



普通高等院校经济管理基础教材

PUTONG GAODENG YUANXIAO JINGJI GUANLI JICHU JIAOCAI

管理学

基础

汪洁 主编
丁皓 副主编



赠送
电子课件

清华大学出版社

普通高等院校经济管理基础教材

管 理 学 基 础

汪 洁 主 编
丁 皓 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书包含经典管理学的基本框架,但又不同于传统的管理学教材,从管理的四大职能中将人力资源管理、激励、沟通等方面的内容单独列出,以体现它们在管理工作中的重要性。

本书的一大亮点是根据相关知识点穿插了大量的案例、阅读材料、管理寓言和故事,每章结束后还附有习题和案例分析,全书结尾处附有每章案例的参考答案,循序渐进地引导学生更好地学习。

本书可作为高等院校经济管理类本科生学习管理学的教材,也可作为企业员工的培训教材,还可作为需要了解管理学知识的从业人员的参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/汪洁主编;丁皓副主编.—北京:清华大学出版社,2009.8

(普通高等院校经济管理基础教材)

ISBN 978-7-302-20689-7

I. 管… II. ①汪… ②丁… 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 120447 号

责任编辑:彭 欣 朱 颖

装帧设计:杨玉兰

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京国马印刷厂

装 订 者:三河市李旗庄少明装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:27.5 字 数:664 千字

版 次:2009 年 8 月第 1 版 印 次:2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:38.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:033256-01

前 言

在人类历史上,自从有了有组织的活动,就有了管理活动。管理活动在人们的社会日常生活和工作中可谓无处不在。当今,人们把先进的管理和科学技术比喻成推动现代社会经济发展的“两个轮子”。美国著名管理学大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)指出,管理是促进社会经济发展的最基本的关键因素,所谓发展中国家,并非是发展落后,而是管理落后。经济发展固然需要丰富的经济资源和先进的技术,但其最需要的还是管理能力——合理组织和利用经济资源和先进技术的能力。基于此,掌握现代管理的基本知识几乎已成为当今社会人们生活和工作中必不可少的一个组成部分。

管理学是高等院校经济管理类专业必修的核心课程之一。在经济管理类专业的学习中,起着引导学生入门及帮助学生养成基本管理技能和管理思想的作用,其重要性是不言而喻的。在高等教育教学中教材的选择是非常关键的,一本好的教材既能为学生提供好的阅读文本,又能提高教师的课堂教学效果。现行的管理学教材大致分为两类,一类是从西方原版引进或全文翻译出版的,另一类是国内学者参照西方论著编写的。原版教材虽经典但语言风格欧化色彩浓重,不易为中国学生所理解;国内编写的教材虽不存在阅读上的障碍,近年来也确实涌现出大批的管理学方面的教材和著作,但很多教材偏重对理论知识的描述,大同小异,具有应用性特色的教材少之又少。在这种情况下,如果教师缺乏专业知识、经验和素材的积累,想生动有趣的讲好这门课还是有一定的难度的。那么如何使理论和实践有机结合,从而培养学生学习的兴趣,重点提高学习者能用理论知识去分析问题、解决问题的能力,就成为众多教师必须考虑的问题。

本教材的编写依据管理类专业学生的培养目标及对其知识结构和实际应用能力的要求,在编写过程中除了涉及管理的一些基本理论,如管理、管理者、管理学的基本知识、管理理论的发展、管理原理与方法,还重点讲解了管理的相关职能活动,比如计划、组织、领导、控制、激励、沟通、人力资源管理等相关内容。我们在编写过程中坚持注重基础教学 and 实际运用的原则;在编写方法上,力求由浅入深、结构合理、条理清晰、通俗易懂,把多年教学和实践经验融入教材中。每一章节都配有本章要点、引导案例、阅读材料、本章小结、习题及本章案例,另外还附有每章的案例参考答案,同时在正文部分还穿插了大量的有针对性的案例分析、材料及丰富的图表,力求为学生提供一份系统的、全面的学习资料,在提升趣味性的同时,提高学习的效果。

本书具有以下几方面的特色。

(1) 基础性强。本书突出管理学的基础知识,在结构上是根据管理学的内在逻辑规律和初学者的认知规律来安排的。

(2) 知识丰富。本书体系完备、结构严谨、比较全面地阐述了管理的核心内容,把

人力资源管理、激励和沟通从四大职能中单独列出，更加符合读者深层次学习的需要。

(3) 实践性强。本书注重理论和实践的结合，在讲述理论知识的同时，穿插了大量的案例分析，以帮助读者更好地理解理论知识。

(4) 内容具有前瞻性。管理学是一个不断变化和发展的学科，本书力求在阐述基础知识的同时，体现出管理领域中最新的管理思想和理念。

本书由汪洁担任主编，丁皓担任副主编。具体分工为：汪洁负责大纲的起草与审定工作，同时负责第一、八、九章的编写及全书的总撰、初稿的审核、修改工作；丁皓负责第五、六、七的编写工作；高园负责第二、十章的编写工作；贺艳芳负责第三、十一章的编写工作；连有负责第四章的编写工作。

在编写的过程中，我们参考了很多管理类专业的教材、专著、论文及互联网上的一些最新的知识和动态，力求把管理学发展的最新成果吸收进来，在此谨向这些书籍、论文的作者表示衷心的感谢！另外我们在写作中还得到了学术界一些知名学者的指导，也得到了从事管理工作的朋友的支持，在此深表感谢。同时本书的出版也离不开清华大学出版社的大力帮助，我们也深表谢意！

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中错漏之处在所难免，恳请各位读者不吝赐教。

编 者

目 录

第一章 管理概述	1		
第一节 管理	2		
一、管理的由来	2		
二、管理的含义	3		
三、管理的职能	4		
四、管理的性质	6		
五、管理的目的	8		
六、管理的必要性	9		
第二节 管理者	10		
一、管理者及其分类	10		
二、管理者的角色	13		
三、管理者应具备的技能	16		
四、管理者的素质	17		
五、有效的管理者和成功的管理者	18		
第三节 管理学	22		
一、管理学的特点	22		
二、管理学研究的内容	23		
三、管理学的分类	24		
四、学习和研究管理学的重要性	25		
五、21 世纪管理学所面临的课题	26		
阅读材料	28		
本章小结	30		
习题	30		
案例分析	31		
第二章 管理思想的演变	36		
第一节 概述	37		
一、管理思想的含义	37		
二、管理思想发展的阶段	37		
第二节 古代管理思想	38		
一、中国古代的管理思想	38		
二、世界上其他民族古代的管理思想	42		
第三节 近现代管理思想	44		
一、近现代西方管理思想及其发展	44		
二、近现代中国管理思想及其发展	63		
阅读材料	67		
本章小结	68		
习题	68		
案例分析	69		
第三章 管理的基本原理与方法	71		
第一节 管理的基本原理	73		
一、系统原理	73		
二、人本原理	75		
三、效益原理	79		
四、动力原理	82		
五、责任原理	85		
第二节 管理的基本方法	86		
一、法律方法	86		
二、经济方法	90		
三、行政方法	94		
四、教育方法	97		
阅读材料	99		
本章小结	101		
习题	101		
案例分析	101		
第四章 计划	105		
第一节 计划的含义与类型	106		
一、计划的含义	106		
二、计划的基本特征	107		
三、计划工作的作用	109		
四、计划的类型	109		

五、影响计划工作的主要因素.....112	第二节 组织设计..... 149
六、计划工作原理.....113	一、组织设计的概念..... 149
第二节 计划工作的程序.....114	二、组织设计的任务和基本原则..... 149
一、估量机会.....114	三、组织设计的影响因素..... 152
二、确定目标.....114	四、组织的职务设计..... 155
三、确定计划的前提条件.....115	五、组织的部门化..... 157
四、拟定可供选择的方案.....115	六、管理幅度与管理层次的划分..... 159
五、评价各种方案.....116	七、组织结构的两种基本模式..... 163
六、选择方案.....116	八、组织结构的类型..... 164
七、制定派生计划.....116	第三节 组织力量的整合..... 169
八、编制预算.....116	一、正式组织与非正式组织..... 169
第三节 计划工作的编制方法.....116	二、直线与参谋..... 172
一、环境分析法.....116	三、集权与分权..... 174
二、滚动计划法.....118	四、部门制与委员会制..... 177
三、网络分析法.....119	阅读材料..... 179
四、线性规划法.....121	本章小结..... 181
第四节 目标管理.....121	习题..... 182
一、目标概述.....121	案例分析..... 182
二、目标管理的含义.....124	第六章 领导..... 185
三、目标管理的评价.....124	第一节 领导概述..... 186
四、目标管理的实施过程.....126	一、领导的含义..... 186
第五节 战略管理.....128	二、领导权力的构成..... 189
一、战略的含义与特征.....128	三、领导的作用..... 191
二、制定战略的方法.....130	四、知识经济条件下领导者的
三、战略管理的含义、特征	任务..... 191
与过程.....134	第二节 领导理论..... 192
阅读材料.....136	一、领导特质理论..... 193
本章小结.....137	二、领导行为方式理论..... 196
习题.....138	三、领导权变理论..... 206
案例分析.....138	四、领导理论的新发展..... 213
第五章 组织.....143	第三节 领导艺术..... 215
第一节 组织概述.....144	一、领导艺术的含义..... 215
一、组织的含义与构成.....144	二、领导艺术的特征..... 215
二、组织的类型.....145	三、领导艺术的主要内容..... 216
三、组织工作.....146	阅读材料..... 222
四、组织的基本理论.....147	本章小结..... 222

习题	223	五、人力资源规划的内容	267
案例分析	223	六、人力资源规划的程序	268
第七章 控制	226	第三节 工作分析	270
第一节 控制职能概述	226	一、工作分析的含义	270
一、管理控制的概念	226	二、工作分析的程序	271
二、控制的基本特点	227	三、工作说明书的编写	273
三、控制的必要性	228	第四节 员工招聘	277
四、控制与计划的关系	229	一、员工招聘的含义	277
五、控制系统	230	二、员工招聘的程序	278
六、管理控制的类型	231	三、员工招聘的渠道	279
七、有效控制的原则	235	第五节 员工培训	282
第二节 控制过程	238	一、员工培训的含义	283
一、建立明确的控制标准	239	二、员工培训的意义	283
二、衡量实际工作的绩效	241	三、培训需求分析	284
三、纠正偏差	244	四、员工培训的方法	286
第三节 控制方法	245	第六节 绩效管理	289
一、人员行为控制法	245	一、绩效的含义和特点	289
二、预算控制法	246	二、绩效管理的含义	289
三、比率分析控制法	250	三、绩效管理的过程	291
四、审计控制法	251	第七节 薪酬管理	296
阅读材料	253	一、薪酬	297
本章小结	255	二、薪酬管理	298
习题	255	阅读材料	301
案例分析	256	本章小结	303
第八章 人力资源管理	259	习题	303
第一节 人力资源管理概述	261	案例分析	303
一、人力资源管理的相关概念	261	第九章 员工激励	306
二、人力资源管理的功能和职能	262	第一节 激励概述	307
三、人力资源管理在企业		一、激励的含义	307
管理中的作用	263	二、激励的过程	308
第二节 人力资源战略与规划	264	三、激励的作用	309
一、人力资源战略的含义	264	四、激励的类型	310
二、人力资源战略的重要性	264	第二节 西方激励理论	311
三、人力资源战略制定的基本		一、内容型激励理论	311
程序	266	二、过程型激励理论	320
四、人力资源规划的含义	267	三、行为改造型激励理论	325
		四、综合型激励理论	329

五、对西方激励理论的评价	331	第一节 管理理论的新发展	381
第三节 员工激励的基本原则和方法	333	一、企业文化热	381
一、员工激励的基本原则	333	二、学习型组织理论	381
二、员工激励的方法	334	三、企业再造理论	385
阅读材料	336	四、供应链管理	387
本章小结	337	第二节 管理的创新	388
习题	337	一、管理创新的概念	388
案例分析	338	二、管理创新的特点	389
第十章 沟通	342	三、管理创新的内容	390
第一节 沟通概述	344	四、管理创新的基本流程	394
一、沟通的含义和特点	344	第三节 技术创新	395
二、沟通的类型	346	一、技术创新的内容	395
三、沟通的基本模式	350	二、技术创新战略的选择	397
四、沟通过程及其要素	353	第四节 组织变革与发展	398
五、沟通的障碍与改善	356	一、组织变革的动因	398
第二节 管理沟通	362	二、组织变革的模式	399
一、管理沟通的含义	362	三、组织变革的阻力	402
二、管理与沟通的关系	362	四、减少组织变革阻力的措施	403
三、管理沟通的作用	365	五、组织变革的过程模式	405
四、影响管理沟通的主要因素	368	六、组织变革的趋势	406
五、有效管理沟通的策略	370	阅读材料	408
阅读材料	374	本章小结	410
本章小结	376	习题	411
习题	376	案例分析	411
案例分析	376	课后案例分析参考答案	416
第十一章 管理理论的新发展		参考文献	428
与管理创新	379		

第一章 管理概述

【本章要点】

- ◇ 管理的含义、性质、职能、目的和必要性。
- ◇ 管理者及其分类，管理者的角色、应具备的技能及素质。
- ◇ 成功的管理者和有效的管理者。
- ◇ 管理学的特点、内容、分类及学习管理学的重要性。

【引导案例】

韦尔奇的管理秘籍

尽管有关韦尔奇在 GE 的功过是非尚在争论之中，但人们仍津津乐道于他在管理这个庞大帝国时的别出心裁。

(一)生产“人才”

杰克·韦尔奇在业界之所以重要，是因为他能生产“人才”。在最近一次 GE 全球前 500 名经理人员大会上，杰克·韦尔奇透露他成功的重要秘诀之一时这样说道：“GE 成功的最重要的原因是用人。”与很多 CEO 不同，杰克·韦尔奇把 50%以上的工作时间花在人事上，他自己认为他最大的成就是关心和培养人才。

杰克·韦尔奇至少能叫出 1 000 名通用电气的高级管理人员(GE 的员工约 17 万名)的名字，知道他们的职责，知道他们在做什么。这对一名雇员来说无疑是莫大的鼓舞。韦尔奇曾说，“我们所能做的是把赌注压在我们所选择的人身上。因此，我的全部工作就是选择适当的人。”杰克·韦尔奇亲自接见所有申请担任通用电气的 500 个高级职位的人。他坚信对他们有足够的了解才能信任他们。

他说：“我不懂如何制造飞机引擎，我也不知道在 NBC 应播放什么样的广告。我们在英国有项有争议的保险业务，我不想做那项业务，但是那个给我提建议的人想干，我相信他。我相信他能干好。”在世界最令人钦佩的那些公司中，很少有哪家公司的老板能这样做。

(二)非正式沟通

GE 最成功的地方，是杰克·韦尔奇在通用电气建立起来的非正式沟通的企业文化。通过这种非正式沟通，韦尔奇不失时机地让人感到他的存在。

使公司变得“非正式”意味着打破发布命令的链条，促进不同层次之间的交流，改革付酬的方法，让雇员们觉得他们是在为一个几乎人人都相知甚深的老板工作，而不只是一个庞大的公司。韦尔奇比他人更知晓“意外”两字的价值。每个星期，他都会不事先通知而去造访某些工厂和办公室；临时安排与下属经理人员共进午餐；工作人员还会从传真机上找到韦尔奇手书的便笺，上面是他道劲有力又干净利落的字体。所有这些的用意都在于领导、引导和影响一个机构庞大、运行复杂的公司。韦尔奇最擅长的非正式沟通方式就是

提起笔来写便笺。写这些便笺的目的就是为了鼓励、激发和要求行动。韦尔奇通过便笺表明他对员工的关怀,使员工感到他们之间已从单纯的主管与下属的关系升华为人与人之间的关系。

(三)打破边界

韦尔奇还提出了一个“无边界行为”的概念,并大力推广它。他坚信不论何时何地都会有一个拥有好想法的人存在,而当务之急是设法将他找出来,学习之,并以最快速度付诸行动。“无边界行为”的目的就是“拆毁”所有阻碍沟通、阻碍找出“好想法”的“高墙”。它是以这些理念本身的价值,而非依照提出这些理念的人所在的层级来对其进行评价的。韦尔奇这样做就是想铲除所有阻碍沟通的障碍。他有一个形象的比喻:“一栋建筑物有墙壁和地板,墙壁分开了职务,地板则区分了层级,而我要将所有的人全都聚在一个打通的大房间里。”GE 一直通过群策群力的方法大规模清除企业的界限。这一做法被称为 Workout 计划。从各个企业、各个层次来的员工济济一堂,发泄他们的不满,提出各种建议,清除一个又一个不具有生产能力的工作方式,员工不必担心因为发表意见而受批评。群策群力方法开放了 GE 的企业文化,使之能够接受来自每一个人和每一个地方的创意。

(资料来源:杨明刚.现代实用管理学——知识·技能·案例·实训(第2版).华东理工大学出版社,2005)

从上述的案例中,我们看出了韦尔奇作为一个知名公司的 CEO,他在管理企业方面确实颇有见地,这对我们的一些管理者来说具有极强的借鉴意义。本章即是讨论管理、管理者的基本问题以及管理学的一些相关知识。

第一节 管 理

一、管理的由来

早在原始社会,人类为了抵御动物、恶劣的气候和饥饿的侵袭,就创造了氏族组织,进行集体劳动和共同生活。在氏族组织中,氏族会议决定重要的事情,被人们推选出来的首领负责安排组织活动,进行简单的分工协作。这种维持共同生活的氏族组织活动就是原始的管理。原始的管理奠定了人类管理的最基本形态,其中的很多管理实践活动一直沿用以后的各种组织中,如领导、分工、协作、分配和交换等,只不过其内容形式和复杂程度随着时代的发展在不断地发生着变化。

随着生产力的发展,原始社会被奴隶制国家所取代,同时也出现了政府、军队、宗教、手工作坊等新的社会组织。为适应这些组织生存发展的需要和维护统治者的统治地位,人类的管理活动逐渐过渡到了有阶级性的国家行政管理阶段,并积累了很多具有科学意义的管理思想。例如,中国的国家经济宏观管理思想(《管子》)、战略和权变管理思想(《孙子兵法》)、人治礼治的行政管理思想(《论语》)、无为而治的自然管理思想(《老子》)及大型工程管理思想等;埃及在组织结构、管理幅度等方面的组织管理实践;希腊柏拉图的专业化分工思想以及巴比伦、印度、罗马等文明古国的管理思想。这些管理思想

对于现代管理仍有极高的研究价值。

公元 13 世纪以后, 西欧在经济、政治、文化、宗教和管理方面经历了一系列自发或有组织的变革。重商主义的兴起、工商业的发展、地理大发现和殖民经济等加速了社会财富的积累和封建自然经济向资本主义商品经济的转化, 商业组织和新的国家管理机构不断兴起, 进而活跃了管理思想领域。18 世纪的工业革命掀起了企业管理实践的热潮, 使人类的管理活动从此进入了一个崭新的阶段。

时至今日, 人们为从事政治、军事、经济、文化、教育等社会活动兴建了无数的组织, 包括政府机关、军队、企业、学校、医院、政党和社会团体等。这些组织设立的目的不同, 情况千差万别, 但毫无例外地都需要管理, 需要强化管理。管理是否恰当、是否得力, 在很大程度上决定着社会组织的兴衰成败。事实上无论人们从事何种职业, 他们都在不同程度上参与管理, 如管理国家、管理某个组织、管理某项工作、管理家庭等。学习管理、提高管理的水平, 也因此成为人们的一种需要和愿望。

二、管理的含义

在人类历史上, 自从有了有组织的活动, 就有了管理活动。由于人们在不同领域从事的管理实践具有明显的差异性。管理对象不同、内外部环境不同、分析问题角度不同, 导致管理实践的差异, 而管理实践的差异进一步导致人们对管理产生了不同的理解和认识, 于是人们会从不同角度去解释管理。

被称为“科学管理之父”的弗雷德里克·W.泰罗(Frederic W. Taylor)认为管理就是“确切地知道你要别人干些什么, 并注意用最好、最经济的方法去干”。

赫伯特·A.西蒙(Herbert A. Simon)等认为: “决策贯穿于管理的全过程和所有的方面; 组织是由一些决策者构成的系统; 决策正确与否直接关系到组织工作的成败。因此管理就是决策。”

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为: “管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。”

亨利·法约尔(Henri Fayol)认为: “管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

小詹姆斯·H. 唐纳利(James H. Donnelly)等认为: “管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动, 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。”

路易斯·布恩和戴维·克茨(Boone and Kurtz)认为: “管理就是使用人力及其他资源去实现目标。”

彼得·F. 德鲁克(Peter F. Drucker)认为: “管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。管理是一种实践, 其本质不在于‘知’而在于‘行’; 其验证不在于逻辑, 而在于成果; 其唯一权威就是成就。”

在国内, 目前得到大多数学者认同的管理的含义是: 管理是在特定的环境下, 对组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导和控制, 协调人力、物力和财力资源以期高效率地实现组织既定目标的过程, 如图 1-1 所示。

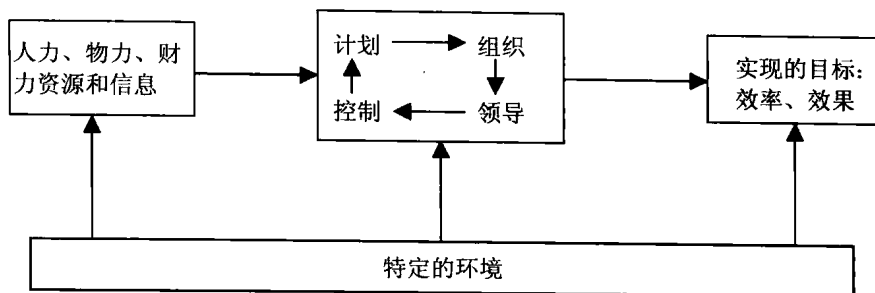


图 1-1 管理示意图

要准确地理解管理的这一含义，必须把握以下几个要点。

- (1) 管理是一种有意识、有组织的群体活动，不是盲目无计划的、本能的活动。
- (2) 管理是围绕着某一共同目标进行的。
- (3) 管理是一个动态的协调过程，协调人与人之间的活动和利益关系，它贯穿于整个管理过程的始终。
- (4) 管理包括一系列相互关联的职能，即计划、组织、领导、控制等。
- (5) 管理工作强调有效合理地利用资源，确保组织的效率和效果。
- (6) 管理是在特定环境下开展工作的，有效的管理必须审时度势，根据环境的特点进行活动。
- (7) 管理是人类改造世界的实践过程，是一种特殊形态的实践活动。

三、管理的职能

管理的职能就是它所承担和履行的一系列活动，最早系统提出“管理职能”的是亨利·法约尔(Henri Fayol)，1916 年他在《工业管理与一般管理》一书中指出，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。到了 20 世纪 50 年代中期，美国加州大学洛杉矶分校两位教授孔茨和奥唐内尔(Koontz and o'Donnell)在教科书中，把管理的职能划分为以下五种：计划、组织、人员配备、指导和控制。目前大多数流行的教科书仍是按照这一体系编写的，只不过在这些教科书中，管理职能一般被压缩为四种：计划、组织、领导和控制，如图 1-2 所示。

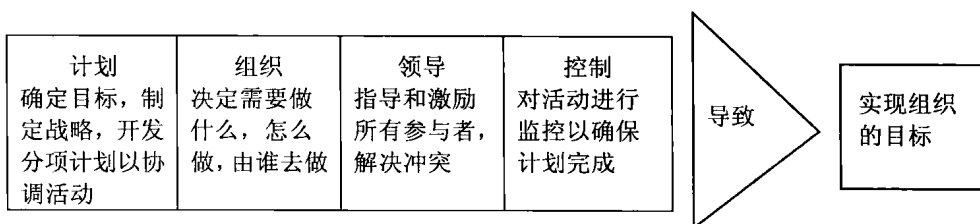


图 1-2 管理职能示意图

(资料来源：[美国]斯蒂芬·P.罗宾斯. 管理学. 北京：中国人民大学出版社，1997 年，P8)

(一)计划

计划是指在一定时间内，对组织预期目标和行动方案所做出的选择和具体安排。简单来说，计划涵盖了组织的目标和实现目标的途径，它是一切管理活动的前提，可以说离开了计划，其他管理职能就无法行使。有效的计划不仅为组织指明了发展的目标和方向，统一了组织的思想，同时也为组织制定了行动的步骤，它是名副其实的管理第一职能。

(二)组织

组织是从事管理活动的载体，包括对组织结构和组织行为的分析和研究。组织主要完成下述职能：①设计组织，包括设计组织结构、部门与岗位设置及其相互联系；②人员配备，即根据各种岗位从事活动的需要，解决好人员选聘、考核和培训等问题，确保将合适的人选安置在各级组织机构相应的工作岗位上；③组织运行，根据业务活动与环境的变化，维持组织的正常运转，处理好组织中的各种关系，并研究和实施组织结构的调整和变革。

(三)领导

领导是指在组织确立之后，各级管理者利用组织赋予的权力和自身的影响力，指导和影响组织成员为实现组织目标所做出的努力和贡献的过程与艺术。有效的领导工作是组织任务完成的关键因素。在日常管理活动中发挥着指挥、协调、监督、相互沟通以及对员工的激励等必不可少的作用。

(四)控制

控制是指为了确保系统按预期目标运作，对其发展过程不断地调整和施加影响的过程。世界上任何事物的发展都需要进行有效的、适当的控制，管理控制尤其必不可少。管理控制的手段虽然多种多样，但其目的都在于使组织适应环境的变化，限制偏差的累积，以保证计划目标的实现，或根据客观环境的变化，适时地做出相应的调整。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能，它们分别重点回答了一个组织要做什么和怎么做，靠什么做，如何做得更好，以及做得怎么样等基本问题。管理职能并不只是这四种，作为管理工作的手段和途径，随着管理对象的变化和科学技术的发展，管理职能也在不断地丰富和完善。如表 1-1 所示，为不同时期西方管理学者对管理职能的不同描述。

表 1-1 西方管理学者有关管理职能的各种论断

年 份	学 者	职 能	计 划	组 织	指 挥	协 调	控 制	激 励	人 事	调 整 资源	沟 通	决 策	创 新
1916	法约尔		●	●	●	●	●						
1934	戴维斯		●	●			●						
1937	古利克		●	●	●	●	●		●		●		
1947	布朗		●	●	●		●			●			
1947	布雷克		●			●	●	●					

续表

年 份	学 者	计 划	组 织	指 挥	协 调	控 制	激 励	人 事	调 整 资源	沟 通	决 策	创 新
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	●	●			●	●					
1991	巴托尔和马丁	●	●	●		●						
1997	罗宾斯	●	●	●		●						
1997	达夫特	●	●	●		●						

注：①●表示各学者主张的职能划分；②计划包括预测；③指挥包括命令、指导；④控制包括预算；⑤激励包括鼓励、促进；⑥沟通包括报告。

(资料来源：王德忠. 管理学. 成都：西南财经大学出版社，2005，P9)

四、管理的性质

(一)管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。

正确理解管理的二重性，在理论上和实际上都有重要意义。第一，可以全面认识管理的任务和作用。第二，可以全面认识对管理人员的素质要求。第三，可以全面地认识国外的管理理论和经验。

(二)管理的科学性

管理的科学性是指在管理活动中存在的一系列基本规律有其固有的基本理论和科学方法。

(三)管理的艺术性

管理的艺术性是指管理者在认识客观规律的基础上灵活处理问题的一种创新能力和技巧。管理是科学性和艺术性的有机统一。

案例 1-1 外行管理 IBM 公司的成功

众所周知，IBM 公司是计算机行业的龙头老大，20 世纪 80 年代中期以前，它的一举一动都会对整个行业产生重大影响。1985 年，IBM 公司的大中型机独占世界市场 70% 的

份额,大型机的毛利率达 85%,中型机的毛利率达 50%。

然而好景不长,从 1990 年到 1993 年,公司连续三年亏损,1993 年一年亏损额就高达 80 亿美元,3 年累计亏损 168 亿美元,创下了以往美国企业史第二高亏损纪录,公司危在旦夕。

正是在这生死存亡的紧急关头,哈佛大学工商管理硕士、美国最大的食品企业——美国食品烟草集团总裁郭士纳这位非计算机专业科班出身的经理人受命于危难之际。

郭士纳经过三个月的认真调研,认为 IBM 公司的失败,表面上看是产品不适应市场,但实质是缘于公司长期以来形成的封闭傲慢的工作作风和人浮于事的臃肿机构,各部门之间的权力之争使公司未能满足顾客的需求。温和的改良也许是公司免遭更大风险的唯一途径,但是由于公司仍受积弊的约束,难以迈出前进的巨大步伐。因此,他力排众议,认为必须在保持 IBM 公司团队优势的基础上,对这一庞然大物进行脱胎换骨式的改造,并具体做出如下决策:第一,质疑 IBM 首创“销售和服务是营销功能中不可分割的两部分”的思想,推出新的方法,即将两种功能融为一体,推销员不仅是产品的推销者,还是经验丰富的顾问,将推销手续费中的 60%同每笔交易的利润率挂钩,这一改革使公司的销售队伍从原来的 15 万人精简到 7 万人,不仅节约了推销费用,还提高了推销效益。第二,打破不轻易减人的传统。IBM 公司创始人是贫寒家庭出身,深知下层员工养家糊口的困难,立下了“宁可咬紧牙关也要与员工共存亡”的规矩。郭士纳认为,面对激烈竞争的市场,如果仍坚持这一规则,无异于大家一起死,于是公司进行了大量裁员,为轻装上阵创造了条件。第三,必须进行历史性的战略调整。IBM 公司是一家以硬件为主的公司,虽然公司有一流的软件系统,但原来只是为了推销硬件。郭士纳决意要使软件和服务扮演更为重要的角色,同硬件部门一起成为 IBM 的三大支柱。他的经营战略核心是使 IBM 成为一家专为客户解决问题的公司。面对网络世界,IBM 没有时间从头开发新型网络群软件系统,于是他采用移花接木的方法,耗资 35 亿美元,强行收购市场占有率达 34%却缺乏资本难以继续发展的莲花公司,实现了强强联合,使 IBM 公司向网络世界迈出了坚实的一步。

经过外行郭士纳大刀阔斧的改革,IBM 这一摇摇欲坠的大厦在一年后便开始扭亏为盈,1996 年底实现收入 759 亿美元,净利润为 54 亿美元,股价从 1993 年的 40 美元上升到 175 美元,1997 年收入继续上升到 785 亿美元,真正成为一家集硬件系统、软件系统、客户服务为一体的全方位的网络计算机产品公司,并以崭新的面貌成为计算机领域最强大的公司之一。

(资料来源:孙焱林,陈雨良,李彤.实用现代管理学.北京:北京大学出版社,2004)

分析提示:

郭士纳的成功说明了只有把管理理论灵活应用到企业活动之中,管理才能有成效。管理既是一门科学,又是一门艺术,有效的管理是科学与艺术的结合。

(四)管理的技术性

管理的技术性是指管理本身具有一系列技术工具和技术方法,可以解决实践中的技术问题。管理的技术性所要探讨的实现企业管理的制度化、标准化和规范化的过程,就是把

企业管理的理论转化成企业管理的方法、技巧和手段的过程。

(五)管理的系统性

管理的系统性是针对这样两个方面而言的：一是管理活动本身就是一个连续不断的过程，这既体现了一个过程中各个环节的连带关系，又说明了过程与过程之间的有机联系。二是管理工作所要处理和涉及的因素是众多的，这些因素之间存在着一种客观的、必然的、固有的联系，管理工作也必须在充分认识这些联系的基础上层开。

(六)管理的创新性

管理的创新性是指把新的管理办法、新的管理手段、新的管理模式等应用于管理实际的创新活动。

五、管理的目的

管理是人类一种有意识、有目的的活动，具有明显的目的性，任何管理都具有一定的目的，没有目的的行为或活动是不能称之为管理的，目的性是管理区别于其他行为或活动的特性。了解管理的目的对我们认识管理的本质是非常必要的。

对管理目的的看法大体上分为以下三个阶段。

第一阶段是在 1930 年以前，当时的管理主要是对工厂企业的管理。在这一时期，管理目的的权威看法是“为了获取更多的利润”。管理学家认为，企业为自身获得了最大的利润也就是为社会获得了最大的利益。

第二阶段是从 20 世纪 30 年代到 40 年代，在这个阶段绝大多数的管理者都认为企业管理的目的是调和雇主和工人之间的矛盾。如泰罗认为，管理的主要目的，应该是使雇主实现最大限度的利益，同时也使每个雇员实现最大限度的利益。

第三阶段，从 20 世纪 40 年代以来，随着管理科学的发展，管理科学所研究的对象已经不再限于工厂企业了，而是包括工厂企业在内的各类组织，如医院、学校、军队、政府等。由于不同组织要解决的实际问题不同，所追求的目标也不同，如企业管理为了追求经济效益；科技管理主要是为了追求出成果、出人才；军事管理是为了提高部队的战斗力；政府管理是为了提高办公效率，更好地为人民服务。因此管理目的的提法也有了改变，认为管理的目的是为了提劳动或工作的效率。

其实，管理作为有目的的人类活动，它渗透到每一组织的活动中，对组织的发展乃至社会的进步具有普遍意义。任何组织进行管理，都是为了达到其组织目的，而管理的目的就是组织中管理主体规定管理客体的管理活动以及应遵循的发展轨道，给自身也给管理客体树立一个努力的方向和目标，是组织中管理活动最终应达到的预期结果。

管理的目的，概括地说就是要管理者利用组织中的资源来有效地实现组织的目的。换句话说，管理就是通过合理配置各种资源，提高组织运行的效率，使组织的目的得以实现。