

Management
管理学合作型教学系列

Management

管理学

彭新敏 主编

复旦大学出版社

管 理 学

主 编：彭新敏

副主编：顾悦军 陈 俊 王 琳
李 娜 牛 芑 毛 霞

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/彭新敏主编. —上海:复旦大学出版社,2010.12
ISBN 978-7-309-07753-7

I. 管… II. 彭… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 240249 号

管理学

彭新敏 主编

出品人/贺圣遂 责任编辑/罗 翔

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海惠顿实业公司

开本 787×1092 1/16 印张 18.25 字数 411 千

2010 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1—5 100

ISBN 978-7-309-07753-7/C·173

定价:35.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究

前 言

——创造性知识冲突情境下的合作性学习

《管理学》作为一门管理类的基础课程,介绍了管理活动中普遍存在的基本原理和理论。而管理既是科学又是艺术的观点已经为管理学者和管理实践者普遍接受。作为一门科学,管理学有其特定的研究对象和明确的研究方法,形成了一套自己的理论体系,有效地指导着管理的实践活动;作为一门艺术,则是强调管理的实践性特点,由于管理环境、对象、条件的不同,没有哪一种管理理论、管理模式和管理方法能够放之四海而皆准,而是要求管理者在管理理论的指导之下,从自己所面对的管理实践出发,创造性地开展管理活动,充分显现管理者的管理艺术,达到预期的管理目标。鉴于此,管理学教学必须紧紧抓住管理的科学性与艺术性并存的特性,既要注重基本理论的传授,又要加强学生实践能力的培养,使学生能够在学习的过程中理论密切联系实际,从而培养学生达到作为一个合格的职业经理人应当具备的基本素质目标。

为了达到这个教学目标,本教材认为可以通过创设一个知识冲突的情境,将管理理论应用于实际情境,让学生在实践中领悟管理的真谛。而合作性学习是有指导地使用小组教学,让学生们在一起学习,使所有学生的学习效果最大化。理论和实践表明,学生间的合作能使他们取得更大的成就、更高的推理水平以及其他许多优于单独学习的效果。因为一个合作性小组中的成员在同修一门课程时,他们具有不同的信息、观点、角度、感知、理解、偏爱和推理过程,这些不同会产生知识的不一致和冲突。当知识冲突发生时,往往会促进不同类型知识之间的碰撞和互动,使那些原本分散的差异化知识借机得以重组、归并和整合,同时冲突也会在小组成员中产生一个契机,促使大家必须较大幅度地切换已有视角,才有可能理解对方意见或缩小彼此的差距,这种视角的切换孕育了建构新知识的可能性。

基于以上创造性知识冲突的教学理念,本教材有以下创新和特色之处。

(1) 内容新颖,体系完整。一方面在内容结构体系的安排上体现了由简单到复杂、由易到难的渐进过程,适用于教与学;另一方面在内容选择和体例编排上充分考虑了应用型本科生知识结构的需要,同时密切关注管理学的最新动态和最新成果,充分吸收近年来国内外优秀财务会计教材的精华,在形式、结构、内容三方面力求体现创新,凸显当前高等教育教学

改革的言论自由与发展趋势,避免与同类教材的简单重复。

(2) 编写结构直观,体例设计活泼。本教材吸收国外教材的优点,避免大段单一文字的叙述模式,较多地采用图表式、模块化的结构设置。具体模块有学习目标、引例、本章小结、关键术语、思考练习、延伸阅读和小班讨论。

(3) 创设知识冲突的情境,便于合作性学习教学模式的改革。高素质应用型人才培养目标的定位,其特色在于对知识具有较强的应用能力和创新能力,为此,本教材在编写上注重教材的实用性和教学效果,注重创设知识冲突的情境,促进不同类型知识之间的碰撞和互动;注意教学模式的转变(与大班上课、小班讨论合作性学习教学模式相适应)、教学内容的更新和教学方法的应用,将新管理内容及时写入教材之中,使学生尽快掌握这些内容,以利于实际应用。同时,在教材中加强对操作性较强的内容的讲解和演练,设置复习思考题、案例分析题等,旨在培养学生的独立思考、独立处理业务、独立解决问题的实际动手能力。因而,本教材的编写力求使学生知识能力结构紧密适应经济与社会发展的需要。

(4) 方便教师教学和学生自主学习。教材的编写力求语言简明通俗,结构科学严谨,并配合以丰富的案例分析、补充阅读资料、习题及参考答案、参考书目等内容,便于教师教学和学生自主学习。在加强主教材编写的同时,本教材还将进行立体化教材建设,向使用本教材的师生提供系列的教学解决方案和教学资源,包括教学课件、习题与案例集等,从而提高本教材的使用效果。

(5) 突出能力的培养。本教材以培养学生的综合素质和创新能力为目标,吸收了国内外众多教材的优点,在介绍管理学基本理论的基础上,突出理论的实际应用,不仅让学生知道理论“是什么”,而且让学生知道这些理论“有什么用”和“怎么用”,从而使学生在学会这些知识之后,能够很快将其运用于实际,在实践中不断加深其对理论的理解。

本教材由彭新敏副教授任主编,并编写了第一章和第二章,王琳副教授编写了第三章,顾悦军老师编写了第四章,毛霞副教授编写了第五章,牛芃副教授编写了第六章,陈俊老师编写了第七章,李娜老师编写了第八章。本教材得到了浙江万里学院市场营销教学改革创新实验区的大力支持,商学院副院长孟祥霞教授对于此书的写作和出版一直给予不断的关心和支持,复旦大学出版社的罗翔博士也给予了热情的帮助。在书稿试用期间,工商管理系的同仁们提出了很多宝贵的意见,我们的学生也提出了许多好的建议,此外,我的学生陈杭威同学为书稿的录入及校对奉献了大量的时间,在此一并表示感谢。

本教材既适合于高等学校管理类专业的本科生使用,也可以作为第一线的各类管理人员系统学习管理理论的参考书。在教材的编写过程中,参考了大量国内外同行的著作和文献,引用的案例和对其他同类书刊、互联网资料的参考在页下或参考文献中做了相应的注释,在此向诸位作者表示敬意和感谢。由于成书时间仓促,难免有疏漏和不当之处,希望业内专家、专业教师和广大读者不吝赐教,我们将不胜感激,并在以后的重印和修订中予以更正。

编者

2010年12月于宁波

教材使用说明

对管理学课程,我们采用的是“创造性知识冲突情景下的合作性学习”的教学理念,在实践教学中,实行的是教师团队合作、大班理论授课、学生自主学习、小班分组讨论的模式。大班和小班授课的老师会互相配合及时沟通,教学团队定期开会讨论教学内容,展开合作性教学研究。大班主要是讲理论体系,讲知识的背景、重点、难点和热点;小班课为讨论课,主要就案例、热点问题进行讨论和师生互动,同时学生在教师的指导和监控下进行自主性学习,配合老师大课和小课内容的安排,具体说明如下。

1. 课堂组织

课程改变了以往的单纯由教师进行理论讲授的教学组织形式,以“创造性知识冲突情景下的合作性学习”教学改革为核心,采用“大班理论授课与小班分组讨论相结合、自主学习与合作性学习相结合”的课堂教学组织形式。

课程由一位任课教师负责整个大班授课任务,讨论课时一个大班分成若干个小班,这时团队的其他教师加入,负责其他小班的讨论课,进行团队协作教学。大班课学生数一般在100—150人之间,小班课学生数在30人左右。如果课程为3学分,则计划课内学时为48,其中集中讲授30学时,小班讨论18学时;如果课程为2学分,则相应减少。

2. 学时分配

学时分配列表于下。

周次	章节/讨论	教学/讨论内容	课时
1	第一章(大班课)	管理概述	3/2
2	第二章(大班课)	管理思想的演变	3/2
3	小班讨论(1)	案例讨论	3/2
4	第三章(大班课)	管理决策	3/2
5	小班讨论(2)	决策模拟 管理游戏:奸商的末日	3/2

(续表)

周 次	章节/讨论	教学/讨论内容	课 时
6	第四章(大班课)	计划职能	3/2
7	小班讨论(3)	案例讨论 管理游戏:毛毛虫的故事	3/2
8	第五章(大班课)	组织职能(1)	3/2
9	第五章(大班课)	组织职能(2)	3/2
10	小班讨论(4)	案例讨论 辩论:集权 vs. 分权	3/2
11	第六章(大班课)	领导职能(1)	3/2
12	第六章(大班课)	领导职能(2)	3/2
13	小班讨论(5)	案例讨论	3/2
14	第七章(大班课)	控制职能	3/2
15	小班讨论(6)	案例讨论	3/2
16	总结(大班课)	管理道德与社会责任和 课程总结	3/2
汇总	大班课 10 次,共 30/20 课时;小班讨论 6 次,共 18/12 课时		48/32

3. 学习小组

在本课程的第一次课后,要求每个讨论班的学生以“自由组合为主,老师指定为辅”的原则搭建研究团队,形成 4 人左右的研究小组;小组组成要本着互补原则,尽可能做到男女生搭配,不同寝室、不同性格和能力取向的学生搭配。

选出小组组长,为组内成员分配角色,比如研究设计负责人、访问调查负责人、数据分析负责人、报告撰写负责人、图表及 PPT 制作负责人、小组汇报负责人等。

各小组组长在第二次课前,按照主讲教师的具体要求,提供小组名称、小组成员的信息名单,包括学号、姓名、专业班级、个人电话、E-mail 以及将在小组中担当的角色。

在以后的讨论课中,每一位同学都要在完成课前作业和预习任务的基础上,积极参与讨论和发言,小组要对讨论情况进行必要的记录和总结。研究小组内部要合理分工、团结协作,在组长的带领下,共同完成小组作业。

4. 考核评价

本课程成绩由平时考勤、讨论课表现、作业完成情况和案例追踪四部分构成,平时考勤占总成绩的 5%、个人作业完成情况占 10%、讨论课表现占 35%、期末考试占 50%。

平时考勤。平时考勤主要以学生到课情况和课堂纪律情况考核。

个人作业。个人作业布置 2—3 次,根据作业完成质量高低评分。

讨论课表现。讨论课表现主要以学生预习和作业完成情况、讨论课笔记来考核(具体

见：《管理学》讨论课成绩评定表）。

在对小组中每个组员进行评价的时候，我们引入了贡献度的概念。即首先教师给每个小组一个小组成绩；其次小组自己对每个成员在本次作业或讨论中的贡献给予评定，每个人得到不同的贡献率，但所有成员总的贡献率为 100%，最后根据公式计算出每个成员的成绩，计算公式如下：

小组成员本次作业或讨论课成绩 = (小组成绩 × 小组人数) × 个人贡献率

另外，对于课堂表现优秀的同学，教师还可以根据情况每次给予 1—2 分的加分。

期末考试。期末考试采取开卷形式，占总成绩的 50%。

编者

2010 年 12 月于宁波

目 录

第一章 管理学概论	001
学习目标	001
引例	001
第一节 管理及其功能	002
一、管理的内涵	002
二、管理的作用	003
三、管理的基本职能	005
四、管理的效率与效益	006
第二节 管理者	008
一、管理者的分类	008
二、管理者的职责和基本素质	010
三、管理者的技能要求	011
四、有效的管理者与成功的管理者	012
五、管理者的十种角色	014
第三节 管理学	015
一、管理学的研究对象	015
二、管理学的研究方法	016
三、管理学的学科特点	017
本章小结	020
关键术语	020
思考练习	020
延伸阅读	020
小班讨论	022
参考文献	025

第二章 管理思想及历史	026
学习目标	026
引例	026
第一节 管理思想的产生和发展	027
一、早期管理思想	027
二、管理思想的萌芽阶段	027
三、古典管理理论阶段	027
四、新古典管理理论阶段	028
五、现代管理理论阶段	028
第二节 早期的管理思想	029
一、国外古代的管理实践与管理思想	029
二、中国古代的管理思想	032
第三节 古典管理思想	032
一、科学管理与管理学科的兴起	032
二、法约尔的管理过程理论	037
三、韦伯的古典组织理论	039
第四节 霍桑试验和梅奥的人群关系论	042
一、霍桑试验	042
二、梅奥的人群关系学说	044
第五节 现代管理理论的主要流派和发展	046
一、行为科学学派	046
二、管理科学学派	046
三、决策理论学派	047
四、系统管理学派	049
五、管理程序学派	049
六、经验主义学派	051
七、权变学派	053
第六节 管理思想新发展	053
一、学习型组织	053
二、精益思想	054
三、业务流程再造	054
四、核心能力理论	055
本章小结	055
关键术语	055
延伸阅读	055
思考练习	056
小班讨论	056

参考文献	058
第三章 管理决策	060
学习目标	060
引例	060
第一节 决策概述	061
一、决策定义	061
二、决策类型	061
第二节 决策过程	064
一、决策制定过程	064
二、影响决策的因素	068
三、正确决策的基本要求	070
第三节 决策方法	071
一、定性决策法	071
二、定量决策法	072
本章小结	075
关键术语	075
延伸阅读	075
思考练习	077
小班讨论	078
参考文献	080
第四章 计划职能	081
学习目标	081
引例	081
第一节 计划的含义与类型	082
一、计划的定义	082
二、计划的内容与表现形式	082
三、计划的类型	084
第二节 计划的特征与作用	085
一、计划的特征	085
二、计划的作用	086
三、关于计划的典型误解	087
第三节 计划的制定	087
一、目标与目标制定	088
二、计划制订过程	092
三、科学的计划方法	094

四、计划工作中的常见错误	096
本章小结	097
关键术语	098
思考练习	098
延伸阅读	098
小班讨论	099
参考文献	105
 第五章 组织职能	 106
学习目标	106
引例	106
第一节 组织概述	107
一、组织的含义	107
二、组织工作的内容	108
三、组织工作的基本步骤	108
第二节 组织设计	108
一、组织设计的含义	108
二、组织设计的影响因素	109
三、组织设计的主要内容	111
四、组织设计的基本步骤	116
五、组织结构及其基本形式	117
第三节 组织的运行	121
一、人员配备	121
二、组织运行方式的选择	124
第四节 组织的变革	129
一、组织的生命周期理论	129
二、组织变革的动力	131
三、组织的变革的阻力与影响因素	131
四、组织变革的实施步骤	133
本章小结	134
关键术语	135
思考练习	135
延伸阅读	135
小班讨论	141
参考文献	147
 第六章 领导职能	 148
学习目标	148

引例	148
第一节 领导	149
一、领导的含义	149
二、领导的作用	150
三、领导者和管理者	150
四、领导影响力的来源——权力	151
第二节 领导理论	152
一、领导特性理论	152
二、领导行为理论	153
三、领导权变理论	156
第三节 激励	161
一、激励的概念与过程	162
二、激励理论	164
三、激励的形式	169
第四节 沟通	173
一、沟通的含义	173
二、沟通的过程	174
三、沟通在组织中的作用	175
四、沟通的类型	175
五、组织沟通障碍及其克服对策	179
本章小结	181
关键术语	182
思考练习	182
延伸阅读	182
小班讨论	191
参考文献	197
第七章 控制职能	198
学习目标	198
引例	198
第一节 控制概述	199
一、定义与内涵	199
二、控制的重要性	200
三、控制的内容	201
四、控制的类型	203
五、控制的前提条件	205
第二节 控制的过程	205
一、确定标准	205

二、衡量绩效	207
三、纠正偏差	209
第三节 控制的原则	210
一、适时原则	210
二、适度原则	210
三、经济原则	211
四、重点原则	211
五、弹性原则	212
六、例外原则	212
第四节 控制的阻力	213
一、控制过度	213
二、控制点和控制方法的不适当	213
三、责任制度的不完善	214
四、报酬的不公平	214
第五节 控制的方法	214
一、预算控制	214
二、非预算控制	218
三、绩效控制	222
本章小结	226
关键术语	226
思考练习	226
延伸阅读	228
小班讨论	232
参考文献	235
 第八章 管理道德与社会责任	 236
学习目标	236
引例	236
第一节 管理道德	236
一、道德的内涵	236
二、道德对于管理的意义	237
三、几种道德观	238
四、管理道德的内容	239
五、管理道德的特点	240
第二节 管理道德影响因素	241
一、道德的发展阶段	241
二、个人特征	242
三、组织结构	243

四、组织文化	243
五、问题强度	244
第三节 企业社会责任	244
一、企业社会责任产生的背景	245
二、反对和支持企业社会责任的观点	246
三、社会责任与经济绩效的关系	248
四、卡罗尔社会责任理论	250
五、企业社会责任具体体现	252
第四节 我国企业履行社会责任的现状和改善对策	255
一、我国企业履行社会责任的现状	255
二、当前改善企业社会责任现状的对策	256
本章小结	258
关键术语	258
思考练习	258
延伸阅读	259
小班讨论	269
参考文献	271
附录一 《管理学》讨论课成绩评定表	272
附录二 管理者测试和行为格坐标图	273

第一章 管理学概论

学习目标

- 掌握管理的含义,了解管理的作用
- 了解管理者分类
- 了解不同管理者的职责和基本素质、技能要求
- 了解管理学的研究对象、方法和学科特点

引例

什么是管理?

这是刊登在《读者》杂志上的一个小故事,故事梗概如下:春运期间,某省会火车站人山人海,候车室早已人满为患,车站工作人员只好在广场上立起一个个开往各地车次的标牌。开往南昌的××次标牌下的旅客已经整装待发,挑着、扛着、挤着、闹着,乱作一团,这支队伍看上去至少有六列,早已不成队伍,大家烦躁不安。离开车时间还有半小时的时候,一位二十刚出头的女工作人员微笑着走来,不紧不慢地举起车次牌,声音不大却很悦耳地说:“乘××次到南昌的旅客请跟我走。”于是,她身后的几百人便开始跟着她蠕动起来。姑娘头也不回地向前走去,顺着车站广场人群中间那狭窄的通道不慌不忙地走着,这样绕了一大圈之后,姑娘看到身后已是一列有序的纵队,她会心地笑了笑,走到离刚才大家排队不到三米的地方,叫开了铁门,旅客井然有序地走进了站台。

这位姑娘的所为是否属于管理工作呢?



第一节 管理及其功能

一、管理的内涵

管理的定义有很多种,福莱特(Follett)曾给管理下过一个经典的定义,她把管理描述为“通过其他人来完成工作的艺术”,这一定义把管理视作艺术,它强调了人的因素在管理中的重要性。但要想对管理有个较全面的了解,这一定义显然是不够的。我们在阅读管理学书籍时会发现,即使是研究管理学的学者,他们对于什么是管理也有各自不同的见解。比较有代表性的有以下几种观点。

德鲁克(Drucker)认为,管理就是谋取剩余,所谓剩余就是产出大于投入的部分。他认为任何管理活动都是为了一个目的,就是要使产出大于投入。

西蒙(Simon)认为,管理就是决策,决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面,任何组织都离不开对目标的选择,任何工作都必须经过一系列的比较、评价、拍板后才能开始。如果决策错了,执行得越好,所造成的损失越大。所以说,只有说管理就是决策,才能真正反映管理的真谛。西蒙本人由于对决策理论所作的贡献,而荣获了1978年度诺贝尔经济学奖。

法约尔(Fayol)认为,企业的全部活动可分为技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制,对此法约尔提出了14条管理原则。

罗宾斯(Robbins)和库尔塔(Kurta)认为,管理这一术语是指和其他人一起并且通过其他人来有效地完成工作的过程。这一定义把管理视作过程,它强调了人的因素,又强调了管理的双重目标:既要完成工作,又要讲究效率。

徐国华等指出,管理是“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期能够更好地达成组织目标的过程”。这一定义有三层含义:第一层含义说明,管理有五种职能——计划、组织、控制、激励和领导。第二层含义是第一层含义所要达到的目的,即通过采取上述措施来协调人力、物力和财力资源。第三层含义又是第二层含义所要达到的目的,即通过协调人力、物力和财力资源来更好地达成组织目标。以上三个层次环环相扣,构成一个有机整体。

周三多认为,管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配协调相关资源的过程。

邢以群认为,管理是一个由计划、组织、领导、控制等职能组成的系统过程,是人们综合运用人力资源和其他资源以有效地实现目标的过程。

尽管各自研究管理的立场、方法和角度有所不同,综合起来看还是有相同之处,即通过协调组织的资源来达到组织的目标,管理是一个实现目标的过程。

人类社会发展到今天,管理已不单纯是人类朴素的实践活动,而是成了一种独立的职业、一门学问,并上升为独立的学科门类。结合上述分析,本书将管理解释为:管理者运用决策、计划、组织、领导、控制等职能,通过优化配置和协调使用组织资源,有效地达到组织目标的过程。