



◆ 21 世纪工商管理课程经典教材出版工程

管理学原理 (第三版)

程国平 编著
周三多 主审



武汉理工大学出版社

21 世纪工商管理课程经典教材出版工程

管 理 学 原 理

(第三版)

编 著 程国平
主 审 周三多

武汉理工大学出版社

· 武 汉 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/程国平编著. —3 版. —武汉:武汉理工大学出版社,2015.8

ISBN 978-7-5629-4987-9

I. ①管… II. ①程… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 194531 号

项目负责:尹 杰

责任编辑:尹 杰

责任校对:王嘉行

版式设计:嘉融图文

出版发行:武汉理工大学出版社

网 址:<http://www.techbook.com.cn>

地 址:武汉市洪山区珞狮路 122 号

邮 编:430070

印 刷:湖北丰盈印务有限公司

经 销:各地新华书店

开 本:787×1092 1/16

印 张:23.75

字 数:532 千字

版 次:2015 年 8 月第 3 版

印 次:2015 年 8 月第 3 版第 1 次印刷 总第 17 次印刷

总 印 数:60001—63000 册

定 价:39.00 元

(本书如有印装质量问题,请向承印厂调换)

序

三年前,武汉理工大学出版社邀请我担任程国平老师编写的管理学原理一书的主审,我欣然同意。当时与程国平交流时,嘱其尽快完成。谁料想,三年后,这本新书才送到我手中。

三年磨一剑。读后甚是高兴,我觉得本书真可以说是一本创新性教材,于是欣然同意为之作序。

这本书有三点我要特别向读者推荐:

第一,对中国传统文化中的管理思想进行了有益的探索。近年来有一些中国管理学教材在介绍管理思想发展时,也会介绍中国传统文化。但本书试图挖掘其中的管理思想,我认为是一个很好的尝试。中国传统文化博大精深、源远流长,其中的管理思想对中国和世界很多国家及企业的管理工作产生了深远的影响。习近平总书记特别重视中国传统文化,在很多场合都谈到中国传统文化的重要性,其很多治国理念都体现出中国传统文化的光辉思想。所以谈管理思想的发展,离不开中国传统文化的管理思想。作者花了一年多的时间阅读文献,才完成本书第二章第一节“中国的管理思想及其演变”的编写工作。我希望有更多的人投入到这项工作中,将中国传统文化的管理思想发扬光大。

第二,将现实热点问题与管理理论紧密结合。管理学是一门实践性很强的学科,大千世界中的很多问题都与管理息息相关。本书将现实世界发生的大量事例和热点问题融入其中,例如仅在第二章,我们就看到:乔布斯的“至繁归于至简”、2015年“两会”新闻、习近平同志到北京庆丰包子店自己排队买包子、新疆阿勒泰哈萨克族牧民捡到的“狗头金”该不该上缴、科级干部如何成为亿元巨贪等热点内容,甚至2015年7月18日才发生的恒大足球郜林事件,作者在校稿时将其编写成案例。将这些现实热点问题编入教材,一方面大大提高了读者的阅读讨论兴趣,另一方面也说明,管理理论确实能为现实中的管理者提供分析和解决问题的途径和方法。

第三,案例丰富。本书在每一章都设计了四个案例,因此全书案例多达四十八个,内容涵盖古今中外,不少名人、著名企业、典型事件、热点问题都在其中。作者对案例进行了精心设计,使之与章节内容配套,为内容服务;同时控制篇幅,使之不喧宾夺主。案例教学已成为最受学生欢迎的教学方法,本教材在这方面的创新正好符合教师和学生需求,可谓“来的真是时候”。

总而言之,本书是一本创新性管理学教材。

现实中的管理问题层出不穷,理论上的管理探索永无止境。我希望看到越来越多、越来越好的管理学教材出现,不断推动管理学在中国的教学和实践工作。

是为序。

南京大学荣誉资深教授
南京大学商学院创院院长



2015年7月30日于南京

前 言

三年前,我看乔布斯传记夜不能寐,受乔布斯“非同凡响”的创意和产品的激励,想写一本“非同凡响”的管理学原理教材,结果发现这真是一项极其困难的工作。单单为了写好中国传统文化中的管理思想这部分内容,我就花一年多的时间阅读了大量文献,而为了编写案例也不得不几乎每天都搜集资料。现在这本迟到的教材终于完稿,交稿付印之时,内心仍惶恐不安,担心与自己预期的目标和读者的期望相差太远。

与第二版相比,本版教材的变化堪称巨大。

(1)结构调整。结构上的变化不大,主要是将“组织文化与组织变革”这一章进行了分解,并从组织这部分中移开,原因是组织文化其实属于组织内部软环境因素,与组织功能关系不大,而组织变革不仅仅是组织结构变革。将组织文化这部分内容与组织外部环境放在同一章,而将组织变革与控制职能放在一起,因为组织遇到的小问题,通常通过控制职能来解决;而当遇到大问题时,则很可能需要变革才能解决。此外,将战略这部分内容独立成章。

(2)内容增加。增加的内容包括:第一章增加了对管理对象——组织(重点是企业)的介绍,还增加了“管理机制”内容。第二章管理思想的发展部分,增加了“中国传统文化中的管理思想”内容。第三章,增加了“社会责任和道德”的内容,同时将组织文化移到这一章,置于外部环境内容之后。第四章计划部分,按“目标设定”和“编制实现目标的计划”展开,增加了“预算”、“动态环境中的计划”和“个人时间的计划管理和会议时间管理”等内容。将战略内容单独设计为第五章,并增加了“商业模式和盈利模式”的内容。第六章决策部分,增加了“直觉决策”和“决策风险”的内容。第七章组织设计要素(第二版中本章标题为“组织的基础”)部分,增加了“人员配置”的内容。第八章组织结构设计部分,增加了“项目结构模式”、“虚拟组织结构”和“学习型组织”的内容。第九章领导部分,增加了“追随者”和“治理”内容。第十章,将内容按“激励理论”和“激励方法”重新编排。第十一章,增加了“协调”和“冲突管理”的内容。第十二章,将组织变革与控制合并成一章,增加了“危机管理”、“组织创新”等内容。

(3)新版本最大的变化是加大了案例和课堂讨论的设计。为了适应案例教学的需要,在每一章均设计了四个案例,开篇案例起导引作用,中间两个案例配合相应知识点开展教学,最后一个案例兼顾这一章后部分内容和全章内容设计。在后几章,特别将最后案例设计成综合案例,兼顾全书内容。本教材总共48个案例,主题各异,希望尽量扩大覆盖面。为使全书内容简洁,案例的篇幅尽量控制在1~2页内,每一章最后一个案例篇幅稍长一些,但即使是综合案例,篇幅也都控制在4页之内。课堂讨论部分,内容一般简单,均针对相应知识点进行设计。而阅读资料主要提供辅助知识和背景资料。

(4)在整个内容编写方面,力求简洁,多用图表。

(5)每一章的作业部分,为方便教师教学和学生复习,增加了填空题和判断题。

本教材主要适用于管理和经济类专业本科生、研究生、MBA、EMBA 学习,也可供企事业单位对管理人员进行培训使用。

本书在编写过程中参考了大量国内外书籍和其他文献资料,在此表示衷心感谢。本教材的出版也得益于我的学生、家人和同事们的鼓励和支持,得益于武汉理工大学出版社尹杰副编审、武汉理工大学出版社和武汉理工大学管理学院的大力支持,谨致以衷心感谢!

由于水平所限,书中难免有不妥之处,敬请指正,以利于不断改进和完善。

作 者

2015 年 7 月

目 录

第 1 章 管理概论	(1)
1.1 管理的概念与职能	(3)
1.1.1 管理的概念	(3)
1.1.2 管理的效果与效率	(5)
1.1.3 管理的特性	(7)
1.1.4 管理的职能	(8)
1.1.5 管理机制	(10)
1.2 组织	(11)
1.2.1 组织的概念与变化	(11)
1.2.2 企业	(11)
1.3 管理者	(14)
1.3.1 管理者的层次	(14)
1.3.2 管理者的角色	(16)
1.3.3 管理者的基本技能	(17)
1.3.4 管理者的素质	(20)
第 2 章 管理思想及其发展	(28)
2.1 中国的管理思想及其演变	(30)
2.1.1 易经及其管理思想	(30)
2.1.2 道德经及其管理思想	(35)
2.1.3 儒家学说的管理思想	(41)
2.1.4 法家管理思想	(43)
2.1.5 禅的管理思想	(47)
2.1.6 《孙子兵法》的管理思想	(49)
2.2 西方管理思想的形成与发展	(53)
2.2.1 古典管理理论	(54)
2.2.2 人际关系理论	(56)
2.2.3 现代管理理论	(59)
第 3 章 组织环境与社会责任	(64)
3.1 组织环境	(66)
3.1.1 组织环境的含义与分类	(67)
3.1.2 外部一般环境	(68)

3.1.3	外部具体环境	(75)
3.1.4	利益相关者	(76)
3.2	组织文化	(79)
3.2.1	组织文化的含义、组成与功能	(80)
3.2.2	组织文化的形成与塑造	(83)
3.2.3	跨文化冲突	(85)
3.3	组织社会责任	(87)
3.3.1	社会责任的含义与内容	(87)
3.3.2	道德责任	(92)
第4章	计划	(100)
4.1	计划概述	(101)
4.1.1	计划的含义与意义	(101)
4.1.2	计划的形式	(103)
4.1.3	计划的分类	(105)
4.2	目标设定和目标管理	(107)
4.2.1	目标设定	(107)
4.2.2	目标管理	(113)
4.3	计划的编制	(117)
4.3.1	计划编制的步骤	(117)
4.3.2	预算与进度计划	(119)
4.3.3	动态环境中的计划	(123)
4.3.4	个人时间的计划管理与会议时间管理	(124)
第5章	战略	(128)
5.1	战略的概念与特点	(130)
5.1.1	战略是什么	(130)
5.1.2	战略的特性与层次	(133)
5.2	企业战略	(134)
5.2.1	企业总体战略	(134)
5.2.2	竞争战略与合作战略	(140)
5.2.3	职能层战略	(146)
5.3	战略管理	(146)
5.3.1	战略分析	(146)
5.3.2	战略选择	(147)
5.3.3	战略实施与控制	(150)
5.4	商业模式与盈利模式	(150)
5.4.1	商业模式	(150)
5.4.2	盈利模式	(153)

第 6 章 决策	(158)
6.1 决策的过程与类型	(159)
6.1.1 决策的过程	(160)
6.1.2 决策的理性、直觉与风险	(162)
6.1.3 程序化决策与非程序化决策	(169)
6.2 群体决策	(172)
6.2.1 群体决策的优缺点与原则	(172)
6.2.2 改善群体决策效果的方法	(174)
6.3 定量决策的方法	(176)
6.3.1 确定型决策方法	(176)
6.3.2 风险型决策	(180)
6.3.3 不确定型决策	(182)
第 7 章 组织设计要素	(189)
7.1 工作设计与部门化	(191)
7.1.1 工作设计	(191)
7.1.2 部门化	(192)
7.1.3 管理幅度与管理层次	(192)
7.2 人员配置	(196)
7.2.1 人员规模与结构优化	(196)
7.2.2 员工任用与岗位调整	(201)
7.3 职权	(205)
7.3.1 直线职权与参谋职权	(205)
7.3.2 集权、分权与授权	(206)
7.3.3 非正式组织对正式组织职权的影响	(210)
第 8 章 组织结构设计	(215)
8.1 组织设计的原则与组织结构的演变	(217)
8.1.1 组织设计的原则	(217)
8.1.2 企业组织结构模式的演变	(218)
8.2 组织结构模式	(220)
8.2.1 传统组织结构模式	(221)
8.2.2 现代组织结构模式	(223)
8.3 团队与学习型组织	(227)
8.3.1 团队	(227)
8.3.2 学习型组织	(235)
第 9 章 领导	(242)
9.1 领导与领导者	(244)

9.1.1	领导的含义、功能与本质	(244)
9.1.2	领导者的特质	(246)
9.1.3	追随者	(249)
9.2	权力与权威	(251)
9.2.1	权力及其作用基础	(251)
9.2.2	权威及其形成	(253)
9.3	领导方式及其选择	(255)
9.3.1	领导方式	(255)
9.3.2	领导方式选择的权变因素理论	(257)
9.4	治理	(263)
9.4.1	治理的概念和类型	(263)
9.4.2	公司治理	(265)
第10章	激励	(273)
10.1	需要与激励	(275)
10.1.1	需要	(275)
10.1.2	激励的概念与过程	(276)
10.1.3	激励的发展历程	(278)
10.2	激励理论	(279)
10.2.1	需要理论	(279)
10.2.2	工作激励	(282)
10.2.3	过程激励理论	(284)
10.2.4	强化激励理论	(288)
10.3	激励方法	(289)
10.3.1	浮动薪酬激励方法	(289)
10.3.2	股权激励	(292)
10.3.3	精神激励	(297)
第11章	沟通与协调	(306)
11.1	沟通	(308)
11.1.1	沟通的概念和过程	(308)
11.1.2	沟通渠道	(310)
11.1.3	正式沟通与非正式沟通	(312)
11.1.4	沟通的障碍	(315)
11.1.5	沟通技巧	(318)
11.2	协调	(324)
11.2.1	协调的含义与类型	(324)
11.2.2	冲突管理	(325)

第 12 章 控制与变革	(332)
12.1 控制	(333)
12.1.1 控制的概念	(333)
12.1.2 控制工作的重要性	(334)
12.1.3 控制的类型	(336)
12.1.4 控制的过程	(338)
12.1.5 有效控制的原则	(342)
12.1.6 危机管理	(344)
12.2 变革	(348)
12.2.1 组织变革的征兆与内容	(348)
12.2.2 组织变革时机的选择	(351)
12.2.3 变革的方式	(353)
12.2.4 变革的风险	(356)
12.2.5 组织创新	(357)
参考文献	(363)
索 引	(365)

第1章 管理概论

学习目标

在本章,你将学习到:

- 管理的概念
- 效果与效率
- 管理是科学还是艺术
- 管理的职能
- 管理机制
- 组织
- 企业的类型
- 管理者的角色
- 管理者的技能
- 管理者的素质

本章关键词

• 管理	Management/Administration
• 管理职能	Management Function
• 效果	Effective
• 效率	Efficient
• 企业	Enterprise
• 管理机制	Management Mechanism
• 高层管理者	Top Manager
• 中层管理者	Middle Manager
• 基层管理者	First-line Manager
• 概念技能	Conceptual Skill
• 人际技能	Human Skill
• 技术技能	Technical Skill

【案例 1-1】 潘石屹和李勇:昔日一同搬砖的朋友,完全不同的人生^①

1987年7月底的一天,深圳南头边关检查站。两个本不相识的年轻人潘石屹和李勇没有边防证不能过关,一起找了个“蛇头”,各交了50元后,从铁丝网下面的一个洞爬进了深圳。潘石屹,甘肃天水人,1984年石油管道学院毕业,从河北廊坊石油部管道局经济改革研究室辞职,到深圳闯荡时24岁。李勇,四川绵阳人,高中文化,当时21岁,没有工作。两人越聊越投缘,很快就以兄弟相称。

一个多星期后,两人只剩下5元钱,仍没找到工作,只好到布吉镇一家工地挑砖。一个月后两人领到了350元工资,潘石屹决定离开。李勇恋恋不舍:“一年可

^① 改编自:昔日一同搬砖,潘石屹和李勇的人生落差. 楚天金报,2013-08-25.

以存好几千元呢!”潘石屹劝他:“老弟,只要我们找到更好的机会,不要说几千元,就是几万元,也不值一提!”1987年11月,两人一起应聘为深圳市福田区正泰贸易公司的业务员,月收入涨到了500元。

1988年海南建省,潘石屹拿着报纸,满脸激动:“我们一起闯海南吧!”李勇大吃一惊:“潘哥,去海南,人生地不熟的,每月能挣五六百元钱吗?”潘石屹却说:“海南刚刚建省,机会多的是。我们去,一定不会错!”

1988年5月底,两人各自带着1000多元的积蓄到了海口。三个月过去,两人已经身无分文,只好找到海口市东英镇的一家砖厂打工。砖厂建在山上,不通电,只能点煤油灯照明,挖土、和泥……所有工序全靠人力,一天下来累得要命。20多天后,潘石屹找到王老板,提出如果自己当厂长,工地混乱和效率低下的问题都可以解决。李勇觉得潘石屹胆子太大,潘石屹说:“他如果答应,我觉得我能管好;不答应,我也不会亏什么。但不试试,怎么知道呢?”第二天,王老板答应了。潘石屹立刻花几百元钱买来水管,引水到砖厂和泥;又买来了小型发电机,方便夜间照明和加班……一年后,厂长潘石屹的薪水从500元涨到1000多元,而李勇也被他提拔为组长。

1989年10月,王老板把经营重点转到房地产,准备转让砖厂。潘石屹马上找李勇商量:“老弟,我们把砖厂承包下来,干不干?”李勇担心欠债,不肯投钱。潘石屹以每月8000元承包砖厂。在他的经营下,第一个月交了承包款后,还净赚1万多元。很快,砖厂员工从最初的100多人增加到400多人,每月都赢利两三万元,李勇的收入也涨到了两三千元。但好景不长,1990年初,房地产热急剧降温。潘石屹承包的砖厂难以为继,苦撑数月后关门大吉,潘石屹赚的钱基本赔光了。

经过这次打击之后,李勇痛下决心:明明知道潘石屹过不了安稳日子,自己为什么要跟着他这样瞎折腾啊?1990年8月25日,潘石屹与相处三年的李勇在倒闭的砖厂分手。之后,李勇去了海口的一家建筑工地上打工,每月200多元。而潘石屹陆续结交了冯仑、王功权、刘军、王启富、易小迪等人,六人合伙成立了海南农业高科技联合开发总公司(万通前身),1991年8月,成立万通公司。

1993年5月,李勇在街上碰到了潘石屹。这时,潘石屹已和王功权、易小迪、刘军、王启富等人以20%的利息贷款500万元,以不到1000元/m²的价格买了8栋别墅,准备高价转手卖掉赚钱。李勇十分担心:“潘哥,500万哪!万一亏了,一辈子就完了……”潘石屹却笑道:“老弟,你不必为我担心。我即使失败,也是轰轰烈烈地失败……”

1993年8月,潘石屹他们以4200元/m²的价格卖了3栋,余下5栋以6100元/m²的高价售出,公司第一桶金到手。当年底,潘石屹他们嗅到海南房地产泡沫即将破灭的信号,万通公司由此转战北京,1995年他和海归妻子张欣创立SOHO,事业越做越大……而李勇在海南打了两年工后,回到老家结婚生子,此后四处打工,养家糊口……

2007年10月,李勇来到北京建国门外的SOHO工地上做小工。当他听说SOHO的老板是潘石屹时,内心顿时掀起狂澜:昔日一同搬砖的朋友,今日的人生落差为什么如此之大?

人生成功的路千万条,对成功人生的定义也很多。如果从为社会和个人创造财富的角度来说,企业的创始人和经营管理者最可能成为让世人仰慕的成功人士,财富榜上总是他们这样的人。案例 1-1 中的故事告诉我们,不是每个人都能成为企业的创始人和经营管理者,不是每个企业的创始人和经营管理者都能成功。这个世界,每天有无数的企业开张,也有无数的企业关门。尽管企业成功或失败的原因很多,但企业的创始人和经营管理者的领导才能和管理水平必然是其中最重要的原因。

管理对于企业的重要性和挑战性是不言而喻的。但对于其他组织,管理的重要性和挑战性何尝不是如此呢?大到一个国家,小到一个家庭,任何组织,如果管理不善,都会面临灾难。

如果你想成为一个伟大的国家领导人,你要学习管理!

如果你想成为一个部长、省长、书记或者任何一个党政部门的领导人,你要学习管理!

如果你想成为一个企业的创始人或者经营管理者,你要学习管理!

如果你想成为一个部队的将领,或者一个学校的领导,或者一个医院的院长,或者一个研究机构的负责人,或者一个社团组织的负责人,你要学习管理!

如果你只想做一个普普通通的人,过简单平凡而幸福的生活,那么你作为家庭的一个“领导”成员,你也要学习管理!

管理不是万能的,但一个组织没有合适的管理是万万不能的!

你可能会问:那什么是管理?管理的内容有哪些?管理者应该具备什么样的技能?一个人应该具有什么样的特质才能成为优秀的管理者?本章将为你逐一道来。

1.1 管理的概念与职能

管理是一个神奇的世界。每时每刻我们都在与管理以及与管理者打交道。因为凡是需要协同工作的地方就必然存在管理。

1.1.1 管理的概念

管理的定义,在许多中外管理著作中均有描述。由于这些学者是从不同角度和侧面对管理加以解释,所以这些定义会有所不同。

斯蒂芬·P. 罗宾斯将管理定义为“管理是一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标”。^①

周三多教授将管理定义为“管理是管理者为了有效实现组织目标、个人发展和社会责任,运用管理职能进行协调的过程。”^②

① 斯蒂芬·P. 罗宾斯,玛丽·库尔特. 管理学(第7版). 中国人民大学出版社 2004 年版,第7页。

② 周三多等. 管理学原理与方法(第5版). 复旦出版社 2013 年版,第11页。

诺贝尔奖获得者、决策学派的赫伯特·西蒙则认为“管理就是决策”,并认为管理的核心是决策。

【课堂讨论 1-1】 给学生交的作业打多少分?

一位教授给学生布置了这样一个作业:假如你是一个连长,上级指示下周在连队所在的操场上将举行大规模活动,需要建一个升旗平台,要求制订一个完成任务的方案。两天后一个学生交来了作业,列出了分别在哪些商场购买旗子、旗杆、绳索、传动装置,价格分别是多少;在哪里招到建平台的工人和购买建平台的材料,价格如何;最后制定出了行动的流程,安排了各项任务的负责人和总预算。

美国学者帕特里克·J. 蒙塔纳等人对管理的定义是:“管理就是与他人一起工作,并且通过他人来实现组织及其成员的目标。”^①这个定义强调管理者的工作是“通过他人”来实现目标。

也许有人会问:这么多的管理定义究竟哪个是对的?答案是都对。这也许是你学习管理要掌握的第一个管理理念:管理没有唯一正确的答案。正如一瓶水可以卖 1.5 元,也可以卖 3.8 元,无所谓对错,只是不同企业对各种因素进行综合考量后基于战略和策略的一种自认为最好的选择。

绝大多数管理的定义都会明确管理的目的是实现组织的目标。初学管理的人必须牢记“目标”这个词。案例 1-1 中潘石屹和李勇的人生落差为什么如此之大,原因之一是潘石屹一直有更高、更明确的目标。

综合上述管理的定义,我们认为通俗易懂且能够全面概括管理的主体、对象、目的和内容的定义是:

管理是管理者对组织的资源进行计划、组织、领导、控制,以有效率、有效果地实现组织目标的过程。

为加深对这一定义的理解请注意如下五点:

第一,管理的目的是实现组织目标。没有目标就无所谓管理。

第二,管理是一种综合活动,最终要落实到计划、组织、领导和控制等职能上。尤其是企业管理,不但要管理人,而且要管理财、物、信息;不但要管理技术,而且要管理经济。所以管理涉及各方面的工作,是综合的。

第三,管理的对象是组织资源。所谓组织资源,简单来说,可以概括为人、财、物。当代管理倾向于一个更广阔的视角,即一切组织可以利用的资源,包括组织自身的资源以及组织可以通过整合而进行利用的外部资源。在所有资源中最重要的是人。管理从实质上说,首先要管人,因而必然要涉及组织中人与人之间的关系。因而,管理者在管理活动过程中,必须树立“以人为本”的观念,处理好人际关系。

第四,管理的主体是管理者。管理是管理者的活动,因此,能否最终实现组织的目标,关键就在于管理者的管理能力与管理艺术。

第五,实现组织目标的过程要讲究效率和效果。

现在人们普遍认识到管理的必要性和重要性。任何组织,大到一个国家、小到

^① 帕特里克·蒙塔纳,布鲁斯·查诺夫,管理学. 上海人民出版社 2004 年版。

一个企业都需要管理。正如马克思所言：一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的活动所产生的各种一般职能。戴维·B. 赫尔茨对于管理普遍性的论述更为精辟：管理是有人心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。无数亏损的企业通过管理而扭亏为盈，甚至成为企业巨人，也有无数巨人企业因为管理不善而倒下，管理和技术是使企业腾飞的两个翅膀，缺一不可。

1.1.2 管理的效果与效率

罗宾斯的管理定义强调要“有效率和有效果地”实现组织的目标。效果和效率是衡量管理成绩的两个指标。

管理效果是管理活动的结果，可以用绝对指标和相对指标反映。绝对指标是反映组织的管理活动效果的一种综合指标，表现形式为有计量单位的统计绝对数。相对指标是通过两个有联系的统计指标对比而得到的，其具体数值表现为相对数。相对指标可以是自己不同时期的管理效果的纵向比较，也可以是本组织与其他组织管理效果的横向比较。

管理效率是投入产出的比值，即：

$$\text{效率} = \text{产出} / \text{投入}$$

一些组织常见的管理效果和效率指标如表 1-1 所示。

表 1-1 管理效果和效率指标示例

组织类型	管理效果		管理效率
	绝对指标	相对指标	
国家	GDP	GDP 增长率, GDP 总量, 全球排名	人均 GDP, 单位能耗 GDP
企业	年销售收入, 年利润	市场占有率, 利润增长率	资产收益率, 利润率, 人均利润
学校	毕业学生数, 毕业生薪酬, 高水平论文数	就业率, 毕业生薪酬增长率, 高水平论文增长率	师生比, 师均高水平论文数

中国的各种组织通常重视效果而轻视效率。时任国家发改委主任在向全国人大常委会作报告时说，“2010 年中国单位国内生产总值能耗是世界平均水平的 2.2 倍”，与日本和美国相比差距更是惊人。效率低下是政府部门和很多企业的通病。

对于效果和效率的概念，要从长期、整体和综合的角度去分析和理解，否则会得出错误的结论。

例如，某地引进一家排放物严重污染环境的企业，从 GDP 贡献、就业、税收、企业利润等指标看，效果可能很不错。但如果综合考虑其污染造成的各种损失以及将来为治理污染投入的费用，结论可能会完全相反。

一个本应该花 3 年时间建设的大桥，却只用了一年多时间就建成投入使用，单从建设角度看，投入产出比即效率很高。但投入使用之后，年复一年投入大量资金和时间进行维修，那么从长期来看，总的投入产出比很低。

在城市道路建设中,缺乏统一规划,水、电、气、通讯、房地产、道路建设方等各自为战的现象屡见不鲜。单从道路建设看,短时间可以很快建成,好像效率很高。但建成后各路人马轮番开挖,反复维修改造,所以从整体看,浪费惊人,效率低下。同样,在城市下水道建设中,那些“高效率”建成的工程,一遇到暴雨就排水不畅,政府又不得不投入大量资金进行改造,从长期和整体看,当年所谓的“高效率”适得其反。近年来全国各地暴雨淹城的新闻屡见不鲜,而德国人当年在青岛所建的下水道,历经百年仍然运转自如。

【阅读资料 1-1】 历经百年的青岛德国造下水道^①

在青岛的老城区,光滑的马牙石铺成的道路旁,被踩得斑驳的“古力盖”,乌黑发亮。古力是德语“Gully”的音译,意思是指带有可供人出入井盖儿的地下雨污水坑道。

“德国人修建的地下暗渠,宽阔到可以跑解放牌汽车。过去老城区下完雨,地面就干干净净的。反倒是新城区的小区 and 街道,常听说‘古力盖冒溢’的新闻。”老青岛人总习惯拿现在的城市规划与德国人租借时期的作比较。

按照和清政府的租借条约,德国租借青岛 99 年。所以,德国殖民者登陆之初,它的城市规划建设就是按照 100 年的高标准进行设计、施工。1914 年德国人败走青岛,带走了全部的青岛城建档案,其中包括所有的上下水管网分布图纸。在青岛主权被中国收回之后,德国政府才把这些档案图纸交还中国。

从 1898 年 10 月起,德国殖民当局将前海一带青岛村的居民强行迁移,然后把中山路南段以东,从德县路过观象山、信号山至太平山一线以南至海边整个区域的住房拆除,划定为欧洲人居住区,按照规划进行了大规模的城市建设。在欧洲人居住区开辟了新市街,并在主要街道下铺设了下水管道和污水管道。

至 1905 年,青岛市欧人居住区排水管道铺设已具规模,采用雨污分流,在青岛西北部华人居住区采用雨污合流。雨污水管道及雨污混合式管道,均用陶土烧制,长约 1 米,内径 75~450 毫米。两管接口处有螺旋,以便于衔接,周围用沥青混合麻丝及沙土缠涂,以期坚固耐久,防止渗漏。管子埋于地下深约 2 米,在街道两侧路边缘石下,每隔 40~50 米设预制方形或圆形混凝土雨水斗或入孔(也有砖砌雨水斗),上面覆以铁箅子。雨水随主干管通过暗渠,自流入海。

居民生活污水及工业污水亦由支管自流入污水管道,再经管道流入各排水泵站,由泵站将污水集中加压排海。在西镇、市北区等华人居住区,平日污水由管道流入附近排水泵站;下雨时排水泵站将这些管道的入口处堵塞,使污水溢出随雨水一起直排入海。这些管道的入海口均在胶州湾。德国租借时期铺设雨水管道 29.97 公里;铺设污水管道 41.07 公里;雨污合流管道 9.28 公里,总长度约为 80 公里。

当然,只讲效率不讲效果也不对。因为高效率地执行一个错误的战略会带来更大的损失。所以管理有句名言:正确地做正确的事。或者说,别把对的事做坏,也别把错的事做好。

^① 资料来源:探青岛德国造下水道,历经百年技术仍未落伍,城市信报,青岛新闻网,2010-06-08.