

21世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材

总主编 赵曙明

# 管理学

主 编 韩庆林 韩 红 崔影慧



南京大学出版社

21世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材

总主编 赵曙明

C93/400

2007

# 管理学

主 编 韩庆林 韩 红 崔影慧

编写人员 (以姓氏笔画为序)

王桂霞 李卓然 孟治刚

崔影慧 袁秀伟 韩庆林

韩 红



南京大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学/韩庆林,韩红,崔影慧主编. —南京:南京大学出版社,2007.8

21世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材

ISBN 978-7-305-05174-6

I. 管… II. ①韩…②韩…③崔… 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 132083 号

出版者 南京大学出版社  
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093  
网 址 <http://press.nju.edu.cn>  
出版人 左 健  
丛 书 名 21 世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材  
书 名 管理学  
主 编 韩庆林 韩 红 崔影慧  
责任编辑 孟庆生 编辑热线 025-83597482  
照 排 南京南琳图文制作有限公司  
印 刷 南京人民印刷厂  
开 本 787×1092 1/16 印张 16.25 字数 399 千  
版 次 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷  
ISBN 978-7-305-05174-6  
定 价 28.00 元  
发行热线 025-83594756  
电子邮箱 [sales@press.nju.edu.cn](mailto:sales@press.nju.edu.cn)(销售部)  
[nupress1@public1.ptt.js.cn](mailto:nupress1@public1.ptt.js.cn)

\* 版权所有,侵权必究

\* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购  
图书销售部门联系调换

## 21 世纪应用型高等院校经管专业核心课程

### 规划教材学术委员会

**主任委员** 洪银兴（南京大学党委书记，教授、博士生导师）  
钱志新（南京大学教授、博士生导师）

**委 员** （以汉语拼音为序）

陈传明（南京大学商学院副院长、管理学院院长，教授、博士生导师）  
姜波克（复旦大学教授、博士生导师）  
林桂军（对外经贸大学副校长，教授、博士生导师）  
马君潞（南开大学教授、博士生导师）  
王家新（南京审计学院院长，教授）  
徐从才（南京财经大学校长，教授）  
徐康宁（东南大学经济管理学院院长，教授、博士生导师）  
许承明（南京财经大学副校长，教授）  
张二震（南京大学商学院国际贸易系主任，教授、博士生导师）  
赵曙明（南京大学商学院院长，教授、博士生导师）

# 21 世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材

## 编写委员会

总主编 赵曙明

副主编 席升阳 左 健

编 委 (以汉语拼音为序)

褚晓飞 邓国取 段世霞 冯 瑞 郭献强

韩庆林 黄飞鸣 黄继东 贾玉清 江雨燕

罗明亮 秦海敏 申小刚 全新顺 王志涛

熊胜绪 杨连专

# 致老师

在长期的管理学教学和研究的過程中,我们发现学生在学习管理学之前,都有很高的期望值,希望通过管理学的学习,掌握管理的理论特别是管理的实践技巧,但学习之后都比较失望,因为管理学更注重的理论,是整个管理学科体系的基石,怎样解决这个矛盾一直是我們思考的问题。

这就需要我们在理论教学与实践教学环节之間寻求一种平衡。因此,在本教材的编写过程中,我們一方面需要集成各方面的优势,不断总结、提炼,推动集成管理理论的发展,全面系统地阐述管理学的基本原理和方法;另一方面,应使学生在较为全面地掌握管理学的基本概念和基本理论之后,还应该掌握管理的一些基本技能,熟悉管理学中的著名人物与命题,具备较强的分析与解决管理实际问题的能力。

基于以上的目的和要求,本书系统介绍管理学的基本理论、基本原理,用管理的职能架构出管理学的一般内容。其中组织理论、领导理论、激励理论等章节反映了现代管理学的思想方法。在本教材的计划的类型、编制计划的过程、决策程序、决策方法、信息控制和全面控制等章节则表明了管理学实践性和操作性的特点。除了管理的主要职能以外,在管理理论的新发展一章中,还介绍了柔性管理、创新管理、危机管理的有关知识,预测了管理变革的基本趋势。本教材将对教师们把握管理学的精髓,跟踪管理学的最新发展,更好地搞好教学起到很好的作用。

总体看来,本书体系完整、内容充实、文字简练,宜作为管理专业学生的基本教材,会为您的教学起到很好的借鉴作用。

当然,我们也深深地知道,集成管理学体系和知识的创新模式应对的是市场和技术均不确定条件下的不连续性复杂创新,其涉及的组织模式和管理技术等,并非想象的那么简单。所以本教材不可避免地存在问题和缺陷,肯请您多多批评和指正,将不胜感激!

编 者

2007 年 7 月

# 致学生

管理学是管理学科的一门基础课,该课程要求学生能够对管理的基本思想、基本内容、基本原则和基本方法有较全面的了解。

本书广泛吸收了各种管理学派的研究成果,既希望能够反映国内外的主要管理的理论又希望能够反映当代成功的管理经验。本书的侧重点不仅在于具体的管理技术和方法的学习,而且侧重于树立正确的管理观念。

本书着重介绍了 20 世纪 80 年代以来管理学领域的最新成就。我们希望使用该教材的各类学生能从管理学的角度联系实际学习,通过案例分析进一步理解相关的基础知识,这样才能获得较好的效果。

我们的书是一行行前人的足迹,它会引导你登上书山的峰顶,我们的书给予你的是需求,你辛勤劳作的土地,我们想对读者说,拥抱明天,需要你学会学习,才能在当今社会立于不败之地。我们的书在字里行间,蕴蓄着无数专家学者的睿智。

编 者

2007 年 7 月

# 前言

管理学是一门理论性、应用性、实践性都很强的学科,这门课程的教学目的是让学生在了解管理和管理学的基本内容的基础上,进一步研究管理发展的历史,掌握管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法以及管理学的发展动态,为以后学习其他专业课程和管理实践奠定理论基础,使学生了解和掌握企业中、高层管理人员应当具备的管理知识和管理能力。

这本《管理学》教材是由郑州轻工业学院、河南科技大学、西安理工大学、新乡医学院、华北水利水电学院等5所院校的专业任课老师共同编写的。在编写过程中,几所学校的参编老师就教学目的、教学内容、教学经验进行多次沟通,力争提高本教材的针对性和适用性,写出特色、写出新意。

本教材的基本特征:

一是比较全面地介绍了管理学的理论和方法,授课教师可以根据教学要求及实际课时进行有针对性的取舍。

二是能够紧跟管理理论发展的前沿和趋势,增加了管理理论的发展趋势等有关内容,力求反映当前管理学的最新成果及动态。

三是每一章都有内容提要、案例分析及复习思考题,有利于读者结合实际,更好地理解管理学的有关理论。

本教材可供高等院校经济、管理类各专业学生作为教材使用,也可作为企业管理人员的培训教材或自学参考用书。本书由韩庆林、韩红、崔影慧担任主编,王桂霞、孟治刚、袁秀伟、李卓杰等老师参编。由于作者水平有限,加之编写时间仓促,疏漏差错之处在所难免,敬请读者提出宝贵意见,以便日后修改补正。

编者

2007年7月

# 目 录

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第一章 管理与管理者 .....        | 1   |
| 第一节 管理的概念与特性 .....      | 1   |
| 第二节 管理的职能 .....         | 5   |
| 第三节 现代管理学的特征 .....      | 7   |
| 第四节 管理者 .....           | 9   |
| 第五节 管理原理体系 .....        | 16  |
| 第二章 经典管理思想及主流管理理论 ..... | 23  |
| 第一节 早期管理思想 .....        | 23  |
| 第二节 古典管理理论 .....        | 27  |
| 第三节 现代管理思想理论 .....      | 35  |
| 第三章 管理的计划职能 .....       | 46  |
| 第一节 计划与计划工作 .....       | 46  |
| 第二节 计划的类型 .....         | 47  |
| 第三节 计划编制过程 .....        | 49  |
| 第四节 战略性计划 .....         | 51  |
| 第五节 目标管理 .....          | 55  |
| 第六节 现代计划方法 .....        | 60  |
| 第四章 管理的组织职能 .....       | 64  |
| 第一节 组织的概念与原则 .....      | 64  |
| 第二节 组织结构形式 .....        | 67  |
| 第三节 横向协调方式 .....        | 72  |
| 第四节 人员配备 .....          | 74  |
| 第五节 制度规范 .....          | 80  |
| 第六节 组织变革 .....          | 83  |
| 第五章 管理的领导职能 .....       | 94  |
| 第一节 领导概念及功能 .....       | 94  |
| 第二节 领导权力与领导艺术 .....     | 96  |
| 第三节 领导素质及影响力 .....      | 102 |
| 第四节 领导方式与领导理论 .....     | 104 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>第六章 管理的控制职能</b> .....    | 113 |
| 第一节 控制的概念及分类.....           | 113 |
| 第二节 控制原理.....               | 120 |
| 第三节 控制的基本过程.....            | 121 |
| 第四节 控制方法.....               | 126 |
| <b>第七章 管理的激励职能</b> .....    | 135 |
| 第一节 激励概述.....               | 135 |
| 第二节 激励理论.....               | 138 |
| <b>第八章 管理的沟通职能</b> .....    | 155 |
| 第一节 沟通的定义.....              | 155 |
| 第二节 沟通的模型.....              | 156 |
| 第三节 沟通的类型.....              | 156 |
| 第四节 沟通的障碍及克服.....           | 159 |
| 第五节 沟通媒介的选择.....            | 161 |
| 第六节 影响沟通的因素.....            | 162 |
| 第七节 正式沟通网络.....             | 164 |
| 第八节 非正式沟通网络.....            | 166 |
| <b>第九章 决策:基本理论与方法</b> ..... | 169 |
| 第一节 决策的定义、原则及程序 .....       | 169 |
| 第二节 决策的类型.....              | 171 |
| 第三节 决策的理论.....              | 173 |
| 第四节 定性决策方法.....             | 174 |
| 第五节 定量决策方法.....             | 177 |
| <b>第十章 管理理论的新发展</b> .....   | 186 |
| 第一节 比较管理.....               | 186 |
| 第二节 柔性管理.....               | 197 |
| 第三节 危机管理.....               | 202 |
| 第四节 创新型管理.....              | 205 |
| 第五节 注意力管理.....              | 208 |
| 第六节 管理信息.....               | 211 |
| 第七节 未来管理发展的基本趋势.....        | 220 |
| <b>第十一章 管理的基本方法</b> .....   | 227 |
| 第一节 管理的方法论.....             | 227 |
| 第二节 管理的法律方法.....            | 229 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第三节 管理的行政方法.....            | 231 |
| 第四节 管理的经济方法.....            | 233 |
| 第五节 管理的教育方法.....            | 236 |
| <b>附录</b> .....             | 241 |
| I 有代表性的《管理学》著作、教材推荐 .....   | 241 |
| II 《管理学》学习有关网络资源推荐.....     | 242 |
| III 《管理学》国家级精品课程网络资源简介..... | 244 |
| <b>参考文献</b> .....           | 245 |

# 第一章 管理与管理者

管理者的责任就是要对得起自己所支配的资源。

——彼得·德鲁克

## 【本章提要】

本章以管理的概念、特性为核心,介绍管理的职能,在此基础上,学习和讨论管理学研究的对象和内容、管理者应具备的素质和技能等,着重讨论以下几方面内容:

1. 管理的概念和特性;
2. 管理的职能;
3. 管理学的研究对象和内容;
4. 管理者的含义和重要性;
5. 管理者的角色;
6. 管理者的素质与技能;
7. 学习型组织;
8. 管理原理。

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来,管理工作就成为协调个人关系必不可少的因素了。由于人类社会日益依靠集体的努力来完成任务,同时许多组织起来的群体也越来越大,主管人员的管理工作也就越来越重要了。本章主要介绍管理及管理者的基本知识,目的是使学习管理学的人们对管理学有一个初步的认识。

## 第一节 管理的概念与特性

### 一、管理的概念

什么是管理,这是每个初学管理的人首先遇到的问题。众所周知,管理有许多特殊的领域,例如,行政管理、经济管理、企业管理,以及各种行业、部门和过程的管理。这些领域都有专门的学科进行管理,但这些专门的学科有许多共性的东西,比如,人、财、物的组织与计划问题,对人进行领导和激励问题等。但什么是“管理”,人们从不同的角度出发,有着不同的理解。从

汉语词义来看,管理一词是“管辖”、“处理”的意思,但这种字面解释是不可能严格表达出管理本身所具有的完整含义的。

关于管理的概念,至今仍未达到共识和统一。多年来,许多管理学者从不同的研究角度,对管理的概念做出了不同解释,其中有代表性的有:

科学管理的创始人泰罗认为:管理就是“确切地知道你要别人干些什么,并使他们用最好的方法去干”。

与泰罗同一时期的经营管理理论创始人,法国的法约尔认为:管理就是指计划、组织、指挥、协调和控制。

决策理论学派的代表人物,1978年诺贝尔经济学奖获得者,美国管理学家西蒙认为:管理就是决策。

管理大师彼得·德鲁克认为:管理是指一种以绩效责任为基础的专业职能。

唐纳利:管理是指由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

当代管理过程学派的代表,美国管理学家哈罗德·孔茨等在其所著的《管理学》(第9版)中把管理定义为:“管理就是设计一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”

周三多:在社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。

芮明杰:管理是对组织的有限资源进行有效整合,以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。

(1) 管理工作的中心是管理其他人,主要目的是通过其他人的活动收到的工作效果;

(2) 管理是通过协调其他人的活动进行的;

(3) 管理人员必须同时考虑两个方面:一是其他人的活动,即其他人的工作;二是其他人,即人们。

综合上述定义,我们可以对管理做如下定义:管理,就是在一定环境下,对组织的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,通过组织中人、财、物、信息等资源的优化配置,以有效实现组织目标的活动。

根据上文的一般定义,可以进一步明确管理的内涵如下:

(1) 管理的目的是为了组织的目标;

(2) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织目标;

(3) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的,这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们成为管理的基本职能;

(4) 管理的本质是协调;

(5) 管理工作是在一定的环境条件下进行的,有效的管理必须充分考虑组织内外的特定环境条件。

## 二、管理的性质

### (一) 管理的两重性问题

管理具有两重性。这是马克思主义管理理论的主要内容,是研究资本主义管理科学,建立社会主义管理科学的理论基础和基本出发点。马克思认为,任何社会的管理都具有两重属性——自然属性和社会属性,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两重功能,从而使管理具有两重性。

“指挥劳动”是同生产力直接相联系的,是由共同劳动的社会化性质产生的,是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件,它表现了管理的自然属性。“监督劳动”是同生产关系直接相联系的,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段,它表现了管理的社会属性。

### 1. 自然属性

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。

一些资本主义企业所采用的现代化管理方法与技术,在社会主义企业管理中,只要适用,是完全可以应用的。

### 2. 社会属性

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。这种调整生产关系的管理功能,反映的是生产关系与社会制度的性质,故称管理的社会属性。

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义生产关系条件下,充分发挥职工的积极性、智慧和创造力,搞活经营,提高效益,实现社会主义生产目的。

管理的两重性是相互联系、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、社会生产关系条件下发挥作用;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,管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面,管理的两重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定的社会属性的组织形式与生产关系相适应;同样,管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面发生影响或制约作用。

马克思关于管理两重性的理论,是指导人们认识和掌握管理的特点和规律,实现管理任务的有力武器。认识和掌握管理两重性的原理,才能分清资本主义管理和社会主义管理的共性和个性,正确地处理批判与继承、学习与独创、吸收外国管理经验与结合中国实际之间的关系,实事求是地研究和吸收外国管理中有益的东西,做到兼收并蓄,洋为中用。

## (二) 管理是科学性与艺术性的统一

管理是一门科学,其科学性表现在:①管理是一门科学,且是一门特殊的科学;②管理是一门综合性的学科;③管理是一门不精确的学科;④管理是一门软科学。管理工作有其内在的规律性,同其他科学一样,管理的科学性表现在它是大量管理实践经验的升华,管理活动的基本规律以及从事管理活动的科学手段与方法,对从事任何管理工作均有重要的指导作用。管理者都要认真地学习它、掌握它的本质。另一方面,管理也是一门艺术,鉴于管理工作的复杂性,任何管理理论并不能为所有的管理者提供解决一切问题的标准答案。管理者只有根据管理基本理论和基本方法,密切结合实际,根据实际情况的变化,运用自身的才智和丰富的实践经验,才能取得良好的管理成果。从这一角度分析,管理也是一种艺术,即由管理者发挥和创造的一种特有的诸如决策、指挥、协调、沟通、激励和控制等方面的艺术。

现代管理者的工作效率和效果在很大程度上取决于管理者的管理艺术。管理艺术是指管

理者在认识客观规律的基础上灵活处理问题的一种创新能力和技巧。

### 案例：公司发放年终奖

一个蒸蒸日上的公司，当年盈余大幅度下滑。马上就要过年了，往年的年终奖金最少加发两个月工资，有的时候发得更多，这次可不行，算来算去，只能多发一个月的工资作为奖金。按常规做法，实话告诉大家，很可能要影响职工的士气。董事长灵机一动。没过两天，公司传来小道消息——“由于经营不佳，年底要裁员”。顿时人心惶惶，但是总经理却宣布：“再怎么艰苦，公司也决不愿意牺牲同甘共苦的同事，只是年终奖可能无力发放了。”总经理一席话使员工们放下了心，只要不裁员，没有年终奖金就没有吧。人人都做了过个穷年的打算。除夕将至，董事长宣布：“有年终奖金，整整多发一个月工资，马上发下去，让大家过个好年。”整个公司大楼，爆发出一片欢呼声。

与其因最好的期盼，造成最大的失望，不如用最坏的打算，引来意外的惊喜。同样是发一个月的奖金，常规做法可能是打击士气，换一种做法竟激励了士气，这就是管理的艺术，许多管理方法和技巧都是一种艺术。

管理的科学性和艺术性并不是相互排斥的，而在很大程度上是统一的和相互补充的。正如管理学家孔茨所言：“最富有成效的艺术总是以对它所依借的科学理解为基础的。因此，科学和艺术不是相互排斥的，而是相互补充的。”人们不难看到，主管人员如没有管理学的知识，就必然靠运气，靠过去的经验来管理，其成功率不高；一旦掌握了科学的管理理论，又深入实际调查研究，就很可能对管理问题设想出切实可行的解决办法，收到较好的效果，所以，学习管理理论仍然必要，管理既是一门科学，又是一门艺术。

### （三）管理的有效性

管理本质上是一种手段、工具，而不是目的，是合理分配资源、利用资源的过程。由于资源是稀缺的，所以管理者必须关心这些资源的有效利用。因此，管理就是要使资源成本最小化，追求效率与效果的统一。

#### 1. 效率 (efficiency)

效率是管理的极其重要的组成部分，是指投入与产出间的关系，常常可用以下公式表示： $\text{效率} = \text{产出} / \text{投入}$ ，对于给定的投入，如果能获得更多的产出，就提高了效率。类似的，对于较少的投入，如果能获得同样的产出，同样也提高了效率。因为，管理是协调资源的稀缺性和欲望的无限性矛盾的手段之一，我们必须关注管理的效率问题，即管理就是要使资源成本最小化。

#### 2. 效果 (effectiveness)

显然仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的效果。可见，效率涉及的是活动的方式，是投入产出关系，而效果涉及的是活动的结果，即目标实现情况如何。它们构成管理工作中两个层面的内容，如图 1-1 所示。

#### 3. 效率和效果两者之间的关系

管理是设计并保持一种良好环境，综合运用人力资源和非人力资源，通过管理职能的行使和借助

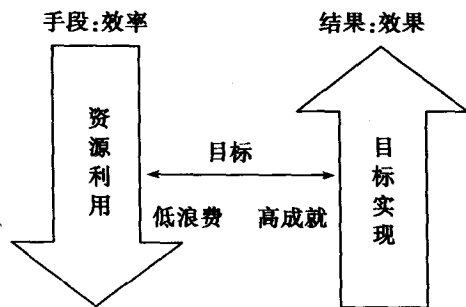


图 1-1 管理中的效率与效果

一定的方法和工具,使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程。有效的管理包括好效果和高效率,好效果是做正确的事,高效率是正确地做事。为了追求效率而抛开效果,或为了达到效果而不计效率,都谈不上是有效的管理。管理工作就是要注意效率和效果的统一。应尽可能地通过对组织的有效管理,实现高效率和好效果,要防止高效率、差效果和好效果、低效率现象的出现。

### 三、管理的意义

现代管理的意义,一般地说有以下几个方面:

(1) 管理是当代人类社会加速进步的杠杆。通过管理,可以使集体劳动能力总和远远超过个体劳动能力之和,起到放大生产力的作用。

(2) 管理是溶合剂。它能把潜在的生产力转化为现实生产力系统。生产力各要素是不会自动组合成生产力的,只有通过有效管理才可能将其组合,从而形成现实的生产力系统。

(3) 管理和科学技术是时代发展的两大动力,科学的管理可以使科学技术这一最先进的生产力得以充分发挥,而科技的发展又要求管理必须与之相适应。因此,两者相辅相成,互相促进,推动时代向前发展。

在现代社会,任何一门日趋完善的科学,其学科发展都是经过实践—理论—再实践—再理论这样一个过程。结构体系是按照理论—方法—应用这一轨迹循环往复发展起来的。现代管理理论也是如此。而现代管理理论和方法不是一朝一夕可以掌握的,它是一门严谨而广泛的科学。因此,作为参与现代化建设的管理者,必须努力掌握现代管理理论和方法,只有如此,才可能有效地进行管理活动,从而达到预期的管理目标。

## 第二节 管理的职能

管理的职能就是管理的职责与功能。最早系统地提出管理的各种具体职能的是法约尔。他认为:管理活动是由计划、组织、指挥、协调和控制这5种职能组成的。他说,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制;计划就是探索未来、制订行动计划;组织就是建立企业的物质和社会的双重结构;指挥就是使其人员发挥作用;协调就是联结、联合、调和所有的活动及力量;控制就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。继法约尔之后,行为管理学派突出了人的因素,从组织职能中划分出了人事、信息沟通、激励等职能;系统论、控制论、信息论应用于管理之后,出现了许多科学的决策方法和手段,有的管理学者又从计划职能中提出了决策职能,有的学派则把原来的指挥、协调职能的内容分别纳入组织与控制的职能之内。尽管管理职能的划分众说纷纭,莫衷一是,具体讲,管理可划分为五大职能,即计划、组织、指挥、控制和协调。

### 一、计划

这是管理的首要职能,它对未来事件做出预测,以制定出行动方案。计划工作是为事物未来的发展规定方向和进程,重点要解决好两个基本问题:一是目标的确定问题。如果目标选择不对,计划再周密、具体也枉费心机,这是计划的关键。二是进程的时序,即先做什么,后做什

么,可以同时做什么,均不能错位,这是计划的准则。

在管理科学中,研究的是计划的动态过程,也就是说,要研究计划是如何产生的这一过程,从而探索制订计划的一系列科学程序和方法,为管理提供科学的计划决策。管理的计划职能就是要选择组织的整体目标和各部门的目标,决定实现这种目标的行动方案,从而为管理活动提供基本依据。因此,计划职能是管理的首要职能,是从现在通向未来的桥梁。

## 二、组织

组织是指完成计划所需的组织结构、规章制度、人财物的配备等。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、物力和财力,并保证它们在数量和质量上相互匹配,以取得最佳的经济和社会效益。

## 三、指挥

指挥是指对所属对象的行为进行发令、调度、检查。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,保证人财物在时间和空间上的相互衔接。

## 四、协调

协调是指使组织内部的每一部分或每一成员的个别行动都能服从于整个集体目标,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。与指挥不同,协调不仅可以通过命令,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。

## 五、控制

控制是促使组织的活动按照计划规定的要求展开的过程。控制职能是按照既定的目标、计划和标准,对组织活动各方面的实际情况进行检查和考察,发现差距,分析原因,采取措施,予以纠正,使工作能按原计划进行;或根据客观情况的变化,对计划做适当的调整,使其更符合于实际。控制必须具备3个基本条件:一是有明确的执行标准,如数量、定额、指标、规章制度、政策等;二是及时获得发生偏差的信息,如报表、简报、原始记录、口头汇报等;三是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。

控制职能与计划职能密不可分,是相辅相成的,好像一把剪刀的两刃,缺一不可。计划是控制的前提,为控制提供目标和标准,没有计划就不存在控制,计划确定之后,还需对其执行过程进行监测,及时纠正偏差,以保证计划的实现。控制是实现计划的手段,没有控制工作,事先拟定的计划是不会自动实现的,控制活动为计划的实现提供保证。控制可分为前馈控制与反馈控制两大类。预算是人们常用的一种控制手段,此外还有各种非预算方法。电子计算机技术在管理控制中有着广泛的应用,其地位日益重要。

有时,也把管理的指挥和协调职能合称为领导职能,即管理的四职能说:计划、组织、领导、控制。

管理的上述职能是相互关联、不可分割的一个整体。通过计划职能,明确组织的目标与方