互同时存在,不一定有明显的过程界限。

1.1.3 谁是管理者

一个组织的管理职能是通过管理者来完成的。一个组织的人员分为两种类型:管理者和执行者。传统管理认为管理者是组织中从事管理活动,通过别人实现组织目标的人员。作为一个管理者,一定要有下级。执行者是直接从事某项工作或任务的人员。传统管理者与现代管理者随着管理活动和管理过程的变化,已经发生了改变。在传统组织中,我们可以很容易地将管理者与执行者分开,他们之间有着明显的界限。但在现代组织中,这些界限已变得不是那么分明,管理者同时是执行者的情况较为普遍,自我管理的团队更是如此。团队成员要自己制订计划,自己来组织、领导和控制,自己检查自己的工作和绩效,管理者又是执行者,并且管理者的横向的协调关系多于纵向的管理关系。比如一个软件开发团队就是这样的情况,更多的是设计小组之间的横向的协调和小组内部的横向关系。现代组织使人们对管理者有了新的认识,彼得·德鲁克认为,“在一个现代的组织里,如果一位知识员工能够凭借其职位和知识,对该组织负有贡献的责任,因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果,那么他就是一位管理者”。

在现代企业组织中,我们仍采用金字塔的组织作为区分管理者等级的组织形式,尽管企业的组织现在不断地发生变化,开始向着扁平化和网络化发展,但目前金字塔的组织结构仍具有现实意义。

我们依照管理等级的不同将管理者划分为基层管理者、中层管理者和最高管理者，同时基层管理者又是现场执行者，中层管理者又是中层执行者，最高管理者又是最高执行者。

基层管理者（现场执行者）是管理层中最底层的管理者，与人协作共同完成某项工作，同时执行上级管理者布置的工作。基层管理者（现场执行者）的例子通常有：制造企业里的车间中的小组长、研发团队中的项目负责人、医院里的护士长、现场服务的经理等。

中层管理者（中层执行者）是介于最高管理者与基层管理者之间的管理者，或最高执行者与现场执行者之间的执行者。他们协调部门之间的关系，帮助基层做好工作，向上级提出建议和执行上级管理者布置的工作。中层管理者（中层执行者）的例子通常有：组织内部门经理或办事处主任、项目经理、单位主管、地区经理、系主任等。

最高管理者（最高执行者）是对整个组织负责的管理者，通过整体性决策完成组织的计划、组织、领导和控制，执行完成组织目标。最高管理者（最高执行者）的例子通常有：董事会主席、首席执行官（CEO）、总裁、总监、总经理、校长等。

1.1.4 管理者的角色、技能与个人特性

管理者合格与否在很大程度上取决于上述四种管理职能的履行情况。为了有效履行各种职能，管理者必须明确以下两点：自己要扮演哪些角色？在扮演这些角色的过程中，自己需要具备哪些技能？成功的管理者具有哪些个人特性？下面我们依次介绍管理者的角色与技能。

1. 管理者的角色

所谓管理者角色是组织中的管理者需要做的一系列特定的工作任务。亨利·明茨伯格在其《经理工作的性质》一书中阐述了管理者在计划、组织、领导和控制过程中需要扮演的十种角色，这十种角色可被归为三大类：人际角色、信息角色和决策角色。明茨伯格的管理者角色的基础是组织正式权威和地位。管理者角色理论如表 1-1 所示。

表 1-1 明茨伯格界定的管理者角色

角色类型	特定角色	描述	角色活动例子
人际角色	挂名首脑	对外形象；象征性首脑；行使礼仪性职责	接见和会谈重要的来访者；签署法律文件；出席合作单位开业典礼
	领导者	引导和激励下属；为组织提出发展目标；对下属的雇佣、训练、报酬、评价、提升和开除	建立领导魅力；为下属做出榜样；向下属下达命令和指标；创造组织文化及文化氛围
	联络者	负责对外的联络和部门内部之间的联系，以及人际关系的建立	参加组织外部的公共事务活动、会议和社会活动；召集部门负责人会议，沟通部门间联系