

高职高专管理系列教材

管理学

GUANLIXUE

王凤彬 李东 / 编著

管理是一门有独立
的知识体系和很高实用
价值的学问。



中国人民大学出版社

高 职 高 专 管 理 系 列 教 材

管 理 学

GUAN LI XUE GUAN LI XUE

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.
北京: 中国人民大学出版社, 2000.
高职高专管理系列教材

ISBN 7-300-03572-8/F·1072

I. 管
II. ①王... ②李...
III. 管理学-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 67846 号

高职高专管理系列教材 管理学 王凤彬 李 东 编著

出版发行: 中国人民大学出版社
(北京海淀路 157 号 邮编 100080)
发行部: 62514146 门市部: 62511369
总编室: 62511242 出版部: 62511239
E-mail: rendafx@public3. bta. net. cn

经 销: 新华书店
印 刷: 三河市实验小学印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 16.375
2000 年 9 月第 1 版 2001 年 2 月第 2 次印刷
字数: 334 000

定价: 21.00 元
(图书出现印装问题, 本社负责调换)

内 容 简 介

GUANLI XUE GUANLI XUE

管理是一门有独立的知识体系和很高实用价值的学问。本书从管理者与管理工作、管理决策、管理的基本职能以及这些职能的综合与应用的逻辑框架出发,采用描述性的语言,由浅入深、循序渐进、简明扼要地介绍了管理工作的实质、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,力求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情形的模拟试题的练习,为来自各种不同背景的愿意畅游管理知识胜境和掌握管理工作窍门的读者提供一本通俗易懂、有效实用的管理学培训或自学的入门教材。相信本教材使用者会在轻松的阅读中领悟管理的真谛,并将之灵活运用到对企业及其他各类组织,以及对人和对工作等各个方面的管理上。对管理工作普遍过程的掌握和活用,将使一个人受益无穷。

前言

CONTENTS

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，他不是管理者，就是被管理者，或者是自我管理者。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，他都无疑需要熟练地掌握管理这门学问。这是他提高职业工作成效水平的必然。而作为被管理者，他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，他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身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和提出改进的建议。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，他应该是对所接受的管理信

号能准确地领悟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，会使你平时感到的不解、疑惑、疑难得到一个比较明确的解析或答案。

正在各类组织的各级职位上从事管理工作的人，他们对管理实践有了或多或少的了解，积累了一定的管理经验，这些人仍希望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提高管理工作成效的佳径。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，也希望对管理工作开展的过程有个比较系统、全面的了解，以便为他们未来踏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，他们在日常的工作、学习和生活中，都多多少少地作为一个自我的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。将你自身所体验或从他人身上观察到的管理实务与本书介绍的管理原理知识结合起来，你会发现管理学这门课程的学习不仅有益，而且也有趣和充满现实气息。

为使本书成为从各种背景来初学管理学的人士的一本好用又易懂的入门培训或自学教材，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，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。

我们这本书是按照“概述篇”、“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。与一般的管理学教科书不同，本书在最后一篇中增添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独立存在的，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使命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。

在本书编写过程中，我们参阅了大量的相关著作、教材和案例资料，谨在此向这些作者、译者表示由衷的感谢。全书编写工作的分工为：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。由于编者水平有限，加上成书仓促，不完善和不妥之处敬请广大读者批评指正。

编者

2000年6月

目 录

GUAN LI XUE GUAN LI XUE

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 / 5
第 2 节	管理者的职责、技能及职业化 / 12
第 3 节	管理的过程、特性和 适用范围 / 22
第 4 节	管理工作所面对的环境 / 29
	小 结 / 32
	思考题 / 33
	案例分析 / 34
	重点概念 / 42
第 2 章	管理决策 / 43
第 1 节	决策的含义与过程 / 45
第 2 节	决策的要素与类型 / 54
第 3 节	决策的基本方法 / 61

小 结	/72
思考题	/73
案例分析	/74
重点概念	/77

第 2 篇 管理的基本职能

第 3 章	计划	/ 81
第 1 节	计划工作的实质和意义	/ 82
第 2 节	计划工作的类型	/ 85
第 3 节	计划工作的程序	/ 92
第 4 节	目标的分析与制定	/ 98
第 5 节	计划方案的制定	/ 103
第 6 节	制定计划的几种技术方法	/ 114
	小 结	/117
	思考题	/118
	案例分析	/119
	重点概念	/125
第 4 章	组织	/ 127
第 1 节	组织工作的基本内容和过程	/ 129
第 2 节	职务设计与人员配备	/ 135
第 3 节	部门划分与整合	/ 140
第 4 节	组织中的职权关系	/ 151
第 5 节	几种常见的组织结构形式	/ 158
第 6 节	组织运作中的主要问题	/ 167
第 7 节	组织变革	/ 174

	小 结 /181
	思考题 /184
	案例分析 /185
	重点概念 /189
第 5 章	领导 /191
第 1 节	领导的本质与内容 /192
第 2 节	领导的权力基础 /195
第 3 节	领导效能的决定因素及有关的 领导理论 /198
第 4 节	人性假设与激励 /211
第 5 节	信息沟通 /222
第 6 节	组织气氛与组织文化 /232
	小 结 /237
	思考题 /240
	案例分析 /241
	重点概念 /251
第 6 章	控制 /255
第 1 节	控制的含义与作用 /257
第 2 节	管理控制的过程与要素 /265
第 3 节	管理控制的类型与方法 /273
第 4 节	管理控制的基本原则 /287
	小 结 /292
	思考题 /294
	案例分析 /295
	重点概念 /302

第3篇 综合与应用

第7章	管理思想的演变 / 307
第1节	古典管理思想 / 307
第2节	行为管理思想 / 313
第3节	定量管理思想 / 318
第4节	系统和权变管理思想 / 319
	小 结 / 323
	思考题 / 324
	重点概念 / 325
第8章	事务型管理与变革型管理 / 326
第1节	管理者的作用 / 328
第2节	管理者的两类使命 / 340
	小 结 / 350
	思考题 / 351
	案例分析 / 352
第9章	人力资源管理过程 / 356
第1节	人力资源管理的任务与过程 / 358
第2节	人力资源计划的制定 / 361
第3节	人力资源管理工作的组织 / 367
第4节	员工行为的引导与控制 / 370
	小 结 / 379
	思考题 / 381
	案例分析 / 381
	重点概念 / 386

第 10 章	销售工作管理过程	/ 387
第 1 节	销售工作中的计划	/ 388
第 2 节	销售工作中的组织	/ 392
第 3 节	销售工作中的领导	/ 395
第 4 节	销售工作中的控制	/ 397
	小 结	/ 403
	思考题	/ 404
	案例分析	/ 405
	重点概念	/ 406
第 11 章	理财工作管理过程	/ 407
第 1 节	理财工作中的计划	/ 408
第 2 节	理财工作中的组织	/ 416
第 3 节	理财工作中的领导	/ 420
第 4 节	理财工作中的管理控制	/ 423
	小 结	/ 427
	思考题	/ 428
	案例分析	/ 429
第 12 章	自我测试	/ 431
	选择题	/ 431
	案例题	/ 465
	练习题参考答案	/ 500
	主要参考书目	/ 507

GUAN LI XUE

第 1 篇 概 述

GUAN LI XUE GUAN LI XUE

第1章 管理者与管理工作

GUANLI XUE GUANLI XUE

下面的这段对话发生在一个星期四的上午，是在某制造分公司经理林洁和财务主管张力之间进行的。

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

张力：六个月以前我这儿走掉两个人，你不让我找人顶替他们，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。马利和刘有顺搞的初稿看上去很好，但用处不大，所以我不得不再做一遍。为了这数字，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字上了。由于核对数字，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，你找不出一个比我还努力工作的人了。

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字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什么问题。

张力：这个星期一总部不是真正需要这些数字的。他们没有为这些数字来找过我们，不对吗？

林洁：话不能这么说！他们要求星期二把这些数字送到悉尼！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？！

从以上案例情况看，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该类冲突再发生？

就直接的原因来分析，他们俩人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主要是设法通过他人来把事情办成功。张力如果还是按