

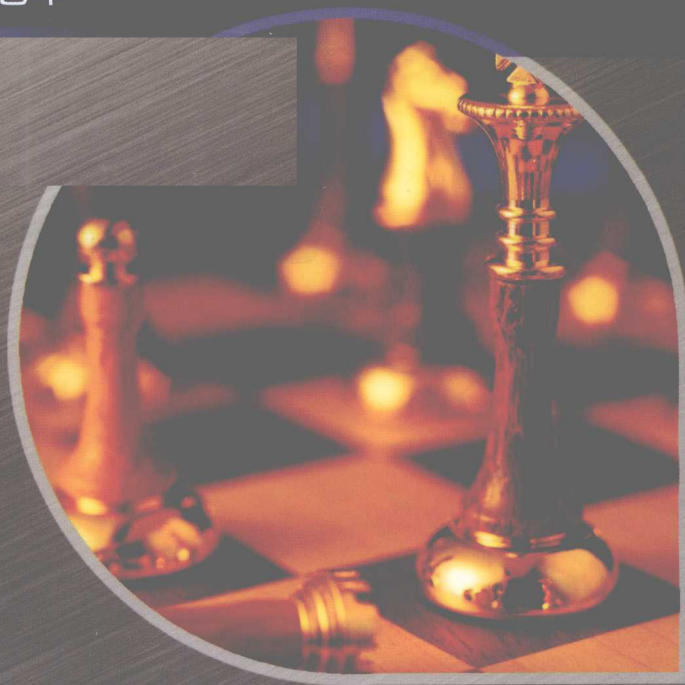


面向“十二五”
高等教育课程改革项目研究成果

管理学基础

Management Bases

主编 钱 钊 刘春斌 梅艺华



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书分管理与管理学、管理理论的发展、计划、组织、人力资源和社会保障管理、领导、激励与沟通、控制、管理创新、企业道德与社会责任十章来编写, 传承了管理学权威的理论体系。

本书在每章正文前有教学提示、教学要求和导入案例, 便于师生渐渐深入到课程内容中, 在每节正文中穿插了便于老师课堂提问的即问即答题和知识运用的微型案例, 在每章后均有案例及知识拓展、本章小结、练习与思考, 便于老师运用、小结和巩固本章所学知识。

本书适合作为高等院校管理类专业学生学习管理学课程的教材或非经济管理类专业的选修课教材, 同时还可以作为各类企业管理人员培训的教材或参考书。

版权专用 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学基础 / 钱钊, 刘春斌, 梅艺华主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2010. 8

ISBN 978-7-5640-3407-8

I. ①管… II. ①钱… ②刘… ③梅… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 138823 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市文通印刷包装有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 18.25

字 数 / 341 千字

版 次 / 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 1500 册

定 价 / 38.00 元

责任校对 / 王 丹

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

前言

Preface

本书是北京理工大学出版社,为本科院校的工商企业管理、工商管理、市场营销、物流管理、旅游管理、酒店管理、电子商务、金融管理与实务、会计电算化等经济管理类专业及相关管理类专业,重点研制和出版的国家级“十二五”规划的高等教育财经类专业基础课——管理学课程的教材。此类教材,在我国已经有许多出版社出版了《管理学基础》《管理学原理》《管理学概论》《管理学》等多种版本,但放眼这些教材,有相当部分版本学术性太重、理论性太强,或是书中有相当部分内容的取材或多或少有跟不上时代的步伐,或是书中的部分表述不能贴近学生的语言等不尽如人意的地方。为了不断地克服这些不足之处,促进和引领高等教育教学的快速发展,不断探索高职高专管理学课程教育教学的新特色,是我们编写这本《管理学基础》的出发点和真正想法。

本书是根据教育部关于高等院校经济管理系列课程教学内容与课程体系改革的有关要求,结合作者从事管理学教学的实际体会和按照“知识注重实用,强化案例教学和能力培养,力争知识能力素质均衡发展”的基本思想编写。

本书依据管理学科具有理论性、实践性、多科性、不断发展的综合性的软科学的特点来展开编写的,具体来说:

(1) 管理学是一门理论性的学科。这是因为管理学不仅有古典管理理论、行为科学理论等成熟的理论体系,还有许多现当代管理理论在不断成熟和发展,其体系越来越完善,其内容越来越丰富,故其理论性越来越强。

(2) 管理学是一门实践性的学科。这是因为管理对象的复杂性和管理环境的多变性决定了运用管理知识的技巧性、灵活性和创造性。仅靠书本上的管理理论的教学是培养不出优秀管理者的,优秀管理者的培养还需要参加实践,在实践中学会管理。

(3) 管理学是一门多科性的学科。这是因为管理过程的动态性、复杂性、时效性和管理对象的多样性决定了管理所要具备的知识、方法和手段的多样化,

因此,管理学涉及政治学、经济学、社会学、心理学、法学、文学等多门学科。

(4) 管理学是一门不断发展的学科。这是因为管理学与政治、经济、文化、科技等的发展紧密相关,其理论也是不断丰富和发展的。

(5) 管理学是一门软科学。这是因为影响管理的因素很多,有的还是不可控和不确定的因素。在管理学中没有千古不变或“永恒”的定理。管理必须对具体问题作出具体分析。

(6) 管理学既是一门科学又是一门艺术。其科学性是因为管理学有其内在的基本规律,基本概念、基本原理和基本方法;其艺术性是因为管理是要因不同的环境和不同的对象而不同的,故要讲究技巧性。

基于上述对管理学的特点的基本认识,结合我国教育的原则和教学的要求,本书在不断克服前面所讲的一些不足之处的同时,保持管理学理论的系统性,尽量取用本土性、时新性的案例与数据,积极用贴近时代和学生的语言来表述,具体突出以下几个特点:

(1) 基础性和扩展性。从管理学中最具基础性、原理性的内容出发,讲解管理学的基本概念、基本原理和基本方法,在此基础上设计了适当的管理领域的内容,使其能与其他管理课程相衔接,为学习相关专业基本理论奠定学科基础,为构建学科框架提供帮助。本书还吸收了管理学领域中的一些最新研究成果,如人力资源和社会保障管理、企业道德和社会责任等方面的最新研究成果,能够帮助学习者在提高专业同时不断拓展管理学知识的视野。

(2) 本土化和实践性。坚持管理学的知识、理论、方法要“实用、适用、够用”的原则,以通俗易懂和贴近学生的语言,用本土化的案例进行理论联系实际的讲解,培养学习者的分析和思维能力。通过丰富的案例和实训题,全面满足管理学实践教学的需要。

(3) 编写体例完善性。每章的开始由教学提示、教学要求、导入案例,引导学生渐渐深入到课程内容中。每节学习后有即问即答栏目,便于老师对学生提问用,每节后的微型案例有利于老师对本节知识的运用讲解,每章后的案例及知识拓展、本章小结和练习与思考栏目有利于老师运用、总结和巩固本章所学知识。本书编写体例为学习者设计了一个系统科学的知识学习体系,力求实现知识、能力、素质教育的有机结合、均衡发展。

本书研制组组长由钱钊教授担任,本书由教材研制组的策划人钱钊、钱晋和程娟共商确定。

本书由钱钊、刘春斌、艺华任主编;由钱晋、程娟、黄洋萍任副主编。每章

编写分工为：第一章由钱钊编写，第二章由钱晋编写，第三章由黄洋萍编写，第四、五章由梅艺华编写，第六章由刘春斌编写，第八章由江西城市职业学院赵磊、刘春斌编写，第九章由赵磊、刘春斌、钱钊编写，第十章由陶莉编写。全书由钱钊、钱晋和程娟负责体系结构设计共同和三级目录，并修改和确定书稿。

尽管编写者在编写过程中付出了许多时间和努力，但限于水平，书中难免有不足之处，恳望得到各位专家、学者和读者的批评建议，以便重印和再版时日趋完善！

编者 钱钊

目录

Contents

第一章 管理与管理学	(1)
第一节 管理	(2)
第二节 管理者	(10)
第三节 管理学	(15)
本章小结	(19)
练习与思考	(20)
第二章 管理理论的发展	(24)
第一节 古典管理理论	(25)
第二节 行为科学理论	(31)
第三节 现当代管理理论	(38)
本章小结	(49)
练习与思考	(49)
第三章 计划	(53)
第一节 计划与计划工作	(54)
第二节 预测和决策	(62)
第三节 目标与目标管理	(77)
本章小结	(85)
练习与思考	(85)
第四章 组织	(89)
第一节 组织与组织工作	(90)

第二节 组织结构类型和设计	(99)
第三节 组织文化	(110)
本章小结	(118)
练习与思考	(119)
第五章 人力资源和社会保障管理	(122)
第一节 人力资源管理	(124)
第二节 人才招聘与挑选	(127)
第三节 员工培训与发展	(133)
第四节 绩效考评与反馈	(138)
第五节 社会保障管理	(142)
本章小结	(146)
练习与思考	(147)
第六章 领导	(151)
第一节 领导与领导工作	(152)
第二节 领导理论	(155)
第三节 领导的原则、方法和艺术	(161)
第四节 领导者与领导集体	(166)
本章小结	(175)
练习与思考	(176)
第七章 激励与沟通	(178)
第一节 激励的概述	(179)
第二节 有代表性的激励理论与激励方法	(182)
第三节 沟通概述	(196)
第四节 沟通障碍及其改善	(201)
本章小结	(209)
练习与思考	(210)
第八章 控制	(214)
第一节 控制概述	(215)
第二节 控制的原理和类型	(220)

第三节 控制的过程与方法	(225)
本章小结	(233)
练习与思考	(233)
第九章 管理创新	(235)
第一节 创新的概述	(236)
第二节 管理创新的基本内容	(242)
第三节 管理创新的过程和组织	(247)
第四节 管理创新的策略和方法	(251)
第五节 管理创新的发展趋势	(256)
本章小结	(260)
练习与思考	(260)
第十章 企业道德与社会责任	(264)
第一节 企业道德概述	(265)
第二节 企业的社会责任	(268)
本章小结	(276)
练习与思考	(276)
参考书献	(280)

第一章

管理与管理学

教学提示

1. 掌握管理的概念、性质、特征、对象和职能,管理者的类型,技能和要素;管理学的研究内容、特点和学习方法等理论知识;
2. 理解其管理的概念、性质、职能,管理者的技能和管理学研究内容的内涵;
3. 为了让读者站在高处俯视管理的概貌和这门学科的基本内容,本章为后面各章的学习起到开门引路的作用。

教学要求

1. 了解内外部环境因素与管理的关系以及管理者的角色;
2. 理解管理的含义、性质、职能以及现代管理思想的主要特点;
3. 掌握管理者的类型、技能、要素和学习管理学的基本方法;
4. 会用管理学的基本理论和方法来处理日常事务。

导入案例

管理问题

李荣是一个文具生产厂的厂长,该厂主要生产碳水笔和圆珠笔,在过去的几年中,每年的销售量都稳步递增。但是,今年的情况发生了较大的变化,到10月份,累计销量比去年同期下降21%,生产量比所计划的少18%,缺勤率比去年高19%,迟到、早退和中间走动的现象也有所增加。李荣认为这种情况的发生,很可能与管理有关,他反思自己这几



年的管理,试图找出其中的原因,但他还是不能确定发生这些问题的原因及解决这些问题的办法,所以也不知道应该怎样去改变这种现状,他决定去请教管理专家。

讨论题

你遇到或听说过管理中的问题吗?

第一节 管 理

一、管理的定义

什么是管理?管理自古有之,管理起源于人类的共同劳动,管理是共同劳动在一定组织环境下所从事的一种智力活动。人们在共同劳动中为有效地达到一定的目标,需要有管理的活动,以组织人们的有效劳动与生存发展。共同劳动的规模越大,技术越复杂,劳动分工越精细,社会化联系越广泛,管理越重要。然而,要给管理下一个简洁、确切的定义却并非易事。我们列举在不同时期,不同学者对管理做出了不同的描述,有代表性的主要有以下几种。

1. 从工作任务的角度出发定义

“科学管理之父”泰勒认为管理就是要“确切知道要别人干什么,并注意要他们用最好、最经济的方法去干。”“管理的主要目的应该是雇主实现最大限度的富裕,也联系着是每个雇员实现最大限度的富裕”。他强调的是寻求最经济的方法完成工作任务。

2. 从职能和过程的角度出发定义

法国管理学家法约尔认为,“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”“是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能”。他强调的是管理的基本职能和过程。

3. 从管理所产生的组织效果的角度出发定义

前苏联管理学家波波夫认为,管理同土地、劳力和资本一样,都是一种生产资源。一个公司的管理,将在很大程度上解决生产率和盈利能力,因此管理是“生产的第四要素”。他强调的是管理是生产资源,是生产要素。

4. 从文化的角度出发定义

美国管理学家德鲁克认为,“管理不只是一门学问,还是一种‘文化’,它有自己的价值观、信仰和语言”管理,“根植于一种文化、一种价值传统、习惯和信念之中,根植于政府制度和政治制度之中”。他强调的是管理是一种“文

化”。

5. 从决策在管理中所占的重要地位的角度出发定义，把管理与决策等同起来

诺贝尔经济学奖获得者西蒙就提出，“管理过程是决策的过程”。

由此可见，从不同的角度出发就会出现不同的管理定义。

6. 从综合的角度出发给管理下的定义

管理就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效地计划、组织、领导、控制，以便完成组织的既定目标的过程。这也是本书主张的定义。

一般来说，管理并不是独立存在的，它只是为共同劳动，为一个组织服务的。

这个定义中的组织是指对负有特殊使命的人系统性安排，即指有两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体，如学校中的学生会、政府机关、各类企业、军队等都是组织。

这个定义包含着四层含义。①管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的地进行的活动过程。对于任何一个组织而言。管理都是不可或缺的，但又不是独立存在的。不能为管理而管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。②管理要通过组织中各种资源的综合运用来实现组织的目标。③管理过程由一系列互相关联、连续进行的基本职能所构成。这些职能包括计划、组织、领导、控制等。④管理是在一定环境下进行的，有效的管理必须充分考虑组织内外部环境的影响。

讲管理就必须讲效率和效果。效率和效果是管理的极其重要的组成部分，什么是效率？效率是指在特定时间内，组织的各种收入与产出之间的比率关系，反映了输入与输出之间的关系，对于给定输入，如能获得更多的输出，就提高了效率；对于较小的输入，能获得同样的输出，同样也提高了效率。因为管理者输入的资源（资金、人员、设备等）是稀缺的，所以他们必须关心这些资源的有效利用。因此，管理就是要使资源利用成本最小化。在企业如设备利用率、工时利用率、资金周转率、劳动生产率等都是组织效率性的具体衡量指标。然而，仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现预定的目标，即求得最后的效果。

当管理者实现了组织的目标，我们就说他们是有效果的，反之是无效果的。因此，效率涉及的是活动的方式，而效果涉及的是活动的结果。什么是效果？效果就是组织活动的结果。效果的具体衡量指标，如企业就有销售收入、利润额、销售利润率、产值利润率、成本利润率、资金利润率等。效果和效率是相互联系的。如那种要把错事干好的组织，就是有效率无效果的，那种低水平的管理绝大多数是由于无效率无效果的，那种把好事干的又好又快的组织是有效率有效果的。管理活动既要追求高效率，又要追求高效果，要努力以尽可能低的成本实现

组织的目标。管理追求效率和结果的关系不如图 1-1 所示，效率与效果的联系如图 1-2 所示。

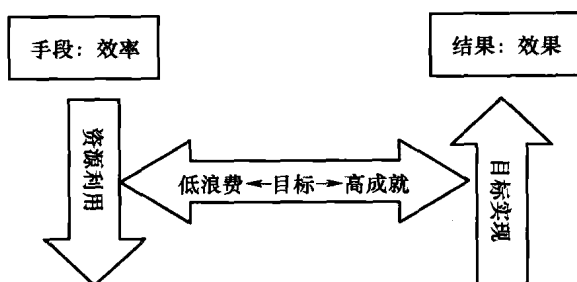


图 1-1 管理追求效率和结果

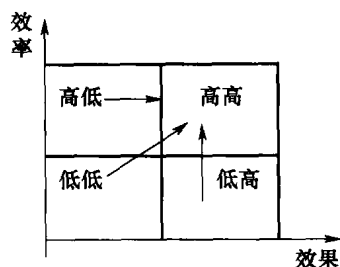


图 1-2 效率与效果的联系

二、管理的性质

管理具有自然属性和社会属性。管理是人类共同劳动的产物，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性；同时，管理又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性，也称管理的生产力属性或一般性。在管理过程中，为实现组织目标，要对人、财、物、信息和时间等资源进行合理配置，对业务及职能活动进行协调运作，以实现生产力的科学组织。这种组织生产力的管理功能，是由生产力引起的，反映了人与自然的关系，因此称为管理的自然属性。它是由生产力决定的，而与生产关系、社会制度无关，具有历史长期性。

管理的社会属性，也称管理的生产属性或管理的特殊性。在管理过程中，为维护生产资料所有者的利益，需要调整人们之间的利益分配，协调人与人之间的关系。这种调整生产关系的管理功能，反映的是生产关系与社会制度的性质，因此称为管理的社会属性。管理的社会属性是由与管理相联系的生产关系和社会制度的性质决定的。在历史发展的过程中，不同社会形态下，管理的社会属性体现着统治阶级的意志，带有明显的政治性。社会主义、资本主义及其他社会形态的管理的区别主要体现在管理的社会属性上。

三、管理的基本特征

（一）动态性

管理的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织中进行，需要不断消除资源配置使用过程中的各种不确定性。因此，管理不仅是书本上的理论知识，它更是实践中的操作。书本上最多是管理实践的总结或理论的推演，它是一种相对静态的知识，学习管理需要书本上的知识，但更重要的是学会在特定的情况下实施具体的管理操作，这是一种学以致用智慧。如哈佛大学注重案例

教学，表明哈佛大学的教授们对管理真谛的一种认识。事实上，由于各个组织所处的客观环境与具体工作环境不同，各个组织从事的目标与从事的行业不同，从而导致每个组织中资源配置不同，这种不同就是动态特性的一种衍生。因此，管理无定式，不存在一个标准的、处处成功的管理模式。

（二）科学性

管理的动态性并不意味着管理没有科学规律可循。管理活动尽管是动态的，但还是可将其分成程序性活动和非程序性活动。所谓程序性活动，就是指有章可循、照章运作便可取得预期效果的管理活动。所谓非程序性活动，就是指无章可循、需要边运作边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同，但又是可以转化的。实际上，现实的程序性活动就是从非程序性活动转化而来的，这种转化的过程，事实上是人们对这类活动与管理对象的规律性的科学总结，管理的科学性在这里得到了很好的体现。对新的管理对象所采取的非程序性活动只能依据过去的科学结论进行，否则，对这些对象的管理便失去了可靠性，而这本身也体现的管理的科学性。

（三）艺术性

艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上，灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性强调管理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。管理之所以具有艺术性，主要是因为影响管理的因素，不仅有确定的因素，还有不确定的因素；不仅具有相对稳定的因素，还有突发性、偶然性的因素。这就决定了管理不仅要制定具有普遍意义的科学原则，运用能解决规律性问题科学方法，而且还要有随机应变的能力和灵活发挥的艺术。这就像阅读有关绘画的书籍，书中的知识读懂了，并不意味着你就一定会绘画一样。掌握了大量的管理理论、原理或知识，并不能表明你就是一个出色的管理人员，并不能保证你的管理活动就是有效的、成功的。如果只凭书本知识来开展管理，无视实践经验的积累，无视对理论知识的灵活运用，那么管理工作注定要失败。需要注意的是，我们强调管理的艺术性，并不否认管理的科学性。

管理活动就像绘画、炒菜、手术等其他各种技艺一样，不但需要利用经过整理的基本理论知识，而且需要根据实际情况加以创造性地、灵活性地运用，才能取得预期的成效。因此，管理工作是科学性 with 艺术性的有机统一，是结合实际进行的一种创造性活动。

（四）创造性

统一的模式可以参照，那么要实现既定的组织目标，就需要有一定的创造性。想想看，如果现实中只要按照程序便可做好管理，如果真的有某种模式成为“灵丹妙药”的话，那么岂不是人人都可以成功，都可以成为有效的管理者？答

案自然是不可能的。所以管理的创造性根植于动态性之中，与科学性和艺术性相关，正是由于这一特性的存在，才使得管理创新成为必须和必然。管理的艺术性特征与管理的创造性特征密切相关。

（五）经济性

资源的配置使用是需要成本的，因此管理就具有经济性。首先，管理的经济性反映在资源配置的机会成本上，管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种或几种资源配置方式为代价的，这里有一个筹划选择过程。其次，管理的经济性反映在管理的方式方法的选择上也有一个成本比较，因为在众多进行资源配置的方式方法中，不同方法的成本是不一样的，所以如何选择也就有个经济上的问题。最后，管理是对资源有效整合的过程，因此选择不同的资源供给和配比也有个成本大小的问题，这是经济性的又一种表现。

管理的上述五个特性是互相关联的，是对管理性质的五个不同方面的反映。

四、管理的对象

管理的对象是管理者为实现管理目标，通过言行作用其上的客体。管理总是对一个群体或组织实施的，所以，管理对象首先可以理解为不同功能、不同类型的群体或社会组织。其次，是因为任何群体或社会组织为发挥其功能，实现其目标，必须拥有一定的资源或要素，管理的任务就是对这些资源或要素进行合理的配置、使用，使其发挥效用，从而实现管理目标。因此，这些资源或要素可以理解为管理的直接对象。再次，是任何组织要完成自己的任务，就必须开展一些职能活动，形成一系列工作或活动环节。只有对活动环节进行有效的管理，才能保证目标的实现，这样，职能活动或工作环节也成为管理的对象。以企业组织为例，管理工作的对象包含三个方面：①对工人及其工作进行管理。可以这么说，管理最初就是产生于对工人及其工作的管理，但随着组织规模的扩大，这类管理工作逐渐交给中基层管理者来完成，上层管理者则主要按“例外原则”介入工人及其工作的管理中来。②对管理人员及其工作进行管理。在任何组织中，管理即使对人的管理，也是通过人来管理的，那些负责管理他人的管理者，他们本身也应该受到某种程度和某种方式的管理。也就是说，管理者同时也是被管理者。无论是基层、中层还是高层管理人员，他们都必须致于某种力量的管理之下，否则，他们的行为就有可能出现偏差。目前有些企业发生的经理人员行为不受约束的现象，主要的原因就是对这些经理人员管理不到位。③是对整个企业进行管

理，即对一个企业的生产经营活动进行全面的管

五、管理的基本职能

（一）计划

计划的任务主要是制定目标及目标实施的路径（即计划方案）。具体来说，

计划工作主要包括：描述组织未来的发展目标，在企业一般包括：利润增长目标、市场份额目标、社会责任目标；有效利用组织的资源实现组织的发展目标；决定实现目标所要采取的行动等。计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。

（二）组织

好的计划要有好的组织来组织实施，才能使好的计划得以好的实现。组织工作包括分工、构建部门、确定层次等级和协调等活动，其任务是构建一种工作关系网络，使组织成员在这样的网络下更有效地开展工作，通过有效地组织工作，管理人员可以更好地协调组织的人力和物力资源，更顺利地实现组织的目标。

（三）领导

有了计划，构建了合适的组织结构，聘用到了合适的人员之后，就需要开展领导工作了。有人把领导叫做指导，但不管怎么叫，都是指对组织成员施加影响，使他们为组织的目标做出贡献。其工作内容包括采用合适的领导方式、激励、沟通等。

（四）控制

控制工作包括衡量组织成员的工作绩效，发现偏差，采取矫正措施，进而保证实际工作开展的情况符合计划要求。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能，他们分别回答了一个组织要做什么和怎么做、靠什么做、如何做得更好，以及做得怎么样等基本问题。作为管理工作的手段和途径，随着管理对象的变化和科学技术的发展，管理职能也在不断地丰富和完善。近年来，决策和创新这两项职能得到了管理者的高度重视。但这两项职能严格地说并不是独立的管理职能，而是从原有的四个管理基本职能中分离出来的，是对原有四个基本职能某些方面内容的专门强调。

六、管理环境

管理环境是指存在于社会组织内部与外部的，影响管理实施和管理效果的各种力量、条件和因素的总和。管理环境按存在于社会组织的内外范围划分，可分为内部环境和外部环境。

（一）内部环境

内部环境主要指社会组织内部履行组织的基本职能所需的各种内部的资源与条件，还包括人员的社会心理因素、组织文化等因素。任何组织都是独特的资源和能力的结合体，这一结合体形成了管理工作的基础。由于各个组织的资源和能力各不相同，在同一外部环境中经营并采取类似管理措施的组织，也不一定会取得相同的绩效。可以概括地说，组织的内部条件、外部环境和管理工作这三者共同决定了一个组织的总体绩效水平，决定了这个组织生存和发展能力。



(二) 外部环境

外部环境是指组织外部的各种自然和社会条件与因素。组织的外部环境还可以进一步划分为一般环境和具体环境。一般环境,也称宏观环境,指对某一特定社会中所有企业或其他组织都发生影响的环境因素,包括经济和技术的、政治和法律的、社会 and 文化的、自然环境等各方面要素。一般环境的影响常常是广泛的,可能影响到处于其中的所有组织,而不一定仅影响某个特定的组织。在大多数情况下,一般环境是特定组织的管理者所无法影响和控制的,因此,适应和利用是更常用的应对策略。具体环境,亦称微观环境或任务环境,是指某个社会组织在完成特定任务过程中所面临的特殊环境因素。如一家商业企业,可能同一所学校面临相同的一般环境,但它所面临的具体环境不但与学校的具体环境不同,而且与其他企业的具体环境也可能不同。对于商业企业来说,具体环境主要包括资源供应、合作者、竞争者、顾客、政府主管部门以及社区等。与一般环境相比,具体环境对特定组织的影响更为明显,也更容易为组织管理者所识别、影响和控制。当然,不同组织所面临的具体环境是各不一样的,而且会随着组织所提供的产品或服务的范围及其所选择的细分市场的变化而发生改变。如私立学校和公立学校都从事教育活动,但私立学校要比公立学校更卖力地招收新生、维持校友关系及提供就业服务,而公立学校的管理者要花更多的时间去游说政府部门以取得更多的拨款。同样瑞士劳力士公司和日本西铁城公司都制造手表,但他们的具体环境却因其经营不同的细分市场而不同。

环境对组织的生存发展及内部管理起决定与制约作用,因此,要求管理者必须抓好环境管理,了解与认识环境,分析与评估环境,能动地适应环境,从而谋求内部管理与外部环境的动态平衡等。

即问即答

1. 班长处理班级日常事务是不是管理?
2. 管理为何讲究艺术性?

微型案例

王校长应该干什么?

王强最近被任命为二中的校长,上任之后不久提出了他的发展思路。

- (1) 二中在未来若干年中发展的目标第一步是成为全市最好的重点中学,第二步是成为全国一流的重点中学。
- (2) 全市最好的重点中学要有全市最高的升学率,要培养优秀的高中生,

要有一流的教师和一流的教学设施，要不断优化课程体系、改进教学方法、改善学生的学习环境、设立第二课堂等。

(3) 要不断提高教师的待遇、改善教师的工作环境、激发教师的工作热情。

王强的发展规划使二中的全体教师员工很激动。因为尽管二中原来基础不错，但近几年来也时不时发生教师流失、升学率下降、学生家长不满意、教师中有迷茫等现象。新校长提出这一宏伟目标确实道出了教职员工的的心声。

时间过得很快，转眼一年已经过去。一年中，王校长为推进他提出的发展思路，茶不思饭不想，全身心扑在学校的工作上，人也瘦了不少，但学校的面貌变化不大。昨天副校长李思向他提出调离二中的报告，使王校长颇为震惊和气愤，心想这不是存心和我过不去吗！现在正是学校争创一流重点大学的关键时刻。于是，王校长决定与李副校长好好谈一谈。

“老李，是不是我的工作方法有问题，哪里得罪了您或哪里有所失误，所以您想离开二中？如果是这样我向您道歉！”

“没有，没有，是我自己要走，新单位也是一所中学，我并不离开教育系统，不是为了待遇和工资。”李副校长急忙辩解地说。

“那么，为什么呢？二中创一流正需要您这样熟悉教学管理的老校长。”王校长不解地说。

“王校长，说实话，您提出学校创一流的想法我一直很是佩服，也真想跟着您大干一场，”李副校长喝了一口茶水，继续说：“可是一年下来，我发现我已无用武之地了，”

王校长觉得不可理解，李副校长所负责的教学和后勤正是学校创一流非常重要的领域，怎么说没有用武之地呢？李副校长看了王校长一眼，继续说：“我所说的无用武之地，是因为教学和后勤等工作实际上都是您自己在管，在推进，我是可有可无的。”

“是吗？我可没有任何排挤您的意思。我是着急，看着教学上不去，学校硬件上不去，创收上不去心里急啊。”王校长感到很委屈，自己为学校努力，却有不少人不理解，创一流真难啊。

李副校长还是走了。

讨论题

1. 王校长提出了二中的什么发展目标？
2. 李副校长为什么要离开二中？
3. 您认为王校长作为一校之长，主要应该做什么？