



应用型本科院校“十二五”规划教材/经济管理类

Management

管理学



- 适用面广
- 应用性强
- 促进教学
- 面向就业



主编 陈冰冰 李立辉



哈尔滨工业大学出版社
HARBIN INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

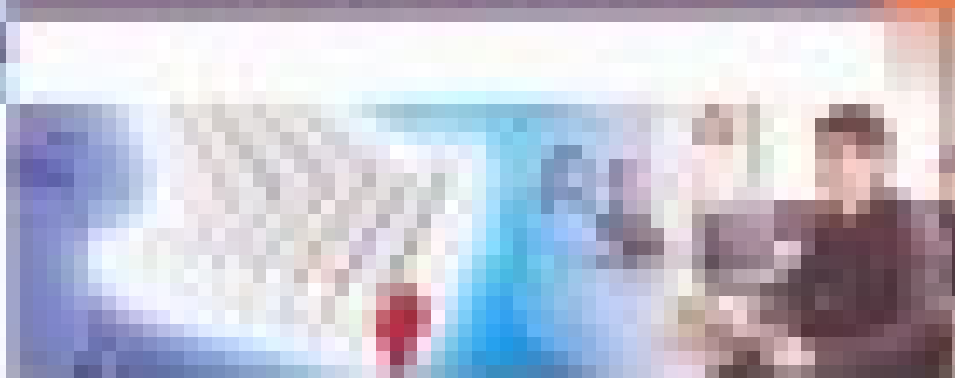


教育部國民及學務中心

符理學



- 課程目標
- 課程內容
- 課程評量
- 課程資源



課程目標 課程內容 課程評量

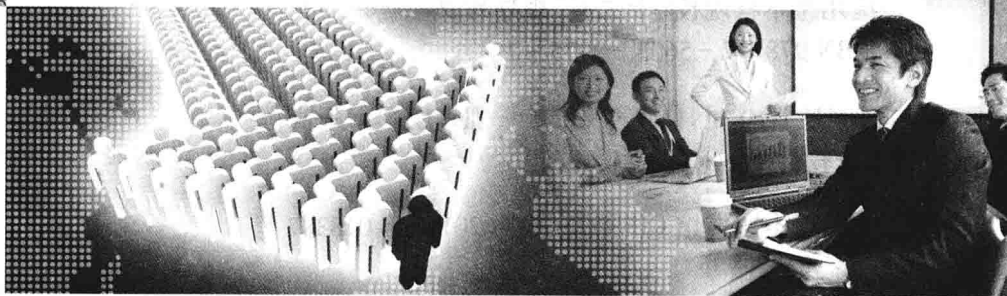
教育部國民及學務中心



应用型本科院校“十二五”规划教材/经济管理类

Management

管理学



主 编 陈冰冰 李立辉
副主编 岳广军 魏 婧 李 刚



哈尔滨工业大学出版社
HARBIN INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书是作者在长期从事管理学教学与研究的基础上,融合了当代管理学发展的最新理论与中国管理实践而推出的教材。全书共分为十二章,按照计划、组织、领导、控制以及创新等职能对管理学的基本理论、基本思想和基本方法进行了规范阐述。本书在强调理论和方法体系的同时,设置引导案例、管理小故事、练习库、实训等模块,突出内容的实务性和可操作性,以形成本书的特色。

本书可作为高等院校经济管理类各专业的本科生教材,适用于各类企事业单位管理人员培训,以及社会自学者作为参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 陈冰冰, 李立辉主编. —哈尔滨: 哈尔滨工业大学出版社, 2013. 1

应用型本科院校“十二五”规划教材

ISBN 978 - 7 - 5603 - 3975 - 7

I. ①管… II. ①陈… ②李… 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(2013)第 018387 号

策划编辑 杜 燕 赵文斌

责任编辑 苗金英

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006

传 真 0451 - 86414749

网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印 刷 黑龙江省党校印刷厂

开 本 787mm×960mm 1/16 印张 21.75 字数 471 千字

版 次 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5603 - 3975 - 7

定 价 39.80 元

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

《应用型本科院校“十二五”规划教材》编委会

主 任 修朋月 竺培国

副主任 王玉文 吕其诚 线恒录 李敬来

委 员 (按姓氏笔画排序)

丁福庆 于长福 马志民 王庄严 王建华

王德章 刘金祺 刘宝华 刘通学 刘福荣

关晓冬 李云波 杨玉顺 吴知丰 张幸刚

陈江波 林 艳 林文华 周方圆 姜思政

庾 莉 韩毓洁 臧玉英

序

哈尔滨工业大学出版社策划的《应用型本科院校“十二五”规划教材》即将付梓,诚可贺也。

该系列教材卷帙浩繁,凡百余种,涉及众多学科门类,定位准确,内容新颖,体系完整,实用性强,突出实践能力培养。不仅便于教师教学和学生学,而且满足就业市场对应用型人才的迫切需求。

应用型本科院校的人才培养目标是面对现代社会生产、建设、管理、服务等一线岗位,培养能直接从事实际工作、解决具体问题、维持工作有效运行的高等应用型人才。应用型本科与研究型本科和高职高专院校在人才培养上有着明显的区别,其培养的人才特征是:①就业导向与社会需求高度吻合;②扎实的理论基础和过硬的实践能力紧密结合;③具备良好的人文素质和科学技术素质;④富于面对职业应用的创新精神。因此,应用型本科院校只有着力培养“进入角色快、业务水平高、动手能力强、综合素质好”的人才,才能在激烈的就业市场竞争中站稳脚跟。

目前国内应用型本科院校所采用的教材往往只是对理论性较强的本科院校教材的简单删减,针对性、应用性不够突出,因材施教的目的难以达到。因此亟须既有一定的理论深度又注重实践能力培养的系列教材,以满足应用型本科院校教学目标、培养方向和办学特色的需要。

哈尔滨工业大学出版社出版的《应用型本科院校“十二五”规划教材》,在选题设计思路上认真贯彻教育部关于培养适应地方、区域经济和社会发展需要的“本科应用型高级专门人才”精神,根据黑龙江省委书记吉炳轩同志提出的关于加强应用型本科院校建设的意见,在应用型本科试点院校成功经验总结的基础上,特邀请黑龙江省9所知名的应用型本科院校的专家、学者联合编写。

本系列教材突出与办学定位、教学目标的一致性和适应性,既严格遵照学科

体系的知识构成和教材编写的一般规律,又针对应用型本科人才培养目标及与之相适应的教学特点,精心设计写作体例,科学安排知识内容,围绕应用讲授理论,做到“基础知识够用、实践技能实用、专业理论管用”。同时注意适当融入新理论、新技术、新工艺、新成果,并且制作了与本书配套的 PPT 多媒体教学课件,形成立体化教材,供教师参考使用。

《应用型本科院校“十二五”规划教材》的编辑出版,是适应“科教兴国”战略对复合型、应用型人才的需求,是推动相对滞后的应用型本科院校教材建设的一种有益尝试,在应用型创新人才培养方面是一件具有开创意义的工作,为应用型人才的培养提供了及时、可靠、坚实的保证。

希望本系列教材在使用过程中,通过编者、作者和读者的共同努力,厚积薄发、推陈出新、细上加细、精益求精,不断丰富、不断完善、不断创新,力争成为同类教材中的精品。

黑龙江省教育厅厅长



前 言

进入 21 世纪以来,全球经济的迅猛发展,使得全球企业管理趋势、管理理念也发生了巨大的变化。在新的时代背景下,管理作为一项整合社会资源的活动显得更加重要,管理已成为新生产力的重要构成要素,社会对管理人才与管理水平的要求也越来越高。

管理学是一门经济管理类的专业基础课,是高等院校规定的管理类核心课程之一。学生掌握该课程的理论知识对管理类专业的其他专业课有重要的作用,实践性很强。所以管理学教材除了要求框架结构新、汇集的相关研究成果新、资料数据新之外,力求将职业道德、实践训练、创新精神贯穿全书。

本书编写的原则是:根据应用型本科院校的培养目标和此类院校学生的特点,教材内容定位在基本理论、基本概念、基本技能讲够、讲透的基础上,内容范围不宜过大,内容深度不宜太难,注重能力和技能的训练,注重理论联系实际,注重培养学生动手、动脑的创新能力。

本书编写共分为十二章,按照计划、组织、领导、控制以及创新等职能对管理学的基本理论、基本思想和基本方法进行了规范阐述。在强调理论和方法体系的同时,章节中设置引导案例、管理小故事、练习库、实训等模块,此体系既能激发学生趣味性,又能使学生加深对理论的理解,突出内容的实务性和可操作性,以形成本书的特色。

本书由陈冰冰设定体例结构,拟定编写大纲,组织编写和最后统稿。各章编写分工是:魏婧编写第一章;屈宏编写第二章;李刚编写第三章;刘乔辉编写第四章;李立辉编写第五章、第八章;陈冰冰编写第六章、第七章;程婷编写第九章;岳广军编写第十章、第十一章;王涛编写第十二章。

本书在编写的过程中,参考和借鉴了国内外一些专家、学者的书籍、报刊资料和网络资料,在此向相关资料的作者表示衷心的感谢!应用型本科院校规划教材编委会和哈尔滨工业大学出版社的领导及有关同志,对出版本书给予了亲切指导和大力支持,并付出了艰苦的劳动,在此,谨向他们表示最诚挚的谢意。

由于编者水平有限,时间仓促,疏漏之处在所难免,敬请同行和广大读者批评指正。

编 者

2012 年 11 月

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管 理	2
第二节 管理主体——管理者	9
第三节 管理客体和管理环境	15
第四节 管理机制与管理方法	17
第二章 管理思想与管理理论的发展	28
第一节 中国管理思想	29
第二节 西方管理思想	31
第三节 管理学发展趋势	46
第三章 决 策	56
第一节 决策概述	57
第二节 决策理论及方法	65
第三节 管理实践中的决策	77
第四章 管理道德与社会责任	89
第一节 管理道德	90
第二节 社会责任	103
第五章 计 划	119
第一节 计划概述	120
第二节 目标管理	134
第三节 战略管理	138
第六章 组 织	149
第一节 组织设计概述	150

第二节 组织变革	170
第三节 组织文化	177
第七章 人力资源管理	187
第一节 人力资源管理概述	189
第二节 人力资源管理过程	194
第三节 人力资源管理实践	214
第八章 领 导	224
第一节 领导与领导者概述	225
第二节 领导理论	235
第三节 领导艺术	245
第九章 管理沟通	253
第一节 沟通概述	254
第二节 沟通障碍与有效沟通	264
第十章 激 励	281
第一节 激励概述	281
第二节 激励理论	287
第十一章 控 制	298
第一节 控制的概念及作用	298
第二节 控制的过程	303
第三节 控制方法	307
第十二章 管理创新	319
第一节 管理创新概述	319
第二节 传统管理创新	323
第三节 新世纪管理创新——知识管理与团队合作	327
参考文献	338

第一章

Chapter 1

管理概述

【引导案例】

郭×最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他准备去接任此职位的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司工作20多年的情况。

他在大学时学的是工业管理，大学毕业后就到该公司工作，最初担任液压装配单位的助理监督。因为他对液压装配所知甚少，在管理工作上也没有实际经验，他感到几乎每天都手忙脚乱。可是他非常认真好学，他一方面仔细参阅该单位所定的工作手册，努力学习有关的技术知识；另一方面监督长也对他主动指点，使他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多的努力，他已有能力独自承担液压装配的监督长工作。可是，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。

在他当助理监督时，它主要关心的是每日的作业管理，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状况，他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。他没有多少时间去从事他过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久，他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，这令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，有很多需要进一步研究的工作。他还主动到几个工厂去访问，学到了许多新的工作方法，他也把这些吸收到修订工作中去。由于该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，郭×对此都完成得很出色。他工作了几年后，不但自己学会了这些工作，而且学会了如何把这些工作交给助手去做，教他们如何做好，这样他可以腾出更多的时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好，用更多的时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

当他担任装配部经理六年之后，正好该公司负责规划工作的副总裁辞职，郭×便主动申请担任此职务。在同另外5名竞争者较量之后，郭×被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此新职务的能力，但由于此高级职务工作的复杂性，仍使他在刚接任时碰到了不少麻烦。但是，他还是渐渐适应了，做出了成绩，以后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这一

职位通常是由该公司资历最深的、辈分最高的副总裁担任。到了现在,郭×又被提升为总裁。他知道一个人当上公司最高主管职位之时,应该自信自己有处理可能出现的任何情况的才能,但他也明白自己尚未达到职位所要求的水平。因此,他不禁想到自己明天就要上任了,今后数月的情况会怎么样?他不免为此而担忧!

上述“引导案例”讲述了郭×在20多年的工作中担任过各种层次的管理者,在担任这些层次管理者的过程中,职能有所不同。郭×升任总裁以后,将成为决策指挥者,这一职能与他以前担任的管理者的职能是不一样的。试回答以下问题:

1. 你认为郭×当上总裁后,它的管理职责与过去相比有了哪些变化?
2. 从管理者职能的角度,对郭×20多年的管理工作进行分析。

解决问题所涉及的理论知识和技能正是本章要讲述的内容。

【本章主要内容】

1. 掌握管理的含义;
2. 理解管理的属性;
3. 掌握管理者的素质要求;
4. 理解管理者的基本职能;
5. 理解管理对象的构成与环境分类;
6. 了解管理方法的分类,掌握管理机制的机理与类型。

第一节 管 理

大到全世界,小到一个班级,一个宿舍单元,我们的生活方方面面都离不开管理。一个国家,一个学校,一家银行,如果没有适当的人来管理,国家会走向灭亡,学校会停滞不前甚至衰退,银行会产生由经营不善导致的巨额坏账。我们国家的管理正由粗放型管理向集约型管理迈进,第三部门开始兴起,服务类行业在各行各业中的比重得以加强。政府管理由强权管理走向公共管理,由善管走向善治,由公共管理走向公共服务。一个学生组织,一个部门,小到对组织成员的管理制度,开会的考勤制度,请假制度,都需要认真制定,并且要对每一阶段的工作进行总结。将好的方式进行保留,将存在的问题及时加以解决。如果是管理方面的不足,需要及时修订制度,以保证同样的问题不会再出现。

【管理小故事 1.1】

一个小男孩有一条裤子,自己很喜欢,但是穿上后才发现裤子太长了,不合适。于是他找到了奶奶,央求她帮忙改一下。奶奶说现在的家务事太多,忙不开,让他去找妈妈。于是小男孩找到了妈妈,可妈妈正在忙着,没时间。最后小男孩没办法只好去找姐姐,但姐姐说有约会,时间就要到了。小男孩怀着失望的心情睡着了。过了一会儿,奶奶忙完家务事,想起了小

孙子说的事,于是就把小男孩的裤子剪短了。妈妈忙完后,也剪短了一截。姐姐回来后,也剪短了一截。可想而知,小男孩的裤子会变成什么样子。

从这个故事不难看出,裤子何以越改越短,奶奶、妈妈和姐姐的好心,何以变成了爱的幽默?故事中的奶奶、妈妈和姐姐恰如我们管理生活中的三个管理者,这个故事反映了我们管理工作的一些弊端,也给了我们许多启迪。

其实,我们的员工就像小男孩一样无助。而我们的管理者呢,要么都不管,要么都来管。可想而知,我们的员工如果同时接受几个上级的命令,肯定会导致局面混乱、效率低下或出现无人负责的局面;也经常因分工不明而出现互相推诿、指责的现象。

首先,没有明确的岗位职责,也就是分工不明确,一条裤子有条件去改动的有多人,出现了一职多人的现象。大家都去抢着做一件事未必是件好事。分工协作、各负其责才能使工作效益最大化。

再次,要养成及时反馈的习惯。无论是上级安排工作,还是下级向领导反映工作或要求帮助,管理者都要在限定的时间内做出及时合理的答复。避免因为管理者不予处理或忘记处理造成下属转找其他相关负责人。另外,即使管理者不在,也要交代相关人员给予处理,但要指清人选和所负责的工作,以免出现不必要的混乱。故事中的奶奶、妈妈和姐姐就是缺乏沟通和反馈的工作习惯,造成了一项工作重复做,最终结果是把简单的工作做砸了。

最后,要做好监督工作和信息共享的工作。小男孩虽然请求了多人为其改裤子,但是其没有做好监督工作和信息共享的工作,工作交接不清,一条裤子被改动三次他也有很大责任,只有养成好的工作习惯,很多事情才会变得简单自然。

管理是个充满智慧和挑战的工作,但智慧的人们,你的裤子有多长?你是第几个剪这条裤子的人?还是你根本就从没剪过。

一、管理的重要性

管理的重要性具体表现在以下四个方面。

(一)管理有利于资源的有效利用

①管理必须侧重于组织的成效和绩效。实质上,管理的第一个任务是规定组织的成效和绩效,而任何有这方面经验的人都可以证明,这实质上是最艰难、最有争议的任务,但同时也是最重要的工作。因此,管理的责任就是通过协调组织的资源,在组织内外取得成效。

②从管理的任务上看,管理能够使这一体系中共同工作的人用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力等),去实现他们的目标。

③从管理的性质上看,管理是引导人力和物质资源进入动态的组织以达到这些组织的目标,使服务对象获得满意,并且使服务的提供者获得一种高度的成就感。

(二)管理是促进生产力发展的关键因素

先进的科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”,二者缺一不可。管理

在现代社会中占有重要地位。经济的发展固然需要丰富的资源与先进的技术,但更重要的还是组织经济的能力,即管理能力。从这个意义上说,管理本身就是一种经济资源,作为“第三生产力”在社会中发挥作用。先进的技术,要有先进的管理与之相适应,否则,落后的管理就不能使先进的技术得到充分发挥。

(三)管理是一个组织和社会经济利益的重要手段

管理是保证组织有效的运行所必不可少的条件,管理是组织协调各部分活动,并使之与环境相适应的主要力量。所有的管理活动都是在组织中进行的,有了管理组织才能正常地进行活动。管理是一切组织正常发挥其功能的前提,任何一个组织的集体活动,无论性质如何,都只有在管理者对它加以管理的条件下,才能按照所要求的方向进行。只有通过管理使组织各个要素有机地结合起来,组织才能正常地运行与活动。管理的作用还表现在实现组织目标上。组织只有通过管理,才能有效地实现组织的目标。有效的管理正在寻求组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策以及各种手段的最佳组合。通过这些组合,就会产生一种新的效能,可以让各个要素发挥其最佳的效果,从而有助于实现组织的目标。

(三)管理可以有效促进社会的发展及提高社会生活质量

管理就是使工作标准化,使管理过程自动化,因而管理的作用只有一个,那就是防止失误的发生。因此,管理有利于促进社会的发展。

二、管理的含义与属性

(一)管理的含义

“管”,中国古代指锁匙。《左传》:“郑人使我掌其北门之管。”可引申为管辖、管制,体现着权力的归属。“理”,本义是治玉。《韩非子·和氏》:“王乃使人理其璞,而得玉焉。”引申为整理或处理。二字连用,表示在权力范围内,对事物的管束和处理过程。

在西方,管理的含义稍有不同。它一般与人类的组织活动有关。人类在实践中发现,许多人在一起工作能够完成个人无法完成的任务,于是慢慢地产生了各种社会组织。在组织内,为了协调大家的活动,就产生了管理。

1. 组织的含义

组织是对完成特定使命的人的系统性安排。实际中的组织形形色色,人们对组织认识的角度各有差别。但一般来说,任何一个组织的存在都必须具备以下三个条件。

(1)组织是人组成的集合

组织是由人构成的,同时组织活动也需要一定的物质资源。因此组织既是物质结构,又是社会结构。组织活动的资源配置是通过人来完成的,正是人群形成了组织,没有人群便没有组织。

(2)组织具有一定的目标

任何组织都有其基本的使命和目标,企业是为了生产产品、提供服务以满足顾客需要;教

育机构是为了培养人才;医院是为了给病人提供健康服务等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。

(3) 组织通过专业分工和协调来实现目标

组织之所以存在,是因为它能够满足人们在日常生活和社会活动中的某种需要,这就构成了组织基本的使命和目标。为了完成自己的使命和目标,组织必须开展实际的业务活动(统称作业工作),如医院的诊治、学校的教学、工业企业的生产等。组织是直接通过作业活动来完成组织目标的,而作业活动的开展又离不开相应的人力资源(员工)、物力资源(原材料和机器设备)、财力资源(资金)和信息资源(各种数据和情报)等的运用作为条件,否则作业活动就会成为“无米之炊”。因此,为了保证作业活动基本过程的顺利、有效进行,还需要开展另一方面的活动——管理。因此,组织中的活动便由此实现其基本的专业化分工——作业和管理两大类。可见,管理工作是组织内独立进行的、有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动,是保证组织正常运行、发展以实现组织目标的手段。

2. 管理的含义

如前所述,组织活动可分为基本的两大类:①直接导致组织目标完成的作业活动;②确保作业活动有效进行的管理活动。因此,管理是任何组织都不可或缺的。那么什么是管理呢?由于管理活动的复杂性,不同的学者对此见仁见智,从不同角度提出了自己的看法。

泰勒对管理的定义:“管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到到的艺术。”

孔茨强调管理的工作任务,他认为:“管理是指同他人一起,或通过他人有效完成任务。”穆尼认为,“管理就是领导”,重在强调管理者个人的作用。西蒙等人认为,决策贯穿于管理的全过程和各个方面,因而提出“管理就是决策。”

法约尔对管理的定义:“管理就是计划、组织、控制、指挥、协调。”

这些定义从不同的侧面反映了管理的性质。为便于进行广泛的讨论,本书采用下面的定义:在特定的环境条件下,以人为中心,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制,以便达到既定组织目标的过程。这一定义有四层含义:

(1) 管理的目标是保证组织目标的实现

管理是任何组织不可缺少的,但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而进行管理,管理的终极目的只是保证作业活动的有效进行,为实现组织目标服务。

(2) 管理的对象是组织的各类资源

人的需要是无限的,而满足这些需要的资源是有限的。小至家庭,大到国家,所有组织都面临着稀缺资源如何在成员中有效配置的问题。尽管同一组织的成员有共同的目标,但各个人的观念、志趣、经验、能力不尽相同,矛盾在所难免。因此,组织成员之间的协调是组织存在并正常运行的前提,也是管理的基本内容之一。

(3) 管理工作由一系列相互关联、连续进行的活动构成

这些活动包括计划、组织、激励、领导、控制等,它们构成了管理的基本职能。

①计划职能(Planning),包含规定组织的目标,制定整体战略以实现这些目标,以及将计划逐层展开,以便协调和将各种活动一体化。计划的好坏决定了组织绩效的高低,计划的成果就形成了组织的战略。

②组织职能(Organizing),包括决定组织要完成的任务是什么;谁去完成这些任务;这些任务怎样分类组合;谁向谁报告以及各种决策应在哪一级上制定。

③激励职能(Encouraging),要求管理者分析员工需要,将员工个人需要的满足与组织任务的实现密切结合起来,充分调动下属的积极性。

④领导职能(Leading),管理者向员工描述未来清晰的愿景,调动组织成员的能动性,使他们理解自己在组织目标过程中所起的作用。

⑤控制职能(Controlling),管理者评价组织目标的实现情况并确定采取什么样的行动来保持和提高业绩。

管理职能的提出与划分,为研究管理问题提供了一个理论框架或理论体系。有关管理的概念、理论、原则、方法和程序都可以按照不同的管理职能而加以分类归纳并予以系统论述,而管理职能则涵盖了管理的基本要素。

职能是互不相关而孤立存在的。它们既相互联系、相互依存,又各自发挥其独立作用。计划职能是管理的首要职能,没有计划,组织、领导、控制都无从谈起;但没有组织、领导和控制,计划也不能有效落实,特别是控制职能,能对前三项职能的有效实施起很好的反馈作用。

(4) 管理活动在一定的环境背景下进行

任何组织都是在一定环境中从事活动的;任何管理也都要在一定的环境中进行,这个环境就是管理环境。管理环境的特点制约和影响管理活动的内容和进行。管理环境的变化要求管理的内容、手段、方式、方法等随之调整,以利用机会,趋利避害,更好地实施管理。管理应善于发现环境为组织提供的机会和构成的威胁。

3. 管理效果的度量

管理工作的效果通过组织效率和组织效能来衡量。管理要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。在组织活动中,管理负责把资源转化为成果,将投入转化为产出。由于社会资源的稀缺性,组织从环境中获得的各种资源都是有成本的,任何组织都不可能无偿使用资源。所以管理者必须关心所经营的输入资源的有效利用。管理的成效好坏、有效性如何,集中体现在它是否使组织以最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的成果产出。对于给定的输入,如果能获得更多的输出,就提高了效率;同样,对于较少的输入,能够获得同样的输出,也就提高了效率。因此,效率意味着组织具有较为合理的投入产出比,管理具有比较高的效率,就是为了使资源成本最小化。

然而,仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的有效性,也称效果(Effectiveness)。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。

效率和效果是互相联系的。例如,如果某个人不顾效率,它很容易达到有效果。精工(Seiko)集团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。为什么一些政府机构经常受到公众的抨击,按道理说他们是有效果的,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果的吗?完全可能,那种要把错事、根本没有必要做的事干好的组织就是如此!在日常生活中,人们常常只注重某一方面。例如,有的政府部门常常只注意如何用各种规章制度、政策法规规范人们的行动,使其保持正确的方向,却不注重提高办事效率,以至出现一个建设项目要盖上百个、上千个印章的事例;有的企业则常常只注重效率而忽视了效益,如通过实施计件工资制提高了工人的生产效率,大量生产出来的却是市场并不需要的商品,以至于库存积压、负债累累。显然,相对而言,效益是第一位的。试想,如果本来就是一件不应该做的事,你却把它做得很好,有什么意义呢?当然,以为只要目标是对的,就可以不讲效率、不惜工本,也是不对的。成功的管理不仅要确保做正确的事,而且要尽可能做得好。好的管理就是要做好对的事。

当然,在更多的情况下,高效率还是与高效果相关联的。低水平的管理绝大多数是由于无效率和无效果,或者是通过以牺牲效率来取得效果的。

(二)管理的属性

1. 管理的二重性

管理具有自然属性和社会属性二重性,这是马克思主义关于管理问题的基本观点。管理的自然属性是与生产力相联系的属性,即管理源于许多人一起进行的协作劳动,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;管理的社会属性是与生产关系相联系的属性,即管理是在一定的生产关系条件下进行的,必然体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。管理是自然属性与社会属性的统一。

学习和掌握管理的二重性对我们学习和理解管理学、认识我国的管理问题、探索管理活动的规律,以及运用管理原理来指导实践都具有重大的现实意义。

首先,管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。把管理仅仅看作生产力或仅仅看作生产关系,都不利于我国管理理论和实践的发展。只有遵循管理的自然属性要求,并在充分体现社会主义生产关系的基础上,分析和研究我国的管理问题,形成具有中国特色的管理学,才能更好地指导我国的管理实践。

其次,西方的管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物,是人类智慧的结晶,是不分国界的。我们可以学习、引进国外先进的管理理论、技术和方法,根据我国的国情,