

GUANLIXUE YUANLI XINBIAN

# 管理学原理 新编

孟德泉 刘思正 主编

2



西南交通大学出版社  
[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

# 管理学原理新编

孟德泉 刘思正 主 编

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

-----  
**图书在版编目 ( C I P ) 数据**

管理学原理新编 / 孟德泉, 刘思正主编. —成都: 西南交通大学出版社, 2009.5

ISBN 978-7-5643-0261-0

I. 管… II. ①孟…②刘… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 078326 号  
-----

**管理学原理新编**

**孟德泉 刘思正 主编**

|       |                                                                   |
|-------|-------------------------------------------------------------------|
| 责任编辑  | 路远声                                                               |
| 封面设计  | 本格设计                                                              |
| 出版发行  | 西南交通大学出版社<br>(成都二环路北一段 111 号)                                     |
| 发行部电话 | 028-87600564 028-87600533                                         |
| 邮 编   | 610031                                                            |
| 网 址   | <a href="http://press.swjtu.edu.cn">http://press.swjtu.edu.cn</a> |
| 印 刷   | 四川森林印务有限责任公司                                                      |
| 成品尺寸  | 170 mm×230 mm                                                     |
| 印 张   | 22.75                                                             |
| 字 数   | 421 千字                                                            |
| 版 次   | 2009 年 5 月第 1 版                                                   |
| 印 次   | 2009 年 5 月第 1 次                                                   |
| 书 号   | ISBN 978-7-5643-0261-0                                            |
| 定 价   | 38.00 元                                                           |

图书如有印装质量问题 本社负责退换

版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

# 前 言

管理是人类文明的标志，人类在创造文明的同时，也创造了管理。

管理是普遍存在的人类行为，管理活动贯穿于整个人类历史过程，贯穿于社会生活的各个方面。在当今人类社会，管理活动越来越必需，现代社会生活的高度发展，使得管理与人类的共同利益的关系日益密切。管理不仅成为人类社会生活的必需，更因为现代社会生活在空间上的不断拓展以及由此引起的复杂化而发挥着积极的作用。人们不仅在实践中运用管理，而且也在实践中研究探讨管理，对管理进行不断创新，推动着管理的发展。

管理学作为现代社会科学的一部分，已为现代社会的人们所接受，已成为一种大众化的文化。当代大学生，积极学习管理学知识，是为将来投身社会实践作思想和能力准备。我们编写这本教材，是为了使同学们在较短时间内获得人类几十年、上百年所积累的管理知识和经验。

本书的内容设计思路是：通过“一点两线”来阐述管理学的基本原理和方法。“一点”就是以现代管理思维为切入点，以动态和全方位的视角分析和揭示管理活动的内在规律性，并提供分析和解决管理问题的思维方法和思维能力。“两线”即：一条线以历史发展为线索，介绍和剖析管理理论与实践发展过程中一些主要的理论家、实践家及一些重要的历史事件，从动态的角度来探讨管理活动的内在规律性，其目的是让学生了解管理理论发展的过程及不同时期、不同观点、不同学派的管理理论，从而提高学生认识管理活动内在规律性的能力。另一条线以管理的职能为基本框架来阐述管理学的基本原理和方法，从静态的角度来探讨管理活动的内在规律性。本书着重阐述了管理的决策职能、组织职能、领导职能、控制职能和创新职能，并将各职能有效管理的原理、方法和经验加以系统化、理论化。通过对本书内容的学习，可帮助学生运用现代管理思维拓宽管理思路，树立正确的管理思想观念，掌握进行有效管理的最基本的原理和方法，提高对管理活动内在规律性的认识。

本书有如下特点：

(1) 体系上的完整性。本书共分十六章，各章互相呼应，紧密联系，整体上完善地介绍了现代管理的理论知识和技能。

(2) 较大的创新性。广泛地汲取了国内外管理学的各种学术成果，在体系上和知识内容上体现了创新意识。

(3) 针对性较强。结合高校管理学教学实践，尤其结合管理职业院校学生的实际，在体系上以及广度、深度上都有所调整，增加实例论证和案例分析，是一本针对性、实用性较强的教材。

(4) 便于教与学。本书在内容结构设计上，每章有提要，章末有思考题和案例及分析提示。

(5) 具有普遍适应性。本书是专为普通高校的经济、工商管理类学生编写的，也可作为理工类学生的管理学教程，并适合于管理干部培训及函授教育等。

本书可能存在缺点和不足，这可能源于各种客观条件和编者的能力所限，我们热忱地欢迎各界人士提出批评和建议。

本书的编写成功是集体智慧和劳作的结果。第一章、第十一章由刘正芳编写；第二章由杨丽娜编写；第三章由曾政编写；第四章、第十六章由刘思正编写；第五章由罗眉编写；第六章由胡兰编写；第七章由李健编写；第八章由张永清编写；第九章由袁旭川编写；第十章由潘霜柏编写；第十二章由向志红编写；第十三章由孟德泉编写；第十四章由刘印章编写；第十五章由孙开庆编写。本书大纲的设计编写、全书的编撰与修改等工作均由孟德泉、刘思正承担。本书由孟德泉、刘思正担任主编。

在此，对本书成功编写给予热忱关心、帮助和支持的各级领导、同行表示诚挚的谢意。

编 者

2009年5月于成都

## 目 录

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第一章 管理与管理学 .....       | 1   |
| 第一节 管理与管理活动 .....      | 1   |
| 第二节 管理的职能与性质 .....     | 5   |
| 第三节 管理者与管理对象 .....     | 12  |
| 第四节 管理学及其学习方法 .....    | 18  |
| 第二章 管理思想与理论的发展 .....   | 24  |
| 第一节 管理思想的萌芽 .....      | 24  |
| 第二节 古典管理理论 .....       | 27  |
| 第三节 行为科学理论 .....       | 32  |
| 第四节 现代管理理论丛林 .....     | 40  |
| 第三章 管理的基本原则 .....      | 48  |
| 第一节 整分合原则和相对封闭原则 ..... | 48  |
| 第二节 反馈原则与弹性原则 .....    | 54  |
| 第三节 能级原则与行为原则 .....    | 60  |
| 第四章 现代管理思维 .....       | 66  |
| 第一节 现代管理思维概述 .....     | 66  |
| 第二节 现代管理思维方式 .....     | 74  |
| 第五章 计 划 .....          | 92  |
| 第一节 计划的概念、特征和种类 .....  | 92  |
| 第二节 计划的原则和编制过程 .....   | 98  |
| 第三节 现代计划技术和方法 .....    | 103 |
| 第四节 目标管理 .....         | 106 |
| 第六章 决 策 .....          | 115 |
| 第一节 决策的概念、特征和种类 .....  | 115 |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 第二节 决策的过程 .....            | 123        |
| 第三节 决策的方法 .....            | 128        |
| <b>第七章 组 织 .....</b>       | <b>138</b> |
| 第一节 组织的概述 .....            | 138        |
| 第二节 组织层次和管理幅度 .....        | 140        |
| 第三节 组织的结构的类型 .....         | 142        |
| <b>第八章 组织结构设计及运行 .....</b> | <b>155</b> |
| 第一节 组织结构设计应考虑的因素 .....     | 155        |
| 第二节 组织结构设计的原则 .....        | 161        |
| 第三节 部门化 .....              | 163        |
| <b>第九章 人员配置 .....</b>      | <b>168</b> |
| 第一节 人员配置的任务、程序和原则 .....    | 168        |
| 第二节 人员配置及人员招聘 .....        | 171        |
| 第三节 管理人员的配置 .....          | 177        |
| 第四节 人员考评和培训 .....          | 181        |
| <b>第十章 组织文化 .....</b>      | <b>188</b> |
| 第一节 组织文化的含义、结构和内容 .....    | 188        |
| 第二节 组织文化的性质与功能 .....       | 195        |
| 第三节 组织文化建设 .....           | 204        |
| <b>第十一章 领 导 .....</b>      | <b>218</b> |
| 第一节 领导的性质和作用 .....         | 218        |
| 第二节 领导的一般理论 .....          | 222        |
| 第三节 领导方法与艺术 .....          | 232        |
| 第四节 团队建设 .....             | 236        |
| <b>第十二章 激 励 .....</b>      | <b>242</b> |
| 第一节 激励的性质 .....            | 242        |
| 第二节 激励理论 .....             | 245        |
| 第三节 激励工作系统设计 .....         | 259        |
| <b>第十三章 沟 通 .....</b>      | <b>266</b> |
| 第一节 沟通的概念 .....            | 266        |

---

|             |                    |            |
|-------------|--------------------|------------|
| 第二节         | 沟通的方式 .....        | 269        |
| 第三节         | 有效沟通 .....         | 273        |
| 第四节         | 沟通的新发展 .....       | 277        |
| <b>第十四章</b> | <b>控 制</b> .....   | <b>280</b> |
| 第一节         | 控制的概念、种类和要求 .....  | 280        |
| 第二节         | 控制的原则和程序 .....     | 288        |
| 第三节         | 控制的方法 .....        | 297        |
| <b>第十五章</b> | <b>风险管理</b> .....  | <b>311</b> |
| 第一节         | 风险与风险管理概述 .....    | 311        |
| 第二节         | 风险识别与风险预警 .....    | 317        |
| 第三节         | 风险预防与风险控制 .....    | 322        |
| 第四节         | 风险管理组织 .....       | 326        |
| <b>第十六章</b> | <b>创 新</b> .....   | <b>330</b> |
| 第一节         | 创新的含义、作用及其分类 ..... | 330        |
| 第二节         | 创新的基本内容 .....      | 334        |
| 第三节         | 创新过程与组织 .....      | 340        |
| 第四节         | 提高创新能力的途径 .....    | 344        |
| <b>参考文献</b> | .....              | <b>355</b> |

# 第一章 管理与管理学

管理是人类一种普遍的社会活动。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,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。随着管理实践的产生和发展,作为研究管理活动一般规律和方法的学科——管理学,也应运而生,并越来越受到人们的普遍重视。本章将围绕着管理的概念、特征,管理活动的属性,管理的职能、性质,管理学的内容体系结构以及学习方法等问题进行论述,通过对这些问题的论述,为学习本书其余各章打下基础。

## 第一节 管理与管理活动

### 一、管理的概念

关于管理的概念,不同时期、不同的学者其认识也不尽相同,从而形成不同的观点,从不同的角度反映管理所具有的特征或某一方面的属性。这里主要列举比较有代表性的几种观点,以帮助我们全面理解管理的概念。

第一种观点:“管理,就是指计划、组织、指挥、协调和控制。”<sup>①</sup>

第二种观点:“管理就是通过对人和资源的配置实现组织目标的过程。”<sup>②</sup>

第三种观点:“管理就是决策。”<sup>③</sup>

第四种观点:“管理,就是由一个或者更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”<sup>④</sup>

第五种观点:“管理,是社会组织中为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。”<sup>⑤</sup>

第六种观点:“管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责

① 法约尔,《工业管理与一般管理》,北京:中国社会科学出版社,1980年版,第10页。

② 小詹姆斯.H.唐纳利等,《管理学基础》,北京:中国人民大学出版社,1982年版,第81页。

③ 赫伯特.A.西蒙,《管理决策新科学》,北京:中国社会科学院出版社,1982年版,第33页。

④ 小詹姆斯.H.唐纳利等,《管理学基础》,北京:中国人民大学出版社,1982年版,第81页。

⑤ 周三多主编,《管理学——原理与方法》,上海:复旦大学出版社,1993年版,第10页。

任的动态创造性活动。”<sup>①</sup>

第七种观点：“管理是引导人力和物质资源进入动态的组织以达到这些组织的目标，亦即使服务对象获得满意，并且使服务的提供者亦获得一种高度的士气感和成就感。”<sup>②</sup>

我们认为，所谓的管理，是指一定组织中的管理者通过协调他人的活动，以充分利用各种资源，从而实现组织目标的一系列社会活动过程。对这个定义的理解需要抓住以下四个关键：

第一，管理的主要目的是实现组织目标。组织目标是组织成员个人目标的综合反映。一个组织就是为实现某种目标而组成人、财、物等资源的投入产出系统，整个管理活动，就是围绕实现组织目标而进行的一系列社会活动。离开了组织目标谈管理，那管理就是空洞的、无实际意义的。

第二，管理活动的核心是组织。所谓组织，是指人们为了达到某种共同目标建立的组织机构，是综合发挥人力、物力、财力等各种资源效用的载体。一个公司是一个组织，一个学校也是一个组织。人、财、物等要素进入组织，管理活动就要围绕着组织所定目标，协调其相互关系，使人、财、物有机地结合起来，使组织更加有效。

第三，管理的基本对象是人。管理的主体是管理者，管理的客体是以人为主导，由人、财、物、信息、时间、环境等要素构成的投入产出系统，其中人与人、人与物、人与信息之间的关系是基本的管理对象。那种纯粹以财、物、信息为对象的“管理”不是真正的管理，只有包括人在内的管理才是真正的管理，只有包括人在内的管理对象才是真正的管理对象。

第四，管理的实施是通过计划、组织、指挥、协调、控制等管理的基本活动进行的。这是全面理解和把握管理的关键所在，反映了管理活动的功能、过程和手段。

## 二、管理的特征

为了更全面地理解管理的概念，理解管理学的特点、研究范围和内容，我们应从以下几方面把握管理的一些基本特征。

### （一）管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在，就会有管理存在，因此，管理是一种社会现象或称

① 芮明杰主编，管理学——现代的观点，上海：上海人民出版社，1999年版，第5页。

② 普蒂，韦里奇，孔茨著，管理学精要，北京：机械工业出版社，1999年版，第27页。

文化现象。从科学的定义上讲,管理的存在必须具备以下两个必要条件,缺一不可:一是必须是两个人以上的集体活动;二是有一致认可的、自觉的目标。

## (二) 管理的“载体”是“组织”

从前面的论述中也可以看出,管理活动总是存在于一定的组织之中。组织在我们这个现实世界中普遍存在着,凡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就形成了组织。“许多人在同一生产过程中,或在不同的但互相联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协作。”<sup>①</sup>有效的协作需要有组织,需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式因其社会功能的不同会有差异,如机关、学校、企业,它们因其社会功能的不同而具体的组织形式也不同。但是,它们构成组织的基本要素是大体相同的。

构成组织的基本要素可以分为组织内部和外部两部分。在组织内部,一般包括五个要素:① 人——包括管理的主体和客体;② 物和技术——管理的客体、手段和条件;③ 机构——实质反映管理的分工关系和管理方式;④ 信息——管理的媒介、依据,同时也是管理的客体;⑤ 目的——宗旨,表明为什么要有这个组织,它的含义比目标更广泛。

组织作为社会系统中的一个子系统,其活动必然要受周围环境的影响,因此,组织还包括行业、原材料供应、人力资源、资金资源、市场、技术、政治经济形势、政府和社会文化等九个外部要素。一个组织的建立和发展,既要具备五个基本的内部要素,又要受到外部环境因素的影响和制约。管理就是在这样的组织中,由一人或者若干人通过行使各种管理职能,使组织中以人为主体的各种要素达到合理配置、协调运行,从而实现组织目标而进行的活动。这对于任何性质、任何类型的组织都具有普遍意义。

## (三) 管理的任务就是设计和维持组织系统处于最佳状态

管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系,使组织系统处于最佳状态,即一方面使组织系统中共同工作的人们能够用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力等)去实现他们既定的目标;另一方面为组织及其所有成员创造和保持一种环境,使人们在其中可以发挥自己的最大才能,通过努力去实现组织目标。管理活动是通过人来进行的,人是进行管理活动的主体,因此把执行管理任务的人统称为“管理人员”或“管理者”,管理的任务也就是管理人员

<sup>①</sup> 马克思,恩格斯著.马克思恩格斯全集.北京:人民出版社,1972年版,第23卷,第362页。

的任务。管理人员因各自所处的组织类型和所进行的具体工作不同而处于不同的地位和级别,担任不同的管理职务,拥有不同的权力范围,担负不同的责任,但他们都必须完成一个共同的任务,那就是都必须为设计和维护一个合理、高效的组织系统,并保证组织系统始终处于最佳状态而努力工作。

#### (四) 管理的核心是处理各种人际关系

管理不是个人的活动,它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲,管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为,是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的,所以,主管人员既管人又管事,而管事实际上也是管人。管理活动自始至终,在每一个环节上都是与人打交道的,所以,管理的核心是处理组织中的各种人际关系,包括主管人员之间的关系、主管人员与下属之间的关系、组织内一般成员之间的关系、各群体之间的关系等,其中处理主管人员与下属之间的关系是处理各种人际关系的主导与核心。

### 三、管理活动的属性

管理作为人类的一种特有的实践活动,有着以下属性:

(1) 主观性。任何管理活动都包含着人的理性思维与非理性思维要素,管理活动是人的一种为我性、目的性的活动。管理的主观性,说明管理活动不是纯客观的物质活动过程,它包含着对事实和价值的双重判断活动。因此,在我们研究和借鉴各种管理学派的理论和观点时,不仅要承认其经过实践检验的科学性,同时也要看到它的价值性和环境条件的局限性。

(2) 客观性。管理活动又具有不依人的主观意志为转移的客观性和规律性,由此使得管理学能够成为一门科学。遵循管理的客观规律,是管理具有科学性的根本内涵。在现实生活中,人们对管理活动的认知和知识积累不仅是特定情况下的特别经验,而且往往具有科学的普遍性和适用性。

(3) 系统性。组织的管理活动是一个有机整体,具有系统的整体性、结构性、层次性和追求目标最优化的特点。因而在管理实践中,系统科学的方法是研究管理活动的一个普遍方法。

(4) 组织性。任何管理都必须借助人群共同体来完成。人群可能通过血缘、情感、利益、制度等方式进行组合,形成特定的社会组织,管理活动便在这些组合起来的组织中展开和向外延伸。因此,管理的有效性与组织的设计水平紧密相关。

(5) 随机性。由于管理条件的不确定性,管理活动具有偶然性、多变性、多结果性。管理往往是一种随机性的权变活动,它要求管理者必须具有应变能力。

(6) 时差性。管理客体对管理主体下达的管理指令,有一个解码和根据自身利益与环境条件的自我调适过程。这种调适过程可能使客体遵照、偏离、背离规定指令的意图而行动,从而造成一个具有时间延迟特点的时差效应。管理的时差延迟效应告诉管理者,当管理指令下达后,要想取得预期的结果,中间将会有很大的不确定性,管理结果的实现是管理者、被管理者和环境要素三者相互博弈的过程。

(7) 时效性。任何管理活动都是在一定的时间和背景条件下产生作用的,具有很强的时效性。因此,深入研究管理的时间属性,会使管理更加有效。作为一个有效的管理者,必须把握好管理时机、管理时效和管理节律,才能收到预期的效果。

(8) 周期性。管理活动具有周期性,这种周期性表现在两方面。一方面,在一个特定的管理活动中表现为:管理问题的提出——决策、规划、组织实施、控制——管理问题的解决——新管理问题的提出……。另一方面,在管理组织上表现为:创立、成长、发展、成熟、衰退——创立……。管理的周期性,要求管理者的管理思想、管理方法和管理手段等必须随周期性变化而相应调整。比如在企业管理实践中,需要处理好宏观经济周期、市场周期,产业周期、企业周期、产品周期、领导人周期等六个周期之间的关系,这些关系可以组成从最佳到最差的各种复杂的组合关系,从而从不同的方向影响着企业的发展。懂得管理的周期性,对我们实施正确的决策极为重要。

## 第二节 管理的职能与性质

### 一、管理的职能

管理职能,是指管理所具有的管理本质的外在根本属性及其所应发挥的基本效能。考察管理职能的目的有两个:一是要回答管理是干什么的;二是要回答管理的既定目标是如何达到的。

关于管理的基本职能,理论界存在许多不同的观点。最早系统地提出管理的各种具体职能的是法国的亨利·法约尔。他认为,管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五种职能,这一观点为后人的研究奠定了基础。随着科学技术的进步和管理实践与理论的发展,管理职能也随之而演变。在古典学派之后,20 世纪

20 年代末、30 年代初,梅奥等人进行的有名的“霍桑实验”,出现了行为管理学,从以往重视技术因素转向重视人的因素,把属于组织职能的人事、信息沟通、激励内容单独划分出来,提出了激励、人事、信息沟通等职能,并加以丰富和发展。20 世纪 40 年代以后,由于系统论、控制论、信息论的产生及其在管理中的应用,促进了管理实践的发展,形成了管理决策学派,以西蒙等人为代表的学者把决策从原计划职能中划分出来,提出了决策职能、创新职能等。有的学者为了便于分析问题,把一些职能归并,如把属于人的管理职能要素纳入组织职能的内容,把属于机制性的管理职能的内容(监督、指挥、协调等)纳入控制职能的内容,从而出现了“三职能派”、“四职能派”“六职能派”或“七职能派”等。我们认为,各种提法都是表 1.1 所列职能中不同的组合而已。

表 1.1 管理职能组合表

| 管理职能 | 古典的提法 | 常见的提法 | 本书的提法 |
|------|-------|-------|-------|
| 计 划  | ○     | ○     | 决 策   |
| 决 策  | ○     |       |       |
| 组 织  | ○     | ○     | 组 织   |
| 人员配备 |       |       |       |
| 指 挥  | ○     |       | 领 导   |
| 领 导  |       | ○     |       |
| 协 调  | ○     |       |       |
| 沟 通  |       | ○     |       |
| 激 励  |       |       |       |
| 监 督  |       |       | 控 制   |
| 检 查  |       |       |       |
| 控 制  | ○     | ○     |       |
| 创 新  |       |       | 创 新   |

我们认为,根据管理理论的最新发展,对管理职能的认识也应有所发展。一般来讲,管理职能的划分应当考虑管理实践的特征和理论研究的需要而定。许多新的管理理论和管理实践证明:决策、组织、领导、控制、创新这五种职能是一切管理活动最基本的职能。本书将围绕这些基本职能进行论述。

### （一）决策

过去有许多学者把决策仅仅看做是计划职能的一部分，是从行为过程的各个抉择方案中做出选择。我们认为决策是一个复杂的过程，它需要调研、预测分析、计划、比较抉择等过程，这是因为决策是针对未来的行动制订的。未来的行动往往受到行动者所处的外部环境和内部条件的制约。由于未来的形势受到很多因素影响，绝大多数情况是不确定的。面对同样的事实前提，不同的决策者可能做出完全不同的抉择。这不仅与决策者的价值前提和追求的目标有关，而且与决策者对使其受到影响的的环境因素的分析判断有关。为了使决策科学和优化，决策者在决策前必须要预测和分析内、外部环境，分析自身的优势和劣势，对未来的形势做出基本的判断。由于社会经济形势十分复杂，各种因素相互制约，实际上很难找到真正优化的方案，只能是比较而言。对管理者来说，做出抉择是一项十分困难的任务。但做出正确的抉择，只是万里长征走完了第一步，更重要的是如何制订切实的计划来实施已抉择的方案，并在实施中不断检查，取得信息反馈，在实践中评价决策是否正确。由此不难看出：计划只是决策过程中的一部分，计划是为实施决策而制订，任何计划都是实施决策的工具。

决策是管理活动中第一位的基本职能，任何社会组织的管理活动从最高层管理者到最基层的工作者都有决策职能。愈往高层，目标性（战略性）决策愈多；愈往基层，执行性决策愈多。大多数目标性决策是非程序性的，比较复杂，难度较大；大多数执行性决策是程序性的，难度相对较小。可见，管理的决策职能不仅各个层次的管理者都有，并且也分布在各项管理活动中。

### （二）组织

决策的实施要靠其他人的合作。组织工作正是从人类对合作的需要中产生的。合作的人们如果要在实施决策目标的过程中，能有比各合作个体总和更大的力量、更高的效率，就应根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员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。这就是管理的组织职能。

决策目标决定着组织结构的具体形式和特点。例如，政府、企业、学校、医院、军队、教会、政党等社会组织由于各自的目标不同，其组织结构形式也各不相同，并显示出各自的特点。反过来，组织工作的状况又在很大程度上决定着这些组织各自的工作效率和活力。组织是否具有自适应机制、自组

织机制、自激励机制和自约束机制，在很大程度上也取决于该组织结构的状态。因此，组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的保证和依托。

### （三）领导

决策与组织工作做好了，也不一定能保证组织目标的实现，因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。配备在组织机构各种岗位上的人员，由于各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异，在相互合作中必然产生各种矛盾和冲突，因此就需要有权威的领导者进行领导，协调人们的行为，沟通人们之间的信息，增强相互之间的理解，统一人们的思想和行动，激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。这就是管理的领导职能，这一职能贯穿于整个管理活动中。

### （四）控制

人们在执行计划过程中，由于受到各种因素的干扰，常常使实践活动偏离原来的计划目标。为了保证目标以及为目标而制订的计划得以实现，就需要有控制职能。控制的实质就是使实践活动符合于计划。计划就是控制的标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息，并将有关信息与计划进行比较，发现实践活动中存在的问题，分析原因，及时采取有效的纠正措施。从纵向看，各个管理层次都要充分重视控制职能，越基层的管理者，控制要求的时效性越短，控制的定量化程度越高；越高层的管理者，控制要求的时效性越长，综合性越强。从横向看，各项管理活动、各个管理对象都要进行控制，没有控制就没有管理。

### （五）创新

迄今为止，很多研究者没有把创新列为一种管理职能。而事实上，管理活动是人类社会最富有创造性的活动之一。瞬息万变的社会环境，给各类社会组织和每一位管理者带来了许多新情况、新问题。如果因循守旧、墨守成规，就无法应付新形势的挑战，也就无法完成肩负的任务。因此，组织的各级管理者必须勇于实践、勇于探索，不断开创工作的新局面。创新是组织活动之源泉，关系到组织的兴衰成败，是组织活动中不可或缺的管理职能。

各项管理职能都有自己独有的表现形式。例如，决策职能通过方案和计划的形式表现出来，组织职能通过组织结构设计和人员配备表现出来，领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来，控制职能通过对计划执行情况的信息

反馈和纠正措施表现出来。创新职能与上述各种管理职能不同，它本身并没有某种特有的表现形式，它总是在其他管理职能的所有活动中来表现自身的存在与价值。事事皆可创新，创新无处不在。各项管理职能的相互关系如图 1.1 所示。

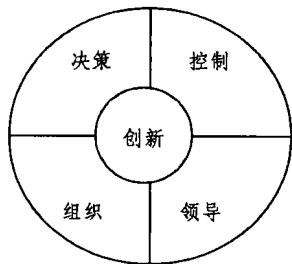


图 1.1 各项管理职能关系图

每一项管理工作一般都是从决策开始，经过组织、领导，到控制结束。各职能之间同时相互交叉渗透，控制的结果可能又导致新的决策，开始新一轮的管理循环。如此循环不息，把工作不断推向前进。创新在这种管理循环之中处于轴心的地位，成为推动管理循环的原动力。

## 二、管理的性质

### （一）马克思的管理二重性理论

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”<sup>①</sup>“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”<sup>②</sup>列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中也指出：“资本主义在这方面的最新成就泰罗制，同资本主义其他一切进步的东西一样，既是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，又包含一系列的最丰富的科学成就。”<sup>③</sup>这就是说，管理一方面是由许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此，它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这两方面的属性就是管理的二重性。

马克思认为，资本主义管理的二重性是由资本主义生产过程的二重性所决定的。资本主义生产过程，一方面是劳动的过程，即社会产品的生产与再生产过程；另一方面是资本价值的增值过程，即资本主义生产关系的再生产过程。

① 马克思，恩格斯著. 马克思恩格斯全集. 北京：人民出版社，1972 年版，第 23 卷，第 307 页。

② 马克思，恩格斯著. 马克思恩格斯全集. 北京：人民出版社，1972 年版，第 25 卷，第 431 页。

③ 列宁. 列宁全集. 北京：人民出版社，1985 年版，第 34 卷，第 170 页。