



经济管理类应用型基础课系列规划教材



Fundamentals of Management

管理学基础

主 编◎李华敏

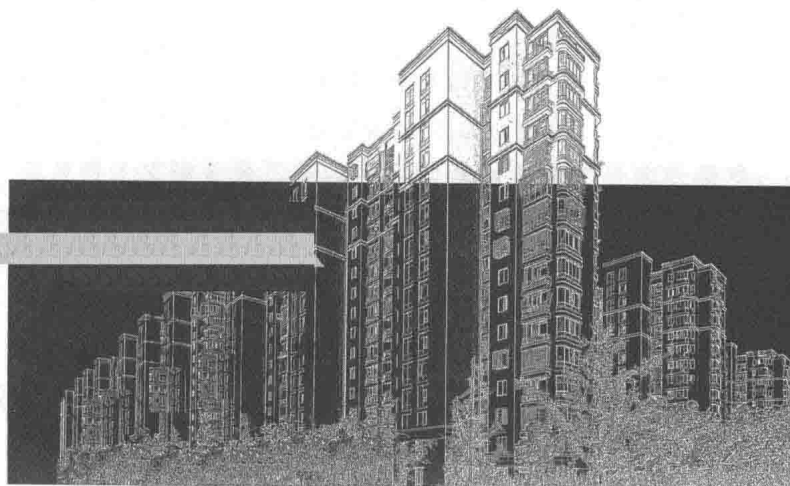


ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社



经济管理类应用型基础课系列规划教材



Fundamentals of Management

管理学基础

常州大学图书馆

藏书章

主 编◎李华敏

副主编◎杨桂丽 陈剑平 郭晓琳

娄赤刚 冯彦东



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础 / 李华敏主编. —杭州: 浙江大学出版社, 2018. 7

ISBN 978-7-308-18238-6

I. ①管… II. ①李… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 103267 号

管理学基础

李华敏 主编

策划编辑 朱 玲

责任编辑 李 晨

责任校对 高士吟

封面设计 春天书装

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 浙江省邮电印刷股份有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 18.75

字 数 468 千

版 印 次 2018 年 7 月第 1 版 2018 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-18238-6

定 价 48.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式 (0571)88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

本书为浙江大学宁波理工学院第二批重点专业建设成果

FOREWORD 前言

管理学是教育部规定的普通高等学校经济管理专业一门重要的专业基础课程,很多高校都把管理学列为经济类和管理类学生本科阶段的学位课。

我们在近20年的管理学教学过程中,曾分别采用过很多出版社的教材,这些教材都非常好,在很多方面都有非常明显的特色,但是要找到一部思路清晰、简洁明了又适合自己讲授使用的教材还是觉得比较困难。为此,我们组织浙江大学宁波理工学院管理学课程组的老师编写了这部教材。

本书既名“管理学基础”,即努力使学生掌握两大基础,一是管理系统的基础知识,二是管理思想与理念,为后续专业学习打下基础。为达到此目的,全书共分为三部分:第一部分是基础篇(第一至四章),主要介绍管理活动、管理者以及管理学、西方和中国管理思想的演进和特点等;第二部分是基本职能篇(第五至十五章),围绕基本管理职能展开,包括计划(第五至七章)、组织(第八至十章)、领导(第十一至十三章)、控制(第十四至十五章);第三部分是跨职能性活动篇,即管理创新(第十六章),这部分不是讲授的重点,设计的目的是让学生关注管理创新,以巩固知识点,活学活用管理理论。

本书在编写过程中注重教学需求,每一章正文前设置了四个栏目。

学习目标:在每章开头提出了学习目标,指出本章应该掌握的内容,具体达到什么学习目的。

教学重点:在学习目标后提出的教学重点,指出本章教学过程中的重点内容。

教学难点:在教学重点后提出的教学难点,指出本章学习过程中学生应努力理解和教师授课过程中应着重阐释的内容。

引例:在正文之前引入案例,案例主要来自大家日常的工作或生活,为学习本章内容建立一个学习场景。

每章正文结束之后,我们设置了两个栏目。

课后实训:实训部分的案例相比于引例而言,更侧重本章重点理论,引导学生使用所学理论进行分析。

课后习题:课后习题是为巩固学习效果而安排的作业,是课堂教学过程中非常重要的组成部分,是巩固新授知识、形成技能技巧、培养良好的思维品质、发展学生智力的重要途径。

负责本书编写工作的教师都是负责本门课程讲授的管理学课程组教师。他们在长期的教学过程中,既熟悉普通高等院校的管理学课程教学内容和各种管理学教材,又了解学生在学习过程中的现状,包括他们的接受能力和认知水平。编写工作的分工如下:李华敏编写前言、第一章、第二章、第三章,杨桂丽编写第四章、第五章、第六章、第七章,陈剑平编写第八章、第九章、第十章,郭晓琳编写第十一章、第十二章、第十三章,娄赤刚编写第十四章、第十五章,冯彦东编写第十六章,全书由李华敏最后统稿。全体编写者在编写过程中不断进行认真而热烈的讨论,不断进行借鉴和探索,希望把自己多年本科管理学课程教学的经验融入本书之中。由于编写时间仓促,编者水平有限,书中肯定有许多疏漏或不足之处,恳请读者不吝赐教,以便修订。

本书在编写过程中,吸收、借鉴与引用大量国内外学者的理论成果,力求建立更加科学和实用的管理学知识体系,主要的参考文献已经列于书后,或在文下注明,部分知识和观点由于在教学过程中反复使用与修改已很难一一标明出处,肯定存在许多遗漏之处,在此深表感谢并请原作者见谅。

浙江大学出版社朱玲、李晨等编辑为本书的出版做了很多工作,对编写给予了很大的支持与帮助,在此一并致谢。

编 者

2018年2月于随园

CONTENTS 目录

第一部分 基础篇	1
第一章 管理概论	3
第一节 组织和管理	4
第二节 管理者	10
第三节 管理学	14
第二章 西方管理思想的发展与变迁	20
第一节 管理学发展的整体情况	21
第二节 早期管理思想及管理理论萌芽	22
第三节 科学管理思想	24
第四节 行为科学管理思想	29
第五节 现当代管理理论	31
第三章 中国传统管理思想的发展	36
第一节 中国传统的管理观念	37
第二节 中国传统管理的基本特征	39
第四节 中国管理的变革与创新	44
第四章 管理环境	51
第一节 管理环境概述	52
第二节 组织文化	55
第三节 常用的环境分析方法	62
第二部分 基本职能篇	73

第五章 计划	75
第一节 计划的含义、作用及内容	76
第二节 计划的类型	79
第三节 计划制订的流程与方法	82
第六章 目标制订及目标管理	96
第一节 目标概述	97
第二节 目标的制订	100
第三节 目标管理	102
第七章 决策	108
第一节 决策的概念及特征	109
第二节 决策方法	114
第八章 组织与组织设计	129
第一节 组织与组织工作	130
第二节 组织设计理论概述	132
第三节 组织结构类型	142
第四节 非正式组织	146
第九章 权力分配与组织变革	151
第一节 权力概论	152
第二节 集权与分权	155
第三节 有效授权	158
第四节 委员会与权力应用	160
第四节 组织变革	162
第十章 人员配备	168
第一节 人员配备与人员配备计划	169
第二节 职位分类与招聘甄选	172
第三节 绩效管理	180
第四节 培训与职业发展	184
第十一章 领导	190
第一节 领导职能概述	191
第二节 领导方式和领导艺术	195
第三节 领导理论	197

第十二章	沟通	207
第一节	沟通的含义与过程	208
第二节	沟通类型	213
第三节	有效的信息沟通	218
第十三章	激励理论	223
第一节	对人性的认识	224
第二节	激励模式	226
第三节	主要的激励理论	229
第十四章	控制基础	240
第一节	控制机制	241
第二节	控制工作的类型	246
第三节	控制工作的原理和要求	252
第十五章	控制方法	257
第一节	预算控制	258
第二节	非预算控制	266
第三部分	跨职能性活动篇	275
第十六章	管理创新与发展	277
第一节	管理创新概述	278
第二节	管理创新的过程	280
第三节	创造性思维与创意	282
第四节	管理创新的内容	286
参考文献		290



第一部分



基础篇

第一章

管理概论



【学习目标】

- ◇掌握管理的概念和特征
- ◇理解管理的性质和职能
- ◇掌握管理者的概念、类型及其应当具备的素质
- ◇了解管理学的研究方法

【教学重点】

管理的特征;管理者的概念和类型;管理学的特点

【教学难点】

管理职能;管理学的特点和研究方法

【引 例】

有7个人住在一起,每天共食一锅粥,因人多粥少,争先恐后,秩序混乱,还互相埋怨,心存芥蒂。于是,他们想办法解决每天的吃饭问题——怎样公平合理地分食一锅粥。他们试验了不同的方法:

第一种方法,指定一个人分粥,很快大家就发现,这个人为自己分的粥最多,于是又换了一个人,结果总是主持分粥的人碗里的粥最多最好。

第二种方法,大家轮流主持分粥,每人一天,虽然看起来平等了,但是几乎每周下来,他们只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天。

第三种方法,推选出一个人来分粥,开始这位品德尚属上乘的人还能公平分粥,但没多久,他开始为自己和溜须拍马的人多分,搞得整个小团体乌烟瘴气。

第四种方法,选举一个分粥委员会和一个监督委员会,形成监督和制约机制,公平基本上做到了,可是等互相扯皮下来,粥吃到嘴里全是凉的,大家也很不满意。

第五种方法,轮流分粥,而分粥的人要等到其他人都挑完后才能取剩下的最后一碗。

令人惊奇的是,采用此办法后,7只碗里的粥每次都几乎一样多,即便偶有不均,各人也认了,大家快快乐乐,和和气气。

这个故事给你带来什么样的管理启示?

第一节 组织和管理

一、组织的含义

管理一般是与人的群体活动和组织相联系的。凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体都离不开管理。管理的载体是组织,就是说,管理总是存在于一定的组织之中。因此,首先必须了解什么是组织,然后才有可能去研究如何对组织进行有效的管理。

(一)组织的含义与特征

组织是具有既定目标和正式结构的社会实体。“社会实体”指组织是由两个或两个以上的人组成的,“既定目标”指组织要获得的预期效果,“正式结构”指组织任务是由组织成员分工协作完成的。根据上述含义,组织具有以下特征。

1. 目的

每个组织都有目的,没有目的的组织是不存在的。企业作为营利性组织,其目的是获取更多利润;政府、教育、医疗、军事、文化和科研等非营利性组织,其目的是为社会提供公共产品和服务。

2. 人员

组织是由两个或两个以上的人组成的。为了实现组织目的,一个人单独行动是不可能取得结果的,而是需要经过许多人的努力才能取得结果,这就是为什么要形成组织的原因。

3. 管理

组织为了达到目标,就必须从组织这个系统的整体出发,搞好分工协作,例如管理层次的分工、部门分工、责权分工,还要进行协作,从而形成一个管理系统。

4. 文化

管理是在一定的社会文化环境中进行的。组织在长期的实践中,会形成组织成员普遍认可和遵循的价值观念、团体意识、工作作风及行为规范等群体意识,这就是具有该组织特色的组织文化。组织文化影响成员的工作态度,使组织保持凝聚力和一致性,引导组织成员实现组织目标。

(二)组织的形成与作用

组织是人类集体协作的产物。人类在生存和发展过程中会碰到许多困难或复杂的问题,这些问题只有通过集体协作才能够解决,靠个人力量是不够的。当人们发现依靠集体的力量能够完成个人单独无法完成的目标和能够满足个人更多需要时,便会通力合作,这样组织就产生了。马克思很早就指出了协作能够产生一种新的生产力。协作有两个基本作用:第一,协作能扩大或增强个人的能力。这就是说,协作能够完成个人想完成但又无法单独完成的任务。第二,协作可以缩短目标实现的时间。在许多情况下,由个人或少数人从事的任务,如果由具有一定规模的组织进行,在完成任务的时间上显然要经济得多。用现代系统理论中的“系统的功效大于各个子系统功效之和”的原理来解释协作的作用,可以表述为:一定数量的人相互协作形成最佳组合的整体功效大于个体简单相加时的功效。

(三)组织的分类

按照不同的标准,组织可以分为不同的类型。

1. 按照组织的社会功能划分,可分为经济组织、政治组织、文化组织和群众组织

经济组织是人类社会最基本、最普遍的社会组织,它担负着为人们提供物质产品与劳务产品的任务,如生产组织、商业组织、金融组织、交通运输组织和服务性组织等。政治组织的社会功能在于实现某种政治目的,协调各种冲突,维持一定社会秩序,如各类政党、各级政府等。文化组织是以满足人们各种文化需要为目标,以文化活动为基本内容的社会组织,如学校、图书馆、影剧院、艺术团体和科研机构等。群众组织是各阶层、各领域的社会成员,为开展各种有益活动而形成的社会团体,如工会、妇联、共青团和科学技术协会等。

2. 按照组织的基本性质划分,可分为营利性组织和非营利性组织

营利性组织是指以经济利益为导向,从事生产和经营活动的组织。营利性组织提供各类产品和服务,主要履行经济职能,如工厂、商店、银行和酒店等。

非营利性组织是指以社会利益为导向,以维持社会秩序和促进社会发展为己任的组织,它提供各种社会服务,主要履行社会职能,如事业单位(医疗卫生、教育、科研、文化、体育等)、公共服务单位(公共交通、电力、铁路、邮电及市政等)、社会团体(如执政党、学会、妇联、工会、消协、教会和红十字会等)。

二、管理的概念

从字面解释,管是主其事,理即治其事,管理就是管辖治理,有“管人”“理事”等意,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。

关于管理的含义,至今仍未得到公认和统一,可谓多种多样,其中较有代表性的有以下几种。

科学管理之父弗雷德里克·泰勒给管理下的定义是:“管理就是确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。”

亨利·法约尔认为,管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成,即计划、组织、指挥、协调和控制。也就是说管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

小詹姆斯·唐纳利认为:“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动不能收到的效果而进行的活动。”

哈罗德·孔茨指出:“管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”

斯蒂芬·罗宾斯对于管理的定义是:“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。”

赫伯特·西蒙对于管理定义的名言则是:“管理就是决策。”

国内学者周三多认为:“管理是指组织中的如下活动或过程:通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,以实现单独的个人无法实现的目标。”

综上所述,众多的管理定义主要是对于管理的过程或职能的侧重各有区别的表述。本书对于管理的含义表述为:管理是指一定组织中的主管人员在特定环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便实现组织既定目标的活动过程。

三、管理的特征

为了更深入更全面地理解管理的概念,我们必须全面把握管理的基本特征。

(一)管理是一种有目的的活动

管理是有目的的组织活动,其目的就是如何高效率地实现组织的目标。管理是一种社会现象,只要有人类社会存在,就会有管理存在,而且这种管理活动必然体现不同时期、国家和民族的人文背景及特色。从定义上讲,管理必须具备两个必要条件,二者缺一不可:一是必须是两人以上的集体活动,例如生产的、行政的活动;二是有一致认可的、自觉的目标。

(二)管理的载体是组织

一般意义上的组织,泛指各种社团、政府、企事业单位,是指两个或两个以上的人,为实现某一特定的目标或一系列目标,而按照一定结构一起工作的机构或实体。

作为实体的组织,其内部一般包括五个基本要素,即:人——人构成了组织管理的主体和客体,人力资源是组织最主要的资源;物质和技术——物质资源(有形资产、无形资产)和技术是人们从事社会实践活动的物质技术基础,它们是管理的客体、手段和条件;组织机构——体现组织的分工与结构关系,成为管理实施的体制和方式;信息——是信息社会中组织不可缺少的要素,既是管理的媒介和依据,又是管理的客体;目的与宗旨——表明一个组织为什么要存在。

与此同时,组织作为社会系统中的子系统,还包括九个外部要素,即:政府、政治经济形势、社会文化、行业、供应商、人才市场、资本市场、产品市场和技术市场。组织的活动及其管理必然要受到这些周围环境因素的影响。

(三)管理具有明确的任务、职能和层次

1. 管理任务

管理任务就是设计和维持一种体系,使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力等),去实现他们既定的目标。

2. 管理职能

管理职能即是管理者在管理过程中肩负的职责和发挥的作用、功能。对管理的职能,存在多种划分。早期的管理理论一般认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能;法国的法约尔认为,管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制;美国的古利克提出管理的七项职能为:计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算;美国管理学家哈罗德·孔茨则认为管理职能包括计划、组织、人员配备、指导与领导和控制五项职能;美国的斯蒂劳·罗宾斯将管理职能定位于计划、组织、领导和控制(见图 1.1)。

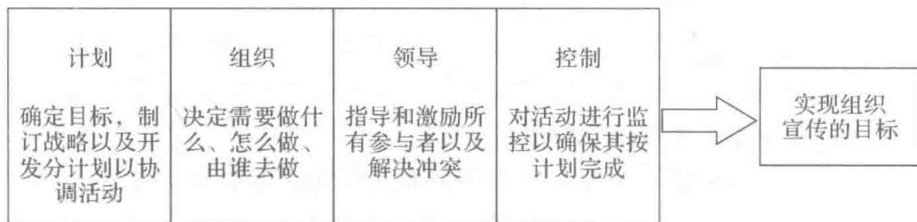


图 1.1 管理职能

资料来源:罗宾斯. 管理学[M]. 4 版. 黄卫伟, 等译. 北京:中国人民大学出版社, 1997:8.

3. 管理层次

组织的管理层次通常划分为上层、中层和基层三个基本层次,相应地,处于各层次中的管理人员被分别称为上层主管人员、中层主管人员和基层主管人员(见图 1.2)。

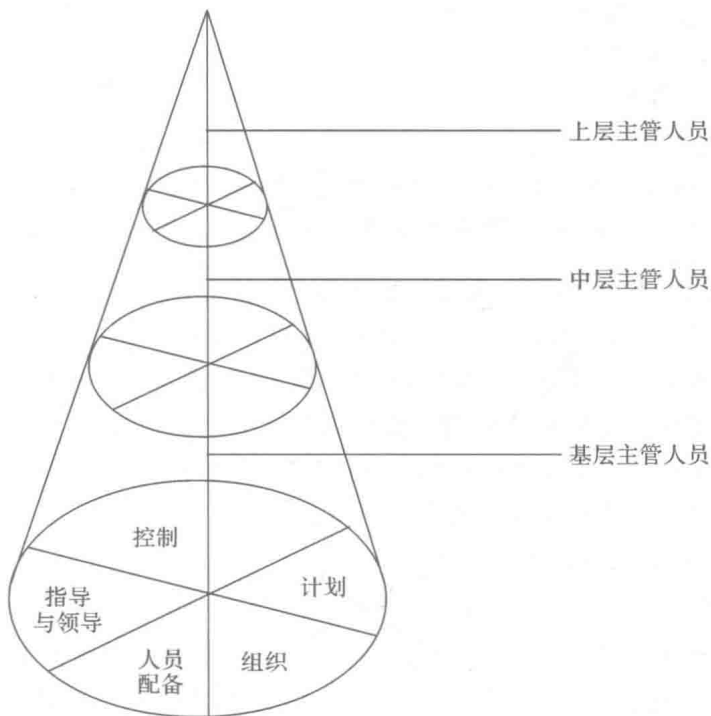


图 1.2 组织中主管人员的三个层次

资料来源:杨文士,等.管理学[M].3版.北京:中国人民大学出版社,2004:6.

如前所述,管理者在组织中所处的层次不同,管理者角色的重要性不同,管理者要求的技能也不相同。不仅如此,不同层次的管理者在执行管理职能时应各有侧重(见图 1.3),他们在各种管理职能上花费的时间也不一样(见图 1.4)。

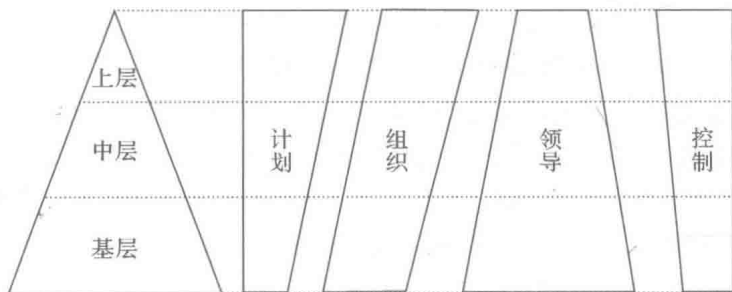


图 1.3 管理者层次分类与管理职能

资料来源:刘明珠,等.管理学(MBA 联考)[M].北京:北京大学出版社,2003:9.



图 1.4 处于组织不同层次的管理者每种职能花费的时间分布

资料来源:罗宾斯. 管理学[M]. 4 版. 黄卫伟, 等译. 北京:中国人民大学出版社, 1997:13.

如图 1.4 所示,所有的管理者,无论他处于哪个层次上,都要制定决策,履行计划、组织、领导和控制职能。但是高层次管理者花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理者多,而基层管理者花在领导职能上的时间要比高层管理者多。即便是就同一管理职能来说,不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如,就计划工作而言,高层管理者关心的是组织整体的长期战略规划,中层管理者偏重的是中期、内部的管理性计划,基层管理者则更侧重于短期的业务和作业计划。

(四)管理的核心是处理各种人际关系

管理不是一种个人的活动,它是在一定的组织中实施的,而在组织系统中,人是最重要的要素,管理活动自始至终,在每一个环节上都是与人打交道的。人不仅是一种活的要素,具有潜力和创造性,而且是具有感性的要素,其工作的积极性和效率在很大程度上受到感情因素的影响。可以说,人际关系的和谐是一个好的组织环境的标志,是组织高效率的保证。因此管理的核心是处理组织中各种人际关系,包括主管人员与下属之间的关系,组织内的一般成员之间的关系,以及群体之间的关系。

(五)管理工作的有效性在于追求效率和效果

管理工作要通过有效利用组织的各种资源来实现组织目标,而组织资源需要考虑效率和效果。效率(efficiency)是指用最少的资源达到组织目标的能力,称为“正确地做事”(怎么做)。组织管理成效的好坏,有效性如何,集中体现在它是否使组织花最少的资源投入,取得最大的,合乎需要的成果产出。产出一定,投入最少,或者投入不变,产出最多,甚至是投入最少、产出最多,这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比,有比较高的效率。效果(effectiveness)是指决定组织活动适当目标的能力,即“做正确的事”(做什么)。彼得·德鲁克认为,效果实际上是组织成功的关键,在我们将注意力放在有效率性地做事之前,必须确认自己所做的事是正确的。在现代社会中,“做什么”比“怎么做”往往更加重要。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现,乃是“正确地做正确的事”。例如从工业企业的角度看,就包括了用最少的资源来进行生产和生产顾客真正需要的产品或服务这两大方面。

管理,从它最基本的意义来看,既具有同生产力社会化生产相联系的自然属性,又具有同生产关系社会制度相联系的社会属性,这就是管理的二重性。从管理活动过程的本身要求来看,既要遵循管理过程中客观规律的要求,又要体现灵活性的要求,这就是管理所具有的科学性和艺术性。