

21

世纪工商管理特色教材

管理学

(第二版)

MANAGEMENT

汪克夷 齐丽云 刘荣 编著

21



清华大学出版社

21 世纪工商管理特色教材

管理学

(第二版)

MANAGEMENT

汪克夷 齐丽云 刘 荣 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书由两部分共六章构成：第一部分介绍了管理学的相关基本概念，管理思想的演变过程，管理思想的最新进展；第二部分以管理职能学说为主线，分四章介绍了计划、组织、领导和控制四大主要职能。

本书在保留管理学主要传统内容的基础上，更多地吸收了管理领域的新思想、新理论、新方法，如：虚拟企业、学习型组织、供应链管理、电子商务、企业社会责任等。本书注重案例学习与理论学习的结合，在各章节配备了大量案例供学习者讨论，方便在学习管理理论的同时与实践结合起来。

本书主要面向以案例学习为特色的 MBA 学员，也可作为企业管理、市场营销等工商管理专业研究生、本科生的教材，还可供企业管理人员阅读和参考。

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/汪克夷, 齐丽云, 刘荣编著. --2 版. --北京: 清华大学出版社, 2016
(21 世纪工商管理特色教材)

ISBN 978-7-302-42006-4

I. ①管… II. ①汪… ②齐… ③刘… III. ①管理学—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 263161 号

责任编辑: 刘志彬

封面设计: 汉风唐韵

责任校对: 宋玉莲

责任印制: 何 芊

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 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 刷 者: 北京富博印刷有限公司

装 订 者: 北京市密云县京文制本装订厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 22.75 字 数: 523 千字

版 次: 2010 年 6 月第 1 版 2016 年 1 月第 2 版 印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 45.00 元

产品编号: 056380-01

编辑委员会

名誉主任	王众托				
主任	苏敬勤				
副主任	李延喜	李新然			
编委	王延章	仲秋雁	刘晓冰	李文立	
	李延喜	李新然	苏敬勤	党延忠	
	戴大双	王尔大	刘凤朝	迟国泰	
	郭崇慧	逯宇铎	安辉	任曙明	
	朱方伟	胡祥培	董大海	秦学志	
	王国红	陈艳莹	原毅军		

前言

本书出版后受到广大读者的欢迎。

再版之际编者结合在教学和培训中的使用情况对全书进行了认真的修改。

主要修改有三：

首先，精简内容，压缩篇幅，进一步突出了管理学的基本概念和四大职能。

其次，更换了全部案例，增加了数量，并且将案例编号列入目录中，方便读者的使用。

最后，逐字逐句进行推敲，力求文字精炼，表达准确。

奉献给读者新版的《管理学》中肯定还有不足之处，敬请读者不吝指教。

编者

2015年9月

第一版前言

管 理学是一门系统研究人类社会管理活动中的普遍规律、基本规律和一般方法的科学,是在近代社会化大生产条件下和自然科学与社会科学日益发展的基础上形成的,是管理科学的一门基础课。管理学是自然科学和社会科学两大领域交叉点上建立起来的一门综合交叉学科,涉及多个学科的知识,如:哲学、数学、社会学、心理学、技术科学、决策科学等。

管理学也是各大高等院校管理学院和商学院本科和研究生的必修课程,是管理类课程的基础。早在1987年,国家教委就明确要求把“管理学基础”作为普通高等院校本科经济管理专业的主干必修课程。因此,《管理学》课程教学在经济管理类,特别是管理类专业教学计划中的地位是非常重要的。

我们力图在本书中能够全面地介绍管理的基本思想、基本原理和基本方法以及管理思想的发展过程,抓住在现代科学技术飞速发展条件下管理思想的发展趋势。管理学是一门科学性和艺术性相结合的学科,要使学生既能牢牢掌握理论,又能在实践中灵活应用,即达到“既授之以鱼,又授之以渔”的目的,因此,在编写过程中我们除了对理论进行清楚的阐述和讲解外,充分体现了案例教学的价值和优势,注重引导和培养学生学习管理学的兴趣的引导和培养。

教材特色主要体现在以下几点:首先,在每章内容之前都安排了章节导读,有助于学生对本章内容进行大致的了解和初步的认识,并且每章开篇都有短小而精彩的案例作为引导;其次,在相关理论介绍和阐述后引入了相关的案例进行印证、说明;最后,在每一个章节的结束都安排了能够反映我国企业管理实践中所面临的具体问题的案例,帮助学生进一步掌握相关的理论,培养学生解决实践问题的能力。

本书由从事高校教学和科研工作多年、有着丰富的管理学教学经验的教师和博士合著,由汪克夷教授统稿。其中,汪克夷编写了第1章和第2章;齐丽云编写了第4章和第5章;刘荣编写了第3章和第6章。同时研究生张碧波、魏婷婷、曹海燕参与了教材编写过程中案例的搜集、整理以及

排版工作。

本书主要面向以案例学习为特色的 MBA 学员,也可作为企业管理、市场营销等工商管理专业研究生、本科生的教材,同样适合企业管理人员阅读和参考。

受作者水平所限,书中难免有诸多不妥,恳请各位读者不吝批评并提出改进意见和建议,在此表示感谢。

同时,对书中所引用的相关案例的作者表示感谢。

目 录

第一部分 管理的基本概念

第一章 管理、管理学和管理者	1
1.1 管理	2
1.1.1 管理的含义	2
1.1.2 管理的重要性	7
1.1.3 管理的二重性	9
1.1.4 管理创新	10
1.2 管理学	12
1.2.1 管理学及其特点	12
1.2.2 管理学的研究方法	17
1.2.3 学习管理学的重要性	21
1.3 管理者	22
1.3.1 管理者的定义和分类	22
1.3.2 管理者的作用	23
1.3.3 管理者应具备的素质	25
1.4 本书的内容安排	30
讨论案例	31
本章小结	35
第二章 管理思想的形成	36
2.1 管理思想的形成和发展阶段	37
2.1.1 早期管理思想(18世纪以前)	37
2.1.2 管理思想的萌芽阶段(18世纪—19世纪末)	37
2.1.3 古典管理理论阶段(19世纪末—20世纪30年代)	38
2.1.4 新古典管理理论阶段(20世纪三四十年代)	38
2.1.5 现代管理理论阶段(第二次世界大战后)	38
2.2 管理思想的早期和萌芽阶段	40
2.2.1 早期管理活动和管理思想	40
2.2.2 工业革命推动了管理思想的发展	42
2.3 泰勒的科学管理	44
2.3.1 泰勒的生平和贡献	44

2.3.2	科学管理的内容	45
2.3.3	科学管理理论的其他代表人物	47
2.4	管理过程和管理组织理论	52
2.4.1	法约尔的管理职能和管理原则	52
2.4.2	组织理论及其代表人物	55
2.5	霍桑试验和梅奥的人群关系论	57
2.5.1	孟斯特伯格的工业心理学研究	57
2.5.2	霍桑试验	57
2.5.3	梅奥的人群关系论	58
2.6	现代管理理论	60
2.6.1	现代管理理论丛林	61
2.6.2	企业文化理论	65
2.7	管理思想的新进展	70
2.7.1	虚拟企业	70
2.7.2	学习型组织	73
2.7.3	供应链管理	75
2.7.4	电子商务	78
2.7.5	企业社会责任	79
2.7.6	其他管理新思想	83
2.7.7	现代管理思想发展的特点	87
	讨论案例	90
	本章小结	96

第二部分 管理职能

第三章	计划职能	97
3.1	计划概述	98
3.1.1	计划的含义和特征	98
3.1.2	计划的类型	100
3.1.3	计划的要素	102
3.1.4	战略管理简介	105
3.2	计划的程序和方法	108
3.2.1	计划的程序	108
3.2.2	计划的方法	110
3.3	预测	117
3.3.1	预测的概念	117
3.3.2	预测的方法	118
3.4	决策	121

3.4.1	决策的概念	121
3.4.2	决策的过程	122
3.4.3	决策的类型	124
3.4.4	决策的方法	125
3.5	目标和目标管理	138
3.5.1	目标的性质及制定原则	138
3.5.2	目标管理	140
3.6	项目和项目管理	146
3.6.1	项目的定义及特征	146
3.6.2	项目管理	146
3.6.3	项目生命周期	149
	讨论案例	150
	本章小结	156
第四章 组织职能		158
4.1	组织概述	159
4.1.1	组织的含义和特征	159
4.1.2	组织的类型	160
4.1.3	组织的功能	161
4.1.4	组织职能的基本内容	162
4.2	组织设计	163
4.2.1	组织设计的定义	163
4.2.2	组织设计的内容	164
4.2.3	组织设计的原则与程序	172
4.2.4	组织设计的影响因素	176
4.3	组织结构	181
4.3.1	直线型结构	181
4.3.2	职能型结构	182
4.3.3	直线职能型	182
4.3.4	事业部型结构	183
4.3.5	矩阵型结构	183
4.3.6	团队结构	185
4.3.7	几种新型的组织结构	186
4.4	人力资源管理	189
4.4.1	人力资源概述	189
4.4.2	人员的培训与招聘	192
4.4.3	绩效评估	199
4.4.4	薪酬管理	204

4.4.5 职业生涯规划·····	206
讨论案例·····	209
本章小结·····	222
第五章 领导职能 ·····	223
5.1 领导概述·····	224
5.1.1 领导的内涵·····	224
5.1.2 领导与管理的关系·····	225
5.1.3 领导者的素质·····	231
5.1.4 领导者的权力·····	232
5.2 领导理论·····	236
5.2.1 领导特质理论·····	236
5.2.2 领导行为理论·····	237
5.2.3 领导权变理论·····	242
5.2.4 领导理论的新发展·····	248
5.3 激励·····	249
5.3.1 激励概述·····	249
5.3.2 激励理论·····	250
5.3.3 激励的原则与手段·····	260
5.4 沟通·····	266
5.4.1 沟通的基本概念·····	266
5.4.2 沟通类型与网络·····	268
5.4.3 沟通管理·····	275
5.5 群体与团队管理·····	279
5.5.1 群体的概念·····	279
5.5.2 群体结构·····	280
5.5.3 团队与团队管理·····	281
讨论案例·····	287
本章小结·····	298
第六章 控制职能 ·····	300
6.1 控制职能概述·····	301
6.1.1 控制的含义·····	301
6.1.2 控制和其他职能的关系·····	302
6.1.3 控制的内容·····	303
6.1.4 控制的类型·····	304
6.2 控制的程序和要求·····	310
6.2.1 控制的程序·····	310

6.2.2 有效控制的要求	314
6.3 控制的原理和方法	317
6.3.1 控制的原理	317
6.3.2 控制的方法	318
6.4 内部人控制	329
6.4.1 问题的由来	329
6.4.2 监控措施	330
6.5 信息技术在管理中的应用	331
6.5.1 管理信息系统	331
6.5.2 企业资源计划	336
讨论案例	340
本章小结	348

(本书案例)

案例 1.1 经理做得对吗?	1
案例 1.2 “卓越服务”理念的衡量标准	16
案例 1.3 郭宁的升迁	27
案例 1.4 研发部经理不好当	31
案例 2.1 齐鲁石化的“信得过”管理	36
案例 2.2 管理的理论流派	39
案例 2.3 福特公司是如何管理员工的?	48
案例 2.4 究竟是谁的责任	55
案例 2.5 自我改善的柔性管理	59
案例 2.6 韩国企业:共同体式的企业文化	69
案例 2.7 雀巢公司婴儿奶粉危机的经验与教训	81
案例 2.8 克莱斯勒公司如何应对新的挑战	90
案例 2.9 广州鹰斯特生活电器公司:准时生产(JIT)	90
案例 3.1 新任厂长的产品决策	98
案例 3.2 “欧莱雅”的中国策略——金字塔战略	107
案例 3.3 第二机器制造厂的生产计划	116
案例 3.4 艾森豪威尔的决策	125
案例 3.5 加拿大航空公司	127
案例 3.6 巨人“大厦”崩溃在断裂带上	137
案例 3.7 目标管理	143
案例 3.8 锦都香城项目的进度计划制定	150
案例 4.1 温特图书公司的组织改组	158
案例 4.2 员工为何辞职	163

案例 4.3	分而不乱的摩托罗拉公司	180
案例 4.4	华为的渐进式组织变革	184
案例 4.5	奥帝康公司组织结构变革	188
案例 4.6	神驼物资运输有限责任公司	197
案例 4.7	华为人才管理: 饿狼逼饱狼	202
案例 4.8	中粮包装: 2000—2010 年间的组织结构演化	209
案例 5.1	知识分子太难管了	223
案例 5.2	联想的优势还能持续多久?	227
案例 5.3	不同的领导方式	235
案例 5.4	三个厂长的领导方式	241
案例 5.5	激励员工是困难的吗?	247
案例 5.6	顺捷公司的激励措施	254
案例 5.7	李立新的不满	257
案例 5.8	怎样搞好突击加班	259
案例 5.9	格兰仕: “大白鲨”的激励体系	264
案例 5.10	Bailey & Wick	273
案例 5.11	华盛集团的有效沟通战略	278
案例 5.13	武行长的领导风格	287
案例 6.1	停车业务中的控制	300
案例 6.2	项目的有效控制——非现场实时管理	305
案例 6.3	安全事故发生以后	309
案例 6.4	苹果公司的控制	312
案例 6.5	深航公司预算控制	322
案例 6.6	戴尔公司与电脑显示屏供应商	334
案例 6.7	A 公司怎样建立管理信息系统为好	335
案例 6.8	龙翔阀门公司 ERP 项目	340

第一部分

管理的基本概念

第一章

管理、管理学和管理者

学习目标

学习本章之后,你应该能够:

1. 详细阐述管理的含义。
2. 详细阐述管理的重要性。
3. 了解管理的创新思想。
4. 详细阐述管理学及其特点。
5. 了解管理学的研究方法。
6. 了解如何成为一名成功的管理者。

开篇案例

案例 1.1

经理做得对吗?

某宾馆经理接到处分职工王大成的报告,他觉得问题不太清楚,就作了一番调查。事实是王大成的母亲患病住院,他母亲想喝鸡汤。由于王白天上班,晚上去医院陪母亲,连去市场买鸡的时间都没有。在这种情景下,他在餐厅里偷了一只鸡,犯了错误。经理了解了情况以后,批准了餐厅对王作记大过一次、扣发当月奖金。然后带着慰问品去医院看望王的母亲,并对他母亲说:王大成在工作中表现很好,在家里对你也很孝顺,他是你的好儿子。患病的母亲含笑听着。次日,经理找王大成谈话,先肯定他工作好,接着又指出偷

公家东西是十分错误的,并征求其对处分的想法。

王大成对这种赏罚分明、合情合理的处理十分感动,并表示自己错了,愿意接受这种处分。这时,经理离开座位说:你母亲生病半个多月,我们都不知道,没有给予关心,我们很对不起你。说后,经理毕恭毕敬地向王大成鞠了一个躬。

思考题:

1. 从管理与道德的关系,分析王大成的行为。
2. 评价经理处理这件事的做法。

资料来源:作者不详.经理做得对吗[DB].中文 word 文档库.[2014-05-16].http://www.wordwendang.com/word_yiyao/0915/782434.html.

1.1 管理

1.1.1 管理的含义

1. 什么是管理

管理是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一。

大到一个国家的治理,涉及社会的方方面面,内涵十分丰富,包括建立一个完整的法律体系,制定和完善各项法律和各项规章制度;处理与其他国家之间的政治、经济关系,与各种世界性组织的关系;建设一支强大的国防力量,维护国家的主权和独立;制定社会发展规划,协调工农业、科技教育、财政金融、公检法、环境保护和治理污染、卫生体育、文化事业、宣传媒体等各行业各方面的发展,改善和提高人民的生活水平。到了省、直辖市、自治区这一级,除了外交和国防、地域范围变小、只可制定地方性法规外,管理工作同样涉及社会的方方面面。再往下,市和地区,县和区,直至乡镇和作为政府派出机构的街道办事处,都是麻雀虽小五脏俱全,具备管理上的各种功能。

说到社会的最小组成单位:家庭和个人,也都面临着同样性质的管理活动。就拿个人来说,要处理好与周围同事的关系,和谐共事;要安排每天的时间去完成各项任务和工作;安排好自己的收入和支出,制定购买大件商品的计划等。

以上我们是从国家到省市,一直到家庭和个人来考察了一下所进行的管理活动,对各种各样的单位来讲也同样要从事管理活动,其内涵有所不同。

从兴办一个企业说起,要对所进入的行业进行一番调查研究,对所计划生产销售产品的市场会怎么样进行调查,考察各种技术和工艺路线,完成可行性研究;一旦做出决定要上马,就会面临着筹措资金、制定企业章程、进行工商登记和注册、开展基建等工作;一直到设备安装调试完毕、投入生产、原材料采购、产品销售、在媒体上打广告、进行促销、建立完善的售后服务体系、收集用户意见、改进原有产品的质量和性能、开发新产品。这一系

列复杂的活动,也是管理活动。企业如此,学校、科研院所、医院等各种单位也都大同小异,同样有一系列的管理活动。就是政府机关、社会团体也都有内部的管理工作和管理活动,设置各种机构、配备人员、明确岗位责任、建立规章制度,来保障机关工作的正常运行,从而行使自己的职能。

这些活动都可以称作管理活动,但又各不相同。到底什么是管理呢?

对这个问题的回答众说纷纭。因为每个人的出发点不一样,看问题的角度不一样,强调的重点不一样,加上个人的经历不同、地位不同,很难得出一个共同的想法来。在管理学发展过程中,许多管理学家都提出了自己的见解。

泰勒(Frederick Taylor)提倡的科学管理,改变了过去管理企业的传统方式,运用了标准化等方法大大提高了生产效率,这种通过分析来提高生产效率的方法很快推广到社会的其他领域。

法约尔(Henri Fayol)认为管理只是经营的六种职能活动之一(六种职能活动指技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动)。而管理活动则包含了五种因素,即:计划、组织、指挥、协调和控制。

古利克(Luther Gulick)进一步提出了管理七职能论:POSDCRB。这七项职能分别是:计划(Planning)、组织(Organizing)、人事(Staffing)、指挥(Directing)、协调(Coordinating)、报告(Reporting)和预算(Budgeting)。取这些职能英文单词的第一个字母即成POSDCRB。

西蒙(H. A. Simon)认为决策贯穿管理的全过程,管理就是决策。西蒙等对决策的过程、准则等进行了深入研究。西蒙本人由于对决策理论所做的贡献,而荣获了1978年度诺贝尔经济学奖。

孔茨(Harold Koontz)则提出:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”为此,管理的职能是计划、组织、人事、领导和控制。管理适用于一切组织。

罗宾斯(S. P. Robbins)的看法与孔茨雷同,认为“管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。”

我国的一些管理学家也都提出了自己的观点。

周三多教授认为“管理是社会组织中,为了实现预期目标,以人为中心进行的协调活动。”^①

杨文士教授给出的管理定义为“一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”^②

芮明杰教授给管理下的定义是“管理是对组织的有限资源进行有效整合,以达成组织

① 周三多. 管理学——原理与方法[M]. 上海: 复旦大学出版社, 1997.

② 杨文士, 焦叔斌, 张雁等. 管理学原理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.

既定目标与责任的动态创造性活动。”^①

邢以群教授提出的概念为“管理是一个由计划、组织、领导、控制等职能组成的系统过程,是人们综合运用人力资源和其他资源以有效地实现目标的过程。”^②

尽管各自研究管理的立场、方法和角度有所不同,综合起来看还是有相同之处的。即通过协调组织的各种资源来达到组织的目标,管理是一个实现目标的过程。

结合各家学说的长处和我们的实践工作,我们认为,“管理是各级管理者在执行计划、组织、领导和控制四项基本职能的过程中,通过优化配置和协调使用组织内的各种资源:人力、财力、物力和信息等,有效地达到组织目标的过程。”

2. 管理工作中的基本职能

以上提到了管理工作中的四项基本职能,即:计划、组织、领导和控制,这些职能的具体内容将分别将在第3章到第6章论述。这里只做一个简单的介绍,以便更好地了解管理工作的特点。

因为中国文字的多义性,如“计划”,可以理解是制订好的计划,这时的计划是个名词;也可以认为是正在进行的计划活动,这时的计划是个动词。在文章中,可由上下文容易判断出同样的一个词是作名词讲,还是作动词讲。在讲到管理的职能时,这些词都作动词讲,理解为一种进行着的活动。

(1) 计划职能

为了确定组织的目标,首先要对未来的资源供应、市场、社会等环境的变化做出预测,然后根据目标提出若干个可以实施的方案,经过评价,确定实现目标的可行性并选择一个合适的方案,进而制定出实施计划所需的规则与程序。简而言之,就是要决定做什么,什么时候做,怎样做和谁来做。

(2) 组织职能

一旦制订出好的计划,就要对组织所拥有的各种资源进行配置和协调,把人员按一定的结构组织起来,使他们能按一定的程序运作,互相之间有明确的信息传递渠道,进而来保证组织目标的实现。

(3) 领导职能

组织中各级管理者必须要调动下级的积极性,才能保证组织目标的实现。一是要用各种方式和手段来激励下级成员,鼓励他们工作得更好;二是要带领和指挥下级成员同心协力去执行组织的任务。

(4) 控制职能

计划开始实施后,可能由于外界环境的变化超出了原来的预测,从而影响到计划的实施,或是由于人为因素的影响使计划中的某些工作产生了延误或返工等不正常情况,这样可能会使原定目标无法实现。此时,就要根据计划实施的实际情况进行调整,来保证原目

^① 芮明杰. 管理学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2000.

^② 邢以群. 管理学[M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2005.