



21世纪全国高等院校通用教材
The Series of 21st Century

管理学原理与实务

主编 张华荣 黄小燕



中国财政经济出版社

013063568

C93
769

21 世纪全国高等院校通用教材

管理学原理与实务

主 编 张华荣 黄小燕
副主编 蓝常高 李晓芬
李 刚 刘大龙
编写人员 梁 敏 罗 婕 黄金梅
黄 琦 杨兴华 陈 冰
温丽玲 刘红红 徐晓暄



中国财政经济出版社



北航

C1671895

CP3
768

803030310 .

21 世纪全国高等院校通用教材

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理与实务/张华荣, 黄小燕等著. —北京: 中国财政经济出版社, 2013. 6

21 世纪全国高等院校通用教材

ISBN 978 - 7 - 5095 - 4503 - 4

I. ①管… II. ①张… ②黄… III. ①管理学 - 高等学校 - 教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 097500 号

责任编辑: 蔡 宾 王晓敏

责任校对: 胡永立

封面设计: 邹海东

版式设计: 董生平

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: jiaoyu@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 26 印张 589 000 字

2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月北京第 1 次印刷

定价: 49.80 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 4503 - 4/F · 3645

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

反盗版举报电话 010 - 88190492, 010 - 88190446



前言

管理是人类不可或缺的重要活动,任何政府机关、企事业单位和非营利组织的运营都离不开管理活动。管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它是一门建立在现代管理理论基础之上的专业基础课程,也是高等院校经济管理类专业学生入门的核心课程。因此,学好管理学,掌握好管理学的基本概念和基本理论并用于指导管理工作,对于一个管理者来说是十分重要的。

当前,大学生就业难已经成为社会焦点。一方面是大学生抱怨用人单位的条件太苛刻,另一方面是用人单位抱怨大学生“中看不中用”。用人单位普遍欢迎具有较强动手能力的毕业生,“最好来了就可以上手”。而现在的大学教育培养出来的大学毕业生有理论、有知识,但缺乏就业的能力和技能。究其原因,一是缺乏有丰富管理实践经验的老师;二是缺乏理论与实践结合的教材。

鉴于此,针对极少有机会接触“现实”管理背景的大学生,本书特别注重对学生学习管理学的兴趣的引导和培养,注重管理理论与实践的紧密结合,注重案例分析和技能训练。本书立足于应用型人才的培养,坚持理论与实务相结合,深入浅出、通俗易懂、实用性强,不仅可以作为应用型本科和高职高专经济管理类专业主干课教材,也可供各企业、单位的在职管理人员培训和自学使用。

全书分为六篇十五章,较为全面地介绍了管理学的基本知识和理论,并及时充实了近年来管理领域的最新研究成果。内容围绕管理活动的计划、组织、领导、控制、创新五大职能,对管理学进行了深入透彻的阐述。

同管理学同类教学用书相比,本书作为注重理论与技能有机结合的应用型教材,增加了较多的应用性知识以丰富学生的视野。本书还采用了较为新颖的编排格式,各章按以下栏目精心设计:

案例导入:根据每章内容选用案例,引发学生的思考,让学生带着问题去学习相应的理论知识,充分调动学生的学习积极性。

学习目标:用简洁的语言概括本章需要掌握的知识点,使学生在开始就明确本章的学习内容和目标。

小贴士:加深学生对相关理论的理解。

阅读材料:拓展学生的视野,增加学习的知识量和趣味性。

管理名家:介绍中外管理大师的生平、对管理理论的贡献和主要著作等。

小案例:加深学生对章内知识点的理解,并启发学生如何将理论与实践相结合。

本章小结:对本章的重点问题进行归纳总结,方便学生学习记忆。

知识自测：采用选择题、思考题等对学生掌握理论知识的情况进行检查。可作为课后作业。

能力训练：采用案例分析、实训项目让学生将管理理论和管理实践联系起来，训练学生的分析能力和应用能力。可作为课后作业。

全书的框架是在参考国内外知名管理学教材并结合编写组教师多年的管理和教学实践后确定的。在教学中，各校老师可以根据本科与专科不同层次按下表进行教学，也可以根据本校的实际情况做出适当取舍。不在课堂授课的内容，可以通过引导学生在课外自学和实训。

应用型本科和高职高专适用章节明细表

篇目	章目	应用型本科	高职高专
第一篇 总论	第一章 管理活动与管理理论	√	√
	第二章 道德与社会责任	√	√
	第三章 全球化管理与信息化管理	√	
第二篇 决策与计划	第四章 决策与决策方法	√	√
	第五章 计划与计划实施	√	√
	第六章 战略性计划	√	
第三篇 组织	第七章 组织设计	√	√
	第八章 人力资源管理	√	
	第九章 组织变革与组织文化	√	√
第四篇 领导	第十章 领导概论	√	√
	第十一章 激励	√	√
	第十二章 沟通	√	√
第五篇 控制	第十三章 控制与控制活动	√	√
第六篇 创新	第十四章 管理的创新职能	√	√
	第十五章 企业创新	√	

(注：打√者代表对应层次学生的必学内容。)

本书编写组人员都是长期从事教学的一线教师，一些同志还是曾在行政部门、大中型企业工作多年的双师型教师。本书借鉴参考了国内外一些相关著作和教科书等资料，采用的案例、阅读材料等也大多选择于报刊和网络，有的我们已在书中注明了出处，有的因多次被转载，故未能对其做详细说明。在此对上述有关人士表示衷心的感谢！同时，由于编写时间仓促，编者学识水平所限，不妥之处在所难免，敬希读者不吝赐教。

编者

2013年3月于南宁学院西席苑



目录

(101)
(111)
(121)
(131)
(141)
(151)

第一章 管理活动与管理理论

(101)	第一节 管理活动	(4)
(111)	第二节 早期管理思想与实践	(24)
(121)	第三节 古典管理理论	(29)
(131)	第四节 行为管理理论	(37)
(139)	第五节 管理理论丛林	(39)
(141)	本章小结	(49)
(141)	知识自测	(49)
(141)	能力训练	(53)

第二章 道德与社会责任

(149)	第一节 管理道德	(57)
(151)	第二节 改善管理道德行为的途径	(61)
(158)	第三节 企业的社会责任	(66)
(161)	本章小结	(69)
(163)	知识自测	(70)
(164)	能力训练	(70)

第三章 全球化管理和信息化管理

(171)	第一节 全球化概述	(76)
(181)	第二节 全球化管理者	(79)
(186)	第三节 全球化经营战略	(83)
(193)	第四节 信息化管理	(86)
(201)	本章小结	(89)
(203)	知识自测	(89)
(203)	能力训练	(91)



目 录

2

第四章 决策与决策方法

第一节 决策与决策理论	(95)
第二节 决策的影响因素	(103)
第三节 理性决策和理性决策程序	(107)
第四节 决策方法	(111)
本章小结	(121)
知识自测	(122)
能力训练	(124)

第五章 计划与计划实施

第一节 计划概述	(127)
第二节 计划的编制原理及过程	(132)
第三节 计划的实施	(136)
本章小结	(144)
知识自测	(144)
能力训练	(146)

第六章 战略性计划

第一节 战略性计划概述	(149)
第二节 战略环境分析	(151)
第三节 战略性计划选择	(158)
本章小结	(162)
知识自测	(163)
能力训练	(164)

第七章 组织设计

第一节 组织与组织设计	(170)
第二节 组织部门设计	(181)
第三节 组织层级设计	(186)
第四节 组织结构类型	(193)
本章小结	(201)
知识自测	(202)
能力训练	(203)



第八章 人力资源管理

第一节 人力资源管理概述	(207)
第二节 人力资源配置	(209)
第三节 人员的招聘	(212)
第四节 人员培训	(215)
第五节 人力的绩效考评	(220)
本章小结	(223)
知识自测	(224)
能力训练	(225)

第九章 组织变革与组织文化

第一节 组织变革概述	(228)
第二节 组织变革的过程	(235)
第三节 组织文化	(239)
本章小结	(250)
知识自测	(251)
能力训练	(252)

第十章 领导概论

第一节 领导概论	(260)
第二节 领导方法与领导艺术	(263)
第三节 领导理论	(270)
本章小结	(277)
知识自测	(278)
能力训练	(280)

第十一章 激励

第一节 激励概述	(284)
第二节 激励理论与激励方法	(287)
本章小结	(303)
知识自测	(304)
能力训练	(306)



第一章 绪论

第一节 沟通概述

第二节 沟通的类型

第三节 影响沟通的因素

第四节 有效沟通的方法

本章小结

知识自测

能力训练

第十二章 沟通

(311)

(316)

(321)

(324)

(333)

(333)

(335)

第十三章 控制

第一节 控制和控制原理

(341)

第二节 控制类型

(346)

第三节 控制方法

(349)

本章小结

(352)

知识自测

(353)

能力训练

(354)

第十四章 管理的创新职能

第一节 管理创新概述

(360)

第二节 管理的创新职能

(363)

第三节 管理创新的过程

(370)

第四节 推动管理的创新

(374)

本章小结

(380)

知识自测

(381)

能力训练

(383)

第十五章 企业创新

第一节 企业技术创新

(387)

第二节 企业管理创新

(395)

第三节 中国企业如何实现创新

(400)

本章小结

(404)

知识自测

(404)

能力训练

(404)

参考文献

第一篇

总论



【学习目标】

1. 理解管理活动的内涵与外延
2. 掌握管理理论的发展脉络
3. 了解管理理论对实践的指导意义
4. 能够运用管理理论分析实际问题

第一章

管理活动与管理理论

【案例导入】

比尔·盖茨与微软

大约 30 年前，一名书生气十足、对被称作计算机的新奇设备颇有天赋的男孩子把他编制的第一套软件——课程管理系统，卖给了他就读的西雅图高中，得到了 4 200 美元的报酬。如今，他已长大成人，可他还在卖软件，数不清的软件。他就是比尔·盖茨。

比尔·盖茨——微软公司的两个创始人之一、公司董事长，不仅在他孩童时代业余爱好的基础上一步一步缔造了一个巨大的软件帝国，而且他所走过的创业之路也已成为高科技企业大亨走向成功的康庄大道。1997 年微软公司的市场价值高达 2 000 亿美元，是福特、通用、克莱斯勒三大汽车公司市场价值的总和。1998 年 2 月，微软公司的市场价值跃居全球股市第二。

比尔·盖茨本人连续数年稳坐世界首富的交椅，据《福布斯》统计，2001 年他的个人财富为 587 亿美元。他的 16 000 名雇员中，有 2 000 多人是百万富翁。

我们都承认微软公司的成功，那么请问：

(1) 你认为比尔·盖茨是一个成功的管理者吗？

(2) 管理者应该做些什么事情？

(3) 管理者应该具备怎样的素质和能力？



【学习目标】

1. 理解管理的定义和性质。
2. 熟悉管理的基本职能和基本原理。
3. 掌握管理者应具备的管理技能。
4. 了解中外早期的管理思想。
5. 熟悉古典管理理论、行为管理理论及其他管理理论，并能运用相关理论解决日常生活中的问题。

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始组成群体来实现个人无法完成的目标以来，管理工作就成为协调个体努力必不可少的因素了。由于人类社会越来越依赖集体的努力以及越来越多的、有组织的群体规模的扩大，管理人员的任务也就越发重要了。

第一节

管理活动

管理 (Management) 是指通过别人来完成工作。帕特·里根 (在成为通用汽车装配厂经理之前是一位小学校长) 说: “我一生中从来没有生产过一个零件, 我也不打算去做, 那不是我的工作。我的工作是为那些能够生产合格零件、使零件一次性合格、以竞争性成本制造、在生产过程中有着责任感和荣誉感的工人创造良好的工作环境。我不需要知道如何制造出符合要求的零件。”

一、管理的定义

管理的定义有多种。福莱特 (Follett, 1942) 曾给管理写了一个经典的定义, 她把管理描述为 “通过其他人类来完成工作的艺术”。这一定义把管理视作艺术, 它强调了人的因素在管理中的重要性。但要想对管理有个较全面的了解, 这一定义显然是不够的。

罗宾斯和库尔特 (Robbins and Coulter, 1996) 认为, “管理这一术语是指和其他人一起并且通过其他人来有效地完成工作的过程。”这一定义把管理视作过程, 它既强调了人的因素, 又强调了管理的双重目标: 既要完成工作, 又要讲究效率。

路易斯、古德曼和范特 (Lewis, Goodman and Fandt, 1998) 等人指出, “管理是指有效支配和协调资源, 并努力实现组织目标的过程。”这一定义与前面的定义大同小异, 所不同的只是它立足于组织资源。

普伦基特和阿特纳 (Plunkett and Attner, 1997) 把管理者定义为 “对资源的使用进



行分配和监督的人员。”在此基础上,他们把管理定义为“一个或多个管理者单独或集体通过行使相关职能(计划、组织、人员配备、领导和控制)和利用各种资源(信息、原材料、货币和人员)来制定并实现目标的活动。”这一定义比前面的定义更加具体,突出了管理的职能。

周三多(2000)指出,管理是“组织中的如下活动或过程:通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源,以实现单独的个人无法实现的目标。”

综合上述定义,本书对管理的定义是:

管理就是设计和保持一种良好的环境,通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动,使人在群体中高效率地完成既定目标的过程。

对于管理的概念,可以从以下几个方面进行理解:

1. 管理者要完成计划、组织、领导、控制、创新五个管理职能。
2. 管理适用于任何组织。
3. 管理适用于组织各阶层的管理人员。
4. 所有管理人员都有一个共同目标:创造盈余^①。
5. 管理关系到生产率,意指效益^②和效率^③。

二、管理的性质与职能

(一) 管理的性质

管理,从它最基本的意义来看,既具有同生产力社会化生产相联系的自然属性,又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性,这就是管理的两重性。从管理活动过程的本身要求来看,既要遵循管理过程中客观规律的要求,又要体现灵活性要求,这就是管理所具有的科学性和艺术性。

1. 管理的两重性。管理的两重性即管理的自然属性和管理的社会属性,它是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中明确地指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者独立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”这就是说,管理一方面是由于许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,必然使得管理的环境,管理的目的以及管理的方式等呈现出一定的差异,因此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系,要合理组织生产力,故亦称管理的生产力属性。管理的这种自然属性是由生产力发展水平及人类活动的社会化程度决定的。管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系,在经济管理领域,管理的社会

① 盈余意指利润。

② 效益是指完成目标的程度。

③ 效率是指以最少的资源完成目标,即用最少的努力、最小的开销、最少的浪费完成工作。



属性常常还称作管理的生产关系属性。管理的这种社会属性要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。

理解管理的二重性对于学习和掌握管理学的原理和方法,并应用其指导具体管理实践有着重要的意义。首先,管理的二重性体现了生产力和生产关系的矛盾活动和辩证统一关系,我们要全面认识管理的任务和作用。管理既要合理组织生产力,又要努力改善生产关系及上层建筑,使之适应生产力发展的需要。其次,从管理的自然属性看,先进的管理理论、技术和方法是人们长期从事管理活动的产物,是人类,在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时,必须结合自己本单位、本部门的实际情况,因地制宜,这样才能取得预期的效果。智慧的结晶,它同生产力的发展一样,具有连续性,是不分国界的,可以为我所用,我们应当努力学习,借鉴发达国家的管理理论和经验。再次,从管理的社会属性看,由于管理是社会生产关系的实现方式之一,体现着一定的统治阶级的意志,这就要求我们在学习他国的先进理论、方法和经验时,区别哪些东西值得我们借鉴和利用,哪些则属于体现各国生产关系的特殊内容,切忌生搬硬套的教条主义。

2. 管理的科学性和艺术性。就实践而言,如同医学、作曲、工程设计、会计甚至棒球运动等实践活动一样,管理工作是一门艺术。管理工作是专门技巧,依据实际情况而行事。运用系统地管理学知识,管理人员会把管理工作完成得更好。正是这种专门的知识构成了科学。因此,管理实践是一门艺术,而指导这种实践活动的、系统地知识,则可以被称之为科学。在这一点上,科学和艺术不是相互排斥而是互为补充。

就像自然科学和生物科学在不断改进一样,管理作为艺术也应当发展。确切地说,管理人员要处理的许多事务是极其复杂的,而指导管理工作的科学理论却相当粗糙,不精确。即使如此,现有的管理知识肯定能够改进管理工作。医生如果不掌握科学,几乎跟巫医一样;而高级管理人员如果不具备管理科学知识,则工作中只能碰运气,凭直觉或照老经验行事。

(二) 管理的职能

管理职能即是管理者在管理过程中肩负的职责和发挥的作用、功能。对管理的职能,存在多种划分。早期的管理理论一般认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能;例如,法国的法约尔在其著作《工业管理和一般管理》中写道,为了获得成功,管理者需要行使五种管理职能:即计划、组织、协调、指挥、控制。当今的大部分管理学教科书去掉了法约尔的协调职能,并将“指挥”职能看作是“领导”职能。从而将法约尔的管理职能变成了当前我们熟知的计划、组织、领导、控制职能;美国的古利克提出管理的七项职能为:计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算;美国管理学家哈罗德·孔茨则认为管理职能包括计划、组织、人员配备、指导与领导、控制五项职能;斯蒂劳·P. 罗宾斯将管理职能定位于计划、组织、领导和控制(如图1-1所示)。

研究表明,能够履行好这些管理职能的管理者更容易获得成功,也更容易获得职位的晋升以及企业利润的增加。还有研究表明,CEO 花费在计划方面的时间越长,企业获利越丰富。

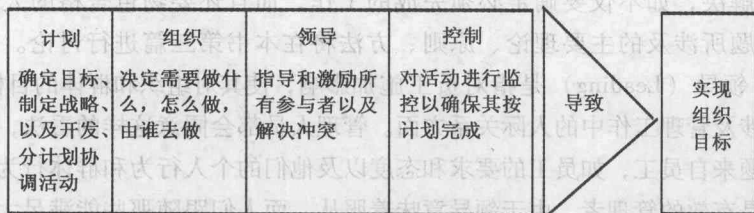


图 1-1 管理职能

资料来源：斯蒂芬·P. 罗宾斯，管理学（第四版），北京：中国人民大学出版社，1997。

1. 计划。计划（Planning）即设计使命和目标的选择以及决定完成使命和目标的行动方案，换言之，计划过程需要做出决策，即在各种方案里选择未来的行动方案。计划是提高工作绩效最好的方法之一。它能够鼓励人们长时间地努力工作，并专注于那些与实现目标直接相关的事情，以及思考如何更好地工作，但最重要的是，作计划的企业要比那些不作计划的企业利润更丰厚，增长速度更快。

例如，“我们正在做的业务是什么”是计划的核心问题。如果你能够用三言两语回答“我们正在做的业务是什么”，那么你对自己所在的企业可能已经有了一个非常清晰的计划。某国外知名网站尽管依靠出售以搜索为基础的互联网广告挣钱，但它认为不是在做广告业务而是在做整合世界范围内的信息业务，使用该网站，人们不仅可以查找网站、图片、书籍、学术文章以及购物机会，而且可以使用日历、邮件、照片、资料共享以及咨询阅读程序来安排自己的生活。又如，为了制造仪器订购一种特制不锈钢螺栓，为了一条装配线雇佣和培训工人。在企业没有做出人力和物力资源承诺的决策之前，不可能有真正的计划，即在做出决策之前，所有的只是计划研究、分析或建议，但绝不是真正的计划。本书第二篇将讨论计划各个方面的问题。

2. 组织。人们是以群体的方式为实现某些目标而在一起工作，如同演员在戏剧里扮演角色一样，每人都必须担任一定的角色。这些角色可能是他们自己创造的，可能是偶然承担的，也可能是某些人为了让群体成员努力工作而专门确定和设计的。角色这个概念意指人们做事总要有明确的目的或目标，知道自己的工作目标如何与群体的目标相一致，同时拥有必要的职权、手段和信息去完成任务。这个问题可以用为钓鱼而组织的露营这一简单群体活动来加以说明。每个人可以做他或她愿做的任何事情，但是如果组织得好，例如：分配一两个人去捡柴，一些人去取水，另外一些人去生火，其他人做饭等，那么，这项活动肯定会有成效。

因此，组织（Organizing）是管理工作的一部分，旨在建立一个精心策划^①的、适合企业内部员工配备的角色结构。构建组织结构的目的是为了创造一个促使员工完成任务的环境，它本身是一种管理手段，而不是结果。虽然组织结构中一定要规定必须完成的任务，但是，因此而制定的角色却必须根据现有人员的能力和激励程度来确定。

设计一个有效的组织结构不是一件轻易而举得管理工作。为使结构适应各种情况，

① 精心策划是指为了完成任务而把必须做的所有工作落实到具体的人头上，而且希望将任务分配给那些最能胜任这些工作的人。



有许多问题要解决,如不仅要确定必须完成的工作,而且还要物色合格的人选。这些问题以及这些问题所涉及的主要理论、原则、方法将在本书第三篇进行讨论。

3. 领导。领导(Leading)是指对员工施加影响,使其对组织和群体的目标做出贡献。领导工作主要涉及管理工作中的人际关系方面。管理人员都会同意这样的看法,即他们面对的最重要的问题来自员工,如员工的要求和态度以及他们的个人行为 and 群体行为;有效的管理人员也应该是有效的管理者。由于领导意味着服从,而人们跟随那些能满足大家需求、愿望和想法的领导人,所以领导过程涉及激励、领导作风和方法以及沟通。



阅读材料

当安妮米·马尔卡希成为施乐公司 CEO 时,该企业正处在破产的边缘——负债 171 亿美元,现金流仅有 1.54 亿美元。此外,3 年来收入的急剧下降以及损失的急剧增加使得公司股价从每股 64 美元跌落至每股 4.43 美元。马尔卡希说扭转公司的责任吓到了她:“没有什么比午夜醒来想到 9.6 万名员工和退休工人以及如果事情干不好的后果更让人惊恐的了。”然而她毅然接受了这份工作。

马尔卡希每天要到两三个城市去和施乐的管理者及员工们面谈,恳请他们“节约每一分钱就像节约自己的钱一样”。每到一处,她会提醒自己“记住,按我的算法,本季度我们还有 $\times\times$ (她填数字) 天销售时间。”马尔卡希说:“在施乐,我最关注的士气和动力。我认为告知工作结果绝对是很重要,员工们需要感到他们在做事,感到有明确的目的,感到自己正在为重要的事情而付出。我把大量的时间花在与客户、员工的沟通上,对每一个领导者而言,没有比与这两个最重要的群体进行沟通和交流更重要的事情。”现在,有马尔卡希的领导能力以及施乐公司的辛勤工作,施乐不仅重新站了起来,该公司还成了新型彩色数码印刷技术的主要研究者。

资料来源:(美)查克·威廉姆斯,管理学(第二版),北京:机械工业出版社,2011。

4. 控制。控制(Controlling)是指评定和纠正员工和组织绩效的手段,以确保事情的发展符合计划要求。控制是按照目标和计划来评定绩效,找出偏差,并采取措施加以改正。简言之,控制有助于计划的完成。虽然计划在前,控制在后,但计划本身不会自行实现。计划指导管理人员使用各种资源并完成具体目标,然后检查以确定结果是否与计划吻合。

控制活动一般与衡量工作绩效有关。有些控制手段,如费用的预算、检查记录和误工记录是人们所熟悉的。这些手段是用来衡量和显示计划是否在顺利的实施。如果偏差持续存在,就表明应该加以纠正。但是纠正什么?回答是纠正人们的活动。例如关于减少废品、根据规格采购或管理销售利润这类问题,假如你不知道是谁负责这项工作,将无事可做。促使事态发展与计划要求一致,是检查工作结果与行动计划不符的人,并采取必要措施改进工作。因此,控制工作成果要靠控制人们的工作。第五篇中将讨论这个问题。