



高等院校
管理学科

“十二五”
规划教材

Management

管 理 学

周文坤◎主编

格致出版社  上海人民出版社

014005156

C93-43
270

“十二五”
规划教材



Management

管 理 学

周文坤◎主编



北航

C1692316

格致出版社  上海人民出版社

C93-43
270

图书在版编目(CIP)数据

管理学/周文坤主编. —上海:格致出版社:上海人民出版社, 2013
高等院校管理学科“十二五”规划教材
ISBN 978-7-5432-2276-2

I. ①管… II. ①周… 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(2013)第 160225 号

责任编辑 彭琳
封面装帧 人马艺术设计·储平

高等院校管理学科“十二五”规划教材
管理学
周文坤 主编

出版 世纪出版集团 格致出版社
www. ewen. cc www. hibooks. cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)

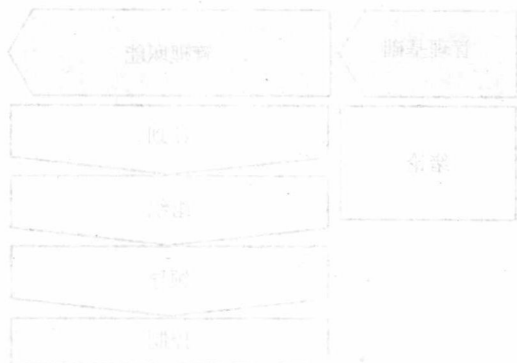


编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 上海商务联西印刷有限公司
开本 787×1092 毫米 1/16
印张 36.25
插页 1
字数 621,000
版次 2013 年 10 月第 1 版
印次 2013 年 10 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-2276-2/F·658
定价 66.00 元

本书对管理学研究对象、历史演变、发展趋势,以及计划、组织、领导和控制四大职能进行了系统的描述,构建了管理学清晰的结构体系,反映了管理学的最新进展。

本书参考国内外管理理论研究的最新成果,以企业管理为主线阐述一般管理理论、方法与案例,力求概念准确、逻辑明晰、论述清楚、结合实际、通俗易懂。可作为经济管理类各专业本科生、研究生的教材,也可供管理人员在工作实践中学习参考。



进入 21 世纪,组织和管理者面对的环境发生了很大变化。首先,组织外部环境的不确定性增加了,比如经济发展的动荡加大、全球性疫病大流行的威胁、震惊世界的全球经济危机等。其次,在信息时代,人们获得信息和学习方法改变了。在互联网的支持下,人们可以快速获得最新信息,开展自我学习和研究型学习。

在新的环境下,要求现有和未来的管理者把握管理学科的系统框架,了解管理理论和管理方法,注重个人素质的提升,建立全球观和全局观,遵守管理道德,承担社会责任,开展研究型学习,不断推动管理创新。

本书试为读者提供一种研究型的管理学学习模式。本书建立了清晰的学科结构框架,并通过案例研究、研究型学习和自我学习,不断加深对现有管理理论和方法的理解,并在管理实践中不断创新和提高。

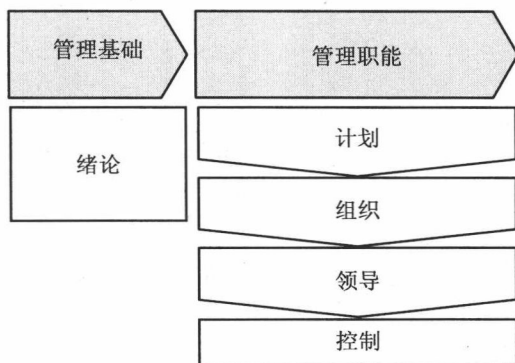
本书的撰写主要有三个特色:

其一,逻辑框架十分清晰,主要包含管理基础与管理职能等两个组成部分。

其二,系统归纳了管理的新理论和新方法。

其三,给出了若干具有中国企业背景的管理案例。

本书的逻辑框架如下:



本书可以作为高等教育经济管理类专业“管理学”课程教材或教学参考书，也可以作为企业管理人员探讨管理理论和方法的学习用书。

在本书的撰写过程中，参考和引用了许多国内外有关研究成果和文献，在此表示感谢！同时，向所有曾经帮助过本书撰写和出版的朋友们表示诚挚的谢意！

周文坤

第一篇 绪论

第一章 管理活动 003

第一节 管理概述 004

第二节 管理者 010

第三节 企业管理 016

第二章 管理理论的形成 033

第一节 早期西方管理思想 035

第二节 古典管理理论 040

第三节 行为管理理论 051

第四节 管理科学理论 054

第五节 管理理论丛林 058

第三章 管理环境 066

第一节 组织环境 067

第二节 管理的外部环境 069

第三节 管理环境的评估技术 076

第四章 管理道德 086

第一节 管理道德概述 087

第二节 管理道德的改善途径 096

第三节 企业社会责任 099

第五章 管理的发展 112

- 第一节 全球化管理 113
- 第二节 信息化管理 123
- 第三节 新的组织方法 132

第二篇 计划**第六章 计划 149**

- 第一节 计划概述 150
- 第二节 计划的类型 158
- 第三节 计划原理 163
- 第四节 目标管理 167
- 第五节 计划方法 172

第七章 决策 182

- 第一节 决策概述 184
- 第二节 决策的类型 189
- 第三节 决策的标准 195
- 第四节 决策方法 198

第八章 战略管理 217

- 第一节 战略 218
- 第二节 战略理论 224
- 第三节 战略类型 230
- 第四节 战略管理 248
- 第五节 战略分析方法 254

第三篇 组织**第九章 组织设计 271**

- 第一节 组织设计概述 272
- 第二节 组织设计原理 281

第三节 组织结构类型 297

第十章 组织变革 309

第一节 组织冲突 310

第二节 组织变革 316

第三节 组织创新 325

第十一章 人力资源管理 342

第一节 人力资源管理概述 344

第二节 员工培训 352

第三节 绩效与报酬管理 361

第四节 职业生涯发展 366

第十二章 组织文化 376

第一节 组织文化概念 377

第二节 组织文化的类型 384

第三节 组织文化的形成机制 388

第四节 组织文化的建设 391

第四篇 领导

第十三章 领导 405

第一节 领导 406

第二节 领导特质理论 413

第三节 领导行为理论 417

第四节 领导情景理论 425

第五节 领导艺术 433

第十四章 激励 438

第一节 激励原理 439

第二节 内容型激励理论 441

第三节 过程型激励理论 450

第四节 行为改造型激励理论 458

第五节 综合型激励理论 464

第六节 激励的方法 466

第十五章 沟通 477

第一节 沟通概述 478

第二节 人际沟通 489

第三节 组织沟通 497

第五篇 控制

第十六章 控制原理 511

第一节 控制基础 512

第二节 控制原理 523

第三节 危机控制 531

第十七章 控制方法 540

第一节 预算控制 541

第二节 生产控制 546

第三节 财务控制 552

第四节 综合控制方法 557

参考文献 569

第一篇 绪 论

第一章

管理活动

本章学习目标

通过本章的学习,理解并掌握:

1. 管理的基本含义、性质以及管理二重性、职能;
2. 管理者的类型、承担的角色与需要的管理技能;
3. 企业的含义、类型以及企业管理的主要内容。

引导案例

美国国民捷运航空的盛衰历程

美国从 20 世纪 70 年代末起,工业经济开始衰退,美元贬值。1973 年中东国家发起的石油禁运引起石油价格高涨,使航空工业遭受沉重打击。而 1982 年美国成立“专业空运管理组织”(PATCO)后,工会开始强硬罢工,里根政府下令解雇罢工者,导致劳资双方矛盾激化。

在严峻的国内外形势下,1981 年新成立的国民捷运航空公司,却在短短的几年内迅速成长起来,蓬勃发展,甚至在 1984 年收购边疆航空公司,一跃成为美国第五大航空公司。按照总经理马丁的说法,除了使用低成本的飞机和低收费的机场外,其成功还来源于创始人兼董事长伯尔所倡导的管理风格:既严格督导,又营造富有人情味的管理氛围。公司都是干劲十足的年轻人,尽管薪资仅为 4 万美元,比其他

航空公司的资深售票员还低,但是他们经常承担多种工作:飞机驾驶员有时兼售票员,售票员有时去搬运行李;甚至高管人员从董事长开始,也要到各个岗位去学习业务,甚至还得负责调度与行李处置的工作。公司不雇用任何秘书,通常也不解雇员工。公司鼓励员工参与管理,让大家对经营管理工作多提意见与建议,甚至让员工持股。

1984年合并边疆航空公司后9个月,国民捷运航空就亏损7000万美元。为了扭转亏损局面,伯尔带头改变自己倡导的家庭式管理风格,逐渐向传统官僚制管理风格看齐。他不仅不愿意倾听员工意见,甚至对提意见的员工施加压力或者解雇。尽管如此,捷运航空仍然每况愈下,公司股价不断下跌,下降到鼎盛时期的1/4左右。最后,捷运航空完全消失,到1986年其不得不把公司出售给德萨航空。

(资料来源:王凤彬、刘松博、朱克强:《管理学教学案例精选》,复旦大学出版社2009年版。)

思考题:

通过本案例,可以发现国民捷运航空公司从昌盛到衰败的过程中,管理上存在什么问题?为什么国民捷运航空公司早期的人情味管理风格不能使它一直昌盛下去?为什么即使改变管理风格也无法扭转败局?

第一节 管理概述

一、管理的含义

(一) 管理的定义

目前,管理有多种多样的不同定义。由于不同环境中的管理者经历的千差万别,他们对管理有着自己特殊的理解,进而给出了不同的定义。

(1) 弗雷德里克·泰勒认为,管理就是确切地知道自己要别人干什么,并使他们用最好的方法去干。根据泰勒的看法,管理者应该头脑清晰,在自己脑海中有完整的计划和方法,然后明确地分配工作,并教授大家好的工作方法,通过集体的努力,去实现工作目标。并且,管理者应该善于谋划,亲力亲为,以身作则。

(2) 赫伯特·西蒙认为,管理就是通过计划、组织、领导和控制工作的过程来协

调所有的资源,以便达到既定的目标。这种定义既强调管理的职能对资源的配置作用,又强调目标对管理的影响。

(3) 哈罗德·孔茨认为,管理是设计和维持一种良好的环境,使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程。对组织来说,高明的管理者更为注重形成良好的组织氛围,比如群策群力、集思广益、鼓励创新等。这种定义强调了管理工作对于形成良好氛围的重要性。在良好的氛围里,员工们能够更好地发挥个人才能和潜力,以共同实现组织目标。

(4) 罗宾斯和库尔特认为,管理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。这种定义把管理视为过程,同时强调了人的因素以及效率与工作的双重目标。

(5) 徐国华认为,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,以期待更好地达成组织目标的过程。这种定义强调管理的五大职能和管理所要达到的目的。

(6) 杨文士和张雁认为,管理是指组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使他人与自己一起实现既定目标的活动过程。这种定义既强调管理的职能,又强调人在实现管理目标过程中的作用。

概括起来,本书给出了管理的一般定义:管理是指在一个组织中,管理者通过计划、组织、领导和控制等职能来分配和协调各种资源,进而有效地实现组织目标的过程。

因此,管理的含义主要包括以下内容:

(1) 管理的载体是组织。组织是管理发挥作用的物质基础,它可以表现为企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体、军队以及宗教组织等各种类型的不同形式。

(2) 管理的本质是分配与协调。分配就是把组织的资源配置到最能发挥效率的地方,为实现组织目标提供物质保障;协调就是使个人与组织的预期目标保持一致。

(3) 管理的主体是管理者。任何管理活动都需要管理者执行,并且管理的效果在很大程度上取决于管理者的决策与执行结果。

(4) 管理的职能是计划、组织、领导与控制。管理的职能具体表现在计划、组织、领导与控制等活动过程中。

(5) 管理的对象是资源。管理的对象包括组织所有的人力、财力、物力与信息等一系列资源,它们是实现组织目标的物质基础。

(6) 管理的目的是实现组织目标。组织汇聚各种资源的目的是为了完成既定的任务,实现组织目标。

（二）组织与管理

管理工作存在于一切组织之中。在现代社会里,人们为了实现自我生存与发展,都会依附于一定的组织,借以实现自己的人生目标。然而,个人目标与组织目标往往不一致,有时甚至完全冲突。因此,通过管理来协调各种资源,在确保组织目标优先实现的同时,也要满足个人目标的实现。

组织是指由两个或两个以上的个人,为了实现共同的目标而结合起来的相互依存、相互作用的有机整体。比如,慈善团体、妇女组织、政府部门、教堂、商店、医院等都是典型的组织。

任何组织都具有三种共同的特征:明确的目的、组成人员与精细的结构。明确的目的通常是以一个目标或一组目标来表达的,它反映了组织所希望达到的状态;同时,任何组织都是由人员组成的,单独的个人不能独自实现组织目标,组织必须借助于人员之间的分工与协作才能完成任务;所有的组织都具有一些精细的结构,以便其中的人员能够从事自己的工作。



图 1.1 组织的特征

组织的存在是进行分工与合作的基础,是实施管理活动的载体,而管理则是组织高效地实现目标的必然要求。组织内部需要分工与合作,才能实现既定的目标。通过管理职能的发挥,可以有效地配置组织资源,顺利地完成任务,以便实现组织目标。因此,科学的管理是组织提高运行效率、实现目标的关键。

（三）效果与效率

效果是指管理人员在工作中实现组织目标的程度。当管理者实现了组织的预定目标时,管理者的工作是有效果的。反之,如果没有实现组织的预定目标,则管理就没有达到预定的效果。

效率是指管理过程中投入和产出之间的对比关系。常常使用下列公式来衡量:效率=产出/投入。对于给定的投入,如果管理者能够获得更多的产出,则提高了运行效率。同样,如果对于较少的投入,管理者能够得到同样的产出,也提高了运行效率。由于资源比如资金、人力资源和设备的稀缺性,管理者必须关心资源的有效利用,以努力提高资源的利用效率。

效率涉及的是活动的方式,效果涉及的是活动的结果,它们构成管理工作的两个基本层面的内容,并且彼此互相联系。在大多数情况下,管理的高效率和高效果是相关联的,体现了组织高水平的管理工作。低水平的管理绝大多数是无效率和无效果的,或者以牺牲效率来取得某些效果。

管理工作可能有效果,但是缺乏效率。例如,政府部门工作是有效果的,但是有时效率太低,因为它往往耗费公众过多的资金和时间。管理工作不仅应该实现目标,而且要尽可能做得有效率。

组织工作也有可能有效率,但是缺乏效果。例如,我国某些学校大规模招收学生,广泛采用计算机辅助学习设备,大课堂的教学方式,过分依赖兼职教师,学校管理层可以大幅度削减单位学生的教学费用。这从表面上看提高了教学管理的效率,却潜在降低了学生教学质量。

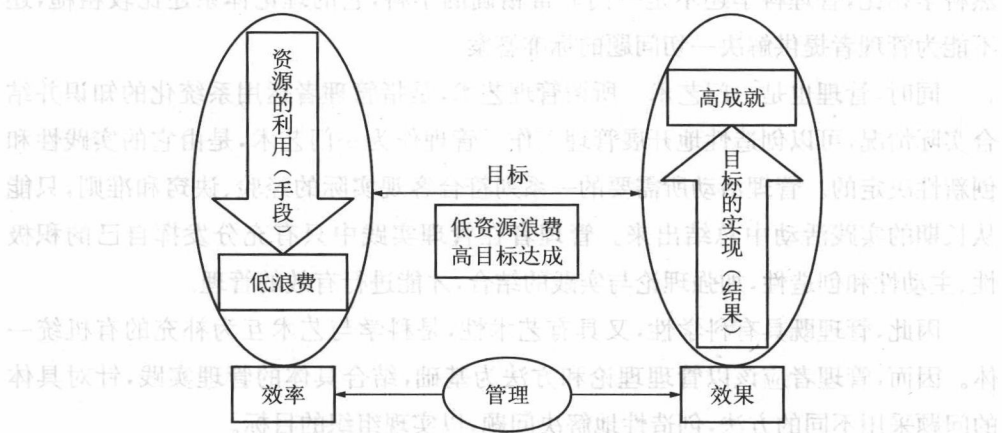


图 1.2 管理活动追求的效率与效果

二、管理的性质

(一) 管理的二重性

根据马克思主义政治经济学的基本观点,任何社会生产都是在一定的生产关系下进行的。生产过程具有两重性——既是物质资料的再生产,同时又是生产关系的再生产。

因此,生产过程进行的管理活动也存在着两重属性:一种是与生产力相联系的管理的自然属性;另一种是与生产关系相联系的管理的社会属性。自然属性