

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

管理学原理

(第3版)

GUANLIXUE
YUANLI

赵丽艳 林冬辉 主 编
褚英敏 臧有良 副主编

赠送
电子课件

- 先进性与基础性相统一 •
- 教材建设与教学改革相统一 • 综合性与针对性相统一 •
- 案例导入教学 • 案例分析与阅读资料开阔视野 •



清华大学出版社

二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列

管理学原理

(第3版)

赵丽艳 林冬辉 主 编
褚英敏 臧有良 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书博采众长,吸收了国内外管理领域的先进研究成果和成熟经验,系统地阐述了管理的基本规律和一般方法。

本书分为五篇,共十三章,包括管理、管理者与管理学,管理理论的形成与发展,计划职能与计划,目标与目标管理,决策,组织设计,权力的配置,人员配备,领导,沟通,激励,控制基础,控制技术和方法等内容。每章正文前有学习要点及目标、关键概念和引导案例,正文中穿插有关案例,章末有本章小结、自测题、案例分析和阅读资料,有利于培养和提高学习者的管理素质和管理技能。

本书的特色是体例新颖、内容适用、实践性强,可作为高等学校管理类、经济类专业和其他专业管理学课程教材,亦可供自学者和实际工作者参考阅读。

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/暴丽艳,林冬辉主编. —3版. —北京:清华大学出版社,2014

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

ISBN 978-7-302-37659-0

I. ①管… II. ①暴… ②林… 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(2014)第 186425 号

责任编辑:桑任松

装帧设计:刘孝琼

责任校对:周剑云

责任印制:沈 露

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

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:24.5 字 数:535 千字

版 次:2007 年 7 月第 1 版 2014 年 9 月第 3 版 印 次:2014 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:45.00 元

产品编号:053914-01

第3版前言

管理是一个动态发展的领域。可以说,自从有了人类社会,人们对管理实践的探索就从未停止过。社会化大生产和市场经济条件下,有效的管理更是必不可少。工业革命以后特别是20世纪以来,科技和管理已成为推动社会生产力发展的两个轮子。不仅在经济领域,而且在社会各个层面,管理对人类活动的影响日益增大,并逐渐渗透到人们的日常生活之中。

管理学是一门不断发展的学科,也是一门实践性很强的学科。学习管理学对社会个体,特别是对管理者具有重要的意义。尽管管理学起源于美国等西方国家,但是它对我国改革开放30多年来社会生产活动的影响是巨大的,“向管理要效益”成为人们的共识,“管理是第一生产力”的观念不断深入人心。特别是进入21世纪以来,以知识经济和信息技术为代表的新经济时代的到来,中国经济与世界经济的融合使管理学在我国得以快速发展,人们对管理的需求日益强烈。为了满足培养管理人才的需要,大多数高校都开设了管理类专业,然而管理是科学和艺术的有机统一,其实战性特点要求学习者不仅要掌握基本理论,更需要在实践中去应用。对社会经历很少的在校学生来说,大多数经典的管理学教材理论性过强而实践性偏弱。因此,编写一本既注重管理理论又注重管理实践的“实用型”教材就成为时代的需要。《管理学原理》一书正是基于这样的背景应运而生的。

伴随着社会生产力的快速发展,管理的实践和理论也在与时俱进。随着我国社会主义市场经济体制的日趋完善,对各类组织的管理水平和管理者的素质也提出了更高的要求。作为管理教育工作者,我们有责任将最新的管理理论和动态分享于读者,也有义务将管理理论与我国的管理实践更紧密地结合起来,以推动我国管理水平的提高。为了能使读者更好地了解管理的发展趋势,在清华大学出版社的大力支持下,《管理学原理》一书进行了第三次修订。《管理学原理》(第3版)将更贴近管理实践、契合应用型管理人才培养的需要。本书的再版体现了读者对我们编写工作的关注和认可,也是对我们的激励和鞭策。

与第2版相比较,第3版仍沿用了第2版的体例安排,保留了“实用、适用、创新”的特点,吸收了管理学的最新研究成果,对部分章节的内容和自测题作了修订,更新了案例和阅读资料,尤其是遴选了近年来国内外企业管理的典型案例,以使读者在学习过程中,能够更加自觉和紧密地与管理实践相结合,做到举一反三,学以致用。同时,对原书中出现的不妥之处进行了勘误和修正,使内容和表述更为严谨、规范、科学。

本书分为五篇,共十三章。第一篇管理学基础,包括第一章管理、管理者与管理学和



第二章管理理论的形成与发展,主要阐述了学习管理学必备的基本理论、基本知识、基本方法以及管理理论的形成与发展,从而使学生在开始学习时就可以对管理学有较全面的认识,并明确如何学好这门课程。第二、三、四、五篇分别研究了计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。管理职能揭示了管理的实质,这四个职能构成了管理过程。第二篇计划职能是管理的首要职能。该篇包括第三章计划职能与计划、第四章目标与目标管理和第五章决策,主要阐述了计划职能的含义和性质,计划的制定和常用的计划方法,目标与目标管理,决策的过程与方法。第三篇组织职能是实现组织目标的组织保证。该篇包括第六章组织设计、第七章权力的配置和第八章人员配备,主要阐述了组织职能的含义和特点,组织结构的建立,即组织纵向的管理层次和横向的部门划分,这两者构成了组织结构的框架,进而在组织结构中进行职权的配置和人员配备。第四篇领导职能是带领、引导、激励、督促下属同心协力执行组织计划,实现组织的目标。该篇包括第九章领导、第十章沟通和第十一章激励,主要阐述了领导的含义和作用,领导者的影响力及其提高途径,介绍了有借鉴意义的西方领导理论,以及实施领导的沟通、激励等重要手段。第五篇控制职能是通过检查实际工作的进展是否符合既定的目标、计划和标准,如果有偏差,再分析产生偏差的原因,并采取纠正措施,以实现组织的目标。该篇包括第十二章控制基础和第十三章控制技术和方法,主要阐述了控制的含义和作用,控制的类型、程序和如何有效地实施控制,常见的控制方式和常用的控制方法。通过对本书上述内容的学习,使学生全面了解、熟练掌握在整个管理过程中具有普遍指导意义的基本规律和一般方法。

本书由赵丽艳、林冬辉任主编,褚英敏、臧有良任副主编。各章的编写分工为:哈尔滨商业大学臧有良编写第一、三章,山西大学商务学院翟卫东编写第二章,河北经贸大学旅游学院褚英敏编写第四、十二、十三章,黑龙江财经学院林冬辉编写第五、六、七章,刘勇编写第八章,山西大学商务学院赵丽艳编写第九、十一章,郝丽编写第十章。

本书既可作为高校经济管理类相关专业的教材,也可作为相关职业资格考试的参考用书。在本书的修订过程中,得到了作者单位和清华大学出版社的大力支持和帮助,参考了大量相关领域的文献资料。同时,全国各地使用本教材的兄弟院校的同行和读者朋友对我们的修订工作也提出了许多中肯的意见和建议。在此,谨向所有对本书修订工作给予支持和关心的人们以及多年来选用我们教材的院校、读者朋友表示诚挚的谢意!

由于编者水平所限,本书难免存在疏漏之处,敬请各位读者批评指正,以利于我们更好地改进。

编 者

目 录

第一篇 管理学基础

第一章 管理、管理者与管理学.....1	第二节 古典管理理论.....40
第一节 组织与管理.....2	一、科学管理理论.....40
一、组织概述.....2	二、一般管理理论.....44
二、管理的概念.....4	三、行政组织理论.....47
三、管理的职能.....6	第三节 行为科学理论.....48
四、管理的环境.....8	一、霍桑试验与人际关系学说.....48
五、管理的性质.....12	二、行为科学的发展.....50
第二节 管理者.....15	第四节 现代管理理论.....51
一、管理者的概念.....15	一、管理过程理论.....51
二、管理者的类型.....15	二、社会系统理论.....52
三、管理者的角色.....16	三、决策理论.....53
四、管理者的素质.....18	四、系统管理理论.....53
第三节 管理学.....21	五、社会技术系统理论.....54
一、管理学的概念及其特点.....21	六、管理科学理论.....54
二、管理学的研究内容.....23	七、经验主义理论.....54
三、学习管理学的重要性.....24	八、权变理论.....55
四、学习和研究管理学的方法.....24	第五节 管理理论的新发展.....55
案例分析.....26	一、战略管理理论.....55
阅读资料.....28	二、全面质量管理.....57
本章小结.....32	三、精益管理思想.....58
自测题.....33	四、企业再造.....58
	五、学习型组织.....59
第二章 管理理论的形成与发展.....36	案例分析.....60
第一节 早期的管理思想.....37	阅读资料.....62
一、中外早期的管理实践和思想.....38	本章小结.....67
二、管理理论的萌芽.....38	自测题.....68



第二篇 计划职能

第三章 计划职能与计划71	四、目标管理的原则.....108
第一节 计划职能的概念.....72	五、目标管理的过程.....109
一、计划职能的含义.....72	六、目标管理的评价.....115
二、计划职能的性质.....72	案例分析.....117
三、计划的作用.....73	阅读资料.....118
第二节 计划的内容、类型和指标.....74	本章小结.....119
一、计划的内容.....74	自测题.....120
二、计划的类型.....76	第五章 决策123
三、计划的指标.....80	第一节 决策的概念和特点.....124
第三节 计划编制的原则和程序.....81	一、决策的概念.....124
一、计划编制的原则.....81	二、决策的特点.....125
二、计划编制的程序.....82	第二节 决策的类型.....126
第四节 常用的计划方法.....84	一、按决策是否具有重复性划分.....126
一、综合平衡法.....85	二、按决策的重要程度划分.....127
二、比例法.....85	三、按决策影响时间的长短划分.....128
三、定额法.....85	四、按决策问题所处的条件划分.....128
四、滚动计划法.....86	第三节 决策的过程.....128
五、网络计划技术.....87	一、明确问题.....129
案例分析.....88	二、确定目标.....129
阅读资料.....92	三、收集资料.....129
本章小结.....95	四、拟定备选方案.....130
自测题.....96	五、评价和选择方案.....130
第四章 目标与目标管理99	六、决策方案的实施与反馈.....130
第一节 目标的性质和分类.....100	第四节 决策方法.....131
一、目标的性质.....100	一、定性决策方法.....131
二、目标分类.....103	二、定量决策方法.....136
第二节 目标管理.....105	案例分析.....142
一、目标管理的由来.....105	阅读资料.....143
二、目标管理的基本思想.....106	本章小结.....148
三、目标管理的作用.....107	自测题.....148

第三篇 组织职能

第六章 组织设计151	
第一节 组织职能概述.....152	
一、组织职能的含义.....152	
二、组织职能的两类基本特征.....152	
第二节 组织结构的设计.....154	
一、组织结构的含义.....154	
二、组织结构设计的含义和基本内容.....155	
三、组织结构设计的原则.....155	
四、组织结构设计的成果.....156	
第三节 管理幅度和管理层次.....157	
一、管理幅度.....157	
二、管理层次.....160	
第四节 部门划分.....160	
一、划分部门的原则.....161	
二、划分部门的方法.....161	
第五节 组织结构的类型.....163	
一、直线制组织结构.....163	
二、职能制组织结构.....163	
三、直线职能制组织结构.....164	
四、事业部制组织结构.....165	
五、矩阵制组织结构.....167	
六、动态网络型组织结构.....168	
案例分析.....169	
阅读资料.....172	
本章小结.....175	
自测题.....176	
第七章 权力的配置178	
第一节 职权.....178	
一、职权的来源.....178	
二、指挥链.....179	
三、职权的类型.....179	
四、职权的矛盾.....181	
第二节 集权与分权.....184	
一、集权与分权的相对性.....184	
二、集权与分权的程度.....184	
三、影响集权与分权程度的因素.....185	
四、集权与分权的均衡.....186	
第三节 授权.....187	
一、授权及其必要性.....187	
二、授权的原则.....189	
三、授权的过程.....190	
四、授权的艺术.....190	
案例分析.....191	
阅读资料.....196	
本章小结.....198	
自测题.....199	
第八章 人员配备202	
第一节 人员配备概述.....203	
一、人员配备的含义.....203	
二、人员配备的重要性.....203	
三、人员配备的工作程序.....204	
四、人员配备的原则.....205	
第二节 管理人员的选聘.....205	
一、选聘标准.....206	
二、选聘方式.....206	
三、选聘程序.....208	
第三节 管理人员的培训.....214	
一、培训目的.....214	
二、培训原则.....215	
三、培训内容.....217	
四、培训方法.....218	



第四节 管理人员的考评.....	221
一、考评目的.....	221
二、考评内容.....	222
三、考评方式.....	223
四、考评方法.....	224

五、考评程序.....	227
案例分析.....	229
阅读资料.....	230
本章小结.....	233
自测题.....	234

第四篇 领导职能

第九章 领导.....	236
第一节 领导职能的概念.....	238
一、领导职能的含义.....	238
二、领导职能的作用.....	239
第二节 领导者的影响力.....	242
一、领导者影响力的含义.....	242
二、领导者影响力的类型.....	242
三、如何提高领导者的影响力.....	244
第三节 领导理论.....	246
一、领导特性理论.....	247
二、领导行为理论.....	251
三、领导权变理论.....	254
案例分析.....	259
阅读资料.....	260
本章小结.....	269
自测题.....	270

第十章 沟通.....	272
第一节 沟通概述.....	273
一、沟通的含义.....	273
二、沟通过程和要素.....	273
三、沟通的重要性.....	275
第二节 组织沟通.....	276
一、正式沟通.....	277
二、非正式沟通.....	280
第三节 有效沟通.....	281

一、有效沟通的障碍.....	281
二、有效沟通的“7C”准则.....	284
三、消除沟通障碍的方法.....	286
案例分析.....	288
阅读资料.....	289
本章小结.....	291
自测题.....	291

第十一章 激励.....	295
第一节 激励概述.....	296
一、激励的含义.....	296
二、激励的过程.....	296
三、激励的作用.....	297
第二节 激励理论.....	299
一、需要层次论.....	299
二、双因素理论.....	302
三、成就需要论.....	304
四、X理论和Y理论.....	305
五、期望理论.....	306
六、公平理论.....	307
七、强化理论.....	310
第三节 激励方式.....	312
一、工作激励.....	312
二、成果激励.....	314
三、教育培训激励.....	315
案例分析.....	316
阅读资料.....	317

本章小结 320

自测题 320

第五篇 控制职能

第十二章 控制基础 323

第一节 控制职能及作用 324

一、控制与控制系统的概念 324

二、控制与信息 325

三、控制的作用 326

第二节 控制的类型 328

一、按控制主体划分 328

二、按控制时间划分 329

三、按控制对象划分 332

第三节 控制的程序 333

一、建立标准 333

二、衡量绩效 338

三、纠正偏差 340

第四节 有效控制的要求 343

一、控制的及时性 344

二、控制应与计划相一致 344

三、控制应与组织结构相一致 345

四、控制标准应客观合理 345

五、控制要突出重点 345

六、控制要有灵活性 346

七、控制要考虑例外情况 347

八、控制要考虑经济性 347

九、控制要能迅速反馈、便于

沟通 347

十、控制应有纠正措施 348

案例分析 348

阅读资料 350

本章小结 351

自测题 352

第十三章 控制技术和方法 355

第一节 常见的控制方式 355

一、财务控制 356

二、时间控制 356

三、数量控制和质量控制 356

四、安全控制 358

五、人员行为控制 359

六、信息控制 360

第二节 常用的控制方法 361

一、预算控制法 361

二、统计分析法 366

三、平衡记分卡 368

四、审计法 369

五、甘特图 371

六、等级式控制与分权式控制 373

七、专题分析法 374

八、亲自观察法 374

案例分析 375

阅读资料 377

本章小结 379

自测题 379

参考文献 381

第一篇 管理学基础

第一章 管理、管理者与管理学

【学习要点及目标】

通过本章的学习，理解组织和管理的概念及其产生原因；了解管理职能，明确管理的实质，并能描述管理过程；掌握管理环境的含义和分类，能对某一特定组织的环境进行分析；掌握管理二重性原理，明确管理的科学性和艺术性；能区分谁是管理者，掌握管理者的分类和各级管理者的职责，理解管理者的素质，并注意培养自己的管理素质；掌握相应的管理技能，扮演相应的管理者角色；了解管理科学的学科体系，掌握管理学的特征，明确学习管理学的重要性，掌握学习和研究管理学的方法。

【关键概念】

组织 管理 管理职能 管理环境 管理二重性 管理者 管理学

【引导案例】

一个服装企业的创办和发展

老赵在大学学的是企业管理专业，他喜欢面对挑战和参与竞争。他要办一个小型服装厂，并首先进行了市场调查，考察服装的生产技术和工艺路线。通过调查和可行性研究，他决定把企业定位在生产适合 60 岁以上老年人的服装，开拓老年服装市场，建立富强有限责任公司。他通过各种社会关系，找到退休的服装设计师、生产技术人员和财务管理人員等志同道合者，决定建立公司，由老赵出任经理。经过投资入股、制定公司章程、租赁厂房、产品设计、购置设备、招聘人员和采购原材料等一系列工作，很快第一批产品就生产出来了。公司积极开展推销工作，产品受到了老年消费者的欢迎。

老赵和设计人员经常深入服装店和居民区了解消费者的意见和需求，不断地设计新产品，企业效益不断提高。同时，在企业内部创造和谐的工作环境，关心、爱护职工；加强职工队伍建设，建立了一支结构合理、精干、高效的职工队伍；以市场为导向，重质量、创品牌，扎扎实实工作，努力使企业在设计、技术、产品更新、营销、文化方面形成自己



的特色和优势,打造企业的核心竞争力。因此,使企业得到了稳健的发展,成为一个实力雄厚的小型服装公司。

从这个案例可以看出,该公司的创办和发展得益于老赵的管理能力和用人机制,他将所学的理论运用到企业管理实践中,以市场为导向,把设计人员、工艺人员、生产人员、财务人员和营销人员有效地组织在一起,使企业得到了顺利的发展。对于初学管理的人来说,要掌握管理理论和方法,首先要打好基础,学好管理学原理,然后再学习有关的专门管理学,并做到理论与实践相结合。

第一节 组织与管理

一、组织概述

管理一般是与人的群体活动和组织相联系的。凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体都离不开管理。管理的载体是组织,就是说管理总是存在于一定的组织之中的。因此,首先必须了解什么是组织,然后才有可能去研究如何对组织进行有效的管理。

(一)组织的含义和特征

组织是具有既定目标和正式结构的社会实体。“社会实体”指组织是由两个或两个以上的人组成的;“既定目标”指组织要获得的预期效果;“正式结构”指组织任务是由组织成员分工协作完成的。根据上述含义,组织具有以下特征。

1. 目的

每个组织都有目的,没有目的的组织是不存在的。企业作为营利性组织,其目的是获取更多的利润;政府、教育、医疗、军事、文化和科研等非营利性组织,其目的是为社会提供公共产品或服务。

2. 人员

组织是由两个或两个以上的人组成的。实现组织的目的,是需要经过许多人的努力才能取得的结果,这就是为什么要形成组织的原因。

3. 管理

组织为了达到目标,就必须从组织这个系统的整体出发,搞好分工协作,例如管理层次的分工、部门分工、责权分工,还要进行协作,从而形成一个管理系统。

4. 文化

管理是在一定的社会文化环境中进行的。组织在长期的实践中,会形成组织成员普遍认可和遵循的价值观念、团体意识、工作作风及行为规范等群体意识,这就是具有该组织特色的组织文化。组织文化影响成员的工作态度,使组织能够保持凝聚力和一致性,引导组织成员实现组织目标。

(二)组织的形成与作用

组织是人类集体协作的产物。人类在生存和发展过程中会碰到许多困难复杂的问题,这些问题只有通过集体协作才能够解决,靠个人力量是不够的。当人们发现依靠集体的力量能够完成个人无法完成的目标和能够满足个人更多的需要时,便会通力合作,这样组织就产生了。马克思很早就指出了协作能够产生一种新的生产力。他说:“结合劳动的效果要么是个人劳动根本不可能达到的,要么只能在长得多的时间内,或者只能在很小的规模上达到。这里的问题不仅是通过协作提高个人生产力,而且是创造了一种生产力,这种生产力本身必然是集体力。”^①从马克思的这段话中我们可以看出,协作有两个基本作用:第一,协作能扩大或增强个人的能力。这就是说,协作能够完成个人想完成但又无法单独完成的任务。第二,协作可以缩短目标实现的时间。在许多情况下,由个人或少数人从事的任务,如果由具有一定规模的组织进行,在完成任务的时间上显然要经济得多。用现代系统理论中的“系统的功效大于各个子系统功效之和”的原理来解释协作的作用,可以表述为:一定数量的人相互协作形成最佳组合的整体功效大于个体简单相加时的功效。

(三)组织的分类

按照不同的标准,组织可以分为不同的类型。

(1) 按照组织的社会功能划分,可分为经济组织、政治组织、文化组织和群众组织。

经济组织是人类社会最基本、最普遍的社会组织,它担负着为人们提供物质产品与劳务产品的任务,如生产组织、商业组织、金融组织、交通运输组织和服务性组织等。

政治组织的社会功能在于实现某种政治目的,协调各种冲突,维持一定社会秩序,如各类政党、各级政府等。

文化组织是以满足人们各种文化需求为目标,以文化活动为基本内容的社会组织,如学校、图书馆、影剧院、艺术团体和科研机构等。

群众组织是各阶层、各领域的社会成员为开展各种有益活动而形成的社会团体,如工会、妇联、共青团和科学技术协会等。

(2) 按组织的基本性质划分,可分为营利性组织和非营利性组织。

^① 马克思. 资本论. 第一卷. 北京: 人民出版社, 1975



营利性组织是指以经济利益为导向,从事生产和经营活动的组织。营利性组织提供各类产品和服务,主要履行经济职能,如工厂、商店、银行和酒店等。

非营利性组织是指以社会利益为导向,以维持社会秩序和促进社会发展为己任的组织。它提供各种社会服务,主要履行社会职能,如事业单位(医疗卫生、教育、科研、文化、体育等)、公共服务单位(公共交通、电力、铁路、邮电及市政等)、社会团体(执政党、学会、妇联、工会、消协、教会和红十字会等)。

二、管理的概念

管理是最普遍的社会现象,从个人、家庭、企事业单位乃至其他社会组织,从农村、城市、国家乃至世界都需要管理,都存在管理活动。凡是有人群活动的地方或领域,都存在与之相适应的管理。

(一)对管理概念的不同观点

“管理”这个词,从字面上讲,是“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”的意思,即对一定范围的人员及事物进行安排处理。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。究竟什么是管理?19世纪末20世纪初泰勒的科学管理理论的出现,标志着管理学的形成。在管理学的发展过程中,管理学者们从各自不同的角度对管理的概念作了表述。例如,“管理就是决策”,这是1978年诺贝尔经济学奖获得者西蒙提出的,这一表述强调了决策的作用。因为任何组织、任何层次的管理者在进行管理时都要进行决策,都存在决策的过程,所以从这一角度来说管理就是决策。

“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”,这是法国管理学家法约尔于1916年提出的,这一表述强调管理就是实行管理职能。

管理过程理论的代表人物——美国的孔茨认为:“管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定任务。”这一表述强调的是管理的任务。

杨文士、张雁主编的《管理学原理》一书认为:“管理是指一定组织中的管理者,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。”强调管理的本质是协调他人的活动。

徐国华、赵平编著的《管理学》一书认为:“管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。”强调管理是协调组织中的各种资源。

由以上可见,关于管理的定义,有多种多样的说法,给人们以多角度的提示和启发。对于学习管理或从事管理工作的人来说,应该分析、体会每一种说法,这样,将会使你加深对管理的认识。

(二)管理的定义

本书综合了各家之长,将管理定义为:管理是在一定环境中、组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导和控制等职能,有效地利用各种资源,以达到组织目标的过程。这一定义包括以下含义。

(1) 管理是在一定的环境中进行的。任何一个组织都有一定的生存环境,包括组织的外部环境和内部环境。管理始终处于不断变化的环境之中。能否适应环境的变化,是决定管理成败的重要因素。

(2) 管理是在一定的组织中进行的。由两个以上的人组成的、有共同目标的组织,就像一个乐队要演奏出动人心弦的乐章,需要指挥使演奏不同乐器的人员分工协作。指挥就是管理。管理是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。

(3) 管理的主体是管理者。所谓管理主体,是指在管理过程中具有主动支配和影响作用的要素。一切管理职能都要通过管理主体去发挥作用。要成为一名管理者,必须具备一定的素质和技能。

(4) 管理的客体是组织中的各种资源。所谓管理客体也就是管理的对象,指的是管理过程中管理者所作用的对象。在一个组织中,管理客体主要是指人、财、物、信息、技术和时间等一切资源,其中最重要的是人力资源,是对人的管理。

(5) 管理是一个过程。管理是实施计划、组织、领导和控制管理职能的过程,这四个管理职能构成了管理过程。

(6) 管理的目的是实现组织的目标。管理本身并不是目的,管理是围绕组织目标进行的,其最终目的是要实现组织的目标,管理没有目标就是一种盲目的行动。世界上不存在没有目标的管理,也不可能实现无管理的目标。

【案例 1-1】管理的精髓是“理”不是“管”

面对纷繁复杂的人和事,如何做到正确管理,使管理起到事半功倍的效应,既是管理者的难题,也是必须解决的问题。成功的管理经验是:超越“纷繁复杂”,提纲挈领地抓住“人”的核心,精于管,重在理。他们尊重客观规律,把管与理、控制与协调有机结合起来,在管中理,在理中管,让人更高效、更愉快、更正确地做事;做到管而有“法”,管而有度,以科学性、可行性为原则;把更多的精力投入到“理”之中,理顺关系,理清职责,理和气氛,理畅情绪,依情而理,使每一个人的主观能动性都得到充分发挥,使工作环境既有规章的严肃,又有人情的温馨。

管理的精髓是“理”不是“管”。“管”不是目的,“理”才是追求。管只能管事,理要理人。“管”与“理”是辩证的统一,“管”不仅要服务于“理”,还要“服从”于理。法理、事理、情理是“管”的基础和依据,整理、治理、调理是“管”的方法,合理、有理是“管”的结果。只有这样,管理才是企业发展的助推器和有力保障。

(资料来源:徐殿龙.管理的精髓是“理”不是“管”.企业管理,2013-01)



三、管理的职能

通过分析管理职能来研究管理工作,是由亨利·法约尔最早提出来的,后来经过孔茨等人的发展,成为现代管理理论分析管理工作的主导方法。其基本思路是把管理工作看作组织中通过别人或同别人一起完成工作任务的过程,这个过程由若干个管理职能构成,然后对每个职能进行研究,揭示了管理的实质,概括出有关管理的原理,使人们明确管理应该做什么,作为指导管理实践的准则。

管理的职能,也就是管理的功能、作用。最早系统地提出管理职能的是古典管理理论在法国的代表人物亨利·法约尔。1916年,在他的代表作《工业管理和一般管理》一书中,提出管理活动有五种职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。自法约尔之后,许多学者对管理职能进行了探讨,对于管理职能有几个,众说不一。

例如,美国学者戴维斯于1934年把管理职能划分为计划、组织和控制三种。

美国学者古利克于1937年提出管理的“七职能说”,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。

美国学者孔茨和奥唐奈于1955年把管理职能划分为计划、组织、人员配备、指导与领导及控制五个。

美国学者希克斯于1966年把管理职能划分为计划、组织、控制、激励、沟通和创新六个。

美国管理学者特里于1972年把管理职能划分为计划、组织、激励和控制四个。

在我国的管理学教材或专著中,对管理职能的划分也不一致。有人赞同孔茨和奥唐奈的五职能说;有人主张分为决策与计划、组织、领导、控制和创新五职能;有人认为可分为计划、组织、控制、激励、领导五职能;还有人认为可分为计划、组织和控制三职能。常见的是划分为计划、组织、领导、控制四个职能,本书也把管理职能划分为这四个职能。

由以上可见,管理学者对管理职能的划分众说纷纭。其原因主要是随着科学技术的进步、生产力水平的提高和管理学的发展,由于人们对管理过程的认识和理解的不同,所以在对管理职能的划分上出现了多种划分的粗细和侧重点不同的状况,但是,从它们所包含的内容来看是一致的,并没有实质的差异。

本书的基本框架是由计划、组织、领导、控制这四个职能构建起来的,下面介绍这四个管理职能的基本内容。

(一)计划职能

计划职能是指管理者依据组织宗旨,确定组织目标,拟定和抉择实现目标的行动方案,并付诸实施的全过程。它包括对组织内部环境和外部环境进行调查研究、预测,在调查研究和预测的基础上进行决策,确定组织目标,制订实现目标的计划,执行计划和监督检查

计划执行情况。任何组织的管理过程都是从实施计划职能开始的。计划职能的核心是决策，它与其他三个职能有着密切联系。管理者围绕着计划规定的目标，去实施组织职能、领导职能和控制职能，以保证实现预定的目标。

(二)组织职能

在计划职能确定了组织目标，并对实现目标的途径作了安排之后，为了使人们能够有效地工作，就要实施组织职能。组织职能是指将实现组织目标所必须进行的各项业务活动加以分类组合，划分出不同的管理层次和部门，并配备人员，将监督各类活动所必需的职权授予各层次、各部门的管理者，以及规定这些层次和部门之间的相互配合关系。此外，组织职能还包括塑造组织文化的职能，是指在管理过程中，管理者必须建立起优秀的组织文化，形成清晰明确的价值观，以规范组织整体的行为和成员个体的行为。

(三)领导职能

领导职能是指对组织内每个成员(个体)和全体成员(群体)的行为进行引导和施加影响的活动过程。领导职能实质上是管理者根据组织的目标和要求，在管理过程中学习和运用有关理论和方法以及沟通联络、激励等手段，对被领导者施加影响，使之适应环境的变化，以统一意志、统一行动，保证组织目标的实现。在整个管理过程中，领导职能是连接计划、组织、控制管理职能的纽带，是实现组织目标的关键。在管理的四大职能中，领导职能最能体现管理者管理的艺术性。

(四)控制职能

控制职能是指对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和校正，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。控制工作是一个过程，包括以下三个步骤。

- (1) 制定标准。
- (2) 根据标准衡量工作成效。
- (3) 采取措施纠正偏离标准的偏差。

简单的控制可能只涉及批评某位下属人员，指出他的问题；必要时控制则可能导致重新修订目标和计划、调整组织机构、改善人员配备以及在领导方法上做出重大改变。因此，控制职能通过纠正偏差的行动与计划、组织、领导三个职能紧密地结合在一起，它不仅可以维持其他职能的正常活动，还可以改变其他职能的活动。

管理是一个围绕实现组织目标而展开的复杂过程。计划、组织、领导、控制四个职能构成了管理过程，如图 1-1 所示。

这个过程以计划为起点，制订好计划后，就要对组织内各构成要素和活动进行组织，继而实施领导，然后对计划执行情况和组织运行情况进行控制，最后实现计划目标，这样