



教育部“一村一名大学生计划”教材

王绪君 主编

# 实用管理基础



中央广播电视大学出版社

教育部“一村一名大学生计划”教材

# 实用管理基础

王绪君 主编

中央广播电视大学出版社  
北 京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

实用管理基础/王绪君主编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2004.7

(教育部“一村一名大学生计划”教材)

ISBN 978-7-304-02666-0

I. 实… II. 王… III. 管理学-电视大学-教材  
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 076068 号

版权所有, 翻印必究。

教育部“一村一名大学生计划”教材

### 实用管理基础

王绪君 主编

---

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 营销中心: 010-58840200 总编室: 010-68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

---

印刷: 北京云浩印刷有限责任公司

印数: 159501~179500

版本: 2004 年 6 月第 1 版

2011 年 4 月第 20 次印刷

开本: 787×1092 1/16

印张: 12

字数: 271 千字

---

书号: ISBN 978-7-304-02666-0

定价: 13.40 元

---

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

## 序

“一村一名大学生计划”是由教育部组织、由中央广播电视大学实施的面向农业、面向农村、面向农民的远程高等教育试验。令人高兴的是计划已开始启动，围绕这一计划的系列教材也已编撰，其中的《种植业基础》等一批教材已付梓。这对整个计划具有标志意义，我表示热烈的祝贺。

党的十六大提出全面建设小康社会的奋斗目标。其中，统筹城乡经济社会发展，建设现代农业，发展农村经济，增加农民收入，是全面建设小康社会的一项重大任务。而要完成这项重大任务，需要科学的发展观，需要坚持实施科教兴国战略和可持续发展战略。随着年初《中共中央国务院关于促进农民增收收入若干政策的意见》正式公布，昭示着我国农业经济和农村社会又处于一个新的发展阶段。在这种时机面前，如何把农村丰富的人力资源转化为雄厚的人才资源，以适应和加速农业经济和农村社会的新发展，是时代提出的要求，也是一切教育机构和各类学校责无旁贷的历史使命。

中央广播电视大学长期以来坚持面向地方、面向基层、面向农村、面向边远和民族地区，开展多层次、多规格、多功能、多形式办学，培养了大量实用人才，包括农村各类实用人才。现在又承担起教育部“一村一名大学生计划”的实施任务，探索利用现代远程开放教

育手段将高等教育资源送到乡村的人才培养模式，为农民提供“学得到、用得好”的实用技术，为农村培养“用得上、留得住”的实用人才，使这些人才成为农业科学技术应用、农村社会经济发展、农民发家致富创业的带头人。如若这一预期目标能得以逐步实现，这为把高等教育引入农业、农村和农民之中开辟了新途径，展示了新前景，作出了新贡献。

“一村一名大学生计划”系列教材，紧随着《种植业基础》等一批教材出版之后，将会有诸如政策法规、行政管理、经济管理、环境保护、土地规划、小城镇建设、动物生产等门类的三十种教材于九月一日开学前陆续出齐。由于自己学习的专业所限，对农业生产知之甚少，对手头的《种植业基础》等教材，无法在短时间精心研读，自然不敢妄加评论。但翻阅之余，发现这几种教材文字阐述条理清晰，专业理论深入浅出。此外，这套教材以学习包的形式，配置了精心编制的课程学习指南、课程作业、复习提纲，配备了精致的音像光盘，足见老师和编辑人员的认真态度、巧妙匠心和创新精神。

在“一村一名大学生计划”的第一批教材付梓和系列教材将陆续出版之际，我十分高兴应中央广播电视大学之约，写了上述几段文字，表示对具体实施计划的学校、老师、编辑人员的衷心感谢，也寄托我对实施计划成功的期望。

教育部副部长 吴启迪

2004年6月30日

# 前 言

管理是一门科学，是一种艺术，更是一种文化现象。管理有其基本概念、原则、方法和艺术，但这种理论、原则、方法和艺术，必须结合每个企业的实际情况来运用，没有哪种管理模式能适用于所有的企业和部门，也没有哪种固定的模式能保证一个企业永远的经营成功。所以，管理方法要多样化，需要讲究艺术，同时，管理还受不同社会、经济、政治、文化环境，以及各种复杂的传统人文关系的影响，因此，任何管理者都要尊重本民族的文化传统和本企业的优良的管理风格，那种离开自己民族文化根基和管理特性、而盲目照搬、照抄国外管理模式的作法，没有不失败的。从这个意义上说，管理也是对不同地区、不同行业、不同文化背景熏陶下人们的管理意识、管理行为的整合。

本书是为广播电视大学“一村一名大学生计划”所提供的教学用书。它是在《管理学基础》（中央广播电视大学出版社 2001 年 5 月第 1 版）一书的基础上，由刘爱君改编而成。

原教材的主编：王绪君，参编人员为：刘文纲、肖建军、李东红、刘爱君。

编 者

2004 年 6 月

# 目 录

|                       |         |
|-----------------------|---------|
| 第一章 总 论 .....         | ( 1 )   |
| 第一节 管理的概念 .....       | ( 1 )   |
| 第二节 管理的基本职能 .....     | ( 5 )   |
| 第三节 管理理论的形成和发展 .....  | ( 9 )   |
| 第二章 计 划 .....         | ( 25 )  |
| 第一节 计划工作的概念及其类型 ..... | ( 25 )  |
| 第二节 计划工作的程序 .....     | ( 27 )  |
| 第三节 编制计划的方法 .....     | ( 30 )  |
| 第四节 目 标 .....         | ( 31 )  |
| 第三章 决 策 .....         | ( 44 )  |
| 第一节 决策及其类型 .....      | ( 44 )  |
| 第二节 决策程序 .....        | ( 46 )  |
| 第三节 决策方法 .....        | ( 48 )  |
| 第四章 组 织 .....         | ( 61 )  |
| 第一节 组织及组织类型 .....     | ( 61 )  |
| 第二节 组织结构 .....        | ( 68 )  |
| 第五章 人 事 .....         | ( 85 )  |
| 第一节 人员配备概述 .....      | ( 85 )  |
| 第二节 管理人员的选聘 .....     | ( 87 )  |
| 第三节 管理人员的考评 .....     | ( 92 )  |
| 第四节 管理人员的培训 .....     | ( 94 )  |
| 第六章 领 导 .....         | ( 103 ) |
| 第一节 领导的实质 .....       | ( 103 ) |
| 第二节 领导理论与领导方式 .....   | ( 105 ) |

|                     |                     |       |
|---------------------|---------------------|-------|
| 第三节                 | 领导者素质及领导班子构成·····   | (112) |
| 第四节                 | 领导艺术·····           | (115) |
| <b>第七章</b>          | <b>激    励</b> ····· | (127) |
| 第一节                 | 激励概述·····           | (127) |
| 第二节                 | 激励理论·····           | (129) |
| 第三节                 | 激励手段和激励方法·····      | (133) |
| <b>第八章</b>          | <b>控    制</b> ····· | (140) |
| 第一节                 | 控制的基本内容·····        | (140) |
| 第二节                 | 控制的基本过程·····        | (144) |
| 第三节                 | 控制技术与方法·····        | (151) |
| <b>第九章</b>          | <b>协    调</b> ····· | (161) |
| 第一节                 | 协调的基本内容·····        | (161) |
| 第二节                 | 冲突的协调·····          | (166) |
| 第三节                 | 沟    通·····         | (169) |
| <b>主要参考文献</b> ····· |                     | (181) |



# 第一章 总 论

## 【学习目的】

1. 理解管理的含义。
2. 了解管理与外部环境的关系。
3. 掌握并理解管理的性质和管理的基本职能。
4. 了解现代管理理论的内容。
5. 理解管理理论的发展趋势。

管理的历史源远流长。有共同劳动，就有管理。管理作为人类最基本的活动之一，它广泛地存在于现实的社会生活之中，大至国家、军队，小至企业、学校、医院、家庭，凡是由两个以上的人组成的，有一定活动目的的组织，都离不开管理。

人类历史的实践证明，有效的管理是一个国家、一个企业，乃至任何组织走向成功的基础之一。正如著名管理学家彼得·德鲁克所言，在人类历史上，几乎没有一种制度能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。在不到 150 年的时间里，管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。

## 第一节 管理的概念

### 一、管理的概念

管理的概念是管理学中最基本的范畴和起始概念。由于管理的广泛性和复杂性及研究的侧重点不同，对管理所下定义也各异。如，泰罗认为，管理就是要“确切地知道要别人干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干。”法约尔认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”西蒙认为，管理就是决策。还有人认为，管理就是经由他人去完成一定的工作。归纳各种论述，我们认为，管理是管理者为有效地达到组织目标，对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。这个概念包含着以下几层意思：

1. 管理是一种有意识、有组织的群体活动。
2. 管理是一个动态的协调过程，主要协调人与人之间的活动和利益关系，它贯穿于整个管理过程的始终。

3. 管理是围绕着某一共同目标进行的, 目标不明确, 管理便无从谈起, 目标是否切合实际, 直接关系到管理成败或成效的高低。

4. 管理的目的在于有效地达到组织目标, 在于提高组织活动的成效。如果一个组织没有内在的效率要求, 也不会产生管理的动力。

5. 管理的对象是组织资源和组织活动。组织目标是通过组织活动实现的, 而任何组织活动都离不开使用或消耗一定的资源。

管理作为协调活动, 无非就是以最低的成本获取和使用组织资源, 以最佳方式安排组织活动各个环节的秩序, 从而使组织活动更有效地趋向其目标。

## 二、管理的性质

管理作为一种普遍的社会活动, 起源于社会成员劳动的集体性, 以及社会成员在劳动和社会生活过程中相互交往的必要性。作为一种特殊的实践活动, 管理具有自己独特的性质。

1. 管理的二重性。马克思指出: “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——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种职能。”<sup>①</sup> “凡是直接生产过程具有社会结合的过程形态, 而不是表现为独立生产者的独立劳动的地方, 都必须会产生监督劳动和指挥劳动, 不过它具有二重性。”<sup>②</sup>

马克思关于管理二重性的理论认为, 管理一方面是由于许多人协作劳动而产生的, 是由生产社会化引起的, 是有效地组织共同劳动所必需的, 因此它具有同生产力、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, 必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志。因此, 它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

2. 管理的科学性。管理的科学性是指管理作为一个活动过程, 其间存在着一系列基本的客观规律。人们在长期的管理实践活动中, 从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的实践, 又以管理活动的结果来衡量这些理论和方法是否正确, 是否行之有效, 从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断验证和丰富。因此, 说管理是一门科学, 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。

3. 管理的艺术性。管理的艺术性就是强调管理的实践性, 没有管理实践则无所谓管理艺术。也就是说, 仅凭停留在书本上的管理理论, 或靠背诵管理原则、管理原理进行管理活动是不能保证其成功的。管理人员必须在管理实践中, 发挥积极性、主动性和创造性, 灵活地将管理知识与具体管理活动相结合, 才能有效地进行管理。管理的艺术性, 就是强调管理

---

① 《马克思恩格斯全集》第23卷, 第307页。

② 《马克思恩格斯全集》第25卷, 第431页。

活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活地运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

### 三、管理与外部环境的关系

管理是一切社会组织活动必备的功能，其目标、方式、对象都是由组织内部要素决定的。但是，任何一个社会组织的行为都不是孤立的，都要受民族文化传统、社会政治制度、经济制度和科学技术等的制约。因此，民族文化传统、社会政治制度、经济制度和科学技术便成为影响管理活动的外部环境。

#### （一）组织外部环境的构成

对组织外部环境的构成，一般从以下几个方面进行分类：

1. 社会环境。社会环境主要是指一个国家的人口数量、年龄结构、职业结构、民族构成和特性、生活习惯、道德风尚以及这个国家的历史和历史上形成的文化传统。这些社会人文因素，都直接、间接地对其他环境因素发生影响，也是组织活动必须认真研究和关注的基本因素。

2. 政治环境。政治环境主要包括国家的政权性质和社会制度，以及国家的路线、方针、政策、法律和法规等。不同的国家，有不同的社会政治环境。这些环境因素，对组织来说是不可控的，带有强制性的约束力。组织必须适应这些环境，使自己的行为符合国家的路线、方针、政策、法律和法规的要求，才能生存和发展。

3. 经济环境。经济环境主要包括国家和地方的经济发展水平、速度，国民经济结构，产业结构，党和国家的经济法令和经济政策，社会经济发展战略和计划，人民的生活消费结构和消费水平，市场的供求状况以及社会基础设施等。这些环境因素对组织的生产经营活动有着直接的关系，是组织行为的出发点和归宿。组织根据经济环境的状况，进行生产经营活动，从经济环境取得资源，它的产品必须能满足社会经济发展和提高人民生活的需要。

4. 科学技术环境。科学技术是组织生存与发展的物质技术保证。它主要包括国家的科学技术发展水平，新技术、新设备、新材料、新工艺的开发和利用，国家的科技政策、科技管理体制和科技人才，它们直接关系到企业生产技术的发展方向以及可资利用的技术资源。

5. 文化教育环境。文化教育环境主要包括人们的教育水平和文化水平，各种大专院校、职业学校的发展规模和水平等。它直接关系到企业职工的来源和构成、职工队伍的素质、进行人力资源开发的措施。

6. 自然地理环境。自然地理环境主要包括自然资源、地理条件和气候条件等。组织需要根据自然环境的状况，研究原材料供应、能源供应、产品贸易的地理方向以及生产、交通、运输条件，来开展生产经营活动。

#### （二）外部环境的特征

组织外部环境可以理解为对组织各种活动具有直接或间接作用的各种条件和因素的总和。与组织内部条件相比，外部环境具有以下基本特征：

1. 复杂性。构成组织外部环境的因素是多方面的、复杂的。它包括人的因素、物的因

素、政治经济、技术、文化、自然条件等多方面的因素。这些因素同时综合地对组织发生影响，制约着组织的行为。组织生存在这种复杂的环境中，必须全面地分析各方面的因素，才能作出正确的决策。

2. 交叉性。构成组织环境的各种因素是相互依存和相互制约的。其中无论哪一个方面的因素发生变化，都会直接地或间接地引起其他因素的变化。例如，人口的变化就会引起市场需求的变化，市场需求的变化直接影响到组织的生产、资源的分配，从而引起经济环境、科技环境的变化。这些依存关系，共同对组织行为产生作用。组织在分析这些依存关系的基础上，才能作出科学的决策。

3. 变动性。组织环境因素是不断变化的。影响组织发展的各种环境因素，有的呈渐进性，变化比较缓慢，不容易为组织及时觉察和认识；有的呈突变性，它会很快地影响到组织的生存和发展。这就需要组织的领导者具有预见性，及时掌握研究环境变化的动态，并迅速采取对策，及时调整自己的生产经营活动。

上述的外部环境是从宏观系统上分析的环境因素，有的直接对组织发生影响，有的间接发生影响。这些因素往往综合地对市场环境发生影响，具体反映在市场环境变化上。市场环境是组织的直接环境。因此，组织在分析上述外部环境的同时，必须着重分析市场环境。

### **(三) 组织与外部环境的关系**

任何组织要实现自己的目标，都必须从外部环境取得必要的能量、资源、信息的输入。例如，企业要想在市场上求得生存和发展，就需要从企业外部取得人力、物力、财力、信息、技术等等。然后，将它们进行输入、加工、处理，转换成结果输出给外部环境，并要被外部环境所接受，组织才能得以生存和发展。

概括起来说，组织与外部环境间的关系表现为两个方面：一是社会环境对组织的作用；二是组织对外部环境的适应性。

#### **1. 社会环境对组织的作用**

(1) 社会环境对组织具有决定性作用。社会外部环境是组织存在的前提，具体的要素环境直接地决定组织的生存和发展。比如，没有消费需求和各种生产要素的供给，企业就不可能生存，更谈不上发展。

(2) 社会环境对组织具有制约作用。也就是说，社会外部环境作为外在条件对组织的生存和发展起着限制和约束作用。以法律环境为例，在市场经济条件下，国家调整企业与企业之间、企业与消费者之间、企业与政府之间以及涉外经济活动的利益关系和商务纠纷，主要是通过法律手段和经济手段。这样，企业的生产经营活动就必然面临大量的国内和国际法律环境。各种各样的法律规定以一定的标准衡量企业进入市场运行的资格；衡量企业在市场中运作的合法性，等等。由此可见，法律规定对规范和控制企业具有重要的制约作用。

(3) 社会环境对组织具有影响作用。影响是指某一事物或行为对他事物或行为的波及作用。如习俗观念、民族文化或同一文化区域人们的不同观念等，对组织活动都会产生重要的影响。

2. 组织对环境的适应。组织对环境的适应，主要是指组织对其社会环境的觉察和反应。

组织适应外部环境有两种基本的形态：一是消极、被动的适应；二是积极、主动的适应。任何组织要想达到自己既定的目标，都必须采取积极的态度，积极主动地适应环境的变化。

## 第二节 管理的基本职能

管理职能即管理的职责和权限。管理职能有一般职能和具体职能之分。管理的一般职能源于管理的性质——二重性，即合理组织生产力和维护生产关系的职能。管理的具体职能是指一般职能在管理活动中的具体体现。

管理有哪些具体职能，不同的管理学家的观点不尽相同。我们认为，管理的职能应包括下述几个方面：

### 一、计 划

计划是事先对未来行为所作的安排。孟子说，“凡事预则立，不预则废”，这反映了古人对计划重要性的认识。如前所述，管理是人们有意识的活动，表现为在活动之前人们的头脑中已对该行动进行规划和安排。计划是人类行为特有的职能，正如马克思所说：“最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在他自己的头脑中把它建成了。”建筑师在头脑中建筑房屋的过程就是一个计划过程。

计划是管理的首要职能。首先，计划从明确目标着手，为实现组织目标提供了保障。计划工作就是要通过对组织内外条件的分析，对组织要实现的总体目标、各部门的目标、各阶段性目标加以明晰化，并制定出实施这些阶段性目标的方法、措施，使组织的各项活动为实现总目标服务。

其次，计划还通过优化资源配置保证组织目标的实现。实现组织的目标，需要调动组织内的各种资源，在最经济的条件下实现目标是市场经济体制下一切组织都应遵循的原则。不作预算，不进行成本费用分析，即使组织的目标得以实现，也会因成本失控而不合理、不合算，违背了管理的基本目标。

再次，计划通过政策、程序等的制定保证着组织目标的实现。计划为控制提供了标准。实现组织目标的活动受到多种因素的影响，在一些没有预见到的因素的影响下，组织行动可能偏离计划轨道，这些偏差要靠管理控制来纠正。纠正偏差，需要有标准，这个标准只能是组织的计划。计划不仅是组织控制行为的标准，同时又是评定组织效率的标准。没有计划显然是无法实施控制的，没有控制，组织目标也就难以实现。

### 二、决 策

所谓决策，就是指人们为了实现某一特定系统的目标，在占有信息和经验的基础上，根

据客观的条件，提出各种备选的行动方案，借助科学的理论和方法，进行必要的计算、分析和判断，从中选择出一个最满意的方案，以之作为目前和今后的行动指南。概括地讲，决策就是针对预期目标，在一定条件的约束下，从诸多方案中选择一个方案并付诸实施。

决策是一个网络系统，由输入、处理、输出和反馈四个环节构成。输入就是指输入决策的信息和数据；处理是指确定准则和方法，建立模型，进行方案间的比较、评审和选择；输出是指最后选出最优方案；反馈是指在决策实施中，如发现问题，要及时反映，及时修改决策。

决策在管理各职能中占有重要地位。因为决策是组织行动前必不可少的管理活动，决策正确与否，决定着组织行动的成败。决策的实质是对未来行动方向、路线、措施等的选择。正确的决策能指导组织沿着正确的方向前进，遇到困难可以采取有效的措施予以克服；错误的决策，会使组织走上错误的道路，发展下去可能导致组织的失败、消亡。因此，决策正确，行动就成功了一半。现代企业管理学认为，企业管理的重点在经营，而经营的核心是决策。

决策贯穿管理的全过程。无论是计划、控制、组织，还是领导、人事、沟通、激励，都不可能离开决策，每一个管理者都必须掌握和运用决策职能。一切管理人员都是决策者，都必须在自己的职责范围内作出决策，实施决策，不同的只是决策内容的差别而已。

### 三、组 织

从静态意义上讲，组织是具有一定目标、按照一定原则成立、有秩序的人事综合体。从动态意义上讲，组织是围绕一定目标，设置并建立组织结构，安排群体成员的职位，确定其职责、权限及其相互关系，从而使其具有较高效率的群体。

组织由三个基本要素构成，即：目标（组织存在的依据）、部门（组织的基本单元）和关系（部门及其活动的联系方式）。

组织是管理的一项重要职能，其主要内容是：根据组织目标，在任务分工的基础上设置组织部门；根据各部门的任务性质和管理要求，确定各部门的工作标准、职权、职责；制定各部门之间的关系及联系方式和规范等等。组织还是管理的基础性工作。任何部门、任何层次的管理者都首先表现为组织中各部门的人员构成部分；管理者进行管理的信息指令都要借助于组织各部门按特定次序传递；管理的目标要通过合理的组织设计和有效的组织行为来实现。可见，组织不仅是管理的职能，而且是管理的基础。

### 四、人 事

管理学中的人事是指组织根据任务需要，通过选拔、培训、开发等活动为组织各部门、各岗位配备合适人选的活动。因此，做好人事管理工作，无论对什么性质的组织来说都是十分重要的。

做好人事管理工作，是合理开发和利用组织的人力资源，充分发挥组织成员潜能的重要途径。在组织的各种组成要素中，人是最有活力最能动的要素。如何调动组织成员的积极性

和创造性，是管理要解决的最重要的问题。一般来说，首先，要做到组织人员的合理利用，合理配置，避免出现大材小用，有才不用，浪费人力资源的现象；其次，要做好报酬工作，使职工觉得付出的劳动得到了合理的报酬；再次，要通过培训、指导等工作，使人们认识到自己的潜能，并将这种潜能发挥出来，最大限度地挖掘组织内可用的人力资源。

## 五、领 导

计划与组织工作做好了，还不一定能保证组织目标的实现，因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。配备在组织机构中各个岗位上的人员，由于各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息的多寡等方面存在很大差异，在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此就需要有权威的领导者进行领导，指导人们的行为，沟通人们之间的信息，增强相互的理解，统一人们的思想和行动，激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。

管理的领导职能是一门艺术，它贯穿在整个管理活动中。不仅组织的高层领导、中层领导要实施领导职能，基层领导例如工厂的车间主任、医院的护士长也担负着领导职能，都要做人的工作，重视工作中人的因素的作用。

## 六、激 励

激励是人的需要和动机得到强化的心理状态，其作用在于激发和调动人的积极性，从而使人们能以最大的努力和主动性投入工作并取得最大成效。

首先，激励可以充分挖掘人的潜力。人的潜在能力与平时所表现出来的现实能力有时存在很大差别，前者会大大超出后者。人的工作积极性越高，潜在能力就越容易发挥出来。所以，挖掘人的潜在能力，关键就在于有效的激励制度和激励方法。

其次，激励可激发员工的创造性。有效的激励不仅可以调动职工的劳动积极性，而且还会促进职工在工作中发挥自己的创造能力，努力克服工作中的困难，完成任务。这种创造性、的工作态度和工作热情对组织任务的完成和组织的发展具有重大意义。

再次，激励可以增强员工的主动性。静态的、书面的组织规章再健全也难免有疏漏之处，组织中各部门和个人在工作中完全机械地照搬各种规章制度有时会造成工作摩擦；在工作过程中有时还会遇到规章制度未涉及到的各种行为，如果当事者拘泥于成规而不去主动协调、处理，尽管他不会犯错误，也不算失职，但可能贻误良机，给组织效率或组织发展带来负面影响。激励则可以激发员工的责任心和主动性，从而增强各部门和个人之间的协作能力，进而提高组织效率。



## 七、控 制

人们在执行计划过程中，由于受到各种因素的干扰，常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制订的计划得以实现，就需要有控制职能。

控制的实质就是使实践活动符合于计划，计划就是控制的标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息，并将有关信息与计划进行比较分析，结合内外环境的变化情况，找出实践活动中存在的问题，分析原因，及时采取有效的纠正措施。纵向看，各个管理层次都要充分重视控制职能，愈是高层的管理者，控制要求的时效性愈长，综合性愈强；横向看，对各种管理活动、各个管理对象都要进行控制，没有控制就没有管理。实际生活中，无论什么人，如果你对他放纵不管，只是给他下达计划、布置任务、给他职权、给他奖励而不对他工作的实际情况进行严格的检查、监督，发现问题不采取有效的纠正措施，听之任之，那么这个人迟早将会成为工作的累赘，甚至会把他完全毁掉。所以控制与信任并不完全对立。管理中可能有不信任的控制，但不存在没有控制的信任。

## 八、协 调

法约尔认为，协调即和谐，指企业的一切工作都能配合得适当，以便使企业的经营活动顺利进行，并有利于企业取得成功。它要求企业各部门、部门内各成员，在完成企业共同目标方面各自必须承担的工作和相互间所应提供的协助有准确的认识；同时，必须反对各自为政、互不通气和不顾企业整体利益的行为。

像企业这样的组织，是由人、财、物、技术、信息等要素共同构成的。企业要正常运转，必须根据企业经营目标，对各生产要素进行统筹安排和全面调度，使各要素间能够均衡配置，各环节相互衔接、相互促进。这里的统筹安排和全面调度就是协调，它需要通过管理者的管理行为来执行。其实，这种协调就是理顺组织内部的各种关系，如部门间的关系、员工与员工之间的关系、上下级间的关系等。同时，企业是开放的系统，在其运转过程中，必然要与外部环境发生多种关系，如企业与政府的关系，企业与消费者及新闻界的关系等。这些关系处理得是否得当，关系到企业能否正常运转。所以管理者必须正确处理好这些关系，为企业正常运转创造良好的条件和环境。

总之，协调就是正确处理组织内外各种关系，为组织正常运转创造良好的条件和环境，促进组织目标的实现。

协调的作用主要表现在三个方面：（1）使个人目标与组织目标一致，促进组织目标实现。（2）解决冲突，促进协作。通过协调，可以很好地处理和利用各种冲突，发挥冲突的积极作用，使部门之间、人与人之间能够相互协作，很好地配合。（3）提高组织效率。



### 第三节 管理理论的形成和发展

管理活动源远流长，但形成一套比较完整的管理理论，则是经历了一段比较漫长的历史发展过程。管理作为一门科学的理论形成以前，仅仅产生了管理理论的萌芽，自从科学管理产生以后，管理理论经历了古典管理、行为科学和现代管理三个阶段。自 20 世纪 80 年代以来，又出现了许多新兴的管理理论。因此，了解管理理论的形成与发展过程，是学习管理学的理论基础。

#### 一、古典管理理论

在社会经济发展和前人管理思想的基础上，从 19 世纪末到 20 世纪初，欧洲和美国都相继有人提出比较系统的管理理论。经过产业革命后，资本主义先进国家的生产力发展已达到一定的高度，科学技术也有了较大的发展。资本主义经济的发展，不仅使生产进一步社会化，企业的规模不断扩大，而且还促使企业所有者与管理者加速分离，从而对企业管理提出了新的要求。而当时的管理一般仍是建立在经验和主观臆断的基础上，所以远远不能适应社会化大生产的要求，也不能适应复杂的企业组织的要求。为了适应生产力发展的要求，美国、法国、德国及其他一些西方国家都掀起了科学管理运动，从而形成了各有特色的古典管理理论。在美国表现为泰罗创建的科学管理理论；在法国表现为法约尔创建的一般管理理论；在德国表现为韦伯创建的行政管理理论。

##### （一）泰罗的科学管理理论

1. 科学管理之父——泰罗。泰罗（1856—1915）出生在美国费城一个富裕的律师家庭，接受过良好的早期教育，幼年就爱好科学研究和实验。由于健康原因，泰罗 18 岁就不得不辍学。1878 年进入费城米德瓦尔钢铁厂当技工，由于工作努力，从一般工人先后被提升为工长、车间主任、设备维修总负责人、总制图师，1884 年被提升为总工程师。1883 年，他通过函授学习和自学，获得了斯蒂芬工艺学院机械工程学位。在米德瓦尔钢铁厂工作期间，发现许多工人“故意偷懒”、“磨洋工”，工作效率很低；虽然实行计件工资制度，但由于雇主在提高生产后就降低计件单价，造成工人不愿多做工作，生产效率难以提高。泰罗根据自己的经验，认为提高劳动生产率的关键是确定一个合理的日工作量，并采用正确的工作方法和适用的工具。为此，他从 1880 年开始，进行了一系列试验并进行了长期的管理实践，总结出一些管理原理和方法，将它们系统化，形成了科学管理理论。1915 年 3 月 21 日泰罗于费城去世，墓碑上写着：科学管理之父——泰罗。

##### 2. 科学管理的主要内容

（1）制定科学的作业方法。具体做法是：首先，从执行同一种工作的工人中，挑选出身体最强壮、技术最熟练的一个人，把他的工作过程分解为一系列的动作，用秒表测量并记录