

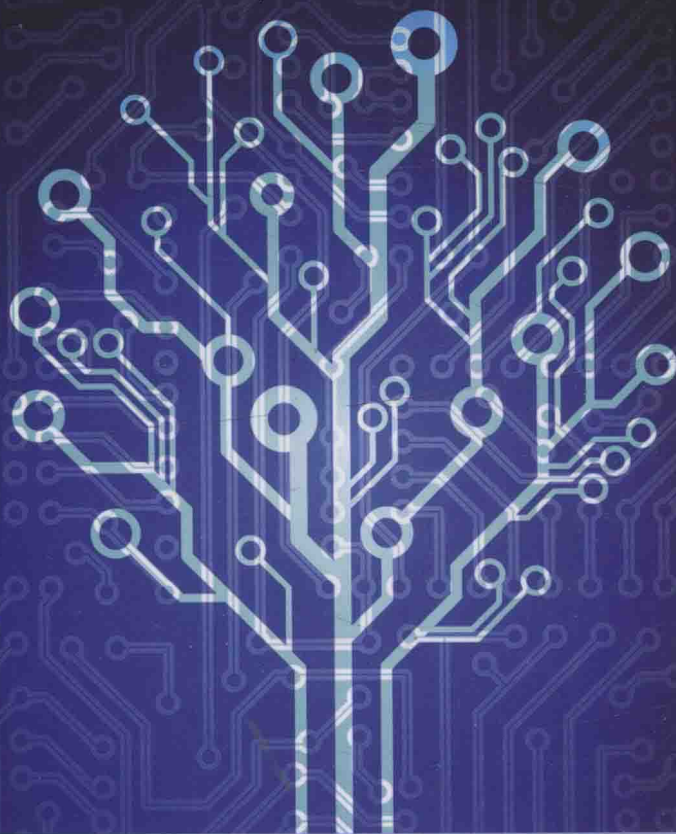
管 | 理 | 学 | 系 | 列 | 教 | 材

管理学原理

【第五版】

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

林志扬 陈福添 木志荣◎编著



厦门大学出版社 国家一级出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS 全国百佳图书出版单位

管 | 理 | 学 | 系 | 列 | 教 | 材

管理学原理

【第五版】

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

林志扬 陈福添 木志荣◎编著

常州大学图书馆
藏书章



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

管理学原理

第五版

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/林志扬,陈福添,木志荣编著.—5版.—厦门:厦门大学出版社,2018.4
ISBN 978-7-5615-5892-8

I. ①管… II. ①林…②陈…③木… 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 051430 号

出版人 郑文礼
责任编辑 许红兵
封面设计 李夏凌
技术编辑 许克华

出版发行 厦门大学出版社
社 址 厦门市软件园二期望海路 39 号
邮政编码 361008
总 编 办 0592-2182177 0592-2181406(传真)
营销中心 0592-2184458 0592-2181365
网 址 <http://www.xmupress.com>
邮 箱 xmupress@126.com
印 刷 三明市华光印务有限公司

开本 787mm×1092mm 1/16
印张 26.25
字数 639 千字
印数 1~3 000 册
版次 2018 年 4 月第 5 版
印次 2018 年 4 月第 1 次印刷
定价 56.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换



厦门大学出版社
微信二维码



厦门大学出版社
微博二维码

第五版修订说明

新时代背景下,技术创新与制度变革突飞猛进,新的管理技巧和管理方法层出不穷。在这种背景下,从历史与现实相结合角度出发,把握管理理论演进逻辑,认识管理实践发展前沿,两者缺一不可。《管理学原理》(第五版)再续本书特色,坚持理论探讨与实践教学相结合,既重视管理基础和管理职能的阐述,亦重视管理思想和管理理论的诠释,目的是使读者更好地了解管理学和管理学科的发展历程,掌握管理思想和管理理论的演进逻辑,认识管理职能和管理实践的发展趋势,从而更好地思考管理真谛,更好地从事管理实践。

为了更好地实现上述目的,本书在原有第四版基础上,进行了如下更新:

内容方面,将教材内容调整为三大模块,分别是基础篇、理论篇和实践篇。基础篇阐述管理学导论,理论篇诠释西方管理理论的发展,实践篇探讨管理的职能。延续本教材重视管理理论导读的特点,补充、更新和调整了各章内容,从而更好地展示管理理论演进,更好地反映管理实践前沿。在主体内容中以小栏目(导读)形式,增加了管理典故、管理争鸣、管理常识、管理视野、管理案例、管理思考、人物介绍、补充阅读、概念解析、历史事件等,提高内容经典性、前沿性和可读性。

体例方面,遵循理论结合实践原则,每章设置学习目标、本章导航、章前案例、主体内容、本章小结、复习思考题、技能练习和课外阅读。“本章导航”栏目旨在阐述本章的主要内容框架及其内在逻辑体系,起到提纲挈领的作用。“本章小结”栏目旨在对章前的学习目标逐一解说。“复习思考题”栏目旨在帮助读者深入理解各章内容知识。“技能练习”栏目旨在培养读者的管理技能,提高其管理实践能力。“课外阅读”栏目旨在引导读者将本章内容知识运用于管理实践。全书注重学术严谨性,在书中内容引用之处,都明确标明文献来源。

大学毕业后,我一直在厦门大学从事管理学原理这门课程的教学及相关的科研工作,《管理学原理》这本教材从1996年出版到现在也已经有二十多年了,期间经历了多次的修改与再版。我的研究生俞满娇、郑文坚、高琼琳、陈福添、石冠峰等为以前几版的修订做了大量的工作。在我退休离开教学工作第一线之后,应出版社的要求,对本书又进行了第五版的修订工作。这次的修订工作

主要是由陈福添和木志荣两位博士完成的,他们都是我的研究生,年富力强,有扎实的理论基础,又有很强的科研能力,现在也都在从事《管理学原理》这门课程的教学工作。相信他们的努力能使本书以更好的形式和内容显现给广大的读者。本书是我近四十年教学工作凝炼的结果,尽管有些不舍,但是已经到了该交接棒的时候了,这将会是我最后一次对本书所做修订工作,以后的工作将由年轻的一代来做。也相信年轻的一代一定能做得更好,

感谢二十多年来为本书的出版与再版付出大量心血的许红兵编辑,感谢我的同仁多年来对我的支持与帮助,感谢我的研究生们为本书的完善所做的努力与工作。也感谢广大的读者,读者们的阅读是我能多次地修订与再版本书的信心来源。

林志扬

2018年4月

目 录

第一篇 管理学导论

第一章 管理与管理者	3
第一节 管理	5
第二节 管理者	13
第三节 管理学	28
第二章 组织与组织目标	38
第一节 组织	40
第二节 组织的目标	44
第三节 组织管理与组织目标	51
第三章 组织环境	58
第一节 环境与组织效能	62
第二节 组织的外部环境	63
第三节 组织的内部环境	71
第四节 组织界限	75
第四章 组织与环境的关系	81
第一节 组织应对环境的策略	83
第二节 利益相关者	85
第三节 社会责任	86
第四节 社会责任的具体体现	94
第五节 管理道德	97

第二篇 西方管理理论的发展

第五章 早期的管理思想和管理实践	109
第一节 著名的早期管理实践	110
第二节 早期的管理思想	111
第三节 管理理论的先驱者	115
第六章 古典管理理论	120
第一节 古典管理理论产生的时代背景	120

第二节 泰罗与科学管理理论	122
第三节 法约尔及其一般管理理论	138
第四节 韦伯及其官僚集权制	148
第七章 人际关系学说	153
第一节 人际关系学说产生的时代背景	153
第二节 人际关系学说的先驱者	154
第三节 霍桑试验与人际关系学说	159
第四节 人际关系学说时代管理理论的发展	164
第五节 人际关系学说时代的总结	170
第八章 现代管理理论	174
第一节 现代管理理论产生的时代背景	174
第二节 管理理论的丛林	176
第三节 现代管理理论的特点	200
第四节 未来管理的发展趋势	207

第三篇 管理的职能

第九章 管理的计划职能	219
第一节 计划概述	220
第二节 计划工作的原则	226
第三节 计划工作方法	229
第四节 计划工作的步骤	233
第五节 决策概述	246
第六节 战略规划与管理	257
第十章 管理的组织职能	272
第一节 组织工作的内涵与性质	275
第二节 组织工作的影响因素	278
第三节 组织结构设计的主要工作	283
第四节 组织结构的变革趋势	312
第十一章 管理的领导职能	333
第一节 领导工作的内涵与性质	337
第二节 各种领导理论	345
第三节 各种激励理论	363
第十二章 管理的控制职能	379
第一节 控制与控制系统	382
第二节 控制的过程	393
第三节 控制工作的原理	396
第四节 控制方法	399

第一篇

管理学导论

管理是人类起源很早的一项社会实践活动,是人类各种社会活动中最重要的活动之一。人不是独居动物,人类必须组成群体来实现个人无法完成的目标,人类在共同劳动中会结成各种社会关系和社会组织,为了保证群体活动和社会组织的效果、效率与和谐,必须依靠管理功能来有效地协调个体努力。

本篇旨在帮助学习管理学的入门者了解有关管理学的一些最基本的概念,认识管理活动的概貌;明确管理(活动)与管理学的内涵与区别,管理者与非管理者的区别;认识与了解作为管理对象的各种类型的组织;明确管理的目的是使组织目标有效实现;认识组织与外部环境之间存在着双行道式的关系,即组织既要适应环境,更要为自身选择与创造一个良好的外部环境;作为一个管理者,要遵循良好的管理道德伦理,要使自己管理的企业,成为一家有社会责任感的企业。

第一章

管理与管理者

学习目的

1. 定义管理和管理者
2. 明确管理活动的必要性
3. 区分管理成效和组织成效
4. 正确认识“管理万能论”与“管理象征论”
5. 认识不同层次管理者的工作内容和技能差异
6. 了解管理学及管理学的知识体系
7. 理解管理的科学性与艺术性

本章导航

当前,管理领域正经历着一场革命,这场革命要求管理者超越传统管理学理论、观念和方法的束缚。传统管理理论所关注的是如何设计一个自上而下的等级制度,通过不同的管理层级来控制 and 束缚员工,从而实现组织目标。新的管理理论要求我们有新的思维和新的管理方法,管理的目的是激发员工的工作热情与创造性,发现共同的愿景、准则与价值观,分享信息与决策的权力;管理者的任务是促进组织和员工的发展,而不再是控制员工的行为。团队精神、协作、参与和学习,成为管理者与员工携手应对复杂多变的外部环境的主要途径和指导原则。在今天的现实世界中,这两种管理理论都在指导着组织的管理实践。

管理是一种在正式组织内由一个或更多的人来协调其他人活动的过程。由于资源的有限性,要求任何一个组织要有效地实现组织的目标,都必须进行有效的管理。即便如此,我们还必须认识到,管理成效并不等于组织成效,管理并不是促进组织目标有效实现的唯一作用力,组织成效还受到其他一些因素的影响。

对管理成效和组织成效的正确认识和理解,有助于认识与理解“管理万能论”和“管理象征论”的含义,从而正确评价管理者与组织成效的关系。明确管理活动与业务活动的区别是为了让每个管理者明确自己的管理职责。不同层次的管理者所需要具备的管理技能有不同的侧重,任何管理者的管理工作能否有效开展,取决于他们是否真正具备了管理工作所需的相应的管理技能。但成功的管理者并不等同于有效的管理者,社交和施展政治技巧对于在组织中获得更快的提升起着重要作用。

本章将在深入阐述管理的内涵与性质的基础上,进一步阐明不同的学者对管理者与管理实践的认识、不同类型的管理者所需的相应的管理技能、如何衡量有效的管理者,最后说

明管理学科的性质和特点。通过学习本章,需要掌握的主要知识点有:如理解管理的关键、管理成效与组织成效、管理活动与业务活动、管理者的技能结构、有效的管理者与成功的管理者以及管理的科学性与艺术性等。希望通过本章的学习,能够深入地理解管理的内涵,并为深入学习管理理论奠定基础。

章前案例

使日本航空起死回生的“稻盛哲学”与“阿米巴经营”

日本著名大企业家稻盛和夫一生培育了两个世界 500 强企业——京瓷公司和日本第二电话电信公司,是日本唯一在世的“经营之圣”,被誉称为当代的松下幸之助。2010 年 1 月,日本航空(JAL)以 23 000 亿日元这一战后最大公司负债额申请适用“公司重建法”,即事实上的破产。为了使日本航空得以重建,稻盛答应了政府的再三请求,就任日本航空的会长。尽管周围的人都强烈反对,稻盛还是接受了这个艰巨的挑战。其原因是下面 3 项社会责任:一是为了防止二次破产对日本整体经济的恶劣影响;二是为保住留任日航员工的工作;三是为了维护合理的竞争环境,确保国民的利益。刚破产的日本航空公司,对于公司倒闭的危机感和责任感都十分欠缺,员工们更是一盘散沙。舆论都认为重建是不可能的事。在这样的情况下,稻盛带着“稻盛哲学”与“阿米巴经营”来到日航。“稻盛哲学”是指稻盛和夫在长期的经营实践中,总结出的一套独特的哲学理念。他的经营哲学集中到一点就是:“敬天爱人”。所谓“敬天”,就是按事物的本性做事。这里的“天”是指客观规律,也就是事物的本性。他坚持将正确的事情用正确的方式贯彻到底为准则,提出了十二条经营原则,即:①明确事业的目的与意义;②设立具体目标;③胸中怀有强烈愿望;④付出不逊于任何人的努力;⑤追求销售最大化和经费最小化;⑥定价为经营之本;⑦经营取决于坚强的意志;⑧燃起斗志;⑨拿出勇气做事;⑩不断从事创造性的工作;⑪要以关怀坦诚之心待人;⑫始终抱有乐观、向上的心态,抱有梦想和希望,以诚挚之心处世。这十二条都是事物的本性要求,按这些本性要求去做事,则无往而不胜。所谓“爱人”,就是按人的本性做人。这里的“爱人”就是“利他”,“利他”是做人的基本出发点,利他者自利。要从“自我本位”转向“他人本位”,以“他人”为主体,自己是服务于他人,辅助于他人的。对于企业来说就是“利他经营”,这个“他”是指客户。广义的客户包括顾客、员工、社会和利益相关者。要从“企业本位”转向“客户本位”,全心全意为客户服务。“阿米巴”(Amoeba)在拉丁语中是单个原生体的意思,“阿米巴经营”是指将组织分成许多个被称为阿米巴的小型组织,通过与市场直接联系的独立核算制进行运营,培养具有管理意识的领导,让全体员工参与经营管理,从而实现“全员参与”的经营方式。通过制定“日航哲学”,不但诞生了日本航空共有的价值观,同时也推进了全体员工的意识改革。此外,通过导入阿米巴经营,使每一位员工都萌生了经营者的意识,全体员工开始思考如何提高自己部门的销售额,如何削减经费。其结果是,此前一直亏损的日本航空公司,重建开始后的第二年就取得了 1884 亿日元的营业利润,变身为世界航空领域收益最高的企业。2012 年 9 月,日航在宣布破产后仅仅用了 2 年零 8 个月就实现了重新上市。

资料来源:稻盛和夫官方网站, <http://www.kyocera.com.cn>

第一节 管理

一、什么叫管理

管理是起源很早的一项人类社会实践活动,是人类各种社会活动中最重要的活动之一。人类必须组成群体来实现个人无法完成的目标,人类在共同劳动中会结成各种社会关系和社会组织,为了保证群体活动和社会组织的效果、效率与和谐,必须依靠管理功能来有效地协调个体努力。因此,每个组织都需要管理,管理是一种普遍存在于人类之中的一种社会活动,但是,到底什么叫管理,人们并没有取得一致的认识。在管理理论发展的不同时期,人们对“管理”这一概念的认识往往也有所不同。在古典管理理论、人际关系学说和现代管理理论中,对管理概念的定义就有所区别。而这种对管理概念的认识上的差异正是造成许多学者对管理理论认识上的差异的一个重要原因。下面列举一些不同时代、不同学派的管理学者所阐述的管理的概念:

1.“科学管理之父”弗雷德里克·泰罗(1911年)认为:“管理就是确切地知道你要别人干什么,并使他用最好的方法去干。”^①

2.法国学者法约尔(1916年)认为:“管理是所有的人类组织都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。”^②

3.美国学者亨利·西斯克(1977年)认为:“管理的定义可以这样来表述:管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标。”^③

4.美国管理学家小詹姆斯·H.唐纳利等人(1978年)认为:“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”^④

5.美国学者弗里蒙特·H.卡斯特和詹姆斯·H.罗森茨韦克(1970年)对管理是这样定义的:“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。……管理者可以将人、机器、材料、金钱、时间、场地等各种资源转变成一个有用的企业。从根本上说,管理就是将上述这些互不相关的资源组合成一个达到目标的总系统的过程。”^⑤

6.美国著名管理学家哈罗德·孔茨(1993年)给管理下的定义是:“管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。这一定义需要展开为:(1)作为管理人员,需完成计划、组织人事、领导、控制等管理职能;(2)管理适用于任何一个组织

① [美]F.W.泰罗:《科学管理原理》,韩放译,团结出版社1999年版,第7页。

② [法]H.法约尔著:《工业管理与一般管理》,迟力耕、张璇译,机械工业出版社2007年版,第6页。

③ [美]亨利·西斯克著:《工业管理与组织》,段文燕等译,中国社会科学出版社1985年版,第13页。

④ [美]小詹姆斯·H.唐纳利等著:《管理学基础》,李柱流、苏沃涛、徐吉贵、黄世积译,中国人民大学出版社1982年版,第18页。

⑤ [美]弗里蒙特·E.卡斯特、詹姆斯·H.罗森茨韦克:《组织与管理》,傅严、李柱流等译,中国社会科学出版社2000年版,第5~6页。

机构；(3)管理适用于各级组织的管理人员；(4)所有管理人员都有一个共同的目标：创造盈余；(5)管理关系到生产率，意指成效(effectiveness)和效率(efficiency)。”^①

7.著名经济学家赫伯特·西蒙(1960年)：“管理即制定决策。”^②

8.当代管理大师彼得·德鲁克(1973年)给管理下的定义是：“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。”^③

以上各种各样的不同定义方法，实际上可以归纳成两种基本的方法：一类是功能定义法，这种方法通过具体罗列管理活动的内容来给管理这个概念下定义。法约尔、西斯克、卡斯特和罗森茨韦克等就是采用这种定义方法。而第二种定义方法是逻辑定义法，采用“属概念+种差”的方法给管理这个概念下定义的。小詹姆斯和孔茨等就是采用这种定义方法。

我们认为，第一种定义方法有助于人们直观地认识什么叫管理，但是却不能揭示管理这个概念的本质特征。因为人们对管理活动的具体内容的分类和归纳的方法不同，使得人们对管理应包括哪些内容存在着各种各样的分歧，也使人们对什么是管理有各种各样的不同看法。而第二种定义方法即“属概念+种差”的方法，是逻辑学上给被定义概念下定义的基本方法。按照这种方法，被定义概念=邻近的属概念+种差。被定义概念就是我们要给予定义的概念，邻近的属概念就是邻近被定义概念的属概念，种差就是被定义概念与跟它并列的其他概念间的本质属性的差别。按照这种定义方法，可以看出，管理是人类各种各样的社会活动中的一种活动，因此，它的属概念是(人类的社会)活动，而作为人类的社会活动的一种，管理活动与人类的其他社会活动之间的本质差别是“一种协调其他人活动的活动”。这种定义揭示了管理这个概念的本质特征，把管理活动与人类的其他活动区分开来。

本书采用逻辑定义的管理概念，认为管理是一种在正式组织内由一个或更多的人来协调其他人活动的活动过程。对此概念的理解需要关注以下三个关键点：第一，管理存在于正式组织内，在其他范围内协调他人活动的活动不在本书的研究范围内。第二，管理工作的中心是协调其他人的工作。第三，管理工作是通过协调其他人的活动来进行的。第四，管理人员必须同时考虑两个方面：(1)其他人的活动，即被管理者的工作；(2)其他人，即被管理者。

二、管理的特性

管理是人类社会最根本、最普遍的行为，作为一种协调其他人活动的社会活动，它具有许多特性。

(一)管理的必要性和重要性

任何一个组织要有效地实现组织的目标，都必须进行有效的管理。为什么任何一个组织都需要管理呢？管理是不是每一个组织的一种必要的活动？这就是管理的必要性的问

① [美]哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克著：《管理学》，张晓君等译，经济科学出版社1998年第10版，第37页。

② [美]赫伯特·A.西蒙著：《管理决策新科学》，李柱流、汤俊澄等译，中国社会科学出版社1982年版，第37页。

③ [美]彼得·德鲁克著：《管理——任务、责任、实践》，余向华等译，华夏出版社2008年版。

题。资源的稀缺性决定了管理的必要性,管理过程本质上是对组织所拥有的资源合理配置和有效利用的过程。因为人类社会、某个具体社会及每个社会组织能投入生产过程的资源都是有限的,就必须通过有效的管理来提高资源的利用率,以可用的资源尽可能多地实现某种想要完成的任务或目标。

换句话说,如果整个社会能投入生产的资源是无限的,或者说如果企业能投入生产过程的资源是无限的,那么,社会或是企业就无须追求效率,管理就会失去它的必要性。正如美国著名学者萨缪尔森在《经济学》一书中说的:“如果资源是无限的,生产什么、如何生产和为谁生产就不会成为问题。如果能够无限量地生产每一种物品,或者,如果人类的需要已经完全满足,那么,某一种物品是否生产得过多是无关紧要的事情。劳动与原料是否配合得恰当也是无关紧要的事情。……在上述的情况下,就不存在经济物品。这就是说,没有任何相对稀缺的物品,研究经济学或节约就会没有什么必要。”^①

管理的必要性还基于社会及其组织分工协作、共同劳动的需要,这也是人类管理实践起源很早的原因。随着社会的发展,社会分工更加细致,人与人之间、组织与组织之间的互动与合作范围更加广阔,这个时候就越需要管理。现实世界普遍存在各种各样的组织,这些组织都需要协作活动,因而管理才存在和必要。马克思说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一生产总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”^②

管理不仅是组织内部协调个体努力必不可少的因素,而且对组织目标的实现非常重要。管理被称为社会配置资源的第三只手。管理也是一种生产力,因为管理使劳动者、劳动资料和劳动对象三个生产力要素按照适当的比例结合起来,使各要素协调一致,实现最佳配置,以最小的投入获得最大的产出,从而形成协调运转的总体性的生产力。改革开放总设计师邓小平:“各方面的新情况都要研究,各方面的新问题都要解决,尤其要注意和解决管理方法、管理制度、经济政策这三个方面的问题。”^③美国阿波罗号登月工程项目负责人韦伯博士在总结时说:“我们没有使用一项别人没有的技术,我们的技术就是科学地组织管理。”

(二)管理的普遍性和特殊性

正因为管理活动对社会生活的必要性和重要性,对于所有的组织,管理都是普遍的。无论组织规模的大小,无论在组织的哪个层次上,无论组织的工作领域是什么,无论组织的类型,管理都是不可缺少的,这就是管理的普遍性(图 1-1)。

当然,并不是说管理在上述任何情况下都采用同样的方式。在不同规模和类型的组织中,在组织不同层次和领域中,管理人员面对的内部环境和外部环境不同,管理活动必须对这些具体因素做出分析,并采取针对性的措施。因此,管理活动又具有特殊性。

(三)管理的系统性和权变性

管理活动的载体是组织,而组织是一个开放系统,动态地与它所处的环境发生相互作用,管理工作的对象也是一个系统。管理工作的系统性意味着在组织的某个部分所采取的

① [美]萨缪尔森:《经济学》(上册),高鸿业译,商务印书馆 1981 年版,第 27~28 页。

② 中央编译局:《马克思恩格斯全集》第 23 卷,人民出版社 2006 年版,第 367 页。

③ 中央文献编辑委员会:《邓小平文选》第 2 卷,人民出版社 1994 年版,第 149 页。

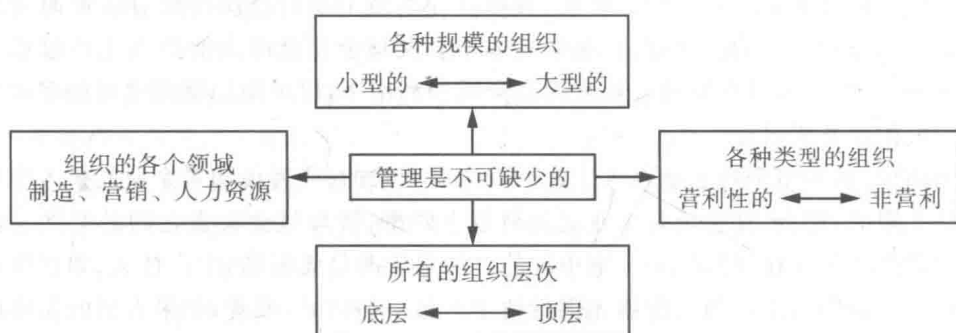


图 1-1 管理的普遍性

决策和行动会影响组织的其他部分。如,一个组织中生产部门即使非常高效,如果市场部门不能预测消费者需求口味的变化,以及不能与生产部门合作开发出消费者需要的产品,则组织的整体绩效就会受到损害。因此,管理者要用系统的观点来认识和理解组织内部与外部各种因素的关系,以及各种管理对象的相互制约关系,而不是孤立地、片面地分析问题与解决问题。

系统观为人们认识管理活动规律提供了认识基础。但如何有效地解决各种复杂多变的管理问题,权变观为我们解决管理问题提供了正确的方法论。管理的权变观认为,不同的和变化的情境要求管理者运用不同的方法和技术。管理者要能针对不同的组织、不同的情境采用不同的管理方式。这是因为组织中甚至组织中的工作单元是多种多样的,无论规模、目标,还是所从事的工作方面都是多样化的。有效的管理并没有什么最优的,或者是唯一的方法与模式。

研究人员至今已经辨认了超过 100 个不同的影响管理方法与管理模式的情境变量,其中有 4 种变量代表了最普遍应用的权变变量(见表 1-1)。

表 1-1 四种普遍的管理情境变量

情境变量	管理方法
组织规模	组织成员的数量对管理者做什么是一个重要的影响因素。随着规模的增长,需要协调的问题数量也相应增长。例如,适合拥有 50 000 雇员的组织结构就不适合于仅有 50 个雇员的组织。
任务技术的例行程度	组织通过技术达到其目的,即组织从事的是将输入转化为输出的活动。常规技术要求组织结构、领导风格与控制系统与个性化的、非例行的技术所要求的不同。
环境的不确定性	由于政治、技术、社会和经济的变化的不确定性影响着管理过程。那些在稳定的和可预见的环境中有效的方法,对于快速变化的和不可预见的环境来说可能不适用。
个体差异	个体在成长的愿望、自主性、对模糊的承受能力,以及期望方面存在明显差异。这些差异对管理者选择激励方法、领导风格和职位设计有重要影响。

总之,管理工作的权变性强调了不存在简单的和普遍适用的管理原则,相反,管理者的工作包含着不同方法、不同的制度与不同的管理模式,管理者所采取的行动应当适合所处的情境。

管理典故

有七个人曾经住在一起,开始时每天随意地共同分享一大桶粥。这样一来吃得快的人吃得稍微饱一些,慢的人则吃不饱。为了解决抢粥喝的问题,他们想出了平均分配的办法。但由谁来分粥?他们决定通过轮流的方式来分粥,即每天轮一个。于是乎每周下来,每个人只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天。即每个人都会利用自己分粥的机会为自己谋利益。显然轮流分粥也不是好办法。后来就他们推选出一个道德高尚的人出来分粥。但是,时间一长,这个分粥的办法又产生问题了,强权就会产生腐败,其他的六个人开始挖空心思去讨好他,贿赂他,搞得整个小团体乌烟瘴气。于是大家又重新考虑新的分粥办法。新的分粥办法是组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会,每次分粥时,先由分粥委员会分粥,再由评审委员会评审,这个办法确实保证了分粥的公平,但是却造成了分粥的时间长,使粥吃到嘴里全是凉的,又影响了劳动的时间。最后想出来一个方法是:同样是轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得平均,就算不平,也只能认了。这个办法让每个人的心里都感觉非常舒服,大家都感到十分的公平。这个分粥的办法也就一直沿用到七个人分开的那天。

同样是七个人,不同的分配制度,就会有不同的风气。所以一个单位如果有不好的工作习气,一定是机制问题,一定是没有完全公平公正公开的分配制度,没有有效的奖勤罚懒的机制。如何制定这样一个制度,这是每个领导需要考虑的问题。

资料来源:《经典 MBA 管理故事集萃》,世界培训网,http://train.icxo.com/htmlnews/2005/10/17/688483_10.htm,下载日期:2009年4月10日。

三、管理活动与业务活动的区别

管理活动是一种协调他人活动的活动,我们把由管理活动进行协调的他人活动称为具有组织特点的业务活动。之所以称为具有组织特点的业务活动,是因为对不同的组织来说,有不同的业务活动,而这些业务都具有很鲜明的组织特征。如对一个电商来说就是线上销售,对一个物流公司来说就是快递服务,对工厂来说是加工制造,对学校来说是授课批改作业,对医院来说是看病和护理。管理活动与具有组织特点的业务活动有以下几个方面的区别:

(一)活动的主体不同

管理活动的主体是管理者,如企业中的经理、学校中的校长、医院中的院长以及各种组织中的各个职能管理部门的管理人员。而具有组织特点的业务活动的主体对于不同的组织来说是不一样的,如工厂中的工人、学校中的教师、医院中的医生和护士等。对于业务活动的主体,我们简称为业务活动者。

当然,按活动主体的不同对这两类活动进行区分,是就其性质不同进行的区分。在实践中,同一个人有可能既是管理者又是业务活动者,如一个校长在给 学生 授课时是业务活动者,而在进行学校教学管理工作时却是管理者。

(二) 活动内容的不同

管理活动与业务活动在活动内容方面的区别主要表现在两个方面。一是管理活动具有普遍性,而业务活动具有特殊性。不同的组织有不同的业务活动,如学校的业务活动是讲课批改作业,企业的业务活动是生产和销售产品或服务,医院的业务活动是治病和护理病人。而管理活动相对具有普遍性。尽管不同组织的管理活动有不同的特点,但是,各个组织的管理活动所遵循的基本原理却是一样的。正是从这个意义上来说,管理活动具有普遍性。二是管理活动具有全局性,而业务活动具有局部性。作为组织中的业务活动者,他在从事业务活动时可以不考虑自身的活动与组织中其他业务活动相互之间的关系,只考虑按上级管理者的要求把自身的工作做好。而管理活动正相反,管理者所要考虑的不是某个局部的业务活动如何进行,而是各个业务活动相互之间的联系和协调。如一个互联网公司的程序员,他在工作时可以不考虑自身的工作与其他工作之间的关系,而作为企业的管理者,如公司的产品经理,他所要考虑的就不是产品生产的某个技术环节,而是要通过对各个岗位之间的配合和协调,全权负责产品的最终完成。

(三) 活动的直接目标不同

应该说,组织中的一切活动都是围绕组织目标的实现而展开的。但是,管理活动与业务活动两者所追求的直接目标不同。业务活动的直接目标是实现组织目标,而管理活动的直接目标是协调业务活动,提高业务活动的成效。管理活动是通过协调业务活动来实现组织目标的,这种关系如图 1-2。

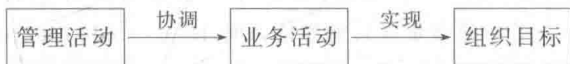


图 1-2 管理活动、业务活动与组织目标关系图

明确管理活动与具有组织特点的业务活动的区别的意义,是为了让每个管理者明确自己作为管理者的管理职责,不要把自己的工作与业务活动者的工作混淆起来。

四、管理成效与组织成效

虽然管理活动在组织中具有必要性和重要性,管理活动能促进组织目标的有效实现,但我们必须认识到,管理并不是促进组织目标有效实现的唯一作用力。为了了解这一点,有必要理解两个不同的概念——管理成效和组织成效。

管理成效是指管理活动的效果。管理活动是组织为了实现组织的目标而开展的许多种活动中的一种,因此就产生了管理活动本身的效率高低和效果好坏的问题。例如,计划是管理活动的一个重要内容,如果组织的计划能反映客观实际情况,并且是科学的、合理的,那就可以说组织的计划活动是有成效的。又如,指挥是管理活动的一个内容,如果说组织的领导者瞎指挥,造成组织的人力和物力的浪费,那就可以说这种指挥活动的成效是低下的。

所谓组织成效是指组织目标实现的程度。我们在第二章会学习到,任何一个组织都不能没有目标而存在,目标说明了组织存在的必要性。而目标又是组织活动所追求的东西。组织的各种活动就是为了使所追求的目标能有效实现。因此,我们要用组织成效来衡量组织目标的实现程度。例如,组织计划实现目标利润 1 亿元,如果组织实际实现的利润超过了