GUANLIXUE JICHU

管理学基础

韦滨　高洁　李晓雯 / 主编

中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

目 录

第一章　管理是什么？ …… (1)

学习目标 …… (1)

思维导图 …… (1)

第一节　处处皆管理：从日常生活到企业运营 …… (2)

第二节　管理者的任务：管理的核心职能 …… (9)

第三节　管理者是谁？角色与必备技能？ …… (13)

本章小结 …… (23)

第二章　管理学是如何发展起来的？ …… (25)

学习目标 …… (25)

思维导图 …… (25)

第一节　管理智慧的传承：从传统经验到现代实践 …… (26)

第二节　管理理论的演进：从古典范式到当代创新 …… (37)

第三节　管理思想的变迁：从科学管理到人本关怀 …… (45)

第四节　管理思维的演进：从传统模式到现代范式 …… (53)

本章小结 …… (61)

第三章　组织环境：企业如何在复杂的环境中生存？ …… (62)

学习目标 …… (62)

思维导图 …… (63)

第一节　外部环境：企业发展的“大气候” …… (64)

第二节　内部环境：企业运转的“小生态” …… (70)

第三节　管理道德：企业经营的“良心尺” …… (73)

本章小结 …… (82)

第四章　为什么计划是成功的第一步？ …… (83)
学习目标 …… (83)
思维导图 …… (84)
第一节　计划概述：揭开计划的面纱 …… (85)
第二节　计划工作的过程：编织计划的经纬 …… (92)
第三节　目标管理：驾驭目标的航程 …… (106)
本章小结 …… (110)

第五章　决策是什么？如何作出正确的选择？ …… (111)
学习目标 …… (111)
思维导图 …… (112)
第一节　决策的类型：从日常小事到企业战略 …… (113)
第二节　决策的过程：如何避免“拍脑袋”决策？ …… (117)
第三节　决策的方法：为“选择障碍症”开个药方 …… (127)
本章小结 …… (148)

第六章　如何设计一个高效的组织结构？ …… (150)
学习目标 …… (150)
思维导图 …… (150)
第一节　组织的类型：从扁平化到金字塔结构 …… (151)
第二节　组织设计：如何让部门之间高效协作？ …… (161)
第三节　组织结构图：如何清晰划分职责与权限？ …… (168)
本章小结 …… (174)

第七章　组织文化：如何打造一个有凝聚力的团队？ …… (175)
学习目标 …… (175)
思维导图 …… (176)
第一节　组织文化是什么？它如何影响员工行为？ …… (176)
第二节　如何建设积极向上的组织文化？ …… (183)
第三节　组织变革：如何在变革中保持竞争力？ …… (196)
本章小结 …… (207)

第八章　领导的内涵与艺术：如何成为优秀领导者？ …… (208)
学习目标 …… (208)

思维导图……（209）
第一节　领导与管理的区别：为什么领导不仅是“管人”？ ……（210）
第二节　领导风格：你是“命令型”还是“支持型”领导？ ……（219）
第三节　领导艺术：如何激励团队实现目标？……（229）
本章小结……（235）

第九章　激励：让员工充满干劲……（237）
学习目标……（237）
思维导图……（237）
第一节　激励原理：底层逻辑剖析……（238）
第二节　激励理论：经典观点解读……（242）
第三节　激励方法：让员工干劲十足的妙招……（246）
第四节　激励理论的应用：实践中的若干问题……（251）
本章小结……（257）

第十章　沟通是什么？如何让信息传递更高效？……（259）
学习目标……（259）
思维导图……（259）
第一节　沟通基础入门：掌握沟通的基本知识……（260）
第二节　沟通过程解析：信息传递的完整链条……（269）
第三节　冲突的处理：化解沟通中的“小摩擦” ……（272）
第四节　沟通的应用：提升沟通效果的技巧……（278）
本章小结……（285）

第十一章　控制是什么？如何确保计划不偏离轨道？……（286）
学习目标……（286）
思维导图……（286）
第一节　控制的类型：从过程控制到结果控制……（287）
第二节　控制的过程：如何及时发现问题并纠正？……（297）
第三节　控制工具：预算、绩效评估与信息化管理……（301）
本章小结……（309）

第十二章　管理创新：突破传统思维的边界…… (311)
学习目标…… (311)
思维导图…… (311)
第一节　解码创新：管理创新的入门知识…… (312)
第二节　创新趋势：中国企业管理发展的方向…… (330)
本章小结…… (334)

每月举行一次各部门经理的例会外，经常深入各个部门共同与各部门经理商讨问题，但关于各部门之事，他们总是让部门经理自己拿主意，决策。这样，各部门乃至各室和班组长都能积极为本部门的工作负责，都能发挥自己的积极性。

当然他们知道，要维持住这样一批为公司倾心工作的职工确实不是一件容易的事。人才竞争极为激烈，已有一些公司以更高的薪金试图挖他们的人才。公司在飞速地发展。随着公司的扩大，它的生产速度自然会放慢，也会出现一个更为正式而庞大的管理机构。在这种情况下，又应如何才能招聘到新的人才，如何才能更有效地激励职工呢？

思考：

1. 明春计算机公司采取了哪些有效的激励方法？

2. 请就其中一项激励制度，找出其起作用的原因。

参考答案：

1. 明春计算机公司采取了哪些有效的激励方法？

答：物质激励（如工资、福利、员工持股计划），综合激励（如改善工作环境等）。

2. 请就其中一项激励制度，找出其起作用的原因。

答：（主观题）基于问题 1 的答案结合案例内容展开阐述，紧扣案例内容引申作答即可。

第二节　激励理论：经典观点解读

一、需求理论

1943 年，美国心理学家马斯洛（Abraham H. Maslow）在其出版的《人的动机理论》一书中提出了需要层次理论。马斯洛认为，绝大多数人的需要层次是很复杂的，时时刻刻都存在着多种需要影响着人的行为。由此，他将人的各种需要归纳为五类，并按其重要性和产生的先后次序排成一个需要的层次图（见图 9－4）。

生理需要。也称为“生活需要”或“生存需要”。生理需要是人类维持自身生存最基本的需要。在一切需要中，生理需要具有优先权。生理需要是推动人行为的最强大的动力。

安全需要。保护自己免受身体和精神伤害的需要。安全需要是人要求保障自身安全、摆脱失业、避免职业病的侵袭等方面的需要。

社交需要。也称为“社会需要”或“归属需要”。是对社会交往、良好的人际关系等

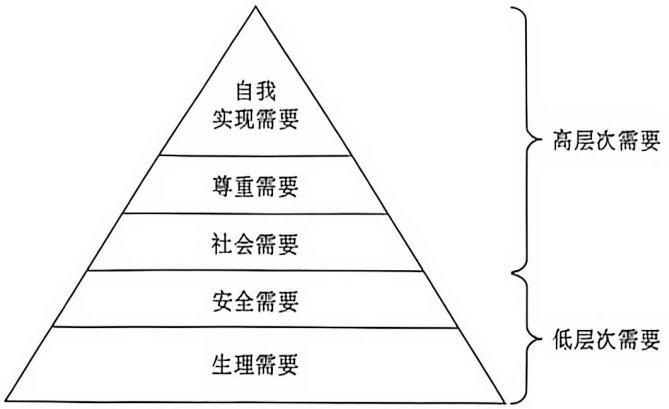


图 9－4　马斯洛需要层次图

的需要。社会需要包括两个方面的内容：一是友爱的需要，即人需要伙伴之间、同事之间的关系融洽或忠诚；二是归属的需要，即人都有一种归属于一个群体的感情需要。

尊重需要。尊重需要包括自尊和受他人尊重，指对自尊心、自信心、威望、荣誉、地位等的需要。也可分为内在尊重和外在尊重两种，内在尊重是指一个人希望在各种情境中有实力、能胜任、有信心，即自尊、自主；外在尊重是指一个人希望有地位、有威望、值得信赖，即受他人尊重、被社会认可。

自我实现需要。指个人成长与发展的需要。自我实现需要是人最高层次的需要，是人实现个人理想、最大限度发挥个人才能的需要，也是人追求完成与自身能力相称的工作的需要。

【知识拓展】

马斯洛需要层次之间的相互关系

一、相互关系

五种需要从低到高，逐层上升，一个层次的需要基本满足后，就会向高一层次发展；

需要不可能完全满足，越高层次的需要，满足的程度越小；

人的行为受多种需要支配，同一时期内可能同时存在几种需要，但总有一种需要是占支配地位的；

任何一种需要并不会因为高层需要的发展而消失，各层次的需要是相互依赖、相互重叠的；

获得基本满足的需要，就不再产生激励效果。

二、管理启示

指明了人的需要的基本类型，划分了人的需要的两大类层次，指出了只有在低层次需要得到满足之后，高层次的需要才可能被人关注；

促使人们开始关注个人发展和自我实现的重要性，并充分认识到人具有自我实现

的需要是一种客观事实；

在管理实践中，需要层次理论提醒管理者应该正确认识下级需要的多层次性，并应在科学分析的基础上，找出下级某一阶段的主导需要，然后有针对性地采取激励措施。

在实际中，人的需要发展趋势并不一定严格按照这五个层次逐层递增，可能某一低层次的需要未能得到满足时，另一高层次的需要反而会占据主导地位。这些局限性主要是因为马斯洛对人的信仰和精神力量估计不足所致。

二、期望理论

期望理论是由美国心理学家弗鲁姆提出的，该理论是通过人们的努力行为与预期奖酬之间的因果关系来研究激励的过程。认为人们对某项工作积极性的高低，取决于他对这种工作能满足其需要的程度及实现可能性大小的评价（见图 9－5）。

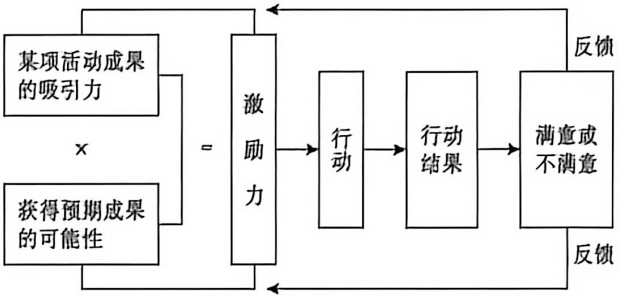


图 9－5　期望激励模式图

激励力(M) = 效价(V) × 期望值(E)

激励力量（Motivation）表示激励作用的大小。效价（Valence）指目标对于满足个人需要的价值。期望值（Expectancy）指采取某种行动实现目标可能性的大小。

激励力量的效果直接表现为工作积极性。目标效价和期望值同时为高时，激励力量才为高。

【知识拓展】

弗鲁姆（Victor Vroom）的期望理论（Expectancy Theory）认为，员工的努力取决于以下三个因素：

（1）期望值（Expectancy）：员工相信努力能带来好结果吗？（能力提升、工作产出）；

（2）工具性（Instrumentality）：好结果真的能换来奖励吗？（升职、奖金、认可）；

（3）效价（Valence）：这个奖励对员工真的有吸引力吗？

员工会根据自己的努力与回报之间的关系，决定是否付出努力。

作为管理者，需要明确员工的目标，帮助他们看到努力与回报之间的关系，从而激发他们的积极性。

三、公平理论

公平理论由美国心理学家亚当斯提出。该理论侧重研究报酬分配的公平性对员工积极性的影响，认为人的积极性不仅受其所得绝对报酬（自己的实际收入）的影响，更重要的是受其相对报酬（自己收入与他人收入的比例）的影响。

横向比较（社会比较）：在同一时间内以自身同其他人的报酬相比较。

计算公式：$\frac{\text{个人所得的报酬}}{\text{个人的投入}}=\frac{\text{另一个人所得的报酬}}{\text{另一个人的投入}}$

纵向比较（历史比较）：拿自己不同时期的付出与报酬进行比较。

计算公式：$\frac{\text{现在个人的报酬}}{\text{现在个人的投入}}=\frac{\text{以前个人的报酬}}{\text{以前个人的投入}}$

【想一想】

某企业的“绩效评估委员会”——如何解决公平性争议？

某企业在实施激励计划时，发现员工对绩效评估的公平性存在质疑。为了解决这一问题，公司成立了“绩效评估委员会”，由公司高层、部门经理和员工代表组成。委员会负责对员工的工作绩效进行评估，并确保评估过程的公平性和透明性。

通过设立绩效评估委员会，公司不仅提高了绩效评估的公正性，还增强了员工对公司的信任感。员工们表示，他们更愿意接受公正的评估结果，即使有时结果不如预期。这种基于公平理论的激励机制，成功地提升了员工的满意度和忠诚度。

为了提升公平性，公司成立了“绩效评估委员会”，并采取以下措施：

公开考核标准：员工可以查阅完整的绩效评分细则，了解考核依据。

员工参与评分：由管理层、团队成员共同打分，避免单一领导决定。

设立申诉机制：员工可以对评分结果提出质疑，由委员会重新审核。

实施结果：

员工对绩效考核的满意度明显提高，抱怨减少，团队氛围明显改善。

本社微信公众号
（请用微信“扫一扫”）

本社天猫旗舰店
（请用手机天猫 APP“扫一扫”）

ISBN 978-7-5223-4052-4

定价：68.00 元

YS·13559