

工商管理硕士 (MBA) 系列教材

管理学

汪克夷 / 主编 肖洪钧 / 主审

- 信息前沿
- 应用导向
- 结合国情
- 博采众长
- 哈佛学不到!

MBA



大连理工大学出版社

Dalian University of Technology Press

工商管理硕士(MBA)系列教材

管 理 学

肖洪钧 主审
汪克夷 主编

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/汪克夷主编.—2版—大连:大连理工大学出版社,2001.10

工商管理硕士(MBA)系列教材

ISBN 7-5611-1468-0

I.管… II.汪… III.管理学-研究生教育-教材 IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 066168 号

大连理工大学出版社出版发行

大连市凌水河 邮政编码 116024

电话:0411-4708842 传真:0411-4701466

E-mail: dulp@ mail. dlptt. ln. cn

URL: <http://www.dulp.com.cn>

大连理工印刷有限公司印刷

开本:787毫米×960毫米 1/16 字数:345千字 印张:18.75

印数:24001—30000册

1998年6月第1版

2001年10月第2版

2001年10月第5次印刷

责任编辑:刘 杰

责任校对:东 敏

封面设计:孙宝福

版式设计:娄 华

定价:22.00元

总结经验，联系国情，
博采众长，努力开发
我国工商管理教材。

袁宝华

一九八四年四月

工商管理硕士(MBA) 系列教材编委会

名誉顾问 袁宝华
成思危
威廉·H·纽曼

顾问 (按姓氏笔画排列)
王众托 杨锡山
郑绍濂 赵纯均
殷起鸣 黄梯云

主 编 余凯成

副主编 栾庆伟

编 委 (按姓氏笔画排列)
王海山 汤正如 仲秋雁
汪克夷 肖洪钧 武春友
金 镛 侯铁珊 原毅军
韩大卫 蒋中权 戴大双

总策划 刘 杰



工商管理硕士(MBA)教育制度是由美国首创的。经过几十年的发展与改进,已经成为一套相当完整的教育体系。尽管它仍有其不足,目前正根据新的信息时代及经济全球化的发展在继续调整、更新与改善之中,但它已成为美国乃至几乎整个发达国家培养高级企业管理人才的有效手段,已成为不争的事实。

MBA教育的特点,首先在于它具有鲜明而独特的目标,即造就高级综合管理(General Management)人才。它不同于以培养高级研究专家为主的其他硕士教育制度,是职业培养性的,因而具有明确的应用与实践的导向性。其培养对象是有一定管理实践阅历的中、青年管理者,经二至三年MBA系统深造,仍回到企业管理的岗位中去,因此是“从企业来,回企业去的”。因为目标是造就位于决策层的、跨职能的高层经理,它讲授的管理理论广而不深,但却十分强调可操作的具体管理技能的培训。基于上述独特目标,MBA教育发展了相应的教学方法论原则及与之配套的一系列亲验性教学方法,或称参与式、行动式教学法,在传统的课堂系统讲授之外,大量使用案例教学、角色扮演、模拟练习等新型教学活动。

MBA制度引入我国,始于80年代初。为适应改革开放的新形势,邓小平以无产阶级战略家的远见与胆识,早在1978年末访美时,就亲自向当时的美国总统卡特提出,由美方派遣管理教育专家来华,培训我国企业管理干部。此建议得到卡特及其继任里根与布什总统的积极响应。大连理工大学有幸被双方选中为建立中美合作进行高级管理培训的单位,于1980年成立了“中国工业科技管理大连培训中心”,并被指定为引进美国管理理论、技术及教育制度的正式窗口。在中美合作的头五年,办起了学制为八个月的“厂长/经理讲习班”。它是按照MBA教育的框架设计的,涵盖MBA教育中所有的核心课程,被称为“迷你型”(或袖珍型)MBA,是MBA制度的理念与实践引入我国之始。在实行这一制度时,数以千计的高级管理干部被现代管理理论与技术武装起来,分赴全国不同岗位,对改革开放起了重大推动作用。1984年起,根据美国教授在大连讲学的记录而整理出版的一套现代企业管理系列教材,发行逾百万册,对广大读者起了重大的启蒙作用。当时国家指派了来自许多其他院校的大量管理教师来我校,一方面协助教学工作的开展,另一方面也受到了初步的现代管理教育,成为各校的骨干教研力量。

中美在大连合作进入第二个五年的1984年,国家又决定在我校引入正式的

MBA 制度。在两国政府支持下,办起了大连理工大学与美国布法罗纽约州立大学合作的 MBA 班,于八年中共办了五期三年制的 MBA 班,培养了 216 名中国首批 MBA 毕业生,他们正在各个岗位上发挥着积极作用。

根据我国经济发展的需要,经过试点与探索,MBA 教育制度正在蓬勃发展。从今年起,将有 56 所管理学院被批准举办 MBA 教育,因此,迫切需要系统的 MBA 成套教材。作为最早接触与引进现代 MBA 制度的大连理工大学,通过“请进来,派出去”的方式,已培养出一批既了解世界企业管理前沿知识,又熟悉中国国情的师资队伍,因此我们编写出版这套“MBA 系列教材”是有很好基础的。

这套系列教材力求做到整体统一、信息前沿、应用导向、目标明确、突出重点、博采众长、结合国情,内容与方法相辅相成。

我们恳请此套丛书的使用者——广大管理教师、学员与读者向我们提出批评与建议,以便再版时日臻完善,是所至盼。

余凯成

1998 年 4 月



前言

前言

“管理学”是管理学科的一门基础课,在工商管理硕士研究生的课程学习中占有重要的地位。我们在多年的教学实践中迫切希望能有一本适用的教材。大连理工大学管理学院和大连理工大学出版社决定在多年培养工商管理硕士研究生的基础上,推出系列 MBA 教材,这为我们动手编写这本教材创造了有利的条件。

我们力图在本书中能全面地介绍管理的基本思想、基本原理和基本方法以及管理思想的发展过程,反映我国的经济体制改革和企业改革的实践,抓住在现代科学技术飞速发展条件下管理思想的发展趋向。希望通过本课程的学习,能为工商管理硕士研究生学习其他课程打下良好的基础,并对他们的工作实践提供有益的帮助。

本书由汪克夷同志担任主编,并编写了第一章、第二章和第九章;易学东同志编写了第四章至第六章;白晶同志编写了第七章和第八章;滕素艳同志编写了第三章,并提供了第三章和第五章至第七章的案例。

感谢余凯成教授允许我们使用了他编写的两个案例。感谢肖洪钧教授仔细地审阅了书稿,提出了宝贵的意见。感谢大连理工大学管理学院和出版社的领导,感谢关心、支持和帮助本书编写工作的人们。

本书第九章的内容来自国家自然科学基金重点项目“信息技术对管理变革的影响和信息资源管理”(编号 79630010),谨向国家自然科学基金委员会表示感谢。

由于我们水平有限,书中难免有各种差错,恳请各位读者给以指正。

汪克夷

1998 年 6 月



目 录

序

前言

第一章 管理、管理学和管理者	1
第一节 管 理	1
一、管理的含义	1
二、管理的重要性	6
三、管理的二重性	8
第二节 管理学	9
一、管理学及其特点	9
二、管理学的研究方法	14
三、学习管理学的重要性	18
第三节 管理者	18
一、管理者的定义和分类	18
二、管理者的作用	20
三、管理者应具备的技能	22
四、怎样才能成为一名成功的管理者	24
练习题	26
思考题	27
第二章 管理思想的形成和发展	28
第一节 管理思想形成和发展阶段	28
一、早期的管理思想(18 世纪以前)	28
二、管理思想的萌芽阶段(从 18 世纪到 19 世纪末)	28
三、古典管理理论阶段(从 19 世纪末到 20 世纪 30 年代)	
.....	29
四、新古典管理理论阶段(从 20 世纪 30 年代至 40 年代)	
.....	29

五、现代管理理论阶段(第二次世界大战后至今)	30
第二节 管理思想的早期和萌芽阶段	30
一、早期管理活动和管理思想	30
二、工业革命推动了管理思想的发展	33
第三节 泰勒的科学管理	35
一、泰勒的生平和贡献	35
二、科学管理的内容	37
三、科学管理理论的其他代表人物	39
第四节 管理过程和管理组织理论	39
一、法约尔的管理职能和管理原则	39
二、组织理论及其代表	42
第五节 霍桑试验和梅奥的人群关系论	44
一、孟斯特伯格的工业心理学研究	44
二、霍桑试验	45
三、梅奥的人群关系论	46
第六节 现代管理理论	47
一、管理程序学派	47
二、社会合作系统学派	48
三、人际关系行为学派	48
四、群体行为学派	48
五、社会技术系统学派	49
六、系统管理理论学派	49
七、决策理论学派	50
八、沟通信息中心学派	51
九、管理科学学派	51
十、权变理论学派	51
十一、经验主义学派	52
十二、企业文化理论	52
练习题	55
思考题	55
第三章 计划职能	56
第一节 计划职能概述	56
一、计划工作的含义与特征	56

二、计划工作的任务与要求	58
三、计划的类型	59
第二节 计划工作的程序和原理	63
一、计划工作的程序	63
二、计划工作原理	65
第三节 计划环境预测与决策	66
一、计划环境	66
二、预测	66
三、决策	71
第四节 目标与目标管理	79
一、目标性质和作用	79
二、目标管理	81
第五节 现代计划技术与方法	85
一、网络计划技术	85
二、滚动计划法	87
三、投入产出法	88
案 例	90
练习题	91
思考题	92
第四章 组织职能	93
第一节 组织的性质和任务	93
一、组织的概念	93
二、组织结构	94
三、组织工作的任务	101
第二节 组织设计的依据与原则	101
一、组织设计的依据	101
二、组织结构设计的原则	107
第三节 划分部门和组织结构的基本形态	110
一、按简单人数划分部门	110
二、按时间划分部门	111
三、按职能划分部门	111
四、按产品划分部门	112
五、按区域划分部门	113

六、按工艺过程划分部门	114
七、矩阵组织	115
八、委员会组织	116
九、新的组织结构	117
第四节 组织结构的运行	118
一、组织的集权与分权	118
二、直线与参谋	122
三、委员会和集体决策	127
案 例	129
练习题	131
思考题	131
第五章 人事职能	132
第一节 人事工作的性质、目的和系统方法	132
一、人事工作的定义	132
二、人力资源管理的系统方法——概述人事 工作的职能	133
三、影响人事工作的环境因素	135
第二节 人员选聘	136
一、选聘管理者的系统方法	136
二、职务分析和工作设计	137
三、人员选聘	140
第三节 绩效考评和奖励	146
一、绩效考评	146
二、奖励管理	152
第四节 人力资源的培训与发展	154
一、人力资源开发的重要性	154
二、管理者发展的过程和训练	154
三、管理者培训和方法	155
四、组织发展	157
案 例	158
练习题	159
思考题	159

第六章 领导职能	160
第一节 领导的性质和作用	160
一、领导的含义	160
二、领导的作用	161
第二节 有关人性的假设	161
一、从“经济人”到复杂人的假设	162
二、X理论和Y理论	163
三、双重模式理论	163
第三节 领导方式及其理论	165
一、领导特征理论	165
二、领导行为理论	166
三、权变理论	170
第四节 激 励	172
一、激励的性质	173
二、激励理论	174
三、常用的激励手段	180
第五节 信息沟通	183
一、信息沟通的职能、意义和目的	183
二、信息沟通的过程	184
三、信息沟通的类别及沟通网络	185
四、信息沟通中的障碍与克服	188
案 例	190
练习题	191
思考题	192
第七章 控制职能	193
第一节 控制职能概述	193
一、控制的含义	193
二、控制的意义	194
三、控制与其他管理职能的关系	194
四、有效控制的要求	195
第二节 控制的类型	196
一、按控制信息的性质划分	197
二、按控制的来源划分	199

三、按控制的手段划分	200
第三节 控制的程序和原理	202
一、控制的程序	202
二、控制的原理	207
第四节 控制的方法	208
一、预算控制方法	208
二、非预算控制方法	212
第五节 管理信息系统的应用	215
一、管理信息系统简介	215
二、管理信息系统的发展	216
三、管理信息系统在控制系统中的作用	216
四、管理信息系统的开发	218
案 例	219
练习题	220
思考题	220
第八章 我国的企业改革	221
第一节 企 业	221
一、企业的定义	221
二、企业组织形式的演变	223
三、企业的分类	225
第二节 我国经济体制的改革	229
一、计划经济体制	229
二、建立社会主义市场经济体制	231
第三节 我国企业改革的历程	234
一、企业改革历程的回顾	234
二、对以往企业改革历程的分析	239
第四节 建立现代企业制度	240
一、现代企业制度的内涵	241
二、现代企业制度的基本特征	241
三、公司是现代企业制度的主要组织形式	243
四、建立现代企业制度应当处理好几个关系	243
练习题	246
思考题	246

第九章 管理思想的新发展	247
第一节 信息社会的到来	247
一、人类社会发展的历程	247
二、科学技术对社会发展的影响	249
三、信息技术是现代科学技术的主导	253
第二节 新的生产制造系统和生产管理方式	257
一、计算机集成制造系统(Computer Integrated Manufacturing System, 简称 CIMS)	257
二、柔性制造系统(Flexible Manufacturing System, 简称 FMS)	258
三、准时生产方式(Just In Time, 简称 JIT)	258
四、其他的生产管理方式	259
第三节 新的管理思想	260
一、业务流程再造(Business Process Reengineering, 简称 BPR)	260
二、虚拟企业(Virtual Enterprise)	264
三、学习型组织(Learning Organization)	267
练习题	270
思考题	271
综合案例	272
参考文献	279



第一章 管理、管理学和管理者

第一节 管 理

一、管理的含义

1. 什么是管理

管理是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一。

大到一个国家的治理,涉及到社会的方方面面,内涵十分丰富,包括建立一个完整的法律体系,制定和完善各项法律和各项规章制度;处理与其他国家之间的政治、经济关系,与各种世界性组织的关系;建设一支强大的国防力量,维护国家的主权和独立;制定社会发展规划,协调工农业、科技教育、财政金融、公检法、环境保护和治理污染、卫生体育、文化事业、宣传媒体等各行业各方面的发展,改善和提高人民的生活,……。到了省、市、自治区这一级,除了外交和国防外,除了地域范围变小外,只可制定地方性法规外,管理工作还是涉及到社会的方方面面。再往下,市和地区,县和区,直至乡镇和作为政府派出机构的街道办事处,都是麻雀虽小五脏俱全,具备齐全的管理上的各种功能。

说到社会的最小组成单位:家庭和人也都面临着同样性质的管理活动。就拿个人来说,要处理好与周围同志的关系,共好事;要安排每天的时间去完成各项任务和工作;安排好自己的收入和支出,制定购买大件商品的计划等等。

以上我们是从国家到省市,一直到家庭和个人来考察了一下所进行的管理活动,对各种各样的单位来讲也同样要从事管理活动,其内涵有所不同。

从兴办一个企业说起,要对所进入的行业进行一番调查研究,对所计划生产销售的产品的市场会怎么样进行调查,考察各种技术和工艺路线,完成可行性研究,一旦做出决定要上马,马上面临着筹措资金,制定企业的章程,进行工商登记和注册,开展基建工作,一直到设备安装、调试完毕,投入生产,原材料采购,产品销售,在媒体上打广告,进行促销建立完善的售后服务体系,收集用户意见,改进原有产品的质量和性能,开发新产品,……。这一系列复杂的活动,也是管理活动。企业如此,学校、科研院所、商场、医院等各种单位也都大同小异,同样有一系列的管理

活动。就是政府机关、社会团体、也都有内部的管理工作和管理活动,设置各种机构,配备人员,明确岗位责任,建立规章制度,来保障机关工作的正常运行,从而行使自己的职能。

这些活动都可以称作管理活动,但又各不相同,到底什么是管理呢?

对这个问题的回答众说纷纭。因为每个人的出发点不一样,看问题的方法不一样,强调的重点不一样,加上个人的经历不同、地位不同,很难得出一个共同的看法来。在管理学发展过程中,许多管理学家也都提出了自己的见解。

如泰勒(Frederick Taylor)提倡的科学管理,改变了过去管理企业的传统方式,运用了标准化等方法大大地提高了生产效率,这种通过分析来提高生产效率的方法很快推广到社会的其他部门。

法约尔(Henri Fayol)认为管理只是经营的六种职能活动之一(六种职能活动是指技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动)。而管理活动则包含了五种因素,即:计划、组织、指挥、协调和控制。

古利克(Luther Gulick)进一步提出了管理七职能论,POSDCRB。这七项职能分别是:计划(Planning)、组织(Organizing)、人事(Staffing)、指挥(Directing)、协调(Coordinating)、报告(Reporting)和预算(Budgeting)。取这些职能的英文词的第一个字母即成 POSDCRB。

西蒙(H. A. Simon)认为决策贯穿管理的全过程,管理就是决策,一个组织是由决策者所组成的系统。西蒙等人对决策的过程、决策的准则等进行了深入的研究。西蒙本人由于对决策理论所做的贡献,而荣获了 1978 年度的诺贝尔经济学奖。

孔茨(Harold Koontz)则提出:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”为此,管理的职能是计划、组织、人事、领导和控制。管理适用于一切组织。

而罗宾斯(S. P. Robbins)的看法与孔茨雷同,“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”。

我国的一些管理学家,如徐国华、周三多、杨文士等也都提出了自己的观点,这里不再一一列举。

那些在不同的管理岗位上的实践者们对什么是管理也都会有自己的各种看法。本书作者之一曾有机会到一家年销售额在 4 亿元以上的乡镇企业去考察,在谈到企业的管理时,一位副总裁深有感触地说,这几年里我们的管理工作就是领导要通过各种规章制度控制职工,而职工要反控制,控制与反控制就是我们管理工作的内容。这也是一种有一定代表性的看法。

结合各家学说的长处和我们的实践工作,认为:管理是各级管理人员在执行计划、组织、人事、领导和控制五项基本职能的过程中,通过优化配置和协调使用组织