



高职高专财经专业系列教材



(第二版)

管理学教程

陈世艳 徐银富 主 编

崔译文 邹剑峰 副主编

GUANLIXUE JIAOCHENG



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS



高职高专财经专业系列教材

(第二版)

管理学教程

GUANLIXUE JIAOCHENG

陈世艳 徐银富◎主 编
崔译文 邹剑峰◎副主编



暨南大学出版社

JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学教程 / 陈世艳, 徐银富主编; 崔译文, 邹剑峰副主编. —2 版. —广州: 暨南大学出版社, 2009. 2

(高职高专财经专业系列教材)

ISBN 978 - 7 - 81135 - 165 - 1

I. 管… II. ①陈… ②徐… ③崔… ④邹… 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 (2009) 第 003735 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220693 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 江门市新教彩印有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 17

字 数: 435 千

版 次: 2005 年 8 月第 1 版 2009 年 2 月第 2 版

印 次: 2009 年 2 月第 3 次

印 数: 9001—12000 册

定 价: 29.50 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社营销部联系调换)

高职高专财经类系列教材 编写委员会名单

编写委员会主任：侯德富

编写委员会副主任：张国扬 陈己寰

编写委员会委员：（以姓氏笔画为序）

丁 聪	王学礼	占世豪	刘善华	孙传辉
苏照新	李 成	李 光	李 婉	李永生
杨大兴	何善华	邹剑峰	陈 斌	陈世艳
陈文彬	陈中恒	林 宙	罗德礼	罗国锋
罗 静	赵 琼	姚晓彬	高焕文	黄 林
黄 强	崔译文	常俊辉	游碧辉	曾和杰
谢声强	魏跃进			

总 序

呈现在读者面前的这一套高职高专财经类系列教材，是在总结了 2005 年 8 月暨南大学出版社出版的高职高专商学系列教材和 2006 年 8 月暨南大学出版社出版的高职高专商学系列教材——实训教程的基础之上，重新进行科学整合，使其更具综合性、实用性和创新性的特点。

众所周知，教育的功能在于培养人才。在经济社会里，科学技术是第一生产力，教育具有基本生产力的功能。正如马克思所指出的：“凡是工人有这种支出（指在教育上的支出——编者注）的时候，这种支出都是生产的，因为教育会生产劳动能力。”多年来，我国倡导科教兴国、教育先行，近 30 年来教育事业得到前所未有的快速发展。高等教育经过多年的扩招，已从精英教育阶段向大众教育阶段转变，适龄人的毛入学率从 20 多年前的百分之几一路攀升到现在的百分之二十几、三十几，有的地区甚至更高。高等教育的前景非常喜人。作为高等教育重要组成部分的高职高专教育也有了长足的发展。但是，事物的发展总是具有两面性，与高职高专教育快速发展不相匹配的是缺少具有高职高专特色的教材。教材是教师授业、学生吸取知识最基本的元素。教材的货不对板，是造成教师“不好教”和学生“难学懂”的重要原因。显然，教学改革，教学内容改革呼唤着适应时代的创新教材的出现。

“高职高专教育应该有和人才培养目标相一致的教材”，这是我们高职高专财经类系列教材编著者的理念和目标。本系列教材的突出特色如下：

第一，本系列教材是为高职高专财经类学生量身定做的教材。大家知道，教材在教学过程中的重要性毋庸置疑，一本与人才培养目标相一致的教材是教师授业的基础，也是学生学习知识最基本的工具。高职高专的人才培养目标是“生产、建设、服务和管理第一线的高技能应用型人才”。当前国内高职高专明显缺乏与人才培养目标相吻合且具备一定质量的教材。本系列教材力图在“理论适用、能用、够用、突出实践技能训练”的思想指导下，坚持以人为本，励志图新。编著者根据我国经济社会实践的需要，结合教与学的特点，对每一门课程内容的讲授范围、深度、理论与实训的比例、实训项目与案例的选择、教材形式与体例等诸方面都作了探索性的创新尝试。这不能不给人耳目一新的感觉。

第二，教材内容务实、新颖。财经理论归属社会科学，教材内容在传承中必须要随着时代的变化而发展、创新，并要作出与时俱进的解释，况且我国经济发展日新月异，实践中有诸多经济现象需要重新认识、再实践、再认识，将这些新内容充实到教材中来有利于理论的与时俱进。因此，本系列教材在保证其科学性的同时，突出了理论知识的适用性、本土性和应用性：一是在传承前人研究、实践成果的同时，注入了自身的认识和体验心得；二是在“洋为中用”思想的指导下，借鉴国外相关学者的学术著作和有关资料的同时，注重结合我国国情，在“为我所用”上下工夫，努力使其本土化，并在应用上加强指导；三是在内容的精选、提炼和行文的安排上，无不体现编著者“使读者记得住、用得上、会操作”的一片苦心。这些都使本系列教材充满活力。

第三,注重教材类型、结构和体例的创新。本系列教材在类型、结构和体例上都作了大胆改革,凸显和人才培养目标一致、与相关课程协调、时代感强等特点:其一,宗旨鲜明,服务对象主要是高职高专财经类学生,它涵盖了高职高专财经大类的基础理论课和部分专业核心课程,共计15种。它注重在理论知识的阐述中加强案例、职业技能训练的内容,便于在教学过程中的每一章,甚至每一节中对应使用,力图满足教与学一站式的双向需求;其二,结构、体例新。每门课程的理论知识结构完整,并注意增加新知识、新经验和热点内容的比例。在教材体例上栏目多、设计新颖,每章内容设置两大板块内容:一是理论知识板块,介绍主要的理论知识,指导实训;二是实训板块,因课程的理论性、应用性的差异而分别设置实操训练的不同内容,如案例分析、热点问题讨论、情境管理、项目设计、项目管理、管理角色游戏、营销策划、广告策划、产品开发、模拟法庭、经济社会调查、访问、参观企业、兼职(顶岗)劳动及请企业家讲学等栏目。目的在于使理论与实践对接,加强对所学专业的技能训练,为知识经济条件下职业选择、变更或自主创业做好理论知识、技能和思想的准备。很明显,教材的设计力图把学生理论知识学习的视野从课堂引向企业,融入经济社会,并且可以体验理论指导实践,学了就能用、会用的乐趣,切实使教与学贴近社会、贴近实践、贴近学生,提高教学质量。

经济社会中的财经商务活动是一个极其复杂的动态领域活动,它处于不断发展变化之中,本系列教材的编著者们不敢懈怠,殚精竭虑,共同努力完成了这套教材,但难免管中窥豹,望同行及读者不吝赐教。

参加编著本系列教材的作者集中了广东高校教师资源的优势,有暨南大学、华南师范大学、广东工业大学、广州大学、广东技术师范学院、私立华联学院、广东白云学院、广东潮汕学院、广东金桥干部学院、广州航海高等专科学校等高等院校的资深教授、副教授和一大批双师型的企业人士。对于他们的热情支持与艰辛的创造性劳动,编委会表示衷心的感谢!

最后,还要衷心地感谢暨南大学出版社领导和潘雅琴副编审等同志的鼎力支持和精心指导!

陈己寰

2008年5月于广州暨南园

前言

本书作为普通高等教育（高职高专）及机关单位、企业管理的培训课本，是最新的管理学基础适用教材之一。全书集理论与实践于一体，突出实训，反映出管理学前沿的最新成果，以帮助读者构建管理学基础平台。

本书所述管理学理论简明精练，适用性强。教材立足于学科内容结构的系统性和完整性，由于教材的篇幅有限，编者适度取舍，重点介绍和说明基本知识，不作理论展开。尽可能体现管理理论的系统性，又努力展示学科发展的最新收获。全书的章节构架、篇幅容量切合高职高专对本课程教学的课时与要求，并为读者拓展相关知识与技能留下余地，教材适用面宽。本书所揭示的管理活动的基本规律、原理与方法，适用于各种社会组织的管理。本书坚持管理学的普遍性原则，突出一般组织的管理共性，即使在阐述某些理论时也以工商企业管理活动为分析对象，其重点仍然围绕一般管理原理的系统知识，并不涉及其具体业务管理和专业管理，避免了与其他后续学科课程和专业管理科目的重复。

本书具有一定的创新性和指导性。现代高职高专管理学的教育必须注重实践，强化技能培养。因此，本书在内容上走出了旧的教材模式，基本上克服了管理学教材集中在理论的传授与讲解的不足，纠正了仅以要领理解和原理分析为目的的案例教学，把管理教育的重心转移到培养、提高读者的管理技能上来。教材在完善基本理论的基础上，采用案例分析与思考、模拟设计、游戏、参观走访、辩论、讨论题等现代管理实训内容与方法，融教育、娱乐、知识讲授、技能培养于一体，力求做到理论深入浅出，实训操作可行，帮助读者从中掌握管理的奥妙。可以说本教材的问世，为管理教育课程改革提供了一个新的范例。

本书具有较强的实践性。本教材是作者结合多年的管理实践积累和丰富的教学实践经验来编写的，借鉴国内外先进教学方法，依据基本理论设计实训内容，集中体现学、听、读、写、访、做、辩、评为一体的互动教学内容，帮助读者提高学习兴趣和改进学习方法，牢固掌握理论联系实际的学习法宝，从而跳出只“讲”不“练”的框架，让读者身临其境地得到锻炼，提高管理实践能力。由于本教材实践内容广泛，实践可操作性强，在使用过程中应力求把握实践的指导思想与实训要领，并预先合理安排实训时间、地点和内容，注重对效果的验收、考核，避免因实践的方式方法匮乏而产生浮于形式、走过场的问题。

本书由陈世艳拟定编写大纲，撰写第1章、第2章、第3章、第11章；徐银富撰写第7章、第9章、第10章、第12章，并负责全书的统稿和定稿；崔译文撰写第5章、第6章；邹剑峰撰写第4章、第8章。

本书坚持以提高读者的实践技能为主要编写目的，按照管理学基础的相关内容划分，统一规范编写格式。在撰写教材过程中，参考了许多专家和学者的著作，并尽可能对参考、引用的内容及观点作出解释。他们的著作和成果给了作者很大的启迪和帮助，尤其是苏照新教授主编的《管理学教程》对本书的编写具有一定的理论示范作用，在此表示由衷的感谢。

本书是对管理理论与实践相结合的一种创新尝试，由于作者水平有限，撰写时间仓促，书中难免存在纰漏和错误，敬请专家、学者和同仁不吝指正。

编者

二〇〇八年六月于广州

目 录

总 序 / 1

前 言 / 1

第1章 管理与管理学

1.1 管理 / 2

1.2 管理者 / 8

1.3 管理学 / 13

本章实训与练习模块

模块1: 案例分析与思考 / 17

模块2: 模拟设计 / 20

模块3: 游戏: 水草 / 20

模块4: 参观走访 / 21

模块5: 辩论 / 22

模块6: 讨论题 / 22

第2章 管理理论的演变

2.1 古典管理理论 / 25

2.2 行为科学理论 / 30

2.3 现代管理理论 / 34

2.4 中国古代管理思想 / 38

本章实训与练习模块

模块1: 案例分析与思考 / 43

模块2: 模拟设计 / 46

模块3: 游戏: 神奇的大脑 / 46

模块4: 参观走访 / 47

模块5: 辩论 / 47

模块6: 讨论题 / 48

第3章 管理的基础

3.1 管理环境 / 49

3.2 管理原理 / 53

3.3 管理方法 / 59

本章实训与练习模块

模块1: 案例分析与思考 / 64

模块2: 模拟设计 / 65

模块3: 游戏: 公司的氛围 / 66

模块4: 参观走访 / 67

模块5: 辩论 / 67

模块6: 讨论题 / 68

第4章 计划

4.1 计划概述 / 71

4.2 计划的种类 / 74

4.3 计划工作的程序和方法 / 76

4.4 目标和目标管理 / 78

4.5 战略计划 / 82

本章实训与练习模块

模块1: 案例分析与思考 / 85

模块2: 模拟设计 / 86

模块3: 游戏: 时间管理 / 87

模块4: 参观走访 / 87

模块5: 辩论 / 88

模块6: 讨论题 / 88

第5章 决策

5.1 决策概述 / 91

5.2 决策的程序 / 94

5.3 决策的方法 / 95

5.4 决策的质量 / 100

本章实训与练习模块

模块1: 案例分析与思考 / 103

模块2: 模拟设计 / 104

模块3: 游戏: 如何赢得更多 / 105

模块4: 参观走访 / 106

- 模块 5: 辩论 / 106
- 模块 6: 讨论题 / 107

第6章 组 织

- 6.1 组织概述 / 109
- 6.2 组织设计 / 111
- 6.3 组织结构 / 115
- 6.4 组织运行 / 121

本章实训与练习模块

- 模块 1: 案例分析与思考 / 124
- 模块 2: 模拟设计 / 126
- 模块 3: 游戏: 授权的自我评估 / 127
- 模块 4: 参观走访 / 128
- 模块 5: 辩论 / 129
- 模块 6: 讨论题 / 129

第7章 组织变革

- 7.1 组织变革的动因 / 133
- 7.2 组织变革的方式和内容 / 138
- 7.3 组织变革的步骤 / 143
- 7.4 组织变革的阻力及其克服 / 146

本章实训与练习模块

- 模块 1: 案例分析与思考 / 149
- 模块 2: 模拟设计 / 150
- 模块 3: 游戏: 实习工厂 / 151
- 模块 4: 参观走访 / 151
- 模块 5: 辩论 / 152
- 模块 6: 讨论题 / 153

第8章 领 导

- 8.1 领导概述 / 155
- 8.2 领导理论 / 157
- 8.3 领导艺术 / 165

本章实训与练习模块

- 模块 1: 案例分析与思考 / 170
- 模块 2: 模拟设计 / 172

模块3：游戏：领导水平的测试 / 173

模块4：参观走访 / 174

模块5：辩论 / 174

模块6：讨论题 / 175

第9章 激励

9.1 激励概述 / 177

9.2 激励理论 / 180

9.3 激励方法 / 188

本章实训与练习模块

模块1：案例分析与思考 / 191

模块2：模拟设计 / 193

模块3：游戏：再撑一百步 / 194

模块4：参观走访 / 195

模块5：辩论 / 195

模块6：讨论题 / 196

第10章 沟通

10.1 沟通概述 / 198

10.2 沟通的障碍及其克服 / 205

10.3 冲突的协调 / 209

本章实训与练习模块

模块1：案例分析与思考 / 212

模块2：模拟设计 / 214

模块3：游戏：不要激怒我 / 215

模块4：参观走访 / 215

模块5：辩论 / 216

模块6：讨论题 / 217

第11章 控制

11.1 控制概述 / 220

11.2 控制过程 / 226

11.3 控制方法 / 230

本章实训与练习模块

模块1：案例分析与思考 / 233

模块2：模拟设计 / 236

模块 3：游戏：盲人三角形 / 237

模块 4：参观走访 / 238

模块 5：辩论 / 238

模块 6：讨论题 / 239

第 12 章 管理创新

12.1 管理创新的动因 / 241

12.2 管理创新的内容 / 245

12.3 管理创新的程序 / 248

12.4 管理创新能力的开发 / 250

本章实训与练习模块

模块 1：案例分析与思考 / 255

模块 2：模拟设计 / 259

模块 3：游戏：智拼菱形 / 259

模块 4：参观走访 / 260

模块 5：辩论 / 261

模块 6：讨论题 / 261

参考文献 / 262

第1章 管理与管理学

◎学习要点

1. 管理
2. 管理者
3. 管理学

◎学习目标

1. 掌握管理的含义，深刻理解管理的职能、作用及性质
2. 掌握管理者的角色类型及技能要求
3. 了解管理学的研究对象及特点，明确学习管理学的意义与方法

◎关键词

管理 管理职能 管理者 技术技能 人际技能 概念技能 管理学

案例

海尔的腾飞

创立于1984年，崛起于改革开放大潮之中的海尔集团，经过20年的艰苦奋斗和卓越创新，从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有盛誉的跨国企业。2002年，海尔实现全球营业额711亿元，是1984年的2万多倍；2002年，海尔跃居中国电子信息百强之首。20年前，工厂职工不足800人；2002年，海尔不仅职工发展到了3万人，而且拉动就业人数30多万人。1984年，海尔只有一个型号的冰箱产品；目前，海尔已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电、家居集成在内的86大门类13 000多个规格品种的产品群。在全球，很多家庭都是海尔产品的用户。

海尔20年来的高速发展，最主要的就是靠战略创新。

1. 名牌战略阶段。在1984年至1991年名牌战略期间，别的企业忙于扩大产量，而海尔却集中精力抓质量，7年时间只做一个冰箱产品，磨出了一把海尔管理之剑——“OEC管理法”，为未来的发展奠定了坚实的管理基础。

2. 多元化战略阶段。在1992年至1998年的多元化战略期间，别的企业搞“独生子”，海尔却走低成本扩张之路，吃“休克鱼”，建海尔园，“东方亮了再亮西方”，以无形资产盘活有形资产，成功地实现了规模的扩张。

3. 国际化战略阶段。在1998年至今的国际化战略阶段，别的企业认为海尔走出去是“不在国内吃肉，偏要到国外喝汤”，而海尔却坚持“先难后易”、“出口创牌”的战略，搭建起了一个国际化企业的框架。

美国《家电》杂志统计显示，海尔是全球增长最快的家电企业，并对美国企业发出了“海尔击败通用电气”这样的警告。在英国《金融时报》评选“亚太地区声望最佳企业”时，

海尔名列第七。美国科尔尼管理顾问公司也将海尔评为“全球最佳运营企业”。2003年8月,美国《财富》杂志选出“美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”,海尔集团首席执行官张瑞敏排在第19位。近年来,海尔已经有十几个成功的案例进入哈佛大学、洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院、日本神户大学等著名高等学府的案例库存,成为全球商学院的通用教材,这在中国企业界是唯一的。张瑞敏本人也成为第一个登上世界商学院的最高讲台——哈佛商学院讲学的中国人。

海尔员工人手一本巴掌大的小册子《海尔企业文化手册》,总共30页,十分精致。这就是海尔文化的“经典著作”。全书共三部分11章节,内容有海尔理念、海尔战略、海尔经营目标体系、管理制度、道德规范等。全书不足5000字,却是一座采之不竭、取之不尽的“富矿”。他们巧妙地把“斜坡球体论”运用于企业管理:创业如同一只球上坡,想往坡上爬,必须不断克服阻力才能上升到新高度。为此,必须实行“OEC管理”,即全面地对每个人、每一天、每件事进行控制和清理,每位员工都按“日事日毕、日清日高”的标准检查自己的工作,使每项工作每天都有新的提高,整个企业有条不紊地向上“爬坡”。企业不可能每天都有惊天动地的事情发生,但海尔人正脚踏实地迈向新的目标:“进入世界500强,振兴民族工业!”

(资料来源:海尔网站, <http://www.haier.com>)

【分析与思考】

- (1) 管理对海尔的腾飞起了哪些作用?
- (2) 海尔的成功对我国企业有何启示?

管理活动是由人们的协作劳动形式而产生的,在漫长而重复的管理活动中,逐渐形成了管理思想和管理理论。管理学中的管理理论及管理方法是对管理实践工作的概括和总结,并在运用理论指导管理的活动中不断得到修正和完善。本章是管理学原理的导论,主要介绍管理、管理者及管理学的基础知识,以使我们对管理学的基本架构有一个整体认识。

1.1 管理

1.1.1 管理的概念

管理活动自古有之,但管理作为一门科学只有近一百年的历史,而不同时代对管理的概念有着不同的理解。“管理”一词有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意思,是指人们对一定范围内的人员及事务进行安排和处理,以期达到预定目标的活动。现代管理是一种高度科学化、组织化的活动。因此,现代管理是指一定组织中的管理者,通过计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动,对组织所拥有的资源进行合理配置和有效利用,以实现组织预定目标的过程。

管理是社会组织为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。管理这一定义表现为以下四个基本特征:

- (1) 管理适用于任何一个社会组织。管理的第一要素是组织,因为只有集体活动才需要协调,单个人的活动不能算是管理。
- (2) 管理的基本对象是人。组织活动的主体是人,管理是一种人际关系,存在着管理者

和被管理者。

(3) 管理是一种协调活动。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。管理的本质是协调，每一次管理决策都需要进行协调，每一项管理职能都是为了协调。

(4) 管理是一种有目的的活动。管理的目的是为了实现在预期的目标。就是说要创造一种环境，以最少的投入完成组织的目标，或者说使用现有的资源，完成更多的预期目标。

1.1.2 管理的重要性

在现实社会中，人们都生活在各种不同的组织之中，如工厂、学校、医院、军队、公司等。管理是组织中协调各部门共同实现组织目标的活动，组织的作用依赖于管理。概括起来说，管理的重要性主要表现在以下三个方面：

1. 管理是协作劳动客观的、内在的、本质的要求

管理可以说是自古有之，源远流长。早在远古时期，人们就结成原始人群以对付恶劣的自然环境，获得生存与发展。共同劳动中的分工与协作是管理的来源与基础。当人们发现依靠集体的力量能够完成个人单独无法完成的目标和能够满足个人更多的需求时，便会通力合作。共同的协作劳动，客观上要求有协调一致的行动，这就必然需要管理。虽然管理本身不能直接生产出物质或其他产品，但却能通过分工协作起到使劳动过程中的总效率增大的作用，且增大的倍数与管理职能的发挥成正比关系。这就是管理的“效率倍增原理”。

在资本主义社会以前的社会形态里，也有过大规模的协作劳动，但是这种协作劳动还不是社会劳动的基本形式。所以，管理也就没有成为一种普遍的社会现象。机器大工业出现以后，工厂制度成为社会劳动的基本形式，管理才发展成为一种普遍的社会现象，并逐渐受到人们的重视。随着生产社会化的发展，管理已经成为现代社会存在与发展的重要支柱。因此，共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、越复杂，管理工作也就越重要。

2. 管理可以保证组织发挥正常功能

管理是一切组织正常发挥作用的前提。任何一个有组织的集体活动，不论其性质如何，都只有在管理者对它加以管理的条件下，才能按照所要求的方向进行。管理是保证组织有效运行必不可少的手段，通过管理可以协调各部门为共同实现组织目标而进行活动，并使组织与环境相适应。正如一个乐队没有指挥，就没有和谐的演奏效果一样，一个组织如果没有管理，就无法有效地协作和达到既定的目标，其集体活动发挥作用的效果取决于组织的管理水平。

组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的。当组织规模还比较小的时候，管理活动还比较简单，显现不出管理的特别重要性。如小企业凭借经验，也可以维持自身的发展。随着组织的发展，管理所起的作用越来越大。一般来说，协作劳动的规模越大，越是需要强化对协作劳动的管理；协作劳动的复杂程度越高，越是需要深化对协作劳动的管理；协作劳动持续的时间越长，越是需要优化对协作劳动的管理。所以，生产社会化程度越高，劳动分工和协作越细，组织系统越庞大，管理问题也就越复杂，就越要有严密的、科学的管理，否则组织就无法正常运转。

3. 管理可以保证组织目标的实现

管理的任务就是获取、开发和充分利用各种资源来确保组织目标的实现。通过有效的管理，可以使组织系统的整体功能大于组织要素各自功能的简单相加之和，起到放大组织系统

的整体功能的作用。在现实生活中常有这种情况：有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术，却没有发挥其应有的作用；而有些企业尽管物质技术条件较差，却能够凭借科学的管理，充分发挥其潜力，更胜一筹，从而在激烈的社会竞争中取得优势。在相同的物质条件和技术条件下，由于管理水平不同而产生的效益、效率或速度的差别，就是管理所产生的作用。

在组织活动中，有多种要素，如人员、物资、资金、环境等，它们都是组织活动不可缺少的要素。有效的管理就在于寻求各种组织要素的最佳组合，使得人尽其才，物尽其用。例如，每个人都具有一定的能力，但其能力却有很大的弹性。如能采取有效的管理措施，积极开发人力资源，使每个人的聪明才智都得到充分的发挥，就会产生一种巨大的力量，从而有助于实现组织的目标。可见，管理的有效性集中体现在它善于将资源转化为组织优势，使组织以最少的资源投入，取得最大的、合乎需要的成果产出。

1.1.3 管理的基本职能

管理职能是管理者实施管理的功能或程序。它包括管理者的基本职责及其履行这些职责的程序或过程。尽管管理学家对管理职能的划分有所不同，但就其实质而言，管理的基本职能可以归纳为计划、组织、领导和控制四种。这四种职能贯穿于组织活动的各个方面，是统管全局的综合性的职能。

1. 计划职能

计划是对未来活动如何进行的预先筹划。人们在从事一项活动之前，首先要制订计划，这是进行管理的前提。计划职能的主要任务是在对组织外部环境和内部条件分析、研究和预测的基础上，对组织未来某个时期内的业务活动进行决策，确定组织方向和目标，制定实现目标的总体规划和具体行动方案，从而为管理活动提供基本依据。计划工作的实质，是将决策目标在时间上和空间上分解到组织的各个部门和环节，是对每个单位、每个成员工作的具体安排和要求。

企业的新产品开发计划、行政机关的工作计划、军队的训练计划等都是计划的例子。计划职能是管理的首要职能，这个职能发挥的好坏直接关系到管理活动的成效，影响组织的生存和发展。

2. 组织职能

组织职能就是根据已制定好的计划，把组织活动的各个要素、各个环节的各个方面，合理地组织起来，形成一个有机整体，使组织中的人、财、物、信息等资源得到最合理的配置和利用。它有两层含义：一是进行组织结构的设计、建造和调整；二是为完成计划目标所进行的必要的组织过程，如进行人员、资金、技术、物资等的调配，并组织实施等。例如，某大学增设了新的院系，就需要组织学校里的各类资源来实现增设院系的新目标。

组织职能的实质就是设计和维持一整套职位系统，使人们在从事集体活动中实现合理分工和劳动协作，以达到共同目标。具体内容包括：组织设计、人员配备、组织运行和组织变革，即建立合理的组织机构，明确各个管理层次的职责范围和权力限度，配备适合工作岗位要求的人员，建立严格的考核制度，保证并维持组织机构的有效运转，研究并实施组织机构的调整与变革。

3. 领导职能

领导职能是指组织的各级管理者利用各自的职位权力和个人影响力来影响下属，为实现

组织目标而努力的过程。为了有效地实现业务活动的目标，不仅要设计合理的组织，把每个成员都安排在适当的岗位上，还要努力促使每个成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去，这便是领导工作的任务。

领导是一种影响并感召个人和组织去追求某些目标的行为，领导职能的内容就是指挥、指导和激励。有效的领导要求管理者在合理的制度环境下，利用自身较高的素质，采用最适当的方式，针对成员的需求和行为特点，采取有效措施来提高和维持组织成员的工作积极性。虽然管理者的任务不仅仅是领导，但有效的领导是管理成功的关键。

4. 控制职能

控制职能就是根据组织内部和外部的反馈信息，按照既定的目标、计划和标准，对组织活动各方面的实际情况及其成果进行监督和检查，以便发现偏差，寻找和分析原因，并及时采取纠正措施，使工作能按原计划进行。控制职能所起的作用就是确保组织目标的实现。例如，产品的质量控制，就是按照质量标准检查产品的质量是否合格，若发现问题，就及时分析原因并予以纠正，以保证产品的质量。

上述四项管理职能是相互关联、相互制约的一个整体。通过计划职能，明确组织的目标和方向；通过组织职能，建立实现目标的手段；通过领导职能，把个人工作与所要达到的组织目标协调一致；通过控制职能，检查计划的实施情况，保证计划的实现。管理是一个各职能活动紧密配合的过程。由于管理工作的复杂性，在不同的组织中，各个职能的作用程度会有所不同；在同一个组织中，在各个管理层次上，管理职能的重点也有所不同。因此，在组织的管理工作中，要根据实际情况，综合地利用这些职能，才能收到良好的管理效果。

1.1.4 管理的性质

1. 管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。

一方面，管理是由许多人进行协作劳动而产生的，是有效组织共同劳动所必需的，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性。这种自然属性是指管理要处理人与自然的关系，要合理组织生产力，故也称作管理的生产力属性。正如一个乐队需要一个指挥那样，一切共同劳动或社会协作过程都需要指挥，才能协调好许多人的共同活动，管理是使其顺利进行的必要条件，而且共同活动的规模越大，管理就显得越重要。管理的这种自然属性是由生产力发展水平和人类活动的社会化程度决定的，是一种与生产方式、社会制度无关的客观存在。

另一方面，人们总是生活在一定的生产关系和社会文化之中，管理活动涉及人与人的关系，必然反映相关生产关系和文化要求，体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。这种社会属性是指管理要处理人与人之间的关系，要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约，通常也称作管理的生产关系属性。不同的生产关系和社会文化使管理思想、管理目标和管理方式呈现出不同的特色，使管理带有特殊的个性。例如管理权属于谁、管理的目的是什么等。这些问题归根到底要反映社会制度的性质。从这个意义上说，管理是一定社会生产关系的反映。国家的管理，企业的管理，各种社会组织的管理概莫能外。

在当今的市场经济体制下，正确理解管理的二重性，在理论上和实际上都有重要意义。