



知行经管系列

Zhixing Jingguan Xilie

管理学

席佳蓓 张美文 程艳新 · 著

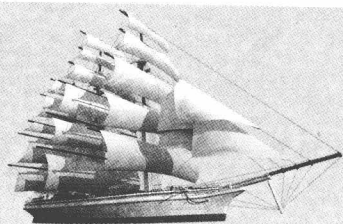


东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

013027984

■ 知行经管系列 ■

C93
745



管 理 学

GUAN LI XUE

席佳蓓 张美文 程艳新 著



SE 东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS
• 南京 •



北航

C1634830

C93
745

180750810

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 席佳蓓, 张美文, 程艳新著. —南京:
东南大学出版社, 2013. 2

(知行经管系列)

ISBN 978-7-5641-4110-3

I. ①管… II. ①席… ②张… ③程…
III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 033220 号

管 理 学

出版发行 东南大学出版社
出 版 人 江建中
社 址 南京市四牌楼 2 号(邮编:210096)
网 址 <http://www.seupress.com>
责任编辑 孙松茜(E-mail:ssq1997@yahoo.com.cn)
经 销 全国各地新华书店
印 刷 南京京新印刷厂
开 本 700mm×1000mm 1/16
印 张 21
字 数 412 千字
版 次 2013 年 2 月第 1 版
印 次 2013 年 2 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5641-4110-3
定 价 39.80 元

(本社图书若有印装质量问题,请直接与营销部联系。电话:025-83791830)

知行经管系列编委会名单

(按姓氏拼音排序)

主 任: 赵玉阁

副主任: 季 兵 林 彬 刘宏波 张志军

赵 彤 朱长宏

委 员: 陈少英 戴孝悌 高振杨 季 兵

林 彬 刘宏波 单以红 沈 毅

席佳蓓 许国银 张美文 张志军

赵 彤 赵玉阁 周 娇 朱长宏



总 序

胡锦涛总书记在庆祝清华大学建校 100 周年大会上的讲话中,明确指出了全面提高高等教育质量的战略思路。全面提高高等教育质量,要坚持以提升人才培养水平为核心。高等教育的根本任务是培养人才。要从教育规律、教学规律和人才成长的规律出发,更新教育理念,把促进人的全面发展和适应社会需要作为衡量人才培养水平的根本标准,形成体系开放、机制灵活、渠道互通、选择多样的人才培养体系。

面对新形势对高等教育人才培养提出的新要求,我们一直在思索,作为新办本科院校经济管理专业在课程设置、教材选择、教学方式等方面怎样才能使培养的学生适应社会经济发展的客观需要。

顾明远先生主编的《教育大词典》对教材的界定为:教材是教师和学生据以进行教学活动的材料,教学的主要媒体,通常按照课程标准(或教学大纲)的规定,分学科门类和年级顺序编辑,包括文字教材和视听教材。由此可见,教材是体现教学内容的知识载体,人才的培养离不开教材。高质量教材是高质量人才培养的基本保障。

鉴于教材质量在高等教育人才培养中的基础地位和重要作用,按照高等院校经济类和管理类学科本科专业应用型人才培养要求,我们深入分析了新办本科院校经济管理类专业本科学生的现状及存在的问题,探索经济管理类专业高素质应用型本科人才培养途径,在明确人才培养定位的基础上,组织了长期在教学第一线从事教学工作的教师进行教材编写。我们在策划和编写本系列教材过程中始终贯彻精品战略的指导思想,以科学性、先进性、系统性、实用性和创新性为目标,教材编写特色主要体现在强调“新思维、新理念、新能力”三个方面。

1. 新思维

关注经济全球化发展新进程和经济管理学科发展的大背景,贯彻教育部《普通高等学校本科专业目录(2012 年)》对经济类和管理类学科本科专业设置及人才培养的新要求,编写内容更新,汇集了国内外相关领域的最新观点、方法及教学

改革成果,力求简明易懂、内容系统和实用;编写体例新颖,注意广泛吸收国内外优秀教材的写作思路和写作方法,图文并茂;教材体系完整,涵盖经济类和管理类专业核心课程和专业课程,注重把握相关课程之间的关系,构建完整、严密的知识体系。

2. 新理念

秉承陶行知先生“教学做合一”的教育理念,突出创新能力和创新意识培养;贯彻以学生为本的教学理念,注重提高学生学习兴趣和学习动力,如在编写中注重增加相关内容以支持教师在课堂中使用启发式教学等先进的教学手段和多元化教学方法,以激发学生的学习兴趣和学习的动力。

3. 新能力

高素质应用型本科人才培养目标核心是培养学生的综合能力,本系列教材力图在培养学生自我学习能力、创新思维能力、创造性解决问题能力和自我更新知识能力方面有所建树。教材具备大量案例研究分析内容,特别是列举了我国经济管理工作中的最新实际实例和操作性较强的案例,将理论知识与实际相结合,让学生在学过程中理论联系实际,增强学生的实际操作能力。

感谢参加本系列教材编写和审稿的老师们付出的大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧等原因,本系列教材肯定还存在一定的不足和错漏,但本系列教材是开放式的,我们将根据社会经济发展和人才培养的需要、学科发展的需要、教学改革的需要、专业设置和课程改革的需要,对教材的内容进行不断地补充和完善。我们相信在各位老师的关心和帮助下,本系列教材一定能够不断改进和完善,在我国经管专业课程体系建设中起到应有的促进作用。

赵玉阁

2013年2月1日



目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理的基本概念	1
第二节 管理的对象、原则和特性	11
第三节 管理者的相关概念	14
第四节 现代企业与企业管理	20
第二章 计划	37
第一节 计划的概念与程序	37
第二节 计划的类型与形式	42
第三节 使命、愿景与目标	46
第三章 决策	56
第一节 决策与决策理论	57
第二节 决策的类型	63
第三节 决策的步骤	67
第四节 影响决策的因素	70
第五节 群体决策	74
第六节 决策方法	79
第四章 战略规划	86
第一节 战略规划的概念	86
第二节 战略环境分析	90
第三节 战略规划选择	100
第五章 组织	111
第一节 组织的概述	111
第二节 组织设计的基本要素	114

第三节	组织设计的原则和步骤	126
第四节	组织的类型	129
第五节	组织的变革	138
第六章	领导	153
第一节	领导概述	153
第二节	领导权力与领导方式	162
第三节	领导理论	169
第七章	激励	188
第一节	激励概述	188
第二节	人性假设及有关理论	193
第三节	激励理论	199
第四节	激励实务	221
第八章	沟通	228
第一节	沟通的原理	228
第二节	沟通的类型	233
第三节	有效沟通的实现	240
第九章	控制	249
第一节	控制的概述	249
第二节	控制的过程	252
第三节	控制的对象	258
第四节	控制的类型	262
第五节	有效控制的基本原则	266
第六节	控制的方法	270
第十章	管理思想的发展与演变	277
第一节	中外早期的管理实践与管理思想	277
第二节	古典管理理论	284
第三节	人际关系学说与行为科学	301
第四节	现代管理理论	303
参考文献		325
后记		328



第一章 管理概述

第一节 管理的基本概念

一、管理的应用范围

人类懂得管理的作用、掌握管理的本领、享受管理的好处,可以说是由来已久。人类社会自从开始群居群猎起,就知道要组织起来抵御危险、征服自然,其目的无非是为了集结各个人的力量,发挥集体的更大的作用。可以说,有了人类社会就有了组织。组织是一群人的集合,但组织的成员必须按照一定的方式相互合作、共同努力,才能完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动,实现组织的总体目标,这就需要管理。

谈到管理,人们往往想到以营利为目的的企业管理。其实,任何一个组织都有其特定的组织目标,都有特定的资源调配利用问题,因此也就都有管理问题。管理普遍适用于任何类型的组织,包括各种营利性组织和非营利性组织。

从营利性组织来看,有大型企业的管理(如跨国公司),也有小型企业的管理(如中国一些私营加工厂);有工业企业的管理(如汽车厂、服装厂),也有商业企业的管理(如百货公司、超市);有交通运输企业的管理(如航空公司、出租车公司),也有各种服务性企业的管理(如餐馆、酒店、洗衣店、美容理发店等等)。

许多时候,人们在学习管理时读到、学到的管理案例、管理故事大多是大型企业的管理案例,事实上我们现在许多书本上的管理知识也来自于这些大型的、著名的企业的管理经验的积累,这些企业之所以能够历经各种社会变迁、同行竞争而屹立不倒,并且不断发展壮大,很大程度就是来自于其出色的管理效率和管理水平。这就容易给人一种误解,似乎只有在大型企业中管理才重要;其他大部分企业尤其是小微型企业的发展更依赖于资金、技术等方面的实力,管理并不十分迫切和重要。其实这是一个很大的错误认识。从某种意义上来说,小企业的有效管理比大型企业更加重要。因为大型企业实力雄厚,管理者如果决策失误导致几千万美元的损失可以很快挽回,甚至数百万美元的损失也不会危及企业的长期生存(如美国通用、日本丰田等大公司)。但小企业就不同了,有时一个小小的失误都

可能给它带来灭顶之灾。所以通过有效的管理尽可能避免组织出现错误也就变得格外重要了。

再从非营利性组织来看,不仅政府、军队、公安部门等组织需要管理,大、中、小学需要管理,医院、报社、图书馆、博物馆、宗教组织、基金会、国际奥委会等社会团体都需要管理。尽管这些非营利性组织的目标不是为了赚钱,但这些组织的经费或者来源于纳税人,或者来自于社会捐赠,民众对于这类组织的工作效率和工作成效有很高的期待和要求。一旦这类组织工作效率低下、成本高昂,就会招致民众或支持者的激烈批评,进而失去民众(或捐赠者)的支持。

由此可见,管理遍布人类社会的方方面面,可以说时时有管理、处处有管理,所有的组织都离不开管理。当然,不同类型的组织,由于其业务作业活动的目标和内容多多少少存在一些差异,因而管理的具体内容和方法也不会完全相同,但从管理的基本职能和管理的原理、方法来看,不同类型的组织的管理依然具有相似性和共同性。

二、管理的重要性

管 理 故 事

提到意大利文艺复兴时期的米开朗基罗,想必绝大部分人都知道他是一个伟大的天才雕塑家和画家,想到他的传世作品:大卫·阿波罗雕像和西斯廷圣母等艺术大作,然而大部分人不会知道,米开朗基罗还是一个杰出的管理者。大约480年前,米开朗基罗事实上已经在从事中等规模的经营了。他雇了13个人帮他绘制西斯廷教堂的天花板,雇了20人帮助他雕刻位于佛罗伦萨梅迪契教堂中的大理石墓碑,同时在他的督导下,至少有200人参与修建了佛罗伦萨的“罗伦森图书馆”。米开朗基罗亲自挑选工人,对他们进行培训,同时将其分成多个小组,并且保留着详细的用工记录。他每个星期都会记录每个工人的姓名、工作日数以及薪水。与此同时,米开朗基罗还扮演着解决实际问题的管理者的角色。为了监督和指导工人们工作,他每天奔波于各个工区之间,及时检查工人的工作进展并处理当时出现的任何问题。正是由于米开朗基罗的出色组织、指挥、监督等管理工作,意大利给人类文明留下了不朽的艺术杰作。

资料来源:[美]斯蒂芬·P. 罗宾斯,大卫·A. 德森佐:《管理学原理》,东北财经大学出版社2004年版,第25页。

管理是协调个人努力所必不可少的因素。管理人员之于企业,就如同乐队指挥之于乐队。没有指挥,交响乐团不可能演奏出气势磅礴、美妙动听的交响乐;同样,没有管理,任何一个组织不可能建造出大桥、生产出大量的产品。管理(management or administration)是人类最重要的活动之一。任何一个由两人以上组成的、有一定目的的集体活动都离不开管理,大到国家、军队,小到企业、医院、学校等,概莫能外。

人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显的。早期人类的活动范围比较小,活动方式比较简单,组织的规模也比较小,简单的组织只需要简单的管理,因而那时管理的重要性还不是显得十分突出。时至今日,社会和经济已经获得了巨大的发展,组织的规模越来越大,组织面临的环境越来越不确定,业务作业活动越来越现代化,在这样的时代中,管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。现在世界上许多经济学家和管理学家都非常强调管理的重要性,把管理同人力、物力、财力和信息一起称为构成组织的“五大生产要素”。

管理之所以重要,就在于管理能使组织现有的资源获得最为有效的利用。任何一个组织要想维持自己的生存发展,必须拥有一定的资源,此外还必须能够对这些资源进行合理的配置、有效的利用,从而达到最佳的使用效果。尽管每个组织所拥有的资源在数量、质量、种类上会各不相同,但有一点是共同的,那就是它们拥有的资源一定是有限的。组织资源之所以有限,首先是因为人类社会赖以生存发展的自然资源是有限的,其中很多自然资源还是不可再生的,用一点就会少一点。其次,组织由于认识能力的限制,它所拥有的知识文化信息等社会人文资源也是有限的。正是因为组织资源的有限性,使得一个组织要想战胜竞争对手,就必须比竞争对手更加善于配置和利用资源。只有有效的管理才能使资源利用效率最大化,才能够使自己取得竞争优势。比如日本是一个自然资源非常贫乏的国家,但由于极度重视管理,并在管理方面不断创新,从而使自己从一个资源贫乏国发展成为世界经济强国。综观世界上大部分国家,我们可以发现,大部分发达国家自然资源并不丰富(比如欧洲的一些国家),而许多发展中国家却反而拥有比较丰富的自然资源(比如中东、拉美、东南亚的一些国家)。发展中国家之所以经济落后固然有其历史、文化以及政治上的原因,但从管理的角度来讲,由于管理不善造成资源的极大浪费也是重要的原因。所以,良好的管理可以使有限的资源获得最为有效的利用,可以使一国的经济获得迅速发展,不良的管理只会造成资源利用上的极大浪费。

从微观上来说,一个企业管理得好,股东可以分红,员工职业稳定甚至实现人生理想,消费者需求得到满足,社会经济得以发展,造福的是方方面面。相反,如果一个企业管理出现问题,影响的也是方方面面。糟糕的管理会令股东亏损甚至

破产,会让员工的职业生涯充满痛苦甚至失业,还会给顾客、供应商乃至社会带来各种各样的问题和损害。

最后,组织之所以存在,就是要协同整体的力量去完成单独个人所不能完成的活动,实现组织的目标。组织的活动包括作业活动和管理活动两大部分。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的,但为了确保作业活动顺利有效地进行,还需要开展另一项活动,即管理活动。管理是促进作业活动实现组织目标的手段和保证。

三、管理的概念

1. 管理的定义

人们对于管理活动有各种各样的认识。不同的书籍有不同的定义,不同的学者有不同的说法。中国人民大学出版社出版的由杨文士、焦叔斌等编著的《管理学》教材的定义比较简明、精要。它把管理定义为:所谓管理,就是一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、领导和控制职能,协调他人的活动,带领人们既有效果又有效率地实现组织目标的过程。

管理的这一定义有四个方面的要点:①管理是为实现组织目标服务的,管理本身不是目的,不能为管理而管理,必须使管理服务于组织目标的实现;②管理是为了最大限度地释放人的能力,而不是把人管住;③管理是“做正确的事”和“正确地做事”;④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,它们构成管理的基本职能。

相 关 链 接

管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制;
计划,就是探索未来,制订行动计划;
组织,就是建立企业的物质和社会的双重结构;
指挥,就是使其人员发挥作用;
协调,就是连接、联合、调和所有的活动及力量;
控制,就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。

因此可以理解,“管理”既不是一种独有的特权,也不是企业经理或企业领导人的个人责任。它同别的基本职能一样,是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

管理职能与其他5个基本职能显然不一样。

很重要的一点,是不要把管理同“领导”混淆起来。

“领导”，就是寻求从企业拥有的所有资源中获得尽可能大的利益，引导企业达到它的目标，就是保证6项基本职能的顺利完成。

“管理”，只是这6项职能中的一项，由领导保证其进行。但是，它在上层领导人的作用中占有那么重要的位置，以致有时好像这作用就纯粹只是管理了。

资料来源：[法]亨利·法约尔：《工业管理与一般管理》，中国社会科学出版社1982年版，第4-5页。

2. 管理必须注意的问题

尽管人们在学习管理学的时候，把管理的各种定义背得滚瓜烂熟，然而实际上很多人对管理的真谛存在误解，导致在实际的管理工作实践中出现严重的偏差，使得管理的结果与管理者的预期大相径庭甚至适得其反。为了避免人们对管理的认识出现误解，必须强调以下三点：

(1) 管理不是目的，而是为实现组织的目标而采用的一种手段

相关链接

帕金森定律

英国著名历史学家诺斯古德·帕金森通过长期的调查研究，写出一本名叫《帕金森定律》的书。他在书中阐述了机构人员膨胀的原因及后果：一个不称职的官员，可能有三条出路：第一是申请退职，把位子留给能干的人；第二是让一位能干的人来协助自己工作；第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。这第一条路是万万走不得的，因为那样会丧失许多权利；第二条路也不能走，因为那个能干的人会成为自己的对手；看来只有第三条路最适宜。于是，两个平庸的助手分担了他的工作，他自己则高高在上发号施令，他们不会对自己的权利构成威胁。两个助手既然无能，他们就上行下效，再为自己找两个更加无能的助手。如此类推，就形成了一个机构臃肿、人浮于事、相互扯皮、效率低下的领导体系。

从管理的定义我们可以得知，管理存在于一定的组织之中，是为了有效地实现组织的目标而存在。管理本身不是目的。如果管理不能促进组织实现目标，管理就没有意义，甚至会是有负面的或是有害的。

然而现实中人们常常可以看到帕金森所指出的，在一些大型机构中，官员们热衷的是给自己配备助手，大家彼此给对方找活干。人们看上去似乎都在很努力地做事，但做什么事情却并不重要，关键是大家在做，组织的目标却无人想起、也

无人关心,更无人时时刻刻在检查我们现在做的事跟组织的目标有没有关系。组织内部管理部门林立,管理人员众多,管理活动出现异化,管理本身成了目的,出现了越来越多“为管理而管理”的现象。这样的现象并不限于大型机构,在很多中小型机构也同样存在。

曾任美国国务卿的鲍威尔写过一本回忆录——《我的美国之路》,其中有一段记录了他在20世纪70年代越战期间的经历。越南战争是美国历史上输得最惨的一场战争,它在美国人的心里流下了永久的伤痕。鲍威尔回忆说,他在越南战争期间带领连队驻扎在一个大山的军事基地,任务是保卫近旁的一个军用机场,而这个机场的唯一功能就是给这个军事基地的官兵运送给养!鲍威尔感叹道:“我们在这里是因为我们在这里……”

鲍威尔提到的这种现象在组织机构的管理中比比皆是:没有外在的目标,事情之间互相支撑,人为地制造一些事情,最后一败涂地。所以管理有一个重要的原则就是要“聚焦于结果和创造价值”。违反了这个原则,管理活动就会舍本逐末、弄巧成拙,甚至南辕北辙。管理仅仅是实现组织目标的手段,管理本身不是目的。管理也不是越多越好,糟糕的管理比没有管理更加糟糕!

“就管理本身而言,无所谓什么职能,而且也无所谓什么存在。管理如果脱离了它所服务的机构就不是管理了。人们所理解并加以谴责的官僚主义就是那种误认为自己是目的而机构是手段的管理。这是管理层,特别是那些不受市场考验约束的管理层容易犯的一种退化性毛病。预防、制止并在可能的情况下治疗这种毛病,应该是任何一个有效的管理者以及一本有效的管理著作的首要目标。”

——德鲁克

(2) 管理不是要把人管住,而是要把人激活

管 理 故 事

有一家从事高新科技研发的公司,其员工基本上都是知识型人才,其总裁也是一位高学历的技术专家。这位总裁上任后大大增加了管理方面的投入。例如,该公司的考勤手段在短短一两年内多次升级换代,刚开始是签到,后来换成了打卡,接着改成了摁指纹,后来又升级为一套瞳孔扫描装置。据说,该总裁最近又在考虑在办公楼里安装一套摄像监控装置,因为有许多人在早上8点到晚5点下班之前的中间溜出去办私事。有人戏称,接下来这个老板还需要再引入一套脑电波扫描装置,看看有没有人上班时人坐在办公桌前,脑子里却想着个人的私事……

正如上面讲的这位老板一样,很多场合,人们一说到管理,考虑的就是如何把人管住,探讨的就是“管人的艺术”。很多书籍也是从“如何把人管住”、“怎样把人管好”这个角度来讨论管理问题的。这实际上是一个天大的误解。

说到把人管住,这个世界上或许只有一种机构是专门以此为目的的,那就是监狱。只有监狱里的狱警才要把人管住。管理者当然不是狱警,管理的目的也绝非把人管住。管理是要协调、带领人们去实现目标,是要最大限度地发挥人们的积极性、主动性和创造性,是要让人们承担起对工作和组织的高度责任。用管理中的一个术语来说,就是要把人激活,或者说,是要实现组织成员的活性化。

所谓激活,也称为活性化(empowerment),是现代管理中一个非常重要的概念,它有两方面的含义:一是使人们具有做出决定和采取行动的知识、技能、职权和意愿;二是使人们对其行动的后果和组织的成败负有责任。

首先,活性化意味着要激活在传统管理中被视为“木头”、“工具”的员工,要通过真正意义上的管理,赋予他各种各样的要素。要给员工相应的知识,让他“懂”;光有知识还不行,还得给他技能,让他“会”;有了知识和技能,捆住他的手脚也不行,还得赋予他做事情的职权;有知识、有技能、有职权,但却不愿意做事,那该怎么办?所以还得给他努力做事的意愿。通过赋予人们知识、技能、职权和意愿,让每个人都能独当一面,让每个人都能有本事,这是活性的第一层含义。

活性化概念的第二层含义就是要赋予和培养员工高度的责任感,使他们的力量能够为组织所用。这里的责任也有两方面的含义:一是每个人要对自己的行为负责,承担做事的后果;二是每个人要对组织的成败负责,即组织成败,员工有责。

温 馨 提 示

活性化对于现代企业管理的意义:

首先,活性化是区分现代管理与传统管理的分水岭。

在一定意义上,活性化这一概念是现代管理与传统管理在“人”这个问题上的分水岭。在泰罗时代人被看做是工具,与机器、设备、原材料并无区别。有一个很典型的例子,20世纪20年代美国福特公司的创始人亨利·福特,当他的朋友祝贺他的公司发展了几万人了,福特摆摆手说,不,我这个公司其实不需要什么人,我只不过需要些胳膊、腿而已。可见,那个年代的企业需要的不是真正意义上的人,需要的不是有头脑、精神、创造力、责任感、主动性的人。人只不过是会说话的工具而已。

但是,那样的年代一去不复返了。21世纪是知识经济的时代,是人才主权的时代。知识和人才成了价值创造的主导因素,成为一个企业乃至一个国家的竞争力的最主要源泉。如果不能把人激活,不能把人的积极性最大限度地调动起来,不能把人的能力最大限度地释放出来,企业就很难有作为,机构也很难有成就。

其次,活性化不仅仅是手段,其本身就是管理的目的之一。

活性化不仅是实现组织目标的手段,一定意义上它还是管理的目的。一个机构不仅为了利益而存在,同时还是人们寄托人生的舞台。有效的管理在创造财富、达成组织目标的同时,也在创造人们的人生,帮助每个具有理想、追求的具体的个人实现自我。不难想象,与那些把员工仅仅看做“物”的企业相比,由高度活性化的员工队伍所构成的那些企业会具有怎样的竞争优势。

今天,一个企业或机构能否取得成功,在很大程度上取决于其成员被激活的程度。要实现员工队伍的活性化,就要求管理者必须具有新的思维方式和行为方式。

凤凰卫视的案例对我们颇有启发。在创立后短短的几年时间,凤凰卫视就成了一家具有全球影响力的华文媒体,其影响力甚至不逊于强大的中央电视台。凤凰卫视的成功也造就了一支优秀的主持、主播和记者队伍。凤凰卫视行政总裁刘长乐在被问及他成功的秘诀时,回答说“找来优秀的人并让他们快乐”。凤凰卫视就是一个典型的活性化的机构。

(3) 管理不光要“正确地做事”,更要“做正确的事”

有效的管理就是“正确地去做正确的事”。“做正确的事”涉及的是效果(effectiveness)问题,“正确地做事”涉及的则是效率(efficiency)问题。效果和效率是管理中非常重要的两大命题。效率是做事的多、少、快、慢,是投入和产出的比较;效果则意味着方向和目标的达成情况。

任何一个组织拥有的资源都是有限的,如何以较少的资源获得尽可能多的产出,这就需要有一个正确的方法去做事,这就是效率。然而对于组织来说管理仅仅关注效率还远远不够。管理还必须关注目标的达成情况,即“效果”,效果就是做正确的事,只有做的事正确才能达成组织的既定目标。如果没有效果,那么管理者做事的效率越高,背离组织的目标就越远,管理就越是负面和有害。

效率和效果是两个不同的概念,但两者密切相关。如果不考虑做事的效率,效果就很容易达到。比如,惠普公司如果不需要考虑投入的人工和材料等成本费用,那么公司完全可以为它激光打印机制造出更高级和更耐久的墨盒。同样,有

时候政府机构尽管做的工作有很好的社会效果,但由于投入过大、代价过高,效率不高,招致纳税人的激烈批评。所以,有效的管理既要关注目标的实现(效果),也要关注实现目标的效率。

从组织内部来讲,普通员工工作得好还是坏很容易判断,因为他的工作相对简单,标准相对明确,他工作得好还是坏更多地体现在工作效率上,体现在他是否正确地做事上。而管理者,尤其是高层管理者,他的工作好坏很难一眼就看出来。做得好与不好跟他的卖力程度并没有必然联系,并不是做事越多越快就越好。管理是否有效,不能简单地用工作时间和工作数量来判断,也不可以用鞠躬尽瘁的程度来判断。我们完全可以想象,一个管理者“高效率地去做错误的事”会意味着什么。

作为管理者,如果只关注“正确地做事”,而不清楚去做“正确的事”,就会越忙越乱,越忙越糟糕。现实中,很多管理者看起来很努力、兢兢业业,但却劳而无功,甚至常常南辕北辙。组织中许多事情他不管还好,一管更糟糕,“成事不足,败事有余”。所以做管理,尤其是做高层管理者,首先要想清楚什么是正确的事,其次才要考虑怎样采取正确的方式做事。

四、管理的职能

管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动构成的。这些活动构成了管理的四大基本职能。

1. 管理的第一个职能是计划

所谓计划就是“谋”,即明确组织的目标和实现目标的途径。目标反映了组织活动的未来终点,指出了组织将要到哪里去。而途径则是连接当前与未来的桥梁,是由现实到理想的阶梯,计划告诉人们怎样才能到达自己的目的地。具体来说,计划要解决4个问题:我是谁(组织的定位与使命);我要到哪里去(组织的目标);我的处世原则是什么(组织的价值观);我怎样到那里去(组织的政策、规划、工作程序、工作安排等等)。计划是每个管理者做管理工作的首要活动,是管理工作的起点。

2. 管理的第二个职能是组织

组织意味着分工和协作。想清楚了目标和实现目标的途径,就要去实施。如何实施呢?就要把组织的总任务分解成一个个子任务,分别安排最合适的员工去完成,如果不能对员工进行合理的分工,那么工作就不可能及时有效地完成,光有分工还不行,员工的工作还必须相互协调、配合,才能最终完成组织的总任务。所以,所谓组织工作,就是把组织成员合理地配置起来,让每个人都知道应该做什么,让彼此之间能够有效协作,形成一种合力去实现共同的目标。简单地说,组织必须解决两个问题:“我”应该做什么工作;“我们”应该怎样工作。