

21 世纪新编管理学教材

管理学

陈传明 周小虎 编著

MANAGEMENT



清华大学出版社

21 世纪新编管理学教材

管 理 学

陈传明 周小虎 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是作者在长期从事企业理论与企业组织理论的研究与教学的基础上,融合当代管理学最新成果与中国管理实践推出的一本教材。

全书按照计划、组织、领导、控制和创新五大管理职能,对管理学各方面内容都进行了详细阐述。本书荟萃了近年来管理学研究的几乎所有重要研究成果,尤其是对决策理论、组织理论、企业战略理论、领导理论、管理变革与创新理论以及信息技术与现代管理等方面的理论发展进行了比较系统的介绍。

本书结构合理、逻辑严谨、层次清晰、内容介绍循序渐进、文字表达深入浅出,同时选用了大量的案例和事例,引入了多种学习模式,图文并茂,因此不仅适用于大学本、专科经济管理类专业相关课程的教学,而且也可作为企业和政府部门管理知识的培训教材,同时为 MBA 或 MPA 同学的备考与学习提供了系统的管理知识参考书。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/陈文明,周小虎编著. —北京:清华大学出版社,2003

(21世纪新编管理学教材)

ISBN 7-302-06768-6

I.管… II.①陈… ②周… III.管理学. IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第046776号

出 版 者:清华大学出版社

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

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客 户 服 务:010-62776969

责任编辑:钟志芳

封面设计:秦 铭

版式设计:俞小红

印 刷 者:北京昌平环球印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×260 印张:21 字数:485千字

版 次:2003年9月第1版 2003年9月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-06768-6/F·557

印 数:1~5000

定 价:25.00元

前 言

正如彼得·德鲁克所说“在人类历史上，还很少有什么事情比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更大和更为激烈的影响”。管理学研究在当今世界的所有领域和层面都变得更加突出，推进管理学以及管理教育的发展也因此变得非常重要。

管理学不仅可以为社会发展战略的设计提供一般的分析框架，而且可以为这种战略的实施提供具体的操作原则和方法。改革开放二十多年来，总有人幻想通过宏观战略取代微观具体操作，以为有了制度的变革就可以不要管理活动。但事实一再表明，组织的绩效是需要扎实的管理工作为基础的。具体的管理活动总是科学性和艺术性的统一。管理人员不仅需要有丰富的实践经验，更要有科学的理论指导。即使是企业家的创新活动也不是盲目的冲动，也离不开创新管理理论与方法。具备扎实的理论基础和不断追踪理论的发展已经是对现代企业家提出的基本要求。

管理学为社会资源配置提供了重要的理论基础。它的目的是有效协调个体的活动，设计出有效的程序和规则，使得组织以最小的资本、劳动、技术和时间的投入，通过计划、组织、领导、控制和创新等手段，高效率地完成既定目标。经济与管理理论的发展已经揭示了资源的组织配置方式与市场配置方式的互补性。市场中较高的交易费用和垄断力量的存在以及资产专用带来的要挟，都使得市场会出现这样或那样的失灵。因此，企业间准市场或超市场的网络化组织应运而生。同时，市场手段也在渗透于组织之中。因此，管理学作为资源配置的理论基础，其内容和范围都在不断地丰富和扩大。

管理学为现代专业知识的整合提供了重要手段。我们知道，21世纪是知识经济的社会，知识已经成为社会最重要、最稀缺和不可替代的资源。事实上，人类的知识可以分成两大类：操作性知识和有关协调性知识。随着分工细化，操作性知识出现了不断分化。因此，整合专门化的操作知识就变得越来越突出、越来越重要，正如常言所说“三分技术，七分管理”。作为拥有协调性知识的企业家正在成为社会最宝贵的资源，由此企业内部权力的分配也正朝着知识拥有者方向转变。

管理学为改变传统的心智模式、塑造健全的人格进行了有益探索。管理学从泰罗1911年的《科学管理原理》问世，经历了近一个世纪的发展，作为管理学出发点的基本的人性假设，从经济人假设，社会人假设，到复杂人假设，再到今天道德人的假设，已使得管理学对于人的认识更加全面、更加深刻。21世纪的管理学是人性化的科学，管理不再是维系短期的效率和效果，而是以创造系统的思考方式和健全的人格为基础，通过个体的进化与社会的和谐来营造持续的发展环境。以全新价值观、道德观为基础的管理学将解决由于人与自然的冲突、组织与社会的冲突、个体与集体的冲突而带来的种种困惑。

本书是作者在多年从事管理学理论的教学与研究的基础上编写而成的，编写的目的是想反映当代管理学发展的最新成就，将企业理论与企业组织理论结合起来，努力在本书中



把经济学和管理学的最新研究成果运用于管理问题分析上。本书共分 6 篇 18 章,按照导论、计划、组织、领导、控制和创新的职能对管理学的基本理论、基本思想和基本方法进行了阐述。内容涉及了组织与管理、管理的内容与特征、管理原则与方法、中国古代管理思想、西方工厂制管理思想、古代管理理论、行为管理理论、现代管理流派、计划概论、决策理论、计划编制与执行、组织设计、人员配备、组织力量整合、领导与权力、激励理论、沟通理论与冲突理论、控制活动、信息与控制系统、控制手段与方法、职能创新、企业技术创新、企业组织创新等诸多问题。

在上述内容的介绍中,我们努力使本书具有以下特色:

1. 内容新颖。20 世纪 90 年代以来,管理学发展很快,各种思想层出不穷,即使是同一个问题,过去与今天在看问题的视角上、理解层次上都有较大的区别。现代管理学的理论应当说丰富了我们对于管理学的认识并给予我们重要的启迪。本书反映了这个时期的主要理论与思想,除了上面所提到的战略理论、学习型组织理论、管理信息化方法、以人为本的管理外,还包括了现代组织学成果、组织力量整合、企业流程再造、团队管理与员工激励理论、无效领导理论、心理契约理论、组织沟通、冲突管理、代理风险与内部人控制、管理者监控、学习性控制程序、市场控制与团体控制、危机管理、知识管理、组织结构化改造等大量现代管理的成果。

2. 学术规范性和学术价值。20 世纪 90 年代以来管理的迅猛发展也带来了负面的影响,如各种流派纷争和不具代表性的思想。我们认为教材所反映的内容应当得到学术界的认可、相对比较成熟。因此,我们所选择的内容都是遵循了这个原则,最大限度地避免引致学生的思想混乱,同时也努力保证让学生能够跟上时代的步伐。例如,我们选择的代理风险理论、市场控制理论等都是为了试图解决这样的矛盾。

3. 实践应用价值。本书不仅介绍了大量案例,每章结束时还配有小结和复习思考题。同时,为了提供本书的实践价值、拓展读者的知识面,本书还编辑了一定数量的主题框,如“对付变革抵触情绪的基本方法”、“创新过度采纳”、“使用资本衡量——实施经济增加值方案”、“把谈判变成企业动力”、“公开式管理原则”、“提高积极倾听的十大原则”等,以求提高本书的生动性、启发性和可操作性。

希望本书的出版能为中国管理教育与管理研究的发展有所帮助。

陈传明 周小虎
2003 年 4 月于南京

目 录

第一篇 导 论

第 1 章	组织与管理.....	1
1.1	组织要素及其整合.....	1
1.2	管理的内容与特征.....	6
1.3	管理的原则与方法.....	9
	小结.....	15
	复习思考题.....	15
第 2 章	早期管理思想.....	16
2.1	中国古代管理思想.....	16
2.2	西方工厂制度早期的管理实践.....	19
2.3	古典管理理论.....	21
	小结.....	31
	复习思考题.....	31
第 3 章	现代管理理论.....	32
3.1	行为科学的产生.....	32
3.2	现代管理流派.....	38
3.3	管理发展的新趋势.....	45
	小结.....	52
	复习思考题.....	52
	案例——安达信危机.....	53

第二篇 计 划

第 4 章	环境研究.....	59
4.1	环境研究的意义.....	59
4.2	外部环境研究.....	62
4.3	内部环境研究.....	68
4.4	环境研究的程序和方法.....	71
	小结.....	78
	复习思考题.....	78
第 5 章	决策理论.....	80
5.1	决策的类型与特点.....	80



	5.2 决策过程与影响因素	83
	5.3 决策的方法	88
	5.4 决策的理性限制及其应对	94
	小结	97
	复习思考题	97
第 6 章	计划的编制与执行	99
	6.1 计划的类型与作用	99
	6.2 计划的编制	101
	6.3 计划的执行与调整	104
	小结	106
	复习思考题	106
	案例——海尔兼并谋略	107

第三篇 组 织

第 7 章	组织设计	110
	7.1 管理幅度与管理层次	110
	7.2 组织设计的任务、依据与原则	113
	7.3 横向组织设计	118
	7.4 纵向组织设计	123
	小结	127
	复习思考题	127
第 8 章	人员配备	129
	8.1 人员配备的任务和原则	129
	8.2 人员选聘	131
	8.3 人事考评	137
	8.4 人员培训	142
	小结	145
	复习思考题	145
第 9 章	组织力量的整合	146
	9.1 正式组织与非正式组织	146
	9.2 直线与参谋	149
	9.3 委员会	153
	小结	157
	复习思考题	158
	案例——通用电气公司的组织管理	158



第四篇 领导

第 10 章	领导与权力	162
10.1	权力的本质	162
10.2	传统的领导理论	166
10.3	权变领导理论	173
10.4	当代领导理论	179
	小结	182
	复习思考题	182
第 11 章	激励理论	183
11.1	激励的原理	183
11.2	内容激励理论	185
11.3	过程激励理论	190
11.4	管理实践中的激励问题	197
	小结	200
	复习思考题	201
第 12 章	沟通理论	202
12.1	沟通的原理	202
12.2	人际沟通	205
12.3	组织沟通	208
12.4	冲突管理	212
	小结	217
	复习思考题	217
	案例——松下幸之助的育人之道	218
	讨论	223

第五篇 控制

第 13 章	控制活动	224
13.1	控制的原理	224
13.2	控制的过程	228
13.3	对管理者的控制	231
13.4	有效控制的艺术	237
	小结	238
	复习思考题	239
第 14 章	信息与控制系统	240
14.1	信息技术与控制	240
14.2	现代控制的信息技术方法	245



14.3	基于信息技术的柔性作业系统	249
	小结	256
	复习思考题	257
第 15 章	控制手段与方法	258
15.1	官僚控制的方法	258
15.2	市场控制与团体控制	263
15.3	危机管理与控制	266
	小结	272
	复习思考题	272
	案例——巴林银行的倒闭	273
	讨论	277

第六篇 创 新

第 16 章	创新的职能	278
16.1	创新及其作用	278
16.2	创新管理的内容	283
16.3	变革与创新的管理过程	287
16.4	工作流程的再造	294
	小结	298
	复习思考题	299
第 17 章	企业技术创新	300
17.1	技术创新的内涵和贡献	300
17.2	技术创新的源泉	302
17.3	技术创新的战略及其选择	308
	小结	312
	复习思考题	313
第 18 章	企业组织创新	314
18.1	企业制度创新	315
18.2	企业层级结构创新	317
18.3	企业文化创新	321
	小结	323
	复习思考题	323
	案例——TCL 的创新之路	324

第一篇 导论

第1章 组织与管理

1.1 组织要素及其整合

管理学是研究如何合理组织和协调人类活动，以提高稀缺资源利用效率、增进人类福利的科学。

人类的一切活动，从根本上说，都是为了增进自己的福利，改善自己的生存和发展条件。人类的活动史，便是朝着这个永恒的目标不断追求和进步的历史。为了逐渐逼近这个目标，人类在自己的活动中不断思考和探索用新的方法、更合理的方式组织这些活动，以求更加充分、有效地利用自己在活动中可以调集和支配的各种稀缺资源。管理思想和管理理论是人类在漫长的历史长河中从未间断的这些思考和探索的结晶，现代管理学正是在这些思考和探索的基础上逐步形成、发展和成熟的。

广义而言，任何人类活动都需要统筹安排和协调治理。也就是说，管理的客体，既可以是个人单独进行的活动，也可以是若干个人组成的集体的活动。任何个人，为了使自己的活动取得比较高的效率，都会有意或无意地将自己在活动中所要利用的时间、金钱以及物质等资源进行合理的计算和安排；任何集体，为了有效地取得每个成员的贡献，都必须对他们的努力进行协调。但是，现代管理学的研究对象主要是人类有组织的集体活动，而非单个个人分别、独自进行的活动的管理。

1.1.1 组织及其要素

人类在抗拒、适应、征服和改造自然的实践中早已意识到了集体的力量并观察到这样的事实：集体活动可以实现人们分别孤立地工作所无法取得的成果。不论是人类祖先的早期狩猎，还是后来的中国万里长城与埃及金字塔的建造，或是当代曼哈顿工程的完成，无不证实了这一点。因而，人类的大多数活动都以某种方式有组织地集体进行着。

由若干个人组成的集合体，如果他们在一定时期内相对固定地集中在一起从事某种活动，则会形成某种社会经济组织。因此，所谓组织，是指一群人为了某个共同目标而结合起来协同行动的集体。根据目标的不同，可以将组织划分为不同的类型，如政治组织（其



目标是走上政坛、执掌权力、制定政策、治理国家)、军事组织(其目标是保卫国家的安全),经济组织(其目标是通过商品生产和经营,取得利润)、教育组织(其目标是传播科学知识,为社会培育人才)、宗教组织(其目标是宣传某种教义、树立某种信仰、争取信徒)等。

如此定义的各种组织,一般包括下列构成要素:

1. 组织成员。任何组织,都是一定数量的个人的集合体。任何个人,只要符合组织所需要的素质,并愿意接受组织的约束,遵守组织的规章制度,提供组织所需要的贡献,参加组织的集体活动,都有可能成为组织的一员。

2. 组织目标。组织目标是不同组织成员的“粘合剂”。作为组织成员的个人,之所以愿意加入组织,并与其他人协同行动,是因为他们需要实现某个依靠自身的力量所无法实现的目标。在后面的有关章节中还将详细讨论组织的目标,这里只强调两点:(1)每个组织都有自己特定的终极目标。实现这个终极目标,是组织的社会存在的理由。一般来说,每个组织的终极目标不会轻易改变,因为这种改变会导致组织性质的变更,但为实现终极目标而在不同时期从事活动的具体要求,即组织在各个时期的具体目标则会更新。(2)组织目标,包括终极目标和阶段目标,虽然要求被全体成员共同接受,但这并不意味着不允许加入组织的每个成员存在自己的个人目标,更意味着组织成员的个人目标与整个组织的共同目标必然是完全吻合的。事实上,在很多情况下,成员的个人目标与组织的共同目标是不一致的,有时甚至是相互矛盾的。但是,组织成员仍然愿意承认和接受这种共同目标,因为他们知道:自己个人目标的实现往往是以集体共同目标的实现为前提的。管理者的一项重要非常重要的任务便为组织选择一个能被其成员广泛接受的目标。

3. 组织活动。为了实现共同目标,组织必须从事某种活动,组织活动的内容是由组织目标的性质所决定的。由于能够实现同一目标的活动形式和内容是多种多样的,所以组织必须对不同的目标活动进行权衡、比较和选择。

4. 组织资源。任何活动的进行都需要利用一定种类和数量的资源。组织不仅是人的集合,而且是不同资源的集合。特定组织是一定人与一定的资源的特殊结合。当然,广义而言,人,或者更准确地说,人的劳动,也是一种资源。除了人以外,组织在目标活动中需要利用的资源还包括信息、物质条件以及获取信息和物质条件的资金等。

5. 组织环境。作为人的集合体,组织总是存在于一定的社会中的。组织是社会的一个基本单位,它在目标活动中必然会与外部存在的其他单位发生各种经济或非经济的联系。外部社会环境便是通过这种联系来影响组织的目标和活动的。同时,组织自己也会通过这种联系,利用自己的活动去影响和改造外部环境。由于构成外部环境的众多因素是在不断变化的,因此,组织与环境的交互作用也是一个不断连续的过程。

1.1.2 组织要素的整合

上述要素不是孤立地存在的。只有使这些要素相互协调,组织的社会存在才能够持续实现。为了使组织的各种要素相互协调,必须对它们加以整合。

组织要素的整合包括两个方面:各类要素内部不同个体之间的整合以及不同要素类型之间的整合。



1. 要素的内部整合

(1) 组织成员的整合。组织是由两个以上、通常是更多的成员构成的。不同的成员具有不同的素质和能力，可以为组织提供不同的服务。只有将不同成员的努力加以有机地整体调整或整合，才可能形成某种合力，获得组织所需的贡献。

(2) 组织目标的整合。组织目标是多元的。多元的组织目标即可在时间上分解为长期目标和各个时期的阶段目标，亦可在空间上分解为组织的整体目标和各个部门的局部目标。阶段目标的完成是长期目标实现的前提，整体目标的实现则有赖于部门目标的完成。只有使组织在各时期的阶段目标相互衔接、各部门的目标相互均衡，组织整体的长期目标才可望充分实现。

(3) 组织活动的整合。有众多成员参加的组织活动是一个复杂、甚至是繁杂的过程，为了能使不同组织成员在相同的时间上为组织提供不同的贡献，必须将这个过程在空间上分解成许多阶段和环节。各阶段和环节的工作只有相互协调，组织活动才能有机地顺利进行。

(4) 组织资源的整合。组织活动中需要利用多种不同类型的资源。这些资源具有不同的性能和质量。只有根据组织活动目标的要求，利用一定的手段和方法对这些资源进行加工转换或整合，才可能得到组织所需的某种“产品”（这种产品既可以是无形的物质消费品，也可以是无形的服务，如教育的提供、政策的制定、科学研究的进行等）。

2. 要素之间的整合

(1) 活动与环境的整合。组织是在一定的环境中从事活动的，而环境又总是在不断变化的，这种变化既有可能为组织的发展提供机遇，也可能对组织的继续生存造成威胁。为了有效地利用机遇、及时地避开威胁，组织必须适时地根据环境的变化来调整自己的活动。

(2) 目标与活动的整合。目标是组织在未来从事某种活动需要达到的状况和水平的预先描述；目标在时空上的分解为组织成员在参与组织活动中应表现出何种行为提供了指南。环境变化而导致的活动调整必然要求组织目标的描述及发展必须随之而改变。此外，条条道路通罗马。在组织总体活动方向不变的情况下，实现目标的方式和途径，及具体的活动内容可以是多种多样的。

(3) 活动与人的整合。组织的活动过程可以分解成许多阶段和环节，这些阶段和环节的不同工作具有不同的性质，对其从事者有着不同的素质和能力要求。与此同时，作为组织成员的个人也有着不同的知识结构、受教育程度以及能力素养。只有将具有不同要求的工作与表现出不同的能力和素质的组织成员很好地加以整合，才能充分地利用每一个组织成员的贡献圆满地完成组织中的每一项工作。

上述内容的组织要素的整合过程，即是对组织活动的管理过程。至此，可以给出管理的初步定义：管理即是整合组织的各种要素。

1.1.3 企业——一种特殊的社会经济组织

1. 作为经济活动基本单位的企业

经济活动是人类社会活动的主要内容。可以认为，人类后期其他活动都是直接或间接



地为其经济活动服务的。经济活动的组织因此而成为管理学研究的主要对象。

在现代社会，经济活动主要是以企业为单位进行的。企业是一个历史的概念，是商品经济发展的产物。人类为了生存，必须消费一定的物品。在商品经济条件下，人们为满足生存需要而必须消费的物品或与之有关的服务主要是在市场上通过商品交换的形式获得的。专门为市场提供这种产品或服务的社会经济组织被称为企业。因此，所谓企业是指那些根据市场反映的社会需要来组织和安排某种商品（包括特质产品或非特质的服务）的生产和交换的社会经济单位。生产和提供的商品的性质不同，企业的类型也不同：提供农副产品的被称为农业企业；提供交通运输服务的被称为交通或运输企业；提供工业性商品或劳务的被称为工业企业等。现代社会是工业社会，构成工业社会微观经济基础的是大量的工业企业。

2. 企业的任务

作为工业社会的微观经济组织，企业的任务可以从外部要求和内部需要这两个不同角度来考察。

（1）满足社会需要

从外部要求的角度来考察，企业的任务与企业存在的社会理由有关，即与社会为什么允许企业存在有关。从上面关于企业的定义中已经知道，企业是为生产和提供人们所需的某种物品而存在的，换句话说，社会之所以允许某个企业存在，是因为该企业提供了能够满足人们某种需要的物品。因此，从外部来看，企业的任务首先是要满足社会需要。

生产并提供商品性的产品或服务，只是满足社会需要的一个方面，且以这种方式满足的往往主要是消费者个人直接表现出的物质或精神生活的需要。但是，并非消费者的所有需要均通过个人的消费来得到满足，比如社会安全的需要。这种需要不可能通过每个人都拥有一位保安人员来得以满足，而必须由社会来统一提供服务。我们把类似于这样的需要称为消费者的共同需要。社会设立的许多公益设施便是为了满足这类需要。政府在提供这类服务时，当然需要资金。这些资金则需要通过企业纳税或上缴利润的形式来聚集。因此，企业向国家上缴利税，在一定意义上可以认为是为了满足社会成员的共同需要。

满足社会需要还表现在企业必须通过自身规模的维持和不断扩大，保证并不断增加能够提供的工作机会，以满足社会成员的就业需要。就业是人们的一项非常主要的需要，它不仅为社会成员提供了谋生的手段，也为他们提供了释放体内必须释放的能量的机会。一个社会，如果许多成员无所事事，精力和体力不能够在劳动场所充分发挥，那么就有可能在不适当的场合释放，并可能因此而引起某种社会动荡。所以，任何社会都把充分就业当作一项重要的目标来追求。作为微观经济组织的企业，其重要的任务之一就是不断地创造和提供这种就业机会。

（2）获取利润

企业不仅是一个经济单位，而且是，甚至首先是一群人的集合体。这个集合体的存在是以持续进行某种活动，集合体的成员在这种活动中持续提供符合要求的贡献为前提的。从集合体的角度来看，不论是谁创办了企业，不论是谁提供了启动企业运营所需的资金，企业一旦问世，其最重要、最迫切的目标可能是继续生存，并力求生存得更好，使企业规模不断扩大；从集体成员的角度来看，他们参加企业活动的目的是为了换取能够保证他们



生活下去并生活得更好的经济收入。

为了实现企业继续生存和发展的目标，为了使企业职工获得更多的经济利益，企业必须在生产经营活动中实现一定的利润。

所谓利润是企业通过销售产品得到的收入在扣除了生产经营过程中的各种消耗以后的剩余。没有利润，企业就无法追加投资去扩大生产规模；同样，没有利润，企业职工的收入就不能增加，工作和生活条件就难以改善，经济利益便难以得到保证。

因此，从自身的角度来分析，企业的一项重要任务是要实现利润。

(3) 满足社会需要与获取利润的关系

满足社会需要是企业的社会组织的属性所决定的，而实现利润是企业的商品生产者的性质所决定的。这两者是互为条件、互相补充的。

首先，利润是企业满足社会需要程度的标志。根据前面关于利润的定义，我们知道利润与销售收入和成本之间存在下述关系：

$$\begin{aligned}\text{利润} &= \text{销售收入} - \text{销售成本} \\ &= \text{销售量} \times \text{单价} - \text{销售量} \times \text{单位成本}\end{aligned}$$

由于在竞争市场上企业操纵价格的能力是有限的，企业难以通过任意提价的方式来增加利润，因此利润主要是销售量和销售量成本的函数。企业利润，无非是由于销售数量多和/或单位成本低。而销售数量多则意味着企业产品在市场上深受欢迎，说明通过企业产品的使用能够满足购买者的某种需要；单位成本低，则说明企业生产单位产品消耗的资源少，说明企业能够用同样多的资源生产出更多的符合社会需要的产品。

其次，利润也是企业满足、继续满足或更好地满足社会需要的一个前提。前已分析，没有利润，企业就难以追加投资，难以扩大经营规模。不能扩大再生产的规模，企业就无法用更多的产品来更好地满足社会需要。

因此，利润与满足社会需要是相辅相成的，只有满足社会需要，企业才能取得利润；同时，只有取得利润，企业才能更好地满足社会需要。

3. 企业的活动

企业是通过提供某种产品或服务来完成上述任务的。为了能够提供某种产品，企业必须首先筹集生产这种产品所需要的各种资源。因此，企业为完成基本任务而必须进行的活动主要包括三个环节：资源筹措、生产制造（即资源转换）和产品销售。其中，第一、第三两个环节的工作与外界有着广泛的联系，而第二个环节的工作主要是在企业内部进行的。人们通常将前者称为经营活动，将后者称为生产活动，将企业活动的整体称为生产经营活动。

(1) 资源筹措。这是企业生产经营的基本工作，任何产品都是在对一定资源进行加工的基础上形成的。企业需要投入的基本资源主要有以下几类：

① 人力资源。表现为一定数量的具有一定科学文化知识和活动技能的劳动者。这是企业生产经营过程中最活跃的因素。

② 物力资源。表现为一定数量和质量的原材料和能源，以及反映了一定技术水平的劳动工具和生产设施。其中，材料是构成产品的物质基础，劳动资料是对劳动对象进行加工的必要手段。

③ 财力资源。这是一种能够取得其他资源的资源，是推动企业生产经营周而复始不断



循环的“润滑剂”，是用货币表现的企业长期或短期的资金。

(2) 资源转换。筹措到一定数量的物质或非物质形态的资源后，企业就要组织对其转换，即组织劳动者借助劳动资料，利用一定的生产技术作用于劳动对象，使原材料改变其化学成分或物理形态，以得到符合要求的产品。资源的转换过程，就是产品的制造过程。这一阶段的工作是企业经营的主要内容，也是企业——特别是工业企业区别于其他社会经济组织，或这些企业之间相互区别的一个主要标志。

(3) 产品销售。企业生产某种产品的目的不是为了取得该产品的使用价值，而是为了得到该产品的价值。产品价值的实现是以使用价值的实现为条件的，而使用价值又是在消费者或用户对产品的具体使用过程中体现的。消费者要使用产品，首先必须在物质形态上占有该种产品，必须以一定的价格为代价来取得该种产品。因此，企业要实现产品的价值，必须使产品经过惊险的市场跳跃，成功地将产品转移到消费者手中。这是企业销售工作的任务。销售活动通过确定合理的产品价格，开展充分的广告宣传，选择恰当的销售渠道，提供优良的售后服务，使企业成功地在适当的时间和地点，将产品销售给适当的用户，并获得相应的销售收入，补偿生产过程中的各种消耗，继续企业的生产经营过程。

企业生产经营活动的这三个环节既有区别，又相互依存：“资源筹措”为加工制造提供了物质前提；“资源转换”形成了可供销售的产品；“产品销售”实现的销售收入则使企业能够继续从外部换取内部活动所需的各种资源。

1.2 管理的内容与特征

1.2.1 管理的概念及其特征

自 19 世纪末 20 世纪初管理学开始形成以来，学术界对“管理”这一基本概念提出了千姿百态、各式各样的见解。有人认为，管理就是通过别人的工作去实现自己为组织确定的计划和目标；另一些人则指出，管理就是研究系统运行的规律，据此组织系统的活动，使系统呈现出新的状态；还有人证明，管理的本质就是决策，或者说是围绕着决策的制定和组织实施而展开的一系列活动；也有人根据自己的分析得出这样的结论：管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制的过程等。这些定义从不同角度描述了管理活动的特征，但大多具有某种程度的片面性。综合这些定义，我们认为，所谓管理，就是为了有效地实现组织目标，由专门的管理人员利用专门的知识、技术和方法对组织活动进行计划、组织、领导与控制的过程。这个定义体现了管理具有如下特征：

1. 管理的任务是有效地实现组织预定目标。管理本身并不是目的；管理是为组织目标的有效实现服务的。“有效”的要求至少表现在两个方面：一是要通过管理来保证组织活动顺利地进行；二是要通过管理组织的目标活动不断提高经济效益的前提下进行，即要求通过管理，保证能以较少的资源消耗来实现组织目标。

2. 管理的主体是具有专门知识、利用专门技术和手段来进行专门活动的管理者。管理劳动是社会生产过程中分离出来的一种专门活动，是一种职业，它符合一般职业要求的下



述标准：①从业人员必须具有专门的知识结构；②职业技能的获取需要专门的教育和培训；③进入职业受到控制，通常要经过某种形式的考试；④从业人员必须遵守一定的职业道德，违反者将会受到某种惩罚。显然，并非任何人都可以成为管理者，只有具备一定素质和技能的组织成员，才有可能从事管理工作。

3. 管理的客体是组织活动及其参与要素。组织需要通过特定的活动来实现其目标；任何活动的进行都是以利用一定的资源为条件的，或者不如说，任何组织的活动过程实际上都是各种资源的消耗和利用过程。因此，要促进组织目标的有效实现，管理需要研究的是怎样充分地利用各种资源，如何合理地安排组织的目标活动。

4. 管理是一个包括了多阶段、多项工作的综合过程。计划与决策虽然在管理劳动中占有十分重要的地位，但是管理不仅是计划与决策。管理者在管理劳动中，制定了活动计划与决策后，还要组织计划的实施，激发组织成员的工作热情，检查和控制计划的执行，把握组织活动的进展情况。因此，管理是一个包括了计划、组织、领导工作等一系列工作的综合过程。

1.2.2 管理的内容

组织管理的内容可以从纵横两个不同的角度去考察和分析。

1. 横向分析

横向分析是从管理涉及的方面这个角度去进行研究。组织的性质不同，活动的内容有别，对组织活动进行管理的过程中需要展开的工作也是千差万别的。但一般来说，根据具体对象的不同，管理工作涉及以下三个方面的内容：

(1) 业务管理

不同组织从事不同的业务活动。特殊的业务活动是具体组织的标志，也是该组织存在于社会的理由。业务管理是任何社会经济组织管理的主要内容，其他方面的管理是为业务管理服务的，或者说是围绕着业务管理而组织进行的。业务管理的主要内容包括：①业务内容选择。虽然具体组织的业务性质和方向基本是稳定的，因为这种性质和方向的改变会导致组织性质的改变，但是在不同时期，面对不同的环境特点，组织能够从事的业务内容是不同的；②业务活动的条件管理。包括根据业务内容的选择，组织业务进行所需的各种物质条件的采购和保存，并及时地供应给内部的各业务部门，监督各业务部门对物质手段的利用效率，以保证这些条件的充分利用；③业务过程管理。包括确定业务过程的流程以及各部门的分工，制定各部门的活动计划，检查和控制各部门的活动进度；④业务成果管理。主要指对组织在业务活动中不断形成的成果质量进行检查和控制。包括制定并修改业务成果的质量标准，利用特定的方法和手段监测业务成果质量的变化情况，分析质量与成本关系，以保证既能提供符合要求的业务成果，又能使活动成果保持在合理的水平。

(2) 人事管理

组织在业务活动中要利用诸多资源，其中人是一种特殊的资源：如果说其他资源是被动地参与企业活动的话，那么人则是主动投入的，其他资源是通过人的使用才发挥效用的。人力资源的利用不仅影响其本身的利用效果，还会影响其他资源的利用程度。因此，人事



管理在组织活动的管理中有着极其重要的意义。人事管理的内容和任务包括：①根据业务活动的特点，选聘符合一定素质和技能要求的组织人员；②合理使用人力资源，根据组织成员的特点分配适当工作，明确工作责任，据此考核工作情况和分配劳动成果，并努力提高和维持组织成员在业务活动中的积极性；③进行业务培训和教育，提高组织成员的思想、业务以及文化素质，为组织的未来发展准备和积蓄力量。

(3) 财务管理

组织的任何活动都会在财务上得到反映。财务管理是从资金运动的角度来计划和控制组织的业务活动，并评估和分析其合理性。财务管理的内容主要包括：①资金筹措的管理。即根据组织业务活动的日常维持和规模扩大的需要，编制资金筹措计划，利用适当的方式、渠道和代价，筹集足够数量的资金，以保证组织业务活动的顺利进行；②资金使用的管理。包括为组织的各项业务活动建立财务标准，进行日常的财务控制，分析资金利用的效果，评价组织财力状况，比较和选择资金长期投放方向和方案等。

2. 纵向分析

纵向分析是从过程的角度来考察组织管理的内容。不论是对社会组织的一般管理，还是对组织活动的某个方面的具体管理，它都是一个包括了计划、组织、领导与控制等项工作的过程。

(1) 计划

计划是对未来活动如何进行的预先筹划。人们从事一项活动之前，首先要制定计划，这是进行管理的前提。计划工作主要包括以下内容：

① 研究活动条件。组织的业务活动是利用一定条件在一定环境中进行的。活动条件研究包括内部能力研究和外部环境分析。内部能力研究主要是分析组织内部在客观上对各种资源的拥有状况和主观上对这些资源的利用能力；外部环境研究是要分析组织活动的环境特征及其变化趋势，了解环境是如何从昨天演变到今天的，以找出环境的变化规律，并据以预测环境在明天可能呈现的状态。

② 制定业务决策。活动条件研究为业务决策提供了依据。所谓业务决策，是在活动条件研究的基础上，根据这种研究所揭示的环境变化中可能提供的机会或造成的威胁以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势，确定组织在未来某个时期内的活动方向和目标。

③ 编制行动计划。决定了未来的活动方向和目标以后，还要详细分析为了实现这个目标，需要采取哪些具体的行动，这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此，编制行动计划的工作实质上是将决策目标在时间上和空间上分解到组织的各个部门和环节，对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

(2) 组织

计划要能够实现，还必须落实到组织的每个环节和岗位，这是组织工作的任务。为了保证计划活动的有效实施，管理的组织职能要完成下述工作：

① 设计组织。包括设计组织的机构和结构。机构设计是在分解目标活动的基础上，分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务，然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合，形成不同的部门；结构设计是根据组织业务活动及其环境的特点，规定不同部门在活动过程中的相互关系。