



云南省普通高等学校“十二五”规划教材



高等学校经济管理类专业  
应用型本科系列规划教材

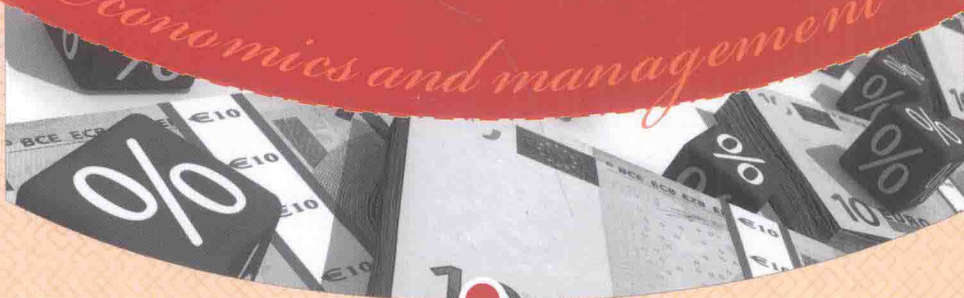
GAODENG XUEXIAO JINGJI GUANLILEI ZHUANYE  
YINGYONGXING BENKE XILIE GUIHUA JIAOCAI

# 管理理论 与实践

GUANLI LILUN  
YU SHIJIAN

主 编 李聪媛

*Economics and management*



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>



云南省普通高等学校“十二五”规划教材



高等学校经济管理类专业  
应用型本科系列规划教材

GAODENG XUETIAO JINGJI GUANLILEI ZHUANYE  
YINGYONGXING BENKE XILIE GUIHUA JIAOCAI

# 管理理论 与实践

GUANLI LILUN  
YU SHIJIAN

主 编 李聪媛



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>

## 内容提要

本书是云南省“十二五”规划教材,是为普通本科院校培养应用型经济管理人才而编写的一本通用教材。本书采用深入浅出的写作方式,将管理学的相关理论和方法进行了全面、系统的阐述。全书共分10章,在对管理理论的形成与发展、管理系统、管理者必备的技能和方法进行阐述的基础上,详细阐述了管理过程中计划、组织、人员配备、领导、沟通、激励、控制、创新等基本原理、工具和方法。本书以实践能力培养为主线,以相关知识为支撑,在充分考虑学习者的认知规律的基础上,以项目为课程主体,注重与实际工作流程的结合,尽可能地吸取其他教材之所长,具有较强的实践性和可操作性。

本书资料丰富,实用性强,方便开展教学活动,可作为普通本科院校经济管理类专业或相关专业的学生用书,也可作企业管理者或相关从业人士培训的参考用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理理论与实践/李聪媛主编. —重庆:重庆大学出版社,2016.8

高等学校经济管理类专业应用型本科系列规划教材  
ISBN 978-7-5689-0079-9

I. ①管… II. ①李… 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194194号

高等学校经济管理类专业应用型本科系列规划教材

### 管理理论与实践

主 编 李聪媛

责任编辑:顾丽萍 王 波 版式设计:顾丽萍  
责任校对:郭小梅 责任印制:赵 晟

\*

重庆大学出版社出版发行

出版人:易树平

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路21号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)

全国新华书店经销

重庆川渝彩色印务有限公司印刷

\*

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:21.75 字数:516千

2016年8月第1版 2016年8月第1次印刷

印数:1—3 000

ISBN 978-7-5689-0079-9 定价:43.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

# 前 言

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专业基础课,也是其他专业的公共基础课或通识教育课。本书旨在树立学习者现代管理的思想观念,培养学习者的管理素质,使学习者懂得运用管理学的基本原理、工具、方法和过程进行管理实践。在传统管理学基础上,本书力求既能提供一个完整的框架体系,具有一定理论深度,又能大大增强实践性,突出动手能力培养;既提供贴近现实的案例和练习,又有相关实用性讲解。本书为学习者学习其他相关专业课程、从事经营管理工作、成为一名优秀的管理者奠定扎实的理论基础。

本书以实践能力培养为主线,以相关知识为支撑,在充分考虑学习者认知规律的基础上,以项目为课程主体,注重与实际工作流程的结合,尽可能地吸取其他教材之所长,具有较强的实践性和可操作性。本书具有以下3个特色:一是,内容上,注重实务、注重技能、注重一线;二是,结构上,体现职能、技能导向;三是,方法上,突出以学习者为中心,坚持以学习者为主体。本书共分为10章,主要内容为:管理导论、决策理论与实践、计划理论与实践、组织理论与实践、人员配备理论与实践、领导理论与实践、激励理论与实践、沟通理论与实践、控制理论与实践、创新理论与实践等。

本书由昆明理工大学李聪媛担任主编,负责组织设计编写大纲以及全书的通稿和修改,并最后进行定稿。本书的第1章、第2章、第3章、第4章由昆明理工大学李聪媛编写,第5章、第8章由昆明理工大学童茜编写,第6章由云南师范大学赵一伟编写,第7章由云南民族大学陈永涛编写,第9章由云南民族大学何丽春编写,第10章由昆明理工大学龚映梅编写。

在本书的编写过程中,我们参阅了国内外大量的论著和教材,书中引用的地方没有完全进行标注,而是采用了书后列出参考书目的方式。在此,向这些编著者表示感谢。由于时间和水平有限,书中错漏在所难免,敬请广大读者批评指正。

编 者

2016年7月

## 第1章 管理导论

|                      |    |
|----------------------|----|
| 1.1 管理概述 .....       | 2  |
| 1.2 管理理论的产生与发展 ..... | 9  |
| 1.3 管理系统认知 .....     | 33 |
| 1.4 管理学的特点 .....     | 37 |
| 学习要点 .....           | 38 |
| 思考练习 .....           | 39 |
| 管理实践 .....           | 39 |

## 第2章 决策理论与实践

|                 |    |
|-----------------|----|
| 2.1 决策概述 .....  | 41 |
| 2.2 决策的程序 ..... | 47 |
| 2.3 决策的方法 ..... | 55 |
| 学习要点 .....      | 63 |
| 思考练习 .....      | 64 |
| 管理实践 .....      | 65 |

## 第3章 计划理论与实践

|                   |    |
|-------------------|----|
| 3.1 计划概述 .....    | 68 |
| 3.2 计划的编制程序 ..... | 74 |
| 3.3 现代计划的方法 ..... | 76 |
| 3.4 目标管理 .....    | 85 |
| 学习要点 .....        | 90 |
| 思考练习 .....        | 90 |
| 管理实践 .....        | 91 |

## 第4章 组织理论与实践

|                |     |
|----------------|-----|
| 4.1 组织概述 ..... | 94  |
| 4.2 组织设计 ..... | 99  |
| 4.3 组织结构 ..... | 106 |
| 4.4 组织文化 ..... | 112 |
| 4.5 组织变革 ..... | 117 |
| 学习要点 .....     | 124 |
| 思考练习 .....     | 124 |

|            |     |
|------------|-----|
| 管理实践 ..... | 125 |
|------------|-----|

## 第5章 人员配备理论与实践

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 5.1 人员配备概述 .....  | 128 |
| 5.2 管理人员选聘 .....  | 135 |
| 5.3 管理人员的考评 ..... | 153 |
| 5.4 管理人员的培训 ..... | 159 |
| 学习要点 .....        | 164 |
| 思考练习 .....        | 165 |
| 管理实践 .....        | 165 |

## 第6章 领导理论与实践

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 6.1 领导概述 .....       | 169 |
| 6.2 领导者素质与领导理论 ..... | 173 |
| 6.3 领导艺术 .....       | 183 |
| 学习要点 .....           | 196 |
| 思考练习 .....           | 196 |
| 管理实践 .....           | 196 |

## 第7章 激励理论与实践

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 7.1 激励概述 .....    | 199 |
| 7.2 激励理论 .....    | 203 |
| 7.3 激励方式和艺术 ..... | 216 |
| 学习要点 .....        | 227 |
| 思考练习 .....        | 228 |
| 管理实践 .....        | 228 |

## 第8章 沟通理论与实践

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 8.1 沟通概述 .....       | 231 |
| 8.2 沟通的障碍 .....      | 242 |
| 8.3 有效沟通的方法和技巧 ..... | 249 |
| 学习要点 .....           | 268 |
| 思考练习 .....           | 269 |
| 管理实践 .....           | 269 |

## 第9章 控制理论与实践

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 9.1 控制概述 .....     | 274 |
| 9.2 控制的原则与程序 ..... | 281 |
| 9.3 控制的方法 .....    | 290 |

|            |     |
|------------|-----|
| 学习要点 ..... | 295 |
| 思考练习 ..... | 296 |
| 管理实践 ..... | 297 |

## 第 10 章 创新理论与实践

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 10.1 创新概述 .....         | 302 |
| 10.2 创新的内容 .....        | 312 |
| 10.3 创新的过程和组织 .....     | 317 |
| 10.4 创新——企业家精神的灵魂 ..... | 324 |
| 学习要点 .....              | 334 |
| 思考练习 .....              | 335 |
| 管理实践 .....              | 335 |

## 参考文献

## 第1章

# 管理导论

### 学习目标

1. 掌握管理的含义和职能。
2. 理解管理的作用和性质。
3. 理解管理学的特性。
4. 掌握管理系统。
5. 了解西方早期管理思想。
6. 掌握科学管理理论的主要内容。
7. 掌握行为科学理论的起源与发展。
8. 掌握现代管理理论的主要学派及其观点。
9. 掌握管理者应具备的技能和管理方法。

### 引例

#### 自我颠覆,不断创新

海尔是自我颠覆的典范。为了适应互联网去中心化、去中介化的特点,海尔 CEO 张瑞敏从 2005 年即开始面对互联网挑战进行内部变革。海尔构建了扁平化、无中心化的组织,提出了“人单合一”的管理模式,从而化挑战为机遇,在互联网时代率先走出了一条转型之路。海尔的实践告诉我们,面对“失控”的世界,用复杂组织系统动态响应复杂市场环境的管理模式将能够做到更灵活、更快速,而这恰恰是互联网时代的要求。传统企业与互联网相结合产生出来的海尔经验,是继简单组织应对简单环境的管理 1.0(美国经验)、以简单组织应对复杂环境的管理 2.0(日本经验)之后的管理变革,是复杂组织应对复杂环境的管理 3.0(中国经验)。“管理 3.0”超越“管理 2.0”主要在于,修正了组织范式,加强了组织神经末梢的反应能力,使组织变得全员灵活,而不光是中心和上层灵活。从这个意义上来说,海尔经验对于中国的广大企业来说意味着宝贵的财富,也是中国企业在互联网时代借势全球崛起的机会所在。

(资料来源: <http://money.163.com/14/0903/15/A57S305S002552IK.html>, 2016.)

经过短短十几年的发展,海尔从一家濒临倒闭的小企业迅速成长为具有世界声誉的国家特大型家电企业,它的成功并不是偶然的。海尔的管理模式和管理方法已被作为成功的案例,写进哈佛大学、洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院的案例库,成为全球通用的教

材,这在中国企业界是前所未有的。这标志着海尔已经从最初的学习借鉴国外先进管理方法发展到以自己的创新管理进入国际管理界的前沿。从上述案例中可以看到,管理是组织为了达到一定的目标所进行的一系列动态性活动。这种活动要求组织对环境变化具有敏锐的洞察能力,能够及时应用恰当的管理方法来及时应对、及时调整,从而提高组织效率,提升组织的竞争力。

## 1.1 管理概述

管理活动是人类为了战胜恶劣的自然环境、抵御凶险的内外势力、克服自身的弱点、维护自我生存与发展而产生的一种特有的“群聚”现象。我国战国时期思想家荀子在《荀子·王制》中,精辟地解释到:人类成为“最为天下贵”,能驾驭比自己力量强大的牛马,主要在于人能够“群”。马克思在其《资本论》中谈到:“一般来说,人们不结合在一起就不能共同劳动。他们集结在一起就是他们进行协作的条件。”美国著名管理学家切斯特·巴纳德在其《经理人员的职能》说道:“协作存在的理由就是克服个人能力的限制。”人类为其“共同劳动”“克服个人能力的限制”而产生的“群”“结合”和“协作”形式就是人们熟知的组织。

### 1.1.1 管理的含义

综观国内外历史,无论是公元前 2800 年古埃及建造金字塔,还是公元前 214 年秦始皇建造万里长城;无论是美国历时 8 年、投资 360 亿美元和 400 多万科研人员参加,实施迄今为止世界上最大的“阿波罗登月计划”工程,还是制造出世界上第一颗原子弹的“美国曼哈顿工程”,都得有统一的组织管理。可以说,管理活动是伴随着人类的诞生而产生的一种活动,是人类为追求自我的生存和发展需要而产生的一种社会活动。但把人类的管理活动上升为一门科学进行研究,构建较为完善的科学理论体系,却出现在 20 世纪初期。那么究竟什么是管理呢?对这个问题的回答可以说是众说纷纭,仁者见仁,智者见智。以下是几种有代表性的观点:

①《世界百科全书》的解释是:管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。管理的目的是使每一行为或决策有助于实现既定的目标。

②重视管理职能的管理学家认为:管理就是对被管理对象实施一系列管理职能的过程。

③重视决策作用的管理学家认为:组织中任何工作都是通过一系列决策完成的,管理就是决策。

④重视工作效果的管理学家认为:管理就是由一个或更多的人来协调他人,以便得到个人单独活动不能达到的效果而进行的各种活动。

⑤重视协调工作的管理学家认为:管理就是在某一组织中,为完成目标而从事的对人与物质资料进行协调的活动。

⑥重视管理者个人领导艺术的管理学家认为:组织中一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的,管理就是领导。

⑦重视系统管理的管理学家认为:管理就是对整个系统运动、发展和变化进行的有目

的、有意义的控制行为。

⑧重视信息论的管理学家认为:管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程。

上述概念从不同的角度对管理进行了描述。综合各种观点,可以对管理作如下概括:

管理是指组织或个人为了实现组织或个人的目标,通过决策、计划、组织、领导、沟通、激励、控制和创新等工作,对组织或个人所拥有的资源进行合理配置和有效使用,以实现组织或个人预定目标的过程。对管理含义的理解,应把握好以下几个方面的内容:

①管理是一项有目标的活动,其核心是实现组织或个人的目标。

②管理是一个过程,是实施决策、计划、组织、领导、沟通、激励、控制和创新职能的过程。

③实现管理目标的手段是合理配置和使用资源。

### 【管理链接 1.1】

#### 著名管理学者的管理定义

·科学管理之父弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)认为管理就是确切地了解你希望别人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法去干。

·管理过程理论之父亨利·法约尔(Henry Fayol)认为管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制管理者经常没有充裕的时间去收集或寻找什么最佳方案。

·管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)在与西里尔·奥唐奈(Cyril O. Donnell)合著的《管理学》中认为:“管理就是设计并保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。这个定义需要展开为:作为管理人员,需完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能;管理适合于任何一个组织机构;管理适用于各级组织的管理人员;所有管理人员都有一个共同的目标,即创造盈余;管理关系到生产率,即效益和效率”。

·诺贝尔经济学奖获得者、管理学家赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)认为:“管理就是决策”。在西蒙看来,管理者所做的一切工作,归根结底就是在面对未来、面对环境与员工时,不断作出各种决策,直至实现令人满意的目标,获得满意的结果。

### 1.1.2 管理的特点

通过对管理含义的理解,可以看出管理具有以下特点:

#### 1)目的性

管理是人类有意识、有目的的活动,具有明显的目的性。管理的这一特征,是区别于自然界和人类社会中的那些非管理活动的重要标志。凡是盲目的、没有明确目的的活动,都不能称之为管理活动;由生理功能驱使的、无意识的本能活动,如动物的群体活动,也不能称为管理活动。在实际工作中,管理的目的往往表现为组织的目标,可以说,组织的目标是任何一个组织管理的出发点和归宿点,是评价管理活动的基本依据。只要有了既定目标,即使没有实现或没有全部实现目标,这样的活动也是管理。当然,管理的目标并不是一成不变的,而是一个根据实际情况有所调整的动态的概念。

#### 2)二重性

管理具有二重性。这种特性是由管理活动自身的特性所决定的。马克思认为管理的二重性表现在:①任何社会的管理都具有二重性,即管理的自然属性和管理的社会属性;②管

理的二重性表现为合理组织生产力和维护生产关系两种管理职能;③“指挥劳动”是同生产力直接相联系的,是由共同劳动的社会化性质产生的,是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件,它体现了管理的自然属性;④“监督劳动”是同生产关系直接相联系的,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段,它体现了管理的社会属性。管理二重性的分析如图 1.1 所示。

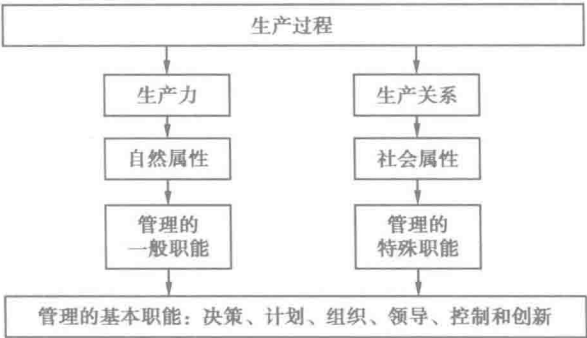


图 1.1 管理二重性示意图

在实际工作中,管理工作一方面会涉及各种经济资源的安排和各个管理活动、环节的协调,另一方面,且是更为重要的方面,即管理工作会涉及人员间的安置、所有者与经营者、管理者与雇员、上级与下级、命令与服从等体现人与人之间关系等方面的内容。管理工作的这个特点要求管理人员要按社会制度、文化传统的要求和习惯,确立组织中正确的管理模式,有效地开展管理工作;要懂得和了解组织是由人组成的,正确处理好人与人之间的关系十分重要,尤其是管理者与被管理者之间的关系是管理工作中最需要注意的问题。

3) 科学性和艺术性

管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术有机结合的产物。管理的科学性,是对管理理论普适性存在的描述。管理是一种维系组织正常运行和实现发展的活动,管理工作基本概念、理论、原理和方法的理论体系是在此基础上建立的,是一种包含组织特性、组织发展规律性探讨,有着完整的、独立于其他学科分析问题、解决问题的科学方法。管理的艺术性是对管理实践性的描述。由于管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同的产出要求、不同的资源供给条件等状况下,这就导致了对每一个具体管理对象的管理没有一个唯一的完全有章可循的模式,特别是对那些非程序性的、全新的管理对象,则更是如此。管理人员在工作中除了要掌握适用于自我组织类型的管理理论和方法外,还必须结合实际,灵活地运用这些理论和方法,在工作中创造性地运用管理原理,使组织经营顺应环境的发展和变化,从而取得成功。事实上,管理人员对这种管理技巧的运用与发挥,体现了管理人员设计和开展管理活动的艺术性。

【管理链接 1.2】

管理是一门科学还是一种艺术

“管理是一门科学还是一种艺术”是人们经常提出的问题。确实,管理工作像所有其他艺术(不管是医学、作曲、工程学、棒球运动还是会计工作)一样,利用了系统化的基础知识——科学,并根据现实情况加以运用以获得预期的实际结果。这样做时,实践必然要求设

计一种行得通的,即能取得某种预期结果的解决办法。这时,艺术就是达到某种所需要的具体结果的“诀窍(know-how)”。切斯特·I.巴纳德把它称为“行为知识”。那些“靠书本”来诊断,完全靠公式来设计,或试图靠背诵原理来管理的人,几乎一定会忽视现实。除了系统地阐述科学本身以外,艺术可能是人类追求的所有对象中最富有创造性的了。

最富有成效的艺术总是以对它所依据的科学的基础的。因此科学与艺术不是相互排斥的,而是相互补充的。随着科学的进步,艺术也就发展起来,正如在物理学和生物学中所出现的那样。没有科学知识的医生就成了巫医,而有了科学,他们可能成为精明的外科医生。主管人员没有理论,没有以理论构成的知识,他们想要进行管理就必然是靠运气、靠直觉,或靠过去的经验办事,而有了系统化的知识,他们就有很大可能对管理上存在的问题设想出可行的、正确的解决办法。然而,仅有原理或理论知识还不能保证实践的成功,因为人们还必须懂得如何利用它,没有一种事情是已知的,所有的关系都已证明了的科学,所以科学不可能是行家们解决各种问题的万能工具。无论是诊断病症,设计桥梁,还是管理公司都是这样的。

(资料来源:哈罗德·孔茨,西里尔·奥唐奈.管理学[M].贵阳:贵州人民出版社,1982.)

#### 4) 动态性

管理活动需要在变动的环境与组织中进行,需要消除资源配置过程中的不断变化的障碍。管理学家德鲁克在其《公司的概念》中指出:“显然,公司是人为建立的机构,因而它不可能长存不衰。对一个人建立的机构而言,即使是维持50年或一个世纪的短暂时光,又谈何容易。”管理工作主要是组织中的人(管理人员)对人(员工)开展工作,是人在制定、执行管理的原则、制度和方法。这必然就会使得管理工作中出现人的个性特征,难有“放之四海而皆准”的绝对真理和统一的管理方法。加上每个组织都拥有自己的独特资源,都会面临不同的运行环境,都会根据自身的价值观念看待组织所拥有、所面对的内外部和资源,这必然就会使得每个组织呈现出个性化特征。正如法约尔在其《工业管理与一般管理》中提到的“在管理方面,没有死板和绝对的东西,这里全部是尺度问题。我们在同样的条件下,几乎从不两次使用同一原则,因为应当注意到各种可变的条件,同样也应注意到人的不同和注意许多其他可变的因素。”

#### 5) 效益性

一个组织的效益与管理水平的高低密切相关,通常管理水平越高,组织的效益越大。管理在社会经济中,实际上能够增加各要素之间的效应,起到放大组织中人力、物力、财力等要素的作用,从而增加组织的效益。管理的效益性可以比作一个三极管:三极管的基极就是管理;三极管的发射极,即输入极为各种资源以及科学技术等的投入;三极管的集电极,即输出极为组织创造的经济效益,如图1.2所示。有效的管理可以使组织充分发挥资源潜力,为组织创造更多的经济效益;反之,无效的管理会给组织带来损失,甚至使企业破产。

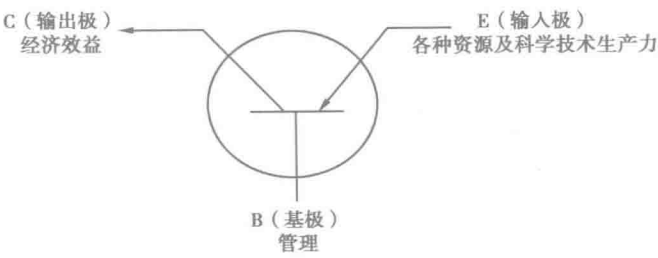


图 1.2 管理效益性示意图

1.1.3 管理的职能

管理活动究竟具有哪些具体职能？至今，这还是一个众说纷纭的问题。按照马克思关于管理二重性的学说，管理具有合理组织生产力和维护生产关系两个基本职能。基本职能是通过若干具体职能体现的。

法约尔在其《一般管理与工业管理》一书中首次提出了管理具有计划、组织、指挥、协调和控制等 5 种基本职能。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，并出现了不同的学派。其中，1925 年梅奥等人进行了著名的“霍桑试验”，行为学派出现，提出了正确处理人群关系的问题，人们从重视管理中的“技术”因素转向重视管理中的“人”的因素，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。随着市场经济的发展和科学技术的突飞猛进，20 世纪 60 年代之后，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。

事实上，随着管理理论、管理实践活动的发展，直到今天，关于管理职能的提法仍各有不同。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。管理的基本职能在不断适应新的形势并有所变化。当前，管理的基本职能可以总结为决策、计划、组织、领导、沟通、激励、控制和创新。有关管理职能的古典提法、常见提法以及本书提法如表 1.1 所示。

表 1.1 管理职能一览表

| 管理职能                 | 古典提法 | 常见提法 | 本书提法 |
|----------------------|------|------|------|
| 决策 (decision making) |      |      | √    |
| 计划 (planning)        | √    | √    | √    |
| 组织 (organizing)      | √    | √    | √    |
| 用人 (staffing)        |      |      | √    |
| 指导 (directing)       |      |      |      |
| 指挥 (commanding)      | √    |      |      |
| 领导 (leading)         |      | √    | √    |

续表

| 管理职能               | 古典提法 | 常见提法 | 本书提法 |
|--------------------|------|------|------|
| 协调( coordinating)  | √    |      |      |
| 沟通( communication) |      |      | √    |
| 激励( motivating)    |      |      | √    |
| 代表( representing)  |      |      |      |
| 监督( supervising)   |      |      |      |
| 检查( checking)      |      |      |      |
| 控制( controlling)   | √    | √    | √    |
| 创新( innovating)    |      |      | √    |

1)决策

决策是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。市场是一个开放的系统,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。决策是针对未来行动制定的,未来的行动往往受到行动者所处的内部环境和外部环境的影响。因此,分析组织所处的内外部环境,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作出描述,是在进行决策之前首先要做的重要工作。

一方面,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。另一方面,任何组织的管理者也都具有决策职能,从基层管理者到高层管理者,每一个管理者的管理活动始终都贯穿着决策职能。基层管理工作者的决策一般是业务性的、程序化的决策,难度较小;高层管理者的决策一般是战略性的、非程序化的决策,难度较大。

2)计划

计划是指将实施决策所需完成的活动任务进行时间和空间上的分解,以便将决策任务具体落实到组织中的不同部门和个人的过程。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,要在什么时间内达到目标,以及由谁来进行这种活动等。为了保证决策的实施,必须要有相应的计划以及实现计划的措施,从而把组织的一切活动纳入统一的预定目标和统一的工作程序上来。可以说,计划职能实际上是决策职能的展开和具体化。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。

3)组织

组织就是根据工作的要求、人员的特点设计岗位,通过授权和分工,将适当的人员安排

在适当的岗位上,并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,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调运转的过程。任何决策的实施都需要人与人之间的合作,组织职能实施的目的是为了提供给实施决策的人们一个良好的合作保证,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。组织职能实质上就是要设计和维持一套职位系统,使人们在从事集体活动时合理分工与合作,从而完成预定的决策目标。

组织职能和决策、计划职能之间存在着相互联系。一方面,任何一项决策和计划的实施,都需要做大量的组织工作,组织职能在很大程度上决定着决策目标的实现和管理活动的成败。组织职能是管理活动的根本保证。另一方面,决策目标对组织结构的形式又起一定的决定作用。由于决策目标不同,组织结构的形式亦不同,组织也会显示出不同的特点。

#### 4) 领导

领导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。领导的本质是一种影响力。组织目标的实现要依靠全体成员的共同努力。然而,由于位于不同岗位上人员的人生目标、价值观、需求等各不相同,决策、计划、组织工作做好了,并不能保证组织目标的实现。在组织目标实现的过程中,矛盾和冲突必然会产生。这就需要有权威的领导者来进行领导。

当然,领导和领导者是两个不同的概念。领导是一种影响并感召人们和群体去追求某些目标的行为与过程,其实质体现在感召和追随上。领导者是实施领导的人,是利用影响力带领群体实现组织目标的人。领导不仅仅是一种权力,更是一种艺术。在领导的过程中,除了运用权力、影响、愿景、说服力和沟通等方式外,更需要领导者与被领导者之间的相互理解,换位思考尤为重要。有效的领导表现为组织成员的高度积极性和对组织的高度忠诚度。

#### 5) 沟通

沟通是指信息在两个或两个以上的人之间传播或交换。沟通有语言沟通和非语言沟通,语言更擅长沟通的是信息。非语言最主要的是肢体语言,则更善于沟通的是人与人之间的思想和情感。语言的沟通包括口头语言、书面语言、图片或者图形。口头语言包括面对面的谈话、开会等。书面语言包括信函、广告和传真,甚至用得很多的电子邮件等。图片包括一些幻灯片和电影等。非语言,即动作、表情、眼神、音色、音调、断句的方式等。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。

#### 6) 激励

激励指的是创设满足组织成员各种需要的条件,激发组织成员的工作动机,使之产生实现组织目标的特定行为的过程。因为人的行为是由动机决定的,而动机是由需要支配的。有效的激励会点燃组织成员的激情,促使他们的工作动机更加强烈,让他们产生超越自我和他人的欲望,并将潜在的巨大的内驱力释放出来。组织需要塑造能够激发组织成员创造力的环境和机制。首先,组织应创造一个鼓励组织成员开拓创新精神和冒险精神的宽松环境,创造思想活跃和倡导自由探索的氛围;其次,组织应建立正确的评价和激励机制,重奖、重用有突出业绩的开拓创新者;第三,组织应强化组织内的竞争机制,激励组织成员去研究新动

向、新问题,并明确规定适应时代要求的技术创新和管理创新的具体目标;第四,应组织其成员不断学习以更新知识,并好好地引导他们面对现实去研究技术的新动向;第五,组织应该让员工知道工作行为的实际效果,从而进行改进,提高工作绩效。

### 7) 控制

控制就是按照预定的决策目标、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的过程。由于受到各种内外部因素的影响,人们在管理活动执行的过程中,常常会偏离预定的决策目标和计划。为了保证预定的决策目标以及所制订的计划得以实现,就需要控制职能。控制的实质就是使组织进行的各项工作尽可能地符合和按照计划运转,并完成计划中所制定的各项指标。

控制职能与决策和计划职能是密不可分的,决策和计划是控制的前提。决策和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、没有在决策基础上制订的计划就不存在控制;同时,控制又是实现决策目标和计划的手段。

### 8) 创新

创新职能不同于其他职能的表现形式,决策、计划、组织、领导、沟通、激励和控制等职能都是通过自身特有的表现形式行使职能的。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;沟通职能是通过信息传递的方式来表现的;激励职能是通过调动人的积极性来表现的;控制职能是通过信息反馈和纠正措施表现出来的。而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。创新体现在方案的制订中,体现在计划的表现形式中,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,体现在信息传递的方式中,体现在人的积极性的调动过程中,体现在信息反馈和纠正措施过程中。可以说,创新无处不在(见图 1.3)。



图 1.3 管理职能关系图

## 1.2 管理理论的产生与发展

管理活动源远流长。在人类历史上,自从有了组织活动,就有了管理活动。人类所进行的有效管理实践已经超过 6 000 年的历史,管理思想的产生可以追溯到人类起源之时。早期的一些著名的管理实践和管理思想大都散见于古代中国、古埃及、古印度、古巴比伦等国的史籍和宗教文献中。然而,管理实践和思想形成一套较为完整的理论,则经历了漫长的历程,直至 20 世纪初才建立了比较系统的理论。管理理论的产生与发展可以分为 5 个阶段:

管理理论形成之前分为2个阶段,即早期管理实践与管理思想阶段和管理理论产生的萌芽阶段;管理理论形成之后分为3个阶段,即古典管理理论阶段、现代管理理论阶段和当代管理理论阶段。

### 1.2.1 早期管理实践与管理思想阶段

根据管理理论产生和发展的脉络,管理学形成之前分为两个阶段,即早期管理实践与管理思想阶段和管理理论产生的萌芽阶段。虽然,科学管理的思想,特别是管理理论体系的构建是20世纪的伟大事件,但是,正如英国学者斯图尔特·克雷纳(Stuart Crainer)在其《百年管理》一书中所说:“尽管管理是在20世纪成熟起来的,但如果认为在1900年之前不存在管理,则是十分愚蠢的想法。文明的曙光初现时,人类就已经开始了管理的实践。但只有在过去的100年里,管理才得到认识、分析、监控和传授,才有一定的形式。20世纪是管理的世纪。”

在人类的历史上,自从有了人类集体劳动,就有了管理实践与管理思想。管理思想是随着生产力的发展而发展起来的。早期管理实践与管理思想阶段一直持续到18世纪。这一阶段中,人们仅凭借经验来管理,对经验尚未进行科学的抽象和概括,没有形成科学的管理理论。人类组织形式和管理活动主要体现在宗教活动、军队管理和国家施政上,主要以经验传授的方法为主,且形式上表现为师父带徒弟这样的“人传人”“手把手”的传授方式。世界上一些文明古国如古代中国、古埃及、古巴比伦、古希腊等都对管理思想有突出的贡献。

古老的中国在治国、治军方面有巨大的建树。雷恩在其《管理思想的演变》中谈道:“在孔子之前很久,中国的官僚机构早在公元前一千多年就发展成为一个分等级层次的体制。孔子的哲学的确同当时的‘法家’主张有矛盾,法家试图通过法制,利用奖惩的办法保证任务的完成,而孔子则主张培养和提高人民的道德品质,以实现合作……中国人早在公元元年就已通晓劳动分工和组织的部门化。刻在一只饭碗上的文字表明,它是一家官办工场制造的,在这家工场,各个工匠之间的劳动有着高度的专业化分工。这家工场分三个部门:会计、安全与生产。从这样的人工制品中我们能够了解到古老的管理实践。”当时的中国国家政府在很早就开始了“车同轨,书同文,行同伦”的制度建设,并举全国之力修长城、铸兵器、开运河,捍卫国家安全,促进经济发展。在治军的谋略中,孙子就在《孙子兵法》中说道:“故经之以五事,校之以计而索其情:一曰道,二曰天,三曰地,四曰将,五曰法。”即,军事战争要从政治、天时、地利、将帅、法制五个基本要素来进行全面的谋划。这里便可见全面的计划思想、战略理念。正是这些思想和卓越的管理活动铸就了迄今都让人为之称道的中华文明。

古埃及人于公元前2800年所建造、被誉为世界七大奇迹之一的金字塔,就是大量的组织管理工作的结晶;公元前2000年,古巴比伦国王汉穆拉比所颁布的、共有280条的汉穆拉比法典,对人的活动作了许多规定,这包含了许多管理思想,就是一种将管理思想付诸实践的具体体现;公元前370年,古希腊学者瑟诺芬(Xenophon)对劳动分工作了详细的论述,这些阐述与科学管理时期的泰勒的思想非常接近,尽管两者之间相差了2000多年。公元15世纪,意大利著名的思想家和历史学家尼克罗·马基雅维利(Niccolo Machiavelli)提出了四项领导原理,即领导者必须得到群众的拥护,领导者必须维持组织的内聚力,领导者必须具有坚强的精神意志,领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力。虽然这些组织管理依据的原则与当今企业的管理存在较大的差异,但这些组织管理活动所体现的思想、方法依然还是当今管理理论研讨和管理实践活动中不可或缺的瑰宝。