



普通高校应用型本科经济与管理系列规划教材

管理学

汪克夷 刘荣 张小红 编著

Management



大连理工大学出版社

E. M 普通高校应用型本科经济与管理系列规划教材

管理学

Management

汪克夷 刘荣 张小红 编著



大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/汪克夷,刘荣,张小红编著. —大连:大连理工大学出版社,2009.8
(普通高校应用型本科经济与管理系列规划教材)
ISBN 978-7-5611-5083-2

I. 管… II. ①汪…②刘…③张… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 150776 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:185mm×240mm	印张:21.5	字数:431 千字
2009 年 8 月第 1 版		2009 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑:汪会武 朱 娜	责任校对:齐 跃
封面设计:波 朗	

ISBN 978-7-5611-5083-2

定 价:35.00 元

前 言

管理学(Management)是一门系统研究管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学,是管理科学的一门基础课。管理学也是各大高等院校管理学院和商学院本科和研究生的必修课程,是管理类课程的基础。早在1987年,国家教委就明确要求把“管理学原理”作为普通高等院校本科经济管理专业的主干必修课程。因此,《管理学》课程教学在经济管理类,特别是管理类专业教学计划中的地位是非常重要的。

我们力图在本书中能够全面地介绍管理的基本思想、基本原理和基本方法以及管理思想的发展过程,抓住在现代科学技术飞速发展条件下管理思想的发展趋向。在编写过程中我们除了对理论进行清楚的阐述和讲解外,充分体现案例教学的价值和优势,注重对学生学习管理学的兴趣的引导和培养。

教材的编写特色主要体现在以下几点:首先,在每章内容之前安排了章节导读,有助于学生对本章内容进行大致的了解,并且每章开篇都有短而精彩的“引导案例”;其次,在相关理论介绍和阐述后引入了相关的案例进行印证、说明;第三,在每一个章节的结束都安排了能够反映我国企业管理实践中所面临的具体问题的案例,帮助学生进一步掌握相关的理论,培养学生解决实践问题的能力。同时,在每章内容之后设计了思考题、讨论题、小测试等帮助学生进行自主学习;最后,教材分为必学内容和选学内容,让不同层次的学生根据自己的接受能力来有选择性地进行学习。

本书由在高校多年从事教学和科研工作、有着丰富的管理学教学经验的教师合著,由汪克夷统稿。其中,汪克夷编写了第1章、第2章和第7章;刘荣编写了第3章和第6章;张小红编写了第4章和第5章。同时齐丽云博士、柳琳琳硕士和李珊珊硕士参与了教材中案例的搜集、整理以及排版工作。

本教材适合作为管理学本科专业必修教材,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。

由于我们水平有限,书中难免有各种差错,恳请各位读者给以指正,并提出改进意见和建议,在此表示感谢。

编著者
2009年6月

目 录

第1章 管理、管理学和管理者 / 1

1.1 管理 / 2

1.1.1 管理的含义 / 2

1.1.2 管理的重要性 / 7

1.1.3 管理创新 / 9

1.2 管理学 / 12

1.2.1 管理学及其特点 / 12

1.2.2 管理学的研究方法 / 16

1.3 管理者 / 20

1.3.1 管理者的定义和分类 / 20

1.3.2 管理者的作用 / 22

1.3.3 怎样才能成为一名成功的管理者 / 24

本章小结 / 27

习题 / 27

案例 国美苏宁撑起中国家电零售业的一片天 / 28

第2章 管理思想的形成和发展 / 31

2.1 管理思想的形成和发展阶段 / 32

2.1.1 早期管理思想阶段(18世纪以前) / 32

2.1.2 管理思想的萌芽阶段(18世纪~19世纪末) / 32

2.1.3 古典管理理论阶段(19世纪末~20世纪30年代) / 33

2.1.4 新古典管理理论阶段(20世纪30~40年代) / 33

2.1.5 现代管理理论阶段(第二次世界大战后) / 34

2.2 管理思想的早期和萌芽阶段 / 34

2.2.1 早期管理活动和管理思想 / 34

2.2.2 工业革命推动了管理思想的发展 / 37

2.3	泰勒的科学管理 /	39
2.3.1	泰勒的生平和贡献 /	39
2.3.2	科学管理的内容 /	40
2.3.3	科学管理理论的其他代表人物 /	42
2.4	管理过程和管理组织理论 /	43
2.4.1	法约尔的管理职能和管理原则 /	43
2.4.2	组织理论及其代表 /	46
2.5	霍桑试验和梅奥的人群关系论 /	49
2.5.1	孟斯特伯格的工业心理学研究 /	49
2.5.2	霍桑试验 /	49
2.5.3	梅奥的人群关系论 /	50
2.6	现代管理理论 /	52
2.6.1	管理程序学派 /	52
2.6.2	群体行为学派 /	53
2.6.3	决策理论学派 /	54
2.6.4	权变理论学派 /	54
2.6.5	企业文化理论 /	56
	本章小结 /	61
	习题 /	62
	案例 某公司行为科学应用 /	62

第3章 计划职能 / 65

3.1	计划职能概述 /	66
3.1.1	计划的含义、内容与特征 /	67
3.1.2	计划的类型 /	69
3.1.3	计划的表现形式 /	72
3.1.4	制定计划的步骤与方法 /	74
3.2	预测 /	83
3.2.1	预测的概念 /	83
3.2.2	预测的程序 /	83
3.2.3	预测的方法 /	84
3.3	决策 /	88
3.3.1	决策的概念 /	88
3.3.2	决策的类型 /	89
3.3.3	决策的过程 /	90

3.3.4 决策的方法 /	92
3.4 目标和目标管理 /	99
3.4.1 目标的概念与作用 /	100
3.4.2 目标的特征及制定原则 /	100
3.4.3 目标管理 /	102
本章小结 /	106
习题 /	108
案例 目标管理与薪酬体系 /	108

选学内容

3.5 战略 /	110
3.5.1 战略的概念 /	110
3.5.2 战略的特点 /	110
3.5.3 战略的类型 /	111
3.5.4 战略构成要素 /	113
3.6 项目管理 /	114
3.6.1 项目 /	114
3.6.2 项目管理 /	115
3.6.3 项目生命周期 /	118
3.6.4 项目可行性研究 /	119
3.6.5 项目规划 /	120
习题(选学内容) /	120
案例 雀巢:在茶的国度卖咖啡 /	121

第4章 组织职能 / 124

4.1 组织设计 /	125
4.1.1 组织的内涵 /	125
4.1.2 组织设计的内容 /	126
4.1.3 组织设计的影响因素 /	137
4.1.4 常见的组织设计 /	138
4.2 人力资源管理 /	147
4.2.1 人力资源管理概述 /	147
4.2.2 人员配备 /	148
4.2.3 人员培训与开发 /	156
4.2.4 绩效评估 /	162
4.2.5 薪酬管理 /	166

- 4.3 组织文化 / 168
 - 4.3.1 组织文化的内涵 / 168
 - 4.3.2 组织文化的结构层次 / 169
 - 4.3.3 组织文化的评价 / 170
 - 4.3.4 学习组织文化的途径 / 171
- 4.4 组织变革与创新 / 172
 - 4.4.1 变革的力量 / 172
 - 4.4.2 组织变革的过程 / 173
 - 4.4.3 组织变革的类型 / 174
 - 4.4.4 组织变革的阻力与克服 / 175
 - 4.4.5 激发创新 / 178
- 本章小结 / 180
- 习题 / 181
- 案例 吴董事长的困惑 / 182

选学内容

- 4.5 压力管理 / 186
 - 4.5.1 压力的内涵 / 186
 - 4.5.2 压力的根源 / 186
 - 4.5.3 压力的症状 / 186
 - 4.5.4 缓解压力的措施 / 187
- 习题(选学内容) / 188
- 案例 如何减轻员工的工作压力 / 189

第5章 领导职能 / 190

- 5.1 领导概述 / 191
 - 5.1.1 领导的内涵 / 191
 - 5.1.2 领导和管理 / 193
 - 5.1.3 领导的权力 / 194
- 5.2 领导理论 / 198
 - 5.2.1 领导特质理论 / 198
 - 5.2.2 领导行为理论 / 200
 - 5.2.3 领导权变理论 / 206
- 5.3 激励 / 213
 - 5.3.1 激励概述 / 213
 - 5.3.2 内容型激励理论 / 215

5.3.3	过程型激励理论 /	220
5.3.4	激励的原则与手段 /	225
5.4	沟通 /	229
5.4.1	沟通及其过程 /	230
5.4.2	沟通的类型 /	231
5.4.3	沟通网络 /	235
5.4.4	沟通管理 /	238
本章小结 /		243
习题 /		244
案例 古局长的遭遇 /		245

选学内容

5.5	个体行为 /	249
5.5.1	态度 /	249
5.5.2	人格 /	250
5.5.3	知觉 /	251
5.5.4	学习 /	252
5.6	群体行为 /	253
5.6.1	群体的内涵 /	253
5.6.2	群体结构 /	255
5.6.3	团队管理 /	256
习题(选学内容) /		258
案例 高绩效团队 /		259
第6章 控制职能 / 261		
6.1	控制职能概述 /	262
6.1.1	控制的含义 /	262
6.1.2	控制的必要性 /	262
6.1.3	控制的类型 /	263
6.1.4	控制的内容 /	268
6.2	控制的过程和要求 /	270
6.2.1	控制的过程 /	270
6.2.2	控制的要求 /	273
6.3	控制的方法 /	276
6.3.1	预算控制 /	276
6.3.2	非预算控制 /	278

- 6.4 管理信息系统 / 280
 - 6.4.1 管理信息系统的含义 / 280
 - 6.4.2 管理信息系统的发展 / 281
 - 6.4.3 管理信息系统在控制系统中的作用 / 281
 - 6.4.4 管理信息系统的开发 / 283

本章小结 / 284

习题 / 285

案例 疲于现实的预算管理 / 285

选学内容

- 6.5 控制的原理 / 288
 - 6.5.1 未来导向原理 / 288
 - 6.5.2 反映计划原理 / 288
 - 6.5.3 组织适宜性原理 / 288
 - 6.5.4 关键点控制原理 / 289
 - 6.5.5 例外原理 / 289
 - 6.5.6 采取措施原理 / 289
- 6.6 企业资源计划 / 289
 - 6.6.1 企业资源计划的产生 / 289
 - 6.6.2 ERP 的管理思想 / 291
 - 6.6.3 ERP 系统的功能模块 / 292
 - 6.6.4 MRPII/ERP 在中国的应用和发展 / 292

习题(选学内容) / 294

案例 乐美——厂商协同降低采购成本 / 294

第7章 管理思想的新发展 / 297

- 7.1 信息社会的到来 / 298
 - 7.1.1 人类社会发展的历程 / 298
 - 7.1.2 科学技术对社会发展的影响 / 300
 - 7.1.3 信息技术是现代科学技术的主导 / 304
- 7.2 新的生产方式和管理思想 / 308
 - 7.2.1 新的生产方式 / 308
 - 7.2.2 新的管理思想 / 310

本章小结 / 325

习题 / 327

案例 和平集团何去何从? / 328

参考文献 / 330

第 1 章

管理、管理学和管理者



学习目标

学习本章之后,你应该能够:

1. 详细阐述管理的含义。
2. 详细阐述管理的重要性。
3. 了解管理的创新思想。
4. 详细阐述管理学的特点。
5. 了解管理学的研究方法。
6. 了解管理者的定义和分类以及管理者的作用。
7. 了解管理者应该具备的技能以及如何成为一名成功的管理者。

控制与反控制

张教授等一行来到 H 集团公司探讨校企双方如何在科研和管理方面进一步加强合作。集团总裁 L 先生介绍了集团近年来已迅速发展为年销售额超过 4 亿元的集团,经营领域涉及粮食深加工、房地产开发、运输、机械加工等方面。在中间休息时,W 副总来到张教授面前,介绍自己过去也从事教学工作,受到 L 总裁赏识来到集团工作,从基层做到今天独当一面。几年下来深有感触,从事管理工作与教学工作不大一样。作为领导就是要通过各种规章制度和下达工作定额、指标对员工进行控制,而员工则通过各种方式来反控制,控制与反控制就是管理工作的内容。

讨论题

什么是管理?

1.1 管理

1.1.1 管理的含义

1. 管理的定义

管理是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一。

大到一个国家的治理,包括建立一个完整的法律体系,制定和完善各项法律和各项规章制度;处理与其他国家的政治、经济关系,与各种世界性组织的关系;建设一支强大的国防力量,维护国家的主权和独立;制定社会发展规划,协调工农业、科技教育、财政金融、公检法、环境保护和治理污染、卫生体育、文化事业、宣传媒体等各行业各方面的发展,改善和提高人民的生活。到了省、直辖市、自治区这一级,除了外交和国防、地域范围变小,只可制定地方性法规外,管理工作还涉及到社会的方方面面。再往下,市和地区,县和区,直至乡镇和作为政府派出机构的街道办事处,都是麻雀虽小,五脏俱全,具备管理上的各种功能。说到社会的最小组成单位:家庭和个人也都面临着同样性质的管理活动。就拿个人来说,要处理好与周围同事的关系,共好事;要安排每天的时间去完成各项任务和工作;安排好自己的收入和支出,制定购买大件商品的计划等等。

以上我们是从国家到省市,一直到家庭和个人来考察管理活动,从单位角度来讲也同样要从事管理活动,其内涵有所不同。

从兴办一个企业说起,要对所进入的行业进行一番调查研究,对所计划生产销售的产品的市场进行调查,考察各种技术和工艺路线,完成可行性研究,一旦做出决定要上马,就面临着筹措资金,制定企业章程,进行工商登记和注册,开展基建工作,一直到设备安装,调试完毕,投入生产,原材料采购,产品销售,在媒体上打广告,进行促销,建立完善的售后服务体系,收集用户意见,改进原有产品的质量和性能,开发新产品等一系列复杂的活动,这也是管理活动。企业如此,学校、科研院所、商场、医院等各种单位也都大同小异,同样有一系列的管理活动。政府机关、社会团体也都有内部的管理工作和管理活动,包括设置各种机构,配备人员,明确岗位责任,建立规章制度,来保障机关工作的正常运行,从而行使自己的职能。

这些活动都可以称做管理活动,但又各不相同。对于组织的管理大致认为可以分为营利性组织的管理和非营利性组织的管理,我们这里所谈的管理更多指的是营利性组织,也就是最常见的组织形式——企业的管理,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,看问题的方法不一样,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想法来。



在管理学发展过程中,许多管理学家都提出了自己的见解。

如泰勒(Frederick Taylor)提倡的科学管理,改变了过去管理企业的传统方式,运用了标准化等方法,大大提高了生产效率,这种通过分析来提高生产效率的方法很快推广到社会的其他部门。

法约尔(Henri Fayol)认为管理只是经营的六种职能活动之一(六种职能活动指技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动)。而管理活动则包含了五种因素,即:计划、组织、指挥、协调和控制。

古利克(Luther Gulick)进一步提出了管理七职能论,这七项职能分别是:计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。

西蒙(H. A. Simon)认为决策贯穿管理的全过程,管理就是决策,一个组织是由决策者所组成的系统。西蒙等对决策的过程、准则等进行了深入研究。西蒙本人由于对决策理论所做的贡献,而荣获了1978年度诺贝尔经济学奖。

孔茨(Harold Koontz)则提出:“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。”为此,管理的职能是计划、组织、人事、领导和控制。管理适用于一切组织。

罗宾斯(S. P. Robbins)的看法与孔茨雷同,“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。”

我国的一些管理学家也都提出了自己的观点。

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。”^①

杨文士教授的定义为:“一定组织中的管理者,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活动过程。”^②

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。”^③

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。”^④

尽管各自研究管理的立场、方法和角度有所不同,综合起来看还是有相同之处,即通过协调组织的资源来达到组织的目标,管理是一个实现目标的过程。

结合各家学说的长处和我们的实践工作,我们认为,管理是各级管理者在执行计

① 周三多. 管理学——原理与方法. 上海:复旦大学出版社,1997

② 杨文士,焦叔斌,张雁,李晓光. 管理学原理. 北京:中国人民大学出版社,2004

③ 芮明杰. 管理学. 北京:高等教育出版社,2000

④ 邢以群. 管理学. 杭州:浙江大学出版社,2005

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、财力、物力和信息等,有效地达到组织目标的过程。

2. 管理的内涵

(1)管理是一个围绕实现组织目标而展开的复杂过程

管理是一个系统工程,达到组织目标的过程不会是简简单单、一帆风顺的。

就拿确定组织目标来说,这应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。如果目标是可以达到的,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,制定目标的过程就可能是一个反复进行的过程。

管理所包含的四种职能,每一项职能都是一个过程,在每个职能中也包含了其他职能的内容。以计划职能为例,为了提出组织的目标,并制定一个实施的步骤,我们也该为之制定一个计划:要做些什么工作、选什么人来参加、每一项工作由谁来负责、如何调配所用的资源、时间进度、整个计划进行的过程中怎样进行领导、信息怎样沟通、怎样发挥参加人员的聪明才智……

如果计划实施过程中,环境发生了较大的变化,造成的影响无法通过对计划进行局部的调整来弥补,就有可能对原定的目标和整个计划作修改。这是一种更大的反复。

明确目标,制定计划,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,直达到组织目标,一个大的循环过程结束。在这样的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,即将出现。循环过程周而复始,组织目标不断提高,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,概括起来就是:人力、财力、物力和信息。

人力、财力和物力的重要性是显而易见的。

在此需要强调一下信息资源。信息如同人力资源、资金、厂房、设备、钢材、水泥一样是不可缺少的重要资源。管理工作中,我们时时刻刻要根据计划进展的情况、其他资源使用的情况、组织成员的情绪、环境的变化这些信息来进行分析、判断,最后做出决策。管理工作离不开信息资源,在这一点上,可以毫不夸张地说,信息构成了管理工



作的基础。

特别是在市场经济体制中的企业,面临着剧烈变化的市场,具有个性的顾客,有限的资源,咄咄逼人的竞争对手。如果企业能捕捉到一条有利于企业发展的信息,抓住了先机,就能在市场竞争中脱颖而出。否则,一旦竞争对手占了先机,就意味着企业要步履维艰,甚至可能被清算而倒闭。从中可以看出信息对企业发展的的重要性。

在今天的信息社会里,信息数量还在不断增长,一个组织如何去收集用户对自己产品或服务的意见、竞争对手的所作所为、社会经济发展状况和政策、法令等信息,并对收集到的信息进行分析、综合和判断,提供给决策者;在组织内部把各种信息送到相关部门,保持信息渠道的畅通,这些工作本身就是管理工作的重要组成部分。

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,但这是一种相对的差别。一般情况下,组织要以有限的资源去最有效地达到组织目标。

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。加快资金的周转,同样也是提高了效率,如组织中的资金周转加快,就等同于可以占用较少的流动资金。一个多样化经营的大型公司内,不同经营领域中的各个事业部对资金的需要可能存在一个时间差,那么公司总部就可充分利用这个时间差,把资金调度好,让有限的资金得到充分的利用。资源的充分利用必须要靠管理,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。

在组织目标正确的前提下,效率与效益是相辅相成的。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。我们设想一下,如果目标决定错了,那么工作效率越高,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,它首先要求制定一个正确的目标,然后在实现目标的过程中要讲效率,效率越高,效益越好。

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。此时扒掉也不是,不扒也不是。扒掉,再建新楼,以前的投资就白白地浪费了;不扒,与城市的建设、周围的环境太不协调。类似的例子不胜枚举。

3. 管理工作中的基本职能

管理工作中主要的四项基本职能,即计划职能、组织职能、领导职能和控制职能,这些职能的具体内容将分别在第3章到第6章论述。这里只做一个简单的介绍,以便更好地了解管理工作的特点。

因为中国文字的多义性,如“计划”,可以理解是已经制定的计划,这时的计划是个名词;也可以认为是正在进行的计划,这时的计划是个动词。在文章中,可由上下文判断出同样的一个词是作名词讲,还是作动词讲。在讲到管理的职能时,这些词都该作动词讲,理解为一种进行着的活动。在英文中,这些职能都用动名词来表示,分别为 Planning, Organizing, Leading 和 Controlling。

(1) 计划职能

为了确定组织的目标,首先要对未来的资源供应、市场等环境的变化做出预测,然后提出若干个可以实施的方案,经过评价,最后进行决策,采用一个方案。并且要制定出实施计划所需的政策。简而言之,就是要决定做什么,什么时候做,怎样做和谁来做。

(2) 组织职能

一旦制定出好的计划,就要对组织所拥有的各种资源进行配置和协调,把人员按一定的结构组织起来,使他们能按一定的程序运作,互相之间有明确的信息传递渠道,通过这一切来保证组织目标的实现。

(3) 领导职能

组织中各级管理者必须要能调动各自下级的积极性,才能保证组织目标的实现。一是要用各种方式和手段来激励下级,鼓励他们工作得更好;二是要带领和指挥下级同心协力去执行组织的任务。

(4) 控制职能

计划开始实施后,可能由于外界环境的变化超出了原来的预测从而影响到计划的实施,或是由于人为因素的影响使计划中的某些工作产生了延误或返工等不正常情况,这样可能会使原定目标不可能实现。此时,就要根据计划实施的实际情况进行调整,保证原目标的实现。

当然,也可能产生另外一种情况,即原目标已是不可能实现的了,那么就要对原目标进行修正,又要返回到计划职能。

管理工作中应该具有多少种职能,说法不一。孔茨提出五项职能:计划、组织、领导、人事和控制,国外有的学者精简为四项职能:计划、组织、领导和控制,我国的徐国华教授认为五项职能是:计划、组织、控制、激励和领导,张今声教授更把管理的职能简化为三项:计划、组织、控制。不管是分成三项也好,分成五项也好,它们所包含的内容是一致的,只是分法不同而已,对此不必拘泥于某种具体的分法。



1.1.2 管理的重要性

1. 凡是有人群从事活动的地方都需要管理

在生产水平低下的时代,还会有自给自足的庄园经济存在,农民基本靠自己生产的产品来维持一家人的生活。之所以说是基本,因为他还要用自己的产品去交换其他的生活必需品和劳动工具。但在今天的社会里,这种围墙早已被粉碎。一个人生活中所需的各种生活用品都是由许多人在一起工作的企业生产的,而这个企业所用的原材料、零部件又是由其他企业提供的。你所享受到的各种服务,也是由各种各样的组织为你提供的。如银行是一个完整的组织,许多人在一起工作,加上装备精良的电子计算机系统,才能为你提供满意的金融服务。那么,作为你本人来讲,也许也在一个组织中工作,你与其他成员一起为社会提供产品和服务。

许多人在一个组织内共同工作,首先要靠一个共同的目标把大家维系在一起,按一定的结构组织起来,在共同遵守的规章制度下协调工作,这就需要管理。

企业、学校、医院、银行等各种不同的组织和许许多多的家庭又构成了更大范围的社会,也要靠管理来保证社会的各个部分能有序地运行。

就是个人的工作、生活也都需要很好地管理,有张有弛,在工作之余做些什么、学些什么,都要很好地安排。

总之,管理的重要性之一就是体现在管理的普遍性之中。社会、组织、家庭、个人都离不开管理。

2. 管理工作的好坏是决定一个组织的实力和竞争力的最重要的因素之一

在激烈的市场竞争中,一个企业的实力如何、竞争力的强弱,往往决定了这个企业的命运。

一个企业的实力和竞争力取决于许多因素,如拥有的资源数量、商誉、开发新产品的能力、商品的品种,等等。这些因素都会慢慢发生变化,这种变化取决于企业的管理水平高低。如果一个企业的管理水平逐渐在降低,那么这个企业的实力和竞争能力将逐渐下降。反之,管理水平不断提高,将会促使企业的实力和竞争能力的增强。

企业能否适应变化着的环境,能否生产出合乎市场需求的产品,能否以较低的成本生产出合乎质量要求的产品,能否以有效的促销方式打开市场,能否建立起完善的售后服务体系……都要靠科学的管理,这就是企业的“内功”。

企业如此,一个学校也是一样。要能培养出合乎时代需要、社会需要的高素质人才,就要有一支高素质的师资队伍、好的教材、好的教学体系和后勤服务体系,这些也都要靠科学的管理。

3. 管理也是生产力

生产力取决于许多因素。就社会而言取决于社会的政治经济体制、拥有的自然资