



教育部国家双语教学示范课程建设项目资助

管理学 (第二版)

MANAGEMENT

余敬 刁凤琴 孙理军 主编



中国地质大学出版社有限责任公司
ZHONGGUO DIZHI DAXUE CHUBANSHE YOUXIAN ZEREN GONGSI

教育部国家双语教学示范课程建设项目资助

管 理 学

(第二版)

余 敬 刁凤琴 孙理军 主编



中国地质大学出版社有限责任公司

ZHONGGUO DIZHI DAXUE CHUBANSHE YOUXIAN ZEREN GONGSI

图书在版编目(CIP)数据

管理学/余敬,刁凤琴,孙理军主编.-2版-武汉:中国地质大学出版社有限责任公司,2011.9

ISBN 978-7-5625-2690-2

I. ①管…

II. ①余…②刁…③孙…

III. ①管理学…

IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 118687 号

管理学(第二版)

余 敬 刁凤琴 孙理军 主编

责任编辑:徐润英

责任校对:代 莹

出版发行:中国地质大学出版社有限责任公司

邮政编码:430074

(武汉市洪山区鲁磨路 388 号)

电 话:(027)67883511

传 真:67883580

E-mail:cbb@cug.edu.cn

经 销:全国新华书店

<http://www.cugp.cug.edu.cn>

开本:787 毫米×960 毫米 1/16

字数:380 千字 印张:19

版次:2006 年 8 月第 1 版,2011 年 9 月第 2 版

印次:2011 年 9 月第 4 次印刷

印刷:武汉中远印务有限公司

印数:8 001—12 000 册

ISBN 978-7-5625-2690-2

定价:32.00 元

如有印装质量问题请与印刷厂联系调换

前言

当今世界唯一不变的就是“变”，管理者所面临的工作环境发生了巨大的变化。全球化、信息化推动着组织的发展与变革，企业文化、知识管理、无边界组织、变革型领导、虚拟团队、学习型团队等新概念的提出极大地丰富了传统“管理”的内涵与理论体系，当代管理者仅仅掌握传统的管理学知识是远远不够的，还必须在吸收传统管理思想精髓的同时，适应管理新时代的趋势，不断探索新的管理理念和管理实践。

本书正是基于这样的背景，在 2006 年出版的《管理学》教材的基础上改版而成。新版教材力图融经典的管理理论、新兴的管理理念以及丰富的管理案例于一体，力图向学生真实地展现在动态的管理环境中管理者如何有效地管理其组织。新版教材涉及管理与管理者、管理的今昔、计划、组织、领导和控制等章节，编写内容充分体现了管理学的科学性和艺术性、基础理论与前沿发展、理论思考与典型案例、示范分析和应用探索等特色，突出地表现在如下几点：

(1) 经典——再现管理精髓。新版教材秉承了原版本中基础理论取材的“宽度”，围绕着“管理者如何有效地管理其组织”这一主题组织撰写并更新了相关内容，但保留了原版教材中“管理大师与名著”栏目，以帮助學生更好地领略和体会管理大师的管理思想、理论的产生、发展，激发他们的学习热情。

(2) 实战——贯穿始终。新版教材开辟了“管理者挑战”、“管理实

战”、“案例示范”、“案例应用”、“双语连续案例”、“如何使你的管理卓有成效”等栏目。每章的正文都以真实管理世界中管理者所面临的问题开篇,设置了“管理者挑战”栏目,精选了福特、丰田、耐克、联邦快递、朗讯等国外著名企业的成功或失败的案例,以激发学生学习相关章节知识的兴趣。每一章结尾精心构思设计的“管理实战”栏目,目的是为学生提供思考和主动参与管理实践的空间,强化理论知识的有效掌握。“案例示范”栏目通过教师巧妙的情节构思、生动的事件描述以及典型的示范分析,为学生提供案例分析的方法指导。新增的“双语连续案例”栏目贯穿全部管理学核心知识点,旨在培养学生融会贯通所学知识、综合分析与解决复杂管理问题的能力。

(3)前沿——引领未来。新版教材关注管理研究的最新发展趋势,注重选材的“新”与“变”,充分汲取最近的管理思想与研究成果,引领学生关注管理学领域不断发生的各种变化与新进展。

(4)双语——面向世界。新版教材针对管理学核心知识点及管理术语在教材正文中逐一标注相应的英文,并新增了“中英文术语表”。同时,“管理者挑战”、“双语连续案例”、“管理新动态”等栏目的取材全部来源于国外最新原版教科书与文献的翻译,可以使学生真切地感受到在动态的管理环境中管理者所面临的挑战,培养学生的国际化视野。

本书共分6章,围绕着“管理者如何有效地管理其组织”这一主题组织撰写,第一章阐述了管理、管理者、组织与环境以及管理的科学性与艺术性;第二章着重介绍了管理理论的演化与主要思想流派;第三章到第六章分别阐明了计划、组织、领导和控制四大管理职能的基本概念、工作内容、理论、方法、最新发展等。每一章开篇新增了“管理者挑战”,每一章结尾新增了“管理实战”、“案例示范”和“案例应用”。书末新增了双语

连续案例。附录中新增了中英文术语表、如何使你的管理卓有成效、管理新动态栏目,保留了原版本中“管理大师与名著”,旨在为学生提升管理技能提供有益的帮助。

本书由余敬负责总体框架设计和总纂工作。余敬承担了前言、第一章第一节、第二节、第四节,第三节中组织的定义与基本特征,第一章中管理实战、案例示范和案例应用;第二章第四节、第五节;第四章第一至第七节、第四章中管理实战、案例示范和案例应用;第五章第四节,第五章中管理实战、案例示范和案例应用的撰写;附录一、附录二的编撰;管理者挑战与双语连续案例的英文校对工作。

刁凤琴承担了第一章第三节中管理的环境;第二章第二节、第三节,第二章中管理实战、案例示范和案例应用;第三章第一节、第二节,第三章中管理实战、案例示范和案例应用;第五章第一节、第二节的撰写。

孙理军承担了第六章第一至第四节,第六章中管理实战、案例示范和案例应用的撰写;指导附录三“管理大师与名著”的编写。

郑晓军承担了第二章第一节,第五章第三节的撰写。

李盼翻译了第五章“管理者挑战”、管理实战二、“双语连续案例”中星巴克的领导部分。

陆静翻译了“双语连续案例”中星巴克的计划、组织两部分。

张龙翻译了第一章、第六章的“管理者挑战”,以及“双语连续案例”中星巴克的简介部分。

陈小玲翻译了“双语连续案例”中星巴克的控制部分。

徐江翻译了第三章计划部分以及第四章的“管理者挑战”。

高思宇翻译了第二章、第三章决策部分的“管理者挑战”。

张京负责编辑和翻译了附录三“管理新动态”栏目。

周一帆负责编辑和编写了附录四“管理大师与名著”栏目。

陆静、李盼和陈小玲参与了英文翻译、文字校对与修改工作。

在本书的撰写过程中,笔者参考和引用了国内外相关的研究成果和文献资料,在此深表谢意。还要特别感谢中国地质大学出版社有限责任公司的鼎力支持。

管理学是一门发展中的学科,我们深知本书难免有不完善之处,敬请读者不吝赐教。

编 者

2011 年 5 月

目 录

第一章 管理总论	(1)
管理者挑战:鲍勃·皮特曼在美国在线-时代华纳的艰巨任务	(1)
第一节 管 理	(3)
一、管理的概念	(3)
二、管理的特征	(5)
第二节 管理者	(7)
一、管理者的特征	(7)
二、管理者的分类及职责	(8)
三、管理者的角色	(9)
四、管理者的素质与能力	(10)
第三节 管理的组织与环境	(12)
一、组织的定义与基本特征	(12)
二、管理的环境	(13)
第四节 管理是科学还是艺术	(18)
一、管理学及其特点	(18)
二、管理的科学性与艺术性	(19)
自我测试	(20)
管理实战	(21)
案例示范:甜美的音乐	(22)
案例应用:新官上任	(26)
第二章 管理的今昔	(28)
管理者挑战:寻找制造汽车的最佳方式	(28)
第一节 早期的管理思想	(30)
一、西方早期的管理思想	(30)

二、中国早期的管理思想·····	(31)
第二节 古典管理理论·····	(32)
一、泰勒的科学管理理论·····	(32)
二、法约尔的一般管理理论·····	(35)
三、韦伯的行政组织理论·····	(38)
第三节 行为科学理论·····	(39)
一、人际关系理论·····	(39)
二、行为科学理论·····	(41)
第四节 现代管理理论·····	(43)
一、系统管理理论·····	(43)
二、权变管理理论·····	(44)
第五节 管理的新趋势·····	(45)
一、传统管理范式与管理新范式的比较·····	(45)
二、管理的新趋势·····	(46)
自我测试·····	(48)
管理实战·····	(48)
案例示范:激励的效用·····	(49)
案例应用:可口可乐的定量管理观·····	(51)
第三章 计 划·····	(53)
管理者挑战:耐克公司的决策困境·····	(53)
第一节 决 策·····	(55)
一、决策与决策过程·····	(55)
二、决策的类型·····	(58)
三、决策模式·····	(60)
四、决策方法·····	(62)
第二节 计 划·····	(65)
管理者挑战:联合包裹服务(UPS)和联邦快递(FedEx)的战争·····	(65)
一、计划的概念与类型·····	(66)
二、目标管理·····	(69)
三、制定计划的方法·····	(75)
自我测试·····	(82)
管理实战·····	(83)

案例示范:金帝公司的目标管理问题到底出在哪里?	(83)
案例应用:可口可乐的新配方决策	(85)
第四章 组 织	(87)
管理者挑战:朗讯改组求生存	(87)
第一节 组织与组织工作	(89)
一、组织及其相关概念	(89)
二、组织工作	(89)
第二节 组织设计	(91)
一、组织设计理论概述	(91)
二、组织设计的任务与原则	(91)
三、组织设计的基础	(93)
四、组织设计的权变因素	(98)
第三节 常见的组织结构类型	(100)
一、传统的组织结构	(100)
二、现代的组织结构	(103)
三、组织结构设计的一般模型	(105)
第四节 组织结构的运行	(108)
一、授权	(108)
二、集权与分权	(109)
第五节 工作设计与人员配备	(112)
一、工作设计	(113)
二、人员配备	(114)
第六节 组织变革	(119)
一、组织变革的动因和类型	(119)
二、组织变革的阻力及其克服方法	(120)
三、组织变革模式	(121)
第七节 未来组织的发展趋势	(122)
自我测试	(124)
管理实战	(124)
案例示范:SAS 公司	(125)
案例应用:奈特的授权	(127)

第五章 领 导..... (129)

管理者挑战:互联网公司保持发展和盈利:梅格·惠特曼继续改变易趣
..... (129)

第一节 领导的概念与性质..... (131)

一、领导的概念与作用 (131)

二、领导影响力的来源及其构成因素 (132)

三、领导理论 (135)

第二节 激励及有关理论..... (143)

一、激励的概念与过程 (143)

二、激励理论 (145)

第三节 沟 通..... (150)

一、沟通的概念与过程 (150)

二、沟通的类型 (151)

三、沟通渠道的类型及特征 (151)

四、沟通网络的类型及特征 (154)

五、有效沟通的要求 (156)

第四节 有关领导的最新观点..... (156)

一、团队领导 (156)

二、交易型领导与变革型领导 (158)

三、领袖魅力型领导与愿景规划型领导 (160)

自我测试..... (161)

管理实战..... (162)

实战练习一..... (162)

实战练习二..... (162)

案例示范:皮尔奇与玛丽的管理风格 (164)

案例应用:百思买.....最好的工作 (166)

第六章 控 制..... (169)

管理者挑战:捷威的新规定导致了低顾客满意度 (169)

第一节 控制的内涵及作用..... (171)

一、控制的内涵 (171)

二、控制的作用 (172)

第二节 控制系统与信息技术·····	(174)
一、投入阶段与前馈控制·····	(175)
二、转化阶段与同期控制·····	(176)
三、产出阶段与反馈控制·····	(177)
第三节 控制过程·····	(178)
一、控制原理·····	(178)
二、控制的步骤·····	(178)
三、有效控制的原则·····	(187)
第四节 主要控制类型·····	(189)
一、结果控制·····	(189)
二、行为控制·····	(191)
三、组织文化与价值控制·····	(193)
自我测试·····	(195)
管理实战·····	(195)
案例示范:让保险业更保险·····	(196)
案例应用:A 集团能否杜绝“健美猪”?·····	(200)
双语连续案例:星巴克·····	(203)
星巴克——简介·····	(228)
星巴克——计划·····	(230)
星巴克——组织·····	(233)
星巴克——领导·····	(237)
星巴克——控制·····	(241)
附录一 中英文术语表·····	(245)
附录二 如何使你的管理卓有成效·····	(254)
附录三 管理新动态·····	(258)
附录四 管理大师与名著·····	(273)
参考文献·····	(289)

第一章 管理总论

学完本章后,你应该能够:

1. 定义管理。
2. 区分效率与效果。
3. 明确管理的四个职能。
4. 区分管理者与操作者。
5. 区分高层、中层和基层管理者的职责。
6. 描述明兹伯格的管理者角色理论。
7. 明确卡特兹的管理者三大技能及其在不同管理层次下的重要性。
8. 明确组织的特征。
9. 认识管理的科学性与艺术性。

管理者挑战:

鲍勃·皮特曼在美国在线-时代华纳的艰巨任务*

——什么是高绩效管理?

2001年1月11日,当两个完全不同的公司——美国在线和时代华纳合并的时候,美国最大的合并公司诞生了,成为970亿美元的环球娱乐媒体和信息技术巨头——美国在线-时代华纳。合并之后的美国在线-时代华纳在全球互联网服务方面赢得了巨大的利润,拥有超过126 000 000的用户。公司的影像娱乐包括华纳兄弟和新线影业,电视网络包括CNN、TBS和HBO,音乐和出版包括华纳音乐、时代杂志、运动画刊和人物杂志。新公司的董事长是美国在线的创始人史蒂夫·凯斯(Steve Case),首席执行官是时代华纳的杰拉尔德·列文(Gerald Levin),他任命罗伯特(鲍勃)·皮特曼(Robert(Bob) Pittman)为公司的首席运营官,来执行新公

* 译自:Gareth R. Jones and Jennifer M. George. Management. McGraw Hill, 2003.

司的主要管理工作。

皮特曼的艰巨任务是什么？就是寻求最有效的方式来整合两个公司的人和资源，以创造更多的产品和服务，比如通过满足消费者需要的互联网电视和视频来增加利润。皮特曼的挑战就是找到让公司所有的管理者不仅仅关注他们自己的任务和角色，还要想办法更好地利用公司的大量资源。例如，皮特曼需要让时代杂志的管理者考虑，他们应该如何利用美国在线的网络广告来增加他们杂志的发行和广告收入；他需要让美国在线的管理者考虑，应当如何更好地将他们的服务扩展到时代华纳的电缆网络，还有让电缆消费者签约美国在线的网络服务。

为了帮助美国在线-时代华纳最大化地利用资源，皮特曼立即召集所有的管理者来规划新公司在未来如何运作。他从公司各个不同的部门找来上千名管理者参加每周的会议，来讨论、决策和想象他们应该怎样创造消费者需要的有价值的新产品或服务。对于新公司应采取的行动步骤或设定的目标，来自不同部门、不同级别的管理者们已召开了数不清的会议。

在制定高质量的计划过程中，他面临的一个最直接的困难就是之前两个独立的公司的组织方式是完全不同的。原来的时代华纳等级森严，官僚主义严重，决策过程缓慢。另外，美国在线的管理者已经适应了因特网和信息技术行业快速变化的环境，已经习惯了群体决策和快速决策。来自于美国在线的皮特曼认为，美国在线的组织模式对于新公司来说是最成功的。他创建了美国在线和时代华纳的管理者团队，但是他让美国在线的管理者负责领导团队，并营造能快速将产品推向市场的组织文化。

让不同的管理者在一起高效地工作并不是件容易的事，但是皮特曼卓越的领导才能却能够解决这一问题。皮特曼因他的交际手段和通过说服而非命令来完成事情而出名。他使用这些领导技巧来打造管理者团队，以协作而非竞争作为公司新的文化价值观的基础。

然而，与此同时，皮特曼作为一个管理者，成功的原因之一就是他对底线——管理成本的考虑。他的职位在美国在线一步一步晋升，部分原因是因为他有很多的运作技巧，并且能找到削减成本和加速新产品推向市场的方法。皮特曼通过控制管理者的行为和他们的业务的方法做到这些。皮特曼为每个管理者和公司的各个部门都制订了可实现的具有挑战性的目标。例如，有一个目标就是为了证明2001年合并成立的新公司的实力，其年收入要增长12%~15%，并且在第一 year 要实现削减10亿美元的成本。为了实现这些宏伟目标，皮特曼为他的高层主管们设定了收入和成本削减的目标，这些高层主管们又为他们的下属设置目标，就这样目标在组织中逐级分解，一直向下延伸。2001年8月，公司解雇了几千名员工来帮助实现其成本削减的目标。

皮特曼能否成功取决于美国在线-时代华纳是否能实现它为自己设置的目标。作为管理者,他对自己的成功有一个赌注,如果他成功地完成了这些艰巨的任务,他就有可能成为公司未来的 CEO。

正如一位美国学者所言,一个人不会需要管理,但当两个人抬重物时,就必须有一个人喊“一二三、扛上肩,一二三、齐步走”,这就是管理了。由此可见,凡是由两人以上组成,且要达到一定目的的集体活动中,就存在管理工作。由此可归纳出存在管理的两个必要条件:一是必须是两个人或两个人以上的集体活动;二是有-一致认可的、自觉的目标。

本章主要介绍管理的基本概念,管理者的分类、职责、角色与技能,组织的特征,以及管理的科学性与艺术性。

第一节 管 理

一、管理的概念

众所周知,管理无时不在,无处不有。对于管理是什么,似乎每个人都能说出一点自己的认识。如人们会说:“管理就是管人理事”,或“管理就是让别人去完成工作”等。但要给出准确的定义,人们又感到很难说清楚。

为了准确地把握管理的内涵,先来看看管理的起源。管理就其起源来看,其产生可追溯到远古,它和人类的历史一样悠久。从公元前 5000 年苏美尔人进行的文字、记账等管理的实践活动开始,管理活动可以说是比比皆是。作为非常成功的管理实践有:举世闻名的埃及金字塔、中国的万里长城、令人神往的巴比伦空中花园以及作为巴黎象征的埃菲尔铁塔。所有这些巨大工程的建成不仅反映了劳动人民丰富的管理思想、卓越的管理与组织才能,而且有一个共同的特点,即都离不开人类的共同劳动。由此可见,管理起源于人类的共同劳动。

管理活动虽然自古有之,但将之上升为一门科学加以研究和探讨,却只有一个多世纪的时间。据纽约公共图书馆的一份资料记载:在 1881 年前还没有一篇真正的管理论文,也没有一所真正的管理学院。但随后管理却以惊人的速度发展起来,到今天,管理已渗透到社会的各个领域。有人形象地说,社会的每一根血管里都淌着管理的血液。各种管理学派犹如雨后春笋,形成茂密的管理理论丛林。对此,美国著名的管理学家哈罗德·孔茨把这种林立丛生的学派誉为“热带的丛林——管理理论的丛林”。随着时代的发展,不仅各种管理理论和学派呈现出林立丛生的景观,而且管理学者们对于什么是管理也有着各自不同的见解。

(一) 管理学者们对管理的定义

管理学者们对管理的定义如表 1-1 所示。

表 1-1 管理学者们对管理的定义

代表人物	定 义		侧重点
泰勒 (Frederick W. Taylor)	Management is the art of knowing what you want to do and then seeing that it is done in the best and cheapest way	管理是一门艺术,这种艺术是要知道要人们去做什么,并注意他们用最好、最经济的方法去做	强调管理的目的,即追求经济效益,寻求最经济的方法与途径
法约尔 (Henri Fayol)	To manage is to forecast and to plan, to organize, to command, to coordinate and to control	管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制	强调管理的过程或职能
行为 科学家们	Management is the accomplishment of results through the efforts of other people	管理就是通过别人或他人努力,来完成工作	强调以人为中心及对人指导的重要性。管理者的主要职责就是如何指导下使其充分发挥作用去完成工作
西蒙 (Herbert A Simon)	Management is the decision making	管理就是决策	强调决策在管理中的作用,决策贯穿于管理的全过程
斯麦尔洪 (John R. Schermerhorn, JR)	Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the use of resources to accomplish performance goals	管理就是通过计划、组织、领导和控制职能来协调所有的资源,以便达到绩效目标的过程	强调管理的职能和管理的目的
德芙特 (Richard L. Daft)	Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources	管理就是通过计划、组织、领导和控制组织的资源,有效率和有效果地实现组织目标	强调管理的职能和有效性
唐纳利 (James H. Donnelly, Jr.)	Management is the process undertaken by one or more individuals to coordinate the activities of others to achieve results not achievable by one individual acting alone	管理是指通过一个或多个个体来协调他人的活动,以获得个人单独工作无法完成的结果的过程	强调管理的过程性和协调
罗宾斯 (Stephen P. Robbins)	Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively	管理是指通过协调和监督他人的活动,以便有效率和有效果地完成工作	强调管理的过程性、协调和有效性

综观上述管理定义,真可谓众说纷纭。管理学者们从不同的侧面、不同的角度揭示了管理内涵的某一方面或某几个方面的属性,或者说他们研究问题的出发点和方法不同。从这些定义中,可能会觉得管理太复杂了。的确,管理定义的多样性说明管理的内涵十分丰富,且人们对管理的认识也在不断深化,因此,只有从多角度对管理这一问题进行思考,才能全面地把握管理的真谛。

在前人定义的基础上,本书综合各家之所长提出以下管理的定义,以期全面地概括管理的内涵。

(二)管理的定义

管理(management)是指管理者在一定的环境条件下,通过实施计划、组织、领导和控制等职能,以人为中心来协调各种资源,以便有效率和有效果地实现组织目标的过程。

二、管理的特征

从上述管理的定义中,可以归纳出管理的特征有以下几种。

(一)过程性(也称职能性)

管理职能(management functions)是回答管理究竟在一个组织中负责哪些方面的工作。对于这个问题,管理学界颇有争议。最早提出且较有影响力的是 20 世纪早期亨利·法约尔(Henri Fayol)的论述,他将管理工作分成计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。到了 20 世纪 50 年代中期,管理教科书中开始使用计划、组织、人员配备、指导和控制职能作为框架。20 世纪 70 年代以后,国内外较为流行的看法是将管理职能压缩为 4 个基本职能,即计划、组织、领导和控制。本书将按这 4 个职能来组织内容。

计划(planning)——确定目标,制定战略,开发分计划以协调活动。

组织(organizing)——决定需要做什么,怎么做,由谁做。

领导(leading)——指导和激励所有参与者,解决冲突。

控制(controlling)——对活动进行监控以确保其按计划完成。

在上述各项职能中,计划着眼于有限资源的合理配置,组织致力于合理的分工协作关系的建立,领导着眼于激发和鼓励人的积极性,控制的重心在于纠正偏差。它们相互配合,共同致力于管理的效率与效果。

管理的四大职能是相互联系、相互制约的。计划是管理的首要职能,根据计划的要求和安排,确定组织的机构、部门的设置,然后确定有效的领导方式和恰当的激励方式,最后根据计划的要求,设置控制的标准,进行控制。

(二)有效性

管理工作好坏的标准可用有效性来衡量。有效性包括两方面:效率与效果。