



全国高职高专教育精品规划教材

管理理论与实务

GUANLI LILUN YU SHIWU

主编 吴焕林 赵明剑



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

全国高职高专教育精品规划教材

管理理论与实务

主 编 吴焕林 赵明剑
副主编 樊欣欣 王兴为
王 勇 孙俊红
参 编 朱丽丽 常 彦 郭香彩

图书在版编目(CIP)数据

管理理论与实务 / 吴焕林, 赵明剑主编. — 北京: 北京交通大学出版社, 2009.9
(全国高职高专教育精品规划教材)
ISBN 978-7-81153-050-5

I. 管… II. ①吴… ②赵… 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081330号

责任编辑: 范 莹
出版发行: 北京交通大学出版社
北京市西城区新街口外大街24号 邮编: 100044
电 话: 010-51686144
印刷: 北京鑫鑫源印刷有限公司
印 张: 16.5
字 数: 390千字
印 次: 2009年8月第1次印刷
ISBN 978-7-81153-050-5
定 价: 34.00元

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书针对高职高专教育的特点,结合目前管理活动的实际需求,本着“理论够用、注重实训”的原则,贯彻“任务驱动、项目引领”、“工作过程导向”教学新理念,从理论和实践两个方面阐述了管理理论与实务。为了便于教师教学和学生学学习,章节中配有与内容密切相关的“阅读与思考”,以加强学生对相关理论的理解,增加理论的应用性和真实性。另外,章后均配有任务小结、核心技能与概念、课堂讨论、业务技能自测、案例分析、实训操作等专题,方便学生巩固所学内容,同时也便于教师辅导。全书共分为11个任务,内容包括管理学概述,管理学发展,计划职能,决策职能,组织职能及现代组织设计,控制职能,激励职能,沟通、协调理论及技巧,人力资源管理,绩效管理和领导职能。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理理论与实务/吴焕林,赵明剑主编. —北京:北京交通大学出版社,2009.6
(全国高职高专教育精品规划教材)
ISBN 978-7-81123-626-2

I. 管… II. ①吴… ②赵… III. 管理学-高等学校:技术学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第084336号

责任编辑:苏莹

出版发行:北京交通大学出版社

电话:010-51686414

北京市海淀区高粱桥斜街44号

邮编:100044

印刷者:北京鑫海金澳股印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:20.75 字数:496千字

版 次:2009年8月第1版 2009年8月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-626-2/C·67

印 数:1~3 000册 定价:34.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

全国高职高专教育精品 规划教材丛书编委会

主任：曹殊

副主任：武汉生（西安翻译学院）

朱光东（天津冶金职业技术学院）

何建乐（绍兴越秀外国语学院）

文晓璋（绵阳职业技术学院）

梅松华（丽水职业技术学院）

王立（内蒙古建筑职业技术学院）

文振华（湖南现代物流职业技术学院）

叶深南（肇庆科技职业技术学院）

陈锡畴（郑州旅游职业学院）

王志平（河南经贸职业学院）

张子泉（潍坊科技职业学院）

王法能（西安外事学院）

邱曙熙（厦门华天涉外职业技术学院）

逯侃（步长集团 陕西国际商贸学院）

委员：黄盛兰（石家庄职业技术学院）

张小菊（石家庄职业技术学院）

邢金龙（太原大学）

孟益民（湖南现代物流职业技术学院）

周务农（湖南现代物流职业技术学院）

周新焕（郑州旅游职业学院）

成光琳（河南经贸职业学院）

高庆新（河南经贸职业学院）

李玉香（天津冶金职业技术学院）

邵淑华（德州科技职业学院）

刘爱青（德州科技职业学院）

宋立远（广东轻工职业技术学院）

孙法义（潍坊科技职业学院）

颜海（武汉生物工程学院）

出版说明



高职高专教育是我国高等教育的重要组成部分，其根本任务是培养生产、建设、管理和服务第一线需要的德、智、体、美全面发展的应用型专门人才，所培养的学生在掌握必要的基础理论和专业知识的基础上，应重点掌握从事本专业领域实际工作的基础知识和职业技能，因此与其对应的教材也必须有自己的体系和特点。

为了适应我国高职高专教育发展及其对教育改革和教材建设的需要，在教育部的指导下，我们在全中国范围内组织并成立了“全国高职高专教育精品规划教材研究与编审委员会”（以下简称“教材研究与编审委员会”）。“教材研究与编审委员会”的成员所在单位皆为教学改革成效较大、办学实力强、办学特色鲜明的高等专科学校、成人高等学校、高等职业学校及高等院校主办的二级职业技术学院，其中一些学校是国家重点建设的示范性职业技术学院。

为了保证精品规划教材的出版质量，“教材研究与编审委员会”在全国范围内选聘“全国高职高专教育精品规划教材编审委员会”（以下简称“教材编审委员会”）成员和征集教材，并要求“教材编审委员会”成员和规划教材的编著者必须是从事高职高专教学第一线的优秀教师和专家。此外，“教材编审委员会”还组织各专业的专家、教授对所征集的教材进行评选，对所列选教材进行审定。

此次精品规划教材按照教育部制定的“高职高专教育基础课程教学基本要求”而编写。此次规划教材按照突出应用性、针对性和实践性的原则编写，并重组系列课程教材结构，力求反映高职高专课程和教学内容体系改革方向；反映当前教学的新内容，突出基础理论知识的应用和实践技能的培养；在兼顾理论和实践内容的同时，避免“全”而“深”的面面俱到，基础理论以应用为目的，以必要、够用为尺度；尽量体现新知识和新方法，以利于学生综合素质的形成和科学思维方式与创新能力的培养。

此外，为了使规划教材更具广泛性、科学性、先进性和代表性，我们真心希望全国从事高职高专教育的院校能够积极参加到“教材研究与编审委员会”中来，推荐有特色的、有创新的教材。同时，希望将教学实践的意见和建议，及时反馈给我们，以便对出版的教材不断修订、完善，不断提高教材质量，完善教材体系，为社会奉献更多更新的与高职高专教育配套的高质量教材。

此次所有精品规划教材由全国重点大学出版社——北京交通大学出版社出版。适应于各类高等专科学校、成人高等学校、高等职业学校及高等院校主办的二级技术学院使用。

全国高职高专教育精品规划教材研究与编审委员会

2009年6月

总 序

历史的年轮已经跨入了公元 2009 年,我国高等教育的规模已经是世界之最,2008 年毛入学率达到 23%,进入高等教育大众化教育的阶段。根据教育部 2006 年第 16 号《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》等文件精神,高职高专院校要积极构建与生产劳动和社会实践相结合的学习模式,把工学结合作为高等职业教育人才培养模式改革的重要切入点,带动专业调整与建设,引导课程设置、教学内容和教学方法改革。由此,高职高专教学改革进入了一个崭新阶段。

新设高职类型的院校是一种新型的专科教育模式,高职高专院校培养的人才应当是应用型、操作型人才,是高级蓝领。新型的教育模式需要我们改变原有的教育模式和教育方法,改变没有相应的专用教材和相应的新型师资队伍的现状。

为了使高职院校的办学有特色,毕业生有专长,需要建立“以就业为导向”的新型人才培养模式。为了达到这样的目标,我们提出“以就业为导向,要从教材差异化开始”的改革思路,打破高职高专院校使用教材的统一性,根据各高职高专院校专业和生源的差异性,因材施教。从高职高专教学最基本的基础课程,到各个专业的专业课程,着重编写出实用、适用高职高专不同类型人才培养的教材,同时根据院校所在地经济条件的不同和学生兴趣的差异,编写出形式活泼、授课方式灵活、引领社会需求的教材。

培养的差异性是高等教育进入大众化教育阶段的客观规律,也是高等教育发展与社会发展相适应的必然结果。也只有使在校学生接受差异性的教育,才能充分调动学生浓厚的学习兴趣,才能保证不同层次的学生掌握不同的技能专长,避免毕业生被用人单位打上“批量产品”的标签。只有高等学校的培养有差异性,其毕业生才能有特色,才会在就业市场具有竞争力,从而使高职高专学生的就业率大幅度提高。

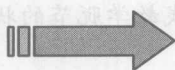
北京交通大学出版社出版的这套高职高专教材,是在教育部“十一五规划教材”所倡导的“创新独特”四字方针下产生的。教材本身融入了很多较新的理念,出现了一批独具匠心的教材,其中,扬州环境资源职业技术学院的李德才教授所编写的《分层数学》,教材立意很新,独具一格,提出以生源的质量决定教授数学课程的层次和级别。还有无锡南洋职业技术学院的杨鑫教授编写的一套《经营学概论》系列教材,将管理学、经济学等不同学科知识融为一体,具有很强的实用性。

这套系列教材是由长期工作在第一线、具有丰富教学经验的老师编写的,具有很好的指导作用,达到了我们所提倡的“以就业为导向培养高职高专学生”和因材施教的目标要求。

教育部全国高等学校学生信息咨询与就业指导中心择业指导处处长

中国高等教育学会毕业生就业指导分会秘书长

曹 殊 研究员

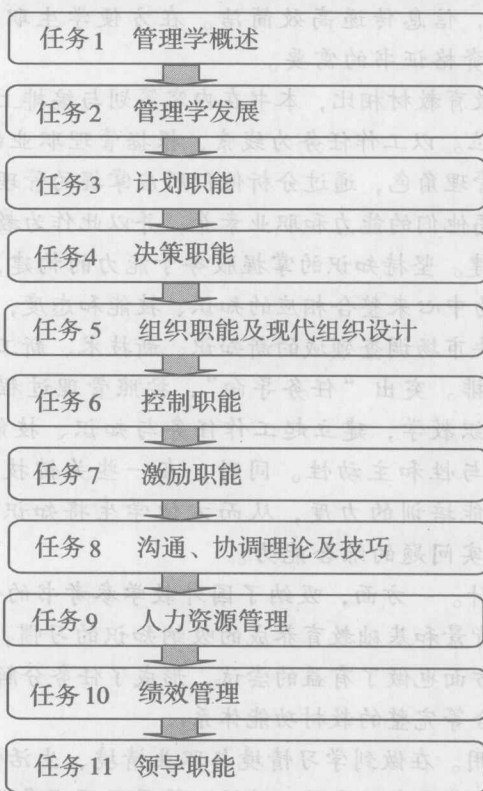


前 言

本书是一种“实用型”教科书。这种“实用型”教科书建立在“高职高专教育是以培养实用型人才为主旨”的基础上，其目的是：针对职业岗位需要，培养一线的管理、服务性应用型人才。既然是职业教育，教材建设就应该打破普通高等教育模式。本书秉承教育部高职高专示范院校建设精神，遵循职业教育教学规律，在社会行业调研的基础上，以真实职业活动实践顺序（作业流程）为内容设计主线，面向应用，突出学生管理技能的培养。

□□□□

《管理理论与实务》的设计主线



高职高专教材内容结构的编排不仅应该“好教”，而且更应该“好学”。教学内容组织应该使学生通过课程学习，最大限度地获取与工作过程有关的经验和技能。这就要求课程和教学要以职业工作过程为主线，学生应积极主动地参与，并在教师的引导下，按照自己的习惯将已吸纳的知识结构化、系统化，从而最终在这一内化过程中实现自身能力的拓展与提升。

正是基于以上认识，编者编写了本书。

与传统学科教育教材相比，本书在定位与设计方面有以下特点。

(1) 以职业工作过程为导向。本书以管理职能为导向进行课程内容设计,使独立、离散的知识得到有机连接,改变了高职高专教育长期以来理论教学与实践教学脱节的状况,实现了学科课程向工作(任务)体系课程的跨越。

(2) 以职业工作项目为载体。本书以管理职能为载体,设计、组织课程内容,形成以工作任务为中心、以技术实践知识为焦点、以技术理论知识为背景的课程内容结构,实现了课程内容由学科结构向工作结构的转变。

(3) 以任务驱动教学过程。本书以任务驱动统领教学过程的实施,极大地诱发了学生学习的自主性、积极性,由过去教师讲、学生听的被动行为变为学生的主动探索行为(完成某项工作),使学生通过课程学习逐步养成所需的职业能力。完成了“从实践到理论、从具体到抽象、从个别到一般”和“提出问题、解决问题、归纳总结”的教学程序。

(4) 技能与证书有效衔接。政府和企业管理专家参与本书编写,使教学目标具体、明确、系统,教学内容先进、取舍合理,理论的基础地位变为了服务地位。本书结构清晰、层次分明,信息传递高效简洁。在方便学生职业技能养成的同时,也兼顾了学生获取相应职业资格证书的需要。

与传统学科教育教材相比,本书在内容策划与编排上有以下特色。

(1) 结构定位。以工作任务为线索,根据管理职业的实际需要,收集有关管理工作环境及其所担当的管理角色,通过分析他们所应掌握的管理基本知识、技能,以及应该通过哪些实训环节来提高他们的能力和职业素养,并以此作为教材结构定位的参照系。

(2) 体系构建。坚持知识的掌握服务于能力的构建,围绕职业能力的形成组织课程内容,以工作任务为中心来整合相应的知识、技能和态度,不追求理论知识的体系完整。课程内容尽可能地反映市场调查领域的新知识、新技术、新工艺和新方法。

(3) 实训安排。突出“任务导向”,按照管理过程设计学习过程,以管理职能为载体设计活动、组织教学,建立起工作任务与知识、技能的联系,增强学生的直观体验,诱发其学习的参与性和主动性。同时,在一些关键技能环节,有针对性地设置了一些练习,加大了技能培训的力度,从而方便学生将知识转化为专业性的技能技巧,提高其解决和处理现实问题的综合能力。

(4) 体例设计。一方面,吸纳了国外教学参考书的优点;另一方面,考虑到我国高职高专学生的文化背景和基础教育养成的吸纳知识的习惯,增强了趣味性。在心理结构构建、兴趣动机发展等方面也做了有益的尝试,形成了任务分解、学习目标、正文、服务于正文的拓展、小结和整合等完整的教材功能体系。

(5) 语言运用。在做到学习情境与职业情境、生活情境紧密结合的同时,注意了行文的活泼与优美,使其具备一定的可读性。尽量运用现象化、具体化语言,使学生可以直观、形象、整体、自我地获取经验,并构建应用知识的框架,从而可以轻松地获取实际职业行动的能力。

本书设计了能力目标、核心能力、任务解析、任务导入、任务小结、核心技能与概念、课堂讨论、业务技能自测、案例分析、实训操作等栏目,构建了相对完整的管理课程内容及操作体系,回归了以培养学生技术应用能力为主线的高职高专教育本位,突出强调学生学习的参与性与主动性,体现了教材定位、规划、设计与编写等方面的职业教育教学改革示范性,适合高职高专院校管理学专业及相关专业选用。

本书由赵明剑、孙俊红审定。吴焕林、赵明剑设计编写方案并担任主编，樊欣欣、王兴为、王勇和孙俊红担任副主编。吴焕林编写了序言、任务3和任务4，王兴为编写了任务1和任务2，樊欣欣编写了任务6和任务7，王勇编写了任务5和任务8，常彦编写了任务9，郭香彩编写了任务10，朱丽丽编写了任务11。

在编写过程中，编者参阅了国内外一些专家的研究成果及相关文献，管理专家馈赠了一些国内外专业调查公司和企业的宝贵资料，在此一并表示诚挚的谢意。

吴焕林
2009年6月

目 录

任务1 管理学概述	1
1.1 管理的基本内容	2
1.2 管理者	8
1.3 管理学	11
任务1小结	14
任务2 管理学发展	18
2.1 中国管理思想的发展	19
2.2 西方管理理论及其发展	25
任务2小结	37
任务3 计划职能	44
3.1 计划的性质	46
3.2 计划的类型	49
3.3 制定计划的SMART原则	52
3.4 计划工作的步骤	53
3.5 现代计划方法	59
任务3小结	64
任务4 决策职能	70
4.1 决策的含义、分类及要求	71
4.2 决策的原则及决策理论	75
4.3 决策的流程	79
4.4 决策的方法	82
任务4小结	93

任务5 组织职能及现代组织设计	98
5.1 组织职能	99
5.2 现代组织设计	103
任务5小结	111
任务6 控制职能	121
6.1 控制的概念及目的	123
6.2 控制的类型	125
6.3 控制的原理和要求	130
6.4 控制过程	136
6.5 管理控制的一般方法	141
任务6小结	148
任务7 激励职能	151
7.1 激励的概念与人性假设	152
7.2 早期激励理论	157
7.3 当代激励理论	162
7.4 有效激励的要求和方式	171
任务7小结	175
任务8 沟通、协调理论及技巧	178
8.1 沟通理论及技巧	179
8.2 协调理论及技巧	189
任务8小结	192
任务9 人力资源管理	204
9.1 人力资源规划	205
9.2 工作岗位分析与人才素质测评技术	211
9.3 招募与甄选	217
9.4 员工培训与开发	228
任务9小结	241

任务 10 绩效管理	246
10.1 了解绩效管理的相关概念	248
10.2 明确制定绩效计划的原则、步骤	254
10.3 掌握绩效考核方法	259
10.4 认识绩效管理的误区	273
10.5 运用绩效考核结果,提升企业的管理水平	279
任务 10 小结	283
任务 11 领导职能	287
11.1 领导工作概述	288
11.2 领导理论和领导艺术	293
11.3 领导风格的分类与决定因素	308
任务 11 小结	312
参考文献	316

知识目标

任务 1



管理学概述

能力目标

通过完成本任务，你应该能够：

1. 体会管理的含义、性质；
2. 掌握管理的职能；
3. 理解管理学的内容。

核心能力

1. 管理的职能，管理者的主要技能；
2. 管理学。

◆ 分项任务

- 1.1 管理的基本内容
- 1.2 管理者
- 1.3 管理学

◆ 核心能力

◆ 任务解析

◆ 任务导入

◆ 任务小结

◆ 核心技能与概念

◆ 课堂讨论

◆ 业务技能自测

◆ 案例分析

◆ 实训操作

容内本基的野

容内本基的野

容内本基的野

容内本基的野

任务解析

管理理论与实务

任务1 管理学概述

分项任务1.1 管理的基本内容

分项任务1.2 管理者

分项任务1.3 管理学

任务导入

尊敬的读者：管理作为人类社会活动和生产活动中最普遍的行为之一，随着人类社会生产活动的产生而产生，并伴随着人类社会的发展而发展。从古到今，大到国家，小到企业或班组，几乎任何组织开展任何有序的活动，都离不开管理。在某种意义上，人类社会物质文明的积淀都是人类管理实践的产物。接下来，你将进入第一个操作环节：管理学概述。

管理学原理的第一步：管理学概述。为了方便你掌握管理学概述的基本内容，我们根据实际业务活动顺序，将管理学概述划分为三个分项任务。这三个分项任务分别是：

分项任务 1.1 管理的基本内容；

分项任务 1.2 管理者；

分项任务 1.3 管理学。

你可以对照能力目标，反复演练，有的放矢地依次完成各分项任务，直至完成本任务，从而获取管理学的相关知识。

1.1 管理的基本内容

任务提示

本分项任务将引领你了解管理的基本内容。

任务先行

“管理”，从字面上通常解释为“管辖、治理”。随着管理实践和管理理论的发展，在不同时期，不同学者对管理的概念作出了不同的描述。同时，管理的内容也是丰富多彩的。如果你是一位管理人员，你知道管理的基本内容吗？

1.1.1 管理的含义

1911年,古典管理学家、科学管理的奠基人弗雷德里克·温斯洛·泰勒认为:“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、最节约的方法完成它。”1916年,古典管理学家亨利·法约尔在其著作《工业管理和一般管理》中认为“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”,第一次提出了计划、组织、指挥、协调和控制等管理的5项职能,意义深远。1955年,管理学家哈罗德·孔茨在与西里尔·奥唐奈合著的《管理学原理》中认为:“管理就是设计并保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。这个定义需要展开为:作为管理人员,需完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能;管理适合于任何一个组织机构;管理适合于各级组织的管理人员。”1960年,著名管理学家赫伯特·西蒙在其著作《管理决策的新科学》中认为:“管理就是决策。”

重要知识 1-1

管 理

管理就是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调和利用组织的各种资源,以期更好地达到组织的目标过程。

管理是在特定的环境中,管理者为了达到组织既定目标,通过有效的计划、组织、领导和控制等职能来合理组织和配置所拥有的人力、物力和财力等各项资源的过程。

具体来说,可以从以下几个方面来理解管理的内涵。

1. 管理是对各种具体的管理活动的抽象概括

管理是通过各种职能来体现的,具体的管理活动表现为管理者执行各种管理职能,如计划、决策、组织设计、人员配备、沟通、激励、控制等。离开了具体的管理职能,管理就只能是一个空洞的概念。

2. 管理的对象是组织中所有的资源

管理就是要使组织中人尽其才、物尽其用、财尽其力,所以组织内的一切资源都是管理的对象。由于人是所有资源中最活跃、最具有主观能动性的资源,人力资源管理在整个管理中具有重要的意义,正是在这种意义上,才有人认为管理就是对人的管理。但是,对人的管理与对物的管理是分不开的。

3. 管理是在特定的环境中进行的

外部环境是组织的管理者所不能左右的,但又是可以认识、加以把握的。管理活动在一定的意义上讲就是使组织适应环境的工作。全面、正确地认识环境是做好管理工作的重要前提。环境不仅是做好管理工作的外部约束条件,同时也是评价管理者管理成效的重要依据,一切管理成效都是在一定环境的约束下取得的。

4. 管理的目的是要实现组织的目标

管理要在组织中进行,而且还要服务于组织的目标。管理的最终目的是要实现组织的目标。保证组织目标的实现,要求管理要有效率,要求提高管理人员的管理水平和管理能力。

1.1.2 管理的性质

1. 管理的科学性与艺术性

1) 管理的科学性

管理活动的本身具有其内在的规律性,经过长期的发展,它已经成为一个由一系列概念、原则、原理和方法构成的完整科学体系。没有科学理论指导的管理,最终是注定要失败的,作为一门独立的学科,管理学在实践中起着不可替代的作用。

2) 管理的艺术性

管理是一门艺术,需要有技巧性、创造性、实践性和灵活性。管理总是在一定环境中的管理,而管理环境是不断变化的,所以不可能有不变的管理模式;人的主观能动性的基础是人能够积极思维,能够自主作出行为决定。管理者只有充分利用这种主观能动性,才能够将组织成员的积极性和创造性调动起来,使其自觉地为实现组织的目标去努力工作。管理的原理与基本原则必须与现实结合,灵活运用,管理者只有根据具体的管理对象、管理环境、管理目的,创造性地解决所遇到的问题,才可能管理成功。所以,管理需要艺术性。

管理科学性与艺术性是相互作用、相互影响、辩证统一的。管理艺术性的发挥必须是在科学理论指导下的艺术性发挥,离开科学的理论基础就不可能有真正的艺术性。管理的艺术性是对管理的科学理论的合理发挥。

2. 管理的二重性

马克思指出:“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的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”“一方面,凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样,这是一种生产劳动,是每一种生产方式中必须进行的劳动。”“另一方面——完全撇开商业部门不说——凡是建立在作为直接生产劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大。”“如果说资本主义的管理就其内容来说是二重的——因为它所管理的生产过程本身具有二重性:一方面是制造产品的社会劳动过程,另一方面是资本的价值增值过程。”管理活动一方面表现为指挥劳动,具有自然属性;另一方面则表现为监督劳动,具有社会属性。

1.1.3 管理的职能

重要知识 1-2

管理的职能

所谓管理的职能,是指管理的职责和功能,即管理者为了进行有效管理必须具备的功能。最早对管理的具体职能加以概括和系统论述的是管理过程学派的创始人法约尔,他在《工业管理和一般管理》一书中指出,管理是指计划、组织、指挥、协调和控制5种职能。在20世纪30年代以后,人们在管理中从重视技术的因素转向重视人的因素,因而把人事、激励、沟通等作为管理职能。

1. 管理的基本职能

所谓管理的基本职能,是指在管理的过程中所体现的最基本的职能,其往往隐藏在管理活动之中,是管理活动的实质内容。管理的基本职能包括合理组织发展生产力、维护完善生产关系,这两大方面的实现体现在管理的具体职能上,只有各个具体职能的逐步完成,才能达到管理的根本目的。

2. 管理的具体职能

管理的过程就是基于信息的决策过程。具体来讲,管理可进一步分为六大职能,即计划、组织、指挥、协调、控制和创新,其意义如下。

(1) 计划职能。这是管理的首要职能,它对未来事件作出预测,以制订行动方案。计划工作是为事物未来的发展规定方向和进程的,重点要解决好两个基本问题:一是目标的确定问题,如果目标选择不对,计划再周密具体也枉费心机,这是计划的关键;二是进程的时序,即先做什么,后做什么,可以同时做什么,均不能错位,这是计划的准则。

(2) 组织职能。其指完成计划所需的组织结构、规章制度、人财物的配备等。它有两个基本要求:一是按目标要求设置机构、明确岗位、配备人员、规定权限、赋予职责,并建立一个统一的组织系统;二是按实现目标的计划和进程,合理地组织人力、物力和财力,并保证它们在数量和质量上相互匹配,以取得最佳的经济和社会效益。

(3) 指挥职能。其指对所属对象的行为进行发令、调度、检查。指挥职能就是运用组织权限,发挥领导的权威作用,按计划目标的要求,把所有的管理对象集合起来,形成一个高效的指挥系统,保证人财物在时间和空间上的相互衔接。

(4) 协调职能。其指使组织内部的每一部分或每一成员的个别行动都能服从于整个集体目标,是管理过程中带有综合性、整体性的一种职能。它的功能是保证各项活动不发生矛盾、重叠和冲突,以建立默契的配合关系,保持整体平衡。与指挥不同,协调不仅可以通过命令,也可以通过调整人际关系、疏通环节、形成共识等途径来实现平衡。

(5) 控制职能。控制是促使组织的活动按照计划规定的要求展开的过程。控制职能是按照既定的目标、计划和标准,对组织活动各方面的实际情况进行检查和考察,发现差距,分析原因,采取措施,予以纠正,使工作能按原计划进行;或者根据客观情况的变化,对计