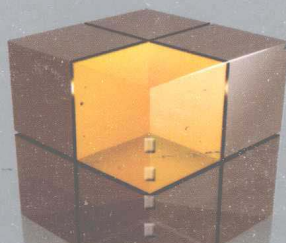


普通高等学校管理类精品教材

管理学

Management

廖建桥 编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

普通高等学校管理类精品教材

管理学

Management



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

管理学/廖建桥 主编. —武汉: 华中科技大学出版社, 2010. 7
ISBN 978-7-5609-5240-6

I. 管… II. 廖… 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 042936 号

管理学

廖建桥 主编

责任编辑: 苏克超

封面设计: 刘 卉

责任校对: 汪世红

责任监印: 周治超

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027)87557437

录 排: 武汉正风图文照排中心

印 刷: 武汉首壹印务有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 27 插页: 1

字 数: 527 千字

版 次: 2010 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.80 元



华中出版

本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究



总序

新中国成立后,特别是改革开放以来,中国的现代管理教育获得了广阔的发展空间,在管理实践、理论创新及人才培养等方面,都有了长足的发展。随着我国改革开放的不断深入和社会经济的迅速发展,亟需大批拥有广博的知识基础,懂得市场经济一般规律,熟悉其运行规则,掌握必要的管理技能,了解中国实情,具有决策能力、创新意识和开拓精神的管理人才,培养足够数量的这类人才,是我国管理教育界面临的紧迫任务。

“普通高等学校管理类精品教材”正是出于此类培养优秀管理人才的目的而编写的。华中科技大学管理学院在总结三十多年教学科研、培养优秀管理人才的经验的基础上,借鉴国外管理院校的成功做法,学习国内兄弟院校的长处,对管理学科人才培养模式、课程体系、教学内容和教学方法进行了系统研究并不断加以改进和完善,编写了这套教材。

这套教材具有以下特点。

(1)理论与实践相结合。本套教材兼收并蓄中外管理科学的优秀理论和方法,作者都是从事一线教学和科研工作的教师,了解学生的特点和需求,大多数作者又有从事企业管理和企业管理咨询的经验,了解管理实际对管理专业人才的需求。因此,在编写过程中作者们能注意理论与实践的联系,通过引入适当的案例和实验,加深学生对理论知识的理解和掌握,具有可操作性。

(2)管理基本原理与最新研究成果相结合。本套教材着重于讲解管理科学的相关基本原理,不是简单地分门别类讲解管理学科知识,而是结合当前经济全球化,以及信息技术的快速发展的背景,对新环境下的管理问题进行系统阐述。

(3)注重基础知识与创新能力的结合。本套教材在选题、体系组织上充分考虑了对管理类本科生和研究生的知识结构、知识背景及其后续发展的要求,从管理学科的基本原理出发,着重于培养学生分析问题、解决问题的能力。

(4)注意系统性与每门课程的独立性。本套教材覆盖了管理类专业培养方案中的主干课程,并考虑了这些课程的独立性及课程之间的相互衔接和整体上的协调。为保证本套教材体系完整性和内容系统性,编委会在广泛征求国内外管理领域专家和企业高层管理者的意见的基础上,注意发挥各门教材编写者的独立性和创造性。



本套教材主要由华中科技大学管理学院的部分优秀教师编写,他们大都著作等身,有丰厚的科研成果和丰富的教学经验。在华中科技大学出版社的鼎力支持下,此套教材无疑将是管理学院多年来学术成就及教学成果的经典之作,同时期望为中国管理类人才培养特别是教学工作的开展作出我们应有的贡献。

2010 年 6 月 28 日

目录

第一章 管理学导论	1
第一节 什么是管理	2
一、管理的定义	2
二、管理的特性	4
三、管理的科学性与艺术性	7
第二节 管理者做什么	9
一、管理的职能	10
二、管理者在忙什么	11
第三节 管理者的类型	13
一、基层管理人员	13
二、中层管理人员	13
三、高级管理人员	14
四、职能管理人员	14
五、管理者需要的技能	15
第四节 管理学的学科特点	17
一、管理学的专业方向	17
二、管理学科与其他学科的关系	19
三、为何要学习管理	20
四、本科生学习管理有用吗	21
五、如何学好管理学	21
第二章 管理学科的发展进程	27
第一节 概述	30
第二节 管理的学科前时代	32
一、早期的管理实践	32
二、早期的管理思想	33
三、学科前管理没有形成科学	37
第三节 古典管理的演进	39
一、泰勒与科学管理的兴起	39
二、法约尔的一般管理理论	46



三、韦伯的行政组织理论	50
四、对古典管理理论的总结	53
第四节 行为科学的兴起	53
一、行为科学的产生背景	53
二、霍桑实验与人际关系学说	54
三、行为科学的兴起	58
四、对行为科学的评价	60
第五节 现代管理科学的形成与发展	60
一、现代管理科学溯源	61
二、现代管理科学的内容	61
三、现代管理科学学派介绍	64
四、对现代管理科学的评价	68
第六节 后现代管理时代的新思潮	68
第三章 计划原理	73
第一节 计划概述	75
一、计划的内容	76
二、计划的制订步骤与编制方法	78
第二节 外部环境分析	80
一、可控因素与不可控因素	80
二、PEST 分析	81
三、五力竞争模型	84
第三节 企业内部条件分析	86
一、SWOT 分析	86
二、波士顿(BCG)矩阵	88
第四节 企业目标的提出	91
一、企业经营理念	91
二、企业的经营目标	94
三、提出目标的原则(SMART)	96
第五节 决策	98
一、决策概述	98
二、决策的类型	100
三、决策的过程	101
第六节 政策的制定	104
一、销售政策	104
二、生产政策	106
三、财务政策	108
四、人事政策	110



第四章 计划方法	119
第一节 预测方法	121
一、预测概述	121
二、常见预测方法简介	122
三、预测方法的实际应用	125
第二节 决策方法	127
一、决策的种类	127
二、常见的决策方法	128
第三节 线性规划方法	134
第四节 网络计划方法	138
一、网络计划法概述	138
二、网络图的绘制	138
三、网络时间参数计算	140
四、网络优化	141
第五章 组织设计	149
第一节 组织的基本理论	151
一、分工理论	151
二、正式组织理论	156
第二节 组织设计的基本原则	160
一、统一指挥原则	160
二、控制幅度原则	161
三、责任与权力	163
四、授权原则	165
五、执行与监督分离原则	167
第三节 组织结构设计	168
一、组织结构设计的内容	168
二、组织结构设计的作用	169
三、选择组织模式需要考虑的因素	170
四、组织的结构的类型	171
第六章 组织变革	191
第一节 组织变革概述	193
一、组织变革的定义与类型	193
二、组织变革的原因	194
第二节 组织变革的阻力	195
一、组织变革失败原因分析	195
二、组织变革的个人阻力	196
三、组织变革的组织阻力	197



四、组织变革的氛围判断	198
五、克服组织变革阻力的方法	199
第三节 组织变革的方法	202
一、渐进法和休克法	202
二、从上到下法和从下到上法	204
三、内部推动和外部推动法	204
四、其他方法与策略	205
第四节 企业再造	206
一、企业再造的内容	206
二、企业再造理论提出的原因	207
三、企业再造的基本原则	208
四、企业再造的结果和评价	209
第五节 裁员	210
一、我国冗员的现状	211
二、裁员的原因	213
三、裁员的后果	213
四、裁员的方法	216
五、被裁减人员的安置	217
第六节 创新	218
一、创新的概念及类型	218
二、创新的必要性	219
三、创新的条件	220
四、创新的方法	222
第七节 学习型组织的建立	223
一、学习型组织概述	223
二、建立学习型组织的原因	226
三、如何建立学习型组织	226
第八节 中国国企改革	227
一、国企及其改革中存在的问题	228
二、国企改革的出路	229
第七章 管理控制	237
第一节 控制的概述	239
一、控制的概念	239
二、控制的基本原理	240
三、控制的必要性	242
四、控制的作用	243
五、计划与控制的关系	245



第二节 控制的过程	246
一、确定控制标准	246
二、检查实际工作	259
三、采取纠正措施	262
第三节 控制方式	264
一、按控制的基本手段划分	264
二、按控制点的位置划分	267
第八章 控制方法	275
第一节 全面质量管理	277
第二节 员工绩效考核	286
一、绩效与绩效考核	287
二、绩效考核方法	289
三、绩效考核实施中面临的问题	297
第三节 全面预算控制	303
一、全面预算概论	304
二、预算的编制与实施	305
三、管理审计	308
第四节 管理信息系统	311
一、管理信息系统概述	311
二、管理信息系统的战略规划	312
三、管理信息系统的评价与指标	315
第九章 领导	321
第一节 领导概述	323
一、领导的定义	323
二、领导与管理	325
三、领导的作用	326
第二节 领导与权力	327
一、权力的分类	327
二、权力的来源	329
三、权力的评估标准	330
第三节 领导的原则与艺术	331
一、领导的原则	331
二、有效发挥权力的 10 种方法	333
三、权术	335
第四节 领导者素质	337
一、领导者素质要点	337
二、领导素质的形成和培养	342



第五节 领导理论	344
一、勒温的 3 种领导作风理论	344
二、领导行为四分图	346
三、管理方格图理论	349
四、领导连续统一体理论	351
五、领导权变理论	352
六、不成熟—成熟理论	355
七、领导者-参与模型	356
八、路径-目标理论	357
九、交易型领导与变革型领导	358
第十章 激励	367
第一节 激励的基本概念	370
一、激励的定义	370
二、激励的工作原理	371
三、激励的重要性	372
四、激励的类型	373
第二节 需求层次理论	374
一、马斯洛需求层次理论	374
二、阿尔德佛的 ERG 理论	379
三、赫兹伯格的双因素理论	381
四、麦克利兰的成就需求理论	385
第三节 人性假设理论	387
一、X、Y 理论	387
二、超 Y 理论	389
三、Z 理论	390
第四节 过程激励理论	393
一、公平理论	393
二、强化理论	395
三、期望理论	397
四、帕特-劳勒激励模型	398
第五节 激励的实践	400
一、激励的基本原则	400
二、激励的方法	404
参考文献	416
后记	420

管理学导论

第一节 什么是管理

第二节 管理者做什么

第三节 管理者的类型

第四节 管理学的学科特点

人类活动的领域中也许没有比进行管理更为重要的了。

——哈罗德·孔茨

管理就是“我管你”。

——佚名



学习目的

学完本章后,你应当能够:

- (1) 了解管理的定义;
- (2) 对管理的本质有一定的认识;
- (3) 正确对待管理的科学性与艺术性;
- (4) 区别四类管理人员;
- (5) 了解各类管理人员需要的管理技能;
- (6) 熟悉管理的主要职能和工作内容;
- (7) 理解管理学与其他相关学科的关系;
- (8) 认识到学习管理学的重要性;
- (9) 树立正确的学习管理学的方法。

引例

深圳 KLS 公司是一家小型的仓储物流公司,有员工 80 余人,

其中副处级干部 16 人,关系户介绍来的员工 30 余人,公司已经连续 3 年亏损,累计亏损六百多万,仓库内空荡荡的,业务量严重不足。

2000 年,刚获得了 MBA 学位的李宏伟经过竞选被聘为公司总经理。上任之后,他通过实施顾客全面满意工程、内部竞争上岗、劳动考勤、末位淘汰制、员工培训等一系列措施,使公司在短短 3 个月内就扭亏为盈。现在,公司的仓库已经不够用了,有些货物不得不放在露天广场,员工们近 3 年来第一次拿到奖金。

李宏伟的成绩是每一位有志于管理专业的学生所梦寐以求的。为什么他能在短短的 3 个月内使深圳 KLS 公司发生巨大的变化? 在 MBA 学习过程中他学到了什么? 管理有这么神奇吗? 如果遇到类似的情况下,我们是否也能像李宏伟那样成功? 本书试图回答这些问题。

第一节 什么是管理

一、管理的定义

不管我们是否有李宏伟这样当总经理的机遇,在现实生活中,我们每个人几乎每一天都在与管理打交道。



中午在食堂吃饭时,一些学生在买饭前提前抢占座位,使得本来就很紧张的座位变得更加紧张。如果都不抢占座位,假定一个学生平均占用的时间为15分钟,食堂有600个座位,中午一小时可以有2400人坐着就餐。现在由于学生占座,使得每一个学生占用的时间增加到20分钟,中午一小时只能有1800人坐着就餐,效率降低了四分之一。显然这是一个管理问题。

为了应对随着经济发展而日益严重的能源危机,国家能源领导小组近日就能源法公开征求公众意见。能源法的草案中写道:“将由国务院能源主管部门统一管理全国能源工作,国务院其他有关部门在各自职责范围内负责相关能源管理工作。”

美国消费品监管部门下令召回400多万套在美售出的中国产工艺玩具Aqua Dots,此前有两名儿童误吞此种玩具上的小彩珠而陷入“无意识昏迷状态”。这次事件对中国商品在西方的销售产生了重大影响,严重损害了“中国制造”的品牌效应。

国家统计局最近公布的数据显示,中国2007年10月的CPI(消费价格指数)同比达到6.5%,创造了10年来的最高点,此轮上涨是由猪肉涨价引起的。消费价格的上涨影响了消费大众,特别是低收入消费者的生活水平,引起了国家领导人的高度重视。

上述4个实例均涉及管理问题。可以说,自从人类创造了语言和工具,开始共同工作和生活之后,无时无刻不面临着管理问题。那么什么是管理呢?尽管管理实践活动的历史源远流长,可人们对管理理论研究的时间尚短,至今对“管理”一词还没有一个统一的、能被大多数人接受的定义。几乎每一本管理的教科书、每一位管理学教授都会对管理采用不同的定义。

在《新华字典》中,管理是指“负责某项工作使顺利进行”。很显然,这种解释只能满足日常交流的需要,不能帮助我们了解管理最本质的特征。

科学管理的创始人、美国工程师泰勒认为,管理是一门建立组织目标,然后找出最好、最经济的方法来实现目标的艺术。泰勒的这个定义直接强调了管理的三个基本特性:①管理是一门“艺术”;②管理应该找出“最好的、最经济的”手段;③管理是通过“他人”来达到目标的。

管理学界的另一个大师级人物、一般管理理论的创始人、法国管理学家法约尔认为,管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。与一般的管理定义不同,法约尔是通过管理的职能来定义的,即通过管理是干什么的来定义管理。换言之,法约尔认为当一个人在从事计划、组织、指挥、协调和控制活动时,他实际上就是在从事管理工作。



最能够被大众接受的定义可能是美国管理协会给管理下达的定义：管理是通过他人的努力来达到组织的目标。这个定义之所以被广泛接受，是因为它直接地反映了管理最本质的东西。

本书采用的定义为：管理是对一个组织内的各种资源进行合理调配的过程。

这个定义的背后隐含着这样一些核心思想：

(1) 管理是一个组织内的行为。例如在 Aqua Dots 玩具在美国被招回的实例中，涉及了美国的产品设计公司、中国的产品制造公司和美国的销售公司三个组织，也涉及美国和中国这两个更大的组织。

(2) 管理的对象是组织内的各种资源，包括人、财和物。例如在国家能源管理的实例中，管理涉及能源和资金，而只有人才能履行这些管理职能，所以尽管有财务管理、物流管理等等，但对人的管理永远是管理的核心内容。

(3) 管理不仅要达到目标，更重要的是还要合理，亦即泰勒在他对管理所作的定义中所说的，采用最好的、最经济的方法。他认为，人类社会之所以几千年来进步很缓慢，而近两三百年来进步迅速，一个根本的原因是过去的管理只追求达到目的，而从来不考虑合理性问题。

因此，每一个学习和应用管理的人，都应该把“组织”、“目标”、“资源”、“用人”、“效率”等术语时时记在心里。

二、管理的特性

管理的定义揭示了管理的本质。为了增进对管理的了解，需要展开对管理特性的讨论。

1. 管理的目的性

管理的载体是组织，管理活动存在于组织之中，组织是由一个以上的人为了某一共同功能或目的而结合在一起的群体。组织有两个最主要的特性：①组织由一个以上的人组成；②组织有共同的目标或功能。管理的目的就是为了达到组织的目标或发挥组织的功能。

了解管理的目的性对提高管理效率非常重要。企业内的资源是有限的，有了明确的组织发展目标，通过有目的的管理活动，就可以将有限的资源集中起来，促进组织目标的实现。



吴洪元是一家中型国有军工企业的总经理，他需要搞好与上级军工领导部门的关系，这样对企业和他个人的前途很有好处；他还要面对市场竞争，因为民用产品占公司销售额的比重越来越大；他也希望搞好和员工的关系，因为从孩提时有些员工与他就是非常好的朋友，尽管他知道这些人观念太落后、工作不努力。吴洪元



每天工作十二小时以上,每年的休息时间不超过三十天,但公司的业绩起色不大。他不知道问题出现在什么地方。



上例中,吴洪元面临的问题是目标不明确。由于目标不明确,他不能集中分配自己有限的资源,即时间。像吴洪元这样的企业领导者在我国比较常见。

了解到管理具有目的性,作为一个专业管理人员应该养成这样一个习惯:做任何事情之前要自问“我做这件事的主要目的是什么”。



由激光灯和白炽灯的差别可以帮助我们更好地认识管理的目的性:白炽灯的光线是发散的,也就是说没有目标和方向,因此尽管它消耗的能量很多,但照得并不远;相反,激光灯方向很集中,或者说目标很明确,因此,尽管它消耗的能量较少,但它能照射很远。



2. 管理的有效性

管理除了要达到组织的目标之外,还有一个要求,即采用最有效的方式。这就涉及管理的有效性。管理的有效性涉及两个相关但又不同的概念;一个是效率,一个是效益。作为专业管理人员应当能区分这两者的差别。

通俗地说,效率是指投入与产出之比。管理需要一定资源的投入并能产生一定的结果。那么从效率的角度来讲,管理的目的是要用最小的投入获得最大的产出。

在传统的管理中,效率是一个十分重要的问题。科学管理的创始人泰勒实际上就是从研究如何提高操作效率入手的,他希望在工人工资增加不多、工作时间不增加的情况下,产量能够成倍地增加。

初学管理的人很容易把效率与管理混为一谈,认为管理就是提高效率。在生产力不发达、产品供不应求的过去,这句话也许是对的。然而,在生产力高度发达、大部分产品供过于求的今天,这句话就不完全正确了。比如,一家电器制造公司的小屏幕模拟信号彩电市场需求量很小,产品已经严重过剩,企业的生产效率越高,企业的产品积压越多,企业的损失就可能越大,此时高的生产效率并不是管理的关键目标。要解决这个问题,需要了解效益这个概念。

效益这个概念是用来描述组织目标是否达到或在多大程度上达到。达到了组织的目标就是有效益,没有达到组织的目标就是没有效益。以企业为例,企业的管理者不仅关心如何以较小的成本把产品生产出来,更关心的是如何把产品销售出去。如果用较低的成本把产品生产出来了,但产品销售不出去,尽管达到了高效率,但却没有达到企业的最终目标(满足顾客需求或赢利最大化)。因此,现代管理理论认为,效益比效率更重要。一个管理者应该首先考虑效益,然后再考虑效率。



通俗地讲,效益是指做正确的事情,效率是把事情做正确。显然,做正确的事情是第一位的,而把事情做正确是第二位的。

管理的有效性要求我们做任何事情都要考虑如何用最小的投入产生最大的效果。我们还应当养成这样一个习惯:做任何事情之前都要自问“做这件事的成本是什么,对达到我的目标有什么帮助”。同时,还应当认识到,做任何事情都是有成本的。

3. 管理的他人性

所谓管理的他人性是指管理是通过他人的努力来达到目标的。如果一个人能管理好自己,但不会管理别人,从严格意义上讲,他不是一个好的管理者。学会管理他人是许多初次从事管理工作的人面临的一大挑战。

高小芬在一家小型机械生产企业工作,长期以来由于工作积极、表现出色,被任命为小组长。被提拔为小组长之后,她不仅不高兴,反而每天都发愁:怎样让班组里的其他人听她的话,像她这样认真地工作。她当小组长的唯一感觉就是比过去累多了,因为过去她只需要认真地完成好一个人的工作,而现在除了要完成自己的工作,还得帮助那些完不成任务的落后员工,结果自己的工作量成倍增加。年终考核时,高小芬不仅自己第一次没有被评为优秀,她还受到了领导的批评,上级领导认为她是一名好员工,但不是一位好组长,她委屈地哭了。

尽管高小芬感到委屈,但领导的批评是对的。一个组长的职责就是调动小组中每一个人的积极性,让他们共同为完成组织的目标而努力。只有当每个人都努力工作时,小组的目标才能够完成;相反,如果一个小组长只能保证自己做好,即使自己做得比别人要好很多,也不一定能保证小组的目标能完成。所以,一个管理者不仅要以身作则,更重要的是要会指挥、调动下属。

中国当前知名的大企业中,通常都有一位杰出的企业家:海尔有张瑞敏,联想有柳传志,深圳华为有任正非。然而,对这些企业进行深入了解就会发现,他们及其企业能成功的一个重要原因是他们的指令能顺利、准确地得到执行,即他们能够指挥和调动他们的下属。

4. 管理的通用性

管理的通用性是指不论管理者所处的环境是否相同,但管理的职能、原则、活动在很多情况下是一致的,其实质都是对组织内的资源进行调配,以达到组织的目标。与大公司总经理相比,小公司总经理调动的资源更有限些(例如只能调动二十人,而不是两万人),组织的目标可能要小得多(如销售额达到三千万人民币,而不是二十亿美元),但他同样要做计划,要对下属进行激励和控制,要了解顾客的需求等,这些活动的性质是一样的。