

管理学

课程系列

Management

Theory and Practice

金桂生
张 宏

编著

管理学

理论与实践 (第二版)



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

基础平台课程系列

Management

Theory and Practice

金桂生
张宏

编著

管理学

理论与实践 (第二版)



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学：理论与实践/ 金桂生, 张宏编著. —2 版.
—杭州：浙江大学出版社, 2018.3

ISBN 978-7-308-18036-8

I. ①管… II. ①金… ②张… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 047632 号

管理学——理论与实践(第二版)

金桂生 张 宏 编著

责任编辑 曾 熙

责任校对 高士吟 陆雅娟 袁菁鸿

封面设计 周 灵

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 虎彩印艺股份有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 19

字 数 420 千

版 印 次 2018 年 3 月第 2 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-18036-8

定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心邮购电话: (0571) 88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

再版前言

自 20 世纪 80 年代初以来,为适应我国社会经济的快速发展,我国大多数高校都开设了经管类本科专业,管理学的教学和研究得到空前发展,各种版本的管理学教材层出不穷。这一方面给管理学的教学和研究带来了便利,但另一方面也带来困惑:面对如此之多的管理学教材,要选择一本真正适合培养应用型人才的教材却很难。

管理学是我们迈进管理知识殿堂所接触到的第一门课程,具有很强的应用性、实践性。通过该门课程的学习,学生不但要掌握管理学的基本理论,更要养成应用管理学基本理论分析和解决现实管理中各类实际问题的能力,这也是用人单位对大学毕业生的基本要求。但是,长期以来,我们所采取的是一种“经院式”的教学方式,对于一些初入管理知识殿堂、缺乏管理事务经验的学生来说,枯燥的管理学教材,不仅影响了学生的学习兴趣,也不利于学生们真正掌握和理解管理学的理论与方法。在日常管理学教学中,我们始终牢记管理大师彼得·德鲁克的名言:“管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果。”为了实现应用型人才的培养目标,在教学方法和教学内容上,我们不断地进行探索和改革,但管理学的性质决定了其实践不可能像理工科专业课程那样进行实验教学。

为满足高等学校经管类专业管理学课程教学的需要,我们经过近一年时间的努力,重新修订了《管理学:理论与实践》这本教材。在保持原书内容框架的前提下,我们结合近年来我国管理实践的发展,以及管理学教学内容和方法的改革,对部分内容进行了适当的补充和修改,希望能为老师的教学和学生的学习带来更大的便利。

全书共分两部分:第一部分为管理理论,包括第一章至第四章内容;第二部分为管理实践,包括第五章至第十二章内容。第二部分之所以称为“管理实践”,是因为本书在编写过程中十分强调并力图体现管理的实践

性,这也是本书的特点之一。同时,本书在编写过程中,精选了一部分案例和小故事,增强了阅读的趣味性。

本书由浙江理工大学经济管理学院老师共同完成,具体分工为:第一、二、四章由金桂生教授负责编写,第三章由方齐副教授负责编写,第五、十、十一章由张宏教授负责编写,第六、七章由奉小斌副教授负责编写,第八、九章由胡征月副教授负责编写,第十二章由梅胜军博士负责编写。全书由金桂生教授策划并统稿,对其他作者编写的内容作了部分修改。

本书是一部为经管类专业以及有志于经管类专业课程学习的其他专业的学生编写的教材,同时也可作为从事各类管理工作的读者参考使用的通俗易懂、有效实用的管理学培训或自学图书,让读者在轻松愉悦的阅读中领悟管理的真谛,并将之灵活运用到实际管理工作中。

本书作为“浙江理工大学教材建设项目”的成果,离不开浙江理工大学教务处的的大力支持。同时,感谢多年来选用本教材的兄弟院校的同行和浙江大学出版社朱玲编辑的帮助与指导。

最后,在本书的写作过程中,作者也参考了国内外的相关书籍和文献,这些资料丰富了本书的内容,在此表示由衷的感谢!

由于作者水平有限,书中错误在所难免,恳请读者批评指正!

编 者

2017年11月

第一部分 管理理论

第一章 管理与管理学

- 第一节 管理的含义及其作用 / 3
- 第二节 管理的基本职能 / 8
- 第三节 管理者 / 11
- 第四节 管理学的特点及其学习和研究方法 / 17
- 本章小结 / 19
- 练习思考题 / 20

第二章 西方管理理论的演化与发展

- 第一节 西方早期的管理思想 / 24
- 第二节 古典管理理论 / 28
- 第三节 行为科学管理理论 / 37
- 第四节 现代管理思想 / 44
- 第五节 管理理论发展趋势 / 49
- 本章小结 / 53
- 练习思考题 / 54

第三章 管理道德与社会责任

- 第一节 管理道德概述 / 59
- 第二节 影响管理者道德的因素 / 63
- 第三节 提升管理道德水准 / 68
- 第四节 企业社会责任 / 70
- 本章小结 / 78
- 练习思考题 / 79

第四章 管理与环境

- 第一节 管理环境的构成 / 83
- 第二节 管理的外部环境 / 86
- 第三节 组织文化 / 90
- 第四节 环境面前：管理者应有的态度 / 97
- 本章小结 / 99
- 练习思考题 / 100

第二部分 管理实践

第五章 计 划

- 第一节 计划概述 / 106
- 第二节 使命和目标 / 112
- 第三节 目标制定的原则和方法 / 116
- 第四节 计划制订和审核的过程 / 122
- 第五节 计划方法 / 125
- 本章小结 / 131
- 练习思考题 / 132

第六章 决策理论

- 第一节 决策概述 / 137
- 第二节 决策程序 / 144
- 第三节 决策方法 / 149
- 本章小结 / 157
- 练习思考题 / 158

第七章 组 织

- 第一节 组织工作概述 / 162
- 第二节 组织结构设计 / 163
- 第三节 组织变革 / 179
- 本章小结 / 182
- 练习思考题 / 182

第八章 领 导

第一节 领导概述 / 187

第二节 领导理论 / 191

第三节 领导艺术 / 203

本章小结 / 206

练习思考题 / 206

第九章 沟 通

第一节 沟通概述 / 211

第二节 自我沟通 / 214

第三节 人际沟通 / 216

第四节 组织沟通 / 222

本章小结 / 231

练习思考题 / 231

第十章 激 励

第一节 激励概述 / 237

第二节 激励理论 / 240

第三节 激励的方法与艺术 / 251

本章小结 / 254

练习思考题 / 255

第十一章 控 制

第一节 控制的基本原理 / 260

第二节 控制的基本类型 / 266

第三节 控制的具体方法 / 269

本章小结 / 275

练习思考题 / 275

第十二章 管理创新

第一节 管理创新的含义与必要性 / 279

第二节 管理创新的过程 / 284

第三节 管理创新的实施 / 288

本章小结 / 291

练习思考题 / 291

参考文献

第一部分

管理理论

第一章 管理与管理学

◎ 本章学习目标

1. 理解管理及管理有效性的含义。
2. 掌握管理的基本职能。
3. 熟悉管理者含义、类型及不同层次管理者的主要职责。
4. 理解管理者的素质及其培养。
5. 了解管理学特点。

重点：管理的职能及其作用。

难点：管理者的素质要求与培养。

◎ 引导案例：管理者是干什么的？^①

蒋华是某新华书店邮购部经理，该邮购部每天要处理大量的邮购业务。在一般情况下，登记订单、按单备货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的，但在前一段时间里，接连发生了多起A要的书发给了B，B要的书却发给了A之类的事，引起了顾客极大的不满。今天又有一大批书要发送，蒋华不想让这种事情再次发生。

【讨论题】

1. 邮购部经理的职责是什么？
2. 蒋某应该亲自核对这批书，还是仍由业务员们来处理？

第一节 管理的含义及其作用

一、管理的含义

（一）管理的基本含义

“管理是什么？”是每个初学管理的人首先需要理解和明白的问题，这个问题涉及管理的定义。逻辑学认为概念是反映客观事物的一般的、本质的特征，定义是对概念的内涵或词语的意义所做的简要而准确的描述。管理的定义是组成管理学理论的基本内容，明晰管理的定义也是理解管理问题和研究管理学最起码的要求。

西方的管理——“manage”一词源于意大利文 maneggiare，原意为“训练马匹”及“处理”的意思。^② 从中国汉字字义上理解，管理就是管辖和处理的意思，因此管理通常被解

^① 资料来源：<http://www.doc08.com/p-4877070349313.html>。

^② 林永顺，企业管理学[M]。北京：经济管理出版社，2002。

释为主持或负责某项工作或事务。人们在日常生活中对管理的理解是这样，平常人们也是在这个意义上应用管理这个词的。但自从管理进入人类的观念以来，几乎每一个从人类的共同劳动中思考管理问题的人，基于专业背景和生活经历的不同，都会对管理现象做出一番描述和概括，并且维护这种描述和概括的正确性甚至唯一性。可以说，人类从来就不曾取得对于管理定义的一致理解。

由于管理概念本身具有多义性，它不仅有广义和狭义的区别，而且还因时代、社会制度和专业的不同，产生不同的解释和理解。随着生产方式社会化程度的提高和人类在认知领域的拓展，人们对管理现象的认识和理解的差别还会更为明显。特别是 21 世纪以来，各种不同的管理学派基于其理论观点的不同，对管理概念的解释也是莫衷一是（见表 1-1）。

表 1-1 管理学者们对管理的定义

代表人物	定义	侧重点
弗雷德里克·温斯洛·泰勒 (Frederick Winslow Taylor)	确切知道要别人去干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干 ^①	强调管理的目的，寻求标准化的工具、最佳的工作方法
亨利·法约尔 (Henri Fayol)	管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制 ^②	强调管理的过程及职能
哈罗德·孔茨 (Harold Koontz)	管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标 ^③	强调管理的本质是协调
赫伯特·A.西蒙 (Herbert A.Simon)	管理就是决策	强调决策在管理中的重要性
行为科学家们 (G.E.梅奥, F.赫茨伯格等人)	他们认为人是有多多种需要的“社会人”，满足人的多种需要，在组织内建立良好的人际关系是提高组织效率的根本手段	强调以人为本和对人指导的重要性
彼得·德鲁克 (Peter Drucker)	归根到底，管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”，其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就 ^④	强调管理问题的共性及培养经理人的重要性

对于管理定义的种种不同认识，我们还可以列举很多，以上几种具有相当的代表性。综合分析上述各种不同观点，总的来说，它们各有真知灼见，也各有不足之处，但这些定义都着重从管理的现象来描述管理本身，而未揭示出管理的本质。那么，如何对管理这一复杂的概念进行比较全面和一般地概括呢？

① F.W.泰勒.科学管理原理[M].北京：团结出版社，1999.

② H.法约尔.工业管理和一般管理[M].曹永先译.北京：团结出版社，1999.

③ 哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克.管理学[M].北京：经济科学出版社，1998.

④ 彼得·德鲁克.国外经济管理名著丛书管理——任务、责任、实践(上)[M].北京：中国社会科学出版社，1987.

让我们对管理活动的一般情况先做一下剖析。我们知道管理是一种行为,作为行为首先应当有行为的发出者和承受者,即谁对谁做;其次,还应有行为的目的,为什么做。因此,形成一种管理活动,首先要有管理主体,即说明由谁来进行管理的问题;其次要有管理客体,即说明管理的对象或管理什么的问题;再次要有管理目的,即说明为何而进行管理的问题。

有了以上三个要素,就具备了形成管理活动的基本条件。同时,我们还应想到,任何管理活动都不是孤立的,它必须要在一定的环境和条件下进行。

以上分析说明,任何一种管理活动都必须由以下四个基本要素构成,即(1) 管理主体,回答由谁管的问题;(2) 管理客体,回答管什么的问题;(3) 组织目的,回答为何而管的问题;(4) 组织环境或条件,回答在什么情况下管的问题。

既然管理行为本身就是由上述这四个管理要素决定的,构成管理行为的这四个管理要素当然应在管理的定义中首先得到体现。其次,由于要真正进行管理活动,还必须要运用为达到管理目的的管理职能和管理方法,即解决如何进行管理的问题。这一点也应该在管理的定义中能够得到体现。但是,法约尔在管理的定义中直接指出了管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。如果简单地把管理理解为计划、组织、指挥、协调和控制这些活动的总称的话,那么管理就成了一项项具体的活动而失去了它统一的本质。管理的定义应该反映客观管理活动的一般的、本质的特征,或者说,在管理的定义中一定要反映管理的本质,即追求效率。

(二) 管理含义

根据上述管理要素在实际管理活动中的作用和地位以及它们之间内在的逻辑联系,我们就可从一般意义上来概括管理,即一般地说,管理是在一定的环境下,为了达到组织的目的,组织内的成员从事提高组织资源利用效率的行为。它包括以下四层含义。

1. 管理的内容是协调

协调就是使组织中的各个部门、各种资源、各个成员之间相互配合地开展各种活动。一方面,由于资源(人力、时间、资金、物资、信息、技术、企业家才能等)相对于人类的欲望来说是有限的,为实现目标,必须充分利用这些有限资源。每个部门由许多人组成,而每个人又都有自己的利益,需要通过管理来协调,使个人利益同组织利益一致。

2. 管理的实质是一种手段

管理的实质是人们为实现某一特定的目标采用的一种手段。人类活动的显著特征之一就是活动的目的性。管理有助于人们确立和实现组织目标。管理本身不是目的,而是人们用于实现一定目标的一种手段。

3. 管理的作用在于其有效性

所谓有效的管理,就是在做事时既要讲效率,又要讲效益。

效率(efficiency),是指投入与产出的关系。它是管理重要的组成部分。管理就是要使资源成本最小化。效益(effectiveness),就是指组织活动的结果。如果管理者实现了组织的既定目标,说明工作是有效益的。效率与效益相互联系。效率涉及活动方式,

解决了如何做的问题，它要求选择合适的行动方法和途径，从而比较经济地实现既定目标；而效益涉及活动结果，解决了做什么的问题，它要求确定正确的目标。

当两者相矛盾的时候，效益是第一位的。

4. 管理必须要有明确的目标

目标不同，管理的方式、手段就不同；没有明确的目标就无法进行有效的管理。

在日常生活中，人们往往把管理同领导等同起来，把管理和经营混为一谈。其实，经营、管理、领导这些概念分属不同范畴，彼此之间既相互联系，又相互区分，在概念上有相互交叉处，更有显著的不同之处。在以后的章节中，我们将对经营和管理、领导和管理这两对概念进行分析，以便对管理这一概念有更深入的理解。

二、管理的作用

在今天迅速发展的社会里，管理无处不在，并占据十分重要的地位。小到个人、家庭，大到企业、医院、学校、政府机关，甚至是国家，处处体现出管理者的智慧。概括起来说，管理的重要性主要表现在以下四个方面。

（一）管理是随着组织的出现而出现的，并且随着组织规模的扩大，管理更加重要

个人的力量是十分有限的，许多事情仅凭一己之力是难以完成的，于是便出现了由若干人组成的组织。有了组织就必须有管理，组织才能开展正常有效的活动。简而言之，管理是保证组织有效地运行必不可少的条件。组织的作用依赖于管理，管理是组织中协调各部分的活动，并使之与环境相适应的主要力量。所有的管理活动都是在组织中进行，有组织，就有管理，即使一个小的家庭也需要管理。从另一个方面来说，有了管理，组织才能进行正常的活动，组织与管理都是现实世界普遍存在的现象。

不过，当组织规模还比较小的时候，管理对组织的影响还不大。组织中的管理活动还比较简单，并未形成独立的管理职能，因而也就显现不出管理的特别重要性。如对于小生产企业来说，也可以凭借经验，维持自身的发展。但随着组织的发展壮大和社会技术的进步，管理所起的作用越来越大。

（二）管理是组织发挥正常功能的保证

管理，是一切组织正常发挥作用的前提，任何一个有组织的集体活动，不论其性质如何，都只有在管理者对它加以管理的条件下，才能按照管理者所要求的方向进行。

组织是由组织的要素组成的，组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而，仅仅有了组织要素还是不够的，这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标，只有通过管理，使之有机地结合在一起，组织才能正常地运行与活动。组织要素的互相作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动，并使组织与环境相适应。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥，没有指挥，就没有乐队。在乐队里，一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐，影响整个演奏的效果。同样，在一个组织中，没有管理，就无法彼此协作地进行工作，就无法达到既定的目的，甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的,共同劳动的规模越大,劳动分工和协作越精细、复杂,管理工作也就越重要。一般地说,在手工业企业里,要进行共同劳动,有一定的分工协作,管理就成为进行生产所不可缺少的条件。但是,如果手工业企业的生产规模较小,生产技术和劳动分工也比较简单,管理工作也比较简单。现代化大工业生产,不仅生产技术复杂,而且分工协作严密,专业化水平和社会化程度都高,社会联系更加广泛,需要的管理水平就更高。

工业如此,农业亦同样如此,一个规模大、部门多、分工复杂、物质技术装备先进、社会化专业化商品化水平高的农场,较之规模小、部门单一、分工简单、以手工畜力劳动为主、自给或半自给的农业生产单位,就要求有高水平、高效率的管理。

总而言之,生产社会化程度越高,劳动分工和协作越细,就越要有严密的科学的管理。组织系统越庞大,管理问题也就越复杂,庞大的现代化生产系统要求有相当高度的管理水平,否则就无法正常运转。

(三) 管理是有效利益各种资源的手段

在组织活动中,需要考虑到多种要素,如人员、物资、资金、环境等,它们都是组织活动不可缺少的要素,每一要素能否发挥其潜能,发挥到什么程度,对管理活动产生不同的影响。有效的管理,正在于寻求各组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策以及各种手段的最佳组合。通过这种合理组合,就会产生一种新的效能,可以充分发挥这些要素的最大潜能,使人尽其才,物尽其用。例如,对于人员来说,每个人都具有一定的能力,但是却有很大的弹性。如能积极开发人力资源,采取有效的管理措施,使每个人的聪明才智得到充分的发挥,就会产生一种巨大的力量,从而有助于实现组织的目标。

(四) 管理的作用还表现在实现组织目标上

组织是有目标的,组织只有通过管理,才能有效地实现组织的目标。

在现实生活中,我们常常可以看到这种情况,有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长,很快扭亏为盈;有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术,却没有发挥其应有的作用;而有些企业尽管物质技术条件较差,却能够凭借科学的管理,充分发挥其潜力,反而能更胜一筹,从而在激烈的社会竞争中取得优势。通过有效的管理,可以放大组织系统的整体功能。因为有效的管理,会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和,起到放大组织系统的整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下,由于管理水平的不同而产生的效益、效率或速度的差别,这就是管理所产生的作用。

管理的重要性,已经被实践所证明。今天有人将管理、科学和技术看成是关系到企业生存和发展的“三个主要支柱”,有人将科学管理和现代技术比喻为支持经济高速增长的“两个轮子”。管理也是生产力,加强管理是提高劳动生产率,提高企业经济效益的重要途径。经过40年的改革开放,中国取得了巨大的发展与进步,但与发达国家相比,依然存在很大的差距,这种差距不仅仅体现在技术上,更体现在管理上。



管理小故事1.1

各就各位,各司其能

某知名作家去报社办报,结果没几天自己便主动辞职。这并不是说他没有能力写稿子,而是他的确不懂怎样把报纸办得令读者叫好,他自己也感觉比写小说还累。于是,作家继续拿起他的笔写小说。

【分析】

老板在用人上同样会遇上像作家这样的人才,他们的是那类很优秀很出众的人才,只是由于他们对某些事务或某类工作不熟悉,工作起来不仅显得吃力,也显得被动。有的人适合搞科研,有的人适合做管理,有的人喜欢习文,有的人酷爱练武。一个优秀的领导,应该清楚地了解其下属的所长,让他们各司其职,人尽其才。

如同那位作家,报纸没办好,既浪费了自己的时间,也为报纸带来了不必要的经济负担。在这种情况下,老板最理智的办法,就是让这个人回到他该去的地方,做他能够做得好的事情。

作为一个管理者,你必须十分明白全体的工作目标,了解团体的需要,并明白个人的工作情形,在适当的时候,做出明确果断的决定,不可受任何人情因素的蒙蔽,如此方能成功。

第二节 管理的基本职能

管理职能是指任何管理者必须要做的基本工作或基本步骤。20世纪初,法国工业家亨利·法约尔第一次提出了管理的五种职能:计划(plan)、组织(organize)、指挥(command)、协调(coordinate)和控制(control)。到20世纪70年代后简化为四个职能:计划、组织、领导、控制,循序完成,并形成周而复始的循环,最后实现组织的目标。其中每项职能之间是相互联系、相互作用的(见图1-1)。

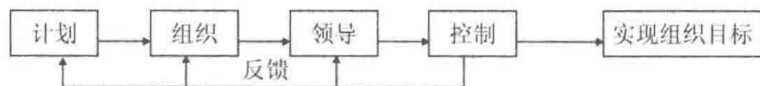


图1-1 管理职能之间的相互关系

一、计划

计划是为实现组织既定目标而对未来的行动进行规划和安排的工作过程。人们从事一项活动之前,首先要制订计划,这是进行管理的前提,是整个管理过程的依据。没有计划,管理工作就无法进行;计划缺乏科学性、指导性和实践性,也就无法达到管理目

的。因此,制订切实可行的计划,对于保证管理过程的顺利进行和实现管理的目标,具有重要意义。

在具体内容上,它主要包括:组织目标的选择和确立、实现组织目标方法的确定和抉择、计划原则的确立、计划的编制以及计划的实施。计划是全部管理职能中的首要职能,管理的其他职能都是从计划职能中引申出来的,任何管理都始于计划。

计划的基本要求是目标正确、指标可行、全面兼顾、重点突出、分工落实,计划要留有余地,其核心问题是明确“做什么”。

二、组织

组织职能是管理的主要职能之一,是保证决策目标的有效实现而进行的管理活动。它包括两方面的含义:一是为保证目标实现进行的组织结构的设计,即组织结构和表现形式;二是组织实施,即把人、财、物、时间、信息等资源进行有效配置。人员管理是其中最重要的内容,它包括对各种人员进行恰当而有效的选择、培训以及考评,把合适的人员配备到组织机构各岗位中去,以保证组织活动的正常进行,进而实现组织既定目标。

组织职能的核心问题是解决“怎么做”“谁去做”的问题。

三、领导

领导就是对组织内每名成员和全体成员的行为进行引导和施加影响的活动过程,其目的在于使个体和群体能够自觉自愿而有信心地为实现组织既定目标而努力。领导所涉及的是主管人员与下属之间的相互关系,它是一种行为活动,如管理者激励他的下属、指导下属的行动、选择最有效的沟通途径或解决组织成员间的纷争等。领导职能有两个要点:一是努力搞好组织的工作;二是努力满足组织成员的个人需要。领导工作的核心和难点是调动组织成员的积极性,它需要领导者运用科学的激励理论和合适的领导方式。目前已形成了专门的领导科学,成为管理科学的一个新分支。

领导职能的核心问题是“如何培养下属、激励下属积极性”,即“怎么管”。

四、控制

控制职能是指管理人员为了保证实际工作与计划一致而进行的各种管理活动。包括根据计划标准,检查和监督各部分、各环节的工作,预测工作结果与计划要求之间是否存在偏差,如果存在偏差则要分析偏差产生的原因以及偏差产生后对业务活动的影响程度。在此基础上,如有必要,还要针对原因制定并实施纠正偏差的措施,以确保计划活动的顺利进行和计划目标的有效实现。

控制工作是一个延续不断的、反复发生的过程,其目的在于保证组织实际的活动及其成果同预期目标相一致。控制职能包括三种形式:事前控制、事中控制、事后控制。

控制职能的核心问题是“明确标准、监督检查”。在实际工作中,管理者只有每天花