

XINBIAN GAOZHI GAOZHUAN GUIHUA JIAOCAI

新编高职高专规划教材

主 编 王昌国 谢 伟 (纪长征)



雁型管理学

YANXING GUANLIXUE

中国科学技术大学出版社

XINBIAN GAOZHI GAOZHUAN GUIHUA JIAOCAI

新编高职高专规划教材

教材(110)目錄索引

8.0000, 并冠出学大未姓学将国中: 理合一, 著讲席, 即昌王\学要管野源

雁型管理学

YANXING GUANLIXUE

主 编: 王昌国 谢 伟 (纪长征)

副主编: 刘忠亚 刘 永 周 艳

赵振华 李汝高 华树平

殷 托 王 俊

顾 问: 陈明宇 高立松 姜桂义

中国科学技术大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

雁型管理学/王昌国,谢伟著. —合肥:中国科学技术大学出版社,2006.8
ISBN 7-312-01971-4

I. 雁… II. ①王… ②谢… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 088529 号

出版发行 中国科学技术大学出版社

安徽省合肥市金寨路 96 号, 邮编: 230026

网 址 <http://press.ustc.edu.cn>

电 话 发行科 0551-3602905 编辑部 0551-3602900

印 刷 合肥学苑印务有限公司印刷

经 销 全国新华书店

开 本 710mm×960mm 1/16

印 张 14

字 数 290 千

版 次 2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

印 数 1~3 000 册

定 价 22.00 元

感谢美国明尼苏达大学的恩师：

王一江教授

感谢中国复旦大学的恩师：

孔爱国教授

——著者

*Acknowledge my teacher in Minnesota University of
America, Professor, Wang Yijiang*

*Acknowledge my teacher in Fudan University of China,
Professor, Kong Aiguo*

——by the author

前 言

现代管理思想产生于第二次世界大战时期。20 世纪 60 年代以后,世界科学技术的迅猛发展推动了“管理理论丛林”的形成。80 年代后,随着国际贸易自由化程度的提高,技术进步速度的不断加快,“管理理论丛林”中相关管理思想,如富有代表性的美国管理模式、日本管理模式等思想都因其各自的不足而无法单独胜任社会需要,于是,雁型管理思想应势而生,它克服了美、日管理模式等思想的不足,取其所长,灵活协调,融合运作。该思想在福特、克莱斯勒等公司的企业管理中已得到应用,并取得了理想效果。

本书的内容和结构是依据高校管理学、产业关系学明尼苏达模式设计的。第一章详细阐述了管理思想的发展;第二章通过对美国、日本两种有鲜明特色的管理模式的分析,经过科学的比较、研究后,提出了雁型管理思想;第三章论述了雁型管理思想与管理职能的关系;第四章至第七章分类叙述了雁型管理思想中管理职能的运用;第八章对雁型管理思想进行了实践分析。

本书既为管理工作者和企业家提供了一本有参考和借鉴意义的读物,也为工商管理专业的大学生、研究生提供了一本理论性、系统性、实用性的教材。

雁型管理思想是我们在现有理论、社会实践的基础上提升出来的新思想,它有自己的模式,并在实践中已取得了良好的效果,但因该思想涉及到经济学、心理学、社会学和一个国家的法律、历史以及文化等方方面面,且雁型管理思想内容复杂,我们对其研究和掌握必然是挂一漏万。加之成书仓促,其中谬误、纰漏一定不少。我们忠心希望相关专家、学者,富有实践经验的企业家、管理者,广大读者给予批评指正,并提出各种改进意见。

该书虽然出自我们之手,却凝结着许多人的心血。在此,我们诚恳地对陆雄文、孔爱国、李若山、张介、张蓓雯、孙庆胜、程乐民、刘永、张赴宁、公永刚、王维峰、纪锡清、孙昭和、蒋立荣、王年锋、纪浩波、王明来、钱建胜、江金柯、仲伟全、宋迎兵、徐全等专家、学者、朋友的关心、帮助表示诚挚的感谢。

另外,谢伟(纪长征)诚恳地对恩师,美国明尼苏达大学教授,清华大学教授,长江商学院教授,哈佛大学博士王一江先生的理论指导和帮助表示最崇高的敬意和最衷心的感谢!对于复旦大学孔爱国教授对谢伟(纪长征)攻读管理学博士的推荐表示最衷心的感谢!

王昌国 谢伟(纪长征)

2006 年 6 月于复旦大学

目 录

前 言	i
-----	---

第一部分 管理思想

第一章 管理思想基本类型	3
第一节 管理基础知识	3
第二节 古典管理思想	10
第三节 行为管理思想	14
第四节 定量管理思想	17
第五节 系统和权变管理思想	18
第二章 管理思想的发展	20
第一节 美国管理模式分析	20
第二节 日本管理模式分析	28
第三节 管理的新趋势	34
第四节 新国际竞争条件下的企业管理模式	40
第五节 雁型管理思想	42

第二部分 管理职能

第三章 雁型管理思想与管理职能关系综述	51
第四章 决策与计划	56
第一节 组织环境及其分析	56
第二节 决策的一般原理	68
第三节 计划过程中的决策及其方法	82
第四节 计划的种类与制订过程	96
第五章 组 织	109
第一节 组织设计基础	109
第二节 组织的基本问题	112
第三节 几种常见的组织形式	122

第四节	人员配备	130
第五节	组织变革	134
第六章	领 导	139
第一节	领导与领导者	139
第二节	人性假设与领导风格	145
第三节	激励与激励理论	157
第四节	人际间的信息沟通	165
第七章	控 制	176
第一节	控制的基本概念和类型	176
第二节	制订控制标准	181
第三节	衡量实际工作	185
第四节	鉴定偏差并采取矫正措施	188

第三部分 管理实践

第八章	雁型管理思想在实践中的科学应用	197
第一节	变革与创新管理	197
第二节	冲突管理	204
第三节	现代企业制度	207
参考文献		216

第一部分 管理思想

第一章 管理思想基本类型

第一节 管理基础知识

一、管理的概念与作用

(一)管理的含义和重要性

任何组织都需要管理工作的支持,而且任何管理工作也都是在某一特定组织中进行并为该特定组织服务的。为了准确地理解管理的含义和作用,有必要先介绍一下组织和组织使命完成过程中作业活动和管理活动的关系。

所谓组织,是指完成特定使命的人们,为了实现共同的目标而组合成的有机整体。组织是人的集合体,所有参加组织的人必须按一定的方式相互合作,共同努力,形成一个有机的整体,才能够实现他们共同的目标。如果组织中的成员没有配合和合作,那么该组织就只会是“一盘散沙”,而不能成为具有整体力量的“组织”。个人之所以要组成一定“组织”,其目的就是要借助组织的这种配合力,以完成个人力量简单相加的总和所不能完成的诸种任务。

组织存在于日常生活和工作的各个方面。比如,企业是一种组织的形式,医院、学校和其他事业单位也都是组织的具体表现形式。任何一个组织,都有其独特的使命和目标。简单地讲,医院的使命和目标是治病救人;学校的使命和目标是培育人才;企业的使命和目标是提供满足顾客需要的产品或服务。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。为了完成使命和目标,一方面组织需要开展业务工作(通称作业活动),如医院中的诊治、学校中的教学、工业企业中的生产等。组织是直接通过作业活动来达到组织目标的。作业活动的开展自然离不开人力资源(人员)、物力资源(原材料和机器设备)和财力资源(资金)等的运用,否则,作业活动就只能成为“无米之炊”,无法正常进行。另一方面,组织为了确保这一基本过程有效地进行,还需要开展另一项活

动——管理活动。管理活动的开展,也需要人力(管理人员)、物力(办公设备)和财力(资金)等资源。此外,管理活动还需要信息资源(各种数据和情报)。

管理活动是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的手段。可以说,任何组织,小至企业,大至国家,都需要管理活动。管理活动的重要性随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而愈加明显。在当今,先进的管理和先进的科学技术一起构成了推动现代社会经济发展的“两个车轮”。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,没有高水平的管理活动相配合,任何先进的科学技术都难以充分地发挥作用,而且,科学技术愈先进,对管理的要求也就愈高。所以,有人将科学技术和科学管理称为推进社会经济发展的两大主要因素。

管理活动对组织有如此重要的意义,因而组织中就常常设有专门的机构或人员来从事管理工作。所谓管理,就是在特定的环境下对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便实现既定的组织目标的过程。这个定义包含着以下四层含义。

(1)管理是服务于组织目标实现的一项有意识、有目的的活动。管理绝非漫无目的、无的放矢进行的,而具有明确的目的性。不过,管理的目的并不是来源和决定于管理机构或人员自身,而只能是隶属和服务于具有特定使命和目标的组织。管理是任何组织都不可或缺的,但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2)管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的工作活动构成的。这些工作活动包括计划、组织、领导、控制等,它们成为管理的基本职能。

(3)管理工作的有效性要从效率和效果两个方面来评判。任何组织都要通过综合运用各种资源来实现特定的使命目标。管理的任务就是负责促成组织有效地将其投入的资源转化为向外产出的成果。管理工作的成效好坏、有效性如何,就集中体现在它是否使组织花费最少的资源投入而取得最大的且最合乎需要的成果产出。产出一定、投入最少,或者投入不变、产出最多,甚至投入最少、产出最多,这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比,具有比较高的效率。但是,仅有效率性(efficiency),组织还难以保证在现代社会中顺利地生存和发展。有效的管理还必须能确保组织所提供的产出能切实地符合顾客的需要,也即具有好的效果(effectiveness)。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”(即“怎么做”)的问题,那么,提供的产出是否符合需要,即是否“做正确的事”,就是与效果相关的问题。在现代社会中,“做什么”比“怎么做”往往更加重要。因此,组织目标的有效实现,从工业企业的角度来看,就包括了生产顾客真正需要的产品或服务 and 用最少的资源耗费进行生产这两大方面。用通俗的话来概括,这是“正确地做正确的事”。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现。

(4)管理工作是在一定的环境条件下开展的,环境既提供了机遇和机会,也构成了挑战或威胁。这也就是说,管理工作必须将所服务的组织看作一个开放的系统,它不断地与外部环境发生相互的影响和作用。正视环境的存在,一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”;另一方面,管理的理念和方法必须因环境条件的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理理念和办法。审时度势、因势利导、灵活应变,对成功的管理至为重要。

(二)管理工作的性质

1. 管理工作不同于作业工作

管理是独立于作业活动进行的又为作业活动有效进行提供服务的活动。只有管理活动和作业活动并存于一个组织之中,才能保证组织目标的圆满实现。不过,对管理活动与作业活动的概念区分,并不意味着这两类活动一定要截然不同的两批人分别去做。事实上,组织中有不少被列为“管理人员”的人有些时候也做些作业工作。例如,医院院长可能有时也做些外科手术,学校校长可能有时也搞教学工作,企业销售经理也可能参与业务谈判和签订销售合同。在某些时候,管理者参与做些作业工作并非坏事,这样往往有利于促进领导者与下属人员之间的沟通 and 理解。但是,如果一位管理者把他的绝大部分时间和精力都用于从事作业工作而不是管理工作(新从基层提拔上来的管理者易于出现这种情况),那么,他要么忘记了自己的管理者身份,要么还不了解管理工作与作业工作的区别,这样,他也就不可能成为一个称职的管理者。

从本质上说,管理人员的工作就是通过他人并同他人一道实现组织的目标。在通常情况下,管理人员并不亲自从事具体的作业工作,而是委托他人去干,自己花大量的时间和精力进行计划安排、组织落实、指导激励和检查控制其他人的工作。管理人员之所以在身份和地位上不同于其他人,就是因为其“分内的工作”在性质上与这些人的作业工作有着迥然差异,而且,管理人员还要对这些人的工作好坏负最终责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作负责这一点上,管理人员与作业人员构成了组织中相对独立的两大部分成员。

2. 管理工作既具有科学性又具有艺术性

管理是一门科学,由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成,用以指导人们从事管理的实践。管理者如果没有科学的管理知识和相关知识,要进行管理就必然只能是依靠经验,或者凭主观、靠运气;而有了系统化的科学的管理知识,他们就有可能对组织中存在的管理问题提出可行的、正确的解决办法。当然,管理学同数学、物理学等自然科学相比,还只是一门不精确的科学,而且是一门正在发展中的科学。管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,它要求管理者以管理的理论原则和基本方法为基础,结合实际,对具体情况作具体分析,以求得问题的

解决,从而实现组织的目标。从这个角度看,管理又是一种艺术,即利用了系统化的知识,根据实际情况发挥创造性的艺术。管理的科学性与艺术性并不相互排斥,而是相互补充的。所以,管理是科学性与艺术性的有机统一。

(三)管理的应用范围

谈到管理工作和管理人员,人们往往以为涉及的只是以营利为目标的企业单位。而事实上,任何组织为了实现其特定的组织目标都存在有限资源的合理调配和有效利用问题,因而也就有管理问题。因此,管理普遍适用于任何类型的组织。

从营利性组织来看,不管其规模、结构类型、行业性质是多么的不同,都需要对它们进行有效管理。所以,客观上存在着国际性企业(跨国公司)的管理、小型企业(如个体企业)的管理、工业企业(如汽车厂、纺织厂等)的管理、商业企业(如零售商店、外贸公司等)和交通运输企业(如航空公司、出租汽车公司等)的管理,以及商业银行和保险公司、通信广播公司、财务公司、咨询公司和其他各种服务性单位(如餐馆、洗衣店)等组织的管理。

再从非营利性组织来看,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,大、中、小学和职业学校需要管理,医院、诊所和医疗保险单位需要管理,研究所、报社、博物馆、画廊以及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。因此,可以说管理活动遍布人类社会的方方面面,时时处处都有管理活动在开展。

当然,不同类型的组织,由于其业务作业活动的目标和内容多多少少存在一些差异,因而管理工作的具体内容和方法也不尽相同,但从基本管理职能和管理原理与方法来看,各种不同类型的组织具有相似性、共通性。

二、管理者的分类与技能

(一)管理人员的分类

管理人员是从事管理工作的人的总称。一般来说,一个组织中从事管理工作的人可能有许多,可以将这些管理者按所处的组织层次和所从事的管理工作领域的不同划分相应的类型。

1. 管理人员的层次分类

组织的管理人员可以按其所处的管理层次分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。在这里,高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人。他们的主要职责是,制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩

效。高层管理人员在与组织外界交往中,往往代表组织,并以“官方”的身份出现。

中层管理人员通常是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员,他们的主要职责是,贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比,中层管理人员更注重日常的管理事务。

基层管理人员亦称第一线管理人员,也就是组织中处于最低层次的管理者,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是,给下属作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成。

上述三个不同层次的管理人员,其工作内容和性质存在着很大的差别。第一线管理人员主要关心的是具体工作的完成,他们在处理问题时,往往凭借的是其丰富的生产、销售或研究工作经验以及熟练的技术才能。而最高管理层人员则对组织总的长远目标和战略计划感兴趣,他们所关心的问题,主要是如何制定战略计划,把竞争对手的市场夺过来,以扩大自己的市场占有率。总的说来,第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作,而最高管理层人员所关心的则主要是抽象的战略性工作。

2. 管理人员的领域分类

管理人员还可以按其从事管理工作的领域宽窄及专业性质不同,划分为综合管理人员和专业管理人员两个大类。这里,综合管理人员是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于小型组织(如一个小厂)来说,可能只有一个综合管理者,那就是总经理,他要统管该组织内的包括生产、营销、人力资源、财务等在内的全部活动。而对于大型组织(如跨国公司)来说,可能会按产品类别设立几个产品分部,或按地区设立若干地区分部,此时,该公司的综合管理人员就包括总经理和每个产品或地区分部的经理,每个分部的经理都要统管该分部包括生产、销售、人力资源、财务等在内的全部活动。

除了综合管理人员外,组织中还可能存在专业管理人员,即仅仅负责管理组织中某一类活动(或职能)的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同,可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人力资源部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等。对于这些部门的管理者,可以泛称为生产经理、营销经理、人力资源经理、财务经理和研究开发经理等。

(二) 管理人员的技能要求

管理人员的分类虽然很多,他们的工作也各不相同,但是,通常他们所能发挥的作用大小,即他们能否开展行之有效的管理工作,都在很大程度上取决于他们是否真正具备了相应的管理技能。通常而言,作为一名管理人员应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能、概念技能三大方面。那些处于较低层次的管理人员,主要需要的是技

术技能与人际技能;处于中间层次的管理人员,几乎同等地需要技术技能、人际技能和概念技能;而处于最高层次的管理人员,则尤其需要具备较强的概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。例如,工程师、会计师、广告设计师、推销员等,就都掌握有相应领域的技术技能,所以被称做专业技术人员。对于管理者来说,虽然不一定使自己成为精通某一领域技能的专家(因为他可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题),但还是需要了解并初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技能,否则就将很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通,从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。毋庸置疑,医院的院长不应该是对医疗过程一窍不通的人,学校的校长也不应该是对教学工作一无所知的人,工厂的生产经理更不应该是对生产工艺毫无所知的人。当然,不同层次的管理者,对于技术技能要求的程度不同。相对而言,基层管理者需要技术技能的程度较深,而高层管理者则对技术技能只需要有初步的了解即可。

2. 人际技能

人际技能是指与处理人际关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。这种能力当然包括领导能力,因为领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员的行为。但人际技能的内涵远比领导能力广泛,因为管理者除了领导下属人员外,还得与上级领导和同级同事打交道,同时还要联络组织外部的单位以求得各方面力量的配合。可以说,处理人际关系的这项技能,对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作都非常重要,因为各层次的管理者都必须在与上下左右和组织内外进行有效沟通的基础上,相互合作,共同完成组织的目标。

3. 概念技能

概念技能是指综观全局,认清为什么要做某事的能力,也就是洞察企业与环境要素间相互影响和作用的能力。具体地说,概念技能包括感知和发现环境中的机会与威胁的能力,理解事物的相互关联性并找出关键影响因素的能力以及权衡不同方案的优劣和内在风险的能力。显然,任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境,需要认清各种因素之间的相互联系,以便抓住问题的实质,根据形势和问题果断地做出正确的决策。不过,管理者所处的层次越高,其面临的问题就越复杂,也越无先例可循,这样就越需要具备概念技能。

三、管理的基本职能

管理作为一个工作过程,管理者在其中要开展的一系列活动,就构成了管理者的

职能,通常称之为管理职能。这里,“职能”一词指的是“活动”、“行为”的意思,因此,一项职能就表示一类活动,而管理的基本职能就是管理工作所包括的几类基本活动内容。这几项基本职能主要是计划、组织、领导和控制。

(一)计划

任何有组织的集体活动,都需要在一定的计划指引下进行。计划就是对组织未来活动进行的一种预先筹划。管理者通过制定计划,可以帮助组织成员认清所处的环境和形势,指明其活动的目标及实现目标的途径。任何活动在开始之前,首先需要制定出计划,这样才能做到有的放矢。计划工作主要包括以下内容。

(1)研究活动条件。组织的活动总是在某种环境条件下进行的。活动条件研究包括组织外部环境研究和内部条件(与后面组织内部条件说法一致)研究两部分。外部环境研究是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,以找出环境变化的规律,并据以预测环境在明天可能呈现的状态。组织内部条件研究,主要分析组织内部对各种资源的拥有状况和对这些资源的利用能力。

(2)制定经营决策。活动条件研究为组织活动决策的制定提供了基本依据。对企业这种经济组织来说,在活动条件研究基础上制定经营决策,就是根据这种研究所揭示的环境机会和威胁以及组织在资源拥有和利用方面的优势和劣势,确定组织在未来某个时期内的总体目标和方案。

(3)编制行动计划。确定了组织未来的活动目标和方案以后,还要详细分析为了落实这种决策,组织需要采取哪些方面的具体行动,这些行动对组织内各部门、各环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。编制行动计划的目的是将决策所确定的目标在时间上和空间上分解落实到组织的各部门、各环节,对每个单位和每个成员的工作提出具体要求。

(二)组织

为确保制定出来的计划能够顺利得到实现,管理者还需要对组织中每个单位、每个成员在工作执行之中的分工协作关系做出合理的安排。为此,管理者需要围绕组织职能完成下述几方面工作。

(1)设计组织结构。组织结构设计首先需要在组织任务目标分解基础上将各部分需要分工开展的工作落实到具体的承担者,同时设计出机制和手段来确保执行具体工作的个人和单位能够密切配合,协调行动,使个体或局部的力量整合成为组织整体的力量。组织结构指的就是界定组织中所进行活动的分工和协作关系的一种架构或框架。

(2)配备人员。即根据各岗位(职位)所从事工作活动的要求,以及组织所拥有员

工的素质和技能特征,将适当的人员安置在组织适当的岗位上,使适当的工作由适当的人去从事。

(3)运行组织。即向配备在各岗位上的工作人员发布工作指令,并提供必要的物质和信息条件,从而使组织按设计的方案运行起来。

(4)变革组织。指对组织运行的过程进行监视,根据组织活动开展及内外环境变化的情况,研究和推行必要的组织变革。

(三)领导

为了有效地实现计划,管理者不仅要设计出合理的组织结构并为组织配备合适的人员,同时还要设法使组织中的每一个成员都以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。这便是领导的工作任务。所谓领导,是指管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的权力去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的一种具有很强艺术性的管理活动过程。实施有效的领导,要求管理者在特定的领导环境中,利用自身优秀的素质,采用适当的方法,针对组织成员的需要及行为特点,采取一系列的措施去提高和维持组织成员的工作积极性,使其将自己的能力充分地发挥出来。

(四)控制

控制是为了保证组织各部门、各环节能按既定的计划开展工作从而实现组织目标的一项管理活动。控制主要包括以下内容。根据计划标准,检查各部门、各环节的工作情况,判断其工作结果是否与计划要求相吻合以及存在偏差的程度;如果存在较大的偏差,则分析偏差产生后对业务活动的影响程度及偏差产生的具体原因;在此基础上,如果有必要的话,还要针对所发现的原因,制定并实施纠正偏差的措施,以确保组织目标和计划的有效实现。

控制不仅是对组织计划执行情况的检查和监控,而且可能在偏差纠正措施难以取得预期效果,或者组织内外环境出现重大变化时,管理者在本计划执行期尚未结束前就做出使某时点以后的组织活动发生局部甚至全局调整的计划修订或重新制定行为。这样,控制可能意味着新的计划过程的提前开始。

第二节 古典管理思想

管理思想的产生和发展同管理实践活动有着密切的关系。管理思想是在对管理实践中积累的经验进行总结、提炼以后形成的,是对管理活动的体系化的认识,但这种认识反过来又对管理实践活动起着指导和推动作用。本节主要对管理思想的发展历