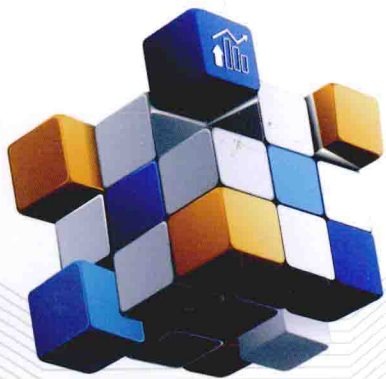




普通高等教育经济管理类专业“十二五”规划教材

管理学

>>> 罗素娟 梁 雯/主编



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

普通高等教育经济管理类专业“十二五”规划教材

管 理 学

主 编	罗素娟	梁 雯	
副主编	王燕子	何艳梅	连 旭
	余国华	叶 青	

华中科技大学出版社
中国·武汉

内 容 简 介

管理学是一门综合性的交叉学科,是一门系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学是为了适应现代社会化大生产的需要而产生的,也是现代对人类社会经济发展影响最为重大和深远的学科之一。本书根据应用型经济管理类专业的培养目标和特点,将系统性和实用性相结合,突出了科学性和时代性。

本书分为管理概述、管理思想与管理理论发展、决策、计划、战略计划与管理、组织、人力资源管理、领导、控制、创新共十章,汲取了近年来管理学教材与社会活动中创立的新思想,同时为满足相关专业教学的需要,各章结尾均附有本章小结、重要概念、复习思考题、学习拓展,并选择与之相配套的案例供学习讨论。

全书结构合理、适用性强,内容讲述层次分明、重点突出。本书既可作为应用型经济管理类专业本科、专科学生的教材,也可作为各企业管理人员的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/罗素娟,梁雯主编. —武汉:华中科技大学出版社,2014.5
ISBN 978-7-5680-0140-3

I. ①管… II. ①罗… ②梁… 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(2014)第 100213 号

管理学

罗素娟 梁 雯 主编

策划编辑:范 莹

责任编辑:陈元玉

封面设计:李 嫚

责任校对:张会军

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)81321915

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:武汉科源印刷设计有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:19.5

字 数:400 千字

版 次:2014 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:39.80 元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前 言

管理学是一门具有独立知识体系和极高实用价值的课程,是一门应用非常广泛的科学。进入 21 世纪以来,管理学作为一门系统地研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学,获得了深入的发展和人们的普遍重视。本书根据应用型经济管理类专业的人才培养目标和特点编写,在编写过程中突出以下几个特点。

第一,合理的编排体系。每章首先明确学习目标,通过开篇案例导入关键概念与正文,结尾处总结重要概念,并罗列相关文献资料以帮助学生更好地进行学习拓展。

第二,鲜明的时代特色。本书编写过程中参考了大量有代表性的管理学经典著作。尤其是导入案例、阅读材料及所列举的案例更具有时代性,也更好地反映了管理理论在当今企业管理中的新发展。

第三,本书将大量阅读材料穿插于教材中,不仅增加了本书的可读性,帮助学生在 学习过程中更形象地理解抽象的管理理论;同时增加了课堂讨论主题,帮助教师在 授课过程中更好地开展启发式教学。

本书由南昌大学科学技术学院的老师负责编写,具体的编写分工为:何艳梅负责第一章(管理概述)、第十章(创新)的编写;梁雯负责第二章(管理思想与管理理论发展)、第九章(控制)的编写;连旭负责第三章(决策)的编写;余国华负责第四章(计划)、第五章(战略计划与管理)的编写;王燕子、叶青负责第六章(组织)、第七章(人力资源管理)的编写;罗素娟负责第八章(领导)的编写。罗素娟、梁雯负责确定全书的编写体例,并负责全书的统稿与定稿工作。叶青负责校对以及教学课件的制作。

本书适用性强,它既可作为应用型经济管理类专业本科、专科学生的教材,也可作为各企业管理人员的培训教材。

在本书的编写过程中,我们引用、参考了大量中外文献和网络资料,在此谨向为本书提供学术借鉴与资料参考的各位作者表示最真诚的谢意。

付梓之际,我们也清醒地认识到书中也一定存在不足之处,这为本书内容今后的提高与深化提出了更高要求。为此,我们恳请广大同仁和读者提出宝贵意见,不吝赐教,以帮助我们取得更大的进步。

编 者

2014 年 5 月

目 录

第一章 管理概述	1
1.1 管理的概念、性质与职能	2
1.1.1 管理的概念	2
1.1.2 管理的性质	3
1.1.3 管理的职能	6
1.2 管理者的角色与技能	8
1.2.1 管理者的含义及其分类	8
1.2.2 管理者的角色	11
1.2.3 管理者的技能	13
1.3 管理学的研究对象、内容和研究方法	14
1.3.1 管理学的研究对象与内容	14
1.3.2 管理学的研究方法	15
1.4 组织与环境	18
1.5 组织的社会责任	20
1.5.1 问题的由来	20
1.5.2 企业社会责任的定义	21
1.5.3 企业社会责任的内容	22
第二章 管理思想与管理理论发展	29
2.1 西方管理理论的产生与形成	29
2.2 西方管理理论的发展	32
2.2.1 科学管理的历史背景	32
2.2.2 弗雷德里克·温斯洛·泰勒的科学管理理论	33
2.2.3 科学管理理论的其他代表人物	41
2.2.4 法约尔的管理过程和管理组织理论(古典组织理论)	42
2.2.5 韦伯的理想的官僚行政组织体系理论	44
2.2.6 行为科学理论	45
2.2.7 管理理论的“热带丛林”	48
2.2.8 现代管理理论的新思潮	50
2.3 中国古代管理思想	52

第三章 决策	59
3.1 决策概述	60
3.1.1 决策的含义	60
3.1.2 决策的特征	61
3.2 决策的类型	63
3.2.1 战略决策、战术决策和业务决策	63
3.2.2 长期决策与短期决策	64
3.2.3 高层决策、中层决策与基层决策	64
3.2.4 程序化决策与非程序化决策	64
3.2.5 确定型决策、风险型决策和不确定型决策	66
3.2.6 初始决策和追踪决策	67
3.2.7 个人决策和群体决策	67
3.2.8 静态决策和动态决策	70
3.3 决策的有效性标准	70
3.3.1 “最优”标准	71
3.3.2 “满意”标准	71
3.3.3 “合理性”标准	72
3.4 决策过程	73
3.4.1 识别机会或诊断问题	73
3.4.2 确定目标	74
3.4.3 拟订方案	74
3.4.4 分析方案	74
3.4.5 选择方案	75
3.4.6 实施方案	75
3.4.7 监督和评估	76
3.5 决策方法	77
3.5.1 定性决策方法	77
3.5.2 定量决策方法	80
第四章 计划	92
4.1 计划职能概述	93
4.1.1 计划的概念、内容和作用	93
4.1.2 计划的特点	95
4.1.3 计划的类型	96
4.2 计划的制订过程	101

4.3 目标管理·····	104
4.3.1 目标的概念和作用·····	104
4.3.2 目标管理的概念和实质·····	107
4.3.3 目标管理的基本过程·····	109
4.3.4 对目标管理的评价·····	110
4.4 制订计划的方法·····	111
4.4.1 滚动计划法·····	111
4.4.2 甘特图法·····	113
4.4.3 网络计划法·····	113
第五章 战略计划与管理 ·····	120
5.1 战略计划概述·····	120
5.1.1 战略计划与长期计划的区别·····	121
5.1.2 战略计划的层次·····	121
5.1.3 战略计划的重要性·····	122
5.2 战略管理过程·····	122
5.2.1 战略环境分析·····	123
5.2.2 确定组织使命与战略目标·····	126
5.2.3 战略选择·····	129
5.2.4 战略实施与战略控制·····	134
第六章 组织 ·····	139
6.1 组织职能概述·····	140
6.1.1 组织职能的含义及内容·····	140
6.1.2 组织的类型·····	141
6.1.3 组织的作用·····	142
6.2 组织结构设计·····	143
6.2.1 组织结构设计的含义及任务·····	143
6.2.2 管理宽度与组织层次·····	143
6.2.3 组织结构设计的基本原则·····	145
6.2.4 影响组织结构设计的权变因素·····	146
6.2.5 组织结构设计的具体步骤·····	147
6.3 组织结构类型·····	151
6.3.1 组织结构的定义·····	151
6.3.2 常见的组织结构类型·····	151
6.4 组织变革·····	154

6.4.1 组织变革的动因、认识和领域	155
6.4.2 应对组织变革中的阻力	156
6.4.3 成功地进行组织变革	158
6.5 学习型组织	160
6.5.1 学习型组织概述	160
6.5.2 学习型组织的特点	161
6.5.3 学习型组织的建立	162
第七章 人力资源管理	168
7.1 人力资源管理	170
7.1.1 人力资源的基本内涵	170
7.1.2 人力资源管理的基本内涵	171
7.1.3 人力资源管理的功能	171
7.2 员工招聘	172
7.2.1 制订招聘计划	172
7.2.2 确定招聘方案	173
7.2.3 发布招聘信息	173
7.2.4 员工选拔	173
7.2.5 录用决策	174
7.2.6 招聘评估	174
7.3 培训与开发	175
7.3.1 培训与开发的特征	176
7.3.2 培训与开发的内容	176
7.3.3 培训与开发的方法	178
7.4 薪酬管理	179
7.4.1 薪酬含义与构成	180
7.4.2 薪酬管理及其主要内容	181
7.4.3 战略性薪酬管理	181
7.5 绩效考核	182
7.5.1 绩效与绩效考核内涵	182
7.5.2 绩效考核的原则	183
7.5.3 绩效考核的一般方法	183
7.6 职业生涯发展	185
第八章 领导	191
8.1 领导概述	192

8.1.1 领导的概念·····	192
8.1.2 领导的实质·····	192
8.1.3 领导和管理区别·····	193
8.1.4 领导的作用·····	195
8.1.5 领导者的素质·····	196
8.2 有关领导的理论·····	197
8.2.1 领导特质理论·····	197
8.2.2 领导行为理论·····	198
8.2.3 领导权变理论·····	202
8.3 激 励·····	204
8.3.1 内容型激励理论·····	205
8.3.2 过程型激励理论·····	209
8.3.3 调整型激励理论·····	210
8.4 激励的一般形式·····	212
8.5 沟 通·····	219
8.5.1 沟通的定义·····	219
8.5.2 沟通过程的一般模型·····	220
8.6 沟通的类型·····	221
8.6.1 按其信息载体和渠道形式分类·····	221
8.6.2 按是否有规定的正式的渠道方式划分·····	224
8.6.3 按照信息流向的划分·····	226
8.6.4 按照主体的不同来划分·····	228
8.7 管理组织沟通·····	229
8.7.1 有效沟通的障碍·····	229
8.7.2 成功沟通的有效措施·····	231
第九章 控制·····	237
9.1 控制职能概述·····	238
9.1.1 管理控制的概念·····	238
9.1.2 控制的重要性·····	239
9.1.3 管理控制的目标·····	241
9.1.4 管理控制的特点·····	242
9.1.5 控制的类型·····	244
9.2 控制原理与控制过程·····	247
9.2.1 有效控制的原则·····	247

9.2.2 有效控制的要求·····	249
9.2.3 控制过程·····	250
9.3 控制技术与方法·····	259
9.3.1 预算控制方法·····	260
9.3.2 非预算控制方法·····	263
第十章 创新 ·····	269
10.1 创新职能概述·····	270
10.1.1 创新的含义·····	270
10.1.2 创新的特点·····	271
10.1.3 创新的意义·····	274
10.2 管理创新的内容与过程·····	275
10.2.1 管理创新的内容·····	275
10.2.2 管理创新的过程·····	282
10.3 创造性思维和创新技法·····	284
10.3.1 创造性思维·····	284
10.3.2 创新技法·····	288
10.4 管理创新的实施与控制·····	291
10.4.1 投入创新资源·····	291
10.4.2 激发创新精神·····	293
10.4.3 建立创新机制·····	294
10.4.4 构建创新组织·····	295

第一章 管理概述



学习目标

- 掌握管理的含义、性质及职能。
- 了解管理者的角色与技能。
- 熟悉管理的环境。
- 了解组织的道德与社会责任。



导入案例

海尔集团 OEC 激活“休克鱼”

1995 年,红星厂整体划归海尔集团,根据张瑞敏“盘活资产先盘活人”的管理理念和 80/20 原则,从海尔集团派去的柴永森凡事从转变人的观念入手,而且企业里发生的任何过错,要求管理者承担至少 80% 的责任。一段时间之后,红星厂的不少干部深有感触地说:企业要发展,关键在人,人的问题关键在干部,红星厂干部的问题关键在于从来没有动过真格。

1995 年 7 月 12 日,某质检员由于责任心不强,造成开关插头插错,被罚款 50 元。海尔集团要求先检查管理上的问题,即质检员的上级要负责任,只有这样才能使下面的员工减少差错。

《海尔报》点名指出质检员的“上级应负什么责任?”。这件事在红星厂引起强烈反响。在此之前,该厂从未因产品质量问题而追究过其上级领导的责任,其他工作也一样,从未有 80/20 原则的思路。因此,人们都很震惊。当然,多数工人认为这样做公平,因为“领导就必须承担领导责任”。海尔集团分管洗衣机质量的负责人触动很大,决定自罚 300 元,并做了书面检讨,同时,制定措施,从体系上对洗衣机的质量进行整改。这样,不是采用简单的撤换管理人员的办法,而是采用公开监督、披露信息的办法,促使海尔集团 OEC 管理模式在红星厂建立起来。

海尔集团 OEC 管理法也称日清日毕管理法,其含义是全方位地对每人每日所做的每件事情进行控制和清理,做到“日事日毕、日清日高”,今天的工作今天必须完成,今天的效率应该比昨天的有提高,明天的目标要比今天的目标高。



案例启示

红星厂从“休克鱼”变成“大活鱼”,是因为引入了海尔集团的管理理念和经营模

式,转变了职工的思想观念,调动了人的积极性。这足以说明在相同的资源条件下,企业能否成功很大程度取决于管理水平的高低,我们也可从中感受到管理的重要性。

1.1 管理的概念、性质与职能

管理起源于人类的共同劳动,自古就有。当人们开始组成集体去达到共同目标时,就必须有管理,以协调集体中每个成员的活动。缺乏管理,人类社会就无法存在,更谈不上发展。但什么是“管理”,人们从不同的角度出发,有着不同的理解。从汉语词义来看,管理一词是“管辖”“处理”的意思。但这种字面解释是不可能严格表达出管理本身所具有的完整含义的。

1.1.1 管理的概念

1. 管理的含义

长期以来,许多管理学家从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释,直到目前为止,管理还没有一个统一的定义。特别是 21 世纪以来,各种不同的管理学派,由于理论观点的不同,对管理概念的解释更是众说纷纭。

1) 关于管理定义的各家之言

“科学管理之父”泰罗: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。

德鲁克:管理是把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的特殊过程。

孔茨:管理是设计和维持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。

“诺贝尔经济学奖”获得者西蒙:决策贯穿管理的全过程,管理就是决策。

罗宾斯:管理是指同别人一起,通过别人使活动更有效地完成的过程。

2) 本书的观点

虽然不同学者对“管理”的解释不尽相同,但都有其合理和可取之处。他们从不同角度丰富和发展了管理思想,对管理实践产生了积极的指导作用。综合各家观点,我们认为,可对管理的概念做如下表述。

管理就是管理者在特定的环境下对其所辖范围内的组织资源通过计划、组织、领导和控制及创新等行为活动进行优化配置,以达成有效实现组织目标的创造性社会活动。

这一表述包含了管理者、管理环境、组织资源整合及其手段(计划、组织、领导和控制及创新)、组织目标、创造性社会活动等几个要素。此观点汲取了系统理论的思想,从环境中利用资源是任何组织的共性,这些资源包括人力、财力、物力和信息资源,而管理就是通过组织和协调这些资源以达成组织目标的过程和活动。



课堂讨论 1-1

你认为什么是管理？

2. 管理的内涵与特性

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。它包括四个含义:①管理是为了实现组织未来目标的活动;②管理的工作本质是协调;③管理工作存在于组织中;④管理工作的重点是对人进行管理。从管理的概念中可以提炼出它具有以下五大特性。

(1) 客观性 管理活动是在特定的组织内外部多变的客观环境的约束下进行的。

(2) 目的性 管理是一项有目标的活动,管理的核心就是实现组织的各种目标。

(3) 职能性 职能是职责与功能的概括。管理是实施计划、组织、领导、控制和创新的过程。

(4) 有效性 有效实现目标的手段是通过管理配套和利用资源,使组织的一切职能活动既有效率,又有效果。

(5) 主体性 管理的主体是管理者。虽然管理者在行使管理职能时受诸多因素的影响,但管理者的素质与组织的运行绩效有着密切的关系。



阅读材料 1-1

麦当劳:把所有经理的椅子靠背锯掉

麦当劳快餐店创始人雷·克罗克,是美国社会最有影响的十大企业家之一。他不喜欢整天坐在办公室里,大部分工作时间都用在“走动管理”上,即到各公司、部门走走、看看、听听、问问。

麦当劳公司曾有一段时间面临严重亏损的危机,克罗克发现其中一个重要原因是公司各职能部门的经理有严重的官僚主义倾向,习惯躺在舒适的椅背上指手画脚,把许多宝贵时间耗费在抽烟和闲聊上。于是克罗克想出一个“奇招”,将所有经理的椅子靠背锯掉。开始很多人骂克罗克是个疯子,不久后大家明白了他的一番“苦心”。他们纷纷走出办公室,深入基层,开展“走动管理”,及时了解情况,现场解决问题,终于使公司扭亏为盈。

1.1.2 管理的性质

1. 管理的两重性

管理是组织共同劳动的需要,贯穿于生产过程始终。生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体,这决定了管理具有组织生产力和协调生产关系的两重功能,从

而决定了管理既具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性,又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性,这就是所谓管理的两重性。

1) 自然属性

自然属性是指管理过程中要处理好人与自然的关系,要合理组织生产力,因此自然属性又称为生产力属性。之所以称为自然属性,是因为与生产力相联系的生产力配置、生产力诸要素的结合形式、手段和方法在任何社会制度下都没有本质区别,不随社会形态的变化而变化,也不以人的意志而转移,完全是一种客观存在,任何时期、任何国家都是相同的,这是管理的共性,或称管理的一般性。例如,一些在资本主义企业采用的现代化的管理方法与技术,在社会主义企业中,只要合适,就完全可以采用。

2) 社会属性

这是由管理具有协调生产关系的功能所决定的。在管理过程中,为了维护生产资料所有者的特殊利益,就需要调整人们之间的利益分配,要处理好人与人之间的关系,管理思想和管理目的随社会制度及生产关系的不同而不同,或多或少地体现着统治阶级的意志,带有明显的政治性,所以称为管理的社会属性或生产关系属性,也称为管理的特殊性。资本主义企业管理与社会主义企业管理的区别主要就反映在管理的社会属性上。

管理的两重性理论对我国的管理理论和实践的发展有着十分重要的指导意义。首先,要明确西方的管理理论是人类长期生产实践的产物,是智慧的结晶,是不分国界和社会制度的。因此,我们要在继承和发展我国过去科学的管理经验和管理思想的同时,注意学习、引进国外先进的管理理论、技术和方法,使其适应我国的国情,成为我国管理科学体系的有机组成部分。其次,由于管理总是在一定的生产关系下进行的,有一个“为谁管理”的问题,因此,要科学地鉴别管理的社会属性,不能简单地照搬西方的一切,而要有鉴别地、有选择地取我所用,走自己的道路。同时,要清楚任何一种管理理论、技术和方法的出现总是同一定的生产力水平相适应的,因此在学习和运用时,必须结合本部门、本单位的实际情况,因地制宜,这样才能取得预期的效果。管理的两重性决定了管理可以移植但不能复制。

2. 管理的科学性与艺术性

自从20世纪初泰罗的科学管理理论产生以来,管理知识逐渐系统化,并形成了一套能反映管理活动内在规律性的理论体系。这个由一系列的基本概念、管理原理和管理方法等组成的理论体系,在此后的管理实践中,一方面用于指导人们的管理实践,使人们的管理水平得到不断的提高,另一方面又随着人们管理实践的不断丰富而得到不断的发展和完善。因此,从这个意义上说,管理学是一门科学,它是人们在长期的管理实践中,经过无数次的成功和失败,总结出来的一系列可供人们学习和传授的反映管理活动客观规律的管理理论和一般方法。例如,通过本书的学习,你将学到

许多作为管理者要用到的管理知识,懂得应如何决策,如何编制计划,如何设计组织结构,如何激励下属,如何进行有效的控制与协调等。

然而,毋庸置疑管理学是一门不精确的科学。人们在认识管理活动的内在规律性的过程中所形成的概念、原理、原则、方法等不可能像自然科学的原理和定理那样通过实验加以提炼和验证。因此,一方面,当管理者应用管理理论指导管理实践时,不可能像自然科学应用其定理和原理去指导自然科学实践那样严谨、精确和一丝不苟,而是要求管理者在管理过程中灵活地运用管理理论进行具体问题具体分析。

另一方面,管理又具有很强的实践性,由于管理工作对象的复杂性,管理问题和管理环境的多变性,管理学所能提供的专业手段和方法又是极其有限的,因此,这也需要管理者有丰富的能根据实际情况行事的技巧,这就是说管理是一种艺术。艺术是指能够熟练地运用知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果,或者达到某种预期效果的“诀窍”。正如其他技能一样,管理工作也需要利用系统化的知识,根据实际情况加以运用,以获得预期的效果。这就是说,在管理实践中,如果只凭书本知识来诊断,仅仅借助原则来设计,靠背诵原理来管理,是远远不够的。只有将管理知识与具体的管理实践相结合,发挥管理者的积极性、主动性和创造性,才能进行有效的管理。所以,管理的艺术性就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识的技巧和经验。

因此,我们说管理学既是一门科学,又是一种艺术,是科学与艺术的有机结合。管理的这一特性,对于学习管理学和从事管理工作的管理者来说是十分重要的,它可以促使人们既注重对管理理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用管理的理论和方法。



阅读材料 1-2

透视:是管理技术还是流行风尚?

管理风尚可以定义为,在一段时间里人们狂热追求的管理方式。但是,风尚盛衰无常,有些风尚存在的时间长,有些则存在的时间短;有些风尚能延续下来,有些则很快被人弃之一旁。在所有的管理职能中,都能找到这些管理风尚。《商业周刊》列出了一些已经过时的风尚和一些正在流行的风尚。现在我们来看看在各种管理职能中目前正在流行的风尚。

(1) 计划方面的风尚。在企事业单位里流行的口号之一是战略联盟。它的主要意思是指,公司之间的合作就像组成合资企业那样,这些联盟甚至超越国界:美国的电话电报公司和意大利的奥利维蒂公司结成联盟(这一联盟并不成功,于1989年解散);美国的通用汽车公司和日本的丰田汽车公司联合生产轿车。

(2) 组织方面的风尚。企业文化也成为流行风尚。企业文化是指雇员们所共有

的价值观和信念及其普遍的行为模式。

(3) 人事方面的风尚。组织配备的人员,不仅要有能力而且要身体健康。这就需要实施保健或健康方案以及劳逸结合。美国的 500 家大型公司中,90% 以上的公司都设有保健计划,或者正在帮助其雇员应付压力,改进健康。论功付酬也是目前流行的方法,指的是依个人的贡献大小而给予相应的报酬。另外一个人们时常会听到的词是“下岗”,这是指辞退雇员或使管理人员降级的一种委婉的说法。

(4) 领导风尚。吉福德·平肖杜撰了这个词,专门用来形容喜欢幻想的人。这种幻想家亲自负责组织内的各种创新活动,他们也可能是创造者或发明家,但总是盘算如何把幻想变成盈利现实的人。

(5) 控制风尚。人们羡慕成功。管理人员往往盲目地向日本寻求提高生产率和质量的解决方法。因此,日本人广泛使用的质量管理小组,被看成是提高质量并使美国产品更具竞争力的手段。

风尚可以成为方法,可能会有利于发挥组织职能的作用。一方面,如果把风尚看作解决几种很深问题的短期办法或是迅速奏效的方法,那么,人们就会对其作用产生疑问。另一方面,如果能将这些风尚融入全面管理体系而真正达到最佳管理,那么风尚就会成为有用的方法。

1.1.3 管理的职能

管理的职能是指管理者为了实现有效管理所必须开展的基本活动,它是具体回答管理者“干什么”和“怎么干”的问题。

管理活动到底包括哪些职能? 不同学者对此有不同的回答与观点。法国的亨利·法约尔最早提出“五职能说”,他在 1916 年发表的《工业管理与一般管理》一书中指出:“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”此后,研究管理职能就成为管理学的重大研究课题之一。由于各管理学者强调的重点不同,因而对管理职能的具体提法也各不相同。1934 年美国的戴维斯等人提出管理的“三职能说”,即“计划、组织、控制”。1937 年美国的另一学者古利克认为管理应当分为计划、组织、人事、指挥、协调、报告(沟通)、预算七项职能。这里古利克根据行为科学学派的理论将人事、报告(沟通)作为独立的职能提出来,以强调管理中人的因素的重要性。在当时,古利克的“七职能说”具有代表性。到了 20 世纪 40 年代以后,由于系统论、控制论、信息论的问世及其在管理中的应用,管理决策学派开始形成;同时,行为科学学派也进一步发展。有关管理职能的表述,也就有了新的内容。如美国的希克斯等人认为,管理职能除了计划、组织、控制外,还应加进决策、创新、激励等职能。其他还有许多国内外学者对此也做了许多有益的探索。

以上种种关于管理职能的学说表明,管理的职能是随着社会、经济的发展,科学技术的进步和管理理论与实践的发展而不断发展变化的。目前理论界对管理职能的

具体表述也没有统一的说法。随着现代企业的竞争日益激烈,对企业创新的能力要求越来越高,基于此,本教材认为,管理职能主要包括计划、组织、领导、控制、创新,其中计划、组织、领导、控制是四项基本职能。管理职能发展变化过程如表 1-1 所示。

表 1-1 管理职能发展变化过程

年份	学 者 姓 名	职 能 划 分											
		计 划	组 织	指 挥	协 调	控 制	激 励	人 事	调 集 资 源	沟 通	决 策	创 新	组 织 与 领 导
1916	法约尔	△	△	△	△	△							
1934	戴维斯	△	△			△							
1937	古利克	△	△	△	△	△		△		△			
1947	布朗	△	△	△		△			△				
1947	布雷克	△			△	△	△						
1949	厄威克	△	△			△			△				
1951	纽曼	△	△	△		△							
1955	孔茨和奥唐纳	△	△			△		△					△
1964	艾伦	△	△			△							
1964	梅西	△	△			△		△			△		
1966	希克斯	△	△			△	△			△		△	
1972	特里		△	△		△	△						△
1976	海曼和斯科特	△	△			△	△	△					
1998	杨文士	△	△			△		△					△

1. 计划

计划就是确定组织未来的发展目标以及实现目标的方式。计划解决工作的所有方面,包括预测未来趋势、估计现有的和潜在的资源、开发实现远期绩效的项目和目标。随着外部环境的日趋复杂,制定目标和计划变得比从前更重要。所以,管理者需要投入时间和精力来制定组织或组织某一部分的发展目标,这些发展目标是通过一系列的行动目标体现出来的。

2. 组织

服从计划,并反映着组织计划完成任务的方式。这是通过决定怎样分配时间和