

21 世纪高等教育经济管理系列精品教材

管理学基础

张丹 孙江苏 主编 傅承涛 副主编

西北农林科技大学出版社

MANAGEMENT

管 理 学 基 础

张丹 孙江苏 主编

傅承涛 副主编

西北农林科技大学出版社

内 容 提 要

管理既是一门科学，又是一门艺术，它无处不在。随着人类社会的发展和人们对管理的研究，管理学不断地壮大和完善。

本书共分为十章，涵盖了基本的管理知识，如基本概念、发展历程和基本原理，并对管理的职能——计划、组织、领导和控制进行了全面详细的介绍。同时，每章都有学习目标和思考题，可帮助学生有针对性地预习和复习，并结合案例加以分析，以便加深、巩固管理知识。全书内容丰富、全面且难度适宜，可引领初学者逐步迈入管理的大门。

本书可供高等职业学校、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院和民办高校开设管理课程的各专业使用，特别适于作为工商管理、市场营销、旅游与饭店管理等管理专业的专业骨干课教材，同时也可供五年制高职、中等职业学校学生和社会人士使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/张丹, 孙江苏主编. —杨凌: 西北农林科技大学出版社, 2007
ISBN 978-7-81092-370-5

I. 管… II. ①张… ②孙… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 121556 号

责任编辑 乔少婷

装帧设计 优艺视觉工作室—晓凡

出版发行 西北农林科技大学出版社
地 址 陕西杨凌杨武路 3 号
邮政编码 712100
开 本 787 × 1092 1/16
印 张 15
字 数 340 千字

经 销 新华书店
销售电话 029-88339520
印 刷 西安白云印务有限公司
版 次 2007 年 8 月第 1 版
印 次 2007 年 8 月第 1 次
定 价 25.80 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。

编写建议与投稿电话：010-84287266

版权所有 盗版必究

物 料 号 17031-1-1

前 言

世界上的万物都是不断发展变化的，人类的管理实践活动也是一样。随着社会经济的发展，管理在企业组织的各个方面显得越来越重要。一个组织的规模越大、人数越多，管理就越复杂。所以，管理是一个国家、民族和组织的成熟程度的反映。掌握良好的管理知识，对于一个管理人员来说就显得尤为重要。管理既是一门科学，又是一门艺术。自产生以来，以其实用性、知识性和趣味性吸引了许多有志于从事管理工作的人们。管理者通过对管理知识良好的运用，充分发挥了管理的艺术，使管理学成为一门内容丰富且充满活力的学科。

《管理学基础》是管理学的入门教材，编者在编排时，根据高职高专的教学要求，对本书的结构体系作了精心安排。本书涵盖了基本的管理知识，如基本概念、发展历程和基本原理，并对管理的职能——计划、组织、领导和控制进行了全面详细的介绍。其中，本书对计划中的预测与决策的内容进行了重点介绍，强调计划职能中预测与决策的重要性，甚至认为“管理就是决策”。人是管理中的主体，如果没有人的存在，管理将失去意义。所以，本书在介绍组织时，就人员配备的内容进行了详细阐述。对于领导职能来说，它包括激励、沟通与协调等方面的职能，本书在介绍完领导的基础知识后，重点介绍了激励、沟通与协调。在控制一章中，本书对控制的基本过程、技术与方法进行了详细的介绍。为了加深学生对基础知识的认识 and 了解，提高其解决实际问题的能力，每章末均附有本章小结、思考题和案例分析。

本书在编写过程中，曾参考和引用了国内外专家学者的研究成果和思想观点，在此表示衷心的感谢。但是由于时间仓促，联系方式不确切等原因，部分专家学者一直联系不上，请他们看到本书后，及时与我们联系。

由于编者水平有限，书中的缺点与错误在所难免，敬请广大读者提出宝贵的意见。

编 者
2007年6月

目 录

CONTENTS

第一章 管理概述.....	1
第一节 管理的基础知识.....	1
第二节 管理的职能与作用.....	5
第三节 管理者.....	8
第四节 管理环境	14
第五节 管理机制以及管理方法	19
本章小结	24
思考题	24
案例分析	24
第二章 管理的发展历程	28
第一节 传统管理	28
第二节 现代管理	35
本章小结	39
思考题	40
案例分析	40
第三章 管理的基本原理	43
第一节 管理原理概述	43
第二节 系统管理原理	45
第三节 人本管理原理	47
第四节 效益管理原理	49
第五节 权变管理原理	51
第六节 创新管理原理	53
本章小结	55
思考题	56
案例分析	56
第四章 计划	59
第一节 计划的概念与特征	59
第二节 计划的编制程序和方法	63
第三节 目标管理与战略管理	69
本章小结	81

思考题	82
案例分析	82
第五章 预测与决策	85
第一节 预测	85
第二节 决策	88
本章小结	98
思考题	98
案例分析	99
第六章 组织	102
第一节 组织概述	102
第二节 组织结构设计	105
第三节 集权与分权	116
第四节 组织变革	120
第五节 组织文化	125
本章小结	129
思考题	130
案例分析	130
第七章 人员配备	133
第一节 人员配备的任务和原则	133
第二节 管理人员的选聘	137
第三节 管理人员的绩效考评	142
第四节 人员培训与发展	147
本章小结	150
思考题	150
案例分析	150
第八章 领导	154
第一节 领导概述	154
第二节 领导理论与领导方式	158
第三节 指挥	165
本章小结	169
思考题	169
案例分析	170
第九章 激励、沟通与协调	172
第一节 激励	172
第二节 沟通	189
第三节 协调	196
本章小结	199
思考题	199

案例分析·····	199
第十章 控制 ·····	203
第一节 控制概述·····	203
第二节 控制的基本过程·····	208
第三节 控制技术与方法·····	218
本章小结·····	228
思考题·····	228
案例分析·····	229
参考文献 ·····	232

第一章

管理概述

学习目标

1. 掌握管理的概念，理解管理的职能和性质；
2. 掌握管理者的概念、分类及应具备的技能；
3. 了解环境分析的原因及其意义；
4. 掌握管理机制的类型与管理方法的分类。

第一节 管理的基础知识

管理作为人类最重要的活动之一，最早产生于原始社会，是公共生活和协作劳动的产物。因为在共同劳动中，需要对每个人的活动进行分工、协调，以达到共同劳动的目的。管理存在于社会所有领域，渗透于人们的生活和工作中。近一二百年来，人们把管理作为一门学科，并对其进行系统的研究。

一、管理的概念

现代汉语词典中，对“管理”一词的解释为：负责某项工作使顺利进行，保管和料理，照管并约束。其字面意义就是“管辖”、“处理”、“管人”等意。最近几十年中，学术界对管理的定义众说纷纭，许多学者从不同角度对管理进行了研究，根据自己的研究对管理进行定义。不同时期的学者对管理概念的认识也有所不同。在古典管理理论、人际关系学说和现代管理理论中，管理的概念就各有区别。而这种对管理的认识上的差异正是造成许多学者对管理理论认识上的差异的一个重要原因。以下就是几种具有代表性的观点。

(1) 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。这是“经营管理之父”亨利·法约尔 (Henri Fayol) 在 1916 年提出的。经过几十年的研究和实践证明，其论点总的来说基本上仍是正确的，并成为管理定义的基础。

(2) 美国学者亨利·西斯克认为：管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸多过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标。他认为：①协调资源是管理的首要任务，其中，资源包括资金 (Money)、物质 (Material) 和人员 (Man) 三个方面，因为这三个英文单词的第一字母均为 M，故人们也简称之“3M”；②各种管理职能是协调的手段；③管理是有目的的过程，协调资源的目的是为了预期实现的目标。

(3) 美国的管理学家小詹姆斯·H. 唐纳利等人认为：管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。这种观点简言之：“管理是通过其他人的工作达到组织的目标。”这种表述包含三点内容：①管理其他人

及其他人的工作；②通过协调其他人的活动来进行管理，这一论点的中心是强调其他人；③通过其他人的活动来收到工作效果。

(4) 管理是在某一组织中，为完成目标而从事的对人与物质资源的协调活动。这一表述包含了四个要素：首先，管理是为完成某种目标；其次，管理是有人进行的协调活动；再次，管理通过管理职能进行协调；最后，管理是某一组织群体努力的活动。

(5) 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。这一表述突出了人际关系和人的行为。它包括三层意思：①管理的核心是协调人际关系；②管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性；③在一个组织中的人们，具有共同的目标。管理的任务就是要使人们相互沟通和理解，为完成共同目标而努力。

(6) 美国的管理学家哈罗德·孔茨认为：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。

(7) 美国学者彼得·德鲁克教授提出：管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。他认为：首先，管理与所有权、地位或权利完全无关；其次，管理是专业性的工作，与其他技术性工作一样，有自己专有的技能、方法、工具和技术；再次，管理人员是一个专业的管理阶层；最后，管理的本质和基础是执行任务的责任。显然，德鲁克只是片面地强调了管理的自然属性。

(8) 诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙提出：管理就是决策。他认为，任何组织、任何层次的管理者在进行管理时都要进行决策，所以从这方面看，可以说，管理就是决策。

(9) 系统论学者认为：管理就是根据一个系统所固有的客观规律，施加影响于这个系统，从而使这个系统呈现一种新状态的过程。这个观点认为：任何社会组织都是若干单元或子系统组成的复杂系统；系统内各个组成部分具有耦合功能，因而表现出系统的发展变化遵守一定的客观规律；管理职能就是根据系统的客观规律对系统施加影响；管理的任务就是使系统呈现出新状态，以达到预定的目的。

以上这些关于管理概念的观点，是从各个不同的角度描述了管理的面貌。综合这些定义，我们认为管理的概念可以定义为：管理是社会组织为了实现一定的目标，以人为中心对组织的资源进行计划、组织、领导和控制的过程。

其概念可以从以下四个方面加以理解：

(1) 管理是一种过程。这个过程由计划、组织、领导、控制构成，并且最终要落在计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上，在组织中循环往复。管理职能是管理者必须做的事情，是管理理论研究和管理的重点，不为社会制度、组织规模和管理者的喜好所左右。

(2) 管理的目的是实现预期目标。世界上既不存在无目标的管理，也不可能实现无管理的目标。管理活动的最主要目的就是要实现组织的目标，一个组织在一段时间内要实现的目标往往是多样性的，比如一个企业，不仅要满足社会的要求，提高资源的利用率，实现最大的效益，还要创造条件促进员工发展。

(3) 协调是管理的本质。管理是以人为中心，而协调的中心是人。在管理活动中，人是起支配作用的，对物质资源的分配也是以人为载体，管理的本质就是通过协调人与人之间的关系来达到人与人、人与物的和谐，并通过对他人施加影响使每个人完成工作。当个人与

集体之间以及各成员之间出现意见和行为不一致,此时协调便成为社会组织中不可缺少的活动,协调就是使个人的努力和集体目标相一致。

(4) 管理活动是在一定的环境和条件下进行的。管理的环境和条件主要是组织的内部和外部环境。任何组织在开展管理活动时,都必须注重组织的内外环境,适应环境,利用各种内外环境的有利因素不断创新。

二、管理的性质

(一) 管理的二重性

马克思管理学说的重要原理之一就是管理具有二重性。在《资本论》中,马克思明确指出:“凡是在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。”生产过程本身的二重性决定了管理具有二重性,即管理具有自然属性和社会属性。

管理的自然属性也称管理的生产力属性或一般性,是指管理是由人们共同劳动引起的,是由生产社会化引起的,是有效组织共同劳动所必需的,因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。任何社会只要进行有组织的实践活动,人与人之间要实行分工协作,“指挥”这种管理活动就不可缺少。另外,管理的自然属性与社会制度没有直接的关系,它不因社会制度和社会文化不同而变化,而是要满足生产经营的需要,配备合适的人员,并有计划地对员工进行培训等。

管理的社会属性也称管理的生产关系属性或特殊性,是指管理在一定的生产关系下进行,体现出生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,反映生产关系与社会制度的性质。管理的社会属性是由管理所处的生产关系和社会制度的性质所决定,并通过“监督劳动”体现出来的。也就是说,无论何时何地,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。不同的生产关系和社会文化管理思想、管理目标和管理方式呈现不同的特色,使管理带有特殊的个性。

在历史发展的过程中,不同社会形态下的管理体现着各自统治阶级的意志,带有明显的政治性。社会主义企业管理与资本主义企业管理的重要区别也主要反映在管理的社会属性上。管理的自然属性,表明了凡是社会化大生产的劳动过程都需要管理,它不取决于生产的性质,而主要取决于生产力的发展水平和劳动社会化程度,因而它是管理的一般属性,是资本主义管理和社会主义管理的共性。管理的社会属性,主要取决于生产关系的性质,并随着生产关系性质的变化而变化,因而它是管理的特殊属性,是资本主义管理和社会主义管理不同的个性。尽管如此,对于一些资本主义企业用来调节生产关系的技术与方法,只要具有科学实用性,在社会主义企业管理中也是可以应用的。

马克思的管理二重性原理,深刻地揭示了管理的根本属性和根本职能,是指导人们认识和掌握管理的特点和规律的有力武器。我们对西方管理理论既不能全盘照搬,也不能全盘否定,应该结合中国的具体情况批判地学习和借鉴。在管理过程中,既不能强调管理的自然属性而忽视管理的社会属性,也不能强调管理的社会属性而忽视了管理的自然属性,应该在遵守管理的自然属性的要求,充分体现社会主义生产关系的基础上,分析和研究我国的管理问题,建立起具有中国特色的管理科学体系。

（二）管理的科学性和艺术性

管理的科学性是指管理活动中存在一系列基本规律，有固定的科学理论和方法对其进行指导。人们在长期的管理实践中，通过大量成功的经验和失败的教训，归纳总结出管理活动中所存在的客观规律，以及普遍适用的管理理论和一般方法，使管理学成为一门科学。人们利用这些理论和方法指导自己的实践，同时也通过实践的结果来衡量和检查这些理论和方法的正确性以及科学性，从而使管理的科学理论和方法在实践中不断得到验证和丰富。

管理的艺术性指的是一切管理活动都应当具有创造性，其中主要强调的是管理的实践性。也就是说，没有一成不变的管理，只依靠书本上的理论、原理和方法是不可能保证成功的。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，对不同情况采取不同的、有效的管理方式。

管理既是一门科学，又是一门艺术。离开了科学指导的管理毫无艺术可言，而离开了艺术的管理将会变成僵硬教条。管理的科学性来自于管理实践，使之科学化并根据实际情况发挥出创造性的艺术。管理的科学性和艺术性是在管理的实际情况中体现出来的，是相互补充、统一的。

（三）管理的层次性

管理的层次性是由管理的系统性和运动的规律性决定的，是管理存在的普遍形式。所有的组织管理都是按系统的并列与层次结构的规律组成的管理系统，从上到下形成了一个分等级的权力层次，即等级链。根据美国管理协会规定的分类，通常把经营管理组织分为三个层次，即“最高层管理”、“中层管理”和“基层管理”，如图 1-1 所示。

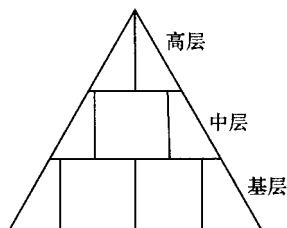


图 1-1 管理的层次

最高层管理是由最高负责人和高级职员及主要管理人员组成，主要参与并负责为企业的发展进行决策。中层管理的职责是执行最高层制定的决策任务，制定本部门的工作任务，做好自己负责的工作和对基层管理进行监督，并向最高层管理进行报告。基层管理直接向中层管理机构负责，主要是对基层工作进行管理和监督，并完成高层和中层交给的任务。在明确职、权、责的基础上实施层次管理，可以极大地提高管理效能。

三、管理的应用范围

任何组织都有特定的组织目标，都有其一定的资源调配和利用问题，所以也就有管理问题。管理适用于任何类型的组织，包括各种营利性组织和非营利性组织。

从营利性组织来看，需要对它们进行有针对性的有效管理。因为这类组织十分重视投入与产出的比较，强调资源的利用效果。但是，通常情况下人们会认为大企业拥有较多的资源，职工人数也比较多，更需要沟通与协调，所以只有大企业才需要管理。然而，每年都会有大量的小企业因为管理方面的问题破产倒闭，所以小企业同样需要管理。

对于非营利性组织来说，不仅政府、军队、公安等组织需要管理，学校需要管理，医院、诊所和医疗保健单位需要管理，研究所、报社、博物馆及大众性广播、邮电和交通服务

单位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。管理活动遍布人类社会的方方面面,无时无刻都有管理活动在开展。

管理的适用范围是广泛的,从管理的基本职能、原理和方法来看,各种不同类型的组织具有相似性、共通性。但是,不同类型的组织,由于企业作业活动的目标和内容存在一些差异,因而管理的具体内容和方法也不尽相同,对他们的管理必然表现出个性、差异性和特殊性。现实生活中,管理并不存在固定的模式或方法,应该根据具体问题开发和选用合适的管理模式。

四、管理学的研究对象

管理学是系统研究管理活动的基本规律、基本原理和一般方法的科学,是管理实践活动的科学总结。虽然人们从事的管理工作各不相同,但是都有一定的共性,具有一定的规律。管理学是现代化、社会化和各门学科日益发展的产物,贯穿了自然科学、社会科学和工程技术各个领域,明确管理学的研究对象,是学习和研究管理学的前提。具体来说,管理学的研究对象有以下三个方面:

(一) 管理学研究管理的本质和规律

管理学研究管理的本质及规律,是着眼于企业管理、公共管理等各类管理的共性,即一切管理活动都具有的本质和规律,一般不涉及各类管理的个性。管理活动是由一系列活动组成的动态的过程,管理学要研究管理活动涉及哪些职能,以及执行这些职能涉及的组织要素,研究在执行各项职能中应遵循哪些原理和采用的方法、技术等。

(二) 从生产力、生产关系和上层建筑三个方面研究管理学

在生产力方面,管理学主要研究生产力诸要素相互间的关系,即合理组织生产力的问题。在生产关系方面,管理学主要研究如何正确处理人际关系;研究如何建立和完善组织机构以及管理体制等问题;研究如何激励组织成员,调动他们的积极性和创造性,为实现组织目标而努力工作的问题。在上层建筑方面,管理学主要研究组织的结构与机制,使组织内部环境与不断变化的外部环境相适应的问题;研究组织及管理者的社会责任和管理道德等,使组织的规章制度与社会上层建筑保持一致,从而维护社会的生产关系,促进生产力的发展。

(三) 管理学从实践出发研究管理思想和管理理论的发展

管理学要研究管理思想、管理理论及其研究方法的起源与发展过程,从历史的角度研究管理实践,全面而深刻地理解管理思想及管理理论的形成与演变过程。在此方面,管理学与作为独立学科的管理思想是有密切联系的。

第二节 管理的职能与作用

一、管理的职能

管理的职能就是指管理者实施管理的功能或程序,即管理者为了实行有效的管理,在进行的管理活动中所发挥的基本功能。最早对管理职能做出概括的是法国的实业家亨利·法约尔,他提出五种管理职能,即计划(plan)、组织(organize)、指挥(command)、协调

(coordinate) 和控制 (control)。此后, 又有许多管理学者对管理职能提出了不同的划分方法, 但是并没有实质意义上的差距。20 世纪 70 年代以后, 学术界通常把管理职能概括为计划、组织、领导和控制四个职能。我国管理学对管理职能的划分也不尽相同, 根据管理理论的最新发展, 人们对管理职能的认识也有了更多的发展。许多新的管理理论和管理实践一再证明: 计划、组织、领导、控制这四种职能是一切管理活动最基本的职能。本书采用多数教材对管理职能的划分方法。

(一) 计划

计划是管理的首要职能, 是管理者对管理未来的活动进行预先筹划和安排, 是开展其他工作的基础和前提, 职能通常包括相关信息调查、分析组织活动的环境和条件、明确组织目标、进行决策、选择最优方案等一系列工作。计划也是衡量和控制组织活动的标准, 没有计划, 组织活动就是盲目的。任何有组织的集体活动, 都需要在一定的计划指引下进行。管理者通过计划职能, 可以帮助组织成员认清所处的环境和形势, 指明组织活动的目标及实现目标的途径。计划工作主要包括以下内容:

1. 评估组织活动的环境和条件

这是对组织所面临的内外环境进行分析, 明确组织的优势和劣势。内部能力研究主要是分析组织内部在客观上对各种资源的拥有状况和主观上对这些资源的利用能力; 外部环境研究是要分析组织活动的环境特征及其变化趋势, 以找出环境的变化规律, 并据以预测环境今后可能呈现的状态。

2. 方案抉择

所谓方案抉择, 是在活动条件研究的基础上, 根据组织资源及组织的优势和劣势, 确定组织在未来某个时期内的总体目标和方案。简言之, 就是分析确立计划的前提条件并拟定可供选择的方案, 然后评价诸方案, 从中选择出比较好的方案。

3. 编制行动计划

在明确了组织的目标和方案后, 还要详细制定实现这些目标的行动计划, 这些行动计划对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了相应的具体要求。行动计划通常就是我们所说的“5W1H”, 即做什么 (What)、为什么做 (Why)、谁去做 (Who)、何时做 (When)、何地做 (Where) 和如何做 (How)。

(二) 组织

再好的计划方案只有落实到行动中才有意义, 这就必须要有组织工作。组织职能是管理的根本职能, 就是通过设计和建立组织结构, 配备恰当的人员以及建立运行的规章制度等, 为计划的落实创造基础条件。通过这些活动获取并分配完成组织目标所需的各种人员, 协调人员之间的关系, 并以此促进各种资源合理分配。它通常要完成以下工作:

1. 组织的设计

组织的设计包括设计组织的机构和结构。机构设计是在分解目标活动的基础上, 分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务, 然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合, 形成不同的部门; 组织结构的设计通常是在任务目标分解的基础上, 将各部分需要分工开展的工作落实到具体的承担者, 形成不同的部门, 规定不同部门的分工协作关系。

2. 人员配备

根据各个岗位所从事的活动要求以及组织员工的素质和技能特征,选拔适当的人员并安置在适当的岗位上,使适当的人去从事适当的工作。人员配备工作实际上就是“人事职能”。

3. 组织的规划与变动

组织的规划与变动就是根据组织业务活动及组织内外部环境的变化,对组织结构及机构作必要的调整与变革。任何组织是否能具有自适应机制、自组织机制、自激励机制和自约束机制,在很大程度上取决于该组织的结构状态。因此,组织职能是管理活动的根本职能,是其他一切管理活动的保证和依据。

(三) 领导

组织是由若干有背景差异的成员组成的,为了组织目标的实现,需要管理者进行组织的资源支配和协调,需要对组织成员激励、引导,并进行冲突协调,这就是领导职能。领导职能包括激励、沟通、协调、奖励、处罚和示范等。组织目标的实现要靠组织全体成员的努力与合作,由于配备在组织机构各岗位上的人员的各方面差异,必然会在工作中产生各种矛盾和冲突。因此就需要有权威的领导者进行领导,指导组织成员的行为,沟通成员间的信息,增强相互的理解,统一成员的思想 and 行为,激励组织的每一成员都能自觉地为实现组织目标共同努力。领导职能贯彻在整个管理活动中,对计划、组织、控制等职能的开展起着至关重要的作用。只有通过卓有成效的领导,组织的目标才有可能实现。

(四) 控制

控制职能是指为了保证组织目标的实现和计划的实施,管理者必须对组织活动进行监控,以便发现偏差,及时纠正,使组织活动回到正确的轨道上来。同时根据组织内外环境的变化,及时调整原来的目标或计划。计划职能与控制职能密不可分。计划是控制的前提,必须确保计划目标的标准,没有计划就不存在控制;控制是实现计划的手段,没有控制,计划就不能顺利实现。有效的控制,要提高预见性,在偏差发生之前及时采取预防措施,把问题消灭在萌芽之中,同时还要及时建立完善的信息管理系统,加强信息的收集、分析和反馈。控制工作过程包括衡量组织工作绩效、发现偏差、纠正偏差三个步骤。控制是保证组织目标实现的监视器和调节器,它使管理成为一个循环的过程,是管理过程不可缺少的基本职能。

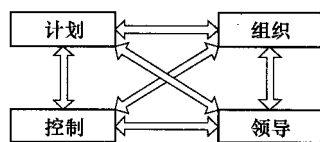


图 1-2 管理职能的相互关系

计划、组织、领导和控制这四项职能是最基本的管理职能,也可以认为是管理过程中的四个主要步骤。计划是管理过程的开端,控制是管理过程的终点,同时又是新一轮管理循环的起点,控制使管理过程进入新的阶段。但是,计划、组织、领导和控制这四项职能并没有一个严格的次序,这几个职能之间常有交叉重复,它们之间是相互联系、相互影响、互为条件、共同发生作用的。各项管理职能的相互关系如图 1-2 所示。

二、管理的作用

管理的起源及发展过程充分证明了任何组织活动都需要管理,管理对于组织有效地实现目标,起着重要的作用。随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化,管理的重要性越来越突

出。在没有管理活动协调时,组织中每个成员的行动方向并不一定相同,以至于可能相互抵触。即使目标一致,如果没有良好的管理使之整体配合,也达不到总体的目标。例如,当今各国经济水平在很大程度上取决于其先进的管理和先进的技术。如果没有先进的科学技术,现代化的作业乃至管理活动便无法展开;反之,如果没有高水平的管理活动相配合,任何先进的科学技术都难以充分地发挥作用。第二次世界大战后,有调查显示,英国的生产率水平与美国相比相差悬殊,主要是因为英国的组织管理水平远远落后于美国。而正是由于较高的管理水平,美国经济发展的速度远超过英国。有人将科学技术和管理的称为推动社会经济发展的两大主要因素,有的国家甚至提出“三分技术,七分管理”的理论,即管理的作用比技术更大。这些都表明了管理对一个组织的重要性。

管理的作用可以归纳为以下三个方面:

1. 管理是促进人类社会进步的重要因素

人类文明的发展不仅表现在生产力的水平上,也表现在人类活动的组织管理水平上。随着社会生产力的发展,人类社会有组织的活动规模越来越大,协作的范围越来越广,管理的作用也就更为突出和重要。从人类的文明和进步中我们可以看到,组织无不依靠管理来提高效率,同时正是通过这些组织的发展才不断推动生产力的发展,进而推动人类不断走向文明和进步。单从企业组织这一层面就可以充分地表明管理对生产力的发展,从而在推动人类文明与进步方面的作用。因此,可以说管理是推动人类不断走向文明与进步的“发动机”。

2. 管理可以实现组织目标,提高组织的效率

所谓组织效率,是指组织活动达到组织目标的有效性。组织具有不同于其各组成部分的独立目标,该目标实现的程度取决于组织内部的协调程度。所有参加组织的人必须按一定的方式相互合作,共同努力,使组织内部各部门、各成员的行为协调起来,以最低的成本、最快的速度实现组织目标。在当代社会中,以最少的资源投入获得最大的产出,是每一个组织都努力追求的目标。组织通过管理不断地协调、整合组织内的各种资源,使组织成为一个有机的整体,从而高效率地实现组织的目标。所以,管理是保证组织有效实现目标的重要手段。

3. 管理决定组织的存在和发展

要使组织起来的集体活动顺利进行,则必须有管理。很多企业由于管理上的不善或经验缺乏破产。相反,也有很多企业能够在夹缝中生存、在困境中成长,归根结底就是其管理有方。在组织中,各部门和个人都有自身特殊的利益和目标,且个人的目标和组织整体目标可能不一致,有时甚至相反,因而难免发生冲突,目标冲突必然导致行为冲突,如不进行有效地化解,冲突的结果将导致组织生存危机。管理就是将个人或部门利益与组织利益有机地结合起来,使个人和部门在实现组织目标的行动中同时实现自身的利益,实现两者的双赢。

第三节 管理者

一、管理者的概念

在组织工作中,并非所有的工作人员都是管理者。组织成员一般分为两类:一类是直接从事某种工作或任务,不具有监督其他人工作职责的操作者,如工厂的工人、医院的医生

等；而另一类则是承担管理工作，履行管理职能的管理者。管理学界对管理者的概念不尽相同，大体上分为两种观点：一种是传统观点，一种是现代观点。传统观点认为，管理者是有正式职位和权职的，用美国学者斯蒂芬·罗宾斯的话来说，管理者是指挥别人活动的人。而与传统观点相对应的现代观点是由彼得·德鲁克提出的，主要是针对传统观点定义过窄、不符合现代管理实践的缺陷提出来的。他主要强调的是责任，即作为管理者首要的标志是对组织的运行成果负有责任，而不是是否拥有正式的职位和职权。

综合以上的观点，可以把管理者定义为：在协作过程中，执行管理职能，负责协调他人的活动，并对组织目标的实现负有责任的人。此外，在掌握管理者概念时，还必须明确管理者与领导者的联系和区别。通常，领导者分为两类，一类是居于领导职位的人，另一类并不处于正式的领导职位但对他人有影响力。前者一般就是组织中的管理者，而后者可以是一般工作人员。所以，有些领导者是管理者，有些领导者就不是管理者，而管理者一般都是某一方面的领导者。

二、管理者的分类

对管理者进行合理的分类，有助于确定各种不同管理者的任务、技能结构要求和对管理者进行培训。依据不同的分类标准，管理者可分为不同的类型，一般可以按以下几个标准进行分类：

（一）按管理者在组织中的层次分类

管理人员按其所处的管理层次可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者，如图 1-3 所示。

1. 高层管理者

高层管理者，通常指对整个组织的管理负有全面责任、并对组织进行综合指挥和统一领导的管理人员，他们掌握着组织最高的制度权。高层管理者所考虑的问题和从事的管理活动都是与组织的总体发展和长期目标密切相关。其主要职责是：制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，评价组织的绩效等。在组织与外界交往的过程中，高层的管理者往往是组织的代表。一般地，对高层管理者的素质及能力要求较高。

2. 中层管理者

中层管理者，是指一个组织的中层机构，在高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员。其主要职责是：贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策，给所管辖的基层管理人员分配任务，并监督和协调基层管理人员完成工作。中层的管理人员在组织中起承上启下的作用。与高层管理人员相比，中层管理人员更多是对日常事务的管理，所以对素质和能力要求相对于高层管理人员也要低些。

3. 基层管理者

基层管理者，也称一线管理人员或监工，是处于组织中的最低层次的管理者。这些管理者所管辖的仅仅是操作者，不涉及其他的管理者。其主要职责是：听从中层管理者的安排，给作业人员分配工作任务，直接指挥、监管各项任务的有效完成。与高层管理者和中层管理

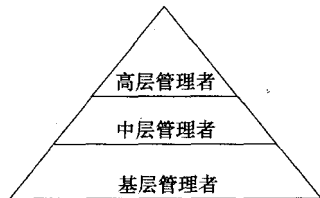


图 1-3 管理者的层次分类

者相比,基层管理者的素质和能力要求最低,但是对技术操作能力的要求比较高。

(二) 管理者的领域分类

管理者按照其工作领域的宽窄及专业性质的不同,可以划分为综合管理者 and 专业管理者两大类,如图 1-4 所示。

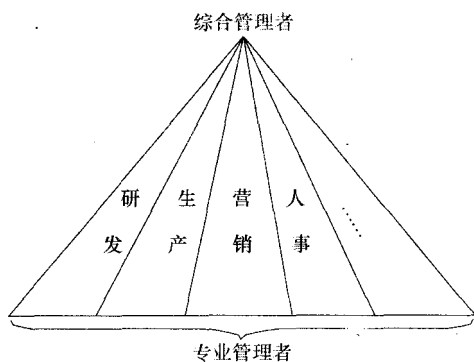


图 1-4 管理者的领域分类

1. 综合管理者

综合管理者,指负责管理整个组织全部活动的管理者。综合管理者又称之为组织管理系统中的直线主管。对于小型组织来说,可能只需要一个综合管理者,但是对于大型组织来说,综合管理者就需要分层次,如大型企业的事部经理、地区经理等。每个分部经理都要统管该部分包括生产、营销、人事等全部的活动。

2. 专业管理者

专业管理者,是指仅仅负责组织中某一类活动或业务的管理者,对所管理的领域的专业技能的要求较高。

根据其所管理的专业领域性质的不同,可以具体划分为研发部门管理者、生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者等。随着现代组织规模的日渐扩大和环境的日益复杂多变,对管理职能有着越来越专门化的要求,专业管理人员的选拔与培养也将变得越来越重要。

(三) 按管理者的职责任务分类

管理者按照管理者的职责可以划分为决策指挥者、职能管理者和决策参谋人员。

1. 决策指挥者

决策指挥者,指在组织所有层次中,对组织的所有活动具有决策指挥权的管理者。他们的基本职责是负责组织整体或组织内各层次的全面管理任务,他们拥有直接调动下级人员,安排各种资源的权力。通常指各管理层的一把手。

2. 职能管理者

职能管理者,通常也被称为“业务管理人员”,是指负责组织中某一专门管理职能的管理人员,如计划管理人员、市场营销管理人员、财务管理人员等。职能管理人员的职责是负责组织或组织内某一层次中的某一专门管理职能,以他们的专业知识对组织目标的实现具有很大影响。

3. 决策参谋人员

决策参谋人员,指为各级决策指挥人员提供决策建议的指挥人员。虽然,这类人员没有直接的决策指挥权,但是他们以自己的知识影响组织决策,有时这种影响在某一方面还是比较大。所以通常将他们也称之为管理人员。决策参谋人员的职责是收集、整理、提供与决策相关的各种信息,为决策者提供合理的建议、方案。

三、管理者的角色作用

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