



北京市高等教育精品教材立项项目

管理学基础

FUNDAMENTALS
OF MANAGEMENT

主 编 张小红

副主编 白璵峥



经济科学出版社
Economic Science Press

北京市高等教育精品教材立项项目

管理学基础

主 编：张小红

副主编：白璆峰

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础/张小红主编. —北京: 经济科学出版社,
2009. 11
北京市高等教育精品教材立项项目
ISBN 978 - 7 - 5058 - 8163 - 1

I. 管… II. 张… 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 061327 号

责任编辑: 杜 鹏
责任校对: 张长松
版式设计: 代小卫
技术编辑: 董永亨

管理学基础

主 编: 张小红

副主编: 白璠峥

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

787 × 1092 16 开 17.75 印张 450000 字

2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

印数: 0001 — 5000 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8163 - 1 定价: 29.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

历史经验表明，一个国家要想繁荣富强，一个组织要想发展壮大，一定要把管理工作做好。

在现代社会中，管理作为组织实现目标的一种手段，可以说无时不在、无处不在。人们不管从事何种工作，都在参与管理活动，要么管理国家，要么管理组织，要么管理业务，要么管理家庭、管理子女。可以说，国家的兴衰、组织的成败、家庭的贫富无不与管理工作是否得当有关。

在亚当·斯密的分工理论（1776）和查理·巴贝奇机械制造业管理理论（1832）的指导下，英国在18~19世纪的生产管理获得了飞速发展，成为当时世界经济最发达的国家。进入20世纪以后，在泰罗的科学管理（1911）、福特的移动式装配流水生产线（1913）、休哈特的质量控制（1931）等一系列管理思想和技术的推动下，美国经济获得了突飞猛进的发展，在20世纪成为世界第一经济强国。20世纪60~70年代，日本创造性地推行了全面质量管理和准时制生产等管理手段，这使日本变成当时世界第二大经济强国。由此可见，哪个国家最先创造性地推广使用了新的管理方法和管理技术，做好了管理工作，其经济就会获得最快速的发展。因此，学好管理学，掌握管理的基础理论，提高管理的整体水平，实现管理的科学化，是做好管理工作的前提和基础。

管理学是一门建立在经济学、心理学、行为学、社会学、数学等基础之上的综合性和实践性很强的应用性学科，是学习经济、管理专业的入门课程，学习和掌握管理学是掌握完备的知识体系的重要基础。管理学是研究和探讨各种社会组织的管理活动的基本规律和一般方法的科学。这些基本规律和科学方法对于所有管理领域具有普遍适用性，是管理学科群中最为基础的学科，它涉及的范围广，影响面大，是理论性与应用性较强的专业基础课程。

本教材在继承、借鉴前人研究的基础上，力求系统、全面、重点、求新地介绍管理理论、知识、方法、手段，尤其强调管理观念的更新、管理内容的拓宽。本教材可作为相关专业专科、本科、研究生的教材，亦可作为相关管理人员的培训教材，并为从事经济管理和工商管理人员进行管理研究与解决问题时提供参考。

本教材第一章、第三章、第四章、第五章、第八章、第十章、第十一章由张小红（北京石油化工学院）编写，第二章、第六章、第九章由白璠峥（北京石油化工学院）编写，第七章由杨志东（辽宁石油化工大学）、温瑶和石峰（北京石油化工学院）编写，全书由张小红统

稿和定稿。在本教材的编写过程中得到了北京石油化工学院陈彦玲、王伯安、景永平、陈首丽、李欣等教授的支持与指导，本教材的出版也得到了经济科学出版社的大力支持，在此一并表示感谢！

在本教材的编写过程中参阅了大量相关书籍及资料，在此一并向提供资料的学者、专家深表谢意！

由于编写时间及编者水平所限，教材中肯定存在一些不足、缺点、错误之处，恳请各位批评指正。

作 者

2009年9月于郁花园

目 录

第一章 管理概论	1
第一节 管理概述	1
第二节 管理的原理与方法	9
第三节 管理者	14
第四节 管理学	18
第二章 管理理论的形成与发展	23
第一节 管理理论形成前的管理思想	23
第二节 古典管理理论的形成	26
第三节 行为科学的兴起	32
第四节 现代管理理论的丛林	36
第五节 当代管理理论的发展	42
第三章 管理组织的形成与演变	45
第一节 企业的概念及特征	45
第二节 企业组织的形成与演变	46
第三节 企业的分类	47
第四节 现代企业制度	51
第五节 企业管理的基础工作	58
第六节 非营利组织概述	62
第四章 管理与环境	69
第一节 管理与环境的关系	69
第二节 组织的一般环境	71
第三节 组织的特殊环境	74

第四节	组织的内部环境	79
第五节	组织环境的管理	87
第六节	企业的社会责任	89
第五章	预测与决策	93
第一节	预测概述	93
第二节	预测的方法	99
第三节	决策概述	109
第四节	决策基本理论	114
第五节	决策的技术与方法	116
第六章	计划	129
第一节	计划概述	129
第二节	计划制定的原则与程序	134
第三节	制定计划的方法	136
第四节	目标管理	148
第七章	组织原理	153
第一节	组织概述	153
第二节	组织设计	156
第三节	人员配备	170
第四节	组织变革	179
第八章	领导原理	186
第一节	领导概述	186
第二节	领导理论	193
第三节	领导艺术	206
第九章	激励	214
第一节	行为与激励	214
第二节	激励理论	217
第三节	激励的原则	222
第四节	激励的基本途径与手段	225
第十章	沟通与协调	228
第一节	沟通概述	228
第二节	沟通的基本类型	233
第三节	沟通的障碍与克服	240

第四节 协调概述.....	244
第十一章 控制	252
第一节 控制与控制系统.....	252
第二节 控制过程.....	257
第三节 控制的内容.....	266
第四节 控制的方法.....	270
参考文献.....	274

第一章 管理概论

【学习要求】通过本章学习，初步认识管理和管理学，并深刻认识到学习管理的重要性，了解管理产生的原因，掌握有效管理的概念、特征、性质，能区分效率、效益和效果，明确管理的基本职能，能清楚管理者的特征及类型，清楚管理者在组织中所充当的角色，能区分谁是管理者，把握管理者应具备的技能，了解管理学科体系，掌握管理学科的性质特点，清楚学习管理学的重要意义和方法，认识自我并有意识地培养自己的管理素质。

第一节 管理概述

管理活动自古有之。凡是两人以上进行共同劳动，就必然存在管理。管理作为人类最重要、最基本的活动之一，广泛地存在于社会生活的各个领域，它是一切有组织的活动所必不可少的组成部分。

人类社会的发展史同时就是一部管理发展史。历史已经证明，生产力越发达，人类社会越进步，管理也就越重要。一个社会的管理水平越高，其发展也就会越快。管理和科学技术已成为推动现代社会发展的两大车轮。

一、管理的必要性

作为人类一种特殊的社会实践活动的管理，是任何组织生存与发展所不可缺少的。大量实践证明，一个单位、一家企业，在其他条件不变的情况下，不同的领导班子和不同的管理方式往往导致不同的经营结果。管理正是要解决有限资源与多种目标的矛盾，以便更有效地提高组织利用资源的能力。尽管管理因对象的不同而具有特殊性，由此形成的管理理论也千差万别，但其所要解决的问题具有显著的普遍性。也正因为如此，管理才有了探索的必要性和可能性。

任何一个组织若要维持自己的生存和发展，首先需要拥有一定的资源，其次要能够对有限的资源进行合理的配置，以达到最佳的使用效果，支持组织目标的实现。一般而言，一个组织的存续至少需要这样几种类型的资源：（1）人力资源，即组织中拥有成员的数量和质量的总和，尤其是人的技能、能力、知识以及他们的协作力和潜力，它是组织中最重要资源。（2）财力资源，即组织所拥有的现金及货币资本。由于它可以用来购买物质资源和人力资源，故一个组织所拥有的财力资源的多寡实际上也反映了组织拥有资源的多寡。（3）物质资源，即组织存在所需要的诸如土地、厂房、机器设备、办公室、交通运输工具、各种材料等物质。对于一个组织而言，物质资源的多寡也可以表现为其拥有财富的多少。（4）信息资源。它包括知识性信息和非知识性信息两类。在人类进入知识经济时代的今天，信息资源对任何一个组织的存续都是非常重要的。（5）时间资源。时间是组织中最稀有、最特殊的资源，因为时间具有不可逆性。除了以上所需的共同资源外，现实中个别组织可能还需要其他特别的资源。

尽管每个组织所拥有的资源在数量、质量、种类上都不尽相同,但肯定是有限的。假使资源的供应是无限的,人们要人有人、要物有物、要资金有资金、要信息有信息、要时间有时间,那么组织的活动将会为所欲为,管理将变得多余。事实上,无论是人类社会赖以生存发展的自然资源,还是组织赖以生存的人文社会资源,都是有限的。虽然当今时代处于信息大爆炸的状态,但总体上来说信息仍然是有限的,况且每天都在发生大量的信息。现实中不同的组织所要追求的目标是多种多样的,但不管什么样的目标,都必然要受到资源有限性的制约。而且人们从自然界摄取资源后创造的财富相对于人们的需求而言也是有限的,因此,管理的基本矛盾就表现为有限的资源与组织目标之间的矛盾。随着生产力的发展,随着人类社会的进步,资源与目标的矛盾越来越复杂,管理也就显得越来越重要。

管理总是为了解决现实中的管理问题,正因为组织的资源是有限的,所以才要求组织充分地配置资源,即:对有限的不同类型的资源,根据组织目标和产出物内在结构的要求,在量、质等方面进行不同的配比,并使之在产出过程中始终保持相应的比例,从而使产出物成功产出。在资源配置过程中,管理发挥着重要作用。管理作为对组织内有限资源有效整合的活动,贯穿于组织资源配置的全过程。

就社会生产过程而言,管理的必要性主要是由以下三个因素决定的。

1. 管理是由共同劳动引起的,是社会化大生产的必然产物。当社会生产力还不发达、人们的生产活动尚未进行分工的时候,根本不需要管理。随着社会生产力的发展,当很多人在一起从事共同劳动时,由于劳动者之间存在着分工与协作,为了使他们之间动作协调、步调一致,有秩序、有成效地从事生产活动,就需要有一定的管理。在手工业工厂里,分工协作的共同劳动已使管理成为组织活动不可缺少的条件。但是,一般来说,手工业工厂的生产规模比较小,生产技术和劳动分工比较简单,因此,管理工作也比较简单。随着现代机器大工业的出现,大规模地采用机器进行生产,不仅生产技术复杂,企业内部分工更加精细,协作更加严密,生产过程具有严格的比例性和高度的连续性,而且劳动的社会化程度空前提高,社会联系更加广泛,要使生产力的各个要素正确地、合理地结合起来,使人力、物力、财力得到有效的配合和利用,就更需要对生产过程加以科学的组织。可见,管理是共同劳动的客观要求,共同劳动的规模越大,生产的社会化程度越高,劳动分工与协作越精细和严密,管理工作也就越重要,对管理的要求也就越高。

2. 管理是现代科学和技术发展的客观要求,是促进技术进步的有力武器。科学技术是第一生产力,它融合并制约着劳动者、劳动资料及劳动对象这三个生产力的实体要素。管理是生产力中的结合性因素,生产力诸因素的有机结合是靠管理来实现的。离开了管理,不仅生产力诸因素无法有效地结合,而且科学技术的作用也无法发挥,特别是,当代科学技术的发展突飞猛进,社会生产力跳跃式发展,科学技术在生产力中的地位越来越显著。在现代工业生产中,无论是产品的设计、工艺规程的制定、操作方法的选择、生产过程各阶段的划分与结合等,都必须系统地运用科学技术知识来解决。为了提高企业产品的竞争力,不断提高产品的质量和劳动生产率水平,就必须大力加强科学技术研究,将科技成果尽快地应用于生产领域,管理是把科学技术成果转化为实用生产技术的手段和中介,只有加强管理,才能加速科技成果的转化。

3. 管理是提高社会效益和经济效益的重要手段。当今世界,有些国家很富有,有些国家非常贫穷,尽管资源和其他方面的基础对国家的繁荣与否有很大的影响,然而有的国家资源贫乏但国家富有,而有的国家资源丰富却并不富有。事实上,一个国家是否繁荣取决于该国生产

率的状况,亦即该国是怎样有效地利用其人力、财力、土地、原材料、技术和其他资源。换句话说,一个国家的发达与否取决于其管理效率的高低。企业的情况也一样,经营管理者能力差、水平低,必然导致该企业管理的低效率,而不管企业的设备有多么优良、资金有多么充足、员工有多么优秀。由此可见,一个国家、一个民族或者一个企业,由强变弱或由弱变强的转换力量在很大程度上是管理水平的高低;也可以看到,一个单位或企业,在其他条件不变的情况下,不同的领导班子和不同的管理方式完全可以改变其原有状态,既可能使之起死回生,也可能令其一败涂地,所以,好的管理可以使各类资源得到最有效的利用,以便人类社会经济活动更有成效,从而提高社会效益和经济效益。

二、管理的概念

管理起源于人类的共同劳动,是一种与人类文明共存的社会现象。通过管理,人们的生产、生活和其他活动得以有目的、有秩序、有效率地进行。

在西方,管理的含义一般与人类的组织活动有关。人类在实践中发现,多个人在一起工作能够完成个人无法完成的任务,于是逐渐产生了各种社会组织。在组织内,为了协调大家的活动,就要进行管理。

长期以来,学者们从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的定义。典型的有:

(1) 管理是组织的某一专业职能或综合职能。例如,美国著名管理学家赫伯特·西蒙认为,“管理就是决策”。法国著名学者法约尔认为,“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

(2) 管理是对组织资源或要素进行协调以达到组织目标的活动。

(3) 管理是一个活动系列,是连续的动态过程,能发挥多种作用,具有一定特征。例如,美国学者孔茨等认为,“管理就是创造一种环境,使置身于其中的人们能在集体中一道工作,以完成预定使命和目标。”

(4) “管理是通过他人的努力来达到目标”(美国管理协会的定义)。因此,有人说,管理就是“管”你的。

这些定义从不同的侧面和角度揭示了管理的含义或某些方面的属性,应该说,其对管理本质的认识还是基本一致的。

我们认为,管理是指一定组织中的管理者,通过计划、组织、激励、协调、控制等手段实施有效的组织活动,对组织资源进行配置,建立秩序,营造氛围,以实现组织目标的动态实践过程。

实际上,管理的内容是广泛的,一个人有效地利用时间是管理,合理地安排自己的工资收入也是管理。但我们在本教材中讨论的管理主要是对一个社会组织而言的。

这个定义包括以下含义。

首先,管理是为实现共同目标而进行的有组织的实践活动,离开共同目标,管理将无的放矢,不得要领。管理的目的是发挥集体作用,满足个人努力无法满足的需要。人的需要有时通过自身努力可以予以满足,但在绝大多数情况下通过个人努力是无法满足的。当人类需要通过个人努力无法满足时,就求助于集体。但自由组合的集体不久就会产生危机。管理是集体努力产生效果的必要条件。管理有助于达成分散的个体达不到的目标,满足个人努力无法满足的需求。

其次,管理的对象是组织要素及其组合和组织系统的运行。组织目标的实现过程具体表现为各项工作任务和执行和完成过程,而执行和完成工作任务,就必然要求组织的管理者给每一项任务配备必要的人、财、物等生产力要素,创造良好的组织文化和工作氛围,并对各部门、各级人员的工作进度和协作关系进行有效协调,确保整个组织系统高效运行。可见,管理活动所指向的对象,既包括组织要素及其组合状态,也包括组织系统运行状态。其中,组织要素既包括劳动力、劳动资料、劳动对象等“硬件”,也包括工作任务、组织结构、组织制度、组织精神等“软件”。或者说,管理既要“管人”,也要“管事”,还要“处关系”。

最后,管理是通过行使一定的管理职能来实现组织目标的,包括决策、计划、组织、激励、领导、控制等。管理者的主要工作是行使管理职能,而不是一般的、具体的生产劳动。在组织中,各个管理职能是相互联系、不可分割的,共同形成管理的整体性活动。如组织、领导、控制等职能性活动都要围绕计划目标和计划方案进行,并且各职能性活动相互配合、协调一致才能发挥管理在促进组织目标实现中的作用。

三、管理的特征

(一) 管理是一种社会现象和文化现象

说管理是一种社会现象,是指任何以共同劳动为基础的社会组织都需要管理,管理是一种普遍存在、作用广泛的社会职能。说管理是一种文化现象,是指管理作为一种有组织的社会职能,一方面,体现了特定组织和社会的文化特征;另一方面,管理作为一种生产力或生产力的表现形式,要能够反映特定组织和社会的文化发展要求,这样才能充分发挥其作为生产力的功能和作用。

管理这种现象是否存在,必须具备两个条件:两个人以上的集体活动;一致认可的目标。管理作为社会组织不可缺少的活动,产生于人们有组织的共同劳动。由于共同劳动,人们需要沟通意愿、统一指挥;由于共同劳动,人们需要分工协作、组织协调;由于共同劳动,人们需要统一行动、规范行为。因此,在共同劳动的社会组织中,管理人员及其管理活动就成为必要。组织活动具有明确的目标,没有共同的目标,就没有共同劳动。管理人员的职责就是通过管理引导和激励组织成员为实现组织目标而努力。组织活动需要各种资源,管理就是通过行使计划、组织、领导和控制等管理职能,实现组织资源的合理配置和组织系统的高效运行。管理活动存在于每一个组织中,组织是管理的载体。

文化泛指一个组织或社会历史上所创造的物质财富和精神产品的总和,不同的文化对管理产生不同的影响,使其打上一定的文化烙印。因此,管理是无处不在的社会文化现象。管理作为一种有组织的社会职能,一方面,组织和社会的价值观、生活习惯、工作方式、行为风格、审美情趣等,或多或少地要反映到管理活动和管理职能上来;另一方面,管理要能够充分发挥出其作为生产力的功能和作用,就必须符合和代表这个组织或社会中人们的某些共同要求,帮助他们实现其理想、抱负和人生价值,给组织和社会带来精神与物质生活上的满足;否则,管理就难以发挥出其作为生产力的应有功能和作用。正因为如此,管理和技术一样,具有很强的地域专用性,脱离当地具体实际,盲目套用别人和国外的管理方法与模式,将无益于本地和本国的经济发展与社会进步,只能起到事倍功半的效果。

（二）管理的主体是管理者

管理活动是由管理者来实施的。既然管理是让别人和自己一道去实现组织既定的目标，管理者就要对管理的效果负重要责任。管理者既要管理组织，又要管理各类工作，还要管理组织不同层次中的各类人员。

（三）管理的对象是组织及其资源

管理是通过对人、财、物、信息及其他各种组织资源的运用来实现的，任何管理活动都离不开资源的消耗。资源总是有限的，管理活动无非就是以最低的资源消耗、最佳的活动方式去安排和协调组织行为，从而实现管理的目的。因此，管理的对象是组织及其资源。社会组织按其是否以营利为目的可以分为两大类，即营利性组织（主要是企业）和非营利组织（包括教育科研、文化艺术、医疗卫生、宗教、慈善福利以及公交、水电、铁路等社会公共服务机构）。

（四）管理的目的是卓有成效地实现组织目标

管理作为一种手段，总是围绕着共同的组织目标而进行的。目标不明确，管理就无从谈起；目标是否科学合理，直接关系到管理的成败或成效的高低。同时，管理的根本目的就在于有效地达到组织目标，提高组织活动的成效。一个组织如果没有内在的效率要求，也就不会产生管理的动力。

（五）管理的核心是处理好人际关系

管理主要是协调、处理人与人之间的活动和利益关系。人既是管理的主体又是管理的客体，管理的大多数情况是人与人打交道，它使组织目标得以实现的同时也满足了组织中的成员实现其个人目标的愿望。因此，管理绝不等价于命令或强制，利用各种方法处理好各阶层的关系才是管理的关键，可以说，管理的核心是如何处理好人际关系。

四、管理的性质

管理作为一种普遍的社会文化现象和特殊的实践活动，具有自己独特的性质。

（一）管理的二重性

管理的二重性是指管理具有自然属性和社会属性，即与社会化大生产相联系的自然属性、与社会制度相联系的社会属性。从根本上讲，管理之所以具有双重属性，是因为其对象——社会生产过程本身具有双重属性。我们知道，任何社会生产都是在一定的生产方式下进行的，生产过程既是物质资料的再生产过程，同时也是生产关系的再生产过程，这就决定了对生产过程所进行的管理相应地具有双重属性。一方面，管理是适应共同劳动的需要而产生的，在社会化大生产条件下，管理具有组织、指挥与协调生产的功能，是社会劳动过程的普遍形态，只要进行社会化大生产，就必然要进行管理，这就是管理的自然属性，它反映了社会劳动过程的一般要求，是各种不同生产方式下共有的一系列经验和相关科学方法的总结。这就是说，管理的自然属性取决于生产力发展水平和劳动的社会化程度，不取决于生产关系，因而它是管理的一般

属性。另一方面,管理又是适应一定生产关系的要求而产生的,具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能,由此决定了管理的社会属性。管理的社会属性取决于社会生产关系的性质,与生产力发展水平无关,劳动的社会结合方式不同,管理的社会性质也就不同。管理的社会属性是管理的特殊属性,它表现为劳动过程的特殊历史形态,为某种生产方式所特有。

(二) 管理的科学性与艺术性

1. 管理的科学性。管理是人类重要的社会活动,存在着客观规律性。管理的科学性,表现在它是以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导的具有一套分析问题、解决问题的科学方法论等方面。

管理科学的形成经历了漫长的岁月。自有人类历史以来,人们在由简单到复杂的管理实践中不断总结成功的经验和失败的教训,经过长期的研究、探索和提炼,使管理的思想萌芽逐步形成简单的概念进而发展成为一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系,使得管理活动能够在一系列体现管理客观规律的原理、原则和方法的指导下进行。

管理作为科学,就是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律,在逻辑的基础上建立系统化的理论体系,并在管理实践中应用管理原理与原则,使管理成为在理论指导下的规范化理性行为。

人们不断地通过管理活动的结果检验管理理论与方法的正确性及有效性,从而使管理科学的理论与方法在实践中不断得到丰富和发展。因此,管理作为一个活动过程,其间蕴涵着客观规律,成功的管理总是遵循客观规律办事的结果。如果管理者掌握了系统的管理知识、方法及其运行规律,就可能对管理中存在的问题提出正确的解决思路,采取有效的改进措施,取得令人满意的管理效果;反之,则可能凭经验办事,“拍脑袋”决策,不但不能很好地解决管理中的问题,甚至可能因决策失误而给组织造成严重损失。可见,如果不承认管理的科学性,不按规律办事,违反管理的原理与原则,随心所欲地进行管理,就必然导致管理中的随意性、一言堂甚至独裁与腐败,就必然受到规律的惩罚,最终导致管理的失败。

2. 管理的艺术性。管理的艺术性,即强调管理的实践性。管理虽然可以遵循一定的原理或规范办事,但它绝不是“按图索骥”的照章操作行为。管理理论作为普遍适用的原理、原则,必须结合实际应用才能奏效。管理者在实际工作中面对千变万化的管理对象,因人、因事、因时、因地制宜,灵活多变地、创造性地运用管理技术与方法,解决实际问题,从而在实践和经验的基础上创造了管理的艺术与技巧,这就是管理的艺术性。强调管理的艺术性,目的在于让管理者意识到,管理科学并不能为人们提供解决一切问题的标准答案,掌握了管理理论并不意味着管理活动一定能够成功。管理者要想实施有效的管理,更好地实现组织目标,必须以管理科学提供的一般理论和基本方法为指导,根据所处的组织内外环境,充分发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将抽象的管理理论与具体的管理实践紧密结合起来,采用适当的方法灵活地、创造性地解决所遇到的问题。如果管理者掌握了娴熟的管理技巧,而不是单纯依靠书本上的知识进行僵化的管理,则可能取得较好的管理效果。

真正掌握了管理知识的人,应该能够熟练地、灵活地把这些知识应用于实践,并能根据自己的体会不断创新。这一点同其他学科不同,学会了数学分析,就能求解微分方程;背熟了制图的所有规则,就能画出机器的图纸。管理则不然,背会了所有管理原则,不一定能够有效地进行管理。重要的是培养灵活运用管理知识的技能,这种技能在课堂上是很难培养的,需要在

实际管理工作中去掌握。

管理是科学与艺术的结合。管理既是科学，又是艺术，这种科学与艺术的划分是大致的，其间并没有明确的界限。说它是科学，是强调其客观规律性；说它是艺术，则是强调其灵活性与创造性。而且，这种科学性 with 艺术性在管理实践中并非截然分开，而是相互作用、共同发挥管理的功能，促进目标的实现。管理需要科学的理论指导，没有理论指导的实践是盲目的实践，盲目的实践必然导致失败。但是，管理理论是管理实践的概括与抽象，具有较强的原则性，而每一项具体的管理活动都是在特定条件下展开的，因此，要结合实际进行创造性的管理。

五、管理的职能

管理的职能在社会发展过程中不断地得到丰富和发展。20 世纪初，法国工业家法约尔（1916）在其著作《工业管理与一般管理》中写道，所有管理者都行使着五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。在法约尔之后，许多学者对管理职能作了进一步的探讨，出现了许多不同的学派。如戴维斯（1934）认为管理有三项职能，即计划、组织和控制。古利克（1937）认为管理有七项职能，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。孔茨和奥唐奈（1955）认为管理有四项职能，即计划、组织、人事和控制。特里（1972）认为管理有四项职能，即计划、组织、激励和控制。尽管学者们的划分不尽相同，但计划、组织、领导和控制是各学派公认的职能。本教材中将管理的职能划分为计划、组织、领导和控制，在章节编排上按照预测与决策、计划、组织、领导、激励、沟通与协调、控制等顺序，其中，预测与决策、沟通与协调在管理的各种职能中都要用到，有学者也将其称为管理的职能。

（一）预测与决策

预测就是通过调查分析，根据过去和现在对未来形势进行主观判断的过程。决策是决策者在占有大量信息和丰富经验的基础上，对未来的行为确定目标，并借助一定的手段、方法和技巧，对影响决策的诸因素进行分析研究，从两个以上备选的可行方案中确定一个满意方案的分析判断过程。未来形势的发展变化受到多种因素影响，这些影响因素是不确定和不断发展变化的，对未来形势的发展变化很难十分准确地进行预测，因而决策就存在一定的风险。要作出正确的决策，就必须进行系统的调查研究，全面收集信息和资料，进行科学预测，拟订各种可行方案并进行比较，对选定的满意方案付诸实施，在实施过程中不断进行检查和信息反馈，以保证决策得以层层落实，并在实践中评价决策是否正确。管理的过程是不断发现和解决问题的过程，从某种意义上说，决策就是为了解决问题而采取的对策。预测是决策的前提，预测为决策提供依据，预测的质量直接决定决策的质量。决策贯穿于管理的各个方面和层次，是管理过程的核心，是实施其他管理职能的前提和基础。

（二）计划

计划是管理的首要职能，其他管理工作都只有在计划工作明确后才能有目的地进行。计划是对既定目标进行具体安排，制定组织成员在一定时期内的行动纲领，以及实现目标的途径、方法和对实施效果进行评价的管理活动。在执行计划职能时，要对组织的人、财、物等各种要

素进行合理分配和使用,要对各个环节进行协调和很好地衔接,要将计划指标加以分解,具体落实到各个部门和单位,并要明确目标 and 责任,进行控制和考核。因此,计划是行动纲领,是联系组织诸多条件与目标之间的桥梁。科学地制定计划,必须对组织的内外部环境进行系统的科学分析,并将计划指标层层分解落实,通过计划把各方面的工作有机地组织起来,充分发挥计划的指导作用,实现既定目标。正确发挥计划职能的作用,不仅有利于组织主动适应环境变化,统筹安排各项活动,而且有利于正确把握未来,保证组织在变动的环境中稳定发展,还有利于组织对有限的资源进行合理的分配和使用,以取得良好的社会经济效益。

(三) 组织

为了实现决策目标和计划部署,需要对各种实践活动所要求的人、财、物等要素以及活动过程本身各环节、各部门在时间和空间上进行有效的组合。组织是指依据既定目标,对成员的活动进行合理的分工和合作,对有限资源进行合理配置和使用以及正确处理人们相互关系的活动。组织的目的就是保证决策和计划的实施,去实现既定的目标。通过组织可以形成比个体大得多的力量,进行分工协作去完成任务。这就要求依据任务的多少建立卓有成效的组织机构,拟定上下左右联系的方式,制定一系列组织制度,使各种要素在总的目标下被充分利用,高效率、保质保量地完成任务。组织职能的具体内容主要包括:设置管理机构、划分管理层次、确立管理体制;确定各机构的职权范围、明确相互合作关系;建立信息沟通渠道;人员的配备、选拔、考核与奖惩;培育组织发展所需要的组织文化。组织是管理的载体,是其他管理职能活动的组织保证。

(四) 领导

一个组织要生存下去并取得成功,就需要有效的领导。而一个领导者是否有效,取决于他所领导的组织目标完成得如何。为了有效地实现组织的目标,不仅要做好计划,设计合理的组织结构,将组织成员安排在合适的岗位上,而且要使每个成员以高昂的士气、饱满的热情投入到组织的活动中去。在组织的各种要素和资源中,人的因素对组织目标的实现及实现的程度起着决定性作用。如何调动组织成员的积极性就成为领导工作的重要任务。领导是指领导者利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥与影响下属为实现组织目标而努力工作的过程。领导者通过指挥、指导、协调等去影响个人和集体活动,包括对组织成员进行指导和督促,使他们履行自己的职责,消除无人负责的现象;协调组织活动中各方面的相互关系,解决活动中出现的各种矛盾和分歧,以保证各个部门和各级人员密切配合、协调一致;合理选拔和使用人才,以实现量才使用、各尽所能、人尽其才,有效地实现组织目标。

(五) 激励

在一个组织中,各成员的需要和愿望既有相同之处又有差异之处,激励就是通过一定的手段使组织成员的需要和愿望得到满足,以调动他们的工作积极性并充分发挥其个人潜能去实现组织目标的过程。人的需要是多种多样的,因而激励的方法也应是多种多样的,通过提供创造和提供满足员工个体需求的各种外部条件,诱导和激发其符合组织目标所要求的行为动机,调动其工作的积极性、主动性和创造性。

（六）沟通与协调

沟通就是通过信息的传递和思想、观点、意见交流，统一人们的意志，协调和改善人际关系，提高组织的凝聚力，促进决策和计划的有效执行。协调就是对组织的各个环节、各个部门的活动进行统一安排和调度，使之互相配合、紧密衔接，减少矛盾和冲突，有效地实现组织目标。沟通与协调是管理的一项综合职能，在发挥决策、计划、组织、激励和控制职能的过程中都存在着沟通与协调问题，只有通过良好的沟通与协调，才可能充分发挥其他各项管理职能的作用。

（七）控制

由于环境的不确定性、组织活动的复杂性和管理失误的不可避免性，为了保证有效地实现目标，就必须对环境、组织成员和组织活动等加以控制。控制就是按照既定目标、计划和标准，对组织活动各方面的实际情况进行检查，发现偏差并采取措施予以纠正，以保证各项活动按原定计划进行，或根据客观情况的变化对计划进行适当的调整，使其更符合实际的组织活动过程。控制工作具体包括确立控制标准、衡量实际业绩、进行差异分析、采取纠偏措施等内容。控制是管理的一项基本职能，也是较易出现问题的一项工作。在许多情况下，人们制定了良好的计划，也进行了很好的组织，但由于没有把握好控制这一环节，最后还是不能达到预期的目的。在组织的整个活动过程中，对各个环节、各项活动都应加强控制，以保证计划和组织目标的实现。

第二节 管理的原理与方法

一、管理的基本原理

原理是指带有普遍性的、最基本的、可以作为其他规律的基础的规律，是具有普遍意义的道理。管理的基本规律即管理原理，指的是管理领域内具有普遍意义的基本规律，它以大量的管理实践为基础，其正确性经实践所检验和确定，能够指导管理的理论研究和实践。管理原理是对现实管理现象的一种抽象和对管理实践经验的一种升华，是对管理实践的客观规律进行分析和总结而得出的具有普遍意义的道理。它反映管理行为具有的规律性、实质性的内容。因此，管理原理可以运用在任何场合和条件下，对一切管理行为和管理方法都具有普遍的指导意义。

（一）系统管理原理

任何组织都是一个只有特定功能的相对独立的系统，都由若干个相互联系、相互制约的要素按一定的结构关系构成，都与外部环境不断地进行着物质、能量和信息的交换，都是更大系统的一个子系统，都在系统内部存在一定的纵向和横向分工。要实现组织的宗旨和目标，一个重要的方面就是根据环境条件对组织进行科学设计，使组织的社会职能、结构体制、权责配置、运行机制等与外部环境保持动态的平衡；另一个重要的方面就是对组织发展过程中遇到的各种问题进行系统分析，从整体的、开放的、关联的角度观察和处理问题。这就是系统原则的