

普通高等院校“十三五”规划教材

GUANLI XUE

管理学

余凯 王蕾 邵李津 主编



清华大学出版社

普通高等院校“十三五”规划教材

GUANLI XUE

管理学

余 凯	王 蕾	邵李津	主 编		
陈国铁	郑春华	江 丽	南琳芝	王 俊	副主编
王荣华	戴 雯	张哲彰	龙冬艳	邢安刚	参 编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书较为系统地介绍了管理学的基本知识和理论,并及时吸纳了现代管理理论的最新研究成果,遵循由原理到应用的思路编写。全书共分10章,分别阐述了管理学概论、管理理论的形成与发展、决策、计划、组织工作、领导、激励、沟通、控制、创新管理等内容,特别注重管理理论与实践的紧密结合。每一章从开篇案例入手,理论部分穿插小故事、小资料,每章后附本章小结、复习思考题和案例分析,力求在讲清楚理论知识的同时,通过具有针对性、趣味性、实用性内容的安排,提高学生的学习兴趣 and 实践能力。

本书适合应用型本科院校经济管理专业的学生和其他跨专业的学生选修使用,同时也可作为从事管理实践活动人员的参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 余凯,王蕾,邵李津主编. -- 北京:清华大学出版社,2016

(普通高等院校“十三五”规划教材)

ISBN 978-7-302-45951-4

I. ①管… II. ①余… ②王… ③邵… 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(2016)第 310362 号

责任编辑:刘志彬

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市海新印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:15.5

字 数:387千字

版 次:2016年12月第1版

印 次:2016年12月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:39.00元

产品编号:067486-01

随着我国高等教育进入大众化阶段,应用型本科教育作为一种教育类型已具有相当的规模,其旨在培养一批能适应生产、建设、管理、服务第一线岗位需求,具有一定专业理论基础和较强的创业创新能力、应用能力、实践能力的高级应用型人才,以适应我国现代化建设的需要。

管理学是一门系统研究管理活动的基本理论、基本规律和基本方法的科学,是经济管理类专业的一门重要的专业基础课。

为编写一本有一定理论水平,同时又能突出原理和理论应用的管理学教材,以适应应用型本科管理学教学的需要,我们专门组织从事多年管理学研究和教学工作、具有丰富教学经验的教师成立了教材编写组。编写组经过深入的调查和研究,在分析对比国内知名的管理学教材,收集和研究现代管理最新资料的基础上,充分讨论从而确定了全书的纲要和内容体系。

本书具有以下特点。

1. 本书的编写是在对经济管理类专业应用型人才培养体系的创新和实践进行了深入研究,特别是在对经济管理类专业人才应具备的素质、能力和知识结构进行系统研究的基础上进行的,能更好地满足应用型本科院校经济管理类专业学生对管理学学习的要求。

2. 本书在编写中首先考虑了实用性。除第一章管理学概论和第二章管理理论的形成与发展以外,其余各章内容都遵循由原理到应用(即实践)的思路来论述。对理论知识的介绍凝练、精简,重点是培养读者对管理原理的应用能力。

3. 为便于读者抓住重点、明晰难点,提高归纳总结能力,本书在每章开篇提出了学习目标和开篇案例,结尾有本章小结、复习思考题和案例分析。这些模块设置能让读者明确要点,自我检查学习效果,拓宽思维空间,从而提高分析和解决实际问题的能力。

4. 作为专业基础课,本书在语言风格上力求精练平实,在理论编排上力争做到由浅入深、循序渐进、逻辑严谨,并通过大量案例材料加深对管理学的理解和应用。

本书由福建工程学院余凯、郑州工程技术学院王蕾、闽江学院邵李津担任主编,福建工程学院陈国铁和郑春华、荆楚理工学院江丽、陕西科技大学

镐京学院南琳芝、辽宁科技学院王俊担任副主编。福建工程学院王荣华、戴雯、张哲彰、龙冬艳、邢安刚参与了编写。

在本书编写过程中，编写组借鉴、吸收并引用了国内外管理专家学者的大量理论成果，被引用的主要文献列于书后，在此向被引用资料的作者表示衷心感谢。

由于编者水平有限，书中难免存在疏漏之处，敬请读者批评指正。

Contents

目 录

第一章 管理学概论

学习目标	1
开篇案例	1
第一节 管理	2
第二节 管理者	8
第三节 管理学	15
本章小结	16
复习思考题	17
案例分析	17

第二章 管理理论的形成与发展

学习目标	22
开篇案例	22
第一节 管理学形成以前的阶段	23
第二节 古典管理理论阶段	25
第三节 行为科学理论阶段	34
第四节 管理理论丛林阶段	36
第五节 当代管理理论阶段	39
本章小结	54
复习思考题	55
案例分析	55

第三章 决 策

学习目标	58
开篇案例	58

第一节 决策概述	59
第二节 决策的程序	64
第三节 决策的技巧	68
第四节 决策的方法	71
本章小结	78
复习思考题	79
案例分析	79

第四章 计 划

学习目标	82
开篇案例	82
第一节 计划概述	83
第二节 计划的编制步骤	88
第三节 计划的方法	89
第四节 目标与目标管理	96
本章小结	102
复习思考题	102
案例分析	103

第五章 组 织 工 作

学习目标	105
开篇案例	105
第一节 组织的性质及作用	106
第二节 组织工作及原则	108
第三节 组织设计	112
第四节 组织变革	121
本章小结	128
复习思考题	128
案例分析	129

第六章 领 导

学习目标	131
开篇案例	131

第一节 领导概述	132
第二节 领导特质理论	135
第三节 领导行为理论	140
第四节 领导权变理论	144
第五节 领导艺术	149
本章小结	153
复习思考题	154
案例分析	154

第七章 激 励

学习目标	156
开篇案例	156
第一节 激励概述	157
第二节 内容型激励理论	158
第三节 过程型激励理论	168
第四节 学习型激励理论	175
第五节 激励理论在管理中的应用	178
本章小结	184
复习思考题	184
案例分析	185

第八章 沟 通

学习目标	188
开篇案例	188
第一节 沟通概述	189
第二节 人际沟通	192
第三节 组织沟通	199
本章小结	201
复习思考题	202
案例分析	202

第九章 控 制

学习目标	205
------------	-----

开篇案例	205
第一节 控制概述	206
第二节 控制的过程	209
第三节 控制的方法	213
第四节 有效控制	216
本章小结	219
复习思考题	220
案例分析	220

第十章 创新管理

学习目标	222
开篇案例	222
第一节 创新概述	223
第二节 技术创新	227
第三节 管理创新	230
第四节 创新的过程和创新活动的组织	232
本章小结	237
复习思考题	237
案例分析	238
参考文献	240

学习目标

1. 理解和掌握管理的含义、管理的重要性、管理产生的原因，了解管理的六大职能。
2. 了解和掌握什么是管理者，管理者必须要掌握的技能和方法。
3. 了解和掌握管理学及其特性。

开篇案例

管理究竟是什么？

王斌非常谦虚地问：“李兄，我虽然读了许多有关管理方面的著作，但对于什么是管理还是心存疑虑，管理学家西蒙说‘管理就是决策’，有的管理学家却说‘管理是协调他人的活动’，如此等等。你是从事管理工作的，那你认为到底什么是管理？”

李叶略为思索了一会儿，说道：“你读的书比我多，思考问题也比我深，对于什么是管理，过去我从来没有认真去想过，不过从我工作的经验来看，管理其实就是管人，人管好了，什么都好。”

“那么依你看，善于交际、会拍‘马屁’的人就是最好的管理者了？”王斌追问道。

“那也不能这么说。”李叶连忙回答：“虽然管人非常重要，但管理也不仅仅是管人，正如你所说的，管理者还必须做决策，组织和协调各部门的工作等。”

“你说得对，管理不仅要管人，还要从事做计划、订目标、选人才、做决策、组织实施和控制等活动。”王斌继续发表自己的见解。

“可以这么说，我们搞管理的差不多啥都得做，今天开会，明天制订规则，后天拟订方案等，所以说，搞好管理可真不容易。”李叶深有感触。

“那你怎么解释‘管理就是通过其他人来完成工作’，难道在现实中这种说法本身就是虚假的吗？”王斌显得有点激动。

李叶想了一会才回答道：“我个人认为，‘管理就是通过其他人来完成工作’这句话有失偏颇，管理的确要协调和控制其他人的活动，使之符合企业制订的目标和发展方向。但管理者绝不是我们有些人所理解的单纯的发号施令者，其实管理者的工作量非常大，在很

多方面，他们还必须起到带头和表率的作用。”

“我同意你的观点，管理者不是发号施令者，管理也并不就是叫别人帮你做事。管理者是‘舵手’，是‘领航员’，他必须带领其他人一起为组织目标的实现而奋斗。听说在一些国有企业，只要你能吃、能喝、会拍‘马屁’，你就是一个好管理者，就会受到上级的器重，对此你有何高见？”

“某些企业的确存在着一些官僚主义、拉关系的现象，这恐怕是我们传统体制留下的弊端，但这不是说管理就是陪人吃饭、喝酒、拍领导‘马屁’。在外资企业，这种现象很少，只要你有本事，能干出成绩，用不着你去拍马屁送礼，上级也一样器重你，你就能获得提拔，得到加薪。因此，从某种意义上来说，管理就是管理者带领组织成员一起去实现组织的目标。”

资料来源：摘自中国地质大学管理学院《管理学》精品课程网站。

在现代社会中，“管理”是一个使用频率非常高的词汇。随着市场经济的不断深化，人们对管理的兴趣不断提高，有关管理的书籍、期刊越来越多，各大专院校也不断增设各类管理专业，从专科到本科再到研究生，报考管理专业的人数在不断地增多。

人们为什么如此注重对管理的学习？管理到底是什么？它对我们的工作、学习、生活有什么影响？这是我们在开始学习管理前首先必须了解的。

第一节 管 理

一、管理及其功能

我们每天都在与管理打交道，每天都在讲管理，尽管“管理”已深入我们的日常生活中，但对于管理是什么，绝大多数人却并没有进行过认真的思考。那么，究竟什么是管理？

管理是指一个组织为了实现组织的目标，通过决策、计划、组织、领导、控制和创新等工作，对组织所拥有的资源进行合理配置和有效使用，以实现组织预定目标的过程。具体理解如下。

- (1) 管理是一项有目标的活动，管理的核心就是实现组织的目标。
- (2) 管理是一个过程，是实施决策、计划、组织、领导、控制和创新职能的过程。
- (3) 管理实现目标的手段是通过合理配置和使用资源。

二、管理的重要性

► 1. 管理工作的好坏是决定一个组织实力和竞争力的最重要的因素之一

在激烈的市场竞争中，一个企业的实力如何、竞争力的强弱，往往决定了这个企业的命运。一个企业的实力和竞争力取决于许多因素，如拥有的资源数量、商誉、开发新产品的能力、商品的品牌等。这些因素都会发生变化，这种变化取决于企业管理水平的高低。如果一个企业的管理水平在逐渐降低，那么这个企业的实力和竞争能力将逐渐下降。反之，如果管理水平不断提高，将会促使企业的实力和竞争能力增强。

企业能否适应变化着的环境,能否生产出合乎市场需求的产品,能否以较低的成本生产出合乎质量要求的产品,能否以有效的促销方式打开市场,能否建立起完善的售后服务体系……都要靠科学的管理,这就是企业的“内功”。

企业如此,一个学校也是一样。要能培养出合乎时代需要、社会需要的高素质人才,就要有一支高素质的师资队伍、好的教材、好的教学体系和后勤服务体系,这些也都要靠科学的管理。

► 2. 管理也是生产力

生产力取决于许多因素。就社会而言,取决于社会的政治经济体制、拥有的自然资源及资源的合理和有效使用、国民素质和受教育水平等。就企业而言,取决于企业的经营体制和运行机制、拥有的各类资源和资源的有效利用、职工队伍的素质和员工积极性的发挥等。而这些因素之间如何协调起来,充分发挥作用就离不开管理。

通过管理可以大大提高资源的使用效率,通过激励政策调动组织成员的积极性,可以更有效地达到组织目标。从这层含义上讲,管理是一种实实在在的生产力。

科学技术是生产力,可以推动生产力的提高和社会的进步。科学技术的发展离不开管理,要把科学技术和生产力的其他要素很好地结合起来转化为生产力也离不开管理。

在市场经济条件下,一个组织的管理好坏是决定其成败最重要的因素之一。在现实生活中,不乏这样的例子:科技人员利用自己的创造发明或研究成果兴办了高新技术企业,但是真正发展壮大起来的仅仅是少数。这里的原因很多,但疏于管理肯定是一条重要的原因。有一位创业者感叹道:“始于科技,成于管理。”

► 3. 管理水平是决定一个国家兴旺发达的重要因素之一

企业管理的好坏决定了一个企业的成败,对一个国家来说也是同样的。企业、学校、商场等都能管理得很好,国家自然就兴旺发达。

最明显的例子莫过于日本了。第二次世界大战之后,日本近乎一片废墟。日本是一个岛国,面积狭小,自然资源贫乏,可是在“二战”之后的几十年间经济飞速发展,汽车、家电、照相机等许多产品遍布全世界,国民生产总值一度居世界第二位。这一经济奇迹的出现引起了西方企业界的紧张和管理学界的兴趣。

研究的结果是:日本企业家在自己民族文化和历史的基础上形成了一套有效的管理方法,日本提出了生产第四要素理论,即与土地、劳动和资本一样,管理也是生产要素之一。美国学者在比较了美国大公司和日本松下电器公司的管理后,提出了管理的“7S模型”,即结构(structure)、战略(strategy)、系统(system)、作风(style)、人员(staff)、技能(skills)和共同的价值观(shared values)。

► 4. 生产力的发展推动了管理的发展,而管理的发展又进一步推动了社会生产力的发展

在英国发生工业革命之前,生产力水平低,在手工作坊里,管理者同时也是生产者,主要是家庭成员在一起从事生产,一般只雇用少量的工人。工业革命之后,蒸汽机的出现把过去的手工作坊改变成工厂,管理生产相分离,管理思想逐渐形成,先后出现了像亚当·斯密(Adam Smith)等管理学的先驱者。当时最重要的管理思想是劳动分工、实行专业化、标准化生产。

亚当·斯密在1776年发表的代表作《国富论》中举了一个制针的例子。一个受过训练

的工人要独自完成针的制作,那么一天也制作不出20枚来,如果把制作过程分成18道工序,由每个人负责1~2道工序,则10个人一天可以生产48 000枚针,一个人平均日产4 800枚,劳动生产率的提高是十分惊人的。

专业化、标准化的思想到了泰勒所处的时代,得到了更进一步发展。以后各种管理思想纷纷涌现,科学的管理代替了以前的传统、经验型的管理,极大地推动了生产力的发展。

今天,科学技术的发展日新月异,生产力的发展更是突飞猛进,劳动生产率迅速提高,这一切给管理学提出了新的、更高的要求,也为管理学的发展创造了条件和提供了机会。

三、管理产生的原因

关于管理产生的原因,人们通常以为是共同劳动产生管理。因为两个或两个以上的人在一起劳动,必然就会产生相互之间的协调问题。

共同劳动的确需要管理,但这并不意味着只有共同劳动才需要管理。事实上,我们每一个人作为个体也会同样面临目标与目标之间(如生活目标及工作目标与学习目标)、人与人之间(如家庭成员之间、朋友之间)、资源与目标、活动与活动之间(如时间安排)的协调问题,也就是说,个人也需要管理(即自我管理)。这就说明,共同劳动并不是管理产生的根本原因。

那么,到底是什么导致了管理的产生呢?从每一个人对目标、资源、活动等进行协调的目的来看,管理产生的根本原因在于人的欲望的无限性与人所拥有的资源(时间、资金、精力、信息、技术等)的有限性之间的矛盾,如图1-1所示。



图 1-1 管理产生的原因

一方面,人生而有欲,而且人的欲望还会随着当前欲望的满足而不断产生出新的欲望;另一方面,世界上又不存在任何可以不劳而获的东西。“有得必有失,有失必有得”,要有所获得,就必须有所投入,而且要想取得超越常人的成就,就必须付出超越常人的努力。但每一个人所拥有的可以投入的资源却总是有限的,时间有限、知识有限、精力有限、能力有限、钱物有限,这就产生了一对矛盾,即人类欲望的无限性与其所拥有的资源的有限性之间的矛盾。

有矛盾就需要协调。为了协调人类欲望的无限性与其所拥有的资源的有限性之间的矛

盾，人类绞尽了脑汁，并先后采取了不同的协调方法。

为了协调这一对矛盾，人类首先想到的是，如何尽可能地拓展自己所能拥有的资源。一开始是向大自然索取资源，这就是最早的人类生产活动的起因。随着人类的不断繁衍，人的需求不断扩张，由于受制于当时的生产力发展水平，当向大自然所能索取到的资源不能满足人类不断增长的欲望时，就产生了以掠夺他人资源为主要目的战争。人们希望通过战争的手段，掠夺他人的资源以拓展自身的资源，以满足自身急剧增长的各种欲望。从历史的眼光看，战争的主要起因是掠夺资源。

但战争本身也需要耗费资源，当一方费了九牛二虎之力，终于将另一方打败时，自己在战争中已丧失众多的资源，并且对方的资源也大多已在战火中毁灭。有鉴于此，人们又提出了不同的协调办法，如表 1-1 所示。

表 1-1 协调的方法

手 段	协调的方法
生产	通过科研和劳动向大自然要资源，以实现自己尽可能多的欲望
战争	通过掠夺他人的资源来增加自己的资源，从而满足自己更多的欲望
道德	通过教育来约束与改变人的欲望，使有限的资源足以满足众人的欲望
管理	通过科学的方法提高资源的利用率，力求以有限的资源实现尽可能的欲望

在我国古代，先贤们主张“清心寡欲”，希望通过约束人的欲望，使有限的资源足以满足人的欲望，由此就导致了伦理道德的形成，通过各种教育的手段教化社会成员，并由此在社会管理中形成了以“人治”为主的管理作风。如荀况认为：“人生而有欲，欲而不得，则不能无求，求而无度量分界，则不能不争。争则乱，乱则穷。先王恶其乱也，故制礼义以分之，以养人之欲，给人之求。使欲必不穷乎物，物必不屈于欲，两者相持而长，是礼之所起也。”

与东方人认为“欲为万恶之源”相反，西方人认为“人类的不断追求是推动人类文明、社会进步的根本动力”。因此，人的欲望不能加以约束。在这种情况下，为了解决人所拥有的资源相对于人的欲望的有限性，他们提出了协调这一对矛盾的第四种方法，那就是科学的管理。即主张通过科学的方法来资源的利用率，力求以有限的资源实现尽可能多或高的目标，这就是管理的功能，也是一切管理工作的根本出发点。正因为西方人主张通过科学的方法来进行协调，因此在社会管理中其管理行为以“法治”为主——按照自然法则、法律法规、科学方法进行治理。

需要注意的是，道德与管理在协调资源与欲望之间的矛盾时各有其优缺点。通过道德的方法，教育得好确实可以达到解决这一对矛盾的目的，但费时费力，结果也常常会不稳定；依靠科学的方法，确实可以提高资源的利用率，在一定程度上缓解这一对矛盾，却无法最终解决这一对矛盾。光靠法治是解决不了所有的社会问题的。要协调解决资源与欲望之间的矛盾，就必须双管齐下，既注重道德教育又注重科学管理。正因如此，如何将西方科学的管理方法与东方传统的教化方法相结合，以达到既有效地利用有限的资源，又不断地提高人民的生活水平和推动社会进步的目的，就成为我国管理界进行管理创新的重点课题。

因此,人的欲望的无限性与人所拥有的资源的有限性之间的矛盾,是管理产生的根本原因,管理的功能就在于通过科学的方法来提高资源的利用率,力求以有限的资源实现尽可能多或高的目标。

四、管理的职能

人类的管理活动究竟具有哪些具体职能?法约尔在1916年出版的《一般管理与工业管理》一书中首次提出了管理具有五种基本职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。在法约尔之后,许多管理学者都对管理的具体职能进行了探讨,出现了不同的学派,特别是1925年梅奥等人进行了著名的“霍桑实验”以后,行为学派的出现使人们在管理中从重视“技术”因素转向重视“人”的因素,提出了正确处理人群关系的问题,把“人”的管理提高到比较重要的位置,从而提出了人事、用人、领导、激励等职能。20世纪60年代之后,随着市场经济的发展,科学技术的突飞猛进,决策问题在管理中的作用更加突出,出现了许多科学的决策方法和决策手段,从而逐渐将决策职能从计划职能中分离出来。

实际上,关于管理的职能至今仍众说纷纭,有人认为管理有两三种职能,有人认为管理有四五种职能,有人甚至认为管理有八九种职能。随着管理理论、管理实践活动的发展,管理的基本职能也在不断适应新的形势而有所变化。我们把管理的基本职能总结为决策、计划、组织、领导、控制和创新。

(一) 决策

市场经济是一个开放的系统,市场需求的迅速变化和竞争的加剧,使决策成为管理的核心和首要职能。决策是为了达到某一特定的目的而从若干个可行方案中选择一个满意方案的分析判断过程。决策是针对未来的行动制订的,未来的行动往往受到行动者所处内外环境的影响,因此,决策前首先要分析组织所处的内外环境,并在此基础上采用一定的科学方法进行预测,对事物今后的发展趋势做出描述。

任何组织的管理活动都具有决策职能,决策职能分布在各项管理活动中,贯穿于一个组织管理活动的始终。同样,任何组织的管理工作者也都具有决策职能,从高层的管理工作者到基层管理工作者管理活动始终都贯穿着决策职能。高层管理者的决策一般是战略性的、非程序化的决策,难度比较大;基层管理工作者的决策一般是业务性的、程序化的决策,难度相对较小。

(二) 计划

计划是指为实现既定的目标而对各项具体管理活动及其所需人力、财力、物力做出的设计和谋划。计划有广义与狭义之分。广义的计划指制订计划、执行计划和检查计划的执行情况等整个计划工作的全过程。狭义的计划指制订计划,即通过一定的科学方法,为目标的实现做出具体的安排。

计划是对未来行动方案的一种说明,它告诉管理者和执行者未来的目标是什么,要采取什么样的活动来达到目标,要在什么时间范围内达到这种目标,以及由谁来进行这种活动等。计划职能是一个非常重要的职能,它不仅是管理活动的依据,也是组织合理配置资源的手段,还是降低风险、掌握主动的依据以及实施控制的依据。

(三) 组织

组织是由一定的群体为了实现共同的目标,按照一定的原则,通过组织设计,以特定

的结构运行的一种集合体。

任何管理活动都需要由人来实施,而且由一定的群体来实施,为了发挥整体大于部分之和的优势,使有限的人力资源形成最佳的综合效果,就必须通过一定的形式,用制度规定各个成员的职务、责任和权力,以及各成员之间的相互关系,形成一个有机的结构,使整个结构协调运转,这就是组织。

组织职能是各项管理职能的基础,离开了组织职能,各项管理职能就无法实施,管理活动也就无法进行。

(四) 领导

领导的本质是一种影响力,是对组织为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。领导和领导者是两个不同的概念。领导是一种影响力。领导者是实施领导的人,是利用影响力带领人们或群体实现组织目标的人。

决策和组织工作做好了,并不能保证组织目标的实现,因为组织目标的实现要依靠全体成员的共同努力,而位于不同岗位上的人员由于各自的人生目标、价值观、需求等各不相同,合作中必然会产生矛盾和冲突。因此,就需要有权威的领导者来进行领导。

领导职能的具体内容是指导人们的行为,沟通人们之间的信息,激励每个成员自觉地为实现组织目标而努力。沟通是指信息在两个或两个以上的人之间传播或交换。沟通不仅可以协调各成员之间的关系,使组织成为一个有机的整体,而且是领导者激励下属、实现领导职能的基本途径。激励就是利用某种有效手段或方法调动人的积极性的过程。人的积极性是一种能激发人在思想、行动上努力进取的心理动力。

(五) 控制

控制职能就是按照预定的目标、计划和标准,对管理活动的各个方面的实际情况进行检查,发现差距,分析原因,采取措施,予以纠正,使管理活动能按计划进行,保证预定决策目标的实现。

人们在执行计划的过程中,由于受到各种内外部因素的影响,常常使管理活动偏离预定的目标。为了保证计划得以实现,就需要有控制职能。

控制职能与计划职能是密不可分的。计划是控制的前提,计划为控制职能提供目标和标准,管理者必须及时取得决策和计划执行情况的信息,并将有关信息与决策目标和计划进行比较,发现实践活动中存在的问题,分析原因并采取措施。因此,没有决策以及在决策基础上制订的计划就不存在控制;同时,控制又是实现计划的手段。

(六) 创新

创新是社会发展的源泉,是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力。人类社会在不断的创新中取得进步和发展,人类本身也在不断的创新中获得进一步的完善。随着科学技术的突飞猛进,创新对于经济社会发展的强大推动作用已经远远超过了以往任何一个时代。

将创新作为一种管理职能是一种新的认识,20世纪50年代以来,随着科学技术的飞速发展,市场需求瞬息万变,社会关系也日益复杂,管理者经常遇到新情况、新问题,如果没有创新,就无法应付新的形势,也无法完成所肩负的管理任务。

创新职能不同于其他职能的表现形式,决策、计划、组织、领导和控制等职能都是通过自身特有的表现形式行使职能的。例如,决策职能是通过方案的形式表现的;计划职能

是通过计划的形式表现的；组织职能是通过组织结构的设计和人员的配备表现的；领导职能是通过领导者和被领导者的关系表现的；控制职能是通过信息反馈和纠正措施表现出来的。但是，创新职能却是通过其他管理职能的活动表现出自身的存在和价值。创新体现在决策方案的制订中，体现在计划形式的表现中，体现在组织结构的设计和人员的配备中，体现在领导者和被领导者的关系中，体现在信息反馈和纠正措施中。可以说，创新无处不在，无事不在，事事皆可创新。

第 二 节 管 理 者

一、管理者的概念

任何管理活动都是通过人来进行的，人是进行管理活动的主体。所谓管理者就是指执行管理任务的人员。

二、管理者的分类

（一）管理者的层次分类

一个组织的管理人员可以按照所处的管理层次分为高层管理者、中层管理者和基层管理者，同时在管理者层次之下还包括一个作业人员层，如图 1-2 所示。



图 1-2 管理者的层次分类

► 1. 高层管理者

高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的管理人员。高层管理者的主要职责是制订组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，评价组织的绩效等。

► 2. 中层管理者

中层管理者是指处于高层管理者和基层管理者之间的中间层次的管理人员。中层管理者的主要职责是贯彻执行高层管理者所制订的重大决策，监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比，中层管理者更注意日常的管理事务，在组织中起承上启下的作用。

► 3. 基层管理者

基层管理者也称为第一线管理者，是组织中处于最低层次的管理人员，仅仅面对作业