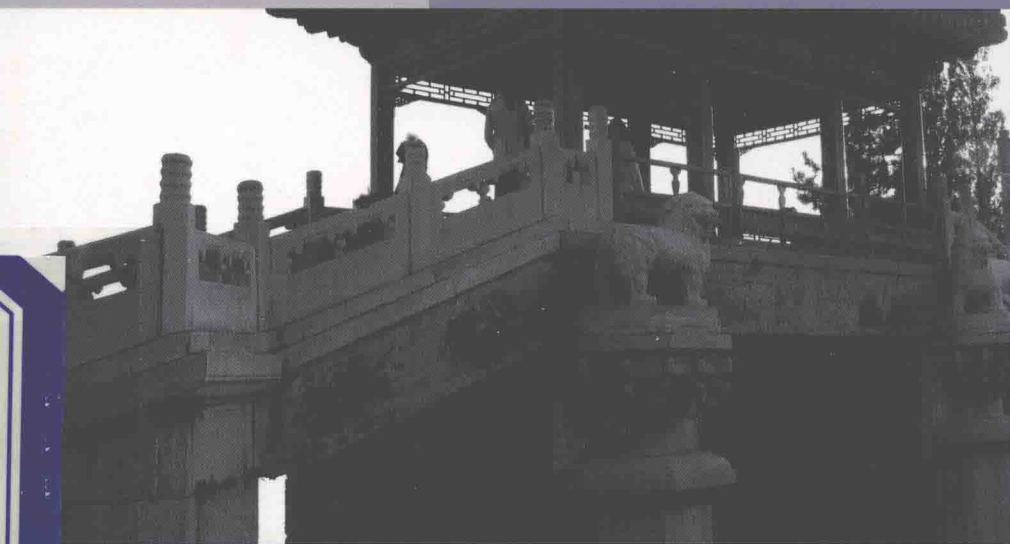


管理学

Management

黄学文 郭艳红 齐丽云 俞明南 主编



大连理工大学出版社

管 理 学

主编 黄学文 郭艳红
齐丽云 俞明南



大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 黄学文等主编. — 大连 : 大连理工大学出版社, 2014. 12
ISBN 978-7-5611-9457-7

I. ①管… II. ①黄… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 184538 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84703636 传真:0411-84701466

E-mail:dutp@dutp.cn URL:<http://www.dutp.cn>

大连理工印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:183mm×233mm

印张:19.5

字数:415 千字

2014 年 12 月第 1 版

2014 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑:邵 婉

责任校对:齐 跃

封面设计:波 朗

ISBN 978-7-5611-9457-7

定 价:36.00 元

前言

管理学是一门综合性的交叉学科,是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学作为管理科学的基础课程,是我国高等院校经管类专业本科生的必修课程,也是在通识教育的大背景下,众多高校通识课程建设的课程之一。因此,“管理学”的课程教学,不仅仅在经管类专业的教学计划中占有重要的地位,在高等院校的通识课程建设上也具有重要意义。

近年来,随着中国综合经济实力的提高,中国已经一跃成为世界第二大经济实体国家。如何解决管理实践中具有中国特色的管理问题,保持长远的可持续发展,实现伟大复兴的“中国梦”,给我国的管理科学的教育和研究提出了新的问题和挑战。

管理大师德鲁克指出:“管理是一门学科,同时也是一种文化;管理受到文化的影响,管理又影响文化的形成。”为此,我们力图在能够全面介绍管理的基本思想、基本原理、基本方法以及管理思想的发展过程的基础上,融入中国传统文化中闪烁着管理思想火花的要素。在每一章,我们都从中国古典典籍中筛选了与该章管理思想相关的经典论述,体现了中国传统文化对管理理论和管理实践的认识,以期在我们学习西方经典管理思想的同时,能够认识和了解中国传统文化中的相关管理思想,做到既学习西方先进的管理理论,也不妄自菲薄,能够反思和认识有中国特色的管理思想。

本书在汲取前人著作精华的基础上,对结构、内容以及观点等进行了适当的调整和补充。首先,除了在各章的开始部分,增加对中国传统文化中管理思想的选编,本书还将决策单独成章。这是因为在管理过程中,不仅仅计划职能涉及决策,在组织职能、领导职能以及控制职能中,同样涉及大量的决策问题。正如西蒙所说,管理即决策。因此本书在介绍计划职能、组织职能、领导职能和控制职能之前,先介绍了与决策相关的理论,便于学生从逻辑上理解决策贯穿于整个管理过程。其次,为了学生能够充分地理解每一章的理论,每一章的最后选编了中国管理案例中心的案例,充分体现案例教学的价值和趋势,注重对学生学习“管理学”的兴趣的引导和培养。最后,在每章内容之后设计了管理实践的相关问题以及相应的思考题,帮助学生理论联系实际,从身边的学习和生活过程中体会管理理

论的应用,帮助不同层次的学生有选择性地进行自主学习。

本书由大连理工大学黄学文统稿,其中黄学文编写了第2章和第6章,郭艳红编写了第1章、第3章和第4章,齐丽云编写了第5章和第8章,俞明南编写了第7章。本书中所有有关中国古典文化的管理思想选编由黄学文统一整理完成。参加教材编写和资料的搜集、整理工作的还有企业管理专业的硕士研究生于跃绮、孙娜、杨小杰、刘苇等,在此,向他们表示感谢。

本书的编写借鉴了大量国内外管理学者的研究成果和文献资料,除注明出处的部分外,未能一一说明。在此,谨向管理学界的各位同仁和师友致谢!

本书适合作为管理学本科专业必修教材、通识课程选修教材、理工非管理专业选修教材,同时也适合于在职干部培训使用。

由于编者的水平有限,书中难免存在疏漏和不足之处,敬请广大读者和同仁批平指正,在此表示感谢。

编 者
2014年9月

目 录

第1章 管理、管理学和管理者 / 1

1.1 管理概述 / 2

1.1.1 管理的定义 / 2

1.1.2 管理职能 / 5

1.1.3 管理的性质 / 7

1.1.4 管理的重要性 / 8

1.2 管理学 / 10

1.2.1 管理学及其特点 / 10

1.2.2 管理学的研究对象 / 11

1.2.3 管理学的研究方法 / 12

1.3 管理者 / 13

1.3.1 管理者的定义和类型 / 13

1.3.2 管理者的作用 / 14

1.3.3 管理者应具备的素质 / 16

1.3.4 管理知识的获得与管理技能的培养 / 19

1.4 管理环境 / 20

1.4.1 外部环境 / 20

1.4.2 内部环境 / 23

1.5 管理道德 / 28

1.5.1 管理道德的定义 / 28

1.5.2 影响管理者道德的因素 / 29

1.5.3 管理与道德的关系 / 32

小结与回顾 / 33

思考题 / 34

管理实践 / 34

扩展阅读 / 35

第2章 管理思想形成及其演变 / 37

2.1 早期管理实践及管理思想 / 38

2.1.1 古代的管理实践 / 38

2.1.2 工业革命后的企业管理实践 / 39

2.2 西方经典管理理论 / 40

2.2.1 古典管理理论 / 40

2.2.2 现代管理理论 / 49

2.3 中国古典管理思想 / 56

小结与回顾 / 58

思考题 / 59

管理实践 / 59

扩展阅读 / 59

第3章 决 策 / 61

3.1 决策概述 / 61

3.1.1 决策的定义 / 62

3.1.2 决策的原则 / 63

3.1.3 决策的类型 / 63

3.2 决策的过程 / 65

3.3 决策的影响因素 / 68

3.4 决策方法 / 69

3.4.1 定性决策方法 / 70

3.4.2 定量决策方法 / 74

3.5 决策技巧 / 80

小结与回顾 / 83

思考题 / 84

管理实践 / 84

扩展阅读 / 84

第4章 计划职能 / 88

4.1 计划概述 / 89

4.1.1 计划的定义和特征 / 89

4.1.2 计划的类型 / 91

4.1.3 计划的要素 / 92

4.1.4 计划工作的过程 / 94

4.1.5 计划方法 / 96

4.2 预测 / 102

4.2.1 预测的定义 / 102

4.2.2 预测的过程 / 102

4.2.3 预测的方法 / 103

4.3 战略管理 / 107

4.3.1 战略的定义及特点 / 107

4.3.2 战略管理的定义和定位 / 108

4.3.3 战略管理的过程 / 109

4.3.4 企业战略的层次 / 110

4.3.5 战略分析工具 / 111

4.4 目标管理 / 115

4.4.1 目标管理的定义 / 115

4.4.2 目标管理的特征 / 115

4.4.3 目标管理的过程 / 116

4.5 项目管理 / 117

4.5.1 项目的定义和目标 / 117

4.5.2 项目管理的定义、特征、内容及层次 / 118

小结与回顾 / 121

思考题 / 122

管理实践 / 122

扩展阅读 / 123

第5章 组织职能 / 129

5.1 组织 / 130

5.1.1 组织的定义和特征 / 130

5.1.2 组织的功能与类型 / 131

5.2 组织设计 / 134

5.2.1 组织设计概述 / 134

5.2.2 组织设计的影响因素 / 138

5.2.3 组织设计的内容 / 142

5.3 组织结构 / 147

5.3.1 传统组织结构 / 147

5.3.2 新型组织结构 / 150

5.3.3 组织结构的发展趋势 / 153

5.4 组织中的职权关系 / 154

5.4.1 权力 / 154

- 5.4.2 组织中的职权 / 155
- 5.4.3 集权与分权 / 156
- 5.4.4 授权 / 157
- 5.5 组织变革 / 158
 - 5.5.1 组织变革的动因 / 158
 - 5.5.2 组织变革的过程 / 159
 - 5.5.3 组织变革的内容 / 160
 - 5.5.4 组织变革的阻力与克服 / 162
- 5.6 人员配备 / 164
 - 5.6.1 概述 / 164
 - 5.6.2 人员招聘 / 167
 - 5.6.3 人员培训 / 169
 - 5.6.4 绩效评估 / 172
- 小结与回顾 / 175
- 思考题 / 176
- 管理实践 / 176
- 扩展阅读 / 176

第6章 领导 / 181

- 6.1 领导概述 / 182
 - 6.1.1 领导的定义 / 182
 - 6.1.2 领导的职能 / 183
 - 6.1.3 领导者的素质 / 184
- 6.2 领导理论 / 185
 - 6.2.1 领导特质理论 / 185
 - 6.2.2 领导行为理论 / 186
 - 6.2.3 领导权变理论 / 189
- 6.3 激励 / 194
 - 6.3.1 激励概述 / 194
 - 6.3.2 激励理论 / 195
 - 6.3.3 激励的基本方法 / 203
- 6.4 沟通 / 204
 - 6.4.1 沟通的作用 / 205
 - 6.4.2 沟通的类型 / 206
 - 6.4.3 沟通网络 / 207
 - 6.4.4 沟通的障碍 / 210

6.4.5 沟通障碍的消除 / 211

6.5 领导的方法与艺术 / 212

6.5.1 领导的方法 / 212

6.5.2 领导的艺术 / 213

小结与回顾 / 217

思考题 / 217

管理实践 / 218

扩展阅读 / 218

第7章 控制职能 / 223

7.1 控制概述 / 224

7.1.1 控制的定义 / 224

7.1.2 控制的作用 / 226

7.1.3 控制的类型 / 227

7.1.4 控制系统 / 231

7.2 控制原理与控制过程 / 234

7.2.1 控制原理 / 234

7.2.2 控制过程 / 235

7.2.3 控制方法 / 241

7.2.4 企业中常见的控制活动 / 248

7.3 信息技术与控制 / 251

7.3.1 信息的定义 / 252

7.3.2 信息技术的定义 / 253

7.3.3 信息技术的类型 / 253

7.3.4 信息技术在控制领域中的作用 / 255

7.3.5 管理信息系统 / 256

小结与回顾 / 258

思考题 / 258

管理实践 / 258

扩展阅读 / 259

第8章 管理思想的新发展 / 266

8.1 管理环境新动态 / 267

8.2 社会责任 / 268

8.3 管理创新 / 273

8.3.1 管理创新概述 / 273

8.3.2 管理创新的原则与过程 / 276

8.3.3 管理创新的类型 / 278

8.4 管理理论的新发展 / 280

8.4.1 企业流程再造 / 280

8.4.2 学习型组织理论 / 282

8.4.3 虚拟企业 / 285

8.4.4 供应链管理 / 286

8.4.5 电子商务 / 287

8.4.6 其他管理新思想 / 288

小结与回顾 / 292

思考题 / 293

管理实践 / 293

扩展阅读 / 293

参考文献 / 298

第1章

管理、管理学和管理者

中国传统文化中的管理思想>>>

(一)欲望的无穷性

“人之性恶，其为善者^①伪也。”

“目好色，耳好声，口好味，心好利，骨体肤理好愉佚^②，是皆生于人之性情^③者也。”

——《荀子·性恶》

“告子曰：‘食、色，性也’。”

——《孟子·告子上》

“子曰：‘吾未见好德如好色者也’。”

——《论语·子罕》

“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”

——《史记·货殖列传》

(二)满足欲望的手段

“夫用贫求富^④，农不如工，工不如商，刺绣文不如倚市门，此言末业^⑤，贫者之资也”。

——《史记·货殖列传》

“礼起于何也？曰：人生而有欲；欲而不得，则不能无求；求而无度量分界，则不能不争；争则乱，乱则穷^⑥。先王恶其乱也，故制礼义以分^⑦之，以养人之欲、给人之求，使欲必不穷乎物，物必不屈^⑧于欲，两者相持而长。是礼之所起^⑨也。”

——《礼论》

注释

①为善者：有善心的人，做善事的人；②愉佚：舒适安逸；③性情：本性；④贫求富：贫困

的追求财富；⑤末业：工商业；⑥穷：困境；⑦分：区分，辨别；⑧屈：竭尽；⑨起：缘起，为什么制定。

· 评述 ·

在中国古代管理思想中，很多学者发现了人身上所存在的欲望的无穷性和异质性，由此导致了“欲望管理思想”的产生。在欲望管理中，人们提出了多种能够满足欲望的手段。如在《史记》中司马迁提出，汉朝管理者实行重农抑商政策，针对当时的社会经济发展状况，提出了通过保护农业，压制工商业从业人员而满足整个社会最基本的生存和发展；又如荀子所说，人类生来就有欲望，欲望达不到就不可能放弃追求。追求没有限度和界限的时候，就不可能没有争夺。互相争夺就引起混乱，乱起来就没有出路。荀子总结了人类满足欲望的战争手段，并认为战争并不是人类满足欲望的最佳手段。

1.1 管理概述

对于管理是什么，乍一看似乎是一个不值得一问的简单问题。因为几乎每个人每天都在与管理打交道，每天都在讲管理，对于管理是什么难道还不清楚吗？但静下心来仔细想想，尽管“管理”已深入到人们的日常生活中，但对于管理是什么，绝大多数人却并没有进行过认真的思考，以至于在面对这一问题时，很难一下子清楚地回答。

1.1.1 管理的定义

管理是实践的学科，不同时期管理实践的特点，反映了当时的生产力发展水平以及所处的历史文化背景的特点。

1. 管理的产生及定义

管理的历史与人类社会一样久远，自从出现人群组织，管理活动就产生了。最初，由于人类在面对大自然、面对自身的生存发展等诸多难题时，单个个体几乎无法应对，于是人们不得不形成一个个群体来对抗大自然的威胁，以谋求个人无法获得或实现的生存与发展机会及目标。此时，管理作为协调人群、使每个个体努力工作、以便实现大家共同目标的活动就已经存在。

管理实践萌芽在远古时代人类与大自然的抗争之中。在原始部落中，人们为了抵御恶劣的气候、猛兽的袭击和饥饿的困扰，开始联合起来进行共同的生活和劳作，于是就形成了氏族组织。在氏族组织中，由议事会负责选举和撤换酋长，讨论生产活动安排及产品的分配，酋长则负责安排成员的分工，指挥众人并协调人们之间不同种类的劳动，由此便形成了原始的管理实践活动。

古代有许多堪称世界奇迹的浩大工程,如中国的万里长城、埃及的胡夫金字塔等,无不体现着古代人的指挥和管理活动的智慧。事实上,无论是在东方还是在西方,均可以找到管理实践活动的伟大成果和管理思想方面的精彩论述。

总之,在漫长的岁月中,管理一直伴随着人类的发展与社会的进步,它无处不在,大到一个国家、一个跨国公司,小到一个家庭、一个班级,无不需要进行有效的管理。

正如美国著名的管理学家彼得·德鲁克(Peter·Drucker)所言:在人类历史上,还很少有什么事比管理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。

那么,到底什么是管理呢?对这个问题的回答众说纷纭。因为每个人的出发点不一样,看问题的角度不一样,强调的重点不一样,加上个人的经历不同、地位不同,很难得出一个共同的看法。在管理学的发展过程中,许多管理学家都提出了自己的见解。

早期的管理学者玛丽·帕克·福利特(Mary·Parker·Follet)给管理下了一个经典的定义:“通过其他人来完成工作的艺术。”

泰勒(Taylor)认为,管理是一门怎样建立目标并且用最好的方法通过他人的努力来达到目标的艺术。

亨利·法约尔(Henri Fayol)指出,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)、海因茨·韦里克(Heinz Weihrich)认为,管理是设计并保持一种良好的环境,使人在群体中高效率地完成既定目标的过程。

斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen·P·Robbins)认为,管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。

西蒙(Simon)认为,管理就是决策。

穆尼(Mooney)强调,管理就是领导,管理的有效性取决于领导的有效性。

我国的一些管理学家也提出了自己的观点。

周三多教授认为:“管理是社会组织中,为了实现预期目标,以人为中心进行的协调活动。”

芮明杰教授给管理下的定义是:“管理是对组织的有限资源进行有效整合,以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。”

邢以群教授提出的概念为:“管理是一个由计划、组织、领导、控制等职能组成的系统过程,是人们综合运用人力资源和其他资源以有效地实现目标的过程。”

徐国华、杨文士、张雁则认为,管理是指组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的过程。

综上所述,管理是各级管理者在执行计划、组织、领导和控制四项基本职能的过程中,通过优化配置和协调使用组织内的各种资源:人力、财务、物力和信息等,有效地达到组织目标的过程。

2. 管理的含义

管理具有丰富的内涵,概括说来,可以从以下两个方面去理解什么是管理:

(1) 管理是一个围绕实现组织目标而展开的复杂过程

从以上对管理概念的定义可以看出,要想达到组织的目标,计划、组织、领导和控制职能缺一不可。而要达到目标的过程不会是简简单单、一帆风顺的。

拿确定组织目标来说,这应该是计划职能包含的内容。但在一开始提出目标时,带有一定的不确定性,通过对环境的预测,对各种资源的优化配置,制定出实施的步骤,并能保证计划各部分的实施在时间上能衔接起来,这时候才能说这个目标是能实现的,成为整个组织为之奋斗的目标。如果这个目标不可能实现,就要修订原来的目标。如果目标是可达到的,但不能激发整个组织为之奋斗,那么也要修订原来的目标。因此,制定目标的过程就成为一个反复进行的过程。

明确目标、制订计划、开始实施、不断趋向于达到目标的过程,是一个循环的过程。由于环境的变化和人为因素的影响,计划的实施与原定计划总会出现偏差,这时就要调整计划和重新调配资源,或是针对偏差采取有效的更正措施,来保证计划的顺利实施。此时,组织结构一般情况下是比较稳定的,要根据情况的变化采用新的激励措施,或是采用不同的领导方式。这样的过程循环进行,每一个循环都会有新的内容,直到达到组织的目标,一个大的循环过程结束。在这个过程的后期某一时刻又会酝酿一个新的组织目标,意味着一个新的过程又在孕育。循环过程周而复始,组织目标不断地提高到一个新的更高的境界,组织也就不断地发展壮大。

(2) 优化配置,协调使用各种资源,更好地达到组织目标

职能活动的开展、组织目标的实现,都必须使用各种资源(资金、厂房、设备等有形资产,商标、品牌、商誉、知识产权等无形资产),这些资源可以概括成人、财、物和信息。

任何一个组织都拥有一定数量的资源,但往往是有限的资源。组织在与环境进行物质、能量、信息的交换时,也从外界获得资源,但获取的资源数量是有限的。组织的实力有强弱之分,其中一方面就体现在拥有资源的多寡和从外界获取资源的能力大小上。在一般情况下,组织要以有限的资源去最有效地达成组织目标。

这里有一个效率和效益的问题。

效率是指用尽可能少的投入,得到尽可能多的产出。面对稀少或短缺的各种资源,一个组织自然要把这些资源的最大作用发挥出来。可以是同样的投入,提高利用率,使产出增加;也可以是同样的产出,减少投入。资源的充分利用,必须依靠管理工作,一定要对资源进行优化配置,在使用过程中要进行合理的协调。

效益是指达到组织目标的程度。如果达不到组织目标,管理工作就是无效益的;如果达到了组织目标,管理工作就是有效益的;如果能很好地达到组织目标,管理工作的效益就好。

在组织目标正确的前提下,效率和效益是相辅相成的。资源使用的效率高,在管理工作中上令下行,工作时间的利用率高,就一定能得到很好的效益;反之,效益就一定差。设想一下,如果目标决定错了,那么工作的效率越高,所造成的后果越糟糕。因此,在效率和

效益中,效益是第一位的,它首先要求制订一个正确的目标,然后在实现目标的过程中要讲效率,效率越高,效益越高。

在现实生活中,人们往往对效率与效益的关系不能正确理解,在工作中造成了各种不应该有的失误。如盖一幢楼,在片面强调节约投资的思想指导下,因陋就简,没有想到这栋楼要使用50年或50年以上,结果一落成没过几年就落后了。类似的例子不胜枚举。

因此,管理的第二个含义就是,要通过有效的管理来更好地达到组织的目标。

1.1.2 管理职能

怎样才能保证做好对的事呢?管理理论认为,主要是通过做好一系列的基本管理工作。在日常生活中,存在着各种各样的管理现象:企业的经理管理着企业的生产经营活动;公交公司的经理管理着公共交通;学校的校长管理着学校的教育活动;政府机关的各级领导管理着我们的城市和农村……尽管这些组织的目标不同,管理的要求也不同,但若去掉管理的具体形式做法,就可以看到某些基本工作是什么管理者都在做的,而且都共同遵循着一定的规律,这些基本工作就是所谓的管理职能。

管理职能是指管理系统所具有的职能和职责。它是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括,它包括管理者的基本职责和实施这些职责的程度和过程。

管理究竟应该包括哪些职能,管理学界对这一问题的意见分歧不亚于他们对管理定义问题上的分歧,至今仍众说不一。最早系统提出管理职能的是法国管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)。在法约尔之后,一些学者对管理的职能进行了进一步的探究,但他们对管理职能的划分,大体上没有超过法约尔的范围。

20世纪初,法约尔给出的“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”这一定义,对管理学界产生了整整一个世纪的重大影响。根据法约尔的概念,计划、组织、指挥、协调和控制是管理的五种基本职能。古利克(Gulick)和厄威克(Urwick)在法约尔的基础上,提出了著名的管理七职能,他们认为,管理的职能是:计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里尔·奥唐奈里奇(Cyril O Don Nai Rich)则把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制,他们以法约尔的管理职能划分作为理论框架编写的管理学教科书,是公认的管理学权威教材。当今绝大多数的管理学教科书,包括本教材,都是按照管理职能编排的,只不过管理的基本职能被压缩为计划、组织、领导和控制四项基本职能。

(1)计划职能:任何管理活动首先都是从计划工作开始的。为了使管理有效益,首先必须确立清楚的目标。只有确立清楚的目标,才能判别什么事情应该做,什么事情不能做。而为了提高效率,以比较少的投入获得比较大的产出,就要对资源的投放、工作的开展事先进行研究、安排,为此就要进行计划的制订,明确实现目标的途径。因此,计划工作

表现为确立目标和明确达到目标的必要步骤之过程,包括估量机会、建立目标、制订实现目标的战略方案、形成协调各种资源和活动的具体行动方案等。计划工作是管理的首要职能,其他工作都只有在计划工作明确了目标和计划后才能有目的地进行。

(2)组织职能:在制订出切实可行的计划后,为了将目标变为现实,就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划,也就是要进行组织工作。组织工作是为了有效地达成计划所确定的目标而进行分工协作、合理配置各种资源的过程,它是计划工作的自然延伸,一般包括任务的分解、权责的明确、资源的配置以及协作关系的明确等内容。组织工作不当必然影响工作成效。

(3)领导职能:任何活动的行为主体都是人,因此指导和协调过程中人与人的关系、激励和调动人的积极性是管理的基本工作之一。在一个组织中,领导工作就是管理者利用职权和威信施加影响,指导和激励各类人员的积极性,协调相关人员之间的关系。个人的力量是有限的,要注重在实现目标的过程中充分调动一切可以调动的因素,激励他人协助实现目标。

(4)控制职能:控制是保证目标能按计划实现所必不可少的。由于环境的不确定性、组织活动的复杂性和管理失误的不可避免,为了保证有效地实现目标,就必须对环境、组织成员和组织活动等加以控制。控制工作具体包括确立控制标准、衡量实际绩效、进行差异分析、采取纠偏措施等内容。控制是管理的一项基本职能,也是较易出现问题的一项工作。在许多情况下,人们制订了良好的计划,也进行了很好的组织,但由于没有把握好控制这一环节,最后还是不能达到预期的目的。无效的控制会导致计划无效和组织无效。

如表 1-1 所示,在上述各项职能中,计划工作主要着眼于有限资源的合理配置,组织工作主要致力于落实,领导工作着重于激发和鼓励人的积极性,控制工作的重点则在于纠正偏差。它们各自从不同角度出发,相互配合,共同致力于管理效率和效益的提高,最终达到以有限的资源实现尽可能多或高的欲望的管理目的。

表 1-1

管理的四大职能

管理职能	定义	内容	着眼点
计划职能	表现为确立目标和明确达到目标的必要步骤的过程	包括估量机会、建立目标、制订实现目标的战略方案、形成协调各种资源和活动的具体行动方案等	有限资源的合理配置
组织职能	为了有效地达成计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、人员配置、权力分配和工作协调的过程	包括组织结构的设计、组织关系的确立、人员的配置以及组织模式的变革等	合理的分工和协作关系的确立
领导职能	利用职权和威信施展影响,指导和激励各类人员努力去实现目标的过程	包括指导、协调、激励等	方向的把握与积极性的调动
控制职能	在动态的环境中为了实现既定的目标而进行检查和纠偏的过程	包括控制标准、衡量实际业绩、进行差异分析、采取纠偏措施等	纠正偏差