

应用型人才培养教材

管理学

——知识与技能

□ 何尔锦 沈斐敏 钟杭州 编著

高等教育出版社

应用型人才培养教材

GUANLIXUE ZHISHI YU JINENG

管理学

——知识与技能

□ 何尔锦 沈斐敏 钟杭州 编著

高等教育出版社·北京

内容简介

本书按照教育部 2010 年 6 月启动的“卓越工程师教育培养计划”要求,借鉴国内外优秀《管理学》教材的编写经验,旨在培养面向企业的高技能应用型现代管理人才。针对传统管理教育存在的重理论轻实务、重知识传授轻技能培养的不足,本书注意学生素质教育和实践能力的综合培养,着眼于提高学生管理技能。主要内容包括导论、管理思想、管理环境与组织文化、计划职能、组织职能、领导职能、控制职能和管理创新。

本书可作为经济管理类各专业本科生的教材,也可作为经济管理类教师、研究生、企业管理人员以及其他企事业单位管理人员的学习参考书或培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

管理学:知识与技能 / 何尔锦, 沈斐敏, 钟杭州编
著. -- 北京:高等教育出版社, 2014.12
ISBN 978-7-04-041308-3

I. ①管… II. ①何… ②沈… ③钟… III. ①管理学
— 高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 237814 号

策划编辑 雷 雪
责任校对 刘春萍

封面设计 张 志
责任印制 尤 静

版式设计 马敬茹 插图绘制 邓 超

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印 刷 化学工业出版社印刷厂
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 18.75
字 数 420千字
购书热线 010-58581118
咨询电话 400-810-0598

网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>

版 次 2014年12月第1版
印 次 2014年12月第1次印刷
定 价 35.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 41308-00

前言

管理学是一门系统研究管理活动及其基本规律、原理和方法的科学，具有很强的实践性、应用性和综合性，是管理类、财经类专业学生和从事管理工作人员必须学习与掌握的知识。为适应当前高等教育形势发展和新办本科院校应用型人才培养的需要，我们在完成“管理学课程内容改革”教改项目的基础上，编写了本书，主要立足于对管理学的理论、知识、方法及技能的阐述。在本书的选材中，不仅注意保留管理学传统的知识，而且尽可能地吸纳近年来管理学界的新理论与新方法，做到与时俱进；结构和内容的安排也更侧重于使学生在理论学习的同时，通过“技能训练”培养学生的通用管理技能，帮助学生拓展视野，更新理念，提升职业素养。

在编写本书的过程中，我们根据应用型人才培养的要求，主要突出了五个特点。

一是教学内容章节化，每学习一个章节就掌握一项或多项技能。

二是凸显管理学这门学科的趣味性，这是本书区别于其他同类教材的一大亮点。本书力求突破传统，设置了“管理小故事”、“管理小游戏”、“管理小测试”、“拓展知识”、“案例链接”、“研讨与质疑”等栏目。在选取相关材料时，不但考虑材料的相关性、知识性，而且还顾及材料的趣味性和简单性，从而消除学生对管理知识学习的枯燥感。

三是突出管理的实践性。本书每一节前均设有“案例导入”，每一章后均设有习题与相关的技能训练，除了巩固所学理论知识之外，还强化了学生对管理技能的掌握程度。

四是结构独具匠心，内容详略得当。以“课前阅读”、“知识目标”、“技能目标”、“案例导入”、“理论学习”、“知识测试”、“学生小论坛”、“技能训练”为主线，对每一章的内容进行严密的组织与整合，强调学生的理论学习与实践能力并重。

五是方便师生的教学与学习，本书不但对每一章的导入案例都提供了分析思路，还配备了题库与教学课件。

本书由福州外语外贸学院沈斐敏教授、何尔锦副教授、钟杭州讲师编著。钟杭州负责校审并撰写第一章、第二章和第九章；何尔锦负责总撰定稿并撰写第三章、第四章、第五章和第六章；沈斐敏负责拟订教材编写大纲并撰写第七章和第八章。

本书可作为应用型财经类、管理类或其他相关专业的专用教材，也可作为从事管理工作人员的读物与培训教材。

本书在编写过程中，参阅了目前已经出版的国内外部分优秀教材和相关资料，引用了其中一些相关的内容和研究成果，由于条件所限，未与原作者一一取得联系，仅在参考文献中列出，若有引用和理解不当之处，敬请谅解，并谨向有关作者致以衷心的感谢！

由于编者水平有限，书中难免有疏漏、不妥之处，恳请使用本书的师生与读者批评指正。

编者

2014年8月

目录

第一章 导论	1
第一节 管理概述	4
第二节 管理系统与管理职能	8
第三节 管理的三大要素	10
第四节 管理机制与管理方法	19
知识测试	24
学生小论坛	24
技能训练	24
课后练习题	25
第二章 管理思想	29
第一节 管理思想与管理理论萌芽	31
第二节 古典管理理论概要	37
第三节 现代管理理论丛林	46
第四节 当代管理理论新发展	49
知识测试	53
学生小论坛	53
技能训练	53
课后练习题	54
第三章 管理环境与组织文化	57
第一节 管理环境	60
第二节 组织文化	65
第三节 组织文化的结构与功能	71
第四节 组织文化建设	74
知识测试	79
学生小论坛	79
技能训练	79
课后练习题	80

第四章 计划职能	83
第一节 计划职能概述	85
第二节 编制计划	91
第三节 目标与目标管理	106
第四节 预测	112
第五节 决策	114
知识测试	126
学生小论坛	127
技能训练	127
课后练习题	128
第五章 组织职能	131
第一节 组织职能概述	133
第二节 组织设计	136
第三节 人事管理	148
第四节 组织变革	158
知识测试	164
学生小论坛	165
技能训练	165
课后练习题	166
第六章 领导职能(上)	171
第一节 领导职能概述	173
第二节 领导理论	177
第三节 领导权力	190
知识测试	196
学生小论坛	196
技能训练	196
课后练习题	197

第七章 领导职能（下）	199
第一节 沟通	202
第二节 协调	211
第三节 激励	216
知识测试	230
学生小论坛	230
技能训练	231
课后练习题	232
 第八章 控制职能	 235
第一节 控制职能概述	238
第二节 控制过程	244
第三节 控制方法	250
第四节 绩效考核	255
知识测试	260
学生小论坛	260
技能训练	260
课后练习题	262
 第九章 管理创新	 265
第一节 管理创新概述	268
第二节 管理创新的基本内容	271
第三节 管理创新的应用	275
第四节 企业管理创新	279
知识测试	283
学生小论坛	283
技能训练	283
课后练习题	284
 参考文献	 287

第一章

导 论

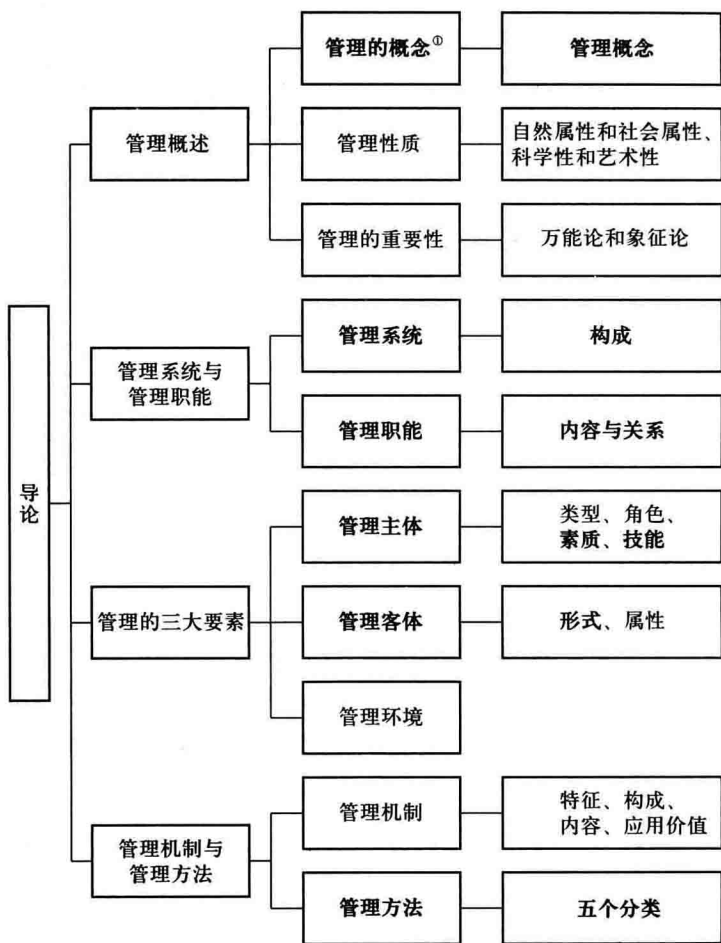
☐ 知识目标

1. 理解管理的概念，了解管理的性质，认识管理的重要性。
2. 掌握管理系统的构成，明白管理的基本职能。
3. 掌握管理者基本素质和技能要求；明白管理对象的构成和类型；了解管理环境及其对组织的影响。
4. 了解管理机制的内涵、构成和作用方式，理解管理方法的分类。

☐ 技能目标

1. 初步培养自己的管理思维，能从管理系统的角度分析管理现象。
2. 有意识地提高自己的管理素质，能将管理的科学性与艺术性相结合来处理组织的管理问题。
3. 逐步培养自己的管理技能，能运用管理机制分析和解决实际管理问题。

本章知识结构图



① 黑体部分为重难点部分，其他章节同。

课前阅读

一场“什么是管理”的探讨

李叶和王斌是大学同学，学的都是管理科学与工程类专业。毕业后，李叶去了深圳一家有名的外资企业从事管理工作，而王斌却被学校免试推荐为该校的硕士研究生。一晃三年过去了，一次偶然的机会两人不期而遇。老同学相见自然免不了要“促膝长谈”，两人在酒足饭饱之余闲聊起来，一会儿，他们就关于“什么是管理”的话题聊开了。

王斌非常谦虚地问：“李兄，我虽然读了许多有关管理方面的著作，但是公说公有理，婆说婆有理。你是从事管理工作的，那你认为到底什么是管理？”

李叶略为思索了一会儿，说道：“对于什么是管理，过去我从来没有认真去想过，不过从我工作的经验看来，管理其实就是管人，人管好了，什么都好。”

“那么依你看，善于交际的、会拍‘马屁’的人就是最好的管理者了？”王斌追问道。

“那也不能这么说，”李叶忙回答说，“虽然管人非常重要，但管理也不仅仅是管人，正如你所说的，管理者还必须做决策、组织和协调各部门的工作等。”

“你说得对，管理不仅要管人，还要做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等，那么，也就是说，做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等活动就是管理啦？”王斌继续发表自己的见解。

“可以这么说，我们搞管理的差不多啥都得做，今天开会，明天制定规则，后天拟订方案等，所以说，搞好管理可真不容易。”李叶深有感触地说。

“那你怎么解释‘管理就是通过其他人来完成工作’，难道在现实中这种说法本身就是虚假的吗？”王斌有点激动地说。

李叶想了一会儿才回答道：“管理的确要协调和控制其他人的活动，使之符合企业制定的目标和发展方向，但管理者绝不是我们有些人所理解的单纯发号施令者，其实管理者的工作量非常大，在很多方面，他们还必须起到带头和表率的作用。”

“我同意你的观点，管理者是‘舵手’，是‘领航员’，他必须带领其他人一起为组织目标的实现而奋斗。不过听说在一些国有企业，只要你能吃、能喝、会拍‘马屁’，你就是一个好的管理者，就会受到上级的器重，对此你有什么高见？”

“在一些国有企业，的确存在着相当普遍的官僚主义、拉关系的现象，这恐怕是我们的传统体制留下的弊端，但这并不是说管理就是陪人吃饭、喝酒、拍领导‘马屁’，在外资企业，这种现象几乎不存在，只要你有本事，能干出成绩，用不着你去拍马屁送礼，上级也一样器重你，你就能获得提拔，得到加薪。因此，从某种意义上来说，管理就是管理者带领组织成员一起去实现组织的目标。”

“可是……”

夜深了，李叶和王斌好像并没有丝毫的睡意，两人还在围绕着关于“什么是管理”的话题继续探讨着。

第一节 管理概述

案例导入

什么是管理

林芳大学毕业后就在一家公司做业务员。由于她工作认真，业绩突出，最近被公司提拔为销售部副主任。按照销售部的分工，她要带领一个由五人组成的区域销售团队。林芳每天不但要处理大量的业务工作，同很多顾客打交道，还要管理好自己的团队，带好部下。她每天忙得团团转，却不知道如何从总体上对团队进行把握。她问自己：“什么是管理呢？管理都包括哪些方面呢？她急切地想知道这些问题的答案。

【学生思考】

1. 依据你的理解，你能告诉她什么是管理吗？
2. 结合实际，试对管理的性质进行简要的概括。

一、管理的概念

管理是人类最基本也是最重要的社会活动之一。

从历史上看，管理与人类社会几乎同时产生。世界上著名的金字塔、万里长城等历史遗迹，它们宏伟的建筑规模都是人类管理能力的佐证。

从范围上看，它广泛存在于社会生活的各个领域。在现实生活中，不论是政府、军队，还是企业、医院、学校、家庭等社会基本单位都存在着管理活动。可见，凡是由两人以上组成的，有一定活动目标的集体或组织都离不开管理。

什么是管理？19世纪以来，许多管理学者从不同的研究角度，对管理的定义进行了大量的研究和不同的解释。我们可从中得到启发，进而深刻地领悟管理的内涵。

科学管理之父泰勒对管理的解释是：管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最最好的方法去干”。

现代经营管理理论之父法约尔认为：管理是所有人类组织都有的一种活动，这种活动由五项要素构成：计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔的这一看法使人们认识到，当从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时，便是在进行管理。

诺贝尔经济学奖获得者西蒙对管理曾有一句名言：管理就是决策，决策贯穿于管理的全部过程。他认为管理就是面对各种情况做出决策，使组织运行直到实现令人满意的组织目标。

现代著名管理学家孔茨教授认为，管理是设计和维持一种环境，使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程。他强调管理是组织中保证个体努力相互协调的必要措施。

我国南京大学周三多教授则将管理的概念表述为：管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心的协调活动。

综上所述，管理就是在特定的环境和条件下，管理者通过行使计划、组织、领导、

控制、创新等一系列职能，对组织所拥有的资源进行合理而有效地利用，从而实现组织既定目标的动态创造性活动。

为深刻理解这一定义，应该注意以下几点：

(1) 管理的目的是实现组织的目标。

(2) 管理的基本职能是计划、组织、领导和控制。然而随着时代的变迁，创新也成为组织中一种越来越重要的职能。

(3) 管理的对象是组织所拥有的资源。组织资源包括人、财、物、信息、技术、时间、组织信誉和社会关系等。管理最主要的对象是人。管理工作的有效性和组织资源的有限性都要求组织应该合理有效地利用这些有限的资源，使之发挥最大效用。

(4) 管理为实现组织目标服务，这表明管理是一个有意识、有目的的行为过程。

(5) 管理工作是在特定的环境下进行的，有效的管理必须把握环境的现状及其变化趋势的规律，使管理适应不断变化的环境。

(6) 管理的活力在于创造性。管理是一种动态的活动，没有唯一的可以参照的章程，对于不同的管理对象必须应用不同的管理模式，所以要达到组织的目标就需要具有一定的创造性。

研讨与质疑

你认为本书关于管理的定义是否有不足的地方？如果有，请用你自己的语言给管理下一个定义。

二、管理的性质

从本质上看，管理具有二重性，即与生产力相联系的自然属性与与生产关系相联系的社会属性。同时，许多管理学者从多方面进行过分析、总结，强调管理工作也具有科学性和艺术性。

(一) 管理的自然属性

管理是由人类活动的特点所产生的，管理职能早已成为社会劳动过程中不可缺少的一种特殊职能。而管理的过程是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程。这其中包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理揭示了这些规律，并创造了与之相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律，利用相应的方法和手段，才能保证生产等各种组织活动顺利进行。

(二) 管理的社会属性

管理是为了达到预期目的所进行的具有特殊职能的活动。谁的预期目的？什么样的预期目的？实质上就是“谁管理”的问题。在人类漫长的历史中，管理从来就是为统治阶级、为生产资料的占有者服务的。管理必然是一定的社会关系的反映。国家的管理、企业的管理，以至于各类社会组织的管理都是如此。而且现实社会中各个方面所发生的新变化，也都深刻地影响到管理的社会属性。

拓展知识 管理二重性的启示

管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据,使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的经验,来迅速提高我国的管理水平。管理的社会属性则告诉我们,决不能全盘照搬国外的做法,必须考虑我们自己的国情,逐步建立有中国特色的管理模式。

(三) 管理的科学性和艺术性

首先,管理是一门科学。管理的科学性是指管理工作有其内在的客观规律,这种内在必然性反映了管理过程各方面、各要素、各职能之间的相互关系,这些关系是从长期管理实践中总结出来的知识理论,它是由相互依存的概念、原理、原则、职能等构成的管理知识框架或组合,管理的科学性反映了其理论知识的准确性,所以它对管理实践具有重要的指导作用。

其次,管理是一门艺术。管理的艺术性就是强调管理的实践性,由于管理工作面临的许多变量是极其复杂的,也就是说,停留在书本上的管理理论,或靠背诵管理原则、管理原理进行管理活动是不能保证其成功的。管理人员必须在管理实践中,发挥积极性、主动性和创造性,灵活地将管理知识与具体管理活动相结合,才能有效地进行管理。

管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的科学性与艺术性并不互相排斥而是相互补充的,不注重管理的科学性只强调管理工作的艺术性,这种艺术性将会表现为随意性;不注重管理工作的艺术性,管理科学将会是僵硬的教条。管理的这一特性,对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说是十分重要的,它可以促使人们既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用,这可以说是管理成功的一个重要保证。

管理小故事 鞋带

有一位表演大师上场前,他的弟子告诉他鞋带松了。大师点头致谢,蹲下来仔细系好。等到弟子转身后,他又蹲下来将鞋带解松。有个旁观者看到了这一切,不解地问:“大师,您为什么又将鞋带解松呢?”大师回答道:“因为我饰演的是一位劳累的旅者,长途跋涉让他的鞋带松开,可以通过这个细节表现他的劳累憔悴。”“那你为什么不直接告诉你的弟子呢?”大师答道:“他能细心地发现我的鞋带松了,并且热心地告诉我,我一定要保护他的这种热情,及时地给他鼓励,至于为什么要将鞋带解开,将来会有更多的机会教他表演,可以下一次再说啊。”

管理心得:领导是一门领导艺术。领导者如何保护好下属的热情和积极性,如何进行有效的沟通等,在很多时候比传授给员工更多的专业技术更加重要。

(资料来源:博维咨询. 68个经典管理小故事. 北京:华夏出版社, 2008.)

三、管理的重要性

管理是一种普遍的社会活动,管理活动是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的手段。可以说,小到企业,大到国家的任何组织都需要管理活动,而管理活动也发挥着越来越重要的作用。IBM公司的创办人托马斯·沃森曾经用一个故事深入浅出地说明了管理的重要性。

管理小故事

有一个男孩弄到一条长裤,穿上一试,裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点,奶奶说,家务太忙,让他去找妈妈。妈妈回答他,她已经同别人约好去玩桥牌。男孩又去找姐姐,姐姐正好有约会,就要到时间了。男孩非常失望,担心第二天穿不上这条裤子,就这样入睡了。结果会怎样呢?

奶奶忙完家务后,想起了孙子的裤子,就去把裤子剪短了一点;姐姐回来后心疼弟弟,又把裤子剪短了一点;妈妈回来后,同样也把裤子剪短了一点。可以想象,第二天早上男孩起来后会是什么样的情景。

由上述的例子可以看出,任何集体活动都需要管理。如果没有管理活动的协调,组织中每个成员即使目标一致,由于没有整体的配合,也可能无法实现总体的目标。

关于管理的重要性,主要有两种观点:

(一) 管理万能论

管理万能论认为,一个组织的管理者的素质,决定了该组织本身的素质。因此,不论环境条件如何,管理者对组织的成败负有直接的责任。当组织运行不良时,则由管理者承担责任,当组织运行良好时,管理者得到荣誉。这种观点在管理学理论和社会中占主导地位。实践中成功的企业都有一个优秀的管理者。

(二) 管理象征论

管理象征论认为,一个组织的成败受到管理层无法控制的诸方面因素的影响,管理者在组织成败中所起的实际作用非常微弱。

学生思考

“成也萧何,败也萧何”,此语持何种观点?你赞成吗?

现实是两种观点的综合。任何一个组织的管理活动都会受到来自内外部的影响。内部约束主要是指组织文化因素的影响,而外部约束的力量来源于组织的外部环境。组织文化与环境对管理者构成压力,制约着他们的选择,但在一个相当大的范围里,管理者能够对组织的活动施加重大的影响,可能改变并影响他们的文化与环境。

第二节 管理系统与管理职能

案例导入 王厂长的等级链

王厂长总结自己多年的管理实践,提出在改革工厂的管理机构中必须贯彻统一指挥原则,主张建立执行参谋系统。他认为,一个人只有一个婆婆,即全厂的每个人只有一个人对他的命令是有效的,其他的是无效的。如书记有什么事只能找厂长,不能找副厂长。下面的科长只能听从一个副厂长的指令,其他副厂长的指令对他是不起作用的。上下级领导界限要分明。副厂长是他的下级,他做出的决定他们必须服从。副厂长和科长之间也应如此。厂长对党委负责,他要向党委打报告,把计划、预算、决算弄好后,经批准就按此执行。规定,报忧不报喜,工厂一切正常就不用汇报,有问题才找他,无问题各忙各的事。王厂长认为,一个人管理的能力是有限的,所以规定领导者的直接下级只有5~6个人。他自己多一点,有9个人(4个副厂长,两个顾问,3个科长)。这9个人他自己可以直接布置工作,其他的人由“等级”中的上级负责。

【学生思考】

1. 根据案例,你能对管理系统的构成进行概括吗?
2. 谈谈你对管理职能的理解。

一、管理系统及其构成

(一) 管理系统的含义

管理系统,是指由相互联系、相互作用的若干要素或子系统,按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。这定义包含以下几个含义:

- (1) 管理系统由若干要素构成,这些要素可以看做管理的子系统。这些要素之间相互联系、相互作用。
- (2) 管理系统是一个内部划分成若干子系统的层次结构,其结构的组成是有序的。同时,任何管理系统又是更大范围的社会管理系统的子系统。
- (3) 管理系统是一个整体,发挥着整体功能,即其存在的价值在于其管理功能的大小。任何一个子系统都必须为了实现管理的整体功能和目标服务。

(二) 管理系统的构成

从系统论的观点出发,管理就是一个完整的系统。管理系统中的任何一项管理活动都要具备五个基本要素,即管理目标、管理主体、管理客体、管理媒介和管理环境,如图1-1所示。

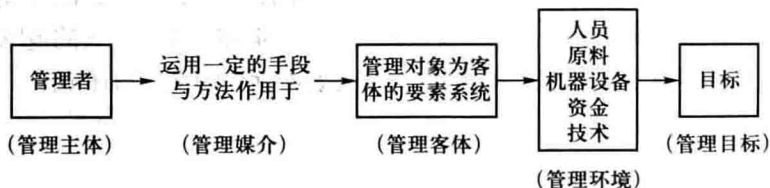


图1-1 管理系统示意图

1. 管理目标

管理是人类有意识、有目的的活动，它具有明显的目的性。因此，管理目标是指人们在管理活动中，用科学合理的管理措施所要达到的预期结果。管理目标是管理的出发点和归宿，也是指导和评价管理活动的基本依据。任何管理活动都必须把制定管理目标作为首要任务，管理系统要围绕管理目标建立与运行。

2. 管理主体

管理主体即管理者，是管理活动中最核心、最关键的要素。管理主体决定着管理的性质，决定着管理活动的方向，决定着管理的效率和效果。一切管理职能与管理行为都需要管理者具体实施，其发挥着主导作用。

3. 管理客体

管理客体也称管理对象，是指为实现管理目标，能够被一定的管理主体直接作用和影响的对象。国外较早的管理理论认为，管理的客体是人、财、物三种形式。后来，有些管理学家指出，时间、信息、科技也是重要的管理客体。

4. 管理媒介

管理媒介主要指管理机制与方法，是管理主体作用于管理对象过程中的运作原理、实施方法和手段。管理机制是决定管理功效的核心问题。建立科学有效的管理机制，是推行科学管理的核心内容和本质要求。管理方法是管理机制的实现形式，是管理者管理行为的工作方式。

5. 管理环境

管理环境是指实施管理过程中的各种内外部条件和因素的总和。管理行为依一定的环境而存在。管理环境对组织的生存和发展产生直接或间接的制约和影响。

二、管理职能

(一) 管理职能的含义和内容

管理职能是指管理者在管理过程中所进行的各种基本活动及体现出的具体作用。管理的各项职能是为了实现管理的目标服务的。本书采用学术界公认的观点，把管理职能划分为计划、组织、领导、控制四个方面。

1. 计划

计划职能是指管理者对所管理的未来的活动进行的预先筹划和安排，是管理的首要职能。其内容包括对组织未来环境进行分析并做出预测，根据预测的结果和组织所拥有的资源确定组织活动的目标，对目标的实施进行具体的规划和安排。

2. 组织

组织职能是指为保证计划的顺利实现而对组织系统的设计及对各单位、各成员在工作执行中的分工协作关系进行合理的安排。其内容包括组织结构的设计、组织资源的调配、组织运行和组织变革等。

3. 领导

领导职能是指管理者利用组织赋予的职权和个人影响力去指挥、影响和激励他人为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。其内容包括：选择正确的领导方式；运用权威，实施指挥；激励下级，调动积极性；进行有效的沟通等。

4. 控制

控制职能所起的作用是检查组织的活动是否按照既定的计划、标准和方法进行,及时发现偏差,分析原因并进行纠正,以确保组织目标的实现。计划职能和控制职能密不可分,计划是控制的标准和前提,控制的目的是为了计划的实现。

研讨与质疑

你是否还了解其他学者关于管理职能划分的观点?请以熟悉的管理者为例,描述其管理职能。

(二) 管理职能之间的关系

管理职能之间的联系十分紧密。一方面,在管理实践中,计划、组织、领导和控制职能一般按照顺序履行,即先要执行计划职能,然后是组织、领导职能,最后是控制职能;另一方面,计划、组织、领导、控制和创新职能又相互融合、相互交叉贯穿于管理的全过程。

管理职能存在着普遍性与差异性。总体上说,各级各类管理者的管理职能具有共同性,即都体现在执行计划、组织、领导、控制等几大职能上。同时,不同层次、不同级别的管理者执行这几大职能时的侧重点与具体内容又各不相同。

第三节 管理的三大要素

案例导入

张玲是一家造纸厂的厂长,这家厂正面临者一项指控:厂里排泄出来的污水污染了邻近的河流,因此张玲必须到当地的污水管理局去为本厂申辩。王军是该厂的技术工程部经理,他负责自己那个部门的工作和销售部门的计划相协调。李刚负责厂里的生产管理,他刚接到通知:昨天向本厂提供包装纸板箱的那家供应厂商遭了火灾,至少在一个月内无法供货,而本厂的包装车间不知道该干什么。李刚说,他会解决这个问题。

【学生思考】

1. 在这家造纸厂里,张玲、王军、李刚分别扮演了什么管理角色?
2. 依据他们的角色,你觉得他们应该相应具备哪些技能?

管理由三大要素组成。管理主体:由谁管;管理客体:管什么;管理环境:在什么情况下管理。古今中外,任何一项管理活动都离不开这三大要素。