



21世纪高等院校教材

管理学

——原理·方法·案例（第二版）

主 编◎孙元欣

副主编◎许学国 林英晖



科学出版社

21 世纪高等院校教材

管 理 学
——原理·方法·案例
(第二版)

主 编 孙元欣
副主编 许学国 林英晖

科 学 出 版 社
北 京

内 容 简 介

本书提供了一种研究型的管理学学习模式,读者通过主动学习、案例分析和工作实践,能够不断加深对管理理论和方法的理解。本书主要有三个特色:一是逻辑框架十分清晰,含管理学基本分析、主要管理职能和管理创新三个组成部分;二是系统归纳了管理新理论和新方法,如创业筹划、危机管理、个人时间管理、蓝海战略、标杆管理、精细化管理等;三是富有趣味性和实践性,给出了29个管理小故事和27个经典管理案例,对于主要计算分析题则给出了答案。

本书适合作为高等院校本、专科“管理学”课程,以及工商管理硕士“管理学”课程的教学用书,同时也可作为管理干部培训的教学用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学:原理·方法·案例/孙元欣主编.—2版.—北京:科学出版社,2011.2

21世纪高等院校教材

ISBN 978-7-03-030080-5

I. ①管… II. ①孙… 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(2011)第011392号

责任编辑:林 建 / 责任校对:陈玉凤

责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京市安泰印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2006年6月第 一 版 开本:B5(720×1000)

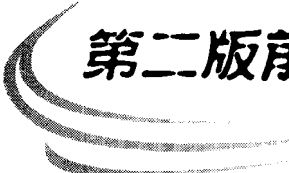
2011年2月第 二 版 印张:27 1/4

2011年2月第七次印刷 字数:545 000

印数:14 501—18 500

定价:42.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)



第二版前言

2006年6月本书出版后，曾经数次印刷，转眼已经四年了。在过去的时间中，世界发生了很多变化。例如，2007年美国次贷危机引发的国际金融危机、流行性疾病和全球极端化天气。危机中正在孕育着许多新兴产业，如清洁能源、节能减排、新一代信息网络技术、生物医药、环境保护、新材料、新农业等。

在管理学领域，也不断产生着新观念和新方法，不断丰富着现有的管理理论。课堂教学的方式也在发生变化，从课堂讲授型转变为网络信息搜寻、主动学习和团队研讨。

作为管理学的基础教材，本书（第二版）保持了第一版的逻辑框架，在内容上有三个方面的新变化：

一是增加了趣味性和故事性，每章开始均增加了相关的故事，如“孔子论管理”、“上善若水”、“唐太宗的团队”、“战神阿基里斯”、“凿石头”等，共计29个故事。

二是增加了讨论型的案例分析。案例分析主要有两种类型，一种是叙述型的，讲述了一件事或情节；另一种是给出背景资料和问题，可供讨论研究。新增加的讨论型案例，均经过课堂实践，具有较好的启示性和课堂效果。

三是增加了新内容，如第6章战略计划与管理，增加了“蓝海战略”的内容。在第9章领导和第10章沟通中，也增加了新内容。为了便于理解计算型案例和一些计算题，本书提供了“部分计算题参考答案”。

本书第二版编写过程中，参考和引用了许多国内外有关研究成果和文献，在此一并向所有前期成果的学者们和帮助本书出版的朋友们表示诚挚的感谢！另外，借此难得的机会，我要感谢我的夫人，感谢她对我数十年体贴入微的照顾和支持。这是我工作的主要动力之一。

孙元欣

2010年9月10日



第一版前言

进入 21 世纪,组织和管理者面对的环境发生了很大变化。组织外部环境的不确定性增加了,如经济发展的动荡加大,全球性流行性疾病的威胁等。在信息时代,人们获得信息和学习方法改变了。在互联网的支持下,人们可以快速获得最新信息,通过网上查询,带着问题学习,开展自我学习和研究型学习。

在新的环境下,要求现有和未来的管理者,能够把握管理学科的系统框架,了解管理理论和管理方法,注重个人素质的提升,建立全球观和全局观,遵守管理道德,承担社会责任,开展研究型学习,不断推动管理创新。

本书试为读者提供一种研究型的管理学学习模式。即建立清晰的学科结构框架,并通过案例研究、研究型学习和自我学习,不断加深对现有管理理论和方法的理解,并在管理实践中不断创新和提高。

本书的撰写,主要有三个特色。其一,逻辑框架十分清晰。含管理学基本分析、主要管理职能和管理创新与发展等三个组成部分;其二,系统归纳了管理新理论和新方法,如创业筹划、危机管理、个人时间管理、精细化管理等;其三,给出了 20 多个经典的管理案例。

本书的逻辑框架如图 1 所示。

本书可以作为高等教育经济管理类专业“管理学”课程教材或教学参考书,也可以作为企业管理人员探讨管理理论和方法的学习用书。

本书由孙元欣教授主编。其中,孙元欣撰写了第 1 章、第 2 章、第 3 章。周文坤博士撰写了第 4 章和第 5 章。许学国博士撰写了第 6 章和第 11 章。桂宏讲师撰写了第 7 章和第 8 章,林英晖博士撰写了第 9 章和第 10 章,朱晓霞讲师撰写了第 12 章。全书形成初稿后,由孙元欣负责总撰,并对全书各章初稿进行了详细的修改,增删了有关案例。上海大学国际工商与管理学院的许多研究生和本

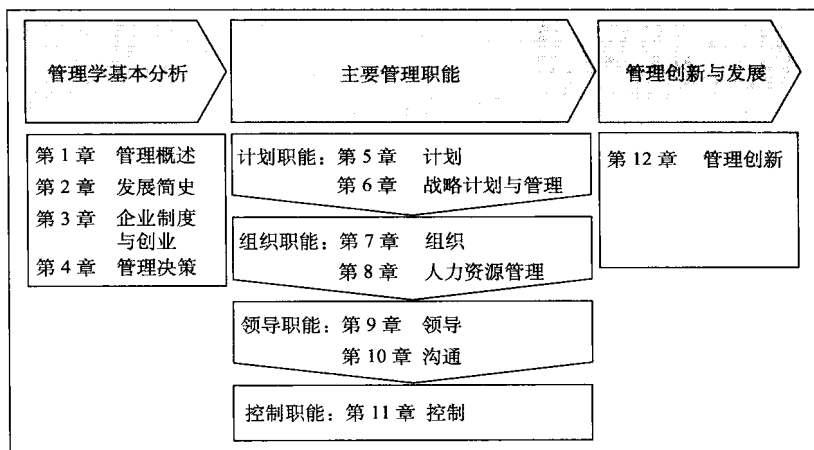


图1 本书的逻辑框架

科生不辞辛劳地寻找资料、打印和校对，为本书的撰写付出了大量的劳动。

本书在撰写过程中，参考和引用了许多国内外有关研究成果和文献，在此一并向所有曾经帮助过本书撰写和出版的朋友们表示诚挚的感谢。

孙元欣

2006年2月5日

目 录

第二版前言

第一版前言

第1章

管理概述	1
1.1 管理的基本概念	2
1.2 管理者的工作	5
1.3 时间管理	13
1.4 管理环境	17
1.5 管理的一般研究方法	22
本章小结	24
复习思考题	28

第2章

发展简史	29
2.1 早期管理实践和萌芽	30
2.2 古典管理理论	32
2.3 行为科学理论	42
2.4 管理科学理论	47
2.5 管理理论丛林	50

2.6 中国传统管理思想和孙子兵法·····	52
2.7 管理理论的新发展·····	58
本章小结·····	60
复习思考题·····	63

第3章

企业制度与创业·····	65
3.1 企业法律形式的选择·····	66
3.2 企业目标和社会责任·····	75
3.3 管理道德·····	83
3.4 企业家精神和创业筹划·····	89
3.5 管理成长中的企业·····	99
本章小结·····	102
复习思考题·····	106

第4章

管理决策·····	110
4.1 决策概述·····	111
4.2 决策的类型·····	116
4.3 决策的合理化标准·····	121
4.4 决策方法·····	124
本章小结·····	135
复习思考题·····	146

第5章

计划·····	149
5.1 计划概述·····	150
5.2 计划的类型·····	157
5.3 计划原理与制订·····	161
5.4 目标管理·····	165
5.5 计划方法·····	169

本章小结.....	178
复习思考题.....	187

第6章

战略计划与管理	189
6.1 战略计划概述	190
6.2 企业战略的类型	196
6.3 蓝海战略	208
6.4 战略计划方法	215
本章小结.....	221
复习思考题.....	229

第7章

组织	231
7.1 组织概述	232
7.2 组织的基本原理	238
7.3 组织结构类型	246
7.4 企业集团的组织架构	250
7.5 组织变革	253
7.6 学习型组织	257
本章小结.....	259
复习思考题.....	263

第8章

人力资源管理	265
8.1 人力资源管理概述	267
8.2 人力资源管理的法律约束	268
8.3 人力资源的获取	270
8.4 人力资源的发展	277
8.5 绩效评估和薪酬设计	280
8.6 职业生涯发展	283

本章小结·····	287
复习思考题·····	292

第9章

领导·····	294
9.1 领导与领导者·····	295
9.2 传统领导理论·····	299
9.3 领导理论的新发展·····	309
9.4 激励理论·····	311
本章小结·····	324
复习思考题·····	328

第10章

沟通·····	330
10.1 沟通概述·····	331
10.2 人际沟通·····	336
10.3 组织沟通·····	342
10.4 管理者沟通技能：演讲·····	351
本章小结·····	357
复习思考题·····	359

第11章

控制·····	361
11.1 控制概述·····	362
11.2 控制原理与控制过程·····	368
11.3 财务控制·····	372
11.4 经营态势与人力资源控制·····	378
11.5 危机管理·····	382
本章小结·····	387
复习思考题·····	392

第 12 章

管理创新	394
12.1 创新概述	395
12.2 创新技法	396
12.3 管理创新内容与过程	400
12.4 管理的新方法	407
本章小结	412
复习思考题	414
参考文献	415
附录 部分计算题参考答案	417



管理概述

故事：孔子论管理

《论语》第十三章子路篇中，孔子的朋友仲弓要出任地方行政长官，跑来问孔子：“您是一位智者，您说我这个地方行政长官该怎么当啊？”孔子说，我告诉你九个字，“先有司，赦小过，举贤才”。

“先有司”是指自己要做好表率。要组织明确，各司其职，还要发挥自身表率作用，要出色地完成自己的本职工作，职业精神上给下属带一个好头。“赦小过”是指选用人才要看大局。金无足赤，人无完人。管理人要做到张弛有度，该严格的地方要严格，该宽松的地方要宽松。“举贤才”是要重用贤人。贤人至少应该有两个标准：第一是有能力，第二是有品德。真正的人才应该做到“德才兼备”，一方面能够具有胜任一个职位的知识、技能和经验，另一方面能够具有相当的职业操守，能忠于自己的公司和团队，能给下属和同事发挥表率作用。

故事：上善若水

老子曰：“上善若水。水善利万物而不争。处众人之所恶，故几于道。居善地，心善渊，与善仁，言善信，正善治，事善能，动善时。夫唯不争，故无尤。”老子认为，有道德的上善之人，有像水一样的柔性。水的柔性是怎样的呢？水性柔顺，明能照物，滋养万物而不与万物相争，有功于万物而又甘心屈尊于万物之下。正因如此，有道德的人，效法水的柔性，温良谦让，广泛施恩却不图报答。

老子弘扬水的精神，其实是在宣扬一种处世哲学，做人要似水，有极大的可塑性。水性柔而能变形：在海洋中是海洋之形，在江河中是江河之形，在杯盆中

是杯盆之形，在瓶罐中是瓶罐之形。管理也是如此，面对各种问题，随机应变非常重要。曾经取得的成功并不能昭示未来，在不同的时期，即使相同的问题，解决办法也可能完全不同。聪明的管理者会因时制宜，因地制宜，外圆内方，大智若愚。

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人类采用群体生产和生活方式，个人之间需要协调和合作，管理就应运而生了。随着人类社会对集体工作的日趋依赖，组织群体规模的扩大，跨地区和跨文化合作的加强，管理工作变得更为重要和复杂。

本章介绍了管理的基本概念，阐述了管理者的工作，如管理职能、管理者的区别、管理者角色、管理技能，时间管理等，分析了管理环境，如一般环境、具体环境、异国环境、开放系统与封闭系统、环境扫描等，最后分析了管理的一般研究方法。

1.1 管理的基本概念

1.1.1 管理的多种定义

1. 管理定义与理念

不同的管理者，根据自身管理实践的经验，会对管理给予不同的描述，即对管理给出不同的定义。管理者给予管理一个明确的定义，可以说是建立一种工作理念。基于对管理概念的理解，在管理工作中就会在这一理念的指导下，去从事管理实践活动。

归纳起来，对管理概念的理解，有以下多种：

(1) 大棒加胡萝卜。大棒加胡萝卜法认为，管理的中心工作是奖励和惩罚。大棒加胡萝卜法，源于古希腊谚语，是对付驴子的一种方法。驴子在饲养棚内不愿意出去，于是前面用胡萝卜引导，后面用大棒驱赶。在封建主义时代背景下，皇帝管理臣民的主要方法是奖惩。倘若人们略有犯错或不轨，就会受到名目繁多的酷刑，最高的惩罚是“株连九族”。在现代社会中，以奖惩为中心的管理，逐渐退居到了次要的位置。

(2) 弗雷德里克·泰罗（科学管理之父）认为，管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干。根据泰罗的看法，管理者应该头脑清晰，在其脑海中有完整的计划和方法，然后明确地分配工作，并教授大家好的工作方法，通过集体的努力，去实现工作目标。管理者应该善于谋划，亲力亲为，以身作则。如同一支球队，管理者扮演着领队的角色，有时还是主力队员。

(3) 哈罗德·孔茨(现代管理学者)认为,管理是设计和维持一种良好的环境,使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程^①。这一观点强调了管理工作对于形成良好氛围的重要性。就一个组织来说,高明的管理者更为注重形成良好的组织氛围,如群策群力、集思广益、鼓励创新等。在这样的氛围下,员工们能够更好地发挥个人才能和潜力,以共同实现组织目标。

(4) 管理是对一个组织所拥有的资源,以有效和有效率的方式,进行计划、组织、领导和控制,以实现组织目标的过程。在这一概念中,强调了管理适合任何组织,强调了管理职能,即管理的主要工作,如计划、组织、领导和控制。另外,管理关系到效率和效果。

事实上,还可以归纳分析许多有关管理的概念描述。随着时代的发展,人们对管理的理解也在不断深化和有新的体会。

2. 管理与组织

大多数管理工作是在一个组织中展开的,管理与组织密切相连。

所谓组织,就是由两个或两个以上的个人,为了实现共同的目标,而结合起来协调行动的有机整体。组织中的各成员必须协调行动、共同努力,形成整体力量,以完成单个人力量的简单总和所不能完成的组织目标。人类有史以来就是共同劳动、共同生活的,每一个人都必须加入一定的组织才能够得以生存和发展。

组织需要分工、合作与协调。为了实现组织目标,就必须对组织活动进行计划、组织、领导和控制。这样,管理就应运而生了。因此,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,以便实现组织的既定目标的过程。

一百多年前,英国经济学家亚当·斯密在其经济学著作《国富论》中指出,分工与合作是促进社会生产力发展的最主要力量。为了发展社会生产力,人们必须进行分工与合作。人类进行分工与合作的基础是社会组织存在,而管理则是组织的客观要求。

3. 管理效果与管理效率

管理效果(effectiveness)是指实现组织目标的程度。当管理者实现了组织的预定目标,例如,预定的销售收入、利润额、向市场投放的新产品种类等,那么管理者的工作是有效果的。反之,若没有实现组织的预定目标,管理就没有达到预定的效果。

管理效率(efficiency)是指管理过程投入和产出的关系。对于给定的投入,若管理者能够获得更多的产出,则提高了效率。同样,若对于较少的投入,管理

^① 哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克. 管理学. 郝国华,金懋祖,葛昌权等译. 经济科学出版社,1993. 3

者能够得到同样的产出，也提高了效率。由于资源的稀缺性，如资金、人力资源和设备，管理者必须关心资源的有效利用，即努力提高效率。

管理效率涉及的是管理的方式，管理效果涉及的是管理的结果，效率和效果是互相联系的。在大多数情况下，管理高效率和高效果是相关联的，体现了高水平的管理。低水平的管理绝大多数是无效率和无效果的，或者以牺牲效率来取得某些效果。

管理工作可能有效果，但缺乏效率。例如，某管理者不顾效率，则很容易达到某种结果。美国公众经常批评政府部门，尽管政府部门工作是有效果的，但效率太低，即政府部门工作做了，也是有效果的，但成本太高。因此，管理工作不应应该实现目标和效果，而且要做得尽可能有效率。

组织也有可能有效率，但是缺乏效果。例如，某些学校大规模招收学生，广泛采用计算机辅助学习设备，大课堂的教学方式，过分依赖兼职教师，学校管理层可以大幅度削减单位学生的教学费用。这样做表面提高了教学管理的效率，却隐含了降低学生教学质量的效果。事实上，这样的学校已经受到了学生、学生家长和政府部门的批评。

4. 管理理论与管理技术

管理理论是将相互依存的概念和原则系统地组合起来，构成完整的知识框架或组合。其中，概念是指人们对具体事物特性的归纳和描述，表达概念的词语和术语必须十分准确。原则是对事物关系和规律的认识和概括，这种概括基于对以往事物的分类、分析和研究，并对类似环境具有预测作用。由概念和原则整合形成理论。管理理论有两个重要的作用，一是系统性，能够解释事物之间的互相关系和基本规律；二是指导性，对于管理实践能够产生巨大的推动作用。

管理技术主要是指做事的方法，完成某类工作的方法。例如，编制财务预算的方法，开展项目计划管理的网络计划技术、关键路线法等。又如，各种组织发展技术、目标管理方法等。管理技术是帮助管理者最有效开展某项工作的一种手段。

1.1.2 管理的性质

1. 管理的二重性

根据政治经济学的基本原理，任何社会生产都是在一定的生产关系下进行的。生产过程具有二重性——既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。

因此，对生产过程进行的管理也就存在着二重性：一种是与生产力相联系的管理的自然属性；一种是与生产关系相联系的管理的社会属性。

2. 管理是科学性和艺术性的统一

管理是一门科学。经过近百年的探索、研究和总结,管理学科已经形成了比较系统化的理论体系。管理理论反映了管理工作中的客观规律。掌握和应用管理理论,就有可能针对管理实践中存在的问题,找到正确可行的解决办法,提高管理决策的有效性。然而,与自然科学相比,管理科学还只是一门不精确的学科(也不可能成为一门十分精确的学科),并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案。

管理是一门艺术。所谓管理艺术,即运用系统化的管理知识、结合实际情况,创造性地开展工作。管理作为一门艺术,是由其实践性和创新性决定的。管理是一项实践性的活动,需要有一系列符合客观实际的经验、诀窍和准则,而它们只能从长期的实践活动中获得。管理又是一项创造性的工作,若要获得成功,必须准确把握“天时、地利和人和”等诸多要素,出奇制胜。

管理是科学性和艺术性的有机统一体。科学性和艺术性是管理的互相补充的两个方面。管理者应该以管理理论和方法为基础,结合实际,对具体问题作具体分析,以求得问题的解决,实现组织目标。倘若照搬书本知识,硬套现成模式则往往会在实践中由于行不通而遭到失败。

3. 管理学是一门应用性很强的综合性学科

管理学具有很强的应用性和综合性。管理学是一门以指导管理实践活动为目的的学科。现实经济生活的复杂性决定了管理活动的复杂性。为了有效地指导管理实践活动,就要求管理学具有很强的应用性。另外,由于管理活动的内容十分丰富,因而管理学的研究范围也十分广泛。管理活动的复杂性和多样性决定了管理学内容的综合性。

管理学是一门介于自然科学和社会科学之间的交叉科学和综合科学。管理学在人类已有的知识宝库中广泛收集对自己有用的东西,并加以拓展,以更好地指导人们的管理实践活动。鉴于这一点,学习和研究管理科学的人以及从事管理实践的管理工作者,一般需要有较宽的知识面和综合型的知识结构。

1.2 管理者的工作

1.2.1 管理职能

在日常经济生活中,存在着各种各样的管理现象,企业的经理管理着各项经营活动,学校校长管理着学校的各项工作。尽管这些组织的目标不同,对管理的要求也不相同,但若省略管理的具体形式,就会发现有些基本活动是任何管理者都必须做的,且都遵循着共同的规律,这些活动就是所谓的管理职能。

管理职能主要包括四项内容：计划、组织、领导和控制。具体见图 1-1。

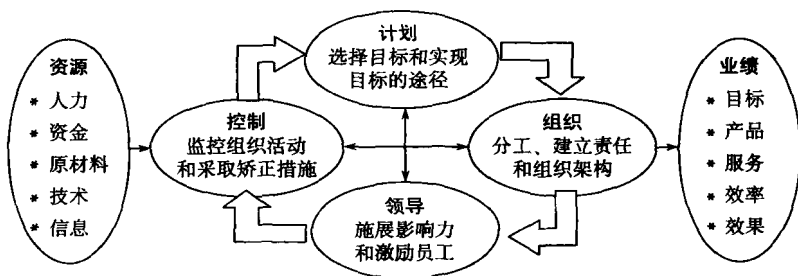


图 1-1 管理流程与管理职能

资料来源：理查德·L. 达夫特. 管理学（英文版）（第 4 版）. 机械工业出版社，1998. 9

1. 计划

计划是根据实际情况，通过科学地预测、权衡客观的需要和主观的可能，提出在未来一定时期内所要达到的目标，以及实现目标的途径。

计划是管理的首要职能，因为所有的工作都要围绕着计划所确定的目标和方案展开。计划是未来行动的蓝图，组织成员可以统一思想和统一行动，齐心协力地实现组织目标。通过计划的制订，还可以减少组织活动的盲目性。面对未来存在的不确定性，在计划中预先分析可能发生的事件，事先制定应急措施，可以减少或从容应对未来不确定性因素的影响。另外，一个好的计划必须具备一定的灵活性和适应性，尽量考虑到各种可能的情况。

2. 组织

组织是通过设计和协调组织内部的结构与相互关系，使人们为实现组织目标而合作协调工作的过程。组织工作主要包括组织设计和组织协调两部分的工作。

通过有效组织，组织成员和各个部门形成一个有机整体。通过组织把计划工作中制定的行动方案落实到每一个环节和岗位，以确保组织目标的实现。因此，组织是把计划变成行动的过程，为计划的实现提供保证。从更大层面看，组织工作包括人力资源管理的工作，如人员的招聘、定岗、薪酬体系设计、人力资源的维护和发展等。

3. 领导

领导是指导和影响组织成员为实现组织目标的工作努力和艺术。领导职能包括领导艺术、激励（调动人们工作的积极性）和沟通等内容。

为了实现组织目标，不仅要进行有效的组织活动，把每个组织成员安排到适当的岗位上，而且要努力使组织成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去，这便是领导工作的任务。领导就是带领和指挥组织中的全体成员同心协力