

普通高校经济管理类**立体化**教材



免费提供
教学资源下载

基础课系列

管理学原理

李 杰 张秋来 盛 丽 等编著

- 吸纳同类教材精粹，推陈出新
- 遴选经典本土案例，学以致用
- 精心制作电子教案，方便教学
- 设置知识网络拓展，内容全面
- 配备各类精选习题，易学易用

清华大学出版社



普通高校经济管理类立体化教材 基础课系列

管理学原理

李 杰 张秋来 盛 丽 等编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书共分为 16 章,分别介绍了管理与管理学、管理思想的演进、管理的基本原理和方法、管理道德与社会责任、计划工作、战略性计划、决策、组织结构设计、人员配备、组织文化、领导、激励、管理沟通、控制过程、控制方法、创新职能等内容。本书具有结构新颖、内容适用、重点突出、篇幅适中的特点,适合高等院校经济与管理类专科生、本科生、硕士研究生,相关行业的培训人员作为学习用书,也可供企业管理、教学与科研人员参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/李杰,张秋来,盛丽等编著. —北京:清华大学出版社,2011.6

(普通高校经济管理类立体化教材 基础课系列)

ISBN 978-7-302-25552-9

I. 管… II. ①李… ②张… ③盛… 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(2011)第 081735 号

责任编辑:张丽娜

装帧设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:25 字 数:599 千字

版 次:2011 年 6 月第 1 版 印 次:2011 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:45.00 元

产品编号:036580-01



前言

《管理学原理》是各类高等院校管理类各专业大专生、本科生、硕士研究生必修的专业基础课，在管理类专业教育中居于基础性地位，是众多院校精品课程建设的重要对象。近年来，随着经济全球化以及我国社会主义市场经济建设的深入发展，管理理念、管理理论和管理方法不断更新，国内外新的研究成果大量涌现，要求课程教学对此及时加以反映、体现和应用。当前，可供选择的中外《管理学》教材具有多种版本，但随着培养方案的调整 and 教学改革的发展，教学计划时数和教学手段出现了较大的变化。在实际教学工作中迫切需要一部能够根据教学对象和教学目的的不同，在保持课程知识框架稳定性、完整性的前提下，突出教学重点，又能够灵活调整、补充或更新教学内容的通用性教材。

本书编写组成员都是长期从事《管理学》教学的一线教学人员。多年的教学工作使我们深有体会，适用性是基础性教学用书最重要的特征之一，也是教材不同于学术性专著的重要区别。编写一部适应教学工作实际需要的《管理学》教材，是提高教学质量的一个关键。本书的价值和作用在于，为教师课堂教学和学生课下自学提供一部适用的通用性专业教材，兼顾知识体系的普及性和学术研究的前沿性，反映了近年来我们在教学改革和课程建设方面的一些成果。

本书的特色主要有三个方面：①对管理学课程教学结构进行了一定调整与整合，突出其主体框架和课程重点。②力求更多地反映当前管理学研究的新成果。③加大了在教学改革和培养方案调整条件下管理学课程教学的针对性和适用性。本教材是一部适合教学研究型和教学应用型高等院校经济与管理类专业《管理学》课程的教学用书，在知识内容体系上保持了管理学课程的主体框架，具有结构新颖、内容适用、重点突出、篇幅适中的特点，既便于课堂教学又适合课下阅读，能够满足多种层次读者对《管理学》课程进行学习、应试等的不同需要，与教材配套使用的其他教学辅助手段更增强了其工具性和实用性。在当前《管理学》课程教学存在中外多种版本教材的情况下，本书为广大学习者和培训者全面系统和方便快捷地掌握《管理学》知识体系，增加了一种新的选择。

本书由李杰、张秋来二人担任主编，盛丽、李红玲、苏亚民等人为副主编。全书撰写的具体分工是：李杰负责全书写作框架的确定，并具体承担了第一章、第二章和第三章的编写；张秋来承担第六章、第七章和第十六章的编写；李红玲承担第五章、第八章和第九章的编写；盛丽承担第十一章、第十二章的编写；苏亚民承担第十三章、第十五章的编写；刘连银承担第四章、第十章的编写；段小法承担第十四章的编写。全书初稿完成后，由李杰负责统稿，并对有关章节进行了技术性修改和调整。

本书在编写过程中，得到了经济管理学界和相关院校多位领导、专家、教授的精心指导、支持和帮助，得到了广大同仁的积极响应和倾力支持，在此表示衷心的感谢。我们还要特别感谢，本书的编写和出版得到了清华大学出版社的大力支持和帮助。在本书的编写



中,我们参阅了国内外众多专家大量的相关著作(见本书参考文献),在此一并向这些有关作者致以诚挚的谢意。

由于编写人员水平所限,有关问题的研究还有待进一步深化、细化,书中不足之处在所难免,欢迎广大读者批评指正。

编 者



目 录

第一章 管理与管理学..... 1	第二节 管理的基本方法..... 63
第一节 人类的管理活动..... 3	一、管理方法的含义及类型..... 63
一、人类活动的特点..... 3	二、管理的主要方法..... 63
二、管理的必要性..... 4	本章小结..... 74
三、管理的基本概念..... 5	练习与思考..... 74
四、管理人员..... 6	案例点击..... 75
第二节 管理的职能与性质..... 11	第四章 管理道德与社会责任..... 78
一、管理的职能..... 11	第一节 道德与管理..... 79
二、管理的二重性..... 14	一、道德问题的提出..... 79
三、管理学既是科学又是艺术..... 15	二、管理道德的概述..... 81
第三节 管理学研究的对象与方法..... 16	三、几种相关的道德观念..... 82
一、管理学研究的对象..... 16	四、影响管理道德的因素..... 84
二、管理学研究的方法..... 16	第二节 改善管理道德行为的途径..... 87
本章小结..... 18	一、挑选高道德素质的员工..... 87
练习与思考..... 18	二、建立道德准则和决策准则..... 88
案例点击..... 20	三、管理者以身作则..... 89
第二章 管理思想的演进..... 23	四、设立合理的工作目标..... 89
第一节 西方管理思想的形成与发展..... 24	五、重视对员工的道德教育..... 90
一、早期思想..... 24	六、对绩效进行全面科学的评估..... 90
二、近代管理理论..... 25	七、进行独立的社会审计与监察..... 90
三、西方当代管理理论的新发展..... 35	八、提供正式的保护机制..... 91
第二节 中国管理思想与理论..... 37	第三节 企业社会责任..... 91
一、中国古代管理思想精粹..... 37	一、企业的社会责任概述..... 91
二、中国近代管理思想..... 39	二、两种不同的社会责任观..... 92
三、中国现代管理思想与理论..... 41	三、企业承担社会责任的经营业绩..... 94
本章小结..... 46	四、企业社会责任的对象..... 94
练习与思考..... 47	本章小结..... 96
案例点击..... 48	练习与思考..... 97
第三章 管理的基本原理和方法..... 51	案例点击..... 98
第一节 管理的基本原理..... 52	第五章 计划工作..... 100
一、管理原理概述..... 52	第一节 计划工作概述..... 101
二、管理的主要原理..... 53	一、计划工作的概念和作用..... 101



二、计划工作的内容.....	102
三、计划工作的特性.....	103
第二节 计划的类型.....	104
一、基于时间维度的计划分类.....	104
二、基于影响力维度的计划分类.....	105
三、基于职能维度的计划分类.....	105
四、基于约束力维度的计划分类.....	106
五、基于程序化程度的计划分类.....	106
六、基于对象范畴的计划分类.....	106
七、基于层次维度的计划分类.....	106
第三节 计划编制的原则和程序.....	108
一、计划编制的原则.....	108
二、计划编制的程序.....	109
第四节 实践中的计划工作.....	111
一、目标管理法.....	111
二、滚动计划法.....	114
三、计划评审技术.....	116
本章小结.....	117
练习与思考.....	118
案例点击.....	119

第六章 战略性计划.....121

第一节 远景与使命陈述.....	122
一、核心价值观.....	123
二、核心目标.....	123
三、BHAG 目标.....	124
四、生动逼真的描述.....	124
第二节 战略环境分析.....	125
一、外部一般环境.....	126
二、行业环境.....	126
三、竞争对手.....	131
四、企业自身.....	132
五、顾客(目标市场).....	134
第三节 战略选择.....	137
一、基本战略姿态.....	138
二、核心能力在企业内外成长和 扩张的战略.....	139
三、防御性战略.....	143
本章小结.....	143

练习与思考.....	144
案例点击.....	145

第七章 决策.....148

第一节 决策概述.....	149
一、决策的定义.....	149
二、决策的类型.....	150
三、决策的特点.....	151
四、决策的原则.....	152
五、决策的依据.....	153
第二节 决策的过程与影响因素.....	153
一、决策的过程.....	153
二、决策的影响因素.....	156
第三节 决策的理论.....	157
一、决策理论概述.....	157
二、决策理论的观点.....	158
三、决策理论的代表性理论.....	158
第四节 决策的方法.....	164
一、主观决策法.....	164
二、有关活动方向的决策方法.....	165
三、有关活动方案选择的 决策方法.....	168

本章小结.....	174
练习与思考.....	175
案例点击.....	176

第八章 组织结构设计.....179

第一节 组织结构设计概述.....	179
一、组织结构设计含义.....	179
二、组织结构设计的目的.....	180
三、组织结构设计的影响因素.....	182
第二节 组织结构设计的原则与程序.....	183
一、组织结构设计的原则.....	184
二、组织结构设计的程序.....	185
第三节 管理幅度与管理层次.....	187
一、管理幅度.....	187
二、管理层次.....	189
第四节 组织结构的基本类型.....	190
一、直线制组织结构.....	190

二、职能制组织结构.....	191
三、直线职能制组织结构.....	192
四、事业部制组织结构.....	193
五、矩阵制组织结构.....	194
六、多维立体组织结构.....	195
七、虚拟组织.....	195
第五节 组织力量整合.....	196
一、正式组织和非正式组织.....	196
二、直线与参谋.....	198
三、委员会.....	199
本章小结.....	200
练习与思考.....	200
案例点击.....	202
第九章 人员配备	204
第一节 人员配备概述.....	205
一、人员配备的含义.....	205
二、人员配备的任务.....	205
三、人员配备的原则.....	206
第二节 人员选聘.....	207
一、确定人员需求量.....	207
二、人员选聘的来源.....	208
三、人员选聘的程序.....	211
第三节 人员考评.....	212
一、人员考评的定义与作用.....	212
二、人员考评方法的基本类型.....	213
三、人员考评的主体.....	214
四、人员考评的程序.....	215
第四节 人员培训.....	216
一、人员培训的目的.....	216
二、人员培训的内容.....	217
三、人员培训的类型与方法.....	217
四、人员培训的程序.....	219
本章小结.....	220
练习与思考.....	220
案例点击.....	222
第十章 组织文化	225
第一节 组织文化概述.....	226

一、组织文化的概念.....	226
二、影响组织文化的因素.....	227
三、组织文化的内容.....	228
第二节 组织文化的结构、层次和类型.....	231
一、组织文化的结构.....	231
二、组织文化的层次.....	231
三、组织文化的类型.....	234
第三节 组织文化的特征和功能.....	239
一、组织文化的特征.....	239
二、组织文化的功能.....	240
第四节 组织文化的建设.....	244
一、组织文化建设的原则.....	244
二、组织文化建设的步骤.....	246
三、组织文化建设的策略.....	247
四、推进现代企业组织文化建设过程中还应注意的问题.....	249
本章小结.....	249
练习与思考.....	249
案例点击.....	251
第十一章 领导	254
第一节 领导职能与领导者.....	255
一、领导职能的界定.....	255
二、领导和管理.....	256
三、领导的权力.....	257
四、领导者的类型.....	259
第二节 管理学关于领导的理论.....	260
一、领导特性理论.....	261
二、领导行为理论.....	261
三、领导权变理论.....	266
第三节 领导艺术.....	270
一、领导艺术的特点.....	271
二、领导艺术的分类.....	271
三、主要领导艺术.....	272
四、提高领导艺术的基本途径.....	276
本章小结.....	278
练习与思考.....	278
案例点击.....	280





第十二章 激励	282
第一节 激励概述	283
一、激励的概念	283
二、激励的运动过程	284
三、激励的作用	285
第二节 管理学关于激励的理论	285
一、早期的激励理论	285
二、当代激励理论	288
第三节 管理的激励方法	296
一、激励的原则	296
二、激励方法	297
本章小结	299
练习与思考	300
案例点击	301
第十三章 管理沟通	304
第一节 沟通的原理	305
一、沟通及其过程	305
二、组织内沟通	308
三、组织间沟通	309
四、沟通的网络模式	309
第二节 管理组织沟通	309
一、有效沟通的障碍	309
二、影响组织管理沟通的因素	311
三、有效沟通的一般准则	312
四、实现有效管理沟通的具体途径	313
第三节 组织冲突与谈判	316
一、冲突的原因	316
二、冲突的管理	317
三、有效谈判的实现	319
本章小结	320
练习与思考	320
案例点击	321
第十四章 控制过程	324
第一节 控制原理	325
一、控制的概念	325
二、管理控制的基本特征	325

三、管理控制的作用与功能	326
第二节 管理控制过程	327
一、建立标准	327
二、衡量绩效	328
三、采取纠正措施	328
第三节 控制的类型	329
一、控制的分类	329
二、关键控制点	333
第四节 有效控制系统的建立	335
一、控制系统的概念	335
二、有效控制特征	336
三、有效控制的基础、前提和要求	337
四、影响有效控制的因素	339
五、提高控制效率的措施	339
本章小结	340
练习与思考	340
案例点击	341
第十五章 控制方法	344
第一节 控制对象	345
一、对人员的控制	345
二、对财务的控制	345
三、对作业的控制	346
四、对信息的控制	346
五、对组织绩效的控制	347
第二节 控制的一般方法	347
一、预算控制	347
二、非预算控制	350
第三节 生产控制	351
一、对供应商的控制	351
二、库存控制	352
三、质量控制	353
四、经营审计	353
本章小结	355
练习与思考	356
案例点击	357
第十六章 创新职能	360
第一节 创新及其作用	361

一、作为管理基本职能的创新.....	361
二、创新与维持的关系.....	362
三、创新的类别与特征.....	363
四、管理创新的作用.....	364
第二节 创新职能的基本内容.....	365
一、目标创新	365
二、技术创新	366
三、制度创新	366
四、组织机构和结构的创新.....	369
五、环境创新	369
第三节 创新的过程和组织.....	370
一、管理创新的四个阶段.....	370
二、创新的过程.....	371
三、管理创新的基本条件	373
四、创新活动的组织.....	374
五、如何提高公司的 管理创新能力	376
六、促进组织创新的因素	376
七、如何成为具有创新活动的 组织.....	377
本章小结	378
练习与思考.....	379
案例点击	380



第一章 管理与管理学

案例导入

问题可以这样解决

在 A 国某大学的一个课堂上，有来自不同国家的几位学生。这天下课之前教授给学生布置了一个作业，要求大家在课下准备好，下周同一时间上课让学生自己演示、讲解是如何解决问题的。问题是这样的：一个烧杯的杯壁上出现了一个小窟窿眼，于是超过窟窿眼上沿的水会滴滴答答地流出来，现在请你想一个办法，如何能让烧杯里的水不再流出来？答案不限，各抒己见。教授强调说，下次上课时他会邀请别班的同学来观摩、点评，希望大家认真做好准备，拿出你最好的办法。同学们听后都很兴奋，议论纷纷地各自散去。

过了一周，上课时间到了，教室里果然来了许多其他班上的学生，学生们比平时多了几分紧张和兴奋。教授说道：“好了，现在请哪位同学先上来，给我们展示一下他的想法。”学生们你看看我、我看看你，似乎都不愿第一个上台……最后，还是 R 国同学举起手，瓮声瓮气地说：“我先来！”充分体现出 R 国国民敢为人先的特点。

R 国同学提着一个工具箱走上台来，只见他“哗啦”一下打开箱子，从里面取出一管玻璃胶，然后挤出一小坨，从外面涂在烧杯的窟窿眼上，问题顿时解决了！台下掌声一片，大家纷纷说好。“不错，不错，现在谁上场……”教授的话音未落，只见 C 国同学一个箭步冲上台来，也充分显示了该国国民“只要有人做了第一，我就敢做第二”的性格。

C 国同学从上衣口袋里掏出一张牛皮纸，并撕下一小片，然后小心翼翼地沿烧杯内侧贴住漏水的窟窿眼。小纸片被水浸湿后，加上水的张力，紧紧地吸附在窟窿眼上，问题解决了！C 国同学还没有做完，台下已是掌声、叫好声大作。大家都说这个办法比刚才 R 国同学的办法更好，因为更经济，C 国擅长低成本解决问题的优势也展露无遗。教授也是连连点头。

现在轮到第三人上场了。只见 J 国同学不慌不忙、轻声慢步地走了上来，很内敛、很低调。他手里攥着一把硬币，把烧杯稍作倾斜后，往烧杯有孔眼一端的下面不断垫硬币，直到孔眼完全高出水平面，水不滴了！又是一片叫好声，大家对 J 国同学的办法赞不绝口，更感叹于他的奇思妙想。

现在该轮到 A 国同学上来了。大家纷纷寻找着这位同学，好不容易才看到他坐在教室的角落里，正带着耳机摇头晃脑地听着 MP3。“该你了，该你了！”A 国同学却似乎没有听见大家的催促，还在音乐里陶醉着。最后还是教授大声地提醒了他。“哦，哦，到我了，好的，好的！”A 国同学慌忙摘下耳机，站了起来。不过，他并没有走向讲台，而是朝那位 J 国同学径直走去。

“不好意思，大家请稍稍等我一下！”A 国同学把那位 J 国同学拉到另一个角落，两



个人叽叽咕咕不知说了些什么，最后大家看见 A 国同学从自己钱包里拿出几张美元递给 J 国同学，而 J 国同学似乎还嫌不够，又向对方要了一张，才嘟嘟囔囔地回到自己座位上。

“好了，现在我可以开始了！”A 国同学走上台来。

只见他也是从裤兜里掏出一些硬币，然后也是将硬币往烧杯下面垫，一招一式几乎和那位 J 国同学无异。A 国同学还未做完，台下已是“嘘”声一片，笑骂的、奚落的、喝倒彩的乱成一团。而 A 国同学此时却不慌不忙，脸上带着微笑，任台下的人尽性。几分钟以后，A 国同学的脸色渐渐严肃起来，将教室里所有的人环视了一周，开始说话了。

“笑够了没有，骂够了没有。很好笑吗？你们是不是看我和 J 国同学做得一模一样，就觉得我很无聊、很无趣，你们这是只知其一、不知其二呀。难道你们没有看见我付给了 J 同学一大笔钱吗？他现在已经将他的方法全部转让给我了，我们之间已经完成了交易，实现了技术的有偿转让。这很好笑吗？”喧闹的教室里安静了下来，听 A 国同学继续说。

“刚才我看了前面几位同学的法子，觉得都很不错，各有千秋，但我更喜欢 J 同学的方法，于是和他谈判，将方法买了下来。说实话，各位同学的方法都值得称道，但你们不能否认我这也是解决问题的一种方法。你们擅长从技术层面解决问题，这是你们的优势，而我更喜欢去重新组合这些优势。我知道我最需要的资源在哪里、哪些资源更好，我会用自己的方式去获取这些资源，以达到我的目的。另外，我想强调一下，我所采用的方式决不强人所难，你情我愿，各取所需。在这个世界上，难道这不是解决问题的一种方式吗？大家想想吧，现在顶级的产品中有来自日本的芯片、印度的软件、德国的电机……难道不是很普遍吗？”

A 国同学的话语渐渐变得激昂起来，在教室里久久回荡，余音绕梁。教室里所有人的脸色也变得凝重起来，大家沉默着，似乎在回味着这位同学的话……

试问：你认为这位 A 国同学解决问题的方式是一种什么样的方式？这种解决问题的方式引起了你怎样的联想？

(资料来源：自编案例)

学习目标

通过本章的学习，需要重点掌握管理概念的内涵以及管理的主要职能；了解管理工作的性质，明确组织中管理人员的角色以及他们所应该具备的基本技能；熟悉管理学的研究对象和研究方法。

关键概念

管理(Management) 管理者(Managers) 目标(Objectives) 组织(Organization) 环境(Environment) 管理者角色(Managerial Roles) 管理技能(Managerial Skills) 职能(Function) 协调(Coordinate) 控制(Control) 决策(Decision) 创新(Transformation) 二重性(Dual Character)

第一节 人类的管理活动

管理作为人类的社会实践活动，具有悠久的历史，而管理学作为一门系统的学科，则只有一百多年的历史。从某种意义上讲，当人类开始了有意识、有目的的生活和生产，管理也就产生了。随着人类文明的不断提升、积累和发展，管理活动变得高度复杂和系统，其自身也成为现代文明的一个组成部分。需要指出的是，在现代社会，管理活动以各种社会组织为载体，是人们参与各种社会竞争，并高效率、富有成果地实现预定目标的重要手段和途径。管理是人类社会最普遍、最重要的活动之一，也是一项颇具挑战性的工作。可以说，在现代社会，任何人、任何组织和机构都离不开管理。

一、人类活动的特点

1. 目的性

人类与低级生物的根本区别在于拥有发达的大脑，具有主观意识，人们所从事的一切活动一般都需要经过大脑的思考，在确立了预期目的之后方才进行。每一个正常的人都有自己的需求、追求乃至理想。人们为实现自己的预期目的和理想，往往会进行事先的预测、谋划、安排或设计，并按照心目中的“蓝图”去实施。需要特别指出的是，如果这种追求目的实现的活动需要与其他人一起共同努力，人们就会通过协调来达成目标。马克思在论及人类活动的这一特点时曾有一个经典的说法。他说：用人工方法构造的蜂房，其图案的精巧与准确性远不及一个最普通不过的工蜂，但人类中即使是最整脚的设计师也比蜜蜂高明一万倍，因为人类在蜂房造出之前就已经在自己的“观念”里将蜂房建造了出来，而蜜蜂所谓精美的蜂房只是其无意识本能的产物而已。

2. 依存性

人类活动的另一个显著特点是相互依存。无论是生活、生存还是生产或者发展，人们必须通过适应和改造外部环境以取得必需的资源，必须通过集体劳动的方式或组织起来为自己或他人提供需要的产品和劳务。在人类漫长的历史中，由于人与自然的斗争以及各种社会竞争的需要，人们发展起了多种多样的社会组织形式，形成了庞大而复杂的社会分工协作体系，以凝聚力量、协调利益、共同行动。大至国家、民族，小至企业、家庭，无一不是人们相互依存从事社会活动的载体和具体形式。在生产高度发达的现代社会，人们之间的社会分工愈来愈精细，现代化的交通、通信技术和手段，以及先进的公共设施，使人们之间的相互依存关系达到了新的高度，形成密不可分的整体。纵观人类历史我们可以看到，尽管各个集团、阶层、民族、国家之间经常充满着矛盾、冲突和斗争，但始终没有改变人类必须相互依存这一特点。

3. 知识性

人类活动还具有知识性的特点，它表明人类活动是在充分认知外界事物、形成对客观事物内在规律的正确认识的基础上，在各种科学理论的指导下，运用多种方法、技艺和手



段来进行的。人类能够从自己过去的实践中学习,从前人的经验中学习,形成各种知识,并能把学到的知识加以记忆、积累、分析和推理,从而形成人类独有的知识体系。随着科学技术的发展,人们掌握的知识愈来愈专门化,这就进一步强化了人与人之间相互依存的必要性。虽然每个人所掌握的知识千差万别,但他们都根据自己的知识来认识世界和决定自己的行为。因此,这就有可能使人们能够逐步认识自然和社会的各种客观规律,包括处理人与自然以及人与人之间各种关系的规律。随着人类知识的逐步积累,对客观规律认识的逐步深化,人类社会的各种管理组织、制度和方法也日趋完善,人们终于有能力为达到各种目的而建立起各种强大的社会组织。

二、管理的必要性

现代社会是一个“机构化的社会”,绝大多数人都在特定的组织中工作与生活,一切重大的社会运作都是通过各种组织机构(如政府机构、工商企业、医院、学校、银行、研究所,等等)来操作的。众所周知,所有的组织都需要管理,并且都需要管理人员负责执行管理任务。作为一个组织的成员,在人生的不同阶段,不是管理别人就是被别人管理。因此,我们几乎可以说,管理无所不在,管理在人们的社会生活中起着十分重要的作用,管理关系到我们每个人的切身利益。

(1) 实现社会发展的预期目标需要管理。实现任何组织的发展目标,都离不开全体成员长期的共同努力。怎样把各个成员的目标引向组织的发展目标,把无数分力组成方向一致的合力,这就得靠管理了。如果管理不善,组织就会形如一盘散沙,非但不能实现预期的发展目标,恐怕连立足生存都成问题。

(2) 随着社会的发展,专业化水平越来越高,社会分工越来越细,管理活动越来越复杂,管理已经成为专业性的劳动。现代国家和现代企业是建立在高度专业化的社会分工基础上的,为实现共同的目标,如何把不同行业、不同专业、不同分工的各种人员合理地组织起来,协调其相互之间的关系,协调人们与各种资源的关系、与环境的关系,并保持人们共同行动的持久动力,这些都需要高超而有效的管理。

历史证明,管理有方的组织,能够获得长期的成功,保持旺盛的活力,生命之树长青。就工商企业而言,像美国的摩托罗拉(Motorola)、德国的西门子(Siemens)、日本松下电器(Panasonic)等,无一不是长期拥有顾客的忠诚与信赖,企业也因此持续成长与繁荣。而那些管理不善的组织,我们会发现,他们的顾客在减少、收入在下降,其生存和发展受到严重威胁。需要特别指出的是,即使是曾经赫赫有名的大公司、大企业,如果故步自封、不思进取,同样会陷入岌岌可危的境地,例如美国通用汽车公司这个世界上最大的汽车企业,近年来由于内部问题丛生,积重难返,2008年已沦落到需要公司重组以求再生的艰难地步。可见,管理是一个组织生命的灵魂。

中国作为一个发展中国家,资源短缺将是一种长期的经济现象,特别是资金、能源、原材料往往成为企业和社会发展的桎梏,另外,科学技术落后也是阻碍我国生产力发展的重要因素。从近年来的情况看,有些方面的制约条件较过去有所好转,但另外一些方面,如环境、生态、能源资源等,情况则变得更加严峻了。这些都说明,在我国,管理的必要性和迫切性不是降低了,而是大大提高了。平心而论,我们对现代管理的系统性认识,只

是近二三十年来的事情,与发达国家相比,管理总体上还比较落后,仍然是今后相当长时期制约我国经济社会发展的一个瓶颈。所幸的是,现在越来越多的人和企业经营者已经认识到管理是一种科学。目前,重视管理、学习管理的热潮方兴未艾。

三、管理的基本概念

1. 关于管理概念的不同认识与表述

世界上对管理概念加以定义的著名管理学家不乏其人,但其表述存在很大差异。例如,被管理学界公认为科学管理之父的泰罗(Frederick Winslow Taylor)对管理的解释是:管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。

被现代著名管理学家孔茨(Harold Koontz)教授称为“现代经营管理理论之父”的法约尔(Henri Fayol)则认为,管理是所有人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔的这一看法使人们认识到,当从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时,便是在进行管理。

1978年,诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(H.A.Simon)对管理概念曾有一句名言:管理就是决策。在西蒙教授看来,管理者所作的一切工作归根结底是在面对现实与未来,面对环境与员工时不断地做出各种决策,使组织的一切都可以不断运行下去,直到获得满意的结果,实现令人满意的目标要求。

现代著名管理学家孔茨教授则认为,管理是设计和维持一种环境,使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程。自从人们开始组合起来去完成个体无法实现的目标以来,管理就成为保证个体努力相互协调的必要措施。

美国著名管理学家斯蒂芬·P.罗宾斯(Stephen P.Robbins)博士将管理定义为一个协调工作活动的过程,以便能够有效地同别人一起或通过别人实现组织的目标。这里,过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动,这些职能可以概括地称为计划、组织、领导、控制。

我国南京大学周三多教授经过研究,归纳出九种具有代表性的观点,以供读者进一步理解管理的基本要领。这些观点是:

(1) 管理是指以计划、组织、指挥、协调和控制等职能为要素的组织活动过程。这是法约尔在1916年提出的观点,他的论点经过八十多年的研究和实践证明,除在职能的提法上有所增减外,总体来说基本上是正确的,并成为管理定义的基础和经典表述。

(2) 管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以便达到规定的目标。这种表述目前在中外管理教科书中比较流行,简单地说,管理就是实施计划、组织、领导和控制四项职能。

(3) 管理是在某一组织中,为完成某种目标而从事的对人与物资资源的协调活动。

(4) 管理就是一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果。简而言之,“管理是通过其他人的工作达到组织的目标”。

(5) 管理就是协调人际关系,激发人的积极性,以达到共同目标的一种活动。

(6) 管理也是社会主义教育。这是毛泽东同志于1964年提出的观点。

(7) 管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。这是美国哈佛大学教授彼得·德鲁克



(Peter Drucker)提出的观点。他明显地淡化了管理的社会属性,而过分强调了管理的自然属性。

(8) 管理就是决策。显然,这是西蒙教授的观点。

(9) 管理就是根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程。这是许多系统论者共有的观点。

以上这些关于管理概念的观点,从各种不同角度描绘了管理的面貌。周三多教授综合前人的研究,将管理的概念表述为:“管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。”

2. 本书关于管理的概念

基于以上讨论,我们可以给管理下一个符合其实质的定义:管理是通过行使计划、组织、领导、控制等一系列职能,对组织所拥有的资源进行合理而有效地利用,从而实现组织既定目标的动态创造性活动。

为深刻理解这一定义,应该注意以下几点:

(1) 计划、组织、领导、控制等是管理的几项具体工作,一般称为管理的职能,是目前管理界公认的最基本和最主要的管理职能。

(2) 管理的对象是组织所拥有的资源,通常包括人、财、物、信息、时间五个方面。管理最主要的对象是对人的管理。时间由于具有不可逆性,成为管理中最稀有、最特殊的资源。

(3) 管理所要解决的基本矛盾是资源的有限性和互相竞争的多种目标之间的矛盾。

(4) 管理为实现组织目标服务,这表明管理是一个有意识、有目的的行为过程。

在上述关于管理的定义中,“有效”的含义是指不仅注重效率,还要注重效果。效率是指投入与产出的比例,是管理活动极其重要的组成部分。对于给定的投入,如果能获得更多的产出,表明效率提高;同样,对较少的投入,如果能获得同样的产出,也表明效率的提高。由于管理中所投入的各项经营资源(物料、资金、人员等)都具有稀缺性,所以管理人员必须关心这些资源的有效利用。因此,管理涉及如何实现资源成本最小化。

然而,仅仅有效率还不够,管理还必须使活动实现预定目标,即追求活动的效果。当管理人员实现了组织的目标,我们就认为他们是有效果的。效率涉及手段,而效果涉及活动的结果。

四、管理人员

管理人员,是指从事管理活动的人的总称。具体地说,就是对从事并负责对组织内的资源进行计划、组织、控制和领导的有关人员的总称。

管理人员的素质高低将决定组织绩效的好坏。更有甚者,一个组织的目标能否实现,也往往与管理人员的工作密切相关。因此,就管理而言,管理人员是第一要素。

(一)作业人员与管理人员

管理人员在组织内工作,但并不是在组织内工作的每一个人都是管理人员。简单说来,组织中的成员一般可分为两类:一类是作业人员,一类是管理人员。管理人员的工作

业务性质与作业人员的工作业务性质是不同的。作业人员直接在某一岗位上或某一任务中制造产品或提供服务，他们不负有监管他人工作的责任。例如，机械制造厂中的车工，大百货商场的售货员，麦当劳店中烹制汉堡包的厨师，这些人都是作业人员。与此不同，管理人员是指挥别人活动的人。如图 1.1 所示，在传统的金字塔形组织中，管理人员处于作业人员之上的组织层次中。虽然有管理人员与作业人员之分，但管理人员也可以担任某作业职责，例如，医院院长也可以做外科手术，学校校长可以讲课，保险索赔监督员除了负责监督保险索赔部门办事人员的工作以外，还可能承担一部分办理保险索赔的业务职责。在许多情况下，管理人员参与作业工作并非坏事，这有利于组织内各部分人员之间的沟通 and 理解，促进团结和协作。但管理人员一定要把主要的时间和精力放在管理工作上，所谓“有所不为才能有所为”，从事作业工作必须服从于管理工作的需要，否则就是舍本求末，其结果必将因小失大，得不偿失。正如图 1.1 所示，我们将管理人员划分为基层管理人员、中层管理人员和高层管理人员。无论是高层、中层还是基层的管理人员，通常他们都有下属。所以，对管理人员传统的定义是：管理人员是指组织中指挥他人活动的人，或对他人工作负有责任的人。

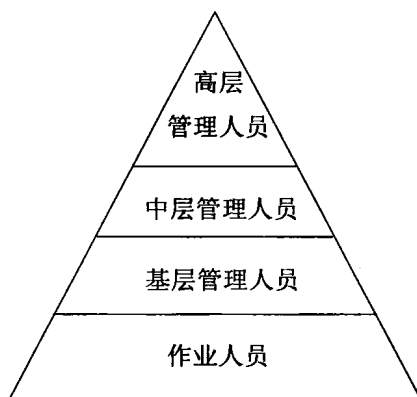


图 1.1 组织的层次

准确地辨认出一个组织中谁是管理人员并不难，不过你应当留心管理人员那一套各式各样的头衔。基层管理人员，在国外通常称为监工或领班；在国内的一些制造工厂中通常称为班长、组长或工段长。中层管理人员可能有部门或办事处主任、单位主管、地区经理、系主任或部门经理的头衔。处在或接近组织最高领导位置的管理人员的头衔，通常有诸如总裁、副总裁、校长、总监、总经理、首席执行官或董事会主席(董事长)等。

(二)管理人员的新定义

对管理人员传统的定义在早期的管理实践中是符合当时需要的，因为它区分了“管理者”和“所有者”的职能。显然，管理是一项可以进行系统分析、研究及改进的特定工作。管理人员的传统定义是针对当时尚属新出现的、大型的、具有永久性的经济组织而提出的。不少现代管理学教科书都把管理人员定义为“在组织的任何层次中，领导其他人努力工作的人”，都是从管理人员的传统定义中派生而来的。

通过分析我们发现，管理人员的传统定义并不全面。就现实情况来看，有不少从事管