高等学校经济学系列教材

管理学

主编　李昱

Management

WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

高等学校经济学系列教材

管理学

主编　李昱

Management

WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/李昱主编. —武汉：武汉大学出版社，2009.9
高等学校经济学系列教材
ISBN 978-7-307-07224-4

Ⅰ.管… Ⅱ.李… Ⅲ.管理学—高等学校—教材 Ⅳ.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 134822 号

责任编辑：唐 伟 责任校对：王 建 版式设计：马 佳

出版发行：**武汉大学出版社** (430072 武昌 珞珈山)
(电子邮件：cbs22@whu.edu.cn 网址：www.wdp.com.cn)
印刷：湖北民政印刷厂
开本：720×1000 1/16 印张：16.5 字数：291 千字 插页：1
版次：2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-307-07224-4/C·236 定价：28.00 元

版权所有，不得翻印；凡购我社的图书，如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请与当地图书销售部门联系调换。

内容简介

本书注意扩大信息量，吸收管理理论发展的最新成果；反映管理学学科的深邃与智慧；处理好借鉴与创新的关系。在结构安排上，第一章我们着重安排了“现代管理方法”和“企业社会责任”两节，目的是对初学管理学的学生提供最前沿的管理方法和加强管理活动社会责任的理论指导和教育；第二章至第八章主要阐述管理的职能，我们不仅注重管理职能内容的完整性，还注重管理方法的介绍，使学生感受到管理职能理论的实用性。

本书突出“宽、新、实”的特点，即知识面宽，兼收并蓄中外管理科学的优秀理论和方法；内容新而实，反映各学科的最新进展，理论联系实际，符合中国国情，具有可操作性。

前　言

随着人类历史的不断发展，管理作为人们所掌握的一种最古老、最基本的技能也在不断变革着。在科技飞速发展的今天，作为任何组织的运行、经营及个人的生活等管理活动，在社会中的重要性也越来越凸显。虽然管理的历史悠久，但作为一门规范的学科，管理学却仅有五十多年的历史。管理学是一门科学性和艺术性有机结合且实用性很强的学科。随着当今组织的管理活动日益纷繁复杂，我们的管理学教科书也应与时俱进，以适应现代组织管理的需要。

作为湖南省级精品课程《管理学》，本教材是围绕管理类人才的培养目标，以实用、适用和够用为原则，以理论密切联系管理实践为出发点来组织编写的。其指导思想是：理论联系实际，博采众长，充分吸收国内外管理实践的经验和最新的理论成果，并结合一线教学经验，努力形成一部科学、实用的管理学教材。本教材在编写之初，经过了多次的研讨和论证，对教材的指导思想、体系结构、内容选择和案例筛选等各方面进行了充分和细致的研究，力争在内容和形式上都有所创新和突破。我们希望，这部教材的出版发行，对创新组织管理行为，启迪学生管理思维，提高学生实践能力会有所裨益。

纵观教材内容，有如下几个方面的特点：

1. 结构清晰严谨。全书从介绍管理的一般概念开始，到管理思想的发展、管理的各大职能分述等，整个过程都是按照逻辑顺序进行的。结构清晰，逻辑严谨，合乎规律。

2. 内容丰富新颖。本教材注重吸收国内外优秀教材之所长，密切联系管理学的一些前沿理论，同时尽量选取最新和最具有代表性的案例，并将编书作者在一线的管理学教学经验融入进来，最终完成了本教材。

3. 体系完整合理。本教材体系安排是经过充分论证的，包括课前案例阅读、关键词、课后思考和课后案例分析。其中，在有些章节正文中间还安排了一些阅读材料，这样既可以帮助学生加深理解，同时也增强了教材的可读性，容易受到学生和教师的欢迎，这也是编者多年教学经验的体会。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

本教材共有八章内容，由湖南女子职业大学的李昱教授担任主编，负责拟定、编写大纲，组织协调编写工作，以及最后的统稿、定稿工作。本教材的具体分工为：第一章（李昱）、第二章（谢再莲）、第三章（李颖）、第四章（廖新媛）、第五章（雷庆礼）、第六章（朱元双）、第七章（龚新湘）、第八章（刘安长）。刘安长承担了全书的参考文献整理工作。

本教材在编写过程中，参阅了大量的相关著作、教材、案例以及国内外一些学者的研究成果，谨在此向作者、译者表示由衷地感谢。同时本教材的编辑出版得到了武汉大学出版社和舒刚主任的大力支持，在此一并表示感谢。

由于编写水平有限，教材中难免有不完善和不妥之处，敬请读者指正。编者不胜感激。

编 者

2009 年 5 月

高等学校经济学系列教材

- **政治经济学**
- 宏观经济学
- 微观经济学
- 货币银行学
- 计量经济学
- 会计学
- 统计学
- 财政学
- **管理学**
- 发展经济学
- **产业经济学**
- 金融经济学
- **区域经济学原理**
- 国际经济学
- 外国经济思想史
- 中国经济思想史
- 外国近代经济史
- 中国近代经济史
- **国际贸易学**
- **国际贸易实务**
- 投资学
- 国际金融学
- 经济法学
- 公共经济学
- 资本论选读

欢迎广大教师和读者就系列教材的内容、结构、设计以及使用情况等，提出您宝贵的意见、建议和要求，我们将继续提供优质的售后服务。

联系人：舒 刚（经济类图书策划人）

电 话：027-6875 2481

E-mail：stkangbs@yahoo.com.cn

武汉大学出版社（全国优秀出版社）

目　录

第一章　管理概述 …… 1
第一节　管理、管理者及管理学 …… 3
第二节　管理思想与管理理论 …… 12
第三节　现代管理方法 …… 23
第四节　企业的社会责任 …… 29

第二章　决策 …… 37
第一节　决策概述 …… 38
第二节　决策的过程 …… 46
第三节　决策的方法 …… 51

第三章　计划 …… 65
第一节　计划职能概述 …… 66
第二节　计划的分类 …… 71
第三节　目标管理 …… 74
第四节　计划的制定 …… 81

第四章　组织 …… 91
第一节　组织职能概述 …… 91
第二节　组织结构设计 …… 95
第三节　组织关系 …… 106
第四节　组织的人员配备 …… 113

第五章　领导 …… 126
第一节　领导概述 …… 127

第二节 领导者心理素质…… 135
第三节 领导方式及其理论…… 141

第六章 激励…… 158
第一节 激励概述…… 159
第二节 激励理论…… 162
第三节 激励实务…… 175

第七章 控制…… 186
第一节 控制概述…… 187
第二节 控制的过程与要素…… 192
第三节 控制的类型…… 201
第四节 控制的基本原则…… 206
第五节 控制技术与方法…… 209

第八章 创新…… 225
第一节 创新概述…… 226
第二节 创新的基本内容及过程…… 232
第三节 企业创新管理…… 239

主要参考文献…… 253

第一章
管理概述

【开篇案例】

百年老院的现代管理启蒙

北京同仁医院是一所以眼科闻名中外的百年老“店”，走进医院的行政大楼，其大堂的指示牌上却令人诧异地标明：五楼 MBA 办公室。目前该医院已经从北大、清华聘请了 11 位 MBA，另外还有一名学习会计的研究生，而医院的常务副院长毛羽就是一位留美的医院管理 MBA。

内忧外患迫使同仁医院下定决心引进职业经理人并实施规模扩张，希望建立一套行政与技术相分离的现代医院管理制度。

根据我国加入世贸组织达成的协议，2003 年我国正式开放医疗服务业。2002 年初，圣新安医院管理公司对国内数十个城市的近 30 家医院及数千名医院职工进行了调查访问，得出结论：目前国内大部分医院还处于极低层次的管理启蒙状态，绝大多数医院并没有营销意识，普遍缺乏现代化经营管理常识。更为严峻的竞争现实是：医院提供服务的市场不属于那种单纯通过营销就可以扩大市场规模的市场——医院不能指望通过市场手段刺激每年病人数量的增长。

同仁医院显然是同行中的先知先觉者。2002 年，医院领导层在职代会上对医院的管理做过“诊断”：行政编制过大、员工队伍超编导致流动受限；医务人员的技术价值不能得到体现；管理人员缺乏专业培训，管理方式、手段滞后，经营管理机构力量薄弱。同时他们开出药方：引入 MBA，对医院进行大手笔改造，改造涉及岗位评价及岗位工资方案、医院成本核算、医院工作流程设计、经营开发等方面。

目前，几乎所有的国内医院都没有利润的概念，只计算年收入。但在国外，一家管理有方的医院，其利润率可高达 20%。这也是外资对国内

医疗市场虎视眈眈的重要原因。

同仁医院要引入现代市场营销观念、启动品牌战略和人事制度改革。同时，树立“以病人为中心”的服务理念：以病人的需求为标准，简化就医流程，降低医疗成本，改善就医环境；建立长期利润观念，走质量效益型发展的道路；适应环境、发挥优势、实行整合营销；通过扩大对外宣传、开展义诊咨询活动、开设健康课堂等形式，有效扩大潜在的医疗市场。

同仁医院所引进的MBA背景各异，绝大多数都缺乏医科背景。他们能否胜任医院的管理工作？医院职业化管理至少包括了市场营销管理、人力资源管理、财务管理、科研教学管理、全面医疗质量管理、信息策略应用及管理、流程管理等七个方面的内容。这些职能管理与医学知识相关但并非与医学专业相关。

同仁医院将MBA们“下放”到手术室三个月之后，都悉数调回科室，单独开设MBA办公室，以课题组的形式，研究医院的经营模式和管理制度。医院引入的企业化管理，主要包括医院经营战略、医疗市场服务营销、医院服务管理、医院成本控制、医院人力资源、医疗质量管理、医院信息系统和医院企业文化等内容。其中，医院成本控制研究与医院人力资源研究是当务之急。

几乎所有的国内医院都面临着成本控制的难题，如何堵住医院漏洞，进行成本标准化设计，最后达到成本、质量、效益的平衡是未来国内医院成本控制研究的发展方向。另外，现有医院的薪酬制度多为“固定工资＋奖金”的模式，而由于现有体制的限制，并不能有效地激励员工，医生的价值并没有得到真实的体现，导致严重的回扣与红包问题。如何真正体现员工价值，并使激励制度透明化、标准化成为当前首先要解决的问题。

这一切都刚刚开始，指望几名MBA改变中国医院管理的现状是不可能的。不过，医院管理启蒙毕竟已经开始，这就是未来中国医院管理发展的大趋势。

（资料来源：冯拾松．管理学原理．机械工业出版社，2007.）

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第一节 管理、管理者及管理学

一、管理活动

（一）管理的起源和发展

管理活动从人类社会产生之时就存在，并随人类的社会实践的发展而发展。早在以血缘为纽带的家庭氏族和胞族部落为社会单元的原始社会时期，就已产生了简单的管理活动：对狩猎的人们进行简单的分工；猎取的食物在氏族首领主持下分配；氏族首领对氏族内部公共事务的安排等。当时的管理活动显然十分简单和原始，带有自发性。但就其本质而言，与现代管理无二。所存在的只是管理内容、管理水平、管理方式、管理思想等非本质的区别。

为什么人类社会一产生，管理就随之产生了呢？这是由人的基本特征和管理的实质所决定的。人与动物的根本区别是人的社会性，即以结成一定的社会关系为特征。无论这种社会关系是简单还是复杂，人与人之间都必须进行合作、协调，要对人的行为进行控制，换句话说就是要进行管理。缺乏管理，失去控制，人类社会就无法存在，更谈不上发展。所以，从人类社会产生之日起，管理也就产生了。

随着人类社会的进步和生产力水平的提高，人类协作劳动的规模、范围越来越大，各种朴素的管理思想也随之诞生。在工业文明之前，中外都有至今看起来非常宏大的工程。在国外有古埃及的金字塔，其中最大的一座由230万块石头砌成，每块平均重量达2.5吨，最重的达15吨，当时的统治者动用10万人，花了20年时间才完成。中国有秦朝时建的万里长城、隋朝开辟的大运河等。这些巨大的工程都需要大规模的协作劳动，因而也体现出管理的发展。

到了奴隶社会和封建社会，随着社会分工的不断发展，管理活动已成为人类的一种普遍活动。人类协作劳动的规模、范围越来越大，管理活动日益发展。但这一时期，管理思想带有浓厚的“治国、平天下”的封建色彩。到了资本主义社会，科学技术和生产力得到迅猛发展，社会分工和生产的社会化达到空前的规模，社会经济政治结构高度分化。在此背景下，管理活动趋向于专业化、科学化、高效化和民主化，并广泛渗透到社会生活的各个领域。特别是进入21世纪以来，管理活动和管理理论在全球化、国际化大潮的冲击下，面临着前所未有的机遇和挑战，必须适应社会变革和内外部环境的变化，不断创

新和发展。

【阅读材料】

一举而三役济

宋真宗年间，皇宫失火，一夜之间，大片宫室楼台、殿阁亭榭变成了废墟。宋真宗让大臣丁渭主持修复皇宫工程。丁渭运筹规划，制定了高明的施工方案。他首先下令“凿通衢取土”，因为嫌远道取土麻烦，因而就下令在交通要道上挖土，从施工现场向外挖了若干条大深沟，挖出的土作为施工用土。这样一来，取土的问题解决了。第二步，把汴河的水引入新挖的深沟中，“引诸道竹木筏排及船运杂材，尽自堑中入至宫门”。这样，又解决了大批木材、石料的运输问题。最后，等宫殿修复完毕后，再排除堑水，把废弃的垃圾和用剩的土回填到沟中，结果又恢复了大道。这一施工方案，收到了“一举而三役济，计省费以亿万计”的最佳效果。

（二）管理的定义

什么是管理呢？从中文词源分析，“管理”两个字在古代是分而言之的。“管”字原意为钥匙，《周礼》有“司门掌授管键，以启闭国门”的记载，《左传·僖公三十二年》亦载“郑人使我其北门之管”。后来其义延伸为对人、财、物的控制、制约与执掌。“理”原意为治玉，《韩非子·和氏》曰，“王乃使玉人理其璞”，《说文》解释曰：“治玉治民为理。”后来其义引申为整治、理顺、治平等。在西方，“管理（Manage）”一词来源于意大利语 Maneygiare，意思是驾驭、驯服（马）。

管理的定义有很多种，人们从不同的角度对它进行了阐释，我们援引中外管理学教科书对管理所下的定义，并以此给管理下一个定义。

法国著名管理学家法约尔（Fayol）等人把管理定义为：管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。这一定义指出了管理的基本职能。

诺贝尔经济学奖获得者西蒙（Herburt Simon）认为：“管理就是决策。”它虽然不能说是管理的规范化定义，但指出了管理的核心与实质。

斯蒂芬·P. 罗宾斯和玛丽·库尔塔（Robbins and Coultar）对管理下的定义是，“管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效地完成活动的过程”。这一定义把管理视做过程，它强调了管理的双重目标：不仅要

完成活动，而且要有效率地完成活动。

孔茨（Koontz）对管理的定义是，“管理是在正式组织起来的团体中，通过他人并同他人一起把事情办妥的艺术”。与此类似的提法还有，“管理可以定义为通过他人把事情办成”。

我国学者对管理的定义有，“管理就是根据所制定的计划，进行指挥、监督和调节。凡是许多人在一起共同劳动的单位，都需要管理”。我国台湾地区学者认为，“管理，就是研究如何将人力、物力、财力，投向几个动态的组织当中，达成目标，使得接受服务者得到最大的满足；对内还要使得提供服务者，不但士气高昂，而且在工作上感到有成就”。

综上所述，我们认为，管理就是管理者运用一定的方法和手段，通过决策、计划、组织、领导、激励、控制和创新等职能的发挥来调配组织内一切可以调用的资源，以实现组织目标的过程。

为了更好地理解这个概念，我们可以从以下几个方面做进一步的解释：

（1）管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体和宗教组织等。管理不能脱离组织而存在，同样，组织中必然存在管理。马克思说过：“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。”可见，鲁宾逊式的个人是不需要管理的，因为在那里没有协作、没有组织。只有由两个以上的人组成的组织才需要管理。因为这种组织的存在与发展要在成员之间实行分工协作，这就需要管理，否则，组织将无法维持下去。

（2）管理通过各种职能体现出来。管理是对管理活动的抽象概括。在现实生活中，只有具体的管理工作，没有抽象的管理。具体的管理活动就表现在各种管理职能活动上面，如计划、决策、组织设计、人员配备、领导、激励、控制、创新等。撇开了职能谈管理是没有意义的。

（3）管理的对象是组织中的所有资源。一个组织最主要的资源是人力资源，但除人力资源之外，财力、物力也是不可缺少的。实现组织目标，必须充分调动组织内的资源并将这些资源合理配置，做到人尽其才，物尽其用，财尽其力。所以说，组织内的一切资源都是管理的对象，其中还包括无形的信息、时间等资源。当然，对人的管理是管理的主要内容，因为人是所有资源中最活跃的、具有主观能动性的因素。正因为如此，有的管理学家才说管理就是对人的管理，对人的管理与对物的管理又是不可分开的，二者总是相互联系的。如企业的财会管理的主要对象无疑是企业的资金。但要管理企业的资金，让所拥有的资金发挥最大的增值潜力，最终要通过对人的管理来实现。

（4）管理的目的是为了实现组织目标。该目标的实现仅凭单个人的力量是无法实现的，必须依靠管理者充分发挥管理的职能，协调和运用各种资源才能实现。

（三）管理的职能

管理的职能就是管理的作用和功能，管理活动是由具体职能来承担和实现的。最早系统分析管理职能的是法国的管理学家法约尔，他认为管理的基本职能主要包括计划、组织、指挥、协调和控制，就是通常所说的“五职能说”。随着管理实践和管理科学的发展，不同的学者对于管理职能有不同的理解，于是出现了“三职能说”、“四职能说”、“六职能说”和“七职能说”等观点。根据前面对管理所下的定义，本书把管理职能划分为：决策、计划、组织、领导、控制和创新六种职能。

1. 决策

国内外许多教科书中把决策作为“计划”职能的一部分，但这样无法凸显决策职能的重要性。西蒙曾经指出：管理就是决策。就是指决策贯穿于管理的各项职能当中，任何职能都离不开决策。所以这里把决策单独列成一章。

决策是指管理者识别并解决问题以及利用机会的过程。决策过程一般包括七个步骤：（1）识别机会或诊断问题；（2）识别目标；（3）拟定备选方案；（4）评估备选方案；（5）做出决定；（6）选择实施战略；（7）监督和评估。所有这些步骤都离不开信息的作用。管理者在决策过程中需要适时获取适量的信息，以提高决策的质量。

2. 计划

计划是对未来活动要达到的目的和结果所进行的实现安排和规划。具体而言，计划职能就是明确管理的总体目标和分支目标，并围绕这些目标对未来活动的具体行动任务、行动路线、行动方式、行动规则等进行规划、选择和谋划的活动。马克思说，“最蹩脚的建筑师比蜜蜂筑巢高明的地方是，他在用蜂蜡建筑蜂房前就已经在自己的脑海中建成了”，这就是计划职能的充分体现。计划能促进和保证管理人员在管理活动中进行有效的管理。

3. 组织

组织职能是管理者按照组织的特点和原则，通过组织设计，构建有效的组织结构，合理配置各种管理资源，并使之有效运行，以实现组织目标的过程。组织与管理具有密切的直接相关性，一切管理活动都是在组织中并且借助于特

定的组织形式进行的，作为管理的载体和基本途径，组织对于管理具有基础性和工具性的意义。组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的保证和依托。

4. 领导

领导是管理者按照管理目标和任务的要求，运用法定权力，影响他人行为和引导员工，为了管理目标的实现而贡献力量和积极行动的活动。由于在组织机构中的各岗位人员之间存在目标、需求、偏好、性格、能力和气质等方面的差异，因而在工作中势必产生矛盾冲突。这就需要有权威的领导进行指导与激励、沟通和协调，统一人们的思想和行为。

5. 控制

控制是通过对计划的执行进行监督和检验，掌握工作的进展，并与计划进行比较，找出它们之间的偏差，并分析原因，以保证组织目标实现的过程。当一个组织的实际运行状况偏离计划时，管理者必须采取纠偏行动。纠偏行动可以采取强有力的措施以确保原计划的顺利实现，也可以采用对原计划进行调整以适应发展变化的形式。

6. 创新

当今世界，唯一不变的就是变化，要想组织立于不败之地，管理者必须有创新精神，敢于应对各种挑战。创新就是淘汰旧东西，推出新东西，它是一切事物向前发展的根本动力，是事物内部新的进步因素通过矛盾斗争战胜旧的落后因素，最终发展成为新事物的过程。将创新引入管理职能，表明创新也是管理的一项基本职能。管理创新的内容主要包括：目标创新、组织机构创新、制度创新、管理方法创新、环境创新等。

二、管理者的角色和技能

（一）管理者的角色

1955 年美国管理学大师德鲁克率先提出了“管理者角色”这个概念。他认为“管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的，所以管理者大体上扮演管理一个组织、下属、工人和工作等三种角色”。20 世纪 70 年代，亨利·明茨伯格通过研究发现，管理者无论做什么都可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色来恰当地描述，管理者扮演着 10 种不同却高度相关的角色（见表 1-1）。

表 1-1　　明茨伯格的管理者角色理论

角　色	描　　述	特征活动
挂名首脑	象征性的首脑，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	负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有下属参与的活动
联络者	维护自行发展起来的外部杰出和联络网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事有关外部人员参加的工作
监听者	寻找和获取各种特定的信息，以便透彻地了解环境，是内外信息中枢	注意各种信息源
传播者	将从外部和下级那里获得的信息传播给组织的其他人员	举行信息交流会等方式传达信息
发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息	举行董事会，向媒体发布信息
创业者	寻找组织和环境中的机会，制定方案，以及监督某些方案的策划	制定战略，检查有关决议的执行，开发新项目
混乱驾驭者	当组织面临重大、意外动乱时，负责采取补救行动	制定战略，检查陷入混乱和危机的事件
资源分配者	负责分配组织中的各种资源	从事涉及预算的各种活动
谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	进行合同谈判

这 10 种角色可以进一步合成三个方面：人际关系方面的角色、信息传递方面的角色、决策制定方面的角色。

1. 人际角色

人际角色直接产生于管理者的正式权力基础，管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

2. 信息角色

在信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定，管理者既是所在单位的信息传递中心，也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。信息角色主要包括：监督

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com