

GUANLIXUE JICHU LILUN YU ANLI

管理学基础

● 理论与案例

孟祥林
● 编著



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

管理学基础：理论与案例

孟祥林 编著

对外经济贸易大学出版社
中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础：理论与案例 / 孟祥林编著. —北京
：对外经济贸易大学出版社，2012
ISBN 978-7-5663-0386-8

I. ①管… II. ①孟… III. ①管理学 - 教材 IV.
①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 160339 号

© 2012 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

管理学基础：理论与案例

孟祥林 编著

责任编辑：朱 洋 刘 静

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码：100029

邮购电话：010-64492338 发行部电话：010-64492342

网址：<http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸：185mm×260mm 18.75 印张 433 千字

2012 年 7 月北京第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5663-0386-8

印数：0 001 - 3 000 册 定价：34.00 元

9 787566 303868

前 言

随着社会经济的发展，管理人才的较量逐渐成为企业管理过程中的重头戏，没有优秀的管理人才就意味着企业没有辉煌的未来。于是学习管理学知识成为更多人的理性选择，人们要通过系统地学习管理理论为将来成为优秀的管理人才而提前充电，但是干巴巴的管理理论是让人们难以接受的。这不但是学员头疼的问题，也是教师头疼的问题。教师在授课过程中会感觉到，单纯地理论阐述会让授课质量难以提高，并且学生学完后也感觉到收获甚少。将管理学理论让学生容易接受，并且教师授课过程中也轻松省力，就成为更多教师梦寐以求的事情，也是管理学书籍编写的一个重要目标，为此需要在大学课堂上有一本非常称心的读物为学生和教师做参考。但目前就国内的管理学教育而言，大多数综合性院校的文科院系均把《管理学》、《人力资源管理》等课程作为一门理论课来讲授，教师虽然水平很高，在课堂上夸夸其谈，讲述得头头是道，但教师在课堂上讲述的很多玄妙的道理与学生所求并非完全一致，学生学完之后每每感觉好像什么都没有学到。鉴于此，笔者的目标在于将传统的管理学理论转变为工程课，打破传统的管理学教材的编写方法，在简要阐述理论之后主要通过案例分析、读故事学管理等方式让教师单方面的枯燥的理论讲授演变为学生积极参与。学生学习管理学的目的在于能够学会一种思维方式的同时，还在于学会一种技术，这就是管理学技术。就该点而言，在国内同类教材中是比较具有创新性的。希望读者在翻阅该卷后，能够得到一些微薄的收益。如果能够达到这样的效果，那将使笔者感到无限的欣慰。

该著作是在笔者多年开设《人力资源管理》、《管理学基础》、《管理学原理》、《战略管理》、《企业文化》、《企业形象设计》、《人力资源管理案例分析》以及《管理学案例分析》等课程的基础上写就的，自开设如上这些课程以来，每每感觉没有一部比较称心如意的教材辅助教学，所以在教学实践中就有意积累这方面的心得，不但精心琢磨什么样的教材在教学中比较合适，而且琢磨学生希望以什么样的教材为蓝本进行学习能够更好地提高教学效果，也开始致力于编写一部基于自己多年潜心研究管理学原理与案例的适合学生使用并切实能够让学生学到一些管理技术的专著或者教材，使书籍不是停留在泛泛而谈的层次，而是真正能够让学生学到走上社会后的一技之长，履行管理职能时得心应手。让学生切实体会到管理学不是海阔天



空的理论思变，而是一种提高组织运行效率的“硬”技术。本书中的案例都是源于实践，并且经过多年的认真揣摩对每个案例分析了具体的可操作性的对策，笔者的目的在于，只要实践者按照案例分析中提出的对策稍加变通就可以实践化，所以从这个角度而言，本著作是一部学以致用用的读物。为了使教材达到预期效果，本书在写作过程中将写作精力放在了案例分析层面，而不是案例编写层面，这也是本著作与目前市场上案例分析方面的读物的重要区别，相信读者读了该书之后就会有这方面的感触。由于本书的编写思路有别于一般的案例分析读物的编写风格，这无形中也加大了本书的编写难度。

本书的编写体例是这样的：全书的十章内容中，每章的开始是对管理学理论进行简要阐述，然后就是与该章内容相结合的管理故事，紧接着就是针对该章内容的两个案例，每个案例后面都辅以案例思考题。案例编写过程中首先是对案例进行精炼地论述，力争用非常简练的文字表达案例中最丰富的内容，然后针对案例中出现的几个典型问题展开分析，主要分析案例中问题出现的诱导机制，这部分为后面的对策探讨做准备，接下来就是对策分析部分，针对案例中出现的诸多问题，分别给出具有可操作性的对策。

由以上分析可以看出，本书的写作特点在于注重分析，而不在于陈述。目前虽然市场上已经有不少版本的管理学案例分析的教材，但大都多只注重案例编写，在案例后面给出几个思考题，主要精力不放在对案例的分析上。本书这样编写案例教材的难度就在于对案例进行了精准的分析，这也是本书的亮点所在。当然笔者的分析并不代表读者的想法，读者完全可以按照完全不同的思路分析案例，并得出完全不同的解决方案。笔者的分析只是作为参考呈现在读者面前的。笔者认为一本得力的管理学案例教材不但应该选择经典案例，而且要对所给出的案例进行分析，关键在于分析。除了案例之外，本书中列举的经典故事也不是简单地将故事堆积在这里，而是从管理学角度对故事中的情节进行分析，让读者感觉到入情入理，在读故事而感到幽默风趣之余也能够体会到其中蕴含的管理学思想，这就是本书中在每章之后辅以管理故事的良苦用心所在。希望读者在读书的过程中能够体会到这一点。案例教材的编写目的不只在在于给出案例让学生讨论。学生的讨论往往停留在表面，并且往往处于以理论论证理论的局面。教材的编写者应该给出可操作性的实施方法，让读者觉得按照编者的思路进行切实可行，这样才能达到案例分析的目的。

本教材的目的或者特色就在于避开传统教材的编写方法，而是在尽最大努力在精炼案例内容的基础上，将文章的篇幅放在分析层面。这样与众不同的教材问世必



将有很大的发行量，并成为很多一线管理者的必备读物。具体而言本书的特点在于：① 内容紧扣管理专业。本书的结构严格服从管理专业课程体系的需要。不是从管理学的一般意义上撰写，而是专门针对管理学人才培养方向的需要。案例内容涉及管理学理论的各个层面。② 著作内容侧重实战。本书着力于构建管理专业学生的管理技能的培养，内容阐述贴近企业的实际操作，让学生能够切身体会到实用的管理方法，以管理学教学为蓝本延伸开去演绎出具有实战性的管理方法。③ 注重学生技能培养。注重技能培养主要体现在两个方面：在著作的内容中，采用示例方式以便学习者摹仿；在思考练习中，结合教学内容和管理工作中的热点问题，采用情景题使学生在讨论中提高能力。④ 著作内容务求精练。全书内容力求简洁、明了。力争做到案例分析与理论阐述不重复，案例要经典并且简明扼要，将篇幅的重点放在案例分析层面，通过案例分析能够给读者切实可行的可操作性的解决问题的思路，而不是拘泥于理论层面泛泛而谈。⑤ 教学与学术研讨相结合。本书内容深度介于教材与学术专著之间，使得读者感觉到有嚼头。虽然案例分析是针对具体问题进行探索，但问题的解决方法又不失一般性。本书在满足教学需要的同时还可以作为科研工作者的参考书。

孟祥林

2012年3月30日于华北电力大学

目 录

第一章 发展历程	1
本章内容提要	1
一、管理是什么	1
二、管理理论的发展历程	6
本章思考题	29
管理故事	29
故事 1：识别小人——樵夫对狐狸的“救助”	29
故事 2：本性难移——“猪爸爸”眼中的“西施”	31
经典案例	33
案例 1：牵住高飞的“风筝”要有好“线”	33
案例思考题	38
案例 2：“隔靴搔痒”的企业培训管理	38
案例思考题	44
第二章 计划管理	45
本章内容提要	45
一、计划的概念和制定计划的原则	45
二、计划的类型	47
三、计划的层次	48
四、计划的程序	49
五、计划的性质	51
本章思考题	51
管理故事	51
故事 1：锁定计划——拾麦穗中的玄机	51
故事 2：从我做起——总裁率先降薪计划	53
经典案例	55
案例 1：迪斯尼的员工培训计划	55

2 管理学基础：理论与案例

案例思考题	61
案例 2：董事长的“空降兵”用人计划	61
案例思考题	67

第三章 目标管理

本章内容提要	69
一、目标管理的提出	69
二、目标管理的含义	70
三、目标管理的特征	72
四、目标管理的作用	73
五、制定目标的原则	74
六、目标管理的应用	75
七、目标管理方法评价	76
本章思考题	78
管理故事	78
故事 1：目标管理——猴子的不同做法	78
故事 2：痛中求乐——明确目标锁定未来	79
经典案例	81
案例 1：着眼于互动课堂目标的创新管理思维	81
案例思考题	89
案例 2：优秀教师甄选中的立体网络考核措施	89
案例思考题	99

第四章 决策管理

本章内容提要	101
一、决策的概念	101
二、决策类型划分	102
三、决策的基本程序	103
四、决策方法类型	104
五、决策中应该注意的问题	109
六、决策需要坚持的原则	110
本章思考题	111

管理故事.....	111
故事 1：忘乎所以——狂妄老鼠的下场	111
故事 2：刚愎自用——曲突徙薪的思考	112
经典案例.....	114
案例 1：M 公司为提高培训效果出狠招	114
案例思考题.....	118
案例 2：A 薪酬制度改革酿成的心病	118
案例思考题.....	124

第五章 预测管理	125
本章内容提要.....	125
一、预测的含义.....	125
二、预测的基本程序.....	126
三、预测方法与应该注意的问题.....	127
四、预测的作用.....	129
五、预测的类型.....	130
本章思考题.....	131
管理故事.....	132
故事 1：成竹在胸——诸葛亮草船借箭	132
故事 2：慧眼辨金——老板的种草生意经	133
经典案例.....	135
案例 1：直线经理小李两次抉择的背后	135
案例思考题.....	141
案例 2：百货大楼的“起死回生”座谈会	141
案例思考题.....	147

第六章 组织管理	149
本章内容提要.....	149
一、组织的概念.....	149
二、组织的特点.....	150
三、正式组织与非正式组织.....	151
四、组织工作的原则.....	151

4 管理学基础：理论与案例

五、组织机构设计·····	153
六、组织层次和管理幅度·····	157
七、集权、分权与授权·····	159
八、组织的变革与发展·····	161
本章思考题·····	163
管理故事·····	163
故事1：唤醒员工——小鹰在悬崖上的表现·····	163
故事2：懂得放弃——将车钥匙交给医生·····	165
经典案例·····	166
案例1：“公正”制度蜕变为“分赃”的“障眼法”·····	166
案例思考题·····	172
案例2：“将心比心”打造班组凝聚力·····	172
案例思考题·····	178

第七章 领导管理····· 179

本章内容提要·····	179
一、领导的概念·····	179
二、领导的作用·····	180
三、领导的要素·····	181
四、领导理论·····	182
五、领导艺术·····	190
本章思考题·····	196
管理故事·····	196
故事1：盲目效仿——鲜花惨遭夫人的“毒手”·····	196
故事2：以德服众——将爱心一直传递下去·····	198
经典案例·····	200
案例1：企业在“良种杂交”中“生育”精品·····	200
案例思考题·····	205
案例2：林厂长的“三板斧”砍出了奇效·····	205
案例思考题·····	211



第八章 激励管理	213
本章内容提要	213
一、激励概述	213
二、激励的作用	214
三、典型的激励理论	214
四、激励手段	219
五、激励实践中应该注意的问题	221
本章思考题	221
管理故事	222
故事 1：激励有道——看录像前后的反差	222
故事 2：宽以待人——油灯和蜡烛的对话	224
经典案例	225
案例 1：高薪水与高效率不能划等号	225
案例思考题	231
案例 2：麦当劳以“六不”观念打造品牌经典	232
案例思考题	237
第九章 协调管理	239
本章内容提要	239
一、协调的作用和原则	239
二、企业内外部关系的协调	241
三、冲突的类型与化解对策	242
四、管理者协调能力的构成	243
本章思考题	245
管理故事	245
故事 1：学会感恩——带刺的玫瑰	245
故事 2：能力分层——扁鹊论医与品人	246
经典案例	248
案例 1：从“人治”管理的漩涡中挣脱了出来	248
案例思考题	254
案例 2：评奖制度协调后由“明争”转为“暗斗”	254
案例思考题	261



第十章 控制管理	263
本章内容提要	263
一、控制的概念	263
二、控制的过程	264
三、控制的特点	265
四、控制的类型	265
五、控制的原则	266
六、控制系统和方法	267
本章思考题	268
管理故事	268
故事 1：逆境求生——沸水中的不同	268
故事 2：管理制度——顺应还是改变	270
经典案例	272
案例 1：以“消费者为上帝”的服务质量控制方法	272
案例思考题	276
案例 2：多面领导内部控制制度失败始末	277
案例思考题	282
参考文献	283
后记	286

第一章

发展历程

本章内容提要

在单个人行为自己完成一件事情的时候无需管理，管理是在多人做事的时候存在的。组织为了达到高效的目的，就需要在个体之间实现信息对称，并且以建立组织制度的方式对组织中的每个成员的行为进行约束，所以管理是管理者为有效地实现组织目标对组织内部的各种资源进行有意识地协调的行为。管理不是一成不变的，组织所处的环境在不断发生变化，这就需要管理者从变化了的内外环境出发考虑问题，以便使得组织的发展不断适应组织内外环境。不断发现管理的内在规律，对管理实践活动中存在的问题进行有效地解决。国内外管理学家在长期研究中，已经取得了丰硕的成果，这些研究成果为人们的管理实践不断注入新的动因。这些为管理科学奠定基石并不断推动管理科学发展的管理界的精英是应该被牢记的：泰罗——科学管理之父、法约尔——经营管理之父、韦伯——组织理论之父、梅奥——人际关系学说的创始人。这些优秀的管理学者成为现代管理学理论的奠基人。近代社会以来，随着社会科学不断发展管理科学也有了长足的进步，尤其是第二次世界大战后管理学理论随着社会经济的发展又出现了众多的管理学派，这中间包括：决策理论学派、管理科学学派、权变理论学派、经验学派等。进入 20 世纪七十年代后，管理学又开始向企业战略理论、企业文化理论、学习型组织理论、虚拟企业理论以及企业再造理论方向发展。

一、管理是什么

管理并不是从来就有的，人们发觉凭借单个人的力量无法实现目标时就需要团结合作，以期通过集体的力量实现目标，在这种情况下人们就会有意识地结成团队，并且在一定的制度下约束自己行为，于是开始产生了管理行为。管理是在人类社会发展到了一定的发展阶段后，人们开始认识到有组织在一起共同行为的必要时产生的一种职能。在原始的蒙昧时期没有文字更没有管理学，但几个原始人知道怎样在一定的地域空间内配置力量，以期能够在最短的时间内通过消耗最少的体力猎获一只梅花鹿，来满足群体

2 管理学基础：理论与案例

成员的基本生存需要，在猎获梅花鹿的过程中就已经具备了管理思想。这时虽然还没有清晰的语言，但原始人会通过一个简单的手势或者一个简单的发音来保障成员中任何一个个体的行为与其他成员的行为相配合，以便高效率地达到群体成员所要实现的最终目标。这就是最原始的朴素管理思想。所以管理学虽然产生较晚，但管理行为却诞生很早，在没有专门的学问产生以前实际上人们已经在有意识地通过管理学的理念指导群体成员完成一件单个体所不能完成的目标了。不仅如此，管理思想在近现代以来越来越为众多群体组织所认识，并且将其主动运用到管理实践中。管理思想无孔不入，可以在管理学教材中找到，也可以在文学作品中找到。在现代社会经济发展中，为了提高组织的运行效率是离不开管理的。管理就发生在人们身边，每一个人在一个场合是被管理者而在另外一个场合又是管理者。为了完成更加宏大的任务，人们之间就更加需要精诚合作。这时管理制度的建设就显得颇为重要了。

（一）管理着眼于提高效率

管理存在的意义就在于提高做事的效率。虽然各行各业的管理实践有差别，不同的管理者的管理风格有不同，但管理实践的目的都是一样的，就是实现群体活动的高效率，只要由两个及其以上的人完成同一件事情的时候就需要有管理存在，管理是通过达到管与被管之间的信息对称而实现的。在人们做事的过程中管理者与被管理者之间往往存在信息不对称。这就需要通过合适的信息沟通渠道让被管理者知道管理者需要做的事情，管理者需要让被管理者知道自己的意图，从而让被管理者按照自己的意志作为，通过一定的激励和约束机制让管理者与被管理者结合成为合作的团队。由于个体间的素质有差异，被管理者在理解管理者的思想的过程中可能会出现偏差，这就需要管理者将自己的思想非常详细地传达给被管理者。避免由于理解上的差异造成被管理者不能按照管理者意思行事的问题。如果管理者不能让被管理者清楚地了解自己的意图，被管理者的行为与管理者要求的行为之间就会出现偏差，管理就会无效率或者缺乏效率，这是管理所不需要的。所以从最为一般的意义上讲，管理一般认为包括如下几层含义：管理是有意识的群体活动；管理是动态的协调过程；管理围绕一定的目标进行；管理的目的在于高效率地达到目标；管理的对象是组织资源和组织活动。

（二）管理涵义的多重理解

管理的内涵非常丰富，从不同的方面看管理的涵义就有所不同，根据管理的不同职能可以对管理进行不同层面的注解。就管理的一般涵义而言，管理可以分为管和理两层意思，“管”即管辖、主管，意思是职务的隶属和权力结构，责任的界限；“理”即治理、处理、调理，旨在秩序井然、方法得当、效益明显。将管理单纯地理解为“管”就会将管理的职能停留在组织内部的层级关系，强调上下级之间的隶属关系。将管理单纯地停留在“理”就将管理停留在“和稀泥”水平上。管理既然包涵着“管”和“理”两层意思，就需要对管理的含义进行全方位把握。管理不仅在于节约，更在于创造。管理就是要将既有的组织资源在高水平上创造效率，需要从管和理两方面对管理进行全方位地把握，才能够使得管理工作做到有条不紊。从管理理论和实践的发展历程来看，不同的人从不同角度出发对管理的含义有着不同的理解，关于管理的定义也是五花



八门,下面列举几种具有代表性的定义:① 适时完成计划:管理就是为了完成一定的计划而出现的将组织中的资源进行高效配置的行为。组织的存在需要有短期、中期乃至长期计划,组织就是在不断完成各种计划中获得发展的。凡事“预则立,不预则废”就充分说明了计划的重要性。计划就是为组织发展的未来进行的合理规划,在强有力的管理实践中不断地从近期计划到远期计划逐一完成。组织的发展不断趋于高水平。

② 高效配置资源:既然管理的目标是为了提高组织的运作效率,那么管理就需要着眼于高效地配置资源。所以管理就是管理者使人、财、物、时间、信息等所有资源达到最大利用效率,为企业创造最大的物质回报的行为。为了达到高效配置资源的目标,管理者就需要使尽浑身解数,理顺组织中各种资源之间的关系。在组织的发展目标问题上分清轻重缓急,及时解决组织中存在的冲突,尤其注意协调好组织中人力资源之间的关系。

③ 团队作业行为:既然管理是在管理者的支配下通过群体活动完成组织目标的行为,那么管理就是团队作业行为,很多时候管理者不能依靠自身行为办好企业的事情,需要借助其他人的力量完成组织的目标,借助其他人的力量做事情,很好地组织其他人参与到自己的团队中作业,在做事的过程中可以表现出管理者的管理才能。团队是在一定的制度约束下将一些人有组织地绑在一起的一群人,而不是杂乱无章的一群人。从这个层面对管理的含义进行把握就很好地解释了管理职能中认识人、使用人、调动人、组织人等的核心思想。在这个团队建设中,能够很好地体现出管理者处理组织内部事务的技巧,即通过他人努力完成管理者目标的技巧。技巧的巧妙程度以及实施机制可以体现管理者自身的水平。

④ 协调成员关系:一个组织中的个体会由于各种原因产生矛盾,管理者需要对组织中的这些矛盾进行及时处理,在有效地化解各种矛盾的过程中使得组织中的各种资源融洽地相处,只有这样分散的资源才能有效地整合在一起。但是组织中个体之间基于利益之上的矛盾往往非常复杂,这就需要管理者充分展示管理技巧。管理者需要处理好包括由于信息不对称、人际关系等诸方面所造成的问题。所以从这个角度而言管理的作用就是协调,管理就是要认识、调节和处理好人与人、人与组织、部门与部门、局部目标与整体目标间的关系。通过协调使得组织中的人际关系得到缓冲并达到精诚合作的目的。

⑤ 优化决策方案:组织处于不断变化的环境中,这需要管理者面对变化的环境不断做出决策。决策水平的高低就是对管理者管理水平高低的最佳评价。所以有事业抱负的管理者总是力求做出科学合理的决策。所以管理就是决策,西蒙坚持这种观点,组织在发展的各个历史阶段无时无刻不在面临决策,没有决策或者没有正确的决策就没有组织的发展。优秀的管理者总是在权衡各种因素的基础上做出科学决策。现实中的管理者总是面临选择并进行决策,从目标的制定、方案的选择、人员的配备、组织的构建、资源的分配等方面都需要决策。决策是需要创新的,因为在决策过程中管理者需要权衡利弊并且承担风险。

⑥ 统一组织目标:组织不但有总目标而且有分目标。实现每一个分目标的过程就是在向总目标靠拢。管理就是管理者使所有人的活动趋向同一目标,管理者需要协同各方面的力量实现组织成长需要达到的目标。该种理解强调了目标在管理中的作用。一般而言,管理者和被管理者的目标总是有矛盾的,管理者关注的是整体的、长远的目标,而被管理者所关注的是局部的、眼前的目标,过分关注长远目标而忽略了短期目标的时候,就会使得被管理者失去奋斗的激情。管理者的责任就在



于将企业发展中的短期目标与长远目标有机地结合在一起。这需要管理者凭借高超的管理技巧实现目标，有效地将组织目标与员工的个人目标相结合。⑦ 合理进行控制：组织发展中由于各种扰动因素的存在会使得组织发展方向可能产生偏离，这时就需要对组织的发展方向进行及时地控制，以保障组织能够沿着既定的方向发展。所以控制对于组织的发展而言是非常重要的，从这个角度讲管理就是控制。控制是管理的最后一个职能，所以一些学者认为管理的重要含义在于控制，管理就是及时纠正组织发展过程中的各种偏差，保证组织顺利达到预期的目标。能够对组织的发展方向进行适时地控制，是组织管理者优秀素质的表现。管理者通过给组织把舵保证组织发展不会迷失方向。⑧ 整合聚合协同：组织中的资源很多，但这些资源最终作用的发挥不仅限于将各种资源进行简单相加，这些资源组合在一起之后产生的效果较简单相加之后产生的效果要大。所以管理的本质在于不仅将所有资源聚在一起，而且要有机地聚在一起，并且资源的运作要有效率，发挥组织资源的整合、聚合以及协同优势，产生整体协同和规模放大的效果，所以从这个角度而言管理是促使系统整体产生放大效应进而实现整体优化的过程，管理职能要体现出整合、聚合以及协同等功能。

（三）管理具有双重属性

管理具有两个性质即自然属性和社会属性。人们在日常的生产、分配、交换、消费的各种关系中都要存在管理，缺少了管理职能社会经济的秩序就会产生混乱。根据前面对管理学概念的分析，只要社会活动发生在两个人以上，为了使得各种资源得到协调一致地运行，就需要管理。管理是人类社会活动得以高效运转的客观需要。管理是人类社会发展中存在的一般职能。各行各业的情况虽然有所差异，但基本情况是一样的。随着科学技术的发展，管理者会借助科技更加高效地进行管理，但科技本身并不能取代管理。就上述意义而言，管理是不以人们的意志为转移的，管理行为虽然在不同的背景下会表现出不同，但确实是客观存在的，这就是管理的自然属性。管理除了具有自然属性外还具有社会属性。管理是为一定的利益主体服务的，所以管理具有目的性和方向性。在资本主义社会中，管理是以资本家为中心的，资本家通过占有资本从而通过严格管理加大对雇佣工人的剥削。但是在这样的社会制度中，为了缓和资本家与工人之间的关系，资方也在想尽一切办法调动员工的工作积极性，管理过程更加人性化。在诸多管理措施中不但注意到了员工物质层面的需求，更加注重了精神层面的需求。通过恰当的管理方式实现了雇主与工人之间的“精神变革”。在社会经济发展的不同阶段，管理也在发生着变化。管理是调节人与人之间的关系的行为，只有通过管理者与被管理者之间、管理者之间、被管理者之间的沟通才能够实现信息对称的基础上实现高效管理，所以管理是在通过创造一定的机制实现组织资源的高效运作。管理本身是一种社会行为，所以具有社会属性。

（四）管理的多角化职能

管理具有多方面的职能，其中主要的包括计划、组织、指挥、控制、协调、决策、激励、人事等职能。计划是对组织发展的各项事宜作出的事先安排。管理者根据组织发展的内外部环境条件，权衡主观以及客观等诸方面的可能而从长远以及短期等多方面对



组织的发展进行的事先安排。计划职能将组织发展的短期目标与长期目标紧密结合了起来。组织即通过一定的结构形式将组织资源进行架构并高效率组织资源运行的行为。不同状况的组织具有不同的组织结构,为了适合组织发展的需要,企业需要选择合适的组织结构,合适的组织结构对于高效配置组织资源具有非常重要的意义。企业规模从小到大可以选择直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵制、多维立体模式、总分公司制、母子公司制等多种组织形式。指挥职能是管理者对下属分派任务,让下属按照管理者的意图行为自己的行为。指挥职能的高效发挥需要管理者具备较高的素质,否则就会违背管理的一般原则,使得组织发展付出较大的代价。控制职能在于保障组织运行不偏离轨道,及时发现组织运转中出现的問題,并通过一定的方式解决这些问题,保证组织始终沿着正确的轨道前进。协调的目标在于处理好组织中存在的矛盾。组织中各成员都不免会由于利益等各种原因产生矛盾,这些矛盾不进行合理解决就会造成组织发展低效率。及时协调好各方面的关系并处理好各种矛盾是管理者义不容辞的责任。决策是管理的重要职能之一,决策的质量就决定了组织质量。需要管理者在充分占有信息的基础上为组织发展做出合理的抉择,从而在组织的发展方向、轨迹以及运行成本方面进行综合考虑,决策在很大程度上就决定了企业的命运。管理的激励职能即通过各种方式激发员工的创造热情,使得员工不是通过外在强制而努力工作,而是发自内心地愿意为组织的发展做贡献。在恰当的激励措施下员工的工作就会由“要我做”变为“我要做”。员工工作的积极性会更强。激励不是管理者的心血来潮,而是需要通过制度的方式在整个组织中进行。人事职能是管理者通过恰到好处的用人制度将合适的人安排在合适的岗位上,使得人适其岗、岗得其人,保障人岗匹配。人事职能需要管理者从员工招聘开始就要悉心描画,然后进行甄选、培训、考核以及薪酬发放等。人事管理不仅涉及到人,而且涉及到与人相关的诸多利益关系,只要能够将各种利益关系处理得恰到好处,管理的人事职能就达到了目的。

(五) 进一步理解管理内涵

就像管理的概念一样,从不同的层面理解时,可以给出不同的表达。但所有这些表达都是围绕“效率”这个核心展开的。离开了“效率”这个核心谈管理就会使得管理停留在抽象空洞的理论层面。所以以上关于管理的各个层面的理解都是从某一个侧面对管理的职能进行了强调,对于管理者而言,由于组织的运行环境有差异,管理者面对的问题也有所不同,所以强调的管理侧面也会不同,于是人们对于管理概念的定义也就稍微有差异。但无论怎样对管理这个概念进行论述,管理思想中都包涵了效率的内涵,提高效率是管理的根本宗旨,虽然各个层面的管理思想关于这个核心内容的表述有所不同,但理解管理的含义应该把握如下几个要点:① 管理主要是在调节人与人之间的关系。不但管理的主体是人而且管理的客体也是以人为主的。所以管理的全过程都是在人的参与下完成的。管理需要人的参与,管理是在人的参与下管理人的行为,离开了人的参与就无所谓管理,管理学研究的核心对象就是组织中与组织效率有关的人。② 管理是为达到一定的组织目标而存在的。离开了组织的目标管理就没有了存在的必要,在管理行为发生之前组织的目标就已经存在了,管理就是着眼于将这个目标由抽象变为现实。目标应该产生在管理行为发生之前,目标创造管理需求,先有目标,然后为完成这