

管理学基础

Guanli Xue Ji Chu

崔士民 孟建国◎主编



西北大学出版社
NORTHWEST UNIVERSITY PRESS

管理学基础

主 编 崔士民 孟建国



西北大学出版社
NORTHWEST UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 崔士民, 孟建国主编. —西安: 西北大学出版社, 2008. 8
ISBN 978-7-5604-2533-7

I. 管… II. ①崔…②孟… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 131010 号

管理学基础

主 编: 崔士民 孟建国

出版发行: 西北大学出版社

地 址: 西安市太白北路 229 号

邮 编: 710069

电 话: 029-88302590

经 销: 全国新华书店

印 装: 郑州宏达印务有限公司

开 本: 787 毫米×960 毫米 1/16

印 张: 19.50

字 数: 410 千字

版 次: 2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5604-2533-7

定 价: 35.00 元

前 言

管理学是财经类专业的基础理论课之一,是科学性与艺术性有机结合、实用性很强的一门学科,是系统地研究管理知识、指导人们从事管理工作的一门科学,是一门介于社会科学和自然科学之间的边缘学科。对这门学问的掌握将使一个人受益终生。

本书系统地介绍了管理的性质、特征和职能,详细阐述了以计划、组织、控制、激励、领导、沟通等管理职能为学习模块的一系列管理方法和实施要点。本书还对管理的前沿问题和最新趋势进行了简明扼要的介绍。

全书共分两部分,第一部分是管理理论基础部分,包括第一、二章,主要讲述管理基本概念和西方管理思想的产生发展过程;第二部分是全书的重点部分,即管理职能部分,包括第三至第十一章,讲述了计划、领导、控制等职能及相关内容。

我们在教材编写的过程中,注重理论知识学习和强化巩固训练并重,强调理论与实践统一,突出能力培养,较好地体现了教材的实用性、科学性、针对性和新颖性。在内容的取舍和安排上,力求做到简明完整而又重点突出,既兼顾管理学科的系统性,又照顾经济类专业课程之间的衔接和协调;既兼顾学生学习的规律,又注意吸收管理理论的新理念、新思维及教学的研究成果。相信本教材的使用者会通过阅读、领悟和掌握管理学的知识而开阔视野,掌握管理的方法,并应用到今后的工作实践中去。

由于我们的能力有限,书中难免会有一些疏漏和不足之处,敬请各位专家和广大读者批评指正,以便我们完善提高。

编 者

2008年7月6日

目 录

第一章 管理与管理者	(1)
第一节 管理概说	(1)
第二节 管理者的分类、群体结构、角色和技能	(12)
第三节 管理学	(18)
第二章 管理理论的形成与发展	(27)
第一节 中外早期的管理思想	(27)
第二节 古典管理理论	(31)
第三节 行为科学理论	(36)
第四节 管理理论丛林	(39)
第五节 管理理论新发展	(41)
第三章 预测与决策	(46)
第一节 预 测	(46)
第二节 决 策	(52)
第三节 社会责任与管理道德	(70)
第四章 计 划	(75)
第一节 计划职能与计划目标	(75)
第二节 战略性计划与计划实施	(85)
第五章 组织概述	(100)
第一节 组织的基本含义、分类	(100)
第二节 组织设计	(104)
第三节 管理幅度与部门化	(110)
第四节 组织结构常见形式	(113)
第五节 组织中的职权配置	(120)
第六节 组织成员的活性化	(124)
第六章 组织变革与组织文化	(129)
第一节 组织变革	(129)
第二节 组织变革展望	(139)
第三节 组织文化	(142)
第七章 人力资源管理	(154)
第一节 人员配备概述	(154)

第二节	员工的招聘与解聘	(158)
第三节	员工培训	(164)
第四节	绩效评估	(169)
第五节	员工职业生涯发展	(172)
第八章	领 导	(177)
第一节	领导的实质与作用	(177)
第二节	领导工作的原理	(183)
第三节	领导理论	(185)
第四节	领导者的类型、修养	(195)
第九章	激 励	(204)
第一节	激励概述	(204)
第二节	人性假设	(207)
第三节	激励理论	(213)
第四节	激励理论在实践中的运用	(228)
第十章	沟 通	(237)
第一节	沟通的原则	(237)
第二节	沟通的类型及其管理	(241)
第三节	沟通障碍及其消除	(253)
第四节	组织冲突及其管理	(256)
第十一章	控 制	(263)
第一节	控制的含义与目的	(263)
第二节	控制工作的类型及要求	(266)
第三节	控制工作的过程及原理	(275)
第四节	控制方法	(281)
参考文献		(303)



学习目标

通过本章的学习,你应该掌握:

1. 管理的含义、性质、特征
2. 管理的职能以及环境影响
3. 管理机制和管理方法
4. 管理者的角色和技能
5. 管理学的研究内容及特征

第一节 管理概说

管理活动是人类最基本的社会实践活动之一。任何组织或集体的活动都需要管理,不论是赢利性的和非赢利性的,大型的或中、小型的,国内的和国际的机构都离不开管理。

20 世纪以来,尤其是第二次世界大战后,全世界掀起了管理发展热潮。当今社会管理已经成为一门科学,管理队伍已经成为一支大军。国际上公认管理、科学、技术是现代社会的三大支柱。有人说:“19 世纪是工业世纪,20 世纪作为管理世纪而载入史册。”美国战后一举成为世界第一经济强国的秘诀是三分靠技术,七分靠管理。日本也不甘落后,他们于 20 世纪 50 年代末期在总结经验的基础上,结合自己的国情,在全国迅速掀起了学习科学管理的高潮。60 年代,终于靠科学和管理两个轮子使经济开始腾飞。现今日本已成为世界第二经济强国。他们自己总结说:“管理与设备,管理更重要。管理出效率,管理出质量,管理可以提高经济效益,管理为采用更先进的技术准备条件。”

在我国,管理是制约经济腾飞的瓶颈。诸多国外考察者认为:中国企业急需解决的问题,第一是管理,第二是管理,第三还是管理。这也说明,学习、研究管理是我们刻不容缓的任务。

一、管理的含义

管理一词,对我们来说并不陌生,“人力资源管理”“企业管理”“财务管理”等词语常挂在人们嘴边。事实上,自从出现人群组织,管理也就产生了。管理是人类各项活动中最需要的活动

之一。

人类社会初期,由于在面对大自然、面对自身的生存发展等诸多难题时,个体几乎无法应付,于是人们不得不形成一个个群体来对抗大自然的威胁,来谋求个人无法获得或实现的生存与发展机会、条件和目标。此时管理作为协调人群,使个体努力地工作,以便实现大家共同目标的活动就已经存在了,而且成为人群达成既定目标不可缺少的因素。

尽管今日的人类已掌握了强大的科学技术,人类在自然界、社会文化等方面的知识积累已十分丰富,人类在谋求自己的生存与发展方面已有很大的能力,甚至可以“克隆”自己,互联网已使地球变成了地球村,但这并不意味着人群组织可以解散、管理可以削弱,而恰恰相反,管理越来越重要。

那么,管理的概念究竟是什么呢?实际上,迄今为止,由于人们研究的角度不一,“有一百个管理学家,就有一百个管理的定义。”正如美国当代著名的管理学者彼得·F·德鲁克所说,管理这个词,“起初是美国人所创,很不容易译成其他文字,甚至连英国的英文也不容易找到适当的译名”,“即使美国人自己用起来,有时也有几分困难”。人们从不同层面对管理进行了诠释,有代表性的定义有:

一是从工作任务的角度出发定义。如“科学管理之父”泰罗认为,管理就是要“确切知道要别人干什么,并注意要他们用最好、最经济的方法去干”。“管理的主要目的应该是使雇主实现最大限度的富裕,也联系着使每个雇员实现最大限度的富裕”。他强调的是寻求最经济的方法完成工作任务。

二是从职能和过程的角度出发定义。如法国管理学家法约尔认为,“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”,“是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能”。美国管理学家约瑟夫·梅西等基本上同意这一观点,把管理视为“一个合作的群体将各种行动引向共同目标的过程”。

三是从管理所产生的组织效果的角度出发定义。如前苏联管理学家波波夫认为,管理同土地、劳力和资本一样,都是一种生产资源。一个公司的管理将在很大程度上决定其生产效率和赢利能力。因此管理是“生产的第四要素”。

四是从文化的角度出发定义。如美国管理学家德鲁克认为,“管理不只是一门学问,还应是一种‘文化’,它有自己的价值观、信仰和语言”。管理“根植于一种文化、一种价值传统、习惯和信念之中,根植于政府制度和政治制度之中”。

五是从决策和管理中所占重要地位的角度出发定义,把管理与决策等同起来。如诺贝尔经济学奖获得者西蒙就提出,“管理过程是决策的过程”。

六是从效率和效果的角度看管理,认为管理就是“做正确的事”和“正确地做事”。

效率是管理极其重要的组成部分,反映了输入与输出之间的关系,即用尽可能少的投入,获得尽可能多的产出。例如设备利用率、工时利用率、资金周转率、劳动生产率等都是组织效率性的具体衡量。通常情况下,资源总是有限的,这种有限性对组织目标的确定与实现有很大的影

响。组织的有限资源与组织可调动的资源不一定是相等的,可调动资源可能大于组织自己的资源,也可能小于组织自己拥有的资源。组织资源的有限性决定了组织应该充分有效地利用这些资源,使之发挥最大的效用。

然而,管理者仅仅关心组织活动的效率还是不够的,管理工作的完整任务必须是使组织在高效率基础上实现正确的活动目标,也就是要达成组织活动的效果。当管理者实现了组织目标,我们就说他们是有效果的。那么,什么是效果?效果就是组织活动的结果。效果的具体衡量指标有销售收入、利润额、销售利润率、产值利润率、成本利润率、资金利润率等。

效率和效果是互相联系而又有所不同的两个概念。效率涉及的是活动的方式,它与资源的利用相关,因而只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果,不仅具有高低之分,而且可以在好与坏两个方向上表现出明显的差距。

“做正确的事”和“正确地做事”的区别见下表:

表1 “做正确的事”和“正确地做事”的区别

项目内容	侧重点	地位	意义
做正确的事	方向、路线问题	第一位	效果:对错
正确地做事	手段和途径问题	第二位	效率:多少、快慢

七是通俗意义上的认识,认为管理就是带领别人去实现目标。

从这个说法中可以引申出三个方面的含义:

(1)管理者的业绩是由他人来衡量的。这意味着管理者即使累得要命,也未必能管理好,管理的好坏取决于管理者所带领的他人的业绩。

(2)管理存在于一定的组织中,组织是由很多人构成的群体。一般来说,一个组织符合以下三个特征:

有很多人构成
有共同的目标
有一定的人际关系的安排

图1 组织的构成特征

管理正是存在于这样的组织之中。可以认为,管理依附于组织之上,组织是皮,管理是毛,离开了组织谈不上管理,这是由第一点引申出来的。

(3)管理的目的是要实现一定的目标。离开了目标,就谈不上管理。管理活动的存在就是要保证有效的实现组织的目标。

可见,上述这些不同的定义均强调和突出了管理活动某一方面的特性,各有道理,也各执一端。所以综合来看,我们认为,管理就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效地计

划、组织、领导、控制,以便完成组织的既定目标的过程。

关于管理定义的解释,我们可以从以下几方面来理解:

(1)管理的目的是有效实现目标。所有的管理行为都是为实现目标服务的。

(2)实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。任何管理者,大到国务院总理,小到企业班组长,要实现管理目标就必须实施计划、组织、领导、控制等管理行为与过程。这些是一切管理者在管理实践中都要履行的职能。

(3)管理的本质是协调。要实现目标就必须使资源与职能活动协调,而执行管理职能的直接目标与结果就是使资源与活动协调。因此,所有的管理行为在本质上都是协调问题。

(4)管理是在一定环境下进行的,有效的管理必须充分考虑组织内外部环境的影响。

(5)管理的对象是以人为中心的组织资源与职能的活动。一方面指出管理的对象是各种组织资源与各种实现组织功能目标的职能活动;另一方面强调了人是管理的核心要素,所有的资源与活动都是以人为中心的。管理,最重要的是对人的管理。

(6)管理的载体是组织。

二、管理的性质

(一)既是科学又是艺术

管理是一门科学。管理是人类重要的社会活动,存在着客观规律性。管理作为科学就是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律,在逻辑的基础上,建立系统化的理论体系,并在管理实践中运用管理原理与原则,使管理成为在理论指导下的规范化的理性行为。如果不承认管理的科学性,不按规律办事,违反管理的原理与原则,随心所欲地进行管理,必然受到规律的惩罚,导致管理的失败。

管理又是一门艺术。管理虽然可以遵循一定的原理或规范办事,但它绝不是“按图索骥”的照章操作行为。管理理论作为普遍适用的原理、原则,必须结合实际应用才能奏效。管理者在实际工作中,面对景象万千的世界、千变万化的管理对象,要树立“权变”观点,根据不同环境,因人、因事、因地、因时制宜,不是刻板而是灵活的、不是守旧而是创造地运用管理理论和方法去解决现实生活中的问题,这就是管理艺术性的真谛之所在。

管理是科学与艺术的结合。管理既是科学又是艺术,说它是科学,是强调客观规律性;说它是艺术,则是从灵活性和创造性的角度去描述。

(二)管理的二重性

按照马克思主义的观点,社会再生产过程具有二重性,一方面是生产力的再生产过程,另一方面是生产关系的再生产过程,这决定着管理具有组织生产力与协调生产关系的两重功能,从而使管理具有二重性。

管理的二重性是指与生产力与社会化大生产相联系的自然属性与与生产关系和社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性主要是指管理要处理好人与自然的关系,要合理组织生产力,故亦称管理的生产力属性。因为管理是一切共同活动所要求的,是适应社会生产力和社会分工发展的要求产生的,是社会协作过程本身的要求。在管理活动中,为了有效实现管理目标,需要对一个组织的资源进行合理的分配,对社会再生产的环节及其职能活动进行协调,促进生产力的科学组织。管理的自然属性是管理的共性,这是因为与生产力相联系的生产力配置、生产力诸要素的结合形式、手段和方法在任何社会制度下都没有本质区别。它决定于生产力发展的水平和劳动社会化程度,不取决于生产关系的性质。

管理的社会属性是指在管理过程中要处理人与人之间的关系,维护一定社会的生产关系的属性,表现为管理的特殊职能。管理实际上是通过别人把事情做成的行为。管理过程必然涉及人与人之间的关系,涉及经济利益的调节。所以,管理体现着阶级、社会集团、劳动者之间的经济利益,与生产关系的性质相联系。管理或多或少是为了实现生产资料所有者的特殊利益而进行的,生产关系性质不同,管理的社会性质、目的就不同。

学习管理的二重性理论,有利于我们全面认识管理的内容与作用:既要合理组织生产力,又要适时调整生产关系,避免片面性;有利于我们正确对待资本主义的管理理论,结合我国国情,对于资本主义企业一切可为我所用的现代管理理论、方法与技术,加以批判地接受,尽快建立有中国特色的社会主义的市场经济的管理学体系。

三、管理的特征

(一)目的性

管理区别于其他非管理活动的重要标志就是管理是人类一种有意识、有目的的活动。没有明确目的的活动肯定不是管理活动;而组织某个单个成员的活动目的也不是组织的目的。管理目的是一个组织的共同目的。所以,管理的目标就是组织的目标。

(二)动态性

管理的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织中进行,需要消除资源配置使用过程中的各种不确定性。因此,管理不是停留在书本上的东西,它是实践中的操作。书本上的东西最多是管理实践的总结或理论的推演,它是一种静态的东西,学习管理需要学书本上的东西,但更重要的是学会在特定的情况下实施具体的管理,这是一种学以致用智慧。哈佛大学注重案例教学,表明了哈佛的教授们对管理真谛的一种认识。事实上,由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同,各个组织的目标与从事的行业不同,从而导致了每个组织中资源配置的不同,这种不同就是动态特性的一种派生。因此,管理无定式,不存在一个标准的、处处成功的管理模式。

(三)创造性

管理既然是一种动态活动,又没有统一的模式可以参照,那么要实现既定的组织目标,就需

要有一定的创造性。试想,如果现实中只要按照程序便可做好管理,如果真的有某种模式成为“灵丹妙药”的话,那么岂不是人人都是可以成功,都可以成为有效的管理者?答案自然是否定的。所以管理的创造性根植于动态性之中,与科学性和艺术性相关,正是由于这一特性的存在,才使得管理创新成为必需和必然。

(四) 经济性

资源的配置使用是需要成本的,因此管理就具有经济特性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本上,管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种或几种资源配置方式为代价的,这里有一个筹划选择的过程。其次,管理的经济性反映在管理方式方法选择上也有一个成本比较,因为在众多进行资源配置的方式方法中,不同方法的成本是不一样的,所以如何选择也就有个经济性的问题。最后,管理是对资源有效整合的过程,因此选择不同的资源供给和配比也有成本大小的问题,这是经济性的又一种表现。



【扩展阅读】

资源的有偿使用

在 8000 多名参加第九次全国运动会的选手中,有 2000 多人是各省市在国内花钱买来的“交流选手”。双方在成交前有两条明确的附加条款:一是拿不到成绩,该省一分钱不给;二是查出兴奋剂责任不在买家。实行运动员有价交流的最大益处是使更多选手获得了提高竞技水平和参加大赛的机会,尽可能避免了人才的积压和浪费,有利于实现资源共享。经过专家计算,拿钱“买人”肯定比自己“培养”运动员在经济上要划算得多。

(资料来源:摘自《解放日报》,2001-11-28)

(五) 人本性

管理活动是人在实施,因此管理过程必须以人为中心,把人视为最重要的资源。管理者是人,管理者的能力直接影响组织的管理水平;被管理者也是人,被管理者的素质太低,也无法保证管理的有效实施;在具体管理活动中,任何先进的技术设备都必须由人来操作,任何科学技术成果都是人类智慧的结晶。管理的核心就是管理人。

(六) 普遍性

我们可以从以下四个方面来理解管理的普遍性:

1. 在不同类型的组织中,管理具有普遍性

不管是商业还是工业、金融还是保险以及其他不同的行业,在所有这些组织中,管理者所从事的工作无非是计划、组织、领导和控制而已,所有管理工作都具有一定的共性。这是管理普遍性的第一个方面。

2. 在组织中不同层次的管理者所从事的活动也具有普遍性

不管是高层管理者还是中层管理者,或者是基层管理者,无非是要明确目标,然后设定实现目标的途径,最后做好分工和协作工作,领导人们去实现目标,并在此过程中加以调整。对于高层、中层和基层管理者来讲,这几方面的活动是共同的,不同点仅在于不同层次的管理者在从事这些活动时其侧重点有所不同而已,如图2所示。

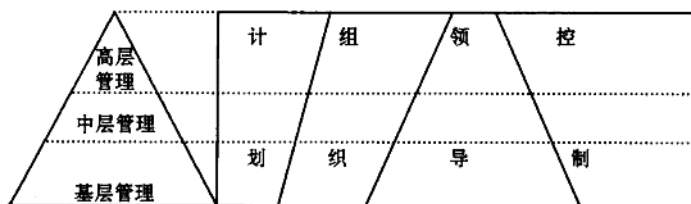


图2 管理者的层次分类与管理职能

例如基层管理者从事领导方面的活动要更多一些。人们经常会对此表示不理解,认为领导不是高层管理者做的事情吗?但是,假如了解了领导的含义,就会知道这种说法的含义更多的是指基层管理者的工作要同更多人打交道,要更多地对员工施加影响而已。这是管理普遍性的第二个方面。

3. 不同规模的组织或企业的管理活动也具有共性

不管是大企业、小企业,还是大组织、小组织,从事管理活动无非是决策与计划、组织、领导、控制、创新等方面。只是他们的管理者在从事这些活动的时候,会存在侧重点的不同。

4. 不同国家的管理也具有共性

正因为如此,我们才能够向国外先进的企业学习,才能学习他们过去所取得的先进经验,这是管理的普遍性。

四、管理的职能

管理职能是管理者实施管理的功能或程序,即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。

对管理职能的内容人们也有不同的看法,法约尔认为有五大职能:计划、组织、指挥、协调、控制;孔茨和奥唐内尔则把“计划、组织、人员配备、指导、控制”视为管理职能的内容;古利克则提出了管理的七职能说:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

国内的教科书对管理职能的划分也各有不同(如杨文士和张雁,1994;徐国华等,1998;周三多等,1999;等等)。我们认同周三多的观点,即管理职能包括决策与计划、组织、领导、控制、创新。任何管理者为实现目标、实施有效管理,都要履行决策与计划、组织、领导、控制、创新的职

能。五种职能各有自己独特的表现形式。

决策职能通过方案的产生和选择以及通过计划的制订表现出来。计划职能是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。任何管理者都要执行计划职能,而且,要想将工作做好,无论大事小事都不可能缺少事先的筹划。计划职能是管理者的首要职能。

组织职能是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。组织职能一般包括:设计与建立组织结构、合理分配职权与职责、选拔与配置人员、推进组织的协调与变革等。合理、高效的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证。因此,不同层次、不同类型的管理者总是或多或少地承担着不同性质的组织职能。

领导职能是指管理者指挥、激励下级,以有效实现组织目标的行为。领导职能一般包括:选择正确的领导方式;运用权威,实施指挥;激励下级,调动其积极性;进行有效沟通等。凡是有下级的管理者都要履行领导职能,不同层次、不同类型的管理者的领导职能的内容及侧重点各不相同。领导职能是管理过程中最经常、最关键的职能。

控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。控制职能一般包括:制订标准、衡量工作、纠正出现的偏差等一系列工作过程。工作失去控制就要偏离目标,没有控制很难保证目标实现,控制是管理者必不可少的职能。但是,不同层次、不同类型的管理者控制的重点内容和控制方式则是有很大差别的。

创新职能是通过组织提供的服务或产品的更新和完善以及其他职能的变革和改进来表现其存在的,对一个有活力的组织来说,创新无处不在、无时不有。创新是各项管理的灵魂和生命。

五种职能的关系可以用以下三点来概括:

(1)决策是计划的前提,计划是决策的逻辑延续。管理者在行使其他管理职能的过程中总会面临决策和计划问题,决策和计划是其他管理职能的依据。

(2)组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施。

(3)创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中。

五、管理的环境

(一)管理环境的含义及分类

管理环境是指存在于社会组织内部与外部的,影响管理实施和管理效果的各种力量、条件和因素的总和。

管理环境按存在于社会组织的内外范围划分,可分为内部环境和外部环境。内部环境主要指社会组织履行基本职能所需的各种内部的资源与条件,还包括人员的社会心理因素、组织文化等因素。外部环境是指组织外部的各种自然、社会条件等因素。

组织的外部环境还可以进一步划分为一般环境和任务环境。一般环境也称宏观环境,就是各个组织都共同面临的整个社会的一些环境因素;任务环境也称微观环境,是指某个社会组织在完成特定任务过程中所面临的特殊环境因素。例如一家工商企业可能同一所学校面临相同

的一般环境,但它所面临的_{任务环境}不但与学校的任务环境不同,而且与其他企业的任务环境也可能不同。对工商企业来说,任务环境主要包括:资源供应、合作者、竞争者、顾客、政府主管部门以及社区等。

可以根据环境的不确定性(指的是组织环境的复杂程度和变化程度)、环境的复杂性(环境中的要素数量以及组织所拥有的与这些要素相关的知识广度),将组织面临的外部环境划分为四种状况:

(1)简单和稳定的环境:譬如容器制造商、啤酒经销商等就处于这种不确定性很低的环境中。

(2)复杂和稳定的环境:这种环境的不确定性随着所面临环境要素的增加而升高。如医院、保险公司、大学、汽车制造商就处于这种环境之中。

(3)简单和动态的环境:因为环境中某些要素发生动荡变化,使得环境的不确定性明确升高。如玩具制造商、唱片公司、时装加工企业等就处于这种环境中。

(4)复杂和动态的环境:它的不确定性最高,对管理者的挑战最大。如电子行业、计算机软件公司、电子仪器制造商就面临这种最难以对付的环境。

环境对组织的生存和发展及内部管理起决定和制约作用,因此要求管理者必须抓好环境管理,了解和认识环境,分析和评估环境,积极而能动地适应环境,从而谋求内部管理与外部环境的动态平衡。

(二)当代组织管理面临的环境

不管是企业还是任何其他的组织,都处在一定的外部环境中,外部环境的变化每时每刻都影响着企业或组织。如果企业的决策、企业的活动不考虑环境的要求和变化趋势,就很难做出正确的决策。有一句古诗叫做“盲人骑瞎马,夜半临深池”,企业如果不了解所处的环境,就跟骑着瞎马的盲人所处的情境没有什么两样。所以要保证企业的成功,就必须对自己所处的环境有清楚的了解。

对于今天的经营环境的了解可以从两个方面加以认识:

1. 21 世纪初我国的情况

企业的经营环境有很多方面,从国内的角度来讲,最应该把握的有两点:

(1)要走社会主义市场经济道路

把握了这点就知道了我国今后的发展趋势,就可以在这个大背景下作出判断和决策。我们已奠定了市场经济的道路,这是一条不可逆转的道路,虽然现在离纯粹的市场经济还相距甚远,但毕竟这是一个发展的方向,我们的发展目标将是建立起一个比较完善的社会主义市场经济体制。这个历程不会太漫长,这是经营企业的一个出发点。

(2)要建设社会主义的法治国家

要走市场经济的道路,没有法治的保证是不可想象的,所以加强法制建设便成为我国当前

工作的一个焦点。社会主义市场经济必须在法治的保证下才能有效进行,离开了法治的保证,市场经济将成为一句空话。

走市场经济道路和建设法治国家构成了我国现阶段经济形势的一个最基本的特征,也是最值得我们把握的一个特征。虽然有些不如意、不完善的地方,但是毕竟在朝着这个目标前进。了解了这个目标,了解了我们国家的现状及发展趋势,对于确定企业的发展方向,对于管理企业和组织,将起到很重要的作用。

2. 当今世界的大环境

国际环境也可以从不同角度来理解,但是我们可以简单地把握住三点理解当今国际的经营环境。正像哈默和钱皮在《再造公司》中提到的,这三点可以简单地概括为三个C,Change(变化)、Customer(顾客)、Compete(竞争)。可以说,从全球来看,我们处在一个“三C”世界之中。

(1) 变化

有人说,21世纪唯一不变的是变化。变化构成了当今世界的一个基本特征。我们的经营环境是一个高度变化的环境。回顾过去的20多年,经营环境所发生的变化让人不敢相信。20世纪80年代世界处于冷战时期,而到了80年代后期,尤其进入90年代之后,短短的十几年,世界开始出现了不可逆转的全球化潮流。世界经济趋于一体化,要求管理者必须以全球视野来考虑问题。

变化的另一个方面就是技术的变化。最近几年来,自动化技术尤其是信息技术的发展,对企业经营所造成的冲击是巨大的。互联网的出现从一定程度上从根本上改变了企业经营和企业管理的方式。例如电子商务、电子结算等在数年前还是不可想象的,而在今天已经成为企业经营的一种方式。自动化技术的发展使过去的很多金科玉律都被打破了,例如长期以来我们认为多样化和大批量生产是水和油的关系,是一对不可调和的矛盾,要想个性化就得多付钞票,想享受大生产带来的价廉物美就得忍受千篇一律的痛苦。但是由于技术的发展,今天却可以将它们有机地协调起来,在享受大批量生产的同时,可以享受个性化的需求。这就是最近出现的所谓大规模定制潮流。

变化的其他表现还有环境意识的日益加强。今天,假如你所从事的事业对环境不利,就很难长久。所以说,变化已经成为世界的一个主题,除了变化之外,再没有什么东西是不变的了。这是我们思考问题的一个前提。

(2) 竞争

世界处在全球化竞争的时代,竞争渗透到了社会生活的每一个领域。对于企业经营来讲,竞争者有可能在任何时候出现在世界的任何一个地方。这是因为最近几十年来,世界经济发生了巨大的变化,从过去的相对短缺转变为相对过剩,所以竞争变得越来越激烈,而且渗透到了每一个领域。

(3) 顾客

在当今的经济生活中,顾客起着主导作用。要想把事业做大,必须了解你的顾客是谁,必须了解他们有什么需求和偏好,否则不论用多大的精力关注内部事情,没有顾客的认可,你的事业也注定不会成功。假如产品没有顾客的认可,符合再高的标准也没有什么意义。可以说,顾客决定着企业的生死,成为企业思考问题的一个出发点。

竞争、变化和顾客是我们今天考虑一切经营问题的前提,离开了“三C”,任何考虑都是盲目的。

六、管理机制和管理方法

(一)管理机制

所谓管理机制是指管理系统的结构及其运行机理。管理机制以管理结构为基础和载体,它本质上是管理系统的内在联系、功能及运行原理。对于一般管理系统,主要包括运行机制、动力机制和约束机制。这三大机制也是管理机制的一般外在形态。

1. 运行机制

这是组织中最基本的管理机制,是管理机制的主体。运行机制主要指组织基本职能的活动方式、系统功能和运行原理。运行机制具有普遍性。

2. 动力机制

所谓动力机制是指管理系统动力的产生与运作的机理。它主要由三个方面构成:利益驱动、政令推动和社会心理推动。

3. 约束机制

所谓约束机制是指对管理系统行为进行限定和修正的功能和机理。它主要包括以下几方面的约束:权力约束、利益约束、责任约束和社会心理约束。

(二)管理方法

1. 管理方法的分类

- (1)按管理的范围,可分为微观管理、中观管理和宏观管理等。
- (2)按管理方法的适用性,可分为一般管理方法与特殊管理方法。
- (3)按管理的技术方法,可分为定量方法与定性方法。
- (4)按管理的基本手段,可分为法律方法、经济方法、行政方法与教育方法。本节按这种分类展开论述。

2. 法律方法

法律的方法是通过法律、法令、条例以及司法、仲裁等工作,来调整社会经济和组织及微观活动发生的各种关系的管理方法。

核心要点是“有法可依,有法必依,执法必严,违法必究”。其特点:(1)严肃性。(2)规范性。