

M^anagement



21世纪高等院校经济管理类规划教材

管理学

思想·案例·实践

□ 孙世强 胡发刚 主编

□ 王铭利 肖良 管利 韩传龙 冯英歌 副主编

ECONOMICS & MANAGEMENT

- 注重案例分析与实践应用
- 扫码观看视频案例、专业文章、新闻
- 提供课件、案例、答案、试卷等素材



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



M^{ANAGEMENT}

★ 21世纪高等院校经济管理类规划教材

管理学

思想 · 案例 · 实践

□ 孙世强 胡发刚 主编

□ 王铭利 肖良 管利 韩传龙 冯英歌 副主编



人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

管理学：思想·案例·实践 / 孙世强，胡发刚主
编. — 北京：人民邮电出版社，2017.9
21世纪高等院校经济管理类规划教材
ISBN 978-7-115-46105-6

I. ①管… II. ①孙… ②胡… 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(2017)第164793号

内 容 提 要

本书系统地阐释了管理的基本原理，探讨了市场经济条件下管理的伦理道德，分析了全球化和信息化背景下的管理实践。本书包括管理导论、中外管理思想、管理思想的伦理内涵、决策、计划、组织、领导、控制、创新、企业国际化经营与信息化管理等内容。

本书为视频与文字结合、思想与案例结合、理论与实践结合的富媒体教材，注重意识导向、能力拓展和方法应用。

为方便教师授课和读者学习，本书提供电子课件、习题参考答案、模拟试卷和补充教学案例等，索取方式参见配套资料索取示意图。

本书可作为高校经济管理专业的公共基础课教材，也可作为那些希望提升自身管理能力读者的参考读物。

-
- ◆ 主 编 孙世强 胡发刚
 - 副 主 编 王铭利 肖 良 管 利 韩传龙 冯英歌
 - 责任编辑 万国清
 - 责任印制 周昇亮
 - ◆ 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>
北京市艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：14.75 2017年9月第1版
字数：366千字 2017年9月北京第1次印刷
-

定价：42.00元

读者服务热线：(010)81055256 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

前 言

管理是一种理论，也是一种实践。本书基于管理过程角度，系统地阐释了管理的基本原理，探讨了市场经济条件下管理的伦理道德，分析了全球化和信息化背景下管理的活动或功能等内容。

全书共十章，可划分为管理基础理论和管理实践两部分：前三章主要讲述中外管理思想和管理思想的伦理内涵等内容，为管理基础理论部分；第四至第十章主要讲述决策、计划、组织、领导、控制、创新、企业国际化经营与信息化管理等内容，为管理实践部分。

我们认为管理的逻辑是“意识重于方法”“方法重于知识”“行重于知”，基于这些认识，在编写教材时，有意识地赋予了教材诸多特征。

(1) 内容丰富、形式多样是本书的一大重要特征。本书穿插了大量的拓展性内容，如视野拓展、名人谱、思考与讨论、案例分析、即学即练等，这些内容有助于互动教学。读者可利用二维码扩展阅读范围至专业文章、新闻、视频等网络资源。

(2) 最新研究成果的普遍认可可是本书的又一重要特征。本书尽量采用最新的权威数据，应用最新的案例和最新的理论成果。

(3) 注重意识导向、能力拓展和方法应用是本书的第三大特征。布局各类知识点都是以传导某种意识导向和能为读者带来某种能力为前提，章节内容的编排注重考虑方法的应用。因此，本书阐述的内容较注重伦理意识导向下的一般理论与方法，该理论和方法不仅适用于企业管理活动，也可运用于企业之外的非营利性组织管理。

为方便教师授课和读者学习，本书提供电子课件、习题参考答案、模拟试卷、补充教学案例等，索取方式参见配套资料索取示意图。

本书主编由孙世强教授、博士（教育部高等学校教学指导委员会财政学教学指导委员会委员、工业和信息化部中小企业司研究顾问）和胡发刚博士（宿州学院）担任，具体分工如下：孙世强教授编写第一章和第三章，王铭利博士（河南大学）和王园老师（宿州学院）编写第二章，郭庆然教授、博士（河南科技学院）和郭玉霞老师（宿州学院）编写第四章，吴玲教授（宿州学院）和丁和平老师（宿州学院）编写第五章，马乾明老师（河南大学）编写第六章，肖良博士（宿州学院）和王翠老师（宿州学院）编写第七章，胡发刚和韩传龙老师（宿州学院）编写第八章。管利博士（河南大学）和冯英歌副教授（黄河科技学院）编写第九章，贾彦峰博士（宿州学院）编写第十章。全书由孙世强教授、胡发刚博士负责统改。此外，宿州学院王徽、李龙，暨南大学李迅及河南大学刘怡琳、施雨竹、朱文华、丁恩超、雷鸣和时玉婷在本书的校对等工作中付出了辛苦劳动，在此一并感谢！

本书编写虽力图集众家之所长，但基于学识、素养、经验和能力的局限，定有不当之处，还望同仁不吝赐教。

编 者

2017年4月

目 录

第一章 管理导论	1	一、行为科学管理理论	26
案例导入	1	二、数量管理理论	29
第一节 管理的含义及特点	1	第五节 外国管理理论的形成与 发展：现代管理理论	29
一、管理的含义	1	一、社会系统学派	30
二、管理的特点	2	二、决策理论学派	30
第二节 管理目标与职能	3	三、系统管理学派	31
一、管理目标	3	四、经验主义学派	32
二、管理职能	5	五、管理科学学派	32
第三节 管理的基本原理及其特征	6	六、权变理论学派	33
一、系统原理	7	第六节 当代管理理论的新发展	33
二、人本原理	8	一、主动适应新技术的发展是管理 理论发展的必然选择	34
三、责任原理	8	二、强化环境因素研究是管理理论 发展的重要基础	34
四、效益原理	9	三、“和而不同”是管理理论发展 的主流	34
五、管理原理的特征	10	四、参与式管理将形成管理理论 发展的思潮	35
要点总结	10	五、实现合作各方共赢是管理理论 发展的基本原则	35
知识巩固与应用	10	六、促进人的全面发展是管理理论 发展的终极目标	36
要点总结	36	知识巩固与应用	37
第二章 中外管理思想	13	第三章 管理思想的伦理内涵	39
案例导入	13	案例导入	39
第一节 中国管理思想概述	14	第一节 伦理、道德与企业伦理	39
一、中国早期管理思想	14	一、伦理与道德	39
二、中国近现代管理思想	16	二、企业伦理	42
第二节 外国古代和早期的 管理思想	17	第二节 企业伦理的价值	47
一、外国古代管理思想	17	一、伦理有助于员工承诺	47
二、外国早期管理思想	18	二、伦理有助于投资者忠诚	48
第三节 外国管理理论的形成与 发展：古典管理理论	20		
一、科学管理理论	20		
二、管理过程理论	23		
三、行政组织理论	25		
第四节 外国管理理论的形成与发展： 行为科学管理理论和数量 管理理论	26		

三、伦理有助于顾客满意	48	知识巩固与应用	89
四、伦理有助于增加利润	48	第六章 组织	93
第三节 企业社会责任与道德水平的提升	49	案例导入	93
一、企业社会责任的含义	49	第一节 组织设计原则	94
二、提升企业道德水准的路径	50	一、目标统一原则	94
要点总结	51	二、分工协作原则	94
知识巩固与应用	52	三、管理层次和管理跨度适当原则	95
第四章 决策	55	四、责权一致原则	97
案例导入	55	五、稳定性与适应性相结合的原则	97
第一节 决策的类型、原则与特征	55	六、统一指挥原则	97
一、决策定义与类型	55	第二节 组织结构	98
二、决策的原则与特征	58	一、直线型组织结构	98
第二节 决策过程与影响因素	60	二、职能型组织结构	99
一、决策过程	60	三、直线职能型组织结构	99
二、影响决策的因素	61	四、事业部制组织结构	100
第三节 决策方法	62	五、矩阵型组织结构	101
一、定性决策法	62	六、网络型组织结构	101
二、定量决策法	64	七、多维立体型组织结构	102
要点总结	68	第三节 人力资源管理的基础理论	102
知识巩固与应用	68	一、人力资源管理的含义及意义	102
第五章 计划	71	二、人力资源管理的任务	103
案例导入	71	三、人力资源管理工作原则	103
第一节 计划概述	71	第四节 人力资源管理的内容	104
一、计划的概念	71	一、人员招聘	105
二、计划与决策	72	二、绩效考评	109
三、计划的性质	72	三、员工培训	112
四、计划的类型	73	第五节 组织变革	115
五、计划的内容与编制过程	75	一、组织变革的动因	115
第二节 战略计划管理	76	二、组织变革的类型	117
一、战略计划管理概述	76	三、组织变革的目标	118
二、战略计划管理过程	77	四、组织变革的内容	118
第三节 计划的组织实施	79	五、组织变革的过程与程序	119
一、滚动计划方法	79	六、组织变革的力场模型分析	120
二、目标管理	80	第六节 组织文化	123
三、网络计划技术	86	一、组织文化的概念	123
要点总结	89	二、组织文化的特征	124
		三、组织文化的结构与内容	124
		四、组织文化的塑造	125

要点总结	127	四、按控制活动的性质划分	177
知识巩固与应用	127	第四节 控制的技术和方法	177
第七章 领导	130	一、预算控制	177
案例导入	130	二、非预算控制	179
第一节 领导职能概述	130	三、审计控制	180
一、领导概念的界定	130	要点总结	182
二、领导的影响力	132	知识巩固与应用	182
第二节 领导方式和领导理论	135	第九章 创新	185
一、领导方式	135	案例导入	185
二、领导理论	136	第一节 创新的概念、特点及与 维持的关系	186
第三节 激励	144	一、创新的概念	186
一、激励的含义、特点与过程	144	二、创新的特点	187
二、内容型激励理论	145	三、创新与维持的关系	188
三、过程型激励理论	146	第二节 创新的基本内容	190
四、行为改造型激励理论	148	一、目标创新	190
五、有效激励的方式与手段	149	二、产品创新	190
第四节 沟通	151	三、环境创新	191
一、沟通的含义与目的	151	四、技术创新	191
二、沟通的种类	153	五、制度创新	196
三、有效沟通	155	六、组织结构创新	198
要点总结	159	第三节 创新要素、原则与方法	198
知识巩固与应用	159	一、创新的要素	198
第八章 控制	162	二、创新的原则	199
案例导入	162	三、创新的方法	201
第一节 控制概述	162	第四节 创新的过程	202
一、控制的含义	162	一、准备阶段	202
二、控制的必要性	163	二、寻找创新的机会	203
三、有效控制的基本前提	164	三、提出构想	203
四、控制的特点	165	四、迅速行动, 实施构想	203
第二节 控制过程	166	五、坚持不懈的尝试	203
一、确定控制标准	166	六、形成模式	204
二、衡量绩效	168	要点总结	204
三、纠正偏差	170	知识巩固与应用	204
第三节 控制的基本类型	173	第十章 企业国际化经营与 信息化管理	211
一、按控制时点划分	173	案例导入	211
二、按控制手段划分	175		
三、按控制层次划分	176		

第一节 企业国际化经营	211	二、信息化管理的必要性	217
一、企业经营国际化的动机	212	三、企业信息化管理的应用	219
二、企业国际化战略	212	要点总结	221
三、企业国际化经营的市场进入 方式	214	知识巩固与应用	221
第二节 信息化管理	217	主要参考文献	225
一、信息、信息化与信息化管理	217	更新勘误表和配套资料索取示意图	227

第一章 管理导论

案例导入

人的一生有两个最重要的管理者角色，一是自我管理，二是与承担的社会责任相对应的管理，或称社会管理。

自我管理的核心是管好身与心，做到身心合一。

社会管理包括家庭与社会经济活动的管理，做到人我合一。

人的这两个角色有生即来，伴其一生，不可辞退。人生的快乐与幸福，贡献的大与小，辉煌与黯淡主要取决于这两个角色做得好与坏。古人云“正心、修身、齐家、治国”正是这两类管理的旨要。

由于现代科技文明的发展，随着对心、身、家、国及整个世界的认知逐渐深入，身体的复杂性、心理的复杂性、社会的复杂性以及世界的复杂性日益凸显。当代人正处身于信息、知识丰富的经济时代，处身于复杂的社会、经济、自然及心理环境之中。因此，我们必须在传承前人“正、修、齐、治”的精要基础上，学习掌握现代科学管理决策方法，做好自我管理和管理的统一。

第一节 管理的含义及特点

从人类产生时，管理就显得尤为必要。人们把研究管理活动规律所形成的基本理论和方法统称为管理学，各种活动所普遍适用的原理及方法也就构成了管理学的研究对象。随着管理实践的发展，管理学的内容不断得到充实，渐渐成为指导人们活动的指南。

一、管理的含义

追溯远古，人类在最初面对大自然带来的生存发展等诸多困难时，单个个体几乎无法应对，于是不得不形成一个个群体来对抗大自然等外部威胁，以谋求个人无法获得或实现的生存和发展机会。管理以协同形式与大自然等外部威胁抗争，协同的一致程度决定人类生存与发展的程度。现在人类社会已经掌握了先进的科学技术，但这并不意味着人群组织不需要管理。协调社会成员的行为，产生乘数倍增的效应，挑战新的问题已成为人类社会进步的必要手段，更需要管理。

管理的定义很多，从其汉字本身词义来说，管理指的是做事的一种方法。而西方很多管理学家对管理都有自己的认识。斯蒂芬·罗宾斯和玛丽·库尔塔对管理下的定义是“和其他人一起并且通过其他人来切实完成活动的过程”。科学管理理论创始人泰罗认为管理是“确认了解工人希望干些什么，然后设法让他们用最好、最节约的方法去完成它”，侧重说明管理既是一种目标，又是教授被管理者工作的方法和更好地达到目标的活动。亨利·法约尔根据自己的分析，指出管理是经营活动的一种，包括计划、组织、领导、指挥和控制。这是从管理职能的角度出发说明什么是管理，表明管理是一个过程。赫伯特·西蒙认为管理的本质就是决策，突出了决策在管理中的重要位置，并强调了决策贯穿管理的始终。彼得·德鲁克认为管理就是一种实践，其实质不在于知而在于行，其验证不在于逻辑而在于成果，其唯一的权威性就在于成就。管理学是一门实用学科而非纯理论学科，它所追求的不是知识，而是成就，它的实践以知识和责任两者为基础。

综合各种定义，我们可以概括出管理的一般概念。管理就是在特定环境下，为了有效地利用组织资源实现组织目标而进行的计划、组织、领导、控制、创新等一系列活动的总称。

二、管理的特点

管理是对资源进行有效整合以达到既定目标或责任的动态的创造性活动。自从有人群组织以来，便存在管理这一类活动。这类活动有别于文化活动、科学活动和教育活动等，是因为它具有动态性、科学性、艺术性、创造性和经济性五方面特性。

1. 动态性

管理活动的动态性主要表现在管理活动需要在变动的环境与组织本身中进行，主要体现在不断消除资源配置过程中的各种不确定性。因此，管理不是停留在书面上的静态的东西，而是需要不断实践的。

书面上的最多是管理实践的总结或理论的推演，是一种静态的东西。学习管理需要学习书面上的东西，但更重要的是学会在不同的状况下如何实施具体的有效措施。

由于各个组织所处的客观环境、具体的工作环境、组织目标与所从事的行业不同，从而导致了每个组织中资源配置的差异性，这种差异性是一种派生的动态特性，正因为动态性的存在，因此也就不存在一个标准的、处处成功的管理模式。

2. 科学性

管理活动尽管是动态的，但是我们对管理的规律性可以进行科学的总结。管理可以分成两大类：一是程序性活动，二是非程序性活动。程序性活动是指有章可循，照章运作便可取得



思考与讨论

有人认为“管理没有理论”，认为管理是一种非理性的活动，你怎么看？

得预想效果的管理活动。非程序性活动是指无章可循，需要边运作边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同，但又是可以相互转化的。实际上，现实的程序性活动就是由以前非程序性活动转化而来的，这种转化的过程是人们对这类活动和管理对象规律性的科学总结，管理的科学性在这里得到了很好的体现。按着不同标准，管理有着不同的分类，可以进行不同的科学总结。

3. 艺术性

由于管理对象所处的环境、行业、产出要求、资源供给条件等不同的状况，导致了人们

对每一具体管理对象的管理没有一个完全有章可循的模式，特别是对那些非程序的、全新的管理对象更是如此。因此，具体管理活动成效与管理主体管理技巧发挥的大小存在高度的相关性。事实上，管理主体对这种管理技巧的选择和运用，体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。在众多可选择的管理方式中管理者选择一种合适的管理方式用于现实的管理，这体现了管理主体进行管理的一种艺术性技能。艺术性更多地取决于人的天赋与直觉，源于人的智慧。

4. 创造性

管理的艺术性特征实际上已经与管理的另一个特征相关，这就是创造性。管理既然是一种动态活动，且对每一个具体的管理对象都没有一种唯一的完全有章可循的模式可以参照，那么管理者欲达到既定的组织目标或责任，就需要有一定的创新和再造。

管理活动是人类创造性的活动，但也正因为它是创造性的活动，才会有成功与失败的存在。如果管理者按照程序便可以管理好管理对象，遵从某种统一模式就可以成功的话，那么岂不是人人都可成为有效的管理者？管理的创造性根植于动态性之中，需要与科学性和艺术性相结合，正是由于这一特性的存在，使得管理创新成为必需。

5. 经济性

经济性讲求的是对成本与收益的比较。资源配置是需要成本的，因此管理就具有经济特性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本之上，管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价的，这里存在机会成本的问题。其次，反映在对管理方式方法选择上的成本比较。因为在众多可帮助进行资源配置的方式中，所费成本不同，如何选择就是个经济性问题。再次，由于管理是对资源有效整合的过程。因此，选择不同的资源供给与配比，就有成本大小的问题，这是经济性的另一种表现。

管理的特性是相互关联的，其相互关系可用图 1.1 表示。

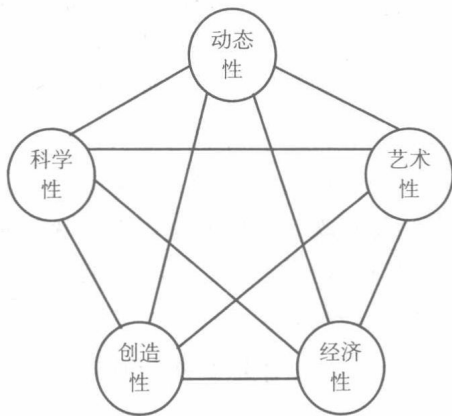


图 1.1 管理特性关联图

第二节 管理目标与职能

管理是对组织资源进行有效整合以完成组织既定目标或履行组织责任的动态创造性活动。那么，管理活动的起点和终点是什么？对组织资源进行整合的目标是什么，从何处入手、采取何种手段实现组织目标？诸多问题与管理的目标和职能有直接关系。不同组织的管理目标和职能都会不同，但任何组织都需要管理，这是共同的。

一、管理目标

管理目标是指人们进行管理活动所要达到的预期目的。管理目标有以下特点。

1. 管理目标的多重性

管理目标是多重的，既包括一项具体管理活动或该项活动的行进方向想要达成的具体目标，又包括具体管理活动或为这一行进方向服务的组织总体目标。具体管理活动或这一行进方向是组织总体目标规定下的产物。事实上，组织总体目标是通过一系列资源配置活动的衔接逐步实现的，这种衔接可以是按不同活动的先后顺序进行，也可以是不同活动并行直至最终协调成功。组织总体目标一定是层层纵向分解或按照不同领域横向分解的。这些分解后的小目标既是组织总体目标的规定，又是管理活动所要达成的具体目标。组织目标是多层次的和多样化的。

2. 管理目标的双重特征

任何一个组织的存在，一定有其目的性，否则组织就不会存续。管理目标和组织目标密不可分，管理目标或组织目标具有功利性和非功利性的双重特征。在此我们以组织目标的双重特征进行讨论。

组织目标的功利特性不是一个贬义词，而是表现这一目标对社会、国家，以及对组织本身的根本价值，是组织目标的核心特性。例如，企业作为一个经济组织其既定目标为最大利润或满意利润，这一目标的核心特性就是企业运行的根本理由。

组织目标的非功利性是指在目标实现过程中所获得的非既定设想的其他价值。例如企业在实现利润最大化这一既定目标的过程中，形成了一定的企业文化，培养了一批有专长的高级人才等，这些价值的获得体现了组织目标的非功利性。

随着社会的发展、国家的进步，社会与国家组织的要求也越来越高，这就是希望组织在实现其既定目标的过程中，既要完成它的功利特性，同时也希望在实现目标的过程中能够获得符合社会进步、国家发展要求的组织的非功利性价值，如为社会和国家创造更好的工作环境，提高人员素质等。

3. 管理目标与组织目标关联

管理目标既包括组织目标分解后的具体目标，又包括以组织目标作为管理目标的具体的最终目标。管理目标与组织目标关系如图 1.2 所示，表达的关系有以下三个层次。

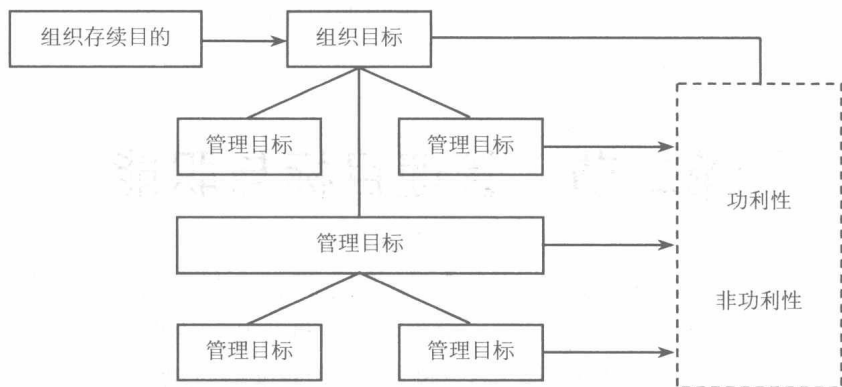


图 1.2 管理目标与组织目标关系图

(1) 组织存续目的决定了组织在资源配置方面的总体目标，事实上组织资源配置的总体目标是组织存续目的的阶段展示。

(2) 组织总体目标分解成各类管理活动的具体目标, 这些具体目标的逐步实现将最终帮助组织实现总体目标。

(3) 当组织总体目标的功利性和非功利性反映在具体的管理活动上时, 很难将其按照不同的特性区分开来。一些管理活动在完成功利性价值的同时, 获得的非功利性价值少一些, 而另一些管理活动在完成其具体目标时获得的非功利性价值多一些, 例如企业管理中的企业文化建设活动就属此类管理活动。

二、管理职能

1916年, 现代管理理论创始人亨利·法约尔提出所有的管理者都行使着五种管理职能, 即计划、组织、指挥、协调和控制。20世纪50年代中期, 美国加州大学洛杉矶分校孔茨和奥唐内尔两位教授首次在管理学教科书中提出以计划、组织、人员配备、指导和控制职能为主体的内容框架。之后的诸多研究者, 就管理职能划分, 可谓众说纷纭, 见图1.3。但最常见的提法包括计划、组织、领导、控制、创新五种职能。



思考与讨论

计划、组织、领导、控制、创新等是管理活动, 为什么又是管理职能?

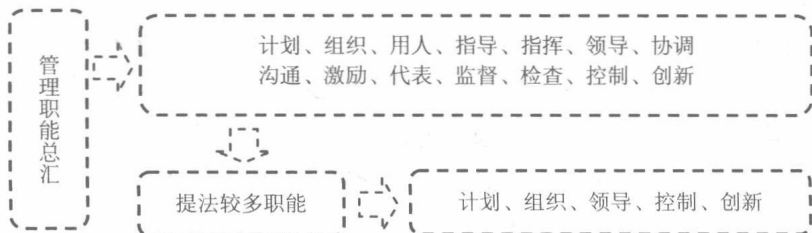


图 1.3 管理职能总汇

1. 计划

在汉语中, 计划一词的词性既可以是名词, 也可以是动词。由李行健主编的《现代汉语规范词典》给了计划一词两种解释: 在名词上解释为预先拟定的工作内容、步骤和方法; 在动词上则解释为打算、谋划。管理学中对计划的解释也都围绕这两种含义展开。

就计划的功能定位而言, 理论界分歧很大, 且主要体现在计划与决策之间。管理学家西斯克认为计划在管理职能中处于首位, 但以西蒙为代表的决策学派认为管理的本质是决策, 决策才是管理的最基本职能。西蒙持此观点的依据在于他认为计划是为实现决策所确定的目标而预先进行的具体安排。还有观点认为, 决策是高层次的计划, 即宏观计划; 决策是计划中的先导, 是前计划, 前计划=决策。具体计划可视为后计划。前计划+后计划=计划。



思考与讨论

现实中影响组织效率的因素有哪些?

在两种观点中, 认为“计划是为决策服务”的管理学家占多数。

2. 组织

组织是人的集合体。组织的产生机理在于当个人无法实现预期目标时, 个人就会寻求与别人的合作, 于是就形成各种各样的社会组织。当组织形成后, 原来个人的预期目标也就必须改变为组织全体成员的共同目标。

在管理学中, 组织的含义可以从动态和静态两个方面进行理解。静态方面, 它是反映人、职位、任务以及它们之间特定关系的网络。动态方面, 它是指通过把人力、物力和财力等一

切可以利用的社会资源利用起来，从事各种社会实践活动，以实现组织目标的过程，是管理的一项基本职能。

组织的成立应当具备以下条件。

- (1) 组织必须有两个或两个以上能够互相进行信息交流的人。
- (2) 组织必须有特定的目标。
- (3) 组织必须有分工与协作。
- (4) 组织必须为了实现一个共同的目标而努力。

综上所述，组织是机构，这是一种名词上的定义。管理学角度组织的定义是：为了实现一定的共同目标，按照一定的规则、程序进行的有效配置内部有限资源的一种结构安排和人事安排。管理的职能是基于这一角度而言的。

3. 领导

领导的概念，从不同的角度有不同的阐述，常见的有：领导是一种对下属进行指挥和控制的行政形式；领导是为达成目标而实施的形象力；领导是权利和责任的统一等。但有一点可以确认，作为组织，需要领导。没有领导，管理活动就如同一盘散沙，无法达成目标。

为了有效地执行计划，管理者不仅要设计出合理的组织结构并为组织配备合适的人员，而且要设法使组织中的每一个成员都以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去，这就是领导的任务。从事管理活动的人激励被管理者，指导他们的活动，选择最有效的沟通渠道，解决组织成员之间的冲突，就是在进行领导工作。所以，领导就是领导者通过先行、沟通、指导、灌输和奖惩等手段对被领导者施加影响，从而使被领导者积极主动地为实现组织或群体的目标而努力的过程。



思考与讨论

领导与管理有何联系与区别？

4. 控制

管理人员和执行者要想对被管理者工作进行衡量，就要提前设定目标，然后根据目标制订计划，向各部门分派任务，雇佣人员，并对人员进行培训和激励。根据目标、计划和任务监管被管理者工作方向和绩效的活动，本身就是控制。尽管如此，有些事情也可能出乎意料。为了保证事情按照既定的计划进行，必须将实际的表现与预定的目标进行比较。如果出现偏差，要通过各种方式进行纠正。这种监控、比较和纠正的过程就是控制的含义。

5. 创新

创新是一种思想及在这种思想指导下的实践。作为管理的一种基本职能，创新是指创造一种更有效的新的资源整合方式，既可以是新的有效整合资源以达到组织目标和责任的全过程管理，也可以是具体的新的资源整合及目标制订等方面的细节管理。

第三节 管理的基本原理及其特征

管理原理是管理理论的基础，它舍去了管理学中的具体方法、措施、制度等，重点阐述的是管理的基本理论、基本原理、基本原则。任何事物都由“虚”“实”两面构成，虚乃事物

看不见的部分，实乃事物看得见的部分。虚是事物的本质属性和客观规律，实是事物的外在表现和存在形式。客观认识“虚”才能有效地了解外显的“实”。从另一角度说，任何事物都存在本源性的基础，正所谓：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”万物是由“一”所生，掌握了“一”就把握了“万”。“一”就是有形的规律，是事物的共性，是主要矛盾。所以，掌握管理原理就掌握了“以虚控实”和“以一持万”的管理规律。

最基本的管理原理体系包括系统原理、人本原理、责任原理和效益原理四部分。



视野拓展

有效管理的前提
必须遵守规律，即管理
属性——自然属性与
社会属性。

一、系统原理

系统原理是将组织视为复杂的社会经济技术系统，把管理理解为对系统的设计、构建并使之正常、高效运转的过程。系统原理是从系统论的角度认识和处理管理问题的理论和方法。

1. 系统的基本含义

所谓系统就是由两个以上的相互联系、相互作用的部分所组成的特定结构和功能的整体，要构成一个体系，该整体必须具有以下三个条件：①要有两个以上的要素；②这些要素之间存在着有机的联系；③要素之间的联系过程能为一个统一的目标产生特定的功能。

可见，要素是构成系统的基本单位。系统内每一要素之间的联系是构成系统的关键，由要素之间的联系而产生的功能是系统有机性的表现。

2. 管理的系统性

任何管理都不是孤立的、个别的、单个因素的行为，而是若干个和外部环境有着特定关系的、相互联系的部分进行有机组合而成的一个整体行为。因而管理是一个系统，管理活动是一种系统的活动。任何管理都要从内部和外部联系出发，从各个组成部分的协调和统一出发，这就是系统原理的思想。管理的系统性，还表现在管理总是多方面要素的结合。人、财、物、信息等都是管理的要素。在经济活动中，不存在没有人参与的管理，不存在不耗费或不需要任何财力、物资的管理，也不存在不接收或不输出任何信息的管理。充分利用各种要素，使它们紧密结合，协调行动，成为一个有机整体，这是实施任何管理都必不可少的条件。各种要素越协调，管理越有效。管理的系统性，还表现在管理总是多种职能的协调统一。在社会化大生产的条件下，不存在只行使一种职能便可实施的管理。计划、组织、领导、控制、创新等职能的统一才能构成系统管理。他们既在各管理环节中分别发挥作用，又在同一环节中集中体现。

3. 管理系统的要素

我们考察管理活动不难发现，管理系统包括管理主体、管理对象、管理过程和管理目标四个方面的内容。这四个方面的内容，就是管理系统的四大要素。管理主体指的是从事管理活动的人即管理者，是管理系统的核心要素，对管理的运行起着主导作用。管理对象是管理的客体，是管理系统的重要因素，离开客体，就无所谓主体，管理就无从谈起。管理过程就是管理主体与管理客体按照系统的要求产生的一系列联系，这种联系是管理系统的生命。管理目标是管理目的的具体化，也是管理效果的预期，对管理系统起着导向性作用。

管理系统的这四个要素根据情况还可以再分，每一个要素都与管理系统一样，不但本身

表现出系统性，而且与管理系统保持着某种联系，这种层次有序的联系，就是管理系统的结构。管理的系统性原理要求管理者首先应设计一个符合系统规律的管理系统，其次，应采取有效的手段，保持管理系统的正常运行。

二、人本原理

人本原理是把人看作组织的主要对象和最重要的资源，奉行以人为本的管理思想。在具体的管理活动中，企业充分依靠员工，及时了解员工的需求，运用各种激励手段，充分调动和发挥人的积极性和创造性，实现人与组织的共同发展。具体包括以下两个方面的内容。

1. 民主管理

民主管理主要是因为两方面的原因。

第一，人是在参与组织活动的各种要素中最活跃的要素。如果说其他要素是被动、消极地参与组织活动，人则是积极主动地投入到这种活动中的。因此，人的态度直接关系到活动中其他要素的利用效果，从而决定组织的活动效率。激发人的积极性、改善人的工作态度可借助多种手段，其中，组织的民主管理是重要途径之一。让员工参与活动方向、内容和目标的选择，将会使员工在活动中产生某种认同感，从而可以诱发他们自觉地为实现自己参与选择的组织活动而努力。

第二，活动方向和方式的选择影响着组织活动的效益水平。这种选择是否正确在很大程度上取决于选择者是否拥有与选择有关的各种情报信息。管理者对这些信息的掌握可能受到时间、角度、层次以及个人能力等方面的限制，组织被管理者参与决策，用执行者在具体业务活动中了解的组织及各个环节活动的能力及其利用情况，以及相关环境特点的情况来弥补管理者的信息不足，可以提高组织活动方向和方向选择的正确性。

2. 为了人的管理

为了人的管理是指管理的根本目的是为人服务，管理为人服务不仅应包括通过管理工作来提高组织业务活动效率，从而使组织能够更好地满足服务对象的要求，而且应该包括通过管理工作，充分实现组织成员的社会价值，促进组织成员的个人发展。能在社会活动中有所作为，使自己的社会价值得到充分体现，已经成为许多社会成员非常重要的心理需要。这种需要的满足，不仅要求管理者进行民主决策，而且要求管理者根据每个成员的素质及特点安排适当的工作，同时还要求通过这种安排使每个人都有机会在组织的业务活动中增加知识，提高能力，完善素质，从而实现自身的不断发展。

三、责任原理

管理过程就是追求责、权、利相统一的过程。在研究管理中责、权、利三者之间的关系时，责任对实现管理目的的影响及实现是管理的首要问题。管理的目的是追求效益。责任原理的本质是保证及提高组织的效率和效益。只有在合理分工的基础上明确规定每个部门和个人必须完成的工作任务并承担相应的责任，才能开发人的潜能。在管理实践中，管理者一般要明确三个方面的内容：①明确每个人的责任；②职位设计和权限委授要合理；③奖惩要分明、公正而及时。

明确责任是为了践行责任，而践行责任取决于个人的能力，更取决于权和利的合理配合。

权、责、利和能力四因素的关系如图 1.4 所示。本图说明，责、权、利要对等，故用等边三角形的一边分别表示。同时，责、权、利的配置必须在能力范畴之内，因此，用圆圈部分表示能力范围。

管理者的能力要素最重要。就其内容而言，罗伯特·卡茨认为管理者必须具备技术技能、人际技能和概念技能三种能力。

(1) 技术技能。技术技能指的是对活动涉及的方法、流程、程序或技巧的理解和熟练程度，包括专业知识和专门领域的分析能力，以及对相关工具和规章制度的熟练运用。

(2) 人际技能。人际技能通常指处理人际关系的能力。技术性技能主要是“处事”，应对的是流程或者实物，而人际交往技能则主要是“待人”。这种技能既体现在个体对上级、同级和下级的感知方式上，也体现在由此而产生的行为反应方式上。

(3) 概念技能。概念性技能是概括、综合、总结、升华、创意、创新等的的能力。就组织而言，是指以整体、战略视角管理组织的能力，或将组织利益和活动整合在一起的能力。

就三种能力的关系而言，底层管理者，最需要的是技术技能和人际技能；较高层管理者，技术技能的重要性相对降低，而概念技能的重要性则不断增加；最高层管理者，概念技能成为最重要的一项技能。三种技能及不同层级管理者间的关系如图 1.5 所示。

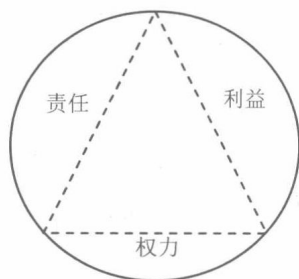


图 1.4 责、权、利和能力的关系图

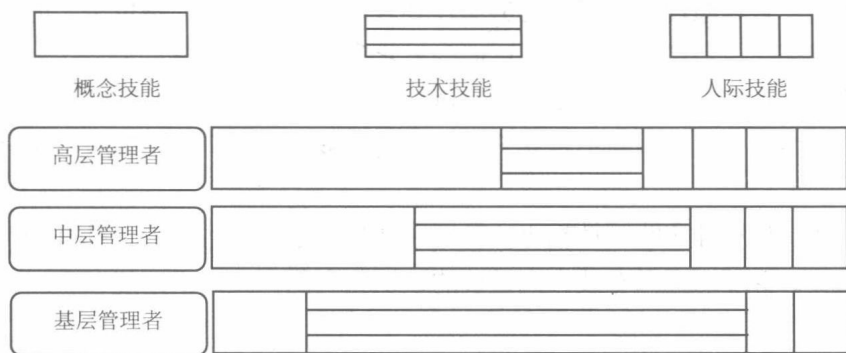


图 1.5 各层次管理者所需要管理技能的比例

四、效益原理

管理的效益原理是指在资源稀缺的基础上，以最小的消耗和代价获取最大的效益。这里的效益不仅是指经济效益和社会效益，而且还包括长期效益和短期效益，做到协调统一。

组织实现目标的代价与目标活动过程中的资源消耗有关，资源消耗的高低取决于活动的正确与否。方法正确，资源可能得到合理配置，充分利用；方法失当，可能导致资源的浪费。因此“做正确的事”，是追求效益的前提，“用正确的方法做正确的事”则是实现效益的保证。在管理中，管理者重视效益，追求效益，以最小的消耗和代价，获取最大的经济和社会效益，是管理效益原理的基本要求。

在考察组织效益时，必须把经济效益和社会效益统一起来。经济效益指的是既能节约消耗、降低成本、提高产量、增加收益，又能符合市场交换需要和人民生活消费需要的效益。社会效益指的是从长远来看，是否符合人民生活、国家建设和社会发展的根本利益。社会效