



高等学校经济管理类专业
应用型本科系列规划教材

GAODENG XUEXIAO JINGJI GUANLILI ZHUANYE
YINGYONGXING BENKE XILIE GUIHUA JIAOCAI

管理学

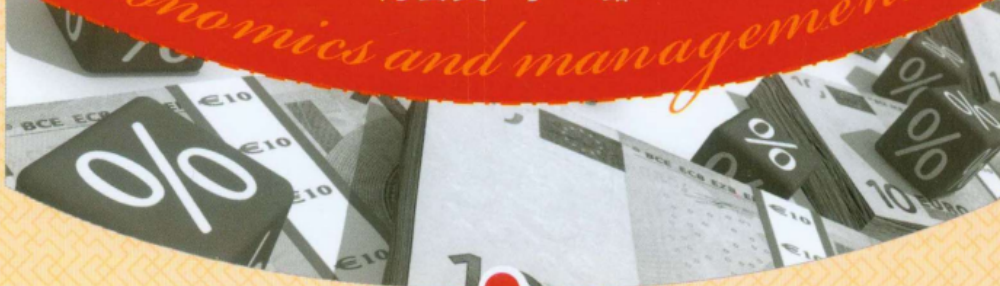
GUANLIXUE

主 编 季 辉

副主编 王 冰 唐心智 秦 俭

梅会英 李 璐

Economics and management



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>

管 理 学

主 编 季 辉
副主编 王 冰 唐心智 秦 俭
梅会英 李 璐

重庆大学出版社

内容提要

本书以反映管理最一般规律为基本主线,高度概括表达了管理一般原理和一些共性问题及管理的职能。全书分为两个部分,共 11 章。第一部分包括 1—4 章,主要介绍了管理的基本概念、管理方法、西方管理思想的发展、管理的基本原理、组织环境;第二部包括 5—11 章,主要介绍了管理所具有的决策与计划、组织、领导、控制与创新等具体职能。每章辅以管理格言、大量案例、阅读资料、管理法则及练习题,以帮助读者理解和运用相关理论。

本书主要为应用型本科或高职高专经济管理类专业教学编写,也可供经济管理干部和其他人员学习管理科学之用。

图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 季辉主编. —重庆:重庆大学出版社,
2017. 1
高等学校经济管理类专业应用型本科系列规划教材
ISBN 978-7-5689-0336-3

I. ①管… II. ①季… 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(2017)第 001170 号

管理学

主 编 季 辉
副主编 王 冰 唐心智 秦 俭

梅会英 李 璐

策划编辑:顾丽萍

责任编辑:杨 敬 邓桂华 版式设计:顾丽萍
责任校对:张红梅 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:易树平

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路 21 号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn (营销中心)

全国新华书店经销

重庆紫石东南印务有限公司印刷

*

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:20.25 字数:505 千

2017 年 2 月第 1 版 2017 年 2 月第 1 次印刷

印数:1—2 000

ISBN 978-7-5689-0336-3 定价:41.00 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换
版权所有,请勿擅自翻印和用本书
制作各类出版物及配套用书,违者必究

目录

第1章 概述

1.1 管理与管理学	3
1.2 管理者	16
1.3 管理的方法	24
1.4 管理的基础工作与管理信息化	31

第2章 管理思想与理论的发展

2.1 传统管理理论阶段	41
2.2 科学管理阶段	44
2.3 行为科学阶段	50
2.4 现代管理阶段	53

第3章 管理的基本原理

3.1 管理的系统原理	63
3.2 管理的人本原理	72
3.3 管理的效益原理	78
3.4 管理的责任原理	81

第4章 管理环境分析

4.1 管理环境分析	92
4.2 组织文化	101
4.3 战略管理	111

第5章 决策

5.1 决策的含义与过程	125
5.2 决策的分类	129
5.3 决策的方法	131

第6章 计划

6.1 计划工作概念与分类	146
6.2 计划的编制、执行与调整	151

第7章 组 织

7.1 组织概述	168
7.2 组织结构设计	173
7.3 组织的结构的类型	187
7.4 人员配备	191
7.5 组织变革	195

第8章 领 导

8.1 领导的作用及影响力	206
8.2 领导理论	211
8.3 协调与沟通	220

第9章 激 励

9.1 激励的基本原理与理论	241
9.2 激励的原则与方式	254

第10章 控 制

10.1 控制的类型与要求	268
10.2 控制的过程与控制过程中人的行为反应	275
10.3 管理执行力	283

第11章 管理创新

11.1 管理创新的概述	294
11.2 管理创新的内容	300
11.3 管理的创新发展	307

参考文献

第 1 章

概 述

管理格言:管理就是让别人完成事情。

本章内容结构		重要性指数
1.1 管理与管理学	1.1.1 什么是管理	★★★★★
	1.1.2 管理的性质	★★★
	1)管理的自然属性与社会属性	
	2)管理的科学性与艺术性	
	1.1.3 管理过程	
	1)管理目标	★★★
	2)管理的职能	★★★★★
	3)管理对象——组织资源	★★★★★
	1.1.4 管理学	
	1)管理学的概念	★★★
1.2 管理者	2)管理学的研究内容	★★★
	3)管理学的特点	
	1.2.1 管理者的概念与分类	
	1)管理者的概念	★★★★★
	2)管理者的分类	★★★
	1.2.2 管理者的群体结构	★★★
1.3 管理的方法	1.2.3 管理者的角色与技能	
	1)管理者的角色	★★★★★
	2)管理者的技能	★★★★★
	1.3.1 管理方法	★★★
	1.3.2 行政方法	
	1)行政方法的特点	★★★★★
	2)行政方法的作用	★★★★★
	3)行政方法的局限性	★★★
	4)行政方法的适用范围和条件	★★★★★
	1.3.3 法律方法	
	1)法律方法的特点	★★★★★
	2)法律方法的作用	★★★
	3)法律方法适用的范围和条件	★★★★★
	4)法律方法的局限性	★★★
	1.3.4 经济方法	
	1)经济方法的特点	★★★★★
	2)采用经济方法的基本原则	★★★★★

续表

本章内容结构		重要性指数
1.4 管理的基础工作与管理信息化	1.4.1 管理的基础工作	
	1) 管理的基础工作的概念与特点	★★★★
	2) 管理的基础工作的内容	★★★★
	1.4.2 管理信息化的概念	
	1) 管理信息化	★★★
	2) 企业管理信息化的内容	★★★★
	3) 企业管理信息化的作用	★★★
	4) 企业管理信息化应具备的条件	★★★

【案例导入】

20 世纪 90 年代曾在国内叱咤风云的百龙矿泉壶“壶主”孙寅贵^①,在一次对下属的批评当中指出:“真正的管理者,他的职责应该是研究政策、建立制度。然而你们却把大量的精力用在谈客户和酒席桌上,你们应该降职。这不是说你们偷懒,是因为你们享受着高层的待遇,却干着基层的工作,而没有抓住管理者应该做的事。我现在之所以有时间写书,是因为我自己觉得已经把很多制度研究制订得差不多了,同时我能够以一个清醒的头脑、很宽松的时间来审视你们,好告诉你们有什么地方做得不对。设想一下如果我也整天和客户谈判,累得四脚朝天,我又如何才能监督、评价你们的工作呢?一个劳动模范式的管理者绝不是一个成功的管理者。”

其实,“事必躬亲”和“以身作则”是两回事,“管理者”并不应成为“拼命三郎”,典型的案例在《三国演义》中就有。诸葛亮绝顶聪明,却为什么六出祁山一无所获反命丧五丈原,而屡战屡败的司马懿却笑到了最后?就在于司马懿抓住了管理的真谛:管理者最需要的并不是自己去拼杀,而是建立起井然有序、行之有效的制度,让它自己顺畅地运转。而连军士的灶坑如何去挖都要过问的诸葛亮则在“事必躬亲”中拖垮了自己、耽误了事业。他死之后,流尽了泪水的蜀军上下忽然发现自己连最基本的工作都不会做,因为自己以前从没机会去做,丞相全包了。没有制度,光靠聪明与激情,是害己更害人的。

因此,孙寅贵认为:“越是上层,弄明白自己到底该干什么就越是重要。我觉得如果一个热爱自己企业的老板能使自己轻松起来,乃至有些无事可做,那这个企业就会很有希望。”

矿泉壶项目失败后,孙寅贵掌管着十几个下级企业,并且在青岛投资建立了亚洲最大的塑钢企业,在国内塑钢产业居遥遥领先的地位。他现在又是如何管理这么多企业的呢?

“管理企业,第一靠领导人,第二靠领导人,第三还是靠领导人:这个领导应该有理想、有道德。在我认真地检讨自己如何做人后,我觉得总经理除了要具备懂专业、有经验、会管理等条件外,还得加上很重要的一条:人品好。

选好后,如果经过考核他胜任这个位子,接着就要实行鹭鹭政策。你不能让他不吃‘鱼’,‘不吃’他就不‘抓’了;也不能让他‘吃饱’,‘吃饱’他也不‘抓’了。你要从他创造的

^① 北京百龙绿色科技企业总公司总裁,第一批入选福布斯杂志亿万富翁排行榜的内地企业家,更详细内容可见百度百科孙寅贵词条。

利润中给他适当的提成,但过高的待遇会导致短期行为。百龙的待遇不算很高,但目前并未发生人才流失的现象,就在于人的需求不仅仅是物质,还有精神、自我实现和社会地位。熟悉而又得心应手的工作环境同样会吸引住人才。

在你与他之间还要形成一种制度。我在组建‘青岛百龙’时,赋予了它所有权与经营权高度分离的体制:不从百龙现企业调派一兵一卒,以目标式管理体系体现双方关系,由董事会制订年度任务,以量化形式明确总经理的职责目标,尤其是持续发展阶段目标。实际就是:‘只问结果,不问过程。’我对青岛百龙的总经理说:‘我只管你一个人。’而总经理只管副总和要害部门的正职干部,同样以责任目标和量化指标作为考评标准。”

采取所有权与经营权分离政策的企业有的是,可我们不少“浴血奋战”惯了的主管并不能真正做到。大权旁落带来的失落和对下属出错的愤怒使得他们在“放了收,收了又放”的怪圈中转个不停、筋疲力尽。对此,孙寅贵自有说法:“人要耐得住寂寞才算得上成熟,因为只有寂寞中才能冷静,在寂寞中才能清醒地看清周围的一切。特别是管理大企业,如果不能跨越这一步,就很难再提高。”

要提高一个组织的工作效率和效益,必须要加强科学管理。管理科学是指导管理实践的理论基础,它是把古今中外的管理经验和实践活动中带有普遍性和规律性的东西加以总结、概括和抽象,从而形成了一门理论科学。学习管理学科必须对管理的一些基本范畴、理论知识有初步认识,这正是本章要讲述的内容。

1.1 管理与管理学

1.1.1 什么是管理

自从有了人类社会,就有了管理。管理活动作为人类的基本活动,广泛存在于社会的方方面面。管理是人类共同劳动的产物,在集体劳动的前提下,为使劳动有序进行,获得人们期望的劳动成果,就必须搞好协作,进行组织与协调,组织才能形成一种整体的力量,才能完成独立个人所不能完成的各项活动。古代长城、埃及金字塔、古罗马的供水渠等宏大工程的建设,在没有现代化工具的年代,没有有效组织、协调是难以建成的。管理是人类活动中最基本的活动之一,是组织活动的一个极其重要的组成部分。

【小思考】

管理为什么是共同劳动的产物?马克思在资本论里,曾经说过:“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的指挥。”结合所学内容回答一下你认为什么是管理?管理离学生自己远吗?

管理从字面意思上可以理解为“管辖”和“治理”。“管辖”是指管理所达到的范围,是权限;“治理”则是指管理权限的运用,综合起来可以理解为在一定范围内,对人员和事务的安排和处理。管理的概念随着管理的发展,其定义也多样化(见表 1.1)。泰罗认为管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人努力来达到的艺术;法约尔认为管理是计划、组织、指挥、协调和控制;西蒙认为管理就是决策;马克斯·韦伯认为管理就是协调活动;美国管理协会认为管理就是通过他人努力来达到目标。这些不同的观点,虽然在认识上有所差别,但都丰富和发展了管理理论,对人们加深管理的认识大有裨益。

表 1.1 学者们对管理的界定

代表人物	定义内容
泰罗	管理就是确切了解希望工人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它
法约尔	管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制,企业的全部活动可以分为技术、商业、财务、安全、会计和管理活动
西蒙	管理就是决策,决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面,任何组织都离不开对目标的选择,任何工作都必须经过一系列的比较、评价、选择后才能开始
穆尼	管理就是领导,任何组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的,组织活动的有效性取决于领导的有效性
孔茨	管理就是通过别人来使事情做成的一种职能,为了达成管理的目的,要进行计划、组织、人事、指挥、控制,管理就是由这几项工作所组成的
德鲁克	管理就是牟取剩余,所谓“剩余”就是产出大于投入的部分。任何管理活动都是为了一个目的,就是要使产出大于投入

上述对管理概念的不同界定源于管理学者们站在各自研究的立场、方法和角度的差别。综合学术界关于管理概念的各种说法,我们认为,管理就是管理者在特定的环境下,有目的地进行决策与计划、组织、领导、控制,协调组织资源配置与组织活动,以有效实现组织目标的社会活动。这一定义包含以下含义:

- ①管理依赖于一定的环境。
- ②管理的主体是管理者。
- ③管理的目的是为了有效实现管理目标。
- ④管理是由决策、计划、组织、领导、控制和创新等一系列职能所构成。
- ⑤管理的本质是协调。
- ⑥管理的对象是组织资源与组织活动。

管理是一个普遍存在的话题。大到一个国家,小到一个企业、家庭,乃至我们个人都需要管理。都需要明确自己的目标,都需要对组织资源进行有效配置,资源配置的方式不同,效果不同,目标实现程度也不同。作为一个刚入校的大学生,你对大学四年有没有给自己制订一个目标?无论家庭贫富,要实现这个目标,家里给你的生活费如何应用、如何处理好与师生之间的关系、如何锻炼自己的能力、如何提高自己的综合素质,最终实现自己的成才目标,这也是一个自我管理的问题,是管理原理在自己实际中的体现,放大到国家、学校、企业也是如此。

管理故事

田忌赛马

据《史记·卷六十五·孙子吴起列传第五》记载,田忌经常与齐国众公子赛马,设重金赌注。孙臆发现他们的马脚力都差不多,马分为上、中、下三等,于是对田忌说:“您只管下大赌注,我能让您取胜。”田忌相信并答应了他,与齐王和诸公子用千金来赌注。比赛即将开始,孙臆说:“现在用您的下等马对付他们的上等马,拿您的上等马对付他们的中等马,拿您的中等马对付他们的下等马。”已经比了三场比赛,田忌一场败而两场胜,最终赢得齐王的千金赌注。

田忌与齐王赛马,约定每胜一马得千金,各按马力强弱,以强、中、弱的先后顺序捉对较量,每次比赛,田忌的三匹马都略逊一筹,因而输金无数。异日又赛,田忌一改常策,以弱、强、中的出场次序对齐王的强、中、弱三马,终以一负两胜赢得千金赌注。

- 作为一个管理者,相同资源使用,但配置的不同,会产生不同的管理效果。

【推荐阅读】

为了增强对管理概念的理解,推荐通过下面链接进行课外补充学习。

中国著名企业文化与战略专家陈春花教授《中国管理 10 大解析》一书值得读者关注,网络上不少内容源自该书,如下面链接中博文《如何理解管理》有助于读者增强对管理概念的理解,其主体内容来自陈春花教授的图书或文章:

http://blog.sina.com.cn/s/blog_7a18b7a801016v5d.html

下面链接是杨远望在代光华管理课程中的讲座视频《成功管理系列之三——管理一点通》,本视频对读者理解什么是管理有一定帮助:

http://v.youku.com/v_show/id_XMTM5MzlyMzU2.html

1.1.2 管理的性质

管理的性质可以从两个角度来分析,管理的性质有两个二重性。

1) 管理的自然属性与社会属性

从生产力与生产关系角度来分析,管理具有自然属性与社会属性,这是由生产过程本身的两重性决定的。由于生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体,决定着管理也具有组织生产力与协调生产关系两重功能,从而使管理具有两重性。从这个角度来看管理的两重性是指管理的自然属性和社会属性。管理具有与生产力和社会化大生产相联系的自然属性,又有与生产关系和社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性主要是指管理要处理好人与自然的关系,要合理组织生产力,故也称为管理的生产力属性。因为管理是一切共同活动所要求的,是适应社会生产力和社会分工发展的要求产生的,是社会协作过程本身的要求。在机器大工业时期,随着劳动生产率的逐渐提高,工人与工人之间、工人与机器之间的协作,即劳动过程的协作程度起到了决定性的作

用。“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——所产生的各种一般职能。”马克思又明确说道:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态而不是表现为孤立生产者的独立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”这也就告诉我们,任何由多人组成的协作劳动都少不了以指挥、监督为内容的管理。这种管理促使以协作为特征的生产过程,把生产过程中的各种要素,如生产资料、劳动力等结合起来,从而保证了整个生产过程的“和谐”运行,而这种以指挥和监督为内容的管理又是必不可少的,尤其是对大规模的生产协作。在管理活动中,为了有效实现管理目标,需要对一个组织的资源进行合理配置,对社会再生产的各个环节及其职能活动进行协调,促进生产力的科学组织。

管理的自然属性是管理的共性,因为与生产力相联系的生产力配置,生产力诸要素的结合形式、手段和方法在任何社会制度下都没有本质区别。它决定于生产力发展的水平和劳动社会化程度,不取决于生产关系的性质。

管理的社会属性是指在管理过程中要处理人与人之间的关系,维护一定社会的生产关系的属性,表现为管理的特殊职能。

管理实际上是通过别人把事情做成的行为,因此管理过程必然涉及人与人之间的关系,因为不能不涉及经济利益的调节,管理体现着阶级、社会集团、劳动者之间的经济利益,与生产关系的性质相联系。管理或多或少是为了实现生产资料所有者的特殊利益而进行的,是为了维护生产资料所有者利益的,确保其资产的安全与保值增值,生产关系性质不同,管理的社会性质、目的就不同。这种调整生产关系的管理功能,反映的是生产关系与社会制度的性质,故称为管理的社会属性,也称为管理的个性。

社会主义企业管理与资本主义企业管理的区别也主要反映在管理的社会属性上。资本主义企业管理是为了维护资本主义生产关系,是资本家榨取工人创造的剩余价值的一种手段;而社会主义企业管理则是在维护社会主义生产关系条件下,充分发挥职工的积极性、智慧和创造力,搞活经营,提高效益。

学习管理两重性理论,有利于我们全面认识管理的内容与作用,既要合理组织生产力,又要适时调整生产关系,避免片面性;有利于正确对待学习资本主义的管理理论,既要学习资本主义企业一切可为我所用的现代化管理理论、方法与技术,又要结合我国国情加以批评地接受,决不能全盘照搬国外做法,必须建立具有自己特色的管理模式。

2) 管理的科学性与艺术性

从管理的客观性与实践性来看,管理具有科学性与艺术性。管理的科学性是指管理是一门学科,它是人类长期以来从事社会生产活动实践,对管理活动规律的总结。作为一门科学,管理规律要求应有系统化的理论知识。管理科学是把管理的规律性揭示出来,形成原则、程序和方法,对管理者管理活动予以普遍性指导,使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。承认管理的科学性,就是要求人们在管理活动中要不断发现与摸索管理的规律性,按照管理的规律来办事,在科学的管理理论与原则的指导下,搞好管理,提高管理效率。

资料链接

曹操的用人之术

曹操官渡之战击败袁绍后,缴获一堆信函,很多是自己的属下和袁绍私下的通信。曹操却连看都不看,立即下令,全部烧毁。一把火把信都烧了,既往不咎,并说:“当绍之强,孤犹不能自保,况众人乎!”按照一般人的反应,这是通敌的证据,这是背叛的把柄,应该把它拿出来,一个一个按图索骥,把那些想叛变的、存有二心的动摇分子都揪出来,一一清除掉才安心放心。而曹操却没有这样做。这是怎样的一种境界?这是怎样的一种考量?这说明曹操的用人艺术是何等高明。在战争局势变幻莫测的情况下,在敌强我弱的环境里,就连自己心里也毫无把握,岂能去责怪属下的心中不安或早作打算?何况正值用人之际,消灭人才容易、保证人才忠诚不易,通过自己的理解与宽容,必将会起到意想不到的效果。事实证明了曹操此举的英明,后来这些部属再也没有动摇过,而是忠心耿耿为自己效力。

有移动设备的读者可通过下面链接阅读汤习斌《管理艺术:闲谈管理的艺术性》中国王与画师的故事,以利深入讨论:

<http://www.thldl.org.cn/news/1006/41904.html>

【课堂讨论】

“管理无定式,处处皆学问”这句话说明了管理的什么特性?

管理的艺术性是指管理是一门艺术,是管理者在管理活动中,针对管理对象,为实现管理目的,在管理原理、原则指导下所掌握和运用的富有创造性的各种管理技能、技巧、才能和方法。管理艺术的特点,在于它的弹性,它受管理者、被管理者、管理环境等多因素制约与影响。强调管理的艺术性,也就是管理不能照搬教条,管理理论作为普遍适用的原理、原则,必须结合实际应用才能有效。管理者要从管理实践中提高自己的判断力与管理的技巧,掌握应用艺术,在管理组织、管理制度、管理技术与方法等方面不断创新。迪克·卡克森说:“管理技巧是所有技巧中最大的一种技巧。”现代管理者应重点掌握三个方面的艺术,即对人、对事、对时间的管理艺术。

管理是科学与艺术的结合,决定了管理者不只是需要管理知识,掌握管理的理论,还需要依靠人的经验、才识、思维力和创造能力,提倡管理的灵活性与创造性,通过两者的结合,促进管理目标的实现。

【课堂互动】

俗话说“管理无定式,事事皆学问”,这说明了管理的科学性还是艺术性?马谡熟读兵书却失了街亭,孔明挥泪斩马谡深层次原因是什么?

1.1.3 管理过程

管理是管理者在特定的环境下,为了实现组织目标,合理配置组织资源,通过有目的的

职能活动作用于组织的作业活动过程,以有效实现组织目标的活动过程(见图 1.1)。管理的这一职能活动过程包括管理目标、管理的职能、管理对象三个方面的内容。

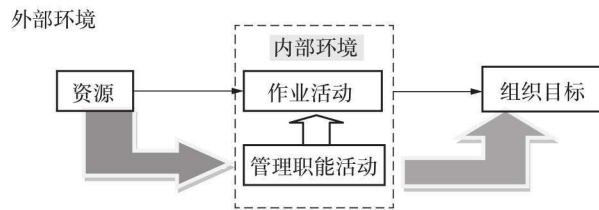


图 1.1 管理过程

1) 管理目标

组织目的决定组织目标,组织目标由管理主体根据组织目的而制订,组织目的需要通过具体化为一定的目标才能成为组织行动的指南。管理目标就是管理者在预定的时期内,组织活动所预期达到的目的或水平。管理目标为组织的前进指明了方向,从而也为组织的活动确定了发展路线。

确定目标是组织的战略、计划和其他各项工作安排的基础,只有把笼统的目的化为具体的目标,组织实现预期的效益才有比较大的希望。对管理者来说,目标就好比路标,它指明了组织努力的方向,确定了组织应在哪些领域取得成就的标准。一个组织必须有明确的既定的目标,任何管理系统都应有明确的目标,目标不确定,或者混淆了不同的目标,都必然会导致管理的混乱。任何管理活动都必须把制订目标作为首要任务。

管理目标的重要性表现在:首先,管理目标为组织与成员的考核提供了主要依据;其次,组织目标可以为管理者运用人、财、物等资源提供依据和标准。

管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿。管理者必须根据外部环境、组织运行中存在的问题及上级主管部门的要求,组织内部条件的改变,确立组织在计划期内的管理目标。

管理故事

西天取经的马

唐太宗贞观年间,有一匹马和一头驴子,它们是好朋友。贞观三年,这匹马被玄奘选中,前往印度取经。17年后,这匹马驮着佛经回到长安,便到磨房会见它的朋友驴子。老马谈起这次旅途的经历:浩瀚无边的沙漠、高耸入云的山峰、炽热的火山、奇幻的波澜……神话般的境界,让驴子听了大为惊叹。

驴子感叹道:“你有多么丰富的见闻呀!那么遥远的路途,我连想都不敢想。”老马说:“其实,我们跨过的距离大体是相同的,当我向印度前进的时候,你也一刻没有停步。不同的是,我同玄奘大师有一个遥远的目标,按照始终如一的方向前行,因此我们走进了一个广阔的世界。

而你被蒙住了眼睛,一直围着磨盘打转,因此永远也走不出狭隘的天地……”

没有目标不会有结果,目标不同,最终导致了不同的结果。好的目标一定要结合组织的长远发展和员工的特点来制订。

【小思考】

一个组织在管理中没有目标会怎么样？作为一名大学生，你给自己设定了目标吗？你为自己设定的目标是什么？

管理目标对于不同的组织来说有所区别。对于学校来讲，其目标是为社会经济发展培养人才；作为经济组织来讲，其目标一般包括两个方面：一是物质性的目标，即一个组织通过管理，在物质生产、劳务活动等方面所要达到的效益和效率，追求利润和资本的保值增值；二是社会性的目标，即通过管理所要实现的，在维护生产关系或调整人们社会关系、对社会责任等方面的目的。但对经济组织而言，物质目标是最主要的。

(1) 物质性目标

管理的物质性目标可以从三个方面来衡量：

①组织的产出目标。从产出来讲，管理就是通过合理配置组织资源（投入），协调管理活动，努力增加组织的成果（产出），成果是组织活动的最终结果。对于企业来讲其成果就是生产的产品或提供的服务。其成果可以从以下几个方面来考察和衡量：一是产量与期限。产量是从生产多少产品或者提供多少服务项目的角度来反映产出水平的。生产的产品数量既可以以实物指标（如制造了多少台电视机、生产了多少吨尿素、接受了多少件产品维修等）来衡量，也可以以货币指标（如生产的产值、实现的销售额等）来衡量。任何产出都有时间问题，必须在规定的生产周期，按交货期完成产出，这种成果才是有意义的。二是品种与质量。任何成果都必须按照顾客需求的类别和特性来提供。比如说冰箱要制冷效果好，款式、颜色、能耗要符合消费者预期，产品才能适销对路。质量和品种是对产出更严格的要求。三是成本费用。企业要将资源转化为有用成果，保质保量生产出产品或提供服务，必须将成本费用控制在计划的范围内。

从产出的角度来讲，管理的目标就是要确保组织在活动过程中能按质、按量、按期、低成本地提供适销对路的产品或服务。

②组织的绩效目标。从投入产出角度来讲，管理的物质目标之一就是要提高组织绩效，实现组织的绩效目标。组织的绩效目标是对组织所取得的成果与所运用的资源之间的转化关系的衡量。组织绩效的高低表现为效率和效果两个方面。效率（Efficiency）是管理的极其重要的组成部分，它是指输入与输出的关系。关系到如何“以正确的方式做事”，要用最少的投入，获得最大的产出。按对于给定的输入，如果你能获得更多的输出，你就提高了效率。类似地，对于较少的输入，你能够获得同样的输出，你同样也提高了效率。因为管理者经营的输入资源是稀缺的（资金、人员、设备等），所以管理者必须关心组织资源的有效利用。因此，管理就是要使资源成本最小化。然而，仅仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的效果（Effectiveness）。所谓效果就是完成预定目标的程度。当管理者实现了组织的目标，我们就说他们是有效果的。因此，效果涉及的是活动的结果，涉及“做正确的事”。

效率和效果是互相联系的。如果不顾效率，很容易就达到效果。比如精工（Seiko）集团在生产中不考虑人力和材料输入成本的话，它能生产出更精确和更吸引人的钟表；如果一味

地偷工减料则产品本身的效果难以达成。“慢工出细活”,比较好地体现了效率与效果的辩证关系。因此,正确的管理者既要关心效果,也要关心效率。必须把“效果”放在首位,在“效果”优先的情况下,才能去谈“效率”,成功的管理往往是高效果与高效率的结合。

③组织的终极目标。组织的性质不同,组织的终极目标表现形式也不同。作为一个营利性的经济组织的终极目标就是要追求利润,实现组织资本的保值增值;而非营利性组织则以满足社会利益和履行社会责任为主要终极目标。但不论是营利性组织还是非营利性组织所实现的终极目标有差别,但管理工作的使命任务基本是一样的,即都要使组织以尽量少的资源尽可能多地完成预期合乎要求的目标,这样的管理才是有效的。

从上述物质目标来讲,作为一个经济组织,其管理是否有效的一个重要标志就是要使组织以尽可能少的资源消耗实现尽可能多的符合预期要求的目标。

(2) 社会性目标

作为一个组织,其社会性目标就是一个组织必须搞好精神文明建设,必须要承担一定的社会责任,创造具有组织个性或特色的组织文化。从企业角度来讲,社会性目标的体现,就是要承担与履行企业的社会责任,为社会公益事业出力。承担社会责任最基本的就是诚实守信,自觉积极开展社会公益事业。一些发达国家关于企业社会责任讨论颇多,甚至制订了社会责任标准,即 SA 8000 标准,我国企业要未雨绸缪,认真分析社会责任标准对我国的影响,借鉴 SA 8000 的合理因素,制订国内相关标准,从而提高企业履行社会责任的自觉性和能力,规范企业行为,努力为其与国际标准接轨、提升在国际市场上的竞争力创造条件,才能保证我国企业经营活动的国际化,制订切实可行的应对措施。

管理目标有定性与定量之分,为了便于考核,在管理中要用数据说话,改变经验管理,管理的目标应尽可能量化与明确化,以便于人们执行。

背景案例

企业办起消防队

浙江浦阳镇有一支民办消防队,这是杭州萧山金利浦制衣公司董事长兼总经理李立兴办起来的。

李立兴挑选 12 名年轻员工,连同他共 13 人担任兼职消防队员,24 小时值班,平时工作,有警救灾。李立兴请消防大队的官兵帮助进行严格训练。一个月下来,模拟接警演练,从穿衣服开始到消防车开出场地,3 分钟搞定,所用时间与正规消防队一样。这时,李立兴郑重承诺:本镇有火警 10 分钟内赶到,邻近地区有火警 20 分钟内赶到。

金利浦消防队屡次接警都成功完成了灭火任务,金利浦消防队名声大振。随着消防队出警次数的增加,李立兴又花了 50 多万元添置了 3 台消防用车。

消防队办起来后,制衣公司的成衣出口增加了近 30%。每当参加国际服装交易会时,公司的展位前都有外国客商观看消防车图片,随后而来便是服装订单。外商之所以愿意与该公司做生意,原来是欧洲商人非常看重企业的社会义务,尤其是消防队在欧洲国家有很高的声誉。消防队成了企业的金字招牌,为企业带来了滚滚财源。

重视社会责任的企业,必然受到人们的尊重。

【课堂互动】

结合此案例,请同学们谈谈企业为什么在重视物质目标的同时,必须要重视社会责任?

【推荐阅读】

社会责任标准“SA 8000”是 Social Accountability 8000 的英文简称,是全球首个道德规范国际标准,其宗旨是确保供应商所供应的产品皆符合社会责任标准的要求。SA 8000 标准适用于世界各地、任何行业、不同规模的公司。其依据与 ISO 9000 质量管理体系及 ISO 14000 环境管理体系一样,皆为一套可被第三方认证机构审核之国际标准。SA 8000 的产生既有人文社会发展的原因,即随着社会经济的发展、各界对劳工保护的关注,同时也是国际市场上竞争格局失衡的产物。一些发达国家把它作为贸易保护的非关税壁垒,有的称之为“蓝色壁垒”。SA 8000 的要求包括废除童工、消除强迫性劳工、健康与安全、组织工会的自由与集体谈判的权利、不歧视、惩戒性措施、工作时间、工资和管理体系九部分。

读者进一步了解企业责任相关内容可参考 360 百科企业社会责任:

<http://baike.so.com/doc/5409592-5647619.html>

2) 管理的职能

管理需要通过管理的职能活动过程来配置资源,有效实现管理目标。管理是一个有目的活动的过程。管理的职能,就是指管理活动的职责和功能。它是管理主体对管理客体在管理过程中施加影响的具体体现,是涉及管理者职务和管理机构功能的依据。

有关管理所具有的具体职能,管理学者的观点随科技进步和管理实践的发展而发展。但管理学界普遍接受的观点是,管理具有四大具体职能,包括计划、组织、领导和控制。根据管理科学的发展,本书讲述的管理职能包括:

(1) 决策

决策职能是组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。管理就是决策,在企业外部环境复杂多变的情况下,决策正确与否对一个组织或个人的影响是生死攸关的,决策失误是管理最大的失误。

(2) 计划

计划职能是指为了实现决策方案,对实现目标的活动所进行的具体设计、谋划及具体的部署安排。“凡事预则立,不预则废”,人们在进行某项活动之前,都首先有个计划,预先决定干什么(what)、为什么去干(why)、如何去干(how)、什么时候去干(when)以及由谁去干(who)等问题,这样才能保证活动有条不紊地进行。

(3) 组织

组织职能是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。组织职能一般包括:组织结构的设计与建立、职权的分配与职责的落实、人员的选拔与配置、组织的协调与变革等。组织职能是保证组织目标的实现和计划有效执行的一种功能。任何一项决策、计划,只有建立一个高效的组织并得力地组织实施,才能取得预期的效果。

(4) 领导

领导职能是管理者依据组织所赋予的行政权力和非权力影响力去指挥、命令、引导和激励下属,以有效实现组织目标的行为。领导职能一般包括:领导方式的选择、领导影响力的综合运用、员工的激励、有效沟通的实现等。任何组织的管理者都要进行有效的管理,当然

不同管理层次、不同职能部门的管理者领导的内容及其侧重点有所差异,管理者要具有从事其所领导职位相应的素质与领导艺术。

(5) 控制

控制职能是管理者为保证实际工作与计划目标一致而采取的一切活动。控制是一个包括制订标准、衡量成效与纠正偏差的动态过程。管理者在管理活动中,总是希望管理对象的经济活动过程产生合乎目的的变化,为此管理者需要采取必要的手段对管理对象进行动态监控。

(6) 创新

创新职能是组织根据需要,运用组织成员的体力和脑力创造出新的物质或精神产品的过程。在英文中,创新是 Innovation,这个词起源于拉丁语,原意有三层含义:一是更新,二是创造新的东西,三是改变。对一个组织来说,创新无处不在、无时不在。创新是各项管理职能的灵魂和生命。

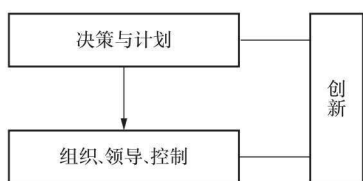


图 1.2 各种管理职能的相互关系

各项管理职能不是孤立的,它们的相互关系可以通过图 1.2 看出。

决策是计划的前提,计划是决策的逻辑延续。管理者在行使其他管理职能过程中都会面临决策与计划问题,决策与计划是其他管理职能的依据;组织、领导、控制旨在保证决策的顺利实现;创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中。

3) 管理对象——组织资源

管理对象是管理者为实现管理目标,通过管理行为作用其上的客体。任何管理活动都是针对一定的管理对象而展开的,它要解决的是“管什么”的问题。对于管理对象包括哪些要素,不同的管理学者从不同的角度和不同的时期看法有所差异。大家普遍接受的观点认为管理对象包括:

(1) 人员

人是管理的主要对象。人在管理中具有双重地位:既是管理者又是被管理者。管理过程是一种社会行为,是人们相互之间发生复杂作用的过程。管理过程各个环节的主体是人,各个环节的工作都由人去做。因此,人与人的行为是管理过程的核心。

(2) 财和物

财和物是一个组织赖以实现其目标的重要物质基础。“财”是组织所拥有的货币资金。资金是组织经营活动的“黏合剂”,资金管理就必须对资金筹措、资金运用、资金耗费与经济核算等过程加强管理,以降低成本,提高资金使用效益。“物”是组织所拥有的物质要素。对物资的管理,必须制订好物资采购计划,搞好定额管理,加强库存管理,降低库存,提高物资利用率。

(3) 信息

在信息社会时代,信息已成为重要的管理对象。信息是能够反映管理内容的、可以传递和加工处理的文字、数据、图表等。信息系统是管理过程中的“神经系统”。管理中的人流物流,都要通过信息来反映和实现。管理职能要发挥作用,也是要信息的支持。只有通过信息