



21世纪高等学校通识教育系列教材

# 管理学概论

GUANLIXUE GAILUN

(第二版)

主 编 谢 赤 袁 凌

湖南大学出版社

# 管理学概论

(第二版)

主 编 谢 赤 袁 凌

湖南大学出版社

2008年·长沙

## 内 容 简 介

本书是高等学校通识平台课教材。介绍了计划、组织、领导与控制等管理学的基本知识和基本原理。本书适合非管理类专业学生使用,也可作为管理工作者和其他管理爱好者的参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学概论(第二版)/谢赤,袁凌主编. —长沙:湖南大学出版社,2007.3(2008.2重印)

ISBN 978-7-81113-173-4

I. 管... II. ①谢... ②袁... III. 管理学—高等学校—教材  
IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第024773号

### 管理学概论(第二版)

Guanlixue Gailun (Dì'èrbǎn)

作 者: 谢 赤 袁 凌 主 编

责任编辑: 王和君

封面设计: 张 毅

出版发行: 湖南大学出版社

社 址: 湖南·长沙·岳麓山 邮 编: 410082

电 话: 0731-8821691(发行部),8821593(编辑室),8821006(出版部)

传 真: 0731-8649312(发行部),8822264(总编室)

电子邮箱: presswanghj@hnu.cn

网 址: <http://press.hnu.cn>

印 装: 湖南省地质测绘印刷厂

开本: 787×1092 16开

印张: 15.75

字数: 403千

版次: 2008年2月第2版

印次: 2008年2月第1次印刷

印数: 1~8000册

书号: ISBN 978-7-81113-173-4/F·145

定价: 35.00元

版权所有,盗版必究

湖南大学版图书凡有印装差错,请与发行部联系

# 前 言

在现代社会中，不管人们从事何种职业，事实上人人都在参与管理，如管理国家、管理政府、管理组织、管理部门、管理业务等。管理无处不在，管理无时不在，因此，不管是何种专业的大学生都会从管理学知识的学习中获益。普及管理教育是高等院校应当肩负的重要职责。将管理学作为一门在所有本科专业中通开的课程无疑是一个富有远见卓识的举动。

学习并掌握管理学的理论与方法并不容易。实际的管理工作千差万别，管理过程十分复杂，涉及的学科繁多，如经济学、哲学、社会学、历史学、心理学、人类学、数学及其他各种工程技术科学等，学科的交叉性加大了管理学学习和研究的难度。而一切管理的核心都是“管”人，人的基本活动是有思想、有感情、有价值观的意识活动。且人的一切意识活动又与所在国家地区及组织的历史、文化、政治、经济、传统等特定背景密切相关。因此，管理学与纯粹的工程技术学科不同，必须博采众长，融会贯通，变通辩证地学习与应用。

现代的大学生，应该是一种知识面较宽、能掌握多学科基本知识的复合型人才。《管理学概论》正是为解决上述难题和培养复合型人才的需要而编写的。教材是课程教学内容的主要载体，是课程教学最基本的要素。《管理学概论》主要介绍了管理学的一般原理，其基本内容主要有管理学的形成与发展，计划、组织、领导与控制四大管理职能，沟通与激励，战略管理等。

《管理学概论》适合于非管理类专业的学生学习。考虑到非管理类学生的知识结构和特点，也由于教材篇幅的限制，我们在教材的编写过程中力求用最简洁明确的管理学语言来阐述和分析问题，使各章节的内容尽可能通俗易懂，目的是让学生掌握管理的基本理论、基本方法和基本技能，培养学生发现问题、分析问题和解决问题的能力。与此同时，为了让学生掌握最新的管理知识，我们尽可能用简化的语言将最新的管理理论和管理方法的研究成果反映到教材之中。但管理学是一门正处于发展之中的年轻的学科，在今天的网络经济环境下新的管理问题、管理理论及方法不断涌现，还有许多问题需要继续深入研究，这正是我们管理者和管理教育工作者今后努力的方向。

谢 赤 袁 凌  
于湖南大学工商管理学院

## 目次

前言	1
<b>第1章 管理与管理环境</b>	1
学习目标	1
走进管理世界	1
1.1 管理与管理者	1
1.2 管理环境	7
1.3 全球化中的管理	14
本章提要	16
复习思考题	17
自我技能训练	17
应用案例：李嘉诚父子的胜利	17
<b>第2章 管理学的形成与发展</b>	19
学习目标	19
走进管理世界	19
2.1 管理理论的萌芽	20
2.2 古典管理理论	22
2.3 行为科学理论	32
2.4 现代管理理论	35
本章提要	40
复习思考题	40
自我技能训练	41
应用案例：比特丽公司的分权管理	41
<b>第3章 计划</b>	42
学习目标	42
走进管理世界	42
3.1 计划概述	42
3.2 计划工作的程序与方法	50

3.3 决策	57
本章提要	67
复习思考题	68
自我技能训练	68
应用案例：乔森家具公司的五年目标	69
<b>第4章 组织</b>	<b>71</b>
学习目标	71
走进管理世界	71
4.1 组织概述	71
4.2 组织理论基础	74
4.3 组织结构的设计	83
本章提要	94
复习思考题	94
自我技能训练	94
应用案例：东原公司的组织变革	95
<b>第5章 领导</b>	<b>98</b>
学习目标	98
走进管理世界	98
5.1 领导与领导者	99
5.2 权力与威信	107
5.3 领导理论	114
5.4 领导艺术	132
本章提要	143
复习思考题	143
自我技能训练	143
应用案例：史玉柱败中求胜	146
<b>第6章 控制</b>	<b>151</b>
学习目标	151
走进管理世界	151
6.1 控制概述	151
6.2 常用的管理控制方法	165
6.3 现代管理控制的发展	178
本章提要	182
复习思考题	182
自我技能训练	182
应用案例：美国西南航空公司	182

---

<b>第7章 沟通与激励</b> .....	184
学习目标.....	184
走进管理世界.....	184
7.1 沟通 .....	185
7.2 激励 .....	194
本章提要.....	206
复习思考题.....	206
自我技能训练.....	206
应用案例：“雷尼尔效应”与留人机制 .....	207
<b>第8章 战略管理</b> .....	208
学习目标.....	208
走进管理世界.....	208
8.1 战略管理概述 .....	209
8.2 企业战略的层次与制定 .....	212
8.3 战略实施 .....	230
8.4 战略控制 .....	234
本章提要.....	237
复习思考题.....	237
应用案例：格兰仕战略分析.....	238
<b>参考文献</b> .....	239
<b>后记</b> .....	241

# 第1章 管理与管理环境

## 【学习目标】

当人们组成群体要实现共同目标时，就必须有管理，以协调群体中每个成员的活动。在现代社会，管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛存在于社会生活的每个领域，小至个人、家庭、组织，大到国家、地区或社会。通过本章的学习，你应该能够：了解管理的内涵和特性；理解管理者的角色，掌握管理者应具备的技能；了解环境的分类和组织与环境的关系；理解环境各因素对组织管理的影响，掌握组织环境的管理过程；了解跨国公司的管理和组织走向国际化的途径。

## 【走进管理世界】

2000年3月18日，耗资50多亿美元建造66颗低轨卫星的美国铱星公司，宣告破产。全世界为之震惊，铱星陨落了。

“铱星系统”计划开始于1987年，历时11年，整个投资共计50多亿美元。它的目标是建立一个把地球包起来的“卫星圈”。1998年铱星公司实现了这个梦想——网络覆盖全球（包括南、北极及各大海域）。这一系统由每颗重680千克的铱星组成，设计寿命为5~8年。这是世界上第一个大型低轨卫星通信系统，也是全球最大的无线通信系统，每年仅维护费就需几亿美金。铱星系统自诞生后，殊荣不断。美国的《大众科学》将其列为年度百项最佳科技成果之一，数百位中国科学院院士也将其评为1998年世界十大科技成就之一。科索沃战争中，难民和军方都曾依赖它互递消息；1999年中国台湾大地震时，铱星系统及时地向外界发布了信息。可以说，铱星在诞生之后，对人类的发展功不可没。但是由于公司内部管理各方面存在的问题，如市场定位错误、营销观念落后、决策失误等，加上公司在面临债务危机时公司重组失败，多种因素导致了铱星的陨落。铱星系统虽然代表了未来通信发展的方向，但因为在“错误的时间、错误的市场、投入了错误的产品”，因而无可奈何地陨落了。

## 1.1 管理与管理者

### 1.1.1 管理

#### 1.1.1.1 管理的概念

“管理”起源于人类的共同劳动，自古有之。当人们组成群体要实现共同目标时，就必



须有管理，以协调群体中每个成员的活动。管理学界对管理定义可谓多种多样，至今仍未得到公认。多年来，西方许多管理学者从不同的研究角度对管理的概念做出了不同阐述。

科学管理之父弗雷德里克·泰勒认为，管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。法国古典管理学家亨利·法约尔将管理定义为一种协调性的活动。法约尔认为，管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成，即：计划、组织、指挥、控制和协调。

20世纪50年代以来，随着社会生产的不断发展，人们对管理的认识又进一步拓展。美国管理学家赫伯特·西蒙认为：管理即制定决策。斯蒂芬·P. 罗宾斯对于管理的定义是：管理是指同别人一起或通过别人使活动完成得更加有效的过程。当代管理过程学派的代表美国管理学家哈罗德·孔茨把管理定义为：管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

上述关于管理的概念仅仅摘录了一些世界著名的管理学家的部分观点。这些不同的认识从不同的角度揭示了管理的含义，或深化了管理在某一方面的属性，综合前人的研究，可以对管理的概念做如下的表述：

所谓管理，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。这一表述包含以下几层含义：

(1) 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。

(2) 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。这些活动包括计划、组织、领导、控制等，它们成为管理的基本职能。

(3) 管理的对象是组织的各种资源，管理的有效性集中体现在组织资源的投入、产出的比较上。所以，管理者必须把提高效益作为管理目标。

(4) 管理的本质是协调，协调就是使个人的努力方向与组织的目标相一致。

(5) 管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机会，也构成了威胁。组织是一个开放的系统，它不断与外部环境相互影响和相互作用，组织要适应外部环境的变化，并能充分利用外部环境提供的各种机会。

### 1.1.1.2 管理的特性

自从有人群组织以来，便存在管理这一类活动，管理活动不同于文化、科学和教育活动等，是因为它有自己的特性。

#### 1. 动态性

管理的动态性特征主要表现在管理活动需要在变动的环境与组织本身中进行，需要消除资源配置过程中的各种不确定性。因此管理不是停留在书面上的东西，它是现实实践中的操作。书面上的东西是管理实践的总结或理论的推演，是静态的，学习管理需要学习相应的理论知识，但更重要的是学会在什么样的状况下如何实施具体的管理。由于各个组织所处的客观环境和各自的内部环境不同，各个组织的目标与从事的行业不同，这导致了每个组织中资源配置的不同，因此不存在一个标准的处处成功的管理模式。

#### 2. 科学性

管理的科学性是管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集、归纳、检测数据，提出假设，验证假设，从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中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和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说，管理是一门科学，是指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、解决问题的科学的方法论。

### 3. 艺术性

管理的艺术性是指管理的实践性、创造性和灵活性。首先，管理是一个实践的过程，仅凭停留在书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。其次，主管人员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。再次，由于管理的主要对象即人具有主观能动性和感情，他能积极地思考，并自主地作出行为决定，而且，感情是最难数量化、模式化的东西，受多种因素的影响，因而，对于不同的人，即便是同样的问题，也可能需要采取灵活的方法才能收到良好效果，达到管理的目的。所以，管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

### 4. 经济性

管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本之上，管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价的，这就是机会成本。其次，管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较，因为在众多的管理方式方法中，每种方式方法所费成本不同，因此如何选择就有个经济性的问题。再次，管理是对资源有效整合的过程，因此选择不同资源供给和配比，就有成本大小的问题，这是经济性的另一种表现。

需要说明的是，管理的科学性和艺术性并不是相互对立、相互排斥的，而是相互补充、相互印证的。管理理论和管理艺术研究的都是管理实践，不同的是，管理理论研究的是管理活动中普遍的、必然的规律性，而管理艺术研究的是在具体情景中管理活动的特殊性和随机性。两者的黏合剂是实践，实践能够把经验上升为理论，反过来理论能够指导实践。所以说，管理艺术可以上升为理论，同时，管理艺术也需要理论指导，管理是科学性和艺术性的有机统一。

## 1.1.2 管理者

### 1.1.2.1 什么是管理者

任何管理活动都是通过人来进行的，人是进行管理活动的主体，管理者是从事管理工作的人员。一个组织中，从事管理活动的人很多，依据管理者所处的管理层次对管理者进行分类，可以分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

#### 1. 基层管理者

基层管理者（First-level manager），也叫一线管理者（First-line manager），是组织中对他人工作进行管理的最低一层，他们的主要职责是传达上级计划、指示，分配每个员工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，反映下属的要求等。企业中的主管、班组长等都属于基层管理者。基层管理者工作绩效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。

#### 2. 中层管理者

中层管理者（Middle manager）是指处于高层管理者和基层管理者之间的中间层次管理者。他们负责管理其他比他们级别低的管理人员，有时也直接管理某些雇员，并向更高层的管理者报告工作。中层管理者的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，监督和

协调基层管理者的工作。大公司的地区经理、企业的部门经理、生产主管、车间主任等都属于中层管理者。与高层管理者相比，中层管理者更注意日常的管理事务，他们是连接高层管理者与基层管理者的桥梁和纽带。

### 3. 高层管理者

高层管理者 (Top manager) 负责组织的全面管理，为组织运行制定各种政策，并引导组织与环境的相互作用，是对整个组织的管理负有全面责任的管理者。高层管理者的主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，评价组织的绩效等。在西方，企业中的高层管理者一般是指 CEO (首席执行官)、COO (首席运营官) 及 CFO (首席财务官) 等。在我国企业中，董事长、总经理等都属于高层管理者。

#### 1.1.2.2 管理者的角色

20 世纪 50 年代至 60 年代，一些研究者从领导者行为和管理者实践活动的角度来探讨“管理者干什么”的问题，加拿大学者亨利·明茨伯格对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究，得出了著名的管理者角色理论。明茨伯格认为：管理者扮演着 10 种不同的但却高度相关的角色，归纳起来主要涉及三个方面：正式权威和特殊地位产生的人际关系方面的角色、获得信息传递独特地位的角色和与决策制定方面有关的角色 (见表 1.1)。

表 1.1 明茨伯格的管理者角色理论

角色	描述	特征活动
人际关系方面 1. 挂名首脑 2. 领导者 3. 联络者	执行仪式或象征性的工作 指挥协调群体的工作 建立内部和外部的信息网络	迎接来访者，签署法律文件 实际上从事所有的有下级参与的活动 发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面 4. 监听者 5. 传播者 6. 发言人	搜寻、接收和筛选信息 传递信息给他人 通过演讲、报告、电视、广播等向外部提供信息	阅读期刊和报告，保持私人接触 举行信息交流会，用打电话的方式传达信息 举行董事会议，向媒体发布信息
决策制定方面 7. 企业家 8. 混乱驾驭者 9. 资源分配者 10. 谈判者	制定计划、建立秩序 当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动 负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策 在主要的谈判中作为组织的代表	制定战略，检查会议决议执行情况，开发新项目 制定战略，检查陷入混乱和危机的时期 调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作 参与工会进行合同谈判

资料来源：斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学 (第四版). 北京：中国人民大学出版社，1997

#### 1. 人际关系角色 (Interpersonal roles)

人际关系角色是指管理者履行礼仪性和象征性的义务的角色，包含三个具体角色，即挂名首脑 (figurehead)、领导者 (leader) 和联络者 (liaison)。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，就在扮演人际关系角色，如经理参加社区活动、宴请重要客户时。

(1) 挂名首脑角色。挂名首脑角色是指所有的管理者都要从事本部门或组织中礼仪性和象征性的活动，如学校校长参加学生的开学典礼，企业经理参加颁奖仪式等，他们都在扮演挂名首脑的角色。

(2) 领导者角色。领导者角色是指管理者指挥领导他人的智能角色，包括招聘、激励、培训、奖励和惩罚员工等。

(3) 联络者角色。联络者角色是指管理者在不同的人群中充当联络员，这种联络既可以是组织内部的，也可以是组织外部的。如人事经理从销售经理那里获得空缺岗位信息属于内部联络关系，人事经理与外部招聘机构发生联系时就属于外部联络关系。

管理者在人际关系方面所扮演的三种角色，是管理者必须要扮演的、工作范畴之内的工作。这三种角色的扮演在实践中有时并不是分离的，相反倒可能是合为一体的，例如当管理者代表组织出席其他组织安排的会议时，此时管理者既是组织的挂名首脑，同时又是人群中的联络员，要为自己的组织开发关系资源。

## 2. 信息角色 (Information roles)

信息角色指所有的管理者在某种程度上都从外部组织或机构接受和收集信息，同时，他们又是所在单位的信息传递中心和其他工作小组的信息传递渠道。管理者在信息传递方面也扮演了三种角色，即监听者 (monitor)、传播者 (disseminator) 和发言人 (spokesperson)。

(1) 监听者角色。监听者角色是指管理者通过各种公众媒体或与他人沟通来了解公众兴趣的变化或竞争对手的情况，以便全面了解组织和环境，成为组织内部信息和外部信息的中枢神经。

(2) 信息传播者角色。信息传播者角色是指管理者将从外部人员和内部员工那里获得的信息传递给组织的其他成员，这些信息有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织中有影响人物的各种价值观点的信息。

(3) 发言人角色。发言人角色是指管理者代表组织向外界发表组织的计划、政策、行动和结果等信息，作为组织所在行业方面的专家出现于公众的视野。

## 3. 决策角色 (Decision criteria)

决策角色是指管理者在组织各层次中拥有决策指挥权。明茨伯格将其划分为企业家 (entrepreneur)、干扰对付者 (disturbance handler)、资源分配者 (resource allocator) 和谈判者 (negotiator) 四种角色类型。

(1) 企业家角色。企业家角色是指管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，发现机会，利用机会，发起和监督那些将改进组织绩效的新项目。

(2) 干扰对付者角色。干扰对付者角色是指管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题，如处理冲突，对员工之间的争端进行调解，平息客户的怒气，应付不合作的供应商等。

(3) 资源分配者角色。资源分配者角色是指管理者负责分配组织中的各种资源，如人力、物质和资金资源等。

(4) 谈判者角色。谈判者角色是指管理者在组织进行谈判时充当组织的代表角色。

一般来说，在任何类型的组织中，在组织的不同层次上，管理者都可能扮演或履行不同的角色。研究发现，管理者角色强调的重点会随着组织的层次不同而变化，如信息传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人的角色主要表现在组织的高层，而领导者的角色则在底层管理者身上表现得更加显著。

### 1.1.2.3 管理者应具备的技能

不同的管理者在组织的不同层次上从事不同范围的组织活动，他们所需及所用的管理技能各不相同，管理技能可以分成三种基本类型：技术的、人际的和概念的技能。

**1. 技术技能 (Technical skill)**

技术技能是指运用某一特定领域的工艺、技术和知识的能力。外科医生、教师、工程师和音乐家都在他们各自不同的领域内具有技术技能。在公司里，产品加工技能、会计核算技能、营销技能等也是如此。技术技能可以通过教育、培训和学习等途径来获得和掌握，专业知识掌握得越多，技术技能的水平一般也越高。

一个有效的管理者虽然没有必要使自己成为精通某领域的专家，但必须掌握一定的技术技能，以便对所管辖的业务范围内的各项工作进行有效的指导。

**2. 人际技能 (Human skill)**

人际技能是指管理者处理人与人之间、人与事之间关系的技能，即理解、激励并与他人共事与沟通的能力。人际技能首先包括领导技能，即管理者必须学会同下属沟通，影响下属，使下属追随，激励下属积极主动地完成工作。其次，一个管理者必须学会说服上级，善于与同事沟通和合作，正确传播组织的有关信息。此外，管理者还必须乐于与外部人员打交道，与外部环境相适应、相协调。

**3. 概念技能 (Conceptual skill)**

概念技能是指管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能，特别是对组织发展的远大目标、战略方向的把握及判断力，具体地说是指洞察组织与环境相互影响因素的能力、确定与协调各方面关系的能力以及权衡不同方案优劣和内在风险的能力。

概念技能体现的是管理者的抽象思维能力，主要是对组织的战略性问题进行分析、判断和决策的能力。概念技能与一个人的知识、经验和胆略有关，它所需要的知识基础相当广泛，而不仅仅限于专业知识。

法约尔等认为管理技能的相对重要性取决于管理者在组织中所处的层次。如图 1.1 所示。

高层管理者	概念技能		
中层管理者		人际技能	
基层管理者			技术技能

图 1.1 不同管理层达到有效绩效所需要的技能

资料来源：詹姆斯·斯通纳. 管理学教程（第六版）. 北京：华夏出版社，2001

技术技能对于低层管理者最为重要；人际技能对于各个层次的管理者都很重要，但它是中层管理者所必需的主要技能，他们指挥下属员工的技能比他们自己对技术的精通要重要得多；概念技能的重要性则随着一个人在管理系统中层次的上升而逐渐增加，因为在组织中所处的层次越高，对全局、关键领域及组织所处的发展时期的理解就越重要，管理人员也就必须对组织的全景有更清楚的把握。

**1.1.2.4 成功的管理者与有效的管理者**

如前所述，管理者在组织中所处的层次不同，管理者角色的重要性不同，要求的技能结构也不相同。所有的管理者，无论他处在哪一个层次，都要制定决策，履行计划、组织、领导和控制职能。但是，基层管理者花在领导职能上的时间较多，而最高管理者要考虑整个组织的设计，他们花在计划和组织工作上的时间就要多一些。

那么，在组织中从事同样活动的管理者都会成效最佳吗？成功的管理者（以在组织中

晋升的速度为标志)也是有效的管理者(以工作成绩的数量和质量以及下级对其满意和承诺的程度为标志)吗?费雷德·卢森斯等人对450多位管理者主要从事的四种管理活动进行了分析研究,他们发现,不同类型的管理者在组织活动中所从事的管理活动的侧重点不同,并会影响到管理者的工作绩效。卢森斯把管理者的活动概括为以下四个方面。

- (1) 传统管理:决策、计划和控制;
- (2) 沟通:交流例行信息和处理文书工作;
- (3) 人力资源管理:激励、惩戒、调解冲突、人员配备和培训;
- (4) 网络联系:社交活动、政治活动和与外界交往。

研究发现,管理者分配在这四种不同管理活动上的时间有很大的差异(表1.2)。一般管理者对传统管理最为重视;成功管理者将主要精力放在网络联系上;而有效管理者将主要时间用于沟通方面。成功管理者与有效管理者的管理风格有显著的区别,两者的不同主要在于:维护网络关系对管理者成功的贡献最大,从事人力资源管理活动相对贡献较小;而在有效管理者中,沟通的相对贡献最大,维护网络关系的贡献最小,这说明社交和施展政治技巧对于管理者在组织中晋升起着十分重要的作用。

表1.2 一般的、成功的和有效的管理者在每种活动上的时间分布(%)

	传统管理	沟通	人力资源	网络关系
一般管理者	32	29	20	19
成功管理者	13	28	11	48
有效管理者	19	44	26	11

## 1.2 管理环境

### 1.2.1 组织环境

#### 1.2.1.1 环境的分类

组织环境是指存在于组织边界之外,但对组织的运营方式具有潜在影响力的一系列因素和条件的集合。这些因素随时间的变化而变化,并因此为管理者创造了机遇,也带来了威胁。管理者理解组织环境因素的准确度以及对这些因素做出恰当反应的能力是影响组织绩效的至关重要的因素。

环境是由众多因素交错而成的整体,对于管理者来说,首先需要对任务环境和更广泛的一般环境进行区分,这对于识别组织环境中各因素带来的机遇和威胁是很有帮助的(见图1.2)。

任务环境是与供应商、分销商、顾客以及竞争者相关的因素和条件的集合,这些因素和条件影响着组织获得资源和提供产出的能力。任务环境对管理者既有最直接的影响,也有间接的影响,这是因为它们给管理者带来的压力和影响都存在于日常基本事务之中。

一般环境包括的内容广泛,经济、技术、社会、政治法律、政府和自然等影响组织及其任务环境的各种因素和条件全都囊括在内。对于管理者来说,识别一般环境变化所产生的机遇和威胁并对其做出反应是一件很困难的事情,而在任务环境中处理相同的问题则要容易

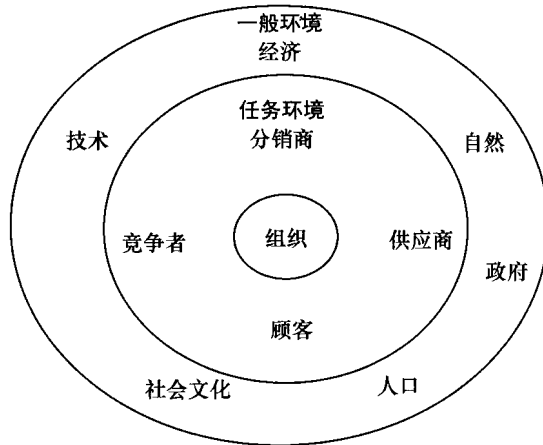


图 1.2 环境分类

一些。

### 1.2.1.2 组织与环境的关系

组织与环境的关系表现为投入和产出的交换。组织要从环境中获得投入，然后借助组织的功能将投入转换成产出，再把产出投入环境中，使产出成为其他组织的投入，就像自然界中的生物链一样循环往复。从这方面看，组织是一个“开放系统”，如图 1.3 所示。

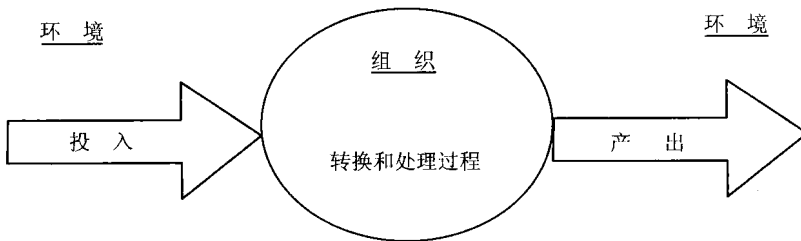


图 1.3 作为开放系统的组织

事实上，现实生活中的组织并不是一个绝对开放或完全开放的系统。一方面，来自外部环境的投入和影响因素太多了，以至于任何一个组织都没有能力全部接受，否则只能带来麻烦。例如，为了保持较好的教学环境，校园里不允许车辆随便行驶，也不允许小商小贩随便叫卖。有的企业在经营状况好、流动资金充足的情况下，往往并不接受外部的资金投入，因为它们知道如果找不到合适的投资项目，就会有很多资金被闲置，资金利用效率下降会影响到企业的经营和发展。据报道，美国微软（Microsoft）公司甚至为拥有太多的资金而犯愁。另一方面，组织也不能将自身完全向环境开放。例如，企业要保护商业秘密，有的企业经理在培训下属时，从来不提供文字材料，尽量不把自身的经营经验扩散到组织外部。

组织是通过组织界线将组织与外部环境区隔开来的。在组织界线的作用下，一个组织成为相对独立的整体。组织界线是维持组织相对独立性的有形的和无形的壁垒。有形的组织界线是可以识别的，如企业的围墙、家庭的防盗门、学校的门卫及一些对外公布的规定等。有形的组织界线总是在提醒每一个进入该组织的人——这里是与外界不同的一个地方。无形的

组织界线指的是那些从外部无法识别、能够影响组织成员的行为的众多因素，包括行为规范、企业文化、管理风格、规章制度等。

每个组织都有而且需要组织界线。借助组织界线，首先，可以把组织与外部环境分离开来，尽量防止外部环境可能给组织带来的各种干扰，保证组织的管理和业务工作得以正常持续地进行。其次，可以筛选组织的投入，来自外部环境的众多的投入中筛选出组织需要的部分，并通过标准化等措施使组织比较方便、比较容易地处理这些投入。如企业的进货控制，学校的招生标准等。第三，可以调整组织的产出，以便更好地满足其他组织或人员将本组织的产出作为投入的要求。如企业产品和服务的质量规定，学校学生毕业的条件等。

### 1.2.1.3 现代企业面临的环境

由于科学技术不断进步，经济不断发展，全球化信息和全球化市场的形成及技术变革的加速，围绕新产品的市场竞争也日趋激烈，现代企业面临的环境有如下几个方面的特点。

#### 1. 面对大量信息

大量信息的飞速产生和高速传递，通信技术的发展等迫使企业把工作重心从如何迅速获得信息转到如何准确过滤和有效利用各种信息上来。

#### 2. 技术进步

新技术、新产品的不断涌现一方面使企业受到前所未有的压力，另一方面也使每个企业员工面临巨大的挑战，他们必须不断地学习新技术，否则可能由于掌握的技能过时而被淘汰。

#### 3. 市场和劳务竞争全球化

企业在建立全球化市场的同时也在全球范围内造就了更多的竞争者，商品市场国际化的同时也创造了一个国际化的劳动力市场。教育的发展使得原本相对专业的工作技能成为大众化的普通技能，从而使得员工的工资不得不从他们原有的水准上降下来，以维持企业的竞争优势。

#### 4. 可持续发展的要求

人类只有一个地球，维持生态平衡和环境保护的呼声越来越高。全球变暖、臭氧层、能源储备、热带雨林、可耕地减少等一个又一个环境保护问题摆在人们面前。今天各国政府将环保问题纳入发展战略，相继制定出各种各样的政策法规，以约束本国及外国企业的经营行为。随着发展中国家工业化程度的提高，如何在全球范围内减少自然资源的消耗成为全人类能否继续生存与持续发展的大问题。在市场需求变化莫测，资源日益短缺的情况下，企业如何取得长久的经济效益，是企业制定战略时必须考虑的问题。

#### 5. 用户的要求越来越苛刻

随着时代的发展，人们生活水平的提高，用户对产品的要求和期望越来越高，消费者的价值观发生了显著变化，需求结构普遍向高层次发展。一是对产品的品种规格、需求数量呈现多样化、个性化要求；二是对产品的功能、质量等的要求日益提高，而且这种要求提高的标准又是以不同用户的满意程度为尺度的，产生了判别标准的不确定性；三是要求在满足个性化需求的同时，产品的价格要像大批量生产那样低廉。制造商将发现，最好的产品不是他们为用户设计的，而是它们和用户一起设计的。



## 1.2.2 环境对管理的影响

### 1.2.2.1 任务环境对管理的影响

任务环境中的因素来自于供应商、分销商、顾客以及竞争者，这四种群体影响着管理者获取资源以及销售产品的能力，因此，它们对于短期决策具有重要的影响作用。

#### 1. 供应商

供应商是组织从外部获取投入的来源，对于一个企业来说，供应商可能是组织也可能是个人，企业从它们那里获得原材料、劳动力、信息、能源等。供应商提供产品和服务的质量、价格直接影响到企业产品和服务的质量及成本水平，因此，许多企业对供应商有许多要求，同时也给予稳定的供应商一定的支持。日本的许多公司率先把供应商纳入到自己的生产体系之中。

供应商在性质、数量以及种类上的变化是创造机遇和引发威胁的主要因素，组织想要繁荣兴旺，就要求管理者必须对这些机遇和威胁做出反应。管理者面对的另一个与供应商相关的挑战是供应商的议价地位越来越强，甚至它们可以随时提高所提供的投入品的价格。在两种情况下供应商的议价地位会特别强：一是供应商是某种产品的唯一供应者，二是供应商对组织来说特别重要。相反，当一个企业在某种投入上拥有多个供应商的时候，它就处于一个相对强势的议价地位，能够向供应商要求低成本、高质量的投入品。

#### 2. 分销商

分销商是帮助其他企业向消费者出售其产品和服务的组织。分销商的性质和销售方法的变化同样会为管理者带来机遇和威胁。如果分销商的规模比较大，力量比较强，具有控制消费者购买某个企业的产品和服务的能力，那么，它们就有实力要求组织降低其产品和服务的价格，从而对组织产生威胁。如大型家电销售连锁店国美电器在国内家电销售市场中占有较大的份额，因此，它常常会向供应商提出降低产品价格的要求。如果供应商拒绝降低所供应产品的价格，国美可能会对此做出报复性反应，如格力空调曾拒绝国美的要求，一段时间国美电器的卖场中就没有格力的产品。相反，如果可以选择的分销商很多，则分销商的力量就可能是比较弱小的。

#### 3. 顾客

顾客是那些购买企业产品或服务的个人或组织。组织是为满足顾客需要而存在的，顾客可以是个人、机构（如学校、医院和政府机关）或公司等，因而销售战术将依据不同的顾客和市场情况而各不相同。不同类型顾客的数量变化以及顾客偏好和需求的变化都能够给组织带来机遇和威胁。一个组织的成功是建立在对顾客需求做出正确反应的基础之上的。如在个人电脑产业，顾客越来越倾向于注重产品的低价格和多媒体功能，这就要求生产企业必须对产品做出及时的反应，满足消费者新的偏好和需求。管理者识别主要顾客并生产他们所需要的产品和服务的能力是影响组织及其管理成功与否的至关重要的因素。与此同时，信息技术的革命和全球化竞争也正在改变着组织与顾客的关系，管理者必须不断地寻求新方法，建立和维护与顾客的良好关系。

#### 4. 竞争者

与本组织竞争资源的其他组织就是竞争者。组织与其竞争者之间竞争的最大资源就是顾客为购买产品或服务而支付的货币。企业的竞争不仅局限于生产同类产品或提供同类服务的不同企业之间，有时两个不相关的企业会因获得一笔贷款而竞争。非盈利组织之间也存在竞