

“十三五”普通高等教育应用型规划教材

管理学

王凤彬 李 东 刘希婧 编著

MANAGEMENT

O R I G I N A L I T Y

A P P L I C A T I O N

“十三五”普通高等教育应用型规划教材

管理学

王凤彬 李 东 刘希婧 编著

MANAGEMENT

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/王凤彬, 李东, 刘希婧编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 10
“十三五”普通高等教育应用型规划教材
ISBN 978-7-300-23494-6

I. ①管… II. ①王…②李…③刘… 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 (2016) 第 243719 号

“十三五”普通高等教育应用型规划教材
管理学

王凤彬 李东 刘希婧 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	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn	
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	北京鑫丰华彩印有限公司	
规 格	185mm×260mm 16 开本	版 次 2016 年 10 月第 1 版
印 张	16.75 插页 1	印 次 2016 年 10 月第 1 次印刷
字 数	354 000	定 价 35.00 元



近几年，国内普通本科高校纷纷朝“应用型教学”的方向转型，引起了社会的极大关注。什么是“应用型教学”？传统的教学模式是把知识灌输给学生，通过测试来考核学生知识掌握程度。然而，大部分学生在课程考试结束以后，很快就把所学的知识给遗忘了。教师给出的与学生得到的比例很不相称，是填鸭式教学的弊端。“应用型教学”则把教师置于后台的位置，鼓励学生主动学习，在思考和实训中获取并建构知识。它关注培养学生的动手能力和分析、解决现实问题的能力。不仅如此，这类教学还重视学生的专业基础能力养成，做到专业课程教学优质化，理论与实训相结合。“应用型教学”正在推动着教学内容和方法的改革。

为服务于本科教学转型，提高学生的实践能力和综合素质，让管理学的概念、原理更好地为学生所理解和应用，本教材编写中特别注意了如下几个方面。

一、改变单一授课模式，增添新颖学习元素

管理大师彼得·德鲁克指出：“管理是一种实践。其本质不在于知，而在于行。”为使尚欠缺管理经验的学生能够在管理课程的学习中达到学以致用、触类旁通，本教材在各章中穿插了“延伸阅读”“课堂小练习”和“团队练习”等新的学习元素。其中，“延伸阅读”是让学生在学基本的理论知识后，延伸开来，通过阅读相关材料，促进知识的消化吸收与深入思考。“课堂小练习”鼓励学生在课堂上通过做一些个人练习，将相对抽象的概念活性化，以增进学生对相关原理的理解与活用能力。“团队练习”则是希望学生在课后通过观看视频或是相关的链接，在课外自行通过小组互动过程来共同完成一些练习，以增进同学间小范围的交流，合作解决一些管理问题。通过这些学习元素，让学生明白管理学不仅仅是理论，也是能实践的。

二、选用身边和知名企业的实例

本教材的一大突出特点是，以大家熟知的联想集团公司为引例，将其践行的管理思想和实践，按各章内容分拆成启发师生思考和讨论的中小案例，贯穿全书。另外，各章中穿插的“示例”，也是国内外知名企业发生的现实小案例。这些实例一方面使书本知识具体化、实用化，另一方面让教学内容更具时代性特征，能够反映当前企业的实践与热点。比如，第2章的示例2—2“柯达公司的衰败”，以曾经辉煌的柯达公司为什么会在2012年申请破产保护这一在当时引起了极大轰动的事件，促进学生深入思考现实企业的管理决策问题；第3章的示例3—2“格力与京东的携手”通过央视广告词彰显的鲜活事例，说明互联网时代传统制造企业新的商业模式的探索；第4章的示例4—2概要展现了美国IBM在不同发展时期对企业关键活动领域的界定与调整，以及组织结构重心的变化；第5章的示例5—3是关于苹果公司的企业文化，苹果公司的产品为大多数年轻人所熟知，其创新型文化特征备受关注。通过使用身边和知名企业的小微案例，可以激发学生的兴趣和自主学习热情，同时活化所学的知识。

三、小组案例分析

本教材每章后都附有一定数量的中型教学案例。教师可以根据课时安排和学生偏好，选用这些案例开展参与性课堂教学。建议将学生分成若干小组，引导学生模拟案例中所提供的管理情境，事先准备案例分析PPT，课堂上以每组20~30分钟时间展示各组的分析报告，然后组织全班学生共同讨论。需要说明，课后案例的答案并无绝对的对与错，案例讨论的目的是激发学生主动探寻对现实管理问题的解决之策，因此没有绝对的标准答案。本教材虽给出一些相关的参考答案，但目的只是辅助教师授课和学生学习。如果小组案例分析的结论与本书给出的参考答案有不同之处，只要言之有理、逻辑自洽，教师应表现出尊重、支持与鼓励的态度，肯定各种意见的合理性，以激发学生的创造性学习。

四、应用多媒体教学，增加视听冲击

本教材除了使用公共渠道的一些视频或相关链接外，还在配套的教辅资料库中提供有内容翔实的多媒体课件和参阅资料，以帮助授课教师更好备课，并给学生一种视听觉的冲击力，使所授知识更易于为学生所吸收。图片、图表、影音与文字的配合，能克服单纯文字表达的线性化弱点和枯燥感，帮助学生更形象、整体地理解相关知识点，形成个性化的知识网络。

服务于“应用型教学”的管理学教材编写，是一项颇具挑战性的工作。本教材编写凝聚了中国人民大学商学院、东南大学经济管理学院两位资深教授王凤彬、李东和毕业

于厦门大学工商管理学院并曾留学澳大利亚的闽江学院爱恩国际学院年轻教师刘希婧的共同努力。已毕业及在读的学生赵民杰、江鸿、杨阳、李彬、石云鸣、赵明红、徐杰、边昌、陶哲雄、孙春艳、郝瑾、张弛、刘月宁、郑晓杰、王璁、郑腾豪、王骁鹏、陈黎明、任婧辉、王宁、栾翔宇、王婷、郑珊珊等对教材内容、案例材料收集整理及章末和书末练习题的增补、修改、参考答案准备及核校以及教辅资料库完善等提供了许多辅助。另外，在本书编写的过程中，我们参阅了大量的国内外管理学论著、企业界实践做法及公众媒体资料，在此谨向各方面的助力者表示由衷的感谢！

我们真诚地希望，本书能够得到使用本教材的师生和有心学习管理基本知识的其他各类读者的喜爱。当然，书中尚有不完备及不妥当之处，还请各界人士多多指正！



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 // 5
- 第2节 管理者的职责、技能及职业化 // 9
- 第3节 管理的过程、特性和适用范围 // 13
- 第4节 管理工作所面对的环境 // 17

第2章 管理决策 // 27

- 第1节 决策的含义与过程 // 29
- 第2节 决策的要素与类型 // 41
- 第3节 个体决策的基本方法 // 44
- 第4节 群体决策的基本方法 // 50

第2篇 管理的基本职能

第3章 计划 // 59

- 第1节 计划工作的实质和意义 // 61
- 第2节 计划工作的类型 // 62
- 第3节 计划工作的程序 // 66
- 第4节 目标及目标制定 // 71
- 第5节 计划方案的制定 // 77

第6节 制定计划的技术方法 // 84

第4章 组织 // 94

第1节 组织工作的基本内容和过程 // 96

第2节 职务设计与人员配备 // 102

第3节 部门划分与整合 // 105

第4节 组织中的职权关系 // 109

第5节 组织中的流程关系 // 114

第6节 常见的组织结构形式 // 119

第7节 组织运作中的主要问题 // 128

第8节 组织变革 // 131

第5章 领导 // 144

第1节 领导的本质与内容 // 146

第2节 领导的权力基础 // 149

第3节 领导效能的决定因素及有关的领导理论 // 150

第4节 人性假设与激励 // 157

第5节 信息沟通 // 163

第6节 组织气氛与组织文化 // 168

第6章 控制 // 179

第1节 控制的含义与作用 // 181

第2节 管理控制的过程与要素 // 186

第3节 管理控制的类型与方法 // 190

第4节 管理控制的基本原则 // 198

第3篇 综合

第7章 管理思想的演变 // 209

第1节 古典管理思想 // 211

第2节 行为管理思想 // 215

第3节 定量管理思想 // 218

第4节 系统和权变管理思想 // 218

第5节 管理思想的新发展 // 220

第 8 章 事务型管理与变革型管理 // 237

第 1 节 管理者的作用 // 239

第 2 节 管理者的两类使命 // 246

第 3 节 学习型组织 // 250

案例分析参考答案 // 257



概 述

第1章 管理者与管理工作

第2章 管理决策



管理者与管理工作

本章要点

- 组织与管理的定义
- 组织对管理的需要、管理的目标
- 管理者的层次与专业分类、不同类型管理者的技能要求
- 管理过程及其职能划分
- 管理的对象与适用范围
- 组织环境的构成与特征
- 权变管理原则、管理的科学性与艺术性

引例

联想的“管理三要素”

联想集团公司前身是1984年在中国北京成立的新技术发展公司，现已发展成为全球领先的个人电脑（PC）生产企业之一。

每个大型企业都有自己的一套管理之道，联想也不例外。公司创始人柳传志说，联想企业文化由联想的核心价值观和方法论构成。联想的核心价值观是“企业利益第一，求实进取，以人为本”，代表性的方法论有三条，即“目的性极强”“分阶段实现目标”和“复盘”。在核心价值观和方法论体系的基础上，联想还在企业发展过程中形成了一整套较为完善的管理体系，并以此规范和指导人的行为方式。联想管理思想中最广为人知的是柳传志提出的“管理三要素”：建班子、定战略、

带队伍。“建班子”是“定战略”和“带队伍”的先决条件，领导班子通过“定战略”正确决策，通过“带队伍”有力执行，实现企业的稳健发展。

(1)“建班子”。联想选拔德才兼备的管理者组成领导班子，班子内部形成纵向和横向分工，倡导“有话直说”和“有话好好说”，以群策群力的方式实现理性决策和高效执行，对一把手形成制约，提升领导层威信。领导班子是企业的大脑，关系到企业的生死存亡，犹如企业核心竞争力的内核，起着聚集力量、运筹帷幄的作用。有威信、有激情的领导班子，可以一层层地激励企业员工，使核心竞争力不断增强。联想以“建班子”来确保企业有一个坚强的意志和统一的领导核心。“建班子”就是通过培养和引进方式，组建企业操盘手队伍。何谓企业操盘手？就是制定企业战略并负责企业战略实施的人。杨元庆是柳传志亲手培养的核心操盘手之一。

(2)“定战略”。联想确立了制定战略的“七步法”，即描绘愿景、明确战略、制定策略、分解战术、确定领军人物、调整组织架构和考核激励，并强调这并不是一个简单的依次按部就班的过程，也不能过分强调某一环节的作用，而需要在制定战略过程中充分务虚，系统思考，协调推进。定战略时要考虑企业内外部环境的需要，不仅要制定合适的目标，还要研究如何达到目标。战略是企业前行的路径，不同时期、不同内容的战略犹如一股股的细线，相互拧在一起，构成核心竞争力发展的主线。企业的发展目标、方向和政策等重大问题都要形成战略，由“班子”制定，由全企业共同努力实现。界定企业的使命和愿景目标，就是设计企业的战略方向、未来3~5年的愿景规划图、组织架构图和市场战区图，以及长期人才战略培养与引进计划。对联想来说，还面临一个多元化和专业化的战略选择问题，过度的多元化会分散企业的发展核心，处理不好将影响企业的前途命运。因此，“定战略”事关重大。

(3)“带队伍”。联想强调“带队伍”的关键是激励和文化，就是让士兵爱打仗，会打仗，团队作战有序，以确保战略的有力执行。在联想大家庭即以联想控股公司为母公司的联想系企业集团中，员工围绕着核心层，在领导班子带领下，共同努力增强企业的综合竞争力，成为企业实现基业长青的支撑力量。带队伍的核心，就是不断地培养适合企业发展的人才，共同把企业做强做大，利用精神和物质激励方式带动员工奋勇前行，并利用组织架构和规章制度有序地管理、选拔和培养人才。

联想的“管理三要素”之间相互促进、相互作用，帮助企业不断成长。身处环境复杂多变的信息技术（IT）行业，联想的“班子”是否高效，“战略”是否合理，“队伍”是否强大，也在不断地经受着考验。

管理是一门实用性很强的学问。任何人，只要存在于一定的组织或社会中，都离不开管理。他的角色，要么是管理者，要么是被管理者或者自我管理。了解管理，有助

于人们更好地融入组织或社会，处理好身边的种种问题。而要掌握管理这门学问，必须先弄清管理的定义、作用和职能，管理者的职责和技能要求，以及管理适用的对象和环境等基本概念。

第1节 管理的概念、作用和任务

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。只要人们需要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。管理是在特定组织中进行的，是为特定组织服务的。管理不具有自己的目标，不能为“管”而进行管理，而应使管理作为促进组织目标实现的手段。

一、组织的定义及管理需要

人类懂得管理的作用，掌握管理的本领，享受管理的好处，由来已久。人类社会自从开始群居群猎，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，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（organizations），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加总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。管理是协调个人努力所必不可少的因素。正如马克思指出的，“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，并执行生产总体的运动……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乐队指挥。”^①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。无法想象，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、修筑万里长城、建造金字塔、兴办水陆交通事业；没有管理，工厂的生产活动能够如愿地生产出产品。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其重要的组成部分。

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经营过程）顺利有效地进行，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。

^① 《马克思恩格斯全集》，中文 2 版，第 44 卷，384 页，北京，人民出版社，2001。

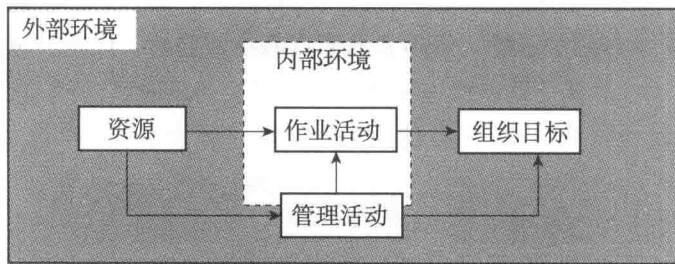


图 1—1 组织中的作业活动与管理活动

二、管理的定义

所谓**管理** (management), 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, 以完成既定的组织目标的过程。这个定义有以下四层含义:

(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, 但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标, 不能为管理而进行管理, 而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。

(3) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等, 它们成为管理的基本职能。

(4) 管理工作是在一定环境条件下进行的, 有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。

管理的实质是协调, 即通过使组织中各方面的力量取得协调、配合或整合, 达到整体力量大于各要素力量之加和 (即 $1+1>2$) 的协同效应。

三、管理的目标

严格地说, 管理并不存在自己独立的目的或目标。管理的目标是与组织的目标联结在一起的。概括地说, 管理就是要促使组织有效地利用资源而达成组织的目标。具体可从以下三个角度来全面地衡量管理促进组织目标实现的情况。

1. 组织的产出目标

一个组织要开展活动, 必须拥有人、财、物和**信息资源**。组织所获得的这些人**力资源**、**金融资源**、**物质资源**和**信息资源**, 就构成了组织的投入。对资源或投入的运用就可以产生组织的**成果**。成果是组织活动过程的最终结果, 通称为组织的“产出”。一般而言, 任何成果都可以从以下几个方面加以考察和衡量:

(1) **产量与期限**。产量是从生产多少产品或者提供多少服务项目的角度来反映产出水平的。生产的产品数量可以用实物指标 (如制造了多少吨钢材、生产出多少台机床

等),也可以用货币指标(如产值、销售额等)来衡量。至于提供的服务数量,在实物指标上表现为承接了多少维修任务,接待了多少客户,答复了多少个电话等,这些在价值指标上的表现就是完成了多少营业额。另外,任何产出都必须在规定的时间内完成才有意义。交货有最后期限的要求,对组织中各部门及个人的工作也必须规定每天、每星期、每个月或每年需要完成多少数量的任务。离开了时间的规定,任何数量标准都将失去意义。

(2) 质量与品种。无论是产品还是服务项目,都必须按照顾客对其需求的类别和特性来提供。如果冰箱不能制冷,其质量自然是不合格的,而如果冰箱的款式、颜色不符合顾客的预期,就难以适销对路。因此,质量和品种是对产出的更内在、更本质的规定。对质量的测定,可以通过产品的次品率、退货率,服务中的差错率,以及顾客的投诉等来反映。

(3) 成本花费。企业要将资源转化为成果,最理想的要求是使产出的产量和质量控制在既定的成本花费之内。这种控制通常是建立在拨给一个单位的经费预算的基础上的。典型的经费预算是直接依据所产出成果的产量和质量来规定该项活动的成本花费标准的。

以上是从产出目标角度对组织将资源转化为成果的活动过程的一种衡量。其总的要求是,管理工作要确保组织在活动过程中能按质、按量、按期、低成本地提供适销对路的产品或服务。

2. 组织的效率与效果

组织的绩效目标是对组织所取得的成果与所运用的资源之间转化关系的一种更全面的衡量。组织的绩效高低表现在效率和效果两个方面。

所谓效率,是指投入与产出的比值。例如,设备利用率、劳动生产率、资金周转率以及单位产品成本等,这些是对组织效率的具体衡量。由于组织所拥有的资源通常是稀缺、有价的,所以管理者必须关心这些资源的有效利用。对于给定的资源投入,如果组织能获得更多的成果产出,就具有较高的效率。

然而,管理者仅仅关心组织活动的效率还不够,还需要考虑组织活动达成的效果。效果的具体衡量指标有销售收入、利润额、销售利润率、产值利润率、成本利润率、资金利润率等。利润就是销售收入与所销售产品或服务的总成本的差值。利润是一项经市场检验的衡量效果的客观的指标。

效率和效果是两个有联系但并不相同的概念。效率涉及的只是活动的方式,它与资源的利用相关,因而只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果,不仅有高低之分,而且可以在好和坏两个方向上表现出明显的差距。如果说高效率是追求“正确地做事”,好效果就是保证“做正确的事”。在好效果的情况下,高效率无疑会使组织的有效性提高,但从本质上说,效率与有效性之间并没有必然的联系。有时,一个企业的效率可能比较高,但如果生产的产品没有销路,或者不能满足顾客的需要,这样效率越高反而会导致有效性越差,因为此时产品生产得越多,库存积压也就越多,从而

企业亏损也越大。所以，一个有效的管理者应该既能指出怎么做才能使组织保持高的效率，又能指出做什么才能取得好的效果，这样组织才具有最大的有效性。

组织有效性同时取决于效率和效果两项指标。以资金利润率为例，它是企业最常用也是股东最关心的用以衡量企业经营有效性的指标。如课堂小练习 1—1 中的计算所示，它实际是由销售利润率与资金周转率两个因素共同决定的，是经营效果指标和资金使用效率指标的综合反映。

课堂小练习 1—1

假设一家资金总额为 40 亿元的企业，在过去的一年时间里取得了 50 亿元的销售收入，总成本花费为 30 亿元。

(1) 计算该企业在这一年经营中所实现的利润额、成本利润率、销售利润率、资金周转率、资金利润率。

(2) 使用销售利润率和资金周转率计算资金利润率。

3. 组织的终极目标

根据组织的性质不同，组织的**终极目标**可以有不同的表现形式。有一些组织以追求利润和资本保值增值为主要终极目标，这样的组织称为**营利性组织**；另一些组织则以满足社会利益和履行社会责任为主要终极目标，因此称为**非营利组织**。与营利性组织终极目标的实现程度可以通过经市场检验的比较客观的绩效指标来衡量不同，对于非营利组织来说，其终极目标的实现情况往往需要依赖一些定性的和相对主观的指标加以衡量。但不论组织所要实现的终极目标有何差别，管理工作的使命任务基本上是一样的，即都要使组织以尽量少的资源尽可能多地完成预期的合乎要求的目标。只有这样，才能称得上是有效的管理。

四、管理伦理

管理活动与伦理问题密切相关。现实中，由于营利性组织与非营利组织并不具有截然区分的边界，人们对特定组织应该“对谁负责”（如企业是对其所有者还是利益相关者负责，前者的范围是仅指少数的大股东还是包括众多的中小股东在内，后者的范围是仅指员工，还是具体环境中包括顾客、供应商等在内的各种构成，乃至更广阔的社会）没有一个确定的、规范的认识，导致某种目标导向的行为或决定究竟是“对”是“错”难以遵从某种既定的标准来加以评判。比如，企业是追求对所有可识别的利益相关群体都有利的目标，还是追求对投资者有利甚或仅对大股东有利的目标？企业与员工关系上应倡导集体主义还是个人主义，员工相互之间应该一团和气还是相互监督，企业与顾客之间是为取利而服务还是因服务而得利，企业与竞争者之间当受到对方威胁时要不要以牙还牙，在有些企业不断排污却未受到应有处罚时本企业是否应斥资治理污染，或者在