



高等学校经济与管理类核心课程教材

MANAGEMENT

教育科学国家规划课题研究成果

刘秋华 主编

管理学 (第三版)

高等教育出版社

核心

高等学校经济与管理类核心课程教材

MANAGEMENT

教育科学国家规划课题研究成果

刘秋华 主编

管理学 (第三版)

GUANLIXUE

高等教育出版社·北京

内容提要

本书的第一版为教育科学“十五”国家规划课题研究成果。
本书为第三版,是在前两版的基础上补充、修订、完善而成的。

本书共 11 章,阐述了管理学基础知识、决策与计划、组织与人员配备、领导与激励、沟通与控制、创新与发展等内容。本书在论述中围绕三条主线:一是以时间为主线阐述管理理论的发展,为学生把握管理学的发展提供便利;二是以职能为主线阐述管理学的基本理论,使学生全面地掌握管理的基本知识和技能;三是以案例为主线,在阐述理论的同时采用短小精悍的案例进行说明,使理论与实践紧密地结合在一起。

本书资料丰富,实用性强,可作为高等学校本专科经济管理类专业学生用书,也可作为从业人员的自学或培训参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 刘秋华主编. —3 版. —北京:高等教育出版社, 2015. 6

ISBN 978-7-04-042652-6

I. ①管… II. ①刘… 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 (2015) 第 093759 号

策划编辑 刘自挥 责任编辑 张晶晶 封面设计 张文豪 责任印制 蔡敏燕

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	上海师范大学印刷厂		http://www.hepsh.com
开 本	787mm×1092mm 1/16	网上订购	http://www.landaco.com
印 张	16.75		http://www.landaco.com.cn
字 数	390 千字	版 次	2004 年 7 月第 1 版 2015 年 6 月第 3 版
购书热线	021-56717287 010-58581118	印 次	2015 年 6 月第 1 次印刷
		定 价	32.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 42652-00

第三版前言

由高等教育出版社先后于2004年7月(第一版)和2010年2月(第二版)出版的《管理学》,是教育科学国家规划课题研究成果,自出版以来被许多高等院校,特别是应用型本科院校列为首选教材广泛使用。

“管理学”是经济管理类专业一门重要的专业基础课,为了更好地满足高等学校应用型人才培养的需要,本教材的编写着眼于管理学发展的前沿,充分吸收管理学研究的最新成果,充分注重学科的系统性和先进性。在内容的组织上考虑了学生的易接受性,在内容的叙述上深入浅出,重点突出。并且,为适应教学的需要,每章之前提出了“学习目的”和本章的内容提要,每章之后附有“案例”、“主要概念”、“练习思考题”以及知识网络图形式的“本章小结”,帮助学生全面系统地掌握管理学的基本规律和基本方法。同时,正文中穿插了很多专栏,这些专栏资料不仅有助于加强理论与实际的联系,而且可以扩大管理学知识的内涵,使学生不断提高分析问题和解决问题的能力,更好地适应社会发展对应用型本科院校经济管理类学生所提出的理论知识和实践能力的要求。

为了更好地满足广大读者的需要,作者在基本不改变第一版、第二版总体框架的前提下,通过全面总结近几年教学经验和广泛听取广大读者意见,对本教材进行了全面修订、补充和完善,特别是更新了绝大多数课后案例和增加了算例。新的课后案例不仅能够更加深刻地反映当前国内外企业管理实践中的经验和教训,更好地与应用型本科院校的培养对象和培养目标相适应,也能够使本教材更好地满足教学过程的需要,获得更好的教学效果。

在本教材的修订过程中,编者直接或间接参阅了国内外大量的文献资料和相关网站,有的没有详细在书中一一列举,在此向有关编者一并表示感谢,同时对提出建议的广大读者也一并表示谢意。书中不足之处,敬请广大读者不吝赐教。

编 者

2015年6月

第二版前言

由高等教育出版社2004年7月出版的《管理学》，是“教育科学‘十五’国家规划课题研究成果”，被许多高等院校特别是应用型本科院校列为首选教材广泛使用。

管理学是系统研究管理活动的基本理论、基本规律和基本方法的科学，是经济管理类专业的一门重要的专业基础课。目前市场上各种管理学的教材可谓“百花齐放、百家争鸣”，本书的编写主要针对应用型本科院校的学生，这是其区别于其他教材的一个最显著的特色，同时此书也可供社会读者阅读。第一版前言特别强调了本书的“实用性”、“易接受性”的特点，广大师生使用本书后，在对这一特点进行了充分肯定的同时也提出了一些诚恳的意见和建议。

为了更好地满足广大读者的需要，进一步按编写宗旨来完善本书，作者在基本不改变第一版总体框架的前提下，在全面总结教学经验和广泛听取广大读者意见的基础上，对本书进行了全面的修订、补充和完善，特别是更新了绝大多数案例。新的案例能够更加深刻地反映目前国内外企业管理实践中的经验教训，更能与应用型本科院校的培养对象和培养目标相适应，同时也使本书能更好地适应教学过程和教学效果的需要。修改后的教材更加贴近应用型本科院校的教学要求。

全书共分十一章，具体修订分工如下：第一、二、三、四章由南京工程学院刘秋华修订；第五章由南京工程学院郭新强修订；第六、七章由淮海工学院刘春梅修订；第八、九、十、十一章由黑龙江工程学院袁基瑜修订。刘秋华主编负责整个修订过程，并对全部修订内容进行统筹协调安排。

在本书修订的过程中，我们直接和间接地参阅了国内外大量的论著、教材和相关网站，未能在书中一一注出，在此向有关编者表示感谢，同时对提出意见和建议的广大读者也一并表示谢意。书中不足之处，敬请广大读者继续不吝赐教。

编 者

2010年2月

第一版前言

管理学是一门系统研究管理活动的基本理论、基本规律和基本方法的科学,是经济管理类专业的一门重要的专业基础课。

本书的编写是在对经济管理类专业应用型人才培养体系的创新和实践进行了深入研究,特别是在对经济管理类专业人才应具备的素质、能力和知识结构进行系统研究的基础上进行的,能使之更好适应普通本科院校经济管理类专业学生对管理学知识的要求。

本书在编写中首先考虑了实用性。由于管理学是经济管理类专业学生的一门专业基础课,是学生今后学习管理专业课程的基础,因此,在内容的组织上考虑了学生的易接受性,在内容的叙述上深入浅出、重点突出。其次,为了教学的需要,在每章之前提出了学习目的和内容提要,每章之后附有案例,并且在内容中穿插了很多专栏,这些专栏不仅可以加强理论与实际的联系,而且可以拓展知识面,使学生不断提高分析问题和解决问题的能力。同时每章之后还附有基本概念、练习思考题以及知识网络图形式的本章小结,帮助学生全面系统地掌握管理学的基本规律和基本方法。最后,本书非常注重学科的先进性,对管理职能的阐述以及对管理学未来的发展都融入了最新的管理理论。

全书共分十一章,主要内容为管理的基本概念和性质、管理理论的发展、管理者应具备的技能和方法、管理学特性;决策职能;计划职能;组织职能,包括人员配备;领导职能,包括激励和沟通;控制职能;创新职能以及管理的发展。

本书由南京工程学院刘秋华担任主编,负责组织设计编写大纲以及全书的统稿和修改,并最后进行定稿。本书的第一章、第二章、第三章和第四章由刘秋华编写,第五章由南京工程学院郭新强编写,第六章、第七章由淮海工学院刘春梅编写,第八章、第九章、第十章和第十一章由黑龙江工程学院袁基瑜编写。淮阴工程学院的宋素娟为第四章的编写提供了部分案例和写作素材,淮海工学院的吴价宝为本书编写大纲提出了许多宝贵意见,在此一并表示感谢。

在本书的编写中我们直接和间接地参阅了国内外大量的论著和教材,书中引用的地方没有完全进行标注,而是采用了书后列出参考书目的方式,在此向有关编著者表示感谢。由于时间和水平的限制,尽管我们做了不懈努力,但书中难免有错误,恳请广大读者不吝赐教。

编 者

2004年4月

目 录

第一章 管理与管理学	001
第一节 管理概述	001
第二节 管理理论的产生与发展	009
第三节 管理者	028
第四节 管理学的特性	034
案例：中国成功的管理者——马云	035
本章小结	040
主要概念	041
练习思考题	041
第二章 决策	042
第一节 决策概述	042
第二节 决策的原则与过程	048
第三节 决策的方法	053
案例：从史玉柱的巨人集团看决策的重要性	059
本章小结	063
主要概念	064
练习思考题	064
第三章 计划	065
第一节 计划概述	065
第二节 计划的编制程序	071
第三节 现代计划方法	073
案例：从施温自行车公司的倒闭看计划的重要性	080
本章小结	082
主要概念	083
练习思考题	083
第四章 组织	084
第一节 组织概述	084
第二节 组织设计	087
第三节 组织结构	092
第四节 组织变革	100
案例：美的集团的组织结构	104

本章小结	108
主要概念	109
练习思考题	109
第五章 人员配备	110
第一节 人员配备概述	110
第二节 管理人员选聘	115
第三节 管理人员考核	123
第四节 管理人员培训	127
案例：微软公司的人员招聘	130
本章小结	133
主要概念	134
练习思考题	134
第六章 领导	135
第一节 领导概述	135
第二节 领导者素质	141
第三节 领导理论	145
第四节 领导艺术	154
案例：柳传志的领导思想	159
本章小结	163
主要概念	164
练习思考题	164
第七章 激励	165
第一节 激励概述	165
第二节 激励理论	169
第三节 从激励理论到实务	181
案例：星巴克成功激励员工的法宝	183
本章小结	185
主要概念	186
练习思考题	186
第八章 沟通	187
第一节 沟通概述	187
第二节 沟通的障碍及改善	193
第三节 对冲突的认识和解决	197
案例：沃尔玛的成功沟通	199
本章小结	201

主要概念	202
练习思考题	202
第九章 控制	204
第一节 控制概述	204
第二节 控制的类型	206
第三节 控制的过程	210
第四节 控制的方法	213
案例：华为的内部控制体系	220
本章小结	222
主要概念	223
练习思考题	223
第十章 创新	224
第一节 创新概述	224
第二节 管理创新	229
第三节 技术创新	232
案例：苹果公司的创新	235
本章小结	239
主要概念	240
练习思考题	240
第十一章 管理的发展	241
第一节 知识管理的趋势	241
第二节 文化管理的趋势	245
案例：IBM 公司的知识管理	249
本章小结	252
主要概念	253
练习思考题	253
参考文献	254

专 栏 目 录

专栏 1-1	著名管理学者对管理含义的理解	002
专栏 1-2	长城与组织管理	003
专栏 1-3	生铁搬运试验	012
专栏 1-4	铲运标准化试验	012
专栏 1-5	泰勒简介	014
专栏 1-6	法约尔桥	016
专栏 1-7	法约尔简介	017
专栏 1-8	韦伯简介	020
专栏 1-9	霍桑试验	022
专栏 1-10	五项修炼	027
专栏 1-11	明茨伯格的管理者角色理论	028
专栏 1-12	中国杰出的管理者——张瑞敏	030
专栏 1-13	不同层次的管理岗位对管理技能有不同的要求	032
专栏 1-14	经济方法在海尔公司管理中的应用	034
专栏 2-1	决策失误成千古恨	043
专栏 2-2	决策正确与否受个人素质的影响	046
专栏 2-3	决策对企业的生存和发展至关重要	048
专栏 2-4	可行原则的具体要求	048
专栏 2-5	科学原则的基本要求	050
专栏 2-6	方案选择的方法	052
专栏 3-1	科宁公司战略计划的作用	067
专栏 3-2	贝克顿·迪金森的战略实施	068
专栏 3-3	花花公子的战略计划	070
专栏 3-4	从浩泰集团的年度计划失败看计划程序的重要性	072
专栏 3-5	运输系统公司网络计划技术的应用	079
专栏 4-1	联想的“大船结构”管理模式	086
专栏 4-2	金字塔式与扁平式组织结构	089
专栏 4-3	斯特劳斯公司的组织部门化	092
专栏 4-4	学习型组织的内涵	093
专栏 4-6	金苹果公司的组织结构设计	099
专栏 4-6	四只猴子的寓言	101
专栏 4-7	北方药业集团公司的组织变革	102
专栏 5-1	国企 IT 部门如何进行人员配备	114
专栏 5-2	名企招聘一览	122

专栏 5-3	W 公司绩效考核制度的变革	126
专栏 5-4	中国人寿保险公司的培训理念	130
专栏 6-1	华西村的领导权力	138
专栏 6-2	微软公司的人才运用	144
专栏 6-3	领导力大师：保罗·赫塞	150
专栏 6-4	领导理论的演进	154
专栏 7-1	联邦快递公司的奖励制度	169
专栏 7-2	马斯洛简介	172
专栏 7-3	组织绩效与激励矛盾的问题	176
专栏 7-4	保健因素与激励因素	179
专栏 8-1	摩托罗拉公司成功沟通案例	193
专栏 8-2	养成及时“汇报”的习惯	195
专栏 8-3	联想公司的问题沟通四步骤	197
专栏 8-4	通用电气、索尼、联想的冲突观念	199
专栏 9-1	郑人买履	205
专栏 9-2	好马需要控制吗？	206
专栏 9-3	缺乏控制损失惨重	206
专栏 9-4	成功的前馈控制	209
专栏 9-5	选择关键点的艺术	212
专栏 9-6	热炉法则	213
专栏 9-7	巴林银行事件	217
专栏 9-8	“零缺陷”管理	219
专栏 10-1	创新是企业的生命	227
专栏 10-2	迪士尼的文化创新移植	228
专栏 10-3	美国微软公司的学习	230
专栏 10-4	美国通用电气公司的“零层管理”	231
专栏 10-5	IBM 公司曾经的管理模式创新	232
专栏 10-6	美国 P&G 公司产品创新	233
专栏 11-1	知识管理的巨大效益	245
专栏 11-2	同仁堂：“同修仁德，济世养生”	247

第一章

管理与管理学

【学习目的】

- 掌握管理的含义和职能。
- 理解管理的作用和性质。
- 了解早期管理实践与管理思想。
- 了解管理理论萌芽阶段的主要内容。
- 掌握古典管理理论的主要内容。
- 掌握行为科学学派的起源与发展。
- 掌握现代管理理论丛林的主要学派及其观点。
- 了解当代管理理论的主要内容。
- 掌握管理者应具备的技能和管理方法。
- 理解管理学的特性。

管理实践虽然历史悠久,但是把管理作为一门学科进行系统的研究,是最近几百年的事。本章主要从总体上对管理进行介绍,包括管理的含义、管理的作用、管理的职能和性质、西方管理理论的发展、管理者的角色及其应具备的技能和应掌握的方法、管理学的特性等内容。

第一节 管理概述

一、管理的含义

管理实践活动历史悠久,人类进行管理的历史可以追溯到远古。综观国内外历史,无论是远在公元前 2800 年古埃及建造金字塔,还是公元前 214 年,秦始皇命大将蒙恬率兵 30 万建造万里长城;无论是战国时期李冰父子在成都岷江建造都江堰水利工程,还是隋朝开凿全长 1 794 公里的京杭大运河;无论是美国耗资 20 亿美元、耗时 3 年多制造出第一颗原子弹的“曼哈顿工程”,还是投资 360 亿美元、400 多万科研人员参加、历时 8 年、迄今为止世界上最大的“阿波罗登月计划”工程,都得有统一的组织管理。

那么究竟什么是管理?对这个问题的回答可以说是众说纷纭,仁者见仁,智者见智。

以下是几种有代表性的观点:

(1)《世界百科全书》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。

(2)重视管理者个人领导艺术的管理学家认为:组织中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,管理就是领导。

(3)重视决策作用的管理学家认为:组织中任何工作都是通过一系列决策完成的,管理就是决策。

(4)重视管理职能的管理学家认为:管理就是对被管理对象实施一系列管理职能的过程。

(5)重视工作效果的管理学家认为:管理就是由一个或更多的人来协调他人,以便收到个人单独活动不能收到的效果而进行的各种活动。

(6)重视协调工作的管理学家认为:管理就是在某一组织中,为完成目标而从事的对人与物质资料进行协调的活动。

上述关于管理的概念,从不同的角度对管理进行了描述,综合各种观点,可以对管理工作如下的概括:

管理是指一个组织为了实现组织的目标,通过决策、计划、组织、领导、控制和创新等工作,对组织所拥有的资源进行合理配置和有效使用,以实现组织预定目标的过程。具体理解如下:

- (1)管理是一项有目标的活动,管理的核心就是实现组织的目标。
- (2)管理是一个过程,是实施决策、计划、组织、领导、控制和创新职能的过程。
- (3)管理实现目标的手段是通过合理配置和使用资源。



专栏 1-1

著名管理学者对管理含义的理解

1911年,古典管理学家、科学管理的奠基人弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)对管理进行了描述,认为:“管理就是确切地了解你希望工人做些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它。”

1916年,古典管理学家亨利·法约尔(Henry Fayol)在他的代表作《工业管理与一般管理》中认为:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

1955年,管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)在与西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell)合著的《管理学》中认为:“管理就是设计并保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。这个定义需要展开为:作为管理人员,需完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能;管理适合于任何一个组织机构;管理适用于各级组织的管理人员;所有管理人员都有一个共同的目标,即创造盈余;管理关系到生产率,即效益和效率。”

1960年,著名管理学家赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)在他的著作《管理决策的新科学》中认为:“管理就是决策。”

二、管理的作用

随着社会经济的进步和发展,管理所起的作用越来越大,主要表现在以下几个方面:

(一) 管理具有广泛性

管理适合于任何类型的组织,如企业、行政机关、学校、医院、军队等都需要管理。因此,管理具有广泛性。当然,由于组织性质和组织目标不同,管理方式会有所差别,但所有类型的组织,其管理的原理和管理的方法都具有许多共性。

(二) 管理具有效益性

管理的效益性主要体现在:一个组织的效益与管理水平的高低密切相关,通常管理水平越高,组织的效益越大。管理在社会经济中,实际上起到放大和增效的作用,即放大组织中人力、物力、财力等要素的作用,增加各要素之间的效应。管理的效益性可以比作一个三极管,如图 1-1 所示。三极管的发射极,即输入极为各种资源以及科学技术等投入;集电极,即输出极为组织创造的经济效益;基极就是管理。有效的管理可以充分发挥资源潜力,为组织创造更多的经济效益;反之,无效的管理会给企业带来损失,甚至使企业破产。

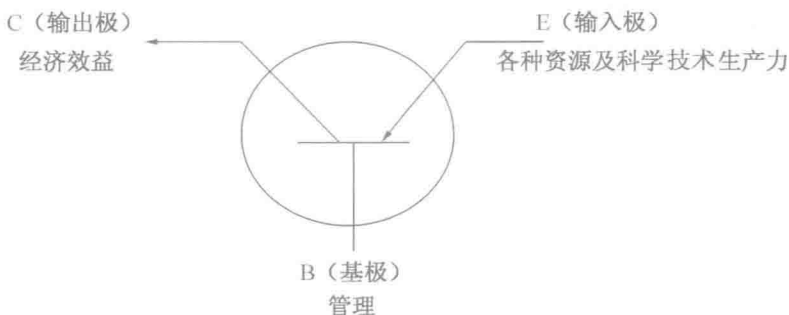


图 1-1 管理的效益性示意图

(三) 管理是生产力要素

通常人们认为,生产力的构成要素中只包含劳动者、劳动对象和劳动手段三个物质要素。随着社会化大生产的发展,人们发现管理使生产力的三个物质要素有机地结合起来,构成了现实的生产力。管理成为现实生产力的要素已被大量的事实所证明,并被越来越多的人所认可。甚至有人提出,生产力除了包括三个物质要素之外,还包括两个非物质要素,即管理和科学技术。科学技术必须体现在三个物质要素之中,才能成为现实的生产力。管理是体现在组织三个物质要素方面,组织得好,将产生正效果;组织得不好,将产生负效果。



专栏 1-2

长城与组织管理

长城是春秋战国(前 770—前 221)时,各国为了防御的需要,在地形险要的地方修筑的巨大工程。秦始皇灭六国统一全国后,为了巩固北方的边防,于公元前 214 年,命大将蒙恬率兵 30 万,把原来燕、赵、秦三国在北方修筑的长城连接起来,重新修缮并向东西两方扩展,建成万里长城。明朝(1368—1644)又对长城进行了 18 次修筑,明长城西

起嘉峪关,东至山海关,总长 6 700 公里,气势磅礴,是世界历史上最伟大的工程之一。

长城在历代的修筑过程中,都贯穿着组织管理工作,这体现在以下几个方面:

(1) 建筑材料方面。建造长城用的土方是将经过筛选的土,经烈日曝晒或火烤干,使土中的草籽不再发芽,然后用其夯筑为墙。城墙筑成后,严格验收。规定在一定距离内用箭射墙,箭头不能入墙才算合格,否则返工重筑。

(2) 施工管理方面。因工程庞大,地形复杂,由秦朝到明朝,修筑长城都采用防务与施工相结合的办法,采用分地区、分片或分段负责制。例如,明朝沿长城设立 9 个镇,由镇长负责管辖本地区长城的修筑。在八达岭长城上发现一块记载明万历十年(1582)修筑长城的石碑,从碑文得知长城是由戍卒分段包修,该碑文记载所修长城只有 70 多丈,约 200 米城墙和一个石券门,用了几千名军工及服劳役的民工。八达岭这段长城工程,历经百年方始建成,管理制度较为完善,工程质量较好。

(3) 工程计划方面。建筑长城的工程计算在《春秋》中有记载,工程计划非常周密,不仅计算了城墙的长、宽、高以及土石方总量,而且对所需人工材料、从各地调来的人力、往返道路里程、人员所需口粮、各地区所负责的任务等都分配明确。

三、管理的职能

按照马克思关于管理二重性的学说,管理具有合理组织生产力和维护生产关系两个基本职能,基本职能是通过具体职能体现的,根据对管理工作基本内容或基本过程的理论概括,可将管理划分为若干具体职能。

人类的管理活动究竟具有哪些具体职能?这是一个至今还众说纷纭的问题。法约尔在 1916 年出版的《一般管理与工业管理》一书中首次提出了管理具有五种基本职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。在法约尔之后,许多管理学者都对管理的具体职能进行了探讨,出现了不同的学派,特别是 1925 年梅奥等人进行了著名的“霍桑试验”以后,行为学派出现,人们在管理中从重视“技术”因素转向重视“人”的因素,提出了正确处理人群关系的问题,把“人”的管理提高到比较重要的位置,从而提出了人事、用人、领导、激励等职能。20 世纪 60 年代之后,随着市场经济的发展和科学技术的突飞猛进,决策问题在管理中的作用更加突出,出现了许多科学的决策方法和决策手段,从而逐渐将决策职能从计划职能中分离出来。

实际上关于管理职能的提法至今仍各有不同,有人认为管理有两三种职能,有人认为管理有四五种职能,有人甚至认为管理有八九种职能。随着管理理论、管理实践活动的发展,管理的基本职能也在不断适应新的形势并有所变化。管理的基本职能可以总结为决策、计划、组织、领导、控制和创新。

有关管理职能的古典提法、常见提法以及本书提法如表 1-1 所示。

表 1-1 管理的职能表

管理的职能	古典提法	常见提法	本书提法
决策(decision making)			√
计划(planning)	√	√	√

续 表

管理的职能	古典提法	常见提法	本书提法
组织(organizing)	√	√	√
用人(staffing)			
指导(directing)			
指挥(commanding)	√		
领导(leading)		√	√
协调(coordinating)	√		
沟通(communication)			
激励(motivating)			
代表(representing)			
监督(supervising)			
检查(checking)			
控制(controlling)	√	√	√
创新(innovating)			√

(一) 决策

市场经济是一个开放的系统,市场需求的迅速变化和竞争的加剧,使决策成为管理的核心和首要职能。决策职能是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。决策是针对未来的行动制定的,未来的行动往往受到行动者所处环境的影响,包括内部环境和外部环境。因此,决策前首先要分析组织所处的内外环境,并在此基础上采用一定的科学方法进行预测,对事物今后的发展趋势做出描述。

任何组织的管理活动都具有决策职能,决策职能分布在各项管理活动中,贯穿于一个组织管理活动的始终。同样,任何组织的管理工作者也都具有决策职能,从高层管理者到基层管理者,其管理活动始终都贯穿着决策职能。高层管理者的决策一般是战略性的、非程序化的决策,难度较大;基层管理工作者们的决策一般是业务性的、程序化的决策,难度较小。

(二) 计划

计划职能是指将实施决策所需完成的活动任务进行时间和空间上的分解,以便将决策任务具体落实到组织中的不同部门和个人。计划实际上是决策的展开和具体化,因为决策的最大特点是实践性,为了保证决策的实施,必须要有相应的计划以及实现计划的措施,从而把组织的一切活动纳入统一的预定目标、统一的工作程序上来。

计划是对未来行动方案的一种说明,它告诉管理者和执行者未来的目标是什么,要采取什么样的活动来达到目标,要在什么时间范围内达到这种目标,以及由谁来进行这种活动等。计划职能是一个非常重要的职能,它不仅是管理活动的依据,也是组织合理配置资源的手段,还是降低风险、掌握主动的依据以及实施控制的依据。

(三) 组织

任何决策的实施都需要人与人之间的合作,组织职能实施的目的是为了提供给实施决策的人们一个良好的合作保证,发挥整体大于部分之和的优势,使有限的人力资源形成最佳的综合效果。

所谓组织职能,具体讲就是根据工作的要求、人员的特点设计岗位,通过授权和分工,将适当的人员安排在适当的岗位上,并用制度规定各个成员的职务、责任和权力,以及各成员之间的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调运转。可见,组织职能实质上就是要设计和维持一套职位系统,使人们在从事集体活动时合理分工与合作,以完成预定的决策目标。

组织职能和决策、计划职能之间存在着相互联系。首先,组织职能在很大程度上决定着决策目标的实现和管理活动的成败。任何一项决策和计划的实施,都需要做大量的组织工作,因此,组织职能是管理活动的根本保证。同时,决策目标对组织结构的形式又起一定的决定作用。决策目标不同,组织结构的形式也不同,并显示出不同的特点。

(四) 领导

领导的本质是一种影响力,是对组织为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。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,是利用影响力带领群体实现组织目标的人。

决策和组织工作做好了,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目标、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来进行领导。

领导职能的具体内容包括指导人们的行为,沟通人们之间的信息,激励每个成员自觉地为实现组织目标而努力。沟通是指信息在两个或两个以上的人之间传播或交换。沟通不仅可以协调各成员之间的关系,使组织成为一个有机的整体,而且是领导者激励下属、实现领导职能的基本途径。激励就是指创设满足职工各种需要的条件,激发职工的工作动机,使之产生实现组织目标的特定行为的过程。因为人的行为是由动机决定的,而动机是由需要支配的。

(五) 控制

人们在执行计划的过程中,由于受到各种内外部因素的影响,常常使管理活动偏离预定的决策目标和计划。为了保证预定的决策目标以及所制定的计划得以实现,就需要有控制职能。

控制职能就是按照预定的决策目标、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,使管理活动能按计划进行,保证预定决策目标的实现。

控制职能与决策和计划职能是密不可分的。首先,决策和计划是控制的前提。决策和计划为控制职能提供目标和标准,管理者必须及时取得决策和计划执行情况的信息,并将有关信息与决策目标和计划进行比较,发现实践活动中存在的问题,分析原因并采取措施。因此,没有决策以及在决策基础上制定的计划就不存在控制;同时,控制又是实现决