

新世纪高校管理类、经济类核心课程教学用书

管理学——原理与应用

主编 徐光华 赵丽艳

副主编 任平泉 张晔林

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书主要介绍管理学基本原理及其应用的相关内容,包括管理基本知识、管理理论的形成与演进,管理的决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能,以及管理知识的具体运用,如企业人力资源管理、企业财务管理、企业生产经营管理和企业信息管理。

为便于学生巩固所学知识,在每一章后面还配有复习与练习,包括复习题、讨论题和自测题,并在书后附上自测题参考答案。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

摇图书在版编目(悦券)数据

摇管理学:原理与应用 轱余光华,暴丽艳主编—北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 圆园园愿年 远月第 员版

摇(圆园世纪高校管理类、经济类核心课程教学用书)

摇 陈 丹 苑 原 书 号: 圆园园愿 原 书 号: 圆园园愿

摇 I 圆管...摇 II 鄢① 徐...摇② 暴...摇 III 圆管 原 高 等 学 校 原 教 材 摇 IV 鄢 悦 装

摇 中 国 版 本 图 书 馆 悦 券 数 据 核 字 (圆园园愿) 第 圆园园愿 号

责任编辑:孙秀翠摇特邀编辑:林摇欣

出版者:清华大学出版社摇邮编:圆园园愿摇电话:圆园园愿 圆园园愿 圆园园愿

北京交通大学出版社摇邮编:圆园园愿摇电话:圆园园愿 圆园园愿 圆园园愿

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开摇摇本:圆园园愿摇印张:圆园园圆摇字数:圆园园圆千字

版摇摇次:圆园园愿年 远月第 员版摇圆园园愿年 怨月第 圆次印刷

书摇摇号:陈丹苑原书号:圆园园愿原书号:圆园园愿

印摇摇数:圆园园愿~圆园园愿册摇定价:圆园园愿元

前 言

管理，作为一门科学，它起源于 19 世纪末 20 世纪初的美国；管理学，作为一门学科，同样起源于美国，至今也只有 100 多年的历史。然而，管理科学的产生，对于人类的影响却是前所未有的，正如当代管理学大师——彼得·德鲁克所言：“在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”因此，当今社会，无论是在工商企业，还是在机关学校；也无论是在现代化大都市，还是在遍布全国的中小城镇，都离不开“管理”二字。管理学，几乎已成为每个人的一门必修课。

目前，管理学是高校经济与管理类专业中的一门核心课程，各种管理学教材可谓数不胜数。但是，存在一个较为普遍的问题，即大多注重理论阐述，而疏于渗透实际。因此，为了避免这一问题，本书从结构到内容，我们力求有所突破、有所创新，主要体现在以下几个方面。

博采众长，充分吸收管理领域最新的研究成果。

理论与案例融为一体，紧密跟踪当今中外著名企业成功的管理经验。

打破传统管理学教材的框架结构，构建了上、下两篇。上篇侧重原理，下篇注重应用的新的管理学教材体系。

每章由“学习目标”、“引言”、“正文”（穿插小案例）、“补充阅读”、“复习与练习”和“案例分析”构成，其中“复习与练习”包括“复习题”、“讨论题”和“自测题”，为学习者设计了一个较为科学的知识体系，以帮助学习者更轻松、有效地学习管理学。

全书层次分明，条理清晰，内容上力求趣味性与科学性相结合。

本书第 1 章由南京理工大学经管学院徐光华撰写，第 2 章由山西大学商务学院赵丽艳撰写，第 3 章由山西大学商务学院任平泉撰写，第 4 章由东南大学经管学院刘锋撰写，第 5 章由南京农业大学经贸学院张晔林和东南大学经管学院杨占彬撰写，第 6 章由任平泉和徐光华撰写。本书由徐光华、赵丽艳任主编，任平泉、张晔林任副主编，南京农业大学管理学院院长、博士生导师陈万明教授审阅了编写大纲。

在本书的编写过程中，得到了东南大学经济管理学院、山西大学商务学院和其他有关方面同仁的鼎力支持，使本书得以顺利付梓，在此表示由衷的感谢！

由于管理学理论和方法仍处在不断发展的过程中，加之我们仓促走笔，书中缺点，乃至错误，恐难避免，恳请大家不吝指正，以使本书渐臻完善。

编 者

顾 远

目 录

上篇 管理原理

第 1 章 管理总论	(猿)
1.1 学习目标	(猿)
1.2 引言	(猿)
1.3 管理概述	(缘)
1.4 管理者的角色与技能	(员)
1.5 管理理论的产生与演进	(员)
1.6 管理学与企业管理	(猿)
1.7 补充阅读	(猿)
1.8 复习与练习	(猿)
1.9 案例分析	(缘)
第 2 章 决策	(源)
2.1 学习目标	(源)
2.2 引言	(源)
2.3 决策的概念与类型	(源)
2.4 决策的要素与程序	(缘)
2.5 决策的方法	(缘)
2.6 补充阅读	(缘)
2.7 复习与练习	(缘)
2.8 案例分析	(猿)
第 3 章 计划	(猿)
3.1 学习目标	(猿)
3.2 引言	(猿)
3.3 计划的概念与类型	(猿)
3.4 计划的方法	(缘)

摇摇目标分析与计划方案的制定	(怨园)
摇摇◇ 补充阅读	(怨园)
摇摇◇ 复习与练习	(怨园)
摇摇◇ 案例分析	(怨园)
第 源章摇摇组织	(怨园)
摇摇◇ 学习目标	(怨园)
摇摇◇ 引言	(怨园)
摇摇组织与组织结构	(怨园)
摇摇组织结构设计	(怨园)
摇摇职务设计	(怨园)
摇摇组织变革	(怨园)
摇摇◇ 补充阅读	(怨园)
摇摇◇ 复习与练习	(怨园)
摇摇◇ 案例分析	(怨园)
第 缘章摇摇领导	(怨园)
摇摇◇ 学习目标	(怨园)
摇摇◇ 引言	(怨园)
摇摇领导及其作用	(怨园)
摇摇领导者的素质与权力	(怨园)
摇摇领导理论与领导方式	(怨园)
摇摇激励与沟通	(怨园)
摇摇◇ 补充阅读	(怨园)
摇摇◇ 复习与练习	(怨园)
摇摇◇ 案例分析	(怨园)
第 远章摇摇控制	(怨园)
摇摇◇ 学习目标	(怨园)
摇摇◇ 引言	(怨园)
摇摇控制概述	(怨园)
摇摇控制的过程与类型	(怨园)
摇摇控制的技术与方法	(怨园)
摇摇◇ 补充阅读	(怨园)
摇摇◇ 复习与练习	(怨园)
摇摇◇ 案例分析	(怨园)
第 苑章摇摇创新	(怨园)
摇摇◇ 学习目标	(怨园)

摇◇ 引言	(圆园园)
摇苑园员摇创新概述	(圆园园)
摇苑园圆摇技术创新	(圆园园)
摇苑园猿摇管理创新	(圆园园)
摇◇ 补充阅读	(圆园园)
摇◇ 复习与练习	(圆园园)
摇◇ 案例分析	(圆园园)

下篇摇管理应用

第 愿章摇企业人力资源管理	(圆园园)
摇◇ 学习目标	(圆园园)
摇◇ 引言	(圆园园)
摇愿园员摇人力资源管理概述	(圆园园)
摇愿园圆摇人力资源规划	(圆园园)
摇愿园猿摇招聘与甄选	(圆园园)
摇愿园源摇员工培训与发展	(圆园园)
摇愿园缘摇绩效考评与反馈	(圆园园)
摇愿园远摇薪酬与福利	(圆园园)
摇愿园苑摇劳资关系	(圆园园)
摇◇ 补充阅读	(圆园园)
摇◇ 复习与练习	(圆园园)
摇◇ 案例分析	(圆园园)
第 怨章摇企业财务管理	(圆园园)
摇◇ 学习目标	(圆园园)
摇◇ 引言	(圆园园)
摇怨园员摇企业财务管理概述	(圆园园)
摇怨园圆摇财务报表分析	(猿园园)
摇怨园猿摇筹资管理	(猿园园)
摇怨园源摇项目投资管理	(猿园园)
摇怨园缘摇流动资金管理	(猿园园)
摇怨园远摇股利分配决策	(猿园园)
摇◇ 补充阅读	(猿园园)
摇◇ 复习与练习	(猿园园)
摇◇ 案例分析	(猿园园)

第 1 章 企业生产经营管理	(猿园)
1.1 学习目标	(猿园)
1.2 引言	(猿园)
第 2 章 企业生产经营管理概述	(猿园)
2.1 生产管理	(猿园)
2.2 存货与设备管理	(猿园)
2.3 全面质量管理	(猿园)
2.4 市场营销管理	(猿园)
2.5 现代物流管理	(猿园)
2.6 补充阅读	(猿园)
2.7 复习与练习	(猿园)
2.8 案例分析	(猿园)
第 3 章 企业信息管理	(猿园)
3.1 学习目标	(猿园)
3.2 引言	(猿园)
3.3 企业信息管理概述	(猿园)
3.4 信息的采集、加工和存储	(猿园)
3.5 信息的传播、利用和反馈	(猿园)
3.6 管理信息系统	(猿园)
3.7 补充阅读	(猿园)
3.8 复习与练习	(猿园)
3.9 案例分析	(猿园)
附录 粤 自测题参考答案	(猿园)
参考文献	(猿园)

上 篇

管 理 原 理

摇摇在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。

——彼得·德鲁克

第 5 章

总 论

“下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智。”

—— 商鞅（松下幸之助座右铭）



学习目标

了解管理的含义和特征。

理解并掌握管理的职能及其相互关系。

掌握管理者的层级、角色和技能。

了解管理理论的流派及其演进。

掌握各种管理理论的代表人物及其主要思想。

了解管理学的研究对象和研究方法及学习管理学的重要性。

了解企业管理的主要内容。

引言

创立于 1984 年崛起于改革大潮之中的海尔集团，是在引进德国利勃海尔电冰箱生产技术成立的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 30 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较高美誉的跨国企业。

海尔集团从无到有、从小到大、从弱到强、从国内到海外的发展业绩，可以浓缩在下面这组数字中。

2014 年海尔实现全球营业额 1500 亿元，是 1984 年的 1500 多倍。

30 年前，工厂职工不足 1000 人。2014 年，海尔不仅职工发展到了 30 万人，而且拉动就业人数 30 多万人。

30 年间，海尔的无形资产从无到有。2014 年海尔品牌价值评估为 1500 亿元，跃居中国

第一品牌；~~1998~~年海尔品牌价值评估为 ~~150~~亿元，继续雄居中国第一品牌。

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。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 ~~10%~~ 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 ~~1998~~ 年最新调查结果显示，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。~~1998~~年，海尔海外 ~~15~~ 个工厂全线运营。

随着海尔国际化战略的推进，海尔与国际著名大公司之间也从竞争向多边竞合关系发展。~~1998~~年 ~~1~~月 ~~1~~日、~~1~~月 ~~1~~日分别与日本三洋公司和台湾声宝集团建立竞合关系，实现优势互补、互换市场、资源共享、双赢发展。

~~1998~~年 ~~1~~月 ~~1~~日，海尔买下纽约中城格林尼治银行大厦这座标志性建筑作为海尔在北美的总部，表明海尔品牌已初步得到了美国消费者的认可，海尔要在美国扎下根去。

~~1998~~年海尔实现海外营业额 ~~1~~亿美元，是中国家电业出口创汇最多的企业。

~~1985~~年前，海尔名不见经传；~~1985~~年后，海尔美誉飘香：美国《家电》杂志统计显示海尔是全球增长速度最快的家电企业；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，~~1993~~年 ~~1~~月 ~~1~~日，英国《金融时报》评出“全球 ~~100~~ 位最受尊重的企业家”，张瑞敏荣居第 ~~10~~ 位。~~1994~~年 ~~1~~月 ~~1~~日出版的美国《远东经济评论》公布亚太最佳企业排名，海尔位居中国最佳企业第一名。~~1994~~年 ~~1~~月，著名的英国《金融时报》发布了 ~~1994~~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。~~1995~~年 ~~1~~月，海尔成为正式写入哈佛大学案例的第一个中国企业，张瑞敏成为登上哈佛讲坛的第一位中国企业家。~~1996~~年 ~~1~~月，张瑞敏成为登上瑞士洛桑国际管理学院的第一位亚洲企业家。~~1997~~年 ~~1~~月 ~~1~~日，在中国中央电视台举办的“感动中国 ~~1997~~ 年年度人物”评选活动中，张瑞敏成为惟一获此殊荣的企业家。

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，这在中国企业界是惟一的。这标志着海尔已经从 ~~1985~~年前学习借鉴国外先进管理方法发展到以自己的创新管理进入国际管理界的前沿。

无论从哪一方面看，海尔的成功之路都堪称是中国企业发展史上一个罕见的成功案例。海尔让全世界的客户关注它的品牌、使用它的产品、接受它的服务、谈论它的文化理念，并且都在研讨海尔的管理模式。

那么，作为一名管理者应该具备哪些管理知识、技能和艺术，才能使你的组织（企业）走向成功呢？

管理概述

管理的概念

人们在共同活动中为有效地达到一定的目标，需要管理，它是随着人们共同活动的产生而产生，其历史可以追溯到远古。可以说，自从有了人类历史就有了管理，管理是随着生产力的发展而发展起来的。世界上一些文明古国，如古希腊、古罗马、古埃及、古巴比伦和古代中国等都对管理思想有突出的贡献。

公元前2580年，古埃及人建造的大金字塔被誉为世界七大奇迹之一。这其中包含了大量的组织管理工作。公元前1754年，古巴比伦国王汉穆拉比曾经颁布过一部法典，全文共有175条，其中对人的活动作了许多规定，包含着许多管理思想。公元前221年，秦始皇命大将蒙恬“役四十万众”建造远达6700公里的万里长城。现代社会，无论是一个企业、一所学校，还是一个政府抑或一支军队，都存在管理。

那么究竟什么是管理，我们来看看以下几种解释。

世界大百科全书的解释是：管理就是对工商企业、政府机关、人民团体，以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标。

被称为“科学管理之父”的泰勒认为：管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到目标的艺术。

管理学家法约尔则认为：管理就是计划、组织、控制、指挥、协调。

美国管理协会的定义是：管理是通过他人的努力来达到目标。

我们认为，管理应该是指一个组织通过决策、计划、组织、领导、控制及贯穿始终的创新等工作，对组织所拥有的资源（人、财、物、信息等）进行合理配置和有效使用，以实现组织预定目标的过程。具体理解如下：

- (1) 管理是一个有目标的活动，管理的核心就是达到组织的目标；
- (2) 管理是一个过程，是实施决策、计划、组织、领导和控制的过程；
- (3) 管理实现目标的手段是通过合理配置和使用资源。

管理的对象

管理的对象也就是管理的客体，指的是管理过程中管理者所作用的对象。管理的对象应当是组织中所有的资源，主要包括人力资源、物力资源、财力资源和信息资源。

人力资源

人是人造系统中最重要、最宝贵的要素。在一个社会组织中，人力资源是最为重要的资源。因为人是一种活的要素，具有创造性，具有很大的潜力。如果这种创造性得以发挥，潜力被挖掘出来，就能够产生极大的动力。另外，人是具有感情的要素，其工作效率、生产积极性的发

挥都受感情因素的影响。而感情因素是最难以量化、模式化的因素。由此决定了人是一个组织中管理难度最大，也最能够体现和需要管理的艺术性的管理对象。所以说，人力资源是管理的首要对象。正因为如此，现代管理才特别强调要以人为本，以人为中心。管理的首要任务就是要充分开发、利用组织内的人力资源，积极争取组织所缺乏的外部的人力资源。不过要指出的是，现代管理思想的主张是：组织的人力资源的开发利用不仅仅只是对人的劳动能力的运用。在现代管理中，不断地提高成员的素质、积极地对员工进行培训，是人力资源管理最为重要的任务。传统人力资源管理的目标是人尽其才，今天的人力资源管理要在人尽其才的基础上，还要使员工的才智、才能不断地增长。

匚物力资源

物力资源是人们从事社会实践活动的物质基础。任何一个组织的生存与发展都离不开一定的物质基础。对组织的物力资源管理的要求是：遵循客观事物发展规律的要求，根据组织目标和组织的实际情况，对各种物力资源进行最优配置和最佳的利用，开源节流、物尽其用。要注意的是，随着知识经济时代的到来，一个组织的物力资源不仅包括组织的有形资产，还应当包括无形资产。而且在这些无形资产中，有相当一部分是与人力资源紧密地结合着的。所以，物力资源的管理与人力资源的管理在今天已经紧密地结合起来，对知识型企业来说更是如此。

做好物力资源的管理工作，最为重要的一点是要提高物质财富的投入产出率。随着物质财富的匮乏，可持续发展的普及，无论是一个国家，还是一个企业，都不能长期靠高投入来维持高增长，提高投入产出率是管理中的一个最基本的原则。

匚财力资源

在市场经济中，财力资源既是各种经济资源的价值体现，又是具有一定独立性的特殊资源。虽然资金、资本等财力资源是在利用物质资源的基础上产生的，但是财力资源的分配和合理的使用，反过来对物力资源、人力资源的合理运用会产生直接的影响。特别是在市场经济中，一个普遍的现象是资源价值形式的运动引导着物质或者说实物的运动。这种现象对管理的作用就是：对组织的财力资源的运用效率决定着组织的其他资源的运用效率。所以，任何一个组织，都可以从财力资源运用的角度来考察其管理的水平、成效，对于工商企业来说就更是如此了。

管理财力资源，目标就是要实现财尽其力，通过聚财、用财而不断地生财。

匚信息资源

信息是物质属性和关系的表征。宇宙中的万事万物都是通过各自的信息来显示其固有特征的。在一个社会组织中，信息就更是不可缺少的构成要素。随着信息社会的到来，信息在社会经济、政治、文化等方面的作用日益重要。今天，没有信息的组织不仅不可能生存，就是缺乏足够信息的组织，也肯定会被淘汰。建立完善的信息系统，及时掌握必要的外部信息，在组织内部实行信息共享已经是决定一个组织的竞争力的关键。在管理过程中，管理者的计划、决策、控制等职能的完成都必须以一定的信息为前提；必须以一定的信息传递到被管理者一方去；被管理者执行决策的情况也必须通过信息反馈才可能为管理者知晓。

组织中的信息资源指的是各种消息、情报、数据、资料等。对信息资源管理的主要任务就是要根据实现组织目标管理的要求，建立完善高效的信息网络，保证管理所需要的各种信息准确、完整、及时；在组织内建立起合适的信息共享网络，为平等、互动、交流的新型管理提供条件。

在具体的管理过程中，上述源种管理对象是由不同的管理职能部门来完成的。一般的组织都应当针对上述源个方面建立起相应的管理职能部门。

管理基础管理的特性

管理具有多重特性，包括：复杂性、综合性、科学性、艺术性和经济性。

管理复杂性

管理的复杂性，是指管理所面对的环境及影响因素很复杂。企业组织是一个开放的系统，它与外部的大系统发生各种联系，这个大系统即政治、经济、技术、社会文化等环境及其变化都对管理活动产生影响。从企业本身来说，企业目标和管理行为要考虑企业的所有者、员工和顾客的利益。虽然这三方存在根本利益上的一致性，但也存在矛盾与冲突。综合考虑这些复杂的影响因素，做出合理的、有效的管理决策，是管理者面临的挑战。

管理综合性

管理的综合性，是指管理者需要运用各种知识和技能，这是由管理的复杂性所决定的。例如，管理者要具备经济学知识来预测市场环境以确定企业经营目标；需要具备科技知识了解产品及其发展前景；要具备心理学知识来理解人的行为，以便更好地激励员工；要具备哲学知识以确定管理理念等。

管理科学性

管理的科学性，是指管理的理论是科学的。管理理论是对大量企业管理实践的科学总结，是对管理规律的概括。管理理论的完整理论体系，管理理论应用于管理实践所产生的巨大效果，管理教育的蓬勃发展都充分证明了管理理论的科学性。只有承认管理的科学性，才能摒弃那种单凭管理者的个人经验和直觉去管理的模式，认真、积极地学习先进的管理理论。

管理艺术性

管理的艺术性，是指管理理论的应用要结合具体的管理情形，灵活运用。任何管理理论都离不开具体的应用条件，而管理者所面临的管理情形又十分复杂，如何选择和应用管理理论，需要管理者的理性判断和经验技巧。同样的管理理论和方法，在不同国家、不同企业，由不同的管理者应用，其效果大不相同，这就体现了管理的艺术性。只有承认管理的艺术性，才能有的放矢地利用管理理论，不盲目地引进和照搬管理模式，才能发挥管理者在管理实践中的创造性。因此，管理的艺术性在某种程度上也可理解为管理的创造性。

管理经济性

资源配置是需要成本的，因此管理就具有经济特性。首先，管理的经济性反映在资源配置的机会成本上。管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式的代价而取得

的，这里有个机会成本的问题。其次，管理的经济性反映在管理方式、方法选择的成本比较上，因为在众多可帮助进行资源配置的方式、方法中，其所费成本不同，故如何选择就有个经济性的问题。再次，管理是对资源有效整合的过程，选择不同的资源供给和配比，就有成本大小的问题，这是经济性的另一种表现。

管理的基本职能

人类的管理活动究竟具有哪些具体职能？这是一个至今仍众说纷纭的问题。法约尔在1916年出版的《一般管理与工业管理》一书中首次提出了管理具有四种基本职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。在法约尔之后，许多管理学者都对管理的具体职能进行了探讨，出现了不同的学派。实际上至今关于管理职能的提法各有不同，有提出四种、六种、八种的，有提出有源种、缘种的，甚至有多种的。

随着管理理论、管理实践活动的发展，管理的基本职能也在不断适应新的形势而发生新的变化，我们认为管理的职能可以总结为四种，即决策、计划、组织、领导、控制和创新。

决策职能

市场经济是一个开放的系统，市场需求的迅速变化和竞争的加剧，使决策成为管理的核心和首要职能。

决策是针对未来的行动制定的，未来的行动往往受到行动者所处环境的影响，包括内部环境和外部环境。因此，决策前首先要分析企业所处的内外外部环境，并在此基础上采用一定的科学方法进行预测，对事物今后的发展趋势做出描述。

由于任何决策都是在预测的基础上进行的，而预测是以概率为前提的，很难做到完全准确，这就使得决策必然具有一定的风险，为了提高预测和决策的准确性，一般要依据一定的数学方法，应用计算机进行计算和模拟，但由于决策时还会受到决策者的价值取向、追求的决策目标、决策者态度及决策方法的影响，因此面对同样的事实，不同的决策者可能会做出完全不同的决策。

任何组织的管理活动都具有决策职能，决策职能分布在各项管理活动中，决策贯穿于一个组织管理活动的始终。同样，任何组织的管理工作者也都具有决策职能，从高层的管理工作者到初级管理工作者管理活动始终都贯穿着决策职能。高层管理者的决策一般是战略性的、非程序化的决策，难度比较大；初级管理工作者决策一般是业务性的、程序化的决策，难度相对较小。

计划职能

计划实际上是决策的展开和具体化。因为决策的最大特点是实践性，为了保证决策的实施，必须要有相应的计划及实现计划的措施。从而把企业的一切活动纳入统一的预定目标、统一的工作程序上来。

计划是一种结果，是对未来行动方案的一种说明，它告诉管理者和执行者未来的目标是什么，要采取什么样的活动来达到目标，要在什么时间范围内达到这种目标，以及由谁来进

行这种活动。

计划职能是一个非常重要的职能。首先，计划是管理者指挥的依据。管理者在制定计划之后工作并没有结束，他们还要根据计划进行指挥。其次，计划是降低风险，掌握主动的手段。因为未来的情况是变化的，计划是预期这种变化并且设法消除变化对组织造成不良影响的一种有效手段。第三，计划还是减少浪费、提高效率的方法。

计划能够预先对未来的组织活动进行认真研究，从而消除不必要的活动所带来的浪费，选择最有效的方案来达到组织的目标，同时计划是管理者进行控制的标准。计划中的目标和指标可以作为控制职能中的标准，控制中所有的标准都源于计划。

组织职能

任何决策的实施都需要人与人之间的合作，组织职能就是为了提供给实施决策的人们一个良好的合作保证。组织职能实施的目的是为了发挥整体大于部分之和的优势，使有限的人力资源形成最佳的综合效果。

所谓组织职能，具体讲就是根据工作的要求、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，并用制度规定各个成员的职务、责任和权力，以及各成员之间的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调运转。可见，管理的组织职能实质上就是要设计和维持一套职位系统，使人们在从事集体活动中合理分工与合作，以完成预定的决策目标。

组织职能和决策、计划职能之间存在着相互联系，首先组织职能在很大先决程度上决定着决策目标的实现和管理活动的成败，任何一项决策和计划的实施，都需要做大量的组织工作，因此组织职能是管理活动的根本保证。同时决策目标对组织结构的形式又起一定的决定作用。决策目标不同，组织结构的形式也不同，并显示出不同的特点。

领导职能

领导的本质是一种影响力，是对组织为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。值得注意的是领导和领导者是两个不同的概念。领导是一种影响并感召人们和群体去追求某些目标的行为与过程，领导的实质体现在感召和追随上。领导者是实施领导的人，是利用影响力带领人们或群体实现组织目标的人。

决策和组织工作做好了，并不能保证组织目标的实现，因为组织目标的实现要依靠全体成员的共同努力，而位于不同岗位上的人员由于各自的人生目标、价值观、需求等各不相同，合作中必然会产生矛盾和冲突。因此，就需要有权威的领导者进行领导。领导职能的具体内容是指导人们的行为，协调各种关系，激励每个成员自觉地为实现组织目标而努力。

协调包括对内协调和对外协调两方面。对内协调的目的是形成良好的人际关系，对外协调的目的是帮助企业树立良好的企业形象。

凡是有意识的活动均称之为行为，人的行为是由动机决定的，而动机是由需要支配的。因此，激励就是指创设满足职工各种需要的条件，激发职工的工作动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。

思科：卓越的领导者和独特的经营理念

思科的总裁兼首席执行官（约翰·钱伯斯）被认为是全球实业界最具革新意识、最充满活力的领导者之一。美国广播公司称他为“美国最佳老板”，克林顿说他是“美国经济和世界经济中名副其实的领袖。”钱伯斯在职业生涯上所取得的成就，就如同比尔·盖茨在微机领域所做到的那样。钱伯斯于1985年初到思科，1987年接替总裁职位成为总裁，当时思科年营业收入仅为1.5亿美元。其后思科的高速增长得益于钱伯斯的成功并购。钱伯斯有多方面的才能，是他引导思科在惊涛骇浪中驶向胜利的彼岸。1988年以来，当同行纷纷陷入困境时，思科却是一枝独秀。当时客户徘徊于几种交换技术面前不能取舍。钱伯斯采取“讨进来、走出去”的办法，邀请客户参与产品设计，同时压缩开支，降低成本，终于渡过难关。这些年思科的销售利润一直高于同行，使同行对手望尘莫及。

此外，钱伯斯还作了一项成功的工作，就是使公司的每个人都认为自己是销售人员。思科经常听取用户意见，甚至根据用户意见收购公司。他一直认为自己有一个成功的公式：与其注重细枝末节的技术，不如和用户建立一种长久的关系。钱伯斯提出“付出努力，关注客户，以良好的技术追求高品质，采用独特的创造力和战略主导市场”的经营方针，并很有远见地规划了公司的未来蓝图。在钱伯斯的领导下，思科公司继续购买并创建保持其目前网络霸主地位所需的東西。可以说，没有钱伯斯，就没有思科辉煌的今天。

控制职能

所谓控制职能就是按照预定的决策目标、计划和标准，对管理活动的各个方面的实际情况进行检查，发现差距，分析原因，采取措施，予以纠正，使管理活动能按计划进行，保证预定决策目标的实现。

控制职能与决策和计划职能是密不可分的。决策和计划是控制的前提，为控制职能提供目标和标准，管理者必须及时取得决策和计划执行情况的信息，并将有关信息与决策目标和计划进行比较，发现实践活动中存在的问题，分析原因并采取措施。因此，没有决策及在决策基础上制定的计划就不存在控制，同时控制又是实现决策目标和计划的手段。从管理活动的纵向看，各级管理层都要重视控制职能；从管理活动的横向看，各项管理活动、各个管理对象都要进行控制。没有控制工作，决策目标和预先制定的计划就不可能实现。

创新职能

创新是通过创造性的思维和行动，产生显著的效果，使人类在某一个方面发生无先例变化的行动。创新在现代管理工作中的作用是不言而喻的，但至今很少有人把它列为管理的一项职能，这种状况已无法适应现代管理发展的需要。因此，把创新作为管理的一大职能是现