



21世纪应用型规划教材·工商管理系列

M
anagement

管理学

闫飞龙 / 编著



21世纪应用型规划教材·工商管理系列

Management

管理学

闫飞龙 / 编著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 闫飞龙编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 12
21 世纪应用型规划教材·工商管理系列
ISBN 978-7-300-20472-7

I. ①管… II. ①闫… 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 (2014) 第 302276 号

21 世纪应用型规划教材·工商管理系列

管理学

闫飞龙 编著

Guanlixue

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

印 张 17 插页 1

字 数 308 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2015 年 2 月第 1 版

印 次 2015 年 2 月第 1 次印刷

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

管理学是一门实践性非常强的学科。一个人学开汽车时，其学习的侧重点不会放在研究发动机的原理和构造上，而应把精力放在如何驾驶汽车上；编撰本书的目的就是让初学者在对管理学原理这个“发动机”有个概貌了解的基础上，更加注重“如何驾驶汽车”，即侧重阐述如何运用管理学相关方法去解决实际管理实践中的问题。

本书的主要特色如下：

第一，易教易学。

本书的框架和内容都力图遵循学习立方体模型理论。学习立方体模型是由欧洲学者费奥和博迈森提出的，是学习和培训过程中广泛应用的学习理论。

该理论认为：学习过程中，只有实践性、交互性、自主性都高的D点，学习效果最佳，如图0—1所示。

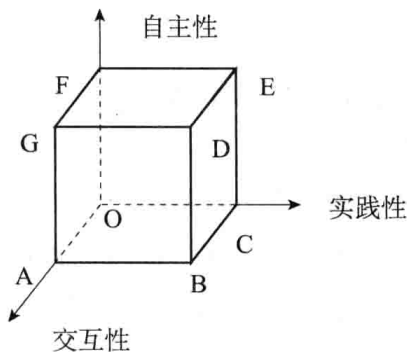


图0—1 学习立方体模型示意图

依据学习立方体模型原理，为提升学习效果，人们在学习或培训、教学设计、

教材编撰时,要理论联系实际、注重练习和实践,以提升实践性;要加强学生间、师生间的互动及讨论,以增强学习的交互性;要运用各种教学方法激发读者自身的积极性和学习兴趣,以提升读者学习的自主性。

本书设置了通俗有趣的“阅读材料”栏目,便于激发读者自主学习的积极性,也方便读者更深刻地领会相关理论;教师还可依据这些“阅读材料”设置课堂上学生间、师生间的互动讨论以增强教学设计中的交互性。章后配备的案例分折题意在训练读者运用所学知识来分析和解决实际问题的能力,凸显实践性;就章后的案例分折题为教师配备了参考答案,便于教师进行交互式教学设计。

第二,应用导向贯穿全书。

全书共分10章内容,以管理的职能为主线。第1章总论;第2~4章,主要阐述管理的第一项职能“计划”;第5~6章,主要阐述管理的第二项职能“组织”;第7~9章,主要阐述管理的第三项职能“领导”;第10章主要阐述管理的第四项职能“控制”。各章均以应用导向为宗旨。

第1章阐述了管理者应该具备哪些管理技能和管理素质;

第2章阐述了管理者可以采用哪些决策方法进行决策;

第3章的“项目计划技术”,详细阐述了真实的项目计划是如何制定的;

第4章阐述了企业内外部环境分析的框架和分析工具;

第5章则围绕“如何依据企业的实际情况来设计或变革其组织结构”这一核心技能进行阐述;

第6章阐述了人力资源管理的主要活动应如何开展;

第7章围绕“如何提升领导者的领导效果”展开阐述;

第8章则主要阐述管理者应如何依据激励原理进行有效的激励;

第9章阐述了如何提升人际沟通能力和组织沟通效果;

第10章则主要阐述管理者应该如何实施有效的控制。

感谢母校南开大学的培养,南开大学“允公允能,日新月异”的校训是指引我工作和生活的明灯!感谢我曾就职的承德石油机械厂、北京东方雨虹防水技术股份有限公司、北京欧伏电气设备有限公司,使我获得并积累企业管理实践经验!感谢河北农业大学给予我教学的平台,让我得以从事热爱的教学事业!在教学中也愈加认同这所百年老校“崇德求是务实”的校训精神!感谢河北农业大学商学院工商管理系教师同仁:刘冬蕾、许俊锋、贾琳、赵卫红、吴丹、陈宁、李逸波、权聪娜、李建民、焦伟伟、李一鸣对本书编撰提出的宝贵意见,尤其感谢丁森林教授对本书编撰的指导!感谢河北农业大学所有听过我授课的工商管理、会计、财务管理、物流、营销、农经、经济学、国贸、统计学、金融学等经济管理类专

业的学生，更感谢建筑、机电、食品安全、海洋渔政、数学、草业科学等非经济管理类专业但选修管理学作为素质拓展课的学生，其强烈的求知欲以及踏实勤奋的学习态度，使教学相长得以实现！恰是基于朴素的“让听课学生真正能够学有所获——能够运用所学管理学原理分析和解决一些实际管理问题”的初衷促成了编写本书的原始动因！感谢中国人民大学出版社的编辑为此书出版所作出的严谨、耐心的指导和支持！感谢慈母严父教导我要做个善良的人！感谢爱妻李艳红一直以来对我的默默支持！感谢儿子闫誉夫，使我体验到做父亲的责任与幸福，并在给予父爱的过程中经历人生的第二次成长！

囿于编者水平有限，错误和瑕疵在所难免，恳请读者提出宝贵意见。

闫飞龙

目 录

第1章 总 论	1
第1节 管 理	1
第2节 管理者	3
第3节 管理理论的形成与发展	13
第2章 决 策	29
第1节 决策概述	29
第2节 决策方法	41
第3章 计 划	54
第1节 计划概述	54
第2节 计划的编制与实施	60
第3节 项目计划技术	66
第4章 战 略	77
第1节 战略概述	77
第2节 企业外部环境分析	84
第3节 企业内部环境分析	87
第5章 组 织	104
第1节 组织设计概述	104
第2节 常见的组织结构形式	117

第 3 节 组织变革	121
第 6 章 人力资源管理	135
第 1 节 人力资源管理概述	135
第 2 节 人力资源管理的主要活动	137
第 7 章 领 导	158
第 1 节 领导与领导风格	158
第 2 节 领导理论	167
第 8 章 激 励	181
第 1 节 激励理论	181
第 2 节 激励实务	194
第 9 章 沟 通	201
第 1 节 沟通的原理	201
第 2 节 人际沟通	207
第 3 节 组织沟通	218
第 10 章 控 制	232
第 1 节 控制概述	232
第 2 节 控制方法	247
参考文献	263

管理实践与管理思想历史悠久，现代管理理论则诞生于 19 世纪末 20 世纪初。管理的要义在于通过他人有效地完成工作。管理者通过计划、组织、领导、控制等职能工作使组织更有效地实现目标。

第 1 节 管 理

一、管理的含义

哈罗德·孔茨认为，管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。

赫伯特·A·西蒙认为，管理就是决策。

福莱特认为，管理是通过其他人来完成工作的艺术。

小詹姆斯·唐纳利等人认为，管理是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

本书采用罗宾斯和库尔塔对管理的定义。罗宾斯和库尔塔认为，管理是通过协调和监督他人的活动，有效率和有效果地完成工作。可从以下两个方面来理解管理的含义。

- (1) 管理的要义在于“让他人”来完成工作，而非事必躬亲。
- (2) 管理追求的“有效”是“有效率”和“有效果”的统一。“有效率”意指

“低资源浪费”，“有效果”则意味着“高目标达成”，如图 1—1 所示。

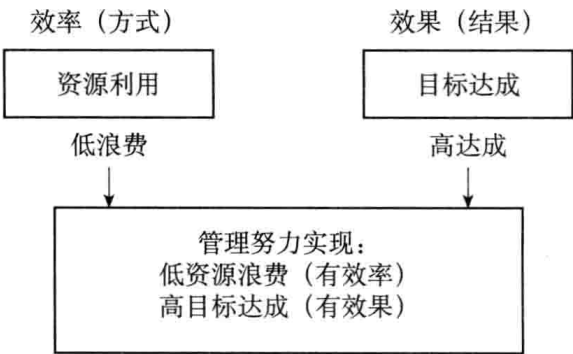


图 1—1 管理过程中的有效率和有效果

【阅读材料】

子贱放权

孔子的学生子贱有一次奉命担任某地方的官吏。他到任以后，却时常弹琴自娱，不管政事，可是他所管辖的地方却治理得井井有条，民兴业旺。这使那位卸任的官吏百思不得其解，因为他每天即使起早贪黑，从早忙到晚，也没有把地方治好。于是他请教子贱：“为什么你能治理得这么好？”子贱回答说：“你只靠自己的力量，所以十分辛苦；而我却是借助别人的力量来完成任务。”

资料来源：《子贱放权》，食品人才中心网，<http://www.foodmate.net/hrinfo/story/6606.html>，2007-03-06。

二、管理的职能

“职能”此指“活动”。最早提出管理职能说的是法国工业家法约尔，法约尔在 20 世纪初提出，管理的职能有五个：计划、组织、指挥、协调、控制。目前，罗宾斯的“管理四职能说”被学界广泛认可，罗宾斯认为，管理有计划、组织、领导、控制四大职能。事实上，管理者的日常管理活动确实都可以归入下面这四类：（1）“确定管理者所辖部门及人员做什么”，即计划；（2）“设置组织结构、并配置合适人员来做”，即组织；（3）“激励下属更有效率地做”，即领导；（4）“保证组织和个人的实际绩效与预期目标相一致”，即控制，如图 1—2 所示。

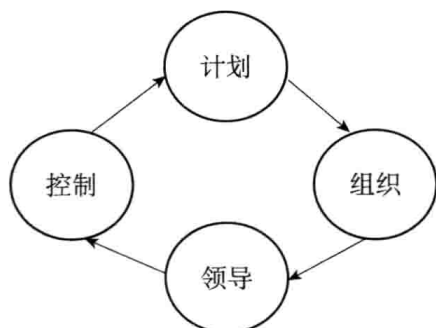


图 1—2 管理的职能

第2节 管理者

管理者是管理的主体，是指挥他人活动的人。许多学者对管理者从不同方面进行了研究。例如，亨利·明茨伯格对管理者的角色进行了划分，罗伯特·卡茨对不同层次的管理者需要具备的技能进行了阐述。

一、管理者的层次

任何组织都由各司其职的人员构成，我们可以将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者，金字塔的塔底则是大量普通员工，如图 1—3 所示。

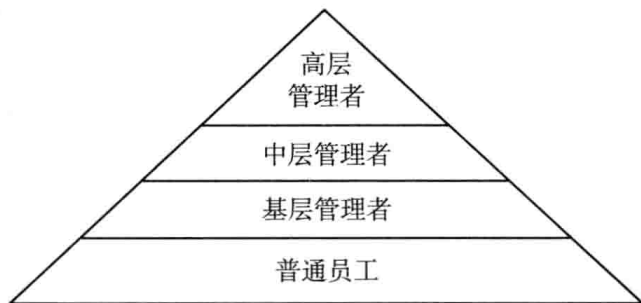


图 1—3 组织层次

基层管理者，是最底层的管理人员，管理普通员工，直接负责产品的生产或服务的提供，向他们汇报的员工从事组织中最基本的生产或服务工作。例如，企业负责基层生产环节的班组长、餐厅负责管理服务人员的领班、医院的护士长、4S店负责管理向客户卖车的销售人员的销售主管等。

中层管理者，是处于基层和高层之间的各个管理层级的管理者，这些管理者接受高层管理者的策略与方针，将之转化为具体的目标与计划，用来指导基层管理者付诸实施。他们负责协调员工的活动，决定提供的产品和服务以及向客户营

销的方法。例如，企业中的部门经理、项目主管等。

高层管理者，是处于或者接近组织顶层的管理者，他们主要负责组织发展的战略决策，为整个组织确定计划与发展目标。他们所设立的目标沿着科层结构逐级向下传递，直至每一位普通员工。例如，企业中的首席执行官、执行副总裁、董事会主席等。

二、管理者的角色

加拿大管理学家亨利·明茨伯格以对 5 位总经理的工作的研究为依据，于 1968 年在麻省理工学院的斯隆管理学院完成了他的博士论文《工作中的经理——由有结构的观察确定的经理的活动、角色和程序》。在博士论文的基础上，《经理工作的性质》一书于 1973 年出版，这本书成为经理角色学派的代表作。亨利·明茨伯格通过对管理者工作的研究，认为管理者扮演着 10 种不同却高度相关的角色，这 10 种角色可以进一步组合成三个方面，即人际关系、信息传递和决策制定，如表 1—1 所示。

表 1—1 管理者的角色

角色	描述	特征活动举例
人际角色	包括人与人以及其他具有礼仪性和象征性的职责，这归因于管理者的正式权力	
代表人	象征性首脑；必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
领导者	负责激励下属；负责人员配备、培训以及有关职责	实际上从事所有有下属参与的活动
联络者	维护自行发展起来的外部关系和消息来源，从中得到帮助和信息	发感谢信；从事外部委员会的工作；从事其他有外部人员参与的活动
信息角色	包括信息的接收、收集和整理	
监听者	寻求和获取各种内部和外部信息，以便透彻地理解组织与环境	阅读期刊报告；与有关人员保持私人接触
传播者	将从外部人员和下级那里获取的信息传递给组织的其他成员	举行信息交流会；以电话方式传达信息
发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等	召开董事会；向媒体发布信息
决策角色	管理者负责做出决策，并分配资源以保证决策方案的实施	
企业家	寻求组织和环境中的机会，制定改进方案以发起变革	组织战略制定和检查会议，以开发新项目
冲突管理者	当组织面临重大的、意外的混乱时，负责采取纠正行动	组织应对混乱和危机的战略制定和检查会议
资源分配者	负责分配组织的各种资源；制定和批准所有有关的组织决策	调度、授权、开发预算活动，安排下级的工作
谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	与员工、供应商、客户或其他组织谈判

三、管理者的技能

根据罗伯特·卡茨的研究，管理者的技能可以分为技术技能、人际技能和概念技能三个方面，不同层次的管理者对这三类技能要求的程度不同。

(一) 技术技能

技术技能是管理者掌握和熟悉特定专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。技术技能对于基层管理者最重要，如医院的护士长应该具备给病人打针、输液等护理技能。

(二) 人际技能

人际技能是指成功地与他人打交道并与他人沟通的能力。管理者的大部分时间和活动都是与人打交道的，对外要与有关的组织和人员进行联系、接触；对内要联系上下级，特别是要善于激励下属。人际技能对于所有层次的管理者都很重要，管理者只有拥有人际关系技能才能将人员整合到各种协作性的活动之中。

(三) 概念技能

概念技能是指产生新想法并加以处理，以及将关系抽象化的思维能力。具有概念技能的管理者往往把组织视作一个整体，并且了解组织各个部分的相互关系。概念技能对于高层管理者最重要。

各管理层级所需要的管理技能比例如图 1—4 所示。

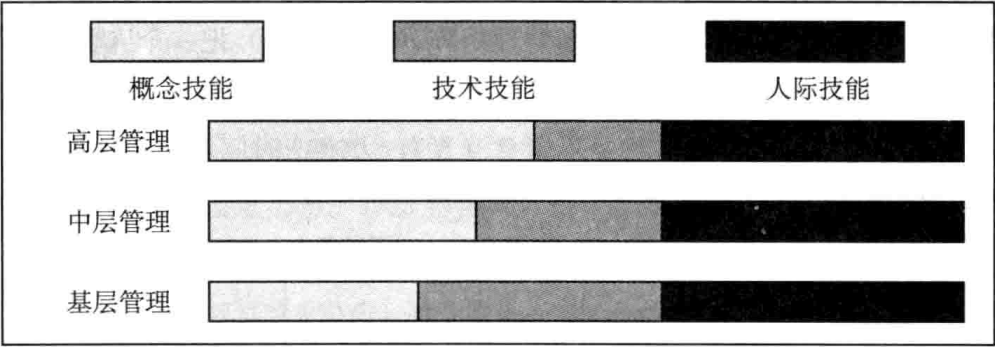


图 1—4 各管理层级所需要的管理技能比例

【阅读材料】

富翁的遗嘱

有一个富翁得了重病，已经无药可救，而唯一的儿子此刻又远在外乡。他知道自己死期将近，但又害怕贪婪的仆人侵占财产，便立下了一份令人不解的遗嘱：“我的儿子仅可从财产中选择一项，其余的皆送给我的仆人。”富翁死后，仆人便欢欢喜喜地拿着遗嘱去寻找主人的儿子。

富翁的儿子看完遗嘱，想了一想，就对仆人说：“我决定选择一样，就是你。”这样聪明的儿子立刻得到了父亲的所有财产。

“射人先射马，擒贼先擒王”，把握住得胜的关键就会收到事半功倍的效果，处理危机的关键在于破解病因的源头。

资料来源：《富翁的遗嘱》，华职人才网，<http://www.fjhzrc.com/article/article.php?newsid=28467>，2013-01-14。

四、管理者的素质

管理者的素质即管理者要成功地执行管理工作，圆满地实现管理的目标所应具备的条件。早在 2 500 多年前，孙武就提出：“将者，智、信、仁、勇、严也。”

(一) 管理者的智

智，现称智慧，有两层意思。其一是指“知人”，即了解人或事，能够“智者不惑”，这层智慧可以通过勤奋和学习获得；其二是指一个人的概念技能强，遇事思路清晰，分得清轻重缓急，分析问题和解决问题的能力强。这层智慧可以通过运用时间管理矩阵来逐渐习得。时间管理矩阵（见图 1—5）把一个人要处理的各项任务，按照紧急和重要程度，归入四个区域：重要不紧急（Ⅰ）、紧急重要（Ⅱ）、紧急不重要（Ⅲ）、不重要不紧急（Ⅳ），力求把时间和精力按照Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ，Ⅳ的顺序进行分配。

	紧急	不紧急
重要	Ⅱ	Ⅰ
不重要	Ⅲ	Ⅳ

图 1—5 时间管理矩阵

【阅读材料】**管理的智慧**

哈佛商学院是世界上最著名的工商管理学院，被誉为培养公司总裁的工厂。它所创立的 MBA 学位，是各国工商界人士梦寐以求的一面金字招牌。

2005 年 8 月，中国一批国有企业的高层主管来到这里，接受为期 3 个月的培训。上“管理与企业未来”这门课时，根据哈佛最著名的案例教学法，他们拿到的是一份具有测试性质的案例。

请根据下面 3 家公司的管理现状，判断它们的前途：

公司 A：8 点上班，实行打卡制，迟到或早退 1 分钟扣 50 元；统一着装，必须佩戴胸卡；每年组织 1 次旅游、2 次聚会、3 次联欢、4 次体育比赛，每个员工每年要提 4 项合理化建议。

公司 B：9 点上班，但不考勤。每人一间办公室，办公室可以根据个人的爱好进行布置；在走廊的白墙上信手涂鸦也不会有人制止；饮料和水果免费敞开供应；上班时间去理发、游泳。

公司 C：想什么时候来就什么时候来；没有统一的制服，爱穿什么就穿什么，把自家的狗和孩子带进办公室也可以；上班时间去度假也不扣工资。

教授发完答题卡后说，请根据各自的管理经验作出判断。最后，96% 的人认为第一家公司会有更好的前景。

测试完毕，教授宣布了 3 家公司的真实身份——

公司 A：广东金正电子有限公司。1997 年成立，是一家集科研、制造为一体的多元化高科技企业。2005 年 7 月，因管理不善申请破产，生存期 9 年。

公司 B：微软公司。1975 年创立，现为全球最大的软件公司和美国最有价值的企业，股票市值 2 883 亿美元。

公司 C：谷歌公司。1998 年由斯坦福大学的两名学生创立，目前每股股价为 402 美元，上市一年市值翻了 3 倍，超越全球媒体巨人时代华纳，直逼百年老牌可口可乐公司，也是唯一一家能从微软帝国挖走人才的公司。

教授宣布完结果，开始讲课。

回国后的主管们回忆说，那堂课什么也没听进去，因为心情被那个案例搅乱了。后来翻了讲义才知道，教授在讲《管理与企业未来》

的第1章：自由是智慧之源。

在这一章里有这么一段：在知识经济时代，财富不过是在自由价值观普及的社会里，无数个人自由活动的副产品。在个人自由得到最大保障的社会，民众的智慧空前活跃，创新的东西也会不断推出，财富作为副产品就会像火山爆发般喷涌出来。管理则没有这种功能。管理可以聚拢现有的智慧和力量，可以创造一时的强盛，但会使智慧之源枯竭，为强盛后的土崩瓦解埋下伏笔，而且无一例外地都导向衰亡。

只瞩目科技与财富的繁花，却忽略了它们赖以生长的自由土壤，甚至鄙视、仇视自由，这是其他文化模仿西方文化时屡犯的通病。管理的根本是给员工创造自由的氛围，让他们呈现出智慧。

资料来源：钱锦国：《从哈佛案例看管理风格》，中国培训大联盟，[http: //www. china-trainers. com/Article/Info/2008930221831. html](http://www.china-trainers.com/Article/Info/2008930221831.html)，2008-09-30。

（二）管理者的信

信有两层意思：其一是指可以信赖；其二是指信仰、信念。

【阅读材料】

希尔顿的首任经理

在一个深秋的夜晚，人们已经熟睡，一对年老夫妻走进一家旅馆，可是旅馆已经客满。前台侍者不忍心让这对老人再去找别的地方住宿，就将他们引到一个房间：“也许它不是最好的，但至少你们不用再奔波了。”

老人看到整洁干净的屋子，就愉快地住下来。第二天，当他们要结账时，侍者却说：“不用了，因为你们住的是我的房间。祝你们旅途愉快！”原来他自己在前台过了一个通宵。老人十分感动，说：“孩子，你是我见过的最好的旅店经营人。你会得到报答的。”侍者笑了笑，送老人出门，转身就忘了这件事。有一天，他接到一封信，里面有一张去纽约的单程机票，他按信中所示来到一座金碧辉煌的大楼。

原来，那个深夜他接待的是一个亿万富翁和他的妻子。富翁为这个侍者买下了一座大酒店，并深信他会经营管理好这家大酒店。这就是著名的希尔顿酒店和他首任经理的传奇故事。

资料来源：《优秀是一种习惯》，故事大全网站，[http: //gushi. rizhiji. com/news/8348. html](http://gushi.rizhiji.com/news/8348.html)，2014-07-19。

【阅读材料】**子贡问政**

原文：子贡问政。子曰：“足食，足兵，民信之矣。”子贡曰：“必不得已而去，于斯三者何先？”曰：“去兵。”子贡曰：“必不得已而去，于斯二者何先？”曰：“去食。自古皆有死，民无信不立。”

译文：子贡问怎样治理国家。孔子说：“粮食充足，军备充足，老百姓信任统治者。”子贡说：“如果不得不去掉一项，那么在三项中会先去掉哪一项呢？”孔子说：“去掉军备。”子贡说：“如果不得不再去掉一项，那么在这两项中会去掉哪一项呢？”孔子说：“去掉粮食。自古以来人总是要死的，如果老百姓对统治者不信任，那么国家就不能存在了。”

资料来源：杨润根：《发现论语》，北京，华夏出版社，2007。

【阅读材料】**信仰的力量**

美国学者温希普（A. E. Winship）在1900年做了一项研究，比较有信仰和无信仰的两个家族，他追踪他们近200年的繁衍发展发现，无信仰家族与有信仰家族的状况简直是天壤之别。

书里介绍，研究始于两个同时代的家族，一家是信基督教的爱德华兹；另一家是著名无神论的宗师马克·尤克斯。无神论的马克·尤克斯对爱德华兹曾说：“你信的那位耶稣，我永远不会信！”

200年后，有人统计了爱德华兹家族200年来的情况，也统计了马克·尤克斯家族200年来的情况，详细统计结果如下：（1）有信仰的爱德华兹家族，人口数1394人；其中有100位大学教授，14位大学校长，70位律师，30位法官，60位医生，60位作家，300位牧师、神学家，3位议员，还有1位副总统。（2）无信仰的马克·尤克斯家族，人口总数903人；其中有310位流氓，130位坐牢13年以上，7位杀人犯，100位酒徒，60位小偷，190位妓女，20名商人，其中有10名是在监狱学会经商的。

很多人都难以理解，历经百年，为什么在结果上有这么大的差别？有信仰的人却给出了简单的解释。他告诉人们：爱德华兹家族在信仰的背后，种下了两颗重要的种子。种下的第一颗是向善和爱的种子，所以他们家出了那么多医生、教授和大学校长；种下的第二颗是敬畏