

# The Basic Management Science



工业和信息化部普通高等教育“十二五”规划教材立项项目



21世纪高等院校经济管理类规划教材

# 管理学基础

□ 牛三平 主编

ECONOMICS & MANAGEMENT

- 激发管理兴趣
- 夯实管理基础
- 提升管理素质
- 培育管理能力



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# The Basic Management Science



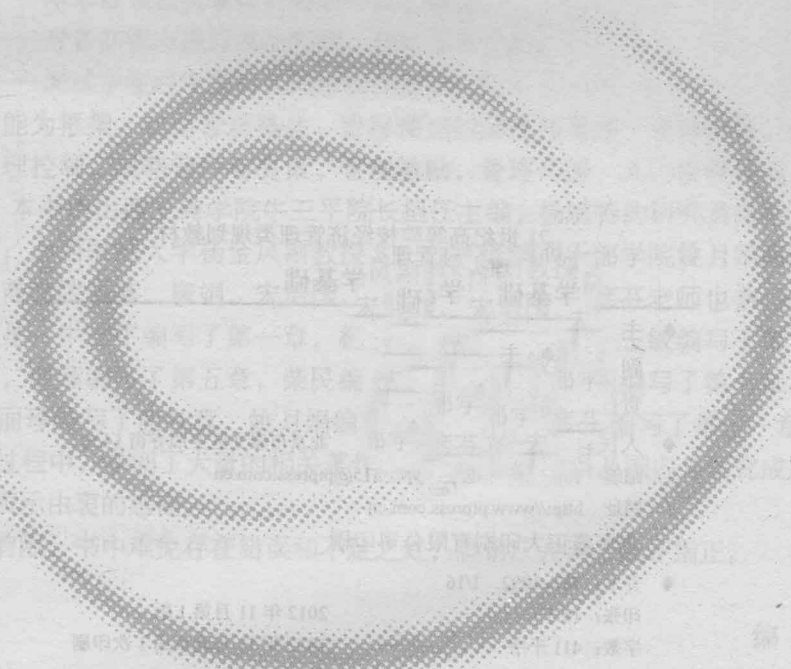
工业和信息化部普通高等教育“十二五”规划教材立项项目



21世纪高等院校经济管理类规划教材

## 管理学基础

□ 牛三平 主编  
□ 杨斌 副主编



人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 牛三平主编. — 北京: 人民邮电出版社, 2012. 11  
21世纪高等院校经济管理类规划教材  
ISBN 978-7-115-29505-7

I. ①管… II. ①牛… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第235948号

## 内 容 提 要

管理学作为管理学科体系中的基础学科,其主要任务就是研究管理活动的共性,总结和提炼管理工作的一般规律,为此本书用管理概述、管理理论的演变与发展、计划管理、组织管理、领导管理、管理控制、战略管理与决策、管理激励、管理沟通、人力资源管理、管理创新 11 个章节来阐述管理学相关内容。

本书既适合经济管理类应用型本科和专科学生的教学需要,也可作为企业培训、成人教育教材及在职人员的自学参考用书。

21 世纪高等院校经济管理类规划教材

### 管理学基础

- 
- ◆ 主 编 牛三平  
副 主 编 杨 斌  
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>  
北京鑫正大印刷有限公司印刷
  - ◆ 开本: 787×1092 1/16  
印张: 16.5 2012 年 11 月第 1 版  
字数: 411 千字 2012 年 11 月北京第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-115-29505-7

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

# 前 言

管理学是专门研究管理活动的规律和一般方法的学科。管理规律与方法来源于实践,又反过来指导实践,可以说管理学是一门科学性和艺术性有机结合在一起的实用性非常强的学科。

本书是编者参考国内外最新出版的各种管理学著作和教程,根据我国管理学发展的要求,结合自身教学、科研的实际经验与体会编写而成的。本书旨在阐述管理学的基本理论和实务,力求体系完整、内容精简、深入浅出。本书以“激发管理兴趣、夯实管理基础,提升管理素质、培育管理能力”为宗旨,在教学内容和编写体系上注重体现素质教育和创新能力的培养,力求做到知识、能力和素质协调发展。本书取材适合,深度适宜,分量恰当,具有较强的实际使用价值和可操作性,符合认知规律性,具有启发性。

本书在参考和吸收同行同类教材的基础上,取长补短。设计了符合学习者学习规律的教材体例。现将本书各栏目的特点介绍如下。

- 学习目标——明确学习目的,提高学习针对性。
- 案例导入、案例分析——从感性认识到理论认识,以经典案例引出理论知识。
- 相关链接、小案例——教师在传授知识的同时,扩大学生的相关知识面。
- 重要概念——本章应该重点掌握的知识与核心概念。
- 本章小结——对各知识点进行总结归纳,强化学习记忆。
- 综合练习——测试学生对本章知识的掌握程度。

本书以管理职能为框架,包括管理概述、管理理论的演变与发展、计划管理、组织管理、领导工作、管理控制、战略管理与决策、管理激励、管理沟通、人力资源管理、管理创新共 11 章内容。本书由山西工商学院牛三平院长担任主编,杨斌特约研究员担任副主编并负责全书的统稿;山西财经大学杨金风副教授,山西经济管理干部学院姚月娟副教授、柴民讲师,山西工商学院潘燕、唐娟、宋治国、王敏、贾丽珍和邓彦芬老师也参与了本书的编写。具体分工是:牛三平编写了第一章,杨金风编写了第二章,王敏编写了第三章,杨斌编写了第四章,潘燕编写了第五章,柴民编写了第六章,宋治国编写了第七章,唐娟编写了第八章,贾丽珍编写了第九章,姚月娟编写了第十章,邓彦芬编写了第十一章。

在本书的编写过程中,参阅了大量的相关著作、教材、案例资料及国内外研究成果,谨在此向作者、译者表示由衷的感谢。

由于编者水平有限,书中难免存在错误和不足之处,恳请广大读者批评指正。

编 者

2012 年 7 月

学习目标	22
案例导入	22
学习内容	23
第一节 管理思想与理论的历史沿革	23
一、中国管理思想的历史演进	23
二、西方管理理论的形成与发展	24

# 目 录

第一章 管理概述	1
学习目标	1
案例导入	1
学习内容	2
第一节 管理	2
一、管理的概念	2
二、管理的职能	4
三、管理的性质	7
四、管理的基本原理	8
五、管理的作用	8
第二节 管理学	10
一、管理学的概念	10
二、管理学研究的内容	10
三、管理学的特点	11
四、管理学的研究方法	12
第三节 管理者	14
一、管理者的概念	14
二、管理者的分类	15
三、管理者的角色	17
四、管理者的技能	17
五、管理者的素质	18
重要概念	19
本章小结	19
综合练习	20
第二章 管理理论的演变与发展	22
学习目标	22
案例导入	22
学习内容	23
第一节 管理思想与理论的历史沿革	23
一、中国管理思想的历史演进	23
二、西方管理理论的形成与演变	24

第二节 古典管理理论	28
一、科学管理思想	28
二、古典管理理论	33
第三节 近代管理理论	38
一、人际关系理论	38
二、行为科学理论	40
第四节 现代管理理论	44
一、现代管理理论的丛林	44
二、现代管理理论的新思潮	49
三、现代管理理论的特点	54
重要概念	55
本章小结	55
综合练习	56
第三章 计划管理	58
学习目标	58
案例导入	58
学习内容	59
第一节 计划概述	59
一、计划的概念	59
二、计划的原理	61
第二节 计划的内容和结构	63
一、计划的内容	63
二、计划的基本结构	64
第三节 计划编制程序和方法	65
一、计划的编制	65
二、计划书的编制	69
第四节 目标管理	72
一、目标管理的基本思想	72
二、目标和目标管理	72
重要概念	76
本章小结	76
综合练习	77



第四章 组织管理	80	第四节 领导者素质与领导艺术	123
学习目标	80	一、领导者的素质	123
案例导入	80	二、领导艺术	123
学习内容	81	重要概念	125
第一节 了解组织	81	本章小结	125
一、组织的概念	81	综合练习	125
二、组织的分类	82	第六章 管理控制	130
三、组织工作	83	学习目标	130
第二节 组织设计	85	案例导入	130
一、了解组织设计	85	学习内容	131
二、组织结构	86	第一节 管理控制概述	131
三、组织部门化	90	一、控制的概念	131
四、组织层次化	91	二、控制的类型	131
第三节 职权分配	95	三、有效控制特征	137
一、职权	95	第二节 管理控制过程	139
二、职权的分配	96	一、制定标准	139
本章小结	101	二、衡量绩效	142
重要概念	101	三、分析结果	143
综合练习	101	四、纠正偏差	143
第五章 领导工作	104	第三节 管理控制方法	144
学习目标	104	一、传统的控制方法	145
案例导入	104	二、现代的控制方法	148
学习内容	105	重要概念	150
第一节 领导的本质	105	本章小结	150
一、领导的含义	105	综合练习	151
二、领导的作用	107	第七章 战略管理与决策	154
三、领导的权利及影响力	107	学习目标	154
第二节 领导理论	108	案例导入	154
一、领导特质理论	108	学习内容	155
二、领导行为理论	110	第一节 管理环境	155
三、领导权变理论	113	一、组织与环境的关系	156
四、领导理论发展的新趋势	117	二、外部环境分析	156
第三节 领导风格及领导工作原理	119	三、内部环境分析	160
一、人性假设理论	119	第二节 战略管理	162
二、领导方式	120	一、企业战略的概念	162
三、领导工作原理	122	二、战略管理的过程	163

三、战略的类型	165	一、沟通的概念	210
第三节 决策	176	二、沟通的过程	210
一、决策的概念	176	三、沟通的作用	211
二、决策的类型	177	第二节 沟通方式及渠道	213
三、科学决策的程序	178	一、沟通方式	213
四、决策方法	180	二、沟通渠道	214
重要概念	189	三、沟通网络	215
本章小结	189	第三节 有效沟通的方法	216
综合练习	189	一、有效沟通	216
第八章 管理激励	191	二、人际沟通	218
学习目标	191	三、改善人际沟通的方法	219
案例导入	191	重要概念	220
学习内容	191	本章小结	220
第一节 激励概述	192	综合练习	220
一、激励的涵义	192	第十章 人力资源管理	223
二、激励的过程	192	学习目标	223
三、激励的作用	193	案例导入	223
四、激励的原则	194	学习内容	224
第二节 激励理论	195	第一节 人力资源管理概述	224
一、内容型激励理论	195	一、人力资源管理的含义	224
二、过程型激励理论	199	二、人力资源管理与传统人事管理的区别	224
三、强化型激励理论	201	三、人力资源管理的功能	225
第三节 激励实务	203	四、人力资源管理的职能	225
一、物质激励	203	第二节 人力资源管理的主要活动	226
二、工作激励	204	一、人力资源规划	226
三、关心激励	205	二、工作分析	227
四、培训激励	205	三、员工招聘与录用	229
五、企业文化激励	205	四、培训与开发	231
重要概念	205	五、绩效管理	232
本章小结	206	六、薪酬管理	233
综合练习	206	重要概念	236
第九章 管理沟通	209	本章小结	236
学习目标	209	综合练习	237
案例导入	209	第十一章 管理创新	239
学习内容	210	学习目标	239
第一节 沟通概述	210		

案例导入	239
学习内容	240
第一节 管理创新概述	240
一、管理创新的含义	240
二、创新的过程	242
三、创新对企业发展的作用	243
第二节 管理创新的内容与方法	245
一、管理创新的内容	245
二、管理创新方法	247

第三节 中国企业的管理创新	250
一、中国企业面临的挑战	250
二、创新阻力及克服方法	251
重要概念	253
本章小结	253
综合练习	253
参考文献	256



# 第一章 管理概述



## 学习目标

### 知识目标

- 理解管理的含义；
- 掌握管理的基本概念、职能和属性；
- 掌握管理者的层次、技能和角色。

### 能力目标

- 运用二重原理分析管理活动和管理行为；
- 认识管理者角色转换；
- 培养管理技能。



## 案例导入

### 吴经理的困境

宏大建筑公司原本是一家小企业，仅有10多名员工，主要承揽一些小型建筑项目和室内装修工程。创业初期，大家齐心协力，干劲十足，经过多年的艰苦创业和努力经营，目前已经发展成为员工过百的中型建筑公司。虽然目前公司经营状况尚好，但有许多问题已经开始让吴经理感到头疼。

创业初期，公司人手少，吴经理和员工不分彼此，大家也没有具体分工，经常是一个人顶几个人用，拉项目，与工程队谈判，监督工程发展，谁在谁干，大家不分昼夜，不计较报酬，有什么事情饭桌上就可以讨论解决，吴经理为人随和，十分关心和体贴员工。由于吴经理的工作作风以及员工工作具有很大的自由度，大家工作热情高涨，公司因此得到快速发展。

然而，随着公司业务的发展，特别是经营规模不断扩大之后，吴经理在管理工作中不时感觉到不如以前得心应手了。首先，让吴经理感到头痛的是那几位与自己一起创业的“元老”，他们自恃劳苦功高，对后来加入公司的员工，不管现在在公司职位高低，一律不放在眼里。这些“元老”们工作散漫，不听从主管人员安排。这种散漫的作风很快在公司内部蔓延开来，对新来者产生了不良的示范作用。宏大建筑公司再也看不到创业初期的那种工作激情了。其次，吴经理经常感觉到公司内部的沟通不顺畅，大家谁也不愿意承担责任，一遇到事情就来向他汇报，而且也提不出解决问题的建议，许多棘手的工作都得吴经理亲自去处理。另外，吴经理还感到，公司人员的质量意识开始淡化，对工程项目的管理大不如以前，客户抱怨也逐渐增多。

吴经理焦急万分，他认识到必须进行管理整顿。但如何整顿呢？吴经理想抓纪律，想建立更加规范的管理，想把“元老”们请出公司，想改变现有的分配制度，想加强全面质量管理……可是，这么多工作，应从何处入手？特别是对待那些与自己一起“打江山”的“元老”们更是难“下手”。他陷入了困境……

思考：以上现象揭示了一个什么共性问题？想一想什么是管理？



学习内容

## 第一节 管 理

### 一、管理的概念

管理是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一，也是人类特有的一种社会现象。管理无处不在，大到一个国家的治理，包括建立一个完整的法律体系，制定和完善各项法律和各项规章制度，处理与其他国家的关系；小到要处理好与周围同事的关系，必定要结成团体去实现共同的目标，这个团体目标需要依靠全体成员长期的努力，如何把团体中每个成员的分力组织成一个方向一致的合力？——答案是管理。怎样才能实行有效的管理？这是当前企业、社会所关注的问题。

#### （一）管理的含义

管理作为一种人类社会最普遍的活动，广泛存在于现实社会生活的各个领域。人类历史的实践证明，有效的管理可以改变社会和经济结构，是任何国家及组织走向成功的基础，正如著名管理学家彼得·德鲁克所言，在人类历史上，几乎没有一种制度能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。有人认为管理是一门科学，也有人认为管理是一种艺术；有人把“管理”看成是一种职业，也有人把管理看成是实践活动。管理可以说是科学与艺术的结合，也可以说是实践活动，难以统一为一个精确的标准解释。

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释没有严格地表达出管理本身所具有的完整含义。能够全面概括“管理”这个概念的内涵和外延的定义是：管理就是管理者通过计划、组织、领导、控制等职能，对组织成员的活动进行协调并有效地运用一切资源，以实现组织的目标的活动过程。

#### （二）管理的基本特征

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，我们可以从以下几方面来进一步把握管理的一些基本特征。

##### 1. 管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在，就会有管理存在。从科学的定义上讲，存在管理必须具备两个必要条件：

（1）必须是两个人以上的集体活动，包括生产的、行政的等活动；

（2）有一致认可的、自觉的目标。

##### 2. 管理的“载体”——组织

管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在，而管理总是存在于一定的组织之中。正因为现实世界中普遍存在着组织，管理也才存在和有必要。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就形成了组织：“许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳动形式叫做协作。”有效的协作需要有

组织，需要在组织中实施管理。管理就是在组织中，由一个人或者若干人通过行使各种管理职能，使组织中以人为主体的各种要素进行合理配置，从而达到实现组织目标的活动。

### 3. 管理的核心是处理各种人际关系

管理不是个人的活动，它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲，管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为，是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的，所以主管人员既管人又管事，而管事实际上也是管人，管理活动自始至终，在每一个环节上都是与人打交道的，因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系，包括主管人员与下属之间的关系，这是各种人际关系的主导与核心。

### (三) 管理的对象

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。管理的对象包括各类社会组织及构成要素与职能活动，资源或要素是构成组织的细胞，其动态组合与运行构成了职能活动，资源与活动又构成了完整的组织及其行为。资源、活动、组织是管理对象的不同形态，它们都受管理行为的作用，共同影响着管理的成效和组织目标的实现。

#### 1. 组织形态

社会组织是为了达到特定目的、完成特定任务而结合在一起的群体，一般指具有法人资格的群体。

社会组织可以因不同的标志而有不同的分类方法。一般按组织的社会功能性质划分为以下几种：政治组织，如党组织、共青团、政府等；经济组织，主要是工商企业，即以营利为目的的从事生产或服务性业务的社会组织；文化组织，包括教育和各种文化事业单位，如学校、图书馆、文艺团体；其他社会组织。以整个社会组织为对象进行管理，主要是指组织的上级领导或社会组织的高层管理者。

#### 2. 资源要素

任何管理组织若要维持自己的生存发展，首先要拥有一定的资源，其次是将有限的资源进行合理配置以达到最佳的使用效果，支持组织目标的实现。这些资源就是组织为了其存续必须拥有一些生产要素，包括人员、资金、物资设备、时间和信息。资源或要素，作为管理的直接对象，各有其特定的属性与功能。只有对这些资源或要素进行科学的配置与组织，才会有效发挥其作用，以保证目标的实现。管理者必须了解这些资源或要素的属性与功能，以便加以科学的组织和协调。

(1) 人员。人是管理对象中的核心要素，所有管理要素都是以人为中心存在和发挥作用的。管理者要在人与人之间的互动关系中，通过科学的领导和有效的激励，最大限度地调动人的积极性，以保证目标的实现。管理人，是管理者最重要的职能。

(2) 资金。资金是任何社会组织，特别是营利性经济组织的极为重要的资源，是管理对象的关键性要素。要保证职能活动正常进行，经济、高效地实现组织目标，就必须对资金进行科学的管理。对资金筹措、资金运用、经济分析、经济核算等过程加强管理，以降低成本，提高效益，是管理者重要的经常性管理职能。

(3) 物资设备。物资设备是社会组织开展职能活动，实现目标的物质条件与保证。通过科学的管理，充分发挥物资设备的作用，也是管理者的一项经常性工作。物资设备是社会组织开展职能活动，实现目标的物质条件与保证。通过科学的管理，充分发挥物资设备的作用，也是管理者的一项经常性工作。

(4) 时间。时间是组织的一种流动形态的资源，也是重要的管理要素。管理者必须重视对时间的管理，真正树立“时间就是金钱”的意识，科学地运筹时间，提高工作的效率。

(5) 信息。在信息社会的今天,信息已成为极为重要的管理对象。现代管理者,特别是高层管理者,已越来越多地不再直接接触事物本身,而是同事物的信息打交道。信息既是组织运行、实施管理的必要手段,又是一种能带来效益的资源。管理者必须高度重视,并科学地管理好信息。

### 3. 职能活动

管理者最经常、大量的管理对象是社会组织实现基本职能的各种活动。管理是使组织实现目标的过程效率化、效益化的行为,管理的功效,主要体现在组织的各种职能活动在管理的作用下更有秩序、更有效率、更有效益。管理者正是在对各种活动进行筹划、组织、协调和控制的过程中,发挥着管理的功能。

管理目标是组织实现基本职能管理活动的努力方向和所要达到的目的。凡是管理活动都必然有目标,尽管各种管理活动的主体不同、客体不同、内容不同,甚至具体的目标也有很大差别,但不会没有目标,否则,就不成为管理活动。管理目标具有层次性。低层的管理目标是指一项具体的管理活动或管理工作的目标,如企业的利润管理就是要通过增加企业的销售收入,降低产品成本,以达到利润增加的目标;市场营销管理就是要通过市场调查,生产市场所需的产品,在满足消费者需求的基础上实现组织赢利的目标。

## 二、管理的职能

管理职能是指管理所发挥的基本效能,也可以理解为管理者在管理活动中所应有的职责和功能,它表示管理者对管理对象影响的能力和程度。



### 相关链接

#### 管理者应该管什么?

蒋华是某新华书店的邮购部经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务,在一般情况下,登记订单、按订单备货、发送货物等都是由业务人员承担的。但在前一段时间里,接连发生了多起A要的书发给了B,B要的书发给了A的事件,引起了顾客的不满。今天又有一大批书要发送,蒋华不想让这种事情再次发生。

他应该亲自核对这批书,还是由业务员们来处理?管理者应该管什么?

#### (一) 管理的基本职能

管理职能是管理者实施管理的功能或程序,即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。在前人研究的基础上,本书采用罗宾斯的观点,即管理具有计划、组织、领导和控制四项基本职能。

##### 1. 计划

计划(Planning)职能是管理的首要职能,它是指对未来发展目标及实现目标的活动所进行的具体设计、谋划及具体的部署安排。管理工作都是从计划开始的,它包括对组织所拥有的和可能拥有的人力、物力、财力所进行的设计和谋划,找到一条合适的实现组织目标的途径。

“凡事预则立,不预则废”,对于任何一个组织及其活动来说都是一样。没有计划,组织中的各项工作都会陷入混乱状态。对于组织,计划具有以下重要作用。

(1) 计划为组织成员指明方向,协调组织活动。计划过程使人们就组织的目标、当前的现状及由现实过渡到目标状态的途径做出实现的安排,使行动获得明确的指导。

(2) 计划为组织预测未来变化,减少冲击。面对未来,无论组织生存环境还是组织自身



都具有一定的不确定性和变化性。计划工作的重要性就在于如何适应未来的不确定性。

(3) 计划有利于改善组织运行的效率。良好的计划能通过设计好的流程来避免组织在实现目标过程中所出现的前后协调不一、联系脱节等现象的发生,使人力、物力和财力得到有效利用。

(4) 计划有利于控制。组织在实现目标过程中离不开控制,计划是控制的基础。没有既定的目标和规划作为衡量的标准,管理者就无法检查目标的实现。

## 2. 组织

组织(Organizing)是指确定所要完成的任务、由谁来完成任务以及如何管理和协调这些任务的过程,也就是配置和利用资源的过程。组织的职能是在组织结构的基础上的组织运作所发挥出来的功能,或者说组织的职能是通过组织工作体现出来的。组织工作是组织为实现其目标而对组织自身进行结构的设计与调整、业务活动的分类、管理人员职位的设置、管理职权的分配以及对组织成员的行为进行规范和协调的过程。具体来说组织工作的内容包括以下几个方面。

(1) 明确实现目标所必须的各项业务工作或活动,并加以分类。

(2) 进行工作设计和部门划分。根据组织目标的各项任务 and 活动,进行工作设计和部门划分,再将各类业务活动分配给各个职位的人员。

(3) 配备人员。在进行工作设计和部门划分之后,根据组织结构和职位的需要配备各个职位的人员。

(4) 授予执行任务各类人员以职权和职责,即将业务工作或活动所必须的职权授予各类人员。

(5) 协调配合。规定组织结构中的纵向和横向的相互配合关系。通过职权关系和信息系  
统,把各层次、各部门连接成为一个有机的整体。

(6) 动态调整。组织要根据内外部环境的变化,实时地调整组织结构。

## 3. 领导

领导(Leading)职能是管理者依据组织所赋予的影响力去指挥、命令、引导和激励下属,进行有效沟通和协调,从而有效实现组织目标的行为。领导是管理的基本职能,它贯穿于管理活动的整个过程。领导活动是领导者运用权力或权威对组织成员进行引导或施加影响,以使组织成员自觉地与领导者一道去实现组织目标的过程。只有通过卓有成效的领导,组织的目标才有可能实现。领导者不仅要进行有效的沟通和激励,还要富有想象力,能够预见未来。

领导工作不同于管理工作,它是指一个人向其他人施加影响的过程。它们的共同之处在于从行为方式看二者都是在组织内部通过影响他人来协调活动,实现组织目标,但是二者也有较大区别。

(1) 领导是高层次的管理。管理的层次有基层、中层、高层之分,企业组织一般把中层和高层的管理称为领导。

(2) 领导是战略性的管理。战略是指全局的,在一段较长时间内相对稳定不变的方针和原则。

(3) 领导者追求的是效能。管理者追求的目标是效率,有效率的管理者是成功的管理者。而领导者追求的是效能,效能取决于决策目标是否正确,执行政策是否有效率两大因素。只有决策目标正确,执行决策又有效率,才是成功的领导者。

## 4. 控制

控制(Controlling)是指由管理人员对当前的实际工作是否符合计划进行测定,并促使组织目标实现的过程。控制主要体现在计划的执行过程中,是一种不断地对照计划来检查现有的作业状况的活动。控制的目的是要保证实际工作与计划一致,管理活动的控制过程也就是管理人员对下属部门或个人的工作进展、实际结果进行统辖,找出偏差并加以纠正的过程。



为了保证目标及为此而制订的计划得以实现，就需要对组织活动进行控制。控制是促使组织活动按照计划规定的要求开展的过程。控制系统越完善，管理者实现组织的目标就越容易。

控制是管理工作过程中的一个重要环节。控制和计划既相互区别，又紧密联系。具体体现如下。

(1) 计划为控制工作提供标准，没有计划，控制就没有依据。

(2) 有些计划本身的作用就已经具有控制的意义，如政策、程序和规则，它们在规定人们行动准则的同时，也对人的行为起到了极大的制约作用。

(3) 控制职能包含了对计划在其执行期间内的修订或修改。

虽然组织中处于不同层次的管理者在四项职能上所花费的实践是不一样的，随着管理者职位的提升，他们从事更多的计划工作和更少的直接领导工作，如高层管理者要花更多的实践来考虑组织的发展战略和整个组织的设计，而基层管理者则要更多地考虑如何激励下属和小组或个人的工作设计。

处于组织不同层次的管理者在各项管理职能上的时间分布如表 1-1 所示。

表 1-1 处于组织不同层次的管理者在各项管理职能上的时间分布

管理 职能管理者	计 划	组 织	领 导	控 制
基层管理者	15%	24%	51%	10%
中层管理者	18%	33%	36%	13%
高层管理者	28%	36%	22%	14%

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能，它们回答了一个组织要做什么和怎么做、靠什么做，如何做得更好等基本问题，它们之间相互联系、相互影响形成了一个有机的整体，是一个动态的循环过程。

## (二) 管理职能的发展

对于计划、组织、领导和控制这四个基本职能，早在 20 世纪初管理界就已有认识，随着管理理论的深化和客观环境对管理工作的变化，人们对管理职能有了进一步的认识。对原有四个职能的某些方面的强调，从中分离出新的职能，比较引人注目并得到认可的是决策、创新和协调三个职能。

### 1. 决策

决策理论学派的代表人物西蒙提出了决策职能，将决策职能从计划职能中分离出来。他认为决策贯穿于管理的过程当中，管理的核心是决策。20 世纪 50 年代开始决策受到人们重视。管理就是决策，因为无论是计划、组织、领导还是控制，其过程都是由决策的制订和决策的执行两大部分活动组成的。决策渗透到管理的所有职能中，在某种程度上管理者被称为决策者。

### 2. 创新

创新是指适应组织内外部环境条件的变化，打破系统的原有平衡，创造系统新的目标、结构和功能状态，以实现新的系统平衡的活动。创新可以使组织的作业工作和管理工作不断有所革新、有所变化。管理界对于创新职能的重视始于 20 世纪 70 年代，由于科学技术迅猛发展，社会经济活动空前活跃，许多企业感到不创新就难以生存下去，所以有不少管理者认为应该把创新作为管理的一项新的职能。

### 3. 协调

协调是指组织的一切要素、工作或活动都要和谐地配合，以便于组织的整体目标得到顺利实现。

协调是管理活动要实现的根本宗旨。管理者的任务，归根到底就是协调该组织的各个部

分以及与环境的关系,以便更好地实现组织目标。协调包括组织内部各个方面的协调、组织与外部环境的协调以及组织的现实需要与未来需要之间的协调。

### 三、管理的性质

为了更好地发挥管理的作用,除了完整地掌握管理的定义外,还要正确了解管理的性质。

#### (一) 管理的二重性

管理具有二重性,这是马克思在研究资本主义社会化大生产的过程中提出来的。后来列宁发展了这一理论,认为无论从国民经济总体来看还是从企业局部来看,管理都具有二重性。所谓二重性,是指事物所具有的双重特征。管理同样具有两种属性,即管理的自然属性和社会属性。管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

##### 1. 管理的自然属性

自然属性是指管理过程中要处理好人与自然的关系,管理是由许多人进行协作劳动而产生的,要合理组织生产力,故自然属性又称为生产力属性。管理具有同生产力相联系的一面,属于合理组织生产力的范畴,体现了劳动过程的一般要求。第一,管理是社会劳动过程的一般要求。第二,管理在社会劳动过程中具有特殊的作用,和生产关系、社会制度没有直接联系。

##### 2. 管理的社会属性

管理体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。管理作为一种社会活动,它只是在一定社会历史条件下和一定的社会关系中进行。它与生产关系、社会制度紧密相连,具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。任何社会生产总是在一定的生产方式下进行的,任何一种管理都离不开一定的生产关系,生产关系的特殊性必然制约和影响管理。管理的对象不仅是物资、设备,而更主要的是人。人们在共同活动中形成了一定的社会关系,社会关系中最基本的是生产关系,因此,对人的管理就是对生产关系的调节和管理,使之更能适应生产力发展的需要。

##### 3. 管理二重性的关系

管理的二重性理论作为马克思主义经济管理的重要原理,揭示了管理的一般原理,对我国的管理理论和实践的发展有着重要的指导意义。管理的二重性的关系是辩证的。一方面管理的自然属性总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用;同时,管理的社会性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性也就成为没有内容的形式。另一方面,二者又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形成和生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面产生积极影响和制约作用。

#### (二) 管理的科学性与艺术性

管理作为一个实践活动过程,其间存在着一系列的客观规律。体现在它有系统的管理概念、原理、原则和方法。

##### 1. 管理的科学性

管理既具有科学性特征又具有艺术性特征。科学是反映自然、社会、思维等客观规律的分科的知识体系。管理作为一门科学,是指把管理的规律性揭示出来,形成原则、程序、方法等系统化的理论体系,对管理者管理活动予以普遍性指导,分析、解决管理中的问题。人们在长期的管理实践活动中,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方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的实践,又以管理活动的结果来衡量这些理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断验证和丰富。因此,说管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,

有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

## 2. 管理的艺术性

管理是一种艺术，也是一种创造。管理学科与其他学科不同，如学会了数学分析，就能解微分方程；掌握了建筑原理与技术，就能画出建筑图形。而管理学则不然，背会了管理学原理，不一定能进行有效管理。管理知识在运用时，具有较大的技巧性、创造性和灵活性。很难用陈规戒律把它禁锢起来，它具有很强的实践性和艺术性。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。体现在管理知识的运用只有通过实践才能真正掌握。

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的管理活动相结合，才能进行有效的管理。管理的科学性是艺术性的前提和基础，艺术性是科学性的突破和创新，管理的科学性和艺术性是互为条件的、互相转化的有机统一体，有着各自发挥作用的场合和实际，既有科学又有艺术的管理才是成功的管理。

## 四、管理的基本原理

### （一）人本原理

人本原理是管理的首要原理。人本原理是指管理者要达到组织目标，则一切管理活动都必须以人为中心，以人的积极性、主动性和创造性的发挥为核心和动力来进行。人本管理原理以人为中心、以人为目的的管理理念，强调人是管理中最主要的因素或决定因素，是管理活动的最终目的，管理既是“依靠人的管理”，也是“为了人的管理”。

人本原理要求管理者研究人的行为规律，掌握激励、沟通和领导艺术，真正地做到了解人、关心人、尊重人、信任人和激励人，努力开发和利用人的创造力，充分实现人的社会价值。从人的本质出发，分析考虑和满足人的各种合理需要，开发人的潜能，实现人的自我价值。

### （二）系统原理

系统原理是从系统论角度认识和处理问题的理论和方法。管理的系统原理不仅为认识管理的本质和方法提供了新的视角，而且它所提供的观点和方法广泛地渗透到其他各个管理原理职能中，从某种程度上说，在管理体系中起着统帅的作用。

### （三）效益原理

“做正确的事”是追求效益的前提。“用正确的方法做正确的事”则是实现效益的保证。因此，要提高管理活动的效益，管理者必须提高自己和下属两种能力，其一是做正确事的能力，其二是用正确方法做事的能力。

### （四）权变原理

现实中的管理不存在普遍适用的、一成不变的某种固定的模式，管理的有效性总是与特定的管理对象和环境相联系的。当组织环境发生变化时，组织管理也应相应地做出适度的调整。任何管理都要根据所处的内外部条件随机应变，实行动态管理。管理者不能将某一场合下使用成功的管理模式照搬到另一种场合，而应根据管理工作所面临的特定情境，开发或选用合适的管理模式，这是管理中的权变原理。

## 五、管理的作用

管理是人类活动中最基本的活动之一，是组织活动的一个极为重要的组成部分。人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显的。从社会角度来说，



社会经济和各方面的发展都依赖组织的贡献，因而管理是相当重要的。

### （一）管理是经济发展的需要

管理的重要性首先体现在使社会经济不断地发展进步。社会经济的细胞是企业，企业的技术水平、生产水平、经营水平是决定社会经济发展的基础，而企业生产经营活动的成就越来越依赖于企业自身的管理活动，只有成功的管理才能使企业的各种资源有效地发挥它们的作用。管理是促进企业不断创新、不断发展的重要推动力。

企业的经济活动是微观经济，而国家以及国际的经济活动是宏观经济。当社会化大生产的规模越来越大时，企业微观经济的发展越来越受到宏观经济的制约。宏观经济管理，对社会经济的发展日益重要，同时为微观经济活动——地区和经济企业的经济活动创造良好的外部环境，使整个社会经济充满活力。

### （二）管理是建立正常的社会及组织秩序的需要

社会是一个众多因素的综合体。不同的利益集团、不同的阶层、不同的群体，由于不同的价值观、不同的利益，形成各种矛盾和冲突。为了使整个社会不因这些矛盾和冲突而倒退，以至崩溃，必须建立正常的社会政治、经济秩序。现代社会的政治、经济秩序是通过法律建立的，但是法律自身无法真正建立起秩序。法律仅仅是对社会秩序给予了规范，秩序要靠法律的实施和在实施过程中的管理才能确立。政府的基本职能就是执行法律和对法律执行过程进行管理，没有政府及其机构的有效管理，社会秩序是无法建立的。无管理就无秩序。正常的社会政治、经济秩序是社会经济发展、人民生活不断改善的基础条件，也是社会成员能够得以发挥个人的才能，为社会作出贡献的必要保证。

随着科学技术的进步、生产力的发展，人们越来越追求既安定又充满活力的社会政治、经济的局面，没有有效的管理，人们的良好愿望就只能是空想。一个企业或一个组织，它的效率也取决于它内部的秩序。因此，建立正常的生产经营秩序和组织工作秩序，是微观管理的重要内容。一个充满矛盾冲突、秩序混乱的企业或组织是没有成效可言的。我们所看到的那些对社会作出较突出贡献的优秀企业和组织，它们往往具有超乎寻常的良好内部纪律和秩序。

### （三）管理是提高社会生活质量水平的需要

社会生活的质量首先取决于满足人们生活在社会上的物质资料需要，人们需要衣、食、住、行，这些物质条件的满足，主要通过社会生产来加以解决。对社会生产进行有效管理，才能使各个企业不断地生产出品质优良、能满足社会各方面需求的产品，并使这些产品顺利地流通到消费者和用户手中。实现社会总需求与总供给的平衡，对企业生产经营活动的有效管理和对社会经济活动的有效管理是提高社会生活质量水平的最基本保证。

社会生活的质量还取决于满足精神生活需要的产品。伴随着物质产品的生产，社会也要进行精神产品的生产。电影、电视、音乐、图书、杂志、报纸等有形的产品，道德、观念、价值观、习惯、行为规范等无形的“产品”，对社会生活质量的影响比物质产品的影响更大、更深远。对这些精神产品的生产和推销同样需要管理，使精神产品的产出更能适应社会经济发展的需要、社会稳定的需要和人类社会进步与健康发展的需要。如果不能对精神产品的生产进行有效的管理，不仅人们的精神生活不能得到合理的满足，而且还会受到污染和毒害，以至物质生活水平的提高也失去了意义。

### （四）管理有助于实现资源的有效配置

只有通过有效的管理，才能使科学技术真正转化为生产力，协调高度专业化分工的社会，建立和实现共同目标。管理是生产力，管理是共同劳动的产物，管理是极为重要经济资源，