

管理学

许维祥 邵朋来 主编
汪立军 周景丽



中国科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学\管理学等辞典主编:邵朋来,汪立军.北京:中国科学技术出版社,2008.3

ISBN 958-3-2046-2120-1

I. 管... II. 邵... III. 辞典 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第019823号

自2008年4月起本社图书封面均贴有防伪标志,未贴标志者均为盗版,请读者注意。

邵朋来 汪立军 主编
许维祥 周景丽

责任编辑:王淑娟

封面设计:王淑娟

版式设计:王淑娟

印刷:王淑娟

中国科学技术出版社出版

北京市西城区中关村大街18号 邮编:100081

电话:010-62103210 传真:010-62103212

<http://www.cipbooks.com.cn>

新华书店发行

北京市印刷厂印刷

开本:787毫米×1095毫米 1/16 印张:12.9 字数:330千字

2008年3月第1版 2008年3月第1次印刷

中国科学技术出版社

· 北 京 ·

(凡购买本社图书,均可向本社索取样书)

(本样书仅供社内使用,不得外借)

图书在版编目(CIP)数据

管理学/许维祥等主编. —北京:中国科学技术出版社, 2008. 2

ISBN 978-7-5046-5150-1

I. 管… II. 许… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 019627 号

自 2006 年 4 月起本社图书封面均贴有防伪标志,未贴防伪标志的为盗版图书。

主 编 许维祥 孙继伟
副 编 顾景周 李立玉

责任编辑:郑洪炜

封面设计:水木时代(北京)图书中心

责任校对:凌红霞

责任印制:王 沛

中国科学技术出版社出版

北京市海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码:100081

电话:010-62103210 传真:010-62183872

<http://www.kjbooks.com.cn>

科学普及出版社发行部发行

蚌埠市广达印务有限公司印刷

*

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:15.5 字数:390 千字

2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

印数:1—1000 册 定价:28.50 元

ISBN 978-7-5046-5150-1/C·140

(凡购买本社的图书,如有缺页、倒页、
脱页者,本社发行部负责调换)

内容简介

本书系统地介绍了管理活动的基本规律和一般方法。全书由上、中、下三篇共十三章构成。上篇为管理总论,主要内容包括:管理与管理学、管理理论的形成与发展、管理的基本原理、管理的基本方法等;中篇为管理的前提与本质,主要内容包括:管理伦理、组织文化、管理信息、管理决策等;下篇为管理的职能,主要内容包括:计划、组织、领导、控制和创新等。

本书结构紧凑、编排科学、难度适中、重点突出,适合于高职高专院校经济、管理类各专业使用,也是各类自学者的良好参考用书。

前 言

管理学是一门新兴学科,也是一门发展迅速的学科。它所揭示的管理活动的基本规律和一般方法,对于提高我国各行各业特别是企业的组织运行效果和效率,促进社会主义现代化事业的蓬勃发展具有重大意义。

为了更好地适应我国高等职业教育人才培养模式和教学改革的需要,在总结多年教学经验的基础上,结合高职高专学校教学对象的特点,我们精心编著了本书。

与国内现有各类管理学教材相比,本书具有如下特点:

(1)体系完整,简明扼要。本书由上、中、下三篇共十三章构成,上篇为管理总论,中篇为管理的前提与本质,下篇为管理的职能,全面扼要地概括了管理学的主要内容。

(2)由浅入深,重点突出。针对高等职业教育自身的特点,在教学难度方面做到切合实际、由浅入深。在内容安排上则突出了管理职能的重要性,从而突出其应用性特点。

(3)编排科学,结构严谨。全书首先导入管理学的基本理论和中西方管理思想的发展,引入管理学的基本原理和方法;接着对构成管理前提和本质的管理伦理、组织文化、管理信息系统和管理决策进行了简要的阐述,为重点学习管理的职能提供了充分的准备条件;最后对计划、组织、领导、控制和创新等管理职能进行了详细的分析,在体系结构上遵循了严格的逻辑关系。

本书由许维祥负责大纲拟定、结构安排、体系设计和统改定稿工作。各章节的编写分工如下:许维祥编写第二章、第十一章和第十二章;邵朋来编写第五章、第七章、第八章和第九章;汪立军编写第六章、第十章和第十三章;周景丽编写第一章、第三章和第四章。

本书在编写过程中,直接或间接地参阅和借鉴了国内外大量的有关专著、教材和论文,因数量很多,难以一一列举,在此一并致谢。

由于编者水平有限,书中缺点、疏漏和错误在所难免,恳请各位专家和读者朋友提出批评和改进意见,以便今后再版时修订。

编 者

2007年8月

目 录

上篇 管理总论

第一章 管理与管理学	(2)
第一节 人类的管理活动.....	(2)
第二节 管理的职能与性质.....	(6)
第三节 管理者的角色与技能.....	(10)
第四节 管理学的对象与方法.....	(13)
复习思考题.....	(15)
第二章 管理理论的形成与发展	(16)
第一节 早期的管理思想.....	(16)
第二节 西方古典管理理论.....	(25)
第三节 行为科学理论.....	(31)
第四节 西方现代管理思想的发展.....	(33)
复习思考题.....	(38)
第三章 管理的基本原理	(39)
第一节 管理原理的特征.....	(39)
第二节 系统原理.....	(40)
第三节 人本原理.....	(43)
第四节 责任原理.....	(46)
第五节 效益原理.....	(48)
第六节 伦理原理.....	(50)
复习思考题.....	(53)
第四章 管理的基本方法	(54)
第一节 管理的方法论.....	(54)
第二节 管理的法律方法.....	(55)
第三节 管理的行政方法.....	(58)
第四节 管理的经济方法.....	(60)
第五节 管理的教育方法.....	(62)
第六节 管理的技术方法.....	(64)
复习思考题.....	(66)

中篇 管理的前提与本质

第五章 管理伦理	(68)
第一节 概 述.....	(68)
第二节 有关伦理的几种观点.....	(69)
第三节 伦理管理的特征和影响伦理的因素.....	(70)

第四节 改善伦理行为的途径	(74)
第五节 企业中伦理行为的具体体现	(77)
第六节 管理与伦理结合带来的管理变革	(78)
复习思考题	(80)
第六章 组织文化	(81)
第一节 组织文化的内涵	(81)
第二节 组织文化的作用	(83)
第三节 组织文化的建设	(85)
复习思考题	(88)
第七章 管理信息	(89)
第一节 信息概述	(89)
第二节 信息管理工作	(92)
第三节 现代信息技术	(100)
第四节 信息技术对企业管理的影响	(102)
复习思考题	(104)
第八章 管理决策	(105)
第一节 决策的定义、原则与依据	(105)
第二节 决策的类型与特点	(106)
第三节 决策的理论	(108)
第四节 决策的过程	(109)
第五节 决策的影响因素	(112)
第六节 决策方法	(115)
复习思考题	(124)
下篇 管理的职能	
第九章 计划	(126)
第一节 计划与计划工作	(126)
第二节 战略性计划	(134)
第三节 计划的实施	(138)
复习思考题	(145)
第十章 组织	(146)
第一节 组织设计	(146)
第二节 人员配备	(157)
第三节 组织变革	(166)
复习思考题	(169)
第十一章 领导	(170)
第一节 领导概述	(170)
第二节 领导理论	(173)
第三节 激励	(181)
第四节 沟通	(187)

复习思考题.....	(195)
第十二章 控制与控制过程.....	(196)
第一节 控制原理.....	(196)
第二节 控制过程	(201)
第三节 有效控制.....	(206)
第四节 控制方法.....	(209)
复习思考题.....	(222)
第十三章 创 新.....	(223)
第一节 创新概述.....	(223)
第二节 创新职能的基本内容.....	(227)
第三节 创新过程.....	(231)
复习思考题.....	(234)
参考文献.....	(235)

第一章 管理与管理学

第一节 人类的管理活动

把管理作为一门学科进行系统的研究,只是最近一二百年的事。但是,管理实践却和人类的历史一样悠久,至少可以追溯到几千年以前。生活在幼发拉底河流域的闪米尔人,早在公元前五千年就开始了最原始的记录活动。这也是有据可考的人类历史上最早的管理活动。

三千多年前(公元前 17 世纪)中国的商代,国王已经统辖、指挥几十万军队作战,管理上百万分工不同的奴隶进行生产劳动。朝廷中的管理机构已相当复杂,设有百官辅佐国王进行统治,百官大体分为政务官、宗教官、事务官三类。公元前 11 世纪的周代,中央设有“三公”、“六卿”、“五官”。“三公”即太师、太傅、太保,是国家的总管。“六卿”即太宰、太宗、太史、太祝、太士、太卜,分管朝廷中的政务、宗族谱系、起草文书、编写史书、策命大夫、祭祀、卜筮等事务。“五官”即司徒(司土)、司马、司空(司工)、司士、司寇,分别掌管土地、军赋、工程、群臣爵禄、刑罚等。周朝还制订了许多管理国家的典章制度,提出了“明德慎罚”的管理思想。为了适应诸侯王国之间政治、军事活动的需要,设立了驿站制度,在中央到全国主要都城的大道上每隔 15 km 设一驿站,备良马固车,专门负责传递官府文书、接待往来官吏和运送货物等,形成全国性的信息网络。信息传递的速度可以达到平均每天 250 km,这可称为世界上最早的管理信息系统。在土地资源的管理方面实行了著名的“井田制”,据《孟子·滕文公上》记载:“方里而井,井九百亩,其中为公田,八家皆私百亩,同养公田,公事毕,然后敢治私事。”

世界上所有的文明古国(如巴比伦、罗马等)都早在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理,并且建立了庞大严密的组织,完成了许多今天来看仍是十分巨大的建筑工程。中国的长城、中国西安的秦兵马俑、埃及的金字塔都可以证明:在两千年前人类已能组织、指挥、协调数万乃至数十万人的劳动,历时许多年来完成经过周密计划的宏大工程,其管理才能不能不令人折服。

为什么管理实践会有如此悠久的历史?这是由人类活动的特点决定的。

一、人类活动的特点

自古至今,人类的经济、政治、军事、宗教及其他一切社会活动,都具有三个最基本的特点。

(一)目的性

人类是我们地球上唯一有智慧能思维的动物,他们的一切活动都是经过大脑思考,为了达到预期的目的而进行的。在自然界,蜜蜂和白蚁虽然也能营造非常精巧复杂的巢穴,但都只是一种自发的、本能的活动,绝不会有意识地进行规划、设计和组织施工。人类却不同,每个人都有自己的需求、自己的理想,他们不仅为自己的预期目的和理想去奋斗,并且还往往需要与其他人进行共同的努力。甚至可以说,人类正是在为实现预期目的的活动中,在不断地劳动、思考、谋划、设计和组织管理的过程中,逐渐进化的。

(二)依存性

人类的目的性来源于人对外部环境和人类自身的相互依存关系。人类为了生存和发展,必

须通过适应和改造外部环境去取得必需的资源,必须通过个人或集体的劳动为自己或他人提供需要的产品和劳务。人从来就不是孤立的个体,从远古开始,人类在与自然的斗争中形成了部落。后来在漫长的岁月中逐渐发展为许多集团、民族和国家,以及各种各样的社会经济组织。随着社会生产力的发展,人们之间进行着愈来愈细的社会分工。同时,人们之间的相互依存关系也越来越紧密。尽管在人类发展的历史中,各个集团、阶级、民族、国家之间经常充满着矛盾、冲突和斗争,但始终没有改变人类必须相互依存的特点,并且使经济、政治、军事、宗教等各种社会组织日益严密和完善。

(三) 知识性

人类活动的另一个基本特点是能从自己过去的实践中学习,从前人的经验中学习,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,包括各种科学理论、原理、方法和技艺。科学技术愈发达,个人所掌握的知识愈专门化,这就进一步强化了人们之间相互依存的必要性。从另一方面看,尽管每个人掌握的知识千差万别,但每个人都根据自己的知识,来认识世界和决定自己的行为。因而,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,包括处理人和自然及人和人之间各种关系的规律。随着人类知识的逐步积累,对客观规律的认识逐步深化,使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发展、建立起各种强大的社会组织。

人类活动的上述三个特点为人类的管理实践提供了客观条件,回答了为什么管理实践与人类历史同样悠久的历史原因。

二、管理的必要性

管理实践的历史虽然悠久,但在过去几千年中,管理始终只是一种零散的经验和某种闪光的思想。只是到了工业革命以后,随着现代工业技术的广泛应用和工商企业的大量发展,管理才得到了系统的研究和普遍的重视。但全球性的管理发展热潮是在第二次世界大战后形成的。在战争中受到严重破坏的各国在寻找恢复本国经济途径的过程中,发现了美国制造业在战争期间的惊人绩效,认为学习美国企业的管理方法可能成为复苏本国经济的良方,所以纷纷开始学习美国企业管理的理论和方法。在十多年时间内,这股管理热潮席卷了整个欧洲和日本,并取得了举世瞩目的成效。20世纪60年代,许多发展中国家和地区,例如巴西、墨西哥、土耳其、伊朗、新加坡、韩国、泰国等国和中国的香港与台湾地区,也都先后引进了先进的管理理论和方法,大力培养本国、本地区的管理人才,加强企业的管理工作,并在不同程度上取得了成效。70年代初,世界性的管理热潮因石油危机而冷却了。

20世纪70年代末,由于中国改革开放政策的实施,在全国掀起了加强管理的热潮。中国管理热潮的到来,不只是由于政府和国家领导人的大力推动,更重要的是由于企业改革和经济发展实践的需要。随着企业改革的深化,人们将越来越认识到加强管理的必要性和迫切性。下列关于管理必要性的观点,已经成为全国上下的共识。

(1) 作为发展中国家,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经济发展的桎梏。如何将有限的资源进行合理的配置和利用,使其最大可能地形成有效的社会生产力,则是管理应当解决的问题。如果管理不善,不仅资源得不到合理使用,社会经济不能迅速发展,甚至可能产生行贿受贿、贪污腐败等一系列弊病。

(2) 作为发展中国家,科学技术落后是阻碍生产力发展的重要因素之一。但是,无论是本国发明的科学技术或是引进的科学技术,并不一定都能自动地形成很高的生产力。许多科技发明

被闲置,不少引进的项目技术水平一般,许多引进的先进设备也得不到充分利用,重复引进、重复布点的项目屡禁不止,伪劣产品充斥市场……各种不成功的事例随处可见。关键在哪里?关键仍在管理。宏观管理失控、微观管理又缺乏约束机制。实践一再证明,只有通过有效的管理,才能使科学技术真正转化为生产力。

(3)高度专业化的社会分工是现代国家和现代企业建立的基础。如何把不同行业、不同专业、不同分工的各种人员合理地组织起来,协调他们相互间的关系,协调他们与政府的关系,协调他们与各种资源的关系,从而调动各种积极因素,这些都要靠有效的管理。如果管理不善,不仅不能调动积极性或者只调动了一部分人的积极性,而且很可能引起社会或企业内部的矛盾和冲突,导致效率低下,从而阻碍社会或企业的发展。

(4)实现社会发展和企业或任何社会组织发展的预期目标,都需要靠全体成员长期的共同努力。如何把每个成员千差万别的局部目标引向组织的目标,把无数分力组成一个方向一致的合力,这些也要靠管理。如果管理不善,组织就会像一盘散沙,内耗不止,毫无活力。不仅预期目标不可能实现,而且与强手相比距离愈拉愈远,最后可能找不到立足之地而被淘汰。

(5)近几年来,以计算机技术为基础,互联网等在中国各行各业得到了空前迅速的应用和普及。科学技术的进步一方面大大推进了中国管理现代化的进程,另一方面也使人们亲身感受到现代管理的巨大能量。管理通过迅猛发展的信息技术和知识经济,正在改变着人类经济活动、社会活动,以及日常生活的方式、方法和内涵。工作质量、服务质量和生活质量的提高,都依赖于管理水平的提高。没有管理工作质的飞跃,我们就不可能得到现代科技和物质文明所给予的一切,就可能成为21世纪的“野蛮人”,贫穷、落后将成为不可避免的事实。

三、管理的概念

1. 有代表性的几种观点

承认管理的重要性和必要性,并不等于真正理解管理的含义。什么是管理?最近七十多年有许多人根据自己的研究对管理进行定义。以下是具有代表性的几种观点。

(1)管理是由计划、组织、指挥、协调及控制五种职能为要素组成的活动过程。这是由现代管理理论的创始人法国实业家法约尔(Henri Fayol)于1916年提出的。他的论点经过许多人进行了七十多年的研究和实践证明,除在职能的提法上有所增减外,总的来说仍是正确的,并成为管理定义的基础。

(2)管理是指通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标。这一表述由三个部分组成:

1)管理首先是协调资源,资源包括资金(money)、物质(material)和人员(man)三个方面,因为这三个英文单词的第一字母均为M,故简称“3M”。

2)各种管理职能是协调的手段。

3)管理是有目的的过程,协调资源的目的是为了达到既定的目标。

(3)管理是在某一组织中,为完成目标而从事的对人与物质资源的协调活动。这一表述包括四个要素:

1)为完成某种目标。

2)由人进行的协调活动。

3)通过管理职能进行协调。

4)是某一组织群体努力的活动。

(4)管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。简述为:“管理是通过其他人的工作达到组织的目标。”这种表述包含三点内容:

- 1)管理其他人及其他人的工作。
- 2)通过其他人的活动来收到工作效果。
- 3)通过协调其他人的活动来进行管理。
- 4)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。这一表述突出了人际关系和人的行为。它包括三层意思:

- 1)管理的核心是协调人际关系。
- 2)管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性。
- 3)在一个组织中的人们,具有共同的目标。管理的任务就是要使人们相互沟通和理解,为完成共同目标而努力。

(6)管理是一种以绩效、责任为基础的专业职能。这是彼得·德鲁克教授提出的观点。他认为:

- 1)管理与所有权、地位或权力完全无关。
- 2)管理是专业性的工作,与其他技术性工作一样,有自己专有的技能、方法、工具和技术。
- 3)管理人员是一个专业的管理阶层。
- 4)管理的本质和基础是执行任务的责任。

显然,德鲁克淡化了管理的社会属性而片面地强调了管理的自然属性。

(7)管理就是决策。这是1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙提出的观点。他把决策过程分为四个阶段:

- 1)调查情况,分析形势,搜集信息,找出决策的理由。
- 2)制订可能的行动方案,以应付面临的形势。
- 3)在各种可能解决问题的行动方案中进行抉择,确定比较满意的方案,付诸实施。
- 4)了解、检查过去所抉择方案的执行情况,作出评价,制定新的决策。

决策过程实际上是任何管理工作解决问题时所必经的过程。任何组织、任何层次的管理者在进行管理时都要经过这种决策过程,所以从这方面看,可以说,管理就是决策。

(8)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。这是许多系统论者所共有的观点。这个观点包含的内容有四点:

- 1)任何社会组织都是若干单元或子系统组成的复杂系统。
- 2)系统内各个组成部分具有耦合功能,因而系统的发展变化表现出一定的规律。
- 3)管理的职能就是根据系统的客观规律对系统施加影响。
- 4)管理的任务就是使系统呈现出新状态,以达到预定的目的。

2. 本书的观点

以上这些关于管理概念的观点,是从各个不同的角度描绘了管理的面貌。

综合上述研究,我们认为管理的概念可以作如下表述:

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。这一表述包含了以下五个观点:

(1)管理的目的是为了实现预期目标。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。

(2)管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职

能、每一次管理决策都要进行协调,都是为了协调。

(3)协调必定产生在社会组织之中。当个人无法实现预期目标时,就要寻求别人的合作,形成各种社会组织,原来个人的预期目标也就必须改变为社会组织全体成员的共同目标。个人与集体之间以及各成员之间必然会出现意见和行动的不一致,这就使协调成为社会组织必不可少的活动。

(4)协调的中心是人。在任何组织中都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系,任何资源的分配也都是以人为中心的。由于人不仅有物质的需要还有精神的需要,因此,社会文化背景、历史传统、社会制度、人的价值观、人的物质利益、人的精神状态、人的素质、人的信仰,都会对协调活动产生重大的影响。

(5)协调的方法是多样的,需要定性的理论和经验,也需要定量的专门技术。计算机的应用与管理信息系统的发展,将促进协调活动发生质的飞跃。

第二节 管理的职能与性质

一、管理的职能

人类的管理活动具有哪些最基本的职能?这一问题经过了许多人近一百年的研究,至今还是众说纷纭。自法约尔提出五种管理职能以来,有提出六种、七种的,也有提出四种、三种,甚至两种、一种的。各种提法都是表 1-1 所列 14 种职能中不同数量的不同组合而已。最常见的提法是计划、组织、领导、控制和创新。我们认为根据管理理论的最新发展,对管理职能的认识也应有所发展。许多新的管理理论和管理实践一再证明:计划、组织、领导、控制、创新这五种职能是一切管理活动最基本的职能。

表 1-1 管理职能表

管理职能	古典的提法	常见的提法	本书的提法
计划 planning	○	○	计划
组织 organizing	○	○	组织
用人 staffing			
指导 directing			
指挥 commanding	○		
领导 leading		○	
协调 coordinating	○		领导
沟通 communicating			
激励 motivating			
代表 representing			
监督 supervising			
检查 checking			控制
控制 controlling	○	○	
创新 innovating			创新

(一) 计划

组织中所有层次的管理者,包括高层管理者、中层管理者和一线(或基层)管理者,都必须从事计划活动。所谓计划,就是“制订目标并确定为达成这些目标所必需的行动”。虽然组织中的高层管理者负责制订总体目标和战略,但所有层次的管理者都必须为其工作小组制订经营计划,以便为组织作出贡献。所有管理者必须制订符合并支持组织总体战略的目标。另外,他们必须制订一个支配和协调他们所负责的资源的计划,从而能够实现工作小组的目标。

(二) 组织

计划的执行要靠他人的合作。组织工作正是源自人类对合作的需要。合作的人们如果要在执行计划的过程中,能有比各合作个体总和更大的力量、更高的效率,就应根据工作的要求与人员的特点,设计岗位,通过授权和分工,将适当的人员安排在适当的岗位上,用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调地运转。这就是管理的组织职能。

组织目标决定着组织结构的具体形式和特点。例如,政府、企业、学校、医院、军队、教会、政党等社会组织由于各自的目标不同,其组织结构形式也各不相同,并显示出各自的特点。反过来,组织工作的状况又在很大程度上决定着这些组织各自的工作效率和活力。在每一项计划的执行中,在每一项管理业务中,都要做大量的组织工作,组织工作的优劣同样在很大程度上决定着这些计划和管理活动的成败。任何社会组织是否具有自适应机制、自组织机制、自激励机制和自约束机制,在很大程度上也取决于该组织结构的状态。因此,组织职能是管理活动的根本职能,是其他一切管理活动的保证和依托。

(三) 领导

计划与组织工作做好了,不一定能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。配备在组织机构各种岗位上的人员,由于在个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观、工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此就需要有权威的领导者进行领导,指导人们的行为,通过沟通增强人们的相互理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。管理的领导职能是一门非常奥妙的艺术,它贯彻在整个管理活动中。在中国,领导者的概念十分广泛,不仅组织的高层领导、中层领导要实施领导职能,基层领导也要实施领导职能,而担负领导职能的人都要做人的工作,重视工作中人的因素的作用。

(四) 控制

人们在执行计划的过程中,由于受到各种因素的干扰,常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制订的计划得以实现,就需要有控制职能。控制的实质就是使实践活动符合于计划,计划就是控制的标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息,并将有关信息与计划进行比较,发现实践活动中存在的问题,分析原因,及时采取有效的纠正措施。纵向看,各个管理层次都要充分重视控制职能,愈是基层的管理者,控制的时效性愈强,控制的定量化程度也愈高;愈是高层的管理者,控制的时效性要求愈弱,控制的综合性愈强。横向看,各项管理活动、各个管理对象都要进行控制。没有控制就没有管理。有的管理者以为有了良好的组织和领导,目标和计划自然就会实现。实际上,无论什么人,如果你对他放纵不管,只是给他下达计划、布置任务,给他职权,给他奖励而不对他工作的实绩进行严格的检查、监督,发现问题不采取有效的纠正措施,听之任之,那么这个人迟早会成为组织的累赘。所以控制与信任并不是对立的关系。

管理中可能有不信任的控制,但绝不存在没有控制的信任。

设计(一)

(五) 创新

迄今为止,很多研究者没有把创新列作为一种管理职能。但是,最近几十年来,由于科学技术迅猛发展,社会经济活动空前活跃,市场需求瞬息万变,社会关系也日益复杂,每位管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果因循守旧、墨守成规,就无法应付新形势的挑战,也就无法完成肩负的任务。现在已经到了不创新就无法维持的地步。许多事业获得成功的管理者,成功的关键就在于创新。要办好任何一项事业,大到国家的改革,小到办实业、办学校、办医院,或者办一张报纸,推销一种产品,都要敢于走新的路,开辟新的天地。

各项管理职能都有自己独有的表现形式。例如,计划职能通过目标的制订和行动的确定表现出来;组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来;领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来;控制职能通过偏差的识别和纠正表现出来。创新职能与上述各种管理职能不同,它本身并没有某种特有的表现形式,它总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。

各项管理职能的相互关系如图 1-1 所示。每一项管理工作一般都是从计划开始,经过组织、领导到控制结束。各职能之间同时相互交叉渗透,控制的结果可能又导致新的计划,开始新一轮新的管理循环。如此循环不息,把工作不断推向前进。创新在这管理循环之中处于轴心的地位,成为推动管理循环的原动力。

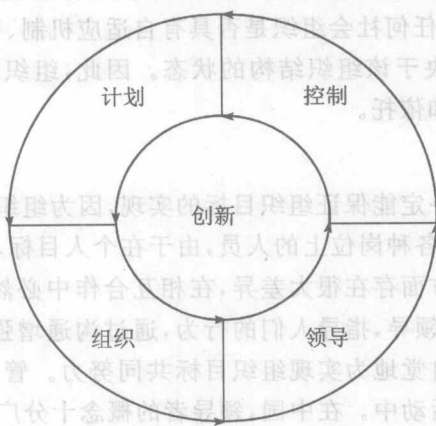


图 1-1 管理职能循环图

二、管理的自然属性

管理的出现是由人类活动的特点决定的,人类的任何社会活动都必定具有各种管理职能。如果没有管理,一切生产、交换、分配活动都不可能正常进行,社会劳动过程就要发生混乱和中断,社会文明就不能继续。这一点马克思在一百多年前就作了有力的论证:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。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。”可见,管理是人类社会活动的客观需要。

管理也是社会劳动过程中的一种特殊职能。管理寓于各种社会活动之中,所以说它是一般职能,但就管理职能本身而言,由于社会的进化,人类分工的发展,早在原始社会就已经有专门从事管理职能的人从一般社会劳动过程中分离出来,就如同有人专门从事围猎,有人专门从事进

设计(四)

攻,有人专门从事农业一样。人类社会经过几千年的演变发展,出现了许多政治家和行政官员,专门从事国家的管理;出现了许多军事家和军官,专门从事军队的管理;出现了许多社会活动家,专门从事各种社会团体的管理;出现了许多店主、厂长、企业家、银行家,专门从事商店、工厂、企业、银行的管理。还有许多人专门从事学校、医院、交通运输和人事的管理,等等。据保守的估计,全体就业人员中,至少有30%~40%的人专门从事各类管理工作,他们的职能就是协调人们的活动,而不是直接从事物质、服务产品或精神产品的生产。因此,管理职能早已成为社会劳动过程中不可缺少的一种职能。

管理也是生产力。任何社会、任何企业,其生产力是否发达,都取决于它所拥有的各种经济资源、各种生产要素是否得到有效的利用,取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分的发挥,而这两者都有赖于管理。在同样的社会制度下,企业外部环境基本相同,有不少企业其内部条件(如资金、设备、能源、原材料、产品及人员素质和技术水平)基本相同,但经营结果、所达到的生产力水平却相差甚远。同一个企业,有时只是更换了企业的主要领导,企业就可能出现新的面貌。其他社会组织也有类似情况,其原因也在于管理。由于不同的领导人采用了不同的管理思想、管理制度和管理方法,就会产生完全不同的效果。这样的事例不胜枚举,事实可以证明管理也是生产力。科学技术是生产力,但科学技术的发展本身需要有效的管理,并且也只有通过管理,科学技术才能转化为生产力。

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,这完全是一种客观存在。所以,我们称之为管理的自然属性。

三、管理的社会属性

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。管理不能不是一定社会生产关系的反映。国家的管理、企业的管理,以至于各种社会组织的管理概莫能外。以资本主义企业管理为例。马克思有过十分深刻的分析:“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,它同时也是剥削社会劳动过程的职能,因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”列宁也曾指出:“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理,怎样借管理来掠夺。”因此,资本主义企业管理的社会属性具有剥削性和资本的独裁性。

在过去的半个多世纪中,世界发生了急剧的变化。昔日马克思、恩格斯曾经剖析过的企业,今天已经面目皆非。从笔者的观点来看,与管理的社会属性有关的基本变化至少有以下四点:

(1)随着科学技术的飞速进步,经济加速发展,工业组织规模不断扩大,社会分工更加细密,信息传播速度和信息传播数量都大幅度提高,人们之间的相互交往频繁,使管理的复杂性大大提高,于是一批受过良好职业训练的经理应运而生,使企业的终极所有权与经营权发生了分离。通过股份制的组织形式,企业资本的所有者——股东——不再直接管理企业。由于股东可以随时出卖自己的所有权——股权,以致不怎么关心企业的管理。他所关心的仅仅是股票价格的涨落和红利的多少。

(2)许多西方发达国家经过最近几十年和平的经济发展,人民的生活水平提高了,尽管贫富悬殊,失业率时高时低,但普遍出现了一个中产阶级,有相当一部分员工持有企业的股票,使拥有企业所有权的人数大大增加。

(3)西方发达国家政府对本国的经济采取了不同形式、不同程度的干预。瑞典、挪威、芬兰、