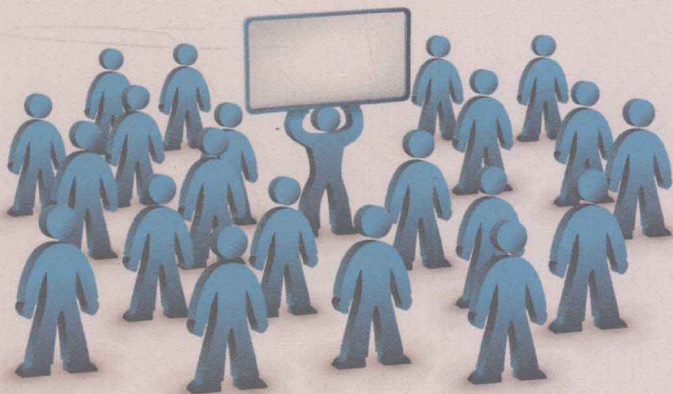


21世纪经济管理教材

管 理 学

M A N A G E M E N T

(第3版)



孙永正 主 编

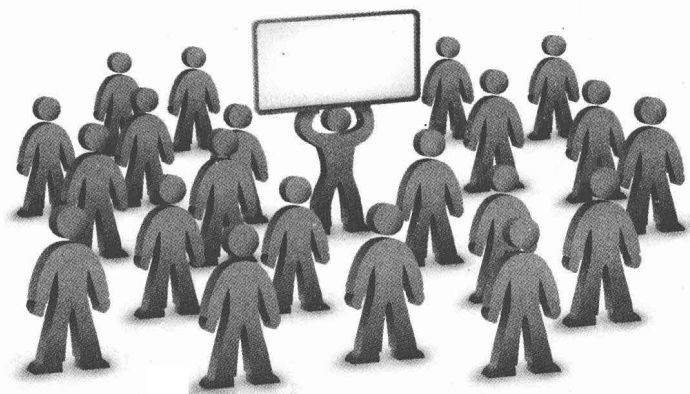
清华大学出版社

21世纪经济管理教材

管 理 学

M A N A G E M E N T

第3版



孙永正 主编

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书的特色是与时俱进,寻求国际品牌管理学与中国特色管理学的共生与共融。在本书体系的构建上,以管理过程的演进和管理职能的履行为基本线索,安排六篇,包括绪论篇、环境篇、计划篇、组织篇、领导篇和控制篇,这也是当今国际品牌管理学的基本结构。在具体章节安排上,绪论篇中对管理学任务和方法的阐述,对中国古代管理思想的介绍,对管理基本原理的专门论述,以及控制篇中对管理创新的分析,更多地体现了中国思维、中国文化和中国管理的特色。当然,无论是国际共性还是中国特色,都需要反映 21 世纪管理的时代要求。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学/孙永正主编. --3 版. --北京:清华大学出版社,2011.11

(21 世纪经济管理教材)

ISBN 978-7-302-27245-8

I. ①管… II. ①孙… 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(2011)第 225758 号

责任编辑:刘志彬

责任校对:王荣静

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260

印 张:20.25

字 数:476 千字

版 次:2011 年 11 月第 3 版

印 次:2011 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:36.00 元

产品编号:042473-01

第三版序

本书自 2003 年第一次出版以来,至今已经走过八个年头,期间 2007 年出版了第二版。如今经过同仁们的努力,第三版终于与大家见面了。《管理学》一书的再版是时代发展的要求。我国经济和社会持续快速发展,伴随着经济全球化和各种组织内外分工与合作的深入,各类组织对解决诸多管理问题以及对管理人才的需求与日俱增。同时,我们的管理理念和技术也在进步。因此,总结最新管理研究成果,丰富与发展管理学知识体系,是我们必须承担的社会责任。

本书的特色是与时俱进,寻求国际品牌管理学与中国特色管理学的共生与共融。在全书体系的构建上,以管理过程的演进和管理职能的履行为基本线索,安排六篇,包括绪论篇、环境篇、计划篇、组织篇、领导篇和控制篇,这也是当今国际品牌管理学的基本结构。在具体章节安排上,绪论篇中对管理学任务和方法的阐述,对中国古代管理思想的介绍,对管理基本原理的专门论述,以及控制篇中对管理创新的分析,更多地体现了中国思维、中国文化和中国管理的特色。当然,无论是国际共性还是中国特色,都需要反映 21 世纪管理的时代要求。

在具体章节内容方面,本版所作的较大修改如下:

(1) 导论中对管理的特性、管理技能、管理学的知识体系等方面有较大的拓展;

(2) 环境分析中,增加了对组织内部环境的分析,包括内部组织、人力资本和其他资源的相关分析;

(3) “组织文化”这一章,对组织文化理论作了较全面的介绍,包括沙因的文化模型、迪尔和肯尼迪模型、彼得斯和沃特曼模型、大内 Z 理论;

(4) “管理道德与社会责任”这一章,对企业社会责任的概念、构成要素作了调整,对社会责任理论演进作了较系统的介绍;

(5) “决策”这一章补充并发展了决策行为特征理论,除了介绍理性决策和有限理性决策模型外,还介绍了成功管理模型和社会管理模型;

(6) 在“计划管理”这一章,增设了商业计划书作为计划编制示例,并就相关计划的重点和内容作了具体阐述;

(7) 在新增的“战略管理”这一章,就战略管理的重要性、公司层战略、业务层战略和战略管理过程作了较具体的阐述;

(8) 在组织管理中,补充了组织结构的协调机制相关理论,包括正式协调机制和非正式协调机制理论;

(9) 在新增设的“团队建设与管理”这一章,除了介绍团队的含义、特征、类型外,还具体阐述了团队形成一般过程、团队建设途径与方法、团队精神及其培养、团队角色及其管理;

(10) 本版对各章的案例都作了更新,以便更好地反映当代管理的各种新问题和新要求。

相信上述调整和修改能进一步优化本书的结构,在理论学习及实践应用的指导下,



为读者提供更多的帮助。

本书由孙永正负责全书纲要的拟定和最后的统稿,具体各章写作分工如下:

孙永正(第一章、第七章)、魏文斌(第二章、第三章)、黄飞华(第四章)、陈卫东(第五章、第十一章)、蒋丽(第六章)、周华明(第八章、第九章)、王敏(第十章)、陈东健(第十二章)、何会涛(第十三章)、李晓峰(第十四章、第十五章)、陆旦(第十六章、第十七章)、张方华(第十八章)。

本书在编著过程中借鉴了很多专家、学者的研究成果,具体见参考文献,在此一并表示感谢!感谢清华大学出版社对本书出版的持续支持!本书不足之处,敬请同行和读者指正。

CONTENTS 目 录

第 I 篇 绪 论

第一章 管理学导论	3
第一节 管理和管理者	3
第二节 管理的任务、职能和特点	6
第三节 管理角色和管理技能	10
第四节 管理学的任务、体系和方法	14
案例 美国通用汽车公司面临破产危机的原因	17
本章小结	18
思考题	19
第二章 管理学的产生	20
第一节 中国古代管理思想	20
第二节 西方早期管理思想	27
第三节 古典管理理论的形成	29
案例 晋楚城濮之战	34
本章小结	36
思考题	37
第三章 管理学的发展	38
第一节 行为科学	38
第二节 现代管理理论的主要流派	42
第三节 现代管理理论的发展趋势	49
案例 巨人网络游戏,企业的社会责任在哪里	52
本章小结	53
思考题	54



第四章 管理基本原理	55
第一节 系统原理	55
第二节 人本原理	59
第三节 效益原理	66
案例 新希望——以人为本的管理模式	71
本章小结	73
思考题	73

第Ⅱ篇 环 境

第五章 环境分析	77
第一节 组织环境概述	77
第二节 外部环境分析	78
第三节 内部环境分析	85
第四节 环境分析的基本方法	86
案例 制药行业	89
本章小结	90
思考题	91
第六章 组织文化	92
第一节 组织文化的内涵和功能	92
第二节 组织文化的理论	94
第三节 组织文化的管理	99
案例 Google 的企业文化	100
本章小结	103
思考题	103
第七章 管理道德与社会责任	104
第一节 管理道德	104
第二节 企业社会责任	111
案例 双汇集团“瘦肉精”事件始末	117
本章小结	119
思考题	119

第Ⅲ篇 计 划

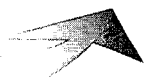
第八章 决策	123
第一节 决策的过程和类型	123



第二节 决策行为特征理论	128
第三节 群体决策与团队决策	133
案例 揭开超级 CEO 之谜	135
本章小结	136
思考题	137
第九章 计划	138
第一节 计划的类型和功能	138
第二节 计划的程序和原则	141
第三节 计划的方法	147
案例 拟订可考核的目标	151
本章小结	151
思考题	152
第十章 战略管理	153
第一节 战略管理概述	153
第二节 公司层战略	156
第三节 业务层战略	160
第四节 战略管理过程	162
案例 吉利为什么收购沃尔沃	164
本章小结	165
思考题	165

第IV篇 组 织

第十一章 组织	169
第一节 组织的基本概念	169
第二节 组织结构	170
第三节 组织变革	181
案例 陶氏化学	185
本章小结	186
思考题	187
第十二章 管理人员的配备	188
第一节 管理人员配备概述	188
第二节 管理人员的选聘	191
第三节 管理人员的考评	194
第四节 管理人员的培训与开发	197



案例 上海通用汽车(SGM)的管理人员配备策略	199
本章小结	202
思考题	202
第十三章 团队建设与管理	203
第一节 团队概述	203
第二节 团队建设	209
第三节 团队管理	214
案例 索娅公司的生产管理部	218
本章小结	220
思考题	220

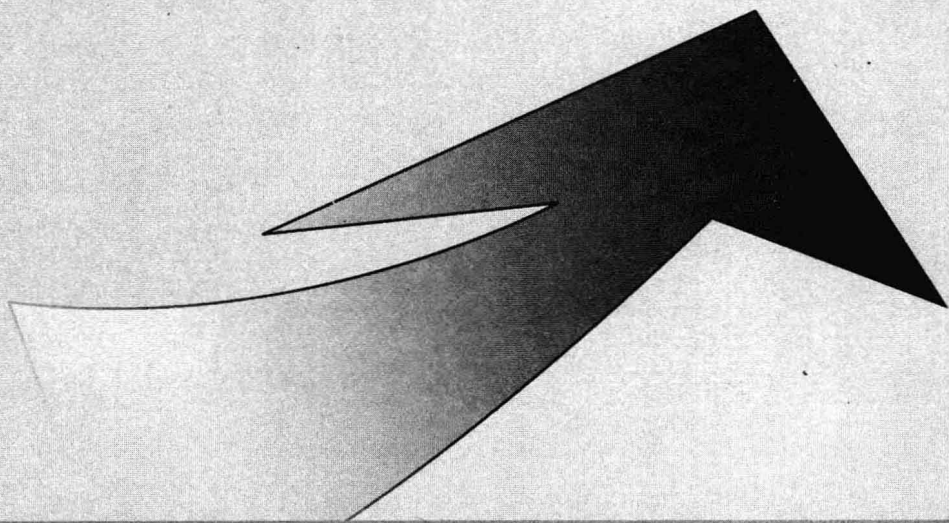
第V篇 领 导

第十四章 领导	225
第一节 领导概述	225
第二节 人性假设和领导行为	229
第三节 领导权变理论	235
案例 有远见的董事长	238
本章小结	239
思考题	239
第十五章 人际沟通	240
第一节 人际沟通的作用和过程	240
第二节 人际沟通的类型	243
第三节 人际沟通的改进	249
案例 要学会倾听	255
本章小结	256
思考题	256
第十六章 激励	257
第一节 激励概述	257
第二节 需要激励理论	259
第三节 过程激励理论	262
第四节 有效激励	267
案例 搜索?	271
本章小结	272
思考题	273



第Ⅵ篇 控 制

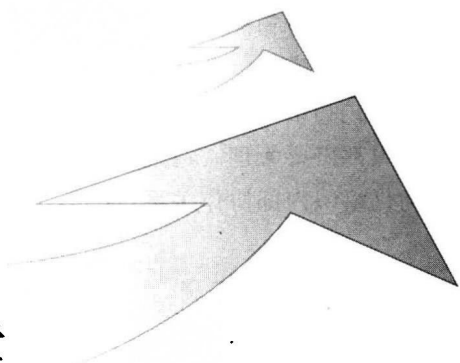
第十七章 管理控制	277
第一节 控制概述	277
第二节 控制过程	281
第三节 有效控制系统的特征	285
第四节 控制的方法	287
案例 偏离轨道	292
本章小结	293
思考题	293
第十八章 创新与管理	294
第一节 创新的内涵与过程	294
第二节 技术创新及其管理	297
第三节 管理创新	304
案例 华为公司的创新管理	308
本章小结	310
思考题	311
主要参考文献	312



第 I 篇

绪 论

- 第一章 管理学导论
- 第二章 管理学的产生
- 第三章 管理学的发展
- 第四章 管理基本原理



第一章 管理学导论

管理学是人类从管理实践中,特别是从企业管理实践中总结并提升到理论,形成系统性知识的一门基础性学科。认识管理特点,通晓管理职能,理解管理原理,总结管理规律,提高管理效率,是人们学习和研究管理学的主要目的。本章通过阐述管理的含义、管理者的职责、管理的任务、管理的职能、管理活动的特性、管理角色、管理技能以及管理学的任务、体系和方法,解答什么是管理、管理者做什么、为什么要学习管理以及管理学包括哪些内容等问题,为后续具体学习管理理论奠定基础。

第一节 管理和管理者

组织是管理的逻辑起点。通常人们所说的管理都是组织特有的一种活动,只有理解了什么是组织,才能理解什么是管理。

一、组织的定义

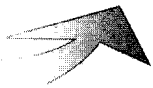
人类生活在地球上,在利用和开发各种资源的过程中,意识到组织起来能够达到单个人无法达到的目标。为此,无论在哪个国家和地区,都有人类各种各样的组织,包括家庭、商店、工厂、学校、医院、政府、军队等。不管是营利性组织如企业,还是非营利性组织如政府,它们都具有以下三个共同特点:

首先,组织具有一个明确的目的。如公交公司作为一个组织,其目的是为城市居民出行提供安全、便利、价廉的服务。但是,同乘一辆公交车的几十位乘客,不是一个组织,他们不仅互不相识,而且不是为了实现某一特定目标而共同在一起工作的群体。

其次,组织由若干具有协作意愿的成员组成。单个人不构成组织,多个人若相互没有协作意愿,也不能形成组织。

最后,组织内部成员存在一定的分工合作关系,每个成员都知道自己在组织中担当的角色和应当完成的任务,他们相互联系、相互配合,为实现组织目标而工作。

根据组织所具有的这三个特征,可以把组织定义为:为实现一个共同的目标而相互



协作的群体。当然,随着经济、社会和技术的变化,传统组织向现代组织转化,组织的概念也在发生变化。总体来看,今天的组织更开放、更灵活、更具有响应性。但是,不管组织的形式和结构有多大的变化,组织与管理的关系仍继续存在,组织不可能自行运营,任何组织都需要管理。通过管理,正确定位组织目标,强化组织成员的协作意愿,确定并不断优化组织内部协作关系,这样,组织才能持续运行和发展。

二、管理的定义

如前所述,管理与组织并存,并对组织产生重要影响。那么,什么是管理?对此,科学管理创始人弗雷德里克·泰罗认为,管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”^①。按泰罗的观点,管理就是让被管理者明确目标,用最好的方法去工作。

法国科学管理专家亨利·法约尔(1841—1925)最早从一般意义上概括管理的含义。他区别经营与管理这两个容易混淆的概念,指出管理是经营活动中的一种活动,包括计划、组织、指挥、协调和控制等五个要素。这是从管理的基本职能出发,说明什么是管理,也显示了管理是一个过程。

曾担任过美国管理学会会长、与他人合著著名管理学著作的哈罗德·孔茨(1908—1984)认为,“管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标”。这一定义强调了管理的服务功能,说明管理是为了有效实现组织目标而服务于群体的一种活动。

对决策有创造性研究,且于1978年获得诺贝尔经济学奖的组织决策管理大师赫伯特·西蒙认为:“管理即制定决策。”这一定义虽然未能全面反映管理的目的和内容,但他阐明了管理的关键是决策,决策贯穿于管理全过程,使人们能更扼要地把握管理的本质和功能。

上述对管理的定义各有特色,给我们以有益的启示。借鉴国内外各种观点,结合现代管理发展趋势,我们认为,管理就是在特定时空环境下,管理者对组织的资源进行计划、组织、领导和控制,以有效实现组织目标的过程。这一定义包含以下四层含义:

(1) 管理作为组织的一种有目的的活动,必须为有效实现组织目标服务,这是管理的基本出发点。管理活动的效果主要体现在组织目标的实现程度上,离开组织目标的实现,管理将毫无意义。

(2) 管理是在特定时空环境中进行的,环境给管理创造了一定的条件和机会,但也形成了一定的约束和威胁,并且这种情况随时有变化。管理者必须正视环境对组织的正反两面影响,审时度势,趋利避害,抓住时机,促进组织目标实现。

(3) 管理的实质是对组织各类资源的协调和整合。资源的有限性和组织目标的多重性,是管理需要解决的基本矛盾。为此,优化资源配置,持续有效地利用和开发各类资源,是提高管理效率和效果的关键。

^① F. W. 泰罗. 科学管理原理. 北京: 中国社会科学出版社, 1980: 157.



(4) 管理活动具体要落实到计划、组织、领导和控制等管理的基本职能上。它们是管理的最基本的手段和方法,也是管理活动区别于其他专业作业活动的主要标志。

总之,综合管理目的、管理环境、管理实质和管理职能等四个方面的要点,可以界定什么是管理。

三、管理者及其职责

管理者是管理活动的主体,通常他们是接受组织任命、承担管理职责、在管理岗位上从事管理工作的人员。管理者的职责,不是为了完成自己的任务而工作,而是帮助组织内他人完成任务。依据上述对管理的定义,可以明确,管理者实质是为有效实现组织目标,负责对组织所属资源进行计划、组织、领导和控制的人员。

值得关注的是,今天在一些组织中,已不能再这样简单地区分管理者和雇员,组织以及工作正在变化的性质模糊了管理者与非管理者之间的界限。如以团队形式开展活动的组织,团队成员共同承担管理职责,这种组织有扩大的趋势。

当然,即使在一些场合难以简单区分管理者和非管理者,也不能否定我们定义管理者的必要性。管理者的工作和所处的地位,决定了他们的管理能力和实际履行管理职责的状况,对组织的运营和发展至关重要。对管理者分类研究,仍然是了解管理和优化管理的基础。

以常见的“金字塔”型组织为例,根据管理者在组织中所处的层次不同,可以把他们划分为高层、中层和基层这三类管理者。

1. 高层管理者及其职责

高层管理者是对整个组织资源配置,包括对组织中长期发展规划起决定作用的核心人物。如在股份有限公司,高层管理者主要包括公司董事、董事长、副董事长、总经理、副总经理,以及监事会成员。他们对外代表组织,对内执掌组织重大问题决策权,包括制定组织章程和基本管理规则,制定或调整组织战略,监督和评估计划的执行,确定中高层干部人选和年度财务预算等。

2. 中层管理者及其职责

中层管理者是指处在组织中间层次的管理者。他们的职责主要是贯彻高层管理机构的决策,落实任务,指导、监督和协调基层组织活动。随着组织规模的扩大,中层管理机构不断增加,中层管理者不仅人数增加,权力也相应扩大。为此,要求压缩中层管理机构,消除中层管理梗阻,成为现代管理的一个重要特征。

3. 基层管理者及其职责

基层管理者又称一线管理者,他们面向广大基层作业人员和客户,负责协调和处理基层日常事务。如工厂内的作业班长、商场中的柜台长。他们的职责是按计划开展业务活动,组织、监督和协调作业活动,确保按时、按质、按量地完成作业任务。

上述三个层次的管理者都是为实现组织的共同目标,而进行计划、组织、领导和控制工作,但管理层次不同,职责不同,具体管理的要求和业绩评价指标有很大差别。鉴于上级对下级的指挥关系,中层与基层管理者主要是贯彻执行高层管理者的计划,因此,高层管理者无疑应当对组织的运行效率和效果承担主要责任。



第二节 管理的任务、职能和特点

一、管理的任务

管理的任务体现管理目的,是对管理责任的目标性概括。明确管理任务,就是明确管理方向。任何管理,首先要“做正确的事”,其次是“用正确的方法做事”。明确管理任务,就是保证做正确的事。管理的任务,从管理所服务的对象和管理主体应尽的职责角度来讲,应当包括以下三方面的内容。

(一) 实现本组织的目的和使命

一个组织存在和发展的目的和使命,是它创立的基本出发点。如企业的目的和使命是取得经济成就,包括为客户提供合乎需要的产品和服务,为企业取得利润,为社会发展作出贡献;学校的目的和使命是培养社会需要的人才;医院的目的是治病救人。管理的每一项决策和行为,都必须将实现组织的目的和使命放在首位,没有什么比背离组织的目的和使命更严重、更糟糕的。因为没有组织,就没有管理,管理就是为有效实现组织目的和使命而开展工作的。偏离组织的目的和使命,其他再好也没用。

(二) 使工作富有活力,并使员工有所成就

人力资源是组织的第一资源,只有高度重视人力资源的开发和管理,才能有效实现组织的目的和使命。但是,管理仅仅把人力资源开发作为实现组织目的的手段是片面的。因为组织实际是利益相关者的共同体,员工作为人力资本是组织活动的主体,因此,管理的任务必须包括为员工谋利益。同时,在物质需求普遍得到满足的状况下,人们已不再把工作作为单纯的取得收入的手段,而开始把工作作为事业,希望通过工作丰富生活、取得成就,体现人生价值。人们需求的变化要求管理任务相应地转变,由单纯地提高生产效率,转为使工作富有活力,并使员工有所成就。

要想使工作富有活力,这就要求管理部门必须优化岗位设计,改进工作本身,使其多样化,并优化领导和控制管理,才能增进员工工作激情和创造力。

(三) 关心对社会的影响,承担社会责任

人类任何组织都具有社会性,当今组织的社会性表现得更为突出。一个组织的产品和服务遍及全地区、全社会,乃至全球,组织运行的投入和产出,直接和间接涉及的范围极其广泛。因此,组织的管理必须随时关注本组织活动对社会的影响,承担应尽的社会责任。

尽管现在的政府、媒体和社会各界,对各类组织特别是企业的社会责任日益关注,但是,近年来社会责任暴露的问题不仅没有减少,反而更多。这说明,尽管社会在进步,人们的法治意识和道德观念也在提升,但是各类组织之间、组织与社会大众之间的矛盾仍客观存在。随着市场竞争的激化和科学技术进步所带来的负面影响,管理部门必须始终把社会责任的规划、实施和控制作为管理的第一要务,贯彻在管理工作的各个方面。本书第七章将对此作进一步的具体阐述。



管理的这三项任务实质是管理者面对组织、员工和社会这三方面应担负的主要职责,它们相互联系、相互作用,缺一不可。

二、管理的四大基本职能

管理职能是管理职责和功能的统称,是管理机构及其人员为实现管理目标,具体必须履行的若干主要工作。管理虽然是一个相当复杂、难以预测和充满挑战的工作,但是,综观管理的全过程,如把个别差异性和偶然不确定性因素抽掉,人们还是普遍认同管理工作包含计划、组织、领导和控制这四项基本活动,并从管理手段和管理目标之间关系的角度,把它们定义为管理的四大基本职能,如图 1-1 所示。

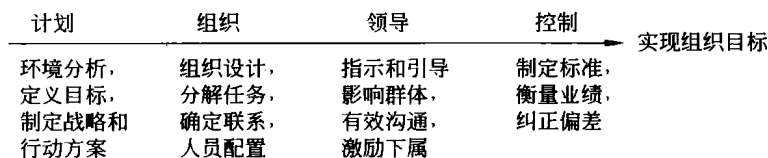


图 1-1 管理职能

迄今为止,中外管理学教材也都以此为基本线索,阐述管理原理和方法。为此,在管理学导论中,我们首先从总体上说明这四项管理职能,更详细的分析会在以后相关篇章展开。

1. 计划职能

计划职能是指管理者根据组织所处的环境和自身的条件,确定组织目标,制订行动方案的系列工作。计划工作在管理的众多工作中通常排在首位,组织、领导和控制工作都在计划之后,为执行和实现计划而服务。因此,计划职能被称为管理的首要职能。

为了使计划切合实际,使计划的行动所提供的产品和服务符合客户的需要,计划工作必须做好环境调查和分析,了解客户需求和资源供应情况及其变动趋势。围绕环境研究,需要分析外部宏观环境(又称为一般环境)和行业竞争环境(又称为特殊环境),同时分析内部物质环境和文化环境。由此识别环境提供的机会和可能的威胁,明确自身的优势和弱势。

在环境研究的基础上,需要对组织未来行动的方向、目标和路径作出选择,这是计划过程中的决策工作。决策虽然贯穿管理的全过程,但计划过程中的决策特别重要,它从根本上决定着计划的质量,从而决定了组织未来运行的命运。

制订计划行动方案是使计划系统化,具有可操作性,实质是将计划决策的内容在时间和空间上分解到各个方面和各个环节,便于计划落实。

2. 组织职能

组织职能是指为实现组织目标,根据计划安排,设计组织形式,配置相关人员,明确组织内部的分工合作关系。

组织设计包括机构设计和结构设计。机构设计是根据计划安排的事务设置相关的工作岗位,然后按照一定标准组合这些岗位,形成不同的部门。结构设计是根据组织活动和环境特点,规定不同部门之间的相互关系。

人员配置是根据各个岗位活动的要求,配置合适人员,具体涉及人员招聘、选拔、安