

GUANLIXUE YUANLI



 世纪远程教育精品教材·经济与管理系列

管理学 原理

主编 安 维

 中国人民大学出版社

21 世纪远程教育精品教材·经济与管理系列

管理学原理

主编 安 维

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/安维主编

北京: 中国人民大学出版社, 2010

21 世纪远程教育精品教材·经济与管理系列

ISBN 978-7-300-11601-3

I. ①管…

II. ①安…

III. ①管理学—远距离教育—教材

IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 236586 号

21 世纪远程教育精品教材·经济与管理系列

管理学原理

主编 安 维

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北秦皇岛昌黎文苑印刷有限公司

规 格 170 mm×228 mm 16 开本 版 次 2010 年 3 月第 1 版

印 张 21.5

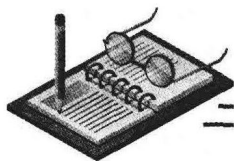
印 次 2010 年 3 月第 1 次印刷

字 数 414 000

定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



总 序

我们正处在教育史尤其是高等教育史上的一个重大的转型期。在全球范围内，包括在我们中华大地，以校园课堂面授为特征的工业化社会的近代学校教育体制，正在向基于校园课堂面授的学校教育与基于信息通信技术的远程教育相互补充、相互整合的现代终身教育体制发展。一次性学校教育的理念已经被持续性终身学习的理念所替代。在高等教育领域，从1088年欧洲创立波洛尼亚（Bologna）大学以来，21世纪以前的各国高等教育基本是沿着精英教育的路线发展的，这也包括自19世纪末创办京师大学堂以来我国高等教育短短一百多年的发展史。然而，自20世纪下半叶起，尤其在迈进21世纪时，以多媒体计算机和互联网为主要标志的电子信息技术正在引发教育界的一场深刻的革命。高等教育正在从精英教育走向大众化、普及化教育，学校教育体系正在向终身教育体系和学习型社会转变。在我国，党的十六大明确了全面建设小康社会的目标之一就是构建学习型社会，即要构建由国民教育体系和终身教育体系共同组成的有中国特色的现代教育体系。

教育史上的这次革命性转型绝不仅仅是科学技术进步推动的。诚然，以电子信息技术为主要代表的现代科学技术的进步，为实现从校园课堂面授向开放远程学习、从近代学校教育体制向现代终身教育体系和学习型社会的转型提供了物质技术基础。但是，教育形态演变的深层次原因在于人类社会经济发展和人民生活变革的需求。在新世纪，人类社会开始进入基于知识经济的信息社会。知识创新与传播及应用、人力资源开发与人才培养已经成为各国提高经济实力、综合国力和国际竞争力的关键和基础。而这些都是仅仅依靠传统学校校园面授教育体制所无法满足的。此外，国际社会面临的能源、环境与生态危机，气候异常，数字鸿沟与文明冲突，对物种多样性与文化多样性的威胁等多重全球挑战，也只有依

靠世界各国进一步深化教育改革与创新,促进人与自然的和谐发展才能得到解决。正因为如此,我国党和政府提出了“科教兴国”、“可持续发展”、“西部大开发”、“缩小数字鸿沟”以及“人与自然和谐发展”的“科学发展观”等基本国策。其中,对教育作为经济建设的重要战略地位和基础性、全局性、前瞻性产业的确认,对高等教育对于知识创新与传播及应用、人力资源开发与人才培养的重大意义的关注,以及对发展现代教育技术、现代远程教育和教育信息化并进而推动国民教育体系现代化,构建终身教育体系和学习型社会的决策更得到了教育界和全社会的共识。

在上述教育转型与变革时期,中国人民大学一直走在我国大学的前列。中国人民大学是一所以人文、社会科学和经济管理为主,兼有信息科学、环境科学等的综合性、研究型大学。长期以来,中国人民大学充分利用自身的教育资源优势,在办好全日制高等教育的同时,一直积极开展远程教育和继续教育。中国人民大学在我国首创函授高等教育。1952年,校长吴玉章和成仿吾创办函授教育的报告得到了刘少奇的批复,并于1953年率先招生授课,为新建的共和国培养了一大批急需的专门人才。在20世纪90年代末,中国人民大学成立了网络教育学院,成为我国首批现代远程教育试点高校之一。经过短短几年的探索和发展,中国人民大学网络教育学院创建的“网上人大”品牌,被远程教育界、媒体和社会誉为网络远程教育的“人大模式”,即面向在职成人,利用网络学习资源和虚拟学习社区,支持分布式学习和协作学习的现代远程教育模式。成立于1955年的中国人民大学出版社是新中国建立后最早成立的大学出版社之一,是教育部指定的全国高等学校文科教材出版中心。在过去的几年中,中国人民大学出版社与中国人民大学网络教育学院合作创作、设计、出版了国内第一套极富特色的“21世纪远程教育精品教材”。这些凝聚了中国人民大学、北京大学、北京师范大学等北京知名高校学者教授、教育技术专家、软件工程师、教学设计师和编辑们广博才智的精品课程系列教材,以印刷版、光盘版和网络版立体化教材的范式探索构建全新的远程学习优质教育资源,实现先进的教育教学理念与现代信息通信技术的有效结合。这些教材已经被国内其他高校和众多网络教育学院所选用。中国人民大学出版社基于“出教材学术精品,育人文社科英才”理念的努力探索及其初步成果已经得到了我国远程教育界的广泛认同,是值得肯定的。

2004年4月,我被邀请出席《中国远程教育》杂志与中国人民大学出版社联合主办的“远程教育教材的共建共享与一体化设计开发”研讨会并做主旨发言,会后受中国人民大学出版社的委托为“21世纪远程教育精品教材”撰写“总序”,这是我的荣幸。近几年来,我一直关注包括中国人民大学网络教育学院在内的我国高校现代远程教育试点工程。这次更有机会全面了解和近距离接触中国人民大学出版社推出的“21世纪远程教育精品教材”及其编创人员。我想将我在上述研

讨会上发言的主旨做进一步的发挥,并概括为若干原则作为我对包括中国人民大学出版社、中国人民大学网络教育学院在内的我国网络远程教育优质教育资源建设的期待和展望:

- 21 世纪远程教育精品教材的教学内容要更加适应大众化高等教育面对在职成人、定位在应用型人才培养上的需要。

- 21 世纪远程教育精品教材的教学设计要更加适应地域分散、特征多样的远程学生自主学习的需要,培养适应学习型社会的终身学习者。

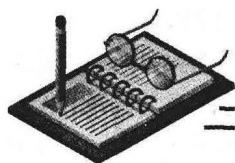
- 在我国网络教学环境渐趋完善之前,印刷教材及其配套教学光盘依然是远程教材的主体,是多种媒体教材的基础和纽带,其教学设计应该给予充分的重视。要在印刷教材的显要部位对课程教学目标和要求做明确、具体、可操作的陈述,要清晰地指导远程学生如何利用多种媒体教材进行自主学习和协作学习。

- 应组织相关人员对多种媒体的远程教材进行一体化设计和开发,要注重发挥多种媒体教材各自独特的教学功能,实现优势互补。要特别注重对学生学习活动、教学交互、学习评价及其反馈的设计和实现。

- 要将对多种媒体远程教材的创作纳入对整个远程教育课程教学系统的一体化设计和开发中,以便使优质的教材资源在优化的教学系统、平台和环境,在有效的教学模式、学习策略和学习自助服务的支撑下获得最佳的学习成效。

- 要充分发挥现代远程教育工程试点高校各自的学科资源优势,积极探索网络远程教育优质教材资源共建共享的机制和途径。

中华人民共和国教育部远程教育专家顾问
丁兴富



前 言

人类懂得管理的作用，掌握管理的本领，可以说由来已久。人类社会自从开始群居狩猎时起，就知道“合群”的作用，即组织的作用。“合群”的目的无非是为了集结个人的力量，以发挥集体的更大的作用。有组织就需要合作、协作或协调，这样管理就应运而生了。管理是伴随着组织的出现而产生的，是协作劳动的必然产物。

管理作为现代社会的一种普遍现象，广泛适用于社会的一切领域。小到家庭、企业、学校、医院，大到一个国家，都需要管理。管理作为有助于实现目标的有效手段，无时不在，无处不在，人人都在以各种方式参与着管理、接触着管理。社会上的管理活动虽然十分繁杂，性质多样，涉及的领域广阔，但是这些表面复杂多样的管理活动之间存在着内在的必然性，即本质规律，这是社会各个领域管理的共性问题。管理学就是一门系统地研究各种管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。它的研究的目的就在于寻找客观规律，总结管理的一般原理和方法用于指导人们的管理实践。

随着社会的进步和经济的发展，管理所起的作用也会越来越大。为了促进组织的不断发展，我们应该重视管理，学习管理，研究管理。这也是学习这门课的主要目的。

这本教材就是为了适应人们学习管理的要求，为培养各类组织的管理人才，提高各类组织的管理水平的需要而编写的。通过本课程的学习，力求使人们能够系统地掌握管理学的基本原理，能够综合运用管理学的基本理论和方法，认识、分析和解决现实中的管理问题，锻炼和提高人们解决实际问题的能力。

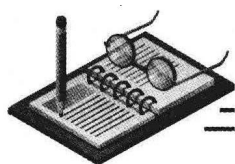
本书共分 12 章,从两个方面涵盖了管理学的基本知识框架,全面系统地介绍了管理学的基本理论、基本思想和基本方法。一是管理学的原理篇,包括 1~3 章,主要介绍了什么是管理、什么是管理者以及管理学的基本特性,并系统阐述了管理思想的历史发展脉络以及现代管理思想的创新发展;二是管理学的职能篇,包括 4~12 章,围绕管理工作的四项基本职能,介绍了管理中的计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的基本原理和方法。

本书结构设计、内容安排以及材料选择,都力求理论与实际的结合,注重实用性和可操作性。一方面注意了管理学整体知识框架的完整性,密切联系国内外管理理论和实践中出现的新情况、新方法、新经验;另一方面,在书中随着各个管理学知识点的展开,穿插了大量的以人们在日常工作、学习和生活中经常见的管理现象为主的案例思考,有利于提高学习者的学习兴趣,加深对相关管理知识的理解,更重要的是有利于锻炼人们运用管理学的基本原理、方法和技能,分析和解决实际问题的能力,达到学以致用目的。

本课程是高等教育中经济与管理类诸多专业的一门主干基础课程,在经济与管理系列课程中具有总论的性质。本书既可以作为普通高等院校和成人教育院校经济与管理类有关专业本、专科的教材,也可供实际管理人员在职培训和自学使用。

在本书编写过程中,作者参考和引用了国内外有关管理学的部分成果和文献,其中的主要书目附于书后。中国人民大学出版社也为此书的编辑出版做了大量的组织工作,在此,向他们一并表示衷心的感谢!由于水平有限和时间紧迫,书中难免有不妥之处,望读者批评指正。

安 维
2010 年 2 月

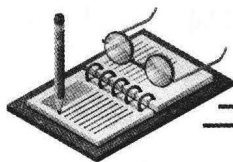


目 录

第一章 管理与管理者	1
第一节 管理概述	2
第二节 管理者	14
第三节 管理学	20
第二章 管理思想及其发展	26
第一节 早期管理思想	27
第二节 科学管理思想	31
第三节 行为科学管理思想	35
第四节 现代管理思想	39
第五节 现代管理思想的创新发展	46
第三章 管理与环境	51
第一节 管理与环境	52
第二节 组织环境因素与分析	56
第三节 组织的社会责任	67
第四章 决策原理与方法	80
第一节 决策概述	81
第二节 决策组织与过程	87
第三节 决策方法	97

第五章 计划原理与方法	106
第一节 战略与战略管理	107
第二节 计划与计划工作	121
第三节 目标管理	134
第六章 组织与组织设计	140
第一节 组织与组织工作	141
第二节 组织结构设计原理	150
第三节 组织结构模式	166
第七章 人员配置与团队管理	174
第一节 人员配置	175
第二节 人员培训与绩效管理	182
第三节 团队管理	190
第八章 组织文化与组织变革	200
第一节 组织文化及其构成	201
第二节 组织文化建设	209
第三节 组织变革	218
第九章 领导与领导理论	226
第一节 领导的本质	227
第二节 领导理论	234
第三节 领导者的素质与修养	245
第十章 激励与激励理论	252
第一节 激励原理	253
第二节 激励理论	256
第三节 激励体系的建立	270
第十一章 沟通原理与方法	278
第一节 沟通及其作用	279
第二节 沟通类型和网络	283
第三节 改善沟通的途径	290
第四节 冲突管理	297

第十二章 控制工作原理与方法	305
第一节 控制与控制系统	306
第二节 控制过程	314
第三节 控制技术与方法	320
参考文献	327



第一章

管理与管理者

本章要点提示

- 管理及其本质特征、管理目标
- 管理系统要素、管理职能与管理方法
- 管理者职责、管理者角色、管理者技能
- 管理学的研究对象与特性

引 例

美国国际商业机器公司的创办人托马斯曾经讲过这样一个故事，深入浅出地说明了管理的作用。有一个男孩子弄到一条长裤，穿上一试，裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点，可奶奶说，眼下的家务事太多，让他去找妈妈。而妈妈回答他，今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐，但是姐姐有约会，时间就要到了。这个男孩子非常失望，担心明天穿不上这条裤子，他就带着这种心情入睡了。奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了一点；姐姐回来后心疼弟弟，又把裤子剪短了一点；妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象，第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

上述例子可以看出，任何集体活动都需要管理。管理是人类共同劳动的产物。任何人类的活动都具有社会性，都需要分工和协调；任何个人为使自己的活动富

有效率、能够与社会相协调,都需要合理统筹和安排;任何组织为了达到其团队目的、维持组织的存在,都需要整合资源和合力协作。这就是管理产生的基础和存在的意义。

第一节 管理概述

一、管理及其本质

什么是管理?人们对其有着各种各样的看法,所从事的管理对象也千差万别。管理有许多特殊的领域,例如行政管理、经济管理、企业管理、学校管理,这些领域都有专门的学科进行研究,如行政管理学、企业管理学、教育管理学的等。即使一个组织内部也有着部门和管理过程的管理,如企业内部有着计划管理、生产管理、人力资源管理、营销管理、财务管理等。这些不同领域、不同部门乃至不同过程的管理存在着很多差异,但也有着许多共性的内容,如都有资源的有效组织与计划问题,都需要对人进行有效的领导和激励,都需要对活动过程进行有效控制等,这就是一般意义的管理。管理学所要研究的正是这种一般意义的管理。

(一) 管理的含义

基于一般意义的管理的定义可表达为:管理,是在特定的环境下,通过计划、组织、领导、控制等环节来协调组织所拥有的资源,以期更好地达成组织目标的过程。管理的这一定义有其深刻的内容,表达了多方面的含义。

第一,管理活动过程有计划、组织、领导、控制等四项活动。这四项活动又被称为管理的四大基本职能。所谓职能是指人、事物或机构应有的作用。任何一个组织的管理都离不开这四项基本职能,如每一个管理者,开展工作都要先制订有效的计划;为了实现计划目标则要对组织的各项资源进行有效的组织;为了促使组织成员积极性的发挥,要对员工进行有效激励;为防止计划出现偏差,要对计划实施过程进行控制等。

第二,管理基本职能作用于组织的各项资源。任何一个组织的发展都离不开人力、物力、财力和信息等资源。管理基本职能作用于组织的各项资源,在于使各项资源优化配置,同步、和谐。

第三,管理的目的在于实现组织目标。协调人力、物力和财力资源是为使整个组织活动取得成效,这也是管理活动的根本目的。管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的,但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,而只能使管理服务于组织目标的实现。

第四,环境是管理的约束条件。管理工作是在一定的环境条件下开展的,也

就是说,管理须将组织看做一个开放的系统,它不断地与外部环境产生相互影响和作用。正视环境的存在,一方面要求组织为创造优良的环境尽其“社会责任”;另一方面,管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而变化,没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理办法。审时度势、因势利导、灵活应变,对管理成功是至关重要的。



案例思考 1-1

如何理解管理的含义

什么是管理?有这样几种说法:①管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。②管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。③管理就是决策。④管理就是通过其他人来完成工作。⑤管理是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

对于这些观点,下面哪一种判断更为科学?为什么?

- A. ①的说法更为科学,很多管理学教材都遵循这种框架。
- B. 这些说法本质上并没有什么差别,只是描述的角度不同而已。
- C. ⑤的说法更科学,这反映出管理要追求增效效应的本质。
- D. 这些说法都只是关注管理的某一局部问题,所以才有不同的解释。

(二) 管理的本质特征

对于管理的本质特征,人们有着各种不同的说法,如“管理就是领导”、“管理就是决策”,这些观点都从不同的侧面阐述了管理的本质。但如何更全面地概括管理的本质特征则应从组织的特征入手。

人类社会自从开始群居狩猎时起,就知道“合群”的作用。作为一个群体可以共同抵御危险、征服自然。这种“合群”的目的无非是为了集结个人的力量,以发挥集体的更大的作用。“合群”实际上就是人类社会普遍存在的“组织”现象。可以说,有人类就有组织。

所谓组织,是由两个或两个以上个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合,组织的成员必须按照一定的方式相互合作,才能够形成一种整体的力量,才能完成单独一个人所不能完成的各项活动,实现组织的总体目标。组织需要合作、协作或协调,这样管理就应运而生了。管理是伴随着组织的出现而产生的,是协作劳动的必然产物。因此,我们说管理的本质特征就是协调。

协调就是使组织中的各个部门和成员、各种资源、各项活动之间有机结合,

保持目标一致,同步和谐地开展活动。协调是管理活动所力图实现的根本要旨。管理者的任务,说到底就是协调组织的各种资源以及组织与环境的关系,以便更好地实现组织的目标。协调包括:组织内部各方面目标的协调;组织的人、财、物、信息的协调;组织与外部环境的协调;现时需要与未来需要之间的协调等。

管理的本质特征也就决定了管理工作的本质特征。正确认识这一特征,对于管理者认清自己的工作性质是非常重要的。

第一,管理工作不同于作业工作。为了完成其使命和目标,组织需要开展业务活动(通称作业工作),如医院中的诊治、学校中的教学、企业中的生产等。组织是直接通过这些作业活动来达成组织目标的。而管理工作是独立进行、有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动,如计划工作、组织工作、领导工作和控制工作。管理活动和作业活动并存于一个组织之中,才能保证组织目标的圆满实现。

第二,对管理工作与作业工作的概念区分,并不意味着这两类活动一定要由截然不同的两批人分别去做。事实上,组织中有不少管理人员也在做着一些各种各样的作业工作。如医院院长可能也从事诊治工作,学校校长可能也从事教学工作,企业总经理也可能参与业务谈判和签订合同等。

第三,管理者的本职工作是管理工作。现实中的管理者既要从事管理工作,也要从事作业工作,但绝对不能忘了其轻重。如果一位管理者把他的绝大部分时间和精力都用于从事作业工作而不是管理工作,那么,他要么忽视了自己的管理者身份,要么还不了解管理工作与作业工作的区别,这样,他也就不可能成为一个称职的管理者。

管理人员的工作,从本质上说,是通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标。在通常情况下,管理人员并不亲自从事具体工作,而是委托他人去干。自己花大量的时间和精力进行计划安排、组织领导和检查控制其他人的工作。而且,管理者还要对这些人的工作好坏负最终责任。



案例思考1-2

对张经理该如何办?

某公司为了扭转销售不力的局面,提升销售能手张先生出任销售部经理。到了年末,销售部业绩虽然较上一年略有下降,但张经理一人完成的订单占部门完成任务总量的53%。在如何评价张经理工作方面,上级部门意见不一致。有人认为“能抓住耗子的猫就是好猫,张经理个人能力突出,公司应该根据其个人销售业绩,给予大力表彰。”还有人认为“产品的销售客观上依赖张经理的努力和能

力。尽管并不欣赏他的风格，但还是赞同给他特别奖励。”另有人认为“对张经理的奖惩应该依据部门业绩，而不是个人销售业绩。销售部未能完成部门目标，所以必须对张经理予以严惩。”

对张经理该如何办？谈谈你的看法。

（三）管理的目标

严格地说，管理并不存在自己独立的目的或目标。管理是为服务于组织而存在的。不能为了管理而管理，而应该是为了实现组织的目标而进行管理。因此，管理的目标是与组织的目标联结在一起的。如果说管理有目标的话，管理的目标就是要促使组织有效地利用资源而达成组织的目标。具体地，可从如下两个角度来全面地衡量管理促进组织目标实现的情况。

第一，管理的目标在于实现组织的基本宗旨。宗旨是指组织的使命，它明确指出组织是干什么的和应该干什么，是对组织从事什么活动、达到什么目的和对社会起什么作用的具体描述。如中国乳业的知名企业蒙牛的企业宗旨是“对消费者：提供绿色乳品，传播健康理念；对客户：合作双赢，共同成长；对股东：高度负责，长效回报；对员工：学习培训，成就自我；对社会：注重环保，回馈大众”。明确的组织宗旨，明确了一个组织应该做什么，不应该做什么，以及在什么时候转向新的发展方向。管理的目标就在于使组织的各项活动遵循组织宗旨的要求。

第二，管理的目标在于实现组织的产出目标。目标是组织为完成其使命所要达到的预期结果，指明了组织具体的努力方向。一个组织要开展活动，必须具有人、财、物和信息资源。组织所获得的资源，构成了组织的“投入”。对资源的运用，就可以产生组织的成果。成果是组织活动过程的最终结果，通称为组织的“产出”。其具体表现可以是医院中治愈的病人，学校中培养出来的人才，制造业企业中生产的产品以及服务业企业中提供的各项服务等。

不同类型的组织，其成果的具体表现形式可能各不相同，但从一般的角度看，任何成果都可以从如下几个方面加以考察和衡量：一是表明组织能力成长和发展程度的发展性目标，如生产规模目标、人员素质目标、技术进步目标、管理现代化目标、提高市场竞争地位的目标等；二是表明组织获利程度的收益性目标，如投入产出目标、利润目标、劳动者收入目标等；三是表明组织资源利用程度的有效性目标，如劳动生产率目标、物耗水平目标、资金有效利用目标、资金利润率目标等；四是表明组织承担社会责任对社会做出贡献的社会性目标，如对社会公益事业的支持，提高组织的社会知名度等。

根据组织的性质不同，组织的目标可以有不同的表现形式。有一些组织以追求利润和资本保值增值为主要目标，这样的组织被称为营利性组织，如各种类型

的企业组织；另一些组织则以满足社会利益和履行社会责任为主要目标，这样的组织被称为非营利性组织，如政府、学校、慈善机构等。

不论组织所要实现的终极目标有何差别，管理工作的使命基本上是一样的，即都要使组织以尽量可能少的资源而尽可能多地完成预期的目标。只有这样，才能称得上是有效的管理。

（四）管理的有效性

管理是否有效，直接的衡量结果是看组织的绩效。而组织的绩效高低，表现在效率和效果两大方面。

效率，是指投入与产出的比值。如企业经营中的设备利用率、工时利用率、劳动生产率、资金周转率以及单位产品成本等，这些是对企业效率的具体衡量。由于组织所拥有的资源通常是稀缺、有价的，所以管理者必须关心这些资源的有效利用。对于一定的资源投入，如果能获得更多的产出，就能获得较高的效率。类似地，对于较少的资源投入，要是能够获得同样的甚至更多的产出，也同样是提高效率的有效途径。

效果，是指组织实现的正确的活动目标，即一项活动要达到的目的。如企业效果的具体衡量指标有销售收入、利润额、销售利润率、产值利润率、成本利润率、顾客的满意度等。

效率和效果是两个有联系但并不相同的概念。效率涉及的只是活动的方式，它与资源的利用相关，因而只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果，不仅具有高低之分，而且可以在好和坏两个方向上表现出明显的差距。

管理者仅仅关心组织活动的效率或仅仅关心组织活动的效果都是不够的。如一个企业的生产效率比较高，但如果所生产的产品没有销路，或者说不能满足顾客的需要，这样效率越高反而会导致有效性越差。因为此时产品生产得越多，库存积压也就越多，从而企业赔钱也越多。反之，产品适销对路，但生产效率低下，也同样无法取得好的效果。管理工作的完整任务必须是使组织在高效率的基础上实现正确的活动目标。



案例思考1-3

好事一定会有好结果吗？

某电信公司到了年底开展对消费者的回馈活动，规定凡是当年消费额度达到一定标准的用户可获得相应积分；积分达到一定标准，即可获得一定额度的充值卡；要求符合标准的用户在一定期限内到公司营业厅办理相关手续。通知发出后，用户积极响应，营业厅排起了长长的队伍，营业人员应接不暇，而充值卡的数量