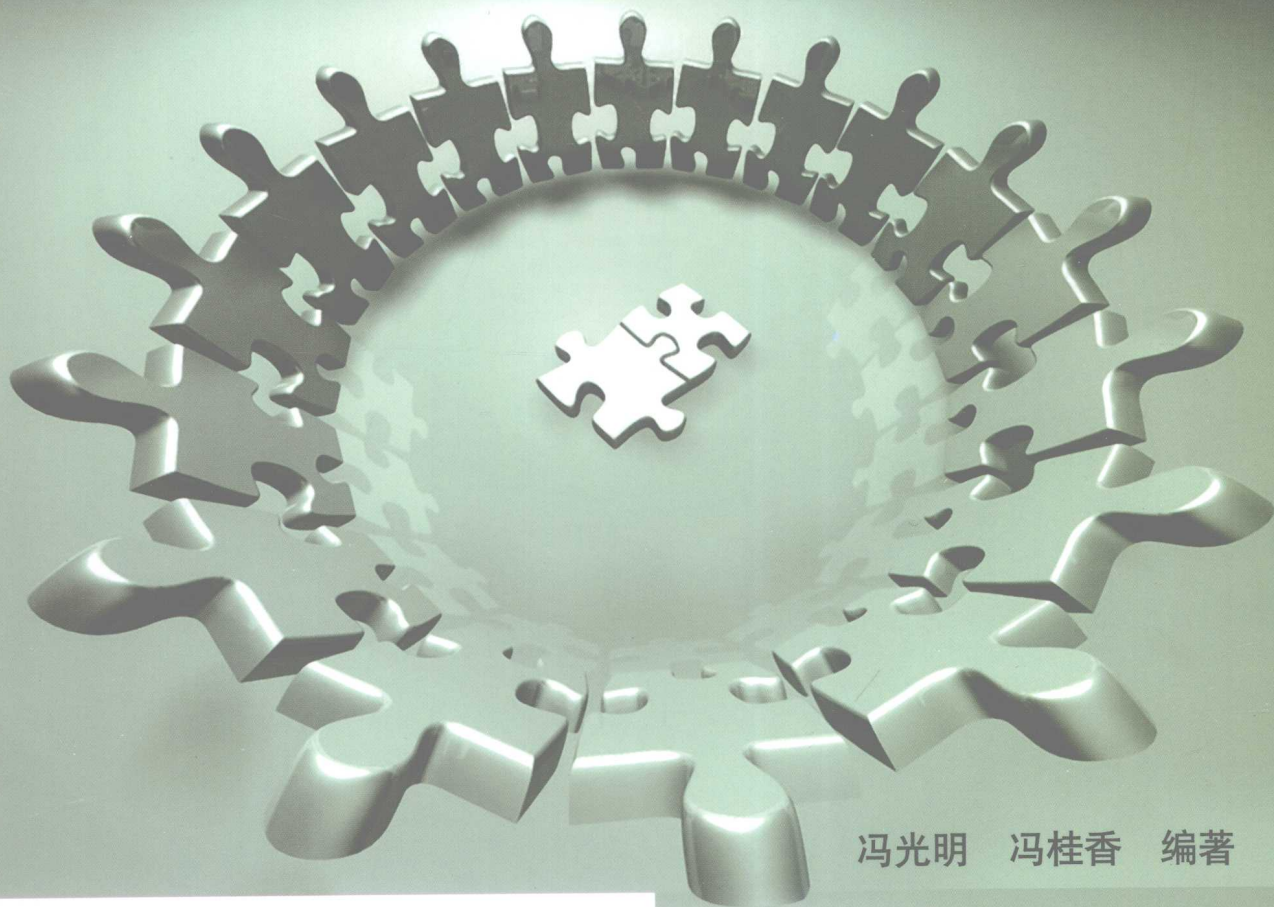




冯光明 冯桂香 编著

管理学原理

GUANLIXUE YUANLI



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

管理学原理

冯光明 冯桂香 编著

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书是面向来自各种不同背景的初学管理学的人士编写的。其体系与结构是以管理职能为主线来设计的,即围绕管理的计划、组织、领导、控制职能展开各章内容。

全书共分为十五章,即管理与管理者、管理理论的产生与发展、管理基本原理、决策、计划、战略管理、组织与组织设计、组织整合与变革、人力资源管理、领导、激励、信息沟通、控制、创新、企业文化。为使这本书成为一本简明、通俗易懂的教材,在编写的过程中,注重理论与实践的结合;努力以描述性的语言,由浅入深、循序渐进地介绍管理的基本理论、基本原理和方法;每章由格言、开章案例、正文、阅读材料、本章小结、思考题、案例分析七部分内容组成,力求做到体系完整而又突出重点;博采众长,充分吸收管理领域最新的研究成果;理论与案例融为一体,紧跟当今中外著名企业的管理经验;书中还列了很多的图、表以方便阅读与理解;内容上力求趣味性与科学性相结合。

本书既适合作为高等院校经济与管理类专业的本科生、专科生,以及在职人员企业管理培训班的教材,也适合非经济与管理类专业的教学用书,也可以作为各类组织管理者的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/冯光明,冯桂香编著. —北京:北京交通大学出版社,2009.8
ISBN 978-7-81123-731-3

I. 管… II. ①冯… ②冯… 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144218号

责任编辑:苏文华

出版发行:北京交通大学出版社

电话:010-51686414

北京市海淀区高粱桥斜街44号 邮编:100044

印刷者:北京泽宇印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:787×960 1/16 印张:35.5 字数:774千字

版 次:2009年9月第1版 2009年9月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-731-3/C·70

定 价:58.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008;传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前 言

管理学是一门研究管理活动客观规律、基本原理和一般方法的科学；是一门科学性与艺术性有机结合的实用性很强的科学；是一门富有逻辑并充满智慧的科学；也是一门发展中的科学。实践证明，谁掌握了这门科学，谁就受益无穷。

“要么领导，要么服从，别无它途。”这是著名的美国有线电视新闻网 CNN（Cable News Network）的创始人泰德·特纳（Ted Turner）的座右铭。这就说明任何一个人，只要存在于一定的社会或者存在由两个人以上构成的、有一定目的的组织中，他要么是管理者，要么是被管理者。如果他选择了管理者，不论他是管理一个国家，还是管理一个企业、医院、学校、家庭，无疑都需要熟练地掌握这门科学的理论知识与技能。这是他提高工作绩效水平的必然。近百年世界的发展变化也充分证明，有效的管理是一个组织走向成功的基础。正如美国著名管理学家彼得·德鲁克在《管理及其全球性影响》一文中所说：“在人类历史上，几乎没有一种制度能像管理那样兴起并产生巨大影响。在近百年的时间里，管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。”而作为被管理者，学习了这门科学的理论与技能，了解了管理工作所开展的过程，在接受管理者的管理工作中，他就能准确地判断出什么样的行为会得到什么样的结果，准确地领悟出管理的道理，正确选择自己的目标，并能自主地把个人目标与组织目标协调一致，主动地、积极地努力实现组织目标。正如彼得·德鲁克所说：“管理重要的是做正确的事，而不仅仅是正确地做事。”

因此，当今社会，无论是什么性质的组织，无论作为管理者，还是被管理者，要展示自己的才华，实现自己的抱负，都需要学习管理学。管理学几乎成为每个人的一门必修课。

站在管理者的角度，主要通过学习运用管理学的基本理论原理和方法去思考和分析一些工作中的问题，来解决平时的不解、疑惑、疑难，从中得到比较明确的解答。

站在被管理者的角度，主要通过学习运用管理学的基本理论、原理和方法，希望对管理工作的开展过程有比较全面、系统的了解，以便为他们未来登上管理舞台奠定坚实的基础。

全书共分为十五章，即管理与管理者、管理理论的产生与发展、管理基本原理、决策、计划、战略管理、组织与组织设计、组织整合与变革、人力资源管理、领导、激励、信息沟通、控制、创新、企业文化。

本书是面向来自各种不同背景的初学管理学的人士编写的。其体系与结构是以管理职能为主线来设计的，即围绕管理的计划、组织、领导、控制职能展开各章内容。为使这本

前 言

书成为一本简明、通俗易懂的教材，在编写的过程中，注重理论与实践的结合；努力以描述性的语言，由浅入深、循序渐进地介绍管理的基本理论、基本原理和方法；每章由格言、开章案例、正文、阅读材料、本章小结、思考题、案例分析七部分内容组成，力求做到体系完整而又突出重点；博采众长，充分吸收管理领域最新的研究成果；理论与案例融为一体，紧跟当今中外著名企业的管理经验；书中还列了很多的图、表以方便阅读与理解；内容上力求趣味性与科学性相结合。

本书在编写过程中参阅了大量的相关著作、教材和案例资料；在此谨向这些作者、译者表示衷心的感谢。同时还得到山西财经大学、华南农业大学珠江学院，北京交通大学出版社的许多朋友的支持、指导和帮助，在此一并表示衷心感谢。

本书既适合作为高等院校经济与管理类专业的本科生、专科生，以及在职人员企业管理培训班的教材，也适合非经济与管理类专业的教学用书，也可以作为各类组织管理者的参考书。

由于才疏学浅，不妄白菲薄，尝试编著对管理的浅见，希望简单、有趣、实用的管理学一书对你的经营管理能力的提升有益。

编著者

2009. 7

目 录

第一章 管理学与管理者

第一节 管理概述	1
第二节 管理学及其学习目的、方法和要求	8
第三节 管理者与管理者的角色	13

第二章 管理理论的产生与发展

第一节 中外早期的管理思想	28
第二节 管理理论的形成和演进	42
第三节 现代管理理论的发展趋势	59

第三章 管理基本原理

第一节 系统原理	67
第二节 人本原理	74
第三节 效益原理	85

第四章 决策

第一节 决策的概述	96
第二节 决策的类型	99
第三节 决策的要素与程序	105
第四节 决策方法	114

第五章 计划

第一节 计划的概述	132
第二节 计划的类型与表现形式	137
第三节 计划的基本流程	142
第四节 目标与目标管理	147

第五节 现代计划技术与方法	157
---------------	-----

第六章 战略管理

第一节 战略管理概述	168
第二节 战略管理的构成要素和层次	176
第三节 战略管理过程	180
第四节 企业战略管理的新趋势	200

第七章 组织与组织设计

第一节 组织的概述	219
第二节 组织理论的发展	223
第三节 组织设计	228
第四节 组织结构	231
第五节 组织结构的基本类型	234

第八章 组织整合与变革

第一节 管理幅度	243
第二节 组织的部门化	247
第三节 组织中的职务	252
第四节 组织权力	257
第五节 组织的变革	263

第九章 人力资源管理

第一节 人力资源管理概述	282
第二节 人力资源规划	287
第三节 职务分析	295
第四节 人力资源招聘与甄选	304
第五节 绩效评估、薪酬和福利管理	318

第十章 领导

第一节 领导概述	332
第二节 人性理论假设和领导风格与方式	344
第三节 领导理论	351
第四节 领导艺术	364

第十一章 激励

第一节	激励的概述	374
第二节	激励理论	380
第三节	激励途径	390
第四节	有效激励的方法	397

第十二章 信息沟通

第一节	沟通的概述	405
第二节	信息沟通的类型	414
第三节	信息沟通的障碍及改善方法	420

第十三章 控制

第一节	控制概论	434
第二节	控制的基本原理	448
第三节	建立有效的控制系统	454
第四节	管理控制方法	462

第十四章 创新

第一节	创新概述	484
第二节	技术创新	490
第三节	管理创新	501
第四节	现代企业创新主体——企业家	507

第十五章 企业文化

第一节	企业文化概述	522
第二节	企业文化的基本内容和功能	529
第三节	企业文化建设	540
第四节	企业文化诊断与文化重塑	548

参考文献	560
------	-----



第一章 管理学与管理者

管理，从根本上讲，意味着用智慧代替鲁莽，用知识代替习惯与传统，用合作代替强制。

——彼得·德鲁克

“下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智。”

——商鞅（松下幸之助座右铭）

开章案例

海尔集团总部在中国青岛，是世界第四大白色家电制造商、中国最具价值品牌。旗下拥有 240 多家法人单位，在全球 30 多个国家建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司，全球员工总数超过五万人，重点发展科技、工业、贸易、金融四大支柱产业，已发展成全球营业额超过 1000 亿元规模的跨国企业集团。

海尔集团在首席执行官张瑞敏确立的名牌战略指导下，先后实施名牌战略、多元化战略和国际化战略，2005 年底，海尔进入第四个战略阶段——全球化品牌战略阶段，海尔品牌在世界范围的美誉度大幅提升。1993 年，海尔品牌成为首批中国驰名商标；2006 年，海尔品牌价值高达 749 亿元，自 2002 年以来，海尔品牌价值连续四年蝉联中国最有价值品牌榜首。海尔品牌旗下冰箱、空调、洗衣机、电视机、热水器、电脑、手机、家居集成等 18 个产品被评为中国名牌，其中海尔冰箱、洗衣机还被国家质检总局评为首批中国世界名牌，2005 年 8 月 30 日，海尔被英国《金融时报》评为“中国十大世界级品牌”之首。2006 年，在《亚洲华尔街日报》组织评选的“亚洲企业 200 强”中，海尔集团连续第四年荣登“中国内地企业综合领导力”排行榜榜首。海尔已跻身世界级品牌行列，其影响力正随着全球市场的扩张而快速上升。

资料来源：青岛海尔 <http://www.haier.cn>

第一节 管理概述

一、管理的概念

人们在共同活动中为有效地达到一定的目标，需要管理，它是随着人们共同活动的产生而产生，其历史可以追溯到远古。可以说，自从有了人类历史就有了管理，管理是随着生产力的发展而发展起来的。世界上一些文明古国，如古希腊、古罗马、古埃及、古巴比伦和古代中国等都对管理思想有突出的贡献。

公元前 5000 年,古埃及人建造的大金字塔被誉为世界七大奇迹之一,这其中包含了大量的组织管理工作。公元前 2000 年,古巴比伦国王汉穆拉比曾经颁布过一部法典,全文共有 280 条,其中对人的活动作了许多规定,包含着许多管理思想。公元前 200 多年,秦始皇命大将蒙恬“役四十万众”建造 6700 公里的万里长城。现代社会,无论是一个企业、一所学校,还是一个政府或一支军队,都存在管理。

那么究竟什么是管理,我们来看看以下几种解释。

世界大百科全书的解释是:管理就是对工商企业、政府机关、人民团体,以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定目标。

《现代汉语词典》中,管理有三种解释:一是负责使某项工作顺利进行,如管理财务、管理国家大事;二是保管和料理,如管理图书、公园管理处;三是照管并约束(人或动物),如管理罪犯、管理牲口。可见,管理的对象可以是某项工作,可以是某种东西,也可以是人或动物。也就是说,管理是“人类对与自身生活息息相关的活动、物、人或动物的控制、支配和约束。”

《新英汉词典》中,管理对应着两个词,即“management”和“administration”。在英文环境中,“management”通常指营利性组织的管理,或者说“工商管理”;而“administration”通常指非营利性组织的管理,或者指政府和其他非营利性组织的管理,如“public administration”就是指公共管理。在中文里,我们通常将“management”翻译成“管理”(特指工商企业的管理),而将“administration”翻译成“行政管理”以示区别。虽然由于各种组织的管理具有普遍性和共同性,并且存在着相互替代的发展趋势。但是,由于组织的性质不同,营利性组织与非营利性组织无论是在管理实践中还是在管理理念上都有明显的区别,他们的管理目标和衡量管理成效的标准都有较大的差异。所以,我们还是倾向于保留“management”和“administration”。本书所研究的管理,是在研究各种不同的管理共性的基础上,主要侧重于研究工商企业的管理。

对“管理”的定义有许多不同的理解,这主要是由于管理活动的广泛性和各自研究管理活动的出发点和视角不同,有的从管理的过程出发,有的从管理的目的出发,有的从管理的作用出发,有的从管理的功能出发等等来给管理下定义。为了更好地理解什么是管理,确立我们的研究视角,有必要了解对“管理”比较有代表性的定义。

1. 从管理者与被管理者的相互关系的角度解释

被称为“科学管理理论之父”的弗雷德里克·W·泰罗认为:管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到目标的艺术。

斯蒂芬·P·罗宾斯认为:管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。

约瑟夫·L·马西认为:管理这个词指的是指导其他人为实现共同目标而努力工作的特定的一群人所进行的活动。简单说来,管理就是通过他人完成工作。

小詹姆斯·H·唐纳利认为:管理是一个或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各种活动。

按照管理者与被管理者相互关系的角度所下的定义，我们可以将“管理”理解为指导他人有效地完成工作从而实现组织目标的活动。

2. 从管理职能的角度解释

亨利·法约尔认为：管理就是指计划、组织、指挥、协调、控制。

里基·W·格里芬认为：管理就是对一个组织所拥有的资源——人力资源、金融资源、物资资源和信息情报资源进行有效的计划、组织、领导、协调和控制，用最有效的方法去实现组织目标。

按照从管理职能的角度所下的定义，我们可以将“管理”理解为通过管理的计划、组织、指挥、协调和控制五种职能，整合组织的各种资源，从而实现组织的目标。

3. 从组织的协作系统的角度解释

切斯特·巴纳德认为：管理是组织中协调各分系统的活动，并使之与环境相适应的力量。从根本上说，管理就是将各种互不相关的资源组合成一个达到目标的总系统的过程。

詹姆斯·唐纳利、詹姆斯·吉布森、约翰·M·伊万塞维奇认为：管理是至少为了一个明确的目的，有作为系统要素的两个以上的人进行协作，在特定秩序的关系下的物质的、生物的、社会的复合系统。

从系统的角度阐述管理活动，我们认为管理就是要协调组织内部各子系统之间以及组织系统与环境之间的关系，消除或缓解紧张与冲突，不断地寻求平衡，从而实现组织的目标。

4. 从管理活动过程的角度解释

哈罗德·孔茨认为：管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

中国台湾学者盛元清认为：管理是明确的程序，包括设计、组织、推动及控制，利用人与物资决定并达到指定目标。

中国大陆学者杨文士和李晓光认为：管理是一个过程，是使别人与自己一道去实现既定的目标，是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。

这类定义是从管理组织和协调各种相关的人及活动以实现既定目标的一个过程的角度定义管理，认为管理贯穿于实现群体目标的整个过程。

还有一些很有影响的“管理”定义：

赫伯特·A·西蒙认为：管理就是决策。这一定义十分强调决策在管理中的作用。决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面，管理者进行计划、组织、领导、控制等工作，其过程说到底都是由决策的制定和决策的执行两大部分活动所组成的。由于决策渗透于管理的所有职能中，管理者在某种程度上也被称作决策者。

詹姆斯·穆尼认为：管理就是领导。该定义的含义是，任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的，组织活动的有效性，取决于领导者工作的有

效性，所以管理就是领导。

还有一些人认为：“管理就是效率”，“管理就是谋取剩余”，“管理就是生产力”，“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”，等等。

上述各种观点，实际上都是从不同的角度去认识管理的，只是反映和强调了管理特性的不同侧面。综上所述，本书给管理下的定义是：管理是指管理者在特定的环境和条件下，对组织拥有的资源进行计划、组织、领导和控制工作，以便有效达到组织既定目标的过程，如图 1-1 所示。这一定义强调了以下几点：

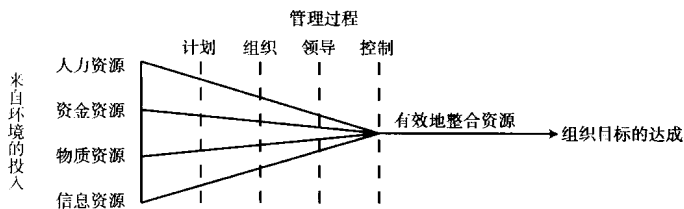


图 1-1 管理概念示意图

- (1) 管理的主体是管理者。
- (2) 管理的目的是要通过具体的管理活动来实现组织既定目标。
- (3) 管理的过程是实施计划、组织、领导和控制的过程。
- (4) 管理的实质是对组织拥有的各种资源进行有效整合。
- (5) 管理工作所处的环境是管理活动受到组织内、外环境和条件的约束，只有重视环境、研究环境、适应环境、利用环境，才能达到预期的目标。

二、管理的对象

管理的对象也就是管理的客体，指的是管理过程中管理者所作用的对象。管理的对象应当是组织中的所有的资源，主要包括人力资源、物力资源、财力资源和信息资源。

1. 人力资源

人是人造系统中最重要要素。在一个社会组织中，人力资源是最为重要的资源。因为人是一种活的要素，具有创造性和很大的潜力。如果这种创造性得以发挥，潜力被挖掘出来，就能够产生极大的动力。另外，人是具有感情的要素，其工作效率、生产积极性的发挥都受到感情因素的影响。而感情因素是最难以量化、模式化的因素，由此决定了人是一个组织中管理难度最大，也最能够体现和需要管理的艺术性的管理对象。所以说，人力资源是管理的首要对象。正因为如此，现代管理才特别强调要以人为本，以人为中心。管理的首要任务就是要充分开发、利用组织内的人力资源，积极争取组织所缺乏的外部的人力资源。不过要指出的是，现代管理思想的主张是：组织的人力资源开发利用不仅仅只是对人的劳动能力的运用。在现代管理中，不断地提高成员的素质，积极地对员工进行培训，是人力资源管理最为重要的任务。传统人力资源管理的目标是人尽其才，今天的人

力资源管理要在人尽其才的基础上，还要使员工的才智、才能不断地增长。

2. 物力资源

物力资源是人们从事社会实践活动的物质基础。任何一个组织的生存与发展都离不开一定的物质基础。对组织的物力资源管理的要求是：遵循客观事物发展规律的要求，根据组织目标和组织的实际情况，对各种物力资源进行最优配置和最佳的利用，开源节流、物尽其用。要注意的是，随着知识经济时代的到来，一个组织的物力资源不仅包括组织的有形资产，还应当包括无形资产。而且在这些无形资产中，有相当一部分是与人力资源紧密地结合着的。所以，物力资源的管理与人力资源的管理在今天已经紧密结合起来，对知识型企业来说更是如此。

做好物力资源的管理工作，最为重要的是要提高物质财富的投入产出率。随着物质资源的匮乏，可持续发展的普及，无论是一个国家，还是一个企业，都不能长期靠高投入来维持高速增长，提高投入产出率是管理中的一个最基本的原则。

3. 财力资源

在市场经济中，财力资源既是各种经济资源的价值体现，又是具有一定独立性的特殊资源。虽然资金、资本等财力资源是在利用物质资源的基础上产生的，但是财力资源的分配和合理的使用，反过来对物力资源、人力资源的合理运用会产生直接的影响。特别是在市场经济中，一个普遍的现象是资源价值形式的运动引导着物质或者说实物的运动。这种现象对管理的作用就是：对组织的财力资源的运用效率决定着组织的其他资源的运用效率。所以，任何一个组织，都可以从财力资源运用的角度来考察其管理的水平、成效，对于工商企业来说就更是如此了。

管理财力资源，目标就是要实现财尽其力，通过聚财、用财而不断生财。

4. 信息资源

信息是物质属性和关系的表征。宇宙中的万事万物都是通过各自的信息来显示其固有特征的。在一个社会组织中，信息更是不可缺少的构成要素。随着信息社会的到来，信息在社会经济、政治、文化等方面的作用日益重要。今天，没有信息的组织不可能生存，就是缺乏足够信息的组织，也肯定会被淘汰。建立完善的信息系统，及时掌握必要的外部信息，在组织内部实行信息共享已经是决定一个组织的竞争力强弱的关键。在管理过程中，管理者的计划、决策、控制等职能的完成都必须以一定的信息为前提；必须以一定的信息传递到被管理者一方去；被管理者执行决策的情况也必须通过信息反馈才可能为管理者知晓。

组织中的信息资源指的是各种消息、情报、数据、资料等。对信息资源管理的主要任务就是要根据实现组织目标管理的要求，建立完善高效的信息网络，保证管理所需要的各种信息准确、完整、及时；在组织内建立起合适的共享网络，为平等、互动、交流的新型管理提供条件。

三、管理的职能

人类的管理活动究竟具有哪些具体职能？这是一个至今仍众说纷纭的问题。最早系统地提出管理的职能是法国工业专家亨利·法约尔（Henri Fayol）。他在 1916 年出版的《工业管理与一般管理》一书中提出管理可以分为计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。到了 20 世纪 50 年代中期，加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授哈罗德·孔茨（Harold Koontz）和西里尔·奥唐奈（Cyril Odonnell）采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理学教科书的框架。在此后的 20 年中，他们合著的《管理学原理》一书成为全世界销量最大的管理学教科书，今天大部分教科书仍然沿用这种管理职能来组织内容和方法。许多管理学者将管理的五项职能概括为四项职能，即：计划、组织、领导和控制，如图 1-2 所示。

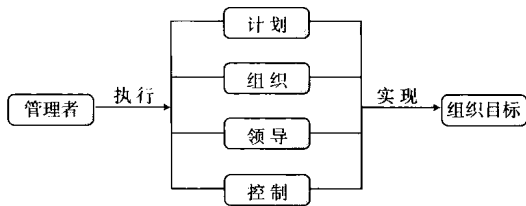


图 1-2 管理的四项职能

1. 计划职能

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。包括明确组织的使命、研究环境、分析条件、确定目标、选择行动方案、制定战略、筹划人、财、物、时间，拟定实施步骤的连续过程。一个清晰而且具有指导意义的计划应该明确告诉管理者和执行者做什么、为什么要做、谁来做、什么时候做、在哪里做、如何做（即 5W1H: what, why, who, when, where, how）。所以，计划是管理的首要职能，有效的管理活动都应该以计划工作开始。正确发挥计划职能作用，有利于组织主动适应市场需求和环境变化，根据组织的竞争态势，对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进行合理分配和使用，以取得较高的效率和效益。

2. 组织职能

组织职能是指管理者根据计划对组织活动中各种要素和人们的相互关系进行合理的安排，包括设计组织结构、建立管理体制、分配权力和资源、配备人员、建立有效的信息沟通网络、监督组织运行和变革组织。组织确定了目标，又拥有实现目标的人力、物力、财力等各种必需的资源，并不能够保证目标的最终实现。因为目标的实现需要有效的整合各种资源，需要将组织的目标和任务分解之后，本着最有利于实现目标的要求将人力、物力、财务等资源按一定的方式组合成一个个的单位或部门，设计出合理的组织结构，设置相应的职务以及组织的运行模式，将权力分授到相应的层次或职务，并规定各个层次、各个职务应该承担的相应责任，形成既分工授权又协调一致的工作关系网络。

3. 领导职能

领导职能是指为了实现目标而运用沟通、奖惩、激励等方式对组织成员施加影响,通过职权影响力和非职权影响力,统御和指引组织成员的活动。值得注意的是领导和领导者是两个不同的概念。领导是一种影响并感召人们和群体去追求某些目标的行为与过程,领导的实质体现在感召和追随上。领导者是实施领导的人,是利用影响力带领人们和群体实现组织目标的人。计划和组织工作做好了,并不能保证组织目标的实现,因为组织目标的实现要依靠全体成员的共同努力,而位于不同岗位上的人员由于各自的人生观、价值观、需求等各不相同,合作中必然会产生矛盾和冲突。因此,就需要有权威的领导者进行领导。领导职能的具体内容是指导人们的行为,协调各种关系,激励每个成员自觉地为实现组织目标而努力。

4. 控制职能

所谓控制职能就是按照预定的组织目标、计划和标准,对管理活动的各个方面的实际情况进行检查,发现差距、分析原因、采取措施、予以纠正,使管理活动能按照计划进行,保证预定组织目标的实现。控制职能与计划职能是密不可分的。计划是控制的前提,为控制职能提供了目标和标准,管理者必须及时取得计划执行情况的信息,并将有关信息与组织目标和计划标准进行比较,发现实践活动中存在的问题,分析原因并采取措施。因此没有计划就不存在控制,同时控制又是实现组织目标和计划的手段。从管理活动的纵向看,各级管理层都要重视控制职能;从管理活动的横向看,各项管理活动,各个管理对象都要进行控制。没有控制工作,组织目标和预先制定的计划就不可能实现。

上述的各项管理职能是带有普遍性的。所有管理者不论其担任什么职务、在何岗位上、处于哪一管理层次,都要执行这些管理职能。

阅读材料

分粥中的学问

有一个7个人的小团体,其中每个人都是平凡而平等的,但都不免自私自利,因此,他们想通过制定一项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,于是,大家想出了各种办法。

第一种办法:指定一个人负责分粥事宜。但很快大家发现,这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人,结果却总是主持分粥的人碗里的粥最多、最好。

第二种办法:大家轮流主持分粥,每人一天。虽然看起来平等了,但是每个人在一周中只有一天吃得饱而且有剩余,其余6天都得忍饥挨饿。大家都认为这种办法造成了资源浪费。

第三种办法:大家选出一个信得过的人主持分粥。开始这位品德高尚的人还能公平分粥,但不久他就开始为自己和溜须拍马的人多分了。

第四种办法:选举一个分粥委员会和一个监督委员会,形成监督制约。公平基本上是做到了,但由于监督委员会经常提出种种议案,而分粥委员会又据理力争,等分粥完毕时,粥早就凉了。

在上述种种办法都没有有效解决这一简单的分粥问题后,他们不得不求助于管理大师。大师给了他们一个最简单的方案:每个人轮流值班分粥,但是分粥的那个人必须最后一个领粥。于是,令人惊奇的结果出现了:7只碗里的粥每次都是一样多。因为每一个主持分粥的人都认识到,如果7只碗里的粥不相同的话,那他确定无疑将享用那份最少的。



所以,著名管理大师彼得·德鲁克说:“管理,以根本上讲,意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯与传统,用合作代替强制。”

从这一案例中我们看到,只要是在一个群体中,哪怕是简单的一件分粥工作,没有管理技术,不实施管理,也难以做到公平公正,难以实现最初设想的目标。因此,管理作为一门科学,具有其独特的重要性。

(链接至“管理的概念”)

目标

两个人一起到森林中去,路上,看见一只老虎迎面而来,一人蹲下来绑鞋带;另一人笑他说:“你别绑鞋带了,难道说你能跑得比老虎快!”那个人说:“不,我不用跑得比老虎快,我只要跑得比你快就行了!”

管理启示:许多人不知竞争“目标”何在,故不能掌握工作和生活的重点。不能掌握重点,则浪费时间、精力、金钱等资源,虽然努力工作,仍然没有成功。

第二节 管理学及其学习目的、方法 and 要求

一、管理学及其特性

所谓管理学是指管理者在长期从事管理活动的实践中,探索、总结管理活动的过程和基本客观规律与一般方法的综合性科学。

现代管理学,是在继承管理历史经验的基础上,综合运用现代社会科学、自然科学与技术科学的理论和方法,研究现代社会条件下管理活动的基本规律和一般方法的综合性科学。

管理学有综合性、复杂性、应用性、科学性、艺术性和经济性的多重特性。

1. 综合性

由于人类管理活动的覆盖面广,内容非常广泛,管理的对象涉及人、财、物、信息等方方面面,所以,管理学以众多的学科为自己的基础,是一门综合性、交叉性、边缘性的学科。一切管理都必须通过人来进行,同时一切管理又要借助于他人的努力才能最终实现其目标。管理的一个最重要的任务就是协调好组织中人与人、群体与群体之间的关系,使团队能够形成合力,这就必须以社会学、心理学等行为科学的相关知识为基础。管理必须追求最大的经济效益,尤其是经济管理活动更是如此,而且所有的管理活动都是通过有效地利用和整合各种资源来实现组织目标,这必然离不开经济学。科学决策和科学管理需要借助数学和概率、统计等学科的相关知识进行定量分析。管理中基于对人的认识、对人的价值分析,对人与组织或群体之间的关系的定位的管理艺术和管理方法都必须以哲学和伦理学为基础。系统管理即按照系统观点、系统理论和系统方法对管理系统进行管理,是现代管理的主要内容,而系统管理是以多种学科为基础形成的管理思想和管理方法。总之,管理是涉及多学科、多领域的一门综合性的边缘学科。

2. 应用性

管理学的研究不是纯理论的研究，更不是为了研究而研究。管理学的出发点、历史使命和终极目标都是为了更好地指导人们的管理实践，为管理实践提供一般性的知识和方法。管理学的任务就是指导人们合理地、有效地组织和利用人力、物力、财力、时间、信息等资源，运用管理方法和管理技术将各种基础理论和科学技术成就转化为社会生产力，转化为社会的有效财富。因此，管理学的理念、思想、原则、方法、技术等都必须来源于人类的社会实践活动，同时又必须反过来指导人类的社会实践活动。不以人类实践活动为基础的管理理论绝对不可能有效，而不能够指导人类的社会实践活动取得预期的管理成果的管理理论就失去了存在的意义和价值。因此，我们可以说管理学是理论联系实际最紧密的学科之一，它力求将人类的管理活动的规律上升到理论形态加以总结，为管理者所掌握和运用，以提高其管理活动的水平和效能。

3. 复杂性

管理学的复杂性是指管理所面对的环境及影响因素很复杂。管理学的原理、概念、范畴等都是对管理实践活动规律的总结和描述，但是即使在投入的人、财、物、信息等资源完全相同的情况下，在完全运用相同的管理原理和管理方法的前提下，最后的结果很可能并不一样，有时甚至会大相径庭或截然相反。这是因为企业组织是一个开放的系统，影响管理结果的因素太多，有许多因素都无法准确预测，如政治、经济、法律、技术、社会文化以及自然环境的变化，相关企业或相关行业经营变化，突发事件等都对管理活动产生影响。更何况，管理的投入也只能够计算一般资源的可量化的部分，如种类、数量、质量等。但是，管理的投入还包括许多重要却无法量化甚至难以描述和判断的因素，如投入的人力的身体状况、思想素质、心理素质、品格特征、情感因素、个性作风等，以及各个组织独特的组织文化、人际关系及管理者自身素质、管理风格等。综合考虑这些复杂的影响因素，做出合理的、有效的管理决策，是管理者面临的挑战。

4. 科学性

管理学是研究管理活动规律的学问，它的理论体系严谨、知识规范、形态稳定、不易变化，具有模式性、理论性、稳定性和原则性的特点，是人类管理实践经验的结晶，是一个完整的管理理论体系。它包括用来概括事物本质的明确的概念和在特定的边界条件反映事物之间联系的规律的一般原理，这些相互关联的概念和原理构成一个系统，并形成一个理论框架，使管理具有科学性。管理理论的完整理论体系，管理理论应用于管理实践所产生的巨大效果，管理教育的蓬勃发展都充分证明了管理理论的科学性。只有承认管理的科学性，才能摒弃那种单凭管理者的个人经验和直觉去管理的模式，认真、积极地学习先进的管理理论。

5. 艺术性

管理的艺术性是指管理理论的应用要结合具体的管理情形，灵活应用。任何管理理论