



工业和信息化高职高专「十二五」
规划教材立项项目

管理学实务

The Practice of
Management Science

金泽龙◎主编

FE

基础课系列

21世纪高等职业教育财经类规划教材



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

管理学实务

The Practice of
Management Science

本书特色

本教材涉及的管理学理论以必需、够用为度,突出应用性,教材以易懂、便于教学、篇幅适当为目标;突出知识性和实用性,吸纳了近几年管理领域发展起来的新理论、新方法、新知识。根据学生认知知识过程的特点,在编排顺序上采用先明确能力目标、知识目标、知识架构、重点难点,再引入案例思考,然后讲解模块知识内容并配以案例说明,最后用关键术语、核心提示来收尾。为突出高职高专实用性特点,本教材还安排了课堂训练与实战演习等内容。

21 世纪高等职业教育财经类规划教材

基础课系列教材书目

- | | |
|---------------|---------------|
| ◆ 应用统计学 ◆ | ◆ 现代企业管理 ◆ |
| ◆ 西方经济学 ◆ | ◆ 经济法基础与实务 ◆ |
| ◆ 管理学实务 ◆ | ◆ 国际贸易理论与实务 ◆ |
| ◆ 市场营销理论与实务 ◆ | ◆ 现代商务礼仪 ◆ |
| ◆ 商务谈判 ◆ | ◆ 会计电算化 ◆ |
| ◆ 物流管理 ◆ | ◆ 金融基础 ◆ |
| ◆ 会计基础 ◆ | ◆ 实用商务礼仪 ◆ |

免费提供

课件等相关资料



人民邮电出版社
教学服务与资源网
www.ptpedu.com.cn

教材服务热线: 010-67170985

反馈/投稿/推荐信箱: 315@ptpress.com.cn

人民邮电出版社教学服务与资源网: www.ptpedu.com.cn



ISBN 978-7-115-25863-2



9 787115 258632 >

ISBN 978-7-115-25863-2

定价: 33.00 元



工业和信息化高职高专「十二五」
规划教材立项项目

管理学实务

The Practice of
Management Science

金泽龙◎主编

冼颖妍 侯瑞瑞 王征宇 杨红铃◎副主编
张森 王斐◎编

FE

基础课系列

21世纪高等职业教育财经类规划教材

Basic
Course

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

管理学实务 / 金泽龙主编. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2011. 9

21世纪高等职业教育财经类规划教材. 基础课系列
ISBN 978-7-115-25863-2

I. ①管… II. ①金… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第159505号

内 容 提 要

本书根据高等职业教育的教学特点, 以适应高职高专教学改革需要、体现高职高专教材特色为目标, 在知识框架上, 坚持实用性、针对性原则, 运用理论与实际相结合的方法, 融合了作者多年的教学经验和成果, 在内容、体系等方面力求做到题材新颖, 选材适当, 突出案例, 注重运用。

全书共分上下两篇 11 个模块。上篇内容为管理学理论, 主要讲述管理认知、管理思想与理论发展及管理道德与社会责任等基本内容, 下篇内容为管理学实务, 主要讲述管理的决策、计划、组织、领导、激励、沟通、控制及创新。

本书不仅适用于高职高专经济、管理、电子商务专业的学生和教师, 也是高职高专各专业了解管理学知识的通用教材, 并且也适用于各类企事业单位管理人员的培训, 以及作为社会自学者的必读参考书。

21 世纪高等职业教育财经类规划教材基础课系列

管理学实务

◆ 主 编 金泽龙

副 主 编 冼颖妍 侯瑞瑞 王征宇 杨红铃

编 张 淼 王 斐

责任编辑 刘 琦

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 18

2011 年 9 月第 1 次

字数: 451 千字

2011 年 9 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-25863-2

定价: 33.00 元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

管理是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一。大到一个国家的治理,小到管理一个家庭,都需要用到管理的知识。随着知识经济时代的到来,管理变革和管理创新势在必行,因而作为经济类、管理类专业的学生,掌握管理学的基础知识与技能,就变得非常必要而紧迫。

本教材适应社会形势的变化,在融合当代管理学最新理论发展与管理工作实践的基础上,结合高职高专教学改革的要求,根据编者多年教学实践经验和教学研究成果编写,努力做到适合高职高专教学要求,并契合企业的实际需要。

在教材内容上,坚持实用性、针对性原则,根据学生在工作中所需的管理技能来选择教学内容;在形式上,创新了一种“讲、读、研、练”一体化的新型模式,不仅引入了较多案例,同时还配有大量实务图表,实用性较强,同时还能引发学习者较强的学习兴趣,可以让学习者在学习管理学课程的同时感受到管理理论的可操作性、趣味性。

本教材在编写之初就定位为具备管理实践性的实务教程。在内容设置上,管理学理论以必需、够用为度,突出应用性,强调理论联系实际;突出通俗性,教材以易懂、便于教学、篇幅适当为目标;突出知识性和时效性,在内容上进行了科学的分析、取舍,吸收了近几年管理领域的新理论、新方法和新知识;思考题和案例等注意结合实际,突出针对性和实用性,强调启发性,使教材内容更适合高职高专教学。

本教材分为上下两篇,上篇介绍了管理学中的管理认知、管理思想与理论发展及管理道德与社会责任等基本内容,下篇介绍了管理的决策、计划、组织、领导、激励、沟通、控制及创新等管理实践内容。本教材从职业岗位及岗位群对管理技能的要求出发,内容涵盖国家管理岗位职业标准对技能的要求,同时衔接国家职业资格全国统一考试的“项目管理师、企业信息管理师、企业培训师、企业人力资源管理师、客户服务管理师、通用管理能力”等职业资格考试题库,通过教学与实践,能够提高学生的实际工作技能,满足企事业单位用人的需要。

本教材的突出编写特点如下。

第一,考虑高职高专培养应用型人才的目标,采用管理学理论与实务相结合的体例来确定教材的内容体系,突出知识性和实用性的结合,以适用经管类与非经管类学生的使用。

第二,针对高职高专学生就业的实际需要,突出对学生操作技能的培养,在各模块提供了不同类型的管理技能操作题,并将之作为教材的重要组成部分,目的是教会大学生毕业进入企事业单位后需要掌握管理什么、怎么管理、如何有效管理等技能,进一步强化作业性训练。

第三,管理理论讲解与实例分析相结合,在每个模块中安排了学习要点、知识重点、引入案例、小资料、小技巧等栏目,突出了实用性。

第四,根据最新的管理知识和实践操作要求调整了相应的管理学内容,采用的案例也都是最近几年的新案例,具有很强的针对性和新颖性。

本教材在编排顺序上采用先明确能力目标、知识目标、知识架构、重点难点,再引入案例思考,接着讲解模块知识内容并配以案例说明,最后用关键术语、核心提示来收尾的方式。同时本书还安排了丰富的课堂训练与实战演习等内容供学习者练习使用。

本教材由广东轻工职业技术学院金泽龙担任主编,负责全书的统稿和定稿,并制订了写作大纲;由广东轻工职业技术学院冼颖妍、杨红铃,广东科技学院侯瑞瑞,贵州轻工职业技术学院王征宇担任副主编。此外,广东轻工职业技术学院张淼、广东科技学院王斐等一线优秀教师参加了部分模块的资料收集和编写工作。

在编写过程中,我们也参考了国内外众多管理学者的研究成果,在此表示衷心的感谢。

由于编写时间仓促,作者水平所限,书中疏漏之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编者

2011年6月

模块一 管理认知	1	2.2 “管理科学”学派	42
知识架构	1	2.3 “决策理论”学派	44
任务1 管理的含义、性质和职能	2	2.4 新经济时代的管理思想变革	44
1.1 管理的概念	2	任务3 中国传统管理思想	48
1.2 管理的性质	3	3.1 中国传统管理思想是一种	
1.3 管理系统及其构成	4	“管理型”的思想	48
1.4 管理的职能	5	3.2 中国传统管理思想要点	49
1.5 管理的作用	6	课堂训练	51
任务2 管理者的类型和技能	7	实战演习	51
2.1 管理工作	8	课后练习	52
2.2 管理者的含义	8	阅读资料	53
2.3 管理者的类型	9	模块三 管理道德与社会责任	54
2.4 管理者的角色	10	知识架构	54
2.5 管理者的素质与技能	11	任务1 管理道德	55
任务3 管理与组织环境	13	1.1 管理与道德	55
3.1 组织环境构成	14	1.2 管理道德影响因素	56
3.2 组织环境的不确定性	15	1.3 管理道德困境	59
3.3 环境管理	16	1.4 管理道德改善途径	60
任务4 管理对象和管理方法	17	任务2 社会责任	62
4.1 管理对象的概念	17	2.1 社会责任定义	63
4.2 管理方法	19	2.2 社会责任观点	64
课堂训练	21	2.3 社会责任法规与实践	65
实战演习	21	2.4 社会责任承担方式	66
课后练习	22	2.5 社会责任全球运动	67
阅读资料	25	课堂训练	69
模块二 管理思想与理论发展	27	实战演习	70
知识架构	27	课后练习	70
任务1 西方管理思想	28	阅读资料	74
1.1 管理思想演变概述	28	模块四 决策管理	75
1.2 西方早期的管理思想	29	知识架构	75
1.3 科学管理理论的产生与发展	30	任务1 决策与决策工作	76
任务2 西方现代管理思想的发展	36	1.1 决策的含义	76
2.1 “行为科学”学派	37		

1.2 决策的类型	77	模块六 组织管理	131
1.3 决策的特点	78	知识架构	131
1.4 决策理论	79	任务一 组织与组织结构	133
任务2 决策过程与影响因素	81	1.1 组织的含义	133
2.1 决策过程	81	1.2 组织管理	134
2.2 决策的影响因素	83	任务二 组织结构与组织设计	136
任务3 决策的方法	84	2.1 组织结构	136
3.1 定性决策方法	84	2.2 组织设计	146
3.2 定量决策方法	91	任务三 组织运作	149
3.3 不确定型决策方法	96	3.1 取权	149
课堂训练	98	3.2 授权	150
实战演习	99	3.3 集权与分权	152
课后练习	99	课堂训练	155
阅读资料	102	实战演习	155
模块五 计划管理	105	课后练习	156
知识架构	105	阅读资料	159
任务1 计划和计划工作	106	模块七 领导管理	161
1.1 计划的含义	106	知识架构	161
1.2 计划的作用	107	任务1 领导方式与领导艺术能力	162
1.3 计划的类型	109	1.1 领导方式及其理论	162
1.4 计划的过程	112	1.2 领导艺术	164
任务2 目标和目标管理	114	任务2 激励能力	165
2.1 目标的含义	114	2.1 激励的含义	165
2.2 目标的管理	116	2.2 激励的经典基础理论	166
任务3 计划的编制	119	2.3 现代激励理论	167
3.1 甘特图法	120	2.4 激励方法与技巧	169
3.2 滚动计划法	120	任务3 沟通能力	170
3.3 网络计划技术法	122	3.1 沟通的含义	171
3.4 计划书内容的基本框架	124	3.2 沟通的功能和作用	171
3.5 编制计划的要领	125	3.3 沟通的方法	172
课堂训练	126	3.4 沟通障碍	173
实战演习	126	3.5 沟通的技巧	174
课后练习	127	任务4 团队管理能力	175
阅读资料	129	4.1 团队管理概述	175

4.2 团队内部建设	176
4.3 团队维护	179
4.4 团队外部关系	180
课堂训练	181
实战演习	181
课后练习	182
阅读资料	183

模块八 激励管理 184

知识架构 184

任务1 激励概述 185

- 1.1 激励的含义 185
- 1.2 激励的过程 186
- 1.3 激励的作用 187

任务2 激励理论 187

- 2.1 内容型的激励理论 188
- 2.2 过程型的激励理论 192
- 2.3 强化型的激励理论 194

任务3 激励实务 195

- 3.1 物质激励 195
- 3.2 工作设计激励 196
- 3.3 成就能力激励 197
- 3.4 企业文化激励 197

课堂训练 199

实战演习 200

课后练习 200

阅读资料 202

模块九 沟通管理 203

知识架构 203

任务1 沟通概述 204

- 1.1 沟通 205

任务2 人际沟通 207

- 2.1 人际沟通 207

任务3 组织沟通 209

- 3.1 组织沟通含义 210

3.2 组织沟通的类型	210
3.3 组织沟通的障碍	214
3.4 沟通障碍的克服	215

课堂训练 217

实战演习 218

课后练习 219

阅读资料 222

模块十 控制管理 223

知识架构 223

任务1 总体控制 224

- 1.1 控制的三种基本类型 224
- 1.2 控制的过程 226
- 1.3 控制者的控制 232

任务2 绩效考核与评价 233

- 2.1 绩效 233
- 2.2 绩效考核 234
- 2.3 影响绩效考核的因素 242

任务3 现代控制方法运用 243

- 3.1 传统的控制方法 244
- 3.2 现代的控制方法 248

课堂训练 252

实战演习 253

课后练习 254

阅读资料 255

模块十一 管理创新 257

知识架构 257

任务1 管理创新概论 258

- 1.1 管理创新的含义 258
- 1.2 管理创新的内容 262
- 1.3 管理创新的过程 263

任务2 学习型组织 263

- 2.1 学习型组织的含义 263
- 2.2 创建学习型组织 269

任务3 创新能力培养 271

3.1 思维创新	271
3.2 创新技法	271
课堂训练	275
实战演习	275

课后练习	276
------	-----

阅读资料	278
------	-----

参考文献	280
------	-----

模块一

管理认知

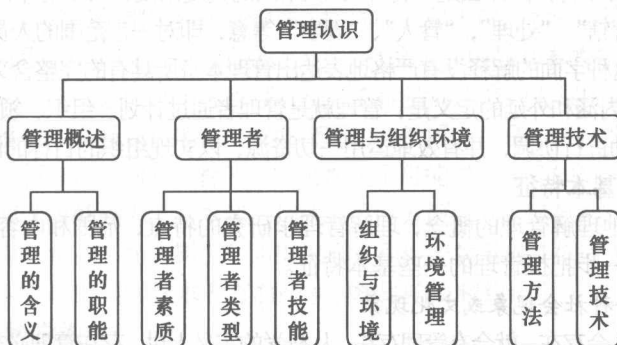
能力目标

1. 培养自己的管理素质和对管理环境的识别能力。
2. 增强对管理者技能的认识。

知识目标

1. 了解管理学的研究对象与研究方法。
2. 掌握管理的概念及职能。
3. 掌握管理者的分类、素质与技能。
4. 掌握组织环境及管理的方法。

知识架构





任务1 管理的含义、性质和职能



导入案例

管理与管理的职能

王教授一行来到M集团探讨校企双方在科研和管理方面进一步加强合作。集团总裁H先生介绍了集团的情况,M集团近来已迅速发展为年销售超过6亿元的公司,经营领域涉及房地产开发、运输、物流等方面。中间休息时,集团副总裁N先生来到王教授面前,介绍自己过去也从事教学工作,受到H总裁赏识来到集团工作,从基层做起。几年下来他深有感触:从事管理工作与教学工作不大一样。要达到管理的目的,就必须了解管理职能及各职能的关系。并且要了解不同工作的性质,如企业工作或教育工作的不一样管理方式,进而其所带来的管理职能也会出现不一样的特点及结果。

讨论:什么是管理?管理的职能有哪些?

管理是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一。大到一个国家的治理,涉及社会的方方面面,内涵十分丰富,包括:建立一个完整的法律体系,制定和完善各项法律和各项规章制度;处理与其他国家及各种世界性组织的关系;建设一支强大的国防力量,维护国家的主权和独立;制定社会发展规划,协调工农业、科技教育、财政金融、公检法、环境保护和治理污染、卫生体育等各行各业的发展等。而小到管理一个家庭,也面临同样性质的管理活动。就拿个人来说,要处理好与周围同事的关系,要安排每天的时间去完成各项工作;安排好自己的收入和支出,制订购买大件商品的计划等。

1.1 管理的概念

一、管理的定义

管理作为一种人类社会最普遍的活动,广泛存在于现实社会生活的各个领域。人类历史的实践证明,有效的管理可以改变社会和经济结构,是任何国家及组织走向成功的基础。正如著名管理学家彼得·德鲁克所言,在人类历史上,几乎没有一种制度能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。有人认为管理是一门科学,也有人认为管理是一种艺术;有人把“管理”看成是一种职业,也有人把管理看成是实践活动。管理可以说是科学与艺术的结合,也可以说是实践活动,难以统一为一个精确的标准解释。

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,这种字面的解释没有严格地表达出管理本身所具有的完整含义。能够全面概括“管理”这一概念内涵和外延的定义是:管理就是管理者通过计划、组织、领导和控制等职能,对组织成员的活动进行协调,并有效地运用一切资源,以实现组织的目标的活动过程。

二、管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念,理解管理学研究的特点、范围和内容,我们还可以从以下几方面来进一步把握管理的一些基本特征。

1. 管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在,就会有管理存在。从科学的定义上讲,存在管理必须具备两个必要条

件:必须是两个人以上的集体活动,包括生产的、行政的等活动;有一致认可的、自觉的目标。

2. 管理的“载体”是组织

管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在,而管理总是存在于一定的组织之中。正因为现实世界中普遍存在着组织,管理才存在和有必要。两个或两个以上的人组成的、为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织:“许多人在同一生产过程中,或在不同的但互相联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协作。”有效的协作需要有组织,需要在组织中实施管理。管理就是在组织中,由一个或者若干人通过行使各种管理职能,使组织中以人为主体的各种要素得以合理配置,从而达到实现组织目标而进行的活动。

3. 管理的核心是处理各种人际关系

管理不是个人的活动,它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲,管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为,是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的,所以主管人员既管人又管事,而管事实际上也是管人。管理活动自始至终在每一个环节上都是与人打交道的。因此,管理的核心是处理组织中的各种人际关系——包括主管人员与下属之间的关系,这是各种人际关系的主导与核心。

1.2 管理的性质

一、管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必须的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性。管理具有同生产力相联系的一面,属于合理组织生产力的范畴,体现了劳动过程的一般要求。第一,管理是社会劳动过程的一般要求。第二,管理在社会劳动过程中具有特殊的作用,和生产关系、社会制度没有直接联系。

2. 管理的社会属性

管理体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。管理具有同生产关系相联系的一面,执行着维护一定生产关系的功能。管理作为一种社会活动,它只是在一定社会历史条件下和一定的社会关系中进行,与生产关系、社会制度紧密相连,具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。任何社会生产总是在一定的生产方式下进行的,任何一种管理都离不开一定的生产关系,生产关系的特殊性必然制约和影响管理。管理的对象不仅是物资、设备,而更主要的是人。人们在共同活动中形成了一定的社会关系,社会关系中最基本的是生产关系,因此,对人的管理就是对生产关系的调节和管理,使之更能适应生产力发展的需要。

管理的二重性的关系是辩证的。一方面管理的自然属性总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用;同时,管理的社会性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性也就成为没有内容的形式。另一方面,二者又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面产生积极影响或制约作用。

二、管理的科学性

管理作为一个实践活动过程,存在着一系列的客观规律。体现在它有系统的管理概念、



原理、原则和方法。

人们在长期的管理实践活动中,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的实践,又以管理活动的结果来衡量这些理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断验证和丰富。因此,管理是一门科学,它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

三、管理的艺术性

管理的艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和技能。管理知识的运用只有通过实践才能真正掌握。

管理的艺术性强调的是管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体的管理活动相结合,才能进行有效的管理。管理的艺术性就是强调管理的实践性,没有管理实践则无所谓管理艺术。

也就是说,仅凭停留在书本上的管理理论,或靠背诵管理原则、管理原理进行管理活动是不能保证其成功的。管理人员必须在管理实践中,发挥积极性、主动性和创造性,灵活地将管理知识与具体管理活动相结合,才能有效地进行管理。管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活地运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

管理的科学性与艺术性二者相互关联、不可偏废,二者均来自实践,并在实践中得到统一。管理是一门科学,也是一门艺术。科学地管事,艺术地管人。

1.3 管理系统及其构成

一、管理系统

从系统论的观点研究管理,管理就是一个完整的系统。

管理系统是指由相互联系、相互作用的若干要素和子系统,按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。

任何管理都是一个系统,管理者必须从系统的观念出发,整体地、联系地观察、分析和解决管理问题。

管理系统作为一个科学的概念,包括以下具体含义:(1)管理系统是由若干要素构成的,这些要素可以看做是管理系统的子系统;而且这些要素之间是相互联系、相互作用的。(2)管理系统是一个层次结构。其内部划分成若干子系统,并组成有序结构;而对外,任何管理系统又成为更大社会管理系统的子系统。(3)管理系统是整体的,发挥着整体功能,即其存在的价值在于其管理功效的大小。而任何一个子系统都必须是为实现管理的整体功能和目标服务的。

二、管理系统的构成

管理系统一般由以下要素构成。

(1)管理目标。管理目标是管理功能的集中体现。管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿,管理系统必须围绕目标建立与运行。所有的管理行为都是为了有效实现目标。

(2)管理主体。管理主体即管理者,是管理系统中最核心、最关键的要素。配置资源、组织活动、推动整个系统运行、促进目标实现,所有这些管理行为都要靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者,是发挥系统功能、实现系统目标最关键的力量。

作为管理的主体,管理者既表现为单个管理者,又表现为管理者群体及其所构成的管理机构。



(3) 管理对象。管理者是对管理对象进行管理的。管理对象作为管理行为的受作用一方,对管理成效以及组织目标的实现具有重要的影响作用。管理对象包括不同类型的组织,也包括各组织中的构成要素及职能活动。

(4) 管理媒介。管理媒介主要指管理机制与方法。管理机制与方法是管理主体作用于管理对象过程中的一些运作原理与实施方式、手段。管理机制在管理系统中具有极为关键的作用,它是决定管理功效最直接、最核心的因素。而管理方法则是管理机制的实现形式,是管理的直接实施手段,具有“过河”所必需的“桥”与“船”的作用,也是十分重要的。

(5) 管理环境。管理环境是指实施管理过程中的各种内外部条件和因素的总和。管理行为依一定的环境而存在,并受到管理环境的重要影响。所以,管理环境是管理系统的有机组成部分。

1.4 管理的职能

管理职能是管理者实施管理的功能或程序,即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。管理职能包括计划、组织、领导和控制。任何管理者,为实现目标,实施有效管理,都要履行计划、组织、领导、控制的职能。

一、四大管理职能

1. 计划

任何管理工作都是从计划开始的。所谓计划,指“制定目标并确立为达成这些目标所必需的行动”。既然组织是为了实现某个目标而存在的,首先就要确定目标,计划表现的形式就是如何建立目标,制定实现目标的方案。组织中所有层次的管理者都必须从事计划活动。例如,某产品的推广策划书等。

计划是管理过程中的首要职能。计划是在科学预测的基础上为实现组织目标对未来一定时期内的工作做出安排的活动,它包括对组织所拥有的和可能拥有的人力、物力、财力进行设计和谋划,找到一条合适的实现组织目标的途径。例如,建筑师在头脑中构思房屋的建筑过程就是一个计划过程。

2. 组织

组织是指确定所要完成的任务、由谁来完成以及任务如何管理和协调这些任务的过程,也就是配置和利用资源的过程。组织的职能即在组织结构的基础上组织运作所发挥出来的功能,或者说组织的职能是通过组织工作体现出来的。组织工作是组织为实现其目标而对组织自身进行结构的设计与调整、业务活动的分类、管理人员职位的设置、管理职权的分配,以及对组织成员的行为加以规范和协调等方面的工作。

3. 领导

领导是指激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标作贡献。只有通过卓有成效的领导,组织的目标才有可能实现。领导者必须能进行有效的沟通和激励,还要富有想象力,能够预见未来。例如,海尔总裁杨绵绵(海尔创始人之一,荣登美国《财富》杂志公布的全球商界50女强人)带领CEO张瑞敏,凭着创新意识和卓越的远见,出色的领导才能,使海尔从一个濒临倒闭的小厂发展为今日的跨国集团公司。领导活动是领导者运用权力或权威对组织成员进行引导或施加影响,以使组织成员自觉地与领导者一道去实现组织目标的过程。领导是管理的基本职能,它贯穿于管理活动的整个过程。领导是指挥、带领和感召部下去实现目标的过程。



4. 控制

控制是指由管理人员对当前的实际工作是否符合计划进行测定,并促使组织目标实现的过程。控制主要体现在计划的执行过程中,是一种不断地对照计划来检查现有的作业状况的活动。控制的目的是要保证实际工作与计划一致,管理活动的控制过程也就是管理人员对下属部门或个人的工作进展、实际结果进行统辖,找出偏差并加以纠正的过程。为了保证目标及为此而制订的计划得以实现,就需要对组织活动进行控制。控制系统越完善,管理者实现组织的目标就越容易。

二、正确处理各管理职能之间的关系

要正确理解各管理职能之间的关系。一方面,在管理实践中,计划、组织、领导和控制职能一般是顺序履行的,即先要执行计划职能,然后是组织、领导职能,最后是控制职能。另一方面,上述顺序不是绝对的,在实际管理中这四大职能又是相互融合、相互交叉的。

正确处理管理职能的普遍性与差异性。首先,这四大职能是一切管理者,即不论何种组织、所处何种层次、属于何种管理类型的管理者,都要履行这四大职能。但同时也必须认识到,不同组织、不同管理层次、不同管理类型的管理者,在具体履行管理职能时,又存在着很大差异性。例如,高层次管理者更关注计划和组织职能,而基层管理者则更重视领导和控制职能。即使对同一管理职能,不同层次的管理者关注的重点也不同。例如,对计划职能,高层管理者更重视长远、战略性计划;而基层管理者则只安排短期作业计划。

1.5 管理的作用

正如马克思指出的那样: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,并执行生产总体的活动……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指挥。指挥之于乐队,就像经理人之于企业,他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。不能想象,如果没有管理人员及其活动,我们能够修筑万里长城、建造金字塔、兴办水陆交通事业。同样不能想象,没有管理,工厂的生产活动能够如愿地生产出产品来。管理是人类活动中最基本的活动之一,是组织活动的一个极为重要的组成部分。人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显的。

从社会角度,管理是相当重要的,社会经济和各方面的发展都依赖组织的贡献。

一、管理是经济发展的需要

管理的重要性首先体现在使社会经济不断地发展进步。社会经济的细胞是企业,企业的技术水平、生产水平、经营水平是决定社会经济发展的基础,而企业生产经营活动的成就越来越依赖于企业自身的管理活动,只有成功的管理才能使企业的各种资源有效地发挥它们的作用。管理是促进企业不断创新、不断发展的重要推动力。

企业的经济活动是微观经济,而国家以及国际经济活动是宏观经济。当社会化大生产的规模越来越大时,企业微观经济的发展越来越受到宏观经济的制约,国家及国际经济活动的管理,即宏观经济管理,对社会经济的发展日益重要。同时为微观经济活动——地区和企业经济活动创造良好的外部环境,使整个社会经济充满活力。

二、管理是建立正常的社会及组织秩序的需要

社会是一个众多因素的综合体。不同的利益集团、不同的阶层、不同的群体,由于不同的价值观、不同的利益,形成各种矛盾和冲突。为了使整个社会不因这些矛盾和冲突而