

HZ Books  
华章教育

激发管理兴趣 夯实管理基础  
提升管理素质 培育创业能力




# 管理学

Management

聂锐 牟凌云 吕涛 主编



机械工业出版社  
China Machine Press



# 管理学

*Management*

聂锐 牟凌云 吕涛 主编



机械工业出版社  
China Machine Press

本书介绍了企业管理理论的发展,从企业实践出发,详细阐述了组织设计与组织文化、领导与激励、企业的设立与现代企业制度以及营销、人力资源、财务、生产运作、质量、物流与供应链等方面的管理知识,并结合社会发展的需要,介绍了网络环境下的商务管理、创新管理和创业管理。

本书可作为高等院校非经济管理专业的通用教材,也可作为经济管理类专业师生的学习参考书,还可作为企事业单位进行经济管理人才培训的实用教材。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学/聂锐,等主编.—北京:机械工业出版社,2008.8  
(21世纪高等院校专业课系列教材·管理学类)

ISBN 978-7-111-25012-8

I. 管… II. 聂… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第131809号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:胡智辉 版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2008年8月第1版第1次印刷

184mm×260mm·21.5印张

标准书号:ISBN 978-7-111-25012-8

定价:36.00元

凡购本书,如有倒页、脱页、缺页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

# 前 言

管理的历史源远流长，但是，管理真正成为一门独立的学科，形成明确的研究对象、概念系列和方法体系却是近百年的事。100多年来，伴随着社会进步、经济发展和科学技术创新，管理学的内容不断更新、体系不断扩大，由物质资源管理、人力资源管理、组织资源管理、信息资源管理发展到如今的以知识资源管理的管理。正如美国管理大师彼得·德鲁克所说：“在人类历史上，还很少有什么事情比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更大和更为激烈的影响。”

随着我国经济持续快速发展和全面融入世界经济体系，以及科学发展观的提出与深入贯彻，对高素质人才培养的数量和质量都提出了新的要求。与此同时，我国高等教育要求大学生具有良好而全面的知能结构，其中管理知识与技能成为一项基本的素质要求。大学生毕业后进入职场，不管进入何种类型的组织从事何种具体工作，其基本的职场角色都会是“管理者”、“被管理者”或两者兼而有之。因此，掌握必要的管理知识与技能，培育管理素质对于大学生适应社会需求，提高在职场的适应能力，更有效地实现从学业到职业的转换是十分重要的。为此，大学普遍认识到加强非经济管理类专业大学生学习经济管理知识与技能的重要性。近几年，类似《管理学》等经济管理课程受到了越来越多非经济管理类专业的青睐和重视。不少学校将《管理学》课程排入非经济管理专业的培养方案中，有的学校将《管理学》课程作为全校所有非经济管理专业学生必修的公共基础课，并受到越来越多专业的师生们的重视和喜爱。

一门好的课程需要有好的教材作为依托和支撑。由于目前广泛使用的《管理学》教材大都是针对经济管理类专业学生编写的，其内容需要服从于经济管理类专业的系列专业课程体系，相关课程之间在理论、方法等方面都有合理分工。但是，对于非经济管理类专业的大学生，尤其是理工科大学生学习《管理学》而言，需要一本相对整合性教材，既要教授管理思想、管理原理和管理理论，又要教授如企业或项目的创建及其在人、财、物和产、供、销等方面的运作技能和管理方法。为此，在积累多年教学经验和系统地分析非经济管理类专业培养方案的基础上，我们开始酝酿编写一本适用于非经济管理类专业的《管理学》教材。

我们编写的宗旨是：“**激发管理兴趣、夯实管理基础、提升管理素质、培育创业能力**”。为

此，我们在教材总体篇章结构上进行了创新，整个教材采取模块化的设计，由四篇构成：第一篇为管理总论篇：介绍管理与管理者、管理理论的发展历程和管理问题的基本研究方法；第二篇为管理职能篇：分计划、组织、领导、控制四大基本职能，帮助学生认知一般性的管理原理；第三篇为专业管理篇：从战略层面到运营层面，从企业的创建到企业经营中的人、财、物和产、供、销各专业管理工作，再到网络环境下的电子商务，从应用角度帮助学生掌握各专业知识的基本知识和基本技能；第四篇为创新管理与实践篇：通过创新管理、创业管理、团队管理和商业计划等提升学生的创业管理能力。教材的四大篇在教学中可以根据课时要求和学生专业特点有选择地教授，还可以根据教学组织方式的创新，结合实践性训练项目，调整先后顺序，组合教授。

此外，本教材力求趣味性与思辨性相结合，基础理论与应用技能相结合，从问题出发，帮助学生树立发现问题、分析问题的研究型学习态度。每章先提出“学习目标”，然后以“引导案例”开篇，正文中适度穿插了“管理箴言”、“管理透视”、“名家视角”等模块。正文后以“本章小结”的方式对章节内容进行概括提升，以“从概念到技能”的方式设置实训项目，章末再以“案例思考”深化思考。

本教材力求为非经济管理类专业学生提供一本充实而适用的管理学教材。我们期望这是一本内容体系新颖、全面，既能反映管理学的基本理论及最新发展，又注重实践性与趣味性；既便于教学，又可以自学；概念清晰、层次分明，实用性强的管理学教材。

本教材共四篇20章。聂锐负责教材整体内容体系和篇章结构的设计，并和非凌云负责第1、2、5、6和11、12、19、20章的编写；吕涛编写第3、7、8、10章；龚荒编写第9、17、18章；非凌云、高伟合编第4章；高伟编写第13、14章；冯文龙编写第15、16章；全书由聂锐、非凌云负责审阅、统稿与校对。

在教材的编写过程中，我们参考了国内外众多的相关教材、专著、编著和学术论文和部分网络资料等诸多文献资料，汲取和借鉴了这些文献资料中的思想精华和研究成果。在此，对国内外同行们的贡献表示致敬和衷心的感谢！同时，我还要衷心地感谢机械工业出版社的夏伟编辑和他的同事们在教材的立项、编写和二审校过程中的悉心工作和付出。此外，我们还要感谢李花、陈彤、陈艳等人在教材编写过程中的付出和辛勤劳动！

本教材主要是面向高等院校非经济管理类专业大学生的通用型教材，也可以作为经济管理类专业师生的学习参考书，还可以作为企事业单位进行经济管理人才培训的实用教材。

管理理论和实践的发展速度都越来越快，管理问题研究的深度和广度不断增加，管理学的多学科交叉特征也更加明显。虽然我们在编写中参阅了大量文献资料，但是由于编者水平有限和时间限制，书中不足和失误之处在所难免，敬请读者提出宝贵意见。

聂 锐

2008年8月



# 目 录

## 前言

## 第一篇 管理总论篇

### 第1章 管理与管理者

1.1 走进管理	2
1.2 组织中的管理者	7
本章小结	14
从概念到技能	14
案例思考	14

### 第2章 管理理论的发展

2.1 早期的管理思想	18
2.2 古典管理理论	21
2.3 行为科学的产生与发展	28
2.4 现代管理理论的丛林	29
2.5 当代管理新理念	30
本章小结	34
从概念到技能	34
案例思考	34

### 第3章 管理研究方法

3.1 管理研究的含义与类型	37
3.2 管理研究的基本程序	39
3.3 管理研究的分析工具	41

本章小结	51
从概念到技能	51
案例思考	51

## 第二篇 管理职能篇

### 第4章 计划与决策

4.1 计划概述	54
4.2 目标管理	57
4.3 决策	60
本章小结	67
从概念到技能	67
案例思考	67

### 第5章 组织设计与组织文化

5.1 理解组织	70
5.2 组织结构设计	71
5.3 组织变革	82
5.4 组织文化	84
本章小结	86
从概念到技能	86
案例思考	86

### 第6章 领导与激励

6.1 理解领导	89
6.2 关于领导的研究	91

6.3 领导艺术 .....	98
6.4 激励的基础 .....	99
6.5 主要的激励理论 .....	102
6.6 激励理论的应用 .....	108
本章小结 .....	109
从概念到技能 .....	109
案例思考 .....	110

## 第7章 控制基础与控制方法

7.1 控制基础 .....	113
7.2 人员控制 .....	117
7.3 财务控制 .....	119
7.4 作业控制 .....	121
7.5 组织绩效评价与控制 .....	122
7.6 有效控制的策略 .....	124
本章小结 .....	128
从概念到技能 .....	128
案例思考 .....	128

## 第三篇 专业管理篇

### 第8章 企业的设立与现代企业制度

8.1 企业与企业集团 .....	131
8.2 企业的设立 .....	134
8.3 现代企业制度 .....	136
8.4 公司治理结构 .....	137
本章小结 .....	140
从概念到技能 .....	140

### 第9章 战略管理

9.1 战略管理的概念 .....	142
9.2 战略的层次和类型 .....	144
9.3 战略管理过程 .....	147
9.4 战略管理的分析方法 .....	150
本章小结 .....	154
从概念到技能 .....	155

案例思考 .....	155
------------	-----

## 第10章 营销管理

10.1 营销与营销管理 .....	158
10.2 营销环境分析 .....	160
10.3 市场细分与目标市场选择 .....	162
10.4 市场营销组合策略 .....	166
10.5 市场营销计划、组织与控制 .....	167
本章小结 .....	172
从概念到技能 .....	172
案例思考 .....	173

## 第11章 人力资源管理

11.1 人力资源管理概述 .....	175
11.2 工作分析与人力资源规划 .....	176
11.3 员工的招募、选拔与培训开发 .....	178
11.4 薪酬管理 .....	181
11.5 绩效管理 .....	183
本章小结 .....	186
从概念到技能 .....	187
案例思考 .....	187

## 第12章 财务管理

12.1 财务管理概述 .....	188
12.2 筹资管理 .....	190
12.3 投资管理 .....	193
12.4 营运资金管理 .....	196
12.5 利润及利润分配管理 .....	198
12.6 财务分析 .....	201
本章小结 .....	203
从概念到技能 .....	203
案例思考 .....	203

## 第13章 生产运作管理

13.1 生产与运作战略 .....	207
13.2 生产运作系统的规划与设计 .....	209
13.3 精益生产 .....	213



本章小结 .....	216
从概念到技能 .....	217
案例思考 .....	217

## 第14章 质量管理

14.1 质量管理概述 .....	221
14.2 质量管理体系 .....	223
14.3 质量管理的主要工具与方法 .....	226
14.4 六西格玛质量管理与改善 .....	230
本章小结 .....	233
从概念到技能 .....	234
案例思考 .....	234

## 第15章 物流与供应链管理

15.1 供应链管理 .....	236
15.2 供应链管理环境下物流管理 .....	239
15.3 供应链管理环境下的采购管理 .....	243
本章小结 .....	248
案例思考 .....	248

## 第16章 网络环境下的商务管理

16.1 电子商务基础 .....	252
16.2 电子商务的基本组成 .....	255
16.3 电子商务的框架结构和交易模式 .....	256
16.4 企业电子商务经营战略 .....	260
本章小结 .....	264
从概念到技能 .....	264
案例思考 .....	264

## 第四篇 创新管理与实践篇

### 第17章 创新管理

17.1 创新概述 .....	268
-----------------	-----

17.2 创新的内容 .....	271
17.3 创新的主体 .....	274
17.4 创新的过程和组织 .....	276
本章小结 .....	279
从概念到技能 .....	279
案例思考 .....	279

### 第18章 创业管理

18.1 创业概述 .....	282
18.2 创业机会的识别与分析 .....	284
18.3 创业企业的筹资决策 .....	288
18.4 创业生涯管理 .....	296
本章小结 .....	299
从概念到技能 .....	300
案例思考 .....	300

### 第19章 团队管理

19.1 团队管理概述 .....	303
19.2 团队的领导与激励 .....	305
19.3 高绩效团队的建设 .....	309
本章小结 .....	313
从概念到技能 .....	313
案例思考 .....	313

### 第20章 商业计划

20.1 商业计划概述 .....	315
20.2 如何制定商业计划 .....	316
20.3 商业计划案例 .....	321
20.4 商业计划训练 .....	329
本章小结 .....	332
从概念到技能 .....	332
案例思考 .....	332

参考文献 .....	333
------------	-----



# 第一篇 管理总论篇

## 第1章

### 管理与管理者

- 掌握管理的定义、基本特征、基本职能
- 理解管理者的层次及其工作特征，并能区分各种类型的管理者
- 理解各个层次的管理者所扮演的角色与要求的技能

学习目标

#### 中国宽带网的“火车头”

在筹备网通公司的时候，投资者对首席执行官的人选问题煞费苦心，最后目光集中到一个年轻人身上，他就是亚信公司的首席执行官田溯宁。

田溯宁是个很有创意的人，但在创办亚信公司的时候并不懂管理，尽管生意应接不暇，但他并不知道公司是在赚钱还是赔钱。哪个项目赚钱，哪个项目赔钱，公司的收入、投资、预付款等混在一起，大伙儿稀里糊涂地花钱，只是隐约觉得自己是在赚钱。公司要想做大做强，需要风险投资家注入新的资金。一次，硅谷最著名的风险投资顾问之一罗伯特·斯蒂文问田溯宁：亚信的商业模式是什么？田不知道，反问罗伯特：什么是商业模式？罗伯特解释说：所谓商业模式，就是1块钱在你的公司绕了一圈，变成了1块1，这多出来的1毛钱是在什么地方增加的。一言击中了田的要害。

1998年1月，亚信召开融资后的第一次董事会。风险投资商占亚信一半的席位。他们问田溯宁：亚信的营业额是多少？田回答说3 000万或4 000万美元。投资商说：3 000万和4 000万差很多。田溯宁用中国特色来解释。董事们火了：你今后这样开董事会，我们投资人是无法容忍的。这样下去，我们就不让你管理公司了。

田溯宁一手创立的亚信，有可能不再让他管了，他受到很大的震动，意识到不懂管理是不行了。于是，他努力学习管理学和相关的管理知识并在实践中探索创新。在经营亚信的几年中摸爬滚打，资本运营渐入佳境，使亚信年销售收入超过6个亿，又在美国纳斯达克一举成功上市，并带动了我国著名的新浪、网易、搜狐等网络企业也纷纷在美国上市成功。田溯宁也成长为一个既懂技术又懂管理的人才，36岁就被聘为网通的CEO，被誉为中国宽带网的“火车头”。

引导案例

从田溯宁的经历中，我们可以看出，对于一个走上管理岗位或者拟进行创业发展的工程技术人员而言，学习管理学、掌握必要的管理知识是十分必要的。管理是现代科学技术发展的客观要求，也是提高企业和社会效益的重要手段。对于企业而言，拥有杰出的管理者的意义是重大的。企业赋予管理者一定的管理职能，在此基础上，管理者通过运用自己的知识才能和创新的管理方法为企业

的生产经营做出贡献。管理是构成企业核心竞争力的关键因素，管理就是无形的生产力。

下面就让我们走进管理，理解管理及其特性，认识管理者和管理者的工作。

## 1.1 走进管理

### 1.1.1 什么是管理

管理活动自古即有，它是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一。管理的历史源远流长，自从出现人群组织，管理就产生了。埃及的金字塔和中国的万里长城表明：几千年前人类就能够完成规模浩大的由成千上万人参加的大型工程。试想，谁来吩咐每个人该干什么？谁来保证工地上有足够的石料和工具让每个人都有活干？谁来协调各个劳动者的活动，使劳动达到预期的目的？答案就是管理。不管当时人们怎么称呼管理，总之，得有人计划要做什么，得有人组织人和材料去做这些事，得有人指挥人们去做，以及采取某些控制措施来保证每件事情按计划进行。随着人类集体协作、共同劳动的产生，就开始了有效管理的实践。人类社会劳动的分工和协作越精细、工作越复杂、科学技术越发达、生产社会化程度越高，管理也就越重要。

那么，什么是管理呢？

从不同的角度出发，可以有不同的理解。从中国汉字字义上理解，管理有“管辖”、“处理”，“管人”、“理事”，“管束”、“疏理”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理，但是这些来自于字面的解释是不可能全面地表达出管理本身所具有的完整含义的。

#### 管理透视

有学者去兰州西北宾馆，感觉与其他地方最大的差别就是不仅服务人员个个笑脸相迎，尤其是时值盛夏，餐厅里竟找不到一只苍蝇，客房里找不到一丝头发。遂询问接待总监，答道：“谁敢犯呢？各项标准规定得清清楚楚，餐厅里有一只苍蝇飞入，各级主管及员工要被罚款500元，所以，大家要见到一只‘金’苍蝇，无不通力合作，以最快的速度消灭。打扫客房时，必须做到一尘不染，一旦发现一根头发，10元钱就没了，服务生无不养成积极敬业之精神啊。”学者顿时浮想联翩。

为了科学、全面、准确地概括管理的内涵和特征，我们将从分析管理活动的构成要素及其关系出发，从管理哲学高度来理解管理，以提炼、概括、抽象出具有—般性、普遍性、通用性的管理概念。

管理活动的基本要素主要包括以下几个方面：

- 管理主体：由谁来管。
- 管理客体即管理对象：管理什么。
- 管理目标：为什么而管。
- 管理职能和方法：怎么管。
- 管理环境：影响管理的内外部因素和条件。

根据上述管理活动的基本要素，我们将管理的定义概括为：**管理就是组织中的人们，在不断变化的环境中，运用科学的职能和方法，有效利用组织的各种资源，实现组织成员和组织整体目标的活动过程。**

对于这一概念，我们可以从以下几个主要方面来解析。

(1) 管理的载体是组织。管理是组织劳动的产物，凡是有组织存在的地方就有管理，就需要管理。管理总是存在于一定的组织之中。正因为现实世界中普遍存在着组织，管理才有存在的必要。组织是指两个或两个以上的人组成的，为一定目标而进行协作活动的集体。社会组织越发达，管理就越复杂、越重要。

(2) 管理的主体是组织中的人们，包括管理者和被管理者。

- (3) 管理的客体是组织中的各种资源,包括人、财、物、无形资产、时间、信息、知识、环境等。
- (4) 管理的职能,可以概括为计划、组织、领导、控制四个基本职能。
- (5) 管理的方法,主要有经济方法、行政方法、法律方法、教育方法、定性与定量方法等。
- (6) “有效”利用组织的各种资源,“有效”包括“效率”和“效果”两个方面。效率是指输入与输出的关系。对于给定的输入(人力、财力、物力、信息等各种资源),如果能获得更多的输出(目标),你就提高了效率;类似地,对于较少的输入,如果能够获得同样的输出,你同样也提高了效率。因为管理者经营的输入资源(资金、人员、设备、信息等)是稀缺的,所以他们必须关心这些资源的有效利用。因此,效率就是要使资源成本最小化,即“正确地做事”。效果,直白地说,就是“做正确的事”,是以结果、目标为导向的。仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标。当管理者实现了组织的目标,我们就说他们是有效果的。因此,效率涉及的是活动的方式,而效果涉及的是活动的结果。可以通过图1-1对效率与效果的关系有一个清晰的认识。

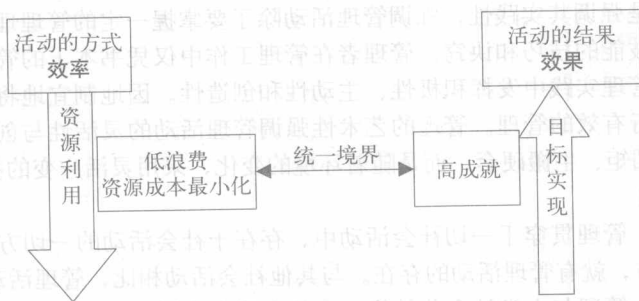


图1-1 效率与效果的关系

从这个意义上说,管理就是要达到资源利用的高效率和组织目标实现的高成就的统一境界,也就是实现效率与效果的统一。

(7) 管理的目标。一个组织要有远大的目标,管理是为实现组织目标服务的。组织的目标可以包括组织成员和组织整体两个层面。管理是实现目标的手段。——泽格·泽格拉(美)

(8) 管理环境。管理环境是不断变化并具有不确定性的,管理者需要认识、适应、利用、改造和创造环境。如果你的火车在错误的铁路上,你所到达的每一个车站都是错误的车站。

(9) 管理是人的主观行为。主观要符合客观实际,因此管理必须是科学的。——伯纳德·马拉莫德(美)

对管理定义中各要素的解析我们可以用图1-2来表示。

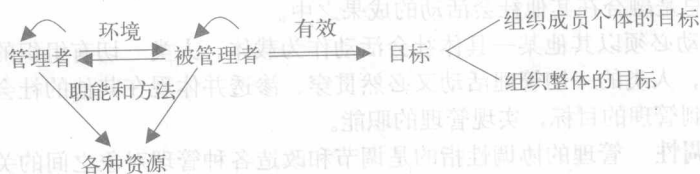


图1-2 对管理定义的解析

### 1.1.2 管理的特性

**1. 管理的二重性** 管理的二重性是指管理所具有的自然属性和社会属性。管理的自然属性是指管理是由于许多人进行协作劳动而产生的具有处理人与自然的关系,合理组织生产力的属性。也可以把它称为管理的生产力属性,是有效组织共同劳动所必需的。管理的自然属性又称为组织技术性,其表现为合理组织生产力的一般职能。管理的社会属性是指管理具有处理人与人之间的关系,

并受一定的生产关系、政治制度、意识形态影响与制约的属性，因此也可把它称为管理的生产关系属性。管理是在一定的生产关系下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，管理的社会属性通过监督劳动体现出来。在不同的社会中，管理必然要遵循统治阶级的意志，为实现他们的预期目的，为巩固和发展一定的生产关系服务。这两方面的属性就是管理的二重性：一是为节约劳动而如何管理的问题，是技术方法问题；一是为了服务所有者而如何管理的问题，是为谁管理的问题，是阶级利益问题。

**2. 管理的科学性和艺术性** 管理的科学性是管理作为一种活动过程，其间存在着一系列基本规律。管理科学发展到今天，已经形成了一套系统完整的理论体系，总结出了许多管理原理、原则与方法。人们利用这些理论和方法来指导管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论与方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此，管理是一门科学，它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的方法论。

管理的艺术性就是强调其实践性，强调管理活动除了要掌握一定的管理理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理者在管理工作中仅凭书本上的管理理论和方法是不能保证成功的，必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性。因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。管理的艺术性强调管理活动的灵活性与创造性，要求管理者在管理工作中，不循规蹈矩、生搬硬套，而是随着环境的变化，采用灵活应变的措施。

### 3. 管理的普遍性

(1) 从空间来说，管理贯穿于一切社会活动中，存在于社会活动的一切方面和一切领域。凡是有人类社会活动的地方，就有管理活动的存在。与其他社会活动相比，管理活动具有最大的普遍性。

(2) 从时间来说，管理与人类社会共始终。自从有了人类社会就有了管理，每一具体的社会活动，其全过程也都伴随着管理活动的进行。

因此，在人类社会中，管理活动是无处不在、无时不在的一种社会活动。它在人类社会活动总体中横贯各个层次，涵盖一切领域，具有普遍性。就广度而言，社会生产力、社会经济关系、社会政治制度和活动、文化思想观念以至自然的资源条件等各个方面都需要管理，都有管理问题。就深度而言，管理系统的领导层、中间层、基础层各个层次都需要管理，都有管理问题。无论是一个国家、一个部门、一个地区还是一个单位都是如此。

**4. 管理的依附性** 管理和活动不能独立存在，只能与其管理对象一起存在。管理依附于管理对象，即依附于社会活动、政治活动、经济活动和科技活动。

管理活动的依附性表现在：

- 管理的目标必须依托于具体的社会活动才能实现；
- 管理过程总是伴随着其他社会活动的进行而展开；
- 管理的结果总是融合在其他社会活动的成果之中。

总之，管理活动必须以其他某一具体社会活动作为载体。人类一切有组织的活动，都必然伴随着管理活动，同时，人类的一切管理活动又必然贯穿、渗透并体现在其他的社会活动之中，通过其他的社会活动来达到管理的目标，实现管理的职能。

**5. 管理的协调性** 管理的协调性指的是调节和改造各种管理对象之间的关系，使它们能相互适应，按事物自身固有的规律性，在整体上处于最佳的功能状态。

(1) 从活动的对象来看，管理活动以人类的各种社会活动为对象，是对这些活动之间的关系以及这些活动内部的各种要素之间的关系进行协调的活动。

(2) 从活动的任务来看，管理活动的主要任务是协调人们之间的关系和利益，协调人们活动的状态和过程，使各种社会活动的要素建立某种有序的优化结构。管理者主要是通过协调各种活动的内部和外部的关系，特别是人们之间的关系，使各种要素、各种环节在共同目标的指引下，消除彼此在方法、时间、力量或利益上存在的分歧和冲突，统一步调，使各种组织活动实现和谐运转，合成一个有机的整体。

**6. 管理的组织性** 管理的组织性,一方面指的是管理活动总是通过一定的组织进行的,这种组织是由进行管理活动的人所组成的一个有序结构。组织既是管理的主体(因为任何管理都是由一定的组织机构去进行的),同时又是管理的对象(因为任何管理都是对一定组织的管理)。另一方面,管理的组织性指的是管理活动本身就是一种组织活动,这种组织活动将分散的资源,如人力、物力、资金等组合起来,形成一个物质和社会双重结构的过程。这种组织过程既把各种离散的、无序的事物结合成一个相互联系、相互制约的管理组织系统,同时又能不断地根据变化着的外部 and 内部情况,对管理活动的各种要素之间的关系进行调整,以寻求相适应的最佳物质和社会的匹配关系,使系统朝着管理的目标运动。前者指的是静态的组织性,表现为一种有序的组织形式;后者指的是动态的组织性,表现为一种能动的组织职能。管理的组织性是管理最基本的特征,是其他特征的内在根据和机制。

### 1.1.3 管理的职能

管理作为一个活动过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,也就是通常所说的管理职能。对于管理职能,国外的研究者有多种划分方法。早期的管理理论一般认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔认为,管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出,管理有七项职能,即计划、组织、指挥、协调、控制、人事和沟通。表1-1列出了若干学者对管理职能的划分:

表1-1 管理的职能

年份	管理职能的划分											
	研究者	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调集资源	沟通	决策	创新
1916	法约尔	△	△	△	△	△						
1934	戴维斯	△	△			△						
1937	古利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布朗	△	△	△		△			△			
1949	厄威克	△	△			△						
1951	纽曼	△	△	△		△			△			
1955	孔茨和奥唐奈	△	△	△		△		△				
1964	梅西	△	△			△		△			△	
1966	希克斯	△	△			△	△			△		△
1970	海曼和斯科特	△	△			△	△	△				
1972	特里	△	△			△	△					

随着现代管理理论的发展,越来越多的研究倾向于将管理的职能概括为四个方面,即计划、组织、领导、控制。

**1. 计划职能** 计划工作是各级管理人员的第一项任务,它为其他工作奠定了基础。简单地说,其内容主要包括预测和决策。预测是计划的准备阶段,是根据已知推断未知,根据过去和现在的情况推断未来的活动;决策是从两个或两个以上的目标或者方案中择优的活动,是计划的核心问题,只有对计划目标和实施办法等要素进行科学合理的决策,才可能制定出科学的计划。

各个层次的管理者制定的计划是互相影响的。高层管理的计划为中层、基层人员的计划提供了方向。除了垂直的影响以外,还有水平方向的影响,即同一层次或同一部门其他管理人员的计划也会影响到自己的计划。

**2. 组织职能** 管理者在制定出可行的计划后,就要组织必要的人力和其他资源去有效实现计划所确定的目标。因此,组织工作是管理工作的一部分,这部分工作旨在建立一个精心策划的角色结构,分配给机构中的每一个成员。所谓精心策划是指为了完成任务而把必须做的一切工作分配给具体的人,同时,我们希望这些人是最能胜任的人。简单地说,组织就是管理者建立一个工作关系构架从而使组织成员得以共同工作以实现组织目标的过程。组织是管理手段而不是管理目标。组织



职能的主要内容有建立机构, 配备人员, 明确纵横关系, 明确责、权、利。

**3. 领导职能** 领导工作就是指对工作人员施加影响, 使他们为组织和集体的目标做出贡献。能干的管理人员也应该是有作为的领导者。有作为的领导者要注意培育追随者, 具备战略眼光, 保持富足心态。

**4. 控制职能** 控制工作是衡量和纠正下属人员的各项活动, 从而保证组织活动的发展符合计划要求。虽然计划是管理工作的第一步, 计划在前, 控制在后, 但是计划不会自己实现。由于外部环境的影响, 在实现过程中也不一定完全按照原计划进行, 而是有可能受到外界因素的干扰而出现偏差, 这就需要控制。有效的控制要注意处理好“控”与“导”的关系, 做到“控而不死, 活而有序”。

由此可见, 管理职能就是在特定的环境下, 对组织所拥有的资源进行有效地计划、组织、领导和控制, 以实现组织既定目标的过程。

了解了管理职能, 不能简单地管理者在某一段时间是在执行计划职能, 而在另一段时间里却在执行组织职能、控制职能。同时, 把管理职能按一定顺序论述, 绝不意味着在实际工作中也必须按这样的顺序执行管理职能。管理者在处理某个问题时, 可能同时执行几项甚至全部职能。管理四职能之间的关系见图1-3。

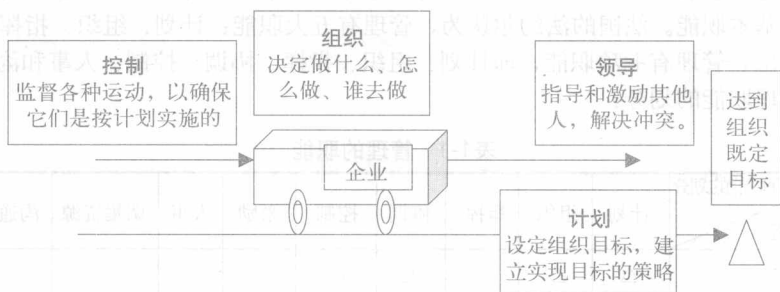


图1-3 管理四职能之间的关系

以上各种管理职能并不是独立存在, 而是密切联系的, 是在同一管理过程中实施的, 这就是管理职能的总体性, 其本质可归结为: 对组织诸要素进行系统组合, 对产出能力起放大的作用。

如果用 $F_i (i = 1, 2, 3, \dots, n)$ 表示个人生产力, 那么组织起来后的协作劳动产生的总的生产力 $F$ , 应由两部分组成:

$$F = \sum F_i + \Delta F$$

上式中,  $\Delta F$ 就是由协作劳动产生的新的生产力。换言之, 人们通过协作劳动对个人生产力起了增值、放大的作用。这种“整体大于各孤立部分之总和”的命题, 最早是由古希腊思想家亚里士多德提出来的。这个古老的哲学命题, 已被系统论确立为重要定理。该定理说明系统诸要素经过系统组合之后, 产生了新的系统功能, 即产生“系统效应”。但就一般情形而言, 这里的“放大”是广义的: 第一, 式中的 $\Delta F$ 可以是正、负、零三种情形; 第二, 就协作劳动系统而言, 在一定的客观条件下, 其放大倍率主要取决于管理功能的发挥, 与人数多少并不成正比率变化。

管理怎样作用于生产协作系统, 使之产生放大效应呢? 我们知道, 任何一个系统都是由若干要素组成的, 这些要素之间如何发生联系, 在空间和时间上如何排列组合, 不同的联系方式和不同的排列组合, 便形成不同的结构, 而结构在很大程度上决定系统的功能效率。

### 1.1.4 管理的核心问题

有一种说法是“当组织出问题的时候, 一定是管理出了问题; 当管理出问题的时候, 一定是人的问题。”你怎么理解?

管理不是个人的活动, 它是在一定的组织中实施的。对管理人员来说, 管理是要在其职责范围内协调下属人员的行动, 是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。

组织中的任何事都是由人来处理的, 所以管理人员既管人又管事, 而管事实际上也是管人, 管

理活动自始至终，在每一个环节上都是与人打交道。因此从这个意义上来说，管理的核心是处理组织中的各种人际关系。

组织中的人际关系主要包括三个基础大类：

- (1) 主管人员与下属之间的关系，这是组织内各种人际关系的主导与核心。
- (2) 组织内的一般成员之间的关系，即不存在管理与被管理关系的人与人之间的关系，这种关系在组织中大量存在，直接表现为组织的社会气氛。
- (3) 群体之间的关系，群体是组织内部的团体，有正式与非正式之分，正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门，而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的感情或需要而形成的一种无形的团体。管理者要重视非正式团体的作用，处理好它们与正式团体之间的关系。

## 1.2 组织中的管理者

### 1.2.1 谁是管理者

管理工作是由管理者来承担的，彼得·德鲁克在其《管理的实践》<sup>①</sup>一书中指出“管理人员是每个企业中富有活力的赋予企业生机的因素。缺乏管理人员的领导，生产资源仍然是资源，绝不会成为产品。尤其是在一种竞争的经济中，管理人员的素质和工作状况决定着企业的成败，甚至决定着企业的生存，因为管理人员的素质和工作能力是一个企业在一个竞争的经济中唯一能够拥有的有效的优势。”

那么，到底谁是管理者呢？

管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的人员都是管理者。为了说明谁是管理者，我们可以将组织的成员分为两种基本类型：操作者和管理者。

操作者是这样的组织成员，他们直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责。例如，装配线上安装防护板的装配工人、饭店中掌勺的厨师或者车辆管理办公室中为你办理驾驶执照更换业务的办事员等，这些人都是操作者。相反，管理者是指挥别人活动的人，他们处于操作者之上的组织层次中。管理者也可能担任某些作业职责，例如，财务科长除了负责监督财务部门办事人员的工作以外，还可能承担一部分具体的业务职责。

一个单独的小提琴手是自己管理自己，一个乐队就需要一个指挥，指挥对于乐队就像经理对于企业，他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。

——马克思

### 1.2.2 管理者的层次类型

从管理组织层次、上下组织关系来分类，管理者一般分为三个基本层次，即高层管理者（top manager）、中层管理者（middle-manager）和基层管理者（first line manager或supervisor），见图1-4。根据所处的层次不同，他们将各有侧重地执行其职能。研究表明：随着管理者在组织中的晋升，他们从事更多的计划工作和更少的直接监督工作。

**1. 高层管理者** 高层管理者是指负责制定组织的发展战略和行动计划，有权分配组织中拥有的一切资源的管理人员。高层管理者是一个组织的高级执行者并负责全面的管理。一般高层管理者指的是战略管理者，关注长期问题并侧重于组织的生存、成长和总体有效性。传统意义上，高层管理者的作用是通过制定战略和控制资源确定总体方向。但现在，高层管理



图1-4 组织中管理者的层次类型

<sup>①</sup> 彼得·德鲁克《管理的实践》中文版已由机械工业出版社出版。



者更经常地被叫做真正的组织领导者，而不仅是战略建筑师。作为领导者，必须创造和阐述一个为人们所认知和积极认同的公司目标。

西方企业中的高层管理者一般是指CEO，即行政首长（又译首席执行官），COO（首席经营负责人）及CFO（首席财务负责人）等。我国工商企业中的经理、厂长，学校的校长，医院的院长等都属于高层管理者。组织的兴衰存亡取决于他们对环境的分析判断以及目标的选择和资源运用的决策。他们还要代表组织协调与其他组织（或个人）的关系，并对组织所造成的社会影响负责。因此，高层管理者具备的知识要广、能力要强、素质要高。

### 通向成功的要素

以下特征是企业家成功所必备的：

- 个性：有一定的个性并且正确选择所从事的行业的话，极有可能成为一个成功的企业家。
- 投入和果断：果断、顽强、严于律己、有献身精神并且能全身心地投入他们的事业中。
- 领导才能：是白手起家的创业者，是团队组织者和高级学员，也是教师。
- 洞察机遇：他们对顾客的需求了然于胸，以市场为导向，时刻不忘创造价值和增值。
- 对风险、不明确以及不确定性的承受力：他们是谨慎的冒险家，极力降低风险，勇于承受压力，解决问题。
- 创造力、自立以及适应能力：他们思想开放，不满足于现状，能迅速接受新知识，有高度的适应能力和创造力，善于总结并且细心。
- 追求卓越：他们有明确的追求，树立较高但却并非不切实际的目标并且一定要达到它；他们清楚自己的弱点和优势，将精力投入切合实际的事情上而不好高骛远。

**2. 中层管理者** 中层管理者位于组织层级中高层管理者和基层管理者之间，负责将战略管理者制定的总目标和计划转化为更具体的目标和活动。中层管理者负责制定具体的计划及有关细节和程序，以贯彻执行高层管理者做出的决策和计划。

大公司的地区经理、分部（事业部）负责人、生产主管、车间主任等都属于中层管理人员。中层管理人员不仅直接指挥、协调基层管理人员的活动，同时还要将基层的意见和要求反映到高层管理部门，他们是连接高层管理者与基层管理者的桥梁和纽带。中层管理者还要负责协调和控制基层生产活动，保证完成各项任务，实现组织目标。中层管理者接受公司目标并将其分解为事业单位目标，同时需要将下面的事业单位计划集中起来供高层参考，作为内部沟通的“联系人”，向下解释和传达高层的意图，向上反映和综合一线的信息。

**3. 基层管理者** 基层管理者也称运作管理者，是监督组织运作的低层管理者。基层管理者又称一线管理人员，具体指工厂里的班组长、小组长等。他们的主要职责是传达上级计划、指标，直接分配每一个成员的生产任务或工作任务，随时协调下属的活动，控制工作进度；解答下属提出的问题，反映下属的要求。他们工作的好坏，直接关系到组织计划能否落实，目标能否实现。所以，基层管理者在组织中有着十分重要的作用。对基层管理者的技术操作能力要求较高，但对统筹全局的能力要求较低。

为了保证组织的管理工作正常运行，三个层次的管理者必须构成一个有机的整体，是不能分割的。从不同管理层次对组织的贡献来说，高层管理人员主要负责组织的战略规划、开拓发展，因而强调他们计划和组织的职能；中层管理者在组织中主要起到承上启下的作用，同时负担大量的日常工作，因而比较强调他们的组织职能；基层管理者往往进行体力性劳动或从事技术性工作，负责现场管理，保证执行上级命令，因而比较强调他们的领导职能。从工作特性来看，不同管理层次的管理者也各有不同，如表1-2所示。

表1-2 管理层次与工作特性的比较

工作特性	管理层		
	高层管理人员	中层管理人员	基层管理人员
经营方针	重要	适当考虑	不重要
管理目标	适当考虑	重要	重要
考虑管理问题的时间范围	1~5年以上	1年	每日
工作活动范围	极为广泛	多项工作职能	单项工作职能
复杂程度	非常复杂, 变量很多	不太复杂	简单易行
工作计量	困难	不困难	较易
工作内容	计划、政策、战略	按计划实施	最终活动
采用信息来源	组织外部为主	组织内部为主	组织内部
智力特征	创造性	有效性	业务性
人数	少数	适当人数	多数

一般来说,随着管理者在组织中层次的提升,他们要从事更多的计划工作和更少的直接监督工作。每一个管理者,无论在哪个层次上,都要行使管理的四种职能,即计划、组织、控制、领导,只是花在每项职能上的时间因管理层次的变化而变化。具体如表1-3所示。

表1-3 各个层次的管理者行使管理职能的时间分布

职能	层次			
	计划	组织	领导	控制
基层管理者	15%	24%	10%	51%
中层管理者	28%	37%	13%	22%
高层管理者	28%	36%	14%	22%

### 1.2.3 管理者的角色

人们在集体中为实现某种目标一起工作时必须担当特定的角色。角色的意思在这里是指人们做一项工作应有明确的目标或目的。他们了解自己的工作任务如何构成集体工作的一个组成部分,同时拥有必要的权力、手段和信息去完成任务。

有国内企业代表团去美国访问,见到美国一公司老总,有人即以国内惯常的方式寒暄道:“挺忙的吧?”岂料对方一脸的惊异:“不忙,不忙,忙了还能做好工作吗?”弄得人满头雾水,于是连忙请教:“那您每天都做些什么?”“我每星期三个半天会在公司,听管理层的7名成员汇报工作,我像门诊医生给他们号脉,有问题就开方子。”“那其他时间呢?”“读书啦,诸如此类,充实脑子,再有就是了解市场变化,参加社交活动等”。由此,你得到什么启示?

管理透视

**1. 管理者的角色分类** 管理者到底扮演着什么样的角色? 20世纪60年代末期,亨利·明茨伯格的研究取得了重大进展,树立了该领域的一个里程碑,其他学者的研究均是在此基础上的扩展。在这里,我们主要对明茨伯格的研究进行阐述。

长期以来,一个普遍的观点是:管理者在做决策之前,总是深思熟虑,仔细和系统地处理信息。针对这个观点,明茨伯格进行了一项研究,得出的结论和当时流行的观点并不一致。他发现,经理们并不像人们所想象的那样深思熟虑地思考,而是经常停下工作——超过半数的管理人员的工作持续时间不到9分钟,他们陷入了大量的、不断变化的、没有固定模式的短期活动中。

在大量观察的基础上,明茨伯格提出了管理者角色纲要。在这个纲要中,管理者扮演着10种不