

基础管理学

Jichu Guanlixue

主 编 焦 强

副主编 罗 哲 米德超 李彦恒

销售热线 8008699865 或
0286631855 或 文翔皓羊
杨海93459 联瑞98349 董青伟
四川大學出版社



四川大学出版社

XUE GUAN LI
J I C H U

基础管理学

Jichu Guanlixue

副主编 罗 哲 米德超 李彦恒



责任编辑:刘 珺
责任校对:蒋姗姗 李思莹
封面设计:米茄设计工作室
责任印制:杨丽贤

图书在版编目(CIP)数据

基础管理学 / 焦强主编. —成都: 四川大学出版社,
2007.1

ISBN 978-7-5614-3639-4

I. 基... II. 焦... III. 管理学—高等学校—教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 007719 号

书名 基础管理学

主 编	焦 强
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-3639-4/C·174
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	18
字 数	338 千字
版 次	2007 年 1 月第 1 版
印 次	2007 年 1 月第 1 次印刷
印 数	0 001~4 000 册
定 价	25.00 元

版权所有◆侵权必究
此书无本社防伪标识一律不准销售

◆读者邮购本书,请与本社发行科
联系。电 话:85408408/85401670/
85408023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
◆网址:www.scupress.com.cn

目 录

第一章 管理与管理学	(1)
第一节 管理的内涵与特性	(1)
一、管理的由来	(1)
二、管理的内涵	(2)
三、管理的特性	(4)
第二节 管理的职能与性质	(6)
一、管理的职能	(6)
二、管理的性质	(9)
第三节 管理者	(12)
一、管理者的类型	(12)
二、管理者的角色	(14)
三、管理者的技能	(17)
第四节 管理学的研究对象和方法	(18)
一、管理学的研究对象	(18)
二、管理学的研究方法	(19)
第二章 管理理论的形成与发展	(21)
第一节 西方早期的管理思想	(21)
一、发展背景	(21)
二、代表人物及其管理思想	(23)
三、早期管理思想的主要特点	(27)
第二节 科学管理理论发展阶段	(28)
一、科学管理理论产生的背景	(28)
二、泰罗的管理思想	(30)
三、法约尔的一般管理理论	(33)

四、韦伯的行政组织理论	(37)
五、科学管理理论的回顾	(39)
第三节 行为科学管理理论发展阶段	(40)
一、行为科学的产生	(40)
二、梅奥与霍桑实验	(41)
三、行为科学管理理论的主要理论	(48)
四、行为科学管理理论的回顾	(51)
第四节 现代管理理论发展阶段	(51)
一、管理过程学派	(52)
二、社会系统学派	(54)
三、决策理论派	(57)
四、数量管理科学学派	(59)
五、权变学派	(60)
六、现代管理理论新的发展情况	(61)
七、现代管理理论的回顾	(66)
第五节 中国传统的管理思想	(67)
一、中国传统管理思想产生的历史背景	(67)
二、中国传统管理思想的具体内容	(68)
第六节 中国现代管理思想	(72)
一、中国现代管理思想形成的历史背景	(72)
二、计划经济时期的管理思想	(73)
三、市场经济时期的管理思想	(74)
四、中国现代管理思想发展的新趋势	(77)
第三章 管理的基本原理	(78)
第一节 管理原理概述	(78)
一、管理原理的概念	(78)
二、管理原理的特征	(78)
三、研究管理原理的意义	(79)
第二节 系统原理	(80)
一、系统原理的含义	(80)
二、系统原理的要点	(81)
第三节 人本原理	(83)
一、人本原理的概念	(83)
二、人本原理的要点	(83)

第四节 责任原理	(85)
一、责任原理的概念	(85)
二、责任原理的要点	(85)
第五节 能级原理	(88)
一、能级原理的概念	(88)
二、能级原理的要点	(88)
第六节 效益原理	(90)
一、效益原理的概念	(90)
二、效益原理的要点	(91)
 第四章 管理的基本方法	(94)
第一节 管理方法	(94)
一、管理方法概述	(94)
二、管理方法的作用	(94)
三、管理方法的分类	(95)
第二节 法律方法	(96)
一、法律方法概述	(96)
二、法律方法的特点	(97)
三、法律方法的作用	(97)
四、法律方法的正确运用	(98)
第三节 行政方法	(98)
一、行政方法概述	(98)
二、行政方法的特征	(99)
三、行政方法的作用	(100)
四、行政方法的正确运用	(100)
第四节 经济方法	(101)
一、经济方法概述	(101)
二、经济方法的特征	(103)
三、经济方法的作用	(103)
四、经济方法的正确运用	(104)
第五节 教育方法	(104)
一、教育方法概述	(104)
二、教育方法的特点	(105)
三、教育方法的作用	(106)
四、教育方法的正确运用	(106)

第五章 决 策	(109)
第一节 决策概述.....	(109)
一、决策的概念.....	(109)
二、决策的特征.....	(109)
三、决策的类型.....	(110)
第二节 决策与环境.....	(112)
一、一般环境.....	(112)
二、特定环境.....	(115)
第三节 决策理论简介.....	(117)
第四节 决策的原则及程序.....	(120)
一、决策的原则.....	(120)
二、决策的程序.....	(121)
第五节 决策的方法.....	(125)
第六节 计划的编制与实施.....	(127)
一、计划工作的性质.....	(127)
二、计划的类型.....	(128)
三、计划编制.....	(130)
第六章 组 织	(134)
第一节 组织概述.....	(134)
一、组织的含义	(134)
二、组织的基本特征.....	(135)
三、组织工作的任务.....	(135)
第二节 组织结构.....	(136)
一、组织结构的含义.....	(136)
二、组织结构特性.....	(136)
三、组织结构影响因素.....	(137)
四、组织结构的基本类型.....	(138)
第三节 组织结构设计.....	(145)
一、管理幅度与管理层次.....	(145)
二、部门划分.....	(146)
三、职权划分.....	(146)
四、组织结构的设计原则.....	(147)
五、组织结构设计的程序.....	(148)

六、人员配备·····	(149)
第四节 组织力量整合·····	(153)
一、直线与参谋·····	(153)
二、授权·····	(155)
三、集权与分权·····	(156)
四、正式组织与非正式组织·····	(158)
第五节 组织变革·····	(159)
一、组织衰老与对策·····	(159)
二、组织变革的原因·····	(161)
三、组织变革中的变量·····	(162)
四、组织变革的种类·····	(163)
五、组织变革的实施·····	(164)
六、组织变革的展望·····	(166)
第七章 领 导·····	(170)
第一节 领导概述·····	(170)
一、领导的概念·····	(170)
二、领导与管理的区别和联系·····	(171)
三、领导者权力的构成·····	(172)
四、领导的作用·····	(173)
第二节 领导理论·····	(174)
一、领导特质理论·····	(174)
二、领导行为理论·····	(177)
三、领导权变理论·····	(181)
第三节 激励·····	(186)
一、激励的概念·····	(186)
二、激励的过程·····	(187)
三、激励理论·····	(188)
四、激励的原则和方法·····	(195)
第四节 沟通·····	(199)
一、沟通的概念·····	(199)
二、沟通的要素·····	(200)
三、沟通的作用·····	(200)
四、沟通的类型·····	(201)
五、有效沟通·····	(201)

第五节 领导原则与领导艺术·····	(204)
一、领导原则·····	(204)
二、领导艺术·····	(205)
第八章 控 制·····	(212)
第一节 控制概述·····	(212)
一、控制的含义·····	(212)
二、控制的必要性和作用·····	(213)
三、控制的内容·····	(214)
第二节 控制的类型·····	(215)
一、事前控制、现场控制和事后控制·····	(216)
二、直接控制和间接控制·····	(218)
三、集中控制、分散控制和分层控制·····	(218)
四、正式组织控制、非正式组织控制和自我控制·····	(219)
第三节 控制过程·····	(220)
一、确定控制标准·····	(221)
二、衡量工作成效·····	(224)
三、纠正偏差·····	(226)
第四节 控制方法·····	(228)
一、预算控制·····	(228)
二、非预算控制·····	(229)
第五节 如何实施有效控制·····	(232)
一、有效控制的原则·····	(232)
二、有效控制的基础和前提·····	(233)
三、提高控制效率的措施·····	(234)
第九章 创 新·····	(237)
第一节 创新概述·····	(237)
一、创新的内涵·····	(237)
二、创新的特征·····	(238)
三、创新与维持的关系及其作用·····	(239)
第二节 创新的种类和内容·····	(240)
一、创新的种类·····	(240)
二、创新的内容·····	(242)

第三节 创新的原则和过程	(246)
一、创新的原则	(246)
二、创新的过程	(247)
第四节 创新活动的组织	(249)
一、正确理解和扮演“管理者”的角色	(250)
二、创造促进创新的组织氛围	(250)
三、制定有弹性的计划	(250)
四、正确地对待失败	(251)
五、建立合理的奖励制度	(251)
第十章 伦理道德	(256)
第一节 伦理道德概述	(256)
一、伦理道德的内涵	(256)
二、伦理道德的特性	(257)
三、伦理道德的重要性	(258)
第二节 伦理管理的特征及影响因素	(258)
一、伦理管理的特征	(258)
二、伦理管理的影响因素	(259)
第三节 伦理道德的企业管理作用	(261)
第四节 伦理管理的社会经济功能	(264)
一、伦理道德资本及特点	(264)
二、伦理道德在经济发展中的作用	(266)
三、伦理管理对市场经济发展的作用	(268)
第五节 改善伦理行为的途径	(269)
一、挑选高道德素质的员工	(269)
二、建立基本伦理守则	(270)
三、在伦理方面以身作则	(270)
四、对员工进行伦理教育	(270)
五、提供正式的保护机制	(271)
参考书目	(273)
后 记	(275)

第一章 管理与管理学

人类是群体性的社会动物，有了人类就有了管理活动。人类从事的一切活动，都必须依靠集体进行。组织和协调集体活动就需要管理。所以，管理活动与人类社会生产活动一样具有普遍性和广泛性。怎样才能实行有效的管理，是人类社会一直以来所关注的问题。历代学者和实践家们对管理活动所进行的探索研究，是人类知识宝库中一颗璀璨的明珠。

第一节 管理的内涵与特性

一、管理的由来

自从有了人类就有了管理活动。因为人是社会动物，人们所要从事的活动，无论是社会活动还是生产活动，都必须依靠集体来进行，而要组织和协调集体活动就需要管理。

原始人在狩猎时，常常由一群人来捕杀一头猎物。因为他们认识到这是单个人无法做到的，只有靠集体的力量，同心协力，才能达到既保全自己，又捕获猎物的目的。在这种情况下，往往就需要大家配合行动。组织这种相互配合的活动实际上就是最早期的管理，尽管当时他们还没创造出“管理”这个词。

随着生产力的发展，管理思想也在发展。原始社会的生产力水平非常低下，当时的管理水平也与之相适应。随着生产力的不断发展和社会的进步，管理思想有了很大的发展，世界上的许多文明古国也对早期管理思想的发展作出了突出的贡献。

早在公元前 5000 年左右，古埃及人就建造了世界七大奇迹之一的金字塔。要完成这项巨大的工程是非常艰难的，其中包含了大量的管理工作，如组织人力进行计划与设计、在没有先进运输工具的条件下组织搬运、合理进行人力分工等。这些工作不仅需要许多技术方面的知识，更需要许多管理经验。

在公元前 2000 年左右,古巴比伦王汉穆拉比曾经颁布过一部法典,全文共有两百多条,其中对人的活动作了许多规定,如个人财产怎样受到保护、百姓应遵守什么规范等等。这里涉及了许多的管理思想。

古希腊也留下了许多宝贵的管理思想。在公元前 370 年,一位希腊学者对劳动分工作了这样的描述:“在制鞋工厂中,一个人负责缝鞋底,另一个负责剪裁,还有一个人负责制造鞋帮,再由一个人负责把各部件组装起来。这里所遵循的原则是:一个从事高度专业化的人一定能把工作做好。”他的这一管理思想与科学管理创始人泰罗的一些思想非常接近,尽管他们的时代相差两千多年。

中国也是一个历史悠久的文明古国,在管理思想的发展中,同样占有重要的历史地位。

早在两千多年前的春秋战国时期,杰出的军事家孙武所著的《孙子兵法》十三篇,篇篇都闪烁着无限智慧的光芒。“知己知彼,百战不殆”这句话就是书中一个典型的例子。它强调了要充分了解我方和敌方的实际情况,掌握客观规律,才能取得最后的胜利。像这样的辩证策略在书中比比皆是,甚至有许多思想在今天仍值得我们借鉴。日本和美国的一些大公司都把《孙子兵法》列为培训经理的必读书籍。

我国现在还流传着田忌赛马的故事。虽然这个故事发生在春秋战国时期,但其中所包含的管理思想可以看做是现代管理对策论思想的雏形……

人类很早以前的活动中就蕴涵了许许多多管理思想,其中有很多都是现代管理思想的雏形。管理是人类活动的重要组成部分,管理是否恰当,是否得力,在很大程度上决定着社会组织的兴衰成败。事实上,无论人们从事何种职业,他们都是在不同程度上参与管理,如管理国家、管理某项工作、管理家庭等。因此,我们有必要认真地学习管理学。

二、管理的内涵

什么是管理呢?这是每一个初次接触管理的人首先遇到的问题。大家都知道,管理存在于许多特殊的领域,有旅游管理,行政管理,企业管理,经济管理以及各种行业、部门和过程的管理。虽然对这些领域的管理都有专门的学科进行研究,但是只要我们稍加分析就不难发现,这些专门的学科有着许多共同的研究问题,如人、财、物的计划与组织问题,如何领导和激励员工等等。总体来说,这些专门的学科都体现出管理这一含义,本书所要研究的也正是这种一般意义的管理。直到目前为止,关于管理还没有一个完全统一的定义。其原因也是容易理解的,不同背景的人在研究管理时的出发点不同,所以,他们对管理所下的定义也就不同。

强调工作任务的人认为：“管理就是由一个或几个人来协调其他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果。”这种定义的出发点在于：在社会中，人们之所以形成各式各样的组织和集团，是由于集体劳动所能够取得的效果是个人劳动无法取得的，或者仅在很小的规模上花很长的时间才能取得。美国的阿波罗登月计划曾经聚集了几万名科学家、数家企业为其研究、设计和制造。如此巨大的项目所需要的知识是任何人都无法全面掌握的，更谈不上具体实现这项计划了。即便是对于如盖房这种相对比较简单的工作来说，仅仅凭借个人去做也只是局限在一个很小的规模上，而且要花费相当长的时间才有可能完成。总而言之，组织活动扩大了人类的能力范围，但是，要想真正收到这种集体劳动的效果，必须有一个先决条件，即集体中成员的活动协调一致。这就需要一种专门的活动——管理。

强调管理者个人领导艺术的人认为：“管理就是领导”。该定义的出发点在于：任何组织都有一定的组织结构，在这些结构的各个关键点上是不同的职位，占据这些职位的是一些具有特殊才能或品质的人，这些人被称为领导者；在组织中进行的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的，组织活动的结果，所达到目的的程度，取决于这些领导者个人领导活动的有效性。所以，持这种观点的人认为，管理就是领导。

强调决策作用的人认为：“管理就是决策”。狭义地说，决策即作出决定。广义地说，决策是一个过程，它包括收集、整理资料，提出两个或多个备选方案，评价备选方案，找出最优方案以及跟踪检查方案的执行情况，并根据反馈信息及时作出调整等阶段。他们认为，任何一项组织工作的成败都取决于决策的好坏；如果决策错误，那么执行得越好，所造成的危害越大；因此管理就是决策。其时有许多著名的管理学先驱都持这种观点，例如，诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙教授关于管理的内涵曾有一句名言：“管理即制定决策。”在西蒙教授看来，管理者所要做的一切工作归根到底是在面对现实与未来、面对环境与员工时不断作出各种决策，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。

从不同的角度来看，管理一词还有许多定义，它们都能够从某些方面说明管理的一些属性。本书认为，管理是一种服务，管理是通过各种职能活动为企业的生产活动提供服务的。因此，本书采用如下定义：

管理是指在一定的环境和条件下，为了达到组织的目标，通过决策、组织、领导、控制、创新等五大职能活动来集合和协调组织内的人力、物力、财力、信息、时间等资源的服务过程。

这一定义有四层含义：

第一层含义是，管理活动的实施必须要考虑组织所处的环境，这里的环境

既包括宏观环境也包括微观环境。因为组织是基于环境而生存的，正所谓“皮之不存，毛将焉附”，任何一个方面的环境变化都会对组织的正常运转产生影响。所以，组织要主动调节自身的状态，积极地适应环境变化，以求得组织的正常顺利发展。

第二层含义是，管理者在进行管理时主要是通过决策、组织、领导、控制和创新这五项基本活动来实施的。在进行管理的过程中，管理者可能会采用一种也可能是几种活动同时进行，它们是一个组织在正常的管理过程中不可缺少的要素，所以这五项活动又被称为管理的五大基本职能。

第三层含义是，管理者通过采用五项基本职能来协调人力、物力、财力等方面的资源，以期实现组织的目标。一个组织要有成效，必须使组织中的各个部门以至个人的活动达到同步化与和谐化，组织中人力、物力和财力的配备也同样要同步和谐，只有这样才能均衡地达到多元的组织目标。一个以冰箱为其主要产品并且管理良好的企业，其在人力、设备、厂房和资金的使用方面都应有一个适当的比例，对每个部门、单位甚至个人在什么时间做什么，何时完成，都有严格的规定，这样才能保证用较低的成本，生产出高质量的冰箱。这就如同一支配合良好的乐队，尽管大家各自演奏自己的音调，配合起来则是一首美妙的交响曲。

第四层含义是，管理的最终目的是更好地实现组织的目标。协调人力、物力、财力资源是为了使整个组织活动更加富有成效，更好地完成组织目标，这是管理活动的根本目的，也是一个组织存在的意义。企业是一个经济实体，它的存在必定有一个目的。在为社会作一些贡献，实现其社会意义和价值之外，企业也要追求本身的目标，实现自己作为一个经济实体存在的意义。

三、管理的特性

管理是对组织的资源进行有效的整合以达到组织既定目标与责任的动态创造性活动。自从有人类组织存在以来，便存在着管理这一类活动。这类活动不同于文化活动、科学和教育活动等等，是因为它有其自身的特性。

（一）综合性

由于管理活动异常复杂，并且需要针对随时变化的情况及时作出调整，因此，作为管理者仅掌握一方面的知识是远远不够的，只有具备广博的知识面，才能对各种管理问题应付自如。以企业为例，厂长要能够处理有关生产、销售、计划和组织等方面的问题，他就要熟悉工艺、预测方法、计划方面和授权的影响因素等等，这里面包括了工艺学、统计学、数学、政治学、经济学等的內容。而最主要的是，厂长要处理企业中与人有关的种种问题，如劳动力的配置，工资、奖励，调动人员积极性和协调各部门的人际关系等，这些问题的解

决又有赖于心理学、人类学、社会学、生理学、伦理学等学科的一些知识和方法。管理活动的复杂性、多样性决定了管理的综合性，这是管理的一大特性。

（二）动态性

管理活动的动态性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。学习管理需要学习书本上的东西，但更重要的是要学会在什么样的状况下如何实施具体的管理，并且根据具体的变化作出适当的调整。实际上，由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同，各个组织的目标与所从事的事业不同，从而导致了每个组织中资源配置的不同性。这种不同性也是动态性的一种派生，因此不存在一个标准的处处成功的管理模式。

（三）科学性

虽说管理是动态的，但并不意味着管理这类活动没有科学规律可循，仍然可以将其分成两大类：程序性活动和非程序性活动。所谓程序性活动就是指有规律可循，并且只要照章运行便可取得预想效果的管理活动。而所谓非程序性活动是指无章可循，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。其一，程序性活动正是从以前的非程序性活动转化而来的，这种转化过程正体现出人们对这类活动与管理对象规律性的科学总结。其二，对于新管理对象所采取的非程序性活动也只能依据过去的科学总结来进行，否则对这些对象的管理便失去了可靠性，而这个过程本身也体现了管理的科学性。

（四）艺术性

管理既是一门科学，同时也是一门艺术。由于管理的对象分别处于不同的环境、不同的行业，有着不同的产出要求、不同的资源供给状况，这就导致了对每一个具体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，现时更是如此，从而使得具体管理活动的成效与管理主体管理技巧发挥的大小的相关性很大。事实上管理主体对这些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，由于达成同一管理目标有多种管理方式、管理手段，因此，如何在众多管理方式中选择一种合适的用于现实管理中，也是管理主体进行管理的一种艺术技能。艺术性这种东西更多地取决于人的天赋与直觉，是一种非理性的东西，因此，管理有时也是一种非理性的活动，而这恰恰是管理的艺术所在之处。

（五）创造性

管理的艺术性决定了管理是具有创造性的一项活动。既然管理是一种动态活动，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，那么想要达到既定的组织目标与责任，就需要一定的创造性。管理活动

是一项创造性的活动，正因如此，才会有成功与失败的存在。如果按照程序便可管好，有某一种统一模式可参照的话，那么人人都可成功，都可成为出色的管理者了。因此，正是由于这一特性的存在，才使得管理创新成为必需。

（六）经济性

资源配置是需要成本的，因此管理也就具有了经济特性。管理的经济性首先反映在配置资源的机会成本上。管理者选择一种资源配置方式而放弃另一种方式，就存在一个机会成本问题。其次，反映在管理方式方法选择的成本比较上。因为存在众多可以进行资源配置的方式方法，其所费成本不同，故怎样选择应存在一个经济性的问题。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，这也是经济性的另一种表现。

管理的上述六个特性是相互关联、相互渗透和相互影响的，是管理活动本身不同方面的反映。

第二节 管理的职能与性质

一、管理的职能

职能一般是指人、事物、机构所具有的作用和功能。管理的职能也就是管理的作用或功能，它跟管理者的职能是统一的。管理的职能还有另外一种含义，即它是管理过程中的基本要素或步骤。管理职能的划分可以使管理的各种原则、概念、方法、理论等通过归结到各项管理职能而得到系统的分析，有利于建立起管理的理论体系，有利于人们对管理的学习和把握。

人类的管理活动具有哪些最基本的职能呢？对于这个问题的研究已经有近一百年的历史了，至今还是众说纷纭，没有形成统一的认识。自西方管理学者法约尔提出五种管理职能以来，许多学者也发表了自己的见解，较为著名的有：

（1）美国管理学者古利克提出的七职能论，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算，它基本上包括了到 20 世纪 30 年代为止的管理理论的研究成果。

（2）美国管理学者孔茨与奥唐奈共同提出的五职能论，即计划、组织、人事、领导、控制。其理论对后来的管理职能研究产生了很大的影响。

本书认为，根据管理理论的发展及我国的情况而言，可将管理的基本职能划分为决策、组织、领导、控制和创新等五种。

（1）决策。所谓决策，就是组织或个人为了达到一定的目的而提出若干方

案并进行选择的过程。对这一定义需要强调说明的是,决策首先要有一个既定的目的,它要有一个方向性,而不是盲目的;其次,要进行决策必须有两个以上的备选方案,否则够不上决策;再次,决策不是一个瞬间的动作,而应理解为一个发现问题、分析问题、解决问题的连续过程,换句话说来讲,应理解为一个段落而不是一个点。在组织已定决策后,计划工作就顺之展开,开始安排企业接下来应该做的一系列工作。所以,我们在此将计划工作划归在决策职能之中,而不再单独地列举出来。

(2) 组织。管理者制定出切实可行的计划后,就要组织必需的人力和其他资源执行既定的计划,这就是组织职能。“组织”一词具有双重的含义:第一层含义是名词意义上的组织,主要指组织形态,是为了达到某一目标而建立起来的人的集合体;第二层含义是动词意义的组织,是指组织工作,即为了完成某项任务,将适当的人员安排在恰当的岗位上,协调人和资源,使整个团队正常地运转起来。这两层含义在组织职能中都会有所涉及,但主要指第二层含义,即动词意义上的组织。因此,组织职能的主要内容包括组织的统计、人员配备、组织的规划与变动、授权等等。

(3) 领导。管理者的一项重要职责是实施领导,也就是要带领和指挥组织的全体成员同心协力地执行组织的计划,实现组织的目标。领导是指导和督促下属去完成任务的一项管理职能。由于领导总是伴随着服从,而下属一般是愿意服从于那些他们认为可以使自己的需要、愿望和要求得到满足的领导者,所以,领导工作需要充分运用影响力、激励、沟通等手段。其成功的关键在于选好、用好人才,创造和保持一个良好的工作环境。

(4) 控制。计划和组织工作做好了,并不一定就能够保证组织目标的顺利实现,一些事前没有预料到的事情很可能阻碍计划的顺利进行。控制就是将计划的执行情况与计划的要求、目标相对照,然后采取措施纠正计划执行中的偏差,以确保计划目标的实现。计划职能与控制职能密不可分;计划是控制的前提,它为控制提供了目标和标准,没有计划就不存在控制;控制是实现计划的手段,没有控制,计划就不能顺利实现。有效的控制要提高预见性,在偏差发生之前及时采取预防措施,把问题消灭在萌芽之中;要迅速及时地建立完善的信息管理系统,加强信息的收集、分析和反馈。

(5) 创新。创新是一种思想及在这种思想指导下的实践,是一种原则以及在这种原则指导下的具体活动,是管理的一种基本职能。作为管理的基本内容,维持和创新对系统的存在是非常重要的。但是,仅有维持是不够的,任何系统都是一个由众多要素构成的,与外部不断发生物质、信息、能量交换的动态、开放的非平衡系统。而系统的外部环境是在不断发生变化的,这些变化必然对系统的活动内容、活动形式和活动要素产生不同程度的影响。系统若不及