



普通高等教育规划教材
普通高等教育经济管理类专业精品教材
山东省精品课程配套教材

PPT
(详见前言)

管理学 原理

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

吴淑芳 李树超◎主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



普通高等教育规划教材
普通高等教育经济管理类专业精品教材
山东省精品课程配套教材

管理学 原理

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

主编 吴淑芳 李树超

参编 郭海红 张 松 袁 宇



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

管理学是一门系统地研究人类管理活动基本规律和一般方法的科学。它以组织中的管理活动为研究对象,通过对管理活动的研究,探讨其内在的规律性并将其上升为理论,再用以指导管理实践,具有综合性、复杂性、应用性的特点。“管理学原理”是高校管理类专业的基础课程。本书针对该课程,面向快速发展的现代社会对新型管理人才的迫切需要,围绕管理者如何有效地管理一个组织而展开。全书共十一章:第一章至第四章系统地介绍了管理的含义,管理者的工作和角色,管理实践、管理思想和管理理论的发展历程,管理环境,管理伦理与社会责任等,为读者认识管理现象和管理规律提供清晰的框架;第五章至第十一章围绕计划、组织、领导与控制这四个管理职能,结合管理的前沿理论进行阐述,为学习者提高管理素质与管理技能打下坚实的理论基础。全书每章都提供学习目标、关键术语、结构框图、引入案例、本章小结、复习思考题、案例思考等,内容齐全,涵盖全面,适合课堂教学与课堂讨论。

本书既可作为普通高校经济管理类专业的核心教材,也可作为基层管理岗位在职人员学习管理知识的入门教材。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/吴淑芳,李树超主编. —北京:机械工业出版社,2016.6

普通高等教育规划教材 普通高等教育经济管理类专业精品教材

山东省精品课程配套教材

ISBN 978-7-111-54028-1

I. ①管… II. ①吴… ②李… 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(2016)第131751号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:易敏 责任编辑:易敏 刘静

责任校对:黄兴伟 封面设计:鞠杨

责任印制:乔宇

北京玥实印刷有限公司印刷

2016年8月第1版第1次印刷

184mm×260mm·15.25印张·370千字

标准书号:ISBN 978-7-111-54028-1

定价:34.50元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88379833

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-88379649

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

前 言

管理是人类的基本活动之一，凡有人群的地方就有管理，每个人既是管理者，又是被管理者。大到管理国家、管理社会、管理企业，小到管理家庭、管理亲人，每个人都有一定的管理职责。即使没有管人的权力，也有管事的职责，所以，管理是普遍存在的，因而学习管理对每个人都是必要的。

管理学是一门既古老又崭新的学问，它是与生产力发展水平相适应的：农业社会有农业社会的管理，工业社会有工业社会的管理，后工业社会有后工业社会的管理，信息社会有信息社会的管理。管理总是一定生产力发展水平下的管理，它又推动着社会生产力水平的发展；它既是科学技术发展的产物，又推动着科学技术的发展；管理推动着文明的发展，管理又是一种文明状态。管理由野蛮（如奴隶社会的管理）走向文明，这就是管理的发展。

管理作为一种实践虽然由来已久，但作为一门科学出现却是一百余年的事，它发端于1911年泰勒（Frederick W. Taylor 1856—1915）《科学管理》一书的出版。

现在所讲的“管理学原理”，都是以科学管理理论为基础的。本书的内容编排是以管理职能为线索来进行设计的，即围绕管理的计划、组织、领导、控制这四大职能展开各章内容，具体包括管理与管理学、管理的昨天与今天、组织环境与组织文化、管理伦理、决策、计划、组织、领导、激励、沟通、控制等。

对于任何一门科学，教师和学生都是学习者，“运用之妙，存乎一心”。学习确有心得，才能灵活运用于实践。“管理”是实践的学问，教师不能把本书当成教条，照本宣科，而要结合实践（如案例），结合自己的体验讲授管理的方法。学生也不能把本书当成教条，死记课文，而是要有所启发。

本书既可作为普通高校经济管理类专业的核心教材，也可作为基层管理岗位在职人员学习管理知识的入门教材。

本书由吴淑芳、李树超担任主编。具体编写分工如下：第一章、第五章、第六章由郭海红负责编写，第二章、第八章由吴淑芳负责编写，第三章、第七章由张怡负责编写，第四章、第十章由战书彬负责编写，第九章由李树超负责编写，第十一章由袁宇负责编写。

本书的出版得到了山东省教育厅精品课程建设课题、青岛农业大学特色应用课程建设课题资金的支持，本书编写过程中学习和参考了“参考文献”中各位作者的优秀思想，在此表示衷心的感谢！

受到知识和写作水平的限制，书中难免出现疏漏之处，恳请广大读者批评指正。

我们真诚希望学习了“管理”的读者，今后在管理方面有所创新，奋力创业。

编 者

目 录

前言

第一章 管理与管理学/1

学习目标/1

关键术语/1

结构框图/1

引入案例/1

第一节 管理的含义/4

第二节 管理者/8

第三节 管理的基本属性/17

第四节 管理学的研究内容和研究方法/19

本章小结/21

复习思考题/21

案例思考/21

第二章 管理的昨天与今天/24

学习目标/24

关键术语/24

结构框图/24

引入案例/24

第一节 早期的管理实践与思想/26

第二节 管理理论的发展/27

第三节 当前管理面临的挑战与创新/40

本章小结/45

复习思考题/46

案例思考/46

第三章 组织环境与组织文化/48

学习目标/48

关键术语/48

结构框图/48

引入案例/48

第一节 管理万能论与象征论/50

第二节 组织环境/51

第三节 组织文化/58

本章小结/65

复习思考题/65

案例思考/65

第四章 管理伦理/68

学习目标/68

关键术语/68

结构框图/68

引入案例/68

第一节 管理伦理概述/69

第二节 管理伦理与社会责任/72

第三节 管理伦理行为的影响因素与改善途径/76

本章小结/81

复习思考题/81

案例思考/82

第五章 决策/83

学习目标/83

关键术语/83

结构框图/83

引入案例/83

第一节 决策概述/84

第二节 决策模式/94

第三节 决策方法/98

本章小结/107

复习思考题/108

案例思考/108

第六章 计划/110

学习目标/110

关键术语/110

结构框图/110

引入案例/110
 第一节 计划概述/111
 第二节 计划的方法和技术/121
 本章小结/132
 复习思考题/132
 案例思考/133

第七章 组织/135

学习目标/135
 关键术语/135
 结构框图/135
 引入案例/136
 第一节 组织概述/137
 第二节 组织设计/140
 第三节 组织变革/160
 本章小结/166
 复习思考题/167
 案例思考/168

第八章 领导/170

学习目标/170
 关键术语/170
 结构框图/170
 引入案例/170
 第一节 领导的内涵/171
 第二节 早期的领导理论/174
 第三节 领导权变理论/180
 第四节 领导理论的新发展/185
 本章小结/188
 复习思考题/188
 案例思考/188

第九章 激励/190

学习目标/190
 关键术语/190
 结构框图/190

引入案例/190
 第一节 激励原理/191
 第二节 激励理论/192
 第三节 激励实务/207
 本章小结/209
 复习思考题/209
 案例思考/210

第十章 沟通/211

学习目标/211
 关键术语/211
 结构框图/211
 引入案例/212
 第一节 沟通概述/212
 第二节 沟通媒介/214
 第三节 组织沟通/215
 第四节 管理者的沟通技巧/219
 本章小结/223
 复习思考题/223
 案例思考/224

第十一章 控制/226

学习目标/226
 关键术语/226
 结构框图/226
 引入案例/226
 第一节 控制工作概述/227
 第二节 控制过程/228
 第三节 控制系统/231
 第四节 控制工具/232
 本章小结/234
 复习思考题/234
 案例思考/235

参考文献/236

第一章 管理与管理学

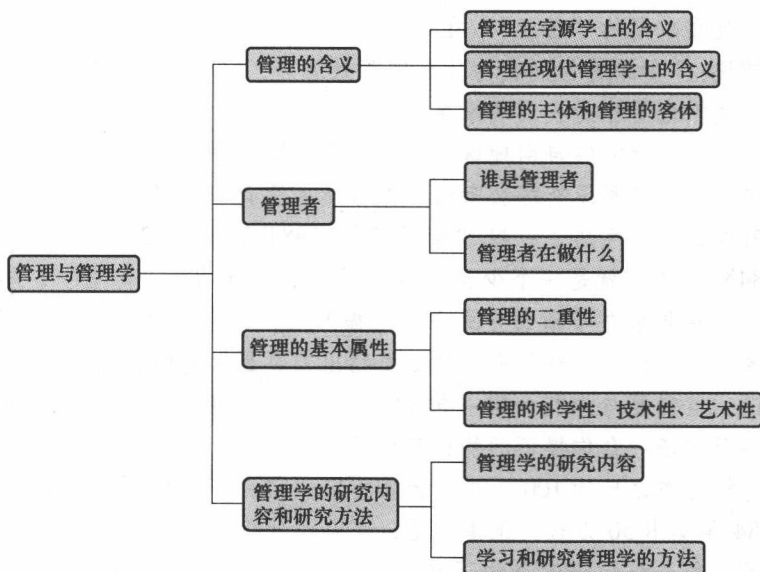
【学习目标】

1. 掌握管理的含义。
2. 了解管理的主体与客体。
3. 区分管理者与操作者。
4. 确定管理者扮演的角色。
5. 了解管理者在做什么。
6. 区分有效的管理者和成功的管理者。
7. 体会管理的科学性、技术性和艺术性。

【关键术语】

管理 管理者 操作者 管理者角色 管理者技能 管理二重性 管理学

【结构框图】



【引入案例】

乔布斯的管理技能

苹果公司在 1977 年 1 月 3 日完成正式公司注册，在此之前，乔布斯和沃兹只能说是在“做生意”，苹果公司在法律意义上还没有诞生。乔布斯和沃兹当时都非常年轻，他们

一个人有远见，看到了个人计算机将会改变世界，另一个人能将这种眼光变成实实在在的产品，但是他们并不知道如何去运作一家公司。马库拉是一位天使投资人，他投资并加盟了苹果，帮助初创的苹果制定了完整的公司战略和经营计划。事实上，马库拉相当于乔布斯在商业上的导师，也是苹果公司当时真正的掌舵人。

从一开始，马库拉就向乔布斯和沃兹指出他们并不适合管理公司，必须聘请有经验的人出任首席执行官（CEO）。1977年2月，苹果的第一位CEO迈克·斯科特加盟，他是美国国家半导体公司的一位职业经理人。每一位苹果的CEO后来都会发现，处理和创始人乔布斯的关系是一场“噩梦”。乔布斯是一个什么样的人呢？一方面，他是一个天才，具有常人所没有的远见，他知道如何做出人们真正喜欢的产品；他追求完美，对细节吹毛求疵，但又往往被证明是对的；他还有强大的“现实扭曲力场”，总是能够说服别人听从自己的意见。但是另一方面，也正是因为他的天才和对自己的强大自信，他又是一个非常难以相处的人，他对待同事的态度粗暴、尖刻、没有耐心，经常朝令夕改，不尊重别人的意见。我们可以说这是天才的特权，因为他们比普通人聪明太多了，但是在带领一家人数众多的庞大公司时，这些性格上的特点都将成为致命的缺陷。

1981年7月，第一任CEO斯科特任期届满，因为没有做出太出色的成绩，马库拉没有挽留他，亲自出任CEO，同时也开始了寻找下一任CEO的工作。乔布斯亲自出马，请来了百事可乐的约翰·斯卡利，那句著名的“你是想卖一辈子糖水，还是想要改变世界”就出自这里。1983年4月，斯卡利出任苹果CEO，距离乔布斯离开苹果还有2年零5个月的时间，距离他自己离开还有10年时间。乔布斯之所以愿意去请斯卡利，在很大程度上是因为斯卡利是乔布斯的“粉丝”。在斯卡利心中，乔布斯是一个偶像，他曾经在就职演讲的时候这样说：“如果你们问我为什么来苹果公司，只有一个原因，那就是可以和史蒂夫一起共事。我把他看作是我们国家在这个世纪里一个真正伟大的人物。”乔布斯认为和这样一个人合作，他就能自由地做自己想做的事情了，但后来的事实证明这两个人对各自的判断都错了，斯卡利没有那么听话，乔布斯也没有那么完美。

刚开始的时候，两人经历了一段“蜜月期”。1984年1月22日，苹果在超级碗播出了著名的《1984》广告，就是一个少女拿着大锤抡老大哥的那个广告。1月24日，著名的麦金托什机以一种非常乔布斯的方式向世人揭开面纱，它竟然“开口”说话了：“嗨，大家好，我是麦金托什机。能够从那个袋子里钻出来真是太美妙了。我现在还不太习惯对着这么多人讲话，但我要与你们分享一句至理名言，这是我第一次遇见一台IBM的大型机时想到的：不要信任一台你提不动的计算机。”

在麦金托什机发布之后的100天里，销售情况非常良好，乔布斯乐观地估计，麦金托什机将会在1984年卖出50万台。但事实是，麦金托什机每个月的销量只有2万台，乔布斯的预测出错了。麦金托什机销量的下降，使得苹果公司的很多内部管理问题暴露了出来。麦金托什机是乔布斯主管的，乔布斯利用自己的权威给麦金托什机分配了非常多的资源，工程师的收入比Apple II部门高很多，这让Apple II的员工很受伤，因为他们为公司贡献了70%的收入和大部分利润，却得不到应有的尊重和回报。1985年年初，对此非常不满的另一个苹果创始人沃兹离开了公司，一些公司高层也相继离职，总共有几十位工程师辞职。不仅是Apple II部门对乔布斯不满，他自己的麦金托什部门也对他不满意。乔布斯是那种喜欢直接指挥的管理者，他经常直接过问员工的具体工作，而且又总是朝令夕改，让

员工感到无所适从,不少人跑去和斯卡利抱怨。斯卡利把这些抱怨告诉了乔布斯,乔布斯说:“别担心,我知道我在做什么,相信我,这是正确的道路。”斯卡利说:“可是员工并不认为这是正确的道路。”乔布斯轻蔑地说:“他们不懂。”

暗流开始涌动。苹果市场部的负责人麦克·默里是乔布斯的心腹,对乔布斯忠心耿耿,没想到他却开始谋划一场让乔布斯下岗的政变。杰伊·埃利奥特是苹果的人力资源副总裁,他这样评价乔布斯:“史蒂夫的目光很长远,可以达到1000英里^①,但他却看不见每英里的详细情况,他不明白只有走好每英里,才有可能达到1000英里。他天才般的商业头脑是因为他的目光长远,而他之所以衰落也是因为他的目光长远。”

董事会对于乔布斯越权指挥也变得忍无可忍。1985年4月10日,斯卡利向董事会提出免去乔布斯在麦金托什部门的总经理职务,否则他就辞职。董事们分别找两人进行调解,最终的结果是董事们都站在了斯卡利一边,他们同意斯卡利的建议。5月23日,斯卡利计划飞往中国,这时候有人告诉斯卡利,乔布斯准备趁他不在的时间把他赶走。斯卡利立刻取消了行程。第二天上午9点,他在高层管理者会议上正面质询乔布斯:“听说你要把我从公司赶走,这是不是真的?”

乔布斯为此已经暗中活动了很多天,他和高层经理们打招呼,希望用高层经理逼宫的方式迫使董事会屈服,从而赶走斯卡利。然而事实是,每个发言的高层经理都表示自己会支持斯卡利而不是乔布斯。面对众叛亲离的场面,乔布斯摔门而去。5月31日,斯卡利正式签署文件结束了乔布斯在麦金托什的总经理职务。后来,乔布斯又发动了几次“复辟”行动,不过都没有得到支持。最后在9月17日,乔布斯正式从苹果离职。走的时候,他带走了几位忠心于他的非常重要的高级工程师和高管。

对于斯卡利,乔布斯始终都没有原谅,他认为他毁掉了苹果。但斯卡利也没有乔布斯所说那么不堪,他带领苹果从几亿美元销售额的公司成长为百亿美元的公司,这其实给未来乔布斯的回归奠定了物质基础。

(资料来源:许维,腾讯科技,2015-01-12。)

斯卡利和乔布斯是完全不同类型的管理者,他们具备的管理技能也有较大差异。有人认为恰恰是斯卡利成就了后来的乔布斯。1985年的乔布斯和1997年的乔布斯同样具有常人所未有的远见和天赋,但不同的是,30岁时的他实在是过于自负了,而斯卡利给了乔布斯一道深深的伤疤后才让乔布斯真正开始了对自我的反思,让他有了“Stay hungry, stay foolish”这样的感悟,让他懂得了自己并不是神,让他知道自己也会犯错。正是因为离开苹果那12年“平庸”的经历,让1997年王者归来的那个乔布斯变得成熟起来,从一个一流的产品经理蜕变成一个真正合格的CEO。

如果斯卡利没有让乔布斯走人,他还继续留在苹果会怎么样?乔布斯也会变得和后来一样伟大?你的观点是什么?本章在对管理含义理解的基础上,考察管理者在做什么,管理者与操作者的区别是什么,管理的基本属性是什么,并在最后阐述管理学的研究内容和研究方法。

① 1英里=1.609344km。

第一节 管理的含义

管理的实践活动作为人类最重要的一项活动,历史由来已久,广泛地存在于现实的社会生活之中,大至国家、军队,小至企业、医院、学校等,凡是一个由两人及以上组成的、有一定活动目的的集体就都离不开管理,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。因此,在社会生活中,特别是在组织的活动中,就有必要了解什么是管理,怎样才能有效地进行管理。而对管理的理解从不同的角度有不同的含义。

一、管理在字源学上的含义

理解管理的含义首先需要了解“管理”一词的来源。“管理”一词,是现代汉语中的外来语,在中国古代,没有“管理”一词,只有“治”。“治”就相当于现在所说的管理。所谓:“无君子莫治野人,无野人莫养君子”(孟子),“治世以大德,不以小惠”(诸葛亮),等等,这里所说的“治”都是管理的意思。

现在所谓的“管理”是从英语 Management 一词翻译过来的,意思是“借他人之力把事情办好”。Management 源出 Manage,意思是驾驭马匹、驯马,引申为驾驭和驯服。怎么驯马呢?无非是木棍和皮鞭,当人类进入奴隶社会、创造文字的时候,奴隶主管奴隶,也便成了 Manage。所以直到今天,管理仍包含着它最原始的意义:“驾驭”和“驯服”,包含着对被管理者惩罚和训导的一面。

当然,“管理”(Management)这种字源学上的含义,概括不了“管理”在现代管理学上的含义。

二、管理在现代管理学上的含义

对管理的理解“仁者见仁,智者见智”。通俗地讲,管理即“管人”“理事”“管辖”“处理”。《世界百科全书》中对管理这样界定,“管理就是对工商企业、政府机关、人民军队,以及其他各种组织的一切活动的指导,它的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标。”

(一) 西方有代表性的观点

西方各个管理学派,按照其各自的管理理论,对管理的含义有不同的解释,至今没有一个统一的认识。其中比较有代表性的包括管理职能论、管理目的论、人本主义论、人际关系论及管理过程论等。

(1) 管理职能论(法约尔, Henri Fayol):管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动。该观点由现代管理理论的创始人法国实业家于 1916 年提出,经过近百年的研究和实践证明,除职能上的提法有所增减外,基本正确的。

(2) 管理目的论(丹尼尔 A. 雷恩, Daniel A. Wren):管理是通过计划、组织、领导和控制工作诸过程协调所有的资源,以达到既定目标。

(3) 人本主义论(玛丽·派克·福来特, Mary Parker Follett):管理就是通过其他人来完成事情的艺术。其含义有:①管理其他人及其他人的工作;②通过其他人的活动来达到工作效果;③通过协调其他人的活动来进行管理。这一论点的中心就是强调其他人。

(4) 人际关系论：管理就是协调人际关系，激发人的积极性，以实现共同目标的一种活动。这种观点突出了人际关系和人的行为，具体含义有：①管理的核心是协调人际关系；②管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性；③在一个组织中的人们具有共同的目标，管理的任务就是要使人们相互沟通和理解，为实现共同的目标而努力。

(5) 管理决策论（赫伯特·西蒙，Herbert Simon）：1978年诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙提出，管理就是决策。

(6) 管理过程论：哈罗德·孔茨（Harold Koontz）认为管理就是设计并保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。斯蒂芬 P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）认为管理是同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。

（二）国内有代表性的观点

国内的管理学学者也提出了对管理的一些认识，其中有代表性的有杨文士、周三多等。

杨文士认为管理是组织中的管理者，通过计划、组织、人员配备、领导、控制等职能来协调其他人的活动，使别人同自己一起有效实现既定目标的过程。

周三多的观点：“管理是指组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。”

上述定义可以说是从不同的侧面、不同的角度来揭示管理的属性。

（三）本书的观点

在综合国内外多种观点的基础上，本书对管理的界定是：管理是指组织中的主管人员在特定环境下，对组织所拥有的资源进行协调，通过计划、组织、领导和控制等职能有效实现组织既定目标的活动过程。

结合对管理的界定，深入剖析管理的内涵具有十分重要的意义。

1. 管理与组织的关系：管理的载体是组织，管理是实现组织目标的手段

所谓组织（Organization），是指两个或两个以上的人为实现某一特定的目标或一系列目标，而按照一定的结构和规范聚合在一起的机构或实体，泛指各种社团、政府、企事业单位等。作为实体组织，其内部一般包括五个基本要素：①人——人构成了组织管理的主体和客体，人力资源是组织最主要的资源；②物质和技术——物质资源（有形资产、无形资产）和技术是人们从事社会实践活动的物质技术基础；③组织机构——体现组织的分工与结构关系，成为管理实施的体制和方式；④信息——信息是信息社会中组织不可缺少的要素；⑤目的与宗旨——表明一个组织为什么要存在。

管理普遍存在于各类组织中，不管是小型组织还是大型组织，营利性组织还是非营利性组织，一国范围内经营的组织还是全球范围内经营的组织，均需要进行管理活动。这一事实通常称为管理的普遍性。如图 1-1 所示。反之，管理没有自己的目标，管理的目的是实现组织的目标，管理是实现组织目标的手段。

2. 管理是一个过程

管理是一个过程。过程代表了一系列进行中的有管理者参与的职能或活动，这些职能一般划分为计划、组织、领导和控制。计划是确定目标及目标实现的途径，组织是实现资源和活动的最佳配置，领导是激励组织成员完成组织目标，控制是衡量工作，纠正偏差。这些职

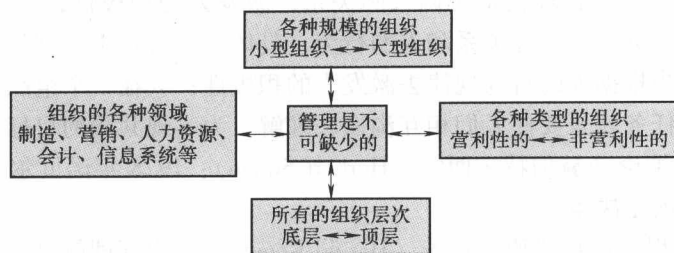


图 1-1 组织对管理普遍需要

能可见图 1-2。但管理的实际情况并不像图 1-2 所示的那样简单，现实中不存在简单的、界限清晰的、纯粹的计划、组织、领导和控制的起点和终点。当管理者履行他们的职责时，也并非严格遵循上述的顺序，而可能会同时进行一些计划工作、一些组织工作、一些领导工作、一些控制工作。所以，将管理者履行的职能描述为一个过程更符合实际一些。

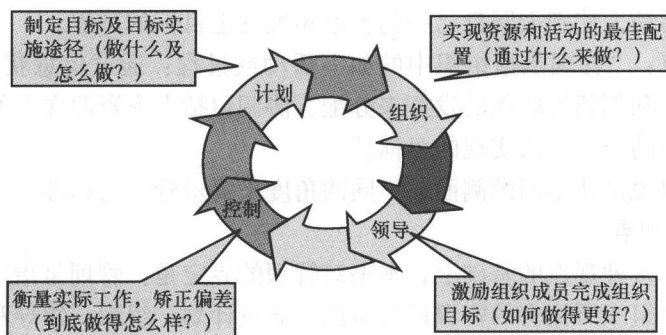


图 1-2 管理过程

3. 管理的本质是协调

组织中的人财物等资源是稀缺的，而且将长期稀缺，因此将有限的资源在组织中进行有效的协调，使之发挥最大效率和效果，是管理解决的核心问题，因此可以说管理的本质是协调。协调，就是使组织中的各个部门、每个成员、各种资源、各项活动之间有机结合，同步与和谐地开展活动，如图 1-3 所示。

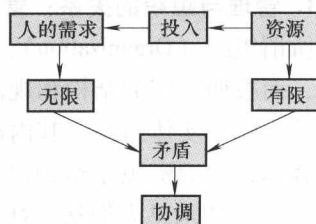


图 1-3 协调的内因

4. 管理的有效性

管理工作需要有效地运用资源来实现既定目标。管理活动既强调目的又注重过程。“有效地”的含义之一是强调目的，就是要使管理活动取得尽可能好的效果，实现组织预期的目标。通过管理，实现了目标，达到了目的，通常就认为管理是有成效的，取得了好的效果。“有效地”的另一个含义就是注重管理过程的效率，即高效率地使用组织的各种资源。它表现的是投入与产出之间的关系。用既定的投入得到更多的产出，就可以使效率提高；同理，用较少的投入取得同样的产出，也是高效率的。强调目的就是要选择去“做正确的事”，注重过程则重视“正确地做事”。在效率与效果之间，效果是本，效率是标，有效的管理就是要标、本兼顾，“正确地去做好正确的事情”，如图 1-4 所示。

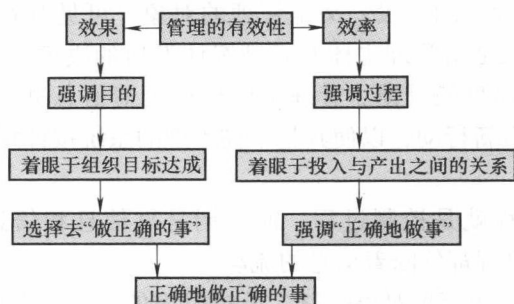


图 1-4 管理的有效性

5. 管理受内外环境的制约

管理活动不是在一个孤立的、封闭的组织中进行的，而是在一个开放的、与外界环境有千丝万缕联系的组织中进行的。一个组织的管理绩效既受组织外部无法控制的环境因素影响，如法律政策、经济、社会文化、科技水平、竞争者行动、顾客等，也受组织内部成员的价值观念、行为准则、历史传承、习俗及行为方式等文化因素的影响。管理需要适应组织内外环境的变化，善于识别组织内外环境中的机会和威胁，充分利用各种机会，规避各种威胁，既发挥管理对环境的影响作用，为组织创造优良的物质和文化环境，以尽其“社会责任”，又要随着组织内外环境的变化而随机应变。这也说明，管理的经验、方法、原理等不能适用于所有组织，需要根据组织的内外环境及遇到的具体问题具体分析，灵活处理，没有放之四海而皆准的管理方法。

三、管理的主体和管理的客体

管理的主体是指靠什么去管——人、机构、法和信息等。管理的客体也称管理的对象，就是管什么的问题。组织中的资源就是管理的对象，通常有人、财、物、时间和信息等。

(1) 人。人既是管理的主体，又是管理的客体，既是管理者，又是被管理者，可见人在管理中的核心地位。用人是管理的第一要义。

(2) 机构。作为管理主体的机构，是管理机构。管理机构是指管理系统中各层次上的管理组织，即具有一定设施、一定人员和一定管理职权和使命的人事组织，如决策组织、执行与控制组织、信息处理组织等。管理机构的设置是行使管理职能和权力的必要手段。合理设置管理机构必须做到目标明确化、分工协作、责权一致、有效管理幅度和管理层次结合、精干高效。机构效能的发挥，说到底，仍然取决于人的因素。

(3) 法。作为管理手段的“法”，是广义的“法”，表现为一定形式的法律、法令、政策、计划、决议、规章、制度、指令等，是规范和协调系统内部各部分动作和行为的准绳。法之所以起到规范人们行为的作用，是因为：①它告诉人们必须怎样做；②它警告人们，如果不按规定的去做，就将受到怎样的惩罚。正因为如此，法才能成为管理的重要手段。要发挥法在管理中的作用，一是有法可依，二是有法必依，三是执法必严，四是违法必究。事有长法，法有长理；法有信，法有威。法的作用就在于通过法制，使被管理者的

行为成为习惯。

(4) 信息。信息是管理的手段，又是管理的对象，可见其在管理系统中的重要性。在管理学中，管理信息就是指管理主体对管理客体发出的决策指令（决策信息、指令信息）和管理客体对管理信息的反馈。管理主体根据反馈信息进行再决策，再调整指令，纠正偏差，使管理客体重新行动，以使其整个被管理的系统按计划运行。这一系列的过程称为控制。

可以说整个管理过程就是控制过程，而控制是靠信息和信息的反馈来实现的。由图 1-5 可见，整个管理过程都伴随着信息的流动。

(5) 财、物。作为组织管理对象的财，是指组织的资金。对财管理的目的就是财尽其力。

1) 财。以企业为例，企业是理财、营利的组织。在市场社会中，企业的要素都可折算成用货币衡量的价值——资金。企业就是通过对资金的运用，带来资金的增值。企业管理的一个重要任务就是管好、用好资金，形成管理的资金运动——资金流，使产出/投入之比尽可能大。

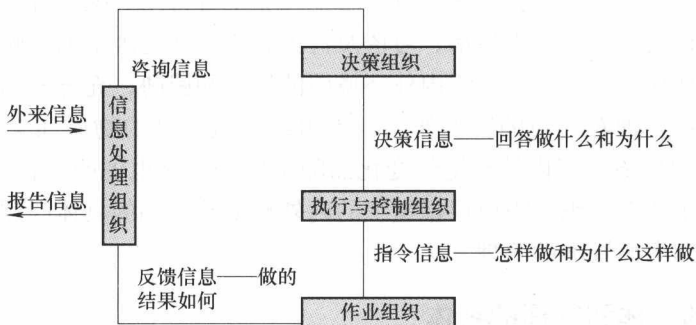


图 1-5 管理系统图

2) 物。作为企业管理对象的“物”，包括建筑物、设备、仪器、能源、原料等企业实体要素，是物化的资金，是构成企业运营的物质基础。对物管理的目的就是物尽其用，保证物的采购、供应、储存、消耗之间的比例达到最优化，既不积压，也不短缺，使物流合理顺畅；使机器设备充分负荷，保证设备利用的经济合理性，并适时更新换代；使物耗、能耗系数（单位产品平均消耗量）尽可能低。

(6) 时间。管理时间就是管理劳动时间的利用，目的是时尽其效。它包括两个方面：①提高工时利用率；②使劳动者的劳动节奏在科学范围内尽可能快。时间管理是劳动管理的核心。

第二节 管 理 者

人既是管理者，又是被管理者，可见人在管理中的核心地位。管理的关键是有优秀的管理人才。一个好的管理者对组织的管理绩效有重大影响，那么组织中的成员谁是管理者、管理者在组织中做些什么呢？

一、谁是管理者

组织中的成员可以大致分成两类，管理者（Manager）和非管理者。而组织中的活动通常分为作业活动和管理活动，因此非管理者也可称为操作者或者作业者。正确地区别管理者与操作者对厘清管理的任务和职责起着重要的作用。

（一）管理者与操作者

操作者（Operators）是直接从事某项工作或任务，不承担对他人工作监督职责的人，如服装流水线上的工人、肯德基店中烹制汉堡包的厨师、银行中为客户办理存储业务的业务员等。而管理者，传统上是指组织中这样的成员，他告诉别人该做什么以及怎样去做。但组织和工作都在变化，使得管理者与非管理者之间的界限越来越模糊，许多操作职位也需要进行管理性的活动，特别是在团队中。例如，在鼓励民主管理或参与管理的组织中，操作者可能常常参与管理活动。而在不少情况下，管理者也可能担任某些作业职责。例如，保险理赔监督员除了负责管理本部门办事人员的工作以外，还可以承担一部分保险理赔的业务工作；一个医院的院长也许有时还是著名的外科大夫，可能常常要亲自担任难度较大的外科手术。所以对管理者做此界定：管理者是通过协调他人的活动达到与他人一起或者指派他人实现组织的计划和目的的人。

从管理的角度应当注意，管理者的主要任务是协调和促进他人做好工作，而不是事必躬亲。即使某些具体工作是自己所擅长的，也应尽量委任他人去干，管理者自己应将主要精力集中在“管理”上。正是在协调和促成他人努力工作并对他人的工作结果负责这一意义上，管理者与操作者的工作具有明显的区别。

（二）管理者的类型

准确识别组织中的管理者并不是难事，通常他们具有一定约定俗成的称呼或头衔。在具有传统结构的组织中（因为基层的雇员比高层多，所以这样的组织常被形象地描绘为具有金字塔的形状），根据管理者在组织中的层次，可以把管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者；根据管理者在组织中的业务角色，管理者可分为销售、生产、人力资源及财务等管理人员。图 1-6 所示的是管理者的具体类型。

高层管理者（Top Managers）通常承担着制定广泛的组织决策的责任以及为整个组织制定目标和计划的责任。他们需要较多地关注外部环境的变化，预警组织的长期机会和问题，并制定应对战略。因此，这一级的管理者是面向未来的，处理不确定性和高度竞争性问题的。这类管理者居于权力金字塔的顶端，头衔有 CEO、首席运营官（COO）、总裁、高级副总裁等。引入案例中的乔布斯、沃兹、约翰·斯卡利、杰伊·埃利奥特都是高层管理者。中层管理者（Middle Managers）通常是组织中各部门的负责人，贯彻执行高层管理者的意图，把任务落实到基层单位，管理基层管理者。他们可能具有部门经理、项目主管、工厂厂长或者事业部经理等头衔。引入案例中的麦克·默里就是中层管理者。

基层管理者（First-line Managers）通常是低层管理人员，管理操作者的工作，这些工作是生产或提供组织的产品的产品的工作。这样的管理者通常称为主管，也可以称为生产线线长或工长。

但是，并不是所有组织都按传统金字塔结构工作。例如，在一些松散结构的组织中，工作是由不同的员工团队完成的，这些员工根据需要转换项目。虽然识别这些组织中的管

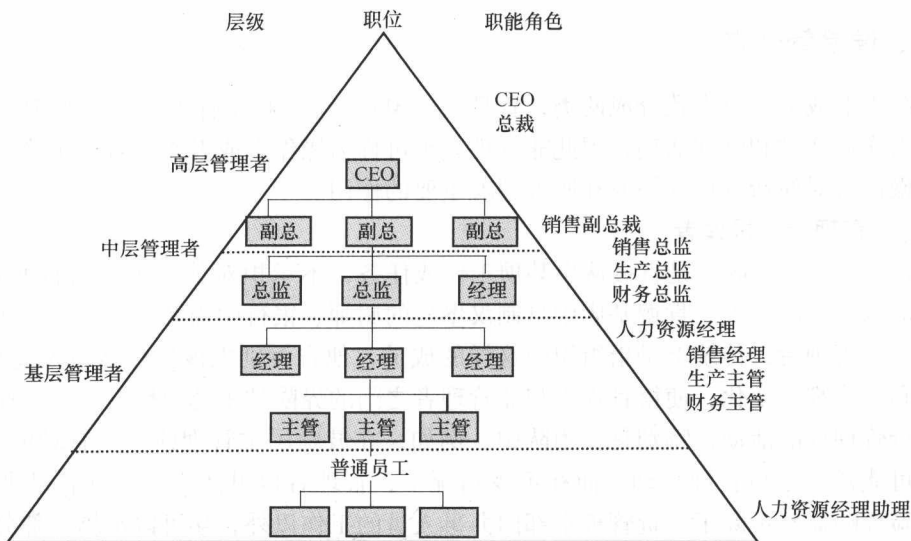


图 1-6 管理者的类型

理者并不容易，但需要了解的是必须有某个人扮演管理者的角色，也就是说需要有人来协调和监督他人的工作，尽管管理者会随着组织中工作任务的变换而更换。

二、管理者在做什么

全面了解管理者在做什么几乎是一件不可能做到的事情。就像没有哪两个组织是一样的，也没有哪两个管理者的工作是一样的。但是有几种代表性的分类框架可以帮助我们了解管理者在做什么：管理职能论、管理角色论、管理技能论，以及有效的管理者与成功的管理者的区别。

（一）管理职能论

从职能角度看，管理者需从事特定的活动，以便有效率和有效果地协调他人的工作。这些职能有哪些呢？

20 世纪早期，法国工业家亨利·法约尔就曾提出管理包含五种职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。到了 50 年代中期，管理教科书中首次使用了计划、组织、人员配备、指导和控制职能作为管理的框架。随着社会的发展，管理所包含的职能越来越丰富，本书参照相关学者观点界定管理的基本职能主要有计划、组织、领导、控制，它贯穿于所有管理活动的始终，如图 1-7 所示。

（1）计划职能（Planning）。计划职能是管理者用来识别并选择恰当的目标和行动方案的过程。包含两方面：①决定组织将要追求的目标；②决定实现这些目标所要采取的行动方案。计划的优劣决定着组织的效率和效果，也就是组织的绩效水平。下面以一经营案例体会实践中如何履行计划职能。1984 年，年仅 19 岁的戴尔（Michael Dell）就开始组装个人计算机，他发现自己组装的产品一般都能够直接出售给顾客。据此，戴尔认为这是进入个人计算机市场的绝好时机，并开始计划如何把自己的想法付诸实践。首先，戴尔确定了自己的目标，那就是销售低价格的个人计算机，靠价格优势抢占 IBM 和苹果等公司的市场。确定目标后，他又规划了一个行动方案来实现这一目标。戴尔决定绕过价格昂贵的

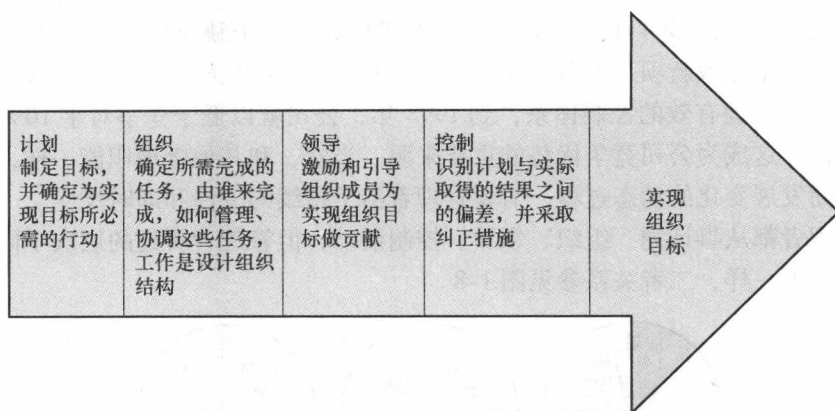


图 1-7 管理的职能

计算机商店，通过电话直销方式向顾客销售。除此之外，他还要决定如何获得低成本的计算机零部件，如何向潜在的顾客宣传自己的产品，并逐渐实现自己制造并销售个人计算机的梦想。随着公司规模의 壮大，他的计划也不断调整，变得越来越复杂。2002 年，戴尔及其管理层们制订了新的计划，目标是在个人计算机制造商中取得领先地位。

(2) 组织职能 (Organizing)。组织即为了实现计划确定的目标，建立组织成员之间的、实现目标所需完成的任务之间的互动合作的工作关系结构。组织职能需要根据员工各自承担的特定任务，将其分配到各个部门工作，在组织过程中还需要在不同的个人和部门之间分配职权和职责，以及有效地协调组织资源，尤其是人力资源。组织的结果是组织结构，组织结构决定了一个组织在多大程度上充分利用自身资源创造产品和服务。比如，在戴尔公司的成长阶段，戴尔面临如何构造组织的问题，那时，他每周都雇用 100 多名员工，他需要设计最能激励和协调员工活动的组织管理体系。伴随着组织的成长，戴尔和他的管理者们创设了更加精密有效的组织结构模式，以更好地实现其组织目标。

(3) 领导职能 (Leading)。在领导职能履行过程中，管理者不但需要为组织成员描述组织的清晰的未来发展前景，更需要激发其活力，使员工了解自己在组织目标实现过程中做的贡献和发挥的作用，协调个人和群体的行为，确保员工个人目标和组织目标的一致性。领导的结果是培养高度积极主动和服从指挥的组织成员。比如，戴尔公司的员工在戴尔言传身教的领导风格下表现良好，他们努力工作，服从指挥。通常认为，激励和沟通是领导职能的主要内容。

(4) 控制职能 (Controlling)。在控制职能履行过程中，管理者需要评估组织的计划所确立的目标完成的程度，并采取行动以保持或改善组织绩效。管理者们需要对个人、各个部门以及作为整体组织的业绩进行监控，以和组织期望的绩效标准做比较，根据结果采取必要的纠正行动。控制的结果是准确测定组织绩效和规范组织效率和效果的依据。在控制过程中，首先确定测评的目标 (可能涉及产品质量、顾客的评价、生产活力等)，然后设计出控制系统和信息系統，以便于为评估绩效提供所需数据。此外，控制还可以为其他三项管理职能 (计划、组织、领导) 的有效实现程度进行必要的修正。比如，戴尔公司在成长过程中，由于发展太快，又因为缺乏有效的控制体系，曾经遇到过障碍。1988 年，由于缺乏对存货的监管控制，库存大量增加，公司的成本激增；1993 年，不明智的外汇