



高职高专“十一五”规划教材·经济管理类

管理学原理

龚丽春 主编



冶金工业出版社

www.cnmp.com.cn

高职高专“十一五”规划教材·经济管理类

管理学原理

主 编 龚丽春

副主编 胡 涌 谭酬志 刘立新

北 京
冶金工业出版社
2008

内 容 简 介

本书是根据教育部关于“高职高专院校面向 21 世纪经济管理系列课程教学内容与课程体系改革”的有关要求进行编写的。

本书的设计分三篇共九章,第一篇为管理基础理论篇,包括第一至第三章,分别为:管理学基础导论、管理理论的演讲与发展和管理道德与社会责任;第二篇为管理职能篇,包括第四至第八章,分别为:计划、组织、领导、控制、创新;第三篇为管理新思潮篇,包括学习型组织、企业再造、Z 理论、六西格玛、平衡计分法和价值链管理等内容。

本书主要是针对高职高专经济管理类专业学生使用,同时,也可供成人高校及本科院校举办的二级学院和开设了本课程的民办高校各专业使用。此外,本书也可作为相关院校进行本课程改革试点的重要参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/龚丽春主编. —北京:冶金工业出版社, 2008.8
ISBN 978-7-5024-4728-1

I. 管… II. 龚… III. 管理学—高等学校:技术学校—教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 132803 号

出 版 人 曹胜利

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 postmaster@cnmip.com.cn

责任编辑 刘 源

ISBN 978-7-5024-4728-1

北京天元正印务有限公司印刷;冶金工业出版社发行;各地新华书店经销

2008 年 8 月第 1 版, 2008 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16; 17.25 印张; 372 千字; 267 页; 1-3000 册

26.00 元

(本书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)

前 言

本书在构筑整体框架时，以适应高职高专人才培养需要、适应高职高专教学模式需要的思想为导向，结合了作者数年的教学经验，并借鉴了国内外相关研究的最新成果。本书突出了如下特点：

一、趣味性

俗话说：兴趣是最好的老师。管理学课程是对管理学科理论知识的高度凝炼。作为实践性、应用性很强的交叉学科，管理理论体系十分庞杂，可讲授的内容很多且比较零散，高职高专学生难以把握，以致望而却步。因此，本书比一般教材更深入地强调了趣味性。每章开篇都安排了管理故事，引导学生思考其中蕴藏的管理思想和管理智慧。每章都附有有趣的练习题、自学资料，目的是让学生在学习时感受管理理论的趣味性和可操作性。

二、创新性

(1) 结构上的创新。本书以高职高专学生管理应用基本能力培养为线索，以管理基本知识为基础，并通过管理技能分支延伸和实践性教学环节内容放大来构建本书框架。具体体现为：在每一章都设了“管理故事”，便于学生联系本章内容，领悟管理思想和管理理论；每章正文后均安排了“术语解读”、“本章题汇”，帮助学生系统回顾和思考本章介绍的相关理论和方法，促进学生运用这些理论和方法分析和解决相关问题；并在每章后附有“阅读资料”帮助学生拓展视野并强化对管理技能的掌握。

(2) 内容上的创新。一般的管理学教材都是从管理职能的角度来研究管理学，探讨组织的科学管理问题。其实，管理既是对事的管理，更是对人的管理，而对人的管理则离不开对价值观念的判断，其中，道德和社会责任又是非常重要的价值判断领域。无论是现论还是实践，组织的道德和社会责任已经得到普遍的认同。因此，我们在安排本书内容时，把第三章——管理道德与社会责任作为重点，力图更多地从管理道德和社会责任的角度去研究组织管理。另外，我们还引进了国内外管理学研究的一些最新成果，增加了“Z理论”、“六西格玛”和“价值链管理”等内容。

本书由龚丽春任主编、胡涌、谭酬志、刘立新任副主编，周小云、康杨、张毅、冯婉玲、江燕参加编写。

由于编者水平所限，书中如有不足之处敬请使用本书的师生与读者批评指正，以便修订时改进。如读者在使用本书的过程中有其他意见或建议，恳请向编者(bjzhangxf@126.com)踊跃提出宝贵意见。

编 者

目 录

第一章 管理学导论.....1	第三章 管理道德与社会责任.....52
第一节 管理.....1	第一节 管理道德概述.....52
一、管理的含义.....1	一、管理道德的基本含义.....53
二、管理的性质.....2	二、管理道德的发展演变.....56
三、管理的职能.....6	第二节 社会责任概述.....58
四、管理的对象.....10	一、社会责任的基本含义.....58
第二节 管理者.....12	二、社会责任的发展演变.....61
一、管理者的含义.....12	第三节 管理道德与社会责任的
二、管理者的角色.....13	实践应用.....61
三、管理者的技能.....14	一、提升管理道德的有效途径.....61
四、管理者的素质.....16	二、提升企业社会责任的有效
第三节 管理学.....18	途径.....63
一、管理学研究的内容.....18	第四节 管理道德与社会责任案例分析.....65
二、管理学的特点.....19	本章题汇.....68
三、学习和研究管理学的方法.....20	
本章题汇.....28	第四章 计划.....71
第二章 管理理论的演进与发展.....30	第一节 计划工作概述.....71
第一节 管理思想的文化背景.....30	一、计划工作的概念.....71
一、管理思想的东方文化背景.....30	二、计划工作的性质和任务.....72
二、管理思想的西方文化背景.....31	三、计划工作的种类.....73
第二节 中外早期管理思想.....32	四、计划工作的原理.....75
一、中国早期的管理思想.....32	第二节 计划工作的程序和方法.....76
二、外国早期的管理思想.....36	一、计划工作的程序.....76
第三节 管理理论的形成与发展.....38	二、计划的原则.....78
一、古典管理理论.....38	三、计划工作的方法.....78
二、行为管理理论.....41	第三节 计划中的决策问题.....81
三、现代管理理论“丛林”.....43	一、决策的概念.....81
四、当代管理理论的发展趋势.....47	二、决策的类型.....82
本章题汇.....50	三、决策的程序.....83
	四、决策的方法.....86
	五、决策的原则.....94

第四节 计划工作出现的新问题·····	95	第三节 激励·····	159
一、对计划工作的批评·····	95	一、激励的内涵·····	159
二、动态环境下有效的计划工作·····	95	二、早期激励理论及其应用·····	161
本章题汇·····	98	三、当代激励理论及其应用·····	164
第五章 组织 ·····	102	四、各种类型的激励问题·····	167
第一节 组织工作概述·····	102	五、当前存在的激励误区·····	169
一、组织工作的含义及特点·····	102	第四节 沟通·····	170
二、组织工作的基本原理·····	103	一、沟通的含义·····	170
三、组织内的部门划分·····	104	二、沟通的类型·····	171
第二节 组织结构设计·····	106	三、沟通的步骤·····	172
一、组织结构设计的内容·····	106	四、沟通的障碍·····	173
二、组织设计的原则·····	107	五、沟通的艺术·····	174
三、组织的类型·····	108	本章题汇·····	178
第三节 组织中的职权划分·····	114	第七章 控制 ·····	182
一、组织中的职权关系·····	114	第一节 控制概述·····	182
二、组织层次与管理宽度·····	117	一、控制的含义与必要性·····	182
三、集权与分权·····	118	二、控制的特点与目标·····	183
四、正式组织与非正式组织·····	121	三、控制的基本要素·····	184
第四节 组织的运行·····	122	第二节 控制的类型·····	184
一、人员配备·····	122	一、预防性控制与纠正性控制·····	184
二、组织文化建设·····	128	二、预先控制、过程控制和	
三、组织变革与发展·····	132	事后控制·····	185
本章题汇·····	139	三、直接控制和间接控制·····	185
第六章 领导 ·····	144	四、前馈控制和反馈控制·····	185
第一节 领导概述·····	144	第三节 控制的过程·····	186
一、领导与管理·····	144	一、确立标准·····	186
二、领导的作用·····	147	二、对照标准检查实际绩效·····	187
三、领导者的素质·····	148	三、采取纠偏行动·····	188
四、基本的领导艺术·····	149	第四节 控制的方法·····	188
第二节 领导理论·····	151	一、预算控制·····	189
一、领导特质理论·····	151	二、非预算控制·····	190
二、领导行为理论·····	152	三、信息系统控制·····	191
三、领导权变理论·····	154	第五节 当前控制的新问题·····	192
四、关于领导理论的最新观点·····	157	一、工作场所隐私·····	192

二、员工偷窃	192	一、学习型组织理论的产生 和发展	241
三、工作场所暴力	193	二、学习型组织的含义及内容	242
四、电子商务中的控制问题	193	三、学习型组织在我国的应用	244
本章题汇	201	第二节 企业再造	245
第八章 创新	206	一、流程再造理论的产生背景	245
第一节 创新概述	206	二、企业再造理论的产生	246
一、创新的含义与特征	206	三、企业再造理论的定义及内容	247
二、创新的作用	208	四、流程再造理论的发展现状	248
三、创新的分类	209	第三节 Z 理论	249
四、创新的要素	210	一、Z 理论的产生和发展	249
五、创新工作的原则	212	二、Z 理论的具体含义及内容	250
第二节 创新的内容	213	三、A 型组织向 Z 型组织的转化	252
一、目标创新	213	第四节 六西格玛	253
二、技术创新	213	一、六西格玛管理的起源与发展	253
三、制度创新	215	二、六西格玛的概念和特点	254
四、组织管理创新	216	三、六西格玛管理在我国的运用	255
五、环境创新	220	第五节 平衡计分卡	256
第三节 创新的过程	221	一、平衡计分卡的基本原理	256
一、准备阶段	221	二、平衡计分卡的作用	257
二、寻找创新的机会和时机	222	三、国内外应用平衡计分卡 的情况	257
三、提出构想	223	四、平衡计分卡的发展趋势	258
四、迅速付诸实践	224	第六节 价值链管理	260
五、不断完善	225	一、价值链管理的基本原理	260
六、形成模式	225	二、供应链管理的基本内容	261
第四节 创新的方法	226	三、供应链管理的新思想	262
一、创新思维方法	226	四、价值链问题的研究在国外的 应用情况	262
二、创新技法	229	参考文献	267
本章题汇	238		
第九章 管理新思潮	241		
第一节 学习型组织	241		

第一章 管理学导论

管理寓言故事

七人分粥

有 7 个人住在一起，每天共喝一桶粥，显然粥每天都不够。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是乎每周下来，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障气。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。最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

管理的真谛在“理”不在“管”。管理者的主要职责就是建立一个像“轮流分粥，分者后取”那样合理的游戏规则，让每个员工按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾公司利益和个人利益，并且要让个人利益与公司整体利益统一起来。责任、权利和利益是管理平台的三根支柱，缺一不可。缺乏责任，公司就会产生腐败，进而衰退；缺乏权利，管理者的执行就变成废纸；缺乏利益，员工就会积极性下降，消极怠工。只有管理者把“责、权、利”的平台搭建好，员工才能“八仙过海，各显其能”。

第一节 管 理

一、管理的含义

自从人类社会开始形成群体去完成单个人无法完成的目标以来，管理活动就成为了协调个人与群体之间的关系，并努力实现群体共同目标的必不可少的因素。但究竟什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理，但是这种字面的解释并没有严格地表达出管理本身所具有的完整含义。

古今中外许多管理学家从不同的角度和侧面对管理的含义作过不同的解释。

亨利·法约尔认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”，这一定义更多地管理看成是一种过程。

唐纳利认为：“管理就是由一人或多人通过协调他人的活动，以便实现个人无法实现的目标”；斯蒂芬·P·罗宾斯将管理定义为：“管理是一个人协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同他人一起或通过他人实现组织的目标”。这两个定义突出了管理的协调职能和整合作用。

决策学派的西蒙则认为：“管理就是决策”，这个定义强调了决策在管理中的主要作用。

孔茨认为：“管理是在正式组织中，通过他人并同他人一起把事情办妥的艺术”，该定义较为重视管理的结果。

我国学者徐国华(1998)认为：“管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程”，该定义强调了管理是一个完整的有机整体。

周三多(1999)认为：“管理是社会组织中，为实现预期的目标，以人为本进行的协调活动，这个定义强调了管理应该以人为本。

综合以上定义，我们认为，管理是管理者通过实施计划、组织、领导、控制和创新等基本职能，有效地配置和利用资源，以实现组织目标的活动。在这个定义中，突出表达了以下几种含义：

(1) 管理的目标是实现组织目标。一个组织没有目标就无所谓管理，不论该组织的目标是明确表达的还是暗含的。

(2) 管理是一种综合活动，最终要落实到计划、组织、领导、控制和创新等职能上来。尤其企业的管理，不仅要管人，还要管财、物、信息、资金、技术等。因此，管理涉及组织所有方面的工作，具有综合性的特征。

(3) 管理的对象是组织资源。当今时代对组织资源的界定有一个更为广阔的视角，即一切组织可以利用的资源，包括组织自身的资源以及组织可以通过整合而进行利用的外部资源。

(4) 管理的本质是协调。法约尔指出：“协调就是企业的一切工作都要和谐地配合，以便于企业经营的顺利进行，并且有利于企业取得成功”。由此可见，管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程。所谓“合理”，是从管理者的角度来看的，因而有局限性和相对的合理性。

(5) 管理的主体是管理者。管理是管理者的活动，世界上不存在没有管理者的管理活动。也正因为如此，能否最终实现计划的目标，关键就在于管理者的管理能力与管理艺术。

(6) 管理工作有效性要从效率和效果两个方面来评判。效率=产出/投入。管理工作要求以最小的投入达到最大的产出，要用正确的方法去做正确的事情。

二、管理的性质

(一)管理的二重性，即社会属性和自然属性

管理的自然属性，也称管理的生产力属性或管理的一般性。在管理过程中，为有效地实现组织目标，要对组织中的人、财、物等资源进行合理的配置，对产、供、销及其他职能活动进行协调，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，而与生产关系和社会制度无关，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，故又称为管理的一般性。

管理的社会属性，也称管理的生产关系属性或管理的特殊性。在管理的过程中，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。这种调整生产关系的管理功能，反映的是生产关系与社会制度的性质，故称管理的社会属性。管理的社会属性是由与管理相联系的生产关系和社会制度的性质决定的。在历史发展的过

程中,不同社会形态下,管理的社会属性体现着统治阶级的意志,带有明显的政治性。故管理的社会属性又称生产关系属性或管理的特殊性。社会主义企业管理与资本主义企业管理的区别也主要反映在管理的社会属性上,前者是在维护社会主义生产关系条件下,充分发挥职工的积极性、智慧和创造力,搞活经营、提高效益,实现社会主义生产目标,而后者是为了维护资本主义生产关系,是资本主义榨取工人创造的剩余价值的一种手段,两者有本质的区别。

(二)管理的科学性和艺术性

管理的科学性是指管理以反映客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学方法,与其他科学一样,具有理论系统性、客观性、指导性和真理性。

管理的艺术性是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。在管理实践中,一定要根据具体情况,“随机应变”地处理问题,不能完全用机械的、制度性的东西去约束人、管理人,现代企业提倡人性化管理就是从管理的艺术性出发对管理的方法进行的改革。

管理既要讲求科学,按规律办事,又要在实践中讲求艺术性,是管理的一个重要特征,体现出管理在科学性和艺术性上的统一。从这个意义上说,管理没有固定的、统一的模式。就拿领导者的领导方式来说,要讲求领导效率,那么可能在一定的环境条件下,采用“集权制”领导方式更有效,但在另外一种条件下,可能采用“民主”的方式会更有效。在管理实践中,管理的科学性体现在其艺术性之中。例如,我国有一家公司,为了提高职工的积极性,一开始就大幅度提高职工的福利和奖金,职工的确感到比在别的公司干好得多,但福利和奖金的提高毕竟是有限的,时间一长,职工的不满情绪就不断增加。而同行业另外一家公司职工的福利待遇和奖金水平并不比该公司高,但职工的积极性远比该公司高。经过调查分析后发现,这个公司开始时福利和奖金并不高,但逐年提高,每提高一次,职工的积极性就相应地提高。由此可见,管理的艺术性在一定程度上也直接影响到企业管理的效率。

一般可以这样认为:低层管理的科学成分较多,高层管理的艺术成分较多;生产管理需要较多管理科学,人力资源管理需要更多管理艺术;例行管理需要更多管理科学,而例外管理则需要更多管理艺术。

管理的科学性和艺术性并不是相互排斥而是相互补充的。不注意管理的科学性只强调管理工作的艺术性,管理将表现为随意性。而忽视管理工作的艺术性,管理科学将成为僵化的教条。因此,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。所以管理专业的学习者和工作者既要学习管理的基本理论,又要善于在实践中因地制宜灵活运用。

(三)管理的综合性和灵活性

1. 管理的综合性

管理的综合性主要体现为管理职能的综合性。管理活动最基本的职能,即计划、组织、领导、控制和创新,它们共同构成一个不断决策的过程,从制定决策,到实施决策,到再决策。根据传统,人们习惯把管理工作描述成领导、控制和沟通之类的独立行为,这使管理这项综合性工作有失偏颇。

管理的三项工作内容,即组织的管理、组织成员的管理、组织工作的管理都是可以分

别进行分析、研究和评价的。而且在这样做的过程中，还可以用现在和未来时间来度量这些问题。但是在日常工作当中，管理人员不能将它们分离开来，也不能将目前的决策与未来的决策分离开来。任何一项管理决策对三项工作都会产生影响，都必须将三项工作考虑在内。有关未来的最重要的决策常常都是着眼于当前的情况及决策制定的，如关于目前研究经费预算的决定；关于处理一项申诉的决定；关于提拔者个人或让哪个人代替他的决定；关于保养标准的决定或客户服务的决定等。决不能说某项工作占主导地位或需要更高的技术和能力，每个人一般都会被看成独立的个体，也会被看成一连串角色中的一员，因此，对于管理人员来说他必须具备综合的能力参与三项工作当中。从时间的角度看，管理者进行决策时必须着眼于历史、当前和未来的综合。

管理综合性还体现在管理方法上。管理的对象是复杂的人和事以及它们之间的关系，在协调组织各方面关系的同时必须以实现组织目标为目的。这就需要管理人员的艺术天分。那么为了实现组织目标而对组织进行管理所运用的一切管理手段就必须纳入管理方法中，甚至艺术的方法。

2. 管理的灵活性

管理的灵活性体现在以下三方面：管理活动的积极性与消极性、静态性与动态性、精确性与模糊性。

积极性与消极性，即管理在形式上可以是积极的也可以是消极的。积极形式的管理，包括为解决某一特定目标而采取的公然的行动。消极形式的管理则包括，管理人员就某一目标或事务，做出的不采取任何行动、不做任何事情的决定。换句话说，就是领导者在总体上或某一特定范围内遵循一种放任主义或不干涉主义的管理原则。这种无为的管理可能对组织目标的实现与组织文化建设有重要意义。

静态性与动态性，即组织实施静态和动态相结合的管理制度。由于管理问题有很强的环境依赖性，同样的问题在不同的环境下解决的方法也可能不同。所以，管理不能脱离管理对象所处的环境而就事论事。否则，所得到的理论、方法、技术将难以有效解决实际问题。例如，日本的“准时化生产”(Just-In-Time, JIT)，在20世纪90年代初中国难以有效实施。其主要原因在于中国某些企业当时还做不到严格地按照合同准时、保质、保量地交货。这与当时的企业文化和管理作风有很大的关系。现在不行并不等于永远不行，因为环境也在变化，90年代末我国市场环境不断改善，竞争日趋激烈，诸如海尔等企业为适应这种变化，逐步建立了一系列的现代管理制度，并且取得了大量的管理经验。所以，管理必须紧紧地问题与所处的环境结合起来，灵活运用各种管理手段。

精确性与模糊性，模糊性指多方面的与多维度的，具有灵活的与弹性的管理。在管理中，在掌握管理对象的基本情况和发展趋势的前提下，透析不确定或原本清晰的事物的模糊性所在，抓住事物矛盾的“融合点”，用考核等常用手段引导管理对象的行为，以实现对某一目标值的软控制。模糊管理在人的心理和行为规律的基础上，以尊重人格独立与个人尊严为前提，以提高人的向心力、凝聚力与归属感为出发点实行以人为中心的管理形式。

19世纪以来，随着天文、物理、化学等“精密科学”学科群的相继形成，精确方法越来越受到人们重视并被广泛使用，也取得了巨大的成功。然而，在精确方法、机械决定论横行的20世纪，人们发现，整个世界不是那么有章可循，不是都可做到精确化和数字化的。管理者在管理过程中日益感到不那么胸中有“数”、得心应手了，精确方法日渐受到挑战。

正如模糊学的创立者札德所指出的：随着系统复杂性的增加，我们作出关于系统行为的精确而有意义的陈述的能力将降低，精确性和适用性几乎成为相互排斥的特性。于是，模糊性和模糊方法逐渐受到重视，系统科学的模糊思维在现代管理中越来越得到广泛应用，这就为模糊管理提供了科学方法论基础。

(四)管理的动态性和过程性

1. 管理的动态性

管理活动的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织中进行，需要消除资源配置过程中的各种不确定性。因此，管理不是停留在理论上的东西，它是现实实践中的操作。哈佛大学注重案例教学，表明了哈佛的教授们对管理真谛的一种认识。事实上，由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同，各个组织的目标与从事的行业不同，从而导致了每个组织中资源配置的差异性。这种差异性就是动态特性的一种派生，因此，不存在一个标准的、处处成功的管理模式。

管理的载体是组织，组织的内部结构也要根据不断变化的客观环境而不断加以调整，以适应人类社会发展的需要。现代组织管理理论又告诉我们，它不满足于对组织单纯的静态技术性分析而要对组织的本质，即人在组织中的行为和组织的决策等进行描述性分析，尤其现代组织管理理论主要分析组织行为，分析组织中的人际关系、信息流通、决策过程，可见这里的管理主要是对其做动态考察。由于各个组织所处的客观环境和具体的工作环境的差异，从而导致每个组织中的资源配置也不同。这种差异与不同实质是管理动态性的派生物。

理论是管理实践的总结或理论的推演，它是一种静态的经验总结。学习管理需要管理理论，但更重要的是要学会根据实际情况如何实施具体管理。了解管理的动态性很重要的一点是要关注管理理论与管理实践的关系。

2. 管理的过程性

管理的5个职能之间是相互联系的。管理正是通过计划、组织、领导、控制和创新这5个基本过程来展开和实施的。为了做事正确，管理者首先要根据组织内外部环境、条件，确立组织目标并制定出相应的行动方案。一旦目标明确，就要组织力量去完成，为了落实计划，管理者要进行组织工作。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、建立了组织、培训和激励了员工以后，各种偏差仍有可能出现，为了纠正偏差，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。

(五)管理的经济性和创造性

1. 管理的经济性

管理的经济性首先表现在管理对资源的配置上。资源配置是需要成本的，因此管理就具有经济特性。

管理的经济性还表现在组织效率与效益上。绝大多数组织存在的目的都是获得更高的组织效率，进而取得良好的经济效益，还有一部分组织的存在是为了降低成本，从另一角度看，这类组织也着眼于组织或社会效益的改善。因此，管理水平的高低直接影响组织和

社会的经济状况。

管理的经济性反映在 3 个方面：一是资源配置的机会成本，管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价而取得的；二是管理方式方法选择的成本比较，因为在多种资源配置的方式方法中，其所花费的成本是不同的，所以如何选择就存在经济性问题；三是资源有效整合的过程，选择不同的资源供给和配比，其成本大小也是不同的。

2. 管理的创造性

管理的艺术性特征实际上与管理的另一个特征相关，即创造性。管理是一种动态活动，既然对每一个具体的管理对象没有一种唯一的完全有章可循的模式可以参照，那么欲达到既定的组织目标与责任，就需要有一定的创造性。管理活动是一类创造性的活动，正因为它是创造性的活动，才会有成功与失败的存在，试想如果按照程序便可管好，如果有某种统一模式可参照，那么岂非人人都可成功，成为有效的管理者？管理的创造性根植于动态性之中，与科学性和艺术性相关，正是由于这一特性的存在，管理必须有创新。

三、管理的职能

我们在前述的管理的基本定义中已经表明了管理的基本职能，即计划、组织、领导、控制和创新。对于管理的职能，可以理解为管理作为一个过程，管理者要在其中发挥种种的作用；或者管理就是由各种相互关联、连续进行的活动构成的。

在管理的发展史上，不同学者对管理的基本职能进行了不同的描述。20 世纪初，亨利·法约尔在其著述《工业管理与一般管理》一书中首次提出所有管理者都要行使计划、组织、指挥、协调和控制等五项基本职能。另一个比较有影响和具有代表性的是美国管理学家哈罗德·孔茨在 20 世纪 50 年代在其畅销教科书《管理学》一书中提出的计划、组织、人员配备、指挥与领导、控制的五职能说。此外，美国的古利克曾提出计划、组织、指挥、控制、协调、人事、沟通等七职能说。当今比较流行的是将前述的各种职能简化为四项基本职能，即计划、组织、领导和控制。而我们的观点认为，进入 21 世纪以后，科学技术在企业发展中所起的作用日益显著，它直接决定着企业发展的前景。因此，创新也成为现代企业管理的重要职能之一。我们最终将管理的基本职能规定为以下 5 项：计划、组织、领导、控制和创新。

(一) 计划

计划是管理的首要职能，任何组织中的各项管理活动都离不开计划。计划通过将组织在一定时期内的活动任务分解给组织的每个部门、环节和个人，从而不仅为部门、环节和个人在该时期的工作提供了具体的依据，而且为解决组织目标的实现提供了保证。

计划有广义和狭义之分。广义的计划工作是指制定计划、执行计划和检查计划 3 个阶段的工作过程。狭义的计划工作是指制定计划，即根据组织内外部的实际情况，权衡客观的需要和主观的可能，通过科学的预测，提出在未来一定时期内组织所需达到的具体目标及实现目标的方法。

“凡事预则立，不预则废”，对于任何一个组织及其活动来说都是一样。没有计划，组织中的各项工作都会陷入混乱状态。对于任何一个组织，计划都起到重要的作用：

(1) 计划为组织成员指明方向，协调组织活动。计划过程使人们就组织的目标、当前

的现状以及由现实过渡到目标状态的途径作出事先的安排,由此使各方面的行动获得了明确的指示和指导。

(2) 计划为组织的未来预测变化,减少冲击。面对未来,无论组织生存的环境还是组织自身都具有一定的不确定性和变化性。计划工作的重要性就在于如何适应未来的不确定性。

(3) 计划有利于改善组织运行的效率。良好的计划能通过设计好的协调一致、有条不紊的工作流程来避免组织在实现目标的过程中所出现的前后协调不一、联系脱节等现象的发生,使人力、物力和财力得到有效地利用,从而减少重复和浪费性的活动。

(4) 计划有利于进行控制。组织在实现目标的过程中离不开控制,而计划则是控制的基础。如果没有既定的目标和规划作为衡量的程度,管理者就无法检查组织目标的实现情况,也就无法实施控制。

就计划本身而言,它就是要从多个预期目标中选择一个优化目标,从多个可行方案中选择一个优化方案等,而所有这些都是决策的范畴。因此,计划与决策是密不可分的。

(二)组织

组织是指确定所要完成的任务、由谁去完成任务以及如何管理和协调这些任务的过程,实际上组织就是人与人之间或人与物之间资源配置的活动过程。组织一词,在希腊文中的原意是指和谐、协调。从企业管理的实际来看,让三五个人保持和谐、协调是比较容易的,但对于一个拥有几百几千甚至几万人的企业来说,就不那么简单了。因为企业的分工不但复杂,而且协调工作量也较大。但为了实现企业的目标,又必须采取措施使整个组织全体成员的活动充分协调起来,形成合力,达到“1+1>2”的效果。而这也正是组织工作的根本目的。

组织工作是指为有效实现组织目标,建立组织结构,配备人员,并使组织协调运行的一系列活动。从组织工作的含义看,组织工作是一个过程。设计、建立并维持一种科学的、合理的组织结构,基本上就是管理人员的组织工作的主要内容。具体地说,组织工作的内容包括以下6个方面:

(1) 明确实现目标所必需的各项业务工作或活动,并加以分类。组织工作的第一步是明确组织的目标和由目标派生出来的各类业务活动,并进一步进行归类。

(2) 进行工作设计和部门划分。组织工作的第二步是根据组织的目标和实现目标的各项任务 and 活动,进行工作设计和部门的划分。再将组织的各类业务活动分配给不同的岗位和部门。

(3) 配备人员。管理者在进行工作设计和部门划分之后,第三步就是根据组织结构和职位的需要配备各个职位的人员。

(4) 授予执行有关各项业务工作或活动的各类人员以职权和职责。组织工作的第四步是将进行业务工作或活动所必需的职权授予各类人员。对部门管理来说,则是决定应当授予下属多大职权才能使其完成任务。

(5) 协调配合。组织工作的第五步是规定组织结构中的纵向和横向的相互配合关系。管理者不仅需要确定每个部门或每个人的业务活动,还需要将各个部门和各个人的业务活动联成一体。通过职权关系和信息系统,把各层次、各部门连接成为一个有机的整体。

(6) 根据组织内外部要素的变化,适时地调整组织结构。

(三)领导

所谓领导,是指领导者为实现一定的组织目标,能够对实施目标的全过程施加巨大影响,并能统御和指引被领导者的社会管理活动。它是管理的一项重要职能,是连接计划、组织、人员配备及控制等各个管理职能的纽带,是实现组织目标的关键。领导水平的高低常常决定了组织的生死存亡。好的领导者能够调动员工的工作热情和积极性,协调员工朝着组织目标共同前进。

领导工作不同于管理工作,不能将二者简单等同,它是特指一个人向其他人施加影响的活动过程。它们的共同之处在于:从行为方式来看,领导和管理都是一种在组织内部通过影响他人来协调活动,实现组织目标的过程;从权力的构成来看,两者也都与组织层级的岗位设置有关。

然而,两者也有较大区别,这种区别表现在以下4个方面:

(1) 领导是高层次的管理。管理的层次有高层、中层和基层之分。基层管理是微观管理,直接管理具体的人、物、事,一般按常规办事,执行上级下达的具体任务,独立性不大;高层和中层管理是宏观和中观管理,主要处理带有方针、原则性的重大问题,独立性较大。企业组织一般把高层和中层的管理称为领导。

(2) 领导是战略性的管理。战略是指全局的,在一段较长时间内相对稳定不变的方针和原则。比较而言,领导侧重于整体方向、政策的决策和对人、事的统御,而管理则偏重于执行政策,组织力量完成组织目标;领导着力追求整个组织乃至全社会的效益,管理则侧重于追求某项工作的效益。

(3) 领导是“超脱”的管理。所谓“超脱”有两方面的含义,一是指领导不要事无巨细,陷入烦琐的事务中;二是领导的影响力主要依靠权威和威信,而不是依靠强制性的权力。

(4) 领导者追求的是效能。管理者追求的目标是效率,有效率的管理者就是成功的管理者。领导者追求的不是效率,而是效能。效能,又叫领导效能或组织效能,是目标与效率的乘积。也就是说,效能取决于决策目标是否正确,执行政策是否有效率两大因素。只有决策目标正确,执行决策又有效率才是成功的领导者。

管理是科学与艺术的统一,领导作为管理的一个重要职能也必须强调科学与艺术的统一。必须在科学的基础上强调艺术性的运用。领导的艺术性取决于领导者的理论水平以及理论的应用能力,取决于领导者的检验是否丰富。因而领导者不但要注重理论的学习,而且也要注意不断增加与积累经验,只有这样,才能提高领导者的艺术性,从而实现有效领导。由此可见,领导的有效性直接取决于领导者的素质,所以,要实现有效领导就必须提高领导者的素质。

(四)控制

所谓控制,就是“纠偏”,即按照计划标准衡量所取得的成果,并纠正所发生的偏差,以确保计划目标的实现。我们把管理的控制职能定位为管理人员对组织实际运行是否符合预定的目标进行测定并采取措施确保组织目标实现的过程。它是为了保证企业计划与实际作业动态适应的管理职能。亨利·法约尔早就指出:在一个企业中,控制工作就是要证实

一下各项工作是否都与计划相符合。孔茨也认为：控制是确立标准、执行标准、衡量执行情况并采取措施努力纠正偏差的一系列工作。由此可见，控制工作的实质就是采取有效的措施，使各项工作控制在预定范围内的状态。

为了保证组织目标的实现和既定计划的顺序进行，管理必须持续监控组织的绩效。必须将实际的表现与预定的目标进行比较。一旦出现了明显的偏差，管理的任务就是纠正这种偏差，并使组织回到预定的轨道上来。

控制是管理工作过程中的一个重要环节。它通过监视组织各方面的活动和组织环境的变化，保证组织计划与实际运行状况保持动态适应。控制和计划既是相互区别，又是紧密联系的，具体体现如下：

(1) 计划为控制工作提供标准，没有计划，控制也就没有依据。如果只编制计划，不对其执行情况进行控制，计划目标就很难得到圆满实现。

(2) 有些计划本身的作用就已经具有控制的意义。如政策、程序和规则，它们在规定人们行动准则的同时，也对人的行为产生极大的制约作用。

(3) 控制职能包含了对计划在其执行期间内的修订或修改。因此，计划和控制是同一事物的两面。控制好比如是汽车驾驶员的方向盘，它把组织、人员配备、领导指挥职能与计划设定的目标连接在一起，在必要时，它能随时启动新的计划方案，使组织运行的目标更加符合自身的资源条件并适应组织环境的变化。

控制工作作为管理工作中相对对立的一个环节。无论控制的对象是什么，它都是由若干活动步骤组成的，一般划分为 3 个具有内在联系的步骤：第一步，为了完成的任务制定标准；第二步，为了衡量实际绩效来对照这些步骤；第三步，如果绩效与标准不符合，则应采取纠偏行动。

确立标准主要包括对执行标准的认识以及制定标准的方法。

对照标准检查实际绩效，它又分为两个步骤：测定或预测实际工作成绩；进行实际绩效和标准的比较。

采取纠偏行动。解决问题需要先找出产生差距的原因，然后再采取措施纠正偏差。纠偏措施包括两种：一种是立即执行的临时紧急性措施，另一种是永久性的根治措施。

(五)创新

创新这一概念是由美籍奥地利经济学家约瑟夫·阿罗斯·熊彼特首先提出的。在其 1912 年德文版《经济发展理论》一书中第一次使用了创新一词。他将创新定义为“新的生产函数的建立”，即“企业家对生产要素之新的组合”，也就是把一种从来没有过的生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。按照这一观点，创新包括技术创新与组织管理上的创新，因为两者均可导致生产函数的变化。

具体来说，创新包括以下 5 种情况：

(1) 引入一种新产品，就是消费者还不熟悉的产品，或提供一种新的产品质量。

(2) 采用一种新的生产方法，就是在有关的制造部门中未曾采用过的方法。这种新的方法并不需要建立在新的科学发现基础之上，可以是以新的商业方式来处理某种产品。

(3) 开辟一个新的市场，就是使产品进入以前不曾进入的市场，不管这个市场以前是否存在过。

(4) 获得一种原料或半成品的新的供给来源, 不管这种来源是已经存在的, 还是第一次创造出来的。

(5) 实行一种新的企业组织形式, 例如建立一种垄断地位, 或打破一种垄断。

创新具有以下特征:

(1) 创造性。创新是多种复杂的创造性活动。所谓创造性, 一是体现在新技术、新产品、新工艺的显著变化上; 二是体现在组织制度、经营和管理方式的创新上, 这种创新的特点是打破常规、敢走新路、勇于探索。

(2) 高风险性。创新风险可分为技术风险和市场风险两大类。前者是指一项技术创新存在着成功与否的不确定性; 后者是指一项创新在技术上获得成功, 其成果能否适用于新的环境。

(3) 高效益性。尽管创新的成功率较低, 但成功后赚取的利润和获得的收益是相当高的。

(4) 动态性。不同时期组织的创新内容和方式是不同的。

(5) 新颖性。创新不是模仿、再造, 而是解决前人所未解决的问题, 继承中有新的突破, 因而其成果必然是新颖的。

(6) 未来性。创新所要解决的课题, 都是前人所未解决的, 因而创新始终是面向未来的。

(7) 变革性。创新的实质具有变革性, 它往往是变革旧事物的产物。

(8) 市场性。这其中包含两层含义: 一是企业创新行为要适应和把握市场变化, 跟上市场前进的步伐; 二是预测市场未来的发展方向、发展趋势, 通过观念创新、管理创新、技术创新和产品创新去创造需求、创造市场。

(9) 先进性。创新的成果与旧事物相比较, 除了应有新颖性, 还要具有先进性, 这样才能战胜旧事物。以产品来说, 不以先进技术武装产品, 就很难占领竞争日益激烈的市场。

计划、组织、领导、控制和创新是最基本的管理职能, 它们各自着重回答了组织要做什么、怎么做、靠什么做、做得如何以及怎样做得更好等基本问题。管理的各项职能并不是相互割裂而是相互渗透并融为一体的。从管理职能的时间关系上看, 它们通常存在一个先后的逻辑关系, 即先计划、继而组织、再领导、创新, 最后是通盘的控制。然而这种前后工作逻辑在实践中不是绝对的, 各项管理职能往往相互融合并交织进行。毕竟没有计划便谈不上控制, 没有领导也无从积累制定计划的数据和经验。没有组织结构, 无疑不便于领导, 而实施领导的过程中又可能反过来对组织设计进行调整。

管理过程就是一个计划、组织、领导、控制和创新等基本职能的周而复始的循环过程, 并且大循环中套着小循环。

四、管理的对象

管理对象是指管理者为实现管理目标, 通过各种管理行为作用于其上的客体。

管理总是对一个群体或组织实施的, 所以, 管理对象首先可以理解为不同功能、不同类型的社会组织。而任何社会组织为发挥其功能, 实现其目标, 必须拥有一定的资源或要素。管理正是通过对这些资源或要素进行配置、调度、组织, 才使管理的目标得以实现。所以, 这些资源或要素就成为管理的直接对象。同时, 任何组织要实现其功能或目标, 就