

“十三五”高等职业教育财经管理系列规划教材

“互联网+”创新型教材

GUANLIXUE JICHU
(第2版)

管理学基础

将“互联网+”思维融入教材中   传统与创新的融合，理论和实践的统
以二维码的形式加以展现   微视频随时随地观看学习

主编 王栓军



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com



CS 扫描全馆无

内 容 简 介

本书在“计划、组织、领导、控制”四大传统管理职能的基础上,增加了管理创新职能,以帮助学生运用管理创新的不同模式,提升创新理念和创业能力。本书具有实战性强,编排新颖,结构合理,通俗实用,移动互联网的特点。全书共分10个项目,包括管理认知、管理思想的演进、科学决策、编制计划、明确分工、领导艺术、沟通技巧、有效激励、检查纠偏和创新。

本书既可供高职高专院校财经管理类相关专业学生使用,也可供广大业内人士学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 王栓军主编. -- 2版. -- 北京: 北京邮电大学出版社, 2018.2
ISBN 978-7-5635-5396-9

I. ①管… II. ①王… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第032158号

书 名: 管理学基础(第2版)
主 编: 王栓军
责任编辑: 边丽新
出版发行: 北京邮电大学出版社
社 址: 北京市海淀区西土城路10号(邮编:100876)
E-mail: publish@bupt.edu.cn
经 销: 各地新华书店
印 刷: 三河市东兴印刷有限公司
开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16
印 张: 17.5 插页1
字 数: 426 千字
版 次: 2018年2月第2版 2018年2月第1次印刷

ISBN 978-7-5635-5396-9

定 价: 45.00 元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

服务电话:400-615-1233



CS 扫描全能王

目录

项目一 管理认知	1
知识目标	1
能力目标	1
任务一 走进管理	2
任务二 管理者角色认知	8
知识巩固	16
项目二 管理思想的演进	17
知识目标	17
能力目标	17
任务一 分析古典管理理论	18
任务二 分析行为科学理论	28
任务三 描述现代管理理论	32
知识巩固	40
项目三 科学决策	41
知识目标	41
能力目标	41
任务一 分析决策过程	42
任务二 选择决策方法	52
任务三 进行决策模拟	67
知识巩固	68
项目四 编制计划	70
知识目标	70
能力目标	70
任务一 确定目标	71



任务二 制订企业计划	78
任务三 做好时间管理	90
知识巩固	99
项目五 明确分工	100
知识目标	100
能力目标	100
任务一 设计组织结构	101
任务二 分析组织结构形式	110
任务三 配备岗位人员	117
知识巩固	129
项目六 领导艺术	130
知识目标	130
能力目标	130
任务一 树立领导理念	131
任务二 再现领导理论	139
任务三 善用领导艺术	151
知识巩固	160
项目七 沟通技巧	161
知识目标	161
能力目标	161
任务一 识别沟通条件	162
任务二 克服沟通障碍	174
任务三 实现有效沟通	185
知识巩固	205
项目八 有效激励	206
知识目标	206
能力目标	206
任务一 分析激励过程	207
任务二 解读激励理论	210



任务三 选择激励方法	226
知识巩固	234
项目九 检查纠偏	235
知识目标	235
能力目标	235
任务一 分析控制过程	236
任务二 选择控制方法	244
知识巩固	253
项目十 创新	254
知识目标	254
能力目标	254
任务一 认识创新	255
任务二 管理创新	261
知识巩固	270
参考文献	271





能就是以个人利益和需要的满足为前提,引导员工把个人目标统一于组织的整体目标,激发员工为完成工作任务做出贡献,从而促使个人目标与组织整体目标的共同实现。

3. 有助于增强组织的凝聚力

资料
不要忽视激励的作用

任何组织都是由各个个体、工作群体及各种非正式群体组成的有机结构。为保证组织整体能够有效、协调地运转,除了必需的、良好的组织结构和严格的规章制度外,还需运用激励的方法,分别满足他们的物质、精神、爱好、社交等多方面的需要,以鼓舞组织成员的士气、协调人际关系,进而增强组织的凝聚力和向心力,促进各部门、各单位之间的密切协作。



考核评价

分析激励过程考核评价的内容见表 8-2。

表 8-2 分析激励过程考核评价

内 容		评 价	
学习目标	评价内容	小组评价(5、4、3、2、1)	教师评价(5、4、3、2、1)
应知应会知识	阐述激励定义		
	掌握激励特征		
	描述激励过程		
专业能力	描述激励的基本过程		
	列举激励的作用		
通用能力	培养激励能力		
	培养创新能力		
态度	科学激励意识		
努力方向:		建议:	

任务二 解读激励理论



任务情境

美国心理学家罗森塔尔(R. Rosenthal)曾做过这样一个实验:他们来到一所小学,像煞有介事地进行智能测验,然后提供给学校一些学生名单,并告诉校方,他通过测试发现,该校有几名天才学生,只不过尚未在学习中表现出来,并再三叮嘱校方要保密。其实,这是从学生的名单中随意抽取出来的几个人。然而,有趣的是,在学年末的测试中,这些学生的学习成绩的确比其他学生高出很多。罗森塔尔认为,这就是源于教师期望的影响。由于教师认为这些学生是天才,因而寄予他们更大的期望,在上课时给予他们更多的关注,通过各种方式向他们传达“你很优秀”的信息;学生感受到教师的关注,因而产生一种激励作用,学习时



加倍努力,最终取得了好成绩。由此可见,积极期望对人的行为的影响有多大,相反,消极期望对人行为的影响也不容置疑。

罗森塔尔就把这种现象称为“皮格马利翁效应”,在学术界被称为“罗森塔尔效应”。皮格马利翁(Pygmalion)是古希腊神话中的塞浦路斯国王,擅长雕刻。他用象牙雕刻了一座他理想中的美女雕像。他天天以雕像为伴,把全部热情和希望放在自己雕刻的少女雕像身上,少女雕像被他的爱和痴情所感动,从架子上走下来,变成了真人。皮格马利翁便娶了少女为妻。

请思考:皮格马利翁效应带给我们什么启示?

任务分析

如果要有效地进行激励,还需要科学正确的激励行为。根据人的行为特点,按照正确的激励方式,采取科学的激励措施来达到有效激励的效果。

在上述任务情境中,皮格马利翁效应告诉我们:作为管理者,在对下属实施领导时,一定要善于把握和运用激励措施来调动他们的积极性,这是领导工作中卓有成效的有力武器。

知识精讲

激励理论主要研究了人类动机激发的因素、机制与途径等一系列问题。心理学家和管理学家进行了大量的研究,形成了一些著名的理论,在管理工作实践中得到了广泛的应用。这些理论分为三大类:激励的内容理论、激励的过程理论和激励的强化理论。

一、激励的内容理论

激励的内容理论又称内容型激励理论,主要是从研究需求入手,着重探讨什么东西能够使一个人采取某种行为,即如何通过满足人们的各种需要来激励下属。其主要包括马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论、麦克利兰的成就需要理论。

既然激励是通过满足人们的需求来引导人们做出预期的行为,那就意味着管理者要对下属实施激励,首先就要了解下属的需求是什么,然后通过满足他们的需求,使他们的行为按照自己预期的方向来实现预期的目标。

满足人的需求为什么就能引导人们的行为呢?这是因为在心理学中,存在着一个对人类行为的基本描述,也就是心理上的一个基本假定——需要导致行为。这是对人类行为的一个最简单、最基本的描述。但即使具有同样的需要,有时人们也会做出不同的行为,这说明人们的行为方式还受到人性的影响。

(一) 马斯洛的需要层次理论

最著名的激励理论应该是美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛(Abraham H. Maslow)提出的需要层次理论。这一理论揭示了人的需求与动机的关系及规律,认



图 8-2 需要层次



为人类有多种需求,其需求是以层次的形成出现的,并且由高到低分为五个层次(见图 8-2)。

1. 生理需要

生理需要是人类最基本、最低层次的需要,即对衣食住行的需要。这些需要如果得不到满足,人类就不会追求更高层次的需要,也就是说其他需要就起不到激励作用。所以,领导者必须研究并满足下属的生理需要,给予最基本的生存保障。一般来说,生理需要的满足基本与金钱有关。

2. 安全需要

当人类最基本的生理需要得到满足后,就会追求安全需要,即对生命安全、财产安全、职业安全等的需要。这些需要又可分为两类:一类是现在安全的需要,如现在的生活保障、就业岗位的稳定、社会的稳定与发展、生产过程中的劳动安全保障、社会生活中的人身安全及财务的安全等;另一类是未来的安全需要,如人们关心病、老、残、伤后的生活保障,以及失业的威胁等。针对这类需要,领导者要尽可能改善员工的生活条件、学习条件和工作条件,完善员工福利设施,完善保障体系,消除员工的后顾之忧,使得员工全身心投入工作中去。

3. 社交需要

当生理及安全的需要得到相当的满足后,社交的需要便占据主导地位。因为人类是有感情的动物,总是希望与别人交往,避免孤独;希望与同事或伙伴之间和睦相处、关系融洽;希望得到别人的关心、爱护、支持、友谊和忠诚。如果这些得不到满足,就会影响员工的精神健康,导致员工对工作不满、没有热情、情绪低落、效率低下。

4. 尊重需要

当一个人归属感的需求得到满足之后,他通常不只是满足做群体中的一员,而且要产生自尊的需要。希望别人尊重自己的人格和劳动,对自己的工作、人品、能力和才干给予公正的评价;希望自己在同事之间有较高的地位、声誉或者威望,从而得到别人的尊重并发挥一定的影响力。所以,领导者在激励员工时,要充分尊重他们的人格,在员工取得了成绩时要及时给予表扬和奖励;布置工作任务时,要强调工作的坚决性、取得成绩所需要付出的努力和必须掌握的技能技巧,使员工产生自信和获得成功的欲望。

【课堂提问】

如何理解“士为知己者死”这句话?

5. 自我实现的需要

自我实现的需要是指要实现个人理想和抱负,最大限度地发挥个人潜力并获得成就,实现自我价值。马斯洛认为这是最高层次的需要。这种需要往往是通过胜任感和成就感来获得满足的。所谓胜任感,是指希望自己的工作与知识能力相适应,工作带有挑战性,负有更多的责任,工作能取得好的结果,自己的知识与能力在工作中也能得到成长。而所谓成就感,表现为进行创造性的活动并取得成功。一般情况下,具有这种特点的人一般会给自己设立相当困难但又可以达成的目标,而且往往把工作中取得的成就本身看得比成功以后所得到的报酬更为重要。



 小案例

小猴进城

小猴想进城,可没人拉车。他想呀想,终于想出了一个好主意。他在车上系了三个绳套:一个长,一个短,一个不长也不短。他叫来了小老鼠,让他闭上眼,拉长套;又叫来小狗,让他闭上眼,拉短套;他又叫来小猫,在小猫背上系了一块肉骨头,让小猫闭上眼,拉不长不短的绳套。小猴爬上车,让大家一齐睁开眼。小老鼠看见身后有猫,吓得拉着长套拼命跑;小猫看见前面有只老鼠,拉着套使劲地追;小狗看见猫背上的肉骨头,馋得直往前撵。小猴快快活活地坐在车里,不一会儿就进了城。

调动员工的积极性,最重要的是要分析员工的不同需要,为员工设置看得见的目标,让他们感到有奔头、有动力,领导者在激励时要考虑到人的不同需求从而“投其所好”。



动画
小猴进城

马斯洛认为,人的这五种需要是由低到高依次排列的,一般把生理需要和安全需要称为较低级的需要,而社交需要、尊重需要和自我实现的需要称为较高级的需要。当一种需要得到基本满足后,另一种更高层次的需要就会占据主导地位,个体的需要是逐层上升的。从激励的角度看,没有一种需要会得到完全满足,但只要其得到部分的满足,个体就会转向追求其他方面的需要。虽然不存在完全获得满足的需要,但那些得到基本满足的需要也不再具有激励作用,或者说其激励作用变得很小。按照马斯洛的观点,如果希望激励某人,就必须了解此人目前所处的需要层次,然后着重满足这一层次或在此层次之上的需要。

马斯洛的理论得到了普遍认可,特别是对实践中的管理者正确认识人的需要、在激励工作中提高激励效果具有重大的启发和指导作用。但这一理论缺乏实证基础,对于需要层次的划分过于简单、机械,没有提出衡量各层次需要满足程度的具体标准,也没有考虑到一种行为结果可能会满足一种以上的需要的情况,如适当的薪酬不仅能满足生理和安全需要,也能满足尊重需要。

【课堂提问】

根据需要层次理论,你现在处在哪个层次? 不同类别的人在不同层次上其需求强度有什么不同?

(二) 赫茨伯格的双因素理论

双因素理论也称为“激励因素-保健因素”理论,是美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)采用关键事件法对 200 名工程师和会计师进行了广泛的调查和研究后提出来的。他把影响人的积极性的因素分为“激励因素”和“保健因素”两大类。

1. 激励因素

激励因素属于和工作内容相关的因素,主要包括成就感、责任感、荣誉感、创造性、挑战性、发展前景与晋升的机会等因素。当上述因素具备时,员工会对工作产生浓厚的兴趣,工作主动性增强,对员工有明显的激励作用。此类因素不具备时,则员工工作积极性差,但不会产生明显的不满足情绪。



2. 保健因素

保健因素属于与工作环境或工作条件相关的因素,主要包括政策与制度、监督与控制、工作环境与条件、人际关系与环境、报酬福利、职务地位、工作安全等因素。当人们得不到这方面的满足时,就会产生不满情绪,积极性下降,从而影响工作;当这些因素具备时,员工工作情绪稳定,工作安心是保持员工努力工作的基本条件,但对员工起不到明显的激励作用。就像保健药品一样,只能预防疾病,不能治疗疾病,故称为保健因素。

这两类不同因素的具体内容见表 8-3。

表 8-3 激励因素与保健因素

激励因素	保健因素
工作上的成就感 工作中得到认可和赞扬 工作本身的挑战性和兴趣 工作的发展前途 个人成长的空间 工作中获得晋升的机会	公司的政策与行政管理 公司的监督制度 与上级、同级和下级之间的人际关系 工作环境和条件 薪金报酬 工作的安全保障

马斯洛关心的是人类一般意义上的动机来源,而赫茨伯格关心的是与工作和工作成就相关的动机来源。这两种理论的重点在于,都试图说服员工重视某些与工作绩效有关的因素。从表 8-3 中可以看出,激励因素相当于马斯洛较高层次的需要,而保健因素相当于马斯洛的生理的、安全的和社交的需要。双因素理论在一定程度上验证了马斯洛的需要层次理论(见图 8-3)。



图 8-3 需要层次理论与双因素理论之间的关系



【课堂提问】

你们对学校感到满意吗？对哪些条件不满意？假如学校给你们提供最好的学习条件并且免收学费，你们会好好学习吗？



资料
最能激励员工的
14种方法

小案例

不了解员工核心利益引发的冲突

财务部陈经理结算了一下上个月部门的招待费，发现有1000多元没有用完。按照惯例他会用这笔钱请下属吃一顿，于是他走到休息室叫下属小马通知其他人晚上吃饭。快到休息室时，陈经理听到休息室里有人在交谈，他从门缝看过去，原来是小马和销售部员工小李两人在里面。

“呃，”小李对小马说，“你们部陈经理对你们很关心嘛，我看见他经常用招待费请你们吃饭”。“得了吧！”小马不屑地说，“他就这么点本事来笼络人心，遇到我们真正需要他关心、帮助的事情，他没一件办成的。你拿上次公司办培训班的事来说吧，谁都知道如果能上这个培训班，工作能力会得到很大提高，升职的机会也会大大增加。我们部几个人都想去，但陈经理却一点都没察觉到，也没积极为我们争取，结果让别的部门抢了先。我真的怀疑他有没有真正关心过我们”。陈经理只好满腹委屈地躲进了自己的办公室。

传统的观点认为，满意的对立面是不满意，而赫茨伯格指出，满意的对立面并不是不满意，不是像人们通常认为的那样，消除工作中的不满意因素并不必然带来工作满意。如图8-4所示，赫茨伯格提出这种理论存在着双重的连续体：“满意”的对立面是“没有满意”，而不是“不满意”；同样，“不满意”的对立面是“没有不满意”，而不是“满意”。

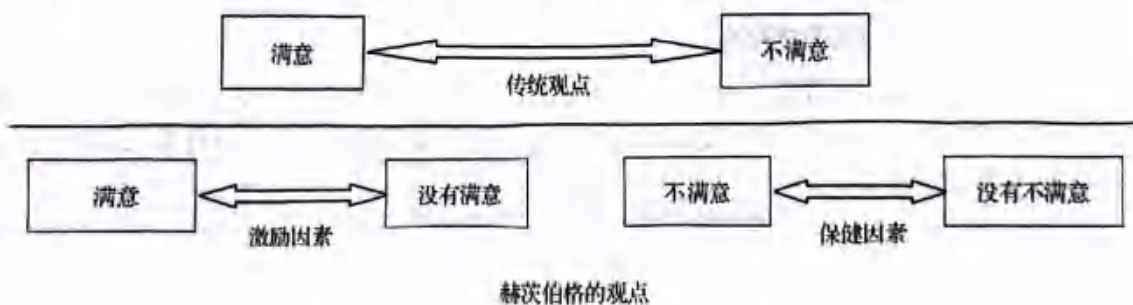


图8-4 传统观点与赫茨伯格观点的比较

根据赫茨伯格的观点，带来工作满意的因素和导致工作不满意的因素是不相关的和有区别的。因此，领导者努力消除工作中的不满意因素可能只会带来平静，却不一定有激励作用。这些因素只能安抚员工，而不能激励员工，即保健因素。当它们得到充分改善时，人们就没有不满意感了，但也不会感到满意。赫茨伯格认为，要想真正激励员工努力工作，必须注重激励因素，因为只有这些因素才能增加员工的工作满意感，从而努力工作。

赫茨伯格的双因素理论也存在着许多缺陷。例如，调查取样的数量和对对象缺乏代表性，



问卷的方法和题目有缺陷。某些保健因素虽然不能对这些被调查的对象产生激励作用,但不等于对其他员工也如此。因此,双因素理论自诞生以来仍得到了广为流传,特别是双因素理论提出的工作丰富化受到了广泛的关注。

资料卡

去激励因素

我国学者俞文钊等在对中国管理现状调查的基础上提出了去激励因素,并于1993年出版了《中国的激励理论及其模式》一书,详细阐述了这一观点。所谓去激励因素,就是挫伤、降低积极性的因素。具体重要内容及表现见表8-4。

表8-4 去激励因素

内 容	表 现
公平与认可	领导专制,不听群众意见;调资、晋级、评职称受到不公平待遇;得到的报酬与所做工作不相称;奖惩没有与实际表现相结合;领导不关心员工生活;即使表现出色,也没有提升的机会
人际关系	在组织得不到尊重;工作成绩不被人注意;家庭及邻里关系不睦
责任	在工作中没有什么责任要承担
工作条件	工作单调重复,没有吸引力;组织不能为职工提供好的工作条件,规章制度不明确、不合理;组织经营管理混乱,看不到前途;领导作风不正
发展	缺少参加学习和培训的机会
工作中的报酬	与同行业相比,收入及福利待遇较差,在企业中自己的才能没有发挥出来

(三) 麦克利兰的成就需要理论

美国管理学家大卫·麦克利兰(David McClelland)提出了成就需要理论,他认为人的基本需要得到满足之后,还有三种需要,即权力需要、社交需要和成就需要。所有需要都与管理工作有着特别的联系。

1. 权力需要

麦克利兰发现具有较高权力欲的人,对施加影响和控制表现出极大的兴趣,因为这样的人大多会寻求领导者的地位。他们十分健谈、好争辩、直率、头脑冷静,善于提出要求,喜欢讲演,喜欢教训人,希望自己能够做出更大的成就和得到更高的职位。

麦克利兰将组织中管理者的权力分为两种:一种是个人权力,追求个人权力的人表现出来的特征是围绕个人需要行使权力,在工作中需要及时的反馈和倾向于自己亲自操作;另一种是职位性权力,它要求管理者与组织共同发展,自觉地接受约束,从体验行使权力的过程中得到满足,但把权力建立在个人需要的基础上是不利于组织发展的。

2. 社交需要

社交需要也称为关系需要。需要社交的人通常从友爱中得到快乐,并总是设法避免因



被某个团队拒之门外带来的痛苦。作为个人,他们往往希望保持一种融洽的社会关系;与周围的人亲密无间和相互谅解,随时准备安慰和帮助危难中的伙伴,并喜欢与他保持友善关系。

麦克利兰指出,注重社交需要的领导者容易因讲交情和义气而违背或不重视管理工作的原则,从而导致组织的绩效下降。但是如果将关系需要强烈的人安排在需要众人合作的工作岗位上,将会大大提高工作效率。

3. 成就需要

高成就需要的人,对成功有一种强烈的要求,同样也强烈担心失败。高成就需要的人喜欢自己设置目标,不满足随遇而安,总是渴望有所作为,并承担达成目标的责任。在选择目标时倾向于回避极端的困难,他们愿意接受挑战,对自己树立具有一定难度的目标。对待风险采取一定现实主义的态度,宁愿承担所做工作的个人责任,对他们正在进行的工作情况,希望得到明确而又迅速的反馈。如果得不到反馈,就不知道自己的工作成绩如何,更谈不上满足成就的需要。相反,如果经常从上级那里得到嘉奖、赞许或晋升,他们就会有一种成就感。具有成就需要的人追求成功本身而不是成功的报酬,仅仅把报酬当成衡量成就大小的工具。

小案例

你的需要是什么?

假如你的面前有1袋豆子和5个靶子。你的任务是要用豆子击中靶子。靶子一个比一个远,一个比一个更难击中。靶子A只有一步之遥,击中会得到2美元;靶子B稍微远一些,约有80%的人能击中,报酬是4美元;靶子C约有50%的人能击中,报酬是8美元;靶子D约有20%的人击中,报酬是16美元;靶子E几乎没有人击中,报酬是32美元。你只有一次机会,你会选择那个目标呢?如果你选择了C,就是一个高成就需要的人。

麦克利兰认为,不同的人对这三种需要的排列层次和比例不同,个人行为主要决定于其中被环境激活的那些要素。具有成就需求的人事业心强,比较实际,敢冒风险,他们对企业和国家有重要作用,而且成就需求的人才可通过教育和培训来造就。

麦克利兰的成就需要理论在企业管理中很有应用价值,对具有高目标值的企业家或经理人员的激励具有重要的指导意义。首先,在人员的选拔和配置上,测量和评价一个人动机体系的特征对如何分派工作和安排职位有重要的意义;其次,由于具有不同需要的人需要不同的激励方式,了解员工的需要与动机有利于合理建立激励机制;再次,麦克利兰认为动机是可以训练和激发的。因此,可以训练和提高员工的成就动机,以提高生产率。

二、激励的过程理论

激励的过程理论又称过程型激励理论,着重研究从动机的产生到采取行动的心理过程,即在管理中如何为员工设定合理的外在目标来激励员工,着重对行为目标的选择,即对动机的形成过程进行研究。激励的过程理论主要包括弗鲁姆的期望理论和亚当斯的公平理论。

