

二十一世纪大学生

规划教材

管理学

GUANLIXUE

主 编：卢望平

吉林大学出版社

二十一世纪大学生规划教材

管 理 学

主 编 卢望平

副主编 魏金龙 王 明 王金花

吉林大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/卢望平主编. —长春:吉林大学出版社,2006.6

ISBN 7-5601-3445-9

I. 管... II. 卢... III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 061312 号

管理学 卢望平主编

责任编辑、责任校对:刘子贵

吉林大学出版社出版
(长春市明德路 421 号)

吉林大学出版社发行
江西省人民政府印刷厂印刷

开本:787×1092 毫米 1/16
印张:19
字数:390 千字

2006 年 6 月第 1 版
2006 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 7-5601-3445-9

定价:35.00 元

(客户服务电话:0431-8499825 0791-6018424)

前 言

随着我国社会主义市场经济的发展,管理学在整个企业组织工作中的地位日益明显,并发挥着重要作用,因此,管理学的理论与方法在我国企业中有了广泛的应用需求;另一方面,随着我国管理学理论不断发展,也有助于我国管理学理论在借鉴和消化西方管理理论和方法的同时,逐步显示出我国自身的特点。

为了适应高校财经类专业管理学课程的教学需要,我们编写了这本《管理学》。在本教材编写中,我们力求结构合理,内容新颖,理论与实际相结合,实用性与前瞻性相结合,以有利于应用型管理人才的培养。同时,加大了更新的力度,将管理的最新理论与知识引入书中。

管理学是经济和管理类专业的专业基础课,学生主要通过这门课程了解管理的基本理论和基本原理,管理的基本理论和原理本身并不复杂更不难理解,关键是如何将管理理论与管理实践更好地结合起来。实践证明,运用一般的管理理论和管理原理去分析实际的问题,尤其是实际的案例模拟是缩短理论与实际的距离最有效的方法之一。本教材共13章,包括:管理与管理者;管理思想的产生和发展;管理的基本原理和方法;决策;计划;组织;领导;控制;激励;沟通;创新;管理道德;组织文化与团队建设。每章后都配有案例分析,目的是把管理理论的学习和应用紧密结合起来,每章结束另附有复习思考题,使读者能更好地理解 and 掌握所学的知识,学以致用。

本书在编写过程中,得到了多位教授给予的热情指导,同时也参考了有关教材,在此一并表示衷心的感谢。受作者水平所限,书中不足之处,敬请读者批评指正。

目 录

第1章 管理与管理者	(1)
1.1 管理的定义与特性	(1)
1.1.1 管理的定义	(2)
1.1.2 管理的特性	(3)
1.2 管理的性质和职能	(5)
1.2.1 管理的性质	(5)
1.2.2 管理的职能	(6)
1.3 管理者与管理者角色	(9)
1.3.1 管理者的分类	(10)
1.3.2 管理者的角色	(11)
1.4 管理者的素质和技能	(14)
1.4.1 管理者的素质	(14)
1.4.2 管理者的技能	(16)
1.5 管理的类型和管理学	(17)
1.5.1 管理的类型	(17)
1.5.2 管理学	(19)
第2章 管理思想的产生和发展	(23)
2.1 古代管理思想	(24)
2.1.1 中国古代管理思想	(24)
2.1.2 西方古代管理思想	(34)
2.2 早期的管理思想	(39)
2.3 管理学的形成	(45)
2.3.1 泰勒的科学管理理论	(45)
2.3.2 法约尔的管理理论	(50)
2.3.3 韦伯的行政组织理论	(54)
2.4 管理理论的发展	(56)
2.4.1 行为科学	(56)
2.4.2 现代管理理论	(62)

2.4.3 现代管理理论的方法论基础	(70)
第3章 管理的基本原理和方法	(74)
3.1 管理原理	(74)
3.1.1 系统原理	(75)
3.1.2 人本原理	(78)
3.1.3 效益原理	(83)
3.1.4 动态原理	(85)
3.1.5 责任原理	(86)
3.2 管理的基本方法	(87)
3.2.1 行政方法	(88)
3.2.2 法律方法	(88)
3.2.3 经济方法	(89)
3.2.4 思想教育方法	(90)
3.2.5 信息方法	(91)
第4章 决策	(95)
4.1 决策的定义和原则	(95)
4.1.1 决策的定义与特点	(95)
4.1.2 决策的原则	(97)
4.2 决策的类型与程序	(98)
4.2.1 决策的类型	(98)
4.2.2 决策的程序	(99)
4.2.3 影响组织决策的因素	(101)
4.3 决策的方法	(103)
4.3.1 定性决策方法	(103)
4.3.2 定量决策法	(105)
第5章 计划	(111)
5.1 计划的含义和计划的必要性	(111)
5.1.1 计划的含义	(111)
5.1.2 计划的必要性	(112)
5.2 计划的性质和前提条件	(114)
5.2.1 计划的性质	(114)
5.2.2 计划的前提条件	(115)
5.3 计划的类型及表现形式	(117)
5.3.1 计划的类型	(117)

5.3.2 计划的表现形式	(119)
5.4 计划的编制	(121)
5.5 计划的方法	(123)
第6章 组织	(130)
6.1 组织概述	(130)
6.1.1 组织的含义	(130)
6.1.2 组织工作的重要性	(131)
6.1.3 组织设计的任务	(131)
6.1.4 组织设计的原则	(132)
6.2 组织的基本问题	(133)
6.2.1 管理幅度与管理层次	(133)
6.2.2 集权与分权	(135)
6.2.3 直线与参谋	(138)
6.2.4 分工与协调	(140)
6.2.5 正式组织与非正式组织	(142)
6.3 组织结构的形式	(144)
6.3.1 直线制	(144)
6.3.2 职能制	(145)
6.3.3 直线职能制	(146)
6.3.4 矩阵制	(147)
6.3.5 事业部制	(148)
6.3.6 集团控股型组织结构	(149)
6.3.7 网络型组织结构	(150)
6.4 人员配备	(151)
6.4.1 人员配备的任务、程序和原则	(151)
6.4.2 管理人员的选聘	(152)
6.4.3 管理人员的考评	(154)
6.4.4 管理人员的培训	(154)
6.5 组织变革与组织发展	(156)
6.5.1 组织变革	(156)
6.5.2 组织发展	(160)
第7章 领导	(170)
7.1 领导概述	(170)
7.1.1 领导的含义	(170)

7.1.2 领导的职能	(172)
7.1.3 领导者的素质	(173)
7.2 领导的风格及其理论	(175)
7.2.1 领导方式的连续统一体理论	(175)
7.2.2 管理方格图理论	(176)
7.2.3 领导权变理论	(178)
7.3 领导理论的新观点	(183)
7.3.1 个人魅力型领导理论	(184)
7.3.2 转换型领导理论	(184)
7.4 领导权力	(185)
7.4.1 领导的基本权力	(185)
7.4.2 领导权力的使用	(187)
第8章 控制	(189)
8.1 控制的定义及必要性	(189)
8.1.1 控制的定义	(189)
8.1.2 控制的必要性	(190)
8.1.3 控制的基本原理	(190)
8.1.4 有效控制的原则	(191)
8.2 控制的类型与作用	(192)
8.2.1 控制的类型	(192)
8.2.2 控制的作用	(194)
8.3 控制过程	(195)
8.3.1 确立标准	(196)
8.3.2 衡量成效	(197)
8.3.3 纠正偏差	(199)
8.4 控制方法	(200)
8.4.1 预算控制	(200)
8.4.2 比率分析	(204)
8.4.3 审计控制	(205)
第9章 激励	(208)
9.1 激励的含义	(208)
9.2 激励过程	(209)
9.3 激励的需要理论	(210)
9.3.1 马斯洛的“需要层次理论”	(210)

9.3.2 赫茨伯格的“双因素理论”	(211)
9.3.3 麦克利兰的成就需求理论	(213)
9.4 激励的认知过程理论	(215)
9.4.1 弗罗姆的期望值理论	(215)
9.4.2 亚当·斯密的公平理论	(217)
9.4.3 强化理论	(219)
9.4.4 目标设定理论	(220)
9.5 激励的因素	(221)
9.6 激励的原则	(222)
第10章 沟通	(226)
10.1 沟通的含义	(226)
10.2 组织中的沟通	(229)
10.2.1 组织中的信息流向	(229)
10.2.2 组织中的信息沟通媒介	(231)
10.2.3 组织中的信息沟渠道	(232)
10.2.4 组织中的信息沟通网络	(233)
10.3 克服沟通的障碍,提高沟通的效果	(234)
10.3.1 沟通的障碍	(234)
10.3.2 克服沟通障碍	(236)
第11章 创新	(239)
11.1 创新及其作用	(239)
11.1.1 管理基本职能的创新	(239)
11.1.2 创新与维持的关系及其作用	(240)
11.2 创新职能的基本内容	(241)
11.3 业务流程再造	(246)
第12章 管理道德	(251)
12.1 道德概述	(251)
12.1.1 道德的含义	(251)
12.1.2 四种不同的道德观	(252)
12.2 影响管理者道德的因素	(253)
12.3 改善管理者道德行为的方法	(256)
12.4 当前我国企业管理道德	(258)
12.4.1 当前我国企业管理道德失衡的具体表现	(258)
12.4.2 企业管理道德失衡的成因	(259)

12.4.3 加强我国企业管理道德建设的对策.....	(259)
12.5 企业的社会责任.....	(261)
12.5.1 企业的社会责任概述.....	(261)
12.5.2 当前我国企业在履行社会责任中存在的问题及原因.....	(265)
12.5.3 企业履行社会责任的原则及内容.....	(266)
12.5.4 企业社会责任的发展趋势.....	(268)
第13章 组织文化与团队建设	(270)
13.1 组织文化.....	(270)
13.1.1 组织文化概述.....	(270)
13.1.2 组织文化的基本价值观.....	(273)
13.1.3 组织文化的类型.....	(274)
13.1.4 组织文化建设.....	(276)
13.1.5 组织文化的变革.....	(279)
13.2 团队建设.....	(280)
13.2.1 团队建设概述.....	(280)
13.2.2 高效团队的特征.....	(282)
13.2.3 团队建设过程.....	(283)
13.2.4 团队的冲突管理.....	(287)
参考书目	(295)

第 1 章

管理与管理者

管理是人类各种活动中最普通和最重要的一种活动。近百年来，人们把研究管理活动规律所形成的管理基本理论与方法，统称为管理学。作为一种知识体系，管理学是管理思想、管理原则、管理技能和管理方法的综合。随着管理实践的发展，管理学不断充实新的内容，成为指导人们开展各种管理活动，有效达到管理目的的指南。

学习管理学理论，首先必须了解管理的含义，理解管理的不同定义的出发点。同时应当充分认识管理作为一种独立的活动存在和进步的社会价值，由此明确什么是管理和为什么要管理。

1.1 管理的定义与特性

自从出现人群组织，管理也就产生了。管理是人类各项活动中最重要的活动之一。最初的时候，由于人类在面对大自然、面对自身的生存发展等诸多难题时，单个个体几乎无法应付，于是人们不得不形成一个个群体来对抗大自然的威胁，来谋求个人无法获得或实现的生存与发展的机会、条件和目标。此时管理作为协调人群、使每个个体努力地工作、以便实现大家共同目标的活动就已经存在，而且成为成功的不可缺少的因素。尽管今日的人类已掌握了强大的科学技术，人类在自然界、在社会文化等方面的知识积累已十分丰富，人类在谋求自己的生存与发展方面已有很大的能力，甚至可以“克隆”人自己，但这仍然不意味着人群组织可以解散，管理可以变为个人管理自己的时间和事务。事实上，工业化带来的分工可提高生产效率的概念已深入现今人类社会的各个领域。筹划未来，协调社会成员的行为，挑战新问题已成为人类社会进步的必要环节，而

这些更离不开管理。

1.1.1 管理的定义

给管理下过定义的著名管理学家很多,科学管理之父泰罗就给管理下过这样的定义:管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。在泰罗的眼里,管理就是指挥他人能用其最好的工作方法去工作,所以他在其名著《科学管理原理》中就讨论和研究:第一,员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率?第二,管理者如何激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩?诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙教授对管理概念曾有一句名言:“管理即制定决策。”在西蒙教授看来,管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来、面对环境与员工时不断地作出各种决策,使组织的一切都可以不断运行下去,直到获取满意的结果,实现令人满意的目标要求。尽管泰罗和西蒙的名声在外,几乎所有的管理学教科书均要提及他们的观点和看法,但真正对管理的定义有重大影响的是法国人亨利·法约尔(1841~1925)。事实上自从亨利·法约尔在其名著《工业管理和一般管理》中给出管理的概念之后,它就产生了整整一个世纪的影响。法约尔认为,管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。计划包括预测未来和拟定一个行动计划;组织包括建立一个从事活动的双重机构(人的机构和物的机构);指挥包括维持组织中人员的活动;协调就是把所有的活动和工作结合起来,使之统一并和谐;控制则注意使所有的事情都按照已定的计划和指挥来完成。法约尔的这一看法使人相信当你在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时,你便是在进行管理,管理等同于计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔作为一位毕生从事企业管理的管理者,在其几十年的管理工作经历中悟出的管理要义,应该颇有实践的支撑,因此,他的看法也就颇受后人的推崇与肯定。美国商学院70年代使用频率很高的教科书是这样来定义管理的:“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各种活动。”这一定义虽然表面上与法约尔的表述不同,但两者的基点是一样的,即管理是一种活动,一种协调性活动。如果我们把计划、组织、指挥、协调、控制活动的目的放在一起考察的话,我们应该同意法约尔所说的五项要素都是协调他人的活动。

日本著名经营管理学学者占部都美认为:法约尔关于管理的定义仅说出了管理由计划、组织、指挥、协调和控制五项要素构成,而并未给管理确定统一的概念。乌尔里希则认为法约尔“没有确立一定的决定什么是管理、什么是组织的准则”。著名管理学家赫伯特·西蒙甚至提出了自己关于管理的定义以反驳法约尔的定义,“管理即制定决策”这一概念颇有知名度,但并非没有缺陷。假定把法约尔对管理的定义看作是古典

的,那么从这一古典定义中可以肯定的是:(1)管理是一种活动;(2)管理这种活动由五项要素即计划、组织、指挥、协调和控制构成。然而尽管确认了管理是一种活动,却没有给定是何种活动,而如果简单地把管理理解为计划、组织、指挥、协调和控制这些活动的总称的话,那么管理就成了一项具体的活动而失去了它统一的实质。管理应该有着比这种定义更广泛、更复杂的内涵与本质。首先,管理作为一种活动,一定是在一个特定组织、特定时空环境下发生发展直至结束,从时间的角度来看管理是一个动态过程,因为时空环境并不是静止的。其次,管理这种活动的发生是有目的的,绝非无目的的发生,那么该目的是什么呢?显然这与管理的出发者欲达成的目标相关,这一目标可以是组织的目标。再次,达成组织目标是需要资源的,但世界上资源有限,供给有价格,这就使得达成组织目标有一个成本与收益的比较,有一个投入与产出的衡量。根据上述讨论,我们可以给管理下一个统一的符合其实质的定义:管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是有效整合资源所必需的活动,故而它们可以归入管理的范畴之内,但它们仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式,因而他们本身并不等于管理,管理的核心在于对现实资源的有效整合。

1.1.2 管理的特性

管理是对组织的资源进行有效整合以达到组织既定目标与责任的动态创造性活动。自从有人群组织以来,便存在管理这一类活动,这类活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等,是因为它有其自己的特性:

1. 动态性

管理这类活动的动态特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织本身中进行,需要消除资源配置过程中的各种不确定性。因此管理不是停留在书面上的东西,它是现实实践中的操作。书面上的东西最多是管理实践的总结或理论的推演,它是一种静态的东西,学习管理需要学会书面上的东西,但更重要的是学会在什么样的状况下如何实施具体的管理。哈佛大学注重案例教学,表明了哈佛的教授们对管理真谛的一种认识。事实上,由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同,各个组织的目标与从事的行业不同,从而导致了每个组织中资源配置的不同性,这种不同性就是动态特性的一种派生,因此不存在一个标准的处处成功的管理模式。

2. 科学性

管理的动态特性并不意味着管理这类活动没有科学规律可循。管理活动尽管是动态的,但还是可将其分成两大类:一是程序性活动,一是非程序性活动。所谓程序性活动就是指有章可循,照章运作便可取得预想效果的管理活动。所谓非程序性活动就是指无

章可循，需要边运作边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同，但又是可以转化的，实际上现实的程序性活动就是以前非程序性活动转化而来的，这种转化的过程是人们对这类活动与管理对象规律性的科学总结，管理的科学性在这里得到了很好的体现。对新管理对象所采取的非程序性活动只能依据过去的科学结论进行，否则对这些对象的管理便失去了可靠性，而这本身也体现了管理的科学性。应当承认，没有系统学过管理理论的管理者也可能有成功的管理实践，只要他们的管理符合管理科学的要求。但是如果他们学习管理科学，能把自己相互的、感性的管理认识上升为理性的知识，就会在管理理论的运用上从不自觉转为自觉，知道为什么应当这么做，视野豁然开阔，这就是管理科学性的力量。

3. 艺术性

由于管理学家分别处于不同环境、不同行业、不同的产出要求、不同的资源供给条件等状况下，这就导致了对每一具体管理对象的管理没有一个唯一的完全有章可循的模式，特别对那些非程序性的、全新的管理对象，则更是如此，从而造成了具体管理活动的成效与管理主体管理技巧发挥的大小相关性很大。事实上管理主体对这种管理技巧的运用与发挥，体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。另一方面由于在达成资源有效配置的目标与现行责任的过程中可供选择的管理方式、手段多种多样，因此，在众多可选择的管理方式中选择一种合适的用于现实的管理，这也是管理主体进行管理的一种艺术性技能。一些系统学过管理理论但最初搞管理并不顺利的人，对管理的艺术性会有特别深刻的体会。实践告诉他们，了解管理原理和方法并不等于可以完全达到管理目的。管理必须随时注意情况的变化，讲究灵活性和独创性。成功的管理难以模仿，这是管理的艺术性决定的。

4. 创造性

管理的艺术性特征实际上已经与管理的另一个特征相关，那就是创造性。管理既然是一种动态活动，既然对每一个具体的管理对象没有一种唯一的完全有章可循的模式可以参照，那么欲达到既定的组织目标与责任，就需要有一定的创造性。管理活动是一类创造性的活动，正因为它是创造性的活动，才会有成功与失败的存在，试想如果按照程序便可管好的话，如果有某种统一模式可参照的话，那么岂非人人都可成功，成为有效的管理者？管理的创造性根植于动态性之中，与科学性和艺术性相关，正是由于这一特性的存在，使得管理创新成为必需。

5. 经济性

资源配置是需要成本的，因此管理就具有经济特性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本之上，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上的成本比较，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,因此选择不同资源供给和配比,就有成本大小的问题,这就是经济性的另一种表现。

管理的上述五个特性是相互关联的,是管理性质的五个不同方面的反映。管理的科学性和艺术性相互依赖,相互补充。管理的科学性揭示管理活动规律,反映管理的共性;管理的艺术性则揭示管理的个性。共性存在于个性之中,即管理的科学性包含在各种不同的管理之中,但每一种管理除了体现管理的一般要求,还有自己的特点。管理的科学性和艺术性从不同方面体现管理的要求。

1.2 管理的性质和职能

1.2.1 管理的性质

管理具有二重性,是马克思首先提出的,早在一百多年前,马克思就深刻地分析研究了资本主义企业管理的性质。他指出:“一切规模较大的直接社会劳动可共同劳动,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——所产生的各种一般职能。”(《马克思恩格斯全集》,第23卷,367页,北京,人民出版社,1972)同时他又说:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”(《马克思恩格斯全集》,第25卷,431页,北京,人民出版社,1974)马克思的这两段论述说明管理具有两种属性:自然属性和社会属性。

在生产管理中,管理的自然属性是与生产力相联系的,通过“指挥劳动”表现出来的、适应社会化生产要求的管理的一般属性。管理的这方面要求不因社会制度和社会文化不同而变化,主要受生产力发展水平的制约,反映生产力发展对管理的一般要求。例如,如何根据生产技术的提高,调整生产资料与劳动者的数量比例;如何有计划地培训员工,更新知识和技能,适应生产机械化、自动化、信息化的要求;如何根据分工协作原则,协调各个岗位、各个部门之间的关系;如何协调人与环境之间的关系,实现社会可持续发展等。

管理的社会属性是与生产关系、社会文化相联系的,通过“监督劳动”表现出来的、主要反映占主导地位的所有者的意志和利益要求的管理的特殊职能。无论何时何地,人们总是生活在一定的生产关系和社会文化之中,管理活动涉及人与人的关系,必然反映相关生产关系和社会文化的要求。不同的生产关系和社会文化使管理思想、管理目标和管理方式呈现不同的特色,使管理带有特殊的个性。从管理作用的方向角度看,

管理的这种社会属性无疑是维护和巩固相应生产关系和社会文化的有力工具。

肯定管理的社会属性甚至阶级属性，并不等于管理可以完全排斥或忽视非生产资料所有者的利益要求。因为任何社会活动都需要各种要素的参与和配合，包括生产过程中劳动者的配合。社会各个阶级、阶层、集团本来就是相辅相成的，不能以敌对的、你死我活的概念来理解和反映管理的社会属性。事实上，随着社会文明程度的提高，管理的社会属性中的公益程度也在不断提高。认识管理的二重性，有助于我们正确对待外国管理理论和方法，建立符合现代管理一般规律，并有本国特色的管理体制。在了解管理的自然属性后，可以消除顾虑，积极大胆地学习借鉴发达国家先进的管理经验和方法如在企业管理方面学习外国先进的公司管理结构，完善企业决策和监控体系等；在宏观调控方面学习外国以法治国的经验等。在明确管理的社会属性基础上，可以防止照抄照搬国外管理经验和方法，注意从本国国情出发，建设和完善各类管理体制。

管理二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是在一定的社会形式、社会生产关系下发挥作用；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面，两者又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

1.2.2 管理的职能

管理是一个过程，所有管理者为了实现预期目标都要从事一些相关联的活动。这些相互关联的活动我们称之为管理的职能。关于管理职能，不同学者的看法不尽一致，随着科技进步，管理活动的复杂化，管理的职能也在变化，如有人把决策、创新也视为职能，这也有一定的道理，管理职能是对管理职责与功能的简要概括。不同的管理学派对管理职能认识不一。管理职能的最早提出者法约尔认为，管理有计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。美国著名管理学家孔茨认为，管理的五大职能是计划、组织、人员配备、领导和控制。我国管理学界对管理职能的看法也不是一致，我们赞同把计划、组织、领导和控制作为管理的四大基本职能。

1. 计划职能

计划职能是指为实现组织的目的而研究组织活动的环境和条件，在此基础上做出决策，制定行动方案等一系列工作。管理活动按顺序排列总是先从计划开始，组织、领导和控制工作都应遵循计划的安排，属于计划的执行，计划决定着整个组织活动的方向，因此，计划职能是管理的首要职能。

为了使计划切合实际，使计划的行动所提供的产品和服务符合社会需要，计划工作

必须首先分析环境,了解社会需求和资源供应情况及其变动趋势。这是计划职能中的环境研究和预测工作。围绕环境研究和预测,需要分析外部环境可能提供的机会和造成的威胁,同时在与外部竞争对手的比较研究中,认清组织在资源拥有和利用上的优势与劣势。在外部环境和内部条件研究基础上,需要对未来行动的方向、目标和路径做出选择,这是计划职能中的决策工作。在没有做出决策之前,不可能有真正的计划。决策虽然贯穿管理的全过程,但计划阶段的决策特别重要。它从根本上决定着计划工作的质量,决定着整个管理的水平。制定行动方案,是形成书面形式计划的主要内容,实质是将决策的内容在时间和空间上分解到各个部门、各个层次和各个环节,使各种目标配有相关措施,落到实处。

2. 组织职能

组织职能是指为实现预定目标,根据计划安排,对组织拥有的各种资源进行制度化安排,包括组织设计、人员配置、组织变革与发展。

组织设计包括机构设计和结构设计。机构设计是根据计划安排的事务设置相关的岗位和职务,然后按一定标准组合这些岗位和职务,形成不同工作部门。结构设计是根据组织活动和环境特点,规定不同部门之间的相互关系。人员配置是根据各个岗位活动的要求以及组织成员的素质和技能特点,选拔适当的人员安置在相关的岗位上。具体涉及人员招聘、选拔、安置、培训、考核、定级、提升及薪酬策划等工作。人员配置中管理人员的选聘是组织工作的重心。组织变革是根据作业活动及其环境的变化,对组织机构和结构做必要的调整。这是消除组织老化、克服组织惰性、优化资源配置、实现组织中人与事动态平衡的需要,是确保组织活力、有效实现组织目标的需要。

3. 领导职能

领导职能是指领导者对组织成员施加影响,使他们以高昂的士气、饱满的热情为实现组织目标而努力,具体包括指导、沟通和激励等工作。

指导工作是领导者对下属的指点和引导,使他们明确方向和任务。具体指导方式包括以指令、指示形式指导和身先士卒、以身作则等形式指导。

沟通工作是领导者与同事或下属交流思想、互通信息、协调关系,在相互理解基础上求同存异,增强组织的凝聚力。沟通是消除隔阂,解决矛盾和冲突的有效途径。

激励工作是领导者把实现组织目标与满足个人需要有机结合起来,通过激励元素激发和强化下属工作的动力。

要有效发挥领导的作用,除进行以上指导、沟通和激励工作外,领导者还必须正确认识权力的性质和作用,努力提高自身素质,不断改善领导作风,从实际出发随机选择领导方式,并充分发挥领导集体的作用。

(4) 控制职能

控制职能是指管理者根据既定计划要求,检查组织活动,发现偏差,查明原因,采