



创新系列·管理学

管理学原理

Principles of Management

◆ 左仁淑 主编 ◆ 李燕 舒科 副主编



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



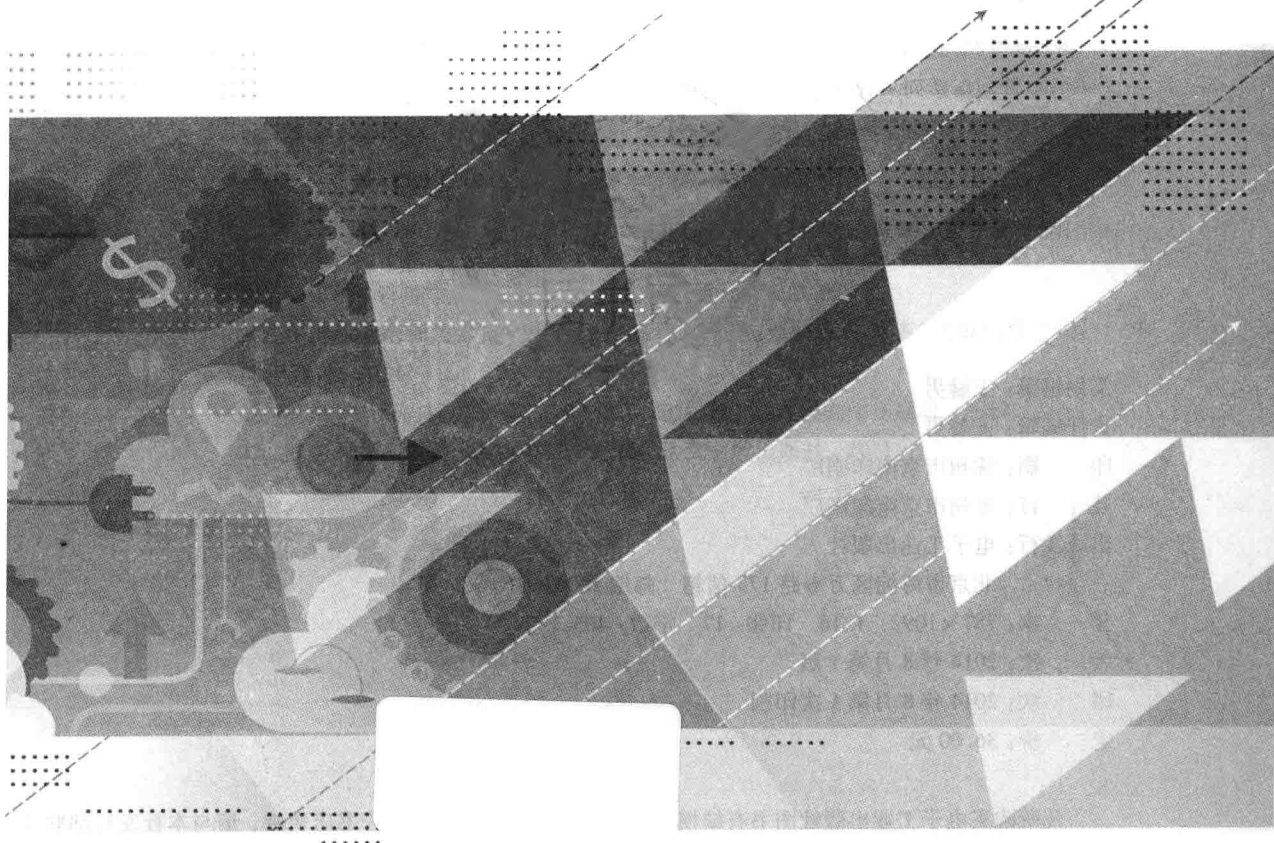
创新系列·管理学

管理学原理

Principles of Management

◆ 左仁淑 主编

◆ 李燕 舒科 副主编



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书按照管理的基本职能来构建框架,由理论部分和管理的新五大职能——决策与计划、组织、领导、激励和创新所组成。在内容上侧重于凸显可读性和应用性。每章设计了案例引入、学习指引、理论分析、精彩小案例,以及课后的运用与训练,也包括思考题、案例分析、管理实训以及拓展阅读。本书的主旨是将管理学理论应用于管理实践,帮助读者通过理性思维透视实践中的经营决策问题。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/左仁淑主编. —北京:电子工业出版社,2014.8

(华信经管创新系列·管理学)

ISBN 978-7-121-23502-3

I. ①管… II. ①左… 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(2014)第124460号

策划编辑:王赫男

责任编辑:王赫男

印 刷:涿州市京南印刷厂

装 订:涿州市京南印刷厂

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:787×1092 1/16 印张:17 字数:403千字

版 次:2014年8月第1版

印 次:2014年8月第1次印刷

定 价:36.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zls@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前言

管理学是一门科学,研究的是各种组织的管理活动,从客观实际出发,揭示管理活动的各种规律,通过对大量的实践经验进行概括和总结而形成了一整套理论。同时管理学也是一门艺术,它需要把所学理论更好地运用于实践,来指导管理实践活动。因此,本书既突出了管理理论,又通过大量与实际相关的案例来阐述如何利用这些基本的原理来帮助企业管理者做出各种决策。

全书分为六大部分、十三章来阐述管理学基本理论。具体内容包括理论、决策与计划、组织、领导、激励和创新。每章采用案例导入、理论讲述、小案例链接等环节,章节后增加应用与实训,包括思考题、案例分析、管理实践训练和拓展知识阅读等。从上述各个方面来强调管理学在企业实际经营中的应用和生活中的应用,增加可读性和应用性。

本书的编写体现以下特色:

1. 理论与实践结合——简要阐述理论(理论是什么、使用前提是什么)、注重应用与训练;
2. 经典与前沿结合——既涵盖经典理论,又关注热点和前沿问题,注重教材时效性;
3. 课内与课外结合——既有课内学习内容,又有课外拓展阅读,注重全方位学习;
4. 以“教”为主变为以“学”为主——以学生学习为中心,注重强化学生自主学习。

本书适用于全国各应用型经济管理院校本科学生和 MBA 的《管理学》课程教学;也可作为管理咨询和研究机构人员,以及从事工商管理 and 经济管理等各类人员参考。

全书共分为十三章。第一章至第三章是管理理论的概述:第一章,介绍管理的定义和性质,管理的职能管理者的分类和角色;第二章介绍了管理理论的形成与发展;第三章介绍了管理道德和企业的社会责任。第四章至第十三章是管理的五种职能的介绍:第四章和第五章是决策与计划职能的介绍;第六章至第八章是组织职能的介绍;第九章至十一章是领导职能的介绍;第十二章是控制职能的介绍;第十三章是创新职能的介绍。

本书由四川大学商学院左仁淑教授主编,由四川大学锦城学院李燕副教授、舒科担任副主编。参加编写的还有四川大学锦城学院黄颖副教授、秦树东、郝燕、王文贤和彭超华。编写分工为:彭超华编写第一章和第二章,李燕编写第三章和第九章,秦树东编写第四章和第五章,黄颖编写第六章和第七章,王文贤编写第八章和第十二章,舒科编写第十章和第十一章,郝燕编写第十三章。全书由左仁淑、李燕、舒科统稿,左仁淑教授定稿。

在本教材的编写过程中,我们参阅了国内大量专家同行的著作和文献资料,并从中吸取了一些符合本教材写作要求的内容,相关参考书目附于书后。在此我们对这些参考文献的作者表示崇高的敬意和衷心的感谢!

编者

2014 年 8 月

目 录

第一章 管理概述	1	制度与哈尔西(Frederick A. Halsey)	
第一节 管理的定义和性质	3	的奖金方案	28
一、管理的定义	3	第三节 古典管理理论	29
二、管理的性质	5	一、科学管理理论	29
三、为什么要学习管理	6	二、组织管理理论	33
第二节 管理的职能	7	第四节 行为管理理论	36
一、决策与计划	8	一、人际关系学说的早期贡献者	37
二、组织	8	二、梅奥及其人际关系学说	37
三、领导	8	三、行为科学理论	39
四、控制	8	第五节 现代管理理论	40
五、创新	9	一、管理科学学派	40
第三节 管理者的分类和角色	10	二、决策理论学派	42
一、管理者与组织	10	三、系统管理学派	43
二、管理者的分类	11	四、经验管理学派	43
三、管理者的技能	12	五、权变管理学派	44
四、管理者的角色	13	第六节 管理理论的新发展	45
第二章 管理理论的形成与发展	18	一、战略管理理论	45
第一节 中国早期管理思想	20	二、全面质量管理	46
一、中国古代管理实践	20	三、精益思想	46
二、中国古代管理思想的主要流派	21	四、学习型组织	47
三、中国古代管理思想的主要内容	23	五、业务流程再造	48
四、中国古代管理思想的评价	25	六、文化管理	48
第二节 外国早期管理思想	25	第三章 管理道德和企业社会责任	52
一、亚当·斯密(Adam Smith)的劳动		第一节 管理道德	54
分工观点和经济学家观点	26	一、道德的概述	54
二、巴贝奇(Charles Babbage)的专业		二、影响道德管理的因素	55
化分工和报酬研究	27	三、提高企业道德的途径	57
三、欧文(Robert Owen)的人事管理	27	第二节 企业的社会责任	58
四、小瓦特(James Watt Jr.)和博尔顿		一、社会责任的定义	59
(Matthew R. Boulton)的科学管理		二、两种常见的社会责任观	59
制度	28	三、企业社会责任的主要内容	60
五、马萨诸塞州车祸事件与所有权和		第四章 决策	65
管理权的分离	28	第一节 决策概述	67
六、汤尼(Henry R. Towne)的收益分享			

一、决策的含义及作用	67	二、组织的部门化	118
二、决策的类型	68	第四节 组织的层级化	124
三、决策的理论	69	一、管理幅度与组织层级	125
四、决策的原则	71	二、管理幅度设计的影响因素	126
第二节 决策的程序	72	三、层级设计需要解决的主要问题——权力的分配	127
一、决策的影响因素	72	第七章 组织成长与组织变革	136
二、决策的程序	75	第一节 组织成长的一般规律	138
第三节 决策的方法	77	一、格林纳的组织成长六阶段模型	138
一、定性决策法	77	二、奎因和卡梅隆的组织成长理论	141
二、定量决策法	78	三、组织生命周期特征	142
第五章 计划	85	第二节 组织的变革	144
第一节 计划概述	87	一、组织变革动因	144
一、计划的含义	87	二、变革类型	145
二、计划的要素	88	三、组织变革的过程模型	146
三、计划的作用和地位	88	四、变革的阻力及其管理	148
四、计划的特征	89	第八章 人力资源管理	153
第二节 计划的类型及编制过程	90	第一节 人力资源管理概述	155
一、计划的类型	90	一、人力资源管理的概念	155
二、计划的编制过程	90	二、人力资源管理的基本功能	155
三、计划的方法	92	三、人力资源管理的职能	155
第三节 目标管理	95	第二节 人力资源规划	156
一、目标的含义及作用	95	一、人力资源规划的概念与作用	157
二、目标管理及其实施	96	二、人力资源规划的内容	157
三、目标管理的评价	97	三、人力资源规划的基本程序	158
第四节 战略管理	97	第三节 招聘	160
一、战略管理概述	97	一、人力资源招聘的概念与意义	160
二、战略环境分析	98	二、招聘的程序	161
三、战略性计划的制定、实施与控制	99	三、招聘的渠道	162
第六章 组织与组织设计	103	四、招聘的来源	163
第一节 组织	105	第四节 培训与开发	167
一、组织的含义	105	一、培训与开发的概念	167
二、组织工作的职能	105	二、培训与开发的作用和意义	167
第二节 组织结构	107	三、影响员工培训的因素	168
一、组织结构的含义	107	四、培训的分类	168
二、组织结构的特点	107	五、培训与开发的流程	171
三、影响组织结构的因素	107	第五节 薪酬与福利	173
第三节 组织设计	113	一、薪酬管理的概念	173
一、组织设计概述	113		

二、薪酬管理的目标	173
三、薪酬管理的特性	173
四、薪酬管理的原则	174
五、薪酬管理的内容	174
第六节 绩效管理	174
一、绩效管理概述	174
二、绩效管理的基本流程	175
三、绩效考核的方法	177
第九章 领导	183
第一节 领导的概述	185
一、领导的定义	185
二、领导与管理的关系	185
三、领导的作用	186
四、领导权力的来源	186
五、领导的类型	187
第二节 领导理论	189
一、领导特性论	189
二、领导行为论	190
三、领导权变论	192
第三节 领导艺术	197
一、领导人的艺术	198
二、处理事物的艺术	198
三、利用时间的艺术	198
第十章 激励	200
第一节 激励概述	202
一、激励的含义	202
二、激励的过程	202
三、激励与绩效	202
第二节 激励的需要理论	203
一、需要层次理论	203
二、双因素理论	204
三、麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论	206
第三节 激励的过程理论	207
一、期望理论	207
二、公平理论	209
三、强化理论	209

第四节 激励实务	210
一、物质激励	210
二、精神激励	211
三、培训教育和发展机会激励	212
第十一章 沟通	214
第一节 沟通的原理	216
一、沟通的定义	216
二、沟通的过程	217
三、沟通的形式	217
第二节 培养人际沟通技巧	219
一、常见的沟通障碍	219
二、有效沟通的方法	220
第十二章 控制	222
第一节 控制概述	224
一、控制的概念	224
二、控制的必要性	224
三、控制与计划的关系	224
四、控制的内容	224
第二节 控制的类型	228
第三节 控制的过程	231
第四节 控制策略	236
第十三章 创新	243
第一节 创新管理概述	245
一、创新概念的产生与发展	245
二、创新的概念	247
三、创新的作用	247
四、创新的特征	248
五、创新职能的内容	250
第二节 创新管理的过程和实现	253
一、创新管理的过程	253
二、创新的条件	255
三、创新管理方法	257
四、创新的动力	258
五、创新管理的实现	259
参考文献	263

第一章 管理概述



- 第一节 管理的定义和性质
- 第二节 管理的职能
- 第三节 管理者的分类和角色

案例导入

福特汽车公司的兴起、衰落和复兴

1903 年福特汽车公司成立。1908 年开始生产的福特“T”型车标志着福特垄断局面的开始。1913 年福特采用了汽车装配的流水线生产法并实行汽车零部件的标准化,形成了大量生产的体制,使当年产量增加到 13 万辆,1914 年增加到了 26 万辆,1923 年增加到 204 万辆。在美国汽车产业中形成垄断局面。

可是,福特坚信企业所需要的只是所有主管企业家和他们的一些“助手”,只需“助手”的汇报由他发号施令即可运行。他认为公司组织只是一种“形式”,企业无需管理人员和管理。随着环境变化,其他竞争者兴起。只过了几年,到了 1927 年,福特已丧失了市场领先的地位,以后的 20 年,逐年亏本,直到第二次世界大战期间仍无法进行有力的竞争。“通用”原是一些竞争不过福特的小公司拼凑起来的。1920 年后,新接任的通用汽车公司总裁艾尔弗雷德·斯隆在大整顿、大改组过程中建立起一套组织结构,按照分散经营和协调控制的原则建立管理体制,从而于 1926 年至 1927 使“通用”的市场占有率从 10% 一跃而升到 43%,此后多年均占 50% 以上。而“福特”则每况愈下,到 1944 年,福特的孙子福特二世接管该公司时公司已濒于破产。当时 26 岁的福特二世向他的对手“通用”学习,着手进行斯隆在“通用”所做的事,创建了一套管理组织和领导班子,五年后就在国内外重新获得了发展和获利的能力,成为通用汽车公司的主要竞争者。

由此,我们看到,管理对于一个企业的生存和发展而言是非常重要的。有效的管理关系着一个企业的兴衰存亡。事实上,除了企业,管理在国家、政府、军队、医院、学校、社会生活、个人发展等方方面面都占据着重要地位。

资料来源:彼得·德鲁克. 管理:任务、责任、实践. 北京:中国社会科学出版社,1987.

学习指引

理解管理的重要性;掌握管理的定义;掌握管理的职能理论、技能理论和角色理论;识别身边的管理者。

学习重点

管理的职能理论、技能理论和角色理论。

第一节 管理的定义和性质

管理是一门科学，更是一种实践。自从人类实践活动产生以来，便有了管理活动。从原始社会人们开始群居狩猎时起，就知道进行分工协作、共同抵御危险，征服自然。管理活动作为人类最重要的活动之一，广泛存在于社会生活的各个领域，大至国家、政府、军队等的管理，小至企业、医院、学校、家庭、个人等的管理，无处不在。随着社会化大生产复杂性的日益提高，管理的重要性也在日益提高。不论以后是作为管理者还是被管理者，都有必要了解和学习有关管理的知识。

一、管理的定义

“管理”，自古有之，并伴随着人类的发展而发展。然而，直到近代，管理才逐渐上升为一门独立的学科。各种管理学派不断涌现，关于管理的定义也是众说纷纭。表 1-1 罗列了一些具有代表性的观点。

表 1-1 管理的定义

代 表 人	代 表 作	观 点	理 解
弗雷德里克·泰勒(Frederick W. Taylor, 1856 - 1915)，科学管理理论的创始人，“科学管理理论之父”	《科学管理原理》(1911 年)	“管理就是确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。”(1911 年，《科学管理原理》)	这一观点强调了管理的目的性和管理对于效率的意义。
亨利·法约尔(Henry Fayol, 1841 - 1925)，管理过程学派的创始人，“现代经营管理之父”	《工业管理和一般管理》(1916 年)	“管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。”(1916 年，《工业管理和一般管理》)	该定义从管理的基本职能出发，说明什么是管理，并明确提出“管理是一个过程”。
哈罗德·孔茨(Harold Koontz, 1908 - 1984)，管理过程学派的主要代表人物之一	《管理学》(1955 年)、《管理理论丛林》(1961 年)、《再论管理理论丛林》(1980 年)	“管理就是设计和维护一种良好的环境，使人们能在集体内高效率地完成既定目标。”(1955 年，《管理学》)	该定义强调了环境在管理中的重要性，同时也说明管理也是一种服务，主要服务于组织成员。
赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon, 1916 - 2001)，经济组织决策管理大师，决策理论学派的主要代表人物	《管理行为》(1947 年)、《管理决策的新科学》(1960 年)	“管理就是决策。”(1947 年，《管理行为》)	这一定义突出了决策在管理中的主导地位，认为管理者所做的一切工作归根到底是在不断地做出各种决策。
彼得·德鲁克(Peter F. Drucker, 1909 - 2005)“现代管理学之父”，被尊为“管理大师中的大师”	《管理的实践》(1954 年)、《卓有成效的管理者》(1966 年)、《管理：任务，责任，实践》(1973 年)、《21 世纪的管理挑战》(1999 年)	“归根结底，管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”(1973 年，《管理：任务，责任，实践》)	德鲁克尤其强调了管理的实践性和成果性。他认为，管理是一种以绩效为基础的专业职能。

续表

代 表 人	代 表 作	观 点	理 解
斯蒂芬·罗宾斯 (Stephen P. Robbins, 1943 -), 美国著名的管理学教授, 组织行为学的权威	《管理学》(1996)《组织行为学精要》(1997)	“管理是指和他人一起并且通过其他人来有效地完成工作的过程。”(1996年,《管理学》)	这一定义既强调了人的因素,又强调了管理的双重目标:既要完成工作,又要讲究效率。管理就是追求效率与效果的统一,有效的管理就是要以正确的方式做正确的事。
周三多(1933 -), 我国著名管理学教授	《管理学—原理与方法》(1993年)	“管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。”(1993年,《管理学—原理与方法》)	管理的根本工作是协调,并且管理必须人为中心。

综合看来,由于每个人对管理的认知差异和管理的复杂性,即便是管理学家,对管理的认识也是不同的。但是,不同的定义,只是观察角度和侧重点不同,总体上对管理实质内容的认识还是共通的。综合国内外管理学家的研究成果,本书认为:

管理是指在特定的环境下,管理者为了实现组织目标,通过各项职能活动,合理分配和协调相关资源的过程。

这一定义可以从以下几方面进行理解。

(1)管理的主体

管理者是由一个社会组织或社会单位的若干首脑或负责人组成的群体。管理者是管理活动的主体,管理者的知识、能力、素质、经验和技能,直接影响组织效能的发挥。

(2)管理的对象

管理对象是组织的相关资源,即包括人力资源在内的一切可调用的资源,包括原材料、人员、资金、土地、设备、技术、信息等。在这些资源中,人员是最重要的资源。组织中人和物的关系最终都表现为人与人的关系,任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的。所以,人是管理的核心因素,管理中最重要的是对人的管理。

(3)管理的本质

管理的本质是合理分配和协调资源的过程。管理就是要解决如何整合资源,以及如何实现组织与特定环境的有效对接问题。实际上就是对各种资源进行分配、协调,即在有效沟通的基础上不断地调整各要素在时空上的衔接、技术上的吻合,尤其是人与人之间的协作配合,从而实现组织的和谐运转。分配和协调的合理性确保了管理的有效性。

(4)管理的职能

管理的职能活动包括决策、计划、组织、领导、控制和创新。组织的目标是通过这一系列相互关联、连续进行的活动来实现的。

(5)管理的目的

管理的目的是为了实现组织的目标。管理存在于组织当中,是为实现组织目标而服务的。管理的载体是组织。所谓组织,是指由两个或两个以上的人为了实现某个共同目标协同行动而组成的有机整体。管理产生于组织的集体活动,没有组织,管理就失去了依托。

因此,管理的目标是与组织的目标联系在一起的。管理就是要促使组织有效地利用资源而达成组织的目标。

(6)管理的环境

管理是在特定的环境下进行的,包括组织的内部环境和外部环境。影响管理活动的组织内部环境包括物理环境、心理环境、文化环境等。影响管理的外部环境主要有政治环境、经济环境、社会文化环境、技术环境、自然环境等。正视环境的存在,一方面要求组织设计和维持一种良好的环境,这种环境相对稳定又同时具有适应性;另一方面,管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都能奏效和通用的管理办法。

二、管理的性质

管理活动不同于文化活动、科学活动或教育活动等其他活动,它有自己的特性。管理的性质主要体现在以下三个方面,即管理的二重性,管理的普遍性,管理的科学性和艺术性。

(一)管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性,这是马克思通过深入研究资本主义的管理活动提出来的,是马克思主义关于管理问题的基本观点。一方面,管理是由于有许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,因此具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,必须体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志,具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

(二)管理的普遍性

管理具有普遍性,是指管理在不同层次、不同类型的机构,以及不同国家中,管理者所从事的活动都存在着高度的一致性。

首先,在组织中不同层次上的管理活动,其本质是相同或类似的。不论是组织的基层管理者还是高层管理者,他们都在履行着计划、组织、领导和控制的职能,对资源进行合理分配和协调,都在为实现组织的目标而努力,只不过他们从事各项职能的程度和重点有所区别而已。其次,不同类型的组织中的管理活动也基本是一致的。不管是营利性组织还是非营利性组织,是大型组织还是小型组织,管理者的活动之间的共性都远远超过差异。再者,不同国家、地区的管理活动常常是可以相互学习、交流和相互参照的。这种开放性使得管理的普遍性跨越了国界。

正是由于管理具有普遍性,不同组织间的成功经验和失败教训才有可能进行交流,我们才可能把握管理活动的普遍规律,从事管理活动才能成为一种专门的职业。

(三)管理的科学性和艺术性

首先,管理是一门科学。其科学性体现在以下几个方面:1. 科学的规律性。管理学是从客观实际出发,来研究人类社会中各种组织的管理活动及其规律的学科。管理经过近一个世纪的研究、探索和总结,已经逐渐形成了一套比较完整的、反映管理客观规律的理论知识体系,为管理实践提供了基本的原理、原则和方法。这些理论和方法又在管理实践不

断得到验证和丰富。承认管理的科学性,就是要求我们在管理活动中要不断发现与摸索管理的规律性,按照管理的规律来办事,提高管理效率。2. 严密的程序性。程序性是管理活动的一个重要特征。管理活动中的一系列严格的程序化操作表现出科学的逻辑性。其程序性不仅体现在管理流程的设计中,也体现在具体的操作工艺过程中。3. 先进的技术性。管理学是一门应用性很强的学科,管理理论只有转化为具体的管理技术和技能才能发挥作用。在现代管理科学中,这些管理技术在不同业务领域又被转换成各种管理软件和具体的操作技能,以便完成具体的管理任务。

其次,管理是一门艺术。管理是一种随机的创造性工作,它不可能为管理者提供解决具体问题的模式,只能使人们按照客观规律的要求,实施创造性的管理。从这个意义上讲,管理是一门艺术。管理的艺术性在具体的管理活动中体现为:1. 巧妙的应变性。在管理活动中,会遇到各种意想不到的事件发生,对于这类事件,管理学中并没有提供具体的应对策略,管理的应变能力就显得十分重要。2. 灵活的策略性。管理者不仅需要运用智慧进行战略层面的思维和运作,更需要策略层面上的灵活操作,只有一个个策略上的成功,才能最终取得战略上的成功。3. 完成的协调性。管理的重要任务就是对各种关系、资源的成功协调,犹如乐队指挥、弹奏钢琴协奏曲。如何将所有要素协调好,产出效益,尤其是人际关系的成功协调,将是对管理者的重大考验。

综上所述,管理的科学性与艺术性,即是说管理是科学与艺术的统一,是管理的客观规律与实践管理者主观能动性的统一。管理科学是管理这一能动过程的客观规律的反映,而管理艺术则是它的主观创造性方面的反映。管理者只有既懂得管理科学又有灵活的管理艺术,才能使自己的管理达到优秀的水平。同时,也应该注意,在管理实践中,既要避免将管理理论教条化、生搬硬套,又要避免过分强调管理的艺术性,认为管理靠的就是管理者的人格魅力、灵感与创新,认为管理本身没有规律可循。同样,对于学习管理学的人而言,既不能把管理学当作一般的知识性学科进行学习,也不能把它简单地当成完成职业任务的操作技能来学习,而应该从管理科学和管理艺术两个层面来学习管理学,把自己修炼成一个出色的管理者。

三、为什么要学习管理

在大学教育中,管理学是经济管理类、工商管理类专业中的必修课,在非管理类专业中也将管理学作为基础课或通识课开设,为什么不同专业的学生都要学习管理呢?以下将从三个方面阐述学习管理的重要性和必要性。

(一) 管理的普遍需要性

一方面,管理问题存在于任何类型的组织中,无论组织的性质、规模大小、地域、行业或者所处层次有何不同,只要存在分工和协作,就需要管理。而且,分工越细,组织协作的规模越大,管理问题就越复杂,管理就越重要。另一个方面,即使是个体,也需要管理。如个人对时间、事务的管理可以有效提高工作效率和质量。所以说,管理无处不在,管理在社会工作和生活中的普遍性说明了学习管理的必要性。

(二) 管理对自身发展的必要性

在未来的职业生涯中,对于大多数人而言,要么成为管理者,要么成为被管理者。对

于期望成为管理者的人,学习管理能够帮助我们培养管理的技巧,了解如何进行决策、制订计划,了解如何有效地组织员工、激励员工等,进而提高组织绩效,成为一名有效的管理者。而对于在职业规划中并没有期望要成为管理者的人,工作中也必然会与管理者打交道,学习管理则有助于理解管理者的行为方式、组织内部运行机制等,从而处理好与上司、同事以及合作伙伴的关系,在竞争中获得自身的优势和利益。

(三) 管理对社会发展的重要性

在社会发展任何时期,资源总是有价值并且稀缺的。组织只有有效地利用资源,才能为社会带来更多的财富和价值。而管理正是对组织的资源进行合理分配、协调的活动,组织的管理水平直接决定了生产力的水平。因此,组织的管理是促进社会发展的重要因素之一,有效的管理能够提高组织对资源的配置能力,提高组织的效率和效益。

(四) 管理源于实践但高于实践

管理学中所涵盖的基本原理和知识大多是源于实践,并经过实践检验的,学习管理有利于系统地从别人经验教训中获得启示,为未来的管理生涯奠定基础。尽管学习管理无法代替个人从实践经历中获得的知识和技巧,但管理课程能够提供人们有价值的准备和补充个人经验,避免犯别人曾犯过的错误。因此,从这个意义上讲,学习管理也是必要的。

学习管理是有必要的,只有采用合适的学习方法,才能事半功倍。管理学是一门综合性的学科,学习者只有博览群书,广泛涉猎不同专家、流派的观点,掌握多方面的学科知识,才能对各种复杂的管理问题应对自如。同时,由于管理学是一门实践性很强的应用科学,学习者必须勤于实践,干学结合,方能体会管理的魅力。最后,管理学是一门发展中的科学,学习者要勤于思考,不断创新管理模式,如此,才能适应管理实践发展的需要。

第二节 管理的职能

管理是人们进行的一项实践活动。人们发现在不同的管理者的管理工作中,管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为,比如计划、组织、控制等,人们对这些管理行为加以系统性归纳,逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理职能,是对管理过程中各项行为的内容的概括,是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。

管理职能对任何组织而言都是极其重要的,但对于组织活动究竟应该包括哪些管理职能,管理学者们至今仍众说不一。

最早系统地提出管理职能的是法国工业家亨利·法约尔(Henry Fayol)。在20世纪初,法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中写道,所有管理者都行使着五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。这五大职能,一经总结出来就成为经典,为管理过程的研究奠定了基础。在法约尔之后,有许多学者根据社会环境的新变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识,但大体上都没有超出法约尔的范围。

到20世纪50年代中期,美国加州大学洛杉矶分校两位教授孔茨和奥唐内尔(Koontz and O'Donnell)在教科书中,把管理的职能划分为以下五种:计划、组织、人员配备、指导

和控制。此书一问世就成为最畅销的教科书，并且这种情况延续了二十年。当今大多数流行的教科书（以斯蒂芬·罗宾斯为代表）一般将管理的职能压缩为四种：计划、组织、领导和控制。

20 世纪 60 年代以来，随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展，管理决策学派的形成，使得决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时，突出了决策职能。他认为决策贯穿于管理过程的各个方面，认为组织活动的中心就是决策。

综合当今主流观点和管理实践的特征，本书将管理职能划分为五种：决策与计划、组织、领导、激励和创新，并且以这五种职能作为本书的编写框架。

一、决策与计划

决策与计划是管理的首要职能，是其他管理活动的基础，管理者在行使其他管理职能的过程中都可能面临决策与计划的问题。管理者在实践过程中，需要不断地决策，不断地发现机会、确定目标、选择方案。简单地说，决策就是做决定，是从两个以上备选方案中选择一个的过程。计划则是在明确组织目标的基础上，制定实现目标的途径或方案。确定目标和途径是计划职能所要完成的两大任务。目标反映了组织活动未来的终点，途径则是连接当前与未来的桥梁。计划具有较强的指导性和预测性，它为组织和领导提供行动方案，同时为控制提供标准和依据。

二、组织

再好的计划方案只有落实到行动中才有意义。组织职能是管理者落实计划的一个重要环节。管理的组织职能表现为组织设计、人员的配备、开动组织、监视组织运行、实施组织变革和人力资源开发等。具体工作包括：根据工作的要求设计不同的岗位和职务，规定各岗位的权力和责任以及与其他岗位的相互关系，由此构建一个有机的组织架构；根据组织员工的特点，通过分工、授权等将合适的人安排到合适的岗位上；向各岗位的人员发布工作指令，通过组织文化建设等途径使组织协调地运转；监视各项工作，确保组织工作运转正常；根据环境变化与组织发展的需要适时地推进组织变革；通过多种途径开发员工与提高员工的能力等。

三、领导

有了目标和方案，规定了任务和分工，尚不足以确保组织目标有效地实现。人员是管理中最重要资源，也是组织活动中唯一具有能动性的资源。为了最大限度地发挥这种能动性的作用，管理者必须运用各种适当的方法，如激励、有效沟通等，对组织的成员施加影响，使组织中的每个成员都能以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中。这便是领导职能要完成的任务。领导职能的具体工作主要包括激励下属的积极性，指导和指挥他们的活动，选择最有效的沟通渠道以及营造良好的组织氛围等。

四、控制

由于组织的环境是复杂多变的，每时每刻都可能遭遇各种意想不到的困难或阻碍。为

了确保组织目标的顺利实现，管理者必须在计划执行过程中，经常检查组织各项活动的进展情况和实际成果，并同原定计划、目标或标准进行比较，发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正，保证活动按计划进行。这便是管理的控制职能。控制工作主要包括确立标准、衡量实际业绩、进行差异分析、采取纠偏措施等环节。控制是管理过程中不可缺少的一种职能，它的存在可以确保组织朝着目标前进。

五、创新

组织、领导和控制是保证计划目标的实现所不可缺少的管理职能。从某种意义上讲，它们同属于管理的“维持职能”，其任务是保证组织系统按照预定的方向和规则运行。但是，在动态多变的社会大环境下，仅有维持是不够的，还必须不断调整组织活动的内容和目标，以适应环境变化的要求，这便是管理的创新职能。创新是指形成一种创造性思想并将其转换为方案、产品、服务或作业方法的过程。它是企业家精神的体现。创新是管理的一项基本职能，并贯穿于所有管理职能和组织的各个层次，成为推动管理循环的原动力。

组织的管理过程及各管理职能之间的相互关系如图 1-1 所示。

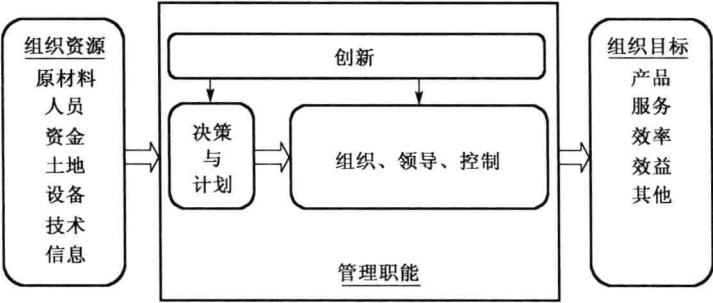


图 1-1 组织的管理过程及各管理职能之间的相互关系

应正确理解各职能之间的关系：1. 决策与计划是管理过程的起点，并且渗透到了组织、领导和控制职能当中；2. 组织、领导、控制保证了计划的顺利实施；3. 创新贯穿于其他各个管理职能和各组织层次中；4. 尽管理论上各管理职能之间存在着逻辑上的先后关系，但在实际的管理实践活动中并不是严格地按照决策与计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的，而各项职能活动是相互融合、相互交叉的。

小案例

唐僧的管理职能

《西游记》是我国家喻户晓、耳熟能详的古典文学名著，叙说唐三藏发愿赴西天取经，在徒弟孙悟空、猪八戒、沙僧的护送、陪同下，历经九九八十一道难关，终于圆满完成取经任务返回中土的故事。

资料来源：编者整理

思考：在取经途中，分别体现了唐僧的哪些管理职能，这些职能是如何体现的？

第三节 管理者的分类和角色

一、管理者与组织

(一) 谁是管理者

一提到管理者,大多数人可能会想到身穿高级西服,佩戴丝质领带,拎着真皮公文包,昂首阔步出入在大型公司,身后一群部属卑躬屈膝的经理人。那么,除了职业经理人以外,还有哪些人是管理者呢?管理者只存在于大型企业当中吗?

事实上,管理者存在于几乎所有的组织中。一般认为,管理者是执行管理工作的人,是管理的主体,他们通过协调他人的活动,与别人一起或者通过别人来实现组织的目标。简单而言,管理者就是那些指挥别人工作的人,他们在组织中都有自己的下级。组织中的有些成员其地位很高,但是没有指挥和协调别人的权利和责任,没有自己的下级,这些人就不能称为管理者,如组织中的技术专家、法律顾问等。有些成员尽管地位不高,如车间的班组长等,但他们却是货真价实的管理者。管理者要为他人的工作成果负责。

组织中与管理者相对应的是作业人员。作业人员是指组织中直接从事具体的工作或任务,并不负有协调他人工作责任的个人。他们只对自己的工作负责。如,工厂中的一线作业人员、快餐店里面烹饪食物的厨师、卖场的产品推销员等等。这些人处在组织中的最底层(称作业层),不具备监督他人工作的职责。

(二) 管理者与组织

尽管管理者没有一定的外形特征,他们没有肤色、年龄、身高、体型或者国界的区别,但是管理者仍然是可以识别的。辨别一个人是不是管理者,需要从组织的角度出发,通过他在组织中的工作内容、性质以及在组织中的职位等来判断。管理者是存在于组织当中的。

组织是管理的载体。没有组织,就没有管理,也无所谓管理者。所谓组织,是指由两个或两个以上的个人为了实现某个共同目标协同行动而组成的有机整体。组织是一群人的集合,并且每个成员必须按照一定方式相互协作,形成一种整体的力量,共同努力去完成依靠个人力量的简单相加所不能完成的活动,实现不同于个人目标的组织总体目标。

组织广泛存在于我们的社会生活中。如,政府机构、企业、学校、医院、事业单位、教堂、志愿者协会、自由团体等都是组织。我们每天的生活也都在与组织打交道。可以说,现代人类就是生活在一个组织化的世界之中。上述这些看似迥异的各种组织均存在着一些共同的特征:1. 每一个组织都有其存在的目的;2. 每一个组织都是由人所组成的;3. 每一个组织都存在着一种系统性的结构,用以规范、调节和限制组织成员的行为。因此,也可以说,组织是由两个或两个以上的人所组成的、具有明确的目的和系统性结构的社会实体。

(三) 企业

组织的类型多种多样,企业是典型的一类组织。就研究和学习管理而言,企业也是最