

# 管理学

〔美〕 哈罗德·孔茨 / 海因茨·韦里克

(第十版)



经济科学出版社

第 10 版

# 管 理 学

〔美〕哈罗德·孔茨 海因茨·韦里克著

张晓君 陶新权 马继华 金晶鑫 等编译

经济科学出版社

责任编辑:王 丹  
责任校对:段健瑛  
版式设计:周国强  
技术编辑:李长建

Tenth Edition  
Management  
Edited by Harold Koontz, Heinz Weihrich  
Original edition copyright ©1993 by McGraw-  
Hill, Inc., All right reserved.  
©1998 中文简体字版专有出版权属经济科学出版社  
版权所有 不得翻印

管 理 学  
(第 10 版)

〔美〕哈罗德·孔茨/海因茨·韦里克著

张晓君 陶新权 马继华 金晶鑫 等编译

\*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销  
北京印刷一厂印刷

出版社电话:62541886 发行部电话:62568479

经济科学出版社暨发行部地址:北京海淀区万泉河路 66 号

邮编:100086

\*

787×1092 毫米 16 开 30.75 印张 780000 字

1998 年 8 月第一版 1999 年 10 月第二次印刷

印数:5001-6000 册

ISBN 7-5058-1468-0/F·1025 定价:36.20 元

**图书在版编目 (CIP) 数据**

管理学：第 10 版 / (美) 孔茨 (Koontz, H. ) , (美) 韦里克 (Wehrich, H. ) 著；张晓君等译. —北京：经济科学出版社，1998. 7

书名原文：Management

ISBN 7-5058-1468-0

I. 管… II. ①孔… ②韦… ③张… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 17309 号

## 作者简介

海因茨·韦里克(Heinz Wehrich)现任旧金山大学管理学教授,在加州大学洛杉矶分校(UCLA)获得博士学位,并在加州大学伯克莱分校做过访问学者。他的研究领域为管理学、国际管理和行为科学。韦里克博士还曾在亚利桑那州立大学、加利福尼亚大学洛杉矶分校及欧洲等地任教。

韦里克博士已经出版了包括各个不同版本和译文版本在内的50多本书籍。他是《管理学基础》(第五版)的独家作者。他的另一本名为《管理最佳之道:通过目标管理提高生产率》的论著讨论目标推动管理系统,已被翻译为西班牙语、意大利语、德语、希腊语、朝鲜语和日语等多种文字。他还在国内外以几种语言在各类期刊上发表100多篇论文;这些期刊包括《人力资源计划》、《系统管理期刊》、《国际管理述评》、《长期计划》和《高层管理学会期刊》等。

除了从事学术研究工作,韦里克教授还活跃于美国、欧洲、非洲和亚洲等地的管理咨询、高级管理人员培训及组织发展等领域,并曾供职于伊斯曼—柯达公司、大众汽车公司和休斯飞机制造公司,从事管理业务和管理咨询工作。此外,他还是国际管理学院院士,这是国际管理学界所授予的最高荣誉。韦里克博士被列入以下名人录——《国际企业家名人录》、《杰出名人录》、《全世界传记大全》、《西方名人录》、《美国名人录》和《全世界名人录》等。

已故的哈罗德·孔茨担任过企业和政府的高级管理人员、大学教授、公司董事长和董事、管理顾问,曾多次为世界各地的高层管理人员举办管理学讲座,同时他还是许多专著和论文的作者。从1950年起,孔茨任加利福尼亚大学洛杉矶分校的管理学教授,并从1962年开始,担任该校的米德·约翰逊讲座管理学教授(Mead Johnson Professor of Management)。1978~1982年间,他担任国际管理学院院长。他独自完成或合著了19本书和90多篇论文。他的《管理学原理》(现在已出第10版,即本书)已经被译为16种文字。他的《董事会和有效管理》一书于1968年获“管理学院图书奖”(Academy of Management Book Award)。

获耶鲁大学的博士学位以后,孔茨教授曾先后担任纽黑文铁路管理委员会的助理、战时生产委员会运输部主任、美国铁路联合会副会长助理,跨世界航空公司总裁助理和康佛尔公司销售部经理。他还在许多公司担任过管理顾问,这些公司有:休斯车床制造公司、休斯飞机制造公司、普里克斯公司、荷兰KLM皇家航空公司、大都会人寿保险公司、西方石油公司和通用电话公司。孔茨教授曾获以下殊荣:当选为美国管理学院和国际管理学院院士;并担任一届管理学院院长;1962年获米德·约翰逊奖;1974年获泰勒·凯促进管理奖。此外,他被收入《美国名人录》、《金融和工业界名人录》。哈罗德·孔茨教授于1984年逝世。

## 序 言

在我们迈向 21 世纪的进程中,本书为那些在国际环境中从事令人激动而又富有挑战性的、有价值的管理工作的男女读者提供基本的培训。正如本书书名所示,在最新的第 10 版中,我们已经认识到全球化管理的性质并对此做出了反应。

本书以前的各个版本已经以 16 种文字出版。管理的全球视点一定会吸引那些读者,使他们认识到在新的国际秩序下,原来的壁垒正在消除,公司和国家间也在结成新的联盟。本书除讨论美国的管理事务外,还同样关注新欧洲和太平洋周边国家的管理事务。掌握全球化的观点,运用本书所讨论的原则、概念和理论于日常工作,读者们一定会成为更有成效的管理人员。

### 谁将从本书中获益

凡是在企业里工作的人都会从管理学知识的学习中获益。这些人包括:大学生,有雄心壮志的管理人员,那些已经掌握管理技能并想使自己工作更有成效的人,以及其他想要增进对自己所工作的组织了解的各类专业人士。本书是为在所有组织类型中工作的人而著的,因此不仅与企业有关,而且也与非企业机构,如政府机构、保健中心,教育机构以及其他非营利性的事业单位有关。

管理职能,对于基层、中层以及高层管理人员来说,基本上都是相同的。不错,管理人员在环境、权力范围和要处理的问题等方面,可能存在着不少差别,但管理人员在完成任务等方面所承担的基本职能却是相同的,他们都要为集体工作的成员创造一个环境,使他们能既有效益又有效率地工作。

### 本书的结构

如本书以往各个版本,管理知识是按照计划、组织、人事、领导和控制等五种职能进行的。封面内的系统模式把这五种职能结合的分类成一个系统;同时,又把企业及其外部环境结合在一起。随着国际化进程的发展,外部环境更具挑战性,本书所提出的开放系统观点现在比以往更为重要。

本书第 1 篇包括全球化管理的理论和实践基础,并引出作为本书框架的系统模型。为阐述这

一新的视点,第1篇包括管理、管理与外部环境、社会责任和伦理规范的关系。此外,为突出本书面向国际的内容,第1篇还包括有关全球化管理和比较管理方面的内容。第2—6篇则重点讨论计划、组织、人事、领导和控制等管理职能。在每篇最后一章的结尾处,还附有所讨论的职能基本原则和指导方针的总结。

本书每篇的结尾都强调了管理的全球化视点,并特别讨论了一些重要的国际问题。特别值得一提的是,第2~6篇的结束语部分集中讨论了日本和中国的管理实务,并将其同美国的管理实务进行了对比。此外,所有6篇的结束语部分都包括了“国际焦点”一节,专门讨论一些重要问题,如新欧洲和管理人员如何为下一个十年的到来做好准备,以及优质服务在欧洲、美国和日本的重要性。汽车工业是阐述行业国际化的最佳事例,例如福特公司的Escort(欧洲型)汽车就是在英国和德国组装生产的,但这种车的配件则至少是在15个国家生产的。为解释说明全球化汽车公司间的竞争,第1篇至第5篇的结束语部分各包含有一个全球化汽车工业案例,第6篇则包括两个这样的案例。

## 本版本的修订工作

自本书由已故的哈罗德·孔茨教授和西里尔·奥多奈教授(Cyril O'Donnell)出版以来,这次修订是最详尽的。在第10版里,我们保留了多年来受到人们好评的内容,同时又增加了很多新的内容。例如,这一版是以第9版的深度和广度,以及事例和案例的应用这样一些显著优点为基础的,这些在《管理学院评论》发表的教材评论中,被列为优点;与此同时,还增加了许多现代观点、方法和特点,特别是那些同管理的全球化视点相关的内容。

本书第10版的修改工作得益于两方面的重要影响。一方面是教师、学者和学生反馈的宝贵信息,他们在各类大学和企业、在不同层次的大学课程和管理业务培训中使用了本书过去的各个版本;另一重要影响来自于大量的研究工作、新概念和先进技术的出现,特别是行为科学、社会科学和自然科学在管理学方面的应用。本书的重点放在以扎实的理论为基础的管理实践上。

尽管在此不能说明所有的修改内容,但对某些修订工作应当特别指出:全书每章都已更新,由第9版的25章减为23章。例如,第9版中的“人事工作的性质和目的”一章与“挑选:使人员与工作相称”一章合并为第13章。与此类似,第9版中的“管理工作和人的因素”和“激励”两章合并为第10版的第16章。一些材料压缩了,而另外一些课题却扩展了,某些课题被重新组织起来。例如“委员会和集体决策”一章被放在了第5篇“领导”之中。有关“创造力和创新”内容的讨论也从原来讨论“管理工作和人的因素”一章调整到第8章“制定决策”中。

## 新加的课题

以下是本版新加的一些课题:

- 通用电气公司(GE)在法国学到了什么(第4章)
- 韩国的管理实践活动(第4章)
- 迈克尔·波特的国家竞争优势论(第4章)
- 新欧洲:为下一个十年做准备(第1篇结束语)
- 新欧洲的汽车市场(第1篇结束语)
- 联邦快递公司业务全球化的案例(第8章)

- 日本、美国和中国在计划、组织、人事、领导和控制等方面的管理实践活动(第 2~6 篇结束语部分)
- 新欧洲的计划工作(第 2 篇结束语)
- 全球化汽车工业案例:戴姆勒-奔驰公司将如何为 21 世纪的到来做准备(第 2 篇结束语)
- 苹果计算机公司新的国际高级管理人员班子(第 9 章)
- 全球环境中的组织结构(第 10 章)
- 国际案例:沉睡的巨人——西门子公司(第 10 章)
- 韩国大宇公司结构重组(第 12 章)
- 欧洲、美国和日本的优质服务组织工作(第 3 篇结束语)
- 全球化汽车工业案例:日本的凌志汽车是如何发展起来的(第 3 篇结束语)
- 不同国家的工作周天数对比(第 13 章)
- 宝洁公司的全球化发展倾向(第 13 章)
- 各个国家首席执行官(CEO)的收入对比(第 14 章)
- 华润(集团)有限公司的管理培训事例(第 15 章)
- 德国/欧洲的培训和发展模式(第 4 篇结束语)
- 本田、克莱斯勒和戴姆勒-奔驰三家公司高级行政管理人员的对比(第 4 篇结束语)
- 透视那些幻想破灭的中层管理人员(第 16 章)
- 在意大利的奥利维蒂公司管理中人的因素的作用(第 16 章)
- 新欧洲的工人参与管理(第 18 章)
- 透视:各个国家的信息沟通怎样不同?(第 19 章)
- 震惊世界的挑战者航天飞机失事案例(第 19 章)
- 对不同文化中领导这一管理职能的描述(第 5 篇结束语)
- 权力分散的联合利华公司的控制案例(第 20 章)
- 欧洲的电讯业竞争战(第 21 章)
- 墨西哥的马奎拉多尔项目(第 22 章)
- 日本的质量管理(第 22 章)
- 案例:通用电气“照亮”匈牙利(第 22 章)
- 欧盟 1992 方案(EC1992)对新欧洲管理人员的意义(第 6 篇结束语)
- 质量及质量的不断提高在获得竞争优势中的重要性(第 6 篇结束语)
- 全球化汽车工业案例:汽车制造商们所面对的竞争与挑战(第 6 篇结束语)

## 其他重要课题或已加以扩展的课题

下面是其他一些重要课题或已加以扩展的课题

- 美国最受赞扬的公司(第 1 章)
- 管理工作中,妇女作用的重要性(此课题贯穿本书的讨论之中,例如第 17 章中有关马丽萨·贝丽萨里奥——欧洲一位能干的首席执行官(CEO)的透视)
- 麦肯锡的 7-S 法框架,也是彼德斯和沃特曼所著的《追求卓越》一书的概念框架(第 2 章)
- 伦理决策制定模式(第 3 章)
- 政府公务员伦理准则(第 3 章)

- 波特的一般竞争策略论(第 7 章)
- 决策支持系统(第 8 章)
- 企业家精神与创新(第 9 章)
- 组织文化(第 12 章)
- 策略性职业管理(第 14 章)
- 微型计算机、电讯和计算机网络的作用(第 21 章)
- 为获得竞争优势而提高知识型工人的生产率(第 22 章)
- 计算机辅助设计(CAD), 计算机辅助制造(CAM)和制造自动化议定书(MAP)(第 22 章)

## 新增特点

本书的新增特点如下:

- 列举了许多世界著名大公司提供的实例,如康柏电脑、伊斯曼-柯达公司、通用电气公司、通用汽车公司、IBM、汉莎公司、麦当劳、3M 公司(即时贴便条)和大众汽车公司等。
- 每章结尾附有两个案例,其中许多都是国际案例。许多案例基于作者本人做管理顾问的经历。有时为了保密,公司的名称是虚构的,但其他一些透露了真实的名称如国民捷运公司、本田公司、麦当劳,加利福尼亚大学以及 IBM 等等,甚至还使用了真正的国名,如南非等。
- 全部采用真实材料说明管理概念和原理。
- 方框内的“透视”和“国际透视”提供了更多的见解。
- 每章末有两个“练习与活动步骤”,供学生作为管理实践练习。
- 书中常常提到非企业组织。
- 在原本已很全面的词汇表中增加了新名词。

## 学习辅助手段

本书所提供的综合系统模型为本书的内容和结构安排提供了一个概览。第 1 章中详细地讨论了这一模型。第 2~6 篇都分别附有该模型,连同相关各章的目录。

每章开头都引用一段名言,列出学习目的;末尾都附有本章概要,需要复习的关键词语和概念、讨论题、两个练习与活动步骤(用来帮助读者参与管理的学习),同时每章还配有两个案例。

第 2~6 篇涉及计划、组织、人事、领导和控制各篇的最后,均附有相关各篇主要原则和指导方针概要。全书六篇都有结束语,侧重全球化管理的各个方面。

## 致谢

凡是认识哈罗德·孔茨博士的人至今都很怀念他。在管理学院的一次纪念会上,罗纳德·格林伍德(Ronald Greenwood)教授说,哈罗德·孔茨是走在时代前面的人。确实如此,在孔茨的鼓励和指导下,按照管理职能对管理知识分类的方法得以推广,并已经成为在世界各地使用的一种结构体系。他为管理学所做的贡献和他的很多著作,特别是他和西里尔·奥多奈合著的本书第 1 版,当时定名为《管理学原理》(1955 年首次出版)。从那时起,这本书一直不断修订出版。人们会

永远怀念孔茨博士。

孔茨教授和我得到这么多人的帮助,以至于要向他们一一致谢,那么致谢名单就会成为一本百科全书了。因此对许多学者、作家和管理人员,我们以在书中提名的方式,向他们表示我们的谢意。曾经与我们一同在企业、政府、教育部门和其他企事业共事的管理人员向我们提供了建议或事例。承蒙各国各类企事业的数千名管理人员的关照,多年来我们获许在高级管理人员培训班和讲座中检验我们的观点。特别应当提到的是,世界各地的伊斯曼-柯达公司的管理人员慷慨地让我们分享他们的国际经验,对我们帮助很大。同样,瑞士高级管理人员培训班和香港华润(集团)有限公司管理人员也为我们提供了了解他们的文化和管理实务的机会。对这些公司的高级管理人员和许多我们曾有幸担任董事、顾问或教师的许多其他公司,我们表示特别的感谢,感谢他们为我们提供机会,使我们能够参加管理工作的实践。

很多同事、学者、管理人员和学生都为本书提供了宝贵的意见和建议。我的好朋友亚利桑那州立大学的凯思·戴维斯(Keith Davis)教授对本书的写作极为关照。在加利福尼亚大学洛杉矶分校工作的我的良师之一,乔治·S·斯坦纳(George S. Steiner)教授做了很多工作,激发了我对策略性计划工作中开发道斯矩阵(TOWS Matrix)的兴趣。彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker)教授,乔治·S·奥迪奥恩(George S. Odiorne)教授和吉娜·塞娜(Gene Seyna)教授给我的帮助很大,使我更深刻地认识了目标推动管理系统和管理生产率思想,我曾把《管理最佳之道:通过目标管理提高生产率》一书献给他们,以致谢意。《学习手册》和《教师手册》的作者约翰·哈尔夫(John Halff),认真阅读了本书,并且多年来提出了许多重要建议。

在以往各个版本中,我们对那些在许多重要方面帮助我们的人表示过谢意,尽管在此没有提到他们的姓名,他们对本书的贡献仍是功不可没。

我们对本版写作中的各个不同阶段向我们提供宝贵建议的学术界同行表示衷心的感谢。这些人有,加利福尼亚大学洛杉矶分校的西奥多·安德森(Theodore Anderson)教授,旧金山大学的理查德·D·巴布科克(Richard D. Babcock)教授,密苏里大学哥伦比亚分校的艾伦·勃洛德恩(Allen Bluedorn)教授,东南密苏里州立大学的詹姆斯·巴肯梅尔(James Buckenmyer)教授,田纳西州中部大学的多娜·E·布什(Domne E. Bush)教授,加利福尼亚州立大学斯坦尼斯劳斯分校的马卓礼·詹(Marjorie Chan)教授,泰勒大学的詹姆斯·G·柯尔(James G. Coe)教授,康奈尔大学的托马斯·P·卡伦(Thomas P. Cullen)教授,长岛大学南安普顿分校的詹姆斯·戴利(James Daly)教授,林费尔德学院的戴安娜·迪恩(Diana Dean)教授,旧金山大学的圣塔·德布(Santa Deb)教授,斯克拉顿大学的克劳迪亚·哈里斯(Claudia Harris)教授,克利夫兰州立大学的斯图亚特·克莱恩(Stuart Klein)教授,圣路易斯大学帕克斯学院的约翰·J·库斯塔拉(John J. Kustura)教授,加利福尼亚州立大学诺斯里奇分校的阿吉亚·H·马莱卡(Agis H. Meleka)教授,福德汉姆大学的马尔塔·穆尼(Marta Mooney)教授,鲍尔州立大学的詹姆斯·R·尼思里尼(James R. Necessary)教授,圣约斯大学的盖瑞·R·奥都(Gary R. Oddou)教授,田纳西大学诺克斯维尔分校的拉瑞·A·配斯(Larry A. Pace)教授,加利福尼亚州立大学斯坦尼斯劳斯分校的安德罗·J·帕帕乔治(Andrew J. PapaGeorge)教授,卡姆登县学院的吉尔·罗索(Jill Russell)教授,路易斯安那西南大学的苏姗娜·施马尔兹(Susanne Schmalz)教授,莫里斯-布朗学院的塞德·P·沙尔姆(Sat P. Sharma)教授,伊利诺斯西北大学的彼得·斯托尔布洛克(Peter Stone-Breaker)教授,康涅狄格大学的约翰·N·雅努泽斯(John N. Yanouzas)教授,诺特戴姆大学的A·L·西默尔曼(A. L. Zimmerman)教授和南加利福尼亚大学的阿斯加尔·扎莫拉丹(Asghar Zomorrodian)教授。

我们对参与本书出版的麦克雷-希尔出版公司的职员表示感谢。他们是：塞伯特·G·亚当斯(Seibert G. Adams)，劳拉·吉弗娜(Laura Givner)，弗里德里克·帕金斯(Frederick Perkins)和贾维尔·娜立·B(Javier Neyra B.)，他们的帮助使得本书成为全球西班牙语国家最为畅销的书籍；我们还要感谢林恩·里查森(Cynn Richardson)，阿兰·萨奇(Alan Sachs)朱诺·史密斯(June Smith)和劳拉·沃尔纳(Laura Warner)，他们参加了本书从文稿到成书的全部工作。

最后，我的妻子，厄休拉(Ursula)以她的耐心和理解给予了我很大帮助，使本书能够如期出版。我愿把本书献给我的妻子和玛丽·孔茨(Mary Koontz)。

海因茨·韦里克

# 目 录

|           |     |
|-----------|-----|
| 作者简介..... | (1) |
|-----------|-----|

|         |     |
|---------|-----|
| 序言..... | (1) |
|---------|-----|

## 第 1 篇 全球化管理的理论和实践基础

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| 第 1 章 管理学:科学、理论和实践.....          | (2)  |
| 第 2 章 管理思想的发展和管理分析的模式 .....      | (19) |
| 第 3 章 管理与社会:外部环境、社会责任和伦理规范 ..... | (36) |
| 第 4 章 全球化管理与比较管理 .....           | (52) |
| 第 1 篇结束语 全球化管理的基础 .....          | (69) |

## 第 2 篇 计划

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 第 5 章 计划工作的性质和目的 .....      | (74)  |
| 第 6 章 目标 .....              | (91)  |
| 第 7 章 策略、政策和计划工作的前提条件 ..... | (107) |
| 第 8 章 制定决策.....             | (129) |
| 计划工作中的主要原则与指导方针概述.....      | (147) |
| 第 2 篇结束语 全球化的计划工作.....      | (149) |

## 第 3 篇 组织

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 第 9 章 组织工作的性质和目的.....    | (158) |
| 第 10 章 划分部门的基本模式 .....   | (172) |
| 第 11 章 直线职权、参谋职权和分权..... | (187) |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 第 12 章 有效的组织工作及组织文化 ..... | (205) |
| 组织工作的主要原则与指导方针概述 .....    | (224) |
| 第 3 篇结束语 全球化的组织工作 .....   | (226) |

## 第 4 篇 人事

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 第 13 章 人力资源的管理和人员的选拔 ..... | (232) |
| 第 14 章 工作考评与职业前途战略 .....   | (255) |
| 第 15 章 管理人员的培养和组织的发展 ..... | (273) |
| 人事工作主要原则概述 .....           | (288) |
| 第 4 篇结束语 全球人事管理工作策略 .....  | (290) |

## 第 5 篇 领导

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 第 16 章 人的因素和激励 .....    | (298) |
| 第 17 章 领导 .....         | (319) |
| 第 18 章 委员会和集体决策 .....   | (335) |
| 第 19 章 信息沟通 .....       | (351) |
| 领导工作的主要原则或方针的概述 .....   | (369) |
| 第 5 篇结束语 全球化的领导工作 ..... | (370) |

## 第 6 篇 控制

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| 第 20 章 控制系统和控制过程 .....         | (378) |
| 第 21 章 控制方法和信息技术 .....         | (393) |
| 第 22 章 生产率和经营管理 .....          | (416) |
| 第 23 章 全面控制和面向未来的预防性控制 .....   | (435) |
| 控制工作的主要原则或指导方针概述 .....         | (457) |
| 第 6 篇结束语 全球化的控制工作和全球性的挑战 ..... | (460) |

|          |       |
|----------|-------|
| 索引 ..... | (469) |
|----------|-------|

# 第 1 篇 全球化管理的 理论和实践基础

“领导艺术是管理的补充,但不能取代管理。”

## 第1章 管理学:科学、理论和实践

### 【本章主要目的】

学完本章后,你应该能够:

1. 给管理学下定义并描述其性质和目的。
2. 了解管理学,如本书中所使用的那样,适用于一切组织机构以及各级组织的管理人员。
3. 了解所有管理人员的目的即创造“盈余”。
4. 辨认最佳企业及其特点。
5. 理解生产力、效益和效率三个概念。
6. 说明管理作为一种实践活动是一门艺术,需要根据具体情况来运用管理学的理论及其科学知识。
7. 表明概念、理论、原理和方法是构成应用管理科学的基本要素。
8. 认识到需采用系统的方法来实施管理,并且在管理实践中,要时时考虑到具体的情况以及可能出现的情况。
9. 明了管理的五种职能,即计划、组织、人事、领导和控制。
10. 了解本书的组织结构。

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始组成群体来实现个人无法达到的目标以来,管理工作就成为协调个体努力必不可少的因素了。由于人类社会越来越依赖集体的努力来完成任务,以及随着许多有组织的群体的壮大,管理人员的工作也就愈发重要了。本书的目的是促使组织机构内所有人员达到最佳工作状态,特别是发挥管理人员、准管理人员和其他专业人才的最佳作用。

### 管理的定义:性质和目的

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，意指效益(effectiveness)和效率。

## 管理的职能

许多学者和管理人员都认为，把知识实用而又有条理地组织起来，有利于对管理进行分析。因此，在研究管理问题时，将其细分为计划、组织、人事、领导和控制五种职能并依据这些职能将知识组织起来是非常有用的。这样，便可将管理科学的概念、原则、理论和技术归于这五种功能之下。

这一结构体系已在多年的使用中得以检验。虽然组织管理知识的方法有多种，但时至今日，大多数的教科书作者在尝试了其他的知识结构组织方式后，仍然采用这一体系或与此类似的结构体系。

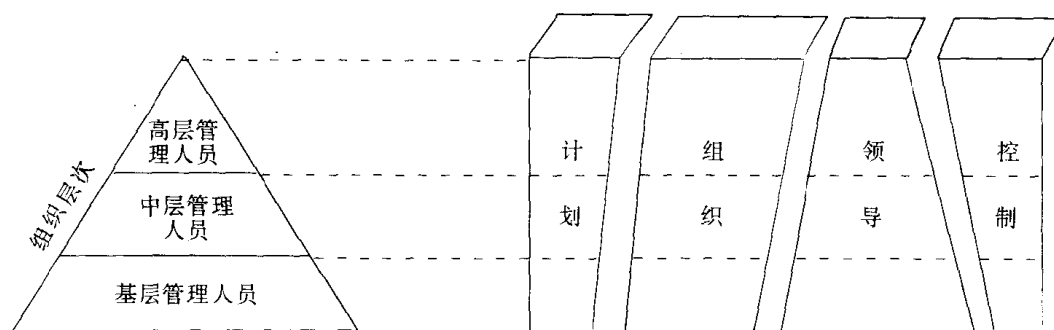
尽管本书着重强调管理人员的工作就是为了实现绩效而对内部环境进行设计，但决不能就此忽视这样一个事实，管理人员还必须面对一个企业(或事业)的外部环境。这就是说，管理人员如果不懂得影响其经营活动的很多外在因素——经济的、技术的、社会的、政治的和伦理的——或对这些因素无动于衷的话，便不能很好地完成任务。除此之外，现在许多组织机构都在跨国经营，因此，本书从全球视点讨论了管理问题。

## 管理是一切组织的根本

管理人员肩负着采取措施的责任，这些措施使得个人有可能对集体的目标做出最大的贡献。因此，管理工作适用于各种大小组织、营利与非营利的企事业单位、制造业以及服务性行业。由于本书所提到的几乎所有内容既涉及企业也包括非企业组织，因此“企事业”(enterprise)一词是指企业、政府机构、医院、大学以及其他组织而言。有效管理(effective management)是公司总裁、医院院长、基层主管(first-line supervisors)、童子军队长、教堂主教、棒球队领队和大学校长共同关心的问题。

## 不同组织层次的管理职能以及管理岗位上的妇女们

本书对经理(managers)、总经理(executives)、行政人员(administrators)和主管人员(supervisors)没有从根本上进行区分。诚然，一个组织内的各个层次或各种类型的企事业，在具体情况下可能大不相同。同样，在拥有权力范围上也会有差别，而所要处理的问题更是千差万别。再



本图部分引自 Thomas A. Mahoney, Thomas H. Jerdee, and Stephen J. Carroll, "The Job(s) of Management," *Industrial Relations* (February 1965), pp. 97-110.

图 1-1 各级管理人员执行各项管理职能所需的时间

进一步来说,处在管理岗位上的人,所担负的管理职责也各不相同,他们可能负责销售部门、或工程设计部门、亦或是财务部门。但是不管怎么说,作为管理人员,他们都要为群体的卓有成效的努力工作而创造良好的环境,取得预期的结果。

凡是管理人员都要完成管理职能。然而,花在每项管理职能上的时间可能有差别。图 1-1 表明各级管理人员花在每项职能上的大体时间。

由图 1-1 可以看出高层管理人员用在计划和组织工作上的时间要比低层管理人员的多。而另一方面,领导工作占据了基层管理人员很多时间。各级管理人员用于完成控制职能的时间大体相同。

管理技能和组织层次

罗伯特·李·卡兹(Robert L. Katz)列举了三种管理人员所需的技能,或许还可以加上第四种技能,即设计解决问题方法的能力。

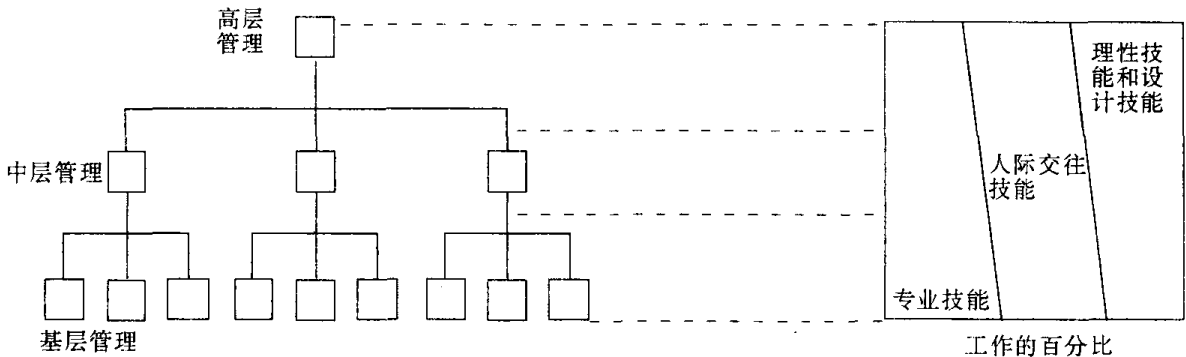
1. **专业技能**是指在涉及方法、工艺和过程等活动中所需的知识和水平。因此,专业技能要求利用工具和特殊技术。例如,机械工使用工具工作,因而其主管应具备能教会工人们如何使用工具的能力。与此相类似,会计师们在工作中也需运用其特殊技能。

2. **人际交往技能**是指与他人一起工作的能力,即协作精神和团队精神;是指创造出一种良好的氛围,以使员工们能够自由地无顾忌地表达个人观点的能力。

3. **理性技能**即能够总揽全局、判断出重要因素并了解这些因素之间关系的能力。

4. **设计技能**是指以有利于企业利益的种种方式解决问题的能力,特别是在高层组织中,管理人员应该不仅仅发现问题,还必须具备像一名优秀的设计工程师找出某一问题切实可行的解决办法的能力。如果管理人员只能看到问题的存在,并只是“看到问题的人”,他们就是不合格的。管理人员还必须具备这样一种能力,即能够依据所面临问题的现状找出行得通的解决方法的能力。

这些技能在各个不同管理层次的相对重要性也有差异。如图 1-2 所示,对基层管理人员来说,具备专业技能是最为重要的,具备人际交往技能在同下属的频繁交往中也非常有用,而理性技能通常对低层主管们而言则显得不那么重要。在中层管理人员中,对专业技能的要求下降,而对理性技能的要求上升,同时具备人际交往技能仍然很重要。而对高层管理人员而言,理性技能、人际交往技能和设计技能都特别重要,而对专业技能的要求相对来说则很低。可以这样假设,在大公司里,总经理们可以利用其下属们的专业技能。但是在小公司里,专业技能可能仍旧十分重要。



不同管理层的技能重要性差别  
图 1-2 技能与管理层次