



河南省“十二五”普通高等教育规划教材

高等管理学基础课程教材

# MANAGEMENT

# 管理学

(第二版)

主编 曾 旗 高金章



高等教育出版社

普通高等教育规划教材  
类专业基础课程教材

# M<sub>ANAGEMENT</sub>

## 管理学

(第二版)

主 编 曾 旗 高金章

副主编 刘传宏 史振厚



高等教育出版社·北京

内容简介

本书是河南省“普通高等教育‘十二五’省级规划教材”，也是河南省精品资源共享课程《管理学》及河南省“工商管理教学团队”的建设成果。《管理学》是高等院校经济管理类专业的基础教材，是工商管理专业的核心课程。本书站在管理者的角度，从管理过程出发，系统地阐述了管理学的基本概念和基本理论，分析了计划、组织、领导、控制等职能。本书内容丰富、知识凝练，每章都设有“学习目标”“引导案例”“管理实践技能培养”与“实训练习”“案例分析”等模块，并在相关内容展开过程中穿插“知识链接”“延伸阅读”“管理故事”等模块，提高了教材的趣味性和可读性，有助于调动学生学习的积极性，激发学生思考问题的潜能，提高学生运用管理知识解决实际问题的能力。

本书适合作为经济管理类专业以及非管理类专业学习了解管理学的入门教材，同时也适合企业管理人员自学使用。

图书在版编目(C I P)数据

管理学 / 曾旗, 高金章主编. -- 2版. -- 北京 : 高等教育出版社, 2018. 1  
ISBN 978-7-04-048977-4

I. ①管… II. ①曾… ②高… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第283087号

管理学  
Guanlixue

|          |          |         |          |
|----------|----------|---------|----------|
| 策划编辑 张欣  | 责任编辑 张欣  | 封面设计 赵阳 | 版式设计 杜微言 |
| 插图绘制 杜晓丹 | 责任校对 窦丽娜 | 责任印制 田甜 |          |

|      |                     |      |                           |
|------|---------------------|------|---------------------------|
| 出版发行 | 高等教育出版社             | 网 址  | http://www.hep.edu.cn     |
| 社 址  | 北京市西城区德外大街4号        |      | http://www.hep.com.cn     |
| 邮政编码 | 100120              | 网上订购 | http://www.hepmall.com.cn |
| 印 刷  | 三河市华润印刷有限公司         |      | http://www.hepmall.com    |
| 开 本  | 787 mm×1092 mm 1/16 |      | http://www.hepmall.cn     |
| 印 张  | 26.5                | 版 次  | 2012年2月第1版                |
| 字 数  | 650千字               |      | 2018年1月第2版                |
| 购书热线 | 010-58581118        | 印 次  | 2018年1月第1次印刷              |
| 咨询电话 | 400-810-0598        | 定 价  | 49.00元                    |

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请到所购图书销售部门联系调换  
版权所有 侵权必究  
物 料 号 48977-00

## 第二版前言

管理学是一门不断发展的学科,也是一门实践性很强的学科。学习管理学对社会个体,特别是对管理者具有重要的意义。伴随着社会生产力的快速发展,管理的实践和理论也在与时俱进。作为管理教育工作者,我们有责任将最新的管理理论和动态分享于读者,也有义务将管理理论与国内外的管理实践更紧密地结合起来,以满足我国经济管理类专业学生培养的需要。为了能使读者更好地了解管理学的基本内容和发展趋势,根据国内外最新研究成果和管理实践,我们对《管理学》教材进行了修订。

与第一版相比较,第二版仍沿用了第一版的体例安排,保留了第一版的特色,吸收了当前管理学的最新研究成果,对各章节作了修订。本次修订的主要内容有:

(1) 每章新增了“学习目标”模块,便于学生了解通过本章的学习应达到的目标要求,做到学习中能有的放矢。

(2) 结合管理学领域的最新发展,对部分内容进行了更新,对部分管理学内容进行了充实,使整个学科体系更完善。

(3) 更换了书中大部分案例,置换了所有章节的导入案例和大部分课后案例分析,特别注重使用近年来我国知名企业的案例,使学生有更好的文化氛围来理解案例中的管理问题,从而能够更加自觉和紧密地与管理实践相结合,做到举一反三,学以致用。

(4) 书中新增了大量的阅读材料、管理实例,便于学生学习中更好地理解有关章节内容。

(5) 对各章的课后练习进行了更新,便于学生学完各部分内容后的自我检测。

同时,对第一版中出现的不妥之处进行了勘误和修正,使内容和表述更为严谨、规范、科学。

本次修订由主编曾旗、高金章教授主持并确定修订思路与要求,在第一版的基础上进行了修订,最后由曾旗教授统编定稿。参与修订的人员有曾旗、王晓梅(第一章)、解东辉(第二章)、史建朝(第三章)、刘传宏、田长明(第四章)、刘传宏(第五章)、谢晓芳(第六章、第八章)、刘传宏、史振厚(第七章)、刘杰梅(第九章)、毕军贤(第十章)、刘本伟(第十一章)、杨长辉(第十二章)、兰荣娟(第十三章)、高金章、张少辉、杨静(第十四章)。

本书在修订过程中,参考了国内外大量文献,在此对文献作者表示由衷的感谢。本教材也是河南省精品资源共享课程《管理学》及河南省“工商管理教学团队”的建设成果,在此对河南省教育厅的大力支持表示诚挚的感谢。

由于编者水平所限,书中疏漏之处在所难免,恳请广大专家和读者给予批评指正。

编者

2017年3月

# 第一版前言

本书的编写以“邓小平理论”和“三个代表”重要思想为指导,全面贯彻党的教育方针和科教兴国战略,以多年来课程教学体系改革成果为基础,跟踪国内外管理学最新研究与实践,是针对培养高层次专业人才的需要而编写的一本经济管理类专业学生教学用书。

管理学是一门新兴科学,并随着社会经济的发展而不断更新。目前,管理学已成为经济类、管理类各专业本科教学的核心课程之一。及时、系统地归纳管理学成熟的、具有普遍意义的管理理论,向广大读者介绍国内外最新研究成果,对提高经济管理教学水平和企业管理工作水平具有重要意义,这也是编写本书的目的所在。

本书在编写过程中坚持理论联系实际、博采众家之长、充分吸收国内外管理学研究成果的指导思想,力求在以下方面形成特色:

(1) 坚持科学性、综合性。管理学作为经济管理类专业的一门专业基础课程,应以研究企业、社会组织中的共性问题为主。本书在内容安排上既借鉴国外成熟的理论体系,又充分考虑 21 世纪我国经济管理类人才培养模式和教学内容体系建设与改革的需要;既注重全面系统地介绍基本管理原理、原则和方法,又结合我国的管理实践,对管理理论和实践的新发展进行归纳、整理、讨论和延伸,尽可能将近年来管理领域的最新研究成果融合到相关问题的讨论之中,使本书具有体系完整、内容全面、信息充足的特点。

(2) 坚持针对性、实用性。管理学是一门应用性很强的学科,本书在编写过程中注重理论与实践的结合,尽可能做到概念描述生动化、原理阐述具体化。同时,选编了大量源于现实的案例,把概念、原理融于实例之中,启发读者能结合管理实践对管理学的基本原理和方法进行深入思考,提高学生运用所学理论分析解决实际问题的能力。

(3) 坚持逻辑性、层次性。管理学既是一门科学又是一门艺术,具有很强的逻辑性和层次性。本书每一部分都遵循深入浅出、由原理到应用的逻辑关系,每部分在介绍基本原理之后,按管理职能或管理方法依次展开。

本书在编排结构方面充分体现教学要求,每章开始设计有“导入案例”,最后有“本章小结”,并附了一定数量的“思考题”“实训练习”和“管理实践技能培养”,目的是帮助读者在学完本章知识之后,明确应该理解和掌握的主要内容和必要的训练;同时,每章最后都配备了与内容密切相关的“案例分析”,通过对相关问题的讨论和思考,将有助于提高读者综合利用所学知识分析解决实际问题的能力。

本书由曾旗、高金章负责总体设计并修改补充和定稿。参加编写的人员有河南理工大学的王晓梅、曾旗(第 1 章),解东辉(第 2 章),史建朝(第 3 章),刘传宏(第 5 章),刘本伟(第 11 章);郑州航空工业管理学院的田长明(第 4 章),谢晓芳(第 6 章、第 8 章),史振厚(第 7 章),刘杰梅(第 9 章),兰荣娟(第 13 章);河南城建学院的毕军贤(第 10 章);郑州大学的杨长辉(第 12 章);郑州航空工业管理学院的高金章及中原工学院的杨静(第 14 章)。

本书在编写过程中,参考了国内外大量文献,在此对文献作者表示由衷的感谢。

管理学是一门内容广泛、发展迅速的学科。虽然参加本书编写的人员都拥有较丰富的教学、管理实践和较强的接受新知识、新思想的能力,但由于知识和经验有限,成书过程中缺点和错误在所难免,敬请使用本书的教师和学员及其他读者提出意见和建议,以便修订再版时更正和完善。

编 者

2011年11月



# 目 录

|                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| <b>第一章 管理概论</b> .....1        | <b>第八章 人员配备</b> .....225    |
| 第一节 管理的基本概念.....2             | 第一节 人员配备及其原则.....225        |
| 第二节 管理的职能.....6               | 第二节 人力资源规划.....228          |
| 第三节 管理者.....9                 | 第三节 人员的招聘与甄选.....232        |
| 第四节 管理的基本原理.....14            | 第四节 人员的考核与培训.....236        |
| 第五节 管理学.....18                | <b>第九章 组织文化</b> .....253    |
| <b>第二章 管理理论的形成与发展</b> .....29 | 第一节 组织文化概述.....254          |
| 第一节 古典管理理论.....30             | 第二节 组织文化的分类及功能.....259      |
| 第二节 行为科学理论.....37             | 第三节 组织文化的建设.....261         |
| 第三节 现代管理理论.....40             | <b>第十章 领导与团队管理</b> .....273 |
| 第四节 当代管理理论及其新发展.....46        | 第一节 领导概述.....274            |
| <b>第三章 管理环境</b> .....65       | 第二节 领导方式与领导理论.....276       |
| 第一节 管理环境.....66               | 第三节 领导艺术.....284            |
| 第二节 环境研究的内容.....68            | 第四节 团队管理.....288            |
| 第三节 环境管理.....75               | <b>第十一章 激励</b> .....297     |
| 第四节 全球化环境中的管理.....86          | 第一节 激励概述.....298            |
| <b>第四章 管理伦理</b> .....104      | 第二节 激励的理论.....300           |
| 第一节 管理伦理.....105              | 第三节 激励的原则与方法.....310        |
| 第二节 企业社会责任.....120            | <b>第十二章 沟通</b> .....321     |
| <b>第五章 决策</b> .....135        | 第一节 沟通概述.....322            |
| 第一节 决策概述.....136              | 第二节 人际沟通和组织沟通.....326       |
| 第二节 决策的程序和影响因素.....145        | 第三节 有效沟通.....332            |
| 第三节 决策方法.....150              | <b>第十三章 控制</b> .....345     |
| <b>第六章 组织目标与计划</b> .....165   | 第一节 控制概述.....345            |
| 第一节 目标概述.....166              | 第二节 控制的原则和过程.....352        |
| 第二节 计划概述.....176              | 第三节 控制的技术与方法.....362        |
| 第三节 计划的编制.....180             | <b>第十四章 管理创新</b> .....374   |
| 第四节 计划的组织实施.....183           | 第一节 创新概述.....375            |
| <b>第七章 组织设计与变革</b> .....192   | 第二节 管理创新及其基本内容.....384      |
| 第一节 组织概述.....193              | 第三节 管理创新的过程与组织.....396      |
| 第二节 组织设计.....195              | 第四节 管理创新技术.....401          |
| 第三节 组织变革.....212              | <b>参考文献</b> .....412        |

# 第一章 管理概论

## 【学习目标】

1. 理解管理的含义与性质；
2. 掌握管理的职能及其关系；
3. 理解管理者的分类与作用；
4. 理解管理者应具备的技能；
5. 了解管理者的角色；
6. 理解管理的相关原理。

## 【导入案例】

### 分 粥

有个7人组成的小团体,人人平凡而且平等,但不免自私自利。他们要分食一锅粥,但并没有称量用具。大家试验了不同的方法:

方法一:指定一个人负责分粥事宜。很快大家就发现,这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人,结果总是主持分粥的人碗里的粥最多。

方法二:大家轮流主持分粥,每人1天。虽然看起来平等了,但是每个人在一周中只有一天吃得饱而且有剩余,其余6天都饥饿难挨。大家认为这种办法造成了资源浪费。

方法三:大家选举一个信得过的人主持分粥。开始这位品德尚属上乘的人还能公平分粥,但不久他开始为自己和溜须拍马的人多分。

方法四:选一个分粥委员会和一个监督委员会,形成监督和制约。公平基本上做到了,可是由于监督委员会常提出种种议案,分粥委员会又据理力争,等分粥完毕时,粥早就凉了。

方法五:每个人轮流值日分粥,但是分粥的那个人要最后一个领粥。令人惊奇的是,在这个制度下,7个碗里的粥每次都是一样多。每个主持分粥的人都认识到,如果7个碗里的粥不相同,他确定无疑将享用那份最少的。于是大家又开始和和气气、快快乐乐地过日子了。

管理活动发端于人类社会的早期,至今已有数千年的历史。如今,不仅国家、军队、企业、学校等组织需要管理,人们的生产和生活同样离不开管理。上述案例告诉我们,管理的真谛在“理”不在“管”。我们就是要有一套好的管理制度,要敢于跳出传统的思维去寻找新的解决问题的办法,一套好的管理机制对领导者来说比自己事无巨细、事必躬亲要有效得多。管理者的主要职责就是建立一个类似“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、



权力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;缺乏权力,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”。假如一个企业、学校、国家没有统一的协调与管理,将会是一种什么样的混乱状态?随着社会的发展和社会生活的日益复杂化,管理显得更加重要和不可缺少。

## 第一节 管理的基本概念

### 一、管理的概念

管理的字面意思有“管辖”“处理”“管人”“理事”等。但实际上,关于什么是管理,即管理的概念,人们并没有取得一致的认识。因为许多学者对于管理理论的认识是有差异的,所以就有了不同的管理概念。

“科学管理之父”泰罗将管理定义为确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干。

法国著名管理学家亨利·法约尔认为:管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。

美国管理学家赫伯特·A·西蒙认为:管理就是决策。

美国管理学家哈罗德·孔茨等认为:管理是引导人力和物质资源进入动态的组织,以达到这些组织的目标,亦即使服务对象获得满意,并且使服务的提供者亦获得一种高度的士气和成就感。

美国管理史学家丹尼尔·雷恩认为:给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。

我国学者也给管理下了各种定义。比如:

周三多等学者认为:管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。

吴照云等学者认为:所谓管理,就是对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达到既定的组织目标的过程。

杨文士、张雁等学者认为:管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的过程。

除了上述观点外,还有许多关于管理含义的论述,归结起来大体上可以分为两种观点:一种是强调管理主要是“管人”;另外一种强调管理主要是“管事”。



#### 知识链接 1-1

#### 什么是管理?

管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制;

计划,就是探索未来,制定行动计划;

组织,就是建立企业的物质和社会的双重结构;

指挥,就是使其人员发挥作用;

协调,就是连接、联合、调和所有的活动及力量;

控制,就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。

因此可以理解,“管理”既不是一种独有的特权,也不是企业经理或企业领导人的个人责任。他同别的基本职能一样,是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

管理职能与其他五个基本职能显然不一样。

很重要的一点,是不要把管理同“领导”混淆起来。

“领导”,就是寻求从企业拥有的所有资源中获得尽可能大的利益,引导企业达到它的目标,就是保证六项基本职能的顺利完成。

“管理”,只是这六项职能中的一项,由领导保证其进行。但是,它在上层领导人的作用中占有那么重要的位置,以致有时好像这作用就纯粹只是管理了。

资料来源:【法】H·法约尔.工业管理与一般管理.北京:中国社会科学出版社,1982:4-5

本书把管理的定义概括为:管理是管理者按照客观规律的要求,为了实现特定的目标,对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等活动的过程。该定义主要包含以下几层意思:

(1) 管理的主体,即管理者。管理者是指在组织中指挥和领导他人活动的人们。从纵向看,管理的主体具有层次性,基本上可以分为高层、中层和基层三个层次。从横向看,管理的主体具有多样性,既包括国家的统治者、政府的领导者,也包括企业的经理及非营利性组织的管理者。管理的主体既可以是人,也可以是组织形式出现的领导机构或单位。

(2) 管理是在一定的组织内外部环境条件下进行的,环境为组织提供了机会,也对组织构成了威胁。管理应将组织当成一个开放的系统,它不断地与环境产生相互影响和作用。正视环境的存在,既要求组织设计和维持一种良好的环境,这种环境相对稳定又同时具有一定的适应性;也要求管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都适用的管理办法。

(3) 管理的目的是实现组织目标。管理是一种有意识、有目的的活动。管理只是一种途径,最终是为了实现组织目标,只有在目标明确的基础上,才能组织并实施管理。

(4) 管理的意义在于管理的有效性。管理者的最终责任是以有效益和高效率的方式协调、使用组织资源来实现组织目标。组织的效益是指组织实现其既定目标的程度。组织的效率是指组织的投入与产出之比,它要求用比较经济的方法来达到组织的预定目标。效率与效益是相互关联的,效益是要求我们确定正确的组织目标;效率是要求我们选择合适的行动方法和途径,以求比较经济地达到既定的组织目标。

(5) 管理的过程是由一些系统性的活动构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们是实现组织目标的手段,同时构成管理的基本职能。

(6) 管理的本质是协调组织的各种资源。协调就是使个人的努力与群体的预期目标相一致。各种管理职能、各项管理决策都要进行协调,都是为了协调。

(7) 管理的对象是组织的各种资源,特别是人力资源。一方面,指出管理的对象是组织中的各种资源;另一方面,强调人是管理的核心因素,组织中所有的资源和活动都是以人为中心的。

管理中最重要的是对人的管理。



## 管理故事 1-1

### 子 贱 放 权

孔子有一个学生叫子贱,一次他奉命担任某地方的官吏。到任以后,他并不是忙于政务,却时常弹琴自娱,可是他所管辖的地方却治理得井井有条,民兴业旺。这使那位卸任官吏百思不得其解,因为他每天起早摸黑,从早忙到晚,也没有把地方治好。于是他请教子贱:“为什么你能治理得这么好?”子贱回答说:“你只靠自己的力量,所以十分辛苦;而我却是借助别人的力量来治理。”

故事启示:管理不是事必躬亲,亲力亲为,需要借助于他人的力量来实现目标。

## 二、管理的特性

管理是引导人力和物质资源进入动态的组织,以达到这些组织目标的过程。自从有人类组织以来,便存在管理活动。这类活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等,有其自己的特性。

### (一) 管理目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动,因而它有明显的目的性。管理的这一特征是我们区别自然界和人类社会中那些非管理活动的重要标志。凡是盲目的、没有明确目的的活动,都不能称其为管理活动;那些属于由生理功能驱使、无意识的本能活动,亦不能称其为管理活动。管理的目的性是由管理活动产生和发展的内在要求决定的。如果管理没有一定的目标,那么它就没有存在的必要了。管理的目的性要求管理人员时刻明确管理的目标是什么,并围绕目标实施有效的管理。

### (二) 管理的动态性

管理的动态性主要表现在管理活动需要在变动的环境与组织本身中进行,需要消除资源配置过程中的各种不确定性。现实的组织环境中存在较多的不确定性。第一,管理客体的动态性。在管理过程中,作为管理客体的员工,会受到当时特定环境的心情、思想、偏好等影响,从而造成其原本可以发挥的能力和技巧与其他资源在配合上不默契,有时甚至会出现一定的失误或差错。第二,管理运行时空的动态性。时空本身处于不断的运动变化之中,在设定未来的发展方案时,未来的组织环境将会发生什么样的变化,是难以确定的。因时空不确定性带来的组织环境的不确定性是战略管理中最难以把握和解决的。第三,管理工具手段的动态性。由于不同的人具有不同的个性、情感、需要等,很难用某一种管理职能和手段去管理所有的人,而且,管理活动中人际沟通方法、精神激励办法等的作用效果也是难以确定的。第四,管理实施结果的动态性。由于管理受到上述几种动态性的影响,管理活动的结果皆有可能会偏离管理目标或部分实现管理目标,带有一定的不确定性。管理活动要随外部环境的变化而变化,因而没有一成不变的管理模式。

### (三) 管理的科学性

管理的科学性是指人们在发现、探索、总结和遵循客观规律的基础上,建立系统化的理论体系,并在管理实践中应用管理原理与原则,使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。管理活

动可以分为程序性活动和非程序性活动两大类。程序性活动是指有章可循,照章运作便可以取得预想效果的管理活动;非程序性活动是指无章可循,需要边运作边探索的管理活动。管理的科学性就是不断地实现管理活动由非程序性向程序性的转化,这种转化的过程就是人们对这类活动进行规律性的科学总结的过程。管理的科学性要求管理者在管理活动中遵循客观规律,不断建章立据,实施科学管理。

#### (四) 管理的艺术性

管理虽然可以遵循一定的原理或规范办事,但它绝不是按图索骥的照章操作行为。管理理论作为普遍使用的原理、原则,必须结合实际应用才能奏效。管理者在实际工作中面对千变万化的管理对象,灵活多样地、创造性地运用管理艺术与技艺,这就是管理的艺术性。既然管理是一门艺术,它其中的内涵往往“只可意会,不可言传”,其艺术的真谛也很难从教科书中获得,需要在管理的实践活动中进行修炼和感悟。管理的艺术性要求管理者必须学会熟练地掌握实际情况、因势利导、总结经验、理论联系实际。

#### (五) 管理的经济性

管理的对象是组织中以人力资源为中心的各种资源。管理的实质就是通过计划、组织、领导、控制等职能手段,实现组织内部各种资源的合理配置。资源配置是需要成本的,管理就是要使资源配置的成本最小化。因此,管理就具有一定的经济性。首先,管理的经济性反映在资源配置的机会成本上。管理者选择一种资源配置方式,必然要以放弃另一种资源配置方式为代价,这里就存在机会成本的问题。其次,管理的经济性反映在管理方式、方法选择的成本比较上。由于在各种资源配置的方式、方法中,其所费成本存在差别,因此,在如何选择配置方式的问题上存在经济性的问题。再次,管理是对资源有效整合的过程,选择不同的资源供给和配比也存在成本大小的差别,这是经济性的又一种表现。

#### (六) 管理的人本性

管理的人本性是指在管理过程中以人为中心,把理解人、尊重人、调动人的积极性放在首位,把人视为管理的重要对象及组织最重要的资源。管理的人本性要求管理者在管理活动中一方面要不断提高自身素质和管理能力;另一方面还要不断加强对被管理者的培训,以提高他们的工作技能,同时还要不断激励他们,提高他们完成工作任务的积极性,使他们不断获得一种高度的责任感和成就感。

#### (七) 管理的创新性

既然管理具有一定的动态性,既然对任何一个具体的管理对象都没有一种完全有章可循的模式可以参照,那么,为达到既定的组织管理目标,就需要具备一定的创新性。管理的创新性主要表现为管理理念、管理思想、管理内容、管理手段、管理方式和管理方法的不断更新,以适应不断变化的客观环境对管理活动的需求。组织内外环境及管理对象是处于动态变化中的,管理的创新性是客观环境发展变化对管理活动发展变化的内在要求。管理活动是一种创新性活动,正因为其自身的创造性,才会存在成功与失败的不同可能。

### 三、管理的二重性

管理的二重性是马克思管理学说的重要原理之一。马克思在《资本论》中明确指出:“凡是直接生产过程中具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然

会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”这里的监督劳动和指挥劳动就是指管理。管理的二重性具体表现为管理一方面是由分工协作的集体劳动引起的,体现了社会化大生产的要求;另一方面是由监督劳动所引起的,体现了巩固和维护生产关系的要求。前者称为管理的自然属性,后者称为管理的社会属性。

### (一) 管理的自然属性

管理是社会生产力发展和社会分工的产物,具有同现代生产力、社会化生产相联系,适合现代化生产的属性,称作管理的自然属性。现代化生产离不开管理,正如马克思所说:“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。”如果缺乏有效的管理,则企业将会出现混乱,无法保证正常的生产。

### (二) 管理的社会属性

生产在任何条件下都是社会的生产,都是在一定的生产关系下进行的。因此,管理具有同生产关系、社会制度相联系的属性。社会生产总是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理方式方法呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性,这就是管理的社会属性。

管理的二重性之间是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会环境条件和社会生产关系下发挥作用。同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而单独存在;否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面,两者又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应。同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

## 四、管理的重要性

管理作为一种行为、思想可以说是与人类群体俱生的,它有着与人类文明一样悠久的历史。管理是人类的一种普遍的社会活动。社会、组织、家庭、个人都离不开管理。

管理的好坏是决定一个组织的实力和竞争力的最重要的因素之一。一个企业的实力和竞争力取决于许多因素,如拥有的资源数量、商誉、开发新产品的能力、商品的品牌等等。这些因素都会慢慢发生变化,这些变化取决于企业的管理水平的高低。如果一个企业的管理水平逐渐降低,那么这个企业的实力和竞争能力将逐渐下降。反之,管理水平的不断提高,将会促使企业的实力和竞争力的增强。

## 第二节 管理的职能

管理职能讨论的是管理者在管理过程中所从事的工作,也就是说,为了有效地实现组织的目标,应如何来履行各项管理的职能。关于管理职能的划分,不同的管理学者具有不同的归类方法。有的认为包括计划、组织、指挥、协调和控制;有的认为包括计划、组织和控制;有的认为包括计划、组织、指挥、协调、控制、人事和通讯联系;有的认为包括计划、组织、控制和激励等等。我们把管理的职能分为计划职能、组织职能、领导职能和控制职能,如图 1.1 所示。



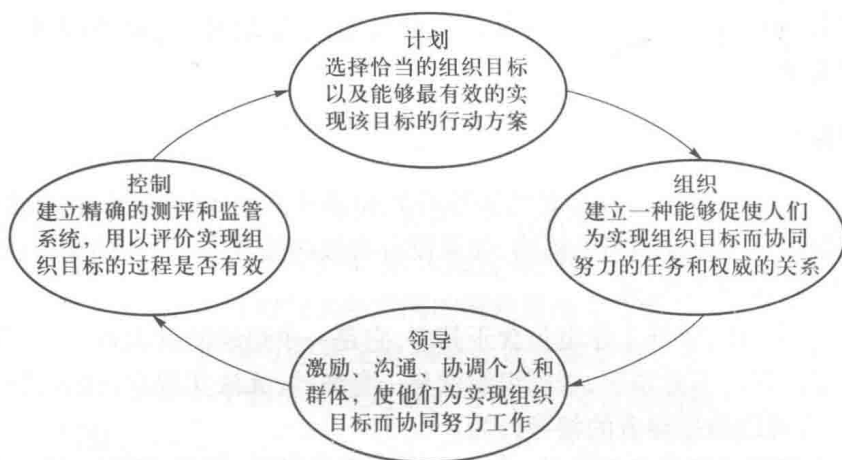


图 1.1 管理的四项职能

## 一、计划职能

所谓计划,一般的理解,是指人们为了实现一定的目的,而对未来的行动事先做出安排。在管理学中,计划具有两重含义:一是动词含义,指计划管理工作,它代表着一种特定的行为,是对组织未来目标的分析、制订和调整,以及对实现目标的各种方案的设计等一系列活动的统筹安排,是动态的计划;二是名词含义,指以规划、预算等具体的计划形式,是实施计划管理职能的书面文件。

由于各种方案不可能在真空中产生,所以良好的计划工作必须考虑它所做的决策在其实现时所处的未来环境的特点,也即需要确定计划工作的前提条件。从这个角度理解的话,可以说计划就是预测和决策。目标管理是使计划工作富有成效的一种有效可行的计划方法。

计划职能使组织能够对未来的变化做出积极的反应。每个组织所面临的未来都是复杂多变的,为了使组织对未来环境的变化能做出积极的反应,就应对未来的变化进行预先的估计,并在这个基础上,设想出应付各种变化的相应对策。

计划职能是全部管理职能中最基本的一个职能,也是管理各个职能中的首要职能。组织职能、领导职能和控制职能是围绕着计划职能而展开的,以保证达到计划规定的目标。

计划职能使组织的各项活动都能围绕组合的整体目标而展开。通过组织的计划工作,为组织制订出了未来的行动方案,组织的各种活动都要围绕着整体目标而展开。而且计划方案之间要相互配合、协调,以保证组织整体目标的实现。

计划职能有利于提高组织各项活动的工作效率,有利于对组织各项工作的控制。组织的计划工作强调平衡与协调,强调优化,从而能提高组织各项活动的工作效率。组织的各项工作都是围绕着计划方案进行的。计划为组织的控制提供了依据。

## 二、组织职能

在计划工作确定了组织的具体目标,并对实现目标的途径做了大致的安排之后,为了使人们能够有效地工作,还必须设计和维持一种组织结构。这就是说,把组织中的各项工作进行分类组合,划分出若干部门,根据管理幅度原则,划分出相应的管理层次,进行合理的授权,协调组织中



的各种关系。同时,组织还必须根据内外部环境的变化,不断地对组织结构做出调整和变革,以确保组织目标的实现。

### 三、领导职能

领导职能的作用主要是通过领导者的领导行为和领导方式,激励组织中的成员去完成组织目标。最好的计划和完美无缺的组织机构,如果没有有效的领导去统一该组织成员的行动,很有可能产生混乱,从而影响组织成效。

在管理的整个活动中,领导工作也包含于其中,它是一个组织的管理者在管理过程中的行为活动。任何一个组织都离不开领导,否则组织就是一盘散沙,无法实现自己的目标与战略。领导既可以指领导者,也可以指领导者的领导行为。

领导职能是指领导的活动及其功能,主要内容应当是激励、沟通、协调。激励能够促使员工努力工作。沟通是意义的传递与理解,沟通使人们之间的分歧与误解得以消除。协调是指使组织成员的思想 and 行动保持一致的行为,组织内部的协调是组织目标实现的重要保证。领导的主要活动就是从事激励、沟通和协调,做好了这些工作,就做好了大部分领导工作。此外,领导还要运用权力,鼓励积极因素,限制消极因素,同时以身作则,做好奖励、处罚与示范工作。

### 四、控制职能

从管理的过程看,管理者通过计划、组织和领导职能的发挥来协调组织成员的各种业务活动,可以说已经实现了一个单独的管理过程。通过这个过程,能使组织实现一定的目标。这个目标或许与预期的目标相符,或许与预期的目标差距很大。当组织活动的结果与预期的目标存在着差异时,就不能说组织实现了有效的管理。而要提高管理活动过程的有效性,就要发挥管理的控制职能。通过管理控制职能的发挥,才能真正形成一个完整的管理过程,提高管理活动的有效性。

所谓控制,是对组织中的所有活动进行衡量和纠正,以确保组织的目标和为此制定的计划得以实现。换句话说,控制就是要消除计划与实践的偏差,使组织的一切活动都能按有利于实现组织目标的方向进行,使组织运行方式更加可靠、更加便利和更加经济。

控制是组织的一项重要管理活动。一个组织为了生存和发展,需要管理。管理活动主要有计划、组织、领导和控制等构成,控制是对组织活动进行监控,确保其按计划完成的一项必不可少的重要活动。

控制是一个检验计划执行成效和计划正确性的过程。由于管理环境和条件的不断变化,管理活动可能会偏离计划和目标,出现各种偏差。对管理者来说,不仅要执行计划,还要对计划执行过程进行监控,以便及时发现问题,分析原因并采取有效措施加以解决。所以说,控制是一个检验计划执行成效的过程。同时,通过对前者的检验,控制也成为检验计划正确性和合理性的过程。

控制活动包含三个基本步骤,即拟定标准、衡量成效、纠正偏差。没有标准就无法衡量工作成效,无法衡量工作成效也就无法制定纠正偏差的措施,控制也就流于形式而变得无任何意义。因此,控制有一套科学的程序。

控制具有明确的目标。简言之,控制的目的是要保证组织目标的实现。具体来说,控制的

目标是:防止偏差的产生和扩大化;增强组织适应环境的能力;处理组织内部的复杂局面;降低成本,节约资源。

控制作为一项管理职能,是和其他管理职能交织在一起的,它使管理过程形成了一个相对封闭的系统。

控制与计划的关系相当密切,二者相互依存。计划和控制是一个问题的两个方面。计划是控制的基础,控制要根据所确定的标准来进行,通过控制使计划的执行结果与预定的计划相符合;控制为计划提供信息,如果计划与实际之间的偏差是由于外部环境的变化所致,那么,这时控制职能的发挥所采取的纠正措施可能就是要调整计划方案本身。在多数情况下,控制工作既是一个管理过程的终结,又是一个新的管理过程的开始,它使计划的执行结果与预定的计划相符合,并为计划提供信息。

从组织职能与控制职能的关系来看,组织职能是通过建立一种组织结构框架,为组织成员提供一种适合默契配合的工作环境,因此组织职能的发挥不但为组织计划的贯彻执行提供了合适的组织结构框架,为控制职能的发挥提供了人员配备和组织机构,而且组织机构的确定实际上也就规定组织中信息联系的渠道,为组织的控制提供了信息系统。如果目标的偏差产生于组织上的问题,则控制的措施就要涉及组织结构的调整、组织中的权责关系和工作关系的重新确定等方面。

领导职能是通过领导者的影响力来引导组织成员为实现组织的目标而做出积极的努力。这意味着领导职能的发挥影响到组织控制系统的建立和控制工作的质量。反过来,控制职能的发挥又有利于改进领导者的工作,提高领导者的工作效率。

从以上可以看出,控制工作中的纠偏措施可能涉及管理的各个方面,要把那些不符合要求的管理活动引回到正常的轨道上来。控制职能与其他管理职能交错重叠,各项职能是统一的,这也说明,管理过程是一个完整的系统。

这里我们把管理划分为计划、组织、领导、控制等职能,并且各项管理职能都有自己独有的表现形式,但各职能是统一的整体,每一种职能都是管理过程中不可或缺的有机组成部分。它们之间是相辅相成,共同作用的。也就是说,在管理的每一阶段上,不只是存在某一职能,而是几种职能同时起作用,共同完成管理的任务,实现组织的目标。

### 第三节 管 理 者

#### 一、管理者

组织成员一般可分为两类,一类是直接从事组织业务活动的作业人员,如工厂的工人、学校的教师、医院的医生等;另一类是为了保证组织业务活动有效运行和组织目标实现而从事管理活动的管理人员。管理者就是组织中利用人力、物力、财力等资源去实现组织目标的指挥者和组织者。作业人员和管理者的划分只是相对的,不是绝对的,但是二者的区别也是显而易见的。管理者虽然有时候也完成某些具体工作,但更多的时间则是在制订工作计划,设计组织结构,安排人力、物力、财力,指导、协调并检查他人去完成各项任务。用美国学者斯蒂芬·罗宾斯的话说,管理者是指挥别人工作的人。

## 二、管理者的类型

组织的运行需要很多管理者,依据不同的分类标准,管理者可分为不同的类型。通常以管理者在组织中所处的层次或按管理的领域作为分类标准。

### (一) 按管理者在组织中所处的层次分类

由于管理者在组织中所处的不同位置,他们在组织中形成了不同的管理阶层,即高层管理者、中层管理者和基层管理者,如图 1.2 所示。

高层管理者指对组织的管理负有全面责任的人,位居组织的顶端,是组织的最高行政长官。他们的主要职责是制定组织的目标和发展战略,掌握组织的大政方针和评价组织的绩效。在对外交往中,他们往往代表组织,以“官方”的身份出现。高层管理者一般被冠以董事长、首席执行官或总裁、总经理及高校的校长、医院的院长等名衔。

中层管理者指介于高层管理者与基层管理者之间的一个或若干层次的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者的决策和意图,督促基层管理者的工作,中层管理者可能会被冠以部门或办事处主任、单位主管、事业部经理等头衔。中层管理者主要作用是上情下达,下情上传,承上启下。

基层管理者是处于最底层的管理者,他们听从中层管理者的指导,负责把组织的各项计划和措施准确地传送给员工,并保证计划的顺利完成。他们所接到的指令是具体的、明确的,所能调动的资源是有限的、完成任务所必需的,任务也是明确的:带领和指挥下属有效地完成任务。他们要向上级报告任务的执行情况,反映工作中遇到的困难并请求支持,也起到承上启下的作用。

### (二) 按管理的领域来分类

依照管理者从事管理工作的领域宽度及专业性质的标准,管理者可以划分为综合管理者与专业管理者两大类,如图 1.3 所示。

综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于小型组织(如一个小厂)来说,可能只有一个综合管理者;而对于一个拥有若干分部的大型组织(如跨国公司)来说,可能会有多个综合管理者。专业管理者是指仅承担组织管理的某一类职能的管理者。在某些企业组织中,依据管理领域性质的不同,可以将专业管理者划分为生产、营销、人事、财务以及研究开发部门的管理者。专业管理者多存在于大型组织之中,并且随着组织规模的扩大和环境的复杂多变而变得越来越重要。



图 1.2 各层级管理者类型

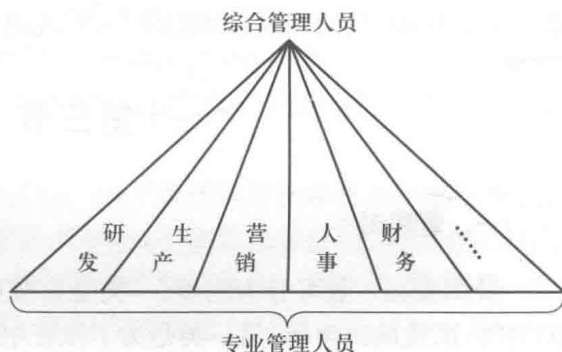


图 1.3 管理者的领域分类