

· 高职高专财经系列规划教材 ·



新编管理学原理

主 编 张 炜

副主编 时奎敬 葛宗强 丁 勇 赵 江



苏州大学出版社

· 高职高专财经系列规划教材 ·

高职高专规划教材

新编管理学原理

主 编 张 炜

副主编 时奎敬 葛宗强 丁 勇 赵 江



苏州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

新编管理学原理/张伟主编. —苏州: 苏州大学出版社,
2007. 8

(高职高专财经系列规划教材)

ISBN 978-7-81090-869-6

I. 新… II. 张… III. 管理学—高等学校: 技术学校—
教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 131885 号

新编管理学原理

张 伟 主编

责任编辑 许周鹤

苏州大学出版社出版发行

(地址: 苏州市干将东路 200 号 邮编: 215021)

丹阳市兴华印刷厂印装

(地址: 丹阳市胡桥镇 邮编: 212313)

开本 787mm×960mm 1/16 印张 19.75 字数 375 千

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81090-869-6 定价: 29.00 元

苏州大学版图书若有印装错误, 本社负责调换

苏州大学出版社营销部 电话: 0512-67258835

高职高专财经系列规划教材

编 委 会

主 编 乔桂明

副主编 张建华 张 炜 浦文倜 朱雪松

编 委 (以姓氏笔画为序)

丁 勇	田 青	丛培栋	朱雪松	乔桂明
刘笑诵	孙 洁	李 岚	杨 频	时奎敬
辛 歆	沈 健	张 炜	张建华	周 萍
赵 江	钮立新	高春津	浦文倜	章艳华
葛宗强				

总 序

21 世纪是我国全面建成小康社会,实现中华民族伟大复兴的新时期。在这一新的历史发展阶段,教育作为发展科学技术和培养人才的基础,在经济建设和社会发展中具有重要的地位,中央和地方各级政府都把教育摆在了优先发展的位置,“以教兴国”、“以教兴市”已成为社会的共识。当然,随着我国教育的改革与发展,我国的教育体系和教育观念正在发生根本性的转变,精英化教育模式正在被大众化教育模式所替代,经院派教育正在向素质教育 and 应用性、复合型教育发展。新的世纪、新的目标,我们的教育事业确实面临着更艰巨的任务:提高全民族的素质,造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才。

职业教育是我国教育体系的重要组成部分,是国民经济和社会发展的基础,推进职业教育的改革与发展是实施科教兴国战略、促进经济和社会可持续发展、提高国际竞争力的重要途径,是调整经济结构、提高劳动者素质、加快人力资源开发的必然要求,是拓宽就业渠道、促进劳动就业和再就业的重要举措。上世纪末兴起与发展的我国高等职业教育,既是我国高等教育大众化进程的产物,更是职业教育层次上移的必然要求。随着我国高等职业教育从无到有,从试点到大规模发展,高等职业教育的办学理念与培养目标定位已日渐清晰,作为一种新的教育类型,其人才培养的特色已越来越被社会所认可与接受。

高等职业教育的特色在于实践性与应用性。这是传统的普通高等教育所缺乏的,也是学校教育在面向社会过程中最难突破的,但这恰恰是高等职业教育的生命力所在。也许自高等职业教育在我国兴起的那一刻起,高职教育的决策者、高职院校的管理者与从教者,就注定被赋予了教育改革的重

任。高等职业教育的每一次探索,每一次创新,必定是一个改革的过程。

体现高职教育特色的教材建设是高职院校实现人才培养目标和保证人才培养质量的重要环节,拥有一套能满足高等职业教育特点的特色教材,是许多高职院校在开展教学改革与人才培养模式创新时所急切希望解决的问题。由高等职业教育的办学特色所决定,适合于高职教育的教材也应当具有鲜明的实践性与应用性。高职院校在这几年的高职教育实践中,积累了丰富的符合高职教育发展规律的教学经验,较深入地开展了课程教学改革与创新,并把这些经验与教改成果应用于教材建设。在此基础上,我们编撰了“高职高专财经系列规划教材”,整套丛书涉及经济学科与管理学科的各专业基础课程和管理、财会、贸易、物流、营销、电子商务等各专业的专业教材。

编撰特色化的高职教材,是一项艰难的工作。对于高职教育教学中的—些难点问题,如基础理论的适度性问题,知识点、能力点及岗位针对性的把握问题,理论教学模块与实践教学模块的处理问题;案例教学与课程系统性关系问题,主修课程与辅修课程在教材内容上的取舍,等等,虽然我们尽其所能对其作了较为妥善的处理,但这些问题本身还在探索之中,不完善的方面在所难免。我们真诚地希望与从事高等职业教育的各位同仁一起,不断研究经济社会发展的新变化,不断探索高职教育教材建设的新特点,不断开创高职教育办学的新路子。

本系列教材的编撰与出版,得到了苏州大学出版社的大力支持,在此我们表示衷心的感谢。

乔桂明

前 言

管理是因人类共同劳动而产生的,也必将随着经济社会和劳动分工的发展而不断深化。管理,如同一根红线将各种资源整合起来,从而服务于现代经济社会中不同组织目标的实现。为了满足社会主义市场经济发展对各种管理人才的需要,我们编写了这本《新编管理学原理》教材。本书坚持“实际、实用、实践”的编写原则,达到使学生“会用、能用、管用”的目的。

本书从介绍管理的产生、管理思想的发展讲起,着重讲解了管理的基本职能(计划、组织、领导和控制)和管理技巧;突出知识管理、文化管理、创新管理和中外管理比较等内容。本教材具有深入浅出、务实求新的特点,每章都以导入案例开头,中间穿插实例透视,其中部分内容为编者的最新研究成果;教材每章开篇都有本章提要,每章后面配有课课练习题,其中有选择、简答、思考和案例题,以便引导读者深入思考,有利于提高其分析问题、解决问题的能力,从而在掌握管理学原理的基础上,增强实务操作技能。每章最后都有一篇管理学家小传,使读者可以进一步了解管理学的发展,从而加深读者对管理学的认识和理解。

本书可供普通高校、高职高专院校、中等职业学校经管类专业或公共基础课使用,也可以作为管理类岗位培训、继续教育和经管人员的培训教材。

本书由张炜、时奎敬、葛宗强、丁勇、赵江编写,并由时奎敬、葛宗强两位老师校阅。

本书初稿完成后,由薛华强进行修改和统稿。在编写过程中,参考了国内外一些公开出版的教材和专著;同时得到了各位编审者所在院校领导的大力支持。在此,谨向他们表示衷心的感谢!本书的不足之处,敬请专家、学者和广大读者给予批评指正。

《新编管理学原理》编写组

2007年6月于苏州

Contents 目录

第一章 管理导论

- (821) 第一节 管理概述 (2)
- (181) 第二节 中国管理理论的演变 (10)
- 第三节 西方管理思想及其演变 (11)

第二章 战略管理

- (181) 第一节 战略概述 (25)
- 第二节 战略管理过程 (33)

第三章 计划

- (109) 第一节 组织环境 (49)
- 第二节 计划概述 (56)
- 第三节 计划的组织实施 (69)

第四章 决策

- (859) 第一节 决策概述 (79)
- (559) 第二节 常用决策方法 (88)

第五章 组织结构

- (049) 第一节 组织结构概述 (100)
- (849) 第二节 组织结构设计 (109)
- (999) 第三节 组织的变革 (117)

第六章 人员配备

- 第一节 人员配备概述 (125)
- 第二节 人员的选培与考核 (128)

第七章 领导

- 第一节 领导概述 (143)
- 第二节 领导理论 (150)
- 第三节 领导艺术 (158)
- 第四节 沟 通 (165)

第八章 激励

- 第一节 激励概述 (174)
- 第二节 激励理论 (181)

第九章 控制

- 第一节 控制概述 (192)
- 第二节 控制方法 (201)

第十章 创新与管理

- 第一节 创新概述 (209)
- 第二节 管理创新 (215)
- 第三节 管理创新的过程和组织 (223)
- 第四节 当代管理创新的理论与模式 (227)

第十一章 组织文化管理

- 第一节 组织文化概述 (240)
- 第二节 组织文化的主要模式与塑造 (248)
- 第三节 组织文化管理 (252)

第四节 企业文化创新	(259)
------------------	-------

第十二章 中外管理比较

第一节 国外管理介绍	(279)
------------------	-------

第二节 当代中国的管理	(296)
-------------------	-------

主要参考文献	(304)
--------------	-------



第一章

管理导论



本章提示

管理的概念与特征 管理的职能与作用 管理的层次与技能

管理学特点与研究方法 中外管理学思想演变

本章重点：管理的职能 管理的性质与层次技能

本章难点：管理概念的理解 管理思想的形成与演变

教学目的：通过本章学习，使学生明确管理学的基本问题，弄清管理学的理论体系和基本框架。



导入案例

在某段高速公路上，由于附近发生塌方，公路中间卧了块巨石。这块巨石严重影响了道路的畅通，车辆和行人都绕石而行；虽有许多人试图移开巨石，但都没有成功。后来，来了一个人，他召集了几个过路人，又找来一些木棍，并且给每人安排好位置，然后在他“一、二、三”的号子声中，巨石被众人一点一点地挪到路边。障碍被清除了，道路又畅通了。在整个事件中，召集者发挥了“管理”的职能，通过整合多种资源，实现了共同的目标。

案例点评



谈起中国经济的发展问题，人们普遍认为这是由于缺技术、缺资金等。然而，我们亲眼目睹了外资来华激活了一个个濒临破产的企业。这说明，技术、资金固然是我们所缺乏的，但真正所缺的还是科学的管理和管理人才。企业拥有的各种资源类似一颗颗珍珠，而管理恰似一根串联珍珠的红线，使一颗颗珍珠组合起来，成为美丽的项链。管理的实质就是“ $1+1>2$ ”。

现实生活中类似“移石”的问题颇多。那么，什么是管理？管理者应具备哪些方面的能力？这些问题是管理中的基本问题，也是系统掌握管理学的基础。

第一节 管理概述

一、管理的概念及职能

(一) 管理的概念

自从有了人类的组织,就有了管理活动,如校长管理学校、经理管理公司等。任何组织都需要管理工作的支持,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。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。组织不但是人的集合体,而且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,才能实现他们的共同目标。一般而言,组织具有三个重要特征:(1) 每一个组织都有一个明确的目的;(2) 每一个组织都是由人组成的;(3) 每一个组织都有一套系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。

可见,组织目标的实现要依靠管理。那么什么是管理?首先,从字面上看,管理有“管人、理事”和“约束、梳理”等意思,即对一定范围内的人和事进行安排和处理。其次,从科学角度看,管理的概念是非常丰富的,由于管理的广泛性、复杂性,研究的侧重点、时代性等,使管理学有不同的定义。

从管理活动的过程来看,一项管理活动必须具备三个条件,即谁来管(管理主体)、管什么(管理对象)、如何管(管理方法)。当然,管理者还必须了解在一定的内外环境下,运用恰当的管理职能和方法,来解决管理的问题。

人们对管理概念的认识也经历了一个复杂的过程,可谓仁者见仁,智者见智。

泰罗说,管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。法约尔认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。西蒙则说,决策贯穿于管理的全过程,管理就是决策。巴纳德强调,管理者的作用是协调人的活动。德鲁克说,管理是把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的特殊过程。孔茨则认为,管理是设计和维持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。我国学者周三多认为,管理就是通过信息获取、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。

综上所述,本书对“管理”作如下定义:管理是指在一定组织中的管理者,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,以实现组织既定目标的活动过程。

管理的含义如下:

(1) 管理工作是在一定的环境下进行的,环境不仅提供了机会和机遇,而且也带来了挑战和威胁。这就要求我们必须将组织的管理活动看成是一个开放的、与外部环境相互关联的系统,不仅要求组织为构造良好的社会文化和物质环境作出自己的贡献,而且要求管理者的思想和方法应从实际出发,要因人、因事而变,要明确任何管理都必须随着环境的变化而变化,不存在一种通用的、万能的管理方法。

(2) 管理是为组织实现既定目标而进行的有目的活动。管理服务于组织目标,但它本身并不是目的,不能为管理而进行管理,而只能使一切管理活动植根于组织之上,通过管理来保证组织活动顺利地进行;并且一切围绕着组织目标的实现而进行管理,使组织的目标在不断提高经济效益的前提下进行,保证以较少的资源消耗来实现组织目标。

(3) 管理的过程是一个包括多阶段、多项工作的相互关联的综合过程。管理者在组织管理的活动中,不但要制订活动计划与决策,还要组织计划的实施,激发组织成员的工作热情,检查和控制计划的执行,所以管理是一个包括计划、组织、领导、控制等管理基本职能的过程。

(4) 管理工作的有效性是从效率和效果两个方面来测评的。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产出的成果,它集中体现在管理是否使组织花费最少的资源投入来获得最大的且合乎需要的成果,也就是管理的工作任务是尽可能地获取、开发、利用一切可以利用的资源来保证实现效率和效果双重目标。

图 1-1 是管理过程简图:

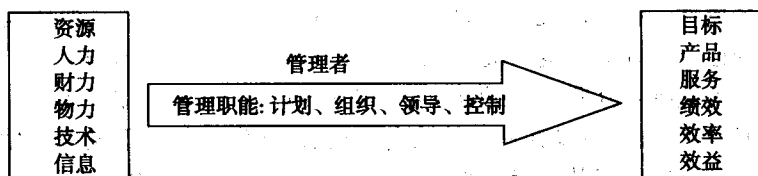


图 1-1 管理过程简图

【实例透视 1-1】

某年春运的济南火车站,开往南昌的列车还有 1 个小时发车,但在入口指示牌下,乘客挤得人山人海,乱作一团,秩序极为混乱。这时,一位 20 多岁的女工作人员微笑着走来,举起车次牌,大声喊道:“乘 ×× 车次到南昌的旅客请跟我走。”于是,她身后的几百人便开始跟着蠕动起来。姑娘头也不回地向前走去,顺着车站广场人群中间那狭窄的通道不慌不忙走着。这样绕了一圈之后,姑娘身后的队伍变得越来越长,秩序也越来越好。绕场三周后,姑娘看到身后已是一列有序的纵队,她会心地笑了笑。与此同时,旅客们也秩序井然地走进了站台。

由此可见,管理具有以下特点:

(1) 目的性。管理是人类一种有意识、有目的的活动,因而有明显的目的性。

(2) 人本性。人本性,即以人本。在管理中要以人本为中心,把尊重人、理解人、调动人的积极性放在首位,把人视为管理的重要对象和组织的重要资源。

(3) 综合性。任何管理活动都要受多种因素的综合影响。

(4) 创新性。管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动。

(5) 艺术性。艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和技能,因地制宜地将管理知识与管理实践相结合。

(6) 不确定性。首先,管理客体具有不确定性;其次,管理运行的时空具有不确定性;最后,管理工具、手段和方法的不确定性。

(7) 经济性。组织的配制资源需要成本,因此管理具有经济性。

(二) 管理的性质

任何社会生产都是在一定的生产关系下进行的。管理,从最基本的意义来看,一是指挥劳动;二是监督劳动。由于生产过程具有两重性,既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产,因此,对生产过程进行的管理也就存在着两重性:一种是与生产力、社会化大生产相联系的管理的自然属性;一种是与生产关系、社会制度相联系的管理的社会属性。这就是管理的二重性,它也是马克思关于管理问题的基本观点。

(1) 自然属性。自然属性是管理与生产力、社会化大生产相联系而体现出的性质。由共同劳动的性质所决定,是合理组织生产力的一般职能。

(2) 社会属性。社会属性是管理与生产关系、社会制度相联系而体现出的性质。由生产关系的性质和社会制度所决定,是维护和完善生产关系的职能。

管理的二重性既相互联系、互为依存又相互制约,二者是对立的统一。这是因为,一方面,管理的自然属性总是在一定的社会形式、社会生产关系下发挥作用,不可能孤立存在。管理是有效组织共同劳动所必需的,反映了合理组织生产力和社会化大生产的必然要求;同时,管理又体现了生产资料占有者的意志。另一方面,管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应;同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。如果管理的社会属性脱离管理的自然属性,那么,管理的社会属性就会成为没有内容的形式。

(三) 管理的职能

所谓管理的职能,是指管理者为了有效管理必须具备的能力,或者说管理者在执行其任务时应该做些什么。法国管理学家法约尔提出了管理的五大职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。20世纪30年代之后,在人际关系学说的影响下,有人提出,把人事、激励、沟通等作为管理职能。目前,管理学界公认的管理的四大职能是计划、组织、领导和控制。管理的职能是帮助组织充分利用其资源以实现组织的目标(图1-2)。

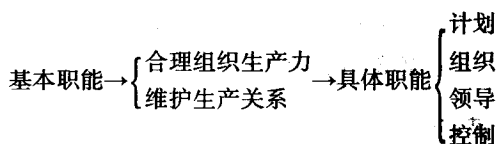


图 1-2 管理职能图

计划是管理的首要职能,计划就是对组织未来的活动以及为了资源供给与使用进行的一种预先的筹划,是指在行动或工作之前预先拟订组织目标和行动方案的过程。计划作为连接现在和未来的“桥梁”,可能会受到未来不确定因素的影响,因此,计划的制订必须具有一定的灵活性和适用性,要考虑各种可能发生的情况。

组织是指管理者创建一个有助于实现组织目标的工作关系结构,使组织成员能够一起合作实现组织目标的过程。把生产要素按照计划提出的各项目标和任务的要求结合成为一个整体,把计划工作中制订的行动方案落实到每一个环节和岗位,以确保组织目标的实现。因此,组织是把计划变成行动的过程,为计划的实现提供保证。

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、激励组织成员为实现组织目标而努力工作的一门艺术性很强的管理活动。即带领和指挥组织中的全体成员同心协力地去执行组织的计划,实现组织的目标。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。

控制是监视组织的各项活动以保证它们按组织计划进行并纠正各种重要偏差的过程;是为了保证组织各部门、各环节能按预定的要求运作;是检查、监督组织活动的进展情况,确保计划及组织目标得以实现的过程。

上述四大职能是相互联系、相互制约的。其中,计划是管理的首要职能,是组织、领导和控制职能的基础和依据;组织、领导和控制职能是有效管理的重要环节和必要手段,是计划及其目标得以实现的保障。

【实例透视 1-2】

一家饭店的老板为了在竞争中占据优势,决定推出新的服务项目。他与饭店的一线管理人员讨论后,决定上马一项新的早餐项目,并用6个月的时间进行试验和完善。作出决定后,老板组织了一个特别任务小组来开发这个新项目。这个小组中有不同技能的人员,包括预算人员、领班、服务人员等,其中一个人被任命为这个小组的组长,直接接受饭店老板的指挥。在第一次小组会议上,老板向大家解释了上新的早餐项目的意义,回答了大家的提问,并强调了新项目的重要性;同时,老板鼓励大家要富有激情,并全身心地投入以实现目标。之后,大家按计划努力工作,老板根据工作反馈的情况,及时与相关人员沟通并对工作中的偏差进行纠正。当目标临近完成时,老板又为这个小组增加了人员并适当增加预算。项目按计划如期完成了,在饭店推出这项新的早餐项

目的那一天,所有参与该项目开发任务的人员都被请到了现场。

请你结合上例,指出管理的各项具体职能。

二、管理者及其技能

(一) 管理者的定义及分类

传统观点认为,管理者就是对他人的工作负有责任的人,或是指在一个组织中主要从事指挥别人工作的人。这一观点是以正式职位与权力为基础来区别管理者和被管理者的。而管理学家德鲁克指出,在确定的一个组织中,管理人员的责任在于贡献、职能,而不是权力,这就是管理者的明确标志,其核心标志是责任。综合上述观点,管理者应指所有执行管理职能,并对组织目标作出实质性贡献的人。

1. 管理人员的层次分类

管理者,从不同的角度出发,可以分成不同的类型。

按照管理者在组织中所处的地位划分,可以分成高层管理者、中层管理者和基层管理者。

高层管理者主要负责制定组织发展战略和行动计划,有权分配组织中拥有的一切资源。这就要求高层管理者应具备较高的综合素质。高层管理者往往代表组织,并常常以“官方”身份与组织外界进行交往,其头衔有公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员。

中层管理者是指处于高层管理者和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理人员,其职责是根据高层管理者作出的决策和计划进行贯彻和执行,结合所在部门或岗位负责制订具体的计划及有关细节和程序,监督和协调基层管理人员的工作。这就要求中层管理者具备一定的协调和控制生产活动的的能力,以保证完成各项任务,实现组织目标。与高层管理者相比,中层管理者更注重日常的管理事务,在组织中起着承上启下的作用。

基层管理者又称为一线管理人员或现场管理人员,在组织中处于最低层次,主要职责是直接分配每一个成员的工作任务,随时协调和控制各项工作,保证各项工作任务的有效完成,而不涉及其他管理者。一般来说,基层管理者应具备较高的专业技术操作能力,其头衔一般有领班、工头、工段长等。

2. 管理人员的领域分类

根据管理人员的专业性质及工作领域的不同,可将管理人员分为专业管理人员和综合管理人员。

专业管理人员是指在组织中仅负责某一项工作或某一类活动的管理者。根据管理者专业的不同,可分为生产部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者、营销部门管理者等。

综合管理人员是指负责组织中某个项目全部活动或整个组织的管理者。大型公司可按地区或产品设立若干个地区分部,那么综合管理人员就包括总经理及各地区的经理。小型公司可能只有一个综合管理人员,即总经理,他要统管组织内的生产、人事、账务、营销等全部活动。

(二) 管理者的技能

不同层次的管理人员的工作重点各有所别,他们是否能有效地开展日常管理工作,在很大程度上取决于管理者是否具备所需的管理技能。一般而言,管理人员应具备的管理技能主要包括概念技能、人际技能和技术技能。

概念技能,是指能够纵观全局,认清事物本质,洞察组织与环境相互影响之复杂性的能力。对高层管理者来说,把握各种因素之间的相互联系,抓住问题的实质,根据形势和问题果断地作出正确的决策,就显得尤为重要。

人际技能,是指与处理人事关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。现代组织管理理论认为,管理者的实质是充当“协调人”的角色。人际技能对各层次管理人员来说都非常重要,尤其是处在中层的管理人员要上传下达,更要具备较强的人际关系的处理能力与技巧。由于高层管理者、中层管理者、基层管理者都必须在组织的内外、上下、左右进行有效沟通和合作,以便完成组织目标,所以人际技能对各层次的管理者开展工作都显得非常重要。

技术技能,是指使用某一专业领域内有关的工作经验、技术知识完成组织任务的能力,如工程师、会计师、广告设计师、各类技师、推销员等。基层管理者对技术技能的要求较高,中层管理者次之,高层管理者只需一般性了解即可。

对比高层管理者、中层管理者与基层管理者,就可以得出不同层次管理者所需的技能。一般而言,处于最高层次的管理者尤其需要较强的概念技能,中层管理者需要具备技术技能、人际技能和概念技能,基层管理者主要需要技术技能与人际技能。

【实例透视 1-3】

某服装公司生产部沈主任是5年前与刘总一起创业的元老之一。他为人忠厚、工作责任心强,是一步步从基层干起来的。但自从沈主任上任后,他就从早忙到晚,除了现有的生产计划等工作,还有生产车间里一大堆工作,有时连机器设备的维护都要亲自动手;白天未能处理完的工作他就捎回家加班加点,为此他的爱人抱怨颇多。而沈主任自己也觉得工作太累,生产部门的事情总是处理不完,不是自己放不下,而是他怕别人干不好,进而影响部门整体的业绩。最后,沈主任在内外压力下,自己也不想再干这个被认为“要钱不要命”的主任了。同时,沈主任还有一件想不通的事情,他自己这么卖力,而其他员工缺乏积极性,部门工作效率还是上不去,刘总对他似乎不如以前满意。为此,沈主任陷入了去留问题的深思。