



财政部规划教材
“十三五”普通高等教育规划教材

主编 李新庚 招建贞

G 管理学

UANLIXUE



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社



财政部规划教材

“十三五”普通高等教育规划教材

管 理 学

主 编 李新庚 招建贞

副主编 杨勇军 张 燕 高永丰 谢东风



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/李新庚, 招建贞主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2017. 8 (2017. 12 重印)

财政部规划教材 “十三五” 普通高等教育规划教材

ISBN 978-7-5095-7589-5

I. ①管… II. ①李… ②招… 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 168993 号

责任编辑: 冯忠贵

责任校对: 李 静

封面设计: 骏图工作室

版式设计: 王志强

中国财经出版传媒集团 出版
中国财政经济出版社

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: jiaoyu@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010-82333010 编辑部门电话: 010-88190670

北京时捷印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 18.5 印张 446 000 字

2017 年 8 月第 1 版 2017 年 12 月北京第 2 次印刷

定价: 45.00 元

ISBN 978-7-5095-7589-5

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

打击盗版举报电话: 010-88190414、QQ: 447268889

前 言

管理学课程是高等院校经济管理类专业一门十分重要的专业基础课,各类高等院校经济管理类专业普遍重视对管理学的教学,要求学生学通学好管理学的基本理论,能够理论联系实际分析解决管理实践中的各种实际问题。然而,如何突破以往管理学基础教材强调学科体系,重理论轻实践、重知识轻实训、重管理轻服务的传统教学模式,编写出一本真正适合高等院校培养应用型、技能型高素质人才需要的管理学教材,很值得我们去认真探究。为此,我们集广东白云学院长期在一线从事管理学教学教师的智慧,编写了这本教材。这些教师有着良好的管理学知识素养,具有丰富的教学经验,特别是在理论与实践相结合、突出实践教学和案例教学方面具有明显的优势。

本教材的体系及结构是以管理职能为线索来设计的,即围绕管理的计划、组织、领导、控制、创新五大职能展开各章内容,共有十五章。循序渐进地介绍管理学原理和方法,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,并注重用案例反映当代管理实际工作,用逻辑顺序来阐述管理过程的有关知识与技能,应该说这种体系及结构特点符合国内外管理学教科书的主流。本书在写作过程中,博采国内外众多管理学教科书之所长,借鉴、参考和吸收了众多的研究成果和文献。它不仅内容丰富,而且几乎对每一个基本问题都进行了比较深入的思考和探索。本书基本原理概述精要,实践案例通俗易懂,可作为各类高等院校管理和经济专业的教材,也适合作为 MBA、研究生和网络教育相关专业的教材使用。

本书由广东白云学院工商管理学院李新庚教授和工商管理系招建贞主任担任主编,他们提出全书总体框架和编写大纲,负责全书的统稿、各章节内容协调和修改定稿工作。参加各章节编写的教师是:李新庚(第一章)、鲁碧英(第二章)、方劲浩(第三章)、饶慧(第四章)、谢东风(第五章)、曾华(第六章)、杨勇军(第七章)、黎超(第八章)、吴良勇(第九章)、招建贞(第十章)、高永丰(第十一章)、张燕(第十二章)、高爱(第十三章)、孙士伟(第十四章)、陈有毅(第十五章)。在此对他们的辛勤劳动表示衷心感谢。

本书在写作过程中,得到广东白云学院领导的大力支持,在此深表谢意。在本书的编写过程中,我们参阅和借鉴了大量的相关书刊和网络资料,引用了部分文献资料和案例,在此谨向这些书籍、论文、案例及其他资料的作者表示诚挚感谢。

高等教育改革大潮方兴未艾,高校教材的更新与改革是长期而艰难的过程。由于编者水平有限,加之编写时间仓促,对教材中的疏漏和不足之处,恳请读者提出批评和建议,以使本教材不断充实完善。

编 者
2017 年 5 月



目 录

第一篇 管理学概论

第一章 管理与管理学	1
第一节 管理与管理系统	2
第二节 管理主体——管理者	10
第三节 管理客体——管理对象与管理环境	13
第四节 管理机制与管理方法	15
第二章 管理理论的形成和发展	20
第一节 管理理论的萌芽	21
第二节 古典管理理论	24
第三节 人际关系学说和行为科学理论	29
第四节 现代管理理论丛林	32
第五节 管理理论的新发展	35
第三章 组织管理与社会	39
第一节 组织环境	40
第二节 组织文化	46
第三节 管理道德与社会责任	52

第二篇 计 划

第四章 计划	60
第一节 计划概述	61
第二节 计划工作的制订程序和编制方法	65
第三节 目标管理	70
第五章 决策	80
第一节 决策的概念与类型	81
第二节 决策的原则和程序	85
第三节 影响决策的因素	87
第四节 决策的方法	89
第六章 战略管理	99
第一节 战略管理的概念、特征和价值	99

第二节 战略管理的制定步骤和类型·····	102
第三节 战略的实施与控制·····	106
第四节 国际化经营战略管理·····	110

第三篇 组 织

第七章 组织 ·····	116
第一节 组织的含义·····	117
第二节 组织结构设计·····	119
第三节 组织职权体系设计·····	127
第四节 组织变革·····	132
第八章 人力资源管理 ·····	137
第一节 人力资源管理的含义和目标·····	138
第二节 人力资源规划·····	140
第三节 人员招聘与录用·····	143
第四节 人员培训·····	148
第五节 绩效考核·····	153
第六节 薪酬管理·····	157
第七节 员工关系管理·····	160
第九章 领导 ·····	163
第一节 领导概述·····	163
第二节 领导理论·····	169
第三节 领导艺术·····	177

第四篇 激 励

第十章 激励 ·····	182
第一节 激励概述·····	182
第二节 主要的激励理论·····	185
第三节 激励的原则和方法·····	194
第十一章 信息管理与沟通 ·····	201
第一节 信息管理的概念和作用·····	202
第二节 信息管理的程序与方法·····	206
第三节 信息沟通的概念、原则和方法 ·····	212
第四节 促进组织有效的信息沟通·····	216

第五篇 控 制

第十二章 控制的一般理论	221
第一节 控制的概念及与其他职能的关系	222
第二节 控制的类型	225
第三节 有效控制应遵循的基本原则	230
第四节 控制的一般过程	232
第十三章 控制技术与方法	238
第一节 预算控制	239
第二节 质量控制	243
第三节 绩效控制	246
第四节 其他常见的控制方法	248

第六篇 创 新

第十四章 创新及创新型组织	252
第一节 创新是新时代竞争力的体现	252
第二节 创新的概念和作用	255
第三节 创新的过程及组织	257
第四节 创新型组织的构成要素	261
第五节 企业创新机制	264
第十五章 创新领域分析	268
第一节 管理创新	269
第二节 技术创新	273
第三节 产品创新	277
第四节 经营创新	281
第五节 理念创新	284

第一篇 管理学概论

第一章

管理与管理学



本章导读

本章首先介绍管理的概念与属性,分析管理在现代社会中的重要作用;其次分析、归纳管理的各种职能,为了解全书结构做出指引;再次分别阐述管理主体和管理客体的基本含义和相关内容;最后阐述管理机制和管理方法。



【案例导入】

分粥的故事

有7个人住在一起,每天共喝一锅粥,但“僧多粥少”,粥每天都不够分。

开始,他们抓阄决定谁来分粥,每天轮一个。于是每周下来,每个人只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天。

后来,他们推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好他,使得道德高尚的人也无法公平履行职责,搞得整个团体意见纷纷。

再后来,大家组成3人的分粥委员会及4人的评选委员会,互相攻击扯皮下来,粥吃到嘴里全是凉的。

最后,大家想出来一个更新的方法:轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得平均,就算不平均,也只能认了。大家快快乐乐,和和气气,日子过得越来越好。

由此看来,实现“成功的分粥”其实需要足够的智慧和努力。“轮流分粥,分者后取”合理的游戏规则,让每个人按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾群体利益和个人利益,并且要让个人利益与群体整体利益统一起来。

其实企业管理又何尝不是这样呢?责任、权利和利益是管理平台的3根支柱,缺一不可。缺乏责任,企业就会产生腐败,进而衰退;缺乏权利,管理的执行就变成空话;缺乏利益,员工就会积极性下降,消极怠工。只有管理者把“责、权、利”的平台搭建好,员工才能“八仙过海,各显其能”。

管理活动自有人群出现便有之,在多个人进行集体劳动的条件下,为使劳动有序进行,获取劳动成果,就必须进行组织与协调。随着生产力的发展,生产社会化程度的提高,企业规模的扩大,资源配置越来越复杂,生产各个环节的相互依赖性越来越强,这些都要求更高水平和

更大程度的管理。从人类古代到现代社会,从工商企业到政府机关、事业单位和其他一切组织,从治国安邦到生产经营,无不存在管理活动。

第一节 管理与管理系统

一、管理的概念与属性

(一)管理的概念与特征

管理,简单地说是“对管辖范围内的事情的处理”。它作为人类的一种社会活动,在人类社会初始的时候就存在于不同的国家、地区、民族和部落。在不同的地方,管理起始的时间不同,发展变化的轨迹也有所不同。在总结管理活动的本质、特征的时候,不同的人所处的位置和角度不同,对管理的认识和表述也不同。

1. 对管理含义的不同表述

国内外对于管理定义的表述众说纷纭,有代表性的说法主要有以下几种:

(1)管理是由计划、组织、指挥、协调、控制等职能活动组成的活动过程。这是1916年由法国的管理学家和实业家法约尔提出的。迄今100多年来,除了在管理职能的提法上有所增减外,总体来说这种提法仍然得到人们广泛的认同。

(2)管理是通过计划、组织、领导和控制工作来协调所有的资源,以便实现组织目标。这里强调了管理是一种协调活动,协调的对象是以人为中心的各种资源;协调的手段是计划、组织、领导和控制工作;管理是有目的的过程,其目的是实现组织既定的目标。

(3)管理是在组织中为了实现一定的目标而对人和物质资料的协调活动。在这一概念中,管理包括了这样一些要素:管理必须在一定的组织中进行,管理一定有既定的目标,管理是对人和物质资料的协调。

(4)管理是由一个人或更多的人来协调其他人的活动,以便收到个人独立活动所收不到的效果而进行的各种活动。这一论点的中心是强调了“其他的人”,强调了管理的客体。

(5)管理是通过对人际关系的协调来激发人的积极性,以实现共同目标的一种活动。这里强调的是协调人际关系、激励积极性和实现组织目标。

(6)管理就是决策,是为了实现组织目标,对备选的若干个方案进行对比,优选出满意方案的过程。

(7)管理是根据系统固有的规律,施加影响于这个系统,使其呈现出新的状态的过程。

以上关于管理的不同表述,都从不同的方面描述了管理的含义。

2. 管理的定义

综合上述关于管理含义的阐述,我们给管理做一个定义:管理是指一定组织中的管理者,通过计划、组织、领导、控制和创新等职能活动,对组织的各种资源进行有效的配置和协调,以实现组织目标的活动过程。

这个定义包含了以下基本观点:

(1)管理是一个过程。计划、组织、领导、控制、创新是管理的基本职能,也是管理的基本环节,它们彼此之间并不是孤立的存在,而是互相联系、互相影响、互相渗透和互相包容的。做好各项管理工作,应当把握好每一个管理环节,做好各个管理环节之间的协调。



(2)管理必须在一定的组织中进行。各种各样的组织都不会无缘无故地产生,当个人的目标仅仅凭借自己的努力无法实现的时候,往往需要寻找他人合作,这就形成了组织。组织一经出现,个人目标就变成了组织目标。组织内各成员的观念、行动不可能自发地一致,一个组织细致的专业化分工和密切的合作要有一定的章程、规范。离开了组织,管理就成了一句空话。

(3)管理的任务是实现组织各种资源的有效配置。在一个组织中,管理主体是各层次的管理者,管理对象是各种资源,管理任务是使组织适应外部环境需要。通过管理,使组织的各种资源做到人尽其才、地尽其利、物尽其用,实现人与人、人与物在空间上的最佳组合,在时间上的最有效衔接。组织要实现自己的目标,需要把各种资源集合起来综合运用。组成组织资源的要素很多,有人力、财力、物力、资源等硬要素,也有科学技术、智慧、管理等软要素。各种要素的量足、质优当然有利于组织目标的实现。即使组织中某项要素弱了一点,但管理做得好也能使其得到补偿。但是如果仅有要素的量足质优,而管理这个“粘合剂”不佳,不能实现对要素的最佳组合,再好、再全的要素也是枉然。可见,管理就是资源的配置和协调工作。

(4)管理的中心是协调人与人之间的关系。在一个组织中的人和人、人和物的组合中,它们所处的地位并不是平等的。现代社会,科学技术在社会经济发展中所处的地位日显突出,人是科学技术的载体,人与人之间的协调无疑处于领先地位。人际关系协调好了,能激励人的主观能动性,充分发挥每一个人的聪明才智;能减少内耗、形成合力;能实现优势互补,克服各种困难,实现组织目标。

(5)管理的目的是实现组织目标。凡是组织,不管政治组织、经济组织、社会组织和文化组织等,都有自己的目标。成立组织的目的就在于实现组织的目标。在一个组织中,管理主体的管理职能是相对稳定的。但不同的组织,其目标可以不同;就是同一个组织,在不同时期的目标也是不断变化的。管理者既要锁定目标不放松,又要根据外部环境和内部条件的变化适时调整组织目标,为实现目标而不懈努力。

3. 管理的特征

管理的特征归纳起来主要有以下几点:

- (1)管理必须借助于一个组织作为载体;
- (2)管理的中心是协调人与人的关系;
- (3)管理都是围绕着一一定目标的实现而进行的;
- (4)管理的内容十分广泛;
- (5)管理的效果与组织环境紧密相关。

这里重点阐述后面两个方面的含义。

一方面,管理的内容具有广泛性特征。从空间上看,管理覆盖了社会生活的每一个领域,世界上没有不需要管理的社会生活领域;从时间上看,管理贯通了每一个组织存在的始终。尤其是现代社会,在社会化大生产条件下,没有管理,人们就不能有效地进行劳动,也就无法生存下来。现代社会是由人组成的、彼此之间相互依赖的社会,因而现代社会的人都是社会人。人和社会的这种内在联系决定了管理是不可缺少的因素。世界上不管东南西北,不管是发达国家还是发展中国家,都离不开管理。在一个国家内部,政治、经济、文化、社会等各种事业都离不开管理。具体到每一个人,也都有对自己实施管理的问题。一个人在成长过程中,有长远奋斗目标,有为实现目标的计划和行动,有对自己不断地激励、约束和控制,这就是自我管理。一个人只有对自己实施严格的管理,才能使自己成为一个不因为虚度年华而悔恨的人,成为有益于人民的人。相反的是,如果一个人胸无大志、行动无目标,对自己无要求、无约束、无管理,只

能是一个盲目的人。可见,每个人都应当对自己实施有效的管理。

另一方面,管理的效果与组织环境紧密相关。任何组织都不是孤立的,都是处在一定环境之中的组织。一个组织能否产生、发展,从内部看,是组织者意志的产物;从外部看,则要求组织的种种努力与环境相适应,符合环境变化的趋势和潮流。例如,一个企业的生存发展,必须以适应环境的需要为前提,离开社会环境来追求企业如何发展,只能是不切实际的空想。因此,管理者要使自己的管理卓有成效,必须研究环境,认清形势,把握好面临的机遇和挑战,抓住机遇,改善与外部环境的关系,最终取得事业的成功。

(二)管理的属性

管理具有两重属性:管理的自然属性和管理的社会属性。

1. 管理两重性原理

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。

2. 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。在管理过程中,为有效实现目标,要对人、财、物等资源合理配置,对产供销及其他职能活动进行协调,以实现生产力的科学组织。

3. 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)管理是科学性与艺术性的结合

说它是科学,是强调其客观规律性;说它是艺术,则是强调其灵活性与创造性。而且,这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开,而是相互作用,共同发挥管理的功能,促进目标的实现。

二、管理实践、管理思想和管理理论

自从有了人类社会,有了集体劳动和分工协作,就有了管理实践活动。人们在自己和他人的管理实践中逐渐总结出管理经验和教训,就形成了管理思想。管理思想产生于管理实践,管理实践是管理思想的源泉。管理思想并不是消极、被动的,它一经产生又反过来影响管理实践、反作用于管理实践。

人类的管理活动十分丰富,和它相对应的管理思想也是五彩缤纷。随着生产力的发展,人与人之间的沟通和学术交流日益增加,人们将一定的管理思想进行整理、加工,使之系统化,便形成了管理理论。以不同的管理思想为基础便形成了不同的管理理论学派,以至出现了“管理理论丛林”,不同的管理理论是不同的管理思想的反映。

没有理论指导的实践是盲目的实践,靠盲目实践想实现管理目标的困难是很大的。而系统化的管理理论无疑能指导管理实践,能大大提高管理效率。并且,人类认识客观世界的过程是实践——认识——再实践——再认识的无穷往复的过程,管理理论需要接受实践的检验,在实践中逐步得到完善、充实和提高。

管理实践、管理思想和管理理论的关系如图 1-1 所示。

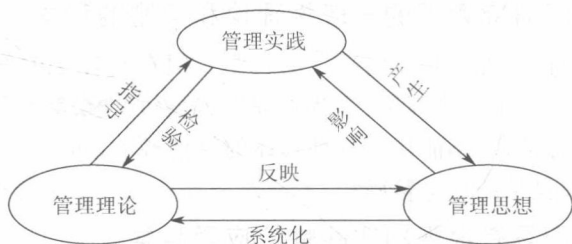


图 1-1 管理实践、管理思想和管理理论的关系图

三、管理学研究的对象

人类社会生活十分丰富,不同的集体劳动与分工协作,需要不同的管理,千姿百态的管理活动产生了各种具体的管理学说,如国民经济管理学、行政管理学、企业管理学、旅游管理学等等。不同行业、部门、单位管理的性质、目标、任务、要求均有很大的差异,例如一位军长的决策与一位村长的决策就会有很大的不同,一位企业总经理管辖的资源会比一位班组长管辖的资源多出许多倍,这是它们的个性。而共性存在于个性之中,透过许许多多的具体管理可以看到,不管是哪一个部门、单位的管理,都要履行计划、组织、领导、控制、创新的职能;都要调动人的积极性;都要充分发挥每一种组织资源的作用;都要加强领导班子建设,改进领导作风;都要采用现代科学技术成果,采用各种现代方式、方法、手段等等。管理学是一门系统研究管理过程普遍规律、基本理论和一般方法的科学,它研究的对象是管理活动和管理过程中普遍适用的原理和方法。

四、管理学的特点

管理学作为整个科学技术体系中的一个门类,和其他科学比较起来具有以下一些特点:

(一)管理学是一门年轻而迅速发展中的科学

人类的管理实践和管理思想源远流长,而管理学作为一门独立的科学却是以 20 世纪初泰勒的“科学管理”问世为标志的。虽然它成为一门独立的科学才 100 年左右的时间,但它在社会经济发展中显示出巨大的作用。因此,它一经出现就倍受人们的重视而迅速发展。100 余年的时间,它的发展已经历了古典理论、行为科学理论等阶段,目前许多国家已处于现代管理阶段。在管理学领域里,学派林立,花繁叶茂,研究成果与日俱增。

(二)管理学是一门具有历史继承性的科学

管理学虽然是一门年轻的科学,但它的形成和发展并非只是对现代管理实践和思想的总结,它还包括对历史上各种管理实践和管理思想的学习、继承,即管理学需要继承、挖掘人类历史上优秀的管理实践和管理思想遗产。例如,现在世界上很多国家都在研究我国古代的《孙子兵法》,这表明,现代社会许多组织战略和战术管理的源头都可以在《孙子兵法》中得到体现。

(三)管理学是一门具有相对独立性的科学

管理学的独立性是相对于社会科学和自然科学中的其他学科而言的。管理学必须构建自己的学科体系,有自己相对独立的学科内容。管理学需要大量运用自然科学和社会科学的理论、原理、方法和工具,但它不能简单地划归自然科学和社会科学。可以说,管理学是社会科学、自然科学的交叉科学,是一个具有自身特殊内容的科学体系。



(四) 管理学是一门研究管理的一般性理论和问题的科学

虽然相对于其他学科,管理学是一门独立的科学。但在管理学内部,却有很多分支科学,如经济管理学、行政管理学、企业管理学、军队管理学、学校管理学等。管理学研究是各种具体管理科学的抽象、概括、总结,它不能代替各种具体的管理科学,却对每门管理科学具有指导意义,是每一门具体的管理科学的理论基础。

(五) 管理学是一门具有很强的实践性的应用科学

管理学来自于实践,是对管理实践蕴藏的管理规律、原理的概括和总结。管理学能应用于实践,接受实践的检验,在实践中充实和完善。管理学是一门应用性很强的科学,一个组织有没有管理理论做指导,其行动的结果会相差甚远。

五、管理系统与管理职能

(一) 管理系统

1. 管理系统

管理系统,是指由相互联系、相互作用的若干要素或子系统,按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。

关于管理系统的理解:

(1) 管理系统是由若干要素构成的,这些要素可以看做是管理系统的子系统;而且这些要素之间是相互联系、相互作用的。

(2) 管理系统是一个层次结构。其内部划分成若干子系统,并组成有序结构;而对外,任何管理系统又成为更大社会管理系统的子系统。

(3) 管理系统是整体的,发挥着整体功能,即其存在的价值在于其管理功效的大小。而任何一个子系统都必须是为实现管理的整体功能和目标服务的。

2. 管理系统的构成

管理系统是由管理者与管理对象组成的并由管理者负责控制的一个整体。

管理系统的整体是由相对独立的不同部分组成的。这些部分可以按人、财、物、信息、时间等来划分,也可以根据管理的职能或管理机构的部门设置来划分。管理工作如果看不到整体中的各个组成部分就看不清楚整体的结构和格局,就会造成认识上的模糊,从而在工作上分不清主次。同时任何管理系统都是变化发展着的,而且任何变化和发展都会表现为管理的具体任务和管理目标的实现条件的变化。

管理系统一般由以下要素构成:

(1) 管理目标。管理目标是管理功能的集中体现,是管理系统建立与运行的出发点和归宿,管理系统必须围绕目标建立与运行。所有的管理行为都是为了有效地实现目标。

(2) 管理主体。管理主体即管理者,是管理系统中最核心、最关键的要素。配置资源、组织活动、推动整个系统的运行、促进目标实现,所有这些管理行为都要靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者,是发挥系统功能、实现系统目标最关键的力量。管理的主体,既表现为单个管理者,又表现为管理者群体及其所构成的管理机构。

3. 管理对象

管理对象,作为管理行为受作用的一方,对管理成效以及组织目标的实现,具有重要的影



响作用。管理对象包括不同类型的组织,也包括各组织中的构成要素以及智能活动。

4. 管理媒介

管理媒介主要指管理机制与方法。管理机制与方法是管理主体作用于管理对象过程中一些运作原理与实施方式、手段。管理机制在管理系统中具有极为关键的作用,它是决定管理功效最关键、最核心的因素。而管理方法则是管理机制的实现形式,是管理的直接实施手段。

5. 管理环境

管理环境是指实施管理过程中的各种内外部条件和因素的总和。管理行为依据一定的环境而存在,并受到管理环境的重要影响,管理环境是管理系统的有机组成部分。

(二) 管理职能

管理的职能,是指管理者为实现管理目标,在实施管理行为中必须承担的责任和必须完成的任务。

根据当前时代的特征,作为管理工作必须履行的职责和必须完成的任务,本教材将其归类为5项职能,即计划职能、组织职能、领导职能、控制职能和创新职能。

1. 计划职能

计划,也叫运筹、策划,是任何组织实施任何一种活动所必须具备的一项必要条件。计划是组织在未来某个时候要达到的目标,是组织决定由什么人在什么时间、什么地方去完成什么任务,使用多少人力、物力、财力资源以及人与人之间怎样分工、协作的一种科学的安排。古人云:“凡事预则立,不预则废。”这里的“预”就是计划。组织如果没有计划就不能生存和发展。只有正确的计划才是实现组织目标,走向成功的基础。

计划职能的内容主要有以下几个方面:

(1)预测。预测应建立在及时、完整、准确地了解和掌握组织内外部各种信息的基础之上。组织在对外部信息的把握中,应准确地发现和分析自己面临的机遇和危机;在对内部信息的把握中,应全面、客观地了解自己的优势和劣势。组织只有在准确分析了内外部机遇、危机、优势、劣势的基础上,才能确定自己的发展方向和目标。组织的目标应当是经过努力可以实现的目标。一方面,目标必须通过努力才能实现,否则对组织成员没有足够的动力,没有多大的激励作用;另一方面,目标是可以实现的,如果一种目标经过努力还是难以实现,那就是不切实际的虚幻目标,这种目标对组织不具有任何实际意义。

(2)决策。决策也叫“拍板”或“做出决定”。为了实现组织目标,计划的制定者应当设计出两套以上的方案,提出每种方案的优点和缺点,指出本组织选用各种方案的有利因素和约束条件以供领导决策参考。领导者在对各种方案进行优选对比以后决定选择满意方案。在整个管理过程中,决策是一项十分重要的工作。决策问题上的重大失误,往往会出现“一步走错,满盘皆输”的局面。因此应当努力实现决策民主化、科学化,建立决策责任制,如果决策者决策失误造成重大损失时,要承担相应的责任。

(3)编制计划。计划是围绕组织决策目标的实施而安排的行动方案、步骤和方法,包括实现决策目标方案的综合计划和各职能部门的执行计划。计划对于上级部门来说是实施指挥、控制的依据,对于下级来说是行动的基础。严密的计划能使组织活动协调、有序,能提高效率。做计划的时候要进行可行性分析,要留有余地,有的还要有备用计划。

(4)对计划执行情况的检查。有了计划就应该执行,既要忠实地执行计划,又要创造性地执行计划。对执行情况的情况应当适时进行督导和检查,如果发现执行情况和计划要求之间

出现偏差,应采取相应措施,使偏差控制在允许的范围之内。至于怎样实施控制,在后面有关章节里要专门论述。

2. 组织职能

组织有静态组织和动态组织之分。静态的组织是指具有宗旨、目标、任务的人群组成的群体,如政府、政党、机关、企业、事业单位等;动态的组织则是指群体为了实现目标的具体行动、活动、行为,如机构设置、工作安排、员工培训、活动开展等。

一般地说,组织职能中的“组织”主要指动态的组织。因此,组织是指人们围绕实现既定的目标和计划,建立合理的组织机构,确定各岗位成员的分工协作及隶属关系的行为。组织是使群体内各部门、单位、人员之间的责、权、利一致并彼此协调,以保证组织目标顺利实现的一系列管理活动。具体包括以下一些内容:

(1)根据计划中提出的目标和任务,分析并确定为完成这些任务,组织应具有哪些工作职能。诸工作职能中往往有关键职能和一般职能,关键职能是和目标、任务直接相关的,是具有十分重要地位和作用的职能;一般职能是和关键职能相配套的职能,它要服从并服务于关键职能。

(2)根据以上分析所确定的职能,组织应设置相应的机构以分解、落实哪些机构履行哪些职能。组织的机构有大小,机构的层次有高低,因此机构的职能要和责任的轻重、任务的大小相协调,不能倚轻倚重,既不能允许存在没有职能的机构,也不能出现没有履行机构的职能。

(3)对组织各个部门和机构的职能进行细分,据此定岗定员,确定不同岗位和人员的权力义务和相互之间的协调合作的关系。

(4)根据每一工作岗位的工作简繁、责任轻重配备工作人员。选聘人才要量才适用,既不能大材小用,也不能小材大用。选聘人才不能要求十全十美,要扬其所长,避其所短。

(5)对各级管理人员乃至全体员工进行培训,不断提高他们的政治素质和履行岗位责任的能力。市场经济和知识经济时代本身就给组织的各级管理人员提出了很高的要求,更何况我国正处于经济转型时期,改革开放正向纵深发展,过去我们熟悉的很多东西不能用了,新事物层出不穷,全体管理人员和员工都应当接受新事物、研究新问题,这样才能跟上时代的步伐,完成组织赋予的各项任务。

(6)建立健全各项管理的规章制度,使全体组织成员前进有方向、行为有规范、工作有依据、检查有标准、组织活动有成效。

3. 领导职能

领导职能是指挥、率领、引导和鼓励部下为实现组织目标而共同努力的行为过程,是通过领导者的特殊行为和活动方式来实现的。领导职能主要包括以下一些内容:

(1)配备好组织的领导班子。组织的性质不同,领导班子产生的方式也是不同的,如有选任制、委任制、聘任制、考任制等。不同组织面对的环境、任务不同,其领导班子的行为模式也有很大的差异,有的领导比较民主,有的领导则较为专制。一般地说,为了使领导班子团结合作、形成合力,不论采用哪一种方式产生领导班子,都要广泛听取群众意见。

(2)决策。决策贯穿于管理工作的始终。在计划职能中有计划目标、方案的决策;在领导职能中有领导职能的决策等。从某种意义上讲,领导就是决策。在管理过程中,决策是十分重要的,正确的决策是正确行动的基础和前提。对于领导者来说,要使决策更科学、有效,必须不断改进管理机制,提高决策水平,这是各级领导者和管理人员应当十分重视的问题。

(3)用人。现代社会各种组织的管理要素中,人的因素越来越显得重要,人的积极性和知识技能程度比什么都宝贵。无数事实证明,一个组织兴旺与否,就看它能不能把具有各种才能的人凝聚在组织里,并使他们心往一处想,劲往一处使,形成合力,这就是所谓的“人心齐,泰山移”。领导职能的发挥,要通过对组织成员的选拔、使用、考核、奖惩和培训等一系列环节,把组织所需要的各种人才团结在自己的周围。

(4)指挥。领导者为了实施组织计划、实现组织目标,通过下达指示、命令和任务,使全体成员统一认识、统一思想、统一行动、统一步伐、坚韧不拔、一往无前的一系列活动的指挥。指挥应当科学、正确;应当统一、集中;应当建立有效的指挥系统,并伴之以严肃严明的组织纪律。

4. 控制职能

控制是通过对计划的执行进行监督、检查,掌握工作的实际进展情况,把这种实际情况和计划要求相比较,找出它们之间的偏差,采取相应措施减少偏差的活动。

现代社会的特点是事物发展变化快,节奏也快;组织内外各要素之间联系广泛,关系也复杂;反映事物的信息多,不确定因素也多。计划的制定是建立在信息分析基础上的,由于人们事先对信息的把握不可能详尽,出现一定的偏差是正常现象。但这种偏差要控制在一定的范围内,不能失控。如果听任这种偏差存在、扩大,那计划就会成为“空话”,目标就会成为“泡影”。因此,必须实施有效控制,把偏差控制在允许的范围之内。

为了实施有效的控制,在制定计划和进行组织设计的时候,就应当设计一个与计划要求相适应的控制系统;在制定工作程序和岗位责任制的时候,就要赋予控制系统收集执行信息的步骤和实施控制的职责;在实施控制的时候,要把抓点和抓面结合起来。抓点是抓容易出偏差的实施点,抓面是抓在一般情况下不怎么出偏差、在特殊情况下可能会出偏差的环节。实施有效的控制,要有系统控制的思想,因为组织内部各种要素关系错综复杂,组织和外部联系非常密切,实施一项控制措施往往会引起连锁反应,有正面的反应,也有负面的反应,可谓牵一发而动全身。控制前要充分考虑可能会出现一些什么样的反应和反应的强度,使这些反应保持在组织可以承受的范围之内。

5. 创新职能

创新的含义源于工程技术,它是和机器设备、工艺技术的更新换代联系在一起的。一般认为,创新是淘汰旧的东西,创造新的东西,它是一切事物向前发展的根本动力,是事物内部新的进步因素通过矛盾斗争战胜旧的落后的因素,最终发展成为新事物的过程。将创新引申到管理职能之中,表明创新也是管理的一项基本职能。

从理论上讲,管理必须创新。一个组织之所以能够存在,是因为它能适应环境,能利用环境满足自己的不同需求,能与环境发生各种各样的互动,还能够在一定的条件下改变环境。特别在当今时代,不管是组织的宏观环境还是微观环境,都处在不断运动、变化和发展之中,所以,组织对环境的需求和改变也应当处在不断地变化之中。组织总是通过积极的管理创新,来实现与客观世界的良性互动。相反,如果一个组织总是“以不变应万变”,总是抱残守缺、墨守成规,必将因为与环境不相适应而被淘汰。

从实践上看,管理也必须创新。在人类历史上,各种生产技术的发明创造、各种管理理论的推陈出新,无不是创新的结果。没有管理创新就没有社会的进步,就没有人类文明的发展。放眼未来,我们要建设高度的物质文明、精神文明和政治文明,要赶上时代发展的潮流,离开管

理创新是不可能的。

理论和实践都证明:创新是一个民族的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力。

管理创新的内容十分丰富,概括起来主要有以下几个方面:

(1)目标创新。组织发展的总体目标,以及总体目标指导下的阶段目标、部门目标等,都应当根据环境及内部条件的变化而变化,这就是目标创新。例如,现在人类活动对大气、土壤和水资源的污染已成为一种公害,使得环境保护成为人类活动的总体目标,在这个总体目标之下,任何组织都要确定自己的环境保护目标。人类活动没有这种目标创新,就不能保证人类社会和自然协调发展。

(2)组织机构创新。组织机构是履行组织职能、实现组织目标的载体和工具。环境在变,组织目标和职能在变,组织机构必须与时俱进、不断创新。例如,我国在由计划经济向市场经济转变的过程中,企业在组织制度和组织机构上,改工厂制为公司制,改传统企业组织制度为现代企业组织制度。这就使企业在组织制度和组织机构上进行了积极的创新,它有利于企业的生存和发展,有利于企业自主经营,自我发展,为企业提高生产效率起到了重要的作用。

(3)制度创新。如果说组织机构创新是组织的框架、躯壳上的变革,那么制度创新则是保障组织健康发展的基本规范。组织的管理制度、用人制度、财产制度、分配制度直到工作岗位责任制度等等,都要不断健全,都要与时俱进,都要适应环境、目标、形势、任务的变化而不断创新,使其成为实现目标任务的制度保障。

(4)管理方式、方法、手段的创新。办什么事都有方式方法问题,方向正确、方法对头,往往能获得事半功倍的效果。过去我们解决社会经济发展问题多用计划方法,解决具体问题多用行政命令方法,解决思想问题多用政治工作的方法,解决决策问题多用集体讨论的方法。这些方法、手段在当时的历史条件下是十分必要的,曾发挥过一定的作用。在发展社会主义市场经济的过程中,我们还应该广泛使用现代管理方法,包括法律方法、经济方法、系统论方法、信息论方法、控制论方法、运筹方法、数理统计方法、数学模型方法等等,实现管理方法和手段的创新。管理方法和手段的创新,要运用“一把钥匙开一把锁”的原理,在管理实践中遇到什么样的“锁”就能用与之相适应的“钥匙”。进一步说,管理方法和手段的创新,还要研究不断出现的“新锁”,以及时发现“新钥匙”,这样,我们面临的各种问题才能迎刃而解。

(5)环境创新。任何组织都存在于一定的环境之中,组织的生存和发展都有赖于同环境进行物质、能量、信息的交换并保持这种交换的动态平衡。环境恶化,组织的生存和发展就会感到艰难。环境是客观存在的,变化的,组织要适应环境而存在,适应环境的变化而变化。但这种适应不应当是消极、被动的适应,生命力旺盛而有所作为的组织,在培育、改善环境方面的能动作用是巨大的,能使环境向良性方向发展,以利于实现组织目标。

第二节 管理主体——管理者



【案例导入】

老农田里的石头

在老农的一块农田当中,多年以来横放着一块大石头。这块石头碰断了老农的好几把犁头,还弄坏过他的播种机。多年来,老农对此无可奈何,巨石成了他种田时挥之不去的心病。

一天,在又一把犁头打坏之后,想起巨石给他带来的无尽麻烦,老农终于下决心了结这块