



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高职高专专业基础课教材新系
21世纪新概念教材

管理学原理

(第三版)

荣晓华 主编
孙喜林 赵红杰 副主编

Guanlixue
Yuanli

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press





普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高职高专专业基础课教材新系

21世纪新概念教材

管理学原理

(第三版)

荣晓华 主编
孙喜林 赵红杰 副主编

Guanlixue
Yuanli



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连



© 荣晓华 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理 / 荣晓华主编. —3 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2010. 8

(高职高专专业基础课教材新系)

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0101 - 5

I. 管… II. 荣… 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 (2010) 第 161186 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 401 千字 印张: 20 1/2

2010 年 8 月第 3 版

2010 年 8 月第 14 次印刷

责任编辑: 许景行 张爱华

责任校对: 仲 兴

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0101 - 5

定价: 32.00 元

第三版前言

管理发生在所有类型的组织中，尽管各种具体的管理活动千差万别，但管理者在处理问题时，都要通过一定的计划、组织、领导和控制等职能来实现组织的目标。在实施这些管理职能时，其内容会有所不同，但遵循的基本原理和原则却是一样的，这就是管理的共性，也就是管理学所要研究的对象。

管理学作为一门系统地研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的学科，进入本世纪以来，得到了越来越深入的发展并受到人们的普遍重视，每年都有大量的研究成果问世。为了跟上学科发展的形势，进一步适应管理理论发展和实际工作的需要，我们决定对原教材第二版进行修订，推出第三版。

本书第三版对第二版作了较大的修改，除了第2章（整合了原第2章和第11章的内容）和第5章（原第6章）外，其余8章的内容都是重新编写的。新版的主要内容包括绪论、管理理论的产生和发展、计划、决策、组织、人力资源管理、领导、沟通、激励、控制，共十章。

通过本次修订，《管理学原理》的科学性有了进一步提升，其结构体系更符合国际通用标准，内容更为新颖、实用，也更富有特色，为进一步提高教学质量提供了方便，具体表现在以下方面：

1. 理论与实际的高度结合。本教材将既给学生以宏观的理论启迪，具有较深的思想性、理论性和人文性，又给学生以微观的社会洞察，用较多的典型案例使之具有宽泛的可读性，所选案例力求富有吸引力，以使学生会贯通。

2. 栏目设计的新颖与实用性。本教材设计了如“引例”、“观念应用”、“补充阅读资料”、“小思考”等，课后习题丰富多样，尽可能地做到既有知识性，又有趣味性。

3. 加大教材案例化的程度，做到微型案例、中型案例和大型案例三者的结合。其中，每章章头特别增设了一个引例，其功能在于引导本章阐述的内容。内容丰富的案例将有利于学生对基本观点、基本理论和基本知识的理解和掌握。

4. 为方便教学，本书第三版配有PPT教学课件和“章后习题参考答案与提示”。使用本教材的任课教师可登录东北财经大学出版社网站（www.dufep.cn）查询或下载。

本书第三版由大连交通大学荣晓华任主编，东北财经大学孙喜林、辽宁农业职

业技术学院赵红杰任副主编，具体分工如下：荣晓华编写第1~4章，孙喜林编写第5~9章，赵红杰编写第10章。全书最后由荣晓华总纂定稿。

改版后的本书可供高职经管类各专业学生作为学习管理学的教材或参考书，也可以作为成人院校及企事业经营者和各类管理人员的培训教材。

在编写过程中，本书参阅、吸取了国内外学者有关著作和教材的一些素材。在此，向有关作者表示衷心感谢。

由于作者水平有限，缺点和不完善之处在所难免，恳请读者指正！

编者

2010年6月

目录

第1章 绪论 / 1

学习目标 / 1

1.1 管理的含义与特征 / 3

1.2 管理者及其技能 / 8

1.3 管理的性质与职能 / 17

1.4 管理学的研究对象与方法 / 21

本章小结 / 25

主要概念和观念 / 26

基本训练 / 26

观念应用 / 28

第2章 管理理论的产生和发展 / 30

学习目标 / 30

2.1 早期管理思想 / 32

2.2 现代管理理论的演进 / 36

2.3 当代管理理论的最新思潮 / 48

本章小结 / 60

主要概念和观念 / 60

基本训练 / 60

观念应用 / 62

第3章 计划 / 64

学习目标 / 64

3.1 计划概述 / 66

3.2 计划工作的过程与影响因素 / 72

3.3 目标管理 / 77

3.4 计划制订的方法 / 83

本章小结 / 86

主要概念和观念 / 87

基本训练 / 88

观念应用 / 90

第4章 决策 / 92

学习目标 / 92

4.1 决策概述 / 93

4.2 决策的过程 / 102

4.3 决策的基本方法 / 109

本章小结 / 114

主要概念和观念 / 115

基本训练 / 115

观念应用 / 117

第5章 组织 / 119

学习目标 / 119

5.1 组织概述 / 121

5.2 组织结构与组织设计 / 124

5.3 组织变革 / 133

本章小结 / 138

主要概念和观念 / 139

基本训练 / 139

观念应用 / 140

第6章 人力资源管理 / 142

学习目标 / 142

6.1 人力资源管理概述 / 145

6.2 员工的招聘与培训 / 151

6.3 绩效评估 / 162

6.4 薪酬管理 / 168

本章小结 / 177

主要概念和观念 / 178

基本训练 / 178

观念应用 / 180

第7章 领导 / 183

学习目标 / 183

7.1 领导行为概述 / 185

7.2 领导有效性理论 / 190

本章小结 / 206

主要概念和观念 / 206

基本训练 / 207

观念应用 / 209

第8章 沟通 / 211

学习目标 / 211

8.1 沟通概述 / 213

8.2 沟通的过程 / 216

8.3 沟通管理 / 226

本章小结 / 236

主要概念和观念 / 237

基本训练 / 237

观念应用 / 239

第9章 激励 / 241

学习目标 / 241

9.1 激励概述 / 243

9.2 内容型激励理论 / 250

9.3 行为改造型激励理论 / 260

9.4 过程型激励理论 / 271

本章小结 / 277

主要概念和观念 / 277

基本训练 / 277

观念应用 / 279

第10章 控制 / 282

学习目标 / 282

10.1 控制的含义与意义 / 285

10.2 控制的类型、内容与原则 / 290

10.3 控制的过程 / 296

10.4 控制的方法 / 299

本章小结 / 305

主要概念和观念 / 306

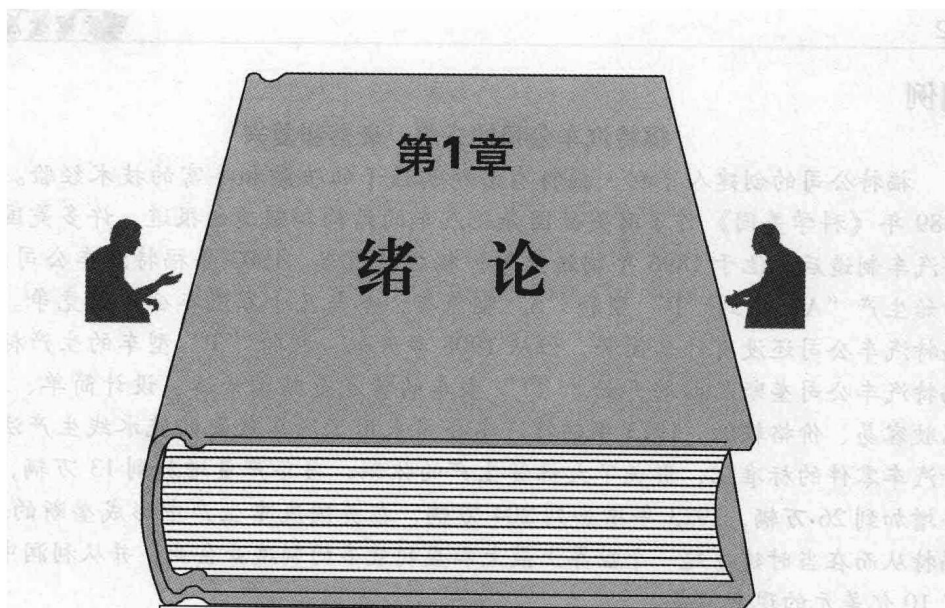
基本训练 / 306

观念应用 / 308

综合案例 / 310

综合实训 / 315

主要参考书目 / 316



- 学习目标

- 1.1 管理的含义与特征
- 1.2 管理者及其技能
- 1.3 管理的性质与职能
- 1.4 管理学的研究对象与方法

- 本章小结

- 主要概念和观念
- 基本训练
- 观念应用

- 学习目标

通过本章的学习，应该达到以下目标：

知识目标：理解管理和管理者的含义与特点；了解管理学的研究对象和方法；掌握管理的职能与管理工作的重要性。

技能目标：了解组织内不同层次的管理人员应具有的管理技能；明确管理者的职责是什么，并能把管理者的工作和作业人员的工作区分开来。

能力目标：能够运用本章所学的理论，分析管理者应具备的素质，并在具体的管理活动中具有运用不同的管理人员来担当相应的管理角色的能力。

引例

福特汽车公司的兴起、衰落和复兴

福特公司的创建人亨利·福特有着精明强干的头脑和丰富的技术经验。自从1889年《科学美国》作了有关德国奔驰汽车的结构和制造的报道，许多美国人从事汽车制造后，他于1896年制造出第一辆福特汽车。1903年福特汽车公司成立，开始生产“A”型到“R”型和“S”型汽车，参与几十家汽车公司的竞争。当时福特汽车公司还没有什么优势，但从1908年开始，福特“T”型车的生产标志着福特汽车公司垄断局面的开始。“T”型车的特点是结构紧凑、设计简单、坚固、驾驶容易、价格较低。1913年福特汽车公司采用了汽车装配的流水线生产法并实行汽车零件的标准化，形成了大批量生产的体制，当年产量增加到13万辆，1914年增加到26万辆，1923年增加到204万辆，在美国汽车生产中形成垄断的局面。福特从而在当时建立起一个世界上最大和盈利最多的制造业企业，并从利润中积累了10亿美元的现金储备。

可是，福特坚信企业所需要的只是所有主管企业家和他们的一些“助手”，只需他们的汇报然后由他发号施令即可运行。他认为公司组织只是一种“形式”，企业无需管理人员和管理，但随着环境变化，其他竞争者的兴起，汽车开始有着不同档次的需要，同时科技、产供销、财务、人事等管理日趋复杂，个人管理已难以适应这种要求。只过了几年，到了1927年，福特汽车公司已丧失了市场领先的地位，以后的20年，逐年亏本，直到第二次世界大战期间仍无法进行有力的竞争。当时它的强劲对手通用汽车公司则从20世纪20年代开始走着一条与福特经验相反的路。通用汽车公司原是一些竞争不过福特汽车公司的小公司拼凑起来的，在建立之初，这些小公司作为通用汽车公司的一部分各自为政，通用汽车公司组织机构不健全，公司的许多工作集中在少数几个人身上，不仅使这些领导人忙于事务、无暇考虑公司的方针政策，并且限制各级人员的积极性。而在1920年后，新上任的通用汽车公司总裁艾尔弗雷德·斯隆在大整顿、大改组过程中建立起一套组织，能根据市场不同层次顾客的需要，确定产品方向，加强专业化协作，谋取大规模生产，并按照分散经营和协调控制的原则建立管理体制，从而于1926年至1927使通用汽车公司的市场占有率从10%一跃而起达到43%，此后多年均占50%以上，而福特汽车公司则每况愈下，直到1944年，福特的孙子福特二世接管时福特汽车公司已濒临破产。当时26岁的福特二世向他的对手通用汽车公司学习，着手进行斯隆在通用汽车公司所做的事，创建了一套管理组织和领导班子，五年后就在国内外重新获得了发展和获利的能力，成为通用汽车公司的主要竞争者。

资料来源 <http://zhidao.baidu.com/question/47442011.html>, 2008-03-08。

从上述案例中可以看到，美国福特汽车公司的兴起、衰落和复兴是一个典型的反映管理重要性的案例。作为本书的第一章，本章主要介绍管理的含义、性质、职能以及管理者的职责与技能等。

1.1 管理的含义与特征

管理是人类生活中最常见、最普遍和最重要的活动之一，广泛存在于现实社会生活的各个领域。人类历史的实践证明，有效的管理可以改变社会和经济结构，是任何国家及组织走向成功的基础，正如著名管理学家彼得·德鲁克所言，在人类历史上，几乎没有一种制度能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。

1.1.1 管理的含义

管理一词有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，是指人们对一定范围内的人员及事务进行安排和处理，以期达到预定目标的活动。大到国家，小到企业或学校，几乎任何组织都离不开管理。管理伴随着人类生存、发展的各种活动，可以追溯到遥远的古代，但是管理成为一门学科，却是19世纪末20世纪初的事情，距今只有100余年。随着管理学的产生和发展，在不同时期，不同学者对管理做出了不同的描述，这些管理的定义从不同的侧面客观地反映了管理的特性。

泰勒的定义：管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。

法约尔的定义：管理就是计划、组织、控制、指挥、协调。

西蒙的定义：管理就是决策。

马克斯·韦伯的定义：管理就是协调活动。

美国管理协会的定义：管理是通过他人的努力来达到目标。

斯蒂芬·罗宾斯：管理这一术语是指和其他人一起并且通过其他人来有效地完成工作的过程。

帕梅拉·刘易斯、斯蒂芬·古德曼和帕特丽夏·范特：管理是指有效支配和协调资源，并努力实现组织目标的过程。

普伦基特和阿特纳：管理是一个或多个管理者单独或集体通过行使相关职能（计划、组织、人员配比、领导和控制）和利用各种资源（信息、原材料、货币和人员）来制定并实现目标的活动。

国内的学者也对管理的定义有所阐述。

徐国华：管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。

杨文士、张雁：管理是组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。

周三多：管理是指组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。

芮明杰：管理是对组织的有效资源进行有效配置，以达成组织既定目标和责任的动态创造性活动。

根据以上介绍，本书给管理下的定义是：

所谓管理，就是管理者在特定的环境下，对组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导和控制，以便有效地完成既定的组织目标的过程。

为了更全面地理解管理的概念，我们可以从以下几方面来进一步把握管理的含义：

(1) 管理是以管理者为主体进行的活动。在现代条件下，管理主体呈现多样性的特点，既可以是个人形式存在的领导者，也可以是以集体形式出现的决策者和领导者。

(2) 管理是一个过程。管理是一个包含多阶段、多项工作的综合过程。

(3) 管理由若干个职能构成，即计划、组织、控制、领导和协调等；管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。

(4) 管理的对象是组织中各种各样的资源，这些资源包括人力、物力、财力和信息等。

(5) 管理的目的是使组织能高效率地达到组织目标。管理是要资源成本最小化，因此，效率是管理的极其重要的组成部分，而仅仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现其预定的目标，即追求活动的效果。使活动达到目标，而且做得尽可能有效率，这就是学习管理的最终使命。

总之，管理是一个组织生存与发展的基本条件，是经济发展和社会进步的力量。真正有效的管理，必然是使组织运行合理化和高效化的过程。合理化是指合理组织人力、物力、财力，切实安排好各项工作；高效化是指提高劳动生产率，努力提高组织的社会效益和经济效益。前者是手段，后者是目的，只有使二者做到高度的统一，才能实现有效管理的目标。

1.1.2 管理的基本特征

管理的产生是来自社会活动组织的要求，即这种社会活动不是单个人的活动，而是两个人以上的社会活动。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越复杂，管理工作就越重要。管理的基本特征主要表现在以下几方面：

1) 管理是一种社会现象

自从有了人类社会，就存在管理的实践活动，并在此基础上形成各种管理思想，因此管理是一种社会现象。管理或者管理活动是否存在，必须具备两个必要条件：两个人以上的集体活动；一致认可的目标。在人类社会生产活动中，人们总是或多或少地组织起来，通过协作来达到个人单独活动所不能收到的效果。管理就是通过制订计划、确定目标，引导组织成员实现目标，收到组织成员协作的整体效果。

2) 管理具有普遍性与目的性

管理普遍存在于各种活动之中，这就决定了管理的普遍性。管理是人类一项有意识、有目的的协作活动，是为实现组织既定的目标而进行的，这就是管理的目的性。

3) 管理的主体是管理者

德鲁克认为：管理者的第一个责任是管理一个组织；第二个责任是管理管理者；第三个责任是管理工作和员工，主要是激励组织成员发挥其创造的热情，求得组织的最佳效果。

4) 管理的核心是处理好人际关系

管理不是个人的活动，它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲，管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为，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传达和处理的，所以主管人员既管人又管事，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的，因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系。

5) 管理效果具有不确定性

在管理实践中，我们经常可以看到一些基本条件相同的企业，采用同样一种管理模式，结果却出现了截然相反的情况，对此，许多人感到疑惑不解，这是为什么呢？如果只从一些看得见的，诸如从企业的资金投入、规模、行业、产品、厂房、政策、法令等条件上去进行分析，而忽视了另外一些人们不易觉察的因素，例如员工的思想、情感、士气、作风、人际关系及领导风格等这些内在因素的话，就不可能找到正确的结论。换言之，管理活动的最终结果受制于许多因素，而对这些因素是无法全部预知的，要加以有效控制那难度就更大了。因此，一种管理经验在这个地方成功了，不等于在另一个地方也一定有效。

【观念应用 1—1】

摩西审案

摩西带领以色列人出埃及后，有一天他的岳父叶忒罗来访，看见摩西终日坐着审判百姓，百姓从早到晚都要站在摩西的左右。摩西的岳父看着摩西做完了一天的工作后，就对他说：“你这样做并不妥当，你和你的百姓都会非常地疲惫，这样你的工作太重，独自一个人是办理不了的。”

“现在你要能听我的话，要从百姓中选出有才德的人，也就是那些能敬畏神、诚实不欺、不取不义之财的人，指派他们做千夫长、百夫长、十夫长，把部分的工作交由他们去做，这样你就可省下时间只审判一些难判的案件，其他较小的事件给千夫长、百夫长、十夫长随时处理，百姓们就不必终日围绕在你的身旁。”

问题：这个故事给我们什么启示？

分析提示：任何管理工作，都不能靠自己一个人的力量去完成，而是要创造并提供能使部属专心完成工作的环境条件，激发他们的能力与意愿，从而共同实现组

织的既定目标。

1.1.3 管理的重要性

社会有各种各样的组织，这些组织是对完成特定使命的人们的系统性安排，而管理普遍存在于各种组织活动之中，有组织存在就会有管理。管理是人类共同劳动的产物。在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。无论在什么情况下，只要需求超过了供给，我们就需要管理；无论在什么情况下，只要我们参与了工作或者志愿活动，就需要管理。在当今社会，要干得好一些，甚至做些好事，都需要我们像管理者那样进行思考，即使我们本人并非是管理者。

具体地说，管理的重要性主要表现在以下几方面：

1) 管理是一切组织正常发挥作用的前提

任何一个有组织的集体活动，不论其性质如何，都只有在管理者对它加以管理的条件下，才能按照所要求的方向进行。

组织是由组织的要素组成的，组织的要素互相作用产生组织的整体功能，然而仅仅有了组织要素还是不够的。这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标。只有通过管理，使之有机地结合在一起，组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动，并使组织与环境相适应。

组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的，共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，管理工作也就越重要。一般地说，在手工业企业里，要进行共同劳动，有一定的分工协作，管理就成为进行生产所不可缺少的条件，但是如果手工业企业的生产规模较小，生产技术和劳动分工也比较简单，那么管理工作就会比较简单。现代化大工业生产，不仅生产技术复杂，而且分工协作严密，专业化水平和社会化程度都高，社会联系更加广泛，需要的管理水平就更高。

2) 管理有助于组织目标的实现

通过有效的管理，可以放大组织系统的整体功能。因为有效的管理，会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和，起到放大组织系统的整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下，由于管理水平的不同而产生的效益、效率或速度的差别，就是管理所产生的作用。在现实生活中，我们常常可以看到这种情况：有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长，很快扭亏为盈；有的企业尽管拥有较为先进的设备和技术，却没有发挥其应有的作用；而有的企业尽管物质技术条件较差，却能够凭借科学的管理，充分发挥其潜力，反而能更胜一筹，从而在激烈的社会竞争中取得优势。

3) 管理水平的高低是决定一个组织竞争力的重要因素

一个组织的管理水平如何，直接关系到组织的活力和竞争力，乃至决定着组织

的兴衰存亡。成功的组织有一个共同的特点，就是基础管理到位、管理水平很高。麦当劳从1955年在美国开设第一家餐厅以来，它的品质、服务、清洁和物有所值就是标准化了的。到现在，半个多世纪过去了，麦当劳在全世界的标准依然保持一致。其实，标准并不难制定，难的是每个产品、每项服务都能符合这套标准。麦当劳的标准始终如一，正是由于严格有效、十分到位的管理。

4) 管理是生产力中最重要的构成要素

现代管理理论认为，管理也是生产力，并且是生产力中最重要的构成要素。劳动者、劳动对象、劳动工具，包括科学技术等生产力要素，在未有机结合之前，仅仅是一种潜在的生产力，只有通过管理把诸生产力要素合理地结合成一个有机整体，才可能形成现实生产力。管理和科学技术作为两个非物质要素，贯穿于生产力要素的结合过程。科学技术在推动社会向前发展的时候，没有与之相适应的管理是万万不行的。世界上与人类有密切关系的万事万物都得靠管理才能发挥效益，科学技术也不例外。对科学技术管理得好、运用得好就能产生更大的社会效益，或者说要将科学技术成果应用于生产过程，转化为现实生产力，则必须通过科学的管理才能做到。可见，管理水平是组织生存的基础力量。通过管理，人们只有把组织所有的资源进行合理组织和配置，才能有序地进行生产和提供服务，才能获得利润以支付工资和投入再生产。管理水平是落实科学技术的根本途径。在社会生产力的发展中，管理使物的要素和人的要素有机结合，是潜在生产力变为现实生产力的关键。在社会主义市场经济中，要充分发挥管理的作用，从根本上把科学技术成果转化为人们需求的产品和服务，使科学技术成果落到实处，变成现实的企业生产力，变成现实的社会生产力。先进的管理水平可以促进科学技术成果的转化，而落后的管理水平势必会抑制科学技术成果的转化。

5) 管理水平是决定一个国家兴旺发达的重要因素之一

组织管理水平的高低决定了一个组织的成败，对一个国家来说也是同样的。企业、学校、商场……都能管理得很好，国家自然就会兴旺发达。

【专论1—1】

管理水平对国家经济的影响

以日本为例。第二次世界大战战败后，日本近乎一片废墟，可是在随后的几十年间日本的经济飞速发展，日本的汽车、家电产品等遍布全世界，国民生产总值已跃居世界第二位。这一经济奇迹的出现引起了西方企业界的紧张和学术界的兴趣。研究的结果是日本在自己的民族文化和特定历史的基础上形成了一套有效的管理理论和方法。比如，他们提出了生产的第四要素理论，即认为生产之所以能够发生并持续发展，除了土地、劳动和资本外，还有第四要素——管理。

此外，有的美国学者也认为，美国经济的领先地位，三分靠技术、七分靠管理。据调查显示，在中国有80%以上的亏损企业都是由于管理不善所致。可见，要想提高我国企业的经济效益，增强市场竞争力，就必须充分认识管理的重要性，

建立适合我国国情的现代管理制度和体系，确实使管理成为增强国力、发展经济的有力工具。

资料来源 汪克夷等：《MBA 管理学》，大连，大连理工大学出版社，2006。

【观念应用 1—2】 航华公司为什么能长寿？

航华公司是一家生产电器产品的民营公司，公司由许多小型企业联合组成，经过近 20 年的发展，现在已经拥有资产几十亿，年产值 3 个多亿，在国内算得上是一家长寿的大公司了。

随着公司规模扩大和产品类型的增加，公司的主要领导十分重视企业的管理工作，要求公司干部和下属企业领导经常参加管理的培训班和报告会。在他们的办公桌和书柜里，德鲁克的《巨大变迁时代的管理》以及国内的《A 管理模式》等管理学新书，成为他们必读的教科书。在公司的组织结构上，他们正在探索非正规组织、扁平型组织、网络状组织、半自治式组织以及简单型结构、职能型结构、事业部结构、控股公司结构、矩阵结构等形式，一些下属企业还在探索“没有管理的管理”这种所谓管理的最高境界。

在管理理念和企业文化建设上，近来公司领导带领企业老总正在学习和比较中、日、美管理模式的特点，实行儒家学说和现代管理情、理、法相结合的方式，在管理中加强“知”的教育，注重“情”的灌输，提高“行”的训练效果，发挥人的内在价值和积极性，强调管理的“人和”效应，取得了人心齐、政令畅、员工积极投入技术革新、人人争当创新能手的大好局面。

问题：航华公司的长寿原因是什么？

分析提示：中国许多知名的民营大公司都只是昙花一现，如三株、巨人、沈阳飞龙等纷纷陷入困境，管理上的落后是重要的原因。与大起大落的那些企业相比较，航华公司的长寿原因就是公司领导通过学习，不断提高管理能力和管理水平的结果。

1.2 管理者及其技能

管理大师彼得·德鲁克认为：管理者并不是由他的权力和职位所界定，管理者真正称其为管理者的理由，在于他对组织贡献的责任。

1.2.1 管理者的含义与职责

管理者在不同的组织有不同的称呼：在工商企业既可以叫经理、厂长，也可以被称为总裁、首席执行官；而在学校，校长、教务长则是主要管理头衔；在政府部门中，是以部长、厅（局）长、处长、科长等分类不同层次的管理者；在医院这类组织中，院长是我们最熟悉的管理头衔；在军队系统中，是以司令员、军长、师

长、团长、连长等设置的管理头衔；在其他一些组织中，主管也是流行的称呼。凡此种种，不一列举。总之，尽管不同组织不同管理层次的称呼不同，但他们的共同特点是执行相应的管理职能并负责完成组织各个层次的管理任务。

根据我们对管理含义的理解，管理者是指在组织中从事管理活动的全体人员，即在组织中担负计划、组织、领导、控制和协调等工作，以期实现组织目标的人。

管理者的职责主要包括：

(1) 管理者是目标的提出者

管理能否取得成效和成效的大小，关键在于是否能制定出反映本组织发展的目标。这个目标体现着管理者和大多数成员的意志，以及社会发展的要求。因此，管理者要能够为组织制定一个切实可行、足以激发组织成员奋发向上的发展目标。

(2) 管理者是计划者

制订计划是管理者的首要任务，也是管理者指引组织发展、调动组织内成员积极性的重要手段。一个管理者必须善于制订计划，亨利·法约尔说过：缺乏计划或一个不好的计划是领导人员无能的标志。因此，管理者必须以严格的科学态度、实事求是的精神，制订组织的计划，并保证计划的可行性和操作性。

(3) 管理者是组织者

组织是保证管理活动顺利进行的必不可少的条件，因而是管理者的重要职责。管理者应把管理活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工、协作、时间、空间上做到很好的结合，使组织不断适应客观条件的变化，发挥出最大的效能。

(4) 管理者是指挥者

管理者要不断地在管理过程中发布命令，下达指示，制定措施，以此来统一组织其成员的意志和行为，所以他又是一个指挥者。指挥者的任务就是要在严密组织基础上，合理分配任务和布置工作，并督促和检查执行情况，及时处理管理中出现的问题。没有高效统一的指挥，组织的目标就不能实现，计划无法完成，也不能实行有效的管理。

(5) 管理者是协调者

有效的管理，必须要保证生产过程中各要素、管理的各职能之间保持高度的协调。这种协调的实现，需要管理者在管理活动中不断地进行统筹和调节。所以，管理者又是一个协调者。作为一个协调者，必须要保证组织目标实现的基础上，使各环节相互配合、紧密衔接、不相矛盾。协调的形式有纵向协调和横向协调、内部协调和外部协调，协调包括人、财、物的协调，也包括各种关系的协调。

【观念应用1—3】

管理者干什么

蒋华是某新华书店邮购部经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务。在一般情况下，登记订单、接单备货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的，但在