

高等职业教育

经济管理类专业 规划教材

MANAGEMENT

管理学基础

阳红梅 田玉来 臧良运 主 编
杜焕香 副主编



 中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

高等职业教育
经济管理类专业 规划教材

管理学基础

主 编 臧良运
副主编 阳红梅 田玉来 杜焕香
编 写 翟卫东 谭 睿 董 威
主 审 李辉作



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书为高等职业教育经济管理类专业规划教材。

本书共 11 章, 主要内容包括管理概述、管理理论的发展、管理环境与管理道德、计划与决策、组织、领导、沟通、激励、控制、知识与战略管理和创新等。各章作为相对独立的教学单元均包括主要内容、教学重点和难点、学习目标、案例导入、本章小结、案例分析、每章一考和实训练习等教学模块。文中增加了管理格言、管理定律、相关链接、洋为中用、古为今用、管理实践和小贴士等板块, 增加了教材的趣味性、可读性和实用性。

本书可作为高职高专院校管理学基础课程的教材, 也可作为应用型本科、成人及民办高校相关课程的教材, 还可作为各类企事业单位领导和管理人员的自学和培训教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础 / 臧良运主编. —北京: 中国电力出版社, 2011.11

高等职业教育经济管理类专业规划教材

ISBN 978-7-5123-2404-6

I. ①管… II. ①臧… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 244182 号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2012 年 2 月第一版 2012 年 2 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 20.75 印张 507 千字

定价 36.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

本书适用于高职高专经济管理类专业“管理学”、“管理学基础”和“管理学原理”等课程的教学。管理学基础是一门专业基础课,该课程的教学目的在于让学生系统地掌握从事管理工作的基本理论、原理、方法和技术,为进一步学习有关专业课程打下良好的理论基础,同时为实际工作中的管理实务提供必要的理论指导。

管理学起源于西方,作为一门博大精深的学科其历史并不长,但是管理活动从古至今都始终贯穿于人们的工作和生活中,其重要性已日益被社会和人们所认识。管理既是一门科学,也是一门艺术。管理原理始于科学,管理效果源于艺术。为了满足高职高专“实用为主,够用为度,应用为目的”的教学原则,本书依据高职高专管理类和经济类各专业教学计划、教育部颁发的《高职高专院校人才培养工作水平评估方案》和教育部 2006 年 16 号文件精神,按照“激发管理兴趣、夯实管理基础、提升管理素质、培育管理能力”的宗旨,在博采众家之长、充分吸收国内外管理学优秀研究成果的基础上,组织长期从事大专院校一线教学的教师编写了这本教材。

与同类书相比,本书具有以下特点:

1. 体系新颖。本书围绕管理学的基本概念、基本规律和基本理论,注重与后续课程的结合,强调管理学基础知识,同时注重管理方法和技术的运用,形成了理论联系实际的系统完整的理论体系。
2. 适用面广。本书在系统介绍管理学的基本知识的前提下,增加了知识管理和管理创新的内容,兼顾了不同专业的要求,增加了教材的适应性。
3. 实践性强。每章都有案例导入、案例分析和实训练习等模块,结合理论增加了“洋为中用、古为今用、管理实践”等补充材料,强调知识的运用。
4. 便于学习。编写体例新,理论通俗易懂,内容结合实际生活,案例、链接等新颖活泼,趣味性和可读性强,每章后都有每章一考便于对学习的检测。

本书由臧良运教授任主编,并负责拟定编写提纲、统稿和定稿,阳红梅、田玉来、杜焕香任副主编。具体编写分工如下:第 1 章、第 2 章由齐齐哈尔大学田玉来编写,第 3 章、第 8 章由齐齐哈尔大学臧良运编写,第 4 章、第 5 章由湖南生物机电职业学院阳红梅编写,第 6 章由山西大学商务学院翟卫东编写,第 7 章、第 9 章由山西财贸职业技术学院杜焕香编写,第 10 章由北京工业大学实验学校谭睿编写,第 11 章由河北外国语职业学院董威编写。本书由李辉作主审。

本书编写过程中得到了作者单位及相关领导的大力支持和帮助,在此一并表示感谢!本

书还参考了大量相关领域的文献，已列示于书后的参考文献中，但仍可能有遗漏。在此谨向已标注和未标注的参考文献的作者们表示诚挚的谢意！

由于编者水平所限，书中难免有疏漏和不妥之处，敬请广大读者和专家批评指正，以期不断改进。

编 者

2011 年 9 月

目 录

前言

第1章 管理概述	1
1.1 管理活动	1
1.2 管理者	10
1.3 管理学	17
本章小结	21
案例分析	21
每章一考	22
实训练习	24
第2章 管理理论的发展	25
2.1 早期的管理活动与管理思想	26
2.2 古典管理理论	31
2.3 行为科学理论	37
2.4 现代管理理论及其发展	40
本章小结	48
案例分析	49
每章一考	50
实训练习	52
第3章 管理环境与管理道德	53
3.1 管理环境	54
3.2 管理道德	68
3.3 社会责任	75
本章小结	80
案例分析	81
每章一考	81
实训练习	83
第4章 计划与决策	84
4.1 计划	86
4.2 计划的编程序与方法	90
4.3 决策	94
4.4 决策的过程与方法	97
本章小结	108

案例分析	109
每章一考	110
实训练习	112
第5章 组织	114
5.1 组织工作概述	115
5.2 组织结构的设计	120
5.3 组织人员的配备	127
5.4 组织的变革	135
本章小结	137
案例分析	138
每章一考	140
实训练习	142
第6章 领导	143
6.1 领导的内涵	145
6.2 领导理论	151
6.3 领导的素质、方法、艺术与修养	155
6.4 领导的艺术	167
本章小结	175
案例分析	175
每章一考	176
实训练习	178
第7章 沟通	179
7.1 沟通的基本模式	180
7.2 沟通渠道	187
7.3 人际沟通的障碍与有效沟通	190
7.4 冲突管理	197
本章小结	202
案例分析	202
每章一考	203
实训练习	206
第8章 激励	207
8.1 激励的含义与过程	208
8.2 激励理论	216
8.3 激励的方法与技巧	223
本章小结	232
案例分析	233
每章一考	233
实训练习	235

第9章 控制	236
9.1 控制概述.....	237
9.2 控制过程.....	241
9.3 控制的方法.....	245
本章小结.....	256
案例分析.....	257
每章一考.....	258
实训练习.....	260
第10章 知识与战略管理	263
10.1 知识管理概述.....	264
10.2 知识管理的创新与应用.....	271
10.3 战略管理概述.....	274
10.4 战略管理的方法与选择.....	279
本章小结.....	293
案例分析.....	293
每章一考.....	294
第11章 管理创新	296
11.1 创新概述.....	297
11.2 创新的过程和组织.....	304
11.3 创新的内容.....	307
11.4 创新的动机与激发.....	314
本章小结.....	318
案例分析.....	319
每章一考.....	320
实训练习.....	321
参考文献	322

第 1 章

管 理 概 述

【主要内容】

本章重点介绍了管理的内涵、管理者的概念、管理的性质；详细阐述管理的职能；深入剖析管理者在管理中的特殊地位；论述了管理者应具备的基本素质和学习管理学的重要性。

【教学重点和难点】

管理的职能、管理的性质、管理者应具备的管理技能。

【学习目标】

能力点：掌握管理者的技能并能在管理工作中灵活运用。

知识点：管理的定义、管理者的层次、管理学的学习方法。

【案例导入】

三 个 和 尚

山上有座小庙，庙里有个小和尚。他每天挑水、念经、敲木鱼，给观音菩萨案桌上的净水瓶添水，夜里不让老鼠来偷东西，生活过得安稳自在。不久，来了个高和尚。他一到庙里，就把半缸水喝光了。小和尚叫他去挑水，高和尚心想一个人去挑水太吃亏了，便要小和尚和他一起去抬水，两个人只能抬一只水桶，而且水桶必须放在扁担的中央，两人才心安理得。这样总算还有水喝。后来，又来了个胖和尚。他也想喝水，但缸里没水。小和尚和高和尚叫他自己去挑，胖和尚挑来一担水，立刻独自喝光了。从此谁也不挑水，三个和尚就没水喝。大家各念各的经，各敲各的木鱼，观音菩萨面前的净水瓶没人添水，花草也枯萎了。夜里老鼠出来偷东西，谁也不管。结果老鼠猖獗，打翻烛台，燃起大火。三个和尚这才一起奋力救火，大火扑灭了，他们也觉醒了。从此三个和尚齐心协力，水自然就更多了。

资料来源：秀余江，张光辉. 管理学原理. 北京：中国人民大学出版社，2010.

问题 三个和尚的故事给我们什么启示？试用管理学原理进行解释。

1.1 管 理 活 动



企业的成功靠团队，而不是靠个人。

——罗伯特·凯利

管理是人类各种活动中最普通和最重要的一种活动，它伴随着集体劳动而产生，随着社会分工和社会化大生产而发展。管理这种社会现象存在的两个必要条件：一是两个人以上的集体活动；二是有一致认可的目标。

1.1.1 管理的概念

自从有了人类的共同劳动，就有了管理。纵观人类社会的历史不难发现，管理是各种群体或组织由强变弱或由弱变强的根本，管理是一类特殊的人类社会实践活动，管理虽然因管理的对象不同而具有特殊性，但其概念、原理、职能、要素和过程等具有显著的普遍性。

什么是管理？这是每个初学管理的人首先遇到的问题。众所周知，管理涉及各种领域，如行政管理、经济管理、企业管理及各种行业、部门和过程的管理。不同的人站在不同的角度也有不同的解释。从字面上看，管理就是管辖梳理。政治学家认为，管理是建立有效的权力管理系统，科学的分权、授权和集权；经济学家认为，管理是对组织的资源进行计划、组织、领导和控制，以实现既定目标的过程，优秀的管理是一种稀缺的经济资源；心理学家则认为，管理是沟通、协调与激励，是使人适应于组织和社会的过程；社会学家则认为，管理是一种文化活动，管理水平是社会进步、社会文明的一种标志。

科学管理理论创始人弗雷德里克·泰勒认为，管理就是“确切地知道你要别人干什么，并且使他们用最好的方法去干”。这说明，管理是一种明确目标，并授予被管理者工作方法，以求更好地实现目标的活动。

亨利·法约尔最早在一般意义上概括管理的含义，他区别经营与管理这两个容易混淆的概念，指出管理是经营活动中的一种活动，它包括计划、组织、指挥、协调和控制等五个要素。这是从管理的基本职能出发，说明什么是管理，同时也表明管理是一个过程。

诺贝尔奖获得者、决策理论学派代表人物赫伯特·西蒙认为，“管理就是决策”。这一定义虽然未能全面反映管理的内容，但它突出了决策在管理中的主导地位，并强调了决策贯穿于管理的全过程，表明决策与管理的内在联系。

哈罗德·孔茨认为：“管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”这一定义强调管理的服务功能，说明管理是为有效实现组织目标服务的过程。

可以看出，虽然不同学者确定的管理定义千差万别，但都是从不同侧面描述了管理的基本内涵。我们可以把管理定义为：管理就是在特定环境下，对组织拥有的资源进行计划、组织、领导、控制和创新，以期有效实现组织目标的过程。



【管理实践】

丁谓一举三得

宋真宗年间，皇宫里着了一场大火，烧毁了几座宫殿。皇帝让丁谓组织修复工作，并责令他尽快完成。

丁谓想，盖房子修宫殿需要很多泥土和砖瓦木料，这些东西要从外地运来，需花很长时间，得想个好主意。丁谓苦苦思索，终于想出了一个好办法：他命工匠在皇宫前面的大道上挖土，然后将土运到皇宫里面，这样修复宫殿的泥土就够用了，同时原来的大道变成了一条宽阔的深沟。他又命人把深沟与城外的汴水沟通，使汴水流入沟中，这样运送木料、砖瓦的船只，就可以通过这条人工河直接驶到皇宫的大门口，从门口再运到工地就省力多了。修复

皇宫的工程进展很快,比预定的时间提前了许多。修复工程完成以后,留下了许多烧焦的碎砖、烂瓦、垃圾和废土,丁谓让人把它们填入沟中,使深沟又成为原来的大道。

丁谓想的这个办法,使得施工过程中的取土、运输和运走废弃物问题同时得到解决,既省了人力、物力,又加快了工程进度,真是一举三得。

思考 丁谓把取土、运输和运走废物这三个难题巧妙地结合在一起,使它们同时得到解决,给你的启示是什么?

管理的这一定义包含以下几层含义。

(1) 管理的目的是为了**实现既定的目标**。管理作为组织的一种有目的的活动,必须为有效实现组织目标服务,这是管理的基本出发点。管理活动的效果主要取决于组织目标的实现程度。

(2) 管理的载体是**组织**。所谓组织就是由两个或两个以上的个人为实现共同目标而组成的有机整体。人类为了生存和发展,需要有组织。而组织是有共同目标的人群的集合体,它能够通过分工与协作,使单个人做不到变得做得到,并能超越个人的生命而持续不断地发展。

(3) 管理依赖于一定的**环境**。管理活动是在一定的环境中进行的,环境给管理创造了一定的条件和机会,同时也对管理形成一定的约束和威胁。管理者必须正视环境对组织的这两方面影响,努力改善组织的物质和文化环境。要审时度势、趋利避害、抓住机遇,利用一切可以利用的外部条件,促进组织目标的实现。

(4) 管理的对象是组织的**资源**。管理的实质是对组织拥有的各项资源的协调和整合。组织拥有的资源包括人力、物力、信息、技术、时间、社会关系和组织的声誉等。资源的有限性和组织运营目标的不断提升,是管理需要解决的基本矛盾。为了利用有限的资源最大限度地满足组织运营的目标,管理的有效性首先表现为必须“做正确的事”,防止做错事。在此基础上进一步要求“用正确的方法做事”,使有限的资源发挥最大的效用。当然,资源的协调和整合始终是一个动态过程,没有一劳永逸的管理。

(5) 管理由一系列相互关联的**职能**构成。管理活动最终要落实到计划、组织、领导、控制和创新等一系列管理职能上,它们是管理工作最基本的手段和方法,也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。



【相关链接】

管理的两个命题：效果和效率

效果——指做正确的事。效率——指正确地做事。做正确的事，正确的做事！

1.1.2 管理的性质

1. 管理的二重性

管理的二重性是指管理既具有自然属性又具有社会属性。这是马克思主义管理理论的主要内容。

(1) **自然属性**。管理是社会化大生产和共同劳动的客观要求,是合理组织生产力的需要,这是由生产力引起的,反映了人同自然的关系,故称为管理的自然属性(或称一般性)。一个乐队没有指挥,七上八下,绝不可能演奏出好的乐章。社会化的活动过程,没有科学的管理、

统一的指挥,也不可能收到良好的效果。自然属性是任何社会化大生产都具有的,它只受生产力决定,和社会制度没有关系。

(2) 社会属性。管理是生产关系的反映和体现,它的性质是由生产关系的性质决定的,这是管理的社会属性(或称特殊性)。管理要达到什么样的目标?为谁管理?对这些问题的回答体现了管理的社会属性,无论是国家管理还是企业管理等,概莫能外。管理总是在一定的生产关系下进行的,它必然要反映一定生产关系的要求,体现生产资料占有者的意志,实现特定的社会生产目的,这是管理的核心。它反映的是生产关系与社会制度的性质。管理的社会属性是由管理所处的生产关系和社会制度的性质决定的。

管理的二重性告诉我们,西方发达国家的先进管理理论和方法是人类智慧的产物,是人类共同财富,我们在继承发扬国内管理经验和理论的同时完全可以借鉴、引进国外先进的管理理论和方法,取其精华,为我所用。但是学习西方管理理论时要有原则性,要批判吸收、结合实际、因地制宜、灵活运用。

2. 管理的科学性和艺术性

管理是科学和艺术的有机统一。管理者只有把科学性和艺术性结合起来,才能取得管理的成功。

(1) 管理的科学性。科学是指反映自然、社会、思维的客观规律的分科的知识体系。管理是人类重要的社会活动,存在着客观规律性。反映管理客观规律的管理理论对管理实践有重大指导作用,它能阐明实践、指导实践,能帮助管理人员从过去的经验中汲取精华,并运用管理知识解决新的问题。要成为优秀的管理者,就必须经过系统的管理知识的学习和训练,否则,就只能停留在感性认识的阶段,不能触类旁通和融会贯通。如果不承认管理的科学性,不按规律办事,违反管理基本规律,必然会受到规律的惩罚,导致管理的失败。

(2) 管理的艺术性。艺术是指能够熟练运用知识并且通过技能达到某种效果的活动。管理的艺术性强调的是管理的实践性,管理可以遵循一定的原理和原则办事,但是不同的管理者所处的管理环境不同、管理对象不同,所以必须因人、因事、因时、因地制宜,创造性地运用管理理论和方法。运用管理知识的技能在课堂上很难培养,而是需要在管理工作中掌握,在管理实践中锻炼。把管理只当成科学,排斥管理的艺术,必然碰壁。

管理既是科学又是艺术,因此学习管理理论不仅要求理解掌握管理基本知识,更要求能够灵活运用管理知识,在管理工作中不断创新,才能解决复杂的实际管理问题。管理的科学性和艺术性是有机统一的,并不能截然分开。相对而言,对人的管理更多的是一门艺术,而对事物的管理如物资管理、设备管理、资金管理 etc 则更注重科学方法;高层管理者较为强调管理的艺术,而基层管理者则需要掌握较多的科学方法和手段。

1.1.3 管理的作用

管理的作用体现在社会生活的方方面面,概括来讲,管理的作用主要表现在以下几个方面。



【相关链接】

失败源于管理不当

20 世纪 80 年代,美国的邓白氏公司对管理与企业运营关系有较为系统深入的研究,结

果表明, 美国企业失败主要是管理方面的原因, 如表 1-1 所示。

表 1-1 管理失败的原因

失败的百分比	失败的原因
44%	企业管理者无能
17%	缺乏管理经验
16%	经验失衡
15%	缺乏行业经验
1%	疏忽
1%	欺诈或灾害
6%	原因不详
100%	

资料来源: 徐子健. 管理学. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2002.

1. 有人群从事活动的地方都需要管理

许多人在一个组织内共同工作, 首先要靠一个共同的目标把大家维系在一起, 按一定的结构组织起来, 在共同遵守的规章制度下协调工作, 这就需要管理。企业、学校、医院、银行等各种不同的组织和许许多多的家庭组成了社会, 而要使社会保持有序的运行就必须对社会的各个方面进行管理。总之, 管理的重要性之一就体现在管理的普遍性之中。

2. 管理是决定一个组织的实力和竞争力的最重要因素之一

一个组织的实力和竞争力取决于许多因素, 这些因素都会随着时间的推移而发生变化, 这种变化取决于组织的管理水平高低。如果一个组织的管理水平在逐渐降低, 那么这个组织的实力和竞争能力将逐渐下降。反之, 管理水平的不断提高, 将会促使组织的实力和竞争能力增强。

3. 管理水平的提高, 可以进一步推动社会生产的发展

在英国发生工业革命之前, 人类社会的生产力水平很低。在手工作坊里, 管理者同时是生产者, 主要是家庭成员在一起从事生产, 一般只雇用少量的工人。在工业革命之后, 蒸汽机的出现把过去的手工作坊改变成工厂, 管理与直接从事的生产相分离, 管理思想逐渐形成, 出现了亚当·斯密等管理学的先驱者, 提出了劳动分工、专业化、标准化生产等重要管理思想。之后, 到了泰罗所处的时代, 标准化生产等管理思想得到了进一步发展, 极大地推动了生产力的发展。当今, 科学技术的发展日新月异, 生产力的发展更是突飞猛进, 劳动生产率迅速提高, 这一切给管理工作提出了新的、更高的要求, 也为管理学的发展创造了条件和提供了机会。

4. 管理是促进精神文明建设, 提高社会生活质量的重要手段

现代管理是以人为中心的管理, 管理的关键是人的精神状态。管理的根本方法是通过教育, 提高人的觉悟, 激发人的工作积极性、创造性。组织在长期管理活动中所建设的组织文化能够培养和熏陶其成员, 使其具有符合时代的价值观念、基本信念、职业道德和行为规范。总之, 科学有效的管理可以促使人们进入一个更高的精神境界。

1.1.4 管理的基本职能

管理的职能, 是指管理者为实现管理目标, 在实施管理行为中必须承担的责任和必须完成的任务。根据当前时代的特征, 本书将作为管理工作必须履行的职责和必须完成的任务,

归类为五项职能,即计划职能、组织职能、领导职能、控制职能和创新职能,如图 1-1 所示。

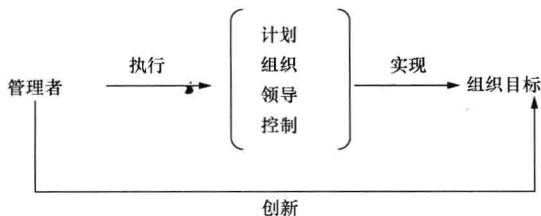


图 1-1 管理基本职能

1. 计划职能

计划是组织在未来某个时候要达到的目标,是组织决定由什么人、在什么时间、什么地方去完成什么任务,使用多少人力、物力、财力资源及人与人之间怎样分工、协作的一种科学的安排。古人云:“凡事预则立,不预则废。”这里的“预”就是计划。组织如

果没有计划就不能生存和发展。正确的计划是实现组织目标、走向成功的基础。

计划职能的内容主要有以下几个方面。

(1) 预测。预测应建立在及时、完整、准确地了解和掌握组织内外部各种信息的基础上。组织只有在准确分析了内外部机遇、危机、优势、劣势的基础上,才能确定自己的发展方向和目标。组织的目标应当是经过努力可以实现的目标。一方面,目标必须通过努力才能实现,否则对组织成员没有足够的动力,没有多大的激励作用;另一方面,目标是可以实现的,如果一种目标经过努力还是难以实现,那就是不切实际的虚幻目标,这种目标对组织不具有任何实际意义。

(2) 决策。为了实现组织目标,计划的制定者应当设计出两套以上的方案,提出每种方案的优点和缺点,指出本组织选用各种方案的有利因素和约束条件以供领导决策参考。领导者在对各种方案进行优选对比以后,决定选择满意方案。在整个管理过程中,决策是一项十分重要的工作。决策问题上的重大失误,往往会出现“一步走错,满盘皆输”的局面。因此应当努力实现决策民主化、科学化,建立决策责任制,如果决策者因决策失误而造成重大损失,要承担相应的责任。

(3) 编制计划。计划是围绕组织决策目标的实施而安排的行动方案、步骤和方法,它一般包括综合计划和执行计划。计划对于上级部门而言是实施指挥、控制的依据,对于下级来说是行动的基础。严密的计划能使组织活动协调、有序,能提高效率。安排计划的时候要进行可行性分析,要留有余地,有些情况还要有备用计划。

(4) 对计划执行情况的检查。有了计划就应该执行,既要忠实地执行计划,又要创造性地执行计划。对执行计划的情况应当适时进行督导和检查,如果发现执行情况和计划要求之间出现偏差,应采取相应措施,使偏差控制在允许的范围之内。至于怎样实施控制,在控制这一章节里要专门论述。



【管理实践】

将目标量化

曾有人做过一个实验:组织三组人,让他们分别向二十公里外的一个村庄步行。

第一组的人对村庄的名称和路途的长短一无所知,只告诉他们跟着向导走就是。刚走了四五公里就有人叫苦,走了一半时有人几乎愤怒了,他们抱怨为什么要走这么远,何时才能走到。又走了几公里,离终点只剩下三四公里时,有人甚至坐在路边不愿走了。坚持走到终点的只有一半人左右。

第二组的人知道村庄的名字和路段,但路边没有里程碑,他们只能凭经验估计行程时间和距离。走到一半的时候大多数人就想知道他们已经走了多远,比较有经验的人说:“大概走了一半的路程。”于是大家又簇拥着向前走,当走到全程的四分之三时,大家情绪低落,觉得疲惫不堪,而路程似乎还很长,当有人说:“快到了!”大家又振作起来加快了步伐。

第三组的人不仅知道村子的名字、路程,而且公路上每一公里就有一块里程碑,人们边走边看里程碑,每缩短一公里的大家便有一小阵的快乐。行程中他们用歌声和笑声来消除疲劳,情绪一直很高涨,所以很快就到达了目的地。

【管理启示】

当人们的行动有明确的目标,并且把自己的行动与目标不断加以对照,人就会清楚地知道自己的行进速度和与目标相距的距离时,行动的动机就会得到维持和加强,人就会自觉地克服一切困难,努力达到目标。因此,对企业来说,应该有明确的目标,有科学的量化指标来衡量进度。

2. 组织职能

组织有静态组织和动态组织之分。静态的组织是指具有宗旨、目标、任务的人群组成的群体,如政府、政党、机关、企(事)业单位等;动态的组织则是指群体为了实现目标的具体行动、活动、行为,如机构设置、工作安排、员工培训、活动开展等。

一般地说,组织职能中的“组织”主要指动态的组织。因此,组织是指人们围绕实现既定的目标和计划,建立合理的组织机构,确定各岗位成员的协作及隶属关系的行为。组织是使群体内各部门、单位、人员之间的责、权、利一致并彼此协调,以保证组织目标顺利实现的一系列管理活动。组织职能具体包括以下内容。

(1) 根据计划中提出的目标和任务,分析并确定为完成这些任务,组织应具有哪些工作职能。在所有工作职能中往往有关键职能和一般职能。关键职能是和目标、任务直接相关的,是具有重要地位和作用的职能;一般职能是和关键职能相配套的职能,它要服从并服务于关键职能。

(2) 组织设置相应的机构,以分解、落实目标和任务。组织的机构有大小,机构的层次有高低,因此机构的职能要和责任的轻重、任务的大小相协调,不能只偏重其中的一方而轻视另一方,既不允许存在不能履行管理职能的机构,也不能出现没有相应履行机构的管理职能。

(3) 对组织各个部门和机构的职能进行细分,据此定岗定员,确定不同岗位和人员的权利义务和相互之间的协调合作的关系。

(4) 根据每一工作岗位的工作简繁、责任轻重配备工作人员。选聘人才要量才使用。选聘人才不能要求十全十美,要扬其所长,避其所短。

(5) 对各级管理人员乃至全体员工进行培训,不断提高他们的政治素质和履行岗位责任的能力。市场经济和知识经济时代本身就给组织的各级管理人员提出了很高的要求,管理人员和员工都应当接受新事物、研究新问题,要跟上时代的步伐,完成组织赋予的各项任务。

(6) 建立健全各项管理的规章制度,使全体组织成员前进有方向、行为有规范、工作有依据、检查有标准、组织活动有成效。

3. 领导职能

领导职能是指挥、率领、引导和鼓励部下为实现组织目标而共同努力的行为过程,是通

过领导者的特殊行为和活动方式来实现的。领导职能主要包括以下内容。

(1) 配备好组织的领导班子。组织的性质不同,领导班子产生的方式也不同,如有选任制、委任制、聘任制、考任制等。不同组织面对的环境、任务不同,其领导班子的行为模式也有很大的差异,有的领导比较民主,有的领导则较为专制。一般地说,为了使领导班子团结合作、形成合力,不论采用哪一种方式产生领导班子,都要广泛听取群众意见。

(2) 决策。决策贯穿于管理工作的始终。在计划职能中有计划目标、方案的决策;在领导职能中有领导职能的决策等。从某种意义上讲,领导就是决策。在管理过程中,决策是十分重要的,正确的决策是正确行动的基础和前提。对于领导者来说,要使决策更科学、有效,就必须不断改进管理机制,提高决策水平。

(3) 用人。现代社会各种组织的管理要素中,人的因素显得越来越重要,人的积极性和知识技能程度比什么都宝贵。无数事实证明,一个组织兴旺与否,就看它能不能把具有各种才能的人凝聚在组织里,形成合力。领导职能的发挥,要通过对组织成员的选拔、使用、考核、奖惩和培训等一系列环节来实现,要能够把组织所需要的各种人才团结在自己的周围。

(4) 指挥。领导者为了实施组织计划、实现组织目标,通过下达指示、命令和任务,使全体成员统一认识、统一思想、统一行动、统一步伐、坚忍不拔、一往无前的一系列活动,即为指挥。指挥应当科学、正确;应当统一、集中;应当建立有效的指挥系统,并伴之以严明的组织纪律。



【管理实践】

尊重下属

有一人经过熙熙攘攘的闹市区,看到一个双腿残疾的人摆设了一个木刻品小摊,他漫不经心地丢了 50 元,当做施舍。

但是走了不久,这人又回来了,他抱歉地对这位残疾人说:“不好意思,你是一个生意人,我竟然把你当成一个乞丐。”

过一段时间,他再次经过这片闹市区,一个店家的老板在门口微笑喊住他,“我一直期待你的出现,”那个残疾人说,“你是第一个把我当成生意人看待的,你看,我现在是一个真正的生意人了。”

【管理启示】

你怎么看一个人,那人可能会因你而有所改变。企业的管理者要用心地尊重每一位员工及自己,就会发现,自己及周围的员工都有着无穷的潜力。

4. 控制职能

控制是通过对计划的执行进行监督、检查,掌握工作的实际进展情况,把实际情况和计划要求相比较,找出它们之间的偏差,并采取相应措施减少偏差的活动。

现代社会的特点是事物发展变化快,节奏也快;组织内外各要素之间联系广泛,关系也复杂;反映事物的信息多,不确定因素也多。计划的制订是建立在信息分析基础上的,由于人们事先对信息的把握不可能详尽,出现一定的偏差是正常现象。但这种偏差要控制在一定的范围内,不能失控。如果听任这种偏差存在、扩大,那计划就会成为“空话”,目标就会成

为“泡影”。因此，必须实施有效控制，把偏差控制在允许的范围之内。

为了实施有效的控制，在制订计划和进行组织设计的时候，就应当设计一个与计划要求相适应的控制系统；在制定工作程序和岗位责任制的时候，就要赋予控制系统收集执行信息的步骤和实施控制的职责；在实施控制的时候，要把抓点和抓面结合起来。抓点是抓容易出偏差的实施点，抓面是抓在一般情况下不怎么出偏差、在特殊情况下可能会出偏差的环节。实施有效的控制，要有系统控制的思想，因为组织内部各种要素关系错综复杂，组织和外部联系非常密切，实施一项控制措施往往会引起正面或负面的连锁反应。控制前要充分考虑可能会出现一些什么样的反应和反应的强度，以使这些反应保持在组织可以承受的范围之内。

5. 创新职能

当今科学技术迅猛发展，社会经济活动空前活跃，市场需求瞬息万变，社会关系也日益复杂，每位管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果管理者因循守旧、墨守成规，就无法应对新形势的挑战，也就无法完成肩负的任务。因此，创新是管理的一项重要职能。

管理创新的内容十分丰富，概括起来主要有以下几个方面。

(1) 目标创新。组织发展的总体目标，以及总体目标指导下的阶段目标、部门目标等，都应当根据环境及内部条件的变化而变化。

(2) 组织机构创新。组织机构是履行组织职能、实现组织目标的载体和工具。环境在变，组织目标和职能在变，组织机构必须与时俱进、不断创新。

(3) 制度创新。如果说组织机构创新是组织的框架、躯壳上的变革，那么制度创新则是保障组织健康发展的基本规范。组织的管理制度、用人制度、财产制度、分配制度直到工作岗位责任制度等，都要不断健全，都要与时俱进，都要适应环境、目标、形势、任务的变化而不断创新，使其成为实现目标任务的制度保障。

(4) 管理方式、方法、手段的创新。社会在发展，时代在进步，为了提高效率和实现管理目标，管理方法和手段的也要不断创新，在实践中要遵循“一把钥匙开一把锁”的原理，在管理实践中遇到什么样的“锁”，就要用与之相适应的“钥匙”。

(5) 环境创新。任何组织都存在于一定的环境之中，组织的生存和发展有赖于同环境进行物质、能量、信息的交换并保持这种交换的动态平衡。环境恶化，组织的生存和发展就会感到艰难。环境是客观存在的，是变化的，组织要适应环境而存在，适应环境的变化而变化。但这种适应不应当是消极、被动的适应，生命力旺盛而有所作为的组织，在培育、改善环境方面的能动作用是巨大的，能使环境向良性方向发展，以利于实现组织目标。



【相关链接】

别被自己的习惯绑住

一根小小的柱子，一截细细的链子，拴得住一头千斤重的大象，这不荒谬吗？可这荒谬的场景在印度和泰国随处可见。那些驯象人，在大象还是小象的时候，就用一条铁链将它绑在水泥柱或钢柱上，无论小象怎么挣扎都无法挣脱。小象渐渐地习惯了不挣扎，直到长成了大象，可以轻而易举地挣脱链子时，也不挣扎了。

小象是被链子绑住，而大象则是被习惯绑住。