

# 管理学

GUANLIXÜE

李德建 卢永刚 主编



 中央广播电视大学出版社

# 管理学

---

李德建 卢永刚 主 编

中央广播电视大学出版社

北 京

## 内容简介

在本书编写过程中，我们不仅借鉴了国外先进的理念，而且对各种管理实训方式与方法进行创新，并且依据基层管理者管理综合技能的定位目标，按照管理者实际工作职能的过程和实务，设计了系统的实训体系，且能反映管理理论和管理实践的最新进展。

### 图书在版编目（CIP）数据

管理学 / 李德建，卢永刚主编. —北京：中央广播电视大学出版社，2014.1

ISBN 978-7-304-05377-2

I. ①管… II. ①李… ②卢… III. ①管理学  
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 249485 号

版权所有，翻印必究。

## 管理学

李德建 卢永刚 主编

---

出版·发行：中央广播电视大学出版社

电话：营销中心：010-58840200 总编室：010-68182524

网址：<http://www.crtvup.com.cn>

地址：北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编：100039

经销：新华书店北京发行所

---

策划编辑：苏 醒

责任编辑：冯 欢

印刷：北京密云胶印厂

印数：0001~3000

版本：2014 年 1 月第 1 版

2014 年 1 月第 2 次印刷

开本：787×1092 1/16

印张：14.75 字数：340 千字

---

书号：ISBN 978-7-304-05377-2

定价：40.00 元

---

（如有缺页或倒装，本社负责退换）

# 前 言

## PREFACE

管理可以增强组织的动作效率，管理可以让每个员工都充分发挥他们的潜能，管理也可以树立良好的组织形象，等等。总而言之，管理作为实现组织目标的一种有效手段，可谓无时不在、无处不在。作为管理者，不论管理的是一个组织或组织中的一个部门，还是管理一群人或者是一项作业，都需要掌握管理这门学问。学习管理学，必将使得学习者受益匪浅。

我们知道，管理学是一门实践性很强的学科。正如现代管理学之父德鲁克所说：“管理是一种实践，其本质并不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的权威就是成就。”让读者迅速进入角色，强调实践性是本书编写一直遵循的准则。

本着这一宗旨，在本书编写过程中，我们不仅借鉴了国外先进的理念，而且对各种管理实训方式与方法进行创新，并且依据基层管理者管理综合技能的定位目标，按照管理者实际工作职能的过程和实务，设计了系统的实训体系，且能反映管理理论和管理实践的最新进展。

与其他管理学书籍相比，本书具有以下特点：

(1) 注重基础。对基本概念和基本原理的强调，有利于读者迅速把握管理学的精髓，以专业水准与管理大师站在同一平台上。

(2) 应用面广。有利于读者在遵循一定逻辑思路的前提下，逐步形成自己对管理学的认识，以达到启发读者思路的效果。

本书由李德建、卢永刚任主编，谢俊花、张铁新任副主编。其中项目二至项目四由李德建编写，项目五至项目七由卢永刚编写，项目一和项目八由谢俊花编写，项目九和项目十由张铁新编写。

由于本书在编写过程中参考了部分专家的书籍和资料，在此特以致谢。另外，由于编者经验和水平有限，书中难免存在不妥之处，敬请广大读者、同行和专家批评指正。

编 者

# 目 录

# CONTENTS

## 项目一 管理概述

任务一 多角度认识“管理” .....	1
任务二 管理的性质 .....	5
任务三 管理的职能 .....	9
任务四 管理者及其技能 .....	11

## 项目二 管理的计划职能

任务一 计划概述 .....	20
任务二 目标管理 .....	36
任务三 战略管理 .....	42
任务四 预测 .....	47

## 项目三 管理决策

任务一 决策概论 .....	59
任务二 决策方法 .....	69

## 项目四 管理的组织职能

任务一 组织职能概述 .....	80
任务二 组织设计及组织结构 .....	82
任务三 人员配备方案 .....	91

## 项目五 管理的控制职能

任务一 控制原理 .....	103
任务二 控制过程 .....	110

任务三 控制的内容和方法.....	114
-------------------	-----

## 项目六 企业文化管理

任务一 文化管理概述.....	121
任务二 跨文化管理.....	125

## 项目七 时间管理技巧

任务一 时间管理概述.....	131
任务二 时间管理的误区.....	134
任务三 时间管理的重要理论.....	136
任务四 时间管理技巧.....	140

## 项目八 管理创新

任务一 管理创新概念.....	143
任务二 管理创新的条件及障碍.....	147
任务三 管理创新的内容.....	150
任务四 管理创新的组织.....	160

## 项目九 领导艺术

任务一 领导的含义.....	167
任务二 领导理论概述.....	171
任务三 激励理论概述.....	187
任务四 沟通技巧.....	206

## 项目十 管理的发展趋势

任务一 现代管理的总体发展趋势.....	220
任务二 现代管理理论的最新思潮.....	222

参考文献.....	228
-----------	-----

# 项目一 管理概述

## 项目说明



管理学是一门实践性与理论性并重的科学。在对管理学进行深入学习之前，我们有必要对管理的基本概念及理论进行初步认识，为今后的学习奠定坚实的基础，这也是本项目的目的所在。

## 项目知识目标



1. 掌握管理的含义和职能。
2. 熟悉管理的二重性原理。
3. 了解管理的科学性和艺术性。
4. 掌握管理者的类型、角色和技能。
5. 熟悉管理学的含义和特点。
6. 了解管理学的研究方法。

## 任务一 多角度认识“管理”

### 情境导入



公司来了一位新主管，据说是个能人，专门被派来整顿业务。可是，日子一天天过去，新主管却毫无作为，每天彬彬有礼进办公室后，便躲在里面难得出门。那些业绩表现差的员工，于是松了一口气，收敛的行为开始又变得猖獗起来。他们心想，他哪里是个能人，根本就是老好人，比以前的主管更容易唬。

4个月过去了，新主管却发威了，业绩差且行为不端的员工一律开革，能者则获得提升。下手之快，断事之准，与4个月前表现保守的他，简直像换了一个人。年终聚餐时，新主管在酒后致辞：相信大家对我新上任后的表现和后来的开刀阔斧，一定感到不解。现在听我说个故事，各位就明白了。

我有位朋友，买了栋带着大院的房子，他一搬进去，就对院子全面整顿，杂草杂树一律清除，改种自己新买的花卉。某日，原先的房主回访，进门大吃一惊地问，那株名贵的牡丹哪里去了？我这位朋友才发现，他居然把牡丹当草给割了。后来他又买了一栋房子，虽然院子更是杂乱，他却是按兵不动，果然冬天以为是杂树的植物，春天里开了繁花；春天以为是野草的，夏天却是锦簇；半年都没有动静的小树，秋天居然红了叶。直到暮秋，他才认清哪些是无用的植物而大力铲除，并使所有珍贵的草木得以保存。

说到这儿，主管举起杯来，“让我敬在座的每一位！如果这个办公室是个花园，你们就是其间的珍木，珍木不可能一年到头开花结果，只有经过长期的观察才认得出啊。”

“路遥知马力，日久见人心”，一个员工的价值高低绝不能凭我们管理者一时的观察或是只看他表面的现象。要真正了解一个人，需要长时间的、持续的观察。只有通过了细致、彻底的观察，才能正确评估出一个人的价值并给他合适的工作。

## 基本知识 with 基本能力积累

### 一、管理的含义与特征

#### （一）管理的含义

“什么是管理”是每个初学管理的人首先遇到的问题。遗憾的是，直到目前为止，管理一词还没有一个统一的、为大多数人所接受的定义。原因很简单，长期以来，不同的学者在研究管理时的出发点都不同，因此，他们对管理一词所下的定义也就不同。

科学管理理论典型代表泰罗认为：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”。

管理过程理论代表人物亨利·法约尔从管理职能角度出发，给管理所下的定义是：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

美国管理学家和社会科学家赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）说，“管理就是决策”，强调了决策职能，管理的过程就是决策的过程，决策正确与否关系到企业的成败。

美国管理协会会员哈罗德·孔茨教授给管理定义为：管理是设计并保持一种良好的环境，使人在群体中高效率地完成既定目标的过程，强调“环境”的重要性。

美国著名的管理学教授、组织行为学的权威斯蒂芬·P. 罗宾斯提出“管理”的定义是：“管理”这一术语是指和其他人一起或者通过其他人来有效地完成工作的过程。这一定义强调了管理是一个过程，既强调了人的因素，又强调了管理的双重目标：既要完成工作，又要讲究效率。

美国管理协会的定义：管理是通过他人的努力来达成目标。

《世界百科全书》对“管理”所做的解释是，“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标”。这就是说，管理的概念涉及广泛的领域，包括政府机关、企事业单位、科研机构、学校、军队等，凡是人群共同活动的单位，都需要管理，以指导人们完成和达到共同的目的。



管理的广泛性、复杂性、研究的侧重点、时代性等各种因素都导致了管理学家有不同的定义, 可谓“横看成岭侧成峰, 远近高低各不同”。

综合之上各种专家、组织的定义, 本书对管理的定义是: 管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源, 以期更好地达成组织目标的过程。

我们学习的管理学是从一般原理的角度探讨各种各样组织的管理活动的内在规律, 组织包括了企事业单位、国家机关、科研机构、政治党派和社会团体等。

## (二) 管理的特征

### 1. 管理具有目的性

管理是一种有意识、有目的的活动, 组织的管理活动都是为了有效地实现预期的组织目标。因此, 所有的管理活动都是紧密围绕如何实现组织目标而进行的, 并且追求有效性。

### 2. 管理的对象是组织资源

组织资源是指包括人力资源在内的一切可以直接控制和调用的资源, 像机器设备、资金等有形资源和企业员工的知识、能力、技能以及他们之间的协作关系等无形资源。对于任何组织而言, 资源都是稀缺有限的。管理的首要任务就是如何利用较少的资源为组织创造较多的价值。

### 3. 管理是各种职能活动应用的过程

管理是一个动态过程, 在这个过程中管理者要履行职责和发挥作用, 这就是管理的职能。在现实生活中, 只有具体的管理活动, 没有抽象的管理。具体的管理活动就表现在各种管理职能活动上面, 如计划、决策、组织设计、人员配备、沟通、激励、控制等, 管理活动只有依靠这些职能活动才能顺利开展, 撇开了职能谈管理是没有意义的。

### 4. 管理的核心是协调各种人际关系

在组织的各种资源中, 人是最重要的资源。人是各种资源的开发者、利用者和掌控者, 只有通过人的劳动才能实现和提高资源的价值。而人的劳动又是集体的活动, 集体活动就会有冲突和矛盾, 就需要协调。只有协调了人际关系, 才能发挥人的主动性, 从而更好地利用资源创造价值。

### 5. 管理活动受组织内、外部环境约束

组织是一个动态的、开放的、有序的管理系统, 和环境有千丝万缕的联系, 并受到环境的约束。组织的内部环境是存在于组织之内的, 一般包括组织文化和组织经营条件两大部分。组织文化是处于一定经济社会文化背景下的组织, 在长期的实践活动过程中逐步形成和发展起来的日趋稳定的、独特的价值观念, 并以此为核心形成的行为规范、群体意识、思维模式、风俗习惯等。组织外部环境是存在于组织系统之外, 并对组织系统的建立、存在和发展产生影响的外界客观情况和条件。组织的管理活动是在一个特定的组织内、外部环境下进行的。如果没有组织环境存在, 管理也就不存在了, 管理理论的学习和管理实践活动应适应组织的内外部环境, 利用环境中的有利因素进行相应的管理活动。

## 二、管理的组织与成效

### (一) 效率与效果

现实中,许多企业的管理者在管理过程中都呼吁“高效”经营,并冥思苦想出种种措施或制度来追求经营业绩的飞速增长。但是,最终结果却往往事与愿违。这主要是因为这些企业家不能解决管理活动的基本矛盾,没有弄清“高效”是“高效率”还是“好效果”,即不明白“效率”与“效果”的区别与联系。

所谓“效率”(Efficiency),通常是指资源的效率问题,即用什么方法使用资源,达到以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。例如生产效率,更具体地说就是单位时间内完成的工作量。因此,管理就是要使资源成本最小化,管理不仅关系到使活动达到组织的目标,而且要做得尽可能有效率。因此,效率通常指的是如何正确地使用资源,简单地说就是“正确地做事”。

然而,仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果(Effectiveness)。所谓“效果”,则通常指资源配置问题,即利用资源实现目标。使用资源的正确性,简单说就是“做正确的事”。两者之间的关系如图 1-1 所示。

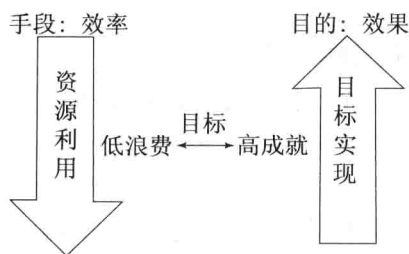


图1-1 管理的效率和效果

明白了这两个概念的差异性,我们可以知道在管理的效率和效果的组合上有如图 1-2 所示的 4 类。

效率高 效果好	效率高 效果差
效率低 效果好	效率低 效果差

图1-2 管理的效率和效果的4种组合

管理就是要尽可能追求效率和效果的和谐统一,也就是正确地做正确的事。

### (二) 管理成效与组织成效

管理活动能够有效地实现组织的目标,那么是不是任何组织目标的实现都得依靠管理,非管理就不能实现呢?答案是否定的,因为管理是实现组织目标的重要力量,但不是唯一的手段。为什么呢?这就需要了解管理成效与组织成效的概念及其关系。

### 1. 管理成效

管理成效是指管理活动的效果。而管理活动是组织为了实现组织目标而开展的一系列活动的总称，也是产生管理成效的重要途径。管理活动因此就产生了管理活动本身的效率或效果的高低问题。一项管理活动有无效率，或者效率高低，就产生了管理成本与管理效率的问题，即：

$$\text{管理效率} = \text{管理效果} / \text{管理成本} \times 100\%$$

### 2. 组织成效

组织成效是指组织目标实现的程度。组织活动都是依组织计划而进行的，计划是由一系列指标表现出来。一个组织目标实现的好还是差，管理活动很重要。

$$\text{组织成效} = \text{组织实际实现的目标} / \text{组织的计划目标} \times 100\%$$

实际实现的利润超过原定计划指标，那么可以说组织的成效是高的，反之则是低的。当然组织的适应性也是衡量组织成效的标准之一。一个组织如果能有效地适应其所处的环境，特别是变化比较急剧的环境，从而使组织能很好地生存和发展，那么组织成效就是高的，否则就是低的。

### 3. 管理成效与组织成效之间的关系

管理成效和组织成效之间是否有相关性？当然有，但二者之间并不一定是线性关系。也就是说，高的管理成效不一定能导致高的组织成效；反之，低的管理成效也不一定必然导致低的组织成效。这个关系可以用图 1-3 来表示。

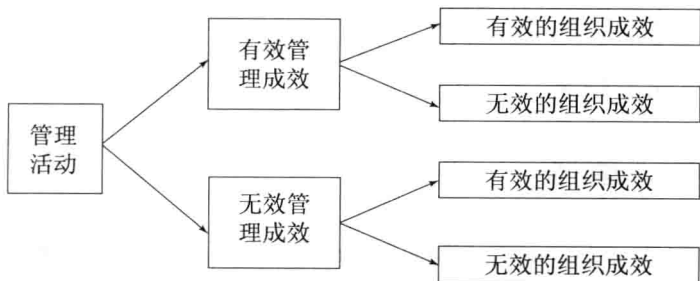


图1-3 管理成效与组织成效的关系

## 任务二 管理的性质

### 情境导入



1994年，当罗伯特·史蒂芬斯（Robert Stephens）从明尼苏达大学毕业并获得计算机科学学位时，他想要开创一家企业咨询公司。但是雇用一名优秀的顾问要花很多钱，而史

蒂芬斯没什么钱，因此他创立了奇客公司（Geek Squad），这是一家以顽强为标志的电脑服务公司，它为消费者在日益复杂的电子配件中导航。

在2002年，经过近十年的赢利业务，这家公司收购了电子消费品巨头百思买（Best Buy）。当时，史蒂芬斯只有60个员工，每年进账300万美元。而收购完成后，700家百思买的地区商店遍布北美，奇客的万个服务机构每年收入接近10亿美元，而且把大约2.8亿美元返给底线的销售商。

对于史蒂芬斯来说，奇客公司的流星般炫目的成功是令人振奋的，但更富有挑战性。比如说，他要怎样招聘和培训越来越多的员工，让他们参与机密的智囊团并全身心投入业务中？

一天，史蒂芬斯问其总部的反竞争情报副主管这个领域的事情进展如何。“我担心在拉斯维加斯的安克雷奇的那些代理人员，”他说，“在那里有大约20个人，而我担心他们是否能保持任务上的联系。”

“哦，那些安克雷奇的小伙子们，我一直在和他们通话。”副主管回答说。

在说明细节时，他有些不好意思地告诉史蒂芬斯，他们都在线玩《战地2》的网络游戏。“在每个服务器的虚拟环境中，你可以拥有128个人，同时彼此之间开战，”主管说，“我们都戴着耳机，并使用语音通信软件，这样我们能在互联网上通话，同时进行战斗。”

史蒂芬斯也时不时地加入了谈话，说：“这些代理人员彼此嘲笑，说‘嗨，我看见你躲在墙后面了’。但接着，当我们手里正拿着枪往前走时，一个在我后面的代理人员会说：‘好了，我们会完成预算收入的。’而其他人员则会说：‘嗨，你是怎样重设了思科的路由器密码的？’”

管理的最高境界就是在管理的过程中被管理者没有被管理的感觉，能够自由地完成自己的工作。



## 基本知识与基本能力积累

### 一、管理的二重性

管理的二重性(Dual Character of Management)是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思认为，凡是社会化大生产都必然存在管理，但对生产过程中的管理存在二重性：一方面，管理是人类共同劳动的产物，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理同生产关系、社会制度相联系，具有社会属性。

#### （一）管理的自然属性

管理的自然属性也称管理的生产力属性或一般性，体现在以下两个方面：

##### 1. 管理是社会劳动过程的一般要求

管理之所以必要，是由劳动的社会化决定的。它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大，劳动的社会化程度越高，管理也就越更有必要。

##### 2. 管理在社会劳动过程中具有特殊的作用

只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素，如人、财、物等资源合理组合

配置起来,使各种要素发挥各自的作用,有效实现目标,以实现生产力的科学组织。

这种组织生产力的管理功能,是由生产力引起的,反映了人同自然的关系,故称为管理的自然属性。

## (二) 管理的社会属性

管理的社会属性也称管理的生产关系属性或管理的特殊性。在管理的过程中,为维护生产资料所有者的利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系。这是一种调整生产关系的管理工作。它反映的是生产关系与社会制度的性质,故称管理的社会属性。

## (三) 管理的自然属性与社会属性之间的关系

管理的自然属性和社会属性是一体的,不能把它们截然分开。管理的自然属性是管理的一般职能,即共性;管理的社会属性是管理的特殊职能,即个性。

管理的自然属性和社会属性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定社会属性的组织形式、社会生产关系下发挥作用。同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会条件就会成为没内容的形式。另一方面,两者是相互制约的。管理的自然属性要求有一定的社会属性的组织形式和生产关系与其相适应。同时,管理的社会属性也必然会对管理的方法与技术产生影响。

## (四) 学习和掌握管理二重性的意义

学习和掌握管理二重性,对于管理实践具有重大意义,具体表现在以下几个方面。

(1) 管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。管理的二重性就像胡萝卜和大棒,意义在于提高企业员工的产出率,同时增加公司员工的整体凝聚力。

(2) 西方的有些管理理论、技术和方法是人类长期生产实践的产物,是人类智慧的结晶,它同生产力一样,具有连续性,是不分国界的。因此,我们在进行管理的过程中不能闭门造车,应学习借鉴并大胆引进发达国家先进的管理经验和方法。另一方面,也要考虑我国的国情,建立自己的管理体系,或者说建立有中国特色社会主义的管理体系。

(3) 任何一种管理方法、管理技术和手段的出现总是有其时代背景的,它同生产力发展水平情况相适应。

# 二、管理的科学性

管理作为一个活动过程,在各种组织当中是纷繁复杂各具特色的,但其中仍存在共通之处,存在着一系列基本客观规律。也就是说,管理确实具有科学的特点。

## (一) 管理具有客观性

管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动,从客观实际出发,揭示管理活动的各种规律。这些规律是客观存在的,谁违反这些规律就必然遭到惩罚。

## （二）管理具有实践性

管理学是从实践中产生并发展起来的一门学科，离开了实践，管理学就会成为无源之水，无本之木。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中搜集、归纳、检测数据，提出假设，验证假设，从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。

## （三）管理具有理论系统性

现在的管理学已经形成了一整套理论，这是通过对大量的实践经验进行概括和总结而完成的。管理学的各个章节所包括的内容相互之间有着紧密的联系，从而形成了一个合乎逻辑的系统。

## （四）管理学具有真理性

管理学具有真理性，这是不言而喻的。它的许多原则都是经过了实践反复的检验才抽象出来的。因此，它是一种科学知识，是对客观事物及其规律的真实反映。

## （五）管理学具有发展性

因为受到各方面条件的限制，管理学不可能一开始就达到尽善尽美的程度，它要在发展中不断充实、完善，有些内容还要进行修正，使之能够更有效地去指导实践。

科学性是管理必不可少的基础，管理者如果没有科学的管理知识和相关知识，就像哈罗德·孔茨所说的那样：“医生不掌握科学，几乎跟巫医一样了。高级管理人员不掌握管理科学，则只能是碰运气，凭直觉，或用老经验。”而有了系统化的科学的管理知识，他们就有可能在严谨、量化、合乎逻辑的科学归纳基础上，对组织中存在的管理问题提出可行的、正确的解决办法。管理者学好管理学，能减少因违背管理的基本科学规律而造成的低效率和失误。

## 三、管理的艺术性

管理的艺术性是指已经科学化的管理理论知识具体化为可操作的管理方法、管理技巧和管理手段。所谓“艺术”是指达到某种预期效果的“诀窍”。管理没有一成不变的模式，没有放之四海而皆准的经验。任何管理者都必须依据当时当地的具体情况作出相应的管理对策。不顾实际情况的差别，照抄照搬他人管理经验和方法之所以会失败，并非这些经验和方法本身有问题，而主要是因为忽视了管理的另一特征，即必须因地制宜，因势利导，讲究方式方法，避免机械、呆板的管理。这就是管理的艺术。

在现实中，一些饱读管理经书的学者，在管理实践中却屡遭败绩，这就说明了解管理的原理和方法并不等于具备管理能力。管理必须随时注意情况的变化，讲究灵活性和独创

性。成功的管理难以模仿，这是管理的艺术性决定的。

管理是科学性与艺术性的统一，既有规律又不拘泥于成法，它为管理者指明了一个行动方向，又给他们留下了想象和发挥的广大空间。认识管理的科学性和艺术性，对组织和管理者具有重要指导意义，只有将两者有效地结合，管理者才能运筹帷幄，组织才能有长足的发展。

## 任务三 管理的职能

### 情境导入



两年前，一位记者朋友去一家乡镇企业采访，那位在当地小有名气的企业家、该企业董事长正坐在办公室生闷气。原来，上午在董事会上他再次提出上果汁生产项目，又被否决了。

聊起企业的管理问题，他连连抱怨：现在的企业越来越难管了。他说：“企业刚创立的时候，虽然规模小，员工文化素质也不高，但干什么都比较顺心，我指东，没有人往西。现在倒好，规模上去了，效益也翻了几番，又招进了大批高学历的人才，按说，工作应该更得心应手了，可实际上呢，我的话现在不灵了，常常有人唱反调。就说生产果汁这件事吧，你知道，一瓶汇源或是茹梦，饭店卖十几、二十元。咱这个地方有的是果子，要是上了果汁生产线，你想想那利润！可几个副老总愣是不同意，说果汁眼下走俏，但从长远来看却……”

两年后，这位董事长在北京参加全国劳模表彰会，又与记者朋友见面了。闲聊时，记者朋友问他那个果汁加工项目后来是否上了，他长吁一口气，说：“幸亏当初没上，如果上了的话，现在可就背包袱了。邻县上了一家，老本都搭了进去。”

他感慨地说，看来企业里有人说“不”，并不见得是坏事。

一个成功的企业背后，都有一个能人。创业伊始，这些能人凭个人的胆识和敏锐的市场洞察力，为企业赢得了市场份额。但随着改革的深入，经济体制日趋完善，经营环境发生了重大变化，新知识、新技术大量应用，竞争日趋激烈，经营风险也进一步加大。现实逼迫企业向高层次转换，高层次的企业需要高层次的人才相匹配。企业若想要继续驰骋“商场”，靠单打独斗显然不行了。企业家首先要战胜自我、超越自我，从知识结构到经营理念进行全面更新。战胜自我的很重要的一个方面就是摒弃自我为中心，察纳雅言，博采众长。

### 基本知识与基本能力积累



#### 一、管理职能的不同划分

职能一般是指人、事物、机构应有的作用或功能。管理的职能就是管理活动所具备的

职责、基本功能与作用。管理具有两个基本职能，即合理组织生产力的职能和维护社会生产关系的职能。而这两个基本职能的实现，必须依赖于管理的一些具体职能。管理活动是一个过程，它到底包括哪些具体的职能呢？不同管理学派的认识差别很大。

最早对管理的职能进行划分的是法约尔，他认为管理的职能有 5 项：计划、组织、指挥、协调和控制。后来，美国人古利克把管理职能划分成 7 项：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。而后，许多管理者又对管理的职能进行了新的划分，例如，美国人戴维斯认为管理有 3 项基本职能：计划、组织和控制。另一位很有影响的美国管理学教授孔茨认为管理有 5 项基本职能：计划、组织、人事、指挥和控制。到了 20 世纪 60 年代，由于受科技进步和决策理论的影响，又有人认为管理职能中应包括创造革新和决策的职能。

## 二、管理的基本职能

虽然不同管理学派对管理职能的划分有不同观点，但对于管理的基本职能的划分则都趋向将其简化为计划、组织、领导和控制 4 个基本职能。

### （一）计划职能（Planning）

计划就是在实际行动之前预先对未来行为所做的具体安排。计划职能是管理的首要职能，既是行动的指导，又是控制的标准。首先，计划从明确目标着手为实现组织目标提供了保障；其次，计划还通过优化资源配置保证组织目标的实现；最后，计划通过规划、政策、程序等的制定保证组织目标的实现。在计划职能中，又包括如下 3 个职能：

（1）计划制订职能，指确定组织的行动目标和程序的职能，其主要任务是制订书面形式的计划。

（2）预测职能，指对计划方案中所确定的目标的可信度、实现的概率等进行预先测评的职能。预测要使用科学的方法，由专业人员进行。

（3）决策职能，指对多种计划方案进行优选，择其最优予以执行的职能。在计划职能中，决策职能又最为重要，最为关键。

### （二）组织职能（Organizing）

组织职能，是指管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。组织是管理的一项重要职能，其主要内容是：根据组织目标，在任务分工的基础上设置组织部门；根据各部门的任务性质和管理要求，确定各部门的工作标准、职权、职责；制定各部门之间的关系及联系方式和规范；选拔与配置人员，推进组织的协调与变革等。

合理的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证。因此，不同层次、不同类型的管理者总要或多或少地承担不同性质的组织职能。

### （三）领导职能（Leading）

组织目标的顺利实现，还需要有权威的领导者指导人们的行为，沟通信息，增强相互



理解，激励每个成员自觉地为实现组织的目标共同努力。管理的领导职能是一门艺术，它贯彻在整个管理活动中。

所谓领导职能，是指组织的各级管理者利用各自的职位权力和个人影响力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力的过程。领导职能主要涉及组织中人的问题，往往和激励职能、协调职能一起发挥作用。

激励是人的需要和动机得到强化的心理状态，其作用在于激发和调动人的积极性，从而使人们以最大的热情投入到工作中去。

协调就是正确处理组织内外各种关系，为组织正常运转创造良好的条件和环境，促进组织目标的实现。协调职能有3层含义：一是协调组织内部各种资源、要素、职能之间的关系；二是协调组织内部与组织外部环境各个因素之间的关系；三是实现组织内部、组织与外部环境之间的全面协调，克服和消除组织内外不协调的现象，以提高组织管理效益。

凡是有下属的管理者都要履行领导职能，不同层次、不同类型的管理者领导职能的内容及侧重点各不相同。

#### （四）控制职能（Controlling）

为了保证目标及为此而制订的计划得以实现，就需要控制职能。控制职能的实质就是管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。控制职能一般包括：制定标准、衡量工作、纠正出现的偏差等一系列工作过程。工作失去控制就要偏离目标，没有控制很难保证目标的实现，控制是管理者必不可少的职能。但是，不同层次、不同类型的管理者控制的重点内容和控制方式则是有很大差别的。

## 任务四 管理者及其技能

### 情境导入



2001年，CD Baby成立三周年。公司有8名员工，但所有其他事情仍然需要老板德瑞克（Derek）自己做。每周7天，从上午7点工作到晚上10点，他仍然要经手每件事情。

在工作期间，几乎每隔5分钟，就会有员工向他请示。这让Derek感觉自己好像是每天去上班，然后在过道里坐着，全职回答员工的问题。

Derek对此很是不耐烦，于是开始寻求解决之道。经过一夜的反思，他最终在思想上接受放权。他希望，没有他他的团队照样也可以经营公司。

第二天，Derek一进门，有人就请示他：“Derek，我们昨天收到了一个客户送来的CD，但他今天改变了主意，他想让我们退回他的CD。我们给他邮寄了回去，但他又问我们能不能退还他的安装费用，因为他从未登录过网站。”

这一次，Derek并没有仅仅回答了他的问题，而是把大家都召集起来。