

Management

新坐标管理系列精品教材

国家级精品课程配套教材

管理学

(第2版)

高 闯 主 编
王海光 刘建华 副主编

清华大学出版社



教育部
人文社会科学
普及出版工程

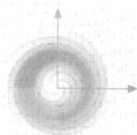
管理学

（第二版）

主编 王 健
副主编 王 健 王 健 王 健



机械工业出版社



新坐标管理系列精品教材
国家级精品课程配套教材

Management

管理学

(第2版)

高 闯 主 编
王海光 刘建华 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本教材力图突出以下特色：(1)文化相容,本土化突出的原则；(2)教师与学生双赢的原则；(3)内容更及时的原则。

本教材共分5个部分。第1部分管理的基本问题,共分3章,第1章管理的内涵；第2章管理主体；第3章管理环境。第2部分决策与计划,共分两章,第4章决策；第5章计划。第3部分组织,共分4章,第6章组织体系；第7章组织的权利；第8章组织冲突、变革与创新；第9章组织行为与人事管理。第4部分领导,共分4章,第10章激励；第11章领导行为；第12章建立有效的团队管理；第13章人际沟通；第5部分评价与控制,共分2章,第14章管理评价；第15章管理控制。

本书的读者对象为普通高等院校经济管理专业的师生以及广大有志于从事管理工作的人士。

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

管理学/高闯主编. —2版. —北京:清华大学出版社,2009.8

(新坐标管理系列精品教材)

ISBN 978-7-302-20834-1

I. 管… II. 高… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 129210 号

责任编辑:刘志彬

责任校对:宋玉莲

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:18.75 插 页:1 字 数:391千字

版 次:2009年8月第2版

印 次:2009年8月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:33.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:010-62770177 转 3103 产品编号:033914-01

再 版 前 言

光阴似箭,转眼间,《管理学》第1版面世已经两年多了。教材出版不久,我领衔执教的“管理学”课程就被教育部评为国家精品课程,这令我们备受鼓舞。这期间,许多使用教材的教师和学生也给予我们以极大的支持和鼓励,畅谈他们教或学的感受,并且非常认真地指出教材中存在的问题,提出了很好的建议。我们非常欣慰,同时也感受到同行和学生们对我们寄予的厚望,深感肩上的责任重大。

师生们的意见和建议成为我们这次再版的重要依据和主要动力。同时,实践在发展着,管理理论也在不断更新,迫使我们必须重新审视教材的方方面面,包括案例新旧、内容的深浅难易、知识点的呈现、文字的可读性以及数据的准确性等问题。因此,尽可能多地采用新的理论、工具与方法便成为本书再版的指导方针。在修订过程中,教材的基本框架、结构没有做大的改动,但各章内容的分布做了合理的调整,同时将原教材中较难理解的部分以阅读材料的形式出现,以方便教师授课时有较大的自由度。我们还更正了第1版中存在的一些错误,包括文字和数据等方面的问题。

本书各章的分工为:王海光(第1章)、刘建华(第2、3章)、韩亮亮(第4、5章)、郑春颖(第6、7、8章)、孟冬妮(第9、10章)、张广宁(第11、12章)、王季(第13、14、15章),书稿完成后,我进行了统纂。王海光博士协助我做了大量的工作。

希望广大授课教师、专业人士和管理类专业的学生能够一如既往地关注本书,继续提出宝贵意见和建议。有同行专家教授和学生们的支持和关爱,我们一定会加倍努力,力争使这本教材成为高水平的管理学精品教材。同时,我们还要特别感谢清华大学出版社为本书出版所付出的辛勤汗水,使本书能够尽快与读者分享。

高 闯

2009年5月10日

目 录

第 1 部分 管理的基本问题

第 1 章 管理内涵	3
学习目标	3
重要概念	3
1.1 管理的概念	3
1.2 管理的目标	5
1.3 管理的职能	8
1.4 管理的思想基础	12
小结与回顾	19
复习思考题	19
管理实践	19
第 2 章 管理主体	21
学习目标	21
重要概念	21
2.1 管理中的人性假定	21
2.2 管理者类型	23
2.3 管理者面临的挑战	25
2.4 管理者的技能	26
2.5 管理者的心智模式与能力结构	28
小结与回顾	32
复习思考题	33
管理实践	33
第 3 章 管理环境	35
学习目标	35
重要概念	35
3.1 组织的外部环境	36
3.2 组织的内部环境	40
3.3 组织与环境的关系	41

管理学（第2版）

3.4 利益相关者	43
3.5 管理中的社会责任	45
小结与回顾	48
复习思考题	48
管理实践	48

第2部分 决策与计划

第4章 决策	53
学习目标	53
重要概念	53
4.1 决策概述	53
4.2 决策过程	58
4.3 有限理性与决策	60
4.4 群体决策与个人决策	65
4.5 决策方法	68
小结与回顾	78
复习思考题	79
管理实践	79
第5章 计划	81
学习目标	81
重要概念	81
5.1 计划概述	81
5.2 计划的权变因素	84
5.3 计划的流程	87
5.4 计划的工具和技术	89
小结与回顾	91
复习思考题	92
管理实践	92

第3部分 组 织

第6章 组织体系	97
-----------------------	----

学习目标	97
重要概念	97
6.1 组织概述	97
6.2 任务组合——工作设计	101
6.3 工作组合——组织结构设计	104
6.4 传统组织的类型	108
6.5 现代组织的变化趋势	112
小结与回顾	117
复习思考题	118
管理实践	118
第7章 组织的权利	121
学习目标	121
重要概念	121
7.1 职权的设计	121
7.2 组织授权	123
7.3 权力运行机制	128
7.4 联系与协调	138
小结与回顾	142
复习思考题	142
管理实践	143
第8章 组织冲突、变革与创新	144
学习目标	144
重要概念	144
8.1 组织的冲突	144
8.2 组织政治	149
8.3 管理组织变革	152
小结与回顾	164
复习思考题	164
管理实践	165
第9章 组织行为与人事管理	166
学习目标	166
重要概念	166
9.1 组织中的个体	166

管理学(第2版)

9.2 工作压力	173
9.3 绩效评价	175
9.4 职业发展	178
小结与回顾	181
复习思考题	182
管理实践	182

第4部分 领导

第10章 激励

学习目标	187
重要概念	187
10.1 激励的本质	187
10.2 期望理论	190
10.3 需要理论	192
10.4 公平理论	194
10.5 目标设定理论	196
10.6 报酬和激励	197
小结与回顾	199
复习思考题	200
管理实践	201

第11章 领导行为

学习目标	202
重要概念	202
11.1 领导的本质	202
11.2 领导的品质和行为模型	207
11.3 管理方格理论	209
11.4 领导方式的连续统一理论	210
11.5 领导的权变模型	211
11.6 性别与领导	217
小结与回顾	220
复习思考题	221
管理实践	222

第 12 章 建立有效的团队管理	224
学习目标	224
重要概念	224
12.1 群体与群体行为	224
12.2 高效团队的特征	227
12.3 高效率工作团队的建立	230
小结与回顾	237
复习思考题	238
管理实践	238
第 13 章 人际沟通	240
学习目标	240
重要概念	240
13.1 理解人际沟通	240
13.2 沟通媒介与沟通方式	243
13.3 沟通技巧的提高	252
小结与回顾	258
复习思考题	259
管理实践	259

第 5 部分 评价与控制

第 14 章 管理评价	263
学习目标	263
重要概念	263
14.1 管理成本	263
14.2 管理绩效的评价	270
小结与回顾	274
复习思考题	274
管理实践	275
第 15 章 管理控制	278
学习目标	278
重要概念	278
15.1 控制的概述	278

管理学（第2版）

15.2 控制的过程	281
15.3 控制类型	284
小结与回顾	286
复习思考题	286
管理实践	286
参考文献	289

第 1 部分

管理的基本问题

第 1 章 管理内涵

第 2 章 管理主体

第 3 章 管理环境

第1章 管理内涵

学习目标

1. 理解管理的概念。
2. 解释管理职能及其相关的管理活动类型。
3. 解释效率与效果的差别及其对组织绩效的影响。
4. 理解管理过程。

重要概念

管理(management) 管理目标(management goal) 组织绩效(organizational performance) 效率(efficiency) 效果(effectiveness) 计划(plan) 组织(organizing) 领导(leading) 控制(controlling)

1.1 管理的概念

1.1.1 为什么需要管理

人们生活在各种不同的组织之中,如工厂、学校、医院、军队、公司等,人们依赖组织,组织是人类存在和活动的基本形式。没有组织,仅凭个体的力量无法征服自然,也不可能有所成就;没有组织,也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉,是人类获得一切成就的主要因素。无论是好是坏,组织及其管理都对社会有着强烈的影响。

所谓组织,是由两个或两个以上的个体为实现共同的目标组合而成的有机整体。然而,仅仅有了组织还不够,因为人类社会中存在组织就必然有人群的活动,活动需要合作、协调,于是管理就应运而生。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,组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分活动,并使组织与环境相适

应。例如,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,没有指挥,就没有乐队。在乐队里,一个不准确的音调就能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,就无法彼此协作地开展工作,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大多取决于组织的管理水平。



阅读材料

组织与管理

当组织规模比较小时,管理对组织的影响不大。组织中的管理活动还比较简单,并未形成独立的管理职能,因而也就显现不出管理的重要性。但随着人类的进步和组织的发展,管理所起的作用就变得越来越来大。组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的,共同劳动的规模越大,劳动分工和协作越精细、复杂,管理工作也就越重要。一般地说,在手工业企业里,生产规模较小,生产技术和劳动分工也比较简单,管理工作相对简单。现代化大工业生产,不仅生产技术复杂,而且分工协作严密,专业化水平和社会化程度都高,社会联系更加广泛,需要的管理水平就更高。工业如此,农业亦同样如此,一个规模大、部门多,分工复杂、物质技术装备先进,社会化、专业化、商品化水平高的农场,较之规模小、部门单一、分工简单、以手工畜力劳动为主、自给或半自给的农业生产单位,就要求有高水平、高效率的管理。

总而言之,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件,组织的作用依赖于管理,管理是组织中协调各部分的活动,并使之与环境相适应的主要力量。同时,管理又离不开组织,所有的管理活动都是在组织中进行,有组织,就有管理。因此,组织与管理是现实世界普遍存在的现象。

1.1.2 管理的定义

管理学是一门综合性的学科,它是从管理实践中产生和发展起来的,是由一系列原理、理论、方法和技巧等组成的体系。人们给管理下过多少不同的定义无从考证,可以说几乎每一本管理学教材都给管理下一个不同的定义,不同的学者从不同的角度来理解管理。

孔茨(Harold Koontz)和韦里克(Heinz Weihrich)认为:“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。”这两位学者认为这一定义需要展开为:(1)作为管理人员,需要完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能;(2)管理适用于任何一个组织机构;(3)管理适用于组织中的各级管理人员;(4)所有管理人员都有一个共同的目标,即创造盈余;(5)管理关系到组织的效率与效益。

诺贝尔经济学奖获得者西蒙(H. A. Simon)认为:“管理就是决策。”这一定义十分强

调决策在管理中的作用。决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面,管理者进行计划、组织、控制等工作,其过程说到底都是由决策的制定和决策的执行两大部分活动所组成的。由于决策渗透于管理的所有职能中,管理者在某种程度上也被称做决策者。

穆尼认为:“管理就是领导。”该定义的含义是,任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的,组织活动的有效性,取决于领导者工作的有效性,所以管理就是领导。

“管理”一词还有其他许多定义,这些定义都是从不同的角度提出来的,也仅反映了管理性质的某个侧面。但真正对管理的定义有重大影响的是法国人亨利·法约尔(Henri Fayol)。亨利·法约尔在其名著《工业管理和一般管理》中认为,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。计划就是探索未来和制订行动方案;组织就是建立企业的物质和社会的双重结构;指挥就是使其人员发挥作用;协调就是连接、联合、调和所有的活动和力量;控制就是注意一切是否按已制定的规章和下达的命令进行。法约尔的这一观点使人相信,当一个人从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时,他(她)便是在进行管理,管理等同于计划、组织、指挥、协调和控制。

综合学术界关于管理的各种说法,本书将管理定义为:在组织特有的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便实现既定的组织目标的过程。这一定义包含着以下四层含义:

(1) 管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有组织的群体活动过程。管理是任何组织都不可或缺的,但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理的过程由一系列相互关联、连续进行的基本职能所构成,这些基本职能包括计划、组织、领导和控制等。

(3) 管理的对象是组织的各类资源,管理的有效性集中体现在它是否使组织花最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的产出。

(4) 管理是在一定环境下展开的,管理者应善于发现环境为组织提供的机会和构成的威胁,鉴别组织内部具有的优势和劣势。

1.2 管理的目标

1.2.1 管理追求效率与效果

组织绩效的提高是许多企业追求的目标,然而我们发现,在组织发展的不同阶段、组织的规模以及企业家素质等方面都会对组织的绩效产生影响,管理是一种致力于在组织

中为影响组织的有关各方创造奇迹的基本活动。衡量组织工作效果如何的标准——组织绩效,是一个不断争论和分析但至今尚无定论的问题。在许多类似的争论中往往涉及两个概念:效率与效果。

所谓效率,是指投入与产出的比值。例如,设备利用率、工时利用率、劳动生产率、资金周转率以及单位产品成本等,这些是对组织效率性的具体衡量。由于组织所拥有的资源通常是稀缺、有价的,所以管理者必须关心这些资源的有效利用。对于给定的资源投入,如果你能获得更多的产出,那么你就有了较高的效率。类似地,对于较少的资源投入,你要是能够获得同样的甚至更多的成果产出,你便也有了高效率。然而,管理者仅仅关心组织活动的效率还是不够的,管理工作的完整任务必须是使组织在高效率基础上实现正确的活动目标,这也就是要达成组织活动的效果。所谓效果,是指达到组织目标的程度。效果的具体衡量指标有销售收入、利润额、销售利润率、产值利润率、成本利润率、资金利润率等。

效率和效果是两个相互联系但并不相同的概念,效率和效果是互相联系的,如图 1-1 所示,效率涉及的是活动的手段,效果涉及的是活动的结果。如果不顾效率,很容易达到效果,也就是工作做了,成本太高,不讲效率。管理不仅关系到使活动达到目标,而且要做得尽可能有效率,即管理追求效率和效果。如果说高效率是追求“正确地做事”,好效果则是保证“做正确的事”。在效果为好的情况下,高效率无疑会使组织的有效性增大,但从本质上说,效率性和有效性之间并没有必然的联系。有时,一个企业的效率可能比较高,但如果所生产的产品没有销路,或者说不能满足顾客的需要,这样效率越高反而会导致有效性越差。所以,一个有效的管理者,应该既能指出应当怎么做才能使组织保持高的效率,又能指出应当做什么才能取得好的效果,这样组织才具有最大的有效性。管理者的最终责任是实现较高的绩效,既通过有效果和高效率地运用组织资源达成组织目标。因此,了解什么是管理、怎样通过管理的改进来提高组织的绩效是非常必要的。

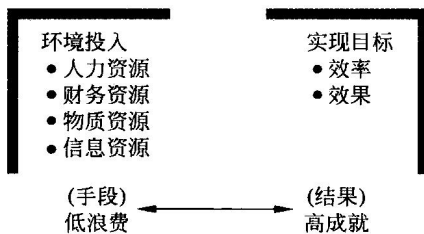


图 1-1 效率与效果的关系

资料来源: [美] 斯蒂芬·P. 罗宾斯. 管理学 [M]. 第 4 版. 北京: 中国人民大学出版社, 1997: 6~7.

1.2.2 管理目标的确立

企业管理目标是在分析企业外部环境和内部条件的基础上确定企业各项经济活动的发展方向和奋斗目标,是企业经营思想的具体化。企业目标为企业决策指明了方向,是企业计划的重要内容,也是衡量企业实际绩效的标准。