

Practice and Theory of Management

管理理论与实务

编著 尤建新 苏文



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书对管理理论做了论述,对计划、组织、领导、沟通、激励、控制等管理职能作了阐述和分析,并立足于管理运作的实践,运用案例教学法,加深读者对管理理论的理解,提高管理实际应用能力。

全书分为六篇十八章。第一篇中对管理的定义和管理思想的发展以及管理环境、管理创新作了简明的介绍。第二篇对计划和计划工作以及计划的方法都作了详细的介绍。组织理论是管理学中的重要内容,给组织设计一个合理的结构是管理学中的首要任务。第三篇内容对此进行了多方面的探讨。第四篇主要对领导理论以及行为理论作了阐述和分析。第五篇对人际沟通和激励理论作了专门的阐述。控制职能是管理过程中的最后一个环节,第六篇对控制理论以及控制工作应追求有效性和应与其他职能相适应的问题做了分析。最后,还对管理发展的新趋势做了判断和分析。

本书从高职高专财经类专业的培养目标出发,深入浅出地阐明理论,用丰富的案例分析突出管理实训,使读者能快速而又灵活地掌握基础管理理论和基本实践方法。本教材专门为高职高专学生编写,也可作为企业内部训练、管理者自我学习的参考读本。

图书在版编目(CIP)数据

管理理论与实务/尤建新,苏文编著. —上海:同济大学出版社,2006.9

高职高专财经类规划教材

ISBN 978-7-5608-3643-0

I. 管… II. ①尤…②苏… III. 企业管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 129049 号

高职高专财经类规划教材

管理理论与实务

尤建新 苏文 编著

责任编辑 宋磊 责任校对 谢惠云 封面设计 陈益平

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址:上海市四平路 1239 号 邮编:200092 电话:021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 同济大学印刷厂

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 16.5

印 数 1—3100

字 数 330000

版 次 2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-3643-0/F·345

定 价 28.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

编审委员会

主 任

陈学彬

副主任 (排名不分先后)

黄运成 尤建新 胡 政 王开国 吴大器 杨秀英
陈剑锋 程 霖 苏 勇 苏 文

委 员 (排名不分先后)

李海政 王鲁颐 邹积敏 李 峰 周智文 舒 灏
毋剑虹 胡德忠 冯国平 姚大伟 马卫锋 王化禹
周倩芝 张晓菊 赵国良 李海英 李刚领 郭 炜
燕 峰 方时波 陈晓东 赵 娟 陈伍军 朱 江
吴淑琴 赵 峰 蒋秋玥 林珊君 王冬梅 汪晶晶
邓 瑜 王志国 符海簪 宋步云 章卫芳 陈雪飞
马志坚 张成武 任再萍 蒋双燕 石 磊 陈 云
闫 琰 刘 倩 达世敏 高寒歌 王 玮

序

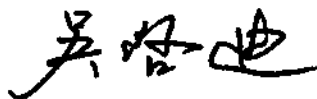
经过二十多年的改革和发展,中国经济逐步驶入市场经济发展的轨道,金融领域也发生了天翻地覆的变化。这些变化自去年以来尤为明显,最主要的特征就是金融市场在人们现实经济生活中的作用越来越大。表现在国内股票市场交易日益活跃,金融理财产品不断推出,居民的投资渠道日趋多样化;与此同时,普通居民的投资和理财的意识也逐渐增强,理财观念开始深入人心,投资热情日益高涨,这在一定程度上表明我国经济的新金融时代已经到来。

建立一个完善的、强大的、高效的金融市场体系是中国最迫切的任务之一。为实现这一发展目标,大量与金融市场需求相对应的人才建设和人才储备成为完成规划任务的关键。这就对高校培养人才提出一个迫切又现实的问题,这就是急需培养出一批掌握经济理论基础、熟悉管理法规和惯例、具备扎实的金融业务操作能力的一线人才。但原有的高职高专类金融学教材无论是内容还是体系都难以适应金融业务发展对应用型一线人才培养的需要。因此,迫切需要一套遵循高职高专教育理念、适应新金融时代高职高专金融学专业学生培养的教材。

可喜的是,同济大学等十所国内著名院校的骨干教师们精诚合作、精心策划,集他们多年教学经验和实践认知之所长,从金融学专业的学科体系、课程内容、教授方法等方面进行进一步探索和创新,扬弃以往教材编写中的常规套路,借鉴国内教材内容编写的优秀经验和国外教材的清晰逻辑体系,通过反复研究、论证和修改,联袂打造了这套高职高专金融专业的教材。

这套教材很贴合现代金融应用型人才培养的要求,注重实用性,紧扣金融市场发展和高职教育的需要。而且通俗易懂,避免了过于繁杂的公式推导,通过贴切的语言描述和相关案例分析,让读者从现实的角度形象地理解金融理论。贯穿每本教材的主线单一且清晰,从而使得读者能够依靠自己独立的学习和思考来掌握全书的内容,与培养学生自学能力的现代教育观念更加相吻合。本套教材具有相当的独创性,在吸收和借鉴国内外优秀相关教材的基础上,重新构建教材的结构体系。

希望通过本套教材的出版,能为国内同类教材的编写提供经验和借鉴;能对国内高职金融专业教育的规范化、现代化起到重要的推动作用;进而为实用型的一线金融操作人才的培养做出积极的贡献。



2007年8月20日

前 言

美国著名管理学家彼得·德鲁克说：“在人类历史上，还很少有什么比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”人类因繁衍、生存而群居，又因提高群体的效率而管理。对现代社会而言，管理已是人类社会活动的最基本方式之一，大至全球化秩序、国家、军队和政党，小至地方、企业和家庭，每个角落无一例外地充满着为各种目标而组织的管理行动。

管理已不仅是一个学问、一项技术、一份职业、一门艺术，简直就是现代生活的神经脉络，随处可及。

综观中外企业发展，特别是那些生命力旺盛的企业，它们的持续发展依靠的不仅仅是不断改进生产技术，更重要的是根据环境的变迁，运用各种管理技术对其内部资源、经营业务不断进行调整、优化甚至脱胎换骨式的转型，从而更高效地配置资产，获得长期竞争力。《财富》全球500强的企业资料显示，1970—1980年之间，500强中有32%的企业消失了；1980—1990年之间，这个数字提高到了47%；1990—1998年之间，《财富》500强中消失的企业竟达到了54%。这一系列数字说明：企业的持续竞争力取决于企业综合优势，其综合优势的取得依赖于公司的管理水平。如果一个企业不能随着环境的变化，灵活运用各种先进的管理手段对其拥有的战略资源、核心技术、主题业务和生存危机进行有效的管理，就必然走向衰亡之路。一个企业如此，一个国家、一个家庭也是如此。由此可见，管理在现实经济实践中具有非常重要的应用价值。

现代经济生活中，大多数企业都采用公司形式，因此，本书立足于公司管理运作的实践，集作者二十余年的企业管理、行政管理经验以及尤建新博士多年讲授的《管理学概论》（第二版、第三版）的教学经验，运用丰富的案例分析，突破单一的理论讲座的模式，从公司管理与企业文化相结合的角度来剖析公司管理问题，指导读者灵活运用多种管理技术，优化公司的投资和资源配置，避开各种潜在的危机，最大限度地增加公司的盈利能力和价值创造能力，提升公司的综合优势。

本书终稿由尤建新博士、苏文博士统一编纂，全书除系统阐述管理的四大职能（计划、组织、领导、控制）外，还根据时代要求，增加了沟通与激励等内容，还精选了大量国内外最新的典型案例分析，相信会为读者增添更多的趣味性。除署名者外，林珊君、邓瑜、符海菁老师分别参加了第二章、第五章、第七章的编写。苏勇、程霖教授对本书的编写提出过宝贵的建议。在此，感谢所有关心和支持本书出版的朋友，感谢全体编写组工作人员。

本书主要读者对象为高职高专的学生，对各层面的管理者也有参考作用。

作 者

2007年7月23日

目 次

前 言

第一篇 概 论	(1)
第一章 关于管理	(1)
第一节 管理的定义	(1)
第二节 管理者和管理工作	(4)
本章小结	(5)
第二章 管理思想	(9)
第一节 古典管理理论	(9)
第二节 人际关系理论	(13)
第三节 现代管理理论	(16)
本章小结	(20)
第三章 管理环境	(28)
第一节 环境概念	(28)
第二节 经济环境	(30)
第三节 技术环境	(31)
第四节 社会环境	(31)
本章小结	(32)
第四章 管理创新	(35)
第一节 管理创新的概念	(35)
第二节 管理创新过程	(38)
第三节 创新能力与创新文化	(41)
本章小结	(44)
第二篇 计 划	(50)
第五章 计划与计划工作	(50)
第一节 计划的概念	(50)
第二节 计划工作	(51)
第三节 计划的类型	(53)

第四节 计划的评价标准	(55)
本章小结	(58)
第六章 计划的方法	(62)
第一节 滚动计划法	(62)
第二节 作业计划法	(63)
第三节 网络计划法	(64)
第四节 运筹学方法	(68)
本章小结	(70)
第七章 决策	(72)
第一节 决策问题概述	(72)
第二节 决策过程	(74)
第三节 决策方法	(75)
第四节 决策的人为因素	(82)
本章小结	(83)
第三篇 组织	(88)
第八章 组织与组织设计	(88)
第一节 组织概述	(88)
第二节 组织理论	(89)
第三节 组织设计	(92)
本章小结	(95)
第九章 组织结构与组织关系	(97)
第一节 组织结构	(97)
第二节 组织关系	(104)
本章小结	(107)
第十章 人力资源管理	(116)
第一节 人力资源管理的主要内容	(116)
第二节 人力资源战略与规划	(125)
本章小结	(129)
第十一章 组织变革	(134)
第一节 变革理论	(134)
第二节 组织变革的实施	(137)

第三节 组织变革与发展	(141)
本章小结	(143)
第四篇 领 导	(145)
第十二章 领导理论	(145)
第一节 领导的概念	(145)
第二节 领导的品质理论	(147)
第三节 领导的行为理论	(150)
第四节 领导的权变理论	(154)
第五节 管理者团体的合理结构	(156)
本章小结	(157)
第十三章 行为理论	(163)
第一节 个体行为	(163)
第二节 群体行为	(166)
第三节 组织行为	(169)
本章小结	(170)
第五篇 沟通与激励	(172)
第十四章 人际沟通	(172)
第一节 人际沟通概述	(172)
第二节 人际沟通改进	(174)
本章小结	(175)
第十五章 激励理论	(182)
第一节 内容型激励理论	(182)
第二节 过程型激励理论	(186)
第三节 强化与综合型激励理论	(190)
本章小结	(193)
第六篇 控 制	(200)
第十六章 控制的基本概念	(200)
第一节 控制的定义	(200)
第二节 控制的目标、要素和过程	(201)
第三节 控制的类型和有效控制原则	(205)
本章小结	(207)

第十七章 控制的方法.....	(209)
第一节 非预算控制.....	(209)
第二节 预算控制.....	(213)
本章小结.....	(217)
第十八章 管理新趋势.....	(220)
第一节 目标管理.....	(220)
第二节 创业管理.....	(225)
第三节 风险管理.....	(227)
第四节 能本管理.....	(230)
第五节 知识管理.....	(232)
第六节 未来管理.....	(237)
本章小结.....	(241)
参考文献.....	(248)

第一篇 概 论

第一章 关于管理

关于管理的概念,可以说是众说纷纭,各有道理,但管理作为科学与艺术的结合,很难统一为一个精确的标准。人们还会问:管理的范围有多大?什么时候需要管理?一个管理者将干些什么?等等。因此,对于管理这一概念,本章从管理的定义、管理者和管理工作等方面重点展开讨论。

第一节 管理的定义

管理(Management)是人类组织社会活动的一个最基本的手段。大至一个国家,小至两人组成的群体,无论进行何种社会活动,都离不开管理。为此,人们通过协同行动来达到这一目的,这就是管理。为了更好地阐述管理的定义,本节首先对管理的任务作简单的陈述。

1. 管理的任务

人们组成一个群体的最初和最基本的目的是为了更好改善生活,为此他们在群体中迫使自己放弃各自为政的行为方式,通过群体的协同行动和群体目标的实现来达到个人的目的。在群体中协调个人的行为,就需要管理。随着群体中人员的职责、权限和相互关系逐步得到有序安排,形成了组织。显然,一个组织(Organization)的存在肯定有其目标,管理的任务就在于引导和协调组织成员的行为达到组织的目标。具体讲,就是把组织所拥有的人力、物力、财力等资源加以合理的组合和运用,保证组织目标的实现。为推动组织向目标一步一步地接近,必须规定组织中每个成员应当从事的活动,并使他们的活动相互协调。如果这些活动都规定得当、协调一致、进行顺利,那么,组织中各成员的活动就会对组织目标的实现发生积极的促进作用。从这一意义讲,在管理过程中,要鼓励那些有利于组织目标实现的成员行为,阻止那些妨碍组织目标实现的不利行为。

2. 管理的定义

在组织实现其目标的进程中,成员个人行动之间、组织内部各方面活动之间,总会出现性质不同、程度不同的矛盾和冲突。因此,管理不是一次性任务,不可能一次

完成,必须自始至终贯穿在组织实现其目标的全过程中。只要组织存在,并为其目标而活动,就一定存在着管理。因此,管理的定义是:优化配置组织所拥有的资源,促使组织既定的目标得以有效实现的过程。这一定义有四层含义:第一,管理是一个过程,一个动态的过程;第二,管理的核心是达到组织既定的目标;第三,管理达到目标的手段是运用组织拥有的各种资源,由于资源是有限的,所以必须优化配置资源;第四,管理的本质是协调,过程中的矛盾和不协调会成为组织实现既定目标的阻碍,管理就是要努力使成员能够协同行动而消除组织实现既定目标的阻碍。

Management is the process of achieving organizational objectives through efficient and effective utilization of resources. Management comprises directing and controlling a group of one or more people or entities for the purpose of coordinating and harmonizing that group towards accomplishing a goal. Management often encompasses the deployment and manipulation of human resources, financial resources, technological resources, and natural resources.

随着社会的发展,人们共同活动的规模越来越大,社会分工越来越细,组织间的竞争越来越激烈,竞争的区域越来越广阔,管理的四层含义变复杂了,从而也使管理成为人力、物力、财力之后的第四种资源——管理资源。管理资源具有无形的和潜在的特点。当一个组织在不增加人力、物力、财力等有形资源的投入情况下,通过加强管理,合理地配置现有资源,也可以增加其产出,甚至在减少人力、物力、财力等资源的投入后,其产出仍有增长。管理资源必须与人力、物力、财力等资源结合起来投入组织的活动,才会显现出来并发生作用。

3. 管理职能

管理是一个过程,这一过程中管理职能(Management functions)可以划分为计划(Planning)、组织(Organizing)、领导(Leading)、控制(Controlling)四个方面。

Management operates through various functions, often classified as planning, organizing, leading/motivating and controlling.

- **Planning:** deciding what needs to happen in the future (today, next week, next month, next year, over the next five years, etc.) and generating plans for action.
- **Organizing:** making optimum use of the resources required to enable the successful carrying out of plans.
- **Leading/Motivating:** exhibiting skills in these areas for getting others to play an effective part in achieving plans.
- **Controlling:** monitoring — checking progress against plans, which may need modification based on feedback.

(1) 计划职能

计划的含义可从两个角度讨论。第一,从名词的角度静态地理解,计划是指实现组织目标的行动方案。第二,从动词的角度动态地理解,计划是指拟订实现组织目标和行动方案的过程(**Planning** is the process of setting objectives and determining in advance exactly how the objectives will be met)。后者就是管理的计划职能。通常实现组织目标的途径不会只有一条,因而会存在多种行动方案可供选择。从有效性和高效率的观点出发,对两种或两种以上的可供选择的行动方案进行比较分析,从中作出一个选择的过程,即为决策过程。最后抉择的行动方案,即为决策。

管理是一个过程,计划是这一过程中的第一个职能。

(2) 组织职能

关于组织的含义,也可以从两个方面来解释。第一方面是以静态结构来解释组织的含义,这是指为达成某些目标而设计并建立的具有明确职责、权限和相互关系的管理系统。这一管理系统有如下特点:① 开放系统,不断地与外部环境进行各种资源的交换;② 技术系统,不断地进行由投入转化为产出的过程;③ 整合系统,不断地与环境相互作用,并与其各子系统(或系统元素)相互依存。第二方面是从动态活动来解释组织的含义,这是指对管理系统拥有的资源的职责权限和相互关系进行有序安排的活动过程。这就是管理的组织职能。这一动态的过程具有如下作用:明确管理系统的哪些资源用于哪项活动或哪项活动使用哪些资源,这些资源何时使用、何地使用、由谁使用、如何使用等,使得管理系统内的全部资源之间建立起合理的关系(**Organizing** is the process of delegating and coordinating tasks and resources to achieve objectives)。

(3) 领导职能

领导,静态地讲是能够影响他人行为的个人或集体;从动词和组织的管理活动来讲是指管理者的一种行为和影响力,这种行为和影响力用于引导和激励组织成员去实现组织目标(**Leading** is the process of influencing employees to work toward achieving objectives)。所以,领导职能的内容是激励、指导、引导、促进和鼓励,一个组织的目标能够实现,是靠组织的全体成员的共同努力。管理的重要职能,就是通过领导的作用引导和激励组织成员去实现既定的组织目标。

(4) 控制职能

控制是促使组织的活动能够按照计划规定的要求展开的过程(**Controlling** is the process of establishing and implementing mechanisms to ensure that objectives are achieved)。控制职能意味着去主动发现计划实施中出现的或潜在的偏差,并加以纠正(或预防)。

一个组织,在实现目标的过程中会受到来自组织内部或外部各种因素的影响,其运营计划的执行会因种种干扰的出现而或多或少地发生偏离既定目标的情况。控制职能是以组织运营的作业标准和目标实现情况来测定实际的作业,通过将标准、计划目标与实际结果的比较来决定是否需要采取纠正行动或进行改进。所以,控制职能

是组织的一切职能活动能够按计划进行并实现组织目标的重要保证。

计划、组织、领导、控制这四种职能是相互关联、不可分割的一个整体。其中某一职能的完成情况会受其他职能完成情况的影响。比如,计划是管理过程的第一个职能,为实现组织目标而提供的计划方案会直接影响组织的特点和结构,可以想象,一个旨在为顾客提供食宿的组织同以生产电器产品为赢利手段的组织,它们在特点和结构上可能是完全不同的。另外,精心制定的周密计划是组织工作的基础。同时,组织在很大程度上决定着计划的成败,一个适当的、合理的组织是计划得以实现的重要保证。领导必须适应于计划和组织的要求,控制则对计划、组织、领导加以全面检查,纠正偏差,以保证组织目标的实现。

第二节 管理者和管理工作

管理的任务要靠管理者开展管理工作来完成。那么,谁是管理者?他们在组织中发挥什么作用?如何来评判他们的工作效果?这是学习管理学基础理论的人们都应该有所认识的问题。

1. 管理者

谁是管理者?管理者是组织中有权指挥他人活动的人。也就是说,在组织中,每一位管理者从组织结构的角度来讲都存在着他的下级。按照组织结构的层次可将管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。高层管理者在组织中负有全面性的职责,相应地也赋予他们在组织中最高的权力;中层管理者在组织中负有他们管辖领域的职责,相应地也赋予他们在组织中局部的权力;基层管理者直接面对在组织中第一线工作的操作者,他们具有指挥操作者和实施具体工作任务的责权。

Manager is the individual responsible for achieving organizational objectives through efficient and effective utilization of resources. The three levels of management include *top, middle and first-line*.

2. 管理者的作用

在组织中,管理者的作用主要体现在人际管理(Interpersonal Management)、信息管理(Information Management)和决策制定(Decision Making)三个方面。

在人际管理方面,管理者的作用主要是代表、沟通和指挥。高层管理者代表组织整体,中层管理者代表组织的某个局部,基层管理者代表一个基层单位。管理者要在组织中进行上下左右的沟通,在上下级之间、横向之间建立和保持良好的人际关系。另外,管理者还要指挥和激励下级有效地完成任务。

在信息管理方面,管理者的作用主要是有效地获取信息、处理信息和发布信息。管理者要保持信息渠道的畅通,保证信息系统的正常运作。管理者要借助于信息系

统为正确决策收集大量有效的信息,为正确决策进行有效的信息处理,发布指令并推动指令有效地实施。

在决策制定方面,管理者的作用主要是作出决策和推动决策的实施。管理者在自己行使职权的领域内要决策解决问题的有效方案,并为决策方案得到有效实施而合理配置资源、协调各方矛盾。

3. 管理工作的有效性和效率

由于组织性质的不同,其设置的目标也会不同,因而就有不同的投入、产出和运营过程。如何针对这些不同对管理工作作出评判呢?一般讲,管理工作有两个评判标准:管理的有效性(Effectiveness)和管理的效率(Efficiency)。

(1) 管理的有效性

管理的有效性是指管理工作对投入后的产出与组织目标一致性的影响。如果一个组织能够很好地利用其拥有的资源去实现组织的目标,则说明其管理是有效的。

(2) 管理的效率

管理的效率是指管理工作对投入与产出的关系的影响。投入少,产出多,说明发挥作用的资源比例高,浪费的资源少,管理的效率高。

管理的有效性和效率是相互联系的。管理中只讲有效性不讲效率,或只讲效率而不讲有效性,都是应当避免的。良好的管理应该是既有效又高效率的,既能达到组织的目标,又能充分地利用组织的资源。从投入和产出的角度来看,就是以最小的投入取得既定的有效产出,或以一定的投入取得最大的有效产出。图 1-1 展示了管理的有效性与效率的关系。

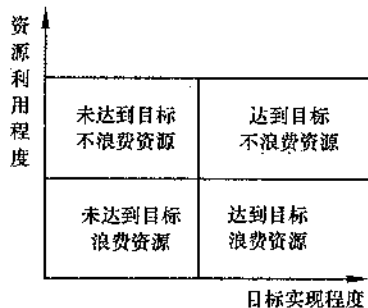


图 1-1 管理的有效性和效率

本章小结

只要有群体存在,就会有管理。管理的目的是为了更有效地达到群体(组织)的目标。管理的有效性和管理的效率是进行评判的两个标准。良好的管理结果应该是在充分利用组织资源的基础上,有效地实现组织的目标。管理的职能是计划、组织、领导和控制。这四种职能的简单陈述,不仅说明了管理是要干什么的问题,而且还揭示了组织的目标是如何达到的。

【问题研讨】

一、单项选择题

1. 管理人员的层次划分是指()。

- A. 内层外层
B. 深层浅层
C. 表层里层
D. 上中下层
2. 对企业资源进行计划、组织、领导、控制以有效地实现组织目标的过程称为()。
- A. 管理
B. 组织
C. 战略计划
D. 激励
3. 管理人员通过一系列基本管理职能来实现组织目标,不属于管理职能范畴的是()。
- A. 组织
B. 控制
C. 领导
D. 经营
4. 管理的控制职能主要由哪一类管理人员执行?()
- A. 高层管理人员
B. 中层管理人员
C. 基层第一线管理人员
D. 以上均是
5. 管理者在作为组织的官方代表对外联络时,他扮演的角色是以下哪一方面的?()
- A. 信息情报方面
B. 决策方面
C. 人际关系方面
D. 业务经营方面
6. 对基层业务管理人员而言,其管理技能侧重于()。
- A. 技术技能
B. 财务技能
C. 谈判技能
D. 营销技能
7. 某位管理人员把大部分时间都花费在直接监督下属人员工作上,他一定不会 是()。
- A. 工长
B. 总经理
C. 领班
D. 车间主任
8. 中层管理人员的主要工作是()。
- A. 战略管理
B. 现场管理
C. 组织协调
D. 开拓创新
9. 管理是指管理者在特定的环境中,通过()等环节,对人力、物力、财力等 资源进行协调以期更有效地实现组织目标的过程。
- A. 决策、组织、领导、控制
B. 计划、决策、领导、激励
C. 计划、组织、领导、控制
D. 计划、组织、决策、控制
10. 王总是一家大型企业新上任的总经理,经过调查研究,他发出了四道指令: 一是调整企业发展方向;二是调整部门结构;三是采取激励措施,进一步调动员工积 极性;四是加强对工作绩效的考核。这四道指令分别对应于企业管理的()职能。
- A. 计划、控制、组织和领导
B. 计划、组织、领导和控制

C. 组织、计划、控制和领导

D. 领导、组织、计划和控制

二、问答题

1. 什么是管理? 如何理解管理定义的四层含义?
2. 为什么说管理是第四种资源?
3. 为什么控制会存在于管理的职能之中?
4. 举例说明管理的有效性、与效率的关系, 怎样才算是良好的管理?
5. 举例说明管理四大职能(即计划、组织、领导、控制)相互间的关系?
6. 学习管理, 对于一个市长或市民有什么相同或不同的作用?

三、论述题

管理既是一门科学, 又是一门艺术。我们应该怎样理解这句话的含义?

四、实践训练

1. 实例分析

【案例】 平衡管理

W 电脑公司是一家科技应用企业。公司创办时, 董事会破格从地产公司电脑服务部聘任了优秀员工小 E 为公司经理。理由是: 小 E 在电脑应用及智能化工程实施方面的技术水平较高, 是内行。小 E 上任三个月, 工作积极、勤奋, 带领员工刻苦钻研业务, 但他不知道怎么去经营和管理, 公司经营属于停滞不前的状态。董事会打算将其撤换另选他人, 但如果处理方法不当, 会挫伤小 E 的工作积极性, 并对其各方面产生负面影响。

如何平衡此事, 董事们提出了各自的看法。董事 A 的看法: 把小 E 增选进董事会, 并兼任公司技术负责人。董事 C 的看法: 让他做分管技术的副经理, 享受经理待遇。董事 D 的看法: 我们需要的是懂管理、能带领员工扩大经营规模、创造效益的经理, 既然他不行, 那就撤职让他专干技术, 不就行了吗? 现在的企业对人员的管理不必太顾虑, 该怎么办就怎么办。董事 F 的看法: 把他调回, 给他 3000 元苦劳奖, 开个离职欢送会, 大家吃顿欢送饭。

董事长 H(领导层的权威)的看法: ① 小 E 作为一个有技术的优秀员工, 是我们企业的财富, 是我们没有给他摆好位置, 这是我们的失误; ② 小 E 是公司最需要的专业人才, 公司正要依靠这样一些技术尖子来发展, 调走他会影响公司的技术力量; ③ 目前我们选定的经理 J 虽有经营管理经验, 但技术业务不太熟, 需要小 E 帮助, 增选小 E 进董事会不合适, 若小 E 作为董事兼技术总负责, 而不是董事的新任经理, 在领导工作中会有难度; ④ 若简单地撤换, 会产生很大的负面影响, 这个问题不宜简单化; ⑤ 建议设总经理, 由董事长 H 兼任。设两个总经理助理。对年轻的优秀员工小 E (24 岁), 我们应采取积极培养的方针, 通过传、帮、带, 使他既在业务上保持高水平, 又在经营管理方面能有所突破。通过一段时间的動作, 在适宜时, 董事长 H 退