管理学基础

◎熊 伟 方 莹 郑 慧 主编

吉林大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

管理学基础

◎熊 伟 方 莹 郑 慧 主编

常州大学图书馆
藏书章

吉林大学出版社

图书在版编目（CIP）数据

管理学基础 / 熊伟，方莹，郑慧主编．—长春：吉林大学出版社，2019.3

ISBN 978-7-5692-4432-8

Ⅰ．①管… Ⅱ．①熊… ②方… ③郑… Ⅲ．①管理学—教材 Ⅳ．①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 046383 号

书　　名　管理学基础

作　　者　熊伟 方莹 郑慧 主编
策划编辑　魏丹丹
责任编辑　魏丹丹
责任校对　王洋
装帧设计　凯祥文化
出版发行　吉林大学出版社
社　　址　长春市人民大街 4059 号
邮政编码　130021
发行电话　0431-89580028/29/21
网　　址　http://www.jlup.com.cn
电子邮箱　jdcbs@jlu.edu.cn
印　　刷　河北纪元数字印刷有限公司
开　　本　787mm×1092mm　1/16
印　　张　12
字　　数　262 千字
版　　次　2019 年 3 月　第 1 版
印　　次　2019 年 3 月　第 1 次
书　　号　ISBN 978-7-5692-4432-8
定　　价　49.00 元

版权所有　翻印必究

前　言

管理学是研究管理活动及其内在规律的科学，随着管理活动的发展而发展。管理学源于实践，是对管理实践的科学总结和理论提升，而管理学理论也一直指导着管理活动的发展与进步，促进管理活动的深化。管理学理论应用到管理实践，极大地促进了生产的发展和管理水平的提高。同时，管理学理论也得到了深入的发展并得到了广泛应用、普及和重视。

随着知识经济和信息时代的来临，各类组织正面临着复杂多变的竞争环境，包括势不可当的经济全球化、飞速发展的变革和创新等。面对新的挑战，各类组织和诸多管理者必须在充分学习、理解管理学基础知识的基础上，学活、用活管理学，增强环境适应力，持续拥有竞争优势。

本教材从管理学课程的教学要求和特点出发，本着“精讲多练、突出能力”的基本思想，以“理论够用、注重实践”为原则，对管理学理论内容进行融合、优化和精练。本教材旨在让学生树立现代管理思想，掌握和运用管理学的基本原理和方法，提高自身的管理素质和实践技能，并通过实践技能训练，提高自身的实践能力、创新能力和职业能力，为就业打下坚实的理论基础和职业基础。

本书内容全面，形式新颖，对管理学所涉及的理论与实践进行了阐述，具有较强的科学性、实用性和系统性。本教材共包括十个模块，分别是管理学概述、管理理论的形成与发展、计划、决策、组织、领导、激励、沟通、控制、管理创新。

本书由盈盈集团有限公司熊伟、秦皇岛职业技术学院方莹、广东西江学院郑慧担任主编，具体编写工作如下：熊伟负责模块一、模块二、模块三、模块四、模块五、模块七的编写和全书的统稿工作，方莹负责模块六和模块八的编写工作，郑慧负责模块九和模块十的编写工作。

由于编者水平有限，书中难免有不妥之处，敬请读者批评指正、不吝赐教。

编　者

2018 年 9 月

目　录

模块一　管理学概述 …… 1

学习单元一　管理与管理学 …… 3
学习单元二　管理者 …… 14

模块二　管理理论的形成与发展 …… 21

学习单元一　早期的管理思想 …… 22
学习单元二　古典管理理论 …… 28
学习单元三　现代管理理论 …… 34

模块三　计　划 …… 39

学习单元一　计划和计划过程 …… 40
学习单元二　计划类型与层次体系 …… 46
学习单元三　现代计划方法 …… 50

模块四　决　策 …… 56

学习单元一　决策和决策制定 …… 57
学习单元二　决策的类型和影响因素 …… 61
学习单元三　决策方法 …… 63

模块五　组　织 …… 72

学习单元一　组织与组织工作 …… 73
学习单元二　组织设计 …… 78
学习单元三　组织文化 …… 85
学习单元四　组织结构与变革 …… 88

需要全本请访问 www.ertongbook.com

模块六　领　导 …… 96

学习单元一　领导概述 …… 97
学习单元二　领导理论 …… 101
学习单元三　领导方法与领导艺术 …… 112

模块七　激　励 …… 118

学习单元一　激励概述 …… 119
学习单元二　激励理论 …… 122
学习单元三　激励过程与方法 …… 127

模块八　沟　通 …… 133

学习单元一　沟通概述 …… 134
学习单元二　组织沟通 …… 139
学习单元三　沟通管理 …… 142

模块九　控　制 …… 150

学习单元一　控制概述 …… 151
学习单元二　控制原理与控制过程 …… 156
学习单元三　控制方法 …… 163

模块十　管理创新 …… 172

学习单元一　创新与管理创新 …… 173
学习单元二　管理创新的过程与方法 …… 178

参考文献 …… 186

模块一 管理学概述

案例导入

马云访谈录：成功者只能走自己的路

2013年5月10日，马云在一场杭州城里万人空巷且极具仪式感的晚会上载歌载舞，然后他告诉大家，他不再担任阿里巴巴的CEO了。马云48岁，仍然年富力强，但是他认为，没有健康、良好的年轻人接班制度，公司不会走得长久，所以他要将阿里巴巴交给年轻人管理。舆论一片惊呼："马云'退休'了！"

5月28日，有消息称，马云将出任"菜鸟"网络的董事长。舆论又是一片惊呼："马云'复出'了！"马云怎么会当"菜鸟"呢？这个"菜鸟"可是由阿里巴巴牵头组建的所谓"中国智能物流骨干网（CSN）"项目。这一项目集结了千亿投资，是阿里巴巴、银泰、复星、富春等浙商巨贾领衔，联合中国活跃度较高的快递物流公司组建的一家新物流公司。

5月30日，马云在杭州"租用"的办公室里，接受了香港地区《南华早报》的独家专访，手里握着的是他不离不弃的"打狗棒"——来自金庸小说里的道具。

从1998年迄今，电子商务在中国从一个陌生的概念走入寻常百姓生活，马云是促成这件事的最关键而且是辨识度最高的人物。他旗下的阿里巴巴、淘宝和支付宝，分别完成了美国的Ariba、eBay和PayPal这三家公司所做的工作，在中国贫瘠的互联网沙漠上种出一片草原，进而长成生态。他坚持的不是建立一个帝国，而是促成一个生态系统，让生命自己找到出路。

在访谈中，马云指出，他一直坚信：我们不能做"帝国"，我们要做的是"生态系统"。任何一个"帝国"都有倒台的时候，但"生态系统"基本上是可以生生不息的（如果我们不破坏这个"生态系统"的话）。一个"生态系统"有春夏秋冬，就像非洲草原有旱季和雨季一样，只要是生命，就有成长、发展、繁育和重新恢复的过程。说到这个生态系统的"爆发点"，马云认为可以这样理解：重要的不是我们能从这个"生态系统"里赚多少钱，而是在这个"生态系统"里面的企业能在这里挣多少

钱，因为只有他们挣得多，我们才有机会挣钱。

在回答记者的问题——“你的‘理想主义’是什么”时，马云说：“那就是我们对未来的中国的变革，对整个社会的发展的关注远远超过了我们要挣多少钱，从第一天到今天，我们没变过。直到今天为止，我们对自己挣多少钱的兴趣，远远不如对社会发展变化的兴趣来得大。这些理想主义的色彩我们没变过，我们的使命没变过。当然，我们也认为，一个企业的发展，不仅仅要有理想，还要有现实的管理、运营，即要有理想，同时也要有一个脚踏实地的企业应该有的管理基本规律。在企业的管理、人才的培养等方面，我们没有犯过重大的错误。”

在回顾自己的工作时，马云指出：“我们在管理上没有出现过重大的失误。而且总体来讲，在同级的互联网公司中，我们的管理应该是全中国最好的，所以才会有今天。有的可能是产品比我们好一点儿，或者其他地方比我们好一点儿，但是从整个制度体系包括文化管理上来说，我们是今天中国最好的一家之一。”同时，他很自信地认为他们是一家以管理见长的公司，别人是制度管理，而他们是文化管理，且管理的是一个生态系统。从B2B到B2C，到C2C，到金融，到物流，到云数据，没有一套自己的管理思想，是很难做到的。

在谈到自己对这套管理思想的贡献时，马云这样说：“我是花时间把中国‘儒释道’的管理思想与西方企业管理中的法和理融合起来的。所以，我们1999年就提出‘东方的智慧，西方的运作，全世界的大市场’。当然，我们的管理还是有问题的，但总体来讲，管理不可能没有问题，包括做‘生态系统’不是做‘帝国’，这也是一种管理思想。做‘生态系统’的管理思想和做‘帝国’的管理思想是完全不一样的，‘帝国’是控制型的，‘生态系统’是发展型的。举个例子，中国有几家公司可以吃得消，每年换组织架构，从一家公司变成三家公司，变成七家公司，再变成25个分支机构，就凭这一条，我不知道中国有哪家公司可以在两三年内这样不断转换。我们今天要拆个部门或换个部门，可以在48小时内，从宣布到完成整个转换，这可不是一般公司吃得消的。”

此外，马云还认为，在公司转变策略时，自己是一个积极的参与者，自己要对过程负责任。作为CEO，拍板是必须做的事情。坐在这个位置，就必须承担这样的职责。

（资料来源：http：//tech. hexun. com/2013-07-14/156118937. html）

学习单元一 管理与管理学

一、管理的概念与特征

（一）管理的概念

对于“管理”，人们从不同的角度出发，有着不同的理解。从汉语词典来看，管理一词是“管辖”“处理”的意思。但在管理活动中，管理的含义远不止这些，它在“管辖”“处理”基本含义的基础上衍生出了更广泛的意义。尽管管理活动已有几千年甚至更长的历史，但管理至今尚无统一的定义。各个学者根据自己的研究，从不同的角度对管理做出了解释。我们可以举一些有代表性的观点。

马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少的需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动（不同于这一总体的独立器官的运动）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乐队指挥。”马克思这里所说的“指挥”就是对于管理而言的，而且他是从社会劳动或共同劳动的需要这一方面提出来的，所以他侧重的是社会组织的管理。

古典管理理论的代表人物、科学管理的创始人弗雷德里克·温斯洛·泰勒认为：“确切知道要别人干些什么，并建议他们用最好、最经济的方法去干。”在这里，泰勒强调的仅仅是从个人认识角度出发的概念，他谈到了管理的目的、效率与方法。

西方古典组织理论的创始人——法国实业家法约尔于1916年提出：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”在这里，法约尔是用管理的职能（他称为管理的要素），即管理的工作过程来解释管理的。

美国著名的管理学者哈罗德·孔茨与其他学者共同提出了关于管理的综合定义：“管理是引导人力和物质资源进入动态的组织，以达到这些组织的目标，即使服务对象获得满意，并且使服务的提供者获得一种高度的士气和成就感。”这个定义的特点是把管理明确地同组织联系起来。孔茨强调了协调的重要性以及人在管理中的重要性，以实现组织的目标，同时对组织目标做出解释。

美国管理学家赫伯特·A. 西蒙认为：“管理就是决策。”在这里，西蒙突出了管理的决策功能。在他看来，管理的一切工作就是面对现实与未来、面对环境与员工不断做出各种决策。决策说对于管理的本质认识又进了一步，将管理从一般性的事务性工作中解脱出来，集中反映到了决策的高度上。

“现代管理之父”德鲁克结合他的管理实践活动说：“归根结底，管理就是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’，其验证不在于逻辑，而在于成果。所以，

管理的唯一权威就是成就。”德鲁克这里强调的是管理的实践特性和实用效果。从严格意义上说，德鲁克的这一认识把人们从对管理的虚无化认识中又拉回到了现实，避免了那种为了管理而管理行为的发生。

我国的一些管理学教材也对管理下了定义。例如，周三多教授等认为：“管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。”杨文士教授则认为：“管理是指一定组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”这两个定义虽各有特点，但都把管理同社会组织及其目标的实现直接联系起来。

综合上述诸多定义，我们认为管理的概念可表述为：管理是在社会组织中，通过执行计划、组织、领导、控制、协调以人为中心的组织资源与职能活动，以实现组织预定目标活动的过程。这一表述旨在说明以下观点。

（1）管理是社会组织（马克思所说的社会劳动）的活动，其目的是实现组织预定的目标，围绕着如何实现组织目标来进行。

（2）管理的目的是实现预定目标。所有的管理行为都是为实现目标服务的。

（3）实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。任何管理者，上到国家总理，小到企业班组长，要实现管理目标就必须实施计划、组织、领导、控制等管理行为与过程。这是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。

（4）管理的本质是协调。要实现目标，就必须使资源与职能活动协调，而执行管理职能的直接目标与结果就是使资源与活动协调。因此，所有的管理行为在本质上都是协调问题。

（5）管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。一方面，指出管理的对象是各种组织资源与各种实现组织功能目标的职能活动；另一方面，强调了人是管理的核心要素，所有的资源与活动都是以人为中心的。管理，最重要的是对人的管理。

（6）管理活动是一个过程，主要的几项工作相互衔接、相互渗透，构成循环。一个循环结束，新的循环又开始。

（二）管理的特征

管理是一种非常复杂的社会活动，其内容丰富、形式多样，在人类社会生活的不同历史时期和领域，每项管理活动都具有与众不同的具体特点。但是，我们不能就此认为管理是飘忽不定、无法捉摸的，作为人类社会的一项基本实践，它有着自身的一般特征。

（1）管理最基本的任务是实现有效的社会协作。人类社会的一切生产实践都是以协作形式出现的，无论原始社会简单的狩猎活动，还是现代化的大工业生产，都包含着不同程度的协作。由于工作任务复杂化程度的日益提高，产生于人类共同劳动的协作关系也不再像以前那样简单而稳定，人与人之间复杂动态的协作关系已经成为一种常态。管理就是要运用科学的程序和方法，通过最佳的工作组合和最优的机构设置，

以尽可能少的资源实现组织协作的最大效用。因此，管理的重要性也就日益凸显。

（2）管理最基本的形式是组织。人类社会一切生产活动中的协作关系能够变为自觉的管理活动，其前提条件就是以组织的形式把这种协作关系固定下来，使它成为一种可以遵循的程序，并根据这种程序有效地实现活动目标。在管理活动中，组织既是管理的主体，又是管理的客体。组织作为管理的主体，表现为专门进行管理工作的组织机构，如指挥部、决策部、参谋部、计划部等。从组织作为客体这个角度来看，组织表现为系统性。任何组织都是由作为要素的人按照一定的结构建立起来的系统，既包括纵向的权利和责任分配关系，也涵盖横向的专业分工和协作关系，这些关系则是管理的主要对象。

（3）管理最主要的内容是处理人际关系。在管理活动中，人是首要的因素，这已经成为现代管理者的共识。虽然除了人与人之间的关系之外，管理系统还包含着人与物之间的关系，但人与物的合理配置、人对物的控制归根结底都会表现为人与人之间的关系，因此人际关系是管理系统两大基本关系的主要方面，对组织的成败起着决定性的作用。有效地处理和协调人际关系，不仅可以帮助管理者理顺人与物之间的关系，还可以在组织内形成一股有机合作的整体力量，从而大幅增强管理系统的功效。所以，在现代组织中，维护良好的人际关系也已经成为有效管理者最主要的工作。

（4）管理发展的主要动力是变革与创新。生产力的迅速发展推动着社会生产方式的不断进步，尤其是在科学技术日新月异的现代社会，社会生产的组织方式正处在一个持续变革的过程中。管理实践中不断涌现的新问题、新情况推动着管理技术和手段不断革新，从而使管理思想和理论不断丰富和完善。理论上的重大突破同时又反过来指导管理实践，促使组织的管理成效出现质的飞跃，由此循环往复，相互促进。因此，这种根据新形势而发生的迅速的、连续的、根本的变革与创新，成为管理发展的最主要的动力。

二、管理的性质

（一）管理的二重性

1. 管理的自然属性

管理是人类社会活动的客观需要，人类的任何社会活动都必定具有各种管理职能。如果没有管理，一切生产、交换、分配活动都不可能正常进行，社会劳动过程就会发生混乱和中断，社会文明就不能继续。

管理是人类社会劳动过程中不可缺少的一种特殊职能。由于社会进化和人类分工的发展，早在原始社会就已经有专门从事管理职能的人。人类社会经过几千年的发展与演变，出现了许多行政官员从事国家的管理，出现了许多军官专门从事军队的管理，出现了许多社会活动家专门从事各种社会团体的管理，出现了许多企业家、经理

需要全本请访问 www.ertongbook.com

专门从事公司和企业的管理，还有许多人从事学校、医院的管理等。他们的职能就是协调人们的活动，而不是直接从事物质产品和精神产品的产出工作。

管理也是生产力。任何社会的任何企业，其生产力是否发达，都取决于它所拥有的各种经济资源、各种生产要素是否得到有效的利用，取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分发挥，这两者都依赖于管理。许多企业外部环境相同，内部条件相似，但经营效果、达到的生产力水平却相差悬殊；同一个企业有时只是更换了企业主要领导人，企业就出现新面貌。这充分表明管理也是生产力。

总之，管理过程是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程，其中包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理理论揭示了这些规律，并创造了与之相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律，利用这些方法和手段，才能有效保证生产等各种组织活动顺利进行。管理的这种不因生产关系、社会文化的变化而变化，只与生产力发展水平相关的属性，就是其自然属性。

2. 管理的社会属性

管理具有社会属性，因为管理是人类的活动，而人都生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中，必然受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理的方式方法呈现出一定的差别，从而使管理具有特殊性和个性，这就是管理的社会属性。它既是生产关系和社会文化的体现和反应，又反作用于生产关系和社会文化。例如，我国现在处于并将长期处于社会主义初级阶段，社会主义市场经济体制初步建立。社会主义市场经济体制的根本特点是市场经济和社会主义制度相结合，实行以公有制为主体的现代企业制度和以按劳分配为主、多种分配方式并存的分配制度。社会主义市场经济体制决定了我国的管理有如下特点：坚持以公有制为主体，多种所有制经济共同发展的基本经济体制；不断完善市场体系，发挥市场在资源配置中的基础性作用；加强和改善宏观调控；健全法制，依法管理社会经济。

管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家的先进管理经验和方法提供了理论依据。它告诉我们，反映现代社会化生产规律的先进管理理论、手段和方法，是人类文明活动的共同成果，是无国界的，我们可以大胆地引进并吸收国外成熟的经验，迅速提高我国的管理水平。管理的社会属性则告诉我们：绝不能全盘照搬国外的做法，必须根据我们自己的国情，逐步建立有中国特色的管理模式。我国实行的社会主义市场经济不同于资本主义市场经济，应当建立与此相适应的中国特色的管理理论。

管理的二重性理论还告诉我们，任何管理理论、技术与方法的出现，都有其时代背景，是与当时的生产力及社会条件相适应的。因此，我们在应用某些理论、技术与方法时，必须结合本部门、本单位的实际情况，随机应变，只有这样才能取得良好的效果。

（二）管理的科学性和艺术性

1. 管理的科学性

科学是运用范畴、定理、定律等思维形式反映现实世界各种现象的本质和规律的知识体系，是不以人的意志为转移的客观规律。管理是一门科学，许多管理学者和管理实践者在长期总结管理工作客观规律的基础上形成了一系列基本的管理原则和管理理论。管理人员如果运用这些原则或以管理理论为指导，并能够根据实际情况行事，就能够把管理工作做得更好。管理人员若不掌握管理科学，只能是碰运气、凭直觉，或者靠老经验，这与不掌握医学的巫师没有什么不同。当然，在管理实践中，直觉和经验有时也能获得成功，而且很重要，但违背管理科学规律的直觉和经验就会出问题，至少是结果不理想。

在变化的环境中，科学性不仅仅意味着一种技术，更多地表现为遵守一种规范，管理过程中的一些重要的原则、程序是不可变的，而且越规范越好。如顾客服务的理念，注重员工发展、全面质量管理、决策的制定过程等管理理念和方法已经成为几乎所有优秀公司基本的经营实践，是不可或缺的成功要素。这些管理之道没有现代和永恒、东方和西方之分，是跨越国界的，不论是在欧洲，还是在美洲、亚洲以及非洲的一些发展中国家，它们都是也应该是一样如鱼得水。不可否认，指导管理工作的科学还相当粗糙，不够精确，这是因为管理人员要处理的许多变量极其复杂。

2. 管理的艺术性

管理是一项创造性的劳动，并且主要依赖于管理者的艺术创造。管理是艺术，熟知管理的所有原则，不一定能有效地管理，在运用管理知识上有很大的技巧性、创造性和灵活性。尽管管理者们总是尽可能采取科学的方法，但他们还是不得不经常借助直觉、经验、本能和个人观察力作为决策和提出解决问题的方法。例如，管理者必须在多种看上去同样可行的方法之间进行选择，必须高度依赖概念、沟通、人际关系和时间管理的技能，有时甚至连“客观事实”也可能被证明是错误的。当星巴克公司计划进入美国纽约市场开设第一家咖啡店时，市场调查显示纽约人更喜欢中研磨咖啡而不是细研磨的、更具外国风情的意式咖啡。然而，当星巴克决定在这家店安装比别的店更多的中研磨咖啡机而少安装细研磨咖啡机之后，排队购买细研磨意式咖啡的纽约人却迫使经理赶忙恢复以细研磨咖啡为主的做法。现在，星巴克为它的所有店面确定了统一的装修风格和菜单，先不考虑可能的市场差异，而在开业后再进行必要的调整。因此，管理者必须将直觉和个人观察力与客观的数据和事实相结合才能获得成功。

管理的科学性与艺术性并非相互排斥而是相互补充的。管理的科学性是基础，如果不掌握基本的管理理论和方法，就谈不上在实践中灵活运用，只能凭经验和运气来解决问题，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；管理的艺术性是在科学性基础上的发展，不重视管理工作的艺术性，

管理科学将会是僵硬的教条。

管理工作的科学性和艺术性又体现为一种互相促进的关系。随着时间的推移、管理研究的不断深化、管理理论的不断繁荣，以及环境变化速度的加快，管理工作的科学性和艺术性都将会不断增强。现代社会，医疗技术突飞猛进，与此同时，人们却不断发现一些新的疑难病症。管理工作也是如此，以前管理人员感觉人事工作和销售人员的管理比较困难，因为这些工作不容易衡量，难以控制。现在人们探索出许多行之有效的方法，借助先进的计算机和通信技术，使得一些管理工作简单化，但知识员工管理等新的课题又不断涌现。正是这样相互促进的过程提升了管理水平，推动了社会的发展。

管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的统一。管理的这一特征要求管理者既要注重管理基本理论的学习，又要在实践中因地制宜地灵活运用。只有既懂得管理理论和方法，又有高超的管理艺术，才能成为有效的管理者。

三、管理的基本职能

管理的职能是指管理系统所具有的职责和功能，这涉及管理工作的内涵，即管理工作究竟在一个组织中负责哪些方面的工作。关于这个问题，管理学界是颇有争议的。最早奠定管理学理论框架的法约尔将管理工作划分为五种职能：计划、组织、指挥、协调和控制。哈罗德·孔茨则认为，计划、组织、人事、领导和控制是管理工作的基本职能。周三多主编的《管理学》将决策、组织、领导、控制和创新视为管理工作的基本职能。笔者将按照较为通行的四职能学说来编排教材的内容，这既与目前管理学理论中较为流行和权威的四职能说，即计划、组织、领导和控制相吻合，也符合巴纳德所提出的重要观点："协作的存续取决于以下两种相互关系和相互依存的过程：同整个协作体系和环境的关系有关的过程；同满足个人需要的成果的创造和分配有关的过程。"参照法约尔的相关定义，计划、组织、领导和控制职能的基本内容如下。

1．计划

计划是指管理者在实际行动之前预先对应当追求的目标和应采取的行动方案做出的选择和具体安排。如果你的旅行没有任何特定的目的地，那么任何路线你都可以选择。由于组织的存在是为了实现某些目的，因此就需要有人来规定组织要实现的目的和实现目的的方案，这就是管理计划职能应做的工作。计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。具体来说，计划工作的程序和内容如下。

第一步，在研究活动条件的基础上，确定组织在未来某个时期的活动方向和目标。组织的业务活动是利用一定条件在一定环境中进行的。活动条件研究包括内部能力研究和外部环境研究两个部分。内部能力研究主要是分析组织内部在客观上对各种资源的拥有状况和主观上对这些资源的利用能力；外部环境研究主要分析组织活动的

环境特征及其变化趋势，了解环境是如何从昨天演变到今天的，找出环境的变化规律，并据以预测环境在明天可能呈现的状态。

第二步，制定业务决策。活动条件研究为业务决策提供了依据。所谓业务决策，是指在活动条件研究的基础上，根据这种研究揭示环境变化中可能存在的机会或造成的威胁，以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势。

第三步，编制行动计划。在确定了未来的活动方向和目标以后，还要详细分析为了实现这个目标，需要采取哪些具体的行动，以及这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此，编制行动计划的工作，实质上是将决策目标在时间上和空间上分解到组织的各个部门和环节，对每个部门、每个成员的工作提出具体要求。

2．组织

组织职能是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。要把计划落实到行动中，就必须有组织工作。组织工作决定组织要完成的任务是什么；谁去完成这些任务；这些任务怎么分类组合；谁向谁报告；各种决策应在哪一级上制定等。组织工作的具体程序和内容如下。

第一步，设计组织，包括设计组织的机构和结构。机构设计是在分解目标活动的基础上，分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务，然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合，形成不同的部门。结构设计是根据组织业务活动及其环境的特点，规定不同部门在活动过程中的相互关系。

第二步，人员配备。根据各岗位所从事的活动要求以及组织员工的素质和技能特征，将适当的人员安置在组织机构的适当岗位上，相应的工作由适当的人承担。

第三步，组织变革。根据业务活动及其环境特点的变化，研究与实施组织结构、机构的调整与变革。

3．领导

领导职能是指管理者指挥、激励下级，以有效实现组织目标的行为。每一个组织都是由人力资源和其他资源有机结合而成的，人是组织活动中唯一具有能动性的因素。管理的领导职能是指指导和协调组织中的成员，包括管理者激励下属，指导他们的活动，选择最有效的沟通渠道，解决组织成员之间的冲突等，从而使组织中的全体成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。

4．控制

控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。为了保证组织目标的实现和既定计划的顺利进行，管理者必须监控组织的绩效，必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差，管理者的任务就是使组织回到正确的轨道上来，内容包括当行动偏离目标和标准时对组织活动的纠正，以及对目

标和标准的修改或重新制定。当组织内外环境发生变化时，原来制定的目标和标准已不再适用，就需要改变。

控制工作过程包括衡量组织成员的工作绩效、发现偏差、采取矫正措施三个步骤。控制不仅是对以前组织活动情况的检查和总结，而且可能要求在某时点以后对组织业务活动进行局部甚至全局的调整。因此，控制在整个管理活动中起着承上启下的连接作用。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能，重点回答了一个组织要做什么、怎么做、靠什么做、如何做得更好以及做得怎么样等基本问题。管理的各项职能不是截然分开的独立活动，它们相互渗透并融为一体。从这四种管理职能在时间上的关系来看，它们通常按照一定的先后顺序发生，即先计划，继而组织，然后领导，最后控制，对于一个新创建的企业来说更是如此。然而，这种前后工作逻辑在实践中并不是绝对的，没有哪个管理者是周一制订计划，周二开展组织工作，周三实施领导工作，周四采取控制活动的。这些管理职能往往相互融合、同时进行。没有计划便无法控制，没有控制也就无法积累制订计划的经验。人们往往在进行控制工作的同时，又需要编制新的计划或对原计划进行修改。同样，没有组织架构，便无法实施领导，而在实施领导的过程中，又可能反过来对组织进行调整。管理过程是一个各项职能活动周而复始的循环过程，而且在大循环中套着小循环。

四、管理学

自从进入人类社会后，人们的社会实践活动就表现为集体分工协作的劳动形式，在此过程中就产生了管理活动。在漫长而重复的管理活动中，管理思想逐渐形成，随着社会生产力的不断发展，人们对各种管理思想进行归纳总结，形成了管理理论，产生了广泛运用自然科学、社会科学及其他现代科学技术成果的管理学。

因此，管理学是一门系统地研究管理过程中的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。管理的具体工作是不一样的，如一所学校的管理与一所医院的管理不一样，商店的管理与银行的管理也不一样，每一个具体的管理工作都有其特殊性。但透过这些差别，我们可以总结出管理工作的共同点，即通过运用基本的管理职能，协调组织成员的行为，最终实现本组织的目标。这是各种管理工作的共同之处，包含着共同的、普遍的管理原理和管理方法，这就形成了管理学的研究对象。也就是说，管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法为研究对象的。

（一）管理学的特点

管理学在总结管理发展历史经验的基础上，综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的理论和方法，去研究现代条件下管理活动的规律，因此它具有软科学的全部特征。

（1）一般性。管理学在内容需要上从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理活动中，概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法。管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

（2）综合性。管理学是一门综合性的交叉学科。管理的二重性决定了管理学既不同于以客观自然界为研究对象的自然科学，也不同于以社会发展客观规律为对象的社会科学，而是对自然科学和社会科学的理论成果予以兼收并蓄、综合运用的交叉性学科。管理实践的复杂性也决定了管理学必须综合利用经济学、社会学、心理学、伦理学和数学等学科的研究成果，利用运筹学、系统论、信息论、控制论、电子计算机科学等最新成就，对管理进行定性的描述和定量的测算，从中提炼出行之有效的管理理论，反过来指导管理的实践。

（3）历史性。任何一种理论都是实践和历史的产物，管理学尤其如此。管理学是对前人管理实践、经验和管理思想、理论的总结、扬弃和发展。割断历史，不了解管理历史发展和前人对管理经验的理论总结，不进行历史考察，就很难理解建立管理学的依据。

（4）应用性。管理学是一门紧贴实践的应用性学科。管理学的研究对象和研究目的决定了它是一门与实践紧密相连，对理论成果的应用价值十分重视的学科。管理学通过对管理活动的基本规律和一般方法进行系统总结和科学概括，形成普通的管理原理与方法，以指导人类的管理实践活动，并在此过程中完成对理论和知识的正确性检验。所以，管理学无论在理论的来源、理论的价值上，还是在检验理论的方法上，都深深地打上了实践的烙印。

（二）管理学的研究内容

管理学虽然是一门新兴学科，但已经发展成为一个庞大的学科体系，主要由管理学基础理论和门类众多的分支学科构成。经济管理、行政管理、教育管理、工商管理等管理学分支学科就是将管理学的基础理论运用于各专业领域，目的在于指导管理者解决实践中的特殊管理问题，因此它们的研究内容具有各自的特性。管理学的基础是对管理活动的基本规律和一般方法展开研究，目的在于为管理实践和其他分支学科的发展提供一般性指导，所以管理学基础理论具有自己的研究内容体系。

（1）管理思想史。管理思想史是在考察管理实践发展历史的基础上对管理思想的演变过程所做的理论回顾。管理思想史研究主要是对管理史上各种观点、主张、思想、理论进行梳理和提炼，目的在于继承和发展管理学研究成果。

（2）管理原理。管理原理主要研究基础理论中的一般性问题，即研究普遍适用于人类社会或某一特定社会形态的一般原理、理念、原则及基本规律。管理原理是普遍性的管理规律，是对管理的实质及其基本运动规律的表述。管理的含义、决策的制定、计划的编制、组织的设计、过程的控制等都是典型的管理原理。

（3）管理职能。管理原理的作用是在管理者履行各项职能的过程中体现出来的。

需要全本请访问 www.ertongbook.com