



高等学校**应用型特色**规划教材

经管系列

# 管理学原理

## (第二版)

# Management

主 编 倪 杰  
副主编 周 璐 罗 茜



清华大学出版社

赠 送  
电子课件



高等学校应用型特色规划教材 经管系列

# 管 理 学 原 理

(第二版)

主 编 倪 杰

副主编 周 璐 罗 茜

清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本次修订仍以注重应用为主要编著线索,吸收了当前国内外管理学学科的最新研究成果,围绕管理活动的五大职能(即决策、组织、领导、控制、创新)展开。全书共分12章,分别阐述了管理学基础知识、管理的环境与背景、决策与计划、组织管理与组织文化、领导与激励、控制与沟通、创业与创新等内容,同时特别注重了管理理论与实践的紧密结合。

全书体例新颖,内容及案例翔实,凸显了管理的实践性。本书既可作为应用型本科院校及高职高专院校专业课教材使用,也可作为其他学科及其他各类学生的参考书,更可作为企业管理人员的培训教材和参考读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学原理(第二版)/倪杰主编;周璐,罗茜副主编.——2版.——北京:清华大学出版社,2011  
(高等学校应用型特色规划教材 经管系列)  
ISBN 978-7-302-25784-4

I. ①管… II. ①倪… ②周… ③罗… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①093

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 097724 号

责任编辑:温 洁

封面设计:杨玉兰

版式设计:北京东方人华科技有限公司

责任校对:周剑云

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

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

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:26.25 字 数:569 千字

版 次:2006 年 9 月第 1 版 2011 年 6 月第 2 版

印 次:2011 年 8 月第 2 次印刷

印 数:41001~43500

定 价:39.00 元

---

产品编号:039435-01

# 出版说明

应用型人才是指能够将专业知识和技能应用于所从事的专业岗位的一种专门人才。应用型人才的本质特征是具有专业基本知识和基本技能，即具有明确的职业性、实用性、实践性和高层次性。加强应用型人才的培养，是“十二五”时期我国教育发展与改革的重要目标，也是协调高等教育规模速度与市场人才需求关系的重要途径。

教育部要求今后需要有相当数量的高校应致力于培养应用型人才，以满足市场对应用型人才需求量的不断增加。为了培养高素质应用型人才，必须建立完善的教学计划和高水平的课程体系。在教育部有关精神的指导下，我们组织全国高校的专家教授，努力探求更为合理有效的应用型人才培养方案，并结合我国当前的实际情况，编写了这套《清华版高等院校应用型特色规划教材》丛书。

为使教材的编写真正切合应用型人才的培养目标，我社的策划编辑在全国范围内走访了大量高等学校，拜访了众多院校主管教学的领导，以及教学一线的系主任和教师，掌握了各地区各学校所设专业的培养目标和办学特色，并广泛、深入地与用人单位进行交流，明确了用人单位的真正需求。这些工作为本套丛书的准确定位、合理选材、突出特色奠定了坚实的基础。

## ◆ 教材定位

- 以就业为导向。在应用型人才培养过程中，应充分考虑市场需求，因此本套丛书充分体现“就业导向”的基本思路。
- 符合本学科的课程设置要求。以高等教育的培养目标为依据，注重教材的科学性、实用性和通用性。
- 定位明确。准确定位教材在人才培养过程中的地位和作用，正确处理教材的读者层次关系，面向就业，突出应用。
- 合理选材、编排得当。妥善处理传统内容与现代内容的关系，大力补充新知识、新技术、新工艺和新成果。根据本学科的教学基本要求和教学大纲的要求，制定编写大纲(编写原则、编写特色、编写内容、编写体例等)，突出重点、难点。
- 建设“立体化”的精品教材体系。提倡教材与电子教案、学习指导、习题解答、课程设计、毕业设计等辅助教学资料配套出版。

## ◆ 丛书特色

- 围绕应用讲理论,突出实践教学环节及特点,包含丰富的案例,并对案例作详细解析,强调实用性和可操作性。
- 涉猎最新的理论成果和实务案例,充分反映岗位要求,真正体现以就业为导向的培养目标。
- 国际化与中国特色相结合,符合高等教育日趋国际化的发展趋势,部分教材采用双语形式。
- 教材在结构的布局、内容重点的选取、案例习题的设计等方面符合教改目标和教学大纲的要求,把教师的备课、授课、辅导答疑等教学环节有机地结合起来。

## ◆ 读者定位

本系列教材主要面向应用型本科院校和高等职业技术学院,适合应用型人才培养的本科和高职高专的教学需要。

## ◆ 关于作者

丛书编委特聘请执教多年且有较高学术造诣和实践经验的教授参与各册的编写,其中相当一部分课程的主要执笔者是精品课程的负责人,本丛书凝聚了他们多年的教学经验和心血。

## ◆ 互动交流

本丛书的编写及出版过程,贯穿了清华大学出版社一贯严谨、务实、科学的作风。伴随我国教育的不断深入,要编写出满足新形势下教学需求的教材,还需要我们不断地努力、探索和实践。我们真诚希望使用本丛书的教师、学生和读者朋友提出宝贵的意见或建议,使之更臻成熟。

清华大学出版社

## 第二版前言

本书自 2006 年第一版出版以来,因其系统性、实用性、实战性、针对性等特点而深受广大读者的欢迎和好评,在过去的 3 年多时间里已累计印刷 12 次,并获 2010 年清华大学出版社“高等学校应用型特色规划教材经管系列”优秀专业图书奖。

随着世界经济格局和形势的变迁,管理学的理论体系和操作技能也呈现出了动态的调整变化,出现了许多前沿的管理思想和管理方法,因此本出有必要在第一版的基础上进行修订再版。

本书修订的基本思路是:仍以注重应用为主要编著线索,吸收了当前国内外管理学学科的最新研究成果,以体现教材内容的时代性、科学性。具体修订内容如下:

第一,在理论体系方面,编者以第一版的体系框架为基础,吸收了当前国内外管理学学科的最新研究成果,围绕管理活动的五大职能(即决策、组织、领导、控制、创新)展开,引入了伦理思想、绩效管理、运营与质量管理和人际关系管理,同时结合我国当前大学生就业的新形势,引入了创业学的相关思想。这些新模块的引入充实了第一版的理论体系,与当前社会对经济管理的现实需求紧密结合,更好地应对了应用型人才的培养与学习偏好。

第二,在案例选取方面,本书选取一部分密切结合目前世界经济形势发展变化的典型案例,增强本书的现实性和趣味性,使读者能够更好地认识和理解经济管理,尤其是企业管理的新变化及新趋势。

第三,在技能训练方面,第二版根据企业管理的流程加入了既实用又简单易学的量化分析方法,增强了本书的实际应用性。

本书第二版由倪杰教授担任主编并承担修改定稿工作。全书共 12 章,各章修订者是:倪杰、姚雨辰,第一、七、十一章;嵇坚,第二章;罗茜,第三、九、十二章;周璐,第四、八章;崔斌,第五章;陶应虎,第六章;熊继新,第十章。

另外,本书配有电子课件,以适应多媒体教学的需要。下载地址: [www.tup.com.cn](http://www.tup.com.cn)。

本书在再版过程中,参阅了国内外大量管理学方面的教材和著作,并引用了部分资料,在此向有关作者表示诚挚的谢意。同时,本书得到了金陵科技学院商学院、人文学院有关领导和教师的指导与帮助,并得到清华大学出版社编辑给予的大力支持,在此一并表示感谢。

限于我们的水平,书中难免有不妥或疏漏之处,敬请广大读者和管理学界同行给予批评指正。

编 者

2011 年 3 月

# 第一版前言

随着世界经济的发展,人们越来越深刻地认识到经济发展需要的管理人才是多元化、多层次的——既需要大批优秀的理论型、研究型人才,也需要大批应用型人才。而对应用型管理人才而言,必须具备一定的经济管理知识。“管理学原理”是一门系统研究管理活动的基本理论、基本规律和基本方法的科学,是经济管理类专业的一门重要的专业基础课。

虽然目前市场上各类管理学教材较多,但真正能满足培养经济管理类专业应用型人才管理学的教材不多。基于这样的情况,我们在对经济管理类专业应用型人才应具备的素质、能力和知识结构进行系统研究的基础上,组织编写了这本富有应用型特色的管理学教材。

本教材具有如下特点:

- (1) 系统性。本书的内容结构和章节安排做到了条理清楚,层次清晰,力求系统、严密。
- (2) 实用性。考虑到管理学是经济管理类专业学生的一门专业基础课,是学生今后学习管理专业课的基础。因此,在内容的组织上考虑了学生的易接受性,做到深入浅出、重点突出。
- (3) 实战性。每章都配有与本章内容紧密相关的案例,既有成功的,又有失败的;既有中国的,又有外国的。供读者综合运用管理学知识分析其中的成败得失,便于读者从中探求管理学的真谛,打开成功之门。
- (4) 针对性。通过针对性较强的管理技能训练,我们将理论教学、案例分析与技能训练三个教学环节既有机的统一,又层层推进,以促进学生的理论知识向应用能力转变。
- (5) 前瞻性。本书注重学科的先进性,对管理职能的阐述以及对管理未来的发展都融入了最新的管理理论。

另外,本书配有电子课件,以适应多媒体教学的需要。下载地址: [www.tup.com.cn](http://www.tup.com.cn)。

本书由倪杰担任主编并承担全书的修改定稿工作。全书共 13 章,参加编写的人员及分工是:倪杰、姚振平,第一、十一章;王卫东、嵇坚、朱丽莉,第二、十三章;胡圣浩、倪杰,第三章;周璐,第四章;崔斌,第五章;陶应虎、朱丽莉,第六章;胡圣浩,第七章;许芳,第八、九章;熊继新,第十章;吴秀红、周璐,第十二章。

本书在编写过程中参阅了国内外大量管理学方面的教材和著作,并引用了部分资料,在此特作说明,并向有关作者表示诚挚的谢意。同时,本书得到了金陵科技学院商学院、人文学院及海南大学经济管理学院、三亚学院的有关领导和教师的指导与帮助,并得到清华大学出版社编辑给予的大力支持,在此一并表示感谢。

限于我们的水平,书中难免有不妥或疏漏之处,敬请广大读者和管理学界同行给予批评指正。

编 者

# 目 录

## 第一章 导论.....1

### 第一节 管理概述与重要性.....1

#### 一、管理的含义.....1

#### 二、管理的重要性.....3

### 第二节 管理的职能与性质.....4

#### 一、管理的职能.....4

#### 二、管理的性质.....7

### 第三节 管理者的角色与技能.....9

#### 一、什么是管理者.....9

#### 二、管理者的角色.....11

#### 三、管理者应具备的技能.....13

#### 四、成功的管理者与有效的

#### 管理者.....15

### 第四节 管理的原理与方法.....15

#### 一、管理的基本原理.....15

#### 二、管理的基本方法.....19

### 第五节 管理学.....22

#### 一、管理学的研究对象.....22

#### 二、管理学的特性.....23

### 本章小结.....24

### 复习思考题.....24

## 第二章 管理思想与管理理论的发展.....27

### 第一节 早期的管理实践活动与管理

#### 思想.....27

#### 一、古代的管理实践活动与管理

#### 思想.....27

#### 二、西方早期的管理思想.....28

### 第二节 古典管理理论.....29

#### 一、泰勒的科学管理理论.....29

#### 二、法约尔的一般管理理论.....32

#### 三、马克斯·韦伯的组织理论.....35

### 第三节 人际关系理论和行为科学.....36

#### 一、霍桑实验.....36

#### 二、人际关系理论的主要观点.....38

#### 三、行为科学的贡献.....39

### 第四节 现代管理理论学派.....39

#### 一、社会合作系统学派.....39

#### 二、系统管理学派.....41

#### 三、决策理论学派.....46

#### 四、经验主义理论学派.....47

#### 五、权变理论学派.....49

### 第五节 当代管理问题及其挑战.....50

#### 一、20 世纪 90 年代以来企业

#### 面临的环境与挑战.....50

#### 二、管理研究领域的拓展.....52

#### 三、管理的未来发展趋势.....53

### 本章小结.....64

### 复习思考题.....65

## 第三章 管理环境与背景.....67

### 第一节 全球环境中的管理.....67

#### 一、经济全球化的趋势.....67

#### 二、影响国际经济环境的因素.....69

#### 三、全球化管理的挑战.....72

### 第二节 伦理环境及其管理.....75

#### 一、伦理与管理伦理.....75

#### 二、组织背景中的伦理管理.....78

#### 三、当代企业伦理的热点问题.....82

### 第三节 企业的社会责任.....84

#### 一、社会责任的产生与演进.....84

|                       |            |                       |            |
|-----------------------|------------|-----------------------|------------|
| 二、社会责任的定义 .....       | 86         | 三、计划的层次体系 .....       | 146        |
| 三、关于企业社会责任的观点 .....   | 87         | 四、计划编制的程序 .....       | 148        |
| 四、社会责任与经济绩效 .....     | 88         | 第二节 战略管理 .....        | 149        |
| 五、企业承担社会责任的表现 .....   | 89         | 一、战略管理的重要性 .....      | 150        |
| 本章小结 .....            | 93         | 二、战略管理过程 .....        | 152        |
| 复习思考题 .....           | 93         | 第三节 计划工作的方法 .....     | 158        |
| <b>第四章 决策</b> .....   | <b>97</b>  | 一、甘特图法 .....          | 158        |
| 第一节 决策概述 .....        | 97         | 二、滚动计划法 .....         | 159        |
| 一、决策的定义及特点 .....      | 97         | 三、线性规划法 .....         | 160        |
| 二、决策的类型 .....         | 99         | 四、网络计划技术 .....        | 162        |
| 三、决策在管理中的重要地位 .....   | 101        | 第四节 目标管理 .....        | 164        |
| 四、科学决策的原则 .....       | 102        | 一、目标管理思想的发展 .....     | 164        |
| 第二节 决策的过程及其影响因素 ..... | 106        | 二、目标管理的特点 .....       | 165        |
| 一、决策的程序 .....         | 106        | 三、目标管理的步骤 .....       | 166        |
| 二、影响决策的因素 .....       | 109        | 四、目标管理的局限性 .....      | 168        |
| 第三节 决策的一般方法 .....     | 111        | 本章小结 .....            | 170        |
| 一、定性决策方法 .....        | 111        | 复习思考题 .....           | 171        |
| 二、定量决策方法 .....        | 115        | <b>第六章 组织管理</b> ..... | <b>174</b> |
| 第四节 理性决策与非理性决策 .....  | 122        | 第一节 组织概述 .....        | 174        |
| 一、“完全理性”假设 .....      | 122        | 一、组织的含义 .....         | 174        |
| 二、“有限理性”模型 .....      | 123        | 二、组织的类型 .....         | 175        |
| 三、非理性决策 .....         | 123        | 三、组织设计的基本原则 .....     | 176        |
| 第五节 个人决策与群体决策 .....   | 126        | 第二节 组织结构设计 .....      | 178        |
| 一、个人决策的影响因素 .....     | 126        | 一、组织结构设计的任务和依据 .....  | 178        |
| 二、群体决策的兴起 .....       | 126        | 二、组织结构的基本形态 .....     | 180        |
| 三、个人决策与群体决策的比较 .....  | 128        | 三、组织结构的基本类型 .....     | 182        |
| 四、进行有效的群体决策 .....     | 129        | 第三节 人力资源管理 .....      | 188        |
| 本章小结 .....            | 133        | 一、人力资源概述 .....        | 188        |
| 复习思考题 .....           | 134        | 二、人力资源管理 .....        | 189        |
| <b>第五章 计划</b> .....   | <b>139</b> | 三、人力资源规划 .....        | 190        |
| 第一节 计划概述 .....        | 139        | 四、工作分析 .....          | 191        |
| 一、计划的含义与作用 .....      | 139        | 五、员工招聘 .....          | 192        |
| 二、计划的种类 .....         | 144        | 六、绩效考评 .....          | 194        |
|                       |            | 七、薪酬制度 .....          | 195        |

|                      |     |                     |     |
|----------------------|-----|---------------------|-----|
| 八、员工培训 .....         | 196 | 第八章 领导 .....        | 255 |
| 第四节 组织力量的整合 .....    | 198 | 第一节 领导概述 .....      | 255 |
| 一、直线与参谋 .....        | 198 | 一、领导的含义和性质 .....    | 255 |
| 二、集权、分权与授权 .....     | 201 | 二、领导与管理的区别 .....    | 255 |
| 三、委员会管理 .....        | 206 | 三、领导的作用 .....       | 257 |
| 第五节 组织变革 .....       | 210 | 四、领导的本质 .....       | 257 |
| 一、组织变革的动力 .....      | 210 | 五、领导哲学 .....        | 258 |
| 二、组织变革的阻力 .....      | 212 | 第二节 领导理论 .....      | 260 |
| 三、组织变革的实施步骤 .....    | 214 | 一、领导素质理论 .....      | 260 |
| 第六节 团队组织 .....       | 215 | 二、领导行为理论 .....      | 262 |
| 一、团队的概念 .....        | 215 | 三、领导权变理论 .....      | 264 |
| 二、团队的功能 .....        | 215 | 第三节 领导艺术 .....      | 270 |
| 三、团队的种类 .....        | 216 | 一、领导者自身素质要求 .....   | 271 |
| 四、有效团队的特征 .....      | 216 | 二、权力配置的艺术 .....     | 272 |
| 本章小结 .....           | 218 | 三、用人的艺术 .....       | 274 |
| 复习思考题 .....          | 219 | 四、与人合作的艺术 .....     | 276 |
| 第七章 组织文化 .....       | 225 | 五、绩效反馈的艺术 .....     | 276 |
| 第一节 组织文化的概念与特征 ..... | 225 | 六、时间管理的艺术 .....     | 277 |
| 一、组织文化的概念 .....      | 225 | 本章小结 .....          | 279 |
| 二、组织文化的主要特征 .....    | 227 | 复习思考题 .....         | 280 |
| 第二节 组织文化的基本要素 .....  | 229 | 第九章 激励 .....        | 282 |
| 一、组织文化的要素 .....      | 229 | 第一节 激励原理 .....      | 282 |
| 二、组织文化的具体内容 .....    | 233 | 一、激励的基础 .....       | 282 |
| 第三节 组织文化的功能 .....    | 238 | 二、激励的本质 .....       | 285 |
| 一、组织文化的正功能 .....     | 238 | 第二节 激励理论 .....      | 287 |
| 二、组织文化的负功能 .....     | 240 | 一、内容型激励理论 .....     | 287 |
| 三、组织文化的作用 .....      | 241 | 二、过程型激励理论 .....     | 293 |
| 第四节 组织文化的塑造 .....    | 242 | 三、矫正型激励理论 .....     | 296 |
| 一、组织文化塑造的基本原则 .....  | 242 | 第三节 激励策略与绩效管理 ..... | 300 |
| 二、组织文化塑造的步骤 .....    | 244 | 一、绩效管理 .....        | 300 |
| 三、组织文化塑造方法 .....     | 247 | 二、激励策略与绩效提升 .....   | 306 |
| 四、组织文化塑造的误区 .....    | 250 | 本章小结 .....          | 309 |
| 本章小结 .....           | 251 | 复习思考题 .....         | 309 |
| 复习思考题 .....          | 252 |                     |     |

|                |     |
|----------------|-----|
| 第十章 沟通         | 311 |
| 第一节 组织人际关系的性质  | 312 |
| 一、人际关系的概念      | 312 |
| 二、人际关系的分类      | 313 |
| 三、影响人际关系的因素    | 313 |
| 第二节 沟通的过程和形式   | 315 |
| 一、沟通的含义        | 315 |
| 二、沟通的作用        | 316 |
| 三、沟通的过程        | 317 |
| 四、组织中沟通的形式     | 318 |
| 五、正式沟通和非正式沟通网络 | 319 |
| 第三节 沟通的障碍与改善   | 321 |
| 一、有效沟通的障碍      | 322 |
| 二、沟通障碍的改善      | 324 |
| 第四节 人际沟通的原则和技巧 | 325 |
| 一、人际沟通的原则      | 326 |
| 二、人际沟通的技巧      | 327 |
| 本章小结           | 333 |
| 复习思考题          | 334 |

|              |     |
|--------------|-----|
| 第十一章 控制      | 336 |
| 第一节 控制概述     | 336 |
| 一、控制与计划的关系   | 336 |
| 二、控制的前提      | 337 |
| 三、控制的原理      | 337 |
| 四、控制的类型      | 338 |
| 第二节 控制的过程与方法 | 345 |
| 一、控制的过程      | 345 |

|                |     |
|----------------|-----|
| 二、控制的方法        | 349 |
| 第三节 运营与质量管理    | 356 |
| 一、运营管理         | 356 |
| 二、质量管理         | 360 |
| 第四节 信息系统管理     | 366 |
| 一、管理信息系统的定义    | 366 |
| 二、管理信息系统的类型    | 366 |
| 三、管理信息系统对组织的影响 | 367 |
| 四、管理信息系统的实施    | 367 |
| 本章小结           | 369 |
| 复习思考题          | 370 |

|                |     |
|----------------|-----|
| 第十二章 创业与创新     | 372 |
| 第一节 创业概述       | 372 |
| 一、创业的含义        | 372 |
| 二、创业的动机与意义     | 374 |
| 三、创业的类型        | 377 |
| 四、创业者的人格特质与技能  | 379 |
| 第二节 创业的过程      | 380 |
| 一、创业过程的一般模型分析  | 380 |
| 二、创业的程序        | 383 |
| 第三节 企业内部创业与创新  | 391 |
| 一、企业内部创业与创新的内涵 | 391 |
| 二、企业管理创新       | 392 |
| 三、企业技术创新       | 395 |
| 本章小结           | 399 |
| 复习思考题          | 399 |

|      |     |
|------|-----|
| 参考文献 | 404 |
|------|-----|



# 第一章

## 导 论

**学习目标：**通过本章的学习，掌握管理的含义和职能；理解管理的重要性与性质；熟悉管理者的角色；掌握管理者应具备的技能和管理方法；灵活掌握、运用管理的原理与方法；了解管理学的特性。

**关键概念：**管理(Management) 管理职能(Management Function) 管理者角色(Managerial Role) 管理技能(Management Skill) 管理原理(Principles of Management) 管理方法(Management Method)

### 第一节 管理概述与重要性

#### 一、管理的含义

“管理”起源于人类的共同劳动，自古有之。当人们组成群体要实现共同目标时，就必须有管理，以协调群体中每个成员的活动。在现代社会，管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于社会生活的各个领域，小至个人、家庭或团体，大到国家、地区或社会。可以说，现代社会的发展离不开管理。

在国外，管理一词的英文是 *manage*，是从意大利语的 *maneggiare* 和法语的 *manage* 演变而来，原意是“训练和驾驭马匹”，汉语解释为管辖与处理。但在管理活动中，管理的含义远不止这些，它在“管辖”、“处理”的基本含义基础上延伸出了更为广泛的意义。

多年来，西方许多管理学者从不同的研究角度对管理的概念做出了不同阐释。科学管理之父弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)认为：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”。法国古典管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)则认为：管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或是政府)都有的一种活动，这种活动由 5 项要素组成，即计划、组织、指挥、协调和控制。

20 世纪 50 年代以来，随着社会生产的不断发展，人们对管理的认识又进一步拓展了。美国管理学家、诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为：管理即制定决策。而马丁·J. 坎农(Mation J. Cannon)则认为：管理是一种为取得、分配并使用人力和自然资源以实现某种目标而行使某些职能的活动。美国商学院 20 世纪 70 年代使用频率很高的教科书是这样定义管理的：管理就是一个人或更多的人来协调他人的活动，以便收到单

个人单独活动所收不到的效果而进行的各种活动。

当代管理过程学派的代表美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)把管理定义为:管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。斯蒂芬·P.罗宾斯(Stephen P. Robbins)对管理的定义是: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。

上述关于管理的概念仅仅摘录了一些世界著名的管理学家的部分观点。这些不同的认识从不同的侧面揭示了管理的含义,或是深化了管理在某一方面的属性,综合前人的研究,可以对管理的概念做如下的表述:管理,就是在特定的环境下,通过计划、组织、领导、控制和创新等活动,协调以人为中心的组织资源,以实现既定的组织目标的过程。

这一表述包含以下几层含义:

(1) 管理是一项有目标的活动。管理是一项有意识、有目的进行的活动过程,管理的目的是实现组织的目标。世界上既不存在无目标的管理,也不存在无管理的目标。

(2) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制、创新等,它们成为管理的基本职能。

(3) 管理的对象是组织的各种资源,管理的有效性集中体现在组织资源的投入、产出的比较上。所以,管理者必须把提高效益作为管理目标。

(4) 管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调,而且都是为了协调。

(5) 管理工作是在一定的环境条件下开展的。环境既提供了机会,也构成了威胁。也就是说,管理须将所服务的组织看成是一个开放的系统,它不断与外部环境产生相互的影响和作用,要正视环境的存在。一方面,组织要适应外部环境的变化,并能充分利用外部环境提供的各种机会为创造优良的社会物质和文化环境尽其“社会责任”;另一方面,管理的方法和形式要因环境条件的不同而随机应变。审时度势、因势利导、灵活应变对管理成功至关重要。

### 专栏 1-1 源远流长的管理

随着人类社会的进步和生产力水平的提高,人类协作劳动的规模、范围越来越大,管理活动日益发展,各种朴素的管理思想也随之诞生。在工业文明之前,中外都有迄今看来非常宏大的工程。在国外有古埃及的金字塔,其中最大的一座由 230 万块石头组成,每块石头平均重达 2.5 吨,最重的达 15 吨。当时的统治者动用 10 万人、花了 20 年时间才建成。中国有秦时始建的万里长城、隋朝开挖的大运河等。所有这些巨大的工程都需要大规模的协作劳动,因而也体现了管理的发展。

另外,在中国历史上,还有不少体现科学管理思想的例子。如唐朝刘晏的漕运改革也颇有创举。他实行有偿劳动,并将漕运分为几段,按各段水情招聘船工,使用船只,并将大米由散装改为袋装,既方便搬运,又便于失事后打捞。这项改革使当时南方大米运进京

都西安的时间由原来的八九个月缩短到 40 天左右。又如“一举而三役济”，说的是宋朝当朝宰相丁渭受命重建被焚的宫殿，采取了挖街取土烧砖、将沟引水用于船运，完工后用废旧砖、土填沟以恢复原街道，可谓“一举多得”。尽管古代社会没有管理理论，但仍不乏具有真知灼见的管理思想。如春秋时越国大夫范蠡曾运用“货不停滞，币不息流”和“水则资车，旱则资舟”的待乏原则三致千金。司马迁曾提出“善者因之，其次顺之，其次利导之，其次整齐之，最下者与之争”的经济管理思想。《孙子兵法》中体现的管理思想更为人们所乐道，在日本甚至成为管理者的必读之书，“知己知彼，百战不殆”、“知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜”等至理名言，仍不失为竞争取胜的优秀管理思想。(资料来源：编者根据相关资料编写整理)

## 二、管理的重要性

### 1. 管理是人类社会最基本、最重要的活动之一

人类社会活动需要管理古来有之。人类自远古时代、群居群猎时起，就知道“合群”可以抵御危险、征服自然。显然，其“合群”的目的就是为了集结个人的力量，发挥集体的更大作用。要实现这一目的，在人类这种群体的“组织”中，就存在着合作、协作或协调的问题，这就是管理。马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体独立器官的活动——所产生的一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”所以，管理是伴随着组织的出现而产生的，是协作劳动的必然产物。

现实生活中，我们每一天都会发生与管理相关的活动或事情。美国 IBM 公司创始人托马斯·J. 沃森(Tomas J. Watson)曾经用一个故事生动地说明了管理在社会生活中的作用。一个男孩子在试穿一条长裤时，发现裤子长了一些。于是他请奶奶帮忙将裤子剪短一点。可奶奶说，她现在太忙，让他去找妈妈。而妈妈则回答他，今天她已经同别人约好去打桥牌。男孩子又去找姐姐，但是姐姐有约会。时间已经很晚了，这个男孩非常失望，担心明天不能穿这条裤子去上学，他怀着这样的心情去睡觉了。奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就拿剪刀将裤子剪短了一些；姐姐约会回来心疼弟弟，也把裤子剪短一点；妈妈打完桥牌回来后又把裤子剪去一截。第二天早晨，全家就将发现一种没有管理的行动带来了什么样的后果。这是一个日常生活中因缺乏管理而导致的一个行动虽有良好愿望却带来了破坏性后果的事例。可以说，大到一个国家，小到一个家庭，管理时刻存在于我们的社会生活中。

### 2. 管理促进了人类社会的进步和科学技术的发展

管理活动对于人类社会的重要性是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益显著的。如果说早期的组织实施的只是简单的、粗放的管理，那么时至今日，随着社会生产力的发展，科学技术的日新月异，人类社会有组织的活动规模越来越大，协作的范围越

来越广,管理也越来越向精细化、科学化方向发展,管理的地位也日益突出和重要。世界上一些著名的管理学家和经济学家将管理看作是推动人类社会进步、科技发展的催化剂或原动力,同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”,同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”。也有人将管理、技术比喻为经济高速发展的“两个轮子”,将管理、科学和技术看做是现代社会进步和文明的“三大支柱”。从中都可以看出管理的作用极为重要。

在现代社会,管理对人类社会进步、科技发展的促进作用主要是通过对现有资源的最充分利用来体现的。管理科学的发展、管理水平的提高既是人类社会进步、科学技术发展的结果,同时也促进了社会的发展、科学技术的进步。正如上述所言,人们把科技和管理比作推动社会进步的两个轮子。但是这两个轮子的作用是不同的,科技固然提供动力,使历史的车轮转动得更快,但管理不仅影响甚至决定着科技成果转化为这种动力的可能性和速度,而且决定着整个历史车轮转动的方向。可见,管理这个轮子是起决定作用的。

### 3. 管理是合理开发利用资源的重要因素

随着科学技术的进步,人们对资源的开发利用越来越多。环境污染、生态平衡的破坏越来越严重地威胁着人类的生存。因此,防止废水、废气、废渣的污染,维护生态的平衡,从而保护人类生存的环境,这是一项十分重要的社会责任,而这项社会责任就要由科学的管理来承担。

总之,在现代社会中,生产力的构成要素不断增加,除了传统的人力、物力、财力等要素外,时间、信息等也成为生产力要素系统的重要组成部分。在新的时代背景下,加强管理显得尤为重要。

## 第二节 管理的职能与性质

### 一、管理的职能

管理的职能是指管理者为了有效地管理所必须具备的功能,或者说管理者在执行其职务时应该做些什么。

最早对管理的具体职能加以概括和系统论述的是管理过程学派的创始人法约尔。他在1916年发表的《工业管理与一般管理》一书中指出,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔对管理职能的论述形成了自己的学派,被称为“五功能学派”。后来,许多管理学者对管理职能又从不同的角度用不同的语义进行了阐述,出现了不同的学派。但从总体上看,只是繁简不同,表述不一,并没有实质上的差异(见表1.1)。最常见的管理职能的提法是计划、组织、领导和控制。随着管理理论不断发展,对管理职能的认识也有所发展。目前,较为认可的管理职能的说法是:计划、组织、领导、控制和创新。这五种职能是一切管理活动最基本的职能。



表 1.1 管理职能表

| 管理职能             | 古典的提法 | 常见的提法 | 本书的提法 |
|------------------|-------|-------|-------|
| 计划 planing       | √     | √     | 计划    |
| 组织 organizing    | √     | √     | 组织    |
| 用人 staffing      |       |       |       |
| 指导 directing     |       |       | 领导    |
| 指挥 commanding    | √     |       |       |
| 领导 leading       |       | √     |       |
| 协调 coordinating  | √     |       |       |
| 沟通 communicating |       |       |       |
| 激励 motivating    |       |       |       |
| 代表 representing  |       |       |       |
| 监督 supervising   |       |       | 控制    |
| 检查 checking      |       |       |       |
| 控制 controlling   | √     | √     |       |
| 创新 innovating    |       |       | 创新    |

## 1. 计划职能

计划是对未来活动的预先筹划。人们在从事一项活动之前，都要预先进行计划，以确保行动的有效。计划职能指的是管理者对要实现的组织目标和应采取的行动方案做出选择和具体安排。它包括明确组织的使命、分析外部环境和内部条件、确定目标、制定战略和作业计划、制定决策程序等。任何管理活动都是首先从计划开始的，因此，计划是管理的首要职能。正确发挥计划职能的作用，有利于组织活动适应市场需要和环境变化；根据组织的竞争态势，对生产经营活动做出统筹安排；有利于组织正确地把握未来，对付外部环境带来的不确定性，在变动的环境中稳定地发展；有利于使全体员工将注意力集中于组织的目标；有利于对有限的资源进行合理的分配和使用，以取得较高的效益和效率。

## 2. 组织职能

组织职能是指管理者根据计划对组织活动中各种要素和人们的相互关系进行合理的安排，包括设计组织结构、建立管理体制、分配权力和资源、配备人员、建立有效的信息网络、监督组织运行等。组织工作是计划工作的延伸，其目的是把组织的各类要素、各个部门和各个环节，从劳动的分工和协作上，从时间和空间的连接上，从相互关系上，都合理地组织起来，使劳动者之间和劳动工具、劳动对象之间，在一定的环境下，形成最佳的结合，从而使组织的各项活动协调有序地进行，不断地提高组织活动的效率和效益。

### 3. 领导职能

每一个组织都是由人组成的, 管理者的主要任务之一是指导和协调组织中的人, 这就是领导。所以, 领导是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而进行各种活动的过程。领导职能是指管理者带领、指挥和激励下属, 选择有效的沟通渠道, 营造良好的组织氛围去实现组织目标的过程。有效的领导要求管理者在合理的制度环境中, 针对组织成员的需要和行为特点, 运用适当的方式, 采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。所以, 领导职能包括运用影响力、激励和沟通等。

### 4. 控制职能

为了确保组织目标能实现以及保证措施能有效实施, 管理者要对组织的各项活动进行有效的监控。因此, 这里的控制职能是为了保证系统按预定要求运作而进行的一系列工作; 同时也是管理者在建立控制标准的基础上, 衡量实际工作绩效, 分析出现的偏差, 并采取纠偏措施的过程。具体内容包括根据计划标准检查和监督各部门、各环节的工作以及根据组织内外部环境的变化对计划目标和控制标准进行修改或重新制定。控制职能与计划职能密不可分, 计划是控制的前提, 为控制提供目标和标准, 没有计划就不存在控制; 控制是实现计划的手段, 没有控制计划就不能顺利实现。

### 5. 创新职能

将创新作为一种管理职能是一种新的认识。20 世纪 50 年代以来, 随着科学技术的飞速发展, 市场需求瞬息万变, 社会关系日益复杂, 管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果墨守成规、没有创新, 就无法应付新形势的挑战, 从而无法完成所肩负的管理任务。所以, 创新是社会发展的源泉, 人类社会在不断的创新中取得了进步和发展, 人类本身也在不断的创新中获得了进一步的完善。创新对于社会经济发展的强大推动作用已经远远超过了以往任何一个时代。

### 6. 管理职能之间的关系

通过对管理职能的划分, 为研究管理问题提供了一个理论框架或理论体系。有关管理的概念、理论、原则、方法和程序都可以按照不同的管理职能而加以分类归纳, 并予以系统论述, 从而为研究与学习管理学提供了便利的工具。但是, 这并不意味着这些职能是互不相关而孤立存在的, 它们是相互联系、交叉渗透的(见图 1.1)。计划职能是管理的首要职能, 每一项管理工作一般都是从计划开始, 经过组织、领导到控制结束。控制的结果可能又导致新的计划, 开始新一轮新的管理循环。如此循环不息, 把管理工作不断地向前推进。创新在管理循环中处于轴心的地位, 成为推动管理循环的原动力。