



现代工商管理丛书
主编 吴照云

管理学

第四版

吴照云 等编著

4th Edition

MANAGEMENT

什么是管理?

“管理”自古有之。可以说凡是有人群的地方,就有管理。然而,对于什么是管理,至今为止,人们的理解并不完全一致。由于不同的人在研究管理时的出发点不同,因此,人们为管理一词下定义时,往往会产生很大的差异。

玛丽·帕克·福莱特

认为,管理是通过其他人来完成工作的艺术。

斯蒂芬·P·罗宾和玛丽·库尔塔认为,管理这一术语指的是和其他人一起并通过其他人来切实有效地完成活动的过程。

孔茨和韦里克认为,管理就是设计和保持一种良好的环境,使人们在群体里高效率地完成既定目标。孔茨还认为,从广义来讲,管理就是协调职工的工作。

帕梅拉·S·路易斯等人认为,管理应定义为切实有效地支配和协调资源,并努力达到组织目标的过程。

西蒙认为,管理就是决策。

唐纳利认为,现代管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动。

德鲁克认为,延续与发展:管理是现代社会中的一个普遍的通用器官。

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

组织所拥有的资源进行有效地计划、组织、领导
和控制,以便达成既定的组织目标的过程……

现代工商管理丛书 主编 吴照云

管 理 学

(第四版)

吴照云 等编著

经济管理出版社

责任编辑 卢小生

技术编辑 蒋 方

责任校对 晓 泉

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 (第四版) / 吴照云等编著. —4 版. —北京: 经济管理出版社,
2002

ISBN 7-80162-502-1

I. 管... II. 吴... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 081937 号

现代工商管理丛书

管 理 学

(第四版)

吴照云 等编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京市朝阳区宏伟胶印厂

787×960 毫米 1/16 31 印张 665 千字
2003 年 1 月第 4 版 2003 年 1 月北京第 8 次印刷
印数: 43201—55200 册

ISBN 7-80162-502-1/F·484

定价: 46.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

序 言

在本书的序言部分，我们想对下面几个问题做出回答：①为什么要写这本书？写这本书是基于何种愿望以及在写作过程中是基于何种假设？②这一版中保留了上一版中哪些重要特色和内容？增加了哪些新内容？③本书的主要读者对象是谁？④谁对本书的写作和出版给予了帮助？

一、愿望和假设

每一位作者在动手写书之前，总是基于一种愿望和假设（不管是明确的还是隐含的），用以说明作者为什么要写这本书——写这本书的愿望以及作者在写作过程中贯穿了何种假设。我们写这本教科书的愿望和假设如下：

（一）应该使教师好教，学生好学

目前，国内外管理学方面的读物和教科书应该说是应有尽有，但是，从我们从事《管理学》教学十几年的实践来看，要找到一本好的教科书实属不易。正是基于这一点，我们试图编写这样一本教科书。它既便于学生学习，又便于教师好教。为此，我们在本书的结构及编排上做了这样一种尝试：①每篇、章都有一扉页。在每章的扉页上给出了本篇的各章标题；在每章的扉页上给出本章各节的标题。这样做的好处是，使有经验的教师在授课时一目了然地了解本章节要讲的内容，以便教师抓住要点授课。②每章都配有本章的学习目标。这样做的目的是，告诉读者在学完本章之后应该掌握哪些要点，帮助读者在学习时，将注意力集中到主要问题上，以提高学习效率。③各章内容之后都配有本章提要。本章提要的作用是，提醒读者学完本章之后应该学会和掌握哪些内容，同时供读者进行总结和回顾时参照。④在每章最后，我们都附了一定数量的复习题，它们都是从各章的内容之中抽出来的，如果读者学完并掌握了各章的内容，就能顺利地回答这些问题，设立一定数量的复习题的目的是供读者测试和练习之用。⑤在每章内容开始之前都配有一个范例，其目的是想用实例的形式引出各章主题，这样，使读者学起来具体、生动。⑥每章结束时，我们给出了一个应用案例，其目的是想借助这个案例检验读者综合利用各章所学知识及解决实际问题的能力。同时，各案例之后都配有讨论题，供读者思考和讨论之用。

（二）应该具有中国特色

毫无疑问，管理学的基本理论框架如计划、组织、领导、控制等已得到公认，我们的本意是借鉴西方管理理论体系，结合中国的实际，创建富有中国特色的新型教材。在选取案例方面力求中国化，编写教材使用的语言也力求本土化。

（三）应该使读者读起来趣味盎然

一本好的教科书不应该读起来枯燥乏味，概念、原理不应该是晦涩难懂，而应该是读起来轻松、易懂，趣味无穷。为此，本书在写作过程中试图克服国内教科书中那种从概念到概念、从原理到原理的论述模式和思维定式，而是采用案例和图表的形式，把概念、原理融于实例，使晦涩的概念生动化，抽象的原理具体化，枯燥乏味的内容趣味化。

（四）应该强调内容更贴切，材料更适用

一本教科书应该包括哪些内容，不应该包括哪些内容，这是个首先要予以回答的问题。为此，一本教科书的内容首先应该通过“有这个必要吗？”的检验，对那些读者有需求且读者必须了解的内容，应该而且必须写入教科书内；对那些读者无需求或需求不大的内容，尽量不写入教科书内。为此，第四版对上一版书中一些我们认为读者需求不大的章节和内容做了删除，对那些我们认为读者有需求而且需求比较大的内容和章节做了增补。同时，在写作模式和重点上，努力克服过去国内教科书中普遍存在的一种模式：侧重于对概念、原理、发展历史的阐述和侧重于对“为什么”之类的问题做出回答，而对“怎样做”、“发展动态”预见之类的问题则论及很少。本书力争一方面注意对概念、原理和发展历史等问题的阐述；另一方面更注意把写作的重点放在对“怎样做”、“发展动态”预见之类问题的回答上。

（五）应该更适时

一本好的教科书应该追踪当时管理中的最新动态，及时吸收管理领域的最新研究成果。在这个变化的时代里，管理实践不断深入，管理理论不断深化，国内外已经涌现出了许多管理方面的最新成果。在这次修订的《管理学》（第四版）中，我们及时地吸收了这些管理领域中的最新成果。

二、第四版的特色及新增加的内容

《管理学》（第四版）是在《管理学原理》第一版、第二版和《管理学》第三版的基础上修订而成的。前三版中包含了许多专题和特色，在我们看来是独特的和深受广大读者欢迎的，因此，在这一版中我们把它们保留下来了。被保留下来的章节主要有：管理与管理者、管理思想与理论的发展、管理环境、计划、战略管理、组织、领导、领导行为基础、激励、控制工作和控制方法等篇

章。同时,新增了学习型组织、Z理论、企业再造、波特的竞争战略、组织文化理论等内容,对当代世界管理理论的新发展和新动向做了介绍。这些新增加的内容,在我们作者看来是十分必要和有意义的。

三、本书的读者对象

本教材主要是为工商管理硕士(MBA)和经济管理类专业硕士研究生编写的,也适用于经济类、管理类专业的大学本科生作教学参考书之用。由于本书具有内容充实、信息充足、实践性、理论性兼而有之的特点,因此,更是一本适合广大的管理理论工作者和实际工作者实用的参考书。

四、致谢

一本高质量的教科书离不开学识渊博的学长们的无私奉献。是他们的无私奉献,才使本书以完美的质量出现在读者面前。在此,我们向他们表示深深的谢意。向本书提供资料、审阅和修改过本书并提出过宝贵意见的同志有:金祖钧、杨慧、余箐、刘国珍、吴本东、詹爱民、罗时科、王云平、符仲南、李振球、胡云清、舒辉、邱霞、何青、胡君、何小兰、王宇露、彭相如、顾瑞兰、占小军、翟小武、周鹏等同志。此外,我们要特别感谢财政部培训中心和高教司有关领导,本书的写作一直是在他们的关心和支持下进行的,是他们的关心和支持才使本书能顺利完成。

我们还要特别鸣谢经济管理出版社的领导和编辑同志,是他们的辛勤劳动和热情,才使本书第四次修订版能尽快与读者见面。

本书的写作大纲由吴照云教授组织设计。分篇主编为:第一篇,吴志军;第二篇,卢福财;第三篇,李良智;第四篇,胡宇辰;第五篇,欧阳康。各章节的撰稿分工为:吴照云(第一章、第二章和第三章)、吴志军(第四章)、欧阳康(第五章和第六章)、卢福财(第七章)、胡大力(第八章)、曹元坤(第九章)、吴良平(第十章)、庄凯(第十一章)、胡宇辰(第十二章)、叶青(第十三章)、李良智(第十四章)和王筱琴(第十五章和第十六章)。最后,由吴照云教授总纂定稿。

本书在写作过程中直接或间接地借鉴了国内外大量的论著、教科书等一些素材,因数量很多,难以一一列举,在此一并致谢!然而,书中存在的观点上的谬误、偏差,当由我们负完全责任,概与他人无关,我们敬请广大读者不吝赐正。

编 著 者

2002年10月1日

目 录

I . 导论篇

第一章 管理与管理者/ 3

- 什么是管理/ 6
- 管理工作的性质/12
- 管理的应用范围/13
- 管理的基本职能/14
- 管理者做什么/17
- 谁是管理者/19
- 管理人员的分类/23
- 管理人员的技能要求/24
- 什么是管理学/27
- 如何学习管理学/28
- 本章提要/29
- 复习与练习/30
- 案例应用/30

第二章 管理思想与理论沿革/35

- 中国管理思想的萌芽/38
 - 西方管理思想的萌芽/42
 - 科学管理理论的创建/44
 - 古典组织理论/46
 - 行为科学理论的创建/50
 - 当代西方管理理论的发展：管理理论丛林/57
 - 本章提要/60
 - 复习与练习/61
-

- 案例应用/61

第三章 当代管理理论的发展趋势/65

- 当代管理理论的新发展/67
- 当代经典管理理论/71
- 本章提要/89
- 复习与练习/90
- 案例应用/90

第四章 管理环境/95

- 组织文化/98
- 管理的环境分析/108
- 环境的不确定性/111
- 社会责任与管理道德/117
- 全球化与跨文化管理/122
- 本章提要/132
- 复习与练习/133
- 案例应用/134

导论篇综合案例/136

II. 计划篇

第五章 目标与目标管理/141

- 目标的性质/143
- 目标的分类/147
- 目标管理/149
- 本章提要/155
- 复习与练习/156
- 案例应用/157

第六章 计划工作/159

- 计划的概念与分类/161

- 计划步骤和计划评价标准/164
- 计划工作的原则/170
- 现代计划技术与方法/172
- 本章提要/177
- 复习与练习/177
- 案例应用/178

第七章 决策/181

- 决策概述/183
- 决策的类型/185
- 决策理论/189
- 决策过程/191
- 定性决策方法/196
- 定量决策技术/201
- 本章提要/207
- 复习与练习/207
- 案例应用/209

第八章 战略管理/211

- 日益重要的战略管理/214
- 战略管理层次/216
- 战略管理过程/218
- 战略的制定/219
- 战略实施/224
- 本章提要/227
- 复习与练习/228
- 案例应用/229

计划篇综合案例/235

Ⅲ. 组织篇

第九章 组织设计与运作/249

- 组织的一般性论述/251
- 组织设计的基本原则/255
- 组织设计的相关因素/264
- 组织设计的程序/269
- 一般组织结构的设计/270
- 新型组织结构的设计/275
- 组织设计与员工行为/278
- 本章提要/279
- 复习与练习/281
- 案例应用/282

第十章 组织变革与发展/285

- 工作变革/287
- 变革的动力/288
- 推行有计划的变革/290
- 变革的成本和收益/292
- 变革的阻力/293
- 组织变革的方法/296
- 变革缔造者：策略家、贯彻者和接受者/302
- 组织发展/303
- OD 的好处与局限/307
- 本章提要/308
- 复习与练习/309
- 案例应用/311

第十一章 人力资源管理/313

- 人力资源管理概述/315
- 人力资源计划/316
- 人员招聘、选拔与定向/320
- 人员培训/324
- 绩效评估/328
- 工资与福利待遇/333
- 本章提要/337

- 复习与练习/338
- 案例应用/339

组织篇综合案例/345

IV. 领导篇

第十二章 领导行为基础/351

- 领导者与管理者/353
- 特质理论/358
- 领导方式理论/360
- 领导行为理论/363
- 领导权变理论/369
- 领导行为与效率/375
- 本章提要/377
- 复习与练习/378
- 案例应用/378

第十三章 沟通/381

- 沟通过程/383
- 沟通方式/387
- 沟通渠道/393
- 有效沟通的障碍/397
- 有效沟通的基础与方法/399
- 本章提要/403
- 复习与练习/403
- 案例应用/405

第十四章 激励/407

- 激励过程/409
- 激励理论/411
- 激励实践/424
- 本章提要/427

- 复习与练习/428
- 案例应用/428

领导篇综合案例/429

V. 控制篇

第十五章 控制工作/433

- 控制的定义/435
- 控制过程/436
- 控制的基本类型/440
- 有效控制原则/442
- 有效控制特性/445
- 本章提要/447
- 复习与练习/447
- 案例应用/448

第十六章 控制方法/453

- 预算控制/455
- 成本全面控制/457
- 作业控制/461
- 管理信息和有效控制/469
- 其它控制方法/470
- 本章提要/472
- 复习与练习/473
- 案例应用/474

控制篇综合案例/475

主要参考资料/481

I . 导论篇

- 管理与管理者
- 管理思想与理论沿革
- 当代管理理论的发展趋势
- 管理环境
- 导论篇综合案例

第一章

管理与管理者

- 什么是管理
- 管理工作的性质
- 管理的应用范围
- 管理的基本职能
- 管理者做什么
- 谁是管理者
- 管理人员的分类
- 管理人员的技能要求
- 什么是管理学
- 如何学习管理学
- 本章提要
- 复习与练习
- 案例应用

第一章 管理与管理者

【学习目的】

学完本章后，你应该能够：

1. 定义管理的基本概念及内涵
2. 了解不同学者对管理给出的不同定义
3. 掌握管理工作的性质及管理的基本职能
4. 明确各管理职能之间的相互关系
5. 了解管理的职能论、任务论和角色论的主要观点
6. 掌握八种不同职务类型的管理者
7. 明确管理人员的技能要求
8. 明确为什么要学习管理学

范例

海诚：有预谋地推进

一、海诚有预谋地发展

决策者要为企业做一个长远的发展规划，不能只限于眼前利益。北京海诚电讯技术有限公司总经理李小龙说：“我们是一步一步算计着实施战略规划才有了今天的发展，并且避免了因头脑发热带来的决策失误。”海诚当初并不是因为寻呼业利润大才跻身这个行业的，而是确定了做个成功的电信运营商这个长远目标。海诚按照这个目标，发现由于国家对内放开寻呼业，使寻呼业成为最易进入电信业的行业，所以有了北京海诚寻呼。

在企业创业时设计发展战略和目标，在执行过程中随时修定，在某个阶段追求某个阶段的目标，海诚就这样冷静地借助曾经是高利润的寻呼业将企业规划一步步变成现实。当寻呼业面临困境的时候，海诚又有了新的利润增长点，

并将这两个行业巧妙融合，在国内第一个推出“E-mail 寻呼”。

（海诚不是在 1997 年互联网热起来后才介入的，而是在 1994 年前就开始构想互联网项目，条件成熟时“首都在线”又热遍京城。注重战略定位设计稳步发展和想起一出是一出代表了我国寻呼业目前的两种运作模式。前者是我国寻呼业走出发展瓶颈的手段，后者则将使某些寻呼台陷入经营困境。缺乏战略设计、追求短期利润，导致了上千家寻呼台恶性竞争不断，经营状况不佳，遇到问题茫然无措的局面。）

“老总们总是要准备一根铁打的神经来应付经营中的困境和未来的竞争。”老总的职责就是要选择正确的事情，下面各职能部门的责任就是执行。只有选择正确，才能做得正确；如果选择就是错误的，下面的人做得越好情况越糟，企业离走上良性发展的轨道就越远。海诚对自己的发展非常冷静和理智，它知道自己发展的各个阶段需要什么，不跟着别人跑，不盲目发展，这是目前我国许多寻呼台所缺少的。

（摩托罗拉推行的“明星寻呼计划”引起了越来越多寻呼台的兴趣，其实，正是有了海诚当初的需求，才有了摩托罗拉今天的“计划”，摩托罗拉要帮助寻呼台达到的目的正是海诚当初所寻求的。当时，海诚的发展遇到了一些问题，需要借助更先进、更有效的手段加强管理和控制。当李小龙找到摩托罗拉时，与他们一拍即合，摩托罗拉决定在中国引入在国际上推行的为帮助寻呼台而设计的管理体系，海诚是摩托罗拉“明星寻呼计划”的第一个实验台。李小龙说：“即使当初‘明星寻呼计划’不是摩托罗拉推出的，哪怕是一个不知名的小公司，叫什么‘六角计划’，海诚也会与之合作，因为那是海诚一系列企业发展规划中需要的。”碰巧摩托罗拉有海诚需要的，海诚就拿来了。其实，摩托罗拉当时对某些大台比海诚更感兴趣，但那些大台开始时对摩托罗拉的这个计划并没有足够的兴趣，多少是见海诚有了新东西才开始感兴趣。）

二、海诚想成为一个企业

李小龙说：“企业不是随便叫的，说句过一点的话，连微软都不能叫真正意义上的‘企业’。海诚现在只是个‘作坊’，但海诚的目标是成为一个真正意义上的‘企业’。”李小龙说：“与微软总裁比尔·盖茨相比，知道 IBM 公司总裁的人就少得多了，还有一个例子就是通用电气公司(GE)，它连续数年都是世界排名第一，它的总裁又是谁？”许多人迷惑于这个问题：是微软取得了成功还是比尔·盖茨取得了成功？但可以肯定的是，微软如果没有了比尔·盖茨，也就不是微软了。GE 是比微软成功得多的大企业，但与企业的名气相比，它的现任总裁的知名度就小多了，更难说清 GE 更换多少届总裁了。GE、IBM 并没有因为某些人的更替而