

高等财经教育精品课和精编版教材

国家级精品课

管理学

Management

(第三版)

主编 卢昌崇



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



© 卢昌崇 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 主编卢昌崇. —3 版. —大连: 东北财经大学出版社,
2010. 8

(高等财经教育精品和精编版教材)

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0014 - 8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 109420 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 172mm × 242mm

字数: 421 千字

印张: 21 1/4

2010 年 8 月第 3 版

2010 年 8 月第 7 次印刷

责任编辑: 李 彬 时 博

责任校对: 孙 萍

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0014 - 8

定价: 32.00 元

第三版前言

管理对于社会活动的重要性，无论是学术界和实业界都达成了共识。任何一个人，只要存在于一定的组织或社会中，那么他不是管理者就是被管理者，或者是自我管理者。作为管理者，不论他是在管理一个组织或组织中的一个单位，还是在管理某一群人或者某一项工作，他都需要熟练地掌握管理这门学问。我校是开设管理学课程最早的高校之一。1952年建校伊始，设立了工业经济和商业经济管理专业，在这两个专业同时开设工业企业管理课程和商业企业管理课程，并编撰了与此相适应的企业管理教材。1978年，我校设立物资经济专业，开设物资企业管理课程。1992年，随着学科建设的发展，按国家教委要求，将工业企业管理、商业企业管理和物资企业管理专业合并，统一开设管理学课程，正式确立了管理学在全校专业课中的核心地位。1994年，成立了工商管理学院后，下设管理教学部，为全校开设管理学课程。1995年，我校第一次出版了以管理学命名的教材、教学大纲和案例教材。几十年来，我校工商管理学科有了长足发展，工业经济、企业管理专业早在1982年就获得了硕士学位授予权，1986年获得博士授予权，1998年取得企业管理博士点授予权。2000年，我校获得工商管理一级学科博士点授予权。2002年，我校企业管理被评为“辽宁省重点学科”。2002年，我校管理学被评为“辽宁省优秀课程”，2003年，被评为辽宁省“精品课程”，2007年，被评为国家“精品课程”，在辽宁省乃至全国产生了较大的影响。管理学教材自1995年正式出版以来，随着多次修订再版，影响力和发行量在不断扩大，

成为教育部推荐的优秀教材。这次我们根据形势变化的需要对管理学教材进行了再次修订，主要的目的是想把近年来管理领域最新发展的一些理论和观点充实进来，并使本书更加精炼。希望修订后的管理学教材还像以前一样广受欢迎。本书可作为大专院校经济管理类专业主干课教材，也可作为经济理论工作者参考书，或供各级组织的在职管理人员培训和自学使用。本书由卢昌崇总纂并任主编，李品媛、刘美玉、郑文全任副主编。参加本书编写的有：李品媛第一章、第十二章；杨波第二章；卢昌崇第三章；郑文全第八章；刘明霞第四章、第五章；苗莉第六章；刘美玉第七章、第九章；杨旭第十章；李桂艳第十一章；马金城第十三章；于晓霖第十四章、第十五章。韵江参与了本书第十二章的修订，并撰写了全书各章阅读资料的分析，王溢涵参与整理了本书阅读资料。本书在撰写过程中借鉴参考了国内外一些相关著作和教科书等文献资料，不便一一列举，在此一并致谢。同时，由于我们的学识水平所限，本书不妥之处在所难免，敬希读者不吝赐教。

编 者

2010年4月30日

目 录

第一编 总 论

第一章 管理和管理者.....	1
第一节 管 理.....	1
第二节 管理者及其技能	11
阅读资料	19
本章基本概念	19
本章复习思考题	20
第二章 管理理论的形成和发展	21
第一节 早期的管理思想	21
第二节 古典管理理论	25
第三节 行为科学理论	31
第四节 现代管理理论的丛林	34
第五节 现代管理理论的新思潮	39
阅读资料	42
本章基本概念	43
本章复习思考题	43
第三章 管理与社会	44
第一节 管理与环境	44
第二节 管理与全球化	50
第三节 管理与文化	55
第四节 组织社会责任	62
阅读资料	66

本章基本概念	68
本章复习思考题	68

第二编 计 划

第四章 计划工作	69
第一节 计划工作的含义和作用	69
第二节 计划类型和程序	71
第三节 目标与目标管理	78
第四节 计划的工具与技术	83
阅读资料	88
本章基本概念	89
本章复习思考题	89
第五章 决 策	90
第一节 决策的普遍性	90
第二节 决策的程序	94
第三节 决策的类型	98
第四节 决策模式	104
第五节 决策的方法	106
阅读资料	111
本章基本概念	112
本章复习思考题	112
第六章 战略管理	113
第一节 战略与战略管理	113
第二节 战略管理过程	117
第三节 组织的战略层次	125
阅读资料	137
本章基本概念	138
本章复习思考题	138

第三编 组 织

第七章 组织设计	139
第一节 组织与组织设计	139
第二节 组织设计的基本理论	141
第三节 组织结构设计的权变因素	151
第四节 组织的类型	155
第五节 组织变革	159
阅读资料	165
本章基本概念	166
本章复习思考题	166

第八章 组织文化	167
第一节 组织文化的概述.....	167
第二节 组织文化的类型.....	173
第三节 组织文化建设.....	177
阅读资料.....	183
本章基本概念.....	183
本章复习思考题.....	183
第九章 人力资源管理	185
第一节 人力资源管理的过程.....	185
第二节 人员配备.....	187
第三节 培训与开发.....	194
第四节 绩效评估与报酬.....	198
阅读资料.....	203
本章基本概念.....	204
本章复习思考题.....	204
第四编 领 导	
第十章 领导行为	205
第一节 领导的概念.....	205
第二节 领导者特质理论.....	207
第三节 领导行为理论.....	209
第四节 领导权变理论.....	216
第五节 提高领导的有效性.....	222
阅读资料.....	224
本章基本概念.....	225
本章复习思考题.....	225
第十一章 激 励	226
第一节 激励概述.....	226
第二节 有代表性的激励理论.....	228
第三节 如何提高激励的有效性.....	245
阅读资料.....	248
本章基本概念.....	249
本章复习思考题.....	249
第十二章 沟 通	250
第一节 沟通的含义和过程.....	250
第二节 沟通的分类及特点.....	255
第三节 提高沟通的有效性.....	265
阅读资料.....	272

本章基本概念·····	272
本章复习思考题·····	272
第十三章 群体与团队协作·····	273
第一节 群体与团队的基本认识·····	273
第二节 群体与团队内的冲突与协调·····	284
第三节 高效率工作团队建设·····	288
阅读资料·····	295
本章基本概念·····	296
本章复习思考题·····	296
第五编 控 制	
第十四章 控制的基础·····	297
第一节 控制、控制内容与类型·····	297
第二节 控制工作·····	305
第三节 有效控制·····	311
阅读资料·····	316
本章基本概念·····	317
本章复习思考题·····	317
第十五章 控制技术·····	318
第一节 预算控制·····	318
第二节 作业控制·····	322
第三节 审计控制·····	327
阅读资料·····	329
本章基本概念·····	329
本章复习思考题·····	329
参考文献·····	330

第一编 总 论

第一章 管理和管理者

本章学习要点 本章重点研究了管理中的两个基本概念问题，即管理和管理者。通过对这两个问题的阐述以及由此展开的相关分析，提出了管理的特性和管理的基本职能。通过对管理者和领导者的差异分析，进一步阐述了管理者应具备的基本技能和所扮演的各种角色。

通过本章的学习，读者应掌握管理和管理者的一般概念，了解管理对于各类组织发展的重要意义，增强读者的管理意识；明确管理者在管理活动中的特定角色和重要作用，准确理解管理者的内涵。

第一节 管 理

在当今社会，管理是我们既熟悉又陌生的字眼。熟悉是我们几乎时刻与之发生联系，陌生的是尽管管理就在我们身边，但是要科学地理解管理、有效地开展管理工作却并不是一件简单的事。

一、管理的含义

“管理”起源于人类的共同劳动，自古有之。当人们组成群体要达到共同目标时，就必须有管理，以协调群体中每个成员的活动。在现代社会，管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于社会生活中，如国家、军队、企业、学校、医院、慈善机构等都需要管理。可以说，现代社会的发展离不开管理。因此，就有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地开展管理活动。

（一）什么是管理

对于“管理”，人们从不同的角度出发，有着不同的理解。从汉语词典来看，管理一词是“管辖”、“处理”的意思，但在管理活动中，管理的含义远不止这些，它在“管辖”、“处理”的基本含义基础上延伸出了更为广泛的含义。

管理学界对于关于管理概念的认识，至今仍未有一个公认和统一的解释。多年来，西方许多管理学者从不同的研究角度，对管理的概念作出了不同阐释。古典管理理论的代表人物，科学管理的创始人 F. W. 泰罗认为：确切知道要别人干些什么，并注意他们用最好最经济的方法去干。管理理论创始人之一、法国的亨利·法

约尔则将管理定义为：计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔对管理基本思想的阐述反映在后来许多管理学家给管理所下的定义中。

20 世纪 50 年代以来，随着社会生产的不断发展，人们对管理的认识又进一步拓展。美国管理学家赫伯特·A. 西蒙（Herbert A. Simon）认为：管理就是决策。而马丁·J. 坎农则认为：管理是一种为取得、分配并使用人力和自然资源以实现某种目标而行使某些职能的活动。美国的小詹姆斯·唐纳利（Donnelly）等又把管理定义为：管理就是一个人或更多的人来协调他人的活动，以便收到单个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

当代管理过程学派的代表，美国管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）把管理定义为：管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）对管理的定义是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一起或通过别人实现组织的目标。

随着管理研究范围的不断扩大，各相关学科的研究成果日益丰富，人们对管理概念的认识愈加宽泛。有人从系统论角度出发，认为管理就是对整个系统运动、发展、变化有目的、有意义的控制行为；有人从信息论的角度出发，认为管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程。对于管理的概念的种种不同认识，我们还可以列举出很多，这些不同认识从不同的侧面揭示了管理的含义，或是深化了管理在某一方面的属性，这对管理理论的发展是有益的。

综上所述，我们认为管理是指管理者在特定的环境下，对组织的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制，使组织成员高效率地实现既定目标的活动过程。这一定义包含以下几层意思：

（1）管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有组织的群体活动过程。所以，管理的基本原理适用于一切组织。不论是营利性的工商企业，或是非营利性的群体组织，如学校、医院、科研单位、政府机关、军队或慈善救济会等，虽然不同组织可能需要不同的管理技术和管理方法，但是管理的基本原理却是相同的。

（2）管理过程是由一系列相互关联的基本职能所构成，这些基本职能包括计划、组织、领导和控制。各级管理者都要通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作来确定组织目标，创造一种良好的环境，使组织成员高效率地实现既定目标。

（3）管理的对象是组织的各类资源，管理的有效性集中体现在组织资源的投入、产出的比较上。所以，管理者都必须把提高效益作为管理目标。营利性的组织固然要讲究效益，追求盈利；非营利性的组织，如事业单位、政府机关等，也必须力争完成预期目标，投入的资源（人、财、物）越少越好，或者以现有的资源完成更多的工作。而要提高效益，就必须提高工作效率。任何一个组织要想留住并诱导该组织的成员高效率地工作，应使组织成员明确实现组织目标与实现个人目标是一致的，同时要满足组织成员各种合理的物质需要和精神需要，通过提高组织成员的满意感激发员工的工作热情。

(4) 管理活动是在一定的环境背景下进行的, 管理者应善于发现环境为组织提供的机会和构成的威胁。管理者绝不是在一个孤立、封闭的组织内开展管理活动的, 而是在一个开放的、与外界有千丝万缕联系的组织中进行管理活动的。管理者要适应外部环境的变化, 并能充分利用外部环境提供的各种机会。一方面, 要求组织为创造优良的社会物质和文化环境尽其“社会责任”; 另一方面, 管理的方法和形式要因环境条件的不同而随机应变。

(二) 为什么要管理

1. 管理是人类社会最基本、最重要的活动之一

人类社会活动需要管理古来有之。人类自远古时代, 群居群猎时起, 就知道“合群”抵御危险、征服自然。显然, 其“合群”的目的无非是为了集结个人的力量, 发挥集体的更大的作用。要实现这一目的, 在人类这种群体的“组织”中, 就存在着合作、协作或协调的问题, 这就是管理。所以, 管理是伴随着组织的出现而产生的, 是协作劳动的必然产物。

现实生活中, 我们每一天都会发生与管理相关的活动或事情, 如果我们的管理工作做得好, 事情的进展就会比较顺利, 活动也有效率, 一切都在按部就班地进行, 这时人们往往意识不到什么问题。但是当管理工作不到位或组织混乱时, 你的感受却十分明显。例如, 通知你去交水费时, 却发现水费计价有问题, 而供水公司却无法立即解决, 只能将错就错。你向航空公司订票, 讲清是要后天动身, 送票员却给你送来了明天的机票。美国 IBM 公司创始人托马斯·沃森 (Thomas J. Watson) 曾经用一个故事生动地说明了管理在社会生活中的作用。一个男孩子在穿一条长裤时, 发现裤子长了一些。于是他请奶奶帮忙将裤子剪短一点。可奶奶说, 她现在太忙, 让他去找妈妈。而妈妈则回答他, 今天她已经同别人约好去打桥牌。男孩子又去找姐姐, 但是姐姐有约会。时间已经很晚了, 这个男孩非常失望, 他怀着担心明天穿不上新裤子的不安心情入睡了。奶奶忙完家务事, 想起了孙子的裤子, 就拿剪刀将裤子剪短了一些; 姐姐约会回来心疼弟弟, 也把裤子剪短一点; 妈妈打完桥牌回来后又把裤子剪去一截。结果想修理一下长裤却将其剪成了短裤, 这就是缺乏管理协调的结果。所以, 大到一个国家, 小到一个家庭, 管理时刻存在于我们的社会生活中。

2. 管理促进了人类社会的进步和科技的发展

人是社会的产物, 人类的社会活动需要组织起来进行, 它包括人类活动的各个方面, 如文化、教育、科研、政治、军事等, 而要使组织起来的活动顺利进行就必须有管理。

管理活动对于人类社会的重要性是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益显著的。如果说早期的组织实施的只是简单的、粗放的管理, 那么时至今日, 随着社会生产力的发展, 科学技术的日新月异, 人类社会有组织的活动规模越来越大, 协作的范围越来越广, 管理也越来越向精细化、科学化方向发展, 管理的地位也日益突出和重要, 世界上一些著名的管理学家和经济学家将管理看作是推动

人类社会进步，科技发展的催化剂或原动力，同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”，同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”。也有人将管理、技术和人才的关系比喻为车子的“两个轮子一根轴”，作用极为重要。

管理在现代社会，对人类社会进步、科技发展的促进作用主要是通过对现有资源最充分地利用体现的。管理科学的发展，管理水平的提高，既是人类社会进步、科学技术发展的结果，同时也促进了社会的发展、科学技术的进步。正如上面所言，人们把科技和管理比作推动社会进步的两个轮子。但是这两个轮子的作用是不同的，科技固然提供动力，使历史的车轮转动得更快，但管理不仅影响甚至决定把科技成果转变为这种动力的可能性和速度，而且决定整个历史车轮转动的方向。所以管理这个轮子是起决定作用的。

3. 管理活动有助于提高组织的效率

任何组织都离不开管理活动，组织的成长和发展都与管理活动的有效性息息相关，到了近代，管理的这种影响力越发显著。20 世纪 80 年代，美国的邓白氏公司（Dun and Bradstreet, Inc.）对管理与企业运营关系有较为系统深入的研究，结果表明，美国企业失败的原因列在前位的主要是管理方面的问题（见表 1—1）。

表 1—1 美国企业失败的原因

失败的百分比（%）	失败的原因
44	企业管理者无能
17	缺乏管理经验
16	经验失衡
15	缺乏行业经验
1	疏忽
1	欺诈或灾害
6	原因不详
100	

资料来源 徐子健：《管理学》，北京，对外经济贸易大学出版社，2002。

由此可见，企业经营失败，有 90% 以上的原因与管理相关。不能否认，在特定的市场条件下，一些企业经营管理水平低下，也可能会出现短时期的辉煌或盛极一时，但要打造百年企业一定是管理有方，在管理上具有独到之处的企业。

在现代社会，随着社会生产规模的不断扩大，管理活动对组织的重要性愈加突出，与管理活动相关的工作岗位也日益增多。据美国劳工统计局（U. S. Bureau of Labor Statistics）数据显示，到 2009 年年底，经理、行政人员和管理性职位增加了约 20%。在不断变革的未来社会中，一切都可能发生变化，弱化或消失，但管理的作用却是不断强化的。

二、管理的特性

不论将管理看作是一门科学，还是认为管理是一种社会活动，一个过程，管理是决策，管理与其他社会活动有不同的特点。

（一）管理的自然属性和社会属性

管理的自然属性和社会属性也被称为管理的二重性。明确这一点有助于我们进一步深入认识和了解管理的本质，更有效地开展管理活动。通常，我们把上述管理的指挥劳动称为管理的自然属性，而管理中的监督劳动被称为是社会属性。“指挥劳动”，凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样，这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

这种管理活动是同生产力直接相联系的，是由共同劳动的社会化性质决定的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件，这种必要性随着生产力的发展、生产社会化程度的提高而增加，由此产生的管理职能，即一般职能就是合理组织生产力。为了实现这种管理职能而形成的管理技术和方法是由生产力发展水平所决定的，它不会因生产关系或社会制度的改变而变化，它表现了管理的自然属性。

管理的自然属性，表明了凡是社会化大生产的劳动过程都需要管理，它不取决于生产关系的性质，而主要取决于生产力的发展水平和劳动社会化程度，因而它是管理的一般属性，体现了在任何社会制度中管理的共性。

“监督劳动”这种管理活动是同生产关系直接相联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。也就是说，社会生产总是在一定的生产关系下进行的，管理要体现生产资料所有者的意志，维护所有者的利益，为巩固和发展一定的生产关系服务，从而表现管理的社会属性。管理的社会属性，主要取决于生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化，因而它是管理的特殊属性，在不同的社会生产关系条件下表现出管理不同的个性。

管理的自然属性和社会属性使我们更好地了解管理的特性。因为任何一种管理方法、管理技术和手段的出现是与时代背景和特定的社会关系紧密结合的。我们在研究、掌握管理原理和规律时，要因时制宜，因地制宜。实践表明，不存在一个适用于古今中外的普遍模式。

（二）管理的科学性和艺术性

在管理学界，对于管理究竟是一门科学还是艺术，一直是有争议的。管理的科学性是指管理作为一个活动过程，存在着其自身运动发展的基本客观规律。人们通过各种社会实践和科学研究，不断总结经验，提出问题，验证推理，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办法。人们利用这些理论和方法来指导其社会实践，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,使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。承认管理具有科学性是基于:

(1) 管理具有系统性。管理过程中发生的各种现象不是孤立的存在和表现的,是有其活动的客观规律的。人们经过长期的经验总结 and 理论升华,已形成了一整套反映管理过程客观规律的、合乎逻辑的理论体系以及管理的方法与技术。管理者可以运用这些理论、方法和技术解释管理工作中过去和现在的变化,并根据其运行规律预测未来的变化。

(2) 管理的基本理论和方法像其他科学领域的理论和方法一样,是可以通过课堂传授,或阅读而掌握的知识,并且是可以用来指导管理实践的。早在管理理论形成的初期,古典管理理论的创始人亨利·法约尔就指出:管理能力也应该像技术能力一样首先在学校里,然后在车间里得到。20 世纪以来西方发达国家兴办各类管理学校,培养出了大批管理人才。这些人才在管理实践中,运用所学知识取得了举世公认的成绩,成为促进社会进步的一种力量。

(3) 作为研究管理过程中客观规律学说的管理学已经形成了完整、独立的学科,并运用多种研究方法使管理学不断发展进步。特别是在近代,管理学的发展完善性还体现在能够系统地兼收并用其他相关学科的研究成果、理论知识和分析方法,如心理学、社会学、系统科学、哲学、经济学等。

但是,管理也体现其艺术性的一面。这是因为:

(1) 管理是一门艺术。任何组织的管理者在管理活动中,所开展的各项工作是以人为核心的。而人的心理素质和行为方式各不相同,最显著的是管理活动中表现的每个人不同的个性风格。由于管理者是在一定的具体情景中进行管理活动的,为了进行有效的管理就必须既要考虑具体情景的特点,又要考虑执行者的个性特点,绝不能机械地生搬硬套管理理论和原则。这就要求管理者具有现代管理理念,良好的专业素养和有效的管理手段,以达到管理有效协调的目的。

(2) 管理的艺术性是指管理者在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和管理技能的能力。管理的艺术性强调的是管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,利用个人的智慧、知识和经验,因地制宜地将管理理论与具体的管理活动相结合,实现有效的管理。

(3) 管理的艺术性还体现在,管理活动中的各类影响因素是不断变化的,不仅有确定的因素,还有非确定的因素;不仅有相对稳定的因素,还有突发性、偶然性的因素。这种影响因素的复杂多变,就决定了进行管理不仅要制定具有普遍意义的科学原则,运用能解决规律性问题的科学方法,而且还要有随机应变的能力和灵活发挥的艺术。如果不考虑具体情景,生搬硬套管理理论和原则,就不会达到管理的最佳效果。

(4) 管理的艺术性还表明,仅仅学习书本上的管理理论,能熟记管理的原理与原则是不可能成为成功的管理者的,成功的管理者必须善于在实践中应用管理理论,善于发现问题,总结经验,并通过实践创造和发展管理理论。正如人们把文

学、音乐和绘画创作叫艺术一样。如果作家、音乐家和画家不懂得有关理论或者只懂得有关理论而没有创造性是绝对不会有好作品的。所以，最富有成效的艺术家总是对他所依据的有关理论有较高的造诣，并能在实践的创作中创造性地运用这些理论。

但是，管理的科学性和艺术性并不相互对立、相互排斥，而是相互补充、相互印证的。管理理论和管理艺术研究的都是管理实践。不同的是，管理理论研究的是管理活动中普遍的、必然的规律性，而管理艺术研究的是在具体情景中管理活动的特殊性和随机性。所以，管理理论和管理艺术都是管理学的有机组成部分，两者缺一不可。管理学就是管理理论和管理艺术系统知识的统一体。

（三）管理活动不同于作业活动

管理是同作业完全不同的两个概念，管理工作的内容也不同于作业工作。但在各类组织中，管理活动与作业活动经常发生混淆或相互替代。这不仅会影响管理职能的发挥，还会降低组织的作业效率，影响组织绩效。

首先，因为管理活动和作业活动并存于一个组织之中，这是组织的特点以及实现组织目标要求决定的。直观上看，组织活动的成效性往往是通过作业活动效率的高低体现出来的，这是人们重视作业活动的重要原因。但是如果没有有效的管理协调，作业活动的效率和质量会大大降低。

其次，管理活动与作业活动的完成者并不是完全分开的。在各类组织中有许多的管理人员也经常完成一些作业工作。例如，一些企业的基层管理者，像作业的班组长，既有组织上分配的作业任务，又要协调他所在班组成员作业任务的完成，上司对他的考核指标常常是两者都有。在一些企业高层管理者也可能从事一些作业活动，如医院院长有时也做外科手术，学校校长也定期授课，带研究生等。这会进一步混淆管理职能和作业工作的区别。如果不能将两者所扮演的角色很好地区别或互补，就会弱化管理职能，甚至使管理人员陷入作业的具体工作中。

最后，组织中的作业活动一般是有特定的任务或定额，这是从事作业活动的人员不容忽视的。而管理工作的检验和规范都比较困难，主要是伴随着作业任务的完成或为保证作业任务的完成的非定型化的行为或协调，常常为管理者本身所忽视。如果说作业工作是显性的话，管理活动常常是隐性的，而隐性的东西发挥决定性的作用。

（四）管理活动离不开组织

管理是人类一种有意识、有目的的活动，因而它有明显的目的性。但管理的目的性必须是通过某一组织活动才能有效实现。

管理的这一特征，是我们区别自然界和人类社会中那些非管理活动的重要标志。凡是盲目的没有明确目的的活动，都不能称其为管理活动。那些纯属于由生理功能驱使，无意识的本能活动，如动物的群体活动，不能称其为管理活动。还有就是某个单个成员或管理者的目的，也不是管理的目的，因为单个成员或管理者的目的，难以形成协作意愿。因此，只有一个组织的共同目的，才是管理的目的。在实

际工作中,管理的目的往往具体表现为管理的目标,所以,组织的目标,就是任何一个组织管理的出发点和归宿点,也是评价管理活动的基本依据。

管理的“载体”就是“组织”。因为,无论从改造自然或改造社会的任务来看,个体的能力都是有限的,个体的无序组合也是不能发挥作用的。因此,现实社会普遍存在着两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协作活动的集体,这就形成了组织。显然,组织是社会生活中广泛存在的现象。同时,对任何性质、任何类型的组织都要保证组织中的各种要素合理配置,从而实现组织目标,这就需要在组织中实施管理。所以我们说,“组织”是管理的“载体”,管理是组织中必不可少的活动。

(五) 管理是一项创新性活动

管理的创新性,是指管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动。通过管理的变革,推动社会和经济的发展,在一定条件下,还可以创造新的生产力。我们知道,18世纪、19世纪在管理没有真正完成从经验到科学的转变之前,资本主义国家的许多企业的生产都达不到在技术上的设计能力,只有到了19世纪末20世纪初,由于泰罗等人对管理制度和方法进行了变革,完成了由经验管理向科学管理的转变,才使劳动生产率大大提高。这一历史事实,充分说明了管理的创新性,认识到这一点,也有助于我们克服重技术、轻管理的倾向,真正把技术和管理看作经济起飞的两个轮子。

到了近代社会,管理已经跨越国界,成为世界范围的人类重要活动,不同国家国情不同,民族不同,文化不同,组织模式和类型都有较大差异,管理的创新性表现得更为重要,现在国际流行的管理本土化就是管理创新性的反映,可以说管理的创新性是管理理论不断发展,管理学科日益重要,管理活动有效性的核心基石。

管理的创新性还在于管理是一个实践性很强的社会活动,研究管理活动中的一般规律不能闭门造车,更不能脱离各类组织运行的现实状况。而以管理为主要研究对象的管理学是为管理者提供从事管理的理论、原则和方法的实用性学科,这些共同的原理、原则和方法,是实践经验的总结和提炼。同时,管理的理论只有和管理实践结合起来,才能真正发挥这门学科的作用,也就是说,管理科学的研究只有来源于实践,服务于实践,才具有生命力,才能不断发展。

三、管理的职能

管理的职能就是管理者为了有效地管理必须具备的功能,或者说管理者在执行其职务时应该做些什么。

最早对管理的具体职能加以概括和系统论述的是管理过程学派的创始人法约尔。他在1916年发表的《工业管理与一般管理》一书中指出,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔对管理职能的论述,形成了自己的学派,被称为“五功能学派”。后来许多管理学者对管理职能又从不同的角度用不同的语义进行了阐述,出现了不同的学派。但从总体上看,只是繁简不同,表述不一,并没有实质上的差异(见表1—2)。

表 1—2

不同学者对管理职能划分一览表

年份	管理职能的划分 代表人物	计划 ①	组织	指挥 ②	协调	控制 ③	激励 ④	人事	调集资源	通讯联系 ⑤	决策	创造革新
1916	法约尔	○	○	○	○	○						
1934	戴维斯	○	○			○						
1937	古利克	○	○	○	○	○		○		○		
1947	布朗	○	○	○		○			○			
1947	布雷克	○			○	○	○					
1949	厄威克	○	○			○						
1951	纽曼	○	○	○	○	○			○			
1955	孔茨	○	○			○		○				
1964	艾伦	○	○			○						
1964	梅西	○	○			○		○			○	
1964	米	○	○			○	○			○	○	○
1966	希克斯	○	○			○	○			○		
1970	海曼和斯科特	○	○			○	○	○				
1972	特里	○	○			○	○					

注：○表示各代表人物所列举的各项管理职能。 ①计划包括计划、预测。

②指挥包括指挥、命令、指导。

③控制包括预算控制。

④激励包括鼓励、促进。

⑤通讯联系包括报告。

由表 1—2 可见，在法约尔之后，众多有影响的管理学家都没有再把协调列为一项管理职能。这主要是基于协调是管理的实质，其他各项职能均有协调的作用，因而不应作为一项独立的管理职能。20 世纪 30 年代以后，人际关系学说兴起，人们在管理中从重视技术研究转向重视对人的研究，因而古利克等人把人事、激励、通讯联系等作为管理职能。以后西蒙和马奇等创立了决策理论，强调决策在管理中的作用，又把决策从计划职能中分出，列为一项管理职能。由于新技术革命浪潮的冲击，为了突出创造和革新在管理中的作用，一些学者如希克斯等人将创造和革新作为一项管理职能。总之，随着社会发展的不断进步，人类对于管理的认识也在不断提升、发展，对管理职能的诠释也不断丰富和深化。

（一）计划职能

计划是对未来活动如何进行的预先筹划。人们在从事一项活动之前，都要预先进行计划，以确保行动的有效。计划职能指的是管理者对要实现的组织目标和应采取的行动方案作出选择和具体安排。它包括明确组织的使命、分析外部环境和内部条件、确定目标、制定战略和作业计划、制定决策程序等。任何管理活动都是从计划开始的，因此，计划是管理的首要职能。正确发挥计划职能的作用，有利于组织活动适应市场需要和环境变化；根据组织的竞争态势，对生产经营活动作出统筹安排；有利于组织正确地把握未来，对付外部环境带来的不确定性，在变动的环境中稳定地发展；有利于使全体员工将注意力集中于组织的目标；有利于对有限的资源