



普通高等教育“十二五”规划教材
高等院校经济管理类教材系列

管 理 学



GUANLIXUE



陈晓曼 孙 玺 主编



科学出版社

普通高等教育“十二五”规划教材
高等院校经济管理类教材系列

管 理 学

陈晓曼 孙 玺 主 编

林 毅 武晓峰 副主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以管理的五大基本职能(计划、组织、领导、控制、创新)为主线来组织内容体系,语言简洁,表述清晰,严谨性、逻辑性强,易教易学。

本书由浅入深、循序渐进地介绍了管理的基本原理和方法;对国内外的管理思想及理论的发展进行了完整的分析;详细地阐述了计划、组织、领导、控制和创新5项职能,力争做到体系完整而又突出重点,注重案例教学和反映现实管理工作情形的模拟练习,使一些关键性理论知识能通过看书、做思考题,在读者心中留下深刻的印象。

本书适合应用型本科院校经济管理类专业的学生使用,也适合其他跨专业学生选修和自学。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/陈晓曼,孙玺主编. —北京:科学出版社,2014
(普通高等教育“十二五”规划教材 高等院校经济管理类教材系列)
ISBN 978-7-03-041520-2

I.管… II.①陈… ②孙… III.管理学-高等学校-教材 IV.C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第176302号

责任编辑:田悦红 龚亚妮 / 责任校对:马英菊

责任印制:吕春珉 / 封面设计:一克米工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新科印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014年8月第一版 开本:787×1092 1/16

2014年8月第一次印刷 印张:17 3/4

字数:409 000

定价:36.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换<新科>)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62132460 (HF02)

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

前 言

管理学是一门研究管理活动基本规律和方法的学科，也是一门科学性与艺术性有机结合且实用性很强的学科，是经济管理类专业必修的专业基础课程之一。管理学作为管理学科体系中的基础学科，其主要任务就是研究管理活动的共性，总结和提炼管理工作的一般规律，使读者在工作和生活中能正确地运用这些理论和方法。

应用技术大学主要培养具有较高技术水平和理论素养的高级技术人才，因此，加强学生应用能力的培养尤为重要。现有教材大多侧重于理论介绍，对于应用技术大学的学生来讲，略显枯燥；定位于高职高专学生使用的教材相对于大学本科层次的学生又有些浅显。本书编者参考了国内外最新出版的各种管理学著作和教程，根据我国管理学发展的要求，结合自身教学、科研的实际经验与体会编写了本书。

全书以总分方式进行讲解，主要内容分为：总论篇（管理与管理学、管理思想的发展、管理的基本原理、管理的基本方法、伦理道德与社会责任）；分论篇为5篇，主要介绍管理的5项职能：计划、组织、领导、控制、创新。

计划篇主要介绍决策、计划、计划的实施。

组织篇主要介绍组织设计、人员配备、组织变革与组织文化。

领导篇主要介绍领导与领导者、激励、沟通。

控制篇与创新篇主要介绍控制和创新的概念、重要性等基本知识。

本书特色主要体现在以下两方面：①围绕管理的五大职能构建框架结构，逻辑清楚，知识精炼，实用易学；②书中的案例材料与理论分析紧密结合，方便读者用理论真正地解决管理中遇到的各类问题，学有所用。

全书由陈晓曼、孙玺、林毅、武晓峰4位老师共同完成。陈晓曼老师负责拟订提纲、统稿和定稿。孙玺老师负责编写总论篇、计划篇、组织篇；林毅老师负责编写领导篇、控制篇；武晓峰老师负责创新篇及案例的编写。

本书在编写过程中参考、借鉴了不少国内外的资料，为便于教学，我们对引用的一些资料作了一定的修改，再次对有关作者和出版社深表谢意！同时，除了主编老师的辛勤工作外，张治中、许士利等同学在定稿阶段也做了大量的校对工作，在此一并感谢。由于我们水平有限，书中不妥之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

本书提供了完整精美的教学课件，方便教师和学生使用。

目 录

第一篇 总 论

第一章 管理与管理学	3
第一节 人类的管理活动	5
第二节 管理的职能特征	9
第三节 管理者的角色与技能	12
第四节 管理学的研究对象	15
小结	17
思考题	17
实训项目	17
案例分析	17
第二章 管理思想的发展	19
第一节 中国古代管理思想概述	22
第二节 西方传统管理思想概述	28
第三节 西方现代管理思想的发展	40
小结	55
思考题	55
案例分析	55
第三章 管理的基本原理	57
第一节 管理原理的特征	58
第二节 系统原理	60
第三节 人本原理	62
第四节 责任原理	65
第五节 动态原理	67
第六节 效益原理	68
小结	70
思考题	70
案例分析	70
第四章 管理的基本方法	73
第一节 管理的经济方法	74



第二节 管理的法律方法	75
第三节 管理的行政方法	76
第四节 管理的教育方法	77
小结	78
思考题	78
第五章 伦理道德与社会责任	79
第一节 伦理道德概述	81
第二节 几种相关的道德观	83
第三节 影响伦理道德的因素	85
第四节 改善企业道德行为的途径	87
第五节 企业的社会责任	89
小结	91
思考题	91
实训项目	91
案例分析	91
 第二篇 计 划	
第六章 决策	97
第一节 目标概述	100
第二节 决策的定义、原则与依据	101
第三节 决策的类型与特点	102
第四节 决策的过程与影响因素	105
第五节 集体决策的方法	113
小结	116
思考题	116
案例分析	117
第七章 计划	119
第一节 计划的概念及其性质	120
第二节 计划的类型	122
第三节 计划编制过程	122
小结	124
思考题	124
案例分析	124
第八章 计划的实施	127
第一节 目标管理	128
第二节 滚动计划法	131
第三节 网络计划技术	132
小结	134

思考题.....	134
案例学习.....	134

第三篇 组 织

第九章 组织设计.....	139
第一节 组织设计概述.....	141
第二节 部门化.....	145
第三节 组织结构的基本形式.....	150
第四节 集权与分权.....	154
小结.....	158
思考题.....	158
实训项目.....	158
案例分析.....	159
第十章 人员配备.....	161
第一节 人员配备的相关概念.....	162
第二节 管理人员的选聘.....	165
第三节 管理人员的培训.....	169
小结.....	172
思考题.....	172
实训项目.....	172
案例分析.....	172
第十一章 组织变革与组织文化.....	175
第一节 正式组织与非正式组织.....	177
第二节 组织变革.....	179
第三节 组织文化.....	184
小结.....	186
思考题.....	186
案例分析.....	186

第四篇 领 导

第十二章 领导与领导者.....	191
第一节 领导的含义和作用.....	193
第二节 领导者的影响力及素质.....	194
第三节 领导特质理论.....	196
第四节 领导行为理论.....	198
第五节 领导权变理论.....	203
第六节 领导艺术.....	209
小结.....	211

思考题.....	211
实训项目.....	211
案例学习.....	211
第十三章 激励.....	215
第一节 激励概述.....	217
第二节 激励理论.....	219
第三节 激励实务.....	228
小结.....	232
思考题.....	232
案例学习.....	232
第十四章 沟通.....	235
第一节 组织中的沟通.....	236
第二节 沟通的障碍及其克服.....	243
小结.....	248
思考题.....	248
案例学习.....	248
第五篇 控 制	
第十五章 控制.....	253
第一节 控制概述.....	254
第二节 控制的方法与类型.....	256
小结.....	260
思考题.....	260
案例分析.....	260
第六篇 创 新	
第十六章 创新.....	265
第一节 创新及其作用.....	266
第二节 创新的内容.....	268
第三节 创新策略.....	270
第四节 团队管理.....	271
小结.....	273
思考题.....	273
案例分析.....	273
参考文献.....	275



第一篇 总 论

管理与管理学

1

第一章



学习目标

- 理解并能解释管理的基本概念。
- 掌握管理的五大职能。
- 熟知管理学的研究对象。
- 掌握管理者的角色与技能。
- 有意识地培养自己的管理素质。



管理名言

管理，从根本意义上讲，意味着用智慧代替鲁莽，用知识代替习惯和传统，用合作代替强制。

——彼得·德鲁克

能用他人智慧去完成自己工作的人是伟大的。

——管理专家旦恩·皮阿特

 案例导入：职业经理人李开复

2005年，李开复加盟 Google 公司出任全球副总裁兼大中华区总裁，负责建立中国团队和开拓中国市场。李开复在建立团队方面下了很大的工夫，巧妙地借助 Google 的声誉和他本人的知名度吸引优秀人才，激烈的竞争令校园招聘的录取比例达到 1000:1。李开复认为，“一名经理人如果不能将 10%~50% 的工作时间投入到招聘人才的工作中，那么，他就无法让自己的团队获得持久的动力。”

2006年，Google 中国团队遇到了难以想象的困难。2006年年初，总部曾经考虑撤出中国，员工队伍不稳，此时国内媒体又批评 Google 网站没有 ICP 注册即开展运营。李开复承担着来自总部、政府、媒体和中国员工的重重压力。李开复回忆说，“在那段日子里，每天早晨我都让自己扛起所有的心事，精神抖擞地走出家门。”在与员工对话时，李开复强调透明和坦诚。经过与总部和政府方面的反复沟通，问题最终得以解决，其积极沟通、坚定的意志和解决问题的态度得到普遍赞扬。

与总部的沟通是多数跨国企业中令中国经营者头痛的问题。为了争取总部的支持，李开复在 2006 年曾 10 次前往美国总部，至少做了 5 次公开报告。为了解决断网问题，提高客户的使用体验，李开复的中国团队决定将服务器设在中国，这意味着接受中国法律所要求的对非法词汇的主动屏蔽。美国的工程师团队对此不能理解，李开复为此专门在总部有 300 名以上的工程师出席的会议上进行了公开说明。

初期的挫折和动荡令 Google 在中国的市场份额出现了下降。面对人们的质疑，李开复的回答是“做事情一定要有序，不能本末倒置。我们的战略是先打造一个团队，然后做最好的产品，然后再考虑市场份额和营业额”。许多人期待 Google 中国能够迅速推出令人兴奋的产品，李开复则坚持花力气提高网页搜索的质量，因为搜索是 Google 的核心能力，而其他产品都是围绕搜索开发起来的。

Google 中国每天通过内部的监测系统对各家搜索引擎作出比较，包括搜索相关度、网页索引大小、即时更新能力和对垃圾网站的识别性。在李开复的办公室外面就有一个大牌子，上面可以看到当天的 4 个指标表现如何以及和竞争对手的差距。经过一年的艰苦努力，在 2006 年 10 月，Google 中国终于做到 4 个指标都超越竞争对手。李开复总结说，“改善搜索引擎是最平淡、最不能带给市场惊喜的，但长期来看，它是一切竞争的根本……在这个过程中，我们要忍受和拒绝的诱惑有很多。”经过努力，Google 搜索营收市场份额从 2006 年的 16.1% 提高到 2009 年的 31%。

Google 公司以其独特的文化而知名。李开复不断强调，Google 是一个工程师当家的公司，管理方式是自下而上的。通常最主要的沟通发生在工程师与工程师之间，而不是主管与主管之间。这就意味着很多事情都需要工程师积极主动并自己作出决定。但他也发现，中国的员工还是根深蒂固地习惯于老板发号施令，习惯于重要决策问老板，有了问题找老板解决。在内部调查的基础上，李开复采取了几个措施，如主动推动 Google 传统的“20% 时间”项目，员工可以将 20% 的工作时间用来从事任何自己所选的开发项目。这些措施让员工看到了自身在公司中的影响力，并通过逐渐试探与摸索营造出敢于自我表达的氛围。

2008 年 1 月，严重的雪灾造成交通中断，许多人急需了解春节期间各地区的天气和交通状况。李双峰等几位工程师自行组合成“20% 时间项目”，运用 Google 的技术在 24 小时内完成了春运交通图第一版，一天之内这个产品就达到了 700 万次的浏览量！Google 中国还陆续

推出包括图书搜索、谷歌地图、热榜、导航、谷歌拼音、谷歌生活搜索等多款本地化产品。Google 还将专业能力结合到众多企业社会责任项目中。汶川地震发生后，李开复不仅组织公司员工捐款，还推出了全球募款平台、地震形势图、灾区亲人搜索引擎等产品。

除了自行开发产品，李开复还积极推动 Google 通过入股、收购、结盟等方式来增加合作伙伴，联手中国移动推出移动搜索；结盟新浪搜索业务；与天涯合作推出“天涯问答”、“天涯来吧”；与大量垂直网站结盟提供搜索服务等，充分地发挥自己在搜索业务上的优势，扩大市场份额。

职业经理人的工作是高强度的，往往没有周六和周日休息的机会。如何长期保持工作热情？李开复认为，首先是兴趣，与自己的人生目标接轨。同时用勇气改变可以改变的事情，用胸怀接受不能改变的事情，用智慧分辨两者的不同。李开复认为自己在工作中最好的习惯是有效率地管理时间。他深信“要事为先”，也就是依事情的重要性而不是紧急性来做排序。

2009 年 9 月 4 日，李开复从 Google 辞职，创办高技术风险投资公司创新工场。这一次，他的角色不仅是职业经理人，而且还是创业者。李开复在职业经理人生涯中的成功能否重演？

（资料来源：格里芬. 2010. 管理学. 刘伟译. 北京：中国市场出版社：3-4）

在人类社会中，管理无处不在，无时不在。任何事情都是成也管理，败也管理。当人类社会开始工业化时，管理学才应运而生。与数学、物理学、哲学、文学、史学等学科相比，管理学确实是一门年轻的学科，但发展特别迅速，对人类社会的影响空前巨大。可以毫不夸张地说，人类社会的任何伟大进步都包含着管理学所作出的重要贡献。有机会学习和研究管理学将是人生的幸运，因为它将伴随我们一生。

第一节 人类的管理活动

近一二百年，管理学逐渐发展成为一门独立的学科登上历史舞台，世界各国各地的专家学者都对其进行了系统的研究。尽管管理学作为一门学科尚算年轻，但其实践却极为悠久——根据历史资料的记载，早在公元前 5000 年，生活在幼发拉底河流域的闪米尔人就已经开始记录他们的日常事务，而这是可以追溯的人类历史上最早的管理实践活动。

我国历史上也有关于管理实践活动的记载。公元前 17 世纪的商朝，国家的君王已经开始管理具有各种分工的上百万奴隶进行生产劳动，并统辖、指挥几十万军队作战。为便于君王统治，朝廷还专门设有百官对君王进行辅佐，大体可分为政务官、宗教官、事务官 3 类。到了公元前 11 世纪的周朝，中央朝廷的官员主要包括“三公”、“六卿”、“五官”。其中，“三公”分为太师、太傅、太保，是国家的总管：太师主要履行军队统帅兼执政大臣的职责，太傅则直接参与军国大事的拟定和决策，太保则主要负责辅佐太子。“六卿”即太宰、太宗、太史、太祝、太士、太卜，分管朝廷中的政务、宗族谱系、起草文书、编写史书、策命大夫、祭祀、卜筮等职务，地位仅次于“三公”。“五官”则是司徒、司马、司空（司工）、司士、司寇，分别掌管土地、军赋、工程、群臣爵禄、刑罚等，地位又略低于“六卿”。周朝则提出了颇具代表性和影响力的管理思想——“明德慎罚”（所谓明德，就是提倡尚德、敬德，它是慎罚的指导思想和保证。所谓慎罚，就是刑法适中，不乱罚无罪，不乱杀无辜），还制定了许多制度来管理国家。比如，专门为政府传递公文和军情所设置的通信机构——驿站的设立，满足了诸侯王国之间政治、军事活动的需要，这是物流在我国最早的雏形，也是世界上最早的管理信

息系统——其信息传递的速度可以达到 500 里/天。此外，周朝还在土地资源的管理方面实行了著名的“井田制”，其基本特点是实际耕作者对土地无所有权，而只有使用权，土地在一定范围内实行定期平均分配。《孟子·滕文公上》记载：“方里而井，井九百亩，其中为公田，八家皆私百亩，同养公田，公事毕，然后敢治私事。”《周礼·地官·小司徒》也有云：“乃经土地而井牧其田野，九夫为井，四井为邑，四邑为丘，四丘为甸，四甸为县，四县为都，以任地事而令贡赋，凡税敛之事。”

不仅是中国，其他国家的管理也不例外。如古埃及、古希腊等文明古国早在几千年前就已经建立了庞大严密的组织，完成了许多在今天来看仍是十分巨大的建筑工程，从而实现了对国家的有效管理。埃及的胡夫金字塔约建于公元前 2580 年，塔身用 230 万块巨石堆砌而成，大小不等的石料重达 1.5~160 吨，塔的总重量约为 684 万吨。古希腊的阿尔忒弥斯神庙（已消失）约建于公元前 550 年，整个建筑以大理石为基础，上面覆盖着木制屋顶，其建筑内部有两排至少 106 根立柱，每根大约 12~18 米高，神庙的底座约为 60 米×120 米。还有古巴比伦的空中花园、古罗马的角斗场以及中国的兵马俑、长城等……这些伟大的文明都可证明，早在几千年前，人类就已经能够组织、指挥、协调数万甚至数十万人的劳动活动。这些浩大的建设工程，不仅是当时劳动人民勤劳智慧的结晶，同时也是历史上伟大的管理实践。

管理实践活动的历史缘何如此悠久？要想解答这个问题，首先需了解人类活动的特点。

一、人类活动的特点

（一）目的性

人类是地球上有史以来最具智慧和思维的生物，他们进行的一切活动都经历了大脑的思考，都有其预期的目的。在自然界，虽然石蛾和蜘蛛所建造的巢穴都足够精巧复杂，但这些都仅仅局限于动物本能的自发行为，与有意识、有目的的规划、设计和组织施工无关。而人类的活动则完全不同，每个人自身的行为或与他人进行协作共同完成任务的行为，都是建立在自己和组织的目标及需求之上的。可以说，人类正是在实现预期目的的活动中，在不断地劳动，思考，谋划，设计和组织管理的过程中，逐渐成长和进步的。

（二）依存性

为了获取足够的资源来维持自身的生存与发展，人类必须适应并改造外部环境。人并非孤立的个体，很早以前，人类就已经意识到了个体力量的渺小，在与自然斗争的漫长过程中，零散的人类个体逐渐汇集，形成部落，后来又慢慢发展成为各种集团、民族，甚至是国家，以及各式各样的社会经济组织。伴随着社会生产力的发展，人类之间的社会分工愈来愈细，生产关系也随之变化，人与人之间的相互依存关系开始逐渐占据主要地位。这一关系即使是在充斥着矛盾、冲突与斗争的人类发展历史长河中，也依然没有改变，并且经济、政治、军事、宗教等各种社会组织也开始变得日益严密和完善。

（三）知识性

人类活动的另一个基本特点便是对实践知识及经验知识的学习能力和积累能力。一方面，随着科技的飞速发展和人类对世界认知的不断深入，个人想要掌握所有的知识已经是不可能的事情，知识的专门化、专业化便成为个人掌握知识的有效方式，这在客观上要求人们进一

步加强彼此之间的相互依存。另一方面,由于每个人所掌握的知识都有所差异,并且每个人认识世界和决定自己的行为都是建立在自己所掌握的知识基础之上,因而人们在相互依存中就能够逐步认识和处理人和自然、人和人之间的各种关系。总之,随着人类知识的不断积累,对客观规律的认识也在不断深化,人类社会的各种管理组织、制度和方法也日臻完善,人们终于有能力建立起各种强大的社会组织。

人类活动的目的性、依存性及知识性这3个特点,是管理实践与人类历史同样悠久的根本原因所在。

二、管理的必要性

尽管管理实践的历史颇为悠久,但在过去漫长的岁月里,管理始终只是体现为某些零散的经验 and 各种灵光一闪的思想,这种情况直到工业革命以后才有所改观:伴随着手工业向机器大工业的转变,工商企业如雨后春笋般纷纷出现,现代工业技术的广泛应用使管理自身也产生了质的飞跃,管理开始日益受到政府、企业和学术界的高度重视,对管理的相关研究也开始系统化起来。到了第二次世界大战后,对管理的关注已演变为全球性的发展热潮。美国制造业在战争期间的惊人绩效让受到战争严重破坏的各国坚定了向美国企业学习管理方法的决心,并认为这是恢复本国经济的良方。于是,各国陆续开始研究美国企业的管理方法和理论,并与本国的实际情况相结合,这股管理热潮也在十多年时间内迅速席卷了日本和整个欧洲,并取得了举世瞩目的成效。

20世纪60年代,这股管理热潮又席卷了众多的发展中国家和地区,例如中国的台湾、香港等地和巴西、伊朗、墨西哥、韩国、新加坡、泰国等国,也都先后引进了先进的管理方法和理论,强化企业的管理工作,着力培养本国、本地区的管理人才,并取得了显著的成效。

到了20世纪70年代末,中国开始实施改革开放,并在全国刮起了一股加强管理之风。企业管理协会在全国各地纷纷成立起来,管理专业在全国百余所大学先后开设,许多地方政府部门都成立了经济管理干部学院或培训中心来专门培训经济管理干部。

1987年9月,中国第一个MBA班在南京大学与美国密苏里哥伦比亚大学合作下正式创办。1990年10月,国务院学位委员会通过了《关于设置和试办工商管理硕士学位的几点意见》。1991年,教育部批准清华大学、复旦大学、中国人民大学和南开大学等9所高校试点培养工商管理硕士(MBA),拉开了我国MBA教育的历史帷幕。尽管中国的企业管理热潮比发达国家迟了二三十年,但终究是来了。政府和国家领导人的大力支持以及企业改革和经济发展的客观需要加速了中国管理热潮的到来,并且随着企业改革的深化,人们愈来愈认识到加强管理的必要性和迫切性。

良好的管理可以促进一国的经济迅速发展,反之则会极大地浪费资源。目前有一种看法,认为管理不善是发展中国家经济不发达的根本原因,这表明管理的必要性已成为大家的共识。管理的必要性主要体现在以下几个方面。

(1) 作为发展中国家,阻碍生产发展的重要因素之一是科学技术落后。然而,并非具备了先进的科学技术就必然会带来生产的发展,高科技下的低生产率现象并不鲜见:项目建设的重复、科技发明的闲置、先进设备的低使用率……各种各样失败的案例随处可见。其关键依然在于是否具备先进的管理水平。实践再三证明,科学技术要想真正转化为生产力,与有效的管理是分不开的。

(2) 对于任何国家而言,资源短缺都是一种长期的经济现象,尤其对于发展中国家,资金、原材料、能源等方面往往是企业和社会经济发展的桎梏。合理配置和利用有限的资源,使其最大可能地转化为有效的社会生产力,是管理应当解决的首要问题。若管理不善,不但资源得不到合理利用,社会经济发展缓慢,还可能会导致一系列社会经济问题。

(3) 任何社会组织的发展都离不开组织内成员的长期共同努力,而管理则能够将组织成员彼此差别明显的个人目标凝聚成组织统一的目标。如果管理不善,组织就会内耗不止,犹如一盘散沙,一潭死水,毫无活力,不仅无法实现预期目标,还有可能与竞争对手的差距渐行渐远,最终被市场所淘汰。

(4) 近几年来,以计算机技术为基础的信息革命使互联网等技术在企业中得到了空前的发展。一方面,中国管理现代化的进程因信息技术的发展而大大推进;另一方面,现代管理的巨大能量让人们有了亲身感受,迅猛发展的知识经济和信息技术让管理对人类社会活动的改变越来越明显。

三、管理的定义

管理活动自古有之。长期以来,人们在不断的实践中逐渐认识到了管理的重要性。那么,什么是管理呢?从不同的角度和背景来看,管理可以有不同的理解,许多学者都从不同的研究角度尝试着对“管理”一词做出解释。以下是几种具有代表性的观点。

(1) 管理是以计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。这是由现代管理理论创始人——法国实业家亨利·法约尔(Henri Fayol)于1916年提出的。近百年来,尽管管理的内容、形式和方法因时代的发展变迁已经呈现出巨大的变化,但他的这一观点依然沿袭至今,并在众多的实践和研究过程中被证明是基本正确的,而这一定义也成为后来管理定义的基础。

(2) 管理是一门学科,管理学把管理当作一门真正的综合艺术。这是美国管理学大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)提出的他对管理的看法。

(3) 管理就是通过其他人来完成工作。这是美国学者福莱特(Follett)于1942年提出的定义。这句精简明晰的话包涵了3层含义。

① 管理必然涉及其他人。

② 管理是有目的的活动,管理的目的是要通过其他人来完成工作。

③ 管理的核心问题是管理者要处理好与其他人的关系,调动人的积极性,让他们来为自己完成工作。

(4) 管理就是决策。这是1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)提出的观点。他把决策过程分为以下4个阶段。

① 调查情况,分析形势,搜集信息,找出决策的理由。

② 制定可能的行动方案,以应对面临的形势。

③ 在各种可能的行动方案中进行抉择,确定比较满意的方案,付诸实施。

④ 了解、检查过去所抉择方案的执行情况,作出评价,制定新的决策。

决策过程事实上是任何管理工作解决问题时所必经的阶段。所以从这个角度看,管理就是决策这一提法是符合管理实际的。

(5) 管理是通过协调其他人的工作有效率和有效果地实现组织目标的过程。这是斯蒂

芬·P. 罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 和玛丽·库尔特 (Mary Coulter) 的观点。这一定义强调以下方面。

- ① 管理是协调其他人的工作。
- ② 管理应当有效率和有效果。
- ③ 管理是实现组织目标的过程, 这一过程包括各项管理职能。

上述定义从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义以及管理在某一方面的属性。综合以上说法, 本书认为将管理的定义作如下表述较为精辟完整:

管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任, 以人为中心进行的协调活动。

小提示

管理的活动千差万别, 无处不在, 但无论哪种管理活动, 都必须是为了实现组织的目标, 并且必须是有效率和有效果的。

管理的本质是协调, 但协调的中心的是人。

小案例

有 7 个人组成了一个小团体共同生活, 他们想用非暴力的方式, 通过制定制度来解决每天的吃饭问题——要分食一锅粥, 但并没有称量用具和有刻度的容器。

大家发挥各自的聪明才智形成了以下几种方法。

- (1) 指定一个人负责分粥事宜。
- (2) 大家轮流主持分粥, 每人一天。
- (3) 大家选举一个信得过的人主持分粥。
- (4) 选举一个分粥委员会和一个监督委员会, 形成监督和制约。
- (5) 每个人轮流值日分粥, 但是分粥的那个人要最后一个领粥。

问题: 采用哪种方法分粥的效率最高、效果最好?

第二节 管理的职能与特征

一、管理的职能

管理职能的确定对于任何组织而言都是极其重要的, 但作为合理组织活动的一般职能, 管理究竟包含哪些基本职能? 管理学界至今仍然众说纷纭。自法约尔提出 5 种管理职能以来, 许多学者根据社会环境的新变化, 对管理的职能进行了进一步的探究, 有了许多新的认识: 如古利克和厄威克提出了管理七职能说, 哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇强调的管理四职能说, 赫伯特·西蒙所提出的管理就是决策的单职能说以及国内学者何道谊提出的管理九职能说等。但不管哪种提法, 基本上都是表 1.1 所列出的 14 种职能中不同数量的不同组合而已。其中, 计划、组织、领导、控制是最常见的提法。根据管理理论的最新发展, 又增加了一种创新职能, 因为组织发展的原动力就是创新。因此, 本书所界定的一切管理活动最基本的职能包括计划、组织、领导、控制、创新这 5 种。