



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

管理学 (第二版)

主 编 潘开灵 邓旭东



科学出版社

www.sciencep.com

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

管 理 学

(第二版)

MANAGEMENT

潘开灵 邓旭东 主编

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本书为普通高等教育“十一五”国家级规划教材。

本书从各种社会组织管理活动的一般过程和基本规律出发,阐述了管理学中的基本概念、主要特点、影响因素,以及管理发展的演进过程、管理理论与管理思想、管理环境、管理决策、管理创新,同时围绕计划、组织、领导、控制四大管理职能重点阐述了管理的一般过程,并系统介绍了各种理论的主要内容、各项管理工作的重要性和履行管理职能的各种基本过程和原则,以及管理学中的各种分类方法和计划、决策、控制中的常用方法。

本书可作为大专院校管理类专业的教材,也可供企业决策者和其他从事管理工作的人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/潘开灵,邓旭东主编. —2版. —北京:科学出版社,2010.7
(普通高等教育“十一五”国家级规划教材)
ISBN 978-7-03-028051-0

I. ①管… II. ①潘…②邓… 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(2010)第 115858 号

责任编辑:赵静芳、马跃 王丹妮 / 责任校对:陈玉凤
责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京市农林印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010 年 6 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2010 年 6 月第一次印刷 印张:23 1/4

印数:1—6 500 字数:550 000

定价:42.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

第二版前言

本书自第一版印刷出版以来，承蒙广大教师和学生近五年的使用与支持，于 2008 年 1 月获批普通高等教育“十一五”国家级规划教材。为了进一步深化教学改革和提高教学质量，加强精品课程教材建设，满足高校教学需要，我们决定在第一版的基础上进行部分改进与调整，对书中不足的部分进行补充完善、增加或更新部分教学案例，同时在结构方面增加了“管理创新”一章。

参加本书编写的有：潘开灵（第一、二、三、十三章），邓旭东（第四、五、六章），任凤玲（第七、八、九章），周勇（第十、十一、十二章）。在再版编写的过程中，许多学员和老师给了我们一些很好的建议，指出了第一版中的不足，我们就有关问题进行了改进；同时我们也参考了国内外学者有价值的著作、文章，得到了许多有益的启迪，并在企业调研中获得了部分数据和案例，在此一并向曾经帮助过本书编写和出版的朋友们表示诚挚的感谢！限于编者的水平及时间，书中缺陷难以避免，恳请读者批评指正。

作 者

2009 年 12 月 18 日于武汉科技大学

第一版前言

在组织的管理过程中，人们所关心的是如何有效地利用人力、物力、财力和信息等各种资源来完成组织预期的目标。当我们的组织像人们期望的那样实现了预定的状态时，我们会由衷地赞赏组织的负责人，会高度评价负责人的管理水平。我们也常常会为组织没能实现目标而惋惜。

如何才能提高管理者的管理水平？有人认为通过运用最新获得的“管理秘籍”就是很好的办法，所以管理领域会不断出现各种新的、流行的管理方法和手段。实际上，这些管理方法和手段同样也只是人们在特定时期、特定条件下的管理实践中所形成的思想、方法和手段。这些东西的有效运用，确实可以在一定程度上提高管理的水平，但是，对这些东西的有效运用，却有赖于人们对管理对象和条件等的正确认识。

也许有人认为凭着个人的管理实践经验，足以解决组织中所遇到的各类问题。确实我们也看到了许多非科班出身的管理者在商海的搏击中、在行政的岗位上应付自如，但我们不能就此否定管理理论学习的必要性，因为我们还要看到那些有更大理想的管理实践者还在孜孜不倦地学习和思索他们周围所发生和需要解决的各种问题。

事实上，管理学所需要解决的问题是正确运用管理思想、工具去解决实践中资源有效利用的问题。对于管理学的读者或管理实践者，通过学习或研究，除了需要掌握已经成熟的管理工具以外，更重要的是要学会管理学的思想和方法，以及产生这种思想、方法的环境及条件。只有这样，才能真正掌握管理的逻辑，所学的管理知识才能为读者所用。

本书试图通过纵横两条主线来阐述管理学及其基本理论。历史常常给我们以启示，当前我国的许多企业发展还很不平衡，大、中、小企业并存，各种所有制类型及管理制度的企业并存，当我们把不同历史时期的管理坐标与当前我国企业管理的状况相比较，我们会惊奇地发现：不同历史时期的主流企业状况似乎又同时生存在我们这一个特定的改革开放及大发展的时期。我们不妨将历史的坐标转过来，借鉴历史的经验比较现在的企业及管理，这样也许对我们有所启迪。因此，本书以历史发展为线索，介绍和剖析管理理论与实践发展过程中不同时期、不同观点、不同学派的管理理论，从而提高读者对管理活动的发生和发展的认识。在横的方面，依据管理职能学派的观点，本书在阐述管理的基本理论、思想和方法的基础上，以管理的职能为基本框架来阐述管理学，通过比较与分析，使读者拓宽思路，树立正确的管理思想观念，提高对管理活动内在规律性的认识和逻辑思考能力。

考虑到管理实践在新时期的飞速发展及其对于管理思想、管理理论、管理概念的直接影响，本书在前面章节中适当增加了少部分以往管理学原理类教材中较少涉及的内容，目的在于向读者适当介绍一些新近的管理实践动态。同时，考虑到教学效果和学生学习效果等因素，本书在有关管理职能的章节末尾，适当选配了部分案例，以提醒学生

应加强分析、思考和判断。

本书由潘开灵、邓旭东任主编，周勇、任凤玲任副主编。其中：第一章、第二章和第三章由潘开灵编写，第四章、第五章和第六章由邓旭东编写，第七章、第八章、第九章和第十章由任凤玲编写，第十一章、第十二章和第十三章由周勇编写，全书由潘开灵、邓旭东统稿。

本书得到湖北省教育厅 2004 年度科研计划重点项目和人文社会科学研究项目的支持，我们对此深表感谢！在本书的写作过程中，我们参考了国内外学者有价值的著作、文章，得到了许多有益的启迪，在此一并向所有曾经帮助过本书编写和出版的朋友们表示诚挚的感谢！限于编者的水平及写作时间的仓促，书中缺陷难以避免，恳请读者批评指正。

作 者

2004 年 10 月

目 录

第二版前言

第一版前言

第一章 管理概述	1
第一节 管理的含义和特征.....	1
第二节 管理的职能与性质.....	7
第三节 管理者及其扮演的角色与技能要求	10
第四节 管理学的学科体系和研究范畴	16
第五节 管理学的研究方法	19
案例 1 捷运航空公司的盛衰	23
案例 2 恒大的第一桶金	24
思考题	25
第二章 管理学的形成与发展	26
第一节 中国传统管理思想	26
第二节 西方早期的管理思想与实践	31
第三节 科学管理理论的产生与发展	37
第四节 人际关系学说和行为科学理论	47
第五节 20 世纪 60 年代管理理论的发展	50
第六节 战略管理的发展	55
第七节 企业文化	59
第八节 管理理论的新发展	62
案例 1 改变汽车的生产方式	69
案例 2 巨人集团的倒塌	71
思考题	72
第三章 管理理论与管理思想	74
第一节 系统管理理论	74
第二节 人本管理思想	85
第三节 权变管理思想	90
案例 1 牛仔裤的历史	96
案例 2 武钢兼并发展战略	97
思考题	98
第四章 管理环境	99
第一节 环境研究的意义	99
第二节 管理的环境构成.....	101

第三节 环境分析方法	105
第四节 社会责任和管理道德	113
案例 康泰集团的新年会议	120
思考题	122
第五章 管理决策	123
第一节 决策概述	123
第二节 决策理论及决策理论学派	131
第三节 决策方法	140
第四节 博弈论	154
思考题	171
计算题	172
第六章 计划与控制	174
第一节 计划工作概述	174
第二节 计划工作的程序和原理	178
第三节 目标管理	185
第四节 网络计划技术	190
第五节 控制工作概述	201
第六节 控制工作的程序与分类	203
第七节 控制工作的原理和有效控制原则	206
思考题	210
计算题	210
第七章 组织工作概述	213
第一节 组织与组织结构	213
第二节 组织工作的过程和基本内容	215
第三节 影响组织结构设计的因素	216
案例 国际商用机器公司 (IBM)	222
思考题	223
第八章 组织结构设计、运行及变革	225
第一节 组织划分与协调	225
第二节 组织结构类型	235
第三节 组织结构运行	244
第四节 组织变革	249
案例 赛智软件公司的组织结构	251
思考题	252
第九章 职务设计与人员配备	254
第一节 职务设计	254
第二节 员工选聘与合理配置	256
第三节 员工考评与培训	259

案例 恒伟股份有限公司的员工培训计划·····	264
思考题·····	268
第十章 领导与领导理论·····	269
第一节 领导概述·····	269
第二节 领导理论·····	274
案例 1 “中子弹”杰克·韦尔奇 ·····	289
案例 2 钢铁公司的人事任免 ·····	292
思考题·····	293
第十一章 激励·····	295
第一节 激励概述·····	295
第二节 激励的理论与实践·····	299
案例 1 沃尔玛在 20 世纪 90 年代的员工激励 ·····	314
案例 2 硅谷高科技员工的激励 ·····	315
思考题·····	316
第十二章 沟通·····	318
第一节 沟通概述·····	318
第二节 沟通管理·····	325
第三节 组织沟通中的障碍及其排除·····	334
案例 1 本田公司的沟通渠道 ·····	338
案例 2 无界限沟通 ·····	339
思考题·····	340
第十三章 管理创新·····	342
第一节 创新概述·····	342
第二节 技术创新·····	344
第三节 市场创新·····	346
第四节 制度创新·····	349
第五节 管理创新·····	351
案例 中国网娃海利集团的成长·····	354
思考题·····	357
参考文献·····	358

第一章 管理概述

恐龙之所以灭绝，主要是因为它的身体同脑子相比变得越来越大。

——佚名

管理活动自古就有，但把管理作为一门学问进行专门研究，则是近 100 多年的事。由于管理领域的不同和影响因素的复杂性，人们研究管理内容的层次、侧重点各不相同，研究中的因素选择和研究方法也不尽一致，从而形成了不同的流派、理论和管理方法。在这 100 多年的时间里，人类创造了层出不穷的管理知识，有早年泰罗的现场科学管理、法约尔的组织管理，也有近 20 年来的组织文化管理、创新管理和团队管理，可以说管理成为了一片聚集多种思想、随着时代变化而不断生长着新知识的沃土。

管理学作为一门新兴的综合性科学，重点研究人类管理活动中的共性原理和基础理论。虽然管理的对象领域可能涉及不同的领域、层次和规模，如宏观的国民经济、微观的工商企业、操作性的生产部门等，但我们期望管理学能够寻找到这些不同部门、不同层次、不同领域中具有共性的管理规律和管理方法，而且这些规律和方法能够有助于指导这些不同组织的管理活动。

研究和学习管理学，目的就是要系统地了解 and 掌握管理的基本概念、理论和管理逻辑，学会运用这些管理理论、思维方式和管理方法，在管理的实践中分析各组织、各部门、各行业的管理要素和管理特征，做好管理工作。

本章概括地阐明管理及管理学的概念、性质和基本特征，以及管理者的基本工作，以求读者对管理学有一个总体的认识。

第一节 管理的含义和特征

一、管理的含义

管理概念具有多义性，而且随着时代变迁、社会制度的差异和研究角度的不同，对管理也有不同的解释和理解。迄今为止，管理的定义尚未得到公认和统一。《现代汉语词典》称管理为“负责某项工作使顺利进行”、“保管和料理”、“照管并约束”。我们日常生活中也都有关于管理的基本认识，我们对一个班级管理的好坏常按一种从低级别要求到高级别要求的标准评价：班级没有闹事、纪律不错、学习风气好、班级活跃、取得了好的成绩等。班级管理在此做了什么？消除矛盾、维持纪律、调动积极性、引导学生完成学习的培养目标，这些就是班级管理者——班主任的管理任务。

现代学者对管理的定义众说纷纭，其中较有代表性的有以下几种。

1. 管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制

这是由现代管理理论创始人，法国实业家、管理哲学家——法约尔于 1916 年提出

的。几十年来，他关于管理职能的论点经过许多人的实践和研究证明，除在职能的提法和分类上有所增减调整以外，总的来说仍是正确的，并成为管理定义和许多管理教程结构的基础。

2. 管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果

詹姆斯·唐纳利的这种说法表明：①管理除了管理者外，还必须有“他人”，即被管理者，没有被管理者，也就没有管理，管理者与被管理者之间的相互作用构成了管理；②管理者的主要任务是协调“他人”去干，而不是自己亲自干，更不是“事必躬亲”，应该是“经由他人的力量”；③管理就是要收到更大的效果，这才是管理的目的。

3. 管理就是计划、组织、控制等活动的过程

系统管理学派的创始人弗理蒙特·卡斯特应用系统理论的范畴、原理，强调在研究企业和其他组织资源要素和构成的基础上，运用系统观点考察基本职能、管理活动和管理过程，以提高管理的整体效率。

4. 管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程

斯蒂芬·罗宾斯在其《管理学》中定义了上述管理的概念。其中，“过程”的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动，这些职能可以概括为计划、组织、领导和控制。“有效”则包含效率与效果，提高效率就是要使资源成本最小化，同时，管理还必须使活动实现预定的目标。

5. 管理就是协调人际关系，激发人的积极性并有效而协作地共同工作，以达到共同目标的一种活动

戴维斯的这一表述突出了人际关系和人的行为。它包括三层意思：①管理的核心是协调人际关系；②管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性；③在一个组织中的人们，具有共同的目标。管理的任务就是通过经济、心理和社会价值使人们相互沟通和理解，使之成为一个整体，为完成共同目标而努力。

6. 管理就是决策

美国管理学家赫伯特·西蒙提出决策是管理的首要职能，决策贯穿于管理的全过程，决策程序就是全部的管理过程，组织则是由作为决策者的个人所组成的系统。他把决策制定过程分为四个阶段：①调查情况，分析形势，搜集信息，找出制定决策的理由；②制定可能的行动方案，以应付面临的形势；③在各种可能解决问题的行动方案中进行抉择，确定比较满意的方案，付诸实施；④了解、检查过去所抉择方案的执行情况，做出评价，导致新的决策。这样一种决策过程实际上是任何管理工作解决问题时所必经的过程，任何组织、任何层次的管理者在进行管理时都要进行这种决策过程，所以从这方面看，可以说，管理就是决策。

7. 管理是一种以绩效责任为基础的专业职能

这是彼得·德鲁克教授提出的观点，他认为：①任何一个事业都有重要的领域，在每个领域里都要设定努力的目标；②管理人员是一个专业的管理阶层；③管理的本质和基础是执行任务的责任。组织的目标应由管理者和成员共同参加确定，执行中工作人员

实行“自我控制”。对于员工的工作成果，由于有明确的目标作为考核标准，从而使对员工的评价和奖励更客观、更合理，这便可以激发员工为完成组织目标而努力。

8. 管理是鼓励员工开放自己，接受新思想，相互之间坦诚交流，彻底了解公司的运作，形成一个集体的想象力并一同为达成他们的目标而工作

这是美国现代管理学家彼得·圣吉在其《第五项修炼》中提出的。他认为现代组织就是需要管理者主动地建立起学习型组织，而学习型组织的建立需要：①对公司这样一个复杂系统进行系统思考，找出事物间的关联；②对深层现实保持开放、进取心态，从创造性角度而不是反应性角度看待世界，从而引发创造性张力；③组织中共同创造是非常重要的，共同愿景是众多个人愿景汇聚而成的；④通过团队学习找出妨碍组织学习的自我防卫模式，寻找克服妨碍组织学习的方法；⑤形成团体学习，进行深度会谈和讨论，实现组织的最佳选择。

上述管理概念的多义性是由管理的普遍性和复杂性造成的。管理渗透到社会生活的各个领域，从不同的领域用不同的角度来看管理，往往就有不同的理解。此外，由于管理具有多种职能，即从经济到政治、物质生活到精神文化的各个层次和各种关系，具有各种不同的表现形态，故不同的人出于个人的管理层次、研究角度和不同的实现目标，提出了各自的管理定义。综合来看，这些定义所涉及的主要概念包括：①管理是任何组织集体劳动所必需的活动；②管理对象是组织所拥有的各种资源；③管理为组织目标服务，是一个有意义、有目的的行为过程；④管理的过程由一系列相互关联、连续举行的活动构成，如计划、组织、领导和控制等；⑤管理的有效性在于充分利用资源，以最小的消耗正确地实现组织目标；⑥管理的主体为管理者，而实现管理目标需由组织成员共同完成，因此要注重组织成员积极性的调动。

二、管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念，理解管理学研究的特点、范围和内容，我们还可以从以下几方面来进一步把握管理的一些基本特征。

1. 管理是为了实现预期目标

人类社会活动的最基本特点就是具有目的性、相互依存性和知识性。每个人都有自己的需求和理想，他们不仅为自己的预定目的和理想去奋斗，而且还需要与其他人进行共同的努力。甚至可以说，人类正是在为实现预期目的的活动中，在不断地劳动、思考、谋划、设计和组织管理的过程中逐渐进化的。这种目的性来源于人对外部环境和人类自身条件的相互依存关系。

2. 管理的本质是协调

在一定程度上，管理就是在组织中为完成目标而从事的对人与物质资源的协调活动，据此甚至有人直截了当地说成“管理就是平衡”。从这个意义上理解管理，我们可以将管理的协调从两方面来理解。

一方面，要想实现人的共同行动，就必须协调人的行动，此时管理工作就成为协调个体努力必不可少的因素。人从来就不是孤立的个体，从远古开始，人类在与自然的斗争中形成部落；而后在漫长的岁月中逐渐发展为许多集团、民族和国家，以及各种各样

的社会经济组织。随着社会生产力的发展,人们之间进行着越来越细的社会分工,同时人们之间的相互依存关系也越来越紧密,且各种社会组织日益紧密和完善,协调成为群体活动不可缺少的要素。

另一方面,资源的有限性也决定了管理需要协调所有资源。管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标。对组织来说,除了人员以外,资源还包括资金、物质、信息和时间,选择时机合理配置资源成为管理中的一个重要内容。

3. 管理的载体是组织

人类社会组织中组织形式普遍存在,每一个组织都是由多个人所组成,人是组织中最主要的组成要素。虽然每个人的个人愿望不一样,但作为组织,他们都有一个特定的目标,这个目标就是组织中各个人愿望的合成,注意这个合成不是简单的线性加法,而是不同的人占有不同的权重的合成。同时他们也发育出一个系统性的结构,这种结构实质上是对完成特定使命的人们的系统安排。“许多人在同一生产过程中,或在不同的但互相联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协作。”有效的协作需要有组织结构,需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能不同而会有差异,但构成组织的基本要素是相同的。

在组织内部,一般包括五个要素:①人——包括由人构成的管理的主体和客体;②物和技术——管理的客体、手段和条件;③机构——实质反映管理的分工关系和管理方式;④信息——管理的媒介、依据,同时也是管理的客体;⑤目的或宗旨——表明为什么要有这个组织,它的含义比目标更广泛。上述要素通过已形成的规则进行组合结构,并按特定的管理规则执行。

4. 管理是通过管理者实现的

管理者是指具有一定管理能力、拥有相应的权威和责任、从事现实管理活动的人。所谓管理能力,就是一种推动、激励、组织、引导和控制被管理者去实现目标的能力,它是一个人的知识、才智、素质、性格、品德等在管理活动中的综合表现。具有管理能力的人并不一定是管理者,要使具有管理能力的人成为管理者就必须拥有相应的权威和责任。

具有一定管理能力,拥有一定权威和责任,这只是管理者的必要条件,或者说只具备这些条件的人还只是一个潜在的管理者。要使具备这些条件的人成为现实的管理者,还必须让他亲自从事管理活动。只有在对象性的管理活动中,管理者的管理能力和权威才能现实地显现出来,才能与被管理者发生实际的对象性关系,从而管理者的地位能够得到现实的确立和确证。

管理能力、权威和责任、现实的管理活动,这是成为管理者的人所必须具备的因素和条件。这三者又是紧密联系、相互作用的统一体,其中参与管理活动是基础,管理能力和权威责任只有在管理活动中才具有现实意义,而且它们也只有在管理活动中才得以生成和发展。

在组织内部,管理者的第一个责任是管理一个组织;第二个责任是管理管理者;第三个责任是管理工作和个人。

5. 管理的核心是处理人际关系

对管理者来讲,管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为,让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都由人来传达和处理,所以管理者既管人又管事,而管事实际上也是通过他人完成的,管理者只有说服他人或有效地鼓励他人完成既定任务,组织目标才能得以实现。其实管理活动自始至终在每一个环节上都是与人打交道,因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系,包括主管人员与下属之间的关系,这是各种人际关系的主导与核心,管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性。另外,组织内一般成员之间的关系在组织中也大量存在,它直接体现为组织的社会气氛。管理的任务就是要使人们相互沟通和理解,为完成共同的目标而努力。

6. 管理的方法多种多样

为了实现管理目标,管理者运用各种定性和定量的方法进行管理分析和研究,实践中通过各种行政的、经济的、法律的、社会心理的手段进行有效管理。现代计算机数据处理及信息通信技术也极大地促进了管理效率的提高。

三、管理的普遍性

管理是一种普遍的社会现象,它不仅源远流长而且渗透到社会生活的各个方面,涉及每一个社会成员。

人类为了生存目的,协调行为是必不可少的,因此只要有人类社会,就需要管理。人类的管理实践和人类的历史一样悠久,至少可以追溯到几千年以前。公元前 5000 年,生活在幼发拉底河流域的苏美尔人在祭祀中便有了庞大的赋税制度与“公司”概念以及记账体系;公元前 4000 年,古埃及人建造金字塔、开掘灌溉系统,利用尼罗河涨水时节引入河水实施灌溉,这些需要有计划 and 协调超过十万以上数量的人并长达 20 年之久;公元前 17~前 11 世纪中国的商代,国王已经统辖、指挥几十万军队作战,管理上百万分工不同的奴隶进行生产劳动,朝廷中的管理机构已相当复杂,设有百官辅佐国王进行统治,百官大体分为政务官、宗教官、事务官三类。世界上所有的文明古国如巴比伦、罗马等都早在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理,并且建立了庞大严密的组织,完成了许多今天来看仍是十分巨大的建筑工程。中国的长城、埃及的金字塔都可证明人类在数千年之前就己能组织、指挥、协调数万乃至数十万劳动者。

管理渗透到现代社会生活的各个方面。可以说,凡是有人群的地方,就存在资源的合理调配和有效利用问题,也就存在管理,而只有实施了有效的管理,目标才得以实现、生存才得以保障。国家的安全、国民经济的发展、经济秩序的建立、分配的公平等方面需要管理,小至街道的交通、环境卫生、人的行为规范、学生的学习无不需管理。管理可以从多个角度进行划分,从性质划分可以区分为政治管理、经济管理、军事管理、文化教育管理、宗教管理等;从范围划分又可以分为宏观管理和微观管理。所谓宏观管理,就是规模比较大、组织层次比较高的管理领域,如国家和地区的组织管理,政策法规的制定,国民经济管理,国家军队的建设和布局管理等;所谓微观管理,就是相对规模较小、层次较低、范围更具体、跨越时间较短的管理,如企业管理、学校管理、连队管理、家庭管理等。

我们都生活在社会组织中，并与各种各样的组织打交道，管理涉及我们中的每个人，每个人在所处的组织中不是充当管理者的角色就是充当被管理者的角色，即使是一个失业者还要受社会法律的约束。在家庭里，你也许受父母管理，同时也可能管理弟弟、妹妹；在学校里，你接受校长、系主任、班主任的管理，同时又可能管理一个球队；在企业中，你接受各级领导的管理，同时作为职代会代表，在讨论决定奖金分配方案或某个中层干部的处分时，却又直接参与管理活动。一个管理有素的家庭、学校、企业可使你终生受益；相反，管理不善的组织往往会给人以烦恼和损害。例如，一个管理不善的商店可能会出售伪劣商品给顾客，或由于售货员生硬的服务态度使顾客大为不快。

管理无处不在，否定和忽视管理则违背人类生存规律。例如，有人认为“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”是天经地义的人类活动规律，其实这是个错误的观点，因为它已经假设了三个和尚中没有管理。事实上不存在哪个寺庙中的和尚因为谁都不愿挑水而被渴死的情况，因为三个和尚中即使没有方丈，也会有住持，方丈、住持都不在的时候，三个和尚本身也会有智力或武力的差别，也会产生权威，也就会出现管理。管理的普遍性是由人类存在的目的性、依存性和知识性所决定的。

人类的目的性表现在人类是我们地球上唯一有智慧能思维的动物，人们的一切活动都是经过大脑思考，为达到预期目的而进行的。在自然界，蜜蜂和白蚁虽然也能营造非常精巧复杂的巢穴，但都只是一种自发的、本能的活动，绝不会有意识地进行规划、设计和组织施工。人类却不同，每个人都有自己的需求、自己的理想，他们不仅为自己的预期目的和理想去奋斗，并且还往往需要与其他人进行共同的努力。

人类的目的性来源于人对外部环境和人类自身的相互依存关系。人类为了生存和发展，必须通过适应和改造外部环境去取得必需的资源，必须通过个人或集体的劳动为自己或他人提供需要的产品和劳务。前面说过人从来就不是孤立的个体，尽管在人类发展的历史中，各个集团、阶级、民族、国家之间经常充满着矛盾、冲突和斗争，但始终没有改变人类必须相互依存的特点，并且使经济、政治、军事、宗教等各种社会组织日益严密和完善。

人类活动的另一个基本特点是能从自己过去的实践中学习，从前人的经验中学习，并能把学到的知识加以记忆、积累、分析和推理，从而形成人类独有的知识体系，包括各种科学理论、原理、方法和技艺。科学技术愈发达，个人所掌握的知识就愈专门化，这进一步强化了人们之间相互依存的必要性。另外，尽管每个人掌握的知识千差万别，但每个人都根据自己的知识来认识世界和决定自己的行为。因而，就有可能使人们能够逐步认识自然和社会的各种客观规律，包括处理人和自然及人和人之间各种关系的规律。随着人类知识的逐步积累，对客观规律的认识逐步深化，使人类社会的各种管理组织、制度和方法也日趋完善，人们终于有能力为达到各种目的而发展、建立起各种强大的社会组织。

对于管理的普遍性，我们可以得出一个基本的结论，即管理存在的基本条件是：
①两个人或两个人以上的集体活动，即一个人是不需要协调行动的，只有两个人以上才存在协调的需要；
②有一致认可的、自觉的目标，即协调所需要实现的目的或目标是明确的。

虽然可以认为上述两个基本条件是管理的必要条件，但有了这两个前提并不能够保证一定能形成管理，而形成管理的充分条件就是要求群体中形成“权威”。

第二节 管理的职能与性质

一、管理的职能

管理的职能就是指管理工作需要发挥的作用和应当具备的功能。管理活动具有哪些基本职能？这一问题已经讨论了近百年，至今还众说纷纭。最早提出管理职能的是法国的法约尔，他把管理的职能概括为计划、组织、指挥、协调和控制五个方面，即“五职能”划分，以后又有人主张“三职能”、“四职能”或“七职能”等，表 1-1 列举了部分西方管理学者对管理职能的不同认识和划分。我们认为，计划、组织、领导和控制这四种职能是一切管理活动最基本的职能。

表 1-1 西方管理学者对管理职能的划分

管理学者（提出的时间）	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	集合资源	通信联系	决策	创新
法约尔（1916）	✓	✓	✓	✓	✓						
戴维斯（1934）	✓	✓			✓						
古利克（1937）	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
布朗（1947）	✓	✓	✓		✓			✓			
布雷克（1947）	✓			✓	✓	✓					
厄威克（1949）	✓	✓			✓						
钮曼（1951）	✓	✓	✓	✓	✓			✓			
孔茨和奥唐奈（1955）	✓	✓			✓		✓				
艾伦（1964）	✓	✓			✓						
梅西（1964）	✓	✓			✓		✓			✓	
米（1964）	✓	✓			✓	✓				✓	✓
希克斯（1966）	✓	✓			✓	✓			✓		✓
海曼和科特（1970）	✓	✓			✓	✓	✓				
特里（1972）	✓	✓			✓	✓					
卡斯特（1979）	✓	✓			✓						

注：“✓”表示各人主张的管理职能划分。

1. 计划

管理的计划职能是指为实现组织既定目标，对未来的行动进行规划和安排的活动。“计划是预先决定要去做什么、如何做、何时做和由谁做。”在具体内容上，它包括组织目标的选择和确立，实现组织目标方法的确定、预测、决策，计划原则的确立，计划的编制以及计划的实施。计划职能是实施其他管理职能的前提和条件，管理人员行使组织职能和控制职能的目的都是为了使体现组织目标的计划得以实现。

2. 组织

计划对实现组织目标的途径做了大致的安排之后，其实现就要靠组织成员的合作来共同完成。具体地说就是要为达到组织目标而必须从事的各项工作或活动进行分类组

合,划分出若干部门,并根据系统原理建立起上下左右的协调关系。在运行的过程中,还要根据组织内外条件的变化,不断地对组织结构做出调整,以保证组织目标的实现。

3. 领导

在整个管理过程中,领导工作是联结计划、组织、控制工作等各个管理职能的纽带,是实现组织目标的关键。领导的作用包括指挥、协调和激励三个方面。领导工作实质上是领导者根据组织的目标和要求,在管理过程中运用领导和激励的理论与方法,对被领导者施加影响,使之适应环境的变化,以统一意志、统一行动,保证组织目标的实现。领导工作的重要任务是在组织内外调整和建立好人际关系,使组织目标和个人目标尽可能一致,为实现组织目标而努力。

4. 控制

控制工作是一个过程,包括制定标准、衡量工作绩效和纠正偏差三个要素,控制工作又是管理过程的一个组成部分,在计划工作与控制工作之间,形成一种周而复始的循环过程。控制的内容包括重新修订目标、制订新的计划、调整组织结构、改善人员配置、改善领导方法等。控制实际上涉及管理的其他工作职能,并使得管理系统成为一个闭环系统。

以上各项管理职能都有自己独有的表现形式。如计划职能通过目标的制定和行动的确定表现出来,组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来,领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来,控制职能通过偏差的识别和纠正表现出来。

二、管理的二重性

管理具有二重性,一方面,管理具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,即管理作为一种独立社会生产劳动,是社会生产力发展和社会分工的产物,它表现为合理组织生产力的一般职能;另一方面,管理又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性,即管理要服从生产资料所有者的利益和意愿,是实现其生产目的的一种手段,是随着生产关系和社会制度的变化而变化的一种属性,它表现为维护与完善一定生产关系的特殊职能。

管理的二重性最早是由马克思提出来的。他在分析资本主义企业管理时指出,“一方面,凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像乐队需要一个统一指挥一样”。

管理具有自然属性和社会属性的两重性质,因此管理并不是没有国界的。在美国行之有效的管理理论和方法,不可能都适用于中国;即使具有同样东方文化背景的日本的管理理论和方法,也不可能都适用于中国。因此,我们需要探究和创立具有中国特色的管理学科体系和适合中国国情的管理模式。

三、管理的科学性与艺术性

(一) 管理的科学性

管理的科学性是指管理活动中存在着一系列基本客观规律。说管理是一门科学,是