

21

世纪高等学校经济管理类专业新编系列教材

管理学原理

Guanlixue

Yuanli

主 编/曾 旗 胡延松 王晓君



武汉理工大学出版社

21 世纪高等学校经济管理类专业新编系列教材

管 理 学 原 理

主 编	曾 旗	胡延松	王晓君
副主编	罗能钧	王 敏	史建朝
	何伟静	常相全	卓素燕

武汉理工大学出版社

内 容 提 要

管理学原理是经济管理类专业的一门核心课程,也是一门应用性很强的学科;管理学既是一门科学,又是一门艺术。本书结合国内外管理理论与实践的最新发展,以多年来管理学课程教学与体系改革成果为基础,坚持科学性、综合性、针对性、实用性、逻辑性和层次性。

全书分13章,具体包括:管理概论、管理理论的形成与发展、道德与社会责任、管理环境与组织文化、决策、计划、组织设计与变革、人员配备、领导、激励、沟通、控制、创新。同时选编了大量案例,把概念、原理融于实例问题之中,启发读者结合管理实践对管理学的基本原理和方法进行深入思考,以提高学生分析和解决问题的能力。

本书既可以作为经济管理专业本科学生的学习用书,也可以作为广大管理者的学习参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/曾旗,胡延松,王晓君主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2006.8
(21世纪高等学校经济管理类专业新编系列教材)

ISBN 7-5629-2399-X

I. 管… II. ①曾… ②胡… ③王… III. 管理学-高等学校-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 069544 号

出版发行:武汉理工大学出版社

地 址:武汉市武昌珞狮路 122 号 邮编:430070

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

印 刷 厂:武汉理工大印刷厂

开 本:787×1092 1/16

印 张:24.25

字 数:502千字

版 次:2006年8月第1版

印 次:2006年8月第1次印刷

印 数:1—3000册

定 价:32.00元

凡使用本教材的教师,可拨打(027)87395053 索取电子教案或邮件包。

E-mail: wutpcqx@163.com wutpcqx@tom.com

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

本社购书热线电话:027-87394412 87383695 87384729 87397097(传真)

21 世纪

高等学校经济管理类专业新编系列教材 编 审 委 员 会

主任委员:

刁兆峰 雷绍锋

副主任委员(按姓氏笔画排序):

王 利 王文亮 王祖山 王海滋 刘 军 刘荣英 吕化周 张 华
张世君 金 勇 郝玉贵 胡延松 钟新桥 高玉香 徐丽萍 崔 奇
彭志忠 熊银解

委 员(按姓氏笔画排序):

马飞峰 王 勇 王义华 王文清 王玉波 王富祥 王新红 卢黎霞
朱永华 任慧军 乔聚玲 辛文舫 宋 平 张 辉 张 斌 张贯一
吴现立 林根祥 范应仁 周金玲 罗能钧 柳兴国 祝艳萍 夏明会
胡国晖 戚贵杰

秘书长(总责任编辑):

崔庆喜

前 言

本书是以多年来课程教学与体系改革的成果为基础,跟踪国内外管理学的最新研究和实践,针对培养经济管理类高层次人才的需要而编写的一本管理学教科书。

管理学是一门新兴科学,并随着社会经济的发展而不断更新。目前,“管理学原理”已经成为经济类、管理类各专业本科教学的核心课程之一。及时、系统地归纳管理学比较成熟的、具有普遍意义的管理理论,向广大读者介绍国内外最新管理研究成果,对提高我国经济管理教学水平和企业管理工作水平具有重要意义,这也是编写本书的目的所在。

本书在编写过程中坚持理论联系实际、博采众家之长、充分吸收国内外管理学研究成果的指导思想,力求在以下方面形成特色:

(1)坚持科学性、综合性。管理学原理作为经济管理类专业的一门专业基础课程,应以研究企业、社会组织中的共性问题为主。本书在内容安排上既借鉴国外成熟的管理理论体系,又充分考虑 21 世纪我国经济管理类人才培养模式和教学内容体系建设与改革的需要;既注重全面系统地介绍基本管理原理、原则和方法,又结合我国的管理实践,对管理理论和实践的新发展进行归纳、整理、讨论和延伸,尽可能将近年来管理领域的最新研究成果融合到相关问题的论述之中,使本书具有体系完整、内容全面、信息充足的特点。

(2)坚持针对性、实用性。管理学原理是一门应用性很强的学科,本书在编写过程中注重理论与实践的有机结合,尽可能做到概念描述生动化、原理阐述具体化。同时,选编了大量源于现实的案例,把概念、原理融于实例之中,启发读者能结合管理实践对管理学的基本原理和方法进行深入的思考,提高学生运用所学理论分析解决实际问题的能力。

(3)坚持逻辑性、层次性。管理学既是一门科学又是一门艺术,具有很强的逻辑性和层次性。本书每一部分都遵循深入浅出、由原理到应用的逻辑关系,每部分在介绍基本原理之后,按管理职能或管理方法依次展开。

在编排结构方面充分体现教学要求,每章对主要内容进行小结,并附了一定数量的复习思考题,目的是帮助读者在学完本章知识之后,明确应该理解和掌握的主要内容;同时,每章后都配备了与内容密切相关的应用案例,通过对相关问题的讨论和思考,将有助于提高读者综合利用所学知识分析解决实际问题的能力。

本书由曾旗教授负责总体设计并修改补充和定稿。参加编写的人员有:曾旗(第1章),胡延松(第2章),王晓君(第3章),王敏(第4章、第5章),罗能钧(第6章),史建朝(第7章、第8章),何伟静(第9章),常相全(第10章),卓素燕(第11章、第12章),李磊(第13章)。

本书在编写过程中,参考了国内外大量文献,在此对文献作者表示由衷的感谢。

管理学是一门内容广泛、发展迅速的学科。虽然参加本书的编写人员都拥有较丰富的教学、管理实践和较强的接受新知识、新思想的能力,但由于知识和经验有限,成书过程中缺点和错误在所难免,敬请使用本教材的教师和学员及其他读者提出意见和建议,以便修订再版时更正和完善。

编 者

2006年6月18日

目 录

第一章 管理概论	(1)
第一节 管理的基本概念	(1)
第二节 管理的职能	(3)
第三节 管理者	(10)
第四节 管理与管理学	(13)
第五节 管理的发展趋势	(15)
本章小结	(19)
中英文对照专业名词	(19)
复习思考题	(19)
【案 例】海尔集团	(20)
第二章 管理理论的形成与发展	(22)
第一节 早期管理思想的萌芽	(22)
第二节 古典管理理论	(25)
第三节 现代管理理论	(32)
第四节 当代管理理论的发展	(37)
本章小结	(47)
中英文对照专业名词	(48)
复习思考题	(49)
【案 例】管理理论真能解决实际问题吗?	(49)
第三章 道德与社会责任	(51)
第一节 道德与道德决策	(51)
第二节 影响管理者道德素质的因素	(57)
第三节 提高管理道德素质的途径	(60)
第四节 社会责任	(64)
本章小结	(70)
中英文对照专业名词	(71)
复习思考题	(71)
【案 例】乐普生取义逐索尼	(71)

第四章 管理环境与组织文化	(73)
第一节 管理环境	(73)
第二节 外部环境	(76)
第三节 内部环境	(85)
第四节 环境管理	(88)
第五节 组织文化	(90)
本章小结	(98)
中英文对照专业名词	(99)
复习思考题	(99)
【案例】乐凯如何走未来之路	(99)
第五章 决策	(101)
第一节 决策概述	(101)
第二节 决策理论	(107)
第三节 决策的程序和影响因素	(109)
第四节 决策方法	(115)
本章小结	(127)
中英文对照专业名词	(127)
复习思考题	(127)
【案例】高露洁的既要重“名”又要重“实”策略	(128)
第六章 计划	(132)
第一节 计划概述	(132)
第二节 计划的类型	(135)
第三节 计划的编制	(137)
第四节 计划的方法	(139)
本章小结	(143)
中英文对照专业名词	(143)
复习思考题	(144)
【案例】致理实业发展有限公司	(144)
第七章 组织设计与变革	(147)
第一节 组织概述	(147)
第二节 组织设计的基本内容、原则与程序	(152)
第三节 组织设计的基本形式	(164)

第四节 组织变革的一般规律、过程与程序	(169)
第五节 组织变革的阻力、组织冲突与趋势	(173)
本章小结	(181)
中英文对照专业名词	(182)
复习思考题	(182)
【案 例】鸿运公司的组织结构	(182)
第八章 人员配备	(185)
第一节 人员配备概述	(185)
第二节 人员配备计划	(188)
第三节 人员招聘	(194)
第四节 人员的培训	(197)
第五节 人员的考绩、晋升与报酬	(201)
本章小结	(208)
中英文对照专业名词	(209)
复习思考题	(209)
【案 例】Corning——简单成就了事业	(209)
第九章 领导	(212)
第一节 领导概述	(212)
第二节 领导理论与领导方式	(218)
第三节 领导理论的新观点	(232)
本章小结	(236)
中英文对照专业名词	(237)
复习思考题	(237)
【案 例】领导者应具备什么样的素质?	(238)
第十章 激励	(239)
第一节 激励概述	(239)
第二节 激励理论	(242)
第三节 激励的原则与方法	(258)
本章小结	(261)
中英文对照专业名词	(262)
复习思考题	(262)
【案 例】达纳公司:一个非凡的纪录	(262)

第十一章 沟通	(265)
第一节 沟通概述.....	(265)
第二节 人际沟通和组织沟通.....	(270)
第三节 有效沟通.....	(278)
本章小结.....	(291)
中英文对照专业名词.....	(291)
复习思考题.....	(291)
【案例】雀巢启示录	(292)
第十二章 控制	(296)
第一节 控制概述.....	(296)
第二节 控制的原则和过程.....	(303)
第三节 控制的技术和方法.....	(307)
本章小结.....	(324)
中英文对照专业名词.....	(324)
复习思考题.....	(324)
【案例】佳乐公司的控制方法	(325)
第十三章 创新	(326)
第一节 创新的职能及作用.....	(326)
第二节 企业技术创新.....	(338)
第三节 企业组织创新.....	(355)
本章小结.....	(372)
中英文对照专业名词.....	(373)
复习思考题.....	(373)
【案例】创新先锋 3M 公司	(373)
参考文献	(376)

第一章 管理概论

管理活动发端于人类社会的早期,至今已有数千年的历史。如今,不仅国家、军队、企业、学校等组织需要管理,人们的生产和生活同样离不开管理。随着社会的发展和社会生活的日益复杂化,管理显得更加重要和不可缺少。

第一节 管理的基本概念

一、管理的概念

管理的字面意思有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等。但实际上,关于什么是管理,即管理的概念,人们并没有取得一致的认识。因为许多学者对于管理理论的认识是有差异的,所以就有了不同的管理的概念。

法国著名管理学家亨利·法约尔认为,“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”。

美国管理学家赫伯特·A. 西蒙认为,“管理就是决策”。

美国管理学家哈罗德·孔茨等认为,“管理是引导人力和物质资源进入动态的组织,以达到这些组织的目标,亦即使服务对象获得满意,并且使服务的提供者亦获得一种高度的士气和成就感”。

美国管理史学家丹尼尔·雷恩认为,“给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标”。

我国学者也给管理下了各种定义。比如:

周三多等学者认为,“管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动”。

吴照云等学者认为,“所谓管理,就是对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达到既定的组织目标的过程”。

杨文士、张雁等学者认为,“管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的过程”。

除了上述观点外,还有许多关于管理含义的论述,归结起来大体上可以分为两种观点:一种是强调管理主要是“管人”;另外一种则是强调管理主要是“管事”。

本书把管理的定义概括为:管理是管理者按照客观规律的要求,为了实现特定的

目标,对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等活动的过程。该定义主要包含以下几层意思:

1. 管理的主体,即管理者。管理者是指在组织中指挥和领导他人活动的人们。从纵向看,管理的主体具有层次性,基本上可以分为高层、中层和基层三个层次。从横向看,管理的主体具有多样性,既包括国家的统治者、政府的领导者,也包括企业的经理及非盈利性组织的管理者。管理的主体既可以是人,也可以是以组织形式出现的领导机构或单位。

2. 管理的客体,即管理对象。它是管理主体施加影响的人和事。通常,一切组织活动都是人力、物力、财力、信息、时间等要素及各要素间的相互关系构成的,因此,管理的客体就是人力、物力、财力、信息、时间等要素及各要素间的相互关系。

3. 管理活动,包括管理职能和按管理职能要求所进行的实际活动。就是说,组织的管理活动就是通过一系列的管理职能来进行的,是通过计划、组织、领导和控制等职能来进行的。管理者必须认真研究并合理运用各项管理职能,才能提高管理效率,高效地完成管理任务。

4. 管理的目标。管理的目标是组织目标的体现,是管理的出发点和归宿。管理的直接目标就是追求效益。所谓效益,是指管理活动产生的有益的效果。效益既包括经济效益,也包括社会效益。管理的终极目标就是追求效益,但是,仅仅追求效益是不够的,还必须注意管理的效率。管理的目标应该是效益与效率的统一。

二、管理的二重性

管理具有明显的二重性。具体表现为管理一方面是由分工协作的集体劳动引起的,体现了社会化大生产的要求;另一方面是由监督劳动所引起的,体现了巩固和维护生产关系的要求。前者称为管理的自然属性,后者称为管理的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理是社会生产力发展和社会分工的产物,具有同现代生产力、社会化生产相联系,适合现代化生产的属性,称作管理的自然属性。现代化生产离不开管理,正如马克思所说:“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,并执行生产总体的运动。”如果缺乏有效的管理,则企业将会出现混乱,无法保证正常的生产。

2. 管理的社会属性

生产在任何条件下都是社会的生产,都是在一定的生产关系下进行的,因此,管理具有同生产关系、社会制度相联系的属性。社会生产总是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的。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。

三、管理的重要性

管理作为一种行为和思想,可以说是与人类群体俱生的,它有着与人类文明一样悠久的历史。管理是人类的一种普遍的社会活动。社会、组织、家庭、个人都离不开管理。

管理的好坏是决定一个组织的实力和竞争力的最重要的因素之一。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、商品的品牌等等。这些因素都会慢慢发生变化,这些变化取决于企业的管理水平的高低。如果一个企业的管理水平逐渐降低,那么这个企业的实力和竞争能力将逐渐下降。反之,管理水平的不断提高,将会促使企业的实力和竞争力的增强。

第二节 管理的职能

管理职能讨论的是管理者在管理过程中所从事的工作,也就是说,为了有效地实现组织的目标,应如何来履行各项管理的职能。关于管理职能的划分,不同的管理学者具有不同的归类方法。有的认为包括计划、组织、指挥、协调和控制;有的认为包括计划、组织和控制;有的认为包括计划、组织、指挥、协调、控制、人事和通讯联系;有的认为包括计划、组织、控制和激励等等。本书中,我们把管理的职能分为计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。

一、计划职能

计划职能是全部管理职能中最基本的一个职能,也是管理各个职能中的首要职能。组织职能、领导职能和控制职能是围绕着计划职能而展开的,以保证达到计划规定的目标。

1. 计划的含义

所谓计划,一般的理解,是指人们为了实现一定的目的,而对未来的行动事先做出安排。在管理学中,计划具有两重含义:一是动词含义,指计划管理工作,它代表着一种特定的行为,是对组织未来目标的分析、制订和调整,以及对实现目标的各种方案的设计等一系列活动的统筹安排,是动态的计划;二是名词含义,指以规划、预算等具体的计划形式,是实施计划管理职能的书面文件。

由于各种方案不可能在真空中产生,所以良好的计划工作必须考虑它所作的决策在其实现时所处的未来环境的特点,也即需要确定计划工作的前提条件。从这个角度理解的话,可以说计划就是预测和决策。目标管理是使计划工作富有成效的一种有效可行的计划方法。

2. 计划职能的重要性

计划职能使组织能够对未来的变化做出积极的反应。每个组织所面临的未来都是复杂多变的,为了使组织对未来环境的变化能做出积极的反应,就应对未来的变化进行预先的估计,并在这个基础上,设想出应付各种变化的相应对策。

计划职能使组织的各项活动都能围绕组织的整体目标而展开。通过组织的计划工作,为组织制订出了未来的行动方案,组织的各种活动都要围绕着整体目标而展开。而且计划方案之间要相互配合、协调,以保证组织整体目标的实现。

计划职能有利于提高组织各项活动的工作效率,有利于对组织各项工作的控制。组织的计划工作强调平衡与协调,强调优化,从而能提高组织各项活动的工作效率。组织的各项工作都是围绕着计划方案进行的。计划为组织的控制提供了依据。

二、组织职能

组织职能是管理的基本职能之一。在计划工作确定了组织的具体目标,并对实现目标的途径做了大致的安排之后,为了使人们能够有效的的工作,还必须设计和维持一种组织结构。这就是说,把组织中的各项工作进行分类组合,划分出若干部门,根据管理幅度原理,划分出相应的管理层次,进行合理的授权,协调组织中的各种关系。同时,组织还必须根据内外部环境的变化,不断地对组织结构做出调整和变革,以确保组织目标的实现。

1. 组织的含义

组织是为了实现共同的目标,通过分工与协作使之承担某种权责角色的人的集合体。这里讲的组织有三层含义:

(1)组织必须具有目标。任何组织都是为了特定的目标而存在的。不论这种目标是明确的还是隐含的,目标是组织存在的前提。

(2)组织必须有分工和协作。组织是人的集合体,是靠集体的力量去完成单靠个人所不能完成的目标,这就需要将任务进行适当的分工,并在不同的人员之间进行协调。只有把分工和协作结合起来才能产生较高的集团效率。

(3)组织要有不同层次的权力与责任制度。分工之后,就要赋予每个部门乃至每个人相应的权力和责任,以便于实现组织的目标。权力和责任是达成组织目标的必要保证。

2. 组织的功能

合理而有效的组织对于实现有效的管理,实现组织的目标,对于满足组织成员的需求,都具有十分重要的意义和作用。

(1)组织能使其每一个成员了解自己在组织中的工作关系和隶属关系,并能正确处理各种关系。

(2)组织能使每一个成员充分认识到自己所进行的工作对达成组织目标的作用,从而使每一个成员都能按组织的要求,保质保量地完成任务。

(3)组织能使每一个成员了解自己的工作职责和义务,以及自己应有的权力,并能正确运用。同时还使每一个成员了解完成任务后对组织、个人所带来的好处。

(4)组织能及时调整和改善自身机构,使各部门及工作人员的职责范围更加明确合理,以适应组织活动的发展变化,适应外界客观环境的发展变化。

3. 组织的基本原则

为了做好组织工作,使所设计和建立的组织结构得以更好地发挥,促进组织目标的实现,长期以来,管理的现实要求有效的组织工作应遵循以下的基本原则:

(1)目标统一原则

组织结构的设计和形式的选择必须有利于组织目标的实现。任何一个组织都是由它的特定目标决定的,组织中的每一部分应该都与既定的组织目标有关系,否则,它就没有存在的意义。因此,组织设计中要以事为中心,因事设立机构、岗位,做到人与事高度配合,避免因人设事、因人设职的现象。

(2)分工协调原则

组织结构的设计和形式的选择必须能反映目标所必需的各项任务和工作的分工以及彼此间的协调,职务的委派应该符合任职者的能力和动机。

(3)权责一致原则

职权和职责必须相等。在进行组织结构的设计时,既要明确规定每一层管理层和各个部门的职责范围,又要赋予相应的管理权限。按照职务内容的要求,将职务、职责和职权形成的规范,制定出章程,使无论何人来承担该项工作都有所依据。

(4)精干高效原则

在服从有组织目标所决定的业务活动需要的前提下,应力求减少管理层次,精简管理机构和人员。“一个和尚挑水喝,两个和尚抬水喝,三个和尚没水喝。”一个组织只有机构精简,队伍精干,方能提高工作效率;否则,机构臃肿,人浮于事,势必导致浪费人力,滋长官僚主义,办事拖拉,效率低下。

(5)稳定性与适应性相结合原则

组织结构及组织形式既要有相对的稳定性,不要总是轻易变动,但又必须随组织内外部条件的变化,根据长远的目标做出相应的调整。

(6)均衡原则

同一级机构、人员之间在工作量、职责、职权等方面应大致平衡,不宜偏多或偏少,避免苦乐不均、忙闲不均的现象对工作效率的影响。

三、领导职能

领导职能的作用主要是通过领导者的领导行为和领导方式,激励组织中的成员去完成组织目标。最好的计划和完美无缺的组织机构,如果没有有效的领导去统一该组织成员的行动,很有可能产生混乱,从而影响组织成效。

1. 领导的含义

在管理活动的整个活动中,领导工作也包含于其中,它是一个组织的管理者在管理过程中的行为活动。任何一个组织都离不开领导,否则组织就是一盘散沙,无法实现自己的目标与战略。领导既可以指领导者,也可以指领导者的领导行为。在管理学的发展过程中,人们对领导的看法有很多种:

科·杨指出,领导是一种统治形式,其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制。

华伦·班尼斯指出,领导是促使下属按照所要求的方式活动的过程。

唐·赫尔雷格尔和小约翰·瓦·斯洛克姆认为,领导人是能把别人吸引到自己周围来的人,从这个意义上来讲,领导人就是别人想要跟随的人。而所谓领导,是影响群体的活动实现目标的过程。

R. M. 霍德盖茨认为,领导就是对人们施加影响并把他们的努力引向某个特定目标的过程。

关于“领导”的看法还有很多,学者们的观点既有相同点,也有不同点。

综上所述,可以看出领导有以下几方面含义:

(1)领导是一个运用权力指挥下属的过程。这种权力来源有两个,职务权力和职务外的个人权力。

(2)领导的作用在于激发、挖掘组织成员的潜力以实现组织或群体目标。

(3)领导工作有三个必不可少的因素:领导者、被领导者、作用对象。

(4)领导是一种影响力。这种影响力应该被看成是相互作用的,为了施加影响,领导本人也要在某种程度上受组织成员的影响。

2. 领导职能

领导职能是指领导的活动及其功能。关于领导的职能,许多学者有自己的观点。斯蒂芬·罗宾斯指出,“每个组织都包含人,于是指导和协调这些人就成为管理工作,这就是管理的领导功能。当管理者激励下属、指导别人的活动、选择最有效的沟通渠道或解决成员之间的冲突时,他们就卷入了领导工作”。哈罗德·孔茨和梅因茨·韦里克指出,“当我们分析有关领导方面的知识时,我们将重点集中在人的因素、激励、领导和信息沟通等四个方面。”

这说明,领导的职能是同人打交道,处理各种人际关系;同各种事情打交道,处理各种事务;同时间打交道,保持高效率。这其中处理人事事务是核心内容。也有人认为,领导的职能就是“出主意,用干部”,也涉及人事事务。

处理人事事务的具体手段是激励、沟通与协调。因此,领导职能的主要内容应当是激励、沟通、协调。激励能够促使员工努力工作。沟通是思想的传递及理解,沟通使人们之间的分歧与误解得以消除。协调是指使组织成员的思想 and 行动保持一致的行为,组织内部的协调是组织目标实现的重要保证。领导的主要活动就是从事激励、

沟通和协调,做好了这些工作,就做好了大部分领导工作。此外,领导还要运用权力,鼓励积极因素,限制消极因素,同时以身作则,做好奖励、处罚与示范工作。

3. 领导的作用

有人这样说:“一群狮子被一头绵羊率领就会变成一群绵羊,一群绵羊被一头狮子率领就会变成一群狮子。”说明领导者的作用至关重要。在代理、引导和激励下属为实现组织或群体目标而积极努力工作的过程中,领导要发挥以下作用:

(1) 指挥作用

为了实现共同目标乃至个人目标,人们结合在一起形成了组织。人们的素质和能力是有差异的,这就需要有头脑清晰、胸怀全局、高瞻远瞩的领导者带领组织成员克服困难,顺利开展工作。指挥就是领导者凭借自身的职位权力和个人权力,指导下属为实现组织目标而开展的活动。领导者要善于运用口头指挥、书面指挥、会议指挥方式,对不同类型、不同层面的人进行有针对性的指挥,以发挥领导的作用。

(2) 激励作用

在组织中,许多人都有努力工作获得理想报酬和实现自己人生愿望的想法,但在实现抱负的过程中难免遇到各种各样的困难,如生活的困难、工作的挫折、别人的误解等等,或某种物质的、精神的需求得不到满足,这势必影响到工作的热情。此时,领导者通过鼓励下属克服困难,为下属提供可能的帮助,为下属排忧解难而发挥激励作用。这将成为激励下属渡过难关、努力工作的有效动力,无论对下属员工,还是组织整体目标的实现都大有裨益。自行为科学诞生以来,涌现出许多激励理论,领导者要正确掌握、灵活运用这些理论,增强领导的效力。

(3) 协调作用

协调对象包括组织和人员,归根结底是协调处理人际关系。组织有分工就需要协调,协调因分工的细化而日益重要。对组织成员而言,即使有了明确的目标,也会因个人的才能、性格、工作态度、地位等方面的差异,加上外部因素的干扰,思想上产生分歧,行为上发生碰撞,严重的会影响组织的整体工作。因此需要领导者来从中协调人们之间的关系和活动,把大家团结起来,朝着共同的目标前进。

四、控制职能

从管理的过程看,管理者通过计划、组织和领导职能的发挥来协调组织成员的各种业务活动,可以说已经实现了一个单独的管理过程。通过这个过程,能使组织实现一定的目标。这个目标或许与预期的目标相符,或许与预期的目标差距很大。当组织活动的结果与预期的目标存在着差异时,就不能说组织实现了有效的管理。而要提高管理活动过程的有效性,就要发挥管理的控制职能。通过管理控制职能的发挥,才能真正形成一个完整的管理过程,提高管理活动的有效性。

1. 控制的概念