

工商管理系列教材

管理学教程

程延江 主编

(第3版)



哈尔滨工业大学出版社

工商管理系列教材

管理学教程

程延江 主编

(第3版)

哈尔滨工业大学出版社

内 容 提 要

本书全面阐述管理活动的基本规律和最新理论,分为导论、管理的一般领域、计划、组织、领导、控制等六篇共二十二章。本书编写的基本思想是向读者系统全面地介绍各种管理理论;帮助读者了解管理的基本概念及管理的一般性知识;树立管理意识、形成管理思维;理解管理活动的共同规律。

本书可作为高等学校管理专业的本科生、硕士生的教材,同时也可作为工商管理硕士(MBA)、工程硕士学习管理学的教材,也可作为各行各业、各种不同层次的管理者的培训教材,或学习管理理论方面的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学教程/程延江主编. —3 版. —哈尔滨:哈尔滨工业大学出版社,2016. 1

ISBN 978-7-5603-5820-8

I. ①管… II. ①程… III. ①管理学—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 318803 号

责任编辑 尹继荣

封面设计 卞秉利

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006

传 真 0451-86414749

网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印 刷 哈尔滨市经典印业有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 33.5 字数 610 千字

版 次 2016 年 7 月第 3 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5603-5820-8

定 价 58.00 元

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

前 言

“在人类历史上,还很少有什么事情比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响”。管理活动与人类的活动始终伴随在一起,是人类活动的重要内容。人类社会的发展进步与有效的管理活动紧密地联系在一起。

21 世纪的到来,我们已进入了知识经济时代,在这个高度动态、飞速发展的时代,管理的重要性达到了空前的程度。创业的成功与失败;企业的发展与衰败;甚至于学校、医院、社会团体、政府的运作绩效,管理都是重要的因素之一。如何学习管理,提高管理工作水平,是所有管理者所面临的最重要的任务。

管理之道在于“悟”。所谓“悟”就是深刻地认识理解并掌握管理活动的规律。这首先需要管理者们通过管理实践来学习、摸索、思考,逐渐地深刻认识与领悟管理的真谛。其次,学习管理理论也是了解管理活动规律的重要方法。

管理是一个十分复杂的过程,涉及政治、经济、社会、历史、文化、心理、人类等各种学科。特别是在管理活动的重要领域——企业管理活动中,又与工程技术紧密联系在一起。系统地学习管理学是需要有深厚的多学科的知识作为基础的。同时,管理学从本质上是管理活动经验的总结,反映了管理活动的一般规律。学好管理学对于管理者具有重要意义。

应该看到,现代管理理论大多产生于西方发达国家,并且形成了比较完整的体系。但也应该看到管理活动与社会文化、历史、传统等有着密切的联系。对于中国的管理者来说,对待先进的管理理论和经验,我们的态度应该是“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”。

编写本书的主要目的是向高等学校管理专业的本科生、硕士生提供一本适用的教材,同时也可作为工商管理硕士(MBA)、工程硕士学习管理学的教材,亦可作为各行各业、各种不同层次的管理者的培训教材,还可作为人们学习研究管理理论的参考书。

本书由哈尔滨工业大学管理学院企业管理教研室(原哈尔滨工业大学生产组织教研室)组织编写。教研室成立60多年来其所形成的学术思想源远流长、组织文化影响深远。本书是教研室组织编写的系列教材之一。其中,程延江编写了第一、二、四、五、六、八、九、十五、十六、十七、十八章;于晓霖编写了第三、十、十一章;陆力斌编写了第二十、二十一、二十二章;姜原子编写了第十二、十三章;王伊琴编写了第七章;李萍编写了第十四章;张莉编写了第十九章。全书由程延江担任主编。本次再版对第二章做了部分修改,对第十二章做了较大修改。本书在编写及几次修改过程中,得到了陆力斌、梁岩松、田也壮等几任教研室主任的全力帮助与支持,在此表示诚挚的感谢!

书稿虽经几次修改,也很难避免存在不足之处,希望同行、专家及广大读者给予指教。

程延江

2016年5月于哈尔滨工业大学

目 录

第一篇 导 论

第一章 管理与管理者	(3)
第一节 组织及管理者	(8)
第二节 管理的概念	(10)
第三节 管理过程	(13)
第四节 管理者分类和管理技能	(15)
第五节 管理者的角色与工作方式	(18)
第六节 管理的科学性和艺术性	(23)
第二章 管理理论的产生和发展	(25)
第一节 早期的管理思想	(26)
第二节 古典管理理论	(29)
第三节 人力资源方法与行为科学	(37)
第四节 现代管理理论	(46)

第二篇 管理的一般领域

第三章 现代企业制度与法人治理结构	(61)
第一节 企业制度的历史演进	(61)
第二节 建立现代企业制度的必要性	(66)
第三节 现代企业制度的特征和内容	(72)
第四节 现代企业制度的建立和完善	(77)
第五节 公司的法人治理结构	(81)
第六节 公司法人治理结构的组织设计	(85)
第七节 公司治理结构的完善	(94)
第四章 组织环境和自然环境	(101)
第一节 环境与组织的关系	(101)
第二节 组织的一般环境	(104)

第三节 组织的特殊环境	(109)
第四节 组织的自然环境	(115)
第五节 组织与环境的适应性	(119)
第五章 组织文化	(122)
第一节 管理万能论与管理象征论	(126)
第二节 组织文化	(127)
第六章 社会责任与管理道德	(138)
第一节 企业的社会责任	(138)
第二节 社会伦理与管理道德	(145)
第七章 管理的国际化	(152)
第一节 组织国际化的过程	(153)
第二节 主要工业国家的管理特点	(156)
第八章 企业家与创新	(166)
第一节 创新与创新过程	(166)
第二节 创业与企业家	(173)
第九章 质量与全面质量管理	(182)
第一节 全面质量管理的基本观点和基本思想	(183)
第二节 基准管理与6西格玛管理	(189)

第三篇 计 划

第十章 决策	(197)
第一节 决策概述	(197)
第二节 决策理论	(204)
第三节 程序性决策与非程序性决策	(210)
第四节 决策模式与风格	(212)
第五节 决策的影响因素与决策过程	(219)
第六节 决策的方法	(228)
第十一章 战略管理	(237)
第一节 战略及战略管理的发展	(237)
第二节 战略管理层次、构成体系与战略管理过程	(251)
第三节 战略类型	(258)
第四节 战略的实施	(265)

第五节 战略的控制	(267)
第十二章 计划与管理	(268)
第一节 计划的基础	(268)
第二节 计划类型	(270)
第三节 目标管理	(276)
第四节 计划工作的程序	(286)

第四篇 组 织

第十三章 组织的基础	(299)
第一节 组织设计的基础	(299)
第二节 组织结构与组织设计	(302)
第三节 几种常见的组织形式	(317)
第四节 职务设计	(324)
第十四章 人力资源管理	(328)
第一节 人力资源管理过程	(328)
第二节 员工的招聘与选拔	(329)
第三节 员工培训	(336)
第四节 绩效评估	(338)
第五节 职业计划与发展	(341)
第十五章 组织变革管理	(345)
第一节 组织变革的动因	(349)
第二节 组织变革的过程与方式	(351)
第三节 组织变革的阻力与降低阻力的策略	(357)

第五篇 领 导

第十六章 激励与激励理论	(369)
第一节 激励过程	(370)
第二节 激励理论	(374)
第三节 激励理论的综合运用	(395)
第十七章 领导理论	(404)
第一节 领导的内涵	(404)
第二节 人性假设理论	(407)

第三节	领导特质理论	(409)
第四节	领导行为理论	(413)
第五节	权变领导理论	(419)
第十八章	团队与团队工作	(434)
第一节	群体及其作用	(434)
第二节	工作团队	(436)
第三节	超级团队与高绩效团队	(442)
第十九章	管理沟通	(451)
第一节	管理沟通概述	(451)
第二节	人际沟通	(460)
第三节	组织沟通	(465)
第四节	冲突管理	(470)

第六篇 控 制

第二十章	控制的基础	(483)
第一节	控制的基本概念和类型	(483)
第二节	确定控制标准	(486)
第三节	衡量实际绩效	(489)
第四节	纠正偏差	(491)
第二十一章	作业管理	(495)
第一节	作业系统与管理	(495)
第二节	作业组织与计划	(498)
第三节	作业控制	(503)
第二十二章	管理信息系统管理	(508)
第一节	信息与控制	(508)
第二节	管理信息系统	(512)
第三节	管理信息系统与管理	(518)
第四节	现代化的信息系统	(522)

第一篇

导 论

第一章 管理与管理者

学习目的

学习本章应了解与掌握:

1. 管理的重要性。
2. 管理者及分类。
3. 管理及管理过程。
4. 管理者的角色。
5. 管理者应具备的技能。
6. 管理的科学性与艺术性。

管理活动是人类社会活动的基本活动方式之一。自从产生了人类社会,便有了管理活动。管理活动是人类各项活动中最重要的活动之一。

无论是人类社会早期,人类在面对大自然的威胁、面对自身的生存发展等问题时,人们是以一个个群体的活动方式来对抗大自然的威胁,来谋求生存与发展的机会,还是在今天,人类已具备很大的生存与发展的能力,人们仍然是以一个个群体的活动方式进行活动,都离不开管理,并且管理活动在人类社会活动中起着十分重要的作用。人类文明的成就均与管理活动息息相关。

古埃及金字塔

在古埃及的尼罗河畔,耸立着4 800年前建造的金字塔,它可称为是古代建筑的奇迹。而在开罗西郊的胡夫金字塔则是金字塔群中的佼佼者。它建于古埃及第四王朝,由230多万块平均每块重两吨半的巨石砌成,高148米,底边长232米,四个底边之差不超过20厘米。

在胡夫金字塔中隐藏着许多奇异的奥秘。将金字塔的塔高乘以10亿,恰好是地球到太阳的距离,即149 504 000公里;将塔高乘以周长,再除以塔底面积,正好等于圆周率 π 。尤为奇异的是,穿过塔的子午线,刚好把地球上的陆地和海洋分成两半,塔高的重心恰好坐落在大陆引力中心。人们对距今4 800年精湛的科学技术不能不击节赞叹!

据希腊历史学家赫罗德托斯记载,埃及胡夫国王为了给自己修建陵墓,动员了40万奴隶,每10万人一班,夜以继日地建造。仅建筑运输材料的道路就花费了10年时间,建筑地下室用了10年,塔体建筑用了20年,共费时40年才建成这座雄伟

壮观的金字塔。有人做过计算,以一个人每天做工8小时计,功率为0.6千瓦,10万人则为48万千瓦小时,施工40年可达 $365 \times 40 \times 48$ 万千瓦小时。这是多么可观的数字啊!

那么,建造金字塔的古埃及人用了哪些技术呢?

可惜的是,有关当年建造金字塔的资料都已散失。目前考古学家也只能凭目前所掌握的情况进行推测。

首先,在测量学和数学上,古埃及人已能利用几何和三角的知识,估计已对圆周率做过初步计算。

在机械上,已经能用轮子来制造各种轮盘,如车轮等,以减少与地面的接触面积。另外,也已能制作斜面、滑轮等省力的机械装置,使巨大的原石块得以运输和堆积。

古埃及人为了开采整块的石头,充分利用了物质热胀冷缩的原理。冬天,白天在将要开采的大石头上按需要大小打洞,然后灌上水,过了一夜水结成冰,体积膨胀而起下石头;夏天,他们巧妙地将芦花塞进打好的洞眼里,再灌水,让芦花的体积膨胀,同样可起下大石头。

起下大石块,就用大船来运输。据考察,古埃及人已能造出船身长30米、宽6米的船只,每边船舷用25把桨来划行,大船上共有200名船员。据说,当时有几百艘这样的大船来搬运石块和其他建筑材料。

古埃及人民用血汗和智慧创造了世界奇迹——金字塔,为古代科技竖立了丰碑。

万里长城的修建

从公元前7~6世纪的春秋时代开始,直至公元17世纪的明朝末年,长城的修筑持续了两千余年。在长城历史栏目中可以看到长城的整个修建历史。由于所处时代的生产力、技术水平不同,也由于各个政权所面临的军事形势有所不同,历代修建的长城在构造、建筑方法及形制方面都互有不同;而由于所处地段地理条件的差异,即便同一时代所修的长城面貌也互有区别。就工程技术的大势而言,北魏以前各朝代所修的长城,以版筑夯土为主,北魏时期出现了砖石结构的长城,明代长城则广泛运用了石洄法、砖砌法、砖石混砌法。不过,就构筑长城的基本原则而言,历朝历代却是共同的。这个共同的基本原则,可以用“因地制宜,据险制塞”八个字概括。所谓因地制宜,一是指巧妙地根据所在地形条件而构筑工程,二是指充分利用当地的自然资源选择合适的材质为建筑材料。所谓据险制塞,主要是指利用地理天险御敌而言。以下的诸条例证,可以对此给予很好的说明。

敦煌玉门关附近的西汉长城的最高一段,建在当谷隧以东约300米,现存墙体系用流沙、散石、红柳或芦苇筑成。这完全是由当地自然地理条件决定的,这里没

有黄土和石材,只出产流沙和小石子,而附近的沼泽地中则生长有芦苇和红柳,汉人筑城时,便就地取材,以流沙、石子和芦苇等物掺和,层层上铺,一般每层的厚度为20~30厘米不等,整个墙体的高度可达3米多。而内蒙古锡尼乌苏山以西的一段汉长城,均用石块垒砌而成,而从锡尼乌苏向东,有一段是由石片外包而实夯土,再向东行,则全部为土筑而成,这也是因为就地取材所致。明代仍循前代的做法,在“因地制宜,就地取材,据险制塞”的筑城方法上更加灵活,形式也更加多样化,在长城建筑工程上达到了高峰。墙体高度亦依地形地势制宜,一般在山岭陡峭之处较低,平坦之地较高。在少石多土之地,多为版筑夯土墙,或者用土坯垒砌,例如辽东一带的长城和嘉峪关附近的长城墙体就是如此。在多石的山区一般利用山脊为墙基,外包砌条石、青砖,内填黄土或者碎石,这样可以节省建筑材料,省工省力。还有用石块垒砌的石垛墙,利用险峻山岭、随山就势人工劈凿的劈山墙,利用大山险阻作为障壁的山险墙等,如辽东山区和燕山山脉的居庸关、八达岭、金山岭、慕田峪等处的长城就是这样。此外,还有用树木、木板等在山崖处设置的崖榱,在低洼多水、不宜修建墙体之处因地制宜挖成的边壕,在河岸、山谷,利用自然的陡峭山崖,往往稍加修整即成险阻,加之河流、谷溪的天堑,就构成了一道坚固的防线。这些就地取材、因地制宜的长城构筑方法,既减少了工程量,还达到了制险御敌的理想效果。

就长城的形制和防御功能而言,从长城产生之日起,就不单是一堵孤立的城墙,而越到后期越完善、越严密,使长城的整体防御能力不断增强。

从在今河北、内蒙等地的战国时期长城遗迹来看,这时的长城沿线已分布有烽燧、城障等设施,情报传递系统和纵深的防御配置就已建立。秦汉时期各种设施进一步完善,除了烽燧和亭障以外,在长城内外还增加屯戍城等,而且向纵深发展,形成网络。据文献记载,结合出土汉简和实地考察可知,烽燧数量多且一直延伸到长城以外很远的地方。屯戍城是屯驻重兵之所,面积一般较大,有数百米见方。长城经过的交通要冲之处,均设立关隘,严密防守。长城的建造者们还在城墙、城堡的外侧有意地设置一些障碍物,如僵落、虎落等。秦朝在河套长城一带,广植榆树,以阻挡骑兵,人称榆关。北齐时期在长城内侧设戍,险要之处置州镇,驻扎军队,形成前沿线状布防。金代长城大部分在今内蒙的草原上,城墙外侧普遍挖有护城河状的堑壕,交通要冲之处还双壕双墙并列,形成外壕、副壕、内壕、主墙几重防线,墙外附筑有马面与烽燧,内侧分布有戍堡或关城。壕墙结合的金长城,增强了前沿的防御能力。马面的增筑,便于保护守城士兵的安全,也有利于射杀攻至城墙下的敌人。

明代长城的工程技术、形制和防御功能均达到了我国长城修筑史上的高峰。明代长城墙体结构坚固,形制设置灵活多样。作为京畿屏障的北京西北宣府镇长

城,因处于蒙古族南下的要冲,地理位置十分重要,这里就筑有内外两道长城,在内长城上置有由居庸关、紫荆关、倒马关组成的“内三关”。形成以外长城掩护内长城,内长城护卫内三关,内三关拱卫京师的纵深防御体系。明长城重要关口的建制和防御设施非常周全,一般都建有方形和多边形的关城,附筑有瓮城,有的还有罗城与护城河,布防十分严谨。此外,在长城沿线还设立障、堡、台、了望墩台等设施,构成了由点到线,由线到面的防卫体系。明长城把军事重镇、关城、隘口等有机地连接在一起,使其互为犄角,遥相呼应。这样即使某一地失守,也能滞缓敌军行动,迅速集结兵力,重新组织有效的防御。其构思之巧妙,布局之合理,由此可见一斑。

历代长城的修筑都是采用分区、分片、分段包干的办法来完成的。主要是依靠军队和征调民夫。秦朝在蒙恬率领几十万军队击败匈奴之后,遂以部队为主力修筑长城。当然,秦始皇还从长城沿线强征了大量民工,后来秦朝政府又在长城沿线设置 12 郡,承担维修长城和防守的重任。汉代在修建河西长城时,由武威、张掖、酒泉、敦煌四郡分段负责,然后各郡再依次把任务划给下属县、段,层层分段包干,最后落实到各防守据点的戍卒身上。明代亦沿用此法。著名的蓟镇长城就是戚继光带领军民共同修筑的。

建设古埃及金字塔及伟大的长城,是不可能离开系统的、严密的组织与管理活动的。而都江堰水利枢纽以其管理活动成就特别是它的系统工程思想而举世闻名。而今天在著名的海尔集团、微软公司中管理活动发挥着更为重要的作用。

海尔集团及其成就

创立于 1984 年的海尔集团,在短短几年的时间里创造了从无到有、从小到大、从弱到强、从国内到海外的卓越的业绩。

海尔十几年的发展之路可以浓缩在下面这组数字中:

——营业额:2000 年实现全球营业额 406 亿元,而 1984 年只有 348 万元,2000 年是 1984 年的 11 600 多倍;

——利税:1984 年资不抵债,2000 年实现利税 30 亿元,自 1995 年以来,累计为国家上缴税收 52 亿元;

——职工人数:2000 年职工人数达到 3 万人,而 1984 年只有 800 人,2000 年是 1984 年的 37.5 倍;

——品牌价值:2000 年海尔品牌价值达到 300 亿元,是 1995 年第一次评估时的 7.8 倍,是中国家电行业第一名牌;

——产品门类:1984 年只有一个型号的冰箱产品,目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电在内的 69 大门类 10 800 多个规格品种的产品群;

——出口创汇:已在海外建立了 38 000 多个营销网点,产品已销往世界上 160

多个国家和地区,2000 年实现出口创汇 2.8 亿美元,自 1998 年以来,出口创汇每年以翻一番的速度增长,是中国家电业出口创汇最多的企业。在山东省,海尔超过专业外贸公司成为进出口额第一的企业。

2001 年实现全球营业额 600 亿元,实现出口创汇 4.2 亿美元。

这,就是海尔。十几年的创业之路浓缩了一个世界名牌的发展历史:名牌战略、多元化战略、国际化战略,每一步,都透着战略的超前,每一步,都写着拼搏的艰难;但是在“敬业报国、追求卓越”的海尔精神与“创新”的海尔文化激励下,每一步,都获得了令人瞩目的辉煌成就,不仅在国内,在国际上也受到了高度赞誉与评价。

十几年间,海尔集团以其在企业管理方面的创新也引起世界范围内的高度评价和赞誉,从“日事日毕、日清日高”的 OEC 管理模式到建立“市场链”,海尔已经从十几年前学习借鉴国外先进管理方法发展到以自己的创新管理进入国际管理界的前沿。

从 1984 年至今的十几年间,家电市场竞争日趋激烈,而海尔却始终保持了高速稳定发展的势头,奥秘只有两个字:创新。创新是海尔文化的核心。在海尔,不是“居安思危”而是“居危思进”;在海尔,成绩只属于过去;在海尔,所有的人,所有的工作都必须时时创新。

海尔的目标是创出世界名牌,进入世界 500 强。

毫无疑问,管理活动在海尔集团等公司的成功运作中起着决定性的作用。张瑞敏等成为成功人士的代名词。今天,无数的企业追求着发展,无数的人士追求着成功。人们迫切地想知道成功企业的奥秘。

MBA 的中国热潮

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的英文缩写。MBA 教育 20 世纪初起源于美国,经过近百年的发展,逐渐成为美国乃至世界各国管理教育的主流模式。近 30 多年来美国每年授予的 MBA 学位数量都占硕士学位授予总数的 20% 以上。

1990 年,国务院学位委员会正式批准在我国设立 MBA 学位和试办 MBA 教育并于 1991 年开始招生。MBA 是一种专业学位,MBA 教育具有以下明显不同于普遍理论研究型研究生教育的特点:第一,MBA 教育的目标是培养务实型的管理人才。MBA 生源主要来自企业或政府经济管理部门有实践经验的现职人员。MBA 培养院校通过与企业建立密切的联系或与企业联合培养,保证 MBA 教学内容与企业的经营管理实际紧密结合。MBA 毕业生就业主要是面向企业。第二,我国培养的 MBA 既要有坚定正确的政治方向又要具备广博而全面的管理知识。MBA 课程

设置的特点是“宽、新、实”，其核心课程除了经济学和管理学的基本理论外，还包括与各项企业管理职能紧密结合的多门专业课程，如生产管理、财务管理、会计、营销管理、人力资源管理、战略管理等。第三，MBA 教育过程中注重实践环节，强调能力与素质的培养，通过案例教学、企业实践等环节的训练使 MBA 具有企业管理所需要的战略眼光、创新意识、合作精神、处理复杂问题的应变和决策能力，以及开拓进取、艰苦创业的事业心与责任感。第四，MBA 教育重视具有综合能力的复合型人才的培养，各种专业背景并有实践经验的大学毕业生都可以报考 MBA。

20 世纪 90 年代以来，MBA 教育引起了我国教育界、企业界的高度重视，整个社会掀起了 MBA 的热潮。

当新千年的曙光在天际升起时，古老的中国已叩响了世界贸易组织（WTO）的大门。中国的工商企业及其管理者突然发现自己好像站在了大海的岸边：这里海阔凭鱼跃、天高任鸟飞；这里波涛汹涌，有暗礁、有激流；远处还有一艘艘跨国企业的巨舰在游戈。加入 WTO 为中国工商企业及其管理者提供了更多的竞争机会，也给中国的工商企业施加了更大的学习压力。要学习的不仅仅是这些跨国企业先进的技术和产品，更重要的是其先进的管理经验。的确，中国已经加入了世界贸易组织，中国的企业迅速融入国际市场竞争中，中国经济的发展正与世界经济的发展密切联系在一起。工商管理教育必须并且一定为中国企业的发展做出贡献。

第一节 组织及管理者

任何管理者的管理工作都是在某一特定组织中进行的，任何组织都需要管理工作的支持，组织是管理的主体。

组织：两个或两个以上的人为实现某一特定目标或一系列目标，而按照一定系统性的结构构成的有机整体。

组织都具有三个共同的特征：

第一，每一个组织都是由人组成的。

第二，每一个组织都有一个明确的目的，这个目的般是以一个或一组目标来表示的。目标是组织致力达到的目的。组织经常有多个目的，目标是组织的基本构成元素。

第三，每一个组织都具有一种系统性的结构，用以规范和限制成员的行为。例如，建立规则和规章制度；赋予某些成员驾驭其他成员的职权；编写职务说明书，以使组织成员知道他们应该做什么。因此，组织这个词，是指一种由人们组成的、具有明确目的的、系统性结构的实体。

组织不仅仅是人的简单组合，而应是所有参加组织的人必须按一定的方式相