



高等院校网络教育系列教材

Principles of Management

管理学原理

陈洪安 朱 姝 张广利◎编著



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

高等院校网络教育系列教材

管理学原理

陈洪安 朱 姝 张广利 编著



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

· 上海 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/陈洪安,朱姝,张广利编著. —上海:
华东理工大学出版社,2016.8
高等院校网络教育系列教材
ISBN 978-7-5628-4717-5

I. ①管… II. ①陈… ②朱… ③张… III. ①管理学
—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 140126 号

项目统筹 / 周 颖

责任编辑 / 高 虹

装帧设计 / 戚亮轩

出版发行 / 华东理工大学出版社有限公司

地址:上海市梅陇路 130 号,200237

电话:021-64250306

网址:www.ecustpress.cn

邮箱:zongbianban@ecustpress.cn

印 刷 / 常熟新骅印刷有限公司

开 本 / 787 mm×1092 mm 1/16

印 张 / 21.25

字 数 / 456 千字

版 次 / 2016 年 8 月第 1 版

印 次 / 2016 年 8 月第 1 次

定 价 / 49.00 元

版权所有 侵权必究

前 言

现代社会中的每一个人,只要存在于一定的组织中,这个人的角色或是管理者,或是被管理者,或是自我管理者。管理是人类改变与创造世界的主动性力量,管理学是现代社会中一门集科学性与艺术性为一体的生存与发展性的学问,作为现代社会中的个体,对这门学问的掌握,将使一个人一生受益无穷。作为管理者,需要熟练地掌握管理这门学问,提高职业管理水平;作为被管理者,需要了解管理这门学问,提升自身所期望的未来职业发展目标;作为自我管理者,需要超越管理这门学问,成为管理王国中游刃有余的领导者。通过本书的学习,学生对管理学会有一个总体的认识,理解管理学的基本概念、基本原理和基本方法,了解管理科学发展的新理论与新思想,掌握现代管理一般方法并树立科学的管理理念,为进一步学习专业课和日后的实际管理工作奠定理论基础。

管理学原理是工商管理专业的必修核心课程,管理学是一门系统地研究管理活动的普遍规律和一般方法的科学。尽管各种具体的管理活动千差万别,但管理者在处理问题时,都要通过一定的计划、组织、领导和控制等职能来实现组织的目标。在实施这些管理职能时,其方法会有所不同,遵循的基本原理却是一样的,这就是管理的共性,也是管理学所要研究的对象。管理学是一门建立在经济科学、数学、心理学、计算机科学等基础之上的应用科学,以它为基础派生的课程已成为相关专业的专业理论与技术课程,诸如市场营销、战略管理、生产管理、人力资源管理、财务管理、信息管理、运营管理等。

为使本书成为不同背景的初学管理学的人士的一本好用又易懂的入门自学教材,我们努力以描述性的语言,循序渐进地介绍管理原理和方法。在管理理论的内容取舍与安排上,力争做到系统完整而又突出重点,并注重由浅入深地引起学生的思索,用案例反映当代现实管理工作,用逻辑顺序来阐述管理过程的有关知识与应用。本书具有以下几个特色:

1. 管理理论内容全面适度。一本理想的教科书应该能将该领域的重要理论都涵盖在内,本书在理论内容上努力达到系统全面,理论深度上努力做到适度。本书除了包含过去管理学教科书重要的理论观点外,还将一些已逐渐稳定与被接纳的最新管理理论也包括在内,以使最新理论的发展与教科书的内容相结合,一方面能让读者学习管理学过去的

经典理论发展,另一方面也能对最新发展的理论有所了解。

2. 注重案例教学。本书尽可能以各种案例来帮助读者理解理论,将理论与实践相结合。透过熟悉的组织案例,本书将帮助读者以更贴近、更有趣、更容易的方式来学习管理学。

3. 教学内容灵活安排。本书共有十五章,如果以一学期的时间来看,可以有两种教学方式来学习本书内容。一是课时较多,每周大约可以讲授一章的内容;一般而言,如果学生能在课前稍加预习,这样的进度对于老师和学生并不会造成困难。二是课时较少,有第二种教学建议可供参考。老师希望能在重点内容上进行教学的话,可以讲授如下内容:第一篇“导论”,有第一章“管理概述”、第三章“管理思想的演变”;第二篇“计划”,有第四章“计划”、第五章“决策”;第三篇“组织”,有第七章“组织概述”、第八章“组织设计”;第四篇“领导”,有第十章“领导理论”、第十一章“激励”;第五篇“控制”,有第十三章“控制理论”。其他内容有机会可在相关课程中学习(例如战略管理、人力资源管理、财务管理)。

4. 教学媒体多样。文字教材系统、全面、准确地阐述了管理学的基本原理,在原理的阐述和案例的列举中联系实际管理工作,使之既忠实于学科原貌,又通俗易懂。音像教材中突出使用典型案例剖析管理实务,紧密联系实际,分析案例,解决实际管理问题,把学科理论的学习融入对管理活动实践的研究和认识之中,切实提高分析问题、解决问题的能力。同时安排必要的作业,给学生接触实际、动手分析的机会。

本书教学媒体有:第一,《管理学原理》文字教材,陈洪安、朱姝、张广利编著,华东理工大学出版社出版,是本课程的主要文字教材。第二,《管理学原理》音像教材,华东理工大学出版社出版,由华东理工大学商学院陈洪安教授主讲,对课程内容进行系统讲授。第三,《管理学原理》PPT,《管理学原理》课程教学使用的多媒体讲授课件。第四,《管理学原理》案例教材:《微权利:小员工发挥大力量》,陈洪安著,北京大学出版社2016年出版,需要者可与本书作者联系,联系电子邮箱:chen1989@ecust.edu.cn 或 chenhal9@163.com。

本书在写作过程中,得到了学术界和企业界的大力支持,为本书提出了宝贵的建议和意见,他们是:郭毅(华东理工大学管理学教授)、徐蕾蕾(青岛红水晶文化传播有限公司总经理)、骆守俭(复旦大学博士)、陆春生(中华人民共和国劳动与社会保障部社会保险系统处处长)、王化明(国泰君安证券股份有限公司营销管理总部副总监)。

在本书写作过程中,参阅了大量的相关著作、教材和案例资料,在此谨向这些作者、译者表示由衷的感谢。在编写过程中,李乐、范顺厚、刘俊红、胡佳、崔光永、郑玥、关奉民、杨秀林、王梓臻、陶歆、王一民、曾招荣、郑俊虎、邱继婷、孙艾菊、邓亚男、杨浩、蒋佶、褚志强、白宇涵、鲁露等人做了查阅资料等工作。

由于时间有限,加之作者水平有限,本书一定存在不少不足之处,敬请读者批评指正。

本书在写作过程中家人也给予了无私的帮助和鼓励,在此一并表示感谢!

陈洪安

2016年2月8日

目 录

第一篇 导 论

第一章 管理概述	3
第一节 管理	3
第二节 管理者	7
第三节 管理学	17
第二章 管理环境	24
第一节 组织环境	24
第二节 全球化管理	32
第三节 社会责任	33
第三章 管理思想的演变	40
第一节 古典管理理论	40
第二节 行为科学理论	49
第三节 现代管理理论	55

第二篇 计 划

第四章 计 划	67
第一节 计划概述	67
第二节 计划类型	70
第三节 计划方法	76
第五章 决 策	84
第一节 决策概述	84

第二节 决策类型	90
第三节 决策方法	92
第六章 战略	102
第一节 战略概述	102
第二节 战略管理	110
第三节 战略工具	115

第三篇 组 织

第七章 组织概述	129
第一节 组织概述	129
第二节 组织权力	133
第三节 组织文化	141
第八章 组织设计	149
第一节 组织设计	149
第二节 组织结构	158
第三节 人员配备	164
第九章 组织变革	176
第一节 组织变革	176
第二节 组织发展	183
第三节 组织学习	186

第四篇 领 导

第十章 领导理论	199
第一节 领导概述	199
第二节 领导理论	203
第三节 领导艺术	221
第十一章 激励	231
第一节 人性假设	231
第二节 激励理论	236
第三节 激励实务	252

第十二章 团 队	259
第一节 团队概述	259
第二节 团队角色	265
第三节 团队建设	270

第五篇 控 制

第十三章 控制理论	283
第一节 控制内涵	283
第二节 控制过程	287
第三节 控制类型	290
第十四章 控制方法	297
第一节 财务控制	297
第二节 作业控制	303

第六篇 创 新

第十五章 创 新	313
第一节 创新概述	313
第二节 创新过程	319
第三节 创新的内容与方法	323
参考文献	331

第一篇 导 论



管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门学科,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。

——德鲁克

第一章 管理概述

[学习目标]

- | | |
|----------------|--------------------|
| 1. 理解管理的含义; | 2. 明确管理的任务; |
| 3. 掌握管理的性质; | 4. 掌握管理的基本职能; |
| 5. 了解管理学的研究方法; | 6. 描述管理者的类型、技能、角色。 |

第一节 管 理

一、管理的概念

“管理”(management),古已有之。管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。凡是有人群的地方,就会有管理问题,就要产生管理实践。在原始社会氏族内部,男女之间便有了明确的分工,人们推选出酋长或首领来处理氏族内部的管理工作,在这些具体的生活问题中就已经体现出了管理的雏形。从古代埃及的金字塔、中国的万里长城,到微软视窗软件、神舟系列飞船、火星探测行动,都是相应管理实践的产物。由于人类社会是不断发展的,反映社会发展不同阶段管理水平的管理概念也必然随之变化,所以,管理是一个动态、发展的概念。随着社会的进步,管理日益受到重视,逐渐形成了系统的科学知识体系。管理对象不同、内外部环境不同、分析问题的角度不同,导致人们的管理实践具有明显的差异性,而管理实践的差异进一步导致人们对管理产生了不同的理解和认识,人们从不同的角度解释管理,即使在理论界也是如此。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)及其追随者们不断地修改着关于管理的定义,他们认为,管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。亨利·法约尔(Henri Fayol)认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。赫伯特·A. 西蒙(Herbert A. Simon)认为,管理就是决策。泰勒认为,管理就是确切地告知你要

别人去干什么,并使他用最好的方法去干。在泰勒看来,管理就是指挥他人能用最好的方法去工作。① 员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率;② 管理者如何激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩。小詹姆斯·唐纳利(James H. Donnelly)等人认为,管理是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。彼得·F. 德鲁克(Peter F. Drucker)认为,管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门学科,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。

今天,许多学者主张以系统的观点来理解“管理”。系统理论认为,从管理的组织环境中输入并利用资源是任何组织的共性,这些资源(有形资源 and 无形资源)包括人力、财力、物力和信息资源,而管理就是通过组织和协调这些资源以实现组织目标的过程和活动。虽然不同学者对“管理”的解释不尽相同,但管理的众多解释之间并不矛盾,都有其合理和可取之处,从不同角度丰富和发展了管理思想,对管理实践产生了积极的指导作用。透过不同的解释,可以发现管理工作的诸多基本点,如管理的目的性、管理职能的重要性、管理工作与一般作业活动的区别等。

基于这样的基本点,本书强调管理的职能,并把管理定义为:管理是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制和创新的活动的,以实现组织目标的过程。如图 1-1 所示。

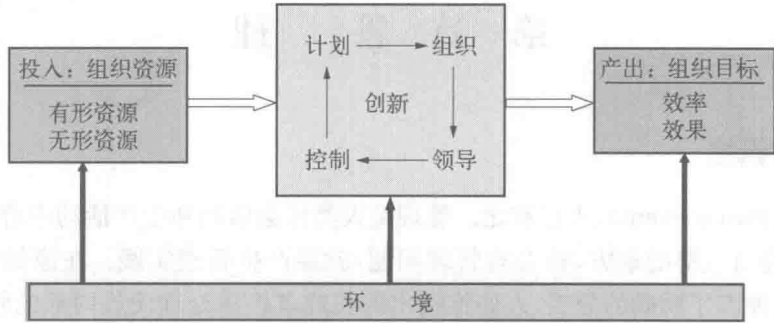


图 1-1 管理活动

这一定义强调了如下几点:

第一,管理的对象是一切可以调用的资源,包括人员、资本、土地、信息、顾客等。在这些资源中,人处在一种特殊的地位,在任何组织中,存在人与人、人与物的关系,人与人的关系的协调是以人为中心,人与物的关系的协调,最终要通过人来实现,最终表现为人与人的关系。因此,管理对象实质上是以人与人的关系为中心的。

第二,管理的载体是组织。管理是人类的基本行为,它存在于社会的各项活动之中。每个人都要管理其时间和金钱,都要努力实现个人设定的目标。从广义上说,这些都属于管理活动。但是,管理之所以重要,并不仅仅是为了实现个人目标,更重要的是实现组织的整体目标,是通过管理活动产生“1+1>2”的倍增效应。

第三,管理的约束条件是组织环境。任何组织都存在于一定的环境之中,并受到环境的约束。在一定意义上说,企业就是一个转换器,通过生产过程将输入的资源转换为产品或服务,并通过市场分销活动将产品或服务提供给客户。有效的管理能够提高资源的配置效率,提高生产效率,提高企业在市场上的竞争力。

第四,管理的目的是为了组织实现目标。该目标仅凭个人的力量是无法完成的,管理将人力和物质资源引入动态组织以达到其目标。没有目标,就不会有成功的管理。企业的目标包括:提高组织资源的利用效率和利用效果;主动承担社会责任,以便获得更好的发展空间;不断开拓市场,最大限度地获取经济效益;提高消费者的满意程度;创造条件促进职工发展;等等。但不管是什么样的组织,都要重视效率和效果问题,效率和效果是衡量管理工作的重要标志。效率反映输入与输出的关系,管理就是要使资源成本最小化。效率涉及活动的方式,而效果涉及的则是活动的结果。

第五,管理的职能是对管理工作的实质进行的概括。管理的职能就是管理者执行其职责时应该做什么。“职能”一词在这里指的是“活动”“行为”的意思。管理工作是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法,也是管理工作区别于一般作业活动的重要标志,是每个管理者都必须做的事情,是管理理论研究和管理的重点,它不被社会制度、组织规模和管理者的喜好所左右。管理的基本职能是由计划、决策、组织、控制、创新等一系列相关的活动构成的。

二、管理的性质

(一) 管理的自然属性与社会属性

管理具有两重性,是马克思首先提出的。他在《资本论》中写道:“资本的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,它同时也是剥削社会劳动过程的职能,因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”^①资本主义的管理就其内容来说是两重性的,因为它所管理的生产过程本身具有两重性:一方面是制造产品的社会劳动过程,另一方面是资本的价值增值过程。资本主义的管理就其形式来说是专制的。管理的自然属性由一定的生产力状况所决定,管理与生产力、社会化大生产相联系,具有组织技术属性(自然属性);管理的社会属性是由一定的生产关系所决定的,管理与生产关系、企业制度相联系,具有社会经济属性(社会属性)。

管理两重性是相互联系、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。马克思所述的管理两

① [德] 马克思:《资本论》(第1卷),人民出版社1975年版,第368-369页。

重性原理具有重要意义:① 两重性原理是我们正确分解资本主义管理和社会主义管理的共性与个性,大胆学习外国先进管理经验的理论依据;② 由于管理具有社会属性,因此,学习外国经验不能照搬照抄,必须结合国情、企业情况兼收并蓄,为我所用,自我一家;③ 两重性理论是我们认识和掌握管理的特点和规律,创造具有中国特色的管理理论的指导思想。

(二) 管理的科学性与艺术性

科学是通过观察、实验和论证而获得的系统化知识,艺术是以个人的经验和熟练程度为基础的技艺和技巧。管理具有科学性与艺术性。

1. 科学性

管理是一门科学,自从有管理活动出现以来,它一直是以已证实的知识体系为基础的,而且科学方法正在越来越多地应用于企业管理。管理是一种人类的理性活动,人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集材料、归纳整理、提出假说、验证假说,抽象与总结出管理过程的客观规律和方法,这些规律和方法等都是管理科学性的体现。管理学发展到今天,已经形成了比较系统的理论体系,揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律,总结出了许多管理理论与原则,这些理论和原则是由许多的学者和实业家在长期总结管理工作的客观规律基础上形成的,是理论与实践高度融合的产物,这是管理学作为一门科学的具体体现。它不会因为地域、文化乃至社会制度的差异而不同,也不以人们的主观意志为转移。

2. 艺术性

管理的另外一个特性是它的艺术性。管理一方面依赖于科学,而另一方面还必须依赖于管理艺术。管理艺术是指管理者能够熟练地运用管理知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果。管理艺术强调管理实践的创造性,没有创造性的管理实践,也就没有管理艺术。真正掌握了管理知识的人,应该能够熟练、灵活地把这些知识应用于实践,并能根据自己的体会不断创新。

管理的科学性与艺术性并不相互排斥,它们是相互补充的。不注重管理的科学性而只强调管理工作的艺术性,这种艺术性将会更多地表现为随意性;不重视管理工作的艺术性,管理科学将会是僵硬的教条。管理的科学性来自管理实践,管理的艺术性要结合具体的情况并在管理实践中体现出来,两者是统一的。可以说管理既是一门科学,又是一门艺术,有效的管理者必须把科学与艺术结合起来。

三、管理的应用范围

管理普遍适用于任何类型的组织。因为任何组织都有特定的组织目标,都有其一定的资源调配和利用问题,因此,任何组织在生存和发展的过程中都有管理问题。

营利性组织需要管理,这类组织十分重视投入与产出的比较,十分强调对资源的利用效率。同样,非营利性组织也需要管理,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,学校需要管理,医院、诊所和医疗保险单位需要管理,研究所、报社、博物馆以及大众性广播、邮电和

交通服务单位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部,以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。

人们往往认为只有大企业才需要管理,因为大企业拥有更多的资源,职工人数更多,更需要有周密的计划和高效率的沟通与协调。事实上,小企业同样也需要管理。每年都会有大量的小企业破产倒闭,究其原因,并不仅仅是因为小企业拥有的资源少,更重要的是管理方面的问题。管理活动遍布人类社会的方方面面,无时不在,无处不有。

第二节 管理者

管理作为一系列的活动必然有主体和客体。管理主体是指管理活动的发起者、执行者,即管理者。史蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)认为:管理者是在组织中工作的,但是组织中的人不一定是管理者。管理者(managers)是指挥别人活动的人,是有下级的人。

关于谁是管理者的问题,许多管理学家给出了不同的定义。有人主张把执行管理任务的人统称为管理者,将管理者定义为从事管理工作的人员。组织中的活动一般可分为管理活动和作业活动两大类,组织是对完成特定使命的人们的系统性安排。将组织的成员分为两种类型:操作者和管理者。操作者是这样的组织成员,他们直接从事某项工作或任务,不具有监督其他人工作的职责。但这两大类的划分具有一定的相对性,这必然导致按此定义划分管理者与非管理者也具有一定的相对性,从而不够确切。

更多持传统观点的管理学家认为,管理者是指在各类组织中对别人的工作负有责任的人,或者是指挥别人活动的人。还有学者提出管理者与非管理者的区别在于,前者有下属,后者则没有,因此有没有下属可以帮助我们确定谁是管理者,谁不是管理者。

可是非正式组织中也存在着能指挥别人的人,由于他们所从事的活动并不是管理学中所说的管理活动,因此他们虽能指挥别人活动,但并不是管理学意义上的管理者。于是许多管理学家不赞成上述观点。彼得·德鲁克对上述观点进一步提出了异议。他认为,指挥别人并不是管理者的全部工作内容。一个人是不是管理者,更不能以他有没有下属而定。他认为,管理者泛指那些由于其职位和知识,必须在工作中做出影响组织整体工作成效的决策,对该组织负责并做出贡献的知识工作者、经理人员和专业人员。德鲁克的定义与传统的观点相比有两个特点:首先,他强调管理者必须是决策者,必须承担对组织做出贡献的责任。这是判断是否是管理者的真正标准,否则即使拥有主管的头衔,因他只是执行命令,照章办事,对组织目标的实现并没有较多的影响,也不能算作管理者。其次,他强调管理者除负责决策的主管之外,还包括组织工作者和专

业人员。即使这样的人没有下属,只要能具体地影响组织的决策及成果,也属于管理者。

将传统观点和德鲁克的定义对照可以发现,两者在对“管理者”概念的理解上有明显的不同。从概念的内涵上看,前者认为对管理者概念的理解是以正式职位和职权为基础的,管理者必须是居于“主管”职位、有权指挥别人的人员;而后者则强调责任,认为管理者必须是通过行使他的职能做出决策,对组织目标的实现产生较大影响、做出贡献的人员,而是否拥有主管的职位、是否具有下属并不是判断的关键。从概念的外延上看,前者认为只应将经理人员或者主管人员列为管理者,而后者则认为将少数能做出可影响组织目标实现决策的知识工作者和专业人员也应列为管理者。简言之,前者强调职权,后者强调责任。而实际上职权与责任本来就是一个事物的两个方面,职权与责任在管理者的工作中应该是统一而不可分割的。因此,反映管理者概念本质的基本属性应该是两个,而不是一个。这两个基本属性是:一是在组织中拥有正式的主管职位而能进行指挥;二是通过决策等管理工作承担对组织做出贡献的责任。

综上所述,我们认为管理者是正式组织内拥有正式职位,运用组织授予的制度权力做出决策,负责指挥别人的活动并承担对组织实现预期目标做出贡献的责任的各类主管人员。

应明确的一点是,在一个组织中,除了最高层主管,其余绝大多数管理者的身份都具有相对性和两重性,他既是其下属的管理者,同时又是其主管的被管理者;既是管理的主体,同时又是管理的客体。再有,管理者的人格是双重的,即每一个管理者都位于组织的某个职位上,是该职位责任和权力的化身,是一定组织利益的代表,同时每一个管理者又都是一个活生生的个人,是自身利益的代表。这两种利益有时是一致的,但有时又是矛盾的。管理者要进行有效的管理,提高管理效益,保证组织目标和个人在组织中价值的实现,就必须处理好这对矛盾。

一、管理者的任务

管理者做什么?不同的人对这一问题有不同的回答。我们可以通过研究管理者在组织中执行哪些基本职能或扮演什么角色来了解管理者在组织中所承担的任务。

(一) 管理者的基本职能

1. 管理的基本职能

管理的职能可以理解为管理系统所具有的功能和职责。最早系统地提出管理的基本职能的是法国管理专家亨利·法约尔(Henri Fayol)。他在1916年出版的《工业管理与一般管理》一书中提出,管理可以分为计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。后来,许多管理学者对管理的基本职能进行了研究,提出了一些不同的看法。但从总体上看,这些不同的阐述只是表述不同,并没有原则上的区别。他们对管理的基本职能的划分如表1-1所示。

表 1-1 不同学者对管理的基本职能的划分

年份	学 者	管 理 职 能										
		计划 ^①	组织	指挥 ^②	协调	控制 ^③	激励 ^④	人事	调剂资源	沟通 ^⑤	决策	创新
1916	法约尔	△	△	△	△	△						
1934	戴维斯	△	△			△						
1937	古利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布朗	△	△	△		△			△			
1947	布雷克	△			△	△	△					
1949	厄威克	△	△			△						
1951	纽曼	△	△			△			△			
1955	孔茨和奥唐纳	△	△	△		△		△				
1964	艾伦	△	△	△		△						
1964	梅西	△	△			△		△			△	
1964	米勒	△	△			△	△				△	△
1966	希克斯	△	△			△	△			△		△
1970	海曼和斯科特	△	△			△	△	△				
1972	特里	△	△			△	△					

注：① 计划包括预测；② 指挥包括命令、指导；③ 控制包括预算；④ 激励包括鼓励、促进；⑤ 沟通包括报告。

表 1-1 展示了众多学者对管理的基本职能的不同划分方法,但现今国内外许多学者认为五项职能基本能概括管理者所做的工作,这五项职能就是本书对管理所下的定义中所说的计划、组织、领导、控制和创新。管理者通过执行这五项基本职能以实现组织目标,如图 1-2 所示。

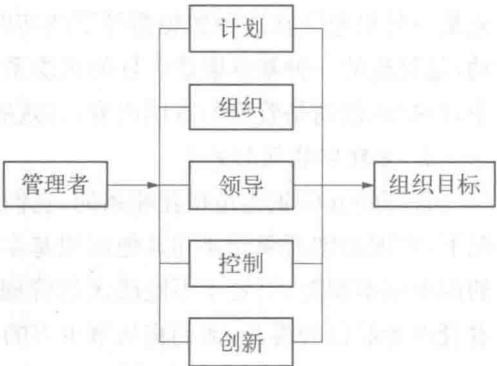


图 1-2 管理的五项基本职能

(1) 计划职能。计划(Planning)职能是指管理者对实现的组织目标和应采取的行动方案做出选择和具体安排,包括明确组织的使命、分析外部环境和内部条件、确定目标、制订战略和作业计划、制订决策程序等。任何管理活动都是从计划开始的,因此计划是管理的首要职能。正确发挥计划职能的作用,有利于组织主动适应市场需求和环境变化,根据组织的竞争态势,对生产经营活动做出统筹安排;有利于组织正确地把握未来,对付外部环境带来的不确定性,在变动的环境中稳定地发展;有利于使全体员工将注意力集中于组织的目标;有利于对有限的资源进行合理分配和使用,以取得较高的效率和效益。

(2) 组织职能。组织(Organizing)职能是指管理者根据计划对组织活动中各种要素