

21世纪
高等院校工商管理精品教材



Management

管理学

刘追 石冠峰 主编

刘云芬 夏赟 袁淑玉 副主编

本教材立足于社会实际，结合低年级大学生的知识结构特征，从学生对管理知识的实际需求出发，本着注重能力培养、理论必需够用的理念进行编写，突出教材的实用性、可读性和前沿性，内容分基础篇、职能篇和管理发展篇三个模块，既适合开设管理学相关课程的本科学生的教学需要，也可作为企业培训、成人教育教材及在职人员的自学参考用书。

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



013060427

C93-43
257

21世纪
高等院校工商管理精品教材



Management

管理学

刘追 石冠峰 主编
刘云芬 夏赞 袁淑玉 副主编



北航

C1667735

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

C93-43
257

© 刘 追 石冠峰 2013

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 刘追, 石冠峰主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2013. 7
(21 世纪高等院校工商管理精品教材)
ISBN 978-7-5654-1194-6

I. 管… II. ①刘… ②石… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 112608 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 422 千字 印张: 19 1/2 插页: 1
2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 石真珍 魏 巍

责任校对: 王 娟

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1194-6

定价: 35.00 元

本书编写委员会

(按姓氏拼音排列)

薄彩香	孔令英	刘云芬
刘 追	马晓苗	石冠峰
王 润	夏 赟	袁淑玉

前言

现代社会中,管理作为实现组织目标的一种手段,无时不在、无处不在。人们不管从事何种工作,都在参与管理活动,有的是管理国家,有的是管理各级组织,有的是管理具体业务,有的是管理个人。管理工作的成效关系着国家的兴衰、组织的成败和个人的发展。

知识经济时代,不断改变、日益复杂的管理实践需要管理者拥有系统的管理学知识,管理学的教材也要不断适应这些变化,以增强教材的先进性、适用性。“管理学原理”是石河子大学1998年确立的重点建设课程,课程组多名教师曾参与过“管理学”相关教材的编写,积累了丰富的教学经验和科研成果,将已有的成果转化为一本教材,是课程组多年的梦想。2009年以来,石河子大学许多非经济管理类专业开设“管理学基础”、“管理学原理”或“现代企业管理”课程,选修管理学相关课程的学生达3000多人,根据这些学生的特点编写教材成为课程组提高教学质量的重要任务之一。此外,随着构建学习型组织的企业越来越多,企业管理者学习的意识不断提高,对管理学知识的要求越来越高,很多企业希望我们推荐一些管理学教材,因此,编写企业实用的管理学教材也成为课程组关注的重点。

本教材立足于社会实际,结合低年级大学生的知识结构特征,从学生对管理知识的实际需求出发,本着注重能力培养、理论必需够用的理念进行编写,在编写过程中注重突出教材的实用性、可读性和前沿性,尽可能采用最新的案例、阅读材料和管理实践。

本教材在体系上分为三个模块:一是基础篇,主要介绍管理和管理者概述、管理理论的演变与发展、管理学的基本原理和方法;二是职能篇,主要介绍计划、组织、领导、控制等四大管理职能;三是管理发展篇,主要介绍管理创新、创业管理和知识管理等管理理论和实践前沿问题。

本教材既适合开设管理学相关课程的本科学生的教学需要,也可作为企业培训、成人教育教材及在职人员的自学参考用书。

本教材是集体劳动的成果,全书由刘追、石冠峰担任主编,刘追负责定稿。参加本书编写的人员和具体的任务分工如下:刘云芬负责编写第一章、第二章、第三章和第八章的初稿,刘追和孔令英参与修改和补充;夏赟负责编写第四章、第九章和第十章的初稿,刘追、石冠峰和袁淑玉参与修改和补充;石冠峰负责编写第五章和第六章的初稿,刘追参与修改和补充;薄彩香负责编写第七章。王润、马晓苗等参与了初稿的讨论或部分编写工作,王亮、吴汉利、荀虹璐、陈艳、文艳、韩宏稳、徐兵、李琨、胡成林、李俊亭、黄宁、王迪、冷雪玉等硕士研究生参与了部分资料收集和校稿工作。

目 录

第一章	管理与管理者 / 1
	第一节 管理的概述 / 1
	第二节 管理者与组织 / 7
	第三节 管理者的职责与角色 / 9
	第四节 管理道德与社会责任 / 16
	复习思考题 / 22
	案例分析题 / 22
第二章	管理思想的演进 / 25
	第一节 早期的管理实践与管理思想 / 25
	第二节 近现代西方管理理论的发展 / 26
	第三节 当代西方管理理论的发展 / 41
	第四节 中国管理思想 / 46
	复习思考题 / 53
	案例分析题 / 54
第三章	管理的基本原理与方法 / 57
	第一节 管理的基本原理 / 57
	第二节 管理的方法 / 71
	复习思考题 / 79
	案例分析题 / 80
第四章	计划与决策 / 83
	第一节 计划工作概述 / 83
	第二节 计划编制的步骤与方法 / 88
	第三节 目标管理 / 94
	第四节 决策概述 / 99
	第五节 决策过程与方法 / 101
	复习思考题 / 110
	案例分析题 / 110
	实训题 / 112

第五章 组织 / 114

第一节 组织工作的内涵与性质 / 114

第二节 组织工作的影响因素 / 119

第三节 组织工作的基本内容 / 122

第四节 组织结构的变革趋势 / 146

复习思考题 / 153

案例分析题 / 153

第六章 领导 / 157

第一节 领导工作的内涵与性质 / 157

第二节 领导理论 / 160

第三节 激励理论 / 173

第四节 沟通 / 182

复习思考题 / 192

案例分析题 / 192

第七章 控制 / 196

第一节 控制概述 / 196

第二节 控制的标准及制定方法 / 200

第三节 控制的过程与方法 / 206

复习思考题 / 215

案例分析题 / 215

第八章 管理创新 / 218

第一节 管理创新概述 / 218

第二节 管理创新的条件与障碍 / 222

第三节 管理创新的内容与过程 / 227

第四节 管理创新的组织 / 233

复习思考题 / 236

案例分析题 / 236

第九章 创业管理 / 240

第一节 创业、创业者与创业管理 / 240

第二节 创业精神 / 247

第三节 创业机会与识别 / 250

第四节 创业团队 / 254

	第五节 创业计划书 / 259
	复习思考题 / 263
	案例分析题 / 263
第十章	知识管理 / 268
	第一节 知识管理概述 / 268
	第二节 知识管理系统 / 280
	第三节 企业发展与知识管理 / 286
	复习思考题 / 290
	案例分析题 / 290
	主要参考文献 / 298

第一章 管理与管理者

管理活动自古有之。人类管理实践和管理思想的发展最早可以追溯到人类最初试图通过集体劳动来达到集体目标的远古年代,无论是在古巴比伦、古埃及、古罗马还是古代中国,无论是指挥军队作战、治理国家、管理教会还是建造金字塔和修筑万里长城,都能折射出管理的存在。随着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,管理的重要性也在日益提高。

第一节 管理的概述

一、管理的定义

在管理发展的过程中,不同的学者、专家对管理的含义分别进行了专门的论述。在我们平常的活动中,比如上班打考勤、复印管理制度、职员小汽车车位分配、年终发放奖金、举办员工素质培训等都是一管理活动。

按照《世界百科全书》的解释,“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标”。这就是说,管理的概念涉及广泛的领域,包括政府机关、企事业单位、科研机构、学校、军队等。凡是人群共同活动的单位,都需要管理,以指导人们完成和达到共同的目标。

关于管理的定义,至今仍未得到广泛公认的概念。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对管理作出了不同的解释,其中较有代表性的有:

诺贝尔经济学奖获得者、美国管理学者赫伯特·A. 西蒙(Herbert A. Simon)认为“管理就是决策”^①。

著名管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯解释管理(management)为同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。^②

“管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行动,使之趋向预定目标的技术、科学和活动。”^③

“管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定的目的而采用相应的方式所

① 西蒙 H. A. 管理决策新科学 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1982: 33.

② 罗宾斯 S. P. 管理学 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2011: 6.

③ 张尚仁. 管理、管理学与管理哲学 [M]. 昆明: 云南人民出版社, 1987: 172.

进行的活动。”^①

上述定义从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的概念，或者是揭示管理某一方面的属性。本书对“管理”作如下定义，希望能够全面概括这个概念的内涵和外延。管理是指各级管理者在执行计划、组织、领导和控制等各项职能的活动中，通过优化配置和协调使用人力、物力、财力和信息等各种资源，有效地实现组织目标的过程。

这个定义包含着以下几个方面的含义：

管理的目的是有效地实现组织的目标。

管理的载体是组织，管理存在于组织之中，是为实现组织目标而服务的。

管理产生于组织的集体活动，离开了组织的集体活动讨论管理，是没有意义的。

管理是“协调”，是“激发”人们去实现目标，绝非把人“管住”。

管理活动既追求效果，又追求效率。效果意味着选择“做正确的事”，效率则是指“正确地做事”。管理就是要“正确地去做好事”。

管理由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动所构成，这些活动称为管理的职能。

德鲁克认为，“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’”。管理是一门学科，管理人员付诸实践的是管理学，而不是经济学，不是计量方法，不是行为科学。无论是经济学、计量方法还是行为科学，都只是管理人员的工具。

二、管理产生的原因

大凡从事过管理工作的人都清楚，要做好管理工作，必须付出比从事一般工作多得多的精力和代价。如果管理工作不重要，可以不做，那么我们就可以节约大量的时间和精力。最明显的是，在一个组织中，如果去掉从事管理工作的岗位，我们就可以节约一大笔管理人员费用。那么，在现实生活中，我们为什么一定要进行管理，而且在各个组织中都要设立专门从事管理工作的众多岗位呢？

对于管理产生的原因，人们通常认为是共同劳动产生管理。因为两个或两个以上的人在一起劳动，必然会产生相互之间的协调问题。

共同劳动确实需要管理，但这并不意味着只有共同劳动才需要管理。事实上，我们每一个人作为个体，同样面临目标与目标之间（如生活目标与工作目标）、人与人之间（如家庭成员之间、朋友之间）、资源与目标之间、活动与活动之间（如时间安排）的协调问题。也就是说，个人也需要管理（通常称为自我管理）。这就说明，共同劳动并不是管理产生的根本原因。

那么，到底是什么导致了管理的产生呢？自从人类诞生以来，欲望无限与资源有限之间的矛盾就一直困扰着人类。从原始社会如何索取必要的食物以满足人类生存的需要，到奴隶社会如何获得更多的土地、财富和奴隶以满足奴隶主们奢华的生活，一直到现在人类如何合理配置有限的资源以保持人类与自然的和谐发展，人类致力于协调这一对矛盾的努力从来没有间断过。从某种程度上来说，人类的发展史也是人类寻

^① 戴金珊：《东西方的不同管理艺术》[J]．读书，1985（2）：71-77．

求这一对矛盾协调方法的历史,组织和管理就是在人类寻求解决这一对矛盾的过程中逐步产生和发展起来的。因此,管理产生的根本原因是人类欲望的无限性与所拥有资源的有限性之间的矛盾。通过科学的管理方法,力求以有限的资源实现尽可能多或高的欲望,管理与生产劳动、战争掠夺、贸易交换、道德教育等一样,是协调资源有限与欲望无限的一种手段。

【扩展阅读 1-1】

马萨诸塞州车祸

1841年10月5日,在美国马萨诸塞州至纽约的西部铁路上,两列火车迎头相撞,造成近20人伤亡。事件发生后,舆论哗然,并对铁路公司老板低劣的管理工作进行了猛烈的抨击。为了平息公众的怒气,在马萨诸塞州议会的推动下,这个铁路公司不得不进行管理改革。铁路公司老板交出了企业管理权,只拿红利,另聘具有管理能力的人员担任企业领导。这是历史上第一次在企业管理中实行所有权和管理权的分离。这种分离对管理有重要的意义:首先,独立的管理职能和专业的管理人员正式得到承认,管理不仅是一种活动,还是一种职业;其次,随着所有权和管理权的分离,横向的管理分工开始出现,这不仅提高了管理效率,也为企业组织形式的进一步发展奠定了基础;最后,具有管理能力的人员掌握了管理权,直接为科学管理理论的产生创造了条件,也为管理学的创立和发展准备了前提。

资料来源 钱德勒 A.D. 看得见的手 [M]. 重武,译. 北京:商务印书馆,1987:108-109.

三、管理的性质

管理活动具有以下三个方面的特征,即管理的二重性、科学性和艺术性。

(一) 管理的二重性

一方面,管理是许多人协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,是执行生产总体运动所产生的各种职能,它可以协调组织系统内部个人的活动,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理体现了生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点,它反映出了管理的必要性和目的性。

首先,管理是生产劳动,具有生产力属性。这种属性是共同劳动的协作所引起的,是生产力诸要素得以结合形成生产力的必要条件,并可以创造新的生产力。管理是人类社会活动的客观需要;管理是由社会分工所产生的社会劳动过程的一种特殊职能;管理也是生产力。管理具有生产力属性是不以任何人的意志为转移的,也不会因社会制度的意识形态的不同而有所改变。

管理不仅具有生产力属性,而且可以创造新的生产力。协作可以创造新的生产力,管理是由协作引起的,并促成了协作化;新的科技可以创造新的生产力,管理促成了新的科技的应用;在其他因素不变的情况下,科学组织与计划可以创造新的生产力。

其次,管理是维护和调节生产关系的手段,具有生产关系属性。管理可以维护生产关系的性质,说明管理具有阶级性,因为它一开始就是由阶级对立产生的。

管理的二重性是由生产过程的二重性决定的。学习和掌握管理的二重性,对于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,运用管理原理来指导实践以及建立具有中国特色的管理科学体系,都具有非常重大的现实意义。

(二) 管理的科学性

管理经过近一个世纪以来的研究、探索和总结,已经逐渐形成了一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系,并为指导管理实践提供了基本的原理、原则和方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的实践,又以管理活动的结果来衡量所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断验证和丰富。管理理论对管理人员来说,犹如医学理论对医生一样,没有系统的医学知识指导的医生跟巫医毫无两样;同样,缺乏系统的管理理论指导的管理人员也很难成为一个有效的管理者。

(三) 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。就像仅仅依靠游泳指南,未必就能学会游泳一样,掌握了管理理论并不能保证你就能成为一个出色的管理人员。如果只凭书本知识来开展管理,无视实践经验的积累,无视灵活运用理论的能力,注定是难见成效的。从这种意义上来说,管理不仅是一种知识,更是一种实践;不仅是一门科学,更是一门艺术。管理工作就像其他各种技艺一样,都要利用经过整理的基本知识,并根据实际情况加以创造性、灵活性地运用,这样才能取得预期的成效。

四、管理的职能

20 世纪初,法国人法约尔 (Henri Fayol) 提出,管理者都履行五项管理职能:计划、组织、指挥、协调和控制。在 20 世纪 50 年代中期,美国管理学家哈罗德·孔茨 (Harold Koontz) 把计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理学教科书的理论框架。如今最为流行的管理学教科书 (本书也不例外) 仍然是围绕着管理的职能来组织其内容的,不过一般将五项管理职能简化为四种,即计划、组织、领导和控制,如图 1-1 所示。

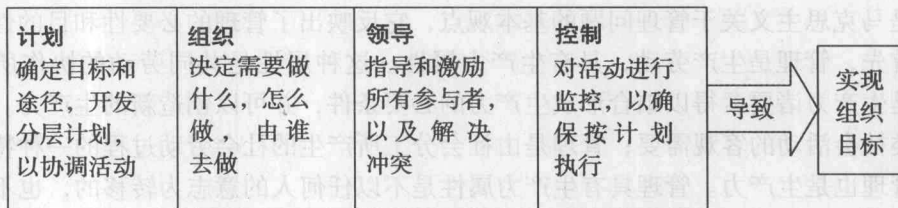


图 1-1 管理的职能

(一) 计划

计划是对组织未来的活动以及未来的资源供给与使用进行的一种预先筹划。计划是管理的起点,确定目标和途径是计划职能所要完成的任务。目标反映了未来组织活动的终点,指出了我们将要到哪里去。途径则是连接当前与未来的桥梁,告诉我们如何才能到达目的地。

（二）组织

组织是管理者创建一个有助于实现组织目标的工作关系结构，以使组织成员能够共同工作而实现组织目标的过程。在组织过程中，管理者要根据人们特定的工作任务将其分配到组织的各个部门，确立组织活动和职权的关系，决定如何最好地组织和协调资源，特别是人力资源。组织的结果是建立一种组织结构，通过这种结构，管理者可以组织和激励组织成员努力实现组织目标。

（三）领导

领导是管理者利用组织所赋予的职权指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的一门艺术性很强的管理活动。科学的领导在管理职能中变得日益重要，特别是在充满不确定性的年代里，国际竞争日益激烈，员工越来越多样化，管理者塑造共同的企业文化、沟通目标和激励员工的能力，对企业的成功至关重要。

（四）控制

组织是在复杂多变的环境中生存和发展的，每时每刻都会遭遇各种意想不到的障碍和困难，必须应对各种各样的新问题和新情况，为了确保组织目标的顺利实现，管理者必须自始至终地对组织各项活动的进展情况进行检查，发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正，以保证组织活动按计划进行。这就是管理的控制职能。

遵循职能方法，很容易回答管理者在做什么的问题：他们为了实现组织的目标，在履行计划、组织、领导和控制等项职能。

五、学习管理的重要性

（一）现代社会中管理的重要性

管理是有效地组织共同劳动所必需的。随着生产力和科学技术的发展，人们逐渐认识到管理的重要性。从历史上看，经过了两次转折，管理学才逐步形成并发展起来。第一次转折是泰勒科学管理理论的出现，意在加强生产现场的管理，使人们开始认识到管理在生产活动中所发挥的作用；第二次转折是第二次世界大战以后，人们看到，不依照管理规律办事，就无法使企业兴旺发达，因此要重视管理人员的培养，这促进了管理学的发展，管理也日益表现出了它在社会中的地位与作用。管理是促进现代社会文明发展的三大支柱之一，它与科学和技术三足鼎立。管理是促进社会经济发展的最基本的、最关键的因素。发展中国家经济落后，关键是因为管理落后。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，并作为“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，落后的管理不能使先进的技术得到充分发挥。总之，管理在现代社会的发展中起着极为重要的作用。

【管理故事 1-1】 一个中学生学习管理的启示

武汉一位高中生以优异成绩考入了清华大学建筑系，是湖北省语文单科第一名。

备考前一年,这位学生背着父亲和学校,写了一部20多万字的小说,被人民文学出版社出版。面对人们的疑问,他自信地说:“高考之前我把学习进程安排好了,考上清华没问题,顺便还能抽出时间做我喜欢做的事。”

为什么一个高三学生能把学习和业余爱好安排得如此有条不紊呢?他说这一切得益于他的父亲——一位管理学学者,以及管理学对自己的启示和培养。

其实,这样善于进行自我管理的学生在中国并非个案,在国外也屡见不鲜。在德国,学校从中学时就为学生开设了“项目管理”课程。美国著名的“青年成绩计划”已有40多年的历史,该计划早就引入了管理教育的理念。学生从小学到大学一直接受关于经济管理的辅导,在孩提时代就扮演麦当劳管理者的角色去思考问题,扮演银行职员去学习应该如何处理日常事务。经过这个机会培训过的孩子后来很多成为企业家,他们说在这个过程中受益匪浅。因为在扮演各种角色的过程中,他们必须按照不同的进度和计划有条不紊地安排工作,高效率地完成所要求的目标,这训练了他们管理和处理问题的能力。

资料来源 张东操.困惑中学生的问题80%是管理问题[N].中国教育报,2003-09-28(2).

(二) 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。人类在经历了农业革命、工业革命这样两大文明浪潮以后,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,管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

【扩展阅读1-2】 管理红利时代来临

过去30年,中国的经济发展得益于十一届三中全会所确立的改革和开放的政策红利。在政策环境的铺垫下,中国经济过去30年的高速发展很大程度上又得益于“人口红利”。然而,中国人口趋势表明,未来15年中国人口结构的变化将导致“人口红利”的基础不复存在。

事实上,很多企业的经营现状也清晰地反映了劳动力成本上升的趋势,表明“人口红利”正在远离中国。每年春节以后的用工荒,制造型企业高达50%、100%甚至200%的员工年流失率,多个企业爆发的员工罢工事件,沿海制造型企业向内地搬迁等,都毋庸置疑地传递着一个事实:依靠廉价劳动力赚取利润的时代,一去不复返了。

既然如此,未来15年中国经济该依靠什么来保持稳定增长呢?放眼世界,从西方经济的发展历史中,我们必然能意识到:随着“政策红利”和“人口红利”优势的逐渐退潮,中国经济的持续发展将依赖于中国经济体中的每一个企业,尤其是每一个大企业的效率提升,而企业效率提升的动力则来源于企业家们所领导的管理职业化

转型。唯有企业,尤其是大企业的企业家们主动实施管理职业化转型,中国经济才能收获“管理红利”,实现可持续的高速发展。

所谓“管理红利”,是指企业发展到一定规模后,通过管理水平的提升而获得的企业效率的提升。在国家经济快速发展,大企业从无到有且规模不断扩张,管理方式从粗放向精益转型的时期,企业的效率能够得到快速提升,国家整体经济也将得益于“管理红利”,而获得可持续的发展。

实现“管理红利”的基本途径有三条:第一,企业通过明确战略方向收获“管理红利”;第二,企业通过优化组织架构和管控方式收获“管理红利”;第三,企业通过引入最佳管理实践收获“管理红利”。

尽管“管理红利”可以为企业乃至整个国家的经济带来巨大好处,但真正要实现“管理红利”困难重重。在中国经济整体高速发展的背景下,许多企业从中受益,并得到了高速的发展。然而,过去的成功恰恰成了企业自发推动转型和变革的最大障碍。大多数中国企业的管理者还没有意识到,中国经济走到眼下的关口,企业应该抛弃原有的一些经营思路,通过实现“管理红利”来提升企业的经营效益。

也有很多企业的管理者已经意识到企业的经营出了问题,也愿意投入资金加以改善,但他们不知道如何去做,也没有明确的方向。他们可能盲目自信,自己去探索实现“管理红利”的方式,结果往往被残酷的现实撞得伤痕累累。更多时候,很多企业盲目地引进外企经理人或者洋咨询,以为只要肯花钱,就可以解决企业问题。他们想当然地认为,只要引进职业经理人,先进的管理理念和系统自然会进驻。

我们天天都在谈西为中用。然而,借鉴西方的管理经验,并不是管理工具和方法的跟风:不是人家上了ERP,我们也上;人家用了平衡计分卡,我们也用……运用管理工具的时候,要观察其历史背景,不是说今天人家流行什么,我们就必须学什么。不管是实现战略方向红利、组织效率红利,抑或最佳实践红利,都要结合企业自身的情况,在学习中创新。

借鉴的最高境界,是学习一种方法,习得有益的经验教训。中国的企业管理者要有历史眼光,看人家是如何走过这条路的。在这条路上,哪些经验我们可以吸取,哪些失误我们应该避免。

资料来源 张天兵,徐志红.管理红利时代来临[J].商业评论,2012(9).

第二节 管理者与组织

一、组织的定义

管理者都工作在组织中,组织(organization)是当今社会各机构中最为普遍的形式,是管理者经营的实体。因此,在明确谁是管理者这个问题之前,搞清楚什么是组织是非常重要的。大学以及大学的学院、学生会、校医院、足球队是组织,政府机构、公司、教会等也是组织,之所以称它们为组织,是因为它们都具有以下三个特征:

第一，每个组织都有一个明确的目的，这个目的一般用一个或一组目标来表示。例如，企业的目标是为股东实现利润最大化、为顾客提供产品和服务、为员工提供收入；医院的目标是提供医疗保健服务；职业运动队组织起来是为了赢得比赛和赚钱；慈善机构筹集资金是为了解决一些社会问题等。

第二，每个组织都是由人组成的，组织一般由两个或两个以上的人组成。

第三，每个组织都建立了一种系统性结构，用以规范和限制组织成员的行为。例如，每个组织都有自己的规章制度；每个组织都会选拔和任命某些成员成为“领导”或“老板”，赋予他们指挥和监督其他成员的职权；组织一般都有职务说明书或岗位职责说明书，以使组织成员知道自己应该做什么，以及负有什么责任。

因此，组织是一种由人组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

二、管理者的类型

管理者工作在组织中，但并非所有在组织中工作的人都是管理者。组织中的成员分为两类：管理者和操作者。管理者是组织中那些指挥别人活动的人。换句话说，管理者是组织中有下级的那些人。操作者直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的责任。管理者工作绩效的好坏直接关系到组织的兴衰与成败。管理者处于组织中的不同层次，其头衔也各式各样，如总经理、部长、科长、主任等，但他们的工作具有一个共同的特征，即都是通过协调别人的努力来使组织活动更加有效并实现组织的目标。有些成员在组织中的地位很高，但他们没有指挥和协调别人的责任，没有自己的下级，这些人就不能称为管理者，如组织中的技术专家、法律顾问等。有些组织成员尽管地位不高，但他们却是货真价实的管理者，如车间的班组长等。管理者要为他人的工作成果负责。

操作者作为作业人员或一般员工，他们只对自己的工作负责。例如，政府部门的办事员、学校的教师、医院的医生、汽车装配线的装配工人、快餐店中烹制食物的厨师、企业销售现场的推销员等。这些人处于组织的最底层（称为作业层），不具有监督他人工作的职责。

（一）组织不同层次的管理者

按照管理者所处的组织层次的不同，可将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。不同层次的管理人员在行使管理职能时的侧重点不同，一般而言，高层管理人员花在组织和控制工作上的时间要比基层管理人员多，而基层管理人员花在领导工作上的时间要比高层管理人员多。

基层管理者通常称为“一线管理者”（first-line manager），是监督组织运作的最底层的管理者。他们的职责是对从事产品生产或服务的员工进行日常监督和管理，直接指挥和监督现场作业人员，保证上级下达的各项计划和指令的执行，完成上级下达的各项具体任务。他们也要参加劳动，直接与作业人员打交道，协调和解决工作中所遇到的各种具体问题；他们遍布组织的各个部门，是组织整个管理系统的基础。例如，工厂生产车间的班组长等，都属于基层管理者。传统的基层管理者接受上一层管理者的指导和控制，但是在今天优秀的公司里，他们的执行作用在变弱，而对其创新