



普通高等教育「十五」国家级规划教材

管理学

第二版

MANAGEMENT

谭力文 徐珊 李燕萍 / 编著



全国优秀出版社
武汉大学出版社

<http://www.wdp.whu.edu.cn>

WUHAN UNIVERSITY PRESS



普通高等教育“十五”国家级规划教材

21世纪经济学管理学系列教材

管理学

MANAGEMENT

第二版

谭力文 徐 珊 李燕萍 / 编著



全国优秀出版社

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/谭力文 徐珊 李燕萍编著. —2版. —武汉: 武汉大学出版社,
2004. 8

ISBN 7-307-04270-3

I. 管… II. ①谭… ②徐… ③李… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 052896 号

责任编辑: 沈建英 责任校对: 鄢春梅 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: wdp4@whu.edu.cn 网址: www.wdp.whu.edu.cn)

印刷: 湖北省通山县印刷厂

开本: 787×980 1/16 印张: 30.25 字数: 570 千字

版次: 2000 年 2 月第 1 版 2004 年 8 月第 2 版

2004 年 8 月第 2 版第 1 次印刷

ISBN 7-307-04270-3/C·142 定价: 35.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请与当地图书销售
部门联系调换。

21世纪

经济学管理学系列教材

21st Century Economics and Management Science
Coursebook Series

编委会

顾问

谭崇台 郭吴新 李崇淮

许俊千 刘光杰

主任

周茂荣

副主任

谭力文 简新华 黄 宪

委员 (按姓氏笔画为序)

王元璋 王永海 甘碧群

张秀生 严清华 何 耀

周茂荣 赵锡斌 郭熙保

徐绪松 黄 宪 简新华

谭力文 熊元斌 廖 洪

颜鹏飞 魏华林

总 序

一个学科的发展,物质条件保障固不可少,但更重要的是软件设施。软件设施体现在三个方面:一是科学合理的学科专业结构,二是能洞悉学科前沿的优秀师资队伍,三是作为知识载体和传播媒介的优秀教材。一本好的教材,能反映该学科领域的学术水平和科研成就,能引导学生沿着正确的学术方向步入所向往的科学殿堂。作为一名教师,除了要做好教学工作外,另一个重要的职能就是,总结自己钻研专业的心得和教学中积累的经验,以不断了解学科发展动向,提高自己的科研和教学能力。

正是从上述思路出发,武汉大学出版社准备组织一批教师在两三年内编写出一套《21世纪经济学管理学系列教材》,同时出版一批高质量的学术专著,并已和武汉大学商学院达成共识,签订了第一批出版合作协议,这是一件振奋人心的大事。

我相信,这一计划一定会圆满地实现。第一,合院以前的武汉大学经济学院和管理学院已分别出版了不少优秀教材和专著,其中一些已由教育部通过专家评估确定为全国高校通用教材,并多次获得国家级和省部级奖励,在国内外学术界产生了重大影响,对如何编写教材和专著的工作取得了丰富的经验。第二,近几年来,一批优秀中青年教师已脱颖而出,他们不断提高教学质量,勤奋刻苦地从事科研工作,已在全国重要出版社,包括武汉大学出版社,出版了一大批质量较高的专著。第三,这套教材必将受到读者的欢迎。时下,不少国外教材陆续被翻译出版,在传播新知识方面发挥了一定的作用,但在如何联系中国实际,建立清晰体系,贴近我们习惯的思维逻辑,发扬传统的文风等方面,中国学者有自己的优势。

《21世纪经济学管理学系列教材》将分期分批问世,武汉大学商学院教师将积极地参与这一具有重大意义的学术事业,精益求精地不断提高写作质量。系列丛书的出版,说明武汉大学出版社的同志们具有远大的目光,认识到,系列教材和专著的问世带来的不止是不小的经济效益,更重要的是巨大的社会效益。作为武汉大学出版社的一位多年的合作者,对这种精神,我感到十分钦佩。

谭崇台

2001年秋于珞珈山

第1版前言

(1999年)

在武汉大学教务处、出版社、管理学院的领导和同仁们的鼎力支持和帮助下，由武汉大学管理学院企业管理教研室部分教师编著的《管理学》一书终于与读者见面了。此时此刻，我们的惟一希望是，该书的读者能从中得到一些帮助，能在得到帮助之余喜欢她。

管理对中国的重要性已被越来越多的人所认识，这正如朱镕基总理指出的：“今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道。对管理的重要性，宣传得还太少，要大力宣传加强企业的经营之道，要大力提倡振兴中国的管理科学。现代管理当然是西方起步早，我们也可以多出版一些介绍外国经验的书，看看人家是怎样发展的。促使大家转变观念，适应市场，重视管理，学会用人，勤俭办厂。”

管理科学的变化是引人注目的。在知识经济大潮的推动下，科学技术正在发生前所未有的变化，生产（服务）等各类组织形态正在发生令人瞩目的变化，顺应而来的管理思想、管理理论、管理方法也在发生着巨大的变化。这正如英国著名物理学专家斯蒂芬·P·霍金在美国白宫“千年晚会”上所讲的：“人类想要应付周围日益复杂的世界，迎接诸如太空旅行之类的新挑战，那么就需要改善自身的复杂程度。”这也正如彼德·圣吉在《第五项修炼》一书的中文版序言中所说的：“全世界在管理上也正在酝酿一个新趋势，这个趋势是由全球竞争所带动的。在全球的竞争风潮中，人们日益发觉21世纪的成功关键，与19世纪和20世纪的成功关键有很大的不同。在过去，低廉的天然资源是一个国家经济发展的关键，而传统的管理系统也是被设计用来开发这些资源的。然而，这样的时代正远离我们而去，发挥人们的创造力现在已经成为管理努力的重心。”因而，在我们面临新的世纪，面临新的挑战的时候，惟一的对付办法是学习，掌握新的知识，掌握新的理论，去把握自己，乃至组织甚至国家的命运。

本书作为一本教科书，我们设计的读者对象主要是大学生、愿意学习管理知识的人员和实际操作部门的工作人员。有鉴于此，我们在构筑本书的框架时，基本上还是遵循着由著名管理学专家法约尔所勾画的管理学的框架体系，按过程方法的体系编著的。但怀着对新世纪的憧憬，怀着对管理科学发展的展望，我们尽可能在传统的框架中加进了我们教学、科研的体会与成果，加进了我们对管理科学发展的把

握。虽然在这之中有不少的看法还不够成熟，也不够完善，但这在一定程度上代表着本书的编著者的认真精神和负责态度。

本书是集体工作的结晶，是群体合作的成果，是多年从事《管理学》教学和科研工作的总结。本书由谭力文教授负责框架设计以及写作的组织、协调和总纂工作；徐珊、李燕萍副教授负责编写的日常工作。其中，谭力文撰写了第一编、附录；徐珊撰写了第三编、第四编的第九章；李燕萍撰写了第四编的第八章、第十章；刘明霞撰写了第二编；魏瑜撰写了第五编。在本书的编写过程中，参考、引用了前辈和国内外同行的研究成果和文献资料，在此表示深深的谢意。

由于我们水平有限，书中难免有不当、不妥之处，这些都敬请读者批评指正，不吝赐教。

谭力文

1999年春于珞珈山

第2版前言

(2004年)

在武汉大学教务处、出版社、管理学院的领导和同仁们的鼎力支持和帮助下我们在2000年出版了我们集体的成果——《管理学》。没有想到，该书的出版受到了广大读者和市场的欢迎，在较短的两年多时间内就再次印刷多次，多所学校使用了这本教材。与此同时，我们在使用中也发现了一些问题，如文字的疏漏，内容还过于简单，一些新的内容还需要增添和更新，也是在武汉大学教务部、出版社、商学院领导和广大老师的支持和帮助下，我们准备重新编写这本教材。非常幸运的是，由于上述的多重原因，这次教材的编写得到了教育部的支持——被教育部列入“十五”推荐出版的教材，商学院、学校教务部和出版社也加大了对这本书的支持、帮助力度。更值得我们自豪的是，在我们出版第一版教材时，我们刚刚获得了企业管理专业的博士学位招生权，而今天，当又开始编写这本教材时，我们已经获得了工商管理一级学科博士学位审核授予权，并获准建立了工商管理博士后流动站。这表明我们的学科已经逐渐走向成熟，我们的学术思想也已经更加成熟，这些也必然体现在我们奉献给大家的教材之中。

为了反映21世纪市场竞争的新格局，为了体现这一新的格局对管理理论和思想带来的影响和体现的变化，为了体现我们新的研究成果和学科逐渐走向成熟的特征，为了让读者更便于学习，我们在保持过程学派基本理论特征的同时，扩充了本书的内容，增添了新的案例，增加了便于自我学习的思考题和相应的指导内容，我相信熟悉这本教材的广大读者会发现和体会到这些变化。需要提醒的是，为满足不同需求读者的要求，对于我们增加的内容，教师、学生和其他读者可以根据授课、学习、工作的需要对其内容进行合适的剪裁。如控制编，我们增加了一些财务控制的相关知识，这在实践中十分重要，但对于刚接触管理理论的同学来说可在初知的基础上放在以后再学。

这本教材依然是集体工作的结晶，是武汉大学商学院工商管理系企业管理教研室部分教师长期从事管理教育科研和教学的成果。参加编写的人员变化不大，主编还是谭力文教授、李燕萍教授、徐珊副教授，参加编写的还是刘明霞博士，只有魏瑜因赴美国读书，而将控制这一部分交给了新近留校的管理学博士刘林青老师。本书工作的分工依然由谭力文教授负责框架设计以及写作的组织、协调和总纂工作；李燕萍教授、徐珊副教授负责编写的日常工作。其中，谭力文撰写了第一编；徐珊

撰写了第三编；李燕萍撰写了第四编；刘明霞撰写了第二编；刘林青撰写了第五编。

新书马上就要出版了，我们自信新版的书必然会比老版的书要好，此时此刻，我们的惟一希望依然是，该书的读者能从中得到一些帮助，能在得到帮助之余喜欢她。作为该书的主编在此要对参加编写的各位老师表示深深的感谢，也要对支持和帮助这些老师的家人表示衷心的感谢，因为我知道，该书的编、章、节、目，字里行间体现的是老师们的艰苦作业和辛勤劳动以及家人的大力支持和热心关怀。

在教材中依然参考、引用了众多前辈和国内外同行的研究成果和文献资料，在引用中我们一一严格地作出了相应的注解，与此同时，我们对前辈和国内外的同行表示深深的谢意。

谭力文

2004 年春节于武汉大学

目 录

第一编 总 论

第一章 管理与管理者.....	3
第一节 管理.....	4
第二节 管理者	10
第二章 管理思想的演进	19
第一节 西方管理思想的演进	20
第二节 对西方管理理论与思想发展过程的简单评述	40
第三章 中国的管理思想与 21 世纪管理理论的发展展望.....	44
第一节 中国的管理思想	45
第二节 管理科学的新发展	56

第二编 计 划

第四章 计划	77
第一节 计划的概念	78
第二节 计划的分类	83
第三节 目标和目标管理	88
第四节 计划前提	92
第五节 常见的计划方法	95
第五章 决策.....	103
第一节 决策与决策过程.....	104
第二节 决策理论.....	109
第三节 决策类别.....	113
第四节 决策技术.....	118

第六章 战略	128
第一节 战略及战略规划.....	129
第二节 战略制定分析.....	132
第三节 层级战略.....	138
第四节 战略实施.....	146

第三编 组 织

第七章 组织职能与组织结构	157
第一节 组织理论中的基本问题.....	158
第二节 组织结构设计.....	165
第三节 组织结构的基本类型.....	173
第四节 组织的运行机制.....	182
第八章 工作职务设计与人力资源管理	195
第一节 工作职务设计与工作时间安排.....	196
第二节 员工的选聘与合理配置.....	204
第三节 员工考评、培训与职业发展.....	218
第九章 组织的变革与创新	229
第一节 组织的变革管理与现代企业制度.....	234
第二节 组织的重构与创新.....	250
第三节 企业流程再造与企业信息化.....	261

第四编 领 导

第十章 领导	293
第一节 领导的定义与作用.....	294
第二节 有效的领导者与领导集体.....	300
第三节 领导方式及行为理论.....	305
第四节 领导的方法与艺术.....	318
第十一章 激励	327
第一节 激励的基本过程.....	328
第二节 激励理论.....	333
第三节 激励的方法与技巧.....	348

第十二章 管理沟通	359
第一节 管理沟通的含义、过程和分类	361
第二节 管理沟通的渠道与网络	370
第三节 有效沟通的障碍及其改善	378
第四节 冲突与谈判	386

第五编 控 制

第十三章 控制的基础	403
第一节 控制的概念	404
第二节 控制的过程	409
第三节 控制的类型	416
第四节 管理信息系统	419
第十四章 组织中的控制系统	435
第一节 控制系统的类型	436
第二节 财务控制	441
第三节 人力资源控制	447
第四节 生产作业控制	448
第五节 组织绩效评价	455

第一编 总 论

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，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。

——卡尔·马克思

“管理”既不是一种独有的特权，也不是企业经理或企业领导人的个人责任。它同别的基本职能一样，是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

——H·法约尔

管理只有恒久的问题，没有终结的答案。

——斯图尔特·克雷纳

可能你已当过管理者，如少先队的小队长、班级的班长、车间主任、经理等，当时你的最大愿望可能就是如何管好自己的小队、班级、车间和公司。那什么是管理？又如何实施管理呢？可能你还不曾当过管理者，是晚辈、学生、职工，那你最大的希望可能是得到父母的理解、老师的帮助、领导的关心以及他们的科学管理。那你的希望如何得以实施呢？又怎样才能使他们了解何为科学的管理呢？可能你早从比尔·盖茨的《未来之路》中，从长虹、海尔等一大批民族工业的发展过程中隐约地感受到，科学的管理、优秀的管理者是多么的重要。它（或他们）似乎有妙手回春之力、点石成金之能，能让一个产品迅速占领市场，让一个企业得以迅猛发展成为行业的巨人，与此同时也让自己成为一个企业的优秀领军人物。在这本教材的学习过程中，你就可以清楚地了解到什么是管理，什么是管理科学的基本特点，这些成功者的可选路径以及管理科学思想和理论发展的基本过程。

第一章 管理与管理者

本章学习目的

在学习完本章之后，你应该掌握以下内容：

1. 管理的基本概念、含义和特点；
2. 管理人员能力结构和知识结构的特点；
3. 管理人员在企业管理工作中扮演角色的差异性。

案例——问题的提出

管理者的魅力

1994年，32岁的北京海润国际广告公司总监赵永祥接到了正在快速发展的“维维豆奶”总经理崔桂亮的邀请，要他作为竞标的总策划，帮助“维维豆奶”参与中央电视台的广告竞标活动。

1994年中央电视台进行了改革，开始对1995年全年新闻联播后5秒钟的黄金段位广告播映权进行招标。招标的规则是：采取“背靠背”的形式，由各企业自由报价，“一锤定音”，报价最高的企业得到广告播映权。与“维维豆奶”一起参加的食品行业一共有8家企业参加竞标（按中央电视台的竞标规定，每个行业只能取前两名），这些企业大多数是我国食品行业的一流企业，其策略是志在必得。

面对崔桂亮的盛情邀请，赵永祥分析道：“‘维维豆奶’想要以最低价位得到广告，就必须争第二，不能争第一，千万不能当第三；而且与第一名报价的差距要越大越好，与第三名的差距越小越好。因此，我们只要能猜出对手中第二位报价就有可能中标。这次竞拍的广告底价是1200万元，而参加竞争的8家企业全都志在必得，我认为1500万元以下的报价可以排除，第二位的报价最可能是1500万到1700万元之间的一个吉利数——1518、1560、1588、1599、1618、1600、1688和1699。但是，也不能排除对方以我们同样的方式思考问题，提出1718、1719，甚至1719.9，因此我主张以1719.9999万元投标。”

面对这样的报价应该如何拍板呢？广告公司与它的合作伙伴利益并不完全一

致——广告公司是按广告额收取代理费的，数额越大越有利，而客户情况正好相反。远在徐州（“维维豆奶”总部所在地）的崔桂亮在电话中毫不犹豫地同意了 this 个报价。

最后一揭晓，可以说是惊出了一身冷汗：高居第一的“椰风”报价 2 180 万元，而居第三、第四、第五位的果然都在 1 600 万元以上，第三位的“亲亲八宝粥”的报价是 1 660 万元——换句话说，第一位的中标者“椰风”白白多出了 460 万元，而第一位失标者“亲亲八宝粥”仅仅因为少报了 60 万元。

（根据《经济日报》记者王青报道的《维维——品牌包装的胜利》整理）

你从这个案例能否体会到优秀管理者的个人魅力？能否感到诸如赵永祥、崔桂亮这样的管理者在经营活动中超人的预测力和判断力？是否感到通过管理学理论的学习，就应该成为与他们一样的人？

第一节 管 理

正如人们所感受到的那样，在人类的活动中，无时不存在管理，无处不需要管理。正如一个美国学者所讲的，一个单独的人不会需要管理，但当两个人共同工作，如抬木头时，就必须有一个人叫“一二三、扛上肩，一二三、齐步走”，这就是管理了，因为这里存在着协调，存在着为实现共同目标所需要的意志、力量的协调。由此可见，凡是在由两人以上组成的，需要通过协调，达到一定目的的组织中就存在着管理工作。本节的内容主要是结合这种十分简单的生活、工作现象，介绍管理的基本概念、管理工作的特点。

一、管理的定义

管理活动自古都有，但把管理活动看成一门科学进行研究，却是近一个世纪的事情。在人们研究的过程中，随着时代的不同，理论体系和派别的不同，对管理的定义也不尽相同。下面是西方和中国学者一些具有代表性的定义：

- 管理就是实施计划、组织、指挥、协调和控制。（H·法约尔）
- 管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。（H·唐纳利）
- 管理就是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标。（L·西蒙）
- 给管理下一个广义而又切实可行的定义，可以把它看成是这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实

现某个目标。(A·雷恩)

- 管理是指同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。(P·罗宾斯)
- 管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。(中国人民大学 杨文士)
- 管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。(南京大学 周三多)

综合以上定义,不难发现,虽然各位专家对管理定义的表述有所不同,但也有不少共同的认识,如在定义中都不同程度地突出了组织、目标、人的活动、协调和管理工作所应包括的基本职能。

在以上各位管理学专家给出的定义中,我们赞同周三多教授所给出的定义,即:“管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。”这一定义的特点是言简意赅,概括性强,并突出了管理工作的主要特点和核心任务。进一步分析,还可从定义中更深、更宽泛地体会到,在该定义中,管理活动还具有以下的内涵:

第一,管理工作是为了实现组织未来目标的活动。众所周知,在管理工作中有这样的一句名言:谁能更好地把握未来,谁就能更好地把握现在。但未来最大的问题就是充满悬念,充满风险。因此,管理既然是为了实现组织未来的目标,那就意味着管理工作本身就是一项充满挑战、充满创新的工作。

第二,管理工作的本质是协调。法约尔指出:“协调就是企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功。”“协调就是让事情的行动都有合适的比例,就是方法适应于目的。”由此可见,协调就是企业(组织)供、产、销活动合理地配置,就是企业(组织)人、财、物科学地衔接,就是企业(组织)各职能部门的相互协同,就是要在这样的配置、衔接和协同中高效率地完成企业(组织)的共同目标。

第三,管理工作存在于组织之中。在现代社会浪潮的冲击下,人们为了自我的生存、自我的发展,都会依附于一个组织,借以实现自我的目标。但这也并不意味着个人的目标与组织的目标会自动、完全地一致;相反,在组织中会出现个人目标与组织目标不相同、不一致,甚至冲突的情况。因此,通过管理进行协调,实现组织内部个人、群体、组织目标的一致,是社会中每个组织重要的工作。

第四,管理工作的重点是对人进行管理。虽然人、财、物、产、供、销各个要素、活动都需要管理,但人作为最为活跃的生产要素,却是管理工作的重点和难点。在马克思对管理工作的著名论述“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,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指