



21世纪高等院校经济管理类规划教材
2013年陕西高等学校优秀教材二等奖

管理学

——原理与实务（第3版）

□ 李海峰 张莹 主编

□ 杨维霞 武永生 副主编

ECONOMICS & MANAGEMENT

- 学习、思考与实践并行
- 二维码链接视频和其他学习素材
- 提供课件、视频案例、习题集、试卷等



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

Management



21世纪高等院校经济管理类规划教材
2013年陕西高等学校优秀教材二等奖

管理学 ——原理与实务（第3版）

□ 李海峰 张莹 主编
□ 杨维霞 武永生 副主编

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

管理学：原理与实务 / 李海峰，张莹主编. — 3版
— 北京：人民邮电出版社，2018.2
21世纪高等院校经济管理类规划教材
ISBN 978-7-115-47611-1

I. ①管… II. ①李… ②张… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第319421号

内 容 提 要

本书主要介绍了管理的概念与性质、管理理论的演进、计划、决策、战略管理、组织、领导、激励、沟通、控制，以及管理伦理与社会责任等内容，注重基本原理、基本知识在本土化案例中的应用。

本书广泛采用案例导入、小提示、管理实践、思考与讨论、视野拓展等形式向读者展示文字或视频案例、理论解读、管理实践经验等辅助性学习内容，帮助读者学习管理学基本原理和基本知识；以二维码的方式拓展阅读空间和内容，增加本书的“厚度”；章后设置小结、知识巩固与思考实践题目，帮助读者深入掌握管理学基本原理与基本知识。

为方便教师授课和读者学习，本书提供教学（学习）资源包，主要包括课件、教案、重难点处理及教学体会、实训说明、补充教学案例集（含视频案例、文字案例）、习题答案、补充习题集、模拟试卷等，索取方式见本书“更新勘误表和配套资料索取示意图”，本课程教学博客上有更丰富的信息。

本书针对应用型本科经管类专业特点编写而成，可作为其核心基础课“管理学”的教材。

◆ 主 编 李海峰 张 莹

副 主 编 杨维霞 武永生

责任编辑 万国清

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京鑫正大印刷有限公司印刷

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：17.25

2018年2月第3版

字数：415千字

2018年2月北京第1次印刷

定价：49.80元

读者服务热线：(010)81055256 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

第3版前言

本书第2版出版不足两年,也就是去年夏天,编辑建议提早修订,时至今日又过去了一年多。3年来,无论是应用型本科的教育教学改革,还是教育信息化技术的应用推广,都发生了很多变化。特别是我国经济运行进入新常态,管理实践中出现了一些新的现象、新的案例,需要我们运用管理学理论加以解释和说明,同时这也推动着管理学理论的创新。这些自然而然就成了本书改版修订的依据和动力。

本次修订未改变第2版教材的主体内容、结构和体例,修订工作主要集中在以下几方面。

一是进一步明确本书是为应用型本科经济管理类专业学生编写的。读者对象明确了,知识体系的深度和宽度针对性更强。应用型本科对知识系统性的要求高于专科层次,对应用专业知识解决实际问题的实践能力的要求又高于学术型本科。因此我们在讲计划、组织、战略、领导、激励、沟通、控制等职能时,不仅试图讲清楚“是什么”,还较多着墨于“为什么”,就是为了满足本科教育对知识体系的要求,为后续学习打好基础。此外,在本书内容和本书配套资料中我们通过案例解读、思考与讨论、体验式培训等形式突出“怎么做”,以帮助读者提高管理理论、原理、技术和方法的应用能力,满足其职业性要求。

二是牢牢把握管理的生产力属性和生产关系属性的辩证统一。管理有共性,所以相互之间可以借鉴学习,但管理又与生产关系、社会制度相联系,因此,不存在古今中外普遍适用的管理模式。在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段的时候,必须结合本国、本部门、本单位的实际情况,因地制宜,才能取得预期的效果。所以,我们在介绍古典管理理论、行为科学理论、激励理论、领导理论等西方管理理论的时候,并不只是介绍理论本身,而是既介绍基本原理,又指出存在的人性论、认识论的局限性,同时还强调如何同我国的传统文化、当今的国情相结合,突出管理理论在国内案例中的应用。为此,本次修订后的教材,绝大多数节前导入案例都采用了国内案例。

三是充分发挥“管理学”作为哲学社会科学类课程的育人功能。“政者,正也。子帅以正,孰敢不正?”(《论语·颜渊》)“苟正其身矣,于从政乎何有?不能正其身,如正人何?”“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。”(《论语·子路》)正直是管理者的首要品质。所以,本书基于“人人都是被管理者”“人人都是管理者”“人人都可成才”的理念,结合具体的知识点告诉读者,要成为合格的管理者,就要树立正确的权力观、道德观、价值观、职业观。例如,在讲计划、决策、战略时,强调企业管理要以实现可持续发展为目的;在讲领导、沟通、激励、控制时,强调公平公正、责任心的重要性;在讲管理伦理与社会责任时,从法律与道德的关系出发,用实实在在的案例告诉读者,人和企业都要守法律、讲道德、承担社会责任。而且,我们还专门将近年来国内学者的最新管理学研究成果引入教材,让读者知道,国内学者从国内的管理实践出发,提出的一系列管理思想完全能够指导我们的实践,从而增强读者的文化自信。

四是进一步增强了本书的可读性和内容的丰富性。本次修订,导入案例尝试性地选取了一些与刚毕业的大学生相关的案例,以更加贴近学生生活。对举个例子、打个比方就能说清

楚的知识点我们尽可能用举例或“小提示”来通俗化；对一两句话就能讲明白的地方则尽可能精简，如目标的性质、组织职能的作用、战略管理的重要性、激励的简单模式、控制的目的和重要性等知识点，讲概念时就能说透，没必要再赘述，所以修订时删除了这些内容；对于需要读者重点掌握但本书又不可能长篇论述的知识点、案例，我们借助二维码展现了更丰富的辅助性学习资源（含短视频），以帮助读者做更深入的学习；编者将管理学经典著作的学习心得或相关内容摘要放进教学博客（seahighl.blog.163.com），在本书相应知识点旁以二维码链接的形式呈现给读者，学有余力的读者借这些内容可做拓展性学习，也许还能给读者未来进一步学习指引方向，使读者少走弯路。本次修订后，看似篇幅有所减少，实际上内容的丰富性大大提高，需要读者思考或讨论的问题也更多。

五是在“方便教”上做了更多努力。本次修订把原本是编者个人理解、带有编者个人授课风格的一些知识点解读、导入案例解析、体验式培训说明等不宜让学生课前知晓的内容从本书中删除，其内容并入“教学资源包”（含课件、教案、重难点处理及教学体会、实训说明、补充教学案例集、习题答案、补充习题集、模拟试卷等），方便采用本书授课的老师进行更灵活的教学设计并形成自己的教学风格，体现“教学有法、教无定法、贵在得法”的理念。

本次修订由李海峰、张莹担任主编，杨维霞、武永生担任副主编，团队其他主要成员还有王霞、夏春燕。

感谢为本书修订提出宝贵意见的同行和读者！感谢网络资源的分享者！感谢所有关注过本书的人和帮助过我们的人！

我们知道，由于水平有限，本版教材还有一些不足，如教材的立体化资源建设上，我们自己都未觉十分满意，望诸位同仁和读者继续批评指正！有大家的支持，一定会有将来更好的第4版、第5版……

李海峰

2017年11月

第 1 版前言

应用型本科有自己的特殊之处，那就是理论上强于高职高专，实践上强于普通本科，本书在内容取舍和编写方式上着重突出这一需求。

与大多数教材不同，本书由既有企业管理工作经历，又有学术型本科、应用型本科及高职高专 3 种类型教学经验的教师担任主编，能够在保证本科教学内容体系完整性的同时体现培养目标的实践性要求。

本书凝结了作者多年的企业管理工作及研究成果，并经多轮教学实践检验，具有以下特色。

1. 在内容取舍上，一般原理与实践应用并举，体现学科性和应用性的结合

首先，本书结构紧凑，体系完整。在内容的取舍上，严格按照《中华人民共和国高等教育法》对本科生毕业的要求，做到理论体系完整、内容全面。全书分为 12 章，比较全面地概括了管理学的主要内容。

其次，本书捕捉前沿，突出应用。书中尽可能吸纳近年来管理领域发展起来的新理论、新方法，以引导学生捕捉本学科的前沿理论，同时，结合应用型本科对职业能力的要求，坚持实用性、针对性的原则，大多选取本土化案例，重点突出基本理论的实际应用，将实际管理工作中经常用到的基本思想、基本原理和基本方法讲透。

2. 在形式上，案例导入，活泼生动，思路流畅，可读性强

在形式上，打破大多数教材一章一个案例的局限，大部分节设置案例导入，提出问题、引入知识点，同时在正文中独具匠心设计了“知识点”“示例”“补充说明”等栏目来增加信息量，图文并茂、思路清晰、行文流畅，大大提高了本书的生动性、启发性与可读性。

为了方便学生学习，在每节后或节内恰当的地方针对节前的导入案例设置了“本节导入案例解析”栏目。此栏目的设置只为引导学生学习，并非标准答案，读者还可根据所学知识进行更深入的分析，以加深所学知识的理解和掌握。

3. 在结构上，重点突出，注重知识的巩固

本书每章开篇指明了“学习目标”，这样不仅告诉读者在学习完本章后应掌握哪些要点，还指明了这些要点应掌握到什么程度，非常有助于读者在学习时将注意力集中在主要问题上。与此对应的每章结尾的“本章小结”旨在提醒读者从本章中学到了什么，它是一个围绕学习目标的简短总结。开篇的“学习目标”，结尾的“本章小结”，一前一后，将每一章的重点勾勒得一览无余。

与此同时，本书在每一章的结尾都安排有练习题和课外思考实践题，它需要读者综合运用所学的管理学知识、在课堂的讨论或联系实际，甚至进行一定的实践之后才能回答。其目的就是希望通过讨论和实践，加深读者对所学知识的理解。完成这些习题，表明读者不仅理解了本章的内容，还能够运用它们去解决问题。

4. 在理念上,注重联系实际进行讨论和思维方式的训练

本书还在部分章节中,尝试性地增加了一些课堂训练及体验式培训内容,如头脑风暴、动机练习、单向交流和双向交流、对指示的不服从与服从、聆听训练、人际沟通训练等。这些课内实训环节,突出思维方式的训练,既能活跃课堂气氛,增强授课效果,又有助于读者在教师的指导下对管理职能有进一步的理解,甚至会对如何做人、如何做事有新的启迪。教材中课堂训练及体验式培训的安排基于作者多年的教学实践,为了不影响学生阅读,其主体内容放在教学资料包中的教案和课件内,用书教师可根据授课情况灵活运用。

“人人都是被管理者”“人人都是管理者”“人人都可成才”是贯穿本书的理念。从这一理念出发,我们在教学内容和练习题中有意将管理学的知识与大学生的学习与生活相结合,以提高他们对学习管理学这门课的重要性的认识,使之自觉地从日常的学习、生活中培养自己的管理意识和能力。而对于刚刚接触管理学的读者,可完全不必担心自己的知识背景,编者深入浅出、通俗易懂的笔触足以使你在读完本书后顿感学到了一些有用的管理知识。

本教材建议学时为 64~72 课时。为方便教师教学,本书配有内容丰富的教学资料包(包括精致的电子课件、教案、教学体会、实训说明、案例集及案例分析、习题集及参考答案),索取方式见“更新勘误表和配套资料索取示意图”。

为方便读者学习,本书提供的补充阅读资料可通过扫描封底左下角二维码后下载,或在作者教学博客(<http://seahigh1.blog.163.com>)直接下载。

由于编者水平有限,不当之处在所难免,敬请广大读者不吝赐教,欢迎发电子邮件至电子邮箱 llhhff0791@sina.com 与编者进行交流。

编者

2009 年 12 月

目 录

第一章 管理与管理者	1
学习目标	1
第一节 管理的内涵与性质	2
一、管理的概念	2
二、管理的职能	3
三、管理的性质	5
第二节 管理者的类型及其角色	6
一、组织中人员类型及管理者类型	7
二、管理者的角色	9
第三节 管理者必备的基本技能	11
一、管理者必须具备的三大技能	11
二、管理层次与管理技能的关系	12
本章小结	13
知识巩固与思考实践	14
课外阅读推荐	15
第二章 管理理论的演进	16
学习目标	16
第一节 古典管理理论	17
一、泰勒的科学管理理论	17
二、法约尔的一般管理理论	21
三、韦伯的行政组织体系理论	24
第二节 行为科学理论	26
一、梅奥的人际关系学说	26
二、麦格雷戈的“X-Y”理论	28
三、超Y理论	29
第三节 现代管理理论	29
一、系统管理理论	30
二、权变管理理论	31
三、决策理论	31
四、管理科学理论	31
五、管理过程理论	32
第四节 管理思想的新发展	32
一、危机管理	32

二、人本管理	34
三、知识管理	35
本章小结	37
知识巩固与思考实践	37
课外阅读推荐	39
第三章 计划工作	40
学习目标	40
第一节 计划工作的内涵	41
一、计划的概念与内容	41
二、计划的特点	42
三、计划的重要性	43
四、对计划工作的认识	43
第二节 计划的类型与层次体系	45
一、计划的类型	46
二、计划的层次体系	47
第三节 计划工作的程序与组织实施	49
一、计划工作的程序	50
二、计划的编制方法	51
三、目标管理	54
本章小结	58
知识巩固与思考实践	59
第四章 决策	61
学习目标	61
第一节 决策的内涵	62
一、决策的概念	62
二、决策的类型	63
第二节 决策的原则与基本程序	65
一、决策的基本原则	66
二、决策的基本程序	68
三、决策的五个要素	69
第三节 决策的方法	70
一、定量决策方法	70

二、定性决策方法	74	第四节 组织结构的基本类型	119
第四节 决策的依据与前提	76	一、直线制组织结构	120
一、决策的依据	77	二、职能制组织结构	120
二、决策的前提	77	三、直线职能制组织结构	121
本章小结	80	四、事业部制组织结构	122
知识巩固与思考实践	80	五、矩阵制组织结构	123
课外阅读推荐	82	本章小结	124
第五章 战略管理	83	知识巩固与思考实践	124
学习目标	83	第七章 组织变革与组织文化	127
第一节 战略及战略管理的内涵	84	学习目标	127
一、战略的概念与特征	84	第一节 组织变革	128
二、战略管理的内涵与基本过程	86	一、组织变革的内涵与动因	128
第二节 战略环境分析	89	二、组织变革的内容	129
一、外部环境分析	89	三、组织变革的过程与程序	130
二、内部条件分析	93	四、组织变革的阻力及其克服	131
三、企业内外部环境的综合分析法		五、组织变革的潮流与方向	132
——SWOT分析法	95	第二节 非正式组织	138
第三节 组织战略的层次与类型	96	一、非正式组织的内涵	139
一、公司层战略	97	二、非正式组织与正式组织的关系	139
二、事业层战略	100	三、非正式组织的作用	140
三、职能层战略	103	四、正确对待非正式组织	141
本章小结	104	第三节 组织文化	142
知识巩固与思考实践	104	一、组织文化的概念	143
课外阅读推荐	106	二、组织文化的特征及构成	143
第六章 组织结构设计	107	三、组织文化的功能	146
学习目标	107	四、塑造组织文化的主要途径	146
第一节 组织工作概述	108	本章小结	147
一、组织工作的含义	109	知识巩固与思考实践	148
二、组织工作的基本程序	109	课外阅读推荐	149
第二节 组织结构设计的任务与		第八章 领导工作	150
基本原则	111	学习目标	150
一、组织的概念和内容	111	第一节 领导及领导者	151
二、组织结构设计的任务	112	一、领导的含义	151
三、组织结构设计的基本原则	112	二、领导（者）的作用	152
第三节 集权、分权与授权	116	三、领导者的影响力	153
一、集权与分权	116	四、领导（者）与管理（者）	155
二、（制度）分权与授权	118	第二节 领导者的素质理论	156

一、西方早期领导特质理论	156
二、现代领导者的素质理论	157
第三节 领导行为理论及其应用	159
一、勒温的领导风格理论	159
二、领导者行为连续统一体理论	160
三、四分图理论	161
四、管理方格理论	162
五、四分图理论和管理方格理论的应用	163
第四节 领导权变理论及其应用	163
一、费德勒模型及其对管理实践的启示	164
二、领导生命周期理论及其对管理实践的启示	166
三、途径-目标理论及其对管理实践的启示	168
本章小结	170
知识巩固与思考实践	170
课外阅读推荐	172
第九章 激励	173
学习目标	173
第一节 激励的基本模式	174
一、激励的内涵	174
二、激励的过程	175
三、激励的作用	176
第二节 经典激励理论及其启示	176
一、马斯洛的需要层次论及其启示	177
二、麦克莱兰的三种需要理论及其启示	179
三、赫茨伯格的双因素理论及其启示	180
四、弗鲁姆的期望理论及其启示	182
五、亚当斯的公平理论及其启示	184
六、斯金纳的强化理论及其启示	186
第三节 激励实务	188
一、激励的误区与对策	188
二、十种需要奖励的行为	190
三、十种奖励优良工作的方法	192
本章小结	195

知识巩固与思考实践	196
课外阅读推荐	197
第十章 沟通	198
学习目标	198
第一节 沟通概述	199
一、沟通的定义	199
二、沟通的作用	199
三、沟通的过程	200
四、常见的沟通方式及其特点	202
第二节 沟通的方向与网络	204
一、沟通的方向	204
二、正式沟通网络	205
三、非正式沟通网络	207
第三节 沟通的障碍与克服的方法	209
一、有效沟通的障碍	210
二、有效沟通的 7C 原则	212
三、改善沟通的策略	213
第四节 冲突管理	215
一、正确认识冲突	216
二、冲突产生的原因	216
三、处理冲突的行为意向与冲突管理技术	217
本章小结	220
知识巩固与思考实践	220
课外阅读推荐	222
第十一章 控制工作	224
学习目标	224
第一节 控制与控制的基本类型	225
一、控制的含义	225
二、控制的基本类型	227
第二节 控制的基本过程 and 基本要求	229
一、控制的基本过程	230
二、控制的基本要求	233
第三节 控制的重点对象和方法	234
一、控制的重点对象	235
二、常见的控制技术与方法	238
本章小结	242

知识巩固与思考实践	242	第二节 企业社会责任概述	252
课外阅读推荐	244	一、企业社会责任的内涵	252
第十二章 管理伦理与社会责任	245	二、“企业社会责任”观的发展历程	253
学习目标	245	三、企业社会责任的标准与表现形式	255
第一节 管理与伦理	246	四、企业经营业绩与社会责任的联系	260
一、伦理与企业伦理	246	本章小结	261
二、管理与伦理的关系	246	知识巩固与思考实践	261
三、管理伦理及其产生与发展	248	课外阅读推荐	262
四、企业伦理管理的内涵	249	主要参考文献	263
五、实施伦理管理的意义	250	更新勘误表和配套资料索取示意图	265

第一章

管理与管理者

学习目标

学完本章，您应该能够清楚地知道：

- 管理的内涵。
- 四大管理职能的基本含义。
- 管理者履行的管理职能所要扮演的十种角色。
- 在履行职能和扮演角色的过程中，管理者应具备的三项基本技能。

Management



第一节 管理的内涵与性质

案例导入

七个和尚分粥

有七个和尚曾经住在一起，每天分一大碗粥。要命的是，粥每天都是不够的。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是几乎每周下来，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瘴气。

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。

直到现在，那七个和尚还在为吃粥的事情头疼不已。

请问：为什么会这样？各位读者有什么好的办法帮助这七个和尚吗？

自从有了人类就有了管理。原始人在狩猎时，往往由一群人来捕杀一头猎物。这是由于他们认识到单个人没有这种能力，只有众多人同时从事这一活动，才能既保护自己，又能捕杀猎物。在这种情况下，需要大家配合行动，一些人举火把，一些人抛掷石块，还有一些人拿着木棒……组织这种相互配合的活动实际上就是管理，尽管当时他们还没有创造出“管理”这个词。

现代社会，大到国家治理、国民经济的发展、国家大政方针的制定，中到城市规划建设，小企业的兴办运营、项目施工，甚至家庭、个人的生活安排，都离不开“管理”这种活动。

那什么是管理呢？

一、管理的概念

要回答什么是管理，首先要分析一下组织的活动。

不难发现，当人们组成一个组织之后，组织中的活动基本上可以分为两类：作业活动与管理活动。作业活动是直接服务于组织目标的业务活动，如工厂车间的生产活动、学校的教

学活动、医院的诊治活动等。组织是直接通过作业活动来完成组织目标的。然而，并非所有的作业活动都能按照组织目标的要求来进行，如果作业活动与组织目标的要求相差甚大，那么组织目标则无法实现，组织就将不复存在。因此，为了保证作业活动有序地朝着组织目标进行，还需要进行专门的计划、组织、领导、控制等活动，这就是管理活动。

那么，什么是管理呢？关于这个问题，实际上至今仍未得到公认和统一的答案，长期以来，许多中外学者从不同的角度出发，对管理做出了不同的解释。

综合国内外学者的观点，我们给管理下了一个较通俗的定义：管理，就是管理者在特定的环境下，为了有效地实现一定的目标，

视野拓展

关于什么是管理，也就是管理这一概念的定义，历来就是仁者见仁、智者见智。读者可自学编者所总结的中外学者对管理的定义，从中形成自己的理解：



对其所能支配的各种资源进行计划、组织、领导和控制等一系列活动的过程。简单地讲,管理就是计划、组织、领导和控制这一系列活动的过程。

对于这个过程,我们可以这样来理解。

(1)管理的对象(或客体)是完成活动所必需的各种资源,如人、财、物、信息、时间等。其中,人是最重要的资源,是管理的主要对象,所有的资源与活动都是以人为中心的。管理,最重要的是对人的管理。

(2)管理的目的是为了有效地实现组织的目标。所有的管理行为,都是为实现目标服务的。世界上不存在无目标的管理,也不可能实现无目标的管理。有效,指的是一切活动既要有效率,还要有效果。效率是管理的极其重要的组成部分,它是指输入与输出的关系。管理就是要使资源成本最小化。然而,仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果。在管理活动中,效果与效率都很重要。

(3)管理的主体是管理者。配置资源、组织活动、推动整个系统运行、促进目标实现等所有这些管理行为都要靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者,是发挥系统功能、实现系统目标最关键的力量。作为管理的主体,管理者既可以表现为单个管理者,又可以表现为管理者群体及其所构成的管理机构。

(4)不同的环境,需要采用不同的管理方法。管理环境是指管理活动实施过程中的各种内外部条件和因素的总和。管理行为依一定的环境而存在,并受到管理环境的影响。管理环境变了,管理的方法也应该随之改变。

(5)在管理的定义中,计划、组织、领导和控制是核心。这是因为实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。也就是说,要实现管理目标,就必须实施计划、组织、领导和控制等管理行为与过程。因此,计划、组织、领导和控制是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。

实际上,尽管人们至今对管理还没有一个统一的定义,但管理却是伴随着人类社会活动的产生而产生,又伴随着人类社会活动的发展而发展的。作为一种社会活动,它是在协作劳动过程中产生的一种社会性职能,是协作劳动的客观的、内在的、本质的要求。而且,随着生产力的发展、生产社会化程度的提高、企业规模的扩大,资源配置越来越复杂,生产各环节的相互依赖性越来越强,对管理的要求还会更高。

视野拓展

《如何定义并理解管理》可帮助读者进一步理解管理的定义:



视野拓展

“在管理活动中,效果与效率都很重要”这句话在本书之前的版本中的表述是“在管理活动中,效果与效率同等重要”。为什么这样修改?这涉及如何正确认识管理活动中效率与效果的重要性,编者就此还专门和一位老师进行了讨论,讨论的内容可供读者参考:



二、管理的职能

管理的职能就是管理者为了有效地管理所必须具备的功能,或者说管理者怎样进行管理,它包括管理者的基本职责和实施这些职责的程序或过程。

(一) 四大管理职能

关于管理应该具有多少种职能,目前管理学界普遍接受的观点是管理职能包括计划、组

织、领导和控制^①。也就是说，任何管理者，为了实现目标、实施有效管理，都要履行计划、组织、领导和控制的职能。

1. 计划

通常认为，计划是管理的首要职能，是制订目标并确定为达成这些目标所必需的行动，是管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动，也就是“找到要做的事”。

“凡事预则立，不预则废。言前定则不跲^②，事前定则不困，行前定则不疚，道前定则不穷。”^③任何管理者都有计划职能，而且，要想将工作做好，无论大事还是小事都不可缺少事先的筹划。

2. 组织

制订出切实可行的计划后，就要安排必要的人力和资源去执行既定的计划，也就是要进行组织。所以，组织职能就是确定所要完成的任务、由谁来完成以及任务如何协调这些任务的过程，是为了有效地实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权力分配和工作协调的过程，也就是“把事情交给合适的人去做”。

合理、高效的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证，因此，不同层次、不同类型的管理者总是或多或少地承担不同性质的组织职能。



小提示

控制的诀窍是在一切顺利的时候，根本不必行动，但在不正常时，就应该尽早察觉，尽快采取应对行动。

3. 领导

人是组织活动中唯一具有能动性的因素，管理的领导职能就是激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标做贡献，也就是“让做事情的人会做、愿意做”。

凡是有下级的管理者都要履行领导职能，不同层次、不同类型的管理者领导职能的内容及侧重点各不相同。只有通过卓有成效的领导，组织的目标才有可能实现。

4. 控制

在实现目标和计划的过程中，总会遇到意想不到的事情，使得实践活动偏离原来的计划或目标。为了保证事情按照既定的计划进行，保证既定目标的实现，就必须对实际工作进行监控、比较和纠正，使实际与目标保持一致，这就是控制，也就是“确保事情按要求进行”。

工作失去控制就要偏离目标，没有控制就很难保证目标的实现，因此，控制是管理者必不可少的职能。当然，不同层次、不同类型的管理者控制的重点内容和控制方式是不同的。

（二）各管理职能的表现形式及相互关系

管理的四个职能各有自己独特的表现形式。计划职能通过计划的制订表现出来，组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来，领导职能通过领导者与被领导者之间的关系

① 管理的基本职能，自问题提出之始至今仍众说纷纭，有四种说、五种说、六种说、七种说，甚至也有两种或一种的说法，最常见的是计划、组织、领导、控制四种说法。另外，在四大职能基础上增加“创新”形成五大职能的说法受到不少国内学者的认同。本书对此不做详细研讨，仍采用被普遍认同的管理四大基本职能说。

② 跲，读 jiá，绊倒之意，此处指说话不顺畅。

③ 出自《中庸》。大意为：任何事情，事先有准备就会成功，没有准备就会失败。说话先有准备，就不会语言不畅；做事先有准备，就不会出现困窘；行动先有准备，就不会后悔；道路预先选定，就不会走投无路。

表现出来,控制职能通过偏差的识别和纠正表现出来。



思考与讨论

请回答以下活动体现了管理的什么职能?

- 学校组织人力于开学初对食堂卫生进行大检查,及时发现并解决存在的卫生问题。()
- 公司领导班子共议“五年规划”。()
- 公司制定从总经理到基层员工全部岗位的岗位职责。()
- 公司总经理在大会上鼓励新聘员工要“爱岗敬业”。()

但是,管理的四个职能之间不是孤立的,而是相互联系的,管理正是通过计划、组织、领导和控制这四个基本过程来展开和实施的。为了做好组织的各项工作,管理者首先要根据组织内外部环境条件,确立组织目标并制订出相应的行动方案。目标明确之后,就要组织力量去完成,进行组织工作。由于目标的完成有赖于组织成员的努力,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、建立组织、培训和激励员工以后,各种偏差仍有可能出现,为纠正偏差,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,如图 1.1 所示。



视野拓展

读者可参阅《如何理解管理的四大职能》,以加深对管理职能的理解:

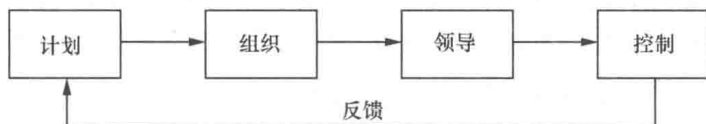


图 1.1 管理基本过程示意图

三、管理的性质

(一) 管理的两重性

管理的两重性是指管理所具有的合理组织生产力的自然属性和为一定的生产关系服务的社会属性。

1. 自然属性

管理的自然属性,指管理是一种不随个人意志和社会意识的变化而变化的客观存在,是社会劳动的必要要求,任何组织资源的整合利用与人的分工协作都离不开管理。因为管理也是一种生产力,故管理的自然属性也称为管理的生产力属性。

管理的自然属性告诉我们,任何组织都需要管理。不同性质的社会、不同性质的组织,只要是按照社会化大生产的客观规律来组织的,其管理工作相互之间就可以借鉴学习。因此,认识管理的自然属性,有助于我们及时吸收和借鉴先进的管理经验和知识。

2. 社会属性

管理的社会属性,指管理活动是在特定的社会生产关系下进行的,这种活动的中心问题是一个“为谁管理”的问题,它体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志。因为管理必然地要体现一定社会生产关系的特定要求,为特定的社会生产关系服务,从而实现其调

节和维护社会生产关系的职能，所以，管理的社会属性也称管理的生产关系属性。

管理的社会属性告诉我们，任何一种管理方法、管理技术和管理手段的出现，总是带有时代的烙印，都是与人们所处的社会性质、生产力发展水平相适应的，因此不同的社会、不同的国家、不同的组织，情况不同，对管理的要求也就不同。实践证明，一个普遍适用于古今中外的管理模式是不存在的。因此，在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段的时候，必须结合本国、本部门、本单位的实际情况，因地制宜，才能取得预期的效果。



小提示

虽然管理的自然属性告诉我们不同性质的组织的管理工作具有相通性，可以相互学习借鉴，但管理的社会属性则告诉我们，不同性质的组织具体情况有所不同，在这个组织成功的管理方式到了另一个组织就不一定能取得成功，因此管理工作要结合实际有的放矢，就像我们可以学习借鉴西方的管理理论却不能照搬，而必须与我国的文化传统、价值理念相结合一样。

（二）管理的科学性和艺术性

管理的科学性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。承认管理的科学性意味着人们可以发现、探索、总结并遵循客观规律，可以学习并在管理实践中应用管理原理与方法，用管理理论来指导、规范管理行为。如果不承认管理的科学性，不按规律办事，违反管理的原理与原则，随心所欲地进行管理，必然会受到规律的惩罚，从而导致失败。

所谓管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要掌握和灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理活动是复杂的，在管理实践中，解决具体管理问题时还需要管理者具有对管理理论和方法加以灵活运用的经验、技巧和诀窍。承认管理的艺术性，意味着管理者在实际工作中，面对千变万化的管理对象，必须因人、因事、因时、因地，灵活多变地、创造性地运用管理技术与方法，解决实际问题。



小提示

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。在管理实践过程中，既要用管理理论来指导、规范管理行为，但又不能照搬原理，死扣规章制度，而要根据实际情况灵活处理。

例如，企业根据管理的基本原理建立了员工行为指南和奖惩制度，但对不同岗位的员工要求不能一概而论，而应根据岗位实际，对行政人员、财务人员、生产人员、研发人员等施行分类管理，这就体现了管理的科学性与艺术性的统一。

对违纪员工需要依据单位的规章制度予以批评教育，但在具体实施时，有的人需要用激将法，有些人却需要耐心正面的引导，这就是管理的科学性与艺术性的统一。

第二节 管理者的类型及其角色

案例导入

李莉是某市有名的女强人，典型的职业女性，今年46岁，担任某宾馆的总经理已经10年了，在此期间，她曾四次被评为全省“三八红旗手”，多次被评为省级劳动模范。该宾馆为商务和旅游旅行者