

第一章 总 论

人类在抗拒、适应、征服和改造自然的实践中早已意识到了集体的力量，观察到这样的事实：集体活动可以实现人们分别孤立地工作无法取得的成果。因而，大多数人类活动都以某种集体形式进行。任何人类的集体活动都需要进行管理。管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于现实的社会生活之中，大至国家、军队，小至企业、医院、学校等等。凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体就都离不开管理，管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。因此，在社会生活中，特别是在组织的活动中，就有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地进行管理。

第一节 管理的概念和特征

一、管理的定义

管理活动自古就有。自从泰罗和法约尔开始以他们的研究创出管理学以来，学术界对

“管理”一词的定义一直是众说纷纭。人们从不同的角度对“管理”进行了不同的解释。英文中表示管理的词最常用的有：Management、Administration 前者多与经营相联系，后者多与行政相联系；此外还有 Execution 也带有管理的意思，但偏重于执行、实施之意。在中文中，管理有“管辖”、“处理”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事物进行安排和处理。但是这种字面的解释不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义。

关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。其中，较有代表性的有：

美国管理学家赫伯特·A·西蒙认为：“管理的本质是决策，或者说是围绕着决策的制定和组织实施而展开的一系列活动”。

当代管理过程学派的主要代表人物美国管理学家哈罗德·孔茨认为：“管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”

欧美一些管理学著作或管理教科书中，也对管理有不同的定义，可归纳如下：

小詹姆斯·H·唐纳利等在《管理学基础》中定义为：“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”

弗里蒙特·E·卡斯特等在《组织与管理》中定义道：“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”

托尼·布洛克特在《管理理论与原则》中定义道：“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”

丹尼尔·A·雷恩在《管理思想的演变》中则解释为：“给管理下一个广义而又切实可行的定义，可把它看成是这样

的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标。”

我国的一些管理学著作和教科书中也给管理下了一些定义，归纳如下：

张尚仁在《管理·管理学和管理哲学》中写道：“管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为使之趋向既定目标的技术、科学和活动。”

戴金珊在《东西方的不同管理艺术》中则认为：“管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定的目的而采用相应的方式所进行的活动。”

上述定义可以说是从不同的侧面，不同的角度揭示了管理的含义，或者是揭示管理某一方面的属性。目前，国内对管理这个概念的内涵和外延比较一致的看法是认为管理是一个过程，它可以分为计划、组织、领导和控制等步骤。综合起来，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，有效地实现组织目标的活动过程。

二、管理的要素

构成管理活动的必要因素主要有以下几方面：

(一) 观念

管理观念是指管理者实施管理的指导思想，也叫管理哲学，是对管理的总看法。它主要包括如下四个方面：价值方面的观念，即关于组织存在的理由和依据，如经济利益、社会责任、社会服务等；经营方面的观念，即关于组织如何发展的看法，如发展战略、竞争策略等；人性方面的观念，即关于组织中成员之间的关系，如 X 理论、Y 理论等；法

治观念，即关于组织如何接受法律约束和运用法律手段保护自身的合法利益。

(二) 目标

目标主要是指组织目标和管理目标，两者既统一又有区别。组织目标是指一个组织要实现或完成的任务，是组织中每个人的努力方向。管理目标则是管理者为实现组织目标的努力方向，是管理活动要达到的效果。管理目标是实现组织目标的重要保证。管理观念与环境相互作用的结果导致目标的形成。管理活动以目标为始点，目标是管理的基本因素，是决定任何行动的先决条件，也是衡量各种活动是否合理的标志和尺度。

(三) 组织

这里是指管理组织，即各种人类组织团体内的组织层次和结构，以及层次间的关系和结构间的关系。组织是管理赖以展开的物质基础，是管理的核心要素。各种团体的管理差异，主要表现在组织形式的特点上。组织这个要素是管理的系统要素，是各种管理要素联结的纽带。一方面观念和目标决定了组织的方式，另一方面组织的方式又决定了人员、物质、技术等一系列管理资源要素的构成特点。

(四) 人员

人员是指组织中的管理者和被管理者，以及相应的特定组织中各类人员的构成。人员是管理中最重要资源，没有人员就不存在管理。管理包括对人、财、物的管理，但关键是对人的管理。人员是对管理活动影响最大的可变因素，对各种管理要素具有能动作用。人员的结构决定于组织的特点和形式。

(五) 资金

资金是管理组织中财产和物资的货币表现，是管理运转

的润滑剂。在市场经济条件下，任何管理组织如果缺乏资金，其管理机器就难以运转。资金包含了预算控制、成本分析、财务管理等。资金的运筹是管理组织工作的一项重要内容。资金是组织经营的武器，是进行管理的条件，也是取得管理效益的重要因素。

（六）信息

管理信息是指能够反映管理内容的、可以传递和加工处理的文字、数据或信号。信息是管理上一项极为重要的资源，是任何管理组织所不可缺少的沟通媒介。信息是管理的载体，对实现管理中的计划、组织、领导、控制有重大作用。管理信息是决策和计划的基础，是组织和控制管理过程的依据。它能够使各工作环节和各管理层次互相沟通，形成有机网络的纽带。如果说组织这个要素是连结其它管理要素的硬纽带，那么信息则是不可缺少的软纽带。实际上整个管理过程就是管理信息处理的过程。

（七）技术

技术一是指相对于一定组织特点的自然科学技术，如各行业企业的各种生产技术等；二是指相对于各种组织的管理技术，主要指管理程序、管理方法、管理手段、管理工具等。虽然各种组织这两方面的技术不一样，但是在管理上都存在技术这个要素，都需要运用一定的技术进行管理，都需要对一定的技术加以管理。技术是管理者所不可忽视的一个重要的管理因素。

（八）物资

任何组织都是由人和物组成的。与其他因素相比，这两个因素是十分具体的。物资在生产企业中主要是指物料和生产设备，在非生产组织中则是指各种物资装备。物资在管理中不

是能动的因素，是受其他各种要素如人员、信息、技术等作用的被动因素。如果缺乏物资，许多管理要素将无从发挥作用。因此，物资是管理的重要资源。管理者主要是通过被管理者推动物资这个要素，使员工与生产资料合理结合起来。

（九）时间

从哲学上讲，时间是物质运动的连续性，是物质运动过程的顺序更替和前后联系的表现。从管理上讲，时间是分配组织中各种活动过程所需要的周期及其起点和终点，规定各种活动衔接和循环的连续性。任何组织的管理活动都需要精确地计算时间分布，所以说时间是构成管理的基本要素。现代管理活动的一个重要特点是时效性越来越突出，同样的管理结果或问题处理，在不同时间就会表现出不同的效益。

（十）环境

与时间相比，环境是管理上的空间要素；与组织相比，环境则是管理的大系统要素。所以，环境作为管理的基本要素具有上述两层含义。管理活动与组织体的活动形成内部环境，即组织体内各子系统各要素的相互影响关系，有人称之为“组织体内的环境气候”；同时，任何组织都是处于更大的环境系统中，组织体通过物资、资金、信息、人员等要素形成“管理要素流”，与环境大系统中各个并列系统进行对流，相互发生复杂作用。任何管理者都必须在不同程度上考虑到外部环境，如经济的、技术的、社会的、政治的和伦理的，等等。管理者必须高度重视环境因素，使内外环境协调。

三、管理的分类

从广义的角度看，管理除了社会管理之外，还包含个人管理，如图 1-1 所示。

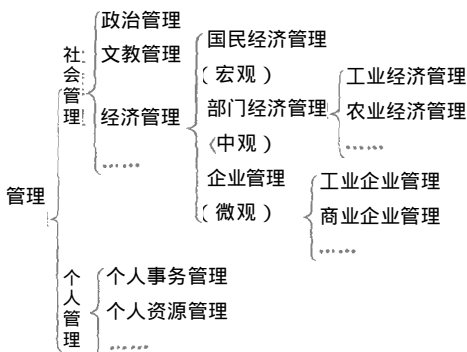


图 1-1 管理的分类

个人管理是指大脑管理人体器官和个人的资源、事务。社会管理则是指一定组织中的管理者的管理活动，它是真正意义的管理。凡是存在组织的地方，就存在管理。按组织的性质分，有政治管理、经济管理、文教管理、宗教管理、军事管理等等。按组织的层次分，有宏观管理、中观管理、微观管理。前者是对规模比较大、层次比较高的组织的管理，如整个国家的国民经济管理，整个军队建设的管理等等；后者是对规模比较小、层次比较低的组织的管理，如企业管理、学校管理等等；介乎于两者之间的称中观管理，如部门经济管理等等。宏观管理、中观管理和微观管理的区分是相对而言的。对于整个国民经济来说，企业管理属于微观范畴，但一个较大的企业，例如包括许多分厂或商场的公司，则公司的管理活动又属于宏观范畴，而各分厂、商场、车间、柜组管理则属于微观范畴。

四、管理的特征

为了更全面地理解管理的概念，理解管理学的学科特征，

有必要进一步探讨管理的一些基本特征。

（一）管理既是科学又是艺术

管理工作像其他实践一样，如医学、音乐作曲、工程设计、甚至体育运动，是一种艺术。管理是一种“艺术”，即根据实际情况行事。如果主管人员善于运用经过组合的管理知识，就能够把管理工作做得更好。这种知识不论是粗还是精，确切或不够确切，只要妥善组合，明确而又切题，就构成为科学。因此，管理作为一种实践，是一门艺术，这种指导实践的组合知识，可以称为一门科学，科学和艺术不是互相排斥的，而是相互补充的。正如生理学和生物学发展的情况那样，随着科学的发展，艺术也应该发展。尽管由于主管人员要处理的许多变量是极其复杂的，指导管理的科学相当粗糙，不够精确，但是人类已经积累的管理知识肯定能够改进管理工作。高级管理人员如不掌握管理科学，只能是碰运气、凭直觉、或者用老经验。

（二）管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在，就会有管理存在，因此，管理是一种社会现象或文化现象。反过来，管理活动必须有人参与，它体现管理的主体一定是人。从科学的定义上讲，管理的存在必须具备两个必要条件：

（1）必须是两个人以上的集体活动，包括生产的、行政的活动等。

（2）有一致认可的、自觉的目标。

（三）管理的主体是具有专门知识、利用专门技术和手段来进行专门活动的管理者

管理劳动是社会生产过程中分离出来的一种专门劳动，是一种职业，它符合一般职业要求的下述标准：从业人员

必须具有专门的知识结构；职业技能的获取需要长期的教育和培训；进入职业受到控制，通常要经过某种形式的考试；从业人员必须遵守一定的职业道德，违反者将会受到惩罚。显然，并非任何人都可以成为管理者，只有具备一定素质和技能的组织成员，才有可能从事管理工作。

美国著名管理学家彼得·F·德鲁克 1955 年提出“管理者的角色”(The role of the manager)的概念。德鲁克认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的。管理者所扮演的角色大体上分三类：

1. 管理一个组织 (managing a business)

管理一个组织求得组织的生存和发展。因此必须：确定该组织是干什么的，应该有什么目标，如何采取积极措施实现目标；求得组织的最大效益；“为社会服务”和“创造顾客”。

2. 管理管理者 (managing manager)

组织的上、中、下三个层次中，人人都是管理者，又都是被管理者，因此必须：确保下级的设想、意愿、努力能朝着共同的目标前进；②培养集体合作的精神；③培训下级；建立健全组织结构。

3. 管理工人和工作 (managing workers and work)

要认识到两个假设前提：关于工作 其性质是不断急剧变动的 既有体力劳动 又有脑力劳动 后者的比例会越来越大 ②关于人 要正确认识到“个体差异、完整的人、行为有因、人的尊严”对于处理各级各类人员相互关系的重要性。

(四) 管理的客体是组织活动及其参与要素

组织需要通过特定的活动来实现其目标；任何活动的进行都是以利用一定的资源为条件的，或者说，任何组织的活

动过程实际上都是各种资源的消耗和利用过程。因此，要促进组织目标的有效实现，管理需要研究的是怎样充分地利用各种资源，如何合理地安排组织的目标活动。管理的客体除了客观事物之外还有人。现代管理的观点认为，在管理客体中，人是日益重要的因素，对客观事物管理效率的高低，取决于对人管理的效率。

（五）管理的载体是组织

这里所说的组织包括企业和非企业组织是指企业、政府机构、医院、大学和其他组织而言的。管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在，而且管理总是存在于一定的组织之中。正因为我们这个现实世界中普遍存在着组织，管理也才存在和有必要。两个或两个以上的人组成的，为一定目标而进行协作的集体就形成了组织。有效的协作需要有组织，需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而会有差异，但构成组织的基本要素是相同的。

在组织内部，一般包括五个要素，即人——包括管理的主体和客体；物和技术——管理的客体、手段和条件；机构——实质反映管理的分工关系和管理方式；信息——管理的媒介、依据，同时也是管理的客体；目的——宗旨，表明为什么要有这个组织，它的含义比目标更广泛。

组织作为社会系统中的一个子系统，其活动必然受到周围环境的影响，因此组织还包括九个外部要素：①行业，包括同行业的竞争对手和相关行业的状况；②原材料供应基地；

③人力资源；④资金资源；⑤市场；⑥技术；⑦政治经济形势；⑧政府；⑨社会文化。因此，一个组织的建立和发展，既要具备五个基本的内部要素，又要受到一系列外部环境因素的影响和制约。管理就是在这样的组织中，由一个或者若干

人通过行使各种管理职能，使组织中以人为主体的各种要素的合理配置，从而达到实现组织目标而进行的活动，这一点对于任何性质、任何类型的组织都是具有普遍意义的。

（六）管理的任务是有效地实现组织预定的目标

管理本身不是目的，管理是为组织目标的有效实现服务的。“有效”的要求至少表现在两个方面：一是要通过管理来保证组织活动顺利地进行；二是要通过管理使组织的目标活动在不断提高经济效益的前提下进行，即主管人员一定要创造一种环境，使人们在这个环境里，投入最少的时间、资金、原材料和个人的辛劳，能够完成集体的目标；或者说，他们在这个环境里，使用现有的资源，完成预期的目标越多越好。

（七）管理的层次

在本节中，我们对经理（managers）、总经理（executives）、管理人员（administrators）和监督人员（supervisors）没有从根本上加以区分，作为主管人员，他们都要执行管理职能。在一个组织里的各个层次，或者各种类型的企事业中，处在管理岗位上的人，各人的具体任务各不相同，他们可能负责营销、工程设计或是财务。但是无论如何，作为主管人员，他们都要为群体卓有成效地努力工作而创造良好环境，实现预期的成果。

然而，处在不同层次的管理人员，花在每项职能上的时间可能有差别。图 1-2 说明一个组织中主管人员的三个层次以及他们花在每项职能上的大体时间。

由此可以看出，高层经理用在计划和组织工作上面的时间，要比低层经理的多。另一方面，领导工作占了基层管理人员很多时间。各级主管人员花在控制工作上的时间差别很小。

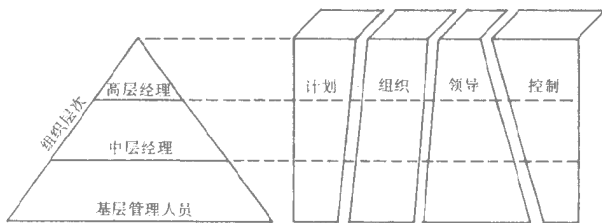


图 1-2 执行管理职能所需的时间

(八) 管理的核心是处理各种人际关系

管理不是个人的活动，它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲，管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为，是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的，所以主管人员既管人又管事，而管事实际上也是管人。管理活动自始至终，在每一个环节上都是与人打交道的，因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系，包括主管人员与下属的关系，这是各种人际关系的主导与核心；组织内的一般成员之间的关系，即不存在管理与被管理关系的人与人之间的关系，这种关系在组织中大量存在，它直接表现为组织的社会气氛；群体之间的关系，群体是组织内部的团体，有正式与非正式之分，正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门，而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的感情或需要而形成的一种无形的团体，要重视非正式团体的作用，处理好它们与正式团体之间的关系。

需要注意的是，人际关系的内涵是随着社会制度的不同而不同的。在我们这样的社会主义国家里 任何一个组织中的层次 无论它是主管人员 还是普通成员都是国家主人 人与

人之间是平等的 至于主管和下属 仅仅是由于处在不同的岗位 各司其职而已。

第二节 管理的职能和作用

一、管理的职能

管理职能是指管理过程中各项活动的基本功能。管理本来是一种综合的、动态的系统活动，划分管理的职能，只是为了从理论研究上更清楚地描述管理活动的整个过程，也便于使管理人员更容易接受这些概念。将管理活动的整个过程分解为各种活动，即划分管理的职能，并不意味着这些被独立出来的管理活动是互不相关、截然不同的。每一职能尽管侧重于管理活动的某一方面，但它们之间在内容上是相互交叉、密切相关的。同样，讨论这些职能的顺序也并不意味着就是执行这些职能的先后次序，它们实际上构成了一个连续往复的过程。一般而言，管理人员并不是顺次执行这些职能，而是同时执行这些职能。总之，我们在使用管理职能的概念去把握管理活动的过程时应作具体分析。

（一）对管理职能的不同理解

西方管理理论至今对管理职能的划分意见不一。

最早系统提出管理职能的是法国的法约尔。他认为，管理的职能包括计划、组织、指挥、协调和控制，这就是所谓的“五职能说”。其中 他比较重点地强调了计划职能的重要性，在他的论述中，组织职能是指为实现组织的既定目标提供一切所需条件的过程，包括组织结构的建立、职工的招募评价、训练以及规章制度的建立等；指挥职能就是管理层对下属人员给予指导的过程；协调职能是指为使组织目标顺利

实现，而协调组织的一切工作的过程；控制职能是为了实现组织计划而对实际工作进行调整和控制的活动过程。

美国学者拉尔夫·戴维斯曾担任过美国管理学院院长。他在 1934 年提出了“有机职能说”。他认为，管理的职能是计划、组织和控制。所谓“有机职能”意为这些活动的目的是为了维持组织的生存和发展。这里的“计划”是指为解决某一具体的管理问题，而对所需的各项因素、财务、力量关系的详细说明；“组织”是指为实现组织目标所需做的一切工作的总称，它强调了协调人与人的关系、人与物的关系以及物与物的关系；“控制”是对实现某一目标所从事的各种活动的调节和监督。戴维斯把控制职能进一步分解为两类：一类是作业开始前的预备性控制，即后人所说的事前控制，包括例行计划、日程安排、准备和调度四项内容；第二类是作业进行中的控制，即后人所说的事中控制，包括指挥、监督、比较和改正，其目的在于保证正确地执行计划和调整偏差。可见，戴维斯对管理职能的论述已经比较具体深入。

美国哥伦比亚大学公共管理研究所所长卢瑟·吉利克在 1973 年与厄威克合编的《管理科学论文集》中，就管理职能的划分，提出了著名的管理“七职能说”。他认为，管理的职能是：计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。这里的“计划”是指为实现组织目标而制定出需做的事情的纲要以及所使用的方法。“组织”是指为实现组织目标而建立的正式权力机构，并通过正式机构安排、确定和协调各种工作单位。“人事”就是为实现组织目标所需的有关招募和训练职工，并使之维持良好的工作条件所涉及的一切活动。“指挥”包括对下属的领导、监督和激励。“协调”的目的是使工作的各个部分相互联系起来。“报告”包括就有关活动下级对上级的报

告和上级对下级的考核和调查等。“预算”包括以财务计划、会计和控制等形式出现的预算。

阿尔文·布朗是美国一家大公司的高级管理人员。他将管理的职能划分为计划、执行和检查三种。其中，“计划”是预测和规定各种活动的过程；“执行”是实际的实施；“检查”是检查计划和执行是否同组织目标一致。他认为，管理过程是由这些职能活动重叠交叉，呈周期性进行的。他的管理职能的观点在管理程序学派中有一定的影响。

英国管理学权威林德尔·厄威克在管理职能划分方面，基本上是在法约尔“五职能说”的基础上进行了分析和综合。他认为管理过程是由计划、组织和控制三项主要职能所构成的。他根据法约尔关于计划职能的论述，认为法约尔的计划职能中包含着预测活动。因此，他认为预测是计划的基础，而预测的原则是“适用性”，这就决定和要求计划应具有“条理性”。厄威克认为，协调和控制的基础在于“职权”，而职权则是依据“层次原理”来确定的，通过职务的高低和职能的统一，最后界定每个人的权责。他主张控制应遵循集中原则，他将控制职能又细分为配备人员、选择与安排、纪律和训练这三种派生的职能。

威廉·纽曼是美国哥伦比亚大学教授，著有《经营管理的原则》。他将管理过程的职能划分为计划、组织、调节、资源、指挥和控制。他与法约尔的五职能说的区别体现在：首先他对计划职能的描述比较深入，进一步将计划职能划分为三种：即组织目标、专门计划（为适应某一特定情况而制定出的一整套行动路线）、长期计划。其次，纽曼第一次提出了“调节资源”的职能。最后，他将协调归入指挥职能中去，而不作为一项独立的职能。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈二人都是美国加利福尼亚大学教授。1955年，他们把管理的职能划分为：计划、组织、人事、控制。他们首先明确指出，管理过程中的这些职能是有机联系在一起的，管理人员并非按照固定的顺序来执行这些职能，而事实上往往同时执行这些职能，他们还提出了实施这些职能应遵循的原则。他们认为，计划职能的原则是应考虑战略因素，组织职能的原则是权责对策等。1964年，他们又在原来提出的管理职能的基础上加上了“指挥”职能。

本世纪60年代以来，随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展，管理决策学派的形成，使得决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时，突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策。制定计划、选择计划方案需要决策，设计组织结构、人事管理等也需要决策；将实际成绩同计划比较，选择控制手段还需要决策。他认为，决策贯穿于管理过程的各个方面，管理就是决策。

约瑟夫·L·梅西是美国肯塔基大学的教授，他在1979年出版的《管理学基础》一书中，将管理职能划分为：决策、计划、组织、控制、通讯与指挥。他强调决策的作用，认为管理者的主要任务是进行决策，而不必亲自去做某项具体的工作。与前述的研究不同，他还把通讯作为一个独立的管理职能分离出来，认为管理的各项活动，尤其是组织和控制职能中都有通讯。在他看来，通过通讯提供了将管理系统中的各个部分联系在一起的一种方法，它在所有其他各种职能间建立联系。而他所说的指挥（或监督）职能，是指将为实现组织目标而制订的政策、计划和程序等付诸实施。他认为指挥的要素包括：发布清楚而完整的、下级能够执行的命令；不断培训下级，使他们在现有条件下能够完成分配给

他们的具体任务； 激励职工努力工作，以不辜负上级对他们的期望； 维持纪律并正确实施奖励。

下面将西方管理理论中诸位学者对管理职能的划分内容列表 1-1 如下。从表 1-1 中可见，计划、组织、控制是被普遍公认的三种基本管理职能。

表 1-1 西方管理理论中关于管理职能划分的主要观点

年代		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调集资源	通信联系	决策	创新	领导人们 的努力
1916	法约尔	✓	✓	✓	✓	✓							
1934	戴维斯	✓	✓			✓							
1937	古利克	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			
1947	布朗	✓	✓	✓		✓			✓				
1949	厄威克	✓	✓			✓							
1951	纽曼	✓	✓	✓	✓	✓			✓				
1953	特里	✓	✓	✓	✓	✓							✓
1954	控制手册 25-1	✓	✓	✓	✓	✓							
1955	孔茨和唐奥奈	✓	✓			✓		✓					
1956	特里	✓	✓		✓	✓	✓						
1958	麦克法兰	✓	✓	✓		✓							
1964	梅西	✓	✓			✓		✓			✓		
1964	米	✓	✓			✓	✓				✓	✓	
1964	孔茨和唐奥奈	✓	✓	✓		✓		✓				✓	
1966	希克斯	✓	✓			✓	✓			✓		✓	
1970	海曼和斯科特	✓	✓			✓	✓	✓					
1972	特里	✓	✓			✓	✓						
1979	梅西	✓	✓	✓		✓				✓	✓		
1982	唐纳利、吉布森、伊凡塞维奇	✓	✓			✓							

从西方管理理论关于管理职能的划分中可以看出：管理职能的划分不存在固定的模式。它不仅因各学派对管理活动的认识和理解不同而异，而且同一学派对管理职能的看