

 新视野·高等院校工商管理系列教材

# 管理学

主 编 王克岭 张建民  
副主编 孔 莉 袁玉海  
王海燕 余 凯

MANAGEMENT



高等教育出版社  
HIGHER EDUCATION PRESS

 新视野·高等院校工商管理系列教材

# 管理学

主 编 王克岭 张建民  
副主编 孔 莉 袁玉海  
王海燕 余 凯



高等教育出版社·北京  
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学/王克岭,张建民主编. —北京:高等教育出版社,2010.4

ISBN 978-7-04-029588-7

I. ①管… II. ①王…②张… 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(2010)第 044028 号

策划编辑 刘悦珍 责任编辑 刘悦珍 封面设计 吴昊 责任印制 蔡敏燕

---

出版发行	高等教育出版社	购书热线	021-56717287
社 址	北京市西城区德外大街 4 号		010-58581118
邮政编码	100120	免费咨询	400-810-0598
总 机	010-58581000	网 址	<a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>
传 真	021-56965341		<a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>
			<a href="http://www.hepsh.com">http://www.hepsh.com</a>
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	<a href="http://www.landaco.com">http://www.landaco.com</a>
排 版	南京理工出版信息技术有限公司		<a href="http://www.landaco.com.cn">http://www.landaco.com.cn</a>
印 刷	上海华文印刷厂	畅想教育	<a href="http://www.widedu.com">http://www.widedu.com</a>
开 本	787×960 1/16	版 次	2010 年 4 月第 1 版
印 张	20.5	印 次	2010 年 4 月第 1 次
字 数	417 000	定 价	29.00 元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 29588-00

## 新视野·高等院校工商管理系列教材编委会

顾 问：刘绍怀

主 任：武建国

副主任：田卫民、杜靖川、姚建文

委 员：张建东、董立昆、吕宛青、高 核、  
吴 东、张建民、詹明安、王剑屏、  
秦德智、锁 箭

# 序

工商管理学科是市场经济发展的必然产物,是社会化大生产发展不可缺少的理论支撑,是融理论与实践为一体的新兴学科。我国 30 年改革开放的伟大历程充分证明:企业是市场经济的细胞,而管理则是市场经济细胞健康成长的条件。大量实践表明,企业发展的好坏与其管理水平有着紧密的联系。企业持续、健康发展的基础和动力往往来自管理工作的不断改善;企业的失败往往是管理工作滞后的结果。由于企业经营管理的的重要性十分突出,在积极引进、消化、吸收国外先进管理理论和经验的基础上,广大理论工作者和管理者结合我国实际认真探索,总结了许多宝贵的管理理论和方法,为我国企业乃至社会经济的快速发展作出了积极的贡献。在多年的研究中,工商管理学科也与其他学科一样,展现出学科成长的基本轨迹,我们要对已取得的成果和不足进行不断地总结、分析,才能深入发掘工商管理的内在必然规律。因此,编著并不断完善工商管理类书籍就成为管理学工作者的一项义不容辞的学科建设任务。

同时,随着工商管理实践的加强和专业人才需求的增加,我国工商管理教育在新时期有着新的发展要求:

第一,我国工商管理高等教育规模不断扩大。据教育部统计,2000 年至 2010 年间,我国设置工商管理类专业的高等院校逐年增加,在校生人数大幅增长,工商管理类专业成为高等院校培养人数最多的专业之一。随着社会主义现代化建设的进一步推进,企业规模结构逐渐趋于合理,大中型企业持续增加,众多小企业不断涌现,社会对工商管理高等教育的需求必将进一步增强。

第二,工商管理高等教育以本科和研究生培养为主的格局已经形成。在我国,工商管理高等教育在较长时期内主要以本科和专科为主。经过多年的积累,按照社会发展的需要,近年来加大了工商管理类研究生尤其是工商管理、会计等专业硕士的培养力度,基本形成本科、硕士研究生、博士研究生等层次较为完整的工商管理高等教育体系。其中,本科教育占有重要地位,是工商管理高等教育体系的基础和核心,是研究生教育的基石。所以,工商管理高等教育始终关注本科教育,并积极拓展研究生教育,在师资队伍建设和教学方法、教材建设等方面积极促进工商管理高等教育体系的进一步完善。

第三,我国工商管理高等教育所设置的专业呈现出以社会需求为导向、以国家规范为标准、以国际经验为参考的特点,围绕着工商管理学科中的职能、综合、应用等不同类型的学科要求,在本科中开设了工商管理、会计学、财务管理、人力资源管理、旅游管理、电子商务、商务管理、物流管理、管理科学与工程、信息管理、文化产业管理等专业,在研

究生阶段开设了企业管理、会计学、旅游管理、技术及经济管理和工商管理等专业。随着新兴业态的出现,应用领域的工商管理类学科和专业将不断增加,客观上将使工商管理的学科、专业更为丰富,工商管理学科、专业的基本理论、基本方法的研究将得到不断的深化和拓展。所以,不断编写、修改、完善工商管理类教材尤其是基础理论教材,把最新的研究成果吸纳、反映在教材中,是工商管理教育工作者的历史责任。

第四,我国工商管理高等教育与国际先进水平正逐渐接轨。随着我国改革开放的进一步深入,众多企业步入国际市场并按照国际惯例经营,这就要求我国工商管理高等教育要适应企业国际化经营管理的需要,要认真学习、吸收国外的先进经验,积极开展基础理论研究和应用研究,努力作出符合我国国情又充分反映国际先进经验的成果,编撰出真正体现“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一体”精神的工商管理教材。这是工商管理高等教育发展和改革的必然。

第五,我国工商管理高等教育的人才培养模式正在进行积极的转变和调整。为适应社会主义市场经济体制的要求和高等教育改革的需要,工商管理高等教育正逐渐从传统的专业知识学习模式转向宽口径、厚基础、复合型的新型人才培养模式。因此,转变教育、教学观念,积极改革教学方法,确立学生在学习中的主体地位,探索多种形式的人才培养模式,充分调动学生的学习积极性、自觉性,已成为工商管理高等教育发展的趋势。由于工商管理类具有突出的应用性特征,与社会联系十分紧密,在人才培养模式的调整 and 改革方面具有许多专业、学科难以比拟的条件,因此工商管理高等教育应在高等教育改革、发展中发挥应有的积极示范作用。要达到这一目的,工商管理应加大教育、教学改革的力度,要转变观念,引入乃至创造新的教学模式、教学方法,即使业已形成的教材等传统教学要素,也应不断推陈出新。

目前,在我国工商管理高等教育肩负着特殊而又艰巨的历史使命。作为工商管理教育者和研究者,我们要以国家的发展、民族的兴旺为己任,按照社会发展要求,认真遵循高等教育规律,积极参与工商管理的研究,努力改进教材、教学方法等教学要素的质量,为社会主义现代化建设作出更多的贡献,培养更多、更好的工商管理专门人才。

云南大学已有近90年的办学历史,早在20世纪30年代就开展了工商管理教育,是我国改革开放以来国内最早恢复工商管理教育的高校之一。改革开放30年来,云南大学克服困难,积极开拓,培养了本科、研究生等多种类型上万名的工商管理类学生,这些毕业生大多已成为企事业单位、政府管理部门、科研院所、学校等单位的骨干和领导,为经济社会的发展作出了突出的贡献。此外,云南大学在工商管理研究、教育等方面也取得了丰硕的成果,近年来先后承担国家、省部委以及其他研究课题数百项,其大部分成果已为政府、企业等单位采纳,创造了良好的经济、社会效益。迄今为止,云南大学已开设了9个工商管理类本科专业,拥有工商管理类5个硕士学位和1个博士学位授权点,并且与美国麻省理工学院斯隆管理学院等国外著名管理院校建立了紧密合作联系,成为在国外有积极影响、在国内富有特色、在西部地区先进的工商管理高等教育单位。

为此,云南大学先后被云南省列为“工商管理省级重点学科建设单位”、“工商管理省级重点专业建设单位”等,并多次获得国家级、省级“质量工程”建设立项和教学成果奖。

为了更好地促进学科建设、专业建设,云南大学工商管理与旅游管理学院认真组织了以云南大学为主,包括昆明理工大学、云南财经大学、云南民族大学、玉溪师范学院等高校在内的部分教师参与编撰这套“新视野·高等院校工商管理系列教材”,把多年来的教学经验与学科前沿成果、学生学习要求等有机结合起来,以供广大师生研究、学习使用。这套系列教材是云南大学工商管理学科、专业建设的成果,浸透着从事高校工商管理相关课程教学的广大教师的辛勤劳动,表明了这些教师努力探究工商管理理论与实践的沥沥心迹。当然,由于教材特点要求所限,本套教材中难免有不足之处,希望能起到抛砖引玉之用,以促进工商管理专业教材建设水平的提高和教育质量的改善。这是众多教师和学生的期望,也是云南大学组织编撰这套教材的目的。

编委会

2009年8月

# 前 言

任何有组织的活动都需要管理,管理是人类各种活动中最重要的活动之一。由于管理学的知识被广泛地应用于指导管理实践,管理效率得到大幅度提高,所以管理科学化进程被不断推进,管理学的知识体系也得到了完善和扩张。管理学从各种可能的角度、采用各种可能的方法对管理活动和问题进行了规范的分析研究。经过近一个世纪的发展,管理学目前已经发展成为一门具有庞大知识体系和学科分支的复杂科学。

尽管管理学的相关教材已经琳琅满目,但编者仍然希望推出一本高质量的教材,以帮助学生掌握管理学的主要理论。本书吸收了许多国内外的相关研究成果,并在此基础上兼收并蓄、取长补短,最终编写而成。

编者本着“理论性与应用性相结合”的原则来安排写作,使之更符合工商管理学科的知识特点。本书在每章前安排了“引导案例”,通过“引导案例”将学生引入到现实的管理问题中,并让学生带着问题进行学习;在每章后安排了“案例”,通过“案例”能使学生对本章的学习起到一个归纳总结的作用。此外,在各章节中也穿插有“专栏”,使学生能够更好地将理论与现实联系起来,运用管理学的原理和方法来分析实际的管理问题。书中使复杂的知识体系深入浅出,达到事半功倍的效果。

本书根据理论体系分为十章,涵盖了如下七大部分内容:管理概述与管理理论的演进(第1、2章),道德与企业社会责任(第3章),决策、计划及战略与战略计划(第4、5、6章)、组织(第7章)、领导(第8章)、控制(第9章)和管理大未来(第10章)。这七大部分内容基本涵盖了管理学的主要理论体系,使学生能够对管理学有一个全面、系统的认识。另外,本书在第10章中也概括性地介绍了管理学的新理论与新方法,希望能对学生以后的深入学习起到抛砖引玉的作用。

本书适合作为高等院校经济管理类专业学生使用,也可以作为相关领域人员学习的参考用书。

本书由王克岭、张建民任主编,孔莉、袁玉海、王海燕、余凯任副主编。本书中各章的编写分工如下:第1、2、6章由王克岭编写;第3、4章由张建民、张霓编写;第7章由孔莉编写;第5章由袁玉海、陶小龙编写;第8、9章由王海燕、张灿编写;第10章由余凯、毕锋编写。全书由王克岭、张建民负责设计编写提纲、统稿、校阅和定稿。

在本书的编写过程中,要感谢郝加南、周韶帅、赫兴艳、张亚和刘佳帮助收集资料。另外,本书还参考和引用了国内外相关文献的部分研究成果,在此谨向相关作者表示真



诚的感谢。同时本书的出版也得到了许多人士的关心、支持和帮助,在此向他们表示衷心的感谢!

因时间紧迫,加之编写水平有限,书中难免存在不足之处,恳请广大专家和读者能对本书中存在的错误、疏漏予以指正,可通过写信或 E-mail 告知我们,在此深表感谢!您可以通过以下电子邮件地址与我们联系:wk1505@sina.com,我们随时期待您的批评指正。

编 者

2010年3月

# 目 录

<b>第 1 章 管理概述</b> .....	1
引导案例 云南白药的再造之路.....	1
第一节 管理的含义及其性质.....	2
第二节 管理者的技能与角色.....	7
第三节 管理的职能 .....	11
本章小结 .....	13
思考与练习 .....	13
案例 管理角色的转换 .....	14
<b>第 2 章 管理理论的演进</b> .....	15
引导案例 联合邮包服务公司的科学管理片断 .....	15
第一节 古典管理理论 .....	16
第二节 行为科学管理理论 .....	28
第三节 现代管理理论 .....	34
本章小结 .....	41
思考与练习 .....	42
案例 管理理论的争论 .....	43
<b>第 3 章 道德与企业社会责任</b> .....	45
引导案例 道德困境 .....	45
第一节 道德与道德观 .....	46
第二节 企业社会责任 .....	53
本章小结 .....	56
思考与练习 .....	56
案例 从“王芳事件”审视道德观 .....	57

<b>第 4 章 决策</b> .....	58
引导案例 李莉的创业之路 .....	58
第一节 决策概述 .....	59
第二节 决策过程 .....	67
第三节 决策方法 .....	76
本章小结 .....	86
思考与练习 .....	87
案例 某石油公司的不确定型决策 .....	87
<b>第 5 章 计划</b> .....	89
引导案例 松下电器的规划 .....	89
第一节 计划与计划工作 .....	90
第二节 主要职能领域的计划工作 .....	98
第三节 计划方法 .....	104
本章小结 .....	113
思考与练习 .....	114
案例 联想的三次突围 .....	114
<b>第 6 章 战略与战略计划</b> .....	117
引导案例 娃哈哈的战略困局 .....	117
第一节 战略与战略计划概述 .....	118
第二节 战略分析 .....	127
第三节 战略选择 .....	142
第四节 战略实施与控制 .....	149
本章小结 .....	150
思考与练习 .....	151
案例 新知图书城的战略计划 .....	152
<b>第 7 章 组织</b> .....	153
引导案例 楠枫公司发展面临的问题 .....	153
第一节 组织概述 .....	154
第二节 组织的基本问题 .....	156
第三节 组织设计与常见组织机构 .....	170
第四节 人力资源管理 .....	182

第五节 组织变革	195
本章小结	203
思考与练习	204
案例 美国银行企业的组织结构调整	205
<b>第 8 章 领导</b>	<b>207</b>
引导案例 领导者对员工工作激情的影响	207
第一节 领导与领导者	208
第二节 领导理论的基础——人性假设	213
第三节 领导理论	219
第四节 激励理论	231
第五节 管理中的沟通	240
本章小结	246
思考与练习	247
案例 苏·雷诺兹在工作中遇到的问题	248
<b>第 9 章 控制</b>	<b>250</b>
引导案例 博士伦的事后控制	250
第一节 控制概述	251
第二节 控制的基本过程	253
第三节 控制的基本类型	256
第四节 控制方法	260
本章小结	270
思考与练习	270
案例 好咖啡事件	271
<b>第 10 章 管理大未来</b>	<b>273</b>
引导案例 文化差异带来的思考	273
第一节 跨文化管理	274
第二节 学习型组织	279
第三节 风险管理	285
第四节 知识管理	293
第五节 未来管理	297
第六节 管理新知	300

本章小结.....	305
思考与练习.....	306
案例 AT&T 如何建立有效的知识管理 .....	306
<b>参考文献.....</b>	<b>310</b>
<b>教学资源索取单</b>	

# 专 栏 目 录

专栏 1-1	领导者应是高水平的“借力者” .....	4
专栏 2-1	搬运铁块试验 .....	21
专栏 2-2	几个试验 .....	22
专栏 2-3	雨果·孟斯特伯格的试验 .....	30
专栏 2-4	霍桑效应 .....	32
专栏 3-1	道德的功利观 .....	47
专栏 3-2	道德的功利观与公正观的平衡 .....	48
专栏 3-3	海尔吃“休克鱼”战略 .....	51
专栏 6-1	明茨伯格的企业战略 5P 模型 .....	121
专栏 6-2	著名企业的企业使命 .....	128
专栏 6-3	产业价值链的“微笑曲线”与“苦笑曲线” .....	141
专栏 6-4	专业化与多元化 .....	145
专栏 7-1	管理人员需要协调多少下属关系 .....	174
专栏 7-2	彼得原理 .....	192
专栏 7-3	库尔特·卢因的“力场理论” .....	200
专栏 8-1	权变理论:环境、职位、关系 .....	225
专栏 8-2	期望理论对管理者的启示 .....	237

# 第1章

## 管理概述

### 引导案例

#### 云南白药的再造之路<sup>①</sup>

“云南白药”由云南名医曲焕章在1902年创造出来。云南白药在疗伤药物中的地位 and 它的传奇色彩,让以其命名的云南白药集团公司(以下简称“云南白药”)受益匪浅。其产品在市场上一直占据优势,而且这块市场似乎永远不会消逝。即使不做太多的销售努力,它的销售额也在不断增长。直至1999年,这家公司仍在以每年利润增长几百万元的方式成长着,同时,它拥有3.77亿元的净资产和超过1亿的销售额。

1999年,37岁的王明辉来到云南白药担任总经理。这位看上去文质彬彬,讲起话来总是笑嘻嘻的总经理决定改变这一切。

<sup>①</sup> 改编自李翔、余楠:《再造云南白药》,http://www.eastmoney.com, 2009年4月1日。

经过半年的市场巡查之后,王明辉开始了对这家公司的“再造”。首先,他选择的突破口是市场销售环节。云南白药模仿 GE 公司,设立“内部创业机制”。其核心是公司构建销售平台,然后由销售人员通过竞聘上岗在此平台上展开竞争。全国市场被划分为 15 个区域,每个区域设立一个销售分公司。竞争上岗的结果是外部聘请了 8 名,内部聘请了 7 名区域经理。把市场划分为 15 个区域之后,“有点类似于井田制的模式,大家精耕细作”,云南白药的整个销售局面就这样被刷新。改革销售系统的目的在于将改革的压力传导到更深层的公司内部。“销售局面改变之后,传导到生产系统,然后是公司的整个内部系统。这其实是一个倒逼的过程。销售有了需求之后,生产跟不上怎么办?所以接下来一定要对内部进行改造。”

在王明辉和他的团队的规划下,“企业再造”被分成三步:第一步是对外部营销系统的改造,“虽然手术动在营销上,但其实是为内部研发和生产系统的改造做准备的”;第二步就是研发和生产系统的改革,“因为没有好的产品,你不可能去攻城拔寨”;第三步就开始了整个公司内部管理系统和业务流程的再造,其中最重要的一块包括公司内部薪酬制度的改革。

当以上三步再造完成之后,“实际上云南白药已经成为一个全新的公司”。接下来,王明辉的问题是如何为这家老公司去寻找新的增长点,以及如何去面对来自外部的竞争对手。

十年之后的 2008 年,云南白药实现营业总收入 57.23 亿元,同比增长 39%;实现主营业务利润 17.34 亿元,同比增长 38.57%。

**讨论题:**王明辉在云南白药的再造过程中扮演了哪些角色?

任何有组织的活动都需要管理,管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人类开始组成群体来实现个人无法完成的目标以来,管理就成为协调个人活动必不可少的因素。管理是产生效益的前提,优秀的管理是组织有效运行的保证。

## 第一节 管理的含义及其性质

### 一、管理的含义

由于人类社会是不断发展的,于是反映社会发展不同阶段管理水平的管理概念也必然随之变化。所以,管理的概念始终处在一个动态、发展的过程中。尽管不同的学者对管理的阐释不尽相同,但都有其合理和可取之处。他们从不同的视角丰富和发展了管理思想,对管理实践产生了积极的指导作用,下面列举一些比较常见的对管理这一概念的阐述:



(1) 弗雷德里克·温斯洛·泰罗(F. Taylor)认为,管理就是确切地知道要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。泰罗的定义虽然通俗、简洁,但却蕴含着深刻的含义。首先,它揭示了管理工作的三大任务:干什么(what to do);怎么干(how to do);谁去干(who to do)。其次,它启示我们:对于高层管理者,特别是对现代的高级管理者来说,“干什么”比“怎么干”对于组织的生存和发展更为重要。

(2) 哈罗德·孔茨(H. Koontz)认为,管理是设计和维持一种环境,使集体工作的人们能有效地完成预定目标的过程。从此定义我们不难得出这样的结论:无一定的环境,管理必然失效。

(3) M. 康纳利(M. Konaly)认为,管理是由一个或多个人来协调他人,最终收到个人单独活动所不能达到的效果的活动。康纳利的定义强调了管理的实质是协调,当组织规模较小时,也许就只有一个管理者来协调群体的活动,但大多数情况下,组织中都有多个管理者依据各自的职能来协调组织的活动。

(4) 斯蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)认为,管理就是同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。它启示我们:管理之道在于“借力”。“借力”即借他人之力,达组织目标。

(5) 亨利·法约尔(H. Fayol)认为,管理是指在特定的环境下对组织所拥有的各种资源进行有效地计划、组织、领导和控制,以便实现既定的组织目标的过程。其内涵如下:

管理是为实现组织目标服务的,是一项有意识、有目的的活动。管理是任何组织都不可或缺的,但绝不是独立存在的。管理本身不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,而只能使管理服务于组织目标。管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的,这些活动包括计划、组织、领导和控制,它们成为管理的基本职能。

管理工作的有效性要从效果和效率两个方面来评判。效果通常是指“做正确的事”,即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标;效率通常是指“正确地做事”,即不浪费资源,以尽可能少的投入获得尽可能多的产出<sup>①</sup>。

管理工作是在一定的环境条件下开展的,环境既提供了机会,也构成了威胁。也即,管理须将所服务的组织看作一个开放的系统,它不断地与外部环境产生相互的影响和作用。正视环境的存在,一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其社会责任;另一方面,管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都能奏效的、普适的、万能的管理方法。审时度势、因势利导、灵活应变,对管理成功是至关重要的。我们认为,在对管理这一概念的各种阐述中都蕴含着以下理念:

- (1) 管理就是管人理事,其实质是用人成事。
- (2) “要人能干”比“自己能干”更重要。
- (3) 管理之道在于“借力”。“借力”即借他人之力,达组织目标。

<sup>①</sup> 斯蒂芬·P. 罗宾斯,玛丽·库尔特:《管理学》,中国人民大学出版社2004年版。