

省级重点学科  
省级重点专业  
省级精品课程  
配套教材

# 管理学

## Management

◎郝云宏 主 编 ◎向 荣 副主编



浙江工商大学出版社  
Zhejiang Gongshang University Press

# 管理学

## Management



主 编

郝云宏

副主编

向 荣

参 编

(以姓氏笔画为序)

王永跃 丛国栋 江 辛

肖余春 沈 青 郑海东

胡洪力 葛玲英 程兆谦



浙江工商大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学/郝云宏主编. —杭州:浙江工商大学出版社, 2010. 2

ISBN 978-7-81140-113-4

I. ①管… II. ①郝… 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(2010)第 017633 号

## 管 理 学

郝云宏 主 编

向 荣 副主编

---

责任编辑 郦 晶

责任校对 张振华

封面设计 刘 韵

责任印制 汪 俊

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(Email: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88823703, 88831806(传真)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 28.5

字 数 538 千字

版 次 2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-81140-113-4

定 价 45.00 元

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227

# 前 言

浙江工商大学企业管理学科是浙江省省级重点学科,其工商管理专业是浙江省省级重点专业。由浙江工商大学企业管理系承担的“企业管理学”课程是浙江省省级精品课程。本教材正是省级精品课程建设的配套教材之一。这些扎实的基础有力地保证了本教材的高起点和高水准。

本教材的编写团队来自浙江工商大学工商管理学院企业管理系,由博士生导师、工商管理学院院长郝云宏教授领衔,共 11 名老师共同编写。具体分工如下:郝云宏(第一章)、王永跃(第二章、第七章)、向荣(第三章、第五章)、程兆谦(第四章、第八章)、肖余春(第六章)、葛玲英(第九章)、郑海东(第十章)、江辛(第十一章)、沈青(第十二章、第十三章)、胡洪力(第十四章)、丛国栋(附录)。在编写过程中,我们参考了国内外同类教材,力图在保留和延续管理学经典内容的同时,适应经济社会发展的形势,正确反映现代教育思想,体现改革精神,融合与教学目标相适应的最新学科发展,尝试一些有益的改变。在每章的编写体例上,包括管理箴言、本章要点、引导案例、主干内容、本章小结、练习与思考题、案例讨论和延伸阅读书目。

在编写过程中,尽管曾几易其稿,但可能仍存在不足之处,欢迎大家在使用过程中与我们联系。同时,与本教材配套的教学指南正在编写过程中,预计教学指南的内容包括:教学用 PPT、每个章节的教学设计、案例、练习题等。

本教材的顺利出版也得到了浙江工商大学出版社鲍观明社长、郦晶编辑的大力支持。在此一并表示感谢。

本教材编写小组

2010 年 1 月

# 目 录

|                            |    |
|----------------------------|----|
| <b>第1章 管理基础</b> .....      | 1  |
| 1.1 管理的本质 .....            | 2  |
| 1.2 管理者的认知 .....           | 5  |
| 1.3 管理职能与技能 .....          | 8  |
| <b>第2章 管理环境</b> .....      | 16 |
| 2.1 企业环境分析 .....           | 17 |
| 2.2 企业环境的新变化及企业的应对方式 ..... | 26 |
| <b>第3章 管理决策</b> .....      | 45 |
| 3.1 决策概述 .....             | 46 |
| 3.2 决策的过程及影响因素 .....       | 50 |
| 3.3 决策方法 .....             | 53 |
| <b>第4章 目标设置</b> .....      | 63 |
| 4.1 企业的目标体系 .....          | 64 |
| 4.2 目标设置与分解 .....          | 74 |
| 4.3 目标管理 .....             | 81 |
| <b>第5章 计划工作</b> .....      | 90 |
| 5.1 计划工作概述 .....           | 91 |
| 5.2 计划的编制与执行 .....         | 95 |

|                      |            |
|----------------------|------------|
| 5.3 战略规划             | 97         |
| <b>第6章 组织结构与组织设计</b> | <b>108</b> |
| 6.1 组织设计概述           | 109        |
| 6.2 组织设计方案           | 120        |
| 6.3 组织中的权力配置         | 132        |
| <b>第7章 人员配备</b>      | <b>144</b> |
| 7.1 招聘与甄选            | 145        |
| 7.2 绩效管理             | 153        |
| 7.3 培训与职业发展          | 166        |
| <b>第8章 组织变革</b>      | <b>185</b> |
| 8.1 基本概念             | 186        |
| 8.2 组织变革的影响因素        | 191        |
| 8.3 组织变革的策略与方法       | 197        |
| <b>第9章 领 导</b>       | <b>206</b> |
| 9.1 领导与领导者           | 208        |
| 9.2 领导行为             | 216        |
| 9.3 领导艺术             | 221        |
| <b>第10章 激 励</b>      | <b>238</b> |
| 10.1 需要、动机与行为        | 239        |
| 10.2 激励理论            | 246        |
| 10.3 激励实务            | 262        |
| <b>第11章 沟 通</b>      | <b>276</b> |
| 11.1 沟通基础            | 277        |
| 11.2 人际沟通            | 283        |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 11.3 组织沟通 .....             | 289        |
| <b>第 12 章 控制基础 .....</b>    | <b>308</b> |
| 12.1 控制概述 .....             | 309        |
| 12.2 控制的基本过程 .....          | 316        |
| 12.3 有效控制的原则 .....          | 320        |
| <b>第 13 章 控制方法 .....</b>    | <b>325</b> |
| 13.1 常用控制方法 .....           | 326        |
| 13.2 质量控制 .....             | 333        |
| 13.3 管理信息系统 .....           | 356        |
| <b>第 14 章 创新管理 .....</b>    | <b>379</b> |
| 14.1 创新概述 .....             | 381        |
| 14.2 创新的动力、过程与管理 .....      | 393        |
| 14.3 企业技术创新和组织创新 .....      | 400        |
| <b>附 录 西方管理理论发展历程 .....</b> | <b>419</b> |
| 早期的管理思想 .....               | 420        |
| 古典管理理论 .....                | 421        |
| 现代管理理论 .....                | 424        |
| 当代管理理论的新思潮 .....            | 435        |
| <b>参考文献 .....</b>           | <b>444</b> |

# 第 1 章

## 管理基础



### 管理 箴言

管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。

——彼得·德鲁克

### 本章要点

1. 管理的本质在于实践
2. 管理的职能包括计划、组织、领导、控制和创新
3. 管理者的技能包括概念技能、人际技能和技术技能

### 引导案例

#### “世界因你而不同”——李开复的管理者之路

作为青年学子崇拜的偶像,李开复的身上从来不缺少新闻,就在人们还在对2005年7月李开复离开微软,闪电加盟 Google 的“跳槽事件”津津乐道之时,2009年9月4日,李开复正式宣布从 Google 离职,创立了具有全新模式的青年创业平台——“创新工厂”,开始了又一段可以期待的业界神话。

李开复博士的职业生涯经历可谓辉煌:曾任 Google 全球副总裁兼中国区总裁、微软公司全球副总裁、微软中国研究院(现为微软亚洲研究院)院长、SGI 公司副总裁兼总经理、苹果电脑公司副总裁等职。没有人会否认他是全球最优秀的 IT 行业高层管理者,但是谁又会知道在 19 年前他有可能成为世界排名第一的大学计算机系的终身教授。是谁开启了他的管理者之路呢?

在李开复的自传中讲述了这样一段不为人知的故事。

无法忘记 1990 年夏天那次来到加州的情景,那时我也面临着一个巨大的选

择。当时年仅 28 岁的我是卡内基·梅隆大学最年轻的副教授,只要再坚持几年就可以得到 tenure(终身教授)的职位。这意味着终身的安稳,可以在世界排名第一的大学计算机系中做研究。但是苹果公司希望我放弃这一切,我清楚地记得当时苹果公司的副总裁戴夫·耐格尔对我说的话,他举着一杯透亮的自酿葡萄酒对我发出邀约:“开复,你是想一辈子写一堆像废纸一样的学术论文呢,还是想用产品改变世界?”

这句话直击我的软肋,点燃了我多年“世界因你不同”的梦想。

“Make a difference”——“让世界因我不同”,一直是我在哥伦比亚大学时期的哲学老师最为推崇的人生态度。想象一个没有你的世界,让有你的世界和无你的世界作出对比,让世界由于你的态度与选择发生有益的变化。老师说,这就是人生存在的哲学意义。Make a difference,将人生的影响力最大化,提供给我一种思考与世界观。

1990 年,我作出了职业生涯中第一个重要选择,我放弃了对终身教授职位的追寻,加入了“改变世界”的队伍。这给我的人生带来了无尽的惊喜。

这次选择奠定了我今后的道路,我放弃了一个铁饭碗,却开始拥抱更精彩的人生。

——转引自《李开复自传:让世界因你不同》,中信出版社 2009 年版

“让世界因我不同”改变了李开复的人生轨迹,也让我们对一个优秀管理者的成长有了认知,梦想、实践、激情这些也许才是管理者身上应该折射出的光彩。

## 1.1 管理的本质

从古希腊的亚里士多德到近代的马克思,人们在探究世界本源的过程中,就在有意识地进行着管理的工作,因此管理的雏形可以追溯到很久以前。而现代管理理论的根基则成型于 19 世纪的工业时代。后来人们发现工业时代很快被“电气时代”、“信息时代”等全新的名称所取代,管理理论也以“管理丛林”的姿态蓬勃发展,百多年来其理论层出不穷的态势丝毫没有减缓的趋势。然而丰富的理论成果并不能让世界趋于大同,我们仍然被战争、次贷危机、金融风暴所笼罩,究竟管理给这个世界带来了什么?究竟管理的本质是什么?

“管理是什么?”是每个初学管理的人首先需要理解和明白的问题。这个问题涉及管理的定义。管理的定义是组成管理学理论的基本内容,明晰管理的定义也是理解管理问题和研究管理学最起码的要求。

在词义上,管理通常被解释为主持或负责某项工作。人们在日常生活中对管理的理解是这样的,平常人们也是在这个意义上去应用管理这个词的。但自从管

理进入人类的观念形态以来,几乎每一个从人类的共同劳动中思考管理问题的人,都会对管理现象做出一番描述和概括,并且顽固地维护这种描述和概括的正确性甚至唯一性,人类从来就不曾取得对于管理定义的一致理解。

由于管理概念本身具有多义性,它不仅有广义和狭义的区别,而且还因时代、社会制度和专业的不同,产生不同的解释和理解。随着生产方式社会化程度的提高和人类认识领域的拓展,人们对管理现象的认识和理解的差别还会更为明显。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理做出了不同的解释,然而,不同学者在研究管理时出发点不同,因此,他们对管理一词所下的定义也就不同。特别是20世纪以来,各种不同的管理学派,由于理论观点的不同,对管理概念的解释更是众说纷纭。管理学者对“管理”有多种不同定义。

泰罗:“确切知道要别人去干什么,并注意他们用最好最经济的方法去干。”<sup>①</sup>

法约尔:“管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”<sup>②</sup>

孔茨:“管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”<sup>③</sup>

小詹姆斯·H. 唐纳利:“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”<sup>④</sup>

彼得·F. 德鲁克:“归根到底,管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’,其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。”<sup>⑤</sup>

对于管理定义的种种不同认识,我们还可以列举很多,以上几种具有一定的代表性。综合分析上述各种不同观点,总的来说,它们各有真知灼见,也各有不足之处,但这些定义都着重从管理的现象来描述管理本身,而未揭示出管理的本质。

### 1.1.1 管理的本质离不开对环境的关注和解读

在管理学发展的历史上,每一次管理学理论的表达往往都伴随着重大的历史

① 参见泰勒著,韩放译:《科学管理原理》,团结出版社1999年版,第104页。

② 参见法约尔著,曹永先译:《工业管理和一般管理》,团结出版社1999年版,第7页。

③ 参见哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克:《管理学》,经济科学出版社1998年版,第2页。

④ 参见小詹姆斯·H. 唐纳利、詹姆斯·L. 吉布森、约翰·M. 伊凡:《管理学基础——职能·行为·模型》,中国人民大学出版社1982年版,第18页。

⑤ 参见彼得·F. 德鲁克:《管理——任务、责任、实践(上)》,中国社会科学出版社1987年版,第7页。

事件或特殊的历史背景,现实的客观需求是管理理论和管理实践活动的温床。例如以弗雷德里克·W. 泰勒为代表的早期科学管理理论,在很大程度上就是应对第一次工业革命后期日益尖锐的劳资冲突,如何最大效率地提升企业的产出,提高工人的收入水平,用科学管理的方法将“蛋糕”做大;定量管理学派理论的提出也与第二次世界大战时的特殊需求紧密相连;面对美国 20 世纪中叶大规模的并购浪潮,战略管理思想也逐步成为管理的主流。因此,管理是一门务实的学科,现实环境的关注 and 解读是管理首先要解决的问题,我们称其为对“管理情境”的解读。在纷杂的管理情境中,竞争与合作是两个永恒的主题,组织众多的利益相关者都与其保持着竞争、合作或两者兼而有之的特殊关系,有效的管理往往能够在深入细致的环境剖析下,陈明利害,明确得失,因而作出最优的策略选择。

### 1.1.2 管理的本质不等同于单纯管理工具的运用

管理是一门学科,这首先就意味着,管理人员付诸实践的是管理学而不是经济学,不是计量方法,不是行为科学。无论是经济学、计量方法还是行为科学都只是管理人员的工具。但是,管理人员付诸实践的并不是经济学,正好像一个医生付诸实践的并不是验血那样。管理人员付诸实践的并不是行为科学,正好像一位生物学家付诸实践的并不是显微镜那样。管理人员付诸实践的并不是计量方法,正好像一位律师付诸实践的并不是判例那样。管理人员付诸实践的是管理学。

——彼得·德鲁克

管理学是一门包容多个学科丰硕成果的特殊学科,有丰富的管理工具和方法供广大管理者使用,并且随着组织的发展、环境的变迁,管理工具层出不穷。“乱花渐欲迷人眼”的管理工具让许多管理者困惑,他们认为使用最新的管理工具才是跟上管理节拍的有效手段,但是正如管理大师德鲁克所言,管理首先要立足管理学而非其他学科带来的工具,也就是管理学有别于其他学科存在的特殊实践价值。

### 1.1.3 管理的本质直接表现为对组织使命的追求

管理活动是组织日常活动的重要组成部分。管理活动为什么如此重要,这要从了解组织开始。组织是由两个或两个以上的人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织一般需要开展两类活动:业务活动和管理活动。业务活动的直接目的是实现组织的目标,而管理活动的直接目的却是协调业务活动,使组织目标能有效地实现。既然业务活动能够直接完成组织的目标,那么我们为什么还需要管理活动呢?其实,之所以需要管理,其根本原因是因为组织的资源是有限的。而组织的目标又如何确定呢?其来源就是组织的使命。

什么是使命呢？使命就是：组织存在的原因，组织的目的；为什么做自己所做的事情；多年以后，你希望人们把关于组织的什么铭记在心。关于使命的假设规定了组织把什么结果看作是有意义的，指明了该组织认为它对整个经济和社会应做出何种贡献。管理的目的就是要管理者利用组织中的资源来有效地实现组织的使命。

综合上述对管理本质的探讨，我们认为，管理的本质是一种追求组织使命的实践活动。立足于彼得·德鲁克对企业管理本质的深刻定义，进而推广出一般意义上的管理定义。即管理就是界定组织的使命，并激励和组织人力资源及其他资源去实现这个使命的过程。界定使命是组织领导者的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，两者的结合就是管理。

## 1.2 管理者的认知

### 1.2.1 管理者的价值

管理者的价值在于创造出一个大于其各组成部分的总和的真正的整体，创造出一个富有活力的整体，他把投入于其中的各项资源转化为较各项资源的总和更多的东西。这就要求管理者在其每一行动中同时注意到作为整体的企业的成就和成果，以及为取得综合成就而必需的各种不同的活动。而对管理者的理解就会引发两个思考：管理者都在做什么？如何才能成为一个管理者？

### 1.2.2 管理者的活动

如何理解一个管理者的真正内涵，就需要了解管理者的基本工作。就一般意义而言，管理者的工作中有五项基本作业。这五项作业合起来就把各种资源综合成为一个活生生的、成长中的有机体。

第一，管理者首先要制定目标。他决定目标应该是什么，为了实现这些目标应该做些什么，这些目标在每一领域中的具体目标是些什么。他把这些目标告诉那些同目标的实现有关的人员，以便目标得以有效地实现。

例如，制定目标是一个平衡的问题：在企业成果同一个人信奉的原则之间进行平衡，在企业的当前需要同未来需要之间进行平衡，在所要达到的目标同现有条件之间进行平衡。制定目标显然要求分析和综合的能力。

第二，管理者要从事组织工作。他分析所需的各项活动、决定和关系。他对工作进行分类，把工作划分成各项可以管理的活动，又进一步把这些活动划分成各项可以管理的作业。他把这些单位和作业组合成为一个组织结构。他选择人员来管

理这些单位并执行这些作业。

组织工作也要求有分析能力。因为它要求最经济地利用稀缺资源。但它是同人打交道的,所以要从属于公正的原则,并要求有正直的品格。培养人也要求有分析能力和正直的品格。

第三,管理者要从事激励和信息交流工作。他把担任各项职务的人组织成为一个团队。他做到这点的方法是:通过日常的工作实践,通过员工关系,通过有关报酬、安置和提升的“人事决定”,通过同其下级、上级和同级之间经常的相互信息交流等。

激励和信息交流所需的主要是社会方面的技能。它所需要的不是分析能力,而是正直和综合能力。正直的品格比分析能力重要得多。

第四,管理者的第四项工作是衡量。管理者建立衡量标准。而衡量标准对于整个的组织绩效和个人绩效至关重要。管理者要为每一个人确定一种衡量标准。衡量的标准不但要专注于组织的绩效,而且还要专注于个人的工作并帮助他做好工作。他对成就进行分析、评价和解释。他把这些衡量的意义和结果通报给他的下级、上级和同级。

衡量首先要求的是分析能力,但也要求把衡量用来促使实现自我控制,而不是用作控制他人的工具。常有人滥用衡量。因而衡量是目前管理者工作中最薄弱的领域。德鲁克提倡衡量的结果应告知当事人。衡量有时被用来作为一种内部秘密警察的工具,向上司汇报有关一个管理者工作成绩的审查和批评,却连副本也不送给该管理者本人。只要衡量还像这样被滥用来作为一种控制的工具,它就将始终是管理人员工作中最薄弱的领域。

制定目标、组织工作、激励和信息交流、衡量考核以及培养人员,是正式规定的各项工作。只有管理者的实际工作才能使它们成为活生生的、具体的、有意义的工作。

一个人能够制定目标,不一定就能成为管理者;正如一个人能在一个很小的空间范围内缝针打结,不一定就能成为外科大夫一样。但是,一个人没有制定目标的能力,绝不能成为称职的管理者。而且,正如一个外科大夫可以通过提高缝针打结技术来使自己成为更好的外科大夫那样,一个管理者通过提高其各项工作的技术和成就,可以使自己成为更好的管理者。

第五,管理者要培养人,包括他自己。用人就意味着要培养人。这种培养的方向决定着人——既作为人,又作为一种资源——是否会变得更富活力,或最终完全失去活力。这一点不仅适用于被管理的人,而且适用于管理者自身。管理者是否按正确的方向来培养其下属,是否帮助他们成长并成为更高大和更丰富的人,将直接决定着他自己是否得到发展,是成长还是萎缩,是更丰富还是更贫乏,是进步还

是退步。

人们可以学会对人进行管理的某些技巧——如主持会议或进行谈话的技巧，也可以制定出一些有助于培养人的方法——在管理者和下属的关系结构方面，在晋升制度方面，在组织的报酬和激励方面。但是，即使这些都已经说了和做了，为了培养人，管理者还需要有一种基本的品质，而这是不能依靠传授技巧或强调这项任务的重要性就能创造出来的。这就要求管理者有正直的品格。

常有人说：要成为一名管理者，必须能爱护人，能帮助人，能与人处好关系。但具备了这些条件还是不够的。在每一个成功的组织中总有那么一位上司，他并不爱护人，并不帮助人，也不与人处好关系。他冷酷，不讨人喜欢，对人要求高，但他常常能比其他任何人都培养出更多的人来。他比那些爱护人的人赢得了更多的尊敬。他对自己和下级都要求高质量地进行工作。他制定了高标准，并期望人们能达到这个高标准。他在判断是非时对事不对人。他本人虽然常常是一个很有才华的人，但在评价别人时，从来不把才华置于品格之上。一个管理人员如果缺少这些品质，那么无论他是多么爱护人，多么喜欢帮助人，多么和蔼可亲，甚至多么能干和有才华，那也是一种威胁而只能被评价为“不适于做一个管理者和正直的人”。

### 1.2.3 管理者的差异

上述五个管理作业是就一般意义而言的管理者的行为。事实上，管理者的行为是各不相同的，其原因在于管理者之间还存在着差异，即管理者有着不同的类型。

1. 根据管理者在组织中所处的不同层次可以将管理者划分为高层、中层和基层管理者(如图1-1所示)

(1) 高层管理人员。即对整个组织的管理负有全面责任的人，他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。

(2) 中层管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策，监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比，中层管理人员特别注意日常的管理工作。

(3) 基层管理人员。他们的主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。

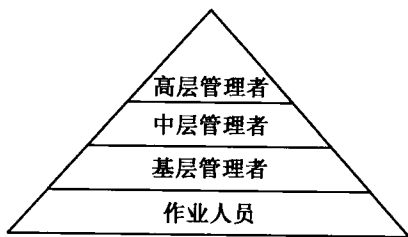


图 1-1 管理者的组织层次差异

2. 根据管理者所负责的领域差异,可以将管理者划分为综合管理者和专业管理者(如图 1-2 所示)

(1) 综合管理人员,即负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。

(2) 专业管理人员,即仅仅负责管理组织中某一类活动的管理者。

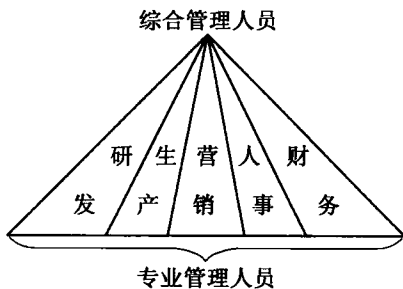


图 1-2 管理者的领域分类

## 1.3 管理职能与技能

通过对管理者日常五大作业的分析,我们可以发现管理者具有一些共性的工作属性,需要具备一些普遍性的技能,这就是管理职能与管理技能。

### 1.3.1 管理职能

管理是人们进行的一项实践活动,是人们的一项实际工作,一种行动。人们发现在不同的管理者的管理工作中,管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为,比如计划、组织、控制等,人们对这些管理行为加以系统性归纳,逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理职能,是管理过程中各项行为的概括,是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。

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: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。划分管理职能,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。在管理领域中实现专业化,如同在生产中实现专业化一样,能大大提高效率。同时,管理者可以运用职能观点去建立或改革组织机构,根据管理职能规定出组织内部的职责和权力以及它们的内部结构,从而也就可以确定管理人员的人数、素质、学历、知识结构等。

确定管理职能对任何组织而言都是极其重要的,但作为合理组织活动的一般职能,究竟应该包括哪些管理职能?管理学者至今仍众说纷纭。

最早系统提出管理职能的是法国的法约尔。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。他认为,组织一个企业,就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。指挥的任务要分

配给企业的各种不同的领导人,每个领导人都承担各自单位的任务和职员。协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功。控制就是要证实一下是否各项工作都与已定计划相符合,是否与下达的指示及已定原则相符合。

在法约尔之后,许多学者根据社会环境的新变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。

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。他们认为,管理的职能是:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。这里包含人事职能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。

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。制定计划、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。

美国学者米和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。

管理职能的变化和社会环境的变化有密切的关系。在法约尔时期,企业的外部环境变化不大,市场竞争并不激烈,管理者的主要工作是做好计划、组织和领导工人把产品生产出来,这样就万事大吉了。在行为科学出现之前,人们往往对管理的活动侧重于对技术因素及物的因素的管理,管理工作中强调实行严密的计划、指挥和控制。但自霍桑实验之后,一些学者在划分管理职能时,开始重视对有关人的因素的管理,开始提出人事、信息沟通、激励职能。这些职能的提出,体现了对管理职能的划分开始侧重于对人的行为激励方面,人事管理被提到比较重要的地位上来。20世纪50年代以后,特别是60年代以来,由于现代科学技术的发展和诸多新兴学科的出现,管理学家又在管理职能中加进了创新和决策职能。决策理论学派的代表人物西蒙提出了决策职能,决策职能从计划职能中分离出来。他认为,决策贯彻于管理的全过程,管理的核心是决策。管理的决策职能不仅各个层次的管理者都有,并且分布在各项管理活动中。创新职能源于20世纪70年代后的世界环境的剧变。创新职能的提出,也恰恰反映了这一时代的历史背景。可以预见,随

着科学技术的不断发展和社会生产力水平的提高,管理职能的内容和重点也会有新的变化。

因此,结合管理学发展历程,我们认为计划、组织、领导、控制、创新这五种管理职能是一切管理活动最基本的职能。

● 计划:制定目标并确实为达成这些目标所必需的行动。组织中所有的管理者都必须从事计划活动。

● 组织:根据工作的要求与人员的特点,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,用制度规定各个岗位的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调运转——这就是组织的职能。组织目标决定着组织的具体形式和特点。

● 领导:指导人们的行为,通过沟通增强人们的相互理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力。

● 控制:控制的实质就是使实践活动符合计划,计划就是控制的标准。

● 创新:创新职能与上述各项管理职能不同,它本身并没有某种特有的表现形式,它总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。

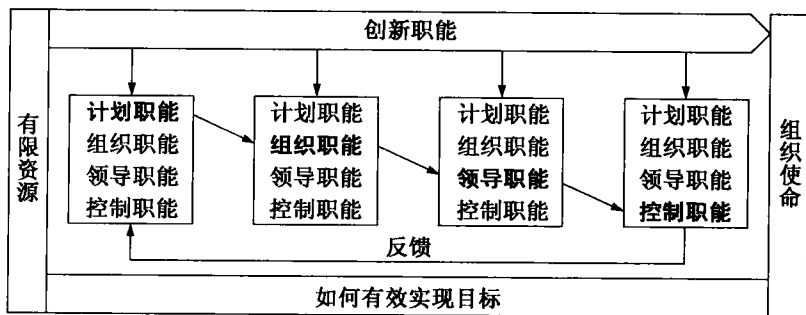


图 1-3 管理职能及其相互关系

### 1.3.2 管理技能

如何才能成为一个管理者?如何才能有效地履行管理者的职能?这些问题的答案就在于对管理者应具备技能的认知。就一般而言,管理者的技能包含技术技能、人际技能和概念技能三个部分,而且不同层次的管理者所具备的职能也是有所侧重的。

● 技术技能:指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。

● 人际技能:指与处理人事关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。