

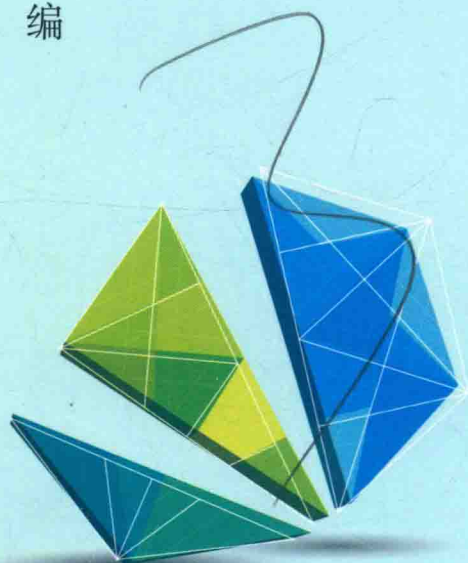


高等院校工商管理类创新课程体系教材

管理学

Management

吕强 李文莲 主编

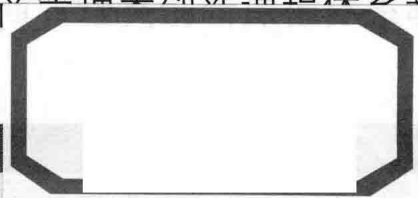


东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press





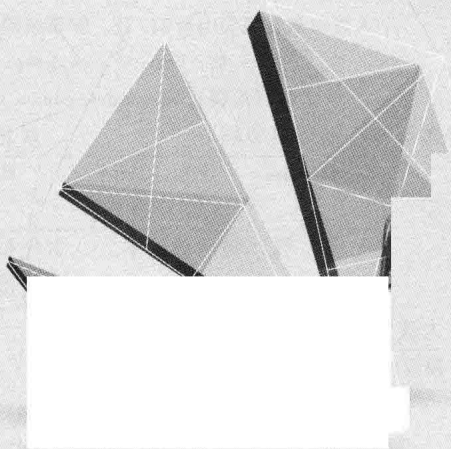
高等院校工商管理类新编教材



管理学

Management

吕强 李文莲 主编



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 吕强, 李文莲主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2017.1
(高等院校工商管理类创新课程体系教材)

ISBN 978-7-5654-2557-8

I. 管… II. ①吕… ②李… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 302189 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连雪莲彩印有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 296 千字 印张: 13.25 插页: 1

2017 年 1 月第 1 版

2017 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 王莹 魏巍 孙平 责任校对: 郭海雷 魏巍

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

定价: 36.00 元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711

“高等院校工商管理类创新课程体系教材”

审定委员会

主 任：张伟星 李 东

委 员：王在泉 王军英 邵景玲 孙 勇

编写委员会

主 任：王曙光

副主任：杨成文 宋荣兴

委 员：王 新 王先鹿 薄建奎 乐国林 胡宝玲 刘占军 刘成立
崔建新 于 桐 华文健

前言

“管理是一种实践，其本质不在于知而在于行，其验证不在于逻辑而在于成果。”当下，宏观经济环境、企业管理实践与管理理论都发生了深刻的变化，这要求管理学的研究、学习与应用必须做出相应的改变。本着适合为好的管理原则，本书遵循解读经典、关注前沿，系统阐述管理理论研究成果与应用的一般编写思路，依据我国普通高校的生源基础、培养目标与具体教学情况，力求编写一部概念清楚、层次分明、针对性强的实用教材。具体而言，本书的编写贯彻了“少而精”的原则，突出重点内容，精简次要内容；充分考虑了有关学科的分工和联系，既保证了管理理论的系统完整，又尽量避免重复。

实际上，从管理学的学科现状来看，在基本理论与主体内容上突破已有经典教材是不现实的，但在内容的组织与编排方式上本书力求独具特色。

1. 定位于为缺乏社会阅历的大学新生编写的管理学入门教材

管理学通常是财经类专业学生学习的的第一门专业类课程，教学效果的好坏将在很大程度上影响学生学习后续专业知识的兴趣。在保证管理学理论的系统完整与科学合理的前提下，本书力求简洁明了、通俗易懂，用学生能理解的语言阐述管理理论，传授管理知识。

2. 注重结构体系的科学性与易读性

本书按照管理的基本职能进行结构设计，注重管理体系的完整性与科学性。每章都设置了“学习目标”“思考题”“案例分析”等栏目，以增强易读性，提高学生的学习兴趣，加深学生对管理知识的理解。

3. 增强管理思想的本土化与管理理论的情境性

本书介绍了中国传统管理思想的形成及现实意义，分析了当下中国企业管理的现状与发展，尽量采用鲜活的中国企业管理案例，更好地体现管理的情境性，以进一步引导学生做到知行合一，即课堂上学管理、生活中用管理，将管理知识资源化、能力化。

本书共11章，分别为管理与管理者、管理思想的发展、管理道德与社会责任、决策、计划、组织结构与文化、人员配备、领导与领导者、激励、沟通、控制。

参与本书编写的有吕强（第1、2章）、胡保玲（第6、7章）、李文莲（第8、9、10章）、杨文红（第4、5、11章）、荆湘霞（第3章）。全书由吕强、李文莲担任主编，陶

勇、魏兆连等也为本书的编写提供了有益思路与参考资料。

本书在编写过程中得到了作者所在单位领导及同仁的大力支持，参考并采纳了同类教材和有关论著的观点与内容，在此一并表示诚挚谢意。

由于水平所限，缺点与错误在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

2016年11月

目 录

◆ 第1章 管理与管理者/1

学习目标/1

1.1 管理活动/1

1.2 管理的职能与性质/6

1.3 管理者的角色与技能/12

思考题/17

案例分析/17

◆ 第2章 管理思想的发展/20

学习目标/20

2.1 传统管理思想/20

2.2 古典管理理论/28

2.3 现代管理理论/35

思考题/42

案例分析/42

◆ 第3章 管理道德与社会责任/44

学习目标/44

3.1 管理道德/44

3.2 社会责任/52

思考题/59

案例分析/59

◆ 第4章 决 策/62

学习目标/62

- 4.1 决策概述/62
- 4.2 决策基本理论/64
- 4.3 决策过程与影响因素/66
- 4.4 决策的方法/70

思考题/79

案例分析/79

◆ 第5章 计 划/81

学习目标/81

- 5.1 计划概述/81
- 5.2 计划的类型与编制程序/84
- 5.3 计划的实施/88

思考题/103

案例分析/103

◆ 第6章 组织结构与文化/105

学习目标/105

- 6.1 组织与组织结构设计/105
- 6.2 组织的部门化/109
- 6.3 组织的层级化/112
- 6.4 组织文化/116

思考题/121

案例分析/121

◆ 第7章 人员配备/123

学习目标/123

- 7.1 人员配备概述/123
- 7.2 吸引优秀的人力资源/125
- 7.3 培养优秀的人力资源/130
- 7.4 留住优秀的人力资源/133

思考题/136

案例分析/137

◆ 第8章 领导与领导者/139

学习目标/139

- 8.1 领导与领导权力/139

8.2 领导方式及理论/143

8.3 领导艺术/153

思考题/154

案例分析/154

◆ 第9章 激 励/156

学习目标/156

9.1 激励概述/156

9.2 激励理论/160

思考题/167

案例分析/168

◆ 第10章 沟 通/169

学习目标/169

10.1 组织中的沟通/169

10.2 沟通的障碍及其克服/174

思考题/178

案例分析/178

◆ 第11章 控 制/180

学习目标/180

11.1 控制概述/180

11.2 控制过程/184

11.3 控制效率/188

11.4 控制方法/191

思考题/199

案例分析/199

◆ 主要参考文献/201

第1章/ 管理与管理者

学习目标：在掌握人类活动的特征、管理的基本概念、管理者的作用与类型的基础上，系统学习管理的本质与职能，理解管理者的角色与技能，深入领会管理是科学与艺术的结合，为这门课程的学习奠定基础。

管理是一种特殊的社会实践活动，凡是有人群共同劳动的地方，就会有管理。在人类历史长河中，管理无处不在，无时不在。千百年来，人们对管理活动的思考与总结，形成了一些零散、朴素的管理思想。直到19世纪末，随着工业革命的发展，管理学才应运而生。随着社会的发展，组织规模持续扩大，人类活动日益复杂，人们之间的跨地区、跨文化合作不断加强，管理工作与管理科学对社会的影响不断加深。可以说，对于当今社会的任何伟大进步，管理学都做出了重要贡献。

“我们有机会学习和研究管理学将是人生的幸运，因为它将伴随我们一生。”

——周三多

1.1 管理活动

管理活动作为人类最重要的一项活动，它广泛地存在于社会现实生活中，大到国家、军队，小到企业、学校，凡是由多人所组成的、有一定目的的组织活动，都离不开管理。可以毫不夸张地说，人类社会的发展和进步与管理状况的改进和管理水平的提高密切相关。

人类历史上有据可考的最早的管理活动，可以追溯到公元前5000年生活在幼发拉底河流域的苏美尔人所进行的最原始的记录活动。从历史记载来看，素以“世界奇迹”著称的埃及金字塔、古巴比伦空中花园和中国的万里长城，其宏伟的建设规模都是人类管理和组织能力的有力见证。在当时的工程技术条件下，如果缺少有效的管理，要想完成如此浩大的工程是很难的。

古罗马在建立之初，就采取了较为分权的组织管理形式，最终古罗马从一个小城市发展成为一个世界帝国，并延续了几个世纪的统治。可以这么说，古罗马帝国的兴盛，在很大程度上应归功于其领导者卓越的管理才能。

公元前1772年,古巴比伦国王颁布的《汉谟拉比法典》被认为是世界上最早的一部比较完备的法典。法典全文用楔形文字铭刻,除序言和结语外,共有条文282条,包括诉讼手续、损害赔偿、租佃关系、债权债务、财产继承以及对奴隶的处罚等。法典肯定了两河流域在社会经济方面出现的新秩序,巩固了奴隶制经济的基础,促进了私有制和奴隶制经济的迅速发展。

公元前四五百年,古希腊苏格拉底、柏拉图、亚里士多德等人的著述与演讲中也蕴含了大量的社会行政管理思想。其中,柏拉图在其著作《对话录》中论述了管理的普遍性。可见,当时的管理实践活动已经相当频繁。

中国作为东方文明古国,不仅有着悠久的历史 and 璀璨的民族文化,而且有着丰富的管理思想和形式多样的管理实践。

公元前2000多年,禹将王位传给儿子启,标志着禅让制的结束,从此中国进入了奴隶制社会,真正拉开了王道治国的序幕,也演绎出了中国古代历史上无数的管理实践。公元前1066年左右,周朝建立后,所面临的形势相当严峻。为了巩固政权,适应新形势的需要,周武王论功行赏,调整统治集团的内部关系,实行以周王室为中心的分封制度。为了控制广阔的新征服区,周朝初期仍沿用商朝的分封制,把王族、功臣以及先代的贵族分封到各地做诸侯,建立诸侯国,先后分封的有鲁、齐、燕、卫、宋、晋、虢等71个诸侯国。周朝的分封制成功地稳定了当时的政治形势。公元前221年,秦始皇统一了中国。为了巩固政权,秦始皇采取了一系列措施:政治上建立中央集权的专制统治,经济上统一货币、度量衡,文化上统一文字,思想上焚书坑儒,北击匈奴,修筑长城。秦始皇的这些措施不仅在当时产生了重大的影响,而且对中国延续了2000多年的封建制度也产生了重大的影响。蜀汉建立后,杰出政治家诸葛亮推行了“科教严明,赏罚必信,无恶不惩,无善不显”的政策,缓和了内部矛盾,使蜀汉的政治比较清明,政通人和,同时也促进了农业灌溉的发展。中国自古以来,战争就连绵不断,但其中也充分体现了我国古代丰富而优秀的军事管理思想。发生在公元383年的淝水之战,是东晋王朝同北方前秦政权之间进行的一次战略性大决战,也是中国历史上以弱胜强的著名战役之一。弱小的东晋军队临危不乱,利用前秦统治者苻坚战略决策上的失误和前秦军队战术部署上的不当而大获全胜。

人类社会的发展已经经历了许多历史阶段,随着生产力的提高和社会的进步,管理实践活动也逐渐由简单趋于复杂。

从18世纪到19世纪中期,随着工业革命以及工厂制度的发展,工厂以及公司的管理越来越复杂,出现了更新颖的管理实践。

1.1.1 人类活动的特点

自古以来,人类的一切活动,包括政治、经济、军事、宗教等,都具有以下几个基本特征:

1) 目的性

“人类是万物之灵。”作为地球上唯一有智慧、能思维的动物,人类的一切活动都是经过大脑的思考、为了达到一定的目的而进行的。自然界中的一些动物都可以建造非常精巧复杂的巢穴,但其一切活动都是自发的、本能的,而不会有意识地进行规划、设计和组织实施。人类却不同,人类可以通过改变自然来为自己的目的服务。这也是人类同其他动物

的本质区别。每个人都有自己的需求、理想，人们不仅要为自己的预期目的和理想去奋斗，而且需要与其他人共同努力。甚至可以说，正是在这种为实现预期目的而不断劳动、思考、探索、谋划和组织管理的过程中，人类才得以生存和进化。

2) 依存性

人类的目的人性来源于人对外部环境和人类自身的相互依存关系。人类为了生存和发展，必须通过适应和改造外部环境去取得必需的资源，必须通过个人或集体的劳动为自己或他人提供需要的产品和劳务。人从来就不是孤立的个体，从远古开始，人类在与自然的斗争中形成了部落，后来在漫长的岁月里逐渐发展为许多集团、民族和国家，以及各种各样的社会经济组织。随着社会生产力的发展，社会分工越来越细，人们之间的相互依存关系也越来越紧密。尽管在人类发展的历史中，各个集团、阶级、民族、国家之间经常充满着矛盾、冲突和斗争，但始终没有改变人类必须相互依存的特点，同时，经济、政治、军事、宗教等各种社会组织也日益增多。

3) 知识性

人类活动的另一个基本特点是，人类能够从自己过去的实践中学习，能够从前人的经验中学习，并且能够把学到的知识加以记忆、积累、分析和推理，从而形成人类独有的知识体系。科技越发达，个人所掌握的知识就越专门化，这更加增强了人们之间的联系与合作。从另一个角度看，知识是文明的载体，人类活动离不开知识的指导和启示。只有掌握了一定的科学知识，人类才能继续探索，科学的脚步才不会停歇。随着知识的不断积累，人类对客观规律的认识逐步深化，人类社会的各种管理组织、制度和方法也日趋完善，人类终于有能力为达到各种目的而发展、建立起各种强大的社会组织。

人类活动的以上几个特点为人类的管理实践提供了客观条件，同时也回答了管理实践与人类历史同样悠久的历史原因。

1.1.2 管理的必要性

管理实践虽然与人类社会产生和发展的历史一样悠久，但直到工业革命以后，随着现代工业技术的广泛应用和工商企业的快速发展，管理才受到了普遍的重视，而全球性的管理发展热潮是在第二次世界大战以后形成的。

美国著名管理学家彼得·德鲁克（Peter F. Drucker，1909—2005）说过：“管理层作为一种必要的、独特的和领导的机构出现于世是社会历史上一件举足轻重的事件。”的确，随着人类社会的进步，管理问题正在成为或已经成为全人类普遍关注的课题。

美国管理学界曾自豪地宣称：工业革命发生在英国，使英国成为第一个工业化国家，而管理革命发生在美国，使美国最先成为现代化国家。事实上，管理的成功的确是美国企业制胜的法宝。据美国权威人士估计，美国的经济水平之所以居世界首位，三分靠技术，七分靠管理。

第二次世界大战以后，世界各国急于为恢复经济寻找良方，美国制造业在战争中的绩效惊人，自然受到了全球关注而成为标杆，各国纷纷开始学习美国企业管理的理论和方法。在10多年的时间里，这股热潮席卷了整个欧洲和日本。20世纪60年代，许多发展中国家和地区也先后引进了先进的管理理论和方法，大力培养本国或本地区的管理人才，加强企业的管理工作，并在不同程度上取得了成效。

20世纪70年代末,随着中国改革开放政策的实施,中国各省、市纷纷成立企业管理协会,全国有120多所正规大学先后设置了管理专业,许多省、市政府部门组建了专门培训经济管理干部的经济管理干部学院或培训中心。1987年9月,南京大学与美国密苏里大学哥伦比亚分校合作举办了第一期MBA班。1990年10月,全国9所院校开始试点培养工商管理硕士(MBA)。中国的高层决策者已经充分认识到了管理的重要性。1994年,朱镕基同志在给清华大学经济管理学院成立10周年的贺信中说:“建设有中国特色的社会主义,需要一大批掌握市场经济的一般规律、熟悉其运行规则、了解中国实情的经济管理人才。”1996年,朱镕基同志又指出:“今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了,确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道。”

最近几年来,中国政府和企业通过实践,更加迫切、深刻地认识到了加强管理的重要性。可以说,管理的重要性在中国已深入人心,但我们也应该深刻认识到中国目前的发展状况和管理水平。

当今世界,管理与科技已经成为促使一个国家经济腾飞的双翼和驱动现代社会文明加速前进的两轮。著名管理学家德鲁克指出:“发展中国家并不是在发展上落后,而是在管理上落后。”中国作为当今世界上最大的发展中国家,随着改革开放的进一步深化,对管理的需求也会变得日益迫切和强烈。然而,管理一直是中国的弱项,是中国经济加速发展、社会全面进步的瓶颈。在全球经济动荡、国内经济进入“新常态”的形势下,中国只有迎难而上,进一步重视、研究并加强管理,才能促进经济的发展,快速增强综合国力,全面提高国际竞争力,进而屹立于世界现代化强国之林。

下列有关管理必要性的观点,已经成为人们的共识:

(1) 对发展中国家而言,资源短缺将是一种长期的经济现象,特别是资金、能源、原材料,往往成为企业和社会经济发展的桎梏。如何将有限的资源进行合理的配置和利用,使其最大可能地形成有效的社会生产力,是管理应当解决的问题。如果管理不善,不仅资源得不到合理使用,社会经济不能迅速发展,而且可能导致行贿受贿、贪污腐败等一系列社会经济弊端的产生。

(2) 对发展中国家而言,科学技术落后是阻碍生产力发展的重要因素之一。然而,无论是本国的科技发明,还是引进的科学技术,并不一定都能形成很高的生产力。许多科技发明被闲置,许多引进的项目技术水平一般,许多引进的先进设备得不到充分利用,伪劣产品充斥市场……各种各样不成功的事例随处可见。产生这些乱象的根源在于无效的管理,即宏观管理失控,微观管理又缺乏约束机制。实践一再证明,只有通过有效的管理,才能使科学技术真正转化为生产力。

(3) 高度专业化的社会分工是现代国家和现代企业建立的基础。如何把不同行业、不同专业、不同分工的各种人员合理组织起来,协调他们相互之间的关系,协调他们与政府之间的关系,协调他们与各种资源之间的关系,从而调动起各种积极因素,都要靠有效的管理。

如果管理不善,不仅不能调动这些人的积极性或者只能调动一部分人的积极性,而且很可能引起社会或企业内部的矛盾和冲突,导致效率低下,从而阻碍社会或企业的发展。

(4) 实现社会发展和社会组织发展的预期目标,要靠全体成员长期的共同努力。如何把每个成员千差万别的个人目标引向组织的目标,把无数分力组成一个方向的合力,也要靠管理。如果管理不善,组织就会成为一盘散沙,内耗不止、毫无活力,不仅预期目标无法实现,与强手的差距也会越来越大,最后可能因为找不到立足之地而被社会淘汰。

(5) 目前,信息网络在中国各行各业得到了空前迅速的应用和普及。信息网络一方面大大推进了中国管理现代化的进程,另一方面使人们亲身感受到了现代管理的巨大能量。管理借助迅猛发展的信息技术和知识经济,正在改变世界。“搜百度”“上淘宝”“聊微信”……这些正深刻改变着中国的经济活动、社会活动及人们日常生活的方式、方法和内涵。工作质量、服务质量和生活质量的提高,都依赖于管理水平的提高。如果没有管理工作质的飞跃,人们就不可能得到现代科技和物质文明所给予的一切,贫穷、落后也将成为不可避免的事实。

1.1.3 管理的概念及特征

1) 管理的概念

“管理”是一个含义极为广泛的概念,最通俗的说法是,“管理就是管人理事”。英文中表示“管理”的词最常用的有“management”和“administration”,前者多与“经营”相联系,后者多与“行政”相联系;此外还有“execution”,但偏重于“执行”“实施”之意。在中文中,管理有“管辖”“处理”“理事”之意,即对一定范围内的人员及事物进行安排、处理,但是这种字面的解释并不能严格表达出管理本身所具有的完整含义。

管理学界对于管理的概念,至今仍没有统一的解释。多年来,西方许多管理学者从不同的角度对管理的概念做出了不同的阐释,比较有代表性的观点包括以下几种:

(1) 管理就是确切地知道要别人干些什么,并使他们用最好、最经济的方法去干。这是古典管理理论的代表人物、科学管理的创始人弗雷德里克·温斯洛·泰勒的定义。

(2) 管理是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能为要素组成的活动过程。这是古典管理理论的代表人物、管理过程学派的创始人亨利·法约尔于1916年提出的观点。法约尔对管理基本思想的阐述反映在后来许多管理学家给管理所下的定义中。

(3) 管理是一种实践,其本质不在于“知”,而在于“行”;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。管理是一门学科,管理学科把管理当作一门真正的综合艺术。这是美国管理学大师彼得·德鲁克于1954年和1989年提出的观点。德鲁克对管理的看法充分反映了经验主义学派的观点,他一再强调管理是实践的综合艺术,认为无论是经济学、计量方法还是行为科学,都是管理人员的工具。

(4) 管理就是决策。这是1978年诺贝尔经济学奖获得者、美国管理学家赫伯特·西蒙(Herbert A.Simon)的观点。

(5) 管理就是一个人或更多的人来协调他人的活动,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。这是美国的小詹姆斯·唐纳利(Donnelly)等人的阐释。

(6) 管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。这是管理过程学派的代表、美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)于1993年提出的观点。这一定义强调了设计与保持良好环境,满足了组织行为学和管理伦理学对管理提出的最基本的要求,体现了管理对人的起码尊重和关怀,是时代进步的标志。

(7) 管理是通过协调其他人的工作,有效率和有效果地实现组织目标的过程。这是斯蒂芬·罗宾斯(Stephen P.Robbins)于2005年在《管理学》(第8版)中所表达的观点。

随着研究范围的不断扩大,以及各相关学科的研究成果日益丰富,人们对管理概念的认识越来越宽泛。有人从系统论的角度出发,认为管理就是对整个系统的运动、发展、变化做出的有目的、有意义的控制行为;还有人从信息论的角度出发,认为管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程。这些不同的认识或是从不同的侧面揭示了管理的含义,或是深化了管理在某一方面的属性,对于管理理论的发展都是有益的。

综上所述,本书认为,管理是指管理者在特定的环境下,对组织的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制,使组织成员高效率地实现既定目标的活动过程。

2) 管理的特征

上述定义从不同侧面、不同角度揭示了管理的含义,充分体现了管理的基本特征。综合来说,管理的特征有以下几个方面:

(1) 管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有组织的群体活动过程。所以,管理的基本原理适用于一切组织,无论是营利性的工商企业,还是非营利性的群体组织,如学校、科研单位、政府机关、军队或慈善救济会等。虽然不同的组织可能需要不同的管理技术和管理方法,但是管理的基本原理都是相同的。

(2) 管理过程是由一系列相互关联的基本职能构成的,这些基本职能包括计划、组织、领导和控制。各级管理者都要通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作来确定组织目标,从而创造一种良好的环境,使组织成员高效率地实现既定目标。

(3) 管理的对象是组织的各类资源,管理的有效性集中体现在组织资源的投入产出比上。所以,管理者必须把提高效益作为管理目标。营利性的组织固然要讲究效益,追求盈利;非营利性的组织也必须力争完成预期目标,使投入的资源(人、财、物)越少越好,或者以现有的资源完成更多的工作。然而,要提高效益,就必须提高工作效率。任何一个组织要想留住并诱导组织成员高效率地完成工作,就必须使组织成员认识到实现组织目标与实现个人目标是一致的,同时要满足组织成员各种合理的物质需要和精神需要,通过提高组织成员的满意度,激发组织成员的工作热情。

(4) 管理活动是在一定的环境下进行的,管理者应善于发现环境为组织提供的机会和对组织构成的威胁。管理者不是在一个孤立的、封闭的组织内开展管理活动的,而是在一个开放的、与外界有着千丝万缕联系的组织中进行管理活动的。管理者要适应外部环境的变化,并能充分利用外部环境提供的各种机会,管理的方法和形式也要因环境条件的不同而改变。

1.2 管理的职能与性质

1.2.1 管理的职能

管理的职能是指管理过程中各项活动的基本功能。管理本来是一种综合的、动态的系统活动,划分管理的职能,只是为了从理论上更清楚地描述管理活动的整个过程,也可以使管理人员更容易接受这些概念。一般来说,考察管理职能的目的有两个:第一,回答管

理是要干什么的问题；第二，回答管理的既定目标是如何达成的。

最早系统地提出管理的各种具体职能的是法国著名管理学家亨利·法约尔（Henri Fayol，1841—1925）。他认为，管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。此后，有关管理的职能，又有“三职能说”、“四职能说”或“七职能说”等。虽然提法各不相同，但都是表1-1中所列各种职能的不同组合而已。其中，常见的提法是计划、组织、领导、控制。

表1-1 管理职能列表

管理职能	古典的提法	常见的提法	本书的提法
决策（decision making）			计划
计划（planning）	◆	◆	
组织（organizing）	◆	◆	组织
用人（staffing）			
指导（directing）			领导
指挥（commanding）	◆		
领导（leading）		◆	
协调（coordinating）	◆		
沟通（communicating）			
激励（motivating）			
代表（representing）			
监督（supervising）			控制
检查（checking）			
控制（controlling）	◆	◆	

随着科学技术的迅猛发展，社会经济活动空前活跃，市场需求瞬息万变，社会关系也日益复杂，管理者每天都会遇到新情况、新问题，如果因循守旧、墨守成规，就无法应对新形势的挑战，也无法完成肩负的任务。现在已经到了不创新就无法维持的地步，创新自然成为管理过程中不可或缺的活动。因此，一些学者认为，创新也是管理的重要职能。

然而，各项管理职能都有自己独特的表现形式。例如，计划职能通过目标的制定和行动的确定表现出来；组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来；领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来；控制职能通过偏差的识别和纠正表现出来。创新与上述各种管理职能不同，它本身并没有某种独特的表现形式，它总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值，是贯穿整个管理过程、推动所有管理活动的原动力与总原则。

综上所述，我们将管理职能划分为计划、组织、领导、控制四种职能。本书将围绕这

四个基本职能进行论述。

1) 计划

人们对计划的理解,有静态和动态两种。从静态来看,计划是未来行动的方案,包括未来行动所要达到的目标及相应的措施;从动态来看,计划是一种联系现在与未来的行动,通过对过去和现在情况的分析,对未来进行预测,描绘未来的图景,并努力实现预定的目标。

管理科学研究的是计划的动态过程,也就是说,要研究计划是如何产生的这一过程,从而探索制订计划的一系列科学程序和方法,为管理提供科学的计划决策。

计划是组织在科学预测的基础上,根据环境的需要和自身的特点,对未来一定时期内的工作做出安排的活动,从而为管理活动提供基本依据。具体来看,计划工作一般要解决两个问题:一是干什么,即目标或任务;二是怎么干,即方法和手段,这里包括时间、地点和任务承担者。

我们常说“做事要有头绪”,“头绪”即强调任何工作都要有计划。通过计划工作,管理者为工作设计了一个蓝图,组织的一切工作都必须紧紧围绕这个蓝图来进行。计划为管理者的管理活动提供了原则和方法,它能纠正组织活动的偏差,并促使组织目标顺利实现。因此,计划职能是管理的首要职能,是从现在通向未来的桥梁。

2) 组织

计划的实施需要依靠其他人的合作,组织工作正是为了满足人们对合作的需要而产生的。管理的组织职能是保证决策目标实现和计划有效执行的一种功能。为了使组织的各级成员围绕着组织目标和计划任务有效工作,管理者必须按照目标和计划的要求,把组织经营的各个环节和要素密切结合起来,具体包括划分部门、划分层次,正确规定各级机构和各级管理人员的职责,协调各级机构和各类人员的工作,力求使组织结构合理、人尽其才、协调高效,真正形成一个有机整体。

组织活动的中心工作是设计健全的组织结构,它涉及确立各项工作、将有关工作归入同一部门、确立管理跨度和管理层次等内容。组织职能是管理活动的根本职能,是一切管理活动的根本保障。

3) 领导

所谓领导,就是指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程,它包括行使组织所赋予的职权、实行监督和控制,但更主要的是个人(领导者)依据组织环境,运用领导技能,采取正确的领导方式与行为,团结和带领职工高效率地实现组织目标。如果组织中的所有成员不能很好地工作,即使计划、决策和组织工作做得再好,也不能保证组织目标的实现。这里存在一个关键问题,那就是组织中需要一个有权威的领导者,指导人们的行为,沟通人们之间的信息,增强人们之间的理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉为实现组织的共同目标而努力。

管理中的领导职能是一门艺术,它体现在整个管理活动之中。随着社会的发展,领导又被赋予了新的含义,我们一定不能忽视。

4) 控制

人们在执行计划的过程中,由于受到各种因素的干扰,常常会使实践活动偏离原来的