

21世纪普通高等教育规划教材

管 理 学

栾秀云 王 丹 主编



化学工业出版社

21世纪普通高等教育规划教材

管 理 学

栾秀云 王 丹 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

根据管理理论体系,本书共五篇十五章:第一篇总论,包括组织与管理、管理理论的演进与发展、组织的道德与社会责任;第二篇计划,包括目标与计划、决策、战略计划;第三篇组织,包括组织结构设计、组织职权设置、人力资源管理、组织变革与组织文化;第四篇领导,包括领导概论、激励、沟通;第五篇控制,包括控制原理与过程、控制方法。每章均设有引导案例、阅读材料、案例思考,加强学生实践训练;每章小结帮助学生全面、系统掌握基本概念和主要理论;复习思考题便于学生巩固学习的知识,并测试对所学内容的掌握程度。

本书可作为普通高等院校经济管理类专业及其他相关专业的管理学课程教材,也可以作为相关领域人员学习的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/栾秀云,王丹主编. —北京:化学工业出版社, 2012.5
21世纪普通高等教育规划教材
ISBN 978-7-122-14052-4

I. 管… II. ①栾…②王… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第072642号

责任编辑:袁俊红 唐旭华
责任校对:宋 夏

装帧设计:张 辉

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:三河市延风印装厂

787mm×1092mm 1/16 印张20 1/4 字数544千字 2012年8月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:39.80元

版权所有 违者必究

前言

管理学是经济管理类专业的一门基础课程,通常被安排在一年级的上学期或下学期开设。对于刚刚从中学进入大学的一年级学生来说,因为没有任何企业管理的实践,要完全弄懂应用性很强的管理学基本概念与理论是十分困难的。尽管管理学的相关教材已经琳琅满目,但是我们仍然希望推出一本理论性与应用性相结合的教材,以帮助学生掌握管理学的基本概念和主要理论。

一般的管理学教材,都是以管理的四大职能,即计划、组织、领导和控制构建全书的框架。本书也不例外,紧紧围绕管理的四大职能展开阐述,但是为了使能够全面系统地理解和掌握管理学的基本概念和主要理论,在每章的开始设计了学习目的与要求,有助于学生简明扼要地把握本章的重点知识;在每章的结尾设计了本章小结,有助于学生回顾和总结本章所学的重点内容;在每章的最后设计了复习思考题,便于学生巩固所学的知识,并测试对所学内容的掌握程度。学习目的与要求、本章小结和复习思考题,都紧紧围绕着管理学的基本概念和主要理论,是对管理学的基本概念和主要理论的概括和总结,从而使本书的知识点更加系统、重点更加突出,有利于学生全面系统地掌握管理学的基本概念和主要理论。

此外,为了强化管理学的应用性,本书在每章前安排了引导案例,通过引导案例将学生引入到现实的管理实践中,并让学生能够带着问题进行学习;在每章中间都穿插了阅读材料,通过阅读材料拓展学生的管理视野;在每章结束安排了案例思考,通过案例思考使学生能够更好地理解本章的管理概念和管理理论。引导案例、阅读资料和案例思考都是对管理实践的提炼和反映,从而使教材更贴近管理实践,有利于强化对学生的实践能力训练。

根据管理理论体系,本书共五篇十五章。第一篇总论,包括组织与管理、管理理论的演进与发展、组织的道德与社会责任;第二篇计划,包括目标与计划、决策、战略计划;第三篇组织,包括组织结构设计与组织职权设置、人力资源管理、组织变革与组织文化;第四篇领导,包括领导概论、激励、沟通;第五篇控制,包括控制原理与过程、控制方法。这五篇十五章的内容基本涵盖了管理学的主要理论体系,使学生能够对管理学有一个全面、系统的认识。

本书可作为普通高等院校经济管理类专业及其他相关专业的管理学课程教材,也可以作为相关领域人员学习的参考用书。

本书由辽宁石油化工大学经济管理学院具有丰富教学与科研经验的老师编写,其中栾秀云、王丹任主编,贾蔚、赵丽洲任副主编,此外参加编写的还有朱岩、韩城、张冬梅、吴美丽、于丹、陈宇。

本书相关电子教案可免费提供给采用本书作为教材的院校使用,如有需要,请发邮件至 junhongyuan@163.com 索取。

由于编写水平有限,书中不妥之处在所难免,恳请广大专家和读者批评指正。

编者
2012年5月

目 录

第一篇 总 论

第一章 组织与管理	2
第一节 组织要素及其整合.....	2
第二节 企业与企业管理.....	4
第三节 管理及管理的职能.....	7
第四节 组织中的管理者	10
本章小结	12
案例思考一	13
案例思考二	13
复习思考题	14
第二章 管理理论的演进与发展	16
第一节 早期的管理思想	16
第二节 古典管理理论	18
第三节 行为管理理论	23
第四节 现代管理理论的丛林	25
第五节 现代管理理论的新丛林	27
本章小结	28
案例思考一	29
案例思考二	29
复习思考题	30
第三章 组织的道德与社会责任	32
第一节 管理的道德原则	33
第二节 道德管理的特征及影响管理道德的因素	34
第三节 企业的社会责任与利益相关者	37
本章小结	40
案例思考	41
复习思考题	42

第二篇 计 划

第四章 计划与目标	44
第一节 计划概述	44
第二节 目标与目标管理	49
第三节 计划制定的程序与方法	54
本章小结	61
案例思考一	61
案例思考二	62
复习思考题	63

第五章 决策	65
第一节 决策与决策理论	66
第二节 决策的类型	70
第三节 决策的影响因素与过程	72
第四节 决策的方法	75
本章小结	82
案例思考	82
复习思考题	84
第六章 战略计划	87
第一节 战略管理的过程	88
第二节 战略环境分析	91
第三节 企业的战略选择	98
第四节 战略计划的制定	101
本章小结	104
案例思考	105
复习思考题	106
 第三篇 组 织 	
第七章 组织结构设计	110
第一节 组织与组织工作	111
第二节 组织结构分析与设计	112
第三节 典型的组织结构形式	125
本章小结	131
案例思考	132
复习思考题	132
第八章 组织职权设置	135
第一节 组织中的职权关系	135
第二节 集权和分权	140
第三节 授权	144
第四节 制度设计与管理	150
本章小结	155
案例思考	156
复习思考题	157
第九章 人力资源管理	160
第一节 人力资源管理概述	161
第二节 人力资源计划	163
第三节 员工的招聘与解聘	167
第四节 员工的绩效考评	172
第五节 员工的培训与发展	175
本章小结	179
案例思考	180
复习思考题	181

第十章 组织变革与组织文化	184
第一节 组织变革和发展.....	185
第二节 组织文化.....	192
本章小结.....	198
案例思考一.....	199
案例思考二.....	202
复习思考题.....	202

第四篇 领 导

第十一章 领导概论	206
第一节 领导职能概述.....	207
第二节 领导特质理论.....	209
第三节 领导行为理论.....	212
第四节 领导的权变理论.....	215
第五节 新型领导理论.....	218
本章小结.....	222
案例思考一.....	222
案例思考二.....	223
复习思考题.....	223
第十二章 激励	226
第一节 激励的基础.....	227
第二节 内容型激励理论.....	229
第三节 过程型激励理论.....	236
第四节 调整型激励理论.....	238
第五节 激励的应用实践.....	241
本章小结.....	243
案例思考一.....	244
案例思考二.....	244
复习思考题.....	245
第十三章 沟通	248
第一节 沟通的本质与一般过程.....	249
第二节 人际沟通.....	252
第三节 组织沟通.....	254
第四节 沟通管理.....	258
第五节 冲突管理.....	264
本章小结.....	268
案例思考.....	269
复习思考题.....	270

第五篇 控 制

第十四章 控制原理与过程	274
第一节 控制概述.....	274

第二节 控制过程.....	279
第三节 有效管理控制.....	285
本章小结.....	288
案例思考.....	288
复习思考题.....	289
第十五章 控制方法	292
第一节 预算控制.....	293
第二节 非预算控制.....	299
第三节 综合控制方法.....	308
本章小结.....	318
案例思考.....	318
复习思考题.....	320

参考文献

野營已與匪 章一第

（此處為模糊不清之文字，可能為前言或序言部分）

（此處為模糊不清之文字，可能為前言或序言部分）

（此處為模糊不清之文字，可能為前言或序言部分）

野營已與匪

（此處為模糊不清之文字，可能為前言或序言部分）

第一篇 总 论

（此處為模糊不清之文字，可能為前言或序言部分）

（此處為模糊不清之文字，可能為前言或序言部分）

（此處為模糊不清之文字，可能為前言或序言部分）

（此處為模糊不清之文字，可能為前言或序言部分）

（此處為模糊不清之文字，可能為前言或序言部分）

（此處為模糊不清之文字，可能為前言或序言部分）

（此處為模糊不清之文字，可能為前言或序言部分）

合營其又第要應 章一第

（此處為模糊不清之文字，可能為前言或序言部分）

第一章 组织与管理

学习目的与要求:

- 了解组织及其要素,企业的含义,企业具有的一些特征;
- 理解组织要素的整合、企业的任务、企业的活动、管理的性质、管理者的层次类型;
- 掌握管理的含义、管理的职能、管理者的角色、管理者的技能。

引导案例:

张经理的管理难题

松达公司第三分公司的领导班子刚刚作了调整,公司设备处张处长调任分公司经理。他刚一上任,一些急迫的问题和难题就一股脑儿地压向他。

时间已进入一月中旬,新一年的工作计划还没谱儿;上年的工作总结至今未做,且员工们对考核结果意见纷纷;分公司机构设置与人员思想僵化,群众意见很大;由于通勤车年久失修,接通勤的路上“趴了窝”,许多员工上班晚了近一个小时;供气车间的锅炉出了故障,导致几个车间停产;销售部经理赶来汇报,一批刚刚发出的产品由于质量问题已被退货,请示经理如何处置;总公司召集一个紧急会议,要求分公司经理必须参加……

此前,张经理曾在前任经理的陪同下,用一周时间了解了该分公司的情况,发现了大量问题,这令他十分头疼。

生产效率低下,有的订货合同不能按时交货,不但造成经济损失,而且也影响了企业信誉;产品质量不好,被用户退货的现象时有发生;与此相关的是,生产设备陈旧、老化、故障频发;工人们怨声载道,甚至扬言,“企业黄了才好,免得在这挨累,让当官儿的享清福”;管理干部也抱怨工人没积极性,不好好干活儿;一些工人严重违反操作规程而导致生产事故的事件正在等着处理……

公司的管理仍是老一套,各种制度都不健全;员工们对奖励制度很有意见,认为分配不公。

资料来源:单凤儒,金彦龙,管理学,科学出版社,2009.略有删改。

管理是人们在一定组织环境下所从事的一种智力活动。它随着人们共同劳动的出现而出现。由于共同劳动之无所不在,种种社会组织的普遍存在,管理也就成为人类社会中最普遍的行为之一。大到一个国家、一个大的跨国企业(集团),小到一个班组、一个小商店,无一不需要进行有效的管理。这种管理的普遍性正是推动管理成为一门科学的动力之源。

第一节 组织要素及其整合

一、组织及其要素

所谓组织,是指一群人为了某个共同目标而结合起来协同行动的集体。根据目标的不同,可以将组织划分为不同的类型,如政治组织、经济组织、教育组织、宗教组织等。

组织一般包括下列构成要素。

(1) 组织成员。任何组织都是一定数量的个人的集合体。任何个人只要符合组织所需要的素质,并愿意接受组织的约束,遵守组织的规章制度,提供组织所需要的贡献,参加组织的集体活动,都有可能成为组织的一员。

(2) 组织目标。组织目标是不同组织成员的黏合剂。作为组织成员的个人,之所以愿意加入组织,并与其他人协同行动,是因为他们需要实现某个依靠自身的力量而无法实现的目标。每个组织都有自己特定的终极目标。实现这个终极目标,是组织社会存在的理由。一般来说,每个组织的终极目标都不会轻易地改变,因为这种改变会导致组织性质的变更,而为实现终极目标而在不同时期从事活动的具体要求,即组织在各个时期的具体目标则会更新。组织目标,包括终极目标和阶段目标,虽然要求被全体成员共同接受,但这并不意味着不允许加入组织的每个成员存在自己的个人目标,更意味着组织成员的个人目标与整个组织的共同目标必然是完全吻合的。事实上,在很多情况下,成员的个人目标与组织的共同目标是不一致的,有时甚至是相互矛盾的。但是,组织成员仍然愿意承认和接受这种共同目标,因为他们知道:自己个人目标的实现往往是以集体共同目标的实现为前提的,管理者的一项重要非常重要的任务就是为组织选择一个能被其成员广泛接受的目标。

(3) 组织活动。为了实现共同目标,组织必须从事某种活动,组织活动的内容是由组织目标的性质所决定的。由于能够实现同一目标的活动形式和内容是多种多样的,因此组织必须对不同的目标活动进行权衡、比较和选择。

(4) 组织资源。任何活动的进行都需要利用一定种类和数量的资源。组织不仅是人的集合,而且还是不同资源的集合。除了人以外,组织在目标活动中需要利用的资源还包括信息、物质条件以及获取信息和物质条件的资金等。

(5) 组织环境。作为人的集合体,组织总是存在于一定的社会中的。组织是社会的一个基本单位,它在目标活动中必然会与外部存在的其他单位发生各种经济或非经济的联系。外部社会环境就是通过这种联系来影响组织的目标和活动的。同时,组织自己也会通过这种联系,利用自己的活动去影响和改造外部环境。由于构成外部环境的众多因素是在不断变化的,因此组织与环境的交互作用也是一个不断变化的过程。

二、组织要素的整合

上述要素不是孤立地存在的。只有使这些要素相互协调,组织的社会存在才能够得以持续。为了使组织的各种要素相互协调,必须对它们加以整合。

组织要素的整合包括两个方面:各类要素内部不同个体之间的整合以及不同要素类型之间的整合。

1. 要素内部的整合

(1) 组织成员的整合。组织是由两个以上,通常是更多成员构成的。不同的成员具有不同的素质和能力,可以为组织提供不同的服务。只有将不同成员的努力加以有机地协调或整合,才可能形成某种合力,并获得组织所需的贡献。

(2) 组织目标的整合。组织目标是多元的。多元的组织目标既可在时间上分解为长期目标和各个时期的阶段目标,也可在空间上分解为组织的整体目标和各个部门的局部目标。阶段目标的达成是长期目标实现的前提,整体目标的实现则有赖于各部门的局部目标的达成。只有使组织在各个时期的阶段目标相互衔接、各部门的目标相互均衡,组织整体的长期目标才可能充分实现。

(3) 组织活动的整合。有众多成员参加的组织活动是一个复杂,甚至是繁杂的过程。为了能使不同组织成员在相同的时间上为组织提供不同的贡献,必须将这个过程中在空间上分解成许多阶段和环节。各阶段和环节的工作只有相互协调,组织活动才能有机地顺利进行。

(4) 组织资源的整合。组织活动中需要利用多种不同类型的资源。这些资源具有不同的性能和质量。只有根据组织活动目标的要求,利用一定的手段和方法对这些资源进行加工转换或整合,才有可能得到组织所需要的某种“产品”(这种产品既可以是有形的物质消费品,也可以是无形的服务)。

2. 要素之间的整合

(1) 活动与环境的整合。组织是在一定的环境中从事活动的,而环境又总是在不断变化的,这种变化既可能为组织发展提供机遇,也有可能对组织的继续生存造成威胁。为了有效地利用机遇、及时避开威胁,组织必须适时地根据环境变化来调整自己的活动。

(2) 目标与活动的整合。目标是组织在未来从事某种活动需要达到的状况和水平的预先描述,目标在时空上的分解为组织成员在参与组织活动中应表现出何种行为提供了指南。因环境变化而导致的活动调整必然要求组织目标的描述及其分解必须随之而改变。

(3) 活动与人的整合。组织的活动过程可以分解成许多阶段和环节,这些阶段和环节的不同工作具有不同的性质,对其从事者有着不同的素质和能力要求。与此同时,作为组织成员的个人也有着不同的知识结构、受教育程度以及能力素养。只有将具有不同要求的工作与表现出不同能力和素质的组织成员很好地加以整合,才能充分地利用每一个组织成员的贡献,并圆满地完成组织中的每一项工作。

上述的组织要素的整合过程,就是对组织活动的管理过程。至此,我们可以给出管理的初步定义:管理就是整合组织的各种要素。

【阅读材料 1-1】

柳传志的盖房论

我对管理的理解就像一个房屋里的结构一样,房子的屋顶部分是价值链的直接相关部分——怎么去生产、怎么去销售、怎么去研发等。这一部分实际上就是运行层面,包括研发策略、销售策略、降低成本策略等诸多方面。这个层面在不同行业是完全不同的,如麦当劳与 PC 在相关方面肯定不一样。第二部分是围墙,这主要是管理的流程部分,如信息流、资金流、物流等,这一部分由于有科学规律可循,好的企业之间虽略有差距却大致相同。第三部分是地基,也就是企业机制和企业文化层面,包括现代法人治理结构、企业诚信形象的建立、内部激励机制等。在一部分好的企业体现的方式不同,但是本质也是一样的。对美国企业来讲,由于成熟的市场机制和企业机制已经形成,就没有必要更多地讨论地基这部分的问题,像法人治理结构、董事会与股东、管理层的关系、商誉诚信等这些都没有必要去讨论。因此,美国企业更关注于运行层面的策略和技巧。但中国市场正处于转型期,缺乏成熟和完善的机制来支撑企业发展,因此中国的企业要做大,就必须越过运行层面去关注更深层次的管理问题。所以我们十几年来来的主要工作,除了研究屋顶和围墙部分以及怎样赚取利润等,另外一个主要的工作就是研究怎样把地基打好,使我们可以长期地发展下去。

资料来源:陈春花,杨忠,曹洲涛,组织行为学,机械工业出版社,2009.

第二节 企业与企业 管理

组织的类型多种多样。就研究和学习管理而言,企业或许是我们最值得关注的一类组织。在管理学的理论宝库中,绝大多数内容来自企业管理领域。因而,了解与企业及企业管理相关的一些知识和概念,对于我们学好管理具有非常重要的意义。

一、企业的含义

在现代社会中,经济活动主要是以企业为单位进行的。企业是一个历史的概念,是商品

经济发展的产物。人类为了生存,必须消费一定的物品。在商品经济条件下,人们为满足生存需要而必须消耗的物品或与之有关的服务主要是在市场上通过商品交换的形式获得的。专门市场提供这种产品或服务的社会经济组织被称为企业。

因此,所谓企业,是指那些根据市场反映的社会需要来组织与安排某种商品(包括物质产品或非物质的服务)的生产和交换的社会经济单位。企业具有如下的一些特征。

(1) 企业是依法设立的经济组织。企业必须按照法律规定的原则和程序设立,才能取得进行生产经营活动的合法资格,得到国家法律的保护。

(2) 企业是社会基本经济组织。企业是由多个人组成的群体,拥有特定的组织结构和活动规则。企业必须有比较稳定的人员、经营场所和财产,才能够长期、连续地进行经营活动。只是偶然或短期地从事经营活动的组织不能看成是企业。

(3) 企业是从事营利性经济活动的组织。企业作为社会经济组织的功能就是从事生产经营活动,创造社会财富。这种活动是营利性的,而非无偿的公益性活动。只是为了满足消费需要或者公益需要而进行非营利性经济活动的组织不能视为企业。

(4) 企业是实行独立核算的经济组织。作为营利性的经济活动,企业必须独立核算,不实行独立经济核算的经济组织不是企业。

二、企业的任务

企业的任务可以从外部要求和内部需要这两个不同角度来考察。

1. 满足社会需要

从外部要求的角度来考察,企业的任务与企业存在的社会理由有关,即与社会为什么允许企业存在有关。从前面关于企业的定义中我们已经知道,企业是为生产和提供人们所需的某种物品而存在的,换句话说,社会之所以允许某个企业存在,是因为该企业提供了能够满足人们某种需要的物品。因此,从外部来看,企业的任务首先是要满足社会需要。

生产并提供商品性的产品或服务,只是满足社会需要的一个方面,且以这种方式满足的往往主要是消费者个人直接表现出的物质或精神生活的需要。但是,并非消费者的所有需要均通过个人的消费来得到满足,如社会安全的需要。这种需要不可能通过每个人都拥有一位保安人员来得以满足,而必须由社会来统一提供服务。我们把类似于这样的需要称为消费者的共同需要。社会设立的许多公益设施便是为了满足这类需要。政府在提供这类服务时,当然需要资金,这些资金则需要通过企业纳税或上缴利润的形式来聚集。因此,企业向国家上缴利税,在一定意义上可以认为是为了满足社会成员的共同需要。

满足社会需要还表现在企业必须通过自身规模的维持和不断扩大,保证并不断增加能够提供的工作机会,以满足社会成员的就业需要。就业是人们的一项非常主要的需要,它不仅为社会成员提供了谋生的手段,也为他们提供了释放体内必需释放的能量的机会。一个社会,如果许多成员无所事事,精力和体力不能够在劳动场所充分发挥,那么就有可能在不适当的场合释放,还有可能因此而引起某种社会动荡。所以,任何社会都把充分就业当作一项重要的目标来追求,作为微观经济组织的企业,其重要的任务之一就是要不断地创造和提供这种就业机会。

2. 获取利润

企业不仅是一个经济单位,而且是,甚至首先是一群人的集合体。这个集合体的存在是以持续进行某种活动、集合体的成员在这种活动中持续提供符合要求的贡献为前提的。从集合体的角度来看,不论是谁创办了企业,也不论是谁提供了启动企业运营所需的资金,企业一旦问世,其最重要、最迫切的目标可能就是继续生存,并力求生存得更好,使企业规模不断地扩大。从集体成员的角度来看,他们参加企业活动的目的是换取能够保证他们生活下去

并生活得更好的经济收入。

为了实现企业存续和发展的目标,并使企业职工实现更多的经济利益,企业必须在生产经营活动中实现一定的利润。

所谓利润,是指企业通过销售产品得到的收入在扣除了生产经营过程中的各种消耗以后的剩余。没有利润,企业就无法追加投资去扩大生产规模;同样,没有利润,企业职工的收入就不能增加,工作和生活条件就难以改善,经济利益便难以得到保证。因此,从自身的角度来分析,企业的一项重要任务就是要实现利润。

3. 满足社会需要与获取利润的关系

满足社会需要是由企业的社会组织属性所决定的,实现利润是由企业的商品生产者性质所决定的。这两者是互为条件、互相补充的。

首先,利润是企业满足社会需要程度的标志。根据利润的定义,我们知道利润与销售收入和成本之间存在下述关系:

$$\text{利润} = \text{销售收入} - \text{销售成本} = \text{销售量} \times \text{单价} - \text{销售量} \times \text{单位成本}$$

由于在竞争市场上企业操纵价格的能力是有限的,企业难以通过任意提价的方式来增加利润,因此利润主要是销售量和销售量成本的函数。企业利润,无非是因为销售数量多和(或)单位成本低。而销售数量多则意味着企业产品在市场上深受欢迎,说明通过企业产品的使用能够满足购买者的某种需要;单位成本低,则说明企业生产单位产品消耗的资源少,说明企业能够用同样多的资源生产出更多的符合社会需要的产品。

其次,利润也是企业满足或继续满足、更好地满足社会需要一个前提。前面已分析,没有利润,企业就难以追加投资,难以扩大经营规模。不能扩大再生产的规模,企业就无法用更多的产品来更好地满足社会需要。

因此,利润与满足社会需要是相辅相成的,只有满足社会需要,企业才能取得利润;同时,只有取得利润,企业才能更好地满足社会需要。

三、企业的活动

企业是通过提供某种产品(或服务)来完成上述任务的。为了能够提供某种产品,企业必须首先筹集生产这种产品所需要的各种资源。因此,企业为了完成基本任务而必须进行的活动主要包括以下三个环节:资源筹措、资源转换和产品销售。其中,第一、第三两个环节的工作与外界有着广泛的联系,而第二个环节的工作主要是在企业内部进行的。人们通常将第一、第三环节称为经营活动,将第二环节称为生产活动,将企业活动的整体称为生产经营活动。

1. 资源筹措

这是企业生产经营的基本工作,任何产品都是在对一定资源进行加工的基础上形成的。企业需要投入的基本资源主要有以下几类。

(1) 人力资源。表现为一定数量的具有一定科学文化知识和活动技能的劳动者。这是企业生产经营过程中最活跃的要素。

(2) 物力资源。表现为一定数量与质量的原材料和能源以及反映了一定技术水平的劳动工具和生产设施。其中,材料是构成产品的物质基础,劳动资料是对劳动对象进行加工的必要手段。

(3) 财力资源。这是一种能够取得其他资源的资源,是推动企业生产经营周而复始不断循环的润滑剂,是用货币表现的企业长期或短期的资金。

2. 资源转换

筹措到一定数量的物质或非物质形态的资源后,企业就要组织对其转换,即组织劳动者

借助劳动资料,利用一定的生产技术作用于劳动对象,使原材料改变其化学成分或物理形态,以得到符合要求的产品。资源的转换过程,就是产品的生产制造过程。这一阶段的工作是企业经营的主要内容,也是企业,特别是工业企业区别于其他社会经济组织,或这些企业之间相互区划的一个主要标志。

3. 产品销售

企业生产某种产品不是为了取得该产品的使用价值,而是为了得到该产品的价值。产品价值的实现是以使用价值的实现为条件的,而使用价值又是在消费者或用户对产品的具体使用过程中体现的。消费者要使用产品,首先必须在物质形态上占有该种产品,必须以一定的价格为代价来取得该种产品。因此,企业要实现产品的价值,就必须使产品经过惊险的市场跳跃,成功地将产品转移到消费者手中。这是企业销售工作的任务。销售活动通过确定合理的产品价格,开展充分的广告宣传,选择恰当的销售渠道,提供优良的售后服务,使企业在适当的时间和地点成功地将产品销售给适当的用户,并获得相应的销售收入,以补偿生产过程中的各种消耗,继续企业的生产经营过程。

企业生产经营活动的这三个环节既有区别,又相互依存。资源筹措为加工制造提供了物质前提;资源转换形成了可供销售的产品;产品销售实现的销售收入则使企业能够继续从外部换取内部活动所需的各种资源。

第三节 管理及管理的职能

一、管理的含义

管理是指一定组织中的管理者,通过实施管理的各项职能,合理分配、协调组织的相关资源与职能活动,带领人们既有效果又有效率地实现组织目标的过程。这一定义包含着以下几个方面的含义。

(1) 管理的载体是组织。管理产生于组织之中,离开了组织的集体活动讨论管理是没有意义的。

(2) 管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程。所谓“合理”,是从管理者的角度来看的,因而有局限性和相对的合理性。

(3) 管理的对象是相关资源。即包括人力资源在内的一切可以调用的资源。可以调用的资源通常包括人力、物力、财力、时间和信息等。在这些资源中,人力资源是最重要的,所以管理要以人为中心。

(4) 管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互联系、连续进行的活动构成的,这些活动称为管理的职能。

(5) 管理的目的是为了有效地实现组织的目标。管理存在于组织之中,是为实现组织目标而服务的。

管理活动既追求效率,又追求效果。效率是指输入与输出的关系。对于给定的输入(人力、财力、物力、信息等各种资源),如果能获得更多的输出(目标),你就提高了效率;类似地,对于较少的输入,如果能够获得同样的输出,你同样也提高了效率。因为管理者经营的输入资源(人力、财力、物力、信息等)是稀缺的,所以他们必须关心这些资源的有效利用。因此,效率就是要使资源成本最小化,即“正确地做事”。效果,直白地说,就是“做正确的事”,是以结果、目标为导向的。仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标。当管理者实现了组织的目标,我们就说他们是有效果的。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。

【阅读材料 1-2】

管理是设计并保持一种良好环境,使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程。这一基本定义需要扩展为:

- 管理者要完成计划、组织、人员、领导、控制五个管理职能;
- 管理适用于任何一种组织;
- 管理适用于组织各级层的管理人员;
- 所有管理人员都有一个共同的目标——创造盈余;
- 管理关系到生产率,意指效益和效率。

资料来源:海因茨·韦里克,哈罗德·孔茨,管理学——全球化视角,第11版,马春光译,经济科学出版社,2004。

二、管理的职能

管理的职能就是管理者在管理过程中所从事的活动或发挥的作用。从职能的角度出发,可以将管理活动视为由计划、组织、领导和控制这四大职能所构成的一个过程。

1. 计划

计划活动就是要明确组织的目标,制定实现目标的途径或方案。计划活动是管理的起点,确定目标和途径是计划职能所要完成的两大任务。目标反映了组织活动的未来终点,指出了我们将要到哪里去。而途径则是连接当前与未来的桥梁,告诉我们如何才能到达目的地。计划职能是管理的首位职能。

2. 组织

组织职能是管理者为实现组织目标而建立组织结构并推进组织协调运行的工作过程。为了实现计划活动所确定的目标,实施计划活动所制定的行动方案,管理者必须分析需要进行哪些必要的活动,对这些活动如何分类组合,谁向谁汇报工作,各种决策权限如何在组织的不同层次上分配,如何为各种不同的职位配备适当的人员等。合理、高效的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证。因此,不同层次、不同类型的管理者总是或多或少地履行不同性质的组织职能。

3. 领导

领导职能是指管理者指挥、激励下级,以有效实现组织目标的行为。仅仅有了目标和方案,规定了任务和分工,尚不足以使目标有效地实现。每个组织都是由人和其他各种资源有机结合而成的,人是组织活动中唯一具有能动性的因素。为了最大限度地发挥这种能动性的作用,管理者必须运用各种适当的方法,对组织的成员施加影响,努力营造出一种使组织中的成员能够全心全意、士气高昂地为实现组织目标而努力奋斗的气氛或氛围。这便是管理的领导职能所要完成的任务。凡是有下级的管理者都要履行领导职能,不同层次、类型的管理者领导职能的内容及侧重点各不相同。领导职能是管理过程中最经常、最关键的职能。

4. 控制

控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。控制职能一般包括制定标准、衡量工作、纠正出现的偏差等一系列工作过程。工作失去控制就要偏离目标,没有控制便很难保证目标的实现,控制是管理者必不可少的职能。但是,不同层次、不同类型的管理者控制的重点内容和控制方式有很大差别。

这四大职能构成了本书的基本框架。

应当指出,尽管在理论上各项管理职能之间存在着逻辑上的先后关系,但现实中的管理活动并不是严格地按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的。组织中的各项管理活动在时间上彼此重叠,在空间上相互交融在一起。很少有管理者在一个给定的时间段内只从

事某一特定的管理职能，他们往往同时进行着若干种不同的活动。

要正确处理管理职能的普遍性与差异性。一切管理者，即不论何种组织，所处何种层次，属于何种管理类型的管理者，都要履行这四大职能。但同时也必须认识到，不同组织、不同管理层次、不同管理类型的管理者，在具体履行管理职能时，又存在着很大的差异性。例如，高层次管理者更关注计划和组织职能，而基层管理者则更重视领导和控制职能，如图 1-1 所示。即使对同一管理职能，不同层次的管理者关注的重点也不同。例如，对计划职能，高层管理者更重视长远、战略性计划，而基层管理者则只安排短期作业计划。

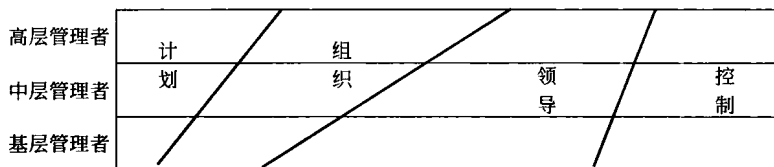


图 1-1 不同层次管理者的管理职能差异

三、管理的性质

管理活动具有以下三方面的特征，即管理的二重性、管理的普遍性、管理的科学性和艺术性。

1. 管理的二重性

管理的二重性是指管理所具有的自然属性和社会属性。管理的自然属性，是指管理是由于许多人进行协作劳动而产生的具有处理人与自然的关系、合理组织生产力的属性。也可以把它称为管理的生产力属性，是有效组织共同劳动所必需的。管理的自然属性又称为组织技术性，其表现为合理组织生产力的一般职能。管理的社会属性，是指管理具有处理人与人之间的关系，并受一定的生产关系、政治制度、意识形态影响与制约的属性，因此也可以把它称为管理的生产关系属性。这两方面的属性就是管理的二重性。

掌握管理的二重性，对于我们探索管理活动的规律，学习和理解管理学，运用管理原理来指导实践，以及建立具有中国特色的管理理论体系具有十分重大的意义。

2. 管理的普遍性

管理具有普遍性。这意味着在不同的层次、不同的机构，甚至不同的国家中，管理者所从事的活动存在着高度的一致性。

组织中不同层次上的管理活动在本质上是相同或类似的。无论是基层管理者还是高层管理者，他们同样都在履行着计划、组织、领导和控制的职能，只不过从事各项职能的程度和重点有所区别而已。

不同类型的组织中的管理活动也基本上是一样的。不管是营利性组织还是非营利性组织，是大型组织还是小型组织，尽管差异确实存在，但两者之间的共性远远超过差异。

管理在不同国家和不同地区之间也是可以相互学习、相互参照的。改革开放以来，我国不仅从国外引进和吸收了大量的科学技术方面的先进成果，同时学到了大量的管理方面的经验、好办法。

正是由于这种普遍性，我们才有可能把握管理活动的普遍规律，才有必要学习管理，从事管理活动才越来越成为一种专门的职业，不同组织间成功的经验和失败的教训才有可能进行交流。

3. 管理的科学性和艺术性

管理的科学性是管理作为一种活动过程，其间存在着一系列基本规律。管理科学发展到今天，已经形成了一套系统完整的理论体系，总结出了许多管理原理、原则与方法。人们利用这些理论和方法来指导管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程所使用的理论和方