

工商管理精品教材
工商管理系列

21
世纪

Management: Theory and Practice

管理理论与实务

(第3版)

赵丽芬 刘小元◎主编



非外借

清华大学出版社



工商管理系列
经济管理精品教材

21
世纪

Management: Theory and Practice

管理理论与实务

(第3版)

赵丽芬 刘小元◎主编



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书适应我国经济社会发展对创新型人才的客观需要而编写,致力于传承与创新的有机融合,在系统阐述传统管理理论与方法的基础上,力求全面充分地展现国内外管理前沿的理论创新与实践发展。

本书可用作大学本科生和管理类硕士研究生专业课教材,也可用作其他学科专业各类学生的参考书。

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

管理理论与实务 / 赵丽芬,刘小元主编. —3版. —北京:清华大学出版社,2017

(21世纪经济管理精品教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-302-48122-5

I. ①管… II. ①赵… ②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(2017)第 201012 号

责任编辑:王 青

封面设计:李召霞

责任校对:宋玉莲

责任印制:李红英

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

印 装 者:三河市吉祥印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:26.25

字 数:603 千字

版 次:2004 年 9 月第 1 版 2017 年 8 月第 3 版

印 次:2017 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:45.00 元

产品编号:072163-01

前言

进入 21 世纪以来,随着信息技术的快速发展与广泛应用,全球化、互联网、大数据、电子商务等深刻地影响和改变着人们的一切,包括思维方式、生活习惯和工作模式。企业作为经济社会的微观主体,迎来了难得的发展机遇,同时也面临空前严峻的挑战。全球经济增长乏力,市场竞争日益加剧,企业经营环境日趋复杂,迫使企业管理者寻求新的竞争优势,适应新的竞争规则。

在新的时代背景下,管理变革与创新势在必行。管理者必须适应社会文化环境的新变化、新趋势,以开放、绿色、创新等新的理念为引领,在激烈的竞争中,善于发现市场机会,善于发挥企业优势,善于寻求多方合作,实施灵活高效的管理。

鉴于此,高等院校对创新型管理人才的培养,不仅要注重系统传授管理的基本原理和方法,更重要的是应引导学习者密切关注管理理论与实践的前沿动态,在夯实理论基础的同时,不断充实新知识、掌握新方法,善于用所学的理论和知识去发现问题、分析问题、解决问题。适应当前经济社会发展和高等教育改革的需要,我们以第 1 版和第 2 版教材为基础,经过精心设计、深度挖掘、通力合作,终于完成了第 3 版的编写工作。

本版教材致力于传承与创新的有机融合,具有以下三个特点。

1. 体例设计新颖

为使教材的编写和使用更加聚焦人才培养的核心使命,既能激发学习者的学习兴趣,也便于教师有效组织教学活动,本书在体例设计上力求融科学、合理、创新、实用为一体。不仅在每章前都附加了“身边的管理”,引导读者带着疑问和兴趣进入课程学习,而且在每章结束后,均给出“本章小结”,帮助学习者整理思路,把握学习重点。同时,还增加了“进一步的阅读材料”,列出与章节内容相关的最新研究论文和专著清单,供对管理学科感兴趣的学习者进一步学习。另外,在每一篇结束后都给出一个与学习者生活密切相关的企业管理综合性案例,帮助学习者运用所掌握的管理理论和方法,分析和解决实践中的管理难题,进一步深化理解和巩固所学的知识。

2. 内容丰富充实

为使教材内容更加充实、全面,具有时代感,本书根据全球化的最新变化趋势以及中国经济社会改革发展的最新实践,在内容上进行了横向扩展和深度挖掘,力求在传承传统管理理论和方法的同时,充分展现管理前沿与创新。在内容上增加了“商业伦理”“管理的创新职能”“技术创新与制度创新”等新的管理思想和理论。

3. 案例全面更新

为凸显管理学的实践性和应用性,本书通过多种渠道广泛收集国内外具有代表性的案例,并进行加工、整理和改编,在此基础上全面更新了前两版教材的案例,努力使所提供

的综合性案例与每篇的内容相吻合。

本版教材由中央财经大学赵丽芬教授、刘小元副教授任主编,参编人员均为我校从事管理学教学与研究、具有博士学位的教师。全书最终由赵丽芬、刘小元总纂定稿。

本书共由六篇十八章构成,参编人员具体分工如下:

赵丽芬教授:第一章;

刘书博讲师:第二章,第八章,第一篇案例;

葛建新教授:第三章;

张淑君教授:第四章,第十二章;

刘小元副教授:第五章,第十三章,第十四章;

李培馨副教授:第六章、第七章,第二篇案例;

郭晓副教授:第九章,第十章,第十一章,第三篇案例;

于晓东讲师:第四篇案例;

陈金亮副教授:第十五章,第十六章,第五篇案例;

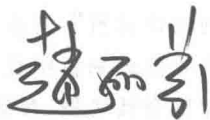
林嵩教授:第十七章,第十八章,第六篇案例。

在本书编写中,我们以多年的教学经验为基础,借鉴和参考了其他学者的研究成果,同时对近年来出现的国内外新的管理思想和管理理论进行了认真梳理与提炼,力求构建一个体系科学合理、内容丰富新颖的管理学教材框架,使本书更好地服务于培养创新型管理人才的实践需要。在此,对所涉及的专家学者一并表示衷心感谢。

我们还要对参与了相关资料收集与整理的硕士研究生孙怡梦、于姝婷和杨泽新同学,以及对教材修订提出过宝贵意见和建议的老师和同学们表达真诚的谢意。借此机会,也衷心感谢参与过本书前两版编写工作的王海妹、傅晓霞、苗月新、林光等老师。

本书适合用作管理类大学本科生和硕士研究生专业课教材,也可用作其他学科、其他各类学生的参考用书。对于使用本书的教学时间安排,我们也根据自身经验给出了具体建议,可供使用者参考。

由于编者水平有限,书中难免有不妥之处,请广大读者不吝赐教。



2017年5月于北京

教学建议

管理是在特定的环境下,管理者通过执行计划、组织、领导和控制职能,整合各种资源,实现组织既定目标的活动过程。组织和组织成员所处的环境是复杂多变的,并没有普遍适用的最好的管理理论和方法,管理者需要根据组织所处的环境针对不同的管理情境寻找合适的管理模式、方案和方法。甚至可以说,管理是一门不精确的学问,有很强的艺术性,成功的管理经验不能简单地被复制,往往也不能重复,但能为管理者提供思想的火花和思考的空间。

本课程的教学目标,是让学生全面了解管理的基本理论和方法,掌握管理的计划、组织、领导和控制四大职能的逻辑关系;了解管理理论的产生、发展和趋势等演进脉络;学会运用管理理论分析和解决实际的管理问题。

因此,在教学过程中,要特别注意培养学生的创新意识,使其在掌握知识的基础上逐步形成批判性思维,具有应用管理知识和创造知识的能力,能够结合具体的管理情境应用所学的知识解决实际管理问题。

授课内容和课时分配要考虑授课对象的差异性,对管理类专业学生和非管理类专业学生进行差异化教学。具体授课内容和课时分配建议如表1所示。

表1 授课内容和课时分配建议

教学内容	学习要点	课时(本科生)		案例使用建议
		管理类	非管理类	
第一章 管理与管理学	1. 管理的概念与特性 2. 管理的基本职能 3. 管理者的角色与技能 4. 管理学的研究对象与方法	3	3	第一篇 案例 伊利集团: 中国乳业领跑者
第二章 管理思想与管理理论的演进	1. 中国传统管理思想 2. 西方传统管理思想 3. 西方古典管理思想 4. 西方现代管理理论 5. 管理理论前沿	2	3	
第三章 商业伦理与企业社会责任	1. 企业的性质与利益相关者 2. 商业伦理 3. 企业社会责任	2	2	
第四章 组织环境	1. 组织与环境 2. 组织环境特征与构成 3. 组织环境分析	2	2	

续表

教学内容	学习要点	课时(本科生)		案例使用建议
		管理类	非管理类	
第五章 决策	1. 决策原理 2. 决策过程 3. 决策方法	4	4	第二篇 案例 格力电器:多元化战略何去何从?
第六章 计划的特点与计划过程	1. 计划的特点与作用 2. 计划的类型 3. 计划过程与计划的有效性 4. 计划过程中可能存在的陷阱	2	3	
第七章 计划技术	1. 情景计划 2. 目标管理 3. 网络计划技术 4. 标杆管理	2	3	
第八章 战略管理	1. 战略管理与企业战略 2. 战略管理过程 3. 企业战略 4. 战略管理前沿		3	
第九章 组织结构与组织设计	1. 组织的内涵与分类 2. 组织结构 3. 组织设计	2	3	第三篇 案例 X公司的组织结构
第十章 组织员工配备	1. 人力资源管理的基础 2. 员工招聘 3. 员工培训 4. 员工考核与职业生涯发展		3	
第十一章 组织文化与组织变革	1. 组织文化 2. 组织变革的基本规律 3. 组织变革的程序 4. 组织变革的管理	2	3	
第十二章 领导理论与领导方式	1. 领导与领导权力 2. 领导理论与领导方式 3. 人性假设理论 4. 领导力与领导艺术	3	4	第四篇 案例 董明珠格力股东大会发飙,原来竟为股权激励?
第十三章 激励	1. 激励原理 2. 激励理论 3. 激励方法	2	4	
第十四章 沟通与冲突管理	1. 沟通原理 2. 沟通管理 3. 冲突管理	2	3	第五篇 案例 海尔集团“自主经营体”驱动企业管理控制系统创新
第十五章 控制与控制过程	1. 控制及其分类 2. 控制过程 3. 控制的角色	2	3	
第十六章 控制方法	1. 管理控制方法 2. 运营控制方法	2	4	

续表

教学内容	学习要点	课时(本科生)		案例使用建议
		管理类	非管理类	
第十七章 管理的创新职能	1. 创新的概念与特征 2. 创新理论 3. 支持创新的管理要素	2	2	第六篇 案例 摩拜单车一天刷爆 上海滩,但你知道把 它做成生意有多 难吗?
第十八章 技术创新与 制度创新	1. 技术创新 2. 制度创新 3. 几类特殊的创新活动	2	2	
合计		36	54	

目 录

第一篇 总 论

第一章 管理与管理学	2
第一节 人类的管理活动	3
第二节 管理的基本职能	6
第三节 管理者的角色与技能	10
第四节 管理学的研究对象与方法	16
本章小结	20
进一步阅读的材料	20
思考题	21
第二章 管理思想与管理理论的演进	22
第一节 中国传统管理思想	23
第二节 西方传统管理思想	25
第三节 西方古典管理理论	27
第四节 西方现代管理理论	32
第五节 管理理论前沿	37
本章小结	39
进一步阅读的材料	39
思考题	40
第三章 商业伦理与企业社会责任	41
第一节 企业的性质与利益相关者	42
第二节 商业伦理	49
第三节 企业社会责任	55
本章小结	64
进一步阅读的材料	64
思考题	65
第四章 组织环境	66

第一节 组织与环境	66
第二节 组织环境特征与构成	71
第三节 组织环境分析	77
本章小结	83
进一步阅读的材料	84
思考题	84

第一篇案例 伊利集团:中国乳业领跑者	85
--------------------------	----

第二篇 计 划

第五章 决策	92
--------------	----

第一节 决策原理	93
第二节 决策过程	99
第三节 决策方法	105
本章小结	112
进一步阅读的材料	112
思考题	112

第六章 计划的特点与计划过程	114
----------------------	-----

第一节 计划的特点与作用	115
第二节 计划的类型	117
第三节 计划过程与计划的有效性	120
第四节 计划过程中可能存在的陷阱	123
本章小结	124
进一步阅读的材料	125
思考题	125

第七章 计划技术	126
----------------	-----

第一节 情景计划	127
第二节 目标管理	130
第三节 网络计划技术	136
第四节 标杆管理	142
本章小结	144
进一步阅读的材料	144
思考题	145

第八章 战略管理	146
----------------	-----

第一节 战略管理与企业战略	147
第二节 战略管理过程	149
第三节 企业战略	152
第四节 战略管理前沿	156
本章小结	158
进一步阅读的材料	159
思考题	159

第二篇案例 格力电器:多元化战略何去何从?	160
-----------------------	-----

第三篇 组 织

第九章 组织结构与组织设计	166
第一节 组织的内涵与分类	167
第二节 组织结构	170
第三节 组织设计	180
本章小结	185
进一步阅读的材料	186
思考题	186

第十章 组织员工配备	187
第一节 人力资源管理的基础	187
第二节 员工招聘	192
第三节 员工培训	197
第四节 员工考核与职业生涯发展	200
本章小结	205
进一步阅读的材料	206
思考题	206

第十一章 组织文化与组织变革	207
第一节 组织文化	208
第二节 组织变革的基本规律	215
第三节 组织变革的程序	219
第四节 组织变革的管理	220
本章小结	224
进一步阅读的材料	225
思考题	225

第三篇案例 X 公司的组织结构	226
-----------------	-----

第四篇 领 导

第十二章 领导理论与领导方式	230
第一节 领导与领导权力	230
第二节 领导理论与领导方式	233
第三节 人性假设理论	245
第四节 领导力与领导艺术	248
本章小结	252
进一步阅读的材料	253
思考题	253
第十三章 激励	254
第一节 激励原理	255
第二节 激励理论	260
第三节 激励方法	271
本章小结	275
进一步阅读的材料	275
思考题	275
第十四章 沟通与冲突管理	276
第一节 沟通原理	277
第二节 沟通管理	282
第三节 冲突管理	286
本章小结	296
进一步阅读的材料	297
思考题	297
第四篇案例 董明珠格力股东大会发飙,原来竟为股权激励?	298

第五篇 控 制

第十五章 控制与控制过程	304
第一节 控制及其分类	305
第二节 控制过程	313
第三节 控制的角色	320
本章小结	323

进一步阅读的材料·····	323
思考题·····	324

第十六章 控制方法····· 325

第一节 管理控制方法·····	326
第二节 运营控制方法·····	339
本章小结·····	353
进一步阅读的材料·····	353
思考题·····	353

第五篇案例 海尔集团“自主经营体”驱动企业管理控制系统创新····· 354

第六篇 管理创新

第十七章 管理的创新职能····· 364

第一节 创新的概念与特征·····	365
第二节 创新理论·····	371
第三节 支持创新的管理要素·····	375
本章小结·····	379
进一步阅读的材料·····	379
思考题·····	379

第十八章 技术创新与制度创新····· 380

第一节 技术创新·····	380
第二节 支持技术创新的制度创新·····	386
第三节 几类特殊的创新活动·····	390
本章小结·····	397
进一步阅读的材料·····	398
思考题·····	398

第六篇案例 摩拜单车一天刷爆上海滩,但你知道把它做成生意有多难吗? ····· 399

参考文献····· 403

第一篇 总 论

- 第一章 管理与管理学
- 第二章 管理思想与管理理论的演进
- 第三章 商业伦理与企业社会责任
- 第四章 组织环境

第一章

管理与管理学

学习目标

- (1)了解人类的管理活动与管理的内涵。
- (2)理解管理的基本职能。
- (3)领会管理者的角色及其技能。
- (4)掌握管理学的研究对象与方法。

身边的管理：

9月的一天,秋高气爽,怀揣大学梦的新生们兴高采烈地来到学校报到。轻松欢快的乐曲、热情洋溢的笑脸、绚烂多彩的迎新海报,让同学们感到新奇、兴奋,同时心里也是暖暖的。然而,报到一定不是交上录取通知书就了事那么简单,是不是要四处奔波办理各种手续呢?这么大的校园……一想到这里,初来乍到的同学们心里难免有些小紧张,而报到现场不允许家长进入的规定,更让那些早已习惯了日常事务由家长“全权代理”的同学们心生不安。“我还没来得及往卡里打款缴纳学费怎么办?”“我住在哪个宿舍楼,到哪里领取钥匙?”“我爸妈来送我了,他们特别借此机会进一步了解学校、学院以及我所在的专业情况,去问谁呢?”如此等等。不过,令同学们欣慰的是,他们很快就在最显眼处看到了“新生报到指南”;按照指示标牌的指引,顺利找到财务处补办了缴费手续;当他们来到自己学院的报到处时,学院的领导、老师和师兄师姐们不但热情接待、细心指导,将宿舍钥匙一一发到同学们的手中,还不辞辛苦地帮助他们提着行李送到宿舍;家长会上,学院院长既全面、清晰地介绍了校情、学院工作以及专业发展情况,也对新生明确提出了要尽快完成由高中生到大学生的角色转变等希望和要求。新生们的大学生活就这样拉开了序幕。

刚入学的同学们可能不会想到,为确保几千名新生报到的井然有序,学校在几个月前就对迎新工作进行了统一部署和安排,明确了各学院和学生处、教务处等相关职能部门的职责分工,要求其各司其职、协调配合。复杂的报到流程在短时间内就顺利完成,也许会让新生们在无形中就体会到有效的管理对确保组织既定目标的实现具有多么重要的意义。

在人类社会中,管理活动无处不在、无时不有。早在人类刚刚开始从事有组织的活动

时,管理作为一种特殊的人类活动就已经产生了。随着人类社会的演进与发展,管理活动日益广泛、不断深化,与之相适应,一系列管理思想和管理理论逐渐形成,管理学作为一门学科也日臻完善。本章将以分析人类的管理活动为切入点,系统阐述管理的概念与特性、管理的基本职能、管理者的角色与技能,以及管理学的研究对象与方法。

第一节 人类的管理活动

一、人类的管理活动

追根溯源,人类最初的管理活动源自人们的集体行动,即有组织的活动。在原始社会,出于延续生命和保证生命安全的动机,人类自觉地组成群体,共同采集野果,共同抵御野兽侵袭。到了农耕经济初期,人们进一步认识到共同劳动能够产生效率,于是,抱着共同目标的人们组成的群体便应运而生,这就是组织的雏形。在群体活动中,为了确保共同目标的实现,就需要对不同个体的行动进行协调,因此指挥就必不可少,管理就不可或缺。正如马克思在《资本论》中所指出的:“一切规模较大的直接劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,完成由各种生产总体运动——不同于这一总体的独立器官的劳动——所产生的各种一般职能。……提琴独奏演员可以独展所长,一个乐队就需要有乐队指挥。”^①在这里,指挥乐队的人其实就是管理者,而他对乐队进行的指挥就是一种管理活动。

可见,人类的管理实践活动与人类的历史一样悠久。“世界上所有的文明古国如巴比伦、罗马等早在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理,并且建立了庞大严密的组织,完成了许多今天来看仍是十分巨大的建筑工程。中国的长城、秦兵马俑,埃及的金字塔都可证明:在两千年前人类已能组织、指挥、协调数万乃至数十万的劳动,历时许多年去完成经过周密计划的宏大工程,其管理才能不能不令人折服”。^②

管理作为人类社会特有的一种活动,其本身又不同于人类的其他活动。社会越发展,人类的社会性越强,个体的人对他人和对群体的依赖性也随之增强。一方面,为了达到个体行动无法实现的目标,两个或两个以上抱着不同目的的人们汇聚在一起,组成了组织并共同行动;另一方面,在这样的组织中,每一位成员几乎都试图在实现组织目标的过程中实现个人目的,满足自身需求。在这种情况下,通过管理者的努力去统一和协调组织成员的意志与行动,以保证组织目标的实现就成为必要。可以说,人类为实现共同目标而进行的共同行动,决定了管理活动的客观必然性,换言之,有两个或两个以上的人为了实现一个共同的目标而共同行动,是管理活动产生的重要前提条件。

二、管理的概念

人类的管理活动由来已久,源远流长,但对管理活动展开系统研究则始于工业革命以

① 马克思,恩格斯.马克思恩格斯全集:第23卷[M].北京:人民出版社,1972:367.

② 周三多,陈传明,贾良定.管理学——原理与方法:第6版[M].上海:复旦大学出版社,2014:4.

后。一直以来,诸多专家学者基于不同的视角对管理的基本内涵进行了深入探讨,并界定了多种管理概念。在管理研究的初期,美国古典管理学家、科学管理理论创始人弗雷德里克·W.泰勒(Frederick W. Taylor)将管理定义为“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”;法国古典管理学家、管理过程学派的开山鼻祖亨利·法约尔(H. Fayol)认为,“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”等职能。其后,美国管理学家、社会科学家赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)提出“管理就是决策”;美国管理学家、管理过程学派的主要代表人物哈罗德·孔茨(Harold Koontz)将管理界定为“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任务”;美国管理思想史学家丹尼尔·雷恩(Daniel A. Wren)进一步提出,管理是一种有组织地实现目标的活动,它发挥某些职能,以便有效地获取、分配、使用人们的努力和物质资源,来实现某个特定的目标。

综上所述,管理是指组织中的管理者为了实现组织目标,通过实施计划、组织、领导、控制等职能,合理分配、有效整合组织内外相关资源的动态创造性活动。对该定义的理解,应着重把握以下四个要点。

1. 管理的目的是实现组织目标

组织是为了达到仅凭单个人的力量无法实现的目标而建立和存在的,管理是实现组织目标的手段。美国著名管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)在《21世纪的管理挑战》一书中指出:管理的目标是充分发挥和利用每个人的优势与知识;管理是帮助组织产生成效的特殊工具、特殊功能、特殊手段;管理存在的目的是帮助组织取得成效,它的出发点应该是预期的成效,它的责任是协调组织的资源取得这些成效。它是帮助组织在组织外部取得成效的工具。^①在这里,成效指的是组织绩效,是对组织所取得的成果与其所利用的资源之间转化关系的一种全面衡量,它通常表现在效率和效果两个方面。效率即投入与产出的比值,一般用“高或低”来评价。当资源给定时,则产出越多,效率越高;当产出既定时,则投入越少,效率越高。效率体现了资源的利用情况,管理要讲求效率,就是要追求“正确地做事”。效果即组织活动要达成正确的活动目标,一般用“好或差”来评价。效果好,就是保证了“做正确的事”;效果差,就是没能保证“做正确的事”。效果体现了活动的目标与结果,管理要讲求效果,就是要追求“做正确的事”。可见,效率和效果是两个既有差异又密切相关的概念。我们在评价组织的管理活动是否有效时,不仅要考察组织活动的效率如何,还必须考察组织是否在高效率的基础上取得了好的效果,效率高同时效果也好,才能说明有效实现了组织目标。

2. 管理活动是具体执行计划、组织、领导、控制等职能的过程

为实现组织目标而进行的各项管理活动,具体体现为执行管理的四项职能,包括经营环境的分析、战略的制定、组织内外资源的配置与整合等。管理的四项职能活动相互关联、连续进行,使管理体现为连续不断、循环往复的过程。

3. 管理的本质是协调

现代管理的主要任务是以有效实现组织目标为核心,合理分配、有效整合组织内外的相关资源。然而,在开放的宏观背景下,任何组织都处于不断变化的环境中,多变的环境

^① (美)德鲁克. 21世纪的管理挑战[M]. 北京:机械工业出版社, 2006:19-35.