


高等院校应用型精品规划教材·经济管理系列

管理学 原理

GUANLIXUE
YUANLI

主 编 贾兴洪 陈文强
副主编 云 鹏 柴天姿
胡翠平 张永生

 首都师范大学出版社

内容简介

高等院校应用型精品规划教材·经济管理系列

管理学原理

主 编 贾兴洪 陈文强
副主编 云 鹏 柴天姿
胡翠平 张永生

首都师范大学出版社

内容简介

本书是为了适应高等院校应用型人才的培养需要而组织编写的,在结构上全书分为五篇:概述和四种基本职能管理。其中,第一篇为概述,讲述管理、管理者、管理的环境责任道德、管理理论简史;第二篇介绍决策、战略的制订与实施的理论知识和实务;第三篇介绍组织设计与再设计(变革)及人员配置的知识与实务;第四篇介绍领导理论和激励、授权、沟通实务;第五篇则介绍控制理论知识和信息管理、财务管理的一般原理与实务。

本书可作为高等院校经济管理类本科的应用型教材,也可以作为企事业单位中、基层管理岗位的在职人员参考书使用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/贾兴洪,陈文强主编. —北京:首都师范大学出版社,2010.2

高等院校应用型精品规划教材·经济管理系列

ISBN 978-7-81119-889-8

I. 管… II. ①贾…②陈… III. 管理学—教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第024472号

高等院校应用型精品规划教材·经济管理系列

GUANLIXUE YUANLI

管理学原理

主 编 贾兴洪 陈文强

责任编辑 王婧 陆凯芬

首都师范大学出版社出版发行

地 址 北京市海淀区西三环北路105号

邮 编 100048

电 话 68418523(总编室) 68982468(发行部)

网 址 www.cnupn.com.cn

廊坊市华北石油华星印务有限公司印刷

全国新华书店发行

版 次 2010年2月第1版

印 次 2010年2月第1次印刷

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 23.25

印 数 1~4000

字 数 498千

定 价 38.00元

版权所有 违者必究

如有质量问题 请与出版社联系退换

前 言

围绕《管理学原理》省级精品课程建设，我们做了大量的工作，其中就包括筹划编写一本能够“告诉人们如何正确地做正确的事”的教科书。加之，兄弟院校开设管理学过程中，老师们迫切希望能有一本贴近生活的、更富启发性的管理学教材。于是，在出版社的倡导下，我们走到了一起，辛苦写作，这才有了这本书。

奉献于读者们案头的这本书的定位是一部应用型教材。故此，本书总体上设计为五篇，分别为概述和四种基本职能管理。其中，第一篇为概述，讲述管理、管理者、管理的环境责任道德、管理理论简史，以基本概念、管理思维和理论知识的讲解为主；第二篇介绍决策、战略和计划的制订与实施的理论知识和实务；第三篇介绍组织设计与再设计（变革）及人员配置的知识与实务；第四篇介绍领导理论和激励、授权、沟通实务；第五篇则介绍控制理论知识和信息管理、财务管理的一般原理与实务。本书在介绍基本理论知识的基础上着重通过案例、程序步骤、方法及例题、练习题，期望实现周三多教授所说的“告诉人们正确地做正确的事”这一“当代管理学的使命”。

历经近一年时间，几经增删，终于可以付梓了。所以，特别感谢编写组各位同仁的耐心和付出，他们能够集思广益、建言献策、分工合作、认真撰写，才做出了这个凝聚了全体编写组同仁的集体心血、特色鲜明的教科书。教材的具体责任分工是：河南科技学院经济与管理学院张永生、吴丹负责第四章，贾兴洪、霍治平负责第十五章，云鹏负责第十一章，张鹏伟、张永波负责第六章，张翼负责第二、第十三章，董亚辉负责第七、第十六章；商丘师范学院经济学与管理学系陈文强负责第三、第九章；唐山师范学院经济管理系柴天姿负责第十、第十二章；黄河科技学院管理系石胜民负责第一章，胡翠平负责第五章，李艳姣负责第八章，王兰负责第十四章。其中，张永生、贾兴洪负责全书策划和终稿的统稿。期间，陈文强、胡翠平承担了大量的组织、讨论工作。

上述编写者都来自管理学教学第一线。我们在长期的教学实践中积累的很多经验，都尽量渗透到各自所负责的内容中，以期有益于读者。

本书的出版还有赖于首都师范大学出版社的支持，积极参与教材设计、格式设定、书稿修订、装帧设计等工作，不辞辛苦，付出了艰苦的劳动。特致以深深的谢意！

当然，这本教材在编写过程中难免存在一些疏漏和不当，望广大读者朋友谅解并提出宝贵意见和建议。

目 录

第一篇 概论	
第一章 管理与管理者	1
第一节 管理与管理过程	2
一、认识管理	2
二、著名管理学家对管理的理解	3
三、本书采用的定义	4
四、管理的过程与管理职能	5
第二节 管理者	7
一、组织结构与管理者	7
二、管理者的层次	7
三、管理者的角色	8
四、管理者的技能	10
第三节 管理面临的新挑战	11
一、全球化	11
二、互联网与电子商务	12
三、信息与计算机技术	12
四、学习型组织渴求	13
五、创新与变革	13
案例与分析	13
本章小结	15
本章练习题	15
第二章 管理的环境、责任与道德	18
第一节 管理环境	19
一、系统与组织	19
二、管理环境	20
三、全球化下的管理	24
四、环境不确定性	25
第二节 管理责任	27
一、利益相关者理论	28
二、企业社会责任的内涵	30
三、关于社会责任观点的争论	31
第三节 管理道德	31
一、四种管理道德观	32
二、影响管理道德的因素	33
三、管理道德水平的提升	34
案例与分析	35
本章小结	36
本章练习题	37
第三章 管理理论简史	39
第一节 中国传统管理思想	40
一、人本管理思想	40
二、“修己安人”的管理思想	40
三、“重道”、“明德”、“知止”、“行法”、“重术”的管理思想	41
第二节 西方早期管理思想	41
一、亚当·斯密的管理思想	41
二、查理·巴贝奇的管理思想	42
三、欧文的管理思想	42
第三节 古典管理理论	42
一、泰罗的科学管理理论	43
二、法约尔的组织管理理论	44
第四节 行为科学理论	46
一、人际关系理论	46
二、需要层次理论	47
三、双因素理论	48
四、X理论、Y理论和超Y理论	49
五、Z理论	50
第五节 现代管理理论的发展	51
一、“管理科学”学派	51
二、“决策理论”学派	52
三、系统管理理论学派	52
四、权变管理理论学派	53
五、新经济时代的管理思想变革	53
案例与分析	55
本章小结	57
本章练习题	57
第二篇 计划职能	
第四章 决策	60
第一节 决策概论	61
一、决策的概念	61
二、决策的构成要素	62
三、决策的类型	63
第二节 决策过程与方法	66
一、决策步骤	66

二、集体决策方法	67	第三篇 组织职能	
三、确定型决策方法	69	第七章 组织设计	124
四、风险型决策方法	70	第一节 组织设计概论	125
五、不确定型决策方法	73	一、组织概述	125
案例与分析	73	二、组织理论	128
本章小结	74	三、组织结构设计	130
本章练习题	74	四、组织权力	132
第五章 战略	77	第二节 主要组织结构类型	134
第一节 战略与竞争优势	78	一、两种基本组织结构	134
一、战略概述	79	二、直线职能制组织结构	135
二、战略的层次	80	三、事业部制组织结构	136
三、基本的竞争战略	82	四、模拟分权制组织结构	136
第二节 战略管理流程与方法	83	五、矩阵制组织结构	137
一、战略管理流程	83	第三节 组织结构的设计	138
二、外部环境分析的五力分析		一、组织结构设计的步骤	138
模型	86	二、组织职权的分配与控制	139
三、内部流程——价值链分析	88	案例与分析	141
四、SWOT 分析方法	89	本章小结	144
第三节 企业发展战略的选择与		本章练习题	145
制定	90	第八章 组织变革	147
一、内部发展模式	91	第一节 组织变革概述	148
二、并购	91	一、组织变革的类型	148
三、国际化扩张	93	二、组织生命周期	149
四、合作和战略联盟	95	三、变革过程的两种不同观点	151
案例与分析	96	第二节 组织变革的动因与	
本章小结	98	阻力	152
本章练习题	98	一、组织变革的外部动因	152
第六章 计划	100	二、组织变革的内部动因	153
第一节 计划概述	100	三、组织变革的个体阻力	154
一、计划的概念	100	四、组织变革的群体阻力	155
二、计划的特点	102	五、组织变革的领导者阻力	155
三、计划的重要性	102	第三节 组织变革的实施	156
四、计划工作的局限性	103	一、组织变革的实施步骤	156
五、计划的种类	104	二、消除阻力	158
第二节 计划编制技术	108	三、企业再造	160
一、计划编制的程序	108	第四节 组织变革的趋势	161
二、滚动计划法	111	一、组织结构的扁平化	161
三、网络计划技术	113	二、组织结构的柔性化	162
四、目标管理	115	三、组织结构的网络化	163
案例与分析	119	四、组织规模的集团化	163
本章小结	122	五、组织规模的微型化	164
本章练习题	122	案例与分析	165
		本章小结	166

本章练习题	167	二、正式的人际沟通	224
第九章 人力资源管理	171	三、非正式的人际沟通	226
第一节 人力资源管理理论	172	第二节 沟通的方法与技巧	228
一、人力资源管理的基本职能	172	一、沟通的方法	228
二、人力资源管理的目标	173	二、语言沟通	230
三、人性假设理论	173	三、聆听	231
四、人本管理理论	175	四、注意反馈	233
五、人力资本理论	176	五、管理者沟通艺术和面谈 十诫	234
第二节 岗位分析与人力资源 规划	177	六、上行沟通要注意的三个 问题	235
一、工作分析	177	七、冲突的起源与管理	236
二、人力资源战略规划方法	179	案例与分析	236
第三节 员工选聘与培训	181	本章小结	238
一、员工的甄选与录用	181	本章练习题	238
二、管理人员的选聘	182	第十二章 激励	240
三、员工培训的主要方法	184	第一节 激励的原理	241
四、员工培训的原则及作用	186	一、激励的概念	241
第四节 员工绩效管理 与薪酬 激励	187	二、激励的作用	241
一、绩效管理方法	187	三、激励的构成要素与过程 模式	242
二、薪酬激励设计	189	第二节 激励理论	243
案例与分析	191	一、内容型激励理论	243
本章小结	193	二、过程型激励理论	248
本章练习题	194	三、行为改造型激励理论	251
第四篇 领导职能		第三节 当代激励方法	252
第十章 领导	196	一、物质利益激励法	253
第一节 领导概论	196	二、社会心理激励法	253
一、领导的含义	196	三、工作激励法	254
二、领导的构成要素及权力 来源	197	四、文化激励法	255
三、领导与管理	199	案例与分析	256
四、领导的作用	200	本章小结	257
第二节 领导理论	201	本章练习题	258
一、领导特质理论	201	第十三章 授权	259
二、领导行为理论	205	第一节 授权理论	260
三、领导权变理论	209	一、授权的概念	260
案例与分析	213	二、授权的好处	262
本章小结	214	三、授权的过程	264
本章练习题	215	四、授权的分类	266
第十一章 沟通	219	第二节 授权的方法与艺术	267
第一节 沟通概述	220	一、有效授权的原则	267
一、沟通的含义、过程、网络及 特点	220	二、授权的方法	269
		三、授权的艺术	270



第三节 影响授权的因素	271	三、金融市场	308
一、不信任员工	271	第二节 财务价值计量基础	310
二、害怕失去对任务的控制	271	一、资金时间价值	310
三、过高强调自己在组织中		二、资金风险价值	312
的重要性	272	第三节 财务管理的内容	313
四、以为自己可以做得比别		一、筹资管理	314
人好	272	二、投资管理	316
五、害怕削弱自己在组织中		三、资本结构与股利政策	318
的地位	272	第四节 财务分析与评价	322
六、喜欢与部下争功	272	一、财务报表分析	322
七、认为授权会降低灵活性	273	二、财务比率分析	325
八、害怕影响员工的正常工作	273	三、综合财务分析	329
九、他们不了解公司的发展规划	273	案例与分析	330
案例与分析	273	本章小结	331
本章小结	277	本章练习题	332
本章练习题	278	第十六章 信息管理	334
第五篇 控制职能		第一节 管理信息与信息系统	335
第十四章 控制	279	一、管理信息的概念及类型	335
第一节 控制概论	280	二、管理信息的特征	338
一、控制的含义	280	三、管理信息的作用	339
二、控制工作的必要性	280	四、作为控制实施工具的信息	
三、控制的目的	281	系统	341
四、控制的作用	281	五、信息系统在管理控制中的	
第二节 控制与控制过程	282	作用	343
一、控制的类型	282	六、信息系统在管理控制中的	
二、控制工作的基本过程	286	应用举例	344
第三节 控制系统与控制方法	294	第二节 管理信息的收集与	
一、评价控制系统	294	加工	346
二、实施控制的具体方法	297	一、管理者的信息意识与信息	
案例与分析	299	管理制度的建立	346
本章小结	300	二、信息收集与加工的要求	347
本章练习题	300	三、管理信息的收集	348
第十五章 财务管理	303	四、管理信息的加工	350
第一节 财务管理概论	304	案例与分析	354
一、财务管理的内涵	304	本章小结	357
二、财务管理目标	307	本章练习题	357
		参考文献	359

第一篇 概论

第一章 管理与管理者

【学习目标】

- ✦理解管理的内涵并能定义管理；
- ✦理解并区分效率与效果；
- ✦理解并阐述管理过程及其内容；
- ✦了解管理者的职责；
- ✦理解管理者层次、技能和角色及三者之间的关系；
- ✦理解管理者技能、角色与管理职能之间的关系。

【关键词】

管理；效率与效果；管理过程（职能）；管理者；管理技能；管理者角色

【案例导入】

联想赞助奥运会取得成功？

“今天看来我们赌对了！值！”从联想集团董事长杨元庆对联想赞助北京2008年奥运会效果这一调侃式的评价，我们可以肯定联想在这次赞助中获益颇丰。

2003年3月，时任联想集团总裁兼CEO的杨元庆在应邀访问设在洛桑的国际奥委会（IPO）总部回来后，成立了一个代号007的一级机密行动小组，着手研究联想能够在5年后的北京奥运会上做些什么的问题。会上讨论的核心问题有两个：一个是联想的财务到底做不做得起；另一个是联想的实力到底做不做得了。在解决方案中，联想做了大量的理性分析。在评估赞助TOP的财务问题时，联想作出了一个非常关键的决策，那就是利用公司每年固定的市场推广费用来进行奥运营销，而不是在日常营销费用之外增加奥运赞助和后期营销费用的额外成本。

在联想宣布正式成为IPO的顶级赞助商时，专业人士也为联想提出了行动的良好建议和警示。英国奥委会的市场部主任马兹娜·博格达诺维茨对记者说，奥林匹克运动内容丰富，都可以与产品相结合，丰富和加深企业品牌的内涵。联想还可以通过这次赞助来回报客户或激励企业员工等。但她强调，赞助奥运会一定要同企业自身的发展战略结合起来，不能为赞助而赞助。英国利兹大学的体育赞助专家西蒙·查德维克认为，联想不能用一个模式在全世界做广告宣传，需要考虑到不同的文化风俗和思维习惯；此外，他们还需要了解各个国家和地区的市场行情，因此在当地寻找代理或合作伙伴，是保证联想充分实现赞助效应的捷径。

让我们最后再次看看杨元庆对赞助奥运会效果的专业评价：“我们成功地达到了赞助



奥运会的预期，在业务、品牌和企业文化上都有诸多收获。”杨元庆说：“借助这届奥运会，联想不仅能够扩大国际品牌影响力和国际业务，还可以进一步地巩固和提升在中国大本营的领导地位。”国际研究机构的报告也验证了这一点：美国《商业周刊》的调查显示，全球已有53%的受访者认为联想是新兴国际品牌中的佼佼者；国际媒体研究机构Global Language Monitor 8月份第三周奥运全球赞助商曝光度调查报告显示，联想的全球曝光度在奥运中期跃居所有奥运赞助商之首。

然而，联想在体育营销方面并不总是完美的。在2006年世界杯期间，联想花1000多万元签下了当时处于巅峰、两获“世界足球先生”荣誉的罗纳尔迪尼奥，但罗纳尔迪尼奥却在世界杯上表现糟糕；而在本届奥运会前，联想重金签下了如日中天的刘翔，但刘翔意外地因伤退赛却给包括联想在内的赞助商造成了很大损失。正如专业人士所说的那样：赞助体育赛事和体育明星其实有很多偶然性的不确定因素，风险极大，需要一套很完善的体系支持；耐克、可口可乐等公司研究体育营销多年，拥有非常成熟的经验和选拔体系，但联想在体育营销上仅仅有4年多的历史，今后还有很长的路要走。

（资料来源：赛迪网、慧聪网、中国体育报）

奥运会的巨大影响力可以帮助企业提高知名度进而提高销售业绩是一回事儿，企业是否需要利用和能否有效利用奥运会的影响力提高企业业绩则是另外一回事儿。如果杨元庆对联想应该成为国际奥委会顶级赞助商和赞助取得了良好效果的评价是客观的，我们可以想象也可以从案例的片段描述中推断，联想集团前前后后做了很多细致而科学的工作；同样，在决定赞助奥运会到取得良好效果的这段时间里，联想集团承受了多大的外部舆论压力和内部的管理与资金压力。

第一节 管理与管理过程

一、认识管理

企业是以营利为目的的社会组织。优秀企业的共同特征是，在法律、道德以及其他市场经济运作规则允许的范围内利用一切可以利用的资源，以最少的投入生产和供应社会所需的产品、半成品或者服务。为了保证企业能够连续而稳定地向社会提供高质量的产品、半成品或者服务，企业必须在内部形成一种良好的秩序，在这种秩序下提供的产品或服务在价格、性能或者同时在两个方面较其竞争对手拥有比较大的优势。如果一个企业能在一个人或者一些人的掌管下一直保持这种优势，那我们就可以说这个人或者这些人把这些企业管理得很好。

但是，如果认为只有以营利为目的的企业才需要管理就大错特错了。政府及其各职能部门、学校、慈善组织、公立医院等跟企业一样，也需要在内部保持一种良好秩序，在这种秩序下，他们可以向社会提供良好的公共服务、医疗服务、培养优秀的人才、筹集更多

的资金以支持公益事业。所有这些组织达到并保持这样的秩序所做的工作也是管理。良好的管理可以让它们成为所有政府部门、学校、慈善组织和公立医院中最优秀的。

管理也不局限于组织的整体，组织的每个部门的日常运作，某个部门特定时期特定任务的达成都需要管理。从联想决定要赞助国际奥委会，到确立赞助项目所要达到的目标，成立机密行动小组，对赞助的财务压力及对策的分析以及其他所有保障赞助取得预期效果的活动都属于管理工作。事实上，联想集团在决定赞助国际奥委会之前的考察、风险与收益评估也属于管理工作的一部分，即决策过程，这一点随着我们对管理学的学习和理解的深入会得到更深的理解。

既然所有组织都离不开管理，那么如何精确地理解管理呢？

这是一个看似简单又确实是难以准确回答的问题。不同的人，包括终生致力于管理理论与实践研究的学者，从不同的角度对管理有着不同的理解。对管理进行精确定义的困难并不意味着我们无法理解管理，因为在很大程度上，管理更多地是一种实践活动而不是一种高深抽象的思辨，虽然有时候这很重要。当我们从实践的角度理解了管理，管理的精确定义就显得不那么重要了。

二、著名管理学家对管理的理解

对什么是管理的理解，仁者见仁，智者见智。如此不单单说明了对这一概念理解的多角度性，也揭示了人们在管理实践中对管理的理解越来越全面和深刻。为了更为全面和深刻地理解什么是管理，我们有必要知道一些著名管理学家对管理的独到见解。

古典组织理论的奠基人，被尊为“管理理论之父”的亨利·法约尔在《工业管理和一般管理》一书中第一次阐述了一般管理理论，他认为，管理是一种普遍的单独活动，有自己的知识体系，由各种职能构成；管理是管理者通过完成各种职能来实现目标的一个过程。法约尔将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。

“现代管理学之父”彼得·德鲁克在其名著之一《管理实践》中这样阐述管理的本质：“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。”

“经理角色管理学派的掌门人”亨利·明茨伯格通过研究经理工作的性质理解管理，在其代表作之一《管理工作的本质》一书中，他提到“依靠与下属和关系网的人际关系，管理者成为组织中枢。他不可能知道每件事情，但却肯定比任何下属知道得多”，“……信息是决策制定的基本投入，管理者在组织的决策制定系统中起着重要作用。作为组织的神经中枢，管理者只有拥有及时、全面的信息才能制定战略”。明茨伯格指出，管理者无论所在层次如何，都在履行人际关系、信息传递和决策制定三种角色，只不过因为层次不同而所占比重相异。

社会系统学派的创始人切斯特·巴纳德从组织和经理人员职能的角度对管理进行了阐释。在其代表作《经理人员的职能》一书中，他认为，组织是一个协作的系统，这一协

作系统的基础是协作的意愿、共同的目标和信息沟通；经理人员作为这一系统的中心，其职能或者说所有的管理工作就是为了维持这一系统的运转。

决策管理学派的代表人物赫伯特·西蒙在其著作《管理行为》一书中提出了“管理即为决策”的观点，认为组织活动的中心过程是决策；管理过程的四个阶段是收集情报、拟订计划、抉择计划和审订计划；决策贯穿其中。

管理过程学派的代表人物哈罗德·孔茨在其代表作《管理学》中提出，管理就是在组织中通过别人或同别人一起完成工作的过程。孔茨将管理划分为五种职能，即计划、人员配备、控制、组织及领导职能。

除了上述几位从整体上阐述管理的管理学家之外，一些管理研究者还从其他方面对管理进行了研究，并提出了独到的见解。例如，伦西斯·利克特在其著作《管理的新模式》中提出“管理的核心问题是如何管理和领导人”，显然他将对人的管理视为管理的核心；威廉·爱德华·戴明则把研究重心放在了质量上，提出“全面质量管理”的概念。除此之外，很多心理学、社会学、政治学以及自然科学领域的学者也从他们各自的研究领域得出了有助于提高管理效率的结论。

显然，我们这里不可能也没有必要穷尽所有管理学家对管理的理解，但至少我们可以看出，不同的管理学家在不同的背景下、从不同的角度对管理有不同甚至矛盾的理解，但这并不妨碍管理在促进社会经济发展中发挥重要作用。

三、本书采用的定义

即使对管理的理解是“仁者见仁、智者见智”，也有必要统一认识，用一个被普遍接受的管理的概念统领我们即将阐述的管理过程理论。我们这里采用著名管理学家斯蒂芬·罗宾斯在其经典教材《管理学》中提出的管理的定义。他认为，管理（management）是一个协调工作活动，以便能够更有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织目标的过程。

罗宾斯认为，协调工作是区分管理岗位和非管理岗位的重要标志。按照巴纳德的观点，协调就是维持组织的健康状态，即个体都有协作的意愿，乐于保持信息和沟通的畅通，进而实现既定的共同目标。在开篇案例中，联想集团 CEO 杨元庆领导一个机密行动小组，以保证企业赞助奥运会成功，达到企业产品宣传、知名度提高、销售业绩提升等目标。协调工作显然是重要的部分，该小组的每一个成员都会被分派任务，去协调联想集团内部的财务、人力资源、市场营销、企划宣传、生产、研究开发、后勤维护等部门之间的关系，保障各部门能上下一心为企业成功作出贡献。同时，他们中的一些人还要负责联想集团与国际奥委会、北京奥组委、各新闻媒体、金融机构、广告公司、社区、相关政府部门的协调合作，以保证赞助计划的顺利实现。机密行动小组的每一个人也可能会负责一个或者一个以上的项目，比如奥运火炬接力计划、火炬手选拔、赛场设备维护与保障等。总之，协调就是要使得组织、组织的某个部门或者一个项目组的相关个人和组织具有协作的意愿，保证目标实现的资源供应和信息沟通。

效率 (efficiency) 与效果 (effectiveness) 是罗宾斯强调的两个关系紧密的概念。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。用至少 6 500 万美元购买了国际奥委会顶级赞助商的门票, 还要继续投入相等甚至更多数量的运作费用, 即使是实力雄厚的 IBM 也望而却步; 联想选择了赞助, 很显然不敢浪费每一分钱。但是, 若联想用最少投入只是达到了保障奥运会顺利举办这一结果, 而对联想的产品宣传和品牌提升没有影响, 对赞助的效率也是没有意义的。

效果是指所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。联想承受巨大的财务压力赞助奥运会, 其目标显然不只是为雅典和北京两届奥运会提供资金和技术支持。其根本目标是想通过奥运会的全球性影响和号召力, 向世界推广联想的产品和服务, 让更多的消费者或客户像喜欢奥运会那样喜欢联想的产品。目标会转化为具体的数据指标, 如果联想的赞助结果没有达到或者离这些数据指标很远, 联想的赞助是没有效果的, 至少是低效果的。相反, 即使较好的实现了目标, 但其投入远远超过了预算, 联想的赞助就是没有效率的。没有效率的效果和没有效果的效率一样没有意义。

四、管理的过程与管理职能

管理的过程理论通常又被称为管理的职能理论。

从亨利·法约尔到哈罗德·孔茨, 再到斯蒂芬·罗宾斯, 以至国内的一些学者, 对管理过程都有不同的界定, 但是目前广为接受的是“四项职能理论”, 即斯蒂芬·罗宾斯等主张的管理过程包括计划、组织、领导和控制四项职能。有的学者将决策和创新也列为管理的基本职能, 但是更多的学者认为这两项工作可以归结到管理的四项基本职能之内。

1. 计划

计划 (planning) 职能是包括定义目标、制定战略以获取目标以及制订计划和协调活动的过程。联想在奥运营销方面为自己订立了三个目标: 第一是品牌, 第二是业务销售, 第三是激励员工。联想借助于奥运会节目转播将“LENOVO”推向全国乃至全球, 并通过奥运火炬接力、奥运火炬手选拔等活动使全球的消费者近距离地接近联想; 通过赞助奥运会去宣传联想产品和服务的品质。当然, 在活动的背后还伴随着联想集团的财务运作、人力安排。

2. 组织

组织 (organizing) 职能是指安排工作以实现组织目标的活动过程, 其内容包括决定应该从事哪些任务, 应由谁来从事这些任务, 这些任务怎么分类和归集, 谁向谁报告以及在哪一级作出决策的过程。为北京 2008 年奥运会提供完善技术支持是联想集团的任务之一, 但是保障 17 天赛事信息传输不出任何差错并不是一件容易的事情。谁负责软件运行? 谁负责硬件运转? 如果设备出现故障由谁提供后备设备并迅速投入使用? 在紧急关头谁可

以作出决策并承担责任？需要设置哪些部门和机构？如果这些关键点得不到妥善的安排，恐怕连国际奥委会的协调人员都是不允许的。这些安排工作都是管理中组织的一部分。

3. 领导

领导（leading）职能是指管理者激励下属，影响工作中的个体或团队，同别人或者通过别人去完成组织目标的过程。这看上去跟管理的概念有很大重合，但并不奇怪，很多管理学家将领导视为管理的核心甚至将管理等同于领导。管理与领导之间的差别在于，管理是通过利用职位所赋予的正式权力并用其强制性保障目标的实现，而领导则可以运用权力之外的活动影响人的行为进而实现组织目标。尽管赞助奥运会这一项目相对于联想长期发展来说只是一个短期活动，但是其目标的实现不能简单地利用权力保证其效率和效果。赞助工作虽然制订了详尽而周全的计划，但是计划的执行者是有思想的人，人的作用发挥不能单单通过程序性的规定，而要靠内在积极性的挖掘，领导恰恰就是通过激励来调动个体和团队的工作积极性。所以领导职能就是要创造并维持一种良好的人际关系，使在其中从事集体劳动的个人，能够以良好的心态从事工作，并很好地实现企业和自己的目标。

4. 控制

控制（controlling）职能是指按计划标准来衡量所得的结果，并对工作中发生的偏差进行纠正，以保证计划目标的实现。效率和效果是管理目标的宏观的和终极要求，控制工作是以更为具体的指标衡量管理工作。提升海外认知度和提高国内喜爱度是联想赞助奥运会的目标，但是如何衡量海外认知度的提升，提升多少才算是达到目的以及投入多少才能达到预期水平等，都要事先由一个数据设定，并在实施的过程中观测这些数据的变化，如果出现了较大的偏差就要寻找其中的原因。原因可能因为宣传时机或者宣传媒介选择有误，也有可能资金投入不够，管理者要根据具体原因提出对策。这些工作都属于控制职能。

管理过程理论认为，管理就是在组织中通过别人或同别人一起完成工作过程。管理过程理论以职能为中心，建立一个持续有效地管理框架。所以，管理过程理论又称为管理职能理论。管理过程理论的另外一个特征就是非常重视管理原则的建立。我们从对四项职能的阐述中可以清楚地看到联想所做的努力，从目标的设定、工作具体安排到人员的有效激励以及偏差的及时纠正，都属于管理过程。在这个过程中，我们可以看出一个较为清晰的先后程序。

值得提醒的是，并不是每一项工作的管理都要完整地经历四个阶段。有些管理工作在发现目标不合实际的时候，管理工作就结束了；有些工作目标的制订合乎当时的环境，但在执行的过程中因为企业资源不足的原因可能需要对目标进行修订，又回到了计划的阶段；而有些工作结束后发现偏离原先目标太远，不得不重新审视计划、组织和领导方面的问题并进行修正，新一轮管理工作又开始了。所以，管理的过程或四项职能是一个循环的过程（如图 1.1）。

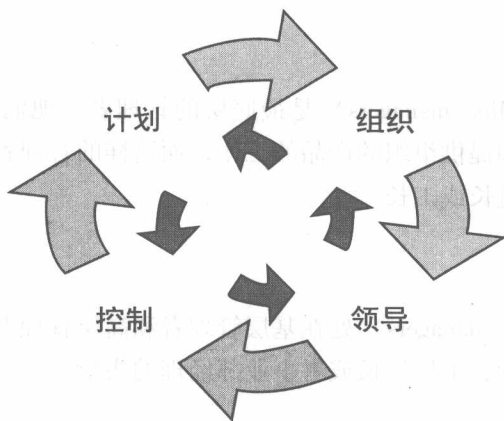


图 1.1 管理过程循环图

第二节 管理者

本章案例与分析“改革还能否继续”中，一场前景美好的授权改革却演进到如此地步，如果你是瞿利你将作何选择？你觉得瞿利在这场改革中是否已经尽力并且回天无力？如果她选择留下来，她又如何避免这些问题发生？如果你被任命为公司的 CEO 你又将采取什么措施让公司部门之间、工作之间彼此分享思想并让改革重回轨道？

E 公司问题如此之多并且复杂，会使不了解企业背景和管理学知识的人很难迅速给出答案。这一节我们将专门考察企业中管理者的层次结构，他们每天要履行的职责以及履行这些职责应具备的技能；我们也将讨论不同层次上的管理者职责的履行又会怎样影响管理职能和管理目标的实现。

一、组织结构与管理者

从管理的定义我们不难给管理者下一个定义。管理者 (managers) 是通过协调工作，与他人或通过他人实现组织目标的人。但是，仅仅知道这一点我们还不能从管理者所从事的工作理解管理的实质。我们需要从管理者的层次、管理者的角色和管理者的技能理解管理者和他们所从事的工作。

组织是为了特定目标而对人进行的一种精心安排。正式组织以特定目标为存在目的，比如企业是为了追逐利润而成立的一种社会组织；每个正式组织都有其结构。组织结构由不同的职位及其关系构成，而职位是职务、职权和职责的凝结点；结构的存在保证了管理目标的实现。整日忙碌的管理者和被管理者是组织结构的载体。

二、管理者的层次

不同级别管理者形成一个金字塔结构。

1. 基层管理者

基层管理者 (first-line managers) 是最底层的管理者, 他们管理着非管理雇员从事工作。这些工作是生产和提供组织的产品的的工作, 而这样的管理者通常被称为主管, 也可以称为生产线的线长、组长或工长。

2. 中层管理者

中层管理者 (middle managers) 处在基层管理者和高层管理者之间。中层管理者可能具有部门经理、项目主管、工厂厂长或者事业部经理的头衔。

3. 高层管理者

高层管理者 (top managers) 处于或接近组织的顶层。他们承担着制订广泛的组织决策、为整个组织制订计划或目标的责任, 这些管理者通常是总裁、常务副总裁、管理董事、首席运营官、首席执行官或者董事会主席。上节我们提到的联想集团的 CEO (首席执行官) 就属于高层管理者。

本章案例与分析中的瞿利属于哪一层次的管理者? 邹鸣呢? 反对邹鸣授权运动的人力资源部经理又属于哪个层次的管理者呢? 或许你能较为容易地确定他们所处的层次, 但是高层管理者、中层管理者和基层管理者的划分有时候很难像我们从理论上分析得那么清楚。在比较小的企业中, 厂长可能是公司的最高决策者, 但是在一个较大规模的公司, 厂长只不过是中层的管理者, 而且随着企业组织结构扁平化趋势的发展, 以前我们所认为的中层管理者越来越接近从事生产或日常事务的工作人员。

三、管理者的角色

本章案例与分析中, 邹鸣的授权运动旨在增进部门之间的沟通与协作, 使公司在产品开发等方面有新的突破。可是这样一个目标明确的运动为什么在邹鸣离开后就推进不下去呢? 邹鸣的存在又起到了什么作用? 瞿利在这场改革中应该起什么作用呢? 这就是我们要讨论的管理者的角色。

社会学对角色 (role) 的定义是, 对群体或社会中具有某一特定身份的人的行为期待。管理角色就是作为组织 (群体的一种) 的管理人员, 应该做出的行为, 简言之就是特定的管理行为类型。

对管理者角色研究最为深入的是管理学家亨利·明茨伯格, 他在其著作《管理工作的本质》(又译为《经理工作的性质》)一书中的观点是明茨伯格对全美数以百计的各层次的管理者的工作进行跟踪研究得出的结论。他将管理者划分为三大类角色。

1. 信息传递角色

信息传递角色 (informational roles) 是指管理者要在组织内维持和发展信息网络。信

息传递角色包括：作为监听者（monitor），寻求和获取各种内部和外部的信息，以便透彻地理解组织与环境；作为传播者（disseminator），将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员；作为发言人（spokesperson），向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等。按照社会系统管理学派的代表人物巴纳德的观点，信息沟通是组织运作的必要条件之一。信息不但是决策的基础，而且也是决策执行的前提。西蒙认为管理即为决策，决策的基础是信息，信息自然也就是管理的基础了。我们在以后对管理四项职能逐步学习的过程中会很深刻地理解这一点。

2. 人际角色

人际角色（interpersonal roles）是指管理者与周围的人保持良好的人际关系，包含了人与人（下级和组织外的人）以及其他具有礼仪性和象征性的职责。人际角色包括：作为挂名首脑（figurehead），履行许多法律性或社会性的理性义务，很多时候是作为象征性的身份；作为领导者（leader），激励下属，负责人员配备、培训以及有关职责；作为联络者（liaison），维护自行发展起来的外部关系和消息来源，从中得到帮助和信息。

3. 决策制定角色

决策制定角色（decisional roles）是指管理者就应该做什么以及怎么做做出抉择。决策制定角色包括：作为企业家（entrepreneur），寻求组织和环境中的机会，制订“改进方案”以发起变革；作为混乱驾驭者（disturbance handler），当组织面临重大的、意外的混乱时负责采取纠正行动；作为资源分配者（resources allocator），负责分配组织的各种资源，包括制定和批准所有有关的组织决策；作为谈判者（negotiator），在主要的谈判中作为组织的代表维护或为组织争取利益。

管理职能的履行、目标的实现实际上就是管理者角色的履行。明茨伯格将管理者统称为“经理”。本章的案例与分析中，瞿利是负责生产的副经理，属于中层管理者，因为她上有公司 CEO，下有具体负责生产的厂长或车间主任。她很赞成并领会了 CEO 邹鸣的授权运动，并作为生产小组的负责人传达改革精神，激励下属在整个生产部门形成民主积极地工作作风，她在履行作为领导者的人际角色；当 CEO 离开后小组内出现了混乱的局面，瞿利能否作为小组的混乱驾驭者？如果能及时做出正确决策以扭转困局，将展示出瞿利作为高层领导的潜质。但是作为生产部门副经理的她，因为没有相应的资源，比如邹鸣那样的职位和权力，便很难左右财务部、人力资源部和法律事务部的工作人员和管理者。邹鸣没有离开之前之所以一切顺利是因为作为高层领导者拥有并可以赋予瞿利相应的权力。离任前的邹鸣就是一个资源分配者，当然同样也是一个领导者。

管理者应该清楚自己的角色是一回事儿，能正确的履行自己的角色则是另外一回事儿。现实的管理中，角色错位的现象并不鲜见。高层管理者对一线员工事无巨细的指导，基层管理者经常思考公司管理制度的改革，中层管理者不能起到基层与高层之间的桥梁作