



工业和信息化高职高专「十二五」  
规划教材立项项目

# 管理学基础

The Basic  
Management Science

张金成◎主编

FE

基础课系列

21世纪高等职业教育财经类规划教材



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



工业和信息化高职高专「十二五」  
规划教材立项项目

# 管理学基础

The Basic

Management Science

张金成◎主编 胡永红◎副主编

林小浩 靳伟 魏凯◎编

FE

基础课系列

21世纪高等职业教育财经类规划教材

Basic  
Course

人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 张金成主编. -- 北京: 人民邮电出版社, 2011.9

21世纪高等职业教育财经类规划教材. 基础课系列

ISBN 978-7-115-25806-9

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第154281号

## 内 容 提 要

本教材共 10 章, 主要内容包括管理导论、管理思想的发展历程、计划、决策、组织、领导、激励与沟通、控制、创新及管理的基本原理和方法。各章作为相对独立的教学单元均包括学习目标、开篇故事、互动游戏、学习内容、案例思考、管理者价值点分享、推荐阅读、练习与应用等 8 个不同的教学模块。

本书不仅可以作为高职高专管理类和经济类专业的教材, 也适用于各类企事业单位管理人员的培训, 以及作为企业领导和管理人员的参考资料和自学读本。

21 世纪高等职业教育财经类规划教材基础课系列

### 管理学基础

- 
- ◆ 主 编 张金成
  - 副 主 编 胡永红
  - 编 林小浩 靳 伟 魏 凯
  - 责任编辑 刘 琦
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号  
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
  - ◆ 开本: 700×1000 1/16  
印张: 18.75 2011 年 9 月第 1 次  
字数: 472 千字 2011 年 9 月河北第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-115-25806-9

定价: 32.00 元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“管理学基础”作为管理类、经济类专业的一门重要的专业基础课程，其研究重点是管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法。作为一门综合性的应用学科，管理学涉及经济学、哲学、社会学、心理学、人类学、组织行为学、数学、系统论、运筹学及工程技术和计算机科学，具有自然和社会双重属性。

管理教育的目的就是让学生掌握管理中的普遍规律及处理管理问题的一般方法，达到“育道德”、“建观点”、“传知识”和“培技能”的教学目标。要想很好地达到这样的目标，需要教师有意识地把管理教学变为一种基于体验的反思，把传统的“单向课堂讲授”变为“亲验式互动教学”。本教材的编写，增加了大量互动与体验式内容，就是致力于促进这种新型管理教学方式的应用。需要说明的是，我们并不主张排斥或取消传统的结构式讲授，只是主张应更加重视和较多推广“亲验式互动教学”，把管理教学真正变成一种基于体验的反思。

管理学教材作为实现专业人才培养的媒体，是教学不可或缺的重要组成部分，是教与学的主要工具，也是深化教育教学改革，全面推进素质教育，培养创新人才的重要保证。目前国内的管理学基础教材主要分为两大类：一类是直接引进的国外教材，一类是国内学者自己编写的教材。国外教材内容新、系统性强、理论水平较高，然而，由于是外国学者编写，多以西方经济和社会文化为背景，在管理环境上与中国实际情况相差较大，很多内容未必适合国内企业，甚至容易形成误导。从层次上看，这类引进教材多是为 MBA 学生编写，并不适合本专科生。而国内编写的部分教材偏重理论，实操性和互动性不足。

本书可以作为管理类和经济类专业的教材使用，其内容可供 30~70 学时的管理学课程选用，也可作为企业领导和管理人员的参考资料和自学读本。本教材共分 10 章，力求结构层次清楚、内容通俗易懂，涉及的主要内容有管理导论、管理思想的发展历程、计划、决策、组织、领导、激励与沟通、控制、创新及管理的基本原理和方法。各章作为相对独立的教学单元均包括学习目标、开篇故事、互动游戏、学习内容、案例思考、管理者价值点分享、推荐阅读、练习与应用等 8 个不同的教学模块。

本书由多年从事管理学教学、科研和培训的教师们合作编写，全书由石家庄邮电职业技术学院张金成担任主编并统稿，河北师范大学胡永红担任副主编，参编人员包括林小浩、靳伟和魏凯，具体分工是：张金成编写第 1~5 章，胡永红编写第 9 章和第 10 章，林小浩编写第 6 章，靳伟编写第 7 章，魏凯编写第 8 章。

本书编写过程中，得到了邮电院校的大力支持和帮助。此外，我们还参考了大量专家、学者的著作以及同行们编写的优秀教材，在此一并表示感谢。

限于编者的水平和经验，加之时间仓促，本书不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

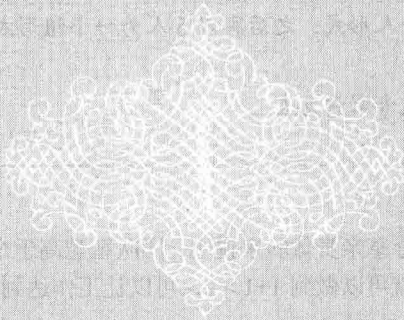
作者

2011年5月

<b>第1章 管理导论</b> .....1	2.4.1 战略管理.....48
1.1 管理与管理学.....2	2.4.2 组织再造理论.....48
1.1.1 管理的基本概念及性质.....2	2.4.3 学习型组织.....49
1.1.2 管理职能.....9	
1.1.3 管理学.....15	<b>第3章 计划</b> .....56
1.2 管理的主体——管理者.....16	3.1 计划概述.....57
1.2.1 管理者的概念及分类.....16	3.1.1 计划的含义及作用.....57
1.2.2 管理者的知识和技能.....17	3.1.2 计划的类型.....60
1.2.3 管理者的角色.....18	3.1.3 计划工作的内容与性质.....63
1.3 管理的客体——管理对象及环境.....19	3.2 计划的方法与工具.....66
1.3.1 管理对象.....20	3.2.1 计划工作的方法.....66
1.3.2 管理环境.....21	3.2.2 计划工具.....72
<b>第2章 管理思想的发展历程</b> .....28	3.3 目标与目标管理.....75
2.1 早期管理思想的萌芽.....30	3.3.1 目标的含义及作用.....75
2.1.1 古代管理思想.....30	3.3.2 目标管理的含义及过程.....77
2.1.2 中世纪的管理思想.....32	3.4 战略与战略计划.....81
2.1.3 工业革命时期的管理思想.....33	3.4.1 战略计划的概念及特征.....81
2.2 古典管理思想的演进.....36	3.4.2 战略计划的制订方法.....82
2.2.1 泰罗的科学管理.....36	<b>第4章 决策</b> .....93
2.2.2 法约尔及其一般管理理论.....38	4.1 决策概述.....94
2.2.3 韦伯的组织理论.....41	4.1.1 决策的概念和类型.....95
2.3 现代管理理论的发展.....42	4.1.2 决策原则与决策要素.....99
2.3.1 梅奥及其霍桑试验.....42	4.2 决策理论与效用理论.....103
2.3.2 马斯洛及其需要层次论.....44	4.2.1 决策理论.....103
2.3.3 麦格雷戈及其X-Y理论.....45	4.2.2 效用理论.....104
2.3.4 赫兹伯格及其双因素理论.....46	4.3 定性决策方法.....105
2.3.5 管理理论丛林.....47	4.3.1 头脑风暴(BS)方法.....105
2.4 当代前沿管理的新发展.....48	4.3.2 名义群体法.....106
	4.3.3 德尔菲法.....107

4.3.4	戈登技术	108	6.1.1	领导的含义	164
4.3.5	对演法	108	6.1.2	领导的功能与作用	165
4.4	定量决策方法	108	6.1.3	领导者的素质要求	166
4.4.1	确定型决策方法	108	6.1.4	领导与管理	167
4.4.2	风险型决策方法	111	6.2	领导的本质探究	168
4.4.3	非确定型决策方法	113	6.2.1	领导的本质	168
第5章	组织	122	6.2.2	领导权威与危机管理	168
5.1	组织工作的基础	124	6.2.3	领导者的人格魅力	170
5.1.1	组织的概念及性质	124	6.3	领导理论	171
5.1.2	组织理论的基础内容	126	6.3.1	领导特性理论	172
5.2	组织环境与组织文化	130	6.3.2	领导行为理论	173
5.2.1	组织环境	130	6.3.3	领导权变理论	176
5.2.2	组织文化	132	6.4	领导艺术	181
5.3	组织结构与组织结构设计	142	6.4.1	领导的决策艺术	181
5.3.1	组织结构的基本形式与特点	142	6.4.2	领导的用人艺术	182
5.3.2	组织设计与职务设计	146	6.4.3	授权的艺术	182
5.4	人员配备	150	6.4.4	正确处理人际关系的艺术	183
5.4.1	人员选聘	150	6.4.5	科学利用时间的艺术	183
5.4.2	选聘的途径	152	6.4.6	提高领导艺术的途径	184
5.4.3	人员选聘步骤	153	第7章	激励与沟通	192
5.4.4	人员的考评	154	7.1	激励的含义与过程	193
5.4.5	人员的培训	155	7.1.1	激励的内涵	193
5.5	组织变革	155	7.1.2	激励的过程	195
5.5.1	组织变革的原因	156	7.1.3	激励的作用	196
5.5.2	组织变革的方式	157	7.2	激励理论	197
5.5.3	组织变革的过程	157	7.2.1	内容型激励理论	197
第6章	领导	163	7.2.2	过程型激励理论	202
6.1	领导概述	164	7.2.3	行为改造型激励理论	205

7.3 管理实践中的激励策略	207	第9章 创新	245
7.3.1 激励的原则	208	9.1 创新的基本理论	246
7.3.2 激励的方式	209	9.1.1 创新的内涵	246
7.3.3 激励措施	209	9.1.2 创新的本质	247
7.4 沟通概述	214	9.1.3 创新的思维	248
7.4.1 沟通的含义	214	9.1.4 创新的机会	251
7.4.2 沟通的过程	215	9.2 创新职能的基本内容	254
7.4.3 沟通的目的和分类	215	9.2.1 观念创新	254
7.5 沟通的方向与角度	217	9.2.2 目标创新	254
7.5.1 沟通的方向	217	9.2.3 技术创新	256
7.5.2 沟通的角度	218	9.2.4 环境创新	259
7.6 沟通障碍与克服	219	9.2.5 组织创新	260
7.6.1 沟通障碍	219	9.3 创新的过程和模式	262
7.6.2 沟通障碍的克服	219	9.3.1 创新的过程	262
7.7 沟通技巧	220	9.3.2 创新的模式	263
第8章 控制	227	第10章 管理的基本原理和方法	271
8.1 控制概述	228	10.1 管理的基本原理	272
8.1.1 控制的含义	228	10.1.1 系统管理原理	273
8.1.2 控制的作用	229	10.1.2 人本管理原理	276
8.2 控制机制与控制类型	229	10.1.3 动态管理原理	278
8.2.1 控制系统的构成	229	10.1.4 效益管理原理	280
8.2.2 控制的基本类型	230	10.2 管理的基本方法	283
8.2.3 控制的基本过程	231	10.2.1 管理方法的含义与类型	283
8.3 控制技术与方法	233	10.2.2 基本方法	284
8.3.1 有效控制特征	233		
8.3.2 控制方法	234		



## 第1章

# 管理导论

### 学习目标

**知识目标：**掌握组织与管理的基本概念与特征，了解管理系统的构成。

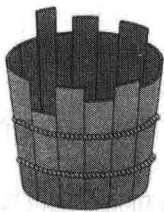
**素质目标：**理解管理的性质与职能。

**技能目标：**熟悉管理者角色和管理技能，熟悉管理环境的构成。

**能力目标：**能够运用所学管理概念和原理观察、分析现实中的管理问题。

### 开篇故事

所谓木桶效应，也叫短板效应，它借用木桶来形象地描述系统论思想：木桶代表系统，每块板是一个子系统，当木板长短不齐时，木桶盛水量的多少显然要取决于最短的那块木板，而并不取决于最长的。这就告诉我们系统论的一个基本道理：单一子系统最优，并不代表整个系统最优；子系统同步发展、动态均衡才有利于系统总体功能的实现。然而，即便木板质地优良且长短一样，但若板块之间存在缝隙，木桶中的水同样会漏掉，可见，它同时还说明这样的道理：子系统必须紧密配合、互动，才可能使系统总体功能更好地实现。







## 互动游戏

## 迷失丛林

形式：全体学生，先以个人形式，之后再以5人为一小组形式完成

时间：30分钟

材料：丛林迷失工作表及专家意见表

场地：教室

## 活动目标

通过参与具体活动和分享亲身体验来说明，团队智慧高于个人智慧的平均组合，只要学会运用团队工作方法，就可以做到 $1+1>2$ ，可以让工作达到更好的效果。

## 操作程序

(1) 老师把“迷失丛林”工作表发给每一位学生，然后告诉大家：你们都是飞行员，但你们驾驶的飞机在飞越非洲丛林上空时突然失事，这时你们必须跳伞。与你们一起落在非洲丛林中的有14种物品，这时大家必须为生存做出一些决定。

(2) 对这14种物品，每个人都按自己认为的重要程度依次排序，把答案写在第一栏。

(3) 当大家都完成之后，老师将全班同学按照5~6人为一组分组，各组开始组织讨论并设法达成一致，最后以小组形式把14种物品重新按重要次序排列，把研讨答案写在工作表的第二栏。

(4) 当小组完成之后，老师把专家意见公布给每个小组，小组成员将把专家意见填在第三栏。

(5) 老师公布每种物品的分值，计算各栏得分，用第三栏得分减去第一栏得分，取绝对值得出第四栏，用第三栏得分减去第二栏得分取绝对值得出第五栏，把第四栏累加起来得出个人得分，第五栏累加起来得出小组得分。

(6) 老师把每个小组的分数情况记录在黑板上，给出分数表征的含义，团队成员分享收获。



## 学习内容

## 1.1 管理与管理学

## 1.1.1 管理的基本概念及性质

## 一、组织的含义与特征

组织是管理的载体，任何管理者都是在组织中开展管理工作的。因此，我们在明确谁是管理者以及什么是管理之前，搞清楚组织的含义是非常重要的。例如，政府、企业、学校、医院、军队等都是组织，还有同学间的大学联谊会、学生会、老乡会等也都是组织。这些之所以被称为组织是因为它们都具有组织的三个共同特征。

第一，每个组织都有一个明确的目的，这个目的通常是由一个或一组目标来表示的，组织目标能够凝聚组织成员。

例如，企业组织大都是以营利为目的的，即以尽量少的投入获得尽量多的产出。政府、

学校这一类组织，它们虽然是非营利性的，但同样也有投入（人力资源的投入、国家对这些组织的事业费的调拨），也有它们的使命和目标，这些组织的目的与企业组织其实也有共同性，就是以最少的投入提供更多、更好的服务。

第二，每个组织都是由两个及其以上的人组成的。这是显而易见的，没有一个组织是没有人的，最起码具有两个及其以上的组织成员。

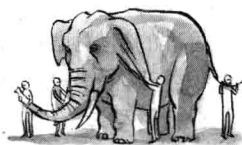
第三，每个组织都发育出一种系统性的结构，用于规范和限制成员的行为。例如，建立规则和规章制度，选出某些成员作为“头儿”给予驾驭他人的职权，编写职务说明书使组织成员知道他们应该做什么。

通过以上对组织特性的分析，我们按照组成要件、目标要件和结构要件的学理思路可以把组织定义为：组织是指一种由两个及其以上的人组成的，具有明确目的和系统性结构的实体。

## 二、管理的含义及性质

### 1. 管理的定义

管理之于组织，恰如爱情之于文学，都是永恒的主题；而事实上，在整个人类历史中，管理作为一种最为古老和最为基本的技能长期以来为人们所实践和应用，管理渗透到一切领域，小至个人、家庭、企业，大至国家、社会、世界，都与管理息息相关，人人参与管理，人人被管理。然而，迄今为止，人们对管理的概念也还很难达成一个普遍而统一的认识。这不仅是因为管理的渊源太久，很大程度上还是因为管理的内涵太丰富，涉及面太广。人们通常总是倾向于按自己某种实践的需要，从某种特定的角度或特定的学科领域来解释管理。于是，不同的管理学派对管理一词就有了不同的解释，最终如同盲人摸象般从不同角度、不同层次形成了众说纷纭、莫衷一是的管理定义。



科学管理学派认为“管理就是确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。他们认为管理就是效率，就是指挥他人用最好的、最高效的工作方法去工作。

管理过程学派认为“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。

行为科学学派认为“管理就是对人的研究和对人性的探求”。

决策理论学派认为“决策贯穿管理的全过程，管理就是决策”。

管理科学学派认为“管理就是用数学模型与程序来表示计划、组织、决策、控制等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到组织的目标”。

有人认为，管理从字义上理解就是管辖和处理的意思，管辖侧重指权限，处理是在权限内行使职能，亦即管人和理事。

有人认为，管理是经由他人的努力以完成工作目标的活动，倘若依靠自己的力量即可完成某一目标，这种活动只能称为操作，不能称为管理。

有人说管理就是经济效益，有人说管理是人的实践活动，还有人数学化地描述说“管理是微分决策的积分”。

上述种种说法各不相同，既反应了人们研究立场、方法、角度的不同，也反映了人们对管理认识的逐步深入，更说明了管理是一个随着实践的深入而不断发展的动态概念。尽管结论各有不同，但无疑都揭示了管理概念的不同侧面，也启迪我们对管理的内涵做更全

面的认识。从学理的角度看，要回答什么是管理，至少要明确回答出管理的对象（what）、管理的手段（how）和管理的目的（why）。

综上所述，我们按照管什么（what）、如何管（how）和为何管（why）的学理思路给出管理的概念如下：所谓管理，就是对一个组织所拥有的资源进行有效地计划、组织、领导和控制以实现组织目标的过程。

即问即答 1-1

凡是有集体劳动和共同劳动的地方是否就需要管理？

## 2. 管理的性质

管理的性质指管理的二重性，即管理的自然属性和社会属性。任何社会的生产都是在一定的生产方式和一定的生产关系下进行的。由于生产关系具有两重性，即既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产，因此，对生产过程的管理也就存在两重性：一方面具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性，也称为生产力属性，主要指在生产过程中处理人和自然的关系，合理组织生产力的属性，表现为管理的一般职能。凡是社会化大生产的劳动过程都需要管理，这是社会劳动过程的一般要求，是集体劳动过程的普遍形态。管理的自然属性是由共同劳动的社会化性质所决定的，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。共同劳动的规模越大，劳动的社会化程度越高，管理也就越重要。管理的自然属性体现了在任何社会制度中管理的共性，因为与生产力相联系的生产力配置、生产力诸要素的结合形式、手段、方法，在任何社会制度下都没有本质的区别。它同生产力发展一样，具有连续性，不分国界。它决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，不取决于生产关系的性质。

管理的社会属性，也称为生产关系属性，主要指它在管理过程中要处理人与人之间的关系，维护一定社会的生产关系的属性，表现为管理的特殊职能。管理实际上是通过别人把事情做成的行为，所以管理过程必然涉及人与人之间的关系，因而不能不涉及经济利益的调节，所以管理体现着阶级、社会集团、劳动者之间的经济利益关系，与生产关系的性质相联系。管理或多或少是为了实现生产资料所有者的特殊利益而进行的，生产关系性质不同，管理的社会性质和目的也就不同，它表现为劳动过程的特殊历史形态。不同的社会制度、不同的历史阶段、不同的社会文化都会使管理呈现出一定的差别，使管理具特殊属性，在不同的社会生产关系条件下表现出管理的个性。

管理的二重性是由生产过程的二重性所决定的。企业的生产过程是生产力和生产关系的统一体，它一方面是物质资料的再生产过程，另一方面又是生产关系的再生产过程。在管理实践中，管理二重性总是结合在一起发挥作用的，学习管理二重性理论，可以让我们懂得对古今中外的一切管理成就，应该有科学的借鉴态度。也就是说，凡是那些可以为我所用的科学的管理理论和方法，只要能够极大提高合理组织生产的能力和水平，我们都应大胆地拿来、借鉴和吸收，并学会在借鉴中创新，使其适应我国的情况，成为我国管理科学体系的有机组成部分。当然，由于管理总是在一定生产关系下进行的，体现着一定的统治阶级的意志，不同社会、不同时代的管理本身又具有社会属性的差异，因此，我们要科

学地鉴别管理的社会属性，要有鉴别、有选择地取我所用，走适合自己的道路。

## 即问即答 1-2

管理的二重性理论是否适用于今天的企业管理？

### 三、管理的内容及特征

#### 1. 管理的内容

具体地讲，管理包括以下五个方面。

第一，管理的主体是管理者。在一个组织中管理者是“首脑”，组织的运行效率及效果，很大程度上取决于管理者的素质、能力、经营理念与管理风格。

第二，管理的客体是组织资源。组织资源实际上是以人为中心的各种生产要素，人为管理的核心要素，既是管理的重点，也是管理的难点，管人理事重心是人，核心是处理好人际关系。管理就是要最大限度地调动人的积极性和激发人的潜能，并通过有效的管理，把组织资源有效地配置起来，提高资源的利用率和产出效果。

第三，管理总是在特定的环境下进行的。管理环境是指存在于组织内外影响组织绩效的各种条件、因素和力量的总和。

任何组织的活动都不能脱离特定的环境来进行，管理者必须及时洞察环境的变化，分析环境变化给组织带来的是机遇还是威胁，以便抓住经营机会，避开或减轻环境变化对组织带来的威胁。

第四，管理的手段是管理所应有的职能活动。管理职能是在一定技术经济条件下，在管理过程中反复出现的带有共性的管理活动的理论抽象。一般认为，计划、组织、领导、控制是管理的四个最基本的职能，管理目标的实现必须以这些职能作为手段。管理活动是一个动态过程，应将这些职能有机地整合与协调，贯穿于整个管理过程的始终。这些职能要得以有效地实现，必须在组织内部形成合理的管理机制，采取恰当的管理方法。

第五，管理的目的是有效实现组织的目标。管理是有目的的行为，任何有序的组织行为都是为了实现特定的目标而开展活动的。没有目标，组织的管理活动就失去了努力的动力与方向。一个组织的一切管理活动，都是为实现组织目标服务的。制定一个先进切合实际的组织目标，并使一个组织的所有活动都围绕目标的实现而有效运行，才能使组织各项职能管理活动既有效率（Efficiency），又有效果（Effectiveness）。

#### 2. 管理的特征

（1）普遍性。管理的普遍性表现为管理活动是协作活动，涉及人类每一个社会角落，它与人们的社会活动、家庭活动以及各种组织活动都是息息相关的。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始，管理便随之产生。管理的普遍性决定它所涉及的范围。

（2）科学性。管理的科学性表现在管理活动的过程可以通过管理活动的结果来衡量，同时它具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析问题、解决问题。管理是一门科学，它是人类长期以来从事社会生产实践活动规律的总结。作为一门科学，管理规律要求应有系统化的理论知识。管理科学是把管理的规律性揭示出来，形成原则、程序和方法，对管理者管理活动予以普遍性指导，使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。承认管理的科学性，就是要求人们在管理活动中要不断发现与摸索管理的规律性，按照管理的规律来办事，在科学的管理理论与原则的指导下，搞好管理，提高管理效率。

(3) 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环境,因地制宜、因人而异、灵活运用。管理的实践是一门艺术,管理的艺术性就是强调其实践性,管理者需要在管理实践中具有较大的技巧性、灵活性和创造性。由于管理活动都是在一定的环境条件下开展的,管理学本身也是一门不精确的科学,尤其是管理要以人中心,而人的心理素质和行为方式各不相同,无论是管理者还是被管理者都具有不同的个性风格,所以为了进行有效的管理,必须要既考虑具体环境的特点,又考虑管理中人的个性特点,因地制宜地将管理理论与具体管理活动相结合,发挥个人的智慧、知识和经验。只有承认管理的艺术性,才能有的放矢地利用管理理论,避免机械地生搬硬套管理理论,才能发挥管理者在管理实践中的创造性。

(4) 动态性。管理的动态性首先表现在管理要素的动态性,从早期的人、财、物到今天的观念、目标、组织、人员、资金、信息、技术、物资、时间和环境等要素。其次表现在管理理论的动态性,从泰罗的科学管理理论到今天流派纷呈的各种管理学派。最后表现在参考信息的动态性,组织所面临的内外环境在变化,面对来自国内和国际市场的竞争压力,面对瞬息万变的信息和技术革新、纷繁复杂的市场需求,多数中国企业在管理上、经营上、观念上都有应变和适应上的滞后现象。随着企业管理水平的全面提高,管理工作的静态化特征已经越来越不能适应现代化企业发展的需要。尤其是随着企业规模的不断扩大、各类事务的增多,企业在发展初级阶段可以暂时将其忽略的很多问题,在这时都必须顺次地被提上企业的工作日程上来,管理无形中会被注入很多新的职能,如建设企业文化、人力资源管理、成本核算等任务。为了适应企业发展阶段性转变的需要,组织必须慎重审视自己的新增职能,并在具体的管理活动中逐步走出静态化管理的惯例,逐步向动态化管理的方向转化。

(5) 不确定性。管理的不确定性就是不可预见性与不可控制性。不确定性可以分为主观原因与客观原因造成的不确定性。主观原因是由于个人知识、结构、信息等决定的认识的有限性决定的不确定性。客观原因是由于环境的变化带来的不确定性。管理者的职责之一就是力图将环境的不确定性降至最低限度,环境对企业的管理决策有重大的影响,而且由于环境的不断变化,决策者要依据环境因素做出正确的决策就会更加困难。在稳定的简单的,即不确定性低的环境中,管理者可以较为正确地、简单地判断出应对的策略,而相反,在动态的复杂的,即不确定性高的环境中,管理者在某一时间对环境做出的正确的、科学的决策和判断,可能因为环境的快速变化,而成为无效的甚至错误的决策和判断。因此,管理者在企业的管理过程中,力图将环境的不确定性降至最低,以确保所做出的决策利于企业的发展。

#### 四、管理的地位

在现实社会中,人们都是生活在各种不同组织之中的,如工厂、学校、医院、军队、公司等,人们依赖组织,组织是人类存在和活动的形式。没有组织,仅凭人们个体的力量,无法征服自然,也不可能有所成就;没有组织,也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉,是人类获得一切成就的主要因素。然而,仅仅有了组织也还是不够的,因为人类社会中存在组织就必然有人群的活动,有人群的活动就有管理,有了管理,组织才能进行正常有效的活动。简而言之,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织的作用依赖于管理,管理是组织中协调各部分的活动,并使之与环境相适应的主要力量。所有的管理活动都是在组织中进行,有组织,就有管理,即使一

个小的家庭也需要管理；从另一个方面来说，有了管理，组织才能进行正常的活动，组织与管理都是现实世界普遍存在的现象。

不过，当组织规模还比较小的时候，管理对组织的影响还不大。组织中的管理活动还比较简单，并未形成独立的管理职能，因而也就无法凸显出管理的重要性。如对于小生产企业来说，也可以凭借经验，维持自身的发展。但随着人类的进步和组织的发展，管理所起的作用越来越大。

20世纪以来，尤其是第二次世界大战以后，全世界掀起了管理发展的热潮。当今管理已成为一门科学，管理队伍已成为一支大军。国际上公认管理、科学和技术是现代社会的三大支柱。有人说：“19世纪是工业世纪，20世纪则作为管理世纪载入史册。”美国在第二次世界大战后一举成为世界第一经济强国的秘诀是三分靠技术，七分靠管理。日本也不甘落后，他盯在20世纪50年代末期总结经验的基础上，结合自己国情，在全国迅速掀起了学习科学管理的热潮。20世纪60年代，终于靠管理和科学两个车轮，实现经济腾飞。他们自己总结经验说：“管理与设备，管理更重要。管理出效率，管理出质量，管理可以提高经济效益，管理为采用更先进的技术准备条件。”

在我国，管理是制约经济腾飞的瓶颈。诸多国外考察者认为：“中国工业急需解决的问题，第一是管理，第二还是管理，第三还是管理。”

关于管理的地位，马克思曾明确指出：“劳动的社会生产力表现为资本固有的属性，既包括科学的力量，又包括生产过程中的社会力量的结合，最后还包括从直接劳动转移到机器，即死的生产力上的技巧。”马克思在这里不仅告诉我们科学技术属于生产力，还指明作为生产过程的结合——管理，也属于生产力。

因此，管理同劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术一样都是生产力要素。这里，我们给出生产力的新模型：

$$\text{生产力} = (\text{劳动力} + \text{劳动工具} + \text{劳动对象} + \text{科学技术}) \times \text{科学管理}$$

这个公式表明管理在其中起着乘数的作用，它可以放大生产力的功效。

## 五、管理的作用

管理的作用体现在以下几个方面。

(1) 通过管理可以使潜在生产力变为现实生产力，产生巨大的结构组合效益。这是因为不相干的生产要素不会形成真实的生产力，只有通过管理，使之结合在一起，才会形成现实的生产力系统，而且人类共同劳动的不同分工协作，通过管理定会产生巨大的结构组合效益。在组织活动中，需要考虑到多种要素，如人员、物资、资金、环境等，它们都是组织活动不可缺少的要素，每一要素能否发挥其潜能，发挥到什么程度，对管理活动都会产生不同的影响。有效的管理，正在于寻求各组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策以及各种手段的最佳组合。通过这种合理组合，就会产生一种新的效能，可以充分发挥这些要素的最大潜能，使之人尽其才，物尽其用。例如，对于人员来说，每个人都具有一定的能力，但是却有很大的弹性。如能积极开发人力资源，采取有效管理措施，使每个人的聪明才智得到充分的发挥，就会产生一种巨大的力量，从而有助于实现组织的目标。

(2) 管理是当代人类社会加速进步的杠杆，通过管理会使集体劳动能力总和大于单个劳动能力的简单加总，起到放大生产力的作用。组织是有目标的，组织只有通过管理，才

能有效地实现组织的目标。在现实生活中，我们常常可以看到这种情况，有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长，很快扭亏为盈；有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术，却没有发挥其应有的作用；而有些企业尽管物质技术条件较差，却能够凭借科学的管理，充分发挥其潜力，反而更胜一筹，从而在激烈的社会竞争中取得优势。通过有效的管理，可以放大组织系统的整体功能。因为有效的管理，会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和，起到放大组织系统的整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下，由于管理水平的不同而产生的效益、效率或速度的差别，这就是管理所产生的作用。

(3) 管理可以协调组织各部分的活动，并使组织与环境相适应。管理是一切组织正常发挥作用的前提，任何一个有组织的集体活动，不论其性质如何，都只有在管理者对它加以管理的条件下，才能按照所要求的方向进行。组织是由组织的要素组成的，组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而，仅仅有了组织要素还是不够的，这是因为各自独立的组织要素不会自动完成组织的目标，只有通过管理，使之有机地结合在一起，组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动，并使组织与环境相适应。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥，没有指挥，就没有乐队。在乐队里，一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐，影响整个演奏的效果。同样，在一个组织中，没有管理，就无法彼此协作进行工作，就无法达到既定的目的，甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

(4) 管理能使组织劳动分工和协作细化，组织规模扩大，生产的社会化程度提高。组织对管理的要求和对管理的依赖性组织的规模是密切相关的，共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，管理工作也就越重要。一般来说，在工业企业里，要进行共同劳动，有一定的分工协作，管理就成为进行生产所不可缺少的条件。但是，如果手工业企业的生产规模较小，生产技术和劳动分工也比较简单，管理工作也就比较简单。现代化大工业生产，不仅生产技术复杂，而且分工协作严密，专业化水平和社会化程度都高，社会联系更加广泛，需要的管理水平就更高。工业如此，农业亦同样如此，一个规模大、部门多，分工复杂、物质技术装备先进、社会化专业化商品化水平高的农场，较之规模小、部门单一、分工简单、以手工畜力劳动为主、自给或半自给的农业生产单位，就要求有高水平、更高效率的管理。总而言之，生产社会化程度越高，劳动分工和协作越细，就越要有严密的科学的管理。组织系统越庞大，管理问题也就越复杂，庞大的现代化生产系统要求有相当高度的管理水平，否则就无法正常运转。

(5) 管理制约着生产力总体能力的发挥。这是由于劳动者、劳动工具、劳动对象、科学技术和科学管理这五个生产力要素并非简单的相加，它们是以劳动者为主体，通过管理把诸要素有机地组合在一起，形成一个动态系统来运行的。因此，管理水平的高低，就会产生不同的生产力总体能力。所以，有的专家认为“各国在现有的技术和设备条件下，倘若切实改进管理，均可提高生产力水平三分之一以上”。

(6) 管理会使科学技术这个最先进的生产力得到最充分的发挥，相得益彰。所以，才有管理与科技是现代社会进步的两大车轮之喻。

## 相关链接 1-1

随着人类的进步和经济的发展,管理所起的作用越来越大。当今世界,各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。第二次世界大战后,一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而,英国的生产率水平同美国相比为什么相差得如此悬殊呢?进一步的调查发现,英国工业在生产率水平方面比较低的主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。而美国经济发展速度比英国快,其最主要的原因就是依靠较高的管理水平。美国前国防部长麦克纳马拉说过,美国经济的领先地位三分靠技术,七分靠管理。美国经济上的强大竞争力与美国在管理科学上的突飞猛进显然具有内在联系。

美国的邓恩和布兹特里斯信用分析公司在研究管理的作用方面也做了大量工作。多年来,他们对破产企业进行了大量调查。结果表明,在破产企业中,几乎有90%是由于管理不善所致。中国国有企业面临许多困难。调查显示,80%以上的亏损企业是由于管理不善所致。我国国有企业的改革和发展,没有轻松的道路可走,只有老老实实地研究改善经营管理,建立一套现代企业管理制度才行。没有现代财务、成本、质量管理与科学决策制度,没有扎扎实实的管理基础工作,就不能搞现代市场经济。

## 六、管理的要素及分类

### 1. 管理的要素

管理要素是指构成管理活动的必要因素。广义上的管理要素可以包括观念(价值观念、经营观念、人性观念、法治观念等)、目标、组织、人员、资金、信息、技术、物资、时间和环境十大要素。狭义的管理要素侧重指管理对象的要素,管理对象是管理者为实现管理目标,通过管理行为作用其上的客体,主要包括管理观念、人员、资金、物资设备、时间和信息等,在后续的管理对象部分会有更详细的探讨。

## 即问即答 1-3

在管理的要素中你认为哪个要素最重要?

### 2. 管理的分类

管理的分类可以多种多样。按历史的发展阶段,可以分为早期管理、古典管理、现代管理和当代管理;按精确程度,可以分为定性管理和定量管理;按决策者的地位,可以分为专制管理和民管理;按信息传递的特点与控制方式,可以分为单向管理和双向管理,或开环管理和闭环管理;按管理领域范围,可以分为微观管理和宏观管理。

## 即问即答 1-4

企业管理属于微观管理还是宏观管理?

## 1.1.2 管理职能

### 一、管理的职能

管理作为一个过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,即管理职能。如同管理的定义一样,在管理学的发展历史上,专家学者们对管理的基本职能也做出了各种不同的描述。



20 世纪初, 管理过程学派的创始人法国工业家法约尔最早系统地提出了管理的职能, 他认为所有的管理者都履行五种管理职能: 计划、组织、指挥、协调和控制。继法约尔之后, 许多管理学者对管理职能作了进一步的探讨, 提出了不同的主张, 其中比较有影响和代表性的是美国管理学家, 加州大学洛杉矶分校的两位教授——孔茨和奥唐内尔, 他们于 20 世纪 50 年代中期提出的“将管理人的职能划分为五种: 计划、组织、人事、领导、控制”, 并以此划分作为他们的管理学教科书《管理学原理》的框架, 该书一问世即成为销售量最大的管理学教科书并持续了 20 年。当今国内外流行的大多数教科书仍是按照管理的职能来组织和编排的, 只不过一般将上述五个职能简化和归结为四个: 计划、组织、领导和控制, 称为管理的四大基本职能。本书的基本框架也是按照这四大职能来构建的, 只不过根据重要性程度, 对原有四大职能的某些方面进行了强调, 把计划职能中的决策, 领导职能中的激励以及管理创新分离出来独立成章。

### 1. 决策

所谓决策, 简言之, 即对管理中的重大问题判断选择、决定政策。具体讲, 即根据企业内部条件和外部环境, 从多个发展目标中, 确定本企业未来的发展目标; 或从多个实现目标的行动方案中选择其一; 或从多个技术上都可可行, 而经济效益不同的多个方案中选择其一的分析判断过程。

对重大问题, 如企业的发展方向、产品种类、产品结构的变化、体制改革、设备技术引进和人才开发等, 决策正确与否, 决定着本企业的兴衰甚至存亡。对一般问题的决策如何, 也关系到经济效益的高低。决策贯穿于管理过程的始终, 决策也是上下各级管理人员的重要工作。因而, 一些管理学者认为“管理就是决策”、“管理的关键在于决策”, 可见其在管理中的地位是何等重要。

### 2. 计划

所谓计划, 就是对未来活动如何进行的预先筹划。古人讲“凡事预则立, 不预则废。”人们在开展任何一项活动之前都要制定计划, 任何组织的管理活动也都首先从计划开始, 所以计划职能是管理的首要职能。计划职能就是指管理者对组织在未来一定时期内所要实现的目标和应采取的行动方案作出选择和具体安排。这种选择和安排首先要分析、预测组织所处的外部环境及所具备的内部条件, 据此确定组织在未来一定时期内的行动目标和实现目标的途径(即行动方案), 这种方案是对组织中人力、物力、财力等资源的一种组合及运用方式, 包括战略方案及具体行动方案, 它对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了具体要求。

### 3. 组织

所谓组织, 就是指管理者以既定计划为依据, 对组织活动中的各种要素和人们的相互关系进行合理安排。这种安排首先要对实现组织目标所需完成的工作或活动进行分类组合, 据此将组织中的各种要素以人为中心划分部门和管理层次, 并授予各层次、各部门的主管人员必需的职权, 规定上下左右的协调关系, 并且规定任务由谁去完成、谁向谁报告, 为执行计划形成并维持合理的分工协作关系及信息沟通方式。组织职能的主要工作是设计组织结构及配备相应人员。

组织实质就是管理的整分合原则, 即对各方面的人和事进行有效的组合, 使职工都为完成总体目标努力。整分合原则认为系统是一个有机的整体, 系统内部的各个要素都有不同的功能和作用。因此, 在保持系统整体性的前提下, 必须有明确的分工, 以有效地发挥