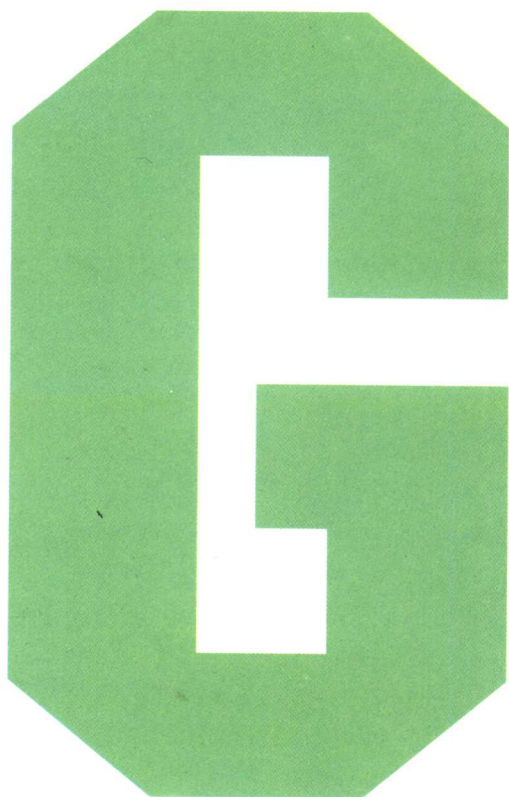


高·职·高·专·精·品·教·材·系·列

管 理 学

(第二版)

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 (第二版) / 王凤彬, 李东编著.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

(高职高专精品教材系列)

ISBN 7-300-06352-7

I. 管…

II. ①王… ②李…

III. 管理学-高等学校: 技术学校-教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 018270 号

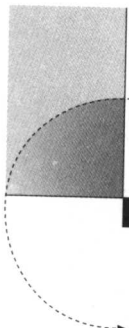
高职高专精品教材系列

管理学 (第二版)

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)	010-62511239	(出版部)
	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	北京宏伟双华印刷有限公司		
开 本	787×965 毫米 1/16	版 次	2000 年 9 月第 1 版 2005 年 3 月第 2 版
印 张	24.25 插页 1	印 次	2005 年 3 月第 1 次印刷
字 数	399 000	定 价	25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



内容简介

高职高专精品教材系列

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。

第二版前言

高职高专精品教材系列

管理学是现在和未来的管理者、被管理者,或者自我管理,都想了解和掌握的一门学问。目前有关管理原理的教科书在国内已经有很多的版本。本书自2000年9月初版至今,有幸得到了各界的关爱,销售量逐年递增。本书使用者给编者和出版社提供了许多有益的反馈信息,尤其是策划人费小琳女士在广征各方面意见后,对本书提出了宝贵的修订建议。受到关心本书的各界人士的促动和启发,我们两位编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修订,增加了反映理论前沿的一些内容,并增补了一些案例。具体修订如下:

理论前沿方面:鉴于企业核心竞争力主题日益成为管理者关注的焦点,在本书修订版的第1、2章中增加了有关企业资源、能力及其向核心竞争力转化的内容,并将之结合到菲利普·莫里斯公司收购案例的分析中;第4章增加了业务流程和运行规范设计的内容,并简要介绍了当前流行的流程型组织和学习型组织模式;在第5章有关组织文化建设和变革中,添加了对不同文化类型特点及其与战略、结构、环境之间匹配关系的阐述;第6章结合平衡记分卡法的介绍,探讨了管理控制过程中如何将财务绩效控制与非财务绩效控制有机地结合起来;第8章增补了四个“重点概念”;第9、10、11章主要增加了管理原理在实际应用中一些难题的阐释。此外,对各章的思考题做了

一些调整。

理论应用及实践动向方面：本书修订中在编排体例上做了一些调整，明确列出了“导入案例”和“参考案例”栏目，并将初版中的有关案例做了归类、整理。同时，增补了一些体现各章基本管理思想的新的案例。比如，第3章中结合指向性计划与具体性计划原理的介绍，添加了“美国施温自行车公司”计划不当对企业未来影响的参考案例；第7章中添加了有利于读者更深刻地领会各时期管理理论的不同主张及其实际应用的导入案例。章末的“案例分析”是原版已有的内容，在本次修订中对这部分内容做了增扩，结合各章内容，增加了一些比较有代表性的案例。

本教材在做了上述两方面的修订后，确实增大了一些篇幅。在“高职高专”课程教学过程中，由于课时有限，不可能全面地讲授书中所有的内容，编者建议将本书第9、10、11章有关管理原理应用的部分作为课外阅读材料使用，必要时可以组织一些课堂讨论，使学生灵活地将所学的管理知识应用到实践中，达到理论联系实际的效果。

希望本书的修订工作能够不负众望，并对“高职高专”教学工作起更好的支持作用。同时也希望本书能继续得到关爱者的支持，在将来获得更多的反馈意见。

本书的修订和出版比想像的工作量要大许多。幸有两位负责而又耐心的责任编辑，她们的敬业精神和严谨、认真的工作作风促进了编者在无论多么繁忙的工作之中也对本书的修订工作不敢有所疏忽，并在多轮的磋商中争取在尽量短的时间内拿出修订稿。此外，还有出版社许多“后台”人员的支持。没有各方力量的主动配合，要既有效率又有效果地编出一本好书，是难以想像的。

本书修订后可能尚存某些不完备和不尽人意之处，还请各位人士多多提出批评和指正的意见。

编者

2005年1月

第一版前言

高职高专精品教材系列

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，或者是自我管理着。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。读者从中不难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

高职高专精品教材系列

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.....	(9)
--------------------------	-----

第 3 节 管理的过程、特性和适用范围.....	(16)
--------------------------	------

第 4 节 管理工作所面对的环境.....	(20)
-----------------------	------

本章小结.....	(24)
-----------	------

重点概念.....	(25)
-----------	------

思考题.....	(25)
----------	------

案例分析.....	(26)
-----------	------

第 2 章 管理决策	(34)
-------------------------	------

第 1 节 决策的含义与过程.....	(36)
---------------------	------

第 2 节 决策的要素与类型.....	(41)
---------------------	------

第 3 节 个体决策的基本方法.....	(45)
----------------------	------

第 4 节 群体决策的基本方法.....	(53)
----------------------	------

本章小结.....	(57)
-----------	------

重点概念	(58)
思考题	(59)
案例分析	(60)

第2篇 管理的基本职能

第3章 计划	(65)
第1节 计划工作的实质和意义	(66)
第2节 计划工作的类型	(68)
第3节 计划工作的程序	(74)
第4节 目标的分析与制定	(78)
第5节 计划方案的制定	(81)
第6节 制定计划的几种技术方法	(88)
本章小结	(90)
重点概念	(91)
思考题	(92)
案例分析	(93)
第4章 组织	(99)
第1节 组织工作的基本内容和过程	(100)
第2节 职务设计与人员配备	(104)
第3节 部门划分与整合	(108)
第4节 组织中的职权关系	(115)
第5节 几种常见的组织结构形式	(119)
第6节 组织运作中的主要问题	(129)
第7节 组织变革	(133)
本章小结	(138)
重点概念	(140)
思考题	(141)
案例分析	(141)
第5章 领导	(149)
第1节 领导的本质与内容	(150)

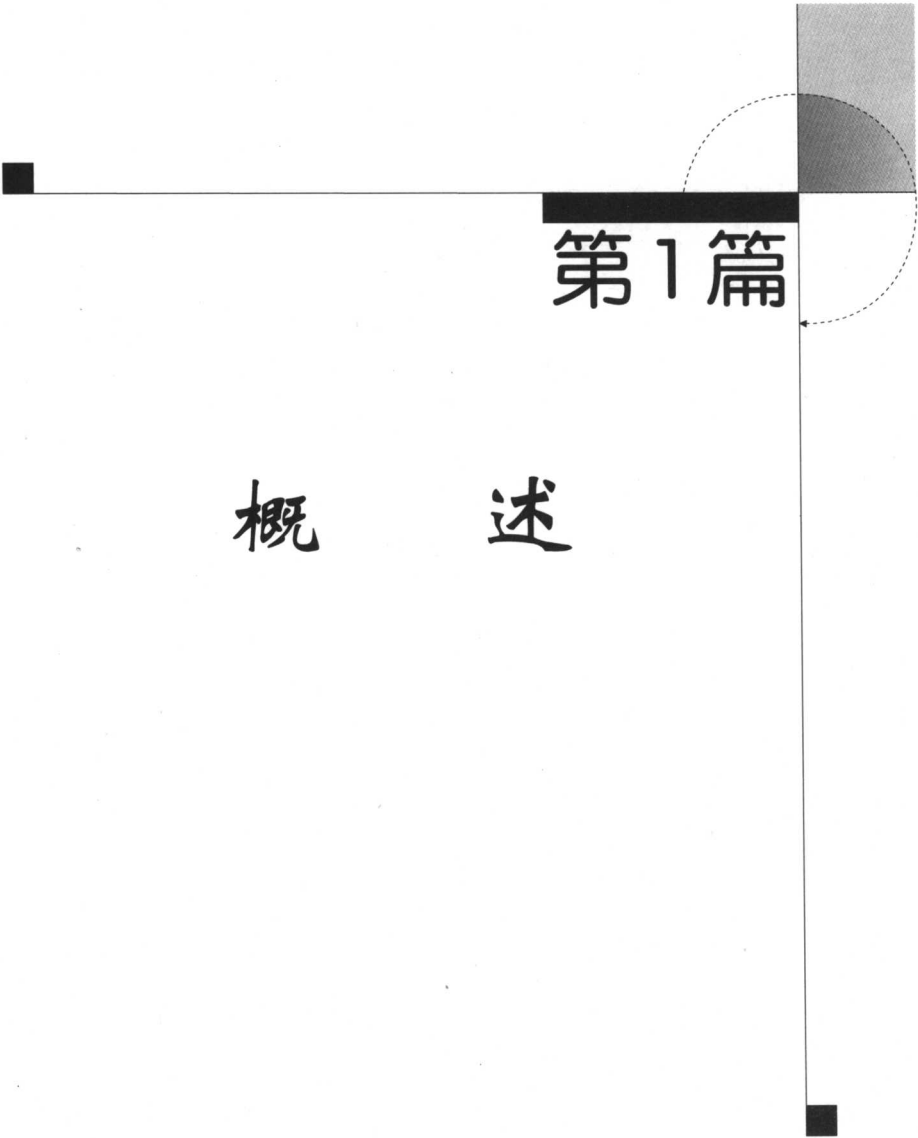
第2节 领导的权力基础	(152)
第3节 领导效能的决定因素及有关的领导理论	(153)
第4节 人性假设与激励	(162)
第5节 信息沟通	(170)
第6节 组织气氛与组织文化	(176)
本章小结	(181)
重点概念	(183)
思考题	(184)
案例分析	(185)
第6章 控制	(194)
第1节 控制的含义与作用	(195)
第2节 管理控制的过程与要素	(201)
第3节 管理控制的类型与方法	(206)
第4节 管理控制的基本原则	(215)
本章小结	(219)
重点概念	(220)
思考题	(222)
案例分析	(223)

第3篇 综合与应用

第7章 管理思想的演变	(231)
第1节 古典管理思想	(232)
第2节 行为管理思想	(236)
第3节 定量管理思想	(239)
第4节 系统和权变管理思想	(240)
本章小结	(242)
重点概念	(243)
思考题	(243)
案例分析	(244)
第8章 事务型管理与变革型管理	(246)

第1节 管理者的作用	(247)
第2节 管理者的两类使命	(255)
本章小结	(262)
重点概念	(262)
思考题	(263)
案例分析	(263)
第9章 人力资源管理过程	(266)
第1节 人力资源管理的任务与过程	(267)
第2节 人力资源计划的制定	(269)
第3节 人力资源管理工作的组织	(273)
第4节 员工行为的引导与控制	(275)
本章小结	(281)
重点概念	(282)
思考题	(283)
案例分析	(283)
第10章 销售工作管理过程	(287)
第1节 销售工作中的计划	(288)
第2节 销售工作中的组织	(291)
第3节 销售工作中的领导	(293)
第4节 销售工作中的控制	(295)
本章小结	(299)
重点概念	(300)
思考题	(300)
案例分析	(300)
第11章 理财工作管理过程	(304)
第1节 理财工作中的计划	(305)
第2节 理财工作中的组织	(310)
第3节 理财工作中的领导	(313)
第4节 理财工作中的管理控制	(315)
本章小结	(318)
重点概念	(319)

思考题	(319)
案例分析	(320)
第 12 章 自我测试	(321)
选择题	(321)
案例题	(343)
练习题参考答案	(365)
主要参考书目	(371)



第1篇

概 述

第1章

高职高专精品教材系列

管理者与管理工作

【导入案例】

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了两个人，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。马利和刘有顺写的初稿看上去很好，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。你知道其他部门的人对这里的了解不是很多。为了总部想要的东西，我们不得不放下其他事情，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，不是吗？

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？！

从该导入案例情况看，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。张力如果还是按老思路设法使自己怎么加倍努力地“做”工作，那么他所领导的部门很可能还会出现类似的问题，张力自己也永远无法成为一名有效的管理者。解决问题的关键是，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