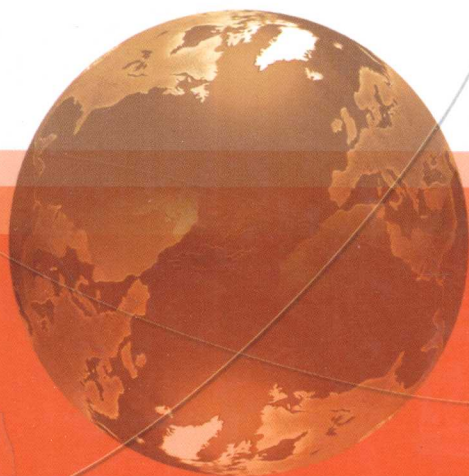




21 世纪高职高专规划教材

管理学原理



冯拾松 赵红英 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



21世纪高职高专规划教材

管理学原理

主 编	金华职业技术学院	冯拾松	赵红英
副 主 编	无锡职业技术学院	周桂瑾	
	浙江水利水电专科学校	刘 军	
	北京科技大学	束军意	
参 编	北京联合大学管理学院	李亚梅	
	河北机电职业技术学院	祁士闯	
主 审	北京科技大学	张满银	



机械工业出版社

本书是根据高等职业技术教育教学要求编写的。全书共 10 章, 主要内容包括: 管理学概论、组织文化与组织环境、管理理论的形成与发展、计划、组织、决策、激励、领导、控制、创新等。

本教材以适应高职高专教学改革需要、体现高职高专教材特色为目标。在内容上坚持实用性、针对性原则, 根据学生毕业后所需的管理技能来选择教学内容; 在形式上, 努力探索“讲、读、研、练”一体化的新型模式。

本书可作为 2 年制及 3 年制高等职业技术学院、高等专科学校、职工大学、业余大学、夜大学、函授大学、成人教育学院等大专层次的经济类、管理类各专业的管理学教材, 也可作为广大自学者及从事经济管理工作的人员的自学用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/冯拾松, 赵红英主编. —北京: 机械工业出版社, 2005.1

21 世纪高职高专规划教材

ISBN 7-111-15579-3

I. 管... II. ①冯...②赵... III. 管理学-高等学校: 技术学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 114359 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 余茂祚 封面设计: 饶 薇

责任编辑: 余茂祚 责任印制: 石 冉

保定市印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2005 年 1 月第 1 版. 第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5 · 6.75 印张 · 262 千字

定价: 18.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

21 世纪高职高专规划教材书目 (经管、财会和文法类)

高等数学 (文科用)	流通经济学	物流运输管理与实务
经济应用数学	国际投资	会计基础
应用文写作	国际贸易实务	基础会计学
经济法	国际贸易理论与实务	财务管理
经济法概论	国际金融	财务会计
经济学概论	国际商务	成本会计
C 语言程序设计	国际商务谈判	管理会计
	外经贸英语函电	会计电算化
法律基础	商务英语函电	会计模拟实验
税法	商务英语口语	会计实验
行政法	商务英语口语教学指要	财务报表分析
民法	推销学	新闻学理论教程
国际商法	消费心理学	广告学概论
法律基础英语	市场营销学	广告文案写作
办公自动化技术	市场调查与信息分析	构成学
电子商务	机电商品市场营销	
电子商务概论	网络营销	旅游学概论
计算机网络技术	汽车营销学	中国旅游地理
		旅游市场营销
管理学原理	保险学	酒店公关与营销
管理信息系统	证券投资学	饭店财务与管理
管理实践指南	证券交易实务	餐饮服务与管理
工商企业管理	中国税收	模拟客房实训教程
民营企业管理实务	中国税制及实务处理	模拟英语导游实训教程
统计学	审计学	
统计学及统计实务		
	公共关系原理及实务	物流技术基础
金融学概论	秘书学原理及实务	物流仓储与配送
宏观经济学	档案管理学	物流管理
微观经济学		

21 世纪高职高专规划教材

编委会名单

编委会主任 王文斌 郝广发

编委会副主任 (按姓氏笔画为序)

马元兴	王茂元	王明耀	王胜利	王锡铭
田建敏	刘锡奇	杨文兰	杨 飒	李兴旺
李居参	杜建根	余元冠	沈国良	沈祖尧
陈丽能	陈瑞藻	张建华	茆有柏	徐铮颖
符宁平	焦 斌			

编委会委员 (按姓氏笔画为序)

王志伟	付丽华	成运花	曲昭仲	朱 强
齐从谦	许 展	李茂松	李学锋	李连邨
李超群	杨克玉	杨国祥	杨翠明	吴诗德
吴振彪	吴 锐	肖 琬	何志祥	何宝文
陈月波	陈江伟	张 波	武友德	周国良
宗序炎	俞庆生	恽达明	娄 洁	晏初宏
倪依纯	徐炳亭	唐志宏	崔 平	崔景茂

总 策 划 余茂祚

策划助理 于奇慧

前 言

本书是根据教育部教高[2000]2号文件精神,由中国机械工业教育协会组织全国30多所院校精心编写的。全书以适应高职高专教学改革需要为出发点,以全面反映新知识、新信息为主要特色,努力从内容上、形式上有所突破和创新。在内容上,本书坚持实用性、针对性原则,根据学生毕业后所需的管理技能来选择教学内容;在编写方式上,除正文叙述外,还设置了“学习目标”、“小结”、“复习思考题”、“阅读资料”、“案例分析”、“实践练习”等内容,力求探索一种“讲、读、研、练”一体化的教材模式,以尽可能适应教师精讲、学生多练、“能力本位”的新型教学方式的需要。

本书由冯拾松、赵红英任主编,周桂瑾、刘军、束军意任副主编,北京科技大学的张满银担任主审,由冯拾松、赵红英统稿。具体分工为:第1章,第3章 金华职业技术学院的冯拾松;第2章,第10章 浙江水利水电专科学校的刘军;第4章 河北机电职业技术学院的祁士闯;第5章 无锡职业技术学院的周桂瑾;第6章,第7章 北京科技大学的束军意;第8章 金华职业技术学院的赵红英;第9章 北京联合大学管理学院的李亚梅。

本书在编写过程中,得到了机械工业出版社余茂祚、于奇慧编辑的指导和大力帮助,还参阅引用了有关著作和教材,并得到了金华职业技术学院专著、教材、书版基金的资助,因限于篇幅,未能全部列出。值此,向所有给予帮助的朋友和著作、教材的作者表示诚挚的谢意。

由于编写人员水平有限,加之本书对高职高专教材编写模式作了大胆的尝试,缺点和不成熟之处在所难免,恳切希望广大学者、同仁和使用本教材的师生提出批评和改进意见。

编 者

目 录

前言

第1章 概论.....1

1.1 管理、管理者、管理学.....1

1.2 管理的职能与性质.....7

1.3 管理学的研究对象和研究方法.....10

小结.....11

复习思考题.....12

阅读资料.....12

案例分析.....13

实践练习.....13

第2章 组织文化与组织环境.....14

2.1 组织文化.....14

2.2 组织环境.....19

2.3 组织对文化和环境的影响.....25

小结.....26

复习思考题.....27

案例分析.....27

第3章 管理理论的形成与发展.....31

3.1 管理思想的萌芽阶段.....31

3.2 古典管理学派的管理理论.....32

3.3 人际关系学说与组织行为学.....43

3.4 现代管理理论.....51

小结.....58

复习思考题.....58

阅读资料.....58

实践练习.....59

第4章 计划.....60

4.1 计划的类型及制定.....60

4.2 目标管理.....66

4.3 计划方法.....70

小结.....77

复习思考题.....77

案例分析.....78

第5章 组织.....79

5.1 组织概述.....79

5.2 组织结构的设计.....81

5.3 组织的类型.....95

5.4 组织的变革.....100

5.5 冲突处理.....104

小结.....106

复习思考题.....107

阅读资料.....107

案例分析.....108

实践练习.....110

第6章 决策.....111

6.1 决策原理.....111

6.2 决策过程.....112

6.3 决策类型.....115

6.4 决策方法.....117

小结.....126

复习思考题.....126

阅读资料.....127

案例分析.....127

实践练习.....128

第7章 激励.....129

7.1 激励概述.....	129	9.1 控制概述.....	162
7.2 激励理论.....	131	9.2 控制的基本过程.....	167
7.3 激励的方法.....	136	9.3 控制技术与方法.....	175
小结.....	139	小结.....	180
复习思考题.....	140	复习思考题.....	180
阅读资料.....	140	阅读资料.....	180
案例分析.....	141	案例分析.....	182
实践练习.....	143	实践练习.....	184
第8章 领导.....	144	第10章 创 新.....	185
8.1 领导与领导者.....	144	10.1 创新及其作用.....	185
8.2 领导理论.....	147	10.2 创新的内容.....	190
8.3 领导方式.....	150	10.3 创新理论.....	198
8.4 时间管理.....	157	10.4 激发创新.....	204
小结.....	159	小结.....	205
复习思考题.....	160	复习思考题.....	206
案例分析.....	160	案例分析.....	206
实践练习.....	161	实践练习.....	208
第9章 控制.....	162	参考文献.....	209

第1章 概 论

学习目标

1. 掌握管理、管理学的含义。
2. 理解管理者的分类及技能要求。
3. 了解管理者的角色理论。
4. 理解管理的职能、性质与作用。
5. 掌握管理学的特点及学习方法。

1.1 管理、管理者、管理学

历史进入到 21 世纪,社会经济生活正在发生巨大的变化。各种组织,尤其是经济性组织的竞争日益加剧,科技与管理这两个现代社会发展的车轮的作用更加突出。凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的集体都离不开管理。管理是一切有组织的活动必不可少的组成部分。随着科技进步的不断加快,管理对组织发展的作用越来越引起社会各界的重视。人们越来越重视社会各个领域和人类各种活动中存在的管理问题。本节主要阐述管理、管理者、管理学的基本含义以及三者之间的关系。

1.1.1 管理的含义

关于“管理”的含义,由于它是一个历史范畴,其范围极其广泛,研究学派又很多,所以有各种各样的解释。有关管理的定义很多,且有许多不同的说法,“科学管理之父”泰罗对管理是这样解释的,即“管理是确切地知道要干什么,并使人们用最好、最经济的办法去干”。法国早期管理学家法约尔(1841—1925)认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。现代著名管理学家孔茨则提出“管理是设计和维持一种环境,使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程”。美国另一位著名的管理学家罗宾斯给“管理”下的定义是:管理是同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。综上所述,我们对管理可以这样来定义,即管理就是在特定环境下,通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人、财、物和信息资源,以期更有效地达成组织目标的过程。这个定义可以从下面几个方面进一步理解:

1) 管理是在一定环境下进行的,不同的内外部环境要有不同的管理策略、手段和方法。

2) 管理的对象是组织的资源,包括人力资源、物力资源、资本资源、技术资

源、信息资源等。其基本对象是人。

3) 管理要紧紧围绕组织目标来进行, 既要注意效率, 又要注重效果。

1.1.2 管理者

在现代社会中, 存在着形形色色的组织。企业、社会团体、学校、医院、政府等都是组织。所谓组织, 是指由两个或两个以上的个人为了实现共同目标组合而成的、具有一定边界的有机整体。

任何组织都是由一群人组成的, 根据其在组织中的地位和作用不同, 组织成员可以简单地划分成两类: 操作者和管理者。

所谓操作者是指在组织中直接从事具体业务, 且对他人工作不承担监督职责的人。如工厂的工人、学校的教师、医院的医生、商店的售货员等。他们的任务就是做好组织所分派的具体的操作性事务。

所谓管理者是指在组织中指挥他人完成具体任务的人。如公司的经理, 学校的校长, 政府机关中的司长、处长、科长等, 有时也包括组织中各职能部门内的具有一定管理权的一般管理人员。管理者虽然有时也做一些具体的事务性工作, 但其主要职责是指挥下属工作, 其区别于操作者的一个显著特点就是管理者有下属向其汇报工作。

1. 管理者的分类 在一个组织中, 有各种各样的管理者, 按照不同的划分标准可以有不同的分类。

按照管理者在组织中所处的地位不同, 管理者可以分为:

(1) 基层管理者: 其主要职责是直接指挥和监督现场作业员, 保证完成上级下达的各项计划和指令。在工厂中, 基层管理者可能被称为监工、领班, 在运动队中可能由被称为教练的人担任, 在政府机关中是指科长、股长。基层管理者是组织中最下层的管理者, 他们主要关心的是具体任务的完成。

(2) 中层管理者: 其主要职责是贯彻高层管理者所制定的大政方针, 指挥基层管理者的活动。中层管理者可能享有部门或办事处主任、车间主任、分厂厂长、地区经理、系主任、部门经理、科长、处长等头衔。他们通常根据上级的指示, 把任务进行具体分配, 通过基层管理者的努力去带动第一线的操作者完成各项任务。他们注重的是日常管理事务。

(3) 高层管理者: 其主要职责是对组织负有全面责任, 主要侧重于决定有关组织的大政方针, 沟通组织与外界的交往、联系。公司的总经理、学校的校长、医院的院长等都是高层管理者。高层管理者往往对一个组织的成败至关重要。因此, 高层管理者应该很少从事具体的事务性工作, 把主要精力和时间放在组织全局性或战略性问题的考虑上。

高层、中层、基层管理者的划分是相对的, 组织范围不同、规模不同, 管理者所处的地位就不同, 职责也不同。

此外，按照管理者所从事的工作领域还可以把管理者分为综合管理者和专业管理者。综合管理者是指负责管理整个组织的全部活动的人；而专业管理者的管理活动仅仅涉及组织中的某一类职能，如生产、营销、人事、财务等。

2. 管理者的技能 管理者要在不同的环境中扮演好自己的角色，必须具备一定的管理技能。一般而言，管理者应当具备三种基本技能，即：技术技能、人际技能和概念技能。

(1) 技术技能：技术技能是指使用技术完成组织任务的能力，即从事自己管理范围内的工作所需的技术和方法，也称专业技术能力。对管理者来说，虽然没有必要成为精通某一领域技能的专家，但还是需要了解并掌握与之相关的基本技能，以便更好地了解情况，更有效地与技术人员进行沟通，从而对其所管辖范围内的业务活动和管理工作进行具体指导。技术技能对基层管理者特别重要。

(2) 人际技能：人际技能是指与人共事、激励或指导组织中的各类员工或群体的能力。主要包括表达能力、协调能力和激励能力。从某种意义上说，管理者的活动是围绕着人进行的，因此怎样和组织内外的各种人打交道，对外争取到有利的合作，对内与上下左右实现有效的沟通，是所有高、中、基层管理者必须掌握的基本技能。

(3) 概念技能：概念技能是指洞察既定环境复杂程度的能力和减少这种复杂性的能力，即要在复杂多变的环境中纵观全局，辨清各种要素，抓住问题的实质，权衡利弊和风险程度，作出正确的决策。实际中，越是高层的管理者，越要经常面临复杂而混乱的环境，所作的决策往往无先例可循，因此更需要具备概念技能。

以上3种管理技能，所有的管理者都应具备，不同层次的管理者，对管理技能有不同的要求，如图1-1所示。

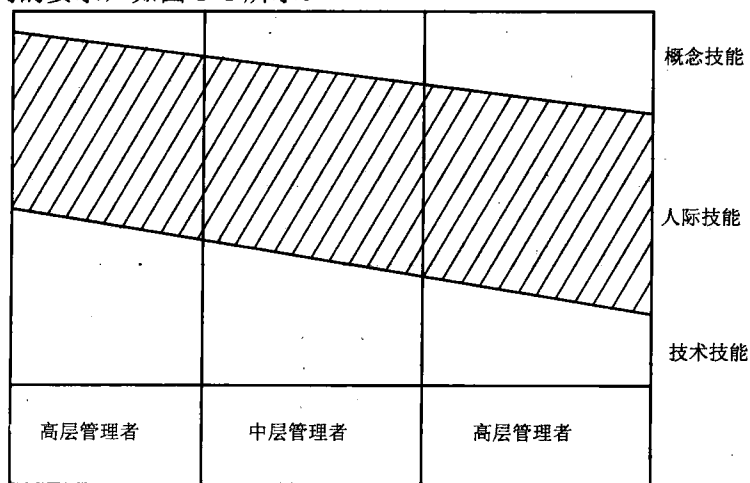


图 1-1 管理者技能要求图

3. 管理者的角色 20 世纪 60 年代末期, 加拿大的管理学家亨利·明茨伯格通过对 5 位总经理的工作进行的深入研究, 提出了管理者角色理论。明茨伯格的结论是, 管理者扮演着 10 种不同的, 但却是高度相关的角色。管理者的角色指的是特定的管理行为范畴, 这 10 种角色可以进一步组合成三个方面: 人际关系、信息传递和决策制定。见表 1-1。

表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特 征 活 动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑, 必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接受访者, 签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属, 负责人员配备、培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络, 向人们提供恩惠和信息	发感谢信, 从事外部委员会工作, 从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息 (其中许多是即时的), 以便透彻地了解组织与环境作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告, 保持私人接触
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员—有些是关于事实的信息, 有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观念	举行信息交流会, 用打电话的方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息; 作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议, 向媒体发布信息
决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会, 制定“先进方案”以发起变革, 监督某些方案和策划	制定战略, 检查会议决议执行情况, 开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时, 负责采取补救行动	制定战略, 检查陷入混乱和危机的时期
9. 资源分配者	负责分配组织和各种资源 事实上是批准所有有重要的组织决策	调度、询问、授权, 从事涉及预算各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

人际关系角色指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。当学院的院长在毕业典礼上颁发毕业文凭时, 或者工厂领班带领一群学生参观工厂时, 他们都在扮演着“挂名首脑”的角色。此外, 所有的管理者都具有领导者的角色, 这个角色包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员。

管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员。明茨伯格把这种角色描

述成与提供信息的来源接触, 这些来源可能是组织内部或外部的个人或团体, 销售经理从人事经理那里获得的信息属于内部联络关系; 当这位销售经理通过市场营销协会与其他公司的销售执行经理接触时, 他就有了外部联络关系。

信息传递角色指所有的管理者在某种程度上, 都从外部的组织或机构接受和收集信息。典型的情况是: 管理者通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化, 竞争对手可能正打算干什么, 等等, 明茨伯格称此为监听者角色。管理者还起着向组织成员传递信息的通道的作用, 即扮演着传播者的角色; 当他们代表组织向外界表态时, 管理者是在扮演“发言人”的角色。

决策制定方面的角色, 明茨伯格把它分为 4 种角色:

- 1) 作为企业家, 管理者发起和监督那些将改进组织绩效的新项目。
- 2) 作为混乱驾驭者, 管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题。
- 3) 作为资源分配者, 管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任。
- 4) 当管理者为了自己所在组织的利益与其他团体议价和商定成交条件时, 他们是在扮演“谈判者”的角色。

大量后续研究检验都确认了明茨伯格管理者角色理论的有效性, 在组织的任何一个层次上, 管理者都扮演相似的角色。但是, 不同层次的管理者扮演的角色的侧重点是不同的。传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人角色, 对于高层管理者要比基层管理者更重要。相反, 领导者角色对于基层管理者, 要比中、高层管理者更重要。

另外, 上述研究也表明, 所有的管理者都从事一些非纯属管理性的工作, 即并非管理者从事的每一件事情, 都必须是管理工作的基本组成部分。

1.1.3 管理学

1. 管理学的概念 管理学是研究在社会化大生产的条件下, 管理活动中各种现象及其规律的科学。管理学是一门研究一般管理理论、管理原理和管理方法的科学。管理学正式形成于 20 世纪 50 年代, 其代表作是美国管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈于 1955 年出版的《管理学原理》, 该书于 1976 年第 6 版时更名为《管理学》。20 世纪 60 年代以来, 管理学受到各国管理学界的广泛重视, 从而形成了各种各样的管理流派。

2. 管理学的特点

(1) 管理学是一门不精确的科学: 管理学不同于自然科学有着明确的因果关系、确定的结论或结果, 因为管理工作的影响因素众多, 而这些因素又大都不可控, 没有固定的规律可循, 尤其是管理工作要与各种各样的人打交道, 其变数更大。但是, 这不影响管理学成为科学。经过这些年的探索和总结, 已经形成了反映管理过程客观规律的理论体系, 拥有一套成熟的预测、分析管理问题的方法, 可以用许多方法定义、分析和度量各种管理现象, 对实践具有较强的指导意义和

应用价值。如果管理者能够灵活运用管理学的知识、技术和方法,就能够把管理工作做好。如果管理者对管理学的知识、技术和方法生搬硬套,那么就不能成为优秀的管理者。

(2) 管理学是一门综合性科学:管理学的领域十分广阔,美国出版的《管理百科全书》认为,管理学是把自然科学和社会科学探索的成果加以改造而成为我们时代最高成就的惟一科学。确实,管理过程的复杂性、动态性和管理对象的多样性决定了管理所要借助的知识、技术和方法的多样化。因而管理学的研究必然涉及众多学科,主要有哲学、经济学、社会学、生理学、心理学、伦理学、人类学、法学、数学、信息科学、控制科学、系统科学等。管理学的综合性,要求管理者具有广博的知识,只有如此才能对管理问题应付自如。

(3) 管理学是一门实践性很强的科学:管理学的基本原理、原则、方法都来源于实践,是实践的结晶。管理学学习和研究的目的是指导实践。所以,管理学会随着实践的发展而不断发展,对实践的指导价值也会越来越大。要成为合格的管理者,除了要掌握管理学的基本知识外,更要努力同实践相结合,在实践中不断地磨练、积累管理经验。

(4) 管理学是一门发展中的科学:管理学的建立和发展有其深刻的历史渊源。管理学虽然作为一门学科只有几十年的时间,但管理理论已经历了许多不同的历史发展阶段,在每一个历史阶段,由于历史背景不同,便产生了不同的管理理论,具体内容我们将在第3章加以阐述。应该说,这些理论,有些已经过时,有的仍在发挥作用。但总的来说,管理学与其他学科相比还是一门非常年轻的学科,还处于不断更新、完善的大发展之中。同时,作为一门与社会、经济和科技发展紧密相联的学科,也必将随着社会经济的发展和科学技术的进步而进一步发展。

3. 管理学的学习方法 明确了管理学的研究对象和特点,还要了解学习和研究管理学的具体方法。下面简要介绍一下几种主要的方法。

(1) 历史法:任何管理现象都不是孤立的,都有它产生的历史背景及其发生、发展过程。对管理学的某一种理论、某一个定义、某一项规律的研究,都应放在一定的历史条件下,从其发生和发展的过程中去考察,才能掌握它的来龙去脉,了解其实质所在。同时,学习和研究管理学还要有发展的观点,要充分明确管理学中诸多知识的历史局限性和今后发展变化的空间,要有创新意识,用创新思路去学习和研究管理问题。

(2) 比较法:这里是指在学习和研究管理学的过程中要通过横向比较来研究不同因素、地区、部门、单位、学派、人物的管理思想和管理经验,找出和认清管理的一般规律。没有放之四海而皆准的管理理念、管理方法和管理经验,关键是通过学习、比较,从中悟出管理的真谛而为我所用,达到学习和研究管理学的

最佳境界。

(3) 案例分析法: 管理学具有很强的实践性。这是指通过对真实案例的阅读、分析、讨论, 从中领会管理学的有关理论和方法, 找到解决问题的答案。案例分析法可以培养学习和研究者的信息获取、分析问题、论述辨析等方面的能力, 在反复分析中, 举一反三, 由此及彼, 在看似缓慢的自我参与过程中带来管理思维的升华。

(4) 综合法: 在学习和研究管理学的过程中, 要把有关事物、现象、原理或对象的关系分解为各项组成因素, 并把这些因素有机地、符合逻辑地、整体地结合起来。既包含联合、综合, 又包含分析和分解。管理学本身就是一门综合性的科学, 需要分解和综合; 管理学的很多问题的研究也需要分解和综合, 这样使我们在学习和研究过程中既能看到“树木”, 也能看到“森林”。

1.2 管理的职能与性质

1.2.1 管理的职能

管理的职能是指管理所具有的作用和功能。管理是一个抽象的概念, 只有通过管理者的活动, 管理才具有具体的内容。因此, 管理的职能也就是指管理者的管理工作。管理工作是一项综合的、系统的、动态的工作。划分管理的职能, 只是为了从理论上清楚地描述管理工作的整个过程。将管理工作划分为不同的活动, 并不意味着这些独立的管理活动是互不相关、截然不同的, 每一职能尽管侧重于管理的某一侧面, 但它们在内容上是相互交叉、密切相关的。

最早比较系统地提出管理职能的是法约尔。20 世纪初期, 法约尔提出, 所有的管理者都履行着五种管理职能: 计划、组织、指挥、协调和控制。美国学者戴维斯认为, 管理的职能是计划、组织和控制。美国学者吉利克 1937 年在《管理科学论文集》中, 提出了著名的“七职能说”。他认为, 管理的职能是计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。哈罗德·孔茨则主张把管理的职能分为计划、组织、人事、领导和控制。综上所述, 关于管理职能的划分, 至今还未有统一的看法。由于管理学是一门发展中的科学, 随着社会、经济的发展, 管理的内容、方法、侧重点也不一样, 管理的职能是随着社会的发展而发展的。在西方管理理论发展的第一阶段, 即古典管理理论, 人们将管理工作侧重于技术和物质, 强调实行严密的计划、指挥和控制。自从霍桑试验以后, 管理理论进入第二发展阶段, 人的因素受到重视, 人员激励成为一项重要的管理工作。在现代社会发展的背景下, 人员激励更为重要, 成为组织发展的决定性因素之一。

通过以上的归纳和分析, 我们将管理职能划分为: 计划职能、组织职能、指挥职能、控制职能和协调职能。本书将围绕这五大职能进行论述。

1. 计划职能 这是管理的首要职能, 是指工作或行动之前, 确定目标和拟定

实现目标方案的过程。西方管理学家把它比喻为在人们所处的地方与要去的地方之间铺路架桥。当然这里的“计划”是广义的概念，它包括调查研究、预测未来、确定目标、选择方案，规定实现目标的方法、步骤、手段、途径等等。

计划工作是为事物未来的发展规定方向和进程，因此，重点要解决好两个基本问题：一是目标的确定。目标选择不对，计划再周密、具体也是枉费心机，这是计划的关键。二是进程的时序。事物发展都有一定的规律和顺序，先做什么，后做什么，同时做什么，不能错位，这是计划的准则。否则，就像俗语说的那样，“鞋子穿在袜子里”，整个计划根本就没有什么可行性。

2. 组织职能 管理的组织职能就是把管理要素中的人、财、物，按目标要求合成一个协调的整体。它有两个基本要求：一是按目标要求设置机构、明确岗位、配备人员、规定权限、赋予职责，并建立一个统一的组织系统。二是按实现目标的计划和进程，合理地组织人力、物力、财力，并保证它们在数量和质量上相互匹配，以取得最佳的经济效益和社会效益。组织职能实际上是管理的组织保证功能。

3. 指挥职能 指挥是发令调度的意思。管理的指挥职能就是运用组织权限，发挥领导的权威作用，按计划目标的要求，把所有的管理对象集合起来，形成一个高效的指挥系统，保证人、财、物在时间上和空间上相互衔接。指挥是一种带有强制性的管理活动。管理者主要通过命令、指示等形式，调控管理对象的行为，使千百人的意志行为服从于一个权威的统一意志，保证全体成员按整体要求履行职责，全力以赴完成任务，不折不扣地实现管理目标。管理对象对命令、指示必须闻风而动，雷厉风行，令行禁止，准确及时，保证各项管理活动在空间上并存、时间上有序。

4. 控制职能 控制职能是指对计划执行情况不断进行监督检查，发现问题后，及时采取纠正偏差的措施，以保证原定目标顺利地实现。控制必须具备三个基本条件：①有明确的执行标准。如数量、定额、指标、规章制度、政策等。②及时获得发生偏差的信息。如报表、简报、数据、原始记录、口头汇报等。③有纠正偏差的有效措施。缺少任何一个条件，管理活动便会失去控制。

5. 协调职能 协调职能是管理过程中带有综合性、整体性的一种职能。它的功能是保证各项活动不发生矛盾、重叠和冲突，以建立默契的配合关系，保持整体平衡。它是管理本质的体现，保证各个管理层次和管理部门心往一处想、劲往一处使。协调职能包括垂直协调和水平协调、内部协调和外部协调。协调与指挥不同，协调不仅可以通过指令，也可以通过调整人际关系、疏通环节、形成共识等途径来实现平衡。

管理的五大基本职能，各自发挥着独特的功能和作用，但它们并不是割裂分开的，而是密切联系的。它们是围绕着管理目标而构成的有机整体，这就是管理

职能的整体性。其关系如图 1-2 所示。

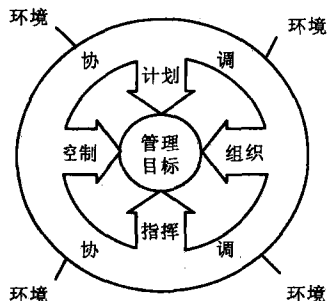


图 1-2 管理的五大基本职能

1.2.2 管理的性质

1. 管理两重性 管理具有两重性。这是由生产过程本身的两重性决定的。由于生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体，决定着管理也具有组织生产力与协调生产关系的两重功能，从而使管理具有两重性。

管理两重性原理。一方面，管理是人类共同劳动的产物，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理同生产关系、社会制度相联系，具有社会属性。

管理的自然属性。也称管理的生产力属性或管理的一般性。在管理过程中，为有效实现目标，要对人、财、物等资源合理配置，对产供销及其他职能活动进行协调，以实现生产力的科学组织。

这种组织生产力的管理功能，是由生产力引起的，反映了人同自然的关系，故称为管理的自然属性。它只受生产力决定，而与生产关系、社会制度无关。在历史的发展过程中，不随社会形态的变化而变化，具有历史长期性，故又称管理的一般性。例如，一些资本主义企业所采用的现代化管理的方法与技术，在社会主义企业管理中，只要适用，是完全可以应用的。

管理的社会属性，也称管理的生产关系属性或管理的特殊性。在管理的过程中，为维护生产资料所有者利益，需要调整人们之间的利益分配，协调人与人之间的关系。这是一种调整生产关系的管理工作。它反映的是生产关系与社会制度的性质，故称为管理的社会属性。管理的社会属性是由管理所处的生产关系和社会制度的性质决定的。在历史发展的过程中，不同社会形态下，管理的社会属性体现着统治阶级的意志，带有明显的政治性。故管理的社会属性又称为生产关系属性或管理的特殊性。社会主义企业管理与资本主义企业管理的区别也主要反映在管理的社会属性上。资本主义企业管理是为了维护资本主义生产关系，是资本家榨取工人创造的剩余价值的一种手段；而社会主义企业管理则是在维护社会主