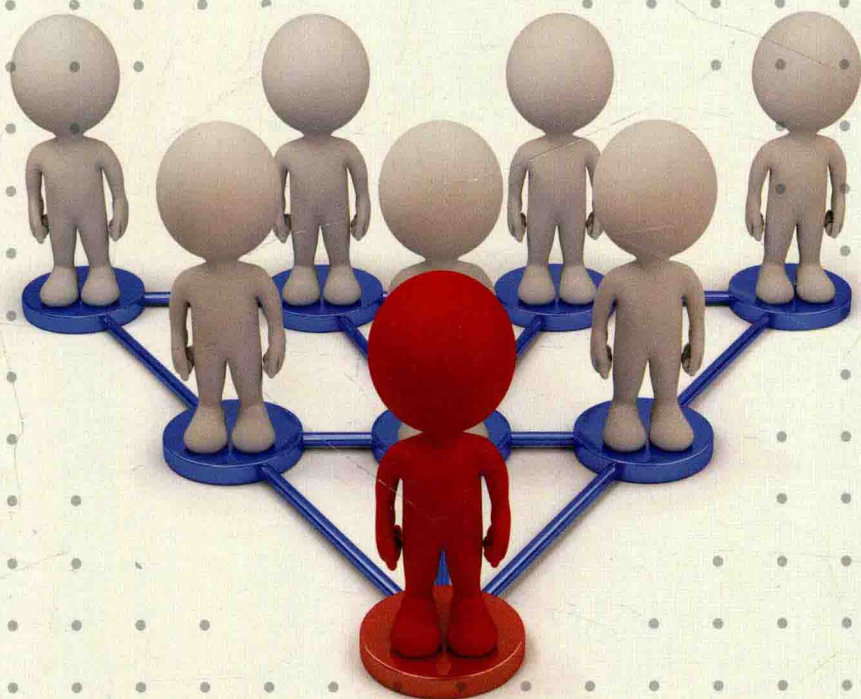




高等院校经济管理类专业“十三五”规划教材

管理学

◎主 编 黄建春

◎副主编 李少利 叶小芬

GUANLIXUE



重庆大学出版社

高等院校经济管理类专业“十三五”规划教材

管 理 学

◎主 编 黄建春 ◎副主编 李少利 叶小芬

GUANLIXUE

重庆大学出版社

内容简介

全书共分为 15 章,即管理与管理学概述、管理理论的形成与发展、管理基本原理、决策、计划、战略管理、组织与组织设计、组织整合与组织变革、人力资源管理、领导、激励、沟通、控制、企业文化、创新。为使本书成为一本简明、通俗易懂的教材,我们在编写的过程中,注重理论与实践的结合;努力以通俗的语言,深入浅出、循序渐进地介绍管理的基本理论、基本原理和一般方法;每章由格言、开章案例、正文、阅读材料、本章小结、思考题、案例分析等内容组成,力求做到体系完整而又重点突出;博采众长,充分吸收管理领域最新的研究成果;理论与案例融为一体,紧跟当今中外著名企业的管理实践经验,以各种案例阐明一些深刻的理论道理;书中还列出了一系列的图、表,以简明扼要的形式方便阅读与理解;内容上力求实用性与科学性相结合。

本书既适合作为高等院校经济管理类相关专业的学生以及在职人员企业管理培训班的教材,也可作为各类组织管理者或领导者的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 黄建春主编. -- 重庆:重庆大学出版社,
2017.9

高等院校经济管理类专业“十三五”规划教材
ISBN 978-7-5689-0597-8

I. ①管… II. ①黄… 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(2017)第 178088 号

高等院校经济管理类专业“十三五”规划教材

管 理 学

主 编 黄建春

副主编 李少利 叶小芬

责任编辑:王智军 版式设计:王智军

责任校对:邹小梅 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:易树平

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路 21 号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)

全国新华书店经销

重庆共创印务有限公司印刷

*

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:28 字数:648千

2017 年 9 月第 1 版 2017 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5689-0597-8 定价:59.00 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

前言

PREFACE

管理学是管理者在长期从事管理活动的实践中,在继承历史管理思想与经验的基础上,综合运用现代科学和技术的理论和方法,探索、研究与总结现代社会环境条件下管理活动的基本规律、基本理论和一般方法的综合性科学。它是一门将科学性与艺术性有机地结合起来的实用性很强的科学,是一门富有逻辑并充满智慧的科学,也是一门发展中的科学。

管理学是长期以来人类管理智慧的概括,是管理实践的科学总结,是人们学习管理的有效途径。自管理学作为一门科学诞生后,120 多年以来,它就对人类的进步与发展,对人类管理水平的提高起到了巨大的推动作用。实践证明,谁掌握了这门科学,谁就受益无穷。正如美国著名管理学家彼得·德鲁克在《管理及其全球性影响》一文中所说:“在人类历史上,几乎没有一种制度能像管理学那样兴起并产生巨大影响。在近百年的时间里,管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。”

管理与科学、技术一起,被看作促进现代社会文明发展的三大支柱。也有人说,先进的科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”,缺一不可。因此,当今社会无论是什么性质的组织,无论是管理者还是被管理者,要展示自己的才华,要实现自己的抱负,都需要学习管理学。管理学几乎成为所有人都应该学习的一门必修课。作为管理者,可以通过学习运用管理学的基本理论、原理和方法来思考和分析一些工作中的问题,来解决平时的不解、疑惑、疑难,从中得到比较明确的解答。作为被管理者,通过学习运用管理学的基本理论、原理和方法,希望对其管理工作的开展过程有比较全面、系统的了解,以便为他们未来登上管理者舞台奠定坚实的基础。正如彼得·德鲁克所说:“管理重要的是做正确的事,而不仅仅是正确地做事。”

本书的编写人员秉承从实践中来再回到实践中去的指导思想与理念,根据普通高校人才培养目标的要求与定位编写了这本管理学教材,以适应高等院校经济与管理类相关专业的学生、在职人员企业管理培训班学员以及各类组织管理者或领导者对参考书的需要。

本书的体系与结构是以一般管理职能为主线来设计的,即围绕管理的计划、组织、领导

与控制四大基本职能为板块展开各章内容。其主要章节为15章,即管理与管理学概述、管理理论的形成与发展、管理基本原理、决策、计划、战略管理、组织与组织设计、组织整合与组织变革、人力资源管理、领导、激励、沟通、控制、企业文化、创新。为使本书成为一本简明、通俗易懂的教材,笔者在编写的过程中,注重理论与实践的结合;努力以通俗性的语言,深入浅出、循序渐进地介绍管理的基本理论、基本原理和一般方法;每章由格言、开章案例、正文、阅读材料、本章小结、思考题、案例分析7部分内容组成,力求做到体系完整而又重点突出;博采众长,充分吸收管理领域最新的研究成果;将理论与案例融为一体,紧跟当今中外著名企业的管理实践经验,以各种案例来说明一些深刻的理论道理;书中还列出了一系列的图、表,以简明扼要的方式表达相关内容,以方便读者的阅读与理解;内容上力求实用性与科学性相结合。笔者期盼本书对读者的经营管理能力有较好的帮助。

本书为广东省省级教改基金项目“校企协同效应下的独立学院市场营销专业应用型人才培训基地建设”(编号:2014974761)研究项目内容。该项目由广东省学科与专业专项建设项目和华南农业大学珠江学院经费资助。

本书在编写过程中参阅了大量的相关著作、教材和案例资料,尤其是参阅了高等院校多年以来使用的一些精品教材;同时,还得到了重庆大学出版社等一些单位和朋友的支持、指导和帮助。在此,谨向这些作者、译者、支持者一并表示衷心的感谢。

限于我们的知识水平及认知能力,书中难免存在不妥之处,敬请读者批评、指正,以便再版时补充、修改与完善。

黄建春

2017年5月1日于广州

目录

CONTENTS

第一章 管理与管理学概述	1
第一节 管理概述	2
第二节 管理学概述	8
第三节 管理者与管理者的角色	13
第二章 管理理论的形成与发展	24
第一节 中外早期的管理思想	25
第二节 管理理论的形成与演进	37
第三节 管理理论的发展与创新	53
第三章 管理基本原理	59
第一节 系统原理	60
第二节 人本原理	64
第三节 效益原理	73
第四章 决策	82
第一节 决策概述	82
第二节 决策的类型	85
第三节 决策的要素与程序	89
第四节 决策方法	96
第五章 计划	114
第一节 计划概述	115
第二节 计划的类型与表现形式	119
第三节 计划的基本流程	122
第四节 计划技术与方法	127

第五节 目标管理	134
第六章 战略管理	145
第一节 战略管理概述	146
第二节 战略管理的构成要素和层次	150
第三节 战略管理过程	153
第四节 企业战略的选择	171
第七章 组织与组织设计	183
第一节 组织概述	184
第二节 组织设计	188
第三节 组织结构	191
第四节 组织结构的基本类型	194
第八章 组织整合与组织变革	203
第一节 管理幅度与管理层次	204
第二节 组织部门化	207
第三节 组织中的职务、职责与职权关系	212
第四节 组织变革的趋势	221
第九章 人力资源管理	233
第一节 人力资源管理概述	233
第二节 人力资源规划	239
第三节 组织结构和职位设计与分析	247
第四节 人力资源招聘与培训	253
第五节 绩效与薪酬管理	264
第十章 领导	273
第一节 领导概述	274
第二节 人性假设理论和领导风格	282
第三节 领导理论	289
第四节 领导艺术	298

第十一章	激励	305
第一节	激励概述	305
第二节	激励理论	310
第三节	激励途径	319
第四节	激励方法	323
第十二章	沟通	330
第一节	沟通概述	331
第二节	沟通的类型	337
第三节	沟通的障碍及改善方法	342
第十三章	控制	352
第一节	控制概述	353
第二节	控制的基本原理	359
第三节	控制的过程	363
第四节	控制的方法	370
第十四章	企业文化	391
第一节	企业文化概述	392
第二节	企业文化的结构、基本内容和功能	398
第三节	企业文化建设	403
第四节	企业文化诊断与文化重塑	410
第十五章	创新	418
第一节	创新概述	418
第二节	技术创新	424
第三节	管理创新	430
参考文献		438

第一章 管理与管理学概述

管理,从根本上讲,意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯与传统,用合作代替强制。

——彼得·德鲁克

管理是至少为了一个明确的目的,由作为系统要素的两个以上的人进行协作,在特定秩序的关系下的物质的、生物的、社会的复合系统。

——唐纳利、吉布森、伊万塞维奇

【开章案例】

海尔的“OEC”管理法

管理有模式、无定式,这就是管理的科学性和艺术性。海尔集团在管理模式上,没有盲目地照搬模仿其他的企业,而是结合自身的情况,总结了一套符合海尔的管理模式,即“OEC”管理法,它对海尔的发展起了至关重要的作用。下面,通过一个小案例来了解“OEC”管理法。

在海尔与日本某家电企业的一个合作项目中,日方带来一整套的日本管理方式。张瑞敏告诉日本人,他们的办法不行,日本人则坚定地摇头。张瑞敏说:“你现在就到十字路口看看,红灯亮了,有人照样往前闯,你这几条规定算什么?”日本人还是摇头。3个月之后,日本人来找张瑞敏,说他们的办法的确不行。张瑞敏的观察一针见血,他熟悉中国人的秉性,知道有些中国人做事的最大毛病是不够认真,做事不到位,每天工作欠缺一点,天长日久就成为落后的顽症。他想,需要一个管理机制专攻这一毛病,这一机制同时还要承担下述功能:领导在与不在,企业照样良性运转。因此,他发明了一套管理方法——“OEC”。

其中:O—Overall 全方面;E—Everyone 每人,Everything 每件事,Everyday 每天;C—Control 控制,Clear 清理。“OEC”管理法也可表示为:日事日毕,日清日高。即每天的工作每天完成,每天工作要清理并要每天有所提高。“OEC”管理法的实质是借鉴泰勒制,对任务的量化下达指标,考核其工作质量并实地奖惩。

“OEC”管理法由3个体系构成:目标体系—日清体系—激励机制。即首先确立目标;日清是达成目标的基础工作;日清的结果必须与正负激励挂钩才有效。具体地说,“OEC”管理模式意味着企业每天所有的事都有人管,所有的人均有管理、控制内容,并依据工作标准对各自控制的事项按规定的计划执行,每日把实施结果与计划指标进行对照、总结、纠偏,达到对事物发展过程日日控制与事事控制的目的,确保事物向预定目标发展。这一管理方法可以概括为五句话:总账不漏项,事事有人管,人人都管事,管事凭效果,管理凭考核。这样,从车间工人到集团总部的每一位干部都知道自己每天应干些什么,甚至可以自己考核自己的工作,领取自己该得到的那份报酬。

“OEC”管理法被誉为“海尔的管理之剑”，它是海尔人在长期探索中形成的独具特色的企业管理模式，并在实践中取得了非常好的效果。

【思考题】

1. 海尔的“OEC”管理法体现了哪些方面的管理思想？
2. 从该案例中我们可得到什么启示？

第一节 管理概述

一、管理的概念

管理的历史源远流长，自古有之。管理活动作为人类最重要的一项活动，是伴随着人类社会历史的发展而发展的。在人类历史上，自从有了人类群体组织活动，也就出现了管理活动。可以说，人类有了历史就有了管理，管理是随着生产力的发展而发展起来的。管理活动广泛存在于人类社会生活之中，无论是过去、现在，还是未来；无论是国家、军队、企业，还是社会团体，只要有人类的群体组织活动存在，就都存在管理活动。人类社会发展的实践证明：有效的管理是任何国家、企业及其他社会组织取得成功的基础。因此，在社会生活中，特别是在组织活动中，人们了解什么是管理，为什么要进行管理，怎样才能有效地进行管理，既有利于规范组织成员的行为，也有利于提高管理工作的效率。

世界上一些文明古国，如古希腊、古罗马、古埃及、古巴比伦和古代中国等都对管理思想有突出的贡献。公元前 5000 年，古埃及人建造的大金字塔被誉为世界七大奇迹之一，这其中就包含了大量的组织管理工作。公元前 2000 年，古巴比伦国王汉穆拉比曾经颁布过一部法典，全文共有 280 条，其中对人的活动作了许多规定，包含着许多管理思想。公元前 200 多年，秦始皇命大将蒙恬“役四十万众”修建中国的万里长城，就标志着当时一系列的管理思想内涵。现代社会，无论是企业、学校，还是政府或军队，都存在管理。

那么究竟什么是管理，如何给管理下定义？下面是几种解释。

《世界大百科全书》的解释：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目标。

在《现代汉语词典》中，管理有三种解释：一是负责使某项工作顺利进行，如管理财务、管理国家大事；二是保管和料理，如管理图书、公园管理处；三是照管并约束（人或动物），如管理罪犯、管理牲口。可见，管理的对象可以是某项工作，可以是某种东西，也可以是人或动物。也就是说，管理是“人类对与自身生活息息相关的活动、物、人或动物的控制、支配和约束”。

对“管理”的定义有许多不同的理解，这主要是由于管理活动的广泛性和各自研究管理活动的出发点与视角不同，有的从管理的过程出发，有的从管理的目的出发，有的从管理的

作用出发,有的从管理的职能等出发来给管理下定义。下面阐述几种对“管理”比较有代表性的定义。

(一)从管理者与被管理者的相互关系的角度解释

被称为“科学管理理论之父”的 F. W. 泰勒认为:管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到目标的艺术。

S. P. 罗宾斯认为:管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。

J. L. 马西认为:管理这个词指的是指导其他人为实现共同目标而努力工作的特定的一群人所进行的活动。简单来说,管理就是通过他人完成工作。

J. H. 唐纳利认为:管理是一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

按照管理者与被管理者相互关系的角度所下的定义,可以将“管理”理解为指导他人有地完成工作从而实现组织目标的活动。

(二)从管理职能的角度解释

亨利·法约尔认为:管理就是指计划、组织、指挥、协调、控制。

R. W. 格里芬认为:管理就是对一个组织所拥有的资源——人力资源、财力资源、物力资源和信息情报资源进行有效的计划、组织、领导、协调和控制,用最有效的方法去实现组织目标。

按照从管理职能的角度所下的定义,可以将“管理”理解为通过管理的计划、组织、指挥、协调和控制 5 种职能,整合组织的各种资源,从而实现组织的目标。

(三)从组织的协作系统的角度解释

切斯特·巴纳德认为:管理是组织中协调各分系统的活动,并使之与环境相适应的力量。从根本上说,管理就是将各种互不相关的资源组合成一个达到目标的总系统的过程。

詹姆斯·唐纳利、詹姆斯·吉布森、J. M. 伊万塞维奇认为:管理是至少为了一个明确的目的,由作为系统要素的两个以上的人进行协作,在特定秩序的关系下的物质的、生物的、社会的复合系统。

从系统的角度阐述管理活动,我们认为管理就是要协调组织内部各子系统之间以及组织系统与环境之间的关系,消除或缓解紧张与冲突,不断地寻求平衡,从而实现组织的目标。

(四)从管理活动过程的角度解释

哈罗德·孔茨认为: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。

中国学者盛元清认为:管理是明确的程序,包括设计、组织、推动及控制,利用人与物质决定并达到指定目标。

中国学者杨文士和李晓光认为:管理是一个过程,是使别人与自己一道去实现既定的目标,是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。

这类定义从管理组织和协调各种相关的人及活动以实现既定目标的一个过程的角度定义管理,认为管理贯穿于实现群体目标的整个过程。

还有一些很有影响的“管理”定义,例如下列说法。

H. A. 西蒙认为:管理就是决策。决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面。管理者进行计划、组织、领导、控制等工作,其过程说到底都是由决策的制定和决策的执行两大部分活动所组成的。由于决策渗透于管理的所有职能中,管理者在某种程度上也被称为决策者。这一定义十分强调决策在管理中的作用。

詹姆斯·穆尼认为:管理就是领导。该定义的含义是,任何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下进行的,组织活动的有效性取决于领导者工作的有效性,所以管理就是领导。

还有一些人认为:“管理就是效率”“管理就是谋取剩余”“管理就是生产力”“管理是一种为取得分配并使用人力和自然资源以实现某种目标而行使某些职能的活动”等。

上述各种观点实际上都是从不同的角度去认识管理的,只是反映和强调了管理特性的不同侧面。

综上所述,本书认为:管理是管理者在特定的环境和条件下,对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等,以便有效地达到既定目标的过程,如图 1.1 所示。

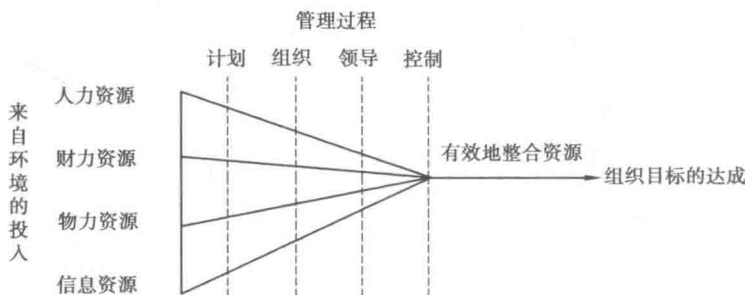


图 1.1 管理概念示意图

这一定义强调了以下几点:

- ①管理的主体是管理者。
- ②管理工作所处的环境是指管理活动受到的组织内、外环境和条件的约束,只有重视环境、研究环境、适应环境、利用环境,才能达到预期的目标。
- ③管理的目的是要通过具体的管理活动来有效地实现组织既定目标。
- ④管理的过程是实施计划、组织、领导和控制的过程。
- ⑤管理的实质是对组织拥有的各种资源进行有效整合。

本书所研究的管理,是在研究各种不同的管理共性的基础上,主要侧重于研究工商企业的管理。

二、管理的对象

管理的对象也就是管理的客体,指的是管理过程中管理者所作用的对象。管理的对象应当是组织中的所有资源,主要包括有形资源和无形资源两大类。

(一)有形资源

1. 人力资源

人是人造系统中最重要要素。在一个社会组织中,人力资源是最为重要的资源。因为人是一种活的要素,具有创造性和很大的潜力。如果这种创造性得以发挥,潜力被挖掘出来,就能够产生极大的动力。另外,人是具有感情的要素,其工作效率、生产积极性的发挥都受到感情因素的影响。而感情因素是最难以量化、模式化的因素,由此决定了人是一个组织中管理难度最大,也最能够体现和需要管理的艺术性的管理对象。所以,人力资源是管理的首要对象。正因为如此,现代管理才特别强调要以人为本,以人中心。管理的首要任务就是要充分开发、利用组织内的人力资源,积极争取组织所缺乏的外部的人力资源。不过要指出的是,现代管理思想的主张是:组织的人力资源开发利用不仅仅是对人的劳动能力的运用。在现代管理中,不断地提高员工的素质,积极地对员工进行培训,是人力资源管理最为重要的任务。传统人力资源管理的目标是人尽其才,今天的人力资源管理还要在人尽其才的基础上,使员工的才智、才能不断增长。

2. 财力资源

在市场经济中,财力资源既是各种经济资源的价值体现,又是具有一定独立性的特殊资源。虽然资金、资本等财力资源是在利用物力资源的基础上产生的,但是财力资源的分配和合理的使用,反过来会对物力资源、人力资源的合理运用产生直接的影响。特别是在市场经济中,一个普遍的现象是资源价值形式的运动引导着物质或者实物的运动。这种现象对管理的作用就是:对组织的财力资源的运用效率决定着组织的其他资源的运用效率。所以,任何一个组织,都可以从财力资源运用的角度来考察其管理的水平、成效,对于工商企业来说就更是如此了。管理财力资源,目标就是要实现财尽其力,通过聚财、用财而不断生财。

3. 物力资源

物力资源是人们从事社会实践活动的物质基础。任何一个组织的生存与发展都离不开一定的物质基础。对组织的物力资源管理的要求是:遵循客观事物发展规律的要求,根据组织目标和组织的实际情况,对各种物力资源进行最优配置和最佳的利用,开源节流、物尽其用。要注意的是,随着知识经济时代的到来,一个组织的物力资源不仅包括组织的有形资产,还应当包括无形资产。而且在这些无形资产中,有相当一部分是与人力资源紧密地结合着的,因此,物力资源的管理与人力资源的管理在今天已经紧密结合起来,对知识型企业来说更是如此。

做好物力资源的管理工作,最为重要的是要提高物质财富的投入产出率。随着物力资源的匮乏,可持续发展的普及,无论是一个国家,还是一个企业,都不能长期靠高投入来维持高增长,提高投入产出率是管理中的一个最基本的原则。

(二)无形资源

1. 信息资源

信息资源指在人类社会信息活动中积累起来的信息、信息生产者、信息技术等信息活动要素的集合,它是物质属性和关系的表征。宇宙中的万事万物都是通过各自的信息来显示其固有特征的。在一个社会组织中,信息更是不可缺少的构成要素。随着信息社会的到来,

信息在社会经济、政治、文化等方面的作用日益重要。今天,没有信息的组织不可能生存,就是缺乏足够信息的组织,也肯定会被淘汰。建立完善的信息系统,及时掌握必要的外部信息,在组织内部实行信息共享已经是决定一个组织的竞争力强弱的关键。在管理过程中,管理者的计划、决策、控制等职能的完成都必须以一定的信息为前提;必须把一定的信息传递到被管理者一方去;被管理者执行决策的情况也必须通过信息反馈才可能为管理者所知晓。

组织中的信息资源指的是各种消息、情报、数据、资料等。对信息资源管理的主要任务就是要根据实现组织目标管理的要求,建立完善高效的信息网络,保证管理所需要的各种信息准确、完整、及时;在组织内建立起合适的共享网络,为平等、互动、交流的新型管理提供条件。

2. 组织文化资源

组织文化是指一个组织在长期实践中形成的,具有本组织特色的,并为组织成员普遍认可和奉行的价值观、道德规范、行为准则的总和。组织文化由3个层次的内容组成:表层、中层、核心层。表层文化是我们平时看得到的东西,又称为行为文化,如服装、房屋等。中层文化就是社会的规范和价值观,又称规范文化,如一般情况下的对与错、尊老爱幼等。核心层文化就是一个社会共同的关于人为什么存在的假设,它触及该社会中人民最根深蒂固、不容置疑的东西。核心层文化又称精神文化,它包括组织的理想信念、目标追求、价值观念、行为准则等,是组织文化的核心,如组织长期形成与积累沉淀下来的管理规章制度、个人普遍存在的价值观、个人与他人的关系等。

3. 组织环境资源

组织环境是指存在于一个组织内部和外部对组织的运作具有现实和潜在影响力的各种客观因素的总和。

4. 时间资源

时间是组织的重要的资源,它可以衡量速度和效率的高低。时间管理是所有管理工作的基础和开端,没有时间概念的管理不叫管理。

5. 科学技术资源

科学技术资源的本质特性在于它的知识性,是自然科学知识在生产过程中的应用,是直接的生产力,且是第一生产力,是改造客观世界的方法、手段。科学技术对生产力的发展具有巨大的推动作用,实施技术开发与管理是实现生产力高速发展的关键。

7. 人际关系资源

人际关系资源即社会关系资源,具体而言,是指组织与其他组织、客户及个人等方面的合作及亲善的程度与广度。例如,企业与客户间长期良好的合作而建立起来的顾客忠诚度,它是企业在经营中获取强大竞争优势的一项重要资源。

组织除对有形资源进行有效管理与控制外,还应特别重视对这类无形资源的管理与控制。

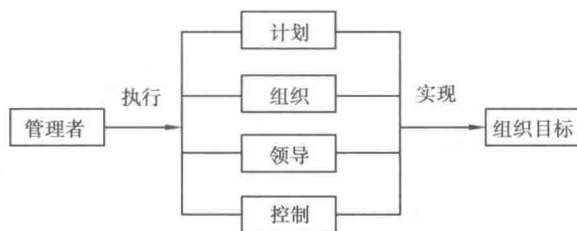


图 1.2 管理的 4 项职能

三、管理的职能

人类的管理活动究竟具有哪些具体职能？这是一个至今仍众说纷纭的问题。最早系统地提出管理的职能的是法国工业专家亨利·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 5 项职能。到了 20 世纪 50 年代中期，加利福尼亚大学洛杉矶分校的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制 5 种职能作为管理学教科书的框架。在此后的 20 年中，他们合著的《管理学原理》一书成为全世界销量最大的管理学教科书，直至今日，大部分教科书仍然沿用这种管理职能来组织教学内容和教学方法。绝大多数管理学者将管理的职能概括为 4 项职能，即计划、组织、领导和控制，如图 1.2 所示。

（一）计划职能

计划职能指的是管理者对要实现的组织目标和应采取的行动方案作出选择和具体安排，包括明确组织的使命，研究环境，分析条件，确定目标，选择行动方案，制定战略，筹划人、财、物、时间，拟订实施步骤的连续过程。一个清晰且具有指导意义的计划应该明确告诉管理者和执行者做什么、为什么要做、谁来做、什么时候做、在哪里做、如何做（5W1H：what, why, who, when, where, how）。所以，计划是管理的首要职能，有效的管理活动都应该从计划工作开始。正确发挥计划职能作用，有利于组织主动适应市场需求和环境变化，根据组织的竞争态势对经营活动作出统筹安排；有利于组织正确地把握未来，对付外部环境带来的不确定性，在变动的环境中稳定地发展；有利于使全体员工将注意力集中于组织的目标；有利于对有限的资源进行合理分配和使用，以取得较高的效率和效益。

（二）组织职能

组织职能是指管理者根据计划对组织活动中各种要素和人们的相互关系进行合理的安排，包括设计组织结构、建立管理体制、分配权力和资源、配备人员、建立有效的信息沟通网络、监督组织运行和变革组织。组织确定了目标，又拥有实现目标的人力、物力、财力等各种必需的资源，并不能够保证目标的最终实现。因为目标的实现需要有效地整合各种资源，需要将组织的目标和任务分解之后，本着最有利于实现目标的要求将人力、物力、财力等资源按一定的方式组合成一个个的单位或部门，设计出合理的组织结构，设置相应的职务以及组织的运行模式，将权力分授到相应的层次或职务，并规定各个层次、各个职务应该承担的相应责任，形成既分工授权又协调一致的工作关系网络。

(三) 领导职能

领导职能是指为了实现目标而运用沟通、奖惩、激励等方式对组织成员施加影响,通过职权影响力和非职权影响力,统御和指引组织成员的活动。值得注意的是,领导和领导者是两个不同的概念。领导是一种影响并感召人们和群体去追求某些目标的行为与过程,领导的实质体现在感召和追随上。领导者是实施领导的人,是利用影响力带领人们和群体实现组织目标的人。计划和组织工作做好了,并不能保证组织目标的实现,因为组织目标的实现要依靠全体成员的共同努力,而位于不同岗位上的人员由于各自的人生观、价值观、需求等各不相同,合作中必然会产生矛盾和冲突。因此,就需要有权威的领导者进行领导。领导职能的具体内容是指导人们的行为,协调各种关系,激励每个成员自觉地为实现组织目标而努力。

(四) 控制职能

所谓控制职能就是按照预定的组织目标、计划和标准,对管理活动的各个方面的实际情况进行检查,发现差距、分析原因、采取措施、予以纠正,使管理活动能按照计划进行,保证预定组织目标的实现。控制职能与计划职能是密不可分的。计划是控制的前提,为控制职能提供了目标和标准,管理者必须及时取得计划执行情况的信息,并将有关信息与组织目标和计划标准进行比较,发现实践活动中存在的问题,分析原因并采取措施。因此,没有计划就不存在控制,同时控制又是实现组织目标和计划的手段。从管理活动的纵向看,各级管理层都要重视控制职能;从管理活动的横向看,各项管理活动、各个管理对象都要进行控制。没有控制工作,组织目标和预先制订的计划就不可能实现。

上述的各项管理职能是带有普遍性的。所有管理者不论其担任什么职务、在何岗位上、处于哪一管理层次,都要执行这些管理职能。这些职能将在后续章节中分别阐述。

第二节 管理学概述

一、管理学的概念

管理学是管理者在长期从事管理活动的实践中,在继承历史管理思想与经验的基础上,综合运用现代科学和技术的理论和方法,探索、研究与总结现代社会环境条件下管理活动的基本规律、基本理论和一般方法的综合性科学。

二、管理学研究的对象

管理学研究的对象主要包括以下4个方面。

(一) 生产关系方面

研究生产关系就是要研究人们在物质资料的生产、分配、交换、消费过程中所形成的关系,即研究如何建立和完善组织机构以及各种管理体制,如何激励组织内的成员,最大限度

地调动他们的积极性和创造性,为实现组织目标而服务。只有把这些关系处理好,才能适应生产力发展的要求,促进生产的发展。

(二) 生产力方面

在生产力方面主要研究生产力诸要素之间的关系,研究如何合理配置组织中的人、财、物,使各要素充分发挥作用;如何根据组织目标的要求和社会的需要,合理地使用各种资源,以求得最佳的经济效益和社会效益。

(三) 上层建筑方面

管理学与上层建筑也有密切的联系。管理离不开政策、法令、计划、管理机制和规章制度等。在上层建筑方面主要研究如何使组织的意识形态、规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致,维持正常的生产关系,促进生产力的发展。

(四) 管理的一般规律方面

管理学是在继承历史管理思想与经验的基础上,综合运用现代科学和技术的理论和方法,探索、研究与总结现代社会环境条件下管理活动的基本规律、基本理论和一般方法的综合性科学。

【趣味阅读】

分粥的学问

有一个7个人的小团体,其中每个人都是平凡而平等的,但都不免自私自利。因此,他们想通过制定一项制度来解决每天的吃饭问题——要分食一锅粥,但并没有称量用具。于是,大家想出了各种办法。

第一种办法:指定一个人负责分粥事宜。但很快大家发现,这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人,结果却总是主持分粥的人碗里的粥最多、最好。

第二种办法:大家轮流主持分粥,每人一天。这样虽然看起来平等了,但是每个人在一周中只有一天吃得饱,而且有剩余,其余6天都得忍饥挨饿。大家都认为这种办法造成了资源浪费。

第三种办法:大家选出一个信得过的人主持分粥。开始,这位品德高尚的人还能公平分粥,但不久他就开始为自己和溜须拍马的人多分了。

第四种办法:选举一个分粥委员会和一个监督委员会,形成监督制约。公平基本上是做到了,但由于监督委员会经常提出种种议案,而分粥委员会又据理力争,等分粥完毕时,粥早就凉了。

在上述种种办法都没有有效解决这一简单的分粥问题后,他们不得不求助于管理大师。大师给了他们一个最简单的方案:每个人轮流值班分粥,但是分粥的那个人必须最后一个领粥。于是,令人惊奇的结果出现了:7只碗里的粥每次都一样多。因为每一个主持分粥的人都认识到,如果7只碗里的粥不相同的话,那他确定无疑将享用那份最少的。

管理启示:从上面的故事我们看到,只要是在一个群体中,哪怕是简单的一份分粥工作,没有管理艺术,不实施管理,也难以做到公平、公正,难以实现最初设想的目标。因此,管理