

管理学

Management



王关义
高海涛 编著
张 铭

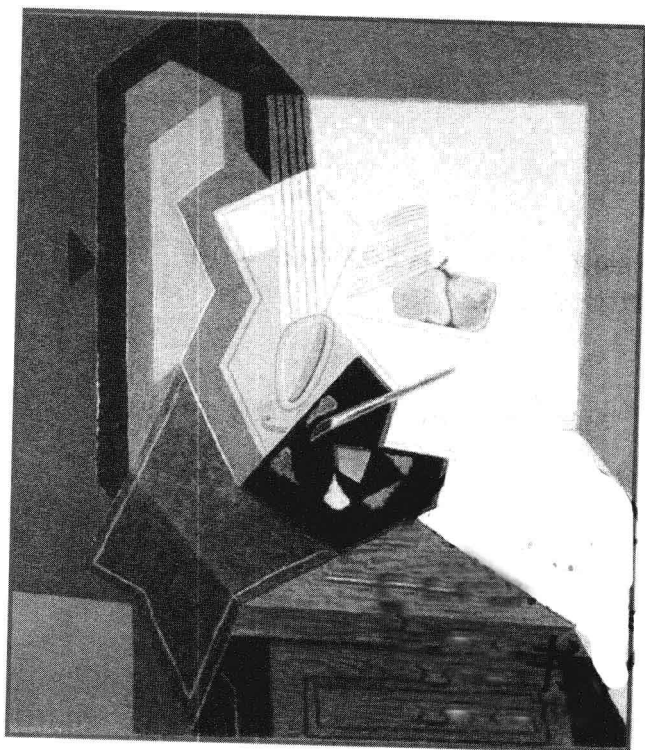


机械工业出版社
China Machine Press

21世纪高等院校专业课系列教材 · 【管理学类】

管理学

Management



王关义
高海涛 编著
张 铭



机械工业出版社
China Machine Press

本书主要包括：管理的一般概念与性质、管理学原理、管理理论的历史演变；管理的职能，包括决策和计划、组织、领导、激励、控制、创新变革等内容。通过本课程的学习，使学生建立系统化的管理知识体系框架，为管理学科后续课程的学习打好基础。

本书适用于经济管理类专业的本科生使用，也可作为高等院校研究生、专科生以及企业中高层管理人员短期培训班的教材或教学参考书。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

管理学/王关义，高海涛，张铭编著. —北京：机械工业出版社，2011.4
(21世纪高等院校专业系列教材·管理学类)

ISBN 978-7-111-33846-8

I. 管… II. ①王… ②高… ③张… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第045474号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：杨熙越 宁 姗 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2011年4月第1版第1次印刷

185mm×260mm · 18印张

标准书号：ISBN 978-7-111-33846-8

定价：29.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

前言

18世纪中叶英国产业革命之后,现代机器大工业代替了传统工场手工业,大规模生产制度确立起来,分工更加必要和精细,新的公司制也随之产生。机器代替工人,使资本所占比例逐渐增加,而人力所占比例逐步降低。产品生产过程对机器的依赖性大大增强,专业化程度逐渐提高,管理知识对企业发展的影响加大,分工的结果使工人的工作更加简单和枯燥。与企业实践变革相适应,管理理论也先后经历了传统的经验管理、科学管理、管理理论丛林等阶段。传统管理的重心是“事”,也就是生产效率,而现代管理则是先人后事,以人为本,追求的是财富的增长和服务的增值。可以说,工业经济时代把人当成一种机器和规则的附属品,而知识经济时代人力资源则成为最宝贵的资源。

企业具有一种新陈代谢的功能,必须遵循“森林法则”,它所构建的机制能够在不同的土壤上生长才能见到阳光和水分,进而才能不断地发展壮大。企业家也必须遵循“先付出才能有回报,不耕耘不能有回报”的“农场法则”,重视管理理论的学习和运用。有权威机构认为:21世纪的中国最需要的是管理人才,所以,总结先人的管理经验,学习系统的管理理论,应该是一切关心中国企业发展的有识之士,尤其是当代大学生的必然选择。

管理学是一门应用性、实践性很强的学科,既有科学的规律可循,又有艺术的运用。改革开放以来,通过借鉴和学习西方发达国家的管理理论与实践,我国管理学科得到了长足的发展,初步形成了比较适合我国国情的管理学科体系,主要包括工商管理、管理科学与工程等领域。先后引进了行为科学、决策科学等管理理论与预测、评价、优化等管理工程技术,在许多高校设立了管理系或管理学院(或商学院等),开展了本科生、研究生和MBA、MPA、EMBA等专业学位教育,管理学的重要性和实用性得到了足够的认可与重视。

从全球经济发展状况来看,美国经济为什么领先?其中重要的原因就是重视管理人才的培养。在美国,MBA的年薪比博士高,职业经理人的年薪则更高,因为在他们看来,企业成长除了技术因素之外,更重要的是管理。从我国企业成长的实践来看,全球化经营的企业都付出了或正在付出沉重的代价,我们应该学习西方管理的经验,减少付出的代价,因为这些都是人民的血汗钱。在我国,90%的破产企业是因管理不善所致,80%经营惨淡

的国有企业是因管理方面的问题而引起。美国企业家M. K. 阿什提出：承认问题是解决问题的第一步。你越是躲着问题，问题越会揪住你不放。因此，认清企业发展中存在的问题，是从根本上解决问题，推动企业成长的第一步。

令人欣慰的是，近年来，我国管理学的研究和教学队伍不断壮大，在许多著名高校，管理学类专业已成为最热门的学科专业，招生人数多，就业率高，备受学生和社会的推崇，管理学院也因此成为学校规模最大的学院。这表明，社会需要管理人才，管理教育必须适应经济发展和企业成长对专业人才的需要。不论管理学有多少个分支或领域，介绍管理学基本知识的管理学原理都是入门者必须要面对并投入精力学习的一门基础性课程。

要运营一个企业，就像身体保健，均衡的饮食、适量的运动、定期的体检，缺一不可。企业运营出了问题，就好像身体出了毛病，这些毛病可以看做是一张看似不可能出错的订单，可偏偏就出错了；明明是赚钱的订单，最终却以赔钱收场，一流的生产设备，却制造出二流的产品；花很多时间召开许多协调会议，到头来还是骡子推磨绕着圈子走。一两张订单出错，看似是小问题，但丢失了客户，失去了竞争力，不能掉以轻心。企业的运营出了小毛病，必须找出病因，对症下药，方能药到病除，取得最大的回报。

现代企业面临着一个复杂多样、变化迅速的外部环境。在日益激烈的市场竞争中，众多的企业管理者通过探索和创新，创造了许多新的管理理念、原则和方法，使管理世界呈现出异彩纷呈的景象。著名管理学家德鲁克在《管理前沿》^①一书中指出：“现代组织的精髓在于，使个人的长处和知识具有生产性，使个人的短处无关紧要。在传统组织中，每个人都做着完全一样、不需要技能的工作，主要贡献是原始人力，知识集中掌握在少数上层人物手中。在现代组织中，人人都有专门的分工，掌握着先进的知识和技能，但都是为了一个共同的目标而工作。”做任何事情，不认真，肯定出问题；一认真，肯定也有问题。前者是发生问题，后者是发现问题。

凡属企业，务必审视自己的各项基本观念，不合适就放弃，否则终将落魄为恐龙博物馆陈列品的下场。中国社会主义的企业管理，已有60多年的历史经验，从人类的历史来看，这是极为短暂的，是在特定历史条件下极为有限的经验。目前，中国的企业家“缺钙”严重，职业经理人市场尚未形成，对管理科学知识比较缺乏，致使实行现代企业制度的成效并不尽如人意，一大批企业仍然处于比较困难的境地。对肩负时代重任的企业家来说，为了追求卓越，一定要居安思危，保持清醒的头脑。现在，我国企业界存在一些“短命”现象或“烟花效应”。“巨人”的垮塌、沈阳飞龙的衰败、秦池酒厂的销声匿迹、三鹿集团的破产，促使我们思考，任何企业若不警惕，都有可能突然陷于机器老化失灵的境地。但是，生锈的思想比生锈的机器更危险，在环境如此多变的今天，企业如果仍依照过去的老观念办事，肯定难以适应环境的变化，最终将被市场无情地淘汰。

① 本书中文版机械工业出版社已出版。

托夫勒在《企业必须审时应变》中写道：“1955~1970年间，环境平稳，不少公司青云直上。这时适应的办法简单，只要照既定方针办，多干快上，经理就有光彩。但是，这种直线战略后来却成了祸害，道理也很简单：企业所处的环境发生了变化。因此，一切组织机构无不惴惴然处于各种外力的压迫之下。当这股猛烈的改革浪头打进社会经济领域的时候，那些老牌的经理先生，平日只在浅水区玩惯了，此刻纷纷成了落汤鸡，过去赖以发迹的才干、手段都不顶事了。生存学的第一定理是：目前最危险的莫过沉溺于当年的成功。”在经济日趋全球化的今天，严酷的现实迫使许多大公司纷纷考虑管理的变革，不少大公司的经理今天努力奋斗的目标就是避免成为恐龙化石。

大学管理教育的一个重要责任，应该为中国企业的持续发展保驾护航，特别是要为提高企业家的素质和能力服务，从管理理论上武装他们，为让他们真正成为优秀的职业经理人或者真正的商界领袖服务。目前，中国的市场经济已经进入正常发育阶段，竞争加剧，生意开始难做，投资回报率不会那么高了，维持正常的增长率和平均利润率成为不少企业追求的目标。市场经济不相信眼泪，市场上的败军赢不到一滴同情之泪，因此，企业家必须充满危机意识，要居安思危、超前谋划，绝不可“居功自傲”。危机对于先知者即为机会，对于后知者即为危险。非洲有一句古老的谚语：如果你想走得快，就独自行动；如果你想走得远，就结伴而行。可见人类活动离不开团队，企业要想持久长寿，也离不开团队。管理就是基于团队工作的需要而产生的。

本书就是基于上述思考而编写的。全书共五篇十章，着重阐述管理学的基本概念、形成、流派以及计划、决策、组织、控制、创新、领导、激励、变革等管理职能，如何规范和调整企业组织结构，强化计划和控制，重视领导行为和激励等环节，通过理论知识的普及，实现管理的科学化。管理是一种文化现象，它是民族文化在企业行为中的表现。一本好的管理学教科书应当及时反映科学技术和经济社会迅速变化对管理学带来的影响，紧跟时代变革的脉搏，同时也应该充分适应学习对象的特点和要求。结合这些情况，根据教学过程中的体会和读者的反馈意见，本书的编写遵循如下原则。

一是结合管理学应用性强的特点，将管理理论和管理技巧紧密结合起来，突出不同技法的适用性，并帮助学生认识管理学的基本规律。

二是在编写体例上有了较大变化。主要表现在：①在本书开篇设计了教学建议，对本书的结构、主要内容、课时安排等内容进行了说明；②在每一章的开始设计了本章提要、重点难点、引导案例，有助于学生简明扼要地把握本章的基本知识等。由案例导入每一章内容，可以极大地激发学生学习的兴趣，增强他们理论联系实际的能力。每章末尾设计了本章小结、关键概念、思考练习与案例讨论，有助于学生回顾和复习所学内容；③在本书的最后设计了六套自测题，并附有相应的参考答案，便于学生测试对所学内容的掌握程度。

三是坚持理论教学与案例教学相结合，在重点介绍管理学理论的同时，书中还选取了

不少管理实战案例，供学生讨论和思考。

四是紧密结合学生学习的主要环节和过程，重视提高学生学习本门课程的兴趣。书中提供了多个管理寓言和准则，并进行了简要的点评，力图使晦涩的概念生动化、抽象的原理具体化、枯燥的内容趣味化、被动的学习主动化。每章后面又结合本章的重点知识点选择了一些思考练习，以适应教师和学生应对考试环节的需要。

五是切实从教师和学生角度考虑问题，随书附送教学用的PPT课件，这不仅有利于教师组织课堂教学活动，而且还方便学生课外学习或复习。

本书的编写团队成员及具体分工如下：王关义，前言、第一、二、三、五、六、八章和第九章；高海涛，第四章；张铭，第七章和第十章；全书最后由王关义教授修改定稿。本书是为高等学校经济管理类专业学生学习管理学知识的需要而编写的，也可作为经济管理类研究生、企业中高层管理人员短期培训班的教材或教学参考书。

本书能够顺利出版并与广大读者见面，离不开多方面的关心、帮助和支持。国内外众多管理学理论工作者的研究成果为本书提供了丰富的参考资料，一批著名企业家的实践和探索为本书提供了大量生动鲜活的案例素材。郑海航教授、沈志渔教授、戚聿东教授、王文斌教授、张林桂教授以及王钦博士、王志成博士、陈黎琴博士等对本书的编写与修改提出了多方面的意见和建议，他们的关心与帮助给了作者巨大的勇气和信心。李治堂、李琴、张志成、何玉柱、何志勇、林秀宇、刘纪云、惠建设、王华妮、刘寿先以及杨永龙、王丽芳、胡延斌、王艳、孙宇、赵睿、范肖妮、张榕等也给予了一定的帮助。机械工业出版社华章公司吴亚军编辑对本书出版表现出极大的热情，对作者给予极大的信任和鼓励，在他身上所表现出的年轻出版人对事业的执著和勤奋正是该社蓬勃发展的真谛所在。本书的顺利出版承蒙北京市属高等学校人才强教计划项目[PHR 200907213]资助，在此一并致谢。

本书不足或不当之处，敬请同行专家及广大读者批评指正，以使本书的内容更加完善和优化，使学生学习管理学知识的兴趣更浓。

王关义

2010年12月于北京

教学建议

教学目的

本书是工商管理类专业的核心课程之一，管理学是揭示管理活动一般规律的学科。本课程的教学目的在于使学生系统地了解、掌握管理学的基本概念和原理，能够运用管理学的基本理论和方法分析企业运行和成长过程中出现的各种现象与问题，并增强学生学习、研究、应用管理学的兴趣和能力，为后续各专业课程的学习以及未来走上工作岗位从事管理工作奠定坚实的理论基础。具体教学任务包括：①明确管理学的研究对象、学科体系和学科性质；②了解管理理论的发展历史，熟悉各种管理学派的产生背景和基本观点；③掌握决策、计划、组织、控制、领导、激励、创新和变革等管理职能的基本理论、程序、模式和方法；④培养学生的创造性学习能力、研究能力、表达能力（包括书面的和口头的）、团队协作能力、分析问题和解决问题能力。

前期需要掌握的知识

经济学、心理学、运筹学、数学等课程相关知识。

课时分布建议

教学内容		学习要点	课时安排	案例使用建议
第一篇 总 论	第一章 管理学基本理论	(1) 管理与管理学的基本概念 (2) 管理的职能和特性 (3) 管理者扮演的角色和必备的技能 (4) 管理学的基本原理 (5) 管理学的研究对象和方法	6	本章引导案例和案例讨论
	第二章 管理学理论的形成与发展	(1) 西方早期的管理思想 (2) 古典管理理论的主要思想 (3) 行为学派的主要思想 (4) 现代管理学派的主要思想	6	本章引导案例和案例讨论

(续)

教学内容		学习要点	课时安排	案例使用建议
第二篇 决策与 计划	第三章 决策	(1) 决策的理论与假设 (2) 决策的过程 (3) 影响决策的因素 (4) 定性决策和定量决策的方法	4	本章引导案例和案例讨论
	第四章 计划	(1) 预测的概念、步骤和方法 (2) 计划的概念、类型和作用 (3) 计划的编制方法 (4) 计划的实施和目标管理	4	本章引导案例和案例讨论
第三篇 组织与 控制	第五章 组织	(1) 组织的概念和特征 (2) 组织管理的原理和方法 (3) 人类行为与组织行为管理模式 (4) 组织结构设计的因素、原则和类型	4	本章引导案例和案例讨论
	第六章 控制	(1) 控制的概念、目的和重要性 (2) 控制的过程和类型 (3) 控制的原理和要求 (4) 控制的技术和方法	4	本章引导案例和案例讨论
第四篇 领导与 激励	第七章 领导	(1) 领导的概念及其基本问题 (2) 领导方式及其理论 (3) 领导功能及领导行为 (4) 领导应具备的能力和素质	4	本章引导案例和案例讨论
	第八章 激励	(1) 人的需要与组织激励 (2) 激励的相关理论 (3) 激励系统的功能与设计	4	本章引导案例和案例讨论
第五篇 创新与 变革	第九章 创新	(1) 创新的概念与职能 (2) 创新的程序和激发创新的要素 (3) 创新思维	4	本章引导案例和案例讨论
	第十章 变革	(1) 组织变革的基本理论 (2) 组织变革及其趋势	4	本章引导案例和案例讨论
总教学课时			48学时	

目 录

前言

教学建议

第一篇 总 论

第一章 管理学基本理论

引导案例 一场关于什么是管理的讨论	2
第一节 管理的概念与特征	3
第二节 管理的特性与职能	7
第三节 企业与管理综述	11
第四节 现代管理原理	17
第五节 管理学的研究对象与方法	20
本章小结	21
关键概念	22
思考练习	22
案例讨论 查克·斯通曼的一天	22

第二章 管理学理论的形成与发展

引导案例 蒙牛号召“向伊利学习”	25
第一节 概述	26
第二节 早期的管理实践与管理思想	26
第三节 古典管理理论	29
第四节 人际关系学说和行为科学理论	39
第五节 现代管理理论丛林	48
本章小结	52
关键概念	52

思考练习52

案例讨论 英特尔首席责任官的工作“素描”53

第二篇 决策与计划

第三章 决策

引导案例 步鑫生现象56

第一节 决策的含义58

第二节 决策的理论与假设63

第三节 决策的过程65

第四节 影响决策的因素68

第五节 决策的方法71

本章小结79

关键概念79

思考练习79

案例讨论 失败的营销决策79

第四章 计划

引导案例 目标管理81

第一节 预测83

第二节 计划84

第三节 计划系统88

第四节 目标管理93

本章小结98

关键概念99

思考练习99

案例讨论 浩泰集团年度计划为何失败99

第三篇 组织与控制

第五章 组织

引导案例 斯隆的组织改造102

第一节 组织与组织管理104

第二节 人类行为与组织行为管理模式	113
第三节 组织结构	116
第四节 组织结构设计	122
本章小结	135
关键概念	136
思考练习	136
案例讨论 通用电气的组织变革	136

第六章 控制

引导案例 麦当劳的控制	138
第一节 控制的含义及方法	140
第二节 控制过程	143
第三节 控制的类型	146
第四节 控制系统	148
第五节 业绩标准的产生方式	153
本章小结	155
关键概念	156
思考练习	156
案例讨论 工作场所隐私	156

第四篇 领导与激励

第七章 领导

引导案例 张瑞敏——中国杰出的CEO	158
第一节 领导及其基本问题	160
第二节 领导方式及其理论	167
第三节 领导功能与领导行为	173
第四节 领导面临的主要矛盾	177
第五节 矛盾的消除	181
第六节 形成领导能力应具备的条件	183
本章小结	184
关键概念	184
思考练习	185
案例讨论 经理人所要面对的	185

第八章 激励

引导案例 A公司的“明星激励法”189

第一节 人的需要与组织激励190

第二节 激励理论与激励方式200

第三节 激励系统的功能和设计209

第四节 可供选择的基本对等转换关系213

本章小结214

关键概念214

思考练习214

案例讨论 “篮球架子”原理215

第五篇 创新与变革

第九章 创新

引导案例 丽华快餐：好饭好菜送上来218

第一节 创新的含义219

第二节 创新职能220

第三节 创新程序223

第四节 激发创新的要素225

第五节 创新思维226

本章小结228

关键概念228

思考练习228

案例讨论 美国GE公司的“零层管理”228

案例讨论 “善人”陈光标从废墟中挖出50亿元229

第十章 变革

引导案例 GE的组织革命231

第一节 组织变革的基本理论233

第二节 组织变革及其趋势240

本章小结246

关键概念246

思考练习246

案例讨论 太阳神的崛起246

自测题

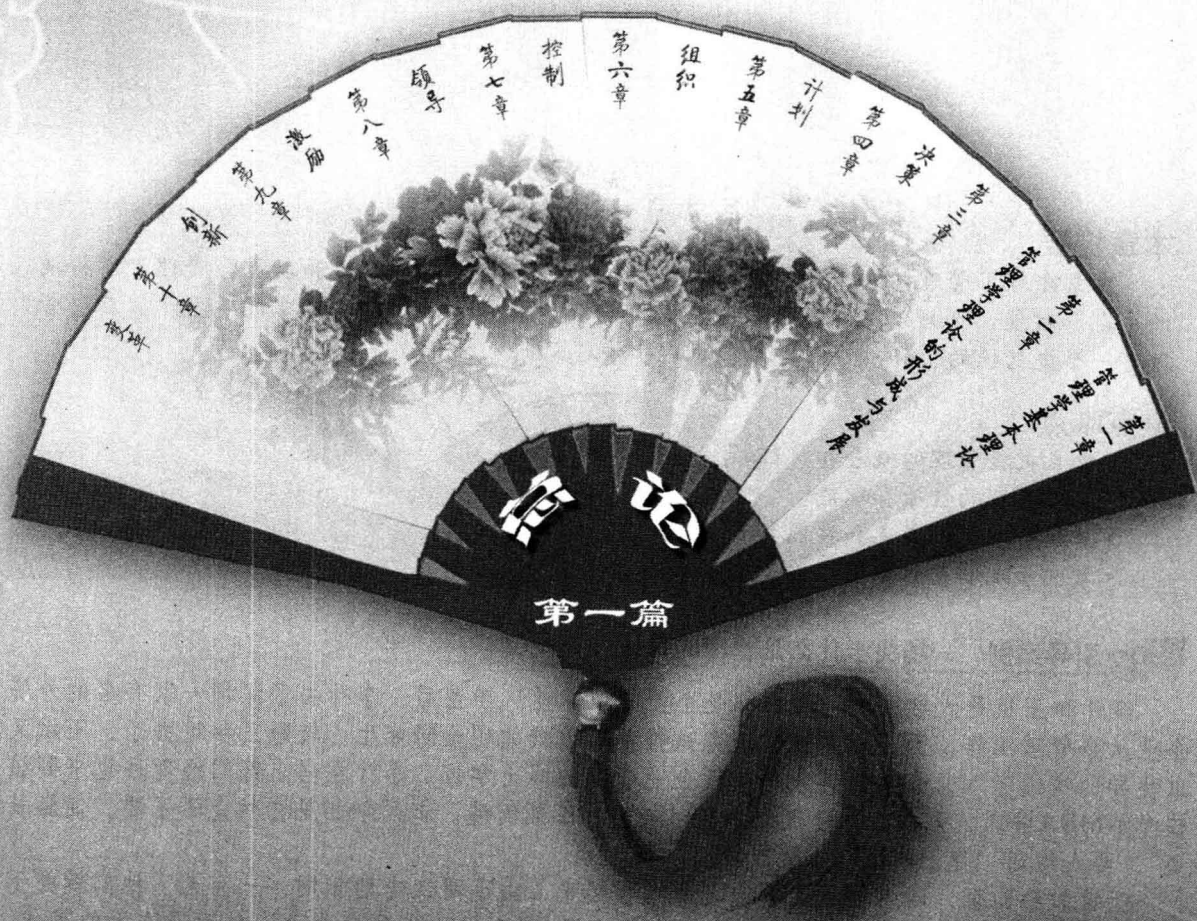
自测题（一）248
自测题（二）250
自测题（三）253
自测题（四）254
自测题（五）256
自测题（六）257

自测题答案

自测题（一） 答案260
自测题（二） 答案262
自测题（三） 答案264
自测题（四） 答案266
自测题（五） 答案268
自测题（六） 答案269

参考文献

管理学



第一章

管理学基本理论

本章提要

本章介绍了管理学入门的一些基本概念,阐述了管理学的性质和职能、管理者所扮演的角色和技能、管理基本原理以及管理学的研究对象和方法。通过本章的学习,旨在对管理有一个概括性的了解,为以后各章的学习奠定基础。

重点难点

- 重点把握管理的概念和特征
- 熟悉管理的性质和职能
- 了解管理者的角色和技能
- 掌握管理的基本原理



引导案例 一场关于什么是管理的讨论

李叶和王斌是大学同学,学的都是企业管理专业。毕业后,李叶去了深圳一家有名的外资企业从事管理工作,而王斌却被学校免试推荐为该校的硕士研究生。转眼三年过去了,王斌又以优异的成绩考入北京某名牌大学攻读企业管理的博士学位。李叶在当上部门经理后也来到该校参加MBA培训。王斌在办理报到手续时与李叶不期而遇。老同学相见自然免不了要“促膝长谈”,两人约定:晚上来个“一醉方休”。

王斌如约而至,两人在酒足饭饱之余闲聊起来,由于两人志趣相同,一会儿,他们就关于“什么是管理”的话题聊开了。王斌非常谦虚地问:“李兄,我虽然读了许多管理方面的著作,但对于什么是管理我还是心存疑虑,管理学家西蒙说‘管理就是决策’,有的管理学家却说‘管理是协调他人的活动’,等等,真是公说公有理,婆说婆有理。你是从事管理工作的,那你认为到底什么是管理?”李叶略微思索了一会儿,说道:“你读的书比我多,思考的问题也比我深。对于什么是管理,我过去从未认真想过,不过从我工作的经验看来,管理其实就是管人,人管好了,什么都好。”

“那么依你看,善于交际的、会拍‘马屁’的人就是最好的管理者了?”王斌追问道。

“那也不能这么说,”李叶忙回答说,“虽然管人非常重要,但管理也不仅仅是管人,正如你所说的,管理者还必须做决策、组织和协调各部门的工作等。”

“你说得对,管理不仅要管人,还要做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等,那么,也就是说,做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等活动就是管理啦?”

王斌继续发表自己的见解。

“可以这么说，我们搞管理的差不多什么都得做，今天开会，明天制定规则，后天拟订方案等，所以说，搞好管理可真不容易。”李叶深有感触地说。

“那你怎么解释‘管理就是通过其他人来完成工作’，难道在现实中这种说法本身就是虚假的吗？”王斌显得有点激动地说。

李叶想了一会儿才答道：“我个人认为，‘管理就是通过其他人来完成工作’这句话有失偏颇，管理的确要协调和控制其他人的活动，使之符合企业制定的目标和发展方向，但管理者绝不是有些人所理解的单纯的发号施令者，其实管理者的工作量非常大，在很多方面，他们还必须起到带头和表率的作用。”

“可是……”

夜深了，可李叶和王斌好像并没有丝毫的睡意，两人还在围绕着关于“什么是管理”的话题继续探讨着。

案例引发的思考

什么是管理？不同的人可能会有不同的回答。虽然不存在绝对的对错，但是对管理的认识却影响着你怎么看待管理活动，如何进行管理。不同的管理方式必然产生不同的结果，你对管理是怎么认识的？

管理是人类共同劳动的需要，它是由管理主体、客体等一系列要素构成的系统。管理是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便达到个人单独活动所不能达到的效果而开展的活动。现代管理面临的一系列新的问题，如顾客需求的多样化、个性化趋势明显，管理者必须面对这种趋势思考行动和对策。本章主要介绍管理的概念、特征、职能、方法、基本原理等。

第一节 管理的概念与特征

一、管理的概念

（一）管理的定义

人类自有文明以来，即懂得分工与合作，因此，“机构群体”应运而生，有了“机构”，当然必须有管理，以发挥机构的功效。人类设立各种组织，其目的是希望由群体的合作，获得更丰富的成果。例如，政府、军队、教会及企业等就代表了不同的组织，借以解决不同的问题。但是，人类组织是一种由具有不同思想、主张的分子组合而成的，一方面，它不像日月星辰等天体现象，遵循一定轨迹而运行；另一方面，又不像蚂蚁、蜜蜂之类的动物，自然分工有条不紊。因此，仅维持组织的形式是不够的，重要的是这一组织能够密切配合、有效合作，以达到预期的目的，而这需要有人对组织的构成要素（如人员、物料、器械、资金及工作方法）进行一致的协调，使其密切配合，这就是一般所谓的管理（management）。简言之，人类为了生存，必须分工合作，因而有了组织的诞生；为了使组织能发挥其功效，则必须有管理，管理是人类生存所必需的。

不少专家认为，从“管”字的解析来看，上下结构是由“竹+官”构成的，意即文官，是通过文化来统治。“管”含管制之意；“理”即条理，土地之王。管理就是通过文化来达到条理化。但什么是管理呢？存在着不同的理解。

有人认为管理就是和人打交道，通过组织别人去把某些事情办好；也有人把管理和决策、命令、权力联系在一起；还有人认为，管理是一种组织活动，是为了达到一定的目标，由一个或更多的人来协调他人的活动，以便达到个人单独活动所不能达到的效果而进行的各种活动，认为管理是组织中协调各分系统的活动，并使之与环境相适应的主要力量。