



国家人事部/中国企业联合会
全国现代管理领域专业技术人才知识更新工程

现代管理公需专修教材

企业管理基础工作创新

—— 理论·实务·案例

现代管理领域知识更新教材编写委员会

CREATION ON FUNDAMENTAL MANAGEMENT FOR

BUSINESS



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

全国专业技术人才知识更新工程
现代管理公需专修教材

企业管理基础工作创新

——理论·实务·案例

杨杜 刘斌 / 主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理基础工作创新/杨杜、刘斌主编. —北京:
经济管理出版社, 2007.9

ISBN 978-7-5096-0048-1

I. 企... II. 杨... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 139976 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张永美

技术编辑: 杨玲

责任校对: 超凡

787mm×1092mm/16

19.75 印张 437 千字

2007 年 9 月第 1 版

2007 年 9 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0048-1/F·48

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

全国专业技术人才知识更新工程 现代管理公需教材专家委员会名单

名誉主任：袁宝华 陈锦华

主任：张彦宁

执行主任：陈兰通

副主任：（按姓氏笔画排序）

孙树义	张国有	张瑞敏	邵 宁	陈光复	陈佳贵
郑海航	秦家铭	常德传	谢企华	鲁冠球	戴光前

委员：（按姓氏笔画排序）

尹援平	王化成	王远枝	王基铭	刘冀生	刘明忠
刘海燕	孙文杰	朱继民	张维迎	张承耀	李京文
李建明	杨 杜	周放生	郑明身	曹明新	黄津孚
韩岫岚	魏 卓				

全国专业技术人才知识更新工程 现代管理领域教材编写委员会名单

名誉主任：陈兰通

主任：尹援平

副主任：于武

编委：(按姓氏笔画排列)

于启武	牛琦彬	王关义	王西麟	王鲁滨	王伟光
邓荣霖	冯丽云	刘冀生	刘光明	刘丽文	何 瑛
吴冬梅	汪 平	张承耀	张世贤	张映红	张晓文
李慧才	杜胜利	杜莹芬	苏景兰	杨世伟	沈志渔
远松山	周绍朋	周小虎	郑明身	郑文堂	姚福喜
荆学民	赵景华	赵树基	高 键	梁复鑫	黄津孚
黄如金					

前 言

2006年3月,《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》中明确提出了实施“专业技术人才知识更新工程”的战略任务,国家人事部按照这一要求,以更新知识和提升能力为目的,针对全国专业技术人才在现代管理领域等重要专业技术领域,开展大规模的以知识更新为内容的继续教育活动。中国企业联合会作为牵头部门之一,负责现代管理领域专业技术人才知识更新的组织实施。

实施现代管理领域专业技术人才知识更新工程的重要一环是教材体系的建设。为此,中国企业联合会在国家人事部的指导下,组建了有代表性、权威性、专业性的由有关专家、学者、企业家组成的专家指导委员会和教材编写委员会。他们从我国专业技术和管理人员的实际需求出发,把握知识更新的特征,历时一年,完成了教材的设计、编写并形成了系列教材体系。

现代管理教材体系是由“全国现代管理领域专业技术人才知识更新工程”《教学指南》和《公需教材》、《公需专修教材》、《专修教材》、《参考教材》等四方面组成。它们之间既相对独立又相互依托,既独领一面又互为补充。《公需教材》是以企业管理理论体系为基础,将现代管理领域的前沿理论、技术、方法,按照系统要求认真筛选出24个章节科目,归纳在“新环境、新视野”、“新理论、新思维”、“新方法、新工具”三个模块之中,形成一本现代管理知识更新培训主教材。现代管理知识更新《公需专修教材》是针对跨行业的通用专业(岗位)的需求,对《现代管理公需教材》所列章节科目有选择地进行展开、细化和补充。教材内容以“新经验、新实践”为重点,理论和实践相结合,收入许多管理创新成果和国内外企业实践案例,突出实用性,对培养企业各专业管理岗位的专业技术人才有很强的针对性,为提升他们在管理方面的学习能力、创新能力和实践能力提供了方便之门和快捷通道。《公需教材》、《公需专修教材》是参加现代管理领域知识更新工程学员的



必选教材。《现代管理知识更新公需专修教材》目前共有 13 册。

本书共分八章，第一章是企业管理的基础工作概述。探讨了企业管理中的基础工作与非基础工作的区别和基础工作的过去、现在和未来。第二章是计划的基础工作。在介绍了什么是计划及其基础工作之后，从历史的角度探讨了过去以定额为中心的计划基础，现在以经营预算和目标管理相结合的计划方式，以及将来靠全面预算管理牵引的业务发展模式。第三章是组织的基础工作。在定义了组织及其基础工作之后，先后展开了工作（岗位）分析、现场管理的班组建设和未来知识型企业的组织与分工为线条的组织的基础工作创新分析。第四章为人员配备的基础工作。包括人员甄选：标准方法的不断创新；人员培训：培训体系的科学走向；人员考核：从主观评价到绩效管理；人员薪酬：基础工资体系的日趋合理，明确了与人员配备相关的管理基础工作的过去、现状和未来趋势。第五章是领导的基础工作。从领导的用时、用信、用语和修身等角度探讨了做一个成功的领导者所必须做好的基础工作内容和基本技能。第六章是控制的基础工作。涉及了基于信息的控制、基于全面预算的控制、基于流程的控制模式和计量鉴定与计量管理、设备物资管理等内容。第七章是决策的基础工作。主要探讨了基于标准化的决策，基于制度化的决策，基于流程化的决策和基于量化的决策。第八章是企业管理基础工作的评价。为了使管理者自我诊断评估企业的管理基础工作的状况，介绍了管理基础工作评价的内容和基本方法。书中采集了大量有关企业管理基础工作的案例，供读者参考和讨论，以便引发更多更全面的思考。

《公需专修教材》在编写过程中，组织者和编写人员广泛征求了不同行业、企业的意见，经过了教材编写委员会和科研院所专家学者等多方面的评估审核。期待着这套教材能够为知识更新工程实施，为建设一支宏大的、高素质的管理人才队伍起到积极的、应有的作用。

全国专业技术人才知识更新工程
现代管理领域教材编写委员会
2007年9月8日

目 录

第一章 企业管理的基础工作概述	1
本章提要	1
章首案例：海尔基础管理的实践——OEC 管理体系	1
第一节 企业管理及其基本职能	3
一、管理的变迁	4
二、管理者的角色	7
三、管理职能和管理过程	10
第二节 企业管理中的基础工作与非基础工作	12
一、对管理基础工作的六种认识	12
二、按职能划分的管理基础工作与非基础工作	16
三、企业管理基础工作的六大特点	18
第三节 基础工作的过去、现在和未来	24
一、管理理论和实践中基础管理的发展	24
二、中国企业的基础管理经验	28
三、基础管理工作的未来	36
本章案例：海油工程“蓝疆”号的三基工作	39
第二章 计划的基础工作	43
本章提要	43
章首案例：南京地铁的定额管理	43
第一节 计划及其基础工作	45
一、如何理解计划	45
二、计划的基础工作	48
第二节 过去：以定额为中心的计划基础	51
一、定额管理概述	51
二、劳动定额	51
三、物料定额	54



第三节	现状：经营预算和目标管理相结合的计划方式	57
一、	目标管理	57
二、	计划预算管理	61
第四节	创新和发展：全面预算管理牵引的业务发展	69
一、	全面预算管理	69
二、	基于信息系统的预算体系	76
本章案例：	某大型钢铁集团的标准成本制度	76
第三章	组织的基础工作	81
本章提要		81
章首案例：变化的岗位设计		82
第一节	组织及其基础工作	84
一、	什么是组织	84
二、	什么是组织工作	84
三、	组织的基础工作	88
第二节	工作（岗位）分析：泰罗留给我们的遗产	90
一、	工作（岗位）分析在组织管理中的应用	90
二、	工作岗位分析的内容	92
三、	工作（岗位）分析的程序与方法	93
四、	工作（岗位）分析的结果：岗位说明书	97
第三节	现场管理的班组建设	100
一、	班组建设的灵魂——培养杰出班组长	100
二、	现代班组基础管理——“五到”管理法	103
三、	班组基层文化建设	105
第四节	创新和发展：知识型企业的组织与分工	106
一、	知识型企业组织分工的特点	107
二、	知识型企业的细胞——团队	111
本章案例：	酒泉钢铁公司“动态劳动管理机制”的建立及运行	115
第四章	人员配备的基础工作	119
本章提要		119
章首案例：Google 中国区总裁李开复的人才观		119
第一节	人员配备及其基础工作	121
一、	人员配备的含义和内容	121
二、	人员配备的基础工作	121
第二节	人员甄选：标准方法的不断创新	128
一、	人员甄选的标准	128
二、	人员甄选方法	132



第三节	人员培训：培训体系的科学走向	134
第四节	人员考核：从主观评价到绩效管理	137
	一、从主观评价到绩效考核	138
	二、绩效考核	139
	三、从绩效考核到绩效管理	144
第五节	人员薪酬：基础工资体系的日趋合理	147
	一、基础工资体系的历史发展	147
	二、岗位工资制（职位薪酬体系）	148
	三、技能薪酬体系	149
	四、能力薪酬体系	152
	五、宽带薪酬：薪酬结构的升级	154
	本章案例：罗芸与老马的绩效考核分歧	157
第五章	领导的基础工作	161
	本章提要	161
	章首案例：DELL 公司的激励之道——“太太式培训”	161
第一节	领导的基础工作	162
	一、领导的含义	162
	二、领导的基础工作与非基础工作	163
第二节	用时	164
	一、时间掌控	165
	二、高效开会	169
第三节	用信	174
	一、日常工作中的信息沟通	174
	二、非常时期的信息沟通	181
第四节	用语	184
	一、谈话	184
	二、演讲	187
	三、谈判	189
第五节	修身	192
	一、知识修养	192
	二、素质修养	193
	本章案例：沃尔玛的沟通管理	194
第六章	控制的基础工作	199
	本章提要	199
	章首案例：中航油事件	199
第一节	控制及其基础工作	200



一、控制的内涵	200
二、控制的实现形式	202
三、控制的基础工作	203
第二节 基于信息的控制	204
一、信息和信息技术	204
二、信息管理的演进过程	205
三、管理信息系统的核心思想	207
四、基于现代信息系统的企业控制方法	208
第三节 基于全面预算的控制	209
一、全面预算执行控制主体的建立	210
二、预算控制的重点	210
三、预算的调整和追加	212
第四节 基于流程的控制	212
一、流程概述	213
二、业务流程的范围和特点	213
三、基于流程的战略目标控制	214
第五节 计量鉴定与计量管理	216
一、有关计量的基本概念	216
二、过去：以车间班组活动为主的检测计量	217
三、现在：建立企业级的计量管理体系	218
第六节 设备物资管理	221
一、物资管理	221
二、设备管理	224
本章案例：某航空股份有限公司的预算控制	226
第七章 决策的基础工作	231
本章提要	231
章首案例：海信空调项目的科学决策过程	231
第一节 决策及其基础工作	234
一、决策的含义	235
二、决策的基础工作和非基础工作	238
第二节 基于标准化的决策	241
一、认识标准化管理	242
二、企业标准化体系	247
三、标准化建设方法	253
四、企业标准化管理创新	253
第三节 基于制度化的决策	257
一、对企业制度建设的认识	257



二、企业制度建设方法	258
三、企业制度创新	260
第四节 基于流程化的决策	262
一、管理流程化的含义	262
二、业务流程设计和优化	263
第五节 基于量化的决策	265
一、认识量化管理	266
二、推进企业量化管理的方法	267
本章案例：巨人的教训——从决策的角度进行分析	268
第八章 企业管理基础工作的评价	273
本章提要	273
章首案例：咨询公司的管理诊断方法	273
第一节 企业基础管理工作评价内容	274
一、基础管理的三个评价维度	274
二、公司层整体评价	276
三、业务职能层评价	278
第二节 企业基础管理工作评价方法	282
一、结构化访谈法	282
二、问卷调查法	284
三、文件分析法	290
本章案例：某大型国企 ERP 系统实施	291
参考文献	295
后 记	299

第一章 企业管理的基础工作概述

● 本章提要

何为企业管理的基础工作？企业管理的基础工作在管理职能中的位置和作用如何？企业管理的基础工作是如何演变发展的？我们会在本书各个章节中系统回答这几个问题。本章将结合对管理理论和管理实践发展历程的整体回顾，以及对管理者、管理职能、管理过程的简要探讨，对于企业管理的“基础工作”进行定义、阐述和说明。

企业管理的基础工作是指企业管理者在计划、组织、人员配备、领导、控制、决策等管理职能和管理过程中，为了保证稳定、有效、持续地实现组织目标，而不得不提前或预先做好的工作。基础工作与基层工作存在紧密联系但并不相同，中高层管理中同样有基础工作。本书以为，体现管理科学性和定量管理的工作是基础工作，提高效率、重视过程的工作是基础工作，体现和加强管理者技术技能和人际技能的工作是基础工作。

● 章首案例：海尔基础管理的实践——OEC 管理体系

海尔集团是中国本土迅速成长的企业集团，其管理水平和由此带来的核心竞争力，得到了充分的认可。其中，海尔的 OEC 管理体系具有突出的特点。

所谓 OEC 管理法是指：全方位地对每天、每人、每事进行清理和控制。OEC 管理法的另外一种表述是：日清日高制度——日事日毕，日清日高。企业每天所有的事有人管，做到控制不漏项、事事有人管、人人都管事、管事凭效果、管人凭考核。企业每个人都有管理、控制的内容，并依据工作标准对各自控制的事项按预定的计划执行，每天把实施结果与计划指标对照、总结、纠偏，达到全过程控制的目的。每天的工作每天完成，每天的工作要清理并有所提高。

OEC 管理由企业目标系统、日清系统和激励机制组成，其基本结构如图 1-1 所示。

具体来说，可以分别从以下三个方面了解 OEC 的作用机制：

首先是目标系统，它是指企业发展的方向和要达到的目的。海尔在实施企业目标管理时，将企业的总目标分解为各部门的目标，各部门再把它的目标细化为每个人的具体目标，所以，目标细化之后，每个人的工作都是具体而定量的。比如，冰箱车间、办公室、材料仓库有 2964 块玻璃，每一块玻璃规定由谁负责擦拭。另外，海尔还把冰箱生产分解为 156 道工序、545 个作业。《质量价值手册》明确地规定了作业标准和动作、个

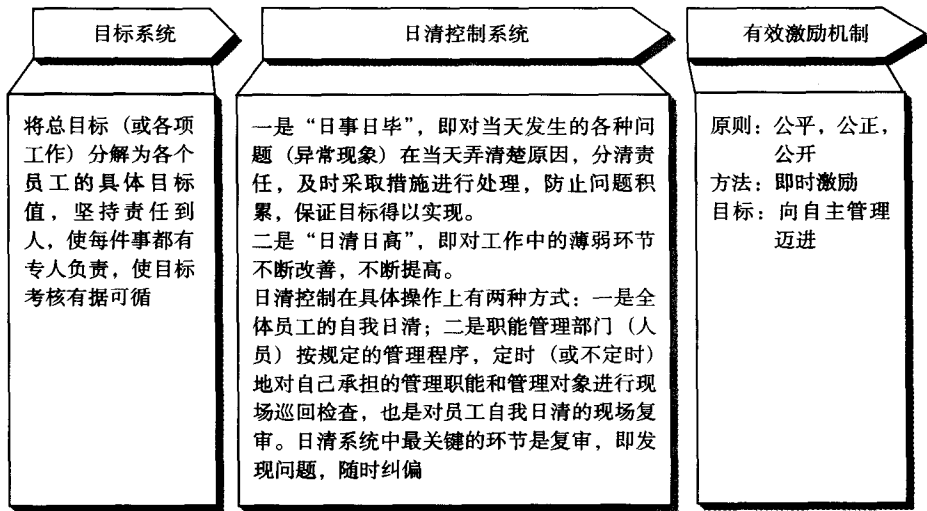


图 1-1 海尔 OEC 管理基础结构图

人责任和奖罚，在海尔内部，从管理者到员工，每个人每天要事先清楚应该做什么、按什么样的标准执行、干到何种程度、领取什么报酬等。

其次是日清系统，其目的在于支持目标系统的实现。张瑞敏说：“在中国的企业中，最令人头痛的事是，无论什么规章制度，实行 3 个月后就渐渐地缺乏约束力了。比如把桌子擦干净这项简单的工作，谁都会干。可是在中国企业里人们往往看到这样的现象，今天擦干净了，明天马马虎虎擦一擦，后天就不擦了。每天怎样能够做好简单的事情，是中国工厂管理的难题。”

日清包括两个方面：一是日事日毕。即对当天发生的各种问题，当天调查原因，分清责任，及时采取措施进行处理，防止问题积累，保证目标得以实现。如员工每天填写 3E 卡，每天工作结束后，从产量、质量、物耗、工艺、安全、文明生产、劳动纪律七个方面进行自我总结，并计算当日工资填入 3E 卡，交给班长。在员工清扫、整理完自己的工作岗位后，下班回家。班长每天核对员工 3E 卡，并公开日薪。二是日清日高，对工作中的薄弱环节不断改善、不断提高。要求职工从质与量每天提高 1%，70 天后工作水平就可以提高一倍。

日清系统中最关键的环节是复审。没有复审，工作中布置不检查，便达不到预期效果。海尔在现场设立“日清栏”，要求管理人员每天每两小时巡查一次，将发现的问题及处理措施填在“日清栏”。如果连续 3 次发现不了问题，就要提高目标值。此外，管理人员每天要整理和分析生产线的运行情况，将问题所在、责任者、改善和解决对策等，填写在“管理者日清表”上，每天向上级汇报。海尔集团的经营干部及职能部门要进行定期或不定期的检查。

最后是激励机制。它是日清控制系统正常运转的保证条件。在激励方法上，海尔更多地采用及时激励的方式。如管理者巡检生产线时，使用红色和黄色的质量管理价值卷，进行瞬间管理。红卷代表正激励，黄卷代表负激励。无论红卷还是黄卷都是一式二



联，一份交给被激励员工，一份交给劳资科。到月末，劳资科将员工的质量管理价值卷汇总后移交给财务科，财务科再根据员工 3E 卡片及质量管理价值卷，计算好工资发给员工。

海尔 OEC 管理体系的成功实践，有力地说明了企业基础管理体系对企业竞争力的重要支撑作用。在这一点上，可以引用张瑞敏的观点，那就是“对于企业，第一步应该是把企业的基础管理工作做扎实，否则就是有了好的机制、有了先进的设备，同样滑下来”。

第一节 企业管理及其基本职能

金茂大厦是上海市的地标，也是中国改革开放成果的标志。这座由中国上海对外贸易中心股份有限公司独家投资 5.6 亿美元建设的一座 88 层的超高层大厦，建筑高度 420.5 米，建筑面积 28.9 万平方米，是目前世界第三、中国第一高楼，从竣工之日起就受到全国乃至全世界的关注。这座大厦的建成，也标志着中国的建筑达到了国际先进水平。同时，包括金茂大厦在内的上海浦东成片摩天大厦，代表着中国建设和城市建设的国际竞争力。

高楼万丈平地起，在人们赞叹经济发展的成就和金茂大厦一览众山小的气势时，经常忽略了一个问题，那就是：是什么原因造就了这座高耸入云的大厦？当然，运用先进的建筑技术是非常重要的原因，但是其根本性的原因是金茂大厦的建设是在牢固的基础上层层建设起来，让我们看下面的数据：

(1) 金茂大厦基坑面积近 2 万平方米，基坑开挖深度约 20 米，主楼基础承台为 4 米厚。13500 立方米的 00 高标号大体积混凝土，主楼泵造混凝土高度达到 382.5 米。

(2) 金茂大厦基础钢管桩的数量为 1062 根。这是迄今为止地下桩基工程的中国之最。钢管桩的直径为 609~914mm，埋入地下的深度达 47~83.5m，总用钢量为 1.8 万吨。

上千根密布的钢桩、数万吨混凝土支撑着金茂大厦巍峨的气势，牢固的基础承载和支持着金茂大厦难以比拟的高度。基础工程的大部分深埋地下，总是默默无闻，容易被遗忘。但它却是建筑的根本和根基，“基础不牢，地动山摇”，说的就是这个道理。

从建筑联想到企业管理，两者有很多相似之处。如何才能使企业具备竞争力，像金茂大厦一样进入国际领先的行列？这是很多企业管理者思考的问题和追求的目标。我们经常学习国际优秀企业，学习他们的战略思考、领导力开发、流程再造、组织变革、先进的管理理论和实践，以及不断创新的管理词汇，经常使企业管理者应接不暇。相反，我们却经常忽视了是哪些基本的、基础性的因素造就了这些国际优秀企业的竞争力。新的管理理念固然起到了重要作用，而使这些理念不断发挥作用的那些基础管理要素，可能才是我们需要长期学习和关注的目标。

本书就是想通过对这些埋于地下、藏于外表之下的管理基础要素进行分析，通过对管理职能的新角度剖析，通过对这些管理基础要素发展演变路径的分析，力求为企业管



理者提供一个学习和做好企业管理基础工作的新框架。

一、管理的变迁

(一) 管理——盲人摸象带来的困惑

要弄清管理的基础工作，不得不从弄清什么是管理开始。因为这关系到不同时期管理基础工作的不同内容及其创新。

什么是管理？至今还没有一个统一公认的定义，也许这就是管理本身的特征所致，不同时代的背景、不同国家和地区的社会和文化、不同类型的组织（或者说企业）特征、同一企业的不同发展阶段，都导致管理学者和管理者对管理的不同理解，这使得今天呈现在我们面前的是一个纷繁的管理世界：管理学者的各种观点和主张，眼花缭乱的企业优秀经验，有些令人茫然不知所从。

几十年前，管理大师孔茨为了给丛林般盘根错节、纵横交织的管理理论和流派分别贴上一个比较适当的标签，将到他为止的管理学，按研究方法或角度的不同分成了 11 大类，我们现在都称之为“管理的丛林”。

“盲人摸象”可以比较确切地反映我们面临的所谓“管理”：

第一个盲人摸到大象的躯干就说它像堵墙；第二个盲人摸到大象的腿就说它像根柱子；第三个盲人摸到大象的鼻子就说它像根粗绳子；第四个盲人摸到大象的耳朵就说它像个大簸箕。每一个盲人所摸到的都是同一头大象，他们所得出的不同认识取决于他们各自所站的不同位置。管理学者们在研究管理时得出不同的理论和观点，同样是因为他们所依据的经验或思维范式不同。现实中的管理者也是因为自己的经验领域不同，所持思维范式和价值观不同，从而提出不同的管理观点，也形成了不同的管理经验。

但是，我们的迷惑之处在于，作为一个特定的企业，面对这样的“丛林”，究竟该如何选择适合自己的前进路径呢？“条条大路通罗马”，是因为这些道路都是经过详细规划的，而且对于企业管理这个领域，这个假设本身就难以成立。企业管理的实践者，总是感到自己越是进入到“丛林”深处，学习的管理理论和管理经验越多，越感到身处迷官不知去向；或者是投入资源，多种管理努力得不到回报，转来转去回到起点；或者是改来改去，学不成西施，变成东施。

还有，“丛林”虽然纷杂，但有没有一些共性的、基础的因素可供借鉴？它们是什么？“环抱之木，生于毫末”，不同的管理理论和管理实践，都是源于特定的现象、假设和观念，在这些丛林的分支里面，我们希望能够找到这样的共通性，或者是一些基本的标准，从而可以帮助企业实实在在地向前跨出一步。

“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。要想找到适合前进的路径，发现丛林树木的共同基础，我们必须站在一个更高更全面的位置，从系统性的角度，用历史发展沿革的观点，来全面审视管理的发展及其变化规律，从中发现我们的结论。



(二) 管理：三个重要发展阶段

管理理论的产生比经济理论大约晚了100多年。一般人们认为，管理理论产生于19世纪末或20世纪初。按照通常的分法，管理理论分为古典管理理论、行为科学理论和当代管理理论。这样的三种划分，同时也代表着企业管理的三个重要发展阶段，正是因为不同的阶段中，企业环境、管理特征、业务模型发生了重大的变化，才使得这些不同的管理理论对推动当时的企业业绩提高和发展成长，起到了非常重要的作用。

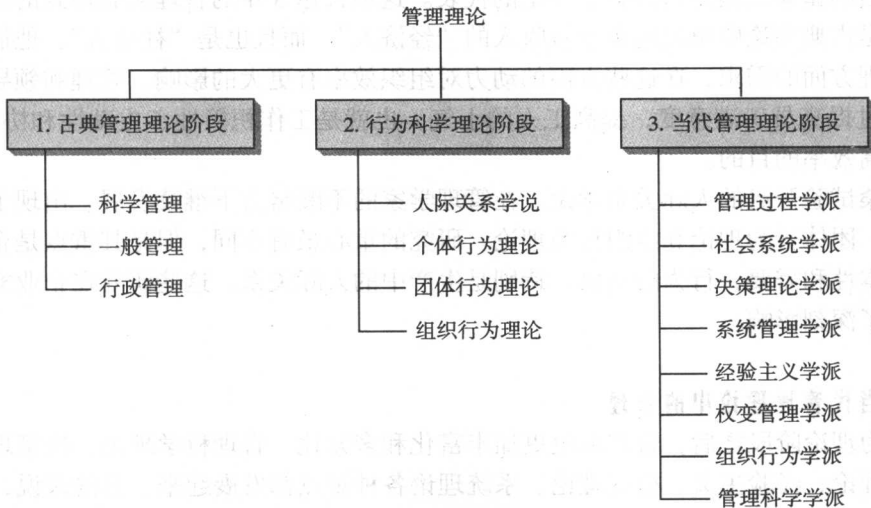


图 1-2 管理理论发展阶段及分支示意图

1. 古典管理理论中的管理

古典管理理论的代表是以科学管理为基础的。泰罗制的基本内容是从研究工厂一线操作得出的。科学管理的中心问题是提高效率，方法就是合适且技术熟练的工人，把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来，加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出完成这项工作所需要的总时间，据此确定一个工人“合理的日工作量”，这就是所谓的工作定额原理。为了提高劳动生产率，必须为工作挑选第一流的工人。要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化，这就是所谓标准化原理。为了鼓励工人努力工作、完成定额，需要实行刺激性的计件工资报酬制度。

泰罗时期关心一线的操作人员，是基于当时的单体工厂制的企业发展阶段。其后，随着工厂的不断扩大，公司出现，以法约尔为代表的职能管理思想出现。这时，开始提出区分企业管理的职能和基本活动，比如法约尔指出企业中包括六种基本活动：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动。管理活动居于核心地位，它的职能又包括计划、组织、指挥、协调和控制五项。

以科学管理理论和管理过程与管理组织理论为代表的古典管理理论强调科学性、精密性、纪律性，它的广泛流传和实际运用，大大提高了生产效率。