



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

管理学

(第二版) 冯国珍 主编

475.321
659.325
888.236
45.32
1124.145
653.225
4452.2
857.326
993.265
145.265
1523.144
546.248
547.265
455.325
953.214
258.328
114.265
564.2687
2165.32
6485.6
5654.654
987.3216
654.145
314.564
1434.18
6695.654
5496.14
1574.1
234.384
34.34

复旦大学出版社



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

管理学

(第二版)

冯国珍 主 编

陈垂兴 孙雪飞 刘会齐 副主编

325.321
653.225
857.321
653.225
1124.146
653.225
6450.2
857.321
053.216
145.265
157.3144
546.268
867.215
453.623
953.2147
258.328
114.265
564.2687
2165.32
6485.6
5654.654
987.3216
654.145
314.564
1434.18
5498.4
234.384

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学(第二版)/冯国珍主编. —2版. —上海:复旦大学出版社,2011.3
ISBN 978-7-309-07894-7

I. 管… II. 冯… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 013211 号

管理学(第二版)

冯国珍 主编

出品人/贺圣遂 责任编辑/鲍雯妍

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

上海申松立信印刷有限责任公司

开本 787×1092 1/16 印张 25 字数 534 千

2011 年 3 月第 2 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-07894-7/F·1677

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

内 容 提 要

本书从管理者的角度出发，以管理的四项基本职能为主线，突出反映21世纪管理的新特点，设计全书的总体框架。全书共分14章，各章内容分别为：管理与管理者；管理思想与理论的演进；管理与环境；社会责任与管理道德；决策；计划；战略管理；组织；变革与创新管理；领导；激励；沟通；控制；管理的绩效。本书版面轻松活跃，内容深入浅出，突出基础性和应用性，并采用游戏引导方式，注重学习者的参与和师生互动。

本书既可作为高等院校经济管理类各专业的教科书，也可供其他非经济管理类专业选用，同时还可以为教师以及企事业单位的管理人员提供参考。

第二版前言

Preface

当今世界唯一不变的是“变”，管理学科的发展也是这样。随着 21 世纪经济全球化和知识经济的到来，组织管理的外部环境发生了巨大的变化，管理者面临着许多新的挑战，管理实践中不断涌现出新问题、新方法，现代管理理论也随着管理实践的变化而不断得到丰富和发展。作为管理学科的教学和研究工作者，必须紧跟管理学科的发展，将管理学的最新理论研究成果和实践总结分享给读者。

本次改版是基于我们对 21 世纪管理理论和实践的再认识和再积累，并吸收了来自读者的反馈意见，在继续保持原教材特点的基础上，在结构体系上进一步完善，在内容上更加精炼和丰富，进一步提升了教材的科学性和应用性。

更新部分的主要体现

第一，结构和体系进一步完善。从管理者的角度出发，以管理的四项基本职能为主线，突出反映 21 世纪管理的新特点，修订全书的总体框架，共分 14 章。各章内容分别为：管理与管理者；管理思想与理论的演进；管理与环境；社会责任与管理道德；决策；计划；战略管理；组织；变革与创新管理；领导；激励；沟通；控制；管理的绩效。

第二，内容更加精炼和丰富。本版增加了“社会责任与管理道德”、“变革与创新管理”两章，将第一版中第三章“现代管理理论的发展”中的主要内容一部分纳入第二章，一部分纳入“变革与创新管理”，删除了第一版中第六章“组织的变革与发展”。其余各章内容都进行了一定的梳理和更新，力求内容更加精炼和丰富。

第三，案例突出反映当前社会经济环境下的管理问题，案例中的问题设计更加注重深度，使案例更具有吸引力和时代感。第一版中的 28 个案例，更新了 15 个。有关游戏引导、关键概念、大师睿智、管理实务、本章小结、问题与讨论、实战练习、阅读书目等板块中的内容也进行了一定的更新。

增补和修订的内容

第一章：新增了“为什么要学习管理”一节，分析了学习管理的重要性，阐述了应该怎样学习管理，删除了管理中的人性认识部分，让读者在阅读完第二章后自己体会和总结管理发展过程中对人性认识的发展。

第二章：对中国早期管理思想进行了重新改写，分别从对中国传统社会具有深远影响力的儒家思想、道家思想、法家思想和兵家思想四方面阐述，使其更具有可读性和通用性。新增了“现代管理理论的新发展”一节，具体包括学习型组织、企业再造、知识管理。

第三章：对第一版中的第四章“组织环境与组织文化”进行重新定位和彻底修订，重点阐述管理的内外外部环境，环境的分析和应对策略。共分 4 节，内容分别为：管理环境的

构成;任务环境和一般环境;组织文化;环境的分析与应对。

第四章:将第一版中第四章第六节“社会责任与管理道德”单独列出作为第四章,丰富其具体内容,增加国内外该领域理论发展历程、《全球契约》等内容。

第八章:把第一版中第五章“组织结构”中的主要内容纳入第八章,并增加了组织设计维度的内容,使得组织结构设计有了理论基础,同时结合中国企业的实际探讨组织设计及其运行原理。

第九章:对第一版中第六章“组织的变革与发展”进行重新定位和修订,吸收了有影响的经典教材中关于组织变革的理论,增加了“创新”的知识体系,包括创新的内容、创新的过程与组织。

第十章:对第一版中内容繁杂的部分进行了较大幅度删减,并从逻辑上进行梳理,增加了领导理论研究的新进展内容,从而使结构更加清晰,内容更有条理。

第十一章:对第一版中相关激励理论进行了补充说明,对强化的方式进行了修改,对相关重点概念进行了提炼。

第十二章:增加了冲突管理的内容,对组织中团队的类型进行了修改,对相关重点概念进行了提炼。

第十三章:修改了预算种类和预算方法,将成本控制纳入作业控制的范畴中,对质量控制理论进行了提炼,对信息系统的类型进行了重新编排。

第五、六、七和十四章:对晦涩难懂的描述进行了修改,对部分案例进行了更新。

为方便教学,本书配有PPT教学课件和游戏说明,《管理学习题和案例》参考书(与教材同步出版),其他教学资源和学生课业设计可登录管理学课程网站(<http://cc.sbs.edu.cn>)浏览和下载。

编写人员

本书的第一章、第二章、第三章和第十四章由冯国珍编写;第五章、第六章、第七章和第十章由陈垂兴编写;第四章、第八章和第九章由刘会齐编写;第十一章、第十二章、第十三章由孙雪飞编写。陈垂兴和孙雪飞参加了统稿工作,最后由冯国珍审阅并修改定稿。

致 谢

本书在写作过程中参考了大量国内外的专著、教材和论文,还参考了许多期刊、网站上的资料和文章,因数量很多,难以一一列举,在此特向这些文献的作者和传媒机构表示衷心的感谢!

冯国珍

2011年1月

第一版前言

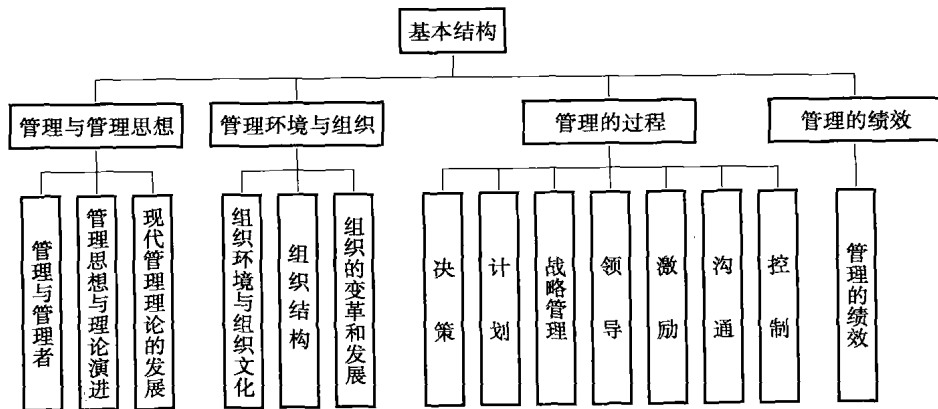
Preface

管理学是一门专门研究各种社会组织的管理活动的基本规律和一般方法的学科,是实践性和应用性很强的学科。它以研究管理的一般问题为己任,以组织的管理活动为研究对象,致力于研究管理者如何有效地管理其所在的组织,并以有效的方式实现组织的预期目标。

作为多年从事管理学教学和研究的教师,面对极少有机会接触“现实”管理背景的学生们,我总是力求培养同学们对管理学的兴趣,让他们切实感受到管理无时不在、无处不在,以及管理对个人、对社会和经济社会发展的巨大影响。因此,编写一本通俗易懂、生动流畅、实用性强的管理学教材,使其既能调动学生的学习兴趣和,有利于教师教学,又便于学生自学;既能给学生清晰地提供管理学的基本理论、知识、方法、技能等内容,又能体现理论与实践相结合且贴近现实,成为我们的愿望。本着这样的想法,我们编写了《管理学》这本书。

本书的基本结构

在教学内容的基本框架结构体系上,从反映管理活动过程的全貌出发设计管理的构架。课程内容体系设立为管理与管理思想、管理环境与组织、管理的过程、管理的绩效四部分,具体分为 14 章内容。对应的体系结构如下:



教学内容上突出反映现代环境下的管理问题和要求,尽量体现管理理论的最新发展状况和管理实践的最新成果。例如:在第一部分管理与管理思想中,增加对全球化环境下对管理的挑战主题的讨论;在现代管理理论的发展中设置学习型组织、企业再造理论、知识管理、创新等专题内容。在第二部分组织环境与组织文化中,增加不断变化的全球环境、社会责任与管理道德和组织发展的趋势等内容。在第三部分管理的过程中,突出决策和战略管理的重要性,增加对管理信息系统和控制方法的阐述。



本书的三大特点

1. 强调基础性

强调对管理学基础知识的系统了解,主要讲解管理学的基本概念、基本理论和基本方法。在叙述的语言上尽量通俗易懂、生动流畅,并将关键概念部分采用黑体字加以显现出来。同时,在正文中穿插“大师睿智”、“管理故事”、“管理实务”栏目帮助学习者对每章所学习的内容有更透彻的理解。通过在每章章末列出相应的阅读书目,增加学习者的阅读量,引导学习者进一步学习和思考,以加深对管理知识的理解。

2. 注重实践性和应用性

通过“游戏引导”,学习者的参与和师生互动,引导出与本章有关的主题和问题,激起学习者的兴趣。每章附有“实战练习”让学习者从身边的管理问题入手,体验和参与管理实践活动。每章附有的“问题与讨论”可供学生分组讨论之用,以帮助学生通过思考和讨论来进一步加深对管理知识的掌握,每章附有的“案例思考”让学习者在真实的场景下,一方面增强学生对具体管理实践的感性认识和体会管理的要领,另一方面培养学生将所学的管理学的基本理论和方法应用于分析和解决实际管理问题的能力。

3. 突出可读性和可教性

在教材的体例上做了精心设计,每章章首设计“学习目标”和“关键概念”,明确本章的要求和主要概念,接下来通过“游戏引导”,引导出与本章有关的主题和管理问题,激起学习者的兴趣。每章正文中插入“大师睿智”、“管理故事”、“管理实务”等栏目,既活跃版面,又帮助学习者对每章节的内容有更透彻的理解。每章章末设计“本章小结”、“问题与讨论”、“实战练习”、“案例思考”和“阅读书目”,总结本章内容,提出问题和案例供学习者思考和讨论,实战练习部分让学习者从身边的管理问题入手,体验和参与管理实践活动。此外,在正文中尽量改变单一的文字叙述方式,较多采用图表式的表达方式,增强内容的直观性和可理解度。

本书的编写人员

本书的编写大纲和体例由冯国珍设计。本书的第一章、第二章、第三章和第十四章由冯国珍编写;第四章、第五章和第六章由王云玺编写;第七章、第八章、第九章和第十章由陈垂兴编写;第十一章、第十二章、第十三章由孙雪飞编写。全书由冯国珍负责统稿和定稿。

致 谢

本书在写作过程中参考了大量国内外的专著、教材和论文,还参考了许多期刊、网站上的资料 and 文章,因数量很多,难以一一列举,在此特向这些文献的作者和传媒机构表示衷心的感谢!

本书得以顺利完成和出版,要感谢上海商学院管理学院院长宋文官教授和王志明教授的支持和帮助,还要感谢复旦大学出版社的领导和编辑同志,是他们的辛勤劳动和热情支持使得本书较快与读者见面。

本课程为上海高校教育高地资助项目和上海市教委重点课程建设项目。

由于我们的知识水平和掌握的资料有限,书中难免存在不当和疏漏之处,敬请专家和读者批评指正。

编 者

2006年11月

目 录

Contents

第一章 管理与管理者	1
1.1 什么是管理	4
1.2 为什么要学习管理	8
1.3 管理的职能和过程	10
1.4 管理者和管理技能	12
1.5 全球化环境下对管理的挑战	17
第二章 管理思想与理论的演进	25
2.1 中外早期管理思想	28
2.2 科学管理的兴起	33
2.3 行为科学的产生	40
2.4 管理理论丛林	44
2.5 现代管理理论的新发展	49
第三章 管理与环境	61
3.1 管理环境的构成	64
3.2 任务环境和一般环境	65
3.3 组织文化	69
3.4 环境的分析与应对	73
第四章 社会责任与管理道德	85
4.1 社会责任及其发展历程	88
4.2 企业社会责任的影响因素及其体现	91
4.3 管理道德及其内容	97
4.4 影响企业管理道德的因素	100
4.5 改善企业道德行为的途径	103
第五章 决策	113
5.1 什么是决策	116
5.2 决策的基本类型	121



5.3 决策的基本程序	124
5.4 定性决策方法	127
5.5 定量决策方法	131
第六章 计划	141
6.1 计划的意义和内容	144
6.2 计划的类型	147
6.3 计划的流程	149
6.4 现代计划的技术和方法	151
6.5 目标管理	155
第七章 战略管理	167
7.1 战略管理概述	170
7.2 公司层战略	174
7.3 事业层战略	179
7.4 职能层战略	181
7.5 战略管理的阶段与程序	183
第八章 组织	191
8.1 正式组织与非正式组织	194
8.2 组织设计	197
8.3 组织的基本结构形式	200
8.4 管理幅度与管理层次	206
8.5 组织结构运行	209
第九章 变革与创新管理	221
9.1 组织变革的过程	223
9.2 组织变革的相关因素	229
9.3 创新的内容	234
9.4 创新的过程与组织	239
第十章 领导	247
10.1 领导与权力	250
10.2 领导特质理论	252
10.3 领导行为理论	255
10.4 领导权变理论	258

10.5	领导理论研究的新进展	262
第十一章	激励	271
11.1	激励和激励过程	274
11.2	满足型激励理论	276
11.3	过程型激励理论	279
11.4	强化理论	284
11.5	激励的方法	285
第十二章	沟通	295
12.1	沟通的过程和方式	298
12.2	组织沟通	301
12.3	沟通的障碍和改善	306
12.4	冲突管理	313
12.5	团队建设	316
第十三章	控制	329
13.1	什么是控制	332
13.2	控制的过程与要求	336
13.3	控制的方法	339
13.4	信息控制	348
第十四章	管理的绩效	359
14.1	绩效概述	362
14.2	组织绩效评价指标体系的构建方法	366
14.3	个人绩效的评价方法	373
14.4	绩效评价后的工作	378
参考文献		389

第一章

DI YI ZHANG

管理与管理者

- 什么是管理
- 为什么要学习管理
- 管理的职能和过程
- 管理者和管理技能
- 全球化环境下对管理的挑战
- 问题与讨论
- 实战练习
- 案例思考
- 阅读书目

第一章 管理与管理者

■ 学习目标 ■

学完本章,你应该能够:

1. 掌握管理的基本内涵,了解不同学者对管理的不同定义。
2. 熟悉管理的基本职能及它们之间的相互关系。
3. 认识学习管理的重要性和学习管理的方法。
4. 区分不同类型的管理者,了解管理者在组织中所承担的角色。
5. 掌握管理者应具备的基本管理技能,清楚管理技能与管理层次之间的关系。
6. 讨论在当今竞争日益激烈的全球化环境下管理者所面临的主要挑战。

■ 关键概念 ■

管理 管理职能 管理者 管理要素 管理者角色 管理者技能

游戏引导

抬 棍 子

游戏方法:

1. 教师准备 2—4 根长 1.5 米左右的细棍子(可用筷子)作为游戏用具,将授课班级分为每 6 人一组的参赛队伍,每次选出 2—4 组参加比赛,同时在不参加比赛的其余同学中选出 2—4 名裁判员作为计时和监督人员。

2. 比赛要求为参赛小组每人伸出右手食指抬起木棍,把木棍由地面 1.5 米处慢慢放下至 0.5 米处,比赛过程中不允许任何一人的手指离开木棍,否则,游戏从头开始。用最短时间完成整个过程的小组为赢方。

3. 比赛前每个小组的准备时间为 2 分钟,由授课教师下达游戏开始命令。

4. 比赛过程中木棍掉地、参赛同学的食指离开木棍或食指弯曲都认定为犯规,游戏需重新开始。

5. 比赛结果中的赢方向输方提一个要求,要求输方表演一个节目。

问题讨论:

- ① 请赢方和输方分别总结各自的经验。
- ② 你认为这个游戏涉及哪些管理问题?

1.1 什么是管理

1.1.1 管理的定义

管理是现代人类各项生活中最重要的活动之一,它广泛存在于社会生活的各个领域,小至家庭、学校、企业,大至国家、社会等等。凡是一个由两个以上的人组成的集体就离不开管理,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。美国国际商业机器公司的创办人托马斯曾经给他的部下讲过这样一则故事:有一个男孩第一次自己买了一条长裤,穿上一试,裤子长了两寸。他请奶奶帮忙把裤子剪短两寸,可奶奶说眼下的家务事太多,让他去找妈妈,而妈妈回答说,今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩又去找姐姐,但是姐姐有约会,时间就要到了。男孩子非常失望,他就带着这种心情入睡了。奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,就去把裤子剪短了两寸;姐姐回来后心疼弟弟,又把裤子剪短了两寸;妈妈回来后同样也把裤子剪短了两寸。可以想象,第二天早上男孩起来后会是一个怎样的情景。这就是发生在我们日常生活中的管理问题,要么都不管,要么都来管。

追溯管理的渊源,应该说,有了人群活动,就有管理。管理是人们在共同劳动中需要进行协作而产生的,而且协作劳动的规模越大,复杂程度越高,持续的时间越长,就越表现出管理的重要性。应该说,在机器大工业出现以前,就有过大规模的协作劳动,如古埃及金字塔和中国万里长城的建成,都是人类大规模协作劳动的结果。但是,这些协作劳动还不是当时社会劳动的基本形式,只能说是一些零星的管理经验和思想思想的结晶。到了工业革命以后,随着现代工业技术的广泛应用和工商企业的迅速发展,工厂制度成为社会劳动的基本形式,管理发展成为一种普遍的社会现象,管理开始得到了系统的研究和普遍的重视。

从19世纪末至今,各种管理运动和管理热潮可谓层出不穷,取得了许多令人瞩目的成果,同时形成了较完整的管理理论体系。那么,什么是管理呢?长期以来,中外学者从不同角度提出了许多观点,各自在不同的背景下,从某个侧面反映了管理的内涵。

科学管理之父泰勒(Frederick W. Taylor)提出:“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。”他认为:管理就是指挥他人能用其最好的工作方法去工作。泰勒在其名著《科学管理原理》中讨论和研究:(1)员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率?(2)管理者如何激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩?

现代经营管理理论的创始人、法国管理学家亨利·法约尔(Henry Fayol)提出:“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。”该定义于1916年提出,明确了管理的过程和职能。他的观点经历了90多年的研究与实践,虽然在这过程中对管理职能的提法各有不同,但基本上没有本质的变化,并已成为现代管理理论的基础。

美国管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)提出:“管理是一种以绩效为基础的专业职能。”他认为:(1)管理是专业性的工作,与其他技术工作一样,有自己特有的技能和方法;(2)管理人员是一个专业管理阶层;(3)管理的本质和基础是负有执行组织任务的责任。德鲁克的观点注重强调管理的自然属性,淡化管理的社会属性。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(H. A. Simon)提出:“管理就是决策。”他认为:管理者所做的一切工作归根到底是在面对现实与未来以及面对环境与员工时,不断地做出各种决策,使组织的一切都可以不断地运行下去,直到获取满意的结果,实现令人满意的目标要求。

复旦大学芮明杰教授提出:“管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。”他认为:计划、组织、指挥、协调和控制等行为是有效整合资源所必需的活动,应归于管理的范畴之内,但它们又仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式,因此它们本身并不等于管理,管理的核心在于对现实资源的有效整合。

南京大学周三多教授提出:“管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。”他认为:(1)管理的目的是为了实现预期目标。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标;(2)管理的本质是协调,协调的中心是人。

管理定义的多样化,反映了人们对管理的多种理解,以及各自不同的研究重点和特色。但是,也应看到,不同的定义,只是观察角度和侧重点不同,在总体上对管理实质内容的认识还是共通的。以上不同的定义,对我们全面和深刻的理解“管理”这一概念是极其有益的。



大师睿智

管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。

——〔美〕戴维·B·赫尔茨

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强烈的影响。

——〔美〕彼得·德鲁克

我们认为,所谓管理,是在特定的环境下,通过计划、组织、领导和控制等职能活动,协调以人为中心的组织资源,以有效的方式实现组织目标的过程。这一定义包含以下几个方面的含义:

(1) 管理是在一定的环境条件下进行的,环境既为组织提供了机会,也对组织形成威胁。管理需将所服务的组织看作一个开发的系统,它不断地与外部环境产生相互影响和作用。正视环境的存在,一方面要求组织设计和维持一种良好的环境,这种环境相对稳定又同时具有适应性;另一方面,管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都能奏效和通用的管理办法。

(2) 管理的目的是实现组织目标。管理是一种有意识、有目的进行的活动过程。管

理不能为管理而进行管理,只有在目标明确的基础上,才能组织并实施管理。

(3) 管理的作用在于它的有效性。管理者的最终责任是取得高的绩效,即以有效益和高效率的方式使用资源来实现组织的目标。组织的效益是指组织实现其既定目标的程度。组织的效率是指投入与产出之比,它要求用比较经济的方法来达到预定的目标。效率与效益是相互联系的,效益是解决做什么的问题,它要求我们确定正确的目标;效率是解决怎么做的问题,它要求选择合适的行动方法和途径,以求比较经济地达到既定的目标。

(4) 管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导和控制等,它们作为实现目标的手段,成为管理的基本职能。

(5) 管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调,都是为了协调。

(6) 管理的对象是以人为中心的组织资源。一方面,指出管理的对象是组织中的各种资源;另一方面,强调人是管理的核心因素,所有的资源和活动都以人为中心。管理中最重要的是对人的管理。

组织管理过程与资源配置和管理职能之间的关系如图 1-1 所示。

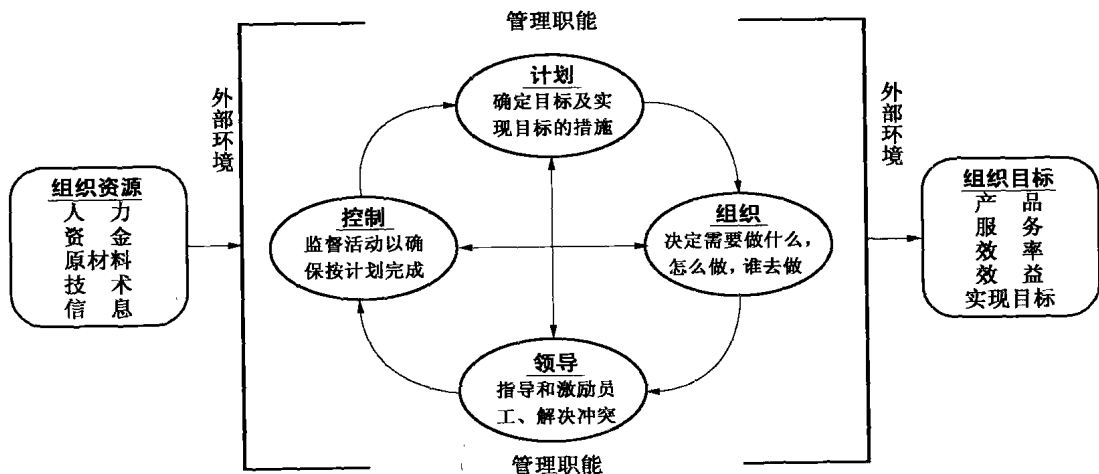


图 1-1 组织管理过程

1.1.2 管理的特征

管理活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等其他活动,它有自己的特征,管理的特征具体体现在动态性、科学性、艺术性、创造性和经济性五个方面。

一、动态性

现实生活中,有许多不确定性。(1) 管理客体的不确定性。比如在管理过程中,作为管理客体的员工会由于当时的心情、思想、偏好等影响,造成其原本可以发挥的能力和技巧与其他资源配合上的失误或差错。(2) 管理运行时空的不确定性。时空本身在运动变化,在设定未来的发展方案时,未来的时空将发生什么样的与当前时空不同的变异,是不确定的。时空不确定性是战略管理中最难以把握和解决的。(3) 管理工具手段的不确定