

管理者基础阅读

# 管理学

## Management

王凤彬 李东/编著

管 理 者 基 础 阅

# 管 理 学

MANAGEMENT

MANAGEMENT

王凤彬 李 东 编著

中国人民大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

管理学/王凤彬, 李东编著.  
北京: 中国人民大学出版社, 2003.  
管理者基础阅读

ISBN 7-300-05003-4/F · 1520

I. 管…

II. ①王…②李…

III. 管理学

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 089600 号

管理者基础阅读

管理学

王凤彬 李 东 编著

---

|      |                                                                    |                    |                    |
|------|--------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| 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)                                                 | 010-62511239 (出版部) |                    |
|      | 010-62515351 (邮购部)                                                 | 010-62514148 (门市部) |                    |
| 网 址  | <a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>        |                    |                    |
|      | <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)  |                    |                    |
|      | <a href="http://www.rdjg.com.cn">http://www.rdjg.com.cn</a> (人大经管) |                    |                    |
| 经 销  | 新华书店                                                               |                    |                    |
| 印 刷  | 涿州市星河印刷厂                                                           |                    |                    |
| 开 本  | 787×965 毫米 1/16                                                    | 版 次                | 2003 年 10 月第 1 版   |
| 印 张  | 28.75                                                              | 印 次                | 2003 年 10 月第 1 次印刷 |
| 字 数  | 372 000                                                            | 定 价                | 35.00 元            |

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**

# 内 容 简 介

MANAGEMENT MANAGEMENT

管理是一门有独立的知识体系和很高实用价值的学问。本书从管理者与管理工作、管理决策、管理的基本职能以及这些职能的综合与应用的逻辑框架出发,采用描述性的语言,由浅入深、循序渐进、简明扼要地介绍了管理工作的实质、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,力求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情形的模拟试题的练习,为来自各种不同背景的愿意畅游管理知识胜境和掌握管理工作窍门的读者提供一本通俗易懂、有效实用的管理学培训或自学的入门教材。相信本教材使用者会在轻松的阅读中领悟管理的真谛,并将之灵活运用到对企业及其他各类组织,以及对人和对工作等各个方面的管理上。对管理工作普遍过程的掌握和活用,将使一个人受益无穷。

# 前言

MANAGEMENT MANAGEMENT

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，他不是管理者，就是被管理者，或者是自我管理。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，还是在管理某一群人或者某一项工作，他都无疑需要熟练地掌握管理这门学问。这是他提高职业工作成效水平的必然。而作为被管理者，他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，他也能料想到自己的某种行为表现会得到什么样的结果，并能自主地从组织目标或自身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和提出改进的建议。在现代社会中，有发展前途的被管理者绝不应是事事、时时都等待着他人来管理的被动者，相反，他应该是对所接受的管理信号能准确地领悟并能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。

站在管理者的立场上，试着运用管理学的原理和方法去思考和分析一些问题，会使你平时感到的不解、疑惑、疑难得到一个比较明确的解析或答案。

正在各类组织的各级职位上从事管理工作的人，他们对管理实践有了或多或少的了解，积累了一定的管理经验，这些人仍希望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提高管理工作成效的佳径。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们，也希望对管理工作开展的过程有个比较系统、全面的了解，以便为他们未来踏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，他们在日常的工作、学习和生活中，都多多少少地作为一个自我的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。将你自身所体验或从他人身上观察到的管理实务与本书介绍的管理原理知识结合起来，你会发现管理学这门课程的学习不仅有益，而且也有趣并充满现实气息。

为使本书成为不同背景的初学管理学的人士的一本好用又易懂的入门培训或自学教材，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，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。

我们这本书是按照“概述篇”、“管理的基本职能篇”、“综合与应用篇”这样的逻辑顺序来阐述管理过程的有关知识及其应用的。与一般的管理学教科书不同，本书在最后一篇中增添了体现管理职能的整合、发展和应用的一些章节。增加这些内容的目的，是为了让读者了解：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孤立存在的，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而作出调整和变通；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对整个企业或组织的管理行为，也可进一步应用到对人的管理，以及对生产、销售、理财等工作的管理乃至对组织环境的管理上。读者不难从中发现管理的普遍性与共通之处。

在本书编写过程中，我们参阅了大量的相关著作、教材和案例资料，谨在此向这些作者、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、9章和练习题由王凤彬执笔，第10、11章由李东执笔，第3章系合作完成。本书初版后得到了各界的关爱和使用者的有益的反馈信息。尤其是策划人费小琳女士在广征各方面意见后，对本书提出了宝贵的修订建议。受到关心本书的各界人士的促动和启发，两位编者在近年来积累的

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修订。希望修订版能得到更多人的喜爱。书中尚有不完备及不妥当之处，还请各位人士多多批评指正。

**编者**

2003 年 8 月

# 目 录

MANAGEMENT MANAGEMENT

## 第 1 篇 概 述

|       |                        |
|-------|------------------------|
| 第 1 章 | 管理者与管理工作 / 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<br>适用范围 / 18 |
| 第 4 节 | 管理工作所面对的环境 / 24        |
|       | 小 结 / 28               |
|       | 思考题 / 29               |
|       | 案例分析 / 30              |
|       | 重点概念 / 39              |
| 第 2 章 | 管理决策 / 41              |
| 第 1 节 | 决策的含义与过程 / 43          |
| 第 2 节 | 决策的要素与类型 / 50          |
| 第 3 节 | 个体决策的基本方法 / 55         |
| 第 4 节 | 群体决策的基本方法 / 64         |
|       | 小 结 / 69               |
|       | 思考题 / 70               |
|       | 案例分析 / 71              |
|       | 重点概念 / 73              |



## 第2篇 管理的基本职能

|            |                             |
|------------|-----------------------------|
| <b>第3章</b> | <b>计划 / 77</b>              |
| 第1节        | 计划工作的实质和意义 / 78             |
| 第2节        | 计划工作的类型 / 80                |
| 第3节        | 计划工作的程序 / 87                |
| 第4节        | 目标的分析与制定 / 92               |
| 第5节        | 计划方案的制定 / 96                |
| 第6节        | 制定计划的几种技术方法 / 105           |
|            | 小 结 / 107                   |
|            | 思考题 / 108                   |
|            | 案例分析 / 108                  |
|            | 重点概念 / 114                  |
| <b>第4章</b> | <b>组织 / 117</b>             |
| 第1节        | 组织工作的基本内容和过程 / 118          |
| 第2节        | 职务设计与人员配备 / 123             |
| 第3节        | 部门划分与整合 / 127               |
| 第4节        | 组织中的职权关系 / 136              |
| 第5节        | 几种常见的组织结构形式 / 141           |
| 第6节        | 组织运作中的主要问题 / 153            |
| 第7节        | 组织变革 / 158                  |
|            | 小 结 / 164                   |
|            | 思考题 / 166                   |
|            | 案例分析 / 167                  |
|            | 重点概念 / 175                  |
| <b>第5章</b> | <b>领导 / 179</b>             |
| 第1节        | 领导的本质与内容 / 180              |
| 第2节        | 领导的权力基础 / 182               |
| 第3节        | 领导效能的决定因素及有关的<br>领导理论 / 184 |
| 第4节        | 人性假设与激励 / 195               |

|              |                  |
|--------------|------------------|
| 第 5 节        | 信息沟通 / 204       |
| 第 6 节        | 组织气氛与组织文化 / 211  |
|              | 小 结 / 217        |
|              | 思考题 / 219        |
|              | 案例分析 / 220       |
|              | 重点概念 / 230       |
| <b>第 6 章</b> | <b>控制 / 233</b>  |
| 第 1 节        | 控制的含义与作用 / 234   |
| 第 2 节        | 管理控制的过程与要素 / 241 |
| 第 3 节        | 管理控制的类型与方法 / 247 |
| 第 4 节        | 管理控制的基本原则 / 258  |
|              | 小 结 / 263        |
|              | 思考题 / 264        |
|              | 案例分析 / 265       |
|              | 重点概念 / 271       |

### 第 3 篇 综合与应用

|              |                          |
|--------------|--------------------------|
| <b>第 7 章</b> | <b>管理思想的演变 / 277</b>     |
| 第 1 节        | 古典管理思想 / 277             |
| 第 2 节        | 行为管理思想 / 281             |
| 第 3 节        | 定量管理思想 / 285             |
| 第 4 节        | 系统和权变管理思想 / 286          |
|              | 小 结 / 289                |
|              | 思考题 / 290                |
|              | 重点概念 / 291               |
| <b>第 8 章</b> | <b>事务型管理与变革型管理 / 293</b> |
| 第 1 节        | 管理者的作用 / 295             |
| 第 2 节        | 管理者的两类使命 / 304           |
|              | 小 结 / 312                |
|              | 思考题 / 312                |
|              | 案例分析 / 313               |

|               |                       |
|---------------|-----------------------|
| <b>第 9 章</b>  | <b>人力资源管理过程 / 317</b> |
| 第 1 节         | 人力资源管理的任务与过程 / 318    |
| 第 2 节         | 人力资源计划的制定 / 321       |
| 第 3 节         | 人力资源管理工作的组织 / 326     |
| 第 4 节         | 员工行为的引导与控制 / 328      |
|               | 小 结 / 335             |
|               | 思考题 / 336             |
|               | 案例分析 / 337            |
|               | 重点概念 / 340            |
| <b>第 10 章</b> | <b>销售工作管理过程 / 343</b> |
| 第 1 节         | 销售工作中的计划 / 344        |
| 第 2 节         | 销售工作中的组织 / 348        |
| 第 3 节         | 销售工作中的领导 / 350        |
| 第 4 节         | 销售工作中的控制 / 352        |
|               | 小 结 / 356             |
|               | 思考题 / 357             |
|               | 案例分析 / 358            |
|               | 重点概念 / 362            |
| <b>第 11 章</b> | <b>理财工作管理过程 / 363</b> |
| 第 1 节         | 理财工作中的计划 / 364        |
| 第 2 节         | 理财工作中的组织 / 370        |
| 第 3 节         | 理财工作中的领导 / 373        |
| 第 4 节         | 理财工作中的管理控制 / 376      |
|               | 小 结 / 379             |
|               | 思考题 / 380             |
|               | 案例分析 / 381            |
| <b>第 12 章</b> | <b>自我测试 / 383</b>     |
|               | 选择题 / 383             |
|               | 案例题 / 408             |
|               | <b>练习题参考答案 / 439</b>  |
|               | <b>主要参考书目 / 446</b>   |

## 第1篇 概 述

MANAGEMENT

MANAGEMENT



# 第1章 管理者与管理工作

MANAGEMENT MANAGEMENT

下面的这段对话发生在一个星期四的上午，是在某制造分公司经理林洁和财务主管张力之间进行的。

林洁：谢谢你提供这些数字，张力，这正是我们需要的。但你为什么没在总部要求的星期一就准备好呢？

张力：六个月以前我这儿走掉两个人，你不让我找人顶替他们，说我们已经超编了。我们就按你说的办，而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘有顺搞的初稿看上去很好，但用处不大，所以我不得不再做一遍。为了这数字，我已经竭尽全力了！这个星期我每天晚上的时间都花在这些数字上了。由于核对数字，今天凌晨2点我才上床睡觉。你知道实际工作的人对这里的了解不是很多；总部想要的东西，我们不得不放下每一件事情，全力以赴。去问这儿的任何一个人，我绝对是在工作的时候连耳朵都在忙着，你找不出一个比我还努力工作的人了。

林洁：我知道你工作努力。我一点也没认为你工作不够努力！但你知道总部要这些数字已经有两个多星期了，你说过在星期一准备好并为我送到总部没有什么问题。

张力：这个星期一总部不是真正需要这些数字的。他们没有为这些数字来找过我们，不是吗？

林洁：话不能这么说！他们要求星期二把这些数字送到悉尼！你曾经说过在星期一下午准备好，接着我又听说星期三能准备好，而我实际是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按

时交来？

张力：（重复各种解释，诸如他不能再更加努力了，以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里，等等）

林洁：张力，我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了！

张力（火气十足地）：那你为什么还这样批评我？我真不知道你想要我做什么！我是这儿最努力的人，我还能多做什么？！

从以上案例情况看，很明显，制造分公司经理林洁和财务主管张力之间发生了冲突。他们冲突的根源是什么呢？应该怎样做才能防止该类冲突再发生？

就直接的原因来分析，他们俩发生冲突当然是因为张力没有按时完成任务。从表面上看，张力认为林洁是要他加倍努力工作，以准时完成任务。但从管理者的角度来分析，问题实际上不在于张力工作得还不够努力，而恰恰是因为他自己过分忙于去做具体工作，而不懂得他作为一位管理人员应该主要是设法通过他人来把事情办成功。张力如果还是按老思路设法使自己怎么加倍努力地“做”工作，那么他所领导的部门很可能还会继续出现类似的问题，张力自己也永远无法成为一名有效的管理者。解决问题的关键办法是，张力的主管林洁要积极帮助张力从这次拖延交报表的事件中吸取教训，使之明白管理者的职责是什么，应该如何开展管理工作。

---

## 第1节 管理的概念、作用和任务

### 一、为什么需要管理

人类懂得管理的作用，掌握管理的本领，享受管理的好处，可以说由来已久。人类社会自从开始群居群猎时起，就知道“合群”抵御危险、征服自然，这种“合群”的目的无非是

为了集结个人的力量,以发挥集体的更大的作用。“合群”实际上就是人类社会中普遍存在的“组织”现象。可以说,有人类就有组织。所谓**组织**,是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合,但是组织的成员必须按照一定的方式相互合作,共同努力去实现既定的组织目标。这样,组织才能够形成一种整体的力量,以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动,实现不同于个人目标的组织总体目标。

组织需要合作、协作或协调,这样管理就应运而生了。管理是伴随着组织的出现而产生的,是协作劳动的必然产物。人们只要需通过集体的努力去实现个人无法达到的目标,管理就成为必要。管理是协调个人努力所必不可少的因素。这正如马克思指出的那样: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,并执行生产总体的活动……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指挥。指挥之于乐队,就像管理人员之于企业,他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。无法想像,如果没有管理人员及其管理活动,人类能够演奏出美妙动听的音乐,能够修筑万里长城、建造金字塔、兴办水陆交通事业。同样无法想像,没有管理,工厂的生产活动能够如愿地生产出产品来。管理是人类活动中最基本的活动之一,是组织活动的一个极为重要的组成部分。

人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显的。如果说简单的组织只需要简单的管理,因而管理的重要性还不显得十分突出的话,那么时至今日,社会和经济已获得高度发展,组织的规模越来越大,组织面临的环境越来越不确定,业务作业活动越来越现代化,在这样的时代中,管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。世界上有许多著名的管理学家和经济学家都非常强调管理的重要性。如有人把管理看做工业化的催化剂和经济发展的原动力,同土地、劳动和资本并列成为社会的



“四种经济资源”，或者同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”。还有的人则把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一根轴”。不管具体说法如何，管理的一个重要作用，就是能使现有的资源获得最为有效的利用。日本是一个自然资源匮乏的国家，但由于极度重视管理，并在管理方面进行不断创新，从而使自己从资源贫乏国发展成为世界经济强国。良好的管理可以使一国的经济获得迅速发展，不良的管理只会造成资源利用上的极大浪费。现在有一种看法，认为发展中国家之所以经济不发达，根本原因就是管理不善造成的，其中的道理已不言自明。

组织中的活动包括作业活动和管理活动两大部分，它们之间的关系如图 1—1 所示。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的，但组织为了确保这一基本过程（对企业来说，该基本过程就表现为生产过程）顺利而有效地进行，还需要开展另一项活动——管理。管理是促进作业活动实现组织目标的手段和保证。

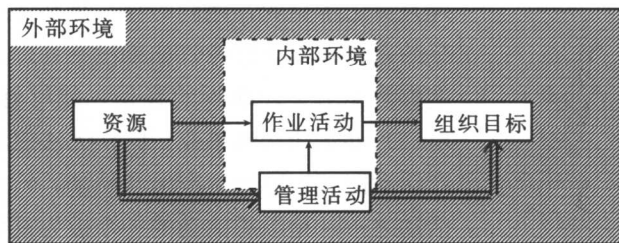


图 1—1 组织中的作业与管理活动

## 二、什么是管理

所谓管理，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便完成既定的组织目标的过程。这个定义包含着以下四层含义：

- (1) 管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的，但决不是独