



“十二五”职业教育国家规划教材
经全国职业教育教材审定委员会审定

管理学原理 (第三版)

Principles of Management

3rd edition

王建民 主 编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

管理学原理

(第三版)

Principles of Management

王建民 主 编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/王建民主编. —3版. —北京:北京大学出版社, 2015.8

ISBN 978-7-301-24197-4

I. ①管… II. ①王… III. ①管理学—高等教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第086364号

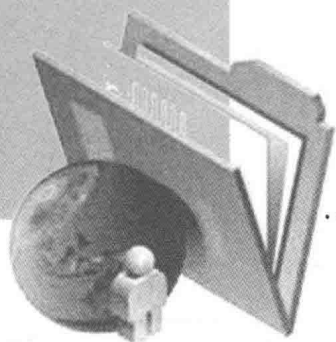
书 名 管理学原理(第三版)
著作责任者 王建民 主编
责任编辑 马 霄
标准书号 ISBN 978-7-301-24197-4
出版发行 北京大学出版社
地 址 北京市海淀区成府路205号 100871
网 址 <http://www.pup.cn>
电子信箱 em@pup.cn QQ:552063295
新浪微博 @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书
电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
印 刷 者 北京富生印刷厂
经 销 者 新华书店
787毫米×1092毫米 16开本 19.75印张 444千字
2007年11月第1版 2011年10月第2版
2015年8月第3版 2015年8月第1次印刷
定 价 36.00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

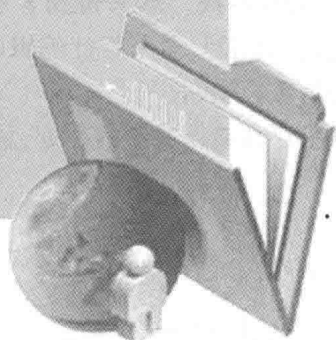
举报电话:010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370



作者简介

王建民,男,1963年7月生,管理学博士,教授,北京市第三届高等院校百名教学名师,北京市职业院校专业带头人,高级企业文化师,现任北京劳动保障职业学院工商管理系主任。长期从事企业管理教学及咨询培训工作,先后为国内外数千家企业中高层管理人员培训,被多家院校、企业聘为客座教授或高级管理顾问。出版了《管理沟通实务》(“十一五”“十二五”职业教育国家规划教材)、《企业管理创新理论与实务》(北京市精品教材)、《管理沟通理论与实务》(北京市精品教材)、《管理经济学》、《生产运作管理》、《孙子兵法与商政谋略》等10余部教材和著作,主持完成5项国家级和市级科研课题,发表学术论文40余篇。



第三版前言

《管理学原理》第一版、第二版出版后,受到了广大读者和同行的肯定和好评,已经连续多次印刷,发行数万册,并被评为“十二五”职业教育国家规划教材。作为多年从事高职教学教改的教师我们感到十分欣慰和鼓舞,在此谨向关心和支持本教材的读者和同行表示衷心的感谢。

根据广大教师、学生和企业界人士反馈的宝贵意见,在本次改版中,编者运用了项目设计、任务驱动的课改方法,重新设计了教材的写作思路和体例,增加了情境任务设计、能力训练、思考练习、案例分析和延伸阅读等互动性环节和内容,通过完成学习任务和工作任务,让学生掌握最基本、最常用、最有效的管理方法和工具。其具体特点如下:一是注重技能训练。通过学习任务和工作任务设计,让学生在学中练、练中学,在完成任务中掌握管理的基本方法和技能。二是内容精练实用。在内容选择上摒弃复杂和抽象,讲求简洁和实用,让学生学得会、用得上。三是以学生为主体。通过不同形式的个人任务和小组任务设计,让学生从被动接受知识转变为完成具体任务,成为教学的主体。

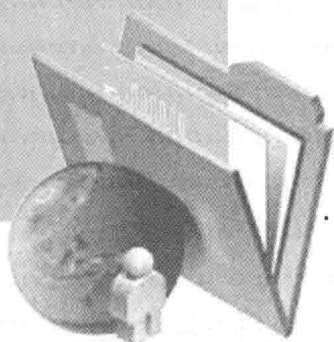
为了培养学生掌握最基本、最常用、最有效的管理方法和工具,本教材共设计了九章内容,分别是:管理与管理者、管理的发展历程、管理原理与方法、计划管理、组织管理、管理决策、领导与激励、管理控制,管理的社会责任与道德。本教材可作为高等职业教育经济管理类专业学生的教材,也可作为企业管理人员的培训教材或教学参考书。

本书在编写过程中,吸收和借鉴了国内外许多管理学论著和资料,在此谨向各位作者表示衷心感谢。全书由王建民主编,参加修订工作的有屈冠银、刘艳、王红红。其中,第一章、第二章、第五章、第六章、第七章、第八章由王建民修订,第三章由刘艳修订,第四章由王红红修订,第九章由屈冠银修订。张蔚、吴志成、韩泽民、冯学东、闫丛立等为教材修订做了大量资

料搜集工作,全书最后由王建民编纂定稿。本书得到了中国人民大学商学院汪星明教授、李宝山教授的大力帮助与支持,北京大学出版社编辑叶楠为本书的出版和修订付出了许多辛劳与努力,在此一并表示衷心感谢!

由于作者水平有限,书中难免存在错误或遗漏之处,恳请广大读者批评指正。

王建民
2015年8月



目 录

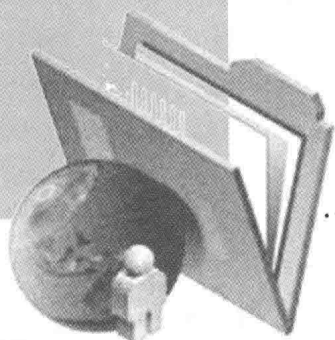
第一章 管理与管理者	1
情境任务设计	3
◆ 情境案例	3
◆ 任务描述	5
必备知识技能	5
◆ 对管理的全面理解	5
◆ 管理者的职责与技能	15
能力训练	23
◆ 能力测评	23
◆ 思考练习	27
◆ 案例分析	27
延伸阅读	28
◆ 从业务员到管理者的要素	28
◆ 一个基层管理者的感受与体会	29
◆ 如何成为一个优秀的管理者	30
第二章 管理的发展历程	33
情境任务设计	35
◆ 情境案例	35
◆ 任务描述	35
必备知识技能	35
◆ 科学管理的诞生	35
◆ 行为科学的创立	44

◆ 管理科学的兴起	50
◆ 现代管理理论“丛林”	54
能力训练	59
◆ 能力测评	59
◆ 思考练习	63
◆ 工作任务	63
◆ 案例分析	64
延伸阅读	66
◆ 霍桑试验	66
◆ 现代管理学之父——彼得·德鲁克	69
第三章 管理原理与方法	71
情境任务设计	73
◆ 情境案例	73
◆ 任务描述	74
必备知识技能	74
◆ 管理的基本原理	74
◆ 管理的基本方法	80
能力训练	85
◆ 能力测评	85
◆ 思考练习	87
◆ 案例分析	88
延伸阅读	92
◆ 管理中有趣的原理	92
◆ 案例情景	97
第四章 计划管理	101
情境任务设计	103
◆ 情境案例	103
◆ 任务描述	104
必备知识技能	104
◆ 计划概述	104
◆ 预测	112
◆ 计划实施方法	116
◆ 目标管理	122
能力训练	130
◆ 能力测评	130
◆ 思考练习	134

◆ 工作任务	134
◆ 案例分析	134
延伸阅读	136
◆ 创业企划书模板	136
◆ 某机床厂的目标管理	139
第五章 组织管理	141
情境任务设计	143
◆ 情境案例	143
◆ 任务描述	144
必备知识技能	144
◆ 组织设计	144
◆ 非正式组织	156
◆ 组织创新的主要形式	160
能力训练	170
◆ 能力测评	170
◆ 思考练习	173
◆ 工作任务	173
◆ 案例分析	174
延伸阅读	175
◆ 斯隆创立事业部制	175
◆ 某公司的考勤制度	176
第六章 管理决策	179
情境任务设计	181
◆ 情境案例	181
◆ 任务描述	182
必备知识技能	182
◆ 决策的构成要素	182
◆ 决策的类型与准则	184
◆ 决策的基本程序	188
◆ 决策的基本方法	194
能力训练	202
◆ 能力测评	202
◆ 思考练习	205
◆ 案例分析	206
延伸阅读	208
◆ 决策的思维方法	208

◆ 北内集团的管理决策	210
第七章 领导与激励	215
情境任务设计	217
◆ 情境案例	217
◆ 任务描述	218
必备知识技能	218
◆ 领导者的素质及能力	218
◆ 领导方式与领导艺术	223
◆ 激励与激励理论	225
◆ 激励方法与激励艺术	229
能力训练	235
◆ 能力测评	235
◆ 思考练习	238
◆ 案例分析	238
延伸阅读	239
◆ 六种领导风格,你属于哪一类?	239
◆ 负激励在企业管理中的运用	242
第八章 管理控制	245
情境任务设计	247
◆ 情境案例	247
◆ 任务描述	247
必备知识技能	248
◆ 控制与管理控制	248
◆ 管理控制的过程	256
◆ 管理控制的方法	264
能力训练	269
◆ 能力测评	269
◆ 思考练习	272
◆ 案例分析	272
延伸阅读	273
◆ 企业管理控制的关键环节	273
◆ 三九集团的财务危机	277
第九章 管理的社会责任与道德	279
情境任务设计	281
◆ 情境案例	281
◆ 任务描述	282

必备知识技能	282
◆ 什么是社会责任	282
◆ 以价值观为基础的管理	283
◆ 管理者对谁负责	286
◆ 管理利益相关者策略	287
◆ 管理道德观	288
◆ 影响管理道德的因素	289
◆ 如何改善道德行为	291
能力训练	295
◆ 能力测评	295
◆ 思考练习	299
◆ 案例分析	299
延伸阅读	300
◆ 我的第三个儿子	300
◆ 中国首善陈光标	301
主要参考文献	303



第一章

管理与管理者

情境任务设计

- 情境案例
- 任务描述

必备知识技能

- 对管理的全面理解
- 管理者的职责与技能

能力训练

- 能力测评
- 思考练习
- 案例分析

延伸阅读

- 从业务员到管理者的要素
- 一个基层管理者的感受与体会
- 如何成为一个优秀的管理者

情境任务设计

◆ 情境案例

如何从业务员晋升到管理者

绝大多数管理者都是从业务员成长起来的,有的是从销售员晋升到销售经理,有的是从技术员晋升到技术经理,还有的是从生产工人晋升到班组长或车间主任。这种成长模式也与很多公司的发展轨迹相一致。公司刚创业时,经理和业务员全都把精力放在业务上,随着公司规模的不不断扩大,大量新业务员不断加入,造成经理短缺。大浪淘沙,那些公司开创时期的优秀业务员自然就成为公司的中基层管理者。

把业绩优异的业务员提拔为中基层管理者,体现了公司“谁干得出色谁就会得到晋升”的宗旨,业务员要想得到晋升,必须努力把自己的业绩提上去。企业把优秀的业务员提拔为管理者,既是对优秀业务员的一种激励,也是对其他业务员的一种鞭策。问题在于,一个优秀的业务员能否成为一个合格的管理者?

案例 1:章明是一家知名电脑公司的电话业务员,半年来每个月的业绩都是公司第一名,最近被提拔为新成立的电话销售五部经理。五部的 12 名人员都是刚加入公司的员工,非常年轻,对产品不熟悉,也缺乏销售技能,拿起电话就感到恐惧。章明把这 12 名新员工的表现和自己刚开始工作时的表现相比,觉得这些人大部分眼高手低、不愿吃苦,于是他采取高压措施,制定了严格的规章制度和处罚措施。例如,所有人员必须提前 20 分钟打卡上班,迟到 5 分钟者罚款 20 元;每人每天不能被部门经理看见不在打电话 5 次以上,多一次罚款 1 元;每人每天必须新增 2 个意向客户,少一个罚款 10 元;上班时间不得打私人电话,否则按 5 元一次罚款;等等。

三周过去了,团队业绩并没有明显提升,反而人人自危,气氛沉闷。章明没有办法,于是把绝大部分时间和精力放在自己的直接销售上。一个月下来,尽管他的个人业绩排在公司前三位,但 12 名员工的业绩却远远不及公司的平均水平,团队的整体业绩也排在其他部门之后。

优秀业务员和经理是不同的角色,工作重点也不同。优秀业务员被提拔为经理后,工作重点应该从做业务转移到管理团队上。但问题是,优秀业务员的思想意识往往还保持在原先的水平,工作重点也停留在自己做业务的层面上。他们还没有明白管理的真正内涵,只是一成不变地执行公司的规定,出现简单甚至粗暴式管理,总觉得下属做业务

不如自己,经常指责下属,而不知道自己的职责之一是悉心培养下属、鼓励下属,使下属成为优秀业务员。由于没有清晰的角色认知,这些刚提拔上来的经理实际上只是“高级业务员”,所做的工作并没有改变,也没有发挥出经理应有的作用。

案例 2:周建云是一家大型电子商务公司销售三部的优秀业务员,由于销售三部的经理离开公司,公司在考察了三部所有业务员的业绩后,将周建云提升为经理。三部一直是公司业绩最突出的部门,部门里几名业务员的业绩也很不错,特别是龚飞和路军。周建云上任后,很担心龚飞和路军因业绩突出而取代自己,于是在日常工作中对他们采取了加重个人任务、给他们穿小鞋、小毛病扩大化等打压排挤的措施,同时为了巩固自己的地位,在员工中捏造事实中伤龚飞和路军。龚飞和路军知道这些情况后,也在团队中拉帮结派,导致三部形成三个小帮派,分崩离析,部门业绩迅速下滑。

有些公司将业绩作为提拔经理的唯一标准,这往往使被提拔的人产生错觉,将重点放在个人业绩而不是管理上。为了防止下属的业绩超过自己,威胁自己的位子,就不真正扶持、培养下属,甚至打压、排挤业绩优异的下属,导致团队内部不团结,团队成员没有工作积极性。

案例 3:肖子虎是一家保险公司新成立的电话销售十二部的经理,此前,他是另一个部门的优秀业务员。肖子虎深知肩上重任,所以对公司上层领导的一切指示,他都会一字不漏地传达给下属,要求他们一定要按公司领导的指示去做。他还把团队划分成两个小组,安排两个能力稍强的人任组长。公司安排给肖子虎的很多事情,他都会安排这两个组长去执行,却很少询问这两个组长有没有解决不了的问题、需不需要帮忙等。当领导询问肖子虎团队建设情况时,他满脸委屈地说,我把工作都安排下去了,但这些人就是完成不了。而至于为什么完成不了,肖子虎也说不出原因。

很多新经理缺乏系统的管理方法,只知道把公司的指令简单地传达给下属,而不知道该如何帮助他们完成任务,更不知道如何使他们变得更优秀。稍好些的经理会帮助下属解决问题,但解决完之后也不会及时告诉下属问题出在哪里、该怎么解决、下一次应该怎么做。当团队出现问题时,这些经理只是不假思索地把情况反映到公司高层,自己却拿不出对策。

这三个案例所反映的问题,在新经理身上普遍存在。究其原因,还是角色认知和角色转换的问题。从优秀业务员到经理,是角色的转变,在这个转变过程中会出现很多难以适应的情况:从执行者变成了监督者,是公司基层的管理者,公司思想政治的传达者,业务员和公司之间联系的桥梁,还是团队业绩的承担者。

从优秀业务员提升到经理,大都具有这样的素质:自信、勤奋、自觉性高、愿意接受挑战、勇于开拓等。但这些素质与经理应具有素质是有区别的。业务员的成功在于以个人的执着、耐力和努力去工作,取得好业绩;经理的成功则基于他管理团队的智慧、能力和水平。要成功实现角色的转换,应该迅速提高自己作为经理应该具备的素质和能力。

问题思考:

为什么一个优秀的业务员未必能成为一个合格的管理者?

◆ 任务描述

1. 请你以企业为例,说明业务员与班组长之间的区别和联系。
2. 请你以学校班级为例,说明学生与学习委员之间的区别和联系。
3. 请你设计出一个合格的中基层管理者应该具备的素质和能力。

必备知识技能

◆ 对管理的全面理解

管理是伴随着组织的出现而产生的,是实现组织目标的重要手段,是协作劳动的必然产物。只要是需要通过集体努力去实现个人无法达到的目标,管理就成为必要。因此,小至企业,大至国家,任何组织都需要管理,它是协调个人努力必不可少的因素。正如马克思指出的:“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,并执行生产总体的活动所产生的各种一般职能。”一个单独的小提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个指挥。指挥之于乐队,就像经理人员之于企业,他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。

一、什么是管理

管理是一个古老的概念,人们对其并不陌生。但人们对管理的基本内涵和本质属性的探讨却一直是一个永恒的话题。无论是泰罗的科学管理、梅奥的行为科学,还是现代管理的各种理论,无不涉及管理的内涵及本质属性。但是,要真正把握管理的基本内涵和本质属性,还必须弄清楚什么是管理、管理什么、谁来管理、怎样管理以及管理要达到什么目的等这些最基本、最重要的问题。只有这样,才能准确地把握管理的精神实质,从而为有效地提升管理水平提供理论和思想基础。

至于什么是管理,中外学者长期以来从不同角度提出了许多看法,这些看法都从某个侧面反映了管理的内涵,也都有其可取之处和借鉴价值。综合这些看法,可以将管理这一概念的内涵和外延定义为: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,以便达到既定的组织目标的过程。这个定义包含以下四层含义:

第一,管理的主要目的是实现组织目标。管理是为实现组织目标服务的,是一种有意识、有目的的实践活动。虽然管理是任何组织都不可缺少的,但却不是独立存在的,只有与组织的具体活动相结合,管理才能发挥其应有的作用。但管理本身不是目的,只是实现组织目标的一种手段,因此在管理过程中,不能为了管理而管理,必须思考管理的目标和目的,没有目的的管理就是盲目的管理。企业的目标是多种多样的,既有提高组织资源利用效率和利用效果的目标、承担社会责任的目标、开拓市场的目标,又有最大限度地获取经济利益的目标、促进职工发展的目标,等等。但不管什么样的组织,都要重视效率和效果,可以说效率和效果是衡量管理水平的重要标志。

第二,管理是在一定的环境中进行的。任何一个组织都存在于一定的内外部环境之中,并受到环境的约束。脱离环境的管理是不存在的,环境为组织的发展带来了机遇和挑战。管理的主要任务就在于通过对组织内外部资源的有效整合,充分利用内外部环境的各种有利因素,使组织能够主动地适应外部环境的变化,并根据内外部环境的变化而不断创新。

第三,管理的对象是组织可支配的资源。资源是一个组织运行的基础,也是开展管理工作的前提。管理正是通过综合运用组织所能支配的各种资源,包括人、财、物、科技、信息、知识、时间、形象、关系等物化资源与非物化资源,来实现组织目标的。管理的成效如何,集中体现在能否以最少的资源投入取得最大的产出上。产出一定、投入最少,或者投入不变、产出最多,甚至是投入最少、产出最多,这些都意味着组织具有较高的资源使用效率。然而,仅仅关心效率是不够的,管理者还必须使组织的活动实现正确的目标,这就是追求活动的效果(效能)。效率和效果是两个不同的概念。效率涉及的只是活动的方式,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,不仅有高低之分,而且可以在好坏两个方向上表现出明显的差别。高效率只是正确地做事,好效果则是做正确的事。但效率和效果又是相互联系的,如某人工作效率较低,却有可能达到较好的效果,某企业生产效率很高,但可能效益效果很差。因此,管理不仅要追求效率,更要追求效果,只有“正确地做正确的事”,才能使管理具有最大的有效性,从而实现效率与效果的有机结合。

第四,管理通过各种职能体现出来。管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法,也是管理工作区别于一般作业活动的重要标志。管理活动不是抽象空洞的,必须具体落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上,离开具体的管理职能,管理只能是一个空洞的概念。

构成管理概念的四个方面之间相互联系、相互影响。其中,环境是管理活动存在的“土壤”,资源是管理活动直接作用的对象,职能是管理活动的主要表现形式,目标是管理活动要达到的结果。其相互关系可以用图 1-1 表示。^①

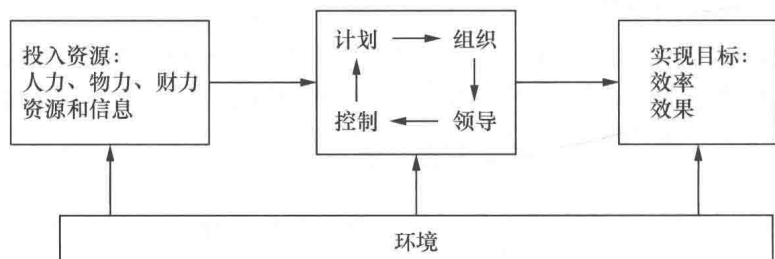


图 1-1 管理活动

由此不难看出,管理普遍适用于任何类型的组织。因为任何组织都有特定的组织目标,都有其特定的资源调配和利用问题,因此,也就有管理问题。

① 戴淑芬:《管理学教程》,北京大学出版社 2004 年版,第 5 页。