

普通高等教育“十一五”规划教材
PUTONG GAODENG JIAOYU SHIYIWU GUIHUA JIAOCAI



GUANLIXUE

管理学

刘亚臣 主编



中国电力出版社
<http://jc.cepp.com.cn>

普通高等教育“十一五”规划教材
PUTONG GAODENG JIAOYU SHIYIWU GUIHUA JIAOCAI

C93
630

要 录 容

GUANLIXUE

管理学

主 编 刘亚臣
副主编 杨兆宇 岳文赫
编 写 项英辉 王秋菲
刘 颖 张 嵩
陈 默
主 审 张 群 马风才



中国电力出版社

<http://jc.cepp.com.cn>

内 容 提 要

本书为普通高等教育“十一五”规划教材。全书分为十七章,包括导论、管理者、管理环境、成功管理者必备知识、计划的基础、计划的实施、战略管理、预测、决策、组织概述、组织的部门化和层级化、人力资源管理、组织变革与组织文化、领导概论、激励、沟通、控制等。全书按计划、组织、领导和控制四种职能编排,以朴实的语言讲解了管理的基本问题、基本原理,原创性地汇总了中国改革开放三十年来的管理理论。

本书主要作为经济管理类专业本科生和研究生教材,也可供企业管理人员、技术人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 刘亚臣主编. —北京: 中国电力出版社, 2008
普通高等教育“十一五”规划教材
ISBN 978-7-5083-7053-8

I. 管… II. 刘… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 057080 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://jc.cepp.com.cn>)

北京市同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2008 年 6 月第一版 2008 年 6 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 23.5 印张 574 千字

定价 34.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

为贯彻落实教育部《关于进一步加强高等学校本科教学工作的若干意见》和《教育部关于以就业为导向深化高等职业教育改革的若干意见》的精神,加强教材建设,确保教材质量,中国电力教育协会组织制订了普通高等教育“十一五”教材规划。该规划强调适应不同层次、不同类型院校,满足学科发展和人才培养的需求,坚持专业基础课教材与教学急需的专业教材并重、新编与修订相结合。本书为新编教材。

印出来的东西往往不是最鲜活的,最鲜活的思想往往存在于人们的头脑中,存在于人们的口头上。这本《管理学》与其说是一本教材,不如说是我们管理学院讲《管理学》的教师讲课、讲座的录音记录的整理文本。从1993年起,我们学院就开设《管理学》课程,至今已有15个年头了。在这漫长的15年里,我们一直用其他院校编写的《管理学》教材。这是一本集中我院讲《管理学》教师集体智慧编成的教材。经过几个假期的编写,形成了现在这样一个文本。

从哈罗德·孔茨到史蒂芬·罗宾斯,主流《管理学》教科书的结构都是按照管理职能编排的,这形成了一个传统,我们也没有背离这个传统,问题是怎样划分管理职能。亨利·法约尔认为管理有计划、组织、指挥、协调和控制五种职能,这是最早的关于管理职能的说法。哈罗德·孔茨认为管理有计划、组织、人事、领导和控制六种职能,他的《管理学》就是按照这六种职能编排的。史蒂芬·罗宾斯认为管理有计划、组织、领导和控制四种职能,他的《管理学》是按照这四种职能展开的,目前,他的《管理学》教科书是世界上最好的管理学教材,在结构上,我们也按计划、组织、领导和控制四种职能来编排。对此,我们采用的是“拿来主义”,这样便于和国际接轨。国内的很多《管理学》教科书,把创新看作是一种管理职能,我们认为创新不是一个独立的管理职能,创新贯穿于整个管理过程,计划中有创新,组织中有创新,领导中有创新,控制中也有创新,它在全部管理的四种职能中起乘数作用。也许有人要问:“为什么已经有一本世界公认的最好教材,你们还要编?你们能编过人家吗?”我们承认罗宾斯《管理学》教材是目前世界上最好的教材,但他的教材是以西方特别是美国的管理为背景的,直接用在中国有“水土不服”的问题,而中国的管理必须植根于中国的管理实践。中国的改革开放已经30年了,取得了举世瞩目的成就。30年来,我国的GDP增长世界最快,这其中必有管理的功劳。因为管理的发展是和生产力发展同步的。这和改革开放初期的情况不同,那时,我们主要是学习西方先进的管理理论,现在,我们到了可以总结自己管理理论的时候了。农业时代,中国曾经有过辉煌,那时中国的管理思想也是领先的;工业时代,我们落伍了;现在是知识经济时代,我们又赶上来了,我们的管理也要赶上来。现在,我们的管理到了应该“顶天立地”的时候了。所谓“顶天”,就是我们要有自己的原创的有高度的理论;所谓“立地”就是我们的管理理论植根于中国的管理实践。基于这些认识,我们编写了这本教材。

本书的根基是大学本科基础管理课程15年的教学实践。一般说来,学习这门课程的学生没有工作经历,很少接触管理领域。因此,我们尽量不局限于对管理人员所从事的工作进行简单地描述和分析。我们努力用学生能听得懂的语言讲解管理的基本问题,讲解管理的基本原理。

以上是我们编写这本书的初衷和努力方向，但限于学术视野和理论水平，肯定会有不足和疏漏之处，诚恳希望专家和读者们提出指正和建议，以便今后进一步完善和提高。

最早于 2003 年与中国电力出版社探讨编写一部《管理学》规划教材，2005 年接受委托，其中多次研讨、沟通，甚是辛苦！有作者的心血，更有编辑们的心血！本书由沈阳建筑大学管理学院刘亚臣教授主编，沈阳建筑大学管理学院的杨兆宇教授和岳文赫讲师为副主编。刘亚臣提出总体思路、框架及详细编写计划，参与写作，并最后统稿；两位副主编在论证及写作等方面也做了大量工作。沈阳建筑大学管理学院的杨兆宇、项英辉、岳文赫、王秋菲、刘颖和张嵩老师，沈阳大学管理学院的陈默博士参加了初稿的写作和讨论工作。初稿的具体分工为：杨兆宇（1 章）、项英辉（3、5、6 章）、岳文赫（2、8、10、11、13、16 章）、王秋菲（9、17 章）、刘颖（7、12 章）、张嵩（4 章）、陈默（14、15 章）。

为了使广大读者更好地了解、领会和把握全书各章节的主要思想和知识点，本书在开篇设有本章关键词，各章均附有思考题以及大量的案例和管理名家名言引述。

本书在编写过程中参考了国内外一些已出版和发表的著作和文献，以及专家学者的论述和建议，吸取和采纳了一些经典的和最新的实践及研究成果，在此一并表示衷心感谢！

编 者

2008 年 3 月 15 日

于沈阳建筑大学管理学院

目 录

前言

第一篇 基 本 概 念

第一章 导论	1
第一节 管理的研究对象	2
第二节 管理研究的内容	5
第三节 管理学的研究方法	7
第四节 管理学简史	10
思考题	22
第二章 管理者	23
第一节 管理者	23
第二节 管理者的道德	29
第三节 管理者的社会责任	35
思考题	42
第三章 管理环境	43
第一节 信息时代的管理	43
第二节 组织的利益相关者	46
第三节 全球化与管理环境	57
思考题	64
第四章 成功管理者必备知识	70
第一节 如何理解现代管理观点	70
第二节 经典管理理论：科学管理与行政管理	73
第三节 行为科学观点：行为主义、人际关系和行为科学	77
第四节 定量分析观点：科学管理与运营管理	80
第五节 系统观点	83
第六节 权变观点	85
第七节 质量管理观点	88
第八节 学习型组织	91
思考题	94

第二篇 计 划

第五章 计划的基础	95
第一节 什么是计划	95
第二节 计划的类型	97
第三节 计划工作的步骤	104

思考题.....	108
讨论题.....	112
第六章 计划的实施	113
第一节 计划方法.....	113
第二节 计划的工具与技术.....	115
第三节 目标管理.....	118
思考题.....	127
讨论题.....	130
第七章 战略管理	131
第一节 什么是战略管理.....	131
第二节 战略环境分析.....	134
第三节 战略选择.....	143
思考题.....	147
讨论题.....	148
第八章 预测	149
第一节 什么是预测.....	149
第二节 预测的过程和方法.....	154
思考题.....	165
第九章 决策	169
第一节 决策概述.....	169
第二节 决策理论.....	174
第三节 决策程序.....	176
第四节 决策方法.....	181
思考题.....	190

第三篇 组 织

第十章 组织概述	192
第一节 什么是组织.....	192
第二节 组织设计.....	205
第三节 组织运行.....	207
思考题.....	213
第十一章 组织的部门化和层级化	215
第一节 组织部门化.....	215
第二节 组织层级化与管理幅度.....	218
思考题.....	233
第十二章 人力资源管理	235
第一节 人力资源管理概述.....	235
第二节 员工选聘.....	238
第三节 员工的培训.....	244

第四节	绩效评估	247
第五节	职业发展与职业生涯	250
思考题		255
第十三章	组织变革与组织文化	256
第一节	组织变革	256
第二节	组织文化	263
思考题		278

第四篇 领 导

第十四章	领导概论	279
第一节	领导含义	279
第二节	领导理论	284
第三节	未来的领导人	289
思考题		294
第十五章	激励	295
第一节	激励原理	295
第二节	激励理论	300
第三节	激励的一般形式与实务	312
思考题		316
第十六章	沟通	317
第一节	沟通原理	318
第二节	管理组织沟通	321
第三节	组织冲突与沟通	328
第四节	信息时代的沟通	334
思考题		336

第五篇 控 制

第十七章	控制	338
第一节	控制概述	338
第二节	控制的原理	345
第三节	控制的内容	347
第四节	控制过程	349
第五节	控制方法	353
第六节	危机控制	357
思考题		363
参考文献		364

第一篇 基 本 概 念

第一章 导 论

本章关键词

1. 管理
2. 管理的性质
3. 管理学研究方法
4. 管理学简史
5. 管理发展

差 在 哪?

一家有姐妹两个孩子,妹妹总是穿姐姐穿小了的衣服。新学期又开始了,妹妹找出一件姐姐穿过的裤子,让妈妈帮她剪下去二寸缝好,妈妈说工作忙你找奶奶帮你改吧。妹妹找到奶奶,让奶奶帮她剪下去二寸缝好,奶奶正打牌呢,让她找姐姐帮她改。妹妹又找到姐姐,让姐姐帮她剪下去二寸缝好,姐姐也忙着准备开学,说你找妈妈帮你改吧。能找的三个人都找过了,妹妹不知道再找谁了。到了晚上,妈妈想到小女儿的不容易,抽空把裤子剪了二寸缝上了。奶奶心疼小孙女,又把裤子剪了二寸缝上了。姐姐心疼妹妹,又把裤子剪了二寸缝上了。结果裤子短得不能穿了。

你觉得什么地方出了问题?

学习管理学前,我们不妨看看这个故事。这是编者在苏联管理学家波波夫的著作《管理理论问题》中看到的。它说出了管理的一些基本问题。比如管理就是协调,它要求命令的统一,责任的落实等等。

管理是无处不在,无时不在的。我们这个地球上任何地方都有管理问题。家里可能出现这样的事情,任何组织,从国家到省、市、企业、医院、邮局、教会、学校,都有可能发生这种事情。

可以说管理学既是一门古老的艺术,又是一门年轻的科学。因为管理活动自古就有,但管理作为一门科学虽然只有一百年的历史,却是近百年来社会科学中发展最快的学科,更是近三十年来在我国发展最快的社会科学学科。在我国的高等院校中,绝大多数都有管理学院。近一百年来,世界上大多数国家都经历了前所未有的繁荣;近三十年来,我国经济一直高速增长,人们生活水平空前提高。这和管理的大发展不是偶然的巧合,而是管理水平提高的必然结果。在一定意义上,我们甚至可以说:任何先进都是管理的先进,而任何落后都是管理的落后。

管理如此重要。那么管理是什么呢?管理有哪些性质?管理学有哪些内容?管理学使用什么样的研究方法?管理学的历史上有那些了不起的人物,出现哪些大事件?本章就回答这些问题。

第一节 管理的研究对象

一、管理的定义

什么是管理学？这是学习管理学的学生首先想知道的问题。近年来，管理学覆盖了各种各样的论题。如何定义这一成长中的学科，是一个很难的问题。打开管理学教科书，你会发现很多管理学定义，几乎一本书一个定义；讲课前问学生，几乎一个人一个定义。管理学有多个定义，反映出管理学本身的复杂性和管理问题的广泛性，每个人站在不同的立场都会有不同的看法。本书列出几个作者认为比较好的、有代表性的定义，然后给出一个学生应该记住的定义。

管理学的女皇玛丽·帕克·福莱特（Mary Parker Follett）给管理下了一个十分经典的定义，她认为管理是：

通过其他人来完成工作的艺术。

这是一个意味深长的管理定义。纵观古今中外成功的管理事例，很少有管理者亲力亲为成功的，大多是管理者通过其他人获得成功的。刘邦是通过能够“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”的张良、“统百万大军，攻必克，守必固”的韩信和“筹集粮草，安抚后方”的萧何三个人打下四百年汉朝天下的。摩西带领以色列人出埃及，靠得也是听从了他岳父叶忒罗的劝告，从以色列人中选出了十夫长、五十夫长、百夫长、千夫长帮助他管理百姓才走出埃及。中国改革开放的总设计师邓小平，极大地解放了中国社会的生产力，他靠的是几个得力的人实现他的设想。罗纳德·里根，56岁以前是电影演员，州长当得不错，总统当得也不错，他能连任，他的副手能接任就是证明。他的内政外交也是靠有限的几个人。三国中，诸葛亮最有才能了，但他什么都管，连军中打40军棍的事都管，结果，他54岁就累死了，蜀国也最先亡了。孙权能力不如诸葛亮，但他会用人，先用周瑜，后用鲁肃，再用陆逊，先后几次安全地渡过政权危机。这些事例都说明管理是“通过其他人来完成工作的艺术。”

福莱特的定义突出管理的艺术性，强调管理中人的因素，对后人的影响很大。斯蒂芬·罗宾斯（Stephen Robbins）和玛丽·库尔塔（Mary Coulter）主编的《管理学》中是这样定义管理学的：

管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程。

稍加比较我们就会发现，罗宾斯和库尔塔的定义借鉴了福莱特的定义。在福莱特的管理定义中，管理者在幕后，在罗宾斯和库尔塔的管理定义中，管理者参与管理过程。此外，罗宾斯和库尔塔强调管理的目的是提高效率，这是对福莱特管理定义的补充和完善。罗宾斯和库尔塔的《管理学》已经出了第七版，全世界有上千所大学选用这本书作为管理学教材，是目前世界上影响最大的管理学教科书。

在管理学的定义中，著名的还有美国管理学家诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A·西蒙（Herbert A Simon）的定义，他认为：

管理就是决策。

赫伯特·西蒙是管理决策学派的代表人物。管理中最重要的事情是决策，但决策不是管理的全部，所以，我们说这是一个比较走极端的管理定义，它的可取之处在于抓住了管理的核心问题是决策，选择什么样的管理目标，建立什么样的组织结构，用什么样的人，生产什么，怎样生产，为谁生产，怎样定价，怎样筹资等，说到底都是决策问题。

教科书上的管理定义还可以列出一大串，“事不过三”，我们不想罗列下去了。在讲本书的管理定义之前，我们想向大家介绍一个企业家的管理定义。一次编者和两个大学同学谈起管理定义，他们一个是某公司的董事长，一个是某公司的 CEO。当谈到什么是管理时，那位 CEO 坚定地说：

管理就是拔鹅毛还不叫鹅叫唤。

这是典型的企业家的定义。这个定义说得编者心服口服，在编者二十多年的管理学教学生涯中还没有听到如此鲜活的定义。

上述定义可以说是从不同的侧面，不同的角度揭示了管理的含义，或者是揭示管理某一方面的属性。本书对管理的定义是：

管理是为了特定的目的整合手上的资源。

如果考虑到人类活动的目的性，把它看做是不言而喻的事情，那么，我们可以更简单地把管理定义为四个字：

整合资源。

或者反过来说：

资源整合。

理解这个定义有三个要点：

(1) 管理者手中必有若干资源。小孩管理自己的玩具和零花钱；家庭主妇管理家里的收入；公司经理管理公司的人、财、物、信息和关系；市长管理一市的人力资源和自然资源；总理管理一国的人力资源和自然资源。

(2) 管理的本质是整合。整合，通俗地说就是“协调”或“配置”，相同的资源通过不同的整合或配置，就会产生不同的结果。

(3) 管理追求最佳的整合或配置效果。这是管理的目的。追求最佳是管理的目标，但最佳往往很难达到。当代管理只追求满意的结果，并不追求最佳，这是赫伯特·西蒙对我们的忠告，黄有光甚至告诉我们追求“第三优”。

笔者认为这是一个广义的管理定义，上至管理国家，下到管理自己，甚至可以把打桥牌等游戏也视为管理。因为打桥牌是为了特定的目的（多得分）整合手上的资源（手中的牌）。

最后，我们还要说明，现在人类社会已经进入了知识经济时代。在农业经济时代和工业经济时代，人类整合的主要是有形资源，如土地、机器设备、厂房和原材料等，而在知识经济时代管理整合的资源主要是无形资源，如创意、品牌、知识产权等。

二、管理的性质

现在我们已经知道了什么是管理,怎样进一步掌握管理学呢?那就要像学游泳熟悉水性,踢足球熟悉球性一样熟悉管理的性质。

大多数国内的管理学教科书讲到管理的性质时,只讲管理的自然属性和管理的社会属性。管理的自然属性是和生产力、社会化大生产相联系的,体现在管理是社会劳动的一般要求,目的是发展生产力;管理的社会属性是和生产关系、社会制度相联系的,体现为维护生产关系,实现特定的生产目的。我们承认这是管理最重要的性质。

本书在此基础上,还认为管理有以下几个重要性质:

(一) 管理学本质上是一门实践性科学

管理学研究的目的是为了指导管理实践,如果不能指导实践,单纯的管理理论研究没有任何意义。有纯数学,纯物理学,没有纯管理学。管理学中有一个学派是经验学派,该学派不注重任何现存的管理理论,只关注成功组织的经验,从总结成功组织的经验中得出自己的能指导其他组织成功的管理理论。

(二) 管理的主要对象是人

管理是无所不包的,但管理的主要对象是人。人是世界上最复杂的动物,管理起来也是最难的。人是不同的,观察一下你的邻居或你周围的人,只要你的观察对象十个以上,一定有能说会道的,有埋头苦干的,有爱当领导的,有爱当被领导的。人的特性还会随时间、环境的变化而变化。所有这些都增加了管理的难度。

(三) 管理学既是一门科学,也是一门艺术

管理学是一门科学,表现在它有自己的假设、假说等公理体系,大量地应用数学模型和计算机,但管理学又是一门艺术,无论自身的公理体系多么完备,数学模型多么精确,计算机应用多么广泛,永远也不会向自然科学那么精确,永远有艺术的成分,永远不能纳入一个固定的最佳模式中。

(四) 管理规律服从大数法则

管理规律不像物理规律、化学规律那样在小样本试验中也能得到 100% 的验证。在物理学中,水加热到 100℃ 就一定会沸腾;在化学中酸碱中合就会生成盐和水。管理规律只能在样本足够大时才能显现出来,对此,管理学者应有足够的耐心。比如,我说 68% 中国成年男性的身高在 1.6 米和 1.8 米之间,你可以找来 2.26 米的姚明对我说不,又可以找出易建联对我说不,但我坚信自己是正确的,让你一直找下去,直到把中国成年男子都量一遍,最后一个一定能证明我的这句话是正确的。

(五) 管理道理是相通的

中国的老子有“治大国若烹小鲜”的说法;国外有“治国如织袜”的说法。这两个说法基本上是一个意思:管理的道理是相通的。治理一个国家和做你最擅长的那件事道理是一样的。无论你擅长的那件事是什么,都是资源整合问题,都是管理。“烹小鲜”是管理,“织袜”也是管理。

三、为什么要学习管理

管理是 20 世纪发展最快的社会科学,也是我国改革开放三十年来发展最快的社会科学。

管理无处不在,无时不在。无论个人还是各类组织都需要管理。

就个人而言,一个人从摇篮到坟墓一生都需要管理。他或她没有意识的时候是父亲母亲或监护人替其管理,等他或她有了意识以后,从道理上讲就开始了自己管理自己的过程。管理个人就是整合个人的各种能力、收入和关系。整合得好,这个人就成功;反之,就不成功。很多天分很高的人,由于对自身管理得不好,一生没有什么大的成就,而很多天赋平平的人,由于自我管理得好,却获得了成功。

就一个组织而言,它一定有各种各样的资源,如人力资源、财力资源、物力资源、信息资源等。管理得好,这个组织就会发展壮大;管理不好,就可能解体、破产。当今世界是一个组织林立的世界,资源差的组织可能发展得很好,资源好的组织却可能发展很慢,究其原因,都是管理上的差异。

就一个城市而言,它的资源主要是它的人口和自然资源,发展得快慢、好坏都是管理上的问题。二百年前,纽约还不大,现在却发展成为世界上最现代化的都市,甚至这个城市的犯罪水平都是世界最高的。我国改革开放前,深圳是一个小渔村,三十年后,一跃成为一座现代化城市。

就一个国家而言,管理得好,就能成为发达国家;管理不好,就难摆脱落后挨打的局面。从世界历史上看,真正的全球性超级大国,只有英国和美国。英国的面积并不大,人口也不是很多。美国是一个新兴的国家,二百多年前还是一块不毛之地,建国一百多年后就成为世界第一强国,靠的就是管理。日本是第二次世界大战的战败国。战争使日本经济遭到了严重的破坏,整个国民经济在战争结束时已达到崩溃的边缘。但日本仅用了不到二十年的时间,就从一片废墟上崛起,迅速超过英国、德国,一跃成为世界经济强国。促使日本经济高速增长的主要原因不是别的,正是管理。新加坡、韩国、香港、台湾等国家和地区战后都曾一片萧条,而他们都是通过加强管理而发展起来的,成为举世瞩目的经济繁荣的国家和地区。改革开放后的中国,在三十年的时间里,经济发展一直保持高速增长,靠得也是管理。

正如拉丁美洲流行的一句话所讲的那样,发展中国家并不是在发展上落后,而是在管理上落后。凡是在第二次世界大战以后取得经济和社会上迅速进步的地方,都是由于系统而有目标地培养管理人员和发展管理的结果。

第二节 管理研究的内容

按照现代主流教科书的编排方法,管理学研究的内容是按管理职能划分的。最早提出管理职能问题的是法国实业家亨利·法约尔(Henri Fayol)。1916年他在著作《工业管理和一般管理中》首次提出管理有五种职能,它们是:

计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔也因此被称为管理职能学派的开山鼻祖。

1955年,美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koonts)和西里尔·奥唐纳(S.O'Donnel)在他们主编的管理学教科书中把管理职能划分为以下五种:

计划、组织、人员配备、指导和控制。

他们那本《管理学》的结构安排也是基于这种职能划分的。这本书一问世就成为最畅销的管理学教科书，这种情况持续了二十多年，直到罗宾斯的管理学教科书出版。罗宾斯的管理学教科书也是按照管理职能体系编排的，只不过在他的教科书中，管理职能被压缩成四种，它们是：

计划、组织、领导和控制。

本书也按照罗宾斯的做法，按管理的四种职能编排全书的结构。这样，管理研究的内容有四个，分别是计划、组织、领导和控制。下面简单介绍管理学的研究内容，详细的内容将在以后各篇中论述。

一、计划

按照法约尔的观点，计划是管理的首要职能。管理过程是从计划开始的。计划的具体内容包括计划概述、战略计划和计划方法三个方面。计划概述主要讲述计划的概念和性质、计划的类型和计划的编制过程；战略计划主要讲述组织的愿景和使命、战略环境分析和战略选择；计划方法主要讲述目标管理、滚动计划和网络计划技术。其中第一部分和第三部分的内容和传统教科书变化不大。第二部分变化较大，增加了核心竞争力、战略联盟、强强联合、双赢等方面的内容。

二、组织

管理学的第二部分内容是组织。组织的具体内容包括组织设计、人力资源管理、组织变革与组织文化三个方面。组织设计主要讲组织概念和组织设计、组织的部分化和层级化；人力资源管理主要讲人力资源计划、员工的招聘和培训、绩效评估和职业生涯规划。其中第一部分和第二部分前半段内容和传统教科书变化不大，第二部分后半段和第三部分变化较大。增加了新的绩效考评方法、薪酬管理方法、学习型组织、组织扁平化和组织虚拟化等方面的内容。

三、领导

管理学第三部分内容是领导。领导的具体内容包括领导的概念、激励和沟通三个方面。领导的概念主要讲领导的定义、领导者的类型和领导方式；激励主要讲激励原理、各种激励理论和激励实务；沟通主要讲沟通的原理、管理组织沟通以及组织的冲突与谈判。这部分内容是管理学中最滥觞的。从职能上看，领导职能包括法约尔所说的指挥和协调职能，包括孔茨和奥唐纳所说的人员配备、指导职能。这部分内容最能体现管理的艺术性，据统计，60%的管理学文章是关于领导的。

四、控制

管理学第四部分内容是控制。管理实践证明，再好的计划没有控制也容易落空。控制的具体内容包括控制理论和控制方法两个方面。控制理论主要讲控制原理、控制过程和有效控

制；控制方法主要讲预算控制和其他控制方法。其中第一部分内容和传统教科书变化不大，第二部分变化较大，增加了一些定量控制方法，比如六西格玛方法。

第三节 管理学的研究方法

当代管理学特别注重研究方法。研究方法的先进性、科学性，直接影响理论的先进性和科学性。本书主要介绍实证研究方法、规范研究方法、数学方法和案例分析法。

一、实证研究方法

实证研究方法是企图超越或排斥一切价值判断，只考虑建立管理事物之间关系的规律，并在这些规律基础上，分析和预测人们管理行为的效果。实证方法有两个特点：

- (1) 它要回答的是“是什么”的问题；
- (2) 它所研究的内容具有客观性，它的结论是否正确可以通过事实或经验来检验。

用实证方法研究管理问题，就是要提出用于解释管理现象的理论，用事实来检验理论，并根据理论对未来做出预测。

管理理论是由定义、假设、假说和预测构成的。

定义是对管理学所研究的各种变量所规定的明确的含义。

变量是一些可以取不同数值的量。

假设是理论适用的条件，因为任何理论都是相对的、有条件的。所以，假设在理论中非常重要。管理学中最重要的假设是人性假设，一切管理理论、方式、方法都是根据不同的人性而来的。

假说是未经证明的理论。

预测是根据假说对未来进行预期，科学的预测是一种有条件的说明，其形式是“如果……就会……”。

在形成一种理论时，首先要对所研究的变量的含义做出明确的规定。然后在一定的假设条件下提出假说，并根据这一假说对未来进行预测。最后，用经验事实来验证预测，如果预测是对的，那么，这种假说就是正确的理论；如果预测是错的，那么这种假说就要被否定，或者要进行修改，以形成正确的理论。

过去的管理学以规范研究为主，现在的管理学越来越多地使用实证研究方法。

二、规范研究方法

规范研究方法是以一定的价值判断为基础，提出某些标准作为分析处理管理问题的标准，树立管理理论的前提，作为制定管理政策的依据，并研究如何才能符合这些标准。规范研究方法有两个特点：

- (1) 它要回答的是“应该是什么”的问题；
- (2) 它所研究的内容具有主观性，所得出的结论无法通过事实或经验来检验。

这里所说的价值不是商品价值那种意义上的价值，而是指管理事物的社会价值，即某一事物是好还是坏的问题。价值判断就是要判断某一事物是好还是坏。价值判断有时是一个很难的判断。讲到价值判断时，管理经常用的一个小案例是：

你 救 谁

一只船上有三个人：一个是你的母亲，一个是你的妻子，一个是你的儿子。现在船翻了，他们都落水了，你只能救一个人，救谁？

中国有一句话说：“一个图能顶一千个字。”我用一千个字来讲什么是实证研究方法，什么是规范研究方法，你也许还没有完全听明白。现在我画两个图来帮助你理解。

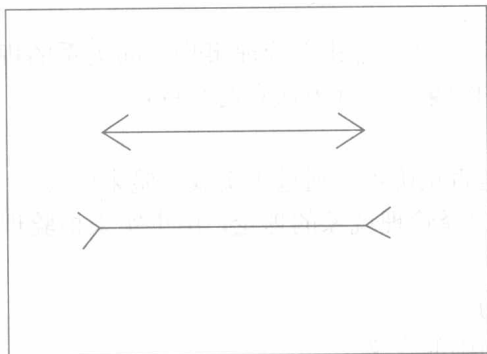


图 1-1

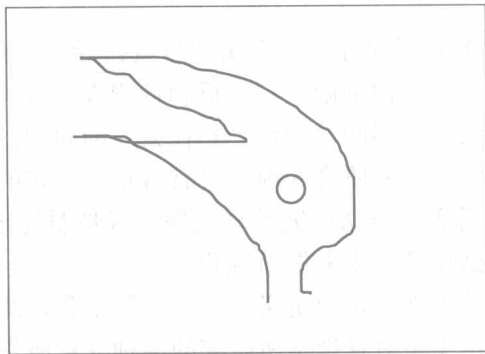


图 1-2

图 1-1 中哪一条线段更长？是上面那条长，还是下面那条和长？可能三个答案。拿尺一量，答案就出来了，两条线段一样长。尽管错觉告诉人们下面的一条长。这个问题就是一个实证的问题。

图 1-2 上是什么呢？有人说它是鸟，有人说是兔子，还有人说是羚羊。就是由于人看这个图的角度不同造成的。没有对错之分。这个问题就是一个规范的问题。

三、数学方法

当代管理学中广泛使用数学方法，在应用数学方法方面，管理科学学派走得最远。在这一派的管理学论文中常常看不到文字，整篇都是数学推导。他们甚至认为：一门科学没有应用数学就不是科学。在管理中，数学方法主要用在预测、决策、财务分析、库存分析、排队、搜索、规划的优化、博弈上。美国数学家约翰·纳什（John Nash）就因为研究博弈论获得诺贝尔奖。

四、案例分析法

案例分析法（Case study）是学习管理学的重要方法。这种研究方法是从法学中借鉴来的。我们设想：一个没有学过法律的人，在法庭上从头到尾听 200 个案例，是不是他就可以当律师了？案例教学在哈佛大学的工商管理学院非常流行，那里要求学习管理的学生在学习期间至少做 200 个案例。案例都是从实践中优选出来的，涵盖了管理方方面面的情况。做过这些案例之后，就不会在现实生活中束手无策了。

管理学中一个学习做案例的案例是“沙漠求生”，世界上大多数学习管理的学生都做过这个案例。好的案例都有一个“陷阱”，这个案例也有。由于本书中有大量案例，为了做好后面的案例，我们先做一下这个案例，这是一个需要 100 分钟来做的案例。

沙 漠 求 生

在7月中旬的某天上午,一架小客机在航行途中不幸失事,乘客没有伤亡。飞机在下坠之际机长告诉乘客,在东南方向100公里处有一个小镇,飞机掉落在一片平坦的沙地,当时地面温度为42℃,有仙人掌生长。乘客们必须要在机舱被烧毁之前,抢救出你认为在15件物品中最重要的东西。在20分钟内,讨论出物品重要性的先后顺序。这15件东西是:①手电;②瑞士军刀;③地图;④指南针;⑤急救箱;⑥降落伞;⑦手枪;⑧太阳镜;⑨水(4升);⑩盐片(1千片);⑪书(名为沙漠中可食的动物);⑫塑料雨衣;⑬伏特加酒(4公斤);⑭大衣;⑮化妆镜。

要求:每个学生根据上述物品在求生中的重要性排一下队,最重要的打分为1,次要的打分为2,以此类推,直至把15个物品全部打出分来,列入下表的个人打分栏中。如果你打得比较正确,你就能够获救,反之就有生命危险。在每个学生独立打分之后,把学生分成几个小组,让他们在平等自由的讨论中给出小组的打分,列入小组打分一栏。然后老师给出参考答案,让每个学生计算一下自己的打分和参考答案的分差,取绝对值列入下表第四栏,再计算一下小组打分和参考答案之差,取绝对值列入下表第五栏,最后把“个人打分和参考答案之差”和“小组打分和参考答案之差”加起来写在最后一行中,比较一下两个数字哪一个更小。一般应该是小组打分和参考答案之差相加后更小些,如果不是这样,说明你的选择比小组选择更好,你在这件事上不用和别人商量。做这个案例时,每个小组选一个组长,主持讨论,选一个秘书负责记录。讨论下一个案例时,换一个人当组长,换一个人当秘书,使每个学生都得到主持讨论的机会。

沙 漠 求 生

物 品	个人打分	小组打分	个人打分和参考答案之差	小组打分和参考答案之差
手电				
瑞士军刀				
地图				
指南针				
急救箱				
降落伞				
手枪				
太阳镜				
水(4升)				
盐片(1千片)				
书				
塑料雨衣				
伏特加酒				
大衣				
化妆镜				

参考答案:①化妆镜;②大衣;③水;④手电;⑤降落伞;⑥瑞士军刀;⑦塑料雨衣;⑧手枪;⑨太阳镜;⑩急救箱;⑪指南针;⑫地图;⑬书;⑭伏特加酒;⑮盐片。