

21

世纪高等院校创新课程规划教材

管理学原理

主 编 李文川
副主编 张月莉 王晓梅 洪 琳



经济科学出版社

21 世纪高等院校创新课程规划教材

管理学原理

主 编 李文川

副主编 张月莉 王晓梅 洪 琳

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/李文川主编. —北京: 经济科学出版社,
2009. 8

21 世纪高等院校创新课程规划教材

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7610 - 1

I. 管… II. 李… III. 管理学 - 高等学校 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 148382 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 王凡娥 王苗苗

技术编辑: 董永亭

管理学原理

主 编 李文川

副主编 张月莉 王晓梅 洪 琳

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编辑部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

787 × 1092 16 开 16.5 印张 390000 字

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

印数: 0001 - 3000 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7610 - 1 定价: 28.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

管理学是一门系统研究一般组织管理活动过程及其基本规律和一般方法的科学。自从管理学作为一门科学产生以来的 100 年里,管理学的研究内容基本上围绕管理职能展开,同时兼顾管理原理、管理方法、管理历史三个方面。当管理理论跨入“丛林”以后,管理学的研究内容可谓包罗万象。为此,管理学的教材显得五花八门。而作为高等院校经济管理类专业本科生的专业基础课,管理学原理的教材要面向高等教育大众化背景。因此,本教材定位于培养应用型创新人才,突出如下特点:

合理取舍内容,力求适用性。为了使本科生在短短一个学期里较为系统地掌握管理学的基本原理和方法,本书在内容取舍上力求适用性。即在借鉴国内外《管理学》经典教材编写框架的基础上,以管理职能为框架展开管理学的相关内容:第 1 篇“导论”介绍管理及管理学的相关概念、管理理论的演变脉络;第 2 篇至第 5 篇以管理职能为主线依次展开:计划、组织、领导、控制,并对每种职能所涉及的主要理论及相应方法予以介绍,但这种介绍不求广而深,而是在交代其产生背景的基础上,介绍其要点,关键是让读者了解理论及方法是如何产生的,这将有利于其在今后的管理实践中结合实际情景创造性地运用,甚至总结提炼出新的理论和方法。当然,本书还力求反映管理理论的最新研究成果及发展趋势和管理实践创新活动。

改进编排体例,注重实用性。编排体例上,每章均有本章内容结构、本章学习目标、导入案例、管理之道、本章小结、复习思考题、案例应用。每章开始的“本章学习目标”,使读者开始本章学习前就有一个明确的目标,分别该“了解、理解、掌握”哪些内容;与学习目标相对照,每章内容结束之后的“本章小结”又是对本章知识要点的系统总结,有利于读者更好地回顾与检验本章所学知识。另外,教材中对关键性内容多配以总结性图表及提示性卡片,便于读者区分概念,概括要点,强化记忆。

精选典型素材,增强趣味性。大学阶段管理学原理这门课在大一下学期或大二上学期开设,处于这一阶段的大学生大都既没有社会阅历,更没有专业概念。针对这种情况,我们在每章内容开始之前,先安排一个“导入案例”,从一段历史典故,或生活中的故事,或常见的管理现象入手,启发思考其中蕴涵的管理思想,激发学生兴趣;在包括“管理之道”、“案例应用”在内的 36 个案例中,源自中国本土企业且产生于改革开放以后的案例占了一半,增添了案例生动性。

发挥案例功能,突出应用性。每章的第二个案例为“管理之道”,系描述性案例,多为国内外经典的成功案例,供教师运用本章理论要点进行应用剖析;第三个则为“案例应用”,系判定性案例,供学生在阅读案例材料后,针对所附的思考题运用本章概念及理论进行分析讨论,以提高分析问题与解决问题的能力。

本书由李文川担任主编,张月莉、王晓梅、洪琳任副主编。本书的写作大纲及编排体

例由李文川负责设计,各章节的撰写分工如下:李文川撰写第1章第1~4节,第3章、第4章第1~3节;王晓梅撰写第1章第5节、第5章、第6章;鲁银梭撰写第2章、第4章第4节;曹长省撰写第7章、第12章第1~3节;范丹撰写第8章;张月莉撰写第9章;洪琳撰写第10章、第11章;李燕燕撰写第12章第4节。最后,李文川负责统稿并审定,由张月莉、王晓梅、洪琳负责校对。

本书既可作为高等院校应用型本科经济管理类各专业学生教材,又可作为高校经济管理类通识课教材,同时也适合作为广大大企业管理人员在职培训参考用书。

在本书的编写过程中,张国良、许一、张国庆等老师参与了前期的多轮讨论并提供了许多有益的写作思路与素材;上述各位参编老师在书稿写作和修改过程中辛勤劳动并密切配合;本书的出版还得到了浙江林学院教材建设资助资金的立项资助,在此一并深表感谢。

本书引用和参考了国内外大量研究成果及文献资料,对于直接引用的资料以资料来源的方式予以注明;对间接参考的成果,在书后参考文献中予以注明。在此向这些文献的作者们表示诚挚的谢意!

由于编者水平有限,书中疏漏和不当之处在所难免,敬请各位专家学者及广大读者批评指正。

李文川

2009年8月

目 录

第1篇 导 论

第1章 管理概述	(1)
本章内容结构	(1)
本章学习目标	(1)
【导入案例】源远流长的管理	(2)
1.1 管理的概念	(3)
1.2 管理的职能	(6)
1.3 管理者	(8)
1.4 管理学	(12)
1.5 社会责任与管理伦理	(14)
【管理之道】优秀的管理者	(19)
本章小结	(20)
复习思考题	(21)
【案例应用】威尔森制胜之道	(22)
第2章 管理理论的演变	(24)
本章内容结构	(24)
本章学习目标	(24)
【导入案例】如何进行管理?	(25)
2.1 早期管理思想	(26)
2.2 古典管理理论	(29)
2.3 行为科学理论	(36)
2.4 现代管理理论	(41)
2.5 当代管理理论	(44)
【管理之道】管理理论真能解决实际问题吗?	(45)
本章小结	(46)
复习思考题	(47)
【案例应用】从“经济人”到“能力人”	(47)

第2篇 计划职能

第3章 决 策	(49)
本章内容结构	(49)
本章学习目标	(49)
【导入案例】精确装饰公司的艰难选择	(50)
3.1 决策的概念	(51)
3.2 决策的类型	(52)
3.3 决策的原则和程序	(54)
3.4 定性决策方法	(57)
3.5 定量决策方法	(59)
【管理之道】抛弃决策模型 VS 使用决策模型	(66)
本章小结	(67)
复习思考题	(67)
【案例应用】某企业消毒柜项目投资决策	(68)
第4章 计 划	(70)
本章内容结构	(70)
本章学习目标	(70)
【导入案例】有效的目标是分阶段的	(71)
4.1 计划的概念	(72)
4.2 计划的层次及类型	(75)
4.3 计划编制过程	(78)
4.4 计划编制方法	(81)
【管理之道】某机床厂的目标管理	(90)
本章小结	(92)
复习思考题	(92)
【案例应用】某企业1993年年度经营计划的制订	(93)

第3篇 组织职能

第5章 组织结构与设计	(94)
本章内容结构	(94)
本章学习目标	(94)
【导入案例】本燕服装店的创业之初	(95)
5.1 组织概述	(96)
5.2 组织设计	(99)

5.3 组织结构类型	(103)
5.4 部门设计	(106)
5.5 层级设计	(110)
【管理之道】顺应发展的联想组织结构	(115)
本章小结	(116)
复习思考题	(117)
【案例应用】简单化分权的陷阱	(117)
第6章 组织变革	(119)
本章内容结构	(119)
本章学习目标	(119)
【导入案例】IBM 的变革之路：大象也能跳舞	(120)
6.1 组织变革概述	(121)
6.2 管理组织变革	(123)
6.3 组织结构变革	(125)
6.4 学习型组织	(127)
【管理之道】通用电气的变革管理	(129)
本章小结	(130)
复习思考题	(131)
【案例应用】温特图书公司的组织变革	(131)
第7章 组织文化	(133)
本章内容结构	(133)
本章学习目标	(133)
【导入案例】IBM：电脑帝国的企业文化	(134)
7.1 组织文化概述	(135)
7.2 组织文化建设	(140)
【管理之道】海尔文化	(142)
本章小结	(143)
复习思考题	(144)
【案例应用】牛根生：在传统文化中寻找和谐之根	(144)
第8章 人力资源管理	(146)
本章内容结构	(146)
本章学习目标	(146)
【导入案例】上海通用汽车（SGM）的招聘	(147)
8.1 人力资源概述	(148)
8.2 人力资源规划	(149)
8.3 人力资源招聘与培训	(154)
8.4 绩效考评	(162)
【管理之道】深圳华为公司的人力资源管理	(167)
本章小结	(168)

复习思考题.....	(169)
【案例应用】李宁管理也要争冠军——人才管理精益求精	(169)

第4篇 领导职能

第9章 领导概述.....	(172)
本章内容结构.....	(172)
本章学习目标.....	(172)
【导入案例】孙子择人而任势	(173)
9.1 领导的内涵	(174)
9.2 领导理论	(177)
9.3 领导艺术	(185)
【管理之道】来自鲍威尔最强有力的领导艺术	(186)
本章小结.....	(187)
复习思考题.....	(187)
【案例应用】柳传志的传奇	(187)
第10章 激励	(189)
本章内容结构.....	(189)
本章学习目标.....	(189)
【导入案例】兔王的奖励	(190)
10.1 激励概述.....	(191)
10.2 人性假设理论.....	(193)
10.3 激励的需要理论.....	(196)
10.4 激励的过程理论.....	(201)
10.5 激励实践.....	(206)
【管理之道】上海施乐公司的激励机制	(208)
本章小结.....	(210)
复习思考题.....	(210)
【案例应用】管理要用“情感”	(210)
第11章 沟通	(213)
本章内容结构.....	(213)
本章学习目标.....	(213)
【导入案例】海恩斯时装有限公司	(214)
11.1 沟通概述.....	(215)
11.2 沟通障碍及有效沟通.....	(222)
【管理之道】迪特尼公司的企业员工意见沟通制度	(225)
本章小结.....	(226)
复习思考题.....	(227)

【案例应用】“地下总经理”	(227)
---------------------	-------

第5篇 控制职能

第12章 控制	(229)
本章内容结构	(229)
本章学习目标	(229)
【导入案例】萨利姆的困境	(230)
12.1 控制概述	(231)
12.2 控制过程	(236)
12.3 有效控制	(239)
12.4 控制方法	(242)
【管理之道】麦当劳公司的控制系统	(247)
本章小结	(248)
复习思考题	(248)
【案例应用】控制迷局	(249)
参考文献	(251)

第 1 篇 导 论

第 1 章 管理概述

本章内容结构

* 导入案例

1.1 管理的概念

1.2 管理的职能

1.3 管理者

1.4 管理学

1.5 社会责任与管理伦理

* 管理之道

本章小结

复习思考题

* 案例应用

本章学习目标

学完本章后，你应该能够：

- 理解管理的概念并解释其内涵
- 掌握管理的基本过程及其各大职能
- 掌握管理者的概念及其所扮演的角色
- 掌握管理者所需的技能
- 了解管理学的性质、研究内容及研究方法
- 了解企业社会责任的概念，掌握企业社会责任的具体内容
- 了解管理伦理的概念，掌握管理伦理的内容及其特征

【导入案例】

源远流长的管理

随着人类社会的进步和生产力水平的提高,人类协作劳动的规模、范围越来越大,管理活动日益发展,各种朴素的管理思想也随之诞生。在工业文明之前,中外都有迄今看来非常宏大的工程。在国外有古埃及的金字塔,其中最大的一座由230万块石头组成,每块石头平均重达2.5吨,最重的达15吨。当时的统治者动用10万人、花了20年的时间才建成。中国有秦时始建的万里长城,隋朝开挖的大运河等。所有这些巨大的工程都需要大规模的协作劳动,因而也体现了管理的发展。

另外,在中国历史上,还有不少体现科学管理思想的例子。如唐朝刘晏的漕运改革也颇有创举。他实行有偿劳动,并将漕运分为几段,按各段水情招聘船工,使用船只,并将大米由散装改为袋装,既方便搬运,又便于失事后打捞。这项改革使当时南方大米运进京都西安的时间由原来的八九个月缩短到40天左右。又如“一举而三役济”,说的是宋朝当朝宰相丁谓受命重建被焚的宫殿,采取了挖街取土烧砖、将沟引水用于船运,完工后用废旧砖、土填沟以恢复原街道,可谓“一举多得”。尽管古代社会没有管理理论,但仍不乏具有真知灼见的管理思想。如春秋时越国大夫范蠡曾运用“货不停滞,币不息流”和“水则资车,旱则资舟”的待乏原则三致千金。司马迁曾提出“善者因之,其次顺之,其次利导之,其次整齐之,最下者与之争”的经济管理思想。《孙子兵法》中体现的管理思想更为人们所乐道,在日本甚至成为管理者的必读之书,“知己知彼,百战不殆”、“知可以战与不可以战者胜,识众寡之用者胜”等至理名言,仍不失为竞争取胜的优秀管理思想。

资料来源:倪杰主编:《管理学原理》,清华大学出版社2006年版,第2~3页。

1.1 管理的概念

何谓“管理”？要想较为准确地把握这一概念，还得追溯人类社会活动的历史。早在人类社会发展的初期，人们就意识到在大自然面前单个个体的力量极其渺小，必须形成群体共同劳动、共同生活。为了使人类的群体活动能够有序进行以形成合力，必须对个体活动进行协调，使劳动达到共同目标，这种协调活动就是我们今天所说的管理活动。随着人类社会的发展，人类社会劳动越加复杂，分工和协作越精细，科学技术越发达，生产社会化程度越高，管理也就越重要。从古代埃及的金字塔和中国的万里长城到现代的 Windows（视窗）软件、火星探测工程等无不展示着人类的管理才能。而人们为了共同目标而共同劳动所形成的群体就是组织。组织具有三个共同的特征：首先，每个组织都是由两个或两个以上的人所组成，这一群人被称为组织成员；其次，每个组织都有一个明确的目的，这个目的通常是以一个或一组目标来表达，这个目的被称为组织宗旨，这个或这组目标被称为组织目标；最后，每个组织都有一个系统化的结构，用以规范和限制组织成员的行为。这个由制度、角色、分工、职位职权体系等组成的系统化的结构被称为组织结构。在人类历史上，正是因为有了有组织的活动，才有了管理活动，组织是管理的载体。现代社会存在着形形色色的各种组织，如学校、企业、政府、事业单位、社会团体等。

1.1.1 管理的定义

尽管管理活动的历史几乎同人类历史一样悠久，可迄今为止对于什么是管理，人们的理解并不完全一致。长期以来，许多学者从不同的研究角度出发对管理作出了不同的解释，其中比较有代表性的观点有以下几种：

科学管理之父泰罗认为：管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。在泰罗的眼里，管理就是指挥他人用最好的工作方法去工作。

古典管理理论创始人之一法约尔认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”法约尔的这一看法使人相信，当你在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时，你便是在进行管理。管理包括五大职能：计划、组织、指挥、协调和控制。

行为科学学派代表梅奥认为，管理就是做人的工作，其主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心，激发人的行为动机，调动人的积极化。

管理过程理论代表人物孔茨认为：“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。”

决策理论学派代表人物、诺贝尔经济学奖获得者西蒙认为：“管理就是决策，决策贯穿于管理的全过程。”

我国管理学家周三多认为，管理是社会组织为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。

我国学者杨文士和张雁认为，管理是指“组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使他人同自己一起实现既定目标的活动过程”。

不同的学者对管理的定义不尽相同,既反映了人们研究立场、方法、角度的不同,也反映了人们对管理认识的逐步深入,更说明了管理是一个随着实践的深入而不断发展的动态概念。

综合上述观点,本书对管理的定义是:管理是人们设计并保持良好的环境,通过各项职能活动协调组织资源有效实现组织目标的过程。

1.1.2 管理的内涵

对管理这一概念内涵的理解应从以下6个层次把握其特征:

1. 管理的载体是组织

管理作为一种活动,一定是在一个特定组织中发生的。管理不能脱离组织而存在,同样,组织中必定存在管理。

2. 管理的对象是一切可调用的资源

管理的对象是相关资源即包括人力资源在内的一切可以调用的资源,可以调用的资源通常包括人力、物力和财力资源,也包括信息和时间。如企业的资源通常包括人员、资金、土地、设备、原材料、顾客、信息等。在这些资源中,人员是最重要的。在任何类型的组织中,都同时存在着人与人,人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系,任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的,所以管理要以人为中心。

3. 管理的本质是一个过程

管理是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的过程。这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们被称为管理的职能。

4. 管理的核心是协调

协调就是使多个看上去似乎是相互矛盾的事物之间有机结合,同步和谐。通过协调达到人、财、物有机结合,人与人之间关系和谐,个人努力与组织目标一致,组织的近期目标与长期目标平衡等。

5. 管理的目的是有效实现组织目标

任何一个组织都是为实现某种目标而组成的人和技术的系统安排,任何管理活动都是紧紧围绕组织目标而进行的。要有效实现组织目标,必须从效率和效益两个方面来衡量。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。效率涉及做事的方式,通常指的是“正确地做事”,即不浪费资源。效益是指所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。效益涉及结果,通常是指“做正确的事”。那么,管理就是“正确地做正确的事”。

6. 管理活动是在一定的环境条件下开展的

环境既提供了机会,也构成了威胁。组织是个开放的系统,它不断地与外部环境发生相应影响和相互作用。这样,管理始终处于不断变化的内外环境之中,因而要适应环境的变化,审时度势,因势利导,灵活应变。

1.1.3 管理的性质

1. 管理的自然属性和社会属性

任何社会的生产都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的。由于生产关系具有两重性,即既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产,因此,对生产过程的管理

也就存在两重性：一种是与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一种是与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性是由共同劳动的社会化性质所决定的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件。共同劳动的规模越大，劳动的社会化程度越高，管理也就越重要。并且，管理在社会劳动过程中具有特殊的作用，只有通过管理才能把实现劳动过程所必要的各种要素组合起来，使各种要素各自并共同发挥作用。管理的自然属性表明，凡是社会化大生产的劳动过程都需要管理，它不取决于生产关系的性质，而主要取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度，因而它是管理的一般属性，体现了在任何社会制度中管理的共性。

管理的社会属性是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质所决定的，是维护社会关系和实现社会生产目的的重要手段。也就是说，管理作为一种社会活动，它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。不同的社会制度、不同的历史阶段、不同的社会文化都会使管理呈现出一定的差别，使管理具特殊属性，在不同的社会生产关系条件下表现出管理的个性。

管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系，两者是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，主要是存在于一定的生产关系、社会制度中；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会成为没有内容的形式。另一方面，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；同样，管理的社会属性也必须对管理的方法和技术产生影响。

管理的二重性理论具有十分重要的现实意义。一方面，理解了作为管理的一般属性的自然属性，有助于我们吸收和借鉴西方先进的管理理论、技术和方法，提高我国的管理水平；另一方面，记住作为管理特殊属性的社会属性，有助于我们在学习和运用国外某些管理知识和经验的同时，必须结合我国的国情，洋为中用，建设有中国特色的管理体系。

2. 管理的科学性和艺术性

管理的科学性，是指管理的理论是科学的。管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律。管理理论是人们通过管理实践探索、经验积累和科学研究，抽象总结出的反映管理活动过程中客观规律的基本原理和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导社会实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。管理理论的完整理论体系，管理理论应用于管理实践所产生的巨大效果，管理教育的蓬勃发展，都充分证明了管理理论的科学性。只有承认管理的科学性，才能摒弃那种单凭管理者的个人经验和直觉去管理的模式，接受系统的管理知识学习和训练，才有可能成为优秀的管理者。

管理的艺术性，是指管理理论的应用要结合具体的管理环境，灵活运用。管理的艺术性就是强调其实践性。要求管理者必须具有较大的技巧性、灵活性和创造性。由于管理活动是在一定的环境条件下开展的，管理学还是一门不精确的科学，尤其是管理要以人中心，而人的心理素质和行为方式各不相同，无论是管理者还是被管理者都具有不同的个性风格，所以为了进行有效的管理，必须既要考虑具体环境的特点，又要考虑管理中人的个性特点，因地制宜地将管理理论与具体管理活动相结合，发挥个人的智慧、知识

和经验,只有承认管理的艺术性,才能有的放矢地利用管理理论,避免机械地生搬硬套管理理论,才能发挥管理者在管理实践中的创造性。

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管理者来说也是十分重要的,它可以促使人们既注重管理基本理论的学习,又突出在实践中因地制宜地灵活运用。

1.2 管理的职能

管理作为一个过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,即管理职能。正如管理的定义一样,在管理学的发展历史上,学者们对管理的基本职能也是作出了不同的描述。

20世纪初,法国工业家法约尔最早系统地提出了管理的职能。他认为,所有的管理者都履行五种管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。继法约尔之后,许多管理学者对管理职能作了进一步的探讨,提出了不同的主张,其中比较有影响和有代表性的是美国管理学家、加州大学洛杉矶分校的两位教授孔茨和奥唐内尔,他们于20世纪50年代中期提出的“职能观”将管理人的职能划分为五种:计划、组织、人事、领导、控制,并以此划分作为他们的管理学教科书《管理学原理》的框架,该书一问世即成为销售量最大的管理学教科书并持续了20年。当今国内外流行的大多数教科书仍是按照管理的职能来编排的,只不过一般将上述五个职能简化为四个:计划、组织、领导和控制。本书的基本框架也是按照这四大职能来构建的。

1. 计划职能

计划是对未来活动如何进行的预先筹划。人们在开展任何一项活动之前都要制订计划,任何组织的管理活动也都首先从计划开始,所以,计划职能是管理的首要职能。计划职能就是指管理者对组织在未来一定时期内要实现的目标和应采取的行动方案作出选择和具体安排。这种选择和安排首先要分析、预测组织所处的外部环境及所具备的内部条件,据此确定组织在未来一定时期内的行动目标和实现目标的途径(即行动方案);这种方案是对组织中人力、物力、财力等资源的一种组合及运用方式,包括战略方案及具体行动方案,它对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了具体要求。

2. 组织职能

计划工作的实质是将组织目标及任务落实到组织的各个部门和环节,这种落实就是将目标及任务在时间和空间上分解到组织的各个部门和环节,而如何划分部门就是组织工作的任务。组织职能就是指管理者以既定计划为依据,对组织活动中的各种要素和人们的相互关系进行合理安排。这种安排首先要对实现组织目标所需完成的工作或活动进行分类组合,据此将组织中的各种要素以人为中心划分部门和管理层次,并授予各层次、各部门的主管人员必需的职权,规定上下左右的协调关系,并且规定任务由谁去完成,谁向谁报告,为执行计划形成并维持合理的分工协作关系及信息沟通方式,组织职能的主要工作是设计组织结构及配备相应人员。

3. 领导职能

组织工作的结果形成不同的部门及岗位,并将适当的人员安置在适当部门的适当岗位上。而如何促使每个成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去,这便是领导工作的任务。领导职能就是指管理者利用组织赋予的权力和自身的能力去带领和指挥下属为实现组织目标而努力工作的过程。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,包括管理者针对个人和组织行为的特征激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突等,从而提高和维持组织成员的工作积极性。

4. 控制职能

控制职能是为了保证组织活动按既定计划进行的一系列工作,包括根据计划设定的目标检查和监督各部门、各环节的工作,判断工作结果与计划要求间是否存在偏差;如果存在偏差,则分析偏差产生的原因以及偏差产生后对业务活动的影响程度;然后针对原因制定并实施纠正偏差的措施,以确保计划活动的顺利进行和计划目标的有效实现。

控制是保证按计划实现组织目标所必不可少的工作。由于环境的不确定性、组织活动的复杂性和不可避免的管理失误,为了保证有效地实现目标,就必须对环境、组织成员和组织活动等加以控制。

计划、组织、领导、控制作为管理的基本职能,它们相互联系、相互包容,构成了不断循环的管理过程,如图1-1所示。一方面,管理职能在时间方面的逻辑关系来看,它们通常按照一定的先后顺序发生,即先计划接着组织,然后领导,最后控制。当管理过程进行到控制工作时,纠偏措施之一便是对原计划进行修改;或者当既定组织目标实现而这一轮的管理过程结束时,又要编制新的计划,于是开始进行新一轮的管理活动。所以管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程。另一方面,每一个管理职能在履行过程中同样包含着其他各个管理职能的履行,如在进行计划工作时,不仅要为计划工作拟订计划,而且还要为计划工作设立岗位部门配备人员,做好激励和控制等工作。同样,在进行控制工作时,也要有计划、有组织、有领导地进行。

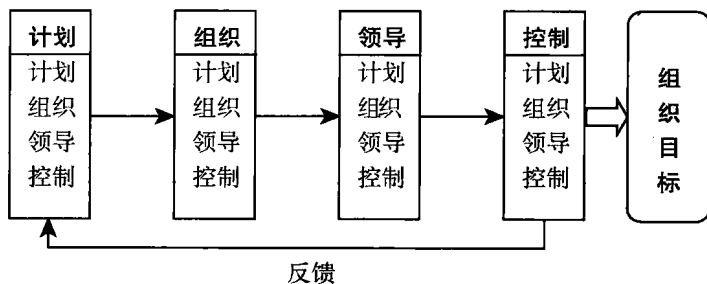


图1-1 管理基本过程及管理职能的相互关系

最后需要说明的是,人们对管理职能的认识是不断深化的。一方面,对于上述各项基本职能所涵盖的内容和使用的方法在不断加深理解;另一方面,在此基础上又提出了一些新的管理职能,或者更准确地说,是对原有四个职能的某些方面进行了强调,从中分离出新的职能,如某些教科书中提出的决策和创新职能。