

Yingyongxing Rencai Peiyang Xilie Jiaocai
应用型人才培养系列教材

INGGUANLEI
经管类

管理学原理

GUANLIXUE YUANLI

◎主 编 范 钺 陈 锐
◎副主编 李剑虹 付 源



电子科技大学出版社

管理学原理

管理学原理

主编：王 健
副主编：李 强、张 伟、陈 明

Yingyongxing Rencai Peiyang Xilie Jiaocai
应用型人才培养系列教材
(经管类)

管理学原理

◎主 编 范 钺 陈 锐
◎副主编 李剑虹 付 源
◎编 者 郭文娜 李黎媚 丁 莉



电子科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 范钺, 陈锐主编. — 成都: 电子科技大学出版社,
2009.2

(应用型人才培养系列教材)

ISBN 978-7-5647-0082-9

I. 管… II. 范… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 015148 号

应用型人才培养系列教材

管理学原理

主 编 范 钺 陈 锐

副主编 李剑虹 付 源

编 者 郭文娜 李黎媚 丁 莉

出 版: 电子科技大学出版社(成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦 邮编: 610051)

策划编辑: 曾 艺 罗 雅

责任编辑: 罗 雅

主 页: www.uestcp.com.cn

电子邮件: uestcp@uestcp.com.cn

发 行: 新华书店经销

印 刷: 成都蜀通印务有限责任公司

成品尺寸: 175mm×260mm 印张 16.75 字数 410 千字

版 次: 2009 年 2 月第一版

印 次: 2009 年 2 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5647-0082-9

定 价: 29.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83208003。
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。
- ◆ 课件下载在我社主页“下载专区”。

前 言

管理学作为一门专业课程在我国的高等院校中普遍开设,任何一个人,只要存在于社会或组织中,就会管理者或者被管理者。那么了解管理工作开展的过程,对于提高工作成效都有着必然的帮助。本教程系统地阐述了现代管理学的一般理论,侧重于现代管理理论——理论、传导、应用三个层面的关联,以管理绩效为核心范畴,围绕战略与决策、配置与协调的理论主线展开资源、流程、绩效、创新、风险、文化管理等内容,直接体现了管理的计划、组织、领导、控制职能,既论证了管理是更重要的生产力,也说明了管理作为第三配置方式的意义与作用。

本书力求体现以下四个方面的特点:一是系统性。本书坚持以邓小平建设有中国特色的社会主义理论为指导,全面系统地阐述了管理学的基本理论、基本知识和基本方法。二是时代性。本书密切关注到学科前沿的发展情况,并充分考虑到21世纪管理环境的新发展,阐述了管理学的最新理论及其发展。三是现实针对性。本书紧密联系当前管理实践中的新情况和新问题,以及理论研究中的热点、难点问题,对管理学的基本概念、原理和方法进行了深入的研究和阐述,大胆地、有针对性地提出了我们的看法和见解。四是可读性。本书力求深入浅出,条理清楚,文字尽量通俗易懂,方便学生自学,使学生容易掌握、消化、吸收和应用。既有高校教材的特点,又有学术研究的意义,不失为一部学习、理解和把握现代管理理论的好教材。

该教程可作为高等院校管理类、经济类专业本科的教材,也可作为具有一定管理实践经验与理论素养的管理人员学习现代管理理论的参考书。

本书由成都信息工程学院银杏酒店管理学院工商管理系讲师、专业课教研室主任范钺、西华大学应用技术学院讲师陈锐担任主编,西南财经大学电子商务学院讲师、市场营销研究所所长李剑虹担任副主编,参编作者是:成都信息工程学院银杏酒店管理学院的青年骨干教师范钺、付源、郭文娜、李黎媚、丁莉、阳运清、叶锐,西华大学应用技术学院讲师陈锐,西南财经大学电子商务学院讲师李剑虹,西南民族大学管理学院讲师黄华,西华大学应用技术学院青年骨干教师左亚兰、马思捷,中石油股份公司吉林长春销售分公司硕士张型志,中石化股份公司河南驻马店石油分公司硕士师中明合作完成。全书的编写大纲由陈锐提出,初稿由全体作者分工撰写,初稿写出后由范钺、陈锐、李剑虹修改、统稿和审定。

本书在撰写过程中,得到了成都信息工程学院银杏酒店管理学院领导和多位学者的关注。我们参阅了大量的相关著作和案例材料,借助丰富的互联网信息,提供了生动详实的素材。在此谨向这些作者、译者表示由衷的感谢。书中尚有不完备及不妥当之处,还请各位人士多多批评指正。

编著者
2009年1月

目 录

第一章 管理与管理学	1
第一节 管理的基本内涵	1
一、管理的含义	1
二、管理者	5
三、管理的基本职能	5
第二节 管理的二重性	7
一、管理的自然属性	7
二、管理的社会属性	7
三、掌握管理二重性的重要意义	8
第三节 管理与环境	8
一、管理环境的构成	8
二、外部环境因素	9
三、组织文化	10
四、管理环境的管理	11
第四节 管理学的研究对象与方法	12
一、管理学	12
二、管理学的分类	13
三、管理学的内容和特点	14
四、学习和研究管理学的重要性	15
五、学习和研究管理学的方法	15
第二章 管理理论的发展	19
第一节 古典管理理论	19
一、科学管理理论——泰罗及他的同代人	19
二、管理过程和管理组织理论	21
第二节 行为科学理论阶段	24
一、人际关系理论	24
二、需求层次理论	24
三、ERG 需要理论	26
四、人性假设理论	26
五、双因素理论	27
六、强化理论	27
七、期望理论	27
八、公平理论	28
九、领导效能理论	28

第三节 管理科学理论.....	28
一、运筹学	28
二、系统分析	29
三、决策科学化	30
第四节 现代管理理论阶段.....	30
一、决策理论学派	30
二、经理角色学派	30
三、经验学派	31
四、权变理论学派	32
五、社会合作系统学派	33
第五节 后现代管理理论阶段.....	34
一、质量管理	34
二、战略管理	36
三、学习型组织	36
第三章 计 划	41
第一节 计划概述	41
一、计划的概念	41
二、计划的内容	41
第二节 计划的特点和作用.....	42
一、计划的特点	42
二、计划的作用	43
第三节 计划的种类	44
一、按计划的重要性划分.....	44
二、按计划的时期界限划分.....	45
三、按计划内容的明确性划分.....	45
四、按计划由抽象到具体层次划分.....	45
第四节 计划编制和方法.....	47
一、计划的编制	47
二、计划编制的方法	54
第四章 决 策	62
第一节 决策的含义	62
一、决策的概念	62
二、决策的特点	62
三、决策的类型	63
第二节 决策理论	66
一、规范决策理论	66
二、行为决策理论	67
第三节 决策的过程	68
一、提出问题, 分析问题, 明确决策层次.....	68

二、明确目标	69
三、制定备选方案	69
四、评选、确定满意方案	69
五、组织决策实施	70
六、反馈和决策的修订、补充	70
七、总结经验, 吸取教训, 改进方案	70
第四节 决策的方法	70
一、决策的定性方法	70
二、决策的定量方法	72
第五章 战略管理	81
第一节 战略管理概述	81
一、战略与战略管理	81
二、战略与组织使命	82
三、战略的层次: 总体、业务、职能	83
四、战略管理的特点和作用	84
第二节 战略管理过程	85
一、战略制定	86
二、战略实施	89
三、战略评价	91
第三节 企业战略的类型	92
一、企业总体战略	92
二、竞争战略	94
第六章 组 织	101
第一节 组 织	101
一、组织的概念	101
二、组织的作用	102
第二节 组织结构的设计与运行	102
一、组织的概念及特性	102
二、组织结构的典型形式	103
三、组织结构的设计	110
四、组织结构的运行	112
第三节 组织变革	115
一、组织变革的动因	116
二、组织变革的模式	117
三、组织变革的阻力与对策	118
第四节 组织文化	121
一、组织文化的实质及特征	121
二、影响组织文化的因素	123
三、组织文化的设计	124



四、组织文化的维系	127
第七章 人力资源管理	130
第一节 人力资源管理的基础	130
一、人力资源	130
二、人力资源管理	131
三、人力资源管理发展趋势	131
第二节 人力资源规划	132
一、人力资源规划的含义	132
二、人力资源规划的程序与方法	133
第三节 员工的招聘与甄选	136
一、招聘的含义	136
二、招聘的流程	137
第四节 人员的培训和发展	140
一、人员培训和发展的含义	140
二、培训的实施流程	140
第五节 绩效管理	144
一、绩效管理的含义	144
二、绩效管理的实施流程	145
第六节 薪酬管理	148
一、薪酬管理的含义	148
二、薪酬管理的实施流程	148
三、薪酬制度的类型及构成	149
第八章 领 导	153
第一节 领导概述	153
一、领导的含义	153
二、领导的权力	153
三、领导的作用	155
四、领导素质和领导结构	155
第二节 领导理论	157
一、领导特质理论	157
二、领导行为理论	159
三、领导权变理论	163
第三节 领导艺术	167
一、领导艺术的含义	167
二、领导艺术的特征	167
三、领导艺术的表现形式	168
四、领导者的合理用人的艺术	169
第九章 沟 通	174
第一节 沟通概述	174

一、沟通的含义	174
二、沟通的作用主要体现在以下几个方面	175
三、沟通的类型	175
四、沟通的过程	179
五、沟通原则	180
第二节 正式的人际沟通	183
一、组织内的正式沟通	183
二、组织外部沟通	184
第三节 非正式的人际沟通	186
一、非正式人际沟通的原因	186
二、通过非正式组织进行的沟通	187
三、通过私人进行沟通	189
第四节 沟通的障碍与控制	190
一、沟通中的障碍	190
二、信息沟通的改进	191
第十章 激 励	196
第一节 激励概述	196
一、经济人、社会人与复杂人	196
二、X 理论和 Y 理论	197
第二节 内容型激励理论	198
一、马斯洛的需要层次理论	199
二、阿尔德弗的 ERG 理论	200
三、麦克莱兰的成就需要理论	200
四、赫茨伯格的双因素理论	201
第三节 过程型激励理论	202
一、弗罗姆的期望理论	202
二、亚当斯的公平理论	203
三、波特-劳勒的综合激励理论	204
第四节 激励的强化理论	205
一、根据强化的性质和目的，可以分为两大类型	206
二、强化型激励理论就是研究如何通过强化来激发动机从而导致预期的行为，具体分为两大类型	206
三、强化理论的应用	207
第五节 激励方法	207
一、工作的分配要能考虑到职工的特长和爱好	208
二、工作的分配要能激发职工内在的工作热情	208
三、正确评价工作，合理给予报酬	209
四、掌握批评武器，化消极为积极	209
五、加强教育培训，提高职工素质	210



第十一章 控制	213
第一节 控制的基本概述	213
一、控制的含义和内容	213
二、控制的目的	215
三、控制作用及重要性	215
第二节 控制类型	216
一、前馈控制	217
二、同期控制	217
三、反馈控制	218
第三节 控制基本过程	219
一、确定控制标准	219
二、衡量工作的内容	220
三、分析衡量结果	222
四、采取管理行动	223
第四节 控制方法	224
一、预算控制	224
二、非预算控制	228
第五节 实施控制的心理学	232
一、人们反对控制的原因	232
二、诱发对控制的积极态度	233
第十二章 管理创新	237
第一节 管理创新概述	237
一、管理创新的概念	237
二、管理创新的基本理论依据	238
三、管理创新的四个阶段	238
四、企业管理创新的趋势	240
第二节 企业技术创新	242
一、技术创新相关概念	242
二、技术创新的决定因素	245
三、技术创新风险	245
四、绿色技术创新	248
第三节 企业组织创新	250
一、组织创新的概念	250
二、企业组织创新的主要内容和方向	251
三、企业组织创新模式的类型	252
四、企业组织创新的主流模式	254
参考文献	257

第一章 管理与管理学

【学习目标】

1. 掌握管理的含义
2. 掌握管理者的双重属性
3. 了解管理的几大基本职能
4. 理解管理环境对管理的影响
5. 了解研究管理学的基本方法

第一节 管理的基本内涵

一、管理的含义

(一)“管理”的种种定义

“管理是什么？”

自从人类产生以来，我们的生活、学习、工作都离不开管理，可以说管理是人类走向文明的“见证物”。可到底什么是“管理”呢？管理“无处不在”，我们想把“管理是什么？”解释清楚并不容易，而这个问题也是每个初学管理的人，从事管理工作的人，研究管理的人一直不断探索的问题。

在本书开始讲解之前，我们首先要给它下个定义，就像万丈高台起于垒土，后面的探讨才会有意义、有依据。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。

从词义上，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，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。

管理概念本身具有多义性，它不仅有广义和狭义的分，而且因时代、社会制度和专业的不同，会产生不同的解释和理解。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理作出了不同的解释，如：

泰勒说：“管理就是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。”

法约尔说：“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。”

孔茨说：“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。”

小詹姆斯·唐纳利说：“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。”

彼得·德鲁克说：“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。”

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。

本书对管理的界定为：管理是指在一定的环境下，运用一定的职能和手段来协调组织成员和内外部资源，使大家一起既有效率又有效果地实现组织既定目标的活动过程。

它包括以下几层含义：

1. 管理的载体是组织，管理为实现组织目标服务，是有意识有目的进行的过程。
2. 管理者是指组织中从事管理活动的人员。
3. 管理的对象是一切可调用的资源（人员、原材料、资本、土地、厂房、设备、顾客、信息甚至时间等）。
4. 管理的主要职能是计划、组织、领导、决策、控制和创新。
5. 管理在一定的环境条件下开展并受其影响。环境既提供机会，也构成威胁。
6. 管理是“正确地做正确的事”，既有效率又有效果。

（二）管理的基本要素

对于管理定义的不同认识，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。那么，如何对管理这一复杂的概念进行简洁概括呢？

让我们对管理活动的一般情况先做一下剖析。我们知道管理是一种行为，作为行为，首先应当有行为的发出者和承受者，即谁对谁做；其次，还应有行为的目的，为什么做。因此，形成一种管理活动，首先要有管理主体，即说明由谁来进行管理的问题；其次要有管理客体，即说明管理的对象或管理什么的问题；再次要有管理目标，即说明为何而进行管理的问题。

由以上三个问题进入思考，就具备了形成管理活动的基本条件。同时，我们还应想到，任何管理活动都不是孤立的，它必须要借助一定的媒介，在一定的环境和条件下进行。

以上分析说明，任何一种管理活动都必须由以下五个基本要素构成，即：

谁来管——管理主体

管什么——管理客体

为什么而管——管理目标

通过什么来管——管理媒介

在什么情况下管——管理环境

既然管理行为本身就是由上述这五个管理要素决定的，那么构成管理行为的这五

个管理要素当然应在管理的定义中首先得到体现。其次,由于要真正进行管理活动,还必须要运用为达到管理目的的管理职能和管理方法,即解决如何进行管理的问题,这一点也应该在管理的定义中得到体现。但是,法约尔在管理的定义中直接指出了管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制,但是如果简单地把管理理解为计划、组织、指挥、协调和控制这些活动的总称的话,那么管理就成了一项项具体的活动而失去了它统一的实质。管理的定义应该反映宏观管理活动的一般的、本质的特征,或者说,管理的定义中一定要反映管理的本质,即追求效益。

根据上述管理要素在实际管理活动中的作用和地位以及它们之间的内在逻辑联系,我们就可从一般意义上把管理描述为:在一定的环境下,为了达到组织的目的,使组织内的成员从事提高组织资源效益的行为。

(三) 需要明晰的两组概念

在日常生活中,人们往往把管理同领导等同起来,把管理和经营混为一谈,其实,经营、管理、领导这些概念是和不同范畴相联系的,彼此之间既相互联系,又相互区分,在概念上有相互交叉处,更有显著的不同之处。下面我们将对经营和管理、领导和管理这两对概念进行分析,以便对管理这一概念有更深入的理解。

1. 经营和管理的区别与联系

经营是商品经济所特有的范畴,是商品生产者的职能。企业经营是指在企业活动过程中,为实现企业目标的一系列筹划经营活动。如企业既要从事直接生产活动的活动,用最经济有效的方法把商品生产出来,又要从事流通过程的活动,以最有利的条件把商品销售出去,从而获得更多的利润,增加积累,扩大生产规模。为了取得商品销售的最有利条件,企业在事前就要了解市场行情,消费者需要什么产品,消费者的构成,什么样的价格容易被消费者接受,而且还要了解有哪些竞争者向市场提供同类商品,他们的竞争能力如何。在销售过程中,还要做广告宣传,实行良好的销售服务,以便赢得顾客。为了最经济有效地把商品生产出来,企业又要根据市场条件、销售对象、价格等因素,选择材料、设备、工具和生产方法等。所有这些对市场的选择,对产品的选择,对材料和设备的选择,以及对消费者、市场行情的研究、对竞争者的研究等,都属于经营活动。

要把一个企业办好,除了做好管理工作外,还要根据企业内部和外部的实际情况,对企业的发展方向、奋斗目标以及采取的办法进行研究,把研究结果变成科学的决策和实际行动,尽量获得更大的经济效益,这些就是企业的经营。

就一般意义讲,经营与管理既有一致性,又有所区别。从它们的产生过程来看,管理是劳动社会化的产物,而经营则是商品经济的产物;从它们的应用范围来看,管理适用于一切组织,而经营则只适用于企业;从它们要达到的目的来看,管理旨在提高组织效率,而经营则以提高经济效益为目标。从两者的内容构成看,法约尔认为,企业经营包括以下几个方面:

- (1) 技术活动(生产、制造、加工);
- (2) 商业活动(购买、销售、交换);
- (3) 财务活动(筹集和最适当地利用资本);

- (4) 安全活动（保护财产和人员）；
- (5) 会计活动（财产清点、资产负债表、成本、统计等）；
- (6) 管理活动（计划、组织、指挥、协调和控制）。

企业经营的职能就是努力保证以上六种职能顺利运转，以便使企业的资源转换成最大的经营成果。

从这里不难看出经营是企业为实现这一基本目的的全部经济活动。从企业的角度看，管理不包括经营，而经营包括管理。企业经营比企业管理范围更广、内容更复杂，层次也更高。

2. 管理和领导的区别和联系

在现代社会中，领导这一现象随处可见：每个国家都离不开执政党和政府机构的领导，企业离不开董事长、总裁、总经理和部门经理等各级领导者的领导，军队离不开各级军官的领导，即使是在非正式组织中，也存在一个相对权威的人领导着组织内的成员。

在现实生活中，不少人认为管理与领导是同一个概念，他们之间没有什么不同，似乎领导过程就是管理过程，两者之间没有明确的界限。实际上，管理和领导是两个不同的概念，两者既有联系又有区别。

管理学界对领导的定义并没有统一的认识，比较有代表性的如 H. 法约尔认为：“领导，就是寻求从企业拥有的所有资源中获得尽可能大的利益，引导企业达到它的目标，就是保证六项基本职能的顺利完成。‘管理’，只是这六项职能中的一项，由领导保证其进行。但是，它在上层领导人的作用中占有那么重要的位置，以至于有的人好像认为这作用就纯粹只是管理了。”

管理学家对领导的定义虽有所不同，但实质内容是相同的，都认为领导是率领下属实现组织目标的过程。管理与领导的目的都是为了实现组织目的，但两者还是有区别的：

(1) 领导和管理并不属于同一范畴

领导是管理的一个职能，一般称为领导职能，但管理的其他职能，则不属于领导。比如组织中的参谋人员所从事的工作是管理工作，但不是领导工作。管理是指管理行为，而领导工作既包括管理行为，也包括业务行为。比如，作为企业的领导者会见重要人物，参与谈判，出席一些公共活动。

领导与管理的范畴既有包含的部分，又有互相区别的部分，但一般而言，领导主要是对人的领导，主要是处理人与之间的关系，特别是上下级关系，这是管理活动中的核心问题；除对人的管理之外，管理的对象还包括财、物，管理不仅要处理人与之间的关系，还要处理财与物、物与人、人与财的关系。管理涉及的范围比领导所涉及的范围要广泛得多。

(2) 领导和管理并不属于同一行为层次

领导和管理属于两个不同的行为层次。领导活动的重点在于做出决策，确立奋斗目标、规划，以及制定相应的政策，为本地区本部门本单位的工作指引前进的方向等，领导从整体发展的目标出发，着重于争取赢得良好的外部环境；而管理是为了保证领

导确定的目标，着重于维护和加强组织的正常秩序。

二、管理者

管理者是实施管理活动的主体。管理者在组织中工作，但并不是每一个在组织中工作的人都是管理者。组织的成员可以分为两类：作业人员和管理者。作业人员是指那些直接从事某些具体工作或任务，不负责监督他人工作的成员，如车间一线生产者，公司基层员工等。而管理者则是在组织中直接或间接监督他人工作的那部分人员，如车间主任、总经理、校长等。按照不同的标准，管理者可以分为以下几类。

（一）按管理者层次划分

按照管理者层次划分，可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者，如图 1-1 所示。

高层管理人员是对整个组织的管理负有全面责任的人，通常是管理中的决策层，如总经理、首席执行官、总裁、校长等。中层管理人员的职责一方面是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策，制订具体计划；另一方面也负责监督和协调基层管理人员的工作，是管理中的执行层，如部门经理、车间主任、业务主管等。基层管理人员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的人员。是管理中的作业层，如工段长、班组长、领班等。

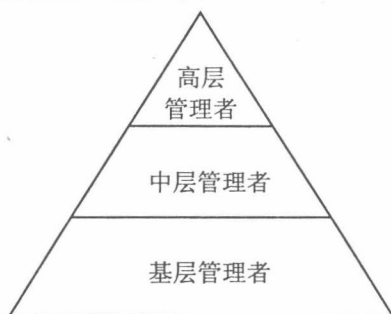


图 1-1 管理者层次

（二）按管理工作领域分

按管理工作领域划分，可分为综合管理者和职能管理者。综合管理者负责全面管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动，他们对组织目标负全部责任，有权指挥和支配组织中的全部资源与职能活动。职能管理人员则通常是拥有某种专业技术特长的管理者，他们负责管理组织中某一类活动或职能。如对于一个公司而言，总经理全面负责公司的运营情况，而生产部经理只负责产品生产这个环节。

三、管理的基本职能

管理职能是指管理者实施管理的功能或程序，即管理者在实施管理中所体现出的具体作用和实施程序或过程。关于管理职能众多学者的定义和划分也不尽相同。1916 年，法国工业家亨利·法约尔（Henri Fayol）认为管理的职能包括“计划、组织、指挥、协调、控制”几项。1955 年，哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐内尔（Koontz and

O'Donnell)认为管理职能包括:计划、组织、人员配备、指导和控制。概括起来,包括计划、组织、决策、指挥、协调、控制、人事、指挥、激励和创新等。

(一) 管理的基本职能

1. 计划

所谓“凡事预则立,不预则废”。计划指对组织未来活动如何进行的预先筹划。包括:研究活动、制定经营决策和编制计划。首先是研究活动,它包括对组织内部资源能力的研究和外部环境研究。然后在活动条件研究的基础上,根据这种研究所揭示的环境机会和威胁以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势,确定组织在未来某个时期内的总体目标和方案,最后编制相应的行动计划。

2. 组织

管理者在制订出切实可行的计划之后,就要组织必要的人力和其他相关资源去执行既订的计划。主要包括:

(1) 设计组织结构:组织结构指界定组织中所进行活动的分工和协作关系的一种结构或框架;

(2) 配备人员:将适当人员安置在组织适当的岗位上;

(3) 运行组织:向配备在各岗位的人员发布工作指令,提供必要物质和信息条件,使组织运行;

(4) 变革组织:根据组织活动开展和内外环境的变化,研究和推行必要的组织变革。

3. 领导

所谓领导,是指利用组织赋予的权力和自身拥有的权力去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的具有很强艺术性的管理活动过程。管理工作的关键在于领导能选好人才、用好人才,创造和保持一个优良的工作环境。管理的领导职能是一门非常奥妙的艺术,它贯穿于整个管理活动之中。

4. 控制

控制是为了保证组织各部门、各环节能按预定要求运作而实现组织目标的一项管理工作活动。控制就是将计划的执行情况和计划的要求、目标相对照,然后采取措施纠正偏差,以确保组织目标实现的职能。控制是管理过程中不可缺少的一种职能,它是组织活动在众多内外部不确定因素情况下朝着组织目标不断准确迈进的保障。

(二) 管理职能间的关系

管理过程是各职能活动相互交叉、周而复始的不断反馈和循环的过程。

1. 不同的业务领域在管理职能内容上有所差别。低层次的管理工作与作业工作联系较为紧密,而高层次的管理工作与作业工作联系就相对少些。

2. 不同组织层次在管理职能重点上存在差别。不同层次花在管理工作上的时间比重不一样。就同一管理职能来说,不同层次管理者所从事具体管理工作的内涵也不完全相同。

3. 对管理职能的不断深化。两个新的职能是决策和创新。决策职能从 20 世纪 50 年代开始受到重视。管理实际上是由一系列决策连贯起来组成的,在相当程度上