



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材 高校系列

管理学原理

(第2版)

◎ 杨跃之 主编

◎ 李悦 唐娟 于辉 副主编

FUNDAMENTALS OF
MANAGEMENT
(2nd Edition)



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



21 世纪高等学校

经济管理类规划教材 高校系列

管理学原理

(第2版)

◎ 杨跃之 主编

◎ 李悦 唐娟 于辉 副主编

FUNDAMENTALS OF
MANAGEMENT
(2nd Edition)

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

管理学原理 / 杨跃之主编. -- 2版. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2016.5
21世纪高等学校经济管理类规划教材. 高校系列
ISBN 978-7-115-41011-5

I. ①管… II. ①杨… 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(2015)第271949号

内 容 提 要

本书吸收了国内外管理领域的先进研究成果和实践经验,系统地阐述了管理的一般原理与方法,立足管理实际,注重实践能力培养。全书语言通俗简练,表述深入浅出,案例丰富实用。通过学习本书,学生能够加强对管理理论知识的理解和应用,提高分析问题和实际应用的能力。本书共计12章,主要包括绪论、管理理论的产生与发展、管理与组织环境、计划、预测与决策、组织、人员配备、激励、沟通、控制、创新和当代管理理论应用的热点课题。

本书既可作为各类本科院校经济管理类专业的教材,也可作为高职高专相关专业的教材,还可作为在职人员的自学教材,供有关专业人员和广大企业管理人员学习和参考。

-
- ◆ 主 编 杨跃之
副 主 编 李 悦 唐 娟 于 辉
责任编辑 武恩玉
执行编辑 孙燕燕
责任印制 沈 蓉 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 20.25 2016年5月第2版
字数: 471千字 2016年5月北京第1次印刷
-

定价: 48.00 元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316
反盗版热线: (010)81055315

前言 FOREWORD

人类的管理活动历史悠久，源远流长。管理无时不需，无处不在，大到一个国家、政府，小到一个家庭、个人，无不需要有效管理，越来越多的人和组织意识到管理的重要性。管理能力的提高需要管理理论的指导，管理学的产生对人类社会的发展影响深远。我国随着改革开放的不断深化，许多高校都以应用型人才作为培养目标，应用型人才的培养更加注重理论与实践相结合。“管理学原理”是各大高等院校经济类、管理类等专业专业核心必修课程，也是一门实践性很强的学科。学生通过管理学的学习，既需要掌握一定的基础理论知识，还需要拥有较强的实践能力。因此，从事管理学课程教学工作多年的我们，希望能编写一本立足应用型人才培养目标，注重基础理论与实践案例分析、通俗易懂的管理学教材。

本书总体设计原则是：以就业岗位能力培养为本位，强调知识、能力、素质协调发展，教学内容、教学方法均围绕能力培养来进行设计。

本书特色如下。

（1）定位明确，内容与与时俱进。本书紧紧围绕应用型本科教育人才培养模式改革，以理论实用为准，紧密结合市场技术创新，提炼教学内容，使知识体系更趋合理，技能训练更实用。

（2）语言通俗简练，表述深入浅出。本书内容可使学生循序渐进地加深对理论知识的理解和应用，从而提高其实际应用能力。

（3）案例丰富、经典。每一章的教学内容包含许多案例，案例源于企业管理中的典型应用，每一章节就是一个综合练习的分步实现。通过学习和掌握各章的范例练习，学生就可掌握好各章的知识点。

本书由杨跃之任主编，李悦、唐娟、于辉任副主编，编写组成员共同研究商讨教材大纲及内容。其具体分工如下：第一章、第二章、第三章、第七章由杨跃之编写；第四章、第六章、第八章由李悦编写；第九章、第十章由唐娟编写；第五章由杨跃之与李悦共同编写；第十一章由杨跃

之与唐娟共同编写；第十二章由于辉编写。杨跃之主要负责全书的案例、习题以及全书统稿。

本书是编者根据多年的教学体会，经过多次修订而成的。本书在编写过程中，参考了国内外大量相关的教材、论著和各类网络书刊资料，有些资料未能在主要参考文献中一一列出，在此向作者致以衷心的感谢。

由于时间仓促以及编者水平有限，书中疏漏和不足之处在所难免，敬请读者批评指正！

编 者

2015年9月

目录 CONTENTS

第一章 绪论 / 1

第一节 管理概述 / 2

一、管理的定义 / 2

二、管理的性质 / 3

三、管理的职能 / 5

第二节 管理的基本原理 / 6

一、管理的系统原理 / 6

二、管理的人本原理 / 8

三、管理的动态原理 / 10

四、管理的效益原理 / 10

五、管理的责任原理 / 12

第三节 管理者的素质、角色与技能 / 12

一、管理者 / 12

二、管理者的素质 / 14

三、管理者的角色 / 16

四、管理者的技能 / 19

第四节 管理学的研究对象与研究

方法 / 20

一、管理学的研究对象 / 20

二、管理学的研究方法 / 20

快乐阅读 / 22

复习思考题 / 22

第二章 管理理论的产生与发展 / 28

第一节 管理理论的产生 / 29

一、中国古代管理思想与实践 / 29

二、西方管理思想与理论的形成 / 30

第二节 古典管理理论 / 35

一、泰罗科学管理理论 / 35

二、法约尔一般组织管理理论 / 40

三、韦伯行政组织理论 / 42

四、对古典管理理论的评价 / 42

第三节 现代管理理论 / 43

一、人际关系学说 / 44

二、行为管理理论 / 46

三、现代管理流派 / 52

四、现代管理理论的特点 / 54

快乐阅读 / 55

复习思考题 / 55

第三章 管理与组织环境 / 62

第一节 组织与环境的关系 / 63

一、组织环境的特点 / 63

二、组织与环境的关系 / 64

第二节 组织外部环境 / 64

一、宏观外部环境 / 65

二、微观外部环境 / 67

三、外部环境对组织的作用 / 68

四、管理者如何适应组织外部环境 / 70

第三节 组织内部环境 / 71

一、组织资源 / 71

二、组织文化 / 72

三、组织结构 / 75

四、管理者如何建设组织内部环境 / 77

快乐阅读 / 77

复习思考题 / 78

第四章 计划 / 82

第一节 计划概述 / 82

一、计划的定义 / 82

二、计划的内容 / 83

三、计划的特点 / 84

四、计划的作用 / 85

第二节 计划的类型 / 87

一、按计划内容的表现形式分类 / 87

二、按计划涉及的期限分类 / 88

三、按制定计划的组织层次分类 / 89

四、按计划针对的对象分类 / 89

第三节 计划的编制 / 91

一、计划的编制原理 / 91

二、计划的编制程序 / 92

三、计划的编制方法 / 93

快乐阅读 / 97

复习思考题 / 97

第五章 预测与决策 / 103

第一节 预测 / 103

一、预测的定义 / 103

二、预测的分类 / 104

三、预测的程序 / 105

四、预测的方法 / 106

第二节 决策 / 108

一、决策的定义 / 108

二、决策的特点 / 109

三、决策的分类 / 110

四、决策的程序 / 111

五、决策的影响因素 / 113

六、决策的方法 / 115

七、预测与决策的关系 / 125

快乐阅读 / 125

复习思考题 / 126

第六章 组织 / 131

第一节 组织概述 / 132

一、组织的定义 / 132

二、组织的特点 / 133

第二节 组织设计 / 134

一、组织设计的定义 / 134

二、影响组织设计的因素 / 134

三、组织设计的原则 / 135

四、组织设计的程序 / 137

五、组织设计的内容 / 138

第三节 组织的结构的类型 / 144

一、传统组织结构 / 144

二、现代组织结构 / 146

三、新型组织结构 / 149

第四节 组织变革和组织文化 / 153

一、组织变革 / 153

二、组织文化 / 157

快乐阅读 / 160

复习思考题 / 160

第七章 人员配备 / 167

第一节 人员配备概述 / 168

一、人员配备的定义 / 168

二、人员配备的作用 / 168

三、人员配备的原则 / 169

四、人员配备的程序 / 170

第二节 管理人员的选聘 / 171

一、管理人员选聘的重要性 / 171

二、管理人员选聘的方式 / 172

三、管理人员选聘的程序 / 175

第三节 管理人员的考评 / 177

一、管理人员考评的必要性 / 177

二、管理人员考评的要求 / 177

三、管理人员考评的内容 / 179

四、管理人员考评的方式 / 180

第四节 管理人员的培训 / 181

一、管理人员培训的对象 / 181

二、管理人员培训的内容 / 182

三、管理人员培训的方法 / 183

快乐阅读 / 185

复习思考题 / 185

第八章 激励 / 190

第一节 激励概述 / 191

一、激励的定义 / 191

二、激励的特点 / 192

三、激励的过程 / 192

四、激励的作用 / 194

第二节 激励理论的应用 / 196

一、马斯洛的需要层次论 / 196

二、赫茨伯格的双因素理论 / 196

三、麦格雷戈的X理论和Y理论 / 198

四、麦克利兰的成就需要理论 / 198

五、奥德弗的ERG理论 / 199

六、弗鲁姆的期望理论 / 200

七、亚当斯的公平理论 / 200

八、斯金纳的强化理论 / 202

第三节 激励的原则和方式 / 204

一、激励原则 / 204

二、激励方式 / 206

快乐阅读 / 209

复习思考题 / 209

第九章 沟通 / 216

第一节 沟通概述 / 217

一、沟通的定义 / 217

二、沟通的要素 / 217

三、沟通的过程 / 218

第二节 沟通的类型与方法 / 220

一、沟通的类型 / 220

二、沟通的方法 / 223

第三节 沟通的障碍与克服 / 225

一、沟通的障碍 / 225

二、沟通障碍的克服 / 227

第四节 沟通技能的开发 / 229

一、有效沟通的原则 / 229

二、沟通技能的开发 / 230

快乐阅读 / 231

复习思考题 / 231

第十章 控制 / 236

第一节 控制概述 / 237

一、控制的定义 / 237

二、控制的特点 / 239

三、控制的作用 / 240

四、控制的原则 / 240

第二节 控制的类型 / 242

一、按控制组织结构的不同划分 / 242

二、按控制反馈时间的不同划分 / 243

三、按偏差调整标准的不同划分 / 244

四、按控制问题的重要性不同划分 / 244

五、按控制力量的来源不同划分 / 245

六、按控制方式的不同划分 / 245

第三节 控制的过程 / 245

一、制定控制标准 / 245

二、衡量实际偏差 / 246

三、采取纠正措施 / 246

第四节 控制的方法与实施 / 248

一、预算控制 / 248

二、非预算控制 / 250

三、作业控制 / 251

四、控制方法的发展趋势 / 252

快乐阅读 / 252

复习思考题 / 253

第十一章 创新 / 259

第一节 创新概述 / 260

一、创新的定义 / 260

二、维持职能与创新职能的关系 / 261

三、创新的特征 / 262

四、创新的过程 / 263

五、创新的策略 / 265

第二节 创新职能的基本内容 / 267

一、技术创新 / 267

二、制度创新 / 272

三、管理创新 / 273

第三节 创新活动的组织引导和风险管理 / 276

一、创新活动的组织引导 / 276

二、创新活动的风险管理 / 277

快乐阅读 / 278

复习思考题 / 279

第十二章 当代管理理论应用的 热点课题 / 285

第一节 目标管理 / 285

一、目标管理的定义 / 285

二、目标管理的特点 / 286

三、目标管理的应用 / 286

四、目标管理的评价 / 287

第二节 战略管理 / 288

一、战略管理的含义 / 288

二、战略管理的特点 / 288

三、战略管理的过程 / 289

四、战略选择 / 290

第三节 危机管理 / 292

一、危机管理的含义 / 292

二、危机管理的要素 / 292

三、危机管理的原则 / 293

四、危机管理的过程 / 294

第四节 标杆管理 / 296

一、标杆管理的概念 / 297

二、标杆管理的要素 / 297	三、创建学习型组织的意义 / 301
三、标杆管理的类型 / 297	四、学习型组织的创建过程 / 302
四、标杆管理的应用 / 298	快乐阅读 / 307
第五节 学习型组织 / 300	复习思考题 / 307
一、学习型组织的概念 / 300	参考文献 / 315
二、学习型组织的特点 / 301	

第一章 绪论



学习目标

通过本章的学习，掌握管理的定义、性质、职能、管理的基本原理和管理学的研究对象，旨在对管理的基本知识概括了解，为后续各章学习奠定基础。

• 知识点：

1. 掌握管理的定义和职能；
2. 理解管理的性质，了解管理系统的构成；
3. 掌握管理者的素质和技能要求；
4. 理解管理的基本原理；
5. 了解管理学的研究对象和研究方法。

• 技能点：

1. 理解并能解释说明管理的基本概念；
2. 认知并能有意识培养自己的管理素质；
3. 理解并能运用管理原理分析与解决管理实际问题。

引导案例 1：什么是管理

春运期间，某火车站人山人海，候车室里人满为患，站外广场也挤满了旅客。车站工作人员在广场上立起一个个开往各地车次的标牌，帮助维持秩序。开往南京的××次标牌下的旅客由于人数太多，早已不成队伍，大家烦躁不安。离开车时间还有半小时的时候，一位年轻的女工作人员微笑地走来，不紧不慢地举起车次牌，声音不大却很悦耳地说：“乘××次到南京的旅客请跟我走。”于是，她身后的几百人便开始跟着她蠕动起来。小姑娘高举手中的指示牌，顺着车站广场人群中间那不宽的通道不慌不忙地向前走。这样绕了一大圈之后，小姑娘的身后不再像刚才那么拥挤，队伍开始变得越来越“瘦”，越拉越长，秩序也越来越好。绕场三周后，小姑娘看到身后已是一列有序的纵队，她会心地笑了笑，走到离刚才大家排队不到3米的地方，叫开了铁门，旅客秩序井然地走进了站台。

这位小姑娘的行为是否属于管理工作呢？

管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于现实社会生活之中。在人类历史上，自从有了有组织的人类活动，就有了管理活动。大至国家、军队，小至企业、医院、学校、家庭等，凡是一个由两个人以上组成的、有一定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。可以说，对于所有的组织，无论组织所处的地理位置、组织规模的大小、组织的类型，管理是绝对必要的。管理者都在从事计划、组织、沟通、控制、激励等管理工作，但不同类型的组织、处于不同环境的组织、处于组织不同管理

层次的管理者的工作内容和工作重点有所不同。

第一节 管理概述

一、管理的定义

管理是含义极其广泛的概念。在我国，“管”在古代指锁钥，如《左传·僖公三十二年》记载：“郑人使我掌其北门之管”，后来引申为规范、准则、法规。“理”本意是治玉，如《韩非子·和氏》云：“王乃使玉人理其璞，而得宝焉”，引申为处理事务。由于“管”与“理”两字意思相近，又分别从不同侧面反映人类的社会活动，于是人们逐渐把“管”“理”两字合为一个词使用，其原始词义为管辖或疏导，表示在权力的范围内，对事物的管束、整治、处理过程。

关于管理的定义，至今没有一个得到公认的统一答案。自20世纪初美国的泰罗和法国的法约尔等创立古典管理理论以来，学术界关于管理的概念层出不穷。商务印书馆出版的现代汉语词典定义：“管理就是照管并约束。”在当代，管理学者们对管理的定义做了大量的研究，并从不同的角度和侧重点，提出了大量关于管理的定义，下面我们援引其中比较有代表性的管理的定义。

（一）外国管理学家对管理的定义

（1）泰罗的定义：管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。强调对人的管理。

（2）法约尔的定义：管理就是计划，组织、控制、指挥、协调。强调作业过程。

（3）西蒙的定义：管理就是决策。强调管理的核心环节。

（4）马克斯·韦伯的定义：管理就是协调活动。强调管理的本质。

（5）彼得·德鲁克的定义：管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。

（6）孔茨的定义：管理涉及在经营组织中创造和保证内部环境，在这个内部环境中，以群体形式组织在一起的个人能有效地工作去达到群体的目标。

（7）斯蒂芬·P. 罗宾斯的定义：管理指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效地完成目标的过程。

课间案例1：彼得·德鲁克：管理就是责任

彼得·德鲁克认为，管理是一项工作，管理就是责任，管理者必须承担责任，并协助属下做正确的事，以言行一致、树立典范为要求，做出重大的贡献，才能赢得部下的追随。卓有成效的领导者清楚地知道，自己必须为最终的结果负起责任，无论好的结果或不好的结果，他都必须面对，并且全权负责。

美国总统杜鲁门的桌子上摆了一个牌子，上面写着：“Book of stop here.”意思是“问题到此为止”。在营救驻伊朗的美国大使馆人质的作战计划失败后，当时的美国总统吉米·卡特立即在电视里郑重声明：“一切责任在我。”仅仅因为上面那句话，卡特总统的支持率骤然上升

了10%以上。美国最著名的陆军军官学校西点军校的座右铭只有三个词：责任、荣誉和国家。这所纪律严明、竞争无处不在的学校，理念就是：一个负责任的军官才是有竞争力的军官，有竞争力的军官才能为荣誉和国家而战。

（二）中国管理学家对管理的定义

（1）周三多和陈传明：管理是指组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。这一定义有四层含义：第一层含义是，管理的载体是组织，管理不能脱离组织而存在，组织必然存在管理；第二层含义是，管理的过程是信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新；第三层含义是，管理的对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源；第四层含义是，管理的目的是实现组织既定的目标，而该目标是个人无法实现的。

（2）杨文士和张雁：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。这一定义着重强调管理过程中人的作用。

（3）徐国华等：“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，以期更好地达到组织目标的过程。”这一定义有三层含义：第一层含义是管理职能有五种——计划、组织、控制、激励和领导；第二层含义是管理的过程是协调人力、物力和财力资源；第三层含义是管理的目的是更好地达到组织目标。

上述对管理的定义是从不同的侧面、角度解释管理某一方面的属性。

（三）本书对管理的定义

管理是指在一定的组织中，通过计划、组织、沟通、控制、激励和创新等职能，协调组织成员思想和行动，利用组织有限的资源，有效地实现组织目标的过程。

这个定义可以从以下几个方面去理解。

（1）管理的“载体”是“组织”。管理总是存在于一定的组织中。由两个或两个以上的人组成，为一定的共同目标形成的人的集合体就是组织。在现实世界普遍存在着各种各样的组织，每个组织都有管理存在。

（2）管理的目的是有效实现组织的目标。管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系，使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出（包括人力、物力、财力等），去实现他们既定的目标。

（3）实现组织目标的手段是计划、组织、沟通、控制、激励和创新。

（4）管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。组织资源是有限的，管理的本质是协调他人的活动，以完成个人无法实现的组织目标。管理不是个人的活动，它是在一定的组织中实施的。管理的核心是处理组织中的各种人际关系。

二、管理的性质

为了更好地发挥管理的作用，除了完整地掌握管理的定义外，还要正确理解管理的性质。

（一）管理的自然属性与社会属性

所谓二重性是指事物所具有的双重特征。管理也同样具有两种属性,即管理作为合理组织社会生产力所表现出来的自然属性和在一定社会生产关系下所体现的社会属性。管理二重性理论是马克思最早提出的。管理一方面是由于有许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地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;只要是社会化的大生产,只要是集体劳动,就要管理。它与企业的生产关系性质无关,不因社会制度的改变而改变,不论在何种社会制度下,企业均有生产力要素的合理组织问题,它是在不同社会制度下,企业共有的职能,具有普遍性和永久性的特征。自然属性也就是管理的第一属性。另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,不同的社会制度、不同的历史阶段、不同的社会文化,必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志,使管理具有特殊性和个性。因此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理总在一定生产关系下进行,这就是管理的社会属性,它是由社会制度、生产关系决定的。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。两者统一于生产活动中,如图 1-1 所示。一方面,管理的自然属性总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用;同时,管理的社会性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性也就成为没有内容的形式。另一方面,两者又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和生产关系与其相适应;

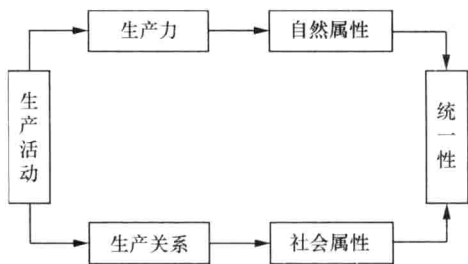


图 1-1 管理二重性

同样,管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面产生积极影响或制约作用。

（二）管理的科学性和艺术性

管理既是一门科学,又是一门艺术,它是科学与艺术的有机结合体。

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,存在着一系列基本的客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确、是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断地验证和丰富。

管理的艺术性就是实践性,强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要把管理理论灵活运用于实践中。这就是说,仅凭停留在书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。管理者必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。管理的这一特性,对学习管理学和从事管理工作的人员来说是十分重要的,它可以促使人们既注重管理基本理论的学习,

又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用。这一点，可以说是管理成功的一项重要保证。

从管理的科学性与艺术性可知，有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此，两者之间不是互相排斥，而是互相补充的关系。

课间案例 2：田忌赛马

齐国的将军田忌经常同齐威王赛马。他们赛马的规矩是：双方各下赌注，比赛共设 3 局，两胜以上为赢家。然而每次比赛，田忌总是输家。高参孙臧给田忌出主意：以自己的下等马对齐威王的上等马，以自己的上等马对齐威王的中等马，以自己的中等马对齐威王的下等马。比赛的结果是，田忌的马虽输了第一局，但连赢了后两局。由于田忌按孙臧的吩咐下了很大的赌注，不仅一次就把以前输给齐威王的都赚了回来，还略有盈余。

三、管理的职能

管理职能是管理者实施管理的功能或程序，即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。最早系统提出管理各种具体职能的是法国的亨利·法约尔。在 20 世纪初，法国管理学家亨利·法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中论述，所有管理者必须实行五种管理职能：计划、组织、指挥、协调、控制。计划职能是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动；组织职能是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程；指挥职能是指管理者下达命令激励士气，以有效实现组织目标的行为；协调职能是指管理者处理各种人际关系，以有效实现组织目标的行为；控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。

1955 年，美国管理学家罗德·孔茨和西里尔·奥唐纳出版了《管理学原理》教科书，这标志着现代管理学的正式诞生。书中把管理的职能分为：计划、组织、人员配备、指导和控制，全书的结构安排基于这种职能划分。在本书中，我们承袭孔茨和奥唐纳等大多数人的做法，按照管理职能编排全书结构。管理职能不是孤立存在的，每一种职能与其他职能相互交叉，创新贯穿于各种管理职能之中。

引导案例 2：诸葛亮挥泪斩马谡

蜀后主建兴六年诸葛亮为实现统一大业，发动了一场北伐曹魏的战争。他命令赵云、邓芝为疑军，占据箕谷，亲率 10 万大军，突袭魏军据守的祁山，任命参军马谡为前锋，镇守战略要地街亭。临行前，诸葛亮再三嘱咐马谡：“街亭虽小，关系重大。它是通往汉中的咽喉。如果失掉街亭，我军必败。”并具体指示让他“靠山近水安营扎寨，谨慎小心，不得有误”。

马谡到达街亭后，不按诸葛亮的指令依山傍水部署兵力，却骄傲轻敌，全然不顾副将王平的多次谏阻，自作主张地想将大军部署在远离水源的街亭山上。魏明帝曹睿得知了蜀将马谡占领街亭，立即派骁勇善战、曾多次与蜀军交锋的大将张郃领兵抗击，张郃进军街亭，侦察到马谡舍水上山，心中大喜，立即挥兵切断水源，掐断粮道，将马谡部队围困于山上，然后纵火烧山。蜀军饥渴难忍，军心涣散，不战自乱。结果，张命令乘势进攻，蜀军大败。马谡失守街亭，战局骤变，迫使诸葛亮退回汉中。

马谡大意失街亭，让蜀汉军队丧失了继续进取陕西的最好时机，作为将领，马谡需要

负主要责任。为了严肃军纪，诸葛亮下令将马谡革职入狱，斩首示众。临刑前，马谡上书诸葛亮：“丞相待我亲如子，我待丞相敬如父。这次我违背节度，招致兵败，军令难容，丞相将我斩首，以诫后人，我罪有应得，死而无怨，只是恳望丞相以后能照顾好我一家妻儿老小，这样我死后也就放心了。”诸葛亮看罢，百感交集，老泪纵横，要斩曾为自己十分器重赏识的将领，心若刀绞；但若违背军法，免他一死，又将失去众人之心，无法实现统一天下的宏愿。于是，他强忍悲痛，让马谡放心去，自己将收其儿为义子。而后，全军将士无不为之震惊。

第二节 管理的基本原理

管理原理是指管理活动的根本依据和准则，是管理学的基本理论，是管理学在不同业务领域所应用的概念、理论、准则和方法，反映了管理的基本规律。管理原理体系是现代管理不可缺少的指导思想和管理哲学，是不可违背的管理的基本规律，它们既相互独立，又相互联系、相互渗透，从而构成一个有机的体系。

一、管理的系统原理

系统是由若干相互联系、相互作用的部分结合而成的有机整体。系统必须符合三个条件：两个以上的要素、诸要素之间存在一定的联系、要素之间的联系必须产生统一的功能。任何管理的对象都是一个特定的系统。管理就是为了达到一定的目的、实现组织目标而设计并运作好这个系统的活动。管理者必须运用系统理论组织活动，从整体上把握系统运行规律，对管理的各个方面的问题，做系统的分析、综合，进行系统优化，并在组织行为活动的动态过程中，依照组织的活动状态、效果和社会环境的变化，运用系统方法，调节、控制组织系统的运行，最终引导组织系统实现预定目标，这就是管理的系统原理。

（一）管理系统原理的特性

1. 管理系统的目的性

管理的本质就是人们为达到组织的目标，对人、财、物等要素实现有效控制的社会实践活动，它的每个过程、每个环节、每种职能以及活动的范围、原则和方法等，都是围绕着组织的目的并为它服务的，这就是管理系统的目的性。

管理系统的目的性对管理实践的要求：一是任何管理系统都应有明确的目的，不同的管理系统有不同的目的；二是保证核心目标的唯一性；三是管理者必须通过科学的手段和方法，及时地发现和消除管理系统中与实现目标无关的机构和人员，克服各种不利于实现管理目标的因素。

2. 管理系统的整体性

任何管理系统都是由若干相互联系和相互作用的要素所构成的、具有一定结构和功能的整体，这个整体已具有各构成要素本身所没有的性质。

管理系统的整体性对管理实践的要求：一是部分要有机组合成整体，从而产生结构上的质变和功能上的放大；二是要保证管理系统中每个组成部分或子系统的功能发挥都是好的，避免某一组成部分的功能发挥受阻，从而影响到其他部分功能的发挥；三是部分一定要服从整体。

3. 管理系统的层次性

任何系统都具有一定的层次性，管理系统一般可分为宏观管理层次、中观管理层次和微观管理层次。

管理系统的层次性对管理实践的要求：一是管理系统的层次性要求管理工作必须建立合理、适度的管理层次和幅度；二是在管理系统中，每一个层次都应有各自的功能，而且责、权、利分明，逐级指挥，逐级负责。

坚持系统原理应遵循的原则是整分合原则和相对封闭原则。

(二) 系统管理原则

1. 管理的整分合原则

系统原理要求对管理对象整体把握、科学分解、组织综合，这就是管理的整分合原则。具体地说，就是现代管理活动必须从系统原理出发，把任何管理对象、问题，视为一个复杂的具有目的性的组织系统。首先，从整体上把握系统的环境，分析系统的整体性质、功能，确定出总体目标，然后围绕着总目标，进行多方面的合理分解、分工，以构成系统的结构与体系；其次，在分解之后，要对各要素、环节、部分及其活动进行系统综合、协调管理，以实现系统的总目标。整分合原则中，整体是前提，分工是关键，综合是保证。

2. 管理的相对封闭原则

任何管理系统虽然都因与外部环境有输入和输出关系而具有开放性，但就其内部而言，必须构成一个各个环节首尾衔接、互有约束、互相促进的连续封闭的回路，这样才能有效地发挥管理中各个环节的功能和作用，从而形成有效的管理，这就是相对封闭原则。应用相对封闭原则的必备条件：管理系统的相对独立性；具有相互制约和相互促进关系的封闭职能机构；具有及时捕捉、传递信息的完善的信息系统。

课间案例 3：蝴蝶效应

20 世纪 70 年代，美国一个名叫洛伦兹的气象学家在解释空气系统理论时说，亚马逊雨林一只蝴蝶翅膀偶尔振动，也许两周后就会引起美国得克萨斯州的一场龙卷风。其原因在于：蝴蝶翅膀的运动，导致其身边的空气系统发生变化，并引起微弱气流的产生。而微弱气流的产生又会引起它四周空气或其他系统产生相应的变化，由此引起连锁反应，最终导致其他系统的极大变化。

从科学的角度来看，“蝴蝶效应”反映了混沌运动的一个重要特征：系统的长期行为对初始条件的敏感依赖性。经典动力学的传统观点认为：系统的长期行为对初始条件是不敏感的，即初始条件的微小变化对未来状态造成的差别也是很微小的。可混沌理论向传统观点提出了挑战，认为在混沌系统中，初始条件的十分微小的变化经过不断放大，对其未来状态会造成极其巨大的差别。我们可以用在西方流传的一首民谣对此做形象的说明。

丢失一个钉子，坏了一只蹄铁；
坏了一只蹄铁，折了一匹战马；
折了一匹战马，伤了一位骑士；
伤了一位骑士，输了一场战斗；
输了一场战斗，亡了一个帝国。

马蹄铁上一个钉子是否会丢失，本是初始条件的十分微小的变化，但其“长期”效应却是一个帝国存与亡的根本差别。这就是军事和政治领域中的所谓“蝴蝶效应”，它同样适用于管理领域。

二、管理的人本原理

管理的人本原理，就是指组织的各项管理活动都必须坚持以“人”为核心，以调动和激发人的积极性和创造性为根本，追求人的全面发展的一项管理原理。人是管理活动的主体，管理活动的目标、组织任务的制定和完成主要取决于人的作用，即人的积极性、主动性和创造性的调动和发挥。没有人在组织中起作用，组织将不成为组织，各种资本物质也会因没有人去组织和使用而成为一堆无用之物。因此，管理主要是人的管理和对人的管理，管理工作的中心任务就在于调动人的积极性，发挥人的主动性，激发人的创造性。因此，人本原理讲求和解决的核心问题是积极性问题。

人本原理对管理实践的要求是：一要树立辩证唯物主义的人本观念。要求每个管理者必须真正从思想上认识到管理工作的根本是做好人的工作，使组织全体人员明确组织目标和自己的责任，积极主动地实现自己的目标；二是认真地研究和认识人，积极地开发和培养人。要有效利用、充分挖掘人们的智能，发挥人在管理中的重要作用，各级管理者必须正确地认识人，实事求是研究人，以科学理论为指导，加强对人的教育和培养；三是充分调动人的积极性，发挥人的能动性。对人的管理，最终目的是最大限度地发挥其积极性、主动性和创造性。

坚持人本原理应遵循的原则是能级原则、动力原则和行为原则。

（一）能级原则

为使管理活动有序、稳定、可靠、高效，必须在组织系统中，建立一定的层次及其相应的标准、规范。把所有组织成员，按其自身的能力素质，科学地安排在相应级别的工作岗位上，做到人尽其才，各尽所能，这就是管理的能级原则。能，在物理学中表示物体做功的能量，在管理学中表示人体的能力；级，即层次，物理学中表示原子的电子层结构，在管理学中表示管理系统内部的结构、秩序和层次。管理的能级是不以人的意志为转移而客观存在的。现代管理就是要产生一个合理的能级，使管理的内容能动地处于相应的能级中。

能级原则对管理实践的要求是：一是管理组织必须按层次具有稳定的能级形态；二是组织中不同的能级有不同的目标；三是用人方面要做到能级对应，职能相称。

（二）动力原则

组织目标的实现，要依赖于由各成员的个人动力所汇聚成的组织整体动力能量的定向、有