

二十一世纪普通高等院校实用规划教材

# 管理学 原理

GUANLIXUE  
YUANLI

臧有良 暴丽艳 主 编  
林冬辉 褚英敏 副主编

赠送  
电子课件

- 先进性与基础性相统一 •
- 教材建设与教学改革相统一 • 综合性与针对性相统一 •
- 案例导入教学 • 案例分析与阅读资料开阔视野 •

清华大学出版社



二十一世纪普通高等院校实用规划教材

# 管 理 学 原 理

臧有良 暴丽艳 主 编

林冬辉 褚英敏 副主编



清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书作为应用型特色教材,博采众长,吸收了国内外管理领域的先进研究成果和成熟经验,系统地阐述了管理的基本规律和一般方法。内容共分五篇十三章,包括管理、管理者与管理学、管理理论的形成与发展、计划职能与计划、目标与目标管理、决策、组织结构、权力的配置、人员配备、领导、沟通、激励、控制基础、控制技术和方法等内容。每章正文前列有学习要点及目标、关键概念和引导案例,正文中穿插有关案例,章末有本章小结、自测题、案例分析和阅读资料,有利于培养和提高学习者的管理素质和管理技能。

本书的特色是体例创新、内容适用、实践性强。

本书可作为高等学校管理类、经济类专业和其他专业管理学课程教材,亦可供自学者和实际工作者参考阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/臧有良,暴丽艳主编;林冬辉,褚英敏副主编.—北京:清华大学出版社,2007.7

(二十一世纪普通高等院校实用规划教材)

ISBN 978-7-302-15590-4

I. 管… II. ①臧… ②暴… ③林… ④褚… 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 096984 号

责任编辑:彭欣 朱颖

封面设计:山鹰工作室

版式设计:北京东方人华科技有限公司

责任校对:李玉萍

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

[c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

社总机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印刷者:北京市昌平环球印刷厂

装订者:三河市李旗庄少明装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:23.25 字 数:500 千字

版 次:2007 年 7 月第 1 版 印 次:2007 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:32.00 元

---

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:023551-01

# 前 言

当前,随着我国社会主义市场经济体制的逐步完善,我国的经济社会发展充满了生机和活力,高等教育实现了历史性跨越,进入了大众化阶段。市场经济呼唤应用型人才,市场经济运行需要管理科学和科学管理。

管理学原理,也称管理学,是系统地研究管理过程的基本规律和一般方法的学科。本书设五篇共十三章。第一篇管理学基础,包括第一章管理、管理者与管理学,第二章管理理论的形成与发展,主要阐述了学习管理学必备的基本理论、基本知识、基本方法以及管理理论的形成与发展,从而使学生在开始学习的时候对管理学就有较全面的认识,并明确如何学习好这门课程。第二、三、四、五篇分别研究了计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。管理职能揭示了管理的实质,这四个职能构成了管理过程。第二篇计划职能:计划职能是管理的首要职能,它主要是确定组织目标,制定实现目标的计划,并付诸实施。该篇包括:第三章计划职能与计划、第四章目标与目标管理和第五章决策,主要阐述了计划职能的含义和性质,计划的制定和常用的计划方法,通过目标管理落实计划,而决策是计划职能的核心,最后对决策进行了研究。第三篇组织职能:组织职能是实现组织目标的组织保证。该篇包括第六章组织结构、第七章权力的配置和第八章人员配备,主要阐述了组织职能的含义和特点,组织结构的建立,即组织纵向的管理层次和横向的部门划分,这两者构成了组织结构的框架,进而在组织结构中进行职权的配置和人员配备。第四篇领导职能:领导职能是带领、引导、激励、督促下属同心协力执行组织计划,实现组织的目标。该篇包括第九章领导、第十章沟通和第十一章激励,主要阐述了领导的含义和作用,领导者的影响力及其提高途径,介绍了有借鉴意义的西方领导理论,以及实施领导的沟通、激励等重要手段。第五篇控制职能:控制职能是通过检查实际工作的进展是否符合既定的目标、计划和标准,如果有偏差,再分析产生偏差的原因,并采取纠正措施,以实现组织的目标。该篇包括第十二章控制基础、第十三章控制技术和方法,主要阐述了控制的含义和作用,控制的类型、程序 and 如何有效地实施控制,以及常见的控制方式和常用的控制方法。通过对本书上述内容的学习,使学生全面了解、掌握在整个管理过程中具有普遍指导意义的基本规律和一般方法。

本书根据高等学校应用型人才培养目标的要求,以学生就业所需的专业知识和操作技能为着眼点,以提高学生的管理素质和管理技能为主线,来构建内容体系。本书具有以下特点。

1. 体例创新。本书保持了传统的管理学体系构架,在体例上进行了创新,每章由“学习要点及目标”、“关键概念”、“引导案例”、正文(穿插有关案例)、“案例分析”、“阅读资料”、“本章小结”和“自测题”构成,为学习者设计了一个较为科学、实用的知识体系,以求



达到培养和提高学习者管理素质和管理技能的目的。

2. 内容适用。本书在内容的取舍上，强化了基础性，对基本概念、重点和难点，阐述清晰、深入浅出，适合于初学管理者的接受能力。同时，把国内外管理领域的先进研究成果和成熟经验引入教材，从而进一步增强了适用性。

3. 实践性强。管理学具有很强的理论性和实践性。学生通过教材既能学到管理理论，又要进行案例分析和阅读资料。案例分析和阅读资料都是对管理实践的提炼和反映，从而使教材更贴近管理实践，有利于强化对学生的实践能力训练。

本书可作为高等学校管理类、经济类专业及其他专业的管理学课程教材，也可供自学者和实际工作者参考阅读。

本书由臧有良、暴丽艳任主编，林冬辉、褚英敏任副主编。本书的编写分工为：哈尔滨商业大学德强商务学院臧有良编写第一、三章，林冬辉编写第五、六、七章，刘勇编写第二、八章，山西大学商务学院暴丽艳编写第九、十、十一章，河北经贸大学旅游学院褚英敏编写第四、十二、十三章。

本书在编写过程中，参考了大量的管理学教材、案例和相关著作，选用了有关报刊和互联网的资料，在此向其作者、译者表示由衷的感谢。

由于时间仓促和编者的水平有限，书中不妥和错误之处难免，恳请专家和读者批评指正。

编者

# 目 录

## 第一篇 管理学基础

### 第一章 管理、管理者与管理学.....1

#### 第一节 组织与管理.....2

##### 一、组织的概念.....2

##### 二、管理的概念.....4

##### 三、管理的职能.....5

##### 四、管理的环境.....8

##### 五、管理的性质.....11

#### 第二节 管理者.....14

##### 一、管理者的概念.....14

##### 二、管理者的类型.....15

##### 三、管理者的素质.....16

#### 第三节 管理学.....18

##### 一、管理学及其特点.....18

##### 二、管理学的研究内容.....21

##### 三、学习管理学的重要性.....22

##### 四、学习和研究管理学的方法.....22

#### 案例分析.....24

#### 阅读资料.....26

#### 本章小结.....29

#### 自测题.....30

### 第二章 管理理论的形成与发展.....32

#### 第一节 西方管理理论的发展.....33

##### 一、西方管理理论的萌芽.....33

##### 二、古典管理理论.....35

##### 三、行为科学理论.....41

##### 四、现代管理理论.....44

##### 五、管理理论的新发展.....47

#### 第二节 我国管理思想的发展.....51

##### 一、古代管理思想.....51

##### 二、近代管理思想.....53

##### 三、现代管理思想的发展.....55

#### 案例分析.....59

#### 阅读资料.....60

#### 本章小结.....63

#### 自测题.....64

## 第二篇 计划职能

### 第三章 计划职能与计划.....66

#### 第一节 计划职能的概念.....67

##### 一、计划职能的含义.....67

##### 二、计划职能的性质.....67

##### 三、计划的作用.....69

#### 第二节 计划的内容、类型和指标.....69

##### 一、计划的内容.....69

##### 二、计划的类型.....72

##### 三、计划指标.....76

#### 第三节 计划编制的原则和程序.....77

##### 一、计划编制的原则.....77

##### 二、计划编制的程序.....78

#### 第四节 常用的计划方法.....80

##### 一、综合平衡法.....80

##### 二、比例法.....81

##### 三、定额法.....81

##### 四、滚动计划法.....81



|                          |            |                       |            |
|--------------------------|------------|-----------------------|------------|
| 五、网络计划方法.....            | 82         | 第四节  决策方法.....        | 126        |
| 案例分析.....                | 84         | 一、定性决策方法.....         | 126        |
| 阅读资料.....                | 87         | 二、定量决策方法.....         | 131        |
| 本章小结.....                | 90         | 案例分析.....             | 136        |
| 自测题.....                 | 91         | 阅读资料.....             | 137        |
| <b>第四章  目标与目标管理.....</b> | <b>93</b>  | 本章小结.....             | 142        |
| 第一节  目标的性质和分类.....       | 95         | 自测题.....              | 142        |
| 一、目标的性质.....             | 95         |                       |            |
| 二、目标的分类.....             | 98         |                       |            |
| 第二节  目标管理.....           | 100        |                       |            |
| 一、目标管理的基本思想.....         | 101        |                       |            |
| 二、目标管理过程.....            | 104        |                       |            |
| 三、目标管理的局限性.....          | 111        |                       |            |
| 案例分析.....                | 113        |                       |            |
| 阅读资料.....                | 114        |                       |            |
| 本章小结.....                | 115        |                       |            |
| 自测题.....                 | 115        |                       |            |
| <b>第五章  决策.....</b>      | <b>118</b> |                       |            |
| 第一节  决策的概念和特点.....       | 118        |                       |            |
| 一、决策的含义.....             | 118        |                       |            |
| 二、决策的特点.....             | 119        |                       |            |
| 第二节  决策的类型.....          | 121        |                       |            |
| 一、按决策是否具有重复性划分.....      | 121        |                       |            |
| 二、按决策的重要程度划分.....        | 121        |                       |            |
| 三、按决策影响时间的长短划分.....      | 122        |                       |            |
| 四、按决策问题所处的条件划分.....      | 122        |                       |            |
| 第三节  决策的过程.....          | 123        |                       |            |
| 一、明确问题.....              | 123        |                       |            |
| 二、确定目标.....              | 123        |                       |            |
| 三、收集资料.....              | 124        |                       |            |
| 四、拟定备选方案.....            | 124        |                       |            |
| 五、评价和选择方案.....           | 124        |                       |            |
| 六、决策方案的实施与反馈.....        | 125        |                       |            |
|                          |            | <b>第三篇  组织职能</b>      |            |
|                          |            | <b>第六章  组织结构.....</b> | <b>144</b> |
|                          |            | 第一节  组织职能的概念.....     | 145        |
|                          |            | 一、组织职能的含义.....        | 145        |
|                          |            | 二、组织职能的特点.....        | 145        |
|                          |            | 第二节  组织结构与组织设计.....   | 146        |
|                          |            | 一、组织结构的含义.....        | 146        |
|                          |            | 二、组织设计的原则.....        | 147        |
|                          |            | 第三节  管理幅度和管理层次.....   | 149        |
|                          |            | 一、管理幅度.....           | 149        |
|                          |            | 二、管理层次.....           | 151        |
|                          |            | 第四节  部门划分.....        | 152        |
|                          |            | 一、划分部门的原则.....        | 152        |
|                          |            | 二、划分部门的方法.....        | 153        |
|                          |            | 第五节  组织结构的类型.....     | 154        |
|                          |            | 一、直线制组织结构.....        | 154        |
|                          |            | 二、职能制组织结构.....        | 155        |
|                          |            | 三、直线职能制组织结构.....      | 155        |
|                          |            | 四、事业部制组织结构.....       | 156        |
|                          |            | 五、矩阵制组织结构.....        | 158        |
|                          |            | 第六节  委员会.....         | 159        |
|                          |            | 一、委员会的种类.....         | 159        |
|                          |            | 二、委员会管理的优点和缺点.....    | 160        |
|                          |            | 三、委员会的运用.....         | 162        |
|                          |            | 第七节  组织协调.....        | 162        |



|                       |            |
|-----------------------|------------|
| 一、协调的必要性和困难.....      | 162        |
| 二、组织协调的方法.....        | 163        |
| 案例分析.....             | 164        |
| 阅读资料.....             | 165        |
| 本章小结.....             | 169        |
| 自测题.....              | 170        |
| <b>第七章 权力的配置.....</b> | <b>172</b> |
| 第一节 职权.....           | 172        |
| 一、职权的来源.....          | 172        |
| 二、职权的类型.....          | 173        |
| 三、职权的矛盾.....          | 174        |
| 第二节 集权与分权.....        | 177        |
| 一、集权与分权的相对性.....      | 177        |
| 二、集权与分权的程度.....       | 177        |
| 三、影响集权与分权程度的因素.....   | 178        |
| 四、集权与分权的均衡.....       | 179        |
| 第三节 授权.....           | 180        |
| 一、授权及其必要性.....        | 180        |
| 二、授权的原则.....          | 181        |
| 三、授权的过程.....          | 182        |
| 四、授权的艺术.....          | 183        |
| 案例分析.....             | 184        |
| 阅读资料.....             | 185        |
| 本章小结.....             | 187        |
| 自测题.....              | 188        |
| <b>第八章 人员配备.....</b>  | <b>190</b> |
| 第一节 人员配备的概念.....      | 191        |
| 一、人员配备的含义.....        | 191        |
| 二、人员配备的工作程序.....      | 191        |
| 三、人员配备的重要性.....       | 191        |
| 第二节 管理人员的选聘.....      | 193        |
| 一、选聘标准.....           | 194        |
| 二、选聘方式.....           | 195        |
| 三、选聘程序.....           | 197        |
| 第三节 管理人员的培训.....      | 202        |
| 一、培训目的.....           | 203        |
| 二、培训原则.....           | 203        |
| 三、培训内容.....           | 206        |
| 四、培训方法.....           | 207        |
| 第四节 管理人员的考评.....      | 210        |
| 一、考评目的.....           | 211        |
| 二、考评内容.....           | 211        |
| 三、考评方式.....           | 213        |
| 四、考评方法.....           | 214        |
| 五、考评程序.....           | 217        |
| 案例分析.....             | 219        |
| 阅读资料.....             | 220        |
| 本章小结.....             | 223        |
| 自测题.....              | 224        |
| <br><b>第四篇 领导职能</b>   |            |
| <b>第九章 领导.....</b>    | <b>226</b> |
| 第一节 领导职能的概念.....      | 227        |
| 一、领导职能的含义.....        | 227        |
| 二、领导职能的作用.....        | 228        |
| 第二节 领导者的影响力.....      | 230        |
| 一、领导者影响力的含义.....      | 230        |
| 二、领导者影响力的类型.....      | 230        |
| 三、如何提高领导者的影响力.....    | 232        |
| 第三节 领导理论.....         | 234        |
| 一、领导特质理论.....         | 234        |
| 二、领导行为理论.....         | 236        |
| 三、领导权变理论.....         | 241        |
| 案例分析.....             | 246        |
| 阅读资料.....             | 248        |
| 本章小结.....             | 253        |





|                      |            |
|----------------------|------------|
| 自测题 .....            | 254        |
| <b>第十章 沟通 .....</b>  | <b>256</b> |
| 第一节 沟通的概念和重要性 .....  | 257        |
| 一、沟通的含义 .....        | 257        |
| 二、沟通过程和要素 .....      | 258        |
| 三、沟通的重要性 .....       | 259        |
| 第二节 组织沟通 .....       | 261        |
| 一、正式沟通 .....         | 261        |
| 二、非正式沟通 .....        | 264        |
| 第三节 提高沟通的有效性 .....   | 265        |
| 一、有效沟通的障碍 .....      | 265        |
| 二、有效沟通的“7C”准则 .....  | 268        |
| 三、消除沟通障碍的方法 .....    | 269        |
| 案例分析 .....           | 272        |
| 阅读资料 .....           | 273        |
| 本章小结 .....           | 275        |
| 自测题 .....            | 276        |
| <b>第十一章 激励 .....</b> | <b>278</b> |
| 第一节 激励的概念 .....      | 279        |
| 一、激励的含义 .....        | 279        |
| 二、激励的过程 .....        | 279        |
| 三、激励的作用 .....        | 280        |
| 第二节 激励理论 .....       | 282        |
| 一、需要层次论 .....        | 282        |
| 二、双因素理论 .....        | 284        |
| 三、期望理论 .....         | 286        |
| 四、公平理论 .....         | 288        |
| 五、强化理论 .....         | 290        |
| 第三节 激励方式 .....       | 291        |
| 一、工作设计 .....         | 292        |
| 二、员工持股计划 .....       | 293        |
| 三、薪酬制度 .....         | 293        |
| 四、灵活的工作日程安排 .....    | 294        |

|            |     |
|------------|-----|
| 案例分析 ..... | 295 |
| 阅读资料 ..... | 296 |
| 本章小结 ..... | 300 |
| 自测题 .....  | 300 |

## 第五篇 控制职能

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>第十二章 控制基础 .....</b>    | <b>302</b> |
| 第一节 控制职能及作用 .....         | 303        |
| 一、控制与控制系统的概念 .....        | 303        |
| 二、控制与信息 .....             | 304        |
| 三、控制的作用 .....             | 305        |
| 第二节 控制的类型 .....           | 306        |
| 一、按控制主体划分 .....           | 306        |
| 二、按时间划分 .....             | 306        |
| 三、按控制对象划分 .....           | 310        |
| 第三节 控制的程序 .....           | 311        |
| 一、建立标准 .....              | 312        |
| 二、衡量绩效 .....              | 317        |
| 三、纠正偏差 .....              | 319        |
| 第四节 如何有效地实施控制 .....       | 322        |
| 一、控制的及时性 .....            | 322        |
| 二、控制应与计划相一致 .....         | 323        |
| 三、控制应与组织结构相一致 .....       | 323        |
| 四、控制标准应客观合理 .....         | 323        |
| 五、控制要突出重点 .....           | 324        |
| 六、控制要有灵活性 .....           | 324        |
| 七、控制要考虑例外情况 .....         | 324        |
| 八、控制要考虑经济性 .....          | 325        |
| 九、控制要能迅速反馈、<br>便于沟通 ..... | 325        |
| 十、控制应有纠正措施 .....          | 325        |
| 案例分析 .....                | 326        |
| 阅读资料 .....                | 328        |

|                           |            |                   |            |
|---------------------------|------------|-------------------|------------|
| 本章小结 .....                | 329        | 一、预算控制法 .....     | 338        |
| 自测题 .....                 | 330        | 二、统计分析法 .....     | 344        |
| <b>第十三章 控制技术和方法 .....</b> | <b>332</b> | 三、专题分析法 .....     | 345        |
| 第一节 常见的控制方式 .....         | 333        | 四、审计法 .....       | 346        |
| 一、财务控制 .....              | 333        | 五、甘特图 .....       | 348        |
| 二、时间控制 .....              | 334        | 六、亲自观察法 .....     | 350        |
| 三、数量控制和质量控制 .....         | 334        | 案例分析 .....        | 350        |
| 四、安全控制 .....              | 336        | 阅读资料 .....        | 353        |
| 五、人员行为控制 .....            | 336        | 本章小结 .....        | 355        |
| 六、信息控制 .....              | 337        | 自测题 .....         | 355        |
| 第二节 常用的控制方法 .....         | 338        | <b>参考文献 .....</b> | <b>357</b> |

# 第一篇 管理学基础

## 第一章 管理、管理者与管理学

### 【学习要点及目标】

通过本章的学习,使学生理解组织和管理的概念及其产生原因;了解管理职能,明确管理的实质,并能描述管理过程;掌握管理环境的含义和分类,能对某一特定组织的环境进行分析;掌握管理二重性原理,明确管理的科学性和艺术性;能区分谁是管理者,掌握管理者的分类和各级管理者的职责,理解管理者的素质,并注意培养自己的管理素质;了解管理科学的学科体系,掌握管理学的特征,明确学习管理学的重要性,掌握学习和研究管理学的方法。

### 【关键概念】

组织 管理 管理职能 管理环境 管理二重性 管理者 管理学

### 【引导案例】

#### 一个服装企业的创办和发展

老赵在大学学的是企业管理专业,他喜欢面对挑战和参与竞争。他要办一个小型服装厂。他首先进行了市场调查、考察服装的生产技术和工艺路线。通过调查和可行性研究,他决定把企业定位在生产适合60岁以上老年人的服装,开拓老年服装市场,建立富强有限责任公司。他通过各种社会关系,找到退休的服装设计师、生产技术人员和财务管理人员等志同道合者,决定建立公司,由老赵出任经理。经过投资入股、制定公司章程、租赁厂房、产品设计、购置设备、招聘人员和采购原材料等一系列工作,很快第一批产品就生产出来了。公司积极开展推销工作,产品受到了老年消费者的欢迎。

老赵和设计人员经常深入商店和居民区了解消费者的意见和需求,不断地设计新产品,企业效益不断提高。同时,在企业内部创造和谐的工作环境,关心、爱护职工;加强职工队伍建设,建立一支结构合理、精干、高效的职工队伍;以市场为导向,重质量、创品牌,扎扎实实工作,努力使企业在设计、技术、产品更新、营销、文化方面形成自己的特色和优势,打造企业的核心竞争力。因此,使企业得到了稳健的发展,成为一个实力雄厚的小型服装公司。



从这个案例可以看出该公司的创办和发展得益于老赵的管理能力和用人机制，将所学的理论运用到企业管理实践中去，以市场为导向，把设计人员、工艺人员、生产人员、财务人员和营销人员有效地组织在一起，使企业得到了顺利发展。对于初学管理者来说，要掌握管理理论和方法，首先要打好基础，学好管理学原理，然后再学习有关的专门管理学，并做到理论与实践相结合。

## 第一节 组织与管理

### 一、组织的概念

管理一般是与人的群体活动和组织相联系的。凡是一个有两人以上组成的、有一定活动目的的集体都离不开管理。管理的载体是组织，就是说管理总是存在于一定的组织之中的。因此，首先必须了解什么是组织，然后才有可能去研究如何对组织进行有效的管理。

#### (一)组织的含义和特征

组织是具有既定目标和正式结构的社会实体。“社会实体”指组织是由两个或两个以上的人组成的；“既定目标”指组织要获得的预期效果；“正式结构”指组织任务是由组织成员分工协作完成的。根据上述含义，组织具有以下特征。

##### 1. 目的

每个组织都有目的，没有目的的组织是不存在的。企业作为营利性组织，其目的是获取更多的利润；政府、教育、医疗、军事、文化和科研等非营利性组织，其目的是为社会提供公共产品或服务。

##### 2. 人员

组织是由两个或两个以上的人组成的。为了实现组织的目的，不可能是一个人单独行动的结果，而是需要经过许多人的努力取得的结果，这就是为什么要形成组织的原因。

##### 3. 管理

组织为了达到目标，就必须从组织这个系统的整体出发，搞好分工协作，例如管理层次的分工、部门分工、责权分工，还要进行协作，从而形成一个管理系统。

##### 4. 文化

管理是在一定的社会文化环境中进行的。组织在长期的实践中，会形成组织成员普

遍认可和遵循的价值观念、团体意识、工作作风及行为规范等群体意识，这就是具有该组织特色的组织文化。组织文化影响成员的工作态度，使组织保持凝聚力和一致性，引导组织成员实现组织目标。

## (二)组织的形成与作用

组织是人类集体协作的产物。人类在生存和发展过程中会碰到许多困难复杂的问题，这些问题只有通过集体协作才能够解决，靠个人力量是不够的。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要时，便会通力合作，这样组织就产生了。马克思很早就指出了协作能够产生一种新的生产力。他说：“结合劳动的效果要么是个人劳动根本不可能达到的，要么只能在长得多的时间内，或者只能在很小的规模上达到。这里的问题不仅是通过协作提高个人生产力，而且是创造了一种生产力，这种生产力本身必然是集体力。”<sup>①</sup>从马克思这段话中我们可以看出，协作有两个基本作用：第一，协作能扩大或增强个人的能力。这就是说，协作能够完成个人想完成但又无法单独完成的任务。第二，协作可以缩短目标实现的时间。在许多情况下，由个人或少数人从事的任务，如果由具有一定规模的组织进行，在完成任务的时间上显然要经济得多。用现代系统理论中的“系统的功效大于各个子系统功效之和”的原理来解释协作的作用，可以表述为：一定数量的人相互协作形成最佳组合的整体功效大于个体简单相加时的功效。

## (三)组织的分类

按照不同的标准，组织可以分为不同的类型。

### 1. 按照组织的社会功能划分，可分为经济组织、政治组织、文化组织和群众组织

经济组织是人类社会最基本、最普遍的社会组织，它担负着为人们提供物质产品与劳务产品的任务，如生产组织、商业组织、金融组织、交通运输组织和服务性组织等。

政治组织的社会功能在于实现某种政治目的，协调各种冲突，维持一定社会秩序，如各类政党、各级政府等。

文化组织是以满足人们各种文化需求为目标，以文化活动为基本内容的社会组织，如学校、图书馆、影剧院、艺术团体和科研机构等。

群众组织是各阶层、各领域的社会成员，为开展各种有益活动而形成的社会团体，如工会、妇联、共青团和科学技术协会等。

### 2. 按组织的基本性质划分，可分为营利性组织和非营利性组织

营利性组织是指以经济利益为导向，从事生产和经营活动的组织。营利性组织提供各

<sup>①</sup> 马克思. 资本论. 第一卷. 北京：人民出版社，1975



类产品和服务,主要履行经济职能,如工厂、商店、银行和酒店等。

非营利性组织是指以社会利益为导向,以维持社会秩序和促进社会发展为己任的组织,它提供各种社会服务,主要履行社会职能,如事业单位(医疗卫生、教育、科研、文化、体育等)、公共服务单位(公共交通、电力、铁路、邮电及市政等)、社会团体(如执政党、学会、妇联、工会、消协、教会和红十字会等)。

## 二、管理的概念

管理是社会中最普遍的社会现象,从个人、家庭、企事业单位乃至其他社会组织,从农村、城市、国家乃至世界都需要管理,都存在管理活动。凡是有人群活动的地方或领域,都存在与之相适应的管理。

### (一)对管理概念的不同观点

“管理”这个词,从字面上讲,是“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”的意思,即对一定范围的人员及事物进行安排处理。这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。究竟什么是管理?19世纪末20世纪初泰勒的科学管理理论的出现,标志着管理学的形成。在管理学的发展过程中,管理学者们从各自不同的角度对管理的概念做了表述。例如,“管理就是决策”,这是1978年诺贝尔经济学奖获得者西蒙提出的,这一表述强调了决策的作用。因为任何组织、任何层次的管理者在进行管理时都要进行决策,都存在决策的过程,所以从这一角度来说管理就是决策。

“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”,这是法国管理学家法约尔于1916年提出的,这一表述强调管理就是实行管理职能。

管理过程理论的代表人物——美国的孔茨,他认为:“管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定任务。”这一表述强调的是管理的任务。

杨文士、张雁主编的《管理学原理》一书认为,“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活动过程。”强调管理的本质是协调他人的活动。

徐国华、赵平编著的《管理学》一书认为,“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。”强调管理是协调组织中的各种资源。

由以上可见,关于管理的定义,有多种多样的说法,给人们以多角度的提示和启发。对于学习管理或从事管理工作的人来说,应该分析、体会每一种说法,这样,将会使你加深对管理的认识。

## (二)管理的定义

本书综合了各家之长,将管理定义为:管理是在一定环境中、组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导和控制等职能,有效地利用各种资源,以达到组织目标的过程。这一定义包括以下含义。

(1) 管理是在一定的环境中进行的。任何一个组织都有一定的生存环境,包括组织的外部环境和内部环境。管理始终处于不断变化的环境之中。能否适应环境的变化,是决定管理成败的重要因素。

(2) 管理是在一定的组织中进行的。由两个以上的人组成的、有共同目标的组织,就像一个乐队要演奏出动人心弦的乐章,就需要指挥,使演奏不同乐器的人员分工协作。指挥就是管理。管理是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。

(3) 管理的主体是管理者。所谓管理主体,是指在管理过程中具有主动支配和影响作用的要素。一切管理职能都要通过管理主体去发挥作用。要成为一名管理者,必须具备一定的素质和技能。

(4) 管理的客体是组织中的各种资源。所谓管理客体也就是管理的对象,指的是管理过程中管理者所作用的对象。在一个组织中,管理客体主要是指人、财、物、信息、技术和时间等一切资源,其中最重要的是人力资源,是对人的管理。

(5) 管理是一个过程。管理是实施计划、组织、领导和控制管理职能的过程,这四个管理职能构成了管理过程。

(6) 管理的目的是实现组织的目标。管理本身并不是目的,管理是围绕组织目标进行的,其最终目的是要实现组织的目标,管理没有目标就是一种盲目的行动。世界上不存在没有目标的管理,也不可能实现无管理的目标。

## 三、管理的职能

通过分析管理职能来研究管理工作,是由亨利·法约尔最早提出来的,后来经过孔茨等人的发展,成为现代管理理论分析管理工作的主导方法。其基本思路是把管理工作看做组织中通过别人或同别人一起完成工作任务的过程,这个过程由若干个管理职能构成,然后对每个职能进行研究,揭示了管理的实质,概括出有关管理的原理,使人们明确管理应该做什么,作为指导管理实践的准则。

管理的职能,也就是管理的功能、作用。最早系统地提出管理职能的是古典管理理论在法国的代表人物亨利·法约尔。1916年,在他的代表作《工业管理和一般管理》一书中,提出管理活动有五种职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。自法约尔之后,许多学者对管理职能进行了探讨,对于管理职能有几个,其说不一。

例如,美国学者戴维斯于1934年把管理职能划分为计划、组织、控制三种。



美国学者古利克于 1937 年提出管理的“七职能说”，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。

美国学者孔茨和奥唐奈于 1955 年把管理职能划分为计划、组织、人员配备、指导与领导及控制五个。

美国学者希克斯于 1966 年把管理职能划分为计划、组织、控制、激励、沟通和创新六个。

美国管理学者特里于 1972 年把管理职能划分为计划、组织、激励、控制四个。

在我国的管理学教材或专著中，对管理职能的划分也不一致。有人赞同孔茨和奥唐奈的五职能说；有人主张分为决策与计划、组织、领导、控制、创新五职能；有人认为可分为计划、组织、控制、激励、领导五职能；还有人认为可分为计划、组织、控制三职能。常见的为大家普遍接受的计划、组织、领导、控制四种职能，本书也把管理职能划分为这四个职能。

由以上看法可见，管理职能的划分不存在固定的模式。其原因主要是人们对管理过程的认识和理解不同，人们对管理职能的看法是随着社会的发展而发展的。可以预见，随着科学技术的发展和生产力水平的提高，管理活动的内容也将会有新的变化，对管理职能的看法也会有新的发展。

本书的基本框架是由计划、组织、领导、控制这四个职能构建起来的，下面介绍一下这四个管理职能的基本的内容。

## (一)计划职能

计划职能是指管理者依据组织宗旨，确定组织目标，拟定和抉择实现目标的行动方案，并付诸实施的全过程。它包括对组织内部环境和外部环境进行调查研究、预测，在调查研究和预测的基础上进行决策，确定组织目标，制定实现目标的计划，执行计划和监督检查计划执行情况。任何组织的管理过程都首先从实施计划职能开始。计划职能的核心是决策，它与其他三个职能有着密切联系。管理者围绕着计划规定的目标，去实施组织职能、领导职能和控制职能，以保证实现预定的目标。

## (二)组织职能

在计划职能确定了组织目标，并对实现目标的途径做了安排之后，为了使人们能够有效地工作，就要实施组织职能。组织职能是指将实现组织目标所必须进行的各项业务活动加以分类组合，划分出不同的管理层次和部门，并配备人员，将监督各类活动所必须的职权授予各层次、各部门的管理者，以及规定这些层次和部门之间的相互配合关系。此外，组织职能还包括塑造组织文化的职能，是指在管理过程中，管理者必须建立起优秀的组织文化，形成清晰明确的价值观，以规范组织整体的行为和成员个体的行为。

### (三)领导职能

领导职能是对组织内每个成员(个体)和全体成员(群体)的行为进行引导和施加影响的活动过程。领导职能实质上是管理者根据组织的目标和要求,在管理过程中学习和运用有关理论和方法以及沟通联络、激励等手段,对被领导者施加影响,使之适应环境的变化,以统一意志、统一行动,保证组织目标的实现。在整个管理过程中,领导职能是连接计划、组织、控制等管理职能的纽带,是实现组织目标的关键。在管理的四大职能中,领导职能最能体现管理者管理的艺术性。

### (四)控制职能

控制职能,是对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和校正,以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。控制工作是一个过程,包括以下三个步骤。

- (1) 制定标准。
- (2) 根据标准衡量工作成效。
- (3) 采取措施纠正偏离标准的偏差。

简单的控制可能只涉及批评某位下属人员,指出他的问题;必要时控制则可能导致重新修订目标和计划、调整组织机构、改善人员配备以及在领导方法上做出重大改变。因此,控制职能通过纠正偏差的行动与计划、组织、领导三个职能紧密地结合在一起,它不仅可以维持其他职能的正常活动,还可以改变其他职能的活动。

管理是一个围绕实现组织目标而展开的复杂过程。计划、组织、领导、控制四个职能构成了管理过程,如图 1-1 所示。

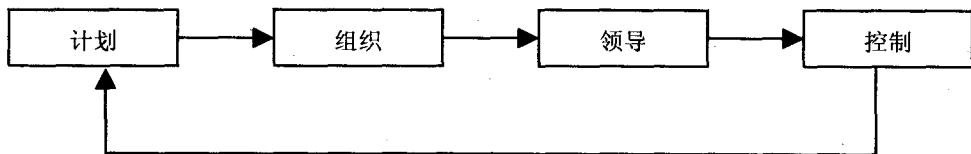


图 1-1 管理过程

这个过程以计划为起点,制定好计划后,就要对组织内各构成要素和活动进行组织,继而实施领导,然后对计划执行情况和组织运行情况进行控制,最后实现计划目标,这样就完成了一个管理过程。之后再提出新的计划目标,开始新的循环。管理过程就是这样一周而复始的运动过程。

上述管理过程,是从理论上分析的一般的管理过程。在实际管理工作中,计划、组织、领导和控制等管理职能的活动,在时间上是连续的,有一个先后发生的内在联系;在空间上管理人员是同时执行这些职能,管理职能是错综复杂交织在一起的。例如,计划职能中包含组织工作,控制职能中又包含修订计划,计划职能又要贯穿到组织、领导、控制三个