



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材

高校系列

Fundamental of Management

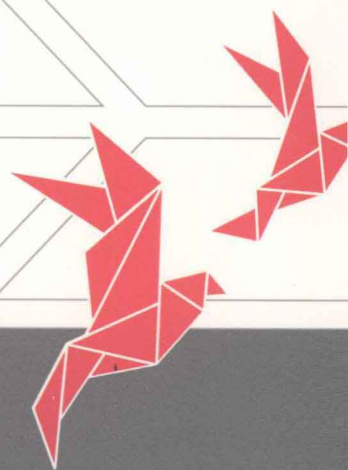
管理学原理

+ 潘连柏 伍娜 主编

关注理论与实践的结合

关注知识与意识的结合

关注认知与



ECONOMICS
AND
MANAGEMENT



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

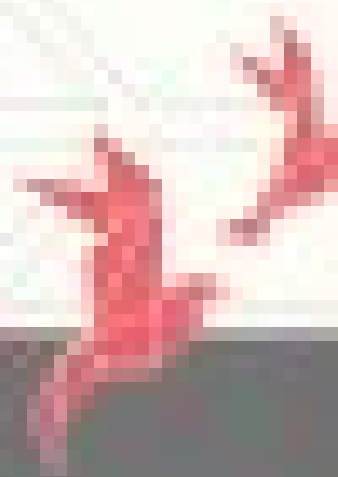


Fundamentals of
Management

管理学原理

• 清华大学出版社

清华大学出版社
Tsinghua University Press
100084 Beijing, China



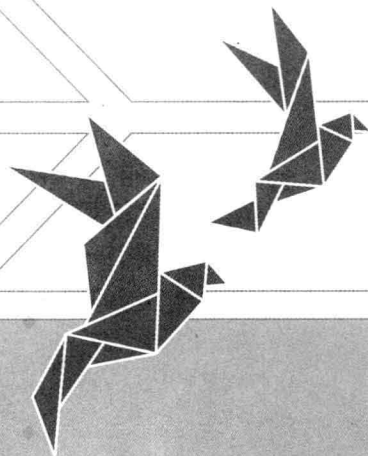


21 世纪高等学校
经济管理类规划教材
高校系列

Fundamental of
Management

管理学原理

+ 潘连柏 伍娜 主编



ECONOMICS
AND
MANAGEMENT

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 潘连柏, 伍娜主编. — 北京: 人民邮电出版社, 2013. 7

21世纪高等学校经济管理类规划教材. 高校系列

ISBN 978-7-115-31901-2

I. ①管… II. ①潘… ②伍… 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(2013)第120256号

内 容 提 要

本书吸收了国内外管理领域的研究成果和管理工作实践经验。对现代管理学的基本理论、基本原理和基本方法做了较为系统的介绍。全书共12章,重点阐述了计划、组织、领导、控制与创新等管理职能。

本书在体例上进行了创新。在每章前设有名人名言与导引案例,章后对主要内容进行小结、关键概念中英文对照,并配有一定量的练习题,包括名词解释、选择题、简答题、案例分析题、应用分析题、实训题等。通过多种方式启发学生对管理学基本原理和方法进行深入思考,学会管理方法,掌握管理技巧,提高学生综合运用所学知识分析解决实际问题的能力。

本书体系完整、结构新颖、层次分明,适合作为普通高等院校经济管理类专业应用型本专科学生的教材,也可供广大管理人员自学、培训和参考。

◆ 主 编 潘连柏 伍 娜

责任编辑 滑 玉

责任印制 彭志环 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京中新伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 17.25

字数: 430千字

2013年7月第1版

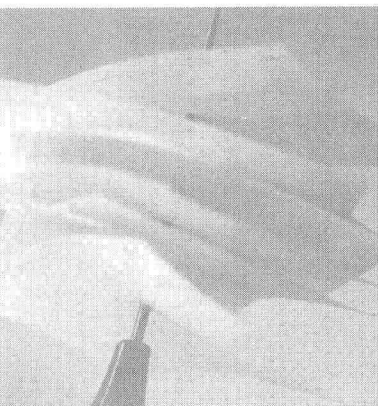
2013年7月北京第1次印刷

定价: 35.00元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

前言 Forward



管理是人类的基本活动，一切社会现象都与管理活动密切相关。大到国家、政府，中到企业、学校，小到家庭、个人，无一不需要有效的管理。对管理活动的基本规律和一般方法的研究对人类社会而言至关重要，管理学正是研究管理活动的基本规律和一般方法的一门学科。管理学是20世纪初为适应现代化大生产，改善员工工作方法，调动员工积极性，提高生产效率的需要而产生的。

怎样让基本没有管理经历的学生接受、理解、喜欢《管理学原理》这门重要的管理学入门课？怎样使教材适合教师组织教学？这两个问题是编者在编写教材过程中着重思考的问题。本教材在管理理论内容取舍与安排上，力争做到系统完整而又突出重点。在系统介绍管理学理论和思想的基础上，编者由浅入深、循序渐进地选择和编排内容，增强本书的可读性和应用性，力求体现出管理学的魅力。

为适应管理学的发展趋势，本书博采众长，吸收了国内外管理领域的研究成果和工作实践，全面系统地介绍了管理与管理学、管理思想及其发展，按照计划、决策、组织、人员配备、领导、激励、沟通、控制与创新逐渐展开内容的介绍与讲解，目的是使学生理清管理脉络，学会管理方法，掌握管理技巧。

为了便于教与学，本书在章前设有名人名言、导引案例，章后则设有“本章小结”、“关键概念”栏目，并配有一定量的练习题，包括名词解释、选择题、简答题、案例分析题、应用分析题、实训题等，有助于提高学生综合利用所学知识分析、解决实际问题的能力。通过本书的学习，学生对管理学会有一个总体的认识，理解管理学的基本概念、基本原理和基本方法，了解管理科学发展的新理论与新思想，掌握现代管理的一般方法并树立科学的管理理念，为进一步学习专业课和日后开展实际管理工作奠定理论基础。

本书的框架结构、提纲与内容体系由武汉理工大学华夏学院潘连柏老师确定。潘连柏老师编写了第一、二、六、九、十、十一、十二章，共7章，并负责全书的统稿和定稿工作。武汉理工大学华夏学院伍娜老师编写了第三、四、五、七、八章，共5章。武汉理工大学华夏学院张舫、曾自卫、杨沛、熊晓芬、赵亮等老师参与了资料的收集、编撰等工作。

本书编写过程中得到了武汉理工大学程艳霞教授、林根祥教授的指导，并参阅了大量同行专家的有关著作、教材及案例等文献资料，主要参考文献已列在书后，在此一并向有关作者表示衷心的感谢。

本书体系完整、结构新颖、层次分明，适合作为普通高等院校经济管理类专业应用型本专科学生的教材，也可供广大管理人员自学、培训和参考。

现代管理的理论与方法仍在不断研究与拓展之中，由于编者水平及认知能力有限，书中难免出现疏漏和差错，恳请广大专家、同行和读者不吝赐教、批评指正，并将意见和建议反馈给我们，以便修订时完善。

编者

2013年5月

目 录 Content

第一章 管理与管理学..... 1

【导引案例】..... 1

第一节 管理的含义与职能..... 2

一、管理的含义..... 2

二、管理职能..... 4

第二节 管理者..... 6

一、管理者的分类..... 6

二、管理者的角色..... 8

三、管理者的技能..... 10

四、管理者应具备的素质..... 12

第三节 管理学的特点与研究方法..... 14

一、管理学的特点..... 14

二、管理学的研究和学习方法..... 15

三、学习管理学的重要意义..... 16

本章小结..... 17

关键概念..... 18

练习题..... 18

第二章 管理思想及其发展..... 21

【导引案例】..... 21

第一节 古典管理理论..... 23

一、泰勒与科学管理理论..... 24

二、法约尔与一般管理理论..... 28

三、韦伯与行政组织理论..... 31

第二节 行为科学理论..... 33

一、梅奥与霍桑试验..... 33

二、人际关系学说的建立..... 36

三、行为科学理论的后期发展..... 37

第三节 现当代管理理论..... 39

一、管理科学学派..... 39

二、决策理论学派..... 39

三、系统管理理论学派..... 40

四、权变理论学派..... 41

五、经验主义学派	42
六、学习型组织理论	43
本章小结	44
关键概念	44
练习题	44

第三章 管理环境与伦理

【导引案例】	47
第一节 管理环境	48
一、环境的界定	48
二、环境的分类	49
三、管理与环境相互作用	53
第二节 管理伦理	54
一、管理伦理的含义	54
二、管理伦理观	55
三、提高管理伦理的途径	56
第三节 企业的社会责任	57
一、社会责任的内涵	57
二、企业社会责任的理念	58
三、企业社会责任的内容	59
本章小结	60
关键概念	60
练习题	61

第四章 计划

【导引案例】	64
第一节 计划概述	67
一、计划的含义	67
二、计划的作用	67
三、计划的类型	68
第二节 计划的原理与方法	70
一、计划工作应遵循的原理	70
二、计划的编制过程	71
三、滚动计划法	73
第三节 目标管理	74
一、目标管理的含义	74
二、目标管理的过程	77
三、目标管理的优缺点	78

第四节 战略管理	79
一、战略管理概述	79
二、战略管理的层次	81
三、战略管理常用分析模型	83
本章小结	88
关键概念	88
练习题	88

第五章 决策

【导引案例】	92
第一节 决策概述	93
一、决策的含义	93
二、决策的作用	94
三、决策的原则	94
第二节 决策类型与程序	96
一、决策类型	96
二、决策的程序	99
三、影响决策的因素	101
第三节 决策方法	102
一、定性决策法	102
二、定量决策法	105
本章小结	110
关键概念	111
练习题	111

第六章 组织

【导引案例】	115
第一节 组织基础	117
一、组织概述	117
二、非正式组织	118
三、组织结构	120
第二节 组织设计	123
一、部门设计	123
二、职权设计	124
三、组织结构设计	128
第三节 组织文化与组织变革	131
一、组织文化	131
二、组织变革	134

本章小结	138
关键概念	138
练习题	139
第七章 人员配备	142
【导引案例】	142
第一节 人员配备概述	143
一、人员配备的原则	143
二、人员配备的工作内容	144
第二节 人员选拔与任用	144
一、招聘流程	145
二、招聘渠道	145
三、人员甄选	147
四、人员任用	148
第三节 员工培训	149
一、员工培训的内容	149
二、员工培训的方法	150
第四节 员工绩效评估	152
一、绩效评估的作用	152
二、绩效评估的程序	152
三、绩效评估的内容	153
四、绩效评估的方法	154
五、绩效反馈	156
本章小结	157
关键概念	158
练习题	158
第八章 领导	161
【导引案例】	161
第一节 领导基础	162
一、领导的含义	162
二、领导作用	163
三、人性假设理论	163
第二节 领导者权力与领导方式	166
一、领导者权力	166
二、领导方式	168
第三节 领导理论	169
一、领导特质理论	169
二、领导行为理论	170
三、领导权变理论	174

本章小结	176
关键概念	177
练习题	177
第九章 激励	182
【导引案例】	182
第一节 激励概述	184
一、激励的含义	184
二、激励的过程	184
三、激励的作用	185
第二节 激励理论	186
一、内容型激励理论	186
二、过程型激励理论	190
三、行为改造型激励理论	193
第三节 激励方式	197
一、物质激励	198
二、工作激励	198
三、精神激励	199
本章小结	200
关键概念	201
练习题	201
第十章 沟通	204
【导引案例】	204
第一节 沟通概述	205
一、沟通的含义	205
二、沟通过程	205
三、沟通的作用	207
第二节 沟通的方式	208
一、人际沟通	208
二、组织沟通	210
三、团队沟通	211
第三节 沟通渠道	212
一、沟通的方向	212
二、沟通网络	214
三、单向沟通与双向沟通	216
第四节 沟通障碍及其克服	217
一、有效沟通的障碍	217
二、有效沟通的原则	220

三、有效沟通的技巧	221
本章小结	223
关键概念	224
练习题	224

第十一章 控制 227

【导引案例】 227

第一节 控制概述	228
一、控制的定义与特点	228
二、控制的作用	229
三、控制与计划、组织、领导职能的关系	230
第二节 控制的类型	231
一、前馈控制、同步控制与 反馈控制	231
二、直接控制和间接控制	232
三、正式组织控制、群体控制与 自我控制	233
第三节 控制的过程	234
一、确立控制标准	235
二、衡量工作绩效	237
三、纠正偏差	238
第四节 有效控制的实施	240
一、有效控制的原则	240
二、有效控制的影响因素	242
第五节 控制方法	243
一、预算控制	243
二、生产控制	244

三、比率分析法	245
四、审计法	246

本章小结	247
关键概念	247
练习题	248

第十二章 创新 251

【导引案例】 251

第一节 创新概述	253
一、创新的内涵	253
二、创新的作用	254
三、创新的特征	255
四、创新的要素	256
第二节 创新的过程与组织形式	257
一、创新的过程	257
二、几种典型的企业组织创新形式	258
第三节 创新的基本内容	260
一、生产技术创新	260
二、制度创新	261
三、组织结构创新	262
四、市场创新	263
本章小结	263
关键概念	264
练习题	264
参考文献	268

第一章

管理与管理学

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。

——彼得·德鲁克（Peter Drucker）

【导引案例】

郭仕纳与 IBM

IBM（International Business Machines Corporation，国际商用机器公司）总部设在美国纽约州的阿蒙克。1997 年，IBM 销售额为 785 亿美元，资产总额为 815 亿美元，名列世界 500 强第 14 位，在美国大公司中排名第 6 位，雇员人数 26.9 万人，被称为“蓝色巨人”。然而，就是这样一位“蓝色巨人”，在其发展历史上，也并非一帆风顺，也曾陷入低潮和困境，甚至在 1991—1993 年间累计亏损额高达 162 亿美元，时任公司董事长埃克斯引咎辞职。

IBM 公司董事会经过 3 个月的深思和挑选，让郭仕纳担任了 IBM 公司新的董事长。郭仕纳时年 54 岁，并无计算机行业的经历，但是具有 27 年从事管理咨询和企业中高层管理的工作经验。他在 1980 年后期担任美国运通公司旅行相关业务部的总裁时，推出两种新信用卡来拓宽市场，使该公司扭亏为盈。他后来担任 RJR 烟草公司董事长兼首席执行官时，也在市场营销和企业管理方面留给世人深刻的成功印象。

郭仕纳的上任，使 IBM 公司内部和投资者及社会公众都疑虑重重。一个没有计算机行业经历的人能胜任如此重任吗？他为什么要放弃 RJR 烟草公司董事长兼首席执行官的职位，毛遂自荐应聘处于危难中的 IBM 公司的首脑职位呢？继而，郭仕纳用自己的行动打消了人们的疑虑，并用带领 IBM 公司重新走向辉煌的实证赢得了公司雇员、股东和社会公众的信任和尊敬。

郭仕纳从 1993 年 4 月担任 IBM 公司董事长开始，就进行了大刀阔斧的改革。一方面对沃森时代的管理重新恢复和发扬光大，另一方面针对变化了的新形式采用了新的管理模式。郭仕纳推行的管理变革可归纳为以下几点。

（1）更换 IBM 公司 2/3 的高层管理人员，使长期从事计算机行业但眼睛向内的管理者、守业者离开主管岗位，让一批“外来者”担任公司的重要职位，如首席财务审计官、市场营销副总裁、人事部门负责人等，从而使 IBM 公司的领导班子为之一新。

（2）以郭仕纳为首的 IBM 公司新高层领导提出了 IBM 的经营理念 and 经营战略。

其经营理念可概括为：①市场是我们一切商业活动的动力；②质量是我们至高无上的承诺；③客户满意度和股东价值是衡量我们成功与否的基准；④不断创新，提高管理效能和生产率是我们不懈的追求；⑤重视人才培养和队伍建设，呵护员工，强调团队的紧密协同行动，是我们制胜的关键。

其经营战略可概括为：①确立网络计算机领导者的地位；②在开发关键硬件和软件产品方面继续发挥领导作用；③为客户提供服务，帮助他们应用信息技术；④投资于新兴市场。

(3) 在确立了经营理念和战略以后，郭仕纳在管理上开始果断地行动。他制止了其前任实行的分权管理制扩大的做法，认为要使公司“停止流血”，必须制止分裂。他强调公司与用户之间以及公司总部与分部之间的紧密联系，强调公司各部门间要在资源、技术和管理上有更大程度的共享。他重申集中使用营销力量和公司整体作战的重要性。

(4) 郭仕纳恢复了沃森时代重视科研开发投资的传统，他不仅将营业收入的 10% 重新用于研究开发投资，而且明确指出研究开发应着眼于用户和市场的需要，而不是仅仅围绕公司自身产品展开。这种创新式的管理思想，极大地促进了 IBM 公司的产品开发。例如，IBM 于 1996 年投产的新型计算机，刚投放市场，几个月内就被抢购一空。在以后的承接若干大型项目的投标竞争中，IBM 公司的平均中标率高达 80%，使许多竞争者都难以企及。

(5) 郭仕纳作为 IBM 公司最高主管，既注重言传又注重身教。他上任后将 40% 的时间用在听取用户意见上，数年之内做过 542 次飞行，亲自走访客户。他倡议移动办公，设立虚拟办公室，动员公司底层员工通过电子邮件直接与他联系，反映情况和问题，提出建议和意见。他鼓励员工提高个人能力，在团队的协同工作中为公司创造财富，也为个人增加收入。他责令所有公司高层管理人员每月至少要访问 5 个客户。他改进了公司绩效评估与奖励办法，按各部门与各员工对公司业绩的贡献来评估其工作绩效并付给相应的酬劳，这样就从经济利益上把各部门负责人及所有公司员工都变成公司大团队的成员，使本位主义、小团体无利益可言，从而强化了部门之间和人员之间的沟通、协调、配合，使他们同心协力地为公司目标而奋斗。

IBM 公司在郭仕纳的管理下，短短几年，公司业绩就有了惊人的变化。在郭仕纳刚接管 IBM 公司的 1993 年，公司亏损 83.7 亿美元，到 1996 年公司就盈利 60 亿美元，营业收入达到 770 亿美元。1993 年 IBM 公司股票价格跌至每股 40 美元以下，而 1996 年股价达到每股 158.5 美元。1993 年 IBM 公司在世界 500 强企业中排名 300 位以后，但 1997 年其已成为全球 500 强企业的第 14 位。

今天，IBM 辉煌依旧，这在很大程度上归功于这位“外来者”郭仕纳，归功于他的管理变革和管理模式。

第一节

管理的含义与职能

一、管理的含义

管理活动自古就有，古代中国人修长城时，需要由很多人抬一块巨石，这时就有人统一喊口号指挥，这就属于管理活动。但在人类相当长的历史中，管理一直处于经验管理阶段，把管

理活动作为一门科学进行研究,始于19世纪末20世纪初。在对管理进行研究的过程中,由于时代、理论体系和派别等原因,对管理的定义也众说纷纭。下面从管理的汉语字面意义、中外管理学者和企业家对管理的理解方面来分析管理的含义。

(一) 从汉语词义上理解管理

在《现代汉语词典》中,管理有三种解释:①负责某项工作使顺利进行,如管理财务、管理国家大事;②保管和料理,如管理图书、管理档案;③照管并约束(人或事物),如管理罪犯、管理学生。

从字面上看,管理由“管”与“理”组成,管为约束,理为疏理。“管”包括“管人”、“管物”。“管人”就是选人、用人、激励人,“管物”就是选好、管好、利用好、维护好各种设施、设备和物品。“理”包括“理事”、“理财”,“理事”就是处理问题、解决困难、理顺各种关系,“理财”就是要增加收入、降低成本、加快资金周转。

可见,“管”是手段,“理”是目的。“管”而“不理”,就是“命令”;“理”而“不管”,就是“放任”。“管”与“理”必须有机结合才是真正意义上的管理。

(二) 中外管理学者对管理的理解

“管理过程理论之父”亨利·法约尔(Henri Fayol)认为,管理就是实施计划、组织、指挥、协调和控制的一系列活动。

被称为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为,管理就是界定企业的使命,并激励与组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务,而激励与组织人力资源是领导力的范畴,二者的结合就是管理。

南京大学周三多教授认为,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。

(三) 企业家对管理的理解

联想集团创始人柳传志认为,管理由3个要素组成:建班子、定战略和带队伍。

杭州娃哈哈集团创始人宗庆后认为,管理就是让他人高效做事的艺术。

综合以上叙述,可以发现,从不同的角度,管理有多种不同的理解,我们很难给管理下一个统一的定义,但管理活动所包含的含义又是可以统一的。从大体上讲,管理包括以下五层含义。

1. 管理工作的范围:管理工作存在于所有组织之中

在现代社会,每一个人的生存、发展都离不开各种各样的组织,社会也通过各种组织的有机运行而前进。只有个人的发展和组织的目标一致时,社会效率才会提高,而管理就扮演着协调个人目标与组织目标冲突的作用。通过管理的协调,可以有效实现组织内部个人、群体、组织目标的一致。

2. 管理工作的目的:实现组织未来目标

在上述关于管理的定义中,多处都强调了“使命”、“目标”、“战略”等概念,说明任何管理工作的动机基本上都是为了取得一个良好结果,这个结果一般表现为组织目标。当然,从这个角度来讲,管理因其目标的未来性,而使管理成为一项充满风险、充满挑战的工作。

3. 管理工作的重点和难点:对人进行管理

虽然管理的对象有人、财、物、信息、时间等,但人作为生产关系中最活跃的要素,却是管理工作的重点和难点。科学管理史一百多年的发展,从最初的科学管理理论对人的“经济人”的假设,到“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”的假设,这些对人的研究在极大推动管理学发展的同时,也表明人在管理工作中的重要性和管理难度。

4. 管理工作的本质：协调

亨利·法约尔把协调作为管理的职能之一。周三多在管理的定义中也强调管理要“以人为中心进行协调”。事实上，协调在管理工作中几乎无处不在，协调包括组织供、产、销等活动合理的配置，组织人、财、物科学的衔接，组织各职能部门的相互协同等。

5. 管理工作的有效性：从效率和效果两个方面评判

宗庆后认为管理就是让他人高效做事的艺术。高效包含高效率和好效果两个方面，其中效率是指投入与产出间的关系，而效果是指管理人员实现组织目标的程度。因此，效率涉及管理活动的方式（正确地做事），而效果涉及的是管理活动的结果（做正确的事），管理工作追求的是效率和效果的统一，要防止高效率、差效果和好效果、低效率现象的出现。

综合以上分析，我们对管理下一个定义：

管理是通过计划、组织、领导、控制和创新活动，协调人、财、物、信息等资源，达到有效实现组织目标的过程。

二、管理职能

在管理学历史上，不少管理学家和管理实践者根据不同的管理工作、管理过程的内在逻辑，对某些类似程序、某些共性内容的管理行为加以归纳、总结，逐渐形成了“管理职能”这一概念。管理职能是指管理活动的职责和功能。通过分析管理职能来研究管理工作，成为现代管理理论分析管理工作的主导方法。基本思路是把管理工作看作组织中通过别人或同别人一起完成工作任务的过程，这个过程由若干个管理职能构成，然后对每个职能进行研究，揭示管理的实质，概括出有关管理的原理，使人们明确管理应该做什么，作为指导管理实践的准则。

最早把管理职能上升为管理普遍规律的是法国管理学家亨利·法约尔，他在1916年所著的《一般管理与工业管理》一书中率先提出企业管理的各种具体职能，认为管理活动有计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。此后，管理职能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。表1-1是西方部分管理学者对管理职能有代表性的观点的归纳。

表 1-1 西方部分管理学者对管理职能的划分

时间 (年)	管理学者	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	决策	资源配置	通信联系	创新
1916	法约尔 (H.Fayol)	▲	▲	▲	▲	▲						
1934	戴维斯 (R.C.Davis)	▲	▲			▲						
1937	古利克 (L.Gulick)	▲	▲	▲	▲	▲		▲			▲	
1947	布朗 (A.Brown)	▲	▲	▲		▲				▲		
1951	纽曼 (W.Newman)	▲	▲	▲	▲	▲				▲		
1955	孔茨 (H.Koontg)	▲	▲			▲		▲				
1956	特里 (George Terry)	▲	▲	▲	▲	▲	▲					
1958	麦克法兰 (D.Mcfarland)	▲	▲	▲		▲						
1964	梅西 (J.L.Massie)	▲	▲			▲		▲	▲			
1964	米 (J.E.Mee)	▲	▲			▲	▲		▲			▲
1966	希克斯 (H.G.Hicks)	▲	▲			▲	▲				▲	▲

管理学界普遍公认的观点是：管理具有计划、组织、领导和控制四大职能。随着 21 世纪人类进入知识经济时代，知识经济时代的核心是创新，因此，本书把管理的职能划分为计划、组织、领导、控制、创新等五大职能。

（一）计划职能

计划职能是管理的首要职能。计划职能是指管理者通过进行组织内部能力研究（有没有能力做）和外部环境研究（可不可以做），预测未来、设立目标、选择行动方案，以实现目标的措施和方法。计划过程包括三个步骤：决定组织将要追求的目标，决定采用哪些行动方案以实现目标，决定如何配置组织资源以实现目标。在计划职能中，决策最为重要、最为关键。计划职能通过计划的制订表现出来。

（二）组织职能

组织是管理的行为主体。组织职能是管理者为实现组织目标而建立组织结构并推进组织协调运行的过程。组织职能包括管理者根据组织的战略目标和经营目标来设计和调整组织结构、合理分配职权与职责、选拔与配备人员、推进组织的协调与变革等。组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来。

（三）领导职能

领导是在组织中产生并起作用的。领导职能是指管理者指挥、激励下属，以有效实现组织目标的行为。领导职能包括如何确定合适的领导模式，如何去激励下属并引导和指导他们实现组织的目标，如何进行有效的沟通，增强人们的相互理解以及解决组织成员之间的冲突等。领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来。

（四）控制职能

控制是和计划关系最为密切的管理职能。控制职能是指按预定计划、标准对企业各方面的实际情况进行检查，考察实际完成情况同原定计划的差异，发现偏差并及时调整，保证目标实现的过程。控制的实质就是使组织进行的各项工作尽可能地符合计划和按照计划运转，并完成计划中所制定的各项目标。控制职能包含控制标准的设置，现场监督与管理，收集信息，将信息与标准进行比较，发现工作中的缺陷，及时采取纠正措施，确保组织工作朝向组织目标迈进。控制职能通过发现偏差和采取纠偏措施表现出来。

（五）创新职能

创新就是改变现状。创新职能是指形成一种创造性思想并将其转换为方案、产品、服务或作业方法的过程。将创新作为管理职能是一种新的认识。随着科学技术的飞速发展，社会关系日益复杂，市场需求瞬息万变，管理者必须对遇到的新情况、新问题进行创造性处理，否则，就无法应付新形势的挑战，从而无法完成应负责的管理任务。如何建立创新体系、促进组织内部的创新活动是管理界都在积极研究和探索的问题。

需要说明的是，不同业务领域在管理职能的内容上有所差别。同为计划工作，生产部门做的是采购物料、生产进度安排等工作；市场营销部门做的是市场调研、外部环境分析、制定市场营销策略和行动方案等工作；人事部门做的是员工招聘、培训、使用、激励等工作；财务部门做的是筹资、投资和收支预算等工作。可见，由于不同组织、不同部门的具体业务领域各不相同，其管理工作也会表现出各自不同的特点，因而管理职能在目标和实现途径上会表现出很不相同的特点。

划分管理职能，并不意味着这些独立出来的管理活动互不相关。每一职能尽管侧重于管理

活动的某一方面,但它们之间在内容上是相互交叉、密切相关的。同样,讨论这些职能的顺序也并不意味着管理就是按先后次序执行这些职能,它们实际上构成了一个连续往复的过程。如图 1-1 所示。计划职能是管理的首要职能,每一项管理工作一般都是从计划开始,经过组织、领导到控制结束。控制的结果可能又导致新的计划,开始新一轮新的管理循环。创新在管理循环中处于轴心的地位,成为推动管理循环的原动力。

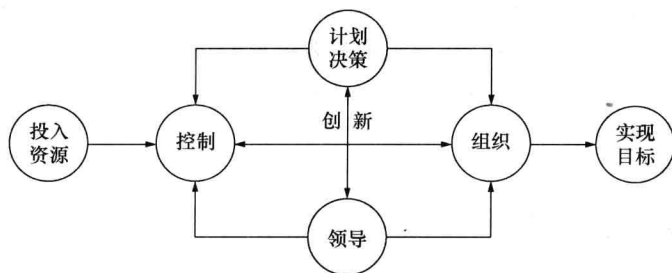


图 1-1 管理的过程

划分管理职能的意义主要体现在两个方面:一方面,管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分,在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程,有助于实际的管理工作以及管理教学工作开展;另一方面,划分管理职能,有助于管理者在实践中实现管理活动的专业化,使管理人员更容易从事管理工作,提高管理效率。同时,管理者可以运用职能观点去建立或改革组织机构,根据管理职能规定出组织内部的职责和权力以及它们的内部结构,从而也就可以确定管理人员的人数、素质、学历、知识结构等。

第二节

管理者

任何组织都是由人所组成的,根据组织中的不同工作岗位和工作性质,组织成员可以简单地划分成操作者和管理者两类。操作者是在组织中直接从事某项工作或事务,不承担监督他人工作职责的人,他们的任务就是做好组织所分派的具体操作性事务。例如,车间里的车工、电工,酒店里的厨师、服务员。管理者是在组织中按照组织的目的指挥别人活动的人,是从事管理活动的主体。例如,公司经理、车间主任,学校校长、系主任,政府机关的局长、科长等。管理者虽然有时也做一些具体的事务性工作,但其主要职责是指挥下属工作。比如,一些公司的销售经理,除了监督以及激励其下属完成某一销售额以外,自身也可能承担一部分具体的销售业务。管理者区别于操作者的一个显著特点就是管理者有下属向其汇报工作。

一、管理者的分类

一个组织内有各种类型的管理者,可以从组织的层次和职能两个角度来分析各种类型的管理者。管理者的类型如图 1-2 所示。

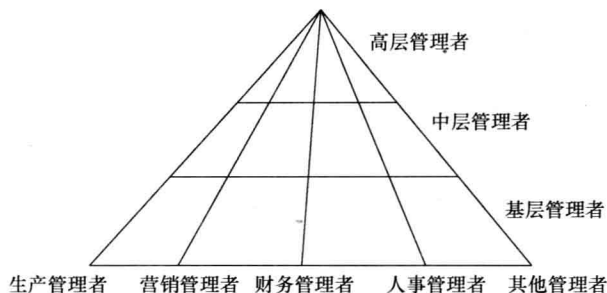


图 1-2 管理者的类型

（一）管理者的层次分类

从组织的层次角度分析一个组织内的各种管理者，就是从上到下垂直分析组织的管理者，根据在组织中承担的责任和权力的不同，可以把管理者分为高层、中层和基层管理者。

1. 高层管理者

高层管理者是指对整个组织的管理负全面责任的人，处于组织管理中的最高位置。高层管理者负责制定组织总目标、总战略、大政方针，评价整个组织的绩效，沟通组织与外界的交往联系等。高层管理者很少从事具体的事务性工作，而把精力放在组织全局性或战略性的问题上。在企业中，高层管理者主要包括董事会董事、总经理和副总经理以及其他高级职员等。

2. 中层管理者

中层管理者位于基层管理者和高层管理者之间，其主要职责是贯彻高层管理者制定的计划和决策，同时负责监督和协调基层管理者的工作。中层管理者在组织中起着承上启下的作用，对上下信息沟通、政令通行等有重要的责任。在企业中，中层管理者主要包括生产、财务、人事等部门经理、分公司经理、分厂厂长等。

3. 基层管理者

基层管理者所管辖的是作业人员，是组织中最下层的管理者，其主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务，监督下属人员的工作情况，协调下属人员的活动，保证上级下达的各项计划和指令顺利完成。基层管理者通常是作业现场的监督、管理人员。在企业中，基层管理者主要包括车间主任、工长、基层单位主管人员等。

不同组织层次的管理者在各种管理职能的时间分布上也各有侧重。高层管理者在计划和控制在时间上花的时间更多，中层管理者花费在各管理职能上的时间比较均衡，基层管理者需要在领导职能上花费更多时间。如图 1-3 所示。

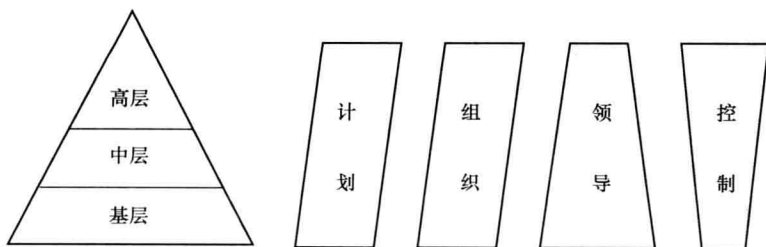


图 1-3 不同层次管理者在管理职能上的时间分布

（二）管理者的职能分类

从组织的职能来看，管理者就是从组织分工的角度对管理者进行的分类。从组织的职能方面一般把管理者分为生产管理者、营销管理者、财务管理者、人事管理者和其他方面的管理者等。同一职能的管理者在组织中会分为不同层次。同样是从事市场营销工作，负责整个集团公司的营销副总裁或营销总监是高层管理者，集团公司的分公司经理是中层管理者，分公司下属的区域经理是基层管理者。

1. 生产管理者

生产管理者的主要工作包括采购原材料，维护生产设备，制定科学、合理的生产流程，保证车间、设备合理的空间布局，检查、控制产品质量等，目的是按时、保质地根据成本预算生产出符合需要的产品。

2. 营销管理者

营销管理者的主要工作包括市场调查分析，顾客需求和心理分析，产品卖点提炼，广告宣传，竞争对手研究，产品、渠道、价格和促销组合等，目的在于提升企业的知名度、美誉度、竞争力，扩大市场占有率。

3. 财务管理者

财务管理者的主要工作包括预算、核算、资金的筹集、投资分析和财务监控等，目的在于控制组织资金安全，保证组织生产等活动的正常进行。

4. 人事管理者

人事管理者的主要工作包括制订完整的人力资源计划，招聘合适的人才，有效培训和合理使用人才，建立合理而有效的业绩评估、晋升、奖励和惩罚、薪酬制度等，目的在于提高和维持员工的积极性，提高员工的技能，为组织的发展积累人力资本。

5. 其他方面的管理者

除了上述的各种管理者以外，在很多企业或者组织中还有产品研究与开发方面的管理者、组织信息系统的管理者、行政事务的管理者等专职管理者。

二、管理者的角色

管理者能否胜任在很大程度上取决于管理职责的履行情况。为了有效履行管理职责，顺利开展管理活动，管理者必须明确自己要扮演的角色，明确行使职权的立场。

20 世纪 60 年代末期，加拿大管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）对五位总经理的工作进行了一项仔细的研究，他的发现对传统的观点提出了挑战。例如，传统观点认为管理者是深思熟虑的思考者，在做决策之前，他们总是仔细地 and 系统地处理信息。而明茨伯格发现，他所观察的经理们陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中，他们几乎没有时间静下心来思考，因为他们的工作经常被打断，有半数的管理者活动持续时间少于 9 分钟。在大量观察的基础上，明茨伯格提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。明茨伯格的结论是，管理者扮演着十种不同但却高度相关的角色。明茨伯格把管理者分成三大类十种角色，明茨伯格的管理者角色可用图 1-4 来表示。

（一）人际角色

人际角色直接产生于管理者的正式权力基础，管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时就是在扮演人际角色。管理者扮演的三种人际角色是挂名首脑、领导者和联络者。