



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



21 世纪通才系列教材

管理学

(第二版)

通论

张中华 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



21 世纪通才系列教材

中南财经政法大学“三通”系列教材

管理学

(第二版)

通论

主 编 张中华

副主编 张新国 李绍和



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理学通论/张中华主编. —2版. —北京:北京大学出版社,2008.2

(21世纪通才系列教材)

ISBN 978-7-301-08645-2

I. 管… II. 张… III. 管理学-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 011473 号

书 名: 管理学通论(第二版)

著作责任者: 张中华 主编

责任编辑: 向晋勇 张静波

标准书号: ISBN 978-7-301-08645-2/F·1034

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 30.75印张 585千字

2005年3月第1版

2008年2月第2版 2008年2月第1次印刷

定 价: 45.00元

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

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

第一版前言

现代社会生产力的发展离不开两个车轮,一是科学技术,二是管理。没有先进的管理,就难以开发出先进的科学技术;先进的科学技术即使开发出来了,也会因为管理水平的落后而无法有效地加以利用。客观地看,我们与西方发达国家的差距更多地体现在管理的水平上。随着经济全球化和知识经济时代的来临,我们面临的挑战会越来越多,而提高全民的管理素质是中华民族复兴的必由之路。抓住机遇、迎接挑战、提高我们的管理水平的制胜法宝就是不断地学习,在学习中提升适应未来社会不断变革与发展的能力。

努力学习,培养自己的能力是当代大学生面临的艰巨任务。但学什么、培养什么样的能力以适应新世纪的变革要求是每个教育工作者应重新审视和思考的问题。这一问题的解决涉及高等教育过程中的办学体制、办学理念、教学内容、教学方式等诸多方面的难题。未来的大学生,应是一种知识面较宽、能掌握多学科知识的复合型人才。正是出于对上述问题的深入考虑,我们在充分调查研究的基础上,系统地总结了从事管理学教学几十年的教学经验,组织了一批有着丰富的管理学教学与研究经验的教师编写了《管理学通论》这本教材,面向高等学校非管理类学生开设,目的是让高校各专业的学生在掌握本专业基础知识的基础上,掌握一定的管理学知识,以拓宽学生的知识面,为培养适应新世纪变革要求的复合型人才打下坚实的基础。

《管理学通论》在编写过程中进行了新的尝试,改变了以往仅从管理学的一般原理的角度来分析管理学的传统模式。本教材除了分析管理的一般原理外,还对各项专业管理内容进行了系统的介绍。因此,教材的内容分上下两篇,上篇分析管理学的一般原理,其基本内容除了导论部分外,主要是按计划、组织、领导与控制四大管理职能进行设置的。下篇为专业管理内容,包括战略管理、研发管理、营销管理、运作管理、物流管理、人力资源管理及财务管理等内容。

《管理学通论》适合于非管理类专业学生的学习。考虑到非管理类学生的知识结构和特点,也由于教材篇幅的限制,我们在教材的编写过程中力求用最简单明确的语言来阐述和分析问题,删除了一些过于繁琐的理论阐述,使各章节的内容尽可能通俗易懂,目的是让学生掌握管理的基本理论、基本方法和基本技能,培养学生发现问题、分析问题和解决问题的能力。与此同时,为了让学生掌握最

新的管理知识,我们又尽可能用简化的语言将最新的管理理论和管理方法的研究成果反映到教材之中。

参加本书编写的人员有(按姓氏笔画为序):刘大明(第十一章)、刘培松(第五章)、余平(第四、十三章)、李绍和(第一、三章)、吴勤堂(第九章)、胡川(第七章)、欧阳卓飞(第十章)、胡铭(第十四章)、陶维国(第二章)、黄兰萍(第六、八章)、曹洪医(第十二章)。全书由张中华任主编,张新国、李绍和任副主编。

本书在编写过程中得到了中南财经政法大学教务处、工商管理学院等单位教职工的大力支持,也参考和引用了国内外众多学者的研究成果,在此一并表示衷心的感谢。

从学科的发展历史看,管理学仍然属于一门新兴的学科,有很多问题还需继续深入探讨,加之本次编写的时间仓促,因而在本书中难免出现一些不尽如人意的地方,由衷希望广大读者给予指正。

编写组

2005年1月

第二版前言

在北京大学出版社和中南财经政法大学各位领导的大力支持下,在本书全体作者的不懈努力下,本教材凭借其新颖独特、通俗易懂的特色终于荣幸地被选为教育部“十一五”国家级规划教材。毫无疑问,本教材的当选,对促进我们的教材建设及学科发展,提高我们的教学水平,在更广泛的范围内普及管理学的知识,提升广大高校学子的管理素质有着非凡的意义。

肩负着编写教育部“十一五”国家级规划教材的重要使命,我们深感责任重大。为此,我们进行了精心的准备和周密的安排,目的是为了编写出高质量的教材以满足广大读者的需要,不辜负各方面对我们的期望。

本教材是在原《管理学通论》第一版的基础上修订而成的,其适用对象是非管理专业的高校大学生。修订时我们遵循三条基本原则:一是保持原有的体系结构不变,即除向读者介绍管理的一般原理外,还分析了一些专业管理内容,这样更有利于非管理专业的学生掌握实用的管理技能,更好地适应未来工作的需要。二是内容尽可能通俗易懂。全书在抓住管理学的主体内容的基础上,尽可能去掉一些过于繁杂的理论阐述,讲求实用性。三是观点的前瞻性,以适应未来社会对管理的需要,符合未来管理学的发展趋势。

在上述原则的指导下,本次《管理学通论》的修订首先删除了下篇的部分内容,如质量管理、知识管理等,而对上篇的管理学原理部分进行了充实;其次,各章节的内容按上述原则分别进行了增减,目的是让广大读者能更好地学习管理学知识,取得最好的学习效果。

参加本次《管理学通论》修订的人员有:李绍和(第一、三章)、李克克(第二章)、余平(第四、十三章)、刘培松(第五章)、黄兰萍(第六、八章)、胡川(第七章)、吴勤堂(第九章)、欧阳卓飞(第十章)、刘大明(第十一章)、曹洪医(第十二章)、胡铭(第十四章),卫武同志负责了部分案例的编写和整理,主编张中华、副主编张新国、李绍和负责了全书的审定。

尽管为本次教材的修订我们尽到了最大的努力,但由于时间和水平的限制,书中仍然难免有方方面面的不足,由衷地希望广大读者给予批评指正。

编写组

2008年1月

目 录

上篇 管理学原理

第一章 管理导论	(3)
第一节 管理的产生、发展与对象	(3)
第二节 管理的性质、职能与方法	(6)
第三节 管理者	(10)
第四节 管理环境	(16)
第五节 管理学的发展历史及其特征	(20)
第二章 决策	(29)
第一节 决策及其分类	(30)
第二节 个体决策和群体决策	(36)
第三节 决策过程	(39)
第四节 决策方法	(45)
第三章 计划	(59)
第一节 计划的特点与目的	(59)
第二节 计划的种类及其影响因素	(60)
第三节 计划工作流程	(64)
第四节 目标管理与滚动计划法	(66)
第五节 计划的定量方法	(72)
第四章 组织	(83)
第一节 组织设计	(83)
第二节 管理组织形式的选择	(90)
第三节 组织工作过程	(95)
第四节 组织文化	(100)
第五章 领导	(107)
第一节 领导的性质和作用	(107)
第二节 领导理论与风格	(111)
第三节 领导艺术与领导班子建设	(120)

第六章 激励与沟通	(132)
第一节 激励原理与激励理论	(132)
第二节 激励原则与激励方法	(143)
第三节 沟通的概念与类型	(146)
第四节 有效沟通	(153)
第七章 控制	(160)
第一节 控制与控制系统	(160)
第二节 控制的种类	(168)
第三节 控制程序与要点	(172)
第四节 控制的基本方法	(178)
上篇案例	(202)
下篇 专业管理	
第八章 战略管理	(219)
第一节 战略及战略管理的内涵	(219)
第二节 战略环境分析	(223)
第三节 企业战略的类型及其制定	(231)
第九章 研究与开发管理	(243)
第一节 研究与开发的职能	(244)
第二节 研究与开发战略	(248)
第三节 企业研究与开发管理	(258)
第四节 研究与开发的协调与控制	(267)
第十章 营销管理	(273)
第一节 市场营销与市场营销观念	(273)
第二节 市场营销战略	(280)
第三节 市场营销组合策略	(291)
第十一章 运作管理	(311)
第一节 运作管理导论	(311)
第二节 产品与流程设计	(319)
第三节 设施位置选择与设施布置	(322)
第四节 库存管理与准时生产方式	(332)
第五节 运作计划	(342)
第十二章 物流与供应链管理	(359)
第一节 物流的基本概念	(359)

第二节	物流系统.....	(363)
第三节	物流类型.....	(367)
第四节	物流管理.....	(375)
第五节	供应链管理.....	(380)
第十三章	人力资源管理.....	(387)
第一节	员工招聘.....	(387)
第二节	员工培训.....	(392)
第三节	绩效考评.....	(397)
第四节	薪酬管理.....	(408)
第十四章	财务管理.....	(420)
第一节	财务分析.....	(420)
第二节	定价.....	(433)
第三节	投资管理.....	(442)
第四节	融资管理和股利政策.....	(455)
下篇案例		(471)
参考文献		(477)

上 篇

管理学原理

管理基础理论,是管理学的重要组成部分,是管理学的基础,也是管理学的重要组成部分。

管理基础理论,是管理学的重要组成部分,是管理学的基础,也是管理学的重要组成部分。

第一章 管理导论

管理基础理论,是管理学的重要组成部分,是管理学的基础,也是管理学的重要组成部分。

管理基础理论,是管理学的重要组成部分,是管理学的基础,也是管理学的重要组成部分。

学习目标

1. 理解管理、管理学、管理者的含义;
2. 了解管理的产生和发展历史;
3. 明确管理的性质、职能和管理环境对管理活动产生的影响;
4. 掌握管理的基本手段及管理学的特征和发展趋势。

基本概念

管理 管理者 管理学 管理环境 技术技能 人际技能 概念技能

第一节 管理的产生、发展与对象

一、管理的含义

管理是对一定组织所拥有的资源进行有效整合以达成组织既定目标与履行责任的动态创造性活动。

理解这一定义需要把握以下几点:

1. 管理的核心在于对组织资源的有效整合,即对组织中的人、财、物等资源的优化配置

资源的整合必须通过计划、组织、指挥、协调和控制等活动予以实现。因此,计划、组织、指挥、协调和控制等活动,在管理的理论层面是作为管理的职能而确立的,但在管理的实践上,又作为管理的手段或方式发挥着有效整合组织资源的作用。

2. 管理的目的在于实现组织目标

组织目标具有两方面的含义:一是对于一项具体的管理活动,必须有一个具体的目标;二是由各个具体目标相互衔接与组合所形成的组织终极目标,即组织既定目标。组织既定目标既是组织得以存在的依据,又是管理活动最终要达到的目的。

3. 管理的基础是组织

管理必须是两人以上的集体活动,而集体的有序形态就是组织,管理必须通过一定的组织,并且必须在一定的组织中进行。现代社会条件下,离开了组织的管理是不存在的。

组织有很多类型,如企业、机关、学校、医院、军队甚至一个国家等。组织可分为正式组织和非正式组织。对于正式组织而言,必须有明确的目的性和系统的组织结构。目的性即组织的既定目标,为实现这一目标就必须开展有效的管理。因此,管理是任何一个组织必不可少的活动。

4. 管理是一种动态的创造性活动

组织系统的运行过程,实质上是组织活动所表现出来的人流、物流、资金流与信息流不断变动与整合的过程。尽管“四流”的内部运行有其规律性,但由于外界环境的变化,“四流”的具体内容和运行方式总处在不断变化和调整的过程之中。组织的管理者必须根据环境条件的变化不断采用新的管理方法,创造性地处理好“四流”之间的相互关系,只有这样才能取得预期的管理绩效。

二、管理的产生与发展

尽管管理理论作为资本主义工业革命的产物在近代才出现,但管理作为一种实践活动则自古有之。

最早的管理实践起源于原始社会人们的共同劳动与分工,其具体的劳动形态就是人们的狩猎活动。为了取得狩猎的成功,人们必须分工协作,由此产生了人类历史上最早的管理活动。原始社会开展管理活动的基本组织单位就是氏族和部落。人们在氏族长和部落首领的带领下从事各种活动,氏族长或部落首领就是最早的管理者。当然,由于原始社会的生产力十分落后,其管理的内容主要局限在劳动管理与公共事务管理等狭小的范围内,管理的方法和手段比较简单,管理没有从劳动中分离出来,处于一种自发的状态。

由于社会生产力的发展,到了奴隶社会和封建社会,人们的管理实践与原始社会相比有了突飞猛进的发展。埃及的金字塔、中国的万里长城和都江堰等规模巨大工程的建造,没有较高的管理水平是难以想象的,它们集中反映了古代劳动人民高超的管理智慧和技能,至今仍闪耀着文明的光芒。正是在这种较高水平的管理实践的基础上,在古代中外的历史上,产生了一些具有一定深度的管理思想萌芽,如中国古代军事思想家孙武在其《孙子兵法》中阐述的“知己知彼,百战不殆”的统筹兼顾、出奇制胜的管理理想;古希腊学者苏格拉底在公元前400年所著的《君王论》中提出的国家管理的一般原则,即管理者应使下级服从其领导;管理者应争取获得同盟者和支持者;管理者应有保持自己的人力和物力的能力等。这些都是这种管理思想的结晶。此外,奴隶社会和封建社会的管理内容

也较之原始社会大为丰富,除了劳动管理和公共事务管理以外,还包括因国家的出现而产生的行政管理与军事管理;因社会分工的出现和封建社会国家发行货币而产生的经济管理等内容。此阶段,管理开始从劳动中分离,管理内部也开始了分工,宏观的经济管理思想得到较快的发展。

到了资本主义社会,随着工业革命的出现,以机器和机器体系为主的企业取代了原来的工场手工业,企业规模日益扩大,内部分工日益复杂,使管理的内容及方法显现出空前的复杂化,由此引起一大批管理学者对管理问题的系统研究和深入探讨,独立的管理理论开始诞生,管理科学正式形成,资本主义社会的管理由此开始由自发走向自觉,由经验走向科学。这一时期,企业内部也出现了管理从劳动中的分离,专业的管理人员和机构开始出现,管理的手段和方法因科学技术的迅猛发展而越来越先进,管理的内容进一步丰富,除行政管理、经济管理和军事管理以外,还首度出现了法制管理的内容。

三、管理的对象

管理的对象是指管理者所作用的对象,包括组织中的人、财、物及信息等资源。

1. 人力资源

人力资源是最主要的管理对象,管理者的任务就是要充分利用人力资源,发挥每个员工的智慧和潜力,以达到提高劳动生产率、调动每个劳动者的积极性和创造性的目的。

2. 物力资源

物力资源是开展一切管理活动的物资技术基础,没有一定的物力资源作保障,任何管理活动都难以切实进行。物力资源包括一个组织系统正常运行所必需的设备、厂房、原材料及其他所有生产经营活动所必需的各种技术装备。物力资源管理的目的:一是对各种物力资源进行优化配置;二是充分利用各种物力资源,以最大限度地提高管理的效率和效果。

3. 财力资源

财力资源是其他各种资源的货币表现。市场经济中的货币运动支配着商品运动。因为财力资源的使用和分配是否合理,直接决定和影响着人力和物力资源的利用和分配是否合理。财力资源管理的目的,就是要实现财尽其用,保证资产的保值和增值。

4. 信息资源

信息是指组织管理工作所必需的各种情报、资料和数据,信息管理就是对信息的收集、管理、储存和传递。信息是现代组织的生命,组织系统的运行及其管理过程,实质上是信息的处理和不断加工与利用的过程,没有信息,“耳目”不明,

现代组织系统就无法运行;信息不准或不灵,现代组织系统就难以有效运行。信息资源管理的目的,就是要全面、准确、及时、经济地收集、处理和利用各种信息,充分利用电脑网络,按“信息共享”的原则,建立一个高效的、反应灵敏的信息反馈系统,最大限度地为各项管理工作服务。

上述四方面资源的动态形式,就是人们所说的企业“四流”——人流、物流、资金流和信息流。从企业组织的层面看,合理、有效地保证这“四流”的通畅运行,就是企业管理的主要内容。

第二节 管理的性质、职能与方法

一、管理的性质

(一) 管理的自然属性和社会属性

管理的自然属性也叫管理的生产力性质,它是指管理是人类所有共同劳动的必然结果,是社会化大生产的必然要求,是合理组织生产力的必要手段。

现代社会生产力的发展在很大程度上是依靠现代化的管理来推动的,没有现代化的管理,就没有现代化的生产力。正因为如此,有些学者将管理、劳动者、劳动资料和科学技术称为现代生产力的四大构成要素,即管理也是生产力。

管理的社会属性也叫管理的生产关系性质,它是指管理是一定生产关系的发展要求,是维护和巩固一定生产关系和社会制度的必要手段。

在阶级社会中,管理者都是一定的阶级利益的代表,管理的权力来源于财产权利,掌握财产权利的管理者必须利用管理来为其所代表的阶级服务。而且,任何生产关系都必须通过生产、交换、分配和消费等活动来实现,这些活动的展开都离不开管理,管理是社会生产关系的实现方式之一。

社会主义条件下的管理与资本主义的管理在自然属性方面有着相同的性质,因为两者都存在着相同的生产方式——社会化大生产,都必须通过管理来组织社会化大生产,发展生产力。如果说有区别,只是组织生产力的方式在水平上的差异,但其本质内容是相同的。

但是,社会主义条件下的管理与资本主义管理在社会属性方面有着根本区别,因为两者的生产关系性质不同,要通过管理来维护和巩固不同的生产关系,为不同的社会制度服务。

由此决定了我们对资本主义管理的基本态度——“吸取其精华,剔除其糟粕”。凡资本主义管理中属自然属性方面的、合理组织生产力的一切先进的管理方法和经验,我们都应引进、学习和吸收;而对资本主义管理中属于社会属性方面的管理方法,有些可以借鉴,有些则要批判。

（二）管理的科学性和艺术性

著名美籍华人、诺贝尔物理学奖获得者李政道博士曾经指出：科学与艺术，是一枚硬币的两面。这生动地说明了科学与艺术是紧密相关的一个问题的两个方面。管理同样既具有科学性，也具有艺术性。

所谓管理的科学性是指管理必须遵循管理活动的客观规律，并通过对这种规律的总结形成一整套科学的管理原理和原则以及标准的管理模式、程序和方法。人们从事管理活动，必须遵循这些科学的管理原理和原则，按标准的管理程序和方法办事。否则，正如美国著名管理学家哈罗德·孔茨所指出的那样——“医生如果不掌握科学，几乎跟巫医一样；高级管理人员如果不具备管理科学知识，也只能是碰运气、凭直觉，或者照老经验办事”，其结果只能是失败。

所谓管理的艺术性是指管理不应有一成不变的原则或模式，应因地制宜、因时制宜，有所创造、有所灵活地开展各项管理活动。这是因为：一方面，管理活动总是在一定的环境条件下进行的，而环境总处在不断的变动之中；另一方面，管理的主要对象是不同的人，其受教育程度、所处环境、性格爱好等存在差异。不可能有“放之四海而皆准”的管理标准，在管理过程中，必须根据不同的人、不同的环境灵活地采用多种管理方法，并对这些方法创造性地加以运用。

管理的科学性与艺术性告诉我们，管理活动的开展首先要遵从管理活动的客观规律，按一定的管理原则和标准的管理模式办事，但对于一些具体的管理问题又应有一定的灵活性和创造性。管理活动必须有标准，但又不能拘泥于标准。管理需要有科学的理论作指导，管理艺术性的发挥只能是在科学理论指导下进行的。无科学的理论基础，就不可能有真正的艺术。但是，管理的科学性只是对管理实践所进行的一般性的抽象的概括，是对一些管理活动共有规律的总结；而对一些具体的管理问题，难以反映到科学的原则和标准之中，必须有创造性和灵活性。

二、管理的职能

管理的自然属性和社会属性决定了管理具有两个基本职能，即合理组织生产力的一般职能和维护生产关系的特殊职能，两个基本职能又派生出多个具体职能。

法国近代著名管理学家、一般管理理论的代表人物亨利·法约尔早在1916年发表的《工业管理和一般原理》一书中就首次提出了管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五大职能的观点。在其后的管理学的发展历史中，随着不同管理理论派别的不断涌现，不同的管理学者纷纷从自己理论观点的角度对法约尔的五大职能进行了补充和修改。如决策理论认为决策也应作为管理的重要职能；行为科学理论认为现代管理的重心是人，因此领导、激励与沟通等应包含在管理

的职能之中。于是,在管理学的学科体系中,产生了多个不同的管理职能派别。

现代管理理论认为,决策与计划是密不可分的管理内容,广义的计划包含了决策,因此决策应作为计划职能的一部分而没有必要在管理职能中单列;激励与沟通本身就是领导的功能之一,应归并到广义的领导职能之中;至于指挥和协调,在管理的实践中往往融合到其他管理职能之中,可以不作为独立的管理职能而存在。因此,我们以法约尔的五大管理职能为基础,综合各学派的理论观点,将管理的具体职能划分为计划、组织、领导和控制四个方面。

1. 计划

计划就是对组织未来活动进行的一种预先筹划,其内容包括对未来环境进行分析,以此确定组织活动目标并对目标的实施进行具体的规划和安排。计划职能是管理的首要职能,它指明了组织活动的方向并保证各项活动有序进行。

2. 组织

组织就是为保证计划的顺利实现而对组织系统的设计及对各单位、各成员在工作执行中的分工协作关系进行合理的安排,其内容包括组织设计、人员配备、组织运行和组织变革。

3. 领导

领导就是指管理者利用组织赋予的职权和自身所拥有的影响力去指挥、影响和激励他人为实现组织目标而努力工作的管理活动过程,其内容包括通过控制、激励与沟通去调动组织的所有成员,指引组织活动的方向。

4. 控制

控制就是为了保证组织各部门、各环节能按既定的计划开展工作从而实现组织目标的一项管理活动,其内容包括制定控制标准,检验实际运行,发现实际与标准的偏差,查明产生偏差的原因,采取措施对存在的偏差予以纠正。

三、管理的基本方法

管理方法的理论基础,除了哲学、政治经济学及一些自然科学(如数学、计算机科学等)外,作为管理方法的直接具体的理论依据是系统论、信息论和控制论,无论何种管理方法的运用,必须遵从这三大理论的基本原理。

不同的组织,由于其业务活动工作的性质有区别,其具体采用的管理方法千差万别,但各个组织采用的带有共性的一般管理方法是相同的,即要采用行政方法、经济方法、法制方法与教育方法来保证组织系统的正常运转。

(一) 行政方法

行政方法是指在一定的组织内部,以组织行政权力为依据,运用行政手段,按行政隶属关系来执行管理职能并实施管理的一种方法。行政手段包括行政命令、指示和各种规定等。现代组织实质上是一个按分工协作原理建立的多层次