

21世纪经济管理类精品教材

[第2版]

管理学

曾坤生/主编

Management, 2E

清华大学出版社

Management, 2E

管理学 (第2版)

读者层次

- ★ 经济管理类在校本科生
- ★ 工商管理硕士 (MBA) 等专业硕士

本书特色

- ★ 国际化视角：在管理的每个职能模块里，均加入国际跨国公司的管理方法、理念和技能，关注管理学的最新发展，以适应全球化和国际化对管理学的要求。
- ★ 体系完整：从管理基础知识入手，根据决策与计划—组织—领导与激励—控制这一主线，层层推进，详细剖析了管理的主要职能及其管理方法与技巧。
- ★ 内容新颖：吸收了国内外大量管理学研究的最新理论、方法与案例，知识新、内容全面系统，有利于提高管理学的教学效率。
- ★ 实用性强：引入大量经典案例和管理故事，结合管理实践进行管理学基础理论与方法的讲解，突出实用型特色。
- ★ 教学支持：建立了网络化互动教学平台，提供配套的教学大纲、电子教案、练习题库等教学资源，方便师生及时在网上辅导与学习交流。

本书提供免费电子课件供课堂教学使用，下载网址：www.tup.com.cn

清华大学出版社数字出版网站

WQBook 书文局泉

www.wqbook.com

ISBN 978-7-302-29205-0



9 787302 292050 >

定价：42.00元

21 世纪经济管理类精品教材

[第 2 版]

管 理 学

曾坤生 / 主编

Management, 2E

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书共分五篇十六章,是一本融管理学最新研究成果、方法和案例于一体,并配有网络化互动教学系统的实用型管理学教材。本书从管理基础知识入手,根据决策与计划—组织—领导与激励—控制这一主线,层层推进,结合经典案例和管理故事详细剖析了管理的主要职能及其管理方法与技巧。同时,注重国际化视角,引入了有关国际化和跨国公司管理方面的新理论、新方法和新发展,以适应全球化和国际化对管理科学的要求。

本书适用于普通高等院校经济管理类相关专业本科生、研究生和社会各界有志于学习和研究管理学的人士。为适应全球化学习特点,本书特别配套了网络互动化教学系统支持,方便读者进行远程互动式学习。

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/曾坤生主编. —2版. —北京:清华大学出版社,2012.9

(21世纪经济管理类精品教材)

ISBN 978-7-302-29205-0

I. ①管… II. ①曾… 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(2012)第143055号

责任编辑:陈仕云

封面设计:康飞龙

版式设计:文森时代

责任校对:柴燕

责任印制:杨艳

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

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62788951-223

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:27.75

字 数:592千字

版 次:2009年9月第1版

2012年9月第2版

印 次:2012年9月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:42.00元

第2版前言

《管理学》第1版由清华大学出版社于2009年9月正式出版发行,近三年来全国一些高等院校经济管理类专业师生和企业界的朋友都对本书给予了很大的关心和支持。本次修订工作是在充分收集各地师生使用本教材的建议和意见的基础上进行的。在此次修订工作中,根据管理学本科教学的实际和要求,我们努力在管理学的理论和应用上寻找结合点,以增强本教材的应用性,并对全书的体例和内容做了适当的调整,使其更加突出管理学对管理实践的指导性,同时增加了更多的案例和管理故事,提供了大量的网络练习和自测题。

考虑到经济管理类学科中,有相当数量的本科专业在开设管理学原理课程之后不会再开设工商管理其他专业管理课程的实际情况,本次修订在教材体系上做了重新安排,使其内容更加精练,工具性特征更加明显。本书第2版共分为五篇十六章:第一篇导论,包括管理导论、管理思想的产生与演变两章;第二篇决策与计划,包括管理决策的环境与方法、计划管理的基本理论、计划管理的方法与工具三章;第三篇组织,包括组织工作的要素和新工具、组织结构设计与组织变革与组织文化和组织人力资源管理四章;第四篇领导与激励,包括领导工作的基本理论、员工激励管理、人际关系与沟通的管理、工作群体与团队的管理四章;第五篇控制,包括控制工作的要素、管理过程控制、经营者与所有者控制三章。对于这样一种体系安排和内容调整,我们希望能够帮助大家更加专注于对管理职能的分析和研究,也更加有利于实际教学的安排。

第2版的修订是本书编写团队成员集体劳动的成果。曾坤生负责主持修订工作,提出全书体系安排,并完成书稿的协调和统稿工作。各章具体写作分工如下:曾坤生,第一章;董俊武,第二章;曾楚宏,第三章、第十章;邱伟年,第四章、第五章;黄立军,第六章、第八章;侯广辉,第七章、第十三章;严红,第九章;宋智勇,第十一章、第十二章;谢荣军,第十四章;孟丁,第十五章、第十六章。

为了方便教学,本书配有网络化互动教学系统。读者可通过访问广东外语外贸大学精品课程网站(<http://www1.gdufs.edu.cn/jwc/bestcourse/>),在校级精品课程中找到《管理学》课程,以获取与本书配套的教学大纲、电子教案、练习题库等其他教学资源。

在编写过程中,我们吸取了管理学现有的一些学术成果,也参考了国内外很多学者的观点和思路,对各位学者的贡献,我们均在书末的参考文献中列出,在此一并致以诚挚的谢意。清华大学出版社的编辑们除了对本书的出版给予了非常多的关心和支持外,还对本书的编写提出了很多非常好的建议,为本书编写质量的提高做了很多工作,在此特向他们

深表谢意。最后需要指出的是，本书列入广东外语外贸大学“十二五”校级规划教材，得到了广东外语外贸大学教务处的资助和支持，在此谨致谢意！

当然，由于编者水平有限，加之时间有些匆忙，本书难免存在缺点和错误，欢迎学界朋友、学校师生和广大读者不吝指教。

曾坤生

2012年6月28日于广州白云山

目 录

第一篇 导 论

第一章 管理导论.....	2
开篇案例	2
第一节 管理范畴及其性质	3
第二节 管理过程与职能	9
第三节 管理者与管理系统	12
第四节 管理道德与社会责任.....	17
结尾案例	29
本章小结	30
关键词	31
思考题	31
网络练习	32
自测题	32
第二章 管理思想的产生与演变	34
开篇案例	34
第一节 中国管理思想的产生和演进.....	35
第二节 中国当代管理思潮	37
第三节 西方管理思想的产生与演进.....	39
第四节 西方近代管理理论	44
第五节 西方当代管理思潮	48
结尾案例	52
本章小结	54
关键词	55
思考题	55
网络练习	55
自测题	56

第二篇 决策与计划

第三章 管理决策的环境与方法	58
开篇案例	58

第一节 管理决策的一般环境.....	60
第二节 伦理环境、社会环境与全球环境.....	65
第三节 管理决策环境分析	72
第四节 管理决策方法	76
结尾案例	86
本章小结	88
关键词	88
思考题	89
网络练习	89
自测题	89
第四章 计划管理的基本理论.....	91
开篇案例	91
第一节 计划工作概述	92
第二节 计划工作过程与基本原理.....	99
第三节 战略规划	104
结尾案例	108
本章小结	111
关键词	111
思考题	111
网络练习	112
自测题	112
第五章 计划管理的方法与工具	113
开篇案例	113
第一节 商业模式设计的技术路线.....	114
第二节 目标管理的技术与实施.....	123
第三节 竞争战略创新分析	126
第四节 平衡计分卡	131
结尾案例	135
本章小结	137
关键词	137
思考题	137
网络练习	138
自测题	138

第三篇 组 织

第六章 组织工作的要素和新工具.....	140
开篇案例	140
第一节 组织概述	141
第二节 组织工作的基本要素.....	143
第三节 组织工作的新工具	153
结尾案例	163
本章小结	164
关键词	165
思考题	165
网络练习	165
自测题	165
第七章 组织结构设计	167
开篇案例	167
第一节 组织结构	168
第二节 部门化	176
第三节 职权配置	180
第四节 新型组织形式	188
结尾案例	191
本章小结	192
关键词	193
思考题	193
网络练习	193
自测题	193
第八章 组织变革与组织文化.....	195
开篇案例	195
第一节 组织变革	196
第二节 组织创新	204
第三节 组织文化	211
结尾案例	220
本章小结	222
关键词	222

思考题	223
网络练习	223
自测题	223
第九章 组织人力资源管理	225
开篇案例	225
第一节 人力资源管理的含义和性质	226
第二节 人力资源管理过程	228
第三节 战略人力资源管理	244
结尾案例	251
本章小结	252
关键词	253
思考题	253
网络练习	253
自测题	253
 第四篇 领导与激励	
第十章 领导工作的基本理论	256
开篇案例	256
第一节 领导的性质	257
第二节 领导理论	261
第三节 领导工作的方法和工具	274
结尾案例	279
本章小结	280
关键词	281
思考题	281
网络练习	281
自测题	281
第十一章 员工激励管理	283
开篇案例	283
第一节 激励的本质与人性假设	284
第二节 激励理论	286
第三节 常用的激励策略	295
结尾案例	300
本章小结	301

关键词	302
思考题	302
网络练习	302
自测题	302
第十二章 人际关系与沟通的管理	304
开篇案例	304
第一节 组织人际关系与沟通	305
第二节 组织中沟通的形式	311
第三节 组织中的非正式沟通	318
第四节 组织沟通的管理	321
结尾案例	324
本章小结	326
关键词	327
思考题	327
网络练习	327
自测题	327
第十三章 工作群体与团队的管理	330
开篇案例	330
第一节 组织中的群体和团队	331
第二节 团队的特性	337
第三节 人际冲突与群体间冲突	345
第四节 组织内冲突的管理	347
结尾案例	351
本章小结	352
关键词	353
思考题	353
网络练习	353
自测题	354
第五篇 控 制	
第十四章 控制工作的要素	356
开篇案例	356
第一节 控制的本质	357
第二节 控制的类型	366

第三节 控制的方法	370
结尾案例	376
本章小结	377
关键词	377
思考题	378
网络练习	378
自测题	378
第十五章 管理过程控制	380
开篇案例	380
第一节 运营管理控制	381
第二节 质量管理控制	389
第三节 生产率管理	394
第四节 成本管理控制	398
结尾案例	403
本章小结	405
关键词	405
思考题	405
网络练习	405
自测题	406
第十六章 经营者与所有者控制	407
开篇案例	407
第一节 经营者控制	408
第二节 所有者控制	417
结尾案例	425
本章小结	428
关键词	428
思考题	429
网络练习	429
自测题	429
参考文献	431



第一篇 导 论



第一章 管理导论

第二章 管理思想的产生与演变

第一章 管理导论

学习目标

- ☑ 理解管理的含义和管理的重要性；懂得管理者的职责，知晓他们如何高效地利用组织资源以实现组织目标
- ☑ 区分计划、组织、领导和控制，能够解释管理者运用每项职能的能力会如何影响组织的绩效
- ☑ 能够区分管理者的层级，理解不同层级管理者的责任
- ☑ 确定管理者扮演的角色，以及管理者有效扮演这些角色所需要的技能
- ☑ 理解管理道德在管理中的重要性，能够区分不同的管理道德对组织绩效的影响
- ☑ 了解社会责任的不同观点，明确管理者的社会责任



开篇案例

家得宝公司玩“硬球”

家得宝公司 CEO 罗伯特·纳德利（Robert Nardelli）正在努力领导公司实现激进的转向：回归基础。当许多公司正在转向以共识作为协作和决策基础时，纳德利却要让家得宝更加集权化。当许多公司正在致力于消除管理层级、减少对正式组织等级的依赖时，纳德利却主张军队式的纪律和服从。当许多企业正在强调进步和实验的政策时，纳德利却在奖励严格的执行计划。

纳德利式的组织过去被称为命令—控制式组织。这一组织形式在 20 世纪 50~60 年代经济扩张时期甚为流行，但到了 70 年代，严格依赖组织层级进行管理和高度集权的决策方式已经走向衰落。全球化、员工多元化、快速的技术变革，再加上管理顾问的介入，企业管理者的注意力逐渐转向了更软性的主题，如企业文化和员工授权。

纳德利重拾命令与控制模式，是为了克服过去分权模式下店面经理自主权过大所导致的种种问题。家得宝的创始人马库斯和布兰克希望在企业中鼓励创新和主动性，但是这家公司的发展“实在是太快了，有点脱缰”，南加州大学企业管理教授劳勒这样评价。

斯托克和拉舍诺在 2004 年的畅销书《硬球战略——强势竞争、王者之道》（商务印书馆，2006）中指出，“（软性主题）的确是非常重要的，问题在于它们往往被看成是孤立的活动，就

好像光靠这些就已经构成战略了。如果战略不能创造出持续的竞争优势,不论在顾客关怀和员工激励方面做得多么好都不能令公司取得成功和长期繁荣……硬球公司的活力在于它们直指事物的核心。”这本书还特别列出家得宝的例子来说明什么是硬球公司。

纳德利的原则很简单。首先,在职能部门实行集权以提高控制和协作水平,如采购和信息技术,还可以通过大宗采购降低成本。其次,减轻扩张所带来的资金压力。再次,仔细计量所有的投入和产出,而不是依赖直觉作出决策,而在此之前,公司的创始人正是这样做的。最后,坚决让不合格的经理下岗。自2001年任职以来,纳德利已经替换了98%的高级经理。

削减成本并不是纳德利关心的唯一问题。他还推动公司强力介入面向建筑承包商的批发业务。相对于零售业务,批发业务的销售利润较低,同时专业客户对服务与品质也更挑剔。但是,这一产业目前还处于相对零散的状态,家得宝作为第一家大规模的竞争者可以获得先发优势。纳德利还扩展了家得宝所提供的服务,这也是一个竞争相对较弱的领域。同时,企业也开始尝试自己进行产品测试和产品开发,而“软”主题也并没有置之不理。已经通过面试的求职者还要参加一项角色扮演练习,只有最好的执行者和处理问题的能手才能通过考试。

自2002年以来,家得宝的销售已经增长了30%,但股份却下降了20%,顾客满意度也比主要竞争对手Lowe's低。一位前任经理认为,纳德利只是在考核客户服务,而不懂得如何激发员工改进客户服务。“操作程序无懈可击,只是没有了灵魂。”人们说纳德利把一家灵活的、焕发着企业家精神的企业变成了一座“工厂”,这位CEO必须找到方法来回击对他的批评。

纳德利很清楚自己的措施在行业中被认真对待是倒行逆施,但他相信差异化的战略威力。不能指望依靠那些人人都在用的战略来获得优势。战胜对手必然需要不同寻常的甚至是叛逆的战略。

资料来源:[美]里基·W. 格里芬. 管理学. 第9版. 北京:中国市场出版社,2008:24~25

讨论题:

1. 从本案例中举出纳德利进行计划、组织、领导和控制的例子。
2. 纳德利扮演了哪些管理角色?他运用了哪些管理技能?
3. 在你看来,纳德利更重视管理的科学性还是艺术性?他的方法是否存在一些问题?

第一节 管理范畴及其性质

一、管理的含义

什么是管理?学术界对管理有着各种各样的定义和理解。科学管理之父泰勒认为,管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。因而在《科学管理原理》中讨论了两个管理问题:一是员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率;二是管理者如何激励员工努力工作以获得最大的工作业绩。法约尔则在其名著《工业管理

和一般管理》中把管理等同于计划、组织、指挥、协调和控制。他的这一观点几乎影响了人类整整一个世纪。到 20 世纪后半期,哈罗德·孔茨提出:“管理就是设计并保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”^①斯蒂芬·P. 罗宾斯认为:“更恰当的定义是,管理(management)通过协调和监督他人的活动,有效率和有效果地完成工作。”^②里基·W. 格里芬则是基于资源的观点给管理下了如下的定义:“管理是根据组织资源(人力、财务、物质和信息)所进行的一系列活动(包括规划与决策、组织、领导和控制),其目的是以有效率的和有效能的方式实现组织的目标。”^③加雷思·琼斯用非常简洁的语言表述了管理的含义:“管理就是对人力和其他资源进行计划、组织、领导和控制,以快速有效地实现组织目标。”^④

从管理学术理论界对管理给出的各种定义中可以看出,管理既是活动本身,也是活动过程。这一活动的基本过程是:首先,通过授权形成一个明确的主客体关系(确定任务);其次,主体通过对客体自身规律的研究并结合授权者的要求形成一个方案(目标、决策);再次,主体根据这个方案按自己的意志控制并改变客体(实施),客体在自身规律的支配下进行活动(对抗),主体制定一个行为规范将客体的行为控制在一定的范围内(制度与控制);最后,通过一段时间的互动,主体对客体的行为规律有了进一步的了解,客体的行为与主体的意志逐步趋于一致(文化),从而使主体的目标得以实现。

根据管理活动过程及其特征进行分析,可以给管理下这样一个定义:管理是在特定的环境下,组织对其所拥有的有限资源进行有效配置,以达成组织既定目标与责任的一系列动态的创造性活动及其过程。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是管理复杂后进行专业化分工的管理专业活动,是有效整合资源所必需的活动,但它们中的每一类又仅仅只是帮助有效整合资源的部分手段或方式,因而它们本身并不完全等同于管理,管理的本质在于对现实资源的有效配置。

二、管理的特性

(一) 动态性

管理活动的动态性特性主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织中进行,需要消除资源配置过程中的各种不确定性。事实上,由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同,各个组织的目标与从事的行业不同,导致了每个组织中资源配置的差异,这种差异就是动态特性的一种派生。因此,不存在一个标准的处处成功的管理模式。

^① [美]哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克. 管理学. 第10版. 北京:经济科学出版社,1998:2

^② [美]斯蒂芬·P. 罗宾斯,玛丽·库尔特. 管理学. 第9版. 孙健敏等译. 北京:中国人民大学出版社,2008:7

^③ [美]里基·W. 格里芬. 管理学. 第9版. 北京:中国市场出版社,2008:5

^④ [美]加雷思·琼斯,珍妮弗·乔治. 当代管理学. 第3版. 北京:人民邮电出版社,2005:5

（二）科学性

管理的动态特性并不意味着管理活动完全没有科学规律可循。管理活动尽管是动态的，但还是可以将其分成两大类：一类是程序性活动；另一类是非程序性活动。所谓程序性活动就是指有章可循、照章办事便可取得预想效果的管理活动。所谓非程序性活动就是指无章可循、需要边运作边探究的管理活动。这两类活动虽然不同，但又是可以转化的。实际上，现实的程序性活动往往都是由以前的非程序性活动转化而来的，这种转化过程就是产生于人们对这类活动运作与管理的科学总结。因此，对新管理对象所采取的非程序性活动也是依据过去的科学结论进行的，否则对这些对象的管理就会失去可靠性。许多管理活动都可以用理性的、逻辑的、客观的和系统的方法来解决。管理者们可以搜集数据、事实和客观信息。他们可以使用定量模型和决策工具获得“正确的”决策。

（三）艺术性

尽管管理者们总是尽可能采取科学的方法从事管理活动，但由于管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同产出要求、不同资源供给条件等状况下，这就导致了对每一具体管理对象的管理没有一个唯一的完全有章可循的模式，特别对那些非程序性的、全新的管理对象，更是如此。管理者们不得不经常基于直觉、经验、本能和个人观察力做出决策和提出解决问题的方法。例如，管理者们必须常常在多种看上去同样可行的方法之间进行选择，他们必须高度依赖概念、沟通、人际关系和时间管理的技能。有时甚至连“客观事实”也会被证明是错误的。当星巴克计划在纽约开第一间咖啡店时，市场调查显示纽约人更喜欢中研磨咖啡而不是细研磨的、更具外国风情的意式咖啡。然而，当星巴克决定在这家店中多安装中研磨咖啡机之后，排队购买细研磨咖啡的纽约人又迫使经理们赶快恢复细研磨为主的做法。

（四）创造性

管理的创造性特性是因管理的动态性派生出来的。管理环境和管理对象的动态性决定了不存在普遍适用的管理模式。管理者要实现组织欲达到的目标 and 责任，就必须发挥一定的创造性。因此，任何高效率的管理活动都是一种创造性的活动，必然是管理者的智慧凝聚和能力展现的结晶。正是因为有管理的创造性的存在和缺失，在现实管理过程中才充满了管理的成功与失败并存。管理的创造性是根植于动态性之中的，正是从这一意义上，当今社会上很多人都已经认可“管理是生产力”这样一种说法。

（五）经济性

管理的重要目的之一就是要尽可能提高工作的效率，而提高工作效率的重要手段是提高资源配置和使用效率。资源配置和使用都是需要耗费成本的，因此管理必须重视降低资源配置和使用的成本，这就是管理的经济性特征。管理的经济性主要表现在三个方面：一