



高职高专“十二五”规划教材
GAOZHIGAOZHUAN“SHIERWU”GUIHUAJIAOCAI

管理学原理 与实训

GUANLIXUE YUANLI
YU SHIXUN

主编 冯 勇 朱紫茂



高职高专“十二五”规划教材
GAOZHIGAOZHUAN“SHIERWU”GUIHUAJIAOCAI

管理学原理 与实训

GUANLIXUE YUANLI
YU SHIXUN

主 编 冯 勇 朱紫茂
副主编 倪 琳 胡立贵
杨 静 付岩岩

内 容 简 介

本教材采取项目实践的方式组织教学内容,形成若干个项目教学内容,强调将创业项目导入每个部分的教学中,实现理论与实践的结合,知识与能力的融合,体现教材的实用性、可操作性。为了便于教师进一步开展实训教学,增加了“学生实操”的内容,学生通过建立模拟创业团队,既锻炼了管理学运用技能,又培养了团队合作意识。

本书既可以作为高职院校经济管理类专业的专业基础课,也可以作为高职院校创业教育的公共基础课。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与实训 / 冯勇,朱紫茂 主编. —北京:中国传媒大学出版社, 2013. 4

ISBN 978 - 7 - 5657 - 0679 - 0

I. ①管… II. ①冯…②朱… III. ①管理学—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 051801 号

管理学原理与实训

作 者: 冯 勇 朱紫茂

责任编辑: 曹 辉 田 洁

责任印制: 曹 辉

封面设计: 雨 & 寒

出 版 人: 蔡 翔

出版发行: 中国传媒大学 出版社

社 址: 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编: 100024

电 话: 65450532 或 65450528 传真: 010 - 65779405

网 址: <http://www.cucp.com.cn>

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市科星印刷有限责任公司

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

印 张: 18.5

字 数: 450 千字

版 次: 2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5657 - 0679 - 0/C · 0679

定价: 35.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换



党的十八大提出，要加快发展现代职业教育。现代高等职业教育通过不断深化办学模式和人才培养模式改革，加强实践和实训环节教学，提高学生的职业道德、职业技能和就业创业能力，培养数以亿计的高素质劳动者和高技能专门人才。

目前，很多高等职业院校开设了《管理学原理》课程，但现有教材理论知识较多，有些采用的是本科甚至研究生的教材内容，缺少了高职教育必须加强的实训教学环节，因此，要让那些刚从高中或中专升入高职、学习习惯有待转变的学生，弄懂这些管理理论并能进行实践运用是颇为困难的。

为了适应我国高等职业教育培养高技能专门人才、提高就业创业能力，因材施教，我们编写了这本《管理学原理与实训》。本书既可以作为高职院校经济管理类专业的专业基础课，也可以作为高职院校创业教育的公共基础课，为此，本教材编写时有以下考虑：

(1) 本教材采取项目实践的方式组织教学内容，形成若干个项目教学内容，强调将创业项目导入每个部分的教学，实现理论与实践的结合，知识与能力的融合，体现教材的实用性、可操作性。

(2) 本教材将教学内容按照 36 课时与 54 课时或更多课时进行重新调整，在“知识链接”中大幅度地减少理论型知识点，突出实践型技能的培养，满足非管理类专业学生进行创业教育的需要，而“知识链接”与“知识拓展”两部分内容体现管理学知识体系的完整性，可以满足管理类专业学生打好专业基础的需要。

(3) 本教材希望在教学方法上从讲授型向案例分析型、实践操作型转变，因此增加了创业型中小企业案例。更重要的是，为了便于教师进一步开展实训教学，增加了“学生实操”的内容，学生通过建立模拟创业团队，既锻炼了管理学运用技能，又培养了团队合作意识。

本教材是在硅湖职业技术学院校级教改课题基础上编写的校级立项精品教材，作者均是硅湖职业技术学院长期从事管理学原理教学和研究的一线教师，编者希望奉献给读者一本具有高职特色的实用教材。本教材在正式出版之前，以校内讲义的形式进行了一定范围的试

用，教学效果较好，编者根据试用情况进行了进一步修改完善，从而保证了教材质量。

本书由冯勇、朱紫茂担任主编，由倪琳、胡立贵、杨静、付岩岩担任副主编。参加本书编写的有（以姓氏笔画为序）：王艳、冯勇、付岩岩、朱紫茂、张莉、杨静、汪永幸、李秀丽、周艳、胡立贵、倪琳、黄兵。

本教材在编写过程中参考、引用了国内外具有代表性的相关著作、教材和科研成果，在此特做说明并对有关作者致以诚挚的谢意！同时，也得到了硅湖职业技术学院和中国传媒大学出版社的大力帮助和支持，在此一并表示衷心的感谢！此外，还要感谢编者的领导、同事和家人，因为有他们的支持和鼓励，才使得本教材能够按时完成。

由于编者水平有限，本书可能存在不足和错误之处，敬请各位专家、学者和广大读者批评指正。

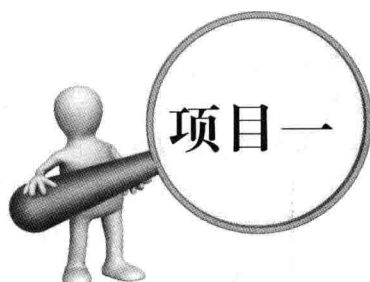
编 者

2013 年 2 月



前言	(1)
项目一 认识管理和创业管理	(1)
项目导入	(2)
知识链接	(2)
知识拓展	(25)
学生实操	(47)
课后练习	(49)
项目二 决策与创业决策	(53)
项目导入	(54)
知识链接	(55)
知识拓展	(73)
学生实操	(79)
课后练习	(80)
项目三 计划与创业计划	(85)
项目导入	(86)
知识链接	(86)
知识拓展	(103)
学生实操	(109)
课后练习	(110)
项目四 组织与创业组织模拟实训	(114)
项目导入	(115)
知识链接	(115)
知识拓展	(126)
学生实操	(146)

课后练习	(147)
项目五 领导与创业领导	(151)
项目导入	(152)
知识链接	(153)
知识拓展	(165)
学生实操	(170)
课后练习	(171)
项目六 激励与创业激励	(174)
项目导入	(175)
知识链接	(175)
学生实操	(201)
课后练习	(204)
项目七 沟通及创业沟通	(207)
项目导入	(208)
知识链接	(208)
知识拓展	(220)
学生实操	(225)
课后练习	(226)
项目八 控制与创业控制	(229)
项目导入	(230)
知识链接	(231)
知识拓展	(258)
学生实操	(266)
课后练习	(267)
项目九 信息管理与办公自动化系统实训	(270)
项目导入	(271)
知识链接	(272)
学生实操	(286)
课后练习	(288)
参考文献	(290)



认识管理和创业管理

【教学目标】

1. 知识目标

- (1) 掌握管理的定义、职能。
- (2) 掌握管理者的层次、角色和技能。
- (3) 理解管理解决的基本矛盾。

2. 技能目标

掌握管理案例分析方法，通过小组讨论、角色扮演和模拟演练，初步具备解决实际管理问题的能力。

【教学重点与难点】

重点：管理的含义；管理的职能；管理者的层次、角色和技能。

难点：管理解决的基本矛盾；管理者的角色。



项目导入

有这样一则小故事：有一个小男孩，新买了一条长裤，试穿后他发现裤子太长了，于是他就去找奶奶，请奶奶帮忙将其长裤改短。奶奶正忙于家务，就让小男孩去找他妈妈，可是妈妈要与朋友打牌，又叫小男孩去找他姐姐，但是姐姐正要出门去约会，只好叫小男孩去找奶奶。最后，小男孩沮丧地睡觉去了。奶奶忙完家务后，想起孙子说新裤子太长需要改短。奶奶找来剪刀，将长裤剪去一截，改短了裤子。妈妈打完牌，想起儿子说新长裤需要改短，同样又将裤子剪去一截。姐姐约会回来，还想着弟弟的请求，又将长裤剪去一截。可以想象，第二天早上男孩起来后是怎么样的一个情景。

生活中的一个小事件，因无人管理，没有协调，导致了可笑的结果。因此，任何集体活动都需要管理。在没有管理活动进行协调时，集体中的每个成员的行动方向并不一定相同，有时甚至可能互相抵触。即使目标一致，由于没有整体的配合，也达不到总体的目标。

从上面的小故事可以看出，管理活动存在于我们生活的方方面面，与人类的活动有着密切的联系。那么，什么是管理？哪些属于管理活动？管理主要解决哪些问题呢？



知识链接

管理是人类各项活动中最重要的活动之一。最初的时候，由于人类在面对大自然、面对自身的生存发展等诸多难题时，单个个体几乎无法应付，于是人们不得不形成一个个群体来对抗大自然的威胁，来谋求个人无法获得或实现的生存与发展的机会、条件和目标。此时，管理作为协调人群活动，以实现大家共同目标的活动已经存在了。因此，管理和人类的发展一样，具有悠久的历史。但管理作为一门学科进行系统的研究是最近一两百年的事情。20世纪以来，特别是第二次世界大战后，美国制造业采用了有效合理的管理方法，并取得了惊人的成绩，因此世界范围内纷纷效仿学习美国企业的管理知识理论与方法，从而使得管理得到了系统的研究和重视。本章将系统全面地介绍关于管理方面的知识，为本书其余各章的学习打基础。

一、管理的基本概念

管理活动自古有之，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解与解释。从中文文字面意义上来看，“管”通常指规范、准则，含有主宰、主管和包揽的意思；“理”通常指整理、条理、治理等意思，两字合起来可以用约束和引导来概括。随着管理活动和管理思想的发展，学者们对管理的定义有许多不同的见解。因此对“管理”的定义，



也从不同的角度给出了解释，其中较有代表性的定义如下。

科学管理之父泰罗认为，管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。在泰罗眼里，管理就是指挥他人能用最好的工作方法去工作。

哈罗德·孔茨指出：各级管理者都担负着创造和保持一种使人们在群体中相互配合工作的环境，从而达成精心选择的任务和目标。

斯蒂芬·F·罗宾斯对管理的定义是：一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙教授对管理概念曾有一句名言：“管理即制定决策。”在西蒙看来，管理者所做的一切工作归根结底是面对现实与未来、面对环境与员工时不断地作出各种决策，直到获取满意的结果，实现令人满意的目标。

20 世纪初期，法国人亨利·法约尔提出：管理是所有的人类组织都具有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。这个看法被认为对管理的定义具有重大的影响，这个定义已经成为从管理职能角度定义管理的典范。这一观点使人相信当你在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时，你就是在进行管理。他强调的核心是管理，也就是计划、组织、指挥、协调和控制。

美国经验主义学派的代表人物、哈佛大学教授彼得·德鲁克认为：管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。这个观点强调了管理的自然属性，认为管理与所有权、地位、权利等无关，管理的本质和基础是执行任务的责任，而管理人员是其中一个专业的管理阶层。

以上是几个具有代表性的管理概念的观点，虽然各个学者提出的角度和看法不同，但都是从不同的研究方向对管理的本质提出了认识，对于我们学习管理具有借鉴意义。

综合前人的研究，本书给管理下的定义是：管理就是管理者在特定的环境下，对组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导、控制，以便有效地完成既定的组织目标的过程。

二、管理的基本特征

管理的产生是来自社会活动组织的要求，即这种社会活动不是单个人的活动，而是两个人以上的社会活动。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越复杂，管理工作就越重要。管理的基本特征主要表现在以下几个方面。

（一）管理的主体是管理者

管理是让他人与自己一道去实现既定目标，管理者对管理的效果以及组织绩效将承担重大责任。那么，管理者在管理活动中扮演什么角色？美国管理学家德鲁克针对这一问题从三个层次作出明确回答。

德鲁克认为，管理者的第一个责任是管理一个组织，组织是一个整体，为此，管理者应明确：我们的组织是什么，它的目标是什么，如何实现目标。只有这样，组织才能取得最大效益，更好地服务社会。管理者的第二个责任是管理管理者。对管理者应该通过目标管理和自我控制进行管理，同时管理者还应该培养其下属。管理者的第三个责任是管理工作和员工，主要是激励组织成员发挥其创造的热情，求得组织的最佳效果。

（二）管理的载体是组织

从前面的论述中也可以看出，管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在，而且管理总是存在于一定的组织之中。正因为我们这个现实世界普遍存在着组织，管理也才存在和有必要。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，例如，企业、机关、学校、医院乃至一个国家都是我们所说的组织。管理不能脱离组织而存在，同样，组织中必定存在管理。

（三）管理的任务、目的和职能

管理的任务，也是管理者的任务：设计和维持一种环境，使在这一环境中工作的人们能够用尽可能少的支出，实现既定的目标。具体来说，管理者在管理活动中通过承担计划、组织、领导、控制等基本职能，来实现管理的任务。图 1-1 为组织示意图，分成上、中、下三个管理层次。尽管每个层次的管理者拥有的权力大小不同，关注处理问题的类型方式不同，但他们的基本职能是相同的，都要承担计划、组织、领导和控制等基本职能。即便是不同组织中的管理者，其组织规模、所在行业、技术特点等有所不同，但他们的基本职能和工作还是相同的。可见，管理者工作的实质是相同的。

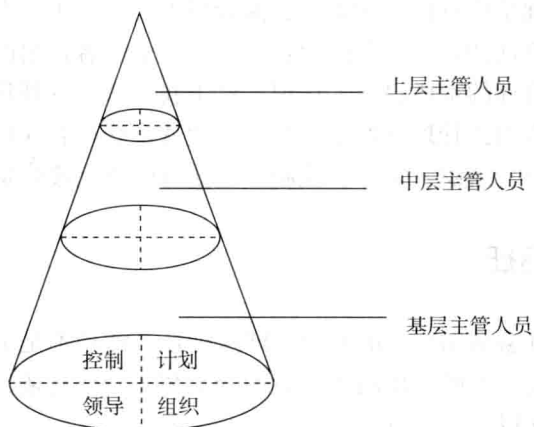


图 1-1

（四）管理的核心是协调

在管理的实践方面，计划、组织、领导、控制和协调，作为管理的手段对组织所拥有的资源进行合理有效的整合，对组织中的人、财、物进行合理的优化配置。每项管理的职能和管理的决策都要进行协调，通过协调使个人目标和组织目标相一致，通过协调使资源达到有效合理的配置。



案例 1.1

摩西审案

摩西带领以色列人出埃及后，有一天他的岳父叶忒罗来访，看见摩西终日坐着审判百姓，百姓从早到晚都要站在摩西的左右。摩西的岳父看着摩西做完了一天的工作后，就对他说：你这样做并不妥当，你和你的百姓都会非常的疲惫，这样做你的工作太重，独自一个人是办理不了的。

“现在你要能听我的话，要从百姓中选出有才德的人，也就是那些能敬畏神、诚实不欺、不取不义之财的人，指派他们做千夫长、百夫长、十夫长，把部分的工作交由他们去做，这样你就可省下时间只审判一些难判的案件，其他较小的事件给千夫长、百夫长、十夫长随时处理，百姓们就不必终日围绕在你的身旁。”

问题：这个故事给我们什么启示？

分析提示：任何管理工作，都不能靠自己一个人的力量完成任务，管理者应善于凝聚部属及相关人员的整体力量，进行工作分配并充分授权，要创造并提供能使部属专心完成任务的环境条件，激发他们的能力与意愿，从而共同实现组织的既定目标。

三、管理的重要性

自从人类诞生以来，一直受到无限欲望与有限资源之间的矛盾困扰。从原始社会如何索取必要的食物以满足生存和繁衍的需要，到奴隶社会如何获得更多的土地和奴隶以满足增加家庭财富的需要，一直到现在，人类如何合理地配置有限的资源以保持人类与自然的和谐发展，人类致力于解决这一对矛盾的努力从来没有间断过。人类的发展史，从某种程度上而言也是人们寻找这一对矛盾的解决方法的历史，管理也在此过程中产生和逐步发展起来。因此，可以说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的有限性之间的矛盾。为了解决人所拥有的资源相对于人的欲望的有限性，人们提出了协调这一矛盾的方法——管理的有效性（效率和效益）。

（一）管理活动解决的基本问题

管理的目的是使组织高效率地达到组织目标。管理的成果好坏、有效性如何，体现在它是否使组织花最少的资源投入取得最大的、合乎需要的成果产出。所以管理就是解决效率与效果两大基本问题。

1. 资源的有效性

资源的有效性即资源的效率问题，用何种手段使用资源，达到以较少的投入获得较大的产出，如生产效率。即如何正确地使用资源，正确地做事。现实中组织的资源是有限的，为了充分利用这些资源，管理活动的安排就不得不比较它的成本与收益，选择更合适的管理活

动。管理是有成本的,本身也要消耗一定的资源。如果对管理活动本身的资源消耗不重视,组织很有可能因此失去资源配置优势,丧失与同类组织相比的竞争优势。“资源有限,创意无限”,这才是现代组织在面对自己有限资源的正确态度。

2. 资源配置问题

资源配置问题即效果问题,是指对有限的不同类型的资源,根据组织目标和产出物内存结构的要求,在量、质等方面进行不同的配比,并使之在产出过程中始终保持相应的比例,从而使产出物成功产出。简言之,利用资源实现目标,使用资源的正确性做正确的事。所以,资源配置有两个重要的要求:第一,要有与产出物结构需求一致的资源配置结构,做不到这一点,有限的资源中就会有滞存、有浪费。第二,要对资源的市场价格变化作出反应,在配置过程中既要保持所需结构又要随时进行适当调整。

(二) 管理的作用

1. 管理是一切组织正常发挥作用的前提

任何一个有组织的集体活动,不论其性质如何,都只有在管理者对它加以管理的条件下,才能按照所要求的方向进行。

组织是由组织的要素组成的,组织要素相互作用产生组织的整体功能,然而仅仅有了组织要素还是不够的。这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标。只有通过管理,使之有机地结合在一起,组织才能正常地运行于活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动,并使组织与环境相适应。

2. 管理有助于组织目标的实现

通过有效的管理,可以放大组织系统的整体功能。因为有效的管理,会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和,起到放大组织系统的整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下,由于管理水平的不同而产生的效益、效率或速度的差别,就是管理所产生的作用。

3. 管理水平的高低是决定一个组织竞争力的重要因素

一个组织的管理水平如何,直接关系着组织的活力和竞争力,乃至决定着组织的兴衰存亡。成功的组织有一个共同的特点,就是基础管理到位、管理水平很高。麦当劳从1955年在美国开设第一家餐厅以来,它的品质、服务、清洁和物有所值就是标准化的。到现在,半个世纪过去了,麦当劳在全世界的标准依然保持一致。其实,标准并不难制定,难的是每个产品、每项服务都能符合这套标准。

四、管理的性质

(一) 管理的自然属性和社会属性

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是指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需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;它与具体的生产方式和特定的社会制度



无关。管理要处理人与自然的关系，要合理地组织社会生产力，故也称作管理的生产力属性。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性是指，管理又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，它与生产关系和社会制度相联系。管理是为统治阶级服务的，受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。也就是说，任何管理活动都是在特定的社会生产关系条件下进行的，都必然地要体现一定社会生产关系的特定要求，为特定的社会生产关系服务，从而实现其调节和维护社会生产关系的职能。所以，管理的社会属性也叫做管理的生产关系属性。管理的社会属性既是生产关系的体现，又反映和维护一定的社会生产关系，其性质取决于不同的社会经济关系和社会制度的性质。在不同的社会制度条件下，谁来监督、监督的目的和方式都有所不同，因而也必然使管理活动具有不同的性质。

3. 二者的联系

管理的二重性是相互联系、相互制约的。

(1) 管理的自然属性离不开社会其社会属性，它总是存在于一定的生产关系和社会制度中，否则就成了没有形式的内容；而管理的社会属性也离不开其自然属性，不然，它就成了没有内容的形式。

(2) 二者又是相互制约的，管理的自然属性要求社会具有一定的生产关系和社会制度与其相适应，而管理的社会属性的不断变化，必然使管理活动具有不同的性质。

4. 指导意义

(1) 认真总结我国在管理中正反两方面的经验教训，更好地发挥社会主义制度的优越性。管理体现着生产力与生产关系的辩证统一关系。我国在很长一段时期内的“左”的错误思潮，在管理上表现为重社会属性轻自然属性、重生产关系轻生产力，曾严重地阻碍我国经济的健康发展，影响了社会主义制度优越性的发挥。我们应当引以为鉴，总结历史的经验教训，形成具有我国特色的管理学，更好地指导我国的管理实践。

(2) 注意学习、引进国外对我们有益的管理理论、技术和方法。要建设具有中国特色的社会主义，发展和完善社会主义市场经济，就必须充分利用国内和国外两种资源，开拓国内外市场，学会组织国内建设和发展对外关系两套本领。这是对管理者的要求。掌握管理的二重性，就能使我们正确地评价资本主义的管理理论、技术和方法，取其精华、去其糟粕，洋为中用，博采众长，使其成为我国管理理论体系的有机组成部分。

(3) 要结合实际，随机制宜地学习与运用。任何管理理论、技术与方法的出现，都有其时代背景，都是与当时的生产力及社会条件相适应的。因此，我们在应用某些理论、技术与方法时，必须结合本部门、本单位的实际情况。

(二) 管理的科学性和艺术性

1. 管理的科学性

管理的科学性是指管理反映了管理活动自身的特点和客观规律性，有一套科学客观的分析、解决问题的方法。管理的普遍性告诉我们管理存在于所有的组织之中，那么，所有组织的管理是否存在着共性？答案是肯定的。也就是说，无论工商管理还是公共管理、无论西方

管理还是东方管理，都有一定的相同之处，都有一定的规律可循。事实上，从泰罗的《科学管理原理》发表以来，近百年中，人们对管理规律的认识越来越深刻，在总结管理经验的基础上提炼出不少卓有成效的原理、原则、制度和方法，并且一个反映现阶段人们认识水平的管理理论体系即管理学已经形成。

管理学应该是一门科学。但是，管理学并不能为我们提供解决一切管理问题的现有的或标准的答案。管理的对象是社会组织中的人，社会现象复杂多变，许多因素难以定量，因而管理者对未来的预测以及在预测基础上的决策和计划很难做到精确。

2. 管理的艺术性

管理艺术是指管理者在管理实践中对管理运用的灵活性和对管理方式与方法选择的技巧性。管理者能够熟练地、灵活地、富有创造性地运用管理原理、原则、制度和方法来达到管理目的的才能和技巧。管理是实践，管理中的确存在着达到管理目的的某种技巧，管理理论在管理实践中的应用要因时、因地、因人、因事而异，不能“一刀切”。管理者审时度势而采取“及时”和“恰当”的处置方法便是管理艺术。

3. 二者的关系

管理的艺术性和科学性是相互依赖、相互补充的。管理的科学性揭示了管理活动的规律，反映了管理的共性；管理的艺术性则揭示了管理的个性。管理的科学性和艺术性从不同方面体现出管理的要求。管理者靠背诵管理原则进行管理，如同医生靠背医书诊断疾病，建筑师靠公式设计大楼一样，必然是脱离实际情况的无效劳动。相反，没有掌握管理理论的人进行管理活动时，仅仅靠经验、凭直觉、碰运气，难以取得有效成果。最富有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。

管理科学性和艺术性的关系，其实也就是管理理论和管理实践的关系。



案例 1.2

年终奖金的故事

一个蒸蒸日上的公司，当年的盈余竟大幅滑落。马上就要过年了，往年的年终奖金最少加发两个月工资，有的时候发得更多，这次可不行，算来算去，只能多发一个月的工资作为奖金。

按常规做法，实话告诉大家，很可能士气要滑落。董事长灵机一动。没过两天，公司传来小道消息——由于营业不佳，年底要裁员。

顿时人心惶惶。但是总经理却宣布：“再怎么艰苦，公司也决不愿牺牲同甘共苦的同事，只是年终奖金可能无力发了。”总经理一席话，使员工们放下了心，只要不裁员，没有奖金就没有吧。人人都做了过个穷年的打算。

除夕将至，董事长宣布：“有年终奖金，整整一个月的工资，马上发下去，让大家过个好年！”整个公司大楼，爆发出一片欢呼。

案例分析：同样是发一个月的奖金，常规做法可能打击士气，换一种做法竟激



励了士气，这就是管理的艺术，许多管理方法和技巧都是一种艺术。管理者只有既懂得管理科学又有娴熟的管理艺术，特别对其艺术性层面的运用驾轻就熟，管理活动才不会那么生硬、刻板。

五、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。

20 世纪初，法国工业家亨利·法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中写道，所有管理者都行使 5 种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。到 20 世纪 50 年代中期，美国加州大学洛杉矶分校两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈在其有关管理学的教科书中，把管理的职能划分为 5 种：计划、组织、人员配备、指导和控制。本书重点介绍管理职能为计划、组织、领导和控制。

（一）计划职能

计划是管理过程中的首要职能。计划是指未来的行动或活动以及未来资源供给与使用的筹划。计划指导着一个组织系统循序渐进地去实现组织的目标，而计划的目的就是要组织适应变化中的环境，并使组织占据更有利的环境地位，甚至进入一个完全不同的环境。

由于组织的存在是为了实现某些目标，因此就需要有人来规定组织要实现的目标和实现目标的方案，这就是管理的计划职能应做的工作。具体来说，计划工作主要包括评估机会和确定目标，分析测量条件、环境和资源，制订实现目标的备选行动方案，比较分析不同的行动方案，选择方案，根据实际情况调整计划等。

计划可以是针对整个组织的，也可以是针对每个单位和每个人的；可以是长期的，也可以是短期的；可以是一般性的，也可以是非常具体的。

（二）组织职能

组织职能有两层含义：一是进行组织结构的设计、建造和调整，如成立某些机构或对现有机构进行调整和重塑；二是为达成计划目标所进行的必要的组织过程，如进行人员、资金、技术、物资等的调配，并组织实施等。

计划的实施要靠众人的合作。组织工作正是从人类对合作的需要中产生的。一个组织不是一群随机的人碰在一起，而是为实现其成员个人无法实现的一定目标而建立的。也就是说，组织是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合，组织的成员只有按照一定的方式相互合作、共同努力，组织才能形成整体力量，以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动，实现不同于个人目标的组织总体目标。而要使一个组织完成这一使命，管理者就应根据工作的要求和人员的特点，设计岗位，通过授权与分工，将适当的人安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员的职责和上下左右

的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调地运转。这就是管理的组织职能。

（三）领导职能

领导是领导者及其领导活动的简称。领导者是组织中那些有影响力的人员，他们可以是组织中拥有合法职位的、对各类管理活动具有决定权的主管人员，也可以是一些没有确定职位的权威人士。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。

计划与组织工作做好以后，如果没有人来领导组织内的成员，也很难达成组织目标。这是因为配备在组织机构各种岗位上的人员，由于各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异，在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突，而组织目标的实现要依靠全体成员的努力，因此必须由领导者来指导和协调组织成员的思想与行为，激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力。这就是管理的领导职能。

（四）控制职能

在管理活动中，控制是一项重要的管理职能，控制是促使组织的活动按照计划规定的要求展开的过程。

周全的计划、严密的组织和出众的领导，并不能确保组织目标的实现。这是因为，人们在执行计划的过程中，常常由于受到各种因素的干扰，使实践活动偏离原来的计划。为了保证组织目标及为此制定的计划得以实现，管理者必须根据由计划衍生而来的控制标准对组织各项实践活动的进展情况进行检查，发现偏差后，分析原因，并及时采取有效的纠偏措施。这就是管理的控制职能。

没有计划便无法控制，没有控制也就无法积累制定计划的经验。人们往往在进行控制工作的同时，又需要编制新的计划或对原计划进行修改。同样，没有组织架构，便无法实施领导，而在实践领导的过程中，又可能反过来对组织进行调整。但就总体而言，每一项管理工作一般都是从计划开始，经过组织、领导，到控制结束。管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程。

以上管理的四种基本职能分别重点回答了一个组织要做什么、怎么做、靠什么做，以及做得怎么样等基本问题。这四种职能是一个互相关联、不可分割的整体。其中某些职能的完成情况会受其他职能完成情况的影响。因此，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。