



高等学校工商管理类专业系列教材

省级精品课程教材
MANAGEMENT

主 编 周伯华 王绚皓

管理学

高等教育出版社

省级精品课程教材
高等学校工商管理类专业教材

管 理 学

GUANLIXUE

主 编 周伯华 王绚皓

高等教育出版社·北京

内容提要

本书是省级精品课“管理学”的教学与科研成果，是高等学校工商管理类专业教材之一。

本书根据计划、组织、领导、控制这四个管理职能构建内容体系，共五篇、十二章，具体内容包括：管理学概述、管理理论的发展历程、计划职能概述、决策、组织职能概述、组织结构设计、组织中的权力配置与人员配置、领导职能概述、沟通、激励、控制职能概述、控制方式与技术。

本书内容新颖、突出应用，每章设有教学目标、引导案例、案例分析、名人名言、阅读资料和复习题等栏目，便于读者学习。

本书以应用型本科院校经济管理类各专业的学生为主要阅读对象，也可以供普通高校其他专业本科学生以及有志于研究管理的企业家、企事业各级管理工作读者阅读和培训使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 周伯华, 王绚皓主编. —北京: 高等教育出版社, 2015. 2

ISBN 978-7-04-042143-9

I. ①管… II. ①周… ②王… 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 (2015) 第 025667 号

策划编辑 刘自挥 王驰宇 责任编辑 王驰宇 封面设计 张文豪 责任印制 蔡敏燕

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印 刷 上海师范大学印刷厂
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 21
字 数 537 千字
购书热线 010-58581118
021-56717287

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
<http://www.hepsh.com>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2015 年 2 月第 1 版
印 次 2015 年 2 月第 1 次印刷
定 价 39.50 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 42143-00

前 言

管理学是一门研究人类社会管理活动中各种现象及规律的学科,它是为适应现代社会化大生产的需要而产生的。其目的是:研究在现有的条件下,如何通过合理地组织和配置人、财、物等因素,提高生产力的水平。

管理学的理论体系,是由一系列反映管理活动基本规律的概念、职能、原则、程序和方法等组成的。这个理论体系来源于管理实践,又用于指导管理实践,为企业等各种组织的管理提供了理论依据和方法。管理学作为高等学校设置的一门课程,是管理类、经济类专业学生必修的专业基础课程。管理学理论也成为当今社会各类组织中各级管理人员必学、必备的知识。

本书按照《教育部 财政部关于“十二五”期间实施“高等学校本科教学质量与教学改革工程”的意见》(教高〔2011〕6号)要求,旨在培养面向我国社会主义建设需要、满足国家经济社会发展需要的,系统掌握现代管理理论的技术性应用型高级管理人才。

本书以应用型本科高等院校中经济及管理类学科各个专业的学生为主要阅读对象,也可以用于其他高校的本科学生以及有志于研究管理的企业家、企事业各级管理者阅读和培训使用。

本书是黑龙江财经学院管理系2010年度黑龙江省省级精品课“管理学”的教学与科研成果之一。本书编写组成员均为黑龙江财经学院管理系教师。他们在多年从事工商管理类应用型人才培养实践的基础上,借鉴国内外优秀的管理学教材、管理类专著,经过多次研讨形成本书的内容体系。

本书为遵循科学的理论体系,并且便于读者学习,是根据计划、组织、领导、控制这四个管理职能的内容进行构建并展开研究的。全书的框架体系为五篇、十二章,第一篇“管理学导论”,探讨的是管理学最基本的概念及理论基础;其余四篇依据管理四大职能展开:第二篇“计划职能”,第三篇“组织职能”,第四篇“领导职能”,第五篇“控制职能”。

本书采取了由浅入深、循序渐进的研究方法,力求博采众家之长,又有自己的独到见解,做到理论阐述简洁易懂、理论体系清晰完整、突出读者综合能力的培养。结合理论每章配有名人名言、教学目标、复习题以及经典或时代感强的引导案例、案例分析和阅读资料,既方便了教师的讲授、学生的学习,又能使自学的读者易于理解理论和实践应用。与此同时,本书在内容上还力求反映本学科在我国管理学界最新研究动态、我国企业界优秀的管理实践等内容。

本书由黑龙江财经学院管理系主任、黑龙江省省级精品课课程组负责人周伯华主持编写。周伯华、王绚皓任主编。各章写作分工为:周伯华编写第二章,王绚皓编写第一章、第九章、第十一章,林冬辉编写第四章,冯霆编写第八章,邸胜男编写第三章,吕秀英编写第七章、第十二章,刘巍编写第十章,初贺编写第五章、第六章。全书由王绚皓负责编写大纲和统稿工作。

前 言

本书编写工作得到了黑龙江财经学院修朋月院长、于长福副院长、教务处、原管理系主任陈荣铎教授等各级院系领导的大力支持和帮助。在写作中,本书还借鉴、参阅和引用了国内外学者的研究成果和有关报纸、杂志以及互联网的大量文献资料,在此一并表示衷心感谢。

由于时间仓促和编者的水平所限,书中难免存在错误和疏漏,恳请各位学者和读者批评指正。

编 者

2015 年 2 月

目 录

第一篇 管理学导论

第一章 管理学概述.....	003
名人名言.....	003
教学目标.....	003
引导案例 与用户零距离:海尔创互联网时代管理模式	003
第一节 管理的含义.....	005
第二节 管理者内涵.....	013
第三节 管理的环境.....	022
第四节 管理学概述.....	026
本章小结.....	032
关键术语.....	033
复习题.....	033
阅读资料.....	036
第二章 管理理论的发展历程.....	039
名人名言.....	039
教学目标.....	039
引导案例 “顶天立地”做中国本土管理学研究.....	039
第一节 中外早期管理思想与实践.....	041
第二节 古典管理理论.....	046
第三节 人际关系学说与行为科学.....	053
第四节 现代管理理论.....	057
第五节 管理理论的新发展.....	059
本章小结.....	062
关键术语.....	062
复习题.....	063
阅读资料.....	064

第二篇 计划职能

第三章 计划职能概述.....	069
名人名言.....	069
教学目标.....	069

引导案例 10 分钟提高效率	069
第一节 计划的概念及其性质	070
第二节 计划的类型	073
第三节 计划编制过程	078
第四节 目标管理	085
本章小结	094
关键术语	095
复习题	095
阅读资料	096
第四章 决策	099
名人名言	099
教学目标	099
引导案例 田忌赛马	099
第一节 决策概述	100
第二节 决策的类型与过程	103
第三节 决策方法	107
本章小结	116
关键术语	116
复习题	117
阅读资料	119

第三篇 组织职能

第五章 组织职能概述	123
名人名言	123
教学目标	123
引导案例 西门子确立已久的德国事业部体制	123
第一节 组织职能的含义与内容	124
第二节 组织设计	127
第三节 管理幅度和管理层次	130
第四节 部门划分	134
本章小结	136
关键术语	137
复习题	137
阅读资料	140
第六章 组织结构设计	142
名人名言	142
教学目标	142
引导案例 松下电器的组织结构	142
第一节 组织结构设计概述	143

第二节 组织结构的类型	149
第三节 影响组织结构的因素	157
本章小结	161
关键术语	162
复习题	162
阅读资料	166
第七章 组织中的权力配置与人员配置	168
名人名言	168
教学目标	168
引导案例 谁拥有权力	168
第一节 权力与职权	169
第二节 授权	172
第三节 集权与分权	175
第四节 管理人员配置概述	177
本章小结	185
关键术语	186
复习题	186
阅读资料	188

第四篇 领导职能

第八章 领导职能概述	193
名人名言	193
教学目标	193
引导案例 柳传志：“军中无戏言”	193
第一节 领导的含义与作用	195
第二节 领导者的影响力	199
第三节 领导理论	203
本章小结	210
关键术语	211
复习题	211
阅读资料	214
第九章 沟通	216
名人名言	216
教学目标	216
引导案例 三个小商贩的沟通技巧差异分析	216
第一节 沟通概述	217
第二节 沟通的方式	221
第三节 实现有效的沟通	228
本章小结	234

关键术语	234
复习题	234
阅读资料	237
第十章 激励	239
名人名言	239
教学目标	239
引导案例 星巴克成功激励员工的法宝	239
第一节 激励概述	240
第二节 激励理论	248
第三节 激励的原则和方法	260
本章小结	267
关键术语	268
复习题	268
阅读资料	272

第五篇 控制 职 能

第十一章 控制职能概述	275
名人名言	275
教学目标	275
引导案例 IT 控制:怎样开始?从哪里开始?	275
第一节 控制的含义和作用	278
第二节 控制的过程	281
第三节 控制的类型及有效性原则	288
本章小结	294
关键术语	294
复习题	294
阅读资料	298
第十二章 控制方式与技术	302
名人名言	302
教学目标	302
引导案例 农夫山泉“质量门”事件	302
第一节 常见的控制方式	303
第二节 常见的控制技术	310
本章小结	317
关键术语	317
复习题	317
阅读资料	320
主要参考文献	323

第一篇

管理学导论

管理学是一门研究人类社会管理活动中各种现象及规律的学科,在管理学科中占有重要地位。学习管理学有助于提高管理者实际工作的管理能力以及分析问题和解决问题的能力,为进一步深入学习和研究管理学科的专业课程,综合运用各项专门的管理知识进行实际工作奠定理论基础。

本篇是管理学的导论部分,分为两章来介绍。第一章是对管理学理论的概述,按照递进的层次关系阐述了管理及管理者的内涵和作用,管理环境,进而对管理学的概念、特点、研究的内容和方法进行了概述。这样使读者对管理学理论体系有总体和宏观的把握,便于对后续章节的学习和理解。

第二章阐述了管理理论的发展历程。从管理思想和理论演进的介绍,追溯管理理论的形成和发展过程,进而让读者了解管理思想是如何发展而来的,有助于人们重新去理解前人已经明确了的管理思想,把握管理理论的未来发展趋势。

第一章

管理学概述

【名人名言】

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。

——美国管理学家、现代管理学之父彼得·德鲁克

【教学目标】

通过本章的学习,应该能够:

1. 理解管理的内涵
2. 掌握管理的职能
3. 掌握管理的意义
4. 理解管理者的角色种类
5. 掌握管理者的技能及素质
6. 了解管理的环境

引导 案例

与用户零距离:海尔创互联网时代管理模式

这几年,海尔集团进行了一些管理模式创新,目的是——创造一个能够在网络时代与用户零距离的模式。企业在战略上的转变,就是必须改变以企业自身为中心,而以用户为中心来设计所有的工作。

海尔的组织结构创新

美国企业史学家钱德勒有一个非常著名的观点,叫做“组织结构从属于战略”。企业有什么样的战略,就一定有什么样的组织结构,即战略变了,组织结构一定要跟着变。

由这个观点来审视组织结构。传统企业的组织架构是正三角,最高领导在上面,员工在最下面,中间有很多层领导。但是员工在一线,他们面对的恰恰是用户。员工得到的用户需求信息需要一级一级的传上去,最高领导做了决策之后再一级一级的下达指令。这在传统经济时代或许可以,但在互联网时代,却根本赶不上用户的需求变化。所以,我们就把这个正三角改成倒三角,用户在最上面,领导在最下面。

现在的组织是协同一致的零距离。员工直接面对用户,他最了解用户的需求,在第一时间对用户做出反应。这叫一级经营体。二级经营体就是原来的职能部门,但它的作用发生了颠覆性的变化,从原来的指挥员工变成成为一线员工提供资源支持。

最高领导在倒三角的“尖”,从原来的最高端到了现在的最底端。这就是三级经营体。原来他负责指挥整体的,现在只负责两件事情,第一,负责内部的组织协同,因为组织结构完全颠覆了,因此他必须能够使内部按照新的组织流程协同起来,共同面向用户。第二,负责创造外部市场的新的机会。

从 8 万人到 2 000 多个自主经营体

在海尔,无论是内部组织协同的零距离,还是外部与用户的零距离,其主体都是自主经营体。

我们把 8 万多人变成了 2 000 多个自主经营体,每个自主经营体都面对着市场,面对着用户,动态协同为用户创造价值。这让每个人充满了活力,都围绕用户转起来。

自主经营体的自主创新,需要给它授权,这个权利主要是两条,第一个是用人权。第二个权利是分配权。二级平台负责为它提供流程、机制和工具。

自主经营体之所以能够自主驱动,还必须让它能够体现自身价值,这种模式叫做人单合一双赢。所谓“人单合一”,人就是员工,“单”不仅仅是市场目标,更重要的是用户资源,这样人和用户就结合到一起去了,这叫“人单合一”。双赢就是员工在为用户创造价值的同时体现自身价值,自身价值的大小完全取决于为用户创造价值的大小。

德鲁克在 90 多岁的时候写的《21 世纪的管理挑战》中说,“21 世纪的企业里,每一个员工都应该成为自己的 CEO”,就是每个员工都能够自主对市场做出决策,这也是我们的自主经营体的很重要的内容。

海尔管理模式创新的发展趋势

世界上一些著名的商学院,包括美国的哈佛商学院、沃顿商学院以及欧洲的商学院,他们一直跟踪我们的实践,有的商学院跟踪的时间长达 10 年。他们认为海尔目前的探索符合了互联网时代的方向,但是他们也认为,要真正把它做成,还面临巨大的挑战,因为它需要颠覆传统的模式。

到目前,海尔已经连续三年被世界权威统计机构欧睿国际评为世界白色家电第一品牌。按去年的数字,海尔白电占全球行业 7.8% 的份额,但这是海尔白电整体的竞争力,如果具体到某一细分市场,具体到某一细分产品型号,还有很大差距。我个人一直认为,从来没有成功的企业,只有时代的企业。也就是说如果这个企业现在成功了,确切地说只是因为你现在符合了时代的要求,但是时代是在不断变化的,所以说持续挑战自我,跟上时代的前进步伐,这个非常难。作为我们自己来讲,也要不断地挑战自我。

海尔要持续创新成为全球白色家电的第一品牌,就要不断满足全球用户的需求。我们希望把全球的优势资源和我们的商业模式连接得更加紧密,创造出一个用户、员工和企业多赢的局面,让利益攸关方在海尔的平台上都获得成功。

资料来源:张瑞敏.与用户零距离:海尔创互联网时代管理模式[N].中国企业报,2012-3-27(03).

在引导案例中,海尔集团党委书记、董事局主席、首席执行官张瑞敏给读者展示了该集团的管理模式的创新目的与做法。显而易见,海尔集团的成功最重要的因素就是来自于管理。

而且海尔正在颠覆传统管理模式。管理实践既造就了海尔集团、又丰富了管理的理论。管理学家们把人类管理实践总结成为了管理科学,为企业等各种组织的管理提供了理论依据和方法论。本书将系统地阐述和讲解管理学的科学内容。

本书为遵循科学的理论体系,并且便于读者学习,遵循计划、组织、领导、控制这四个管理职能的内容进行构建并展开研究的。由此,本教材的框架体系为五篇:第一篇“管理学导论”,探讨的是管理学最基本的概念及理论基础;其余四篇即是依据管理四大职能展开:第二篇“计划职能”;第三篇“组织职能”;第四篇“领导职能”;第五篇“控制职能”。

曾经有人把先进的“科学技术”与先进的“管理”比喻为推动企业和社会发展的两大“车轮”。科学技术的日新月异的确发展了生产力、也提高了人们的生活水平;那么在世界经济以前所未有的速度发展的今天,作为另一个“车轮”的“管理”已经或正在起着怎样的重要作用呢?管理的内涵究竟是什么?管理的职能有哪些?管理者依托什么载体进行管理?管理的环境如何把握?请读者带着以上这些问题跟随本章的内容进行学习。

第一节 管理的含义

一、管理的概念

管理活动是人类社会中最普遍的社会现象、是人类最重要的活动之一,它渗透于人们生活和工作的各个领域。管理活动广泛存在于家庭、企事业单位,乃至国家等不同类型、不同层级和不同地域、不同领域的社会组织之中。管理的普遍性表现在只要有人群活动的地方,就需要并存在相应的管理活动。

管理之所以重要,是因为人类活动日趋需要依靠集体的力量而不是仅仅依靠个人力量就能完成工作任务。比如,繁忙的现代都市人多、车多,上下班高峰期间极易发生交通堵塞,这就需要一整套科学、完善的道路交通指挥管理体系;百姓的食品安全问题的监督和管理,属于国家食品与药品监管局等相关部门的管理职责。

(一) 对管理概念的不同表述

管理工作在人类社会的发展过程中起着重要作用。对于管理的内涵概念,中外学者和管理学家们从不同的角度进行了表述,这也反映了学者们对于管理科学的不断探索。其中对于管理的内涵概念具有代表性的主要观点有:

美国管理学家玛丽·福莱特(Follett, 1942)认为:“管理是通过其他人来完成工作的艺术。”这一表述强调的不是管理的刚性侧面——科学性,而是管理的柔性侧面——艺术性,即重视人的因素。

管理过程理论的代表人物——美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz, 1955)在其与海因茨·韦里克(Heinz Weihrich)合著的《管理学》一书中,认为:“管理就是设计和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。”这一表述指出了管理的目的和前提条件。

美国管理学罗宾斯和库尔塔(Robbins & Coulter, 1996)认为:“管理这一术语是指和其他人一起并且通过其他人来有效完成工作的过程。”这一表述隐含了管理活动的重要职能之一:协调,即管理不是依靠一个人的力量而是要发挥集体的力量去完成工作。该定义强调了管理的本质。

理查德·L·达夫特(Richard L.Daft)认为:“管理是指通过计划、组织、领导和控制组织资源,以既有效率又有效果的方式实现组织目标。”该定义关注的是组织目标的实现,并且在组织目标实现的过程中,既要重视管理职能对组织资源配置作用的发挥,也要充分考虑效率和效果的兼顾。

路易斯等人(Lewis, Goodman & Fandt, 1998)认为:“管理是指有效支配和协调资源,并努力实现组织目标的过程。”这一表述突出了管理的本质是协调。

“科学管理之父”泰勒(Taylor)言简意赅地指出:“管理就是确切地知道要干什么,并使人们用最好的、最经济的办法去干。”

1978年诺贝尔经济学奖获得者、美国学者赫伯特·西蒙(Herbert A.Simon)提出:“管理就是制订决策”。这一表述强调了决策这一管理的核心环节在管理活动中的重要作用。任何组织、任何层次的管理者在实施管理工作时都要进行决策。

近年来,国内学者主编的《管理学》教科书很多。他们从不同的侧面和角度论述了管理学的基本原理。对于管理学的定义也是各有千秋。

(二) 管理的概念

1. 管理的定义

本教材综合国内外管理学家和学者的各家之长,把管理定义为:管理是指组织的管理者,通过实施计划、组织、领导和控制等职能,充分发挥组织资源的作用,最终有效地实现组织既定目标的过程。

2. 对管理定义的理解

为了准确理解和把握管理的概念,我们可以从以下几个方面去理解:

(1) 管理的载体。管理的载体是组织,即管理是在一定的组织中进行的。组织是为完成共同使命、目标,而按一定方式相互合作的人的集合。实现组织的目标,是需要经过许多人的协作和努力才能取得的结果。协作就是为什么要形成组织的重要原因。

马克思在其巨著《资本论》(第一卷)中曾指出,协作能够产生一种新的生产力。他认为:“结合劳动的效果要么是个人劳动根本不可能达到的,要么只能在长得多的时间内,或者只能在很小的规模上达到。这里的问题不仅是通过协作提高个人生产力,而且是创造了一种生产力,这种生产力本身必然是集体力。”

有效的管理是完成组织协作的重要方式,可以协调和统一众人行动,完成组织目标。因而,组织中必定存在管理,同样,管理不能脱离组织而存在。管理是一切组织有效活动不可缺少的要素。

(2) 管理的主体。管理的主体是组织的管理者,是指在管理过程中具有主动支配和影响作用的要素。管理的主体回答的是,管理工作由谁来做的问题。一切管理职能都要通过作为管理主体的组织中的管理者去行使权力、发挥作用。由于管理者在组织管理中起着举足轻重的作用,故国内外的专家学者在研究管理学的时候,无一例外都关注和研究管理者应具备的素质和能力。

(3) 管理的客体。管理客体,即管理的对象,是与组织相关的各种资源的总和。它包括组织中内部的各种资源和组织外部的各种资源即组织外部环境两大部分。

① 组织的内部资源。组织中的内部各种资源主要包括有形资源 and 无形资源两大类。其中,有形资源为人力资源、财务资源、实物资源以及组织资源。无形资源指那些植根于企业的历史文化之中、长期积累下来的资产,主要有技术资源和声誉资源等。而组织所有资源中最重

要的是人力资源。人力资源既是管理的主体,又是最重要的管理客体。所以,管理应该以人为中心、以人为本。

② 组织的外部资源。组织的外部资源即组织外部环境是管理的另一个重要对象。任何一个组织都置身于特定的生存环境之中。所以,组织的管理也始终处于不断变化的环境之中。能否适应环境的变化,是决定管理成败的重要因素之一。组织外部环境主要分为两大类:宏观环境和微观环境。

组织的外部宏观环境,指对所有的企业都间接地或潜在地起作用 and 影响的外部环境因素。宏观外部环境包括如下相互联系、相互影响的因素或力量:政治—法律因素,经济因素,社会因素和技术因素。

组织的微观环境,是企业的产业环境。对于一个特定的企业来说,它总是存在于某一产业或行业环境之内,这个产业环境直接地影响企业的生产经营活动。主要包括企业行业环境和竞争对手两个方面,具体有企业的供应商、竞争者、公众、股东、客户等。

(4) 管理的手段。管理的手段或实现途径是计划职能、组织职能、领导职能和控制职能这四大管理职能。管理的过程就是实施管理职能的过程,是发挥计划、组织、领导和控制四大管理职能作用所构成的一系列相互关联、紧密结合的过程。

(5) 管理的目的。管理的目的是有效地实现组织既定目标。管理是围绕组织目标进行的,管理如果没有目标就是一种盲目的行动。管理的目标注重于“做正确的事”;而“有效性”表明了管理方法的科学性,即“正确地做事”。简而言之,管理就是把正确的事情做好。

二、管理的职能

管理的职能,即管理的功能和作用。在这个问题上,管理学界也是众说不一。在管理学界比较知名和受学者们推崇的主要有以下理论观点:

最经典的、也是最早系统地提出管理职能的是古典管理理论在法国的代表人物亨利·法约尔(Fayol)。他在其代表作,1916年出版的《工业管理和一般管理》一书中提出,管理活动有五种职能:计划、组织、指挥、协调和控制。自法约尔之后,众多学者对管理职能也从不同角度进行了探讨。但是对于管理职能有几个、分别是什么内容,人们的说法还是众说纷纭。

其中有代表性的研究成果如:1934年,美国学者戴维斯把管理职能划分为计划、组织、控制三种职能。1937年,美国学者古利克提出管理的“七职能说”,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算职能。1955年,美国学者孔茨和奥唐奈在他们合著的《管理学原理》中,把管理职能划分为计划、组织、人员配备、指导与领导及控制五个职能。1966年,美国学者希克斯把管理职能划分为计划、组织、控制、激励、沟通和创新六个职能。1972年,美国学者特里把管理职能划分为计划、组织、激励、控制四个。在我国出版的管理学教材或专著中,对管理职能的划分也是不一致的。1984年,美国管理学家罗宾斯和库尔特(Robbins & Coulter)在他们编著的《管理学》教材英文第一版中提出管理职能为计划、组织、领导、控制四个职能。他们的观点近几十年来被大多数国内外学者所接受。在我国该教材的最新版本为第十一版。因其理论的科学性和实践性,故本教材亦采用其观点。即管理职能为计划、组织、领导、控制四个职能。

为遵循科学的理论体系,并且便于读者学习,本教材基本框架也是遵循计划、组织、领导、控制这四个管理职能的内容进行构建并展开研究的。

(一) 计划职能

计划职能是指管理者为实现组织目标对工作所进行的一系列筹划活动。这些活动包括:

依据组织宗旨设定组织目标,拟定和选择实现目标的战略,制订行动计划方案,并整合、协调各种活动以保证付诸实施的全过程。

在这一过程中,决策是重要的、核心的管理活动。即对组织内部环境和外部环境进行调查、研究、预测,并在此基础上进行决策。由此才能确定组织目标、制订实现目标的计划,执行计划和监督检查计划执行情况。任何组织的管理过程都是首先从实施计划职能开始的。计划工作主要包括以下内容:研究活动条件、制订业务决策、编制行动计划。

(二) 组织职能

组织职能是指“确定所要完成的任务、由谁来完成任务以及如何管理和协同这些任务的过程”(Lewis, Goodman & Fandt, 1998)。在计划职能确定了组织目标,并对实现目标的途径做了安排之后,就需要实施组织职能来帮助人们能够有效地工作。为了保证计划活动的有效实施以及最终目标的实现,管理的组织职能要完成下述工作:组织运行机制设计与执行、岗位设计、劳动分工与协作、人员配置、组织变革与发展、组织文化构建等一整套系统的工作。

(三) 领导职能

领导职能是实施“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标做贡献”(Lewis, Goodman & Fandt, 1998)的过程。通俗地说,为了有效地实现组织活动的目标,不仅要设计合理的组织,把每个成员安排在适当的岗位上,还要努力促使每个成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。这就是领导职能的任务。有效的领导要求管理人员在合理的制度(领导体制)环境中,利用优秀的素质和能力,采用适当的方式,针对组织成员的需要及行为特点,采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。在整个管理过程中,领导职能是连接计划、组织、控制等管理职能的纽带,是实现组织目标的关键。该职能主要包括指挥、协调、沟通、激励、领导科学与艺术等内容。

(四) 控制职能

控制职能,是对组织内部的管理活动及其效果进行监督、检查和校正,以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。控制工作过程包括以下三个步骤:制订标准、根据标准衡量工作成效、采取措施纠正偏离标准的偏差。控制职能通过纠正偏差的活动,将该职能与计划职能、组织职能、领导职能三个职能紧密地结合在一起。由于控制职能可以及时发现和纠正管理工作的偏差,从而保证了组织目标得到准确和有效的实现。

在实际的管理活动中,管理的四大职能不是孤立存在的,而是一个有机的整体。他们密切联系、相辅相成、缺一不可。它们不能严格分割、而是错综复杂交织在一起的。管理活动是一个围绕实现组织目标而展开的复杂过程。计划、组织、领导、控制四个职能构成了管理过程,如图 1-1 所示。

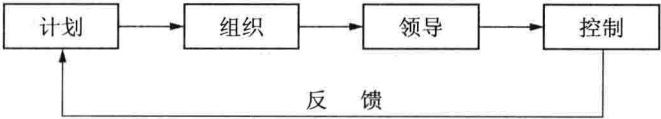


图 1-1 管理过程

该图清晰反映出,管理过程以计划职能为起点,制订好计划后,就要对组织内各构成要素和活动进行组织,继而实施领导职能,然后对计划执行情况和组织运行情况进行控制和反馈,最后实现计划目标,这样就完成了一个管理过程。完成了一项目标之后再提出新的计划目标,开始新