



21世纪普通高等教育房地产经营管理系列规划教材

管理学概论

吴翔华 钟萍萍 蒋黎暉 陈江红 编



化学工业出版社



21世纪普通高等教育房地产经营管理系列规划教材

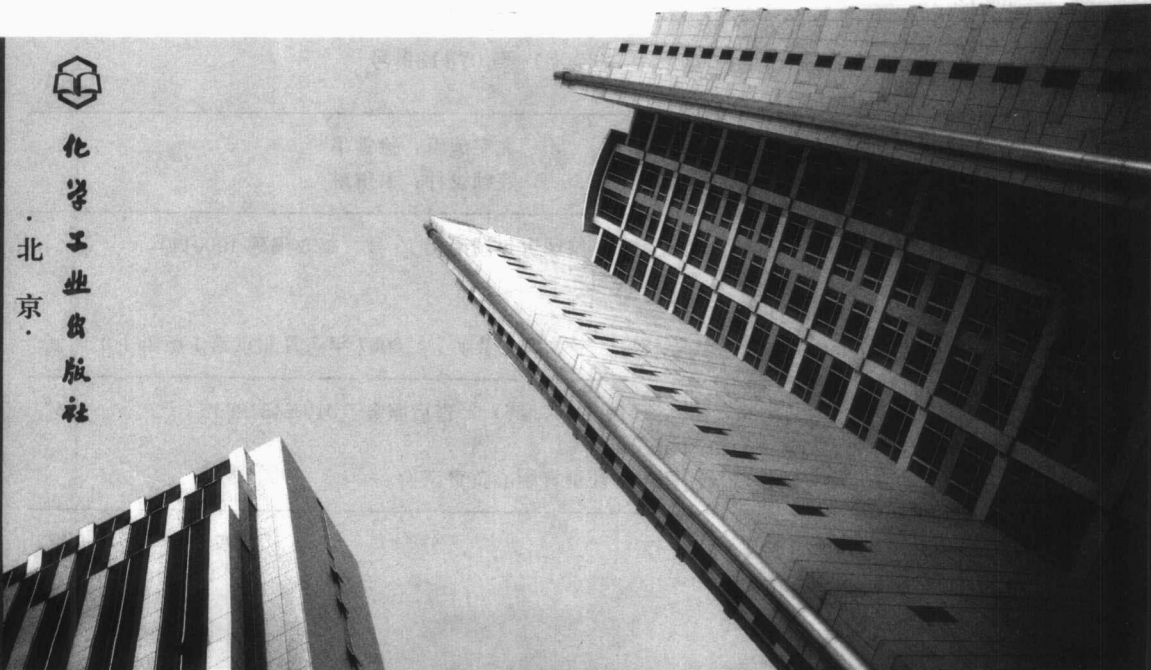
管理学概论

吴翔华 钟萍萍 蒋黎暄 陈江红 编



化学工业出版社

· 北京 ·



本书针对管理学的基本范畴和原理、管理环境、管理过程、管理方法、管理技术与手段,尤其是管理者应具备的素质及其在管理过程中的地位与作用进行了深入研究,并对 21 世纪管理学的最新发展趋势进行了理性分析与探索。在观点的论证和资料的选择上,不仅有管理的基础理论、基础方法的介绍,也有章节后所附的许多反映人类管理实践的精粹案例。内容上既有系统性,又有很强的实用性,反映时代特点并有一定新颖性,是一部面向 21 世纪普通高等学校本科生、高职生“管理学概论”及相关课程的高等学校教材,亦可用于行业培训考试教学用书、继续教育用书,同时也是一部提升管理者整体素质的必备参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论/吴翔华等编. —北京:化学工业出版社, 2007.7

(21 世纪普通高等教育房地产经营管理系列规划教材)

ISBN 978-7-122-00274-7

I. 管… II. 吴… III. 管理学-高等学校-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 074189 号

责任编辑:唐旭华

文字编辑:徐雪华

责任校对:洪雅姝

装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印刷:北京云浩印刷有限责任公司

装订:三河市前程装订厂

720mm×1000mm 1/16 印张 18¼ 字数 382 千字 2007 年 7 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888 (传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:28.00 元

版权所有 违者必究

21 世纪普通高等教育房地产经营管理系列规划教材

编审委员会

主 任 聂琦波

副主任 瞿富强 吴翔华

委 员 聂琦波 郭宗逵 瞿富强 吴翔华 张晓牧

蒋黎暄 姚玉蓉 钟萍萍 陈江红

编写说明

自 1998 年以来,为了适应加强基础,拓宽专业,培养宽口径工程管理专业人员的需要,教育部将房地产经营管理专业和建筑管理工程等专业合并为工程管理专业。经过这些年的发展,房地产经营管理的本科专业教育有了长足的进步,有的院校采用工程管理专业(房地产经营管理方向)的形式,有的采用工商管理专业(房地产经营管理方向)的形式,还有的采用土地资源管理专业(房地产经营管理方向)的形式。自 2002 年开始,已出现了直接用“房地产经营管理专业”(目录外专业)招生的院校,而且数量在逐渐增多。此外,高职高专目前采用“房地产管理”或“房地产经营管理”作为专业名称的就更多了。

众多院校的选择充分说明了该专业的市场需求现状与前景,然而该专业目前使用的教材却良莠不齐,有的教材内容陈旧,有的教材体系不完整,导致任课教师很难选择到合适的教材,因此由南京工业大学牵头,多所高校的专任教师共同参与的“21 世纪普通高等教育房地产经营管理系列规划教材”正是弥补了市场的空白。

本套系列规划教材共计 8 本,计划分两个写作周期出版,其中第一批教材包括《房地产开发与经营》、《房地产估价》、《房地产经济学》、《房地产中介概论》;第二批包括《房地产营销策划》、《管理学概论》、《物业管理》、《经济法》。

本套系列教材的主要特点如下。

(1) 房地产经营管理专业方向的学生需要综合的广博的知识,这使得该系列教材所涉及的课程数目多,横跨房地产业、管理、经济、法律等多个学科。组织这个课程体系的难度很大,但在编写中注重了理论分析的准确、清晰、简明,反映经典的和最新的理论研究成果。

(2) 教材的内容新颖。我国已经加入 WTO,我国的房地产行业的发展、房地产人才的培养必须与国际接轨,教材的编写必须既符合我国的国情,又要反映国际上最新的内容,能够反映最新的、常用的、规范的操作内容和最新的政策法规,最新的历史数据等。因此,该套教材在编撰过程中注重吸收了国外教材的长处,穿插大量的、最新的、综合性的实际案例以及图片、实景照片、复习思考题等,帮助学生深入理解理论知识,增强学习兴趣,增强实践动手能力与灵活运用理论知识的能力。

(3) 按照高等学校工程管理专业(含房地产经营管理)指导委员会制定的培养方案及课程教学大纲的要求、课时分配来设计教材体系与教材容量。使每门课有自己完整的知识体系,又要求尽可能多地介绍一些新的内容,以扩大学生的知识面。

(4) 在过去相关专业的教学体系中,有些课程内容有明显的重叠和内容不全,

必须既尽量减少课程之间的内容的重叠,又做一些补缺。在本系列教材的策划和编写过程中,除了十分注重上述这些矛盾和问题的解决之外,编委会与各本教材的主编还将充分考虑到房地产经营管理与其他管理专业、土木工程专业之间的相关性,因此,在教材的编写体系与内容上兼顾了这些专业的需要,也可为这些专业所采用。

(5) 本系列教材参编的老师都长期在房地产经营管理及其相关专业从事专业课程的科研、教学,具有丰富的研究成果和教学经验,曾编写过许多教材。有的老师还曾参加过国家级、省部级规划教材的编写,同时他们都参与了大量的房地产行业的实践,为本套教材内容上的新颖、实用提供了有力的保证。

总之,本套系列规划教材着重强调基本理论与实证分析相结合,在内容上既有系统性,又有很强的可读性、实用性和示范性,同时注重吸收了建筑学、工程经济学、市场营销学、项目管理学、建筑策划理论、风险管理理论等相关学科的最新成果。每位主编都有多年教学和实践经验,各本书的书名是传统的,但在对具体内容充分把握后,能够对目前房地产教材及参考用书编写的传统结构有所突破,以方便读者更好掌握课程精髓为目的,以创新为核心,重新构架全书的结构。不仅可以作为大专院校本科生、高职高专学生的教材,也可以作为房地产开发企业、房地产市场研究机构、房地产经纪机构、房地产市场管理部门的从业人员参考用书、继续教育用书。

21 世纪普通高等教育房地产经营管理系列规划教材

编审委员会

2006 年 1 月

前言

管理学是一门比较年轻并且永远年轻的跨学科边缘科学和应用科学，它融合了社会科学领域的社会学、心理学、行为科学、人类学、政治学及经济学的知识和自然科学领域的数学、统计学、信息学、工业工程学、计算机科学及其他学科的知识。随着管理实践的不断丰富，会有源源不断的新技术、新方法、新理论融入到管理学中，因此，推陈出新是编写教材的必然选择。在这一点上，本教材力图体现管理学科在基础理论、基础方法最新的成果与进展。

综观古今中外，管理理论中的各个学派呈现出百花齐放、百家争鸣的态势。有关管理学研究的报告、案例、学术著作、各类教科书可谓汗牛充栋，多不胜数，但对什么是管理、什么是管理理论和管理科学，以及如何分析管理的各种问题等一直存在着较大的争论，很难形成一个统一、完整而独立的学科体系和理论基础，这在一定程度上给刚刚进入管理学大门的初学者增加了学习的难度，有种无所适从的感觉。而本书则根据编者近年来的教学实践经验，以及国内外最新学术成果的研究，对原有的管理学理论体系进行了必要的调整，对国内外最新学术成果进行了大量综合、诠释、充实和完善，在展示本学科前沿成果的同时，针对初学者的要求力求浅显易懂，不仅在最短时间能够掌握管理学这座大厦的基本框架，而且还能够了解每个分支学科的基础理论与最新进展情况。

本书以面向 21 世纪的新的学术视野，对管理学的基本范畴和原理、管理环境、管理过程、管理方法、管理技术与手段，尤其是管理者应具备的素质及其在管理过程中的地位与作用进行了深入研究，并对 21 世纪管理学的发展趋势进行了学理性分析与探索。在观点的论证和资料的选择上，不仅有管理的基础理论、基础方法的介绍，也有每章后附的许多反映企业、工商管理的精神案例。内容上既有系统性，又有很强的实用性，内容深入浅出、反映时代特点并有一定新颖性，是一部面向 21 世纪普通高等学校本科生、高职生“管理学概论”课程的教材，亦可用于行业培训考试教学用书、继续教育用书，同时也是一部提升管理者整体素质的必备参考书。

为方便教学，本书配套的多媒体课件可免费提供给采用本书作为教材的大专院校使用。如有需要，请发电子邮件至 txh@cip.com.cn。

本书第 1、2 章由吴翔华编写，第 3 章由蒋黎晖编写，第 4、5 章由钟萍萍编写，第 6 章由陈江红编写。由于编者水平有限，书中难免存在不足之处，恳请读者批评指正。

编者

2007 年 3 月

目 录

1 导论	1
1.1 管理的基本概念、特征与作用	1
1.2 管理学的研究对象与研究方法	11
1.3 中国古代管理思想的发展	17
1.4 西方管理思想的发展	25
1.5 21 世纪的管理学	63
案例 霍桑工厂的访谈实验	68
复习思考题	70
2 管理的前提与本质	71
2.1 管理的二重性	71
2.2 管理的基本原理	74
2.3 管理者及其社会责任	84
2.4 管理者所处的组织环境	88
案例 日本的企业管理中的终身雇佣制	93
复习思考题	94
3 计划	96
3.1 计划的原理	96
3.2 战略管理与战略性计划	107
3.3 决策	116
3.4 计划的工具	127
案例 1 美国西南航空公司的战略选择	142
案例 2 基于管理创新的 ERP 应用	142
复习思考题	143
4 组织	144
4.1 组织的概念	144
4.2 组织设计	146
4.3 人力资源管理	177
4.4 组织文化	195
案例 1 通用公司的组织结构变革	202
案例 2 世界名企人才策略	202

案例 3 张瑞敏的“SBU 理论”	204
复习思考题	204
5 领导	206
5.1 领导	206
5.2 激励	218
5.3 沟通	237
案例 1 新来的最高行政主管	246
案例 2 Motorola 公司的有效沟通管理	247
复习思考题	248
6 控制	249
6.1 控制概述	249
6.2 控制的过程	251
6.3 控制类型	258
6.4 有效控制的要求	265
6.5 控制技术和方法	268
6.6 管理信息控制系统及 DSS	275
案例 麦当劳公司的控制系统	277
复习思考题	278
参考文献	279

导 论

1.1 管理的基本概念、特征与作用

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始组成团队来实现个人无法达到的目标以来,管理工作就成为协调个体努力必不可少的因素。可以说管理实践和人类的历史一样悠久,至少可以追溯到几千年以前。在原始社会,人们共同狩猎及共同抵御猛兽和敌人时的分工合作,就已经是一种简单的管理活动的雏形。其实,人类的一切有组织的活动,无论是经济的、政治的、文化的,都具有一些共同的特性:第一,总是有一个特定的目标;第二,总是要消耗一定的人力资源和物质资源。因此如何取得这些资源,并合理地予以配置,有效地加以利用,以达到既定的目标,这就需要管理。所以,管理作为一种实践活动是相当古老的。随着人类社会越来越依赖集体的努力来完成各项任务,从而实现人们自身的发展及社会的进步,以及随着许多有组织的群体的壮大,管理活动愈来愈显现出它的重要作用。

1.1.1 管理的基本概念与内涵

管理活动自古有之。长期以来,人们在不断的实践中认识到管理的重要性。20世纪以来的管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的成果,其中之一是形成了较完整的管理理论体系。

管理的含义较为广泛,以至于对管理的概念至今没有形成公认的定论。一般认为管理就是在特定的环境下对组织所拥有的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达成既定的组织目标的过程。这一认识容易在三个方面产生混淆。

第一,混淆一般管理与具体管理的区别。具体管理的对象从生产要素来讲涉及人、财、物等,从生产过程来讲涉及产、供、销等,而一般管理的对象主要是指“协作组织”,包括有形组织和无形组织。

第二,混淆管理与管理的职能的区别。如果说管理就是计划、组织、领导、控制,那么管理的职能又是什么呢。这就和说人就是黄种人、黑种人、白种人一样不合理。管理的职能是计划、组织、领导和控制,而管理就是协调,管理的各项职能归根到底都是协调。做这样的区分是为了防止对管理过程的完整认识而导致对这一过程机械地“完整”执行。

第三,混淆管理的宗旨与既定的组织目标的区别。管理的宗旨要求把既定的组织目标的确立包含在管理过程之内,如果将管理看成“达成既定的组织目标的过程”,显然将既定的组织目标的确立排除在管理过程之外了。马克思说: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，并执行生产总体的活动——不同于这个总体的独立器官的运动所产生的各种一般职能。可见，管理简单来说就是社会群体的协调活动。这里所谓社会群体特指以社会化的方式，或者以分工协作的方式从事各类活动的群体。

历史上许多研究管理学的学者、专家、企业家给管理学下过各种定义。

强调工作任务的人认为，管理就是由一人或多个人来协调其他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果。

强调管理者个人领导艺术的人认为，管理就是领导。

强调决策作用的人认为，管理就是决策。（诺贝尔奖经济学奖获得者西蒙教授）

强调协调作用的人认为，管理就是协调人际关系，激发人的积极性，以达到共同目标的一种活动。

科学管理之父泰勒认为，管理就是确定地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。

现代管理理论的创始人法国实业家法约尔于1916年提出，管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

美国管理学教授哈罗德·孔茨提出，管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

美国管理学大师彼得·德鲁克提出，管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。

毛泽东提出，管理就是社会主义教育。

综上所述，我们认为：管理（management）就是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程，是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力等各种资源，以期更好地达成组织目标的过程。管理的核心在于对现实资源的有效整合。这里，过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。

1.1.2 管理的基本特征

从管理的定义中不难发现，管理本身具有以下特征。

1.1.2.1 管理是指一定的组织中进行的活动

马克思说过：“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”可见，鲁宾逊式的个人是不需要管理的，因为在那里没有协作、没有组织。只有由两个以上的人组成的组织才需要管理。因为这种组织的存在与发展要在成员之间实行分工协作，这就需要管理，否则，组织将无法维持下去。“三个和尚没水吃”的俗语只是在由三个和尚组成的组织缺乏管理才是正确的。管理在一定的组织中进行，其目的就是为了实现组织的目标。当然，个人的工作、学习、生活等也需要通过自己管理自己的方式进行，但那并非是我们讨论的管理与管理学的范畴。

管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在，而且从管理的定义中不难看出，管理总是存在于一定的组织之中。正因为我们这个现实世界中普遍存在着组

织,管理也才存在和有必要。两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织:“许多人在同一生产过程中,或在不同的但互相联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协作。”有效的协作需要有组织,需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而会有差异,但构成组织的基本要素是相同的。在组织内部,一般包括五个要素,即人——包括管理的主体和客体;物和技术——管理的客体、手段和条件;机构——实质反映管理的分工关系和管理方式;信息——管理的媒介、依据,同时也是管理的客体;目的——宗旨,表明为什么要有这个组织,它的含义比目标更广泛。组织作为社会系统中的一个子系统,其活动必然要受周围环境的影响,因此组织还包括九个外部要素:①行业,包括同行业的竞争对手和相关行业的状况;②原材料供应基地;③人力资源;④资金资源;⑤市场;⑥技术;⑦政治经济形势;⑧政府;⑨社会文化。

1.1.2.2 管理的主体是管理者

管理活动通常是通过管理人员来进行的,管理人员是进行管理活动的主体,通常把执行管理任务的人统称为“管理人员”、“管理者”。管理的任务当然也就是管理人员的任务。管理者是组织最重要的资源,其工作绩效的好坏直接关系到组织的成败兴衰。所以,美国管理学家德鲁克曾这样说:“如果一个企业运转不动了,我们当然是去找一个新的总经理,而不是另雇一批工人。”那么,管理者在组织中具体扮演什么角色呢?根据组织中的管理者不同的层次,一般可以分为以下几种角色。

① 上层主管。组织中的高级领导人,对管理负有全面责任。主要任务:制定战略目标、把握发展方向、拥有资源分配权等。如学校的正副校长、企业的董事会成员、城市的正副市长等。

② 中层主管。介于高层和一线管理人员之间。主要职责:执行重大决策和管理意图、监督和协调基层管理人员的工作活动、具体工作的规划和参谋。如系主任,处长,企业中计划、生产、财务等部门的负责人,政府中的主任、局长等。中层管理者一般可分为三类:行政管理人员、技术性管理人员、支持性管理人员。

③ 基层主管。最直接的一线管理人员,是直接监察实际作业人员的管理者。主要职责:直接给下属人员分派任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证上级下达的各项计划和指令的完成。如工长、领班、小组长等。

上述三个不同层次的管理人员,其工作内容和性质存在很大的差别。一般来说,第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作,而最高管理人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。

20世纪60年代末期,加拿大管理学家亨利·明茨伯格对五位总经理的工作进行了一项仔细的研究,在此研究及大量观察的基础上,他提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。他的第一本书《管理工作的性质》中还原了管理者的原型。他总结了管理者的特点是:大量的工作,毫不停顿的步调;工作具有简短性、多样性、琐碎性的特点;他们首先解决当前的、特定的和非常规的问题,偏爱口头交谈

的方式；他们是组织内部与外部的联结点。他发现管理者是各种角色的结合体，包括挂名首脑、领导者、联络者、信息收受者、传播者、发言人、企业家、故障排除者、资源分配者、谈判者十种。明茨伯格的结论是，管理者扮演十种不同的但却是高度相关的角色。这十种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息联系和决策制定。

(1) 人际关系角色

在人际关系方面，管理者首先要扮演好挂名领导的角色。承担这种角色，管理者要在所有的礼仪事务方面代表其组织。此外，管理者还要扮演联络者和领导者的角色。作为联络者，管理者要同组织以外的其他管理者和其他人相互交往，维护自行发展起来的外部接触和联系网络。作为领导者，管理者要处理好同下属的关系，对组织成员做好激励和调配工作。

① 挂名首脑。这是经理所担任的最基本的角色。由于经理是正式的权威，是一个组织的象征，因此要履行这方面的职责。作为组织的首脑，每位管理者有责任主持一些仪式，比如接待重要的访客、参加某些职员的婚礼、与重要客户共进午餐等。很多职责有时可能是日常事务，然而，它们对组织能否顺利运转非常重要，不能被忽视。

② 领导者。由于管理者是一个企业的正式领导，要对该组织成员的工作负责，在这一点上就构成了领导者的角色。这些行动有一些直接涉及领导关系，管理者通常负责雇佣和培训职员，负责对员工进行激励或者引导，以某种方式使他们的个人需求与组织目的达到和谐。在领导者的角色里，能最清楚地看到管理者的影响。正式的权力赋予了管理者强大的潜在影响力。

③ 联络者等角色。这指的是经理同他所领导的组织以外的无数个人或团体维持关系的重要网络。通过对每种管理工作的研究发现，管理者花在同事和单位之外的其他人身上的时间与花在自己下属身上的时间一样多。这样的联络通常都是通过参加外部的各种会议，参加各种公共活动和社会事业来实现的。实际上，联络角色是专门用于建立管理者自己的外部信息系统的——它是非正式的、私人的，但却是有有效的。

(2) 信息联系角色

在信息联系方面，管理者主要扮演信息监听者、传播者和发言人的角色。

① 监听者。他们询问联系人和下属，通过各种内部事务、外部事情和分析报告等主动收集信息。

② 传播者。管理者必须分享并分配信息，要把外部信息传递到企业内部，把内部信息传给更多的人知道。当下属彼此之间缺乏便利联系时，管理者有时会分别向他们传递信息。

③ 发言人。这个角色是面向组织的外部的。管理者把一些信息发送给组织之外的人。而且，管理者作为组织的权威，要求对外传递关于本组织的计划、政策和成果信息，使得那些对企业有重大影响的人能够了解企业的经营状况。例如，首席执行官可能要花大量时间与有影响力的人周旋，要就财务状况向董事会和股东报

告,还要履行组织的社会责任等。

(3) 决策制定角色

在决策制定方面,管理者又要扮演企业家、故障处理者、资源分配者和谈判者的角色,并相应执行四个方面的任务:第一是寻求机会,制订方案,从事变革,并对某些方案的设计进行监督;第二是在组织面临重大的、出乎预料的故障时,采取补救措施;第三是负责对组织的所有资源进行分配,事实上就是作出或批准所有重大的组织决定;第四是代表组织参加与外界的重要谈判。

① 企业家。企业家角色指的是经理在其职权范围之内充当本组织变革的发起者和设计者。管理者必须努力组织资源去适应周围环境的变化,要善于寻找和发现新的机会。而作为创业者,当出现一个好主意时,总裁要么决定一个开发项目,直接监督项目的进展,要么就把它委派给一个雇员。这就是开始决策的阶段。

② 故障处理者。企业家角色把管理者描述为变革的发起人,而危机处理者角色则显示管理者非自愿地回应压力。在这里,管理者不再能够控制迫在眉睫的罢工、某个主要客户的破产或某个供应商违背了合同等变化。在危机的处理中,时机是非常重要的。而且这种危机很少在例行的信息流程中被发觉,大多是一些突发的紧急事件。实际上,每位管理者必须花大量时间对付突发事件。没有组织能够事先考虑到每个偶发事件。

③ 资源分配者。管理者负责在组织内分配责任,他分配的最重要的资源也许就是他的时间。更重要的是,经理的时间安排决定着他的组织利益,并把组织的优先顺序付诸实施。接近管理者就等于接近了组织的神经中枢和决策者。管理者还负责设计组织的结构,即决定分工和协调工作的正式关系的模式,分配下属的工作。在这个角色里,重要决策在被执行之前,首先要获得管理者的批准,这能确保决策是互相关联的。

④ 谈判者。组织要不停地进行各种重大的、非正式化的谈判,这多半由经理带领进行。对在各个层次进行的管理工作研究显示,管理者花了相当多的时间用于谈判。一方面,因为经理的参加能够增加谈判的可靠性,另一方面因为经理有足够的权力来支配各种资源并迅速做出决定。谈判是管理者不可推卸的工作职责,而且是工作的主要部分。

这些角色是一个相互联结的整体,虽然各种类型的管理者由于行业、等级和职能的不同,担任每一角色的分量也不完全相同,但总的来说,管理者都或多或少地担任着这些角色。

因为了解和确定管理者在组织中的角色十分重要,所以,亨利·明茨伯格提出的关于管理者角色这一研究成果受到管理学界的较大关注。当然,管理学这一学科还处于发展之中,今后对管理者工作的理解还会不断地深入和扩充。

1.1.2.3 管理的核心是协调各种人际关系

管理不是个人的活动,它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲,管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为,是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的,所以主管人员既管人又管事,而

管事实际上也是管人,管理活动自始至终,在每一个环节上都是与人打交道的,因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系,包括主管人员与下属之间的关系,这是各种人际关系的主导与核心;组织内的一般成员之间的关系,即不存在管理与被管理关系的人与人之间的关系,这种关系在组织中大量存在,它直接表现为组织的社会气氛;群体之间的关系,群体是组织内部的团体,有正式与非正式之分,正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门,而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的感情或需要而形成的一种无形的团体,要重视非正式团体的作用,处理好它们之间与正式团体之间的关系。

需要注意的是,人际关系的内涵是随着社会制度的不同而不同的。在我们这样的社会主义国家里,任何一个组织中的层次,无论它是主管人员,还是普通成员都是国家的主人,人与人之间是平等的,至于主管和下属,仅仅是由于处在不同的岗位,各司其职而已。

1.1.2.4 管理的职能是计划、组织、领导、控制

管理作为一个过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,也就是通常所说的管理职能。对管理的职能,国外有多种划分方法,早期管理理论一般认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔认为,管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出,管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。美国管理学家哈罗德·孔茨则认为管理包括计划、组织、人员配备、指导与领导、控制五项职能。结合我国管理活动的实践,综合以上观点,认为管理包括计划、组织、领导、控制四项职能,如图 1-1 所示。

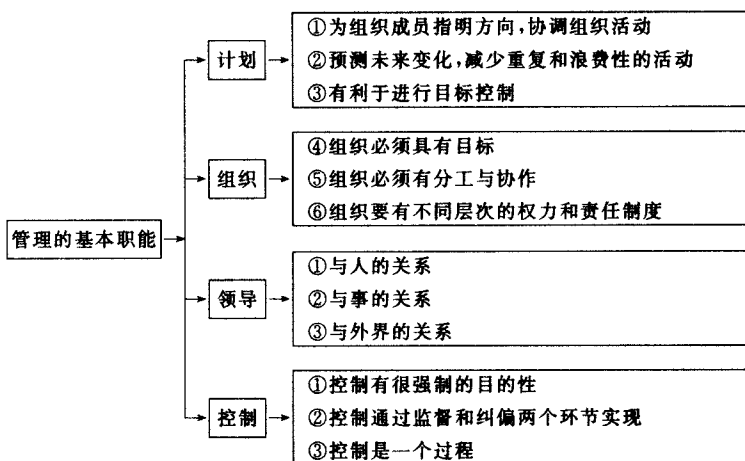


图 1-1 管理的基本职能

计划职能是管理的首要职能。所谓计划职能,是指对未来的活动进行规划和安排,在工作或行动之前,预先拟定出具体内容和步骤。包括确立短期和长期目标,以及选定实现目标的手段。计划职能的主要内容如下:一是分析和预测单位未来的

情况变化；二是制定目标，包括确定任务、方针、政策等；三是拟定实现计划目标的方案，作出决策，对各种方案进行可行性研究，选定可靠的满意方案；四是编制综合计划和各专业活动的具体计划；五是检查总结计划的执行情况。

组织职能是为了实现目标，对人们的活动进行合理的分工和协作，合理配备和使用资源，正确处理人际关系的管理活动。为了实现管理目标和计划，必须要有组织保证，必须对管理活动中的各种要素和人们在管理活动中的相互关系进行合理的组织。组织职能的内容主要有六个方面：一是按照目标要求建立合理的组织结构；二是按照业务性质分工、确定各部门的职责范围；三是给予各级管理人员相应的权力；四是明确上下级之间、个人之间的领导与协作关系，建立信息沟通渠道；五是配备、使用和培训工作人员；六是建立考核和奖惩制度，激励员工。

领导职能是指指导和影响群体或组织成员思想和行为，使其为实现组织目标而做出努力和贡献的过程或艺术。领导就是指指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。领导是影响力，是影响人们心甘情愿地和满怀热情地为实现群体的目标而努力的过程。领导职能的实现需具备以下三要素：①领导者必须有部下或追随者（领导的实质就是追随关系）；②领导者拥有影响追随者的能力或力量；③领导的目的是通过影响部下来达到企业的目标（领导和激励密切相关）。领导者并不是站在群体的后面推动和激励，而是置身于群体之前，促动群体前进，鼓舞群体为实现组织目标而努力。领导工作的实质还在于领导者在充满艺术性的领导过程之中，巧妙将组织成员个人愿望和需求的满足与组织目标的实现结合起来。为实现这种结合，领导工作包括了其他与人的因素相关的活动内容，如激励、沟通、营造组织气氛和建设组织文化等内容。

控制职能是对实现计划目标的各种活动进行检查、监督和调节。虽然在计划职能中要求尽可能全面、周密地反映客观情况，制定出切实可行的计划，但是在管理过程中，还会出现各种预料不到的情况，所以在执行计划的过程中，仍有可能产生不同程度的偏差。这就要求控制职能加以调节，以保证目标的实现。控制的基本程序是：制定控制标准，衡量计划执行情况，将实际成果同预定目标相比较以确定是否发生了偏差，采取纠偏措施。有效的控制应该根据管理者和管理对象的不同情况，采取预先控制、现场控制和反馈控制等不同的控制方法，将控制职能贯穿于管理的全过程。

以上四种职能中，计划是管理的首要职能，是组织、领导和控制职能的基础和依据；组织、领导、控制职能是有效管理的重要环节和必要手段，是计划及其目标得以实现的保障。只有协调这四个方面，使之形成连续一致的管理活动整体过程，才能保证管理工作的顺利进行和组织目标的圆满完成。尽管管理职能间存在着某种逻辑上的先后顺序关系，但在现实中各职能往往是有机地融合成一体，形成各职能活动相互交错、周而复始的不断反馈和循环过程，无法区分何种职能是起点或终点。

关于各职能具体的内容，将在以后各章中详细论述。由于主管人员在组织中所

处的层次不同，他们在执行这些职能时各有侧重。组织中的主管人一般分为三个层次，即上层主管、中层主管和基层主管，根据所处的不同层次，他们将各有侧重地执行其职能。

1.1.2.5 管理是科学性与艺术性的统一

管理的科学性首先指有效的管理、成功的管理必须有科学的理论、方法来指导：要遵循管理的基本原理、原则。一句话，管理必须科学化。管理由传统走向现代，也就是由经验走向科学的过程。时至今日，人们通过总结管理中的大量成功经验及失败的教训，已经归纳、抽象出了管理的一些基本原理和原则。这些管理原则，较好地解释了管理过程中涉及的两组或多组变量之间的关系，遵守这些基本的原理和原则，对管理效率的提高有着直接的意义。美国著名的管理学家孔茨说：“医生如果不掌握科学，几乎跟巫医一样。高级管理人员如果不具备管理科学知识也只能是碰运气，凭直觉，或者照老经验办事。”这样的管理，是容易失败的。

其次，管理的科学性是指管理学是一门科学。自资本主义生产方式诞生以来，在管理实践的推动下，管理学形成了自己的系统原理、原则和方法论，它们构成了管理学的基本框架。近几十年来，在管理实践和管理理论工作者的推动下，管理科学正在蓬勃发展。管理学作为一门独立的科学存在和在实践中所起的不可替代的作用，已经成为人们的共识。当今，管理学已经成为大学里一门重要的基础课程。通过管理学教育，当今社会的各个方面的管理水平都大为提高。发展管理科学、学习管理科学，运用管理科学发展生产力，也是我国今天搞好社会主义市场经济的重要途径。

所谓艺术性在这里指的是创造性的方式、方法。管理的艺术性指一切管理活动都应当具有创造性。管理没有一成不变的模式，没有放之四海而皆适用的灵丹妙药。管理的艺术性是由这样两个因素决定的：其一是管理总是在一定的环境中的管理，而管理的环境是不断变化的。前面已经指出，管理的目的最终是使组织适应环境。而环境又在不断地变化发展。所以，就不可能有一成不变的管理模式，不可能有适应一切环境的，处理所有环境中出现的问题的包治百病的管理良方。其二是由管理的主要对象——人所具有的主观能动性和感情所决定的。人的主观能动性的基础是人能够积极地思维，能够自主地作出行为决定。他们不同于无生命的物质。管理工作只有充分利用这种主观能动性，才能够将人们的积极性和创造性调动起来，使他们自觉地为实现组织的目标去努力地工作。此外，人还富有感情。感情是最难数量化、模式化的东西。它的变化确有一定的规律，但是又带有相当的戏剧性。在不同的环境中，管理者处理同样的问题就必须采取不同的方法才能够收到相同效果，达到管理的目的。所以，管理的原理与基本的原则必须与现实结合，灵活地运用。这里的现实就是具体的管理环境、管理对象。管理者只有根据具体的管理对象、管理环境、管理目的，创造性地去解决所遇到的问题，管理才可能成功。

管理的艺术性表明，学习书本上的管理理论是必要的，但仅仅只有这一点又是