



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

Guanli Xue Gailun

# 管理学概论

第4版

邵冲 编著

中山大学出版社



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

21世纪中国大学精品课程系列教材

# 管理学概论

第4版

陈维政 主编

清华大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

# 管理学概论

第4版

邵冲 编著

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学概论/邵冲编著. — 4 版. — 广州: 中山大学出版社, 2008. 8  
ISBN 978 - 7 - 306 - 03136 - 5

I. 管… II. 邵… III. 管理学—概论 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 105620 号

---

出 版 人: 叶侨健

策划编辑: 刘学谦

责任编辑: 刘学谦

封面设计: 曹巩华

责任校对: 刘 文

责任技编: 黄少伟

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020 - 84111996, 84113349

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传 真: 020 - 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: [zdcbs@mail.sysu.edu.cn](mailto:zdcbs@mail.sysu.edu.cn)

印 刷 者: 广州市新光明印刷有限公司

规 格: 787mm × 1092mm 1/16 18 印张 435 千字

版次印次: 1996 年 3 月第 1 版 2002 年 10 月第 2 版

2005 年 8 月第 3 版 2008 年 8 月第 4 版

2008 年 8 月第 19 次印刷

印 数: 93001 - 98000 册 定价: 35.00 元

---

本书如发现因印装质量问题影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

# 导 言

管理既是一门古老的艺术，又是一门新兴的科学。作为系统化的理论知识，管理学是在 20 世纪初逐渐发展起来的。一般认为，管理学的主要发源地是美国和欧洲，并以美国工程师泰勒在 1911 年发表的《科学管理原理》一书作为管理成为一门科学的标志。让我们先来看一看管理学是一门什么样的学问，它的研究对象是什么，研究领域在哪里。

## 管理是一门科学

有人认为，管理是常识，只能从实践中学习，无法从书本或课堂里学来；还有人认为，管理者是实践家，不是理论家，需要的是经验而不是理论。这些讲法和认识并非没有道理。管理当然不能完全从书本或课堂里学来，常识和经验确实重要。但用常识和经验解决问题也有极大的局限性。所谓常识，就是应具备的普通知识，按照常识办事就是只凭直觉处理问题。许多企业失败的事实说明，管理并不全是常识。经验是从实际工作中体验来的真实知识。在参加工作初期，经验可以用来印证理论，使之成为活的知识。但在经过若干年后，从工作中积累起来的经验有许多是重复的，新鲜的成分会越来越来少。所以，过分依赖经验办事，而不设法通过理论学习增加新的知识，经验反会成为进步的绊脚石。彼得·德鲁克指出：“管理不仅是一种常识，也不仅是累积起来的经验，它至少蕴藏了一套系统化的知识。”<sup>①</sup>

科学是经过整理的系统化的知识。运用科学的方法发展知识并使之系统化是科学的基本特点。科学应该具备明确的概念、原理、理论框架以及其他累积起来的知识。这些知识是从假设、实验和分析发展而来的。

科学方法首先要有明确的概念。概念是对具体事物特性的抽象概括。定义是概念的基本形式。表达概念的词语必须准确，必须与所分析的事物紧密相关。概念是组成原理和理论的基本材料。

科学方法要求通过观察确定事实，通过对事实的分类和分析找出因果关系。如果经过检验，证明这些假设是正确的，能够反映或说明现实，并有助于预测在类似情况下将要发生的事情，这些假设就称为原理。原理是在一定时期内被人们所认识的真理，并非绝对或永远正确，它阐明两个或两组以上变量之间的关系。原理最简单的形式包含一个自变量和一个因变量。

理论是把相互关联的概念和原理系统地组合在一起的框架。它的作用是把零散的知识组合在一起，使它有一个体系。理论最简单的形式是一种分类方法。理论水平是衡量一门学科成熟程度的重要标志。

---

<sup>①</sup>（美）彼得·德鲁克著：《管理——任务、责任、实践》，孙耀君等译，中国社会科学出版社 1987 年版，第 4 页。

现在，管理领域已经形成了一套可以用来指导管理活动的系统化的知识。尽管管理学这门学科目前还相当粗糙，也不够精确，但是运用这套系统化的知识还是能够帮助管理者改进管理工作，使管理工作完成得更好。

## 管理学的学科性质

从学科性质来讲，管理学是一门应用学科，它可以和医学、法学、工程学、建筑学、军事学等学科相比。管理学需要利用其他学科的知识来丰富和发展自己。但管理者付诸实践的是管理学，不是经济学，不是统计学，不是会计学，也不是心理学，这些学科（以及其他学科）只是管理的工具而已。

管理实践需要利用系统化的知识，任何艺术都是如此。给人治病的人如果不掌握科学知识那就成了巫医；有了科学知识，他就有可能成为医术精湛的医生。经营企业的人如果不掌握系统的管理知识，必然是靠运气、凭经验经营企业；有了科学知识，他才有可能成为有效的经理人。但是，仅有理论知识还不足以保证人们在实践中取得成功，因为人们还必须懂得如何在实践中运用理论。万事灵验的科学是不存在的，科学并不是艺术家的万能工具。同样，管理也不是完全没有艺术的成分，否则，只要熟读一本管理学的书，人人都可以当经理了。如何把理论知识成功地运用到实践中去，那就是艺术了。如果用简洁的语言解释科学与艺术的区别，前者是教我们“知”（to know），后者是教我们“行”（to do）。彼得·德鲁克曾经指出，管理的本质不在于“知”而在于“行”<sup>①</sup>。也就是说，管理追求的不是知识的吸收而是知识的运用，是运用知识取得成果。但艺术与科学并不是互相排斥的，而是互相补充的。随着科学的发展，艺术也会得到发展。只有以系统化的理论知识作为基础，艺术才有可能达到登峰造极的地步。

## 管理学的研究对象

管理学是研究各种社会组织中管理活动的一般运动规律的科学，它既不同于工商管理，也有别于公共管理，后两者的研究对象是特定的社会组织。换句话说，管理学研究一般管理。

我们通常所说的管理，事实上包括两个部分，即业务管理和一般管理。业务管理是指组织各项经营职能的管理。企业通常把经营职能分为生产、营销、财务、研发、信息系统等项，这些都属于业务管理。由于不同组织的经营职能不同，因此业务管理的具体内容也就不一样。一般管理是指管理活动的共同性。不管是生产管理，还是营销管理；也不管是工商管理，还是公共管理，既然都是管理，必然存在共同的规律，这种存在于不同组织、不同职能过程中的具有共性的管理活动，就是一般管理。业务管理并不是管理学研究的对象，那是工商管理（或公共管理）及其分支学科（如生产管理、营销管理、财务管理等）研究的范围。管理学的研究对象是一般管理，即管理活动的一般性、普遍性规律。

<sup>①</sup>（美）彼得·德鲁克著：《管理——任务·责任·实践》，孙耀君等译，中国社会科学出版社1987年版，第7页。

为什么要研究一般管理？这是管理人才培养的要求。在实际工作中，管理者具有经营和管理双重责任，要求管理者既要熟悉业务，也要擅长管理。但是，随着组织层次的上升，管理能力的重要性逐渐增强，业务能力的重要性逐渐减弱。对于高层管理者来说，工作内容主要是管理而非经营，管理能力成为影响组织绩效的关键因素。因此，从培养管理人才来看，从管理才能的全面发展来看，有必要专门研究一般管理。

管理学不仅是以探讨管理活动普遍规律为宗旨的一般管理，而且也是以工商企业管理为基础的一般管理。管理学主要是根据工商企业的管理经验发展起来的，它的基本理论主要是从工商企业的管理经验中提炼和概括出来的，把工商企业和其他社会组织的管理经验贯通起来的管理理论还没有形成。

管理学的研究宗旨在于探讨管理活动的一般规律而不是个别规律，但是对管理活动一般规律的理论概括又主要根据的是工商企业的管理经验，这是不是自相矛盾？并不是。美国管理学家哈罗德·孔茨说过，管理学如果同“精确的”自然科学相比的话，只能算是一门“不精确的”科学。所谓“精确”和“不精确”，在这里是指对事物运动规律的认识程度。所有的知识领域，包括被认为已经比较“精确的”物理学在内，都存在尚未被人们所了解和认识的领域。但管理学尤其不“精确”，这不仅仅是因为管理学的历史短暂，更重要的是因为管理学所探讨的是复杂的社会现象，其中许多规律要经过长期的、反复的观察和实践才能认识得比较正确。因此，对管理活动的一般规律的研究是一项长期任务，这项任务远远没有完成。要完成这项任务，就需要总结各种社会组织的管理经验，从中归纳出具有普遍性的规律。企业界最先注意到管理的重要性，因此，管理经验在工商企业比在其他社会组织中积累得更早、更多、更快，这方面的理论也更为成熟、更为系统。所以，管理学从工商企业管理的经验中汲取更多的养料就很自然了。管理学的研究以工商企业管理为中心，并不排斥吸收其他社会组织的管理经验。事实上，其他社会组织的管理经验也为管理理论的发展作出了积极的贡献。

### 管理学的学科体系

某些学者认为，到目前为止，我们还没有一套统一的、全面的管理理论，而是有“一堆理论”；研究管理的论文、论著并不少，但学者们的研究重点和分析方法却不尽相同，得出来的结论、模型也不一样。用什么样的方法把这“一堆理论”整理成条理化、系统化的管理知识呢？比较来看，管理过程体系的优点比较突出。该体系容易理解，知识覆盖面广，而且扩容性强，凡是对管理者实际工作有用的知识，不管是过去已有的，还是新近发展的；不管是来自其他学科的，还是来自实践经验的，几乎都可以纳入到这个体系中去。基于这个理由，本书的理论框架采用了管理过程体系，但内容却是博采众长，并不局限于一家一派。

管理的知识体系分为三个层次：第一个层次是管理学的核心知识，这些知识只在管理领域内适用，在其他领域内不适用；第二个层次是与管理学相关领域的知识，这些领域的知识既可在管理领域内应用，也可在其他领域内应用，管理学从中吸收对管理工作最有用和最有关联的知识；第三个层次是构成各相关知识领域的基础知识。



管理学核心知识的组合采用管理过程体系，即围绕管理过程的各项主要职能来组合管理知识。除上述理由之外，采用过程体系还有以下原因：第一，容易理解，有利于管理知识的传播；第二，可以将管理知识和经营知识区别开来；第三，可以把各个学派中有用的知识综合到一起。过程体系是汲取和吸收各个学派知识精华的一种有效方法。

这种以过程为框架构建的管理知识体系，既可以把各个学派与管理工作有关的知识综合到一起，又划定了管理学的范围。每门学科都有自己的研究范围，管理学的研究范围和知识范围是以管理者的管理工作来划定的，并非无所不包。学科之间是互相影响的。管理学的研究需要采用其他学科的研究方法，也需要吸收其他学科中与之有关的知识，但不需要把这些学科全部包括在管理学的范围之内。



# 目 录

<b>第1章 管理基础</b> .....	(1)
本章学习目的 .....	(1)
1.1 为什么需要组织 .....	(1)
1.2 为什么需要管理 .....	(3)
1.3 谁是管理者 .....	(7)
1.4 管理者做什么 .....	(10)
本章提要 .....	(14)
讨论题 .....	(14)
理论与实践互动练习 .....	(14)
案例分析 .....	(15)
<b>第2章 管理思想</b> .....	(17)
本章学习目的 .....	(17)
2.1 早期的管理思想 .....	(17)
2.2 科学管理思想的发展 .....	(20)
2.3 战后管理思想的发展 .....	(25)
2.4 当代管理新思潮 .....	(29)
本章提要 .....	(33)
讨论题 .....	(34)
理论与实践互动练习 .....	(34)
案例分析 .....	(34)
<b>第3章 组织与环境</b> .....	(36)
本章学习目的 .....	(36)
3.1 组织环境的性质 .....	(36)
3.2 组织的任务环境 .....	(37)
3.3 组织的一般环境 .....	(39)
3.4 组织与环境的关系 .....	(41)
3.5 企业的社会责任与管理道德 .....	(45)
本章提要 .....	(49)



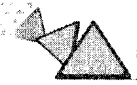
讨论题 .....	(49)
理论与实践互动练习 .....	(50)
案例分析 .....	(50)
<b>第4章 目标 .....</b>	<b>(52)</b>
本章学习目的 .....	(52)
4.1 计划工作的性质和过程 .....	(52)
4.2 组织的使命 .....	(54)
4.3 目标的设置与分解 .....	(56)
4.4 目标管理 .....	(60)
4.5 平衡计分法 .....	(64)
本章提要 .....	(66)
讨论题 .....	(67)
理论与实践互动练习 .....	(67)
案例分析 .....	(68)
<b>第5章 计划 .....</b>	<b>(70)</b>
本章学习目的 .....	(70)
5.1 计划的必要性 .....	(70)
5.2 计划的前提条件 .....	(71)
5.3 计划的期限 .....	(73)
5.4 战略计划 .....	(75)
5.5 常备计划 .....	(78)
5.6 专用计划 .....	(81)
本章提要 .....	(83)
讨论题 .....	(83)
理论与实践互动练习 .....	(84)
案例分析 .....	(84)
<b>第6章 决策 .....</b>	<b>(87)</b>
本章学习目的 .....	(87)
6.1 决策过程 .....	(87)
6.2 组织决策 .....	(90)
6.3 不确定情况下的决策 .....	(91)
6.4 集体决策 .....	(95)
6.5 决策与创造力 .....	(97)
本章提要 .....	(100)

讨论题 .....	(101)
理论与实践互动练习 .....	(101)
案例分析 .....	(101)
<b>第7章 组织结构 .....</b>	<b>(103)</b>
本章学习目的 .....	(103)
7.1 组织工作的性质和过程 .....	(103)
7.2 正式组织与非正式组织 .....	(105)
7.3 职务设计 .....	(106)
7.4 管理幅度与组织层次 .....	(108)
7.5 部门划分 .....	(112)
7.6 项目结构和矩阵结构 .....	(115)
本章提要 .....	(118)
讨论题 .....	(118)
理论与实践互动练习 .....	(119)
案例分析 .....	(119)
<b>第8章 组织关系 .....</b>	<b>(122)</b>
本章学习目的 .....	(122)
8.1 职权 .....	(122)
8.2 职权的类型 .....	(124)
8.3 分权/集权 .....	(128)
8.4 授权 .....	(131)
8.5 协调与配合 .....	(134)
本章提要 .....	(138)
讨论题 .....	(138)
理论与实践互动练习 .....	(139)
案例分析 .....	(139)
<b>第9章 任用 .....</b>	<b>(141)</b>
本章学习目的 .....	(141)
9.1 任用的性质 .....	(141)
9.2 管理职务研究 .....	(142)
9.3 管理人员的配备 .....	(143)
9.4 管理人员的考评 .....	(147)
9.5 管理人员的培养 .....	(149)
本章提要 .....	(152)



讨论题 .....	(153)
理论与实践互动练习 .....	(153)
案例分析 .....	(153)
<b>第10章 激励 .....</b>	<b>(155)</b>
本章学习目的 .....	(155)
10.1 个人行为的影响因素 .....	(155)
10.2 人性假设理论 .....	(158)
10.3 激励的古典理论 .....	(160)
10.4 激励的需要理论 .....	(161)
10.5 激励的认知过程理论 .....	(165)
本章提要 .....	(169)
讨论题 .....	(170)
理论与实践互动练习 .....	(170)
案例分析 .....	(170)
<b>第11章 领导 .....</b>	<b>(173)</b>
本章学习目的 .....	(173)
11.1 领导的性质与作用 .....	(173)
11.2 领导研究的品质理论 .....	(175)
11.3 领导研究的行为理论 .....	(176)
11.4 领导研究的情境理论 .....	(179)
11.5 领导理论的新观点 .....	(183)
11.6 领导制度 .....	(184)
本章提要 .....	(186)
讨论题 .....	(186)
理论与实践互动练习 .....	(186)
案例分析 .....	(187)
<b>第12章 沟通 .....</b>	<b>(190)</b>
本章学习目的 .....	(190)
12.1 沟通的性质和过程 .....	(190)
12.2 组织沟通 .....	(193)
12.3 沟通的障碍 .....	(197)
12.4 沟通的改善途径 .....	(200)
12.5 指挥 .....	(201)
本章提要 .....	(203)

讨论题 .....	(203)
理论与实践互动联系 .....	(204)
案例分析 .....	(204)
<b>第 13 章 控制基础</b> .....	<b>(207)</b>
本章学习目的 .....	(207)
13.1 控制的性质 .....	(207)
13.2 控制的过程 .....	(208)
13.3 控制的类型 .....	(210)
13.4 开放式与封闭式控制体系 .....	(212)
13.5 控制过程对人的行为的影响 .....	(214)
13.6 控制的机制 .....	(219)
本章提要 .....	(220)
讨论题 .....	(220)
理论与实践互动练习 .....	(221)
案例分析 .....	(221)
<b>第 14 章 控制技术</b> .....	<b>(223)</b>
本章学习目的 .....	(223)
14.1 预算控制 .....	(223)
14.2 财务控制 .....	(226)
14.3 审计控制 .....	(227)
14.4 责任中心 .....	(228)
14.5 程序控制 .....	(232)
14.6 信息控制 .....	(234)
本章提要 .....	(236)
讨论题 .....	(237)
理论与实践互动练习 .....	(237)
案例分析 .....	(237)
<b>第 15 章 内化控制</b> .....	<b>(239)</b>
本章学习目的 .....	(239)
15.1 赋权 .....	(239)
15.2 组织文化 .....	(240)
15.3 目标与自我管理 .....	(244)
15.4 自我管理团队 .....	(246)



15.5 参与管理	(247)
本章提要	(250)
讨论题	(250)
理论与实践互动练习	(251)
案例分析	(251)
<b>第16章 学习型组织</b>	<b>(254)</b>
本章学习目的	(254)
16.1 组织学习	(254)
16.2 学习型组织的建立	(259)
16.3 知识管理	(262)
16.4 组织学习的衡量	(264)
本章提要	(266)
讨论题	(267)
理论与实践互动练习	(267)
案例分析	(268)
<b>结束语</b>	<b>(271)</b>

# 第1章 管理基础

## 本章学习目的

学完本章后，你应该能够：

- ◎ 解释人类需要组织的理由
- ◎ 解释组织需要管理的理由
- ◎ 阐述管理者的作用和任务
- ◎ 分析管理过程的职能和角色

学习管理需要首先解决几个基本问题：为什么我们需要组织？为什么组织需要管理？管理活动与组织的其他活动有什么区别？谁是管理者？管理者做什么？

## 1.1 为什么需要组织

为了全面地认识和理解管理，有必要考察管理的对象——组织。管理是发生在组织中的，只有了解组织，才有可能去研究如何对组织进行有效的管理。

### 1.1.1 组织的概念与特征

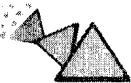
组织是指具有既定目标和正式结构的社会实体。“社会实体”是指组织是由人群组成的；“既定目标”是指组织是为获得预期成果设计的；“正式结构”则表示组织任务是由组织成员分工完成的。这个概念不仅适用于营利性组织，也适用于非营利性组织。

对组织的特征需要进一步分析。

首先，每个组织都有目的，没有目的的组织是不存在的。有些组织的目的容易描述。例如，企业的目的可以盈利的多少来表示。但对于政府、教育、医疗、军事、宗教和家庭等非营利性组织来说，则无法用盈利标准来评价它们的成果。但是，这些组织的意图与企业的营利动机是一致的，那就是以最少的资源投入提供符合需要的产出（如产品或服务）。

其次，组织是由人群组成的，没有哪个组织不是由人组成的。这是因为，没有人就不可能达到组织的目的；组织也不可能在一个单独行动的环境下存在。为了达到组织的目的，人们必须组织起来，依靠集体的力量。

最后，要达到组织目的必须分工合作，这个过程的结果形成组织的正式结构，即有些人决策，有些人执行；有些人指挥，有些人服从。那些在正式结构中的管理职位上任职的人，担负着管理组织的责任。换句话说，他们的主要责任是进行管理。



此外，组织受其民族文化的影响。文化是人类的行为和信念在长期的共同生产和生活中逐渐形成的模式。每个民族都有自己独特的文化。组织为了在与外界的交往过程中保持凝聚力和一致性，在其民族文化的影响下，也会发展出一套为该组织成员所特有的文化。

### 1.1.2 组织的协同作用

组织是人类集体协作的产物。人类在生存和发展过程中会碰到许多困难，这些困难只有通过集体协作才能够解决，靠个人的力量是无法克服的。美国管理学家切斯特·巴纳德将个人无法克服的原因分为两类，一类是人的生理限制，一类是自然环境对人的限制。他举移动巨石例子来说明这两种限制的区别。一个人去移动一块巨石，如果失败了，可以有两种说法：第一，巨石对人来说太大；第二，人对于巨石来说太小。前者说明自然环境的限制，后者说明人的生理限制。<sup>①</sup>如果人们合力移动这块巨石，并获得成功，他们会认识到集体的力量大于单个人的力量。当人们发现依靠集体的力量能够完成个人单独无法完成的目标和能够满足个人更多的需求时，便会通力合作，这样组织就产生了。因此，组织形成的原因是人类为了克服个人能力的限制而有意识集体协作的结果。

组织之所以能够完成个人单独无法完成的目标，是因为组织能够按照与常规数学不同的逻辑发挥作用。从常规数学的角度看，一加一等于二；但从组织数学的角度看，一加一大于二。组织的这种作用被称作协同作用，即集体努力的结果比个人单独努力的结果总和要大。

马克思很早就指出协作能够产生一种新的生产力。他说：“结合劳动的效果要么是单个人劳动根本不可能达到的，要么只能在长得多的时间内，或者只能在很小的规模上达到。这里的问题不仅是通过协作提高了个人生产力，而且创造了一种生产力，这种生产力本身必然是集体力。”<sup>②</sup>从马克思这段话我们可以看出，协作有两个基本作用：第一，协作能够扩大或增强个人的能力。这就是说，协作能够完成个人想完成，但又无法单独完成的任务。第二，协作可以缩短目标实现的时间。在许多情况下，由个人或少数人从事的任务，如果由具有一定规模的组织进行，在完成任务的时间上显然要经济得多。由于缩短目标完成时间而产生“时间价值”，这只有组织才能办得到。

组织的协同作用可以用现代系统理论中的“系统的功效大于各子系统功效之和”的原理来解释，由各个子系统构成的新系统，具有不同于各个组成部分的新功效。拿破仑曾举过的法国骑兵与木马留克骑兵之间战斗的例子，可以很好地说明这个原理。法国骑兵骑术不精但纪律严明。木马留克骑兵骑术和剑术都很精湛，但缺乏纪律。前者擅长于有计划的集体行动，后者擅长于单兵格斗。两军对垒时，两个木马留克兵绝对能打赢3个法国兵；100个法国兵与100个木马留克兵势均力敌；300个法国兵大都能战胜300个木马留克兵；1000个法国兵则总能打败1500个木马留克兵。有组织、有纪律的法国骑兵只要有一定的

<sup>①</sup> (美) 切斯特·巴纳德著：《经理人员的职能》，孙耀君等译，中国社会科学出版社1997年版，第20页。

<sup>②</sup> (德) 马克思著：《资本论》(第1卷)，《马克思恩格斯全集》(第44卷)，中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局编译，人民出版社2001年版，第378页。



最低限度的数量，就能战胜马匹好、骑术和剑术精、同样勇敢而人数较多的木马留克兵。马克思也曾举过与此类似的例子。他说：“一个骑兵连的进攻力量或一个步兵团的抵抗力量，与单个骑兵分散展开的进攻力量的总和或每个步兵分散展开的抵抗力量的总和与本质的差别，同样，单个劳动者的力量的机械总和，与许多人手同时共同完成同一不可分割的操作（如举起重物、转绞车、清除道路上的障碍物等）所发挥的社会力量有本质的差别。”<sup>①</sup> 这些例子说明，一定数量的人相互协作形成最佳组合的整体功效大于个体简单相加时的功效。

### 1.1.3 组织的存续

大多数组织都希望能够长期存续。在组织目的得到实现和组织成员的动机得到满足的情况下，组织的存续才能成为可能。

首先，组织的存续取决于组织实现目的的能力。组织不能实现目的，必然会垮台；但如果它实现了目的，也会解体。有许多成功的组织就是由于实现了目的而解体的。因此，希望长期存续的组织要不断地提出新的目的。不能实现目的是组织垮台的真实原因；不能提出新目的，也会导致同样的结果。

其次，组织的存续也取决于组织成员的个人动机得到满足的程度。在大多数组织中，人们要有足够的满足感才能继续在组织中工作。如果个人动机得不到满足，他们就会减少或停止作出贡献。如果把有助于实现组织目的的个人活动称为“贡献”，把组织为了满足个人的动机提供的效用称为“诱因”，只有当组织提供给个人的诱因等于或者大于个人的贡献时，才会使人产生满足感。<sup>②</sup> 组织成员缺乏满足感的组织不可能长期存续。

组织实现其目的的能力与满足其成员动机的能力两者是相互作用的。组织如果不能实现其目的，它很难使人产生满足感；反过来，组织成员如果普遍缺乏满足感，期望组织实现其目的也是不可能的。组织应当在实现目的的同时，也能满足其成员的个人动机。

## 1.2 为什么需要管理

管理是人类最重要的活动领域之一。自从人类通过协作方式完成个人无法实现的目标以来，管理对协作劳动就具有重要的意义。管理是一种社会活动，它是在协作劳动过程中产生的一种社会性职能。一个人在单独完成一项任务时，虽然也需要做出选择和安排，但不能认为这就是在管理，因为他不需要任何协作，他的一切努力都是他个人的活动，这种个人活动并不属于管理学研究的范围。

### 1.2.1 管理的需要

组织是协作的需要，同样，管理也是协作的需要。管理是人们在共同劳动中需要进行

---

<sup>①</sup>（德）马克思著：《资本论》（第1卷），《马克思恩格斯全集》（第44卷），中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局编译，人民出版社2001年版，第378页。

<sup>②</sup>（美）切斯特·巴纳德著：《经理人员的职能》，孙耀君等译，中国社会科学出版社1997年版，第110~126页。