



21st Century Planning Education



普通高校经济及管理学科规划教材

管 理 学

——实务与案例

梁栩凌 张虹 主 编

聂铁力 姜雨 副主编

GuānLǐ Xué
ShíWù Yǔ ÀnLì

中国铁道出版社
经济科学出版社

普通高校经济及管理学科规划教材

管 理 学

——实务与案例

主 编 梁栩凌 张 虹

副主编 聂铁力 姜 雨

中 国 铁 道 出 版 社
经 济 科 学 出 版 社

2006年·北京

内 容 简 介

本书以研究管理学的基本框架、基本思想和基本理论为中心,致力于向读者介绍管理学的系统知识和应用方法。

本书突出全面化、本土化、应用化和趣味化的特点,围绕着“有效的管理”这一主题,分为“基础”和“职能”两部分,这两部分分别对基础管理理论和职能管理理论做了综合全面的阐述和探讨。本书自始至终贯彻着理论与实践相结合、深度与广度相结合、先进理念与我国实际相结合、讲求时效与深入浅出相结合的原则。

本书主要面向普通高等院校管理类本科专业本科生的专业教学,也可以作为其他专业学生学习管理学的教科书。本书的视野开阔,注重实务性和趣味性,也可作为管理工作者和相关人士自学参考之用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学——实务与案例/梁栩凌,张虹主编. —北京:
中国铁道出版社,2006.9
普通高校经济及管理学科规划教材
ISBN 7-113-07477-4

I. 管… II. ①梁…②张… III. 管理学-高等学校-
教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 1103789 号

书 名: 普通高校经济及管理学科规划教材

名: 管理学——实务与案例

作 者: 梁栩凌 张 虹 主编

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

策划编辑: 郭 宇 纪晓津

责任编辑: 王淑艳

封面设计: 崔丽芳

印 刷: 中国铁道出版社印刷厂

开 本: 787×960 1/16 印张: 20.75 字数: 429 千

版 本: 2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

印 数: 1~5000 册

书 号: ISBN 7-113-07477-4/F·457

定 价: 29.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

编辑部电话: 010-51873027

发行部电话: 010-51873124

总 序

人类社会已经迈入 21 世纪。在此之际,追溯上个世纪的管理理论与实践是飞速发展的 100 年。国际上的研究从经验管理到科学管理,从工业化时代的规模经营管理到基于信息基础的企业再造,从注重等级和控制的“金字塔”式组织模式到基于网络和知识的“柔性”组织模式,无论是在管理的理念、方法上,还是在管理的技术、实践上都发生了巨大变化。在我国实施改革开放政策以来,掀起了一浪高过一浪的管理热潮,管理学界相继发生了一系列重大的变革。1994 年教育部批准在 9 所重点高校试点举办工商管理(MBA)硕士研究生教育;1996 年国家自然科学基金委员会管理科学组升格为管理学部;1997 年在教育部学科专业目录调整过程中,管理学同经济学并列成为独立的一级学科;2002 年管理学界的专家首次当选为中国工程院院士。这些重大的变革标志着管理学科的重要地位得到了我国社会各界的认可。

随着我国市场经济体制的不断完善,以及中国正式加入世界贸易组织(WTO)以后,中国经济需要面对国际大市场,企业要参与国际化的激烈竞争。经济及管理教育如何迎接新世纪的挑战,适应变化的需要,已经成为学术界急需研究与探讨的焦点问题之一。著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)曾经指出:“对我们的社会来说,管理是一种最显著的创新”。另一名著名管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)也曾指出:“彻底重塑传统管理教育的时代已经来临”。在这种社会呼唤“管理教育创新”的背景下,组织一套适应新世纪要求的经济及管理学科专业规划教材是非常必要和及时的。

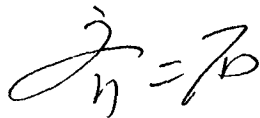
普通高校经济管理学院(系)协作会最初是由我国北方八省(辽

宁、吉林、黑龙江、内蒙古、河北、河南、山东、山西)两市(北京、天津)的数十所高校经济管理学院系自发形成的教学协作组织。协作会成立14年来,以精诚合作、优势互补、共同发展的精神,坚持在管理理论的创新与实践、学科建设与发展、教材规划编写以及人才培养与交流等领域展开研讨活动,取得了丰硕成果。此次规划教材的组织编写,是协作会面向新世纪经济及管理教育创新的又一力作。

为了保证规划教材的质量和水平,我们成立了由国内外知名专家教授以及管理学院院长、出版社的领导、专家组成的编审委员会。各门教材将由具有丰富教学与研究实践经验的教师参加编写。规划教材的编写力求博采众家之长,把握管理前沿,注重理论与实践相结合,使之成为具有科学性、规范性、创新性、实用性并举的精品教材及创新教研成果。

由于经济及管理是一个不断变化和发展的重要学科,新的理论、技术和方法将会大量引用。鉴于我们的水平所限,规划教材在编写过程中难免存在疏漏与不足之处,敬请各位专家与读者批评指正。

天津大学管理学院院长、教授、博士生导师
教育部管理科学与工程专业教学指导委员会主任委员



2006年6月于津

普通高校经济及管理学科规划教材 编审委员会

主任委员:

齐二石 天津大学管理学院 院长 教授 博士生导师
教育部管理科学与工程专业教学指导委员会 主任委员

常务副主任委员(按汉语拼音顺序排序)

安 忠 天津理工大学经济与管理学院 教授
天津市企业联合会、企业家协会 执行理事
郭 宇 中国铁道出版社 副总编辑 编审
纪晓津 经济科学出版社 副主任 编审

副主任委员(按汉语拼音顺序排序)

陈彦玲 北京石油化工学院经济管理学院 党委书记 教授
范桂萍 佳木斯大学经济管理学院 院长 教授
李长青 内蒙古工业大学管理学院 院长 教授
李向波 天津工业大学管理学院 副院长
刘 岗 山东大学管理学院 副院长 教授
刘家顺 河北理工大学管理学院 院长 教授
刘 克 长春工业大学管理学院 副院长 教授
吕荣杰 河北工业大学管理学院 党委书记 教授
苗长润 河北工业大学 教授
彭诗金 郑州轻工业学院经济与管理学院 院长 教授
乔 梅 长春大学管理学院 副院长 教授
邵军义 青岛理工大学管理学院 院长 教授
盛秋生 齐齐哈尔大学管理学院 院长 教授
王信东 北京机械工业学院 教授
魏亚平 天津工业大学会计学院 院长 教授
徐德岭 天津师范大学经济与管理学院 副院长 教授

- 杨巨广 青岛港湾职业技术学院 教务处 处长 教授
 尹贻林 天津理工大学经济与管理学院 院长 教授 博士生导师
 教育部管理科学与工程专业教学指导委员会委员
 张国旺 天津商学院管理学院 院长 教授
 张 璞 内蒙古科技大学经济管理学院 院长 教授
 张英华 天津财经大学商学院 副院长 教授 博士生导师

委 员:

- | | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 安 忠 | 毕建芝 | 陈彦玲 | 段生贵 | 高其勋 | 范桂萍 | 郭 宇 | 侯家麟 |
| 纪晓津 | 刘长青 | 李美菊 | 李向波 | 梁栩凌 | 梁 镇 | 刘 岗 | 刘家顺 |
| 刘 克 | 刘 洋 | 刘桂英 | 凌培全 | 苗长润 | 潘 琴 | 彭金荣 | 彭诗金 |
| 齐二石 | 乔 梅 | 邱丽娟 | 翟 英 | 邵军义 | 盛秋生 | 孙 娟 | 田爱国 |
| 佟志臣 | 仝新顺 | 王 洪 | 王玫河 | 王文莲 | 王信东 | 魏亚平 | 徐德岭 |
| 杨巨广 | 杨 铭 | 尹贻林 | 张春瀛 | 张国旺 | 张 虹 | 张 璞 | 张雁白 |
| 张英华 | 张玉智 | 张月武 | 周作厚 | | | | |

前 言

管理学是一门应用性、实用性极强的学科,是研究一般管理理论和管理原理的科学,它所研究的关于管理的基本理论、基本原理、基本原则、基本思想,是各类组织管理的概括和总结,它是整个管理学学科体系的基石。作为一门应用学科,管理学与社会实践密切结合,在过去的一个世纪里,工业化社会向信息化社会飞速发展的现状,催发管理学科也以前所未有的状况快速发展。

进入新世纪以来,中国在国际上的地位逐步上升,经济的快速发展需求大量的管理人才;信息化手段被越来越多地运用到管理工作中去;经济全球化在推动跨文化管理潮流的同时,又提出了民族化、本土化的研究新课题。这些都从不同角度说明了当今社会中管理工作的重要性,也同时激励着管理者们不断地进取。

然而,我们在教学过程中发现,找一本合适的教科书并不容易。作为专业基础课的管理学,通常是放在低年级开设,学生的自学能力和对管理内涵的理解正处在培养的起步阶段。而国内外的经典教材往往以 MBA 学生为主要阅读对象,在年龄、社会阅历、管理经验等各方面,都与我们的学生存在明显差异。斯蒂芬·罗宾斯曾经说过:管理是一个令人兴奋的领域。但如何将管理大师这种充盈着专业挚爱的兴奋传授给初学者,从而激起同样热烈的反应,这对于教科书的编纂者来说,是一个挑战。显然,一本深入浅出,可传授概念也具备刺激性的,既能将基本理论体系阐述透彻,又能让读者感到趣味盎然的教科书,是应对这一挑战的有利工具。

为此,我们进行了专门的研究。《管理学——实务与案例》一书是我校精品课建设《管理学原理》的研究成果,是一本集课题组多人心血,汇教师们多年经验,专门针对普通高校管理类本科生编写的专业教科书。

与过去的教材相比,本书突出了全面化、本土化、应用化和趣味化四大特点。

1. 全面化

作为基础学科的教科书,将初学者引进门、认识整体、明确框架,令其牢固掌握本学科应有的基本概念和基本原理,是最为重要的。本书严守系统原则,在内容上既包括了一般性管理知识,也包括了相应的扩展、延伸的知识,希望既能满足一般学习者了解知识、熟悉学科的愿望,又能满足深度学习者掌握知识、研究学问的要求。

在每一章的结尾,我们都设有提示读者“深度阅读”、“进一步参考资料”等栏目,就是为了引导深度学习者进一步学习提供参考。

2. 本土化

鉴于一些教材举例动辄涉及跨国公司和名牌企业,但所举实例经常大而无当的现象,本书在编撰时特别注意了以本土化实例为主的准则,力求采用大家耳熟能详的实例,以辅助学生更好地从根本上理解概念与原理。其中,也有使用国外案例的地方,当然都是国人非常熟悉的企业或案例,并且在编排中也经过了特殊处理。

在每一章的章首、章尾,我们都有“引例”、“引例结论”、“案例分析”等栏目,其中特别重视了本土化案例的使用,让读者从中感受到管理与其普通生活息息相关。

3. 应用性

这里包括两个方面:一是相对管理实践的应用;一是相对理论研究、为学生继续深造的应用。前者主要采用章首和章尾附加实例,正文之中穿插小的案例和现实资料的做法,以帮助学生理解概念、认识问题、培养善于思考的能力;后者主要通过思考题、讨论题、练习题等形式,引导学生拓清思路、提出问题、解答和论证问题,培养科研能力。

在每一章的结尾,我们都设有“思考题”、“应用讨论题”、“模拟练习题”、“案例分析”等栏目,都是从真实、相关、有用的角度为学生提供资料参考和实务训练。

4. 趣味性

一本好的教科书不应该是枯燥乏味的,我们通过事件刺激和写作节奏来保持本书的趣味性;第一,尽量使用通俗的语言对管理理论进行深入浅出的阐述;第二,本书保持着灵活、快捷的节奏,不时在理论阐述过程中插入短小的实例、资料或图表,以保持是在冗长叙述中的内在刺激性;第三,本书选用了大量贴近现实生活的管理实例,如“南京冠生园”、“巨人大厦”等,用这些生动的事例解释管理原理并引发读者的响应。

本书由北京信息工程学院《管理学原理》精品课课题小组研究编写。梁栩凌、张虹任主编,聂铁力、姜雨任副主编。在充分讨论的基础上,由梁栩凌拟订写作思路和写作大纲,聂铁力、姜雨作出修订和补充。全书共十三章,第一章由梁栩凌编写,第二章由段文军编写,第三章、第四章由穆志强、梁栩凌编写,第五章、第十一章由聂铁力编写,第六章、第八章由姜雨编写,第七章由梁栩凌、张虹编写,第九章由姜雨、张虹编写,第十章由刘彦编写,第十二章由聂铁力、张虹编写,第十三章由张宇编写。赵志耘同志为本书编写提供了大量参考资料和有益意见。全书由聂铁力、姜雨分部分统筹审稿,梁栩凌、张虹总纂和定稿。

作者
2006年8月



第一章 管理与管理学	1
第一节 管理的基本概念	3
第二节 管理者	12
第三节 管理学	19
第二章 管理思想的发展	31
第一节 西方早期的管理思想	32
第二节 古典管理理论	34
第三节 现代管理思想	42
第四节 当代管理思想	49
第五节 百年管理回顾	54
第三章 管理的基本原理	62
第一节 管理原理	63
第二节 管理的基本方法	70
第四章 管理道德与社会责任	81
第一节 管理道德	83
第二节 企业的社会责任	86
第三节 企业社会责任标准	95
第五章 管理环境	108
第一节 企业环境概述	109
第二节 环境管理	113
第三节 组织文化	115
第四节 全球化与跨文化管理	118
第六章 决策	127
第一节 决策概论	128
第二节 决策的过程与影响因素	136
第三节 决策的方法	142
第七章 计划	158

第一节 计划与计划工作	159
第二节 计划的编制	163
第三节 目标管理	166
第四节 计划方法	172
第八章 组织设计	186
第一节 正式组织和非正式组织	187
第二节 组织设计概述	189
第三节 组织设计决策	198
第四节 组织结构的基本类型	205
第九章 有效的组织工作	216
第一节 集权、分权与授权	218
第二节 直线与参谋	222
第三节 委员会	226
第四节 组织的变革与发展	230
第十章 领导	240
第一节 领导概述	241
第二节 领导理论	245
第三节 领导艺术	253
第十一章 激励	264
第一节 激励概述	265
第二节 内容型激励理论	266
第三节 过程型激励理论	271
第四节 行为改造型激励理论	275
第十二章 沟通	281
第一节 沟通过程	282
第二节 组织中的信息沟通	284
第三节 高效沟通	289
第十三章 控制	297
第一节 控制概述	298
第二节 控制的过程与分类	301
第三节 有效控制系统的要求	305
第四节 控制方法	307
参考文献	320

第一章 管理与管理学

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——不同于这一总体的独立器官的运动——所生产的各种一般职能。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。

——[德]卡尔·马克思^[1]

【本章学习目的】 本章是本书的绪论部分,概括了管理学重要的基本概念。通过学习本章,我们需要理解或掌握以下几方面内容。

1. 理解什么是管理,谁是管理者
2. 掌握管理者做什么,哪些工作是管理者主要从事的工作
3. 了解管理者的各种角色与技能
4. 了解管理的职能和管理的主要要素
5. 明确区分效益和效率
6. 掌握学习管理学的重要意义

【关键术语】 管理 效益 效率 管理者 操作者 管理职能 管理者角色

引 例

管理者做什么

2004年6月下旬,美国著名企业家、GE前CEO杰克·韦尔奇先生来到中国,参加在北京、上海两地共同举办的“开创顶级企业家辉煌时代——2004年杰克·韦尔奇与

[1] 马克思.资本论:第一卷 资本的生产过程.北京:人民出版社,1975:367.

中国企业领袖高峰论坛”。带着四十余年管理思想精髓的全面总结,杰克·韦尔奇先生与中国最杰出的企业领袖们就当今世界经济背景下企业管理的新思路等议题进行了尖锐对话。这是杰克·韦尔奇第一次向中国顶级企业家全面展示其管理思想的一次盛会。

杰克·韦尔奇,曾担任过通用电气公司(GE)首席执行官20年,被誉为20世纪最成功的CEO。《华尔街日报》称,作为当代美国最成功的企业掌门人,他对领导学的贡献超过了任何一个同时代的人。

郭广昌,上海复兴高科技集团董事长。1989年毕业于复旦大学哲学系。曾任复旦大学统计预测调查分析中心主任、复旦浦东咨询公司市场部经理、上海广信科技发展有限公司总经理、上海永信咨询有限公司总经理。

6月24日,上海国际会议中心。中国民营企业企业家叫板商业偶像的一幕精彩上演。下面是这场对话中的一个片段:^[1]

.....

郭广昌:最后一个问题是非常个人的问题,怎么来做一个董事长。我跟韦尔奇先生有一点相近,可能更糟糕,我什么专业都不懂,韦尔奇先生要领导那么大一个企业,有那么多专业人士,怎么领导他们,他们怎么会服你?在管理上,你对GE带来什么?每天处理哪些问题?哪些企业决策需要你参与?在决策当中参与什么角色?我自己有一点体会,但也很想向你请教怎么做好这个事情,你在这么大一个企业里,你的主要作用是什么?

杰克·韦尔奇:我不能回答所有的问题,但是可以跟你分享一下我个人的经历。你作为一个企业负责人,能明白自己不了解企业所有的专业知识和部门,承认这点已经是很大的了不起了。但是,你知道应该在哪个方面进行投资,知道哪些人是好的,而且你看到一个好的思想时你知道它的好,你知道怎么样建立一些健全的财务体系,这就是你所要做的工作。你的工作就是要找最优秀的人才,不是告诉他们具体怎么样评价产品,或者怎么样卷一个钢板,告诉他们怎么样管理一个药店;而是要找到最优秀的能做这些事情的人才。所以你和你的人力资源部门,我知道你有人力资源和培训部门,我想你的人事部门应该跟你的财务部门一样重要。

.....

这个片段描述了2004年初夏发生在中国企业界的一件大事。当时许多国内杰出的企业家(如北京首创集团总裁刘晓光,华润集团总裁宁高宁,TCL总裁李东生等)都参加了这次盛会。在这个片段中,我们认识了从事管理的许多人,也简单窥视了管理工作的一点皮毛。在社会发展到21世纪的今天,管理的重要性似乎不再需要特别地加以说明,但究竟什么是管理,谁是管理者,管理者需要从事哪些工作,管理者的工作是否具有普遍性,管理以一种什么样的方式希望达到一个什么目的,这些问题,依然是初学管

[1] 摘自新浪财经频道. 韦尔奇“中国行”. 2006年6月24日.

理的人比较感兴趣的,这也是本章将要着重解决的问题。

第一节 管理的基本概念

一、什么是管理

简单地说,管理是一个整合集体活动从而实现既定目标的程序或者行为。详细的关于管理的认识,我们需要通过不同的口径和不同的角度来阐述。

从时间上看,管理在不同的时期有不同的含义。广泛意义上的管理指对人类所有的集体化、社会化活动的管理行为。自从有了人的社会生活,就有了管理实践,就有了关于管理的学说。古代的管理实践通常体现在大型集体活动和国家统治活动中,如集体狩猎、大型工程、宗教活动或者战争,这就是我们今天研究的许多古代管理文献大都与治国用兵有关的原因。作为学科的管理则主要指一个世纪以来,通过近代科学方法调查、试验、研究、提炼、归纳形成的理论和知识。它是在自然科学发展到一定程度,随着工业革命的出现而产生和发展起来的。按西方主流管理学家的观点:泰勒前称史前管理时期;自泰勒率先在管理的研究中采用试验分析方法后,管理成为科学。

在空间上,管理在不同领域里有不同的层面。人们通常将不同空间范围内的管理分别称为宏观管理、中观管理和微观管理。前者指国家地区的管理,如国民经济管理;中间口径指行业地区的管理,如地区经济管理;后者往往就是组织管理或者企业管理的简称。

本书的研究重点在于微观层面上的管理,也就是市场经济下以实现组织目标、提高组织效益、效率为目的的现代管理。一定程度上,现代管理是历史的产物,只有在最近100多年来,现代公司及其大量雇佣工人的出现,才使管理从零星的、自发的管理活动发展到有意识、有规则的管理体系。由随意变成科学,由一类行为发展为一门学问。

(一)管理的定义

100多年来,在丰富的管理实践和广泛的管理研究基础上,管理学已发展成一个成熟的学科,一门系统的学问。管理大师们从不同角度推广自己的经验,阐述自己对管理的理解,从而出现了对管理的众多定义。譬如:

- “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]

——[美]弗里德里克·泰勒(Frederick Taylor, 1911)

在泰勒看来,管理就是指挥他人能用最好的办法去工作。

- “管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。管理既不是一种独有的特权,也不是企业经理或者企业领导人的个人责任,它是一种分配于领导人与整个组织成员之

[1] F·泰勒. 科学管理原理. 北京:中国社会科学出版社,1980:157.

间的职能。”^[1]

——[法]亨利·法约尔(Henri Fayol, 1916)

法约尔的定义将管理与技术、商业、财务、安全、会计一并列为企业经营的6组活动或者基本职能,强调了管理的基本特征是一种职能而非权威。

●“管理就是制定决策”^[2]

——[美]赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon, 1960)

西蒙认为,决策贯穿管理的全过程,决策程序就是全部的管理过程,组织则是由作为决策者的个人所组成的系统。全部决策过程是从确定组织的目标开始。所以决策才应该是管理的第一项职能。

●“管理是涵盖了三个方面的整体——第一是成果和绩效,因为这是企业存在的目的;第二必须考虑在企业内部共同工作的人所形成的组织;最后则要考虑外在的社会——也就是社会影响和社会责任。”

——[美]彼得·德鲁克(Peter F. Drucker, 1954)

作为经验主义学派的代表,德鲁克认为管理必须以管理任务为中心,重点放在管理的成就和结果上面。

●“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。”^[3]

——[美]哈罗德·孔茨(Harold Koontz, 1955)

孔茨的定义强调管理过程的重要性,认为无论组织的性质多么不同(如经济组织、政府组织、宗教组织和军事组织等),组织所处的环境有多么不同,但管理人员所从事的管理职能却是相同的,管理活动的过程就是管理的职能逐步展开和实现的过程。

●“管理(Management),是一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或者通过别人实现组织的目标。”^[4]

——[美]斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins, 2003)

这个定义强调了三个方面的问题:一是协调的重要性,二是授权者(或者的人)的重要性,三是管理的最佳要求是既要有效率又要有效果。

这些定义,有的强调目标,有的重视过程,也有的重视管理实践带来的结果和成就。其中既体现了大师们在研究侧重点、研究角度、研究方法方面的不同,也体现了管理学科的博大精深。综合前人的观点,本书认为管理的定义可作以下表述:

[1] H·法约尔. 工业管理与一般管理. 曹永先,译. 北京:团结出版社,1999:7.

[2] 赫伯特·西蒙. 管理决策新科学. 北京:中国社会科学出版社,1982:37.

[3] 哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克. 管理学,10版. 张晓明,译. 北京:经济科学出版社,1998:2.

[4] S·P·罗宾斯. 管理学. 第7版. 孙健敏,等,译. 北京:中国人民大学出版社,2003:7.

管理就是为了有效地实现组织目标,依据市场和外部环境要求,由专门人员利用专门知识、技术和方法,综合运用组织资源进行计划、组织、领导与控制的过程。

这是一个综合性的定义,其中包含了5个基本的管理要素(4W1H):管理的主体、管理的客体、管理的依据、管理的目的以及管理的措施。

- 管理的主体(Who)——谁来管理?答案自然是管理者——“专门人员”。在一个组织中,谁是管理者,谁是被管理者,管理者与领导者有什么区别,不同层次不同职能的管理者有什么各自的特点?这都是研究管理的主体时需要解答的问题。具体内容参见第一章第二节。

- 管理的客体(What)——管理什么?主要是“组织资源”和组织活动。相对于不断更新的组织愿景和目标来说,组织所拥有的资源(人、财、物、时间、空间、信息量、公关网络)总是有限的。如何合理安排组织活动,以科学适宜的方法对有限的资源进行有效配置,最终实现组织目标,是现代管理需要从事的主要工作。有关管理客体的内容详见本章第二节和第三节的相关内容。

- 管理的目的(Why)——管理的原因?为什么要进行管理,或者说管理最终要达到一个什么样的目的?“实现组织目标”,而且是“有效”地实现组织目标。这里的有效,既包括有效率,也包括有效果。有关效率与效果参见本章第一节。

- 管理依据(Which)——依据什么来管理?依据客观规律和客观事实,“市场和外部环境要求”。这里的依据是从内、外两个方面判断的,一是内部依据,实际上就是组织现有的客观条件(资源情况、技术情况),它决定着组织管理模式和管理技术水平;二是外部环境,就是市场状况和环境的影响,它决定着组织目标的设定和目标程度的高低。有关管理环境的内容参见第五章。

- 管理措施(How)——如何管理,管理的手段如何?这里说的就是各项管理职能——计划、组织、领导、控制。管理职能的具体内容参见本章第一节。

这5项基本的管理要素存在于任何管理形式下的管理活动中,并对管理的最终结果起决定性的作用。换句话说,任何一项基本要素的缺失或者弱化——比如说管理者职责不清、或者缺乏统一的组织目标——都会导致相关管理活动失效或者失败。

生活中的管理

一个小男孩得到一次出席学校重要仪式的机会,备感荣耀的他缠着妈妈给自己买了一条新裤子。谁知回到家后,却发现裤腿长了一截。而这时妈妈急着要去上夜班,只好安慰孩子先睡觉,等自己下夜班后再给他改。但男孩心急,等妈妈走后,男孩去找自己的祖母请求帮助。但祖母与人打牌手气正顺,所以让孩子暂时不要打扰她,等打完几局后就回家给他改裤子。沮丧的男孩只好回家。这时,他发现姐姐正在对着镜子化妆,便上前请求姐姐帮忙。但她的姐姐正准备着晚上与男朋友的约会,哪有心思替他做事?因此呵退他,让他等着。

男孩只好快快地睡了。为提醒大人们,他将自己过长的裤子搭在床前的椅子背上,这样比较显眼。

晚上9点,奶奶回到家里。见孙子睡了,没有惊醒他,悄悄地将他的新裤子剪去一截,缝好边,依然放回原处;11点,姐姐回家了,她也看见了弟弟的裤子,歉疚地笑着,帮他剪去一截裤腿,整理好放在原处;12点,疲惫的妈妈回家了,她没有忘记孩子的要求,强撑着疲劳又将那条裤子剪去一截……

这是一个司空见惯的生活实例。但从管理的角度来看,却是一个典型的因管理不当导致无效劳动的例子。显然,这个家庭的管理秩序相当混乱。目标未能统一、任务不分主次,没有专职的管理者、人人自我行事,沟通和信息传递更是不畅通。试想一下,我们的身边是否也存在类似情况?你能用管理手段将事情理顺吗?

(二)管理的内在特征

除管理要素外,前面管理的定义还告诉我们,有效的管理存在如下几个内在特征:

1. 管理以具体组织为载体

管理是在组织中进行的,组织是由两个或两个以上的人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。无论是正式组织还是非正式组织,统一目标和统一行为都是它们存在的基本前提,否则这些多人的集合只能叫做人群而不能称之为组织了。

2. 管理的本质是协调

因为组织资源是有限的,又因为组织成员彼此的兴趣和意志是不同的,由此会引发不同的行为模式来。所以协调配置资源和协调步骤行动就成为管理的主要内容。这里管理就是“统一意志的行为”。所以马克思才说:“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”。

3. 管理的作用是一种手段

管理本身不是目的,只是一种手段。利用“管理”这一手段修正现状、提高效率效益,才是真正目的。

上世纪末,提到绩效考核,一些公司老板总会摇头:“我们也搞过。一到年底就忙着量化工作标准和印制考评表格。但几年下来,也没见到什么效果。”

真是这样吗?当然不。老板们错在将“考核”这一手段当成了目的。他们确实年年考核,但考核过后却不作考核评估,也不将考核结果与奖惩挂钩、更没有采取什么具体措施来提高员工技能或改善工作条件,甚至连下期的目标任务都没有修正。结果自然是只见考核、不见效果,这很正常。

曾经有一位资深的人力资源咨询专家作过一场“从绩效考核到绩效管理”的演讲。