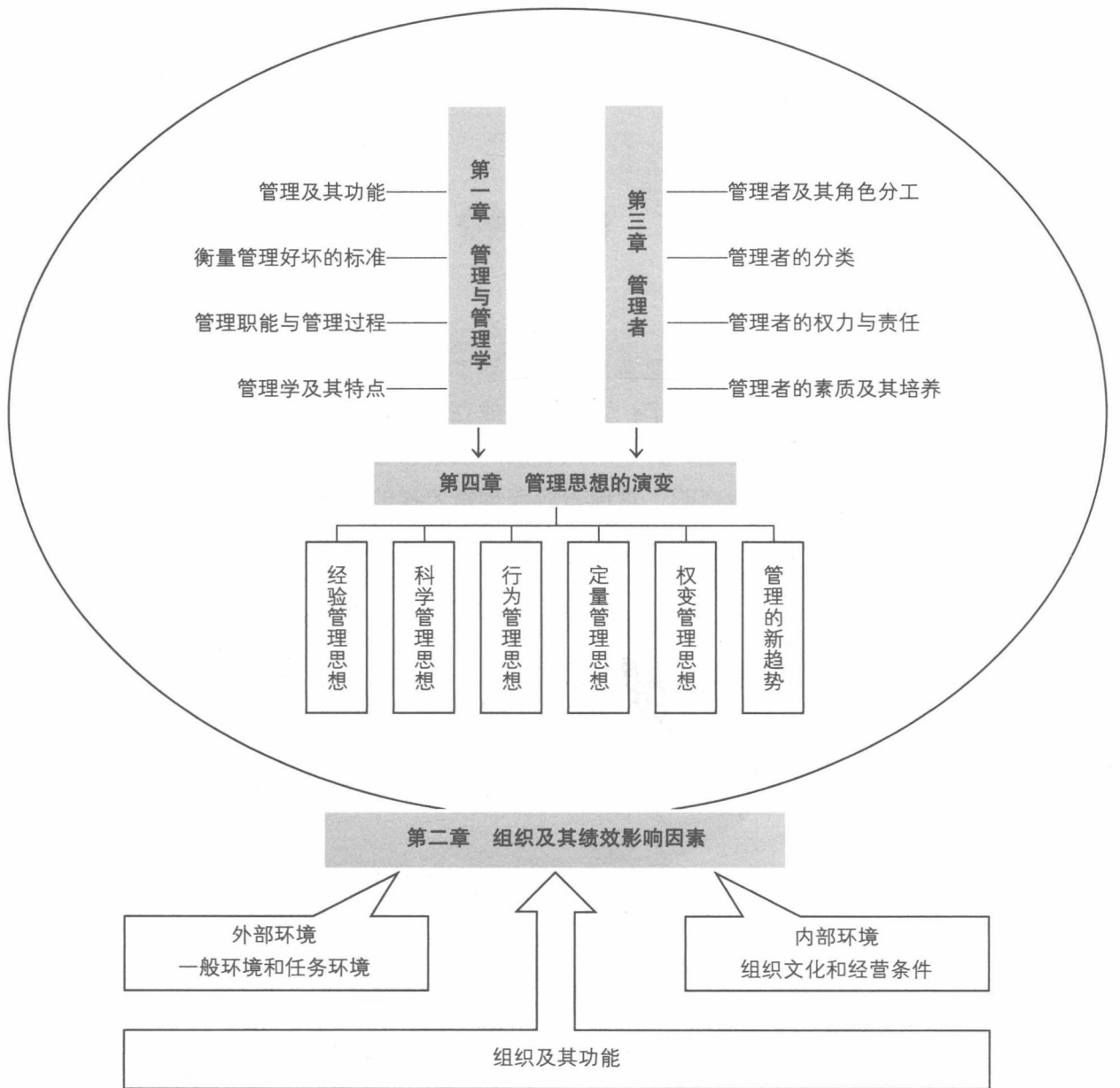


# 第一篇 基础篇

## INTRODUCTION

学习管理学，首先必须了解什么是管理，怎样才算管好了；为什么要成立组织，组织为什么需要管理，影响组织绩效的因素有哪些；管理者是干什么的，管理者应该具备怎样的素质；管理学与其他学科相比有什么区别，人类对于如何管理都有一些什么认识等。

基础篇围绕着这些基本问题分四章就管理与管理学、组织及其绩效影响因素、管理者的职责与素质要求、管理思想及其演变做了详细介绍。



## 第一章

## 管理与管理学



## 学习要求

通过本章学习，建立对管理和管理学的基本认识，并深刻认识到学习管理学的重要性。应了解管理产生的原因，清楚管理的功能；掌握有效管理的含义，能区分效率和效益；明确管理的基本职能，能清楚描述管理的基本过程；了解管理学科体系，清楚管理学科的性质特点；理解学习管理学的重要意义。

在现代社会中，“管理”是一个使用频率非常高的词汇。随着市场经济的不断深化，人们对管理的兴趣不断提高，有关管理的书籍、期刊越来越多，各大专院校也不断增设各类管理专业，从专科到本科到研究生，报考管理专业的人数在不断地增多。

人们为什么如此注重对管理的学习？管理到底是什么？它对我们的工作、学习、生活有什么影响？这是我们在开始学习管理前首先必须加以了解的。在这一章中，将回答以下问题：

- 什么是管理，为什么需要管理？
- 如何衡量管理的好坏？
- 有效管理包括哪些工作内容？
- 管理学研究什么？我们应该怎样学习管理？

## 第一节 管理及其功能

对于“管理是什么”，乍一看似乎是一个不值得一问的简单问题。我们每天都在与管理打交道，每天都在讲管理，对于管理是什么难道还不清楚吗？但静下心来仔细想想，我们发现，尽管“管理”已深入我们的日常生活中，但对于管理是什么，绝大多数人却并没有进行过认真的思考，以至于在面对这一问题时，很难一下子清楚地回答。

## 思考题 管理是什么？



管理是什么？

## 一、管理的定义

对于“管理是什么”这一问题，经过一番思考以后，人们会回答说“管理就是管人理事”，或“管理就是指挥他人开展工作”，等等。尽管每一个人对管理不能一下子给出准确的定义，但由于每天多多少少都会与管理打交道，因此每个人对于“管理是

什么”也多少都能说出自己的一些看法。

对于人们的回答，我们首先可以看出，每一个人对管理的认识是不同的，而且每个人的回答似乎都有一定的道理，都反映了管理的某一个方面。不仅如此，即使在管理理论界，学者们对于什么是管理，也有各自不同的见解，如表 1-1 所示。

表 1-1 学者们对管理的定义

强调内容	代表人物	定义内容
强调管理作用	彼得·德鲁克	“管理就是牟取剩余。”所谓“剩余”，就是产出大于投入的部分。他认为，任何管理活动都是为了一个目的，就是要使产出大于投入
强调决策作用	赫伯特·西蒙	“管理就是决策。”他认为，决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面，任何组织都离不开对目标的选择，任何工作都必须经过一系列的比较、评价、拍板后才能开始。如果决策错了，执行得越好，所造成的损失就越大。所以只有说管理就是决策，才能真正反映管理的真谛
强调管理者个人作用	詹姆士·穆尼	“管理就是领导。”该定义的出发点是：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的有效性，所以管理就是领导
强调管理工作内容	哈罗德·孔茨	“管理就是通过别人来使事情做成的一种职能。”为了达成管理的目的，要进行计划、组织、人事、指挥、控制，管理就是由这几项工作所组成的
其他		还有人把管理看作是一个由计划、组织、领导、控制所组成的过程，或是管理者组织他人工作的一项活动；也有人认为管理就是用数学方法来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，并求出最优答案的一项工作；等等

**思考题** 学者们对管理有各种说法是否意味着我们对管理还认识不清？

现实生活中，每一个问题的正确答案不是一个而是多个。因为同一个问题从不同的角度分析，可以得到不同的答案，而这种多答案的回答常常可使我们对这一问题或事物有更全面的认识。学者们对于管理定义的多样性，既反映了人们研究立场、方法、角度的不同，也反映了人们对管理认识的逐步深入。我们面临“管理是什么”这一问题时，只有当我们能够从多种角度对这一问题进行思考，才能比较全面地了解管理，从而真正掌握管理的实质。

## 二、管理的形式与内容

为了说明管理是什么，让我们由外及内，首先从身边开始，看看现实生活中专门从事管理工作的人都在做些什么。

**思考题** 想想学校中称职的校长、系主任、班主任主要做些什么事情？

我们看到的是：各个组织中专门从事管理工作的管理者的工作表现形式是多种多样的。

从表面上看，不同层次、不同组织中的管理者所从事的管理工作似乎很难给出一个统一的说法，但如果透过各种管理工作的表现形式，对各项管理工作的内容做进一

步的分析,就可以看到:无论在何种组织哪一层面上从事何种管理工作,管理工作的基本内容或核心是相同的,那就是协调。

所谓协调,就是使多个表面看上去似乎是相互矛盾的事物,如长远目标与近期目标、有限资源与远大理想、个人利益与集体利益等之间有机结合、同步和谐。

例如,组织中的高层管理者之所以要出席各种社交场合或请客吃饭,实际上是为了给本组织创造一个良好的外部环境,协调本组织与社会其他组织之间的关系。因为任何一个组织作为一个社会存在体,与社会上其他组织之间都有着千丝万缕的联系,没有其他组织的理解与支持,任何一个组织都很难在社会上有所作为。而为了取得其他组织和社会各方面的理解和支持,一个组织的高层管理者作为该组织的代言人就必须承担起与组织外部各方面之间的沟通工作。出席各种社交场合或请客吃饭,只不过是进行这种沟通协调活动的一种表现形式或手段而已。

同样,管理者进行决策、计划、分配、监督、检查等各种活动,实际上是在对目标、资源、任务、行为、活动等进行协调。管理工作表现形式的多样化,是由管理工作协调对象的多样性所导致的:对目标的协调主要表现为抉择,对资源的协调主要表现为计划,对任务的协调主要表现为分工,对思想的协调主要表现为沟通,对行为的协调主要表现为沟通和奖惩,对活动的协调主要表现为计划、组织、检查和监督。

**结论 1:** 由于管理对象的多样性、管理环境的多变性和管理过程的复杂性,管理工作的表现形式呈现出了多样化的特征。尽管表现形式多种多样,管理工作的基本内容或核心是相同的,那就是协调。

### 三、管理产生的原因

但凡从事过管理工作的人都清楚,要做好管理工作,必须付出比从事一般工作多得多的精力和代价。如果管理工作不重要,可以不做,那么我们就可以节约大量的时间和精力。最明显的,在一个组织中,如果去掉从事管理工作的岗位,我们就可以节约一大笔管理人员费用。那么,在现实生活中,我们为什么一定要进行管理,而且在各个组织中设立专门从事管理工作的众多岗位呢?



为什么要进行协调?



**思考题** 为什么需要管理? 管理产生的根本原因是什么?

对于管理产生的原因,人们通常以为是共同劳动产生了管理。因为两个或两个以上的人在一起劳动,必然就会产生相互之间的协调问题。

**思考题** 一个人需不需要管理?

共同劳动的确需要管理,但这并不意味着只有共同劳动才需要管理。事实上,我们每一个人作为个体也同样会面临目标与目标之间(如生活目标及工作目标与学习目标)、人与人之间(如家庭成员之间、朋友之间)、资源与目标、活动与活动之间(如时间安排)的协调问题。也就是说,个人也需要管理(通常称之为自我管理)。这就说明,共同劳动是组织或团队管理产生的原因,但不是管理产生的根本原因。

**思考题** 一个人为什么也需要管理?

那么，到底是什么导致了管理的产生呢？从每一个人对目标、资源、活动等进行协调的目的来看，管理产生的根本原因在于人的欲望的无限性与人所拥有的资源（时间、资金、精力、信息、技术等）的有限性之间的矛盾，如图 1-1 所示。

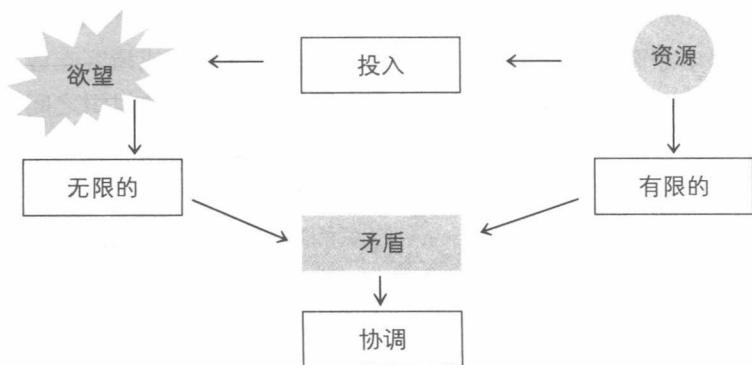


图 1-1 管理产生的原因

一方面，人生而有欲，而且人的欲望还会随着当前欲望的满足而不断产生出新的欲望；另一方面，世界上不存在任何可以不劳而获的东西。“有得必有失，有失必有得”，要有所获得，就必须有所投入，而且要想取得超越常人的成就，就必须付出超越常人的努力。但每一个人所拥有的可以投入的资源却总是有限的，时间有限、知识有限、精力有限、能力有限。这就产生了一对矛盾，即人类欲望的无限性与其所拥有的资源的有限性之间的矛盾。



**思考题** 怎样才能缓解或解决这一对矛盾？

各种协调的方法

有矛盾就需要协调。为了协调人类欲望的无限性与其所拥有的资源的有限性之间的矛盾，人类绞尽了脑汁，并先后采取了不同的协调方法。

为了协调这一对矛盾，人类首先想到的是，如何尽可能地拓展自己所能拥有的资源。人类一开始是向大自然要资源，通过制造工具以提高向大自然索取食物的能力，通过在血缘家族中进行分工协作以发挥集体的力量、共同抵御野兽的攻击，这就是最早的人类生产活动和组织形成的起因。随着人类的不断繁衍，人的需求不断扩张，由于受制于当时的生产力发展水平，当向大自然所能要到的资源不能满足人类不断增长的欲望时，就产生了以掠夺他人资源为主要目的战争。人们希望通过战争的手段，掠夺他人的资源以拓展自身的资源，满足自身急剧增长的各种欲望。从历史的眼光看，战争的主要起因是为了掠夺资源。

但战争本身也需要耗费资源，特别是当战争的双方势均力敌时。当一方费了九牛二虎之力，终于将另一方打败时，自己在战争中已丧失众多的资源，并且对方的资源也大多已在战火中毁灭。有鉴于此，先贤们又提出了各种不同的解决问题的方法，如表 1-2 所示。

在我国古代，先贤们主张“清心寡欲”，希望通过约束人的欲望，使有限的资源足以满足人的欲望，由此就导致了伦理道德的形成。如荀况认为：“人生而有欲，欲而不得，则不能无求；求而无度量分界，则不能不争。争则乱，乱则穷。先王恶其乱也，故制礼义以分之，以养人之欲，给人之求。使欲必不穷乎物，物必不屈于欲，两



表 1-2 协调的方法

手段	协调的方法
生产	通过科研和劳动向大自然要资源，以实现自己尽可能多的欲望
组织	通过与他人分工协作，实现靠自己的力量所无法实现的欲望
战争	通过掠夺他人的资源来增加自己的资源，从而满足自己更多的欲望
贸易	通过用自己剩余的资源与他人交换获得稀缺的资源，来更好地满足自己的欲望
道德	通过教育来约束与改变人的欲望，使有限的资源足以满足众人的欲望
管理	通过科学的方法提高资源的利用率，力求以有限的资源实现尽可能多的欲望

者相持而长，是礼之所起也。”（见《荀子·礼论》）为了约束人的欲望，先人们提出了各种伦理道德规范，通过各种教育的手段教化社会成员，并由此在社会管理中形成了以“人治”为主的管理作风。

与东方人认为“欲为万恶之源”相反，在西方，圣贤们认为“人类的不断追求是推动人类文明、社会进步的根本动力”。因此，人的欲望不能加以约束。在这种情况下，为了解决人所拥有的资源相对于人的欲望的有限性，他们提出了协调这一对矛盾的另一方法，那就是科学管理。即主张通过科学的方法来提高资源的利用率，力求以有限的资源实现尽可能多或高的目标，这就是管理的功能，也是一切管理工作的根本出发点。正因为西方人主张通过科学的方法来进行协调，因此在社会管理中其管理行为以“法治”为主——按照自然法则、法律法规、科学方法进行治理。

**思考题** 道德与管理，哪一种方法更好？

需要注意的是：道德与管理在协调资源与欲望之间的矛盾时各有其优缺点。通过道德的方法，教育得好确实可以达到解决这一对矛盾的目的，但费时费力，结果也常常会不稳定；依靠科学的方法，确实可以提高资源的利用率，在一定程度上缓解这一对矛盾，却无法最终解决这一对矛盾。光靠法治是解决不了所有的社会问题的。要协调解决资源与欲望之间的矛盾，就必须双管齐下，既注重道德教育又注重科学管理。正因为如此，如何将西方科学的管理方法与东方传统的教化方法相结合，以达到既有效地利用有限的资源，又不断地提高人民的生活水平和推动社会进步的目的，就成为中国管理界进行管理创新的重点课题。

**结论 2:** 人的欲望的无限性与人所拥有的资源的有限性之间的矛盾，是管理产生的根本原因。管理的功能就在于通过科学的方法来提高资源的利用率，力求以有限的资源实现尽可能多或高的目标。

#### 四、管理的实质

从以上的分析中可以看出，管理从本质上而言是人们为了实现一定的目标而采用的一种手段。人类活动的显著特征之一就是活动的目的性：致力于实现自己的追求。人们之所以需要管理，正是因为管理有助于人的追求和组织目标的确立和实现。因

此，管理本身不是目的，它只是人们用以实现目标的一种手段，我们不能为了管理而管理。同时，管理作为一种工具，用得好，有助于目标的实现；用得不好，则可能适得其反。因此，我们应尽可能地提高自己的管理水平，以充分发挥管理的作用。

尽管管理是手段不是目的是显而易见的，但在管理实践中，人们常常由于缺乏对管理本质的正确认识而错把手段当目的，为了管理而管理。



如何对待规章制度 1？

**思考题** 当有人违反了组织的规章制度时，我们应如何对待？

例如，在一个组织中，人们常常认为组织的规章制度是不能违反的，因此，当我们面临是否采取有助于组织目标的实现而又明显地违反本组织某一规章制度的某一行为时，我们的选择往往是为了不违反规章制度而不采取对组织有益的行为。尽管我们也认为有助于目标的事情是应该做的，但又认为规章制度也不能违反。当某人为了组织的利益而违反了组织某一规章制度时，人们就常常为了维护规章制度的严肃性，而对违反规章制度的有益行为按规章制度予以处罚，然后在私底下对这种有益的行为给予一定的补偿，即先照章处理，后私下安慰。这样做，给人留下的信息是矛盾的：有益于目标的事是应该做的，但规章制度也是不能违反的。导致的结果是当人们下次再面临类似情况时，仍不知所措：做还是不做？

事实上，规章制度只不过是管理的一种手段而已。任何一个组织，为了实现共同的目标，都会制定一系列的规章制度以规范群体的行为，规章制度是管理的一种有效手段，任何一个组织都不可缺少。但与此同时，我们一定要认识到，规章制度只不过是一种手段而已，绝不能为了维护规章制度的严肃性而置组织目标于不顾。有章不循，在任何情况下，都视情处理，是无政府主义，是缺乏管理的表现；有章必循，在任何情况下，都照章办事，是典型的教条主义，是错把手段当目的，为了维护规章制度的严肃性而置组织目标于不顾，同样是错误的。

**思考题** 当一个组织中的成员在任何情况下都严格遵守规章时，这一组织还能发展吗？

正确的态度应该是：在一般情况下，照章处理；在特殊情况下，视情处理。因为规章制度从本质上而言，只是管理的一种手段。任何规章制度在其颁布实施时，实际上都有一个隐含的前提条件：假若没有特殊情况，就照此办理。因此，在一般情况下，我们要遵守规章制度，照章办事。有章不循，不如没有规章制度。但反过来，这一前提也告诉我们：假若有特殊情况，就可以不照此办理。因此，在特殊情况下，我们可以视情处理，而不一定在任何情况下都照章处理。



如何对待规章制度 2？

**思考题** 怎样才属于特殊情况，应如何酌情处理？

在是否在任何情况下都必须坚持照章办事上，人们之所以常常认为应一律照章处理，最主要的就是因为说不清哪些是特殊情况、哪些不是。如果我们不能明确界定哪些属于特殊情况、哪些不是，那么由于任何人违反规章制度都可以列举出若干个不同于别人的特殊原因，因而都有可能被归入特殊情况；对于如何酌情处理如果没有一定的约束，那么酌情处理就有可能演化为随意处理。因此，正确对待规章制度的关键在于明确界定特殊情况的范围和酌情处理的原则。



我们可以明确界定可以不照章办理的特殊情况的范围，如目标一致或规章失效。在这两种情况下，我们都可以置原有的规章制度于不顾。

在特殊情况下，我们可以不照章处理，并不意味着我们在特殊情况下就可以随意行动。规章制度可以破，目标原则不能违背。在特殊情况下，酌情处理时要牢记目标在心中，按目标有利原则处理。

进一步地，在运用规章制度时，并不是当事人认为是特殊情况就可以酌情处理。如果这样，就会出现在一般情况下，一旦违反规章制度，当事人就会以当时是特殊情况为借口逃脱应有处罚的情况，这样，特殊情况就会成为随意行事的借口。为避免出现这种情况，我们还必须明确每一个人可以不照章办事的前提条件和相应责任。前提条件是：只有情况紧急且确认当时是属于特殊情况时，才可以不照章办理。若情况不紧急，则以请示上级、由上级定夺为好；不能确认当时条件或有怀疑，则以遵守规章制度为好。

与权力相对应的是责任，每一个人都有权确认是否可以不照章办理，但每一个人也必须承担不照章办事后可能造成的后果。明确这种责任是为了防止滥用破格权力。后果自负是指一方面承认当破格行为带来了利益时，决定破格的人有获得相应奖励的权力，另一方面也要求一旦破格行为给组织造成了损失，决定破格的人也必须受到相应的惩罚。有了这样的一种机制，就可以使得组织成员在面对规章制度时，既不会被规章制度所约束，使组织死水一潭、没有创新、毫无活力；也不会无视规章制度、自由散漫，使组织成为一盘散沙。正确认识规章制度，使我们既可以充分地发挥规章制度有利的一面，使组织在正常情况下能够稳定、有序地运行；又可以避免规章制度不利的一面，在有助于组织发展和目标实现的情况下有创新、有弹性，从而使组织得以不断发展。



如何对待规章制度3?



### 小卡片

### 如何对待规章制度

**正确态度：**在一般情况下，照章办理；在特殊情况下，酌情处理。

**特殊范围：**违反规章的目的与确立规章的目的（目标一致）；或已有的规章制度已不能发挥其应有作用（规章失效）。

**酌情原则：**无视规章，直接按照目标有利原则采取相应行为。对违反规章的有益行为按目标有利原则处理。

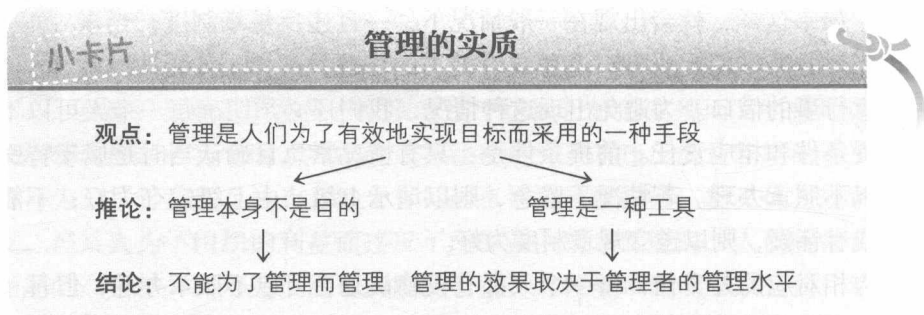
**破格前提：**情况紧急，且确认属于特殊情况范围。

**破格责任：**后果自负。

从对规章制度的分析中，可以看出，认识到管理是一种手段，对于我们正确地开展工作是十分重要的。因为不管采用何种先进的管理手段，都会有其缺陷，都需要我们在实践中通过正确运用来弥补其缺陷，而我们是否能正确地运用管理手段，取决于我们对该种管理手段的正确认识。例如，在运用规章制度这一手段时，我们就必须认识到，再完善的规章制度也不可能把所有的特殊情况一一列出，规章制度是一种手段，它最终能否取得预期的效果取决于规章制度的正确设计和我们每一个人对规章制度的正确认识。在管理实践中，之所以会有不少人在一般情况下也不遵守规章，或

为了遵守、维持规章制度而置目标于不顾，明知规章制度已过时还死板地按规章制度办理，一直要等到上级修改了规章制度以后才相应地改变其处理方式，都是因为他们缺乏对规章制度的正确认识。

结论3：管理的实质是人们为了有效地实现目标而采用的一种手段。良好管理效果的取得，取决于我们对管理的正确认识和管理手段的妥善运用。



## 五、管理的重要性

**思考题** 在什么情况下不需要管理？

人力资源和其他资源（时间、资金、物资、信息、技术等）相对于人类的欲望来说总是短缺的，因此，管理的必要性是普遍存在的。人们为了更好地实现自己的欲望（目标），就必然会千方百计地想办法充分利用其有限的资源。

**思考题** 人们学习管理就是为了当管理者吗？

人们学习管理首先是鉴于个人资源相对于个人追求的有限性。人的一生是有限的，要在有限的一生中实现众多的欲望，同样需要借助管理。



你适合做管理者吗？

Q

学习管理的第二个理由是基于这样的事实：一旦走上社会，人人不是从事管理就是被人管理，而且随着组织管理向项目化和网络化发展，每一个人承担管理责任的概率大幅度上升。学习管理学也许只是为了获得某个学位，但这与大多数学习管理的人无关。假如你去工作或创业，那么几乎可以肯定你是在某个组织中工作，你将成为管理者或在管理者手下工作。通过学习管理学，你就可以较多地了解组织的运转过程或你的“老板”的行为方式，从而有助于你更好地适应这个社会，增强你的创业或生存能力。

学习管理的第三个理由是基于管理在当今社会中的重要作用。例如，即使不是学管理的人，也经常可以从网络、报纸、电视中看到不良管理所造成的恶果。不仅营利性组织，即使在非营利性组织中，也迫切需要讲究效率和效益的管理者。人们希望消费者的权益得到保障，自然环境得到保护，政府机关能提高工作效率……而这一切，都取决于各级组织管理水平的提高。各类组织如果得到良好的管理，不良现象就会得到改善，希望就有可能变为现实。如果管理不善，人们就将永远生活在不安和失望之中。

结论4：在21世纪的中国，管理必将成为第一生产力。学习管理，不仅是当今社会

发展的需要，也是每一个人在社会中生存和更好地实现个人理想的需要。为此，每一个人都应或多或少地学一点管理知识，提高自己的管理素养。

## 第二节 衡量管理好坏的标准

人们之所以需要管理，是因为管理得好有助于人们更好地实现目标，但有了管理并不等于就能实现管理的功能。在现代社会，由于资源相对于人的欲望的普遍缺乏，管理的必要性是普遍存在的，人们自觉或不自觉地都会运用一些管理的方法，来协调资源有限与欲望无限之间的矛盾。那么，怎样才能说管理达到了预定的目的，或者说，衡量管理好坏的标准是什么呢？

根据管理产生的原因，管理理论认为，可以用管理的有效性来衡量管理工作的好坏。管理的有效性包括两个方面：效率与效益，如表 1-3 所示。



衡量管理好坏的标准

表 1-3 管理的有效性

衡量指标	效率	效益
指标含义	投入与产出之比	目标的达成度（产出满足需求的程度）
原因	管理的条件：资源有限	管理的目的：实现尽可能多（高）的目标
影响因素	怎么做（方式方法）	做什么（目标的选择）
要求	以比较经济的方法	做有助于目标实现的事
结论	有效的管理：既要讲求效率，又要讲求效益	

效率是指投入与产出之比。一定的投入能取得多大的产出，主要取决于我们所采取的工作方式和方法。因此，讲求效率要求我们用比较经济的方法来达到预定的目的。如果对于一定的投入，取得了更多的产出，那么就是提高了效率；同样，如果对于一定的产出，我们减少了投入，那么也是提高了效率。由于人们所拥有的资源常常是短缺的，因此就必然关心资源的利用效率，因而有效的管理也就必然与资源成本的最小化有关。

此外，管理的目的是通过提高资源利用率以实现更多（或更高）的目标，因此，光是效率高是不够的，管理还要讲求效益。所谓效益，是指目标的达成度，也就是产出满足需求的程度。如果我们通过管理所获得的产出并不是我们所需要的，那么这种产出再多，对我们也毫无意义，相应地，这种管理就是无效的管理。只有当我们通过管理实现了既定的目标，我们的管理工作才是有效的。

**思考题** 效率与效益相比较，哪方面更为重要？

效率与效益是相互联系的。如果说效率意味着如何把事情做好，那么效益则意味着要做对的事。由此可见，效益是解决做什么的问题，它要求我们确定正确的目标、做有助于目标实现的事；效率是解决怎么做的问题，它要求我们选择合适的行动方法和途径，以求比较经济地达成既定的目标。什么事情该做，取决于我们的价值取向与目标定位；怎样才能把事情做好，取决于我们做事的方式方法。

效率与效益相比较，效益是第一位的。一件有害于目标实现的事，我们做得越好，损失就越大；而把一件可做可不做的事情做得很好，也无多大价值。因此，有效的管理，首先要求我们做对的事，其次才是把事情做好。

有效的管理，要求既讲求效益，又讲求效率。光注重效率而不注重效益，是碌碌无为；光注重效益而不注重效率，则会得不偿失。



有效性理论的运用

在日常生活中，人们之所以不能取得良好的管理效果，其中的一个重要原因就是人们常常只注重某一方面，而忽视另一方面。例如，有的政府部门通常只注意如何用各种规章制度、政策法规规范人们的行动，使其保持正确的方向，却不注重提高办事效率，不讲究方式方法，以致常常错失时机或不能取得预期的结果；有的企业则只注重效率而忽视了效益，如为了降低成本不断精减各类管理人员，以致很多应该完成的工作或可以做得更好的工作因为缺乏人手而无法开展，影响了更多效益的取得。成功的管理不仅要确保做对的事，而且要尽可能地做好。好的管理就是要能够做好对的事、提高投入产出比。

**思考题** 怎样才能保证做好对的事呢？

### 第三节 管理职能与管理过程

怎样才能保证做好对的事呢？管理理论认为，主要是通过做好一系列的基本管理工作来实现。

在日常生活中，存在着各种各样的管理现象：企业的经理管理着企业的生产经营活动；公交公司的经理管理着公共交通；学校的校长管理着学校的教育活动；政府机关的各级领导管理着我们的城市和农村……尽管这些组织的目标不同，管理的要求也不同，但若去掉管理的具体形式做法，就可以看到某些基本工作是任何管理者都在做的，而且都共同遵循着一定的规律，这些基本工作就是所谓的**管理职能**。管理职能的另外一种含义是指管理过程中的要素、基本步骤或手段。

#### 一、管理职能



20世纪初，法国的法约尔第一次完整地阐述了管理的各种职能，他把管理分解为计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。

在法约尔之后，许多学者对管理职能做了进一步的探讨，出现了许多不同的学派，其中计划、组织、控制是各学派公认的职能。随着管理理论不断发展，20世纪70年代以后，管理学家通常认为基本的管理职能包括计划、组织、领导和控制。

• **计划工作**。任何管理活动首先都是从计划工作开始的。为了使管理有效益，我们首先必须确立清楚的目标。只有确立了清楚的目标，我们才能判别什么事情应该做，什么事情不能做。而为了提高效率，以比较少的投入获得比较大的产出，我们就要对资源的投放、工作的开展事先进行研究、安排，为此就要进行计划的制订，明确实现目标的途径。因此，计划工作表现为确立目标和明确实现目标的必要步骤之过程，包括估量机会、建立目标、制订实现目标的战略方案、形成协调各种资源和活动的具体行动方案等。计划工作是管理的首要职能，其他工作都只有在计划工作明确了目标和计划后才能有目的地进行。

管理职能与过程

● **组织工作。**在制订出切实可行的计划后，为了将目标变成现实，就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划，也就是要进行组织工作。组织工作是为了有效地达成计划所确定的目标而进行分工协作、合理配置各种资源的过程，它是计划工作的自然延伸，一般包括任务的分解、权责的明确、资源的配置以及协作关系的明确等内容。组织工作不当必然会影响工作成效。

● **领导工作。**任何活动的行为主体是人，因此指导和协调实施过程中人与人之间的关系、激励和调动人的积极性是管理的基本工作之一。在一个组织中，领导工作就是管理者利用职权和威信施展影响，指导和激励各类人员努力去达成目标的过程。领导工作的重点在于调动相关人员的积极性，协调相关人员之间的关系。个人的力量是有限的，我们要注重在实现目标的过程中充分调动一切可以调动的因素，激励他人协助我们实现目标。

● **控制工作。**控制是指在动态的环境中为保证既定目标的实现而进行的检查和纠偏活动或过程。控制是保证目标能按计划实现所必不可少的。由于环境的不确定性、组织活动的复杂性和管理失误的不可避免，为了保证有效地实现目标，我们就必须对环境、组织成员和组织活动等加以控制。控制工作具体包括确立控制标准、衡量实际业绩、进行差异分析、采取纠偏措施等内容。控制是管理的一项基本职能，也是较易出现问题的一项工作。在许多情况下，人们制订了良好的计划，也进行了很好的组织，但由于没有把握好控制这一环节，最后还是不能达到预期的目的。无效的控制会导致计划无效和组织无效。

如表 1-4 所示，在上述各项职能中，计划工作主要着眼于有限资源的合理配置，组织工作主要致力于落实，领导工作着重于激发和鼓励人的积极性，控制工作的重点则在于纠正偏差。它们各自从不同的角度出发，相互配合，共同致力于管理效率和效益的提高，最终达到以有限的资源实现尽可能多或高的欲望的管理目的。即它们都是管理的有效手段和基本职能。

表 1-4 管理的四大职能

管理职能	定义	内容	着眼点
计划工作	表现为确立目标和明确达到目标的必要步骤之过程	包括估量机会、建立目标、制订实现目标的战略方案、形成协调各种资源和活动的具体行动方案等	有限资源的合理配置
组织工作	为了有效地达成计划所确定的目标而进行分工协作、合理配置各种资源的过程	包括任务的分解、权责的明确、资源的配置以及协作关系的明确等	合理的分工协作关系的确立
领导工作	利用职权和威信施展影响，指导和激励各类人员努力去达成目标的过程	包括指导、协调、激励等	方向的把握与积极性的调动
控制工作	在动态的环境中为了保证既定目标的实现而进行的检查和纠偏活动或过程	包括确立控制标准、衡量实际业绩、进行差异分析、采取纠偏措施等	纠正偏差

## 二、管理过程

**思考题** 是否做好计划、组织、领导、控制工作就一定能达到有效管理的目的？

如图 1-2 所示，管理的四个职能之间是相互联系的，管理正是通过计划、组织、领导、控制这四个基本过程（或手段）来展开和实施的。为了做好对的事，首先要根据内外部环境条件，确立

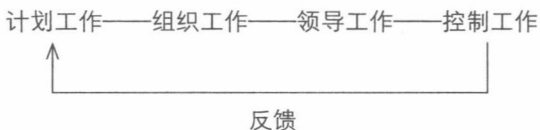


图 1-2 管理的基本过程

目标并制订出相应的行动方案；一旦目标明确，为了落实计划，就要进行相应的组织工作；由于目标的完成有赖于相关人员的共同努力，为了充分调动相关人员的积极性，在目标确定、计划落实下去以后，还要加强领导工作；在设立目标、形成计划、进行了任务分解和落实、培训和激励了相关人员之后，各种偏差仍有可能出现，为了纠正偏差、确保各项工作的顺利进行，还必须对整个活动过程进行控制。因此，管理是由计划、组织、领导、控制等职能组成的一个系统的过程。要做好管理工作，就必须系统地开展计划、组织、领导、控制等各项工作。单纯地就计划谈计划、就组织论组织、为领导而领导、为控制而控制，是达不到应有的管理效果的。

**思考题** 根据管理是一个系统的过程的观点，管理工作的重点是什么？

正因为管理是一个系统的过程，因此，在实际管理工作中，管理的重点：一是抓瓶颈，二是搭平台，三是建系统。即抓管理要从分析组织管理的薄弱环节或组织公认的问题着手，这样做一方面易于取得组织成员的共识，另一方面易于取得成效。在抓瓶颈时，要注意从系统的角度出发，一方面防止就事论事，达不到应有的效果；另一方面有助于一环扣一环，循环往复，在解决一个又一个瓶颈问题的同时，不断提高组织的整体管理水平。

综上所述，管理是人们通过综合运用人力资源和其他资源，以有效地实现目标的过程。

## 第四节 管理学及其特点

### 一、管理学科分类

在管理类各专业的教学计划中，管理学是一门必修的基础课。管理学以研究管理的一般问题为己任，以组织管理为研究对象，致力于研究管理者如何有效地管理其所在的组织。不同行业、不同部门、不同性质的组织，其具体管理的方法和内容可能很不相同，由此形成了许多专门性的管理学科，如企业管理、学校管理、行政管理、工业管理、农业管理、科技管理、财政管理、城市管理、社团管理、国民经济管理等。这些专门性的管理学科总体上可分为两大类、四个层次，如表 1-5 所示。

两大类中，一类以营利性组织或活动为研究对象，如工商企业管理；另一类以非营利性组织或活动为研究对象，如教育管理、学校管理等。四个层次则是按研究范围来划分的：以组织个体为研究对象，研究单一组织中的管理问题的属微观层次，如工业企业管理学。以同一类型的多个组织组成的组织群体为研究对象，研究同一类型的多个组织作为一体情况下的管理问题的属中观层次的管理学科，如工业经济管理学。宏观层次的管理学科则是以多个组织群体组成的组织整体为研究对象，研究在相当大的范围内将不同类型的组织群体集成为一个整体时所出现的管理问题，如国民经济管

表 1-5 管理学科体系的构成

层 次	研究范围	营利性组织或活动	非营利性组织或活动
微 观	单个组织或活动	工业企业管理学	社团管理学
中 观	一类组织或活动	工业经济管理学	行业管理学
宏 观	一群组织或活动	国民经济管理学	非营利性组织管理学
基 础	所有组织或活动	管理学	

理学。最后一个层次就是管理学，它是以所有的组织所共有的管理问题作为研究对象的，研究的是组织管理的一般问题。即管理学是一门研究一般组织管理理论的科学，它所提出的管理的基本原理、基本思想和基本原则是各类管理学科的概括和总结，它是整个管理学科体系的基石。

在本书中，我们首先在“基础篇”中介绍了有关管理学的一般概念和管理思想的发展过程，并描述了管理者所处的工作环境；随后分“计划篇”、“组织篇”、“领导篇”、“控制篇”，详细阐述管理的四大职能，由这几部分共同组成对管理学基本知识的介绍。然后通过“创新篇”阐述了如何推动管理的动态发展和持续提升。

## 二、管理学的特点

学习管理，首先要了解管理学的特点。管理学作为一门科学，具有以下几个特点。

### 1. 管理学是一门不精确的科学

人们通常把在给定条件下能够得到确定结果的学科称为精确的科学。如数学，只要给出足够的条件或函数关系，按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。管理则不然，在管理学中几乎不存在什么纯粹的定律。

我们可以说管理者应该首先进行计划，应根据员工不断变化的需求调整相应的激励手段——这两个陈述也许可以称之为管理原则，但非常明显，它们缺乏精确科学中的严密性。这主要是因为影响管理的因素众多，而且主要是与人打交道，不可控因素太多，使得人们只能借助于假定或人为的分析，进行定性和定量相结合的研究。但尽管如此，从科学是正确反映客观事物本质和规律的知识体系，是建立在实践基础上并经过验证或严密的逻辑论证的关于客观世界各个领域事物的本质特征、必然联系与运动规律的理性认识这一概念来说，管理是一门科学，虽然它不像自然科学那么精确。经过几十年的探索、总结，管理已形成了反映管理过程客观规律的理论体系，据此可以解释管理工作中过去的和现有的变化，并预测未来的变化。管理可以用许多精确科学中所用的方法定义、分析和度量各种现象，还可以通过科学的方法进行学习和研究，不同的只是其控制和解释干扰变量的能力较弱，不能像精确科学那样进行严格的实验。

正因为管理学是一门科学，所以我们能通过学习掌握其基本原理并据以指导实践；而正因为它是不精确的科学，所以在实际运用时要具体问题具体分析，注重实际情景的特殊性和理论适用前提条件的分析，不能生搬硬套。

### 2. 管理学是一门综合性科学

作为实现目标的一种有效手段，管理不仅在各种组织中普遍存在，而且涉及人、



管理学特点及其  
学习方法

财、物、信息、技术、环境的动态平衡。管理过程的复杂性、动态性和管理对象的多样化决定了管理所要借助的知识、方法和手段的多样化。因而管理学的研究也必然涉及众多的学科，主要有哲学、经济学、社会学、心理学、生理学、人类学、伦理学、政治学、法学、数学、计算机科学、系统科学等。

管理科学的综合性，决定了我们可以从各种角度出发研究管理问题；管理的复杂性和对象的多样化，则要求管理者具有广博的知识，才能对各种各样的管理问题应付自如。

### 3. 管理学是一门实践性很强的应用科学

理论的作用在于指导实践。由于管理过程的复杂性和管理环境的多变性，管理知识在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性，很难用陈规、原理定义或固定下来，因此管理具有很强的实践性。

管理学科的实践性，决定了学校是培养不出“成品”管理者的。要成为一名合格的管理者，除了掌握管理学基本知识以外，更重要的是要在管理实践中不断地磨炼，积累管理经验，干学结合才能真正领悟管理学的真谛。

### 4. 管理学是一门发展中的科学

管理学的建立和发展，有其深刻的历史渊源。管理学发展到今天，已经历了许多不同的历史发展阶段，在每一个历史阶段，由于历史背景不同，产生了各种管理理论。这些理论，有的已经过时，有的仍在发挥作用，但总的来说，管理学作为一门科学来研究还只有百年时间，因此它还是一门非常年轻的学科，还处于不断更新、完善的大发展之中。同时，作为一门与社会经济发展紧密相连的学科，它也必将随着经济的发展和科技的进步而进一步发展。

## 思考题 管理学学了就能用吗？

综上所述，管理学是一门科学，管理实践则富有艺术性。管理学研究管理过程中的客观规律，由一整套的原则、主张和基本概念组成，使得我们能够对具体的管理问题进行具体的分析，并进而获得科学的结论。从这个意义上说，它是一门科学，可以学习和传授。例如，通过本书的学习，你将懂得如何进行决策，如何进行计划，如何设计组织结构，掌握激励下属的方法和各种控制技术，以及作为管理者要用到的管理知识和具体分析管理问题的思维方法。但管理活动又具有很强的实践性，由于管理工作的对象包括组织中的人，同时管理问题和管理环境千变万化，管理学所能提供的专业手段和方法极其有限，因而其实践和管理知识的运用，需要有丰富的根据实际情况行事的技艺。懂得管理学基本知识并不意味着你在实践中能正确地运用它，如果只凭书本知识来诊断，仅仅借助原则来设计，靠背诵原理来管理，是注定要失败的。

根据管理学科的特点，认真学习管理理论知识，学习分析管理问题的思维和方法，有助于在实践中认清管理问题，提出正确的解决方案；随时将学到的知识应用于实际管理问题的分析和解决，则可进一步加深我们对管理知识的理解和掌握，实践是我们能够真正领悟管理的必由之路；而广泛地学习各种学科知识，则有助于我们更好地从各种角度加深对管理学的理解，提高我们解决实际管理问题的能力。因此，“熟读经书，结交高人，勤于实践，善于思考”是学会管理的不二法门。



## 本章小结

1. 管理的表现形式是多种多样的,但核心内容是一样的,那就是协调。所谓协调就是使表面上似乎是相互矛盾的事物有机结合、和谐统一。

2. 管理产生的原因在于人的欲望的无限性和人所拥有的资源的有限性之间的矛盾。管理的功能在于通过科学的方法提高资源的利用率,力求以有限的资源实现尽可能多或高的目标。

3. 管理是一个由计划、组织、领导、控制等职能组成的系统过程,是人们综合运用人力资源和其他资源以有效地实现目标的过程。

4. 管理从本质上而言是人们为了有效地实现目标而采用的一种手段。有效的管理要求既讲求效率,也讲求效益。效益与活动的完成情况相联系,即指目标的达成度;效率则是指完成这些活动所需的资源成本的降低。

5. 管理学是一门研究一般管理理论和原理的科学,它所提出的管理基本原则、基本思想是各类管理学科的概括和总结,它是整个管理学科体系的基石。

6. 管理学是一门实践性很强的综合科学。在管理学中几乎不存在什么纯粹的定律,它需要借助多种知识、方法和手段,在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性,并处于不断更新、完善的大发展之中。

7. 管理学是一门科学,管理则是一项艺术。管理学是科学,是因为已形成了系统的管理概念、原理、原则和方法等;管理是艺术,是因为管理知识的运用只有通过实践才能真正掌握。

8. 管理在中国必将成为第一生产力。人们在生活中已开始认识到良好的管理对整个社会的重要性。学习管理,对于那些想从事管理职业的人,可得到其成为更有效的管理者的系统知识;对于那些不想从事管理的人,则可以帮助其了解上司的行为方式和组织内的活动,并有助于其个人理想的实现。

### ●复习题

1. 管理是什么?你是如何看待管理的?
2. 为什么需要管理?可不可以不要管理?
3. 管理的对象是什么?管理学以什么为研究对象?
4. 如何衡量管理的有效性?为什么说效益比效率更重要?
5. 如何才能进行有效的管理?
6. 管理的基本职能有哪些?它们之间有什么关系?
7. 为什么说管理学是科学,管理是艺术?
8. 为什么要学习管理?

### ●讨论题

#### 如何学好管理学:确立正确的学习观和方法

如何学好管理学,这是每一个下定决心学习管理的人首先必须思考的问题。请从各自的背景出发,结合自己进入管理学课程学习时的想法和管理学科的性质特点,谈谈自己学习管理学的目的和计划采取的学习方法。



进入论坛参与讨论