

普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材



程云喜◎主编 李广平◎副主编

新编

管理学教程



XINBIAN GUANLIXUE
JIAOCHENG

本书提供丰富的教学资源



清华大学出版社

普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材

新编管理学教程

程云喜 主 编

李广平 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书整合了决策、计划、组织、领导和控制 5 个职能,聚合了管理概述,管理理论的形成及演进,管理与环境,决策与决策方法,愿景、战略与计划,组织设计与组织模式,人力资源管理,组织变革与组织文化,领导概论,沟通管理,激励管理,控制理论与实务共 12 章内容,凸显出更精要、更系统、更实用的风格。同时,本书在内容体系上更加务实;知识内容上更加新颖时尚;在文风上更加理性又不失生动活泼;在体例上精心设计,包括名人箴言、学习目的与要求、教学重点与难点、引导案例、正文、情景案例、本章概念回顾、本章复习与思考、章末案例和实战训练这几个模块,其知识内容力求是与管理活动紧密相关的实用知识,寓原理概念的阐述于典型情景案例之中。

本书具有有用、好用、实用、管用等显著特点,既适合国内多数高校经济管理专业和非经济管理专业作为管理学教材使用,也适合广大管理科学爱好者阅读使用。

本书配套完整的教学资源(含课件、习题答案、教学案例、考试样题等),下载网址是 <http://www.tupwk.com.cn>。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

新编管理学教程 / 程云喜 主编. —北京:清华大学出版社, 2015
(普通高等教育经管类专业“十二五”规划教材)
ISBN 978-7-302-40832-1

I. ①新… II. ①程… 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(2015)第 163120 号

责任编辑:崔 伟 易银荣

封面设计:周晓亮

版式设计:方加青

责任校对:邱晓玉

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62796865

印 装 者:三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:23.25

字 数:538 千字

版 次:2015 年 9 月第 1 版

印 次:2015 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:38.00 元

一本管理理论与实践融于一体的教科书

管理学是高等学校经济管理类核心课程,与其同名或冠以管理学、高级管理学、管理学基础、管理学原理等课程,是管理科学与工程专业、工商管理专业的研究生学位课程和MBA教育的重要课程。管理学课程有关内容还是公务员考试的重要内容范畴。作为一门拥有自己的科学规范和日趋严谨体系的学科,其理论知识能有效地指导具体管理实践,其思维方式有利于增进人们对社会和生活更深层次的理解。通过本课程的教学,能够使学生对管理学的基本思想、原理、流程及方法有一定程度的了解和认知,这是管理学教学的基本目标和要求。从学生本科毕业后的职业取向来看,除较少比例的学生要继续攻读硕士研究生外,绝大多数学生还是要投入社会、从事各种管理活动和社会活动。所以,管理学教学的使命不仅在于传播知识,当然这是十分必要和重要的,而且更为重要的是提升超越知识层面之上的认知能力和解决实际问题的能力。

尽管管理科学教学和研究在国内也已经发展30多年了,但客观而论,目前国内各类高校大多采用的管理学同名教材或相似教材,从理念上都基于西方理性模式,尤其是美式理性模式;从内容和语言上存在翻译,甚至有照搬照抄的迹象。这与中国管理实际产生较严重的脱节,也给教师的教学和学生的学习带来很大困难。所以,在实际教学中往往出现这种局面:老师和学生在这门课程上投入的精力和情感都很大,但在指导实际方面却不很理想,在提升学生思考和解决问题的能力方面的贡献也不显著。常常是学生把一个个管理名词背得滚瓜烂熟,说起来也头头是道,但一旦用于实际问题却一筹莫展,丈二和尚摸不着头脑。

管理学课程理论性与实践性俱强,既具有比较完整的科学知识体系,又具有鲜明的实践特点,强调管理的环境和时代要求。就其理论体系而言,管理学立足于历史、人文和职能等主要脉络,围绕管理活动、道德与社会责任、决策理论及方法、计划编制及组织实施、组织结构与组织设计、人力资源管理、组织变革与组织文化、领导理论及方式、激励原理及方法、沟通机理与有效沟通、管理控制与控制过程、管理创新等问题展开研究。管理的实践性通常是指在现实的管理实践中,由于不具备完全符合管理理论的典型条件,因此要求具体管理活动实施因人、因地、因时、因环境、因管理者的意图,实施权变管理。传统的教学模式偏重于理论知识的传播,忽视了实践知识和实践能力的培养。这固然与实践知识不容易传播的原因有关,但更重要的原因在于教学体制和机制上存在较多的弊端。比如在教学计划安排时没有或很少设置实验和实践学时,即便是有也往往是走形式而徒有虚名。还有在考试环节对实验或实践的内容只作参考,并不计入成绩评定。在学习成绩的评定上还绝对地盛行主讲教师一统天下的模式,现实流行的仍然还是一份考卷定成绩的旧习。

总的说来,管理科学教学中出现了典型的“实践迷失”现象,即管理理论与实践脱节,管理理论难以指导实践、难以解决实践问题。其突出表现为管理学教学和研究者“自娱自乐”“做练习”式的教学和研究。应该说,这与长期以来过分追求管理理论的“高大上”导致学科知识虚无缥缈、不接地气,不是没有关系。从客观上说,多年来人们对管理学“华而不实”的印象以及近年来管理专业学生报考热情明显滑坡,都显著地说明了这个问题。

编一本融理论与实务于一体的管理学教材的构想由来已久,这一想法得到了高秀菊、李广平等人的理解和支持,因为我们有着共同或相似的感受。我们深知,作为一门科学与实践、逻辑与艺术、理性与直觉兼具的学科,适度的理论阐释和有效的技能导向对真正实现教学目标,都是非常必要的。这一愿望在清华大学出版社的支持下实现了。

在编写过程中,我们力求使本书体现如下特点:

1. 内容体系更加务实

本书在内容体系上界定了管理的决策、计划、组织、领导和控制5个职能,协整了管理概述,管理理论的形成及演进,管理与环境,决策与决策方法,愿景、战略与计划,组织设计与组织模式,人力资源管理,组织变革与组织文化,领导概论,沟通管理,激励管理,控制理论与实务共12章内容,使本书更凸显出精要、系统和实用的风格。

本书在篇幅的安排上,理论与实务部分大体相当,介绍的知识内容力求是与管理活动紧密相关的实用知识,而寓原理概念的阐述于情景案例的分析之中,使晦涩的理论与鲜活的情景管理相映成趣,这应该是本书的特色之一。

2. 知识内容新颖

本书删去了管理学教学中通常不讲的部分,如国内流行的教材中有关信息管理的内容;国际企业管理等课程讲述的涉外管理的内容;占相当篇幅但尚属不甚完善和规范而导致讲授者难以下口的管理创新等内容。

同时,本书及时反映了近年来管理理论与实践的新变化,以及出现的新情况和新问题。如及时增添了现代商务背景下的管理、企业能力管理理论、学习型组织理论、企业再造管理理论、数字化管理、卓越绩效、标杆分析、6西格玛管理、精益管理、超级领导理论、领导政治理论、服务领导理论、共享领导理论等内容,同时舍弃或更换了已过时的内容。

3. 系统的理论和训练体系

作为一门应用性很强的学科,管理学应该有更为系统的理论和训练体系。本书除了在内容上适应学生求新、求变的需求以外,还尝试着根据实践要求、管理学的理论脉搏和应用技巧,在教学方式和方法上融入情景案例等实训教学方式,有助于学生管理技巧的提升。

4. 信息量大,知识含量高,文风尽量活泼生动

本书以作者长期积累的教学和研究资料为支撑,并尽量采用新颖、活泼、生动和简约

的语言,在有限的篇幅中尽可能为读者奉献更多的“干货”。本书概括了管理学的经典理论,也涉及了与时俱进的内容;既展示了管理技巧层面的经典案例,也融入了网络和新形势下的管理问题。

本书既适用于高等院校经济管理类本专科生、研究生、MBA类课程教学使用,也适用于非经济管理专业的本专科学生教学使用,同时还适合各种社会培训、企业管理人员学习参考使用。

本书主编程云喜教授拥有30多年从事管理科学教学和科研的经验,曾担任上市集团副总经理和多家公司专家顾问。参编者都具有博士或副教授以上职称,为本书的质量提供了坚实的保障。同时,本书还配有丰富的教学资源(含PPT教学课件、习题答案、教学案例、考试样题等),方便教师和学生使用,下载网址是<http://www.tupwk.com.cn>。

本书由河南工业大学的程云喜任主编并负责全书审核,李广平协助校正。各章的编写情况如下:程云喜编写第1章、第10章;高秀菊编写第2章、第12章;段涛编写第3章、第4章;王斌编写第5章;石美玲编写第6章;李广平编写第7章、第8章;张锦歌编写第9章;冯亚明编写第11章。

在写作过程中,我们参考了国内外许多有价值的著作和文献,在此,向其作者表示衷心的感谢。还要特别感谢清华大学出版社的编辑,他们的高度和鼎力支持是本书得以出版的重要保障。付梓之前,写此数言,请教于国内同行及众多读者。

程云喜

2015年4月

《新编管理学教程》教学建议

教学内容	学习要点	建议课时	
		本科管 理专业	专科及非 管理专业
第1章 管理概述	了解管理的代表性定义，比较中西方对管理认识的相同点与不同点；理解管理的内涵	1	1
	了解管理职能的发展轨迹，说明哪些管理职能占有主要和关键地位*；把握管理职能的变化和社会环境的关系*；理解本书所确定的管理职能		
	理解管理的基本属性和管理的科学性与学术性	1	1
	了解管理者的纵向和横向分类	1	
	把握管理者的3种基本技能和3大类10种工作角色		
	理解传统管理的范式和现代管理的范式*		
	熟悉管理的系统原理、封闭原理、效益原理、人本原理、动力原理、反馈原理和弹性管理	1	1
	小计	4	3
第2章 管理理论的 形成及 演进	了解中外早期管理思想	2	1
	理解古典管理的三大流派的代表人物及其管理思想和主要观点，把握古典管理的现代意义		
	了解人际关系学说的早期贡献	1	1
	理解梅奥的霍桑实验的结论及其贡献		
	熟悉管理理论丛林中11种管理分析方法	1	1
	了解战略管理理论、企业文化及跨文化管理理论、企业能力理论、学习型组织理论、目标管理理论等理论要点，并关注各种理论的实践意义	1	
	小计	5	3
第3章 管理与 环境	了解组织环境的内涵及其特征；理解组织环境分析的目的；把握组织环境的层次与类型	1	1
	熟悉环境扫描、环境监察、环境预测以及环境评估四个阶段的目标和要求	1	1
	把握一般环境的内涵，学会运用PEST分析方法	1	1
	把握行业环境的内涵，重点掌握“波特五力模型”分析方法		
	理解内部环境的内涵；把握内部环境包括的基本要素		
	理解SWOT分析方法的内涵和适应条件；熟悉优势——机会(SO)组合、弱点——机会(WO)组合、优势——威胁(ST)组合和弱点——威胁(WT)组合	1	1
	理解价值链分析的内涵，学会应用价值链模型对企业进行内部、纵向和横向分析		
	了解主要的利益相关者群体；理解利益相关者理论的本质	1	
	了解伦理管理的内涵；理解伦理管理的主要内容		
	了解有关企业社会责任国际标准；理解企业社会责任的内涵；熟悉企业社会责任的具体表现		
	小计		5

(续表)

教学内容	学习要点	建议课时		
		本科管 理专业	专科及非 管理专业	
第4章 决策与决 策方法	了解决策的内涵和构成要素；把握决策的特点	1	1	
	理解决策的分类，重点把握确定型决策、风险决策、不确定决策的内涵和特点			
	熟悉决策的影响因素	1	1	
	把握决策的一般过程；了解最优化决策过程和满意决策过程*			
	了解定性决策方法，熟悉头脑风暴和特尔斐技术	1	1	
	了解风险型决策方法，把握决策树分析方法	1		
	了解不确定型决策各种方法	1	1	
	小计	5	4	
第5章 愿景、战 略与计划	了解组织愿景的内涵及设计原则；理解组织使命的内涵	1	1	
	区分组织哲学与组织宗旨的不同*；辨识组织愿景与组织使命的联系与区别*；了解组织愿景与使命管理的策略			
	了解战略的概念及特性；理解企业战略及其特征	1		
	把握企业战略目标的内涵及其领域			
	把握成本领先、差异化、集中化3种基本战略的内涵及应用条件	1	1	
	理解密集型成长战略、一体化成长战略和多样化成长战略	1		
	了解组织防御战略的4种类型*			
	熟悉波士顿矩阵和行业吸引力—竞争力分析两种战略选择分析工具	1	1	
	了解战略与资源的动态组合的相辅效果和动态相乘效果*			
	了解计划的内涵、内容与种类	1	1	
	把握计划的编制过程			
	把握目标管理的性质及实施步骤			
小计	6	4		
第6章 组织设 计与组 织模式	理解组织设计的含义及任务	1	1	
	了解组织设计的原则			
	理解组织设计的影响因素			
	理解职位设计的内涵；理解职位设计的类型；了解职位设计模型	1	1	
	熟悉组织部门化的基本形式	1	1	
	把握几种典型的组织结构形式			
	了解组织层级与管理幅度的关系；理解影响管理幅度的因素	1		
	理解权力的本质及来源、职权的划分	2	1	
	了解集权、分权和授权			
	了解团队的含义、构成要素、团队组织方式*；理解高效团队的特征*			
	了解委员会管理*			
小计	6	4		

(续表)

教学内容	学习要点	建议课时	
		本科管 理专业	专科及非 管理专业
第7章 人力资源 管理	了解人力资源的概念及其特点；把握人力资源管理的内涵、内容与目标	1	1
	把握制定人力资源规划的过程及要求		
	了解人力资源需求的定性预测与定量预测方法		
	熟悉人力资源招聘与甄选的途径和方法	1	
	熟悉员工培训的流程及主要内容		
	理解员工职业发展的个性——职业类型匹配理论和职业锚理论	1	1
	把握员工绩效考评的内容及主要方法	1	
	了解员工薪酬福利构成及影响因素		
	了解新经济时代的人力资源管理的特点*		
	小计	3	2
第8章 组织变 革与组 织文化	了解组织变革的必要性与目标	1	1
	理解组织变革的模型；重点把握卢因模型和Kast的组织变革过程模型		
	把握各种组织变革的内涵及要求	1	1
	把握组织变革的障碍及管理对策		
	了解组织变革的趋势*		
	了解组织文化的起源及含义	1	1
	把握组织文化的要素与结构		
	把握组织文化的功能；了解组织文化的障碍	1	
	熟悉组织文化的塑造的途径		
	小计	4	3
第9章 领导概论	了解领导的含义；理解领导的本质和作用	1	1
	理解领导与管理的不同		
	了解领导的特性理论		
	熟悉领导的行为理论；重点把握领导连续流理论、成熟—不成熟理论、管理方格理论	2	1
	把握菲德勒的领导权变模型、罗伯特·豪斯的路径—目标理论、保罗·赫塞和布兰查德领导生命周期理论等3种领导权变理论	2	1
	了解领导归因理论*		
	了解魅力型领导*		
	熟悉交易型领导与变革型领导的区别*		
	了解超级领导理论*、领导政治理论*、服务领导理论*、共享领导理论*		
	小计	5	3

(续表)

教学内容	学习要点	建议课时	
		本科管 理专业	专科及非 管理专业
第10章 沟通管理	了解沟通和管理沟通的含义；了解管理沟通的特征；了解管理沟通理论的发展*	1	1
	了解沟通过程的含义及模型		
	把握管理沟通的要素，重点掌握“七要素理论”		
	熟悉管理沟通的各种类型	1	1
	理解影响管理沟通的组织结构因素、个人因素、人际因素和技术因素	1	
	理解沟通与管理的关系	1	
	了解现代商务下的管理沟通的特征*		
	熟悉高效沟通的策略*		
	小计	4	3
第11章 激励管理	理解激励的含义和作用机理	2	2
	了解奥尔德弗的ERG理论、激励的“四力”模型；把握马斯洛的需要层次理论、赫兹伯格的双因素理论、麦克利兰的成就需要理论		
	把握弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论和洛克的目标设置理论	2	1
	熟悉波特和劳勒的综合激励模式*		
	把握强化理论；了解社会学习理论	1	1
	了解薪酬管理、员工持股计划、弹性工作制度		
	了解激励理论新发展*		
	小计	5	4
第12章 控制理论与实务	了解控制的含义及其必要性	1	1
	熟悉前馈控制、现场控制和反馈控制；直接控制和间接控制；集中控制、分散控制和分层控制；一般控制和应用控制		
	把握确立标准、衡量绩效、纠正偏差3个环节	1	1
	把握适时、适度、弹性和客观四种有效控制方法的内涵		
	了解预算控制和视察管理方法等日常控制方法	2	1
	理解财实际数字控制法和比率法两类财务控制方法		
	了解各种综合控制方法*		
	小计	4	3
	总计	56	40
注：带*的内容可根据课时情况灵活安排			

第1章 管理概述	1	2.3 人际关系学说与行为科学	36
1.1 管理的内涵	2	2.3.1 人际关系学说的早期贡献	36
1.1.1 西方对管理的定义	2	2.3.2 梅奥及霍桑实验	36
1.1.2 国内对管理的认识	3	2.3.3 行为科学理论在管理学中的 应用和发展	38
1.1.3 本书对管理的认识	3	2.4 管理分析方法：管理理论丛林	38
1.2 管理的职能	5	2.4.1 管理过程学派	38
1.2.1 管理职能的发展轨迹	5	2.4.2 人际关系学派	38
1.2.2 管理职能的内容	6	2.4.3 群体行为学派	39
1.2.3 管理职能的变化和社会环境的 关系	8	2.4.4 经验(或案例)学派	39
1.3 管理的性质	9	2.4.5 社会协作系统学派	39
1.3.1 管理的基本属性	9	2.4.6 社会技术系统学派	39
1.3.2 管理的科学性和艺术性	11	2.4.7 系统管理学派	40
1.4 管理者类型	12	2.4.8 决策理论学派	40
1.4.1 管理者的纵向分类	12	2.4.9 管理科学学派	40
1.4.2 管理者的横向分类	13	2.4.10 权变理论学派	40
1.5 管理者的技能和角色	13	2.4.11 经理角色学派	41
1.5.1 管理者的技能	13	2.5 当代管理理论	42
1.5.2 管理者的角色	14	2.5.1 战略管理理论	43
1.6 管理的范式及基本原理	17	2.5.2 企业文化及跨文化管理理论	43
1.6.1 管理的范式	17	2.5.3 企业能力理论	44
1.6.2 管理的基本原理	19	2.5.4 学习型组织理论	45
第2章 管理理论的形成及演进	27	2.5.5 目标管理理论	47
2.1 中外早期管理思想	28	2.5.6 企业再造理论	48
2.1.1 中国早期管理思想	28	2.5.7 顾客关系管理理论	48
2.1.2 西方早期管理思想	30	2.5.8 供应链管理理论	48
2.2 古典管理理论	30	2.5.9 数字化管理理论	49
2.2.1 泰勒及其科学管理理论	31	第3章 管理与环境	57
2.2.2 法约尔及其一般管理理论	32	3.1 组织环境的基础问题	58
2.2.3 韦伯及其行政组织理论	33	3.1.1 组织环境的内涵	58
2.2.4 古典管理的贡献	35	3.1.2 组织环境分析的目的	59

3.1.3 组织环境的层次与类型.....	60	4.2 决策的类型.....	92
3.2 组织环境分析的程序.....	61	4.2.1 战略决策、战术决策和业务决策.....	92
3.2.1 环境的扫描.....	61	4.2.2 群体决策与个人决策.....	92
3.2.2 环境的监察.....	62	4.2.3 确定型决策、风险型决策和不确定型决策.....	93
3.2.3 环境的预测.....	62	4.2.4 程序化决策与非程序化决策.....	94
3.2.4 环境的评估.....	63	4.2.5 初始决策与追踪决策.....	94
3.3 一般环境.....	64	4.3 影响决策的因素.....	95
3.3.1 政治与法律环境.....	64	4.3.1 环境稳定状况.....	95
3.3.2 经济环境.....	64	4.3.2 组织文化.....	96
3.3.3 社会文化环境.....	65	4.3.3 过去决策.....	96
3.3.4 技术环境.....	65	4.3.4 决策者对待风险的态度.....	96
3.3.5 自然环境.....	66	4.3.5 决策时间的紧迫性.....	96
3.4 行业环境.....	66	4.4 决策的过程.....	97
3.4.1 行业内的竞争对手.....	66	4.4.1 决策的一般过程.....	97
3.4.2 潜在进入者.....	67	4.4.2 最优化决策过程.....	98
3.4.3 供应商的议价能力.....	68	4.4.3 满意决策过程.....	98
3.4.4 购买商的议价能力.....	68	4.4.4 直觉决策过程.....	99
3.4.5 替代品生产商.....	69	4.5 定性决策方法.....	99
3.5 内部环境.....	69	4.5.1 头脑风暴法.....	99
3.5.1 人力资源环境.....	70	4.5.2 名义小组技术.....	101
3.5.2 物力环境.....	70	4.5.3 特尔斐技术.....	101
3.5.3 财务环境.....	70	4.6 定量决策方法.....	101
3.5.4 信息环境.....	71	4.6.1 确定型决策方法.....	101
3.5.5 文化环境.....	71	4.6.2 风险型决策方法.....	103
3.6 组织环境评价方法.....	71	4.6.3 不确定型决策方法.....	108
3.6.1 SWOT分析方法.....	72		
3.6.2 价值链模型.....	75		
3.7 利益相关者、伦理和社会责任.....	77		
3.7.1 利益相关者及其理论.....	77		
3.7.2 企业伦理管理.....	79		
3.7.3 企业社会责任.....	81		
第4章 决策与决策方法.....	88	第5章 愿景、战略与计划.....	115
4.1 决策的内涵及特点.....	89	5.1 组织愿景与使命及其管理策略.....	116
4.1.1 决策的内涵.....	89	5.1.1 组织愿景的内涵及设计原则.....	116
4.1.2 决策的特点.....	90	5.1.2 组织使命.....	118
4.1.3 决策的原则.....	91	5.1.3 组织愿景与使命管理的策略.....	120
		5.2 企业战略及战略目标.....	121
		5.2.1 战略及其特征.....	121
		5.2.2 企业战略目标.....	122

5.3 企业战略模式及分析工具····· 125	6.7 集权、分权和授权····· 168
5.3.1 组织基本战略····· 125	6.7.1 集权和分权····· 168
5.3.2 组织成长战略····· 127	6.7.2 组织中的授权····· 169
5.3.3 组织防守战略····· 129	6.8 团队模式····· 169
5.3.4 战略选择的分析工具····· 130	6.8.1 团队的含义及构成要素····· 169
5.4 战略实施····· 133	6.8.2 团队组织的方式····· 171
5.5 战略控制····· 134	6.8.3 高效团队的特征····· 172
5.6 计划与目标管理····· 134	6.9 委员会管理····· 174
5.6.1 计划的内涵与种类····· 134	6.9.1 委员会管理及其优缺点····· 174
5.6.2 计划编制过程····· 136	6.9.2 委员会制与个人负责制的比较·· 175
5.6.3 目标管理及实施····· 138	
第6章 组织设计与组织模式 ····· 145	第7章 人力资源管理 ····· 181
6.1 组织设计的任务和原则····· 146	7.1 人力资源管理概述····· 182
6.1.1 组织设计的含义及任务····· 146	7.1.1 人力资源的概念及其特点····· 182
6.1.2 组织设计的原则····· 148	7.1.2 人力资源管理的含义、目标 及内容····· 183
6.2 组织设计的影响因素····· 150	7.2 人力资源规划····· 184
6.2.1 企业战略对组织结构的影响····· 150	7.2.1 人力资源规划概述····· 184
6.2.2 环境对组织结构的影响····· 150	7.2.2 制定人力资源规划的过程····· 185
6.2.3 技术对组织结构的影响····· 151	7.2.3 人力资源需求预测····· 186
6.2.4 组织规模与生命周期对组织 结构的影响····· 152	7.2.4 人力资源供给预测····· 187
6.3 职位设计····· 153	7.3 招聘与甄选····· 190
6.3.1 职位设计的含义····· 153	7.3.1 人力资源招聘的原则及程序····· 190
6.3.2 职位设计的类型····· 153	7.3.2 人力资源招聘的途径····· 191
6.3.3 职务特征模型····· 155	7.3.3 人员甄选····· 191
6.4 组织部门化····· 155	7.3.4 招聘的评估····· 194
6.4.1 组织部门化的含义····· 155	7.4 培训与发展····· 195
6.4.2 组织部门化的基本形式····· 156	7.4.1 员工培训概述····· 195
6.4.3 典型的组织结构····· 158	7.4.2 员工培训流程····· 195
6.5 组织的层级化····· 162	7.4.3 职业发展管理····· 198
6.5.1 组织层级与管理幅度的 关系····· 162	7.5 绩效考评····· 199
6.5.2 影响管理幅度的因素····· 164	7.5.1 绩效考评概述····· 199
6.6 权力和职权····· 165	7.5.2 绩效考评的要素····· 200
6.6.1 权力的来源····· 165	7.5.3 绩效考评的关键点····· 201
6.6.2 权力与职权的关系····· 166	7.6 薪酬福利管理····· 202
	7.6.1 薪酬福利的含义及其内容····· 202
	7.6.2 影响企业薪酬福利的因素····· 203

7.6.3 薪酬福利体系的构成·····	204	8.4 组织变革的障碍及管理·····	219
7.7 新经济时代的人力资源管理·····	205	8.4.1 组织变革引发的问题·····	220
7.7.1 人才主权时代, 赢家通吃时代··	205	8.4.2 组织变革的管理对策·····	221
7.7.2 人力资源成为战略要素·····	205	8.5 组织变革的趋势·····	222
7.7.3 人力资源管理内容发生改变····	206	8.6 组织文化·····	223
7.7.4 对知识员工管理成为人力资源 管理的核心·····	206	8.6.1 组织文化的起源与含义·····	223
7.7.5 通过管理人力资源价值链实现 人力资本价值的实现与增值····	206	8.6.2 组织文化的要素与结构·····	225
7.7.6 以劳动契约和心理契约为双重组带的 战略合作伙伴关系模式·····	206	8.6.3 组织文化的功能与障碍·····	227
7.7.7 人力资源管理的信息化及 全球化·····	207	8.6.4 组织文化的塑造·····	229
7.7.8 人力资源者的角色多重化和 职业化·····	207		
第8章 组织变革与组织文化 ····	211	第9章 领导概论 ·····	236
8.1 组织变革的必要性与目标·····	213	9.1 领导的基本问题·····	237
8.1.1 组织变革的必要性·····	213	9.1.1 领导的含义·····	237
8.1.2 组织变革的目标·····	214	9.1.2 领导的作用·····	238
8.2 组织变革模型·····	215	9.1.3 领导与管理的不同·····	239
8.2.1 卢因变革模型·····	215	9.2 领导的权力来源及其构成·····	239
8.2.2 系统变革模型·····	215	9.2.1 正式的权力·····	240
8.2.3 组织变革三部曲模型·····	216	9.2.2 非正式的权力·····	240
8.2.4 科特变革模型·····	217	9.3 领导理论·····	241
8.2.5 Bass的观点和Bennis的模型····	217	9.3.1 领导特性理论·····	241
8.2.6 Kast的组织变革过程模型·····	217	9.3.2 领导行为理论·····	242
8.2.7 Schein的适应循环模型·····	217	9.3.3 领导权变理论·····	247
8.2.8 小詹姆斯·H.唐纳利的观点····	218	9.4 领导理论的新发展·····	253
8.3 组织变革的类型和内容·····	218	9.4.1 领导归因理论·····	253
8.3.1 按照变革的幅度划分: 渐进式 变革和激进式变革·····	218	9.4.2 魅力型领导·····	254
8.3.2 按照经营环境的状况划分: 主动 性变革和被动性变革·····	219	9.4.3 交易型领导与变革型领导·····	255
8.3.3 按照变革对象的不同划分: 结构 变革、技术变革、人员变革和 文化变革·····	219	9.4.4 超级领导理论·····	257
		9.4.5 领导政治理论·····	258
		9.4.6 共享领导理论·····	258
		9.4.7 服务领导理论·····	258
		9.5 当代领导理论研究的新趋势·····	259
		第10章 沟通管理 ·····	265
		10.1 沟通与管理沟通·····	265
		10.1.1 沟通与管理沟通的 概念·····	265
		10.1.2 管理沟通理论的发展·····	267

10.2 沟通的过程.....	269	11.4 激励理论新发展.....	316
10.2.1 沟通过程的含义及其模型.....	269	11.4.1 激励客体和对象趋向集中于对 企业经营者的激励.....	316
10.2.2 沟通与管理沟通的要素.....	269	11.4.2 从激励方式方法的研究过渡到 对经济机制设计的研究.....	317
10.3 管理沟通的类型.....	272		
10.4 影响管理沟通效果的因素.....	275		
10.4.1 组织结构因素对管理沟通的 影响.....	275		
10.4.2 个人因素对管理沟通的影响.....	277		
10.4.3 人际因素对管理沟通的影响.....	279		
10.4.4 技术因素对管理沟通的影响.....	280		
10.5 沟通与管理.....	282		
10.5.1 沟通在管理过程中的重要 作用.....	282		
10.5.2 沟通是成功管理的法宝.....	283		
10.6 现代商务与管理沟通.....	284		
10.6.1 现代商务的概念与特点.....	284		
10.6.2 现代商务下的管理沟通.....	284		
10.7 如何实现高效沟通.....	285		
10.7.1 清晰、简洁地发送信息.....	285		
10.7.2 积极倾听.....	286		
第11章 激励管理.....	295	第12章 控制理论与实务.....	323
11.1 激励概述.....	296	12.1 控制的基本问题.....	324
11.1.1 激励的概念.....	296	12.1.1 控制的含义.....	324
11.1.2 激励产生和作用的机理.....	296	12.1.2 控制产生的原因.....	325
11.2 激励理论.....	298	12.1.3 控制的重要性.....	326
11.2.1 内容型激励理论.....	298	12.1.4 控制与计划.....	326
11.2.2 过程型激励理论.....	304	12.2 控制的类型.....	327
11.2.3 综合激励模式.....	308	12.2.1 前馈控制、现场控制和反馈 控制.....	327
11.2.4 调整型激励理论.....	309	12.2.2 直接控制和间接控制.....	328
11.3 激励实务.....	315	12.2.3 集中控制、分散控制和分层 控制.....	329
11.3.1 薪酬管理(宽带薪酬).....	315	12.2.4 一般控制和应用控制.....	330
11.3.2 员工持股.....	315	12.3 控制过程.....	331
11.3.3 弹性工作制度.....	315	12.3.1 确立标准.....	331
		12.3.2 绩效衡量.....	333
		12.3.3 偏差纠正.....	335
		12.4 有效控制.....	336
		12.4.1 适时控制.....	336
		12.4.2 适度控制.....	337
		12.4.3 客观控制.....	338
		12.4.4 弹性控制.....	338
		12.5 控制方法.....	338
		12.5.1 控制的日常方法.....	338
		12.5.2 财务控制方法.....	341
		12.5.3 综合控制方法.....	343
		参考文献.....	353

第1章 管理概述

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。

——德鲁克(Peter F. Drucker)

学习目的与要求

理解管理的概念;理解管理职能的划分;掌握管理者扮演的角色和技能;初步领会管理的科学性和艺术性;初步理解管理的范式和基本原理;加强对自我的认识和管理。

教学重点与难点

教学重点:管理内涵的理解和把握;管理的职能;管理者的角色和技能。

教学难点:管理含义和性质的理解;管理范式和管理的基本原理。

引导案例

宓子贱单父当令

《孔子家语》和《吕氏春秋》里都记载了这样一个故事:鲁哀公年间辖下有一个地方叫单父,就是现在的山东省单县。由于缺少县令,鲁哀公便向孔子求助。孔子问:你需要什么样的?哀公说:要个勤勉之人。孔子说让巫马期去吧。上任后的巫马期确实勤奋敬业,短时间内就实现了单父的稳定,社会环境优良,做到了路不拾遗、夜不闭户。没想到年底时,巫马期却因持续劳顿一病不起了。鲁哀公又向孔子求贤,孔子思考半刻说,就让宓子贱去吧。年轻的宓子贱驾车弹琴高调入驻单父,而且令人不解的是新县令似乎无心政务,上午读点书写些文件,下午喝喝茶,找人聊聊天,而且时常弹琴自娱自乐。然而不久单父又出现更好的景象,鲁哀公很高兴。尚未痊愈的巫马期大惑不解,便亲自登门请教。子贱说了句:用贤者易,用力者劳。意即“我的办法是凭借众人的力量,你的办法是依靠自己的力量。依靠自己力量当然劳苦,依靠众人力量当然安逸”。

思考与分析

1. 宓子贱当官成功的案例告知我们:管理者的职责是什么?
2. 你认为这个案例还包含了哪些管理问题?

管理是一切组织正常发挥作用的前提,任何一个有组织的集体活动,不论其性质如何,都只有在管理者对它加以管理的条件下,才能按照所要求的方向进行。组织是由组织的要素组成的,组织的要素互相作用而产生组织的整体功能。然而,仅仅有了组织要素还是不够的,这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标,只有通过管理,使之有机

地结合在一起，组织才能正常运行与活动。比如，一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥，缺少指挥，就很难形成一个优秀的乐队。在乐队里，一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐，影响整个演奏的效果。同样，在一个组织中，没有管理，就无法彼此协作地进行工作，就无法达到既定的目的，甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果往往取决于组织的管理水平。

1.1 管理的内涵

对于管理是什么，似乎是一个非常简单的问题。因为我们每天都在与管理打交道，每天都在讲管理。但我们静下心来仔细想想会发现，尽管“管理”已深入到我们的日常工作和生活中，但对于管理是什么，很多人并没有进行过认真的思考，以至于在面对这一问题时，很难一下子清楚地回答。

管理活动伴随着人类的文明史。那什么是管理？从字面上看，管是主其事，理是治其事，管理是管辖、治理、控制的意思。但是，这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。许多中外学者对管理做出了不同的解释，其中较有代表性的解释有如下几种。

1.1.1 西方对管理的定义

19世纪末20世纪初，管理理论最早出现在西方，主要历经了古典管理理论、行为科学理论、现代管理理论3个阶段。每个阶段都有很多管理理论，但并不是每个管理理论都对管理有一个明确的定义。这里仅着重介绍以下几种对管理定义的观点。

1. 哈罗德·孔茨的观点

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。

这一定义强调的管理的内容就是设计和保持一种良好的工作环境，而且管理的目的是为了实现在定的目标，同时管理是追求效率的。

2. 赫伯特·西蒙的观点

管理就是决策，决策贯穿于管理的全过程。

西蒙提出的决策行为是管理的核心，决策的制定过程是理解组织的关键所在。任何作业开始之前都要先做决策，制订计划就是决策，组织、领导和控制也都离不开决策。组织中的管理人员所做的工作的实质就是决策。但是，管理不能等同于决策：从管理的角度看，领导的影响力也能够实现管理，却不是决策过程；从决策的角度看，脱离组织的决策没有管理的意义和内容。正如一个超市经理决定今天超市补货的数量是管理决策，而决定今天在超市为自己购买什么物品却不是管理。

3. 斯蒂芬·罗宾斯的观点

管理是指同别人一起并且通过别人更有效地完成活动的过程。

这一定义把管理视作过程，既强调了人的因素，又强调了管理的双重目标——目标一是完成活动，目标二是讲究效率。