



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
教育部经济类、管理类专业主干课程推荐教材

通用管理系列教材

Management (Third Edition)

管理学

(第三版)

王凤彬 李 东 编著

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
教育部经济类、管理类专业主干课程推荐教材
通用管理系列教材

管 理 学

(第三版)

王凤彬 李 东 编著

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/王凤彬, 李东编著. 3 版.
北京: 中国人民大学出版社, 2007
(通用管理系列教材)
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
教育部经济类、管理类专业主干课程推荐教材
ISBN 978-7-300-08233-2

- I. 管…
- II. ①王…②李…
- III. 管理学-高等学校-教材
- IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 106200 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
教育部经济类、管理类专业主干课程推荐教材
通用管理系列教材
管理学 (第三版)
王凤彬 李东 编著

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	北京鑫丰华彩印有限公司	
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次 2000 年 9 月第 1 版 2007 年 8 月第 3 版
印 张	28.75	印 次 2007 年 8 月第 1 次印刷
字 数	437 000	定 价 29.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

◇ 前 言 ◇

管理是一门科学性与艺术性有机结合的实用性很强的学问。对这门学问的掌握，将使一个人受益无穷。

任何一个人，只要存在于一定的组织或社会中，那么，他要么是管理者，要么是被管理者，要么是自我管理者。作为管理者，不论他是在管理一个组织或组织中的一个单位，还是在管理某一群人或者某一项工作，无疑都需要熟练地掌握管理这门学问。这是他提高工作效率水平的必然。而作为被管理者，如果了解管理工作开展的过程，他与上司之间的相处就容易得多，因为他会清楚上司为什么对他提出这样的要求，也能料想到自己的某种行为表现会得到什么样的结果，并能自主地从组织目标或自己所期望的未来职业发展和职位升迁目标的考虑中调整自己的行为，甚至还能对他人的行为表现作出合理的评价并提出改进的建议。在现代社会中，有发展前途的被管理者绝不应是事事、时时都等待着他人来管理的被动者；相反，他应该是能准确地领悟所接受的管理信号并能在适当的时候和适当的事情上表现出自我管理能力的主动者。

站在管理者的立场上，试着运用管理学的原理和方法去思考和分析一些问题，会使你平时的不解、疑惑、疑难得到比较明确的解答。

正在各类组织的各级职位上从事管理工作的人，对管理实践有了或多或少的了解，由此积累了一定的管理经验，但仍需通过对管理知识的学习，掌握管理工作的更完整的框架体系，借此思考和总结自己工作中的得失成败，并在理论知识与自身经验的熔炼中合成出提高管理工作成效的最佳途径。近年来许多富有实践经验的管理者纷纷“回炉”进高等院校、企业自办大学或培训中心学习工商管理课程，就表明了他们对管理理论知识

的渴望。

目前尚没有实际管理经验的人们，也希望对管理工作的开展过程有个比较系统、全面的了解，以便为他们未来登上管理的舞台奠定坚实的基础。况且没有正式的管理者头衔的人在日常的工作、学习和生活中，都多多少少地作为一个自我管理者在实践着他们自己也许还没有清晰觉察到的管理活动。将你自身体验到或从他人身上观察到的管理实务与本书介绍的管理基本知识结合起来，你会发现学习管理学这门课程不仅有益、有趣，而且颇具现实意义。

本书是面向来自各种不同背景的初学管理学的人士编写的。为使本书成为一本好用又易懂的入门培训或自学的教材，我们在编写过程中努力以描述性的语言，由浅入深、循序渐进地介绍管理工作的实质、过程，以及各项职能活动开展的原理和方法。在内容取舍与安排上，力争做到体系完整而又突出重点，并注重案例教学和反映现实管理工作情形的模拟试题的练习，以使一些重要理论知识能在看书学习、做题思考和联系实际的过程中，在读者心中留下更深刻的印象。

本书是按照“概述篇”、“管理的基本职能篇”、“综合与应用篇”这样的逻辑顺序来阐述管理过程的有关知识及其应用的。与一般的管理学教材不同，本书在最后一篇中增加了体现管理职能的整合、发展和应用的一些章节。增加这些内容的目的是为了让读者了解：在管理学这门课程中，计划、组织、领导、控制这几大管理职能实际上并不是彼此孤立存在的，而是相互联系、相互交织地构成一个有机的整体；有效的管理过程要求相关管理职能间互相支持、配合，并根据管理所要完成的任务而作出调整和变通；管理职能作为支撑管理知识体系的支柱，不仅可以用来分析和规范对整个企业或组织的管理行为，也可进一步应用到对人的管理，以及对生产、销售、理财等工作的管理乃至对组织环境的管理上。读者不难从中发现管理的普遍性与共通之处。

在本书编写的过程中，我们参阅了大量的相关著作、教材和案例资料，在此谨向这些作者、译者表示由衷的感谢。初版编写工作的分工为：第1、2、4、5、6、7、8、9章和练习题由王凤彬执笔，第10、11章由李东执笔，第3章系合作完成。本书初版后收到了各界的关爱和使用者的有

益的反馈信息。受到关心本书的各界人士的促动和启发，两位编著者在近年来积累的管理前沿知识及实践动向的基础上，经过讨论和磋商，分别对执笔的各章内容进行了两次修订，并在赵民杰的参与下为使用本教材的教师制作了一套内容完整的PPT课件。希望修订后的版本能得到更多师生及其他读者的喜爱。书中尚有不完备及不妥当之处，还请各位人士多多批评指正。

编著者

2007年5月

◇ 目 录 ◇

第 1 篇 概 述

第 1 章 管理者与管理工作	3
第 1 节 管理的概念、作用和任务	4
第 2 节 管理者的职责、技能及职业化.....	10
第 3 节 管理的过程、特性和适用范围.....	17
第 4 节 管理工作所面对的环境	23
第 2 章 管理决策	39
第 1 节 决策的含义与过程	41
第 2 节 决策的要素与类型	49
第 3 节 个体决策的基本方法	54
第 4 节 群体决策的基本方法	62

第 2 篇 管理的基本职能

第 3 章 计划	75
第 1 节 计划工作的实质和意义	77
第 2 节 计划工作的类型	79
第 3 节 计划工作的程序	85
第 4 节 目标及目标制定	90
第 5 节 计划方案的制定	96

第6节	制定计划的技术方法	104
第4章	组织	120
第1节	组织工作的基本内容和过程	121
第2节	职务设计与人员配备	126
第3节	部门划分与整合	129
第4节	组织中的职权关系	137
第5节	常见的组织结构形式	142
第6节	组织运作中的主要问题	152
第7节	组织变革	158
第5章	领导	175
第1节	领导的本质与内容	176
第2节	领导的权力基础	180
第3节	领导效能的决定因素及有关的领导理论	181
第4节	人性假设与激励	191
第5节	信息沟通	199
第6节	组织气氛与组织文化	206
第6章	控制	226
第1节	控制的含义与作用	227
第2节	管理控制的过程与要素	233
第3节	管理控制的类型与方法	239
第4节	管理控制的基本原则	250

第3篇 综合与应用

第7章	管理思想的演变	269
第1节	古典管理思想	270
第2节	行为管理思想	274
第3节	定量管理思想	278
第4节	系统和权变管理思想	279

第 8 章 事务型管理与变革型管理	289
第 1 节 管理者的作用.....	291
第 2 节 管理者的两类使命.....	299
第 3 节 学习型组织.....	306
第 9 章 人力资源管理过程	314
第 1 节 人力资源管理的任务与过程.....	315
第 2 节 人力资源计划的制定.....	317
第 3 节 人力资源管理工作的组织.....	322
第 4 节 员工行为的引导与控制.....	323
第 10 章 销售工作管理过程	338
第 1 节 销售工作中的计划.....	339
第 2 节 销售工作中的组织.....	343
第 3 节 销售工作中的领导.....	345
第 4 节 销售工作中的控制.....	347
第 11 章 理财工作管理过程	357
第 1 节 理财工作中的计划.....	358
第 2 节 理财工作中的组织.....	364
第 3 节 理财工作中的领导.....	367
第 4 节 理财工作中的管理控制.....	369
第 12 章 自我测试	376
选择题.....	376
案例题.....	410
练习题参考答案.....	438
主要参考书目.....	448

第 **1** 篇



概 述

.....

管理者与管理工作

下面的对话在一个星期四的上午发生在某制造分公司经理林洁和财务主管张力之间。

林洁：谢谢你提供这些数据，张力，这正是我们需要的。但你为什么没能在总部要求的星期一就准备好呢？

张力：6个月以前我这儿走了两个人，你不让我找人接替他们，说我们已经超编了。我们就按你说的办，而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘有顺做的初稿看上去很好，但用处不大，所以我不得不再做一遍。为了这些数据，我已经竭尽全力了！这个星期我每天晚上的时间都花在这些数据上了。为了核对数据，今天凌晨2点我才上床睡觉。你知道实际工作的人对这里的了解不是很多；总部想要的东西，我们不得不放下每一件事情，全力以赴。去问这儿的任何一个人，我绝对是在工作的时候连耳朵都在忙着，你找不出一个比我更努力工作的人了。

林洁：我知道你工作努力。我一点也没认为你工作不够努力！但你知道总部要这些数据已经有两个多星期了，你说过，在星期一准备好并为我送到总部没有任何问题。

张力：这个星期一总部不是真正需要这些数据的，也没有为这些数据来找过我们，对吗？

林洁：话不能这么说！总部要求星期二把这些数据送到悉尼！你

曾经说过在星期一上午准备好，接着我又听说星期三能准备好，而我实际是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按时交来？

张力：（重复各种解释，诸如他不能再更加努力了，以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里，等等）

林洁：张力，我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了！

张力（火气十足地）：那你为什么还这样批评我？我真不知道你想要我做什么！我是这儿最努力的人，我还能多做什么？！

从以上案例来看，很明显，制造分公司经理林洁和财务主管张力之间发生了冲突。他们冲突的根源是什么呢？应该怎样做才能防止这类冲突再次发生？

就直接的原因来分析，他俩发生冲突当然是因为张力没有按时完成任务。从表面上看，张力认为林洁是要他加倍努力工作，以准时完成任务。但从管理者的角度来分析，问题实际上不在于张力工作得还不够努力，而恰恰是因为他自己过分忙于去做具体工作，而不懂得他作为一位管理人员应该设法通过他人来把事情办成功。如果张力还是按老思路设法使自己加倍努力地“做”工作，那么他所领导的部门很可能还会继续出现类似的问题，他自己也永远无法成为一名有效的管理者。解决问题的关键办法是，张力的主管林洁要积极帮助张力从这次拖延交报表的事件中吸取教训，使之明白管理者的职责是什么，应该如何开展管理工作。

第1节 管理的概念、作用和任务

一、为什么需要管理

人类懂得管理的作用，掌握管理的本领，享受管理的好处，可以说由来已久。人类社会自从开始群居群猎时起，就知道“合群”抵御危险、征服自然，这种“合群”的目的无非是为了集结个人的力量，以发挥集体的更大的作用。“合群”实际上就是人类社会中普遍存在的“组织”现象。

可以说,有人类就有组织。所谓**组织**,是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合,但是组织的成员必须按照一定的方式相互合作,共同努力去实现既定的组织目标。这样,组织才能够形成一种整体的力量,以完成单独个人力量的简单加总所不能完成的各项活动,实现不同于个人目标的组织总体目标。

组织需要合作、协作或协调,这样管理就应运而生了。管理是伴随着组织的出现而产生的,是协作劳动的必然产物。只要人们需要通过集体的努力去实现个人无法达到的目标,管理就成为必要。管理是协调个人努力所必不可少的因素。这正如马克思指出的那样,“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动……所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①指挥之于乐队,就像管理人员之于企业,他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。无法想象,没有管理人员及其管理活动,人类能够演奏出美妙动听的音乐、修筑万里长城、建造金字塔、兴办水陆交通事业。同样无法想象,没有管理,工厂的生产活动能够如愿地生产出产品。管理是人类活动中最基本的活动之一,是组织活动的一个极其重要的组成部分。

人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益凸显的。如果说简单的组织只需要简单的管理,因而管理的重要性还不显得十分突出,那么时至今日,社会和经济已获得高度发展,组织的规模越来越大,组织面临的环境越来越不确定,业务作业活动越来越现代化,管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。世界上有许多著名的管理学家和经济学家都非常强调管理的重要性。如有人把管理看做工业化的催化剂和经济发展的原动力,将其与土地、劳动和资本并列为社会的“四种经济资源”,或者与人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”。还有的人则把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一根轴”。不管具体说法如何,管理的一个重要作用就是能使现有的资源获得最有效的利用。日本是一个自然资源匮乏的国

^① 《马克思恩格斯全集》,中文2版,第44卷,384页,北京,人民出版社,2001。

家，但极度重视管理，并在管理方面不断创新，从而使自己从资源贫乏国发展成为世界经济强国。良好的管理可以使一国的经济获得迅速发展，不良的管理只会造成资源利用上的极大浪费。现在有一种看法，认为发展中国家之所以经济不发达，根本原因就是管理不善，其中的道理已不言自明。

组织中的活动包括作业活动和管理活动两大部分，它们之间的关系如图 1—1 所示。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的，但组织为了确保这一基本过程（对企业来说，该基本过程就表现为生产过程）顺利而有效地进行，还需要开展另一项活动——管理。管理是促进作业活动实现组织目标的手段和保证。

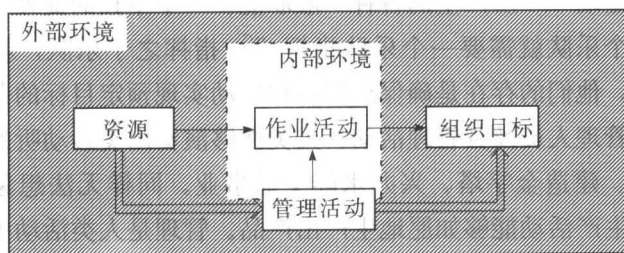


图 1—1 组织中的作业与管理活动

二、什么是管理

所谓**管理**，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便完成既定的组织目标的过程。这个定义包含以下四层含义：

(1) 管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的，但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标，不能为管理而进行管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。

(3) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。

这些活动包括计划、组织、领导、控制等，它们成为管理的基本职能。

(4) 管理工作是在一定环境条件下进行的，有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。

三、管理的目标

严格地说，管理并不存在自己独立的目的或目标。管理不过是组织中的一个“器官”，是为服务于组织而存在的。不能为了管理而管理，而应该是为了实现组织的目标而进行管理。因此，管理的目标是与组织的目标联结在一起的。概括地说，管理就是要促使组织有效地利用资源而达成组织的目标。具体可从以下三个角度来全面地衡量管理促进组织目标实现的情况。

1. 组织的产出目标

一个组织要开展活动，必须拥有人、财、物和信息资源。组织所获得的这些人力资源、金融资源、物资资源和信息资源，就构成了组织的投入。对资源或投入的运用就可以产生组织的成果。成果是组织活动过程的最终结果，通称为组织的“产出”。其具体表现可以是医院中治愈的病人、学校中培养出来的人才、制造业企业中生产的产品，以及服务业企业中提供的各项服务，等等。不同类型的组织，其成果的具体表现形式可能各不相同，但从一般的规范角度看，任何成果都可以从如下几个方面加以考察和衡量：

(1) 产量与期限。产量是从生产多少产品或者提供多少服务项目的角度来反映产出水平的。生产的产品数量可以实物指标（如制造了多少吨钢材、生产出多少台机床等），也可以货币指标（如产值、销售额等）来衡量。至于提供的服务数量，在实物指标上表现为承接了多少维修任务，接待了多少客户，答复了多少个电话等，这些在价值指标上的表现就是完成了多少营业额。另外，任何产出都必须在规定的时间内完成才有意义。交货有最后期限的要求，对组织中各部门及个人的工作也必须规定每天、每星期、每个月或每年需要完成多少数量的任务。离开了时间的规定，任何数量标准都将失去意义。

(2) 品种与质量。无论是产品还是服务项目，都必须按照顾客对其需

求的类别和特性来提供。如果冰箱不能制冷，其质量自然是不合格的，而如果冰箱的款式、颜色不符合顾客的预期，就难以适销对路。因此，质量和品种是对产出的更内在、更本质的规定。对质量的测定，可以通过产品的次品率、退货率，服务中的差错率，以及顾客的投诉等来反映。

(3) 成本花费。企业要将资源转化为成果，最理想的要求是使产出的产量和质量控制在既定的成本花费之内。这种控制通常是建立在拨给一个单位的经费预算的基础上的。典型的经费预算是直接依据所产出成果的产量和质量来规定该项活动的成本花费标准的。

以上是从产出目标角度对组织将资源转化为成果的活动过程水平的一种衡量。其总的要求是，管理工作要确保组织在活动过程中能按质、按量、按期、低成本地提供适销对路的产品或服务。

2. 组织的效率与效果

组织的**绩效目标**是对组织所取得的成果与所运用的资源之间转化关系的一种更全面的衡量。组织的绩效高低表现在效率和效果两大方面。

所谓**效率**，是指投入与产出的比值。例如，设备利用率、工时利用率、劳动生产率、资金周转率以及单位产品成本等，这些是对组织效率的具体衡量。由于组织所拥有的资源通常是稀缺、有价的，所以管理者必须关心这些资源的有效利用。对于给定的资源投入，如果组织能获得更多的成果产出，就有了较高的效率。类似地，对于较少的资源投入，如果能够获得同样的甚至更多的成果产出，便也有了高效率。

然而，管理者仅仅关心组织活动的效率还是不够的，管理工作的完整任务必须是使组织在高效率的基础上实现正确的活动目标，也就是要达成组织活动的**效果**。效果的具体衡量指标有销售收入、利润额、销售利润率、产值利润率、成本利润率、资金利润率等。利润就是销售收入与所销售产品或服务的总成本的差值。利润是经市场检验的衡量效果的一项客观的指标。

效率和效果是两个有联系但并不相同的概念。效率涉及的只是活动的方式，它与资源的利用相关，因而只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果，不仅具有高低之分，而且可以在好和坏两个方向上表现出明显的差距。如果说高效率是追求“正确地做事”，好效果就是保