

21 世纪管理学教材

GUANLIXUE
JIAOCHENG

管理学 教程

王俊柳 邓二林 编著

MANAGEMENT



清华大学出版社

21 世纪管理学教材

管理学教程

王俊柳 邓二林 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书运用理论和实践相结合的方法,汲取了古今中外人类在社会活动中积累的管理思想和管理理论的精华,系统地研究了管理学的基本原理和管理的基本职能,将管理原则归纳为效益原则、人本原则、系统原则和道德原则,并以此建立了决策、计划、组织、领导、控制和创新的管理新体系。

本书可作为高等院校、工商管理类各专业的教科书,也可供经济学、管理学及其他各专业选用和社会读者阅读。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

管理学教程/王俊柳 邓二林 编著. —北京:清华大学出版社, 2003

ISBN 7-302-06481-4

I. 管... II. ①王... ②邓... III. 管理学—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 022605 号

出 版 者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦, 邮编 100084)

[http:// www. tup. tsinghua. edu. cn](http://www.tup.tsinghua.edu.cn)

责任编辑: 苗建强

印 刷 者: 北京密云胶印厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×1092 1/16 印 张: 28 字 数: 640 千字

版 次: 2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-06481-4/F·507

印 数: 0001~5000

定 价: 34.00 元

前 言

管理学是一门新兴学科，也是一门发展迅速的学科。系统地归纳管理学界比较成熟的、具有普遍应用性的管理理论，向广大读者介绍国内外最新的管理研究成果，对提高我国管理教学水平，增强各行各业管理工作的效果，促进社会主义现代化事业的发展具有重大意义。

本书运用理论和实践相结合的方法，汲取了古今中外人类在社会活动中积累的管理思想和管理理论的精华，系统地研究了管理学的基本原理和管理的基本职能，将管理原则归纳为效益原则、人本原则、系统原则和道德原则，并以此建立了决策、计划、组织、领导、控制和创新的管理新体系。

本书内容主要由管理学、决策、组织、领导、控制、创新、人力资源开发等部分组成。为了满足教学的需要，部分章节后附有案例、习题。全书着重阐述了管理学中的系统、人本、责任与效益原理，并以这一崭新的思路来引导全书内容的展开。

本书既体现了工业经济时代成熟的企业管理理论的系统介绍，又充分体现了管理研究的最新成果，探讨了知识经济条件下企业可能面临的组织创新。

本书不仅适用于大学本、专科段的教学，对管理学的实践者和理论研究者也可以提供一定的参考。

本书主要由王俊柳、邓二林、金晓威、王瑛红、张新岩、刘琦、高丽彦、杨凌、李潇、张文红、刘先言等工作在教学和科研第一线的教师和研究人員编写。

限于编者水平，缺点和不足在所难免，欢迎同行、同学与读者提出宝贵意见和建议。

编者

2003年4月

目 录

第1章 管理与管理学	1
1.1 管理概述	1
1.1.1 管理的概念	1
1.1.2 管理的职能和特征	4
1.1.3 管理的性质	6
1.1.4 管理的地位和作用	8
1.2 管理学概述	9
1.2.1 管理学的产生和发展	9
1.2.2 管理学的特征	10
1.2.3 管理学的主要研究内容和研究方法	11
1.2.4 管理学与其他学科的关系	14
1.3 管理人员的分类与技能要求	16
1.3.1 管理人员的分类	16
1.3.2 管理人员的技能要求	17
第2章 管理思想发展史	19
2.1 早期管理思想	19
2.1.1 西方早期管理思想概述	19
2.1.2 中国古代管理思想概述	21
2.2 古典管理理论	23
2.2.1 泰勒的科学管理	23
2.2.2 法约尔的一般管理	25
2.2.3 韦伯的行政组织理论	28
2.3 人际关系论与行为科学理论	29
2.3.1 人际关系理论	29
2.3.2 行为科学理论	30
2.4 现代管理科学思想	35
2.4.1 管理过程学派	35
2.4.2 社会系统学派	35
2.4.3 决策理论学派	36
2.4.4 系统管理理论学派	37
2.4.5 经验主义学派	38
2.4.6 管理科学学派	39

2.4.7 权变理论学派	40
2.5 当代管理思想	41
2.5.1 当代管理思想产生的历史背景	41
2.5.2 当代管理理论	43
2.5.3 当代管理理论发展的趋势	44
第3章 环境分析	46
3.1 环境研究的意义	46
3.1.1 外部环境研究的必要性	46
3.1.2 内部环境研究的意义	47
3.1.3 环境研究的作用	48
3.2 外部环境研究	49
3.2.1 外部一般环境	49
3.2.2 外部特殊环境	51
3.3 内部环境研究	55
3.3.1 内部物质环境研究	56
3.3.2 内部文化环境研究	56
3.4 环境研究的程序和方法	58
3.4.1 环境研究的程序	58
3.4.2 环境调查	59
3.4.3 环境预测	62
3.5 脆弱商业环境中的制胜之道	64
3.5.1 未来再思考	65
3.5.2 放眼 2013 年	65
3.5.3 同舟共济	66
3.5.4 适者生存	66
3.5.5 多事之秋	66
3.5.6 独善其身	67
【案例】	67
第4章 计划	71
4.1 计划的概念及其性质	71
4.1.1 计划的概念	71
4.1.2 计划与决策	72
4.1.3 计划的性质	73
4.2 计划的类型	74
4.2.1 计划的类型	74
4.2.2 计划的层次体系	76

4.3	计划编制过程	78
4.4	目标管理	80
4.5	战略规划	83
4.5.1	远景和使命陈述	84
4.5.2	战略环境分析	85
4.5.3	战略选择	85
【案例】		87
第5章	决策	90
5.1	决策的定义、原则和依据	90
5.1.1	决策的定义	90
5.1.2	决策的原则	90
5.1.3	影响决策的因素	91
5.2	决策的类型	92
5.3	决策的理论	94
5.3.1	古典决策理论	94
5.3.2	行为决策理论	94
5.3.3	当代决策理论	95
5.4	决策的过程	96
5.4.1	识别机会或诊断问题	96
5.4.2	识别目标	96
5.4.3	拟定备选方案	97
5.4.4	评估备选方案	97
5.4.5	作出决定	97
5.4.6	选择实施战略	98
5.4.7	监督和评估	98
5.5	决策的方法	98
5.5.1	集体决策方法	98
5.5.2	有关活动方向的决策方法	99
5.5.3	有关活动方案的决策方法	102
5.6	卓越的战略思维	105
5.6.1	定位思维	106
5.6.2	路径思维	106
5.6.3	协调思维	107
5.6.4	持恒思维	107
【案例】		108
第6章	组织的基础	113

6.1 组织的基本概念	113
6.1.1 组织的定义与特征	113
6.1.2 组织结构与组织设计	113
6.2 管理幅度与组织层次	115
6.2.1 影响管理幅度的因素	115
6.2.2 组织层次与管理跨度的关系	117
6.3 集权与分权	118
6.3.1 职权与权力	118
6.3.2 集权与分权	119
6.3.3 分权及其实现途径	121
6.4 直线与参谋	124
6.4.1 直线、参谋及其相互关系	124
6.4.2 参谋职权	126
6.5 部门化	128
【案例】	131
第7章 组织设计	136
7.1 组织设计基础	136
7.1.1 组织设计的任务	136
7.1.2 组织设计的依据	137
7.1.3 组织设计的原则	139
7.2 组织结构类型选择	141
7.2.1 机械式组织设计选择	142
7.2.2 有机式组织设计选择	147
7.2.3 组织结构设计选择	152
7.3 正式组织与非正式组织	155
7.3.1 正式组织	155
7.3.2 非正式组织	155
7.3.3 正式组织与非正式组织的关系	156
【案例】	158
第8章 人员配备和组织文化	163
8.1 人员配备的任务、程序和原则	163
8.1.1 人员配备的任务	163
8.1.2 人员配备的工作内容和程序	164
8.1.3 人员配备的原则	165
8.2 管理人员的招聘、考评和培训	166
8.2.1 管理人员的招聘	166

8.2.2 管理人员的考评	172
8.2.3 管理人员的培训	178
8.2.4 工作制与报酬制度	181
8.3 组织文化	183
8.3.1 组织文化的概念	183
8.3.2 组织文化的特征、组成要素及层次	184
8.3.3 组织文化的功能	186
8.3.4 塑造组织文化的主要途径	188
【案例】	190
第9章 组织变革	197
9.1 组织变革的因素	197
9.1.1 组织变革的必要性和影响要素	197
9.1.2 组织变革的动力和阻力	199
9.1.3 缓解员工压力	202
9.2 组织变革的过程	205
9.3 组织变革举措介绍	206
9.3.1 组织扁平化使组织变“扁”	206
9.3.2 企业裁员使组织变“瘦”	207
9.3.3 团队建设使组织变“柔”	207
9.3.4 大企业内部“小企业化经营”使企业变“小”	208
9.4 现代组织变革	208
9.4.1 信息技术所要求的组织变革	208
9.4.2 顾客导向的组织变革	210
【案例】	212
第10章 领导	216
10.1 领导的性质和基本概念	216
10.1.1 领导的含义和影响要素	216
10.1.2 领导的作用与原理	218
10.1.3 领导者的素质	220
10.1.4 领导层的构成	221
10.2 领导理论	223
10.2.1 领导特质理论	223
10.2.2 领导行为理论	225
10.2.3 领导权变理论	228
10.3 人性假设与领导方式	231
10.3.1 人性假设理论	232

10.3.2 领导方式介绍	233
10.4 领导艺术	236
10.4.1 几种领导艺术介绍	236
10.4.2 领导时间管理	238
【案例】	240
第 11 章 激励	248
11.1 激励的基本概念	248
11.1.1 激励的含义	248
11.1.2 激励过程	249
11.1.3 激励的因素和原则	251
11.2 早期激励理论	253
11.2.1 需要层次理论	253
11.2.2 X—Y 理论	256
11.2.3 激励—保健理论	258
11.3 当代激励理论	259
11.3.1 三种需要理论	259
11.3.2 公平理论	260
11.3.3 强化理论	261
11.3.4 期望理论	262
11.3.5 归因理论	264
11.3.6 挫折理论	265
11.3.7 当代激励理论的综合	265
11.4 关于激励员工的建议	267
【案例】	269
第 12 章 沟通	272
12.1 理解沟通	272
12.1.1 沟通的基本概念	272
12.1.2 沟通的重要性	273
12.1.3 沟通的方式	274
12.1.4 信息沟通网络	277
12.2 沟通的障碍及克服	279
12.2.1 有效沟通的障碍	279
12.2.2 克服沟通障碍	283
12.3 沟通技能的开发	284
12.3.1 积极倾听技能	284
12.3.2 反馈技能	286

12.3.3 谈判技能	288
【案例】	291
第 13 章 控制的基础	295
13.1 控制的基本概念	295
13.1.1 控制的基本概念	295
13.1.2 控制的功能	297
13.1.3 控制的重要性	298
13.1.4 控制的目标	299
13.1.5 控制的类型	303
13.2 控制过程	306
13.2.1 制定控制标准	306
13.2.2 衡量实际工作	309
13.2.3 鉴定偏差并采取矫正措施	312
13.3 有效控制的原则	314
13.4 控制方法	317
13.4.1 预算控制	317
13.4.2 比率分析	320
13.4.3 审计控制	322
13.4.4 构建控制系统	324
【案例】	326
第 14 章 管理信息系统	328
14.1 信息与管理	328
14.1.1 信息的概念	328
14.1.2 信息的属性	329
14.1.3 信息的分类与信息管理任务	330
14.2 管理信息系统	332
14.2.1 信息与组织中的信息交流	333
14.2.2 交流网络	334
14.2.3 管理信息系统的演变过程	336
14.2.4 建立管理信息系统的基本条件	341
14.3 设计管理信息系统	342
14.3.1 设计管理信息系统	342
14.3.2 管理信息系统实施	343
14.3.3 管理信息系统如何改变管理者的工作	344
14.3.4 现代化的组织交流	346
【案例】	347

第 15 章 企业经营管理的热点问题	351
15.1 创业	351
15.1.1 创业者的素质培养	351
15.1.2 创业实务	356
15.1.3 商业计划书	358
15.1.4 获得创业投资	362
15.1.5 企业失败的十大病症	365
15.2 变革与创新管理	367
15.2.1 环境变化及其对变革管理的需要	367
15.2.2 变革型管理的特点	369
15.2.3 领导艺术的变革	371
15.2.4 激发组织的创新力	373
15.2.5 创建学习型组织	375
15.3 冲突管理	377
15.3.1 冲突的概念	377
15.3.2 冲突管理方法	378
15.4 现代企业制度	381
15.4.1 现代企业的制度特征与治理结构	381
15.4.2 现代企业制度下内部审计组织机构的设置	383
15.4.3 现代企业制度必须建立规范的法人治理结构	385
【案例】	388
第 16 章 人力资源管理	393
16.1 人力资源配置	393
16.1.1 组织的人员配备	393
16.1.2 人员、挑选与培训	394
16.1.3 工作分析	396
16.1.4 员工考核	397
16.2 工作设计	399
16.2.1 工作专业化	399
16.2.2 工作轮换制与工作扩大化	400
16.2.3 工作丰富化	400
16.3 工作制与报酬制度	401
16.3.1 工作制	401
16.3.2 工资报酬	402
16.3.3 员工晋升	403

第 17 章 市场营销	404
17.1 市场营销策略	404
17.1.1 市场营销概念	404
17.1.2 市场营销组合策略	407
17.1.3 产品策略	409
17.1.4 价格策略	415
17.1.5 营销渠道策略	418
17.2 市场调查与预测	419
17.2.1 市场调查方法与设计	419
17.2.2 抽样调查	421
17.3 市场促销策略	423
17.3.1 市场促销策略概念	423
17.3.2 人员推销和营业推广	424
【案例】	428

第 1 章 管理与管理学

任何组织都需要管理工作的支持，任何管理工作也都是在某一特定组织中进行并为该特定组织服务的。而组织是人们为完成特定使命去实现共同的目标而组合成的有机整体。组织不但是人的集合体，而且所有参加组织的人必须按一定的方式相互合作，共同努力，形成一个有机整体，才能实现他们的共同目标。组织的存在和开展工作的需要，使管理活动得以实施。

管理活动是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的手段。可以说，小到企业，大到国家的任何组织都需要管理活动。管理活动的重要性也随着组织的规模扩大和作业活动的复杂化而日益突出。

把管理作为一门学科进行系统研究，只是最近 200 多年的事情，但是管理实践和管理活动却和人类的历史一样悠久。

1.1 管理概述

1.1.1 管理的概念

管理作为一种普遍的社会活动，其产生的历史可追溯到 6000 年前。世界上著名的埃及金字塔、中国万里长城等历史遗迹，它们宏伟的建设规模都是人类管理和组织能力的佐证。

从历史上看，管理与人类社会几乎同时产生。自从有了人类社会，人们的社会生活就离不开管理，所以管理的实践早就出现了。而在有了人们的实践之后，才有人对这些实践活动，包括政治的、军事的、经济的、文化的或宗教的活动加以研究和探索。经过长期的积累和总结，人们对管理实践有了初步的认识和见解，从而开始形成管理思想。随着社会的发展和科学技术的进步，人们又对管理思想加以进一步的总结，提出管理中带有规律性的东西，并将其作为一种假设，结合科学技术的发展，在管理实践中进行验证，继而对验证结果加以分析研究，从中提炼出了属于管理活动普遍原理的东西。对这些原理的抽象综合，就形成了管理的基本理论。这些理论又被人们运用到管理实践中，指导管理活动的进行，同时又进一步

对这些理论进行实践验证,这就是管理学的整个形成过程,也就是从实践到思想再到理论,然后又将理论应用于实践。因此,将管理学的形成过程同人类社会发展的不同阶段加以比较和归纳,就可以比较全面地表示出管理学的形成过程。

一、管理的定义

管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。

这里,过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。效率是管理的极其重要的组成部分,它是指输入与输出的关系。对于给定的输入,如果你能获得更多的输出,你就提高了效率。类似的,对于较少的输入,如果你能获得更多的输出,你就提高了效率。因为管理者经营的输入资源是有限的,所以他们必须关心这些资源的有效利用。因此,管理就是要使资源成本最小化。

然而,仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果。当管理者实现了组织的目标,我们就说他们是有效果的。因此,效率涉及的是活动的方式,而效果涉及的是活动的结果。效率和效果是互相联系的,如果某个人不顾效率,他很难达到有效果。例如,精工集团如果不考虑人力和材料输入成本的话,它还能生产出更精确和更吸引人的钟表吗。因此,管理不仅关系到使活动达到目标,而且要做得尽可能有效率。

组织可能是有效率的但却是无效果的吗?完全可能。那种要把错事干好的组织就是如此!当然,在更多的情况下,高效率还是与高效果相关联的。低水平的管理绝大多数是由于无效率和无效果,或者是通过以牺牲效率来取得效果的。

二、管理概念的不同认识

1. 中国古代管理的涵义

“管”在我国古代是指钥匙。后来“管”被引申为管辖、管制的意义,体现着权利的归属。“理”的本意是指处理玉,后来引申为整理或处理。“管”、“理”两字连用,即表示在权利的范围内,对事物的管束和处理过程。后来孔子概括为“治国、平天下”。

2. 西方管理的涵义

在西方,管理这个词的涵义和我国古代的稍有不同。管理一般都与人类的组织活动有关。人类在实践中发现,许多人在一起工作就能够完成个人无法完成的任务,于是慢慢地产生了各种社会组织。在组织内,为了协调每个人的行动,解决意见分歧,使大家共同服从于组织目标,就产生了管理。这实际上是把人类活动分成了两部分:其一,是作业活动,即人们从事的各种具体劳动;其二,是管理活动,即为实现具体劳动而进行的协调、领导、指挥等组织活动。

在西方,由于众多学者研究的角度不同,给管理下的定义也就不一样。

(1) 美国洛杉矶加州大学教授哈罗德·孔茨在其《管理学》一书中指出：“管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”这个基本定义需要加以展开：①作为主管人员的人都要执行管理职能，即计划、组织、人事、领导和控制；②管理适用于任何一个组织；③管理适用于各级组织的主管人员；④主管人员的目标都是一样的——要创造盈余；⑤管理关系到生产率，是指效率或效益。

(2) 美国著名管理学者和高级咨询专家德鲁克认为，管理是什么的问题应该是第二位的，“应该通过管理的任务来阐明管理”。

(3) 决策学派创始人之一，1978年诺贝尔经济学奖获得者西蒙认为：“管理就是决策，决策贯穿于管理的全部过程。”

(4) 法国著名管理学家约尔则把管理定义为：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。

(5) 美国管理学家路易斯·布恩和戴维·克茨认为：“管理就是使用人力及其他资源去实现目标。”

(6) 美国管理学家斯蒂芬·P·罗宾斯在《管理学》中认为：“管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。”

(7) 美国管理学家、1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A·西蒙（HERBERT A SIMON）认为“管理就是决策。”其中决策制定过程的四个阶段：调查情况，分析形势——制订可能的行动方案——确定最满意的方案并付诸实施——执行后评价，引出新的方案。

(8) 美国学者丹尼尔·A·雷恩认为：“管理就是发挥某些职能，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. 我国学者对管理的定义

(1) 我国台湾的学者认为：“管理，就是研究如何将人力与物力，投向于一个动态的组织之中，使之达到目标，使得接受服务者得到最大的满足；对内还要使得提供服务者不但士气高昂，而且在工作上感到有所成就。”

(2) 我国大陆学者认为：“管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为使之趋向预定目标的技术、科学和活动。”

上述定义从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的涵义，或者是揭示管理某一方面的属性。总的来说，管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织人员配置、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。

尽管全球市场有很大的差异，管理者工作还是有很多共同的地方。接下来看看管理的功能，以及近年来对管理者所扮演角色的研究，熟悉基本的管理观念。

1.1.2 管理的职能和特征

一、管理的基本职能

“职能”一词在这里指的是“活动”、“行为”的意思。管理工作是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的，这些活动可被归类为四大主要的管理职能，即计划、组织、领导和控制。

1. 计划

计划的任务主要是制定目标及目标实施途径(即计划方案)。具体来说，计划工作主要包括：(1)描述组织未来的发展目标，如利润增长目标、市场份额目标、社会责任目标等；(2)有效利用组织的资源实现组织的发展目标；(3)决定为实现目标所要采取的行动。计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。

2. 组织

再好的计划方案也只有落实到行动中才有意义。要把计划落实到行动中，就必须要有组织工作。组织工作包括分工、构建部门、确定层次等级和协调等活动，其任务是构建一种工作关系网络，使组织成员在这样的网络下更有效地开展工作。透过有效的组织工作，管理人员可以更好地协调组织的人力和物力资源，更顺利地实现组织的目标。

3. 领导

有了计划，构建了合适的组织结构，聘用到了合适的人员之后，就需要开展领导工作了。有人把领导叫做指导，但不管怎么叫，都是指对组织成员施加影响，使他们对组织的目标做出贡献。其工作内容包括激励、采用合适的领导方式、沟通等。

4. 控制

控制工作包括衡量组织成员的工作绩效，发现偏差，采取矫正措施，进而保证实际工作开展情况符合计划要求。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能，它们分别重点回答了一个组织要做什么和怎么做、靠什么做、如何做得更好，以及做得怎么样等基本问题。管理职能并不只是这四种。作为管理工作的手段和途径，随着管理对象的变化和科学技术的发展，管理职能也在不断地丰富和完善。

二、管理的特征

1. 管理是一种社会现象和文化现象

只要有人类社会存在，就会有管理存在。因此，管理是一种社会现象或称文化现象。管理存在的两个基本条件：必须是两个人以上的集体活动；必须有一致认可的、自觉遵守的目标。作为管理者必须懂得影响经营领域的很多外部因素——经济的、技术的、社会的、政治的和道德的，否则就不能很好地完成组织的任务。