



教育部经济管理类核心课程教材

Management

管理学

▸▸ 陈 劲 编著

(第2版)



教育部经济管理类核心课程教材

Management

管理学

(第2版)

▸▸ 陈 劲 编著

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 陈劲编著. — 2 版. — 北京: 中国人民大学出版社, 2017. 6
教育部经济管理类核心课程教材
ISBN 978-7-300-23852-4

I. ①管… II. ①陈… 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 (2017) 第 004823 号

教育部经济管理类核心课程教材
管理学 (第 2 版)
陈 劲 编著
Guanlixue

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)		010-62511770 (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	北京玺诚印务有限公司	版 次	2010 年 9 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本		2017 年 6 月第 2 版
印 张	31.5 插页 1	印 次	2017 年 6 月第 1 次印刷
字 数	780 000	定 价	58.00 元

前言

FORWORD

《管理学》自2010年出版第一版以来，得到了广大管理学教学和研究者、学习者的关注和积极肯定，在此表示由衷的感谢！

自19世纪末20世纪初泰勒提出科学管理的思想以来，法约尔、甘特、韦伯、孔茨、戴明、罗宾斯等一大批管理学者努力构建管理学体系，管理学成为最为重要的社会学科之一。特别是进入20世纪以来，管理学受到了更为普遍的重视。

以“经济人为假设前提”和“运营效率为先导”的传统管理学思维体系，是第一代管理学的主要特征。以哈罗德·孔茨为代表的管理学者将科学管理系统化，引领了第一代管理学的发展，促进了组织效率的大幅提升，推动了人类文明特别是物质文明的极大进步。

然而，由于无视“情感逻辑”（维尔弗雷德·帕累托语）而陷入“忽略人性的管理”范畴，第一代管理学面临极大的挑战。作为学科范式进化的结果，管理理论进入了“社会人”时代。特别关注人的行为和组织的行为，使得管理这项伟大的人类发明逐步充满了人性，管理学步入第二代的发展轨道，它深刻地影响了组织的管理哲学和管理模式。以组织行为学大师斯蒂芬·罗宾斯等著名学者为代表人物构建了管理学体系，为管理知识体系的完善做出了杰出贡献，为全世界各类组织管理提供了重要的指导作用，促成了一批从卓越走向优秀的全球知名企业和组织的诞生与发展。

两代经典的管理学体系都是工业经济时代的产物，其主要目的是提升企业（尤其是工业企业）的运营效率和质量，并降低成本。因此，它们都是效率导向、崇尚资源、强调控制，其根本不足是忽视创新，漠视知识与核心能力，缺乏勇气、自由、责任、关爱等人类美德，没有促进更多知识与善良兼优的“精神人”组织出现。

与工业经济时代相比，当今与未来世界发展中，知识与创新成为组织获得持续竞争优势的主要来源，关爱和仁慈成为先进组织的特征，组织成员需要被给予足够大的学习与成长、自由与创新的空间。以效率、成本为导向或以人际沟通为基础的管理学体系，在知识经济和美德社会时代也显得很不适用。彼得·德鲁克提出的“知识工作者”的兴起以及21世纪以来创业经济、共享经济等的出现，导致自由职业家和创业家大量出现。这使得组织管理必须高度关注“知识人”的成长与发展，以“知识人”的观点设计组织发展的哲学、运行体系、激励模式等尤为关键。随着以互联、合作、开放、共享为特征的管理模式日渐成熟，管理学的第三代范式逐渐形成。随着全球科技的迅猛发展，以信息产业为代表的高新技术产业迅速发展。云计算、物联网、量子计算机、社交网络、下一代移动通信等的出现，改变了组织营运的方式。同时，全球化使得组织发展面临更大的不确定性、更多的机会和更大的挑战。而从工业经济向知识经济的转变，也使企业的社会责任变得尤为重要。当今商业，不仅仅希望各类组织造就更多美好的产品和服务体系并获得利润，更要求所有

组织关注贫困、战乱、疾病和灾害的克服,积极参与世界和平的建设。一个成功组织的愿景与实践,是积极参与人类命运共同体的建设。

近年来,中国正好学习与发展了面向知识经济和信息革命的管理模式,并高度重视人类命运共同体的建设和成为全球领袖的愿景,因此由中国学者来完成第三代管理学的建构就十分自然了。本教材是一种理论创新,充分体现了与时代精神相同构的管理学思想的重要变革。我相信,以这种新范式的管理学理论为核心的教材的普及,定会促成更广泛意义上的管理学科学共同体(库恩用语)的形成,进而颠覆现有所有落后的管理学教材,为广大学子提供最先进、最科学的管理学理论,使管理学这一学科高举知识、创新和人文精神的旗帜,摆脱工具主义的窠臼,发挥其通识功能,在各类教育体系中成为通识课程得以真正实现。

作为一本管理学教材,本书在内容和结构的设计上具有如下特色:

一、内容设计

管理学是一门具有动态性的科学,因此管理学教材应反映时代的变化。本教材力图突破并超越墨守常规的所有管理学理论,以系统辩证、综合统摄的思维构建管理学的新范式。

本教材不仅保留了前两代经典管理学有益的理论知识,如回归第二代管理学体系中从组织行为的视角、以管理过程为主线构建的四大管理职能体系——计划、组织、领导、控制,而且积极汲取了知识经济和共享经济下国内外管理学领域的新概念、新思想和新方法,并注重挖掘当代中国本土企业在面向全球竞争、科技革命和信息经济时提出的先进管理理念与方法,同时展望了管理的未来,即从营运导向到创新导向、从封闭视角到开放视角、从外部管控到自我管理和组织民主、资源与能力的协同、经济利益与社会责任的平衡,以构建适合知识经济、共享经济和美德社会建设的崭新的管理学理论新范式,实现了中国学者对最前沿管理学教材的主导设计。

二、结构设计

本教材的结构设计基于提高学习者的学习效果、方便教师讲授的目的。

- 每章章首列出“学习目标”,方便学习者明确学习内容,便于教师制定学习大纲。
- 书中利用大量长短不一、时效性强的例子,说明管理学理论在现实世界中的最新应用。管理是一种现实的活动,因此管理学教材必须与管理实践相联系。从管理实践者的角度阐述管理,能够帮助读者充分理解管理工作在真实世界中的角色、范围,激发对管理的深入思考。
- 每章章末提炼“本章小结”,并设置思考题。“本章小结”帮助学习者回顾、复习本章的要点,巩固对关键概念的理解;“思考题”覆盖本章的所有内容,能够激发学习者多维度、多角度、多层次地思考所学内容,是检验是否理解该章关键概念和要点的好工具,同时能促使教授者与学习者进行有效的课堂讨论与互动。
- 每章章末均设置了若干案例及讨论题。* 本教材重视案例教学,案例对象既有国际知名的外国公司,又有优秀的中国本土企业;案例内容既包括卓越的管理实践,又涉及耐人

* 部分案例和参考文献参见中国人民大学出版社工商管理分社网站(www.rdjg.com.cn)。

深思的管理困境。围绕讨论题分析这些案例，能够提高学习者辨析管理学概念的能力、理论与实践相结合的能力以及批判性思维的能力。

● 每章附有大量的推荐书目。推荐书目与参考文献相补充，既有管理学领域的经典著作，又有反映近期最新概念、思想和工具的代表性畅销著作，便于学习者进行有效率的延展性阅读，深入了解、探求某一方面的管理主题，成为研究型学习者。

本书第2版的编写得到了知名企业家和学者的大力指导与支持。我的博士指导老师，中国工程院院士、浙江大学许庆瑞教授，一直鼓励我编写一本独创的管理学教材，以报答社会。国际管理大师、知识管理之父野中郁次郎教授，海尔集团董事局主席、首席执行官、著名企业家和管理思想家张瑞敏先生十分关心本教材的改写，亲撰推荐语予以勉励。海内外管理学杰出学者李平教授、张燕教授等撰写了评语，山西社会科学院贾晔枫研究员专门撰写书评。挪威商学院的王鹏飞博士对本书的形成与完善做出了很大贡献。第2版的编写还得到了清华大学经济管理学院杨智慧、黄江和刘永选等的大力支持，中国人民大学出版社对本书的编辑付出了辛勤的劳动。此外，本书还参考了大量国内外管理学的专著、教材和学术论文，并得到了国内相关企业的大力支持和帮助，在此表示最衷心的感谢！我将不断努力，在未来的学术研究与教学中继续完善本教材，为管理学的进一步发展做出毕生的努力！

陈 劲

第一篇 管理的起源、发展与基本职能

第 1 章 管理概述	003
第 1 节 管理的重要意义	003
第 2 节 管理者的工作	007
第 3 节 管理思想的演化	010
案例应用 科力远对管理的新需求	024
方太集团践行的儒家管理模式	026
第 2 章 管理的新环境	029
第 1 节 全球化与管理	029
第 2 节 信息化与管理	036
第 3 节 伦理化与管理	051
案例应用 信息化趋势之云计算	060
商务印书馆的文化担当与企业责任	062
第 3 章 管理的基本职能	066
第 1 节 管理学体系的回顾与评述	066
第 2 节 管理的基本职能	078
案例应用 Salesforce.com 的管理创新——从一个创意到云计算领军者	086
鞍钢集团基于“五大能力”提升的对标管理	090

第二篇 计 划

第 4 章 愿 景	097
第 1 节 愿景概述	097
第 2 节 愿景的作用	099
第 3 节 愿景的规划	104
第 4 节 愿景的开发	105

第5节 愿景的演化	108
案例应用 稻盛和夫的醒悟	109
IBM: 点亮“智慧的地球”	109
第5章 战略	111
第1节 战略管理概述	111
第2节 战略管理过程	112
案例应用 苹果公司的战略调整	117
国家电网公司的国际化战略	118
第6章 计划	122
第1节 计划的种类	122
第2节 计划的功能	123
第3节 计划制定方法	124
第4节 目标管理	128
案例应用 联合利华的2020计划	132
第7章 决策	135
第1节 决策概述	135
第2节 决策中的理性和有限理性	138
第3节 有效决策的关键	141
第4节 科学决策的实践	144
第5节 愿景、战略、计划与决策	150
案例应用 诺基亚的决策	155
国机集团对董事会议事规则和决策流程的优化	156

第三篇 组 织

第8章 组织结构与设计	161
第1节 组织的概念	161
第2节 组织结构的设计	164
第3节 组织的类型	173
第4节 组织结构的新模式	199
第5节 组织文化	210
案例应用 杜邦的集权组织结构	217
清华同方的二元组织模式	219
第9章 创业管理	222
第1节 创业与创业精神	223

第2节 创业者	224
第3节 创业机会的评估	226
第4节 创业团队的组建	229
第5节 创业融资与退出机制	230
案例应用 IBM 的创业发展历程	232
马云与阿里巴巴：B2B 的传奇创业之路	233
第10章 组织运营	236
第1节 组织运营概述	237
第2节 组织运营的历史演变	238
第3节 组织运营管理的职责	239
第4节 组织运营的主要趋势	240
第5节 组织运营的主要理论	241
案例应用 丰田的全面质量管理	243
麦当劳的优质服务和运营管理	245
第11章 组织创新与发展	247
第1节 组织创新	248
第2节 组织学习	258
第3节 组织变革	286
第4节 公司创业	292
案例应用 宝钢的开放式创新	294
惠普的组织变革	296
第12章 人力资源管理	300
第1节 人力资源管理的内容	301
第2节 战略性人力资源管理	311
第3节 人本管理	313
第4节 创新型人才的培养与管理	317
案例应用 萨姆·沃尔顿的人力资源管理	320
传化集团构建和谐劳动关系的实践与体会	322

第四篇 领 导

第13章 领导概述	329
第1节 领导与领导者	329
第2节 领导理论	332
第3节 领导与管理的辩证统一	343

案例应用	一代“禅师”菲尔·杰克逊	345
	杰克·韦尔奇的领导	346
第14章	沟 通	350
第1节	人际沟通	351
第2节	组织沟通	352
案例应用	沟通的要领	357
第15章	激 励	359
第1节	激励概述	359
第2节	激励方式	364
第3节	激励理论与实践	369
案例应用	美的集团的激励机制	378
	东风汽车基于能力、绩效的研发人员激励机制	380

第五篇 控 制

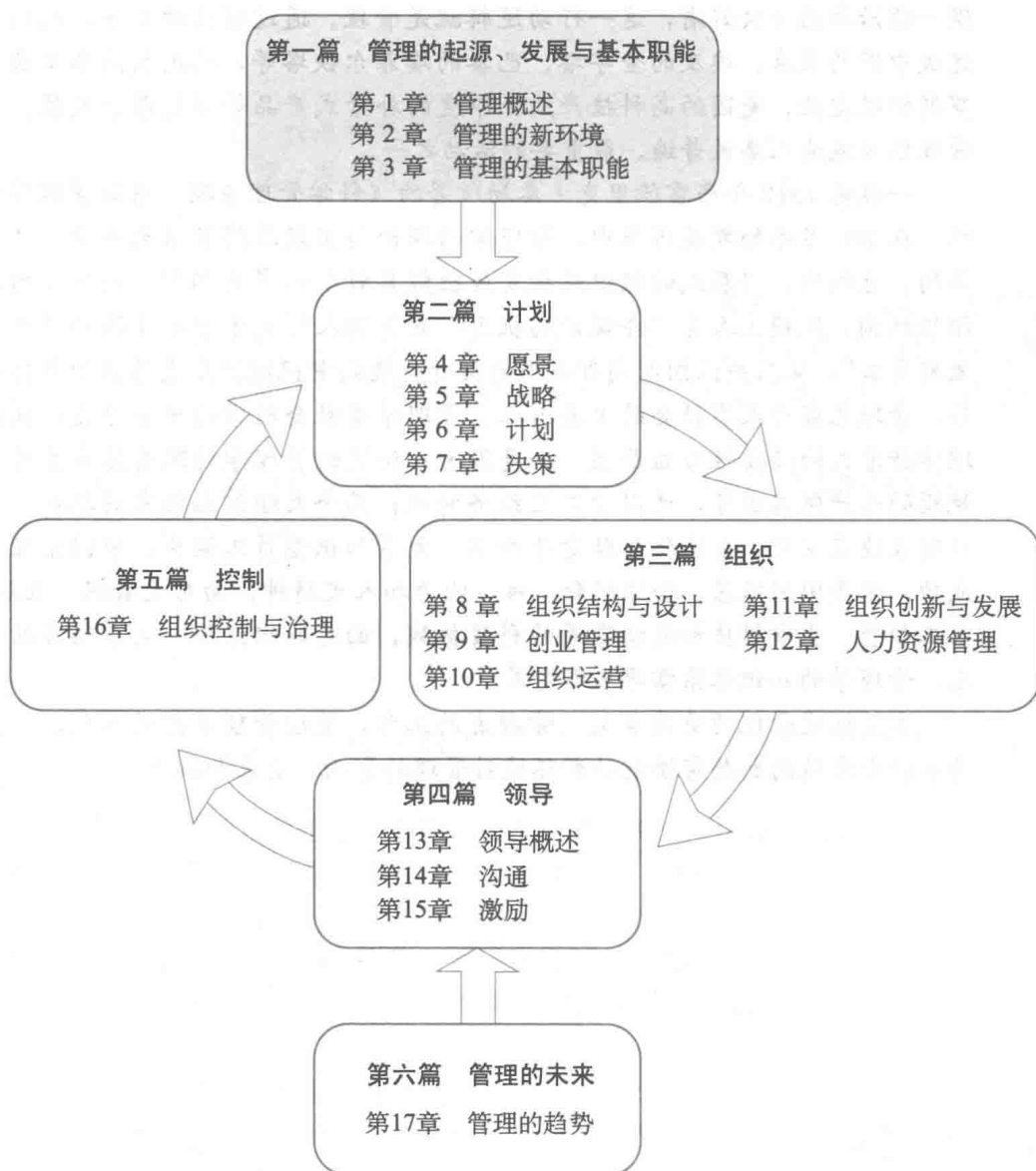
第16章	组织控制与治理	387
第1节	组织的控制	387
第2节	组织的治理	412
案例应用	阿贡国家实验室的内部结构	428
	基于精益思想的班组全面预算管理	429

第六篇 管理的未来

第17章	管理的趋势	437
第1节	从营运导向到创新导向——创新型组织的管理	437
第2节	从封闭到开放——互联网时代与组织管理	444
第3节	从资源到能力——个性化与组织发展	450
第4节	从控制到民主——以人为本与管理创新	464
第5节	从经济到伦理——企业美德与责任感	482
案例应用	VISA 国际与组织的未来形态	488
	互联网时代海尔的变革管理	491

第一篇

管理的起源、发展与基本职能



与 20 世纪后半叶发生巨大变革的技术、生活方式、地缘政治相比,管理就像一只缓慢爬行的蜗牛。

——加里·哈默

自出现人类群体的组织和活动以来,管理就产生了,并随着历史的发展而不断演化。管理随处可见,管理活动渗透于人类生活的方方面面。有组织,就有管理,小到家庭、大到国家,管理活动发生在不同规模、不同性质的组织中;有了管理,组织才能进行正常活动。人们发现,按照一定的行动逻辑,就能实现一项活动的多快好省,这一行动逻辑就是管理。通过有效的管理,人们得以建成中国的长城、埃及的金字塔、巴黎的埃菲尔铁塔等,德国的汽车工业、俄罗斯的航空业、美国的高科技产业、印度的朴素式产品等得到蓬勃发展。目前管理已经成为人类最普遍、最重要的活动之一。

一般将 1912 年弗雷德里克·泰勒所著的《科学管理原理》看做管理学的开端。在 100 多年的发展历程中,管理学的理论与实践取得了很大进步。从最简单的、直线的、科层式的组织结构发展出极具效率的事业部制、扁平化的现代组织结构,从视工人为“会说话的机器”发展到人际关系学派主张的“尊重和激励员工”,从只关注组织内部效率的提升发展到重视组织生态体系的整体效率等,管理已成为人类社会的重要内容。管理学是社会科学的重要分支,构建管理学新范式的必要性日益凸显。这是因为:传统的管理学的既有体系主要为大规模的生产制造服务,适用于工业经济时代;而今天组织面临新的挑战——用户需求快速变化、全球化导致竞争加剧、大量知识型员工诞生,中国企业要想成功,需要中国根基、全球视野、核心能力和人文精神;面对大数据、互联网、人工智能、生命科技和新能源等的科技挑战,面对知识经济、共享经济的新诉求,管理学的知识体系需要不断完善。

本篇概述管理的重要意义、管理者的工作,梳理管理思想的演化,聚焦经济和社会发展的新趋势造就的新环境对管理的影响、要求和挑战。

学习目标

- 学习管理的要素、性质和重要意义
- 了解管理者的类型、基本角色和管理技能
- 了解管理思想的演化

在现代社会中，管理无时不在、无处不在。不管从事何种职业，人人都在参与管理或被管理的过程。管理的概念比较宽泛，政府管理、企业管理、军事管理、教育管理等都属于管理的范畴。虽然不同领域中管理的对象各不相同，但是管理的基本规律有很大的共性。

本章首先阐述管理的内涵、要素、性质和重要意义，然后从角色和技能两个方面考察管理者的工作，最后梳理管理思想的演化历程。

第1节 管理的重要意义

考虑角度的差异使得人们对管理内涵的解释不尽相同。下面是一些管理学大师对管理的理解：

- 科学管理之父弗雷德里克·泰勒：管理就是指挥他人用最好的办法工作。
- 亨利·法约尔：管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活动由五项要素组成，即计划、组织、指挥、协调和控制。
- 诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙：管理就是制定决策。
- 哈罗德·孔茨：管理就是设计和保持一种良好环境，使人们在群体中高效率地达到既定目标。

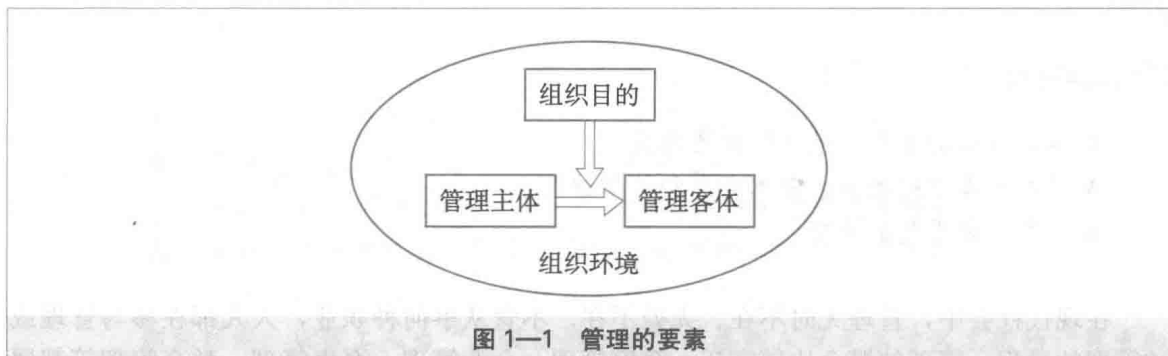
知识经济时代最伟大的管理学家彼得·德鲁克对管理的解读更具有洞察力。他认为，管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的、到处适用的知识；管理也是一种

文化^①；管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就^②。

上述观点各有侧重和可取之处，也各有不足之处。基于此，我们提出更加系统的、更适合知识经济时代的管理定义：管理就是合理配置资源和构建能力，充分发挥计划、组织、领导和控制的作用，以高效的组织运营和持续的创新来实现组织愿景的过程。

一、管理的要素

如果对管理活动进行分解，那么任何管理活动都由以下四个基本要素构成（见图1—1）：管理主体；管理客体；组织目的；组织环境。



（一）管理主体

管理主体就是管理组织经营的个体，即管理者。管理主体负责管理团队、制定决策、监督流程等，一般具有绝对的权威和更高的业务素质。那么，究竟由谁来做组织的管理主体呢？一般组织会将业务能力较强的成员提拔为管理者，即所谓的学而优则仕、演而优则导等。但是，管理是一种专业的职业，并不是所有业务出众的成员都有能力成为优秀的管理者。实际上，只有具备系统的管理学知识、能力和思维的人才适合成为管理主体，承担组织管理的任务。

（二）管理客体

管理客体就是被管理、指导、领导的对象，较常见的就是组织和员工。彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中，从客体对象的角度指出管理主要有三项职能——管理组织、管理管理者以及管理员工和工作。^③ 不过，在日常的管理工作中，很难清楚地区分上述三者。任何管理行为都会影响它们，因此在管理过程中必须同时考虑三者。其中，管理组织的重要性居于首位，管理管理者以及管理员工和工作也同样重要。

（三）组织目的

组织目的是管理活动的灯塔、方向标，为管理过程指明发展方向。需要强调的是，不

① 彼得·德鲁克. 管理：使命、责任、实务. 北京：机械工业出版社，2009.

②③ 彼得·德鲁克. 管理的实践. 北京：机械工业出版社，2009.

同的组织有不同的发展目的,同一组织内部也有不同层次的发展目标。组织的愿景(vision)、战略(strategy)和计划(plan),分别是具有不同的时间跨度和重要性的“目标”。其中,愿景是组织发展的最高宗旨,是最长远的目标;战略和计划则顺次短期一些,它们都要与愿景保持一致。

(四) 组织环境

组织环境对管理具有重要影响,管理活动具有高度的情境依赖性。同样的管理决策在不同时期和不同地区的结果会有非常大的差异。20世纪80年代适用的发展胶片照相技术的战略在2000年就完全不合理;中国适用的低成本战略在美国可能就不适用。管理的情境依赖性加大了管理的难度和复杂性,在组织的全球化过程中表现得更加明显。

中国高速铁路建设项目管理

2005年以来,以建设规模大、技术标准高、管理要求严为突出特点的中国高速铁路建设取得了辉煌成就,为有效缓解中国铁路运输“瓶颈”制约、成功应对国际金融危机影响、促进国民经济又好又快发展作出了积极贡献。

中国高速铁路建设按照“六位一体”的管理要求,实施以建设单位为龙头,以质量安全为核心,以施工组织为主线,以标准化管理为抓手,设计、施工、监理、咨询等单位共同参与的项目管理体系,不断创新和完善项目组织管理。

1. 有序推进项目进度

铁道部以施工组织设计为纲,科学组织,采取一系列举措推进众多高速铁路项目有序建设。一是落实项目施工审查机制。高速铁路项目开工前,依据《铁路工程施工组织设计指南》,编制以铺架、联调联试两条线为主线的指导性施工组织设计,由铁道部集中审查通过后实施;建设过程中,铁道部一年两次组织集中审查在建项目的施工组织设计,对施工组织设计进行动态管理,优化资源配置,科学合理地确定节点工期和控制工程,以确保项目有序推进。二是建立重大问题协调机制。铁道部成立了铁路建设协调小组和重大项目技术投资协调小组,及时研究解决征地拆迁、设计供图、方案稳定、工程措施、物资供应等方面的关键问题,强化资金管理和投资控制,加快项目建设。三是落实项目验收安全评估机制。高速铁路投入运营前,必须完成静态验收、联调联试及动态验收、初步验收、安全评估等程序,运营单位提前一年介入,以熟悉标准和设备、履行验收职责、确保高速铁路运营安全。

2. 强化建设项目监管

加强高速铁路项目监管是确保高速铁路工程质量和施工安全的重要举措。一是实施全方位、全过程监管。铁道部对所有建设项目的招标投标、质量安全、变更设计、资金使用、投资控制和廉政建设等工作进行监督管理。二是强化质量安全监管。构建全路统一的工程质量安全监管体系,强化质量安全监督工作,狠抓源头、过程和细节控制,落实工程质量终身负责制,严格查处施工现场存在的安全质量问题。三是建立信用体系和考核机制。铁道部组织建立了施工、监理、设计、物资设备供应企业的信用评价体系和不良行为信息公开制度,对建设单位实施年度和项目考核。

3. 创新管理理念、体制和方法

“以人为本、服务运输、强本简末、系统优化、着眼发展”的铁路建设新理念以及质量观念和安全观念,为建设世界一流高速铁路奠定了思想基础。同时,中国高速铁路建设充分发挥了社会主义能够集中力量办大事的制度和体制优势,发挥了市场配置资源的作用。一是统一组织,即中国高速铁路建设由铁道部统一规划、统一标准、统一管理、统一验收,由建设单位负责项目实施,确保质量、安全、投资和工期等达到要求。二是铁路与地方共建,既充分发挥铁道部的专业优势、组织优势和地方政府在征地拆迁、沟通协调等方面的综合优势,又依法组建合资公司推进高速铁路建设,形成共同建路的良好协作机制。三是广泛合作,即注重加强与世界各国铁路的交流与合作,充分利用国际国内市场和资源。通过开放铁路建设市场,在方案竞选、设计咨询、工程监理、产品制造等方面引入国际力量参与竞争,一批具有先进技术、雄厚实力的国外企业和制造厂商进入中国高速铁路市场,形成具有中国特色的高速铁路建设组织体系,为又好又快推进高速铁路建设提供了组织保障。

资料来源:安国栋.中国高速铁路建设项目管理.中国铁路,2010(12).

二、管理的性质

管理学界的一个经典问题是:管理是一门科学,还是一门艺术?自“科学管理之父”泰勒系统地阐述管理思想以来,越来越多的学者、企业家认可管理的科学性,但仍有不少企业家、管理者认为管理靠的是突然迸发的灵感,并没有典型的、可靠的规律可循。

回答这个问题前,我们需要解释什么是科学。科学是对一定条件下物质变化规律的总结。可重复验证、可证伪、自身没有矛盾是科学的主要特点。哈罗德·孔茨认为,科学是经过整理的知识,任何科学的根本特点是运用科学的方法去发展知识。从这个角度来看,管理确实是一门科学。与其他科学一样,管理活动有其内在的规律性。通过对大量管理实践经验进行归纳总结,我们可以得到管理的基本规律,且这种规律对其他管理工作具有重要的指导作用。此外,管理的科学性还表现在:它以反映管理客观规律的理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学方法论。例如,行为学派总结的双因素激励理论就是经典的管理学规律。

但是,这并不是说管理完全不具有艺术性。在现实的管理实践中,仅仅掌握科学的管理理论和方法是不够的。任何管理理论都不能为所有管理者提供解决一切问题的标准答案,而且管理理论有很强的情境依赖性,管理环境的复杂性使得管理理论难以保证其有效性。管理者只有参考管理的基本理论和基本方法,并结合实际情况,运用自身的智慧和经验,才能取得最好的管理效果。艺术是指能够熟练地运用知识,并利用巧妙的技能达到某种效果。管理的艺术性,强调管理的实践性,没有实践则无所谓艺术。当然,最富有创造力的“艺术”总是基于对其所借助的科学理解。

综上所述,管理是一门兼具科学和艺术的学科。在管理学领域,科学与艺术并不是相互排斥的,而是相互补充的。不参考基本规律的管理行为是鲁莽的,保守地照搬管理学理论是不明智的。管理的基本职能具有普适性,任何组织都要经历明确愿景—科学计划—有效组织与领导—构建资源和能力—科学规制的过程。在具体应用中,由于地域、文化、组

组织的发展规模和成长阶段等不同,上述管理过程具有显著的“情境”特征,需要管理者大胆地创新、创造性地应用,实现“动态的行政管理”(福利特,1941)。管理的科学性和艺术性要求在管理过程中灵活运用理论知识。

三、管理的重要意义

从组织发展的角度看,管理是组织有效运行、实现目标的前提。

首先,管理具有普遍性(universality)。对于不同类型和规模的组织、所有领域的组织、位于任何地域的组织,以及组织中的所有层级,管理都是不可或缺的。

其次,管理是有效地组织共同劳动所必需的。只有通过管理使构成组织的各要素实现有机结合、彼此协作,组织才能发挥出整体功能,进而才能正常运行,最终实现组织目标。这是因为各自独立的要素——人、财、物等——的作用发挥离不开有效的管理。例如,世界最伟大的人工奇迹——中国万里长城的修筑施工有赖于系统管理。严谨的工程计划保证了建造所需的土石及人力、畜力和材料等的供应井井有条、环环相扣,从而保证了工期不延误;严格的工程验收制度^①保证了工程质量;有效的分工制保证了工程进度的同步性——在事先确定长城走向的前提下分区、分段、分片同时开工。再如,美国的“曼哈顿工程”是科学界公认的全面应用项目管理理念和技术的典范。在组织结构上,上层机构的精干保证了该项目的顺利实施;在组织运行方面,领导者在做重大决定时,不是根据参谋人员的研究资料、委员会的报告、顾问们的书面意见,几乎都是面对面(或通过电话)进行讨论后决定;上级要求下级在出现重大问题时及时上报,而上级管理部门则将大部分时间和精力用于解决下属单位不能很好解决的少数重要问题上;在项目执行过程中,讲求职权适宜,即谁负责某项工作,谁就有相应的职权。

有效的管理正是通过寻求要素、环节、措施、政策和手段的最佳组合来发挥各要素的最大潜能,实现人尽其才、物尽其用,从而使组织系统的整体功能大于组织中各要素各自功能的简单相加。例如,采取有效的管理措施积极开发人力资源,有助于发挥不同类型员工的潜能;对现金流进行管理,可使企业资本结构合理、投融资恰当,有助于最大限度地获取现金收益;对能源、固定资产进行管理,有助于企业节约成本、避免浪费,等等。

第2节 管理者的工作

管理者(manager)是以执行管理过程为主要职责的人,即负责计划、组织、领导和控制组织中各种资源(包括人力资源、财务资源、物质资源和信息资源)的人。简言之,管理就是管理者所从事的工作。

一、管理者的类型

(一) 不同层次的管理者

管理者的种类有很多,可根据组织中的不同层次对管理者进行区分。在传统结构的组

^① 例如,规定在一定距离内用箭射墙,若箭头碰墙而落,则工程才算合格,否则返工重建。