

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

管理学 原理与实务

GUANLIXUE
YUANLI YU SHIWU

刘雪梅 胡建宏 主编

- 先进性与基础性相统一 •
- 教材建设与教学改革相统一 • 综合性与针对性相统一 •
- 案例分析与阅读资料开阔视野 •

清华大学出版社



二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列

管理学原理与实务

刘雪梅 胡建宏 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书较为系统地介绍了管理学的基本知识和理论,并及时吸纳了现代管理理论的最新研究成果,围绕管理活动的五大职能(计划、组织、领导、控制和创新)展开。全书共分10章,分别阐述了管理概论、管理理论历史演进、决策、计划、组织、人员配备、领导、激励沟通、控制和创新等内容,同时特别注重管理理论与实践的紧密结合。

本书的特点是深入浅出、体例创新、结构严谨、与时俱进,努力突出实用性、有效性、技能性、趣味性、启发性和创新性。本书理论上不求面面俱到,力求精练,做到够用、实用。每章都通过引例导入,并穿插小案例、小阅读、小资料。实用上,每章后附有互动话题、管理故事、管理定律、知识测试、素质拓展以及案例分析。为便于学习,本书还配套建立了省级精品课程网站(<http://www.nclgjg.com/nc/index.asp>),为教师提供优质的教学资源和各种教学辅助资料,方便教师备课,满足教师个性化授课的需要;也为学生提供丰富的学习资源,满足学生自主性、兴趣性学习的需要。

本书可作为高等院校管理类、经济类专业和其他专业管理学课程教材,也适合各级管理人员自学、培训使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与实务/刘雪梅,胡建宏主编. —北京:清华大学出版社,2011.8

(二十一世纪普通高等院校实用规划教材 经济管理系列)

ISBN 978-7-302-25948-0

I. ①管… II. ①刘… ②胡… III. ①管理系统理论—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 123014 号

责任编辑:彭 欣 陈立静

封面设计:山鹰工作室

版式设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

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

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京四季青印刷厂

装 订 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:18.25 字 数:391 千字

版 次:2011 年 8 月第 1 版 印 次:2011 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:32.00 元

产品编号:040785-01

前 言

管理学是经济管理类专业的重要基础课程之一,是一门理论性和实践性都很强的课程。根据作者多年的教学经验,发现同学们尽管可以记住管理学的理论内容,但在学习、生活和日后工作中却难以灵活运用。其原因很多,有学生自身和教学质量的因素,也与教材的启发性、趣味性、针对性和实用性还不够强有很大关系。鉴于此,我们以建设“管理学原理”精品课程为核心,编写了《管理学原理与实务》这本书,力求在讲清楚理论知识的同时,通过具有针对性、启发性、趣味性、实用性内容的安排,提高学生的学习兴趣和实践能力。

本书较为系统地介绍了管理学的基本知识和理论,并及时吸纳了现代管理理论的最新研究成果,围绕管理活动的五大职能(计划、组织、领导、控制、创新)而展开。全书共分10章,分别阐述了管理概论、管理理论历史演进、决策、计划、组织、人员配备、领导、激励沟通、控制和创新等内容,同时特别注重管理理论与实践的紧密结合。

当前管理学教材很多,本书尽管在主体内容上类似于已有的经典管理学教材,但在内容组织、结构形式和配套资源上却独具特色。本书每一章先从引例入手,理论部分穿插小案例、小阅读、小资料;每章后附有互动话题、管理故事、管理定律、知识测试、素质拓展和案例分析。为便于学习,本书还配套建设了课程网站,为教师提供优质的教学资源和各种教学辅助资料,以方便教师备课,满足教师个性化授课的需要;也为学生提供丰富的学习资源,满足学生自主性、兴趣性学习的需要。

本书由刘雪梅、胡建宏主编完成。具体分工为:刘雪梅编写第一章至第五章;胡建宏编写第六章至第十章。

本书在编著过程中,参考了国内外几十位专家、学者的著作,我们在此向这些作者表示由衷的感谢与深深的敬意。

由于编著人员水平有限,时间仓促,书中缺点错误在所难免,敬请读者提出批评和改进意见。

编 者

目 录

第一章 管理概论..... 1	一、科学管理理论..... 30
第一节 管理的含义与特征..... 2	二、组织管理理论..... 33
一、管理的含义..... 2	三、韦伯的行政组织管理理论..... 36
二、管理的特征..... 2	第三节 行为科学理论..... 36
第二节 管理的性质与职能..... 5	一、霍桑实验和梅奥的
一、管理的性质..... 5	人际关系论..... 37
二、管理的职能..... 6	二、行为科学学派的主要理论..... 38
第三节 管理者与管理对象..... 9	第四节 管理理论丛林..... 40
一、管理者的含义及分类..... 9	一、管理过程学派..... 40
二、管理者的角色与技能要求..... 10	二、经验学派..... 40
三、管理对象..... 13	三、行为科学学派..... 41
第四节 管理环境与管理道德..... 13	四、社会系统学派..... 41
一、管理环境..... 13	五、决策理论学派..... 42
二、管理者道德..... 15	六、交流中心学派..... 42
三、社会责任..... 17	七、权变理论学派..... 42
第五节 管理机制与方法..... 19	八、管理科学学派..... 43
一、管理机制..... 19	第五节 管理理论新发展..... 43
二、管理方法..... 20	一、学习型组织..... 43
互动话题..... 21	二、精益思想..... 44
管理故事..... 21	三、业务流程再造..... 44
管理定律..... 22	四、核心能力理论..... 45
知识测试..... 22	互动话题..... 46
素质拓展..... 23	管理故事..... 46
案例分析..... 24	管理定律..... 47
第二章 管理理论历史演进..... 26	知识测试..... 47
第一节 中外早期管理思想..... 27	素质拓展..... 48
一、中国早期管理思想..... 27	案例分析..... 49
二、外国早期管理思想..... 28	第三章 计划职能(一)——决策..... 53
第二节 古典管理理论..... 29	第一节 决策概述..... 53
	一、决策的含义与特征..... 54



二、决策的类型.....	55	知识测试.....	98
第二节 决策的程序和标准选择.....	58	素质拓展.....	99
一、决策的程序.....	58	案例分析.....	101
二、决策的标准选择.....	59		
三、决策的影响因素.....	60	第五章 组织职能(一)——组织工作.....	102
第三节 决策的基本方法.....	61	第一节 组织工作.....	103
一、定性决策方法.....	62	一、组织的含义和构成要素.....	103
二、定量决策方法.....	65	二、组织工作.....	105
互动话题.....	71	三、组织设计.....	107
管理故事.....	71	第二节 组织结构的类型.....	114
管理定律.....	71	一、组织结构设计程序.....	114
知识测试.....	72	二、组织结构的类型.....	116
素质拓展.....	73	第三节 组织文化.....	122
案例分析.....	74	一、组织文化的概念.....	122
		二、组织文化的特征与功能.....	123
第四章 计划职能(二)——计划工作.....	76	三、组织文化的建设.....	125
第一节 计划工作概述.....	77	第四节 组织变革.....	127
一、计划工作的含义.....	77	一、组织变革的一般规律.....	127
二、计划的作用.....	78	二、组织变革的过程与程序.....	129
三、计划的类型.....	79	互动话题.....	130
四、影响计划有效性的因素.....	81	管理故事.....	130
第二节 计划工作的原理和编制程序.....	82	管理定律.....	131
一、计划工作的原理.....	82	知识测试.....	132
二、计划工作的编制程序.....	84	素质拓展.....	133
第三节 计划的组织实施.....	86	案例分析.....	134
一、目标管理.....	86		
二、滚动计划.....	90	第六章 组织职能(二)——人员配备.....	135
三、网络计划技术.....	91	第一节 人员配备概述.....	136
第四节 战略管理.....	91	一、人员配备的含义和任务.....	136
一、战略.....	91	二、人员配备的原则.....	137
二、战略管理.....	94	三、人员配备的职能.....	137
互动话题.....	97	第二节 人员配备计划.....	138
管理故事.....	97	一、工作分析.....	138
管理定律.....	97	二、人员配备的供求预测.....	143
		三、人员配备计划的过程.....	144

第三节 员工的招聘与培训	146	管理定律	186
一、员工招聘的来源与程序	146	知识测试	187
二、员工的解聘	147	素质拓展	188
三、人员的培训	148	案例分析	189
第四节 人员的考评与报酬	150	第八章 领导职能(二)——激励沟通	192
一、绩效评估	150	第一节 激励概述	192
二、报酬	153	一、激励的含义	192
互动话题	155	二、激励的构成要素	193
管理故事	156	三、激励过程	194
管理定律	156	第二节 激励理论	195
知识测试	157	一、激励的内容理论	195
素质拓展	158	二、激励的过程理论	199
案例分析	159	三、激励的行为理论	201
第七章 领导职能(一)——领导工作	160	第三节 激励的原则与方法	204
第一节 领导概述	161	一、激励的原则	204
一、领导的含义和本质	161	二、激励的方法	206
二、领导的作用	164	第四节 沟通概述	210
三、领导与管理的区别	165	一、沟通的含义	210
四、领导者风格类型	166	二、沟通的过程	211
五、领导艺术	168	三、沟通的作用	213
第二节 领导理论	169	四、沟通的种类	213
一、领导特性(品质)理论	169	第五节 有效沟通	217
二、领导行为理论	171	一、有效沟通及其特征	217
三、领导权变理论	176	二、沟通障碍	218
第三节 团队建设	181	三、有效沟通的管理	221
一、团队的含义与特征	181	互动话题	224
二、团队的类型	182	管理故事	224
三、团队建设的要领	182	管理定律	225
第四节 冲突管理	183	知识测试	226
一、冲突的类型	183	素质拓展	227
二、冲突形成的原因	184	案例分析	231
三、管理冲突的策略	185	第九章 控制职能	232
互动话题	186	第一节 控制概述	233
管理故事	186		



一、控制的含义.....	233	案例分析.....	255
二、控制的必要性.....	233	第十章 创新职能.....	257
三、控制职能与计划职能的关系.....	234	第一节 创新概述.....	257
四、控制的内容.....	235	一、创新的含义.....	258
第二节 控制的类型.....	237	二、创新的作用.....	258
一、按控制点的位置划分.....	237	三、创新的类别与特征.....	259
二、按控制性质划分.....	237	第二节 创新的基本内容.....	261
三、按控制方式划分.....	238	一、目标创新.....	261
四、按逻辑发展划分.....	239	二、技术创新.....	261
第三节 控制工作的过程.....	240	三、制度创新.....	264
一、控制工作的步骤.....	240	四、组织机构和结构的创新.....	265
二、控制工作的要求.....	243	五、环境创新.....	265
第四节 控制方法.....	244	第三节 创新过程及其管理.....	267
一、预算.....	244	一、创新的障碍.....	267
二、作业控制.....	246	二、创新活动的过程.....	269
三、审计控制.....	248	三、领导创新.....	270
第五节 有效控制.....	249	四、创新管理的技能.....	272
一、适时控制.....	250	互动话题.....	274
二、适度控制.....	250	管理故事.....	274
三、客观控制.....	251	管理定律.....	275
四、弹性控制.....	252	知识测试.....	275
互动话题.....	252	素质拓展.....	276
管理故事.....	252	案例分析.....	278
管理定律.....	253	参考文献.....	280
知识测试.....	253		
素质拓展.....	254		

第一章 管理概论

管理就是做好无数小的细节工作。

——国际战略管理顾问林正大

学习目标

知识点：

- 掌握管理概念及其职能的含义。
- 认识到作为不同管理者的角色要求。
- 理解管理的性质和管理的二重性。
- 掌握管理环境的要素。
- 了解管理道德观和社会责任观。
- 理解管理机制的深刻内涵。

技能点：

有意识地培养学生作为管理者应具备的技能。

引例

求 道

有一个年轻人经过千山万水的跋涉来到森林中的寺院，请求寺院里德高望重的住持收他为徒。住持郑重地告诉他：“如果你真要拜我为师追求真道，你必须履行一些义务和责任。”

“我必须履行哪些义务和责任呢？”年轻人急切地问。“你必须每天从事扫地、煮饭、劈柴、打水、扛东西、洗菜……的工作。”“我拜你为师是为了习艺正道，而不是来做琐碎的杂工、无聊的粗活的。”年轻人一脸不悦地丢下这句话，就悻悻然离开了寺院。

正道不是高不可攀或莫测高深的理论，它隐藏在日常的工作琐事及生活细节中；同样的，管理的道理，随处可得，只要认真去从事，用心去体验，工作过程中自可深刻体悟管理的奥妙及意义。

(资料来源：民营经济报，http://www.ycwb.com/gb/content/2004-05/27/content_697912.htm)



在当今这个社会,无论从事什么职业的人都要与管理打交道,要么从事管理,成为管理者即管理主体;要么接受管理,成为管理对象即管理客体;更多的时候,则既是管理者又是管理对象,也就是我们平时所说的中层管理者,他们上有上司,下有下属。

把管理作为一门学科进行系统的研究,是最近一二百年的事情。管理活动自古就有,它起源于人类的共同劳动。当人们组成一个集体去实现共同目标时,就必须有管理,目的是协调集体中每个成员的活动。管理的范围很广,大到管理一个国家,小到管理自己,管理是我们这个现实世界普遍存在的现象。

第一节 管理的含义与特征

一、管理的含义

“科学管理之父”泰罗(Frederick w. Taylor)认为,管理就是要“确切地知道要别人干什么,并注意他们用最好的办法去干”。

亨利·法约尔(Henri Fayol)说:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

西蒙(Herbert Alexander Simon)说:“管理就是决策。”

霍德·盖茨(R. M. Hodgetts)说:“管理就是经由他人去完成一定的工作。”

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)说:“管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”

综合各家之说,管理既强调了过程及过程中的职能,又强调了效率。所以,本书认为管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导、控制、创新等职能来优化配置,协调人、财、物、信息等资源,以有效地实现既定目标的过程。

二、管理的特征

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的过程。自从有人类组织以来,便存在管理这类活动。这类活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等,是因为它有其自己的特性。

1. 目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动,因而它有明显的目的性。管理的这一特征是我们区别自然界和人类社会中那些非管理活动的重要标志。凡是盲目的、没有明确的目的的活动,都不能称其为管理活动;那些属于由生理功能驱使、无意识的本能活动,都不能

称其为管理活动。管理的目的是由管理活动产生和发展的内在要求决定的。如果管理没有一定的目标,那么管理就没有存在的必要了。管理的目的性要求管理人员时刻明确管理的目标是什么,并围绕目标实施有效的管理。

2. 动态性

管理的动态性主要表现在管理活动需要在变动的环境与组织本身中进行,需要消除资源配置过程中的各种不确定性。由于各个组织所处的环境与具体的工作环境不同,各个组织的目标与从事的行业不同,因而导致了每个组织中资源配置的不同性,这种不同性也是管理动态性的一种派生。管理活动要适应外部环境的变化而变化,因而没有一成不变的管理模式。管理的动态性要求管理者时刻研究和关注组织内外环境的变化,保持管理模式与环境的动态适应性,适时调整管理内容、手段、方式和方法。

3. 人本性

管理的人本性是指在管理过程以人为中心,把理解人、尊重人、调动人的积极性放在首位,把人视为管理的重要对象及组织最重要的资源。从管理者来看,因为管理者是实施管理的人,所以管理者的管理能力直接影响组织管理的水平;从被管理者来看,如果被管理者素质较差、能力较低,不能接受和理解管理者的指令或不能自我约束,就不能保证实施有效的管理;从管理的过程来看,管理的过程就是要实现人力淘汰与物质资源的有效配置,而物质资源再先进,也必须由人来使用和管理,否则就是一堆废物;从人与科学技术的关系到来看,科学技术的成果是人类智慧的结晶,离开人的实践与思维活动,就不会有科学技术;从管理的核心来看,管理的核心就是处理各种人际关系,所以在管理过程中,只有把人作为根本,才能协调好其他要素,实现高效率的管理。管理的人本性要求管理者在管理活动中一方面要不断提高自身素质和管理能力,另一方面还要不断加强对被管理者的培训,以提高下属的工作技能,同时还要不断激励下属,提高他们完成工作任务的积极性,使他们不断获得一种高度的责任感和成就感。

4. 组织性

管理的载体是组织。无论是从改造自然还是从改造社会的任务来看,个体的能力都是有限的,个体的无序组合也不能发挥作用。所以现实社会普遍存在着由两个以上的人组成的、为一定目标进行协作活动的集体,这就形成了组织。显然,组织是社会中普遍存在的现象。任何性质、任何类型的组织都要保证组织中的各种要素的合理配置,从而实现组织的目标,这就需要在组织中实施管理。另外,一切管理活动都要通过一定的手段来实现,而实现管理活动的最佳手段就是建立一个健全的、富有生机的组织系统,通过这个组织系



统来有效地实施管理活动。因此,组织是管理的载体。管理的组织性要求管理者在管理活动中加强组织建设,建立学习型组织,使组织高效率地运转。

5. 科学性

管理的科学性是指人们在发现、探索、总结和遵循客观规律的基础上,建立系统化的理论体系,并在管理实践中应用管理原理与原则,使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。管理活动可以分为程序性活动和非程序性活动两大类。程序性活动就是指有章可循,照章运作便可以取得预想效果的管理活动;非程序性活动是指无章可循,需要边运作边探索的管理活动。管理的科学性就是不断地实现管理活动由非程序性向程序性的转化,这种转化的过程就是人们对这类活动进行规律性的科学总结。管理的科学性要求管理者在管理活动中遵循客观规律,不断建章立据,实施科学管理。

6. 艺术性

管理虽然可以遵循一定原理或规范办事,但它绝不是“按图索骥”的照章操作行为。管理理论作为普遍使用的原理、原则,必须结合实际应用才能奏效。管理者在实际工作中面对千变万化的管理对象,灵活多样地、创造性地运用管理艺术与技艺,这就是管理的艺术性。管理的艺术性要求管理者必须学会熟练地掌握实际情况、因势利导、总结经验、理论联系实际。

7. 创新性

管理的创新性主要表现为管理理念、管理思想、管理内容、管理手段、管理方式和管理方法的不断更新,以适应不断变化的客观环境对管理活动的需要。组织内外环境及管理对象的变化,客观上决定了管理也要不断地推陈出新,不断地更新管理理论、管理思想、管理内容、管理手段、管理方式和管理方法。也就是说,管理的创新性是客观环境发展变化对管理活动发展变化的内在要求。认识到管理的创新性有助于管理者克服重技术、轻管理的倾向,真正把技术与管理看做经济起飞的两个轮子。

8. 经济性

首先,管理的经济性表现在资源配置的机会成本上,管理者选择一种资源配置方案是以放弃另一种资源配置方案的代价而取得的;其次,管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较,因为众多可帮助进行资源配置的方式方法所费的成本不同,所以如何选择就有个经济性的问题;再次,管理是对资源有效整合的过程,因此选择不同的资源供给配比,就有成本大小的问题。管理的经济性要求管理者不断提高自身的决策能力,用尽可

能少的投入取得尽可能多的产出，努力提高管理效率。

第二节 管理的性质与职能

一、管理的性质

(一)管理的二重性

管理的二重性是马克思管理学说的重要原理之一。在《资本论》中，马克思明确指出：“凡是直接生产过程中具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”这里的监督劳动和指挥劳动就是指管理，二重性具体是指管理所具有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，一方面是指管理活动的产生具有客观必然性，是由人们的共同协作劳动而引起的。任何社会，只要存在有组织的集体活动，分工与协作就不可缺少，管理活动就普遍存在，这是不以人的意志为转移的。另一方面是指管理具有与生产力、社会化大生产相联系的属性，该属性表明管理是有效组织共同劳动所必需的，因此管理活动的主要任务之一就是要处理好人与自然、自然与自然之间的关系，合理组织生产力，而不受社会制度、生产关系性质与人的阶级属性的影响。这些管理理论、方法与技术是无国界、无阶级性的，国外能用，我们也能用，因为它们是为提高社会生产力服务的。这体现了管理的共性的一面。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性，是指管理具有与生产关系、社会制度相联系的属性。任何管理都是一定社会制度下的管理，都要反映一定的生产关系。

首先，管理者不是抽象的管理者。在阶级社会中，他们总是某一阶级的成员，是某一阶级利益的代表，他们会自觉不自觉地与维护与实现本阶级的利益服务。

其次，在现代社会中，管理的权力是基于财产的权力。哪一个阶级是生产资料的所有者，哪一个阶级就是社会的统治者、管理者。管理的权力就是为这个阶级服务的。

最后，生产关系是一个抽象的表述，它必须通过生产、交换、分配和消费等活动来体现。开展这些活动，都离不开管理，所以说管理也是社会生产关系的实现方式之一。

管理的社会属性表明，组织处于不同的社会制度和不同的生产关系性质下，其用于改善、维护与发展生产关系方面的管理理论、方式和手段往往存在差异，社会生产关系的性



质决定了组织管理的目的, 决定了管理方式、管理手段的选择和运用。这体现了管理的特殊性与个性的一面。

(二)学习管理二重性的意义

学习管理的二重性理论, 对于我们正确认识管理的地位与作用, 科学运用管理理论与方法来指导社会实践活动, 不断提高我国各类组织的管理水平, 建立具有中国特色的管理科学体系, 具有重要的现实意义。

首先, 管理的二重性理论有利于人们全面认识管理人员的素质结构。管理体现的是生产力与生产关系的辩证统一关系, 它一方面要合理组织生产力, 致力于生产效率的提高; 另一方面要不断改善与维护生产关系, 努力提高组织成员对工作的满意度、个人价值的实现度及不同成员之间的和谐相处度。这要求管理人员必须有合理的知识、能力与素质结构。作为一名优秀的管理者应该成为“复合型人才”, 既要具备组织生产力方面的技术、知识和能力, 又要掌握处理各种人际关系与社会关系方面的知识、能力与技巧。任何人要想成为优秀的管理者就应当加强管理理论知识的学习和人际关系协调能力与技巧的培养及训练。

其次, 管理的二重性理论有利于我们正确对待发达国家的管理经验。我们必须客观对待发达国家的管理理论、方法与经验, 既不能全盘照抄, 也不能盲目排外, 应当根据国情去其糟粕, 取其精华为我所用。只有这样, 才能在引进发达国家的资金与先进技术的同时, 也引进发达国家的先进管理理论知识与经验, 在与我国国情相结合的过程中实现管理的共性与个性的统一。

二、管理的职能

管理活动是通过一系列具体的职能来完成的。所谓管理的职能是指管理活动所具有的功能及其所体现出的不同性质、不同类型的工作内容。历史上最早系统地提出管理职能思想的是法国管理学者、实业家亨利·法约尔, 他在 1916 年出版的《工业管理与一般管理》一书中提出, 管理可以分为计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。之后, 尽管有许多管理学者站在各自不同的角度, 对管理职能的划分提出了自己不同的见解, 例如: 20 世纪 30 年代, 戴维斯(Ralph Currier Davis)提出的管理职能包括计划、组织和控制三项; 20 世纪 40 年代, 布雷克(Blake)提出的管理职能包括计划、协调、控制和激励四项; 20 世纪 50 年代, 孔茨提出的管理职能包括计划、组织、指挥、控制与人事五项。但就本质而言, 这些划分都是对法约尔管理五职能论的一种微调和修改。进入 20 世纪 70、80 年代以后, 尤其

是 20 世纪 80 年代以来,随着社会科学技术的飞速发展,生产力水平的不断提高,组织的内外环境发生了根本性变化,管理活动的内容也日趋复杂化、多样化,一些学者对管理职能的划分又增添了不少新的内容。本书综合国内外一些学者的观点,将管理职能划分为计划、组织、领导、控制、创新五项职能。

(一)计划职能

计划是对未来活动的预先筹划。人们在从事一项活动之前一般首先要制订计划,这是进行管理的前提。

计划职能是决策的具体化。在决策目标方案既定的前提下,还要详细分析为了实现这个目标,需要采取哪些具体的行动,这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此,编制行动计划的工作实质上是将决策目标在时间和空间上分解到组织的各个部门和环节,对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

(二)组织职能

为保证计划的顺利实现,管理者要根据计划对组织活动中的各种要素和人们在工作中的分工合作关系进行合理的安排,这就是管理的组织职能。组织职能要完成以下工作。

(1) 设计组织,包括设计组织的机构与结构。机构设计是在分解目标活动的基础上,分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务,然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合,形成不同的部门;结构设计是根据组织活动及其环境的特点,规定不同部门在活动过程中的相互关系。

(2) 人员配备,即根据各岗位所要从事工作的具体要求以及组织员工的素质和技能特征,将适当的人员安置在组织机构的适当岗位上,使适当的工作由适当的人去承担。

(3) 组织运行,即根据各岗位上的人员发布工作指令,并提供必要的物质和信息条件,以开动并维持组织的运行。

(4) 组织变革,即根据组织业务活动及其环境特点的变化,研究和实施组织机构与结构的调整与变革。变革的内容包括组织机构形式变革、组织结构关系变革、组织文化变革和组织流程变革等。

(三)领导职能

组织中最重要资源是人,管理者的任务不仅要设计合理的组织,把每个成员安排在适当的岗位上;而且更主要的任务是指导和协调组织成员,调动其工作积极性,发挥其主观能动性,努力使每位员工以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。所谓领导是



指管理者利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的一种具有很强艺术性的管理活动过程。它包括领导方式的选择、对下属的激励和沟通渠道的选择等内容。作为有效的领导者，在工作中要注意处理好以下问题：使下属了解本部门目标及其与总目标之间的关系；指令正确，要求明确；单线指挥，避免令出多门；对下属既要严格要求，又需注意激励。

(四)控制职能

控制是指为了确保组织目标及为此制订的行动方案能够顺利实现，在方案计划的实施过程中，根据反馈的信息将计划实施结果与计划目标进行对比分析，发现或预见到偏差，及时采取措施予以纠正或修改目标的管理活动。控制的内容包括收集能够度量组织近期绩效的有关信息和组织内外环境变化方面的信息；比较实现的绩效与先前计划中设定的期望绩效的差异；确认组织是否有必要采取行动纠正这种差异或重新修订组织目标；制定修正差异的具体措施并组织实施。需要注意的是，控制是一个动态的过程，管理者需要不断地收集信息进行对比分析，发现问题及时处理并通过组织内的创新来不断改进管理水平。随着科学技术进步和管理理论的发展，特别是控制论、信息论和电子计算机的广泛应用，控制已由原先单纯事后的监督控制发展为事先的超前控制和即时的过程实时控制，控制的作用与效果更加显著。

(五)创新职能

创新是一项重要的管理职能，在一个科技迅猛发展、环境瞬息万变的社会，任何因循守旧、墨守成规、缺乏创新的组织都将在激烈的竞争中被淘汰出局。经济学家熊彼特(Schumpeter. Joseph Alois)认为，资本主义的发展主要依赖企业家的创新活动这一“内在因素”。这种创新包括引进新产品、采用新技术、开辟新市场、发掘原材料新来源等“技术创新”及改进企业组织等“制度创新”。现代社会创新的内容更加广泛，除了技术创新与制度创新以外，还包括观念创新、管理创新等内容。

以上五项管理职能在管理实践中不是互相独立的，而是相互联系、相互制约、相互渗透的一个统一体，是一个完整的管理活动所包含的各项工作内容。作为一个管理者，不能机械地按照这五项职能来依次从事管理工作，卓越的管理是这五项职能在运作上的高度契合，成功的管理者应该用联系的、发展的、辩证的眼光看待这些职能。

第三节 管理者与管理对象

一、管理者的含义及分类

(一)管理者的含义

从广义上讲,管理者的含义应是泛指所有执行管理职能,并对组织目标实现作出实质性贡献的人。这个概念既包括执行传统意义上的管理职能,对他人工作负有责任的人;也包括承担特殊任务,而不对他人工作负有责任的人;或者介于这两者之间的人。只要他利用其职位和知识,以个人的方式对组织做出实质性的贡献,使该组织工作有成果,就是一位管理者,而不管他对他人是否具有管理监督的权力,是否具有下属。

(二)管理者的分类

1. 按管理人员所处的组织层次划分

1) 高层管理者

高层管理者是指组织中的高级领导人,对管理负有全面责任。其主要任务是:制定战略目标、把握发展方向、拥有资源分配权等。如学校的正副校长、企业的董事会成员、城市的正副市长等就属于高层管理者。

2) 中层管理者

中层管理者介于高层和一线管理人员之间。其主要职责是:执行重大决策和管理意图、监督和协调基层管理人员的工作活动、进行具体工作的规划和参谋。如学校中的系主任、处长,企业中计划、生产、财务等部门的负责人,政府中的主任、局长等就属于中层管理者。

中层管理者一般可分为三类:行政管理人员、技术性管理人员和支持性管理人员。

3) 基层管理者

基层管理者是指最直接的一线管理人员,是直接监察实际作业人员的管理者。其主要职责是:直接给下属人员分派任务、直接指挥和监督现场作业活动、保证上级下达的各项计划和指令的完成。如工长、领班、小组长等就是基层管理者。

上述三个不同层次的管理人员,其工作内容和性质存在很大的差别。一般来说,一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作,而高层管理人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。