



高等学校教材

体育管理学

秦椿林 张瑞林 主编

5

HIGHER EDUCATION PRESS 高等教育出版社

934

G847.1
G847.1

高等学校教材

体育管理学

秦椿林 张瑞林 主编

高等教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

体育管理学/秦椿林等主编. —北京:高等教育出版社, 2002. 8

体育教育专业用书

ISBN 7-04-010722-8

I. 体… II. 秦… III. 体育-管理学-高等学校-教材 IV. G80-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第044406号

体育管理学

秦椿林 张瑞林 主编

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社 址	北京市东城区沙滩后街55号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100009	网 址	http://www.hep.edu.cn
传 真	010-64014048		http://www.hep.com.cn
经 销	新华书店北京发行所		
印 刷	北京市鑫霸印务有限公司		
开 本	787×960 1/16		
印 张	19.25	版 次	2002年8月第1版
字 数	350 000	印 次	2002年10月第3次印刷
插 页	1	定 价	24.70元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

前 言

体育管理学是体育院系学生的专业基础课程之一。随着我国高等教育改革的不断深入，素质教育的贯彻实施，我国体育院系专业人才的培养目标也在随之改变。

为了实现素质教育的培养目标要求，必须加强我国体育院系课程建设。体育管理学在经历了前些年的起步与发展之后，其理论体系不断得以完善，方法体系进一步得以拓展，人们的认识水平不断得以提升，实践运用能力进一步得以加强，这是体育管理学自身发展的内因基础。从体育管理学的外部环境分析，国内外对管理学的理论研究更加深刻，对管理学的实践应用更加成熟，管理学的最新研究成果不断涌现，管理学的管理方法不断丰富。

从我国高等教育发展对体育院系体育管理学课程改革的要求，到体育管理学内外环境的发展条件不断完善，都预示着我国体育院系体育管理学课程建设必须加强。正是在这样的形势下，我们编写了这本《体育管理学》。

我们在该教材的编写过程中，力争将最新的体育管理学研究成果吸收进来，努力使最先进的管理方法纳入书中，并对一般管理原理尽量精简，对一般管理方法略加介绍。但是，为了突出体育管理学的应用性，从题例入手，具体、系统、详细地对体育管理学的管理职能在体育管理所涉及的主要内容方面，进行了运用；对体育管理学在主要管理内容上的管理效果做到了示范性的评价。其目的是强调学习体育管理学后的实用性，突出理论联系实际的原则，这也是本教材的明显特点。书中穿插“细节了解”是为了就体育管理学的相关内容加以补充和延伸，并实现教材的新颖性、灵活性、可读性的统一。书中出现的“案例”，是供读者结合章节内容，具体分析、判断实际管理中的问题，达到学以致用。

本书主编：秦榕林、张瑞林；副主编：闻兰、邵桂华；编写人员分别为（按姓氏笔画排序）：丁庆建、朱青莹、孙传宁、邵桂华、陈家起、张瑞林、张冰、闻兰、秦榕林、黄大海；全书由秦榕林、张瑞林串编。寸亚玲、曹卫、赵迎宏、薛俊对全书进行了校阅。经全国体育院校教材委员会审定，主审：邓

树勋。

本书适于全国体育院校体育专业本专科生（不含体育管理专业）使用，亦可作为体育专业成人教育、体育干部培训教材，同时也可作为体育教师的教学和体育行政人员的管理参考用书。

本书在编写过程中得到高等教育出版社的大力支持，山东大学体育教学部王飞同志为本书的出版做了大量的具体工作，在此一并表示衷心的感谢。

由于编者水平所限，书中必有许多不妥之处，尚祈读者指正。

编 者

2002年5月

目 录

第一章 体育管理学的理论基础	1
第一节 人类与管理	1
一、管理的起源	1
二、管理思想的发展	3
三、管理的概念和要素	14
四、管理的伦理学分析	18
案例：NBA 走向世界	23
第二节 体育管理学的形成与发展	24
一、体育管理和体育管理学的概念	24
二、体育管理学的形成与演变	25
第三节 体育管理学的基本性质	27
一、体育管理学的性质	27
二、体育管理学的学科位置和体系	28
三、体育管理学与其他学科之间的关系	30
四、体育管理学的研究对象与研究方法	34
五、学习体育管理学的意义	35
案例：两位体育管理老师的不同观点	36
第二章 体育管理的基本原理、职能和方法	38
第一节 体育管理基本原理	38
一、管理原理概述	38
二、系统原理	40
三、人本原理	41
四、责任原理	44
五、效益原理	46
案例：神奇的米卢	48
第二节 体育管理的基本职能	49
一、计划职能	49

二、组织职能	54
三、控制职能	60
四、决策职能	63
五、创新职能	72
案例：两种不同的观点	80
第三节 体育管理方法概述	80
一、体育管理方法体系	81
二、体育管理中常用的一般管理方法	81
案例：一个发生在评优活动中的问题	85
第三章 体育管理体制	87
第一节 体育管理体制概述	87
一、体育管理体制的概念	88
二、国内外体育管理体制的比较	88
三、体育管理体制的影响因素	90
第二节 中国体育管理体制与体制改革	92
一、举国体制	92
二、中国体育管理体制改革的原因	94
三、中国体育管理体制改革的趋势	95
四、中国体育管理体制改革的措施	96
第三节 中国体育管理组织系统	99
一、政府体育管理系统	99
二、社会体育管理系统	101
案例：国家经济体制是国家体育管理体制的决定因素吗？	102
第四章 学校体育管理	104
第一节 学校体育管理体制	105
一、校外学校体育管理体制	105
二、校内学校体育管理体制	106
案例：关于高等学校体育教研室隶属关系的议论	108
第二节 学校体育管理内容与管理职能利用	109
一、体育教学管理	110
二、课余训练竞赛管理	111
三、学校体育科学研究管理	113
四、体育师资队伍管理	115
五、体育经费管理	117
六、场馆器材管理	118
七、体育宣传工作管理	119

八、体育情报资料和档案管理	119
案例：放下电话后的沉思	120
第三节 学校体育管理效果的检查与评价	121
一、体育管理评价	122
二、学校体育管理工作评价方法	125
案例：如何评价某一学校	129
第五章 运动训练管理	131
第一节 运动训练管理体制	131
一、运动训练管理体制类型	131
二、我国运动训练管理体制	133
案例：关于我国业余体校训练体制与普通中小学课余训练体制的讨论	137
第二节 运动训练管理内容与管理职能运用	138
一、运动训练项目管理	138
二、运动训练人员管理	140
三、运动训练科研管理	146
四、运动训练经费管理	147
五、运动训练场地管理	148
案例：这样两位教练员	149
第三节 运动训练管理效果评价	150
一、运动训练管理评价内容	150
二、运动训练管理评价指标体系	151
第六章 运动竞赛管理	154
第一节 运动竞赛管理体制	154
一、运动竞赛管理的机构设置及其职能	155
二、运动竞赛管理体制的发展与运作	157
案例：对我国学校体育竞赛管理体制的不同观点	158
第二节 管理职能在运动竞赛管理中的运用	158
一、计划职能在运动竞赛管理中的运用	158
二、组织管理职能在运动竞赛过程管理中的运用方法	167
第三节 运动竞赛管理效果的评价	187
一、运动竞赛管理工作评价的内容	188
二、运动竞赛管理效果的评价方法	189
第七章 群众体育管理	192

第一节 群众体育管理体制	192
一、群众体育管理特点	192
二、群众体育管理体制	195
案例：40岁：体质开始下滑	202
第二节 群众体育管理内容与管理职能的利用	202
一、群众体育政策宣传管理	202
二、群众体育管理组织的建立	206
三、社会体育指导员队伍	210
四、群众体育活动管理	214
五、群众体育场地设施和经费	217
案例1：“别听我二舅的”	220
案例2：学校体育场地能对外开放吗？	221
案例3：武汉民意街办体育赚了50万	221
第三节 群众体育管理评价内容及其评价指标体系建立的方法	222
一、群众体育管理评价的目的	222
二、群众体育管理评价内容	223
三、群众体育管理评价指标体系的建立	224
四、群众体育管理评价注意事项	228
案例：放弃？留置？	228
第八章 体育产业管理	230
第一节 体育产业概述	230
一、体育产业的概念及发展概况	230
二、体育产业化的含义	232
三、体育产业的分类	232
四、体育产业开发的意义	233
第二节 体育产业管理内容	235
一、体育产业管理的概念	235
二、体育产业管理的内容	236
三、体育产业管理的特点	244
第三节 体育产业管理的职能	245
一、体育产业管理的计划职能	245
二、体育产业管理的组织职能	248
三、体育产业管理的控制职能	254
四、体育产业的创新职能	257
案例1：对2001年中国足球甲级联赛B组最后几轮比赛的思考	262
案例2：职业化的路怎样走	263
第四节 体育产业管理评估指标体系的建立	264

一、体育产业管理评价概述	264
二、体育产业管理评价的基本程序	265
三、体育产业管理评价指标体系建立的原则	267
四、体育产业管理评价指标体系建立的方法	267
五、智能评价管理系统的设计	268
六、中国体育产业统计指标体系的确立	270
第九章 体育信息管理	273
第一节 体育信息概述	274
一、体育信息的概念	274
二、体育信息的特征与分类	275
三、体育信息传递技术的发展	277
第二节 体育信息管理内容	279
一、体育信息的收集	279
二、体育信息的加工整理	280
三、体育信息的检索	281
四、体育信息的研究	283
五、体育信息的报道	284
六、体育信息服务	284
七、体育信息队伍建设	285
第三节 体育信息管理系统的建立	285
一、信息管理系统概述	286
二、信息管理系统的结构	286
三、信息管理系统的发展	287
四、体育信息管理系统的开发	289
实例：体育教学管理信息系统的建立	292
第四节 体育信息管理评价指标体系的内容与建立方法	293
一、体育信息管理的评价内容	293
二、体育信息管理评价指标体系建立的方法	294
三、体育信息管理综合评价指标体系的建立	295

第一章 体育管理学的理论基础

主要内容

- ▶ 管理科学的形成与发展
- ▶ 管理的概念与要素
- ▶ 管理学的伦理学分析
- ▶ 体育管理学的发展进程
- ▶ 体育管理学的性质与学科地位
- ▶ 学习体育管理学的意义

第一节 人类与管理

一、管理的起源

把管理作为一门学科进行系统的研究，虽然仅仅是最近一二百年的事情，但是有据可考的人类历史上最早的管理活动则可以追溯到公元前 5000 年生活在幼发拉底河流域闪米尔人的原始记录。而没有文字记载的、朴素的管理思想和管理实践，则显然是伴随着人类的诞生而出现的。在人类历史文明发展的漫漫进程中，管理活动作为人类社会联系和凝聚的纽带，不论其形式是明显的还是暗隐的，一直在发挥着举足轻重的作用。人类的管理活动和人类社会的发展一样，也经历了一个从无到有，从简单到复杂，从自发到自觉，从被动应用到主动寻求管理规律、积极创造管理技巧的演化过程。对人类来说，这一过程虽然十分痛苦且为此付出了巨大的代价——人类只有在管理实践的茫茫黑夜中通

过迷惘中的摸索，甚至是殊死的拼搏，才能一点一点地接近管理的真谛，只有通过客观规律一次又一次残酷的惩罚，才能一步一步总结管理的规律，才能掌握管理的艺术和真理。但这一过程对人类而言却是至关重要的。正是因为有了这样一个过程，人类才能认识到管理的无时不在和无处不在；才能认识到管理既是成功的要素，也是失败的根源；才能总结出成功管理的规律，创造出艺术、科学的管理手段；才能不重蹈失败的覆辙，保证人类社会的不断发展。也正是因为有了这样一个演化过程，才使得我们在探求历史上许多重大事件、不可思议的卓越发明和令人惊叹的宏伟工程得以成功的原因时，能够从无数的外因和内因中得到一个最基本的认同，那就是无论重大事件、卓越发明还是宏伟工程，都必须有精心的策划和有效的管理。正如美国著名管理学家彼得·鲁克所说：“在人类历史上，还很少有什么事情比管理学的出现和发展更为迅速，对人类具有更为重大和更为激烈的影响”。

管理的源头是什么？马克思的论述给了我们最为明确的答案。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动和共同劳动，都或多或少需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个指挥。”这种指挥、协调和执行生产总体的运动，就是管理活动，而它所产生的职能，就是管理。由此可见，管理活动，即管理实践，是管理和管理思想产生和发展的源头。有了人类社会及人类社会的实践活动，管理就成为必然。管理是人类社会共同生产劳动和社会活动的产物，其必要性和重要性随着社会生产力的不断发展和生产社会化程度的不断提高而逐渐凸现。管理来源于人类的实践，是人类社会生活特有的一种现象，同时也指导着人类实践，是人类社会得以生存和发展的重要条件。二者相互促进，相互发展。很难想象失去了管理的人类社会会是一种何等可怕景象：社会失去了赖以存在的联系和凝聚纽带，从而也就失去了秩序，一切活动失去了组织，人类的精神文明和物质文明都将走向毁灭。因此，人类一刻也离不开管理。

人类的管理实践始终处于涌动不息的动态发展之中，科学技术的飞速发展和社会组织复杂程度的提高，是这一动态发展持续不断的动力所在。原始人或许并没有意识到管理的存在，但他们在共同劳动和集体生活中，为了实现某个依靠个人力量所无法达到的目标，如捕捉大的野兽和营造房舍等，他们就从人群中挑选出一个领导，负责整个工作的组织、指挥和协调，这种管理实践就是管理的开端。虽然早期的管理（包括几千年的封建社会在内）十分朴素且较为零散，在很大程度上依赖于管理者个人的素质，但却创造了无数管理的典范。如中国的都江堰水利工程、万里长城，古埃及的金字塔，古希腊的雅典城，古罗马的供水和排水系统，中世纪的威尼斯兵工厂等等，无不凝聚着古人

管理的结晶，至今仍为人们津津乐道。

产业革命之后，科学技术发展更为迅速，生产力不断提高，社会生产专业化分工也日趋精细，社会经济各部门和跨地区、跨领域的横向联系更加密切，信息量空前增加，管理实践所面临的内容日趋复杂，规模越来越大。世界各国的大型综合工程，动辄就要动员众多部门，需要无数设备和成千上万的人力的协作，如果不采用现代化的管理手段和管理方法，难以达到预期的目的。现代管理科学也因此应运而生。从以泰罗的科学管理理论和法约尔的组织管理理论为代表的古典管理理论，到以梅奥的人际关系学说、马斯洛的需要层次理论和麦克格雷的 X-Y 理论为代表的行为科学管理学说，再到当代“各种管理理论和管理学说盘根错节的丛林”，适应现代社会的管理理论层出不穷，发展迅猛。从美国的“阿波罗登月计划”、“曼哈顿计划”，再到在我国举行的 1990 年亚运会、1997 年世界乒乓球锦标赛，现代科学管理的优势和作用也日趋明显。管理，已经和科技、教育一起，被认为是支撑现代文明社会大厦的三根战略性支柱。

二、管理思想的发展

管理思想是对管理实践活动的理性认识和概括总结，它随着管理实践的出现而出现，随着管理实践的发展而不断丰富。管理实践的历史虽然悠久，但在工业革命以前几千年的管理实践中，由于生产规模比较狭小，生产活动较为简单，各种社会条件的变化相对缓慢，管理的地位和作用还没有突出出来，管理思想也只是一些零碎的经验 and 某些闪光的创造，并没有形成一个完整的体系。只是到了工业革命以后，特别是第二次世界大战以后，随着社会生产力的快速发展，人类管理活动规模的不断扩大，管理因素的日益复杂，管理经验的不断积累和管理手段的更加完善，管理思想才不断得到发展和充实，不断趋向系统化、体系化和理论化，管理科学的雏形也才初步建立起来。一般认为，管理科学的创立是以 1911 年 F. W. 泰罗发表的《科学管理原理》一书作为标志的。从此以后，管理理论和管理思想的发展大致经历了三个阶段：以泰罗和法约尔为代表的古典管理理论阶段，以梅奥、马斯洛和麦格雷戈等为代表的行为科学管理理论阶段和二战以后新涌现出的现代管理理论阶段。

（一）古典管理理论阶段

古典管理理论又称为传统管理理论，主要代表人物是美国的泰罗和法国的法约尔。

1. 泰罗及其科学管理理论的主要内容

泰罗（F. W. Taylor, 1856—1915 年）是现代科学管理的创始人，是历史

上第一位将管理行为系统化、科学化、体系化的人，被称为“科学管理之父”。泰罗的科学管理是在一定历史条件下形成和发展的。工业生产的发展所积累的丰富经验和教训，为其形成提供了实践基础，科学技术的发展则提供了科学思想方法和技术手段，而他本人的生活经历则是其创立科学管理的有利条件。泰罗本来是一个工人，后来担任过厂长、技术员和工程师，最后是管理顾问。由于他长期生活在工人之中，对工人的表现和思想相当熟悉，所以泰罗深知工人怠工的方式和原因。他感到缺乏有效的组织管理手段是提高生产率的严重障碍。他在总结前人经验的基础上，通过对工人劳动过程的观察、测量和实验，提出了科学管理的理论和方法。

细节了解1-1

泰罗的科学试验

泰罗认为：必须用科学方法对工人操作过程、劳动工具、工作和休息时间的搭配，以至于对机器的安排和作业环境的布置等各项要素进行分析，消除各种不合理的因素，把各种最佳因素结合在一起，才能形成一种最优方法。为此他进行了各种试验，其中较为著名的是在某钢铁公司进行的生铁铲运试验。当时每一个工人平均一天装运生铁 12.5t，泰罗用科学的方法对工人进行训练，消除装运动作中多余的和不合理部分，采用经济合理的方法，并把劳动和休息时间更好地搭配，结果工人的生铁搬运量猛增至每天 47.5t。泰罗还经过多次实验，确定工人铲铁时以每铲 21 磅为最佳，既不过分劳累，又能使每天完成的工作量为最大，为此他为每一位工人配备了十几种大小不同的铲子，供工人挑选使用，铲重物时用小铲子，铲轻物时用大铲子，使每铲的重量保持在 21 磅左右，以此来提高工作效率。

泰罗科学管理的核心思想是：

(1) 任务管理。泰罗明确指出，提高劳动生产率是科学管理的目标和中心问题。他说：“培训和发掘企业中每一个工人的才干，使每个人尽其天赋所能，干出最高档的工作——以最快的速度达到最高的效率。”而实现这一目标的基本方法，则是基于科学实验的任务管理。

为使任务管理落到实处，泰罗对当时普遍存在的“磨洋工”现象进行了分析，指出造成工人消极怠工的原因有二：一是人的天性趋于轻松随便和懒惰心理所致，即“本性消极”。另一个原因是人与人之间错综复杂的关系而造成的思想上的重重顾虑所引起的，即“故意消极”。“本性消极”说明人即便没有压力，也有消极工作的趋向，表现出来的工作能力与实际的工作能力就有差

别。“故意消极”则说明劳动生产率的提高不仅仅取决于工人的素质，同时也取决于他们的心理。进一步研究之后，泰罗发现工人思想顾虑是担心劳动生产率提高会造成部分工人的失业，砸了自己的饭碗。

针对以上分析，泰罗指出，要使工人在工作中不遗余力，必须给他们适当的工作压力，即工作定额。必须指出，泰罗的工作定额，不是随便制定的，而是在对工时和工时利用研究的基础上得到的，是切合实际的。泰罗制定工作定额的方法是：选择合适而熟练的工人，把他们的每一项动作、每一道工序的时间记录下来，并把这些时间相加，然后再加上必要的休息时间和其他延误的时间，就得到完成某一项具体工作所需的时间，这一时间就是制定工作定额的依据。为使工人消除顾虑，使他们能够全力以赴地完成工作定额，泰罗主张制定具有刺激性的差别计件工资，对于完成工作定额或超额完成工作定额的工人按高工资率计算工资，而对于达不到工作定额的工人则按低工资率计算工资，以此来督促和鼓励工人完成工作定额。

(2) 标准化。为使工人顺利完成或超额完成工作定额，泰罗提出了标准化管理的概念，就是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。

标准化管理的首要任务是为每一种工作选取第一流的工人。泰罗认为，每一个人具有不同的天赋和才能，只要工作对他合适，就能成为一流工人。例如身强力壮的男子，干重活是第一流的，但干精细活可能不行。而心灵手巧的女工，虽然干重活不行，但干精细活却往往是一流的。管理者的一项重要任务，便是要设法为每一类型的工人找到合适的工作，以使他能够有一流的表现。对于那些尚未掌握科学工作方法，还没有成为第一流工人的员工，企业管理者有责任对其加以系统的培训，使他们能够掌握工作方法并尽快加入一流工人的行列。因此，泰罗所谓的第一流工人，就是那些适合于其所干的工作而又愿意努力工作的人。这些人都完全可能在经过必要的训练之后，成为一流的工人。泰罗的这一思想，以后发展成为人事管理的一项重要原则——人尽其才。

泰罗标准化管理的另外一项重要内容是采用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配，机器的安排和作业环境的布置进行分析，消除各种不合理的因素，把各种合理的因素结合起来，形成一种最优化的方法，最优的工具和最合理的工作环境，使所有与工作效率有内在联系的因素都实现标准化。

(3) 职能化。泰罗提出要把计划职能与执行职能分开。管理部门承担计划职能，工人只是依照计划承担所属的职能。

在组织形式方面，泰罗提倡用职能式结构来取代当时工厂普遍采用的直线

式结构。直线式结构虽然具有便于实行统一指挥等不少优点，但它的—个重大缺陷是没有专业化的管理分工，在每一个层次上，所有的管理职能只有主管人员—人承担，因而在管理能力和业务技能方面对主管人员要求较高，这实际上是很难做到的。而职能式结构，在组织的每一个层次上，都按专业分工设置职能负责人或职能部门，负责指挥、计划和处理某—方面的业务工作，下级人员既要服从上级主管人员的指挥，也要服从上级各职能部门或职能负责人的指导，因此能够适应管理活动复杂化的需要。

后来，职能式结构与直线式结构相互结合，发展成为—种直线职能制。它既吸收了直线式的优点，也结合了职能式的长处，得到了广泛的应用。

作为职能化管理体制的—个组成部分，泰罗还提出了“例外原则”，要求主管人员不去直接处理下级工作中的细小问题和常规性工作，而应把这些问题交由专门人员去处理，主管人员只须关心“例外的问题”即需要协调解决的问题。这—原则是泰罗的重大贡献之—，并逐渐发展成为设置组织机构，实行分级管理，处理集权与分权体系的重要组织原则。

2. 法约尔的管理思想

法约尔（Henri Fayol 1841—1925年）被认为是同泰罗齐名的管理理论的先驱。他从青年时代就一直从事管理工作，根据自己的实践经验对经营管理实践中的问题进行概括和总结，发表过—系列论文和专著。其中于1916年发表的《工业管理与—般管理》被公认为是他的代表作。

法约尔的管理思想主要有：

（1）管理—般原则。法约尔根据自己的管理经验总结提出了经营管理的一般原则：

①劳动分工。他认为，劳动分工是人类最伟大的进步。专业化是各种机构、团体进步和发展的正常方法，具有明显的优越性。

②权限与责任。责任与权力不可分离，凡有权力的地方就有责任，二者必须相互联系。

③纪律。没有纪律，任何机构、团体都无法生存，纪律应尽可能明确、公正。

④统一指挥和领导。—个组织中的某—个人只能接受—个上级的命令，否则，组织的秩序将被破坏。集体要有—的目的，—行动。

⑤等级链。从最高级别到最低级别的各级领导、管理人员之间应建立关系明确的权限等级链结构，以保持上下沟通灵敏。但为了沟通的灵敏，等级的秩序应该是灵活的而不应该是死板的。为说明这—问题，法约尔提出了著名的“法约尔桥”（图1-1）。

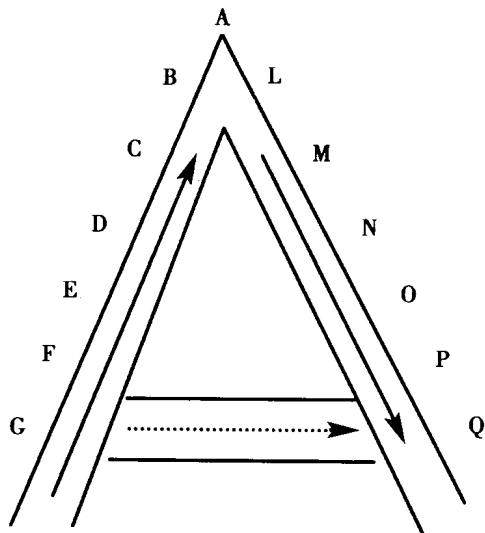


图 1-1 法约尔桥

(引自《科学管理与管理科学》，惠益民等编著)

它说明在一个表现为 G - A - Q 的双梯式等级链中，假设要使 F 部门与 P 部门发生联系，按权限等级结构，就需要沿着等级路线，攀登从 F 到 A 的阶梯，然后再从 A 下到 P。但为了保持沟通的灵敏性，也可通过 F - P 的“天桥”，直接从 F 到 P，那就简单多了。这说明既要保持等级路线，又要采取合理方法，使行动迅速起来。

⑥人员稳定。人员频繁变动，则工作不能顺利完成。

⑦首创精神。全体人员的首创精神是企业的宝贵财富，是事业壮大的巨大源泉。

⑧团结。必须保持同一集体中的团结、协作、融洽关系。

(2) 管理职能。法约尔把管理职能分为五个部分：计划、组织、指挥、协调和控制。

①计划是管理的首要职能。任何管理过程都是在一定的计划下进行的，一个好的计划应该具有统一性、持续性、灵活性与准确性。

②组织。组织的任务主要有：检查计划的实施情况，配备和安排人员，建立和健全各级领导机构，制定和执行规章和纪律等。

③指挥。组织建立之后，为使它发挥应有的作用，就需要指挥。

④协调。协调就是要使企业中的一切工作和谐配合，以便于企业经营活动的顺利进行。

⑤控制。控制就是要检查各项工作是否与已定的计划相符合，是否与下达