



21世纪高等院校经济管理系列规划教材



GuanLiXue

主 编 熊勇清

管 理 学

(原理、方法与案例)

GUANLIXUE

YUANLI FANGFA YU ANLI



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>



21 世纪高等院校经济管理系列规划教材

管理学

(原理、方法与案例)

主 编 熊勇清

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书是作者在长期从事“管理学”课程教学、企业培训和管理咨询的基础上编写而成的,充分考虑了经济管理类人才知识结构的要求和本门课程教学的特殊性。在内容体系上,本书精心挑选案例,以体现案例教学的特点,满足案例教学的需要;精心编选材料,以激发学生的阅读兴趣,扩大学生的知识面。

本书的主要内容包括:管理与管理学、管理思想与理论的演进、管理环境的分析、企业伦理与社会责任、决策原理与方法、计划与计划工作、组织中的基本问题、组织设计、人员配备、组织文化、领导与领导理论、激励、沟通、控制与控制过程、控制技术与方法。

本书既有理论价值又有实用价值,可读性很强,适用于高校经济管理类专业本科生、MBA 研究生作为学习“管理学”课程的教材以及各类企事业单位管理学培训教材。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理学:原理、方法与案例 / 熊勇清主编. -- 北京:北京交通大学出版社,2010.6
(21 世纪高等院校经济管理系列规划教材)
ISBN 978-7-5121-0037-4

I. ① 管… II. ① 熊… III. ① 管理学-高等学校-教材 IV. ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 011646 号

责任编辑:苏文华

出版发行:北京交通大学出版社 电话:010-51686414

北京市海淀区高粱桥斜街 44 号 邮编:100044

印刷者:北京泽宇印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:25.5 字数:571 千字

版 次:2010 年 6 月第 1 版 2015 年 1 月第 3 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0037-4/C·87

定 价:45.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。



前言

“管理学”是工商管理类专业本科生和 MBA 研究生的一门必修课程，这门课程主要是讲授管理学的基本原理和概念。对于初入管理殿堂的学生来说，系统学习并掌握好这些知识点非常重要，这是继续学好后续专业课程的前提和基础。由于这门课程比较抽象、概念性强，因此一本好的教材将会对学生准确理解和消化这门课程起到事半功倍的效果。本书就是基于此而编写的。

笔者从事本科生、研究生和 MBA 的“管理学”课程教学已有 15 年了。在长期的教学过程中，也一直在积极地探索，希望能够有一种好的课堂教学方式和一本好的教材，可以帮助学生更好地理解和管理学的相关原理和知识。近年来我们一直都尝试在课堂教学中引入案例教学的方式，欣慰的是我们的这些努力有了一些成效。学生们在学习“管理学”这门课程时不再感到枯燥、单调了，而是有了比较浓厚的兴趣。2008 年 10 月至 2009 年 10 月，笔者有幸以访问学者的身份在美国硅谷学习、研究，在这一年时间里，考察了 Apple、Google、Intel、Cisco 等 30 多家世界一流的企业，也与斯坦福大学（Stanford University）、加州大学伯克利分校（University of California, Berkeley）、圣何塞州立大学（San Jose State University）等美国一些著名大学商学院的教授开展广泛的交流，并旁听了这些大学的一些 MBA 课程。与国内课堂教学方式不同的是，这些大学的课堂教学更注重学生的参与和“演练”，这使我对“管理学”课程的教学又有了一些新的认识 and 新的理解。笔者认为，学习“管理学”这门课程，不但需要学习众多的理论、方法和概念，更要能够活学活用、融会贯通；不但要对概念、理论有理性了解，更要有感性认识，“管理学”这门课程的学习效果取决于将显性的理论、方法、概念转化为隐性的感受、认同、决断能力，这样才能在实际管理工作中变为一种自觉的管理行动。

本书是我们多年来“管理学”课堂教学过程中引入案例教学所积淀的一些成果和体会。在本书的编写过程中，我们力图突出两个方面的特点：

其一，精心挑选案例，以体现案例教学的特点，满足案例教学的需要。管理学不仅是讲授管理的理论体系，更关键的是要告诉学生它在实际生活中怎样发挥作用。为此，我们在每一章均安排了案例，以帮助学生通过这些案例的“练兵”，更好地掌握相关知识点并提高运用相关理论解决实际问题的能力。这些案例中，很多都是来源于企业的真实案例，其真实



性、模拟性强。

其二，精心选编材料，以激发学生的阅读兴趣，扩大学生的知识面。本书在内容安排上，既有管理学理论的系统讨论，又在教材的相关内容中适当插入了一些管理透视、管理故事和管理名家介绍等阅读材料，以帮助学生在掌握相关知识点的同时，扩大知识面，提高阅读兴趣。

本书的主要内容包括：管理与管理学、管理思想与理论的演进、管理环境的分析、企业伦理与社会责任、决策原理与方法、计划与计划工作、组织中的基本问题、组织设计、人员配备、组织文化、领导与领导理论、激励、沟通、控制与控制过程、控制技术与方法。

本书由中南大学商学院长期从事“管理学”课程的老师编写完成，由熊勇清教授担任主编。各章执笔人员分别是：熊勇清（第1、2、3、4、6、14、15章）、彭文辉（第7、8章）、陈明淑（第9、12章）、黄玖祎（第11、13章）、蔡立燕（第5、10章）。

在本书的编写过程中，我们参考了国内外有关书籍、教材和资料，在此向有关作者表示衷心感谢。同时，由于作者水平所限，书中难免会出现差错，恳请广大读者批评指正。



目 录

第1篇 总 论

第 1 章 管理与管理学	1
第 1 节 管理的内涵与属性	2
第 2 节 管理的职能与作用	5
第 3 节 管理者的类型与技能要求	9
第 4 节 管理学的研究对象与方法	14
第 5 节 管理的基本原理	17
名词解释	21
思考与练习题	21
案例分析:个人优秀意义并不大	21
第 2 章 管理思想与理论的演进	23
第 1 节 早期管理思想与管理实践时期	24
第 2 节 古典管理理论	27
第 3 节 新古典管理理论	35
第 4 节 现代管理理论	41
第 5 节 中国管理思想与实践	44
名词解释	48
思考与练习题	48
案例分析:旺旺冷冻食品公司王经理的问题	48
第 3 章 管理环境的分析	49
第 1 节 管理环境研究的重要性	49
第 2 节 组织环境特征分析	52
第 3 节 组织内部环境分析	59
思考与练习题	64
案例分析:HI 机械厂的改造过程	64
第 4 章 企业伦理与社会责任	66
第 1 节 企业伦理	67
第 2 节 企业社会责任	75
名词解释	84



思考与练习题	85
案例分析: 案例 4-1 工人开始用“脚”投票	85
案例 4-2 SACOM Vs. 迪斯尼 & 玖龙	85

第2篇 计划

第5章 决策原理与方法	87
第1节 决策的基本概念	90
第2节 决策的基本步骤与影响因素	96
第3节 决策的方法	101
名词解释	126
思考与练习题	127
综合分析题	127
案例分析: 案例 5-1 TM 公司的三难选择	127
案例 5-2 李厂长的会议	128
第6章 计划与计划工作	130
第1节 计划的含义、作用	131
第2节 计划的类型、层次与程序	135
第3节 计划工作的方法	143
名词解释	157
思考与练习题	157
综合分析题	158
案例分析: 案例 6-1 某机床厂的目标管理	158
案例 6-2 华日证券上海营业部年度目标的确定与调整	159

第3篇 组织

第7章 组织中的基本问题	161
第1节 组织概述	162
第2节 组织类型	164
第3节 管理幅度与管理层次	169
第4节 直线与参谋	177
第5节 集权与分权	181
名词解释	187
思考与练习题	187
综合分析题	187
案例分析: 案例 7-1 子贱放权的故事	188
案例 7-2 王石是怎样炼成的	188
第8章 组织设计	190
第1节 组织设计内容与程序	191
第2节 组织结构的基本形式	197



第3节 组织变革与发展	207
名词解释	220
思考与练习题	220
综合分析题	221
案例分析: 案例8-1 销售部的责任	221
案例8-2 建强公司实行事业部制的讨论	222
第9章 人员配备	224
第1节 人员配备的任务和原则	225
第2节 管理人员的选聘	227
第3节 管理人员的考评	238
第4节 管理人员的培训与开发	245
名词解释	249
思考与练习题	249
综合分析题	249
案例分析: 案例9-1 湘智公司员工的忠诚	249
案例9-2 人力资源部经理的烦恼	250
第10章 组织文化	251
第1节 组织文化的内涵及基本特性	252
第2节 组织文化的构成要素及基本类型	258
第3节 组织文化的功能及组织文化建设	267
名词解释	273
思考与练习题	273
案例分析: 案例10-1 从两份通知看企业文化	273
案例10-2 入乡随俗——松下企业文化的“中国化”	274

第4篇 领 导

第11章 领导与领导理论	278
第1节 人性假设理论	279
第2节 领导的定义、实质与特点	284
第3节 领导特性理论	288
第4节 领导行为理论	289
第5节 领导权变理论	294
第6节 领导艺术	302
名词解释	308
思考与练习题	308
论述	308
案例分析: 闷闷不乐的陈五	309
第12章 激励	310
第1节 激励的含义及构成要素	310
第2节 需要理论	313



第3节 过程型激励理论.....	319
第4节 行为改造型激励理论.....	325
第5节 激励的方法与实现途径.....	329
名词解释.....	337
思考与练习题.....	337
综合分析题.....	338
案例分析: 案例12-1 老门卫制服上的金别针	338
案例12-2 三一集团:“千亿特别奖”承诺员工未来	338
第13章 沟通	340
第1节 沟通的含义及沟通过程.....	341
第2节 正式沟通和非正式沟通.....	347
第3节 有效沟通的障碍及其克服方法.....	352
第4节 冲突管理.....	356
名词解释.....	359
思考与练习题.....	359
综合分析题.....	359
案例分析: 案例13-1 王瑞和刘经理沟通	359
案例13-2 辞职风波	360
第5篇 控制	
第14章 控制与控制过程	363
第1节 控制的概念及目的.....	364
第2节 控制的类型及过程.....	368
名词解释.....	377
思考与练习题.....	377
案例分析: 案例14-1 区政府的“文件核算制”	377
案例14-2 麦当劳公司的控制系统	378
案例14-3 天安公司的内部控制	379
第15章 控制技术与方法	380
第1节 预算控制.....	381
第2节 生产控制.....	384
第3节 比率分析.....	388
第4节 审计控制.....	392
名词解释.....	396
思考与练习题.....	396
案例分析: 案例15-1 华润公司运行6S管理体系	396
案例15-2 医院服务股份有限公司失控的原因	397
参考文献	399

第1篇 总论

第1章

管理与管理学

本章要点

- 管理的内涵
- 管理的职能与作用
- 管理人员的类型与技能要求
- 管理学的研究方法

开章案例

短四寸的裤子

阿东明天就要参加小学毕业典礼了，怎么也得精神点把这一美好时光留在记忆之中，于是他高高兴兴上街买了条裤子，可惜裤子长了两寸。

他请奶奶帮忙把裤子剪短一点，可奶奶说，眼下的家务事太多，让他去找妈妈。而妈妈回答他，今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐，但是姐姐有约会，时间就要到了。这个男孩子非常失望，担心明天穿不上这条裤子，他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了一点；姐姐回来后心疼弟弟，又把裤子剪短了一点；妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象，第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

在人类的活动中，无时不存在管理，管理是人们社会活动的重要组成部分之一，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，大至国家、军队，小至企业、医院、学校等，凡是一个由两人以上组成的，有一定活动目的的集体就都离不开管理，管理是一切有组织活动中必不可少的组成部分。因此，学习管理、研究管理、在实践活动中力求科学管理，已成为当代社会的普遍追求。我们在学习现代管理学的基本原理时，首先必须了解管理学的基本概念、研究对象以及其与其他各门学科之间的关系。



第1节 管理的内涵与属性

一、管理的内涵

1. 什么是管理

“管理”是我们在社会生活中十分熟悉的一个名词，在英文中，表示“管理”的词最常用的有 management, administration, 前者较多与经营相联系，后者较多与行政相联系，此外英文中还有 execution, 也带有管理的意思，但偏重于执行的意思。在中文里，管是主其事，理即治其事，“管理”有“管辖”和“治理”之义。在人们对管理的研究过程中，随着时代的不同，理论体系和派别的不同，对管理的定义也不尽相同。如何给管理下一个确切的定义呢？这并不是一件很容易的事情，对此，中外学者有着许多不同的见解和定义，部分学者关于管理的定义如表 1-1 所示。

表 1-1 中外部分学者关于管理的定义

学者	定义
泰勒 (Fredrick W. Taylor)	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
法约尔 (Henri Fayol)	管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制
赫伯特·A·西蒙 (Herbert A. Simon)	管理就是决策。赫伯特·A·西蒙：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社
斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P. Robbins)	管理为一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人或通过别人实现组织的目标
哈罗德·孔茨 (Harold Koontz)	管理是一种在正式组织团体中通过别人，并同别人一道去完成工作的技能；一种在正式组织团体中创造一种环境，使得人们能为达到团体的目标，既作为个人又互相协作地完成工作的技能；一种消除完成工作障碍的技能；一种能以最高效率切实达到目标的技能
丹尼尔·A·雷恩 (Daniel A. Wren)	管理可以看成是这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标
周三多	管理是指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
杨文士	管理是指一定组织的管理者，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
徐国华、赵平	管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财务资源，以期更好地达成组织目标的过程



综上所述,众多的管理定义,其区别主要是对于管理的过程或职能各有侧重,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、协调和管理工作所应包括的基本职能。

我们认为,管理就是在一定的组织环境下,对组织所拥有的资源进行有效地计划、组织、领导和控制,以便实现既定的组织目标的过程和艺术。

2. 管理的特点

理解“管理”这一定义,必须明确以下几点:

① 管理是一种活动,是一种社会现象,只要有人类社会存在,有组织存在,就有管理活动,而且这种管理活动必然体现不同时期、不同国家和民族的人文背景和特色;

② 计划、组织、领导和控制是管理的四项主要的具体的工作,这四项工作又被称为管理的四大基本职能;

③ 管理的对象是组织所拥有的资源,包括人、财、物、信息、时间五个方面。其中,人是管理的主要对象,时间是管理最稀有、最特殊的资源,因为时间具有不可逆性;

④ 管理是为实现组织目标服务的,它是一个有意识、有目的的行为过程。

从以上定义中,我们同时也可以看出,管理工作涉及效率和效果两个方面。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”,那么,是否选择“正确的事”去做就是与效果相关的问题。管理工作是追求效率和效果的统一。这意味着,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。

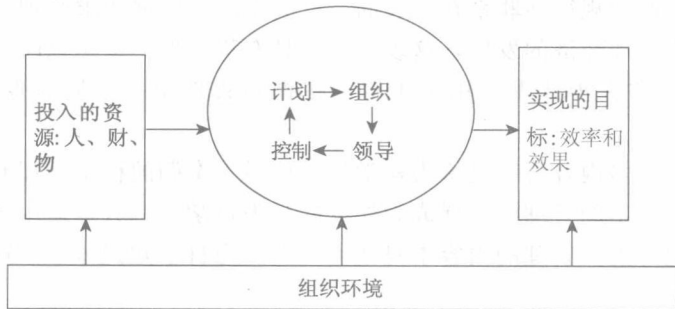


图1-1 管理的目标:效率和效果

二、管理的性质

1. 管理的自然属性和社会属性

管理具有二重性,一是与生产力相联系的自然属性;二是与生产关系、社会文化相联系的社会属性。



(1) 管理具有自然属性。因为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程，其中包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化不同而变化的规律。管理理论揭示了这些规律，并创造了与之相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律，利用这些方法和手段，才能保证生产等各种组织活动顺利进行。现代生产是社会化大生产，生产规模大，动用的资源多，这不仅使管理变得更加重要，也给管理提出了更高的要求。管理的这种不因生产关系、社会文化的变化而变化，只与生产力发展水平相关的属性，就是其自然属性。

管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据，使我们大胆地引进和吸收国外成熟的管理经验，以迅速提高我国的管理水平。

(2) 管理具有社会属性。管理是人类的活动，而人都是生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中，必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理的方式、方法呈现出一定的差别，从而使管理具有特殊性和个性，这就是管理的社会属性。它既是生产关系和社会文化的体现和反映，又反作用于生产关系和社会文化。

管理的社会属性告诉我们，决不能全盘照搬国外做法，必须考虑我们自己的国情，建立有中国特色的管理模式。

2. 管理的科学性和艺术性

管理是对事物进行观察以后做出的判断，这种判断具有抽象性，并且可以条理化为系统的知识体系，具有规范化和合理化的特点。管理的科学性首先表现在它极大地推动和促进了生产的发展和管理实践的发展。人类社会生产的发展是有规律的，管理作为进行社会生产的必备条件是与社会生产的规律性联系在一起的。社会生产的发展要求管理的发展，管理的发展也促进了生产的进步和经济的发展，这表明管理具有科学性。事实也印证了这一点，如泰勒的科学管理将科学和进步技术应用于工程，在提高管理水平的同时促进了生产效率的提高。

其次，管理学的许多内容可以提炼为科学知识体系。泰勒的科学管理原理如今已发展成为工业工程学，以人为本的管理已发展成为如今的行为科学，将数学运用于管理已发展成为现今的运筹学。由此可见，管理的内容本身就可以发展为科学知识体系，这也充分证明了管理的科学性。

尽管管理具有科学性，但管理却不是一门精确的科学。因为科学反映不了全部的管理行为。而科学所无法反映的管理内容或行为，人们称为管理的艺术性。

管理的艺术性可以有多种表现，但首先表现为管理需要凭借人的直觉、经验和洞察力。在许多情况下，直觉、经验和洞察力甚至是难以用语言文字来表述的，而直觉、经验和洞察力的运用是非常灵活的，是富有创造性的，这也正是管理艺术性的巧妙之处。

其次，在管理过程中有些问题在客观上是难以精确量化的，无法用数学模式去规范化，也没有现成的程序可以效仿。例如，人的潜能和行为、人和事的对外交往、管理系统中



各个因素相互之间的过程反馈、各种偶然事件等，这些问题都有赖于管理的艺术性来处理。完美的管理应当走科学性与艺术性结合的道路。

阅读材料

年终奖金的发放

一个蒸蒸日上的公司，当年的盈余竟大幅滑落。马上就要过年了，往年的年终奖金最少加发三个月工资，有的时候发得更多，这次可不行，算来算去，只能多发一个月的工资作为奖金。

按常规做法，实话告诉大家，很可能士气要滑落。董事长灵机一动……没过两天，公司传来小道消息——“由于营业不佳，年底要裁员。”

顿时人心惶惶。但是总经理却宣布：“再怎么艰苦，公司也决不愿牺牲同甘共苦的同事，只是年终奖金可能无力发了。”总经理一席话，使员工们放下了心，只要不裁员，没有奖金就没有吧。人人都做了过个穷年的打算。

除夕将至，董事长突然宣布：“有年终奖金，整整一个月的工资，马上发下去，让大家过个好年！”整个公司大楼，爆发出一片欢呼。

与其因最好的企盼，造成最大的失望，不如用最坏的打算，引来意外的欣喜。同样是发一个月的奖金，如果常规做法，可能打击员工士气，换一种做法，大大地激励了士气，这就是管理的艺术。

第2节 管理的职能与作用

一、管理的职能

20世纪初，法国工业家亨利·法约尔（Henri Fayol）首先提出，所有的管理者都履行五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。现今的绝大部分教科书中，管理职能一般被分成计划、组织、领导和控制这四项。

管理的四个职能是相互联系、相互制约的，其中计划是管理的首要职能，是组织、领导和控制职能的依据；组织、领导和控制职能，是有效管理的重要手段，是计划及其目标得以实现的保障。只有全面协调这四个方面，使之成为管理活动的整体，才有可能保证管理活动的效果和效率，从而高效地实现组织目标。

1. 计划职能

计划职能的主要任务是在收集大量基础资料的前提下，对组织未来环境的发展趋势做出预测，根据预测的结果和组织拥有的资源建立相应的组织目标，并在此基础上制订出具体的方案和措施，为组织目标的实现作出完整的谋划。



计划工作主要包括以下内容。

(1) 研究活动条件。组织的活动总是在某种环境条件下进行的。活动条件研究包括组织外部环境研究和内部条件研究两部分。外部环境研究是分析组织活动的前提条件,预测未来环境的发展趋势。内部条件研究主要分析组织内部各种资源的拥有状况和对这些资源的利用能力。

(2) 制定经营决策。对组织来说,在活动条件研究基础上制定决策,就是根据这种研究所揭示的环境机会和威胁以及组织在资源方面的优势和劣势,确定组织在未来某一个时期的总体目标和方案。

(3) 编制行动计划。确定了组织未来的活动目标和方案以后,还要详细分析为了落实这种决策,组织需要采取哪些具体行动。编制行动计划的目的,就是将决策所确定的目标在时间上和空间上分解落实到组织的各部门、各环节,对每个单位和每个成员的工作提出具体要求。

2. 组织职能

组织职能有两层含义,一是指为了实施计划而进行组织结构的设计,如成立某些部门或对现有机构进行调整;二是指为达成计划目标所进行的必要的组织过程,如进行人员、设备、技术、物资等的调配。

组织职能包括以下几方面的工作。

(1) 设计组织结构。根据工作的要求,设计岗位,确定各级机构及其作用,规定各级权力机构的责任,用制度规定各个岗位、机构的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调地运转。

(2) 配备人员。根据各岗位所从事的工作的要求,以及组织所拥有员工的素质和技能特征,将适当的人员安置在适当的岗位上。

(3) 运行组织。向配备在各岗位上的工作人员发布工作指令,提供必要的资源条件,从而使组织按设计的方案运行起来。

(4) 变革组织。对组织运行的过程进行监控,根据组织活动开展以及内外环境变化的情况,研究并推行必要的组织变革。

3. 领导职能

领导职能就是通过各种手段,对组织成员施加影响,使他们努力地完成工作目标,包括指挥、激励、协调和沟通等。

领导职能的任务,具体有以下几个方面。

(1) 施展领导才能。作为管理的领导职能的首要任务,就是通过采用适当而有效的领导方法,使组织成员协调一致地工作,去实现企业目标。另一方面,设法满足组织成员的需要,帮助他们实现个人目标,激发他们的积极性,为实现企业目标奠定基础。

(2) 以满足员工的需求为途径,激发员工发挥应有的潜力。领导工作的核心是调动员工的积极性,通过各种方式,激励组织中的个人和各种群体,挖掘他们的潜力。

(3) 消除组织内部矛盾,增进和谐的工作关系。组织在运作过程中产生各种各样的矛盾



也是必然的,因此领导的又一任务是通过协调,消除组织内部的矛盾。

(4) 改善信息沟通,提高组织效率。借助于信息沟通,管理者对组织中个体成员和群体成员施加影响,使他们努力实现组织目标。组织效率的高低有赖于信息沟通渠道是否通畅。

4. 控制职能

控制就是将计划的执行情况和计划的要求、目标相对照,然后采取措施纠正计划执行中的偏差,以确保计划目标的实现。计划职能与控制职能密不可分。计划是控制的前提,它为控制提供了目标和标准,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,又要迅速及时地建立完善的信息管理系统,加强信息的收集、分析和反馈。

上述四项职能,也可以认为是管理过程中的四个主要步骤。一般而言,制订好计划后,就要进行组织设计和安排、实施领导,然后对计划的执行情况和组织的运行情况进行控制。但是,计划、组织、领导、控制这四项职能并没有一个严格的次序,其中某几项职能往往同时进行,而且常常是交叉在一起的。它们是相互联系、相互影响、互为条件、共同发生作用的。

对于管理的职能,还需要补充说明以下几点。

(1) 不同业务领域在管理职能的具体内容上是有差别的。虽然管理工作与业务工作性质不同,但管理通常需要紧密联系业务工作来开展。由于不同组织、不同部门的具体业务领域是不同的,这就决定了其管理工作也必然具有各不相同的特点,具体表现就是管理职能具体内容的不同。例如,同为计划工作,营销部门做的是产品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排,人事部门做的是人员招聘、培训、调配等的计划安排,财务部门做的则是筹资计划和收支预算,他们各自在目标和实现途径上都表现出很不相同的特点。当然,在不同的组织层次上,管理工作与业务工作联系的紧密度是不一样的。一般说来,低层次的管理工作与业务工作联系较为密切,高层次的管理工作与业务工作的联系就相对少些。

(2) 管理者在组织中所处的层次不同,其职责的侧重点也有所不同。但就管理者工作的本质而言,没有什么不同,所有的管理者不管处在哪一级管理层次上,都要履行计划、组织、领导和控制四大职能,只不过他们从事这四项职能的内容与所花的时间会有所不同而已,如表1-2所示。

表1-2 不同层次的管理者的时间分布

职能 层次	计划	组织	领导	控制
高层管理者	20%	36%	22%	14%
中层管理者	18%	33%	36%	13%
基层管理者	15%	24%	51%	10%

资料来源: MAHONEY T A, JERDEE T H, CARROLL S J. The Jobs Management Industrial Relations, 1965, 14 (2): 103.



二、管理的作用

任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时，集体中每个成员的行动方向并不一定相同，以至于可能互相抵触。即使目标一致，由于没有整体的配合，也达不到总体的目标。随着人类的进步和经济的发展，管理所起的作用越来越大。当今世界，各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。管理的作用可归结为以下四点。

1. 管理与科技是社会发展的两个轮子

人们对管理的认识经历了一个由忽视管理到意识到管理、由意识到管理到重视管理的过程。这种认识发展的结果导致了第二次世界大战后“管理热潮”的兴起。这股热潮席卷了整个世界，它使管理成为全世界关注的热点。第二次世界大战结束后不久，英国曾派一些专家小组去美国考察工业方面的经验。他们很快就发现，英国在工艺和技术方面并不比美国落后，导致英国工业生产率水平较低的主要原因在于组织管理水平远远落后于美国。他们由此认识到，管理是可以使经济恢复并能促进其发展和取得成就的一种力量。日本是第二次世界大战的战败国，战争使日本经济遭到了严重的破坏，整个国民经济在战争结束时已到达崩溃的边缘。但日本仅用了不到 20 年的时间，就一跃成为世界经济强国。促使日本经济高速增长的主要原因不是别的，正是管理。新加坡、韩国等地战后都曾一片萧条，而他们都是通过加强管理措施而发展起来的，成为举世瞩目的经济繁荣国家和地区。管理已经成为支撑现代社会存在与发展的重要支柱，无论是一个国家或是一个地区的社会经济发展，都越来越依赖于管理的发展，管理与科技是社会经济发展的两个轮子，管理是决定企业成败存亡的关键。

2. 管理可以维持组织的存在

由于组织是由很多人和部门构成的，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并不天然地一致，有时甚至相反，因而难免发生诸如个人和部门利益之间、个人利益之间、部门利益与组织整体利益之间的冲突。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。

3. 管理可以提高组织的效率

所谓组织的效率是指组织活动达到组织目标的有效性。一般说来，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。管理就是通过种种手段和途径使组织内部各部门、各个人的行为协调起来，以最低的成本、最快的速度实现组织目标。任何组织都有自己的目标，实现目标要耗费一定的资源。在当代社会中，以最少的资源投入获得最大的产出，是每一个组织都必须遵循的原则。也就是说，无论是经济组织还是非经济组织，都必须有成本费用观念，都必须讲求经济效益。决定一个组织经济效益大小和资源效率高低的首要条件是资源的有效配置和最优利用，其手段都是管理。