



国家示范性高等职业院校会计专业精品教材
职业教育财经类“十三五”规划教材

企业管理基础

QIYE GUANLI JICHU

任娟 鲁慧 主编



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



国家示范性高等职业院校会计专业精品教材
职业教育财经类“十三五”规划教材

企业管理基础

主 编 任 娟 鲁 慧
副主编 黄玉锋 朱祚琳
刘冰锋 徐 翔
成 茜



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

内 容 简 介

全书以“认识管理、决策管理、计划管理、组织管理、领导管理、激励管理、控制管理、管理创新”为主线,分为八个项目,每个项目由案例导入、教学做目标、师生教学做、学生独立做、相关知识和课外拓展组成。本书按照高职学生的认知特点选取知识点,依据高职教育教学要求,根据企业管理的实际,设计“教中做、做中教、学中做、做中学”的职业教育教学模式,做到知识够用,保持知识的先进性,并适当照顾其系统性与逻辑性。在体例设计上,采用引导文的形式引导学生一步一步完成项目。这种体例形式不仅新颖,而且有利于学生自主学习,有利于教、学、做合一。加入这些环节,旨在加深高职学生的学习和理解能力,拓宽知识面,调动学习兴趣,增强本书的可读性、可操作性、实用性,更重要的是让学生主动做,教师引导教。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理基础/任娟,鲁慧主编. —武汉:华中科技大学出版社,2015.10

国家示范性高等职业院校会计专业精品教材

职业教育财经类“十三五”规划教材

ISBN 978-7-5680-1346-8

I. ①企… II. ①任… ②鲁… III. ①企业管理-高等职业教育-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 263303 号

企业管理基础

Qiyè Guǎnlǐ Jīchū

任 娟 鲁 慧 主 编

策划编辑:杨 铭

责任编辑:倪 非

封面设计:原色设计

责任校对:刘 竣

责任监印:张正林

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)81321913

录 排:武汉正风天下文化发展有限公司

印 刷:武汉鑫昶文化有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:13.25

字 数:341千字

版 次:2016年1月第1版第1次印刷

定 价:35.00元



华中出版

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前言



高职教育有两条路径可走：一条是知而行之的教育之路；另一条是行而知之的教育之路。在两条路径之中择一而行，是高职教育的必然选择。多年来的高职教育实践证明，知而行之的教育之路不利于培养高素质、高技能人才，因而不是一条理想之路。行而知之的教育之路虽然是一条较为理想的教育之路，但却不是一条平坦之路，需要高职教育工作者在这条路上开拓创新，走出一条康庄大道。

教材是老师教和学生学的材料，一本好的教材必须既方便老师教，又方便学生学。基于这种认识，力求达到高职教育教学的要求，结合企业的管理实际来设计具体的工作任务，真正实现“教中做、做中教、学中做、做中学”的职业教育教学模式，我们开发了这本教材。通过在课堂上运用任务驱动、项目导向、理论实践一体化等行动导向的课程教学模式，激发学生自主学习的兴趣，提高学生学习的积极性。

我们组织教授管理实务课程的骨干教师开发、编写了本教材。本教材有如下特征。

(1) 实现三个转变。教育专家主导转向技术专家主导，学科型为主体的课程体系转向任务引领型课程体系，知识体系为基础转向能力体系为基础。

(2) 教、学、做一体。打破长期以来的理论与实践二元分离的局面，以工作任务为中心实现理论与实践的一体化教学，要求学生有独立计划工作的机会，在一定时间、范围内可以自行组织、安排自己的工作行为。

(3) 内容实用，形式新颖，适用性强。本教材不仅仅围绕工作任务完成的需要来选择内容，保证内容有实用性和针对性，而且有利于学生自主学习，有利于教、学、做合一。

本书由武昌职业学院任娟、鲁慧担任主编，武昌职业学院黄玉锋、朱祚琳，景德镇陶瓷学院刘冰锋，中国地质大学(武汉)徐翔，武昌职业学院成茜担任副主编。其中，任娟提出全书框架并统稿，鲁慧编写项目一和项目八，朱祚琳编写项目二和项目四，刘冰锋编写项目三，黄玉锋编写项目五、项目六，徐翔、成茜编写项目七，最后由余浩教授审定。

本教材是集体智慧的结晶。在编写过程中，编者吸收了管理实务课程实践教学的最新研究成果，融合了多年的实践教学经验，同时也参阅和借鉴了部分同类教材和有关文献，在此，向这些作者表示衷心的感谢。本教材在编写的过程中得到了华中科技大学出版社各位同仁的大力帮助和支持，在此表示衷心的感谢。因编写时间仓促及水平有限，本教材难免存在许多不足之处，恳请广大读者批评指正，以便修订与完善，在此一并致以诚挚的谢意。

编者

2015年11月30日

目录

项目 1 认识管理	(1)
子项目 1.1 认识管理·工作任务·师生教学做	(2)
任务 1	(2)
任务 2	(3)
子项目 1.2 认识管理·工作任务·学生独立做	(3)
任务 1	(4)
任务 2	(5)
子项目 1.3 认识管理·相关知识	(5)
任务 1 熟悉管理概念	(5)
任务 2 了解管理职能及思想	(7)
任务 3 运用管理方法及原理	(22)
任务 4 理解并塑造企业文化	(30)
项目 2 决策管理	(41)
子项目 2.1 决策管理·工作任务·师生教学做	(42)
任务 1	(42)
任务 2	(43)
子项目 2.2 决策管理·工作任务·学生独立做	(44)
任务 1	(44)
任务 2	(45)
子项目 2.3 决策管理·相关知识	(46)
任务 1 熟悉决策概念	(46)
任务 2 了解决策分类	(47)
任务 3 运用决策程序	(49)
任务 4 理解决策方法	(52)
项目 3 计划管理	(59)
子项目 3.1 计划管理·工作任务·师生教学做	(60)
任务 1	(60)
任务 2	(61)
子项目 3.2 计划管理·工作任务·学生独立做	(62)
任务 1	(62)
任务 2	(63)

子项目 3.3	计划管理·相关知识	(66)
任务 1	熟悉计划概念	(66)
任务 2	了解计划分类	(68)
任务 3	运用计划技术	(72)
任务 4	制订管理计划	(73)
项目 4	组织管理	(78)
子项目 4.1	组织管理·工作任务·师生教学做	(78)
任务 1		(79)
任务 2		(80)
子项目 4.2	组织管理·工作任务·学生独立做	(81)
任务 1		(81)
任务 2		(83)
子项目 4.3	组织管理·相关知识	(83)
任务 1	熟悉组织概念	(83)
任务 2	了解组织分类	(85)
任务 3	掌握组织文化	(86)
任务 4	理解人员配置	(92)
项目 5	领导管理	(96)
子项目 5.1	领导管理·工作任务·师生教学做	(97)
任务 1		(98)
任务 2		(98)
子项目 5.2	领导管理·工作任务·学生独立做	(99)
任务 1		(99)
任务 2		(100)
子项目 5.3	领导管理·相关知识	(101)
任务 1	熟悉领导概念	(101)
任务 2	了解领导分类	(105)
任务 3	运用领导技术和艺术	(107)
任务 4	注重人际沟通	(115)
项目 6	激励管理	(120)
子项目 6.1	激励管理·工作任务·师生教学做	(122)
任务 1		(122)
任务 2		(123)
子项目 6.2	激励管理·工作任务·学生独立做	(125)
任务 1		(125)
任务 2		(126)
子项目 6.3	激励管理·相关知识	(128)
任务 1	熟悉激励概念	(128)
任务 2	了解激励分类	(130)

任务 3	运用激励方法	(133)
任务 4	理解激励实务	(138)
项目 7	控制管理	(142)
子项目 7.1	控制管理·工作任务·师生教学做	(143)
任务 1		(143)
任务 2		(144)
子项目 7.2	控制管理·工作任务·学生独立做	(145)
任务 1		(146)
任务 2		(146)
子项目 7.3	控制管理·相关知识	(149)
任务 1	熟悉控制概念	(149)
任务 2	了解控制类型	(153)
任务 3	运用控制技术	(156)
任务 4	理解控制系统	(167)
项目 8	管理创新	(172)
子项目 8.1	管理创新·工作任务·师生教学做	(173)
任务 1		(173)
任务 2		(174)
子项目 8.2	管理创新·工作任务·学生独立做	(175)
任务 1		(175)
任务 2		(176)
子项目 8.3	管理创新·相关知识	(177)
任务 1	熟悉创新理论	(177)
任务 2	了解创新内容	(182)
任务 3	运用创新过程	(188)
任务 4	理解创新模式	(193)
参考文献		(202)



案例导入

企业家的天赋

两个工作不顺心的年轻人向师父请教：“师父，我们在办公室被欺负，太痛苦了，请您指示，我们是不是该辞掉工作？”

师父闭着眼睛，隔了半天，吐出五个字：“不过一碗饭”。就挥挥手，示意年轻人退下。两人回到公司，其中一个人立刻就递上辞呈，回家种田，另一个人什么也没做。转眼十年过去，回家种田的那个人以现代方法经营，加上品种改良，成为农业专家；另一个留在公司的人忍着气，努力学，渐渐受到器重，成为经理。

有一天两个人遇到了。“奇怪，师父给我们的同样是‘不过一碗饭’这五个字，我一听就懂了。不过一碗饭嘛，日子有什么难过？何必硬待在公司？所以我就辞职了。”农业专家问另一个人：“你当时为何没听师父的话呢？”

“我听了啊！”那经理笑道：“师父说‘不过一碗饭’，多受气，多受累，我只要想着不过为了混碗饭吃，老板说什么是什么，少赌气、少计较就成了，师父不是这个意思吗？”

两个人又去拜望师父，师父已经很老了，仍然闭着眼睛，隔半天，答了五个字：“不过一念间”。然后挥挥手……

或者你听说过这个故事，可能你会把它当成一个笑话，因为类似的笑话或寓言太多了。但是，如果你再仔细品味一下“不过一念间”这五个字时，你会从中悟出很多……我们在日常生活中、在工作中、在商海搏击中，有许许多多的一念间，就在这些一念间，成就了许多不朽的传奇。

美国的管理模式侧重强调制度管理，也就是理性思维居多，对人情并不看重；而日本的管理模式侧重情感管理，感性思维偏多，制度管理是建立在充满人情味的情感管理基础之上的；成功的中国企业家必定知晓“水至清则无鱼”的道理，也必然知道“道生一，一生二，二生三，三生万物”的哲学深义。学管理是将正确观念印入脑海而成为工作及生活的一部分；不用刻意地运用管理技巧，而能在思考、行动及控制上流畅自如地运用管理理念；不断积累个人经验，不断适应外界改变，且领导组织内部改革，将管理的十八般武艺深入运用于生活中，才算真正了解管理。



教学做目标

通过本项目的教、学、做,需要完成的目标如下:

- (1)了解管理的概念和特征;
- (2)熟悉管理的性质与职能;
- (3)掌握管理的方法;
- (4)能够运用所学的管理概念和原理观察、分析现实管理问题。

子项目 1.1 认识管理·工作任务·师生教学做

以下有两项“认识管理”的工作任务,各项任务由教师和学生共同完成。

任务 1

教学拓展培训:成立 N 家“公司”与公司文化展示

- ★ 形式:集体参与
- ★ 时间:约 30 分钟
- ★ 材料:卡纸
- ★ 场地:教室
- ★ 应用:领导艺术、管理初认识

目的

◇ 通过文化建设,形成团队内部结构框架;通过文化展示,初步建立与外界的联系,产生最基本的团队意识,并且身临其境地开展企业管理工作。

程序

1. 选出公司首席执行官 CEO(管理、执行和责任)和秘书、人事总监 HRD(监督、考核)、技术总监 CTO(学习为主)及其他部门相关工作和人员。
2. 拟定公司名称、公司口号、公司歌曲以及团队雕塑,并设计公司 LOGO。
3. 公司展示环节。

任务 2

教学拓展训练:强调自我肯定

- ★ 形式:集体参与
- ★ 时间:约 10 分钟
- ★ 材料:无
- ★ 场地:不限
- ★ 应用:管理沟通

目的

◇ 打破人们强加于自己的不允许“喜欢自己”的障碍,通过交换想法和对个人品质的相互评论提高大家对自己的认识。

程序

要求每个人就如下建议的一个、两个或全部三个方面向他/她的同伴做出回答。

- (1) 我喜欢的自己的两个身体特性。
- (2) 我喜欢的自己的两个个性特点。
- (3) 我喜欢的自己的一个才能或技能。

向大家解释一下,每个评论都必须是肯定的,不允许说否定的评论(因为大多数人没有过这样被肯定的经历,教师可能得在开始的时候稍微鼓励一下他们)!

讨论

1. 你们中有多少人在听到这个任务后,轻轻一笑,看着自己的同伴说“你先来”?
2. 你们是否觉得这是个难以开始的任务?
3. 你们现在的感觉如何?

总结与评估

大多数人从小就相信夸自己是“不对”的,而且就这个问题而言,夸别人也是不对的。这个训练试图通过两人一组,相互交换对对方人品的看法来改变这种态度。

子项目 1.2 认识管理·工作任务·学生独立做

以下有两项“认识管理”的工作任务,各项任务由学生独立完成。

任务 1

教学拓展训练：躲起来的正方形

★ 形式：集体参与

★ 时间：5 分钟

★ 材料：课堂资料“躲起来的正方形”

★ 场地：不限

★ 应用：创新思维培养，团队意识提升

目的

◇ 鼓励参与者对问题深入探究，并从不同的角度来看问题；不只看全貌，还要看各个部分的不同组合。

程序

给参与者一张画有大正方形的图，该正方形被分隔如下（见图 1）。让他们迅速地数出所看到的正方形的数量，并报出这个数字。

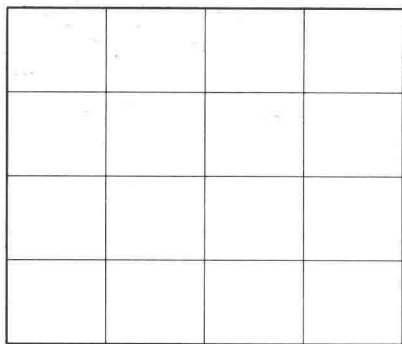


图 1 躲起来的正方形

答案：正确的数字是 30，其中：1 个大的正方形，16 个单格的正方形，9 个由 4 格组成的正方形和 4 个由 9 格组成的正方形。

讨论

1. 是什么原因使我们不容易得出正确答案？

可能的回答是：我们找到第一个答案就打住了，算得太快了。

2. 这个任务和我们经常面临的其他问题有哪些相似之处？

可能的回答是：整体是由许多部分组成的。

3. 我们从这个例子中可以学到什么可应用于其他问题的东西？

总结与评估

这个看起来似乎幼稚的游戏引申出来的问题才是我们所关注的重点,如:整体与部分、个人与个人、个人与集体、部门与部门、部门与整体之间的关系,等等,以及怎样处理好这种关系的更深层次的问题。

任务 2

请如实回答如下问题。

1. 什么是管理?它有哪些特征?
2. 简述管理的作用。
3. 简述管理的性质。
4. 管理有哪些职能?

子项目 1.3 认识管理·相关知识

任务 1 熟悉管理概念

管理可以分为很多种类,如行政管理、社会管理、工商企业管理、人力资源管理等,工商企业管理在现代市场经济中最为常见。每一种组织都需要对其事务、资产、人员、设备等资源进行管理,每一个人也同样需要管理,比如管理自己的起居饮食、时间、健康、情绪、学习、职业、财富、人际关系、社会活动、精神面貌(即穿着打扮)等。企业管理可以划为几个分支:人力资源管理、财务管理、生产管理、物控管理、营销管理、成本管理、研发管理等。在企业系统的管理上,又可分为企业战略、业务模式、业务流程、企业结构、企业制度、企业文化等的管理。

我国四大古典文学名著之一的《三国演义》虽然是以军事题材为表现形式,但因文中经常会出现系统的、科学的现代企业战略思想及体现现代企业管理学的知识,因而对现代企业具有现实的借鉴意义。

例如,刘备在没有得到诸葛亮辅佐之前,落魄不遇,屡遭挫折,不得已投奔刘表,后经司马微和徐庶的介绍,“三顾茅庐”邀请诸葛亮出山。诸葛亮在与刘备第一次见面时就精辟地分析了天

下局势,指出:曹操已拥有百万之众,挟天子以令诸侯,此诚不可与争锋;孙权据有江东,已历三世,地险而民附,此可用为援而不可图也;接着,他简明分析了荆州和益洲的重要地位;最后告诉刘备,欲成霸业,应该北让曹操占天时,南让孙权占地利,将军可占人和,先取荆州为家,后取西川建基业,以成鼎足之势,然后可图中原。这便是古今称道的隆中决策。在这个著名的决策中,既有战略目标,又有战略措施,还有实现战略目标的几个阶段,比如:火烧新野、舌战群儒、草船借箭、赤壁之战、三气周瑜、巧赚荆州、计取成都、平定汉中。正是正确实施了这一决策,刘备集团才得以绝处逢生,立稳脚跟,日益发展,与先期建立的魏、吴政权鼎立天下,存在和延续了四十余年。回到现代也是同样的道理,如果一个企业的管理者做到了知人善用,那一定会给企业带来很大的利益。知人善用便是企业管理学中的重点。

管理存在于企业这样的组织之中。组织是由完成特定使命的人组成的一个有机整体。比如,一所大学是一个组织,一家企业是一个组织,一个班级是一个组织,一支足球队是一个组织,一个协会是一个组织,一个销售团队也是一个组织。

组织具有一些共同的特征:第一,组织都有明确的目的,这个目的般是以一组关联的目标组成的;第二,组织是由人组成的,一群动物不是组织;第三,每一个组织都发育出一种系统性的结构,用以规范和限制成员的行为,成为成员的行为规则。例如,国家会通过某种规则选举总统,党派会选择出自己的领导人;建立规则和制度;选择某些成员成为总经理,赋予他们指挥和命令他人的职权;编写职位说明书,以使组织成员知道他们的行为规范。

组织,就是由一些人组成的、具有明确目的和行为准则的系统性结构体。

有学者说,管理是指同别人一起,或通过别人把工作做得更有效的过程。这里,过程是指管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能一般被称为计划、组织、领导和控制。

效率是管理的极其重要的组成部分,描述输入与输出的关系。对给定的输入,如果你能获得较大的输出,你就提高了效率;类似的,对较少的输入,你能够获得同样的输出,你同样也提高了效率。管理者在经营中输入的资源是稀缺(资金、人员、设备等)资源,所以必须关心这些资源的有效利用。因此,管理就是要使资源成本最小化。但是,仅仅有效率还是远远不够的,管理还必须使组织的活动实现预定目标,即追求活动的效果。当管理者实现了组织的目标,我们就说他们的管理工作是有效果的。因此,效率涉及的是活动的方式,而效果涉及的是活动的结果。

效率和效果是有一定联系的,例如,如果某个人不顾效率,他很容易获到效果。一汽轿车集团如果不考虑人力和材料输入成本的话,它还能生产出质量性能更好、更吸引人的汽车吗?为什么一些政府机构经常受到公众的指责?按道理说他们也是有些效果的,但他们的效率太低,也就是说,他们的工作是做了,但成本太高。因此,管理不仅要使活动达到目标,而且要做得尽可能有效率。

管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的提高生产率的协调活动(见图 1-1)。

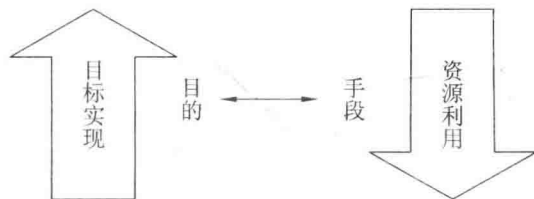


图 1-1 管理活动示意图

(1) 管理的对象是组织的各种资源。资源是一个组织实现目标的前提条件,管理是配置资源的社会活动。组织的资源包括人力、财力、物力、信息、时间、技术等。管理活动就是要对组织的资源进行合理配置,因而,有效的管理集中体现在组织资源的投入、产出的比较上。

(2) 管理的目的是有效地实现组织目标。管理是一种有目的的社会活动,一切管理活动都是围绕着管理目标开展的,有效地实现组织目标是管理活动的出发点和归宿点。

(3) 管理是由计划、组织、领导、控制等构成的活动过程。管理活动要落实到计划、组织、领导、控制等一系列管理职能上。管理职能活动是开展管理活动的手段和方法,也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。

(4) 管理的载体是组织。管理总是存在于一定的组织之中,一切管理都是依托组织进行的。

(5) 管理是在一定的环境条件下开展的。任何一个组织都存在于一定的环境和条件之下。环境为管理创造了一定的条件和机会,同时对管理形成一定的约束和威胁。管理活动必须适应特定的管理环境,采用不同的管理方法和手段,审时度势,灵活应变。

(6) 管理就是制订、执行、检查和改进。制订就是制订计划(或规定、规范、标准、法规等);执行就是按照计划去做,即实施;检查就是将执行的过程或结果与计划进行对比,总结出经验,找出差距;改进首先是推广,通过检查总结出的经验,将经验转变为长效机制或新的规定,其次是针对检查发现的问题进行纠正,制订纠正、预防措施。

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是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。

关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理做出了不同的解释,其中较有代表性的有:管理学家赫伯特·西蒙认为,管理就是决策;斯蒂芬·罗宾斯认为,管理是指同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。

当前,美国、日本以及欧洲各国的一些管理学著作或管理教科书中,也对管理有不同的定义,如:“管理就是由一个或者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活动”;“管理就是计划、组织、控制等活动的过程”;“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作”;“给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标”;“管理就是通过其他人来完成工作”。上述定义可以说是从不同的角度揭示了管理的含义,或者是揭示管理某一方面的属性。

本书认为,管理是指在特定的环境条件下,以人为中心,对组织所拥有的资源进行有效的决策、计划、组织、领导、控制,以便达到既定的组织目标的过程。这一定义有四层含义:第一,管理是一个过程;第二,管理的核心是达到目标;第三,管理达到目标的手段是运用组织拥有的各种资源;第四,管理的本质是协调。

任务 2 了解管理职能及思想

一、管理职能

所谓管理职能,是管理过程中各项行为的内容的概括,是人们对管理工作应有的一般过程

和基本内容所做的理论概括。

管理职能一般是根据管理过程的内在逻辑,划分为几个相对独立的部分。划分管理职能,并不意味着这些管理职能是互不相关、截然不同的。划分管理职能的意义在于:管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分,在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程,有助于实际的管理工作和管理教学工作。划分管理职能,有助于管理者在实践中实现管理活动的专业化,使管理人员更容易从事管理工作。在管理领域中实现专业化,如同在生产中实现专业化一样,能大大提高效率。同时,管理者可以运用职能观点去建立或改革组织机构,根据管理职能规定出组织内部的职责和权力以及它们的内部结构,从而确定管理人员的数量、素质、学历、知识结构等。

确定管理职能对任何组织而言都是极其重要的,但作为合理组织活动的一般职能,究竟应该包括哪些管理职能呢?至今仍众说不一。如:亨利·法约尔的五大职能观点、行为科学的四大职能观点、中国 MBA 的提法等。

最早系统地提出管理职能的是法国的亨利·法约尔。他提出的管理职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五个职能,其中计划职能为他所重点强调。他认为,组织一个企业,就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。指挥的任务要分配给企业的各种不同的领导人,每个领导人都承担各自的单位的任务和责任。协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功。控制就是要证实一下是否各项工作都与制订的计划相符合,是否与下达的指示及既定原则相符合。

在亨利·法约尔之后,许多学者根据社会环境的新变化,对管理职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识。但他们对管理职能的划分,大体上没有超出亨利·法约尔的范围。

卢瑟·古利克和林德尔·厄威克就管理职能的划分,提出了著名的管理七职能。他们认为,管理的职能是计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。人事职能的包含意味着管理者应当重视利用人才,注重人才的发展以及协调组织成员的活动,这说明当时的管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。

20 世纪 60 年代以来,随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展,管理决策学派逐渐形成,使得决策问题在管理中的作用日益突出。赫伯特·西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能,他认为组织活动的中心就是决策,制订计划、选择计划方案需要决策,设计组织结构、人事管理等也需要决策,选择控制手段还需要决策。他认为,决策贯穿于管理过程的各个方面,管理的核心是决策。

何道谊在《论管理的职能》中依据业务过程把管理分为目标、计划、实行、检馈、控制、调整六项基本职能,加上人力、组织、领导三项人的管理方面的职能,系统地将管理分为九大职能。

本书从管理的计划、组织、领导、控制、创新五大职能进行具体阐述。

1. 计划职能

广义的计划职能是指管理者制订计划、执行计划和检查计划执行情况的全过程。狭义的计划职能是指管理者事先对未来应采取的行动所做的谋划和安排。这一方面是指计划职能在时间顺序上是处于四大管理职能的始发位置或第一职能位置上的,另一方面是指计划职能对整个管理活动过程及其结果所产生的影响具有首要意义。

2. 组织职能

组织职能是指按计划对企业的活动及其生产要素进行分派和组合。组织职能对发挥集体力量、合理配置资源、提高劳动生产率具有重要的作用。任何组织都是在一定的环境下生存和发展的,组织与它的环境是相互作用的,组织依靠环境来获得资源以及某些必要的机会,环境给予组织活动某些限制并且决定是否接受组织的产出。组织环境的主要要素包括:人力、物质、资金、气候、市场、文化、政府政策和法律。它的主要结构包括直线职能结构、事业部职能结构(见图 1-2)、模拟分权结构、矩阵结构、委员会组织结构。

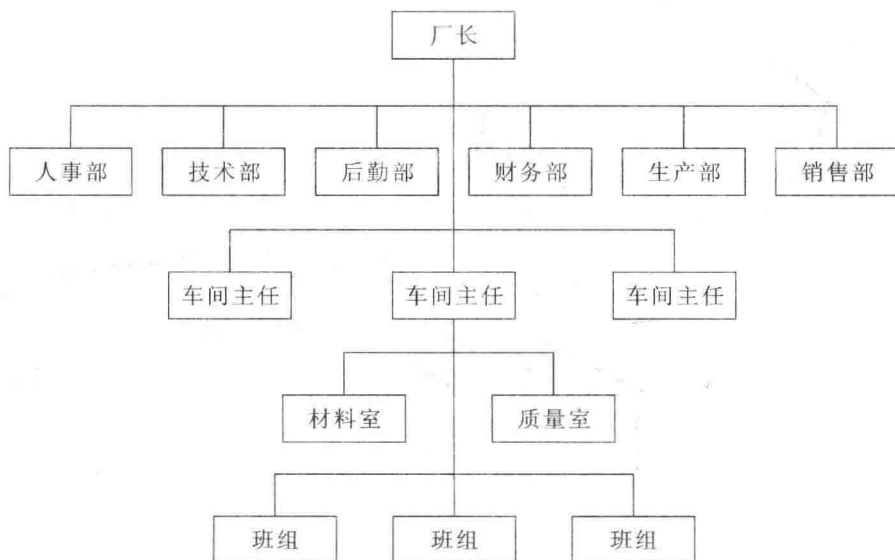


图 1-2 事业部职能结构示意图

3. 领导职能

领导职能包括决策、选人用人、指挥协调、激励和思想政治工作等。领导职能的“职”代表职责,“能”代表能力。作为一个领导,其主要的责任是激发下属的潜能,让每一个下属的潜力发挥到百分之百、甚至是百分之二百。领导,是引领、指导的意思,不单纯是“管人”这么简单。

领导职能专指其在某一个职位上的能力。所谓在其位,则专其能;不在其位,不谋其政。在某一领导岗位上,拥有驾驭这个岗位的能力以及能够很好地执行相应的权责,对一个领导的个人能力以及其所领导的团队都有相当重要的意义。

4. 控制职能

控制职能是与计划职能紧密相关的,它包括制订各种控制标准;检查工作是否按计划进行,是否符合既定的标准;若工作发生偏差要及时发出信号,然后分析偏差产生的原因,纠正偏差或制订新的计划,以确保实现组织目标。

控制的目标体系是控制系统存在的前提,也是控制系统的依据。控制的目标体系和组织的目标体系是相辅相成的。组织中的控制主体是各级管理者及其职能部门,其作用是非常关键的。一般地说,中、低层管理者主要进行常规的、例行的、程序化的控制,而高层管理者则主要进行非常规的、例外的、非程序化的控制。组织中的控制客体是整个组织活动,包括组织中的资源(如人、财、物、时间、空间、信息),也包括组织活动的内容(如对各级组织机构、活动过程、生产过

程)。值得注意的是,控制有两个共同特点:一是控制客体有多种发展的可能性,二是控制主体可以在这行可能性中进行选择。可见,控制是与事物发展的可能性密切相关的。

控制职能的基本方式包括:控制时间、控制数量、控制质量、控制安全。

5. 创新职能

组织职能、领导职能、控制职能是保证计划目标的实现所不可能缺少的,从某种角度说,它们是管理的“维持职能”,其任务是保证系统按预定的方向和规则进行。但是,管理是在动态环境中生存的社会经济系统,仅维持是不够的,还必须不断地调整系统活动的内容和目标,以适应环境变化的要求,这就需要创新职能。

作为管理基本职能的创新职能,它首先是一种思想及在这种思想指导下的实践,是一种原则以及在这种原则指导下的具体活动,是管理的一种基本职能。任何组织系统的任何管理工作无不包含在“维持”或“创新”中,维持和创新是管理的本质内容,有效的管理在于适度的维持与适度的创新的组合。成功的创新总是要经历“寻找机会、提出构想、迅速行动、忍耐坚持”这样四个阶段。创新职能的内容包括:目标创新、技术创新、制度创新、组织机构和结构的创新、环境创新。

管理职能的变化和社会环境的变化有密切的关系。在亨利·法约尔时期,企业的外部环境变化不大,市场竞争并不激烈,管理者的主要工作是做好计划、组织和领导工人把产品生产出来。在行为科学出现之前,人们的管理活动往往侧重于对技术因素及物的因素的管理,管理工作中强调实行严密的计划、指挥和控制。但自霍桑试验之后,一些学者在划分管理职能时,对有关人的因素的管理开始重视起来,人事、信息沟通、激励职能开始被提出。这些职能的提出,体现了对管理职能的划分开始侧重于对人的行为激励方面,说明了人事管理被提到比较重要的地位上来。20世纪50年代以后,特别是60年代以来,由于现代科学技术的发展和诸多新兴学科的出现,管理学家又在管理职能中加进了创新职能和决策职能。决策理论学派的代表人物赫伯特·西蒙提出了决策职能,决策职能从计划职能中分化出来。他认为决策贯彻于管理的全过程,管理的核心是决策。管理的决策职能不仅各个层次的管理者都有,并且分布在各项管理活动中。创新职能源于20世纪70年代后的世界环境的剧变,创新职能的提出也恰恰反映了这一时代的历史背景。我们可以预见,随着科学技术的不断发展和社会生产力水平的不断提高,管理职能的内容和重点也会有新的变化。

实际上,管理的行为主体是组织,而组织是运动变化的,当组织要素(如组织环境、管理主体和管理客体三者)发生变化时,管理行为和管理职能应随之发生变化。在一般的管理中,组织目的通常不会发生太大的变化,一般以组织所有者的利益作为组织目的。但组织环境、管理主体、管理客体却因组织自身条件和外部条件的不同而具有很大的差异性,工厂管理与商店管理、大型跨国公司的管理与小作坊的管理、高素质人才的管理和简单劳动工人的管理等显然都具有很大的差异性,体现在管理方式和手段上也就有着很大的不同,这就要求对不同的组织环境、管理主体、管理客体有不同的管理手段和方式,对应的管理职能也有所不同。例如,对于军人,命令应当是最佳的职能;而对于现代高素质的人才,激励、鼓励也许是应当采用的职能。

从不同管理理论对管理职能的讨论中可以看出三点,总结如下。

(1) 管理职能应随着组织的不同而不同。管理职能总是与组织环境、管理主体、管理客体相联系的,实际上并没有特指的管理职能,任何优秀的管理职能和技巧总是相对于特定的组织环