



“十三五”江苏省高等学校重点教材
普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材



张智光 ◎ 主编

蔡志坚 谢煜 杨加猛 ◎ 副主编

管理学原理

领域、层次与过程

(第三版)

PRINCIPLES OF
MANAGEMENT



清华大学出版社

非外借



“十三五”江苏省高等学校重点教材 (编号: 2016-1-037)

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

江苏省教学成果奖(高等教育类)一等奖

管理学原理

领域、层次与过程

(第三版)

张智光 主 编

蔡志坚 谢 煜 杨加猛 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

为弥补管理学教材在知识体系化和集成化等方面的缺陷,本书首先构建了由管理领域维、层次维和过程维所构成的三维管理金字塔体系。先从领域维入门,介绍营销、生产、物流、人力资源和财务管理的横向单元,为后续学习提供实际背景的铺垫;后沿层次维提高,阐述战略、战术和作业管理的纵向层级,使读者理解从组织高层战略到基层执行的协作机理;再由过程维深入,详细描述计划、组织、领导和控制的经典原理与创新成果,为各领域、各层次乃至各类组织千差万别的管理问题提供制胜法宝。在以上内容中,贯穿着各维度的集成管理知识,把组织的管理和运行联结成一个有机整体。

这是一部精致的管理学教材,内容经典且前沿,体系完整且严谨,表达深入浅出,既有理论深度又紧密联系实际。本书是高等院校经济管理类专业的本科生教材,也适合相关研究生、企事业单位和政府部门管理人员等阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理:领域、层次与过程/张智光 主编;蔡志坚、谢煜、杨加猛 副主编. —3版. —北京:清华大学出版社,2018

(普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材)

ISBN 978-7-302-50661-4

I. ①管… II. ①张… ②蔡… ③谢… ④杨… 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(2018)第 156479 号

责任编辑:崔 伟

版式设计:思创景点

封面设计:周晓亮

责任校对:成凤进

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市少明印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:25.5 字 数:658 千字

版 次:2002 年 8 月第 1 版 2018 年 9 月第 3 版 印 次:2018 年 9 月第 1 次印刷

定 价:58.00 元

产品编号:077368-01

本书编委会

主 编： 张智光

副主编： 蔡志坚 谢 煜 杨加猛

编著者： (按姓氏笔画排列)

王 妹 杨加猛 张 浩 张智光

陈 岩 赵 航 谢 煜 蔡志坚

(前版其他编著者)

宓 燕 姚惠芳 谢海涛

前言

自2002年《管理学原理》出版以来,尤其是2010年《管理学原理:领域、层次与过程(第二版)》问世之后,本书得到了来自各方面的鼓励 and 好评。其最大的特点是从领域、层次与过程三个维度构成了管理金字塔体系,将管理理论与实践的纷繁内容纳入了一个逻辑清晰的科学框架之中。在管理理论上的学术创新、管理实践中的广泛应用,以及管理教学中的良好效果,使得以这本教材为主体的教研成果于2013年获得江苏省教学成果奖(高等教育类)一等奖。2016年,该教材又被评为“十三五”江苏省高等学校重点教材。与此同时,教材编著团队一直持续从事管理学的教学研究、科学研究和应用实践,发表和出版了一系列相关论著,为该教材的进一步提升奠定了坚实的基础。在保留第二版教材优点的前提下,第三版教材从架构到内容又进行了新一轮升级和优化,力图打造一部精致的管理学教材。具体来说,本书具有以下一些主要特色和优势。

1. 构筑三维管理金字塔体系,弥补知识体系化和集成化等方面的缺陷

本书不仅深入系统地介绍了管理学原理课程的基本内容,而且作为管理类的专业基础课,还承担了描绘各门管理类课程之间的相互关联的任务。国内外代表性的管理学教材主要依照管理过程学派的观点,将各类管理理论均纳入计划、组织、领导和控制的一维体系之中,而管理过程难以承载如此庞杂的负荷,造成管理体系在逻辑上含混不清,结果导致知识碎片化。理论上的知识割裂,必然导致实践中管理理论的综合运用和组织集成化管理的困惑。本书作者在系统梳理众多管理理论、管理类课程和管理实践特征及其相互关系的基础上,运用三维管理金字塔理论(张智光,2009),构建了包含管理领域维、层次维和过程维的三维“管理大厦”,使纷繁的管理理论和实践,与三维体系之间有一个更加科学与合理的匹配。如此,不仅便于读者系统掌握管理科学博大精深的知识体系,而且能够对各门管理类课程的地位和作用有一个整体的把握。更重要的是,有助于管理理论在实践中的综合运用,从而实现组织高层管理者梦寐以求的集成化管理。

2. 从领域维入门,介绍实际管理系统的运行概貌和背景知识

有些管理学教材将人力资源管理放在“组织”篇章中介绍,将生产管理(含质量管理)放在“控制”篇章中介绍……其实,人力资源管理也需要进行计划、领导和控制,而组织过程中所涉及的工作设计和人力配置等,并不等同于也无法涵盖人力资源管理的内容;生产管理也不仅仅是控制问题。为克服这些缺陷,本书将营销、生产、物流、人力资源和财务管理等归入管理领域维进行系统介绍,捋顺了这一维度的管理问题。

此外,本书将“管理领域维”安排在三个管理维度之首。其目的是使读者,尤其是从未接触过企业等组织实际工作的低年级大学生,在学习较为抽象的管理理论之前,先了解一下管理科学的实际应用背景,对一个实际组织中各领域的运作机理和管理概貌有一个基本认识。这样可以为后续理论知识的掌握奠定“落地”的基础,以提高学习兴趣,降低入门难度。

3. 沿层次维提高，厘清战略、战术和作业管理的协作机理

国内外许多管理学教材将战略管理放在“计划”篇章中介绍，将作业管理放在“控制”篇章中介绍。其实，战略的组织、领导和控制也是十分重要的；作业管理也需要进行计划、组织和领导；而战术管理是一个不可或缺的承上启下的重要环节。可见，这种教学内容的安排方式造成了从战略到执行的纵向维度上的支离破碎，从而误导了学习者和实际管理者。为解决这一问题，本书作者运用多层次集成管理理论(张智光，2006b)，把战略、战术、作业管理作为三维管理体系中的一个重要维度，专门研究各层次的管理知识及其集成化运行机理，以便读者能够更加全面和系统地领悟实际组织中各管理层次的分工与协作关系。本书在后续章节中还多次应用并深化了层次维管理理论，例如在第五章“计划过程：决策的制定”中介绍多层次决策的目标体系，在第八章“控制过程”中介绍多层次集成控制系统等，从而形成了前后呼应的完整知识体系。

4. 由过程维深入，阐述计划、组织、领导和控制的经典原理与创新成果

管理过程维是管理学的经典内容，也是本书详细阐述的重点内容。但经过多年的教学实践和研究，我们发现其中仍存在许多不合理之处，仍有很大的创新和完善的空间。

(1) 计划：明晰决策与计划的关系，凸显“管理就是决策”

目前国内外主流的管理学教材在采用管理过程学派观点的同时，忽视了决策理论学派的思想，这是一个很大的损失。其实，计划包括确定决策方案和编制决策实施计划两项内容，合起来就是决策的制定；而组织、领导和控制过程实际上是对决策实施的管理。所以两大学派并不矛盾，完全可以“珠联璧合”。本书将决策科学的最新研究成果引入第五章“计划过程：决策的制定”中，理顺了决策与各管理过程的关系。并且将诺贝尔奖得主、决策理论学派创立者西蒙提出的“管理就是制定决策”拓展为“管理就是决策，包括决策的制定和实施管理”(张智光，2006a)，确立和凸显了决策在整个管理过程中的统领地位，使决策理论学派与管理过程学派的理论融为一体。同时还为在一些教材中游离于管理过程体系之外的“环境分析”找到了合理的归属，将其纳入“计划过程：决策的制定”体系之中。

(2) 组织：引入系统工程原理，理顺组织结构分析与设计的逻辑主线

关于组织过程的教学内容安排，在理论上一直缺乏一种很有说服力的逻辑主线，显得比较散乱。其实，组织过程主要做4件事情：组织结构分析、组织结构设计、组织结构构建、任务分配与资源配置。其中，前两件事情是组织过程的核心内容，后两件事情是组织结构设计方案实现。实际上，这就是一个典型的系统工程的逻辑步骤。

组织是一个系统，根据系统工程原理，在进行组织结构设计之前需要进行系统分析，即组织行为和结构分析。其理论依据是组织行为学，主要包含个体行为分析、群体行为分析和组织行为分析三个部分，而组织结构分析是组织行为分析的重要内容。但许多教材将组织行为学放在“领导”篇章中介绍，导致“组织”篇章的内容单薄且缺乏理论基础，而“领导”篇章又过于庞杂。其实，除了组织行为分析是组织过程的基础外，个体和群体行为分析是组织和领导过程共同的理论基础，这一点在现代组织行为学中已得到了纠正。因此，本书将组织行为学前移至第六章“组织过程”中。

在组织结构设计中,我们进一步运用系统工程原理,将其分为组织结构的要素设计和关联设计两个部分,前者包含工作(岗位)设计和部门设计,后者包含组织结构体制设计和运行机制设计。其逻辑线路就像设计一部机器一样清晰,依次是“零件”设计、“部件”设计、“整机硬件”设计和“整机软件”设计。

总之,根据系统工程原理,本书理顺了组织过程的条理,构建了一个严谨而科学的逻辑主线。

(3) 领导:构建领导理论体系,发掘“理论丛林”的内在条理性

关于领导过程,学界公认的内容有:激励理论、领导理论和沟通理论。于是问题来了:似乎第二部分已涵盖了领导过程的所有理论,而且三者之间的联系也不够清晰。另外,领导过程的理论流派非常纷杂,不便于初学者理解。为解决这些问题,本书重新梳理了这三部分内容的逻辑关系,将它们统一归入领导理论的“大家庭”之中,并赋予它们“家族的姓氏”:面向客体的“领导的激励理论”、面向主体的“狭义的领导理论”、面向主客体关系的“领导的沟通理论”。这样,不仅三部分理论相互并列,而且还提炼出了它们的内在联系:面向客体、面向主体和面向主客体关系。

进一步地,我们对三类领导理论下属的具体理论进行了系统的分析,构建了领导理论完整的体系结构,从而凸显了领导“理论丛林”的内在条理性。首先,将繁杂的激励领导理论梳理为4类:内容型、过程型、反馈型和综合型激励理论,并用激励原理模型将这些理论串连成一个有机整体。其次,将更为错综复杂的狭义领导理论归纳为三类:领导特质理论、领导行为理论和领导情境理论,并提炼出了横跨这些理论的通用的变量体系,从而为读者学习复杂的领导理论“簇”提供了极大的便利。再次,关于领导的沟通理论,本书以沟通过程模型为基础,将沟通媒介、沟通渠道和沟通障碍串联起来,体现出其内在的关联性。

(4) 控制:引入现代控制理论,探讨管理三维体系的综合控制

控制过程和其他管理职能相比,是管理学教材和研究中最为薄弱的环节。其主要原因是这部分内容偏“硬”,而经典的管理学又偏“软”。为解决这一难题,许多教材加入了生产管理、质量管理和作业管理等内容,或者将可用于整体管理过程的管理信息系统(而不是控制信息系统)作为控制的主要内容,试图弥补控制过程的薄弱性。但这只是用数量换质量的“权宜之计”,一方面造成了管理学体系的混乱,另一方面又冲淡了控制过程应有的核心内容。本书将现代工程控制理论和管理控制理论相结合,对这部分内容进行了深化和“工程化”。首先,按管理过程、领域和层次对控制进行了多维度的分类。然后,从这三个维度切入控制过程的三个核心知识:过程维视角的控制方式与原理、领域维视角的控制内容与方法、层次维视角的控制尺度与集成。在此过程中,研究了各类控制方式和多层次集成控制系统的结构与原理,提出了事前、事中和事后控制的三道防线理论。最后,运用管理信息系统技术介绍了基于管理控制信息系统的控制手段。

5. 以读者为本,为中国管理学教育量身定制

许多中国师生和实际管理者赞叹国外管理学“洋教材”内容开放、案例丰富、贴近实际、更新速度快、前沿性强等优势的同时,也指出了一些明显的不足。例如,知识体系零散、逻辑结构不严谨、内容设置随意性强,导致学习和运用困难;语言冗余而不精准、篇章太多、篇幅庞大、

版面过于花哨，人为造成阅读障碍；一方面理论深度趋于弱化，另一方面案例偏离教学内容，不能很好地解释相关理论，同时又稀释了管理理论，背离了案例教学法的根本宗旨。而这些问题，在一定程度上也“传染”给了中国的管理学教材。本书在吸收国内外管理学教材优点的同时，也尽量避免上述问题，以读者为本，努力为中国管理学教育量身定制适合国情的高质量教材。

(1) 知识系统化，体系框架化

我们知道，系统化和关联化的知识比较容易理解和掌握，也便于综合应用。本书不仅注重知识点的介绍，而且更强调知识之间的关联性，使之形成有机联系的整体系统。首先，在三维管理金字塔的总体框架下，在第一章阐释了三个管理维度之间的相互关联和集成管理，并在第三章、第四章和第八章分别介绍各维度内部的相互关联和集成管理。其次，在介绍比较复杂的大类知识之前，本书都要描绘其总体的框架体系图，例如“领导理论的体系结构”图等。再次，在介绍各种具体理论时，还注意辨析它们之间的内在联系，例如绘制了各种内容型激励理论之间的对应关系图等。这样使得读者在学习丰富的管理原理的过程中，始终有一个整体而清晰的关系图谱。

(2) 目录结构化，标题扁平化

知识系统化靠什么来体现呢？除了上述具体的体系框架图外，还要依靠总体目录的结构化和标题的扁平化。国外管理学教材的篇章较多，也影响到国内的某些教材，有的竟多达 20 余章，显得知识零散、条理不清，令人眼花缭乱。本书的知识分类比较紧凑、合理，在此基础上又精心设计了结构化很强的目录体系，共分为 3 篇 8 章，使读者直接从目录上就能够看出教学内容的系统性与关联性(见图 0-1)。同时，通过“章”“节”和“节要点”三级目录，力图使各个重要的理论和方法都能在目录上“浮现出水面”。为此，我们尽可能减少标题的层次，实现结构扁平化，以便于读者迅速查阅。

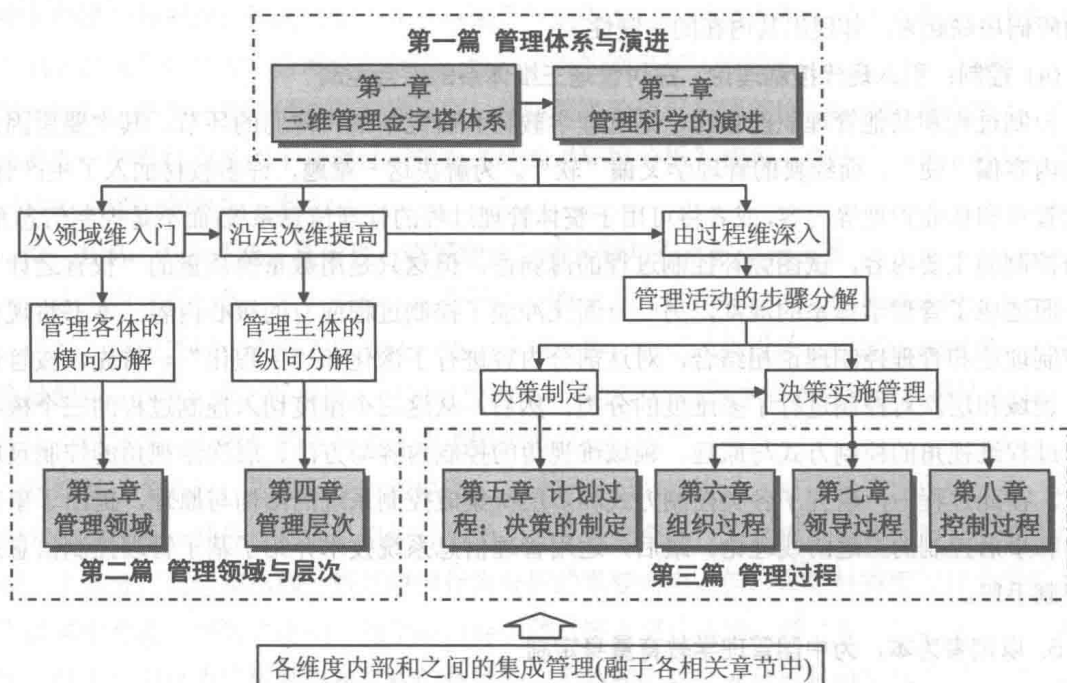


图 0-1 本书各篇章之间的逻辑关系

(3) 文例一体化, 案例多样化

案例教学是一种很好的模式, 但不容易用好。本书一方面避免单纯、枯燥的理论描述, 另一方面也反对“为案例而案例”, 避免生硬地植入一些冗长、与理论联系不紧密的“案例故事”。对于比较难以理解的理论, 本书在内容中随时嵌入一些短小精悍的例子。如果需要安排较大的案例, 则列出一个小标题专门介绍, 作为正文的有机组成部分。我们认为, 例子不论长短, 有助于读者理解和应用相关理论就达到了目的。在排版上, 本书也不对案例和正文进行人为分割, 而是将两者融为一体, 以便读者流畅地阅读。另外, 本书每一章的习题中都设有一个与本章理论相吻合的案例题, 主要选用“本土化”案例, 给出背景材料和问题, 这样有助于提高读者运用所学理论分析和解决问题的能力。

(4) 习题规范化, 试卷实战化

为便于读者综合掌握和运用所学知识, 也为了满足读者参加课程考试、考研和其他职称考试等需要, 本书每一章都配有习题, 最后还提供一张完整的全书模拟试卷。让读者在使用本书的同时, 也获得了一套精选的习题集。关于习题和试卷的形式、内容, 我们参考了国内各类管理学考试的试卷, 从中归纳出比较共性的模式, 最后确定本书的习题和试卷均由单项选择题、是非判断题、概念解释题、理论辨析题和案例分析题等几个部分组成, 以增强其规范性和实战性。

(5) 内容国际化, 行文中国化

本书以国外经典教材的原版和翻译版为主要参考书, 并参考一部分有影响的国内教材, 以及有关的论文和专著。在编著过程中, 我们遇到了大量的译文拗口、含义不清或不通顺, 术语提法不统一, 理论出处和时间混乱, 以及姓名翻译不一致等问题, 我们都一一进行了认真考证和确认, 选择和使用比较规范、准确和中国化的表述方式。对于有多种常用名称的概念和理论, 本书尽量给出说明, 以方便读者阅读其他参考书。书中的关键概念均采用黑体加粗形式, 以便读者查阅。同时, 本书精心设计了許多结构图、表格和公式来辅助文字表述, 以增强内容的易读性和易理解性, 并降低语义的模糊性。此外, 在排版上我们并未追逐国外某些工商管理教材“板报式”的流行风格, 还是采用中国成人读者习惯的顺序阅读的形式, 以免过于花哨的版面给阅读造成额外的障碍。

6. 本书编著团队

本书编著团队由长期从事管理科学教学和科研的教授(博导)、副教授(硕导)、博士和博士后等组成, 具有从事企事业单位的技术工作、管理工作和培训工作的丰富经历, 以及国外的研修经历, 并取得了丰硕的教学和科研成果。在分工方面, 张智光承担编著工作的组织协调、全书体系构架的设计、各章理论体系的构建和创新部分的研究、各章文稿修改和局部重写, 以及全书的统稿等。蔡志坚、谢煜和杨加猛对本教材建设的组织、推进和研讨等做出了积极且富有成效的贡献, 谢煜还辅助张智光完成了教材建设项目的日常事务。各章节的具体分工见表 0-1。由于各版内容有差异, 章节编排也不相同, 因此表 0-1 中的章节均以第三版为准, “第二版作者”和“第一版作者”两列中的章节序号均指在内容上与第三版相对应的第三版的章节号。

表 0-1 本书各篇章作者

	第三版篇章	第三版作者	第二版作者	第一版作者
第一篇 管理体系与 演进	第一章 三维管理金字塔体系(共 5 节)	张智光	张智光	蔡志坚：1, 3 节 张智光：5 节
	第二章 管理科学的演进(共 3 节)	陈岩	陈岩：1, 3 节 张智光：2 节	蔡志坚：1, 3 节 张智光：2 节
第二篇 管理领域与 层次	第三章 管理领域(共 6 节)	赵航：1~2, 4 节 张浩：3, 6 节 王妹：5 节	张浩：1, 4~6 节 宓燕：2~3 节	谢海涛：1~5 节
	第四章 管理层次(共 4 节)	张智光	张智光	张智光
第三篇 管理过程	第五章 计划过程：决策的制定(共 7 节)	杨加猛	杨加猛	谢煜
	第六章 组织过程(共 7 节)	蔡志坚、张智光	蔡志坚	蔡志坚：2~4, 6 节
	第七章 领导过程(共 9 节)	谢煜	谢煜	蔡志坚：1~7 节 谢海涛：8 节
	第八章 控制过程(共 6 节)	张智光	张智光	姚惠芳：1~3, 5 节

本书内容经典而前沿，体系合理而严谨，表达深入而浅出，既有理论深度又紧密联系实际。本书提供丰富的教学资源(课件和习题答案)，可作为高等院校经济管理类专业的本科生教材，也适合相关研究生、企事业组织和政府部门管理人员等阅读。最后，真诚希望读者能对本书提出宝贵的意见和建议，以便今后进一步完善(电子邮箱：zzg@njfu.edu.cn)。



教学资源包

张智光

2018 年 2 月 24 日于南京紫湖林

目 录

第一篇 管理体系与演进

第一章 三维管理金字塔体系	3
第一节 管理的概念与要素	3
一、管理的重要性	3
二、管理的概念	4
三、管理系统的构成要素	9
第二节 管理客体及其领域	13
一、管理客体的类型	13
二、管理客体视角的管理领域划分	14
第三节 管理主体及其层次	15
一、管理主体的角色	15
二、管理主体视角的管理层次划分	17
第四节 管理活动及其过程	19
一、管理活动的构成模式	19
二、管理活动视角的管理过程划分	20
第五节 三维管理金字塔体系的构建	23
一、管理学的学科体系	23
二、三维管理金字塔体系	24
三、各维度之间的集成管理	25
习题	30
第二章 管理科学的演进	32
第一节 管理科学的发展历程	32
一、管理科学发展概述	32
二、管理科学萌芽	34
三、古典管理理论	36
四、行为科学管理理论	45
五、现代管理理论	50

第二节 管理现代化	64
一、管理科学的演进脉络与现代化标志	64
二、管理理念现代化——系统化理念	65
三、管理方法现代化——量化方法	70
四、管理手段现代化——信息化手段	72
第三节 管理科学的最新动态	74
一、绿色管理	74
二、大数据营销管理	76
三、共享管理	81
习题	85

第二篇 管理领域与层次

第三章 管理领域	91
第一节 市场营销管理	91
一、市场营销管理的概念	91
二、市场营销观念的演进	93
三、STP 营销战略：市场细分、目标与定位	95
四、营销组合策略	96
五、营销作业管理	100
第二节 生产管理	101
一、生产管理的概念与职能	101
二、规划设计层生产管理	103
三、资源支持层生产管理	104
四、核心运行层生产管理	106
五、现代生产管理方式	108
第三节 物流管理	109

一、物流管理及其相关概念	109
二、物流过程与物流活动	110
三、物流管理职能	111
四、第三方物流管理	112
第四节 人力资源管理	114
一、人力资源管理的概念与体系	114
二、选人：人力资源的获取	116
三、育人：人力资源的开发	118
四、用人：人力资源的使用	119
五、留人：人力资源的保持	120
第五节 财务管理	121
一、财务活动与财务管理概述	121
二、资金筹集管理	124
三、资金运用管理	125
四、资金分配管理	127
第六节 领域维的集成管理	128
一、全面质量管理(TQM)视域	128
二、广义生产管理(GPM)视域	130
三、企业资源计划(ERP)视域	131
习题	133
第四章 管理层次	135
第一节 战略管理	135
一、战略和战略管理的概念	135
二、战略管理的特点	136
三、战略管理的过程	139
四、战略管理和战略类型的体系	148
五、组合型战略的分析工具——波士顿矩阵	151
第二节 战术管理	153
一、战术和战术管理的概念	153
二、战术管理的特点	154
三、战术管理的过程	155
四、战术管理的体系	157
第三节 作业管理	158
一、作业和作业管理的概念	158
二、作业管理的特点	158

三、作业管理的过程	161
四、作业管理的体系	162
第四节 层次维的集成管理	164
一、各管理层次的特性比较	164
二、各管理层次的难处与重要性比较	167
三、层次维集成管理的原理	168
习题	172

第三篇 管理过程

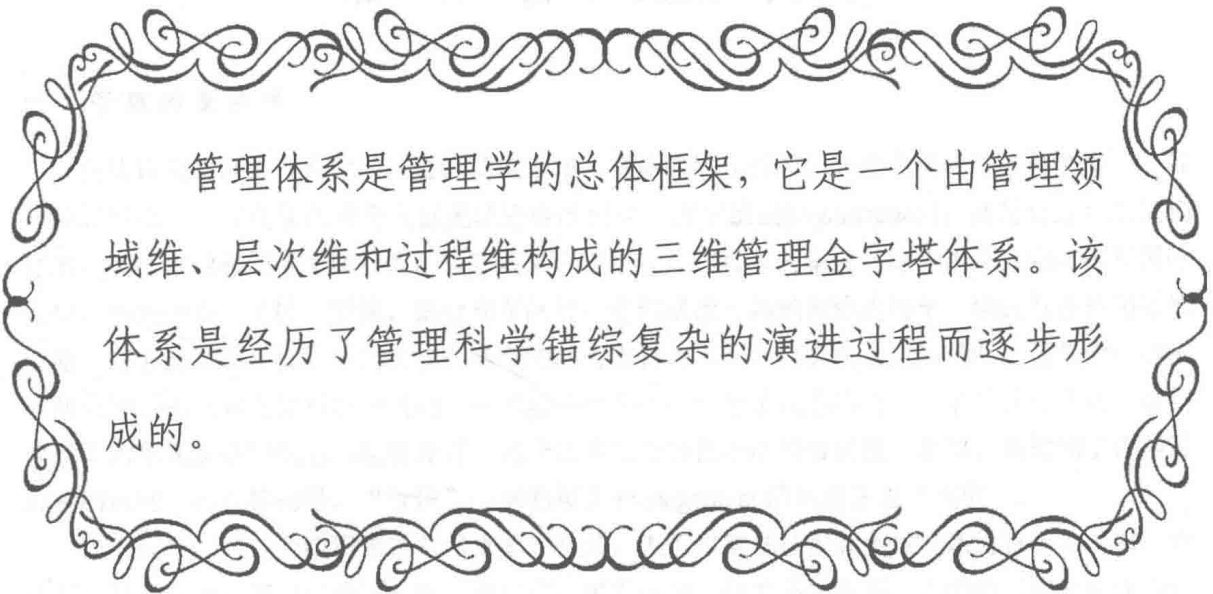
第五章 计划过程：决策的制定	177
第一节 计划过程概述	177
一、计划与决策的概念	177
二、决策的类型	181
三、决策的步骤	187
第二节 决策内部系统分析	191
一、内部系统分析的意义与内容	191
二、管理客体分析：资源与业务	192
三、内部环境分析：组织文化	194
四、管理主体能力评价：领域、层次与过程维	198
第三节 决策外部环境分析	199
一、外部环境分析的意义与内容	199
二、外部一般环境分析	201
三、外部特定环境分析	204
第四节 决策目标的确立	209
一、确立决策目标的原则	209
二、多层次决策的目标体系	212
三、多目标决策的目标体系	213
第五节 决策备选方案的设计	213
一、设计备选方案的原则	214
二、产生备选方案的途径	215
三、设计备选方案的方法	216
第六节 决策方案的筛选	218
一、方案筛选的标准	218
二、方案筛选的方法	220

第七节 决策实施计划的编制·····	223	一、结构体制分类·····	272
一、计划书的基本内容·····	223	二、单组织结构·····	273
二、编制计划的基本原理·····	225	三、多组织结构·····	280
三、编制计划的常用方法·····	228	第七节 运行机制设计·····	282
习题·····	233	一、责权利的配置·····	282
第六章 组织过程·····	235	二、运行流程的设计·····	284
第一节 组织过程与组织行为学		三、规章制度的制定·····	285
概述·····	235	习题·····	287
一、组织的概念·····	235	第七章 领导过程·····	289
二、组织行为学简介·····	236	第一节 领导过程概述·····	289
第二节 个体行为分析·····	237	一、领导的概念与理论体系·····	289
一、心理过程：知觉与压力·····	237	二、领导的激励理论概述·····	290
二、个性倾向：动机与态度·····	239	三、狭义的领导理论概述·····	293
三、个性特征：能力与人格·····	241	四、领导的沟通理论概述·····	293
四、压力、动机和能力对绩效的		第二节 内容型激励理论·····	294
影响·····	245	一、马斯洛需要层次理论·····	295
第三节 群体行为分析·····	246	二、ERG 需要理论·····	296
一、群体的概念与演进·····	246	三、成就需要理论·····	297
二、群体的类型·····	247	四、双因素激励理论·····	298
三、群体行为模型(GBM)·····	249	第三节 过程型激励理论·····	301
四、GBM 中的群体成员结构·····	251	一、期望理论·····	301
五、GBM 中的群体行为能力·····	254	二、目标设置理论·····	302
六、GBM 中的群体互动过程：群体		第四节 反馈型激励理论·····	303
效应·····	256	一、强化理论·····	303
第四节 组织行为分析·····	258	二、公平理论·····	306
一、组织结构特征及其组织		第五节 综合型激励理论·····	308
行为·····	258	一、局部综合：工作特征模型·····	308
二、组织结构的性能及其组织行为：		二、整体综合：综合激励模型·····	309
机械型和有机型·····	260	第六节 领导特质理论·····	311
三、组织结构的形态及其组织行为：		一、早期领导特质理论·····	311
高耸型和扁平型·····	261	二、现代领导特质理论·····	311
四、基于组织行为分析的组织结构		三、魅力型领导特质理论·····	313
设计：原则和步骤·····	263	第七节 领导行为理论·····	314
第五节 组织要素设计·····	266	一、任务—关系领导行为理论·····	314
一、工作设计(岗位设计)·····	266	二、交换类领导行为理论·····	320
二、部门设计·····	268	三、变革型领导行为理论·····	323
第六节 结构体制设计·····	272		

第八节 领导情境理论	324
一、工作情境：菲德勒权变模型	325
二、下属情境：领导生命周期理论	326
三、工作一下属情境：超Y理论和路径—目标理论	329
第九节 领导的沟通理论	332
一、沟通过程模型	332
二、沟通媒介及其选用	334
三、沟通渠道及其改善	340
四、沟通障碍及其克服	343
习题	347
第八章 控制过程	350
第一节 控制过程概述	350
一、控制的概念	350
二、实际管理中常见的控制问题	351
三、控制的类型	355
第二节 过程维视角的控制方式与原理	357
一、一次性(无馈、简单开环)控制	358
二、事前(前馈、预测开环)控制	358
三、事中(现场、半开环)控制	360
四、事后(反馈、闭环)控制	360

五、事前一事后(前馈—反馈、开环—闭环)控制	361
第三节 领域维视角的控制内容与方法	362
一、产品质量控制	362
二、物流控制	365
第四节 层次维视角的控制尺度与集成	369
一、战略、战术和作业控制	369
二、多层次集成控制系统	371
第五节 管理控制信息系统	373
一、管理控制信息系统概述	373
二、管理控制信息系统的结构与功能	375
三、管理控制信息系统发展的历程与新趋势	378
第六节 过程维(计划、组织、领导与控制)的集成管理	381
一、计划与实施管理的集成	381
二、各实施管理过程的集成	382
三、全管理过程的集成	385
习题	386
全书模拟试卷	388
参考文献	391

第一篇 管理体系与演进



管理体系是管理学的总体框架，它是一个由管理领域维、层次维和过程维构成的三维管理金字塔体系。该体系是经历了管理科学错综复杂的演进过程而逐步形成的。

第一章 三维管理金字塔体系

第一节 管理的概念与要素

一、管理的重要性

自从有人类以来，人们的社会活动就表现为群体的协作行为，并逐渐形成了各种类型、各种规模的组织，以便实现任何个人都无法完成的使命。所谓**组织(organization)**，就是经过系统化构建的，能够协调和规范个体行为，以实现某种特定使命和目标的集体。这些组织大到国家和国际机构，小到企业、学校、医院、银行和军队等，它们就像一辆辆奔跑的马车，装载着各种必需的资源，有着自己的目标和协同机制。马车的动力来自由组织各类成员组成的马匹。马车的行进依靠两只轮子的共同支撑和协调滚动——两者缺一不可：一个是技术活动，一个是管理活动。而驾驭马车的车夫就是组织的高层管理者。这个比喻笔者曾在不同场合讲授过多次，也得到了许多管理者的认同，而有趣的是，“管理”一词的英文 **management** 的原意正是“驾驭”。

“驾驭”，对一个组织来说有多重要？从前，人们很重视技术和资源，认为有了人、财、物资源，有了技术，就可以战无不胜。而管理，虽然必要，但并不很重要。人们把管理者称作当官的、干部、领导、统治者、从政者(**politician**)等，或俗称“头儿”，看重的不是其管理职能，而是象征着一种权力、地位、荣誉或待遇，甚至可以作为对从事不同职业的人士成功与否或成功程度的一种统一的度量标准。似乎谁都能做管理，不需要专业，不需要专门的理论，更不需要专门的技术。不就是做官么？不就是发号施令么？谁还不会？于是，出现了诸如“业而优则仕”“演而优则仕”“赛而优则仕”等现象。结果怎样呢？“业务虽优，但管理堪忧”者比比皆是。

为什么会产生这种误区呢？分析之后不难看到，管理与技术相比，有一些特殊的性质。表 1-1 从专业性质、工作性质、工作方式、工作过程、对象性质、结果评价、结果滞后、后果影响、人才需求方面对技术与管理进行了全面的比较。由表 1-1 可见，正是由于管理具有这些特殊性，导致了人们在认识上对管理工作产生了种种误区，而这些错误的认识恰恰更说明了优秀的管理者和科学的管理方法的重要性。就好比一个不懂音乐的人，往往会认为一个交响乐队的指挥没有什么技术，不过是挥挥小棒而已；而那些演奏小提琴、大提琴、长笛、双簧管、单簧管、小号和长号