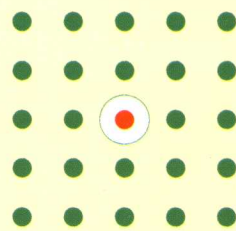


 21世纪高等院校应用型经管规划教材



管理学

——理论与实践

(第2版)

Management:
Theories and Practices

王冰 张静 傅四保 杨旭◎编著
梁雄健◎审

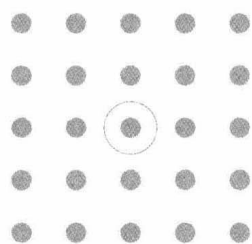


中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

21世纪高等院校应用型经管规划教材



管理学

——理论与实践

(第2版)

Management:
Theories and Practices

王冰 张静 傅四保 杨旭◎编著
梁雄健◎审

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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。

图书在版编目(CIP)数据

管理学：理论与实践 / 王冰等编著. —2 版. —北京：电子工业出版社，2015.8
21 世纪高等院校应用型经管规划教材
ISBN 978-7-121-26716-1

I. ①管… II. ①王… 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(2015)第 165669 号

责任编辑：刘露明

印 刷：涿州市京南印刷厂

装 订：涿州市京南印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：18 字数：484 千字

版 次：2011 年 1 月第 1 版

2015 年 8 月第 2 版

印 次：2015 年 8 月第 1 次印刷

定 价：42.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

出版说明

Foreword

21 世纪既是一个竞争日益激烈的世纪,也是一个充满机遇的世纪。《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》指出:“当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济已见端倪,国力竞争日趋激烈。教育在综合国力的形成中处于基础地位,国力的强弱越来越取决于劳动者的素质,取决于各类人才的质量和数量,这对于培养和造就我国 21 世纪的一代新人提出了更加迫切的要求。”为了密切配合国务院及教育部对我国教育改革的部署,更好地满足社会经济发展的需求,适应大跨度的生产技术以及不同地区发展区域经济对多种类型的人才需求,解决传统人才培养层次单一化与社会需求多样化的矛盾,我国高等教育的人才培养与教学模式正在发生着巨大的变化,有相当数量的高等院校正在由传统的学术研究型“精英教育”向实践应用型的“大众教育”转变,它们以培养面向生产、建设、管理、服务第一线的高素质应用型人才为主要目标,积极主动地为地方经济建设、区域社会 and 行业发展服务,以本科教学和学生基本素质与工程技术与应用能力的培养为主导,强调学用结合、学做结合、学创结合,产学研合作教育,培养多元化的实用型人才。

教材是教学的主要依据,也是教学改革的重要组成部分。教学改革的种种设想和试验,大多要通过教材建设来具体体现;教材建设反过来又推动和促进教学改革。面对高等教育对象的扩展、教学模式的变革、教材组织形式的变化和教学服务方式的转变,为了更好地适应当前我国高等教育这种大跨度发展的需要,满足我国高校从精英教育向大众化教育的重大转移阶段中社会对高校应用型人才培养的各类要求,电子工业出版社在 2003 年组织了全国近 100 所培养应用型人才为主的高等院校进行深入的研讨,确立了一系列应用型教材出版规划,21 世纪高等院校应用型经管规划教材就是其中之一。其指导思想和目标是新教材要体现教育思想和教育观念的转变,依据教学内容、教学方法和教学手段的现状和趋势精心策划,建设一批符合新型人才培养目标的、适应新型人才培养模式的应用型系列精品教材。其具体特点是:

1. 强调教材为人才培养目标服务,与教学方法匹配。
2. 有明确的具有高等教育水平的技术能力及反映这些技术能力内涵的理论知识的目标系统。
3. 有完成理论教学、具有应用型教育特色的教学方法和达到一定运用能力的训练方法。
4. 在保证理论知识达到本科教育水平的基础上,注意使读者掌握基本概念和结论的实际意义,掌握基本方法,把重点放在概念、方法和结论的实际应用上。
5. 技术能力的掌握必须通过专门的实践训练,要有配合这类训练的案例或实训材料。

6. 教材内容紧随技术、经济发展变化或区域经济的需求而调整。
7. 教材内容具有一定的弹性，内容应尽量采用模块化组织。
8. 以问题引出概念与知识，多用具有实际应用价值的示例、案例，促进对概念方法的理解。

9. 文、图、表有机结合，使教材具有很强的可读性，同时便于学生理解与记忆。

10. 充分利用现代信息网络技术平台，以教材为中心，提供一个全方位的教学服务体系。配备分别面向教师教学与学生学习的支持性资源，为老师选书及购书提供便捷周到的服务（可在电子工业出版社华信教学资源网 www.hxedu.com.cn 查询下载和提出需求）。

编写高质量的教材是一项任重而道远的长期工作，我们希望全国高等院校的师生在教学实践中积极提出意见与建议，以便我们对已出版的教材不断修订，同时也欢迎工作在教学一线的老师积极给我们投稿，使我们不断完善整个教材体系，为社会奉献更新更多、更好的高质量教材。

21 世纪高等院校应用型经管规划教材出版编委会

E-mail: lmliu@phei.com.cn

第2版前言

Preface

本书第1版自2011年1月出版后,已经连续使用了四年。总体反馈效果良好,已经几次重印,并收到了许多读者的积极反馈,足以体现市场对本书整体编辑思路的认可。本次修订的初衷首先是满足一线教材的时效性问题。其次,编者不断发现教材中需要与时俱进的地方。主要体现在:主体教材篇幅过长、管理学的演进部分不切合学生的实际,应用性不强。近年来涌现出许多案例更加具有说服力。有部分案例需要更新。针对以上情况,亟须对第1版进行修改或调整,以适应教学的需要。

本书第2版继续保持了原书用案例说明理论,强调教学互动的写作风格,根据存在的问题进行了修订如下:对教材的篇幅进行了压缩、精简,删去相对冗余的内容。对部分章节的结构进行了调整和更新,控制一篇的内容从三章缩减为两章。对部分过时的案例进行了更新。

本书的更新得到了责编刘露明女士的大力支持配合。刘露明针对本书的市场需求和特点提出了很多宝贵的建议。本书主要由本人修订,张静更新了创新一篇的三个案例。最后由本人对全书进行统稿。相信修订之后的本书,能够更好地帮助各类学员高效、全面地学习管理学,在充分理解理论的基础上,把理论应用于实践。

王冰

前言

Preface

在人类社会中，管理无处不在，无时不有。对于任何事情来说，成也管理，败也管理。在人的一生中，人们有时扮演管理者的角色，有时扮演被管理者的角色。有机会学习和研究管理学是人生的幸运，因为它将伴随我们的一生。

管理知识总体来讲是源于经验的，它包括直接经验和间接经验，直接经验是主管人员在亲身的管理实践中获得的，而间接经验则是通过各种方式学习他人的经验获得的。管理者要提高自己的管理能力，关键在于把这两种经验有机地结合起来，而管理学的学习是获得他人成功管理经验的最有效、最迅速的途径。对从事管理工作的人来说，用较短的时间掌握必要的管理基本理论和方法，然后在实践中灵活运用这些知识来指导自己的工作，具有非常重大的现实意义。本书帮助管理学的学习者掌握管理学的相关概念和原理，并引导他们在本职工作中运用力学的概念和原理来解决管理中的实际问题。本书内容精练，强调实用性，定位于如何做，怎么做有效。在形式上，深入浅出、通俗易懂。具体而言，本书的特色如下。

1. 在教学设计方面，本书充分体现了管理学教学理论与实践紧密结合的特点，用案例引导教学，用实践说明理论，通过面向任务的教学设计，运用适当的教学互动和案例讨论，促进学生的知识内化和应用，让学生在掌握理解的基础上灵活运用知识。

2. 本书的内容按照篇、章、知识点的层次结构来编排内容。针对不同的管理学学习者，将知识点分为必修、中级选读、高级选读3类，学习者可根据自己的情况，选择适当的学习内容，进行个性化教学。这大大提高了课程的灵活性和适用性。

3. 本书在教学内容的组织方面与时俱进，在传统的决策、计划、组织、领导和控制的基础上增加了创新和信息化管理的内容，体现了21世纪管理学的研究重点和新发展。第2版中增加了对知识员工的激励和跨部门协同的内容。

4. 通过本章小结、复习思考题、知识自测题和案例讨论来帮助学生总结各知识点的内容，练习并检查运用知识的能力。

5. 为了方便教师教学，我们还编有精致的教学课件和课后测试题参考答案，免费供广大教师下载，以节约教师的时间和精力，提高教学质量。

本书的教学模式设计由王冰和王楠完成，具体的编写由王冰、张静、傅四保和杨旭共同完成，具体分工如下：王冰负责第一、第三、第四篇的编写，张静负责第二、第七篇的编写，傅四保负责第五篇的编写，王冰和杨旭共同负责第六篇的编写，杨旭负责第八篇的编写。王冰负责全书的修改和统稿。梁雄健教授对本书的内容、形式和编写的组织给出了指导性建议，并对全书进行了最终审定。

特别感谢电子工业出版社的刘露明编辑，她在本书的出版过程中给予了全力支持。

由于作者水平有限，书中难免存在一些遗漏和不足，恳请读者批评指正并提出意见与建议（读者可发邮件至电子邮箱：wbing2000@gmail.com，微信：wbing2000）。

王冰

作者简介

王冰 副教授，管理科学与工程专业工学博士，硕士研究生导师。研究领域为管理学、知识与创新管理、电子商务。曾于2008—2009年以访问学者身份赴美国波特兰州立大学工程与技术管理系进行学术交流。2012—2014继续在波特兰州立大学进修工程技术管理专业课程并进行科研活动。出版专著《电信运营企业全面协同创新》。在国内外期刊、会议上发表学术论文近30篇。作为主研人完成原信息产业部项目“电信网码号资源管理与电信业务创新体系研究”等。

张静 副教授，硕士研究生导师，管理科学与工程专业工学博士。研究领域为通信企业管理、技术与创新管理。曾于2007—2008年以访问学者身份赴美国波特兰州立大学工程与技术管理系进行学术交流。翻译专著《通信网络定价——经济、技术与模型》，参与多本教材的编写，其中《电信组织管理》《通信网规划理论与实务》被评为北京市高等教育精品教材，在国内外期刊、会议上发表学术论文30余篇。作为主研人完成多项国家自然科学基金项目科研项目。

傅四保 副教授，管理科学与工程专业工学博士。研究领域为运营管理、财务管理、市场营销。1989年毕业于（原）北京邮电学院，取得管理科学与工程专业硕士学位，先后在（原）邮电部计划司、西门子（中国）有限公司工作。2008年毕业于北京邮电大学并取得管理科学与工程专业，获博士学位，开始在北京邮电大学任教，讲授国际会计、生产与运作、*Strategic Management of Technological Innovation* 等课程。参与《财务会计学》《移动电子商务理论与实务》等多本教材的编写。在国内外SCI、CSCCI等期刊发表学术论文17篇。作为主研人完成教育部社科基金资助“中国信息通信业省际发展差距基尼系数研究”等12个项目。

杨旭 副教授，工学博士，硕士生导师。研究领域为信息管理与信息化、IT项目管理、移动互联网应用于标准化。曾于2009年在荷兰Erasmus大学鹿特丹管理学院担任访问学者。作为主要作者编写《通信网规划理论与实务》《移动互联网技术架构及其发展》《通信企业信用管理》《电信运营管理》《IT项目管理》《电信运营企业ISO 9000: 2001贯标行动指南》等专著。主持或参加多项研究或咨询项目，并公开发表学术论文十余篇。

审定者简介

梁雄健 北京邮电大学经济管理学院教授、博士生导师，管理现代化研究所所长，工信部电信经济专家委员会委员，中国通信学会理事，经济与管理专业委员会副主任，国际ITC顾问委员会（IAC）委员，丹麦理工大学顾问教授。

目 录

Contents

第一篇 总 论

第一章 管理与管理学	2
教学目标/学习重点	2
知识点一 管理的起源与发展	2
知识点二 管理的含义	4
知识点三 管理学的主要内容构成	6
知识点四 管理者的角色	9
知识点五 管理者的技能	12
知识点六 管理的二重性	13
知识点七 管理学的演进	14
复习思考题	17
知识自测题	17
第二章 管理道德与文化	19
教学目标/学习重点	19
知识点一 管理道德与社会责任	19
知识点二 企业文化	24
复习思考题	28
知识自测题	28
案例讨论：企业该如何遵守 《环境保护法》	28

第二篇 决 策

第三章 决策基础	32
教学目标/学习重点	32
知识点一 决策的概念	32
知识点二 决策的类型	34

知识点三 决策的过程	36
知识点四 决策理论的发展演变	39
复习思考题	40
知识自测题	41
案例讨论：帮助安娜进行决策	41
第四章 决策方法	42
教学目标/学习重点	42
知识点一 一般决策方法	42
知识点二 集体决策方法	45
知识点三 确定型定量决策方法	47
知识点四 风险型决策方法—— 决策树法	51
知识点五 非确定型决策方法	53
复习思考题	55
知识自测题	55
案例讨论：头脑风暴——开一家 成功的饭店	55

第三篇 计 划

第五章 计划工作概述	58
教学目标/学习重点	58
知识点一 计划工作的概念	58
知识点二 计划的种类	61
知识点三 计划工作的程序	64
知识点四 计划工作的方法	65
知识点五 计划工作的原理	68
复习思考题	70
知识自测题	70

案例讨论：哈默的具有远见的计划	71
第六章 目标与目标管理	72
教学目标/学习重点	72
知识点一 目标的概念	72
知识点二 目标管理	75
复习思考题	79
知识自测题	79
案例讨论：A 公司的目标管理	80
第七章 战略管理	82
教学目标/学习重点	82
知识点一 企业战略的含义和性质	82
知识点二 战略管理的过程	84
知识点三 战略分析工具—— PEST 分析	86
知识点四 战略分析工具—— 波特五力分析模型	88
知识点五 战略分析工具——SWOT 分析	91
知识点六 战略原则	94
复习思考题	97
知识自测题	97

第四篇 组 织

第八章 组织工作概述	100
教学目标/学习重点	100
知识点一 组织与组织工作	100
知识点二 组织理论的发展	102
知识点三 组织工作的基本原理	106
复习思考题	108
知识自测题	109
第九章 组织结构的设计	110
教学目标/学习重点	110
知识点一 组织结构的设计	110
知识点二 组织结构的类型	112
知识点三 管理宽度与管理层次的 划分	116
知识点四 部门的划分	120
知识点五 职权的划分	123

知识点六 组织结构设计的成果	128
复习思考题	130
知识自测题	130
第十章 组织的变革	132
教学目标/学习重点	132
知识点一 组织规模与组织生命 周期	132
知识点二 组织变革概述	135
复习思考题	139
知识自测题	139
案例讨论：联想集团的组织成长	140
第十一章 人力资源管理	142
教学目标/学习重点	142
知识点一 人力资源规划	142
知识点二 员工招聘	145
知识点三 绩效管理	149
知识点四 制订绩效计划的工具—— 平衡计分卡	155
知识点五 人力资源的开发与培训	158
复习思考题	159
知识自测题	159
案例讨论：美孚石油的平衡计分卡	160

第五篇 领 导

第十二章 领导工作概述	164
教学目标/学习重点	164
知识点一 领导工作的概念	164
知识点二 领导风格理论	168
知识点三 领导的权变理论	170
知识点四 领导工作的基本原理	172
复习思考题	174
知识自测题	174
案例讨论：ABC 公司的领导类型	174
第十三章 激 励	176
教学目标/学习重点	176
知识点一 激励的概念	176
知识点二 经典激励理论	182

知识点三 知识型员工的激励——

心理契约.....188

复习思考题.....190

知识自测题.....190

第十四章 沟 通.....192

教学目标/学习重点.....192

知识点一 沟通的基本过程.....192

知识点二 正式沟通与非正式沟通.....195

知识点三 沟通障碍的克服方法.....198

复习思考题.....201

知识自测题.....202

第六篇 控 制

第十五章 控制工作概述.....204

教学目标/学习重点.....204

知识点一 控制工作的概念.....204

知识点二 控制工作的过程.....209

知识点三 控制方法的类型.....210

知识点四 控制工作的基本原理.....213

复习思考题.....214

知识自测题.....215

第十六章 控制方法.....216

教学目标/学习重点.....216

知识点一 对人员行为的控制.....216

知识点二 视察与报告.....217

知识点三 程序控制方法.....220

知识点四 归因分析方法.....222

知识点五 比率分析方法.....224

知识点六 对绩效的综合控制.....227

复习思考题.....233

知识自测题.....233

案例讨论：为何要开经营分析会.....233

第七篇 创 新

第十七章 创新的概述.....236

教学目标/学习重点.....236

知识点一 创新的定义.....236

知识点二 创新的类型.....239

知识点三 创新的来源和创新主体.....240

复习思考题.....242

知识自测题.....242

案例讨论：铱系统的教训.....242

第十八章 创新管理.....244

教学目标/学习重点.....244

知识点一 创新管理概述.....244

知识点二 创新战略选择.....247

知识点三 创新组织.....251

知识点四 创新过程管理.....254

复习思考题.....258

知识自测题.....259

案例讨论：智能手机领域创新与
竞争的重要战略.....259

第八篇 信息化

第十九章 信息化与管理.....262

教学目标/学习重点.....262

知识点一 信息化社会的发展.....262

知识点二 企业业务流程重组.....267

知识点三 精细化管理.....271

知识点四 虚拟组织.....273

复习思考题.....275

知识自测题.....275

案例讨论：张全才的信息化需求.....276

参考文献.....277

第一篇

总论



- 第一章 管理与管理学
- 第二章 管理道德与文化

第一章

管理与管理学

在人类社会中，管理无处不在，无时不有。对于任何事情来说成也管理，败也管理。当人类社会开始进入工业化时，管理学才应运而生。管理学的发展对人类社会的影响巨大。可以毫不夸张地说，人类社会的任何伟大进步都包含着管理学所做出的重要贡献。有机会学习和研究管理学是人生的幸运，因为它将伴随人的一生。



教学目标

知识点	学习要求	知识分阶
知识点一 管理的起源与发展	了解	必修
知识点二 管理的含义	牢记并掌握	必修
知识点三 管理学的主要内容构成	牢记并掌握	必修
知识点四 管理者的角色	掌握	必修
知识点五 管理者的技能	掌握	必修
知识点六 管理的二重性	掌握	中级选读
知识点七 管理学的演进	了解	中级选读



学习重点

- 管理的定义
- 管理的职能
- 管理者的角色
- 管理者的技能
- 管理的二重性
- 管理学的来源



知识点一 管理的起源与发展



案例导入：学习小组的管理

在开学初的管理学课堂上，老师首先将学生分成约5人一组的若干学习小组，接着布置了一项作业，要求学生们为一个新创业的公司设计一种商务模式，并做出商业计划书。经过一个学期的学习之后，不同的小组成绩相差很大，A组获得了优秀成绩，而D组的成绩不合格。经过老师调查，A组和D组完成作业的过程可以描述如下。

A 组的同学在了解了作业要求后,召开了全体成员会议,选出了组长,在组长的带领下进行讨论并在小组成员提出的 5 种商务模式中选择了一种全体成员公认的成功概率较大的商务模式。其次,组长对组员的工作任务进行了安排,每个组员都有适量的工作,并互留了联络方式,之后,组长在完成作业的过程中多次与组员沟通,督促每个组员完成自己所分配到的任务。在学期即将结束时,A 组再次召开会议,这次会议先将不同组员的成果集成在一起,并对有争议和不完善之处进行认真的研讨和修改。最后,A 组提交的作业十分完善,获得了优秀的成绩。

D 组的同学在完成作业时没有开会,也没有任何研讨活动,组员各自完成作业。期末时仅有 1 人完成了一份简单的报告,交作业时 D 组就将此同学的报告作为成果,草草地提交了。但是,此同学的作业水平有限,由此,D 组的作业成绩为不合格。

请问:A 组和 D 组的作业成绩为什么相差很大?



案例解析

A 组和 D 组成绩差距较大的原因主要是:A 组对作业比较重视,在完成作业的整个过程中有较好的管理措施,体现在对完成作业目标的过程进行了计划、组织、领导和控制;D 组对作业不重视,在完成作业的过程中,没有管理措施。

一、管理的起源

管理起源于人类的共同劳动,发展于社会分工的细致化和协作的普遍性。

人类的共同劳动需要分工协作,自从人类以群体的形式参与活动以来,协调、组织和指挥就成为必不可少的行为。从这种意义上讲,管理与人类的历史共存。人类自有史以来,只要有共同劳动的地方,就有不同程度的协调、组织和指挥等管理活动存在。早在远古时代,人类在狩猎时就有不同的分工,其中最重要的工种,就是发出信号来指挥他人相互配合,以达到群体成员行动的协调一致,提高获取猎物的可能性。从远古到现代,人类要实现预期的共同劳动目的,必须相互依存,通过管理来共享知识,进行分工合作。因此,自从有了人类活动,人类的管理实践就从未停止过。

二、管理的发展

随着人类社会的不断进步,社会分工逐渐细致化,协作的范围也不断拓展,对管理的要求不断提高。特别是 18 世纪下半叶,始于英国的产业革命在西方国家迅速推进,工具机的进步带动了动力机的进步,机器大工业替代了工场手工业,工厂应运而生,工厂规模持续扩大,分工与协作变得具体和明晰,社会化大生产逐渐成为普遍的生产方式。从这一时期起,管理的重要性及作用日益突出,成为合理组织社会化大生产和提高劳动生产率的重要手段。管理实践日益丰富,管理经验不断积累,一些重要的管理思想就在实践中产生。

到了 19 世纪末 20 世纪初,公司规模扩大,市场竞争日趋激烈,大企业的有效管理成为一项新的课题。这一时期,管理成为一种专门的职业,出现了专门的管理者阶层。在管理实践中,管理者阶层针对急需解决的现实问题,开始研究有效的管理措施和方法,从不同角度探寻管理中存在的共性内容,提出了相应的管理理论。管理理论的诞生,标志着管理已经从经验发展到规律,是管理学知识体系和学科体系形成的里程碑。时至今日,管理学已经形成了较为完善的理论体系,并仍在蓬勃发展中,管理学研究表现出旺盛的生命力。

三、21 世纪管理者面临的挑战

21 世纪的管理者面临着一个急剧变化的新时代。本书认为这个时代的潮流集中表现为四大发展趋势，即信息化、经济全球化、知识资源化和管理人本化。这四大发展趋势给当今的管理者提出了一系列新的挑战。信息化的标志是人们通过因特网可以在全球范围内与对方进行实时的信息交流。经济全球化是信息化的必然结果。现在世界各国在经济上互相依存、互为补充、争取共赢的局面已经形成。企业可在全球范围内优化配置资源，组织全球供应链。知识资源化、信息化和经济全球化密切相关，一方面，信息化和经济全球化必须建立在以信息技术为代表的现代科学技术高度发展的基础之上；另一方面，现代科学技术知识又借信息化和经济全球化在全球范围内迅速便捷地流动和传播，从而使知识成为现代社会经济发展中最重要的资源。管理人本化，是几千年来社会进步的结果，也是现代社会文明的标志。人是知识特别是未编码的创新知识的载体，在知识资源化的今天，处理好人与人的关系就成为管理者的头等大事。



知识点二 管理的含义

一、管理学家们对管理的认识

近百年来，中外的管理学家对管理进行了定义，以下是具有代表性的几种观点。

1) 管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。这是由现代管理理论创始人法国实业家亨利·法约尔（Henri Fayol）于 1916 年提出的。尽管由于时代的变迁，管理的内容、形式和方法已发生了巨大的变化，但经过许多人多年的研究与实践，他的观点基本上是正确的，并成为后来管理定义的基础。

2) 管理是通过其他来完成工作的。这是美国学者福莱特（Follett）于 1942 年提出的最简明晰的定义。这一定义包含 3 层含义。① 管理必然涉及其他人。② 管理是有目的的活动，管理的目的是要通过其他人来完成工作。③ 管理的核心问题是管理者要处理好与其他人的关系，调动人的积极性，让他们来为你完成工作。

3) 管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。管理是一门学科，管理学科把管理当作一门真正的综合艺术。这是美国管理学大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）于 1954 年和 1989 年提出的对管理的看法。德鲁克的看法充分反映了经验主义学派的观点，他一再强调管理是实践的综合艺术，他认为无论是经济学、计量方法还是行为科学都只是管理人员的工具。

4) 管理就是决策。这是 1978 年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙（Herbert Simon）提出的观点。他把决策过程分为以下 4 个阶段。① 调查情况，分析形势，收集信息，找出决策的理由。② 制定可能的行动方案，以应对面临的形势。③ 在各种可能的行动方案中进行抉择，确定比较满意的方案，付诸实践。④ 了解、检查过去所抉择方案的执行情况，做出评价，制定新的决策。

决策过程实际上是任何管理工作解决问题时所必经的过程。所以从这方面看，说管理就是决策是符合管理实际的。

5) 管理就是设计并保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。这是美国著名管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）和海因茨·韦里克（Heinz Weihrich）在

1993年《管理学》第10版中仍坚持的观点。他们认为这一定义需要展开为：①作为管理人员，需要完成计划、组织、人事、领导和控制等管理职能。②管理适用于任何一个组织机构。③管理适用于各级组织的管理人员。④所有管理人员都有一个共同的目标。⑤管理关系到生产率，意指效益和效率。

这一定义真正的闪光点，在于它首次提出了管理定义中包含了设计并保持一种良好环境。它满足了组织行为学和管理伦理学对管理提出的最基本要求，也体现了管理对人起码的尊重和关怀。这正是时代进步的一种标志。

6) 管理是对资源进行计划、组织、领导和控制以快速有效地达到组织目标的过程。资源包括人、机器设备、原材料、信息、技术和资本等。这是美国学者加雷思·琼斯(Gareth R. Jones)等于2000年提出的。中国管理学家徐国华教授于1998年就已提出过类似的定义。

7) 管理是通过协调其他人的工作有效率和有效果地实现组织目标的过程。这是斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)、玛丽·库尔特(Mary Coulter)于2005年《管理学》第8版中所表达的观点。这一定义强调：①管理是协调其他人的工作。②管理应当有效率和有效果。③管理是实现组织目标的过程，这一过程包括各项管理职能。

以上这些关于管理定义的观点，从各个不同角度描绘了管理的面貌。

二、本书对管理的认识

吸收管理学理论和实践发展的最新成果，综合前人的研究，本书认为对管理定义作如下表述可能较为完整和精辟。

管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任，运用管理的计划、组织、领导和控制等职能进行协调的过程。这一简短的定义包含了丰富的内涵。

1. 管理是人类有意识、有目的的活动

管理的目的首先就是通过群体的力量实现组织目标。但是应当看到随着社会的发展，组织群体中的个体正在向自由劳动者的方向接近，他们越来越关心个人发展的前景，个人兴趣、个人爱好、个人感情及个人自我实现程度。这些都会成为他们是否愿意在组织中工作或积极工作的原因。另外，组织与社会、组织与环境关系越来越密切，因而组织的社会责任也越来越重。所以管理不再单纯是为了实现组织目标，同时也要十分关注实现组织中每个人的发展和实现组织的社会责任。

2. 管理应当是有效的

管理不仅要有较高的效率，同时还要有较好的效果，即不仅要正确地做事，并且要力争做正确的事，这样才能又好又快地做事。这一点正是战略管理理论成为管理学的重要组成部分后与过去“科学管理”时代的不同之处。

3. 管理的本质是协调

协调包括两方面的内容。一是组织内部各种有形和无形资源(如人、财、物、信息、技术、专利、社会关系、品牌和声誉等)之间的协调，使其组成一个有机整体，生成强大的竞争能力；二是组织与外部环境的协调，环境包括生态环境、自然环境、社会制度、生活方式、社会大众、法律道德、意识形态、宗教信仰、风俗习惯、政府政策、规章制度甚至某种潜规则等，只有环境友好型的组织才会有可持续发展的生命力。

4. 协调是运用各种管理职能的过程

要有效地协调就要进行计划、组织、指挥和控制。协调就是运用各项管理职能的一个过程。



教学互动

选择题：什么是管理？请选出你认为正确的答案。（ ）

- A. 管理需要协调组织内部的各种资源，适应外部环境对组织的要求
- B. 管理的目标主要是实现组织的目标，但同时也不要忽视个人发展和社会责任
- C. 决策过程是管理工作解决问题时所必经的过程
- D. 为了进行有效管理，需要建立高效的管理信息系统。这是因为管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里能够高效率地完成既定目标



知识点三 管理学的主要内容构成

各种管理工作的共同点是为了实现组织的既定目标，通过计划、组织、领导和控制等职能进行任务、资源、职责、权力和利益的分配，协调人们之间的相互关系。管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。要研究管理学首先要明确管理学的主要内容。

一、管理的核心——决策

决策理论学派的代表人物西蒙提出了决策职能，将决策职能从计划职能中分化出来。他认为决策贯穿于管理的全过程，管理的核心是决策。管理的决策职能不仅在各个层次的管理中都有，并且分布在计划、组织、领导和控制各项管理职能当中。

二、管理的4项职能

人类的管理活动具有哪些最基本的职能？这一问题经过了许多人近100年的研究，至今还是众说纷纭。目前得到公认的提法是：计划、组织、领导和控制4种职能是一切管理活动最基本的职能。

1. 计划

组织中所有层次的管理者，包括高层管理者、中层管理者和基层管理者，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”。虽然组织中的高层管理者负责制定总体目标和战略，但所有层次的管理者都必须为其工作小组制订经营计划，以便为组织做出贡献。所有管理者必须制定符合并支持组织的总体战略目标。另外，他们必须制订支配和协调他们所负责资源的计划。

2. 组织

计划的执行要靠他人的合作。组织工作正是源自人类对合作的需要。合作的人们如果要在执行计划的过程中，能有比各合作个体总和更大的力量、更高的效率，就应根据工作的要求与人员的特点设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调地运转。这就是管理的组织职能。

3. 领导

计划与组织工作做好了，也不一定能保证组织目标的实现，因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。配备在组织机构各种岗位上的人员，由于在个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观、工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异，在相互合作中必然会产生各种矛