



首都经济贸易大学出版社

单凤儒 © 编著

二 简明管理学



21世纪高职高专经济与管理专业基础课规划教材
21 SHIJI GAOZHIGAOZHUAN JINGJUYUGUANLI ZHUANYE JICHUKE GUIHUA JIAOCAI

简明管理学

单凤儒 © 编著



21世纪高职高专经济与管理专业基础课规划教材
21 SHIJI GAOZHIGAOZHUAN JINGJIYUGUANLI ZHUANYE JICHUKE GUIHUA JIAOCAI



首都经济贸易大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

简明管理学/单凤儒编著. —北京:首都经济贸易大学出版社, 2008. 11

ISBN 978 - 7 - 5638 - 1627 - 9

I. 简… II. 单… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 147297 号

简明管理学

单凤儒 编著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcbs.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京地泰德印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×980 毫米 1/16

字 数 288 千字

印 张 15

版 次 2008 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 1~5 000

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 1627 - 9/C·67

定 价 23.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前言

本书是为高职高专学生管理学课程编写的教材,同时也可作为成人高等教育与中基层管理者的培训教材。本教材的培养目标定位是:培养中基层管理者的综合管理技能与素质。

为适应上述定位,本教材在编写中十分注意体现以下特色:

第一,致力于“下探”,注重管理实务与技能的培养。纵观国内外管理学教材,虽然版本众多,但相当一批作者注重理论,忽视实务;注重战略,忽视执行;注重知识,忽略技能。我们认为,管理不但“既是科学,又是艺术”,而且“实践重于理论,艺术多于科学”。然而,上述教材的倾向与管理这一属性大相径庭,特别是与高职高专管理学课程培养中基层管理者的技能与素质这一目标南辕北辙。因此,为了更好地服务于课程目标,本书致力于管理的“下探”,把研究与关注的重点从理论转为实务与技能,从企业(组织)整体转为部门与基层,从宏观战略转为执行与细节,使其同本科和研究生教材明显地区别开来。

第二,贴近管理实践,按照实际管理环节构建教材体系。一些高职高专教材与本科教材体系相近,内容相似,往往是“薄厚”不同,深浅不同,栏目不同。本教材以“有利于技能与素质培养”和“未来中基层岗位用得上”为准则,对传统内容体系作了重大调整。在总体保留以管理职能(管理基本程序与过程)为主线的基础上,按照管理者的实际管理环节(本书概括为10大管理环节)设置具体结构,使教材体系最大限度地接近管理实际;同时,删除了中基层管理者用不上的宏观管理内容与不实用的抽象理论,并相应加大了对管理实务、管理经验、改革实践、实用技能的研究与介绍。

第三,坚持“以学生为中心”的现代教育理念,构建自主学习、重



视实践的“教”“学”融合体系。在本书中,我们向“以教师为主导,以学生为主体”的主流教学观进行了挑战,倡导“以学生学习为主,以教师指导为辅”的以学生为中心的教学理念。在教材编写中设计了大量“案例分析”“实践训练”和“管理范本”,强化由学生进行自我控制的实训,以增强学生的实际技能;同时,在介绍理论与实践知识的过程中,还穿插了大量的“小案例”“小资料”和“小故事”,以增强完全没有管理实践经验的学生们的感性认识和学习兴趣。本教材还特别精心设计了“小讨论”栏目,目的在于激发学生对相关知识的兴趣并引导研讨的深入,使学生不但在自学或课堂中随时随地进行研讨,而且鼓励学生大胆挑战和质疑本书的观点。本书设计的全部实训与绝大部分作业都由学生们评估和评定成绩,实现会员化考核。

本教材的内容分为管理基础与管理环节两大部分:

第一部分即第一章:管理基础。简要介绍管理的概念、属性,管理的构成系统,管理理论的演进等。这些内容在一般的教材中都要用两到三章的篇幅来加以叙述,而本书将其浓缩为1章,只作精要介绍。

第二部分为管理环节,是本书的主体部分。按照管理者实际管理的10大管理环节,分5章作系统介绍。第二章目标与计划,研究如何分析环境、确定目标、制定政策、科学决策以及编制与执行计划;第三章组织与人员,研究组织结构的设计与变革、制度的制定与执行、人员的配备与管理以及组织文化的建设;第四章领导与指挥,研究领导行为与领导方式、权力来源与运用、指挥形式与艺术以及激励原理与方法;第五章沟通与协调,研究怎样进行沟通、协调以及如何进行群体与团队管理;第六章控制与创新,研究控制与控制过程、控制方法与技术以及管理创新。

教材使用建议:

第一,要真正树立“以学生为中心”的教学理念,以调动学生的积极性为核心组织教学。必须从“教师主导论”(实践中甚至是教师主宰)转变为以学生为中心,彻底打破“一言堂”“满堂灌”,把时间更多地留给学生,鼓励学生参与教学过程的设计与组织,形成学生自主学习、自我控制的生动局面。

第二,组建学生课程模拟公司,并实行轮值制度。课程一开始就组建若干个课程模拟公司,每个公司4~8人为宜,公司个数以偶数为宜(有利于对抗与相互评分)。调研与实训全部以公司为单位进行,并由轮值主席公司“轮流坐庄”,主持全班活动,并负责评定成绩。学生置身于公司组织形式之中,体验管理情景,模拟管理决策,验证管理理论,培养管理技能。这较其他教学方式具有明显的优越性。

第三,教师精讲,师生互动,营造生动活泼的课堂气氛。教师少而精地进行知识讲授,师生以多种形式将管理实务、案例、经验引进课堂,既使学生更多地接触实际,又增强课堂的节奏感与趣味性。要充分运用好知识讲授中的“小讨论”,激发学生的表现欲,满足学生的参与感与成就感,甚至可以引发争论,使教学过程真正成为“教”与“学”的双边活动。

第四,在管理中学管理,富有成效地组织实训。管理课程实训的难度大,如果不精心组织,就可能流于形式,收效甚微。实训的关键是要切实抓好“两个机制”。一是激励机制,即千方百计地调动学生参与实训的积极性,并真正落实自我控制,这是实训取得预期成效的根本;二是考评机制,实训的过程可以实行学生自我控制(包括轮值公司主持),但是教师要作适当的指导,要做大量的事前、事后准备工作(实行的主要是预先控制与反馈控制,而不是同步控制),特别是要抓住考评这一关键环节,充分体现“抓住两头,放开中间”的目标管理思想。

衷心感谢国家级精品课程管理学基础课题组各位同行在本书创新与建设上所作的贡献与支持,感谢本书所引用文献资料的所有作者所作的贡献与支持,感谢首都经济贸易大学出版社的编辑以及所有为本书作出贡献的同志。由于作者水平有限,不足与错误之处在所难免,欢迎使用或阅读本书的专家、同行、学生与朋友们批评指正。

目 录

第一章 管理基础 / 1

- 第一节 管理职能与管理环节 / 1
- 第二节 管理系统 / 10
- 第三节 管理理论的产生与发展 / 23

第二章 目标与计划 / 40

- 第一节 分析环境,确定目标 / 40
- 第二节 战略和政策的制定与实施 / 49
- 第三节 分析问题,科学决策 / 55
- 第四节 计划编制与实施 / 68

第三章 组织与人员 / 80

- 第一节 组织结构设计与变革 / 81
- 第二节 制度的制定与执行 / 90
- 第三节 人员配备与管理 / 96
- 第四节 组织文化建设 / 109

第四章 领导与指挥 / 122

- 第一节 领导行为与领导方式 / 122
- 第二节 权力的来源与运用 / 128
- 第三节 指挥形式与艺术 / 136
- 第四节 激励原理与方法 / 143

第五章 沟通与协调 / 160

- 第一节 沟通 / 161
- 第二节 协调 / 173
- 第三节 群体与团队管理 / 179



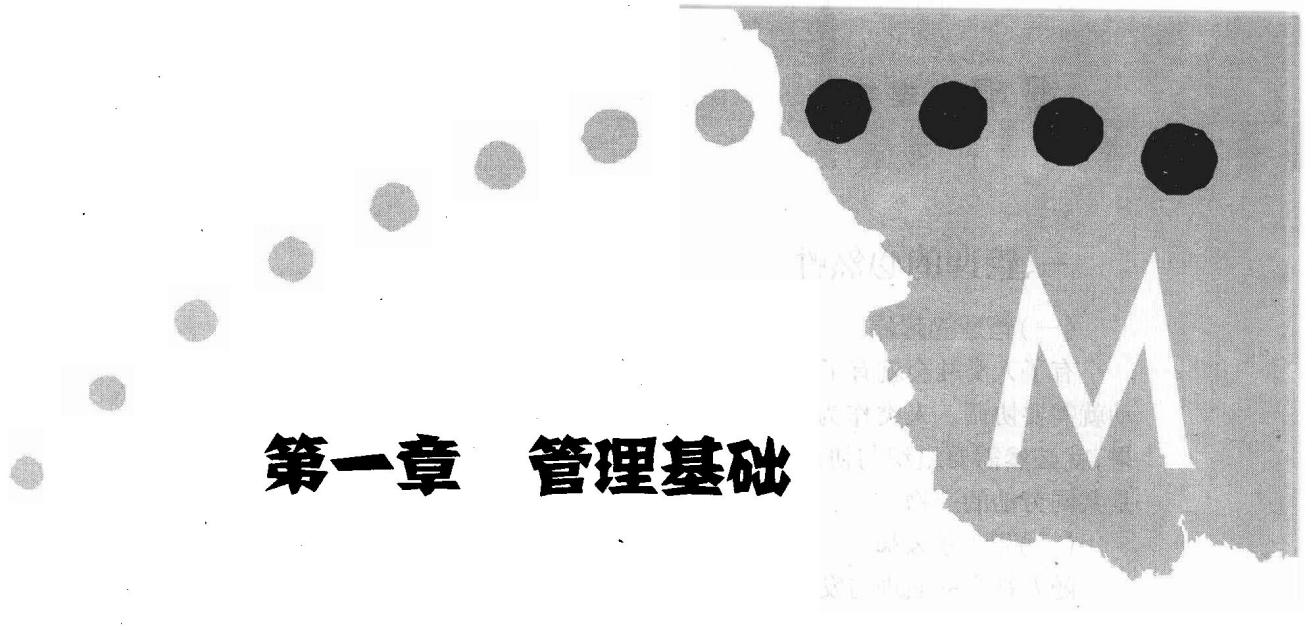
第六章 控制与创新 / 198

第一节 控制与控制过程 / 198

第二节 控制方法与技术 / 202

第三节 管理创新 / 215

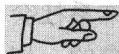
参考文献 / 228



第一章 管理基础

学管理,首先必须了解什么是管理,准确理解管理的内涵,并从整体上把握管理的相关构成要素。

本章首先介绍了管理的概念与属性,然后分析了管理系统的构成,最后介绍了管理理论的产生与发展。



学习目标

1. 掌握管理的含义与属性
2. 理解管理者的基本职能与管理环节
3. 了解管理系统的构成
4. 掌握管理者的素质要求
5. 理解管理对象的构成与环境分类
6. 了解管理方法的分类,掌握管理机制的机理与类型
7. 掌握古典理论与人际关系论的主要思想
8. 掌握现代管理理论的主要思想及最新管理趋势

第一节 管理职能与管理环节

管理自古有之。人类在长期的管理实践中,不断探索规律,“从自然王国走向自由王国”,逐步形成了日臻成熟的管理理论,标志着人类管理实践的高度自觉性与现代化。

一、管理的必然性

(一)管理的起源

有了人类社会就有了管理。人类为了生存就需要劳动,而多个人在一起劳动就需要协调。人类作为社会性群体,为了在集体劳动中取得更多的劳动成果,就必然需要组织与协调,这就是管理。因此,管理是共同劳动的客观要求,是共同劳动的产物。

(二)管理的发展

随着社会的演进与发展,管理的内容与水平也在不断更新与提高。在人类社会早期,管理处于最初级的形态,人们只能进行最简单的管理。在漫长的社会实践过程中,管理在缓慢地更新与发展。直到现代社会,管理才随着现代生产力的飞跃式发展而发生了质的飞跃,从经验管理转变为科学管理,并诞生了管理理论,使管理走向成熟与现代化,管理在社会化大生产条件下迅速得到强化与发展。随着现代生产力的发展、生产社会化程度的提高、企业规模的扩大和市场竞争的加剧,更高水平的管理应运而生。

(三)管理的普遍性

管理是人类社会规制运行的一般职能,是协调社会生产与生活,维系社会关系与制度的一般手段。因此,管理具有普遍性。管理广泛适用于社会的一切领域,凡有人群的地方就需要管理。从人类历史到现代社会,从工商企业到政府机关、事业单位及其他一切组织,从治国安邦到生产经营、社会生活,无不存在管理,无不需管理,无不依赖管理。

(四)管理的重要性

在人类社会长期的发展过程中,管理在不同阶段与层面上发挥着重要的作用,为人类的文明作出了不可磨灭的贡献。随着生产力的发展、人类文明的进步和社会的高度现代化,管理作为不可缺少的社会机能,其作用日益增强。在现代社会,管理是保障社会与经济秩序,合理配置资源,有效协调与指挥社会各类活动,调动人的积极性,实现社会及各组织目标的关键手段。没有现代化的管理,就没有现代化的社会。

小案例

富铜公司的快速兴衰^①

在江西省德兴市境内,富家坞铜矿、大茅山铜矿、富家坞铜钼矿业有限公司3家企业与亚洲第一大矿山——德兴铜矿仅一山之隔,3家企业效益好,成为利税大户。1997年,3家企业为做大做强,实行强强联手,合并组建成立了江西省富家坞铜业有限责任公司(简称富铜公司)。

合并后,公司的人事和财务仍沿袭计划经济时期的模式进行管理,实行“人进、债进、资产不进”。同时,由于3家企业成立时间不同,主管单位各异,产生了不同的企业文化,导致3家企业组成公司后貌合神离。合并后,公司的内部机构设置为“一总部两矿一公司”,下设19个报账单位,3家企业的人事管理权都掌握在各自的主管上级部门手中,公司为了有个相应的行政级别,总经理挂了个上饶地区经贸委副主任的头衔。由于公司没有人事任免权,在经营管理上便出现了各唱各的调、各吹各的号,见有利的事就抢、无益的事就推的现象,三方的责、权、利不明确。公司股东会、董事会、监事会有名无实,形同虚设。3家企业组建公司也被人戏称为“拉郎配”。

1997年11月,富铜公司三期工程投入扩建,公司没有经过科学论证、系统规划,便匆匆上马“坑改露”工程。受资金、技术等因素的影响,设计人员冒险将100多米的高陡边坡设计得比常规提高了几度,致使边坡大范围地垮塌,几年的心血和高额的投入付诸东流。“屋漏偏逢连夜雨”,1998年,富铜公司遭受百年不遇的洪涝灾害,而“坑改露”工程实施后,大量的植被被破坏,矿区先后8次遭遇泥石流侵害,泥石流把整个采矿场、选矿场都淹埋了。

富铜公司成立后,基层机构不仅一个未精简,反而还不断增加,人员也随之而增,特别是管理人员剧增。所谓的“行政级别”也随之升格,因人设事,一事多人,加重了企业的负担,致使生产成本严重失控,企业负担沉重。

新公司组建后不到10个月便停产了,次年已全面陷入困境。富铜公司破产时,资产总额为4.48亿元,负债总额已达8.38亿元,其中,流动资产负债已达6.55亿元,欠银行本息高达6.84亿元。2001年4月经国务院批准同意破产;2001年5月16日,上饶市中级人民法院裁定进入破产还债程序;2001年12月28日,富铜公司破产终结。

^① 翁益云,王绍雄:《江西富铜公司快速兴衰警示录》,见《中国青年报》,2002年9月25日。

二、管理的概念与属性

(一)管理的概念

管理学者们对管理的定义作了大量研究,并从不同的角度提出了大量的关于管理的定义。

泰勒从科学管理的思想出发,提出了关于管理的定义,他认为:管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法,经过他人的努力来达到的艺术;法约尔从管理职能的角度下定义,认为管理就是计划、组织、指挥、协调和控制;西蒙作为决策理论的代表人物,强调管理就是决策;马克斯·韦伯认为,管理就是协调活动;美国管理协会则将管理定义为通过他人的努力来达到目标。

哈罗德·孔茨提出了更具现代思想的关于管理的定义:“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”^①。其特别之处在于,把管理的焦点放在良好环境的营造与维系上,这种环境使人更加自觉地实现目标。

我国《企业管理学大辞典》对管理所下的定义是:“从一般意义而言,是指协调集体活动以达成预定目的的实践过程。”^②

管理定义的多样化反映了人们对管理的多种理解以及各管理学派的研究重点与特色。但是也应当看到,不同的定义只是观察的角度和侧重点不同,它们在总体上对管理的实质性内容的认识仍是共通的。这些不同的定义对我们全面、深刻地理解“管理”这一概念极为有益。

根据人们对管理本质及其要素的共同认识,本书给出较为系统的定义,即:管理就是通过计划、组织、领导和控制,协调以人为中心的组织资源与职能,以有效实现目标的社会活动。具体包括以下含义:

第一,管理的目的是有效实现目标。所有的管理行为都是为实现目标服务的。

第二,实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。任何管理者,大到一国总理,小到企业班组长,要实现管理目标,就必须实施计划、组织、领导和控制等管理行为与过程,这些是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。

第三,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

① 哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克:《管理学》(第10版),经济科学出版社1998年版,第2页。

② 陈佳贵主编:《企业管理学大辞典》,经济科学出版社2000年版,第45页。

为在本质上都是协调问题。

第四,管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。一方面,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,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。

小讨论

你是否赞成本书对管理所下的定义?请收集本书以外的3个关于管理的定义,并用你自己的语言描述什么是管理。

(二)管理的两重性

由于生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体,这就决定了管理也具有组织生产力与协调生产关系两重功能,从而使管理也具有两重性:一方面,管理是人类共同劳动的产物,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理同生产关系、社会制度相联系,具有社会属性。

自然属性也称管理的生产力属性或管理的一般性,是指在管理过程中,为有效实现目标,要对人、财、物等资源进行合理配置,对产供销及其他职能活动进行协调,以实现生产力的科学组织所体现的管理属性。这种组织生产力的管理功能是由生产力引起的,反映了人同自然的关系。它只由生产力决定,而与生产关系、社会制度无关;它不随社会形态的变化而变化,具有历史长期性。

社会属性也称管理的生产关系属性或管理的特殊性,是指在管理过程中,为了维护生产资料所有者的利益,需要调整人们之间的利益分配,协调人与人之间的关系所体现的管理属性。这种调整生产关系的管理功能反映的是生产关系与社会制度的性质,故称管理的社会属性。管理的社会属性是由与管理相联系的生产关系和社会制度的性质决定的。管理的社会属性体现着统治阶级的意志,带有明显的政治性。社会主义企业管理与资本主义企业管理的区别也主要反映在管理的社会属性上。资本主义企业管理是为了维护资本主义生产关系,是资本家榨取工人创造的剩余价值的一种手段;而社会主义企业管理则是在维护社会主义生产关系的条件下,充分发挥职工的积极性、智慧和创造力,搞活经营,提高效益,为实现社会主义的生产目的服务的。

(三)管理既是科学又是艺术

管理首先是一门科学。管理是人类重要的社会活动,具有客观规律性。管理作为科学,是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律,在逻辑的基础上建立系统化的理论体系,并在管理实践中应用管理原理与原则,使管理成为在理论

指导下的规范化的理性行为。如果不承认管理的科学性,不按规定办事,违反管理的原理与原则,随心所欲地进行管理,必然会受到规律的惩罚,导致管理的失败。

管理又是一门艺术。管理虽然要遵循一定的原理或规范,但它绝不是“按图索骥”的照章操作行为。管理理论作为普遍适用的原理和原则,必须结合实际应用才能奏效。管理者在实际工作中要面对千变万化的管理对象,因人、因事、因时、因地制宜,灵活多变地、创造性地运用管理技术与方法解决实际问题,从而在实践与经验的基础上创造管理的艺术与技巧。把管理只当成科学,排斥管理的艺术性,完全按管理原理与原则刻板地解决管理问题,也必然会碰壁,不可能取得成功。

总之,管理是科学与艺术的结合。管理既是科学,又是艺术,这种科学与艺术的划分是大致的,其间并没有明确的界限。说它是科学,是强调其客观规律性;说它是艺术,则是强调其灵活性与创造性。而且,这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开,而是相互作用,共同发挥管理的功能,促进目标的实现。

小案例

这里什么都没有

英国有一家乡间旅馆,地处荒凉地带,没有公路,不通汽车;没有电,不通电话。这些应该说是办旅馆最不利的条件,经营自然面临着困境。但旅馆的经营者却运用逆向思维,从相反的方向上提出经营战略,在《泰晤士报》上登出如下广告:这家旅馆没有公路,不通汽车;没有电,不通电话……这里什么都没有,你不必担心汽车的噪音和污染;你不必担心有人打电话找你,尽可以不受任何干扰地在这里休息。这对那些饱受现代污染和电话干扰,一心想寻觅幽静之处彻底放松、休息的老板们,真是理想之所。结果,这家旅店门庭若市,生意兴隆。把最不利的条件转化为最有利的优势,这就是管理艺术的魅力!

三、管理职能

(一)管理职能的含义与内容

管理职能是管理系统功能的体现,是管理系统运行过程的表现形式。管理者的管理行为主要表现为管理职能。

管理职能是管理者实施管理的功能或程序,即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。管理者的管理职能包括:①管理者的基本职责;②执行这些职责的程序或过程。具体而言,管理职能包括计划、组织、领导和控制。

1. 计划。计划职能是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。计划职能一般包括调查与预测、制定目标、选择活动方式等一系列工作。任何管理者都要执行计划职能,而且,要想将工作做好,无论大事小事,都不可能缺少事先的筹划。计划职能是管理者的首要职能。

2. 组织。组织职能是指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。组织职能一般包括设计与建立组织结构、合理分配职权与职责、选拔与配置人员、推进组织的协调与变革等。合理、高效的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证。因此,不同层次、不同类型的管理者总是或多或少地承担着不同性质的组织职能。

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。领导职能一般包括选择正确的领导方式;运用权威,实施指挥;激励下级,调动其积极性;进行有效沟通等。凡是有下级的管理者都要履行领导职能;不同层次、类型的管理者,领导职能的内容及侧重点各不相同。领导职能是管理过程中最经常、最关键的职能。

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。控制职能一般包括制定标准、衡量工作、纠正出现的偏差等一系列工作过程。工作失去控制就要偏离目标,没有控制就很难保证目标的实现。控制是管理者必不可少的职能。但是,不同层次、不同类型的管理者控制的重点内容和控制方式有很大的差别。

(二) 4大管理职能之间的关系

一方面,在管理实践中,计划、组织、领导和控制职能一般是顺序履行的,即先要执行计划职能,然后是组织、领导职能,最后是控制职能。另一方面,上述顺序又不是绝对的,在实际管理中,这4大职能是相互融合、相互交叉的(见图1-1)。

(三) 正确处理管理职能的普遍性与差异性

任何管理者为实现目标,实施有效管理,都要履行计划、组织、领导和控制职能。同时也必须看到,不同组织、不同管理层次、不同管理类型的管理者在具体履行管理职能时又存在很大的差异性。例如,高层次管理者更关注计划和组织职能,而基层管理者则更重视领导和控制职能。即使对同一管理职能,不同

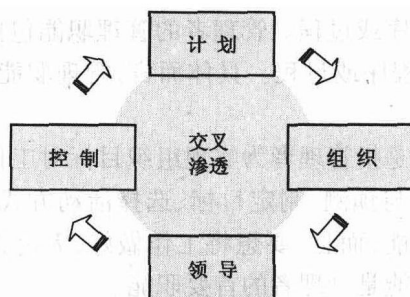


图 1-1 四大管理职能之间的关系

层次的管理者关注的重点也不同。例如,对计划职能,高层管理者更重视长远的战略性计划,而基层管理者则只重视短期作业计划。

四、管理环节

管理者的管理职能是通过一系列管理工作过程与大量的管理活动实现的。这些管理工作过程与管理活动又可以整合成一系列的管理实务与管理环节。这些管理环节构成相对独立的工作单元,更便于管理者把握与运作。

一般管理者特别是中基层管理者在实际管理中所从事的管理实务或管理活动,可以归纳为如下 10 大管理环节:

第一,确定目标。管理者最首要的工作就是制定明确的管理目标。只有目标明确,才能实现有效的管理。这是管理者的第一个管理环节。

第二,制订计划。确定目标后,管理者必须制订实现目标的科学可行的计划。高层管理者更注重长期战略的制定,而中基层管理者则更注重中短期工作计划的制订。

第三,建立组织。有了目标与计划,管理者就要建立组织机构,设计组织制度,推动组织运行,借助组织实现目标。

第四,配备人员。建立了组织,就要选拔与配备所需要的人员,不断加强对人员的培训与考核,提高人员素质,保证组织的高效率运行。

第五,指挥。在工作实施的过程中,管理者要部署任务,分派工作,指挥下属有效完成任务、实现目标。

第六,激励。提高劳动生产率的根本源泉在于员工的主动性与积极性。管理者要通过多种方式与手段调动下属的工作积极性,使之齐心协力地完成任务。

第七,沟通。在实现目标的过程中,必然存在大量的人际交往、互动与冲突,这就需要管理者及时地进行上行、平行与下行沟通,统一思想,统一步调,增强凝聚力与责任感,使组织的全体人员团结奋斗。

第八,协调。当工作过程中出现各种问题与矛盾时,管理者就要运用各种手段与措施,协调各种要素、环节之间的关系,实现生产经营的协调运行与发展。

第九,控制。为了保证工作的实际进展与计划一致,以更有效地实现目标,管理者必须在工作的全过程对实施状态进行监控,对绩效进行考核与评价,一经发现偏差与问题,就要及时予以纠正。

第十,创新。管理就是一个系统创立—维系—创新的过程。通常情况下,管理者要卓有成效地实施管理,以维系与推动系统的协调运行,经过一定时期,在特定条件下,必须进行改革与创新,以打破原有的平衡,建立更新的系统,这是管理者极为重要的职责与任务。

上述 10 大管理环节概括了一个管理者履行管理职能、实施管理行为的主要工作与实务。正确把握这 10 大管理环节,会使管理者把握管理的基本要领,事半功倍地、有效地实施管理。本书正是按照这 10 大管理环节,对管理职能与实务展开阐述与介绍,以充分体现本书的实用性与创新性(见图 1-2)。

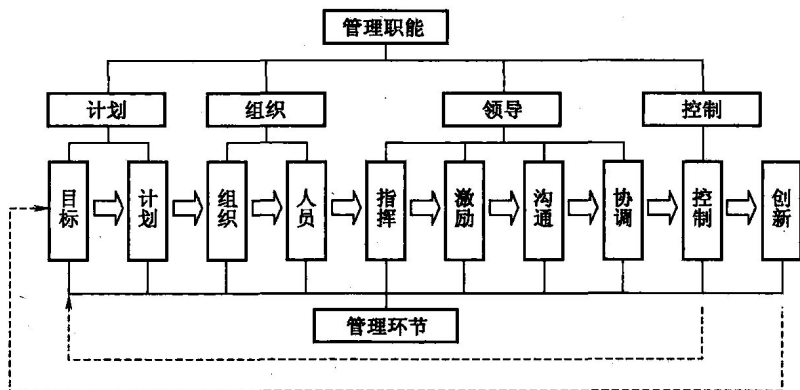


图 1-2 管理职能与管理环节