

高校经管精品教材

► Management

管理学

——基于能力的原理和方法

刘松柏
陈 燕
张平淡

主 编



中国言实出版社

高校经管精品教材

► Management

管理学

——基于能力的原理和方法

刘松柏
陈 燕
张平淡

主编



中国言实出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学:基于能力的原理和方法 / 刘松柏, 陈燕,
张平淡主编. -- 北京: 中国言实出版社, 2016.7
ISBN 978-7-5171-1910-4

I . ①管… II . ①刘… ②陈… ③张… III . ①管理学
IV . ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 129892 号

出 版 人: 王昕朋

责任编辑: 胡 明

文字编辑: 张 丽

封面设计: 徐 晴

出版发行: 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编: 100101

编辑部: 北京市海淀区北太平庄路甲 1 号

邮 编: 100088

电 话: 64924853 (总编室) 64924716 (发行部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销: 新华书店

印 刷: 北京温林源印刷有限公司

版 次: 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

规 格: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 18.75 印张

字 数: 450 千字

定 价: 48.00 元 ISBN 978-7-5171-1910-4

本书编委会

主 编：刘松柏 陈 燕 张平淡

副主编：郭永建 赵惠芳 雷 明 勾国华

参 编：赵国华 纪大卫 赵寿江 孟庆惠

前 言

管理学既是高等院校经管专业的专业基础课程和非经管专业的通识平台课程,也是 MBA 及相关专业学位人员的学习课程。管理学类教材浩如烟海,各具特色,其中不乏优秀教材,但针对组织管理能力提升的应用型教材还远不能满足需要。因此,开发和出版既符合各层次培养目标,又符合我国目前管理实践特征的应用型教材非常必要。

我们编写《管理学——基于能力的原理和方法》旨在提供一本尽可能新的、全面的管理学教材,指导学生的学习,提升他们的管理能力。具体来说,我们在编写过程中,兼收并蓄中外管理科学的优秀理论和方法,围绕管理的计划、组织、人事、领导和控制职能,对管理理论进行梳理,对经典文献进行导读,同时,关注管理热点问题,注重技能构建。

本教材特点有:①培养目标明确。本教材从培养应用型经济管理人才的目标出发,系统梳理、深入浅出地讲解管理学的基本原理,通过技能构建环节进一步培养学生理论联系实际的能力,启发学生思考,提高学生的组织管理能力。②形式灵活多样。本教材的开篇案例和开篇问题紧扣现实管理问题,技能构建环节包括供讨论和实践主题、管理技能培养、小组练习等多种形式,还有对当今管理热点的介绍和对经典文献的导读。③适用范围广泛。本书既可作为高等院校的经管专业和培养组织管理能力的相关专业的教材,也可作为不同层次学历教育和短期培训的参考教材,同时还可作为管理人员和对管理学感兴趣的自学人士的自学教材。

本教材由北京师范大学刘松柏、陈燕和张平淡教授在总结多年教学经验的基础上,共同设计编写体例,撰写大纲并审阅,直至最终定稿。本教材共 10

章,各章的编写分工如下:

赵惠芳(第1章)、郭永建(第2章、第3章)、孟庆惠(第4章)、勾国华(第5章、第6章)、赵寿江(第7章)、雷明(第8章)、赵国华(第9章)、纪大卫(第10章)。除此之外,王莉娟、范靖玉和滕敦燕在本书编写过程中协助做了经典文献的搜集和整理工作。在编写过程中,我们查阅和参考了大量专家学者的教材、专著等,受篇幅所限,引用的文献未能一一列出,在此一并表示诚挚的谢意。

虽然,我们在本书的编写过程中做了很大的努力,但错误与疏漏之处在所难免,敬请专家学者和广大读者批评指正。

编 者

2016年8月

目 录

第1章 导论1

开篇导读 1

1.1 管理理论回顾 2

1.1.1 管理概述2

1.1.2 管理思想的形成和发展12

1.1.3 管理的基本原理30

1.1.4 管理学的研究方法32

1.2 热点研究 34

1.2.1 企业社会责任及其标准34

1.2.2 跨文化管理37

1.3 技能构建 38

1.3.1 供讨论和实践主题38

1.3.2 管理技能培养39

1.3.3 小组练习40

1.3.4 专项作业41

1.3.5 案例分析42

经典文献 43

第2章 制定决策 50

开篇导读 50

2.1 理论回顾 51

2.1.1 决策制定过程51

2.1.2 管理决策56

2.1.3 群体决策61

2.1.4 管理决策的新进展66

2.2 热点研究 67

2.2.1 大数据时代的企业决策67

2.2.2 博弈论与决策69

2.3 技能构建 70

2.3.1 供讨论和实践的主题70

2.3.2 管理技能培养70

2.3.3 小组练习71

2.3.4 专项作业71

2.3.5 案例分析71

经典文献 76

第3章 计划工作与方法81

开篇导读 81

3.1 理论回顾 82

3.1.1 计划工作82

3.1.2 制订计划86

3.1.3 计划的工具和技术90

3.2 热点研究 93

3.2.1 不确定性的研究93

3.2.2 标杆管理95

3.3 技能构建 96

3.3.1 供讨论和实践的主题96

3.3.2 管理技能培养96

3.3.3 小组练习96

3.3.4 专项作业97

3.3.5 案例分析97

经典文献 101

第4章 战略管理与企业家精神 103

开篇导读 103

4.1 理论回顾 104

4.1.1 战略管理概述	104
4.1.2 战略管理过程	108
4.1.3 企业家、企业家精神与企业 战略	112
4.2 热点研究	116
4.2.1 国际化战略	116
4.2.2 战略组合	117
4.3 技能构建	118
4.3.1 供讨论和实践的主题	118
4.3.2 管理技能培养	118
4.3.3 小组练习	119
4.3.4 专项练习	120
4.3.5 案例分析	120
经典文献	125

第5章 组织.....132

开篇导读	132
5.1 理论回顾	133
5.1.1 组织与组织职能	133
5.1.2 组织结构	135
5.1.3 组织设计	140
5.2 热点研究	146
5.2.1 企业再造	146
5.2.2 虚拟组织	149
5.3 技能构建	152
5.3.1 供讨论和实践主题	152
5.3.2 管理技能培养	153
5.3.3 小组练习	153
5.3.4 专项作业	154
5.3.5 案例分析	155
经典文献	156

第6章 人力资源管理.....159

开篇导读	159
6.1 理论回顾	160
6.1.1 人力资源计划	160
6.1.2 人员招聘与甄选	162
6.1.3 人员培训与开发	164
6.1.4 职业发展	169
6.1.5 绩效评估与反馈	173
6.1.6 薪酬	177
6.2 热点研究	181
6.2.1 多样化员工的管理	181
6.2.2 知识型员工的管理	183
6.3 技能构建	185
6.3.1 供讨论和实践主题	185
6.3.2 管理技能培养	186
6.3.3 小组练习	187
6.3.4 专项作业	188
6.3.5 案例分析	188
经典文献	193

第7章 激励.....198

开篇导读	198
7.1 理论回顾	199
7.1.1 激励本质	199
7.1.2 需要激励理论	200
7.1.3 动机激励理论	205
7.1.4 行为激励理论	208
7.2 热点研究	209
7.2.1 内在激励与外在激励的关系	209
7.2.2 心理契约	211
7.3 技能构建	213

7.3.1 供讨论和实践主题	213	9.1.3 信息沟通形式	248
7.3.2 管理技能培养	213	9.1.4 信息沟通障碍与改善	249
7.3.3 小组练习	213	9.1.5 管理者沟通技巧	251
7.3.4 专项作业	214	9.2 热点研究	253
7.3.5 案例分析	214	9.2.1 虚拟沟通	253
经典文献	215	9.2.2 跨文化沟通	254
第 8 章 领导	219	9.3 技能构建	255
开篇导读	219	9.3.1 供讨论和实践主题	255
8.1 理论回顾	220	9.3.2 管理技能培养	255
8.1.1 领导本质	220	9.3.3 小组练习	255
8.1.2 领导特质理论和领导行为理论	222	9.3.4 专项作业	256
8.1.3 领导的权变理论	226	9.3.5 案例分析	256
8.1.4 新型领导理论	229	经典文献	258
8.2 热点研究	232	第 10 章 管理控制	261
8.2.1 跨文化领导	232	开篇导读	261
8.2.2 愿景领导	233	10.1 理论回顾	262
8.3 技能构建	234	10.1.1 管理控制概述	262
8.3.1 供讨论和实践主题	234	10.1.2 管理信息系统	269
8.3.2 管理技能培养	234	10.2 热点研究	271
8.3.3 小组练习	235	10.2.1 公司治理	271
8.3.4 专项作业	236	10.2.2 集团管控	273
8.3.5 案例分析	237	10.3 技能构建	275
经典文献	241	10.3.1 供讨论和实践的主题	275
第 9 章 沟通	245	10.3.2 管理技能培养	275
开篇导读	245	10.3.3 小组练习	276
9.1 理论回顾	246	10.3.4 专项作业	277
9.1.1 沟通的内涵	246	10.3.5 案例分析	277
9.1.2 沟通过程	246	经典文献	282
		参考文献	287

第1章 导论

开篇导读

优酷土豆的未来

2015年10月16日，已是周五下班时间，优酷土豆和阿里巴巴几乎同时发出公告：阿里巴巴集团已向优酷土豆公司董事会发出非约束性要约，拟以每ADS（美国存托凭证）26.60美元的价格，现金收购除阿里巴巴集团已持有的优酷土豆股份外，该公司剩余的全部流通股。也就是说，阿里巴巴在继2014年战略入股优酷土豆之后，又将以预计超过45亿美元的“聘礼”，全资“迎娶”优酷土豆进门。

阿里巴巴集团创立于1999年，是一家提供电子商务在线交易平台的公司，业务包括B2B、网上零售、购物搜索引擎、第三方支付和云计算服务等。阿里巴巴创始人、首席执行官马云曾被著名的“世界经济论坛”选为“未来领袖”、被美国亚洲商业协会选为“商业领袖”。优酷土豆股份有限公司（2015年8月6日更名为合一集团）是中国网络视频行业的领军企业，专注于视频领域，旗下拥有中国排名第一和第二的视频网站优酷和土豆。该公司是2012年8月23日由优酷（中国第一视频网，2010年于纽约证券交易所上市）和土豆（中国最早视频网，2011年于纳斯达克上市）以100%换股方式合并而成。古永锵出任集团董事长兼首席执行官。优酷土豆拥有庞大的用户群、多元化的内容资源及强大的技术平台优势。

随着优酷土豆私有化成为阿里巴巴全资子公司，被称为“三座大山”的BAT^①正式占领视频行业前三席。一定程度上，视频服务从垂直行业成了互联网巨头的附属业务。根据艾瑞咨询2015年视频行业数据，从PC端和移动端的用户数量和观看时长等多个指标上看，爱奇艺、腾讯、优酷牢牢占据前三席。它们身后，分别站着百度、腾讯、阿里巴巴三大互联网巨头。易观智库视频行业分析师庞轶明认为，未来网络视频行业的竞争中，泛娱乐生态的发展趋势日渐明晰。当前，持续的投入仍是视频企业竞争的关键。“内容或成为企业弯道超车机会，自制剧和网生内容是未来的机会点。对于第二阵营的视频企业而言，要突破则需要在特色内容资源和差异化的品牌上寻求生存空间。”

在被阿里巴巴集团收购后，优酷土豆（合一集团）管理层开始新一轮管理层大换血。2016年5月10日，优酷土豆（合一集团）董事长兼CEO古永锵发出内部信称，将对公

^① BAT是中国互联网公司百度公司（Baidu）、阿里巴巴集团（Alibaba）、腾讯公司（Tencent）三大巨头首字母缩写。

司组织架构做出调整。内部信显示，优酷联席总裁杨伟东被任命为优酷土豆（合一集团）总裁，汇报给优酷土豆（合一集团）董事长兼 CEO 古永锵，同时杨伟东将全面负责优酷、土豆、来疯、来玩的相关平台业务。

思考题：

- 1) 你认为阿里为何吃“土豆”？
- 2) 你认为网络视频行业的未来竞争态势如何？优酷土豆将如何应对？
- 3) 你认为优酷土豆为何要对公司组织架构进行调整？

1.1 管理理论回顾

1.1.1 管理概述

1. 管理的概念

管理是人类生活中最基本、最重要的活动之一，管理实践同人类文明一样，有着悠久的历史。从 19 世纪末至今，各种管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的研究成果，也形成了比较完整的管理理论体系。但究竟什么是管理？由于不同背景的人在研究管理时的出发点不同，对“管理”所下的定义也就不同。政治学家认为，管理是建立有效的权力管理系统，科学的分权、授权和集权；经济学家认为，管理是对组织的资源进行计划、组织、领导和控制，以实现既定目标的过程，优秀的管理者是一种稀缺的经济资源；心理学家认为，管理是沟通、协调与激励，是使人适应于组织和社会的过程；社会学家则认为，管理是一种文化活动，管理水平是社会进步、社会文明的一种标志。虽然各种说法不尽相同，但总的来看，这些对管理概念的界定是对管理的不同解释，从这些解释中我们可以洞察到管理实践和管理理论的发展。

弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)认为，管理就是确切地了解你希望工人干些什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它。

亨利·法约尔(Henri Fayol)提出，管理是以计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为：“管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去完成这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，

二者的结合就是管理”^①。

在借鉴前人观点基础上，结合现代管理发展趋势，我们认为，管理就是在特定的环境下，管理者为了实现组织目标，而对组织可以利用的各种资源进行计划、组织、人事、领导、控制等一系列有效率且有效果的活动。

这个定义包含以下六层含义：

（1）管理总是在特定的环境条件下进行的

环境与管理是相互影响、相互作用的，环境的因素既会对组织造成有利影响，也会带来威胁。管理者要能够审时度势，趋利避害，抓住机遇，利用一切可以利用的外部条件，促进组织目标的实现。

（2）管理是围绕着组织目标进行的

管理作为组织的一种有目的的活动，必须为有效实现组织目标服务，这是管理的基本出发点。管理作用于组织之上，离开组织目标的实现，管理毫无意义。

（3）管理的对象是组织可以利用的各种资源

传统管理观点认为，管理的实质是对组织所拥有的各种资源的协调和整合。我们基于更广阔视角，认为管理的对象既包括组织所拥有的内部的资源，也包括组织通过整合而进行利用的外部资源。管理作为协调活动，就是以最低的成本获取和使用各种资源，以最佳方式安排组织活动各个环节的秩序，从而使组织活动更有效地趋向其目标。

（4）管理者在进行管理时主要是通过计划、组织、人事、领导、控制这五项基本活动来实施的

计划、组织、人事、领导、控制是管理工作最基本的手段和方法，也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。在进行管理的过程中，管理者可能采用一种也可能是几种活动同时进行，它们是一个组织在正常的管理过程中不可缺少的要素，所以这五项活动又被称为管理的五大基本职能。

（5）管理的主体是管理者

管理主要是管理者的活动，离开管理者，整个管理活动便无法正常进行。管理者个人管理能力的好坏，也直接关系到整个管理活动的有效进行。也正因为如此，能否最终实现计划目标，关键就在于管理者的管理能力与管理艺术。

（6）管理工作的有效性包括效率和效果两个方面

为达到一定目标的资源被利用情况和产出能力的尺度，即“效率”；衡量管理者所选择的组织目标的适宜程度及组织目标实现程度的一个尺度，即“效果”。只有高效率和高效果才是有效管理。

^① 彼得·德鲁克：《管理：使命、责任、实务（使命篇）》，王永贵译，北京：机械工业出版社，2009年。

同时，管理又具有二重性。管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”“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。”

管理一方面是由于有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，因此它具有由一定生产力状态所决定的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此它具有由一定的生产关系所决定的社会属性。这两方面的属性就是管理的二重性。

2. 管理职能

管理职能有一般职能和具体职能之分。管理的一般职能源于管理的性质——二重性，即合理组织生产力和维护生产关系。管理的具体职能是指一般职能在管理中的具体体现。关于管理的具体职能，管理学界众说纷纭，不同学者对管理职能进行了不同的解释。法约尔（1916）认为管理就是指计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。美国管理学者古利克提出了“七职能论”，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算，它基本上包括了到20世纪30年代为止的管理理论的研究成果。另一种比较有影响和具有代表性的观点是美国管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）在20世纪50年代在其畅销教科书《管理学》中提出的计划、组织、人员配备、指挥与领导、控制“五职能说”，其理论对后来的管理职能研究产生了很大影响。关于管理职能的划分存在如此之大的分歧是完全可以理解的，因为从不同的角度来分解管理的职能，必然会看到不同的结果。

我们认为，对管理职能进行划分的实际意义主要有两点：一是在职能理论的指导下对管理活动进行合理的分工；二是为管理部门的设置提供理论依据。基于这两点，本书以管理工作要完成的几项主要的任务和一个全程的管理所要经过的几个主要的阶段为依据，将管理的职能分为计划、组织、人事、领导、控制五大职能。

（1）计划职能

计划是指对组织工作预先所做的安排。孟子说，“凡事预则立，不预则废”，这反映了古人对计划重要性的认识。计划是人类行为特有的职能，正如马克思所说，“最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在自己的头脑中把它建成了。”计划职能是一个非常重要的职能。首先，计划是管理者指挥的依据。管理者在制订计划之后还要根据计划进行指挥；其次，计划是降低风险、掌握主动的手段。计划是预期未来变化并且设法消除变化对组织造成不良影响的一种有效手段；第

三，计划还是减少浪费、提高效率的方法。计划能够预先对未来的组织活动进行认真研究，从而消除不必要的活动所带来的浪费，选择最有效的方案来达到组织的目标；第四，计划是管理者进行控制的标准。计划中的目标和指标可以作为控制职能中的标准，控制中所有的标准都源于计划。

在计划职能中，又包含着如下三项具体职能：

1) 计划制订职能。这是狭义的计划职能，又称为计划制订工作，指确定组织的行动目标和程序，其主要的任务是制订书面形式的计划。

2) 制定与实施组织战略。指分析研究组织生存与发展中的重大战略问题，明确战略目标，制定战略方案，指挥实施战略。

3) 决策职能。指对多种计划方案进行优选，选其最优予以执行。在计划职能中，决策的职能最为关键、最为重要。

(2) 组织职能

组织职能主要体现在管理者根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权与分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系，从而形成一个有机的组织结构，使整个组织协调地运转。

组织是管理的一项基础性工作，主要表现在：任何部门、任何层次的管理者都首先表现为组织中各部门的人员构成部分；管理信息指令都要借助于组织各部门按特定次序传递；管理的目标要通过合理的组织设计和有效的组织行为来实现。所以，组织不仅是管理的职能，而且是管理的基础。

组织职能的内容主要有：

1) 设计和建立组织结构。组织的管理者需要对影响组织结构设计的因素，如信息沟通、技术、战略计划、企业规模、环境与管理体制等方面进行综合考虑，在分解目标活动的基础上，分析为了实现组织的目标需要设置哪些岗位和职务，然后根据一定标准，将这些岗位和职务加以组合，建立合理的组织结构，对人员进行权责分工、角色定位。同时组织结构设计还包括对规章制度的设计及组织权限设计。常见的组织结构形式有直线制、直线职能制、事业部制、矩阵制等。

2) 组织工作过程，整合组织力量。协调组织的不同成员之间、不同部门之间及不同管理人员之间的关系，使分散在不同层次、不同部门、不同岗位的组织成员的工作和谐一致地朝向组织目标而努力。

3) 塑造组织文化。组织文化是指组织成员所共同信奉并遵守的价值观与行为准则，对所有的组织成员具有无形的约束力。在现代企业组织中，组织文化常常成为管理的核心要素。塑造组织文化就是指在管理过程中，管理者建立起优秀的组织文化，形成清晰明确的价值观，以规范组织整体的行为与成员个体的行为。组织文化设计包括价值标准的选

择、强化员工认同、提炼巩固与丰富发展四个方面。

4) 组织变革。组织变革即组织为适应内外部环境条件的变化,对其组成的元素所做的各种调整与修正,以保障整个组织向着既定的目标前进。

(3) 人事职能

人事职能是指人员的选拔、使用、考核、奖惩和培养等一系列管理活动,是配备和保持组织所需人力资源的过程。具体来说,人事职能就是企业根据组织战略目标制定相应的人力资源战略规划,并对人力资源的获取、使用、保持、开发、评价与激励等进行的全过程管理活动,从而达到人力资源价值的充分发挥,以实现组织目标。

人事职能的具体职能有:

1) 吸引和取得。主要包括人力资源规划、职务分析、员工招聘和录用。

2) 整合。建立并维持有效的工作关系,包括企业文化的传播、沟通、人际关系和谐、矛盾冲突的处理和化解,使组织的价值观及目标内化为员工个人的价值观和目标,增强员工的责任感和归属感。

3) 培训和开发。对员工的能力进行进一步的发掘,使其更有效地为组织服务。包括组织和个人开发计划的制订、新员工的引导和业务培训、员工职业生涯的设计、继续教育、员工有效使用以及工作丰富化。

4) 考评和保障。员工考评包括工作绩效考核、素质评估和以此为依据的人事调配、员工流动的活动等。人事职能中还包括员工权益的保障,保证员工在工作场所的安全与健康,保障就业和应得的收入,从而维护人力资源的持续劳动能力。

(4) 领导职能

组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力,而位于不同岗位上的人员由于各自的人生目标、价值观、需求等各不相同,合作中必然会产生矛盾和冲突,这就需要发挥管理者的领导职能。领导就是指激励、指导、说服组织成员,使组织成员积极主动地为实现组织目标而努力工作的过程。领导是管理的一个重要职能,有效领导是有效管理的关键之一。一个有效的管理者不仅要为组织成员清楚地描述一个明晰的发展前景,还要激发他们的动力,并使员工明白自己在实现组织目标的过程中所发挥的作用。

领导的职能主要体现在以下三个方面:

1) 指导。领导的本质是一种影响力,是为组织确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。领导者在领导过程中的带领与指挥职能,要通过建立合理的领导体制、形成有效的领导作风、树立领导者的权威来完成。

2) 激励。激励有多种理论基础,有多种方法与手段,有效的激励能使组织保持活力,保持更高的工作效率。领导者要在了解被领导者的需要的基础上,运用合适的激励手段与方法,充分调动被领导者的积极性。

3) 沟通。现代组织中的管理者更多地充当了组织内部与外部信息交流的中介, 需要收集、整理、传递、交流并利用信息, 为组织成员服务; 同时, 沟通也是协调的基本手段, 领导者和被领导者必须有充分的沟通才能使得整个组织成员齐心协力, 共同完成组织目标。

(5) 控制职能

组织在实现目标的过程中会遇到一些事前没有预料到的事情, 这很可能阻碍计划的顺利进行, 这就需要组织的管理者执行控制职能。控制就是将计划的执行情况与计划的要求、目标相对照, 然后采取措施纠正计划执行中的偏差, 以确保计划目标的实现。有效的控制要提高预见性, 在偏差发生之前及时采取预防措施, 把问题消灭在萌芽之中; 要迅速及时地建立完善的信息管理系统, 加强信息的收集、分析和反馈。

控制职能与计划职能密不可分。计划是控制的前提, 它为控制提供了目标和标准, 没有计划就不存在控制; 控制是实现计划的手段, 没有控制, 计划就不能顺利实现。

上述管理的五项基本职能构成的周而复始的循环过程便是管理的整个流程(见图1-1), 是一个循环往复的过程。一般来说, 计划职能是管理过程的起点, 经过组织职能、人事职能、领导职能, 到控制职能结束, 并在控制职能的基础上修订计划或制订新的计划, 开始新的管理职能循环过程。但是管理的这五项职能, 并没有一个严格的次序, 某几项职能往往同时进行, 而且常常交叉在一起, 它们是相互联系、相互影响、互为条件, 共同发生作用的, 比如: 计划、组织、人事、领导和控制构成了一项完整的管理活动, 而计划又直接或间接地出现在组织、人事、领导、控制活动当中。

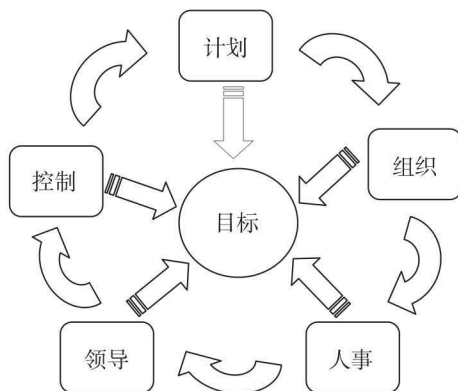


图 1-1 管理职能关系

关于管理的职能还应注意以下三点:

(1) 不同层次的管理者对管理职能的侧重点不同。基层管理者比较重视领导职能, 而高层管理者则将更多的时间花在计划职能上。正是因为不同层次的管理者对管理职能的侧

重点不同，从而也体现出了管理工作在含义上的差别。例如：就计划职能而言，高层管理人员关心的是组织整体的长期战略规则，中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理人员则更侧重于短期作业计划。

(2) 不同业务领域在管理职能内容上有所差别。管理工作通常需要紧密地联系作业，由于不同组织、不同部门的具体业务领域各不相同，所以其管理工作也就表现出各自不同的特点。

(3) 人们对管理职能的认识不断加深。早在 20 世纪初管理学家便对管理职能有了一定的认识，并提出了相应的观点。随着管理实践的加强，管理理论的丰富，人们又提出一些新的管理职能，如创新、决策、协调等，这些新职能往往是对原有基本职能的某些方面进行强调，并从中提炼而来的。

3. 管理者的角色

管理者的角色 (The Role of the Manager) 这一概念，最早是由美国管理学家彼得·德鲁克在 1955 年提出的。他认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的。所以，管理者扮演的角色大体上分三类：管理一个组织，求得组织的生存和发展；管理管理者，组织的上、中、下三个层次中，人人都是管理者，又都是被管理者；管理工作和工人。

管理者必须认识到两个假设前提：工作的性质是不断变动的，既有体力劳动，也有脑力劳动；要正确认识到“个体差异、完整的人、行为有因、人的尊严”对于处理各类各级人员相互关系的重要性。

20 世纪 60 年代末期，加拿大管理学家亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 对五位总经理的工作进行了一项仔细的研究，在此研究及大量观察的基础上，他提出“管理者角色理论”。明茨伯格是从定义管理者开始叙述他的理论的，他把管理者定义为“主管一个组织或其下属单位的人员”。管理者对主管的组织或单位拥有正式的权威，正式权威带来了社会地位，社会地位导致了人与人之间的多种关系，这样的关系带来了获得信息的捷径，信息反过来又使管理者能够为所在组织和单位做出决策。因此，管理者的工作可以用三类十种观察得到的角色来描述：从管理者的正式权威和社会地位产生三种人际关系的角色，人际关系角色又导致三种信息的角色，而这两方面的角色又使得管理者能够发挥四种决策角色 (见表 1-1)。

(1) 人际关系角色 (Interpersonal Roles)

人际关系角色主要是指管理者与各种人发生各种联系时所担当的角色。人际关系角色对管理者是一个非常重要的角色。如果这一角色不能有效担当，则可以判定他肯定不是一个合格的管理者。管理者就担任人际关系角色的目的来说，就是发挥领导、指挥、控制、