

工商管理精品系列教材
对外经济贸易大学国际商学院“211工程”系列教材

管理学 (第二版)

■ 主编 / 徐子健



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

工商管理精品系列教材

对外经济贸易大学国际商学院“211工程”系列教材

管 理 学

(第 二 版)

徐子健 主编

对外经济贸易大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/徐子健主编. —2 版. —北京:对外经济贸易大学出版社,2008

(工商管理精品系列教材)

ISBN 978-7-81134-202-4

I. 管… II. 徐… III. 管理学 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 135396 号

© 2008 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

管 理 学(第二版)

徐子健 主编

责任编辑:王 宁

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码:100029

邮购电话:010-64492338 发行部电话:010-64492342

网址:<http://www.uibep.com> E-mail:uibep@126.com

唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸:185mm×230mm 22 印张 428 千字

2008 年 10 月北京第 2 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81134-202-4

印数:0 001-5 000 册 定价:35.00 元

出版说明

近年来,国内工商管理教育得到了迅猛发展。与之相适应的是,有关工商管理教育类的教材、案例等专业书籍的出版空前繁荣,我社也从2000年开始,推出了“对外经济贸易大学国际商学院 MBA 系列教材”。

上述专业书籍的出版,极大地促进了中国工商管理教育的发展。大浪淘沙,经过十余年的读者检验,在市场上逐渐形成了一批读者喜爱的具有一定品牌形象的作者和教材。这些作者,既是中国工商管理教育的宝贵财富,又是进一步推动中国工商管理教育的中坚力量。

对外经济贸易大学出版社一直密切关注着工商管理出版市场的发展和变化,并以为中国工商管理教育贡献精品教材为使命。此次出版的“工商管理系列精品教材”,汇集了国内在工商管理教育界比较活跃、教学科研能力较强的一批作者。在整体设计和内容安排上,本系列教材有如下突出特点:

第一,权威性强。各书的主要作者均为长期从事工商管理教育的教师,他们具有坚实的理论基础,在各自的专业领域具有较强的学术影响力。

第二,本丛书是定位于高等院校工商管理教育的教材。在理论上,追踪国际工商管理领域发展的前沿动态,吸收国内外工商管理研究的最新成果;在实践上,密切关注工商企业的管理实践,敏锐洞察工商企业管理中的问题。本丛书用于高等院校工商管理教育,教师可根据教学的实际情况来选择授课内容。

第三,价格适中。本丛书在定价上将改变国内“商学院图书定价高”的局面,以符合国内读者的购买力现状。

我们相信,本套丛书的出版,将为中国的工商管理教育注入新的活力。

对外经济贸易大学出版社

2007年6月

前 言

自从有了人类历史就有了管理。任何组织，小至企业，大至国家，都需要管理活动。管理活动的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而日益明显。当今，人们把先进的管理和先进的科学技术比喻成推动现代社会经济发展的“两个轮子”。如果没有先进的科学技术，现代化的作业活动乃至管理活动就无法有效地开展；同样，没有有效的管理活动，先进的科学技术也难以充分地利用或发挥作用，组织目标就难以实现。所以，管理既十分重要，又极具挑战性。

管理学作为一门学科，是人类智慧的结晶，它研究的是各类组织的管理问题，主要包括工商管理 and 公共管理两个大的分支。就工商管理而言，它又包含战略管理、人力资源管理、营销管理、财务管理、生产运营管理、组织行为等诸多方面。本书介绍的是管理学的基本理论、原则、方法和技能等，侧重于工商管理，但本书相当多的内容也适用于非营利组织。在本书第二版中，编著者力求吸纳新的管理概念、理论和方法，使本书反映管理的最新发展动态。

本书可用作高等院校相关专业学生的教材，也可作为企业各级管理人员管理基础知识培训教材。希望本书能够帮助有志于学习管理和从事管理工作的人提高管理理论水平，增强管理能力。

参加本书编写及修订的人员有：徐子健、隋守鑫（第一、二、五、九、十章、十五章），范黎波（第三、四、六、七章），张炜（第八、十一、十二章），王健（第十三章），林京兰（第十四章）。徐子健任主编。

在本书编写过程中，我们参考了国内外有关书籍、教材和资料，在此向有关作者表示衷心感谢。

由于编写人员对有关问题的研究仍不够深入细致，加之水平有限，不足之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

编著者

2008年8月

于对外经济贸易大学

目 录

第一章 管理与管理者	(1)
第一节 管理的性质与意义	(1)
第二节 管理者的任务	(7)
第三节 管理者应具备的知识结构和技能	(14)
第二章 管理思想和理论的演变	(18)
第一节 科学管理	(19)
第二节 古典组织理论	(24)
第三节 人际关系学说	(29)
第四节 现代管理学说	(32)
第五节 最新管理理论和方法	(35)
第三章 组织环境	(43)
第一节 环境的构成及特征	(43)
第二节 政治环境	(45)
第三节 经济环境	(48)
第四节 社会文化环境	(54)
第五节 法律与技术环境	(57)
第四章 管理伦理与社会责任	(66)
第一节 管理伦理的基本特征	(67)
第二节 管理伦理的基本观点及影响要素	(69)
第三节 社会责任的演化及企业的态度	(76)
第四节 社会责任的内容	(82)
第五节 可持续发展理论及其现实意义	(86)
第五章 决策	(91)
第一节 决策的意义、特点和要求	(91)
第二节 决策的要素、分类与过程	(94)
第三节 不同条件下的决策	(101)
第四节 决策的数量方法	(107)

第六章 计划与战略	(110)
第一节 计划的目的、性质及类型	(110)
第二节 战略及战略管理概述	(112)
第三节 战略管理的过程与层次	(115)
第四节 行业分析	(117)
第五节 战略分析工具	(126)
第六节 企业的基本竞争战略	(133)
第七节 目标管理	(136)
第七章 组织	(141)
第一节 组织与组织设计的基本原则	(141)
第二节 组织结构的基本类型	(151)
第三节 决定组织结构的因素	(158)
第四节 企业组织结构的演进	(165)
第八章 人力资源管理	(171)
第一节 人力资源战略	(171)
第二节 职位分析	(176)
第三节 招聘与选拔	(180)
第四节 培训与开发	(186)
第五节 绩效管理	(190)
第九章 激励	(197)
第一节 激励的意义与过程	(197)
第二节 关于人的本性的认识	(199)
第三节 内容型激励理论	(202)
第四节 过程型激励理论	(209)
第十章 领导	(217)
第一节 领导的性质	(217)
第二节 领导的特性理论	(219)
第三节 领导的行为理论	(220)
第四节 领导的权变理论	(225)
第五节 近期的领导理论	(230)
第十一章 沟通	(237)
第一节 沟通概述	(237)

第二节	人际沟通	(240)
第三节	组织沟通	(246)
第四节	提高组织沟通的有效性	(250)
第十二章	组织文化	(257)
第一节	组织文化的兴起及其内涵	(257)
第二节	组织文化的结构与内容	(259)
第三节	组织文化的维度和类型	(262)
第四节	组织文化的理论	(265)
第五节	组织文化的作用及功能	(271)
第六节	组织文化建设	(275)
第十三章	管理变革与创新	(279)
第一节	管理变革与创新的时代背景	(279)
第二节	人员变革与创新	(284)
第三节	组织变革与创新	(288)
第四节	技术变革与创新	(290)
第五节	其他职能变革与创新	(294)
第十四章	控制	(299)
第一节	控制的概念和种类	(299)
第二节	控制的过程	(302)
第三节	控制的行为反应和有效控制	(304)
第四节	控制技术	(306)
第十五章	国际管理	(315)
第一节	国际管理的理论体系	(315)
第二节	国际市场进入方式	(318)
第三节	国际企业的组织形式	(325)
第四节	国际企业管理人员的来源及素质	(335)
第五节	克服文化障碍	(338)
主要参考文献		(344)

第一章 管理与管理者

本章学习目的和要求:

1. 了解管理的性质与意义,管理学的理论渊源,认识组织效率和效益之间的关系。
2. 了解管理学为什么是一门不精确的科学,怎样在不同的情境下将科学管理理论加以艺术化的运用。
3. 熟悉管理者的任务,掌握管理的四项职能及其相互关系,了解管理者在组织中扮演的不同角色。
4. 了解管理者应具备的知识结构、基本技能以及它们之间的关系。

第一节 管理的性质与意义

管理是人类组织社会活动中的一个最基本的手段,人们对管理的需要是普遍存在的。可以说,管理是伴随着组织的出现而产生的,有了组织的活动,就有了管理活动。各类组织,如企业、学校、社会团体、政府机关乃至家庭都需要管理,管理是人类社会永恒的课题。

管理学作为一门综合性的学科,它是人类在长期积累的基础上形成的,是从管理实践中产生和发展的,由一系列原理、理论、方法和技巧等组成的体系。本书所讲的管理侧重于“工商管理”,但是,管理的基本原理和方法等不仅适用于各类工商企业,也适用于其他类型的组织。

一、管理的定义

正如黑格尔说的那样:对于名词不断深入的定义过程就是概念的建立过程。人们给管理下过许多不同的定义,不同的学者从不同的角度来解释管理,原因就在于它的含义随着社会的发展而发展,它的外延和内涵随着社会进步被不断丰富和充实。例如:

孔茨(Harold Koontz)和韦里克(Heinz Weihrich)认为,“管理就是设计并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的过程。”这两位学者认为这一定义需要

展开为:(1)作为管理人员,需要完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能;(2)管理适用于任何一个组织机构;(3)管理适用于组织的各级管理人员;(4)所有管理人员都有一个共同的目标:创造盈余;(5)管理关系到组织的效率与效益。

西蒙(Herbert A. Simon)认为,“管理就是决策。”这一定义十分强调决策在管理中的作用。决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面,管理者进行计划、组织、控制等工作,其过程说到底都是由决策的制定和决策的执行两大部分活动所组成的。

穆尼(James D. Mooney)认为,“管理就是领导。”该定义的含义是,任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的,组织活动的有效性取决于领导者工作的有效性,所以管理就是领导。

徐国华等(1998)指出,管理是“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以更好地达成组织的过程。”这一定义分三个递进的层次表达了管理的五种职能和要达到目的所采取的措施和手段。

目前,很多学者从管理学的理论渊源来定义管理,认为管理主要源于心理学和经济学。早期的心理学处于哲学心理学阶段,此时的心理学思想是由哲学家表述的,内容是思辨的,方法是非经验的。到了19世纪后半叶,科学心理学在德国诞生并获得初步发展。而现代管理理论的发展越来越快,体系越来越强,源于深刻的经济学发展背景:(1)获得规模经济与外部效应;(2)经济理论的一些发展使得管理者去考察经济学研究中的一些前沿问题;(3)随着经济学科的逐步成熟,经济学对管理学渗透的力度也在增强,而管理者的好奇心也正在驱使他们的研究更趋近于经济学传统领域的主题;(4)现代经济学考察对象正在从传统的“经济人”逐步转向管理学关注的“现实人”。由于经济学、心理学对现代管理理论渗透的日益强化,也出现了很多交叉学科,包括产业组织理论、企业制度与治理、管理经济学、管理心理学、企业经济学和人力资本经济学等。

正因如此,考虑到我国的特殊国情,在我国一个得到许多学者认同的定义是:管理是指管理者在特定环境下对组织的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便实现组织目标的过程。这一概念包含着四层含义:(1)管理是为实现组织目标服务的,是依托组织载体的有意识、有组织的群体活动的过程;(2)管理的过程由一系列相互关联的基本职能所构成,这些基本职能包括计划、组织、协调、领导和控制等;(3)管理的对象是组织的各类资源,管理的有效性集中体现在它是否使组织在内部与外部环境可承受的范围内,花最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的产出;(4)管理是动态的,并在一定环境下展开的,管理者应善于发现环境为组织提供的机会和构成的威胁,并提出解决方案。

二、管理的重要性

随着社会的发展,人们共同活动的规模越来越大,社会分工越来越细,组织间的竞争越来越激烈,竞争的领域越来越广阔。一般意义上讲组织的各类资源是短缺的,组织为了有效地实现其目标,就必须对其有限的资源进行管理。管理的重要性必将伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而愈加明显。当今时代,有人把科学、技术和管理称为社会文明的三大支柱,三者缺一不可;也有人把先进的科学技术和先进的管理形象化地比作是社会经济高速发展的两个“轮子”。

美国 IBM 公司创始人托马斯·沃森(Thomas J. Watson)曾经用一个故事深入浅出地说明了管理的作用:一个美国男孩子第一次弄到一条长裤,穿上一试,裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点,可奶奶说,眼下的家务事太忙,让他去找妈妈。而妈妈回答说,今天她已经同别人约好去打桥牌。男孩子又去找姐姐,但是姐姐有约会,时间就要到了。这个男孩非常失望,担心明天穿不上这条裤子,他就带着这种心情入睡了。奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,她就去把裤子剪短了一点;姐姐约会回来后心疼弟弟,也把裤子剪短了一点;妈妈打完桥牌回来后又把裤子剪去一截。可以想象,第二天早上大家会发现这种出发点正确但没有协调的活动所造成的恶果。

在美国,每天都有数千家新企业开业,但几年后这些企业中 50% 以上会倒闭。20 世纪 80 年代初,美国邓白氏公司(Dun and Bradstreet, Inc.)曾经公布过导致企业失败的原因,如表 1-1 所示。

表 1-1

美国企业失败的原因

失败的百分比	失败的原因
44%	企业管理者无能
17%	缺乏管理经验
16%	经验失衡
15%	缺乏行业经验
1%	疏忽
1%	欺诈或灾害
6%	原因不详
100%	

资料来源: *The Business Failure Record*, Dun and Bradstreet, New York, 1981, p. 12

美国企业失败的首要原因是一些管理者(尤其是企业创始人)在体力、智力等方面都达不到成功管理一个企业的要求。企业失败的第二个原因是管理者缺乏必要的管理经

验。导致企业失败的第三个原因是管理者管理经验的不平衡。从表 1-1 中我们不难看出,美国一些企业失败,其主要原因都直接或间接与管理相关。20 世纪 90 年代,我国有关机构也对我国企业亏损的原因进行了调查,结果发现我国企业亏损大多数也是由经营管理不善造成的。

由于组织活动涉及许多方面的个人和群体,他们各自的利益需要管理者通过管理来加以协调。可以说,组织的管理能力决定了其资源发挥作用的大小,管理的好坏决定着组织的效率(产出与投入之比)和效益(目标的达成度)。

三、管理者追求效率和效益

虽然很多组织都认识到管理的紧迫性,但在研究问题的时候常会忽略如何高效率地进行管理或非管理性活动的基本常识问题。成功的企业通过生产经营活动而创造盈余,而盈余的多少与生产率(Productivity)的高低直接相关。人们对生产率的真正含义还没有一致的看法,但我们通常将其定义为:一定时期内,在适当顾及质量的前提下,投入和产出的比率。用公式表示,即为:

$$\text{生产率} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$$

从上面的公式可以看出,生产率的提高可以通过下述方式实现:(1)增加产出而投入不变;(2)减少投入,但保持产出不变;(3)增加产出并同时减少投入。一个生产经营过程,既是投入的过程,又是产出的过程。在一定的生产技术和管理水平之下,某一生产经营过程的投入与产出之间,有着较为稳定的数量依存关系。过去的管理者提高生产率的方法往往是针对工人们进行的。但是美国管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker,或译为“杜拉克”)认为,“提高生产率的最大契机一定可以在知识的运用中,特别是在管理本身的运用中找到。”

生产率包含个人和组织在完成任务时所表现出来的效率(Efficiency)和效益(Effectiveness,或译为“有效性”、“效能”)。效率涉及组织是否“正确地做事”(Do things right)的问题,即以尽可能少的资源来完成既定的工作任务;而效益涉及组织是否“做正确的事”(Do the right thing),即目标的实现(见图 1-1)。对企业而言,其目标是否能实现取决于两个方面,一是能否生产出顾客真正需要的产品和服务,二是能否利用较少的资源进行生产,也就是说,要能够“正确地做正确的事”。

在管理学中,一个出现频率很高、与效率和效益直接相关的概念是“绩效”

(Performance)。绩效是指个人、部门或组织活动的结果。绩效不是一个单一的评价标准,它具有多重性,如图 1-2 所示。

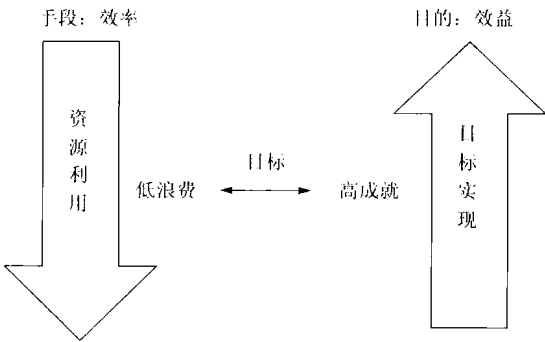


图 1-1 管理者追求效率和效益

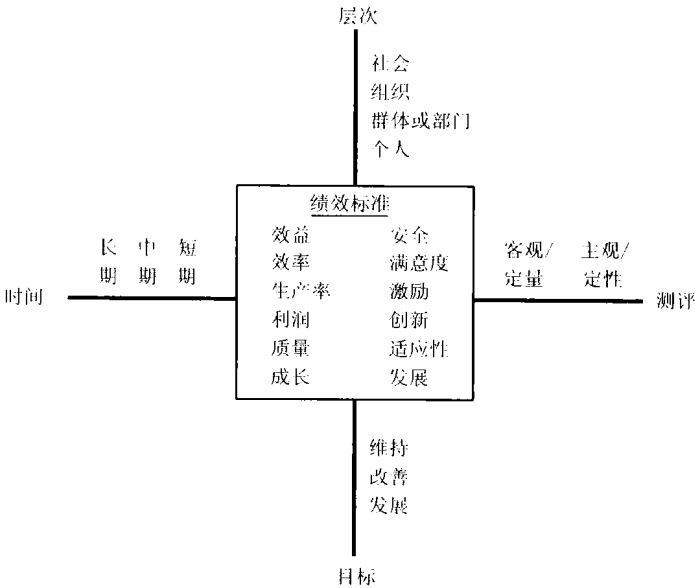


图 1-2 管理绩效的框架

四、管理既是科学也是艺术

在管理学界,多数人认为管理作为一门学科,既有科学的一面,也有艺术的一面。福莱特(Follett, 1942)就曾给管理下了一个经典的定义,强调了人的因素在管理中的重要

性。她把管理描述为“通过他人来完成工作的艺术”。管理学之所以被认为是一门科学,其理由主要有以下几点:

首先,管理具有系统性。管理经过长期的发展和演变,已不是零散的、个别或局部经验的总结,而是形成了一整套反映管理过程客观规律的、合乎逻辑的理论体系以及管理的方法和技术。管理者可以运用这些理论、方法和技术解释管理工作中过去的和现有的变化,并预测未来的变化,可以用从许多自然科学学科中借鉴来的方法定义、分析和度量各种现象,等等。管理学借用了许多学科的理论、知识和方法,这些学科包括经济学、社会学、人类学、心理学、数学、计算机科学、系统科学、哲学等。

其次,管理具有很强的实践性。管理是从实践中产生并发展起来的一门学科,它所包含的知识都是人们在实践中所获得的经验的总结,它的直接目的就是要有效地去指导实践。另外,一个合格的管理者不仅要掌握管理学的基本理论、方法和技术,而且要在实践中不断积累经验,学会在实践中灵活运用管理的理论、方法和技术。

第三,管理具有发展性。把管理作为一门学问来研究大约已有一百多年的时间,但管理学仍可算是一门年轻的学科,还有很大的发展空间,还需要在发展中不断充实、修正和完善,使之能更有效地指导实践。

值得一提的是,虽然我们认为管理学已具备了科学的特点,但它却不是一门精确的科学。管理学中几乎不存在什么定理或法则(Laws),甚至连“原理”或“原则”(Principles)这样的词汇也用得越来越少。这主要是因为影响组织运行和管理的环境因素太多,而且很多是不可控因素。管理可以通过科学的方法来学习和研究,但人们控制和解释管理过程中干扰变量的能力较弱,不能像精确科学那样进行严格的实验。

熟记管理的理论、方法和技术,不一定就能有效地进行管理。西方有些学者认为,管理根本就不是什么科学,而只是一门艺术,甚至只是一门实务。例如,彼得·德鲁克就认为,管理是实务而非科学。他指出,迄今我们对管理这门学问所知仍然有限,所以根本没有资格将管理学置于科学的“紧身衣”里,也不能把管理的实务限制为一种垄断性的专业。但管理者要想达到预期的管理目的,就必须灵活地、巧妙地运用管理的理论、方法和技术,这就是管理的艺术性的一面。其重要原因是管理的主要对象是人,解决的是环境、人和事物相适应的问题。而人的素质与心理特点是迥然不同的,环境和任务也是在不断变化的,这是一个动态的过程。管理者要善于理解人,会审时度势,能合理地运用经验,这些都属于管理的艺术。

不管怎样,我们必须得承认,如果管理者能够掌握系统的管理知识,他们的管理工作无疑会更加有效,这种管理知识具有科学性。科学是不断发展的,艺术也是如此。正是从这个角度讲,管理实践是艺术,而建立在实践基础上的系统管理知识则是科学,两者相辅相成,相互依赖。

第二节 管理者的任务

一个组织的存在肯定有其目标,而且在组织的目标下会有许多人或单元的个人目标。怎么能保证这两者有最大的交叉点?这与管理者在组织中的任务是分不开的。我们可以通过研究管理者在组织中执行哪些基本职能(Functions)或扮演什么角色(Roles)来了解管理者在组织中所承担的任务。

一、管理的基本职能

管理从另一个角度说是管理者通过他人一起完成工作目标的过程。它的职能,可以理解为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实业家亨利·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简繁不同,表述不一,并没有原则上的区别。他们对管理的基本职能的划分如表1-2所示。

表 1-2 不同学者对管理的基本职能的划分

年份	管理职能 人 名	计划 (1)	组织	指挥 (2)	协调	控制 (3)	激励 (4)	人事	调集资源	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	△	△				△		△			△

续表 1-2

年份	管理职能 人 名	计划 ①	组织	指挥 ②	协调	控制 ③	激励 ④	人事	调集资源	沟通 ⑤	决策	创新
1964	米	△	△				△	△			△	△
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。

虽然表 1-2 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四项职能基本能概括管理者所做的工作,这四项职能就是本章对管理所下的定义中所说的计划、组织、领导和控制。管理者通过执行这四项基本职能以实现组织目标,如图 1-3 所示。

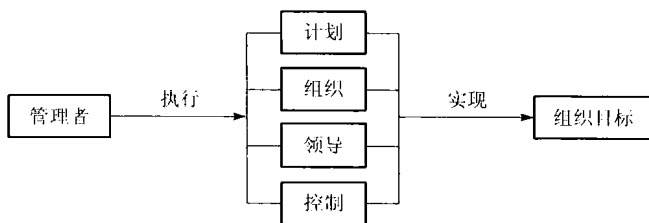


图 1-3 管理的四项基本职能

(一) 计划职能

计划(Planning)职能是管理的首要职能,任何管理活动都是从计划开始的。它指的是管理者对要实现的组织目标和应采取的行动方案作出选择和具体安排,包括明确组织的使命、分析外部环境和内部条件、确定目标、制定战略和作业计划、制定决策程序等。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,对生产经营活动作出统筹安排;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;有利于使全体员工将注意力集中于组织的目标;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。

(二)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和人们的相互关系进行合理的安排,包括设计组织结构、建立管理体制、分配权力和资源、配备人员、建立有效的信息沟通网络、监督组织运行等。组织工作是计划工作的自然延伸,其目的是把组织的各类要素、各个部门和各个环节,从劳动的分工和协作上,从时间和空间的联结上,从相互关系上,都合理地组织起来,使劳动者之间以及劳动者和劳动工具、劳动对象之间,在一定的环境下,形成最佳的结合,从而使组织的各项活动协调有序地进行,不断提高组织活动的效率和效益。

(三)领导职能

领导(Leading)职能是指管理者带领和指挥下属努力实现目标的过程,它的职能包括运用影响力、激励和沟通等。每一个组织都是由人组成的,管理者的主要任务之一是指导和协调组织中的人,这就是领导。有效的领导要求管理者在合理的制度(领导体制)环境中,针对组织成员的需要和行为特点,运用适当的方式,采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。

(四)控制职能

控制(Controlling)是促使组织活动按照计划规定的要求展开的过程。它的职能是指管理者在建立控制标准的基础上,衡量实际工作绩效,分析出现的偏差,并采取纠偏措施的过程。控制职能与计划职能密不可分,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;控制是实现计划的手段,没有控制,计划就不能顺利实现。

管理的四项职能是相互联系、不可分割的整体,它们既相互依存,又各自发挥其独立的作用,其中的某一职能的完成情况会受其他职能完成情况的影响。目前有的学者,如:周三多等,又把管理的基本职能进一步地延伸,加入决策和创新。其相互关系如图1-4所示:

对图1-4的理解为:(1)决策是计划的前提,计划是决策的逻辑延续。管理者在行使其他管理职能的过程中总会面临决策和计划的问题,决策和计划是其他管理职能的依据。(2)组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施。(3)创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中。