



新编应用型财经专业系列教材

Management

Science

管理学

谢勇 邹江 主编

华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

新编应用型财经专业系列教材

管 理 学

主 编 谢 勇 邹 江
副主编 罗素娟 汤 恒 刘建辉
童立秀 杨志明 谢代国

华中科技大学出版社
中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

管理学/谢 勇 邹 江 主编. —武汉:华中科技大学出版社,2008 年 2 月
ISBN 978-7-5609-4376-3

I. 管… II. ①谢… ②邹… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 202234 号

管理学

谢 勇 邹 江 主编

责任编辑:王小娟

封面设计:刘 卉

责任校对:李 琴

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录 排:龙文排版工作室

印 刷:武汉科利德印务有限公司

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:19.75

字数:486 000

版次:2008 年 2 月第 1 版

印次:2008 年 2 月第 1 次印刷

定价:33.00 元

ISBN 978-7-5609-4376-3/C·100

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

序

在中国经济快速发展、社会不断进步的进程中,社会对管理应用型人才的需求愈来愈大,在这种趋势下,学习管理学知识的人越来越多,我国各高校特别是培养应用型人才的独立学院几乎都开设了经济管理类专业。然而,现有的一些培养该类人才的管理学教材存在偏重于理论阐述、实践应用性不足的问题,造成了广大学子充分掌握和运用管理学知识的一大障碍。由谢勇、邹江老师编写的这本应用性较强的管理学教材,以满足高校培养应用型人才的教学和普通读者学习的需要。本书内容新颖、理论完整、突出实践,重在管理能力培训,同时配有丰富的案例和实训操作。具有以下的特点。

第一,突出通俗性和拓展性。本书避免了抽象的理论探讨和烦琐的数学推导,将高深理论用浅显的语言表达出来,并穿插了较多的材料链接,便于读者对相关管理学知识的理解和拓展。

第二,强调权威性和实践性。本书是由具有多年教学经验的教师们编写而成,他们不仅将教学经验的总结贯穿和体现到教材中,且把自己具有的企业经营管理的实践经验紧密结合我国企业管理的实际情况,具有独特的理论权威性。在每章开篇有“案例导入”及章后有“案例分析”和“实践训练”项目,其中不乏有本土化企业管理案例,大大加强了教材的实践性。

第三,注重系统性和适用性。本书涵盖了管理学的基本思想、基本原理和基本方法以及管理思想的发展过程,反映了我国的经济体制改革和企业改革的实践过程,抓住了在现代科学技术飞速发展的条件下管理思想的发展趋势,这样既传承了管理科学的逻辑性,又突出了概括性,切中了应用型高校教学的特点。本书既适用于应用型高校经济管理类本、专科学生,又可作为企业管理人员的培训教材。

何解山

2008年1月

前 言

管理学是专门研究管理活动基本规律和一般方法的学科。管理活动无时无处不在。管理规律与方法来自于实践又可指导实践。可以说,管理学是一门集科学性和艺术性于一体的实用性较强的学科。

本书紧紧围绕应用型高校经济管理类专业人才培养的目标,按照理论实用与应用的改革要求,将理论密切联系实际的特点作为出发点和追求目标来进行编写,对于书中的内容取舍与安排,力求博采众长,并注意知识更新,联系国内外实际,尤其注意吸收本土化管理的有效经验和最新管理研究成果。在编写形式上,打破以往单一的叙述模式:在正文的叙述中,除讲述理论知识以外,每章都设有学习目的、案例导入、材料链接,以加强学生对知识的理解;在每章后用较大篇幅安排了实践训练项目,其中本章小结、关键名词、案例分析、实训和复习思考等内容大大拓展了学生的知识面;增加了本土化企业管理案例,进一步突出了教学的实践性,从而形成了相对完整的“教、学、用相结合”的体系。

本书在内容上以管理职能为框架,包括管理概述、管理发展史、管理决策、计划、组织(上)组织(下)、领导、控制和创新共九章内容。由谢勇、邹江老师担任主编,南昌大学科技学院、南昌航空大学科技学院、南昌大学共青学院、江西科技师范学院理工学院、江西城市学院等院校教授、副教授和讲师们参与编写。其中第一章由谢勇、余承、谢洁老师编写,第二章由苏华老师编写,第三章由谢代国老师编写,第四章由肖炜华、童立秀老师编写,第五章由邹江、张新芝老师编写,第六章由张新芝、杨志明老师编写,第七章由罗素娟、王燕子老师编写,第八章由梁雯、刘建辉、徐翔老师编写,第九章由汤恒、刘蓓老师编写,书中本土化案例(江西省)由余承、谢洁教师进行调研、整理。全书由谢勇教授、邹江副教授负责策划和统稿。

本书既可作为应用型高校经济管理类专业管理学课程教材,又可以作为高职院校和企业管理人员培训的教学用书。

感谢南昌大学科技学院院长、知名管理学学者何解山教授为本书作序,感谢华中科技大学出版社领导和编辑的大力相助以及关心、支持和帮助本书编写的同志们。

本书在编写过程中,编者参阅了大量的相关著作、教材与企业提供的资料,并深入到本土企业进行调研。谨在此向作者、译者、企业管理人员等表示由衷的感谢。

由于编者水平有限,书中难免有不完善和不妥之处,敬请使用本书的老师、学生和读者们指正,编者将不胜感激。

编 者

2008年1月

参	编	王燕子	刘蓓	苏	华
		余承	肖炜	梁	雯
		张新芝	谢洁	徐	翔
主	审	何解山			

目 录

第一章 管理概述

【案例导入】 万里长城与组织管理.....	(2)
第一节 管理的概念与性质.....	(2)
第二节 管理的职能.....	(7)
第三节 管理者及其技能.....	(9)
第四节 管理学的研究对象、内容和方法.....	(15)
第五节 管理与环境	(19)
【案例分析】	(24)
案例一 南昌国家高新技术产业开发区的投资环境	(24)
案例二 情管理	(26)
【实践训练】 走访企业及管理者	(28)

第二章 管理思想与理论发展

【案例导入】 求道	(30)
第一节 管理思想概述	(30)
第二节 中国古代管理思想	(31)
第三节 西方管理思想与理论的发展	(35)
【案例分析】	(49)
案例一 管理理论能否解决实际问题	(49)
案例二 回到管理学的第一个原则	(50)
案例三 江中集团的经营思想	(50)
【实践训练】 查阅管理思想的文献资料	(52)

第三章 决策

【案例导入】 决策失误成千古恨	(54)
第一节 决策概述	(54)
第二节 决策过程与影响因素	(59)
第三节 决策方法	(66)
【案例分析】	(76)
案例一 江西富家坞铜业公司的破产之路.....	(76)
案例二 阿迪达斯与耐克.....	(78)
案例三 钟表王国的困惑与再起	(79)

第四章 计划

【案例导入】 穿越库布齐沙漠的悲剧	(82)
-------------------------	------

第一节 计划概述	(82)
第二节 计划的类型和表现形式	(87)
第三节 计划的原则与编制	(92)
第四节 计划实施的方法	(97)
第五节 目标管理	(100)
【案例分析】	(108)
案例一 昌九高速公路技改工作的目标管理	(108)
案例二 新宇化工公司的目标管理	(110)
案例三 科宁公司的计划	(113)
【实践训练】 分析企业计划或政府发展规划	(114)

第五章 组织(上)

【案例导入】 凯迪公司组织结构设计和运作中的问题	(116)
第一节 组织概述	(116)
第二节 组织设计	(122)
第三节 管理幅度与管理层次	(132)
第四节 组织的部门化	(136)
【案例分析】	(144)
案例一 金苹果公司的组织结构设计	(144)
案例二 江西明鑫企业集团公司组织结构的调整	(145)

第六章 组织(下)

【案例导入】 人事处长的困惑	(148)
第一节 组织结构	(149)
第二节 人员配备	(160)
第三节 组织力量的整合	(172)
第四节 组织变革	(189)
【案例分析】	(200)
案例一 造车先造人——江铃企业人才战略	(200)
案例二 事件(某期 CCTV2“劳动与就业”的招聘节目)	(201)
【实践训练】 深入一家工商企业了解其组织结构	(202)

第七章 领导

【案例导入】 杰出企业家柳传志	(205)
第一节 领导概述	(206)
第二节 有关领导的理论	(213)
第三节 激励	(217)
第四节 沟通	(234)
【案例分析】	(246)
案例一 哪种领导方式最有效?	(246)

案例二 沃尔玛:员工就是合伙人	(247)
【实践训练】 了解某企业的激励方案与沟通方式	(248)
第八章 控制	
【案例导入】 哈勃太空望远镜的缺陷	(251)
第一节 控制概述	(251)
第二节 控制的类型	(258)
第三节 控制的过程	(261)
第四节 控制的方法	(268)
【案例分析】	(274)
案例一 汇仁集团的市场销售控制	(274)
案例二 张正的控制计划	(276)
案例三 煌上煌集团“6·22 事件”	(277)
【实践训练】 编制生产作用或经营管理的控制方案	(278)
第九章 创新	
【案例导入】 创新是海尔的灵魂	(280)
第一节 创新的概述	(280)
第二节 创新的内容	(284)
第三节 创新的要素和过程	(292)
【案例分析】	(296)
案例一 自主创新推动泰豪军工产业的快速发展	(296)
案例二 创新型组织建设的先行者——3M 公司	(299)
案例三 创新——广东佛陶集团每天的追求	(299)
【实践训练】 调查某个工商企业创新某一领域内容	(304)
参考文献	(305)



第一章 管理概述

【学习目的】

- 理解管理的意义。
- 了解管理性质。
- 掌握管理的基本职能。
- 掌握管理者的类型及其技能的要求。
- 明确管理学的研究对象、内容和方法。
- 了解环境对管理的影响。

1

【案例导入】

万里长城与组织管理

长城是春秋战国(公元前 770 年—前 221 年),各国为了防御,在形势险要的地方修筑了巨大的工程。秦始皇(前 221 年—前 210 年)灭六国统一天下后,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,形成万里长城。明朝(公元 1368 年—1644 年)时期对长城进行了 18 次修筑,明长城西起嘉峪关,东至山海关,总长 6 700 km,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,主要体现在以下几个方面。

1. 修筑材料方面。建造长城用的土方是将经过筛选的土,经烈日暴晒或烤干,使其中的草籽不再发芽,然后夯筑为墙。在居庸关,八达岭长城的砌墙石料有的长达 3 m,重约 1 000 多公斤。秦时修建长城时使用的大量木料是从四川等地运来的,大木需在下面加铺铁轮,千百人才能将其移动,每日仅行 10~15 km。建造长城用的砖是由全国各地官窑烧制,砖面印有州府地名、日期和烧砖监制人的姓名,在质量上严格把关。城墙筑后,会对其进行严格验收,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,从秦朝到明朝时期,修筑长城都采用防务与施工相结合的办法,采用分地区、分片分段负责制。例如,明朝时期将长城周围地区划分成 9 个镇,由镇长负责管辖地区长城的修筑。在八达岭长城上发现一块记载万历十年(公元 1582 年)修筑的长城石碑,该碑文上记载了所修长城只有 70 多丈长,包括约 200 m 城墙和一个石卷门,总共用了几千名军士及服劳役的民工分段进行修筑。八达岭这段长城工程,是经百年之久而建成的,管理制度较为完善,工程质量也较高。

3. 工程计划方面。建筑长城的工程计算在《春秋》中有记载,工程的计划非常周密,不仅测量计算了城墙的长、宽、高以及沟洫内的土石方总量,而且对人工、材料、人工口粮、各地区任务等都分配得很明确。

由此可见,庞大的工程,需要严密的组织体系来架构,需要大量的管理工作。

第一节 管理的概念与性质

一、管理的起源

把管理作为一门学科进行系统的研究是近百年的事。但是,管理实践却是和人类的历史一样悠久,至少可以追溯到五六千年以前。世界上几乎所有的文明古国如巴比伦、罗马、埃及、中国等都早在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理,建立了庞大严密的组织,并完成了许多在今天看来十分巨大的建筑工程,如埃及的金字塔、中国的长城等。

管理,是人类有目的的活动。在古代,人类组织、指挥和协调几万乃至几十万人的劳动,历时数十、甚至数百年去完成经过周密计划的宏大工程,其管理的才能不能不令人折服。

【链接 1-1】

人类在共同劳动中产生了管理

虽然没有人能够准确考证到底人类社会从什么时候开始学会管理和运用管理。但是,可以推断,自从有人类社会以来就有管理。因为人类的产生显然不是始于单个个体的零星出现,而是在劳动过程中,以种群的方式进化而来。根据现在管理理论的观点,只要存在一定共同劳动的人群,就必然有分工、组织和协调等与管理有关的行为。即使是当时的人类并不懂得他们行为的具体含义,但这仍不妨碍我们得出结论:自从有了人群组织以来,人类就在共同劳动中产生了管理。

二、管理的概念

从字面上看,管理可以简单地理解为“管辖”和“处理”,即对一定范围内的人、事进行安排和处理。

管理是一个古老的概念,人们一直未停止过对管理的基本内涵和本质属性的探讨。从经验性阶段的研究到弗雷德里克·泰勒的科学管理理论的产生,中外学者从不同角度对管理行为、管理活动和管理过程进行了深入的研究,众多的管理学派对管理的含义也是众说纷纭。以下是几种代表性的观点。

(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既定的目标的实现。

(2)视管理为个人领导的艺术的管理学家认为:管理就是组织中一切有目的的活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标。

(3)重视决策行为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:管理就是由一个或多个人来协调他人的活动,以便得到个人单独活动不能得到的效果。

(6)重视协调工作的管理学家认为:管理就是在某一组织中,为达到目标而对人和物质资料进行的协调活动。

【链接 1-2】

著名管理学者对管理含义的理解

1911年,美国古典管理学家、科学管理的奠基人弗雷德里克·泰勒对管理进行了描述,指出:“管理就是确切地了解你希望工人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它。”

1916年,法国古典管理学家亨利·法约尔在他的代表作《工业管理与一般管理》中指出:

“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”他第一次提出了计划、组织、指挥、协调和控制等管理职能。

1955年,美国管理学家哈罗德·孔茨与西里尔·奥唐奈合著的《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,需要完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能;管理适用于任何一个组织机构;管理适用于各级组织的管理人员。

1960年,美国著名管理学家赫伯特·西蒙在他的著作《管理决策的新科学》中认为:“管理就是决策。”

1996年,罗宾斯和库尔塔对管理下了定义:“管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实有效完成活动的过程。”这一定义把管理视作过程,它既强调了人的因素,又强调了管理的双重目标;既要完成活动,又要讲究效率,即以最低的投入换取既定的产出(效率=产出/投入,效果=产出)。

1997年,普伦基特和阿特纳把管理定义为“对资源的使用进行分配和监督的人员”。在此基础上,他们把管理补充定义为“一个或多个管理者单独或集体行使相关职能(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)来制定并达到目标的活动。”

1998年,路易斯、古德曼和范特对管理下的定义:“管理被定义为切实有效地支配和协调资源,并努力达到组织目标的过程。”这一定义与前一定义大同小异,所不同的是它立足于组织资源,原材料、人员、资本、土地、设备、顾客和信息等都属于组织资源。

由此可以看出,虽然不同学者确定的管理的含义有差别,但都从不同侧面描述了管理的基本内涵。综合各种观点,我们可以把管理的概念作如下表述。

管理是指管理者在特定的环境下,对所拥有的资源(如人力、物力和财力等)有效地计划、组织、领导、控制和创新,以期高效率地达到组织目标的过程。进一步理解如下“五性”内涵。

(1)客观性。管理活动是在特定的组织和外部多变的客观环境的约束下进行的。

(2)目的性。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。

(3)职能性。职能是职责与功能的概括。管理是实施计划、组织、领导、控制和创新职能的过程。

(4)有效性。有效实现目标的手段是通过管理配套和利用资源,使组织的一切职能活动既有效率,又有效地加速经济的发展。

(5)主体性。管理的主体是管理者。管理者在实施管理职能时会受诸多因素的影响,所以管理者的素质和组织的实施绩效有着密切的关系。

三、管理的性质

(一) 管理的普遍存在性

从上面对管理的分析不难看出,管理普遍适用于任何类型的组织。因为任何组织都有其特定的组织目标和特定的资源调配和利用问题,因此,也就有管理问题。

1. 盈利性组织需要管理

这类组织十分重视投入与产出的比例和对资源的利用效果。人们往往认为只有大企业才

需要管理,因为大企业拥有较多的资源,需要有周密的计划和高效率的沟通与协调。事实上,小企业同样需要管理。每年都有大量的小企业破产倒闭,其原因并不仅仅是小企业拥有的资源少,更重要的原因是管理方面的问题。

2. 非盈利性组织需要管理

从非盈利性组织来看,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,学校需要管理,医院、诊所和医疗保险单位需要管理,研究所、报社、博物馆及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。

管理活动遍布人类社会的方方面面,无时不在。当然,不同类型的组织,由于其作业活动的目标和内容存在一些差异,因而其管理的具体内容和方法也不尽相同。但从其基本管理职能、管理原理和方法来看,各种不同类型的组织具有一定的相似性和共通性。

(二) 管理的二重性

管理具有两重性:一方面,管理是人类共同劳动的产物,同生产力和社会化大生产相联系,具有自然属性;另一方面,管理同生产关系、社会制度相联系,具有社会属性(见图 1-1)。

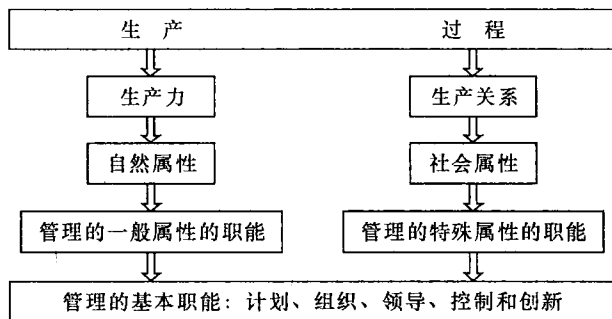


图 1-1 管理二重性示意图

管理所具备的两重性,从根本上说是由于生产过程本身就是生产力和生产关系的统一体,即是由生产过程的两重性所决定的。

管理的自然属性,也称管理的生产力属性或一般属性。在管理过程中,为有效地实现目标,要对人、财、物等资源进行合理配置,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。这种组织生产力的管理功能,是由生产力引起的,反映了人同自然的关系,故称为管理的自然属性。

管理的社会属性,也称管理的生产关系属性或特殊属性。在管理过程中,为维护生产资料所有者的利益,需要对人们之间的利益进行分配和调整,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。

正确认识管理的二重性。一方面要学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法;另一方面,要考虑我国的国情,建立自己的管理体系,或者说建立有中国特色社会主义的管理体系。

需要指出的是,管理的自然属性和社会属性是一体的,不能把它们截然分开。管理的自然属性是管理的一般职能,即共性;管理的社会属性是管理的特殊职能,即个性。

管理的二重性是相互关系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会属性的组织形式、社会生产关系下发挥作用。同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就会成为没内容的形式。另一方面,两者是相互制约的。管理的自然属性要求有一定的社会属性的组织形式和生产关系与其相适应。同时,管理的社会属性也必然会对管理的方法和技术产生影响。

(三) 管理的科学性和艺术性

管理不仅是一门科学,而且是一门艺术,是科学与艺术的统一。这一论断是国内外管理学家和管理工作者经过长期研究和探索后形成的对管理的共同认识。

1. 管理的科学性

管理的科学性是指管理作为一种活动过程,其间存在着一系列基本的客观规律。人们经过无数次的失败和成功,从实践中收集、归纳和检测数据,然后提出和验证假设,抽象总结出一系列反映管理活动过程客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而在实践中得到不断的丰富的验证。因此说管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,具有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性是指已经科学化的管理理论知识具体化为可操作的管理方法、管理技巧和管理手段。所谓“艺术”是指达到某种预期效果的“诀窍”。任何管理者都必须依据当时当地的具体情况作出相应的管理对策。不顾实际情况的差别,照抄照搬他人管理经验和方法之所以会失败,并非这些经验和方法本身有问题,而主要是因为忽视了管理的另一特征,即必须因地制宜,因势利导,讲究方式方法,避免机械、呆板的管理。这就是管理的艺术。

一些系统学过管理理论但最初搞管理并不顺利的人,对管理的艺术性会有特别深刻的体会。实践告诉他们,了解管理的原理和方法,并不等于可以完全达到管理目的。管理必须随时注意情况的变化,讲究灵活性和独创性。成功的管理难以模仿,这是管理的艺术性决定的。

3. 科学性和艺术性之间的关系

没有系统化的理论知识体系形不成科学,没有实践性则没有艺术。管理的科学性和艺术性并不互相排斥,而是相互补充的,是管理活动中不可分割的两个方面。正如美国管理学家哈罗德·孔茨所言:“最富有成效的艺术总是以对它所依靠的科学理解为基础的。”管理的科学性与管理艺术性的基础,它揭示了管理的本质和理性;管理的艺术性是管理科学性的升华,它揭示了管理的现象和感性。如果否定管理的科学性,就会使管理缺乏理论知识和指导,管理技巧只能在低层次徘徊,充其量为雕虫小技;如果无视管理的艺术性,管理就会公式化。只有原则、不能变通,只有模仿、没有创新,管理的原理和方法就成了干巴巴的教条。

因此,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性,对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说是十分重要的,它可以使人们既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用,这也可以说是管理成功的一个重要保证。

第二节 管理的职能

一、管理职能的多种提法

管理职能是管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施管理的程序或过程。人类的管理活动具有哪些基本职能呢？这一问题经过了许多人近百年的研究，至今还是众说纷纭。

自 1916 年亨利·法约尔提出五种管理职能(古典提法)以来,有提出六种、七种的,也有提出四种、三种甚至两种、一种的(有的认为,可概括为组织职能)。最常见的提法是计划、组织、领导和控制(见表 1-1)。我们认为根据管理理论的发展,对管理职能的认识也应有所改变。许多新的管理理论和管理实践已一再证明:计划、组织、领导、控制和创新这五种职能是一切管理活动的最基本的职能。

表 1-1 管理职能表

管 理 职 能	古典的提法	常见的提法	本书的提法
计划(planning)	•	•	• 计划
决策(decision making)			• 组织
组织(organizing)	•	•	
用人(staffing)			• 领导
指导(directing)			
指挥(commanding)	•		
领导(leading)	•		
协调(coordinating)	•		
沟通(communication)			
激励(motivating)			
代表(representing)			• 控制
监督(supervising)			
检查(checking)			
控制(controlling)	•	•	
创新(innovating)			• 创新

注：• 表示各学者主张的管理职能的划分；

20 世纪初(法)法约尔的五职能观点:计划、组织、指挥、协调和控制；

20 世纪 30 年代(美)古利克的七职能观点:计划、组织、指导、控制、协调、人事和沟通；

20 世纪 50 年代(美)孔茨六职能观点:计划、组织、人员配备、指导、领导和控制；

本书提法:计划、组织、领导、控制和创新。

二、管理的基本职能

(一) 计划

计划职能,是指管理者为实现组织目标而进行的筹划活动。计划职能一般包括:调查与预测、制定目标、选择活动方式等。任何管理都有计划职能,高层管理者负责制定总体目标和战略,所有层次的管理者都必须为其工作部门制订工作计划。计划职能是管理活动的首要职能。

(二) 组织

组织职能,是指管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。组织职能一般包括:设计与建立组织结构,合理分配职权与职责,选拔与配置人员,推进组织的协调与变革等。合理的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证。因此,不同层次、不同类型的管理者总要或多或少地承担不同性质的组织职能。

(三) 领导

领导职能,是指管理者指挥、激励下属,以有效地实现组织目标的行为。领导职能一般是指选择正确的领导方式:运用权威、下达命令,激励下属,调动其积极性,进行有效沟通等。凡是有下属的管理者都要履行领导职能,不同层次、不同类型的管理者领导职能的内容及侧重点各不相同。管理的领导职能是一门非常奥妙的艺术,贯穿在整个管理活动中。

(四) 控制

控制职能,是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行检查、监督、纠偏的行为。控制职能一般包括:制订标准、衡量工作、纠正出现的偏差等。人们在执行计划过程中,由于受各种因素的干扰,实践活动常常会偏离原来计划,为保证目标及为此而制订的计划得以实现,就需要有控制职能。不同层次、不同类型的管理者控制的重点和方式各不相同。

(五) 创新

所谓创新,就是改变现状。创新职能,是指管理者为适应环境的变化将科技与管理紧密结合,以更有效的方式整合组织内、外资源以达到组织目标的活动。创新职能一般包括:创新的含义、领域、过程、策略和技法等。从管理的动态角度来看,创新职能在管理循环之中处于轴心的地位,是推动管理活动的原动力,如图 1-2 所示。

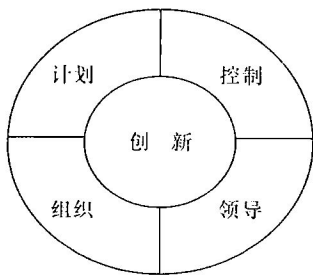


图 1-2 管理职能循环图

至于是否把“创新”列为管理职能,学者们有不同看法。孙明燮(1998)认为,创新不是管理职能,而是管理功能。周三多等人(1999)则把创新列为管理职能,并认为创新是管理工作的原动力。几乎所有国外管理理论教材都没有把创新列为管理职能(见图 1-2)。

我们认为,创新应列为管理职能,因为在被称为“唯一不变的就是变化”的当今世界,要想使组织立于不败之地,管理者必须具有创新精神,敢于应对各种挑战。