

工商管理本科系列教材

王德中 \ 主编

管理学

(第六版)

G U A N L I X U E

从丰富的管理实践活动中发现普遍规律以及
反映规律的基本原理和一般方法；
继承我国古代优秀的管理思想，反映我国丰富的管理经验，
有分析地引进西方国家有代表性的管理理论和方法；
为提高我国各类社会组织的管理水平服务，
为我国社会主义现代化建设服务，为建设中国特色的管理学服务。



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

工商管理本科系列教材

管理学

(第六版)

王德中 \ 主编



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都

图书在版编目(CIP)数据

管理学/王德中主编. — 6版. — 成都:西南财经大学出版社,
2015.11

ISBN 978 - 7 - 5504 - 1980 - 3

I. ①管… II. ①王… III. ①管理学—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 138724 号

管理学(第六版)

王德中 主编

责任编辑:谢廖斌 张 岚

助理编辑:高 玲

封面设计:何东琳设计工作室

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川五洲彩印有限责任公司
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	17.5
字 数	375 千字
版 次	2015 年 11 月第 6 版
印 次	2015 年 11 月第 1 次印刷
印 数	1—2000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 1980 - 3
定 价	35.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

第六版前言

管理学是一门比较年轻的学科，是一门系统研究管理过程的客观规律、基本原理和一般方法的科学。各类社会组织（如工商企业、学校、医院、政府机关、群众团体等）都需要进行管理活动，其管理活动都有一定的客观规律性。人们从丰富的管理实践活动中发现的普遍规律以及反映规律的基本原理和一般方法等，构成了管理学的内容。管理学所阐述的内容适用于各类社会组织，不过由于管理在工商企业中发展得更为充分、完备和系统，所以在学科内容上比较侧重于工商企业。

管理学科门类很多，应当形成学科体系。管理学由于集中研究适用于各类社会组织的管理普遍规律、基本原理和一般方法，就成为这个学科体系的基础。在它之上，才建立第二层次、第三层次等比较专门的管理学科，如企业管理学、学校管理学、医院管理学、政府机关管理学等，更紧密地结合并满足各类组织、各项业务活动的特殊需要。因此，学习管理一般可以从管理学这门基础学科开始。

本书是在1995年编写初版，经过2001年、2004年、2008年和2012年四次修订的《管理学》的第六版。这次修订对结构体系和写作体例均无变动，只是遵从“吐故纳新”的原则，增加了一些新的内容，删除了比较陈旧的内容，少数章节修改较大。

这次修订仍然保持了原书的特色，即立足于我国实际，继承我国古代优秀的管理思想，反映我国丰富的管理经验，同时有分析地引进西方国家有代表性的管理理论和方法供参考，为提高我国各类社会组织的管理水平服务，为我国社会主义现代化建设服务，为建设中国特色的管理学服务。本书文字力求简练，通俗易懂，利于自学。每章之末列出了复习讨论题，以明确学习重点，检查学习效果。章末附案例，便于进行案例教学。

参加本书编写的有（以编写章次为序）：王德中（第一、二、三、五、七、十二章及结束语），吴潮（第四、十一章），罗珉（第六、十章），李一鸣（第八、九章）。本书由王德中任主编，罗珉任副主编。

由于我们的水平限制，修订的时间又较仓促，书中的缺点乃至错误在所难免，敬请读者不吝赐教，我们将在日后再次修订时作出必要的改正。

编者

2015年10月

目 录

上篇 总论篇

第一章 概论	(3)
第一节 管理的概念和作用	(3)
一、管理的由来	(3)
二、管理的概念	(4)
三、管理的重要作用	(6)
第二节 管理的职能和性质	(7)
一、管理的职能	(7)
二、管理的性质	(10)
第三节 管理学的研究对象和方法	(13)
一、管理学的研究对象	(13)
二、管理既是科学，又是艺术	(15)
三、管理学的研究方法	(15)
四、本书内容勾勒	(17)
复习讨论题	(17)
案例：实现规范管理，争创百年老店	(18)
第二章 管理理论的形成与发展	(19)
第一节 西方管理理论的形成	(19)
一、西方早期的管理思想	(19)
二、古典管理理论形成的历史背景	(21)
三、科学管理理论	(23)
四、古典组织理论	(25)

五、行政组织理论	(27)
六、古典管理理论回顾	(29)
第二节 西方管理理论的发展	(30)
一、行为科学理论的产生和发展	(30)
二、现代管理理论产生的历史背景	(32)
三、系统学派的管理理论	(33)
四、决策学派的管理理论	(35)
五、经验学派的管理理论	(36)
六、权变学派的管理理论	(36)
七、管理科学学派的管理理论	(37)
八、组织文化学派的管理理论	(38)
九、现代管理理论回顾	(39)
第三节 中国管理学的建设	(41)
一、中国古代的管理思想	(41)
二、新中国成立前后的管理实践和管理思想	(43)
三、建设中国管理学的要求	(45)
复习讨论题	(46)
案例：失败的管理者们共有的“错觉”	(47)
第三章 组织的环境	(48)
第一节 组织的外部环境	(48)
一、组织外部环境对管理的影响	(48)
二、组织的一般环境	(50)
三、组织的特定环境	(53)
四、组织外部环境的不确定性	(55)
第二节 组织的内部环境	(56)
一、组织内部环境因素	(56)
二、组织的使命	(57)
三、组织的资源	(58)
第三节 组织的社会责任和管理伦理	(60)
一、组织的社会责任	(60)
二、企业履行社会责任的做法	(62)
三、组织的管理伦理	(63)
复习讨论题	(65)
案例：刘永好倡导的“光彩事业”	(66)

第四章 组织文化	(67)
第一节 组织文化的内容和特征	(67)
一、组织文化的内容	(67)
二、组织文化的特征	(68)
第二节 组织文化的作用	(69)
一、组织文化的正面作用	(69)
二、组织文化的负面影响	(71)
第三节 组织文化的形成和渗透	(71)
一、组织文化的形成	(71)
二、组织文化的渗透	(73)
三、国际化经营中的文化冲突及其解决方法	(75)
复习讨论题	(77)
案例：同仁堂的奥秘	(77)
第五章 组织的决策	(79)
第一节 决策的概念与类型	(79)
一、决策的含义	(79)
二、决策的特征	(80)
三、决策的类型	(81)
第二节 决策的程序和原则	(83)
一、决策程序	(83)
二、决策的原则	(87)
三、决策的要求	(89)
第三节 决策方法	(90)
一、定性决策法	(90)
二、定量决策法	(91)
复习讨论题	(98)
案例：万向集团长盛不衰之道	(98)

下篇 职能篇

第六章 计划	(103)
第一节 计划的任务和内容	(103)

一、计划职能的重要性	(103)
二、计划工作的任务	(105)
三、计划工作的内容	(105)
第二节 组织的目标与计划	(107)
一、目标与计划	(107)
二、确定目标及其次序	(108)
三、组织目标的多元化	(111)
四、衡量目标的标准	(111)
第三节 目标管理	(113)
第四节 战略规划	(117)
一、战略规划的重要性	(117)
二、战略规划的焦点	(117)
三、战略规划的制定	(118)
四、战略规划的执行	(120)
复习讨论题	(121)
案例：眉山工程机械有限公司的目标管理	(121)
第七章 组织	(124)
第一节 组织原则	(124)
一、组织的概念和内容	(124)
二、组织工作的原则	(125)
第二节 组织结构的设计	(129)
一、组织结构设计概述	(129)
二、职务设计	(131)
三、组织结构形式	(133)
四、管理层次和管理幅度	(138)
五、职能机构设置	(140)
六、集权与分权	(141)
七、组织设计的权变理论	(143)
第三节 组织结构的运行	(146)
一、直线与参谋	(146)
二、委员会形式的运用	(147)
三、正式组织与非正式组织	(149)
复习讨论题	(151)
案例：A 公司的组织结构	(152)

第八章 人事	(154)
第一节 人力资源开发与管理意义	(154)
一、人力资源开发与管理含义	(154)
二、人力资源开发与管理重大意义	(155)
第二节 人员的配备	(157)
一、人员的识别与选拔	(157)
二、人员的招聘	(159)
三、人员的使用	(160)
四、人员的考评	(162)
第三节 人员的报酬	(164)
一、我国人员报酬(收入分配)理论与实践的发展	(165)
二、基本工资制度	(167)
三、工资形式	(169)
四、社会保险与员工福利	(170)
第四节 人员的培养	(171)
一、人员培养的重要意义	(171)
二、人员培养的目标	(172)
三、人员培养的方式	(173)
复习讨论题	(174)
案例：“工时池”中有乾坤	(174)
第九章 领导	(176)
第一节 领导的作用和领导者素质	(176)
一、领导的含义和作用	(176)
二、领导者的个人素质	(177)
三、领导者的群体素质	(179)
第二节 领导方法	(181)
一、基本领导方法	(181)
二、具体领导方法	(182)
三、西方有关领导方法的理论	(184)
第三节 领导艺术	(189)
一、领导艺术的特征	(189)
二、待人的艺术	(190)
三、办事的艺术	(191)
四、管理时间的艺术	(192)

第四节 对员工的激励	(193)
一、激励的意义	(193)
二、人性理论	(194)
三、西方的激励理论	(195)
四、我国的激励方式	(198)
五、我国的激励原则	(199)
复习讨论题	(200)
案例：柳传志的领导行为	(200)
第十章 控制	(202)
第一节 控制的含义与程序	(202)
一、控制的含义	(202)
二、控制的种类	(203)
三、控制的基本程序	(205)
第二节 控制的方法	(206)
一、预算控制	(206)
二、非预算的控制方法	(209)
三、全面绩效的控制方法	(210)
第三节 战略控制	(212)
一、现代战略控制方法	(212)
二、战略控制的实践	(214)
复习讨论题	(216)
案例：某酒店的采购控制	(216)
第十一章 协调	(218)
第一节 协调的意义和原则	(218)
一、协调的概念	(218)
二、协调的意义	(219)
三、协调的原则	(219)
四、协调的分类	(220)
第二节 组织内部的协调	(221)
一、对矛盾的认识	(221)
二、矛盾产生的原因	(222)
三、解决矛盾的方法	(223)
第三节 组织外部的协调	(225)
一、组织外部协调的对象	(225)

二、公用企业的外部协调	(225)
第四节 信息沟通	(228)
一、信息沟通的过程	(228)
二、信息沟通的形式	(229)
三、组织的沟通网络	(230)
四、信息沟通的障碍及其排除	(231)
复习讨论题	(232)
案例：A 出租车公司与政府主管部门的关系	(232)
第十二章 创新	(234)
第一节 创新的特征和内容	(234)
一、创新的含义	(234)
二、创新的必要性	(234)
三、创新的特征	(235)
四、创新的内容	(237)
第二节 创新的要素和原则	(240)
一、创新的要素	(240)
二、创新工作的原则	(242)
第三节 创新过程	(245)
一、组织结构的创新过程	(245)
二、技术创新过程	(247)
三、企业流程再造过程	(248)
复习讨论题	(250)
案例：奇瑞汽车集团的自主创新	(251)
结束语 未来管理的展望	(253)
一、环境的变化	(253)
二、新的管理理论	(255)
三、未来管理的发展	(263)
参考文献	(267)



上篇 总论篇

第一章 概论

第二章 管理理论的形成与发展

第三章 组织的环境

第四章 组织文化

第五章 组织的决策

第一章

概论

管理活动由来已久，有共同劳动，就有管理。但管理学却是一门较年轻的学科，它是在管理实践活动的基础上形成的一系列管理理论、原则、形式、方法、制度等的概括。我们学习管理学知识，是为了将其应用于管理工作，以加强和改善各类社会组织的管理，加快我国社会主义现代化建设的步伐。本章将扼要地说明管理的由来、含义、作用、职能和性质，管理学的研究对象、性质和研究方法等，这些都是开始学习管理学时首先需要明确的基本问题。

第一节 管理的概念和作用

一、管理的由来

管理活动自古以来就存在，可以追溯到史前的原始社会。在原始社会，人们使用石器，没有能力单独同自然作斗争，只有依靠群体的联合力量和共同劳动，才能获得生活资料，战胜猛兽和自然灾害，求得生存。因此，原始人就自然地在狭小的范围内组织起来，以生产资料公有、集体劳动、产品平均分配和血缘关系为基础，组成共同生产和生活的原始共同体。这种共同体开始是原始群，后来发展为氏族和部落。

在原始共同体内部，人们的劳动主要是简单协作，但也实行按性别、年龄的自然分工。如青壮年男子主要从事狩猎、捕鱼和抵御猛兽等活动，妇女则主要从事采集和原始农业、制作食物、缝制衣服、养老抚幼等活动。既然有了分工，共同体就需要对各人的活动作出安排，目的是为了在实现组织的共同目标时使人们的行动能协调一致，取得尽可能好的效果。同时，共同体发现，如果有一个人来专门负责向别人分派工作、部署工作任务、解决意见分歧，以保证组织不断实现共同目标，那就可能取得更好的效果。于是，共同体内最年长的或最聪明、最能干的人便成为组织中最早的领袖，担负起上述分派工作的任务。管理作为一种活动，就是这样出现的，它在人们为实现共同目标而组织起来的过程中兴起，又因有助于促进组织成员的努力以实现共同目标而成为组织中必不可少的活动。

在氏族制度下，每个氏族都有一定名称以互相区别。同氏族的成员必须互相援助和保护。成员死后，其财产需留在本氏族。氏族有共同的墓地、共同的宗教节日和仪式。氏族

领袖即酋长负责处理氏族的公共事务。氏族的最高权力机关是氏族议事会，它是氏族一切成年男女享有民主表决权的民主集会，负责选举或撤换酋长和军事首领，讨论生产活动的组织安排和产品分配，选举主持祭祀、宗教仪式的信仰守护人，决定氏族其他重大问题。^①

在人类进入奴隶社会（在我国大约从公元前 21 世纪的夏代开始）后，开始出现国家，奴隶主为了维护其统治，设立了军队、法庭、监狱等暴力机构。小国之间不断进行掠夺战争，建立了更大的国家。到公元前 17 世纪我国的商代，国王已经统率和指挥几十万人的军队作战，管理上百万人的奴隶进行生产劳动；政府管理机构已相当复杂，设有百官辅佐国王统治。百官大体分为政务官、宗教官、事务官三类。以后的历朝历代，为了适应统治者政治、军事活动的需要，无不加强对中央和地方各级政府的管理，制定了许多管理国家的规章制度。

世界上其他文明古国，如埃及、巴比伦、印度、希腊、罗马等，都早在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理，颁布了一些维持政治、经济和社会秩序的法律法规，还建成了许多至今看来仍十分巨大的建筑工程。如埃及的金字塔和古巴比伦运河工程以及我国的万里长城和都江堰水利工程，都可证明在两三千年前人类已能组织和指挥数万乃至数十万人，历时许多年去完成经过科学设计和周密筹划的宏伟工程，其领导者的管理才能令人折服。

时至今日，人们为从事政治、军事、经济、文化、教育等社会活动兴建了无数的组织，包括政府机关、军队、企业、学校、医院、政党和群众团体等。这些组织设立的目的不同，情况千差万别，但毫无例外地都需要管理，需要强化管理。管理是否恰当、是否得力，在很大程度上决定着社会组织的兴衰成败。事实上，无论人们从事何种职业，他们都在不同程度上参与管理，如管理国家、管理某个组织、管理某项工作、管理家庭子女等。学习管理，以便做好管理工作，提高管理水平，就成为人们的一种需要和愿望。

二、管理的概念

尽管管理活动已有几千年甚至更长的历史，管理却至今尚无统一的定义，各个学者根据自己的研究，从不同角度对管理作出解释。我们可举出一些有代表性的观点。

马克思曾经指出：一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。^② 马克思这里所说的“指挥”就是管理。因为他是从社会劳动或共同劳动的需要

① 许涤新：《政治经济学辞典》[M]，上册，北京：人民出版社，1980：160-161。

② 马克思恩格斯全集：第 23 卷 [M]，北京：人民出版社，1972。

进行论述的,所以他侧重的是社会组织的管理。

西方古典组织理论的创始人、法国实业家法约尔(Henri Fayol)于1916年提出:“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”^①在这里,法约尔是用管理的职能(他称为管理的要素)即管理的工作内容来解释管理的。他所举的职能经过近百年的研究和实践证明,基本上仍是正确的。关于管理的职能,将在下节中讨论。

美国著名管理学者孔茨(Harold Koontz)同其他学者共同推荐了一个管理的综合定义:“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亦获得一种高度的士气和成就感。”^②这个定义的特点是把管理明确地同组织联系起来,说明管理的任务就是将人力、物力资源引入组织(而且是不断发展变化的组织),以实现组织的目标,同时对组织目标作出了解释。

美国管理史学家雷恩(Daniel A. Wren)曾指出:“给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。”^③这个定义没有将管理同组织直接联系,这是其不足之处,但它说明管理除引入资源外,还要分配和利用这些资源以实现(组织)目标,则是其优点。

我国的一些管理学教材也给管理下了一些定义。如周三多教授等认为:“管理是社会组织为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。”^④杨文士教授等则认为:“管理是指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。”^⑤这两个定义虽各有特点,但都把管理同社会组织及其目标的实现直接联系起来。

综合上述诸定义,我们认为管理的概念可表述为:管理是在社会组织中,通过执行计划、组织、领导、控制等职能,有效地获取、分配和利用人力、物力资源,以实现组织预定目标的活动过程。

这一表述旨在说明以下观点:

(1) 管理是社会组织(即马克思所说的共同劳动)的活动,其目的是为了实现在组织预定目标,围绕着如何实现组织目标来进行。

(2) 管理的工作即其职能有计划、组织、领导、控制等,这里仅举出主要的几种。

(3) “有效地获取、分配和利用人力、物力资源”,正是各社会组织所从事的业务活动,如企业的生产经营活动、学校的教学和研究活动、医院的医疗卫生活动、政府机关的行政立法活动等。这些业务活动就是管理工作的对象。做好管理工作,才能有效地进行业

① 法约尔 H. 工业管理与一般管理 [M]. 周安华,等,译. 北京:中国社会科学出版社,1982.

② 普蒂 H, 韦里奇 H, 孔茨 H. 管理学精要 [M]. 丁慧平,等,译. 亚洲篇. 北京:机械工业出版社,1999.

③ 丹尼尔 A 雷恩. 管理思想的演变 [M]. 孙耀君,李柱流,王永逊,译. 北京:中国社会科学出版社,1986.

④ 周三多. 管理学——原理与方法. [M]. 2版. 上海:复旦大学出版社,1997.

⑤ 杨文士,张雁. 管理学原理 [M]. 北京:中国人民大学出版社,1994.

务活动,利用各种资源,以实现组织目标。

(4) 管理活动是一个过程,其主要的几项工作相互衔接,构成循环。一个循环结束,新的循环又开始。如此循环不息,把工作推向前进(参阅下节)。

三、管理的重要作用

从前述管理的由来中,已可以看出管理对人类社会进步的巨大作用,而时至今日,社会生产力水平空前提高,科学技术日新月异,经济一体化的浪潮席卷全球,市场竞争日趋激烈。在此形势下,管理较之过去就更加重要了。下面拟主要就我国企业管理的实际来强调管理的重要作用。

我国建立了中国特色社会主义的市场经济体制。作为经济组织,追求经济效益的工商企业无一例外地都要进入市场,参与竞争,这就必须加强管理。管理是一切企业生存和发展的永恒主题,就像居家过日子一样,柴、米、油、盐一天也少不得。有不少人认为,先进的管理和现代技术是推动现代社会发展的“两个车轮”,缺一不可。还有人认为,管理、科学和技术是现代社会文明发展的“三根支柱”。这些说法完全适用于企业,应当引起所有企业的高度重视。

在我国,凡是重视和强化管理的企业一般都能取得较好的效益;反之,管理工作受到忽视或削弱的企业就难于扭转效益低下的局面。一些企业原来的景况还不错,后来其产品质量下降,市场萎缩,效益滑坡,甚至走向破产,深入调查分析,都可以从它的管理方面找到一些原因。还有些企业原来处境艰难,但通过切实加强管理,依靠职工群众厉行增产节约,增收节支,就实现了扭亏增盈,走出了困境,甚至发展壮大。这些生动事例说明,管理也是生产力,它能够直接出效益、增效益。^①

为了适应社会主义市场经济体制的要求,我国国有企业不断完善现代企业制度,这个制度的基本特征是“产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学”。前三个特征主要是理顺国家与企业之间的关系,确立国有企业的独立法人地位,而最后一个特征则是指企业内部也要深化改革,建立科学的领导体制和组织管理制度,形成良好的经营机制,实现管理的科学化。前三个特征是为国有企业创造良好的外部条件,而企业的振兴和活力的增强,关键仍在企业自身,仍在于其管理是否科学。管理不科学,就建立不起现代企业制度,就不能在激烈的国内外市场竞争中求生存谋发展,企业最终必将被无情的市场所淘汰。

进入21世纪,我国先后提出了坚持科学发展、建设和谐社会的宏伟目标,建设资源节约型、环境友好型社会以及提高自主创新能力、增强企业核心竞争力等要求。为达到这些目标和要求,企业必须更加重视科技进步和科学管理,充分发挥管理在统筹兼顾、促进

^① 他山之石,可以攻玉。美国柯达公司申请破产的教训,可供我国企业借鉴。参阅2012年1月7日《环球时报》载《“柯达之死”令世界唏嘘》一文。