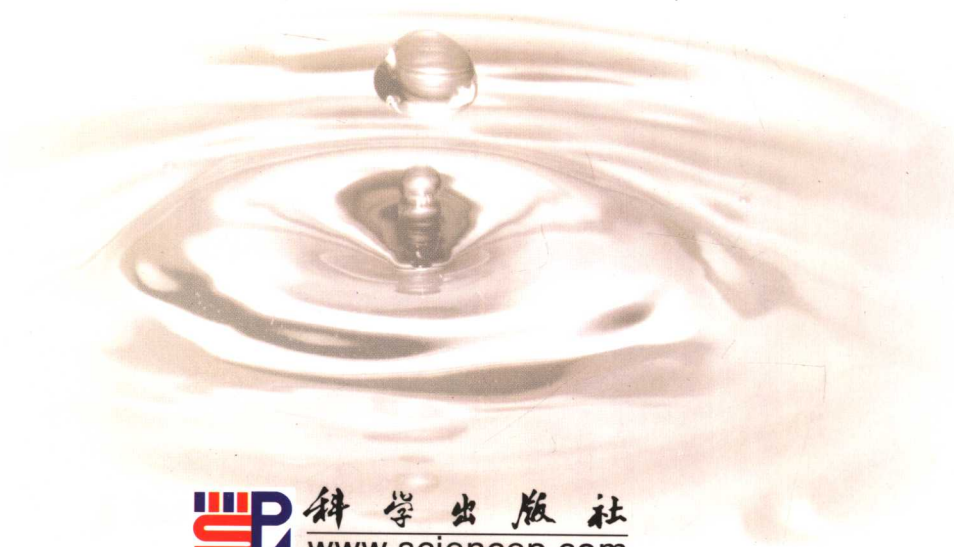


精·品·课·程·立·体·化·教·材·系·列



管理学

刘汴生 主 编



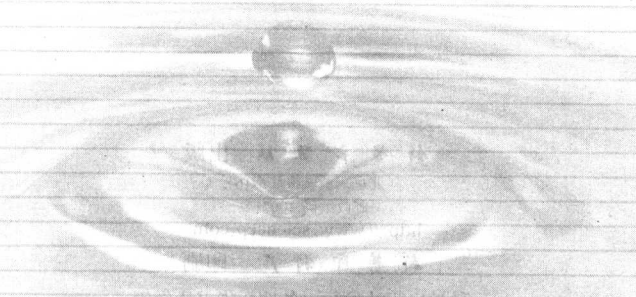
 科学出版社
www.sciencep.com

精·品·课·程·立·体·化·教·材·系·列



管理学

刘汴生 主 编



科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是一本从管理者出发,以案例教学为导向,注重本土管理特色,侧重理论与实践结合,培养管理能力,多角度阐述和揭示管理精华的管理学立体化教科书。

本书共15章,分为6篇:管理基础、计划篇、组织篇、领导篇、控制篇、流程篇。内容涵盖了传统管理学的全部内容并增加了管理思维模式和流程两个章节。

本书适宜大中专院校学生、企业人员 MBA 学员和研究生参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/刘汴生主编. —北京:科学出版社,2006

(精品课程立体化教材系列)

ISBN 7-03-016654-X

I. 管… II. 刘… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 154535 号

责任编辑:李 扬/责任校对:包志虹

责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新 蕾 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2006年5月第 一 版 开本: B5(720×1000)

2006年5月第一次印刷 印张: 33 1/4

印数: 1—5 000 字数: 637 000

定价: 40.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)



在现代社会中，只要有组织就存在着管理，无论是政府管理，或是企业管理，或是学校管理，或是家庭管理，只要在组织之中，每个人就都加入到了管理或被管理的队伍之中。组织向管理者或被管理者都提出了管理水平的要求。

0.1 本书的特点

与国内和国外教材相比较，本教材具有以下特点：

1. 以管理者为本讲管理，而不是从管理学研究的角度讲管理

管理是管理者的事，也是管理研究人员的事。我们一定要看重教材的理论水准和研究的空间，但我们更看重的是管理者或被管理者，因为中国需要更多的管理者来管理组织。针对这一特点，我们更加注重管理者的学习需求，力图为管理者提供在管理中解决问题时所需的理论指导和操作，把学习管理的过程作为每一个人在各项社会活动中所必需的，强调做人的道理，而不仅仅是为了赚钱。管理的过程就是做人的过程，透过做人把事做好。第3章“道德与社会责任”就是为了论述这一点而写的。从管理者的角度出发，现实中的管理需要管理思维和流程管理，我们增加了其他管理学教材还没有的内容，编写了第2章的“管理思维模式”和第15章的“流程”。

2. 更加注重理论介绍与实践相结合，注重实践的可操作性

“学以致用”是许多人的想法，我们不仅要学习知识，还要知道如何运用知识。在管理活动中，管理的操作有很多方式，我们采用几种办法来解决这个问题：一是本书的案例基本上都取自现实；二是在理论知识的介绍过程始终贯穿着

一个实例，这个实例与所讲的知识理论是吻合的，学习完了知识就明白了操作过程；三是以案例为导向，在每章的开篇、过程和结束时都有针对性很强的案例；四是加入了“管理提示”、“管理工具”和“管理者操作训练”的内容。“管理提示”大部分是现代著名的企业家和管理学家所讲的与本书内容相关的座右铭，这些话可以让我们知道，做这些事情要注意什么，该怎样做。“管理工具”为我们的实践提供了管理思路。“管理者操作训练”是我们力图强化操作性的一个练习。

3. 注重本土理论和本土管理

与国外比较，中国的工业化时期很短，而管理的理论和实践是伴随着工业化的过程产生和发展的，因此，我国“管理学”教材基本上是采用国外的教材或体系，西方管理理论占主导地位。但中国也有丰富的管理思想和管理实践，这些是我们自己的东西，是我们的精华，更适合中国的国情。本教材中，我们在本土化上做了较大努力，在管理理论上，我们总结了中国古代管理思想，将其汇总为“德治”、“法治”、“无为而治”和“兵法经营”四大家，并加入到了管理理论中；在管理案例上，除了个别案例外，我们主要采用的是本国的案例；在管理提示上，我们将中国的知名企业家的名言罗列出来。

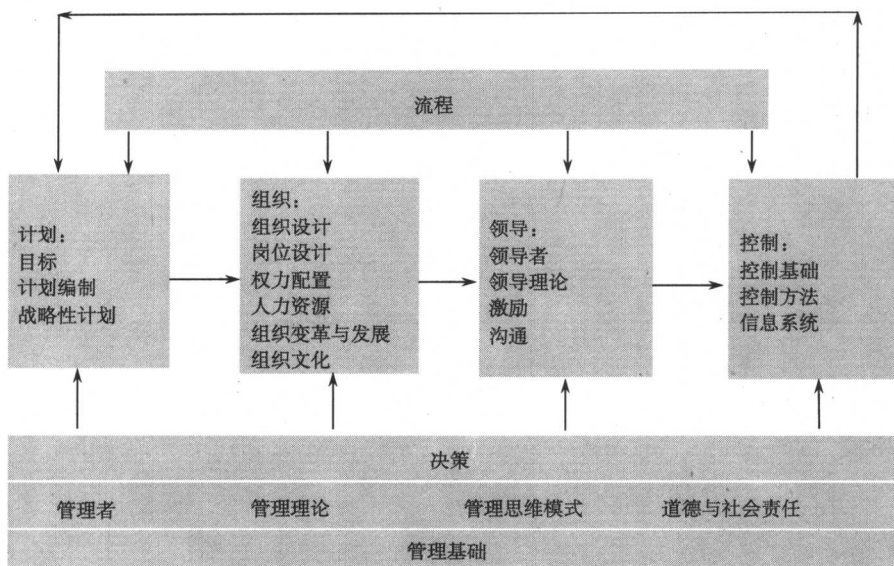
4. 更加方便教师的教学和学员的学习

为了方便教师的教学和学员的学习，本书尽量避免干涩的讲解，使用了活泼的语言、大量的图表和实例。每节都有“管理提示”、“管理故事”、“管理工具”和“关键概念”，每章都有“问题的提出”、“管理者训练”、“本章案例”、“本章提要”和“本章复习思考题”，另外，本书还配备了课件。

0.2 本书结构

按照管理者管理的基本需求和管理学研究的范围，本书由6篇15章组成。下图是本书内容的结构图。

本书各章节的编著者是：刘汴生（第1、4、5、7、9、10、13、14、15章），田奋飞（第6、11、12章），程文晋（第3章），徐莉莉（第7、8章），冯百鸣（第2章），李进营（第1、2、3、4、5、7、8章的管理提示、管理故事、管理工具、关键概念、管理者训练、本章案例、课件），范艳文（第9、10、11、12、13、14、15章的管理提示、管理故事、管理工具、关键概念、管理者训练、本章案例、课件）。全书由刘汴生教授构思设计和统编定稿。



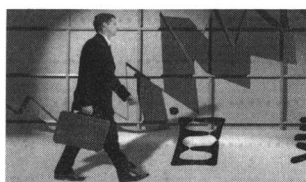
0.3 致谢

在本书的写作过程中，我们参阅了国内外大量的专著、教材和文献资料，还参考了许多期刊、报纸、网站上的资料 and 文章，正是这些资料使我们更多地接触到本土企业的实践活动，在此向有关作者和传媒机构表示由衷的感谢。

同时向给我们提出建议的同事和朋友表示感谢。河南财经学院张方副教授和中南财经政法大学博士生王凯提供了有关章节的编写资料，在此表示感谢。最后，对河南财经学院工商管理学院和 MBA 教育中心对本书的支持表示感谢。

本书在写作和出版的过程中得到了科学出版社的全力支持，在此谨表示深深的谢意。

刘汴生
2005 年 10 月



目录

前言

第1篇

管理基础

绪		
第1章	管理学课程的 4W1H1A	3
	管理活动与管理理论	5
1.1	管理活动	6
1.2	中国早期主要管理思想	15
1.3	西方管理理论	26
第2章		
	管理思维模式	47
2.1	管理思维概述	48
2.2	实证思维模式	51
2.3	科学思维模式	56
2.4	系统思维模式	62
2.5	创造性思维模式	66
第3章		
	道德与社会责任	77
3.1	企业道德概述	78

3.2	企业道德与企业绩效	83
3.3	如何对员工进行道德管理	86
3.4	企业社会责任概述	90
3.5	如何看待企业的社会责任	92
3.6	社会责任: SA8000	97

第4章

	决策	105
4.1	决策的定义、准则和影响因素	106
4.2	决策的类型	110
4.3	决策的过程	114
4.4	决策的方法	119
4.5	管理者决策模型	124

第2篇

计划篇

第5章

	计划与目标	135
5.1	计划的概念及其性质	136
5.2	计划的种类	141
5.3	计划的编制	149
5.4	计划编制的工具与方法	153
5.5	目标管理	164

第6章

	战略性计划	181
6.1	使命、远景与战略目标	182
6.2	战略规划模式	187
6.3	战略分析	196
6.4	战略选择	207

第3篇

组织篇

第7章

	组织设计	223
7.1	组织结构的设计	224

7.2	工作分析和岗位设计	233
7.3	组织的部门化	241
7.4	组织权力的配置	245
7.5	公司组织形式	252
第8章		
	人力资源管理	270
8.1	人力资源管理概论	271
8.2	人力资源规划	275
8.3	员工招聘与甄选	278
8.4	员工培训	285
8.5	绩效管理	292
8.6	薪酬管理	298
8.7	职业生涯	306
第9章		
	组织变革、发展与组织文化	318
9.1	组织变革的概念和内容	319
9.2	组织变革	323
9.3	组织变革的阻力	326
9.4	组织发展	331
9.5	组织文化	337
第4篇 领导篇		
第10章		
	领导	351
10.1	领导者与管理者	352
10.2	领导特质理论	357
10.3	领导行为理论	359
10.4	领导权变理论	367
第11章		
	激励	376
11.1	激励的本质与过程	377
11.2	激励的前提：需要与人性假设	380
11.3	激励的过程理论	389

11.4	激励的方法与艺术.....	395
------	---------------	-----

第 12 章

	沟通.....	403
12.1	沟通的本质与一般过程.....	404
12.2	沟通的方式与渠道.....	409
12.3	组织沟通系统与沟通网络.....	413
12.4	组织沟通管理.....	420

第 5 篇

控制篇

第 13 章

	控制的基础.....	433
13.1	控制活动.....	433
13.2	控制系统.....	440
13.3	控制过程与原则.....	444
13.4	控制的类型.....	449
13.5	控制的阻力.....	452

第 14 章

	控制的内容和方法.....	461
14.1	控制的内容.....	461
14.2	管理信息系统.....	466
14.3	控制的方法.....	476

第 6 篇

流程篇

第 15 章

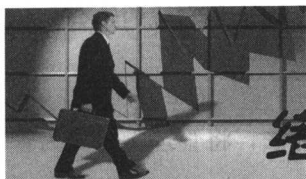
	流程.....	489
15.1	流程与流程管理.....	490
15.2	流程的分类.....	496
15.3	流程优化.....	502

参考文献.....	517
-----------	-----

管 理 基 础

- ☆ 管理活动与管理理论
- ☆ 管理思维模式
- ☆ 道德与社会责任
- ☆ 决 策

第1篇



管理学课程的 4W1H1A

Why: 为什么学习这门课?

这是一门涉及每一个人的课程，它是学习其他管理课程的基础课程。

Who: 谁来学习?

现在的管理者或被管理者以及未来的管理者。

What: 学习什么?

做人的道理，做管理者的道理，管理的思想与理论，管理的实施。

Way: 学习的道路?

学习的道路就是人生的道路；人的全面发展（实践+学习）+机遇（寻求+把握）+勇气（出众+心智）=成功（人格的完善+人生价值的体现）。

How: 如何学好这本书?

完成把书由厚读薄，再由薄读厚的两个阶段。

第一阶段，识别书的框架结构、概念，区别不同的命题，在理解的基础上，使一本书只留下一些基本概念和分析问题的视角、方法、论点和论据。

第二阶段，结合相关书籍的理论和自己的实践，对本书的框架内容进行扩展和深入，将变薄的书再变成为一本厚书，变成人生的书。

同时做到：做人与做事的结合，道理与案例的结合，理论与实践的结合。

AIM: 学习的目标？

通晓管理的基本概念、基本道理、基本技能、基本方法，将管理学转变为管理，使它成为现实的生产力或更精辟的管理学。



管理活动与管理理论

问题

管理活动、成功的管理者、管理理论

我们大都有过这样的经历，为了办成一件事，要经过繁冗的工作流程，要通过几个部门甚至几十个部门间的协调，我们会遇到大量的扯皮推诿，要付出昂贵的代价。低效率带来的烦恼，让人意识到管理是一件多么重要的事情，不仅自己付出成本，还要让自己的服务对象付出成本，不管这个服务对象是社会还是组织内部成员。每个单位的管理活动不是为别人提供了方便就是给别人带来了许多麻烦，因此管理活动关系到每一个社会成员的切身利益。

我们还会有过这样的经历，辛辛苦苦地做了一件不成功的事，没有功劳，只有苦劳，回想起来，是做了一件不正确的事情，事情本身不正确，做得越辛苦，离成功就越远。在茫茫的商海中找到一件正确的事情，再把它正确地做出来，事情就成功了。管理活动就是要正确地做一件正确事情。

只要管理活动不停止，管理理论就不会停止发展。管理活动是组织的管理活动，管理理论也是组织的管理理论。因此，国家政府、社会组织、企业、学校、家庭等组织中都存在着管理，这些不同的组织个性决定了其管理理论的个性，但组织的共性决定他们的管理理论有相通之处。中国数千年前的治国思想中的“德治”、“法治”和兵家的“竞争”不仅体现在现代企业的管理活动中，并被人们发扬成为企业管理理论中的“人本管理”、“制度管理”和“竞争战略”。西方的管理理论也是随着管理活动的发展而发展的，例如，从科学管理理论的“物本管理”发展到组织行为理论的“人本管理”，从一般管理理论的“职能”管理发展到企业再造理论的“流程”管理，管理理论的发展从来就没有停止过。管理理论是对管理实践活动的理性认识，它指导着管理实践活动，并服务于管理实践活动，管理的实践是第一位的，而能指导企业的理论一定是那些适合企业状况的理论。

选择管理生涯的人应该看一看成功的大企业，这些企业是我们的理想，他们的管理者是我们的榜样。这些企业和管理者都是在一定的理论指导下成功的。在建立基业的同时，在管理活动的过程中，在学习和贡献管理理论的过程中，他们不断地感悟做人的道理。成功的管理者的所作所为体现了管理者做人的责任、道德、人品、人格和人生价值。

另外有一点需要指出的是，“智者先识，勇者先达”，不要指望仅从一门管理课程中就能学会怎样做好管理者，成功的管理者都是“行知合一”的人，不仅要努力学习，还要有实践的勇气。

问题：谈谈你的管理观。



学习目的

学完本章后，你应当能够：① 通晓管理过程。② 定义管理。③ 确定管理者扮演的角色。④ 区分管理者和执行者。⑤ 掌握管理者的技能和个人特性。⑥ 掌握中国和西方管理理论。

1.1 管理活动

1.1.1 什么是管理

一个人从一出生就开始了他的组织生活。家庭、学校，而后又加入各种各样的组织，如公司、政府、协会、运动队、工厂等来从事社会生活。现代社会是一个高度组织化的社会，是一个群体活动的社会，每个社会成员都存在于一定的组织中并在其中工作、活动，社会的各种活动也都是通过一定的组织来实现的。有了组织，就有了群体活动，就有了“管理”的必要。因此没有“组织”就没有“管理”；组织是管理的对象，管理是保证组织实现其目标的手段，是组织生存与发展的需要。

社会有各种各样的组织，这些组织（organization）是对完成特定使命的人们的系统性安排。它们之所以被称为组织，是因为其具有三个共同的特征：第一，每一个组织都是由人组成的。第二，每一个组织都有一个明确特定的目的，组织为实现这个目的而进行管理。第三，每一个组织都有系统性的结构，并通过文化或制度规范和限制成员的行为。

管理普遍存在于各种组织活动之中，有组织存在就会有管理，人们对“管理”一词并不陌生，但要对它下一个确切的定义却不是一件很容易的事，以下是不同管理学者的一些定义：①泰勒认为，“管理是确切知道要干什么，并使人们用最好、最经济的办法去干”。②H. 孔茨认为，“管理是设计和维持一种环境，使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程”。③弗里蒙特·E. 卡斯特认为，“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”④R. M. 霍德盖茨认为，“管理就是通过其他人来完成工作。”⑤斯蒂芬·P. 罗宾斯和玛丽·库尔塔（Rob-

bins and Coulter, 1996) 对管理下的定义是, “管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程”。

效率 (efficiency) 是管理的极其重要的组成部分, 它是指输入与输出的关系。因为管理者经营的输入资源是稀缺的 (资金、人员、设备等), 所以他们必须关心这些资源的有效利用, 因此, 管理就是要使资源成本最小化。

然而, 仅仅有效率是不够的, 管理还必须使活动实现预定的目标, 即追求活动的效果 (effectiveness)。当管理者实现了组织的目标, 我们就说他们是有效果的。因此, 效率涉及的是活动的方式, 而效果涉及的是活动的结果。

综合上述列举的各种定义, 我们对管理下的定义是: 管理是指通过计划、组织、领导、控制等职能, 整合和分配资源, 以实现组织特定目标的活动和过程。

1.1.2 管理的职能

20 世纪初期, 法国工业学家亨利·法约尔 (Henri Fayol) 首先提出了在管理中要履行五种职能: 计划 (plan)、组织 (organize)、指挥 (command)、协调 (coordinate) 和控制 (control)。其后, 又有许多管理学者提出了不同的管理职能的看法, 但如今更多的管理学家们认同管理的四种基本职能的提法, 即计划、组织、领导和控制。本书也采用此种划分方式, 即管理的职能是指计划、组织、领导和控制。

1. 计划

组织中所有层次的管理者, 包括高层管理者 (top manager)、中层管理者 (middle manager) 和一线 (或基层) 管理者 (first-line manager), 都必须从事计划活动。所谓计划, 就是指 “制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动” (Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。因此, 计划的活动过程大致分为四个步骤, 第一是选择确定组织目标; 第二是确定实现这一组织目标的行动路线; 第三是为完成这一行动路线配置资源; 第四是评估、反馈计划实施过程和实施结果。

计划职能在企业的表现涉及企业战略计划及分计划的协调和实施, 要体现企业的使命、远景、任务等企业目标, 包括战略计划、年度计划、作业计划等执行计划以及对计划实施过程和实施结果的评估和反馈等方面的内容。

2. 组织

组织既是指一个社会单位, 又是指 “确定所要完成的任务、由谁来完成的任务以及如何管理和协调这些任务的过程” (Lewis, Goodman and Fandt, 1998)。组织的活动过程包括 What: 根据计划的要求需要做什么; Who: 谁来做; When: 什么时候做; How: 怎样做。

组织职能在企业的表现涉及组织结构设计、岗位设计、人力资源、组织变革发展和文化等方面的内容。