

第 1 章

绪 论

人类已跨入 21 世纪。20 世纪末“冷战”的结束丝毫不意味着国际间剧烈竞争的终结。相反，国际间政治和军事的对抗将继续向经济实力的竞争转化。为了在未来的国际竞争中处于有利的地位，世界各国都在着力研究新世纪的特点和发展趋势，并据此制定出新的、符合本国的发展战略。我国为在新世纪综合国力的腾飞 跻身于世界现代化强国之林 确立了“科教兴国”的发展战略 制定了从现在起到 2010 年的远景发展规划，展现出宏图大略 令世人瞩目。

随着人类社会的进步和科学技术的发展，国际间的交往日益加强，并形成了多极格局，这就要求各国实行改革开放，打破封闭锁国 自我孤立的局面 否则 科技和经济就难以发展 就会在国际竞争中处于被动地位 从而难以摆脱发展中所带来的困境 甚至要承受别人转嫁过来的各种灾难。要开放，就要参与国际竞争和国际合作，显然，外语是不可缺少的交往工具。因此，外语教学就显得更为重要。如果一个国家的外语水平普遍不高，外语人才短缺，就不能有效地对外进行交往和交流，就容易受制于人，受制于自然

界，就难以自立于世界民族之林。所以，外语作为交往的基础，是世界各国相互沟通与交流，增强自身实力以求生存与发展的重要工具。

回顾历史，外语教育的发展从来都是与社会进步密切相关的。现在，推进社会主义现代化建设是我国外语教育发展的原动力。改革开放为外语教育带来勃勃生机，“科教兴国”的战略为外语教育的发展提供更广阔的天地。可以这么说，我国的外语教育迎来了历史上最好的发展时期，这是一次难得的机遇。为了实现“科教兴国”，教育理所当然地担负起历史的重任，外语教育自然也被赋予了新的使命。这就要求我们要以兴国为大计，认真反思外语教育的历程，总结经验，更新观念，使外语教育更有效、更直接地为我国在新世纪的发展服务。我们看到这样一个事实：人类的生存与发展需要外语，国家的繁荣与兴旺需要外语，社会的进步与个人的成长也需要外语。所有这些，都要求 21 世纪的外语教育要有个大发展。

第一节 我国外语教育面临的任务

我国幅员辽阔，外语教育的任务十分繁重。而经济发展的不平衡，使外语教育的状况差别很大。尽管建国以来我们的外语教育事业发展很快，也取得了不少成绩，但是不能否认，我们外语教学的整体水平还不高，“哑巴英语”、“费时多、收效低”等问题普遍存在。即使在我国沿海发达地区，外语教育也存在着不少问题。

《面向 21 世纪上海中小学新课程方案》把这些问题归纳为六个方面：1) 外语教育的性质与功能定位不准确；2) 受“为应试而教、为应试而学”倾向的影响，有相当比例学生患外语“聋哑症”；3) 尽管 80 年代的外语教育有所改进，但不明显。外语人才的质量不尽如人意；4) 教师的教育观念、教学方法、教学能力与英语水平等还远远

跟不上社会发展的需要;5)“一纲一本”教育上的“计划经济”模式等对外语教学的制约;6)经费投入不足、设备短缺、环境创设和师资培训不够。

可以断言,上述状况若不能在短期内得到根本性的改变,外语学科将会成为新世纪的薄弱学科,从而对国家的快速发展造成一定的负面影响。为此,我们必须清醒地认识到,我国外语教育所面临的改革任务非常艰巨:一要对外语教育的性质进行重新定位。我们必须立足于社会发展和“以学生发展为本”的高度重新审视外语教育,同时为适应 21 世纪对高水平外语人才的需求,应突出外语的工具性功能。二要加强英语教学的科学管理,改变“为应试而教,为应试而学”的倾向。要充分认识到飞速发展的社会主义经济建设对外语教育提出了更新、更高的要求,改变外语教育目前的滞后状况。三要加大外语教育的改革力度,要从教材、大纲、师资、设备、测试等方面对外语教育工作进行全方位的改革和发展。强化外语教学的全面规划,重视师资培训和发展外语教学研究,是不断提高外语教学质量的基础。

第二节 加强英语教学管理的必要性

可以认为,20 世纪是外语教学法研究取得最显著成就的一个世纪。20 世纪初,直接法 *direct approach* 经过多年的实践和改进逐渐走向成熟;20 世纪 30 年代,阅读法 *reading approach* 披土而出,在外语教育界颇有影响;听说法 (*audio-lingualism*) 40 年代在美国开始建立,50 年代全面铺开,在外语教育界处主导地位达四分之一世纪之久。在这期间还出现了视听法 (*audio-visual approach*) 和情景法 (*situational approach*)。进入 20 世纪 60 年代,听说法在外语教育界逐渐失去原有的地位,取而代之的是一些新的教学法,其中最为突出的是交际法 *communicative approach* 或

称意念—功能法 (functional-notional approach)。交际法形成于 70 年代, 80 年代进入全盛时期, 形成了国际性的教学法运动。这期间还产生了许多其他创新教学法 (innovative approaches) 如沉默法 (silent way)、暗示法 (suggestopedia)、咨询法 (counselling-learning community language learning)、全身反应法 (total physical response)、理解法 (comprehension-based approach) 等。在过去的世纪里, 语法翻译法 (grammar-translation approach) 是最早的语言教学法之一, 它在发展中得到了不断的改良, 至今长盛不衰, 仍被世界许多国家广泛采用。到 20 世纪末可以说外语教学法研究出现了百花齐放, 百家争鸣, 多种教学模式并存、竞相发展的局面。

在探索符合中国国情的教学法过程中, 我国的外语教育工作者也作出了不懈的努力。自新中国成立以来, 我国的外语教学已经走过了 50 年风风雨雨的历程, 取得了令人瞩目的成绩。广大外语教育工作者尽心尽力, 不倦地探索外语教学规律, 寻求符合我国实际情况的教学方法, 编写出一系列具有中国特色的外语教材, 为我国外交、经贸、金融、文化、教育、新闻、科技、军事等部门培养了一大批高水平的外语人才。在这 50 年的英语教学历程中我国外语教学界曾试验过各种教学法, 积累了丰富的经验。50 年代我们曾学过苏联的拉赫曼洛夫教学法, 60 年代中期试验听说法、视听法、句型教学法。80 年代我们又引进了功能交际法、强化教学法等。应该说, 我国外语界对当今世界上教学法的各种流派的观点、原理和方法的研究是相当全面而透彻的。我国外语界在引进国外新的教学法的时候, 并没有盲目地生搬硬套, 而是从实际出发, 根据在国外学习外语的实际情况, 根据中国学生的特点博采各家之长, 消化以后变成我们自己的教学法。目前, 这方面已有不少论著, 例如章兼中 (1984) 的《国外外语教学法主要流派》、付克 (1988) 的《中国外语教育史》、胡文仲 (1989) 的《英语的教与学》、

Y. F. Dzau(1990 的 *English in China*、李观仪 1995 的《具有中国特色的英语教学法》、束定芳、庄智象(1996)的《现代外语教学——理论、实践与方法》、王才仁(1998)的《英语教学交际论》、张正东(1999)的《外语教育学》等。但是 要提高教学质量 使我们的外语教学适合我国新世纪发展的需要, 就不仅要有先进的教学方法和教学理论, 而且还应有符合我国实际情况的、科学的教学管理体系。因此, 在 21 世纪 外语教育要有大的发展 仅仅强调英语教学法的研究是远远不够的, 还应重视英语教学的组织与管理。

应该说, 在这方面, 英、美和西欧国家, 尤其是英国走在了前面。他们对于英语教学的研究已经从单纯的教学法发展到了对教学管理等其他有关领域的研究。在英国, 许多大学都从 90 年代开始相继开设了英语教学管理专业。英国大学对英语教学管理的研究并不仅仅局限于英国本土, 而是世界范围的研究。大的研究课题一般都由各大学与英国文化委员会联合承担。经过多年的研究 目前这方面已有不少成果 如 Ronald V. White (1988 的 *The ELT Curriculum*、David Nunan (1988) 的 *The Learner-centred Curriculum*、Ronald V. White (1989) 的 *Curriculum Studies and ELT*、B. Harrison (1990) 的 *ELT Documents : Culture and Language Classroom*、Robert Keith Johnson (1990) 的 *The Second Language Curriculum*、Ron White(1991) 的 *Management in English Language Teaching*、M. Wallace (1991) 的 *Training Foreign Language Teachers*、Alderson and Beretta (1992) 的 *Evaluating Second Language Education*、Ronald V. White (1993) 的 *Managing Innovation in Second Language Teaching*、Adrian Holliday(1994) 的 *Appropriate Methodology and Social Context* 以及 Brian K. Lynch (1996) 的 *Language Program Evaluation* 等。这些成果都是在对世界各国英语教学考察和研究的基础上取得的。尽管这些著作对英语教学管理进行了相当全面

而深入的研究,但涉及到中国英语教学的几乎没有。由此可见,我国在英语教学管理上的研究已经落后于其他国家。应该说,中国的英语教学有其自身的特点,最为突出的是东西方文化的差异,教育制度的差异和国情的差异。要提高我国英语教学的整体水平,就必须加强英语教学管理的研究工作。只有从“科教兴国”的战略高度去认识英语教学管理工作的重要性,才能从根本上认识加强英语教学管理研究的必要性。

第三节 英语教学管理的性质

所谓英语教学管理,是指学校英语教学过程的计划与组织。这里讲的“管理”不是单纯指具体的组织人事管理而是指语言教学过程中的组织与管理的体系(management system)。它包括三个方面的内容:1)根据语言学、教育学、管理学等相关学科建立起来的外语教学管理理论及与之相关的教学管理模式;2)学校组织结构、组织文化、信息传播、师资管理;3)英语教学过程、大纲设计和发展、教学评价及测试手段等。

学校的英语教学有其复杂的内在规律,它不仅受英语教学目的、任务和内容所制约而且受国家的外语教育政策、学校组织环境、学校组织文化、师资质量和教师作用等社会因素的制约。因此可以说,英语教学管理是一门语言教育理论与管理学理论相结合的应用学科。要想使我国的英语教学在新的世纪里有一个全面的、科学的发展和提高,除了要有符合我国客观实际的教学法思想还应先进的教学组织与管理方法。反之施教有方,管不得法就不能有所作为。

英语教学管理是一门实践性很强的学科,因为它既是前人对英语教学管理实践的总结,又与发展中的英语教学实践密切相关。首先它来自于实践在实践中教学管理人员及教师积累了英语

教学方面组织和管理的经验，并发现和认识了英语作为外语的教学规律及组织和管理的科学方法。然后，它把一般规律应用到英语教学管理的实践中去，即指导实践，同时通过实践来验证总结过去的规律和新的创新思想，使之进一步提高和发展。

英语教学管理是一门新兴的学科，起源于管理科学。一个多世纪以来，管理科学原理已经渗透进社会各个领域，各种新的管理理论和流派不断涌现。在英语教育领域，由于一般管理学原理得到了应用和发展，英语作为外语教学也得到了迅速发展。如今，世界各国有不少语言教学专家从教学法研究逐步转向教学管理领域。英语教学管理不仅自身具备完整的学科内容和体系，而且在各个方面推动着英语教学的前进，因而受到外语教育界的普遍瞩目，而且愈来愈多的专家、学者和教师投身于外语教学管理的研究和实践之中。

目前世界正处于高科技迅猛发展的时代，在现代科学技术高速发展的推动下，外语教学管理的理论研究也在不断深化。随着社会的不断发展，教学实践规模必然越来越大，教育思想讨论也更趋活跃。每一种有关语言教育的新理论和新学说的出现，都是首先在外语教学中反映出来。如结构主义、行为主义、功能主义、认知主义等无不在外语教学上或教学大纲上得到具体生动的体现。可以这么说，外语教学管理已成为跨层次最多的学科之一，它不仅综合各种教育哲学之理论，而且从语言科学、认知科学、信息科学、管理科学等领域不断汲取养分。因此，我国的外语工作者应满怀热情地关注外语教学管理理论的新变化和新发展，使自己的教学思想跟上新世纪外语教学的发展步伐。

第四节 英语教学管理与其他学科的关系

正如前所述，英语教学管理一方面从英语教学实践中发展起

来并在实践中不断得到完善，另一方面，它还与许多其他相关学科密切有关，特别是与语言学、教育学、管理学等学科有着紧密的联系。英语教学管理以这些学科为其理论基础，从中不断汲取营养。从这个意义上说，英语教学管理不仅是一门管理学科，而且还是一门综合性的边缘学科。

一、与语言学的关系

语言学 顾名思义 是研究语言的科学。英语教学的内容是英语国家 English-speaking countries 的语言 英语教学管理就是研究如何在有效的计划组织下教好英语。从这层意义上说，语言学和英语教学管理有着十分密切的关系。各种语言学理论从不同的方面和角度提高人们对语言和语言教学的认识，从而促进英语教学理论和实践的发展。普通语言学是研究人类语言的本质和功能，以及语言的产生和发展，它可以帮助人们认识和掌握英语教学的目的和一般规律，为教学管理者制定计划和确定教学目标提供依据。心理语言学是研究语言的产生和理解 认知、记忆、运用 的心理过程，语义和思维的关系，以及幼儿母语习得 acquisition 和外语学习 learning 之间的共性和特性 所有这些研究为如何有效组织和管理好英语教学提供了多方面的启示。例如：1)英语教学管理者可以根据不同年龄层次的学生选择相应的教学材料，创造相应的教学环境，采取相应的教学方法；2)英语教学管理者可以根据不同学生的认知心理特点制定相应的教学计划和教学大纲，如对中小学生对不宜采用语法结构大纲进行教学，因为这与他们对语言的认知心理特点显然不符；3)英语教学管理者可以根据语言教学中习得和学习的关系，确定正确的英语学习评价和测试方式，如小学生的英语测试方式不宜过多地使用笔试的方式，而应该用简单的听说方式为宜。应用语言学研究语言学理论在语言教学中的应用，为整个外语教学过程中的教材选择、大纲制定、测试和评价

的组织方式等方面提供理论依据。此外，社会语言学、比较语言学、语用学等语言学理论都与外语教学的组织与管理有着密切的关系。

二、与教育学的关系

本节讲的教育学是指学校教育。作为学校教育，它是按一定的目的要求，对受教育者的德、智、体等方面的发展施以定向影响的有计划的活动，这些活动的主要形式是教学。所以，学校的任何教育措施都应该包括教学和训练这两大活动，而学校的各项教学活动必然都含有教育的内容，于是，学科教育学在分科教学法的基础上发展了起来。外语教育学作为学科教育学之一，是研究如何教学一种外国语并以此对青少年学生进行全面发展教育之客观规律的科学。

研究通过外语教学以进行教育的规律，必须以外语教育的全过程为对象。纵观历史，从外语教育史、外语教育政策到现行教育体制，从教学大纲、教材到课外活动，从新语言材料的提出到学生理解、记忆、应用 都应是研究对象。除此之外 教师、学生的作用和变化 方法、手段、原理和运用技术 学校、家庭、社会的相互联系和影响，也应是研究对象。因此，外语教育学的范围已超出了具体的课程、教材、教法、学法等方面。确切地说 它研究的内容包括四个相互交叉的层次：第一层次是教育理论，它的主轴是外语教学原理，也称作外语教育思想，即关于外语教学的哲学见解。第二层次是教学实践，它包括教学模式、教学方法和教学技巧等。在外语教育范围内被泛称教学法（teaching methodology）。第三层次是教学的组织和管理工作，它指的是教育活动形式，即教育活动的组织管理结构。外语教育活动的主要形式是课堂教学和课外活动，而围绕这些教学形式要作大量的组织和管理工作，包括教学计划、教学大纲、教学过程、教学质量、师资培训、教学评价和测试等。第四层次

是教学手段(媒体 media)，它是指在合理的教育时间内有助于更为有效地达到教育目标的工具，如教科书、电教设备、直观教具等等。

由此可见，英语教学管理与上述四个研究层次都有一定的关系，尤其与第二、第三层次关系更为密切，因为这两个层次中的内容正是英语教学管理学的研究内容。可以认为，外语教育学的原理和方法对外语教学管理有着普遍的指导意义。外语教学管理是外语教育学在英语教学中的实际运用和发展，它是在外语教育学理论指导下，研究英语教学的具体组织和管理、教学过程和特殊规律的一门应用学科。

三、与管理学的关系

管理学是研究各种社会组织中管理活动的一般运动规律的科学，而英语教学管理是研究学校这一特定社会组织中管理活动规律的科学，因此，英语教学管理与管理学有着自然的密切关系。我们通常说的管理，一般多与企业相联系。事实上，管理包括两个部分：业务管理和一般管理。业务管理指的是对企业各项经营职能的管理。在西方国家通常把企业经营职能分为生产、营销、财务、人力资源、研究与开发等五个方面。在我国企业中，也曾有过八大管理的说法即生产管理、技术管理、设备管理、质量管理、劳动管理、物资管理、成本管理和财务管理。这些都属于业务管理。由于企业不同，业务管理的内容也各不相同。一般管理是指管理活动中的共同特性。不管是企业管理还是行政管理，也不管是学校管理还是教学管理，既然都是管理，必然存在共同的规律。这种共同性的管理活动存在于不同组织、不同职能领域管理之中，当然也存在于学校的英语教学管理之中。例如：任何组织中，都有人力资源管理、组织文化、信息交流等方面的管理内容。因此可以说，英语教学管理既含有业务管理的内容（如教学计划管理、教学大纲管

理、教学过程管理)又与一般管理学的理论息息相关。它是以管理学理论为基础发展起来的科学,是管理学理论在学校英语教学中的实际运用与发展。

小结

外语,作为人类交际和发展的工具,对世界各国在新世纪的发展具有非常积极的推动作用。我国为在新世纪的腾飞确立了“科教兴国”的发展战略。这为我国 21 世纪的外语教育带来了难得的发展机遇。尽管我国的外语教学 50 年来进步很大,但整体水平不高;“哑巴英语”、“费时多、收效低”的现象普遍存在。因此,我国外语教育在新世纪面临的任务相当艰巨。要使外语教育有大的发展,仅仅强调教学法研究远远不够,还应加强英语教学的组织和管理。要充分认识到,加强英语教学的组织与管理对于新世纪外语教育的发展和整体外语教学水平的提高具有重要意义。英语教学管理是一门实践性很强的学科,重点是研究学校英语教学过程的计划和组织。同时英语教学管理又是一门语言教育理论与管理学理论相结合的应用学科,因此与语言学、教育学、管理学等学科有着密切的联系。

复习思考题

1. 在 21 世纪,中国为什么要大力发展外语教育?“科教兴国”的发展战略将对我国新世纪外语教育有何推动作用?为什么说现在是我国外语教育发展的最好机遇?
2. 如果在 21 世纪不发展外语教育,中国将会面临怎样的危机?为什么在 21 世纪的外语教育中要突出外语的工具性功能?
3. 我国外语教育还存在哪 6 个方面的问题?在新的世纪里,应

怎样对这 6 个方面加以改进？应如何改变外语教学中“为应试而教 为应试而学”的局面？

4. 为什么说 20 世纪是外语教学法研究取得显著成就的世纪？如何认识加强英语教学管理的必要性和重要性？
5. 英语教学管理的性质是什么？它主要的研究领域有哪些？如何认识英语教学管理在英语教学中的作用？
6. 为什么说英语教学管理既是一门实践性很强的应用学科又是一门综合性的边缘学科？
7. 英语教学管理的主要理论基础是什么？它与哪些学科有密切联系？互相有些什么影响？
8. 为什么立志中国外语教育事业的学生要学习英语教学管理？
9. 你认为怎样才能学好英语教学管理？
10. 学好英语教学管理对你将来从事英语教学有哪些意义？

第 2 章

管理与教育管理

管理的实践由来已久,可以说,自从有了人类活动就有了管理活动。例如,公元前 5000 年,生活在幼发拉底河流域的闪米尔人就已经开始有了最原始的活动记录,这是有据可考的人类历史上最早的管理活动。又如,在古代埃及、中国、巴比伦、希腊和印度的文献中,都有对公共事业进行管理并取得辉煌成就的记载。那时,基本的社会组织是家庭、部落、教会、军队和国家。因此,管理活动也主要是同处理家庭事务、安排教会活动、指挥军事战役和治国施政等结合在一起。18 世纪末工业革命之后,工厂成为资本主义生产的主要方式,从而产生了工厂管理。在对工厂企业管理经验的概括与总结的基础上,产生了管理理论。从此,“管理”一词便广泛运用于社会各个领域。

本书主要探讨教育管理,具体地说是英语教学管理。因此,在全面展开探讨之前,有必要对管理的概念及与管理有关的其他方面有个基本的了解。

第一节 对管理概念的认识

在现代社会中,不管人们从事何种职业,事实上,人人都在参

与管理 管理国家、管理政府、管理某种组织、管理某个部门、管理某项业务、管理家庭、管理子女等等。当然，大多数人都是在实践中学会了管理，虽然在学习过程中走了不少弯路，甚至付出代价。正因为有了无数前人实践经验的积累和研究，才产生了管理这门学问。管理学是人类智慧的结晶，要掌握这门学问并非容易。因为管理工作千差万别，要从各种特殊的管理工作中寻找出共同的规律、理论和方法，具有较大的难度。同时，管理又是一个十分复杂的过程 往往涉及到许多学科 如人类学、经济学、社会学、哲学、心理学、数学以及各种工程技术科学等，这又增加了管理学研究的难度。所以，人们对“管理”这一概念的理解和定义也不可能完全相同。

一、管理的一般概念

什么叫管理？有人认为，管理是一种常识或经验，只能从实践中学习或积累 也有人认为 管理是一门艺术 无法从书本或课堂里学到；还有人认为，管理者是一个实干家，不是一个理论家，需要的是经验而不是理论。这些对管理的解释和认识尽管表面，也并非没有道理。当然，管理不能完全从书本或课堂里学到，常识和经验的确很重要，但仅用常识和经验解决现实问题有很大的局限性。所谓‘常识’就是应具备的普通知识 按照常识办事就是凭着直觉处理问题。经验是从实际工作中得到的，在担任某项工作的初期，经验可以用来印证理论，成为活的知识，但随着社会的发展和科学技术的进步，仅靠经验难以跟上时代的发展。所以，过分强调常识或依经验办事，会成为进步的绊脚石。艺术与科学并不相互排斥，而能相互补充。随着科学的发展，艺术也应该发展。艺术只有以系统的理论知识为基础，才有可能达到更高的境界。

管理是一门艺术。仅有理论知识不足以保证在实践中能

取得成功，关键还必须懂得如何在实践中运用这些理论，如何把理论知识运用到复杂的情况中去，这就是艺术。如果用简洁的语言解释，科学是教我们“知”（to know），艺术是教我们“行”（to do）。管理作为一门艺术或实践，其本质不在于“知”而在于“行”（彼得·德鲁克，1987）。也就是说，管理者所追求的不是知识而是知识的运用，是运用知识取得成功。理论只有同实践相结合，才有意义；理论只有付诸于实践，才会结出丰硕之果。

二、管理的学术概念

关于管理的涵义，近百年来有许多管理学专家根据自己的研究对管理进行了定义。具有代表性的观点有以下几种：

第一种定义是 管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等要素组成的活动过程。这个定义是由现代管理理论的创始人——法国实业家法约尔于 1916 年提出的。他的观点经过近一个世纪的实践证明：除在职能的提法上有所补充外，总的来说基本上仍是正确的，并成为管理定义的基础。

第二种定义是，管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的全过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标。这一定义由三个部分组成：一是协调资源，资源包括资金（money）、物质（material）和人员（member），因为这三方面的英语单词的第一个字母均为 M，故简称之“3M”；二是协调的手段是各种管理职能；三是管理是有目的的过程，协调资源是为了达到既定目标。

第三种定义是，管理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。这一定义强调管理是通过其他人的工作达到组织的目标，强调的中心是其他人。

第四种定义是，管理是协调人际关系，激发人的积极性，以达到共同目标的一种活动。这一定义突出了人际关系和人的行为，认为管理的核心是协调人际关系，管理的任务就是要使组织中人员相互沟通和理解，为完成共同的目标而努力。

第五种定义是，管理就是决策。这是 1978 年诺贝尔经济学奖获得者西蒙提出的。他把决策制定过程分为四个阶段：1) 调查情况 分析形势 收集信息 找出制定决策的理由 2) 制定可能的行动方案，以应付面临的形势 3) 在各种可能解决问题的行动方案中进行抉择，确定比较满意的方案，付诸实施；4) 了解并检查过去所抉择方案的执行情况，作出评价并以此产生新的决策。这样一种决策过程实际上是任何管理工作解决问题时所必经的过程。任何组织、任何层次的管理者在进行管理时都要进行这种决策过程。从这一角度看，管理就是决策。

上述有关管理概念的定义，从各个不同的角度描绘了管理的内容、手段和方法。综合人们对管理的认识和前人的研究，管理的概念可以这样表述：

管理的理论是一门科学，管理的实践是一门艺术。因此，从理论上说，管理既是一门科学，也是一门艺术，是科学与艺术的完美结合。从实践上说，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。而管理活动的实现包含有各种管理的职能。

三、管理的职能

要进行管理 就要了解和履行管理职能。什么是管理职能 人们有不同的见解 归纳起来 大致可分为五大类(周三多,1997) 决策、组织、领导、控制和创新。在这五大类基本职能下 又有 15 项具体的管理职能 详见表 2.1:

表 2.1 管理职能分类

决策	组织	领导	控制	创新
决策	组织	指导	监督	创新
计划	用人	指挥	检查	
		领导	控制	
		协调		
		沟通		
		激励		
		代表		

各项管理职能都有着各自独特的表现形式。例如，决策职能通过方案和计划的形式得以表现；组织职能通过组织结构设计和人员配备得以表现；领导职能通过领导者和被领导者的关系得以表现；控制职能通过对计划执行情况的信息反馈和纠正措施得以表现。创新职能与其他四项管理职能不同，它本身并没有特有的表现形式，而总是在其他管理职能的所有活动中表现出自身的存在与价值。事事皆可创新，创新无处不在。应该说，创新在这五项职能中处于一种核心的地位，如图 2.1 所示：

图 2.1 管理职能间的相互关系

