



21世纪高等院校经济管理类规划教材
2013年陕西高等学校优秀教材二等奖

管理学

——原理与实务（第2版）

□ 李海峰 张莹 主编

ECONOMICS & MANAGEMENT

- 根据应用型人才培养需要而设计
- 案例集丰富教学素材
- 实训资料改变教学手段
- 共享课件、教案、习题集等全部教学资料



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



■ 中国高等院校工商管理专业主干课程教材
工商管理专业本科课程教材 管理学

管理学

——原理与实务 (第2版)

王竹溪 王竹 王竹

工商管理专业本科课程教材

中国高等院校工商管理专业主干课程教材
工商管理专业本科课程教材
工商管理专业本科课程教材
工商管理专业本科课程教材
工商管理专业本科课程教材

中国高等院校工商管理专业主干课程教材
工商管理专业本科课程教材



Management

C93-43
146-2

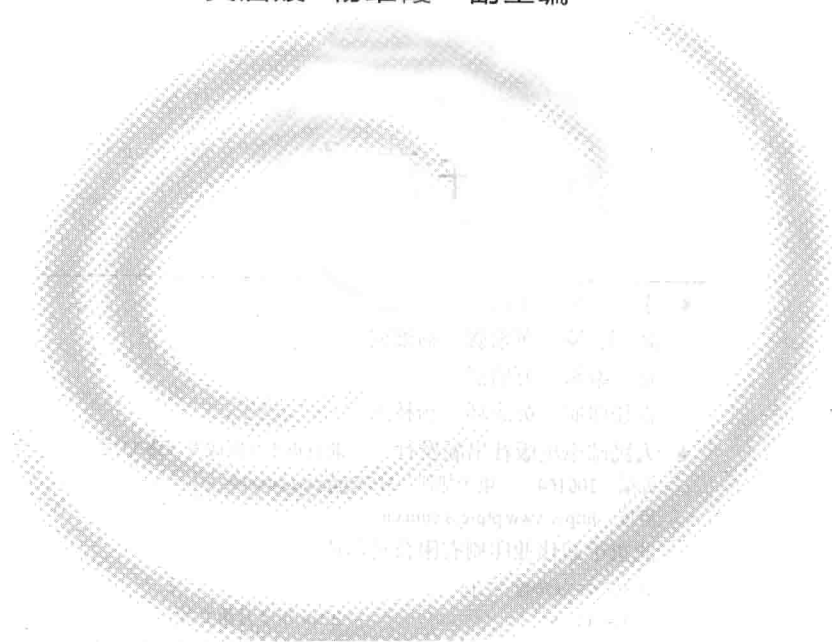


21世纪高等院校经济管理类规划教材

2013年陕西高等学校优秀教材二等奖

管理学 ——原理与实务（第2版）

☐ 李海峰 张莹 主编
☐ 黄詹媛 杨维霞 副主编



人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

管理学：原理与实务 / 李海峰，张莹 主编. — 2
版. — 北京：人民邮电出版社，2014.7
21世纪高等院校经济管理类规划教材
ISBN 978-7-115-35395-5

I. ①管… II. ①李… ②张… 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105739号

内 容 提 要

本书针对应用型本科经管类专业特点编写而成，主要介绍管理的概念与性质、管理理论的演进、计划、决策、战略管理、组织、领导、激励、沟通、控制，以及管理伦理与社会责任等内容。全书体系完整、思路清晰、重点突出，同时特别注重基本原理、基本知识在本土化案例中的应用。

本书形式活泼，广泛采用案例导入，正文穿插补充知识及课堂互动栏目，每章提供小结和练习题，以求读者深入掌握管理学基本原理与基本知识。

为方便教师授课和读者学习，本书提供教学（学习）资源包，主要包括课件、教案、实训说明、案例集、习题集等，作者建有课程教学博客。

本书既可作为本科经管类专业的教材，也可作为管理学爱好者的读物。

-
- ◆ 主 编 李海峰 张 莹
副 主 编 黄詹媛 杨维霞
责任编辑 万国清
责任印制 彭志环 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京中新伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：17.75 2014年7月第2版
字数：434千字 2014年7月北京第1次印刷
-

定价：39.90 元

读者服务热线：(010)81055256 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315
广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

第2版前言

2010年7月,本书第1版出版后编辑不时传来“喜报”,选用学校持续增加,教材受到普遍欢迎,经统计,在3年中竟有百余所学校选用,用书院校层次横跨中职、高职、本科,零售数量也很可观,2013年9月本书荣获“2013年陕西省普通高校优秀教材二等奖”。意外之事接踵而至,当初未曾设想!那时仰望周三多、罗宾斯等大家的著作,痛苦于应用型本科授课之艰难,虽自感多年的教学有些许心得,但资历浅薄,从未想过出版教材,只是在我的老朋友万国清编辑的多次鼓励下才下了决心。

面对所谓的“成功”,回想本书的创作过程,总想说上两句,或许对各位同行的教学和教材创作有所帮助,对各位读者的学习有所裨益。

(1) 人生需经验,教材靠积累。2003年前,我在企业从事了5年的生产、质量和行政管理工作,2003年进入高校讲授高职“管理学”,2005年为本科生讲授“管理学”,并开始思考同一课程在高职和本科两种教育类型上的区别。1年后,初步形成了本科《管理学》讲义。在接下来的3年里,和几位同事一起研讨大纲、修改讲义,于2008年年底形成了教材初稿,20个月后,也就是2010年7月教材正式出版。出版后,编辑又督促利用每一次重印机会对教材更新勘误,使教材的品质有所提升。

(2) 唯有用心,方出精品。教材的基础是教学,课堂上句句费心、教材中字字见功,要想做好,唯有用心。不计讲义的准备过程,本书仅成稿后的反复修改就长达20个月,其中的辛苦回想起来已变成乐趣。当时,我给自己制订的原则是“不能说服自己之处,绝不敷衍了事”,于是,编写团队反复推敲教材的每一句话、用讲课的方式组织每一段语言。教材出版后编辑曾私下组织“纠错有奖”活动,最终“纠”出编校意义上的错误数量仅为个位数,此结果令人欣慰。

(3) 教学手段多样化,教材形式立体化。为达到教学效果的最大化,需要不断试验各种教学方法、运用多种教育技术。课堂上案例、体验式培训的运用,课外习题、思考实践项目的安排都需要反复的斟酌实践,还要随教学条件的变化随时调整。教材也一样,它首先应该能吸引学生阅读,其次还要作为教学的蓝本。但一本教科书既不可能解决所有的问题,也不可能包括所有的知识点,为了提高教学效果有一些内容还不能写在书上,如一些体验式培训的具体内容则不能让读者事先看到。为方便读者学习和用书老师授课,教材出版时我分享了自己所用的授课素材(电子教案、教学PPT、教学体会、实训说明、习题集、案例集、补充阅读),并将本人博客(<http://seahighl.blog.163.com>)作为教学经验交流平台,虽然尚不能称第1版教材及其配套材料为“完整教学/学习解决方案”,但我们已经将之列为未来的目标。

第1版的“小成功”使我备感压力,我知道本书除了需要更新外还有完善的余地,尚难承受各位教师和读者的厚爱,也难和各位前辈的著作相提并论,销售越多压力越大。为了把本书改得更好一点,从2011年起就和编辑一起收集用书老师的意见,2012年形成了较完善的修订方案。

2013年年初动笔修改,至今又过去了1年时间。我们希望本版教材比第1版更加完善,

对授课老师更有帮助，对学子学习更有益处！

根据编写团队的教学实践和各位用书老师的意见、建议，本次修订，并未改变教材的主要内容、结构和风格，主要是更新了部分教学案例、修订了部分习题、完善了课外实践项目、充实了教材配套资料。

本次修订，编写团队分工如下：李海峰、张莹任主编，黄詹媛、杨维霞任副主编，其中第一、第二、第八章由张莹修订，第三、第四、第五章由杨维霞修订，第六、第七章由黄詹媛修订，第九、第十章由李海峰修订，第十一章由李丽琴修订，第十二章由王霞修订。

本想一一感谢为本书修订提出宝贵意见的同行，但名单过长且有遗漏，不再一一列举，在此一并谢过！

望诸位同仁和读者对本版教材继续批评指正！有大家的支持，将来本书才有可能修订得更好！

李海峰

2014年3月

第1版前言

应用型本科有自己的特殊之处，那就是理论上强于高职高专，实践上强于普通本科，本书在内容取舍和编写方式着重突出这一需求。

与大多数教材不同，本书由既有企业管理工作经历，又有学术型本科、应用型本科及高职高专3种类型教学经验的教师担任主编，能够在保证本科教学内容体系完整性的同时体现培养目标的实践性要求。

本书凝结了作者多年的企业管理工作及研究成果，并经多轮教学实践检验，具有以下特色。

1. 在内容取舍上，一般原理与实践应用并举，体现学科性和应用性的结合

首先，本书结构紧凑，体系完整。在内容的取舍上，严格按照《中华人民共和国高等教育法》对本科生毕业的要求，做到理论体系完整、内容全面。全书分为12章，比较全面地概括了管理学的主要内容。

其次，本书捕捉前沿，突出应用。书中尽可能吸纳近年来管理领域发展起来的新理论、新方法，以引导学生捕捉本学科的前沿理论，同时，结合应用型本科对职业能力的要求，坚持实用性、针对性的原则，大多选取本土化案例，重点突出基本理论的实际应用，将实际管理工作中经常用到的基本思想、基本原理和基本方法讲透。

2. 在形式上，案例导入，活泼生动，思路流畅，可读性强

在形式上，打破大多数教材一章一个案例的局限，大部分节设置案例导入，提出问题、引入知识点，同时在正文中独具匠心地设计了“知识点”、“示例”、“补充说明”等栏目来增加信息量，图文并茂，思路清晰、行文流畅、大大提高了本书的生动性、启发性与可读性。

为了方便学生学习，在每节后或节内恰当的地方针对节前的导入案例设置了“本节导入案例解析”栏目。此栏目的设置只为引导学生学习，并非标准答案，读者还可根据所学知识进行更深入的分析，以加深所学知识的理解和掌握。

3. 在结构上，重点突出，注重知识的巩固

本书每章开篇指明了“学习目标”，这样不仅告诉读者在学习完本章后应掌握哪些要点，还指明了这些要点应掌握到什么程度，非常有助于读者在学习时将注意力集中在主要问题上。与此对应的每章结尾的“本章小结”旨在提醒读者从本章中学到了什么，它是一个围绕学习目标的简短总结。开篇的“学习目标”，结尾的“本章小结”，一前一后，将每一章的重点勾勒得一览无遗。

与此同时，本书在每一章的结尾都安排有练习题和课外思考实践题，它需要读者综合运用所学的管理学知识、在课堂的讨论或联系实际，甚至进行一定的实践之后才能回答。其目的就是希望通过讨论和实践，加深读者对所学知识的理解。完成这些习题，表明读者不仅理解了本章的内容，还能够运用它们去解决问题。

4. 在理念上，注重联系实际进行讨论和思维方式的训练

本书还在部分章节中，尝试性地增加了一些课堂训练及体验式培训内容，如头脑风暴、

动机练习、单向交流和双向交流、对指示的不服从与服从、聆听训练、人际沟通训练等。这些课内实训环节，突出思维方式的训练，既能活跃课堂气氛，增强授课效果，又有助于读者在教师的指导下对管理职能有进一步的理解，甚至会对如何做人、如何做事有新的启迪。教材中课堂训练及体验式培训的安排基于作者多年的教学实践，为了不影响学生阅读，其主体内容放在教学资料包中的教案和课件内，用书教师可根据授课情况灵活运用。

“人人都是被管理者”、“人人都是管理者”、“人人都可成才”是贯穿本书的理念。从这一理念出发，我们在教学内容和练习题中有意将管理学的知识与大学生的学习与生活相结合，以提高他们对学习管理学这门课的重要性的认识，使之自觉地从日常的学习、生活中培养自己的管理意识和能力。而对于刚刚接触管理学的读者，可完全不必担心自己的知识背景，编者深入浅出、通俗易懂的笔触足以使你在读完本书后顿感学到了一些有用的管理知识。

本教材建议学时为 64~72 课时。为方便教师教学，本书配有内容丰富的教学资料包（包括精致的电子课件、教案、教学体会、实训说明、案例集及案例分析、习题集及参考答案），索取方式参见本书末页。

为方便读者学习，本书提供的补充阅读资料可在人民邮电出版社教学与服务资源网（<http://www.ptpedu.com.cn>）或作者教学博客（<http://seahighl.blog.163.com>）直接下载。

由于编者水平有限，不当之处在所难免，敬请广大读者不吝指教，欢迎发电子邮件至电子邮箱 llhhff0791@sina.com 与编者进行交流。

编 者

2009 年 12 月

目 录

第一章 管理与管理者1

• 学习目标1

第一节 管理的内涵与性质2

一、管理的概念2

二、管理的职能3

三、管理的性质5

第二节 管理者的类型及其角色6

一、组织中人员类型及管理者类型7

二、管理者的角色8

第三节 管理者必备的基本技能10

一、技术技能11

二、人际技能11

三、概念技能12

四、管理层次与管理技能的关系12

• 本章小结14

• 本章练习题14

• 课外思考实践题16

第二章 管理理论的演进17

• 学习目标17

第一节 古典管理理论18

一、泰勒的科学管理理论18

二、法约尔的一般管理理论22

三、韦伯的行政组织理论25

第二节 行为科学理论26

一、梅奥的人际关系学说27

二、麦格雷戈的“X-Y”理论29

三、超Y理论30

第三节 现代管理理论30

一、系统管理理论31

二、权变管理理论32

三、决策理论32

四、管理科学理论32

五、管理过程理论33

第四节 管理思想的新发展33

一、知识管理34

二、人本管理35

三、危机管理36

• 本章小结38

• 本章练习题38

• 课外思考实践题40

第三章 计划工作41

• 学习目标41

第一节 计划工作的内涵42

一、计划的概念与内容42

二、计划的特点43

三、计划的重要性44

四、对计划工作的认识44

第二节 计划的类型与层次体系47

一、计划的类型47

二、计划的层次体系49

第三节 计划工作的程序与组织实施51

一、计划工作的程序52

二、滚动计划法53

三、网络计划技术54

四、目标管理56

• 本章小结61

• 本章练习题61

• 课外思考实践题63

第四章 决策64

• 学习目标64

第一节 决策的内涵65

一、决策的概念65

二、决策的类型66

第二节 决策的原则与基本程序	68
一、决策的基本原则	70
二、决策的基本程序	71
第三节 决策的方法	72
一、定量决策方法	73
二、定性决策方法	77
第四节 决策的依据与前提	79
一、决策的依据	80
二、决策的前提	80
• 本章小结	83
• 本章练习题	83
• 课外思考实践题	86
第五章 战略管理	87
• 学习目标	87
第一节 战略及战略管理的内涵	88
一、战略的概念与特征	88
二、战略管理的内涵与基本过程	91
三、战略管理的重要性	93
第二节 战略环境分析	93
一、外部环境分析	94
二、内部条件分析	97
三、企业内外部环境的综合分析法—— SWOT 分析法	98
第三节 组织战略的层次与类型	100
一、公司层战略	101
二、事业层战略	104
三、职能层战略	106
• 本章小结	107
• 本章练习题	107
• 课外思考实践题	109
第六章 组织结构设计	110
• 学习目标	110
第一节 组织工作概述	111
一、组织工作的含义	112
二、组织工作的作用	112
三、组织工作的基本程序	113

第二节 组织结构设计	115
一、组织的概念和内容	115
二、组织结构设计的任务	115
三、组织结构设计的基本原则	116
第三节 集权、分权与授权	120
一、集权与分权	121
二、(制度)分权与授权	123
第四节 组织结构的基本类型	125
一、直线制组织结构	125
二、职能制组织结构	126
三、直线职能制组织结构	127
四、事业部制组织结构	128
五、矩阵制组织结构	129
• 本章小结	130
• 本章练习题	130
• 课外思考实践题	133
第七章 组织变革与组织文化	134
• 学习目标	134
第一节 组织变革	135
一、组织变革的内涵与动因	135
二、组织变革的内容	136
三、组织变革的过程与程序	137
四、组织变革的阻力及其克服	138
五、组织变革的潮流与方向	139
第二节 非正式组织	144
一、非正式组织的内涵	144
二、非正式组织与正式组织的关系	145
三、非正式组织的作用	145
四、正确对待非正式组织	147
第三节 组织文化	147
一、组织文化的概念	148
二、组织文化的特征及构成	148
三、组织文化的功能	150
四、塑造组织文化的主要途径	151
• 本章小结	152
• 本章练习题	152
• 课外思考实践题	154

第八章 领导工作	155	六、斯金纳的强化理论及其启示	191
• 学习目标	155	第三节 激励实务	193
第一节 领导及领导者	156	一、激励的误区与对策	194
一、领导的含义	156	二、十种需要奖励的行为	195
二、领导(者)的作用	157	三、十种奖励优良工作的方法	198
三、领导者的影响力	157	• 本章小结	200
四、领导(者)与管理(者)	159	• 本章练习题	201
第二节 领导者的素质理论	160	• 课外思考实践题	202
一、西方早期领导特质理论	160		
二、现代领导者的素质理论	161	第十章 沟通	203
第三节 领导行为理论及其应用	162	• 学习目标	203
一、勒温的领导风格理论	163	第一节 沟通概述	204
二、领导者行为连续统一体理论	164	一、沟通的定义	204
三、四分图理论	164	二、沟通的作用	205
四、管理方格理论	165	三、沟通的过程	205
五、四分图理论和管理方格理论的应用	167	四、常见的沟通方式及其特点	208
第四节 领导权变理论及其应用	168	第二节 沟通的方向与网络	210
一、费德勒模型及其对管理实践的启示	168	一、沟通的方向	210
二、领导生命周期理论及其对管理实践的启示	170	二、正式沟通网络	211
三、途径-目标理论及其对管理实践的启示	172	三、非正式沟通网络	213
• 本章小结	174	第三节 沟通的障碍与克服的方法	215
• 本章练习题	174	一、有效沟通的障碍	216
• 课外思考实践题	176	二、有效沟通的7C原则	218
		三、改善沟通的策略	218
第九章 激励	177	第四节 冲突管理	220
• 学习目标	177	一、正确认识冲突	221
第一节 激励的基本模式	178	二、冲突产生的原因	222
一、激励的内涵	178	三、冲突的管理	223
二、激励的基本步骤与模式	179	• 本章小结	226
三、激励的作用	180	• 本章练习题	227
第二节 经典激励理论及其启示	181	• 课外思考实践题	229
一、马斯洛的需要层次论及其启示	182		
二、麦克莱兰的三种需要理论及其启示	184	第十一章 控制工作	230
三、赫茨伯格的双因素理论及其启示	185	• 学习目标	230
四、弗鲁姆的期望理论及其启示	187	第一节 控制与控制的基本类型	231
五、亚当斯的公平理论及其启示	189	一、控制的含义	231
		二、控制的目的是和作用	232
		三、控制的基本类型	233

第二节 控制的基本过程 and 基本要求	236
一、控制的基本过程	237
二、控制的基本要求	240
第三节 控制的重点对象 and 方法	242
一、控制的重点对象	242
二、常见的控制技术与方法	245
• 本章小结	249
• 本章练习题	249
• 课外思考实践题	251

第十二章 管理伦理与社会责任 252

• 学习目标	252
第一节 管理与伦理	253
一、伦理与企业伦理	253

二、管理与伦理的关系	254
三、管理伦理及其产生与发展	256
四、企业伦理管理的内涵	256
五、实施伦理管理的意义	257

第二节 企业社会责任概述	260
一、企业社会责任的内涵	260
二、“企业社会责任”观的发展历程	261
三、企业社会责任的标准与表现形式	263
四、企业经营业绩与社会责任的联系	268
• 本章小结	269
• 本章练习题	269

主要参考文献 271

配套资料索取说明 273

第一章

管理

管理

管理

管理

管理

管理与管理者

管理

管理

管理

学习目标

学习本章，你应该能够清楚地知道：

- 管理的概念。
- 管理者要履行的管理职能和扮演的角色。
- 在履行职能和扮演角色的过程中，管理者应具备的素质和技能。

Management

第一节 管理的内涵与性质

案例导入

七个和尚分粥

有七个和尚曾经住在一起，每天分一大碗粥。要命的是，粥每天都是不够的。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是几乎每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。

后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。

然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。直到现在，那七个和尚还在为吃粥的事情头疼不已。

请问：为什么会这样？各位读者有什么好的办法帮助这七个和尚吗？

自从有了人类就有了管理。原始人在狩猎时，往往由一群人来捕杀一头猎物。这是由于他们认识到单个人没有这种能力，只有众多人同时从事这一活动，才能既保护自己，又能捕杀猎物。在这种情况下，需要大家配合行动，一些人举火把，一些人抛掷石块，还有一些人拿着木棒……组织这种相互配合的活动实际上就是管理，尽管当时他们还没有创造出“管理”这个词。

在公元前 5000 年左右，古代埃及人建造了世界奇迹——胡夫金字塔。据资料显示，胡夫金字塔共耗用上万斤重的大石料 230 多万块，动用了 10 万人力，费时 20 年才得以建成。完成这项巨大的工程是非常艰难的，其中包含了大量的组织管理工作，比如，组织人力进行计划与设计，在没有先进工具的情况下，组织搬运、人力的合理分工等。

现代社会，大到国家治理、国民经济的发展、国家大政方针的制定，中到城市规划建设，小企业的兴办运营、项目施工，甚至家庭、个人的生活安排，都离不开“管理”这种活动。

什么是管理呢？

一、管理的概念

要回答什么是管理，首先要分析一下组织的活动。

不难发现，当人们组成一个组织之后，组织中的活动基本上可以分为两类：作业活动与管理活动。作业活动是直接服务于组织目标的业务活动，如工厂车间的生产活动、学校的教学活动、医院的诊治活动等。组织是直接通过作业活动来完成组织目标的。然而，并非所有的作业活动都能按照组织目标的要求来进行，如果作业活动与组织目标的要求相差甚大，那么组织目标则无法实现，组织将不复存在。因此，为了保证作业活动有序地朝着组织目标进行，还需要进行专门的计划、组织、领导、控制等活动，这就是管理活动。

那么，什么是管理呢？关于这个问题，实际上至今仍未得到公认和统一的答案，长期以来，许多中外学者从不同的角度出发，对管理做出了不同的解释。^①

综合国内外学者的观点，我们给管理下了一个较通俗的定义：管理，就是管理者在特定的环境下，为了有效地实现一定的目标，对其所能支配的各种资源进行的计划、组织、领导和控制等一系列活动的过程。简单地讲，管理就是计划、组织、领导和控制这一系列

^① 关于中外学者对管理的定义，读者可参阅本书补充阅读资料。

活动的过程。

对于这个过程，我们可以这样来理解。

(1) 管理的对象（或客体）是完成活动所必需的各种资源，如人、财、物、信息、时间等。其中，人是最重要的资源，是管理的主要对象，所有的资源与活动都是以人为中心的。管理，最重要的是对人的管理。

(2) 管理的目的是为了有效地实现组织的目标。所有的管理行为，都是为实现目标服务的。世界上不存在无目标的管理，也不可能实现无目标的管理。有效，指的是一切活动既要有效率，还要有效果。效率是管理的极其重要的组成部分，它是指输入与输出的关系。管理就是要使资源成本最小化。然而，仅仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的效果。在管理活动中，效果与效率同等重要。

(3) 管理的主体是管理者。配置资源、组织活动、推动整个系统运行、促进目标实现等所有这些管理行为都要靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者，是发挥系统功能、实现系统目标最关键的力量。作为管理的主体，管理者既可以表现为单个管理者，又可以表现为管理者群体及其所构成的管理机构。

(4) 在不同的环境，不能采用同样的管理方法。管理环境是指管理活动实施过程中的各种内外部条件和因素的总和。管理行为依一定的环境而存在，并受到管理环境的影响。管理环境变了，管理的方法也应该随之改变。

(5) 在管理的定义中，计划、组织、领导和控制是核心。这是因为实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。也就是说，要实现管理目标，就必须实施计划、组织、领导和控制等管理行为与过程。因此，计划、组织、领导和控制是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。

实际上，尽管人们至今对管理还没有一个统一的定义，但管理却是伴随着人类社会活动的产生而产生，又伴随着人类社会活动的发展而发展的。作为一种社会活动，它是在协作劳动过程中产生的一种社会性职能，是协作劳动的客观的、内在的、本质的要求。而且，随着生产力的发展、生产社会化程度的提高、企业规模的扩大，资源配置越来越复杂，生产各环节的相互依赖性越来越强，对管理的要求还会更高。

二、管理的职能

管理的职能就是管理者为了有效地管理所必须具备的功能，或者说管理者怎样进行管理，它包括管理者的基本职责和实施这些职责的程序或过程。

关于管理应该具有多少种职能，目前管理学界普遍接受的观点是管理职能包括计划、组织、领导和控制^①。也就是说，任何管理者，为了实现目标、实施有效管理，都要履行计划、组织、领导和控制的职能。

1. 计划

通常认为，计划是管理的首要职能，是“制订目标并确定为达成这些目标所必需的行动”，

^① 管理的基本职能，自问题提出之始至今仍众说纷纭，有四种说、五种说、六种说、七种说，甚至还有两种或一种的说法，最常见的是计划、组织、领导、控制四种说法。另外，在四大职能基础上增加“创新”形成五大职能的说法受到不少国内学者的认同。本书对此不作详细研讨，仍采用被普遍认同的管理四大基本职能说。

是管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。

任何管理者都有计划职能，而且，要想将工作做好，无论大事还是小事都不可能缺少事先的筹划。

2. 组织

制订出切实可行的计划后，就要组织必要的人力和资源去执行既定的计划，也就是要进行组织。组织职能是“确定所要完成的任务、由谁来完成的任务以及如何协调这些任务的过程”，是为了有效地实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权力分配和工作协调的过程。

合理、高效的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证，因此，不同层次、不同类型的管理者总是或多或少地承担不同性质的组织职能。

3. 领导

每个组织都由人力资源和其他资源有机结合而成，人是组织活动中唯一具有能动性的因素。管理的领导职能就是“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标做贡献”。

凡是有下级的管理者都要履行领导职能，不同层次、不同类型的管理者领导职能的内容及侧重点各不相同。只有通过卓有成效的领导，组织的目标才有可能实现。

4. 控制

在实现目标和计划的过程中，总会出现意想不到的事情，使得实践活动偏离原来的计划



补充说明

控制的诀窍是在一切顺利的时候，根本不必行动，但在不正常时，就应该尽早察觉，尽快采取应对行动。

或目标。为了保证事情按照既定的计划进行，保证既定目标的实现，就必须对实际工作进行监控、比较和纠正，使实际与目标保持一致，这就是控制。

工作失去控制就要偏离目标，没有控制就很难保证目标的实现，因此，控制是管理

者必不可少的职能。当然，不同层次、不同类型的管理者控制的重点内容和控制方式是不同的。

管理的四个职能各有自己独特的表现形式。计划职能通过计划的制订表现出来，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与被领导者之间的关系表现出来，控制职能通过偏差的识别和纠正表现出来。



课堂训练

请回答以下活动体现了管理的什么职能？

- 学校组织人力于开学初对食堂卫生进行大检查，及时发现并解决存在的卫生问题。（ ）
- 公司领导班子共议“五年规划”。（ ）
- 公司制订从总经理到基层员工全部岗位的岗位职责。（ ）
- 公司总经理在大会上鼓励新聘员工要“爱岗敬业”。（ ）

但是，管理的四个职能之间不是孤立的，而是相互联系的，管理正是通过计划、组织、领导和控制这四个基本过程来展开和实施的。为了做好组织的各项工作，管理者首先要根据组织内外部环境条件，确立组织目标并制订出相应的行动方案。目标明确之后，就要组织力量去完成，进行组织工作。由于目标的完成有赖于组织成员的共同努力，为了充分调动组织

成员的积极性，在目标确定、计划落实下去以后，管理者还要加强领导工作。在设立目标、形成计划、建立组织、培训和激励员工以后，各种偏差仍有可能出现，为纠正偏差，确保各项工作的顺利进行，管理者还必须对整个活动过程进行控制。管理就是这样一个不断循环的过程，如图 1.1 所示。

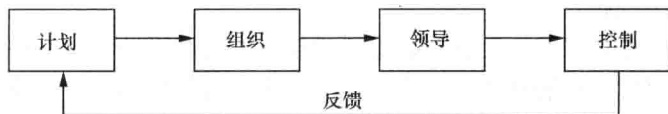


图 1.1 管理基本过程示意图

三、管理的性质

（一）管理的两重性

管理的两重性是指管理所具有的合理组织生产力的自然属性和为一定的生产关系服务的社会属性。

1. 自然属性

管理的自然属性也称管理的生产力属性或一般性。在管理过程中，为有效实现目标，要对人、财、物等资源进行合理配置，以实现生产力的科学组织。这种组织生产力的管理功能，是由生产力引起的，反映了人与自然的关系，故称为管理的自然属性。它只由生产力决定，与生产关系、社会制度无关。在历史的发展过程中，不随社会形态的变化而变化，具有历史长期性。

管理的自然属性要求管理工作要适应现代化的客观要求，按社会化大生产的客观规律来合理组织生产力，采用科学的方法，不断提高管理的现代化水平。管理的自然属性告诉我们，不同的社会、不同的组织之间的管理工作，相互之间可以借鉴，因此，认识管理的自然属性，有助于我们及时吸收和借鉴先进的管理经验和知识。

2. 社会属性

管理的社会属性也称管理的生产关系属性或管理的特殊属性。在管理过程中，为维护生产资料所有者的利益，需要调整人们之间的利益分配，协调人与人之间的关系，体现生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，管理又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的社会属性告诉我们，任何一种管理方法、管理技术和管理手段的出现，总是带有时代的烙印，其有效性往往同生产力水平及社会历史背景相适应。实践证明，一个普遍适用于古今中外的管理模式是不存在的。因此，在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段的时候，必须结合本国、本部门、本单位的实际情况，因地制宜，才能取得预期的效果。

（二）管理的科学性和艺术性

管理的科学性是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。承认管理的科学性意味着人们可以发现、探索、总结并遵循客观规律，可以学习并在管理实践中应用管理原理与方法，用管理理论来指导、规范管理行为。如果不承认管理的科学性，不按规律办事，违反管理的原理与原则，随心所欲地进行管理，