



普通高等教育“十二五”规划教材
21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

管理学实用教程

主 编 高爱霞 满广富

- ✓ 传统知识与现代理论紧密结合
- ✓ 课堂学习与课外拓展相辅相成
- ✓ 精选习题与案例分析巩固理论



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



普通高等教育“十二五”规划教材

21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

管理学实用教程

主 编 高爱霞 满广富
副主编 吉小燕 冯 黎
参 编 赵 雪 翟 璇
徐其东 李 恒



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

管理学是研究社会普遍存在的管理活动的本质规律和一般方法的科学。本书对管理活动的实践进行了归纳、概括和总结,揭示了管理活动的本质特征和一般运行规律,概括性介绍了管理活动所遵循的基本原理和根本原则,常用的管理职能、技术、方法及其一般操作流程。本书的主要内容包括管理与管理学、管理思想的发展、管理与环境、决策、计划、组织、领导、激励、沟通、控制、管理创新等管理职能的具体操作内容和流程等共 11 章内容。每章正文前列有教学目标和教学要求,章末附有本章小结、名人名言、相关案例及习题,每章中均根据相关内容安排了相应的案例、管理故事、案例点评、特别提示、知识链接等,形式新颖,不拘一格。

本书适合作为经济管理类本科、专科课程教学使用,也可作为各类企事业单位管理人员和社会自学者的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学实用教程/高爱霞,满广富主编. —北京:北京大学出版社,2012.9

(21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-301-21059-8

I. ①管… II. ①高… ②满… 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(2012)第 176939 号

书 名: 管理学实用教程

著作责任者: 高爱霞 满广富 主编

策划编辑: 林章波 李 虎

责任编辑: 王显超

标准书号: ISBN 978-7-301-21059-8/C·0780

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

电子邮箱: pup_6@163.com

印 刷 者: 三河市欣欣印刷有限公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 22.75 印张 524 千字

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究 举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

专家编审委员会

主任委员 刘诗白

副主任委员 (按拼音排序)

韩传模

李全喜

王宗萍

颜爱民

曾 旗

朱廷珺

顾 问 (按拼音排序)

高俊山

郭复初

胡运权

万后芬

张 强

委 员 (按拼音排序)

程春梅

邓德胜

范 徵

冯根尧

冯雷鸣

黄解宇

李柏生

李定珍

李相合

李小红

刘志超

沈爱华

王富华

吴宝华

张淑敏

赵邦宏

赵 宏

赵秀玲

法律顾问 杨士富

丛 书 序

我国越来越多的高等院校设置了经济管理类学科专业，这是一个包括经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理、农业经济管理、图书档案学6个二级学科门类和22个专业的庞大学科体系。2006年教育部的数据表明在全国普通高校中经济类专业布点1518个，管理类专业布点4328个。其中除少量院校设置的经济管理专业偏重理论教学外，绝大部分属于应用型专业。经济管理类应用型专业主要着眼于培养社会主义国民经济发展所需要的德智体全面发展的高素质专门人才，要求既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲，又具有较强的职业技能，并且又要求具有较好的创新精神和实践能力。

在当前开拓新型工业化道路，推进全面小康社会建设的新时期，进一步加强经济管理人才的培养，注重经济理论的系统化学习，特别是现代财经管理理论的学习，提高学生的专业理论素质和应用实践能力，培养出一大批高水平、高素质的经济管理人才，越来越成为提升我国经济竞争力、保证国民经济持续健康发展的重要前提。这就要求高等财经教育要更加注重依据国内外社会经济条件的变化适时变革和调整教育目标和教学内容；要求经济管理学科专业更加注重应用、注重实践、注重规范、注重国际交流；要求经济管理学科专业与其他学科专业相互交融与协调发展；要求高等财经教育培养的人才具有更加丰富的社会知识和较强的人文素质及创新精神。要完成上述任务，各所高等院校需要进行深入的教学改革和创新。特别是要搞好有较高质量的教材的编写和创新。

出版社的领导和编辑通过对国内大学经济管理学科教材实际情况的调研，在与众多专家学者讨论的基础上，决定编写和出版一套面向经济管理学科专业的应用型系列教材，这是一项有利于促进高校教学改革发展的措施。

本系列教材是按照高等学校经济类和管理类学科本科专业规范、培养方案，以及课程教学大纲的要求，合理定位，由长期在教学第一线从事教学工作的教师立足于21世纪经济管理类学科发展的需要，深入分析经济管理类专业本科学生现状及存在问题，探索经济管理类专业本科学生综合素质培养的途径，以科学性、先进性、系统性和实用性为目标，其编写的特色主要体现在以下几个方面：

(1) 关注经济管理学科发展的大背景，拓宽理论基础和专业知识，着眼于增强教学内容的联系实际和应用性，突出创造能力和创新意识。

(2) 体系完整、严密。系列涵盖经济类、管理类相关专业以及与经管相关的部分法律类课程，并把握相关课程之间的关系，整个系列丛书形成一套完整、严密的知识结构体系。

(3) 内容新颖。借鉴国外最新的教材，融会当前有关经济管理学科的最新理论和实践经验，用最新知识充实教材内容。

(4) 合作交流的成果。本系列教材是由全国上百所高校教师共同编写而成，在相互进行学术交流、经验借鉴、取长补短、集思广益的基础上，形成编写大纲。最终融合了各地特点，具有较强的适应性。

(5) 案例教学。教材具备大量案例研究分析，让学生在学习过程中理论联系实际，特

别列举了我国经济管理工作中的大量实际案例，这可大大增强学生的实际操作能力。

(6) 注重能力培养。力求做到不断强化自我学习能力、思维能力、创造性解决问题的能力以及不断自我更新知识的能力，促进学生向着富有鲜明个性的方向发展。

作为高要求，财经管理类教材应在基本理论上做到以马克思主义为指导，结合我国财经工作的新实践，充分汲取中华民族优秀文化和西方科学管理思想，形成具有中国特色的创新教材。这一目标不可能一蹴而就，需要作者通过长期艰苦的学术劳动和不断地进行教材内容的更新才能达成。我希望这一系列教材的编写，将是我国拥有较高质量的高校财经管理学科应用型教材建设工程的新尝试和新起点。

我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出的大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因，本系列教材肯定还存在一些不足和错漏。我相信，在各位老师的关心和帮助下，本系列教材一定能不断地改进和完善，并在我国大学经济管理类学科专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

刘诗白

2007年8月

刘诗白 刘诗白教授现任西南财经大学名誉校长、博士生导师，四川省社会科学联合会主席，《经济学家》杂志主编，全国高等财经院校资本论研究会会长，学术团体“新知研究院”院长。

前 言

随着世界经济的发展，人们越来越深刻地认识到经济发展需要的管理人才是复合型人才。而对复合型管理人才而言，必须具备一定的经济管理知识。管理学是一门系统研究管理活动的基本原理、基本理论、基本规律和基本方法的科学，是经济管理类专业的一门重要的专业基础课。虽然目前市场上各类管理学教材较多，但真正能满足培养经济管理类专业复合型人才的管理学教材并不多。管理面临的是一个组织规模日益庞大、组织成员日益增多、组织结构日益多样、组织任务日益复杂的新形势。基于这种情况，我们在对经济管理类专业复合型人才应具备的素质、能力和知识结构进行系统研究的基础上，组织编写了这本适合培养复合型特色人才的《管理学实用教程》。

在编写本书的过程中，我们在总结了多年教学和研究经验的基础上，力求系统全面和知识综合，注重理念培养和实践运用，从管理思想和管理理论的产生与发展及现代管理的一些基本的也是最重要的理念的形成，到管理学职能分析的展开和现代管理学内容与方法的介绍，系统地构建了本书的结构框架，体现了主流的管理学理论思想及最新的管理学理论与实践成果。本书的内容共包括 11 章：第 1 章管理与管理学、第 2 章管理思想的发展、第 3 章管理与环境、第 4 章决策、第 5 章计划、第 6 章组织、第 7 章领导、第 8 章激励、第 9 章沟通、第 10 章控制、第 11 章管理创新。每章正文前列有教学目标和教学要求，章末附有本章小结、名人名言、相关案例及习题，每章均根据相关内容安排了相应的案例、管理故事、案例点评、特别提示、知识链接等，形式新颖，不拘一格。

本书是集体智慧的结晶，具体编写分工：由高爱霞、满广富任主编，负责大纲的拟定和统稿工作；山东农业大学的满广富编写第 1 章；南阳理工学院的冯黎编写第 2 章、第 11 章；南京农业大学的吉小燕和洛阳理工学院的李恒共同编写第 3 章；山东财经大学东方学院的高爱霞编写第 4 章、第 5 章、第 6 章；南阳理工学院的翟璇编写第 7 章；南阳理工学院的赵雪编写第 8 章、第 9 章；周口师范学院的徐其东编写第 10 章。

在编写本书的过程中，我们参阅了国内外大量专家、同行的著作和文献，并从中吸取了符合本书编写要求的内容，在此，我们对这些参考文献的作者表示崇高的敬意和诚挚的感谢！

由于编者水平有限，书中疏漏和不当之处敬请专家和读者批评指正。

编 者
2011.5

目 录

第 1 章 管理与管理学 1	2.4.3 企业再造理论..... 53
1.1 管理..... 2	2.4.4 全球化和知识经济时代 的组织管理理论..... 54
1.1.1 管理的产生..... 2	本章小结..... 55
1.1.2 管理的概念..... 3	习题..... 55
1.1.3 管理的职能..... 7	第 3 章 管理与环境 58
1.2 管理者..... 10	3.1 管理环境概述..... 59
1.2.1 管理者及其角色..... 10	3.1.1 管理环境的概念与分类..... 59
1.2.2 管理者的分类..... 12	3.1.2 组织与环境的关系..... 62
1.2.3 管理者的职权与责任..... 14	3.1.3 现代企业面临的环境..... 62
1.2.4 管理者的素质要求..... 15	3.2 外部环境对管理的影响..... 63
1.3 管理学..... 18	3.2.1 一般环境对管理的影响..... 63
1.3.1 管理学性质和研究对象..... 18	3.2.2 任务环境对管理的影响..... 68
1.3.2 管理学的研究方法..... 19	3.2.3 管理组织环境..... 70
1.3.3 管理学的学科特点..... 20	3.3 组织文化..... 71
1.3.4 管理的基本原理..... 22	3.3.1 组织文化概述..... 72
本章小结..... 24	3.3.2 组织文化建设的途径..... 77
习题..... 25	3.4 环境分析方法..... 79
第 2 章 管理思想的发展 29	3.4.1 五力竞争模型..... 79
2.1 西方早期管理思想..... 31	3.4.2 SWOT 分析..... 81
2.1.1 人类早期的管理思想..... 31	3.5 组织的社会责任与管理伦理..... 83
2.1.2 早期管理思想的代表人物 与其主要观点..... 32	3.5.1 伦理与道德..... 83
2.2 古典管理理论..... 34	3.5.2 企业社会责任..... 85
2.2.1 古典管理理论产生 的历史背景..... 34	本章小结..... 86
2.2.2 科学管理理论..... 35	习题..... 87
2.2.3 经营管理理论..... 37	第 4 章 决策 91
2.2.4 韦伯及其行政组织理论..... 39	4.1 决策概述..... 92
2.3 中期管理思想..... 41	4.1.1 决策的概念与特点..... 93
2.3.1 梅奥的人际关系学说..... 41	4.1.2 决策的重要性..... 95
2.3.2 巴纳德的组织理论..... 45	4.1.3 决策的类型..... 96
2.4 当代管理思想的新发展..... 49	4.2 决策过程..... 99
2.4.1 战略管理理论..... 49	4.2.1 决策的原则..... 99
2.4.2 企业文化理论..... 52	4.2.2 科学决策过程..... 100

4.2.3 决策的影响因素	103	6.3 常见组织结构形式	170
4.3 决策方法	107	6.3.1 常见的组织结构形式	170
4.3.1 定性决策方法	107	6.3.2 新型组织结构形式	176
4.3.2 定量决策方法	109	6.4 人员配备	177
本章小结	117	6.4.1 人员配备及其原则	178
习题	117	6.4.2 人员招聘	180
第5章 计划	123	6.4.3 人员培训	181
5.1 计划概述	124	6.4.4 人员考评	186
5.1.1 计划的含义及内容	125	6.5 职权配置	188
5.1.2 计划的性质	127	6.5.1 职权及其类型	188
5.1.3 计划的作用	128	6.5.2 授权	190
5.1.4 计划的类型	129	6.5.3 集权与分权	192
5.2 计划过程	132	本章小结	193
5.2.1 计划编制遵循的原理	132	习题	194
5.2.2 计划编制过程	133	第7章 领导	197
5.3 计划方法	135	7.1 领导概述	198
5.3.1 滚动计划法	135	7.1.1 领导的含义	198
5.3.2 网络计划技术	137	7.1.2 领导的功能	199
5.3.3 投入产出法	141	7.1.3 领导与管理者的区别	199
5.4 目标管理	142	7.1.4 领导者的权力	200
5.4.1 目标与目标管理	142	7.2 领导素质理论	201
5.4.2 目标管理的含义及由来	144	7.2.1 早期的素质理论	203
5.4.3 目标管理的基本思想	145	7.2.2 后期的素质理论	204
5.4.4 目标管理的程序	146	7.2.3 对素质理论的评价	205
5.4.5 目标管理的评价	146	7.3 领导行为理论	206
本章小结	148	7.3.1 勒温理论	206
习题	148	7.3.2 俄亥俄州立大学的研究	209
第6章 组织	153	7.3.3 密歇根大学的研究	210
6.1 组织概述	154	7.3.4 管理方格理论	211
6.1.1 组织的含义	154	7.4 领导权变理论	212
6.1.2 组织的分类	156	7.4.1 费德勒模型	212
6.1.3 组织工作的流程	157	7.4.2 领导生命周期理论	214
6.1.4 组织理论的发展	158	7.4.3 途径—目标理论	216
6.2 组织结构设计	159	7.5 当代领导理论	218
6.2.1 组织结构与组织结构图	159	7.5.1 领袖魅力型领导理论	218
6.2.2 组织设计的原则	160	7.5.2 变革型领导理论	220
6.2.3 组织设计的程序	161	本章小结	223
6.2.4 影响组织结构设计的因素	167	习题	223

第



章 管理与管理学

教学目标

通过对本章的学习,学生要了解管理的产生、管理者的概念、管理学的学科特点;掌握管理的基本概念,管理的职能,管理者的类型、角色、职责以及管理者素质要求;掌握管理学的研究对象、研究方法及人本原理、系统原理、效益原理、权变原理4大原理的内含。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
管理	(1) 了解管理的产生 (2) 理解并掌握管理的基本含义 (3) 掌握管理的职能	(1) 管理的产生 (2) 管理的含义 (3) 管理的职能
管理者	(1) 掌握管理者的角色 (2) 掌握管理者的类型 (3) 掌握管理者的职责 (4) 理解并掌握管理者具备的素质要求	(1) 管理者及其角色 (2) 管理者的分类 (3) 管理者的职责 (4) 管理者的素质
管理学	(1) 掌握管理学的研究对象 (2) 理解并掌握管理学的研究方法 (3) 掌握管理学的学科特点 (4) 掌握管理的基本原理	(1) 管理学的研究对象 (2) 管理学的研究方法 (3) 管理学的特点 (3) 管理的基本原理

管理就是把复杂的问题简单化，混乱的事情规划化。

——杰克·韦尔奇



基本概念

管理 管理的产生 管理职能 管理者 管理者特征 管理者分类 管理者角色 管理者技能
 管理学研究对象 管理学管理方法 管理学特点 人本原理 系统原理 效益原理 权变原理



导入案例

七人分粥

有7个人住在一起，每天共喝一桶粥，粥每天都不够。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。于是每周下来，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。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。最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。



案例点评

管理的真谛在“理”不在“管”。管理者的主要职责就是建立一个像“轮流分粥，分者后取”那样合理的游戏规则，让每个员工按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾公司利益和个人利益，并且要让个人利益与公司整体利益统一起来，实现责、权和利三者的完美结合，缺一不可。

1.1 管 理

管理作为人类社会协作劳动和共同生活的产物，其实践活动和人类历史一样悠久。管理是人类重要的活动，是保证组织有效运行所必不可少的条件。20世纪以来，随着社会的不断进步，科学技术的飞速发展，以及管理活动内容的日益丰富，管理在人们的实际生活中和在生产过程中的作用越来越重要。管理学是适应现代社会化大生产的需要产生的，管理学一经出现就显示了它的巨大的推动社会发展的功能，在当代社会，无论是生产经营，还是社会管理，如果不自觉地学习、研究管理学，用管理理论武装自己，是很难有所作为的。本章主要介绍管理、管理者及管理学的相关内容。

1.1.1 管理的产生

人生而有欲，而且人的欲望还会随着当前欲望的满足而不断产生出新的欲望。美国心理学家 A·H·马斯洛(A.H.Maslow)于1943年提出需要层次理论，该理论将人的需要依次由较低层次到较高层次分为生理需求、安全需求、归属与爱的需求、尊重需求和自我实现需求五类。马斯洛认为，人主要是受欲望所驱使的需求动物，人类的需求是无止境的，上述

五类需要是按次序逐级上升的，当下一级需要获得满足之后，追求上一级的需要就成为行动的动力。人的需求具有无限增长和扩大的趋势，为了满足这种需求就需要更多的资源，而在一定时间与空间范围内资源总是有限的，世界上又不存在任何可以不劳而获的东西，而每一个人所拥有的可以投入的资源却总是有限的，时间有限、知识有限、精力有限、能力有限，这就产生了一对矛盾，即欲望的无限性与所拥有的资源有限性之间的矛盾。

自从人类诞生以来，欲望无限与资源有限之间的矛盾就一直困扰着人类。从原始社会如何索取必要的食物以满足人类生存的需要，到奴隶社会如何获得更多的土地、财富和奴隶以满足奴隶主们奢侈的生活，一直到现在人类如何合理地配置有限的资源以保持人类与自然的和谐发展，人类致力于协调这一对矛盾的努力从来没有间断过。

为了协调这一对矛盾，人类先后采取了不同的协调方法。首先，人类想到的是通过劳动向大自然要资源，来拓展自己所拥有的资源，从而在一定程度上满足自身欲望，这就是最早的人类生产活动的起因。随着人类的繁衍，人的需求不断扩张，但是受制于当时的生产力发展水平，能向大自然要的资源不能满足人类不断增长的欲望时，就产生了以掠夺他人资源为主要目的战争。但是战争本身也耗费资源，为此先贤们又提出了其他解决方法。在我国古代，古人主张“清静寡欲”，宣扬“欲为万恶之源”，借此“扬善抑恶”，希望通过约束人的欲望，使有限的资源能够满足人们有限的需求，由此就导致了伦理道德的形成。为了约束人的欲望，先人们提出了各种伦理道德规范，通过各种教育的手段教化社会成员，并由此形成了以“人治”为主的管理行为。而在西方，圣贤们认为人类的欲望是推动人类文明、社会进步的根本动力，人的欲望不能加以约束。他们提出了协调这一矛盾的第四种方法，那就是科学的管理，即通过科学的方法来提高资源的利用率，力求以有限的资源实现尽可能高的目标。以科学的方法，按照法律方法、行政方法、经济方法、教育方法等管理方法进行协调，在社会管理中形成了以“法治”为主的管理行为。人类的发展史，从某种程度上而言也是人类寻找这一对矛盾协调方法的历史，管理就是在人类寻求解决这一对矛盾的过程中产生和逐步发展起来的。

1.1.2 管理的概念

1. 国内外学者对管理概念的界定

汉高祖刘邦曾经说过：“攻城夺地，吾不如韩信；接济粮草，吾不如萧何；运筹帷幄，吾不如张良。但他们却能为我所用。”这是管理和成功典范。那什么是管理？19世纪末20世纪初，管理理论最早出现在西方，国内外学者从不同的角度对管理的概念进行了不同的界定，我们选取几个有代表性的定义，见表1-1。

表 1-1 学者们对管理的定义

代表人物	定义内容
彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)	“管理就是牟取剩余”，所谓“剩余”就是产出大于投入的部分。他认为，任何管理活动都是为了一个目的，就是要使产出大于投入
赫伯特·西蒙 (Herbert A. Simon)	“管理就是决策。”他认为，决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面，任何组织都离不开对目标的选择，任何工作都必须经过一系列的比较、评价、拍板后才能开始。如果决策错了，执行得越好，所造成的损失就越大。所以，只有说管理就是决策，才能真正反映管理的真谛

续表

代表人物	定义内容
G. D. 穆尼 (G. D. Mooney)	“管理就是领导。”穆尼认为，任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的，组织活动的有效性取决于领导的有效性，所以管理就是领导
H. 法约尔 (H. Fayol)	“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”法约尔认为，企业的全部活动可分为：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制，并提出了管理的14条原则
H. 孔茨(H. Koonty)	“管理就是通过别人来使事情做成的一种职能。”为了达成管理的目的，要进行计划、组织、人事、指挥、控制，管理就是由这几项工作所组成的
斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P. Robbins)	“管理是指同别人一起并且通过别人更有效地完成组织活动的过程。”把管理视作一个过程，强调了人的因素，同时又强调了管理的双重目标：既关注效率，又关注效果
杨文士	“管理是指通过实施计划、组织、人员配备、领导和控制等职能来协调他人，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”管理的职能活动包括计划、组织、人员配备、领导、控制，管理的目的是实现既定目标
徐国华	“管理是通过计划、组织、激励、领导和控制等环节来协调人力、财力和物力资源，以更好地达成组织目标的过程。”
周三多	“管理就是组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。”
其他	把管理看做是一个由计划、组织、领导、控制所组成的过程，或是管理者组织他人工作的一项活动，也有认为管理就是用数学方法来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，并求出最优答案的一项工作等



知识链接

德鲁克论管理的任务

为了使机构能执行其职能并做出贡献，管理必须完成以下3项同等重要而又极不相同的任务。

(1) 本机构的特殊目的和使命(无论本机构是工商企业还是医院或大学)。一个机构是为了某种特殊目的和使命、某种特殊的社会职能而存在的。在工商企业中，这就意味经济上的成就。工商企业的管理必须始终把经济上的成就放在首位，在每一项决策和行动中都这样。

(2) 使工作富有活力，并使职工有成就。工商企业(或其他任何机构)只有一项真正的资源——人。它必须使职工有成就以便激励他们完成工作，并通过完成工作来使企业富有活力。

(3) 处理本机构对社会的影响和对社会的责任。每一个机构都是社会的一个器官，而且是为社会而存在的，工商企业也不例外。企业不能由其本身来评定其好坏，只能由它对社会的影响来评定。

这3项任务常常是在同一时间和同一管理行为中去执行的，甚至不能讲某项任务占更优先的地位或要求更高的技巧或能力。

(资料来源：孙耀君. 西方管理学名著提要. 南昌：江西人民出版社，1995.)

管理学者们对于管理定义的多样性，既反映了人们研究立场、方法、角度的不同，也反映了人们对管理认识的逐步深入。





管理与经营、经营与领导

在日常生活中，人们往往把管理与领导、管理和经营混为一谈，其实，经营、管理、领导这些概念是分别和不同范畴相联系的，彼此之间既相互联系，又相互区分，在概念上有相互交叉处，更有显著的不同之处。在本文中，我们将对经营和管理、领导与管理这两对概念进行分析，以便对管理这一概念有更深入的理解。

1. 经营与管理

经营是商品经济所特有的范畴，是商品生产者的职能。企业经营是指在企业活动过程中，为实现企业目标的一系列筹划营谋活动。例如，企业既要从事直接生产过程的活动，用最经济有效的方法把商品生产出来，又要从事流通过程的活动，以最有利的条件把商品销售出去，从而获得更多的利润，增加积累，扩大生产规模。

为了取得商品销售的最有利条件，企业在事前就要了解市场行情，了解消费者需要什么产品、消费者的构成、什么样的价格容易被消费者接受，而且还要了解有哪些竞争者向市场提供同类商品，他们的竞争能力如何。在销售过程中，还要做广告宣传，实行良好的销售服务，以便赢得顾客。为了最经济有效地把商品生产出来，企业又要根据市场条件、销售对象、价格等因素，选择材料、设备、工具和生产方法等。所有这些对市场的选择，对产品的选择，对材料和设备的选择，以及对消费者、市场行情的研究，对竞争者的研究等，都属于经营活动。

要把一个企业办好，除了做好管理工作外，还要根据企业内部和外部的实际情况，对企业的发展方向、奋斗目标以及采取的办法进行研究，把研究结果变成科学的决策和实际行动，尽量获得更大的经济效益，这些就是企业的经营。

就一般意义讲，经营与管理既有一致性，又有所区别。从它们的产生过程来看，管理是劳动社会化的产物，而经营则是商品经济的产物；从它们的应用范围来看，管理适用于一切组织，而经营则只适用于企业；从它们要达到的目的来看，管理旨在提高组织效率，而经营则以提高经济效益为目标。从企业的角度看，管理不包括经营，而经营包括管理。企业经营比企业管理范围更广、内容更复杂，层次也更高。

2. 管理与领导

在现代社会中，领导这一现象随处可见：每个国家都离不开执政党和政府机构的领导，企业离不开董事长、总裁、总经理和部门经理等各级领导者的领导，军队离不开各级军官的领导，即使是在非正式组织中，也存在一个相对权威的人领导着群体内的成员。

在现实生活中，不少人认为管理与领导是同一个概念，他们之间没有什么不同，似乎领导过程就是管理过程，两者之间没有明确的界限。实际上，管理和领导是两个不同的概念，两者既有联系又有区别。

管理学家对领导的定义虽有所不同，但实质内容是相同的，都认为领导是率领下属实现组织目标的过程。管理与领导两者的目的都是为了实现组织目的，但二者的区别却是显著的：

领导和管理并不完全属于同一范畴：领导是管理的一个职能，一般称为领导职能，但管理的其他职能则不属于领导。例如，组织中的参谋人员所从事的工作是管理工作，但不是领导工作。领导主要是对人的领导，主要是处理人与人的关系，特别是上下级关系，这是管理活动中的核心问题；除对人的管理之外，管理的对象还包括财、物，管理不仅要处理人与人之间的关系，还要处理财与物、物与人、人与财的关系。管理涉及的范围比领导要广泛得多。

领导和管理相互区别，但密切相关。领导的职责是指导、协调、激励，管理是计划、组织、控制，它们相辅相成，共同致力于目标的有效实现。

(资料来源：管理学理论研究网)



2. 管理的定义

(1) 从字面上理解“管理”。《说文解字》里的解释：管，六孔，十二月之音，物开地牙，故谓之管；理，治玉也，顺玉之文而剖析之。“管”字本义是指一种有六孔和一定的形状的可以产生音乐的管乐器。这就可以理解为“管”是表示通过一定的方法和规范、通过一定程序和控制手段，来达到产生音乐的功效和目的，它才是规则和制度，它才应该是科学性的；“理”本义是加工雕琢玉石，很明显意思就是根据不同的物质和事务，采取不同的方法而达治理、理顺之效果，没有一定之道，是艺术性的。

(2) 从内涵上理解“管理”。结合众多对“管理”定义的理解，管理的定义概括如下：管理就是在特定环境下，通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源及其他，以有效完成既定组织目标的过程。

本概念的理解如下：

① 管理的载体——组织。管理总是存在于组织中的，管理不能脱离组织而单独存在。因为脱离组织的管理，就失去了管理的意义和内容。组织是指由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。组织包括大到企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体、宗教组织等，小到一个学院、学生会、足球队等。组织的特征：一是有一个明确的目标；二是由两个或两个以上的人组成；三是建立了一种系统性的结构用以规范和限制组织成员的行为。

② 管理的职能——计划、组织、领导和控制。计划、组织、领导和控制是管理的四大基本职能。决策和创新这两项职能也越来越受到重视，但严格地说，这两项职能并不是独立的管理职能，而是从四个基本职能中分离出来的，是对四项基本职能某些方面共同内容的专门强调。

③ 管理的对象——以人为中心的组织资源及其他。组织管理的对象是组织内外一切可协调的人、财、物、信息等资源，具体包括原材料、人力、资本、土地、厂房、机器设备、顾客、信息等。

④ 管理的核心——协调。管理的核心是协调，而且协调的中心是人，重视了人的因素，并考虑了其他资源因素的影响。

⑤ 管理的实质——管理是为实现组织目标服务的。管理不是目标，是一种手段，是为了实现一定的目标而采取的手段。

⑥ 管理的目的——实现组织既定目标。目标是所有管理活动的起点，同时也是管理活动追求的结果，更是管理工作成效的考核标准和依据。

⑦ 管理的作用——有效性。管理追求效率与效果的统一。

人们之所以需要管理，是因为管理得好有助于人们更好地实现目标，但有了管理并不等于就能实现管理的使命。根据管理产生的原因，管理理论认为，可用管理的有效性来衡量管理工作的好坏。有效性包括两个方面：效率与效益。效率是指产出与投入之比。一定的投入能取得多大的产出，主要取决于我们所采取的工作方式和方法。因此，讲求效率要求我们用比较经济的方法来达到预定的目标。由于人们所拥有的资源常常是短缺的，因此就必然关心资源的利用效率，因而有效的管理也就必然与资源成本的最少化有关。管理的目的是通过提高资源利用率以实现更高的目标，因此，光是效率高是不够的，管理还要讲

究效益。所谓效益是指目标的达成度，也就是产出满足需求的程度。如果我们通过管理所获得的产出并不是我们所需要的，那么这种产出再多，对我们也毫无意义，相应地，这种管理就是无效的管理。只有当我们通过管理实现了既定的目标，我们的管理工作才是有效的。有效的管理，要求既讲求效益，又讲求效率。光注重效率而不注重效益，是碌碌无为；光注重效益而不注重效率，则会得不偿失。



知识链接

卓有成效是可以学会的

德鲁克在其《卓有成效的管理者》中指出，有效性是一种后天的习惯，是一种实践的综合，是可以学会的，并进一步指出，要成为一个卓有成效的管理者，必须在思想上养成五项习惯。

1. 知道自己的时间用在什么地方。会系统地工作，善用有限的时间。
2. 重视对外界的贡献。并非为工作而工作，而是为成果而工作。接到工作首先会自问：“别人期望我做出什么成果？”
3. 善于利用自己的、上司的、同事的和下属的长处。而不会把工作建立在自己的短处上，也绝不会去做自己做不了的事。
4. 集中精力于少数重要的领域。按照工作的轻重缓急设定优先次序，而且坚守次序，坚持要事第一。
5. 善于做有效决策。知道一项有效的决策总是在“不同意见讨论”的基础上作出的判断，它绝不会是“意见一致”的产物。知道快速的决策多为错误的决策，真正不可或缺的决策数量并不多，但一定是根本性的决策。

(资料来源：彼德·德鲁克. 卓有成效的管理者. 许是祥, 译. 北京: 机械工业出版社, 2005.)

1.1.3 管理的职能

1. 管理职能的划分

在管理工作中，不同的管理者往往采取程序具有某些类似性、内容具有某些共性的管理行为，如计划、组织、控制等，人们对这些管理行为进行系统性归纳，逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理职能，是指管理过程中的要素或基本步骤、手段，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。

在 20 世纪初，法国的法约尔(1841—1925)第一次完整地阐述了管理的各种职能，把管理分解为计划、组织、指挥、协调和控制 5 种职能。在法约尔之后，许多学者对管理职能作了进一步的探讨，出现了许多不同的学派。西方管理学者关于管理职能划分的主要观点见表 1-2。

表 1-2 西方管理学者关于管理职能的划分

年代	管理学者	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	调集资源	通信联系	决策	人事	创新
1916	H.法约尔(H. Fayol)	√	√	√	√	√						
1934	R. C 戴维斯(R. C. Davis)	√	√			√						
1937	L.古利克(L. Gulick)	√	√	√	√	√			√		√	
1947	A.布朗(A. Brown)	√	√	√		√		√				
1951	W.纽曼(W. Newman)	√	√	√	√	√		√				



续表

年代	管理学者	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	调集资源	通信联系	决策	人事	创新
1955	H. 孔茨(H. Koontz)	√	√			√					√	
1956	乔治·特里(George Terry)	√	√	√	√	√	√					
1958	D. 麦克法兰(D. Mcfarland)	√	√	√		√						
1964	J. L. 梅西(J. L. Massie)	√	√			√				√	√	
1964	J. E 米(J. E. Mee)	√	√			√	√			√		√
1966	H. G. 希克斯(H. G. Hicks)	√	√			√	√		√			√

2. 管理职能及其相互关系

随着管理理论不断发展，70年代以后，管理学家们通常认为基本的管理职能包括计划、组织、领导、控制。

计划工作。确立目标、制定行动方案，着眼于有限资源的合理配置。任何管理活动都是从计划工作开始的。为了使管理有效益，我们首先必须确立清楚的目标。只有确立了清楚的目标，我们才能判别什么事情应该做，什么事情不能做。而为了提高效率，以比较少的投入获得比较大的产出，我们就要对资源的投放、工作的开展事先进行研究、安排，为此就要进行计划的制订，明确实现目标的途径。因此，计划工作表现为确立目标和明确达到目标的必要步骤之过程，包括估量机会、建立目标、制定实现目标的战略方案、形成协调各种资源和活动的具体行动方案等。计划工作是管理的首要职能，其他工作都只有在计划工作明确了目标和计划后才能有目的地进行。

组织工作。组织设计、人员配备、权力配置，着重于合理的分工与明确的协作关系的建立。在制订出切实可行的计划后，为了将目标变成为现实，就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划，也就是要进行组织工作。组织工作是为了有效地达成计划所确定的目标而进行分工协作、合理配置各种资源的过程。它是计划工作的自然延伸，一般包括任务的分解、权责的明确、资源的配置及协作关系的明确等内容。组织工作不当必然会影响工作成效。

领导工作。指导、协调、激励，致力于积极性的调动和方向的把握。任何活动的行为主体都是人，因此，指导和协调计划及实施过程中人与人之间的关系、激励和调动人的积极性是管理的基本工作之一。在一个组织中，领导工作就是管理者利用职权和威信施展影响，指导和激励各类人员努力去达成目标的过程。领导工作的重点在于调动相关人员的积极性，协调相关人员之间的关系。个人的力量是有限的，我们要注重在实现目标的过程中调动一切可以调动的因素，激励他人协助我们实现目标。

控制工作。检查和监督，着力于纠偏。控制是指在动态的环境中为保证既定目标的实现而进行的检查和纠偏活动或过程。控制是保证目标能按计划实现所必不可少的。由于环境的不确定性、组织活动的复杂性和管理失误的不可避免，为了保证有效地实现目标，我们就必须对环境、组织成员和组织活动等加以控制。控制工作具体包括确立控制标准、衡量实际业绩、进行差异分析、采取纠偏措施等内容。控制是管理的一项基本职能，也是较易出现问题的一项工作。在许多情况下，人们制订了良好的计划，也进行了很好的组织，但由于没有把握好控制这一环节，最后还是不能达到预期的目的。控制不力会引起计划无效和组织无效。