

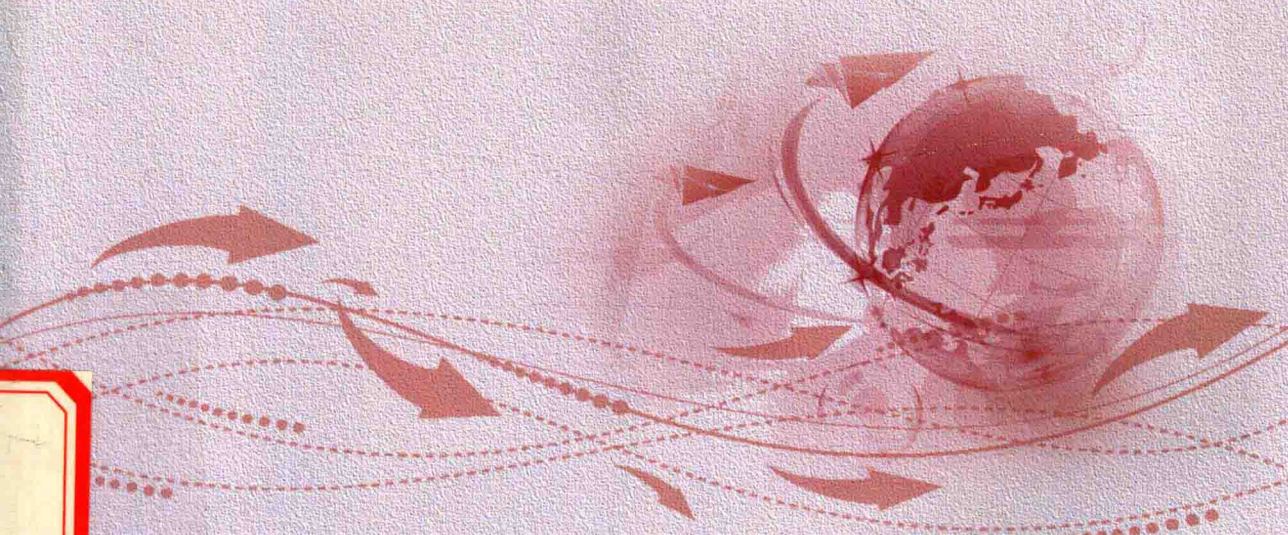
— 21世纪应用型本科经管类规划教材



管理学原理

PRINCIPLES OF MANAGEMENT (第2版)

主 编 刘飞燕 张云侠



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

21世纪应用型本科经管类规划教材



管理学原理

PRINCIPLES OF MANAGEMENT (第2版)

主 编 刘飞燕 张云侠

副主编 朱 江 黎志凯 彭玉莲



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

内容简介

本书分三部分共 11 章,从管理的认知,管理的职能和管理创新对管理学基本概念、原理、理论和基本方法进行了系统的阐述,并力求以简练的语言阐明理论本质,对理论的出处、用处、好处有更多的论述。语言通俗,情境丰富,应用性强。

本书的主要特色是在体系结构和内容安排上注重能力导向和教材的教学功能,每章有学习目标、能力目标、本章关键词、开篇案例,正文穿插诸多管理案例,正文结束后有本章提要、在线资源、综合案例和实践练习。

本书适合作为高等院校经济、管理类专业及相关专业的应用型本科学生的教材,也可作为深入学习管理理论的读者参考用书,还可作为管理实践者的必读书籍。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/刘飞燕,张云侠主编. —2 版. —广州:华南理工大学出版社,2018.8
21 世纪应用型本科经管类规划教材
ISBN 978-7-5623-5696-7

I. ①管… II. ①刘… ②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(2018)第 153557 号

管理学原理(第2版)

刘飞燕 张云侠 主编

出版人:卢家明

出版发行:华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼,邮编 510640)

http://www.scutpress.com.cn E-mail:scute13@scut.edu.cn

营销部电话:020-87113487 87110964 22236378 87111048(传真)

策划编辑:朱彩翩

责任编辑:朱彩翩

印刷者:广州市穗彩印务有限公司

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:16 字数:407 千

版次:2018 年 8 月第 2 版 2018 年 8 月第 5 次印刷

定价:39.00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

第一版前言

2013年6月9日,由麦可思研究院编撰的“2013年中国大学生就业报告(蓝皮书)”发布。蓝皮书跟踪了2012届大学生毕业半年后及2009届大学生毕业三年后的就业状况。蓝皮书披露,2012届本科生毕业半年后就业率最高的学科门类是管理学(92.9%)。可以说,管理专业的高就业率并非偶然现象,在现代社会中,管理无时不在,无处不在。不管人们从事何种职业,事实上人人都在参与管理,管理国家、管理企业、管理非盈利组织,管理业务、管理时间、管理财富、管理家庭。

管理作为人类基本的实践活动之一,广泛地适应于任何组织,渗透在社会组织的各个层面和角落。管理学是一门年轻的应用性学科,是一门系统研究管理活动及其基本规律的科学,是人类智慧的结晶。正如美国著名管理学家彼得·德鲁克所说:“在人类历史上,还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”因此,掌握这门学问,将使一个人受益终生。

《管理学原理》是经管类专业的基础理论课,以反映管理一般规律为基本主线,高度概括了管理的一般原理和一些共性问题。西方发达国家系统地进行管理学的研究,已有近百年历史,至今已形成一套比较完整的体系、内容和方法。管理学的教材也比较系统,引进教材中最负盛名的是斯蒂芬·罗宾斯的《管理学》(已更新至第9版),国内本土最有特色的教材是芮明杰的《管理学:现代的观点》,还有各高校数不胜数的管理学原理教材。

既然有这么多教材可供选择,为什么我们还要再编写教材?作为一线教师,我们认为:教材是给学生看的,是教师演绎的剧本,本着“让学生易学,让教师易教”的宗旨,学生情况不同,教材也要随之不同。应用型本科大学的学生有比较鲜明的特征,他们思维活跃,热衷于实践,不喜欢长篇大论的理论钻研,更喜欢在互动与开放的环境下“做中学”“干中学”;他们喜欢老师在理论的应用性方面提供更多实例,开拓眼界,希望听到更多管理实践者的理解,希望能通过自己亲自实践来体会管理的真谛,他们需要透过光鲜而严谨的“理论外衣”,亲身触摸管理的“脉搏”,他们更需要接近中国人思维特征的理论指导。

为了达到上面的目的,本书在编排上,做了以下特别的安排:

(1) 压缩了理论内容。力求以更简练的语言阐明理论本质,在涵盖了管理学经典理论的基础上压缩篇章,将相关内容放在同一章,比如“组织”章大多数管理学教材分三章内容详述,本书将其压缩在一章内;重复内容不再一一赘述,如线性规划在“决策”章详述,在“计划”章和“控制”章里便省去;为避免与后面理论重复,“管理理论的发展”章更注重研究视角,而不是重述理论。全书压缩至11章,内容更加紧凑。

(2) 扩展了应用型内容。对理论的出处、用处、好处有更多的论述,语言通俗易懂,让学生能够从不同的侧面了解理论本身,让理论有血有肉,不再枯燥。同时,许多案例是根据

现实例子改编,情境丰富,应用性强。举例、故事、图表既增加了教材说服力和可读性,增强了学生对管理的兴趣,也开拓了学生的视野。

(3)“管人”“理事”的编排主线。本教材章节编排框架也是依照管理的基本职能展开:计划、组织、领导、控制。管理是个复杂的过程,往往涉及经济学、哲学、社会学、历史学、心理学、人类学、数学及各种工程技术科学,其过程较长,学生容易抓不住重点。因此,为便于学生理解,本书在章节顺序上做了一些调整,把“管理”分成“理事”和“管人”两个模块:将“决策、计划、组织、控制”放在一起,重在“事”的谋划,对应着管理的科学性;将“领导、激励、沟通”放在一起,重在“人”的引导,对应着管理的艺术性。这种编排更符合学生的学习特点和思维特征。

(4)实用、好用。每章都有学习目标、案例导入、本章小结、关键术语、习题(含案例分析题),通过反复强化和巩固,方便学生学习。

本书由11章构成,可分为四大部分:第一部分,第1~3章,主要阐明管理的基本含义,管理与管理者内涵,管理学理论的发展,总结学习研究管理学的方法,并论述了日趋重要的“管理道德与企业社会责任”问题,进一步让学生了解管理的环境。第二部分,第4~7章,主要讲述如何“谋事”,先了解“决策要义”;在《计划》章选定目标,一一分解,打好工作包,分配好资源做好进度;在《组织》章安排执行工作包的人选,构建有机合作的团队,营造良好的组织氛围;在实施中,不断控制整个过程和组织绩效。第三部分,第8~10章,管人与管事原理不同,管人要靠人对人的领导、激励和沟通达成,理论和方法大多引自行为管理学派理论成果。第四部分,第11章,创新在很多书里被引用为“管理的第五大职能”,管理的职责不是为了维持现状,更重要的是突破现状,创造更好的境况,因此,创新是各个职能的综合应用及突破的结果。

本书第1、2、11章由朱江编写,第3、6章由史丽华编写,第4章由彭玉莲编写,第5、7章由刘飞燕编写,第8~10章由田在兰编写。最后由史丽华统稿,刘飞燕对全书进行了审校。本书在编写过程中得到了林佳锐、蔡惠璇、吴雨蓓、袁文杰、刘丽芳等几位学生的大力协助,在此表示感谢。同时,十分感谢华南理工大学出版社的大力支持!

本书在编写过程中,参考和借鉴了诸多专家、学者的有关论著和研究成果,在此致以诚挚的谢意。欢迎各位老师和同学能反馈用书意见,书中不当与错漏之处,恳请广大专家、同行和读者不吝赐教,批评斧正(邮箱:glxyljc@163.com)。您的支持与鼓励是我们不断进步的动力!

编者

2013年10月6日

第二版序言

第一版《管理学原理》的教材从出版至今已有四个年头。四年里,无论是教育的环境还是教学手段都发生了很大的变化,移动学习兴起,互联网使得知识随手可得,更新的知识可以同步获取,教育的对象也体现了很多时代特征,90后、00后的学生创新学习能力、综合素质更好。学生学习方式呈现多样化——自主学习、体验式学习、参与式学习、团队学习、混合式学习,对教师的教学提出了更多更高的要求。在管理学内容上,国内的企业实践也提供了越来越多案例和经验,不断丰富和更新着教学内容。因此,为了更好地服务于管理学的教学,教材需要适时更新。

另一方面,我们也发现,第一版教材与大多数管理学教材一样,是按照学科知识内容陈列的。很多学生问,“这些知识点和案例都不错,但跟我有何关系?”的确,学生们对于学习内容更“挑剔”了,追求更多的“关联性”,更渴望理论与实际结合,也更希望看到所学课程内容之间的关联性。

第二版与前一版相比,做了较大幅度的修订:

(1) 主线调整。前一版的编写主线是“理事+管人”,本版编写的主线是“如何成为一名出色的管理者”,管理者应该具备什么知识、技能和态度以便更好地为组织服务,发挥竞争优势。将管理学的知识、技能、态度统一到主体(管理者),围绕目标(有效利用资源、提升竞争优势),不断探索组织、环境、责任、目标、决策问题,并结合实际有针对性地提升自己的计划、组织、领导、控制技能。这条主线不仅符合做事的逻辑,学生对于有明确成果表现(成为出色的管理者)的学习会更感兴趣。

(2) 章节内容调整。围绕着能力提升的主线,全书分成两大块:两个基础和三种能力。两个基础从认知能力开始,熟悉管理学的基本概念和假设,学习管理方法和理论;从环境由外而内看待组织的管理,了解管理者的责任和技能要求;三种能力,首先是决策能力,要求管理者能正确地定义问题,将实际问题概化成决策命题,酝酿方案;其次是执行能力,要求管理者能确定目标、制订计划、组织分工、落实权力、领导沟通、激励员工,一步步提高实施有效管理的执行能力;最后是控制能力,要求管理者能有效地控制结果,并不断改善。全书分11章:第1章 管理与管理者,第2章 管理的环境,第3章 管理道德与企业社会责任,第4章 决策,第5章 计划,第6章 组织,第7章 领导,第8章 激励,第9章 沟通,第10章 控制,第11章 管理创新。

表1为《管理学原理》课程内容设计。

(3) 案例和内容更新。“管理学原理”是大一学生的管理基础课,此课程承担着引发学

生学习管理兴趣,奠定后续管理类课程基本思维和分析方法的任务。面对企业管理经验匮乏的大一新生,需要用通俗易懂的语言和图文并茂的方式展示管理知识,通过更多、更新、更具有说服力的案例来阐释理论,拓展学生思维和眼界,用更多自我管理的实践练习和社会调研令其感受管理的魅力,从而激发学生的学习兴趣。

(4) 教材立体化教辅资源建设。为便于学生自学,每一章内容都配套了学习目标、能力目标、本章关键词,并用二维码建设了配套的在线测试、拓展视频、拓展阅读、拓展案例、相关管理定律和相关管理大师,方便学生应用反转课堂的教学方式进行学习,课前阅读该章的知识点并进行在线测试,课上参与讨论,课后提交报告和作业,还可以查看本章相关的案例和视频,多种方式学习。

表1 《管理学原理》课程内容设计

课程体系		基本框架	主要内容	对应能力	管理者技能
一条主线: 如何成为一名出色的管理者	两个基础	总论	管理基础知识: 管理与管理者、基本原理	认知能力	概念能力
			管理环境知识: 环境分析、管理道德与社会责任、管理理论演进	学习能力	概念能力
	三种能力	决策	决策概念与分类、决策程序、决策方法	决策能力	概念能力
		计划	计划概念与分类, 计划编制和执行方法等	执行能力	概念+技术能力
		组织	组织结构设计、组织变革、组织文化		技术+人际能力
		领导	领导理论与领导艺术, 激励理论与实务、沟通理论与方法		人际能力
		控制	控制原理、控制过程、控制方法	控制能力	技术能力

我们致力于培养“有人品”“有理论”“有专长”的应用型人才,也致力于积累开拓应用型人才培养的教材,这条道路的愿景美好,但还需要不断摸索。第二版教材在第一版编辑团队基础上又有了张云侠(第3、6章修订,网络资源建设与更新)、黎志凯(第7~9章修订)、何小文(题库、网络资源建设)几位老师加盟,他们积累的专业知识和教学经验在编写教材过程中发挥了重大作用,也感谢一直以来使用此教材并为此教材的进步完善提出了许多宝贵意见的老师,感谢参与教材修订的学生梁晓媚、陈换键、刘立廷、李威、钟苏婷、陈丽军、刘雯琪、刘力玮、张炜敏、苏旋铄。

本书在编写过程中,参考和借鉴了诸多专家、学者的有关论著和研究成果,在本书后的“参考文献”中恕未能一一列出,均借此致以诚挚谢意。在管理的实践中摸索和推广应用型教学,是我们的初衷,希望能通过本次教材修订,更进一步接近理想,不足之处欢迎大家批评指正。

编者

2017年11月17日

目 录

第一部分 管理的认知

第1章 管理与管理者	3	2.1.3 内部环境：经营条件	25
1.1 组织及其本质	5	2.1.4 内部环境：组织文化	26
1.1.1 组织的含义	5	2.2 管理环境的分析	27
1.1.2 组织的竞争优势管理	6	2.2.1 识别环境的不确定性程度	27
1.2 管理与管理的职能	7	2.2.2 时刻关注组织的任务环境	28
1.2.1 管理的定义	7	2.2.3 内外部环境综合分析	29
1.2.2 管理的职能	8	2.3 对环境的反应	30
1.3 管理者的层次	10	2.3.1 适应环境：改变自己	31
1.3.1 高层管理者	11	2.3.2 改变所处环境	31
1.3.2 中层管理者	11	2.3.3 环境管理的挑战	31
1.3.3 基层管理者	11	本章提要	31
1.4 管理者的角色	12	在线资源	32
1.4.1 人际关系角色	13		
1.4.2 信息传递角色	13	第3章 管理道德与企业社会责任	35
1.4.3 决策角色	13	3.1 管理道德	36
1.5 管理者应具备的技能	14	3.1.1 四种道德观	37
1.5.1 概念技能	14	3.1.2 影响管理道德的因素	38
1.5.2 人际技能	15	3.1.3 改善企业的道德行为	39
1.5.3 技术技能	15	3.2 企业社会责任及其履行	43
本章提要	16	3.2.1 企业社会责任的产生与演进	43
在线资源	16	3.2.2 什么是企业的社会责任	44
		3.2.3 企业要不要履行社会责任	45
第2章 管理的环境	19	3.2.4 企业如何履行社会责任	46
2.1 管理环境的构成	21	本章提要	48
2.1.1 外部：一般环境	22	在线资源	49
2.1.2 外部：任务环境	24		

第二部分 管理的职能

第4章 决策	53	4.1.1 决策的含义	55
4.1 决策概述	55	4.1.2 影响决策的主要因素	56

4.2 决策的类型	60	6.1.3 组织工作的内容	112
4.2.1 根据决策问题的明确性程度 分类	60	6.2 如何进行组织设计	113
4.2.2 按决策的主体分类	61	6.2.1 组织设计任务	113
4.2.3 按决策问题的可控程度分类	61	6.2.2 组织设计依据	114
4.2.4 按决策活动涉及的范围分类	62	6.2.3 组织设计的程序	116
4.2.5 根据决策时间的紧迫性分类	62	6.3 组织的类型	124
4.2.6 按决策的起点分类	63	6.3.1 机械式组织结构类型	124
4.3 决策的制定过程	63	6.3.2 有机式组织结构类型	126
4.4 有效决策的要义	66	6.4 组织文化及塑造	128
4.4.1 准确收集信息	66	6.4.1 什么是组织文化	129
4.4.2 明确决策者	67	6.4.2 组织文化的结构	129
4.4.3 选择合理的决策方法	69	6.4.3 如何塑造组织文化	131
本章提要	75	本章提要	132
在线资源	76	在线资源	132
第5章 计划	80	第7章 领导	135
5.1 计划的基础概念	82	7.1 什么是领导	136
5.1.1 计划的定义	82	7.1.1 领导的定义	137
5.1.2 计划的类型	83	7.1.2 基本的领导模式	137
5.1.3 计划的作用	86	7.1.3 影响力的来源	138
5.2 目标	87	7.1.4 领导者和管理者	139
5.2.1 目标的属性	88	7.1.5 管理者的领导责任	141
5.2.2 目标的设定	89	7.2 领导者做什么	142
5.2.3 目标管理的作用	92	7.2.1 领导者的思考方式	142
5.3 计划工作的程序	93	7.2.2 如何成为一名领导者	143
5.4 计划的工具与技术	94	7.3 有效领导理论	144
5.4.1 评估环境的技术	94	7.3.1 领导特质理论	144
5.4.2 编制计划的方法	96	7.3.2 领导行为理论	145
5.4.3 资源分配技术	97	7.3.3 领导权变理论	149
本章提要	102	本章提要	154
在线资源	102	在线资源	154
第6章 组织	108	第8章 激励	158
6.1 组织的概述	109	8.1 行为的激发	159
6.1.1 组织的概念	109	8.1.1 人性假设理论	159
6.1.2 组织的类型	109	8.1.2 动机机制	163
		8.1.3 激励机制	164
		8.2 行为的产生、维持和改变	171
		8.2.1 佛隆的期望理论	171
		8.2.2 亚当斯的公平理论	173

8.2.3 斯金纳的强化理论	174
8.3 激励的基本方法	176
8.3.1 工作激励	177
8.3.2 成果奖励	178
8.3.3 通过教育培训,增强员工自我 激励的能力	179
本章提要	181
在线资源	182
第9章 沟通	184
9.1 沟通的定义和过程	185
9.1.1 沟通的定义	185
9.1.2 沟通的过程	185
9.1.3 沟通的重要性	187
9.2 人际沟通	187
9.2.1 沟通类型	187
9.2.2 影响有效沟通的障碍	189
9.2.3 提高沟通技巧	191
9.3 组织沟通	193
9.3.1 组织沟通类型和形式	193
9.3.2 组织沟通的主要障碍	196
9.3.3 改善组织沟通的方法	197
本章提要	198
在线资源	198

第10章 控制	202
10.1 控制的概念	204
10.1.1 一般控制论中的控制含义	204
10.1.2 管理控制的含义	205
10.1.3 控制的必要性	205
10.2 控制的类型	206
10.2.1 按控制主体划分	206
10.2.2 按控制时间划分	206
10.2.3 按控制对象划分	208
10.3 控制的过程	209
10.3.1 确立标准	209
10.3.2 绩效衡量	213
10.3.3 纠正偏差	214
10.4 有效控制的几个重要问题	216
10.4.1 关键控制点	216
10.4.2 实时信息与实时控制	217
10.4.3 控制的程度	217
10.4.4 管理者对控制程度的把握	217
10.4.5 控制权的分配	218
10.5 有效控制系统	218
本章提要	220
在线资源	220

第三部分 管理创新

第11章 管理创新	227
11.1 管理创新的概念	229
11.1.1 创新的概念	229
11.1.2 管理创新的概念	230
11.2 管理创新的类型	231
11.2.1 理念创新	231
11.2.2 战略创新	232
11.2.3 组织创新	232
11.2.4 技术创新	233
11.2.5 环境创新	233

11.3 管理创新的作用	233
11.4 激发并实施创新	234
11.4.1 创建能激发创新的组织环境	234
11.4.2 创新的实施过程	236
11.4.3 创新活动的组织	238
11.4.4 防范创新的风险	239
本章提要	240
在线资源	240

附录 管理理论的发展	242
------------------	-----

参考文献	243
------------	-----



第一部分

管理的认知

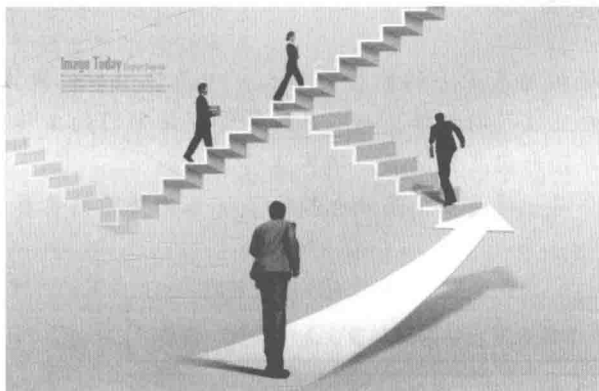
- 第 1 章 管理与管理者
- 第 2 章 管理的环境
- 第 3 章 管理道德与企业社会责任

一个理解管理学科而并不具备各种管理技巧和管理工具的最低能力的管理人员仍不失为一个有效的管理者，甚至可能是第一流的管理者；而一个只知道管理技巧和管理手段但并不理解管理学基本原理的人却不是一个管理者，最多只能算是一个技术员。

——引自彼得·德鲁克《管理——任务、责任、实践》

第1章

管理与管理者



学习目标

1. 描述组织的特征。
2. 定义管理。
3. 解释效率和效果对管理的重要性。
4. 解释管理者与非管理者的差别。
5. 描述管理的四个职能。
6. 描述管理者在工作中需扮演哪些角色。

能力目标

1. 通过观察描述他人管理工作职责和角色。
2. 判断管理者的工作与技能要求是否匹配。

本章关键词

管理 (management)
 管理者 (manager)
 组织 (organization)
 效果 (effectiveness)
 效率 (efficiency)
 计划 (planning)
 组织 (organizing)
 领导 (leading)
 控制 (controlling)
 高层管理者 (top managers)
 中层管理者 (middle managers)
 基层管理者 (first-line managers)
 管理者角色 (managerial roles)
 概念技能 (conceptual skills)
 人际技能 (interpersonal skills)
 技术技能 (technical skills)

开篇案例

被淘汰的销售冠军

某汽车代理销售企业成立较早,随着中国汽车市场的蓬勃发展,由最初代理一家汽车生产公司的几款车型发展到代理销售多家汽车公司的十几款车型。

在该公司上百名的员工中,有一名非常出色的销售员,他平均每月的销售业绩能占到某业务部门销售量的百分之六十左右。该员工突出的业绩表现也引起公司负责人的关注,为进一步开拓该业务部门的销售业绩,公司老总决定将他提拔为该部门的销售经理,赋予其更大的权责和管理更多的销售人员。公司老总满心期待该名新提拔的销售经理能带领部门员工为公司创造更大的销售业绩,但几个月以来该部门的业绩却徘徊不前,甚至有所下滑,员工士气也有所下降。

鉴于此,公司领导责成人事部对此状况进行调查,以找出原因并纠正。同时,在每月的公司例会上也对该部门及负责人给予批评,并责令其改进工作以提升销售业绩。但在三四个月之后,该销售经理没能新的管理岗位上取得令人满意的业绩,于是,公司老总决定将此销售经理解聘。

人事部调查的结果是该名员工虽然被提拔为某业务的销售负责人,但是他依旧像提拔前的销售人员一样工作,单枪匹马地与客户交流获取订单,而不是统筹管理该部门的工作,并将其优秀的销售技能传授给下属,最后导致部门工作涣散,销售业绩受到影响。

该公司对优秀销售员工的提拔不仅使公司业绩受损,而且也损失了一名优秀的销售员,给公司和员工个人都造成损失。

资料来源:编者根据实际接触的某一企业案例整理。

思考:

1. 你认为该公司应该如何做会更好?
2. 作为一名合格的管理者应该具备怎样的管理技能?
3. 员工与管理者的工作有什么区别?
4. 与员工相比,管理者需要扮演哪些角色?

在上面的案例中,我们发现企业中有很多员工刚开始在自己的岗位上都做得很好,可是一旦被提拔到管理的岗位后,绩效常常滑坡,原因是被提拔的员工还没有理解管理者岗位工作的要义,不能区分管理工作与之前自己所负责的具体事务有何不同,更没有明确管理者更广泛的职责,还需要进一步拓展的技能。在本章中,我们将详细阐述组织、管理的内涵,探讨管理者的层次、角色和技能。

1.1 组织及其本质

1.1.1 组织的含义

组织（organization）是指两个或两个以上的个体为了实现某个共同目标而结合起来协同行动的集体。它是对人员的一种精心的安排，以实现单个人无法实现的目标。例如，学校这一组织是向社会提供教育服务，医院这一组织是为患者消除病痛这一目的而存在。

作为精心设计的组织一般具有三种共同的特征，如图 1-1 所示：首先，每个组织都有一个明确的目的；其次，每个组织都由两个或两个以上的个体构成，独自一个人工作是不能称为组织的；最后，所有的组织都发展出一些精细的结构，以使其中的人员能够从事他们的工作。例如，为了更好地服务顾客以及竞争对手进行竞争，即便是一个小餐馆都会由几个人员构成，并将这些人员进行分工，让他们分别做炒菜、买菜、收银、上菜等工作，这样才能实现有效地为顾客提供饮食服务这一目标。



图 1-1 组织的特征

组织成员间要进行分工协作，就要求组织成员志同道合、能力互补。因为只有能力互补，才能进行分工；只有志同道合，才能进行相互协作。因此，组织成员志同道合、能力互补是组织发挥其功能的前提，如图 1-2 所示。其中，组织成员志同道合是关键，在一个组织中，拥有一个共同的目标是组织存在的基础，只有组织中的每一个成员都能清楚地认识到这一点，组织成员之间才会相互忍让、相互协作。

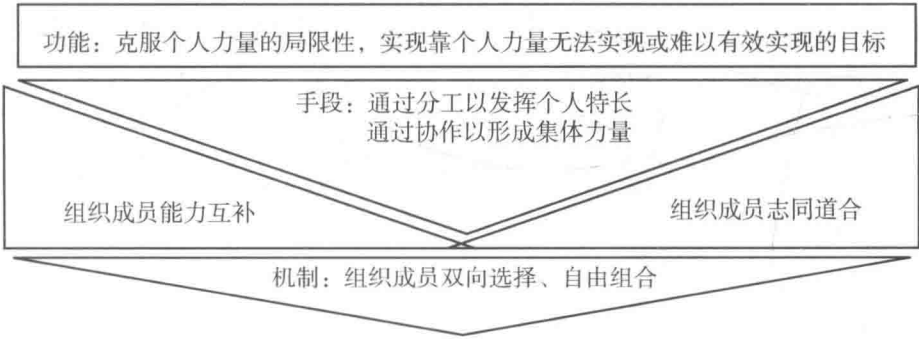


图 1-2 组织的剖析

从本质上而言，组织是一个利益共同体。如图 1-3 所示，个体之所以愿意加入到一个组织中，是因为这个组织能够在一定程度上帮助个人实现自己的个人目标；而一个人要通过组织实现自己个人难以实现的目标，就必须借助于群体的力量，致力于共同目标的实现，只有通过群体的努力实现了共同目标之后，才有可能实现自己的个

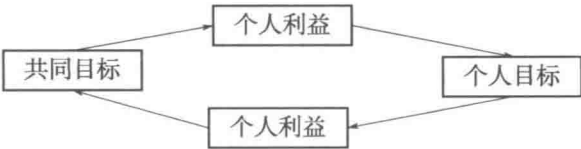


图 1-3 组织的实质

人目标。由此可见,一个组织的共同目标从本质而言是实现组织中每一个人的个人目标的共同基础。

综上所述,组织管理的要点在于:确立一种机制,建设一支志同道合、能力互补的团队,构建一个分工合理、协作关系明确、能充分发挥每个成员的个人力量,从而形成强大的集体力量的组织环境,发挥组织的功能,有效实现组织目标;同时,使每一个成员的个人目标能够在一定程度上得以实现。

1.1.2 组织的竞争优势管理

管理的目的是为了帮助组织高效率地实现既定的目标,或者说能够比竞争对手更多地为顾客创造价值。由于可利用的资源和服务的市场是极为有限的,组织必须与其他组织竞争,具有竞争优势的组织才能获得生存和发展。

竞争优势在组织参与竞争中取胜具有至关重要的作用。竞争优势(competitive advantages)是指向消费者提供具有某种价值的产品或服务的过程中,超过竞争对手且能创造超额利润的地位。组织可以通过独特性、成本竞争力、高质量产品、速度、创新来获得竞争优势。

1. 独特性

独特性是指企业向顾客提供的产品或服务与竞争对手的相比是别具一格的,更能满足多样化顾客独特的需求。如果企业提供的产品或服务与竞争对手的区别不大或容易被模仿,则企业之间的竞争会越来越激烈,企业很难保持其有利的市场地位和获利能力。

管理案例

高斯竞争性互斥原理

1934年,莫斯科大学的高斯教授,世称“数学生物学之父”,发表了一系列比较实验的结果:他将两个同属的非常小的动物(原生物)放在一个瓶子里并提供适量的食物供应,如果两个是不同类的,它们可以共同生存和持续;如果它们是同类的,则不可能共生和持续。从而产生了“高斯竞争性互斥原理”——两个生存方式完全相同的物种不可能同时共存。

资料来源:Hen-derson, 1989: 第2页。

思考:从这个故事中,你领悟到了什么?

2. 成本竞争力

成本竞争力是指企业在为顾客生产产品或提供服务时能够比竞争对手的成本更低,从而使顾客能够以较低的价格购买到所需要的产品(服务)。比如在淘宝上买东西,买家经常对价格排序,质量相同的产品价格低者更容易被选择。企业可以通过管理和削减成本(改变供应商、技术研发、生产工艺改进)等途径来降低成本。

3. 质量

质量是指产品(或服务)的卓越性,包括对顾客的吸引力、安全性和耐用性等。质量可以通过产品的性能、可靠性、达到行业标准、耐用和服务水平等衡量。例如,近几年中国游客到海外购买高质量产品的事件常见于媒体,说明随着经济的发展,顾客对产品质量有着更

高的要求,不能满足社会和消费者更高质量需求的企业将面临被淘汰的危险。

4. 速度

速度通常是竞争领域中决定赢家和输家的因素,衡量了企业快捷的执行、反应和反馈结果的能力。如Zara服装品牌可以在两周之内实现设计、生产到铺货,远远快于其他企业,获得了巨大的竞争优势。

5. 创新

创新就是向市场提供新产品或服务,或者以更有效的方式来提供原有的产品或服务。社会变化与科技发展必然促使消费者的需求发生变化,也促使企业改变。企业若不能顺应变化,会陷入不利竞争地位。如苹果公司领衔的智能手机让曾经的手机老大诺基亚惨遭市场淘汰。

只要拥有上述五项中的一项,企业在竞争中就能在某些方面具有一定的优势,最好的管理者和规模大小不同的企业都竭尽所能地去追求拥有全部五项优势。在市场竞争中,许多小企业由于能够比大企业更出其不意、更快捷、更有效地构建、拥有上述五项优势,最终超越甚至消灭了许多曾经的行业巨头。例如,创立于1999年的电商企业阿里巴巴给有着上百年的经营历史的实体零售行业带来巨大冲击,不能适应的传统百货公司将面临被淘汰的威胁。

1.2 管理与管理的职能

1.2.1 管理的定义

我国学者芮明杰认为:管理(management)是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动;管理的核心在于对现实资源的有效整合;管理不能脱离组织而单独存在;是伴随组织而存在的,管理的目的是帮助组织有效地实现目标。

为了实现组织的目标,管理者在开展管理活动时,既要考虑做事的效率,更要考虑做事的效果,如图1-4所示。效果(也有人称之为效益)(effectiveness)是指做正确的事,关注的是方向,通过完成这些任务而实现组织的预定目标。效率(efficiency)是指正确地做事,关注的是方法和手段,即能以最小的投入或成本完成任务。有人做事很快,指的是效率高;但没有按照要求做,是效果差。在错误的方向上做得越快,离目标越远,所以说方向比方法更重要。

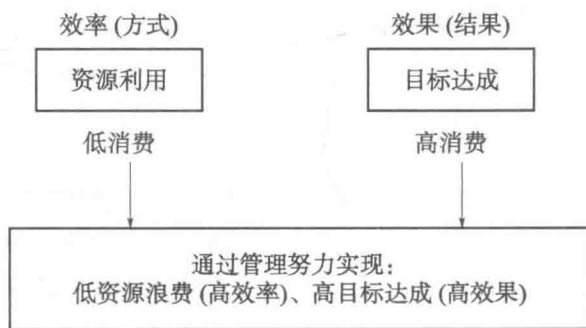


图1-4 管理的效率和效果