普通高等教育“十一五”国家级规划教材

教育部普通高等教育精品教材

教育部经济类、管理类专业主干课程推荐教材

通用管理系列教材

Management

管理学（第五版）

王凤彬 李 东 / 编著

中国人民大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

教育部普通高等教育精品教材

教育部经济类、管理类专业主干课程推荐教材

通用管理系列教材

Management

管理学

（第五版）

王凤彬　李　东 / 编著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目（CIP）数据

管理学/王凤彬，李东编著．—5版．—北京：中国人民大学出版社，2015.12
通用管理系列教材
ISBN 978-7-300-19537-7

Ⅰ.①管… Ⅱ.①王…②李… 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（2015）第288395号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
教育部普通高等教育精品教材
教育部经济类、管理类专业主干课程推荐教材
通用管理系列教材
管理学（第五版）
王凤彬　李　东　编著
Guanlixue

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）		010－62511770（质管部）
	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	**版　　次**	2000年9月第1版
规　　格	185 mm×260 mm　16开本		2016年1月第5版
印　　张	24.5 插页1	**印　　次**	2016年1月第1次印刷
字　　数	530 000	**定　　价**	39.00元

版权所有　侵权必究　　印装差错　负责调换

前言

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，他要么是管理者，要么是被管理者，要么是自我管理者。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，还是在管理一群人或者一项工作，无疑都需要熟练地掌握管理这门学问。这是他提高工作成效水平的必然。而作为被管理者，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，也能料想到自己的某种行为表现会得到怎样的结果，并能自主地从组织目标或自己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并提出改进的建议。在现代社会中，有发展前途的被管理者绝不应是事事、时时都等着他人来管理的被动者；相反，他应该是能准确地领悟所接收的管理信号并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，试着运用管理学的原理和方法去思考和分析一些问题，会使你平时的不解、疑惑、疑难得到比较明确的解答。

在各类组织的各级职位上从事管理工作的人，对管理实践有了或多或少的了解，积累了一定的管理经验，但仍需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出提高管理工作成效的最佳途径。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，也希望对管理工作的开展过程有个比较系统、全面的了解，以便为他们未来登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在日常的工作、学习和生活中，都多多少少地作为一个自我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。将你自身体验到或从他人身上观察到的管理实务与本书介绍的管理基本知识结合起来，你会发现学习管理学这门课程不仅有益、有趣，而且颇具现实意义。

本书是面向各种不同背景的初学管理学的人士编写的。为使本书成为一本好用

又易懂的入门教材，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，以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。

本书是按照“概述”、“管理的基本职能”、“综合与前沿”、“应用”这样的逻辑次序来阐述管理过程的有关知识及其整合和应用的。与一般的管理学教材不同，本书强调管理活动的职能整合与过程贯通，因此在各章中有意穿插了衔接前后章内容的实例或案例，并专门开辟“综合与前沿”篇反映管理职能的融合趋向与理论和实践的最新发展，同时在“应用”篇中以相当容量的选择题和案例题来帮助本书使用者自我测试管理学知识的活学活用情况。增加这些内容的目的是让读者了解：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组织中的事务型管理行为，也对新时期日显重要的变革型管理具有适用性。从本书修订中作为示例并入相关章节的对人的管理以及对销售、理财等工作的管理乃至对组织环境的管理，以及新增的企业创新管理、国际化管理中，读者不难发现管理的普遍性与共通之处。

在本书编写的过程中，我们参阅了大量的相关著作、教材和案例资料，在此谨向这些作者、译者表示由衷的感谢。初版编写工作的分工为：第1、2、4、5、6、7、8章和自我测试题由王凤彬执笔，第9章主要由李东执笔，第3章系合作完成。

本书初版后受到了各界的关爱，收到了使用者的许多有益的反馈信息。受到关心本书的各界人士的促动和启发，两位编著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3次修订，并在赵民杰的参与下为使用本教材的教师制作了一套内容完整的PPT课件。

除了在版式设计、观点阐释和文字表述方面的调整外，本次修订中有较大变化的内容主要包括四方面：

（一）第3篇的结构性调整

根据本教材使用教师反映的课程进度与课时安排问题，本次修订中将本篇定位由“综合与应用”更改为“综合与前沿”。上一版第9～11章介绍的理论知识作为课后阅读内容放入网上共享的本教材“教辅材料库”中，相关的实例或案例作为“示例”调到本书的相关章节中。在删减的同时，为更好地反映管理理论与实践的前沿动态，我们在第7章中增加了“管理思想的新发展”一节，并且增加了全新的一章，即第9章“创新管理”。

（二）各章中增补热点与前沿知识

本次修订在第1章中增加了“管理伦理”，第2章中增加了“决策的理性逻辑与适当性逻辑”，第3章中增加了“情景计划法”，第4章中增加了“事业群制结构”等。

（三）增强管理知识的实用性及与实践的联系

为促进读者结合自身的工作和生活经验来理解和应用所学的理论知识，我们在章末

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

“思考题”中增加了一些自我评估练习。具体包括第1章的“你适合在哪种规模的组织里工作”，第2章的“你习惯以何种方式做出决策”，第3章的“你的强项是在战略制定还是战略执行方面”和“你擅长制定目标吗”，第4章的“你是否遵循指挥链”、“你偏好个人工作还是团队工作”和“你的关系网络”，第5章的“你适合什么类型的组织文化”，第6章的“你的思维风格与控制方式倾向”，第7章的“你对高度不确定环境中的组织适应吗”和“你是否适合在行政机构性组织中工作”，第8章的“你在组织内部影响他人的能力怎么样”，以及第9章的“评价你个人的创新性”。

与此同时，我们增补了一些富有启发性的“延伸阅读”材料，并且更新了部分引例、示例及案例。前者如第2章的“布里丹的驴子”、第4章的“腾讯公司的两次组织结构调整”、第5章的“首次担当领导者：巴里与玛丽的转型”和“迈瑞公司领导力发展的三大计划”、第6章的“‘长兄最好’”、第7章的“鞍钢宪法的后现代管理思想指向”，后者包括第3章的“怎样制定年度销售计划”、“山田本一分解马拉松赛程”、“情景计划法在UPS公司的应用”和“海尔集团在全员中推进‘个人事业承诺’”，第4章的“PDN公司高管的窘境”、“FT银行信息技术部门的组织”，第5章的“微软公司的盖茨和鲍尔默”，第6章的“问题奶粉事件与乳品新国标”，第7章的“海尔做‘时代的企业’”，等等。

（四）突出管理职能之间的关联和管理过程的整体性

如本书初版时定位的，把各项管理职能看作管理过程的有机组成部分，强调它们之间的相互联系、相互交织，是本教材的一大特点。在对管理的基本职能进行分章阐述的同时，我们力图通过一些覆盖前后章内容的引例、示例或章末案例，使读者理解管理过程作为一个整体所具有的职能关联性，通过更多的企业实例或实践的思考去深入分析和把握相关管理职能之间的有机联系。比如，为帮助学生理解企业经营决策与管理者角色的关系，我们编写了案例2—5“联想手机业务的‘卖’与‘买’”，使集团高层管理组织的构成和核心管理者的作用与重大决策制定过程合理性的分析结合起来，并使企业在专业化还是多元化发展方向上的战略计划与高层管理班子的决策能力与方式等相关知识在某种程度上连通起来。为增进对组织中的决策是多人参与完成的“全过程”概念的理解，以及为了引导读者思考复合决策过程中的组织分工问题，我们在“组织”一章中使用了案例4—4“某项目融资的决策过程”。在有关计划与组织的关系方面，我们以战略与结构间相互影响为讨论点，编写了案例4—6“一对‘孪生’企业的不同组织模式”。

本次修订中，我们还增加了有关管理工作衔接、职能匹配的原理性知识。比如，为帮助读者更好地理解第3章中关于组织目标设定的层次性及整体性，我们在第2章“管理决策”中加强了对“手段理性与目标理性间关系”原理的介绍。另外，第3章中还增加了“战略计划与战术计划的衔接”，第4章在“组织变革”中充实了战略作为权变因素引致的组织设计变化的内容，第5章中针对不同职位管理者需要提升的领导力不同而介绍的“领导梯队”原理，则体现了领导与组织层级之间的关联。

还有一个重要的方面是，我们在修订第3篇有关管理理论与实践的新发展中，也紧扣管理职能关联的主旨。比如，在第7章关于经理角色学派与管理过程学派的对比中，我们在阐明两者观点差异的同时，还围绕角色与职能关系说明其间可能存在的关联与互补。在

介绍后现代管理理论时，也尽量结合管理过程框架来阐述其与现代管理理论之间的“范式之争”是如何具体在计划、组织、领导、控制职能中得到体现的。特别是在本版新增的第9章中，我们对创新管理的阐述也着眼于让本教材基本逻辑能够贯穿始终、一脉相承，并在适应新时代要求的各种前沿课题的管理工作中得到丰富与扩展。

一些细心的读者可能已经意识到，本书中有不少短小精悍的引例或示例，除了具有突出说明本章主要知识点的作用外，还发挥着连接前后章相关内容的承上启下功能。例如，第5章中对新设业务部门领导人的选任，既说明了特定领导风格的适用性，也提醒读者思考第4章中有关管理或领导岗位上的人员配备工作如何做到使职位的任务要求和人员所长相匹配。再如，第4章中巴恩斯医院的示例，除了可在“组织”一章中用来说明统一指挥原则外，还可以结合“领导”一章的内容，探讨有关事件发生中所启用的信息沟通渠道和当事人可使自己避免陷入冲突要求之中的权力基础等问题，最后还可在综合以上两方面讨论的基础上，引申出对如下论断的评论——“有人认为，‘这家医院的结构并没有问题。问题在于，黛安娜不是一个有效的管理者’。你对此是赞同，还是不赞同?”还有，上一版中放在第6章章末的案例“产品开发中出了质量问题，该怎么办?”（现调到书末的“自我测试”中），除了用来说明质量控制工作中的直接控制与间接控制原理以及相关的组织结构设计问题外，还反映了管理工作的本质内涵——事业部长作为中高层管理者，应该设法“通过他人把事情办成功”——这一管理原则无论是在抓好产品质量，还是在第1章引例中揭示的抓好财务报表等方面都不乏普遍意义。有效或无效的管理可能体现在许许多多生动的现实管理实践中，但是，作为在一定边界内具有普适性的原理，应该可以在各种不同案例情形的经验总结或问题分析中对管理者改进工作起到某种共通的启迪作用。本教材对案例或实例的注重，就是为了帮助读者在现实问题分析中达到“举一反三”的效果。

作为通用管理系列教材，本教材除了可作为实业界管理者的读物外，主要用于高校本科阶段学科基础课与专业课的学习。教学的主要目的有三：(1) 使学生掌握一套管理学的基本词汇与概念，并形成一个基本的知识框架；(2) 树立一套指导现代管理活动的基本观念；(3) 培养一种自觉运用管理原理分析和解决问题的习惯。

在对本科生的教育中，针对不同年级的授课对象和授课时数，教学内容上可以做些删减。比如，当以本科一、二年级学生作为授课对象时（课名“管理学原理”），基于学科基础课侧重于基础素质培养这一目标定位，建议授课中以系统讲授本教材前7章的内容为主，以第8章作为总结。如果以本科高年级学生为授课对象，而且定位于工商管理类专业主干课程（课名“管理学”），那么，可以在上述基础内容概要讲授（约占2/3课时）的基础上，加强对第3篇各章内容的学习（约占1/3课时），并引导学生从各项专业管理中总结出管理工作的基本过程、特点与方法，使学生能将管理学原理用于企业经营活动过程的管理，实现“企业学”与“管理学”的结合。

以一学期17周上课时间，每周授课3个学时的学科基础课（3学分）教学为例，可做如下的进度安排（建议把全班同学分成6组，每组分别做2次课堂PPT发言，其中一次为自选案例，另一次为全班共同讨论案例——推荐使用大中型案例，如书末的案例10“毛糙的轮盖板”）。

“管理学原理”教学进度安排的一个方案
（学科基础课，3 学分）

周次	章节名称	建议使用的案例
1	课程介绍； 第 1 章（管理者与管理工作）前三节	课堂讨论：第 1 章引例“不知所‘错’的张力”
2	第 2 章（管理决策）前两节	课堂讨论：案例 2—3“‘掷硬币’实验”
3	第 2 章（管理决策）后两节	课堂讨论：案例 2—4“石油制品开发决策”
4	第 1 章第 4 节（管理工作所面对的环境） 第 3 章（计划）前三节	课堂讨论：案例 2—5“联想手机业务的‘卖’与‘买’”
5	第 3 章（计划）第 4 和 5 节	小组 PPT 发言：案例 3—5“菲利普-莫里斯公司的两次并购”
6	第 3 章（计划）后两节	课堂讨论：案例 3—4“乔森家具公司的五年目标”
7	第 4 章（组织）前三节	课堂讨论：案例 4—1“绘制组织图”
8	第 4 章（组织）第 4～6 节	小组 PPT 发言：第 4 章引例“凯迪公司的组织”
9	第 4 章（组织）后两节	小组 PPT 发言【2 个组】：案例 4—6“一对‘孪生’企业的不同组织模式”
10	第 5 章（领导）前三节	课堂讨论：第 5 章引例“选拔谁最合适”
12	第 5 章（领导）后三节	小组 PPT 发言：第 4 章示例 4—3“巴恩斯医院”
13	第 6 章（控制）前两节	课堂讨论：案例 6—5“一位华裔教授的经历与感慨”
14	第 6 章（控制）后两节	小组 PPT 发言：书末案例 9“产品开发中出了质量问题，该怎么办?”
15	全班案例讨论	小组 PPT 发言【所有组】：书末案例 10“毛糙的轮盖板”
16	第 7 章（管理思想的演变）	课堂讨论：案例 7—2“节拍提升后的‘冲击波’”
17	第 8 章（事务型管理与变革型管理）总复习	
18	第 9 章（创新管理）或期末考试	

在本教材的修订中，第一编者的几届学生助理包括江鸿、赵明红、徐杰、边昌、陶哲雄和博士生甄珍、杨阳、李彬、石云鸣等，以及中国人民大学商学院 2006—2009 学年入学的本科生在选听第一编者讲授的学科基础课“管理学原理”中，对教材内容、小组分析案例及章末和书末练习题的修改、增补及完善，提出了许多有助益的反馈意见。尤其是陈黎明同学帮助收集和整理了“本田公司何以奇迹般地打入美国汽车市场”、“用户利益与公司盈利”、“斯隆的事业部制创举”、“沃尔玛的‘大老板’”、“谷歌公司给予员工 20%的自由时间”、“人们的行为是如何受到激励的”等实例及阅读材料，吴一凡、熊易同学为“菲利普-莫里斯公司的两次并购”案例的增扩提供了相关资料。在辅助教学用的 PPT 课件调整及完善中，王婷和石云鸣做了非常认真细致的版式设计、文字编排、图表美化以及教材修订中相关 PPT 内容的增扩。另外，为使“教辅材料库”的内容更加丰富，任婧辉除了协助整理课堂授课用的 PPT 课件外，还参与了往届各级学生的小组案例分析演讲稿

的调整与编写。编者在此特别感谢在各班次课堂案例讨论中准备了小组发言稿的各位同学，他们中有聂亦娴、栾翔宇、杨琳、王宁、任婧辉、李奥博、谢红正、王川、甄宇、于勇波、喻梦萱、魏兰苏、龚煜等。虽然奉献者的名字不能一一列举，但我们想借此对所有的参与者和支持者表示衷心的感谢！同学们不仅以对本教材中许多案例的独立分析帮助编者检验了案例编写时思考题拟覆盖的理论点与相关知识的契合程度，同时还爽快地同意将他们课堂发言的 PPT 演讲稿做些微调后放入网上共享的本教材“教辅材料库”中，为使用本教材的教师更好地指导案例教学和课堂讨论提供参考。为了确保“教辅材料库”中新编入的包括选择题和案例题在内的模拟测试题的准确性，王婷、石云鸣进行了认真的审读与初始校正。在这里谨对所有帮助本书及网上共享材料更新工作的协助者致以诚挚的谢意！

本教材上一版被推选为“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”后，承蒙各界的厚爱，2008 年被评为“教育部普通高等教育精品教材”。为不辜负此荣誉，也为了使初版至今 15 年的本教材能够更方便广大读者使用，我们这次以近 30%的幅度对上一版本进行了全方位的修订。我们真诚地希望，更新后的教材能够得到更多师生及其他读者的喜爱。当然，书中尚有不完备及不妥当之处，还请各界人士多多指正。

编著者

目 录

第1篇 概 述

第1章 管理者与管理工作 …… 3
引例 不知所“错”的张力 …… 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 …… 10
第3节 管理的过程、特性和适用范围 …… 15
第4节 管理工作所面对的环境 …… 19
案例分析 …… 25
第2章 管理决策 …… 31
引例 耐克公司的决策困境 …… 31
第1节 决策的含义与过程 …… 34
第2节 决策的要素与类型 …… 46
第3节 个体决策的基本方法 …… 50
第4节 群体决策的基本方法 …… 56
案例分析 …… 62

第2篇 管理的基本职能

第3章 计 划 …… 69
引例 怎样制定年度销售计划 …… 69
第1节 计划工作的实质和意义 …… 71
第2节 计划工作的类型 …… 72
第3节 计划工作的程序 …… 77
第4节 商业模式规划与创新 …… 82
第5节 目标及目标制定 …… 88
第6节 计划方案的制定 …… 94

第 7 节　制定计划的技术方法 …… 100
案例分析 …… 107
第 4 章　组　织 …… 118
引例　凯迪公司的组织 …… 118
第 1 节　组织工作的基本内容和过程 …… 119
第 2 节　职务设计与人员配备 …… 124
第 3 节　部门划分与整合 …… 127
第 4 节　组织中的职权关系 …… 133
第 5 节　组织中的流程关系 …… 137
第 6 节　常见的组织结构形式 …… 143
第 7 节　组织运作中的主要问题 …… 152
第 8 节　组织变革 …… 155
案例分析 …… 164
第 5 章　领　导 …… 175
引例　选拔谁最合适 …… 175
第 1 节　领导的本质与内容 …… 176
第 2 节　领导的权力基础 …… 183
第 3 节　领导效能的决定因素及有关的领导理论 …… 184
第 4 节　人性假设与激励 …… 191
第 5 节　信息沟通 …… 199
第 6 节　组织气氛与组织文化 …… 204
案例分析 …… 212
第 6 章　控　制 …… 220
引例　这工资还少吗 …… 220
第 1 节　控制的含义与作用 …… 221
第 2 节　管理控制的过程与要素 …… 227
第 3 节　管理控制的类型与方法 …… 231
第 4 节　管理控制的基本原则 …… 241
案例分析 …… 248

第 3 篇　综合与前沿

第 7 章　管理思想的演变 …… 259
引例　罗尔公司的新挑战 …… 259
第 1 节　古典管理思想 …… 260
第 2 节　行为管理思想 …… 263
第 3 节　定量管理思想 …… 266
第 4 节　系统和权变管理思想 …… 266
第 5 节　管理思想的新发展 …… 269

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

案例分析 …… 284
第8章 事务型管理与变革型管理 …… 288
引例 郭士纳对IBM公司的改革 …… 288
第1节 管理者的作用 …… 289
第2节 管理者的两类使命 …… 295
第3节 学习型组织 …… 300
案例分析 …… 304
第9章 创新管理 …… 306
引例 华为的创新 …… 306
第1节 创新的含义与类型 …… 307
第2节 创新过程分析 …… 309
第3节 典型的创新方法 …… 314
第4节 推动创新的主要管理职能 …… 316
案例分析 …… 321

第4篇 应 用

第10章 自我测试 …… 325
选择题 …… 325
案例题 …… 353

练习题参考答案 …… 370
主要参考书目 …… 378

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com