



21 世纪高等学校管理类教材
Shiji Gaodengxuexiao Guanlilei Jiaocai

管理学

原理与案例

第二版

Guanlixue Yuanli yu Anli

● 刘志坚 编著

华南理工大学出版社

21 世纪高等学校管理类教材

管理学——原理与案例

(第二版)

刘志坚 编著

华南理工大学出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学——原理与案例/刘志坚编著.—2 版.—广州: 华南理工大学出版社, 2006.3
(21 世纪高等学校管理类教材)

ISBN 7-5623-1870-0

I. 管… II. 刘… III. 管理学-高等学校-教材 IV. G93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 056986 号

总发行: 华南理工大学出版社 (广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

发行部电话: 020-87113487 87111048 (传真)

E-mail: scutc13@scut.edu.cn <http://www.scutpress.com.cn>

责任编辑: 周莉华

印刷者: 广东省阳江市教育印务公司

开本: 787×980 1/16 印张: 17.5 字数: 403 千

版次: 2006 年 3 月第 2 版第 9 次印刷

印数: 28 001~33 000 册

定价: 26.00 元

版权所有 盗版必究

第一版前言

管理活动是人类最基本的社会实践活动之一。任何组织（集体）的活动都需要管理，而管理工作除需要认识和研究自身的特殊性外，更需要遵循一些共同的原理和规律。管理学作为管理科学体系中的基础学科，其主要任务就是要研究管理活动的一般规律，总结出管理工作的一般理论、基本原理、一般方法和手段等，并使读者能正确地运用这些原理和方法，指导管理实践，提高管理的有效性。在现实生活中，每一个人都既是管理者又是被管理者，因此，学习和研究管理学不仅对企业家、政府官员，而且对一般管理人员和作业人员同样具有重要的现实意义。

管理学至今还是一门年轻的学科。它的许多规律和特性，特别是在市场经济条件下，具有中国特色的管理学还需要不断去认识和深入探讨。在近代，许多中外学者对管理理论和方法的形成，作出了艰苦的努力和巨大的贡献。本书正是在继承和发扬前人优秀成果的基础上，借鉴了国内外著名院校管理学教材的结构编写的。编写时力求增加现代管理学发展的最新理论，突出案例教学，以形成本书的特色。本书每一章后面都附有中外案例和思考练习题，以提高学生运用所学理论去分析问题、解决问题的实际能力。鉴于目前我国 MBA、MPA 教育成为管理类学生关注的热点，本书在内容上兼顾了 MBA、MPA 联考的知识要求，并设附录介绍了我国 MBA、MPA 教育的基本情况。

本书由五邑大学管理学院刘志坚、徐北妮编著，全书共十三章，其中刘志坚负责第一、二、三、四、五、八、十、十一、十二、十三章以及附录等，徐北妮负责第六、七、九章。全书由刘志坚统稿。

由于作者水平有限，书中难免存在不足之处，敬请各位读者批评指正。

编著者

2002 年 5 月

第二版前言

本书自2002年9月第一版问世以来,承蒙各兄弟院校同行与广大读者的厚爱,采用本书作为管理类专业硕士生、本科生、专科生以及各类在职人员培训班教材,使本书至2005年9月3年内连续印刷8次,发行量近3万册,并于2004年获得第六届全国高校出版社优秀畅销书二等奖。

衷心感谢选用本书的同行朋友,衷心感谢阅读本书并给予宝贵意见的读者,衷心感谢华南理工大学出版社的精心指导与运营,衷心感谢五邑大学教材出版基金的资助。面对远超预期的如此庞大的读者用户,我深感责任之重大且诚惶诚恐。我必须开门广纳意见和建议、关门深省本书不足,以求不负读者厚爱。

作为一门年轻的还不成熟的学科,管理学理论随着人类社会的不断发展而发展、完善,我国的管理实践更是在东西方管理思想的融合中呈现出一幅色彩斑斓、激动人心的图景。基于此,本书第二版在保留第一版突出案例教学等优点、特色的基础上,主要想在如下几方面予以改善:

1. 加深管理学理论的介绍,特别是管理学理论发展的前沿研究及其成果的介绍,使本书紧跟时代的步伐。

2. 加强本书的趣味性。快乐学习是学习的崇高境界,也是学好管理学的重要条件。本书有机地穿插一些管理学的趣味故事和寓言,在诙谐俗趣中感悟管理学的真谛与奥妙。

3. 教材的核心功能是教学,为便于教学,本书对思考练习题做精心编辑,部分思考题提供参考答案。

必须说明的是,本书第一版的合作者徐北妮老师因调离五邑大学,不能参与第二版的修订,但本书融进和映射的徐老师的心血与智慧与本书永存。

刘志坚

2005年12月

目 录

第一章 基本概念	(1)
第一节 管理	(1)
第二节 管理学及其特性	(5)
第三节 营利性组织与非营利性组织管理	(7)
本章提要	(9)
案例分析	(9)
思考与练习	(10)
第二章 管理的基本原理与方法	(13)
第一节 管理的基本原理	(13)
第二节 管理的基本方法	(16)
本章提要	(20)
案例分析	(20)
思考与练习	(21)
第三章 管理思想和管理理论的发展	(23)
第一节 管理实践、管理思想与管理理论	(23)
第二节 西方古典管理理论	(25)
第三节 西方现代管理理论	(30)
第四节 中国古代管理思想	(32)
本章提要	(36)
案例分析	(37)
思考与练习	(39)
第四章 决策	(40)
第一节 决策的概念与类型	(40)
第二节 决策环境	(42)
第三节 决策过程	(45)
第四节 决策方法	(48)
第五节 如何提高决策的正确性	(53)
本章提要	(59)
案例分析	(59)
思考与练习	(60)

第五章 计划	(62)
第一节 计划的基本概念	(62)
第二节 计划工作的过程	(65)
第三节 计划的编制方法	(67)
第四节 目标管理	(71)
本章提要	(76)
案例分析	(77)
思考与练习	(78)
第六章 组织	(80)
第一节 组织的基本概念	(80)
第二节 组织结构设计的原则	(82)
第三节 组织结构的基本类型	(84)
第四节 人力资源配置	(94)
第五节 组织力量的整合与发挥	(97)
第六节 组织变革	(104)
本章提要	(106)
案例分析	(107)
思考与练习	(108)
第七章 领导	(112)
第一节 领导的概念	(112)
第二节 人性假设理论	(118)
第三节 领导者素质	(122)
第四节 领导方式及其理论	(128)
第五节 领导艺术	(137)
本章提要	(144)
案例分析	(145)
思考与练习	(146)
第八章 激励	(151)
第一节 激励的基本概念	(151)
第二节 激励理论	(153)
第三节 从理论到实践：激励技巧	(159)
本章提要	(165)
案例分析	(165)
思考与练习	(167)

第九章 沟通	171
第一节 沟通	(171)
第二节 冲突	(179)
第三节 群体	(188)
第四节 人际交往与人际关系	(196)
本章提要	(200)
案例分析	(201)
思考与练习	(202)
第十章 控制	205
第一节 控制概述	(205)
第二节 控制的类型	(206)
第三节 控制的过程	(208)
第四节 控制的方法	(211)
第五节 如何实现有效控制	(214)
本章提要	(216)
案例分析	(216)
思考与练习	(217)
第十一章 管理文化与管理伦理	220
第一节 文化与管理	(220)
第二节 东西方管理文化的比较	(223)
第三节 组织文化	(226)
第四节 管理道德与社会责任	(230)
本章提要	(234)
案例分析	(234)
思考与练习	(236)
第十二章 综合案例	240
第十三章 “丛林”之后的管理	251
第一节 近 20 年管理理论的发展回顾	(251)
第二节 战略管理的兴起	(253)
第三节 文化管理的趋势	(254)
第四节 知识管理：21 世纪的管理重心	(256)
附录 1：《管理学》课程的学习方法	(258)
附录 2：综合测试题及参考答案要点	(260)
附录 3：各章“思考与练习”之参考答案要点	(263)

第一章 基本概念

第一节 管 理

一、管理的基本矛盾

管理是人类生活中最基本、最重要的活动之一。

中国古代儒家提出的“修身、齐家、治国、平天下”的管理思想既表明了管理由近及远的层次，也说明了管理的领域范围，小至个人，大到国家，都需要管理。管就是管人、管财、管物、管目标，理就是理体制、理关系，管和理密不可分，它渗透在政治、经济、社会、军事、科技、文化和生活等方方面面。

人类社会活动遇到的基本矛盾就是人们所追求的目标与资源有限的矛盾，这也是管理的基本矛盾。人们追求的目标是多种多样的，而实现这些目标所需要的资源则是有限的、稀缺的，这就产生了如下管理的基本问题：稀缺的资源如何在相互竞争的多目标之间合理分配？分配后的有限资源又如何通过组织、领导和控制来提高资源利用的效率？如何使一定的资源获得更大的产出？由此可得出有关管理概念的简单模型：

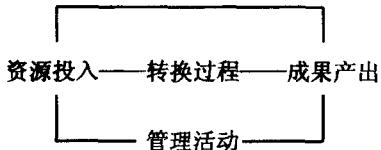


图 1-1 管理的简单模型

二、管理的含义

关于管理的含义，不同的学者有不同的见解。

(1) 哈罗德·孔茨 (H. Koontz) 指出：“各级管理者都担负着创造和保持一种使人们在群体中相互配合工作的环境，从而达成精心选择的任务和目标。”

(2) 彼得·德鲁克 (P. F. Drucker) 认为：“应该通过管理的任务来阐明管理。管理的本质和基础是执行任务的责任。”由此他提出了管理的三大任务：

- 本机构的特殊目的和使命；
- 使工作富有活力并使员工有成就；
- 处理本机构对社会的影响和责任。

(3) 赫伯特·西蒙 (H. A. Simon) 则认为: “管理就是决策, 决策贯穿于管理的全过程。”

(4) 周三多将管理表述为: “管理是社会组织中, 为了实现预期的目标, 以人为中心进行的协调活动。”

(5) 徐国华等人认为: “管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源, 以期更好地达成组织目标的过程。”

(6) 《世界大百科全书》的定义为: “管理就是对工商企业、政府机关、人民团体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个行为或决策有助于实现既定目标。”

考虑前述管理的基本矛盾, 我们认为: 管理学的研究对象与经济学相近, 同为研究稀缺资源的配置和使用效率问题。经济学侧重于宏观领域, 途径为市场机制和政府调控; 管理学则侧重于微观领域, 途径为管理者的主观努力和有意识的行为。这也许成为人们经常把经济与管理混在一起的原因之一。再结合我国 MBA 应试教程对管理的定义, 本书对管理的定义是:

管理是管理者在特定的环境下运用计划、组织、领导、控制等管理职能来配置和使用资源, 以实现组织目标的活动。

理解和掌握这一定义的核心要点有:

(1) 管理是在一定的环境下开展的, 环境既为管理提供了机遇, 也构成了挑战和制约。管理必须因应环境的变化, 审时度势、因势利导以及灵活应变对成功的管理极为重要。

(2) 计划、组织、领导、控制是管理的四大基本职能。

(3) 管理的对象是组织所拥有的资源, 包括人、财、物、知识、信息、时间等有形和无形资源。其中, 人是管理的最主要对象, 知识管理是知识经济时代管理的核心, 时间(速度)管理是最特殊的管理。

(4) 管理要解决的基本矛盾是有限的资源与相互竞争的多目标之间的矛盾。管理必须服务于实现组织目标, 管理工作的有效性由效果(“做正确的事”, 即产出能满足社会需要)和效率(“正确地做事”, 即以较少的投入得到更多的产出)来衡量。

(5) 管理的目的是为了实现组织目标, 它是一个有意识、有目的的行为过程。

三、关于管理的基本职能

管理的基本职能就是管理者应做的主要工作。以航海为例, 计划就是确定组织的发展目标, 解决“干什么”的问题。我们要去哪里? 计划多少时间到达? 组织就是分工协作, 解决“如何干”的问题。确立哪些部门, 他们各自该干什么, 谁该对这些任务负责, 各任务之间关系如何等。即谁掌舵? 谁是轮机手? 谁是水手? 谁导航? 领导职能是广义的领导, 包括领导、激励、沟通、协调等, 核心是解决“如何干得更好”。导航员如何将信息传给舵手? 轮机手士气不高, 怎么办? 控制就是不断测定船实际航行状况, 确保按期到达目的地。

船的航向是否正确？速度是否够？一旦发现偏离计划目标，应采取措施纠正。

可见，管理的基本职能也构成了管理的过程（程序），也称为管理循环（如图1-2）。从理论上讲，管理的四项基本职能之间存在某种逻辑上的前后顺序关系，但在实际工作中并不是被严格分割开来的，它们更经常地是有机融合在一起进行的。管理过程是各职能活动相互交叉、周而复始的不断反馈和循环的过程。

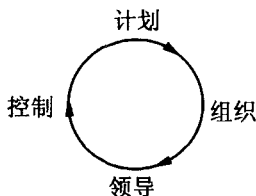


图1-2 管理过程或管理周期

随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化，人们对管理职能有了进一步的认识并提出了一些新的管理职能，或者更准确地说，是对原有四个职能的某些方面进行强调，从而分离出新的职能，其中特别值得一提的是决策和创新这两个职能。

决策职能从20世纪50年代开始受到人们的重视，赫伯特·西蒙还因在决策科学理论领域的重大贡献获得诺贝尔经济学奖。西蒙强调，管理就是决策。因为无论是计划、组织、领导还是控制，其工作过程说到底都是由决策的制定和决策的执行两大部分活动所组成，因此，决策渗透于管理的所有职能之中，贯穿于管理过程的始终，管理者在某种程度上也被称为决策者。

管理界对创新职能的重视始于20世纪60年代，因为当时企业的外部环境面临着急剧的变化，竞争日益激烈，许多企业感到不进行创新就难以生存下去，所以不少管理学者主张将创新看成管理的一项新职能。当然，创新与旨在使组织按照既定方向及轨迹持续运行的“维持”之间常常会发生矛盾，有效的管理者就是要在适度的维持与适度的创新之间取得平衡。

四、管理工作不同于作业工作

一个组织正常的运转需要有两类基本活动，即管理活动与作业活动。作业工作是指在组织中专门从事某项具体生产业务活动和专门技术工作的人员所进行的工作，他们大多位于一线，直接从事生产与技术工作。管理工作则是为作业工作提供服务的活动。通常情况下，管理者大多数时间和精力主要用于包括计划决策、组织领导以及检查控制等基本管理职能。有时管理者也做一些作业工作，如学校校长也可能上课，医院院长也可能上手术台，但其目的与作业者不同。管理者一定要把主要的时间和精力放在管理工作上，否则就是舍本趋末，其结果将是因小失大、得不偿失，因而也不可能成为有效的管理者。

五、管理者的技能要求

1. 决策技能

决策技能，就是分析、预测和作出决断的能力。具体包括对大量的信息进行抽象概括，使感性认识升华为理性认识的能力；理解事物的相互关联性，从而找出关键因素的能力；理解并协调各种矛盾的关系、权衡方案优劣及内在风险的能力；透过现象抓住本质、拨开迷雾发现真理的洞察力；在深刻了解各个局部的基础上把握全局的能力等。任何管理者所处的环境都不是简单和不变的，每个人都会遇到各种各样复杂的情况，从而要求他们认清各种因素之间的内在联系，抓住问题的实质，迅速作出正确的决策。管理者所处的层次越高，其面临的环境和问题就越复杂，也就越需要决策技能。

2. 人际技能

管理的主要对象是人，这就要求管理者具有识别人、任用人、团结人、组织人、调动人的积极性以实现组织目标的能力，这就是人际技能。对于各个层次的管理者，人际技能都很重要，特别是中层管理者，不仅要处理好与下级的关系，影响和激励下级有效工作，还要处理好与上级、同级之间的关系，学会如何支持和说服领导，如何与其他部门合作，做到“四方通达，处处协调”。

3. 技术技能

技术技能指利用技术完成任务的能力。管理者没有必要使自己成为精通某一领域技术的专家，因为他可以依靠技术专家来解决技术问题，但他们需要了解或初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技术知识，否则他们将很难与技术专家或技术主管有效沟通，从而影响他对所辖业务范围内的各项管理工作进行具体指导；另外，这对他们决策的及时性、正确性也有不利影响。简单地说，服装厂的老板不一定要精通服装制造，但他要懂一点服装知识，而车间主任则必须要精通服装制造。

一般地说，管理者应具备上述三种技能，但对不同层次的管理者，其技能要求有所不同。高层管理者突出决策技能、概念技能、战略技能，基层管理者突出技术技能、操作技能、执行技能，中层管理者则居中（如图1-3）。

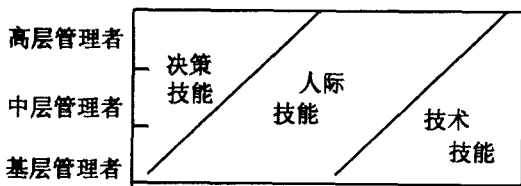


图 1-3 不同层次管理者的能力结构

第二节 管理学及其特性

一、管理学的含义与地位

1996年,我国国家自然科学基金委员会成立管理科学部;国务院学位委员会也批准建立了管理学门类,管理学成为一个与数学、物理学、经济学等学科并列的学科门类,下辖管理科学与工程、工商管理一级学科。作为课程的《管理学》(或称《管理学原理》)是一门研究管理活动(管理过程)的普遍规律、基本原理和一般方法的科学和艺术。

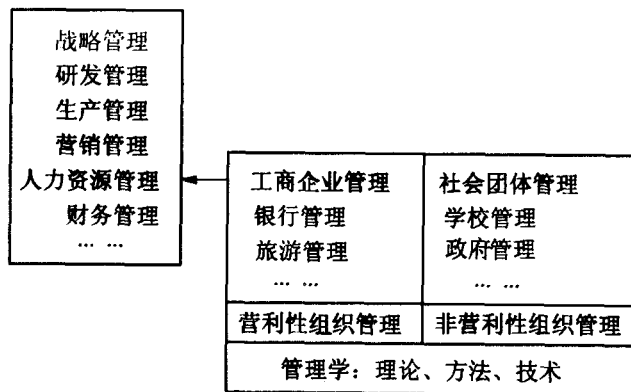


图 1-4 管理学体系框架示意图

管理活动是普遍存在的,但不同组织的管理内容、管理方法不尽相同,从而形成各具特色、专业性的各种管理科学,其体系框架大致示意如图 1-4,而管理学是管理科学的基础。

二、管理学的特点

1. 综合性

鉴于管理活动的复杂性、多样性,它涉及许多学科方面的知识,概括起来主要有哲学、社会学、人类学、心理学、伦理学、政治学、经济学、历史学、法学、数学、统计学、运筹学、系统学、控制学、计算机科学、信息科学等。可以说,管理学是一门交叉学科或边缘学科,它要在内容上、方法上综合利用上述多学科的成果,并加以拓展,才能更好地指导人们的管理实践,发挥自己的作用。

2. 一般性

管理学主要是研究管理活动中的共性原理和基础理论,既然是一般原理,它也就适用于一切企业组织和政府、事业单位。不管是营利组织还是非营利组织,他们为了实现组织的既

定目标,都需要完成包括计划、组织、领导、控制等一系列的管理职能,在个性中孕育着共性,需要用管理中共同普遍的原理和方法去指导。

3. 模糊性

数学、物理学等学科是一种精确的科学,根据规律和所给定的初始条件就可以得出问题的解。而管理工作所涉及的因素,既有可精确度量的因素,也有可量化但很难度量的因素,更存在许多不可量化的因素,如人的思想、情绪、心理、感情,以及人际关系、组织文化、领导方式等,这些因素是难以精确测量的,是一种模糊量。此外,管理中许多因素之间的关系,有的可以用函数关系表示,有的则无法用函数关系来表示,有的甚至是演绎推理也无法表达清楚。我们只能借助于定性的方法来分析,因此,管理学是一门不精确的学科。

4. 实践性

理论来源于实践,又对实践起着指导作用。任何一个组织,它所处的环境都是很复杂的,组织中的成员又各具特色,而且环境因素和人的因素又在不断变化中,掌握一些普遍性的原理和规律性的东西,并不等于具备了解决复杂的实际问题的能力,这种能力必须要在运用管理学知识的实践中获得和提高。也只有把管理理论与管理实践相结合,才能真正发挥这门学科的作用。

三、管理的二重性

任何社会生产都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的,生产过程具有二重性,对生产过程进行的管理也具有二重性。一是与生产力相联系的自然属性,二是与生产关系相联系的社会属性。

管理的自然属性,是指管理中对物的资源、物的要素的管理,如成本管理、质量管理、财务管理、技术管理等。这些管理的规律是客观的,不因社会制度和社会文化的不同而变化,由此产生的与之相适应的管理手段、管理方法是通用的、共性的。管理活动只有遵循这些规律,利用这些方法与手段,才能有效,才能保证组织活动的顺利进行。现代生产是社会化大生产,生产规模大,耗用资源多,这不仅使管理变得更加重要,也给管理提出了更高要求。

管理的社会属性,是因为管理是人类的活动,而人都生存在一定的生产关系和社会文化中,必然受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的、管理方式、管理方法体现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性。这种属性与意识形态相关,在不同的社会制度、文化下不能直接照搬,这就是管理的社会属性。

管理的二重性给我们的重要启示是:一方面,管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据,使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的管理技术来迅速提高我国的管理水平;另一方面,管理的社会属性告诉我们,决不能全盘照搬国外做法,必须结合我国国情和本单位实际,鉴别发展,灵活运用,才能收到好的效果。管理可

以移植但不能复制。

四、管理的科学性与艺术性

管理学是一门科学，来源于实践，经过科学的概括和抽象而成，又指导新的实践；管理学理论反映了管理工作的内在规律性，形成了比较完整的科学体系；管理学随着社会生产力的发展而不断发展，并在与其他学科的结合、交叉中吸收其他学科的发展成果，不断得到丰富和提高。

管理又是一门艺术，艺术性是指人在工作中创造性地灵活运用各种知识并能熟练地应用巧妙的技能来获得成效。钱学森说过：“领导艺术是一种远离数学领域的才能，它能从大量复杂事物的关系中判断出最重要最有决定意义的东西。”面对管理工作的复杂性，往往因为个人对复杂环境的认识程度不同、对管理学基本原理的理解掌握不同，提出的解决方案也不同。而且，任何管理理论也不能为所有的管理者提供解决一切问题的标准答案，管理者只有根据管理的基本原理和方法，密切联系实际，运用自身的智慧和丰富的实践经验，才能取得良好的管理成效。从这一角度讲，管理是一门艺术，即由管理者发挥和创造的一种特有的诸如决策、领导、激励、沟通、人际、控制等方面的艺术。

管理的科学性与艺术性并不是互相排斥的，而是相互统一、相互补充的。它要求我们在管理实践中，一方面要以管理学理论为指导，尊重客观规律，善于运用科学的方法和科学技术的手段如数学模型方法、计算机及网络技术等问题；同时要注意发挥管理者的主观能动性和创造性，结合管理实际，灵活运用，创新运用。

第三节 营利性组织与非营利性组织管理

实际上，管理研究的对象分为营利性组织与非营利性组织两大类即可。营利性组织主要是企业；非营利性组织包括政府、党派团体、事业单位等。

一、营利性组织管理

1. 企业的含义

企业是国民经济的细胞，是社会主义市场经济下管理的重要对象。企业是自主从事生产经营活动的营利性经济组织。它的基本目的是“利润最大化”，因为只有利润最大化才能保证企业的生存与发展，可以说，赢得经济利益是企业管理的本质要求，也是营利性组织与非营利性组织管理的本质区别。当然，为达到这一基本目的，企业在经营过程中还必须追求诸如劳动生产率、市场占有率、顾客满意度、资金利润率、持续发展等多重中间目标。

2. 现代企业的特征

(1) 降低成本和规模收益导向的产品标准化与生产规模化仍是主流，满足顾客个性化需要的多品种少批量生产逐步发展，柔性化生产成为解决两者矛盾的现代管理技术。

(2) 分工协作日益深化。由于分工有助于提高生产效率,现代企业分工日趋精密,分工的结果要求协作加强,企业间合作与联盟不断发展。

(3) 所有权与经营权分离。企业经营环境的多变性和管理活动的复杂性以及人类知识能力分布的不均衡性,使得企业管理越来越多地采用所有权与经营权分离的方式进行,职业经理阶层不断发展。

(4) 重视研发与市场营销。现代企业日益重视面向发展的研究开发以及面向顾客的市场营销这两端活动,出现“哑铃型”组织,面向生产的“橄榄型”组织成为配角。

(5) 企业规模“既大又小”。一方面,现代企业的发展呈现出集团化、多元化、国际化趋势,企业追求“船大好压浪”的效果,企业集团成为经济巨人。另一方面,在速度竞争凸显的今天,企业又追求“船小好调头”的优势。未来的挑战在于如何把小的优点和大的长处有机结合起来,由此产生了基于信息网络技术的虚拟企业理论和战略联盟理论。

3. 企业管理

管理作为一门独立的学科,是近代的事情。管理的主流理论大多以企业管理实践为基础,从企业管理、企业理论及其他学科吸取营养发展起来的。企业管理研究是管理学最活跃的领域,其成果也是最丰富的。可以说,管理学的基本原理与方法的核心就是企业管理的基本原理与方法。

二、非营利性组织管理

1. 非营利性组织的含义

非营利性组织是不以营利为主要目的的社会经济活动组织。主要包括卫生、教育、科学、文化等事业单位,公交、电力、市政等公共服务单位,以及党派、宗教、学会等各种社会团体。由于非营利性组织的表现多种多样,各类型组织的结构差异大,运行机制也不尽相同,管理的复杂度与难度更大。因此,非营利性组织管理理论并没有企业管理理论那样成熟。

2. 非营利性组织的特征

(1) 不以赢利为目的,不追求经济利益的最大化,组织目标强调社会或集团的效益特别是社会效益。

(2) 主要提供公共产品与服务,价格弹性小,价格管制大,成本与收入联系不紧密。

(3) 组织成员的绩效难以考核。

(4) 在目标及发展战略上受更广泛的约束。

(5) 有逐步民营化与企业化趋势,以克服非营利性组织普遍存在的低效率。

3. 非营利性组织的管理

基于管理的共性,非营利性组织可以借鉴相对较成熟的企业管理的理论与方法,但在应用时须结合非营利性组织的特点予以扬弃。以管理的基本职能为例:

(1) 计划。由于非营利性组织目标的多元性与受约束性,其组织计划常常涉及政策制

定、社会目标的确定等决策活动，定性的德尔菲法和宏观统计的计量经济模型常被广泛应用。

(2) 组织。由于非营利性组织人员专业化水平较高，工作独立性、自主性强，扁平型的组织更能有利于调动员工的积极性与创造性，提高服务质量。

(3) 领导。相对于企业员工而言，非营利性组织人员更注重精神的需要，更具有社会人、自我实现人的特征，因此，高人际关系的领导方式及具有民主风格的 Y 理论更适合。

(4) 控制。由于非营利性组织一般都存在管理弹性较大、纪律不够严明、责任不够明确、考核比较困难等问题，因此，更需要强化非营利性组织的控制职能，以改变其管理松散、效率低下的局面。

管理小故事：共同劳动与管理

小华明天就要参加小学毕业典礼了，怎么也得精神点把这美好时光留在记忆中，于是他高高兴兴上街买了条裤子，可惜裤子长了两寸。吃晚饭的时候，趁奶奶、小姨和妈妈都在场，小华把裤子长两寸的问题说了一下，大家都说好好，饭后就去忙自己的事情，这件事就没有再被提起。妈妈睡得比较晚，临睡前想起明天儿子要穿的裤子还长两寸，就悄悄地一个人把裤子剪好叠好放回原处。半夜下起暴雨，雷雨声把小姨惊醒，猛然想到侄儿的裤子还长两寸，自己辈分小，应该把它做了，于是披衣起床将裤子改好又安然入睡。老奶奶觉轻，每天一大早起来给小孙子做早饭，趁水未开的时候也想起孙子的裤子长两寸，马上快刀斩乱麻。最后，小华只好穿着短了四寸的裤子去参加毕业典礼了。

点评：人类的共同劳动仅有良好的愿望和热情是不够的，要靠明确的规则来分工与协作，这就需要管理。

本章提要

1. 管理是管理者在特定环境下运用计划、组织、领导、控制等管理职能来配置和使用资源，以实现组织目标的活动。
2. 管理学是一门研究管理活动（管理过程）的普遍规律、基本原理和一般方法的科学和艺术。
3. 管理学既是科学又是艺术，管理具有二重性。
4. 营利性组织与非营利性组织既有共性又有个性，在管理中应“求同存异”。
5. 本章重点、难点均在于对基本概念的理解、掌握和运用，而不是死记硬背。

案例分析

【案例 1-1】 1993 年，上海市某纺织厂中年女工 Z 妈妈下岗了，她自立自强，筹集几万元