

GONGGONG GUANLI SHUOSHI MPAJINGDIAN XILIE

公共管理硕士(MPA)经典系列

现代管理学

*Modern Management
Science*

陶学荣◎编著

借鉴中外管理的成功经验

吸收国内外管理学研究的新成果

系统论述管理学的基本理论、方法和基本知识！
南昌大学公共管理研究代表性成果

紧密结合我国社会主义市场经济的管理实际

江西出版集团·江西人民出版社

GONGGONG GUANLI SHUOSHI MPAJINGDIAN XILIE

公共管理硕士(MPA)经典系列

现代管理学

*Modern Management
Science*

陶学荣◎编著

江西出版集团·江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学/陶学荣编著. —南昌:江西人民出版社,

2007.11

(公共管理硕士(MPA)经典系列)

ISBN 978-7-210-03619-7

I. 现… II. 陶… III. 管理学-研究生-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 081368 号

现代管理学

陶学荣编著

江西出版集团江西人民出版社出版发行

江西新华印刷厂印刷 新华书店经销

2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:18

字数:352 千 印数:1-3000 册

ISBN 978-7-210-03619-7 定价:31.80 元

江西人民出版社 地址:南昌市三经路 47 号附 1 号
邮政编码:330006 传真:6898827 电话:6898893(发行部)

网址:www.jxp-ph.com

E-mail:jxp-ph@tom.com web@jxp-ph.com

(赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)

总 序

公共管理是以政府为核心的公共部门整合社会资源,对社会公共事务进行有效治理的一套制度、体制和机制的安排,是一门关于治理的实践性极强的大学问。作为一门应用性学科,公共管理诞生于20世纪初发达的资本主义国家,至今已有上百年的历史。而在中国,公共管理仍是一门正在发展中的新兴学科。理论研究与实践经验证明,公共管理的发展对于提升整个国家的竞争力,构建一个和谐的、民主的、有责任的、高效率的、透明的政府管理体系具有不可替代的作用。公共行政与公共管理理论的发展无论对社会经济的发展还是对整个社会的可持续发展都是不可缺少的。

建立现代化的公共管理新体系,是时代发展的要求,也是全面建设小康社会和实现现代化的制度保障。我国公共管理制度创新要有国际化的视野、本土化的思考和行动,在学习和借鉴发达国家公共管理经验的基础上,从我国的国情出发,建立起适应社会主义民主政治发展、适应社会主义市场经济发展、适应中国社会不断进步要求的,具有中国特色的公共管理新体系。

当代中国正处于一个不断发展与创新的过程之中,政府的行政体制正在进行大规模的改革。致力于建立与社会主义市场经济相适应的公共行政与公共管理体制,完善国家公共事务和行政管理干部培训制度,建设高素质的专业化国家公共事务和行政管理干部队伍,构建一个责任型政府、创新型政府与和谐政府,已成为时代发展的主题,决定了我们必须了解和学习系统的公共行政与公共管理知识。与此同时,作为教育与培训公共管理高级人才并从事相关理论研究的教学机构,我们也急需一套贴近社会实践、具有可操作性、系统培养学生的思维能力和解决实际问题能力的教材。因此,无论是从我国公务员职业技能的提高和管理理念的提升出发,还是从我国公共管理学科建设出发,全面系统地编写、出版这套公共管理硕士(MPA)经典系列无疑是有的放矢、意义深远的。

本经典系列以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论以及江泽民同志的“三个代表”重要思想为指导思想,结合我国国情,借鉴国外先进理论成果与实践成果,深入浅出,将理论与实践有效地结合起来进行撰写。本经典系列具有如下特色:第一,系统性。基本涵盖了公共行政与公共管理专业教育的主要知识领域,内容全面系统,由国外到国内,由抽象到具体。第二,创新性。本经典系列适应公共管理学科交叉性的特点,利用南昌大学作为综合型大学的优势,强调以学科交叉寻找新知识生长点,以开拓新的研究领域与研究方向。第三,前沿性。反映国内外公共行政与公共管理研究领域的最新理论成果、学术主张,为公共管理领域的教育者、学生、实际工作者提供本领域的最新信息、资讯及多视角思考空间。第四,实践性。本经典系列强调案例分析与研究,重视应用性与实践性,注重公共管理者实际操作能力的培养。

本经典系列是江西省出版的第一套公共管理硕士(MPA)经典系列,是南昌大学MPA教育中心主任陶学荣教授领衔执笔、精心策划,并在境内外公共管理学界各位贤达的悉心指导下,由一批中心专兼职教师和研究生深入研究、辛勤耕耘、团结协作而成。该经典系列共有13册,全面、系统地反映了当代公共管理理论与实践的发展,具体可分为3个系列:(1)公共管理理论系列。涵盖了公共管理理论的主要知识领域,注重国内外公共管理理论的结合,内容全面系统、简明通俗。包括《公共行政管理学导论》《现代管理学》《公共政策概论》《中外行政体制研究》《公共行政的变革》5册。(2)公共管理实务系列。本系列主要是让读者在理解公共管理理论的基础上,掌握国内外公共管理的技术、方法,提高公共管理的能力和水平。包括《公共管理案例》《定量分析法》《信息技术与应用导论》《市政学》《行政法学》5册。(3)区域公共管理系列。主要针对江西省情,学以致用,立足本上,借鉴国内外、省内外公共管理实践经验来提高本省的公共服务水平和公共管理能力。包括《公共管理研究前沿》《江西省省情研究》《地方政府管理与区域经济发展》3册。

本经典系列除适合MPA研究生使用外,同样也适用于公共管理学科的研究生、本科生及各级行政管理人员作为学习、培训教材使用。

本经典系列从2006年初由南昌大学和江西人民出版社开始策划和组织出版工作,并成立了由中外公共行政与公共管理领域的知名专家和学者组成的编辑委员会。作者来自境内外,突破了一个学校、一个区域的界限,博采众长,兼容并蓄,为教材的编写带来了许多新的观点,增添了新的色彩。

随着社会不断的进步、市场经济体制不断的完善,公共行政与公共管理的实践也将不断改革与完善,这无疑将推动公共行政与公共管理理论的发展,推动公共管理学科不断地创新。本经典系列只是一个初步的探索和尝试,还希望广大读者对这套经典系列提出批评建议,以便于我们不断修订、完善。

编者

2007年10月

前 言

管理活动是人类最古老、最普遍的社会实践活动之一,是一种最富有活力和创造性的行为。有了人类社会,便有了社会管理,管理思想也随之萌芽、生长。伴随着农业经济的出现,工业经济的产生,后工业经济的问世,管理理论有了长足的发展。需求层次理论、双因素理论、X 理论、Y 理论、Z 理论……接踵而来;系统学派、决策学派、过程学派、权变学派……不断出现;企业管理、行政管理、工商管理、农业管理、教育管理、医院管理、军队管理、外交管理……相继涌现。应当说,所有这一切为管理学的完善奠定了基础。

管理学是一门科学性与艺术性相结合的实践性很强的学问,是研究人类社会管理活动中各种现象及其规律的科学,从泰罗的效率管理、法约尔的十四项管理原则,到马克思·韦伯的科层制等管理思想的问世标志着管理学作为一门科学的正式建立,又在自然科学与社会科学日益发展的基础上形成一门边缘性、交叉性、综合性科学。尽管管理科学问世至今只有 100 余年的历史,尚属于一门年轻的新兴科学,但它在现代社会生活中对人类管理活动的价值与作用却日显突出和重要。尤其在当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济独占鳌头,国力竞争日趋激烈。在经济全球化进程加快以及科学技术进步的同时,管理学学科理论也在快速发展。管理水平与科学技术已逐渐成为现代文明的两大支柱,犹如现代社会发展的“车之两轮”或“鸟之两翼”。列宁曾经精辟地论述了管理的巨大作用,他认为,国家的“整个关键不在于政权,而在于是否会管理”。

21 世纪是变革的世纪,全球化的世纪,科学技术不断取得重大突破的世纪,世界经济、政治、文化复杂发展变化的世纪。要在这辉煌的新世纪里捕捉机遇,应对挑战,就必须在管理水平方面取得优异的成绩。21 世纪的中华民族要跻身于世纪先进民族之林,

要全面实现工业、农业、国防和科学技术四个现代化,首先就必须要实现管理的现代化。今人可喜的是,近年来,在改革开放和现代化建设的推动下,中国的管理科学得到了迅速的发展并取得了不菲的成就。与此同时,从事学习、研究管理科学和应用管理科学在全社会也蔚然成风。

基于此,为了尽快完善社会科学研究,适应时代和社会对学习研究管理科学知识的需要,适应高等院校公共管理、经济管理类专业的教学需要以及广大公务员、企业领导和管理人员的自学需要,我们从中国实际情况出发,在广泛收集、诠释、分析、比较、充实和完善国内外同类教材的基础上,结合编者在课程教学过程中的经验和感想,博采众长,融合提炼,群策群力,编撰了《现代管理学》一书。

本书以面向 21 世纪的新的学术视野,对管理学的基本范畴和原理、管理环境、管理过程、管理方法、管理技术与手段,尤其是管理者应具备的素质及其在管理过程中的地位与作用进行了深入研究,并对 21 世纪管理学的发展趋势进行了学理性分析与探索。全书共八章,内容主要是按照管理的职能以及学生需要掌握的技能展开,特别强调了各项管理职能的技术选择,并具有如下几个特点:

(1) 从新世纪社会经济、政治活动的新特点和对管理的要求出发,进而思考中国管理学的发展态势;(2) 系统深化了管理学内容,架构了管理学方法论,完善了管理学理论体系,丰富和发展了管理学;(3) 贯彻理论与实际相结合的原则,体现了管理思想、管理原理的理论性和实用性的具体统一;(4) 在充分体现现代管理思想和理论的基础上,吸纳了自然科学、思维科学等在管理问题上的新视角、新方法、新观点,符合时代要求。

《现代管理学》一书是由我负责策划、指导、审稿与定稿,同时也有一批教师和研究生们的积极热心参与。如林琼老师参加了全书的整体构思,并在后期统稿过程中做了很多工作。本书撰写者及具体分工如下:陶学荣、林琼、郭曦完成了第一章;陶学荣、陶钲完成了第二章;肖小明、熊博、吕华撰写了第三章的初稿;林琼、朱舒然撰写了第四章的初稿;付含宇、赵小林、周彪完成了第五章的初稿;魏永平、刘淑珍完成了第六章的初稿;唐兵、戴淑燕、叶建华完成了第七章的初稿;吴三萍、常青完成了第八章的初稿;最后由陶学荣统修定稿。

本书能够得以顺利出版,既得力于公共管理硕士(MPA)经典系列编辑委员会的热情关怀,也得益于江西人民出版社的鼎力支持,尤其是陈世象先生为本书的编辑出版做了大量积极的工作。在此,我们谨对关心本书编辑出版的同仁、亲友们表示衷心的感谢!

遗憾的是,限于编著者学识水平的不足和编写时间的仓促,书中的缺陷与不当在所难免,殷切期望学界同仁和广大读者不吝指教,以便日臻完善。

陶学荣于五行斋中

2006 年 10 月

目 录

第一章 绪论

1—24

第一节 管理学概述	1
一、管理的定义与职能	1
二、管理学的产生	5
三、管理学的概念及特点	7
四、管理学的研究对象及研究方法	9
第二节 管理者	11
一、管理的主体与客体	12
二、管理者的角色	13
三、管理者的基本技能	16
第三节 管理环境	19
一、外部环境	19
二、内部环境	22

第二章 管理理论

25—42

第一节 古典管理理论	25
一、科学管理理论	25
二、古典组织管理理论	29
三、古典管理理论的贡献和利弊	32
第二节 行为科学理论	34
一、梅奥与霍桑试验	34
二、人际关系学说	35
三、行为科学理论	36

四、行为科学管理理论的贡献和利弊	— 39
第三节 现代管理理论	— 41
一、管理过程学派	— 41
二、经验学派	— 41
三、系统管理学派	— 41
四、决策理论学派	— 42
五、管理科学学派	— 42
六、权变理论学派	— 42

第三章 计划

43—82

第一节 计划概述	— 43
一、计划的含义、性质与作用	— 43
二、计划的种类	— 44
三、计划的编制方法	— 46
四、计划的体系	— 47
五、计划工作的程序	— 47
第二节 计划的评价与实施	— 49
一、计划的评价	— 49
二、计划工作的原理	— 52
第三节 预测	— 54
一、预测的概念和重要性	— 55
二、预测的分类	— 56
三、预测的程序	— 58
四、预测的方法	— 58
第四节 决策	— 62
一、决策的概念	— 62
二、决策的类型与影响因素	— 62
三、决策的制定过程	— 65
四、决策的方法	— 67
第五节 目标管理与战略管理	— 72
一、目标管理	— 72
二、战略管理	— 77

第四章 组织

83—127

第一节 组织概述	— 83
一、组织的概念	— 83
二、组织的特征和任务	— 86
三、组织的类型	— 87
第二节 组织理论	— 90
一、古典组织理论	— 90
二、新古典组织理论	— 92
三、现代组织理论	— 93
第三节 组织结构	— 98
一、组织结构及其特性	— 99
二、组织结构设计	— 100
三、组织的结构的类型	— 106
第四节 组织职权与权力	— 110
一、组织职权	— 111
二、组织权力	— 114
第五节 组织变革	— 117
一、组织变革概述	— 117
二、组织变革的管理	— 118
三、组织变革的理论模式	— 123
四、组织变革管理中的新问题	— 125

第五章 领导

128—169

第一节 领导概述	— 128
一、领导的定义	— 129
二、领导的功能	— 130
三、领导与管理的关系	— 131
四、领导的权力基础与来源	— 133
五、领导活动的基本要素	— 134
六、领导者的素质结构	— 135
第二节 领导理论	— 136

一、领导特质理论	—137
二、领导行为理论	—138
三、领导权变理论	—141
四、不断涌现的新领导理论	—147
第三节 领导权力	—149
一、权力的来源与构成	—149
二、集权与分权	—151
三、授权的艺术	—152
第四节 沟通	—157
一、沟通的含义与内容	—157
二、沟通的功能与范围	—158
三、有效沟通的障碍因素	—159
四、沟通的类别	—160
第五节 激励	—160
一、激励的概念与过程	—160
二、激励的需要理论	—162
三、激励的过程理论	—165
四、归因理论	—169

第六章 控制

170—209

第一节 控制的概述	—170
一、控制与管理控制	—170
二、控制的必要性和目的	—172
三、管理控制的条件和特征	—173
四、控制的功能和原理	—174
第二节 控制的基本过程	—176
一、确定控制目标	—176
二、制定控制标准	—177
三、衡量组织成效,进行偏差分析	—178
四、纠正偏差	—179
第三节 控制的技术和方法	—182
一、预算	—183
二、投资回收率分析	—184
三、计划评审法	—186

四、审计法	— 186
五、盈亏平衡点分析法	— 188
六、网络信息技术	— 189
第四节 管理信息系统	— 190
一、信息与信息系统	— 190
二、管理信息系统	— 194
三、管理信息系统的开发	— 197
四、建立管理信息系统的社会基础	— 199
第五节 管理绩效评估	— 200
一、绩效评估的含义	— 200
二、绩效评估的作用	— 200
三、绩效评估的标准	— 201
四、绩效评估的方法	— 202
五、绩效评估结果分析	— 208

第七章 人力资源开发与管理

210—247

第一节 人力资源开发与管理概述	— 210
一、人力资源开发与管理的基本概念	— 210
二、人力资源开发与管理的目标和功能	— 214
三、人力资源开发与管理的基本原理	— 216
四、人力资源开发与管理的发展趋势	— 219
第二节 人力资源开发与管理的过程	— 222
一、人力资源规划	— 223
二、人力资源的招聘	— 227
三、人员的调配	— 231
四、人力资源的培训与开发	— 234
第三节 管理者的选拔、考评与培训	— 238
一、管理者的选拔	— 238
二、管理者的考评	— 242
三、管理者的培训	— 244

第八章 21 世纪管理学的展望

248—276

第一节 21 世纪影响管理学发展的主要因素	— 248
一、经济全球化与经济一体化	— 248

二、科学技术的进步	—— 249
三、政治因素	—— 250
四、文化因素	—— 251
五、社会环境因素	—— 253
六、可持续发展	—— 254
第二节 21 世纪管理学发展的总体趋势	—— 255
一、管理学内容的变化	—— 255
二、管理方式的转变	—— 258
三、管理学发展主旋律的变化	—— 259
四、管理范式的转变	—— 260
五、管理学分支的发展将更加迅速	—— 262
六、管理理论与管理实践将更加紧密结合	—— 265
第三节 21 世纪:管理创新的世纪	—— 266
一、管理创新的概念	—— 266
二、管理创新的内容	—— 267
三、管理创新的实践	—— 271

第一章

绪 论

人类社会的早期就有了管理活动,至今已有几千年的历史。管理是人类各种活动中的一种普遍的活动,它存在于社会生活的各个领域。无论是政府、企业还是学校、医院都离不开管理。在经济高速发展、生活日益复杂的当今社会,管理的必要性和重要性越来越突显出来。因此,了解什么是管理,如何有效地进行管理是十分必要的。本章主要介绍管理的定义与职能,管理学的产生、定义与特征以及研究对象与研究方法,管理的主体与客体以及管理环境。

第一节 管理学概述

一、管理的定义与职能

(一)管理的定义

管理是人类各种活动中最普遍的一种活动,管理思想源远流长,但是学术界对管理的定义却众说纷纭。中外学者对管理的含义有不同的解释。

有的学者强调管理主要在于明确目标和制定好的工作方法。科学管理理论的创始人、享有“科学管理学之父”盛誉的弗雷德里克·W·泰罗(Frederick Taylor)认为,管理是“确切了解你希望工人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它”^①。

有的学者把管理看成是一个过程。有“管理过程之父”之称的法国著名管理学家H·法约尔(Henri Fayol)认为,“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”^②。美国管

^①孙永正:《管理学》,北京:清华大学出版社,2003年版,第1页。

^②[法]H·法约尔:《工业管理和一般管理》,周安华等译,北京:中国社会科学出版社,1982年版,第5页。

理学家理查德·L·达夫特 (Richard L. Daft) 把管理解释为:“管理就是通过对组织资源的计划、组织、领导和控制,以有效果和高效的方式实现组织目标的过程。”^① 美国管理学家哈罗德·孔茨 (Harold Koontz) 和海因茨·韦里克 (Heinz Weihrich) 对管理学的定义是:“管理就是研究如何为以团队方式工作的个体设计和保持某种特定的环境,从而使其能够高效实现企业既定目标的工作过程。”^② 姜成武等学者认为:“管理是管理者在特定的环境和条件下,为了实现特定的目标,对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等活动的过程。”^③

有的学者突出了决策在管理中的地位。美国管理学家赫伯特·A·西蒙 (Herbert Simon) 认为,“管理就是决策”^④。

有的学者认为管理是一种协调活动。周三多等学者认为:“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。”^⑤

以上中外学者对管理的定义,从不同角度和侧面阐释了管理的含义。大多数学者认同管理是一个过程的观点,只是具体过程的内容有所差别。借鉴国内外各种观点,我们把管理的含义界定为:管理就是管理者在特定环境和条件下,对组织的有限资源通过计划、组织、领导和控制进行有效的整合和配置,以实现组织既定目标的活动。这一定义包含以下几层意思:

1. 目标。任何组织都有目标,管理是为了更好地实现组织目标。管理的效果取决于组织目标的实现程度,不可盲目地进行管理。

2. 效率。管理实际上是对组织所拥有的各种资源进行有效地整合与配置。组织所拥有的资源包括人力资源、物质资源、金融资源、信息资源和关系资源等。所有这些资源都是有限的,而组织的目标是随着组织的发展而不断提升的。因而管理活动必须能够充分利用有限资源,使资源成本最小化并最大限度地实现组织的目标。因此,效率是管理的重要组成部分。

3. 环境条件。管理是在特定的环境和特定的条件下进行。管理的环境和条件主要是指管理者面临的内部和外部环境条件。其中,外部环境包括一般外部环境 (国际性环境、科学技术因素、社会文化环境、经济环境和政治、法律环境) 和特殊环境 (顾客、竞争者、供应商、劳动力市场、监管者)。内部环境主要包括组织文化、组织结构和相应的硬件设施等。

4. 过程。管理实质上是一个过程。这个过程包括计划、组织、领导和控制等一系列

①[美]理查德·L·达夫特:《管理学》,韩经纶等译,北京:机械工业出版社,2003年版,第6页。

②[美]哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克:《管理学精要》,韦福祥等译,北京:机械工业出版社,2005年版,第3页。

③姜成武、魏淑艳:《现代管理学原理》,北京:中国人民大学出版社,2004版,第21页。

④[美]赫伯特·A·西蒙:《管理决策新科学》,李柱流等译,北京:中国社会科学出版社,1982年版,第33页。

⑤周三多等:《管理学——原理与方法》,上海:复旦大学出版社,1999年版,第10页。

相互关联的活动。其中,计划是前提,组织是载体,领导是核心,控制是组织活动的调节器。

(二)管理的职能

管理的职能是指管理者为实现特定的目标而必须担负的职责及要完成的任务。最早对管理职能进行概括的是法国学者法约尔,他认为管理具有五大职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。美国管理学家古利克认为管理具有七大职能:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算^①。美国另一位管理学家孔茨认为管理具有计划、组织、人员配置、领导和控制五大职能^②。20世纪70年代以后,学术界通常把管理职能分为计划、组织、领导和控制四大职能。本书则采用普遍的管理职能划分方法,即认为管理的职能为计划、组织、领导和控制。

1. 计划。计划职能是指确定组织的目标,对组织的未来活动进行预先筹划和安排,制定实现组织目标的行动方案与规划。计划是管理的重要职能。计划职能具体又包括以下几个子职能:

(1) 计划制订职能。即明确组织的目标,制订书面形式的计划。

(2) 预测职能。即预先对计划中所确定的目标的实现程度和任务完成的概率进行测评。

(3) 决策职能。即在多个不同的备选方案中挑选出最优的方案。这一职能是最为关键也是最为重要的职能。

(4) 制定与实施组织战略。是指研究组织生存与发展中的重大战略问题,明确战略目标,制定战略方案,指挥实施战略。

本书的第三章将对计划的各种具体的职能进行阐述。

2. 组织。组织职能是管理的根本职能,具体而言,它是指为实现计划所确定的目标而对组织内各种资源进行有效的安排,如部门划分、权力分配等。它是计划工作的延伸,具体内容如下:

(1) 组织结构设计。按照组织目标的要求和组织的实际情况,对组织内部结构进行合理划分。

(2) 组织结构的运行。为保证组织结构的运行,正确处理集权与分权、直线权与参谋权、职能权等关系。

(3) 构建组织文化。组织文化是组织在长期的发展中形成的组织成员共同的价值观念、道德观等,其对于组织发展具有重要的意义。管理者必须构建明确而优秀的组织文化,以规范组织整体的行为与成员个体行为。

^①郭跃进:《管理学》,北京:经济管理出版社,2005年版,第37页。

^②[美]哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克:《管理学精要》,韦福祥等译,北京:机械工业出版社,2005年版,第17页。

(4) 组织变革与组织发展。当组织内外环境发生重大变化时,为实现组织的发展,必然发生组织变革。

本书的第四章将具体研究组织的相关理论。

3. 领导。领导职能是指领导者通过各种方法来促使员工积极努力工作,指导、激励员工实现组织目标。在这四大管理职能中,领导职能最能体现管理者管理的艺术性。具体而言,领导职能包括以下内容:

(1) 指导。领导者通常要以指令、指示或以身作则等形式对其下属的行为进行指点和引导,使他们明确组织目标。

(2) 沟通。领导者在领导过程中,必须与下属相互沟通、交流思想,以消除不必要的误会和隔阂。

(3) 激励。领导者为了充分调动下属的积极性,必须了解下属的需要并配合适当的激励方法,以激发下属工作的热情。

本书的第五章将就领导问题进一步展开研究。

4. 控制。控制职能是指管理者为使组织能按计划实现目标,对组织成员的行为和绩效进行监督、检查和调整的一系列活动。具体而言,是指根据组织所制订的计划对组织成员的活动进行监督和检查,及时发现与计划的偏差,并采取相应的措施予以矫正,以保证实际运行与计划相适应。因此,控制职能包括衡量组织工作绩效、发现偏差、纠正偏差三个步骤。对于任何一个组织来说,最为重要的控制在于预算控制和质量控制两个方面。

本书的第六章将对控制问题作进一步研究。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能。这四大职能相互区别又相互渗透。管理职能的相互区别是指它们在管理中具有不同的地位和内容,依次按时间和逻辑顺序排列,不能相互取代。管理职能的相互渗透是指每项职能的发挥作用都离不开其他的职能。如计划职能,除了需要对计划工作本身制订计划之外,还要对计划工作进行组织、领导、控制,否则计划职能难以发挥其作用。同样,组织、领导、控制职能也是如此。不仅整个管理活动需要计划、组织、领导与控制,而且每个环节的管理活动也需要计划、组织、领导与控制。这四大职能形成了你中有我、我中有你的格局。图 1—1 反映了四大职能之间的循环和渗透的关系。

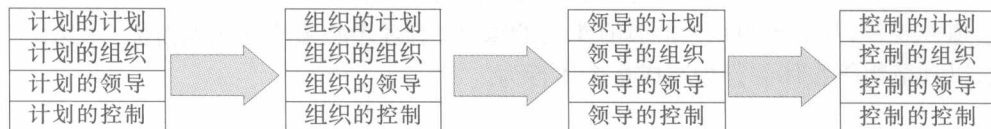


图 1—1 管理职能的关系图