



Business
Administration
Classics

Business
Administration
Classics

21 世纪工商管理系列教材

(第四版)

杨文士 焦叔斌 编著

管理学

Management

 中国人民大学出版社



(第四版)

杨文士 焦叔斌 编著

管理学 Management

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 杨文士等编著. —4 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 12
21 世纪工商管理系列教材
ISBN 978-7-300-18481-4

I. ①管… II. ①杨… 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 (2013) 第 294729 号

21 世纪工商管理系列教材

管理学 (第四版)

杨文士 焦叔斌 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)		010-62511398 (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	北京中印联印务有限公司	版 次	1994 年 11 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本		2014 年 1 月第 4 版
印 张	21 插页 1	印 次	2014 年 1 月第 1 次印刷
印 数	376 000	定 价	34.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

序 言

本书第四版的付梓恰逢本书问世 20 周年之际。自第一版于 1994 年问世以来，全国各地的大量读者使用了这本书。本书的读者群既包括大学本科生、研究生、MBA 和 EMBA 学员，也包括各行各业的实际工作者。能够以本书为媒介与如此之多的读者交流现代管理学的知识体系，我们感到由衷的喜悦和鼓舞。

“让教师易教，学生易学，自修者易读，在阐明管理学的基本知识体系的同时，充分反映理论和实践的最新发展”，这是指导我们编写本书的一贯宗旨，也是本书长期受到广大读者喜爱的根本原因。当然，这一宗旨也更加鲜明地体现在了第四版的修订当中。除继续保持原书严谨、实用的风格之外，第四版突出了以下几方面的特点：

第一，在风格上更加简洁。“简洁是终极的智慧（Simplicity is the ultimate sophistication）”，作者对达芬奇所言甚以为是。本书从谋篇布局到用词遣句都力求简洁、平实，力争用有限的篇幅来高效、准确地阐述管理学的知识体系。

第二，在结构上进一步优化。本书继续保持以管理职能为框架的一贯特点。考虑到案例教学的要求以及与其他的管理课程相协调，第四版将原先的 5 篇 17 章浓缩为 5 篇 13 章，这样也更有利于与大学 2~3 学分课程的教学时间相匹配。

第三，在逻辑上更加清晰。为了便于教师教和学生学，也便于自学者的理解，本书特别突出了章节乃至段落构成的逻辑关系。领会和掌握了这些逻辑关系，读者在学习完每一章、每一篇之后，应当能够做到合上书本后把主要的内容复述出来。

第四，概念更加准确、清晰。思想要靠概念承载，观念要靠概念传达。概念



的准确性是一本教材取得成功的基础。我们在编写过程中，力求首先界定每个概念的准确含义，从讲清楚“是什么”出发，从而为理论的阐释和讨论奠定一个坚实的基础。

第五，案例更加充分，且更具有针对性和时效性。全书配有近 30 个各有特点的案例，更加方便广大教师进行案例教学，也便于广大读者借助于研习案例来领会管理学的理论体系并提升自己的管理能力。案例涉及的大多数机构都是作者长期观察、跟踪和研究的对象。作者在教学中曾多次应用这些案例并取得了很好的教学效果，相信使用本书的广大同行也会有类似的体会。这些具有高度可用性的案例是本书的最大亮点之一。

第六，每章章后的复习思考题更加充分和有针对性。全书的复习思考题汇总起来有数百个之多，是对相应章节中的重点概念、知识点和理论的强化。读者可以在学完每章的内容之后对照这些复习思考题来检验自己理解的程度，也可以先试答这些题目，然后再有针对性地阅读相应的内容。带着问题学习会更加有效，广大读者不妨一试。

本书第一版的奠基人杨文士教授于 2002 年辞世，他的睿智和严谨的治学精神持续体现在本书的后续版本中。李晓光、张雁是本书前几版的主要合作者，他们的工作在第四版中仍有体现。本书第四版的修订工作主要由焦叔斌承担，唐奇协助更新和编写了案例部分。由于编者水平所限，疏漏之处在所难免，敬请广大读者不吝指正。

感谢中国人民大学出版社的于波、费小琳和丁一对于本书的长期支持，感谢责任编辑魏文的辛勤工作，感谢我的众多合作者多年来的友谊和提携，感谢曾经参与我的课堂的众多人士与我分享他们的智慧、灵感和经验。衷心希望本书能够成为帮助广大读者开启管理智慧之门的一把钥匙。

焦叔斌

中国人民大学商学院

jiaoshubin@rbs.org.cn

目 录

第 I 篇 绪 论

第 1 章 管理、管理者与组织	3
第 1 节 管理的含义	3
第 2 节 管理者的类型、技能与角色	6
第 3 节 组织的系统观与范式转变	11
第 4 节 企业与企业管理	14
第 5 节 组织的道德管理与社会责任感	18
复习思考题	24
案例 1 万科：从专业化到精细化	25
案例 2 三联书店与南方科技大学	28
案例 3 杨总经理的一天	30
第 2 章 管理思想的演进	32
第 1 节 早期的管理实践与管理思想	32
第 2 节 古典管理理论	34
第 3 节 人际关系学说与行为科学	41
第 4 节 管理科学理论	45
第 5 节 第二次世界大战以后管理理论的发展	45
复习思考题	53
案例 1 中石化森美：标准化之旅	54
案例 2 西南航空：正确地做事	56

第Ⅱ篇 计划职能

第3章 计划职能概述	61
第1节 计划的含义与内容	61
第2节 使命、愿景与价值观	65
第3节 目标与目标管理	69
第4节 预测与危机管理	74
复习思考题	78
案例1 支付宝的“六脉神剑”	79
案例2 大学艺术博物馆	81
案例3 三鹿与强生	83
案例4 利丰的“三年计划”	85
第4章 战略管理	87
第1节 战略管理的过程	87
第2节 战略分析	89
第3节 战略的制定	94
复习思考题	99
案例1 联想集团的光荣与梦想	100
案例2 海信集团的战略管理	104
案例3 比亚迪公司	107
第5章 决策	110
第1节 决策的含义与类型	110
第2节 两种决策模式	114
第3节 决策的过程	116
第4节 影响决策的各种因素	119
第5节 群体决策	120
第6节 决策的方法	122
复习思考题	125
案例1 TCL: 创意感动生活	126
案例2 美国西南航空: 做正确的事	129

第Ⅲ篇 组织职能

第6章 组织职能概述	135
第1节 组织职能的含义及过程	135

第2节 管理宽度与组织层次	139
第3节 影响组织结构选择的因素	141
第4节 组织中的职权配置	144
复习思考题	150
案例1 构建智慧型图书馆	152
 第7章 组织的职位设计与结构设计	155
第1节 职位设计	155
第2节 部门划分与组织的类型	159
第3节 团队的类型与特点	168
第4节 委员会管理	172
复习思考题	176
案例1 招商银行的“二次转型”	177
 第8章 人力资源管理	180
第1节 人力资源管理的含义及过程	180
第2节 人员的选拔	183
第3节 人员的考评	190
第4节 人员的培训与发展	192
复习思考题	197
案例1 丽思卡尔顿酒店	198
 第9章 组织变革	203
第1节 组织变革概述	203
第2节 面向过程的组织变革	209
复习思考题	218
案例1 奥迪康公司的“面条式组织”	219
案例2 海尔的人单合一双赢模式	222
 第Ⅳ篇 领导职能	
第10章 领导职能概述	229
第1节 领导职能的含义	229
第2节 有关领导的主要理论	234
第3节 沟 通	247
复习思考题	252
案例1 TCL：鹰的重生	253



案例2 巴塔哥尼亚式的领导: 改变成功的标准	255
------------------------------	-----

第11章 激励	258
第1节 人的行为模式与激励	258
第2节 内容型激励理论	259
第3节 过程型激励理论	264
第4节 行为修正型激励理论	268
复习思考题	269
案例1 海底捞的世界	270
案例2 西南航空: 上下同欲的企业文化	274

第V篇 控制职能

第12章 控制职能概述	279
第1节 控制的含义和过程	279
第2节 预算、视察和报告	286
第3节 财务控制	289
复习思考题	293
案例1 TCL的“钻石模型”	293

第13章 组织绩效的控制与改进	297
第1节 平衡计分卡	297
第2节 ISO 9001质量管理体系	299
第3节 卓越绩效模式	301
第4节 六西格玛管理	304
第5节 标杆分析	306
第6节 精益管理	308
复习思考题	309
案例1 美孚 USM&R 的平衡计分卡	310
案例2 施乐公司	314
案例3 联想的精益六西格玛	316
案例4 联合技术公司的 ACE 体系	319

参考文献	323
-------------------	------------

M

第 I 篇

绪 论



管理学是一门系统地研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的学科。进入 20 世纪以来,管理学得到了深入的发展,受到了人们的普遍重视,在人类的社会生活中发挥着日益重要的作用。

由于管理领域的不同,人们研究管理的侧重点各异,从而形成了许许多多专门的管理学科,如企业管理、政府管理、公共事务管理、旅游管理、教育管理、医院管理、军队管理,等等。虽然各个领域、各类组织的管理活动各有其特殊性,但在这些特殊的管理活动中都蕴涵着一些共性的东西,遵循着一定的普遍规律,这些规律不会因组织类型或管理领域的不同而不同。从社会普遍存在的管理活动中概括总结出来的这些基本规律就构成了一般管理学的内容。之所以称为一般,是因为管理学的原理具有普遍的适用性,而不是局限于某些特定的组织或特定的领域。管理学是各门具体的管理学科的共同基础。

第1章

管理、管理者与组织

管理活动作为人类最重要的活动之一，广泛存在于社会生活的各个领域。凡是由两人以上组成的、有一定目的的集体就离不开管理，大至国家、军队，小至企业、医院、学校等，无一例外。随着社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工协作更加精细，社会化大生产日趋复杂，管理的重要性也在日益提高。

人类经过一个多世纪的研究、探索和总结，形成了一套比较完整的反映管理过程客观规律的理论知识体系，为指导管理实践提供了基本的原理、原则和方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的理论和方法在实践中不断得到验证和丰富。

第1节 管理的含义

一、管理的定义

管理（management or administration）是一定组织中的管理者通过实施计划、组织、领导和控制来协调他人的活动，带领人们既有效果又有效率地实现组织目标的过程。

这一定义包含以下几个方面的含义：

首先，管理的目的是有效地实现组织的目标。管理自身不是目的，为管理而



管理是没有意义的。管理存在于组织之中，是为实现组织目标而服务的。管理的载体是组织。管理产生于组织的集体活动，离开了组织的目标，管理就成了无的放矢。

其次，管理是“协调”，是“带领”人们去实现目标，是最大限度地激发和释放人们的潜能，绝不是把人当机器来操纵，也不是把人当羊群来驱赶，更不是把人当囚犯般“管住”。

再次，管理活动既追求效果（effectiveness），又追求效率（efficiency）。效果意味着选择“做正确的事”，效率则是指“正确地做事”。有效的管理就是要“正确地去做正确的事情”。

最后，管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动称为管理的职能。

除了掌握管理定义中的上述要点之外，理解管理的普遍性和实践性特点对于学习管理也是十分重要的。

管理具有普遍性。这意味着在不同的层次、不同的机构，甚至不同的国家中，管理者所从事的活动存在着高度一致性。组织中不同层次上的管理活动在本质上是相同或类似的。无论是基层管理者还是高层管理者，他们同样都在履行着计划、组织、领导和控制的职能，只不过从事各项职能的程度和重点有所区别而已。不同类型的组织中的管理活动也基本上是一样的。不管是营利组织还是非营利组织，大型组织还是小型组织，尽管差异确实存在，但两者之间的共性远远超过差异。管理在不同国家和不同地区之间也是可以相互学习、相互参照的。改革开放以来，我国不仅从国外引进和吸收了大量的科学技术方面的先进成果，同时也学到了大量的管理方面的好经验、好办法。正是由于这种普遍性，我们才有可能把握管理活动的普遍规律，才有必要学习管理，从事管理活动才日益成为一种专门的职业，不同组织在管理方面的经验和教训才有可能得以交流、借鉴。

管理还具有高度实践性。就像仅仅依靠游泳指南未必就能学会游泳一样，掌握了一些管理理论并不能保证你就能成为一个出色的管理人员。如果只凭书本知识来开展管理，无视实践经验的积累，无视灵活运用理论的能力，注定只能是纸上谈兵。理论和实践的有效结合才是管理成功的重要保证。

二、管理的职能

管理的职能就是管理者在管理过程中所从事的活动或发挥的作用。从职能的角度出发，可以将管理活动视为由计划、组织、领导和控制这四大职能所构成的

一个过程。

计划(planning)就是要明确组织的目标,确定实现目标的途径或方案。计划活动是管理的起点,确定目标和途径是计划职能所要完成的两大任务。目标反映了组织活动的未来终点,指出了我们将要到哪里去。而途径则是连接当前与未来的桥梁,告诉我们如何才能到达目的地。

组织(organizing)意味着分工和协作。为了实现计划活动所确定的目标,实施计划活动所制定的行动方案,管理者必须分析需要进行哪些必要的活动,对这些活动如何分类组合,谁向谁汇报工作,各种决策权限如何在组织的不同层次上分配,如何为各种不同的职位配备适当的人员,不同的活动和人员之间如何协调,等等。

领导(leading)意味着管理者必须运用各种适当的方法,对组织的成员施加影响,努力营造出一种使组织中的成员能够全心全意、士气高昂地为实现组织目标而努力奋斗的气氛或氛围。

控制(controlling)是指采取措施消除实际绩效与计划 and 目标之间的偏差。组织是在复杂多变的环境中生存和发展的,每时每刻都会遭遇各种意想不到的障碍和困难,必须应对各种各样的新问题和新情况。为确保组织目标的顺利实现,管理者必须自始至终地对组织各项活动的进展情况进行检查,发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正,保证组织活动按计划进行。

根据管理职能来分析和研究管理具有非常现实的好处,它为庞大的管理知识和理论的分类、整理提供了一个相当便利的框架。管理的各种概念、原理、理论和方法按照管理职能组织成一个有机的知识体系,各种新进展、新观念、新发现也能够非常方便地纳入到这一体系中去。因此,尽管存在着各种各样的总结管理知识的方法,但应用管理职能作为组织管理知识的框架却是一种最普遍、最广泛的做法。这种体系为我们学习和研究管理提供了莫大的方便。

应当指出,尽管在理论上各项管理职能之间存在着逻辑上的先后关系,但现实中的管理活动并不是严格地按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的。组织中的各项管理活动在时间上彼此重叠,在空间上相互交融在一起。很少有管理者在一个给定的时间段内只从事某一特定的管理职能,他们往往同时进行着若干种不同的活动。

这四大职能构成了本书的基本框架。

三、管理者的五种心智模式

应用职能框架来组织管理知识的做法经年已久,且得到了普遍的接受,但也

有批评者认为,这种观察管理的方式过于简单化,分析有余而综合不足,强调细节而轻视整体,注重静态而忽略联系,不能反映管理者工作的真实状况,不足以使管理者应对当今复杂、多变而混沌的管理挑战。在众多的批评者当中,加拿大的亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)是其中最睿智、最具有影响力的思想者之一,他犀利地批判当代管理教育是“以错误的方式培训了错误的人,并且得到了错误的结果”。

明茨伯格主张,培养管理者的五种心智模式(mind-set),将有助于管理者更加有效地认识现实世界和解决实际问题。这五种心智模式即反思、分析、练达、合作和行动,分别侧重于对于自我、组织、环境、关系和变革的管理。基于五种心智模式的管理教育希望通过对于整合的重视,来克服传统的基于职能方式的割裂和拆分。

正是基于明茨伯格所提倡的这套框架,包括欧洲工商管理学院、英国兰卡斯特大学、加拿大麦吉尔大学、东京一桥大学和印度管理学院在内的五所院校联合创立了国际实践管理硕士项目(IMPMP),在全球管理教育领域中独树一帜。

第2节 管理者的类型、技能与角色

一、管理者及其分类

简单而言,管理者是组织中那些指挥别人活动的人。换句话说,管理者是组织中有下级的那些人。管理者工作绩效的好坏直接关系着组织的兴衰成败。管理者处于组织中的不同层次,其头衔也各式各样,如总经理、部长、科长、主任等,但他们的工作具有一个共同的特征,即都是通过协调他人的努力来使组织活动更加有效并实现组织的目标。

有些成员在组织中地位很高,但他们没有指挥和协调别人的责任,没有自己的下级,这些人就不能称作管理者,如组织中的技术专家、法律顾问等。有些组织成员尽管地位不高,如车间的班组长等,但他们却是货真价实的管理者。管理者要为他人的工作成果负责。

组织中直接从事具体的任务和操作的人员称为作业人员或一般员工,他们只对自己的工作负责。例如,政府部门的办事员、学校的教师、医院的医生、汽车装配线的装配工人、快餐店中烹制食物的厨师、企业销售现场的推销员,等等。他们通常只关注做好自己分内的事情,而不具有监督和协调他人工作的职责。

我们可以从组织的纵横两个方面来分辨各种类型的管理者。纵向是指组织的层次，横向则是指管理者所从事的工作内容。

（一）管理者的纵向分类

从纵向来看，组织中的管理者有如下三类：

1. 高层管理人员

他们处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，并在对外交往中以代表组织的“官方”身份出面。这些高层管理者的头衔如公司的董事会主席、首席执行官、总裁或总经理、副总经理，学校的校长、副校长，医院的院长、副院长等。

2. 中层管理人员

他们是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人，通常拥有部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。

3. 基层管理人员

亦称第一线管理者，他们处于作业人员之上的组织层次中，负责管理作业人员及其工作，如工厂中的工段长、班组长，连锁餐馆的店长、小组长等。

管理者尤其是基层管理者与作业者之间的界限有时并不是那么泾渭分明。比如，越来越多的组织在推行民主体管理或参与式管理。在这些组织中，作业者常常参与管理活动。而在不少情况下，管理者也可能承担某些作业职责，医院的院长也许同时还是著名的外科大夫，可能要时不时亲自实施一些难度较大的外科手术。学校的校长时常也主讲某些课程。但应强调的是，管理人员尤其是中高层管理人员的主要任务是协调和促进他人做好工作。手术做得再好，也不等于是一个优秀的医院院长。课讲得再怎么生动，也未必是一个好的校长。正是在促成他人努力工作并对他人的工作结果负责这一意义上，管理人员与作业人员的工作具有明显的区别。

不论是作为哪个层次的管理者，其工作的性质和内容都不外乎计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别，不是职能本身不同，而是履行各项管理职能的程度和重点不同。如图 1—1 所示，高层管理人员花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理人员的多些，而基层管理人员花在领导职能上（影响他人，与他人互动）的时间要比高层管理人员的多些。即便是就同一管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理人员关心的是组织整体的长期战略，中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理人员则更侧重于短期的业务和作业计划。

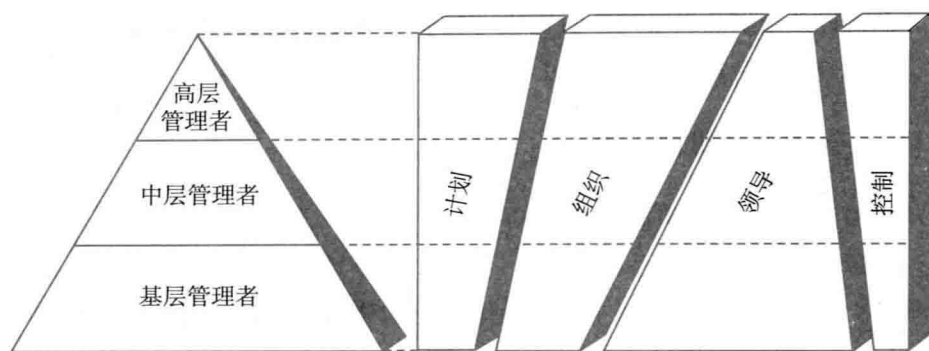


图 1—1 管理者的层次分类与管理职能

（二）管理者的横向分类

从组织的横向来加以分类的话，管理者还可以分为综合管理人员和专业管理人员两大类。综合管理人员指的是负责管理整个组织或组织中某个分部的全部活动的管理者。对于小型组织来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织（如跨国公司）来说，可能会按产品或地区设立若干事业部。此时，该公司的综合管理人员就包括了公司的总经理和每个事业部经理，每个事业部经理都要统管该事业部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动，因此也是综合管理人员。

除了全面负责的综合管理人员外，组织中还常常存在专业管理人员，也就是仅负责组织中某一类活动或业务的管理者，如生产部门主管、营销部门主管、人事部门主管、财务部门主管以及研发部门主管等。随着组织规模的不断扩大和环境的日益复杂，管理工作的专业分工变得日益重要。不同专业领域的管理者，在履行管理职能时的工作内容和侧重点也会有所区别。

二、管理者的技能

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，对工作都具有一定的责任，都要使自己的工作达到一定的标准和要求。管理者需要特定的技能来履行他的职责和活动。那么管理者需要哪些类型的技能呢？罗伯特·卡茨（Robert L. Katz）的研究指出，管理者需要具备三种基本的技能或者素质，即技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能（technical skills）

指对于某种特定专业领域的知识的熟悉和掌握，也就是我们常说的业务方面