



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



普通高等学校管理科学与工程类学科专业核心课程教材

管 理 学

教育部高等学校管理科学与工程类学科教学指导委员会 组编
李 垣 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

内容简介

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材,高等学校管理科学与工程类学科核心课程教材。

本书结合当今最具典型性的管理实践,贯穿理论指导实践、实践验证理论、理论与实践相结合的原则,既保留了管理学的基本理论体系,又吸收了管理研究的最新理论和研究成果。全书共分为八章,主要内容有:管理概论、管理思想史、决策、计划、组织、领导、控制、技术创新。

本书既可作为高等学校本科经济、管理类各专业的专业基础课教材,同时又可作为从事管理实践活动人员的重要参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/李垣主编:教育部高等学校管理科学与工程类学科教学指导委员会组编. —北京:高等教育出版社, 2007. 12

ISBN 978 - 7 - 04 - 022851 - 9

I. 管… II. ①李…②教… III. 管理学 - 高等学校 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 155315 号

策划编辑 童 宁 责任编辑 李冬梅 封面设计 杨立新
责任绘图 郝 林 版式设计 张 岚 责任校对 美国萍
责任印制 毛斯璐

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010 - 58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京嘉实印刷有限公司

开 本 787 × 960 1/16
印 张 20
字 数 370 000

购书热线 010 - 58581118
免费咨询 800 - 810 - 0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2007 年 12 月第 1 版
印 次 2007 年 12 月第 1 次印刷
定 价 25.10 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 22851 - 00

总 前 言

为适应我国经济社会发展需要,保证高等学校管理科学与工程类本科专业人才培养基本质量,我司委托高等学校管理科学与工程类学科教学指导委员会对管理科学与工程类四个本科专业:工程管理、工业工程、信息管理与信息系统、管理科学专业的教学内容和课程体系等问题进行系统研究,确定了上述四个专业的核心课程和专业主干课程,提出了这些课程的教学基本要求(经济学课程建议采用工商管理类的宏观经济学和微观经济学的教学基本要求),并编写相应教材。各门课程的教学基本要求及相应教材由高等教育出版社 2004 年秋季陆续出版,供各高等学校选用。

教育部高等教育司

2004 年 9 月

前 言

管理是人类最基本的社会实践活动之一,它无处不在,无时不有;管理是组织有效运作的理论和工具,是提高企业绩效和竞争力的重要途径;管理与科技进步、经济繁荣、社会持续发展密切相关。

管理学是研究管理活动及其内在规律性的科学。管理的目的是通过决策、计划、组织、领导、控制、创新等一系列活动,对组织资源进行充分调动、优化配置和合理利用,高效率地实现预期的目标。

当今世界是极具竞争性、挑战性的世界。如果要在竞争中获胜并得以发展,就必须比竞争对手做得更好,即做正确的事和正确地做事——效益和效率。同时,由于个人、组织甚至国家的资源相对有限,通过有效的管理加强合作,实现共赢,是组织发展的重要保证。

本书立足于当前经济全球化、知识化和网络化的社会大背景,突出适应快速、多变的时代节奏,力求使理论和案例的选择更贴近于实际,体现内容的新颖性、典型性和时代性等特点,突出理论和实践相结合的原则,尽可能吸取管理学研究的最新理论和最新研究成果,集科学性、思想性、系统性和实践性于一体,力争对管理学的教学和管理实践活动具有一定的指导和帮助作用。具体有以下几个特点:

一、系统性与前瞻性的结合

本书以“决策—计划—组织—领导—控制—创新”等六项管理职能为主要内容,系统地介绍了管理的基本概念、思想、理论和方法,同时吸收了大量的管理前沿理论和最新研究成果,如学习型组织理论、基于资源的管理理论、基于能力的管理理论、再造理论、创新理论等,使读者在系统学习管理理论的同时,能及时把握时代的脉搏,与时俱进。

二、理论与实践的结合

管理是实践的科学。把管理理论与实践紧密结合,通过实践来揭示、解释管理理论和价值,是本书贯穿始终的原则。本书的每一章都通过小案例提出问题,引出解决相应问题的管理理论和方法,然后把这种理论和方法应用到实际问题



中去,形成“实践—理论—实践”的主线,体现了从实践中来再到实践中去的指导思想。

三、传承与启发的结合

本书的使命有三个:传承、指导和启发。我们通过描述现代管理的理念、思想、方法和实践传承管理理论;通过案例研究指导读者如何将理论与实践紧密结合,如何将理论灵活地应用到管理实践中;更重要的是通过有趣的、新颖的、典型的、切合实际的案例研究,启发读者用管理的思维去发现问题、思考问题、解决问题,激励读者不断学习,并创新性地将在课程中学到的管理思想应用到课程外的管理实践中去。

本书由西安交通大学李垣教授任主编,吉林大学李辉教授、成都电子科技大学井润田教授、山西大学工程学院焦俊副教授任副主编。本书的编写分工如下:第一章,雷红震教授、李垣教授;第二章,杨建军副教授、李垣教授;第三章,李垣教授、高展军;第四章、第五章,李辉教授;第六章,井润田教授;第七章,焦俊副教授;第八章,杨建君副教授。全书的构思、理论框架、编写大纲、组织、统筹和编写指导等工作由李垣教授完成。

管理理论博大精深,管理实践不断创新。由于编写人员的水平有限,错误和疏漏之处在所难免,恳请读者和同仁不吝批评指正。

李垣

2007年6月于西安交通大学

目 录

第一章 管理概论	1
1.1 管理的定义和特征	2
1.1.1 管理的定义	2
1.1.2 管理的特征	3
1.2 管理的职能	5
1.2.1 决策职能	5
1.2.2 计划职能	5
1.2.3 组织职能	5
1.2.4 领导职能	5
1.2.5 控制职能	6
1.2.6 创新职能	6
1.3 管理者的角色和技能	7
1.3.1 什么是管理者	7
1.3.2 管理者的类型	7
1.3.3 管理者的角色	8
1.3.4 管理者的技能	10
1.3.5 成功的和有效的管理者	11
1.4 管理的属性和管理活动的不确定性	12
1.4.1 管理的属性	12
1.4.2 管理活动的不确定性	13
1.5 管理与环境	14
1.5.1 组织的环境系统	14
1.5.2 宏观环境对管理的影响	14
1.5.3 产业环境对管理的影响	17
思考题	19
案例分析	19
第二章 管理思想史	22
2.1 西方古典管理理论	22



2.1.1 西方管理思想的发展和管理理论的形成	22
2.1.2 泰罗和科学管理理论	24
2.1.3 法约尔和一般管理理论	30
2.1.4 韦伯和理想行政组织体系理论	34
2.2 西方行为科学理论	36
2.2.1 人际关系理论	36
2.2.2 行为科学理论的发展	39
2.3 西方现代管理理论	42
2.3.1 管理过程学派	42
2.3.2 社会系统学派	43
2.3.3 管理科学学派	43
2.3.4 系统管理学派	44
2.3.5 经验学派	45
2.3.6 决策理论学派	45
2.3.7 权变理论学派	46
2.3.8 经理角色学派	47
2.4 当代管理理论及其发展的基本趋势	47
2.4.1 企业文化理论	47
2.4.2 当代管理发展的基本趋势	55
思考题	62
案例分析	62
第三章 决策	65
3.1 决策的定义、原则与依据	66
3.1.1 决策的定义	66
3.1.2 决策的原则	67
3.1.3 决策的依据	69
3.2 决策的类型	69
3.2.1 长期决策与短期决策	69
3.2.2 战略决策、战术决策与业务决策	70
3.2.3 集体决策与个人决策	70
3.2.4 初始决策与追踪决策	72
3.2.5 程序化决策与非程序化决策	73
3.2.6 确定型决策、风险型决策与不确定型决策	73
3.3 决策的理论	74
3.3.1 古典决策理论	74
3.3.2 行为决策理论	75
3.3.3 当代决策理论	76
3.4 决策的过程	77

3.4.1 识别机会	77
3.4.2 识别目标	77
3.4.3 拟定备选方案	78
3.4.4 评估备选方案	79
3.4.5 做出决定	79
3.4.6 选择实施战略	80
3.4.7 监督和评估	80
3.5 决策的方法	81
3.5.1 集体决策方法	81
3.5.2 定量决策方法	82
思考题	95
案例分析	95
第四章 计划	97
4.1 计划的概念及其性质	98
4.1.1 计划的概念	98
4.1.2 计划与决策	100
4.1.3 计划的性质	101
4.2 计划的类型	103
4.2.1 长期计划、中期计划与短期计划	103
4.2.2 业务计划、财务计划与人事计划	105
4.2.3 战略性计划与战术性计划	106
4.2.4 具体性计划与指导性计划	108
4.2.5 程序性计划与非程序性计划	108
4.2.6 哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克的计划层次体系	109
4.3 计划的编制过程	112
4.3.1 确定目标	112
4.3.2 认清现在	113
4.3.3 研究过去	114
4.3.4 预测并有效地确定计划的重要前提条件	114
4.3.5 拟定和选择可行性行动计划	114
4.3.6 制定主要计划	115
4.3.7 制定派生计划	115
4.3.8 制定预算	115
4.3.9 计划制定应考虑的因素	116
4.4 计划的组织实施方法	117
4.4.1 目标管理	117
4.4.2 滚动计划法	126
4.4.3 网络计划技术	127



思考题	133
案例分析	133
第五章 组织	144
5.1 组织设计	145
5.1.1 组织的含义与组织设计的必要性	145
5.1.2 组织设计的任务和原则	147
5.1.3 组织设计的影响因素	150
5.1.4 权变式组织设计	153
5.2 组织的部门化	154
5.2.1 组织部门化的基本原则	154
5.2.2 组织部门化的基本形式与特征	155
5.3 组织的层级化	157
5.3.1 组织的层级化与管理幅度	157
5.3.2 组织的层级化与集、分权	160
5.3.3 组织的层级化与结构的有机化	166
5.4 组织变革	171
5.4.1 组织变革的动因	171
5.4.2 组织变革的类型	173
5.4.3 组织变革的目标	173
5.4.4 组织变革的内容	174
5.4.5 组织变革的过程与程序	174
5.4.6 组织变革的阻力及其管理	176
5.4.7 组织变革的压力及其管理	178
5.4.8 组织冲突及其管理	179
思考题	181
案例分析	181
第六章 领导	185
6.1 领导的内涵	186
6.1.1 领导与管理	186
6.1.2 领导的作用	188
6.1.3 领导者与追随者	189
6.2 领导者的类型	190
6.2.1 权力与领导	190
6.2.2 集权式领导者与民主式领导者	194
6.2.3 维持型领导者、变革型领导者与战略型领导者	194
6.3 领导方式理论	196
6.3.1 连续统一体理论	197

6.3.2 领导方式行为理论	197
6.3.3 领导方式情景论	202
6.4 激励的原理	207
6.4.1 激励的概念与对象	207
6.4.2 激励与行为	208
6.4.3 激励产生的内因与外因	209
6.4.4 X理论和Y理论	209
6.5 激励的内容	210
6.5.1 需要层次理论	211
6.5.2 双因素理论	213
6.5.3 后天需要论	215
6.6 激励的过程	216
6.6.1 公平理论	216
6.6.2 期望理论	218
6.6.3 强化理论	218
6.7 激励的一般形式与实务	220
6.7.1 激励的一般形式	220
6.7.2 当代若干激励实务	223
思考题	223
案例分析	224
第七章 控制	233
7.1 控制活动	234
7.1.1 控制的必要性	234
7.1.2 控制理论	235
7.1.3 控制的类型	236
7.2 控制的过程	239
7.2.1 确定标准	240
7.2.2 衡量绩效	242
7.2.3 比较绩效与标准	244
7.2.4 纠正偏差	245
7.2.5 有效控制	246
7.3 控制的方法	247
7.3.1 预算控制	248
7.3.2 生产控制	252
7.3.3 其他控制方法	264
思考题	269
案例分析	269

第八章 技术创新	274
8.1 技术创新的概念及理论演变	274
8.1.1 技术创新的概念	274
8.1.2 技术创新的理论演变	276
8.2 技术创新理论的内容	279
8.2.1 技术创新的分类	279
8.2.2 技术创新的模式	280
8.2.3 技术创新的特征	281
8.2.4 技术创新对现代经济发展的作用	282
8.2.5 影响技术创新因素的研究	282
8.3 企业家与技术创新	284
8.3.1 企业家的概念	284
8.3.2 企业家与企业技术创新的关系	284
8.3.3 企业家的技术创新职能	286
8.3.4 企业家技术创新行为的特征分析	286
8.4 技术创新与企业竞争力	292
8.4.1 从企业竞争力的角度看技术创新与竞争力的关系	292
8.4.2 从企业创新的角度看技术创新与竞争力的关系	294
思考题	298
案例分析	298
参考文献	301

第一章 管理概论

丰田汽车公司成功的关键

丰田汽车公司以其多项事业的杰出成就名扬世界。许多专家试图解释丰田汽车公司成功的关键。对公司的评价表明,丰田汽车公司的成功可以归结为精细的调整和协调工作,如制造过程的各种活动以及生产流程,使其严格地遵循计划,从而具有非常高的柔性和适应性。随着对丰田汽车公司研究的深入,人们发现,恰恰是这种非常刚性的制造规范培育和保持了员工工作的柔性和创造性。但是,如果将隐含在丰田汽车制造系统背后的这种柔性和创造性与友山繁木(Shigeki Tomoyama)和他的工程师们正在推行的项目相比,就显得苍白了。新的项目具有重要意义,将会使丰田汽车公司转变为一具有新经济特征的富有挑战精神的企业。

案 例

在丰田汽车制造城的一间办公室里,友山繁木和丰田章男(Akio Toyoda)——名誉会长丰田章一郎(Shoichiro Toyoda)的儿子——将一个简单的计算机网络连接在一起,使得汽车经销商能够在线显示用过的丰田汽车的照片。通过这种创新方式,前来观看丰田二手车的顾客数量日益增长。市场测试表明,由于计算机的采用,使丰田二手车在经销商停车场中的平均停留时间从90天减少到10天。

从这个简单的网络连接开始,他们的网站已经成为日本最流行的在线门户之一。通过网站的终端,顾客下达订单,随后在相应的商店里取货。

如果你处在友山繁木的位置上,你怎样管理企业,以确保它的创新性和柔性?

(引自:斯蒂芬·P. 罗宾斯,玛丽·库尔特,《管理学》。)

管理是组织有效行动的理论 and 工具,是提高竞争力的重要途径。管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)说过,在人类历史上,还很少有什么事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。他把管理比喻为器官,管理是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官。

1.1 管理的定义和特征

管理活动自古以来就存在,但是管理作为一门学科的时间只有一二百年的历史。管理活动可以追溯到几千年前。

早在公元前 5000 年前的幼发拉底河流域的闪米尔人就有了记录活动。公元前 17 世纪,中国商朝的统治者就管理军队和奴隶,设立了朝廷管理机构;到了公元前 11 世纪的周朝,国家设立了“三公”、“六卿”、“五官”;随后公元前 6 世纪就出现了《孙子兵法》,孙子为指挥者提供了战略决策的原则。“故用兵之法,十则围之,五则攻之,倍则分之,敌则能战之,少则能逃之,不若则能避之。”在现代市场竞争中,现代管理就可以运用孙子的战略。在公元前 500 年左右,孔子提倡按才能提升官员的制度,后来演变为考核提升官员的制度。公元前 2250 年,古巴比伦王国的汉穆拉比王就开始进行管理活动。他颁布法典,用以处理贸易、人的行为、人与人之间的关系、工资、惩罚和其他许多社会问题。古埃及人很早就懂得管理跨度的问题,他们的做法是以十为限,一个监督者管理十个人。管理逐渐成为协调组织运作的方法和手段。

在今天的社会环境中,人类已经掌握了高科技技术,在自然科学、社会文化等各个方面的知识积累已经达到了十分丰富的程度,现代工业带来了社会化大分工,充分提高了生产效率,这种情况意味着人类需要更加紧密的团结合作,管理成为组织中必不可少的内容,人们更加需要知道什么是管理。

1.1.1 管理的定义

1. 管理定义的多样化

什么是管理?有很多著名的学者给出了不同的答案。

科学管理之父泰罗(Taylor)给管理下过一个定义:管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并且让他使用最好的方法去完成”。在他的著作中主要研究:第一,员工如何能寻找和掌握最好的工作方法提高效率;第二,管理者如何激励员工努力工作提高工作绩效。

现代管理理论创始人法国管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)认为管理是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能组成的。人们把他对管理的定义作为研究管理的理论框架,在此基础上进行了不断的改进。

管理大师彼得·德鲁克教授提出管理是一种以绩效、责任为基础的专业职能。

1978 年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)提出管理就是决策。决策过程实际上是任何管理工作解决问题的必经之路。

美国著名的管理学者斯蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)认为:“管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。”他强调了管理的有效性。

我国管理学者大部分认为:管理是通过计划、组织、领导和控制等环节,协调以人为中心的组织资源与职能的活动,以便有效实现组织目标的社会活动。

2. 管理的一般性定义

随着时代的变迁,管理的内容在变化和发展,管理的定义也需要不断更新。在对众多的管理概念进行比较的基础上,根据对管理的本质和要素的共同认识,本书推荐著名管理学者哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和海因茨·韦里克(Heinz Weihrich)提出的定义:管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

因此,管理归纳起来可以有以下几点:

(1)管理是一个过程,是为实现组织内各个主体目标服务的,是一个有意识、有目的的过程。

(2)管理是通过创造良好的组织环境,有效调动组织中相关人员,来从事计划、决策、组织、领导、控制和创新等一系列相互关联、连续进行的活动,从而实现既定的目标。

(3)管理是在一定的环境条件下开展的,环境既提供了机会,也构成了威胁。也就是说,管理须将所服务的组织看做一个开放的系统,它不断地与外界环境产生相互的影响和作用。

(4)管理的内容是优化使用组织的人力、物力和财力等各种资源,要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。

1.1.2 管理的特征

1. 管理的科学性

管理活动尽管千变万化,但是可以大致分为两类:程序性管理活动和非程序性管理活动。所谓程序性管理活动是指按照章程运作就可以获得预期效果的管理活动;所谓非程序性管理活动是指需要边运作边讨论的管理活动。这两类活动虽然不同,但是可以相互转化。在很多实际的工作中,程序性管理活动就是从非程序性管理活动转化过来的,这种转化是人们对这类活动和管理对象规律性的科学总结,充分体现了管理的科学性。对新管理对象所采取的非程序化管理活动只能根据过去的科学结论进行,也体现了管理的科学性。

2. 管理的经济性

管理是为了合理地配置资源,目的就是降低成本和实现利润最大化,所以管理自然具有了经济性。首先,管理的经济性反映在资源配置的机会成本上,管理

者如果选择一种资源配置方式,就要放弃另一种,所以必须考虑机会成本问题。其次,反映在管理方法选择的成本比较上,因为在各种有助于资源配置的方法当中,管理者需要选择一个耗费成本低的方法。再次,在资源配置中,如何选择不同的资源供给和配比,管理者也需要考虑成本。最后,管理的目标是实现组织长期发展,对于经济型组织,如何获得最大利润,也成为管理的最终目标之一,这也充分体现了管理的经济性。

3. 管理的创造性

对每个管理对象来说,并不存在一个唯一的完全程序化的模式进行管理,那么要实现组织的目标,就必须要求管理具有一定的创造性。特别是在全球化时代,高科技发达的今天,这种特性非常突出。从科学管理到人性化管理,再到知识管理,人类在不断突破传统的管理方法和思维方式。

4. 管理的艺术性

很多学者经常说管理既是一门科学,也是一门艺术。这是对管理实践的客观评价。一方面,管理者对于管理技巧的运用和发挥,充分体现了管理者设计和操作管理活动的艺术性;另一方面,由于在实现资源有效配置目标的过程中,可供选择的管理方式和手段很多,也就是说,选择一个适合本组织的管理方式很多,管理者的选择就需要具有一定的艺术技能。

5. 管理的灵活性

管理活动是在变动的环境中进行的,组织活动具有很多不确定性,所以管理除了要按照科学的管理方法进行之外,还需要根据具体的环境和具体的问题进行灵活的调整。国外管理很注重实践案例的研究,比如,哈佛的 MBA 管理案例教学是世界上最为著名的管理教学方法之一。

管理的五个特性是相互联系的,是管理特征的不同表现和反映。例如,管理的艺术性其实也充分体现了管理的灵活性和创造性,管理的经济性也体现了科学性和艺术性。它们的关系如图 1-1 所示。

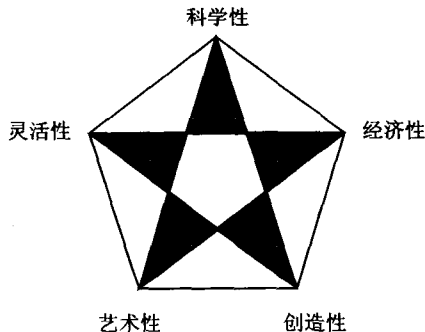


图 1-1 管理特征关系图

1.2 管理的职能

管理职能一直是管理学界讨论的问题。20 世纪初,一般行政管理理论家、法国的亨利·法约尔提出所有的管理者都履行着五个管理职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。20 世纪 50 年代中期,加利福尼亚大学的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈认为管理的职能包括计划、组织、人事、领导和控制。随着计算机和网络技术的发展,人们的活动越来越广泛,对于其他人的活动也可以在瞬间掌握。人类要不断发展,就要有所创新,这意味着管理也需要进行创新。因此,可以把管理职能分为决策、计划、组织、领导、控制和创新六个方面。

1.2.1 决策职能

决策职能是指管理者识别并解决问题以及利用机会的过程。具体包括识别机会、识别目标、拟定备选方案、评估备选方案、做出决定、选择实施战略以及监督和评估等过程。

1.2.2 计划职能

计划职能的主要任务是在收集大量基础资料的基础上,对组织未来环境的发展趋势作出预测,根据预测的结果和组织拥有的可支配资源建立组织目标,然后制定出各种实施目标的方案、措施和具体步骤,为组织目标的实现做出完整的计划。

1.2.3 组织职能

组织职能有两层含义:一是进行组织结构的设计、建造和调整,如成立某些机构或对现有机构进行调整和重塑;二是为实现计划目标所进行的必要的组织过程,如进行人员、资金、技术、物资等的调配,并组织实施等。

组织目标决定着组织结构的具体形式和特点。例如,学校、政府、军队等社会组织由于各自不同的目标,其组织结构形式和特点也不同。组织工作情况决定了组织的工作效率。在每个计划执行和管理项目中,都存在大量的组织工作,组织工作决定了计划和管理的结果。

1.2.4 领导职能

领导职能是指组织的各级管理者利用各自的职位权力和个人影响力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力的过程。领导职能主要涉及组织中人的问题,往往与激励职能、协调职能一起发挥作用。

即使计划和组织工作做得很好,也不能保证组织目标的实现,因为组织目标的