



21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材



# 管理学实用教程

主 编 张润兴

借鉴国内外最新管理研究成果

知识模块新颖实用且可读性强

同步习题与案例分析巩固理论



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教

## 管理学实用教程

主 编 张润兴  
副主编 尹卫华 李 翼 卓素燕  
参 编 孙文霞 常健聪



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 内 容 简 介

本书以目前普遍接受的管理过程学派的思想为基础,以管理的四大职能——计划、组织、领导、控制为主线进行了编写,共分 11 章。本书通过新颖的构思、简练的内容、多元的模块、丰富的案例,引发学生思考,突出可读性、实用性的特点。

本书既可作为应用型本科相关专业的教材,也可作为各类社会组织实际工作者的培训教材和参考用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学实用教程/张润兴主编. —北京:北京大学出版社, 2013.3

(21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-301-22218-8

I. ①管… II. ①张… 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 036406 号

书 名: 管理学实用教程

著作责任者: 张润兴 主编

策 划 编 辑: 王显超 李 虎

责 任 编 辑: 魏红梅

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-22218-8/C · 0885

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电 子 信 箱: [pup\\_6@163.com](mailto:pup_6@163.com)

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 22.75 印张 520 千字

2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 43.00 元

---

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

举报电话: 010-62752024 电子信箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

# 丛 书 序

我国越来越多的高等院校设置了经济管理类学科专业，这是一个包括经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理、农业经济管理、图书档案学 6 个二级学科门类和 22 个专业的庞大学科体系。2006 年教育部的数据表明，在全国普通高校中，经济类专业布点 1518 个，管理类专业布点 4328 个。其中除少量院校设置的经济管理专业偏重理论教学外，绝大部分属于应用型专业。经济管理类应用型专业主要着眼于培养社会主义国民经济发展所需要的德智体全面发展的高素质专门人才，要求既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲，又具有较强的职业技能，并且又要求具有较好的创新精神和实践能力。

在当前开拓新型工业化道路，推进全面小康社会建设的新时期，进一步加强经济管理人才的培养，注重经济理论的系统化学习，特别是现代财经管理理论的学习，提高学生的专业理论素质和应用实践能力，培养出一大批高水平、高素质的经济管理人才，越来越成为提升我国经济竞争力、保证国民经济持续健康发展的重要前提。这就要求高等财经教育要更加注重依据国内外社会经济条件的变化，适时变革和调整教育目标和教学内容；要求经济管理学科专业更加注重应用、注重实践、注重规范、注重国际交流；要求经济管理学科专业与其他学科专业相互交融与协调发展；要求高等财经教育培养的人才具有更加丰富的社会知识和较强的人文素质及创新精神。要完成上述任务，各所高等院校需要进行深入的教学改革和创新。特别是要搞好有较高质量的教材的编写和创新工作。

出版社的领导和编辑通过对国内大学经济管理学科教材实际情况的调研，在与众多专家学者讨论的基础上，决定编写和出版一套面向经济管理学科专业的应用型系列教材，这是一项有利于促进高校教学改革发展的重要措施。

本系列教材是按照高等学校经济类和管理类学科本科专业规范、培养方案，以及课程教学大纲的要求，合理定位，由长期在教学第一线从事教学工作的教师编写，立足于 21 世纪经济管理类学科发展的需要，深入分析经济管理类专业本科学生现状及存在的问题，探索经济管理类专业本科学生综合素质培养的途径，以科学性、先进性、系统性和实用性为目标，其编写的特色主要体现在以下几个方面：

(1) 关注经济管理学科发展的大背景，拓宽理论基础和专业知识，着眼于增强教学内容与实际的联系和应用性，突出创造能力和创新意识。

(2) 体系完整、严密。系列涵盖经济类、管理类相关专业以及与经管相关的部分法律类课程，并把握相关课程之间的关系，整个系列丛书形成一套完整、严密的知识结构体系。

(3) 内容新颖。借鉴国外最新的教材，融会当前有关经济管理学科的最新理论和实践经验，用最新知识充实教材内容。

(4) 合作交流的果。本系列教材是由全国上百所高校教师共同编写而成，在相互进行学术交流、经验借鉴、取长补短、集思广益的基础上，形成编写大纲。最终融合了各地特点，具有较强的适应性。

(5) 案例教学。教材具备大量案例研究分析内容，让学生在学习过程中理论联系实际，特别列举了我国经济管理工作中的大量实际案例，这可大大增强学生的实际操作能力。

(6) 注重能力培养。力求做到不断强化自我学习能力、思维能力、创造性解决问题的能力以及不断自我更新知识的能力,促进学生向着富有鲜明个性的方向发展。

作为高要求,财经管理类教材应在基本理论上做到以马克思主义为指导,结合我国财经工作的新实践,充分汲取中华民族优秀文化和西方科学管理思想,形成具有中国特色的创新教材。这一目标不可能一蹴而就,需要作者通过长期艰苦的学术劳动和不断地进行教材内容的更新才能达成。我希望这一系列教材的编写,将是我国拥有较高质量的高校财经管理学科应用型教材建设工程的新尝试和新起点。

我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出的大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因,本系列教材肯定还存在一些不足和错漏。我相信,在各位老师的关心和帮助下,本系列教材一定能不断地改进和完善,并在我国大学经济管理类学科专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

刘诗白

2007年8月

刘诗白 现任西南财经大学名誉校长、教授,博士生导师,四川省社会科学联合会主席,《经济学家》杂志主编,全国高等财经院校资本论研究会会长,学术团体“新知研究院”院长。

# 前 言

管理学是一门系统研究管理活动的基本规律和一般方法的综合性的交叉学科。改革开放 30 多年来,我国学者在大量引进国外先进管理学教材的基础上,结合国内企业管理实践,编写出了大量优秀的管理学教材。版本越来越多,篇幅越来越长,内容越来越丰富。但是,广大的初学者面对琳琅满目的书籍却无从选择。一本优秀的管理学教材,应该能及时地更新内容、创新风格,既能寓基本原理于其中,又能紧跟时代前沿;既能紧密结合管理实践,又能引爆管理思维、彰显管理个性。因此,本书的编写小组结合多年的企业管理实践和一线管理学课程教学经验,力求为学生编写一本体系比较完整、内容注重创新、突出应用、强化案例、引导学生思考的应用型教材,做到好读易教,突出风格创新、内容创新、案例教学、突出应用的特色。

本书的核心内容是被国内外学者和企业人士普遍认可的管理四大职能——计划、组织、领导、控制。各种各样的组织是管理活动的平台与载体,离开组织谈管理将无从谈起,所以本书加入“组织与管理”这一章;管理是一门科学,有必要告诉读者管理学的来龙去脉,所以本书加入“管理思想的演进”这一章;随着网络时代的到来,世界经济一体化进程加快,环境对管理效率和效果的影响毋庸置疑,所以本书加入“管理环境”这一章;席卷全球的金融危机迫使管理者不得不思考组织究竟应该坚持什么样的道德底线、承担什么样的社会责任,所以本书加入“管理道德与社会责任”这一章;决策属于计划职能的范畴,但西蒙曾说过,管理就是决策,可见决策对管理者是至关重要的,所以本书将决策独立成章;如何通过激励调动员工的积极性、挖掘员工的潜力是所有管理者每天都要思考的问题,所以本书将激励从领导职能中独立出来;沟通是管理者最日常的管理活动,没有沟通就不可能开展管理工作,所以本书将沟通独立成章。

同以往的管理学教材相比,本书具有以下特色。

(1) 学生易于学习掌握。每个知识点通过大量的举例让学生更好地理解知识的含义。

(2) 可读性、趣味性强。本书最大的特点是加入知识链接、特别提示、管理故事、管理寓言等模块,每章前面有导入案例,后面有案例应用分析和阅读材料,既拓展了学生的知识面,又增加了趣味性。

(3) 富有启发性。特别提示、管理寓言和最后的名人名言都在紧扣知识的同时启发学生思考。

(4) 教师易于引导和教学。丰富的模块设计可以方便教师展开课堂讨论,并引导学生课后思考。

(5) 配套有同步习题和案例应用分析。每章后面都有同步复习题,覆盖本章所有重要知识点,并附有案例应用分析方便教学。

本书主要面对两类读者:一是毕业后拟从事管理工作的经济管理类专业本科生;二是社会组织中已经拥有比较丰富的实践工作经验,想通过系统学习管理学原理以提高管理水平的从业人员。对于在校大学生,建议从第一章起按顺序循序渐进地进行学习;对于组织中的从业人员,由于已经学习过管理学的相关基础知识,或者已经拥有相关的管理实践经



验,读者也可挑选其中某一章节学习。在本科教学中,本书可作为32~72学时的管理学教材使用,建议每章结束做适当的小结、复习和练习。编者特意为本书编写了配套的复习题,以供学生自学和巩固所学知识。

本书由张润兴确定章节结构和编写大纲,编写第2章、第3章、第5章、第8章、第9章及所有章节后习题,并负责最后的编稿工作;尹卫华编写第6章;李翼编写第4章;卓素燕编写第7章、第11章;孙文霞编写第1章;常健聪编写第10章。

本书在编写过程中借鉴了很多中外学者的研究成果,已在书末列出主要参考文献,在此向有关作者表示衷心的感谢!本书的出版得到了北京大学出版社和上海建桥学院商学院领导的大力支持和帮助,在此表示衷心的感谢!

由于编者水平有限,本书难免有不足和疏漏之处,敬请广大读者批评指正!

编 者

2013年1月

# 目 录

第 1 章 组织与管理 .....	1	3.1.1 外部环境 .....	55
1.1 组织 .....	2	3.1.2 社会环境 .....	56
1.1.1 组织的内涵 .....	2	3.1.3 任务环境 .....	58
1.1.2 组织的类型 .....	4	3.1.4 内部环境 .....	60
1.1.3 新型组织的特点 .....	6	3.1.5 组织文化 .....	60
1.2 管理者与管理 .....	6	3.2 管理环境分析 .....	66
1.2.1 管理者 .....	7	3.2.1 环境的不确定性分析 .....	66
1.2.2 管理的含义 .....	9	3.2.2 利益相关者分析 .....	68
1.3 管理职能 .....	10	3.2.3 SWOT 分析 .....	70
1.3.1 管理职能概述 .....	10	本章小结 .....	72
1.3.2 管理职能研究的沿革 .....	10	第 4 章 管理道德与社会责任 .....	79
1.3.3 管理职能的内容 .....	11	4.1 伦理道德 .....	80
1.3.4 管理职能的变化和社会环境的 关系 .....	12	4.1.1 伦理、道德的含义 .....	80
1.4 管理技能与管理者角色 .....	13	4.1.2 伦理道德与经济运行 .....	82
1.4.1 管理技能 .....	13	4.1.3 管理的伦理道德问题 .....	84
1.4.2 管理者角色 .....	14	4.2 5 种道德观 .....	86
本章小结 .....	16	4.2.1 功利主义道德观 .....	86
第 2 章 管理思想的演进 .....	24	4.2.2 权利至上道德观 .....	87
2.1 管理实践、管理思想与管理理论 .....	25	4.2.3 公平公正道德观 .....	87
2.1.1 管理实践、管理思想与管理 理论的含义 .....	25	4.2.4 社会契约道德观 .....	87
2.1.2 管理实践、管理思想与管理 理论之间的关系 .....	26	4.2.5 推己及人道德观 .....	87
2.2 管理理论的形成与发展 .....	27	4.3 道德管理的特征和影响管理道德的 因素 .....	88
2.2.1 早期管理实践 .....	27	4.3.1 道德管理的特征 .....	88
2.2.2 早期管理思想 .....	27	4.3.2 影响管理道德的因素 .....	89
2.2.3 古典管理理论 .....	30	4.4 改善伦理道德行为的途径 .....	92
2.2.4 行为管理理论 .....	36	4.5 组织的社会责任 .....	95
2.2.5 现代管理理论 .....	41	4.5.1 社会责任的含义 .....	95
本章小结 .....	46	4.5.2 组织社会责任的体现 .....	95
第 3 章 管理环境 .....	53	本章小结 .....	98
3.1 管理环境概述 .....	54	第 5 章 决策 .....	104
		5.1 决策概述 .....	105
		5.1.1 决策的含义 .....	105



5.1.2	决策分类	106	7.3.2	非正式组织与正式组织的 关系	205
5.1.3	决策的原则	109	7.3.3	非正式组织的作用	205
5.2	决策制定过程	113	7.3.4	正确对待非正式组织	207
5.3	决策的影响因素及决策方法	117	本章小结		208
5.3.1	决策的影响因素	118	<b>第 8 章 领导</b>		215
5.3.2	定性决策方法	120	8.1	领导概述	216
5.3.3	确定活动方向的决策方法	125	8.1.1	领导的概念	216
5.3.4	选择活动方案的决策方法	128	8.1.2	领导与管理	217
本章小结		135	8.1.3	领导者的作用	218
<b>第 6 章 计划</b>		141	8.1.4	领导者的影响力构成	218
6.1	计划概述	142	8.2	领导理论	220
6.1.1	计划的含义与作用	142	8.2.1	领导特质理论	220
6.1.2	计划的特征	145	8.2.2	领导行为理论	222
6.1.3	计划的误区	148	8.2.3	领导权变理论	227
6.1.4	计划的类型	149	本章小结		234
6.1.5	影响计划有效性的因素	151	<b>第 9 章 激励</b>		241
6.2	计划编制的过程	153	9.1	激励概述	242
6.3	计划的方法	156	9.1.1	激励的内涵	242
6.3.1	目标管理	156	9.1.2	激励的过程	243
6.3.2	滚动计划法	159	9.1.3	激励的作用	244
6.3.3	进度计划法	161	9.2	人性的假设	245
6.3.4	项目管理	165	9.2.1	经济人假设	246
本章小结		166	9.2.2	社会人假设	247
<b>第 7 章 组织</b>		172	9.2.3	自我实现人假设	248
7.1	组织职能与组织结构	173	9.2.4	复杂人假设	250
7.1.1	组织构成要素	173	9.3	激励理论	251
7.1.2	管理中的组织职能	176	9.3.1	内容型激励理论	251
7.1.3	组织结构	178	9.3.2	过程型激励理论	258
7.1.4	组织结构的理论基础	181	9.3.3	行为修正型激励理论	261
7.2	组织结构设计	188	9.4	当代激励理论的综合	265
7.2.1	组织结构设计的任务及主要 工作	188	本章小结		266
7.2.2	组织结构设计的原则	191	<b>第 10 章 沟通</b>		273
7.2.3	常见组织结构的类型	193	10.1	沟通概述	275
7.2.4	影响组织设计的因素	199	10.1.1	沟通的内涵	275
7.3	非正式组织	204	10.1.2	沟通过程	280
7.3.1	非正式组织的基本特征	204			

10.1.3 沟通类型 .....	282	11.2 管理控制的分类 .....	319
10.2 正式沟通与非正式沟通 .....	285	11.2.1 事前控制、事中控制和 事后控制 .....	319
10.2.1 正式沟通与非正式沟通的 含义 .....	285	11.2.2 集中控制与分散控制 .....	321
10.2.2 公司内部的正式沟通与 非正式沟通 .....	285	11.2.3 直接控制与间接控制 .....	322
10.3 沟通改进 .....	290	11.2.4 市场控制、制度控制和 文化控制 .....	323
10.3.1 影响沟通的因素 .....	290	11.3 管理控制的步骤 .....	325
10.3.2 改进沟通的途径 .....	291	11.3.1 拟定控制标准 .....	325
10.4 冲突与谈判 .....	294	11.3.2 衡量实际工作绩效 .....	328
10.4.1 冲突的概念 .....	294	11.3.3 纠正偏差 .....	329
10.4.2 冲突的发展过程 .....	295	11.4 管理控制的方法 .....	330
10.4.3 冲突产生的原因 .....	296	11.4.1 预算控制法 .....	330
10.4.4 解决冲突的谈判沟通 .....	297	11.4.2 比率分析法 .....	334
10.4.5 谈判策略 .....	299	11.4.3 盈亏平衡分析法 .....	334
本章小结 .....	301	11.4.4 审计控制法 .....	335
<b>第 11 章 管理控制</b> .....	<b>308</b>	11.4.5 程序控制法 .....	336
11.1 管理控制概述 .....	310	11.4.6 全面质量管理 .....	336
11.1.1 管理控制的内涵 .....	310	11.5 有效控制的原则 .....	338
11.1.2 管理控制的目标 .....	313	本章小结 .....	341
11.1.3 管理控制的内容 .....	315	<b>参考文献</b> .....	<b>347</b>

# 第 1 章 组织与管理

## 教学目标

通过本章的学习，了解组织的内涵、类型和特点；掌握管理和经理者的含义；掌握管理的4种职能；同时，掌握管理者必备的技能及管理技能与管理者层次之间的关系；掌握管理者的3个方面的10种角色。

## 教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
组织	(1) 理解组织内涵 (2) 区分组织类型 (3) 理解新型组织特点	(1) 组织内涵 (2) 组织类型 (3) 新型组织的特点
管理者与管理	(1) 理解管理者含义及与操作者的区别 (2) 理解管理的含义	(1) 管理者 (2) 管理
管理职能	(1) 理解什么是管理职能 (2) 熟悉管理职能历史沿革 (3) 运用管理职能分析管理实践 (4) 理解管理职能之间的关系	(1) 管理职能概述 (2) 管理职能研究沿革 (3) 管理职能内容 (4) 管理职能的变化及与社会环境的关系
管理技能与管理者角色	(1) 理解管理技能的含义及管理技能与管理层次之间的关系 (2) 运用管理角色分析实际问题	(1) 管理技能 (2) 管理者角色

没有组织就没有管理，而没有管理也就没有组织。管理部门是现代组织的特殊器官，正是依靠这种器官的活动，才有职能的执行和组织的生存。

——彼得·德鲁克



### 基本概念

组织 组织分类 新型组织 管理 管理职能 管理者 管理者分类 管理者角色 管理技能



### 导入案例

## 组织与管理的关系

某地有一生产传统工艺品的企业，伴随着我国的对外开放逐渐发展壮大起来。销售额和出口额近 10 年来平均增长 15% 以上，员工也由原来的不足 200 人增加到 2 000 多人。但企业还是采用过去的类似直线型的组织结构，企业一把手王厂长既管销售，又管生产，是一个多面全能型的管理者。最近，企业发生了一些事情，让王厂长应接不暇。其一，生产基本是按订单生产，基本由王厂长传达生产指令。碰到交货紧时，往往是王厂长带头，和员工一起挑灯夜战。虽然按时交货，但质量不过关，产品被退回，并被索赔。其二，以前企业招聘人员人数少，所以王厂长一人就可以决定了。现在每年要招收大中专学生近 50 人，还涉及人员的培训等问题，以前的做法就不行了。其三，过去总是王厂长临时找人去做后勤等工作，现在在这方面工作太多，临时找人去做，已经做不了了，而且也做不好了。凡此种种，以前有效的管理方法已经失去作用了。



### 点评：组织与管理相辅相成。

组织为管理的发展提供了物质基础和肢体框架，是管理得以顺利推进的保障；管理为组织的发展注入了不竭的动力和新鲜的血液，是组织得以持续发展的动力和力量。

## 1.1 组 织

管理工作跟组织活动密不可分，各种各样的组织是管理的平台与载体，离开组织管理将无从谈起。

### 1.1.1 组织的内涵

#### 1. 对组织的不同理解

人们生活在各种各样的组织中，如学校、企业、工会、部队、慈善机构等都是人们参与社会活动的不同组织形式，组织已经成为社会的基本单元和基础。虽然，组织的应用非常普遍，但人们却很难给予它一个明确而统一的定义，大家对组织概念的理解多种多样。



### 知识链接

在古汉语中，组织一词是指将丝麻织成布帛，如《吕氏春秋·先己》高诱注“夫组织之匠，成文于手”；还可以指诗文的造句构辞，如唐代诗人孟郊《出东门》诗“一生自组织，千首大雅言”。而组织的希腊文原义则是指和谐、协调。

官僚组织模式的创始人马克斯·韦伯认为组织是一种通过规则对外来者的加入既封闭又限制的社会关系，它意味着一个正式的有意形成的职务或者职务机构。

还有些学者对组织进行了名词和动词之分。作为名词的意思组织是指一个有机的工作群体，代表观点：格罗斯与埃策尼认为组织是人类为了达到某种共同目标而特意建构的社会单元，如企业、军队、学校、教会、监狱等都是组织；詹姆斯·D·穆尼认为组织是每一种人群联合起来为达到某种共同的目标的形式；切斯特·巴纳德指出组织就是有意识地协调两个或者两个以上的人的活动力量的协作系统。

作为动词的意思组织则是指将众多的人组织起来，协调其行为，以实现某个共同目标，代表观点：法约尔认为组织是指为企业的经营提供所有需要的原材料、设备、资本、人员；斯蒂芬·P·罗宾斯把组织定义为对人员的一种精心安排，以实现某些特定的目的；理查德·L·达夫特指出组织是指配置组织资源以实现战略目标。

系统理论学派的重要代表人物弗里蒙特·卡斯特和詹姆斯·E·罗森茨韦克对组织下的定义：“组织是：①有目标的，即怀着某种目的的人群；②心理系统，即群体中相互作用的人群；③技术系统，即运用知识和技能的人群；④有结构的整体，即在某种特定的关系模式中一起工作的人群。”

## 2. 组织的含义

本书所讲的，作为管理的载体和平台的组织是指作为名词的组织，因而将组织定义为组织是由一群人组成的、有明确目标的、具有系统性结构的实体。

特定的目标、一群人员和系统化的结构构成了组织的三要素，如图 1.1 所示。



图 1.1 组织三要素

该定义从以下 4 个方面揭示了组织的含义。

(1) 组织通过协调合作个体力量来共同解决问题。组织的产生是由于个人缺乏足够的能、时间、力量与持久性，而使个人无法满足自身的某些需求和欲望，这时就需要依赖其他人的帮助。当多个人把力量整合在一起，就可发现大家所做的比任何一个单独做的还多，且有时效性，这也就产生了组织的概念。例如，最大的组织——社会即可视为调配每个人的活动，而使其内部的每一分子都能满足其需求的一个实体。因此，组织就是通过个体力量的协调与合作来共同解决问题的。这正如巴纳德所说“组织是一种有意识的协调两人以上的活动或力量的合作体系”。

(2) 组织个体之间具有共同的目标。组织为了要使互相协调能够有所帮助，必须要有努力的目标或目的的存在，此目标或目的为协调力量的各分子所接受，组织所有的活动都会围绕这个目标而展开，并且承担一定的社会功能。例如，大学工商管理学院的共同目标是为社会培养企业管理的实践和理论人才，这个目标是所有该专业教师和学生共同认可的，并以这个目标来指引教师的教育工作和学生的学习活动。

(3) 组织的效率来自专业分工与合作。在一个大组织中，又包含着许多更小的组织。例如，社会组织内有经济的、政治的、宗教的及政府的各种组织，而一般企业组织内有司掌营销的、生产的、财务的、人事的等组织。这种组织的分化是由劳动分工而产生的，专

业化的分工可以提高工作的效率。因此，一个组织群体，如果想有效地达成其目标，就必须在协调合作的原则下，分工做事，最终完成整个组织的终极目标。

(4) 组织离不开管理。组织的各个组在分工与协调的过程中，如果没有某些方式的控制、领导、限制和管理，则人与人之间、部门与部门之间的分工合作就不易达成。协调本身就意味着一个小单元归属于某种权力的指挥管辖，以达成共同的目的。因此，组织为能协调其各部门和个人的分工，需要有一个权力阶层，确定要完成的工作，限定和分派权责，并建立关系，使人员能有效达成目标的过程。

### 1.1.2 组织的类型

组织可以从不同的角度分成不同的类型，常见的组织类型有以下几种划分方法。

#### 1. 正式组织和非正式组织

按内部是否有正式分工关系，组织可分为正式组织和非正式组织。如果一个社会组织内部存在正式的组织任务分工、组织人员分工和正式的组织制度，那么它就属于正式组织，如政府机关、军队、学校、工商企业等都属于正式组织。正式组织是为了有效实现组织目标而规定组织成员之间的职责范围和相互关系的一种结构。而如果一个社会组织的内部既没有确定的机构分工和任务分工，没有固定的成员，也没有正式的组织制度等，而是人们在共同工作或活动中，由于具有共同的兴趣和爱好，以共同的利益和需要为基础而自发形成的团体，这种组织就属于非正式组织。非正式组织可以是一个独立的团体，如学术沙龙、文化沙龙、业余俱乐部等，也可以是一个存在于正式组织之中的无名而有实的团体。这是一种事实上存在的社会组织，这种组织现在正日益受到重视。在一个正式组织的管理活动中，应特别注意非正式组织的影响作用。对这种组织现象的处理，将会影响到组织任务的完成和组织运行的效率。



#### 管理案例

### 阳贡公司的非正式组织

阳贡公司是一家中外合资的高科技公司，其技术在国内同行业中居于领先水平。该公司有员工 100 人左右，其中的技术、业务人员绝大部分是近几年毕业的大学生，其余为高中学历的操作人员。目前，公司员工中普遍存在着对公司的不满情绪，辞职率也相当高。员工对公司的不满始于公司筹建初期，当时公司曾派遣一批技术人员出国培训，这批技术人员在培训期间结下了深厚的友谊，回国后也经常聚会。在出国期间，他们合法获得了出国人员的学习补助金，但在回国后公司领导要求他们将补助金交给公司，于是矛盾出现了。技术人员据理不交，双方僵持不下。公司领导便找这些人反复谈话，言辞激烈，并采取一些行政制裁措施给他们施加压力。少数几个人曾经出现了犹豫，却遭到其他人员的强烈批评，最终这批人员当中没有一个人按公司领导的意图行事，这导致双方矛盾日趋激化。最后，公司领导不得不承认这些人已经形成了一个非正式组织。由于没有法律依据，公司只好作罢。由于这件事导致公司内耗相当大，公司领导也因为这批技术人员“不服从”上级而非常气恼，对他们有了一些成见，而这些技术人员也知道领导对他们的看法。于是，陆续有人开始寻找机会跳槽。一次，公司领导得知一家同行的公司来“挖人”，公司内部也有不少技术人员前去应聘，为了准确地知道公司内部有哪些人去应聘，公司领导特意安排两个心腹装作应聘人员前去打探，并得到了应聘人员的名单。谁知，这个秘密不胫而走，应聘人员都知道自己已经上了“黑名单”，于是后来都相继辞职。

## 2. 小型组织、中型组织和大型组织

按规模，组织可分为小型组织、中型组织和大型组织。例如，同是企业组织，就有小型企业、中型企业和大型企业之分；同是医院组织，就有个人诊所、小型医院和大型医院之分；同是行政组织，就有小单位、中等单位和大单位之分。按这个标准进行分类是具有普遍性的，不论何类组织都可以作这种划分。以组织规模划分组织类型，是对组织现象的表面的认识。

## 3. 实体组织和虚拟组织

组织的最初形态就是表示一种有形的实体组织。从实体角度看，组织是为了实现某一共同目标，经由分工与合作，以及不同层次的权力和责任制度而构成的人群集合系统，即实体组织。随着社会的发展特别是网络的普及，目前出现了一种新的组织类型，即虚拟组织。虚拟组织与以往的实体组织相比有以下特点：一是组织结构虚拟化，虚拟组织一般不再具有法人资格，组织形式网络化，管理的幅度大大扩展；二是构成人员虚拟化，虚拟组织的人员的归属不再具有唯一性和确定性，组织人员具有高度的可流动性；三是办公场所虚拟化，虚拟组织一般不再有固定的办公场所，员工可以依据自己的条件自行安排办公场所；四是核心能力虚拟化，虚拟组织的核心能力不再像传统企业那样取决于企业内部的各种既定条件，而主要取决于通过网络组织形式对于组织外部各种条件的组织和利用而形成的网络核心能力。因此，相对于实体组织，虚拟组织的核心能力具有高速度、低成本等特性。

## 4. 文化型组织、经济型组织和政治型组织

按社会职能，组织可分为文化型组织、经济型组织和政治型组织。文化型组织是一种人们之间相互沟通思想、联络感情、传递知识和文化的社会组织，如各类学校、研究机关、艺术团体、图书馆、艺术馆、博物馆、展览馆、纪念馆、报刊出版单位、影视电台机关等都属于文化型组织。文化型组织一般不追求经济效益，属于非营利组织。而经济型组织是一种专门追求社会物质财富的社会组织，它存在于生产、交换、分配、消费等不同领域，如工厂、银行、财团、保险公司等社会组织都属于经济型组织。政治型组织是一种为某个阶级的政治利益而服务的社会组织，如国家的立法机关、司法机关、行政机关、政党、监狱、军队等都属于政治型组织。

## 5. 营利性组织、非营利性组织和互利组织

营利性组织是指经工商行政管理机构核准登记注册的以营利为目的，自主经营、独立核算、自负盈亏的具有独立法人资格的单位，如企业、公司及其他各种经营性事业单位。非营利性组织是指不以营利为目的的组织，其目标通常是支持或处理个人关心或者公众关注的议题或事件。非营利性组织所涉及的领域非常广，包括艺术、慈善、教育、政治、宗教、学术、环保等。非营利性组织的运作并不是为了产生利益，这一点通常被视为这类组织的主要特性，其具体表现形式大致分为 3 类：第一类是行政部门的服务性单位，第二类是行政主管部门与民间资金相结合组成的单位，第三类是自治性的民间组织。互利组织是指由志愿者或相关成员组成的，帮助成员提高利益的组织，如一些政治团体、农村合作社、商业协会、俱乐部等。随着老龄化社会的到来，成立的越来越多的社区老年互助合作社就是典型的互利组织。



### 1.1.3 新型组织的特点

为适应现代社会发展对组织的需要,彼得·圣吉提出了学习型组织,进而发展出多种新型组织结构(具体内容见本书后续章节)。总的来看,这些新型组织一般具有两大特点。

#### 1. 分立化

分立化一般可分为两种形式:一种是横向分立,另一种是纵向分立。横向分立就是企业将一些有发展前途的产品分离出来,成立独立的公司,选派有技术、懂管理的人去经营。纵向分立是指企业不仅仅从事多品种经营,而且对同一种产品也进行上、下游分离。

实行分立化组织机构具有四大优点:一是增加了各公司的自主权,同时也增强了各公司的进取精神;二是减少了公司管理层次,精简了机构,提高了工作效率;三是信息传递快,使得相关组织具有较强的灵活性,进而使其具有较强的应变能力;四是公司内部各部门之间是平等关系,没有所谓的上下级关系,这对提高组织内部彼此之间的配合度、协调度和工作效率具有极大的积极作用。

#### 2. 柔性化

组织结构柔性化的典型组织形式是临时团队和重新设计等。组织结构柔性化的目的是使一个组织的资源得到充分利用,增强组织对组织环境动态变化的适应能力,它表现为集权和分权的统一、稳定和变革的统一。

组织结构柔性化突出表现为集权和分权的统一。柔性化与一味强调分权的做法不同,避免了过度分权所带来的消极影响;柔性化组织结构在进行分权的同时,要求实行必要的集中。集权在企业管理中是指企业的最高管理层(者)确定整个企业、整个组织的战略发展方向,并且明确规定上级和下级之间的权限关系,管理权集中在最高管理层(者)的手中;而分权是指企业高层管理者将一些权力下放给企业中、下级管理部门和一线生产经营人员,使其具有处理一些突发性事件的权力。集权和分权统一的关键是上级和下级之间有着顺畅的交流沟通渠道,能够使信息上通下达,必要时能够适当地调整组织内部各层级间的权限结构,确保组织的各项具体活动与组织战略目标的实现之间形成有机的联系。

组织结构柔性化还表现为稳定和变革的统一。为了适应组织结构不断变革的需要,将组织结构分为两个组成部分:一个部分是稳定的组织机构,也是组织结构中的基本组成部分,这主要是为了完成组织的一些经常性任务;另一个部分是组织结构的补充部分,这主要是为了完成一些临时性的任务,如各种项目小组、临时工和咨询专家等。

尽管柔性化是集权和分权的统一、稳定和变革的统一,但柔性化更为充分地体现在组织结构的权力下放和不断变革上,其目的就是为了向下级更多地授权和分散经营,增强企业的生存能力和市场反应能力。

## 1.2 管理者与管理

管理定义自古就有,但什么是管理,从不同的角度出发,可以有不同的理解,而且至今也没有一个公认的、统一的定义。



### 1.2.1 管理者

组织中有两种活动，即操作和管理，与此相对应把员工分为两大类：没有管理岗位，主要从事操作性工作的员工，称为操作者；拥有管理岗位，主要从事管理性工作，而相对较少地从事具体操作的员工，称为管理者。本书研究的对象是管理者，而非操作者。

#### 1. 管理者的定义

管理者是指在一个组织中，根据环境的变化，合理分配组织中的各种资源，协调组织内部各项活动，与组织中的其他成员一起实现组织在一定时期的既定目标的人。

可以从以下几个角度来理解管理者这一概念。

(1) 谈到管理者必须指明具体的组织。

离开具体的组织泛泛地评价一个管理者没有任何意义。例如，同样是总经理，可以是某世界 500 强企业的总经理，也可以是社区某个小公司的总经理。

(2) 管理者的工作是分配资源和协调活动。

资源是稀有的，所以要合理分配，才能让资源发挥最大作用。组织是由很多人组成的，这些人各不相同，又要求这些各不相同的人共同努力去实现组织共同的目标，这就需要有人来协调这些人的活动，保证活动顺畅地进行。

(3) 管理者是具有相应的职位和权力的人。

管理者的职权是管理者从事管理活动的资格。一般来说，管理者的职位越高，其管理权力也就越大。但一个成功的管理者除了运用职位所赋予其的权力以外，还特别注意发展个人魅力，充分发挥个人影响力，从而成为一名具有权威的管理者。

(4) 管理者是负有一定责任的人。

一定职位的权力和责任是对等的，一个职位有多大的权力，同时就必须承担多大的责任。对任何组织中的各级管理人员的权和责都必须做出明确的规定，没有责任的权力，必然会导致管理者用权不当，没有权力的责任也是空泛的，管理者将无法承担责任。

权力和责任就像一对孪生兄弟，同步消长，权力越大，责任也就越重。但从根本上来说，对管理者而言，责任比权力更本质，权力是尽到责任的手段，责任才是管理者真正的本质要求和象征。管理者的与众不同，是因为他是一位责任者，而不是权力的拥有者。如果管理者没有尽到自己的责任，那就意味着他已经失职，意味着他放弃了管理。

(5) 管理者的本职工作是让其他人一起努力。

管理者不是要事必躬亲、事无巨细地亲力亲为，因为管理者的时间、能力、精力等毕竟是有限的，不可能完成所有的工作。因此，聪明的管理者应该通过科学的管理手段调动人们的积极性，让所有人都行动起来，共同努力实现组织的目标。

#### 2. 管理者的分类

按照不同的分类标准，可以将管理者进行不同的分类。

1) 按照管理者在组织中所处的层次划分

(1) 基层管理者。其主要职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项计划和指令。他们主要关心的是具体任务的完成情况。

(2) 中层管理者。中层管理者的作用承上启下，其主要职责是正确领会高层的指示精