

21 世纪应用型本科管理系列规划教材

省级精品课程教材

管理学

(第三版)

闫 涛 孙晓红 编著

21 世纪应用型本科管理系列规划教材

省级精品课程教材

管理学

(第三版)

闫 涛 孙晓红 编著

© 闫涛 孙晓红 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 闫涛, 孙晓红编著. —3 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2012. 2

(21 世纪应用型本科管理系列规划教材)

ISBN 978-7-5654-0712-3

I. 管… II. ①闫… ②孙… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 013048 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营销部: (0411) 84710711

总编室: (0411) 84710523

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufc.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm×210mm 字数: 364 千字 印张: 11 1/2

2012 年 2 月第 3 版 2012 年 2 月第 9 次印刷

责任编辑: 蔡 丽 责任校对: 蓝 海

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0712-3

定价: 22.00 元

前言

《管理学》适用于本科财经管理类专业教学。全书设3篇，共11章。第1篇为管理基础，介绍了管理系统、管理理论的产生与发展，其目的在于使学生掌握管理学的基础知识，能够有目的、有意识地培养管理者的素质，理解主要管理流派的管理理论。第2篇为管理载体，介绍了组织工作、组织设计和组织运行，使学生理解组织工作原理，掌握组织设计的程序与方法，培养学生团队建设的能力。第3篇为管理过程，介绍了计划工作、战略管理与决策、领导工作，激励、沟通和控制工作，使学生掌握管理活动过程各阶段的原则及管理技能。

本书紧紧围绕高校本科财经类专业人才培养目标，坚持创新、改革的精神，以提高学生管理素质为基础，以管理能力为本位，兼顾知识、技能与能力三者的统一，努力在内容和形式上有所突破或创新。与同类教材相比，本书具有以下特点：

(1) 内容简明适用。本书着眼于管理学的科学性、艺术性和创新性，以提高学生管理技能与管理能力为目标，以理论知识够用为原则。在内容取舍方面，尽可能在将国内外最新、最先进的管理成果和成熟的管理经验引入教材的同时，使管理理论简明适用。

(2) 结构新颖。在本书的编写方式上，除了传统的正文介绍以外，在每一章的章首预先提出了知识、技能和能力三方面的学习目标，在每一章的正文之前都设置了引例。为了弥补正文理论内容不足的缺憾，同时也为了给学生提供自学的方便，在每一节当中都至少设置了一个“拓展阅读”、“小思考”和“管理小故事”栏目。在每一章的结尾，除了对本章进行小结以

外,还设置了关键概念、基本训练两项内容,力求使学生对该章重点内容的认识有一个比较清晰的轮廓。

(3) 重视学习能力的培养。高等教育的任务除了要培养学生的专业知识、提高专业能力以外,更重要的是培养学生自主学习的能力。为此,本书在每一章的基本训练内容中都设置了“图解实训”、“案例分析”、“网上调研”和“单元实践”栏目,使学生能够自觉地挖掘学习资源,以提高学生的自主学习能力。

本书由闫涛教授、孙晓红教授在前两版的基础上共同编著完成。作者总结多年来对管理学教学和实践的体会,对第二版第1章和第2章的部分内容进行了完善,对其他章节进行了部分修订。在写作过程中参阅、引用了许多管理前辈的专著、教材和研究成果,在出版过程中,得到了东北财经大学出版社孙晓梅、蔡丽编辑的大力帮助和支持,在此,作者一并表示诚挚的感谢。

由于作者水平有限,加之本书对本科教材的写作模式作了大胆的改革尝试,因此缺点和不成熟之处在所难免,敬请广大读者指正。

为方便教学,本书配有电子课件,请登录东北财经大学出版社网站(www.dufep.cn)免费下载。

作者

2012年1月

目 录

第 1 篇 管理基础

第 1 章 管理系统	1
学习目标	1
1.1 管理与管理系统	2
1.2 管理主体——管理者	9
1.3 管理机制与方法	16
1.4 管理创新	21
本章小结	26
关键概念	26
基本训练	27
第 2 章 管理理论的产生与发展	30
学习目标	30
2.1 古典管理理论	32
2.2 行为科学理论	38
2.3 管理理论丛林	42
2.4 管理理论新思潮	48
2.5 中国古代管理思想	58
本章小结	63
关键概念	63
基本训练	63

第 2 篇 管理载体

第 3 章 组织工作	68
学习目标	68
3.1 组织与组织工作	69

3.2 组织工作的基础与原理	78
3.3 组织的类型	81
本章小结	92
关键概念	92
基本训练	92
第4章 组织设计	97
学习目标	97
4.1 部门设计	98
4.2 层次设计	103
4.3 职权设计	107
4.4 人员设计	114
4.5 制度设计	122
本章小结	127
关键概念	127
基本训练	127
第5章 组织运行	131
学习目标	131
5.1 授权	132
5.2 委员会	136
5.3 团队	140
5.4 非正式组织	148
5.5 组织变革	150
本章小结	159
关键概念	159
基本训练	160

第3篇 管理过程

第6章 计划工作	164
学习目标	164
6.1 计划工作的程序与方法	165
6.2 目标	177
6.3 目标管理	183

本章小结.....	189
关键概念.....	189
基本训练.....	189
第7章 战略管理与决策.....	192
学习目标.....	192
7.1 战略管理	193
7.2 决策	209
本章小结.....	220
关键概念.....	220
基本训练.....	220
第8章 领导工作.....	225
学习目标.....	225
8.1 领导的实质与作用	226
8.2 有关领导的理论	233
8.3 领导艺术	242
本章小结.....	249
关键概念.....	250
基本训练.....	250
第9章 激励.....	254
学习目标.....	254
9.1 激励的过程	255
9.2 有关激励的理论	264
9.3 激励的方式与要求	275
本章小结.....	284
关键概念.....	284
基本训练.....	285
第10章 沟通	288
学习目标.....	288
10.1 沟通的类型.....	289
10.2 沟通的原则与途径.....	300
10.3 沟通的技能.....	308
本章小结.....	318

关键概念·····	318
基本训练·····	319
第 11 章 控制工作 ·····	323
学习目标·····	323
11.1 控制的原理·····	324
11.2 控制的过程与类型·····	332
11.3 控制的手段与方法·····	339
11.4 管理绩效评价·····	350
本章小结·····	352
关键概念·····	352
基本训练·····	353
主要参考文献 ·····	357

第 1 篇 管理基础

管理系统

学习目标

知识目标：掌握管理的含义与性质；了解管理系统的构成；掌握管理者的素质要求；掌握管理机制的含义与类型；掌握管理创新的含义与内容。

技能目标：解释说明管理的基本概念；认知并有意识地培养自己的管理素质；运用管理机制分析、解决实际管理问题。

能力目标：实地调研某类组织，分析管理者的素质状况及存在的问题；调查某家企业，分析该企业的管理机制构成。

引例

克莱斯勒公司面临的挑战^①

在 20 世纪 80 年代，李·艾柯卡因拯救了濒临破产的美国汽车巨头之一克莱斯勒公司而声名鹊起。今天，克莱斯勒公司又面临另外一场挑战：在过热的竞争和预测到的世界汽车产业生产能力过剩的环境中求生存。为了度过这场危机并再次成功地进行竞争，克莱斯勒不得不先解决以下问题：

首先，世界汽车产业的生产能力过剩，这意味着所有汽车制造商都将竭尽全力保持或增加它们的市场份额。美国的汽车公司要靠增加投资来提高效率，日本的汽车制造商也不断在美国建厂。欧洲和韩国的厂商也想增加它们在美国的市场份额。艾柯卡承认，需要对某些车型削价，为此，他

^① 刘兴倍：《管理学原理》，65 页，北京，清华大学出版社，2004。

运用折扣和其他激励手段来吸引消费者进入克莱斯勒的汽车陈列室。可是，艾柯卡和克莱斯勒也认为，价格是单一得到更多买主的方法，但从长期性来看，这不是最好的方法。其次，克莱斯勒必须改进它所生产的汽车的质量和性能。艾柯卡承认，把注意力过分集中在市场营销和财务方面，而把产品开发拱手让给了其他厂家是不好的，而且，必须重视向消费者提供高质量的售后服务。再次，艾柯卡要把美国汽车公司（AMC）和克莱斯勒公司的运作结合起来。兼并美国汽车公司意味着克莱斯勒要解雇许多员工，这包括蓝领工人和白领阶层。剩余的员工对这种解雇的态度是从愤怒到担心，这会给克莱斯勒的管理造成巨大的压力：难以和劳工方面密切合作、回避骚乱，难以确保汽车质量和劳动生产率。

为了生存，克莱斯勒承认，公司各级管理人员以及设计、营销、工程和生产方面员工应通力协作，以团队形式开发和制造与消费者的需要相匹配的质量产品。克莱斯勒的未来还要以提高效率为基础。今天，克莱斯勒一直注重降低成本、提高质量并依靠团队合作的方式提高产品开发的进度，发展与供应商、消费者的更好关系。在其他方面，艾柯卡要求供应商提供降低成本的建议——他已收到上千条这样的提议。艾柯卡认为，降低成本的关键是“让1万名员工全部都谈论降低成本”。

艾柯卡现已从克莱斯勒公司总裁的职位退休，有些分析家开始预见克莱斯勒的未来……

管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛存在于现实社会之中，大到国家、军队，小到企业、医院、学校，只要是由两个或两个以上的人组成的、有一定活动目的的集体，都离不开管理。管理是一个系统，管理者必须从系统的观念出发，密切关注组织内外部环境的变化，整体地、联系实际地观察、分析和解决管理问题。

1.1 管理与管理系统

1.1.1 管理的含义

管理学者们对管理的定义作了大量的研究，并从不同的角度和侧重点提出了大量关于管理的定义。科学管理之父泰罗认为，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；诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙教授认为，“管理就是决策”^②；管理过程理论之父亨利·法约尔认为，“管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制”^③；孔茨和奥·唐纳认为，管理涉及“在经营组织中创造和保证某种内部环境，在这个内部环境中，以群体形式组织在一起的个人能有效地工作以达到群体的目标”^④。

上述定义各有不同的侧重点，反映了管理学界在丰富的实践基础上从不同角度对管理的认识。这里，我们认为约瑟夫·M. 普蒂、海因茨·韦里奇、哈罗德·孔茨三人合著的《管理学精要：亚洲篇》给管理学所下的定义是一个比较综合的定义：“管理是引导人力和物质资源进入动态的组织以达到这些组织的目标，亦即使服务对象获得满意，并且使服务的提供者也获得一种高度的士气感和成就感。”^⑤

这个定义中包含了管理的以下含义：

第一，管理的载体是组织。管理是共同劳动的客观要求和产物，总是存在于一定的组织之中。首先，管理是在有序的集体中进行的。无论从改造自然还是从改造社会的任务来看，个体的能力是有限的，个体的无序组合也不能发挥作用。因此，实施管理活动需要建立一个健全的、富有生机的组织系统，保证组织各种要素的合理配置，并通过这个组织系统来有效地达成组织目标。其次，组织是动态变化的。由于组织的内部构成要素和外部环境因素都在随着时间、地点、条件的变化而变化，所以，组织也必须随之发生变化。

管理小故事 1—1

去过寺庙的人都知道，一进庙门，首先是弥勒佛，笑脸迎客，而在他人的北面，则是黑口黑脸的韦陀。相传在很久以前，他们并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的寺庙。

① (美) 泰罗：《科学管理原理》，胡隆和等译，157页，北京，中国社会科学出版社，1980。

② (美) 赫伯特·西蒙：《管理决策新科学》，李柱流等译，37页，北京，中国社会科学出版社，1982。

③ (法) 法约尔：《工业管理与一般管理》，周安华等译，10页，北京，中国社会科学出版社，1980。

④ Harold Koontz and Cyril O'Donnel, *Principles of Management*, 5th ed., McGraw-Hill Book Company, 1972, p. 1.

⑤ (美) 约瑟夫·M. 普蒂、海因茨·韦里奇、哈罗德·孔茨：《管理学精要：亚洲篇》，丁慧平等译，27页，北京，机械工业出版社，1999。

弥勒佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三落四，没有好好管理账务，所以入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手，但整天阴着脸，太严肃，搞得人越来越少，最后香火断绝。

佛祖在查香火的时候发现了这个问题，就将他们放在同一个庙里，由弥勒佛负责公关，笑迎八方客，于是香火大旺；韦陀铁面无私，锱铢必较，让他负责财务，严格把关。在两人的分工合作中，庙里一派欣欣向荣的景象。

第二，管理的目的是有效实现组织目标。所有的管理行为都是为有效地实现组织目标服务的，都是使组织的一切活动既有效果，又有效率。一个组织一般存在着组织目标和个人目标两个目标体系。组织目标既是组织为组织中的人们设置的共同目标，也往往是组织领导层根据自己的价值观为组织建立的目标；个人目标往往具有个性，由个人的价值追求所决定。组织的成功与顺利发展既取决于组织目标与环境的匹配性与适应性，也取决于组织目标和个人目标的匹配性与适应性。从外部看，组织目标使服务对象获得满意，使组织在特定领域中处于比较优势地位；从内部看，组织目标有助于完成组织的短期和长期工作任务，并使服务的提供者获得士气和高度的成就感。

第三，管理的主体是管理者。管理活动是由管理者来实施的，管理者是组织中最核心、最关键的要素，是整个组织的驾驭者和发挥组织功能、实现组织目标的关键力量。管理者既表现为单个管理者，又表现为管理者群体及其所构成的管理机构。

第四，管理的客体是以人为中心的资源和资源引导活动。管理的客体即管理对象，是指管理行为的受作用一方。管理客体既包括不同类型的组织，也包括各组织中的人、财、物、时间、信息、技术等构成要素，还包括引导这些资源进入组织的一系列职能活动。在管理活动过程中，管理者必须对这些管理客体进行综合平衡，其中人的要素尤为重要。

第五，实现组织目标的手段是管理职能。管理职能是管理者实施管理的功能或程序，即管理者在实施管理中所体现出的具体作用和实施过程。管理职能是一系列引导和达到组织目标的活动，管理者的基本职责以及履行这些职责的过程都属于管理职能的范畴。管理学界普遍接受的观点是，管理职能包括计划、组织、领导和控制。

小思考 1—1

西方管理学者对管理职能的表述有哪些观点？如何正确处理各管理职能之间的关系？

答：西方管理学者对管理职能的表述有多种观点，至今尚无完全统一的看法。法约尔（1916）认为管理职能包含计划、组织、指挥、协调、控制；戴维斯（1934）认为管理职能有计划、组织、控制；古利克（1937）认为管理职能包括计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算；布朗（1947）认为管理职能包括计划、组织、指挥、控制、调集资源；纽曼（1951）认为管理职能包括计划、组织、调节、资源、指挥和控制；孔茨和奥唐纳（1955）认为管理职能包括计划、组织、人事、领导和控制；梅西（1964）认为管理职能包括计划、组织、控制、决策和人事；希克斯（1966）认为管理职能包括计划、组织、控制、激励、通信联系和创新。

尽管对管理职能的划分有不同的理解和分类，但大多数专家公认的基本职能是计划、组织、领导和控制。四项基本职能间的关系是：第一，各管理职能之间具有顺序性和渗透性。所谓顺序性是指在实践中管理职能一般是按照计划、组织、领导和控制的先后顺序发生作用的；所谓渗透性是指各职能之间的顺序不是绝对的，彼此是相互融合和交叉的。第二，各职能之间具有普遍性和差异性。所谓普遍性是指管理职能广泛地存在于各类组织和管理者的管理活动中；所谓差异性是指不同组织、不同类型的管理者在履行具体的管理职能时又有所侧重和不同。

1.1.2 管理的性质

1. 管理的科学性与艺术性

管理既是一门科学又是一门艺术，管理是科学性和艺术性的统一。

管理的科学性，即管理应体现客观规律的要求，具有一般科学的属性。科学是系统化的知识，科学的方法应能通过对事物的观察而对事物的本质作出判定，并通过持续不断的观察对这些本质的确切性进行检验。管理的科学性主要表现在以下方面：

一是管理具有规律性。管理实践活动是受一定的客观规律支配的，只有认识规律、发现规律并严格按照规律办事，才会取得管理的成功。

二是管理具有理论性。管理学是人类在长期的管理实践过程中经过不断探索和总结形成的一门系统化的科学，其理论内容尽管学派众多、观点纷纭，但都是从一定角度去反映管理矛盾运动的规律和特点，具有一定程度的真理性。这些管理理论有助于管理者正确认识管理矛盾、解决管理冲突、促进组织目标的实现。

三是管理具有规范性。尽管管理的实践活动各异、现场情景多变，存在着大量不确定因素，但总有各种各样的管理原则、程序、方法、标准、制度等内容使管理活动有章可循。管理者应建立井然的管理秩序，维系良好的管理关系，确保管理活动的规范化和科学化。

管理的艺术性，即管理者能够熟练地运用系统化的知识，并根据实际情况，灵活地、创造性地加以运用以取得预期效果。管理的艺术性强调管理的实践性，主要表现在以下方面：

一是管理知识具有局限性。无论是管理的理论知识还是管理者的实际管理经验，都是对一部分管理情景甚至是特定管理情景的正确反映，虽然它在很多情况下都具有适用性，但在某些情况下可能无效，甚至会造成管理错误或失败。因此，结合情景、创造性地谋划出一套有效的解决办法来高效地实现目标，有助于弥补由管理知识的局限性所带来的负面影响。

二是管理的权变性。受管理知识的局限性、环境的复杂性及目标的多样性等影响，管理者运用管理理论和管理经验来解决管理问题会变得极为复杂和困难。因此，面对千变万化的管理实际，管理者必须因时、因地、因事、因人而制宜，灵活应变，才能取得管理的成效。

三是管理行为的主观能动性。“管理无定法”，管理的权变应用在相当程度上是管理者在充分、准确地分析环境和各种实际情景的基础上，依靠个人或集体的主观技能、经验、风格和魄力进行决策的。管理的生命力在于面对千变万化的管理实践的灵活运用，管理的灵魂在于处置复杂多变的管理矛盾中的不断创新。管理者自身高超的、出乎意料的甚至是大胆叛逆的非常规处置与决策艺术，往往具有决定性意义。

管理的科学性和艺术性形成相互补充的统一关系。不注重管理的科学性而只强调其艺术性，将使管理表现为随意性；不注重管理的艺术性而只强调其科学性，管理将是僵硬的教条。管理的科学性来自于管理的实践，管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现出来，二者是统一的。

2. 管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性，即管理具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理具有二重性是由管理活动自身的特性所决定的，也是马克思主义关于管理问题的基本观点。它反映出管理的必要性和目的性。所谓必要性，是说管理是生产过程固有的属性，是由许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的和有效的组织劳动所必需的；所谓目的性，是说管理直接或间接地同生产资料所有制有关，反映生产资料占有者组织劳动的基本目的，体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志。

管理的二重性之间的关系是辩证的。一方面，二者是相互联系的，管理的自然属性总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用的，同时管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而成为没有内容的形式孤立存在；另一方面，二者又是相互制约的，管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应，同样管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面产生积极影响或制约作用。

掌握管理的二重性，要求管理者一是在学习和借鉴他国经验时，要注意区分合乎生产力发展规律和体现生产关系内容的不同方面，吸取精华、剔除糟粕；二是在实际工作中，要按照社会制度、文化传统的要求和习惯，确立组织中正确的管理模式，有效地开展管理工作；三是要懂得和了解组织是由人组成的，正确处理好人与人之间的关系，特别是管理者与被管理者之间的关系是管理工作中最为重要的问题；四是任何一种管理方法、技术和手段的出现总是有其时代背景，是同生产力水平及其他一切情况相适应的，学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段，必须结合本部门、本单位的实际情况，因地制宜，才能取得预期的效果。

1.1.3 管理系统的含义

根据系统的观点研究管理，管理就是一个完整的系统。所谓的管理系统是指由相互联系、相互作用的若干要素和子系统，按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。

管理系统作为一个科学的概念，包括以下具体的含义：

(1) 管理系统是由若干要素构成的，这些要素可以被看作管理系统的子系统，而且这些要素之间是相互联系、相互作用的。

(2) 管理系统是一个层次结构。对内，管理系统被划分成若干子系统，

并组成有序结构；对外，任何管理系统又成为更大社会管理系统的子系统。

(3) 管理系统是整体的，发挥着整体功能，即其存在的价值在于其管理功效的大小，而任何一个子系统都必须是为实现管理的整体功能和目标服务的。

1.1.4 管理系统的构成

管理系统一般由以下要素构成：

(1) 管理目标。管理目标是管理功能的集中体现。管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿，管理系统必须围绕管理目标建立与运行。所有的管理行为都是为了有效实现管理目标。

@ 管理小故事 1—2

有一天动物园管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论，一致认为是笼子高度过低所致，所以他们决定将笼子的高度由原来的 10 米加高到 20 米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来，所以他们决定再将高度加高到 30 米。

没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面，于是管理员们大为紧张，决定一不做二不休，将笼子的高度加高到 100 米。

一天长颈鹿和几只袋鼠们在闲聊。“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”长颈鹿问。

“很难说，”袋鼠说，“如果他们再继续忘记关门的话！”

(2) 管理主体。管理主体即管理者，是管理系统中最核心、最关键的要素。配置资源、组织活动、推动整个系统运行、促进目标实现，所有这些管理行为都要靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者，是发挥系统功能、实现系统目标最关键的力量。作为管理的主体，管理者既表现为单个管理者，又表现为管理者群体及其所构成的管理机构。

(3) 管理对象。管理者对管理对象进行管理。管理对象作为管理行为的受作用一方，对管理成效以及组织目标的实现具有重要的影响作用。管理对象包括不同类型的组织，也包括各组织中的构成要素及职能活动。

(4) 管理媒介。管理媒介主要指管理机制与方法。管理机制与方法是管理主体作用于管理对象过程中的一些运作原理与实施方式、手段。管理机制在管理系统中具有极为关键的作用，它是决定管理功效最直接、最核心的因素；而管理方法则是管理机制的实现形式，是管理的直接实施手段，具有过河所必需的“桥”与“船”的作用，也是十分重要的。