

国家来华留学英语授课品牌课程建设项目资助

余敬刁凤琴◎主 编
张琦张京◎副主编



中国地质大学出版社
ZHONGGUO DIZHI DAXUE CHUBANSHE

国家级精品资源共享课建设项目资助

国家来华留学英语授课品牌课程建设项目资助

管 理 学

Management

(第三版)

余 敬 刁凤琴 主 编
张 琦 张 京 副主编

 中国地质大学出版社
ZHONGGUO DIZHI DAXUE CHUBANSHE

图书在版编目(CIP)数据

管理学/余敬,刁凤琴主编;张琦,张京副主编.-3版-武汉:中国地质大学出版社,2016.9

ISBN 978-7-5625-3892-9

I. ①管…

II. ①余…②刁…③张…④张…

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(2016)第 196991 号

管理学(第三版)

余 敬 刁凤琴 主 编
张 琦 张 京 副主编

责任编辑:徐润英 阎 娟

责任校对:代 莹

出版发行:中国地质大学出版社(武汉市洪山区鲁磨路 388 号) 邮政编码:430074

电 话:(027)67883511 传 真:67883580 E-mail:cbb@cug.edu.cn

经 销:全国新华书店 <http://www.cugp.cug.edu.cn>

开本:787 毫米×960 毫米 1/16

字数:350 千字 印张:17.25

版次:2006 年 8 月第 1 版,2016 年 9 月第 3 版

印次:2016 年 9 月第 5 次印刷

印刷:武汉市籍缘印刷厂

印数:12 001—15 000 册

ISBN 978-7-5625-3892-9

定价:38.00 元

如有印装质量问题请与印刷厂联系调换

前言

管理,就是如何让平凡的人作出不平凡的事情。

——管理大师 彼得·德鲁克

随着经济全球化和信息技术的发展,管理者所面临的工作环境发生了巨大的变化。无边界组织的诞生、变革型领导的涌现、自我管理团队和跨职能团队的兴起,使管理者的工作比以前任何时候都更加复杂、更加具有挑战性。那么,在动态的、信息化管理环境下,一个管理者如何有效地管理其组织? 管理学(第三版)给出了答案。

管理学(第三版)是在2006年、2011年出版的《管理学》(第一版、第二版)的基础上,经过课程团队多年教学实践的沉淀积累与吐故纳新进一步改版而成。它汇聚了本课程团队先后建设的《管理学》国家精品课程、国家双语教学示范课程、国家精品资源共享课,以及国家来华留学英语授课品牌课程中丰硕的教学资源与成果。

《管理学》(第三版)的突出特点:

力图融经典的管理理论、新兴的管理理念和思想以及丰富的管理案例于一体,向学生真实地展现在动态的管理环境中管理者如何有效地管理其组织。其特色表现在:

(1)经典与现代的融合。管理学(第三版)秉承了原版本中基础理论取材的“宽度”,围绕着“管理者如何有效地管理其组织”这一主题组织撰

写并更新了相关内容,充分汲取国内外不同组织最新的管理理论精华与实践成果,体现了鲜明的时代特色。

(2)注重实战。管理学(第三版)开辟了“开篇案例”、“互联网练习”、“管理视窗”、“实战模拟”、“案例应用”、“管理者画像”等栏目。每一章以真实管理世界中管理者所面临的问题开篇,以精心构思设计的“管理视窗”、“实战模拟”、“案例应用”等栏目结尾,目的是为学生提供思考和主动参与管理实践的空间,使他们置身于管理者的位置,掌握相关的知识和管理技巧。

(3)引领未来。管理学(第三版)关注管理研究的最新发展趋势,注重选材的“新”与“变”,充分汲取最新的管理思想与研究成果,引领学生关注管理学领域不断发生的各种变化与新进展。

《管理学》(第三版)的主要变化:

更新了每一章章首的“开篇案例”、每一章结尾的“实战模拟”和“案例应用”,新增了“互联网练习”、“管理视窗”栏目,书末新增了“连续案例:阿里巴巴”,更新了“自我测试”栏目。附录中新增了“管理者画像”栏目,保留了原版本中“中英文术语表”、“如何使你的管理卓有成效”、“管理大师与名著”,“管理大师与名著”中新增了部分内容,旨在为学生提升管理技能提供有益的帮助。

开篇案例——精选了富士康、易迅网、百度、伊利股份等著名企业的成功或失败的案例,提出对应章节即将阐述的管理问题,以激发学生相关章节知识的热情。

互联网练习——引导学生上网,运用已学到的知识解决相应的管理问题,让他们体验互联网时代学习的乐趣。

管理视窗——通过提供相关的调查信息等,由现实中的真实数据透视管理问题,使学生可以把学到的知识应用到现实的管理世界中,掌握

管理技巧。

实战模拟——针对每一章的核心知识点,重新构思设计出实战模拟练习,目的是为学生提供思考和主动参与管理实践的空间,强化理论知识的有效掌握。

案例应用——将学生领入一个精彩的管理世界,案例取材于信息化时代本土的著名企业,如恒大、顺丰、腾讯、京东、人人网、华为、小米、金山、聚美优品、华润等,通过巧妙的情节构思、生动的事件描述以及教学分析,使学生在真实、生动的管理世界中去掌握管理的精髓,同时为学生提供案例分析的方法指导。

连续案例——贯穿全部管理学核心知识点,全方位地展现阿里巴巴成功的管理实践,旨在培养学生融会贯通所学知识、综合分析与解决复杂管理问题的能力。

管理者画像——聚焦各章核心知识点,通过完成表格或回答一系列问题,帮助学生发现自己是什么样的管理者,又如何成为有效的管理者。该栏目有助于提升学生的管理技能。

管理学(第三版)共分六章,围绕着“管理者如何有效地管理其组织”这一主题组织撰写,内容涉及管理与管理者、管理的今昔、计划、组织、领导和控制。第一章阐述了管理、管理者、管理的组织与环境以及管理的科学性与艺术性;第二章着重介绍了管理理论的演化与主要思想流派;第三章至第六章分别阐明了计划、组织、领导和控制四大管理职能的基本概念、工作内容、理论、方法、最新发展等。

管理学(第三版)由余敬负责总体框架设计和总纂工作。余敬承担了前言、第一章第一节、第二节、第四节、第三节中组织的定义与基本特征,第二章第四节、第五节,第四章第一节至第七节,第五章第三节、第四节,第一章至第六章的互联网练习,第一章至第五章的实战模拟的撰写,

管理视窗、附录一、附录二、附录三的编撰,第一章至第六章开篇案例、案例应用、连续案例部分的编写、修改与完善工作。

刁凤琴承担了第一章第三节中管理的环境,第二章第一节至第三节,第三章第一节、第二节,第五章第一节、第二节的编写。

张琦承担了第六章第一节至第四节、开篇案例、案例应用的编写。

张京承担了第五章第四节中家长式领导与公仆型领导,第一章至第六章开篇案例、案例应用、连续案例,第一章至第六章的管理视窗,附录四“管理大师与名著”栏目部分内容的编写。

吕沛茹参与了第二章开篇案例、案例应用,第一章至第六章的管理视窗,连续案例中阿里巴巴的简介、计划和领导部分的编写。

杨晨参与了第三章开篇案例、案例应用、连续案例中阿里巴巴的组织、控制部分的编写。

杨祖志参与了第四章开篇案例、案例应用,第六章开篇案例,部分插图的绘制以及文字校对等工作。

苏彤参与了第一章开篇案例、案例应用的编写。

卞格参与了第五章开篇案例、案例应用的编写。

周一帆编写了附录四“管理大师与名著”栏目的内容。

在本书的编写过程中,笔者参考和引用了国内外相关的研究成果和文献资料,在此深表谢意。还要特别感谢中国地质大学出版社的鼎力支持,感谢责任编辑多年来为本教材出版付出的辛勤劳动。

管理学是一门发展中的学科,我们深知本书难免有不完善之处,敬请读者不吝赐教。

编 者

2016年6月

目 录

第一章 管理总论.....	(1)
开篇案例 演出公司也需要管理.....	(1)
第一节 管 理.....	(2)
一、管理的概念	(2)
二、管理的特征	(5)
第二节 管理者.....	(8)
一、管理者的特征	(8)
二、管理者的分类及职责	(9)
三、管理者的角色.....	(10)
四、管理者的素质与能力.....	(12)
第三节 管理的组织与环境	(14)
一、组织的定义与基本特征.....	(14)
二、管理的环境.....	(15)
第四节 管理是科学还是艺术	(19)
一、管理学及其特点.....	(19)
二、管理的科学性与艺术性.....	(21)
自我测试	(22)
互联网练习	(22)
管理视窗	(22)
实战模拟	(23)
实战模拟一	(23)
实战模拟二	(24)
案例应用	(24)
许家印与恒大	(24)
盖茨与伯曼	(27)

第二章 管理的今昔	(30)
开篇案例 超泰勒制	(30)
第一节 早期的管理思想	(32)
一、西方早期的管理思想	(32)
二、中国早期的管理思想	(33)
第二节 古典管理理论	(34)
一、泰勒的科学管理理论	(34)
二、法约尔的一般管理理论	(37)
三、韦伯的行政组织理论	(40)
第三节 行为科学理论	(41)
一、人际关系理论	(41)
二、行为科学理论	(43)
第四节 现代管理理论	(45)
一、系统管理理论	(45)
二、权变管理理论	(46)
第五节 管理的新趋势	(47)
一、传统管理范式与管理新范式的比较	(47)
二、管理的新趋势	(48)
自我测试	(50)
互联网练习	(50)
管理视窗	(50)
实战模拟	(51)
案例应用	(51)
小细节中的大成功	(51)
快乐的企鹅员工	(53)
第三章 计 划	(55)
开篇案例 一家没有打印机的打印店	(55)
第一节 决 策	(56)
一、决策与决策过程	(57)
二、决策的类型	(60)
三、决策模式	(62)
四、决策方法	(64)

第二节 计 划	(66)
一、计划的概念与类型	(67)
二、目标管理	(69)
三、制定计划的方法	(75)
自我测试	(83)
互联网练习	(84)
管理视窗	(84)
实战模拟	(84)
案例应用	(85)
独占先机的京东物流	(85)
迷失的人人网	(87)
第四章 组 织	(89)
开篇案例 易迅网的组织架构调整	(89)
第一节 组织与组织工作	(91)
一、组织及其相关概念	(91)
二、组织工作	(91)
第二节 组织设计	(92)
一、组织设计理论概述	(93)
二、组织设计的六要素	(93)
三、组织设计的权变因素	(101)
第三节 常见的组织结构设计类型	(103)
一、传统的组织结构	(103)
二、现代的组织结构	(106)
三、组织结构设计的一般模型	(110)
第四节 组织结构的运行	(112)
一、授权	(112)
二、集权型与分权型管理模式	(114)
第五节 工作设计与人员配备	(116)
一、工作设计	(116)
二、人员配备	(118)
第六节 组织变革	(122)
一、组织变革的动因和类型	(122)
二、组织变革的阻力及其克服方法	(123)

三、组织变革模式	(124)
第七节 未来组织的发展趋势	(125)
自我测试	(127)
互联网练习	(128)
管理视窗	(128)
实战模拟	(128)
案例应用	(129)
华为的组织结构变迁	(129)
扁平化和“轻管理”	(131)
第五章 领 导	(133)
开篇案例 百度帝国的领袖	(133)
第一节 领导的概念与性质	(135)
一、领导的概念与作用	(135)
二、领导影响力的来源及其构成因素	(137)
三、领导理论	(139)
第二节 激励及有关理论	(148)
一、激励的概念与过程	(148)
二、激励理论	(150)
第三节 沟 通	(156)
一、沟通的概念与过程	(156)
二、沟通的类型	(157)
三、沟通渠道的类型及特征	(157)
四、沟通网络的类型及特征	(159)
五、有效沟通的要求	(161)
第四节 有关领导的最新观点	(162)
一、团队领导	(162)
二、交易型领导与变革型领导	(164)
三、领袖魅力型领导与愿景规划型领导	(165)
四、家长式领导与公仆型领导	(167)
自我测试	(168)
互联网练习	(169)
管理视窗	(169)
实战模拟	(170)

案例应用·····	(171)
金山的两任掌舵人·····	(171)
为自己代言的陈欧·····	(175)
第六章 控 制 ·····	(177)
开篇案例 伊利股份:注重质量管理,以实践行·····	(177)
第一节 控制概述·····	(178)
一、控制的内涵 ·····	(178)
二、控制的特点 ·····	(179)
三、控制的重要性 ·····	(179)
四、管理控制的层次 ·····	(180)
第二节 控制的类型·····	(181)
一、根据控制的切入点划分 ·····	(181)
二、根据控制的领域划分 ·····	(184)
三、根据组织的层次划分 ·····	(185)
四、根据控制的运行机制划分 ·····	(186)
第三节 控制的过程·····	(187)
一、控制的步骤 ·····	(187)
二、控制的原理 ·····	(192)
第四节 控制方法·····	(193)
一、预算控制 ·····	(193)
二、作业控制 ·····	(197)
三、审计控制 ·····	(199)
四、其他控制方法 ·····	(200)
自我测试 ·····	(202)
互联网练习 ·····	(202)
管理视窗·····	(203)
实战模拟·····	(203)
案例应用·····	(204)
华润公司 6S 管理体系 ·····	(204)
“人人贷”的风险管理控制·····	(206)
连续案例:阿里巴巴 ·····	(209)
阿里巴巴——简介·····	(209)

阿里巴巴——计划..... (212)

阿里巴巴——组织..... (214)

阿里巴巴——领导..... (218)

阿里巴巴——控制..... (221)

主要参考文献..... (225)

附录一 中英文术语..... (227)

附录二 如何使你的管理卓有成效..... (236)

附录三 管理者画像..... (240)

附录四 管理大师与名著..... (246)

第一章 管理总论

学完本章后,你应该能够:

1. 定义管理。
2. 区分效率与效果。
3. 明确管理的四个职能。
4. 区分管理者与操作者。
5. 区分高层、中层和基层管理者的职责。
6. 描述明兹伯格的管理者角色理论。
7. 明确卡特兹的管理者三大技能及其在不同管理层次下的重要性。
8. 明确组织的概念与特征。
9. 认识管理的科学性与艺术性。

开篇案例

演出公司也需要管理

相声、小品、二人转作为大众喜闻乐见的艺术形式,逐渐成为当代中国文化产业中的一大亮点。在相声界,启明社独占鳌头;草根创业的欢乐豆浆也凭借在小品舞台剧方面的出色表演赢得了市场;南望传媒旗下的开心大舞台则是国内影响力最大的二人转剧场。它们的成功不仅源于其精湛的表演,而且它们各不相同的管理模式也是其成功必不可少的条件。

启明社作为一个相声社团,保留了传统相声中的家族式管理方式,师傅带徒弟成为其培养演员的主要模式。在启明社,所有的决策都是班主说了算,无论是剧本创作,还是角色分配,甚至连徒弟们的收入也由班主一人决定并支配。这样的管理模式既保证了班主的绝对权威和地位,又彰显出其个人魅力,使公司形成了由艺术联结的强大凝聚力。但启明社仅有这样的“家族负责制”,加上缺乏健全的人事管

理制度,导致高度集权现象严重,这使得启明社的市场扩张放缓,内部也出现了收入不均的情况,年轻社员们由于看不到自身的发展空间相继退社,导致启明社作品的更新速度与质量逐步下降,遭遇发展“瓶颈”。

同样以演职人员作为主要成员的欢乐豆浆,是一家民营话剧机构,从创立第一天起就确立了大剧场喜剧演出模式。经过8年的艰苦创业,欢乐豆浆已成为当前小品、话剧界最有号召力的品牌之一。欢乐豆浆的创始人坚持剧本内容的民主决策,每部剧创作伊始,编剧会提出一个创意,随后组织一个“艺术评估小组”一起讨论创意内容是否成立,并根据不同演员的形象特点刻画人物个性,完成剧本。除了剧本创作的独特模式,欢乐豆浆还拥有一套完善的演职员工培训体系,每年都会从报名应聘的演员中选出30人,经过两个多月的培训,使他们充分融入到欢乐豆浆的企业文化与艺术氛围中。正是由于这样的创作机制与人才引进机制,欢乐豆浆才能在竞争激烈的文化市场中占据一席之地并且不断发展壮大。

南望传媒作为国内知名的演艺公司,之所以能够取得这么大的成绩,在很大程度上得益于其有效的管理模式。南望传媒的高层管理人员包括董事长、总裁、副总裁6人,分管影视制作、演员、剧本等事务。为了培育和激发演职人员的创作能力与表演效果,公司内部还建立了一套完整的演员奖惩制度,所有的演员薪酬由工资+奖金组成,每场演出都由专人负责给演员打分,根据表演时观众的表现(多少人上厕所、多少人借故出场)核定当场的工资。同时,董事长深知作为演职人员追求的不仅仅是高报酬,更是艺术梦想,所以愿景有时比制度更重要。为了激励员工全身心投入到工作中,董事长经常亲自率领年轻演员到全国各地巡演。这也让南望传媒的员工有了更强劲的动力,因为对于这些员工来说,如果不好好工作,罚钱事小,失去更大的发展契机事大。

启明社、欢乐豆浆、南望传媒有效的管理模式告诉我们,管理者的工作环境复杂多变,面临着多种挑战。管理一个组织是一项复杂的活动,需要管理者学习和掌握相应的技能和知识,才能出色地扮演好管理者的角色。

本章主要介绍管理的概念与基本特征,管理者的分类、职责、角色与技能,组织的内涵和特征,以及管理的科学性与艺术性。

第一节 管 理

一、管理的概念

正如一位美国学者所言,一个人不会需要管理,但当两个人抬重物时,就必须

有一个人喊“一二三、扛上肩，一二三、齐步走”，这就是管理了。可见，凡是在由两人以上组成，且要达到一定目的的集体活动中，就存在管理工作。由此可归纳出存在管理的两个必要条件：一是必须是两个人或两个人以上的集体活动；二是有一致认可的、自觉的目标。

众所周知，管理无时不在，无处不有。对于管理是什么，似乎每个人都能说出一点自己的认识。如人们会说：“管理就是管人理事”，或“管理就是让别人去完成工作”等。但要给出准确的定义，人们又感到很难说清楚。

为了准确地把握管理的内涵，先来看看管理的起源。管理就其起源来看，其产生可追溯到远古，它和人类的历史一样悠久。从公元前 5000 年苏美尔人进行的文字、记账等管理的实践活动开始，管理活动可以说是比比皆是。作为非常成功的管理实践有：举世闻名的埃及金字塔、中国的万里长城、令人神往的巴比伦空中花园以及作为巴黎象征的埃菲尔铁塔。所有这些巨大工程的建成不仅反映了劳动人民丰富的管理思想、卓越的管理与组织才能，而且有一个共同的特点，即都离不开人类的共同劳动。由此可见，管理起源于人类的共同劳动。

管理活动虽然自古有之，但将之上升为一门科学加以研究和探讨，却只有一个多世纪。据纽约公共图书馆的一份资料记载：在 1881 年前还没有一篇真正的管理论文，也没有一所真正的管理学院。但随后管理却以惊人的速度发展起来，到今天，管理已渗透到社会的各个领域。有人形象地说，社会的每一根血管里都淌着管理的血液。各种管理学派犹如雨后春笋，形成茂密的管理理论丛林。对此，美国著名的管理学家哈罗德·孔茨把这种林立丛生的学派誉为“热带的丛林——管理理论的丛林”。随着时代的发展，不仅各种管理理论和学派呈现出林立丛生的景观，而且管理学者们对于什么是管理也有着各自不同的见解。

（一）管理学者们对管理的定义

管理学者们对管理的定义如表 1-1 所示。综观上述管理定义，真可谓众说纷纭。管理学者们从不同的侧面、不同的角度揭示了管理内涵的某一方面或某几个方面的属性，或者说他们研究问题的出发点和方法不同。从这些定义中，可能会觉得管理太复杂了。的确，管理定义的多样性说明管理的内涵十分丰富，且人们对管理的认识也在不断深化。因此，只有从多角度对管理这一问题进行思考，才能全面地把握管理的真谛。

在前人定义的基础上，本书综合各家之所长提出以下管理的定义，以期全面地概括管理的内涵。

（二）管理的定义

管理(management)是指管理者在一定的环境条件下，通过实施计划、组织、领导和控制等职能，以人为中心来协调各种资源，以便有效率和有效果地实现组织目

标的过程。

表 1-1 管理学者们对管理的定义

代表人物	定 义		侧重点
泰勒 (Frederick W. Taylor)	Management is the art of knowing what you want to do and then seeing that it is done in the best and cheapest way	管理是一门艺术,这种艺术是要知道要人们去做什么,并注意他们用最好、最经济的方法去做	强调管理的目的,即追求经济效益,寻求最经济的方法与途径
法约尔 (Henri Fayol)	To manage is to forecast and to plan, to organize, to command, to coordinate and to control	管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制	强调管理的过程或职能
行为 科学家们	Management is the accomplishment of results through the efforts of other people	管理就是通过别人或他人努力,来完成工作	强调以人为中心及对人指导的重要性。管理者的主要职责就是如何指导下使其充分发挥作用去完成工作
西蒙 (Herbert A. Simon)	Management is the decision making	管理就是决策	强调决策在管理中的作用,决策贯穿于管理的全过程
斯麦尔洪 (John R. Schermerhorn, Jr.)	Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the use of resources to accomplish performance goals	管理就是通过计划、组织、领导和控制职能来协调所有的资源,以便达到绩效目标的过程	强调管理的职能和管理的目的
德美特 (Richard L. Daft)	Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources	管理就是通过计划、组织、领导和控制组织的资源,有效率和有成果地实现组织目标	强调管理的职能和有效性
唐纳利 (James H. Donnelly, Jr.)	Management is the process undertaken by one or more individuals to coordinate the activities of others to achieve results not achievable by one individual acting alone	管理是指通过一个或多个个体来协调他人的活动,以获得个人单独工作无法完成的结果的过程	强调管理的过程性和协调
罗宾斯 (Stephen P. Robbins)	Management refers to the process of getting activities completed efficiently and effectively with and through other people	管理是指通过和他人一起,有效率和有效果地完成工作的过程	强调管理的过程性、协调和有效性