



高等院校规划教材



管理学

Management

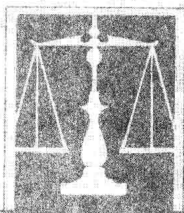
王志永 毛海军 主编



大连理工大学出版社

经济类

高等院校规划教材

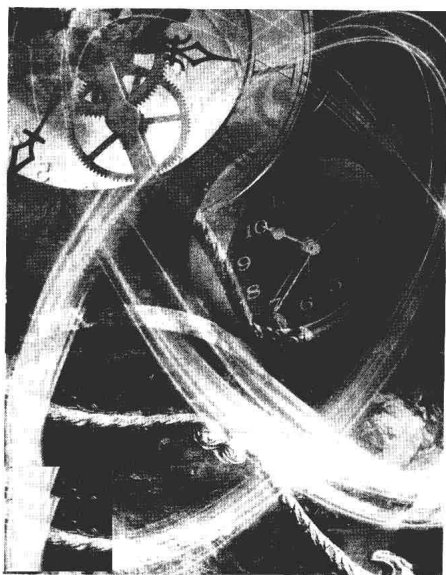


管理学

Management

王志永 毛海军 主 编

崔文子 宇 红 副主编



 大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 王志永, 毛海军主编. — 大连: 大连理工大学出版社, 2010. 8

ISBN 978-7-5611-5751-0

I. ①管… II. ①王… ②毛… III. ①管理学 IV.
①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 163911 号

大连理工大学出版社出版

地址: 大连市软件园路 80 号 邮政编码: 116023

发行: 0411-84708842 邮购: 0411-84703636 传真: 0411-84701466

E-mail: dutp@dutp.cn URL: <http://www.dutp.cn>

大连理工印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 印张: 22.75 字数: 450 千字
2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 汪会武 邵 婉

责任校对: 雨 萱

封面设计: 波 朗

ISBN 978-7-5611-5751-0

定 价: 40.00 元

PREFACE

前言

管理在我们现实生活中是无处不在的,大到国家事务的管理,中到企业的管理,小到每个人的日常生活管理。这些管理虽然内容不同,方式不同,但其中用到的一些基本原理是相同的,这就是管理的一般原理。掌握了管理的一般原理,可以在这些管理之间灵活加以应用。

管理学作为介绍管理的一般原理的学科,更多地将管理的对象限定在盈利组织,管理的目的是为了提高组织的经济效益,本书也是如此,而对于非盈利组织、政府等的管理涉及较少。一般情况下,盈利组织更多的是指企业,所以在本书中往往也将组织作为企业,对组织的管理更多的指企业管理。

本教材是在编写组成员多年教学与研究的基础上,结合课程组的管理学课程教学改革研究成果和学生的具体情况编写而成。在结构体系设计和内容选择上,本教材考虑面向经济管理类各专业及工程类各专业开设管理学课程的需要,在内容上以管理活动过程中的计划、组织、领导和控制四项基本管理职能为主线,将整个内容分为五篇:第一篇基础篇包含管理的基本概念与要素,管理的思想发展史及管理的环境等内容;第二篇计划职能篇包含计划、决策和战略三方面内容;第三篇组织职能篇包含组织结构设计和权力配置和人力资源管理三方面内容;第四篇领导职能篇包含领导、人际沟通和激励等内容;第五篇控制职能篇包含控制的相关内容。学习内容可以根据不同专业的培养方案做出相应调整。

本书由王志永、毛海军任主编。第1章、第2章由宇红编写,第4章、第5章、第7章由崔文子编写,第6章、第9章由毛海军编写,第10章、第12章由王志永编写,第8章由崔文子和王志永合作编写,第3章由宇红和毛海军合作编写,第11章和第13章由王庆春编写。全书由毛海军、王志永统稿。

在本教材编写过程中,参考了大量的管理教材、案例和相关著作、论文等文献,选用了相关报刊和互联网的资料,因数量较多,没有一一列出,谨在此表示感谢。同时,本书的编写得到了大连理工大学出版社的大力支持,在此对出版社同志的支持和帮助表示衷心的感谢。

由于编者经验和水平有限,书中难免会有不当之处,恳请专家和读者给予批评指正。

编 者

2010年7月

CONTENTS

目 录

第一篇 基础篇

第1章 管理、管理者和管理学	2
1.1 管理概述	3
1.1.1 管理的概念与内涵	3
1.1.2 管理的有效性	5
1.1.3 管理的重要性	6
1.2 管理职能	7
1.2.1 计划	7
1.2.2 组织	8
1.2.3 领导	8
1.2.4 控制	9
1.2.5 管理职能间的关系	9
1.3 管理者	11
1.3.1 管理者的定义及分类	11
1.3.2 管理者的工作	13
1.3.3 管理者应具备的技能	15
1.4 管理学	17
1.4.1 管理学的特性	17
1.4.2 管理学的研究内容	19
1.4.3 管理学的研究方法	20
本章学习小结	22
自测题	25

第2章 管理理论的演进 28

- 2.1 早期管理思想的形成 29
 - 2.1.1 中国古代的管理思想 29
 - 2.1.2 国外早期管理思想 31
- 2.2 古典管理理论 33
 - 2.2.1 泰勒的科学管理理论 34
 - 2.2.2 法约尔的管理过程理论 36
 - 2.2.3 韦伯的行政组织理论 38
- 2.3 行为科学理论 40
 - 2.3.1 梅奥与人际关系理论 40
 - 2.3.2 行为科学理论 42
- 2.4 现代管理理论 44
- 本章学习小结 49

自测题 51

第3章 管理与环境 53

- 3.1 管理环境的构成 54
 - 3.1.1 组织环境的概念分类 54
 - 3.1.2 环境研究的作用 55
 - 3.1.3 一般环境 56
 - 3.1.4 任务环境 57
- 3.2 管理环境分析 58
 - 3.2.1 环境研究的程序 58
 - 3.2.2 组织环境特征分析 59
 - 3.2.3 SWOT 分析方法 63
- 3.3 组织文化 64
 - 3.3.1 组织文化的概念与内涵 64
 - 3.3.2 组织文化的特性 66
 - 3.3.3 组织文化的功能 67
 - 3.3.4 组织文化对管理职能的影响 68
 - 3.3.5 Z理论 69
 - 3.3.6 跨文化管理 70
- 3.4 管理中的社会责任 70
 - 3.4.1 企业的社会责任 71
 - 3.4.2 企业社会责任演变 72

3.4.3 企业社会责任国际标准	73
3.4.4 管理的道德伦理	74
本章学习小结	76
自测题	82

第二篇 计划职能篇

第4章 计 划 86

4.1 计划及其制定	87
4.1.1 计划的含义和必要性	87
4.1.2 计划的类型及其选择	89
4.1.3 计划的制定过程	95
4.2 目标管理	99
4.2.1 目标管理的实质	100
4.2.2 目标管理的基本内容	100
4.2.3 目标管理的评价	102
4.3 计划管理技术	104
4.3.1 预测	104
4.3.2 甘特图	105
4.3.3 滚动计划法	106
4.3.4 计划评审技术	107

本章学习小结 110

自测题 114

第5章 决 策 117

5.1 决策的含义和类型	118
5.1.1 决策的含义	118
5.1.2 决策的类型	118
5.2 决策过程和影响决策的因素	123
5.2.1 决策过程	123
5.2.2 影响决策的因素	126
5.3 决策方法	127
5.3.1 确定型决策方法	128
5.3.2 风险型决策方法	129
5.3.3 不确定型决策的方案选择法	131

本章学习小结 134

自测题 136

第6章 战略 139

6.1 战略概述 140

- 6.1.1 战略的提出 140
- 6.1.2 组织战略的概念 141
- 6.1.3 组织战略的特征 142
- 6.1.4 战略管理的重要性 143

6.2 战略管理过程 144

- 6.2.1 战略分析阶段 144
- 6.2.2 战略制定阶段 146
- 6.2.3 战略实施阶段 147
- 6.2.4 战略评价阶段 147

6.3 战略的层次 148

- 6.3.1 公司层战略 148
- 6.3.2 经营层战略 158
- 6.3.3 职能层战略 163

6.4 战略管理方法 165

- 6.4.1 BCG 发展矩阵 166
- 6.4.2 GE 矩阵 168

本章学习小结 171

自测题 173

第三篇 组织职能篇

第7章 组织设计 176

7.1 组织概述 177

- 7.1.1 组织的含义 177
- 7.1.2 组织工作的内容 177

7.2 组织设计 179

- 7.2.1 组织结构设计的任务和原则 179
- 7.2.2 组织结构设计的内容 180
- 7.2.3 影响组织结构设计的因素 197

7.3 组织变革 199

- 7.3.1 组织变革的动因 200
- 7.3.2 组织变革的阻力 201
- 7.3.3 组织变革的内容 203

7.3.4 组织变革的程序	205
本章学习小结	206
自测题	208
第8章 权力配置	211
8.1 权力、职权和指挥链	212
8.1.1 权力与职权	212
8.1.2 指挥链	212
8.2 集权、分权与授权	213
8.2.1 集权与分权	213
8.2.2 授权	215
8.3 职权的分化——直线与参谋	218
8.3.1 直线与参谋的相互关系	218
8.3.2 直线与参谋的矛盾	219
8.3.3 直线与参谋矛盾的解决	219
本章学习小结	220
自测题	222
第9章 人力资源的配备	224
9.1 人力资源规划	225
9.1.1 人力资源规划含义	225
9.1.2 人力资源规划原则	226
9.1.3 人力资源规划流程	226
9.1.4 人力资源规划内容	227
9.1.5 人力资源规划方法	228
9.2 人力资源获取	232
9.2.1 招聘的程序	232
9.2.2 招聘的途径	233
9.2.3 人员选拔	235
9.3 人力资源培训	236
9.3.1 培训原则	237
9.3.2 培训内容	237
9.3.3 培训方法	238
9.3.4 对培训工作的评价	239
9.4 人力资源考核	240
9.4.1 绩效考核的内容	240

9.4.2	绩效考核的过程	241
9.4.3	绩效考核的作用	241
9.4.4	绩效考核的方法	242
9.4.5	绩效考核应注意的问题	244
9.5	人力资源薪酬	246
9.5.1	影响薪酬的因素	246
9.5.2	薪酬制度设计	247
	本章学习小结	248
	自测题	251

第四篇 领导职能篇

第10章	领导	254
10.1	领导的本质	255
10.1.1	领导与领导者	255
10.1.2	领导与管理	258
10.2	领导特征理论	259
10.3	领导行为理论	260
10.3.1	领导行为连续体理论	260
10.3.2	领导行为四分图	261
10.3.3	管理方格理论	262
10.4	领导权变理论	263
10.4.1	菲德勒模型	264
10.4.2	途径-目标理论	266
10.4.3	情景领导理论	268
10.5	领导艺术	270
10.5.1	决策艺术	270
10.5.2	用人艺术	271
10.5.3	授权艺术	272
10.5.4	协调艺术	273
10.5.5	处事艺术	274
	本章学习小结	274
	自测题	278
第11章	沟通	281
11.1	认识沟通	282
11.1.1	沟通概述	282

11.1.2	沟通的过程	284
11.2	沟通的方式	285
11.2.1	人际沟通与组织沟通	285
11.2.2	正式沟通与非正式沟通	286
11.2.3	语言沟通、非语言沟通与电子媒介沟通	288
11.2.4	单向沟通与双向沟通	291
11.2.5	直接沟通与间接沟通	292
11.3	提高沟通的有效性	293
11.3.1	沟通的障碍	293
11.3.2	有效沟通	295
本章学习小结		299
自测题		300
第12章 激励		303
12.1	激励的本质	304
12.1.1	需要与激励	304
12.1.2	激励过程	305
12.1.3	激励的作用	306
12.2	内容型激励理论	306
12.2.1	需要层次理论	306
12.2.2	阿尔德弗的 ERG 理论	307
12.2.3	双因素理论	308
12.2.4	成就需要理论	310
12.3	过程型激励理论	311
12.3.1	期望理论	311
12.3.2	公平理论	313
12.3.3	目标设置理论	315
12.4	行为改造型激励理论	316
12.4.1	强化理论	316
12.4.2	归因理论	318
12.5	激励原则与方法	319
12.5.1	激励原则	319
12.5.2	激励方法	321
本章学习小结		324
自测题		325

第五篇 控制职能篇

第 13 章 控 制	328
13.1 控制职能及作用	329
13.1.1 控制的概念	329
13.1.2 控制的重要性	330
13.1.3 控制工作的目的和作用	331
13.2 控制过程	332
13.2.1 制定标准	333
13.2.2 对照标准检查实际绩效	334
13.2.3 采取纠偏行动	336
13.3 控制类型	336
13.3.1 事前、事中和事后控制	337
13.3.2 直接控制和间接控制	339
13.4 有效控制特征	339
13.4.1 控制职能的失调	340
13.4.2 有效控制的基本特征	341
本章学习小结	343
自测题	345
参考文献	347

管理学

第一篇

管理、管理者和管理学

第1章



分 粥

有七个人住在一起，每天分一大桶粥。要命的是，粥每天都是不够的。

一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是乎每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人把粥吃完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不公平，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。



管理的真谛究竟是什么？

管理(management)是人类各种活动中最普通和最重要的一种活动。任何一个人，只要存在于一定的组织或社会中，那么他不是管理者就是被管理者，或者是自我管理。作为管理者，不论他是在管理一个组织或组织中的一个单位，还是在管理某一群人或者某一项工作，他都无疑需要熟练地掌握管理这门学问。

随着管理领域的不断拓展，人们对管理认识的不断加深，管理对社会活动产生的效益也越来越大，尽管不同领域内管理活动各有其特殊性，但是在这些特殊的管理活动中蕴涵着管理活动的一些共性的东西。人们把研究管理活动规律所形成的基本理论与方法统称为管理学(management science)。作为一种知识体系，管理学是管理思想、管理原则、管理技能和管理方法的综合。随着管理实践的发展，管理学不断充实新的内容，成为指导人们开展各种管理活动，有效达到管理目的和实现组织目标的指南。

1.1 管理概述

1.1.1 管理的概念与内涵

自从有了人类的共同劳动,就有了管理。综观人类社会的历史不难发现,管理是小到家庭大到国家的各种组织由弱变强的根本。管理是一类特殊的人类社会实践活动,因对象的不同而具有特殊性,但其概念、原理、职能、要素和过程等具有显著的普遍性。

什么是管理?这是每个初学管理的人首先遇到的问题。众所周知,管理涉及各种领域,例如行政管理、经济管理、企业管理以及各种行业、部门和过程的管理。不同的人站在不同的角度也有不同的解释。从字面上看,管理就是管辖梳理;政治学家认为管理是建立有效的权力管理系统,科学地分权、授权和集权;经济学家认为管理是对组织的资源进行计划、组织、领导和控制,以实现既定目标的过程,优秀的管理是一种稀缺的经济资源;心理学家则认为管理是沟通、协调与激励,是使人适应于组织和社会的过程;社会学家则认为管理是一种文化活动,管理水平是社会进步、社会文明的一种标志。

科学管理理论创始人弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)认为,管理就是“确切了解希望工人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它”。这说明管理是一种明确目标,并授予被管理者工作方法,以求更好地达到目标的活动。

亨利·法约尔(Henri Fayol)最早在一般意义上概括了管理的含义,他区别经营与管理这两个容易混淆的概念,指出管理是经营活动中的一种活动,它包括计划、组织、指挥、协调和控制等五个要素。这是从管理的基本职能出发,说明什么是管理,同时也表明管理是一个过程。

对决策有独特研究的赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为“管理就是决策”。这一定义虽然未能全面反映管理的内容,但它突出了决策在管理中的主导地位,并强调了决策贯穿于管理的全过程,表明决策与管理的内在联系。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)则认为:“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。”这一定义强调管理的服务功能,说明管理是为有效实现组织目标而服务的过程。

早在100多年前,马克思就指出了管理的两重性。一方面,管理是由共同劳动的社会结合的性质产生的,只要是协作劳动客观上就需要管理。这是任何具有社

会结合形态的劳动共有的性质,是任何由许多人进行协作的劳动普遍存在的性质。另一方面,管理又是由共同劳动过程的资本主义性质即对抗性质产生的。在资本主义生产方式中,直接生产者与生产资料所有者之间的对立关系和资本主义生产社会化要求“统一的意志”是矛盾的。因此,资本主义的管理就必然具有“监督劳动”的职能,这是资本主义管理的特殊性。

上述定义各有特色,给人以有益的启示。借鉴国内外各种观点,结合现代管理发展趋势,我们认为管理就是在特定环境下,对组织拥有的资源进行计划、组织、领导和控制,以期有效实现组织目标的过程(见图 1-1)。

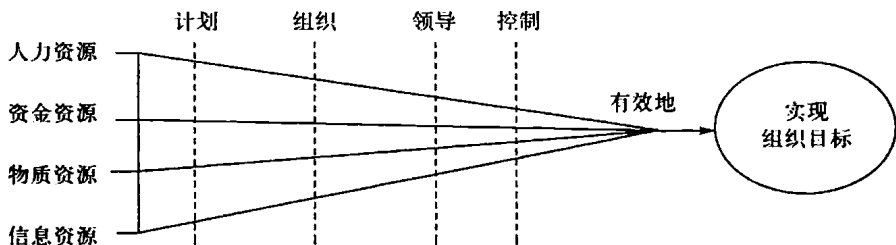


图 1-1 管理过程

这一定义包含以下四层含义：

(1)管理具有一定的目的性。管理作为组织的一种有目的的活动,必须为有效实现组织目标服务,这是管理的基本出发点。管理活动的效果主要取决于组织目标的实现程度。管理作用于组织之上,离开组织目标的实现,管理毫无意义。

(2)管理依赖于一定的环境。管理活动是在一定的环境中进行的,环境给管理创造了一定的条件和机会,同时也对管理形成一定的约束和威胁。管理者必须正视环境对组织的这两方面影响,努力改善组织的物质和文化环境。要审时度势,趋利避害,抓住机遇,利用一切可以利用的外部条件,促进组织目标的实现。

(3)管理的对象是组织的资源。管理的实质是对组织拥有的各项资源的协调和整合。组织拥有的资源包括人、财、物、信息、技术、时间、社会关系和组织的声誉等。资源的有限性和组织运营目标的不断提升,是管理需要解决的基本矛盾。为了利用有限的资源最大限度地满足组织运营的目标,管理的有效性首先表现为必须“做正确的事”,防止做错事。在此基础上进一步要求“用正确的方法做事”,使有限的资源发挥最大的效用。当然,资源的协调和整合始终是一个动态过程,没有一劳永逸的管理。

(4)管理由一系列相互关联的职能构成。管理活动最终要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上,它们是管理工作最基本的手段和方法,也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。计划、组织、领导和控制是每个管理者必