

高职高专专业基础课教材新系

管理学基础

GLXJC

· 主编 杨玄烨 ·



武汉理工大学出版社
Wuhan University of Technology Press

高职高专专业基础课教材新系

管 理 学 基 础

主 编	杨玄烨	
副主编	张留成	王亚敏
	朱永勇	杨 宁
	牛文娜	

武汉理工大学出版社

内 容 提 要

本书以管理职能和管理过程为主线,在综合吸收国内外管理研究的新成果和实践经验的基础上,系统阐述了管理学的基本理论体系和研究内容,包括管理理论的产生与发展、道德与社会责任、管理环境与组织文化、决策、计划、组织设计与变革、人力资源管理、领导、激励、沟通、控制、创新等。

本书是一部面向 21 世纪高职高专学生的教材,亦可作为行业培训考试教学、继续教育用书,同时也是一部提升管理者综合素质的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/杨玄烨主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2009.7
(高职高专专业基础课教材新系)
ISBN 978-7-5629-2929-1

I. 管… II. 杨… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 101693 号

出版发行:武汉理工大学出版社

地 址:武汉市武昌珞狮路 122 号 邮编:430070

<http://www.techbook.com.cn> 理工图书网

印 刷 厂:武汉理工大印刷厂

开 本:787×1092 1/16

印 张:22.25

字 数:556 千字

版 次:2009 年 7 月第 1 版

印 次:2009 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1—3000 册

定 价:32.00 元

凡使用本教材的教师,可通过 E-mail 索取电子教案或邮件包。

E-mail: wutpcqx@163.com louyanfang2004@sina.com

本社购书热线电话:027-87394412 87383695 87384729 87397097(传真)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

前 言

管理活动是人类社会最基本的实践活动,不断提高组织的管理水平是社会发展的基本要求。我国改革开放已三十年,经济发生了巨大的变化。大大小小的管理者们都面临着越来越大的压力,他们需要整合新的信息技术,把它们纳入组织运营所涉及的方方面面,提高效率和客户响应度。劳动力多样性特征日益明显,这使得管理者必须努力去理解人与人之间的差异,以及这些差异存在的原因,以便能更加有效地进行管理。此外,为了使组织能够有效竞争,尤其是在全球范围进行竞争,组织必须持续提高产品和服务的质量,不断创新,这也是管理者一直面对的问题。管理者的工作比以前任何时候都更加复杂,更加具有挑战性。

在教学活动中,有针对性地对学生进行管理能力的训练,对学生未来的发展有着积极的意义。本书从高职高专教学的实际需要出发,以管理职能和管理过程为主线,力求突出重点,强调对基本概念、基本原理的分析;综合吸收了国内外管理研究的新成果和实践经验,突出了管理的新思维、新理念,系统地表述了管理学的基本理论体系和研究内容,为学习者提供了管理理论的基本框架。

在注重理论的系统性、完整性、创新性的同时,结合高职高专学生学习的特点,适当突出管理的实务性,特别强调实用性与可操作性。各章均安排了相关案例,用于学生课堂讨论、课后思考和练习,帮助学生认识 and 了解现代管理实践发展的状况,提高学生分析问题和解决问题的能力。

本书是一部面向 21 世纪高职高专学生的教材,亦可作为行业培训考试教学、继续教育用书,同时也是一部提升管理者综合素质的参考书。

本书由杨玄烨担任主编,并对全书进行了统筹、修改、定稿;张留成、王亚敏、朱永勇、杨宁、牛文娜担任副主编。具体编写分工如下:第一章、第二章,张留成;第三章、第四章,杨宁;第五章、第九章,杨玄烨;第六章,翟梦汐;第七章,牛文娜;第八章,朱永勇;第十章,靳娟利;第十一章、第十二章,王亚敏;第十三章,欧阳学兵。

本书的编写出版得到了河南质量工程职业学院、郑州经贸职业技术学院、滁州职业技术学院、黄河水利职业技术学院等院系领导和老师的大力支持,参考了国内外许多管理研究者的著作,在此,我们一并表示衷心的感谢。

由于水平所限,书中不妥之处在所难免,恳请读者不吝赐教,以便进一步修订和完善。

编 者

2009 年 4 月

目 录

第一章 管理概论	(1)
■学习目的与要求	(1)
[引例] 海尔的腾飞	(1)
第一节 管理的基本概念	(2)
第二节 管理的职能	(4)
第三节 管理者	(10)
第四节 管理的发展趋势	(13)
■本章小结	(16)
■复习思考题	(16)
■案例分析 升任公司总裁后的思考	(17)
一次重大的人事任免	(18)
第二章 管理理论的产生与发展	(19)
■学习目的与要求	(19)
[引例] 国际商用机器(IBM)的管理历程	(19)
第一节 早期的管理实践和管理思想	(22)
第二节 古典管理理论	(25)
第三节 现代管理理论	(30)
第四节 当代管理理论的发展	(34)
■本章小结	(40)
■复习思考题	(41)
■案例分析 联合邮包服务公司的科学管理	(41)
管理理论真能解决实际问题吗?	(42)
第三章 道德与社会责任	(43)
■学习目的与要求	(43)
[引例] 三鹿奶粉事件始末大盘点	(43)
第一节 道德与道德决策	(44)
第二节 管理者道德素质的影响因素	(49)
第三节 提高管理道德素质的途径	(52)
第四节 社会责任	(55)
■本章小结	(60)
■复习思考题	(61)

■案例分析 1985 年海尔“砸冰箱”事件	(61)
乐普生取义逐索尼	(62)
第四章 管理环境与组织文化	(63)
■学习目的与要求	(63)
[引例] 捷运航空公司的兴衰	(63)
第一节 管理环境	(64)
第二节 外部环境	(67)
第三节 内部环境	(75)
第四节 环境管理	(77)
第五节 组织文化	(79)
■本章小结	(86)
■复习思考题	(86)
■案例分析 乐凯应如何走未来之路	(86)
第五章 决策	(88)
■学习目的与要求	(88)
[引例] 新任饭店经理的决策难题	(88)
第一节 决策概述	(89)
第二节 决策理论	(94)
第三节 决策的程序和影响因素	(96)
第四节 决策方法	(102)
■本章小结	(112)
■复习思考题	(112)
■案例分析 大连中加海产品有限公司的困境	(112)
第六章 计划	(115)
■学习目的与要求	(115)
[引例] 乔森家具公司的五年发展目标	(115)
第一节 计划概述	(116)
第二节 计划的类型	(120)
第三节 计划的编制	(121)
第四节 计划的方法	(123)
■本章小结	(126)
■复习思考题	(127)
■案例分析 致理公司的机遇与挑战	(127)

第七章 组织设计与变革	(129)
■学习目的与要求	(129)
[引例]	(129)
第一节 组织概述	(130)
第二节 组织结构设计	(133)
第三节 组织结构的主要模式	(150)
第四节 组织变革	(155)
■本章小结	(160)
■复习思考题	(161)
■案例分析 用架构撑起效率	(161)
第八章 人力资源管理	(163)
■学习目的与要求	(163)
[引例] 沃尔玛的人力资源策略体系	(163)
第一节 人力资源管理概述	(165)
第二节 人力资源规划	(168)
第三节 工作分析	(173)
第四节 招聘与选拔	(176)
第五节 培训	(180)
第六节 绩效管理	(183)
第七节 薪酬管理	(190)
■本章小结	(192)
■复习思考题	(193)
■案例分析 福临汽配公司的人事职能办公室	(193)
第九章 领导	(195)
■学习目的与要求	(195)
[引例] 刘邦的领导艺术	(195)
第一节 领导概述	(198)
第二节 领导理论	(203)
第三节 领导者素质	(216)
第四节 领导艺术和领导方法	(224)
■本章小结	(230)
■复习思考题	(230)
■案例分析 建筑工程公司的两种领导风格	(231)
第十章 激励	(232)
■学习目的与要求	(232)

[引例] 李英的困惑·····	(232)
第一节 激励概述·····	(232)
第二节 激励理论·····	(237)
■本章小结·····	(251)
■复习思考题·····	(252)
■案例分析 林肯电气公司的激励制度·····	(252)
第十一章 沟通 ·····	(254)
■学习目的与要求·····	(254)
[引例] 被冷落的建议书·····	(254)
第一节 沟通概述·····	(255)
第二节 有效沟通·····	(261)
第三节 冲突管理·····	(268)
■本章小结·····	(271)
■复习思考题·····	(271)
■案例分析 一次糟糕的沟通·····	(272)
第十二章 控制 ·····	(273)
■学习目的与要求·····	(273)
[引例] 苏南机械公司的销售难题·····	(273)
第一节 控制概述·····	(275)
第二节 控制的原则和过程·····	(281)
第三节 控制的技术和方法·····	(284)
■本章小结·····	(299)
■复习思考题·····	(300)
■案例分析 佳乐公司的控制方法·····	(300)
第十三章 创新 ·····	(301)
■学习目的与要求·····	(301)
[引例] 企业生命力源自自主创新——吉利控股集团·····	(301)
第一节 创新的职能及作用·····	(303)
第二节 企业技术创新·····	(314)
第三节 企业组织创新·····	(328)
■本章小结·····	(342)
■复习思考题·····	(343)
■案例分析 创新先锋——3M 公司 ·····	(343)
参考文献 ·····	(345)

第一章

管理概论

学习目的与要求

- 掌握管理的含义和重要性;
- 理解管理的二重性;
- 掌握管理者的素质要求;
- 理解管理者的基本职能;
- 理解并能解释说明管理的基本概念;
- 认知并能有意识培养自己的管理素质。

引 例

海尔的腾飞

一、崛起与发展:从濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为知名的跨国企业

创立于 1984 年、崛起于改革大潮之中的海尔集团,是在原青岛电冰箱总厂基础上发展起来的。在海尔集团首席执行官张瑞敏“名牌战略”思想的引领下,海尔经过 18 年的艰苦奋斗和卓越创新,从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有盛誉的跨国企业。

2002 年,海尔实现全球营业额 711 亿元,是 1984 年的 20000 多倍,并跃居中国电子信息企业百强之首。18 年前,青岛电冰箱总厂职工不足 800 人,而 2002 年海尔不仅职工发展到了 3 万人,而且拉动就业人数 30 多万人。1984 年,海尔只有一个型号的冰箱产品,而目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电、家居集成在内的 86 大门类 13000 多个规格品种的产品群。在全球,很多家庭都是海尔产品的用户。

二、“名牌战略”:中国第一品牌

用户的忠诚度是与海尔产品的美誉度紧紧联系在一起的。18 年间,海尔的无形资产从无到有,2002 年海尔品牌价值评估为 489 亿元,跃居中国第一品牌。

海尔产品依靠高质量和个性化设计赢得了越来越多的消费者。2003 年,在国内市场,海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机四大主导产品均拥有 30% 左右的市场份额。在海外市场,据全球权威消费市场调查与分析机构 EUROMONITOR 最新调查结果显示,海尔集团目前在全球白色电器制造商中排名第五,海尔冰箱在全球冰箱品牌市场占有率排序中跃居第一。其小型冰箱占据了美国 40% 的市场份额。海尔产品已进入欧洲 15 家大连锁店的 12 家、美国 10 家大连锁店的 9 家。在美国、欧洲初步实现了设计、制造、营销三位一体的

本土化布局。2002年,海尔实现海外营业额10亿美元,是中国家电业出口创汇最多的企业。

三、海尔发展战略创新的三个阶段

海尔18年来的高速发展,最主要的就是靠战略创新。

1. 名牌战略阶段

在1984年到1991年名牌战略期间,别的企业上产量,而海尔扑下身子抓质量,7年时间只做一个冰箱产品,磨出了一套海尔管理之剑——“OEC管理法”,为未来的发展奠定了坚实的管理基础。

2. 多元化战略阶段

在1992年到1998年的多元化战略期间,别的企业搞“独生子”,海尔走低成本扩张之路,吃“休克鱼”,建海尔园,“东方亮了再亮西方”,以无形资产盘活有形资产,成功地实现了规模的扩张。

3. 国际化战略阶段

在1998年至今的国际化战略阶段,别的企业认为海尔走出去是“不在国内吃肉,偏要到国外喝汤”;而海尔坚持“先难后易”、“出口创牌”的战略,搭建起了一个国际化企业的框架。

四、海尔的成功

美国《家电》杂志统计显示海尔是全球增长最快的家电企业,并对美国企业发出了“海尔击败通用电气”这样的警告;英国《金融时报》评选“亚太地区声望最佳企业”,海尔名列第七;美国科尔尼管理顾问公司也将海尔评为“全球最佳运营企业”。同时,张瑞敏也获得了中国企业家目前在全球范围内的最高美誉,1999年12月7日,英国《金融时报》评出“全球30位最受尊重的企业家”,张瑞敏荣居第26位。著名的英国《金融时报》发布了“2002年全球最受尊敬企业名单”,海尔雄居中国最受尊敬企业第一名。2003年8月,美国《财富》杂志分别选出“美国及美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”,在“美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”中,海尔集团首席执行官张瑞敏排在第19位。

近年来,海尔已经有十几个成功的案例进入哈佛大学、洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院、日本神户大学等著名高等学府的案例库,成为全球商学院的通用教材,这在中国企业界是唯一的。张瑞敏本人也作为第一个中国人登上了世界商学院的最高讲台——哈佛大学商学院讲学。

思考

1. 海尔是怎样走过战略创新的三个阶段的?
2. 为什么第一阶段不搞多元化战略?

第一节 管理的基本概念

一、管理的概念

管理实践活动历史悠久,人类进行管理的历史可以追溯到远古。纵观国内外历史,无论是公元前214年秦始皇命大将蒙恬率兵30万建造万里长城,还是公元前2800年古埃及建造的金字塔;无论是战国时期李冰父子在成都岷江建造的都江堰水利工程,还是隋朝开凿的全长2000多公里的京杭大运河;无论是美国耗资20多亿美元、耗时3年多制造出的第一颗原子弹“曼哈顿工程”,还是投资360亿美元、由400多万科研人员参加、历时8年的世界最大的工程“阿波罗登月计划”,都得有统一的组织管理。

那么,究竟什么是管理?对于这个问题的回答众说纷纭,可以说是仁者见仁,智者见智。以下是几种有代表性的观点:

法国著名管理学家亨利·法约尔认为,“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”。

美国管理学家赫伯特·A. 西蒙认为,“管理就是决策”。

美国管理学家哈罗德·孔茨等认为,“管理是引导人力和物质资源进入动态的组织,以达到这些组织的目标,亦即使服务对象获得满意,并且使服务的提供者亦获得一种高度的士气和成就感”。

美国管理史学家丹尼尔·雷恩认为,“给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标”。

我国学者也给管理下了各种定义。比如:

周三多等学者认为,“管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动”。

吴照云等学者认为,“所谓管理,就是对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达到既定的组织目标的过程”。

杨文士、张雁等学者认为,“管理是指一定组织中的管理者,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,使别人同自己一起实现既定目标的过程”。

除了上述观点外,还有许多关于管理含义的论述,归结起来大体上可以分为两种观点:一种是强调管理主要是“管人”;另外一种强调管理主要是“管事”。

本书把管理的定义概括为:管理是指一个组织为实现组织的目标,通过决策、计划、组织、领导、控制和创新等工作,对组织所拥有的资源进行合理配置和有效使用,以实现组织目标的过程。该定义主要包含以下几层意思:

- (1)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;
- (2)管理是一个过程,是组织实施决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的过程;
- (3)管理实现目标的手段是通过合理配置和使用资源。

二、管理的二重性

管理具有明显的二重性。具体表现为:一方面,管理是由分工协作的集体劳动引起的,体现了社会化大生产的要求;另一方面,管理是由监督劳动所引起的,体现了巩固和维护生产关系的要求。前者称为管理的自然属性,后者称为管理的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理是社会生产力发展和社会分工的产物,具有同现代生产力、社会化生产相联系,适合现代化生产的属性,称作管理的自然属性。现代化生产离不开管理,正如马克思所说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动。”如果缺乏有效的管理,则企业将会出现混乱,无法保证正常的生产。

2. 管理的社会属性

生产在任何条件下都是社会的生产,都是在一定的生产关系下进行的,因此,管理具有同生产关系、社会制度相联系的属性。社会生产总是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的。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。

三、管理的重要性

管理作为一种行为、思想可以说是与人类群体俱生的,它有着与人类文明一样悠久的历史。管理是人类的一种普遍的社会活动。社会、组织、家庭、个人都离不开管理,它的重要性主要表现在以下几个方面:

1. 管理具有广泛性

管理适合于任何类型的组织,如企业、行政机关、学校、医院、军队等都需要管理。因此,管理具有广泛性。当然,由于组织性质和组织目标的不同,管理方式会有所差别,但所有类型的组织,其管理的原理和方法都有许多共性。

2. 管理具有效益性

管理的效益性主要体现在:一个组织的效益与管理水平的高低密切相关,通常管理水平越高,组织的效益越大。管理在社会经济中实际上起到放大和增效的作用,即放大组织中人力、物力、财力等要素的作用,增加各要素之间的效应。有效的管理可以充分发挥资源潜力,为组织创造更多的经济效益;反之,无效的管理会给企业带来损失,甚至使企业破产。

3. 管理是生产力要素

通常人们认为,生产力的构成要素中只包括劳动者、劳动对象和劳动手段三个物质要素。随着社会化大生产的发展,人们发现,管理能够使生产力的三个物质要素有机结合起来,构成现实的生产力。管理成为现实生产力的要素已经被大量的事实所证明,并被越来越多的人所认可;甚至有人提出,生产力除了包括三个物质要素之外,还包括两个非物质要素,即管理和科学技术。科学技术必须体现在三个物质要素之中,才能成为现实的生产力。管理体现在组织三个物质要素,组织得好,将产生正效果;组织得不好,将产生负效果。

第二节 管理的职能

管理职能探讨的是管理者在管理过程中所从事的工作,也就是说,为了有效地实现组织的目标,应如何来履行各项管理的职能。关于管理职能的划分,不同的管理学者提出了不同的归类方法:有的认为包括计划、组织、指挥、协调和控制,有的认为包括计划、组织和控制,有的认为包括计划、组织、指挥、协调、控制、人事和通信联系,有的认为包括计划、组织、控制和激励等。本书中,把管理的职能分为计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。

一、计划职能

计划职能是全部管理职能中最基本的一个职能,也是管理各个职能中的首要职能。组织职能、领导职能和控制职能都是围绕计划职能而展开的,以保证组织达到计划规定的目标。

(一)计划的含义

所谓计划,按一般的理解,是指人们为了实现一定的目的,而对未来的行动事先做出安排。在管理学中,计划具有两重含义:一是动词含义,指计划管理工作,它代表着一种特定的行为,是对组织未来目标的分析、制订和调整,以及对实现目标的各种方案的设计等一系列活动的统筹安排,是动态的计划;二是名词含义,指以规划、预算等具体的计划形式,是实施

计划管理职能的书面文件。

由于各种方案不可能在真空中产生,所以良好的计划工作必须考虑所作出的决策在其实现时所处的未来环境的特点,也即需要确定计划工作的前提条件。从这个角度理解,可以说,计划就是预测和决策。目标管理是使计划工作富有成效的一种有效可行的计划方法。

(二)计划职能的重要性

计划职能使组织能够对未来的变化做出积极的反应。每个组织所面临的未来情况都是复杂多变的,为了使组织对未来环境的变化能做出积极的反应,就应对未来的变化进行预先的估计,并在此基础上设想出应付各种变化的相应对策。

计划职能使组织的各项活动都能围绕组织的整体目标而展开。通过组织的计划工作,为组织制订出未来的行动方案,并使计划方案之间相互配合、协调,以保证组织整体目标的实现。

计划职能有利于提高组织各项活动的工作效率,有利于加强对组织各项工作的控制。组织的计划工作强调平衡与协调,强调优化,从而能提高组织各项活动的工作效率。组织的各项工作都是围绕着计划方案进行的,计划为组织的控制提供了依据。

二、组织职能

组织职能是管理的基本职能之一。在计划工作确定了组织的具体目标,并对实现目标的途径做了大致的安排之后,为了使人们能够有效地工作,还必须设计和维持一种组织结构。这就是说,把组织中的各项工作进行分类组合,划分出若干部门,根据管理幅度原理,划分出相应的管理层次,进行合理的授权,协调组织中的各种关系。同时,组织还必须根据内外部环境的变化,不断地对组织结构做出调整和变革,以确保组织目标的实现。

(一)组织的含义

组织是为了实现共同的目标,通过分工与协作使之承担某种权责角色的人的集合体。这里讲的组织有三层含义:

(1)组织必须具有目标。任何组织都是为了特定的目标而存在的。不论这种目标是明确的还是隐含的,目标是组织存在的前提。

(2)组织必须有分工和协作。组织是人的集合体,是靠集体的力量去完成单靠个人所不能完成的任务,这就需要将任务进行适当的分工,并在不同的人员之间进行协调。只有把分工和协作结合起来才能产生较高的集体效率。

(3)组织要建立不同层次的权力与责任制度。分工之后,就要赋予每个部门乃至每个人相应的权力和责任,以便于实现组织的目标。权力和责任是达成组织目标的必要保证。

(二)组织的功能

合理而有效的组织对于实现有效的管理、组织的目标,以及满足组织成员的需求,都具有十分重要的意义和作用。

(1)组织能使每一个成员了解自己在组织中的工作关系和隶属关系,并能正确处理各种关系。

(2)组织能使每一个成员充分认识到自己所进行的工作对达成组织目标的作用,从而使每一个成员都能按组织的要求保质保量地完成任务。

(3)组织能使每一个成员了解自己的工作职责和义务,以及自己应有的权力,并能正确

运用。同时,还使每一个成员了解完成任务后对组织、个人所带来的好处。

(4)组织能及时调整和改善自身结构,使各部门及工作人员的职责范围更加明确合理,以适应组织活动的发展变化,适应外界客观环境的发展变化。

(三)组织的基本原则

为了做好组织工作,使所设计和建立的组织结构得以更好地发挥作用,促进组织目标的实现,长期以来,管理实践要求有效的组织工作应遵循以下基本原则:

1. 目标统一原则

组织结构的设计和形式的选择必须有利于组织目标的实现。任何一个组织都是由它的特殊目标决定的,组织中的每一部分应该都与既定的组织目标有关系,否则它就没有存在的意义。因此,组织设计中要以事为中心,因事设立机构、岗位,做到人与事高度配合,避免因事设人、因人设职的现象。

2. 分工协调原则

组织结构的设计和形式的选择必须能反映达成目标所必需的各项任务和工作的分工以及彼此间的协调,职务的委派应该符合任职者的能力。

3. 权责一致原则

职权和职责必须对等。在进行组织结构设计时,既要明确规定每一个管理层次和各个部门的职责范围,又要赋予相应的管理权限。按照职务内容的要求,将职务、职责和职权形成的规范,制定出章程,使无论何人来承担该项工作都有据可依。

4. 精干高效原则

在服从由组织目标所决定的业务活动需要的前提下,应力求减少管理层次,精简管理机构 and 人员。“一个和尚挑水喝,两个和尚抬水喝,三个和尚没水喝”,一个组织只有机构精简、队伍精干,方能提高工作效率;否则,机构臃肿、人浮于事,势必导致浪费人力,滋长官僚主义,办事拖拉,效率低下。

5. 稳定性与适应性相结合原则

组织结构及形式既要有相对的稳定性,不要总是轻易变动,但又必须随组织内外部条件的变化,根据长远的目标做出相应的调整。

6. 均衡原则

同一级机构、人员之间在工作量、职责、职权等方面应大致平衡,不宜过于偏颇,以避免苦乐不均、忙闲不均等现象对工作效率的影响。

三、领导职能

领导职能的作用主要是通过领导者的领导行为和领导方式,激励组织中的成员去完成组织目标。最好的计划和完美无缺的组织机构,如果没有有效的领导去统一该组织成员的行动,很有可能产生混乱,从而影响组织成效。

(一)领导的含义

领导工作包含于管理活动中,它是一个组织的管理者在管理过程中的行为活动。任何一个组织都离不开领导,否则就是一盘散沙,无法实现自己的战略与目标。领导既可以指领导者,也可以指领导者的领导行为。在管理学的发展过程中,人们对领导的看法有很多种:

科·杨指出,领导是一种统治形式,其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和

控制。

华伦·班尼斯指出,领导是促使下属按照所要求的方式活动的过程。

唐·赫尔雷格尔和小约翰·瓦·斯洛克姆认为,领导人是能把别人吸引到自己周围来的人,从这个意义上讲,领导人就是别人想要跟随的人。而所谓领导,是影响群体的活动实质实现目标的过程。

R. M. 霍德盖茨认为,领导就是对人们施加影响并把他们的努力引向某个特定目标的过程。

关于“领导”的看法还有很多,学者们的观点既有相同点,也有不同点。

综上所述,可以看出领导有以下几方面含义:

(1)领导是一个运用权力指挥下属的过程。这种权力来源有两个:职务权力和职务外的个人权力。

(2)领导的作用在于激发、挖掘组织成员的潜力以实现组织或群体目标。

(3)领导工作有三个必不可少的因素:领导者、被领导者、作用对象。

(4)领导是一种影响力。这种影响力应该被看成是相互作用的,为了施加影响,领导本人也要在某种程度上受组织成员的影响。

(二)领导职能

领导职能是指领导的活动及其功能。关于领导的职能,许多学者有自己的观点。斯蒂芬·罗宾斯指出,“每个组织都包含人,于是指导和协调这些人就成为管理工作,这就是管理的领导功能。当管理者激励下属、指导别人的活动、选择最有效的沟通渠道或解决成员之间的冲突时,他们就卷入了领导工作。”哈罗德·孔茨和梅因茨·韦里克指出:“当我们分析有关领导方面的知识时,……我们将重点集中在人的因素、激励、领导和信息沟通等方面。”

这说明,领导的职能是同人打交道,处理各种人际关系;同各种事情打交道,处理各种事务;同时间打交道,保持高效率。这其中,处理人事事务是核心内容。也有人认为,领导的职能就是“出主意,用干部”,这也涉及人事事务。

处理人事事务的具体手段是激励、沟通与协调。因此,领导职能的主要内容应当是激励、沟通、协调。激励能够促使员工努力工作。沟通是信息的传递与理解,使人们之间的分歧与误解得以消除。协调是指使组织成员思想和行动保持一致的行为,组织内部的协调是组织目标实现的重要保证。领导的主要活动就是从事激励、沟通和协调,做好了这些工作,就做好了大部分领导工作。此外,领导还要运用权力鼓励积极因素,限制消极因素,同时以身作则,做好奖励、处罚与示范工作。

(三)领导的作用

有人这样说:“一群狮子被一头绵羊率领,就会变成一群绵羊;一群绵羊被一头狮子率领,就会变成一群狮子。”这说明领导者的作用至关重要。在带领、引导和激励下属为实现组织或群体目标而积极努力工作的过程中,领导要发挥以下作用:

1. 指挥作用

为了实现共同目标乃至个人目标,人们结合在一起形成了组织。人们的素质和能力是有差异的,这就需要有头脑清晰、胸怀全局、高瞻远瞩的领导者带领组织成员克服困难并顺利开展工作。指挥就是领导者凭借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。领导者要善于运用口头指挥、书面指挥、会议指挥等方式,对不同类型、不同

层面的人进行有针对性的指挥,以发挥领导的作用。

2. 激励作用

在组织中,许多人都有努力工作获得理想报酬和实现自己人生愿望的想法,但在实现抱负的过程中难免遇到各种各样的困难,如生活的困难、工作的挫折、别人的误解等,或某种物质的、精神的需求得不到满足,这势必影响到工作的热情。此时,领导者通过鼓励下属克服困难,为下属提供可能的帮助和排忧解难而发挥激励作用。这将成为激励下属渡过难关、努力工作的有效动力,无论对下属个人,还是对组织整体目标的实现都大有裨益。自行为科学诞生以来,涌现出了许多激励理论,领导者要正确掌握、灵活运用这些理论,增强领导的效力。

3. 协调作用

协调对象包括组织和人员,归根结底是协调处理人际关系。组织有分工,就需要协调,协调因分工的细化而日益重要。对组织成员而言,即使有了明确的目标,也会因个人的才能、性格、工作态度、地位等方面的差异,加上外部因素的干扰,而在思想上产生分歧,行为上发生碰撞,严重的会影响组织的整体工作,因此需要领导者来从中协调人们之间的关系和活动,将组织成员团结起来,朝着共同的目标前进。

四、控制职能

从管理的过程看,管理者通过计划、组织和领导职能的发挥来协调组织成员的各种业务活动,可以说已经实现了一个单独的管理过程。通过这个过程,能使组织实现一定的目标。这个目标或许与预期的目标相符,或许与预期的目标差距很大。当组织活动的结果与预期的目标存在差异时,就不能说组织实现了有效的管理。而要提高管理活动过程的有效性,就要发挥管理的控制职能。通过管理控制职能的充分发挥,才能真正形成一个完整的管理过程。

(一)控制的概念

所谓控制,是对组织中的所有活动进行衡量和纠正,以确保组织的目标和为此制订的计划得以实现。换句话说,控制就是要消除计划与实践的正负偏差,使组织的一切活动都能按有利于实现组织目标的方向进行,使组织运行方式更加可靠、更加便利和更加经济。控制是对组织活动进行监控,确保其按计划完成的一项必不可少的重要管理活动。

控制是一个检验计划执行成效和计划正确性的过程。由于管理环境和条件的不断变化,管理活动可能会偏离计划和目标,出现各种偏差。对管理者来说,不仅要执行计划,还要对计划执行过程进行监控,以便及时发现问题,分析原因,并采取有效措施加以解决。所以说,控制是一个检验计划执行成效的过程。同时,通过对计划执行情况的检验,控制也成为检验计划正确性和合理性的过程。

控制要遵循一套科学的程序。控制活动包含三个基本步骤,即拟定标准、衡量成效、纠正偏差。没有标准就无法衡量工作成效,无法衡量工作成效也就无法制订纠正偏差的措施,控制也就流于形式而变得毫无意义。

控制具有明确的目标。简而言之,控制的目的是要保证组织目标的实现。具体来说,控制的目标是:防止偏差的产生和扩大化;增强组织适应环境的能力;处理组织内部的复杂局面;降低成本,节约资源。

控制作为一项管理职能,是和其他管理职能交织在一起的,它使管理过程形成了一个相

对封闭的系统。

控制与计划的关系相当密切,二者相互依存。计划是控制的基础,控制要根据所确定的标准来进行,通过控制使计划的执行结果与预定的计划相符合;控制为计划提供信息,如果计划与实际之间的偏差是由于外部环境的变化所致,那么,此时控制职能的发挥所采取的纠正措施可能就是要调整计划方案本身。在多数情况下,控制工作既是一个管理过程的终结,又是一个新的管理过程的开始。

从组织职能与控制职能的关系来看,组织职能是通过建立一种组织结构框架,为组织成员提供一种适合默契配合的工作环境,因此组织职能的发挥不但为组织计划的贯彻执行提供了合适的组织结构框架,为控制职能的发挥提供了人员配备和组织机构,而且组织机构的确定实际上也就规定了组织中信息联系的渠道,为组织的控制提供了信息系统。如果目标的偏差是由于组织自身的问题,则控制的措施就要涉及组织结构的调整、组织中权责关系和工作关系的重新确定等方面。

领导职能是通过领导者的影响力来引导组织成员为实现组织的目标而做出积极的努力。这意味着领导职能的发挥影响到组织控制系统的建立和控制工作的质量。反过来,控制职能的发挥又有利于改进领导者的工作,提高领导者的工作效率。

从以上可以看出,控制工作中的纠偏措施可能涉及管理的各个方面,要把那些不符合要求的管理活动引入到正常的轨道上来。控制职能与其他管理职能交错重叠,各项职能是统一的,这也说明,管理过程是一个完整的系统。

(二)控制的类型

采用不同的分类方法,可以把控制分为不同的类型。按照控制信息的性质可以把控制分为反馈控制、现场控制和前馈控制。

1. 反馈控制

反馈控制是在工作完成之后,通过对已完成工作绩效的测定来发现偏差和纠正偏差。反馈控制是一种事后控制,是用过去的情况来指导现在和将来。反馈控制是管理控制工作的主要方式,是最常用的控制类型。

反馈控制的主要优点之一是它为管理者提供了计划执行效果究竟如何的真实信息。如果反馈显示标准与现实之间只有很小的偏差,说明计划的目标达到了;如果偏差很大,管理者就应该利用这一信息及时采取纠正措施,或参考这一信息使新计划制订得更有效。二是它可以增强员工的积极性,因为员工希望获得评价他们工作绩效的信息,而反馈正好提供了这样的信息。

反馈的缺点主要是时滞问题,即从发现偏差到采取更正措施之间可能有时间延迟现象,在进行更正的时候,实际情况可能已经有了很大变化,而且往往是损失已经造成了。反馈控制与亡羊补牢类似。

2. 现场控制

现场控制是一种发生在计划执行过程中的控制。管理者在工作进行时就予以控制,可以在发生较大损失之前及时纠正问题。它是一种主要为基层管理者所采用的控制方法,一般都在现场进行,做到偏差即时发现、即时了解、即时解决。

现场控制的关键就是做到控制的及时性,因此有赖于信息的及时获得,多种控制方案的事前准备,以及事发后的镇静和果断,这也显示出现场控制的难度。在计划的实施过程中,