



Pinciples Of **M**anagement

管理学原理

(第二版)

陈洪安 ○ 编著

解析核心的管理学理论
呈现最新的管理学案例



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

管理学原理

(第二版)

陈洪安 编著

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/陈洪安编著. —2版. —上海: 华东理工大学出版社, 2013. 1
ISBN 978-7-5628-3423-6

I. ①管… II. ①陈… 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 303701 号

内 容 提 要

“管理学原理”是高等院校工商管理专业的必修核心课程,本书是“管理学原理”课程的配套教材。全书分为导论、计划、组织、领导、控制、创新篇,共有十五章。本书循序渐进地介绍管理学原理和方法,在管理理论内容取舍与安排上,力争做到系统完整而又突出重点,并注重用案例反映当代现实管理工作,用逻辑顺序来阐述管理过程的有关知识与应用。

本书可作为大学管理和经济专业的教材,也适合 MBA、研究生和网络教育相关专业的课程教材使用。

管理学原理(第二版)

编 著 / 陈洪安

责任编辑 / 徐知今

责任校对 / 金慧娟

封面设计 / 裘幼华

出版发行 / 华东理工大学出版社有限公司

地 址: 上海市梅陇路 130 号, 200237

电 话: (021)64250306(营销部)

传 真: (021)64252707

网 址: press.ecust.edu.cn

印 刷 / 上海展强印刷有限公司

开 本 / 787mm×1092mm 1/16

印 张 / 24

字 数 / 580 千字

版 次 / 2013 年 1 月第 1 版

印 次 / 2013 年 1 月第 1 次

书 号 / ISBN 978-7-5628-3423-6

定 价 / 39.80 元

联系我们: 电子邮箱 press@ecust.edu.cn

官方微博 e.weibo.com/ecustpress

前言

现代社会中的任何一个人,只要存在于一定的组织中,这个人的角色就可能是管理者、被管理者,或自我管理者。管理是人类改变与创造世界的主动性力量,管理学是现代社会中一门集科学性与艺术性为一体的关乎生存与发展的学问,作为现代社会中的个体,对这门学问的掌握,将使一个人一生受益无穷。作为管理者,需要熟练地掌握管理这门学问,提高职业管理水平;作为被管理者,需要了解管理这门学问,提升自身所期望的未来职业发展目标;作为自我管理者,需要超越管理这门学问,成为管理王国中游刃有余的领导者。通过本书的学习,学生对管理学会有一个总体的认识,理解管理学的基本概念、基本原理和基本方法,了解管理科学发展的新理论与新思想,掌握现代管理的一般方法并树立科学的管理理念,为进一步学习专业课和为日后的实际管理工作奠定理论基础。

管理学原理是工商管理专业的必修核心课,管理学是一门系统地研究管理活动的普遍规律和一般方法的科学。尽管各种具体的管理活动千差万别,但管理者在处理问题时,都要通过一定的计划、组织、领导和控制等职能来实现组织的目标。在实施这些管理职能时,其方法会有所不同,但遵循的基本原理却是一样的,这就是管理的共性,也就是管理学所要研究的对象。管理学是一门建立在经济科学、数学、心理学、计算机科学等基础之上的应用科学,以它为基础派生的课程为相关专业的专业理论与技术课程,诸如市场营销、战略管理、生产管理、人力资源管理、财务管理、信息管理、运营管理等。

为使本书能成为不同背景的初学管理学的人士的一本好用又易懂的入门自学教材,我们努力以描述性的语言,循序渐进地介绍管理原理和方法。在管理理论内容取舍与安排上,力争做到系统完整而又突出重点,用案例反映当代现实管理工作,用逻辑顺序来阐述管理过程的有关知识与应用。为了满足读者的需求,本书具有以下几个特色。

1. 管理理论内容全面适度。一本理想标准的教科书应该能将该领域的重要理论都涵盖在内,本书在管理学理论内容方面努力达到系统全面,理论深度上努力做到适度。本书除包含过去管理学教科书重要的理论观点外,还将一些已逐渐稳定与被接纳的最新管理理论也包括在内,以使最新理论的发展与教科书的内容相结合。一方面能让读者学习管理学过去的经典理论发展,另一方面也能对最新发展的理论有所了解。

2. 注重本土化案例。本书尽可能以本土化案例来帮助读者理解理论,而且为了让读者能将理论与实践相联系,本书所选择的案例也以本土化案例为主。透过熟悉的组织或生活经验案例,本书将帮助读者以更贴近、更有趣、更容易的方式来学习管理学。

3. 教学内容灵活安排。本书共有十五章,如果以一学期的时间来看,可以有两套教学方式来学习本书内容。一是课时较多,大约每周可以一周为一章授课内容,一般而言,如果学生能在课前稍加预习,这样的进度对于老师和学生并不会造成困难;二是课时较少,老师希望能在重点内容上进行教学的话,可以按以下顺序讲授:第一篇导论,有第一章管理概述、第三章管理历史。第二篇计划,有第四章计划、第五章决策。第三篇组织,有第七章组织概述、第八章组织设计。第四篇领导,有第十章领导理论、第十一章激励。第五篇控制,有第十三章控制理论。其他内容可在以后有机会在相关课程中再学习(例如,战略管理、人力资源管理、财务管理)。

4. 教学媒体多样。文字教材系统、全面、准确地阐述管理学的基本原理,在原理的阐述和案例的列举中联系实际管理工作,使之既忠实于学科原貌,又通俗易懂。音像教材中突出使用典型案例剖析管理实务,紧密联系实际,分析案例,解决实际管理问题,把学科理论的学习融入对管理活动实践的研究和认识之中,切实提高分析问题、解决问题的能力。同时安排必要的作业,给学生接触实际、动手分析的机会。

本书教学媒体有:第一,《管理学原理》文字教材,陈洪安编著,华东理工大学出版社出版,本课程的主要文字教材;第二,《管理学原理》音像教材,华东理工大学出版社出版,由华东理工大学商学院陈洪安教授主讲,对课程内容进行系统讲授;第三,《管理学原理》PPT,《管理学原理》课程教学使用的多媒体讲授课件,需要者可与本书编著者联系,联系电子邮箱:chen1989@ecust.edu.cn 或 chenha19@163.com。

本书在写作过程中,得到了学术界和企业界的大力支持,为本书提出了宝贵的建议和意见,他们是:华东理工大学管理学教授郭毅、青岛红水晶文化传播有限公司总经理徐蕾蕾、复旦大学博士骆守俭、中国国家社会与劳动保障部社会保险系统处处长陆春生、国泰君安证券股份有限公司营销管理总部副总监王化明、南京理工大学管理学教授周小虎,在此谨表谢意。

本书前五篇由陈洪安编写,第六篇由朱姝老师编写。在编写过程中,李乐、邓亚男、孙艾菊、郑俊虎、杨浩、王婷婷、胡佳、吴奉民、王一民、曾根荣、王梓璞、邱继婷、陶歆、杨秀林、郑玥做了查阅资料等工作。

在本书写作过程中,参阅了大量的相关著作、教材和案例资料,在此谨向这些作者、译者表示由衷的感谢。

由于时间较紧,加之作者水平有限,本书一定存在不少不足之处,敬请读者批评指正。

本书在写作过程中家人也给予了无私的帮助和鼓励,在此也一并表示感谢!

陈洪安

2012年6月8日

目 录

第一篇 导 论

第一章 管理概述	3
第一节 管理	3
第二节 管理者	6
第三节 管理学	18
第二章 管理环境	23
第一节 组织环境	23
第二节 环境分析	26
第三节 全球化管理	31
第四节 社会责任	34
第三章 管理历史	42
第一节 古典管理理论	42
第二节 行为科学理论	51
第三节 现代管理理论	57

第二篇 计 划

第四章 计划	71
第一节 计划概述	71
第二节 计划类型	74
第三节 计划方法	82
第五章 决策	90
第一节 决策概述	90
第二节 决策类型	97
第三节 决策方法	103
第六章 战略	114
第一节 战略概述	114
第二节 战略管理	123
第三节 战略工具	128

第三篇 组 织

第七章 组织概述	143
第一节 组织概述	143
第二节 组织权力	148
第三节 组织文化	155
第八章 组织设计	171
第一节 组织设计	171
第二节 组织结构	184
第三节 人员配备	191
第九章 组织变革	203
第一节 组织变革	203
第二节 组织发展	211
第三节 组织学习	214

第四篇 领 导

第十章 领导理论	231
第一节 领导概述	231
第二节 领导理论	237
第三节 领导的新观点	256
第四节 领导艺术	259
第十一章 激励	270
第一节 人性假设	270
第二节 激励理论	274
第三节 激励实务	291
第十二章 团队	298
第一节 团队概述	298
第二节 团队角色	305
第三节 团队建设	310

第五篇 控 制

第十三章 控制理论	325
第一节 控制内涵	325
第二节 控制过程	330
第三节 控制类型	334
第十四章 控制方法	341
第一节 财务控制	341
第二节 作业控制	347

第六篇 创 新

第十五章 创新	359
第一节 创新概述	359
第二节 创新内容	362
第三节 创新方法	364
第四节 创新过程	366
参考文献	373

第一篇 ■ 导 论

管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门学科,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。

——德鲁克

第一章

管理概述

第一节 管理

一、管理的概念

“管理”(Management),古已有之。管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。凡是有人群的地方,就有管理问题,就会产生管理实践。在原始社会氏族内部,男女之间便有了明确的分工,谁狩猎,谁分配,人们推选出酋长或首领来处理氏族内部的事务,在这些具体的生活问题中就已经体现出了管理的雏形。从古代埃及的金字塔、中国的万里长城,到微软视窗软件、神舟系列飞船、火星探测行动,都是管理实践的产物。由于人类社会是不断发展的,反映社会发展不同阶段管理水平的管理概念也必然随之变化,所以,管理是一个动态的、发展的概念。随着社会的进步发展,管理日益受到重视,逐渐形成了系统的科学知识体系。管理对象不同、内外部环境不同、分析问题角度不同,会导致管理实践的差异,人们的管理实践具有明显的差异性,而这些管理实践的差异则进一步导致人们对管理产生了不同的理解和认识,因此人们从不同的角度解释管理,即使在理论界也是如此。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)及其追随者们不断地修改着管理的定义,他们认为,管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。亨利·法约尔(Henri Fayol)认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。赫伯特·A. 西蒙(Herbert A. Simon)认为,管理就是决策。泰勒认为,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。在泰勒看来管理就是指挥他人能用最好的方法去工作:① 员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率,② 管理者如何激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩。小詹姆斯·唐纳利(James H. Donnelly)等人认为,管理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。彼得·F. 德鲁克(Peter F. Drucker)认为,管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门学科,一种系统化并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。

今天,许多学者主张以系统的观点来理解“管理”。系统理论认为,从管理的组织环境中输入并利用资源是任何组织的共性,这些资源(有形资源 and 无形资源)包括人力、财力、物力

和信息资源,而管理就是通过组织和协调这些资源以达成组织目标的过程。虽然不同的学者对“管理”的解释不尽相同,但对管理的众多解释之间并不矛盾,都有其合理和可取之处。他们从不同角度丰富和发展了管理思想,对管理实践产生了积极的指导作用。透过不同的解释,可以发现管理工作的诸多基本点,如管理的目的性、管理职能的重要性、管理工作与一般作业活动的区别等。

基于这样的基本点,本书强调管理的职能,把管理定义为:管理是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制和创新的活動,以实现组织目标的过程。如图 1-1 所示。

组织的目标是要既取得效率,又达到效果。效率就是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出,即“正确地做事”。效果是指所从事的工作和活动有助于组织达到其目标,即“做正确的事”。因此,管理者即要关注达到和实现组织目标,即关注效果,又要尽可能有效率地完成工作。成功的组织中,高效率和高效果是相辅相成的。

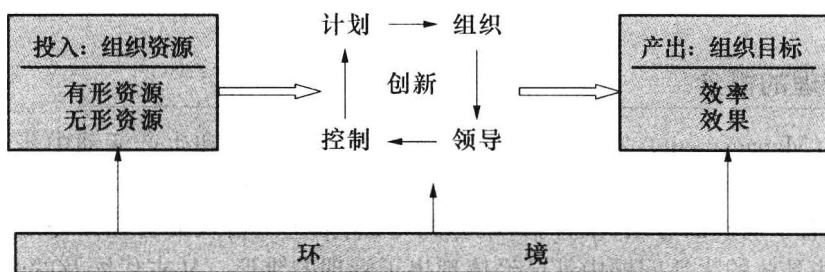


图 1-1 管理活动

以上管理的定义强调了如下几点:

(1) 管理的对象是组织资源。组织资源是组织中一切可以调用的资源,包括人员、资本、土地、信息、顾客等,在这些资源中,人处在一种特殊的地位。在任何组织中,存在人与人、人与物的关系,人与人的关系的协调是以人为中心,人与物关系的协调,最终要通过人来实现,最终表现为人与人的关系,因此,管理对象的实质是以人与人的关系为中心的。

(2) 管理的载体是组织。管理是人类的基本行为,它存在于社会的各项事业活动中,每个人都要管理其时间和金钱,都要努力实现个人设定的目标,从广义上讲,这些都属于管理活动。但是,管理之所以重要,并不仅仅是为了完成个人目标,更主要的是实现组织的整体目标,是通过管理活动产生一种“1+1>2”的倍增效应。

(3) 管理的约束条件是组织环境。任何组织都存在于一定的外部环境之中,并受到环境的约束。在一定意义上,企业就是一个转换器,通过生产过程将输入的资源转换为产品或服务,并通过市场分销活动将产品或服务提供给客户。有效的管理能够提高资源的配置效率,提高生产效率,提高企业在市场上的竞争力。

(4) 管理的目的是为了实现目标。管理的目的是为了实现既定的目标,而该目标仅凭单个人的力量是无法完成的。为了达到目标,管理将人力和物质资源引导进入动态组织以达到其目标。一个组织要实现的目标各不相同,即使在同一时期往往也是多种多样的。企业的目标包括提高组织资源的利用效率和利用效果,主动承担社会责任以便获得更好的发展空间,不断开拓市场,最大限度地获取经济效益,提高消费者的满意程度,创造条件促进职工发展,提高组织成员的士气和成就感,等等。但不管是什么样的组织,都要重视效率和效

果问题,效率和效果是衡量管理工作的重要标志。效率反映输入与输出的关系,管理就是要使资源成本最小化。效率涉及的是活动的方式,效果涉及的是活动的结果。

(5) 管理的职能是对管理工作的实质进行概括。所谓职能是指人、事物或机构应有的作用,“职能”一词在这里指的是“活动”、“行为”的意思。管理工作是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。管理的职能就是管理者执行其职责时应该做什么。管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法,也是管理工作区别于一般作业活动的重要标志,是每个管理者都必须做的事情,是管理理论研究和管理实践的重点。管理的实质性内容是一致的,管理的本质是一个有意识的活动或过程,更具体化地说,管理是为组织目标进行的活动或过程,管理的基本职能是由计划、决策、组织、控制、创新等一系列相关的活动构成的。

(6) 管理的主体是管理者。虽然管理者在行使管理职能时要受到各式各样因素的影响,但是管理者的素质与管理工作的绩效有密切的关系。好的管理者可以点石成金,差的管理者可以点金成石。德鲁克认为管理者有三个层次的责任:第一个责任是管理一个组织,第二个责任是管理管理者,第三个责任是管理工作及工人。

二、管理的性质

(一) 管理的自然属性与社会属性

管理具有二重性,是马克思首先提出的。他在《资本论》中写道:“资本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对抗决定的。”^{〔1〕}因此,如果说资本主义的管理就其内容来说是二重性时,因为它所管理的生产过程本身具有二重性:一方面是制造产品的社会劳动过程,另一方面是资本的价值增值过程,那么,资本主义的管理就其形式来说是专制的。可见,管理的自然属性是由一定的生产力状况所决定的,管理与生产力、社会化大生产相联系,具有组织技术属性(自然属性);管理的社会属性是由一定的生产关系所决定的另一方面,管理与生产关系、企业制度相联系,具有社会经济属性(社会属性)。

管理二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会形式、社会生产关系下发挥作用;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面,两者又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应;同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。马克思所述的管理二重性的理论意义:① 二重性原理是我们正确理解资本主义管理和社会主义管理的共性与个性,大胆学习外国先进管理经验的理论依据;② 由于管理具有社会属性,因此,学习外国经验不能照搬照抄,必须结合国情、企业情况、兼收积蓄,为我所用,自成一家;③ 二重性理论是我们认识和掌握管理的特点和规律,创造具有中国特色的管理理论的指导思想。

(二) 管理的科学性与艺术性

科学是通过观察、实验和论证而获得的系统化知识。艺术是以个人的经验和熟练程度

〔1〕 马克思,资本论:第1卷,北京:人民出版社,1975: 368-369.

为基础的技艺和技巧。管理则具有科学性与艺术性。

管理是一门科学,自从有管理活动出现以来,它一直是以被证实的知识体系为基础的,而且科学方法正在越来越多地应用于企业管理。管理的特性之一,它是一种人类的理性活动,管理具有科学性。人们经过无数次的失败和成功,通过从实际中收集、归纳、提出假说,验证假说,抽象与总结出系统的反映管理过程中的客观规律和方法,这些规律和方法都是管理科学性的体现。管理学发展到今天,已经形成了比较系统的理论体系,揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律,总结出了许多管理理论与原则。这些理论和原则是由大量的学者和实业家在长期总结管理工作的客观规律基础上形成的,是理论与实践高度结合的产物,这是管理学作为一门科学的具体体现。

管理具有艺术性是管理的另外一个特性,它是一种人类的非理性活动。管理的一部分依赖于科学,而另一部分则永远不可能完全依赖于科学,还必须依赖于管理艺术。管理艺术,是指管理者能够熟练地运用管理知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果。管理艺术强调管理实践的创造性,没有创造性的管理实践,也就没有管理艺术。真正掌握了管理知识的人,应该能够熟练地灵活地把这些知识应用于实践,并能根据自己的体会不断地创新。

管理的科学性与艺术性并不互相排斥而是相互补充的。不注重管理的科学性而只强调管理工作的艺术性,这种艺术性将会更多地表现为随意性;不重视管理工作的艺术性,管理科学将会是僵硬的教条。管理的科学性来自于管理实践,管理的艺术性要结合具体的情况并在管理实践中体现出来,两者是统一的。因此,我们可以说管理既是一门科学,又是一门艺术,有效的管理者必须把科学与艺术结合起来。

三、管理的应用范围

管理普遍适用于任何类型的组织。任何组织都有特定的组织目标,都有其一定的资源调配和利用问题,任何组织在生存和发展的过程中都有管理问题。营利性组织需要管理,这类组织十分重视投入与产出的比较,十分强调对资源的利用效率。从非营利性组织来看,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,学校需要管理,医院、诊所和医疗保险单位需要管理,研究所、报社、博物馆以及大众广播、邮电和交通服务单位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部,以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。人们往往认为只有大企业才需要管理,因为大企业拥有更多的资源,职工人数更多,更需要有周密的计划和高效率的沟通与协调。事实上,小企业同样需要管理。每年都会有大量的小企业破产倒闭,究其原因,并不仅是因为小企业拥有的资源少,更重要的原因是管理方面的问题。

第二节 管 理 者

管理作为一系列的活动必然有主体和客体,管理主体是指管理活动的发起者和执行者,即管理者。史蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)认为,管理者是在组织中工作的,但是

组织中的人不一定是管理者。管理者(Managers)是指挥别人活动的人,是有下级的人。

关于谁是管理者的问题,许多管理学家对此给出不同的定义。有人主张把执行管理任务的人统称为管理者,将管理者定义为从事管理工作的人员。组织中的活动一般可分为管理活动和作业活动两大类,组织是对完成特定使命的人员的系统性安排。将组织的成员分为两种类型:操作者和管理者。操作者是直接从事某项工作或任务的组织成员,不具有监督其他人工作的职责。但这两大类的划分具有一定的相对性,这必然导致按此定义划分管理者与非管理者也具有一定的相对性,从而不够确切。

更多的持传统观点的管理学家认为,管理者是指在各类组织中对别人的工作负有责任的人,或者是指挥别人活动的人。还有学者提出管理者与非管理者的区别在于,前者都有下属,后者则都没有,因此有没有下属可以帮助我们确定谁是管理者,谁不是管理者。

可是非正式组织中也存在着能指挥别人的人,由于他们所从事的活动并不是管理学中所说的管理活动,因此他们虽能指挥别人活动,但并不是管理学意义上的管理者。于是许多管理学家不赞成上述观点。彼得·德鲁克对上述观点进一步提出了异议。他认为,指挥别人并不是管理者的全部工作内容。一个人是不是管理者,更不能以他有没有下属而定。他将管理者定义为管理者应该是泛指那些由于其职位和知识,必须在工作中做出影响组织整体工作成效的决策,对该组织负责并作出贡献的知识工作者、经理人员和专业人员。德鲁克的定义与传统的观点相比有两个特点:首先,他强调管理者必须是决策者,必须承担对组织作出贡献的责任。这是判断是否是管理者的真正标准,否则即使拥有主管的头衔,因他只是执行命令、照章办事,对组织目标的实现并没有较多的影响,也不能算做管理者。其次,他强调管理者除负责决策的主管之外,还包括组织工作者和专业人员。即使这样的人没有下属,只要能具体地影响组织的决策及成果,也属于管理者。

将传统观点和德鲁克的定义对照可以发现两者在对“管理者”概念的理解上有明显的不同。从概念的内涵上看,前者认为对管理者概念的理解是以正式职位和职权为基础的,管理者必须是居于“主管”职位、有权指挥别人的人员;而后者则强调责任,认为管理者必须是通过行使他的职能做出决策,对组织目标的实现产生较大影响、作出贡献的人员,而是否拥有主管的职位,是否具有下属并不是判断的关键。从概念的外延上看,前者认为只应将经理人员或者主管人员列为管理者,而后者则认为将少数能做出可影响组织目标实现决策的知识工作者和专业人员也应列为管理者。简言之,前者强调职权,后者强调责任。而实际上职权与责任本来就是一个事物的两个方面,职权与责任在管理者的工作中应该是统一而不可分割的。因此,反映管理者概念本质的基本属性应该是两个,而不是一个。这两个基本属性是:一是在组织中拥有正式的主管职位而能进行指挥;二是通过决策等管理工作承担对组织作出贡献的责任。

综上所述,我们认为管理者是正式组织内拥有正式职位,运用组织授予的制度权力做出决策,负责指挥别人的活动并承担对组织实现预期目标作出贡献和承担责任的各类主管人员。

应明确的一点是,在一个组织中,除了最高层主管,其余绝大多数管理者的身份都具有相对性和两重性,他既是其下属的管理者,同时又是其主管的被管理者;既是管理的主体,同时又是管理的客体。再有,管理者的人格是双重的,即每一个管理者都位于组织的某个职位上,是该职位责任和权力的化身,是一定组织利益的代表,同时每一个管理者又都是一个活

生个人,是自身利益的代表。这两种利益有时是一致的,但有时又是矛盾的。管理者要进行有效的管理、提高管理效益,保证组织目标和个人在组织中价值的实现,就必须处理好这对矛盾。

一、管理者的任务

管理者做什么?不同的人对这一问题有不同的回答。我们可以通过研究管理者在组织中执行哪些基本职能或扮演什么角色来了解管理者在组织中所承担的任务。

(一) 管理者的基本职能

1. 管理的基本职能

管理的职能可以理解和管理系统所具有的功能和职责。最早系统地提出管理的基本职能的是法国管理专家亨利·法约尔(Henri Fayol)。他在1916年出版的《工业管理与一般管理》一书中提出管理可以分为计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。后来,许多管理学者对管理的基本职能进行了研究,提出了一些不同的看法。但从总体上看,这些不同的阐述只是表述不一,并没有原则上的区别。他们对管理的基本职能的划分如表1-1所示。

表 1-1 不同学者对管理基本职能的划分

年 份	管理职能 学 者	计划 ①	组织	指挥 ②	协调	控制 ③	激励 ④	人事	调剂 资源	沟通 ⑤	决策	创新
1916	法约尔	△	△	△	△	△						
1934	戴维斯	△	△			△						
1937	古利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布朗	△	△	△		△			△			
1947	布雷克	△			△	△	△					
1949	厄威克	△	△			△						
1951	纽曼	△	△			△			△			
1955	孔茨和奥唐纳	△	△	△		△		△				
1964	艾伦	△	△	△		△						
1964	梅西	△	△			△		△			△	
1964	米勒	△	△			△	△				△	△
1966	希克斯	△	△			△	△			△		△
1970	海曼和斯科特	△	△			△	△	△				
1972	特里	△	△			△	△					

注:① 计划包括预测;② 指挥包括命令、指导;③ 控制包括预算;④ 激励包括鼓励、促进;⑤ 沟通包括报告。

表 1-1 展示了众多学者对管理的基本职能的不同划分方法,但现今国内外许多学者认为五项职能基本能概括管理者所做的工作,这五项职能就是本书对管理所下的定义中所说的计划、组织、领导、控制和创新。管理者通过执行这五项基本职能以实现组织目标,如图 1-2 所示。

(1) 计划职能 计划(Planning)职能指的是管理者对实现组织目标和应采取的行动方案做出选择和具体安排,包括明确组织的使命、分析外部环境和内部条件、确定目标、制定战略和作业计划、制定决策程序等。任何管理活动都是从计划开始的,因此计划是管理的首要职能。正确发挥计划职能的作用,有利于组织主动适应市场需求和环境变化,根据

组织的竞争态势,对生产经营活动做出统筹安排;有利于组织正确地把握未来,对付外部环境带来的不确定性,在变动的环境中稳定地发展;有利于使全体员工将注意力集中于组织的目标;有利于对有限的资源进行合理分配和使用,以取得较高的效率和效果。

(2) 组织职能 组织(Organizing)职能是指管理者根据计划对组织活动中各种要素和人们的相互关系进行合理的安排,包括设计组织结构、建立管理体制、分配权力和资源、配备人员、建立有效的信息沟通网络、监督组织运行等。组织工作是计划工作的自然延伸,其目的是把组织的各类要素、各个部门和各个环节,从劳动的分工和协作上,从时间和空间的联结上,从相互关系上,都合理地组织起来,使劳动者之间以及劳动者和劳动工具、劳动对象之间,在一定的环境下,形成最佳的结合,从而使组织的各项活动协调有序地进行,不断提高组织活动的效率和效果。

(3) 领导职能 每一个组织都是由人组成的,管理者的主要任务之一是指导和协调组织中的人,这就是领导(Leading)。领导职能是指管理者带领和指挥下属努力实现目标的过程。有效的领导要求管理者在合理的制度(领导体制)环境中,针对组织成员的需要和行为特点,运用适当的方式,采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。下属一般愿意服从那些能理解其思想并且能满足其需要的领导者,所以领导职能包括运用影响力、激励和沟通等。

(4) 控制职能 控制(Controlling)职能是指管理者在建立控制标准的基础上,衡量实际工作绩效,分析出现的偏差,并采取纠偏措施的过程。控制职能与计划职能密不可分,计划是控制的前提,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。

(5) 创新职能 创新职能(Innovation)是形成一种创造性思想,并把它转化为有用的产品、服务或作业方法以取得经济效益的过程。管理者提出计划,进行组织、领导、控制是保证计划目标的实现所不可缺少的,从某种角度讲,它们是管理的“维持功能”,其基本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,还必须不断调整系统活动的内容和目标,以适应环境变化的要求,这就是创新。创新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,有效的管理是适度的维持与适度的

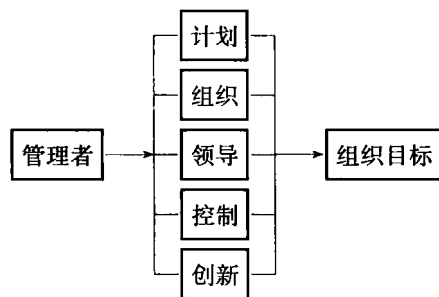


图 1-2 管理的五项基本职能