

管理学原理

主编 李新庚 熊钟琪

副主编 (按姓氏笔画排序)

李科 陈淑华 姜小清

管声交 魏敏

中南大学出版社

前摇摇言

《管理学原理》课程是高职高专院校一门十分重要的专业基础课，学好《管理学原理》，能够为学生进一步把握各门具体的经济管理学科打下良好的基础。所以，各高职高专院校普遍重视对《管理学原理》的教学，要求学生学通学好管理学的基本理论，能够理论联系实际分析解决管理实践中的各种实际问题。

本书是湖南省有关高职高专院校一些从事管理学原理教学和研究的教师集体劳动的结晶。他们有着良好的管理学知识素养，具有丰富的教学经验，特别是在理论与实践相结合、突出实践性教学和案例教学方面具有明显的优势，这种优势也在本书的编写中得到充分体现。

本书由湖南经济管理干部学院李新庚博士和湖南涉外经济职业学院熊钟祺教授担任主编，他们提出全书总体框架和编写大纲，负责全书统稿、各章节内容协调和修改定稿工作。参加各章节编写的教师及其工作单位如下：

- 第一章摇邓海涛摇湖南涉外经济职业学院
- 第二章摇姜小清摇湖南生物机电职业技术学院
- 第三章摇颜家水摇湖南大众传媒职业技术学院
- 第四章摇谢希钢摇长沙民政职业技术学院
- 第五章摇肖宏华摇湖南娄底职业技术学院
- 第六章摇李道志摇湖南经济管理干部学院
- 第七章摇廖佑莲摇湖南工业职业技术学院
- 第八章摇于安国摇湖南科技职业技术学院
- 第九章摇罗碧华摇湖南工程职业技术学院
- 第十章摇管声交摇湖南郴州职业技术学院
- 第十一章摇李结果摇湖南长岭石化职业学院
- 第十二章摇李摇科摇长沙民政职业技术学院
- 第十三章摇邹慧鹏摇湖南娄底职业技术学院
- 第十四章摇陈淑华摇湖南经济管理干部学院

第十五章 魏敏 湖南对外经贸职业技术学院

本书在写作过程中，得到湖南经济管理干部学院党委书记蔡四桂教授的大力支持，中南大学出版社责任编辑陈雪萍副教授为本书统稿和出版付出了辛勤劳动，在此表示特别致谢。

编者

2010年 月 日

目 录

第一篇 管理学概论

第一章 管理与管理学	(猿)
摇摇第一节 管理的概念与特征	(猿)
摇摇第二节 管理的性质与作用	(苑)
摇摇第三节 管理的职能、主体和对象	(员)
摇摇第四节 管理学研究的对象和方法	(员)
第二章 管理理论的形成和发展沿革	(圆)
摇摇第一节 管理理论的萌芽	(圆)
摇摇第二节 摇古典管理理论	(圆)
摇摇第三节 摇人际关系学说和行为科学理论	(圆)
摇摇第四节 摇现代管理理论丛林	(猿)
摇摇第五节 摇现代管理思想的新发展	(猿)
第三章 摇组织管理与社会	(源)
摇摇第一节 摇组织环境	(源)
摇摇第二节 摇组织文化	(源)
摇摇第三节 摇管理道德与社会责任	(缘)

第二篇 计 划

第四章 计 划	(远)
摇摇第一节 计划职能概述	(远)
摇摇第二节 计划工作的程序和方法	(苑)
摇摇第三节 摇目标管理	(苑)
第五章 摇决 策	(愿)
摇摇第一节 摇决策的概念与类型	(愿)

摇摇第二节摇摇决策的方式、原则和程序	(怨猿)
摇摇第三节摇摇影响决策的因素	(怨源)
摇摇第四节摇摇决策的方法	(怨苑)
第六章摇摇战略管理	(员怨愿)
摇摇第一节摇摇战略管理的概念、特征和价值	(员怨愿)
摇摇第二节摇摇战略管理的构成要素和类型	(员怨怨)
摇摇第三节摇摇战略管理过程	(员怨愿)
摇摇第四节摇摇国际化经营战略管理	(员怨源)

第三篇摇摇组摇摇织

第七章摇摇组摇摇织	(员怨猿)
摇摇第一节摇摇组织的含义	(员怨猿)
摇摇第二节摇摇组织结构设计	(员怨缘)
摇摇第三节摇摇组织职权体系设计	(员怨苑)
摇摇第四节摇摇组织变革	(员怨怨)
第八章摇摇人力资源管理	(员怨愿)
摇摇第一节摇摇人力资源管理的含义和目标	(员怨怨)
摇摇第二节摇摇人力资源开发	(员怨怨)
摇摇第三节摇摇人员招聘与录用	(员怨源)
摇摇第四节摇摇人员的培训与考核	(员怨怨)

第四篇摇摇领摇摇导

第九章摇摇领摇摇导	(员怨缘)
摇摇第一节摇摇领导的概念、内容和作用	(员怨苑)
摇摇第二节摇摇领导者与领导集体	(员怨苑)
摇摇第三节摇摇领导方式理论	(员怨猿)
摇摇第四节摇摇领导艺术	(员怨愿)
第十章摇摇激摇摇励	(圆怨苑)
摇摇第一节摇摇激励概述	(圆怨苑)
摇摇第二节摇摇主要的激励理论	(圆怨苑)
摇摇第三节摇摇激励的原则和方法	(圆怨苑)

第十一章 信息管理与沟通	(104)
摇摇第一节 信息管理的概念和作用	(104)
摇摇第二节 信息管理的程序与方法	(104)
摇摇第三节 信息沟通的概念、原则和方法	(104)
摇摇第四节 促进组织有效的信息沟通	(104)

第五篇 控制控制制

第十二章 控制的一般理论	(104)
摇摇第一节 控制的概念与内容	(104)
摇摇第二节 控制的类型	(104)
摇摇第三节 有效控制应遵循的基本原则	(104)
摇摇第四节 控制的一般过程	(104)
第十三章 控制技术与方法	(104)
摇摇第一节 预算控制	(104)
摇摇第二节 质量控制	(104)
摇摇第三节 绩效控制	(104)
摇摇第四节 其他常见的控制方法	(104)

第六篇 创新创新新

第十四章 创新的一般理论	(104)
摇摇第一节 创新及其作用	(104)
摇摇第二节 创新型企业的特征	(104)
摇摇第三节 创新的过程及组织	(104)
摇摇第四节 企业创新机制	(104)
第十五章 创新领域分析	(104)
摇摇第一节 管理创新	(104)
摇摇第二节 技术创新	(104)
摇摇第三节 制度创新	(104)
摇摇第四节 产品创新	(104)
摇摇第五节 经营创新	(104)
主要参考书目	(104)

第一篇 管理学概论

第一章 管理与管理学

第二章 管理理论的形成和发展沿革

第三章 组织管理与社会

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

第一章 管理与管理学

本章导读 本章提纲挈领地勾勒了《管理学原理》的基本内容和逻辑结构。首先介绍管理的由来,管理的概念、特征和分类。然后探讨管理的二重性,分析管理在现代社会中的重要作用。接着分析、归纳管理的各种职能,阐述管理主体和管理对象的基本含义。最后阐述管理实践、管理思想和管理学的辩证关系,说明管理学研究的对象和研究方法。

第一节 管理的概念与特征

一、管理的概念

管理,简单地说是“对管辖范围内的事情的处理”。它作为人类的一种社会活动,在人类社会产生的时候就存在于不同的国家、地区、民族和部落中。在不同的地方,管理产生的时间不同,发展变化的轨迹也有所不同。在总结管理活动的本质、特征的时候,不同的人所处的位置和角度不同,对管理的认识和表述也不同。

(一) 对管理含义的不同表述

国内外对于管理定义的表述众说纷纭,有代表性的说法主要有以下几种:

(员)管理是由计划、组织、指挥、协调、控制等职能活动组成的活动过程。这是 1885 年由法国管理学家和实业家法约尔提出的。迄今 130 多年来,除了在管理职能的提法上有所增减外,总体来说这种提法仍然得到人们广泛的认同。

(圆)管理是通过计划、组织、领导和控制工作来协调所有的资源,以便实现组织目标。这里强调了管理是一种协调活动,协调的对象是以人为中心的各种资源;协调的手段是计划、组织、领导和控制工作;管理是有目的的过程,其目的是实现组织既定的目标。

(猿)管理是在组织中为了实现一定的目标而对人和物质资料进行协调的活动。在这一概念中,管理包括了这样一些要素:管理必须在一定的组织中

进行,管理一定有既定的目标,管理是对人和物质资料的协调。

(源)管理是由一个人或更多的人来协调其他人的活动,以便收到个人独立活动所收不到的效果而进行的各种活动。这一论点强调了“其他的人”,强调了管理的客体。

(缘)管理是通过对人际关系的协调来激发人的积极性,以实现共同目标的一种活动。这里强调的是协调人际关系、激励积极性和实现组织目标。

(远)管理就是决策,是为了实现组织目标,对备选的若干个方案进行对比,优选出满意方案的过程。

(苑)管理是根据系统固有的规律,对这个系统施加影响,使其呈现出新的状态的过程。

以上关于管理的不同表述,都从不同的方面描述了管理的含义。

(二)管理的定义

综合上述关于管理含义的阐述,我们给管理下一个定义:管理是指一定组织中的管理者,通过计划、组织、领导、控制和创新等职能活动,对组织的各种资源进行有效的配置和协调,以实现组织目标的活动过程。

这个定义包含了以下基本观点:

(员)管理是一个过程。计划、组织、领导、控制、创新是管理的基本职能,也是管理的基本环节,它们彼此之间并不是孤立的存在,而是互相联系、互相影响、互相渗透和互相相容的。做好各项管理工作,应当把握好每一个管理环节,做好各个管理环节之间的协调。

(圆)管理必须在一定的组织中进行。各种各样的组织都不会无缘无故地产生,当个人的目标仅仅凭借自己的努力无法实现的时候,往往需要寻找他人合作,这就形成了组织。组织一经出现,个人目标就变成了组织目标。组织内各成员的观念、行动不可能自发地一致,一个组织细致的专业化分工和密切的合作要有一定的章程、规范。离开了组织,管理就成了一句空话。

(獠)管理的任务是实现组织各种资源的有效配置。在一个组织中,管理主体是各层次的管理者,管理对象是各种资源,管理任务是使组织适应外部环境需要。通过管理,使组织的各种资源做到人尽其才、地尽其利、物尽其用,实现人与人、人与物在空间上的最佳组合,在时间上的最有效衔接。组织要实现自己的目标,需要把各种资源集合起来综合运用。组成组织资源的要素很多,有人力、财力、物力、资源等硬要素,也有科学技术、智慧、管理等软要素。各种要素的量足、质优当然有利于组织目标的实现。即使组织中某项要素弱了一点,但管理做得好也能使其得到补偿;但是如果仅有要素的

量足质优，而管理这个“黏合剂”不佳，不能实现对要素的最佳组合，再好、再全的要素也是枉然。可见，管理就是对资源的配置和协调工作。

(源)管理的中心是协调人与人之间的关系。在一个组织中的人和人、人和物的组合中，他们所处的地位并不是平等的。现代社会，科学技术在社会经济发展中所处的地位日显突出，人是科学技术的载体，人与人之间的协调无疑处于领先地位。人际关系协调好了，能激励人的主观能动性，充分发挥每一个人的聪明才智；能减少内耗、形成合力；能实现优势互补，克服各种困难，实现组织目标。

(缘)管理的目的是实现组织目标。凡是组织，不管是政治组织、经济组织、社会组织还是文化组织等，都有自己的目标。成立组织的目的就在于实现组织的目标。在一个组织中，管理主体的管理职能是相对稳定的。但不同的组织，其目标可以不同；就是同一个组织，在不同时期的目标也是不断变化的。管理者既要锁定目标不放松，又要根据外部环境和内部条件的变化适时调整组织目标，为实现目标而不懈努力。

二、管理的特征

管理的特征归纳起来主要有以下几点：①管理必须借助于一个组织作为载体；②管理的中心是协调人与人的关系；③管理都是围绕着一一定目标的实现而进行的；④管理的内容十分广泛；⑤管理的效果与组织环境紧密相关。

管理的前三个特征在对管理定义的分析中已经进行了说明，这里重点阐述后面两个方面的含义。

一方面，管理的内容具有广泛性特征。从空间上看，管理覆盖了社会生活的每一个领域，世界上没有不需要管理的社会生活领域；从时间上看，管理贯通了每一个组织存在的始终。尤其是现代社会，在社会化大生产条件下，没有管理，人们就不能有效地进行劳动，也就无法生存下来。现代社会是由人组成的、彼此之间相互依赖的社会，因而现代社会的人都是社会人。人和社会的这种内在联系决定了管理是不可缺少的因素。世界上不管东南西北，不管是发达国家还是发展中国家，都离不开管理。在一个国家内部，政治、经济、文化、社会等各种事业都离不开管理。具体到每一个人，也都有对自己实施管理的问题。一个人在成长过程中，有长远奋斗目标，有为实现目标而制定的计划和行动，有对自己不断的激励、约束和控制，这就是自我管理。一个人只有对自己实施严格的管理，才能使自己成为一个不因为虚度年华而悔恨的人，成为有益于人民的人。相反的是，如果一个人胸无大志、行

动无目标,对自己无要求、无约束、无管理,就只能是一个盲目的人。可见,每个人都应当对自己实施有效的管理。

另一方面,管理的效果与组织环境紧密相关。任何组织都不是孤立的,都是处在一定环境之中的组织。一个组织能否产生、发展,从内部看,是组织者意志的产物;从外部看,则要求组织的种种努力与环境相适应,符合环境变化的趋势和潮流。例如,一个企业的生存发展,必须以适应环境的需要为前提,离开社会环境来追求企业如何发展,只能是不切实际的空想。因此,管理者要使自己的管理卓有成效,必须研究环境,认清形势,把握好面临的机遇和挑战,抓住机遇,改善与外部环境的关系,最终取得事业的成功。

三、管理的分类

从社会管理的普遍性来看,可以说管理无处不在,无时不有,层次多样。因此,以不同的角度为标准,管理有不同的分类。

(一)以管理的范围为标准进行分类

在一个国家范围内,管理可以分为宏观管理、中观管理和微观管理。

宏观管理是中央国家机关对全国范围内的各种事务,包括与这个国家有关联的事务的管理。也有学者认为,各级地方国家机关对其管辖范围内的事务的管理也都属于宏观管理的范畴。

一般认为,同中央国家机关对全国范围内各种事务的管理相比,省、市、县、乡的管理属于中观管理。但也有学者持不同观点,认为中观管理是对区域经济、政治、文化和社会事务的管理。

微观管理是一个一个具体的社会组织或经济实体对内部各种事务的管理,例如机关、企业、事业单位的管理,就属于微观管理。

(二)以管理的历史发展为标准进行分类

从管理的历史发展看,有传统管理、科学管理和现代管理等。这些内容将在第二章专门介绍。

(三)以管理主体的组织层次为标准进行分类

从管理主体在组织中的层次看,有高层、中层和基层管理。每一个组织都有它的高层、中层和基层。例如在政府组织系统中,中央政府是高层,省、市政府是中层,县、乡(镇)政府是基层。在公司制企业里,董事会、正副经理班子是高层,各事业部、职能部门是中层,车间、班组、工段是基层。高层的任务主要是战略管理、非常规问题的决策,基层管理主要是执行性、常规性问题的管理,而中层管理的任务则是对介于二者之间的事务的管理。

(四)以组织内部部门分工为标准进行分类

从组织内部各部门的分工角度看,有各种职能部门的管理,如在政府机关内部有行政、军事、外交、科技、教育、工业、农业等各部门的管理,在企业内部则有营销、供应、技术、生产、质量、财务、劳动人事等方面的管理。

第二节 管理的性质与作用

一、管理的二重性

管理的二重性,指的是它的自然属性和社会属性,即它的生产力属性和生产关系属性。

(一)管理的自然属性

马克思说过:“一切规模较大的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——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种职能。”^①马克思这里所说的“指挥”、“协调”就是管理。因为在“社会劳动或共同劳动”中,组织中的每一个成员从事的具体劳动各不相同,只有通过“指挥”、“协调”这些彼此独立的劳动才能服从于、服务于组织的大目标,促进组织总体目标的实现。没有管理,就不可能有社会的分工与合作,社会生产、流通、交换就将无法进行,人类文明就无法延续。正如一个很好的乐队,如果缺少了指挥,你吹你的号,我唱我的调,就会乱套,怎么也演奏不出美好的乐章。

马克思在这里所说的“一切规模较大的直接劳动或共同劳动”是泛指人类社会在各个历史时期的劳动。只要有共同劳动,就会有管理。共同劳动产生了对管理的需求,共同劳动创造了管理。相应地,共同劳动都是在一定的管理下进行的,管理能提高共同劳动的有效性,能提高劳动生产力。管理的这种和共同劳动紧密联系在一起的性质,是管理二重性中的自然属性。

管理的自然属性告诉我们,发达国家的劳动者在长期共同劳动过程中探索、总结出来的管理理论、规律、经验和教训,是人类共有的财富,是人类文明的一个组成部分,不是发达国家的专利。它既可以为发达国家利用,也可以为发展我国的社会主义生产力服务。在改革开放前的几十年,我国的生产力发展缓慢、国力增长不快的原因是多方面的,其中的重要原因之一是忽视

^① 《马克思恩格斯全集》第4卷,人民出版社,1955年版,第100页。

管理的科学规律。改革开放以来,我们挣脱了思想上的禁锢,引进和吸收了发达国家行之有效的管理理论和方法,实现了管理的创新,使我国的生产力水平和国家面貌都发生了巨大的变化。

(二)管理的社会属性

管理的社会属性是它的生产关系属性,是管理的阶级性、目的性,是对“管理为谁服务”的回答。在阶级社会里,管理是统治阶级意志的产物,总是为维护统治阶级的利益、维护统治阶级的统治服务的。

在传统的资本主义社会,资产阶级所实施的各种管理,其目的正如列宁所指出的那样:“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理,怎样借管理来掠夺。”^①资产阶级对无产阶级残酷的压迫和剥削,激化了阶级矛盾和阶级斗争,无产阶级在斗争中不断取得胜利,迫使资产阶级在不触动其剥削本质的前提下,对管理的方式方法进行了一些变革。换言之,随着资本主义社会经济结构的变化,管理社会属性的形式和内容也发生了一些变化,主要有以下几个方面:

(一)社会结构发生了变化,工人的生活水平有所提高,在发达的资本主义国家出现了一个庞大的中产阶级。二战以后,资产阶级意识到,再像以前那样对无产阶级在政治上、经济上进行残酷的压迫和剥削,势必会激起更激烈的斗争和反抗。于是,他们不得不对一次分配和再分配进行调整,使多数工人的生活水平有所提高,出现了一个庞大的中产阶级。许多企业职工都持有股票。例如,英国的煤气公司有 100 万名职工,100 万的职工都持有股票;美国的通用汽车公司,在 20 世纪 80 年代就拥有 100 万股东。

(二)社会 and 经济发展变得比较稳定。传统的自由资本主义,个别生产的有计划性和社会生产的无计划性的矛盾必然导致经济危机,进而影响社会的稳定。因此,他们普遍建立了宏观经济管理机构,不断制定国民经济发展规划和计划,采取经济手段、法制手段和行政手段保证计划的实施,自由经济不再那么“自由”了。这说明,市场经济也有计划。对经济活动加强计划性,可以减轻经济发展的大起大落,促进社会的稳定。

(三)管理主体发生了变化。二战以后,在和平而又有竞争的环境下,科学技术以前所未有的速度发展,科学技术和成果大量应用于生产,促进了生产力的高速发展,使得生产规模越来越大,市场越来越广阔,专业化分工越来越细,各种组织之间的交往越来越频繁。绝大多数投资者在复杂的管理活

① 《列宁全集》第 3 卷,人民出版社,1959 年第 3 版,第 237 页。

动面前都感到力不从心，于是出现了职业化的管理者群体。对于企业来说，多数股东关心的是股票价格的涨落和红利的多少，而怎样通过管理更好地提高企业效益，已经不是他们直接考虑的问题了。

(源)社会公众对各种组织管理的参与程度增加了。随着社会的发展进步，公众参与社会事务管理的要求增加了。他们为了表达自己的意志，通过参加各种政治活动、司法活动、群众活动、听证会及新闻媒体的活动，保证了众多利益主体的利益。

资本主义世界的这些变化，使管理的社会属性既要考虑资本家、股东的利益，又要考虑到企业职工在精神和物质方面的需求；既要考虑到企业的生存和发展，又要考虑到政府、社会、环境是否允许，是否认同；既要考虑到企业、资本家的利益，还要考虑到原材料供应者、消费者的利益。在利益主体多元化的情况下，管理必须谋求各种主体之间的利益的平衡。

这里应当着重说明的是，因为经济繁荣和社会进步，社会财富的总量增加了，资本家不必通过过去那种显见的残酷剥削就可以得到比工人高出很多的财富。虽然许多工人也拥有一些股票，但现代公司制企业的一个重要特点就是股权分散，大股东正好利用分散的股东的财富来掠夺财富。少数几个大资本家只要掌握了百分之几的股权就可以控制公司，就可以使公司的利益分配向自己倾斜。

当前，我国正深入地进行全方位的经济体制改革。例如，改革单一的所有制形式，改革单一的按劳分配的分配形式和传统的经济运行机制，改革“同步富裕”的做法，允许一部分人先富起来，然后先富带后富，逐步实现共同富裕。这些都是由我国还处于社会主义初级阶段的国情所决定的。因此，我国的管理工作要服从和服务于改革大局，它将同整个社会形态一样，要经过一定的历史发展，才能使管理理论和实践水平越来越成熟。

二、管理在现代社会中的作用

人类社会的发展历史也是管理活动发生和发展的历史，而且生产力水平越高，社会越进步，管理就越重要。管理的重要作用主要表现在管理是生产力、管理能完善与巩固改革的成果等几个方面。

(一)管理是生产力

一般认为，生产力是劳动者、劳动工具和劳动对象的“和”，但这里的“和”不能理解为它们三者简单地堆积和叠加，因为那是不能形成生产力的。劳动者、劳动对象和劳动工具都是生产力要素，但它们各自具有不同的内

涵,分别属于生产力的不同的方面。管理的任务是根据一个个具体的组织目标,将不同类型、不同属性的生产要素,按一定的质量、数量、组合方式有机地结合在一起,既不能使某种要素配置过多而造成浪费,也不能因某种资源不足而造成组织工作的困难。

从生产力的构成要素来看,对于一些短缺的要素和资源,该培育的要培育,该引进的要引进,该储备的要储备,以保证组织持续稳定、健康发展。世界上有的国家资源丰富、条件很好,生产力水平却不高,社会发展水平还很落后;有的国家资源匮乏,基础也不怎么好,却率先进入了经济发达国家的行列。这就表明不同的国家管理水平和管理手段有差别。我国许多企业的发展过程也说明了这一点,有的企业效益一直不佳,甚至濒临破产,因为转换了经营机制,加强了企业管理,企业生产力发展了,企业充满了生机和活力,其面貌焕然一新。

马克思主义认为,科学技术是第一生产力。科学技术在生产力中的作用是它能够渗透在生产力诸要素之中,对生产力诸要素发挥效力起促进作用。但是科学技术进步也离不开管理,科学技术发展规划、科学技术攻关和协作、科技人才的培养和使用、科技资源的使用与储备都需要管理。离开了管理,就会导致科技发展缓慢、科技成果不能迅速转化为生产力。当然,管理也离不开科学技术,科学技术进步为管理提供了理论、思路、方法和工具。因此,同科学技术一样,管理也是生产力,管理的任务是实现生产要素的最佳组合,离开了管理,再好的生产要素也不能形成生产力。

(二)管理能完善改革,巩固改革成果

当今世界,社会主义国家在改革,资本主义国家也在改革,改革已经成为推动社会发展变化的动力和潮流。

我国的改革是在中国共产党领导下的对社会主义制度的自我完善和自我发展。我国的改革涉及上层建筑、经济基础、法律制度、意识形态、生产关系等各个方面,是一场全面的、根本性的变革,具有创造性、试验性、风险性和阶段性等特征。在某种意义上讲,它也是一场革命。我国改革的方案和举措不可能一下子十全十美、一步到位,难免有粗糙和不尽如人意之处。因此,我国的管理发展是一项艰苦、细致、经常性的工作,改革成功与否要在管理实践中去观察、评价;改革的成果要通过相应的管理规章制度去巩固;改革中出现的漏洞和问题,要通过管理体制来补充和完善。当然,管理本身也应当改革。没有改革,管理只能是传统的、不适应时代发展变化的管理。同时,改革也离不开管理,没有管理的改革,就会失去方向,就无法深入而稳定地发展。

第三节 管理的职能、主体和对象

一、管理的职能

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，本教材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。

(一) 计划职能

计划，也叫运筹、策划，是任何组织实现任何一种活动所必须具备的一项必要条件。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、财力资源以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：

(负)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之上。组织在对外部信息的把握中，应准确地发现和分析自己面临的机遇和危机；在对内部信息的把握中，应全面、客观地了解自己的优势和劣势。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。

(圆)决策。决策也叫“拍板”或“作出决定”。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。

(獭)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,包括实现决策目标方案的综合计划和各职能部门的执行计划。计划对于上级部门来说是实施指挥、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。做计划的时候要进行可行性分析,要留有余地,有的还要有备用计划。

(源)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,在后面有关章节里要专门论述。

(二)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,确定各岗位成员的分工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。具体包括以下一些内容:

(夙)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。诸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。

(圆)根据以上分析所确定的职能,组织应设置相应的机构以分解、落实哪些机构履行哪些职能。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。

(獭)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和义务相互之间的协调合作的关系。

(源)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,不能大材小用,也不能小材大用。选聘人才不能要求十全十美,