

高等院校经济管理系列规划教材

管理学

Guanlixue

主 编 廖先玲 杨月坤

中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

高等院校经济管理系列规划教材

管 理 学

主 编 廖先玲 杨月坤
副主编 张学睦

中国矿业大学出版社

内 容 简 介

本书采用以管理职能分析为核心的管理学体系,融合中外管理思想和管理理论,吸收国内外管理学较新的研究成果和案例,体现了管理学发展的前瞻性和实践性。全书共十四章,分别介绍管理学的基本概念、管理思想与理论、管理原理、管理方法以及管理的各项职能。本书在编排上采用了“案例引导—系统知识—技能练习—案例研究”的构架,体系新颖,使学习者既能掌握理论知识,又能提高实践能力。

本书可作为高等院校的教学用书,也可供在职管理人员学习、参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/廖先玲,杨月坤主编.—徐州:中国矿业大学出版社,
2009.8

高等院校经济管理系列规划教材

ISBN 978-7-5646-0459-2

I. 管… II. ①廖…②杨… III. 管理学—高等学校—教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 142497 号

书 名 管理学

主 编 廖先玲 杨月坤

责任编辑 孙 浩 陈振斌

责任校对 何晓惠

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮编 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司

经 销 新华书店

开 本 787×960 1/16 印张 25 字数 476 千字

版次印次 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

定 价 28.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

管理学作为一门学科进行系统研究经历了近百年的历程,已形成了一套较为完善的知识体系,但作为一门新兴的快速发展学科,管理学在管理实践和其他学科的推动下,管理的基本职能和原理、管理理论和方法正不断地创新和发展。同时,管理环境和技术的变化,客观上也要求我们不断地完善和补充管理学学科体系和研究内容。本书的编写是编者们在多年的管理学教学和研究的基础上,不断进行教学内容更新和教学方法创新,逐渐形成的管理学内容体系和研究构架。

本书采用了目前国际上通用的以管理职能分析为核心的管理学体系,融合了中外管理思想和管理理论,吸收了国内外管理学较新的研究成果和案例,体现了管理学发展的前瞻性和实践性。编者们努力做到西方管理学理论与中国管理实践相结合,东方文化与新的管理思想与技术相融合,从浩瀚如海的管理学知识体系和管理实践中博采众长,融会贯通,从而为经济管理类专业师生提供一本系统、全面、内容丰富的管理学教材;同时,也为系统学习管理学知识,从事管理实践工作的人们,掌握管理理论与方法,提升管理技能,提供一本指导管理实践工作的参考书。

本书的编写以学习者系统掌握管理学的基本概念、管理思想与理论、管理原理与原则、管理方法与技术为主线,以提升应用能力和管理技能为目标。内容体系包括四个层次:第一层次为管理学基础篇,具体包括第一章和第二章;第二层次为管理思想与理论篇,具体包括第三章和第四章;第三层次为管理原理与方法篇,具体包括第五章和第六章,这部分是关于组织中观层面的问题,旨在拓宽管理学研究视角;第四层次为管理职能篇,包括第七章到第十四章,并且认为计划、组织、领导和控制是管理的基本职能,创新是组织可持续发展的永久驱动力,是组织的发展职能,而决策作为一种管理的基本活动,渗透于管理的各个职能之中。

本书在编排上采用了“案例引导—系统知识—技能练习—案例研究”的构架。每章首先以案例或管理实践中事例为引导,使学习者带着管理的实际问题去学习和思考,然后在一章学习结束后,又以针对性管理技能练习和案例研究结束。同时在每章结束,除思考题外,还设计了管理技能练习。在这一体系构架

中,一方面,引导案例让学习者首先对本章内容和可能解决的实际问题有了全面的认识,章后思考题加强所学知识的掌握;另一方面,通过管理技能练习和案例研究,及时把学习者的知识转化为管理技能。我们力求探索一种“实际问题—知识学习—技能培养—能力提升”的实践型教学新模式。另外,在本书的结束部分附有综合案例和阅读提示。教师(或学习者)可根据学习目标和内容,选用综合案例进行案例教学;有针对性地要求学生课后研读,以期进一步拓展学习者的管理思路,丰富其管理知识,提高其分析问题、解决管理实际问题的能力。

本书由山东科技大学、江苏工业学院、兰州理工大学联合编写。廖先玲、杨月坤担任主编,张学睦担任副主编。姜秀娟老师参与了本书构架设计、部分章节统稿和文字修改工作。各章的编写具体分工如下:廖先玲:第一章管理与管理者,第十一章领导。廖先玲、魏淑甜:第十二章激励与沟通。杨月坤:第五章管理的基本原理,第六章管理的基本方法,第十四章创新。张学睦:第二章管理与环境,第三章中外传统管理思想,第四章管理理论的演进与发展。姜秀娟:第九章组织与组织文化,第十章组织中的人力资源管理,第十三章控制。张宸:第七章决策与决策方法,第八章计划与计划工作。廖先玲、姜秀娟、魏淑甜负责本书综合案例的收集和编写。

本书是所有参编者集体智慧的结晶,感谢参编高校领导、老师的悉心指导、帮助和支持;感谢中国矿业大学出版社对本书出版给予的支持。山东科技大学经管学院研究生李秀丽、马健、王跃平和王海敏等为本书书稿的文字和图表做了检查和文字修改,在此表示感谢。

在本书的编写过程中,参考和引用了国内外部分著作、教材和相关研究文献,在此谨向其作者和研究者表示诚挚的敬意和衷心的感谢!管理学是一门新兴的快速发展的学科,加之编者学识水平所限等原因,书中疏漏和错误在所难免,敬请各位专家、学者和读者不吝赐教。

编 者

2009年6月

目 录

前言	1
第一章 绪论	1
第一节 管理及管理职能	2
第二节 管理者的角色与技能	9
第三节 管理学的研究对象与方法	15
第二章 管理与环境	24
第一节 管理环境概述	25
第二节 管理环境的分析	28
第三节 未来管理环境的新挑战	36
第三章 中外传统管理思想	44
第一节 中国古典管理思想	45
第二节 西方传统管理思想	54
第三节 中西方管理思想的差异与融合	62
第四章 管理理论的演进与发展	67
第一节 古典管理理论概述	68
第二节 行为科学理论的产生及发展	79
第三节 现代管理理论的发展	85
第五章 管理的基本原理	100
第一节 管理原理概述	101
第二节 系统原理	103
第三节 人本原理	107
第四节 责任原理	112
第五节 效益原理	114

第六节 伦理原理	116
第六章 管理的基本方法	123
第一节 管理方法论	124
第二节 管理的法律方法	127
第三节 管理的行政方法	130
第四节 管理的经济方法	133
第五节 管理的教育方法	137
第六节 管理的技术方法	138
第七章 决策与决策方法	144
第一节 决策概述	145
第二节 决策的类型与特征	149
第三节 决策理论	155
第四节 决策过程及其影响因素	158
第五节 决策方法	163
第八章 计划与计划工作	179
第一节 计划概述	180
第二节 计划的分类	186
第三节 计划的编制	193
第四节 计划的实施与方法	198
第五节 战略性计划	211
第九章 组织与组织文化	225
第一节 组织概述	226
第二节 组织设计	227
第三节 组织力量的整合	247
第四节 组织文化	261
第十章 组织中的人力资源管理	269
第一节 人力资源规划与职业生涯设计	270
第二节 招聘、选拔与培训	273
第三节 绩效考核	277

第四节 薪酬管理.....	281
第十一章 领导.....	287
第一节 领导概述.....	288
第二节 领导的权力基础.....	291
第三节 领导理论.....	294
第十二章 激励与沟通.....	311
第一节 激励与激励过程.....	312
第二节 激励理论.....	315
第三节 激励原则与激励方式.....	330
第四节 沟通.....	332
第五节 冲突管理.....	341
第十三章 控制.....	348
第一节 控制及控制内容.....	349
第二节 控制原理及控制过程.....	351
第三节 控制模式.....	357
第四节 有效控制.....	360
第十四章 创新.....	365
第一节 创新概述.....	366
第二节 制度创新.....	371
第三节 技术创新.....	373
第四节 管理创新.....	375
综合案例.....	381
课后阅读提示.....	387
参考文献.....	390

第一章 绪 论

本章要点

人类活动的目的性、依存性和学习性等特点,决定了有人类共同活动的地方就有管理,管理实践有着与人类文明一样悠久的历史,将管理学作为一门科学,进行系统研究已经历了近百年的历程。近百年来,管理学在管理实践和其他学科发展的推动下,不断创新和发展,形成了一套较为完善的知识体系。

本章主要介绍以下内容:

1. 管理及其特征
2. 管理的职能
3. 管理者、管理者技能与管理者角色
4. 管理学的研究对象与方法

引导案例

杰克·韦尔奇的管理秘诀

作为全球最受尊敬的 CEO,美国通用电气公司(GE)前董事长兼首席执行官——杰克·韦尔奇一直是全球管理者诚心拜谒的偶像。当面聆听韦尔奇管理秘诀,是许多商界人士的热切期望。2004年6月22日下午3点,北京中国大饭店容纳800人的会议室座无虚席,4800元的单场门票早已售罄。听众带着朝圣般的心情来分享韦尔奇的管理智慧。

杰克·韦尔奇,一个美国普通工人家庭的儿子,毕业于美国一所并不著名的大学。但韦尔奇以其卓越的领导能力和出色的管理艺术,成功地改革了有100多年历史的通用公司,使之成为全球最受推崇、最富竞争力和市场价值最高的公司。尽管通用在2008年的金融危机中面临困境,但新通用的成立,让我们看到了通用汽车一个新的时代的开始。

韦尔奇认为,CEO的任务就是一只手抓种子,另一只手拿着水和化肥,让你的公司发展,让你身边的人不断地发展和创新,公司的成功需要集思广益,需要所有人都有激情。在最近一次通用全球前500名经理人员大会上,韦尔奇透露他成功的重要秘诀之一时说:通用成功的最重要原因是用人和培养人。与很多

其他 CEO 不同,杰克·韦尔奇把 50% 以上工作时间花在人事上,他自己认为他最大的成就是关心并培养了一批世界级企业优秀的管理者和领导者。

韦尔奇至少能叫出 1 000 名通用电气高级管理人员的名字,知道他们的职责,知道他们在做什么。他曾经亲自接见所有申请担任通用电气 500 个高级职位的人,因为他坚信对他们有足够的了解才能信任他们。

当前任 CEO 韦尔奇从三个候选人中选中杰夫·伊梅尔特担任董事长兼 CEO 后,很快传来另两位候选人分别被 3M 和家得宝(Home Depot)两家公司挖走的消息,詹姆斯·迈克纳尼被聘为 3M 公司的董事会主席兼 CEO,罗伯特·纳德利成了家得宝的 CEO 兼总裁。为什么在两周内造就了三个世界顶级企业的 CEO? 其实,从通用“毕业”后成为跨国企业 CEO 或总裁的数不胜数。难怪一家猎头公司这样说,要找 CEO 人才就从通用公司找。那么,通用为什么能培养这么多世界级的优秀管理者呢? 韦尔奇的管理秘诀到底是什么? 这是我们一直关注并期待着能找到答案的问题。

第一节 管理及管理职能

管理活动是人类社会活动的重要组成部分之一。自从有了人类的共同协作劳动,就有了管理的实践活动。管理经验和思想在人类的实践活动中不断积累形成,同人类文明的历史一样古老。管理是人类协作劳动的客观的、内在的、本质的要求。但管理学是在自然科学发展到一定程度,伴随着工业革命和公司制的出现而产生和发展起来的。

如果以 F. W. 泰勒 1911 年《科学管理原理》一文为管理学诞生的标志,那么现代意义上的管理学至今已经历了近一百年历程。近一百年来,管理学在其他学科发展的推动下,管理理论和知识体系得到不断地发展和创新;在管理实践中,管理方法、管理手段和技术得到不断地补充和完善。正如管理学大师彼得·德鲁克所言,“在人类历史上,还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响”。

一、管理概念的界定

在管理学的发展历程中,产生了许多管理理论学派,每一个学派都有自己坚持的理论和观点,对管理的定义不同时期也有着不同的理解。管理定义的变化可以反映出不同时期管理实践的特点以及理论研究关注的核心。

科学管理之父泰勒较早给管理下过这样的定义:管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”,即管理就是指挥他人能用其最好的工作方法去工作。基于这一定义,泰勒在其名著《科学管理原理》中主要就讨论

和研究了如何能寻找和掌握最好的工作方法和工具以提高劳动生产率,以及如何激励员工努力地工作以获得最大的组织绩效。

现代经营管理之父亨利·法约尔在《工业管理和一般管理》一书中对管理的定义一直被认为是管理的权威定义,至今仍是我们界定管理内涵的基本依据。他首次提出,所谓管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。计划是管理活动的出发点,也是其他各项管理职能活动的依据;组织是其他各项管理职能赖以发挥作用的基础;指挥、协调和控制则是组织各项活动正常进行的保证。管理是以计划为中心的各个管理职能交替发挥作用的循环往复的过程。

美国著名管理学者哈罗德·孔茨等给管理的综合定义是:“管理是引导人力和物力资源进入动态的组织,以达到这些组织的目标,亦即使服务对象获得满意,并且使服务的提供者亦获得一种高度的士气和成就感。”这个定义的特点是把管理明确地同组织联系起来,说明管理的任务就是将人力、物力资源引入组织以实现组织的目标,同时对组织目标做出了解释。

斯蒂芬·P. 罗宾斯和玛丽·库尔特认为管理就是管理者所从事的工作,并将管理定义为“一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标”。在这一定义中,还明确了管理者通过计划、组织、领导和控制等活动,有效率、有效果地完成组织的工作。

管理学大师德鲁克说:“管理就是界定企业的使命,并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务,而激励与组织人力资源是领导力的范畴,二者的结合就是管理。”

中国学者对管理学定义和内涵,也做了深入全面的探讨和研究。

徐国华教授等(1998)提出,管理是“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程”。这一定义首先指出了管理有五种职能,即计划、组织、控制、激励和领导。芮明杰教授在其《管理学——现代的观点》(1999)中提出其观点:“管理是对组织的资源进行有效整合以达到组织既定目标与责任的动态创造性活动。”并认为计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是有效整合资源所必需的活动,所以可以把它们归入管理的范畴之内,但它们只是有效整合资源的手段和方式,不能等同于管理,管理的核心在于对现实资源的有效整合。

周三多教授在其《管理学——原理与方法》(2003)中,把管理的概念表述为:“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。”特别强调了管理的本质——协调的中心地位和作用。杨文士教授等认为:“管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”

综上所述,人们对管理定义的不同描述,主要是因为人们研究的视角、方法不同,他们从某一个侧面有重点地来理解管理的概念和内涵。综合各家的观点,本书认为,管理就是管理者在一定的环境和组织中,通过决策、计划、组织、领导、控制和创新等活动,有效地配置组织内外的人力、物力、财力和信息、技术等各种资源,以实现组织既定目标的活动过程。

这一定义包括以下几方面的内涵:

(1) 管理的目的是通过决策、计划、组织、领导、控制和创新等管理职能,以更有效的方式实现组织既定目标。所以管理活动是为组织目标服务的,是一个有意识、有目的的行为过程。管理的作用在于它对实现组织目标的有效性,管理工作既要有效率,又要有效益。

(2) 管理的主体是管理者,管理的载体是组织,管理的对象是组织相关的各种资源。

管理的主体管理者既包括组织内的高层管理者,也包括中层和基层管理者。组织是人们为实现某一特定目标,经由分工与协作而形成的人的集合。它有一个特定的目标,由一群人所组成,有一个系统化的结构。尽管不同类型的组织其组织使命和目标不同,但管理的基本活动,无论对营利性组织还是对非营利性组织,都有着普遍性。管理的对象都是组织相关的人力、财力、物力、信息和技术等各种资源。

(3) 管理的本质是协调。在管理的决策、计划、组织、领导等一系列活动中,管理者要协调人力、物力和财力等各种资源,协调组织中的各个部门和各个人的活动,使之同步化和和谐化;协调个人努力与组织目标相一致,当个人无法实现预期目标时,就要寻求共同的合作,从而形成各种社会组织。组织目标体现为全体成员的共同目标,就会出现个人与集体之间以及各成员之间目标和行动的不一致,这就使协调成为任何组织必不可少的活动。只有协调好组织的各种资源和以人为中心的各种关系,才能达到组织的既定目标。

综上所述,尽管对于“管理”定义和内涵有着众多不同的界定和解释,但总体来说,管理是指管理者在组织中通过决策、计划、组织、领导、控制与创新等一系列活动,使组织的有关资源得到更有效配置,目的在于以较少的资源实现组织既定目标。

二、管理的特性

自从有了人类的共同劳动,就有了协作和分工,也就有了管理活动。研究管理的特性,有助于我们从不同的角度来了解管理活动的属性。

(一) 动态性与创新性

管理的动态性主要体现在管理活动是在一个不断变化着的动态环境中进行

的。不同组织,或同一组织不同时期,其有效资源配置的方式和手段也都是不断调整 and 创新的。

管理的创新性根植于管理的动态性之中。由于管理活动的对象,即组织的各种资源,人力、物力、财力等本身的独特性,所以就要求人们在对其管理的过程中进行有针对性的创新,而不能一味地“生搬硬套”管理方法和经验,不存在一个处处适用的管理模式。再者,管理活动的决策、计划、组织、控制活动都渗透着管理的创新性,所以不少国内外管理学家都认为创新是管理的基本职能之一。

(二) 科学性与艺术性

管理的科学性是指人们的管理活动必须按照事物的客观规律来进行。管理活动具有动态性特征,但管理的活动又具有科学规律可循,管理活动的开展不是“随心所欲”的。管理的科学性主要表现在管理的基本原理、管理活动中程序化和结构化方法与技术的使用。管理实践已证明,如不遵守管理的基本原理,不按照事物的客观规律开展管理工作,就无法有效地配置资源,实现组织目标。

管理的艺术性是指人们的管理活动必须根据管理对象和管理环境的具体情况,因地制宜做出“权变”,体现其艺术性。由于管理组织分别处于不同的环境、不同的行业、不同的资源条件下,这就导致了对每一具体管理问题没有一个唯一的完全有章可循的管理模式,特别对那些非程序性的新出现的管理问题,管理主体对这种管理技能的运用与发挥,从多种可供选择的管理方式、手段和技术中选择一种或几种最为适合具体情况的方案,就充分体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。

(三) 目的性与经济性

管理本身具有很强的目的性。管理的目的是指一切管理活动都是为满足组织中各相关利益主体的要求与期望这一根本目的服务的。管理者管理活动的根本作用就是保障既定目标的实现。

管理的经济性主要体现在对资源配置方式、管理方法选择等的机会成本。这一特征主要体现在以下两个方面:一是反映在资源配置的机会成本上,管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价的,这里就有个机会成本。二是不同的管理方式、方案和技术,其成本、费用不同。所以,如何选择也就有了经济性的特征。

以上所述的管理特性是相互关联的,是管理性质的不同反映。

三、管理职能

在管理学产生和发展过程中,有关管理职能的分析,说明了管理者应该做什么,即管理者通过哪些具体管理活动使资源配置更富有成效。

管理职能分析法是由亨利·法约尔最早提出来的,后经哈罗德·孔茨等人

发扬光大。管理职能分析是把管理过程分成若干个重要职能,然后分别对每个职能进行研究,作为指导管理实践的理论与方法。

围绕着组织目标而展开的管理工作是一个过程,在这个过程中,管理者为了实现组织目标所从事的一系列相关联的活动,称之为管理职能。在管理学形成和发展过程中,关于管理职能的提法,也是众说纷纭。自法约尔提出管理的五项职能以来,有人提出六项、七项职能,也有人提出四项、三项职能,甚至两项、一项职能制。目前,在管理学教科书中管理职能大都包括四个方面的内容:计划、组织、领导和控制。经济学家熊彼特认为“创新是企业家的基本职能”,我国著名管理学家周三多教授等提出“创新在管理循环中处于轴心的地位,成为推动管理循环的原动力”^①。现代管理理论和实践也进一步证明了创新是企业发展的永久驱动力。本书认为管理职能应包括决策、计划、组织、领导、控制和创新六项基本活动。

(一) 决策

中外管理学家和研究者中,有些人把决策作为计划的一部分而并入“计划”职能中,如普伦基特、阿特纳、古德曼和杨文士、汪克夷等,周三多教授等把决策作为管理的前提。诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙教授说“管理就是决策”。他认为管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来不断地作出各种决策,使组织的一切活动都可以不断运行下去,直到获取满意的结果,实现令人满意的目标要求。

决策是人们对未来实践活动的理想、意图、目标、方向和对达到理想、意图、目标、方向的原则、方法和手段所作的决定。根据决策的定义以及决策和其他管理职能的逻辑关系,并考虑到决策在管理工作中的特殊重要性,我们认为决策是管理的一项基本职能,决策贯穿于管理活动的全过程,无论是计划、组织还是领导、控制工作过程中,都渗透着决策问题。

(二) 计划

组织的存在是为了实现某些目标,计划指导着一个组织循序渐进地去实现组织的目标。因此管理者要规定组织所要实现的目标及其实现的方法。计划工作就是为整个组织及组织的各个部门确定目标、制定战略,并为这些目标的实现拟定和选择所需的政策、程序、方案和预算。

计划是降低组织在资源配置过程中的不确定性的一种手段。无论是战略规划,还是职能部门计划,计划都是对未来行为的一种筹划,使组织围绕着既定的目标循序渐进地工作,从而减少未来不确定性对组织的冲击。计划工作是为实现组织目标服务的,在组织内部具有普遍性和层次性。

^① 周三多、陈传明、鲁明泓:《管理学——原理与方法》,复旦大学出版社2003年版,第15页。

（三）组织

组织有两个含义：一是指对组织中各种资源，依据组织运行的要求进行有序地安排、配置；二是指一群人按照一定的系统结构为了实现既定的目标而组成的一个实体。作为一种行为活动的“组织”，自然是指前一种含义，在这种含义下组织工作的任务将相关的无序的资源，进行整合使之达到有序化。第二种含义表明组织工作旨在设计和建立一个高效的组织结构，根据环境、战略、技术和人员特点，进行职位设计与分析、部门划分和各部门的职责、职权及其相互关系分析。

（四）领导

领导职能主要涉及组织中的人的问题。领导工作是指对组织成员施加影响，使他们为组织目标的实现作出贡献。如何引导和激励员工，如何有效沟通，解决组织冲突问题是领导者协调活动的中心问题，这项职能主要涉及组织中的人际关系。领导者要研究人的需求、动机和行为，并对其进行有效地激励和沟通，以调动员工的工作积极性，要善于处理组织内外的各种矛盾和冲突，保证组织协调运转和各部门之间信息畅通。由于领导工作也包含着指挥和下属的服从，而人们往往跟随那些能满足其需要、愿望和要求的领导人，所以领导职能还涉及领导者素质、领导作风和方法。

（五）控制

控制是对各项活动进行监视，从而保证组织运行与计划目标相适应的管理职能。斯蒂芬·P. 罗宾斯指出：虽然计划可以编制出来，组织结构可以调整得非常有效，员工的积极性也可以有效地领导起来，但是这仍然不能保证所有的行动都按计划进行，不能保证管理者追求的目标一定能达到。因此，控制是重要的。^① 控制工作是衡量和纠正下属人员的各种活动，从而保证组织运行按计划要求进行。控制活动的主要任务就是衡量工作绩效。费用的预算、人员考核、生产检查和产品合格检验等是组织中常用的控制手段。这些手段是用来衡量和显示计划是不是在顺利地实施。假如偏差持续存在，就表明应该加以纠偏，并采取必要措施加以改进，促使事态发展与计划要求相一致。

（六）创新

21 世纪把创新作为管理的基本职能之一，受到越来越多的学者和企业家的认同。根据熊彼特的定义，所谓创新，就是新的生产函数的建立或企业家对生产要素的新的组合。即把一种从来没有过的生产要素和生产条件的新组合引入生产体系。作为管理职能的创新，是指把新的构想、技术、方法和手段等应用到

^① 斯蒂芬·P. 罗宾斯、玛丽·库尔特著，孙健敏等译：《管理学》，中国人民大学出版社 2003 年版，第 534 页。

组织中的整个管理过程。创新包括经营理念创新、技术创新、组织结构创新、文化创新和制度创新等。

管理是一项复杂的系统工程,是对组织资源进行有效整合以达成组织既定目标的动态的创造性过程。在这一复杂的系统工程中,决策、计划、组织、领导和控制职能维持这一系统按预定的目标正常运行,所以有学者称之为“维持职能”。由于环境的动态性,要保证组织目标以最有效的方式实现,追求以“最少的投入获得最大的收益”,不断取得新发展,就必须有创新职能。再者,由于其他科学的发展、管理学理论和方法本身的创新,客观上要求管理的计划、组织、领导和控制职能也要不断创新。所以,我们认为创新依附于管理的决策、计划、组织、领导和控制职能,通过这些管理活动的结果表现出来,如经营理念创新、组织结构变革、制度创新、管理方法和手段创新等。创新渗透在其他管理职能之中,是组织发展的必要职能,我们称之为管理的“发展职能”。

在目前管理学职能研究的基础上,我们认为管理应包括决策、计划、组织、领导、控制和创新六项职能,各种管理职能相互联系、相互作用,存在着一定的逻辑关系,如图 1-1 所示。每一项管理活动从开始经过计划、组织、领导,到控制结束,是组织的“基本职能”,决策贯穿于计划、组织、领导和控制各项基本职能中,创新是组织发展的永久驱动力,渗透于各个管理职能之中,并通过各职能管理活动体现,是组织的“发展职能”。

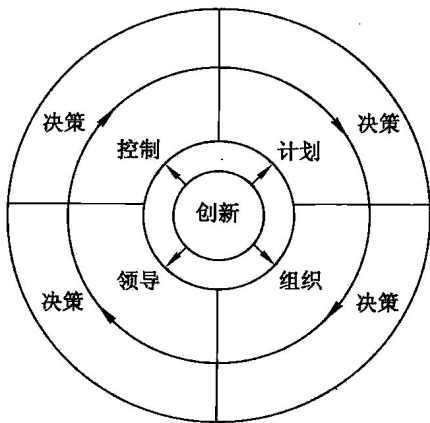


图 1-1 管理职能之间的关系

在以上关于管理职能的划分中,虽然每一种管理职能侧重于整个管理活动的某一方面,但却与其他职能密切相关。它们既相互依存,又各自发挥其独立作用。计划职能是管理的首要职能,没有计划,组织、领导、控制都无从谈起;但没

有组织、领导和控制,就无法保证组织目标的实现;决策是管理活动的始端,贯穿于所有管理活动;创新是组织发展的源泉,也是推动各项管理活动高效有序进行的动力。

管理学对管理职能的划分,为管理的概念、理论、原理、方法和程序的分类归纳和系统论述提供了基于管理职能视角的理论框架。

第二节 管理者的角色与技能

一、管理者及其分类

在管理实践的早期,管理者被定义为是“对其他人的工作负有责任的人”,强调管理者的监督作用。彼得·德鲁克认为:管理者并不是由他的权力和职位所界定,管理者真正成其为管理者的理由,在于他对组织贡献的责任。

我们认为管理者是指通过协调他人活动,并对组织完成预期任务和实现组织目标负责的人。管理者拥有来自于职位的对组织资源配置的正式权力,利用这些正式权力,在协调他人活动时,执行管理的决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能,有效地配置组织资源,保证组织目标的实现。

组织中的成员一般分为两种类型:操作者和管理者。操作者和专业人员是指直接从事组织中某项具体工作或任务,不具有监督其他人工作的职责的群体。例如,企业生产车间的工人、肯德基店中烹制汉堡包的厨师、行政管理部门办公室中办理驾驶执照更换业务的办事员等都是操作者。专业人员包括公司的财务分析师和行政助手等。

管理者类型有不同的划分方法,以下分别介绍几种在管理实践中常用的划分。

(一) 按管理层次划分

根据管理者在组织中所处的地位,即管理层次,一般把管理者划分为高层管理者、中层管理者和基层管理者,如图 1-2 所示。图中金字塔表示组织层次越高,人员的数量越少;组织层次越低,人数越多。

1. 高层管理者

高层管理者是指组织中最高领导层的人员。高级管理者对内具有制定重大决策的权限。这些决策可能会影响到公司的现状和未来,如制定公司发展战略,决定公司并购和新项目的投资等问题,他们确定组织的使命和目标,指明公司发展的方向。高级管理者对外可以是组织的官方代表,其头衔可能是公司总裁、副总裁、首席执行官(CEO)、首席运营官(COO)和总经理,也可以是校长和行政管理部門的高层领导。