

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

# 管 理 学

(第二版)

李 杰 张秋来 盛 丽 主编

清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书共分为 13 章, 分别介绍了管理与管理学、管理思想的演进、管理道德与社会责任、计划工作、战略性计划、决策、组织结构设计、人员配备、组织文化、领导、激励、管理沟通和控制, 具有结构新颖、内容适用、突出重点、篇幅适中等特点。

本书可作为高等院校经济与管理类本科生、硕士研究生及培训人员管理学课程的基础性教学用书, 也可作为企业管理人员、教学与科研人员的参考用书。

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 / 李杰, 张秋来, 盛丽 主编. —2 版. —北京: 清华大学出版社, 2019

(普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材)

ISBN 978-7-302-50473-3

I. ①管… II. ①李… ②张… ③盛… 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(2018)第 127542 号

责任编辑: 刘金喜

封面设计: 周晓亮

版式设计: 思创景点

责任校对: 牛艳敏

责任印制:

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 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](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈: 010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者:

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm

印 张: 19.75 字 数: 468 千字

版 次: 2019 年 3 月第 2 版

印 次: 2019 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 55.00 元

---

产品编号:

# 前 言

“管理学”是各类高等院校管理大类各专业大专生、本科生、硕士研究生必修的专业基础课，在管理类专业教学中居于基础性地位，是众多院校精品课程建设的重要对象。自2010年《管理学原理》第一版出版至今，随着经济全球化以及我国社会主义市场经济建设的深入发展，管理理念、管理理论和管理方法不断更新，国内外新的研究成果大量出现，要求课程教学对此及时加以反映、体现和应用。当前，可供选择的中外“管理学”教材具有多种版本，但随着培养方案的调整 and 教学改革的发展，计划教学时数和教学手段出现了较大变化，在实际教学工作中迫切需要一本能够根据教学对象和教学目的的不同，在保持课程知识框架稳定性、完整性的前提下，既能突出教学重点，又能灵活调整、补充或更新教学内容的通用性教材。

本书各位编者都是长期从事“管理学”课程教学的一线教学人员，在多年的教学工作中我们深深感到，适用性是基础性教学用书最重要的特征之一，也是教材不同于学术性专著的重要区别。编写一本适应教学工作实际需要的管理学教材，是提高教学质量的关键之一。本书的价值和作用在于，为教师课堂教学和学生课下自学提供一本适用的通用性专业教材，兼顾知识体系的普及性和学术研究的前沿性，反映了近年来我们在教学改革和课程建设方面的一些成果。

本书主要有以下3个方面的特色：

- (1) 对管理学课程教学结构进行了一定的调整与整合，突出其主体框架和课程重点；
- (2) 对国内外管理学研究的最新成果给予较大程度的反映，充实了有关内容；
- (3) 加大了在教学改革和培养方案调整条件下管理学课程教学的针对性和适用性。

本书适合作为教学研究型和应用型高等院校经济与管理类专业的“管理学”课程教学用书，在知识内容体系上保持了管理学课程的主体框架，具有结构新颖、内容适用、突出重点、篇幅适中的特点，既便于课堂教学又适合课下阅读，能够满足多种层次读者对“管理学”课程进行学习、应试等的不同需要，与本书配套使用的其他教学辅助资料更增强了其工具性和实用性。在当前“管理学”课程教学存在中外多种版本教材的情况下，本书为广大学习者和培训者全面系统和方便快捷地掌握“管理学”知识体系，增加了一种新的选择。

本书由李杰、张秋来、盛丽担任主编，李红玲、苏亚民担任副主编。在2010年出版的《管理学原理》基础上，对原教材第一版的结构和内容做了较大调整，由原来的16章缩减为13章，对原教材的案例材料和课后练习题做了较大幅度的更新。第二版撰写的具体分工是：李杰编写第一章并设计全书架构；张秋来编写第二章、第五章、第六章；李红玲编写第四章、第七章和第八章；盛丽编写第十章、第十一章；苏亚民编写第十二章；刘连银编写第三章、第九章；段小法编写第十三章。全书初稿完成后，由李杰负责统稿，并对有关章节进行了技术性修改和调整。

本书在编写过程中,得到了经济管理学界和相关院校多位领导、专家、教授的精心指导、支持和帮助,得到了广大同仁的积极响应和倾力支持,在此表示衷心的感谢。本书在编写过程中,参阅了国内外众多专家的相关著作(见本书参考文献),在此一并向有关作者致以诚挚的谢意。

限于编者水平,有关问题的研究还有待进一步深化、细化,书中不足之处在所难免,欢迎广大读者批评指正。

本书附配的辅助教学资料可通过 <http://www.tupwk.com.cn/downpage> 下载。

服务邮箱: [wkservice@vip.163.com](mailto:wkservice@vip.163.com)。

编者  
2018.3

# 目 录

<b>第一章 管理与管理学</b> ..... 1
<b>第一节 人类的管理活动</b> ..... 2
一、人类活动的特点..... 2
二、管理的必要性..... 3
三、管理的基本概念..... 4
四、管理人员..... 6
<b>第二节 管理的职能与性质</b> ..... 11
一、管理的职能..... 11
二、管理的二重性..... 14
三、管理学既是科学又是艺术..... 14
<b>第三节 管理学研究的对象与方法</b> ..... 15
一、管理学研究的对象..... 15
二、管理学研究的方法..... 16
<b>本章小结</b> ..... 17
<b>练习与思考</b> ..... 18
<b>案例点击</b> ..... 20
<b>点石成金</b> ..... 21
<b>第二章 管理思想的演进</b> ..... 22
<b>第一节 西方管理思想的形成与发展</b> ..... 24
一、早期思想..... 24
二、近代管理理论..... 25
三、西方当代管理理论的新发展..... 34
<b>第二节 中国管理思想与理论</b> ..... 36
一、中国古代管理思想精粹..... 36
二、中国近代管理思想..... 38
三、中国现代管理思想与理论..... 40
<b>本章小结</b> ..... 46
<b>练习与思考</b> ..... 47
<b>案例点击</b> ..... 48

<b>点石成金</b> ..... 49
<b>第三章 管理道德与社会责任</b> ..... 51
<b>第一节 道德与管理</b> ..... 53
一、道德问题的提出..... 53
二、管理道德概述..... 55
三、几种相关的道德观念..... 56
四、影响管理道德的因素..... 57
<b>第二节 改善管理道德行为的途径</b> ..... 61
一、挑选高道德素质的员工..... 61
二、建立道德准则和决策准则..... 61
三、管理者以身作则..... 62
四、设立合理的工作目标..... 63
五、重视对员工的道德教育..... 63
六、对绩效进行全面科学的评估..... 64
七、进行独立的社会审计与监察..... 64
八、提供正式的保护机制..... 64
<b>第三节 企业的社会责任</b> ..... 65
一、企业社会责任的概述..... 65
二、两种不同的社会责任观..... 66
三、企业承担社会责任的经营业绩..... 67
四、企业社会责任的对象..... 68
<b>本章小结</b> ..... 70
<b>练习与思考</b> ..... 70
<b>案例点击</b> ..... 72
<b>点石成金</b> ..... 73
<b>第四章 计划工作</b> ..... 74
<b>第一节 计划工作概述</b> ..... 75
一、计划工作的概念和作用..... 75
二、计划工作的内容..... 76

三、计划工作的特性·····	77	本章小结·····	117
第二节 计划的类型·····	78	练习与思考·····	117
一、基于时间维度的计划分类·····	79	案例点击·····	119
二、基于影响力维度的计划分类·····	79	点石成金·····	121
三、基于职能维度的计划分类·····	80	<b>第六章 决策</b> ·····	<b>122</b>
四、基于约束力维度的计划分类·····	80	第一节 决策概述·····	123
五、基于程序化程度的计划分类·····	80	一、决策的定义·····	123
六、基于对象范畴的计划分类·····	80	二、决策的类型·····	124
七、基于层次维度的计划分类·····	81	三、决策的特点·····	126
第三节 计划编制的原则和程序·····	82	四、决策的原则·····	127
一、计划编制的原则·····	82	五、决策的依据·····	127
二、计划编制的程序·····	83	第二节 决策的过程与影响因素·····	127
第四节 实践中的计划工作·····	86	一、决策的过程·····	127
一、目标管理法·····	86	二、决策的影响因素·····	130
二、滚动计划法·····	88	第三节 决策的方法·····	131
三、计划评审技术·····	90	一、主观决策法·····	131
本章小结·····	91	二、有关活动方向的决策方法·····	133
练习与思考·····	92	三、有关活动方案选择的决策方法·····	135
案例点击·····	93	本章小结·····	141
点石成金·····	94	练习与思考·····	141
<b>第五章 战略性计划</b> ·····	<b>95</b>	案例点击·····	144
第一节 远景与使命陈述·····	96	点石成金·····	145
一、核心价值观·····	97	<b>第七章 组织结构</b> 设计·····	<b>146</b>
二、核心目标·····	97	第一节 组织结构	设计概述·····
三、BHAG 目标·····	98	一、组织结构设计的含义·····	148
四、生动逼真的描述·····	98	二、组织结构设计的目的·····	148
第二节 战略环境分析·····	99	三、组织结构设计的	影响因素·····
一、外部一般环境·····	100	第二节 组织结构	设计的原则与程序·····
二、行业环境·····	100	一、组织结构	设计的原则·····
三、竞争对手·····	105	二、组织结构	设计的程序·····
四、企业自身·····	106	第三节 管理幅度	与管理层次·····
五、顾客(目标市场)·····	108	一、管理幅度·····	155
第三节 战略选择·····	111	二、管理层次·····	156
一、基本战略姿态·····	112	第四节 组织结构	的基本类型·····
二、核心能力在企业内外	成长和扩张的战略·····	一、直线制	组织结构·····
三、防御性战略·····	116		158



二、职能制组织结构·····	159	<b>第九章 组织文化</b> ·····	<b>192</b>
三、直线职能制组织结构·····	159	第一节 组织文化概述·····	194
四、事业部制组织结构·····	160	一、组织文化的概念·····	194
五、矩阵制组织结构·····	161	二、影响组织文化的因素·····	195
六、多维立体组织结构·····	162	三、组织文化的内容·····	196
七、虚拟组织·····	163	第二节 组织文化的结构、层次和类型·····	198
<b>第五节 组织力量整合</b> ·····	<b>163</b>	一、组织文化的结构·····	198
一、正式组织和非正式组织·····	163	二、组织文化的层次·····	198
二、直线主管与参谋·····	165	三、组织文化的类型·····	200
三、委员会·····	166	<b>第三节 组织文化的特征和功能</b> ·····	<b>204</b>
<b>本章小结</b> ·····	<b>167</b>	一、组织文化的特征·····	204
<b>练习与思考</b> ·····	<b>167</b>	二、组织文化的功能·····	205
<b>案例点击</b> ·····	<b>169</b>	<b>第四节 组织文化的建设</b> ·····	<b>209</b>
<b>点石成金</b> ·····	<b>170</b>	一、组织文化建设的原则·····	209
<b>第八章 人员配备</b> ·····	<b>171</b>	二、组织文化建设的步骤·····	211
第一节 人员配备概述·····	172	三、组织文化建设的策略·····	213
一、人员配备的含义·····	172	<b>本章小结</b> ·····	<b>214</b>
二、人员配备的任务·····	173	<b>练习与思考</b> ·····	<b>214</b>
三、人员配备的原则·····	173	<b>案例点击</b> ·····	<b>216</b>
<b>第二节 人员选聘</b> ·····	<b>174</b>	<b>点石成金</b> ·····	<b>217</b>
一、确定人员需求量·····	174	<b>第十章 领导</b> ·····	<b>218</b>
二、人员选聘的来源·····	176	第一节 领导职能与领导者·····	219
三、人员选聘的程序·····	178	一、领导职能的界定·····	219
<b>第三节 人员考评</b> ·····	<b>180</b>	二、领导和管理·····	220
一、人员考评的定义与作用·····	180	三、领导的权力·····	220
二、人员考评方法的基本类型·····	180	四、领导者的类型·····	222
三、人员考评的主体·····	181	<b>第二节 管理学关于领导的理论</b> ·····	<b>224</b>
四、人员考评的程序·····	183	一、领导特性理论·····	224
<b>第四节 人员培训</b> ·····	<b>183</b>	二、领导行为理论·····	225
一、人员培训的目的·····	183	三、领导权变理论·····	228
二、人员培训的内容·····	184	<b>第三节 领导艺术</b> ·····	<b>232</b>
三、人员培训的类型与方法·····	185	一、领导艺术的特点·····	232
四、人员培训的程序·····	186	二、领导艺术的分类·····	233
<b>本章小结</b> ·····	<b>187</b>	三、主要领导艺术·····	234
<b>练习与思考</b> ·····	<b>188</b>	四、提高领导艺术的基本途径·····	238
<b>案例点击</b> ·····	<b>189</b>	<b>本章小结</b> ·····	<b>239</b>
<b>点石成金</b> ·····	<b>191</b>		



练习与思考	240	一、冲突的原因	277
案例点击	242	二、冲突的管理	278
点石成金	243	三、有效谈判的实现	279
<b>第十一章 激励</b>	<b>244</b>	本章小结	280
第一节 激励概述	245	练习与思考	280
一、激励的概念	245	案例点击	282
二、激励的过程	245	点石成金	284
三、激励的作用	247	<b>第十三章 控制</b>	<b>285</b>
第二节 管理学关于激励的理论	247	第一节 控制原理	286
一、内容型激励理论	248	一、控制的概念	286
二、过程型激励理论	251	二、管理控制的基本特征	286
三、行为矫正型激励理论	255	三、管理控制的作用与功能	287
第三节 管理的激励方法	256	第二节 管理控制过程	288
一、激励的原则	256	一、建立标准	288
二、激励的方法	258	二、衡量绩效	289
本章小结	260	三、采取纠正措施	290
练习与思考	260	第三节 控制的类型	291
案例点击	262	一、控制的分类	291
点石成金	263	二、关键控制点	294
<b>第十二章 管理沟通</b>	<b>264</b>	第四节 有效控制系统的建立	296
第一节 沟通的原理	266	一、控制系统的概念	296
一、沟通及其过程	266	二、有效控制的特征	297
二、组织内沟通	268	三、有效控制的基础、前提和	
三、组织间沟通	269	要求	298
四、沟通的网络模式	269	四、影响有效控制的因素	300
第二节 管理组织沟通	270	五、提高控制效率的措施	301
一、有效沟通的障碍	270	本章小结	301
二、影响组织管理沟通的因素	272	练习与思考	302
三、有效沟通的一般准则	273	案例点击	303
四、实现有效管理沟通的具体		点石成金	305
途径	274	<b>参考文献</b>	<b>306</b>
第三节 组织冲突与谈判	277		

# 第一章

## 管理与管理学

### 案例导入

#### 管理人员以及管理职能的重要性

美国福特汽车公司的兴起、衰落和复兴，是一个典型的反映管理重要性的案例。

福特公司的创始人亨利·福特有着精明的头脑和丰富的技术经验。1889年《科学美国》做了有关德国奔驰汽车的结构和制造过程的报道，许多美国人开始从事汽车制造，福特于1896年制造出了自己的第一辆汽车。1903年福特汽车公司成立，开始生产A型到R型及S型汽车，与几十家汽车公司展开竞争。初期并没有什么优势，但1908年开始生产的福特T型车标志着福特开始垄断汽车行业。T型车的特点是结构紧凑、设计简单、坚固、容易驾驶、价格较低。

1913年福特采用了汽车装配流水线并实行汽车零件的标准化，形成了大规模生产体制，当年产量增加到13万辆，1914年增加到26万辆，1923年增加到204万辆，在美国汽车行业形成垄断局面。福特从而建立起一家世界上规模最大和盈利最多的制造企业，逐渐积累了十亿美元的现金储备。可是，此后的福特变得固执自恋，他坚信企业所需要的只是所有者兼企业家和他们的一些“助手”，只需“助手”的汇报，由他发号施令即可运行。他认为公司组织只是一种“形式”，企业无须管理人员和管理。

随着环境的变化、汽车档次的多样化以及其他竞争者的兴起，科研、产供销、财务、人事等管理日趋复杂，个人管理难以适应这种要求。到1927年福特已经丧失了市场领先地位，以后的20年，连年亏本，直到第二次世界大战期间仍然无法进行有力的竞争。而福特的强劲对手通用汽车公司，则从20年代开始走上一条与福特经验相反的路子。

“通用”原是一些竞争力不敌福特的小公司拼凑起来的，在建立之初，这些小公司作为通用的一部分各自为政，通用公司组织机构不健全，公司的许多工作集中在少数几个人身上，不仅使这些领导人忙于事务，无暇考虑公司的方针政策，而且限制了各级人员的积极性。

而1920年以后，新任的通用汽车公司总裁艾尔弗雷德·斯隆在大整顿、大改组过程中建立起一套组织结构和处理问题的方法，根据市场不同层次顾客的需要确定产品方向，加强专业化协作，谋求大规模生产，按照分散经营和协调控制的原则建立管理体制，组织坚强的领导班子，加强研发工作使技术产品保持先进，优化产供销管理，做好工资福利和



人事管理，并建立起账务管理制度。这样，大大提高了组织管理水平，从而于 1926 年至 1927 年使“通用公司”的市场占有率从 10% 跃升至 43%，此后多年均占 50% 以上。

而福特公司则每况愈下，到 1944 年，福特的孙子——福特二世接管该公司时，福特公司已濒临破产。当时 26 岁的福特二世向他的竞争对手“通用公司”学习，着手进行斯隆在“通用公司”所做的事情，创建了一套管理机构和领导班子，五年后在国内外重新获得了发展和获利的力量，成为“通用公司”的主要竞争对手。

(资料来源：根据<https://wenku.baidu.com/view/6983a97d31b765ce05081493.html>所载网文改编)

试问：

1. 福特汽车公司在 20 世纪 20 年代前后为何能获得成功而后却濒临破产？
2. 从福特汽车公司的复兴和通用汽车公司的兴起来看，管理人员的管理如何发挥作用？

### 学习目标

通过本章的学习，需要重点掌握管理概念的内涵以及管理的主要职能；了解管理工作的性质，明确组织中管理人员的角色以及他们所应该具备的基本技能；熟悉管理学的研究对象和研究方法。

### 关键概念

管理(Management) 管理者(Managers) 目标(Objectives) 组织(Organization) 环境(Environment) 管理者角色(Managerial Roles) 管理技能(Managerial Skills) 职能(Function) 协调(Coordinate) 控制(Control) 决策(Decision) 创新(Transformation) 二重性(Dual Character)

## 第一节 人类的管理活动

管理作为人类的社会实践活动，具有悠久的历史，而管理学作为一门系统的学科，只有一百多年的历史。从某种意义上讲，当人类开始了有意识、有目的的生活和生产，管理就随之产生了。随着人类文明的不断发展和进步，管理活动变得高度复杂和系统化，其自身也成为现代文明的一个组成部分。需要指出的是，在现代社会，管理活动以各种社会组织为载体，是人们参与各种社会竞争，并高效率、富有成果地实现预定目标的重要手段和途径。管理是人类社会最普遍、最重要的活动之一，也是一项颇具挑战性的工作。可以说，在现代社会，任何人、任何组织和机构都离不开管理。

### 一、人类活动的特点

#### 1. 目的性

人类与低级生物的根本区别在于人类拥有发达的大脑、具有主观意识，人们所从事的一切活动一般都需要经过大脑的思考，在确立了预期目的之后才着手实施。每一个正常的



人都具有自己的需求、追求乃至理想。人们为实现自己的预期目的和理想，往往会进行事先的预测、谋划、安排或设计，并按照心目中的“蓝图”去实施。需要特别指出的是，如果需要与其他人共同努力，人们就会通过协调来达成目标。马克思在论及人类活动的这一特点时曾有一个经典的点评，他说：用人工方法构造的蜂房，其图案的精巧与准确性远不及一个最普通不过的工蜂，但即使是最蹩脚的人类设计师也比蜜蜂高明一万倍，因为人类在蜂房造出之前就已经在自己的“观念”里将蜂房建造了出来，而蜜蜂所谓精美的蜂房只是其无意识本能的产物而已。

## 2. 依存性

人类活动的另一个显著特点是相互依存。无论是生活、生存还是生产或者发展，人们必须通过适应和改造外部环境以取得必需的资源，必须通过集体劳动的方式或组织起来为自己或他人提供需要的产品和劳务。在人类漫长的历史中，由于人与自然的斗争以及各种社会竞争的需要，人们发展起了多种多样的社会组织形式，形成了庞大而复杂的社会分工协作体系，以凝聚力量、协调利益、共同行动。大到国家、民族，小至企业、家庭，无一不是人们相互依存从事社会活动的载体和具体形式。在生产高度发达的现代社会，人们之间的社会分工越来越精细，现代化的交通、通信技术和手段，以及先进的公共设施，使人们相互之间的依存度更高，形成密不可分的整体。纵观人类历史我们可以看到，尽管各个集团、阶层、民族、国家之间经常充斥着矛盾、冲突和斗争，但始终没有改变人类必须相互依存这一特点。

## 3. 知识性

人类活动还具有知识性的特点，它表明人类活动是在充分认知外界事物、形成对客观事物内在规律的正确认识的基础上，在各种科学理论的指导下，运用多种方法、技艺和手段来进行的。人类能够从自己过去的实践中学习，从前人的经验中学习，形成各种知识，并能把学到的知识加以记忆、积累、分析和推理，从而形成人类独有的知识体系。随着科学技术的发展，人们掌握的知识越来越专门化，这就进一步强化了人与人之间相互依存的必要性。虽然每个人所掌握的知识千差万别，但他们都根据自己的知识来认识世界和决定自己的行为。因此，这就有可能使人们能够逐步认识自然和社会的各种客观规律，包括处理人与自然以及人与人之间各种关系的规律。随着人类知识的逐步积累，对客观规律认识的逐步深化，人类社会的各种管理组织、制度和方法也日趋完善，人们终于有能力为达到各种目的而建立起各种强大的社会组织。

## 二、管理的必要性

现代社会是一个“机构化的社会”，绝大多数人都在特定的组织中工作与生活，一切重大的社会运作都是通过各种组织机构(如政府机构、工商企业、医院、学校、银行、研究所等)来操作的。众所周知，所有的组织都需要管理，并且都需要管理人员负责执行管理任务。作为一个组织的成员，在人生的不同阶段，不是管理别人就是被别人管理。因此，我们可以说，管理无所不在。管理在人们的社会生活中起着十分重要的作用，关系到我们每



个人的切身利益。

(1) 实现社会发展的预期目标需要管理。实现任何组织的发展目标,都离不开全体成员长期的共同努力。怎样把各个成员的目标引向组织的发展目标,把无数分力组成方向一致的合力,这就得靠管理了。如果管理不善,组织就会如同一盘散沙,非但不能实现预期的发展目标,恐怕连立足生存都成问题。

(2) 随着社会的发展,专业化水平越来越高,社会分工越来越细,管理活动越来越复杂,管理已经成为专业性的劳动。现代国家和现代企业是建立在高度专业化的社会分工基础上的,为实现共同的目标,如何把不同行业、不同专业、不同分工的人员合理地组织起来,协调其相互之间的关系,协调人们与各种资源的关系、与环境的关系,并保持人们共同行动的持久动力,这些都需要高超而有效的管理。

历史证明,管理有方的组织,能够获得长期的成功,保持旺盛的活力,生命之树长青。就工商企业而言,像美国的摩托罗拉(Motorola)、德国的西门子(Siemens)、日本松下电器(Panasonic)等,无一不是长期拥有顾客的忠诚与信赖,企业也因此持续成长与繁荣。而那些管理不善的组织,我们会发现,他们的顾客在减少、收入在下降,其生存和发展受到严重威胁。需要特别指出的是,即使是曾经赫赫有名的大公司、大企业,如果故步自封、不思进取,同样会陷入岌岌可危的境地。可见,管理是一个组织生命的“灵魂”。

中国作为一个发展中国家,资源短缺将是一种长期的经济现象,特别是资金、能源、原材料往往成为企业和社会发展的桎梏,另外,科学技术落后也是阻碍我国生产力发展的重要因素。从近年来的情况看,有些方面的制约条件较过去有所好转,但另外一些方面,如环境、生态、能源资源等,情况则变得更加严峻了。这些都说明,在我国,管理的必要性和迫切性不是降低了,而是大大提高了。平心而论,我们对现代管理的系统性认识,只是近二三十年来的事情,与发达国家相比,管理总体上还比较落后,仍然是今后相当长时期里制约我国经济社会发展的一个瓶颈。所幸的是,现在越来越多的人和企业经营者已经认识到管理是一门科学。目前,重视管理、学习管理的热潮方兴未艾。

### 三、管理的基本概念

#### 1. 关于管理概念的不同认识与表述

世界上对管理概念加以定义的著名管理学家不乏其人,但其表述存在很大差异。例如,被管理学界公认为“科学管理之父”的德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor)对管理的解释是:管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最最好的方法去干”。

被现代著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)教授称为“现代经营管理理论之父”的亨利·法约尔(Henri Fayol)则认为,管理是所有人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。亨利·法约尔的这一看法使人们认识到,当从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时,便是在进行管理。

1978年,诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)对管理概念曾有一句名言:管理就是决策。在西蒙教授看来,管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来、面对环境与员工时不断做出各种决策,使组织的一切都可以不断运行下去,直到获



得满意的结果，实现令人满意的目标。

现代著名管理学家哈罗德·孔茨教授则认为，管理是设计和维持一种环境，使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程。自从人们开始组合起来去完成个体无法实现的目标以来，管理就成为保证个体努力相互协调的必要措施。

美国著名管理学家斯蒂芬·罗宾斯(Stephen P. Robbins)博士将管理定义为一个协调工作活动的过程，以便能够有效地同别人一起或通过别人实现组织的目标。这里，过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动，这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。

南京大学周三多教授经过研究，归纳出九种具有代表性的观点，以供读者进一步理解管理的基本要领。这些观点如下。

(1) 管理是指以计划、组织、指挥、协调和控制等职能为要素的组织活动过程。这是法约尔在 1916 年提出的观点，他的论点经过八十多年的研究和实践证明，除在职能的提法上有所增减外，总体来说基本上是正确的，并成为管理定义的基础和经典表述。

(2) 管理通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作等诸多过程来协调所有资源，以便达到规定的目标。这种表述目前在中外管理教科书中比较流行，简单地说，管理就是实施计划、组织、领导和控制四项职能。

(3) 管理是在某一组织中，为完成某种目标而从事的对人与物资资源的协调活动。

(4) 管理就是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。简而言之，是通过其他人的工作达到组织的目标。

(5) 管理就是协调人际关系，激发人的积极性，以达到共同目标的一种活动。

(6) 管理也是社会主义教育。这是毛泽东同志于 1964 年提出的观点。

(7) 管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。这是美国哈佛大学教授彼得·德鲁克(Peter Drucker)提出的观点。他明显地淡化了管理的社会属性，而过分强调了管理的自然属性。

(8) 管理就是决策。显然，这是西蒙教授的观点。

(9) 管理就是根据一个系统所固有的客观规律，施加影响于这个系统，从而使这个系统呈现一种新状态的过程。这是许多系统论者的共同观点。

以上这些关于管理概念的观点，从不同角度描绘了管理的面貌。周三多教授综合前人的研究，将管理的概念表述为：“管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。”

## 2. 本书关于管理的概念

基于以上讨论，我们可以给管理下一个符合其实质的定义：管理是通过行使计划、组织、领导、控制等一系列职能，对组织所拥有的资源进行合理而有效的利用，从而实现组织既定目标的动态创造性活动。

为深刻理解这一定义，应该注意以下几点。

(1) 计划、组织、领导、控制等是管理的几项具体工作，一般称为管理的职能，是目前管理界公认的最基本和最主要的管理职能。

(2) 管理的对象是组织所拥有的资源，通常包括人、财、物、信息、时间五个方面。管理最主要的对象是对人的管理。时间由于具有不可逆性，成为管理中最稀有、最特殊的



资源。

(3) 管理所要解决的基本矛盾是资源的有限性和互相竞争的多种目标之间的矛盾。

(4) 管理是为了实现组织目标服务，这表明管理是一个有意识、有目的的行为过程。

在上述关于管理的定义中，“有效”的含义是指不仅注重效率，还要注重效果。效率是指投入与产出的比例，是管理活动极其重要的组成部分。对于给定的投入，如果能获得更多的产出，表明效率提高；同样，对较少的投入，如果能获得同样的产出，也表明效率的提高。由于管理中所投入的各项经营资源(物料、资金、人员等)都具有稀缺性，所以管理人员必须关心这些资源的有效利用。因此，管理涉及如何实现资源成本最小化。

然而，仅仅有效率还不够，管理还必须使活动实现预定目标，即追求活动的效果。当管理人员实现了组织的目标，我们就认为他们是有效果的。效率涉及手段，而效果涉及活动的结果。

## 四、管理人员

管理人员，是对从事管理活动的人的称谓。具体地说，就是对从事并负责对组织内的资源进行计划、组织、控制和领导的有关人员的总称。

管理人员的素质高低将决定组织绩效的优劣。更有甚者，一个组织的目标能否实现，也往往与管理人员的工作密切相关。因此，就管理而言，管理人员是第一要素。

### (一) 作业人员与管理人员

管理人员在组织内工作，但并不是在组织内工作的每一个人都是管理人员。简单来说，组织中的成员一般可分为两类：一类是作业人员；一类是管理人员。管理人员的工作业务性质与作业人员的工作业务性质是不同的。作业人员直接在某一岗位上或某一任务中制造产品或提供服务，他们不负有监管他人工作的责任。例如，机械制造厂中的车工，大百货商场的售货员，麦当劳店中烹制汉堡包的厨师，这些人都是作业人员。与此不同，管理人员是指挥别人活动的人。如图 1.1 所示，在传统的金字塔形组织中，管理人员处于作业人员之上的组织层次中。虽然有管理人员与作业人员之分，但管理人员也可以担任某作业职责。例如，医院院长可以做手术，学校校长可以讲课，保险索赔监督员除负责监督保险索

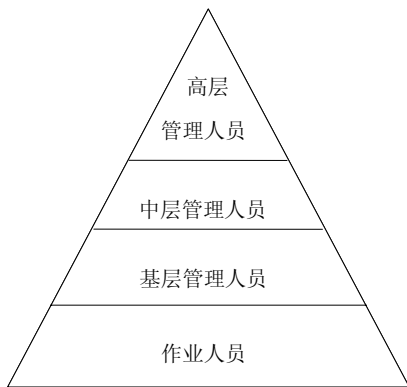


图 1.1 组织的层次



赔部门办事人员的工作外，还可能承担一部分办理保险索赔的业务职责。许多情况下，管理人员参与作业工作并非坏事，这有利于组织内各部分人员之间的沟通和理解，促进团结和协作。但管理人员一定要把主要的时间和精力投入在管理工作上，所谓“有所不为才能有所为”，从事作业工作必须服从管理工作的需要，否则就是舍本逐末，其结果必将因小失大，得不偿失。正如图 1.1 所示，我们将管理人员划分为基层管理人员、中层管理人员和高层管理人员。无论是高层、中层还是基层的管理人员，通常他们都有下属。所以，对管理人员传统的定义是：管理人员是指组织中指挥他人活动的或对他人的工作负有责任的人。

准确地辨认出一个组织中谁是管理人员并不难，不过应当了解管理人员那一套各式各样的头衔。基层管理人员，在国外通常称为监工或领班，在国内的一些制造工厂中通常称为班长、组长或工段长。中层管理人员可能有部门或办事处主任、单位主管、地区经理、系主任或部门经理的头衔。处在或接近组织最高领导位置的管理人员的头衔，通常有诸如总裁、副总裁、校长、总监、总经理、首席执行官或董事会主席(董事长)等。

## (二) 管理人员的新定义

对管理人员传统的定义在早期的管理实践中是符合当时需要的，因为它区分了“管理者”和“所有者”的职能。显然，管理是一项可以进行系统分析、研究及改进的特定工作。管理人员的传统定义是针对当时属新出现的、大型的、具有永久性的经济组织而提出的。不少现代管理学教科书都把管理人员定义为“在组织的任何层次中，领导其他人努力工作的人”，都是从管理人员的传统定义中派生而来的。

通过分析我们发现，管理人员的传统定义并不全面。就现实情况来看，有不少从事管理工作的人，并不一定对其他人的工作负责。例如，一些大公司中的财务主管，负责筹集及运用公司的资金。他们可能有下属，从此意义上讲，按传统的管理人员的定义来衡量，他们确实也算是管理人员，但是财务主管主要从事的是财务工作，他要同提供资金的人、机构以及金融部门打交道，其主要职责并非领导多少下属，而是以个人方式为企业做出贡献。不可否认，他们确实是公司高层管理人员中的一员。所以，管理人员不仅包括管理别人的人，也包括独立工作的专业人员。

从新的意义上讲，管理人员是泛指所有执行管理任务的人，不管他们是否具有监督管理的权力。因此，我们可以这样来定义管理人员，即把管理过程(计划、组织、领导、控制等)的一部分作为其主要活动的人。特别是作为一个管理人员，其要对人、财、物、信息、时间等资源进行计划、组织、控制，以此实现组织的目标。一个管理集团，既包括执行传统意义上的管理职能、对他人工作负有责任的人，也包括承担一些特殊任务而不对他人工作负有责任的人，或者介于这两者之间的人。在现代组织中的知识工作者，只要具有责任心，能利用职位和知识，对该组织做出实质性贡献，并使该组织的工作有成效，其就是一位管理人员。

## (三) 管理人员的分类

在一个组织中，通常有许多管理人员，不同的管理人员处于不同的岗位。管理人员的类型可以按不同的标准进行划分。最基本的两种方法是按照管理人员在组织中所处的层次



和所从事管理工作的领域来划分，即从组织的纵、横两个方向来进行划分。

### 1. 管理人员的层次分类

虽然管理人员都行使同样的管理职能，但不同的岗位有不同的侧重点。在大多数组织中，管理群体由不同层次的管理人员所组成，具体的职务名称可因组织而异，大致可把管理人员分为三类，即高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。

高层管理人员是指站在组织整体的立场上，对组织负有全面责任，对整个组织进行综合指挥和统一管理的人员。高层管理人员所考虑的管理问题和所从事的管理活动，都是与组织的总体和长远发展密切相关的。其主要职责是：制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，评价整个组织的绩效，等等。在组织的重大对外交往活动中，往往由他们作为组织的代表。他们是组织中的高级领导人，在一些大公司中通常包括董事长、总裁、首席行政官、首席执行官和副总裁等。在我国，工厂的厂长、企业的总经理、大学的校长等领导人员通常也被理解为高层管理人员。

中层管理人员是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的管理人员，他们可以是地区经理、部门经理、车间主任、科室主管等。中层管理人员的职责主要是贯彻执行高层管理部门制定的目标和政策，使高层管理人员做出的决策、确定的战略和目标付诸实现。具体地说，中层管理人员要为他们所负责的单位或部门制定旨在实现组织目标的次一级管理目标、策划和选择实现目标的实施方案；分配资源；协调各子单位或部门的活动；制定对偏离目标的行动的纠正方案；等等。他们向最高管理层直接报告工作，同时负责监督和协调基层管理人员的工作。

基层管理人员也称一线管理人员，是指组织中处于最低层次的管理者，他们管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。其职责是，按中层管理者的安排去组织、指挥和从事具体的管理活动，如给作业人员分派具体工作，直接指挥和监督现场作业活动，等等。

基层管理人员不仅是一个监管员，而且更应是下属的导师、教练和助手。他们应经常保持与下属人员的直接交流和沟通，并把职工的需要传递给上级管理部门。基层管理人员计划和安排工作的能力与作业人员完成工作的能力有直接的联系。他们在训练和调配作业人员方面做得怎么样，决定了作业人员的效率和质量。

上述三类管理人员的工作特性和内容如表 1.1 所示。

表 1.1 三类管理人员的工作特性和内容

管理层	高层管理人员	中层管理人员	基层管理人员
工作性质	重要	适当考虑	不重要
经营方针	重要	适当考虑	不重要
管理目标	适当考虑	重要	重要
考虑管理问题的时间范围	1 至 5 年或以上	1 年	每日
工作活动范围	极为广泛	多项工作职能	单项工作职能
复杂程度	非常复杂	不太复杂	简单易行
工作计量	困难	不困难	较易



(续表)

管理层	高层管理人员	中层管理人员	基层管理人员
工作性质			
工作内容	计划、政策、战略	按计划实施	最终活动
采用信息来源	组织外部为主	组织内部为主	组织内部
智力特征	创造性	有效性	业务性
人数	少数	适当人群	多数

## 2. 管理人员的领域分类

管理人员按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同,可分为综合管理人员和专业管理人员两大类。

综合管理人员是指负责管理组织中若干类乃至全部活动的管理者。例如,工厂的厂长、副厂长,公司的经理、副经理,跨国公司的事业部经理、地区经理,等等。他们不只是负责一项活动(或职能),而是统管包括生产、营销、人事、财务、计划等在内的全部活动或至少是其中的几类活动。

专业管理人员是指组织中仅负责某一类活动(或职能)的管理者。根据他们所管理的具体专业领域的不同,又可细分为生产管理人员、财务管理人员、人事管理人员、市场营销管理人员、研发管理人员、行政管理人员、后勤供应管理人员,以及其他类型的管理人员等。随着现代组织规模的不断扩大和环境的日益多变,对专业人员的需求越来越大,专业管理人员的选拔与培养也将变得越来越重要。这些专业管理人员就其人数、性质及重要性来看,因不同的组织而异。可以肯定的一点是,组织规模越大,环境越复杂,这类管理人员的重要程度就越高,所需人数也就越多。

## (四) 管理人员的基本技能

有效的管理人员要具备不同的管理技能,这些技能的重要性因组织层次的不同而不同。美国管理学者罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)把管理人员需要掌握的基本技能分成三类,即技术技能、人事技能和概念技能。

### 1. 技术技能

技术技能是指在业务方法、过程和程序等方面的知识及掌握的熟练程度。这种技能包括业务活动中运用具体的知识、工具或技巧的能力。我们认为,技术技能最重要的是利用技术完成组织任务的能力。管理人员无须使自己成为精通某一领域技术的专家,因为可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题,但他们需要了解或初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技术知识,否则将很难与其所主管组织内的专业技术人员进行有效沟通,也无法对其所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体指导。

### 2. 人事技能

人事技能也称人文技能或人际关系技能,是指管理人员能够以群体成员身份有效地工作的行政能力,并能在他们领导的群体中发扬共同努力的协作精神。简而言之,即理解、



激励和与他人融洽相处的能力。这项技能不仅要求管理人员善解人意，而且要能创造出一种让下属感到安全并能自由发表意见的氛围。

### 3. 概念技能

概念技能又称思想技能或构想技能，是一种能够迅速形成正确认识、把握事物本质的能力。就管理而言，概念技能是指把组织看成一个整体、全面观察事物的能力。它包括识别在一个组织中彼此互相依赖的各种职能部门的改变会如何影响其他各部门，并进而设想个别企业与整个产业的关系、社团间的关系，以及宏观环境中的政治、社会和经济力量间的总体关系。管理人员应能胸怀全局，以及具有认清影响形势的重要因素、评价各种机会并决定如何采取行动的能力。

虽然上述三种技能在各个管理层中都是重要的，但其相对的重要性则取决于管理人员在组织中所处管理层次的高低。技术技能对于基层管理人员来说是至关重要的，随着管理人员职位的提升，技术技能的需要逐渐下降，高层管理人员对技术技能的需要最少。尽管许多高层管理人员都有一定的技术背景，但和基层管理人员相比，他们很少需要在日常工作中运用具体的技术技能。例如，不少企业的最高领导人虽然是训练有素的工程师出身，但他们不必再自行设计机器。

对于基层管理人员而言，技术技能肯定是最为重要的，但在与下层、同事和上司的日常交流中，他们的人事技能也非常重要，而概念技能对基层管理人员来说就不太重要了。中层管理人员对技术技能的需要减少了，但人事技能仍然是主要的，而概念技能和解决问题的技能则占有重要地位。对于高层管理人员来说，概念技能、计划和解决问题的技能及人事技能特别重要，技术技能的需要则比较少。可以设想，在公司，特别是在大公司内，主要高级管理人员可以利用他们下属的技术技能，但在较小的企业中高级管理人员的技术经验可能仍然是非常重要的。各种管理技能的重要性在不同管理层次中的差异如图 1.2 所示。

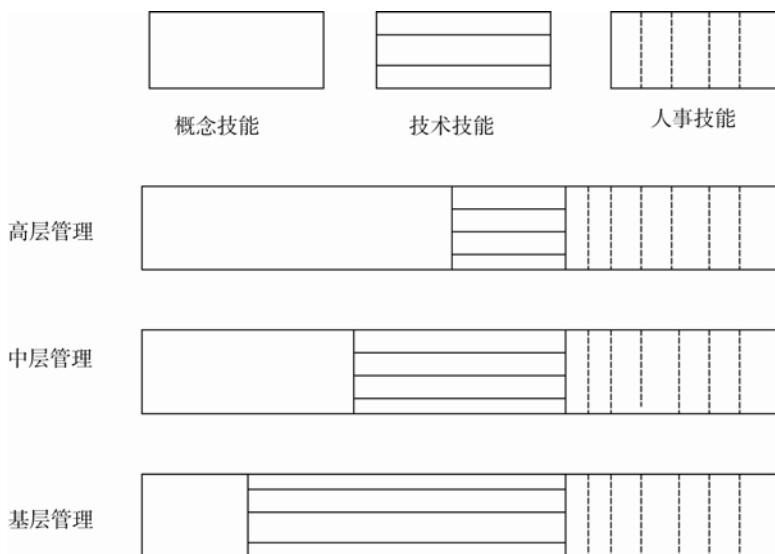


图 1.2 各种管理技能的重要性在不同管理层次中的差异



不同的管理学者,对管理技能的提法是有差异的。例如,有的教科书提出管理人员应该具备的技能包括技术技能、人事技能(人际技能)和决策技能三种。

## 第二节 管理的职能与性质

### 一、管理的职能

管理的职能是指管理活动的作用或功能。管理的职能还有一种含义,即指管理过程中的基本要素或步骤。管理职能的划分,可以使管理的各种概念、理论、原则、方法等归结到管理的理论体系中,有利于人们对管理的学习和把握。

人类的管理活动具有哪些最基本的职能?这一问题虽然经过了近一百年的研究,但至今还是众说纷纭。20世纪初,法国工业家亨利·法约尔提出,所有的管理者都履行着五种管理职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。到了20世纪50年代中期,哈德罗·孔茨和西里尔·奥唐奈两位教授采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为教科书的框架,他们合著的《管理学》(第1~5版为《管理学原理》,第6版及其以后各版为《管理学》)一书成为销量最大的管理教科书。时至今日,最普及的管理教科书仍按管理职能来组织内容。不过,管理学者们对管理职能持有不同的观点,有的提出六职能、七职能,也有的提出四职能、三职能,甚至两职能、一职能的。概括起来,管理的职能有计划、组织、决策、指导、指挥、领导、激励、人事、沟通、代表、监督、检查、控制、协调、创新等。最常见的提法是计划、组织、控制。综合大多数著名管理学者的观点,我们认为计划、组织、领导和控制四种职能是一切管理活动最基本的职能。

#### 1. 计划

计划是指管理者在实际行动前预先对应当追求的目标和应采取的行动方案做出选择和具体安排。计划职能包括确定组织的目标、制定全局战略以实现这些目标,以及将计划逐层展开,以便综合和协调各种活动内容。因此,计划既涉及确定目标(做什么),也涉及实现目标的方法(怎么做)。虽然计划工作不可能完全准确地预测未来,并对各种可能的变化做好准备,但是,如果没有计划,组织活动就会陷入盲目状态,组织目标的实现就没有保障。好的计划可以促进和保证管理人员在今后的工作中开展有效的管理,从而有助于将预期的目标变成现实。

计划职能是管理的首要职能。

#### 2. 组织

管理者制订出切实可行的计划后,就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划,同时还必须有相应的组织机构作保证,否则计划制订得再好,往往也会因为管理人员没有适当的组织机构予以支持而落空。“组织”一词具有双重含义:一是名词意义上的组织,主要指组织形态,如企业、学校、军队、政府等;二是动词意义上的组织,即组织工作。这两层含义在组织职能中都会涉及,但主要是第二层含义,即动词意义上的组织。组织职



能的主要内容包括组织的设计、人员配备、组织的规划与变动、授权等。

所谓组织结构，就是指描述组织的框架体系，而组织设计是指建立或变革一个组织的结构。组织职能的目的是设计和维持一种职务结构，以使人们能为实现组织的目标而有效地工作。组织工作包括：①决定完成任务要求的活动；②将这些活动分派到部门或科室；③把这些活动分派给有关的管理人员去管理；④进行授权以使任务得到执行；⑤在组织结构的横向和纵向上使活动、权力以及信息得到协调。

组织结构的目的是帮助建立一个人们在其中完成任务的环境，因此，它是管理的一种手段而不是目的。虽然其结构应能保证任务的完成，但是各个职位的设计也应能使人们充分发挥其才能和积极性。

设计一个有效率的组织是一件很难的管理活动。有效率的组织结构应能适应复杂多变的形势，及时处理一些突发性问题，包括确定要做什么工作，找谁去做。

### 3. 领导

领导就是管理人员要带领和指挥组织的全体成员同心协力地执行组织的计划、实现组织的目标。计划与组织工作做好了，也不一定能够保证组织目标的实现，因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。组织机构各种岗位上的人员，由于其个人目标、要求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息等方面存在很大差异，所以，在相互合作中，必然会产生各种矛盾和冲突。因此，在组织中就需要有权威的领导者对组织人员进行协调和指导，沟通组织人员之间的信息，增强相互理解，统一组织人员的思想和行动，激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力。

领导是指导和监督下属去完成任务的一项管理职能。由于领导总是伴随着服从，而下属通常愿意服从于他们认为可以使自己的需要、愿望和要求得到满足的领导者，因此，领导包含激励、领导方式、领导方法和沟通。

### 4. 控制

控制就是将计划的执行情况和计划的要求、目标相对照，然后采取措施纠正计划执行中的偏差，以保证计划目标的实现。简而言之，控制即是监视各项活动，以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。计划职能与控制职能密不可分。计划是控制的前提，它为控制提供目标和标准，没有计划，就不存在控制；控制是实现计划的手段，没有控制，计划就不能顺利实现。要有效地控制，既要提高预见性，在偏差发生之前及时采取预防措施，把问题消灭在萌芽之中，又要迅速及时地建立完善的信息管理系统，加强信息的收集、分析和反馈。

虽然计划可以制订出来，组织结构可以调整得非常有效，员工的积极性也可以调动起来，但这仍然不能保证所有的行动都能按计划执行，不能保证管理者追求的目标一定能达到。也就是说，一件事情，无论计划做得多么完善，如果没有满意的控制系统，在实施过程中仍然会出问题。

### 5. 对管理职能的补充说明

上述四项职能是最基本的管理职能，也可以认为是管理过程中的四个主要步骤。一般来说，制订好计划后，就要进行组织设计和安排，实施领导，然后对计划的执行情况和组



织的运行情况进行控制，从而实现组织的预定目标，如图 1.3 所示。但是，计划、组织、领导、控制四项职能并没有一个严格的次序，其中某几种职能往往同时进行，而且常交叉在一起，它们是相互联系、相互影响、互为条件、共同发生作用的。

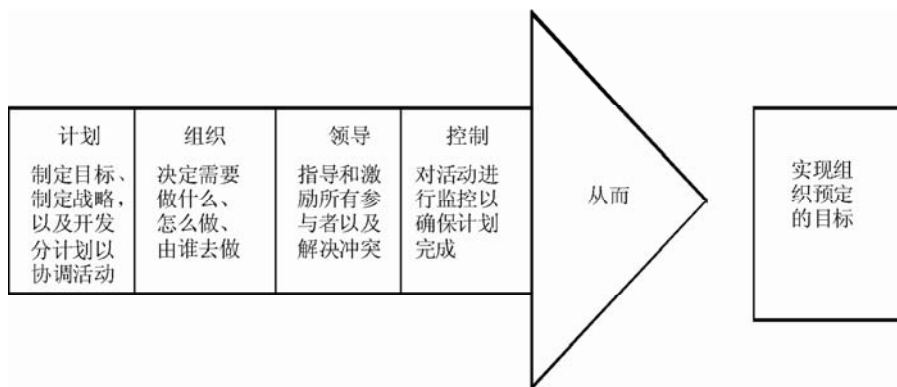


图 1.3 管理的职能

对于管理的职能，还有以下几点需要补充说明。

(1) 不同业务领域在管理职能的具体内容上有差别。虽然管理工作与业务工作的性质不同，但管理通常需要紧密联系业务工作开展。由于不同组织、不同部门的具体领域是不同的，这就决定了其管理工作也必然具有各不相同的特点，具体表现就是管理职能具体内容的不同。

(2) 不同管理层次在管理职能和具体内容上有差别。由于管理者所处的层次不同，他们所关注的管理职能的具体内容也必然不相同，这是由他们的分工和职责所决定的。以计划职能为例，高层管理人员关注的是组织整体的长期战略计划，中层管理人员偏重的是组织内部中期管理计划，基层管理人员则更侧重于短期作业计划。

(3) 对于管理职能，人们的认识是不断深化的。这表现在两个方面：一方面，人们对上述各项职能的具体内容有了越来越深的理解，并且增加了一些新的内容；另一方面，人们在原有几项基本管理职能的基础上又提出了一些新的管理职能，或者说是原有基本管理职能在某些方面进行强调，从中分离出新的职能。这里比较重要的是决策和创新。

人们一般把决策作为计划职能或领导职能的一部分。但随着客观环境的发展变化，决策在管理中的作用日益突出，内容愈加丰富。决策理论学派的代表人物赫伯特·西蒙提出了管理就是决策的观点。他认为，无论是计划、组织、领导，还是控制，其工作过程说到底都是由决策的制定和执行两大部分活动所组成。计划只是决策过程的一部分，是为实现决策制订的，任何计划都是实施决策的工具。有的学者则认为，对于各级领导者，特别是上层领导者，他们是决策的主要承担者，因此决策应是领导职能的一部分。上述各种观点都有其合理的成分，但未得到多数学者的认同。这里，我们还是赞成大多数人的观点，将决策作为计划职能的一部分来叙述。

迄今为止，很多学者没有把创新列为一种管理职能。但对现代企业来说，创新变得越来越重要已是大多数人的共识。20 世纪 60 年代以后，因环境的发展变化和竞争的加剧，提出了创新职能并引起了管理学界的重视，其具体内容包括技术创新、组织创新、管理



创新等。

(4) 协调在管理中居重要地位。古典管理理论的创始人之一法约尔认为,协调也是管理的一项职能。有的学者(如哈罗德·孔茨)把协调视为管理的本质、核心,并认为每一项管理职能都是在行使协调工作。尽管人们对如何定位协调还没有统一的认识,但协调在管理中的重要性是不容置疑的。归根到底,管理工作就是要设计和保持一种环境,使身处其中的人能够协调地开展工作,从而最大限度地利用各种资源,有效地实现组织的目标。管理工作之所以必要,就是因为人力、财力、物力、时间、信息等多种资源不可能自然地协调,特别是人与人之间的关系更需要协调。没有管理,大量矛盾将无法得到解决,组织就会陷入混乱和内耗的状态之中。每一项管理职能的开展,事实上都是在进行协调工作。

## 二、管理的二重性

从本质上看,管理具有二重性,一是与生产力相联系的自然属性,二是与生产关系相联系的社会属性。管理的性质,就是指管理的二重性。

### 1. 管理的自然属性

管理具有自然属性,因为管理的过程就是对人力、财力、物力、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程,其中包含许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理揭示了这些规律,并创造了与之相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律,利用相应的方法和手段,才能保证生产等各种组织活动顺利进行。现代生产是社会化大生产,生产规模大,动用的资源多,这不仅使管理变得更加重要,也对管理提出了更高的要求。

管理的上述性质,并不以人的意志为转移,也不因社会制度、意识形态的不同而有所改变,而只与生产力发展水平相关。这完全是一种客观存在,所以我们称为管理的自然属性。

### 2. 管理的社会属性

管理具有社会属性,因为管理是人类活动,而人都生存在一定的生产关系和社会文化中,必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系和社会文化都会使管理思想、管理目的及管理方式方法呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和“个性”,这就是管理的社会属性。它既是生产关系和社会文化的体现和反映,又反作用于生产关系和社会文化。

管理是为了达到预期目的而进行的具有特殊职能的活动。谁的预期目的?什么样的预期目的?实质上就是“为谁管理”的问题。在人类漫长的历史中,管理从来就是为统治阶级、为生产资料的占有者服务的。管理是一定社会生产关系的反映,国家的管理、企业的管理甚至各种社会组织的管理概莫能外。

## 三、管理学既是科学又是艺术

管理学是一门科学还是一种艺术?这是人们经常提到的一个问题。我们认为,管理学既是科学又是艺术。



我们说管理学是一门科学，这是因为它确实具有科学的特点。这些特点如下。

(1) 客观性。管理学研究的是各种组织的管理活动，它从客观实践出发，揭示管理活动的各种规律。这些规律是客观存在的，只有遵循这些规律，管理活动才能收到预期的效果；反之，如果违反了这些规律，则必然受到惩罚。

(2) 实践性。管理学是从实践中产生并发展起来的一门学科。管理学来自实践，其内容都是人类多年来实践经验的总结；管理学又服务于实践。其直接目的就是有效地指导实践。

(3) 理论系统性。现在的管理学已形成一整套理论，这是通过对大量的实践经验进行概括和总结而完成的。管理学的各个章节所包括的内容互相间有着紧密的联系，从而形成一个合乎逻辑的系统。

(4) 真理性。管理学的真理性是不言而喻的，它的许多原则都是经过实践的反复检验才抽象出来的。因此，它是一种科学知识，是对客观事物及其规律的真实反映。

(5) 发展性。管理学的实践性特点决定了这门学科是处于不断发展、完善的过程之中的。因为受到各方面条件的限制，它不可能达到尽善尽美的程度，需要在发展中不断充实、完善，有些内容还要进行修正，这样才能更有效地指导实践。

综上所述，管理学完全具备科学的特点，是一种反映了客观规律的综合知识体系。此外，管理学也要利用严格的方法来收集数据，并对数据进行分类和测量，建立一些假设，然后验证这些假设来探索求知，所以说管理学是一门科学。

管理学又是一种艺术，这是因为艺术的含义是指能够熟练地运用知识，并且通过巧妙的技能来达到某种效果，而有效的管理活动正需要如此。真正掌握了管理学知识的人，应该能够熟练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。这一点与其他学科不同。例如，学会了制图学并熟记有关制图规则，就能绘制出机器、零件的图纸。而管理学却不然，尽管学会了所有管理原则，也不一定能够有效地进行管理，重要的是培养灵活应用管理知识的技能。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，科学和艺术并不相互排斥，而是相互补充的。管理者如果没有管理理论就进行管理，那么他们只好相信运气、直觉或过去的经验；有了管理的理论知识，他们就能更好地设计出一个解决管理问题的可行且可靠的办法。但是，仅仅只有原理或理论知识并不能保证得到成功的实践，因为还必须懂得如何去应用它们。管理既有科学的规律可循，又有艺术运用之妙。具体管理活动中，除了需要运用管理科学外，更重要的是要求管理者发挥随机应变、周密算计、经验判断、当机立断等能力来解决有个性的具体问题。

### 第三节 管理学研究的对象与方法

大多数介绍管理理论与方法的教科书都以企业为背景。但是，管理学研究的对象是一般社会、经济组织，而并非仅限于企业。由于管理原理的普遍性，决定了它们有很广泛的运用性。

#### 一、管理学研究的对象

管理学是研究管理活动一般规律的学科。在人类社会经济生活中，凡存在组织，就应



当进行管理。无论是工厂、商店、银行、学校、医院，还是政府、军队、社会团体，虽然各单位工作性质迥然不同，但是都必须进行管理，都必须有人完成管理工作。尽管不同组织中管理者的职务千差万别，所管辖人员和资源的差异较大，但他们所从事管理工作的共同基础仍然是差不多的。他们都是为了实现本单位的既定目标，通过计划、组织、领导、控制等职能完成任务。资源、职责、权力和利益的分配协调着人们之间的相互关系。

管理学研究的对象是什么？时至今日，世界上著名管理学大师们的意见并不统一。但是，通过研究管理学大师们的著作、教材，我们可以发现，管理学研究的范围概括起来有两大方面：一是组织本身，包括组织的动力学机制、组织的构造及运行等；二是组织内依靠行政手段的各种管理方式和方法，包括资源配置的整体性系统方法和针对局部问题的种种职能性方法。所以，我们可以认为，管理学是研究和探讨组织及组织内资源配置的构造、过程、方式、方法的学科，是一门应用性理论学科，是管理学科中最基础的学科。

各行各业的管理工作有其特殊性。例如，工厂的管理不同于学校，政府的管理不同于企业，有多少不同的社会组织就会有多种特殊的问题，也就会有多少种解决这些特殊问题的管理原理和方法，由此也就形成各种不同门类的管理学。但这些管理学又具有共性，都包含着共同的、普遍的管理原理和管理方法。管理学就是要研究这些具有共性的问题，因此，我们认为，管理学是以各种管理工作中普遍运用的原理和方法作为研究对象的。

## 二、管理学研究的方法

### (一) 归纳法

归纳法是指通过对客观存在的一系列典型事物(或经验)进行观察，掌握典型事物的典型特点、典型关系、典型规律，进而分析研究事物之间的因果关系，从中找出事物变化发展的一般规律性。这种从典型到一般的研究方法也称为实证研究。管理活动是一个十分复杂的过程，影响管理活动的相关因素又极多，并且互相交叉，人们所能观察到的往往只是综合结果，很难把各个因素的影响程度分解出来，因此大量管理问题都只能用归纳法进行实证研究。

归纳法是在管理学研究中使用得最广泛的方法。但其局限性也是非常明显的：其一，一项典型调查(或经验)只是近似于无穷大总体中的一个样本，因此实证研究必须对足够多的对象进行研究才有价值。若选择的研究对象没有代表性，归纳出的结论也就难以反映出事物的本质。其二，研究事物的状态不能人为地重复，管理状态也不可能完全一样，所以得出的结论也只能是近似的。其三，研究结论不能通过实验加以证明，只能用过去发生的事实来证明，但将来未必就是过去的再现。

用归纳法对有关管理问题进行实证研究时，要特别注意以下几点。

(1) 要弄清与研究事物相关的因素，包括各种外部环境和内部条件，以及系统的或偶然的干扰因素，尽可能剔除各种不相关的因素。

(2) 选择好典型，并分成若干类，其分类标志应能反映事物的本质特征。

(3) 调查对象应有足够数量，按抽样调查原理，使样本容量能保证调查结果的必要精度。

(4) 调查提纲或问卷设计要力求包括较多的信息量，并且便于得出简单明确的答案。



(5) 对调查资料的分析、整理,应当采用历史唯物主义和辩证唯物主义的方法,去寻找事物之间的因果关系,切忌采取先有观点再搜集材料加以论证的形而上学的方法。

## (二) 试验法

试验法是指人为地为某一试验创造一定条件,观察其实践试验结果,再将其与没有这些条件的试验结果进行分析比较,寻找外加条件与试验结果之间因果关系的方法。如果经过多次试验,总是得到重复的结果,那就可以得出结论,这里存在某种普遍适用的规律性。管理中的许多问题,特别是在微观组织内部,关于生产管理、设备布置、工作程序、操作方法、现场管理、质量管理、营销方法、工资、奖惩制度、劳动组织、劳动心理、组织行为、商务谈判等问题都可以采用试验法进行研究。著名的霍桑研究就是采用试验法研究管理中人际关系的成功例子。

运用试验法研究管理学问题,可以得到接近真理的结论,但试验法也有局限性。例如,在管理活动中有许多问题,特别是高层的、宏观的管理问题,由于问题的性质复杂,影响因素多,很多因素又是协同作用的,所以很难逐个独立地进行研究。同时这些管理问题的外部环境和内部条件特别复杂,要想进行人为重复也是不可能的。像投资决策、生产计划、财务计划、人事管理、资源分配等问题几乎是不可能进行重复试验的。

## (三) 演绎法

演绎是指人们的认识从一般到个别、从普遍到特殊的过程及其基本模式。对于复杂的管理问题,管理学家可以从某种概念出发,或从某种统计规律出发,也可以在实证研究的基础上,用归纳法找到一般的规律,并加以适当简化,形成某种出发点,建立起能反映某种逻辑关系的经济模型(或模式)。这种模型与被观察的事物并不完全一致,它所反映的是简化了的事实,但它完全合乎逻辑推理。上述模型是在简化了事实的前提下推广而来的,这种方法称为演绎法。

从理论概念出发建立的模型称为解释性模型。投入产出模型、企业系统力学模型等都建立在一定理论概念的基础之上。从统计规律出发建立的模型称为经济计量模型。柯布·道格拉斯(Cobb Douglas)生产函数模型、建立在回归分析和时间序列基础上的各种预测模型和决策模型等都是经济计量模型。建立在经济归纳法基础上的模型称为描述性模型。现金流量模型、库存量模型、生产过程中在制品变动量模型等都属于描述性模型。

许多科学技术的发展,迅速地推动着管理学研究方法的现代化。特别是计算机科学技术的迅速发展,使管理中的许多复杂模型可以在计算机上进行快速或动态模拟。计算机的应用促进了管理学向更精确的方向发展。

# 本章小结

管理就是在一定的外部环境条件下由管理者根据管理的原理对管理对象行使计划、组织、领导、控制等一系列职能与方法,从而高效地达到某一确定目标的活动过程。管理的任务是高效地实现组织所确定的目标。管理的目的是达到效率与效益的统一。



管理具有二重性,即管理作为合理组织生产力的自然属性和在一定生产关系下所体现的社会属性。管理既要适应生产力运动的规律,也要适应生产关系运动的规律。管理兼具科学性与艺术性,其科学性是指管理工作有其内在的客观规律。管理是一门科学,它以反映管理过程中的客观规律和方法为指导,分析、解决管理中的问题。管理的艺术性是强调管理的实践性,是指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活地运用管理知识和技能。

管理职能是指管理的职责和权限,一般职能源于二重性,即合理组织生产力和维护生产关系,具体职能表现为决策、计划、组织、人事、领导、激励、控制、协调和沟通等。

管理者是组织管理活动的主体,是在组织中从事并负责对组织资源(人、财、物)行使管理职能、进行管理活动的人员。管理者按不同的管理层次进行划分,可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者;按所从事管理工作的性质和业务范围分类,有业务管理人员、财务管理人员、人事管理人员、行政管理人员和其他管理人员。一般来说,管理者必须具备三类技能:技术技能、人事(人际)技能、概念技能。

管理学是指在总结管理发展历史经验的基础上,综合运用现代社会科学、自然科学和工程技术科学的理论与方法去研究社会各个领域管理活动最一般规律和方法的一门应用性基础学科。

## 练习与思考

### 一、单项选择题

- 下列能区别管理职能与非管理职能的是( )。  
A. 工资金额的多少  
B. 是否协调他人的工作  
C. 是否组织新的项目  
D. 是否拥有技术技能
- 对于高层管理人员而言,制定管理目标是( )。  
A. 应当适当考虑的  
B. 重要的  
C. 不重要的  
D. 以上说法都不对
- 对基层业务管理人员而言,其管理技能侧重于( )。  
A. 技术技能  
B. 财务技能  
C. 谈判技能  
D. 营销技能
- 关于管理的应用范围,人们的认识不同,你认为下列哪个说法最好?( )  
A. 只适合于营利性工业企业  
B. 普遍适合于各类组织  
C. 只适合于非营利性组织  
D. 只适合于营利性组织
- 王强向营销副总裁上报工作内容,同时他又是监督者,一些合同制员工直接向他汇报,那么王强是( )。  
A. 基层管理者  
B. 中层管理者  
C. 高层管理者  
D. 执行者

### 二、多项选择题

- 按管理者所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同,可以把管理者划分为( )。  
A. 基层管理者  
B. 中层管理者  
C. 高层管理者  
D. 综合管理者  
E. 职能管理者



2. 作为一名中层管理者,要肩负许多方面的管理职责。下列几项职责中,通常属于中层管理人员的工作范围的是( )。

- A. 制订部门工作计划,并进行贯彻执行和检查
- B. 与下级谈心,了解下级的工作困难和感受
- C. 亲自制定有关考勤方面的规章制度,每月给员工打考勤,并张贴考勤结果
- D. 经常与上级部门沟通,掌握上级部门对自己工作的要求
- E. 对下级的工作表现给予评价并及时反馈给本人

3. 田力是某大型企业集团的首席助理,年富力强,在助理岗位上工作得十分出色。他最近被任命为集团销售总公司的总经理,从而由一个参谋人员变成独立部门的负责人。下面是田力最近参与的几项活动,你认为与他的领导职能有关的是( )。

- A. 向下属讲解他对销售工作目标的认识
- B. 与用户谈判签订销售协议
- C. 召集公司有关部门的职能人员开讨论会,鼓励他们攻克难关
- D. 召集各地分公司经理讨论和协调销售计划的落实情况
- E. 向下属布置和安排销售计划

4. 关于管理的应用范围,下列说法不正确的是( )。

- A. 只适用于企业性组织
- B. 普遍适用于各类组织
- C. 只适用于非营利性组织
- D. 只适用于营利性组织
- E. 只适用于工商企业

5. 所以说管理学是一门科学,是因为它具有科学的特点,即( )。

- A. 客观性
- B. 实践性
- C. 理论系统性
- D. 真理性
- E. 发展性

### 三、判断题

1. 管理自从有了人类集体活动以来就开始了。 ( )
2. 在马克思所述的管理二重性论述中,指挥劳动体现了管理的社会属性,监督劳动体现了管理的自然属性。 ( )
3. 管理就是对一个组织所拥有的物质资源、人力资源进行计划、组织、领导和控制,去实现组织目标。 ( )
4. 高层管理人员花在计划决策上的时间相对更多一些。 ( )
5. 中层管理人员往往处理现场管理、指导操作等技术性工作较多。 ( )

### 四、问答题

1. 谈谈你对管理概念的理解。
2. 如何对管理人员进行分类?不同层次的管理人员有何差异?
3. 企业中的管理人员与作业人员有何不同?
4. 管理具有哪些主要职能?当前对管理职能最主要的表述是什么?
5. 如何理解管理的二重性?有何重要意义?



## 案例点击

### 管理该如何去学

从2002年起,上海对外贸易学院四年级工商管理专业的学生就迎来了一门由工商管理专业教师和公司管理者共同合作完成的新课程:“管理理论与实践”。

绝大多数的传统课程一般都是由一位教师独立完成的。而“管理理论与实践”这门新课的创新之处在于,对工商管理专业的教师来说,其工作量只占全部课程时间的1/3,其工作主要包括:课程的设计和组织的联系落实商界人士作为外聘教师进行授课,对所学的管理理论进行复习,带领学生去企业参观,等等;而另外2/3的课程,则由外聘教师来完成。

黄伟是上海利盟进出口有限公司的常务副总经理。作为上海对外贸易学院毕业的经济学硕士,黄伟非常愿意利用业余时间在大学的课堂上与未来的管理者共同探讨一些管理与进出口业务方面的问题,共同思考一些源于自己企业的新鲜且真实的案例,而“管理理论与实践”这门新课的推出,也为黄伟提供了与学生进行沟通交流的机会。

黄伟上课的方式是非常强调互动的,他在课上或者课后经常要求学生进行信息反馈。他不仅要求与学生在教学内容上进行双向沟通,而且也经常要求学生对其教学方法和教学手段进行实时评估。

这是黄伟第二次给学生们上课了。这一天,黄伟与学生讨论的是一个几天前刚发生在自己公司的进出口贸易方面的案例,但学生对这个案例的讨论好像并不积极,即使有发言的学生,似乎也都没有能讨论到这个案例的关键点上。

在课间休息时,学生张月对黄伟说:“我们是工商管理专业的学生,外贸实务方面的知识学是学过了,但学得并不扎实,因此讨论起来难度太大。再说,我们大多数人今后也不会去从事国际贸易工作。因此,希望以后还是能讨论些其他方面的案例吧。”

学生王以东说:“黄总,在今后的课程中,你能否多给我们讲些管理实务方面的知识,对我们大四的学生来说,学了大量的经济和管理理论之后,目前最迫切想知道的是到底如何去运用,如何去操作。”

学生姚青也有同感:“我们的国际贸易有实务操作方面的课程,但管理方面就没有类似的课程,因此,我们希望这节课能为我们提供更多管理业务操作方面的知识。”

“好的,我会在今后的课程中加强这方面内容的。”黄总说道,“但是,我对大家刚才上课时的表现并不太满意,很多知识点,大家似乎都比较陌生。这些知识点大家在以前上课时都应该学到过的,而且也是能够掌握的,但今天的实际情况却似乎并非如此,这让我很感意外。”

姚青说:“实际情况是,刚才这个案例讨论所需的知识,我们以前学的教科书上是有专门一章的,但老师在上课时并没有系统地讲解,考试时也不要求考查这部分内容,因此,才会有刚才讨论时的冷场。”

黄总说:“我认为,对商学院的学生来说,在大学阶段,所有知识点都是很重要的。将来工作时,领导安排工作,你做不好的话,是不能以老师没教过作为理由的。所有知识都应该自己去学、自己去领悟。再说,管理知识并非仅仅就是工商管理专业所涉及的知识。”



我这个常务副总经理每天最主要的工作就是审核业务经理所签的各种合同。如果我无法胜任工作的话，是不可能以我不是法律专业毕业为理由的。”

“那为什么你们公司不能设几个法务部呢，这不是更专业化吗？”张月表示不解。

“众所周知的理由——成本因素。”黄总回答道。

学生王以东问道：“黄总，你上课时曾提到过一个观点，说一个好的管理者一定要有悟性，但到底什么是悟性呢？”

“现在企业对大学生的要求是，你来了就能够派上用场。公司在一开始的几个月可能会让你熟悉一下不同的岗位。但是，不要指望别人会教你该如何做，这全靠你自己去领悟。再者，在完成具体的业务工作时，很多学生都是知道实务操作 ABC 的，即简单的重复性操作步骤。但实践中的很多问题，并不都能简单地归纳为 ABC，因此，几个月之后，当你需要 DEF，即需要你自己去构筑一个商务平台时，你可能就无法胜任新的挑战了。而完成这部分的工作，常常需要你能够将所学的各种理论应用到实践中来。这时每个人的应用能力往往是不一样的，因为在应用理论时，有各种各样的理论可供选择 and 运用，这还需要你能将实际面对的各种繁杂问题归纳为一些理论所能解决的范式，并且往往还需要你能够综合地考虑自己公司所能承受的诸如成本、实力等内部条件。因此，我认为，这种综合处理问题能力的核心就是悟性。所以，很多学生在毕业工作一两年之后，就可以看出谁较有悟性，具有很大的发展潜力，而谁可能永远只能做简单的重复性工作了。”

姚青说：“既然黄总认为管理更需要的是悟性，那么是否可以认为，管理本质上就是一门艺术呢？如果说管理是一门艺术的话，那对我们没有实践工作经验的本科学生来说，我们应具备怎样的管理知识和能力，才能适应未来的工作和实践呢？”

(资料来源：徐波. 管理学案例集[M]. 上海：上海人民出版社，2004.)

问题：

- (1) 如何理解“管理既是科学，又是艺术”？
- (2) 管理理论有何作用？如何理解管理实务与管理理论应用的联系与区别？

## 点石成金

(1) 关于管理是科学还是艺术，哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克在其编著的《管理学》(第 10 版)中指出，管理工作，如同医学、作曲、工程设计、会计工作甚至棒球运动等实践活动，是一门艺术。管理是“技巧”，即依据实际情况行事。运用条理有序的管理学知识，管理人员会把管理工作完成得更好，也正是这种知识构成了科学。因此，管理实践是一门艺术，而指导这种实践活动的有条理的知识，可以称之为是一门科学。

(2) 管理理论的作用：在管理领域，理论的作用在于提供一种手段，把重要的和有关的管理知识进行分类。管理方面的原则是基本真理(或者说，在一定时间内被认为是真理)，用于解释两组或多组变量之间的关系，通常说明一个自变量和一个因变量之间的关系。原则可能是叙述性的，或者是预测性的，但绝不是指示性的。也就是说，原则用于说明变量间的联系，说明变量相互作用时会发生什么情况。原则并不规定人们应该做什么。