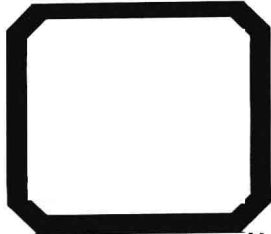


教育部推荐教材

21世纪高职高专系列规划教材

管理学基础

主 编 朱友发 司树宏
副主编 李正标 郭 伟 杨亚春 初 蕾 阚文婷
主 审 程忠国



推荐教材

21世纪高职高专系列规划教材

管理学基础

主 编 朱友发 司树宏
副主编 李正标 郭 伟 杨亚春 初 蕾 阚文婷
主 审 程忠国



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 朱友发, 司树宏主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2010.9
ISBN 978-7-303-11300-2

I. 管… II. ①朱… ②司… III. ①管理学—高等学校: 技术学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第140300号

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街19号

邮政编码: 100875

印 刷: 北京嘉实印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 184 mm × 260 mm

印 张: 21

字 数: 460 千字

版 次: 2010年9月第1版

印 次: 2010年9月第1次印刷

定 价: 34.00 元

策划编辑: 周光明

责任编辑: 周光明

美术编辑: 高 霞

装帧设计: 华鲁印联

责任校对: 李 菡

责任印制: 张 坤

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010—58800697

北京读者服务部电话: 010—58808104

外埠邮购电话: 010—58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010—58800825

— 本 - 书 - 编 - 委 - 会 —

- | | | | |
|------|-----|-------------|-------|
| 主 审： | 谭明华 | 广州城建职业学院 | 教授 |
| 主 编： | 朱友发 | 广州松田职业学院 | 高级经济师 |
| | 司树宏 | 深圳第二高级技工学校 | 高级经济师 |
| 副主编： | 阙文婷 | 广州城建职业学院 | 副教授 |
| | 初 蕾 | 黑龙江工商职业技术学院 | 讲师 |
| | 郭 伟 | 深圳第二高级技工学校 | 经济师 |
| | 杨亚春 | 东莞南博职业技术学院 | 经济师 |
| | 李正标 | 岳阳职业学院 | 讲师 |
| 参 编： | 孙伶俐 | 广州城建职业学院 | 硕士研究生 |
| | 唐 妍 | 广州城建职业学院 | 讲师 |
| | 杨 雪 | 广州南洋理工职业学院 | 助教 |
| | 周丽明 | 广州松田职业学院 | 硕士研究生 |
| | 师 蕙 | 广州城建职业学院 | 讲师 |
| | 王爱文 | 广州城建职业学院 | 硕士研究生 |
| | 雷玉春 | 广州松田职业学院 | 硕士研究生 |

前 言

高等职业教育肩负着培养面向生产、建设、服务和管理第一线需要的“下得去、留得住、用得上”，实践能力强、具有良好职业道德的高素质技能型人才的培养目标。高素质技能型人才是一种集较高的专业知识水平与较强的实践操作技能于一身的、具有创新精神和创新能力的复合型人才。

要实现高职教育的培养目标，教材建设是重要的关键环节之一。为体现高职教育的特点，增强教学内容的针对性和实用性，我们编写了这本《管理学基础》。

《管理学基础》是高职高专院校经济类、管理类各相关专业必修的一门课程。通过该课程的学习，可使学生懂得管理原理，掌握管理技术，树立现代管理理念，为后续的专业课的学习、岗位技能的培养及未来的职业生涯奠定良好的基础。同时，学习管理学，还有助于培养学生的交流沟通能力、团队协作能力以及终身学习能力，促进学生的全面发展。

教材的编写就是用一根红线，将人类各个时期凝聚的智慧之花朵串成一个美丽无比的花环，这些各具特色，异彩纷呈的花环组成了丰富的教材世界。《管理学基础》也不例外，本教材以高职为本位，以训练高职职业能力(计划、组织、领导、控制、创新)为主线，将人类各个时期管理学理论的精华和实践的精髓融为一体，编织成花环。其特色体现在以下几个方面：

1. 以高职经管类人才培养标准为基点，以高职《管理学基础》课程标准为标杆。

紧密结合企业和学生实际进行课程定位，面向职业岗位(群)确定完成职业岗位活动应具备的能力目标和知识目标，培养基层管理岗位的综合管理技能与素质，从而设计课程教学内容。

2. 以职业岗位活动为导向，突出能力训练；以项目为载体；通过任务驱动；教、学、做一体化来训练能力。

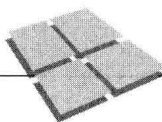
本书选取从事管理工作所涉及的典型职业岗位活动，构建管理认知、计划、组织、领导、控制与创新等六个模块；每个模块由相应的项目组成，各项目根据岗位工作内容和学生学习需求划分为不同的任务，实践“以任务驱动教学”的理念。教师通过指导学生学习和实施各项目任务，达到使学生掌握相关知识和技能的目的。

3. 知识、技能、经验内容相互衔接。

根据企业管理岗位工作的需要，本书的理论知识以够用为限度，以实用为标准，通过“开篇案例”、“链接知识”、“链接案例”等方式介绍工作岗位的实际经验和技能，这不仅是对知识的补充，而且也是对学生未来面向的职业工作岗位所需知识和技能的拓展。

4. 体例新颖，注重实用性和实践性。

本书在体例上力求新颖，强调实用性和实践性。全书以开篇案例导入项目，各项目设计有引导案例，课堂互动等，让学生带着问题学习相关内容。书中同步穿插了相关链接，为课程学习内容提供辅助信息。同时，在每个项目后设有案例体验、思考题、



项目训练等内容。将管理学基础各模块下的具体项目内容融为一体，相映成趣。

本教材可作为高等职业学校、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院和民办高校的管理专业和非管理专业的管理学基础课教材和参考书；同时也可作为开展基础工商管理培训的教材和参考书。

本教材由朱友发、司树宏主编，并负责总策划和统稿。阚文婷、初蕾、郭伟、杨亚春、李正标担任副主编。孙伶俐、唐研、杨雪、周丽明、师蕙、王爱文、雷玉春参编。阚文婷、孙伶俐、周丽明、师蕙、雷玉春参加了后期的校对工作。本教材由谭明华教授主审。

本教材在编写过程中，得到了广州松田职业学院、广州城建职业学院、黑龙江工商职业技术学院、东莞南博职业技术学院、深圳广播电视大学、深圳第二高级技工学校等院校的领导和同行的大力支持，同时参考和借鉴了诸多专家、学者的有关论著和研究成果，在此致以诚挚的谢意。

由于时间、精力和水平所限，书中不妥之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

编者

2010年5月

目 录

模块一 管理认知

项目一 管理基础认知 (1)

【开篇案例】“剪裤子”的故事 ... (1)

任务1 管理的基本概念认知 (1)

任务2 管理职能认知 (6)

任务3 管理者认知 (9)

任务4 管理道德与社会责任认知 (18)

任务5 企业认知 (26)

项目二 管理思想与理论认知 (35)

【开篇案例】管理理论能解决实际问题吗? (35)

任务1 人类早期管理思想认知 (36)

任务2 古典管理理论认知 ... (41)

任务3 现代管理思想认知 ... (54)

项目三 管理环境 (61)

【开篇案例】蝴蝶效应 (61)

任务1 组织的一般环境 (61)

任务2 组织的特殊环境 (67)

任务3 内部环境因素 (72)

模块二 计划

项目四 计划工作 (85)

【开篇案例】联想集团的世界五百强之路 (85)

任务1 计划认知 (85)

任务2 计划的编制 (90)

任务3 计划的方法 (96)

任务4 目标和目标管理 (99)

项目五 预测与决策 (119)

【开篇案例】如何进行预测与决策 ... (119)

任务1 预测与决策认知 (119)

任务2 预测的种类、程序与方法 (123)

任务3 决策的种类、程序与方法 (131)

模块三 组织

项目六 组织 (147)

【开篇案例】刘利的困惑 (147)

任务1 组织认知 (147)

任务2 组织结构 (155)

任务3 组织职权与部门划分 (164)

任务4 组织的变革 (173)

项目七 人员配备 (184)

【开篇案例】合理配备人员效果 (184)

任务1 人员配备的认知 (184)

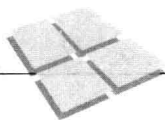
任务2 主管人员的选拔、培训与考评 (188)

任务3 薪酬与绩效考核 (197)

模块四 领导

项目八 领导职能 (213)

【开篇案例】张瑞敏的领导风格 (213)



任务 1 领导与领导理论认知	(213)
任务 2 领导者素质与领导层	(223)
任务 3 领导权力与权威	(228)
任务 4 领导艺术	(230)
项目九 激励	(239)
【开篇案例】有这样一位妈妈	(239)
任务 1 激励认知	(240)
任务 2 激励理论认知	(245)
任务 3 有效的激励方法	(259)
项目十 沟通	(269)
【开篇案例】孔雀向上帝诉苦	(269)
任务 1 沟通认知	(269)
任务 2 组织沟通的类型和方法	(272)
任务 3 沟通的障碍及其改善方法	(276)

模块五 控制

项目十一 控制	(287)
【开篇案例】为实施总体控制献策	(287)
任务 1 控制认知	(287)
任务 2 控制的过程和要素	(290)
任务 3 控制的类型和方法	(295)

模块六 管理创新

项目十二 管理创新	(311)
【开篇案例】发现“不拉马的士兵”	(311)
任务 1 管理创新认知	(311)
任务 2 管理创新的内容和主体	(314)
任务 3 管理创新的过程和组织	(320)
参考文献	(327)

模块一 管理认知

项目一 管理基础认知

学习目标

【能力目标】

能够根据环境特点，提升管理者的素质和技能，分析和解决组织中的实际管理问题。

【知识目标】

了解管理的概念，熟悉管理的职能、企业和企业经营目标以及企业经营管理体制；理解社会责任及两种责任观；掌握管理者应该具备的素质和技能、影响管理者道德素质的因素以及提高员工道德素质的途径。

【开篇案例】

“剪裤子”的故事

有一天，舅舅给小敏买了一条新裤子。小敏高兴极了，可穿上一试，长了一点。于是他请奶奶帮忙把裤子剪短一点。奶奶说，她今天手上的活太多，让他去找妈妈。小敏又去找妈妈，可妈妈也说她没空，让他去找姐姐。小敏又去找姐姐，正好姐姐晚上要同男朋友约会，马上就要走了。小敏想，长就长一点吧，明天可以把裤腿挽起来穿，于是就睡觉了。奶奶忙完手上的活，想起孙子的裤子，就把裤子剪短了点；妈妈忙完了，想起儿子的事，也把裤子剪短了一些；姐姐约会回来想起弟弟的裤子，又把裤子剪短了一些。这样，小敏第二天早上起来一穿裤子，发现裤子短了一大截。

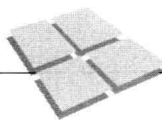
这虽然是一个故事，但说明任何活动都是需要管理的，如果没有管理，即使一件小事也会办得一团糟。其实本故事说的管理是指经验管理，但不管经验管理还是科学管理，都是人类实践活动的总结。

任务1 管理的基本概念认知

一、管理的必然性

管理是共同劳动的产物。在多个人进行集体劳动的条件下，为使劳动有序进行，获取劳动成果，就必须进行组织与协调，这就是管理。因此，管理是共同劳动的客观要求。

管理在社会化大生产条件下得到了强化和发展。随着生产力的发展，生产社会化程度的提高，企业规模的扩大，资源配置越来越复杂，生产各环节相互依赖性越来越强，这些都要求更高水平和更大强度的管理。管理在社会化大生产条件下迅速得到强化和发展。



管理广泛适用于社会的一切领域。凡有人群的地方都需要管理。从治国安邦到生产经营、再到社会生活，无不存在管理，无不需管理，无不依赖管理。因此，管理具有普遍性。

管理已成为现代社会极其重要的社会机能。随着生产力的发展，人类文明的进步，社会的高度现代化，管理作为不可缺少的社会机能，其作用日益增强。管理是保障社会与经济秩序，合理配置资源，有效协调与指挥社会各类活动，调动人的积极性，实现社会及各组织目标的关键手段。没有现代化的管理，就没有现代化的社会。

二、管理的概念

管理的概念是组成管理学理论的基石，明晰管理的概念也是理解管理问题和学习管理学最起码的要求。

从词义上，管理通常被解释为主持或负责某项工作。人们在日常生活上对管理的理解是这样，平常人们也是在这个意义上去应用管理这个词的。

链接知识：管理释义

“管”的本义是泛指细长的圆筒形物，用的比较多的物件有管状乐器、钥匙等，如“郑人使我掌其北门之管”，此处即为钥匙义。从细长圆筒形物引申出的含义是狭小、狭窄，如管见、管窥等。从钥匙义引申出的是枢要、保管、看管、管束等含义。与此紧密相关的词组是“管辖”：“管以开门闭户，辖以解脱车轮。管辖：喻机要之地。”进一步得出“总理其事曰‘管’”，如管家、总管等。

“理”的本义是指玉石的纹路，引申出“道理”一词，表示“规律”和“原则”。“理”作动词时的本义是“治玉”，即把玉石雕琢加工，制成玉器，所以引申出“治理”、“整理”的意思来，如修理、理财等。

“管理”=“管+理”。“管+理”是一种活动，既然是活动就一定有主体和客体(活动者和对象)，假设自己就是那个活动者，面对一个对象(人或物)在进行“管+理”的活动。首先是“管”：即将对象限制在一个狭小的范围之内进行看管，这个对象对我们来说是很重要的，必须在我们的控制之下。接下来就是“理”：因为这个对象有自己的纹理、条理、道理和规律，所以必须充分了解对象自身的规律，并根据这些规律对对象进行整理或治理，最终达到一个使我们满意的理想状态或目标。

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，然而，不同学者在研究管理时出发点不同，因此，他们对管理一词所下的定义也就不同。到目前为止，管理还没有一个统一的定义。下面是几种具有代表性的定义：

1. 管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

这是由古典管理理论创始人之一的法约尔提出来的。这一定义强调了管理的过程，表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。后来者在这一定义的基础上，对管理的职能稍作变化，提出了接下来的第二种看法。

2. 管理是通过计划工作、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。

这一定义中对管理基本职能的概括，即计划、组织、领导、控制，得到了更多的认同。

3. 管理就是决策。

这是1978年的诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙提出的。这一定义强调了管理的决策作用。他通过对决策过程的四阶段分析,即:(1)调查情况,分析形势,搜集信息,找出制订决策的理由;(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、检查过去所选择方案的执行情况,做出评价,形成新的决策。认为决策过程是任何管理工作解决问题时所必经的过程。

4. 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。

在罗宾斯对管理下的这个定义里,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。

5. 管理就是谋求剩余。

所谓的剩余也就是产出大于投入的部分。这一定义强调了管理的目的。

6. 管理就是领导。

该定义的出发点是,任何组织中的一切有目的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的,组织活动的有效性取决于领导者的有效性,所以说,管理就是领导。

7. 管理是为组织提供指导、领导权并决定如何利用组织资源去完成目标的活动。

这是彼得·德鲁克的观点。德鲁克认为,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。

此外,还有人从人际关系和人的行为出发,提出了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。

有人则从管理的自然属性出发,指出管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。

有人从系统论原理出发,指出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。

8. 我们的观点。

综上所述,我们认为:所谓管理,就是管理者在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达成既定的组织目标的社会实践活动。

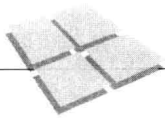
管理的这一定义具有如下基本含义:

(1) 管理是由管理者进行的活动

管理者是在管理过程中组织、指挥、领导和控制其他社会成员活动和行为的人们,因此,管理是管理者进行的活动。在现代社会,管理者呈现出多样性的特点,包括国家的统治者、政府的领导者和管理人员,生产资料的所有者以及他们以各种形式委托的代理人和经理人,也包括各种非政府的公共组织的领导者和管理者。管理者可以是以个人形式存在的领导者和管理者,也可以是以集体形式出现的决策者和领导者。

(2) 管理是在一定的环境和条件下进行的

管理的环境和条件,主要是指管理者面临的内外部环境和条件。所谓外部环境和条件,主要是指管理者所掌握的组织和成员所面对的自然环境和社会环境。一般来说,管理的环境和条件的构成要素是多方面的。在这其中,自然环境的主要构成要素有自然资源状况、气候和地理状况等;社会环境的主要构成要素则有特定的社会文化、经



济、制度、法律、政策和心理等。所谓内部环境和条件，是管理者所管理的组织内部的情况，包括组织性质、组织制度、人员状况、组织技术水平、组织文化等。

(3)管理的目的是为了实现在特定的目标

管理的目标是管理活动的出发点和归宿，因此，管理活动应该是围绕着管理的目标而进行和展开的。就此而言，管理本质上就是为了有效地实现管理目标而进行的活动。由于管理的环境、条件、类型、性质、层次、对象以及时间跨度考虑的不同，在现实生活中，具体的管理活动会有不同的目标。尽管如此，为了实现特定的目标却是一切管理活动的共性。

(4)管理需要动员和配置有效资源

特定管理目标的实现，需要有效资源的支撑，这就要求管理者在可能的范围内动员和配置有效资源，以保证管理目标的实现。管理所需要的有效资源既包括人力、物力、财力、组织等方面的资源，也包括机会、时间、信息等方面的资源。对于管理者来说，围绕管理目标的实现而合理动员和配置有效资源，是达到有效管理的重要途径。

(5)管理具有基本的职能

这些基本的职能包括计划、组织、领导和控制等。在实际管理活动中，尽管具体的管理活动在其性质、组织环境和条件、管理的有效资源、管理的层次和目标等方面千差万别，但是，管理的这些基本职能却是一切管理活动共同具有的。同时，在管理实践中，管理会有各种各样具体复杂的职能，但是，这些职能也不过是这些基本职能的进一步具体细化。

(6)管理是一种社会实践活动

在社会实践的意义上，一方面，管理是人们事先拟订计划和目标并经过组织和活动实施的自觉行为，因此，管理是管理者有目的和有意识的活动，是其主观作用于客观的活动；另一方面，管理要通过被管理者的活动来有效地实现管理的目标，因此，管理的主要作用对象是被管理者，同时，管理者要对被管理者的工作后果负责，管理工作成效要以被管理者实现的工作成效来检验。

管理故事欣赏：龙永图选秘书

原中国对外经济贸易合作部副部长龙永图在中国入世谈判时曾选过一位秘书。当龙永图选该人当秘书时，全场哗然，因为这个人根本不适合当秘书。在众人眼中，秘书都是勤勤恳恳、少言少语的，讲话很少，做事谨慎，对领导体贴入微。但是龙永图选的秘书，处事完全不一样。他是一个大大咧咧的人，从来不会照顾人。每次龙永图和他出国，都是龙永图到他房间，叫他起来。对于日程安排，他有时甚至不如龙永图清楚，原本9点的活动，他却说9点半，经过查实，十有九次他是错的。但为什么龙永图会选他当秘书呢？因为龙永图是在其谈判最困难的时候选他当秘书的。当时由于谈判的压力大，龙永图的脾气也很大，有时候和外国人拍桌子，回来以后一句话也不说。每次龙永图回到房间后，其他人都不愿自讨没趣到他房间里来，惟有那位秘书，每次不敲门就大大咧咧走进来，坐到龙永图的房间就翘起腿，说他今天听到了什么了，还说龙永图某句话讲得不一定对等等，而且他从来不叫龙永图为龙部长，都是“老龙”，或者是“永图”。他还经常出一些馊主意，被龙永图骂得一塌糊涂，但他最大的优点就是经得起骂，无论怎么骂，他5分钟以后又回来了，哎呀，永图，你刚才那个说法不

太对。

这位秘书是个学者型的人物，他对很多事情不敏感，人家对他的批评他也不敏感，但是他是世贸专家，他对世贸问题简直像着迷一样，所以在龙永图脾气非常暴躁的情况下，在龙永图当时难以听到不同声音的情况下，那位经骂的秘书对龙永图就显得分外重要了。

世贸谈判成功以后，龙永图的脾气好多了，稀里糊涂的秘书已不再适合龙永图的“胃口”，于是龙永图很快把他送走了。

这里，读者可不要误解龙永图是个过河拆桥之人。因为一个人在某个特定的历史背景、某个特定的历史时期，他做某件事情适合，但是换一个时间，可能就不适合了。

诚然，龙永图是位卓越的领导，因为他非常清楚什么时候什么人最适合什么工作，什么时候该用什么人，什么时候不该用什么人，这一点，是常人所无法望其项背的。

管理的任务简单地说，就是找到合适的人，摆在合适的地方做一件事，然后鼓励他们用自己的创意完成手上的工作。

三、管理的两重性

从本质上看，管理具有两重性，一是与生产力相联系的自然属性；二是与生产关系、社会文化相联系的社会属性。

管理具有自然属性，因为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组织、协调和利用的过程，其中包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理理论揭示了这些规律，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，利用这些方法和手段，才能有效，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，也给管理提出了更高的要求。管理的这种不因生产关系、社会文化的变化而变化，只与生产力发展水平相关的属性，就是其自然属性。

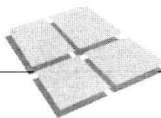
管理具有社会属性，因为管理是人类的活動，而人都生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中，必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理的方式、方法呈现出一定的差别，从而使管理具有特殊性和个性，这就是管理的社会属性。它既是生产关系和社会文化的体现和反映，又反作用于生产关系和社会文化。

管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据，使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的经验，来迅速提高我国的管理水平。管理的社会属性则告诉我们，决不能全盘照搬国外做法，必须考虑我们自己的国情，逐步建立有中国特色的管理模式。

四、管理的科学性和艺术性

管理的自然属性告诉我们，管理是科学的，管理反映了管理活动自身的特点和客观规律性。这要求人们在实践中要注重管理的客观规律，反对经验主义。

管理的另一属性即社会属性要求管理者要注重管理的权变性，反对照抄照搬国外的管理模式，因而管理是艺术的。管理的艺术性是指管理者在管理实践中对管理原理运用的灵活性和对管理方式和方法选择的技巧性。管理的科学性和艺术性并不是对立的，而是互补的，它们统一于管理的活动之中。



链接知识：管理的科学性和艺术性

无论是什么性质的管理都必须遵循各种客观规律。这是其科学性的一面。例如：进行设备管理时，必须依据设备运转规律，本来某台设备一天只能运转8个小时，硬是让它运转12个小时，肯定会出故障，影响其寿命。再比如：产品生产如果必须按照从A→B→C→D的顺序进行加工，那么，就只能遵循这一工艺规律，非让它按照B→C→A→D的顺序来加工的话，生产出来的将是“废品”或根本无法生产。

管理的艺术性。管理实践中，一定要根据具体情况，“随机应变”地处理问题。这就是管理的艺术性，艺术性的高低，直接影响管理的效果。尤其是对人的管理，更要注重艺术性。例如某一位主管人员善意地、用开导的方式指出其下属所犯的错误，让他改正，应该比在大庭广众之下，用带讽刺的口吻批评其下属，让其纠正错误的效果要好。

管理是科学性与艺术性的统一。既要讲求科学，按规律办事，又要在实践中讲求艺术性，是管理的一个重要特征。从这个意义上说管理没有固定的、统一的模式。就拿领导者的领导方式来说，要讲求领导效率，那么可能在一定的环境条件下，采用“集权制”领导方式有效，但在另外条件下，采用“民主”的方式会更有效。实践中，管理的科学性体现于其艺术性之中。应注重管理艺术。比如某公司，为了提高职工的积极性，一开始即大幅提高职工的福利水平与奖金水平，职工的确感到比在别的公司干好得多，但奖金与福利水平的提高毕竟是有限的，时间一长，职工不满情绪就增加了。而同行业的另一家公司职工的福利待遇和资金水平并不比该公司高，但职工积极性远比该公司高。经分析后发现，原来这家公司开始时的奖金及福利待遇并不高，而是逐渐提高，每提高一次，职工的积极性相应地提高一定的水平。从它们的对比中，说明了一方面后面这家公司的管理更具艺术性，也更好地体现了激励原则；另一方面艺术性的高低，直接影响着管理效率。

任务2 管理职能认知

一、管理职能的含义

所谓管理的职能是管理者在管理过程中的各种基本活动及其功能。是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。管理的各项职能，总体上是为管理的目标服务的。

二、管理职能的基本内容

1. 计划职能

计划就是确定组织未来发展目标以及实现目标的方式。计划意味着为未来的组织业绩界定目标和决定为实现上述目标所需完成的任务和运用的资源。

计划职能的特点有：

- (1) 预先性，即预先确定和筹划管理目标及其实施方案；
- (2) 预测性，即对管理目标和各分支目标、实现目标的条件和资源、实现目标的途径和方式的预先测算和估算；
- (3) 评价性，即对所确定的目标和行动方案的评价和比较分析；

(4)选择性,即在不同的目标和可能方案之间进行选择;

(5)调整性,即随着管理实践的展开和进行,根据管理条件和环境的变化以及行动后果,对原有计划进行调整。

计划职能是管理活动的首要职能,它是管理活动的起点,是确定管理目标的首要步骤,也是实现管理目标,使管理由此岸到彼岸的桥梁,因此,计划职能对于管理活动具有至关重要的作用。

2. 组织职能

组织职能是管理者按照组织的特点和原则,通过组织设计,构建有效的组织结构,合理配置各种管理资源并使之有效运行,以实现管理目标的活动。由于组织是管理的前提和载体,因此,组织职能是管理活动得以顺利进行的必要环节。

组织职能具有合理性、有序性和规范性。合理性,即按照管理目标和任务的要求,并且从实际条件和环境出发,构建管理组织;有序性,即按照组织设计和管理过渡的流程要求,组织各种管理要素;规范性,即组织的构建和运行,必须形成和实施特定的规则和制度。

组织职能是一个动态的过程,也就是说,对于管理者来说,组织职能不是一劳永逸的活动。随着管理条件和环境的变化,组织结构和规则制度等必须相应地进行变革和调整,因此,管理者必须承担组织改革甚至再组织的职能。

3. 领导职能

领导职能就是管理者按照管理目标和任务,运用法定的管理权力,主导和影响被管理者,使之为了管理目标的实现而贡献力量和积极行动的活动。如果说计划和组织为管理者准备了活动的平台,那么,领导就是管理者的主要管理操作活动。同时,由于领导主要是管理者运用法定权力对被管理者实施影响,这就决定了领导职能的基本内容包括激励、沟通、协调、奖励、处罚、示范等。

科学的领导正日益成为十分重要的管理职能。领导职能的一般特点主要有:

(1)合法权力性,即领导必须依靠管理权力才能得到实施。

(2)主导性,即按照组织目标和任务的要求,有效地主导组织的运行,贯彻落实各项政策主张。

(3)决断性,即领导过程中应该准确分析和判断错综复杂的实际生活现象,进行正确方案的选择和决断。

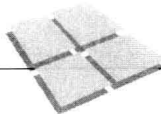
(4)公正性,即按照社会和组织公认的公正标准,公平处理各项管理事务。

(5)协调性,协调管理过程中的各要素、各环节、各种关系和矛盾,是领导的日常基本活动,因而使得协调成为领导活动的突出特征。

(6)规范性,一方面,领导权力必须在法定的范围内,按照特定规则运行,这是领导职能实施的前提。另一方面,社会公德也是一种规范,因此,领导的规范性同时也包含遵循社会公德的含义在内。

4. 控制职能

控制是管理者按照组织目标和计划的要求,对组织和社会的运行状况进行检查、监督和调节的活动。它意味着对员工的活动进行监督,判定组织是否正朝着既定的目标健康地向前发展,并在必要的时候及时采取矫正措施。管理者必须确保组织正在逐



渐实现目标。目前,倾向于授权和强调员工信任的趋势,已经促使许多企业不再重视自上而下的控制,而是更重视训练员工进行监督和自我矫正能力的培养。

作为对管理运行情况的检测和调整,控制职能与计划职能有密切的联系。首先,人们常常把控制看做是特定阶段管理过程的起点和终点,因此,控制具有特定的标准性,而这种标准性常常与计划 and 目标在本质上具有一致性。其次,控制具有事后反馈性的特点。控制往往是通过对比前一时期的管理状况的回顾和有关信息的反馈,来矫正和调整管理运行的过程 and 方向。不过,控制和调节的结果往往是下一时期管理的起点,因此,控制是不同管理阶段的连接点。再次,控制是发现问题、分析问题和解决问题的过程。控制的目的是为了保证管理按照既定计划 and 目标运行,而这一目的是在发现、分析和解决问题中实现的。

一方面,控制职能是管理过程的监视器和调节器,因此,它对于管理过程的顺利进行具有重要的保证作用;另一方面,控制职能是管理过程的不同阶段的连接点,因此,它又是管理过程的重要链条。

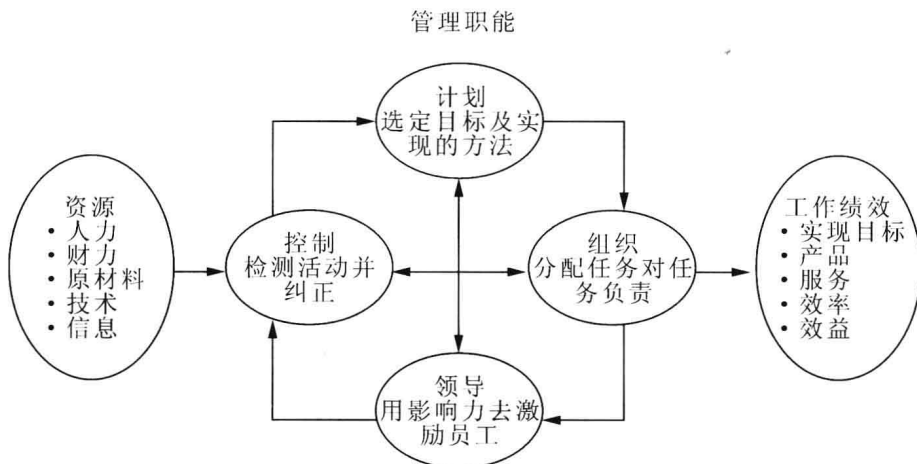


图 1-1 管理过程

上述四项职能,也可以认为是管理过程中的四个主要步骤。一般而言,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。但是,计划、组织、领导、控制这四项职能并没有一个严格的次序,其中某几项职能往往同时进行,而且常常是交叉在一起的。它们是相互联系、相互影响、互为条件、共同发生作用的。

链接知识:关于管理职能的各种说法

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?管理学者至今仍众说不一。

最早系统地提出管理职能的是法国的法约尔。他提出管理的职能包括计划、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。指挥是要分配给企业各种不同的领导人各自的任务。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

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已定计划相符合,是否与下达的指示及已定原则相符合。

在法约尔之后,许多学者根据社会环境的新变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。

古利克和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。

到了20世纪50年代中期,加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的基本框架。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人们活动,这说明当时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,管理决策学派的形成,使得决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能。西蒙认为“管理的重心在经营,经营的重心在决策,管理就是决策”。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。

美国学者米和希克斯在总结前人对管理职能分析的基础上,提出了创新职能,突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。

我国学者何道谊在《论管理的职能》一文中依据业务过程把管理分为目标、计划、实行、检核、控制、调整六项基本职能,加之人力、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。时至今日,最普及的管理学教科书都按照管理职能来组织内容,不过这九个职能已经精简为四个基本职能:计划、组织、领导、控制。

任务3 管理者认知

一、管理者的含义

在任何一个组织中,无论这一组织是营利性的还是非营利性的,组织中的人都可以根据其组织中的不同工作岗位和工作性质,将其分为两类人:操作者和管理者。

所谓操作者是指在组织中直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作的职责的人。例如,纺织厂的挡车工;汽车制造厂的装配工;麦当劳店中烹制汉堡包的厨师。

管理者是在一个组织中工作并负责指挥别人活动的人。如企业的厂长、公司的经理、学校里的系主任等。管理者除了指挥别人完成某项具体工作以外,也可能担任某项具体的工作。比如,一些公司的销售经理,除了监督以及激励其下属完成某一销售额以外,自身也可能承担一部分具体的销售业务。

美国管理学大师德鲁克曾给“管理人员”下定义为:在一个现代的组织里,如果一位知识工作者能够由于他的职位和知识,对组织负有贡献的责任,因而能够实质性地影响该组织的经营能力及达成的成果,即为管理人员。这一定义,强调作为管理人员