

学习情境一



行使管理职能



开篇案例

百年老院的现代管理启蒙

北京同仁医院是一所闻名中外的百年老院，走进医院的行政大楼，其大堂的指示牌上却令人诧异地标明：五楼 MBA 办公室。目前，该医院已经从北大、清华聘请了 11 位 MBA，另外还有一名学习会计的研究生，而医院的常务副院长毛羽就是一位留美的医院管理专业 MBA。

2002 年初，圣新安医院管理公司对国内数十个城市的近 30 家医院及其数千名医院员工进行了调查访谈，得出结论：目前国内大部分医院还处于极低层次的管理启蒙状态，绝大多数医院并没有营销意识，普遍缺乏现代化经营管理常识。

同仁医院是同行中的先知先觉者。2002 年，医院领导层在职代会上对同仁医院的管理做过“诊断”：行政编制过大，员工队伍超编导致流动受限；医务人员的技术价值不能得到体现；管理人员缺乏专业培训，管理方式、手段滞后，经营管理机构力量薄弱。同时他们开出药方：引入 MBA，对医院改造要用大手笔，范围涉及岗位评价及岗位工资方案、医院成本核算、医院工作流程设计及经营开发等。

同仁医院所引进的 MBA 背景各异，但绝大多数都缺乏医科背景。医院职业化管理至少包括市场营销、人力资源管理、财务管理、科研管理、全面医疗质量管理、信息策略应用及管理、流程管理等 7 个方面的内容。这些职能管理与医学知识相关但非医学专业。同仁医院将 MBA 们“下放”到手术室 3 个月之后，都悉数调回科室，单独辟出 MBA 办公室，以课题组的形式，研究医院的经营模式和管理制度。为医院引入企业化管理，主

要包含医院经营战略、医疗市场服务营销、医院服务管理、医院成本控制、医院人力资源管理、医疗质量管理、医院信息系统和医院企业文化等内容。

这一切都刚刚开始。指望几名 MBA 就能改变中国医院管理的现状是不可能的。不过，医院管理启蒙毕竟已经开始，这就是未来中国医院管理发展的大趋势。

（案例来源：茅以宁. 百年老院的现代管理启蒙[N]. 21 世纪经济报道, 2003-03-20.）

管理活动广泛存在于社会各领域中，任何组织都离不开管理。管理作为一个专门的职业，有其系统性，其职能包括计划、组织、领导、控制等。科学的管理对组织的发展起着尤其重要的作用，同仁医院正是意识到了这一点，才引进了这样一批管理者。本学习情境主要学习管理的概念、管理的基本原理、管理者应具备的技能及素质、管理的基本职能等。

任务一 管理和管理者

知识目标

- ❖ 了解管理的概念、特性；
- ❖ 掌握管理原理的应用范围；
- ❖ 了解管理者的概念及分类；
- ❖ 掌握管理者应具备的管理技能和素质。

技能目标

- ❖ 能够运用管理基本原理解决企业的实际问题。

任务引入

美国两大公司的业绩差异

Campbell Soup 和 Quaker Oats 公司是美国两个最大的、知名度最高的食品制造商。然而，1990 年，他们的表现却有天壤之别。当 Campbell Soup 公司业绩和股票价格不断上升时，Quaker Oats 公司却走向衰退。



Campbell Soup 的首席执行官大卫·W. 约翰森是一位宽容、平易近人、喜欢与雇员共处的澳大利亚人。例如，在一次集会中，他披上红斗篷，自诩为“超人”来激励员工。约翰森是一位善于同管理者和员工交流组织目标并支持他们完成目标的领导者。

首先，约翰森为管理者们设立了一种富有活力的“伸缩性”目标。例如，寻找降低成本的新方法，或者利用公司现有资源开发出受顾客欢迎的新产品。然后授权给管理者，并让他们负责制定实施计划以实现目标。他严格地监控着下属的行动，关注着营业额与利润的每一次变化，因为这些变化直接反映了下属们的努力效果。同时，Campbell Soup 的 1 200 多名管理者的奖金与公司的绩效挂钩。约翰森细致巧妙的管理方法的成功，可以从有关数字上清晰地看到：在约翰森的领导下，Campbell Soup 公司的盈利每 6 年增长 19%，股票价格上升两倍多。

Quaker Oats 由于公司较低的业绩，没能获得同样的成功。CEO 威廉·D. 史密斯博格勉强保住他的位子。公司的股票价格已经有 5 年没有上升。史密斯博格的管理方法与约翰森有明显的不同——冷淡而疏远员工。1980 年，史密斯博格运用极强的分析能力制定了出色的战略决策。例如，Quaker Oats 曾经买断经营运动饮料的 Gatorade 公司，并使其成为最畅销的品牌。他力求这种成功再次应验，1994 年，他用 17 亿美元买下以国外水果为原料的果汁饮料公司 Snapple，但是由于当时的 Snapple 销量开始下降，多数人认为 Snapple 的价值最多只有 7 亿美元，为什么史密斯博格要用 17 亿美元买断？分析家们认为他太过于相信自己对饮料行业的了解，并希望再次获得像收购 Gatorade 那样的成功。1997 年，Quaker Oats 将 Snapple 公司以 3 亿美元的价格卖给了 Triarc 公司，又是一次巨大的损失。

约翰森和史密斯博格这样的管理者，都曾经制定重大的决策，随后由其他管理者实施他们的决策。但是当出现在 Snapple 面前的问题日益严重时，史密斯博格却开始日复一日地增加对该部门管理的干涉，隐瞒部门中出现问题并试图取缔执行者们的领导权。当该部门问题恶化后，他解雇部门的管理梯队并全权掌管这个部门的管理工作。

任务：约翰森可以说是一位成功的管理者，而史密斯博格在管理方面则有其欠缺之处。如果你是史密斯博格，你将如何改进管理并使公司走出困境呢？

任务分析

管理的原理包括系统原理、人本原理、责任原理、效益原理及权变原理等。约翰森的成功之处在于他充分运用了管理的科学性，管理过程中充分体现了这些内容，而史密

斯博格未注意到这一点，那么，如果史密斯博格想摆脱困境，就必须具有科学管理的思想与方法，并熟知管理的本质及管理的基本原理。

知识链接

一、管理的概念及特征

1. 管理的概念

古往今来，许多学者根据自己研究问题的立场、方法和角度给管理进行了定义。

“科学管理之父”泰勒认为，管理就是“确切地表明你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。

“现代经营管理之父”法约尔认为，管理就是实行计划、组织、控制、协调和指挥。行为学派的代表梅奥认为，管理就是做人的工作，管理的主要内容是以研究人的心理、生理和社会环境之间的相互关系为核心，激励员工的行为动机，调动人的积极性。

诺贝尔经济学奖获得者西蒙认为，管理就是决策，决策贯穿于管理的全过程。

“组织理论之父”韦伯认为，管理是用数学模型来计划、组织、控制及决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到系统所追求的目标。

著名管理学教授孔茨认为，管理就是设计和保持一种良好的环境，使个人在群体中高效率地完成既定的目标。

博取众家之长，本书提出现代管理的管理概念：管理是指组织中的管理者在执行计划、组织、领导和控制等各项职能的过程中，通过优化配置和协调使用各种资源（包括人力、物力、财力和信息等），有效地达到组织目标的过程。

2. 管理的特征

（1）管理的二重性。生产过程包括物质资料的生产和生产关系的再生产，因此对生产过程的管理存在两重性，即与生产力相联系的自然属性与与生产关系相联系的社会属性。

① 自然属性。管理是由许多人进行协作劳动而产生的，是有效组织共同劳动所必需的，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性。体现在两个方面：一方面，管理是社会劳动过程的一般要求。管理之所以必要，是由劳动的社会化决定的。它是共同劳





动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大，劳动的社会化程度越高，管理也就越重要。另一方面，管理在社会劳动过程中具有特殊的作用，只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来，使各种要素发挥各自的作用。

② 社会属性。管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。体现在管理作为一种社会活动，它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行，管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能，管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

(2) 管理的科学性与艺术性。管理的科学性与艺术性并不互相排斥，而是相互补充的。

管理的科学性体现在管理是有理论可循的，是由一系列概念、原理、原则和方法构成的知识体系，可通过学习掌握管理知识。

在实际管理过程中，管理并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案，它要求管理者以管理理论和基本方法为基础，结合实际，具体情况具体分析，以求得问题的解决，实现组织的目标。因此，管理又具有艺术性。

(3) 管理的普遍性与目的性。管理普遍存在于社会各活动之中，这就决定了管理的普遍性。同时，管理是人类一项有意识、有目的的协作活动，是为实现组织既定目标而进行的，所以管理也有其目的性。

二、管理的应用范围

管理活动是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的手段。可以说，任何组织都离不开管理，无论国家、企业、军队、医院还是学校等，都需要管理活动。任何组织为了实现其特定的组织目标都存在有限资源的合理调配和有效利用问题，因而也就有了管理问题。所以，管理普遍适用于任何类型的组织，包括营利性组织与非营利性组织。

当然，不同类型的组织，由于其业务活动的目标和内容存在差异，因而管理工作的具体内容和方法也不尽相同，但从其基本管理职能和管理原理与方法来看，各种不同类型的组织具有相似性及共通性。

三、管理者及管理者的类型

管理者是指在组织中指挥别人活动的人，是负责一个团队所有成员工作绩效的人，



拥有分配、组织资源的权力。在组织中,管理者的组织层次高于作业人员,有一定的下级,一般不从事具体工作,而是委托他人去做。管理者仅进行计划安排、组织落实、指导、激励、检查和控制他人的活动。

管理者可以按纵向的管理层次或者横向的管理领域来进行分类。

1. 按纵向的管理层次分类

根据管理者所处的组织层次不同,可将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者三种类型,如图 1-1 所示。

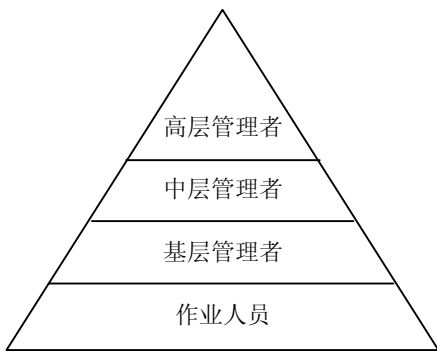


图 1-1 组织的层次

基层管理者,亦称一线管理者,是指在生产经营第一线的管理人员。他们的职责是对从事产品生产或服务的员工进行日常监督管理,直接指挥和监督现场作业人员,保证上级下达的各项计划和指令的执行,完成上级下达的各项具体任务。例如,领班、工段长和班组长等都是基层管理者。

中层管理者,是指位于组织中基层管理者与高层管理者之间的中间层次的管理者,如部门经理、车间负责人等都是中层管理者。中层管理者是高层管理者决策的执行者,负责将高层管理部门制定的总体目标和计划转化成为更具体的目标和任务,负责贯彻和执行高层管理者制定的目标和政策,同时监督和协调基层管理者的工作。中层管理者不仅是管理控制者,而且还是其下属的教练。

高层管理者,是指组织中的高级管理人员,负责制定组织的总体目标和总体战略。高层管理者对外代表组织,对内拥有最高职位、行使最高职权,并对组织的成败负有最终责任,如董事长、总裁、总经理等都是高层管理者。



2. 按横向的管理领域分类

按横向的管理领域来分，可以分为综合管理人员和专业管理人员。

(1) 综合管理人员。综合管理人员是指负责整个组织或者组织中某个分部的全面管理工作的管理人员。综合管理者对整个组织或者该分部目标的实现负全部责任；他们拥有这个组织或者分部所必需的管理指挥权力，有权指挥和支配该组织或该分部的全部资源与职能活动，而不是只对单一资源或职能负责。例如，厂长、车间主任等是综合管理人员。

(2) 专业管理人员。专业管理人员是指仅负责组织中某一类活动或业务的专业管理的管理者。根据管理的专业领域不同，这些管理者可以分为生产、市场营销、财务、人力资源及行政等，如图 1-2 所示。

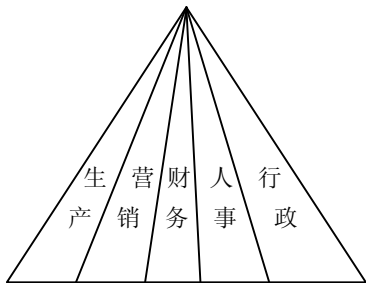


图 1-2 按管理领域分类

① 生产运作管理人员。生产运作管理人员的工作是组织实施公司下达的生产经营计划，保质保量地完成生产任务，确保安全文明生产，其任务包括生产计划的制定、设施的选址与布置、工作设计与组织、库存控制以及质量管理与控制等。生产运作管理不仅包括传统的物质产品制造活动的管理，而且还包括非制造业的服务活动的管理。

② 市场营销管理人员。市场营销管理人员的工作主要是组织企业部门人员完成销售计划，管理销售工作，完成各种市场目标，其中包括组织编制销售计划及销售费用预算；组织公司产品和竞争对手产品在市场上销售情况的调查，综合客户的反馈意见，市场开拓和合作伙伴开发；编制与销售直接相关的广告宣传计划；组织对公司客户的售后服务等。市场营销对企业在日益激烈的市场竞争中能否生存起着至关重要的作用，因此市场营销管理人员对企业来说是相当重要的。

③ 财务管理。财务管理的工作主要是公司财务计划的制定、财务管理及内部控制工作以及筹集运营所需资金等。

④ 人力资源管理人员。人力资源管理人员的工作是制定、组织实施人力资源战略，建设发展人力资源各项构成体系，最大限度地开发人力资源，为实现企业发展战略目标提供人力保障。主要工作包括人力资源规划、员工的招聘与培训、绩效考核制度的制定及实施、薪酬管理以及劳动关系管理等。

⑤ 行政管理人员。行政管理人员负责规划、指导、协调组织行政服务等各项工作，包括制定企业规章制度及督促、检查制度的贯彻执行；组织、协调年会、员工活动及各类会议；负责外联工作及办理所需证照；起草及归档相关文件；组织编写企业大事记；管理重要资质证件；组织好来客接待和相关工作等。

四、管理者的角色

20世纪60年代后期，加拿大著名管理学家亨利·明茨伯格对5位总经理的工作进行了仔细的现场观察研究，提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。他认为，管理者扮演着10种不同的但却高度相关的角色，这10种角色分为人际关系、信息传递和决策制定三个方面。

1. 人际关系方面的角色

在人际关系方面，管理者扮演着三种角色。

（1）挂名首脑的角色。作为一个组织首脑，管理者必须完成某些礼仪性的任务。例如，学校校长在毕业典礼上向毕业生颁发毕业文凭，管理者接待重要的访客、参加某些职员的婚礼、与重要客户共进午餐等，管理者此时扮演的都是挂名首脑的角色。

（2）领导者的角色。所有管理者都应扮演领导者的角色。身为一个组织的领导，管理者对这个单位人员的工作负有责任。这个角色通常包括雇佣和培训职员，对员工进行激励或者引导，以某种方式使他们的个人需求与组织目的达到和谐。

（3）联络者的角色。管理者在管理活动中要充当联络者的角色。管理者通常要与自己的上级、下属、其他同一层级的管理者以及组织外部相关人员联系、交往，从而获得有用的信息。

2. 信息传递方面的角色

明茨伯格将管理者的信息角色分成三种。

（1）监听者的角色。管理者必须设法通过不同渠道来获取各种信息，对周围环境的变化做出及时的判断。例如，询问联系人和下属，通过各种内部事务、外部事情和分析



报告等主动收集信息。

(2) 传播者的角色。管理者将收集到的外部信息传递到企业内部，内部信息传播给更多的人知道，便于更好地开展工作。

(3) 发言人的角色。管理者向组织外的人们发布有关组织的计划、政策、行动及结果等信息，如向新闻媒体、社会公众发布信息等。

3. 决策制定方面的角色

明茨伯格将决策制定分解为四个方面的工作，形成了管理者在决策制定方面的四种角色。

(1) 企业家的角色。管理者必须努力组织资源去适应周围环境的变化，要善于寻找和发现新的机会，不断寻求改进本企业的途径，如确定方向、制定企业发展战略等。

(2) 混乱驾驭者的角色。管理者必须有能力强付组织所面临的重大事件或未曾预料到的意外事件。

(3) 资源分配者的角色。管理者负有对组织内有限资源进行合理分配的责任。管理者还负责设计组织的结构，即决定分工和协调工作的正式关系的模式，分配下属的工作。

(4) 谈判者的角色。管理者通常要代表组织与外界进行谈判，如与供应商、客户签订合同等。

五、管理者应具有的技能

20世纪70年代初，管理学者罗伯特·卡兹提出管理者必须具备三个方面的技能，即技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指管理者完成自己管理范围内的工作所需的专业领域内的知识、技术和方法的能力，如财务技能、营销技能、生产技能等。技术技能对基层管理者比较重要，因为基层管理者面对较多的是具体工作的问题，只有具备相应的技术技能，才能更好地开展工作。

2. 人际技能

人际技能是指管理者处理人事关系的技能。管理者在管理活动中经常要与组织内外的各种人员接触，对内须处理好与同事、下属的关系，对外须与组织有关的人员沟通联



系,此时,人际技能显得尤为重要。这种技能包括理解、激励他人的能力,与人沟通的能力,善于团结他人的能力等。

3. 概念技能

概念技能是指管理者洞察、辨清组织与环境要素间相互影响和相互作用的复杂性的能力。这种技能包括对复杂环境和管理问题的观察、分析能力,对全局性、战略性问题的决断力等。管理层次越高,概念技能显得越重要。

以上三种基本技能是管理者所必须具备的,如果缺少任何一种,都可能导致管理工作的失败。当然,这三种技能对不同层次的管理者,其重要程度是不同的,如图 1-3 所示。

基层管理	中层管理	高层管理
概	念 技	能
人	际 技	能
技	术 技	能

图 1-3 不同层次管理者对管理技能的需要比例示意图

六、管理者的素质

一个组织管理得好坏,很大程度上取决于管理者的管理水平,而管理者的水平又是由管理者的素质决定的。因此,管理者的素质直接影响组织的管理水平,影响一个群体的利益。那么合格的管理者应该具备什么样的素质呢?

1. 较高的政治素质

这里的政治素质指的是管理者的政治思想修养水平,即政治坚定性、敏感性,事业心、责任感,思想境界与品德情操,特别是职业道德,科学的世界观和方法论。

2. 良好的心理素质

良好的心理素质包括意志坚强、不盲从,胸怀宽广,开朗、乐观等。

3. 良好的身体素质

管理活动除了常要耗费大量的脑力外,还常要耗费大量的体力,所以要成为一名合

格优秀的管理者，必须要有健康的身体。

4. 管理人员应具备的知识和经验

作为管理者要对组织进行科学化的管理，除了拥有管理能力以外，还必须拥有一定的知识以及相关的经验。



思考与讨论

1. 如何对管理者进行分类？
2. 一个合格的管理者应具备怎样的素质及管理技能？



实训题

1. 调查当地某一企业，分析该企业在管理过程中体现了哪些管理思想？
2. 调查某一企业的管理系统的构成状况，如果你是该企业某一部门的管理者，对你所在部门的员工工作进行正确评价并布置工作任务。



案例分析

某钢铁公司领导班子会议正在研究一项重大的人事任免案。总经理提议免去公司所属的、有 2 000 名员工的主力厂——炼钢一厂厂长姚成的厂长职务，改任公司副总工程师，主抓公司的节能降耗工作；提名炼钢二厂党委书记林征为炼钢一厂厂长。姚、林二人都是公司的老同志，从年轻时就在厂里工作，大家对他们的情况可以说是了如指掌。

姚成，男，48 岁，中共党员，高级工程师。20 世纪 60 年代从某冶金学院毕业后分配到炼钢厂工作，一直搞设备管理和节能技术工作，勤于钻研，曾参与主持了几项较大的节能技术改造项目，成绩卓著，在公司内引起较大震动。1983 年他晋升为工程师，先被任命为一厂副总工程师，后又任生产副厂长，1986 年起任厂长至今，去年被聘为高级工程师。该同志属技术专家型领导，对炼钢厂的生产情况极为熟悉，上任后对炼钢一厂能源消耗指标的降低起了巨大的推动作用。他工作勤勤恳恳，炼钢转炉的每次大修理他都亲临督阵，有时半夜入厂抽查夜班工人的劳动纪律，白天花很多时间到生产现场巡视，看到有工人在工作时间闲聊或乱扔烟头总是当面提出批评，事后通知违纪人所在单位按

规定扣发奖金。但群众普遍反映,姚厂长一贯不苟言笑,没听过姚厂长和他们谈工作以外的任何事情,更不用说和下属开玩笑了。他到哪个科室谈工作,一进办公室大家的神情便都严肃起来,犹如“一鸟入林,百鸟压音”,大家都不愿和他接近。姚厂长对他自己特别在行的业务,有时甚至不事先征求该厂总工程师的意见,直接找下属布置工作,总工对此已习以为常。姚厂长手下几位很能干的“大将”却都没有发挥多大的作用。据他们私下说,在姚厂长手下工作,从来没受过什么激励,特别是当他们个人生活有困难需要厂里帮助时,姚厂长一般不予过问。用工人的话说是“缺少人情味”。久而久之,姚厂长手下的骨干都没有什么积极性,只是推推动动,维持现有局面而已。

林征,男,50岁,中共党员,高中毕业。在基层工作多年,前几年才转为正式干部,任党委书记。该同志脑子灵活,点子多,宣传、鼓动能力强,具有较突出的工作协调能力。1984年出任炼钢二厂厂办主任,1986年调任公司行政处副处长,主抓生活服务,局面很快被打开。1988年炼钢二厂党委书记离休,林征又回炼钢二厂任党委书记。林征擅长于做人的工作,善于激励部下,对行为科学很有研究。他对下属非常关心,周围的同志遇到什么难处都愿意和他说,只要是厂里该办的,他总是很痛快地给予解决。民主作风好,工作也讲究方式方法,该他做主的事从不推三阻四。由于他会团结人,工作能力强,因此在群众中享有一定的威望。他的不足之处是学历低,工作性质几经变化,没有什么专业技术职称(有人说他是“万金油”),对工程技术理论知之不多,也没有独立指挥生产的经历。

姚、林二人的任免事关炼钢一厂的全局工作,这怎么能不引起公司领导们的关注呢?公司领导们在心里反复掂量,考虑着对炼钢厂厂长这一重大人事变动提议应如何表态。

(案例来源:王凤彬,朱克强.管理学教学案例精选[M].上海:复旦大学出版社,1998.)

分析:

如果你是该公司领导,你该如何决策呢?

任务二 综合行使管理职能

知识目标

- ❖ 掌握管理的基本职能;



- ❖ 了解管理的四大基本职能之间的关系。

技能目标

- ❖ 能够根据管理的基本职能的要求进行企业管理。

任务引入

春节将至，企业又要召开一年一度的年终总结大会了。A公司按以往惯例，年终总结大会都由总经理办公室王主任组织实施，但这次王主任因公出国考察了，自然这次大会的组织工作就落在了刚上任不久的副主任刘星身上。

任务：如果你是刘星，你将如何组织实施这次会议呢？

任务分析

任何管理活动过程都离不开对计划、组织、领导和控制这四大基本职能的应用，组织召开会议也是如此。要成功组织公司年终总结大会，必须从这四大职能出发考虑，具体涉及做会议计划、进行会议准备、拟定会议议程及做好会议过程控制等。所以，首先必须对管理的基本职能有充分的认识，并能灵活运用。

知识链接

一、管理的基本职能

管理职能是管理过程中各项行为内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括。确定管理职能对组织来说极其重要。管理职能究竟有哪些？古今中外，管理学者众说不一，其中具有代表性的有：20世纪初，法国工业学家法约尔提出的管理者应履行五种管理职能，即计划、组织、指挥、协调和控制；美国管理学家古利克提出管理的“七职能论”，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算；20世纪50年代中期，美国的两位教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇把管理的职能划分为计划、组织、人事、领导和控制。上述提法中，其中有四项基本职能是多数专家所公认的，也是目前普遍采用的，即计划、组织、领导和控制，本书重点介绍这四种常用的管理职能。

1. 计划职能

计划职能是管理职能中最基本的一项职能，它既包括确定组织的目标，又包括实现这些目标的途径和方法。管理人员根据计划确定的目标从事组织、领导以及控制等活动，以达到目标。因此，要使组织中的各项活动能够有步骤有节奏地进行，必须有严密统一的计划。计划对管理者来说是非常重要的。

对计划的理解，从动词意义上讲，是指为了实现目标而对组织未来的活动及未来的资源供给与使用所做的综合统筹安排；从名词意义上讲，是指在制定计划工作中所形成的各种行动方案。

计划是组织根据环境的需要和自身的特点，在科学预测的基础上，确定组织在一定时期内的目标，并通过计划的编制、执行和监督来协调各类资源以达到预期目标的活动。

计划工作的内容可以概括为“5W1H”，即：

What (What to do)——做什么？指目标。明确计划工作的具体任务和要求，明确每一个时期的中心任务和工作重点。

Why (Why to do)——为什么做？指原因。明确计划工作的宗旨、目标和战略，论证可行性。

Who (Who to do)——谁去做？指人员。确定计划工作的每个阶段、每个环节分别由哪个部门和哪些人员负责实施。

When (When to do)——什么时候做？指时间。规定计划中各项工作开始和完成的进度。

Where (Where to do)——在哪儿做？指地点。规定计划的实施地点或场所，了解计划实施的环境条件和限制。

How (How to do)——怎么做？指方法。制定实现计划的措施、手段、方法，以及相应的政策和规则。

计划的作用是积极的，它可以使管理活动不至于受到外来变化因素的干扰，沿着既定的目标进行；它有助于细分目标，激发思维。管理人员通过计划，自然也获得了评价工作的工具。

2. 组织职能

计划是组织活动的前提，而组织活动是计划得以执行的保证。

组织是管理者为有效实现组织目标而建立的工作关系结构，以使组织成员为实现组织目标而共同工作的过程。





管理者的组织职能主要包括以下几个方面。

- (1) 设计并建立组织结构。
- (2) 人员配备与人力资源开发。
- (3) 职权分配与授权。
- (4) 组织协调。

在组织过程中，管理者将工作任务分配到组织的各个部门，确立组织活动与职权的关系，恰当地组织和协调资源，特别是人力资源，从而建立组织结构，管理者通过这种结构组织和激励组织成员实现组织目标。

3. 领导职能

领导是指管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的权力去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的一门艺术性很强的管理活动。

领导的基本职责，是为一定的社会组织或团体确立目标、制定战略、进行决策、编制规划和组织实施等；领导的本质，是妥善处理好各种人际关系，形成以主要领导者为核心的、团结一致为实现预定目标而共同奋斗的一股合力；领导的工作绩效，不是只由领导者个人表现，而是由被领导者的群体活动的成效表现出来的。管理者只有通过综合运用经济、行政等方法，不断鼓舞员工的士气，了解员工的期望，进行合理安排，促使员工全力以赴地工作，才能切实做好领导工作。

企业领导的领导职能主要表现在以下方面。

- (1) 制定并落实组织目标。
- (2) 指导组织设计并进行人员配备。
- (3) 保证组织正常运行。
- (4) 领导职能是其他管理职能的集中体现。

4. 控制职能

法约尔曾经指出，控制必须施之于一切的事、人和工作。这是因为即使有完善的计划、有效的组织和领导，都不能保证组织目标的自然实现，而需要进行强有力的控制与监督。罗宾斯指出，有效的管理始终是督促他人、控制他人的活动，以保证应该采取的行动得以顺利进行，以及他人应该达到的目标得以实现。

控制就是指管理者为保证各项活动按组织计划进行而采取的纠正各种偏差措施的过程。

控制就像一艘船上的舵，使组织朝着正确的方向行进。它以工作绩效的形式将组织



的实际方位与预期方位进行比较。控制为组织提供了一种有效的机制,在工作偏离了不可接受的范围时调整行进的路线,确保高效、高速地到达终点。为了确保组织的目标以及为此而拟订的计划能够实现,各级管理者根据事先确定的标准或因发展需要而重新拟订的标准,对下级的工作进行测量和评价,并在出现偏差时进行纠正,以防止偏差继续发展或今后再度发生;或者根据组织内外环境的变化和组织发展的需要,在计划的执行过程中,对原计划进行修订或制定新的计划,并调整整个管理工作。

二、管理的基本职能之间的关系

在管理实践中,管理的四大基本职能即计划、组织、领导和控制,一般是顺序履行的,即先要执行计划职能,然后是组织、领导,最后是控制职能。但是这样的顺序也不是绝对的,在实际管理中这四大职能又是相互融合、相互交叉的,根据不同的情况,灵活运用,最终的目的都是为了实现组织目标。图 1-4 为管理的职能。

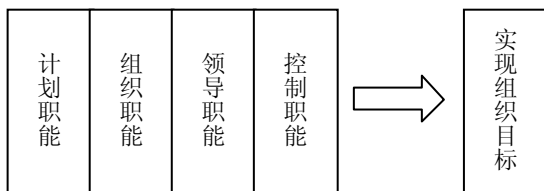


图 1-4 管理的职能

行使管理职能必须正确处理管理职能的普遍性与差异性。原则上讲,各级各类管理者的管理职能具有共同性,都有计划、组织、领导、控制四大职能;但同时,不同层次,不同级别的管理者执行这四大职能时的侧重点与具体内容又是不尽相同的。



思考与讨论

1. 管理的基本职能包括哪些?
2. 管理的四大基本职能之间的相互关系如何?



实训题

某学院下周即将进行期末考试,考完试,同学们就可以直接放假了。在考试之前,

作为营销 1 班班长的你将要召开一次班级会议，你将如何组织实施？



案例分析

升任公司总裁后的思考

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他准备去接任此职位的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司工作 20 多年的情况。

他在大学时学的是企业管理，大学毕业后就到该公司工作，最初担任液压装配单位的助理监督。他当时真不知道该如何工作，因为他对液压知识所知甚少，在管理工作上也没有实际经验，所以几乎每天都手忙脚乱。可是他非常认真好学，一方面仔细参阅该单位的工作手册，并努力学习有关的技术书刊；另一方面，监督长对他的主动指点使他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多的努力，他已有能力独担液压装配的监督长工作。可是，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时，主要关心的是每日的作业管理，技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，还要做出此后数周乃至数月的计划，完成许多报告和参加许多会议，没有多少时间去从事他过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久，他就发现原有的装配工作手册已基本过时，因为公司已安装了许多新的设备，吸收了一些新的技术，这令他花了整整一年时间去修订工作手册，使之切合实际。在修订手册过程中，他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是有很多讲究的，为此他还主动到几个工厂去访问，学到了许多新的工作方法，并把这些方法吸收到修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，郭宁对此都完成得很出色。工作了几年后，他不但自己学会了这些工作，而且还学会了如何把这些工作交给助手去做，教他们如何做好。这样，他可以腾出更多时间用于规划工作和帮助他的下属把工作做得更好，以及花更多的时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

当他担任装配部经理 6 年之后，正好该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司，郭宁便主动申请担任此职务。在同另外 5 名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为主管规划工作的副总裁。他自信拥有担任这一新职位的能力，但由于此高级职务工作的复杂性，他在刚接任时碰到了不少困难。例如，他感到很难预测一年之后的产品需求情

况。可是一个新工厂的开工，乃至一个新产品的投入生产，一般都需要在数年前做出准备。而且在新的岗位上他还要不断处理市场营销、财务、人力资源、生产等部门之间的协调问题，这些他过去都不熟悉。在新岗位上他越来越感到越是职位上升，越难于仅按标准的工作程序去进行工作。但是，他还是渐渐适应了，做出了成绩，以后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由该公司资历最深的、辈分最高的副总裁担任。到了现在，郭宁又被提升为总裁。他知道，一个人当上公司最高主管之时，应该相信自己有处理可能出现的任何情况的才能，但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此，他不禁想到自己明天就要上任了，今后数月的情况会怎么样呢？他不免为此而担忧！

(案例来源：黄梦藩，赵革，王凤彬. 管理概论[M]. 台北：五南图书出版有限公司，1995.)

分析：

1. 分析郭宁当上公司总裁后，他的管理职责与过去相比有了哪些变化？应当如何去适应这些变化？
2. 分析郭宁要成功地胜任公司总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？你觉得他具有这些技能吗？
3. 如果你是郭宁，你认为当上公司总裁后自己应该补充哪些欠缺才能使公司取得更好的绩效？

