

普通高等院校本科通识教育（通识核心课）规划教材

Guanli Tonglun

# 管理通论

▼ 主编◎陈 静 乔 晶 刘 伟 黄 洁



西南交通大学出版社

C93  
169

普通高等院校本科通识教育（通识核心课）规划教材

# 管理通论

主 编 陈 静 乔 晶 刘 伟 黄 洁

副主编 胡宝娣 邓 华 陈 芹

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理通论 / 陈静等主编. —成都: 西南交通大学出版社, 2015.8  
普通高等院校本科应用型规划教材. 经管类  
ISBN 978-7-5643-4087-2

I. ①管… II. ①陈… 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(2015)第 174566 号

---

普通高等院校本科应用型规划教材——经管类

管理通论

主编 陈静 乔晶 刘伟 黄洁

责任编辑 罗爱林  
特邀编辑 张芬红  
封面设计 墨创文化

---

出版发行 西南交通大学出版社  
(四川省成都市金牛区交大路 146 号)  
发行部电话 028-87600564 028-87600533  
邮政编码 610031  
网 址 <http://www.xnjdcbs.com>  
印 刷 四川五洲彩印有限责任公司  
成 品 尺 寸 185 mm × 260 mm  
印 张 15  
字 数 375 千  
版 次 2015 年 8 月第 1 版  
印 次 2015 年 8 月第 1 次  
书 号 ISBN 978-7-5643-4087-2  
定 价 29.80 元

---

课件咨询电话: 028-87600533  
图书如有印装质量问题 本社负责退换  
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

# 前 言

为全面提高大学生素质，我国高等教育由单纯的专业教育向通识教育转变。高等教育的意义不再只局限于教会大学生掌握某种职业的基本知识，而是通过提供多样化的学科知识架构，给予大学生全面开放的教育和训练，引导大学生在融通各个学科知识的学习中，养成广泛求知的兴趣态度习惯，丰富学习的意义及生活的价值；同时，透过对社会的关注、思考及适应，触发公民意识，培育社会责任感和使命感，助推其继续成长。

通识教育作为当代大学的一种教育理念和教育实践活动，逐步落实在高等教育范式的改变，大学生培养知识体系的重新架构方面，其中之一就是根据各高校培养定位及学科专业设置的现实，构建通识课程体系。

重庆工商大学顺应全国高等教育改革的趋势，在全校推行通识教育。通识教育实践结合学校经济学、管理学、文学、工学、法学、理学多学科协调发展的财经特色，服务于为区域经济社会发展培育具有创新精神和实践能力的应用型复合型高素质专门人才的培养定位，以“中西部高校基础能力提升计划”为支点，构建了包含“公共基础+核心通识课+通识选修”为引导的通识平台，以及包含“学科基础+专业核心+专业方向”为主干的专识平台。“管理通论”属于通识平台中的核心通识课程，主要对学校非经济管理类的学科专业开设。

开设“管理通论”课程的初衷，不仅仅是单纯地灌输管理学知识，而是通过该门课程，为大学生提供一个理解组织与个人的逻辑、社会与个人的逻辑的社会视角。因此，我们主要的思考是建立课程与社会、知识和学习者的互动关系，并据此提出教学思路，明确课程目标。

开设“管理通论”课程，旨在引导大学生认识团队及组织管理规律，引发大学生进行现实解读和问题研究的兴趣；课程教学运行过程，注重训练大学生理解知识与现实关联的思维习惯和能力，通过课程教学互动，力图使大学生养成善于思考、善于发现、分析和解决问题的态度，同时，能够从管理者的视角，综合考量，提出问题的解决方案。课程教学可以帮助大学生初步形成管理思维，树立管理意识，进而为其职业生涯奠定基础。

该课程共 30 学时，由六个可以积木式混搭的教学模块组成，具体包括：管理概要（认识管理及管理学），管理思想演变（了解管理发展及其研究成果），卓越企业（领略卓越与管理的关系），优秀管理者（领悟管理有效与管理素养育成的互动），假如我要成为管理者（探询个人与组织共同成长的目标契合），管理综述（明确科学管理的本质要求）。

《管理通论》教材服务于课程教学目标与教学实践，其编写思路是：认识管理活动、理解管理思想、思考管理实践。

第一，认识管理活动。管理无处不在，无时不有，渗透到人类社会的各种活动过程之中，就其表现形式看，呈现出多样性和复杂性。无论其表现是否不同，其核心都逃不过“协调”两字，即协调有限资源与无限欲求之间的矛盾。管理活动就是围绕着这一主题展开的，其工作内容具有共通性和普遍性，由决策贯穿的计划、组织、领导、控制基本职能活动构成了完整的管理过程。是否“做好正确的事”，是对管理活动有效性的衡量。

第二，理解管理思想。人类对管理活动规律的探究始自管理实践之初，时至今日也未停止。即便是在经验至上的时代，也有先行者为管理思想库添砖加瓦。尽管管理思想体系化的历史并不悠久，但不失多彩，管理实践的纷繁，沉甸了管理思想库。先行者的思想引导着后继者，后继者的努力充实着管理思想库，建立、发展并完善了管理知识体系，从而使不同时代的学习者和实践者有了“站在巨人肩膀上”的机会。

第三，思考管理实践。管理是管理者思想的实现过程，是管理者在特定环境中、为解决特定组织的存续问题，而选取的管理目标、管理方案、管理运作方式以及由此导致的管理效果。因此，管理活动带有较为浓厚的管理者个性色彩。同时，管理者的理念、作为直接决定了其掌控的组织最终的得失成败。所以，管理的实践意义既包含了组织特性所致的复杂多元的具体活动过程，也包含了组织管理者动态丰富的实践活动及其活动效果。

本教材的特色主要体现在：

(1) 突破理论描述的过程框架，搭建适应课程目标的内容体系。

教材以组织追求“做正确的事”并“正确地做事”为目标，以管理活动中管理主体与管理环境的交互为主线进行架构，主要有管理基础、管理思想、管理实践三个篇目共九章内容。管理基础篇，涵盖管理活动的基本规律和相关知识点，包括管理概要、管理过程两章；管理思想篇透过管理思想的演变，阐述环境变化与组织管理的互动权变关系，包括管理思想萌芽、管理思想形成、管理思想发展三章；管理实践篇通过本土案例的选取与剖析，展现管理知识的实用性以及管理活动的复杂性、实践性和应变性的要求，由企业战略管理、管理创新、组织文化、质量与运营绩效四章。

(2) 以典型案例为引导，推动情境学习。

在管理实践篇，我们选取了四个案例，即重啤“黑天鹅事件”、阿里巴巴的管理创新、华为文化、三鹿事件中质量与运营绩效。本篇的案例设计，取材于典型的本土化案例，探究分析紧贴我国社会经济发展现实。通过对案例企业的成败分析，展现在不稳定性与复杂性并存的环境中，管理主体与管理环境的相互作用，凸显权变管理思想对组织管理创新的意义。意图在学生头脑中植入脚踏实地、认真务实、随机制宜、以变应变的管理观念。

(3) 强调参与性和体验性, 满足能力培养需求。

配合适量的案例剖析, 通过整理、归纳、提炼过程的学习参与, 引导学生理解理解、领会管理理论知识, 并强化大学生对有效管理重要性的领悟。同时, 还通过课后学习导引、小实验或小测试的设计及实施, 加强对学习者个体自我管理的体验, 吸引和帮助学习者掌握课程知识, 促进管理思维形成, 为提升管理能力打下基础。

本书由陈静、乔晶、刘伟、黄洁担任主编, 陈静负责统稿; 胡宝娣、邓华、陈芹担任副主编。具体分工如下: 第一、七章由乔晶编写, 第二章由陈芹编写, 第三、五章由刘伟编写, 第四章由邓华编写, 第六章由黄洁、胡宝娣编写, 第九章由陈静编写。

由于时间仓促, 加之编者水平有限, 书中难免存在不足之处, 恳请广大读者批评指正。

陈 静

2015年3月于重庆

# 目 录

## 管理基础篇

第一章 管理概要 .....	1
第一节 管理的内涵 .....	1
第二节 管理的对象 .....	6
第三节 管理者 .....	11
第四节 管理环境 .....	17
第二章 管理过程 .....	24
第一节 科学决策 .....	24
第二节 制订计划 .....	37
第三节 搭建组织机构 .....	42
第四节 掌握领导方法 .....	50
第五节 建立控制机制 .....	69

## 管理思想篇

第三章 管理思想的萌芽 .....	85
第一节 管理思想萌芽的背景 .....	85
第二节 早期的管理探索 .....	86
第三节 管理思想的萌芽 .....	90
第四章 管理思想的形成 .....	94
第一节 科学管理的奠基 .....	94
第二节 行为管理的突破 .....	101
第五章 管理思想的发展 .....	116
第一节 管理思想的“丛林” .....	116
第二节 全面质量管理 .....	124
第三节 流程再造 .....	126
第四节 学习型组织 .....	128

## 管理实践篇

第六章 重啤“黑天鹅事件”与企业战略管理 .....	131
第一节 重啤“黑天鹅事件” .....	131
第二节 “多元化”经营战略的陷阱分析 .....	139
第三节 企业战略管理：沟通过去、现在与未来 .....	142
第七章 阿里巴巴与管理创新 .....	146
第一节 马云与阿里巴巴 .....	146
第二节 阿里巴巴——不断创新商业模式 .....	158
第三节 管理创新：应变而变的生存之道 .....	166
第八章 华为之道与企业文化 .....	174
第一节 任正非与华为 .....	174
第二节 华为之道 .....	177
第三节 企业文化：企业成长的精神动力 .....	189
第九章 三鹿倒塌：质量与运营绩效 .....	202
第一节 致命的三聚氰胺 .....	202
第二节 三鹿的质量“黑洞” .....	207
第三节 质量与运营绩效 .....	210
综合练习题 .....	220
附表 .....	228
参考文献 .....	231





## 管理基础篇

# 第一章 管理概要

### 【学习目标】

1. 理解管理的含义；
2. 知晓管理学的特点和研究方法；
3. 能够辨别组织的功能和类型；
4. 可以描述组织管理的有效性；
5. 明确对管理者基本素质的要求；
6. 掌握管理环境的分析方法。

## 第一节 管理的内涵

### 一、管理的产生<sup>①</sup>

自人类诞生以来，欲望无限与资源有限之间的矛盾就一直困扰着人类。从原始社会如何索取必要的食物以满足人类生存的需要，到奴隶社会如何获得更多的土地、财富和奴隶以满足奴隶主们奢侈的生活，一直到现在人们如何合理地配置有限的资源以保持人类与自然的和谐发展，人类致力于协调这一对矛盾的努力从来没有间断过。人类的发展史，从某种程度上而言也是人类寻找协调这一对矛盾方法的历史，组织和管理就是在人类寻求解决这一对矛盾的过程中逐步产生和发展起来的。

为了协调这一对矛盾，人类先后采取了不同的协调方法。一方面是拓展可能拥有的资源；其中最基本的手段是通过劳动向大自然要资源，来拓展自己所拥有的资源，从而在一定程度上满足自身欲望，这也是最早的人类生产活动的起因。随着人类的繁衍，人的需求不断扩张，通过劳动获取自然资源的方式受制于当时的生产力发展水平，当人类不断增长的欲望无法得到满足时，就产生了以掠夺他人资源为主要目的战争。另一方面则是调节人类的需求，在我国，古人主张“恬淡寡欲”，宣扬“欲为万恶之源”，借此“扬善抑恶”，即希望通过约束人的欲望，使有限的资源能够满足人们有限的需求，由此形成了伦理道德的起源。为了约束人

<sup>①</sup> 邢以群：《管理学》，第2版，高等教育出版社2011年版，第3-9页；高爱霞，满广富等：《管理学实用教程》，北京大学出版社2012年版，第2-3页。



的欲望,先人们提出了各种伦理道德规范,通过各种教育的手段教化社会成员,并促成了以“人治”为主的管理行为。

而西方的圣贤们认为人类的欲望是推动人类文明、社会进步的根本动力,人的欲望不能加以约束。为此,他们提出了通过提高资源利用率的方法,力求以有限的资源实现尽可能高的目标,这些方法统称为科学的管理方法,如法律方法、行政方法、经济方法、教育方法等。以科学的方法协调欲望无限与资源有限的矛盾,促成了以“法治”为主的管理行为。

尽管直到19世纪末20世纪初工业革命诞生工厂制度以后才开始对管理进行正式的研究,但人类的管理活动是伴随着人类社会第一个社会组织形式——血缘家族的诞生而产生的。在血缘家族中,人们一起劳动、一起狩猎,就必然需要有人负责分配工作,协调各人的行动,以更好地获取食物、抵御野兽的袭击。我们不知道当时负责指挥的人被称为什么,但我们可以想象必然有履行这种管理职能的人存在。可能一开始,这种指挥是自发的、盲目的,但通过多次实践,人们就会慢慢地从中获得经验,从而更有效地协作与指挥,并将指挥者和指挥的方法变成习俗。

当部落间为了争夺资源进行战争时,部落成员必然会推选军事首长进行统一指挥,军事首长也会从战争中不断总结经验,以提高其指挥水平,从而带领部落成员更有效地通过战争掠夺他人的资源。当人类通过农业和畜牧业或战争获得了较多食物和奴隶并因而产生私有财产时,如何有效地使用这些私人财产以更好地满足自身的需求便成为贵族们必然要考虑的问题,自我管理便应运而生。当家庭、国家、教会相继形成之后,如何将有限的资源在家庭或国家或教会内有效配置也纳入了人类思考的范围,家庭管理、国家管理、教会管理也相应产生。

可以说,人类在开始记载他们的活动之前就已经感受到了通力合作在协调他们活动时必要性。原始社会恶劣的自然环境,使人们产生了经济、社会和政治的需要,为了满足这些需求,人们建立了各种经济、社会和政治组织,而有组织的活动又要求行使某些职能以有效地分配、利用人类的努力和稀少的自然资源,于是管理也就自然随之产生、发展。

管理产生的根本原因是人类欲望的无限性和资源的有限性之间的矛盾,管理的功能就在于通过科学的方法来提高资源的利用率,力求以有限的资源实现尽可能多或高的目标。管理与生产劳动、战争、伦理道德一样,都是人们为了有效地协调资源有限和欲望无限之间的矛盾所采用的方法或手段。

## 二、管理的含义

### (一) 管理的含义<sup>①</sup>

“管理(management)”一词,是从意大利语和法语演变而来的,原意是“训练和驾驭马匹”。汉语把“管理”理解为“管辖”“治理”“管人”“理事”。对于准确的定义国内外学者尚未形成统一的意见。其代表性的观点如下:

(1) 美国管理学家赫伯特·A. 西蒙认为:管理就是决策。

(2) 组织管理理论的创始人亨利·法约尔认为:管理就是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

(3) 美国的管理学教授哈罗德·孔茨认为:管理就是设计和保持一种良好的环境,使人

<sup>①</sup> 刘志坚:《管理学:原理与案例》,第3版,华南理工大学出版社2012年版。

在群体里高效率地完成既定目标。

(4) 管理大师彼得·德鲁克认为：管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。

(5) 小詹姆斯·H. 唐纳利认为：管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

(6) 美国管理协会认为：管理就是通过他人的努力来达到目标。

(7) 复旦大学芮明杰认为：管理是对组织的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。

(8) 南京大学周三多认为：管理是在社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。

综合前人的研究，并吸取管理学理论和实践发展的最新成果。本书认为：管理就是在一定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以实现组织目标的过程。这个定义包含着以下四层含义：

(1) 管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机会，也构成了威胁。有效的管理必须充分考虑组织内外的环境。

(2) 管理的对象是人，它强调了人是管理的核心要素，所有的资源与活动都以人为中心。

(3) 管理实现组织目标的手段是计划、组织、领导和控制。任何管理者，要实现组织目标就必须实施计划、组织、领导、控制等管理行为与过程，这些是一切管理者在任何管理实践中都要履行的管理职能。

(4) 管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的的过程。

## (二) 管理的职能

管理是人们进行的一项实践活动，是人们的一项实际工作。人们在实践中逐渐发现在不同的管理者的管理职能工作中，管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为，如计划、组织、控制等，人们对这些管理行为加以系统性归纳，逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。所谓管理职能，是管理过程中各项行为的内容的概括，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。管理有哪些具体职能，不同管理学家的观点不尽相同。20世纪早期，法国管理学家法约尔阐述的管理职能主要是计划、组织、指挥、协调和控制。后人在法约尔的基础上分别从各自的角度提出了管理的职能，如孔茨将管理的职能分为计划、组织、人员配备、指导和控制等。当今大部分学者认为管理有四大基本职能：计划、组织、领导、控制。其他分类的职能都可以看成是对这四大职能的不同划分和不同表述。因此本书阐述的管理职能即为计划、组织、领导和控制，如图 1.1 所示。

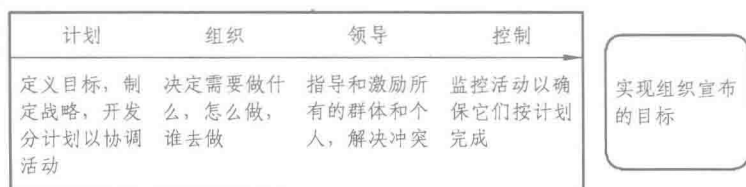


图 1.1 管理职能



## 1. 计划

计划是为实现组织既定目标而对未来的行动进行规划和安排的工作过程。在具体内容上,它包括组织目标的选择和确立、实现组织目标方法的确定和抉择、计划原则的确立、计划的编制以及计划的实施。计划是全部管理职能中最基本的职能,也是实施其他管理职能的条件。

## 2. 组织

为实现管理目标和计划,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,是必须设计和维持的一种职务结构。在这一结构里,把为达到目标所必需的各种业务活动进行组合分类,把管理每一类业务活动所必需的职权授予主管这类工作人员,并规定上下左右的协调关系,为有效实现目标,还必须不断对这个结构进行调整,这一过程即为组织。

## 3. 领导

领导就是对组织内每名成员和全体成员的行为进行引导和施加影响的活动过程,其目的在于使个体和群体能够自觉、自愿且有信心地为实现组织既定目标而努力。领导所涉及的是主管人员与下属之间的相互关系。领导是一种行为活动,目前已形成了专门的领导科学,成为管理科学的一个新分支。

## 4. 控制

控制是按既定目标和标准对组织的活动进行监督、检查,发现偏差时,采取纠正措施,使工作能按原定计划进行,或适当调整计划以达到预期目的。控制工作是一个延续不断的、反复发生的过程,其目的在于保证组织实际的活动及其成果同预期目标相一致。

在上述各项职能中,计划主要着眼于有限资源的合理配置,组织工作主要致力于贯彻落实,领导工作着重于激发和鼓励人的积极性,控制的重点则在于纠正偏差,使管理职能循序完成,这就是管理的基本过程,其中每项职能之间是相互联系、相互影响的,并构成了统一的有机整体。

# 三、管理学

## (一) 管理学及其研究对象

管理学是在总结管理发展历史经验的基础上,综合运用现代社会科学、自然科学及先进科学技术的理论和方法,研究一般管理规律和方法的一门综合性学科。明确管理学的研究对象,是学习和研究管理学的基本前提。管理学是一门基础性学科,研究的是各类管理的共同特点。一般来说,管理学的研究对象有以下几个方面:

从管理的二重性角度出发,着重从生产力、生产关系、上层建筑三个方面研究管理学。从生产力方面:研究如何合理组织生产力的问题,即研究根据组织目标如何合理配置组织中的各项资源,以求获得最佳的经济、社会效益的问题;从生产关系方面:研究如何正确处理组织中人与人之间的关系问题,研究如何建立和完善组织结构及各种管理体制等问题,研究



如何激励组织内成员，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标而服务的问题；从上层建筑方面：研究如何使组织内部环境和外部环境相适应的问题，研究如何使组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展。

从历史的角度研究管理实践、管理思想及管理理论的形成与演变过程，管理学要研究管理思想及实践的发展历史，以便更好地继承和发展管理理论和方法。

从管理者的角度研究管理过程，管理者是管理的主体，是能否实施有效管理的关键因素，管理者群体结构的优化及他们之间的关系，是管理学研究的重要课题，主要包括管理的各项职能，管理的主要方法、技术和手段。

## （二）管理学的特点

### 1. 软科学

“软科学”一词是借用电子计算机软件的名称而来的。它综合运用系统理论、系统方法、决策科学与计算机技术等现代科学技术的知识和手段，对各种复杂的社会问题和自然现象，从政治、经济、科学、技术、教育等各个社会环节之间的内在联系中，研究它们的客观规律，寻求解决问题的途径和方案，为相关发展战略、目标规划、政策制定及组织管理等提供科学的决策依据。软科学主要包括科学学、管理科学、统计学、预测学、决策科学、技术经济学等学科。如果把组织中的人、财、物等看作是硬件，管理就是使组织中各种资源合理配置、有效运转的软件。

### 2. 综合性

管理学是一门综合性学科。管理学的综合性特点可从三个方面来分析：其一，从管理学自身的知识体系构成来看，它具有综合性。管理学的整个知识体系可分成三个层次，即管理的基本理论知识，管理技术、管理方法等工具性知识，专门领域的专业性管理知识。其二，从管理学的学科体系结构来看，它具有综合性。在整个人类社会中，人们会按照专业化分工的原则从事各种各样的工作，社会也因此形成各种各样的部门或行业，这样也就有各个部门或行业的管理活动，也就形成了不同部门或行业的专业管理，因而形成了众多管理分支学科，而每个分支学科又可以进一步细分，形成管理学谱系。其三，从管理学的知识来源和构成来看，它具有综合性。管理学吸收了许多自然科学和社会科学的知识，如数学、政治经济学、哲学、生产技术学、社会学、心理学、行为科学、信息学、仿真学等。也就是说，管理学与社会科学、自然科学两大领域的多种学科有着广泛而密切的联系，并且它需要综合利用社会科学和自然科学的成果，才能发挥自身的作用，它具有社会科学与自然科学相互渗透、相互交叉的特点。因此我们说，管理学是在自然科学和社会科学两大领域的交叉点上建立起来的一门综合性的交叉学科。

### 3. 实践性

管理学是一门应用性学科。管理学来源于实践又应用于实践，其目的是为人们提供高效率的管理。首先，它的知识来源于人们的管理实践，是人们管理经验的概括和总结；其次，管理学的知识必须运用到实践中去才有价值，管理学所阐述的原理、原则、方法、手段是否



科学,是否可行,检验的唯一尺度是看它能否被应用,能否指导管理实践活动,管理学也只有服务于实践,才能不断地完善和发展。管理学的实践性还表明,管理学有它的一般规律性,但一定要结合实际,既要借鉴国外的经验,又要结合我们自己的实际情况,总结我国管理实践的新经验、新成果。

### (三) 管理学的研究方法

从某种意义上讲,管理学领域产生的各种管理学派,实际上也可以说是因为其采用了不同的研究方法。管理学科的发展也就是研究方法的不断发展和进步。下面介绍几种常用的研究方法。

#### 1. 历史研究法

历史研究法就是运用管理理论与实践的历史文献,全面考察管理的起源、历史演变、管理思想和管理理论的发展历程,从中揭示管理规律和管理学的发展趋势,寻求具有普遍意义的管理原理、管理原则、管理方式和管理方法。无论是中国的历史,还是外国的历史,都有大量的关于管理方面的文化典籍,有许多值得研究的管理案例。我们要坚持正确的指导思想,通过细致的工作方法,深入地研究前人留下的管理思想精华,才能有所收获、有所创新、有所发展。

#### 2. 比较研究法

比较研究法是把同类管理现象进行比较分析,发现其共同性和差异性,以探求管理规律的方法。从西方“古典管理理论”的形成到现在,出现了许多不同的管理理论和流派,观点各不相同,思想众说纷纭。通过对不同管理理论异同点的研究,我们可以总结其优劣以借鉴,真正做到兼收并蓄,丰富我国管理学的内容。

#### 3. 试验研究法

试验研究法是指有目的地在设定的环境下认真观察研究对象的行为特征,并有计划地变动试验条件,反复考察管理对象的行为特征,从而揭示管理的规律、原则和艺术的方法。试验法是很重要的研究方法之一,特别是针对微观组织内部的一些管理问题,只有设计合理、组织得当,通过试验方法才能够得到很好的结果。泰勒的科学管理理论和一系列提高生产效率的措施、人际关系、行为科学理论都是人们通过试验摸索总结出来的,并通过试验予以验证和推广。

#### 4. 案例研究法

所谓案例研究法,是指在学习研究管理学的过程中,通过对典型案例的分析,从中总结出管理的经验、方法。案例是已经发生的事实,比较直观、生动,具有很强的可比性。通过对典型案例的分析,我们可以将管理的基本理论在实践中做进一步检验,并可直接了解管理的实施情况。管理学是实践性非常强的学科,因此必须重视实际案例的研究,不断总结经验教训。

## 第二节 管理的对象

从管理产生的论述中可以看到,管理诞生于人类第一个社会组织——血缘家族的共同劳



动之中。尽管只要存在资源有限和欲望无限这一对矛盾,那么即使个人也需要管理,但管理学以组织为研究对象,致力于研究管理者如何有效地管理其所在的组织。

## 一、组织的含义

组织可以从不同的角度去理解。从静态的角度看,组织是一个实体,是为了实现某一个共同目标,由分工与合作及不同层次的权力和责任制度构成的人的集合体,如企业、学校、政府机关、军队、医院。组织包含四层含义:

(1) 组织是由两个或两个以上的人所组成的。任何组织都是人的集合体,为了实现共同的目标,所有参加组织的人必须相互合作、共同努力,形成一个有机的整体。

(2) 目标是组织存在的前提,没有目标的人的集合体不能称为组织。组织所做的各种努力,都是为了维持自身的生存和发展,最终达到组织目标。例如,通过从事生产、流通和服务等活动而获得利润是大多数企业的目标之一;医院的目标之一是为患者提供诊疗服务;大学的目标之一是培养高级人才;国家各级政府的目标之一是做好国家相关领域的决策与管理。

(3) 组织有精心设计的结构和协调的活动性系统。为了使组织有效运行,根据组织目标的需要,按照某种原则设计出组织的层次结构,即将组织划分成不同层次的职能部门,这些部门都将承担组织的部分特定工作。为了按时、高效、高质量地实现组织的总目标,各个层次的职能部门需要有效沟通、合作与整合。一个理想的组织结构应该鼓励其成员在必要的时候提供横向信息,进行横向协调。

(4) 组织要有不同层次的权力与责任制度。权力与责任是实现组织目标的必要保证。组织内部分工后就要赋予各部门及每个人相应的权力,以便于实现目标。同时,还必须明确各部门或个人的责任,有权力而不负责任就可能导致滥用权力,只有责任没有权力,则无法履行责任,影响组织目标的实现。

从动态的角度看,组织是一个过程,指的是组织职能,是为实现组织的特定目标,进行组织设计、人员配备、组织变革等一系列的工作过程。这个在后面的组织职能中会详细介绍。

## 二、组织的功能<sup>①</sup>

优良的组织具有多重功能,具体表现在以下几个方面:

(1) 人力汇集功能。在社会发展过程中,尽管人们有所期望,但由于个人的力量渺小、分散,无法实现这一期望,因此就需要和他人进行合作,联合起来共同从事某项活动。这种联合与协作是以各种组织的形式实现的,组织能使个体汇集成为集体,用“ $1+1=2$ ”的“相和”效果去完成组织任务。

(2) 人力放大功能。良好的组织不仅能发挥人力汇集的“相和”功能,而且能通过有效的分工与资源组合,取长补短,明确职责,使这种汇集的力量发挥出放大或“相乘”的功能,在“ $1+1=2$ ”的基础上实现“ $1+1>2$ ”的功能。组织只有借助于放大功能才能取得产出大于投入的经济效益,维持组织的正常运转,实现组织的发展壮大。

<sup>①</sup> 阎涛,孙晓红:《管理学》,第3版,东北财经大学出版社2012年版,第71-72页。



(3) 学习功能。在知识经济时代,组织绩效的提高直接依赖于知识或有效信息的积累与利用,知识的占有、利用、积累程度是决定组织竞争实力大小的关键。因此,组织不仅是人们进行工作、取得收益、获得安全感以及心理满足的单位,还是人们学习的场所。组织本身不仅应成为学习型组织,同时也应为组织成员的学习提供条件和机会。

### 三、组织的类型<sup>①</sup>

#### (一) 按组织的性质划分

(1) 经济组织,是人类社会最基本、最普遍的社会组织,它担负着提供人们衣食住行和娱乐等物质生活资料的任务,履行着社会的经济职能。在现代社会中,经济组织已形成庞大、复杂的体系,其中包括生产组织、商业组织、金融组织、交通运输组织和其他服务性组织等。

(2) 政治组织,是一种为某个阶级的政治利益而服务的社会组织,国家的立法机关、司法机关、行政机关、政党、监狱、军队等都属于政治性组织。

(3) 文化组织,是一种人们之间相互沟通思想、联络感情、传递知识和文化的社会组织,各类学校、研究机关、艺术团体、图书馆、艺术馆、博物馆、展览馆、纪念馆、报刊出版单位、影视电台机关等都属于文化性组织。

(4) 群众组织,是代表群众利益,有广大群众参加的非政权性质的社会团体。工会、妇女联合会、青年联合会、学生联合会等都属于群众组织。

(5) 宗教组织,是一种与统一的宗教信仰目标与行为体系相联系的、共同遵照一定的制度规范的信奉者所结成的社会群体。

#### (二) 按组织的形成方式划分

(1) 正式组织,是指在组织设计中,为了实现组织的总目标而设立的功能结构或部门,这种功能结构或部门是组织的组成部分并有明确的职能。例如,企业中的销售部门、生产部门、财务部门等都是正式组织。组织设计的主要任务就是规划设计正式组织,确定这些部门的功能及其相互关系。正式组织的基本特征是设立的程序化、解散的程序化、运作的程序化。

(2) 非正式组织,是指在组织中由于地理位置关系、兴趣爱好关系、工作关系、亲朋好友关系而自然形成的群体,这种群体不是经过程序化成立的。例如,企业中的业余足球队、业余合唱团等都是非正式组织。非正式组织的作用具有两面性,是现实中不可忽视的群体。它的优点是参加非正式组织的个人有表达思想的机会,能提高士气,可以促进人员的稳定,有利于沟通,有利于提高人员的自信心,减少紧张感。如果利用得好,它可以对组织目标的实现发挥重要作用。但是,当非正式组织的目标与组织的总目标不一致或发生冲突时,非正式组织又会成为组织目标实现的障碍,可能会出现集体抵制上级的政策或目标的情况。

<sup>①</sup> 乔忠:《管理学》,机械工业出版社2012年版,第78-80页;高爱霞,满广富等:《管理学实用教程》,北京大学出版社2012年版,第156-157页。





### （三）按组织的形态来划分

（1）实体组织，是一般意义上的组织，即为了某种特定的目标，经由分工合作、由不同层次的权力和责任制度而构成的人的集合体。例如，企业、政府、学校、医院、军队等。实体组织的基本特点是：① 功能化，即具有完成业务活动所需的全部功能；② 内部化，即依靠自身的功能、资源来完成组织的活动；③ 集中化，即将各种功能和资源集中在一起，在地理和空间上具有连续性。

组织的最初形态就是实体组织。虚拟组织是社会及组织发展到一定阶段才出现的产物。特别是自从数字化网络出现之后，虚拟组织更是成为一般的学术名词及操作术语为大众所认同和接受。实体组织与一般意义上的组织为同义词。

（2）虚拟组织，是一种没有或很少有正式机构的组织。其特征是以现代信息技术为依托，实现传统组织的结构功能及目标。在形式上，它没有固定的地理空间，也没有时间限制。其组织成员通过高度的自律和高度的价值取向实现共同目标。它不同于实体组织，主要体现在以下几个方面：

① 组织结构的虚拟性。从企业组织的法人地位来看，实体组织具有经济法人资格，而虚拟组织则一般不具有法人资格。从企业组织的结构特征来看，传统意义上的实体组织结构呈金字塔形，管理跨度由于受人的能力的局限而不可能太大。相比之下，虚拟组织的结构是网络形的，其管理跨度较大并富有弹性。

② 构成人员的虚拟性。实体组织的构成人员大多归属于该组织，而虚拟组织的构成人员则一般不归属于该组织。例如，某科研院所的科研人员，主要归属于该科研院所，但他们也有可能以个人身份在大学兼职。与此不同，实施虚拟经营的某管理顾问公司的咨询人员，大多不归属于该公司，而是归属于其他诸如大学、科研部门、企事业单位等实体组织。人员构成的虚拟性既有优点也有缺点：优点在于人力资源成本小，能够迅速招聘或辞退人员，流动性较强；缺点是人员不稳定，组织中的骨干人员很难尽全力为组织服务，人员的短期行为较多。相比之下，实体组织人力资源的成本较高，除负担固定数额的工资外，有条件的实体组织还会为员工提供福利等，但是其人员的稳定性较好，且骨干人员可以尽全力为组织服务。

③ 办公场所的虚拟性。实体组织一般都有固定且比较集中的办公场所，员工在统一的办公场所上下班。虚拟组织则相反，它基本上没有集中的办公场所，在保证工作绩效的前提下，员工的办公场所依员工自己的要求自行安排，如在自己家中，甚至在旅途中。办公场所的虚拟化既增加了组织的弹性，又节省了配置办公设备的费用，但是组织中员工之间的沟通难以有效地进行。

④ 核心能力的虚拟性。企业的核心能力是获得竞争优势的决定性因素。实体组织核心能力的培植及强化基本上是靠内部的发展。相反，虚拟组织核心能力的形成除了依靠内部发展外，更多地通过电子信息网络来扩大和外部其他组织的联系，以形成网络核心能力，这种核心能力具有很大的弹性，易于重组，研制开发速度快、成本低。

与虚拟组织概念紧密相关的是“虚拟企业”的概念。为了抓住某个市场机遇，若干企业在功能需要、互惠互利、自愿结合的原则下，利用现代信息沟通技术建立的一个合作网络称为虚拟企业。虚拟企业的出现常常是因为参与联盟的企业追求一种单靠自身能力达不到的超常目标，必须突破自身的组织界限，与其他对此目标有共识的企业形成战略联盟，共建虚拟企业，才有可能实现这一目标。