

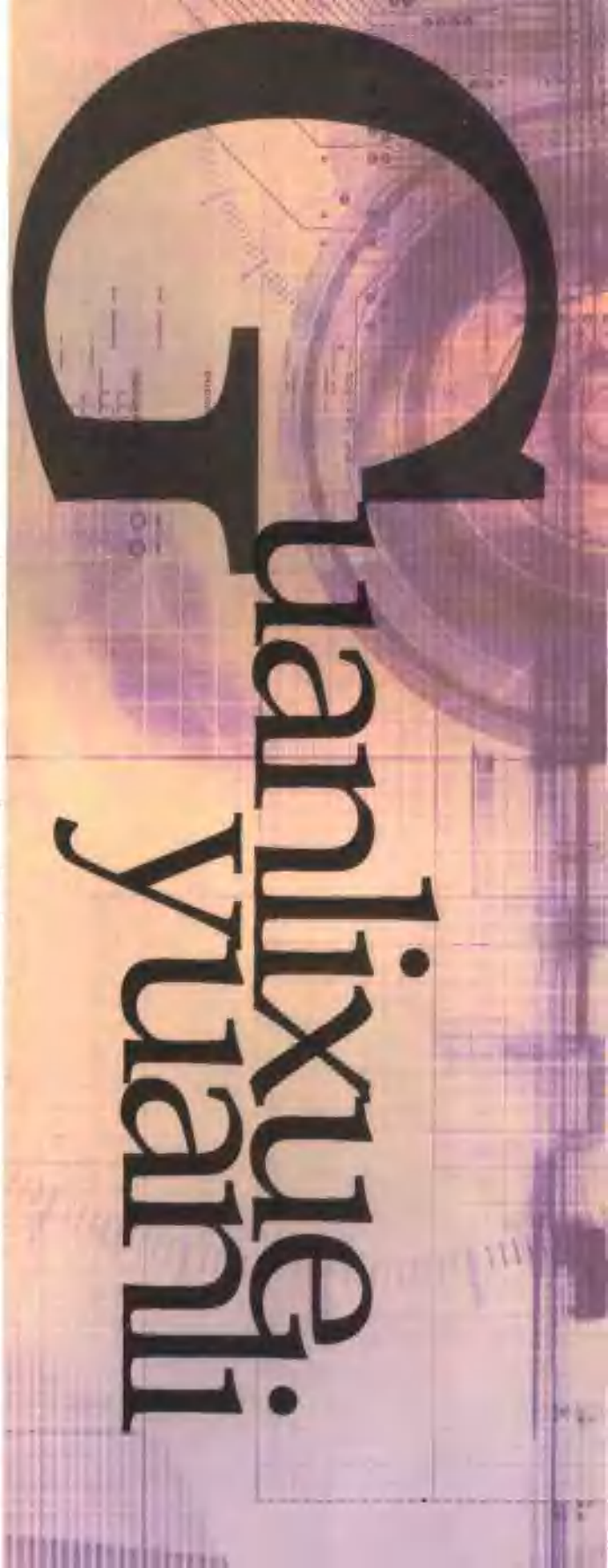
高职高专通用教材



江庭友 主编

管理学原理

合肥工业大学出版社



高职高专通用教材

管理学原理

主 编	江庭友		
副主编	冯国斌	刘圣春	储先兆
编 委	(以姓氏笔画为序)		
	冯国斌	江庭友	刘圣春
	陈文江	邱媛媛	夏媛媛
	储先兆	廖仲达	

合肥工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/江庭友主编. --合肥:合肥工业大学出版社,2006.7

ISBN 7-81093-426-0

I. 管... II. 江... III. 管理学—高等学校:技术学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 071657 号

管理学原理

主编 江庭友

责任编辑 陆向军

出 版	合肥工业大学出版社	版 次	2006 年 8 月第 1 版
地 址	合肥市屯溪路 193 号	印 次	2006 年 8 月第 1 次印刷
邮 编	230009	开 本	710×1000 1/16
电 话	总编室:0551-2903038	印 张	19
	发行部:0551-2903198	字 数	365 千字
网 址	www.hfutpress.com.cn	发 行	全国新华书店
E-mail	press@hfutpress.com.cn	印 刷	中国科学技术大学印刷厂

ISBN 7-81093-426-0/C·17

定价:25.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换

前 言

高职高专教育以培养职业型、应用型人才为宗旨,在教材建设上以“必需,够用”为原则,在我国已是高职高专教育工作者人所共知的目标。为此,在教材建设上追求“少而精”,已成为高职高专教材的一大特点。

然而,高职高专教育不仅要向学生传授知识,培养技能,而且要提高学生素质,尤其是思想品质、自学能力与创新能力。因而,如何将素质教育与技能教育相统一,不顾此失彼应是高职高专教材建设需要认真思考的问题。

我们认为,不同的学科具有不同的特点。管理学原理作为科学性与艺术性相统一的一门综合性学科,过分强调“少而精”不利于素质教育目标的实现。为此,以素质教育与技能教育相统一为目标,充分考虑管理学原理这门学科的学科特点、教学特点与学习特点为前提,我们尝试着编写了这本教材。本书具有以下特点:一是整体上内容系统完整并具有一定的先进性和前瞻性,有利于将课堂重点讲授与课后自学相统一;二是局部上注重知识的基础性与实用性,具体来说涉及到数学模型时尽量简化,做到理论知识的观念意义与实用技能意义相统一;三是注重理论知识的趣味性与启发性,表现为各章中,都插入适量的阅读资料、小思考、小案例、小参考等,这不仅有利于提高学习兴趣,加深对所学理论知识的理解,而且有利于启发学生思考,提高学生综合素质水平;四是每章开头阐明学习目标与学习重点,结尾附有本章小结、复习与思考题、管理实训题与案例分析题,这有利于学生有重点地掌握所学理论知识与技能,培养学生的思维能力与动手能力。

本书可作为高职高专院校和成人专科院校经济管理专业教学用书,也可作为企事业单位各类经营管理人员培训教材和管理学爱好者的自学用书。

本书由江庭友主编,负责整体框架的设计及全书的修改总纂和定稿。参编人员及具体分工情况如下:淮南联合大学江庭友编写第一章和第三章;安徽财贸职业学院夏媛媛编写第二章;淮南联合大学廖仲达编写第四章;安徽水利水电职业技术学院陈文江编写第五章;淮南职业技术学院储先兆编写第六章;安徽国防科技职业学院刘圣春编写第七章和第十章;六安职业技术学院冯国斌编写第八章;淮南联合大学邱媛媛编写第九章。

本书在编写过程中,参考和引用了国内外大量论著、教材、案例和文献资料,并得到了合肥工业大学出版社的大力支持与帮助,在此一并致以衷心的感谢!

由于我们水平有限,编写时间仓促,书中难免出现谬误和不妥之处,敬请广大同行专家和读者批评指正。

编 者

2006年7月

目 录

第一章 管理与管理学

- 第一节 管理与管理职能 / 1
- 第二节 管理者的职责与素质 / 16
- 第三节 管理的基本原理与一般方法 / 26
- 第四节 管理学的研究对象与方法 / 35
- 本章小结 / 39
- 复习与思考 / 40

第二章 管理理论的演变与发展

- 第一节 中外早期的管理思想 / 43
- 第二节 古典管理理论 / 47
- 第三节 行为科学理论 / 57
- 第四节 现代管理理论 / 62
- 第五节 管理理论的新发展 / 67
- 本章小结 / 69
- 复习与思考 / 70

第三章 管理环境与伦理

- 第一节 管理环境 / 73
- 第二节 管理伦理 / 85
- 本章小结 / 97
- 复习与思考 / 97

第四章 决 策

- 第一节 决策概述 / 100
- 第二节 决策的程序及影响因素 / 106
- 第三节 决策的基本方法 / 113
- 本章小结 / 126

复习与思考 / 126

第五章 计划管理

第一节 计划的概念及类型 / 128

第二节 计划的编制程序 / 133

第三节 现代计划方法 / 138

第四节 制订行动计划需考虑的主要问题 / 152

第五节 时间管理方法 / 160

本章小结 / 163

复习与思考 / 164

第六章 组 织

第一节 组织结构设计 / 168

第二节 组织变革 / 178

第三节 组织文化 / 183

第四节 非正式组织 / 186

本章小结 / 190

复习与思考 / 191

第七章 领导与沟通

第一节 领导概述 / 193

第二节 领导理论 / 197

第三节 团队管理 / 206

第四节 沟通技术 / 213

本章小结 / 225

复习与思考 / 225

第八章 激 励

第一节 激励概述 / 228

第二节 激励理论 / 231

第三节 激励的基本方法 / 238

第四节 绩效评价 / 245

本章小结 / 248

复习与思考 / 249

第九章 管理控制

第一节 控制概述 / 250

第二节 控制工作过程 / 264

第三节 预算控制方法 / 267

本章小结 / 271

复习与思考 / 272

第十章 创 新

第一节 创新概述 / 274

第二节 创新职能的基本内容 / 278

第三节 创新的过程与组织 / 287

本章小结 / 292

复习与思考 / 292

第一章 管理与管理学

【学习目标】

通过本章的学习,要求学习者了解管理的基本问题;管理者的类型、职责与权力;管理学的研究对象和方法。熟悉管理的必要条件与宗旨,管理者应具备的素质及管理学的特点。理解管理的重要作用,管理者的基本技能与管理的一般方法。掌握管理的定义、性质、职能及管理者角色理论与管理的基本原理。

【学习重点】

1. 管理的定义、性质与职能;
2. 管理的重要作用;
3. 管理的必要条件与宗旨;
4. 管理者角色理论与基本技能;
5. 管理的基本原理与一般方法;
6. 管理学的特点。

管理作为现实社会中无处不在的一项重要活动,存在于一切组织之中。小到班组、科室与企业,大到政府、军队与国家,哪里有人类的群体活动,哪里就离不开管理,就需要为组织成员的行为制定共同的目标与规范,为组织资源的合理配置、组织成员工作效率的提高等,选择合适的方式与方法。而管理学,作为从人类千百年来管理实践中不断总结、提炼发展起来的一门年轻的综合性学科,正是为人们从事各类管理活动,尤其是企业这类赢利性组织的管理活动提供了一般的原理、理论、技术与方法。

第一节 管理与管理职能

一、管理的内涵及其重要作用

(一) 管理的内涵

管理,如果仅从字面上理解有“管辖”、“管制”、“办理”、“处理”等意,“管”主要指对人的管制;“理”主要指对事的安排,管理即是对人和事的管制与安排。显然这种字面上的理解较为通俗,但不利于对管理内涵的全面深入理解。实际上,由于管理活动本身的普遍性,及管理对象的复杂多样性赋予了管

理丰富的内涵,因而长期以来中外专家学者对这一问题一直没有形成统一的共识。不同的专家学者站在不同的研究角度对管理的内涵作出了不同的解释。

“科学管理之父”泰罗认为,管理就是要“确切地知道要别人干什么,并注意他们用最好的办法去干”。

法约尔说:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

西蒙说:“管理就是决策。”

霍德盖茨说:“管理就是经由他人去完成一定的工作。”

哈罗德·孔茨说:“管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”

戴维·B. 赫茨说:“管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。”

杜拉克认为:管理是一种工作,要讲究工作的技巧和方法;管理是一种任务,强调目标和行动;管理是一种学问,是一种科学的知识体系,是管理实践经验的总结和升华,能用来指导管理实践;管理又是一种文化,企业管理活动会形成特定的文化氛围,形成一种微观的企业文化。

德鲁克认为:管理是什么?这个问题应该是第二位。首先,我们应该通过管理的任务来阐明管理。为了使管理机制能执行其职能并做出贡献,管理必须完成三项同等重要而又极其不同的任务:

- (1) 本机构的特殊目的使命;
- (2) 使工作富有活力并使职工有成就;
- (3) 处理本机构社会影响和负担对社会的责任。

我国著名管理学家席酉民认为:管理就是针对而面临问题的本身特点和所处的环境,通过组织和协调,以最小的资源消耗取得最大限度的目标实现。

以上中外专家学者从不同的侧面对管理的内涵作出了各种不同的解释,可以说都有其正确合理的一面,对于我们全面深入理解管理的内涵大有裨益。然而,综观国内各专家学者的主流观点,对管理的理解可作如下解释:管理是指在特定的环境下,管理者依照一定的理念对组织所拥有的资源进行有效地计划、组织、领导和控制,以便以最小的资源消耗达到既定目标实现的过程。

对上述管理定义的理解可以从以下几个方面来进行:

1. 管理是一定理念下的管理

管理活动总是在一定的管理理念的影响下进行。管理理念是管理者或组织信念与价值观的体现,管理者的管理行为总是受到个人或组织信念与价值观的左右。正确的信念与价值观总是与事物的长远发展规律相吻合,能给组织带来更多的成长机会,有利于组织的长远稳定发展;相反,错误的信念与价值观有时从短期看尽管常常看不出对组织的不利影响,甚至有时还能给组织带来额外的利益,但长远看必是组织成长的大敌,衰败的罪魁,不利于组织的长远稳定发展。管理大师杜拉克说过:“当前社会不是一场技术,也不是一场软件、速

度的革命，而是一场观念的革命。”海尔集团总裁张瑞敏也说过：“海尔过去的成功是观念和思维方式的成功。”因而，树立并保持正确的管理理念，时刻注意管理理念的更新应是组织成长的力量源泉。

小思考：

美国人傻吗？

美国著名短跑明星刘易斯没能参加1992年巴塞罗那奥运会的100米短跑项目，因为他在国内选拔赛上由于发挥失常输给了国内两个年轻的新秀。尽管国际舆论一直看好他能拿到该项目的冠军，结果两名代表美国的年轻新秀分别只得到该项目的第三名和第四名，美国白白放弃了一块金牌。

小案例：

西尔斯百货公司

美国西尔斯百货公司是当今世界上最大的百货公司，尽管它的发展历程并非一帆风顺，在20世纪90年代曾经遭遇一次严重危机。但在20世纪80代前，该公司经历了近百年的辉煌。在上个世纪80年代末，该公司的年营业额就接近400亿美元。该公司成长的奥秘何在？原来，早在1911年，该公司就成立了“未来实验室”。该实验室占地65000平方英尺，拥有195名工程师和技师。这些人的工作任务是负责对公司800多家分店，14万种商品的性能与质量进行测试和评价，以保证上架货物的质量。

问题：西尔斯百货公司早在20世纪初就树立了怎样的管理理念？

小参考：

剑桥大学的理由

曾经有一家烟草公司要给剑桥大学提供高达数亿英镑的捐款，条件是照顾子女入学，但被剑桥大学拒绝了。理由是虽然剑桥大学很需要钱，但接受烟草公司的捐款，会对学生的价值取向产生不良影响。

2. 管理活动总是在一定的环境中进行

任何一个组织都可以称为一个系统，都处于一个更大的系统之中，这样的系统就称为环境。组织的内部系统称为内部环境，组织的外部系统称为外部环境，管理活动不能脱离组织内外环境而独立存在，而要受到环境的约束。常言道：橘生淮北则为枳。环境因素对组织的成长有着不可忽视的重要影响。这要求管理者在管理活动中既不能照搬书本理论知识，也不能生搬别人的成功经验，而是要充分了解组织的内外环境，因地制宜地采取合适的管理理论与方法进行有效地管理。

3. 管理活动都有目标

目标是行动的指南，管理活动离不开目标的指引，没有目标的管理是盲目

的管理,很难有效率可言。就像学习一样,当一个人有明确的学习目的与目标后,常受到内在目标的驱动,产生较强的学习主动性,学习效率高,学习效果也好。反之,当一个人失去明确的学习目的与目标,也就失去了内在的学习驱动力,学习常常处于被动状态,学习效率低,学习效果也不好。管理也一样。

4. 管理是对组织资源的协调整合

资源是组织目标实现的条件,也是管理工作开展的前提。组织资源包括人力资源、物质资源、资金资源、技术资源、时间资源、信息资源以及知识、商誉、形象等诸多方面。资源具有有偿使用性与稀缺性,任何组织都不存在取之不尽、用之不竭的资源,也不存在无偿使用的资源。管理者需要发挥自身的智慧,合理整合组织所能支配的各种资源,以最少的资源消耗实现组织既定的各项目标。

5. 管理活动都是通过具体的职能发挥作用

管理活动要依靠计划、组织、领导、控制等具体手段和方法来进行,只有这些具体职能工作在组织内做得有声有色,各自发挥自身应有的作用,组织资源才能得到有效的合理配置,才能以最少的资源消耗最大限度地实现组织的既定目标。因而言管理活动不是一个空洞抽象的概念,而是由一系列实实在在的具体工作所组成。

阅读资料:

麦道“程序”重25吨

原美国麦道公司是世界上三大飞机制造公司之一(注:现已与波音公司合并),该公司与上海航空工业公司于20世纪80年代末在我国上海联合制造大型客机。为了保证飞机质量,美国麦道公司向上海飞机制造厂提供了8700万页,重25吨的“程序”。在中美合作生产MD-82飞机的过程中,为了保证麦道“程序”的建立与贯彻,每年还由美国联邦航空局对上海航空工业公司进行两次检查。他们的检查是十分严格和科学的,甚至操作工的视力都要检查。有一次在检查中,联邦航空局官员在低温冰箱中发现一枚遗忘的小铆钉,他们认为这不是偶然性的错误,而是一种有“程序”不执行的系统性错误,是不可以原谅的。因而,甚至准备将颁发的MD-82飞机生产许可证带回去。在如此严密的麦道“程序”控制下,自然可以生产出质量过硬的麦道飞机。麦道“程序”尽管只是用于麦道飞机制造过程,但其体现出的管理的严密性、系统性与具体入微性精神却是我国许多企事业单位应该借鉴的。

美国麦道公司的质量体系突出表现在五个方面:一是一切按程序办事;二是完整严密的质保组织;三是严格的全员培训考核制发;四是工作指令的闭环管理;五是质量审计的独立性和权威性。麦道公司强有力的质量保证体系,使之具有健全的质量控制机构、完备的质量控制功能、齐全的质量控制设施、全

面的质量控制方法、严密的质量控制程序和独立的质量审计手段。

（二）管理的重要性

管理是人们长期从事各种社会活动的必然产物，也是这些社会活动得以进行的必要条件。马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动……一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个指挥。”马克思这里所说的指挥正是对管理而言，而且他侧重于社会劳动或共同劳动管理，强调了管理在人类社会实践活动中的不可或缺性与普遍存在性。我们对管理的重要性可以从以下几个方面来认识。

1. 管理是促成组织有效分工和协作的需要

分工是组织运作的基础。组织结构的本质就是组织成员的分工协作关系。所谓分工是指：一项完整的任务不再由一个人或一个小组等独立完成，而是将其分割成多个步骤，一个人或一个小组等只完成其中的一个步骤。分工与协作总是一对孪生兄弟。协作是指许多人在同一生产过程中，或在不同的但相互联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动的形式。对于组织而言有效的分工与协作可以大大提高工作效率，可以使集体的力量大于个人力量叠加之和，而这需要高效的管理作为后盾。这也是泰罗科学管理理论的核心思想之一。

2. 管理是促成组织资源有效配置的需要

组织是社会的细胞，是人类社会存在的基本形式。资源是组织活动开展的前提，人类社会存在与发展的基础。合理有效地利用组织可支配的资源不仅是组织提高工作效率与效益的需要，也是人类社会可持续发展的需要。这要求管理者充分发挥自己的聪明才智，合理采用各种先进的管理理论、管理技术与方法，实现组织资源的有效配置，达到人尽其才，物尽其用的目的。

3. 管理也是生产力

管理和科技是社会发展的两个车轮。科技进步决定了社会生产力水平，从而推动了人类社会的飞速发展，但是，仅有先进的科学技术，没有先进的管理水平，没有相应的管理科学的发展，先进的科学技术就无法得到推广和有效运用，它的作用也很难得到充分的发挥。因此，科学技术是第一生产力，管理也是生产力。一个民族、一个国家或者一个企业、一所学校，由强变弱或由弱变强，其转换的力量很大程度上是管理水平的高低。这一点早被许多国家的发展史所证明。

18世纪英国依靠技术进步首先完成了产业革命成为当时世界第一强国，然而到了20世纪初，美国逐渐超过英国成为西方各国的盟主。战后许多英国专家小组为学习工业方面的经验去美国访问，他们了解到，英国在技术和工艺方面并不比美国落后很多，而生产率水平与美国有显著差距的主要原因是，英国的组织和管理水平比美国要低得多。美国之所以能取胜，与其说是依靠技术

装备，还不如说是靠较高的管理水平。他们由此认识到，管理是可以使经济恢复并能促进其发展和取得成就的一种力量。到了 20 世纪七八十年代，日本从战后一片废墟的基础上，用了短短不到二十年的时间，一跃成为世界第二大经济强国。他们横扫英国的摩托车业，超越美国和德国的汽车生产，抢夺瑞士的钟表市场，打击美国在钢铁、造船、电子产品上的传统优势，原因是什么？无论是日本还是美国的专家都一致认为是日本成功地建立了特殊的管理体系。而同时期的许多发展中国家普遍面临技术落后，资金短缺的困难。因此，几乎所有的发展中国家都从引进发达国家的资金和技术开始现代化进程。然而严酷的事实是，有了大量资金和先进技术并不一定能获得预期的发展，人力素质低和管理落后常常成为这些国家经济起飞的严重障碍，引进的资金往往被浪费，设备和技术往往得不到有效的利用。正如拉丁美洲流行的一句话所讲的，发展中国家并不是在发展上落后，而是在管理上落后。我国前总理朱镕基曾经说过，“中国的问题第一是管理，第二是管理，第三还是管理。”有效的管理是发达国家最重要的资源，也是发展中国家最重要的资源。有效率的管理与有效率的管理者在任何社会都是重要的。

美国著名管理学家杜拉克在总结战后管理热潮对世界各国经济发展的影响时指出：“经济发展和社会发展首先就意味着管理。第二次世界大战以后的早期就明显地显示出，在经济和社会的发展中，管理是决定性的因素。”

可以说凡是在第二次世界大战以后取得经济和社会上迅速进步的地方，都是由于系统而有目标地培养管理人员和发展管理的结果。

阅读资料：

杜拉克的最高荣誉

杜拉克著有数十部有关管理方面的专著，并被译成 20 多种文字，在各国广为传播。卓越的学术成就给杜拉克带来了 20 多个名誉博士学位和无数个奖项。但是，杜拉克受到的最大赞誉还是来自于企业界。世界 IT 巨头美国英特尔公司总裁葛洛夫称：“杜拉克是一盏指引我们的明灯，他的著作让我们走出迷雾找到方向。”甚至还有一家著名美国公司的经理写信给杜拉克说，他的经理班子对杜拉克发表的每一篇论文都要进行反复的探讨，并总结本企业可以从中得到的教益。对于管理学家来说，恐怕再也没有比这更高的奖赏了。《哈佛商业评论》把他称为“当代不朽的管理思想大师”，《经济学人周刊》更称其为“大师中的大师”。

小参考：

未来的社会更需要管理

管理是人类不可缺少的重要活动，随着未来社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工协作更加精细，社会化大生产日趋复杂，管理就更加重要了。在

人类经历了农业革命、工业革命这样两个文明浪潮以后，以全新技术为主要特征的“第三次浪潮”不久就会冲击到我们的身边，可以预测，全新的技术、高速度的发展必将需要一套更科学的管理，才能使新的技术、新的能源、新的材料充分发挥它们的作用。比起过去和现在，未来的管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

二、管理的基本问题与宗旨

（一）管理的基本问题

管理活动的开展必须同时具备两个必要条件：其一，是存在两个人以上以分工协作方式进行的集体活动；其二，是存在集体成员的共同目标。这两者缺一不可。而组织是有目标的集体活动存在的基本形式；作为集体活动就需要指挥，需要管理者；集体目标的现实更需要一定的资源作保证。

1. 组织

组织是管理的“载体”，社会生活中各种组织的具体形式及其活动内容虽因其社会功能的不同而会有差异，但构成组织的基本要素是相同的。在组织内部，一般包括五个要素，即作为管理主体和客体的人；作为管理的客体、手段和条件的物质与技术；从实质上反映管理的分工关系和管理方式的机构；作为管理的媒介、依据，同时也是管理客体的信息；含义远比目标广泛的组织的一般目的。这些不仅是组织构成的基本要素，而且也是管理的基本要素。作为实体构成的组织，不管属于何种类型，应当具备以下若干共同特点：

第一，组织必须具有一定数量的、自愿加入的成员；

第二，组织必须具有相对明确的目标；

第三，组织必须具有相对固定的分工；

第四，组织必须具有相对稳定的规则。

不难看出，尽管不同类型的组织，由于其作业活动的目标和内容存在一些差异，因而管理的具体内容与方法不尽相同，但由于不同类型组织的共同特点及构成要素的相同性，从基本管理职能、管理原理与方法来看，各种不同类型的组织具有相似性和共同性。

2. 管理者

管理者是管理活动的主体，组织目标能否实现，管理者通常起到决定性作用。所以，当一个组织的目标无法实现时，人们首先想到的就是更换管理者。

3. 资源

资源是管理活动的对象或客体。组织中的资源包括人、才、物、信息和时间等，具体分为人力资源、物质资源、资金资源、技术资源、时间资源、信息资源、关系资源等诸多方面。

在管理的各项资源中，人是最主要的因素，人力资源是最核心的资源。

管理系统中人的因素包括人的思想观念、工作作风、行为准则诸因素在内。这些因素对于被管理者来说,是主观精神;而对管理者来说,则是一种客观意志,即具有不以管理者的意志为转移的客观性质。因为管理的目的总是要通过被管理者去实现,被管理者的思想观念、工作作风、行为准则如何,直接影响到管理活动的效果。然而,思想观念、工作作风、行为准则形成于一定的社会环境,并通过实践活动、认识活动表现出来。积极的、进步的思想观念、工作作风、行为准则,是一种重要的精神动力,并在一定条件下转化为一种强大的物质力量。

4. 目标

管理是人类一种有意识、有目的的实践活动,具有明显的目的性。管理的目的性一般表现为社会劳动和社会组织的共同目的,是管理者与被管理者目的的统一,而不是仅仅表现为某个成员或管理者单方面的目的。否则就难以形成协作的意愿,也就难以形成有效的管理。在实际工作中,管理的目的具体表现为管理的目标,它是管理的出发点与归宿点,也是指导和评价管理活动的基本依据。对于各类不同组织而言,其一般的共性目标可以概括为以下几个方面:

(1) 组织活动的效率

效率是指投入与产出的比例关系。组织活动的效率如何,集中体现在能否以最少的资源投入取得最大的产出上。需要注意的是,这里的投入与产出是广义而言的,包括有形的和无形的投入与有形的和无形的产出。任何一个组织的活动都是一个不断提高投入产出比例的过程,是一个组织内部不断追求卓越、追求效率的过程。

(2) 组织活动的效益

效益是指投入与有效产出的比例关系,反映组织活动达到预期目标的程度。组织活动总是围绕组织既定的目标进行,组织活动越能够接近预定的正确目标,其效益就越好,反之就越差。在这里我们要注意效率与效益两者的关系。效率低自然导致组织活动难以达到组织的预定目标,效益自然不会好;但效率高也未必一定能带来好效益。高效率只是“正确地做事”,但只有做了“正确的事”才会有效益可言。举例来说,如果一个企业开发了一种新产品,投入生产后,生产效率很高,短时间内生产了大量产品,但投放市场后发现销路很差,购买者寥寥,企业新产品销售利润目标很难实现。这说明企业尽管做到了正确地做事,但还没有做到做正确的事。这种情况下,高效率不仅不能带来好效益,甚至导致高损失。

因此,组织活动不仅要追求效率,更要追求效益,只有“正确地做正确的事”,才能使组织活动具有最大的有效性,实现效率与效益的有机结合。

(3) 组织成员之间的和谐

组织成员之间的和谐不仅有利于提高成员个人对工作的满意度,而且也有

利于组织活动效率的提高。

组织是一个成员间分工协作的系统。对于一个不断追求工作效率的组织而言,科学合理的分工是提高工作效率的前提,成员间的良好协作是工作效率的保证。组织内成员间的良好协作关系的形成,一方面来自于组织内的各种成文制度的刚性规范,另一方面来自于组织内成员间和谐共处的工作环境。一般来说,制度的刚性规范尽管有利于组织内成员间良好协作关系的形成,但也会导致组织内“交易成本”的上升;而以组织内成员间和谐共处为依托,辅以一定的制度规范为条件则能以较低的资源消耗实现组织内成员间的良好协作关系。

和谐共处的环境是以组织成员具有共同的目标、信念、价值观为前提,科学、合理的劳动分工为基础,公平、公正的利益分配为条件,机会均等的竞争机制为保证,经过较长时间的磨合才能渐渐形成。

小参考:

诺基亚之路

诺基亚崛起于北欧小国芬兰,它由小到大,在短短六七年里迅速成长,而今早已是世界通信业中与摩托罗拉、爱立信并驾齐驱的三大巨头之一,其市场份额多年来稳居三大巨头之首。

一个世界级企业的成功,绝非偶然。诺基亚的管理哲学中,最重要的一条是:一切企业的活动都以价值观为基础。诺基亚为了保证员工都是志同道合的人,他们把招聘看得非常重要。认为只有请到了个人价值观相类似的人,才有可能使公司的价值观和每个人的价值观一致,才有可能双赢。这好比海上冰山,人的知识、能力、交际等外在表现犹如露在水面的部分,是可以看得见的;但人的内心世界,犹如海水下面的部分,是一种更丰富多彩的东西,如个性、激情等。人被什么东西所激励?人的兴奋点在哪儿?人最感兴趣的是什么?等等,这些都是人内心深处的东西,其中有些是后天难以改变的。对公司来说,运营、管理、财务等,这些东西也是外在的,公司的价值观则是内在的,是要得到每个员工认可的。个人要在公司取得成功,关键就在于个人内在的东西与公司内在的东西能保持很多一致,这也是公司取得成功的保证。

(4) 组织本身的稳定和发展

稳定与发展是组织追求的外在目标。这两者之间是一个矛盾统一体。稳定是发展的前提,发展是稳定的保证。过分地强调稳定与片面地追求发展都将对组织目标的实现、组织的生存发展产生不利影响,甚至可能导致组织的灭亡。在一个“逆水行舟,不进则退”的竞争激烈的社会,一味地强调稳定,就不利组织的变革与创新,从而会错失许多发展良机;而不顾组织自身的条件,盲目地追求发展,也常因组织资源的枯竭或严重失衡给组织带来灭顶之灾。

因而正确处理稳定与发展的关系,合理实现两者之间的平衡,做到既能

维护好组织的稳定,又能抓住各种机遇谋求发展,应是组织活动追求的目标。

一个组织的建立和发展,既要具备五个基本的内部要素,又要受到一系列外部环境因素的影响和制约。管理就是在这样的组织中,由一个或者若干人通过行使各种管理职能,使组织中以人为主体的各种要素得到合理配置,从而达到实现组织目标而进行的活动,这一点对于任何性质、任何类型的组织都具有普遍意义。

(二) 管理的宗旨

管理作为一种社会现象或文化现象具有管理的目的性、人本性、普遍性、客观性、层次性和创新性等基本特征。管理的任务就是要设计与维护一种环境(或体系),使在这一环境中共同工作的人能够最大限度地发挥自身的聪明才智,以最少的资源消耗最大限度地实现组织预定的目标。最终实现管理的两元宗旨:其一是组织在整体上产生最大限度的乘积效应,或者说组织在整体上最大限度地达到其分散状态下所不可能实现的目标;其二是使组织内部每一个成员最大限度地实现其在组织以外所不能实现的自我价值。管理的两元宗旨不是相互独立的,而是相互制约、相互促进、相互作用的。管理的两元宗旨通过相互联系既有可能形成良性循环,也有可能形成恶性循环。恶性循环的结果必然导致组织的涣散,组织成员的才能无法正常发挥,个人价值与组织目标都难以实现。“一个和尚挑水吃,两个和尚抬水吃,三个和尚没水吃”就是缺乏管理或管理不善的组织真实写照。有效的管理就是要遏制恶性循环的出现,促成良性循环的产生,以达到管理的高效率与高效益的统一。

三、管理的性质与职能

(一) 管理的性质

1. 管理的二重性

管理的二重性是马克思管理学说的重要原理之一。在《资本论》中,马克思明确指出:“凡是直接生产过程中具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”这里的监督劳动和指挥劳动就是指管理而言,二重性具体是指管理所具有的自然属性和社会属性。

(1) 管理的自然属性

管理的自然属性,一方面是指管理活动的产生具有客观必然性,是由人们的共同协作劳动而引起的。任何社会,只要存在有组织的集体活动,分工与协作就不可缺少,管理活动就普遍存在,这是不以人们意志为转移的。另一方面是指管理具有与生产力、社会化大生产相联系的属性,该属性表明管理是有效组织共同劳动所必需的,因此管理活动的主要任务之一就是要处理好人与自然、自然与自然之间的关系,合理组织生产力。管理的自然属性反映了用于合