

教育部推荐使用教材
省级优秀畅销图书
普通高等学校财经类核心课程教材系列



管理学

MANAGEMENT

(第五版)

孙成志 刘明霞 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



普通高等学校财经

管理学

MANAGEMENT

(第五版)

孙成志 刘明霞 主 编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

· 大 连 ·

© 孙成志 刘明霞 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 孙成志, 刘明霞编著. —5 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2014. 3

(普通高等学校财经类核心课程教材系列)

ISBN 978-7-5654-0743-7

I. 管… II. ①孙… 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 (2012) 第 035003 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 172mm×242mm

字数: 401 千字

印张: 18 1/2

插页: 1

2014 年 3 月第 5 版

2014 年 3 月第 25 次印刷

责任编辑: 朱 艳

责任校对: 一 心

封面设计: 沈 冰

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0743-7

定价: 32.00 元

第五版前言

管理学是一门系统研究管理过程普遍规律、基本原理和一般方法的科学。普及管理学知识,对提高一个国家的整体管理水平有着重要的意义。正如德鲁克所说的:一个理解管理学而并不具备各种管理技巧和管理工具的最低能力的管理人员仍不失为一个有效管理者甚至可能是第一流的管理者;而只知道管理技巧和管理手段但并不理解管理基本原理的人却不是一个管理者,最多只能算是一个技术员。国家教育部正是站在全球战略的高度,要求在高等院校经济管理类专业中开设管理学课程,并把该课程列为主干必修课纳入教学计划。根据这一指示精神,我们在总结多年教学和研究经验的基础上,编写了《管理学》教材,为创建具有中国特色的管理科学做了有益的探索。《管理学》自问世以来受到了各方面的欢迎,经多次修订再版,发行量不断扩大,成为教育部推荐的优秀教材,这也是激发我们不断前进的动力。为适应科技进步和市场经济发展的需要,充分反映管理科学前进的步伐,适应培养目标模式的转变,我们将《管理学》再一次修订出版,让它以崭新的面貌呈现在读者面前,为推进管理科学的发展贡献一份力量。

该书可作为高等院校经济管理类专业主干课教材,也可供各级管理干部培训和自学使用。

本书共分五篇十六章,参加本书编写的同志,按承担章的顺序,分别为孙成志编写第一、二、十二、十三章,刘明霞编写第三、四、五、六、七、八、九、十、十一、十四、十五、十六章。

本书在编写过程中借鉴了一些国内外相关著作等文献,不便一一列举,在此一并致谢。尽管本书多次修订,但仍难免有不足之处,恳请读者批评指正。

编著者

2014年1月

目 录

第一篇 管理学概论

第一章 管理与管理学	1
第一节 管理的概念与特征	1
第二节 管理的性质与作用	5
第三节 管理的职能、管理者与管理对象	7
第四节 管理学的内容、特征及研究方法	12
思考题	17
第二章 管理理论的形成和发展	18
第一节 早期的管理思想	18
第二节 古典管理理论	22
第三节 霍桑试验和人际关系学说	28
第四节 现代管理理论	30
思考题	38
第三章 现代管理的理论基础	39
第一节 系统理论与管理	39
第二节 现代管理的基本原理	46
思考题	53
第四章 组织的外部环境	54
第一节 组织的外部环境	54
第二节 组织的社会责任	60
思考题	70

第二篇 计 划

第五章 计划工作	71
第一节 计划工作概述	71
第二节 计划工作的特征与类型	74
第三节 计划工作的程序	79
第四节 目标管理	82
第五节 计划的方法	87
思考题	91
第六章 预测与决策	92
第一节 预 测	92
第二节 决策的含义与类型	98
第三节 决策的体制与程序	101
第四节 决策的方法	105
思考题	112
第七章 战略管理	113
第一节 战略的概念、特征和类型	113
第二节 战略管理的概念和地位	118
第三节 战略管理理论的演变	120
第四节 战略管理过程	123
思考题	128

第三篇 组 织

第八章 组织设计	129
第一节 组织的含义	129
第二节 组织结构	132
第三节 组织结构设计的程序和内容	140
第四节 组织的职权体系设计	147
思考题	152
第九章 组织变革	153
第一节 组织变革概述	153
第二节 组织变革的阻力与克服	156
第三节 组织变革的过程与成本	160
思考题	165
第十章 人力资源管理	166
第一节 人力资源管理概述	166
第二节 人员配备与培训	168
第三节 绩效评估与报酬	174

第四节 人事风险的防范·····	179
思考题·····	181
第十一章 组织文化 ·····	182
第一节 组织文化的含义、特征与功能·····	182
第二节 组织文化的结构和内容·····	185
第三节 组织文化的类型·····	190
第四节 组织文化建设·····	192
第五节 跨文化管理·····	197
思考题·····	200

第四篇 领 导

第十二章 领导行为 ·····	201
第一节 领导的概念·····	201
第二节 领导者特质理论·····	203
第三节 领导行为理论·····	207
第四节 领导权变理论·····	213
第五节 领导理论的新发展·····	219
第六节 提高领导的有效性·····	225
思考题·····	230
第十三章 激 励 ·····	231
第一节 激励概述·····	231
第二节 有代表性的激励理论·····	236
第三节 激励理论的应用·····	247
思考题·····	252
第十四章 信息沟通 ·····	253
第一节 信息沟通的概念和作用·····	253
第二节 信息沟通的形式和方法·····	257
第三节 信息沟通的原则和要求·····	261
第四节 互联网时代的沟通·····	263
思考题·····	266

第五篇 控 制

第十五章 控制概述 ·····	267
第一节 控制与管理控制·····	267
第二节 控制类型·····	269
第三节 控制工作的步骤与要求·····	274
思考题·····	277

第十六章 控制的技术与方法.....	278
第一节 传统的控制方法.....	278
第二节 网络计划技术.....	281
第三节 综合控制.....	286
思考题.....	288
参考文献.....	289

第一篇 管理学概论

第一章 管理与管理学

学习本章的目的和要求

通过本章学习,了解管理的概念、特征、性质、职能、作用、管理者及管理研究的对象、研究方法等内容。旨在对管理及管理学有概括了解,为以后各章的学习奠定一定的基础。

第一节 管理的概念与特征

一、管理的概念

“管理”起源于人类的共同劳动,自古就有。当人们开始组成集体去达到共同目标时,就必须有管理,以协调集体中每个成员的活动。缺乏管理,人类社会就无法存在,更谈不上发展。但什么是“管理”,人们从不同的角度出发,有着不同的理解。从汉语词义来看,管理一词是“管辖”、“处理”的意思,但这种字面解释是不可能严格表达出管理本身所具有的完整含义的。

关于管理的概念,至今仍未有一个公认和统一的认识。多年来,西方许多管理学者从不同的研究角度,对管理的概念做出了不同解释,这里不可能对管理的各种定义一一加以评介,仅介绍几位国外学者对管理所下的定义。

科学管理的创始人 F. W. 泰罗,由于是从一名普通工人提升为现场管理人员的,他所关心的是如何提高生产效率,而且是在生产现场实施他的科学管理。所以他从现场管理的角度给管理下的定义是:确切知道要别人干些什么,并注意他们用最好最经济的方法去干。

与泰罗同一时期的经营管理理论创始人、法国的实业家亨利·法约尔,由于长期担任公司最高领导职务,他面临的是如何管理好一个公司的问题。所以,他给管理下的定义则是:计划、组织、指挥、协调和控制。这个定义的基本思想也反映在后来许多管理学家给管理所下的定义中。

但同样是站在高层领导角度来研究经营管理问题的美国管理学家 R. C. 戴维斯则把管理定义为:经理人员的领导职能。

美国马丁·J. 坎农则认为: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。

美国的小詹姆斯·唐纳利等又把管理定义为：管理就是一个人或更多的人来协调他人的活动，以便收到单个人单独活动所不能收到的效果，而进行的各种活动。

美国著名经营管理顾问 J. N. 尼斯伯格在他主编的《最新经营管理词典》中给管理下的定义是：为企业建立目标并指导人们去实现这些目标的过程。

当代管理过程学派的代表美国管理学家哈罗德·孔茨等在其所著的《管理学》第 10 版中把管理定义为：管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。

从以上所举出的这些定义来看，虽然观察管理的角度不同，对管理的含义表述也不同。但都从不同侧面界定了管理的内涵和外延，为我们全面理解管理的含义提供了有益的启迪。

随着管理研究范围的不断扩大，特别是由于各方面专家运用各种现代科学知识来研究管理理论，人们对管理概念的认识就更加多种多样。例如，有人从系统论角度出发，认为管理就是对整个系统运动、发展、变化的有目的的、有意义的控制行为；有人从信息论的角度出发，认为管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程。对于管理的概念的种种不同认识，我们还可以列举出很多，这些不同认识从不同的侧面揭示了管理的含义，揭示了管理在某一方面的属性。这对管理理论的发展是有益的。

我们知道，形成一种管理活动，首先要有管理的主体，即谁来进行管理；其次要有管理的客体，即管理的对象；再次要有管理的目的，即为什么要进行管理。这样才具备了形成管理活动的基本条件。当然要进行管理活动，还要运用一定的管理职能和方法，即解决如何管理的问题；还必须了解管理活动是在一定的环境和条件下才能进行。

综上所述，根据国内外管理学者对“管理”这一概念的解释，本书对“管理”作如下定义，即：管理是指在一定组织中的管理者，运用一定的职能，为组织制定目标，并创造一种良好的环境，使组织成员高效率地实现既定目标的活动过程。这一定义包含以下几层意思：

1. 共同目标既是组织存在的前提，又是管理活动的出发点和归宿。所以为组织制定目标是一切组织的管理者首要的管理活动，利用组织拥有的一切资源实现既定目标，则是管理者管理活动的最终目的。

2. 创造一种良好的环境，是实现既定目标的条件，也是管理活动的基本内容。这里说的环境，仅指内部环境而言。它包括物质和精神两个方面：环境的物质方面，包括各种物质因素，如工作场所的照明、温湿度、通风、噪音以及设备、工具材料和工作流程的设计与维持；环境的精神方面，包括影响职工工作态度或精神状态的各种精神、心理因素，如价值观、精神状态、工作作风、风俗习惯、道德规范、行为准则以及思维方式等。良好的精神环境能激励组织成员自觉地、创造性地为实现组织目标而竭尽全力。正如物质与精神的辩证关系一样，物质环境与精神环境不是彼此孤立存在的，而是一个互相作用的统一体。管理者为了创造一种良好的环境，就要综合运用各个管理学派的管理理论以及现代科学技术的成果。

这里还要强调指出，管理者绝不是在一个孤立、封闭的组织内开展管理活动的，

而是在一个开放的、与外界有千丝万缕联系的组织中进行管理活动的。同时，管理者是在外部环境的不断变化和制约下创造内部环境的。而且创造良好的内部环境，就包含有适应外部环境的变化，并能充分利用外部环境提供的各种机会，化不利因素为有利因素等内容。

3. 各级管理者都要通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作来制定组织目标，创造一种良好的环境，使组织成员高效率地实现既定目标。

4. 管理者都必须把提高效益作为管理目标。营利性的组织固然要讲究效益，追求盈利；就是非营利性的组织，如事业单位、政府机关等，也必须力争完成预期目标，投入的资源（人、财、物）越少越好，或者以现有的资源完成更多的工作。而要提高效益，就必须提高工作效率。任何一个组织要想留住并诱导该组织的成员高效率地工作，首要的是使该组织成员明白实现组织目标与实现个人目标是一致的，同时要满足组织成员各种合理的物质需要和精神需要，使其感到满意，这样才会形成新的动力，变成新的投入资源，不断提高效益。所以，提高组织成员的满意感是提高效益的一个重要因素。

5. 管理的基本原理适用于一切组织。不论是营利性的工商企业，或是非营利性的事业单位，如：学校、医院、科研单位、政府机关、军队，甚至大到一个国家。虽然不同组织可能需要一些具体的管理技术和管理方法，但是管理的基本原理却是相同的。

二、管理的特征

为了更全面地理解管理的概念，理解管理学研究的特点、范围和内容，需要对管理的特征作进一步的分析。

一般来说，管理具有如下特征：

（一）管理的目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动，因而它有明显的目的性。管理的这一特征，是我们区别自然界和人类社会中那些非管理活动的重要标志。凡是盲目的没有明确目的的活动，都不能称其为管理活动；那些纯属于由生理功能驱使，无意识的本能活动，如动物的群体活动，不能称其为管理活动。还有就是某个单个成员或管理者的目的，也不是管理的目的，因为单个成员或管理者的目的，难以形成协作意愿，因此，只有一个组织的共同目的，才是管理的目的。在实际工作中，管理的目的往往具体表现为管理的目标，所以，组织的目标，就是任何一个组织管理的出发点和归宿点，也是评价管理活动的基本依据。

（二）管理的组织性

管理的“载体”就是“组织”。因为，无论从改造自然或改造社会的任务来看，个体的能力都是有限的，个体的无序组合也是不能发挥作用的。因此，现实社会普遍存在着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，这就形成了组织。显然，组织是社会生活中广泛存在的现象。同时，对任何性质、任何类型的组织都要保证组织中的各种要素合理配置，从而实现组织目标，这就需要在组织中实施管理。所以我们说，“组织”是管理的“载体”，管理是组织中必不可少的活动。

（三）管理的人本性

所谓“人本性”是指以人为根本。管理的人本性，是指在管理过程中以人为中心，把调动人的积极性放在首位。我们知道，任何活动中，人都是决定的因素，管理也不例外。从管理者来看，因为管理者是实施管理的人，所以管理者的管理能力直接影响组织管理的水平；从被管理者来看，被管理者与管理效果也有很大关系，如果被管理者的素质过低，无法如实接受和理解管理者发出的各种管理信息，或无法自我约束、自主管理，也不能保证实施有效的管理；从管理过程中人与物的关系来看，物的要素的数量与质量很大程度上受人的要素的影响，物的要素先进，也必须由人来使用和管理，否则只是一堆废物；从人与科学技术的关系来看，科学或技术的成果是人类智慧的结晶，离开人的实践与思维活动，就不会有科学技术。管理的核心是处理各种人际关系。所以，在管理过程中，只有把人的要素作为根本，才能协调好其他要素，实现高水平的管理。

（四）管理的创新性

管理的创新性，是指管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动。通过管理的变革，推动社会和经济的发展，在一定条件下，还可以创造新的生产力。我们知道，18、19 世纪在管理没有真正完成从经验到科学的转变之前，资本主义国家的许多企业的生产都达不到在技术上的设计能力，只有到了 19 世纪末 20 世纪初，由于泰罗等人对管理制度和方法进行了变革，完成了由经验管理向科学管理的转变，才使劳动生产率大大提高。这一历史事实充分说明了管理的创新性，认识到这一点，也有助于我们克服重技术、轻管理的倾向，真正把技术和管理看作经济起飞的两个轮子。

（五）管理的科学性和艺术性

在管理学界，对于管理究竟是一门科学还是艺术，一直是有争议的。管理的科学性是指管理作为一个活动过程，存在着其自身运动发展的基本客观规律。人们通过各种社会实践和科学研究，不断总结经验，提出问题，验证推理，从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般办法。人们利用这些理论和方法来指导其社会实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。承认管理具有科学性是基于：

1. 管理具有系统性。管理过程中发生的各种现象不是孤立的存在和表现的，是有其活动的客观规律的，人们经过长期的经验总结和理论升华，已形成了一整套反映管理过程客观规律的、合乎逻辑的理论体系以及管理的方法与技术。管理者可以运用这些理论、方法和技术解释管理工作中过去和现有的变化，并根据其运行规律预测未来的变化。

2. 管理的基本理论和方法像其他科学领域的理论和方法一样，是可以通过课堂传授，或阅读而掌握的知识，并且是可以用来指导管理实践的。早在管理理论形成的初期，古典管理理论的创始人亨利·法约尔就指出：管理能力也应该像技术能力一样首先在学校里，然后在车间里得到。20 世纪以来西方发达国家兴办各类管理学校，培养出了大批管理人才。这些人才在管理实践中，运用所学知识取得了举世公认的成

绩,成为促进社会进步的一种力量。

3. 作为研究管理过程中客观规律学说的管理学已经形成了完整、独立的学科,并运用多种研究方法使管理学不断发展进步。特别是在近代,管理学的发展完善性还体现在能够系统的兼收并用其他相关学科的研究成果、理论知识和分析方法,如心理学、社会学、系统科学、哲学、经济学等。

管理的艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性强调的是管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。管理之所以有艺术性,主要是因为影响管理的因素,不仅有确定的因素,还有非确定的因素;不仅有相对稳定的因素,还有突发性、偶然性的因素。这种影响因素的复杂多变,就决定了进行管理不仅要制定具有普遍意义的科学原则,运用能解决规律性问题的科学方法,而且还要有随机应变的能力和灵活发挥的艺术。如果不考虑具体情景,生搬硬套管理理论和原则,就不会有管理的最佳效果。

管理的艺术性还表明,仅仅学习书本上的管理理论,能熟记管理的原理与原则是不可能成为成功的管理者的,成功的管理者必须学会熟练地掌握实际情况,学会因势利导,学会总结经验,学会理论联系实际。

管理的艺术性与管理的科学性两者之间是不矛盾的。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,盲目的实践是要失败的。但是,管理理论是管理实践的概括与抽象,具有较高的原则性。由于每一项具体的管理活动都是在特定条件下展开的,因此,它要求管理者结合实际进行创造性的管理,这样才能把理论变为现实。同时,也应看到,管理艺术是对管理科学理论的合理发挥,一个不懂管理理论的人很难掌握管理的艺术性。

管理的艺术性,对管理者搞好管理提出了更高的要求,它可以促使管理者既注重管理理论的学习,也要重视因地制宜地灵活运用管理理论,这是成功管理者的一项重要保证。

第二节 管理的性质与作用

一、管理的性质

管理的性质是二重的,马克思在论述资本主义企业管理时,精辟地揭示了管理的二重性,为我们全面认识管理的性质奠定了理论基础。所谓管理的两重性,是指管理一方面有与社会化大生产、生产力相联系的自然属性,另一方面又有与生产关系相联系的社会属性。

马克思指出: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,不过它具有二重性。一方面,凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样,这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳

动。另一方面，完全撇开商业部门不说，凡是建立在作为直接生产劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动，这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。与此同时，马克思还进一步分析说，资本主义的管理就其内容来说是二重的，因为它所管理的生产过程本身具有二重性：一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程。

通常，我们把上述管理的指挥劳动与监督劳动称为管理的自然属性和社会属性。“指挥劳动”这种管理活动是同生产力直接相联系的，是由共同劳动的社会化性质决定的，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，这种必要性随着生产力的发展、生产社会化程度的提高而增加，由此产生的管理职能，即一般职能就是合理组织生产力。为了实现这种管理职能而形成的管理技术和方法是由生产力发展水平所决定的，它不会因生产关系或社会制度的改变而变化，它表现了管理的自然属性。“监督劳动”这种管理活动是同生产关系直接相联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。也就是说，社会生产总是在一定的生产关系下进行的，管理要体现生产资料所有者的意志，维护所有者的利益，管理为巩固和发展一定的生产关系服务，从而表现管理的社会属性。

管理的自然属性，表明了凡是社会化大生产的劳动过程都需要管理，它不取决于生产关系的性质，而主要取决于生产力的发展水平和劳动社会化程度，因而它是管理的一般属性，是资本主义管理和社会主义管理的共性。管理的社会属性，主要取决于生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化，因而它是管理的特殊属性，是资本主义管理和社会主义管理不同的个性。在资本主义制度下，“社会属性”体现为剥削雇佣的关系，具有阶级的对抗性质。在社会主义制度下，剥削劳动被消灭了，但劳动仍然是谋生的手段，劳动者还缺乏应有的思想道德素质，因此，管理仍然起着某些强制的作用，但它不再体现阶级对立关系，不再体现剥削社会劳动过程的职能，而是成为巩固和加强集体劳动的条件，为满足整个社会的物质和精神的需要服务。

马克思的管理二重性原理，深刻地揭示了管理的根本属性和根本职能，是指导人们认识和掌握管理的特点和规律的有力武器。只有认识和掌握二重性原理，才能分清资本主义和社会主义管理的共性和个性，正确处理批判与继承、学习与独创、吸收外国管理经验与结合中国实际之间的关系，做到去其糟粕，取其精华，在遵循管理的自然属性的要求，充分体现社会主义生产关系的基础上，分析和研究我国的管理问题，建立起具有中国特色的管理科学体系。

二、管理的作用

（一）管理是促进人类社会进步的重要因素

人类文明的发展不仅表现在生产力的发展水平上，也表现在对人类活动的组织管理水平上。所以，一部人类的文明史，在一定意义上说，也是一部人类的管理史。

随着社会生产力的发展，科学技术的日新月异，人类社会有组织的活动规模越来越大，协作的范围越来越广，管理的作用也就更为突出和重要。现代社会出现的大科学、大工程、大企业，既是科学技术发展的结果，也为现代管理科学的发展提供了可

能。而这些大科学、大工程、大企业取得的成就又大大地促进了社会的发展。因此,人们把科技和管理比作推动社会进步的两个轮子。但是这两个轮子的作用是不同的,科技固然提供动力,使历史的车轮转动得更快,但管理不仅影响甚至决定把科技成果转变为这种动力的可能性和速度,而且决定整个历史车轮转动的方向。所以管理这个轮子是起决定作用的。

(二) 管理既是形成生产力的条件,又是创造生产力的源泉

任何生产活动都必须具备劳动者、劳动手段和劳动对象等生产要素。但是,离开了管理,这些要素只能是一种潜在的生产力。因为,要进行生产活动,就必须首先决定生产什么,生产多少?然后才能决定怎样使生产要素实现最佳结合,并按照什么样的流程运转。这些问题的解决过程,就是管理活动过程。所以管理是使生产要素形成现实生产力的条件。

生产力不仅有一个能否实现的问题,还有一个高低的问题。在生产要素一定的情况下,生产力的高低就直接取决于管理。马克思在论协作时指出:不仅是通过协作提高了个人生产力,而且是创造了一种生产力,这种生产力本身必然是集体力。而任何集体劳动都需要管理。所以,从这个意义上说,管理是创造这种新力量的源泉。正如拉丁美洲流行的一句话所讲的:发展中国家并不是在发展上落后,而是在管理上落后。凡是在第二次世界大战以后取得经济和社会上迅速进步的地方,都是由于系统而有目标地培养管理人员和发展管理的结果。现在有人把管理看做一种资源,并疾呼要大力开发管理资源,也就是要充分发挥管理创造生产力的作用。

(三) 管理是决定人类社会存在和发展的重要条件

人是社会性动物,人类的生产活动当然要组织起来进行,就是文化、教育、科研、政治、军事等活动也都要组织起来才能进行。而要使组织起来的集体活动顺利进行就必须有管理。国外在分析企业破产的原因时,发现有 90% 以上的破产企业是由于它们管理上的无能或缺乏经验所致。在我国改革开放中,有不少大中型工商企业集团,就是从很小的、简陋的企业发展起来的,它们兴旺发达的原因很多,但是归根到底是管理有方。

第三节 管理的职能、管理者与管理对象

一、管理的职能

管理的职能就是管理者为了有效地管理必须具备的功能,或者说管理者在执行其职务时应该做些什么。

从管理的属性上分析,管理具有两个重要的基本职能:就是由管理的自然属性决定的与生产力有联系的合理组织生产力的职能;由管理的社会属性决定的与生产关系相联系的维护和完善生产关系的职能。分成这两个职能是为了研究的方便,在实际管理过程中这两个职能是结合在一起并且通过一系列具体职能发挥作用的。

最早对管理的具体职能加以概括和系统论述的是管理过程学派的创始人法约尔。他在 1916 年出版的《工业管理与一般管理》一书中指出,管理就是实行计划、组

织、指挥、协调和控制。法约尔对管理职能的论述，形成了自己的学派，被称为“五功能学派”。后来许多管理学者对管理职能又从不同的角度用不同的语义进行了阐述，出现了不同的学派。但从总体上看，只是繁简不同，表述不一，并没有实质上的差异（见表1—1）。

表1—1 不同学者对管理职能划分一览表

年份	代表人物	管理职能的划分	计划 ①	组 织	指 挥 ②	协 调	控 制 ③	激 励 ④	人 事	调 集 资 源	通 讯 联 系 ⑤	决 策	创 造 革 新
1916	法 约 尔		○	○	○	○	○						
1934	戴 维 斯		○	○			○						
1937	古 利 克		○	○	○	○	○		○		○		
1947	布 朗		○	○	○		○			○			
1947	布 雷 克		○			○	○	○					
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		○	○			○	○					

注：○表示各代表人物所列举的各项管理职能。 ①计划包括计划、预测。

②指挥包括指挥、命令、指导。

③控制包括预算控制。

④激励包括鼓励、促进。

⑤通讯联系包括报告。

资料来源 马洪等：《现代管理百科全书》，178 页，北京，中国发展出版社，1991。

由表1—1可见，在法约尔之后，除了古利克外都没有再把协调列为一项管理职能。这是因为有些人认为协调是管理的实质，其他各项职能均有协调的作用，因而不应作为一项独立的管理职能。20世纪30年代以后，由于出现了人际关系学说，人们在管理中从重视技术转向重视人的因素，因而古利克等人把人事、激励、通讯联系等作为管理职能。以后西蒙和马奇等创立了决策理论，梅西为了强调决策在管理中的作用，又把决策从计划职能中分出，列为一项管理职能。由于新技术革命浪潮的冲击，为了突出创造和革新在管理中的作用，希克斯又把创造和革新作为一项管理职能。但是，我们认为要进行有效的管理，执行各项管理职能都必须不断地进行创造和革新。所以，创造和革新也不应列为一项单独的管理职能。

通过对管理职能的划分，为研究管理问题提供了一个理论框架或理论体系。有关

管理的概念、理论、原则、方法和程序都可以按照不同的管理职能而加以分类归纳并予以系统论述，从而为研究与学习管理学提供了便利的工具。但是，这并不意味着这些职能是互不相关而孤立存在的。虽然每一种管理职能侧重于整个管理工作的某一方面，但却与其他的职能密切相关。所以，不能说管理者在某一个时间是在执行计划职能，而在另一个时间里却在执行组织职能、控制职能。同时，把管理职能按一定顺序论述，绝不意味着管理者在实际工作中，也必须按这样的顺序执行管理职能。恰恰相反，管理者在某一个时间、处理某一个问题时，则可能同时执行几项、甚至全部职能。

从管理职能划分的演变看，计划、组织和控制是各管理学派公认的管理职能，而领导的作用在现代管理中日益突出，所以，本书按计划、组织、领导和控制等四个职能来组织管理学的内容。至于每一项职能的具体内容将在各篇中分别详细论述。

二、管理者

管理者，在不同的组织有不同的称呼，在工商企业叫经理、学校叫校长、政府机关中叫部长或厅（局）长、医院叫院长、军队中叫司令员、其他机关叫主管，等等。他们的共同特点是执行管理职能并负责完成管理任务。根据我们对管理含义的理解，凡是在社会组织中执行计划、组织、领导和控制职能的人就是管理者。虽然这些人有时也要完成一些具体工作，但是他们的主要职责是制定整个组织或分支机构的目标，并创造出一种能诱导其他人参与工作的良好环境，以便通过参与者来实现组织目标。而那些只负责完成具体生产任务或业务工作的人，如：工厂的工人、学校的教师、医院的医生和护理人员、科研单位的研究人员和实验员等，都不是管理者。

（一）管理者的职责

1. 管理者是目标的提出者

管理能否取得成效和成效的大小，关键在于是否能制定出反映本组织发展的目标，这个目标体现着管理者和大多数成员的意志，以及社会发展的要求。因此，管理者要能够为组织制定一个切实可行、足以激发组织成员奋发向上的发展目标。

2. 管理者是计划者

制订计划是管理者的首要任务，也是管理者指引组织发展，调动组织内成员积极性的重要手段。一个管理者必须善于制订计划，亨利·法约尔说过：缺乏计划或一个不好的计划是领导人员无能的标志。因此，管理者必须以严格的科学态度，实事求是，保证计划的科学性、可行性。

3. 管理者是组织者

组织是保证管理活动顺利进行的必不可少的条件，因而是管理者的重要职责。管理者应把管理活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工、协作、时间、空间上做到很好的结合，使组织不断适应客观条件的变化，发挥出最大的效能。

4. 管理者是指挥者

管理者要不断地在管理过程中发布命令，下达指示，制定措施，以此来统一组织及其成员的意志和行为，所以，他又是一个指挥者。指挥者的任务就是要在严密组织基础上，合理分配任务和布置工作，并督促和检查执行情况，及时处理管理中出现的