

21世纪高职高专规划教材·工商管理系列

企业管理学：理论、案例与实训

(第三版)

主编 陈建萍

QIYE GUANLIXUE LILUN ANLI YU SHIXUN

 中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

企业管理学：理论、 案例与实训（第三版）

主 编 陈建萍

副主编 杨 勇 束军意 纪娇云

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

企业管理学:理论、案例与实训/陈建萍主编. —3版. —北京:中国人民大学出版社, 2014.5
21世纪高职高专规划教材. 工商管理系列
ISBN 978-7-300-19251-2

I. ①企… II. ①陈… III. ①企业管理-高等职业教育-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第086914号

21世纪高职高专规划教材·工商管理系列
企业管理学:理论、案例与实训(第三版)

主 编 陈建萍

副主编 杨 勇 束军意 纪娇云

Qiyè Guǎnlǐxué: Lílùn Ànlì yǔ Shíxùn

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

电 话 010-62511242(总编室)

010-82501766(邮购部)

010-62515195(发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 三河市汇鑫印务有限公司

开 本 185mm×260mm 16开本

印 张 20.75

字 数 502 000

邮政编码 100080

010-62511770(质管部)

010-62514148(门市部)

010-62515275(盗版举报)

版 次 2004年6月第1版

2014年7月第3版

印 次 2014年7月第1次印刷

定 价 38.00元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

第三版前言

管理学是系统研究管理知识,指导人们从事管理实践的科学。目前,世界经济正在飞速发展,整个人类社会面临世界经济一体化、信息化的挑战。作为社会管理实践活动的理论概括和总结并反过来指导实践活动的管理科学,其发展正受着时代的挑战与洗礼,管理革命、管理创新正在世界各国广泛开展。与此相适应,管理学课程及教材所涉及的内容,也应及时反映时代的变革要求。为满足社会管理实践活动及培养 21 世纪管理人才的需要,我们在总结多年管理学教学实践和科研活动经验的基础上,编写了本教材。

本教材系统阐述了管理学的理论与实践,与国内现有的管理学教材相比,具有以下特点:

第一,在内容上吸收了管理学研究与实践的最新成果,反映了管理学发展趋势。自 20 世纪 90 年代以来,管理学的理论与实践在不断创新,一些全新的管理模式、方法不断出现,如流程再造、学习型组织、扁平化组织、团队管理、平衡计分卡等。为及时反映这些先进的管理理论与方法,本教材对此进行了系统的介绍。

第二,在形式上参考了国外教材的编写方式并有所发展:每一章的开篇设计了“导入案例”,提出相应的管理问题,由此引出本章的学习内容,并在章后根据本章所介绍的管理理论对“导入案例”进行分析;为了使学习者更好地理解每一章介绍的相关管理理论与方法,我们设计了许多小的管理个案;在每一章后还安排了与本章内容相关的“案例研究”,使学习者可以更深入地去思考、探索所学的管理基本理论与方法。

第三,在教学上我们设计了“实践与运行”环节。包括:(1)在每一章的章后根据本章所学的管理理论与方法,设计了相关的“管理实践”环节,要求学生完成相应的实践报告;(2)设计了“管理运行”环节,并使之贯穿全书。该环节主要通过管理模拟的方式进行管理实训,我们称之为“管理者游戏”。

本教材适用于普通高等院校、成人高校及高等职业技术学院的工商管理、市场营销、财务会计、国际贸易等相关专业的管理学教学,也可作为企业的管理学培训教材及自学者的参考用书。

作为教育部高职高专教改试点及北京科技大学中日经济技术学院市场营销专业多年教改努力的结果,本教材得到了教育部专家、学生及用人单位等多方面肯定。实际上,本教材是对我们 1995 年以来所进行的教学改革的一个回顾与总结。在教改实践中我们认识到,在我国的高等教育中,对于缺乏管理实践的普通学生来说,单纯实施常规的经济管理课程教学方法,容易使人感觉所学知识枯燥乏味,教学效果大打折扣。同时,传统的课堂理论教学实用性、可操作性较差,使学习者难以学以致用。案例教学虽然较好地激发了学习者学习的主观能动性,提高了学习者分析和解决问题的能力,但终究是纸上谈兵,学习者无法真正深入其中,获得切身的真实体会。“管理者游戏”就是在充分考虑、借鉴北京科技

大学 1996 年从日本引进的管理者游戏（Management Game，简称 MG）教学法的合理内核的基础上，结合我国企业经营管理实际及经营管理教学的特点而开发、设计的一种经营管理模拟教学法。通过“管理者游戏”，将使学生更好地掌握和灵活应用所学的管理理论与方法（本教材的“附录”中提供了“管理者游戏”的规则及表格。如果想要更多地了解该教学法的内容，请参考我们编写的由机械工业出版社出版的《经营管理整合训练教程——管理者游戏》教材，或通过电子邮件 Chen. jianping@gc.ustb.edu.cn 与我们联系）。

我们希望这种“理论+案例+实训”的管理学课程学习模式，能更好地调动学习者的主动性和积极性，并可以真正做到学以致用，从而提升管理学教学的实效性。

本教材由陈建萍、杨勇构思并统稿。具体分工为：第 1 章、第 2 章、第 10 章由束军意编写，第 3 章、第 4 章、第 8 章由纪娇云编写，第 5 章、第 6 章、第 7 章由陈建萍编写，第 9 章、第 11 章由张焕玲编写，第 12 章、第 13 章由朝霞编写，整个教材的“管理运行”环节由杨勇设计并编写。

本教材自 2004 年出版以来，得到了众多高等院校师生的大力支持，为此，在 2010 年进行了第 2 版的修订。为了保持本教材的先进性，紧跟时代的脚步，本次又进行了第 3 版的修订。第 3 版修订的主要内容有：（1）进一步完善了各章节的内容，如第 4 章的“计划的组织实施”中增加了甘特图，第 4 章的“战略管理过程”中增加了平衡计分卡，第 11 章的“沟通方式”中增加了对微信的介绍等。（2）为了使教材各章间的逻辑结构更为合理，将原来的第 8 章“决策”提前到第 5 章，这种结构安排更适合我们对管理职能前后顺序的描述。（3）为了使各章的内容更为丰富，在每章的章首增加了与本章内容相关的名家名言和“学习目标”栏目。除此之外，为了进一步拓展学习者的视野，在各章增加了“资料链接”栏目。（4）对各章“导入案例”、“案例研究”以及“管理个案”等栏目中 80% 以上的管理案例进行了更换或更新。在更换的案例中，我们关注到了当今国内外知名企业发生的重要事件，如柯达与雷曼兄弟的破产保护、诺基亚手机业务的出售、东京电力福岛核电站的核泄漏、丰田公司汽车“召回门”、腾讯微信的急剧发展、阿里巴巴的组织结构调整、联想大裁员引发的风波等。编者期望这些最新的管理案例能使学习者由此思考其中所蕴含的管理理论，并看到在经济全球化的今天万千企业及其管理者对这个时代的贡献。

本教材已被列入北京科技大学校级“十二五”规划教材，并得到北京科技大学教材建设基金资助。

本教材在编写和修订过程中参考了大量的相关文献，谨在此向这些作者、译者表示由衷的感谢。本教材第 3 版能顺利出版，得到了中国人民大学出版社编辑的大力支持和帮助，在此也表示深深的谢意。

编 者

2014 年 4 月

目 录

引 子	1
第 1 章 管理——理性的基本认识	3
导入案例 郭宁的困惑	3
1.1 管理概述	4
1.2 管理的职能	6
1.3 管理者的角色	8
1.4 管理的层次和技能	11
本章小结	13
导入案例分析	13
思考与练习	14
案例研究 QQ 之父马化腾和他的团队	14
实践与运行	15
第 2 章 管理理论的演化	18
导入案例 福特汽车公司的发展历程	18
2.1 古典管理理论	19
2.2 行为科学理论	22
2.3 现代管理理论	28
2.4 当代管理理论的发展	30
本章小结	32
导入案例分析	33
思考与练习	33
案例研究 工业化冷漠下的富士康“帝国”	33
实践与运行	36
第 3 章 管理环境与企业文化	37
导入案例 吉利集团的发展现状	37
3.1 经营环境概述	38
3.2 企业经营的外部环境	40
3.3 企业经营的内部环境	47
3.4 企业文化管理	51
本章小结	55
导入案例分析	56
思考与练习	56

案例研究 假如阿里巴巴投资新浪微博	56
实践与运行	58
第4章 计 划	60
导入案例 库泊的行动	60
4.1 计划概述	61
4.2 计划的类型与权变因素	63
4.3 计划过程	66
4.4 计划的方法与组织实施	71
4.5 战略与战略管理	75
本章小结	88
导入案例分析	89
思考与练习	90
案例研究 新东方教育科技集团的战略选择	90
实践与运行	93
第5章 决 策	96
导入案例 柯达的没落	96
5.1 决策概述	97
5.2 决策的类型	99
5.3 决策步骤	101
5.4 决策方法	104
本章小结	114
导入案例分析	114
思考与练习	115
案例研究 巨人集团的覆灭	116
实践与运行	117
第6章 组织概论	119
导入案例 新老业务的组织关系	119
6.1 组织的内涵	120
6.2 组织的类型	123
6.3 组织理论	125
本章小结	133
导入案例分析	133
思考与练习	134
案例研究 英特尔：危机意识和竞争意识的管理创新	135
实践与运行	136
第7章 组织结构的设计	137
导入案例 美的的组织结构变革	137
7.1 组织结构概述	139
7.2 组织结构的层次化	143
7.3 组织结构的部门化	146

7.4 组织权力	151
7.5 组织结构的基本类型	157
本章小结	163
导入案例分析	163
思考与练习	164
案例研究 神州数码有限公司的组织结构	164
实践与运行	169
第8章 信息时代的企业组织创新	170
导入案例 海尔集团的组织结构变革	170
8.1 信息时代企业组织创新的必要性	171
8.2 信息时代企业组织的特点	176
8.3 信息时代企业组织结构的设计	187
本章小结	194
导入案例分析	194
思考与练习	194
案例研究 马云解读阿里巴巴的新组织架构	195
实践与运行	197
第9章 领 导	198
导入案例 全同面临的问题	198
9.1 领导概述	199
9.2 领导理论	201
9.3 领导的最新观点	213
本章小结	216
导入案例分析	216
思考与练习	217
案例研究 青岛双星集团汪海的领导方式	217
实践与运行	218
第10章 激 励	219
导入案例 谷歌为何留不住优秀员工	219
10.1 激励的概念与过程	220
10.2 激励的理论	221
10.3 激励的方法	229
本章小结	234
导入案例分析	235
思考与练习	235
案例研究 联想集团的激励措施	235
实践与运行	237
第11章 沟 通	238
导入案例 摩托罗拉的沟通方式	238
11.1 沟通概述	239

11.2 有效沟通的障碍	247
11.3 克服沟通障碍	248
本章小结	250
导入案例分析	250
思考与练习	250
案例研究 IBM 与联想的沟通机制	250
实践与运行	255
第 12 章 控 制	256
导入案例 丰田汽车公司的召回事件	256
12.1 控制概述	257
12.2 控制过程	261
12.3 控制的类型	265
12.4 预算控制	267
12.5 审计控制	269
12.6 质量控制	272
12.7 管理信息系统	274
本章小结	277
导入案例分析	277
思考与练习	278
案例研究 拒绝谢罪	278
实践与运行	281
第 13 章 生产运作管理	284
导入案例 美国空军的要求	284
13.1 生产运作管理概述	284
13.2 全面质量管理	289
13.3 准时生产方式	299
13.4 企业流程再造	302
本章小结	309
导入案例分析	309
思考与练习	309
案例研究 福特汽车公司物资采购付款业务流程重组	309
实践与运行	311
附 录	312
主要参考文献	316

管理个案目录

管理个案 1—1	刘力一天的工作	6
管理个案 1—2	唐僧在西游团队中的角色	10
管理个案 2—1	韦尔奇的秘密	27
管理个案 3—1	沃尔玛的环境保护创新措施	43
管理个案 3—2	海尔的岗位轮换制度	48
管理个案 3—3	日本企业文化与美国企业文化的碰撞	49
管理个案 3—4	海尔的企业文化	51
管理个案 3—5	IBM 的“金圈奖”	54
管理个案 4—1	“让天下没有难做的生意”	69
管理个案 4—2	永济电机厂管理体系中的 PDCA 循环	73
管理个案 4—3	海尔的国际化经营战略	75
管理个案 4—4	格兰仕的总成本领先战略	86
管理个案 5—1	IBM 两次衰落的教训	101
管理个案 5—2	阿斯旺水坝	103
管理个案 5—3	IBM 的在线头脑风暴法	105
管理个案 6—1	索尼的内部跳槽制度	129
管理个案 6—2	我国企业组织结构变革的实践	132
管理个案 7—1	五粮液的生产运营组织结构	146
管理个案 7—2	七个和尚分粥的故事	147
管理个案 7—3	宝洁公司的新全球等级体系	151
管理个案 7—4	戴尔转型的起点：重组组织架构	157
管理个案 8—1	国内外企业组织职能集中化的实践	177
管理个案 8—2	长城润滑油渠道结构的扁平化	181
管理个案 8—3	思科公司与沃尔玛的网络信息系统	186
管理个案 8—4	海尔集团和神州数码公司的组织创新	189
管理个案 8—5	上海埃通电气股份有限公司的组织创新	191
管理个案 9—1	王石评“海底捞”的授权	201
管理个案 9—2	任正非的领导风格	210
管理个案 9—3	员工第一	211
管理个案 9—4	韩国的转换型领导	213
管理个案 9—5	罗琼的多种领导风格	215
管理个案 10—1	何谓 CEO 薪金的“公平”	226

管理个案 10—2	海尔的“三工”动态转换制度	229
管理个案 10—3	日本基于团队的工作丰富化	230
管理个案 10—4	星巴克的企业激励制度	232
管理个案 11—1	麦当劳：把所有经理的椅子靠背锯掉	242
管理个案 11—2	GE 的“群策群力”	245
管理个案 11—3	本田公司的沟通渠道	247
管理个案 12—1	来自雷曼兄弟公司的教训	258
管理个案 12—2	麦当劳公司的控制系统	264
管理个案 12—3	海尔集团的 SST 控制手段	271
管理个案 12—4	格力的有效控制	273
管理个案 12—5	华润公司运行 6S 管理体系	275
管理个案 13—1	日立公司的质量管理	297
管理个案 13—2	海尔原材料配送 JIT	302
管理个案 13—3	联想实施 ERP 系统过程中的业务流程再造	306

资料链接目录

资料链接 2—1	泰勒的搬运生铁块试验	20
资料链接 2—2	霍桑实验	23
资料链接 2—3	管理学大师彼得·F·德鲁克	29
资料链接 4—1	安索夫：战略管理的鼻祖	76
资料链接 4—2	中外知名企业的宗旨、使命、愿景	80
资料链接 5—1	管理决策理论的奠基人：西蒙	98
资料链接 6—1	帕金森定律	123
资料链接 6—2	无所不知的通才马克斯·韦伯	126
资料链接 7—1	布莱姆的糖果实验	156
资料链接 9—1	什么样的领导值得你一生追随	202
资料链接 10—1	德鲁克：造就负责任的员工的办法	228
资料链接 10—2	2020 年的工作世界：个人化的奖励	234
资料链接 11—1	反馈的重要性实验	241
资料链接 11—2	微信，沟通零距离	243
资料链接 11—3	倾听技巧测试	249
资料链接 12—1	美国的萨班斯·奥克斯利法案	260
资料链接 13—1	质量管理大师：威廉·爱德华兹·戴明	293

引 子

什么是管理？管理包括哪些内容？如何进行管理？为什么要进行管理？为了回答这些问题，我们不妨尝试经营具体的企业，进行一场“管理者游戏”（游戏规则参见“附录”）。

在一个模拟的竞争市场，有6家模拟的制造业企业展开了激烈的竞争。这6家企业分别是：A、B、C、D、E、F，每一家企业的初始经营资金完全一样，都是300元（为了简化运作过程，我们缩小了货币单位），最初生产的产品也一样。当然，如果某家企业进行了相应的研究开发，企业间的产品将会出现差异。其中，C企业的总裁叫李明，他必须对这个企业的经营负完全责任，必须进行独立决策。李明没有经营企业的经验，也没有学习过相应的企业管理知识，但是他却对经营企业充满期待。然而，如何经营呢？李明一筹莫展，只能求教于老师，期望老师能告诉他经营企业的灵丹妙药。老师说，你先试着自己经营吧，记下你在经营过程中遇到的所有问题，然后我们再一起分析。这样，管理者游戏开始了。市场竞争异常激烈，李明跟着感觉走，自己经营了3期（每一期相当于企业的一个会计周期：1个月、1个季度或1年），并记录下这3期经营中遇到的一切经营管理问题：

（1）最初的300元资金，如何使用？最先购置什么生产要素？机器、人员还是材料？

（2）只有300元资金，是购买大机器（单价200元，生产能力为每次生产4个产品），还是小机器（单价100元，生产能力为每次生产1个产品）？

（3）由于资金不足，是否向银行贷款（长期贷款利率10%、短期贷款利率20%）？如果期末资金不足，要么破产，要么向银行借短期贷款，看来必须进行资金预算，然而，如何预算呢？

（4）每个企业都想销售自己生产的产品，销售产品采用的是投标制，那么，如何确定产品的报价呢？

（5）价格竞争异常激烈，产品的市场售价已经降到23元/件，如果以这样的价格销售产品会亏损，那么，是卖还是不卖？

（6）在资金不足的情况下，是否购买计算机？

（7）是否购买保险？买了2次，都无险而终，好像有点浪费。

（8）其他企业都在搞研究开发，是跟进还是不予理会？

（9）进行了产品广告宣传，每次能多卖2个产品，但广告的投资是20元。那么，是否要进行广告宣传？是进行人员促销还是广告促销？

（10）是否对员工进行教育培训？员工学习有那么重要吗？

（11）购买材料、进行生产、销售产品这三个环节的能力应该保持平衡。可是，为什么总也无法使它们保持平衡？

（12）由于材料库存太少，有时无料生产，使生产停顿；由于产品库存太少，有时有好的销售机会却没有产品。如何确定合理的库存呢？

(13) 2 期经营下来效益都不好，是否应该制定经营战略和经营计划？如何制定经营战略？如何制定经营计划？

(14) 在经营中只有 A 企业与我进行产品销售的竞争，A 企业私下与我商量：抬高价格，共同赢利。这不是联合定价、实施共谋吗？实际经营中是否允许？

(15) B 企业竟将产品价格降到 15 元/件，是否可以告他“价格倾销”？

(16) 经过 3 期经营，我发现每个经营者的特点都不一样，A 企业喜欢出高价、B 企业经常出低价并且设备规模最大、D 企业不愿意与人竞争、E 企业有时记假账、F 企业的领导者则每次都充满热情地展开竞争，而且研究开发的投入较多，这些信息意味着什么？

(17) 扩张企业规模需要加大投资，那么，是否要扩张企业规模？扩张企业规模有何好处？

(18) 1 期经营下来，买进、卖出许多次，怎样才能知道企业是否赢利了？如何进行成本核算？如何计算利润？

面对如此多的问题，让我们一边学习，一边实践吧。

第1章

管理——理性的基本认识

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。

——管理学大师彼得·F·德鲁克



学习目标

学习完本章后，你应该能够：

1. 了解什么是管理。
2. 区分效率和效益。
3. 描述基本的管理职能和管理过程。
4. 识别管理者所扮演的角色。
5. 解释实施管理工作所需要的技能。



导入案例

郭宁的困惑

郭宁最近被自己所在的生产机电产品的公司聘为总裁。在准备去接任该职位的前一天晚上，他想了很多，回忆起自己在该公司工作20多年的情况。

郭宁在大学时学的专业是工业管理，大学毕业后就到该公司工作，最初担任装配部的助理监督。他当时感到真不知道如何工作，因为他对液压装配所知甚少，而且在管理工作上也没有实际经验，几乎每天他都手忙脚乱。可是他非常认真好学，一方面，他仔细查阅公司的工作手册，并努力学习有关的技术知识；另一方面，监督长也主动对他给予指点，使他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多的努力，郭宁已有能力独自承担液压装配监督长的工作。然而，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在郭宁当助理监督时，他主要关心的是每天的作业管理，工作的技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作情况，还得做出此后数周乃至数月的规划，还要完成许多报告和参加许多会议，这样就没有多少时间去从事自己过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久，郭宁就发现原有的装配工作手册已基本过时，因为公司已安装了许多新的设备，吸收了一些新的技术。他花了整整一年时间去修订工作手册，使之切合实际。在修订手册的过程中，他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是有许多讲究的。他还主动到几个工厂去参观访问，学到了许多新的工作方法，他把这些也吸收到修订的工作手册中去。由于公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，但郭宁的工作一直都很出色。他工作了几年后，不但自己学会了这些工

作，而且还学会了如何把这些工作交给助手去做，并教他如何做好。这样，他可以腾出更多时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好，以及花更多的时间去参加会议、批阅报告与完成自己的工作报告。

在郭宁担任装配部经理六年之后，正好公司负责规划工作的副总裁辞职应聘于其他公司，他便主动申请担任此职务。在同另外五名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任这一新职位的能力，但由于这一职务工作的复杂性，他在刚接任时碰到了不少麻烦。例如，他感到很难预测一年之后的产品需求情况；此外，一个新工厂的开工，乃至增加一个新的岗位，都需要他不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的关系，这些他过去都不熟悉。他在新岗位上越来越感到：职位越高，越不能仅仅按标准的工作程序去进行工作。但是，他还是渐渐适应了，并做出了成绩，之后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由公司资历最深、辈分最高的副总裁担任。现在，郭宁又被提升为总裁。他知道，一个人当上公司最高主管之时，他应该相信自己有处理可能出现的任何情况的能力，但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此，想到自己明天就要上任了，而今后的情况不知会是怎么样的，他不免有些困惑。

资料来源：徐国良：《企业管理案例精选精析》，2~3页，北京，经济管理出版社，2000。

案后思考

1. 哪些技能是管理人员必须具备的？
2. 不同层次的管理人员在技能要求上有哪些侧重点？
3. 如果你是郭宁，你将如何解除困惑，尽快进入总裁角色？

郭宁的困惑在管理者中颇具代表性。那么，什么是管理？管理的目的是什么？管理者需要具备哪些技能？这些问题都是管理中最基本的问题，是系统掌握管理学的基础，对这些问题的理解有助于我们以后各章的学习。



1.1 管理概述

1.1.1 管理的含义

作为助理监督，什么是管理？管理的目标与手段是什么？这是郭宁首先需要了解并身体力行的。从郭宁的工作性质可以看出，他是通过组织来完成公司的各项业务的。管理学者玛丽·帕克·福莱特（Mary Parker Follett）是这样描述管理活动的：“所谓管理，就是使人们完成特定任务的艺术。”著名的管理理论家彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）把管理解释为：“为组织提供指导、领导权并决定如何利用组织资源去完成目标的活动。”实际上，使人们利用其他资源去完成特定任务并提供指导和领导权是管理者的职责所在。这些活动不仅对郭宁担任公司高层管理者时适用，而且对他担任公司的中低层管理人员时同样适用。在所有类型的组织——营利组织或非营利组织中，管理活动都是利用组织资源去完成目标和取得高业绩。

据此，我们将管理定义为：管理是通过对组织资源的计划、组织、领导和控制，以有效益和高效率的方式实现组织目标的过程。我们可以用图 1—1 来表示管理的过程。

1.1.2 管理者的目标

管理者的目标是实现卓越成效。组织及其成员的宗旨之一就是为消费者提供他们所需

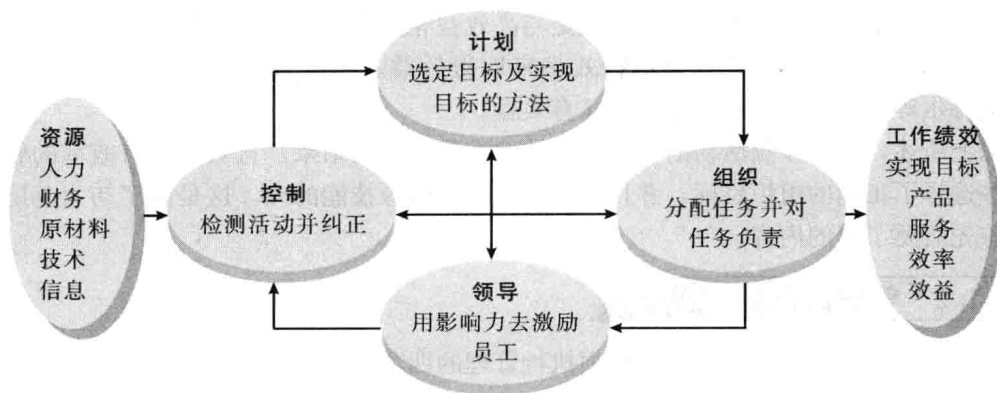


图 1-1 管理的过程

要的产品或服务。医生、护士和医院管理者的首要任务就是提高救死扶伤的能力，而每一位麦当劳餐厅管理者的首要目标则是为消费者提供其所需的汉堡包、炸鸡翅、炸鸡腿以及薯条等。

管理者的目标主要包括组织绩效、效率和效益三个方面。

组织绩效（organizational performance）是一种衡量管理者利用资源来满足消费者需要，并实现组织目标的效率与效益的尺度。组织绩效与效率、效益呈正相关。

效率（efficiency）是衡量一定目标下，资源被利用情况和产出能力的尺度。当管理者使资源投入（如劳动力、原材料、零部件等）最少或生产一定数量的产品/服务所需要的时间最短时，组织是有效率的。这是因为管理者经营的资源是稀缺的（资金、人员、设备等），所以他们必须关心这些资源的有效利用，并采取有效的手段加以实施。管理的手段就是使资源成本最小化的措施和方式，即正确地做事。例如，麦当劳最近开发了一种更高效的平底煎锅，它不仅可以节省30%的用油量，而且能够加快煎炸速度。管理者的责任就是保证组织及其成员尽可能高效率地完成为消费者提供产品或服务的所有活动。

然而，仅仅有效率是不够的，管理者还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的结果。

效益（effectiveness）是衡量管理者所选择组织目标的适宜程度，以及组织实现目标程度的一个尺度。当管理者的目标选择正确并得以实现时，组织是有效益的。他们实现了管理的目标，即他们做了正确的事。例如，麦当劳的管理者决定提供早餐以吸引更多的消费者。事实证明这一选择是明智的——现在早餐收入已经占麦当劳总收入的30%。

效率和效益是互相联系的。例如，日本精工集团（Seiko）如果不考虑人力和材料输入成本的话，它还能生产出更精确和更吸引人的钟表。为什么一些美国联邦政府机构经常受到美国公众的抨击？按道理说他们的工作是有效果的，但他们的效率太低。也就是说，他们的工作是做了，但成本太高。因此，管理不仅关系到使活动达到目标，而且要做得尽可能有效率。

组织可能是有效率的但却是无效益的吗？完全可能，那种要把错事干好的组织就是如此！现在有许多学院在“加工”学生方面算得上是高效率的，通过采用计算机辅助学习设备、大课堂教学及依赖兼职教师，使得校方大幅度削减了用于每个学生的教育经费。但其中一些这样的学院已经受到各方面的批评。批评认为，这些学院没能够给学生们适当的教