

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材



王 硕 胡 宁◎主 编
韦丽丽 姚 伟◎副主编

管理学原理



本书提供电子课件

非
外
借



清华大学出版社

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

管理学原理

王 硕 胡 宁 主 编

韦丽丽 姚 伟 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书将管理学基本理论与管理实践相结合,遵循经典管理学理论架构的同时突出“问题导向”。全书共分十三章,主要内容包括管理概述、管理理论的形成与发展、中国管理理论与实践、管理环境概述、决策、计划、组织设计与变革、人力资源管理、领导、激励、沟通、控制和管理创新。本书强调创新思维和学科发展的前瞻性,设有“管理实战”模块,将主题以游戏和实例的方式再现,目的在于激发读者对管理学的学习兴趣,并培养一定的学术研究能力和实际问题解决能力。

本书结构清晰,语言简练,内容丰富,可作为高等院校经济管理类相关专业本科生和 MBA 学生的教材,也可作为企业及事业单位管理人员和研究人员的参考书。

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 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 王硕, 胡宁 主编. —北京: 清华大学出版社, 2018

(普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材)

ISBN 978-7-302-51213-4

I. ①管… II. ①王… ②胡… 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(2018)第 211484 号

责任编辑: 王 定

封面设计: 周晓亮

版式设计: 思创景点

责任校对: 牛艳敏

责任印制: 宋 林

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 北京国马印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm

印 张: 23

字 数: 503 千字

版 次: 2018 年 10 月第 1 版

印 次: 2018 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

产品编号: 064638-01

前 言

随着现代通信、新能源技术的飞速发展，人类迎来“第三次工业革命”(里夫金，2012)。知识经济被注入新的活力，以绿色经济、网络经济、共享经济等方式重构市场竞争环境。企业作为社会经济的主要载体，所受影响最为直接和剧烈。在消费端，需求日益呈现异质性、多变性、互动性；在生产端，则催生出新的产品/服务供给模式和企业组织变革。因此，现代企业管理工作必须结合新的社会发展形势，进行全方位的思考和创新。

本书重在将管理学基本原理和理论与管理实践相结合，遵循经典管理学理论架构的同时突出“问题导向”。在理论论述基础上，通过引例、案例分析、管理实战及复习思考题等多个模块加以丰富。全书共分十三章，首先明确管理学基本概念和学科特点，阐述西方古典管理理论、中国古代管理思想和现代管理理论的新发展，继而从决策与计划、组织、领导、控制、创新五大职能论述管理学经典理论和前沿成果。本书强调创新思维和学科发展的前瞻性，目的在于激发读者对管理学的学习兴趣，并培养一定的学术研究能力和实际问题解决能力。

本书可作为高等学校经济管理类相关专业本科生和 MBA 学生的教材，也可为企业及事业单位管理人员和研究人员学习的参考书。

全书由王硕、胡宁负责整体统筹设计和大纲编写，并进行统稿。书中内容由王硕、韦丽丽编写，姚伟提供相关资料和协调出版服务。本书在编写中参考和引用了许多国内外专家的相关资料，在此向有关作者表示衷心感谢。

由于编者水平有限，书中存在的不足之处，欢迎广大读者批评指正。

本书课件下载：



编 者
2018 年 5 月

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理的基本概念	2
一、管理的含义	3
二、管理的二重性	5
三、管理的重要性	5
第二节 管理的职能及其过程	6
一、管理的职能	6
二、管理的过程	8
第三节 管理者	8
一、管理者类型	9
二、管理者扮演的角色	9
三、管理者的技能要求	11
第四节 管理学	12
一、管理学的学科特点	13
二、管理学的研究对象	13
三、管理学的研究方法	14
第五节 小结	15
第六节 复习思考题	16
第二章 管理理论的形成与发展	19
第一节 早期的管理思想	20
一、早期的管理实践与管理思想	20
二、管理理论的萌芽	23
第二节 古典管理理论	27
一、泰罗的科学管理理论	27
二、法约尔的一般管理理论	34
三、马克斯·韦伯的理想行政组织体系理论	37
第三节 现代管理理论	39
一、巴纳德的组织管理理论	39

二、梅奥的人际关系理论	42
第四节 现代管理理论的发展	45
一、现代管理理论中的主要学派	47
二、现代管理发展的新趋势	52
第五节 小结	54
第六节 复习思考题	55
第三章 中国管理理论与实践	58
第一节 中国早期的管理实践活动	59
一、行政管理	59
二、军队管理	59
三、工程管理	59
第二节 中国早期管理理论概述	60
一、目标论	60
二、动力论	61
三、经济结构论	61
四、分配论	62
五、消费论	63
第三节 中国传统管理思想的要点	63
一、顺道	64
二、重人	64
三、人和	66
四、法治	66
五、守信	67
六、利器	67
七、求实	67
八、预谋	67
九、对策	68
十、节俭	68

第四节 儒家的管理思想	68	第三节 决策的程序与影响	
一、民本思想	69	因素	110
二、中庸	70	一、决策的程序	111
三、人和	70	二、决策的影响因素	113
四、义利观	71	第四节 决策方法	116
五、教育观	71	一、定性决策方法	116
第五节 小结	71	二、定量决策方法	121
第六节 复习思考题	72	第五节 小结	128
第四章 管理环境概述	75	第六节 复习思考题	129
第一节 组织环境分析	76	第六章 计划	133
一、组织与环境的关系	76	第一节 计划概述	134
二、组织环境分类	77	一、计划的含义	134
第二节 环境管理	80	二、计划的作用	135
一、处理环境问题的一般步骤	81	三、计划管理的原则	136
二、内外环境综合分析	81	四、计划与决策	137
第三节 组织文化	84	第二节 计划的类型	138
一、组织文化的含义及其特征	84	一、战略性计划和战术计划	138
二、组织文化的结构及其功能	85	二、长期计划、中期计划和短期	
三、组织文化建设的途径	87	计划	139
第四节 道德与社会责任	89	三、指导性计划和具体计划	139
一、道德的概念及四种道德观	89	四、业务计划、财务计划和人事	
二、影响管理者道德素质的因素	90	计划	139
三、提高员工道德素质的途径	93	第三节 计划的编制	140
四、社会责任概述	95	一、计划的形式	140
第五节 小结	97	二、计划的编制步骤	142
第六节 复习思考题	98	三、计划的评价	144
第五章 决策	103	第四节 计划技术与方法	146
第一节 决策概述	104	一、甘特图	146
一、决策的定义	104	二、滚动计划法	146
二、决策的原则	105	三、网络计划技术	148
三、决策的依据	106	第五节 目标管理	151
四、决策的类型	106	一、目标的概念与特点	151
第二节 决策理论	108	二、目标管理的概念与特点	152
一、古典决策理论	109	三、目标管理的基本过程	153
二、行为决策理论	109	四、目标管理的注意事项	154
三、当代决策理论	110	五、目标管理的局限性	155

第六节 小结	156
第七节 复习思考题	156
第七章 组织设计与变革	159
第一节 组织结构设计	160
一、组织设计	160
二、组织设计的任务	161
三、组织设计的原则	165
四、组织设计的影响因素	168
第二节 组织的部门化	172
一、职能部门化	172
二、产品或服务部门化	173
三、流程部门化	174
四、顾客部门化	174
五、地域部门化	175
第三节 组织权力的配置	176
一、权力和职权	176
二、直线职权、参谋职权和职能 职权	176
三、直线职权、参谋职权和职能 职权的相互关系	177
四、职权配置方式	178
第四节 公司组织形式	179
一、直线职能制(U 型结构)	179
二、事业部制(M 型结构)	180
三、控股制(H 型结构)	181
四、矩阵制	182
五、模拟分权制	183
六、虚拟公司	183
七、委员会制	184
第五节 组织变革	185
一、组织变革的原因和内容	185
二、组织变革的过程和程序	188
三、组织变革的阻力及其管理	189
四、组织冲突及其管理	191
第六节 小结	193

第七节 复习思考题	193
第八章 人力资源管理	197
第一节 人力资源管理的基础: 工作 分析	198
一、工作分析及其作用	198
二、工作分析的方法	201
第二节 人力资源管理的主要 职能	203
一、员工的招聘与选拔	203
二、员工的培训	211
三、绩效评估	214
四、薪酬激励	217
第三节 职业生涯管理	220
一、职业生涯管理的特征	220
二、职业生涯管理的内容	220
三、职业生涯管理的主要任务	222
第四节 小结	224
第五节 复习思考题	224
第九章 领导	228
第一节 领导概述	229
一、领导的内涵	229
二、领导的影响力	230
三、领导的有效性	233
四、领导者与管理者	234
五、领导者的类型	236
第二节 领导理论与领导方式	237
一、领导特性理论	237
二、领导方式理论	240
三、领导行为理论	242
四、领导权变理论	246
第三节 领导理论的新观点	252
一、领导的艺术性	253
二、领导的柔性化	254
第四节 小结	256
第五节 复习思考题	257

第十章 激励	261
第一节 激励概述	262
一、激励思想的发展阶段	262
二、激励的定义	262
三、激励产生的内因和外因	263
四、激励与动机	263
五、激励的主要方式	264
第二节 激励理论	264
一、内容型激励理论	265
二、过程型激励理论	274
三、强化理论	280
四、综合型激励理论	282
第三节 小结	283
第四节 复习思考题	284
第十一章 沟通	287
第一节 沟通概述	288
一、沟通与管理	288
二、沟通在管理活动中的作用	288
三、沟通的过程	290
四、沟通的原则和要求	291
五、基本沟通类型及其比较	293
第二节 人际沟通与组织沟通	294
一、人际沟通	294
二、组织沟通	296
三、团队沟通	302
第三节 有效沟通	304
一、有效沟通的重要性及其特征	305
二、影响组织有效沟通的因素	306
三、冲突管理	309
第四节 小结	313
第五节 复习思考题	314
第十二章 控制	317
第一节 控制概述	318

一、控制与管理控制	318
二、控制的相关理论	320
三、管理控制的类型	321
四、管理控制的对象	323
第二节 控制的原则与过程	324
一、控制的原则	324
二、控制的过程	326
第三节 控制的技术与方法	328
一、预算控制	328
二、审计控制	331
三、全面质量管理	332
四、信息技术在管理控制活动中的应用	334
第四节 小结	335
第五节 复习思考题	336
第十三章 管理创新	339
第一节 创新概述	340
一、管理创新的内涵	340
二、管理创新的动因	342
第二节 创新的基本内容	343
一、技术创新	343
二、制度创新	345
三、组织创新	346
第三节 管理创新的发展	348
一、企业流程再造	348
二、学习型组织	349
三、客户关系管理	349
四、标杆管理	350
五、价值管理	350
六、知识管理	351
七、虚拟管理	351
第四节 小结	352
第五节 复习思考题	353
参考文献	356

第一章

管理概述

管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于现实的社会生活之中，凡是由两人以上组成的、有一定活动目的的集体就都离不开管理，管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。因此，在社会生活中，特别是在组织活动中，有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地进行管理活动。本章将介绍管理的基本概念及其二重性，管理的职能及过程，管理者的能力结构及其角色和技能，管理学的学科体系及其研究方法。

【学习目的与要求】

- 掌握管理的概念和职能
- 了解管理的二重性和重要性
- 熟悉管理者的类型
- 掌握管理者的角色和技能
- 熟悉管理学的研究对象、方法和特点
- 了解管理的发展趋势

【引例】

华为十大管理要点：最大的浪费是经验的浪费

1993年IBM CEO 郭士纳(Lou Gerstner)提出管理的四项主张：①保持技术领先；②以客户价值观为导向，按对象组建营销部门，针对不同行业提供全套解决方案；③强化服务，追求客户满意度；④集中精力在网络类电子商务产品上发挥IBM的规模优势。

那时的华为，虽然官僚化还不重，但是苗头却不少，由于管理水平不够，面临“企业缩小规模就会失去竞争力，扩大规模却不能有效管理，又面临死亡”的窘境。华为每年投入的研发经费已达到几亿的规模，但由于经验不足，造成了一些内部的混乱。因此，华为CEO任正非意识到，华为必须学习管理，学习怎样由一个小公司向规模化转变，怎样通过管理走出混沌。

IBM这四项主张引起了任正非的关注，他认为，IBM的管理制度是付出数十亿美元代价总结出来的，其经历的痛苦是人类的宝贵财富。因此，他亲自于1997年圣诞节前，

访问了 IBM 和贝尔实验室。通过此次访问,华为对 IBM 管理制度的规范、灵活、响应速度有了整体的认识。

由此,华为开始由运动式管理向系统性管理转变。1999 年,华为初步形成平衡发展的管理思想体系,并开始在公司内部发布十大管理要点,作为华为管理的纲领性文件:

- 一、继续加强研发、营销、管理体系的系统性的、建设性的均衡发展。
 - 二、要坚持以流程优化为主导的管理体系的建设。
 - 三、坚持从有实践经验、有责任心、有技能且本职工作做得十分优秀的员工中选拔、培养骨干。
 - 四、公司将继续完善委员会民主决策的建设。
 - 五、加强干部的民主作风建设,公司及各部门都要听得进来自内部与外部的批评,包括提意见方法不对的批评。闻过则喜,加快改进。
 - 六、持之以恒地推行任职资格系统的建立、优化和完善。
 - 七、坚决反对盗窃公司技术机密、商业机密与财物的恶劣行为;坚决反对员工的腐化,以及对周边、他人的不尊重和盲目骄傲的不良习气;反对在客户面前攻击竞争对手,宣传自己也要实事求是;反对不思进取的幼稚,一定要杜绝少年得志的不良习气的蔓延。
 - 八、一切员工在公司长期工作的基础是诚实劳动和胜任本职工作。
 - 九、要总结和复制成功的管理经验。
 - 十、坚持以业务为主导,会计作监督的宏观管理方法与体系建设。
- 华为第一次提出了研发、营销、管理均衡发展的思路,开始建立顾问、部门主管、行政助理相结合的日常管理模式,把流程优化作为管理的主要切入点,并要求形成流程各环节的操作指导书。

在管理要点里,华为对人才的识别做出了非常清晰的定义:个人学历、职称和荣誉仅仅是一个标记,华为更看重个人学习能力的成长和实际才干的增长;没有自我批判能力的员工,不得再提拔;不能让员工浅薄的骄傲,成为华为的坟墓……

这十大管理要点,非常朴素,对中小企业具有非常强的借鉴和参考意义。正如任正非在学习 IBM 时说:“好好学习,学明白了你就伟大了,靠自己去创新,自己去悟,是悟不出大道理的。”

(资料来源:搜狐科技.华为十大管理要点:最大的浪费是经验的浪费[EB/OL]. https://www.sohu.com/a/113006733_386694, 2016-08-31.)

第一节 管理的基本概念

管理是现代人类生产活动的重要组成部分,管理活动伴随着人类社会历史的发展而发展。它广泛存在于社会各个领域,大至国家、社会,小至家庭、学校、企业。从古至今,人类对于管理概念的认识也不尽相同,既有文献基于不同的实践经验和学术背景提出管理概念,通过这些论述可以让我们更全面地理解管理的含义。

一、管理的含义

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”“处理”“管人”“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是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。关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理做出了不同的解释，有代表性的主要有以下几种。

(1) 从工作任务的角度出发。如“科学管理之父”泰罗所说，管理就是要“确切知道要别人干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干”。“管理的主要目的应该是使雇主实现最大限度的富裕，也联系着使每个雇员实现最大限度的富裕。”他强调的是寻求最经济的方法完成工作任务。

(2) 从职能和过程的角度出发。法国管理学家法约尔认为：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”“是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。”美国管理学家约瑟夫·梅西等基本上同意这一观点，把管理视为“一个合作的群体将各种行动引向共同目标的过程”。

(3) 从管理所产生的组织效果的角度出发。前苏联管理学家波波夫认为：管理同土地、劳力和资本一样，都是一种生产因素或资源。一个公司的管理，将在很大程度上决定其生产率和盈利能力。因此，管理是“生产的第四要素”。

(4) 从绩效和责任的角度出发。美国管理学家德鲁克指出，管理与所有权、地位或权力完全无关。管理是专业性工作，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。相应地，管理人员是一个专业的管理阶层，管理的本质和基础是执行任务的责任。同时，德鲁克认为“管理不只是一门学问，还应是一种‘文化’，它有自己的价值观、信仰和语言”。德鲁克指出，管理“根植于一种文化、一种价值传统、习惯和信念之中，根植于政府制度和政治制度之中”。

(5) 从决策在管理中所占重要地位的角度出发，把管理与决策等同起来。如诺贝尔经济学奖获得者西蒙教授就提出：“管理过程是决策的过程。”

(6) 从系统管理的角度出发，把管理当作根据系统的客观规律对系统施加影响的过程。许多系统论者认为任何社会组织都是由若干个单元或子系统构成的复杂系统，管理的职能就是找出系统固有的客观规律并施加影响于这个系统，从而使这个系统呈现一种新的状态。

以上对管理定义的表述有所不同，但其中也有不少共同的认识，如在定义中都不同程度地突出了组织、目标、人的活动，以及协调和管理工作所应包括的基本职能。综合以上定义，本书认为，管理是组织为了有效实现特定目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。进一步分析，管理活动还具有以下内涵。

(1) 管理工作是为了实现组织未来目标的活动。众所周知，在管理工作中有这样的一句名言：谁能更好地把握未来，谁就能更好地把握现在。但未来最大的问题就是充满悬念，充满风险。因此，管理既然是为了实现组织未来的目标，那就意味着管理工作本

身就是一项充满挑战、充满创新的工作。

(2) 管理工作的本质是协调。法约尔指出：“协调就是企业的一切工作都要和谐地配合，以便于企业经营的顺利进行，并且有利于企业取得成功。”由此可见，协调就是企业(组织)供、产、销活动合理地配置，就是企业(组织)人、财、物科学地衔接，就是企业(组织)各职能部门的相互协同，就是要在这样的配置、衔接和协同中高效率地完成企业(组织)的共同目标。

(3) 管理工作存在于组织之中。在现代社会浪潮的冲击下，人们为了自我的生存、自我的发展，都会依附于一个组织，借以实现自我的目标。但这并不意味着个人的目标与组织的目标会自动、完全地一致，相反，在组织中会出现个人目标与组织目标不相同、不一致，甚至冲突的情况。因此，通过管理进行协调，实现组织内部的个人、群体、组织目标的一致，是社会每个组织重要的工作。

(4) 管理工作的重点是对人进行管理。虽然人、财、物、产、供、销各个要素、活动都需要管理，但人作为最为活跃的生产要素，却是管理工作的重点和难点。马克思对管理工作有著名论述：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——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。提琴独奏演员可以独展所长，一个乐队要有乐队的指挥，“以协调个人的活动”就充分表达了这样的思想。法约尔也指出：“管理职能只是作为社会组织的手段和工具。其他职能涉及原料和机器，而管理职能只是对人起作用。”

(5) 管理追求效率和效果。作为一名管理者，要高度地注意，管理工作是追求效率和效果的统一。人们在现实的工作和生活中，往往会同效率(efficiency)和效果(effectiveness)打交道。效率是指投入与产出间的关系，它常常可用下列公式表示： $\text{效率} = \text{产出} / \text{投入}$ ，而效果是管理人员实现组织目标的程度。由此可见，效率涉及的是活动的方式，而效果涉及的是活动的结果，它们构成管理工作中两个层面的内容。这意味着，管理者应注意到，在管理工作中效率(反映活动的投入产出比)和效果(反映活动目标的实现)并不是一回事，管理者应尽可能地通过对组织的有效管理，实现管理活动的高效率和好效果，要防止高效率、差效果和好效果、低效率现象的出现，如图 1-1 所示。

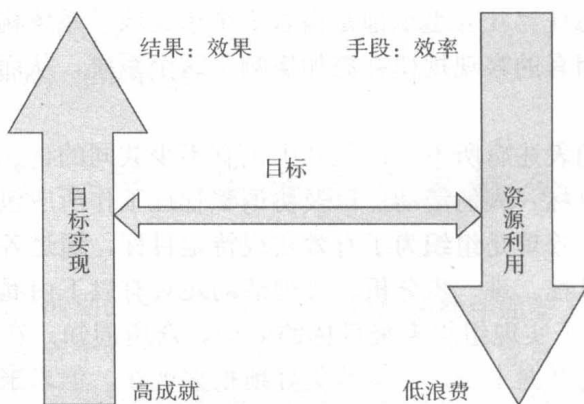


图 1-1 效果与效率

二、管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性，是马克思主义关于管理问题的基本观点。它反映出管理的必要性和目的性。所谓必要性，就是说管理是生产过程固有的属性，是有效的组织劳动所必需的；所谓目的性，就是说管理直接或间接地同生产资料所有制有关，反映生产资料占有者组织劳动的基本目的。

管理的自然属性是指管理是由许多人进行协作劳动而产生的，是有效组织共同劳动所必需的，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性；它与具体的生产方式和特定的社会制度无关。管理要处理人与自然的关系，要合理地组织社会生产力，故也称作管理的生产力属性。

管理的社会属性是指管理体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。管理是为统治阶级服务的，受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。也就是说，任何管理活动都是在特定的社会生产关系条件下进行的，都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，管理的社会属性也叫作管理的生产关系属性。管理的社会属性既是生产关系的体现，又反映和维护一定的社会生产关系，其性质取决于不同的社会经济关系和社会制度的性质。在不同的社会制度条件下，谁来监督、监督的目的和方式都会不同，因而也必然使管理活动具有不同的性质。

三、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共存的，它有着与人类文明一样悠久的历史。管理是一种普遍的社会活动。在现实社会中，人们都是生活在各种不同组织之中的，如工厂、学校、医院、军队、公司等，人们依赖组织，组织是人类存在和活动的基本形式。没有组织，仅凭个体的力量，是无法征服自然，也不可能有所成就的；没有组织，也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉，是人类获得一切成就的主要因素。然而，仅仅有了组织还不够，因为人类社会中存在组织就必然有人群的活动，有人群的活动就需要有管理，有了管理，组织才能进行正常有效的活动。简而言之，管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。

概括起来说，管理的重要性主要表现在以下两个方面。

（一）管理使组织发挥正常功能

管理，是一切组织正常发挥作用的前提。任何一个有组织的集体活动，不论其性质如何，都只有在管理者对它加以管理的条件下，才能按照所要求的方向进行。组织是由组织的要素组成的，组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而，仅仅有了组织要

素还是不够的,这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标,只有通过管理,使之有机地结合在一起,组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动,并使组织与环境相适应。在一个组织中,没有管理,就无法彼此协作地进行工作,就无法达到既定的目的,甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

(二) 管理的作用还表现在实现组织目标上

组织是有目标的,只有通过管理才能有效地实现组织的目标。在现实生活中,我们常常可以看到这种情况,有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的高层管理者,很快扭亏为盈;有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术,却没有发挥其应有的作用;而有些企业尽管物质技术条件较差,却能够凭借科学的管理,充分发挥其潜力,反而能更胜一筹,从而在激烈的社会竞争中取得优势。有效的管理会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和,起到放大组织系统的整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下,由于管理水平的不同而产生了效益、效率或速度的差别,这就是管理所产生的作用。

第二节 管理的职能及其过程

管理的职能是管理过程中的基本要素或步骤。通过管理职能的划分,可以将管理的主要过程、各种原则、理念、方法、理论等归结到各项管理职能当中,从而建立起管理的理论体系,便于人们对管理的学习和掌握。人们对管理的职能有着许多不同的划分。本书沿用较为公认的管理职能划分,即决策与计划、组织、领导、控制、创新五个方面。

一、管理的职能

管理的主体通过管理的职能作用于管理的客体。人类的管理活动有哪些最基本的管理职能?从最早的古典管理理论到现代管理理论,人们从社会实践的角度或者理论研究的角度提出了各自不同的观点。一般认为,管理的主要职能有以下几个方面。

(一) 决策与计划职能

决策所涉及的问题一般都与未来有关。尽管人们对决策的定义众说纷纭,但基本内涵大致相同,一般包含两层含义:①决策是一种自觉的有目标的活动。决策总是为了解决某个问题、达到某一目标而采取的行动。②决策必然伴随着某种行动,是决策者与外部环境、内部条件进行某种交互作用的过程。所以,决策是人们为了达到一定目标,在掌握充分的信息和对有关情况进行深入分析的基础上,用科学的方法拟定并评估各种方

案，从中选出合理方案并付诸实施的过程。

计划是管理工作的第一个环节，是一切组织管理工作的基础，也是各项管理工作的起点和依据。计划就是选定组织的目标，并围绕组织的目标，对组织活动的过程进行详细的统筹规划。科学完善的计划是实现组织目标的方法、途径和时间表。它包括对事项的叙述、目标和指标的排列、规定所采取的手段、完成任务的进度等。计划的具体内容一般有六项：组织的目标、具体活动与内容、人员安排、活动的地点、时间、手段与方法。计划不是一劳永逸的，而是一个连续不断的过程。由于组织的内外环境在不断发生变化，原有的计划就会不断地被修改、更新，不断地被新的计划所取代。只要组织存在，计划工作就会循环往复，一直进行下去。

（二）组织职能

管理中的组织工作是为了有效地实现计划目标，以及保证决策方案的顺利实施而进行的一系列管理活动。在计划工作确定了组织目标并对实现目标的途径做了大致安排后，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，努力使组织内各部分之间具有最为有效的关系结构，明确其在组织中的位置及相互间的配合关系和隶属关系，从而使组织有效地运行。同时，为了适应组织内外环境及自身发展的要求，组织还要适时地进行变革，谋求新的发展。

人事工作同样属于组织工作的范畴，并影响到之后的领导和控制。例如，训练有素的管理人员能够出色地发挥领导才能，并创造出一种良好的环境，使人们在其中得到积极鼓励，有效地沟通信息。同样，选拔合格的管理人员会影响到控制工作，例如，所选择的管理者及其下属素质越高，则按标准来纠正偏差的可能性就越小。人事工作的职能就是通过对人力资源的需求分析，进行恰当而有效的选择、考评和培训，以充实组织中各个职位，保证组织目标的实现。显然，人事工作是在组织工作基础上进行的，是组织工作的逻辑延续。

（三）领导职能

领导是管理工作的一项重要职能。领导职能是指领导的活动及其功能，其主要内容应当是指导、激励、沟通、协调。一个好的领导者，必须能够有效地调动组织中员工的士气，提高员工的工作满意度，从而达到组织活动物化效果与心理效果的有机统一。有效的领导有利于更好地发挥管理的计划、组织与控制职能的作用，从而高效地实现组织目标。

（四）控制职能

决策目标与计划任务的实施必须进行有效控制，因为实施计划的过程中环境复杂多变，若制约因素发生变化而工作不做相应调整则会使计划落空，所以控制是管理职能中最重要的内容之一，是成功管理不可缺少的部分。控制是日常生活中常见的现象，如交警指挥交通、质检机构抽检产品等。在工作中，虽然有计划、有组织、有领导，但由于

组织成员的才能、工作动机、工作态度各不相同，且组织内外部环境因素的不确定性导致计划经常被修正，于是各项既定工作并不完全能够圆满完成，这时就需要“控制”这一职能来加以管理。尽管每级管理人员控制的范围不同，但他们都应有完成计划的责任，所以控制工作是从总经理到班组长在内的每个管理人员的职能，而绝不仅仅是组织中高层管理者的责任。

(五) 创新职能

决策与计划、组织、领导与控制是保证计划目标的实现所不可缺少的。从某种意义上来说，它们属于管理中的“维持职能”，其任务是保证系统按预定的方向和规则运行。但在动态环境中，生存的社会经济系统仅有维持是不够的，还必须不断调整系统活动的内容和目标，以适应环境变化的要求。这涉及经常被人们忽视的管理中的“创新职能”。创新首先是一种思想及在这种思想指导下的实践，是一种原则及在这种原则指导下的具体活动，是管理的一种基本职能。

二、管理的过程

为了实现组织的共同目标，需要组织充分利用资源进行作业活动，如图 1-2 所示。在组织内部环境和外部环境影响下，管理主体可以通过计划、决策、组织、领导和控制来使实际的结果与预期的目标相一致。可见，每一项管理工作一般都是从计划开始，经过决策、组织、领导到控制结束。各项职能首尾衔接、相互交叉、互相渗透，形成一个相对封闭的管理回路，并不断循环下去，把管理工作不断推向前进。创新职能与其他职能相互结合发挥作用，将管理效能提高到新的水平。

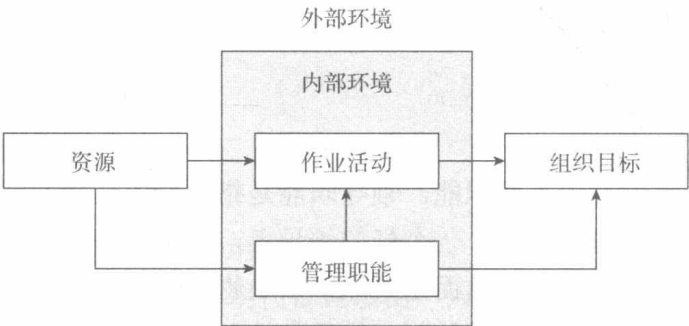


图 1-2 管理的过程

第三节 管理者

任何组织都是由一群人组成的集合体。根据其在组织中的地位与作用不同，组织成员可以分为两类：操作者和管理者。操作者是在组织中直接从事具体业务，且不承担对他人工作监督职责的人。管理者则是行使管理职能、指挥别人进行劳动的人。他们处于

操作者之上的组织层次中，是管理的主体，对管理活动的顺利进行、组织活动及其目标的实现起着十分重要的作用。

一、管理者类型

管理者是在一个组织中，按照组织目的指挥别人活动的人。根据在组织中承担的责任和权力的不同，管理人员一般可分为基层管理者、中层管理者和高层管理者，如图 1-3 所示。

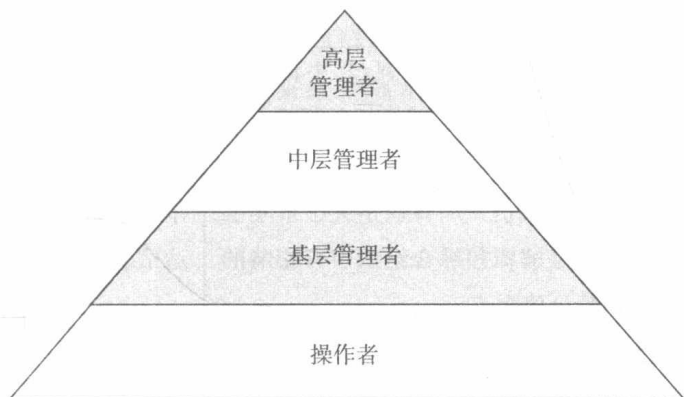


图 1-3 组织的层次及管理者的分类

基层管理者通常是作业现场的监督、管理人员，如我国企业中的班组长就属于这类人员。中层管理者通常是职能层和执行层的管理人员，他们往往在管理工作中就某一方面的工作进行具体的规划和发挥参谋作用，如我国企业中的计划、生产、财务等方面的负责人，工厂中的车间主任都属于这类人员。高层管理者是组织战略决策的制定者和报告者，他们往往由总经理、副总经理等人构成。受管理工作所在的层次、组织规模大小和其他因素的影响，管理者的知识结构、工作时间和分布、工作的内容都有很大的差距和不同。

二、管理者扮演的角色

20 世纪 60 年代末，亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对 5 位总经理的工作进行了仔细的研究。他发现，许多对管理者工作的研究或看法与实际有很大差距。如通常人们认为，管理者是深思熟虑的思考者，在经营决策的过程中，他们总是认真地思考和系统地权衡。但明茨伯格却发现，所调查的经理们几乎很少有时间能坐下来认真地思考，他们经常陷入变化很快、无一定的模式和持续时间很短的活动中，甚至有半数的管理者工作持续的时间少于 9 分钟。在观察的基础上，明茨伯格提出了他所创建的管理角色理论(见表 1-1)。