



普通高等教育“十二五”规划教材
PUTONG GAODENG JIAOYU “SHIERWU” GUIHUA JIAOCAI

管理学

主编·陈绪敖

中国传媒大学出版社



普通高等教育“十二五”规划教材
PUTONG GAODENG JIAOYU “SHIERWU” GUIHUA JIAOCAI

管理学

主编·陈绪敖

副主编·乔雅洁 赵志强

中国传媒大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 陈绪敖 主编. —北京:中国传媒大学出版社, 2015. 7

ISBN 978 - 7 - 5657 - 1454 - 2

I. ①管… II. ①陈… III. ①管理学—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 183173 号

传媒出版“十二五”重点图书出版项目

管理学

陈绪敖 主编

管理学

作者: 陈绪敖

责任编辑: 李莉 张宇富

责任印制: 曹辉

封面设计: 雨 & 寒

出版人: 王巧林

出版发行: 中国传媒大学出版社

社址: 北京市朝阳区定福庄东街1号

邮编: 100024

电话: 65450532 或 65450528

传真: 010 - 65779405

网址: <http://www.cucp.com.cn>

经销: 全国新华书店

印刷: 廊坊市广阳区九洲印刷厂

开本: 787 × 1092 毫米 1/16

印张: 22.25

字数: 555 千字

版次: 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5657 - 1454 - 2/C · 1454

定价: 45.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

管理学是管理类专业的核心基础课程。19世纪末20世纪初,我国学者对西方国家管理理论的翻译介绍,几乎与西方国家管理理论、尤其是与西方行政学的发展同期进行。在管理学诞生百余年的历史进程中,它取得了长足的发展。今天世界各国的高校只要有管理类专业,就必然开设管理学课程;而且其他专业的学生也往往选修管理学。因而管理学的教材、专著真可谓汗牛充栋、琳琅满目。

然而,管理学是一门原理性课程。而“管理”本身却是以“问题”为导向的实践活动。对初学者而言,如何将管理原理、管理思想、管理理论、管理方法与现实问题相联系,培养学习者主动思考、发现问题、探索解决问题的管理思维能力,是管理教育的最终目标。因此,在编写本书前我们广泛参阅了大量的管理学教材和专著,结合自己多年的教学实践,以案例教学为主要教学方法,在帮助学习者掌握管理学的相关概念和原理的同时,引导他们运用管理学的理论和方法来分析现实管理中的实际问题,让学生初步形成管理学的思维方式。基于以上思考和应用技术型本科院校学生的实际,本教材在编写过程中注重突出以下几点:

1. 教材理论联系实际,突出实践性。在教材内容设计与实践方面,努力将管理学教学理论与管理实践紧密结合,用案例引导教学,用实践说明理论,通过案例讨论和教学互动,促进学生的知识内化和应用,让学生在理解的基础上灵活运用知识。

2. 以管理的基本职能为基本框架,层次清晰。在章节安排上,以管理基本职能为主线进行章节划分,使理论学习符合管理活动的实际,使管理活动具体表现在管理的各项职能中,便于学生对管理理论体系的掌握。

3. 教材内容深入浅出,语言通俗易懂。教材章前包括“教学目标”、“技能要求”、“引导案例”;章中包括“知识链接”、“小案例”;章后包括“本章小结”、“实践实训”、“章节思考练习题”等内容。这种编写有利于激发学生主动学习的兴趣,更好地理解相应知识点。

4. 思维性与工具性相结合。管理学是软科学,除不能完全精确化、定量化外,更重要的是它具有类似于计算机软件的涵义,没有这种软件,硬件就无法工作。因而它具有思维运作、提升与创新的重大意义。同时,管理学也强调方法的重要性,工具的先进性与科学性,管理手段的丰富化。在管理学中,闪烁智慧的思维映照丰富的工具与手段;丰富的工具与手段也不断充实并检验着理论思维的科学与艺术性。因此,教学编写在突出培养学生管理思维的同时,注重介绍管理方法在实践中的运用。

本教材由陈绪敖担任主编,乔雅洁、赵志强担任副主编。具体分工如下:第一章、第三章、第六章、第七章由陈绪敖编写;第五章、第八章、第九章、第十章由乔雅洁编写;第二章、第四章、第十一章、第十二章由赵志强编写。最后由陈绪敖对全书进行统稿与最终审定。

管理学是一门不断发展的学科，社会的快速发展使管理的实践活动也处于快速变化之中，新的管理思想、管理理论、管理方法不断出现。在编写过程中我们参阅了国内外大量的专著、教材和文献资料，尽量采用最经典、最新的案例，谨向有关作者和传播机构表示衷心的感谢！由于编者水平有限，书中不妥、不当之处在所难免。恳望各位专家、同行批评指正。同时，对中国传媒大学出版社的各位领导和专家表示衷心的感谢！

本书由主编“统稿”以及各分编“统稿”而成。各分编统稿人：第一章统稿人：林建宏；第二章统稿人：张永红；第三章统稿人：张永红；第四章统稿人：张永红；第五章统稿人：张永红；第六章统稿人：张永红；第七章统稿人：张永红；第八章统稿人：张永红；第九章统稿人：张永红；第十章统稿人：张永红；第十一章统稿人：张永红；第十二章统稿人：张永红；第十三章统稿人：张永红；第十四章统稿人：张永红；第十五章统稿人：张永红；第十六章统稿人：张永红；第十七章统稿人：张永红；第十八章统稿人：张永红；第十九章统稿人：张永红；第二十章统稿人：张永红；第二十一章统稿人：张永红；第二十二章统稿人：张永红；第二十三章统稿人：张永红；第二十四章统稿人：张永红；第二十五章统稿人：张永红；第二十六章统稿人：张永红；第二十七章统稿人：张永红；第二十八章统稿人：张永红；第二十九章统稿人：张永红；第三十章统稿人：张永红；第三十一章统稿人：张永红；第三十二章统稿人：张永红；第三十三章统稿人：张永红；第三十四章统稿人：张永红；第三十五章统稿人：张永红；第三十六章统稿人：张永红；第三十七章统稿人：张永红；第三十八章统稿人：张永红；第三十九章统稿人：张永红；第四十章统稿人：张永红；第四十一章统稿人：张永红；第四十二章统稿人：张永红；第四十三章统稿人：张永红；第四十四章统稿人：张永红；第四十五章统稿人：张永红；第四十六章统稿人：张永红；第四十七章统稿人：张永红；第四十八章统稿人：张永红；第四十九章统稿人：张永红；第五十章统稿人：张永红；第五十一章统稿人：张永红；第五十二章统稿人：张永红；第五十三章统稿人：张永红；第五十四章统稿人：张永红；第五十五章统稿人：张永红；第五十六章统稿人：张永红；第五十七章统稿人：张永红；第五十八章统稿人：张永红；第五十九章统稿人：张永红；第六十章统稿人：张永红；第六十一章统稿人：张永红；第六十二章统稿人：张永红；第六十三章统稿人：张永红；第六十四章统稿人：张永红；第六十五章统稿人：张永红；第六十六章统稿人：张永红；第六十七章统稿人：张永红；第六十八章统稿人：张永红；第六十九章统稿人：张永红；第七十章统稿人：张永红；第七十一章统稿人：张永红；第七十二章统稿人：张永红；第七十三章统稿人：张永红；第七十四章统稿人：张永红；第七十五章统稿人：张永红；第七十六章统稿人：张永红；第七十七章统稿人：张永红；第七十八章统稿人：张永红；第七十九章统稿人：张永红；第八十章统稿人：张永红；第八十一章统稿人：张永红；第八十二章统稿人：张永红；第八十三章统稿人：张永红；第八十四章统稿人：张永红；第八十五章统稿人：张永红；第八十六章统稿人：张永红；第八十七章统稿人：张永红；第八十八章统稿人：张永红；第八十九章统稿人：张永红；第九十章统稿人：张永红；第九十一章统稿人：张永红；第九十二章统稿人：张永红；第九十三章统稿人：张永红；第九十四章统稿人：张永红；第九十五章统稿人：张永红；第九十六章统稿人：张永红；第九十七章统稿人：张永红；第九十八章统稿人：张永红；第九十九章统稿人：张永红；第一百章统稿人：张永红。

编者

2015年3月

CONTENTS / 目 录

前言	1
第一章 管理、管理者与管理学	1
第一节 管理	2
第二节 管理者	10
第三节 管理学	16
本章小结	22
管理实践与实训	22
本章习题	23
第二章 管理理论的演进	25
第一节 早期管理思想	26
第二节 古典管理理论	33
第三节 行为科学理论	41
第四节 现代管理理论丛林	45
第五节 管理理论的新发展	49
本章小结	52
管理实践与实训	53
本章习题	53
第三章 计划	56
第一节 计划概述	57
第二节 战略性计划	76
第三节 目标管理	91
本章小结	99
管理实践与实训	100
本章习题	100
第四章 决策	103
第一节 决策概述	104
第二节 决策的过程	109
第三节 决策方法	117

本章小结	128
管理实践与实训	128
本章习题	129
第五章 组织管理	133
第一节 组织概述	134
第二节 组织结构设计	136
第三节 权力的配置	150
本章小结	157
管理实践与实训	157
本章习题	158
第六章 组织变革与组织文化	162
第一节 组织变革	163
第二节 组织文化	172
本章小结	181
管理实践与实训	182
本章习题	183
第七章 人力资源管理	185
第一节 人力资源管理概述	186
第二节 人力资源规划与工作分析	191
第三节 招聘与培训	198
第四节 薪酬与考核	205
第五节 职业生涯规划	212
本章小结	216
管理实践与实训	217
本章习题	218
第八章 领导	220
第一节 领导概述	221
第二节 领导理论	226
第三节 领导方式与领导艺术	238
本章小结	241
管理实践与实训	241
本章习题	242
第九章 激励	245
第一节 激励概述	246

第二节 激励理论	249
第三节 激励的原则与方法	262
本章小结	266
管理实践与实训	267
本章习题	267
第十章 沟通	271
第一节 沟通概述	272
第二节 有效沟通障碍及克服	282
第三节 有效沟通的技巧与方法	286
第四节 冲突管理	288
本章小结	291
管理实践与实训	292
本章习题	293
第十一章 控制	296
第一节 控制概述	297
第二节 控制方法	302
第三节 全面质量管理	312
本章小结	316
管理实践与实训	317
本章习题	318
第十二章 创新	322
第一节 创新及其作用	323
第二节 技术创新	332
第三节 制度创新	337
本章小结	340
管理实践与实训	340
本章习题	341
参考文献	344

第一章

管理、管理者与管理学

【教学目标】

通过本章的学习，了解管理的产生、职能，管理者工作特点及管理学的学科体系；理解管理、管理职能、管理的二重性、管理者、管理技能、管理学等名词的含义；掌握管理职能的内容、管理者素质要求及学习和研究管理学的方法。

【技能要求】

1. 理解并能结合实际充分阐述管理的内涵。
2. 树立并培养自己的管理素质。
3. 理解并掌握常用的管理学研究方法。

【引导案例】

联想集团的管理三要素

联想集团自1984年创办以来经过了14个年头，由当年中科院计算所20万元人民币的投资，到现在整个集团178亿元人民币的营业额，经历过无数风险和坎坷。联想集团之所以成功，凭借的是管理。这个管理是个大管理的概念，他们把它分解为三个要素，即建班子、定战略和带队伍。

1. 建班子

选拔德才兼备的管理者组成领导班子，班子内部形成纵向和横向分工，倡导“有话直说”和“有话好好说”，以群策群力的方式实现理性决策和高效执行，对一把手形成制约，提升领导层威信。

2. 定战略

描绘愿景、明确战略、制订策略、分解战术、确定领军人物、调整组织架构和考核激励是联想制定战略的“七步法”，但这并不是一个简单的按部就班的过程，也不能过分强调某一环节的作用，而需要在制定战略过程中充分务虚，系统思考，协调推进。

3. 带队伍

“带队伍”就是让士兵爱打仗，会打仗，团队作战有序，以确保战略的有力执行。“带队伍”的关键是激励和文化。

联想具体的远期目标是在2010年之前，以一个高新技术企业的形象进入世界500强最大企业之中。将分为三步走：第一阶段是到2000年，完成30亿美元的经营额，利润1亿美元，进入世界计算机行业百强60名以内；第二步是到2005年左右，完成100亿美元的经营额；第三步是进入世界500强之内。

他们在制定战略的过程中，先对世界计算机行业和中国高科技企业发展有关的方面进行了全方位的分析，得出联想必须深入学习和了解计算机领域已形成的不可动摇的游戏规则，必须熟悉高科技企业所依附的市场。联想与国外公司相比，劣势决不是在资金上，而是在技术、管理、人才上，联想最缺的是对市场运作规律、企业管理规律有深刻认识的领军人物。

根据上述分析,联想集团在制定最初目标即2000年达到30亿美元营业额的目标时,重点业务领域选择在他们有地利、人和优势的国内市场,以销售作为突破口,逐渐加大技术含量的四个方面。

第一方面是国内PC机市场。这个领域被Intel的CPU和微软的Windows操作系统所框住,IBM、Compaq这些世界级的公司暂时无法有大的发挥;而在次要的技术性能上,联想凭借其对中国用户特殊要求的掌握,和他们相比各有所长;在质量上,联想严格执行ISO9000的操作规程,和他们相差无几;在成本、中国市场的服务网络方面,联想占有较大优势。因此,在这个领域从1994年下半年到现在,联想和世界级公司的竞争取得了阶段性胜利。

第二方面是国内系统集成领域。由于中国的特殊环境,使得在应用软件开发和服务网络的建立方面,联想比国外公司更具有优势;又由于这是个技术性很强的领域,长期做下去会使这种优势扩大和难以动摇。

第三方面是代理销售领域。在这个领域运作,联想今后更要注意的是从中选择合适的项目和合作者,向纵深发展,即向联合生产、联合开发发展,为将来走向世界积累力量。

第四方面是面向国际市场开发生产销售PC机的主机板。近几年国际上普遍认为这部分利润极薄,是属于应放弃的鸡肋;而香港联想板卡生产部分的毛利达到了20%以上,因此要趁此机会加快发展,然后以此为保底市场,进入芯片研发生产领域。

此外他们还有两个预备队,第一是新开发的工业项目,第二是在惠阳建立了一个联想科技园区。以上是他们在制定战略时的客观考虑。现在联想集团主要部门的骨干都已习惯制定战略目标以后,详细研究各个战术步骤,并认真地保证每个具体步骤的实施,以求完成总目标。

在建班子、定战略、带队伍的管理三要素中,内容最丰富、做起来工作量最大、听起来有声有色的,应该是关于带队伍的部分。

联想集团认为,带队伍的内容包括了企业不同时期应该有什么样的组织结构,使得运作的效率最高;应该有什么样的企业文化,使员工和企业的目标能够一致,加强凝聚力;应该有什么样的管理模式,使得员工能令行禁止;应该有什么样的激励方式,使现代的年青知识分子发挥最大的创造力,培养出色的领军人物。

然而,应排在首项的还是建班子。宗派是形成团结班子的一个绝症,第一把手是一个有战斗力的班子的核心。没有一个意志统一的、有战斗力的班子,什么定战略、带队伍都做不出来。总之,无论在什么情况下,班子的团结永远是企业发展的首要条件。

案例来源: http://news.ppw.com/article_Show_18922.html

案例讨论:

1. 根据案例材料及对联想集团的了解,你认为联想集团的成长、成功靠什么?
2. 联想集团的管理包括哪些内容?
3. 你认为管理对组织发展有哪些作用?

第一节 管 理

自从有了人类以来,就出现了管理问题。随着时代的发展,管理问题越来越重要,管理的作用和影响也越来越大。无论是什么人,时时刻刻不得不同管理活动联系在一起,各种事务都要受到管理活动的左右。社会上的生产、工作、学习,甚至日常生活、衣食起居,处处离不开管理,以致有人认为,20世纪最大的发明,不是汽车,不是火箭,不是原子能,而是管理学。那么,什么是管理呢?从不同的角度和背景,可以有不同的理解。

一、管理的概念

按照中文,“管”的本义为管状物和乐器,因其细长而中空,引申为钥匙。《左传》僖

公三十二年曰：“杞子自郑使高于秦曰：郑人使我掌北门之管，若潜师而来，国可得也。”其注文云：“管，籥也。”籥即钥匙，引申为管治、管理。“理”的本义为对玉石进行加工。《韩非子》楚人和氏得含玉之璞于山中，献于楚王，“王乃使玉人理其璞而得宝也”。《说文》曰：“理，治玉也。”宋代徐铉注云：“物之脉理，惟玉最密，故从玉”；“治玉治民皆曰理”。可见，管理在中文中的本意，就是对事物的管治和处理，更偏重于控制一面。

在国外，management 和 administration 都翻译为管理。management 一词源自意大利语，词根 manus，有 handle 的意思，即处理、解决、对付的意思，指使用一定的手段更有效（效率和效果）地达到目标或者完成任务；administration 一词源自法语，与 minister（总理）一词的词根相同，是“to service”之意，提供服务的意思，有履行职责的含义，带有从事已知的惯例性行为的内涵。由此，从词的本义看，中文“管理”一词最佳的对应词汇是 management。

目前学者从不同角度对管理进行了定义，在一定程度上从某些侧面反映了管理的内涵。在归纳和综合各家之长的基础上，本文认为，管理就是在特定的环境下，管理者通过计划、组织、领导和控制等职能，有效地利用各种资源，完成既定组织目标的过程。这个定义包含以下几层含义：

第一，管理是以目标为导向的人类活动。管理是为实现特定目标服务的，是一种有意识、有目的的实践活动。目标原则是管理的重要原则之一。在管理活动中，目标越明确、具体、可行，管理越有效。一切管理活动都是围绕特定的目标展开的，而管理就是实现特定目标的过程。

第二，管理的主体是管理者。管理者是整个管理系统的驾驭者，是发挥系统功能、实现系统目标的关键因素。管理者所拥有的经验和知识，有利于驾驭环境、创造条件，从而创造性、高效率地实现组织的目标。

第三，管理是在特定的环境中进行的。管理总是在特定的时空、资源、环境下产生的，是具体的，受到环境的约束。环境既为组织的发展提供了机遇，又提出了挑战。管理的主要任务就是充分认识组织的现状，充分利用机遇及各自有利因素，使组织能够适应环境的发展。

第四，管理是通过各种职能体现出来的。管理职能是管理者开展管理工作的内容、程序和方法，管理活动不是抽象的，而是通过计划、组织、领导和控制等一系列管理职能来实现的。

【知识链接】

一些学者对管理的经典定义

管理就是确切了解你希望工人干什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它。

——美国管理学家、科学管理之父弗雷德里克·温斯洛·泰勒

管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。

——法国管理学家、经营管理之父亨利·法约尔

管理就是决策。

——美国管理学家、1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙

管理,从根本上说,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。

——美国管理学家彼得·德鲁克

管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效地完成既定目标的过程。

——美国管理学家哈罗德·孔茨

管理是一个协调工作活动的过程,以便能够有效率 and 有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

——美国管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯

管理是管理者为有效地实现组织目标、个人发展和社会责任,运用管理职能进行协调的过程。

——中国管理学家周三多

二、管理的职能

管理职能 (Management Functions) 是指管理的功能和作用,是对管理活动的过程和内容的归类 and 概括。最早系统地通过分析管理职能来研究管理活动的是法国管理学家亨利·法约尔,他在 1916 年发表的《工业管理和一般管理》一书中,认为管理活动有五种职能,即计划、组织、指挥、协调 and 控制。在法约尔之后,许多管理学家根据管理环境的变化,对管理职能进行了许多新的探究,形成了管理职能学派,代表人物有拉尔夫·戴维斯、哈罗德·孔茨 and 西里尔·奥唐奈等。学者们根据管理实践的新发展,对管理职能划分不一,各种提法如表 1-1 所示。根据相关研究成果,我们可以把管理的基本职能概括为计划、组织、领导和控制。其他职能都是在这四种基本职能基础上发展演变而来,都强调了不同实践环境中特定职能的重要性。

表 1-1 管理职能表

年份	职能	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	报告	预算	沟通	决策	创新
1916	法约尔	√	√	√	√	√							
1925	梅奥						√	√			√		
1934	戴维斯	√	√			√							
1937	古利克	√	√		√	√		√	√	√			
1949	厄威克	√	√			√							
1951	纽曼	√	√	√		√		√					
1955	孔茨和奥唐奈	√	√	√		√		√					
1964	梅西	√	√			√		√				√	
1966	希克斯	√	√			√	√				√		√

(一) 计划职能

计划是管理的首要职能,人类从事管理活动是有目的、有意识、有选择的理性行为。这种行为是指在对环境、现实充分掌握的基础上,确定组织的目标,利用机会,优化方案,从而提高活动的可能性和高效性。法约尔指出:“‘管理应当预见将来’这个格言,使人对工商企业界的计划工作的重要性有所理解。”所谓计划 (Planning),就是管理者根据实际情况,通过科学的预测,权衡利弊,提出未来一定时期内要达到的目标,以及实现目标的途径。管理计划职能包括以下内容:

1. 环境分析

组织是一个系统,其业务活动总是处于特定的环境之中。管理的计划职能首先就是环境

分析,了解组织存在的环境基础,包括组织的内部环境和外部环境。内部环境分析主要是分析组织的各种资源、资金、人员、技术等,明确组织发展的优势及劣势,以及组织如何通过计划整合这些资源的能力;外部环境研究是要分析组织活动的环境特征及其变化趋势,从中发现机会和面临的威胁,从而利用机会,确定适合本组织的发展战略和行动方案。

2. 确定目标

环境分析为管理活动提供了依据和条件。在此基础上,组织根据发展需要确定一段时期内的活动方向和目标。目标原则是管理的一项基本原则,管理活动都是围绕特定的目标展开的。目标越具体、越明确,管理的效率就越高。

3. 制定决策

管理上的决策是指从众多的备选方案中选择一个方案的过程。方案的选择过程实际上是建立在环境分析和目标原则基础之上的。通过环境分析确定了组织发展的现状,可以利用的资源及机会,以及通过目标明确要达到的结果。决策正是围绕目标寻找可行、有效路径的过程。

4. 编制预算

确定了目标和方案后,如何将目标和方案进行落实,就需要预算。预算是指数字化的计划,通过预算工作,将目标和方案进行具体化、数字化,从而保障计划的可行性。

(二) 组织职能

计划要付诸行动,就需要组织工作。管理中的组织职能是指管理者根据既定目标,对组织中的各种要素及人们之间的相互关系进行合理安排的过程。简言之,就是建立组织的物质结构和社会结构。其主要内容包括:设计组织结构、建立管理体制、分配权力、明确责任、配置资源、构建有效的信息沟通网络等。

1. 组织结构

组织工作源自人类合作的需要。人类在合作过程中需要分工和协调,组织结构就是在组织横向分工和纵向分工的基础上形成的架构。通过组织结构设计形成组织结构图、岗位说明书,确定组织中的职位、岗位、权力、权限,工作内容、工作要求及任职要求等,并通过制度化形成工作规范,为人员配置奠定基础。

2. 人力资源管理

根据组织岗位说明书和组织业务发展的要求,为组织获取合适的人,并不断地通过培训、绩效、薪酬等管理激发人的潜能,做到事得其人,人尽其才,人事相宜,为组织发展提供人力保障。

3. 组织变革

组织结构设计是静态的组织,而组织本身处于不断的发展变化之中;同时面对内外环境的变化,组织需要不断地对结构、任务、人员、流程等进行调整,以适应环境和成长的需要。

4. 组织文化

组织是人的组织,组织管理中激发员工的热情、活力,感受组织关怀,并忠诚于组织,需要培养积极的组织文化。组织文化管理成为现代管理活动的重要一环。

(三) 领导职能

领导职能是指管理者为了实现组织目标而对被管理者施加影响的过程。管理者在执行领

导职能时,一方面要调动组织成员的潜能,使之在实现组织目标过程中发挥应有的作用;另一方面要促进组织成员之间的团结协作,使组织中的所有活动和努力和谐统一。其具体途径包括:激励下属、对他们的活动进行指导、选择最有效的沟通渠道、解决组织成员之间以及组织与其他组织之间的冲突等。

1. 指挥

领导是一个组织的带头人,首先要发挥指挥作用。所谓指挥,就是领导者凭借其自身的职位权力和个人权力,指导下属为实现组织目标而开展的活动。有人将领导者比作乐队指挥,一个乐队指挥的作用是通过演奏家的共同努力,形成一种和谐的声调和正确的节奏。由于乐队指挥者才能不同,乐队也会做出不同的反应。领导者不是站在群体的后面去推动群体前进的人,而是站在群体的前列去促使人们前进并鼓舞人们去实现目标的人。

2. 激励

领导带领的是一个团队,他的作用不是通过个人的成绩体现的,而是通过团队的成绩体现的。因此,领导者就必须使组织内的所有人都最大限度地发挥才能,以实现组织的既定目标。这就需要领导者关心下属,激励和鼓舞下属的斗志,从而使团队中的每个人都充满热情地去工作。

3. 沟通

管理者管事,领导者管人。领导者对员工的管理,主要手段就是沟通。沟通在管理中起到上情下达、下情上达的作用,以保证管理决策和管理活动的顺利进行。领导者通过沟通可以了解员工的意愿、思想动态,让员工参与管理,成为融洽员工关系、增强员工责任意识、激发员工积极性的有效手段。

(四) 控制职能

管理的控制职能就是按照既定目标、计划和标准,对组织活动各方面的实际情况进行检查,发现偏差并采取措施予以纠正,以保持各项活动按原计划进行,或根据客观情况的变化对计划进行适当的调整,使其符合实际的组织活动过程。控制工作是一个过程,具体包括制定标准、根据标准衡量工作成效、采取措施纠正偏差三个环节。简言之,控制就是保证组织的一切活动符合预先制订的计划。

【知识拓展】

关于管理职能的讨论应注意的要点

1. 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

划分管理的职能,并不意味着这些管理职能是互不相关、截然不同的。划分管理职能,其意义在于:一是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,有助于实际的管理工作以及管理教学工作。二是管理者在实践中有助于实现管理活动的专业化,使管理人员更容易从事管理工作。

2. 管理职能应随着组织的不同而不同

管理职能总是与组织环境、管理主体、管理客体相联系的,实际上并没有所谓的管理职能,任何优秀的管理职能和技巧总是相对于特定的组织环境、管理主体、管理客体,有什么样的组织要素,就应有相应的管理职能。当组织环境、管理主体、管理客体发生变化时,管理职能就应相应地做出改变。

3. 管理职能的划分随各学派对管理过程的认识不同而不同

(1) 最早系统提出管理职能的是法国管理学家法约尔。他提出管理的职能包括计划、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。

(2) 古利克和厄威克就管理职能的划分,提出了著名的管理七职能,即 POSDCRB,即 Planning (计划)、Organizing (组织)、Staffing (人事)、Directing (指挥)、Coordinating (协调)、Reporting (报告)、Budgeting (预算)。

(3) 哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。人事职能的包含意味着管理者应当重视利用人才,注重人才的发展以及协调人们的活动,这说明当时管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。

(4) 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、管理决策学派的形成,使得决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策。制订计划、选择计划方案需要决策;设计组织结构、人事管理等也需要决策;选择控制手段还需要决策。他认为,决策贯穿于管理过程的各个方面,管理的核心是决策。

(5) 美国学者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,突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。

(6) 我国学者周三多等认为,管理职能划分为决策、计划、组织、领导、控制、创新。管理学家对管理职能的划分认识不一,并不仅因为有关管理学者因所处的时代、环境等条件不同而导致对管理职能的划分界定不同,还因为已划分的各管理职能由于彼此之间并无严格的次序和界限,往往互相关联或交叉表达,不同的关联或交叉产生了不同的职能划分。

4. 管理职能并不能描述管理过程

在具体的管理过程中,各项职能往往很难划分得十分清楚。按理来说,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,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。所划分的这些职能只是描述了管理活动的一般过程,对于具体领域中具体的管理活动并不一定完全与该描述一致,在管理中实施的职能可能多一项,也可能少一项,尤其是对特殊性质的管理问题而言,更是如此。

三、管理的基本特征

管理的基本特征是指管理基本意义上的二重性以及实践中的科学性和艺术性。

(一) 管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。从本质上看,管理具有两重性,一是与生产力相联系的自然属性,二是与生产关系、社会文化相联系的社会属性。

首先,管理具有自然属性。因为管理就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程,其中包括许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据,使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的管理经验,以迅速提高我国的管理水平。

其次,管理具有社会属性。因为管理是人类的活动,而人都生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中,必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理的方式、方法呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性,这就是管理的社会属性。它既是生产关系和社会文化的体现和反映,又反作用于生产关系和社会文化。管理的社会属性告诉我们,决不能全盘照搬国外做法,必须考虑我们自己的国情,建立有中国特色的管理模式。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是存在于一定的社会制度、生产关系中;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,管理的社会属性就成为没有内容的形式了。从另一方面来讲,管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其适应;同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

(二) 管理的科学性和艺术性

管理既具有科学性、又具有艺术性,完美的管理应当走科学性与艺术性相结合的道路。

1. 管理的科学性

管理的科学性首先指有效成功的管理必须有科学的理论、方法来指导;要遵循管理的基本原理、原则,管理必须科学化。管理由传统走向现代,也就是由经验管理逐渐走向科学的过程。人们通过总结管理中的大量成功经验、失败的管理教训,已经归纳、抽象出了管理的一些基本原理和原则。这些管理原则较好地解释了管理过程中涉及的两组或多组变量之间的关系,遵守这些基本规律、原理和原则,对管理效率的提高有着直接的意义。管理的科学性是指管理学是一门科学。自19世纪末20世纪初以来,在管理实践的推动下,管理学形成了自己的系统原理、原则和方法论,它们构成了管理学的基本框架。近几十年来,在管理实践和管理理论工作者的推动下,管理科学蓬勃发展。管理学作为一门独立的学科,是其他任何科学不可替代的,这已经成为共识。尽管管理具有科学性,但管理学却不是一门精确的科学。

2. 管理的艺术性

所谓艺术性,在这里指的是创造性的方式、方法。管理的艺术性,指一切管理活动都应当与具体实践环境相结合,具有创造性。在管理的实践中,没有一成不变的模式。管理的艺术性由两个因素决定:一是管理总是在一定环境中的管理。管理最终目的是使组织适应环境,环境又在不断地变化发展,因此就不可能有一成不变的管理模式,管理的模式和方法要视具体情况而定。二是由管理的主要对象——人,所具有的主观能动性和感情所决定的。能动性的基础是人能够积极地思维,能够自主地做出行为决定。管理工作只有充分利用这种主观能动性,才能将人们的积极性和创造性调动起来,使他们自觉地为实现组织的目标去努力地工作。此外,人还富有感情,感情是最难数量化、模式化的东西。管理者要根据具体的管理对象、管理环境、管理目的,采取相应的措施去解决所遇到的问题。

3. 管理的科学性与管理的艺术性二者的关系

管理需要科学的理论作为指导,管理艺术性的发挥必然是在科学理论指导下的发挥;离开科学的理论基础,就不可能有真正的艺术性。但是,管理理论是对管理实践活动所做的一般性概括与抽象,具有较高的原则性;而在实际中,每一项具体的管理活动都是在特定的环境和条件下展开的,这就要求管理者必须结合具体的实际情况进行创造性的管理,使理论服务于实践。成功的管理者与失败的管理者的差别表现在:成功的管理者能够将管理知识灵活地运用于实际管理中,而失败的管理者却不能。也就是说,成功的管理者不仅能够掌握管理的科学性还能掌握管理的艺术性,失败的管理者可能仅仅只知道管理的科学性而不会灵活地加以应用。管理的科学性与艺术性的统一还表现为,管理的科学性与艺术性是相互作用、相互影响的。管理的艺术性是对管理的科学理论的发挥与延续,而管理艺术性、创造性的结果在被普遍适用之后,就逐步成为科学的理论。只有真正精通了管理的原理、把握了管理理论

精髓的人，才可能在管理的实践中得心应手地实现创造性的管理。

四、管理的作用

关于管理的地位和作用问题，早在管理学诞生之前人们就认识到了。20世纪以来，人们越来越清楚地看到了管理的重要性及其作用。瑞士经济学家肯特曾经说过：“19世纪是工业世纪，20世纪则作为管理世纪被载入史册。”无独有偶，中国台湾学者张润书也说过：“20世纪最大的发明是什么？不是汽车，不是火箭，不是原子弹，而是管理学。”美国管理学家科斯特说：“对人力事业的有效管理是我们所取得的最伟大的成就之一，它仍在继续向前发展。”凡是了解世界经济与社会发展状况者，都会高度肯定管理在20世纪以来所起到的作用。

关于管理作用的论述，大致有如下观点。

1. 管理是生产力

生产力包括劳动者和劳动资料（即人和工具），还有人认为应当包括劳动对象。早在管理学诞生之前，随着社会化大生产的出现，古典经济学家就提出了管理是生产力的观点。亚当·斯密论述了生产针的著名事例：在技术条件完全相同的条件下，一个非专业化的工人每天生产不到20枚针；而如果将制针的工序分为18道，每个工人仅仅从事某一工序的有限操作，那么每个工人平均每天能生产4800枚针。只要能采用劳动分工，劳动生产力就能成比例地增长。同样数量的劳动者，何以因为分工不同就能完成更多的工作量呢？亚当·斯密认为，其原因有三：第一，由于分工，每个劳动者只完成一道工序，其劳动的熟练程度提高了；第二，劳动分工节省了由一种工作转移到另一种工作的时间；第三，分工简化并减少了劳动。马克思十分重视亚当·斯密的这一论述，专门为此写道：“结合劳动的效果要么是个人劳动根本不可能达到的，要么只能在长得多的时间内，或者只能在很少的规模上达到……且不说由于许多力量融合为一个总的力量而产生的新力量，在大多数生产劳动中，单是社会接触引起的竞争心和特有的精神振奋，就能提高每个人的工作效率。因此，12个人在一个144小时的共同工作日中提供的总产品，比12个单干的劳动者每人劳动12小时，或者一个劳动者连续劳动12天，所提供的产品要多得多。”马克思还指出：“结合工作日的特殊生产力都是劳动的社会生产力或社会劳动的生产力。这种生产力是由协作本身产生的。”“由协作和分工产生的生产力，不费资本分文。这是社会劳动的自然力。”

劳动分工和协作的实质就是劳动管理。亚当·斯密和马克思的论述，充分反映了管理就是生产力的观点。马克思还曾明确指出：“劳动生产力是由多种情况决定的，其中包括：工人的平均熟练程度，科学的发展水平和它在工艺上的应用程度，生产过程的社会结合，生产资料的规模和效能，以及自然条件等。”马克思所列举的“多种情况”中，工人的熟练程度和科学在工艺上的应用程度都同管理紧密相关，而生产过程的社会结合就是管理活动。因此，马克思所说的生产力，肯定地包含了管理在内。简单来说也就是这样一个公式：

$$(\text{人} + \text{工具}) \times \text{管理} = \text{劳动效果}$$

但是，长期以来，我国在生产力诸要素中片面地、过分地强调人的作用，而忽视了生产力的其他要素。1978年以来，随着改革开放的发展，我们明确提出科学是第一生产力，开始注意到生产工具要素的作用，但仍未重视管理问题。现在，有的学者进一步提出了管理也是生产力的观点，使有关生产力的讨论深入了一层。