

◎主 编 梅 琳

◎副主编 于 琼 杨天中

高等学校应用型经济管理专业
“十二五”规划精品教材

理论引导实践，细节造就伟大，
管理的世界等待你来遨游！

管 理 学

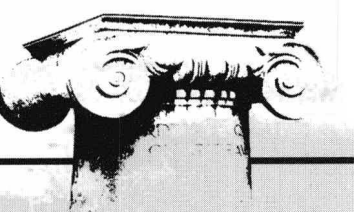
MANAGEMENT

Management



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



理论引导实践，细节造就伟大，
管理的世界等待你来遨游！

管 理 学

MANAGEMENT

◎ 主 编 梅 琳
◎ 副主编 于 琼 杨天中

Management Management
Management



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

管理学/梅琳 主编. —武汉: 华中科技大学出版社, 2011. 4
ISBN 978-7-5609-7024-0

I. 管… II. 梅… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 056158 号

管理学

梅琳 主编

策划编辑: 陈培斌

责任编辑: 苏克超 曹红

封面设计: 刘卉

责任校对: 朱玢

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)87557437

录排: 武汉正风天下文化发展有限公司

印刷: 湖北新华印务有限公司

开本: 710mm×1000mm 1/16

印张: 20.75 插页: 2

字数: 407 千字

版次: 2011 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 32.80 元



华中出版

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

高等学校应用型经济管理专业
“十二五”规划精品教材

编委会

主任：张金隆

副主任：戚昌文 邓世兰

委员：（以姓氏笔画排序）

刘 平 李昭华 李洪茂

欧阳红兵 姜太平 袁建国

蔡 淑 琴



前言

管理学是经济管理类专业的一门基础课程,同时,只要与管理相关的专业都要学习这门课程。作为一门基础课程,管理学不仅提供了关于管理的基本理论,它还是后面要学习的人力资源管理、组织行为学、企业战略管理等多门课程的基础。

管理学课程的教材目前有许多版本,从国外到国内、从 MBA 到高职,应该说是教材版本最多的课程之一。但是在教学实践中,通过不同教材的运用,我们发现目前大量国内教材存在以下不足。

(1) 理论性太强。有些教材全书几乎都是理论的叙述和解说,学生靠看书很难对管理学产生兴趣,更不用说进一步钻研。

(2) 理论与实践脱节。由于学生缺乏社会实践,在学习理论的过程中,学生不知道这些理论在实践中有什么用途,又应该如何应用,所以学习很容易变成应付考试而进行的死记硬背。

(3) 书中案例少且陈旧。有的书中完全没有案例,有的也只是几个综合性的案例,无法帮助学生深化理解,而且书中案例许多都已经过时,涉及的企业甚至已经发生了重大变化。

国外的教材一般讲述比较生动,案例较多,还有针对性的课后思考题,但是也不太适合三本院校的学生。诸如:

(1) 书的结构过“散”。国外的教材跟国内的教材的逻辑思维和结构模式是不同的,内容往往很分散,国内的学生很难适应。

(2) 书中的案例大多是国外的。学生对国外的公司不熟悉,所以在看到这些案例的时候很难产生共鸣。

(3) 国外的译本一般价格比较昂贵。少则五六十元,多则上百元,一大本厚书,学生经济上承受不了,学完也比较困难。

由于以上原因,我们萌生了编写一本既有基本理论,又有一定趣味性,理论和实践相结合,能提起学生学习兴趣的教材,于是便有了这本教材的出版。

本书的编写结合了国内外教材的优点,形成了以下特色。

(1) 本书的体系延续了大多数教材的结构,以管理的职能为主线,在编写过

程中,充分考虑了管理学的基础理论,并且在最后一部分,涉足一些管理的前沿问题。将管理学近来的一些新的发展方向和现象作为前沿问题编入书中,让学生对管理学有一个与时俱进的认识,提起他们继续深入研究的兴趣。

(2) 用大量案例来将理论与实践结合。书中每个章节会有一个开篇案例,让学生对该章节的理论有一个大概的认识,同时提起学生的学习兴趣;在书中随处可见各种小案例,对一些细节的理论进行说明,帮助学生理解理论;每章后面的思考题中也会出现一些案例,让学生自己去进行分析,引导学生自己去思考。

(3) 案例的选取贴近实际生活。在案例的选取上,采用一些国内外知名企业的相关案例,这样学生容易对自己熟悉的品牌产生共鸣;尽量选取时间比较近的案例;同时,也会运用到一些生活学习中的案例来对理论进行生动的说明,这样学生会知道,管理学不是仅仅运用在企事业单位的管理中,在生活中也是无处不在的,每个人都是管理者,由此可以提高学习的兴趣,也更容易将学到的理论应用在实践中。

(4) 每章内容讲完之后,都有一个章节小结,对本章的理论做一个总结、归纳,帮助学生进行复习。

(5) 每章后面都提供有针对性的复习思考题。复习思考题分为两类:一类是对本章理论的总结和深化,这部分题目会参考到各校历年的考研试题,可以帮助学生记忆所学到的理论,对准备考研和出国的学生尤为有用;另一类是实践性、创新性比较强的或者案例类的思考题,这部分题目有助于学生拓展思维,训练自己实际解决问题的能力。

(6) 本书的编写人员,从主编到合作编写人员,均是在教学一线的,有着丰富理论和实践经验的优秀教师。负责编写本书的作者,都是教过多次管理学课程的老师,对这门课的教材和教学方法都非常熟悉,也了解学生学习的特点和学习中存在的问题;并且这些教师在从教前,都有着一一定的教材编写实践。

本书由华中科技大学文华学院经管学部的教师编写,从编写到出版,得到了经管学部领导的精心指导和大力支持。参与本书编写的人员有:沈玉春(第一章),梅琳(第二、三章),于琼(第四章),杨天中(第三、五、六章)。全书由武昌文教授审阅。本书在编写的过程中,参考和引用了许多图书和网络资料,由于篇幅的限制,无法一一注明,在此对相关作者表示感谢。

由于编者水平所限,书中难免会有一些不完善之处,还望各位读者指正。

梅琳

2011年3月21日

目录

Contents

第一章 管理与管理者	(1)
第一节 管理的基本概念	(1)
第二节 管理职能	(7)
第三节 管理思想的演进	(9)
第四节 管理者的角色、素质和技能结构	(24)
第五节 学习管理学的意义	(33)
本章小结	(37)
复习思考题	(38)
第二章 决策与计划	(41)
第一节 决策的一般原理	(43)
第二节 决策的类型与方法	(57)
第三节 计划的概述	(74)
第四节 计划的组织实施	(88)
第五节 战略管理概述	(99)
本章小结	(110)
复习思考题	(110)
第三章 组织	(117)
第一节 组织概述	(119)
第二节 组织结构与设计	(139)
第三节 人员配备	(153)

第四节 组织文化与组织变革	(176)
本章小结	(189)
复习思考题	(189)
——○	
第四章 领导	(195)
第一节 领导概述	(196)
第二节 人性的假设与管理	(209)
第三节 激励理论	(218)
第四节 沟通	(234)
本章小结	(245)
复习思考题	(245)
——○	
第五章 控制	(252)
第一节 控制概述	(253)
第二节 控制过程	(270)
第三节 控制方法	(281)
第四节 有效控制的特征、原则与基本要求	(299)
本章小结	(307)
复习思考题	(308)
——○	
第六章 当前我国企业管理中的热点问题	(311)
第一节 冲突管理	(311)
第二节 柔性管理	(315)
第三节 知识管理	(317)
第四节 虚拟化	(323)
第五节 企业业务流程再造	(325)
本章小结	(327)
复习思考题	(327)
——○	
参考文献	(328)

第一章

管理与管理者



...



学习目的

通过本章的学习,掌握管理的基本概念和职能;了解管理思想在东西方的发展历史;理解管理者所扮演的角色以及作为管理者需要的素质和技能;了解学习管理学的意义。

第一节 管理的基本概念

导入案例

云南白药谋求现代药企创新之路

云南白药,作为一家百年老字号的中药企业,有着深厚的文化底蕴,经历百年风云变幻,在传承和创新中寻求突破。其中有很多方面值得国内中药企业学习和借鉴,能给我们的民族企业和品牌带来些许的启示。

有人喜欢把云南白药比作中国的可口可乐,借助主力品牌扩大产品线,正是这种品牌化的发展战略使得云南白药具有可口可乐的发展潜力。云南白药自1902年创建以来,经历100多年的历史积淀,积累了深厚的文化底蕴。而这深厚的老字号企业文化正是其核心的竞争力。但如果无法将这些竞争力转化为竞争优势,则将会使之成为中药企业发展的包袱。作为民族中药企业的云南白药,要想有长足的发展,不仅需要传承历史文化,还需要利用创新寻求发展。

如何运用现代科学技术,利用掌握有自主知识产权的核心技术,开发出不同用途的新产品,不断丰富云南白药的生产线,满足不同人群的不同需求,成为云南白药复兴的第一步。云南白药通过不断变换云南白药散剂的载体而衍生出类似于云南白药膏、云南白药喷雾剂、云南白药创可贴、云南白药胶囊等一系列产品,满足不同人群在不同时候的需求,取得了成功。云南白药的气雾剂销售收入

在2亿元左右,透皮剂(膏及贴)实现销售收入达2亿元以上,白药创可贴更成为全国第二大品牌,直接威胁着创可贴销售排名第一的品牌——邦迪。道生一,一生二,二生三,三生万物。云南白药的衍生品的道路是无穷无尽的。

而在国内中药行业尚不规范、产品同质化严重的今天,要想突破重围,在商战中获胜,必须走差异化路线,寻找自己的“蓝海”。

云南白药的主要功能是止血愈伤。云南白药虽然在不断推动一系列创新产品,从广度和深度上扩大产品群,但始终围绕止血愈伤这一核心功能。2005年,云南白药推出衍生品牌的功能性健康产品——云南白药牙膏,直接进入保健品和快速消费品行业。

差异化的定位,避开了竞争激烈的牙膏市场,在消费者的心目中成功“占位”。在强手如林的国内牙膏市场,佳洁士、高露洁、中华基本占据了2/3的市场份额,前10名的牙膏品牌已占据了90%的市场份额。面对这样一个市场,云南白药牙膏要想争食这块蛋糕,可以说是鸡蛋碰石头。云南白药牙膏避开众多牙膏的“防止蛀牙”、“口气清新”、“盐白”等同质化品牌诉求,寻找差异化定位。定位于保健品而非日化,云南白药牙膏的防止牙龈出血的功能性定位,与其他牙膏形成差异化竞争。

2005年当年,云南白药牙膏销售额8000万元。到2006年底,其市场销售额累计飙升至3个亿,并成功开拓了功能性牙膏高端市场的新大陆,确立了中国功能性牙膏的品牌地位。2007年,云南白药牙膏在全国牙膏市场销售额进入了前10名,现代渠道销售额进入前6名。

2008年,世界金融危机爆发,全球经济发展经历了极不平凡的一年,金融危机下的牙膏行业同样遇到了十多年来最大的困难和挑战。2008年全国牙膏产量增长同比减少9%,利润减少4%,出口量减少17%,减少量之多,延续时间之长,是改革开放以来前所未有的,许多出口份额比重大的企业损失惨重。而云南白药牙膏产业在不利的全球经济环境下逆势上扬,全年销售额达5亿元,营业收入和净利润比上年增幅均超过三成,在全国牙膏市场销售额进入前6名,现代渠道销售额进入前5名,紧随“佳洁士”、“黑人”、“高露洁”和“中华”四大品牌之后。

“卓越”是一个不断运动着的目标,未来路在何方,云南白药渐已清晰。2008年3月下旬,云南白药高调宣布其已经与日本Maleave化妆品株式会社成功签订化妆品技术转让协议,这标志着云南白药即将进入彩妆领域的消息已经由传言变成了现实。云南白药能通过牙膏进入保健品行业,云南白药也能通过面膜进入到化妆品行业,云南白药的品牌扩展不仅仅是医药行业的扩展,还有保健品、消费品和化妆品等方面的扩展,是横向扩张和纵向扩张的结合。

当云南白药不断丰富产品线、拓展品牌的外延空间时,业内外专家均提出了质疑,认为这将弱化云南白药在中药领域的地位。然而,正如云南白药集团董事

长、总裁王明辉所言,对于云南白药而言,无论进入哪个领域,产品只是一个载体,其中所蕴涵的白药活性成分及其所具备的独特功效才是云南白药的真实卖点。同时,不断扩大云南白药的用途,正是为了更好地发扬光大云南白药这一传统中药的影响力的举措。

中药企业要想基业长青,实现从优秀到卓越,只有靠价值创新,实现新的突破。既要在“红海”中搏击立于不败,也要在“蓝海”中寻找自己的天地。

(资料来源:亚洲财富论坛)

一、管理的概念

管理是人们社会活动的重要组成部分之一,它是伴随着人类社会的产生和发展而普遍存在的一种社会现象。大自国家、社会、政府、军队,小至企业、学校、家庭,乃至个人,要成功地进行每项活动,都要进行有效的管理。

(一) 管理的重要性

管理对于人类社会之所以如此重要,其原因有二。

(1) 人类活动的群聚性、依存性和目的性决定了人们要通过集体的努力去实现个人无法达到的目标,就需要组织。组织需要合作、协作或协调,这些都需要管理。管理是协调个人努力所必不可少的因素。正如马克思指出的那样:一切规模较大的直接社会劳动,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——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己。一个乐队就需要指挥,指挥之于乐队,就像经理人员之于企业,他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。不能想象,如果没有管理人员及其活动,人类能够演奏出美妙动听的音乐,能够修筑万里长城,建造金字塔,兴办水陆交通事业;同样不能想象,没有管理,工厂的生产活动能够如愿地生产出产品来。因此,管理是人类活动中最基本的活动之一,是组织活动的一个极为重要的组成部分。

(2) 有限的资源与互相竞争的多种目标间的矛盾,是管理的基本矛盾。假使资源的供应是无限的,人们要钱有钱,要物有物,要人有人,要时间有时间,要空间有空间,要信息有信息……那么组织的活动将可随心所欲、为所欲为,管理将变成多余之举。遗憾的是,当今的世界,资源仍然有限,甚至贫乏,而人们所追求的目标是多种多样的。在这些目标的实现过程中,人们围绕着争夺资源而进行竞争。那么,对于有限的资源应如何在互相竞争的多种目标间进行合理分配,对于分配之后的资源应如何组织、控制和协调,对于其中最宝贵的资源——人应如何进行领导和激励,都需要有专人去思考、去组织、去实施、去管理。随着

生产力的发展以及人类社会的进步,资源与目标间的矛盾越来越复杂,越来越突出,管理也越来越成为人们关注的焦点。党中央提出努力建设资源节约型和环境友好型的两型社会,正是管理的重要课题和应有之意。

(二) 管理的定义

什么是管理?从字面上可理解为管辖、处理,或管人、理事,即对一定范围内的人员及事务进行安排和处理。

近百年来有许多学者试图对管理下定义,但都没有一个统一的说法。原因很简单,不同的人在研究管理时的出发点不同,因此,他们对管理一词所下的定义也就不同。以下是具有代表性的几种观点。

(1) 科学管理的创始人泰勒认为,管理是确切地知道你要别人干些什么,并注意帮助他们用最好最经济的方法去干。这是泰勒基于如何提高工人劳动效率这一研究出发点而提出的观点。

(2) 现代管理理论创始人法约尔于1916年提出关于管理的观点,他认为管理是以计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。他是从研究企业的经营管理职能的角度提出的观点,其观点具有普遍意义,并成为后来诸多学者研究管理定义的基础。

(3) 1942年,美国学者弗莱特提出,管理就是通过其他人来完成工作。这一观点的核心问题是管理者要处理好与其他人的关系,调动人的积极性,让他们来为管理者完成工作。

(4) 美国管理学大师彼得·德鲁克认为: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。德鲁克的理论充分反映了经验主义学派的观点。

(5) 管理就是决策。这是决策学派的创始人赫伯特·西蒙的观点。决策过程实际上是任何管理工作解决问题时所必经的过程,从这一角度看,说管理就是决策是符合实际的,但是,这一观点又是片面的,还必须要借助于其他手段才能完成管理工作。

(6) 美国著名管理学家哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克认为,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。这一注重环境设计的观点不仅包括物质环境,还包括组织的人际环境和文化环境,它体现了管理对人的起码的尊重和关怀,也满足了组织行为学和管理伦理学对管理提出的基本要求。所以这一管理观点具有新意,是值得肯定的。

(7) 美国管理学者加雷思·琼斯和我国管理学家徐国华也分别提出了关于管理的类似观点。他们认为管理是对资源进行计划、组织、领导和控制,以快速有效地达到组织目标的过程。资源包括人、机器设备、原材料、信息、技术、资本

等。这一观点反映了管理过程学派的基本思想,回答了如何解决管理的职能、资源和目标的关系问题。

(8) 美国学者斯蒂芬·P. 罗宾斯和马丽·库尔特于 2005 年在新版《管理学》中又对管理下了定义,认为管理是通过协调其他人的工作,以有效实现组织目标的过程。这一定义是对弗莱特的管理定义的进一步补充、完善和升华。它强调了管理是协调其他人的工作,管理应当是有效的,管理是实现组织目标的过程,这一过程包括各项管理职能。

(9) 周三多教授等在《管理学——原理与方法》一书中为管理下的定义为:管理是管理者为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任,运用管理职能进行协调的过程。这一定义强调了四点:①管理是人类有意识、有目的的活动;②管理应当是有效的;③管理的本质是协调;④协调是运用各种管理职能的过程。

综合以上关于管理定义的各种观点,虽然从各个不同的角度描绘了管理的面貌,但总体而言,管理的定义应包括组织的目标,组织的环境、资源,管理的职能运用及随时间进程而发生的活动过程等。因此,比较能让公众普遍接受的通俗定义应该是:管理是在特定的环境下,管理者为了实现组织的一定的目标,对其所能支配的各种资源进行有效的计划、组织、领导和控制等一系列活动的过程。

这一定义包括以下几层含义:

- (1) 管理是由一系列活动过程组成的;
- (2) 管理的主体是管理者;
- (3) 管理的客体是各种资源,如人、财、物、信息、时间和空间等;
- (4) 管理的目的是要实现组织的一定的目标;
- (5) 要综合运用管理的计划、组织、领导和控制的职能;
- (6) 要在特定环境下进行管理。

总之,管理是一种有目的地组织行使职能活动并发挥资源作用的过程。尤其对于企业而言,它是从事商品生产、商品流通或服务性经济活动,实行独立核算,以赢利和履行社会责任为目的、依法成立的经济组织,因此要通过各种管理活动,最大限度地调动、支配并发挥企业内外各种资源的作用,以实现企业的目标。

二、管理的性质

一般的管理教科书都把管理的性质分为自然属性和社会属性两种,这又叫做管理的二重性。这种分法当然无可厚非,但是如果从不同的角度来分析,管理的性质应该具有两个二重性。

(1) 从生产力和生产关系角度来分析,管理的性质应该包括自然属性和社会属性。由生产力的发展引起和决定的,反映生产力属性的管理,是共同劳动、分工协作需要的管理。如与生产力的社会化大生产相联系的指挥劳动等,就体现了不同社会制度下管理的共同属性——自然属性。受一定生产关系影响和制约的,反映生产关系的管理,是维护和调整生产资料占有阶级的经济利益需要的管理,体现生产资料占有者的意志。如与生产关系、社会制度相联系的监督劳动等,就规定着管理的阶级实质和目的,具有阶级社会各自的特殊属性——社会属性。因此,管理既要适应生产力运动的规律,也要适应生产关系运动的规律。

(2) 从管理的客观性和实践性来看,管理的性质还应该包括科学性和艺术性。美国著名管理学家格里芬认为,作为一个活动过程,存在着一系列客观规律,许多管理问题都可以用理性的、逻辑的、客观的和系统的理论与方法来解决。管理者们可以搜集数据、事实和客观信息,可以使用定量模型和决策技术来获得正确的决策,特别是当他们处理相对例行性的和直接的问题时,常常将客观性、理论性和方法性有机结合起来。这就说明管理是有一定的规律可循的,其本身具有科学性。艺术性,主要体现为管理的实践性,具体问题具体分析。用统一的理论或模式及方法是不可能解决所有问题的,必须对其灵活运用,一把钥匙开一把锁,在管理上是不存在万能钥匙的。正如格里芬所说,尽管管理者们总是尽可能采取科学的方法,但他们还是不得不经常基于直觉、经验、本能和个人观察力作出决策,提出解决问题的方法,有时甚至采用违反常规而令人匪夷所思的做法,这就是管理的艺术性的体现。

从以上分析可以看出,管理应该是两个二重性的统一,即自然属性和社会属性的统一,科学性和艺术性的统一。

了解管理的性质,对我们有着十分重要的理论意义和实践意义。

首先,能使我们全面而深刻地理解管理产生的客观必然性,有利于提高人们管理的自觉性和管理者的自身素质。管理者既要掌握合理组织生产力的能力与技巧,又要掌握维护和完善社会主义生产关系的知识与本领。

其次,能够使我们更好地区分资本主义和社会主义经济管理之间的共性与个性,要认识到管理既有自然属性(共性),也有社会属性(个性),二者不可偏废。既不能忽视不同社会制度下的管理上存在的自然属性上的共性,也不能否认二者在社会属性上存在的个性。这样就有利于我们学习和借鉴资本主义发达国家的先进管理经验与技术,为我所用。同时,要尊重社会属性上的差异,构建具有中国特色的管理理论和管理体系。

最后,管理的科学性和艺术性的统一,能够使我们一方面按照客观规律进行科学管理,另一方面又不拘泥于书本和教条,具体问题具体分析,灵活地处理管理中出现的新问题,总结新经验,提出新办法。

第二节 管理职能

一、管理职能的定义及内容

何谓管理职能？人类的管理活动具有哪些最基本的职能？这些问题困扰了管理学界一百多年，至今没有一个统一的认识。

徐国华认为，所谓职能是指人、事物或机构应有的作用。管理有计划、组织、控制、激励和领导五大基本职能。

郭跃进认为管理的职能就是管理者为实施有效的管理必须负担起的基本职责以及要完成的任务。并指出管理有计划、组织、人事、领导、控制五大职能。

周三多认为管理有决策、组织、领导、控制和创新五大职能。

本书认为，所谓管理职能，就是管理者为了进行有效的管理所必须具备的职务功能和应该进行的活动。

管理的主要职能包括计划、组织、领导和控制。

（一）计划

计划是管理的首要职能。计划是指为未来的组织活动确定目标，并为实现这一目标预先决定为什么做、做什么以及怎么做的工作过程。计划工作一般包括确定目标、预测、决策和制定出各种具体的实施方案，即各种经营计划和资源计划等。

（二）组织

制定出切实可行的计划后，就要组织必要的人力、物力和其他资源去执行既定的计划，也就是要进行组织工作。组织工作是指为了有效地实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权力分配和工作协调的过程。组织工作主要包括组织结构的设计、组织关系的确立、组织人员的配置以及组织的变革等。

（三）领导

每个组织都是由人力资源和其他资源有机结合而成的，人是组织中唯一具有能动性的因素。管理的领导工作就是管理者利用职权和威信施展影响，带领、指挥、引导和鼓励其下属人员去实现组织目标的过程。领导工作主要包括激励下属的积极性，指导和指挥下属的活动，选择有效的沟通渠道以及营造良好的组织气氛等。

(四) 控制

为了确保组织目标的顺利实现,管理者必须自始至终地根据计划目标派生出来的标准对组织各项活动的进展情况进行检查,发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正,这是狭义的控制。广义的控制还包括根据组织内外环境的变化,对计划目标和控制标准进行修改或重新制定。

管理的上述四个职能之间是相互联系的,管理正是通过计划、组织、领导、控制这四个基本过程来展开和实施的。为了做好组织的各项工作,管理者首先要根据组织内外部环境条件,确立组织目标并制定出相应的行动方案。目标明确之后,就要组织力量去完成。为了落实计划,管理者要进行组织工作。由于目标的完成有赖于组织成员的共同努力,为了充分调动组织成员的积极性,在目标确定、计划落实之后,管理者还要加强领导工作。在设立目标、形成计划、建立组织、培训和激励员工之后,各种偏差仍有可能出现,为了纠正偏差,确保各项工作的顺利进行,管理者还必须对整个活动过程进行控制。管理就是这样一个不断循环的过程。

二、多种不同职能内容的比较分析

以上是对管理四大职能的分析,这是比较传统也比较常见的见解。但是,西方和我国的一些管理学者们就此有很多的创新。有的提出三职能说,有的提出五职能说,有的提出七职能说、八职能说。弄得管理学界众说纷纭,管理者也莫衷一是。下面列举其中一些典型的观点。

- (1) 法约尔于 1916 年提出管理有计划、组织、指挥、协调、控制五大职能。
- (2) 戴维斯于 1934 年提出管理有计划、组织、控制三大职能。
- (3) 古利克于 1937 年在法约尔五职能说的基础上提出增加人事和沟通两大管理职能。
- (4) 布朗于 1947 年提出管理有计划、组织、指挥、控制、调集资源五大职能。
- (5) 孔茨和奥唐奈于 1955 年提出管理有计划、组织、指挥、控制和人事五大职能。
- (6) 希克斯于 1966 年提出管理有计划、组织、控制、激励、沟通、创新六大职能。
- (7) 周三多等于 1993 年提出管理有决策、组织、领导、控制和创新五大职能,并特别强调创新职能的重要性,认为创新是管理的核心职能。
- (8) 徐国华等于 1998 年提出管理有计划、组织、控制、激励、领导和协调六大职能。
- (9) 郭跃进强调管理除了具有计划、组织、领导、控制职能外,还应增加人事职能。

(10) 格里芬提出管理主要有规划与决策,组织,领导,以及控制四大职能。

以上关于管理职能的诸多提法,都有其存在的合理性和科学性,但是归结起来,不难看出他们的共同点,就是计划、组织、控制这三大职能几乎是一致的,即使对于计划职能有的提出是决策或规划与决策,可是从他们阐述的职能内容看,基本上还是计划职能的内容。由于本书已对领导职能下了科学的定义,并且把它所应有的活动都已列出,可以看出以上所列的关于指挥、协调、激励、沟通等职能完全可以归入领导职能的范畴。关于人事职能,尽管人力资源管理对今天的管理来说十分重要,但是就其本身所包含的内容,如管理人员的选用和员工的管理等都是组织职能的应有之意,都已经包括在组织的职能之中了。现在剩下的就是关于创新职能的讨论。所有的管理职能都是在一种特定的环境下完成的,因为目标不同、任务不同以及人员的变化、控制对象的变更等,要进行有效的管理,就要对职能活动进行创新。自古以来就没有千篇一律、一成不变的管理,所以本书所说的四大职能的运用本身就是在不断地进行创新。创新职能本身并没有特定的表现形式和特定的对象,更没有具体的活动内容,所以在行使这一职能时,无法鉴定其客观性和可检验性。基于以上理由,说创新也是管理职能,似乎有些牵强或令人难以把握。不过强调管理中创新的重要性,把它说成是推动管理的原动力并具有始终贯穿于管理循环的核心地位,是一点也不为过的,这就是管理的特殊性、科学性以及艺术性的体现。

第三节 管理思想的演进

一、西方管理思想的形成与发展

(一) 西方早期管理思想及代表人物的主要观点

1. 西方早期管理思想产生的背景

18 世纪后期,英国及其他一些资本主义国家发生了工业革命,以机器大工业代替了工场手工业。瓦特发明的蒸汽机得到广泛应用,更加速了工厂制度的出现,也带来了一系列新的管理问题。在专业化生产的条件下,许多工人彼此之间如何协调工作,工人与机器之间、机器与机器之间如何配合,怎样对工人进行培训、激励和管理等,这些都与手工作坊的管理完全不同。在这样的背景下,管理工作中的计划、组织、控制等职能逐渐形成,同时专门从事管理工作的管理人员从工人中逐渐分离出来,在实践的基础上开始形成管理思想。早期的管理思想是伴随着工厂制度的出现而形成的。