

管理学

—— 原理、方法与案例

第二版

主编 万卉林 刘虹



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

管理学

—— 原理、方法与案例

第二版

主 编 万卉林 刘 虹
副主编 汪普庆 杜 江



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学:原理、方法与案例/万卉林,刘虹主编.—2版.—武汉:武汉大学出版社,2011.9

ISBN 978-7-307-09167-2

I. 管… II. ①万… ②刘… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第182882号

责任编辑:夏敏玲

责任校对:黄添生

版式设计:支 笛

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:湖北鄂东印务有限公司

开本:720×1000 1/16 印张:23.25 字数:430千字 插页:1

版次:2004年12月第1版 2011年9月第2版

2011年9月第2版第1次印刷

ISBN 978-7-307-09167-2/C·291

定价:35.00元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

序 言（第二版）

本书第二版终于与读者见面了。第二版与第一版相距六年余，这六年中，世界经济形势发生了天翻地覆的变化，中国自然也不例外。在此背景下，经济、管理类教学正在以前所未有的广度和深度迅速发展着。这要求对管理学教学进行相应的变革。

本次再版，总结了第一版发行以来读者的反馈与教学实践中的经验，更注意到了在新的经济背景下，现实中所碰到的实际问题，以及管理学发展的新动向。较之第一版，本书有如下改动：

在体系结构上，综合了国内外管理学的学术理论，以目前较为通行的四职能，即计划、组织、领导和控制来形成全书的基本结构，并根据各大专院校在使用过程中的实际效果，将全书编为总论、管理环境、计划、组织、领导、控制六编，共十五章。

在具体内容上，为更专注于阐述上述四大职能，删除了原“人员配备”、“学习型组织”两章；对管理理论的发展、决策、组织设计等章节，在原有基础上作了较大篇幅的修改，甚至重写；对其他各章也均作了修订，使本书更适应相关专业的教学需要。

在实践性内容上，加大了案例的篇幅，每章均附有两个案例。管理学是一门实践性很强的学科，为加深读者对管理学原理的理解，本书的案例尽可能采用近期国内企业的案例。

编写本书是一次对管理学知识的总结和再提高。由万卉林、刘虹提出编写大纲，经编写小组成员集体讨论后定稿。参加编写与修订的有万卉林（第八、九、十、十一、十二章），刘虹（第七、十四、十五章），汪普庆（第一、二、三章），杜江（第四、五、六、十三章）。

我们要感谢武汉工业学院经济与管理学院对本书编写工作的鼓励和支持，特别是工商管理教研室全体同仁及管理学课程组的各位成员，尤其是原主编杨

孝伟和赵应文二位教授，对第一版提出了很多宝贵的意见，并对再版给予了珍贵的建议；感谢武汉大学出版社组织再版这本教材，尤其是夏敏玲编辑的建议及辛勤工作。

由于我们水平有限，书中难免有疏漏与差错，恳请各位读者给予指正。

编 者

2011年9月

序 言（第一版）

随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立，各类经济主体犹如雨后春笋般地萌生和发展起来，它们的存在和经营运作以及彼此之间的竞争，使市场经济的运行呈现出无限的生机和活力，同时也对基于现代管理思想上的科学管理提出了更高的要求。

管理学是一门年轻的学科，内容丰富且充满活力，但随着社会经济的发展和新情况、新问题的出现，它也需要有一个不断发展和完善的过程。本书综合国内外管理学的学术理论，以决策、组织、领导和控制等管理职能来形成全书的基本结构。在国内外管理学学术界，将决策、组织、领导和控制作为管理的基本职能是较为一致的观点。本书力求反映当前管理理论最新研究成果，书中列入管理的道德和社会责任等当前国内外管理界十分关注的焦点问题。本书每章都附有一个案例，希望将理论知识服务于我国的管理实践，真正达到理论联系实际的目的。

本书是集体智慧的结晶，是一次对管理学知识的再学习和再认识的过程。由杨孝伟提出编写大纲，经编写小组集体讨论后定稿。参加编写的有杨孝伟（第一、二、三、四、五、十五、十六章），刘虹（第六章），管顺丰、赵伟（第七、八章），张真（第九章），赵应文（第十、十一章），万卉林（第十二、十三、十四、十七章）。

本书可作为大学本、专科经济管理类专业及其他专业的管理学课程教材，也适用于从事管理实践的管理人员的学习和参考。

在编写过程中，我们参考和借鉴了大量的中外管理学方面的优秀成果，在此对有关的专家、学者表示衷心的感谢。我们还要对武汉工业学院经贸管理学院的大力支持表示深深的谢意，同时也对在编写和出版过程中给予大力支持与帮助的所有同仁，尤其是本书的责任编辑夏敏玲、柴艺的辛勤工作表示最衷心

的感谢。

由于时间仓促和我们对管理学的认识水平有限，在该书中一定存在不少不妥之处，诚恳地希望各位学者、专家和广大的读者给予批评指正、不吝赐教，以便改进完善。

编 者

于武汉常青花园

2004年11月

目 录

第一编 总 论

第一章 管理、管理者与管理学	3
第一节 管理、管理的职能和性质.....	3
第二节 管理者	10
第三节 管理学的研究对象和方法	18
本章案例一	22
本章案例二	24
第二章 管理理论的发展	26
第一节 古典管理理论	26
第二节 行为科学管理理论	33
第三节 现代管理理论	37
第四节 现代管理理论的新发展	41
本章案例一	45
本章案例二	46
第三章 管理的基本原理	50
第一节 人本原理	50
第二节 系统原理	54
第三节 责任原理	57
本章案例一	60
本章案例二	63

第二编 管理环境

第四章 管理与环境	67
------------------------	----

第一节 管理环境及其分类	67
第二节 宏观环境和微观环境	69
第三节 管理者对待环境的方法	75
本章案例一	81
本章案例二	82
第五章 管理道德与社会责任	84
第一节 道德概述	84
第二节 影响管理者道德素质的因素	90
第三节 管理道德行为的改善	95
第四节 社会责任	98
本章案例一	104
本章案例二	105

第三编 计 划

第六章 决策	109
第一节 决策的含义和分类	109
第二节 提高决策有效性的要素	114
第三节 决策方法	124
本章案例一	136
本章案例二	138
第七章 计划	140
第一节 计划的概念与分类	140
第二节 计划的编制、执行与调整	149
第三节 现代计划技术与方法	156
本章案例一	160
本章案例二	162

第四编 组 织

第八章 组织设计	167
第一节 组织概述	167
第二节 组织结构的设计	172

第三节 组织的运行机制·····	187
本章案例一·····	192
本章案例二·····	194
第九章 组织力量的整合·····	196
第一节 正式组织与非正式组织·····	196
第二节 直线与参谋·····	202
第三节 委员会·····	207
本章案例一·····	214
本章案例二·····	215
第十章 组织变革、发展与组织文化·····	218
第一节 组织变革与组织发展概述·····	218
第二节 组织变革、发展的动力和阻力·····	223
第三节 组织文化·····	229
本章案例一·····	240
本章案例二·····	241
第五编 领 导	
第十一章 领导·····	247
第一节 领导概述·····	247
第二节 领导理论·····	254
第三节 领导艺术·····	262
本章案例一·····	269
本章案例二·····	273
第十二章 激励·····	276
第一节 激励概述·····	276
第二节 人性假设理论·····	280
第三节 激励理论·····	282
第四节 激励方法·····	292
本章案例一·····	297
本章案例二·····	298

第十三章 沟通	300
第一节 沟通概述	300
第二节 组织中的信息沟通	304
第三节 信息沟通的障碍及改善措施	310
第四节 组织冲突与谈判	317
本章案例一	321
本章案例二	323

第六编 控 制

第十四章 控制概述	327
第一节 控制的含义及基本原理	327
第二节 控制类型与控制过程	332
第三节 控制原则与控制方式	337
本章案例一	343
本章案例二	344
第十五章 控制方法	347
第一节 生产控制	347
第二节 预算控制	350
第三节 其他控制方法	354
本章案例一	359
本章案例二	360
参考文献	363

第一编 总 论

第一章 管理、管理者与管理学

学习目的与要求：通过本章学习，读者应准确把握管理的概念，充分认识管理的重要性，认识管理的职能并明确管理的性质，深刻理解管理性质的现实意义，认识管理者所扮演的角色及其作用，明确管理学的研究对象，掌握研究管理学的基本方法。

管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛存在于现实社会生活之中，无论是国家、企业，还是军队、医院、学校等任何组织，都离不开管理，管理是一切组织活动中必不可少的重要组成部分。因此，在社会生活中，特别是在组织活动中，有必要了解什么是管理，为什么要进行管理，怎样才能有效地进行管理。本章将就管理的概念、职能、性质等问题进行系统的介绍，同时对管理者的类型、角色和基本技能作一定说明，并指出管理学的研究对象和研究方法。

第一节 管理、管理的职能和性质

一、管理

管理的历史同人类社会一样久远，可以说，只要有共同劳动就有管理活动。共同劳动需要对劳动进行分工、组织和协调，以确保任务的完成和目标的实现。这种分工、组织和协调就是管理活动。由此可见，管理产生于人类的共同劳动。那么，究竟什么叫管理呢？

1. 管理的概念

古今中外对“管理”一词的定义一直众说纷纭，不同历史时期、不同学派对管理的看法也不尽相同。

管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标（哈罗德·孔茨）。

管理就是执行计划、组织、指挥、协调和控制（亨利·法约尔）。

管理就是使用人力及其他资源去实现目标（路易斯·布恩，戴维·克茨）。

管理就是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。这里过程的含义是管理者发挥的职能或从事的主要活动，这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制（斯蒂芬·P. 罗宾斯）。

我国管理学家周三多认为，管理是社会组织为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。

综上所述观点，我们可以给出管理的概念：管理是在特定的环境下，组织对其所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以实现其目标的过程。

2. 管理的特点

根据管理的定义，可以得出管理具有如下几个特点：

(1) 管理具有明确的目标。管理是一种有目的的活动，它引导集体活动指向预定目标。管理本身不是目的，管理活动是服从和服务于组织的既定目标的。目标不明确，管理就会无的放矢，瞎忙一通，浪费精力和资源。

(2) 管理的对象是组织中的资源，包括人力资源、物力资源、财力资源、信息和时间等。管理的实质就是通过决策、组织、领导和控制等手段，实现组织内部各要素的合理配置，把资源转化为成果，将投入转化为产出。有人认为，组织活动的主体是人，尽管管理一般都要涉及人、财、物、信息等方面，但纯粹以财、物、信息为对象的“管理”不是真正的管理，管理是一种人际关系，存在着管理者与被管理者。

(3) 管理是一系列相互关联、连续进行的活动过程。管理者在制订活动计划、作出决策后，还要组织计划的实施，激发组织成员的工作热情，检查和控制计划的执行。各个环节要求相互关联、连续一致，而不能相互脱节和相互矛盾。

(4) 管理活动是在一定的环境条件下开展的。环境既提供了机会，也形成了风险。组织是个开放的系统，它不断地与外部环境产生相互影响和相互作用。一方面，要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽职尽责；另一方面，管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变，没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的管理模式或方法。审时度势，灵活应变，对管理来说是至关重要的。

二、管理的必要性

管理实践的历史虽然久远，但在过去几千年中，管理始终只是一种零散的经验 and 某种闪光的思想。只是到了工业革命以后，随着现代工业技术的广泛应用和工商企业的发展，管理才得到了系统的研究和普遍的重视。世界性的管理发展热潮是在第二次世界大战后形成的。在战争中受到严重破坏的欧洲和亚洲各国，在迫切地寻找恢复本国经济的有效途径的过程中，发现了美国制造业在战争期间的惊人绩效，认为学习美国企业的管理方法可能复苏本国经济，所以纷纷开始学习美国企业管理的理论和方法。在十多年时间内这股管理热潮席卷了整个欧洲和日本，并取得了举世瞩目的成效。20世纪60年代，许多发展中国家和地区，例如巴西、墨西哥、西非、土耳其、伊朗、新加坡、韩国、泰国等国和中国香港、台湾等地区，也都先后引进了先进的管理理论和方法，大力培养本国、本地区的管理人才，加强企业的管理工作，并在不同程度上取得了成效。70年代初，世界性的管理热潮因石油危机而冷却了。

20世纪70年代末，由于我国改革开放政策的实施，在全国掀起了加强管理的热潮。全国各省、市都纷纷成立了企业管理协会，全国有120多所正规大学先后开设了管理专业，许多省（市）的经济管理部门都组建了专门培训经济管理干部的经济管理干部学院或培训中心。1990年10月，全国数十所院校开始试点培养工商管理硕士（MBA）。

1994年，朱镕基在给清华大学经管学院成立十周年的贺信中指出，建设有中国特色的社会主义，需要一大批掌握市场经济的一般规律、熟悉其运行规则而又了解中国实情的经济管理人才。1996年，朱镕基又在自然科学基金管理学部成立大会上呼吁“管理教育，兴国之基”。在全国迫切需要管理人才的背景下，1997年全国MBA试点院校增至56所。1998年国家经贸委又制订了对全国国有企业管理干部开展大规模工商管理课程培训的计划，并把通过系统培训提高企业管理者素质作为加速国有企业改革、提高企业管理水平、增强企业活力的重要措施。这一切说明最近几十年来，我国政府和企业通过实践更迫切、更深刻地认识到加强管理的重要性，并且近年来确实涌现出了一批管理水平很高、管理手段十分现代化的企业。

管理的重要性在中国已经深入人心。加强企业管理的热潮已经到来，尽管比发达国家迟了许多年，但毕竟已经开始。我国管理热潮的到来，不只是由于政府和国家领导人的大力推动，更重要的是由于企业改革和经济发展实践的需要。随着企业改革的深入，人们将更加认识到加强企业管理的必要性和迫切性。加强企业管理的观点已成为全国上下的共识，集中体现在以下几个方面：

(1) 在发展中国家,资源短缺将是一种长期的经济现象。在资金、能源、原材料往往成为企业和经济发展的桎梏的情况下,如何将有限的资源进行合理的配置和利用,使其最大可能地形成有效的社会生产力,是宏观经济管理和微观经济管理应当解决的问题。如果管理不善,不仅经济资源得不到合理使用,社会经济不能迅速发展,甚至可能产生行贿受贿、贪污腐化等一系列社会问题。

(2) 作为发展中国家,科学技术落后是阻碍生产发展的重要因素之一。但是,本国发明的科学技术或引进的科学技术,并不一定都能自动形成很高的生产力。许多科技发明被闲置,许多引进的先进设备也得不到充分利用。同时,重复引进、重复布点的项目屡禁不止,假冒伪劣产品充斥市场。关键问题出在管理上,宏观管理失控,微观管理又缺乏约束机制。实践充分证明,只有通过有效的管理,才能使科学技术真正转化为现实生产力。

(3) 高度专业化的社会分工是现代化国家和现代企业建立的基础。把不同行业、不同专业、不同分工的各种人员合理地组织起来,协调他们相互之间的关系,协调他们与政府之间的关系,协调他们与各种资源之间的关系,调动各种积极因素,都要靠有效的管理。如果管理不善,不仅不能调动积极性或者只能调动部分人的积极性,而且还很可能引起社会或企业内部的矛盾和冲突,导致效率低下,从而阻碍社会或企业的发展。

(4) 实现社会发展和企业或任何社会组织发展的预期目标,都要靠全体成员长期的共同努力。如何把每个成员千差万别的局部目标引向组织的目标,把无数分力组成一个方向一致的合力,也要依靠有效的管理。如果管理不善,组织就会像一盘散沙,内耗不止,毫无活力。不仅预期目标不可能实现,而且与强手相比距离愈拉愈远,最后可能找不到立足之地而被淘汰。

(5) 近几年来,以计算机技术、信息网络为基础,各种管理软件在我国各行各业中得到了空前迅速的应用和普及,一方面大大推进了我国管理现代化的进程,另一方面也使人们亲身感受到现代管理的巨大能量。管理通过迅速发展的信息技术,正在改变人类社会的经济活动及日常生活方式。工作质量、服务质量和生活质量的提高,都依赖于管理水平的提高。没有管理工作质的飞跃,就不可能得到现代科技和物质文明所给予的一切,我们就可能重演贫穷、落后、挨打的历史悲剧,就不可能实现全面小康的宏伟目标。

三、管理的性质

(一) 管理的二重性

任何社会的生产过程都是在一定的社会生产方式下进行的,是生产力与生产关系的统一。生产过程具有二重性,既是物质资料的再生产,又是生产关系