

21世纪经济管理类系列规划教材

GUANLIXUE

管理学

张剑 陈晖 主编

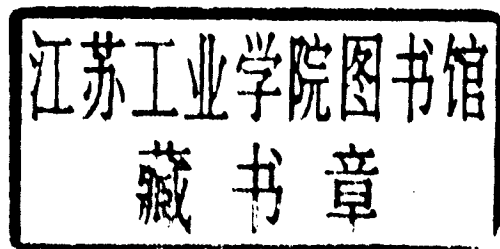
中国工商出版社

21 世纪经济管理类系列规划教材

管 理 学

张剑 陈晖 主编

李素萍 徐玉梅 梁建伟 副主编



中国工商出版社

责任编辑: 袁 泉

封面设计: 王宏燕

图书在版编目(CIP)数据

管理学/张剑, 陈晖主编. —北京: 中国工商出版社, 2008.1

ISBN 978-7-80215-227-4

I. 管…

II. ①张…②陈…

III. 管理学

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 005831 号

书名 / 管理学

主编 / 张 剑 陈 晖

出版·发行 / 中国工商出版社

经销 / 新华书店

印刷 / 河南豫统印刷有限公司

开本 / 787×1092 毫米 1 / 16 印张 / 18.5 字数 / 360 千字

版本 / 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

社址 / 北京市丰台区花乡育芳园东里 23 号 (100070)

电话 / (010) 63730074, 63748686 电子邮箱 / zggschs@263.net

出版声明 / 版权所有, 侵权必究

书号: ISBN 978-7-80215-227-4/C · 1

定价: 33.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

前 言

高等职业教育培养的是适应生产、建设、管理和服务第一线需要的高等技术应用型人才，为适应我国高等职业教育改革和教材建设的需要，为培养以就业为导向的具有职业化特征的高等应用型人才，根据教育部《高职高专管理课程教学基本要求》和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》的要求，我们组织编写了这本《管理学》教材。

本书面向高职高专经济与管理类专业和相关专业；从体系上吸收了管理学领域研究的基本理论和新成果、新知识，体现“实用、够用、适用”的编写原则；从内容上满足了培养中、高级应用型人才的要求，体现“通俗、精炼、可操作、易操作”的编写风格；以学生就业所需的专业知识和操作技能为着眼点，在适度的基础知识与理论体系覆盖下，注重理论指导下的可操作性，注重实际问题的解决，以适应高职高专教师精讲、学生多练的“能力本位”教学模式的需要。

我们在编写本书时，一方面力图全面介绍管理的基本思想、基本原理、基本原则、基本方法和管理学的发展演变过程，另一方面则力图吸收管理学的最新理论成果，特别是西方管理学中有较高价值的新思想和新方法，并注重研究中国当前面临的管理问题，以便使管理学更具有中国特色，更能有效的指导中国的管理实践。

为使本书更具有针对性，该书编写人员走访了众多高职高专院校和企事业单位，了解了各高职高专院校经济管理类专业的培养目标、办学特色和对《管理学》教材的要求，明确了企事业单位对高职高专类人才管理能力的要求标准和需求动向。上述工作为本书的准确定位、合理选才、特色确定奠定了坚实的基础。

本书在编写结构方面充分体现教学要求，每章开始都明确介绍本章的学习目的和要求，帮助读者有的放矢地将注意力集中到主要问题上；各章内容之后，对本章主要内容进行小结，并附有一定数量的复习思考题，目的是帮助读者在学完本章知识后，明确应该理解和掌握的主要内容；同时，每章最后都配备了与本章内容密切相关的案例，通过对相关案例的讨论和思考，有助于提高读者综合利用所学知识分析解决实际问题的能力。

本书由张剑、陈晖担任主编，李素萍、徐玉梅、梁建伟担任副主编，参编人员还有谢瑞红、张雪珍、禹工、吴潇、张羽、吴瑞杰等。张剑负责对本书内容结构设计并修改补充和定稿。

在编写过程中，本书直接和间接参阅和借鉴了一些专家学者的编著，通过总结和提炼，使该书在内容上较为充实。书中引用专家学者编著的地方没有一一标注，敬请原谅。并在此对文献作者表示由衷的感谢和深深的敬意。

感谢参加本书编写的所有老师，感谢出版社的同志们，是他们日日夜夜的忘我工作，才高质量的按时完成了本书的编写和出版工作。

管理学是一门涉及范围广、发展速度快的学科，同时，由于知识和经验有限，成书过程中难免存在缺点和疏漏之处，敬请专家和读者批评指正。

编者

2008 年元月

目 录

第 1 章 管理概述

1.1 管理的基本概念	2
1.1.1 管理的概念	
1.1.2 管理的职能	
1.1.3 管理的三大性质	
1.1.4 管理的地位和作用	
1.1.5 管理的方法	
1.2 管理人员	13
1.2.1 管理人员的类型	
1.2.2 管理人员的素质	
1.2.3 管理人员的角色与技能	
1.3 管理环境	19
1.3.1 管理环境的概念	
1.3.2 管理环境的类型	
1.3.3 外部管理环境的性质和特征	
1.3.4 管理环境的影响	
1.3.5 环境的管理	
1.4 管理学的学科体系	31
1.4.1 管理学研究的对象和内容	
1.4.2 管理学的学科特点	
1.4.3 管理学的学科体系	
1.4.4 学习管理学的方法	
【本章小结】	35
【复习思考题】	36
【案例分析】	36

第 2 章 管理理论和管理原理

2.1 早期管理思想	39
2.1.1 中国早期的管理实践	
2.1.2 中国早期管理思想的主要学派	
2.1.3 西方早期管理思想	

2.2 古典管理理论	46
2.2.1 科学管理理论	
2.2.2 组织管理理论	
2.3 行为管理理论	53
2.3.1 人群关系理论	
2.3.2 行为科学学派	
2.4 现代管理理论	57
2.4.1 现代管理理论主要学派	
2.4.2 当代管理思想的发展趋势	
2.5 管理原理	62
2.5.1 系统原理	
2.5.2 人本原理	
2.5.3 效益原理	
【本章小结】	73
【复习思考题】	74
【案例分析】	74

第3章 计划概述

3.1 计划的概念与性质	78
3.1.1 计划的含义与作用	
3.1.2 计划与决策	
3.1.3 计划的性质	
3.2 计划的种类与程序	82
3.2.1 计划的种类	
3.2.2 计划编制的原则	
3.2.3 计划编制的程序	
3.2.4 计划的执行与控制	
3.3 编制计划的方法	88
3.3.1 滚动计划法	
3.3.2 综合平衡法	
3.3.3 PDCA 循环法	
3.3.4 网络计划技术	
3.3.5 计量经济学方法	
3.4 目标和目标管理	91
3.4.1 目标的含义和类型	
3.4.2 目标的基本特征	
3.4.3 目标管理的含义	
3.4.4 目标管理的基本程序	

3.4.5 对目标管理体制的分析	
【本章小结】	96
【复习思考题】	97
【案例分析】	97

第4章 决策

4.1 决策的概念与类型	100
4.1.1 决策的概念	
4.1.2 决策的类型	
4.2 决策的原则与程序	105
4.2.1 决策的原则	
4.2.2 决策的程序	
4.3 决策的方法	110
4.3.1 定性决策法	
4.3.2 定量决策法	
4.3.3 主观决策法	
4.3.4 计量决策法	
【本章小结】	122
【复习思考题】	122
【案例分析】	123

第5章 组织

5.1 组织与组织设计	125
5.1.1 组织的含义	
5.1.2 组织设计的任务	
5.1.3 组织设计的过程和特点	
5.1.4 组织设计的原则	
5.1.5 组织设计的影响因素	
5.2 组织部门化	132
5.2.1 组织部门化的基本原则	
5.2.2 组织部门化的基本形式	
5.3 组织层级化	136
5.3.1 组织层级化与管理幅度	
5.3.2 组织层级化与集分权	
5.3.3 常见的组织结构形式	
5.3.4 现代组织结构的变化趋势	
5.4 组织变革	151
5.4.1 组织变革的动因	

5.4.2 组织变革的方式和内容	
5.4.3 组织变革的步骤	
5.4.4 组织变革的阻力与动力	
5.5 组织文化	157
5.5.1 组织文化的概念与特征	
5.5.2 组织文化的基本要素与功能	
5.5.3 组织文化的塑造	
【本章小结】	163
【复习思考题】	164
【案例分析】	164

第6章 人员配备

6.1 人员配备概述	168
6.1.1 人员配备的含义	
6.1.2 人员配备原则	
6.1.3 人员配备过程	
6.2 员工的招聘	172
6.2.1 员工招聘的来源	
6.2.2 员工招聘的原则和方法	
6.2.3 主管人员招聘的标准	
6.2.4 员工招聘的程序	
6.2.5 招聘有效性的提高	
6.2.6 员工的解聘	
6.3 员工培训	179
6.3.1 员工职业生涯发展与管理	
6.3.2 员工培训的目标和原则	
6.3.3 员工培训的类型	
6.3.4 提高培训效果的途径	
6.4 绩效评估	186
6.4.1 绩效评估的含义	
6.4.2 绩效评估的程序	
6.4.3 绩效评估的方法	
6.4.4 绩效评估的作用	
【本章小结】	190
【复习思考题】	190
【案例分析】	191

第7章 领 导

7.1 领导概述.....	193
7.1.1 领导的概念	
7.1.2 领导的功能	
7.1.3 领导者的素质	
7.1.4 领导团队成员的遴选	
7.2 领导理论.....	200
7.2.1 领导特质理论	
7.2.2 领导工作作风理论	
7.2.3 领导行为理论	
7.2.4 领导方式情景论	
【本章小结】	211
【复习思考题】	212
【案例分析】	212

第8章 沟 通

8.1 沟通的过程与类型.....	215
8.1.1 沟通的含义	
8.1.2 沟通的过程	
8.1.3 沟通的类型	
8.2 沟通障碍.....	219
8.2.1 有效沟通的障碍	
8.2.2 沟通障碍的克服	
8.3 组织冲突.....	221
8.3.1 组织冲突的原因	
8.3.2 组织冲突管理	
8.4 谈判.....	227
8.4.1 谈判的含义	
8.4.2 谈判策略	
8.4.3 有效谈判的技能	
【本章小结】	231
【复习思考题】	232
【案例分析】	232

第9章 激 励

9.1 激励原理.....	236
9.1.1 激励的基础	
9.2 激励的人性假设理论.....	238

9.2.1 人性的四种假设	
9.2.2 激励的人性假设理论	
9.3 内容型激励理论	240
9.3.1 需要层次理论	
9.3.2 双因素理论	
9.3.3 后天需要论	
9.4 过程激励理论	246
9.4.1 公平理论	
9.4.2 期望理论	
9.4.3 目标设定理论	
9.5 行为改造型激励理论	250
9.5.1 强化理论	
9.5.2 归因理论	
9.5.3 挫折理论	
9.6 激励方法和实务	253
9.6.1 激励的形式和内容	
9.6.2 激励的作用	
9.6.3 激励的原则	
9.6.4 薪酬待遇激励	
【本章小结】	258
【复习思考题】	259
【案例分析】	259

第 10 章 控 制

10.1 控制概述	262
10.1.1 控制的含义和作用	
10.1.2 有效控制的原则	
10.2 控制过程	264
10.2.1 确立标准	
10.2.2 衡量绩效	
10.2.3 采取措施	
10.3 控制的类型	267
10.3.1 程序控制、跟踪控制、最佳控制、自适应控制	
10.3.2 预先控制、同期控制、事后控制	
10.3.3 外在控制、内在控制	
10.3.4 直接控制、间接控制	
10.3.5 集中控制、分散控制、分层控制	
10.3.6 任务控制、绩效控制、战略控制	

10.4 控制的方法	271
10.4.1 预算控制方法	
10.4.2 财务控制方法	
10.4.3 生产控制方法	
10.4.4 人员控制法	
10.4.5 综合控制方法	
【本章小结】	279
【复习思考题】	280
【案例分析】	280

第 1 章 管理概述

学习目的与要求

1. 理解管理的概念、对象、管理的重要性、管理的作用、管理者的素质要求、技能要求和管理者的角色。
2. 掌握管理的目的、管理的二重性、管理的科学性和艺术性、管理的职能、管理的基本方法。
3. 理解管理环境构成要素，掌握环境管理的方式、方法。
4. 了解管理学的特点、研究对象、研究方法、以及管理和管理学的关系。

1.1 管理的基本概念

1.1.1 管理的概念

1. 管理的概念的不同表述

管理自古有之,自从有了人类的群体活动,就有了管理。它伴随着人类社会的产生而产生,伴随着人类社会的发展而发展。作为人类社会的一种重要实践活动,管理普遍存在于各类组织中,大到国家方针政策制定,小到家庭日常生活安排,都离不开管理。特别是在当代,随着现代科学技术迅猛发展和全球经济一体化的趋势加强,管理对于国民经济各部门愈来愈显示出重要性。然而,对于什么是管理,迄今为止学术界仍没有统一的认识。

近一百年来,西方各个管理学派,从各自的研究领域和角度出发给管理下了不同的定义,对管理的概念做出了不同的解释。其中较有代表性的定义有:

费里蒙特·E.卡斯特(Cast, 1979)认为,管理就是计划、组织、控制等活动的过程。这一定义把管理视做活动过程,强调了管理工作的本质。

斯蒂芬·P.罗宾斯和玛丽·库尔特(Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 1996)认为,管理这一术语指的是和其他人一起并通过其他人来切实有效完成活动的过程。这一定义既强调管理者在活动中的作用,又强调管理的双重目标:强调管理者既要完成活动,又要讲究效率,以最小的投入获取最大的产出。

帕梅拉·S.路易斯、斯蒂芬·H.古德曼和古特丽夏·M.范特(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)认为,管理就是切实有效的支配和协调资源,并努力实现组织目标的过程。沃伦·R.普伦基特和雷蒙德·F.阿特纳(Plunkett and Attner, 1997)认为,管理是指一个和多个管理者单独或集体通过行使相关职能(计划、组织、人员配备、领导和控制)和利用各种资源(信息、原材料、货币和人员)来制订并达到目标的活动。这两个定义不仅强调管理就是组织活动过程,而且强调了活动的实质是协调组织资源。

职能管理学派的代表亨利·法约尔(Henry Fayol)认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。在法约尔看来,当人们在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时,即是在进行管理。他把管理等同于计划、组织、指挥、协调和控制,突出了管理的职能。

决策学派的代表赫伯特·A.西蒙(Herbert A. Simon, 1977)认为管理就是决策,决策贯穿管理全过程与所有方面。在西蒙看来,管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来、面对环境与员工时不断地作出各种决策,以使组织的一切活动都可以不断运行下去,直到获取满意的结果,实现令人满意的目标要求。西蒙强调了决策的重要作用。

科学管理理论的创始人弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor)认为,管理就是确切你要别人去干什么,并使他用最最好的方法去干。在泰罗研究中,管理就是指挥他人用最最好的工作方法去工作,所以他在其名著《科学管理原理》中就讨论和研究:第一,员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率?第二,管理者如何激励员工努力工作以获得最大的工作业绩?

行为管理理论的先驱玛丽·帕克·福莱特(Mary Parker Follett, 1942)把管理描述为“通过别人将事情办妥的艺术”。行为学派的代表乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)

经过实验认为“管理就是做人的工作”。他认为管理的主要内容是以研究人的心理、生理和社会环境之间的相互关系为核心,激励员工的行为动机,调动员工的积极性。梅奥强调管理者管理手段和管理方法对组织目标实现的重要作用。

詹姆斯·D. 穆尼(James D. Mooney)认为,管理就是领导,管理的有效性取决于领导的有效性。穆尼研究发现,组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导之下进行的,组织活动是否有效,取决于这些领导者个人领导活动的有效性。穆尼强调了管理者领导艺术重要性,强调管理者个人的影响力和感召力在管理工作中的重要作用。

近代管理大师哈罗德·孔茨(Horald Koontz)给管理下的定义是:管理就是设计和保持一种良好的环境,使个人在群体中高效率地完成既定的目标。孔茨强调了管理环境系统性和管理目的的效率性。

我国学者博取众家之长,深刻领悟管理的基本内涵,初步形成综合性的管理概念。例如,徐国华等编著的教材(徐国华等,清华大学出版社,1998年)中,称管理为“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。”周三多主编的《管理学》(周三多,高等教育出版社,2000)教材中,对管理下的定义是:通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,以实现单独的个人无法实现的目标。

综合以上各种观点,本书认为,所谓管理是指组织中的管理者利用计划、组织、领导、控制等职能,在特定的环境下协调包括人力资源在内的一切组织资源,有效实现组织既定目标的过程。

这一定义,包含下列含义:

(1) 管理是指存在于组织中的管理,组织是管理的“载体”。一方面,管理是存在于组织中的管理,只有集体活动才需要协调,单个人的活动不存在协调,当然也不存在真正意义上的管理问题;另一方面,管理不能脱离组织而存在。

(2) 管理的任务或目的是有效实现组织既定的目标。组织目标是组织在研究各个成员个体目标基础上综合而成的,是组织全体成员的愿望。组织是因为目标存在的,组织的各种活动都围绕组织目标进行。但是,不是所有的活动对目标都是有效的。所谓有效,就是要从效率和效果两个方面来评判管理的作用,首先指组织管理人员的各种活动对组织目标实现都是有用的。其次,组织所实现的目标是最大化的目标,即用最少的人力、物力、财力、信息和时间获得了最满意的效果。管理的作用就是增强各种活动的有效性,来实现组织目标最大化。

(3) 管理的主体是管理者,是具有专门知识、专门技术和管理手段从事管理活动的管理者。管理者通过行使管理职能,支配、协调组织资源,监督组织良性运转,有效的实现组织的目标。

(4) 管理的对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源。可以调用的资源通常包括原材料、员工、资本、土地、设备、顾客、信息等。人力资源指参与组织活动的全体人员。它包括两部分,一是组织的各种管理人员,他们既是管理者,同时也是被管理者;二是组织中不从事任何管理活动的作业人员。尽管组织管理要涉及物力、财力、信息、时间等其他资源,但纯粹以物力、财力、信息、时间为对象的管理只能称是保管,不是真正意义上的管理。这就是说人是组织活动的主体,管理是人际之间的活动,是以人为中心的。

管理的核心就是处理组织中的人与人之间的关系。

(5) 管理的本质是活动, 或者说是活动过程。说管理的本质是活动, 指的是管理是组织活动的一种重要表现形式, 它没有一种独立的形态, 离开活动管理是不存在的。说管理是活动过程是指管理活动是包括了多阶段、多项工作的综合协调过程。其实现的方法是协调各种关系。

(6) 管理的基本职能是计划、组织、领导和控制。国内外一些专家和学者还发现了管理的其他职能, 如信息的搜集和处理、决策、人事、沟通、激励等等, 但这些都是四种基本职能的子职能。

(7) 管理工作是在一定环境条件下开展的, 环境既提供了机遇和机会, 也构成了挑战或威胁。

虽然不同的学者对管理的定义不尽相同, 但每个定义都从不同的角度反映了管理活动的实际情况, 丰富与发展了管理理论, 对管理实践和生产活动起到了积极的指导作用, 都有其合理与可取之处。同时管理定义的多样性也说明了管理的概念是一个动态、发展的概念, 它反映了社会发展不同阶段的管理水平。

2. 管理定义多样化的原因

(1) 管理科学的不成熟性。尽管在人类历史上, 自从有了人类的群体活动就有了管理活动, 但对管理理论形成和发展有重大影响的管理实践和管理思想主要出现在 18 世纪 60 年代工业革命以后, 而真正把管理思想提炼和概括成管理理论进行系统研究才有 100 多年的历史, 这就是说管理科学还比较年轻, 还不成熟。

(2) 研究的立场、方法、角度的不同。尽管各位管理学者、管理学家对管理的定义和内涵都作了较为深刻细致的探讨, 但由于他们各自研究的立场、方法、角度不同, 自然会得出不同的结论。

(3) 时代性因素影响。管理是个历史概念, 它会因研究人员所处时代、社会制度和专业的不同, 产生不同的解释和理解。随着生产方式社会化程度的提高和人类认识领域的拓展, 人们对管理现象的认识和理解的差别还会更为明显。

(4) 管理的内涵极其丰富, 本身具有多义性。特别是随着全球化经济的发展, 组织的活动会不断向外延伸, 管理的内涵会更加丰富。

1.1.2 管理的职能

1. 管理职能的类型

尽管管理者从事的具体管理活动千差万别, 但他们采用的工作程序、开展活动的内容往往有十分相似之处, 比如计划、组织、领导等。管理学者对这些管理行为加以系统地归纳, 逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。

所谓管理职能, 是指管理的职责和功能, 是人们对管理工作应具有的基本行为和内容所作的理论概括。管理职能一般是根据管理过程的内在逻辑, 划分为几个相对独立的部分, 但一个组织究竟应该包括哪些管理职能, 人们至今仍没有一致的认识。

对管理职能的认识差异与学者们所处的时代环境有密切的关系。在 20 世纪初期, 企业的外部环境变化不大, 市场竞争不激烈, 管理者管理活动侧重于对技术因素及物的因素的

管理,管理工作中强调实行严密的计划、指挥和控制。最早对管理职能进行系统探讨的法约尔就处在这个时期。法约尔在其代表作《工业管理与一般管理》一书中,提出管理包括计划、组织、指挥、协调、控制五个职能,其中计划职能为他所重点强调。在法约尔之后,许多学者根据社会环境的新变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识。但管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。

自霍桑实验之后,一些学者在划分管理职能时,对管理中有关人的因素开始重视起来,人事、沟通、激励职能相继被提出。这些职能的提出,体现了对管理职能的划分开始侧重于对人的行为激励方面,人事管理被提到比较重要的地位上来。如20世纪50年代中期,加州大学教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐内尔(Koontz and Donnell)把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。

20世纪60年代以来,随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展,使得决策问题在管理中的作用日益突出,决策职能从计划职能中分化出来,伴随而来的是管理决策学派的形成。其代表人物西蒙提出了决策职能,西蒙认为组织制定计划、选择计划方案、设计组织结构、组织人力资源管理、选择控制手段等都需要决策,决策贯穿于管理过程的各个方面,管理的核心是决策。

到上世纪70年代,由于世界环境的剧变,为了不断适应时代的发展,美国学者米和希克斯在总结前人对管理职能分析的基础上,提出了创新职能。

实际上,作为管理行为主体的组织是运动变化的,当环境发生变化时,管理的行为和职能也随之发生变化。因此,我们可以预见,随着科学技术的不断发展和社会生产力水平的不断提高,管理职能的内容和重点也会发生新的变化。

根据以上定义和对各个职能的性质分析,本书认为,管理的基本职能是计划、组织、领导和控制。管理的其他职能,如预测、决策、人事、协调与沟通、激励、创新等等,都只是四种基本职能的子职能。

(1) 计划职能

计划职能是组织管理的首要职能,是对一定时期内的组织工作或活动预先制定的目标、内容、措施和步骤。计划职能的主要任务是在收集大量基础资料的基础上,对组织未来环境的发展趋势作出预测,根据预测的结果和组织拥有的可支配资源建立组织目标,然后制定出实施目标的方案、措施和具体步骤,为组织目标的实现作出完整的谋划。狭义的计划只指目标的确定过程。广义的计划包括研究环境条件、制定活动目标、编制行动计划、决策活动方案等过程。

(2) 组织职能

组织职能是组织为了实现目标最大化,把组织活动所需要的各项资源要素科学的艺术的组织起来,形成一个有机整体的过程。组织职能是组织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计组织结构;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、职责并配备工作人员;根据组织工作流程制定各部门之间的关系、联系方式、工作规范;根据组织环境变化启动组织运行或变革组织等等。

(3) 领导职能

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,广义的领导职能还包

括人事、指导、激励、协调以及营造组织气氛和建设组织文化等与人的因素有关的活动。组织目标的顺利实现，必须有权威的领导者来协调人们的行为，沟通信息，增强相互理解，激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。管理的领导职能是一门科学，更是一门艺术，它贯穿于整个管理活动中。

(4) 控制职能

控制就是对组织各种活动进行监控或调整以确保其按计划进行。控制的目的是要求就在于把组织的经营活动及实际成果与计划比较，发现差异，提出问题，查明原因，并及时采取措施，消除差异，防止类似事故再度发生。控制是组织目标得以实现的保证，是管理过程中不可或缺的一种职能。

划分管理的职能，并不意味着管理职能是互不相关的。划分管理职能，意义在于：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；有助于实现管理活动的专业化，使管理人员在管理工作更容易操作；根据管理职能规定组织内部的职责和权力以及它们的内部结构，利于组织管理。

2. 管理职能间的关系

从不同时期学者对管理职能的研究结果可以看出：

(1) 管理职能并不能确切描述管理过程。在具体的管理过程中，各项职能往往很难划分得十分清楚。按理说，一项管理工作总是要首先作决策，再制订计划，然后组织实施，最后协调控制整个进程。但实际上，如图 1-1 所示，管理工作是一个周而复始、循环往复的过程，无法区分何职能是起点或终点。并且管理人员常常并不是按顺序执行这些职能，而是同时执行这些职能，使各职能有机地融合成一体。此外，对于具体领域中管理活动，各种职能的表现也不一样充分，甚至缺少某项职能，尤其是对特殊性质的管理问题而言，更是如此。

(2) 管理职能的划分随各学派对管理过程的认识不同而不同。管理学家对管理职能的划分认识不一，是因为管理者所研究的组织处在不同的时代，面对的环境区别很大。更重要的是，被学者划分的各管理职能彼此之间实际上并无严格的次序和界限，往往互相关联或交叉，如计划和决策，交叉性很大。

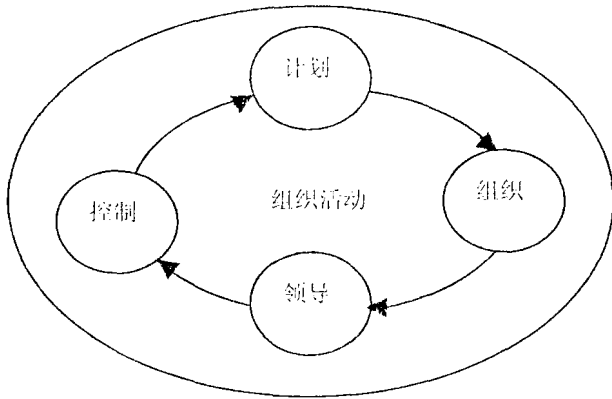


图 1-1 管理的职能与职能间关系