



新编21世纪远程教育精品教材

• 经济与管理系列 •

管理学原理

孙 喜 编著



 中国人民大学出版社



新编21世纪远程教育精品教材

• 经济与管理系列 •

管理学原理

孙 喜 编著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/孙喜编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2018. 2
新编 21 世纪远程教育精品教材. 经济与管理系列
ISBN 978-7-300-25440-1

I. ①管… II. ①孙… 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 008275 号

新编 21 世纪远程教育精品教材·经济与管理系列

管理学原理

孙 喜 编著

Guanlixue Yuanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京溢漾印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 17.5

字 数 416 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2018 年 2 月第 1 版

印 次 2018 年 2 月第 1 次印刷

定 价 39.00 元



版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

新编 21 世纪远程教育精品教材

编委会

(以姓氏笔画为序)

丁兴富 尹伟中 任为民

李林曙 张爱文 陈 丽

郝成义 顾宗连 黄荣怀

作者简介

孙喜，首都经济贸易大学工商管理学院战略管理系，副教授，长期从事管理学、跨国公司管理、创新管理等专业课程的教学工作。多年来深入一线企业实践，理解中国工业的自主创新与竞争力发展，发表相关论文十余篇，其中多篇引起较大社会反响。

内容简介

本教材沿袭了国内外经典管理学教材的技术路线，并采用了大量中国各类社会组织，尤其是企业的实际案例，力求经典理论与中国情境的有效结合，将管理过程的四个职能放到更加国际化的视野中，以历史主义的方法加以理解，以适应中国企业的发展需求，同时在确保准确性、实用性的前提下兼顾可读性。教材共设九章：在一个必要的绪论（第一章）之后，分别介绍了管理学的学科历史（第二章）、研究对象（第三章）和时代背景（第四章），并在此基础上深入讨论了管理过程的四个职能（第五章至第八章），最后以管理创新为全书收尾，意在使学习者避免“食洋不化”的窘境，努力探索新时代中国企业管理实践之路。

总序

PREFACE

我们正处在教育史尤其是高等教育史上的一个重大的转型期。在全球范围内,包括在我们中华大地,以校园课堂面授为特征的工业化社会的近代学校教育体制,正在向基于校园课堂面授的学校教育与基于信息通信技术的远程教育相互补充、相互整合的现代终身教育体制发展。一次性学校教育的理念已经被持续性终身学习的理念所替代。在高等教育领域,从1088年欧洲创立博洛尼亚(Bologna)大学以来,21世纪以前的各国高等教育基本是沿着精英教育的路线发展的,这也包括自19世纪末创办京师大学堂以来我国高等教育短短一百多年的发展史。然而,自20世纪下半叶起,尤其在迈进21世纪时,以多媒体计算机和互联网为主要标志的电子信息技术正在引发教育界的一场深刻的革命。高等教育正在从精英教育走向大众化、普及化教育,学校教育体系正在向终身教育体系和学习型社会转变。在我国,党的十六大明确了全面建设小康社会的目标之一就是构建学习型社会,即要构建由国民教育体系和终身教育体系共同组成的有中国特色的现代教育体系。

教育史上的这次革命性转型绝不仅仅是科学技术进步推动的。诚然,以电子信息技术为主要代表的现代科学技术的进步,为实现从校园课堂面授向开放远程学习、从近代学校教育体制向现代终身教育体系和学习型社会的转型提供了物质技术基础。但是,教育形态演变的深层次原因在于人类社会经济发展和生活变革的需求。恰在这次世纪之交,人类社会开始进入基于知识经济的信息社会。知识创新与传播及应用、人力资源开发与人才培养已经成为各国提高经济实力、综合国力和国际竞争力的关键和基础。而这些仅仅依靠传统学校校园面授教育体制是无法满足的。此外,国际社会面临的能源、环境与生态危机,气候异常,数字鸿沟与文明冲突,对物种多样性与文化多样性的威胁等多重全球挑战,也只有依靠世界各国进一步深化教育改革与创新,促进人与自然的和谐发展才能得到解决。正因为如此,我国党和政府提出了“科教兴国”“可持续发展”“西部大开发”“缩小数字鸿沟”以及“人与自然和谐发展”的“科学发展观”等战略和思想。其中,对教育作为经济建设的重要战略地位和基础性、全局性、前瞻性产业的确认,对高等教育对于知识创新与传播及应用、人力资源开发与人才培养的重大意义的关注,以及对发展现代教育技术、现代

远程教育和教育信息化并进而推动国民教育体系现代化,构建终身教育体系和学习型社会的决策更是教育界和全社会的共识。

在上述教育转型与变革时期,中国人民大学一直走在我国大学的前列。中国人民大学是一所以人文、社会科学和经济管理为主,兼有信息科学、环境科学等的综合性、研究型大学。长期以来,中国人民大学充分利用自身的教育资源优势,在办好全日制高等教育的同时,一直积极开展远程教育和继续教育。中国人民大学在我国首创函授高等教育。1952年,校长吴玉章和成仿吾创办函授教育的报告得到了刘少奇的批复,并于1953年率先招生授课,为新建的共和国培养了一大批急需的专门人才。在20世纪90年代末,中国人民大学成立了网络教育学院,成为我国首批现代远程教育试点高校之一。经过短短几年的探索和发展,中国人民大学网络教育学院创建的“网上人大”品牌,被远程教育界、媒体和社会誉为网络远程教育的“人大模式”,即面向在职成人,利用网络学习资源和虚拟学习社区,支持分布式学习和协作学习的现代远程教育模式。成立于1955年的中国人民大学出版社是新中国建立后最早成立的大学出版社之一,是教育部指定的全国高等学校文科教材出版中心。十多年前,中国人民大学出版社与中国人民大学网络教育学院合作,策划出版了国内第一套极富特色的“21世纪远程教育精品教材”。这些凝聚了中国人民大学、北京大学、北京师范大学等北京知名高校学者教授、教育技术专家、软件工程师、教学设计师和编辑们广博才智的精品课程系列教材,以印刷版、光盘版和网络版立体化教材的范式探索构建全新的远程学习优质教育资源,实现先进的教育教学理念与现代信息通信技术的有效结合。这些教材已经被国内其他高校和众多网络教育学院所选用。中国人民大学出版社基于“出教材学术精品,育人文社科英才”理念的努力探索及其初步成果已经得到了我国远程教育界的广泛认同,是值得肯定的。

2005年4月,我被邀请出席《中国远程教育》杂志与中国人民大学出版社联合主办的“远程教育教材的共建共享与一体化设计开发”研讨会并做主旨发言,会后受中国人民大学出版社的委托为“新编21世纪远程教育精品教材”撰写“总序”,这是我的荣幸。近几年来,我一直关注包括中国人民大学网络教育学院在内的我国高校现代远程教育试点工程。这次,更有机会全面了解和近距离接触中国人民大学出版社推出的“新编21世纪远程教育精品教材”及其编创人员。我想将我在上述研讨会上发言的主旨做进一步的发挥,并概括为若干原则作为我对包括中国人民大学出版社、中国人民大学网络教育学院在内的我国远程教学优质教学资源建设的期待和展望:

- 新编21世纪远程教育精品教材的教学内容要更加适应大众化高等教育面对在职成人、定位在应用型人才培养上的需要。
- 新编21世纪远程教育精品教材的教学设计要更加适应地域分散、特征多样的远程学生自主学习的需要,培养适应学习型社会的终身学习者。
- 在我国网络教学环境渐趋完善之前,印刷教材及其配套教学光盘依然是远程教材的主体,是多种媒体教材的基础和纽带,其教学设计应该给予充分的重视。要在印刷教材的显要位置对课程教学目标和要求做明确、具体、可操作的陈述,要清晰地指导远程学生利用多种媒体教材进行自主学习和协作学习。
- 应组织相关人员对多媒体的远程教材进行一体化设计和开发,要注重发挥多媒体教材各自独特的教学功能,实现优势互补。要特别注重对学生学习活动、教学交互、学习评价及其反馈的设计和实现。

- 要将对多媒体远程教材的创作纳入对整个远程教育课程教学系统的一体化设计和开发中去，以便使优质的教材资源在优化的教学系统、平台和环境，在有效的教学模式、学习策略和学习自助服务的支撑下获得最佳的学习成效。

- 要充分发挥现代远程教育工程试点高校各自的学科资源优势，积极探索远程教育优质教材资源共建共享的机制和途径。

中华人民共和国教育部远程教育专家顾问

丁兴富

前言

PREFACE

写本书的初衷，是为中国人民大学网络教育学院的课程做配套教材。换句话说，这本书最初的目标读者群体是一群有工作经验且对未来充满梦想的人，他们熟悉中国的企业，也亲身参与着当前中国的经济变化。出于这样的原因，我在动笔写作之初，就设定了三条基本原则：

一是正本清源，回归基础。这是一本正统到不能再正统的管理学课本。我不想这本教材被贴上“跟风”“炫技”的标签，我也不是个喜欢追逐时髦的人，所以在很多同类教材已经被“带飞”着走进新时代、引入新范式的时候，我还在按部就班地沿着半个多世纪之前哈罗德·孔茨开辟的管理学教材的技术路线：在明确了管理学的学科脉络（第一章、第二章）和研究对象（第三章、第四章）之后，沿着管理过程这条线索，计划、组织、领导、控制四大职能，一个一个地掰扯（第五章至第八章）。之所以如此，是因为以我寥寥的企业经验，我并不认为中国大多数企业的管理实践已经超越了西方大型工业企业在过去一百多年中发展形成的一般管理框架；更何况，无数历史经验证明，学习、吃透并活学活用先行者的历史经验是中国企业从追随者到领先者的必由之路。正是出于这样的目的，我在本书中使用了一些我非常熟悉的案例来证明传统技术路线的稳健性，其中不乏我亲自走进现场采编得来的。

二是在条件允许的情况下，尽可能回应中国企业管理的一些现实需求。正因如此，本书虽然贴着“管理学”的标签，其内容却来自我多年来承担的几门课程。除“管理学”之外，这些课程包括为本科生讲授的“跨国公司管理”和为硕士生开设的“企业史与企业理论”，其中前者主要体现在第四章“全球化时代的管理工作”，而后者则渗透在这本教材从头到脚的每一个毛孔，从对泰勒制的系统分析，到对事业部制的特别强调，直至对全面质量管理的历史回顾。强调“全球化”，一方面是为了蹭上“一带一路”的热度，另一方面也是对中国一流企业大踏步“走出去”的一种响应：在课堂上，我也开始告诉学生，“已经到了不能不学这些东西的时候”。而对那些专业理论的执念，则是因为我确信那是很多中国企业的短板：还有很多企业停留在经验管理阶段，也有很多企业找不到适当的组织结构来管理日益复杂的业务（产品线 and 地理市场）。当很多学生带着现实问题回归课堂的时候，我们有义务把这些问题讲清楚。

可“读”，而不只是可“背”是我写作本书时的第三条原则。我很清楚国内这类所谓“文科”教材的套路：几乎找不到活生生的实践身影，打开书本，放眼望去，数不清的“××化”“××性”和“××主义”；明明可以把一个问题讲得逻辑清晰，却偏要像毛泽东在《反对党八股》中批评的那样，“甲乙丙丁，开中药铺”，好像教材只是用来背题，却无须用来明理。读书时，我就是这种教材的受害者：从初中算起，我就被各路“文科”老师批评“背功太差”；做了老师，我还是这种教材的受害者：总有学生抱怨我上课的讲义“内容重于形式”，不如那些“正规”教材条分缕析、“眉眼”清楚，方便他们突击复习、临时“抱佛脚”。每每遇到这类“考进大学的高中生”，我只能笑着劝他们认命，但心中却常想起传说中老北大的场景：每年开学季，请来几位老先生，朝着全体新生当头棒喝地做入学教育，“你们在高中学的那些一二三四都是错的！”我深以为，本科教育和本科教材的高中化，是新时代大学生逻辑思维能力退化的罪魁祸首之一，并直接导致了研究生教育中“龙种”的期许、“跳蚤”的收成。

当然，原则定好了，能不能得到好的执行是另一个问题。真正动笔写的时候，我才理解了在很多作者自序中常出现的那句话：“很难在将全部资料准备齐全之后再开始一部书的写作。”的确，要确保每一个理论、每一条引文的准确无误，这是只有在写作过程启动之后才能做到的事情，即便是写一部教材也不例外。不过好在这个过程充满了欣喜和刺激：为了写好“目标管理”而重读《管理的实践》，为了写好“全面质量管理”而重读《改变世界的机器》，这都是让人倍感享受的过程，而从马克斯·韦伯的理论回望今天中国组织建设的现实，更让人在欣喜之余，难免生出“孙悟空跳不出如来佛手掌心”的感慨。

此外，为了方便学习者理解书中那些艰涩的理论语言，我在书中设计了四种辅助模块：“生活中的管理学”多聚焦于一些随处可见的、源于生活又高于生活的虚拟案例；“管理者须知”和“背景资料”则是对不同类型相关知识的补充说明；而“管理案例”则是来自商业世界的真实故事。希望它们能够起到一定的作用，同时也希望读者看到“李雷”和“韩梅梅”的名字的时候不要出戏。

最后，作为一篇序言的规定动作，很多人在本书成书过程中提供了宝贵的支持，在此予以感谢。感谢首都经济贸易大学2017级“企业成长战略”课程班的全体同学——丁一、陆遥、胡莹颖、伍眉凤、宋杨森、张宇霖、张遥岑、刘培培，是他们帮助我顺利完成了最初的讲义草稿整理工作；我的两位研究生，丁一和梁祎协助我通读了全稿，在此再次致谢；感谢中国人民大学出版社的李丽虹、王慧丽两位老师，她们辛勤认真的编辑工作是本书的匠心担当。

希望本书的每一位读者，善待本书中的每一点知识，你们会因此得到回报。

孙喜

2018年1月5日

第一章 绪论：管理、管理者与管理学 //001

- 第一节 管理 /002
- 第二节 管理者 /007
- 第三节 管理学 /014

第二章 管理思想史 //017

- 第一节 中国古代管理思想 /018
- 第二节 中国近现代管理思想 /024
- 第三节 西方早期管理思想 /029
- 第四节 古典管理理论 /032
- 第五节 人本主义理论 /040
- 第六节 二战以来西方管理理论的发展演进 /044

第三章 理解企业 //048

- 第一节 组织、企业与公司 /049
- 第二节 企业的分类 /051
- 第三节 企业外部环境 /057
- 第四节 企业内部环境 /066

第四章 全球化时代的管理工作 //073

- 第一节 经济全球化 /074
- 第二节 经济全球化中的中国与中国企业 /077
- 第三节 跨文化管理：全球化经营的落脚点 /085
- 第四节 国际经营风险 /094
- 第五节 全球治理与企业社会责任 /103

第五章 计 划 //110

- 第一节 计划概述：定义与作用 /111
- 第二节 战略性思维与战略管理过程 /114
- 第三节 计划过程 /126
- 第四节 决策：定义、分类与方法 /131
- 第五节 目标管理 /138

第六章 组 织 //144

- 第一节 组织概述：定义与过程 /145
- 第二节 组织设计的维度 /146
- 第三节 组织权力分配：纵向差异 /156
- 第四节 组织结构的设计 /161
- 第五节 人力资源管理 /172

第七章 领 导 //180

- 第一节 领导概述 /181
- 第二节 领导理论 /185
- 第三节 激励与激励理论 /196
- 第四节 沟通 /208

第八章 控 制 //215

- 第一节 控制概述 /216
- 第二节 控制理念的转变：前摄性、定量化与全员化 /225
- 第三节 全面质量管理 /234

第九章 管理创新 //243

- 第一节 管理创新的意义 /244
- 第二节 管理创新的原则 /249
- 第三节 管理创新的过程 /253

主要参考文献 /263

第一章

绪论：管理、管理者与管理学

管理学原理

本章要点提示

- 管理活动的评价标准
- 管理过程与管理职能
- 管理技能
- 管理者角色
- 管理学的学科基础

引 例

徐老师是某高校工商管理系系主任。系主任最重要的工作就是排课，这也是徐老师每个学期最头疼的事情。工商管理系有几位德高望重的老教师，授课出神入化、激情澎湃，但随着年龄的增长，已经不能承担过重的教学任务，其中的一两位将在最近几年退休。作为系主任，徐老师既要保证青年教师能够顺利接下老教师卸下的教学担子，又要想尽办法努力争取老教师的支持，顺利完成每年最关键的几门“重头”课程，还要尽可能地为青年教师搞好科研创造条件，而且需要提前安排下一步的教师招聘工作，以保证教学团队的连续稳定和科研方向的互补互利。而受到户口指标等因素的影响，学校和学院每年的招聘数量都有限，因此徐老师的人事计划还必须获得学院领导的支持。

从上面的例子不难看出，任何集体活动、组织行为都需要管理，尤其是需要一个明确的管理者或管理团队作为“核心”，来负责这个集体内部的各种协调、指挥与人事安排，还要带领集体与其他“竞争者”去争夺资源（包括人力资源、财政资源、注意力资源等），最终使这个集体获得长期稳定的发展。正是这种需求催生了现代管理。

第一节 管 理

一、管理的定义

我们经常听到有人被赞赏有“管理才能”，也经常把管理水平作为评价一个企业发展情况的重要标准。那么，什么是管理？日常生活和工作中哪些活动具有管理成分？

我们会发现，管理有很多特定的对象和领域。如果从对象上进行划分，除了我们日常所说的工商（企业）管理、行政管理之外，还有教育管理、市政管理等其他分支；而即使是在工商企业内部，不同职能部门也有着各自的管理工作，如财务管理、物流管理、营销管理、研发管理等。这些不同行业、不同对象、不同专门领域的管理，自然需要体现他们各自的行业规律与专业特征，但在这些特性之外，也必定包含一些共性成分，而这些共性成分就是我们所说的一般意义上的管理。

如果抛开各种术语，中文的“管理”二字有三层含义：①负责某项工作使之顺利进行；②保管和料理；③照管并约束（人或事物）。如果从这三层含义出发，不难发现我们日常生活中的很多事情都带有管理成分。

生活中的管理学

李雷和韩梅梅的家庭分工

（1）财务：由韩梅梅“统收统支”，李雷的工资卡交给韩梅梅，在保证日常零花钱之外，李雷的其他花销都要“报请”韩梅梅审批；与此同时，韩梅梅负责家中的理财投资，只有当她工作比较忙的时候，才会把家里的股票“委托（授权）”李雷打理一段时间。

（2）教育：两个人在孩子教育上有明确的分工合作，韩梅梅负责唱红脸，循循善诱、一副慈母做派；李雷则负责唱白脸，雷厉风行，该“鞭策”的时候绝不手软。

（3）旅游：全家常规性的每年一次国内游、一次国外游，目的地选取由孩子决定，韩梅梅是“总管”，负责制定旅游攻略、挑选景点，提前预订机票、酒店和购买保险，而李雷则负责旅游期间的摄影和安全保卫工作。

而在工商管理领域，过去一百多年是这个学科的快速发展期，在此期间出现了一系列里程碑式的人物，为我们贡献了若干种“管理”的定义：

科学管理理论的创始人、被称为科学管理之父的弗里德里克·泰勒认为，“管理的主要目标应该是使雇主的财富最大化，同时也使每一位雇员的财富最大化”，而且这种“财富最大化”不只是意味着更多的利润，还意味着“达到了最好的经营状况”。为此，必须实现“生产率最大化”，具体的做法就是“确切知道要别人干什么，并注意让他们用最好最经济的方法去干”。

泰勒对管理的定义紧紧扣住了“目标”和“活动（做法）”这两个要害。与他这种定义方式类似的，还有一批美国学者在 20 世纪 40 年代共同给出的定义：管理是引导人力和

物质资源进入动态组织（活动），以达到这些组织的目标，即让服务对象满意，并且使服务提供者也获得一种高度的士气感和成就感。一代管理理论大师彼得·德鲁克对管理的定义也遵循了这一思路，他把管理解释为“指导他的组织、提供领导，并且决定如何使用组织的资源实现目标”，其中对工商企业来说，这个目标“就是牟取剩余”。

相比之下，过程管理学派则更看重管理过程，即“活动”的那些具体内容。过程管理学派的创始人亨利·法约尔就认为，管理就是“计划、组织、指挥、协调和控制”，通过这五个基本职能，“掌控企业的整体规划，建立公司组织结构，调配各种力量及协调各种职能行为”。在国内外管理学教学领域极负盛名的罗宾斯《管理学》在“管理”的定义中也对这一过程给出了自己的看法，“管理涉及协调和监管他人的工作活动，从而使他们的工作有效率且有成效地完成”。

在罗宾斯给出的上述定义中，涉及一个非常重要的内容，即对管理活动的评价标准。罗宾斯将这一标准设定为“有效率”和“有成效”。其实，最早关注这一标准问题的是已故的著名管理学教授哈罗德·孔茨，他和他的合作者将管理定义为“设计并保持一种良好的环境，使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程”。在对这一定义给出进一步解释时，孔茨还特别强调生产率的提高与高效率的关系。

我国学者深受法约尔这种通过职能来定义管理的方式的影响。中国人民大学商学院的王凤彬教授就将管理定义为“在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程”。我国著名管理学者、南京大学商学院周三多教授也借鉴了这一思路，将管理定义为运用计划、组织、领导、控制、创新这五项职能进行协调，从而“有效实现组织目标、个人发展和社会责任的过程”。

从上面这个简要的回顾不难看出，我们在讨论“什么是管理”的时候，往往会强调其中的四个关键要素：①管理的目的或目标；②管理的活动或职能；③管理活动的评价标准；④管理活动的对象，即组织内的各种资源，包括人、财、物、信息等各方面。基于此，我们可以对管理给出一个简要的定义：

管理是通过对组织资源的计划、组织、领导和控制，高效实现组织目标的过程。

二、管理活动的评价标准

孔茨和罗宾斯等人对管理的定义都提到了管理活动的评价标准问题。在这里，对“高效”的描述涉及三个非常重要的概念：效率、效果和效益。那么这三项评价标准分别代表了什么呢？

首先，效果反映了组织的产出能否获得外部的认可以及由此实现组织目标的程度。所谓“产出能否获得外部的认可”，就涉及组织与外部环境——社会、用户及其他利益相关者的关系问题。大学的产出获得外部认可的标志，是其培养的学生获得了雇主的交口称赞，其科研成果产生了相应的社会经济效益；企业的产出获得外部认可的标志则是用户对其新老产品的肯定与褒扬，以及由此带来的市场占有率显著提升。总之，当我们以“效果”为标准评价管理活动的时候，其本质是组织向社会（包括用户）提供了何种有价值的产出，而组织目标必须适应和满足社会需要，组织才能存续发展。

随之而来的一个标准是“效益”，它反映的是产出达到组织目标的程度。一个企业推出一个创新性产品，获得了用户的一致好评，此时企业肯定希望扩大产能、趁热打铁来扩大市场。但是，由于种种原因（如产品设计和零部件配套的问题，组装环节关键工艺尚未

突破的问题),新产品产能迟迟提不上来,结果企业只能眼看着辛辛苦苦打下来的“江山”被竞争对手的模仿产品占领。在这种情况下,这个企业就属于实现了“效果”,却没有获得“效益”的典型。

管理案例

万燕：有效果而无效益的创新者

1993年9月4日,万燕公司在北京国际广播电视展览会上展示了世界上第一台名为CDK330的活动图像光盘播放机(即VCD)样机,在现场引起轰动。同年10月,万燕在新建的厂房里开始组装第一批2000台播放机,一上市便被一抢而空。1994年,万燕又生产了2万台播放机。在此期间,万燕采用美国C-Cube公司的CL-450芯片作为解码芯片,而C-Cube却在此过程中开发出更高级的CL-480芯片,并将其出售给后来进入VCD行业的其他企业。VCD市场被万燕引爆之后,多家外国企业和几百家中国企业相继涌入中国的VCD市场,其中包括后来在业内叱咤风云的爱多、新科等企业。而万燕却苦于无力跟进资金投入,生产规模始终无法做大,甚至由于种种原因,在VCD最火爆的1995—1997年,万燕的生产处于瘫痪状态,而与此同时新科等企业却迅速将产能规模做到了百万量级,成为这个市场的真正获利者。

资料来源:路风,慕玲.本土创新、能力发展和竞争优势——中国激光视盘播放机工业的发展及其对政府作用的政策含义[J].管理世界,2003(12):57-82.

那么,连接“效果”和“效益”的因素就成为评价管理活动有效性的另一个关键指标,这个指标就是效率。效率反映的是投入在组织内部进行转化的水平,是用来实现组织目标所使用的资源数量,即投入与产出之比。也就是为了达到一定的产出,所消耗的原材料、人力、金钱,包括在此过程中产生的环境污染(即环境成本,如废水、废气、噪声等)。实践中,我们常常使用平均成本或单件资源消耗量等指标来反映效率的高低。显然,与“效果”相比,“效率”关心的是组织内部的问题,尤其是投入产出转化技术的问题。

当我们把上述三个标准放到一起的时候,不妨用一种比较形象的语言来区分它们。追求效果意味着“做正确的事”,追求效率则要求我们“正确地做事”,而效益=效果×效率,即用正确的方法做正确的事,或者叫“做好对的事”。真正有效的管理活动,既要实现相应的效果,最大限度地满足外部需要,实现组织目标,也要实现相应的效率,在投入产出比上达到一个比较经济的水平,这两方面相结合,最终获得很好的效益。而“做正确的事”和“正确地做事”背后又反映了组织内部两种彼此相关又有所区别的关注点。当我们讨论效率,即组织内部投入产出比的时候,其中的基本假设就是:组织能够获得的资源是有限的,面对有限的资源,组织必须提高投入产出比,使有限的资源最大限度地发挥作用。而当我们讨论效果,即外部对组织的认可时,考虑问题的出发点就变成了“组织(企业)为谁而在”的问题,变成了组织发展的战略方向如何满足和响应社会需求的问题。此时,管理工作考虑的不再是“怎么做”的问题,而是“做什么”的问题。效果、效率与效益的关系如图1-1所示。

任何经济组织都尽其所能地追求效益最大化,而要实现效益,只要同时确保效果和效率二者即可,即在“做正确的事”和“正确地做事”之间实现兼顾。但是,很多时候我们会发现二者会存在一些冲突,在这种情况下,我们应该怎么办呢?这二者有没有一个优先顺序问题?



图 1-1 管理活动的评价标准：效果、效率与效益

生活中的管理学

从《人民的名义》看效果与效率

热播剧《人民的名义》涉及很多商业伦理和企业社会责任的问题。剧中很多反面人物都是在“效果”与“效率”的权衡上栽了跟头。高小琴（山水集团）和祁同伟（政府官员）一唱一和，六千万贿赂拿下丁义珍（政府官员），以工业用地的价格拿下 500 亩闲置土地之后，随即将土地使用性质改成了商业用地，两字之差，利益巨大，投入产出比不可谓不高，但却埋下了腐败的种子。同样，赵家公子赵瑞龙（官二代）在月牙湖上兴建的美食城获利颇丰，几乎“躺着就把钱挣了”，但赵瑞龙却没有考虑其中的环境成本，也没有考虑这样做的社会影响。

三、管理过程与管理职能

“管理”的定义中的一项核心内容就是具体的管理活动。这些管理活动的开展形成了一个基本流程，通过这个流程可以解决实际问题，完成组织目标。图 1-2 为我们描绘了这个管理过程。管理者将各种资源引入组织，然后通过一个完整的计划-组织-领导-控制的过程，利用相应的技术将投入转化为产出，比如提供了外部认可的产品和服务，从而实现了组织的绩效目标。显然，这个管理过程是确保投入产出效率非常重要的环节。下面我们就着重分析这个包括了计划、组织、领导、控制四个环节的管理过程大循环。

（一）计划

计划是选定组织的目标以及选定实现组织目标的方法。也就是说，计划职能承担了两项具体任务：一是为组织确定未来的业绩目标，即解决“向何处去”“成为什么样的组织”的问题；二是确定使用哪些必要的资源来达到这些目标，即解决“如何去”“如何成为这样的组织”的问题。一个组织对这两个问题的回答，反映了组织的愿景与价值观，这就涉及我们在“计划”一章中要着重讨论的思维方式问题。