



高等院校规划教材



管理学

Management

主 审 张凤海

主 编 许月奎 钱 堃



 大连理工大学出版社

红 旗 标 准

高等院校规划教材



管理学

Management

主 审 张凤海

主 编 许月奎 钱 堃

副主编 张健东 董姝妍



 大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 许月奎, 钱堃主编. — 大连: 大连理工大学出版社, 2011. 8
高等院校规划教材
ISBN 978-7-5611-6377-1

I. ①管… II. ①许… ②钱… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 149256 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>

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm	印张: 22	字数: 429 千字
2011 年 8 月第 1 版	2011 年 8 月第 1 次印刷	

责任编辑: 汪会武

责任校对: 齐跃

封面设计: 波朗

ISBN 978-7-5611-6377-1

定 价: 39.00 元

前言

PREFACE

管理学是经管类专业学生必须掌握和学习的一门专业基础必修课程,也是一门入门课程。但遗憾的是,管理理论的教学无论对教和学来说,都是一个棘手的问题。对教师来讲,它是一门实用性很强的课程,绝大多数老师缺乏丰富的管理实践经验,驾驭能力尚待提高;对学生来说,基本上是没有社会经验的本科生,读管理学如同雾里看花,因为管理理论体系十分庞杂,可学的内容很多但又比较零散,大多数教材的逻辑性又不完善,学生难以把握。国外教材的理论体系比较完善,但其中的一些管理原理和方法与中国的文化背景有一定的差异,翻译引进的管理学基础教学资源内容不能完全适合中国的文化和实践环境,而且教学资源内容不能满足以应用为目的,以就业为导向的应用型教育。管理学的教材大多是通用性教材,专门针对应用型本科生的教材较少,能够和课堂的案例教学和实训教学同步的教材更是稀缺。

基于以上原因,教材编写组教师经过十余年的积累,近三年的前期准备,将教学应用的讲义、教案、案例等积淀和成果形成系统化的教学资源,将之有效整合成为教材。

本书有如下特点:一是按管理职能编排教材的结构体系,将管理职能视为一个完整的管理过程或管理流程,以管理功能即计划、组织、领导和控制为基本理论框架,囊括了管理研究的范畴及现实中管理人员的基本特性。二是强化教材的实用性和艺术性。本教材尽量减少理论内容阐述,增加实际案例的比例,保证每章节至少包含开篇案例和结篇案例。这一方面充分反映了整个高等教育从传授知识为主到多方面培养能力的转变趋势,另一方面案例方法的应用也可视为管理学艺术性的一个具体体现。一个真实的案例,并没有标准的答案,学习者通过学习和思路,自己领悟其中的精华,将理论内化为自己的管理思维模式。三是教材构思充满人性化设计因素。本教材借鉴国外的管理学著作的构思编排,充满人性化设计因

素,充分地考虑到阅读者学习的方便。在章节安排上,以引导案例开始,先提出问题,然后涉及具体内容,其间穿插讨论题,最后是思考题、结篇案例和实践环节。其特点是,重实际应用且详细,将管理概念的学习融入实际问题中。四是基于近些年来,作为市场参与者主体的公司组织,越来越多的损害利益相关者利益事件的发生,已经严重地影响了公司组织的未来发展,甚至对社会和经济的发展也带来了极端严重的不良影响,由此,作者尝试将企业伦理、公司社会责任等有关理论融入到教材的相关部分,以期管理者们或日后有志于从事管理工作的人们,在自己的管理活动中,谨遵那些能使利益相关者共赢的道德规范,并为公司的未来发展和社会环境的持续向好,做出积极的努力。

全书共分16章,由张健东、许月奎提出编写提纲与框架,集体讨论,分头写作。其中,第1、4、10、12章由张健东编写,第2、3、9、11由董姝妍编写,第5、6、7、8章由许月奎编写,第13、14、15、16章由钱堃编写。许月奎重新编写了第4章开篇与结篇案例、第9章的结篇案例,并对全书进行最后的统编、修改和定稿。毛瑾参与了第7章7.1部分内容的编写。

本书经过全体作者的努力,以及大连理工大学出版社的大力支持和帮助,终于出版了。同时在编写过程中,我们参考、借鉴和引用了大量国内外学者的著作和研究成果,在此一并致以诚挚的谢意!

我们深知,由于自身的知识和水平的限制,加之管理实践理论和方法日新月异的发展变化,在本教材中一定存在着不少的缺憾甚至是错误,敬请广大读者批评指正。

编 者

2011年6月

目 录

CONTENTS

第 1 章 管理学导论 1

开篇案例 迪斯尼的成功 1

1.1 谁是管理者 2

1.2 什么是管理 3

1.3 管理者角色 4

1.4 管理技能 6

1.4.1 什么是组织 7

1.4.2 学习管理的意义 8

思考题 10

结篇案例 升任公司总裁后的思考 11

实践环节 12

第 2 章 管理的昨天与今天 14

开篇案例 美国铁轨为什么是 4.85 英尺宽 14

2.1 管理学与其他研究领域的关系 15

2.2 管理的历史背景 17

2.2.1 人类早期的管理实践和管理思想 17

2.2.2 管理理论的萌芽 18

2.3 古典管理理论 19

2.3.1 科学管理理论 20

2.3.2 法约尔的一般管理理论 22

2.3.3 韦伯的行政组织理论 24

2.3.4 对古典管理理论的评价 26

2.4	现代管理理论	27
2.4.1	行为科学理论	27
2.4.2	管理理论丛林	29
2.5	当代管理理论	33
2.5.1	战略管理	33
2.5.2	企业再造	34
2.5.3	学习型组织	35
	思考题	36
	结篇案例 UPS 公司的快捷运送体系	37
	实践环节	37
第3章	环境与企业文化	38
	开篇案例 透视:环境力量的影响	38
3.1	内外部环境	39
3.1.1	一般环境	39
3.1.2	具体环境	40
3.2	组织与环境的关系	43
3.2.1	组织与环境的关系	43
	案例 透视:电子商务时代的管理——管理外部环境	43
3.2.2	环境评估技术	46
3.3	组织文化	47
	案例 企业文化的灌输	47
3.3.1	组织文化的含义、特征与功能	48
3.3.2	组织文化的结构和内容	50
3.3.3	组织文化的类型	56
3.3.4	组织文化的建设	59
	思考题	62
	结篇案例 墨西哥施乐公司	63
	实践环节	63
第4章	全球化环境中的管理	65
	开篇案例 中信公司跨国经营的开展	65
4.1	国际管理和跨国公司	66
4.1.1	国际企业的性质和目的	67
4.1.2	跨国公司	67

4.1.3 从多国公司到全球化公司或从跨国公司到全球化公司的过渡	68
4.2 国家联盟和地区化经济	69
4.3 在全球化环境中的管理	72
思考题	74
结篇案例 出人意料	74
实践环节	76
第5章 商业伦理与企业社会责任	77
开篇案例 巴塔工业有限公司	77
5.1 商业伦理的内涵	78
5.2 伦理抉择的影响因素	86
5.2.1 道德发展阶段	86
5.2.2 个人特征	87
5.2.3 结构变量	88
5.2.4 组织文化	89
5.2.5 问题强度	90
5.3 符合伦理规范的管理行为	90
5.3.1 招聘与晋升	91
5.3.2 道德与决策规则	91
5.3.3 高层管理者的指导	93
5.3.4 工作目标和绩效评估	93
5.3.5 道德培训	93
5.3.6 独立的社会审计	94
5.3.7 设置并配备相应的伦理机构和官员	94
5.4 社会责任与组织的利益相关者	95
5.4.1 企业的社会责任	96
5.4.2 利益相关者及其管理	100
思考题	102
结篇案例 他该如何选择?	102
实践环节	103
第6章 计划与目标管理	104
开篇案例 金帝酒业怎么了?	104
6.1 计划与目标概述	105
6.1.1 计划的概念	105

6.1.2	管理者制定计划的原因	105
6.1.3	计划对绩效的影响	106
6.2	组织的目标与目标管理	106
6.2.1	组织目标的类型及其设定	107
6.2.2	目标管理	110
6.3	计划的类型及特点	115
6.4	管理者如何制定计划	116
6.4.1	计划工作的权变因素	116
6.4.2	计划工作的方法	116
6.4.3	制定计划的步骤	117
6.4.4	计划的经济性分析	119
6.4.5	如何在动态环境下制定有效的计划	120
6.4.6	情景计划	120
6.5	分配资源的技术	121
6.5.1	预算	122
6.5.2	排程	123
6.5.3	盈亏平衡分析	127
6.6	现代计划技术	128
6.6.1	滚动计划法	128
6.6.2	项目管理	129
	思考题	131
	结篇案例 10 分钟提高效率	132

第 7 章 战略管理 133

	开篇案例 Swan 公司为何申请破产	133
7.1	战略性思考	134
7.1.1	战略与战略管理	135
7.1.2	战略管理的重要性	137
7.2	公司的战略类型	138
7.2.1	公司层战略	139
7.2.2	业务层战略	142
7.2.3	职能层战略	144
7.3	战略管理过程	145
	思考题	148

结篇案例 格兰仕的战略管理	148
---------------	-----

第8章 决策 150

开篇案例 准确决策	150
-----------	-----

8.1 决策的概念及其分类 151

8.1.1 决策的概念	151
-------------	-----

8.1.2 决策的类型	152
-------------	-----

8.2 决策理论的演进 156

8.2.1 古典决策理论	156
--------------	-----

8.2.2 行为决策理论	157
--------------	-----

8.2.3 当代决策理论	158
--------------	-----

8.3 问题与决策类型 158

8.3.1 结构良好问题与程序化决策	158
--------------------	-----

8.3.2 结构不良问题与非程序化决策	159
---------------------	-----

8.3.3 组织层次、问题类型与决策类型	160
----------------------	-----

8.4 决策模型 161

8.4.1 决策的理性模型	161
---------------	-----

8.4.2 有限理性模型	161
--------------	-----

8.5 直觉在决策中的作用 162

8.6 决策步骤 163

8.7 决策过程中易犯的错误 167

8.8 决策情景与决策方法 168

8.8.1 确定性决策	168
-------------	-----

8.8.2 风险性决策	170
-------------	-----

8.8.3 不确定性决策	172
--------------	-----

8.9 决策风格 175

8.10 决策过程中的信息流动和处理 176

8.11 决策影响因素 178

8.11.1 环境	178
-----------	-----

8.11.2 决策的重要性因素	178
-----------------	-----

8.11.3 过去决策	178
-------------	-----

8.11.4 决策者的因素	179
---------------	-----

8.11.5 组织文化	180
-------------	-----

8.11.6 时间	180
-----------	-----

8.12	决策与信息技术	181
8.13	群体决策	184
8.13.1	群体决策的优缺点	184
8.13.2	影响群体思维的因素	185
8.13.3	怎样改进群体思维决策的质量	186
8.13.4	决策中的创造力	187
	思考题	188
	结篇案例 协调	188
第9章	组织结构与设计	190
	开篇案例 一封辞职信	190
9.1	组织与组织结构	191
9.1.1	组织的含义	191
9.1.2	组织结构的含义	191
9.2	组织结构设计	192
9.2.1	组织结构设计的原则	192
9.2.2	组织结构设计的权变因素	193
9.2.3	组织结构设计的根本问题	194
9.2.4	机械式与有机式组织结构	201
9.3	常见的组织结构设计类型	202
	思考题	209
	结篇案例 比特丽公司的分权管理	209
	团队练习	210
第10章	管理沟通	211
	开篇案例 失望的小王	211
	开篇案例 朋友还是上司?	211
10.1	管理沟通的内涵	212
10.1.1	组织中的沟通	213
10.1.2	沟通信息的流向	214
10.1.3	组织沟通的网络	215
10.2	人际沟通	216
	思考题	223
	结篇案例 美国老板与他的希腊员工	224

第 11 章 人力资源管理	225
开篇案例 人事经理的琐碎工作	225
11.1 人力资源管理的过程	226
11.1.1 人力资源管理的概念	226
11.1.2 人力资源管理的目标	226
11.1.3 人力资源管理的过程	226
11.2 人力资源管理六大模块	228
11.2.1 人力资源规划概述	229
11.2.2 招聘与配置概述	230
11.2.3 培训与开发	233
11.2.4 薪酬与福利	234
11.2.5 绩效考评	236
11.2.6 劳动关系	238
思考题	240
结篇案例 奖励团体,还是奖励个人	240
实践环节	241

第 12 章 变革与创新	242
开篇案例 一家医院的兴衰	242
12.1 变革的阻力	244
12.1.1 个体阻力	244
12.1.2 组织阻力	246
12.2 减少阻力的技术	247
12.3 推动组织变革的方法	247
12.4 变革管理中的新问题	249
12.4.1 组织文化变革	249
12.4.2 如何实现组织文化变革	250
12.5 处理员工压力	252
12.6 激发创新	254
思考题	256
结篇案例 美国炼铝公司的重大变革	257

第 13 章 领导	258
开篇案例 刘备、宋江和唐僧的“无能”之能	258

13.1	领导的内涵	259
13.1.1	领导的含义	259
13.1.2	领导的作用	259
13.1.3	领导者与管理者	260
13.2	领导理论	261
13.2.1	领导特质理论	261
13.2.2	领导行为理论	262
13.2.3	领导权变理论	265
13.3	权力和影响力应用	270
13.3.1	领导者权力的来源	270
13.3.2	如何提高领导者的影响力	273
	思考题	274
	结篇案例 三位领导者	275
	实践环节	276

第14章 激励 278

	开篇案例 鸭子只有一条腿	278
14.1	激励的概念	279
14.1.1	激励的含义	279
14.1.2	激励的过程	279
14.1.3	激励的作用	280
14.2	激励理论	281
14.2.1	需求层次理论	282
14.2.2	麦格雷戈的X理论与Y理论	284
14.2.3	赫茨伯格的双因素理论	284
14.2.4	麦克利兰的三种需要理论	286
14.2.5	公平理论	287
14.2.6	期望理论	288
14.2.7	强化理论	289
14.2.8	当代动机理论的整合	291
14.3	激励实务	292
14.3.1	工作设计	293
14.3.2	员工持股计划	294

14.3.3	薪酬制度	294
14.3.4	灵活的工作日程安排	295
	思考题	296
	结篇案例 黄工程师为什么要走?	296
第 15 章	群体与团队	298
	开篇案例 短四寸的裤子	298
15.1	理解群体	299
15.1.1	群体	299
15.1.2	群体的功能	299
15.1.3	群体的发展阶段	300
15.2	群体的特征	302
15.2.1	角色	302
15.2.2	规范	303
15.2.3	地位系统	304
15.2.4	群体规模	304
15.2.5	群体内聚力	305
15.2.6	冲突管理	306
15.3	团队管理	308
15.3.1	团队的概念	308
15.3.2	高效团队的特征	310
15.3.3	促进团队合作的管理行为	312
	思考题	312
	结篇案例 装配线上的团队	313
第 16 章	控制	314
	开篇案例 哈勃望远镜的研制	314
16.1	控制的含义	315
16.1.1	控制的含义	315
16.1.2	控制的重要性	316
16.2	控制的过程	317
16.2.1	制定标准	318
16.2.2	衡量实际绩效	320
16.2.3	实际绩效与标准进行比较	322

16.2.4	采取管理行动	322
16.3	控制的类型	324
16.3.1	前馈控制	324
16.3.2	同期控制	325
16.3.3	反馈控制	326
16.4	常见的控制方式	327
16.4.1	财务控制	327
16.4.2	时间控制	328
16.4.3	数量控制和质量控制	328
16.4.4	安全控制	329
16.4.5	人员行为控制	330
16.4.6	信息控制	331
思考题		331
结篇案例	浦江集团的管理	332
参考文献		334

管理学导论

第 1 章



开篇案例

迪斯尼的成功

享誉全球的迪斯尼乐园,自 1995 年 7 月 17 日开业以来,每年接待着数百万慕名而来的游客。事实上,其成功之处,不仅在于高科技所提供的娱乐硬件,更在于其服务质量,核心部分在于迪斯尼的经营理念和质量管理模式,包括给游客以欢乐,营造欢乐气氛,把握顾客的要求,提高员工素质和完善服务系统等。

管理者应具备创新能力和高超的领导艺术。领导对未来发展应规划全新的蓝图,并以此激励员工。迪斯尼的管理者努力使员工们懂得:这里所做的一切,都将成为世界娱乐业的主流和里程碑,迪斯尼制定 5~10 年中长期的人力资源规划,并每年更新一次。在经营管理中,每年都拨出足够的经费预算,进行人员培训。

明确岗位职责。“迪斯尼乐园”中的每一个工作岗位都有详尽的书面职务说明。工作要求明白无误,细致具体,环环相扣,有规可循,同时强调纪律,认真和努力工作。每隔一个周期,严格进行工作考评。

统一服务处事原则。基于迪斯尼“使游客欢乐”的经营理念,公司需要 32000 名员工学会正确与游客沟通和处事,为此公司提出统一服务处事原则,其要素构成和重要顺序为安全、礼貌、演技、效率。游客安全是第一位的,仅与安全相比礼貌则处于次一等的地位。同样,公司以此原则来考察员工的工作表现。

由游客评论服务质量的优劣。迪斯尼认为:服务质量是时刻可触,可感受,可体现的,并且游客掌握着服务质量优劣的最终评论权。公司指出:游客们根据事先的期望值和服务的体验,加以比较评论,然后确定服务质量。因此,迪斯尼教育员工:员工所提供的服务水平必须努力超过游客的期望值,从而使“迪斯尼乐园”真正

成为创造奇迹和梦幻的乐园。

思考题

结合案例说明你对管理的理解。

1.1 谁是管理者

一般意义而言,定义谁是管理者是一件非常简单的事情。管理者是组织中这样的成员,他告诉别人该做什么以及怎样去做。因此很容易将管理者与管理雇员区分开来,后者是指组织中这样的成员,他们直接从事一项工作和任务,并且没有人向他们报告。但是今天再这样简单地区分管理者与雇员就不行了。组织以及工作正在变化的性质模糊了管理者与雇员之间的界限,许多传统的职位现在都包括管理性的活动。现代的团队管理模式中,大多数的雇员是综合型人才,他们通过岗位轮换,很可能成为团队领导者。

那么我们该怎么样定义谁是管理者呢? 管理者(manager)是这样的人,他通过协调和监督其他人的活动达到组织目标。他的工作目标不是取得个人成就,而是帮助他人完成任务。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作,也可能意味着监督几个单独的个人,还可能包含协调一个团队的活动。一个团队是由来自不同部门甚至组织外部的人组成的,比如临时雇员或供应商的雇员。

是否存在对一个组织中的管理者进行分类的其他方法呢? 在具有传统结构的组织中(因为基层的雇员比高层多,所以这样的组织被描绘为金字塔的形状(如图 1-1 所示),管理者往往被划为基层管理者,中层管理者和高层管理者。基层管理者是最低层的管理人员,他们管理着非管理人员所从事的工作,即生产产品和提供服务。这样的管理者通常称为主管,也可以称为工长、班长。中层管理者包括所有处于基层和高层之间的各个管理层次的人,这些管理者管理着基层管理者,通常

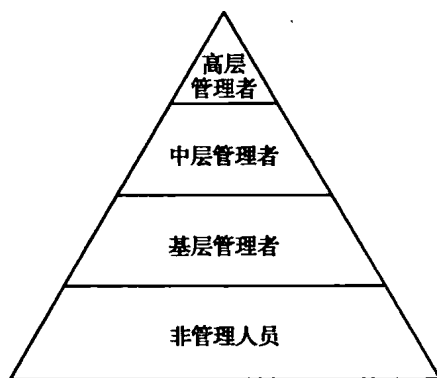


图 1-1 组织层次

称为部门经理、地区经理、项目经理、工厂厂长或者事业部经理等。处于或接近组织顶层的是高层管理者(top managers),他们承担着制定广泛的组织政策,为整个组织制定计划和目标的责任。他们的典型头衔是总裁、责任董事、首席执行官或者