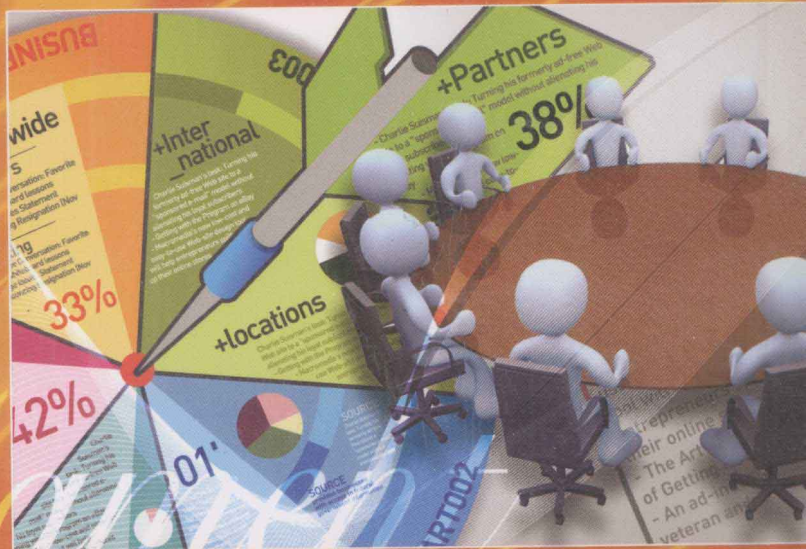


高等学校管理类核心课程规划教材
高等学校管理类精品课程教材



管 理 学

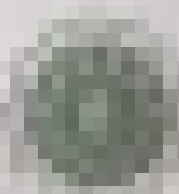
◎ 罗 哲 主 编



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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

THE UNIVERSITY OF CHINA PRESS



管理學



THE UNIVERSITY OF CHINA PRESS

UNIVERSITY OF CHINA PRESS

高等学校管理类核心课程规划教材
高等学校管理类精品课程教材

管 理 学

罗 哲 主 编

范逢春 徐恩元 副主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书为四川省精品课程“管理学基础”的主教材。

本书共 19 章，分为 5 篇，系统介绍了管理基础理论，以管理的计划、组织、领导、控制和创新五项基本职能为主要框架，较为全面地介绍了管理的基本概念和管理理论发展与演变的脉络，阐释了管理活动的基本规律、管理学一般原理及各种管理技术和方法。

本书可以作为高等学校管理类及相关专业本科生（含成人教育、网络教育）、研究生的教材。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 罗哲主编. —北京：电子工业出版社，2010.8

高等学校管理类核心课程规划教材

ISBN 978-7-121-11663-6

I. ① 管… II. ① 罗… III. ① 管理学—高等学校—教材 IV. ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 163031 号

策划编辑：章海涛

责任编辑：章海涛 冉 哲

印 刷：北京市天竺颖华印刷厂

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：26 字数：670 千字

印 次：2010 年 8 月第 1 次印刷

印 数：4 000 册 定价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前 言

管理活动是人类最基本的社会活动之一，是人类所特有的一种社会现象，并伴随着人类社会历史的发展而发展。对管理活动进行科学总结和理论提升的管理学则是近百年才发展起来的。在 20 世纪初，以弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）为首的一批倡导科学管理的先驱者，以严谨的科学态度和积极的开拓精神，创建了科学管理体系，使管理原则和方法系统化，形成了独立、完善的管理学科。管理学随着管理活动的发展而发展，是一门系统研究管理活动普遍规律、基本原理和一般方法的科学。管理学源于实践，是对管理实践的科学总结和理论提升，而管理学理论也一直指导着管理活动的发展与进步，促进了管理活动的深化。将管理学理论应用到管理实践中，极大地促进了生产的发展和管理水平的提高，同时，管理学理论也得到了深入的发展，并得到了前所未有的广泛应用、普及与重视。

随着知识经济和信息时代的来临，组织将面临更为复杂多变的竞争环境，包括势不可挡的经济全球化、飞速发展的变革与创新等。面对新的挑战，各类组织和诸多管理者必须在充分学习、理解管理学基础知识的基础上，学活用活管理学，增强环境适应力，持续拥有竞争优势。管理学作为一门年轻的学科，又是一门指导组织管理的重要基础性学科，需要有更多的有志之士投入其中，将管理学发扬光大，而管理学研究同样要建立在管理学基础理论充分了解和掌握的基础上。因此，管理学基础理论的学习非常有必要。

在结合作者 10 多年管理教学实践和管理研究的基础上，本书综合了国内外管理学领域获得普遍认可的管理研究成果，总结了管理人员在管理实践中的宝贵经验与真知灼见，理论联系实际，对管理学知识进行系统归纳和总结。从内容上讲，本书系统介绍了管理基础理论，以管理的计划、组织、领导、控制和创新五项基本职能为主要框架，较为全面地介绍了管理的基本概念和管理理论发展与演变的脉络，阐释了管理活动的基本规律、管理学一般原理及各种管理技术和方法。

本书是四川省精品课程“管理学基础”的主教材。全书共 19 章，分为 5 篇。第 1 篇（第 1~4 章）介绍管理和管理学的一般概念和基础知识，介绍西方管理理论发展演变的历史脉络和我国从古至今的管理思想，阐释组织所面临的管理环境，介绍组织中存在的管理伦理和组织应承担的社会责任问题。第 2 篇（第 5~8 章）详细介绍管理的计划职能，内容包括计划的概述、决策、目标管理和战略管理。第 3 篇（第 9~12 章）介绍管理的组织职能，内容涵盖组织与组织设计、组织权力与组织整合、组织变革和组织文化。第 4 篇（第 13~17 章）介绍了管理的领导职能，从领导中人的因素、激励、沟通、领导和团队五方面探讨了个体、团体和组织行为对组织绩效的影响。第 5 篇（第 18~19 章）介绍管理的控制职能，内容涉及控制系统与控制过程、控制的方法等。

希望本书能对丰富管理理论，指导组织管理实务有一定的帮助，对提高组织的管理水平具有一定的指导意义。但由于学识所限，书中难免有一些观点需要商榷，恳请同行们批评指正，共同为我国管理的发展做出应有的贡献。

本书为教师免费提供相关教学资料，请登录华信教育资源网（<http://www.hxedu.com.cn>），注册之后进行下载。

作 者

目 录

第 1 篇 管理的基础		第 3 章 管理环境 71
第 1 章 管理与管理者 3		第一节 组织与环境..... 73
第一节 管理..... 5		一、管理环境的含义..... 73
一、管理的内涵..... 5		二、管理环境的构成..... 73
二、管理的职能..... 8		三、管理环境分析的意义..... 74
第二节 管理者..... 11		第二节 组织的外部环境..... 75
一、管理者的类型..... 11		一、一般环境..... 75
二、管理者的角色..... 14		二、任务环境..... 77
三、管理者的技能..... 15		三、外部环境对管理带来的影响..... 78
四、管理者的素质..... 16		第三节 组织的内部环境..... 80
第三节 管理学..... 17		一、有形资源环境..... 80
一、管理学的特点..... 17		二、无形资源环境..... 81
二、管理学的研究内容..... 18		本章小结..... 83
三、管理学的研究方法..... 18		思考题..... 84
本章小结..... 20		第 4 章 管理伦理与社会责任 86
思考题..... 21		第一节 组织的伦理..... 88
第 2 章 管理思想的演进 23		一、伦理的内涵..... 88
一、打败希特勒的幕后英雄..... 24		二、伦理观..... 89
二、中国企业的“基本功缺失症”..... 24		三、伦理观的比较..... 92
三、一道算术公式的玄机..... 24		四、伦理在管理中的应用..... 93
四、重估“现代奴隶制”的帽子..... 25		第二节 组织的社会责任..... 96
五、道不远人,更绕不开..... 25		一、社会责任的内涵..... 96
六、未来呼唤“新泰勒”..... 26		二、社会责任的性质..... 96
七、迎难而上,不容再失..... 26		三、社会责任的内容..... 97
第一节 西方管理思想的发展..... 27		第三节 组织的利益相关者..... 99
一、管理理论的萌芽..... 27		一、组织与利益相关者..... 99
二、古典管理理论及其发展..... 29		二、管理组织的利益相关者..... 103
三、行为科学理论及其发展..... 38		本章小结..... 105
四、管理丛林阶段..... 45		思考题..... 106
五、西方管理思想新发展..... 50		第 2 篇 计 划
第二节 中国管理思想的发展..... 55		第 5 章 计划 109
一、中国古代管理思想..... 55		第一节 计划概述..... 110
二、新中国成立以后的管理实践和管理思想发展..... 63		一、计划的内涵..... 110
本章小结..... 66		二、计划的性质..... 111
思考题..... 68		三、计划的作用..... 112
		四、计划的层次体系..... 112
		五、计划的类型..... 114

六、计划的影响因素	116
第二节 预测	117
一、预测的含义	117
二、预测的作用	118
三、预测的步骤	118
四、预测的方法	119
五、选择预测方法要考虑的因素	121
第三节 计划的流程	121
第四节 计划编制的工具与技术	123
一、滚动计划法	123
二、网络计划技术	124
三、零基预算法	127
四、项目管理	129
本章小结	130
思考题	131
第6章 决策	135
第一节 决策概述	136
一、决策的含义	136
二、决策的原则	136
三、决策的相关理论	137
第二节 决策的类型及影响因素	140
一、决策的类型	140
二、影响决策的因素	142
第三节 决策的程序	143
第四节 决策的方法	145
一、定性决策方法	145
二、定量决策方法	147
本章小结	151
思考题	152
第7章 目标管理	154
第一节 目标	155
一、目标的内涵	155
二、目标的性质	155
三、组织的目标体系	157
四、组织目标的制定	158
第二节 目标管理	160
一、目标管理的内涵	160
二、目标管理的特点	161
三、目标管理的流程	161
四、目标管理的优劣势分析及改进	164
本章小结	166
思考题	167

第8章 战略管理	170
第一节 战略与战略管理	171
一、战略与战略管理	171
二、战略管理理论	172
三、战略管理的过程	176
第二节 组织战略的层次	178
一、总体战略	178
二、事业层战略	183
三、职能层战略	184
第三节 战略制定的工具	184
一、SWOT分析	184
二、波特五力模型	186
第四节 管理者在战略管理中的作用	186
一、战略管理方式	187
二、战略管理者的类型	188
三、战略管理中的指挥艺术	189
本章小结	189
思考题	190

第3篇 组 织

第9章 组织与组织设计	195
第一节 组织概述	197
一、组织的含义	197
二、组织的特征	197
三、组织的功能	198
四、组织的分类	198
第二节 组织设计	199
一、组织结构与组织设计	199
二、组织设计的原则	200
三、组织设计应考虑的因素	201
四、组织设计的流程	205
第三节 部门化	206
一、部门与部门化	206
二、部门化的类型	206
第四节 管理幅度与管理层次	209
一、管理幅度	209
二、管理层次	210
三、管理幅度与管理层次的平衡	211
第五节 组织结构	212
第六节 人员配置	216
本章小结	219
思考题	220

第 10 章 组织权力与组织整合	223
第一节 权力	225
一、权力的含义	225
二、职权	225
第二节 集权与分权	225
一、集权与分权概述	225
二、集权与分权的平衡	227
三、授权	229
第三节 直线职权、参谋职权与职能职权	230
一、直线与参谋概述	230
二、职能职权	232
第四节 正式组织与非正式组织	232
一、正式组织	232
二、非正式组织	232
第五节 委员会	235
一、委员会概述	235
二、委员会形式的优点	235
三、委员会形式的缺点	236
四、发挥委员会的积极作用	236
本章小结	237
思考题	238
第 11 章 组织变革	240
第一节 组织变革概述	241
一、组织变革的含义	241
二、组织变革的类型	241
三、组织变革的目的	242
第二节 组织变革过程的管理	243
一、组织变革的两种模式	243
二、组织变革的程序	244
三、组织变革的阻力及其克服	245
第三节 组织变革的发展趋势	246
一、扁平化组织发展趋势	246
二、有机式组织发展趋势	247
三、学习型组织发展趋势	247
四、人本管理发展趋势	248
本章小结	248
思考题	248
第 12 章 组织文化	250
第一节 组织文化概述	251
一、组织文化的含义	251
二、组织文化的特征	252
三、组织文化的类型	252
第二节 组织文化的要素与功能	254

一、组织文化的要素	254
二、组织文化的功能	256
第三节 组织文化的培育	257
一、选择价值标准	257
二、关注创始人和领导者的行动	258
三、营造合适的环境和氛围	258
四、挑选并培训组织成员	258
五、开展团队学习	259
本章小结	259
思考题	260

第 4 篇 领 导

第 13 章 领导中人的因素	263
第一节 人性假设	264
一、“工具人”假设	264
二、“经济人”假设	265
三、“社会人”假设	265
四、“复杂人”假设	266
五、“自我管理人”假设	267
第二节 人的行为基础	268
一、人格	268
二、能力	271
三、知觉	273
四、态度	275
第三节 组织中人的行为	277
一、行为的产生	277
二、组织中的行为类型	280
本章小结	281
思考题	281
第 14 章 激励	284
第一节 激励概述	285
一、激励的含义	285
二、激励的作用	285
三、激励的过程	286
第二节 激励理论	287
一、内容型激励理论	287
二、过程型激励理论	289
三、行为改造型激励理论	293
第三节 有效激励的手段	294
一、物质激励	294
二、精神激励	295
三、激励需要注意的问题	297
本章小结	298
思考题	299

第 15 章 沟通	300
第一节 沟通概述.....	301
一、沟通的含义.....	301
二、沟通的过程.....	302
三、沟通的类别.....	303
第二节 组织沟通.....	304
一、正式沟通.....	305
二、非正式沟通.....	308
第三节 有效沟通.....	309
一、沟通的障碍及其克服.....	309
二、有效沟通的技巧.....	312
第四节 组织冲突与管理.....	315
一、认识组织冲突.....	315
二、冲突的管理.....	316
本章小结.....	317
思考题.....	318
第 16 章 领导	320
第一节 领导概述.....	321
一、领导的含义.....	321
二、领导的作用.....	321
三、领导者的影响力.....	322
第二节 领导理论.....	323
一、领导特质理论.....	323
二、领导行为理论.....	324
三、领导权变理论.....	328
四、领导理论的新发展.....	332
第三节 领导方法与领导艺术.....	335
一、领导方法的主要内容.....	335
二、领导艺术的主要内容.....	337
本章小结.....	341
思考题.....	342
第 17 章 群体与团队管理	345
第一节 群体概述.....	346
一、群体的内涵.....	347
二、个人加入群体的动机.....	347
三、群体结构.....	347
第二节 团队.....	351
一、团队的内涵.....	351
二、团队动力.....	354
第三节 团队管理.....	358
一、团队的优越性.....	358
二、团队管理的重要性.....	359
三、创建高效能团队.....	360

本章小结.....	364
思考题.....	365

第 5 篇 控 制

第 18 章 控制系统与控制过程	369
第一节 控制概述.....	370
一、控制的含义.....	370
二、控制的重要性.....	370
三、有效控制的特征.....	371
第二节 控制的类型.....	372
一、事前控制、现场控制和事后控制.....	372
二、内部控制和外部控制.....	373
三、间接控制和直接控制.....	374
四、任务控制和战略控制.....	374
五、集中控制和分散控制.....	374
第三节 控制过程.....	375
一、确定标准.....	375
二、衡量绩效.....	376
三、纠正偏差.....	377
本章小结.....	378
思考题.....	379
第 19 章 控制方法	381
第一节 财务控制方法.....	383
一、预算控制.....	383
二、损益控制.....	386
三、成本控制.....	387
四、审计控制.....	389
第二节 质量控制方法.....	391
一、全面质量管理.....	391
二、六西格马管理.....	392
三、ISO9000 族国际标准.....	394
第三节 其他控制方法.....	395
一、现场观察.....	395
二、报告.....	395
三、资料统计法.....	396
四、程序控制.....	396
五、标杆管理.....	398
本章小结.....	399
思考题.....	400
参考文献	401
重要管理网站汇总	403
人物一览表	404
后记	406



第 1 篇

管理的基础

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。

——彼得·德鲁克

管理不分中国式、日本式、美国式，都必须合理化。

——王永庆



第 1 章 管理与管理者

学习目标：

- ◎ 理解管理和管理者的内涵。
- ◎ 区分效率与效果。
- ◎ 掌握管理的职能。
- ◎ 理解组织中不同层次、不同职能部门和不同行为方式的管理者。
- ◎ 描述管理者应该担当的角色。
- ◎ 理解管理者的技能。
- ◎ 了解管理者的个体素质与集体素质。
- ◎ 了解管理学的特点、研究内容和研究方法。

开篇案例

杰克·韦尔奇的管理之道

GE（美国通用电气）公司前 CEO 杰克·韦尔奇不仅是一位卓越的企业领导者，还是一位杰出的管理大师。他所创造的管理方式和理念并不比那些所谓的管理大师们少。而与那些管理大师们相比，他担任 GE 公司 CEO 20 多年的实践经历又使他所提出的每一项管理理念都具备高度的可操作性和效率性。这一点毋庸置疑，看一看 GE 公司的数据统计便一目了然：韦尔奇任职期间，GE 公司的市值从 130 亿美元上升到 4500 亿美元，排名从世界第 10 位提升为第 2 位。如果说，真的有一位实践性管理学大师，那一定非韦尔奇莫属。

韦尔奇 1935 年 11 月 19 日生于马萨诸塞州萨兰姆市，1960 年加入 GE 公司塑胶事业部；1971 年底成为 GE 公司化学与冶金事业部总经理；1979 年 8 月成为 GE 公司副董事长；1981 年 4 月，年仅 45 岁的韦尔奇成为 GE 公司历史上最年轻的董事长和首席执行官。

“我们造就了了不起的人，然后由他们造就了了不起的产品和服务。”这是韦尔奇在自传中写下的一句话，通过这句话，韦尔奇告诉我们，他的一切管理理念都是围绕着“造就人”



展开的。

(1) 塑造企业价值观

韦尔奇将价值观视为实实在在的行动准则。他认为“使命感指引人们向何处前进，价值观则是引领人们到达目的地的行动准则。”同时，使命感也是实实在在的，它指引着我们前进的方向。

使命感决定着“我们应该如何去赢？”——它要求人们根据企业的经营状况做出取舍和选择，从而避免陷入常见的陷阱之中。它要求人们异常清楚自身的优势和劣势，明白自己能够在哪种竞争场合中赢得胜利。而“价值观是人们采取的行动，是具体的、本质的、可以明确描述的，它不能留给大家太多的想象空间。我们必须像执行军令一样运用它，因为它是实现企业使命的办法、争取最终赢利的手段”。

使命感和价值观分别决定了公司的方向，以及走向这一方向应该采取的行动指南和准则。在实际运作中，公司的使命感和价值观必须融为一体、互相促进，唯有如此才能够奠定成功。很多企业因为价值观与使命感的冲突而遭遇令人惋惜的失败。

(2) 重视领导胜于管理

在韦尔奇看来，管理是“命令和控制”的代名词，而“命令和控制”则是企业内官僚主义产生的根源；因此，真正杰出的领导者是不管理的。为了阐述领导与管理两者之间的区别，韦尔奇运用了梯子的比喻：“管理的职责是把梯子正确地靠在墙壁上，而领导的价值则在于保证梯子靠在正确的墙上。”沃伦·本尼斯关于领导者和管理者也有一个著名论断：“领导者做正确的事，管理者正确做事。”尽管表述方式不太一样，但两者的根本旨意却是统一的。

韦尔奇承认管理在维持企业秩序和稳定方面具有一定的意义，但是，企业运营者的职责不是维持企业的稳定，而是促进企业的发展。要促进企业发展就不能够仅仅安于现状，就必须引领企业不断进行拓展，乃至变革。当然，并非所有的拓展和变革都能够获得成功，但是那些沉湎于管理而不思拓展和变革的企业必将遭遇失败。而拓展和变革离不开领导。因此，韦尔奇建议所有的企业运营者去领导，而非去管理。韦尔奇曾经对心目中理想的领导者进行过系统的描述，他认为，他们具有出色的能力，能够为企业的发展做出远景规划，并使员工们的思想与行动统一起来，他们善于沟通、不拘泥于礼仪、采取直来直往的交流模式让人们感觉到一种亲切感等。

(3) 4E 领导

韦尔奇说：“世界上最聪明的人聘用世界上最聪明的人。”韦尔奇将领导者分为 A、B、C 三类。A 类是他最青睐的，这些人满怀激情、勇于承担责任、思想开阔，并且富有远见。他们不仅自身充满活力、精力充沛，而且能够激发员工们以高度的热情投入到工作之中。同样，他们不仅能够提高企业的经营效率，而且能够使企业经营充满情趣。

他们正是韦尔奇所定义的 4E 领导：拥有充沛的活力 (Energy)；能够激励 (Energize) 他人实现企业的目标；具备出色的决断力 (Edge)，能够对问题做出准确的判断；并且，他们能够坚持不懈地执行 (Execute) 并实现自身的承诺。要成为真正杰出的领导者，在具备 4E 的基础上，还需要具备一个 P——激情 (Passion)，一个人有没有激情是其能否成为卓越领导者的必备条件，一流领导者与二流领导者之间的差别正是是否拥有激情。

(4) 面对现实

很多时候，人们总是会沉湎于自欺欺人的幻觉之中，他们坚持一己之见，直到最终失败如水落石出般地浮现出来。因此，韦尔奇提醒人们：“在商业运营过程之中，尽可能不要与希望打赌。”因为，往往希望越大失望就越大。而要避免这种错误，韦尔奇认为只有一种办法，那就是在公司内提倡一种“面对现实”的态度，营造出一种氛围，鼓励员工认清事物的本来面目，以现实的态度解决问题，而不是自以为是地一意孤行。

韦尔奇指导所有的 GE 人从全新但客观中肯的角度重新审视了公司的业务,并在此基础上制定了新的 GE 公司发展战略,包括“数一数二”等著名战略。经过不懈的努力,GE 公司最终发展成韦尔奇所希望的样子,韦尔奇在自传中将这一过程称为“公司重构”。

(5) 数一数二

“数一数二”是韦尔奇在执掌 GE 公司初期提出的最重要的概念。韦尔奇这样来描述他心目中理想的 GE 公司:“能够洞察到那些真正有前途的行业并加入其中,同时坚持在自己所进入的每一个行业中都做到数一数二的位置,无论在精干、高效,还是成本控制、全球化经营等方面都是数一数二的”。

韦尔奇还提出“成为数一数二的企业绝不仅仅是一个目标,而是实实在在的要求”。他相信一旦做到这一点,这一理念(指“数一数二”)一定会给世界带来许多崭新的独一无二的产业。总之,韦尔奇希望“GE 成为拉动国民生产总值的火车头,而不是被动的其他车厢”。当然,美好的战略和愿景必须转化为现实的行动才具有价值。为了实现“数一数二”,韦尔奇围绕“三环”而展开“整顿、关闭或者出售”,这使“数一数二”成为实实在在的行动。

(6) 群策群力

“距离工作最近的人最了解工作。”韦尔奇如是说。

GE 是一家学习能力极强的公司,它所运用的许多管理方式和举措都来源于其他公司,例如,六西格马来源于摩托罗拉。但是,“群策群力”却是由通用电气自身发明的管理方式之一。“群策群力”的关键点在于参与其中的人能够自由坦诚地发表各种看法。“群策群力”首先是关于有效沟通的方法。克罗顿维尔(GE 教育和培训中心)的课堂能够保持高度的坦诚和热情,是因为尽管韦尔奇是学员们的“老板”,但他很少影响他们的职位升迁。因此,韦尔奇决定不让公司的领导组织“群策群力”会议,而是邀请公司之外的经过训练的专业人员来组织这些会议。

其次,“群策群力”是高效、快速解决企业中跨部门问题的方法,因为它可以清除公司运营系统之中不必要的工作——要求所有参加“群策群力”会议的经理们当场做出决定和提供答案,如果有些问题不能当场做出回答,也应该在一个约定的时限内完成。

第三个价值是能够积极释放出员工的能量。在“群策群力”会议上,任何人都不能够对员工们的建议和构想置之不理,当员工们看到自己的想法迅速得以实施,他们将更加积极地提出构想。韦尔奇希望员工成为公司的主人。

最后,“群策群力”还是 GE 企业文化的重要部分,它强调和提倡无障碍沟通、人人平等、速度及授权等。在一个推行“群策群力”的公司里,官僚主义根本毫无容身之地。对于韦尔奇来说,“群策群力”构想的主要目的之一就是要消灭 GE 公司内的官僚主义。

资料来源:《中国企业家》2009 年 12 期

管理是人类最基本的社会活动之一,也是人类所特有的一种社会现象。通过管理,人们就能有目标、有秩序地组织生产、改善生活和从事其他社会活动。随着社会的不断进步,科学技术的迅速发展,组织任务的复杂化程度不断提高,人类社会需要通过集体协作来达成组织目标,管理越来越受到广泛的关注和重视。

第一节 管理

一、管理的内涵

管理的主体是管理者,客体是组织,无论管理结果是好是坏,管理者及其组织都对社会有着强大的影响。绝大多数人在医院里出生,在学校接受教育,直接或间接地从企业购买所有的



可消费产品和服务。我们的行为在很大程度上受到各种政府机构的影响。而这些医院、学校、企业和政府机构都是组织。组织就是以结构化和协作形式共同工作来实现一系列目标的群体。

1. 管理的含义

管理活动始于人类群体生活中的共同劳动，管理思想源远流长，中外有文字记载达数千年之久。对于什么是管理，至今专家和学者们仍然各抒己见，从不同角度对其进行表述。

科学管理理论之父弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）认为，管理就是：“确切了解你希望工人干什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它。”这说明管理是一种明确目标，并授予被管理者工作方法，以求更好地达到目标的活动。

管理过程理论之父亨利·法约尔（Henri Fayor）认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”这一观点成为现代管理定义的基础，尽管由于时代的变迁，管理的内容、形式和方法已发生了巨大的变化，但这一观点的基本内核仍然被大家所接受。

美国著名管理学家玛丽·帕克·福列特（Mary Parker Follett）认为：“管理就是通过其他人来完成工作。”这一定义包含了三层含义：一是管理必然涉及其他人；二是管理是有目的的活动，管理的目的就是要通过其他人来完成工作；三是管理的核心问题是管理者要处理好与其他人的关系，调动人的积极性，通过他人的工作实现自己的工作目标。

决策理论学派代表人物赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）等认为：“决策贯穿于管理的全过程和所有的方面，组织是由一些决策者构成的系统，决策正确与否直接关系到组织工作的成败。因此管理就是决策。”

现代管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）认为：“管理是设计并保持一种良好环境、使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程。”他与海因茨·韦里克（Heinz Wehrich）在合著的《管理学》中将定义扩展为：① 管理者要完成计划、组织、人员、领导和控制五个管理职能；② 管理适用于任何一种组织；③ 管理适用于组织各层级的管理人员；④ 所有管理人员都有一个共同的目标——创造盈余；⑤ 管理关系到生产率，即与个人和组织绩效相关的效益和效率。这一定义满足了组织行为学和管理伦理学对管理提出的最基本的要求，也体现了管理对人的起码尊重和关怀。

管理学大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）认为：“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。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。”德鲁克充分反映了经验主义学派的观点，一再强调管理是实践的综合艺术，他认为无论经济学、计量方法，还是行为科学，都只是管理人员的工具。

综上所述，我们认为：管理是指在特定环境下，对组织所拥有的资源进行的包括计划、组织、领导、控制和创新等在内的一系列活动的，其目的是以有效率的和有效果的方式实现组织的目标。

这一定义包含了丰富的内涵。

① 管理的目的是为了组织实现组织目标。组织目标是组织成员个人目标的综合反映。一个组织就是为实现某种目标而组成的人和技术的系统安排。整个管理活动，就是围绕实现组织目标而进行的一系列社会活动。世界上既不存在无目标的管理，也不可能实现无管理的目标。

② 管理活动具体要落实到计划、组织、领导、控制和创新等一系列管理职能上。它们是管理工作最基本的手段和方法，也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。

③ 效率和效果是管理活动追求的两大目标。效率，是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者处理的资源都是稀缺的，如人员、资金和设备这样的稀缺资源，他们有义务有效地利用这些资源。通常，效率指“正确地做事”，即不浪费资源。但仅仅有效率是不够的，

管理者还必须关注效果,也就是完成活动,以便达到组织的目标。效果,通常指“做正确的事”,即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。效率是关于做事的方式的,而效果涉及结果,或者说达到组织的目标。因为,管理者不能只是关注达到和实现组织目标,也就是关注效果,还要尽可能高效率地完成工作。在组织的管理中,高效率和高效果是相辅相成的,而不良的管理通常既是低效率的也是低效果的,或者虽然有效果但却是低效率的。

2. 管理的性质

管理,从最基本的意义来看,一是组织劳动,二是指挥、监督劳动。因此,管理既具有同社会化生产相联系的自然属性,也具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性,这就是通常所说的管理的第一个二重性。从管理活动过程的要求来看,既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求,又要体现灵活协调的艺术性要求,这就是管理所具有的科学性和艺术性,即管理的第二个二重性。

(1) 管理的自然属性和社会属性

管理具有自然属性和社会属性二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出:“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,并执行生产总体的运动(不同于这一总体的独立器官的运动)所产生的各种一般职能。”“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者独立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”

管理的自然属性和社会属性二重性具体表现为两方面:一方面,管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此,它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

(2) 管理的科学性与艺术性

有效果的管理是科学和艺术的结合。管理作为一个活动过程,其间存在着一系列客观规律和必须遵守的相应法则,这是指管理的科学性;管理的艺术性就是管理的实践性,是指灵活运用管理知识和技能的技巧和诀窍。海尔、联想等企业的管理是科学的,这是竞争的基础,它们各自独特的经营思想和管理风格又是其管理文化的具体反映,是其成败之关键。但最终的成败还要靠市场的检验。

管理的科学性。因为管理是由一系列概念、管理、原则和方法构成的科学体系,并且有其内在的规律,因此管理理论对管理实践有很大的指导作用。管理理论能够阐明实践、指导实践,并能帮助管理人员从过去的经验中汲取精华,找出在不同情况下的基本因果关系,并运用这种知识去解决新的问题。正因为如此,管理是有规律可循的,管理知识是可以通过学习和传授而得到的。要成为优秀的管理者,就必须经过系统的管理知识的学习和训练,否则,就只能停留在感性认识的阶段,不能触类旁通和融会贯通。使用系统化的知识,定量决策,准确控制和科学地计划未来,这比经验更可靠有效。

管理的艺术性。管理是一项创造性的劳动,并且主要依赖于管理者的艺术创造。管理是艺术,熟知管理的所有原则,不一定能有效地管理,在运用管理知识上有很大的技巧性、创造性和灵活性。尽管管理者们总是尽可能采取科学的方法,但他们还是不得不经常借助直觉、经验、本能和个人观察力作为决策和提出解决问题的方法。例如,管理者也必须在多种看上去同样可行的方法之间进行选择,他们必须高度依赖概念、沟通、人际关系和时间管理的技能。有时甚至连“客观事实”也可能被证明是错误的。当星巴克公司计划进入美国纽约市场开设第一家咖啡店时,市场调查显示纽约人更喜欢中研磨咖啡而不是细研磨的、更具外国风情的意式咖啡。



然而，当星巴克决定在这家店中安装比别的店更多的中研磨咖啡机而少安装细研磨咖啡机之后，排队购买细研磨意式咖啡的纽约人却迫使经理们赶忙恢复细研磨咖啡为主的做法。现在，星巴克为它的所有店面确定了统一的装修风格和菜单，先不考虑可能的市场差异，而在开业后再进行必要的调整。因此，管理者必须将直觉和个人观察力与客观的数据和事实相结合才能获得成功。

3. 管理的一般特征

管理是一种非常复杂的社会活动，其内容丰富、形式多样，在人类社会生活的不同历史时期和领域中，每项管理活动都具有与众不同的具体特点。但是，我们不能就此认为管理是飘忽不定、无法捉摸的，作为人类社会的一项基本实践，它有着自身的一般特征。

① 管理最基本的任务是实现有效的社会协作。人类社会的一切生产实践都是以协作形式出现的，无论原始社会简单的狩猎活动，还是现代化的大工业生产，都包含着不同程度的协作。由于工作任务复杂化程度的日益提高，产生于人类共同劳动的协作关系也不再像以前那样简单而稳定，人与人之间复杂动态的协作关系已经成为一种常态。管理就是要运用科学的程序和方法，通过最佳的工作组合和最优的机构设置，以尽可能少的资源实现组织协作的最大效用。因此，管理的重要性也就日益凸显。

② 管理最基本的形式是组织。人类社会一切生产活动中的协作关系能够演变为自觉的管理活动，其前提条件就是以组织的形式把这种协作关系固定下来，使它成为一种可以遵循的程序，并根据这种程序有效地实现活动目标。在管理活动中，组织既是管理的主体，又是管理的客体。组织作为管理的主体，表现为专门进行管理工作的组织机构，如指挥部、决策部、参谋部、计划部等。从组织作为客体这个角度来看，组织表现为系统性。任何组织都是由作为要素的人按照一定的结构建立起来的系统，既包括纵向的权利和责任分配关系，也涵盖横向的专业分工和协作关系，这些关系则是管理的主要对象。

③ 管理最主要的内容是处理人际关系。在管理活动中，人是首要的因素，这已成为现代管理者的共识。虽然除了人与人的关系之外，管理系统还包含着人与物的关系，但人与物的合理配置、人对物的控制归根结底都会表现为人与人的关系，因此人际关系是管理系统两大基本关系的主要方面，对组织的成败起着决定性的作用。有效地处理和协调人际关系，不仅可以帮助管理者理顺人与物的关系，还可以在组织内形成一股有机合作的整体力量，从而大幅增强管理系统的功效。所以，在现代组织中，维护良好的人际关系也已成为有效管理者最主要的工作。

④ 管理发展的主要动力是变革与创新。生产力的迅速发展推动着社会生产方式的不断进步，尤其在科学技术日新月异的现代社会中，社会生产的组织方式正处于一个持续变革的过程当中。管理实践中不断涌现的新问题、新情况推动着管理技术和手段不断革新，从而使管理思想和理论不断丰富和完善；理论上的重大突破同时又反过来指导管理实践，促使组织的管理成效出现质的飞跃，由此循环往复，相互促进。因此，这种根据新形势而发生的迅速的、连续的、根本的变革与创新，成为管理发展的最主要的动力。

二、管理的职能

管理的职能就是管理的职责和功能，即探讨“管理者做什么”的问题。管理者只有在明确自己的工作任务和工作职责要求之后，才能运用适宜的管理方法和手段及组织所赋予的权力，有针对性地开展管理活动，并承担相应的责任。因此，对管理职能的准确界定，无疑具有重要意义，它是达成管理目标的前提条件。