

Management

21世纪高等院校工商管理精品教材

赵伊川 主编

管理学

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

93
511

Management

21世纪高等院校工商管理精品教材

赵伊川 主编

管理学



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 赵伊川 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 赵伊川主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2009. 8
21 世纪高等院校工商管理精品教材
ISBN 978 - 7 - 81122 - 770 - 3

I. 管… II. 赵… III. 管理学 - 高等学校 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 148557 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连理工印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 444 千字

印张: 20 1/4

2009 年 8 月第 1 版

2009 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 蔡 丽 龚小晖

责任校对: 孙萍 王娟

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 770 - 3

定价: 32.00 元

前言

近年来,管理教育在我国得到了空前的繁荣与发展。从事管理实践与研究的管理人员、学者们对管理学孜孜不倦地追求,有关管理的新理论、新方法、新思路层出不穷,管理学的发展发生日新月异的变化。随着中国高等教育的不断壮大和教育体系的日臻完善,管理教育的未来将会更加灿烂辉煌。为了能够更好地满足教学和社会实践对管理学越来越高的要求,我们合力编写了这本管理学教材,希望能够为中国的管理教育和管理科学的发展贡献一点力量。

本书在编写过程中,力求能够反映管理学的最新成果,特别是对管理沟通与冲突、领导与激励等新的理论和成果作了较为系统和全面的介绍,对“组织”一章在结构上作了较大的调整与改进。多年的教学与科研实践,使我们深深感到要想学好管理学,必须有很强的综合能力,为此,我们在编写过程中克服了过去许多国内教材单调的文字描述缺陷和不足,使用了大量的图表,以期帮助学生在在学习过程中更好、更快地掌握课程的主要内容和精髓,同时也加快与国际教材的接轨步伐。管理科学在国际上既具有广泛的通用性,又由于其所处文化与社会环境有所差异而具有一定的特殊性,在编写过程中,我们尽可能保持与国际接轨,同时又充分注意在中国文化背景下的管理特点,特别是对中国传统文化在管理科学上的贡献进行了一定的论述,力争达到中西合璧、融会贯通的效果和目的。

本书适合工商管理、管理科学与工程以及行政管理类等各专业的本科课程教学使用,也可以供企业和各级行政管理部門的实际管理者学习使用,同时我们也希望能够以此书与管理学界的同行们进行互相交流与学习,共同取长补短,以资共勉。

本书由大连海事大学的赵伊川教授担任主编,并编写第五、七章,冯茹梅编写第一章,姜秀敏编写第二、四章,韩震编写第三、九章,马鹤丹编写第六、八章,杨兴艳、祝宇参与了部分内容的编写工作,全书由赵伊川教授统稿。管理学是一门飞速发展的科学,也许在此书的编写与出版过程中,新的理论、方法、思想已经诞生,我们不苟求尽善尽美,也难于做

到最新、最全，但我们力求能够更快、更新。由于我们编写水平有限，书中难免有不足与疏漏之处，敬请各位读者给以指正。

作 者
2009 年 5 月

目 录

第一章 管理与管理者

第一节 管理的概念、内涵及特性	2
第二节 管理者及其技能要求	16
第三节 管理学的特性及研究方法	24
本章小结	29
关键术语	30
复习与思考	30
案例分析	30
附录 自我评估资料	32

第二章 组织环境与组织文化

第一节 组织环境概述	33
第二节 环境分析方法	38
第三节 组织文化	45
第四节 管理伦理与企业的社会责任	58
本章小结	68
关键术语	69
复习与思考	69
案例分析	69

第三章 计划与决策

第一节 计划	72
第二节 决策	93
本章小结	111
关键术语	112
复习与思考	112

第四章 组 织

第一节 组织概述	113
第二节 组织设计	116
第三节 组织人员配备	153
第四节 组织变革与发展	156
本章小结	165
关键术语	166
复习与思考	166
案例分析	166

第五章 领 导

第一节 领导概述	168
第二节 领导理论	176
本章小结	198
关键术语	199
复习与思考	199
案例分析	199

第六章 激 励

第一节 激励概述	203
第二节 激励理论	210
第三节 激励的原则与方法	223
本章小结	229
关键术语	229
复习与思考	229
案例分析	230

第七章 沟通与冲突管理

第一节 沟通管理	232
第二节 组织冲突	250
本章小结	261
关键术语	262
复习与思考	262
案例分析	262

第八章 控 制

第一节 控制概述.....	264
第二节 控制的过程、类型及原理.....	267
第三节 控制技术和方法.....	278
本章小结.....	287
关键术语.....	287
复习与思考.....	287
案例分析.....	287

第九章 管理思想的演变

第一节 早期的管理思想.....	290
第二节 古典管理理论.....	296
第三节 人际关系理论及行为科学.....	303
第四节 当代管理理论及发展趋势.....	306
本章小结.....	311
关键术语.....	312
复习与思考.....	312
案例分析.....	312

主要参考文献

第一章 管理与管理者

引例

一条猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶它，追了很久仍没有捉到。牧羊犬看到此种情景，讥笑猎狗说：“你们两个之间小的反而跑得快得多。”猎狗回答说：“你不知道我们两个的跑是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，他却是为了性命而跑呀！”

这话被猎人听到了，猎人想：猎狗说的对啊，如果我要想得到更多的猎物，就得想个好法子。于是，猎人又买来几条猎狗，凡是能够在打猎中捉到兔子的，就可以得到几根骨头，捉不到的就没有饭吃。这一招果然有用，猎狗们纷纷去努力追兔子，因为谁都不愿意看着别人有骨头吃，而自己没的吃。就这样过了一段时间，问题又出现了。大兔子非常难捉到，小兔子好捉。但捉到大兔子得到的骨头和捉到小兔子得到的骨头差不多，善于观察的猎狗们发现了这个问题，专门去捉小兔子。慢慢的，大家都发现了这个窍门。猎人对猎狗说：“最近你们捉的兔子越来越小了，为什么呢？”猎狗们回应道：“反正（捉到大的兔子和捉到小的兔子在待遇上）没有什么区别，为什么费那么大的劲去捉那些大的呢？”

猎人经过思考后，决定不将分得骨头的数量与是否捉到兔子挂钩，而是采用每过一段时间就统计一次猎狗捉到兔子的总重量的方法。按照捉到的兔子的重量来评价猎狗，然后决定一段时间内的待遇。于是猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了，猎人很开心。但是又过了一段时间，猎人发现，猎狗们捉兔子的数量又少了，而且越有经验的猎狗捉兔子的数量下降的就越厉害。于是猎人又去问猎狗。猎狗说：“我们把最好的时间都奉献给了您，我的主人，随着时间的推移我们也会老呀，当我们捉不到兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？”

猎人做了论功行赏的决定。分析与汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量，规定捉到的兔子超过了一定的数量后，即使捉不到兔子，每顿饭也可以得到一定数量的骨头。猎狗们都很高兴，大家都努力去达到猎人规定的数量。一段时间过后，终于有一些猎狗达到了猎人规定的数量。这时，其中有一只猎狗说：“我们这么努力，只得到几根骨头，而我们捉的猎物远远超过了这几根骨头。我们为什么不能给自己捉兔子呢？”于是，有些猎狗离开了猎人，自己捉兔子去了……

资料来源 <http://www.csyucai.com/sitesonwebservice/autoclasssite/savefiles/641218371348640921.doc>

管理是人类各种活动中最普通和最重要的一种活动。近百年来，人们把研究管理活动规律所形成的基本理论与方法统称为管理学。作为一种知识体系，管理学是管理思想、管理原则、管理技能和管理方法的综合。随着管理实践的发展，管理学不断充实新的内容，成为指导人们开展各种管理活动，有效达到管理目的和实现组织目标的指南。

第一节 管理的概念、内涵及特性

一、为什么需要管理

1. 人类文明与管理

把管理作为一门学科进行系统的研究,只是最近一两百年的事情,但是,管理实践却和人类的历史一样悠久,至少可以追溯到几千年以前。世界上的文明古国早在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理,并且建立了庞大、严密的组织,完成了许多今天看来仍十分巨大的建筑工程。古代中国人建长城,古埃及人建金字塔,是规模巨大的建筑工程,也是纷繁复杂的管理工程。几十万人共同劳动,谁来吩咐每一个人干什么?谁来保证在工地上有足够的石料和工具?这些宏伟的建筑均可证明,两千年前的人类已能组织、指挥、协调数万乃至数十万人的劳动,历时许多年去完成经过周密计划的宏伟工程,其管理才能不能不令人折服。管理活动无处不在,只要有共同活动,就有管理:大到国家,小到企业、家庭,都有管理的问题。

2. 资源的有限性和目标的多样化需要管理

当今世界的资源仍然是有限的。以我国为例,2008年中国GDP总量为300 670亿元,按照中国13亿人口初步匡算,中国人均GDP为23 128元,按照1美元兑换6.8元人民币的汇率水平计算,中国人均GDP约3 401美元(与泰国相当),相当于世界平均水平的41%^①,相当于美国人均GDP 44 970美元的6.7%。根据国家统计局的数据,2008年中国全年能源消费总量为28.5亿吨标准煤,比2007年增长4.0%;煤炭消费量为27.4亿吨,增长3.0%;原油消费量为3.6亿吨,增长5.1%;天然气消费量为807亿立方米,增长10.1%;电力消费量为34 502亿千瓦小时,增长5.6%,全国万元国内生产总值能耗下降4.59%。中国水资源短缺的问题依然突出,全国水资源短缺400亿立方米。

一方面是资源的稀缺,而另一方面又是人们所要追求的多种多样的目标。这些目标在实现的过程中,围绕着争夺资源而进行无情的竞争。有限的资源与互相竞争的多种目标的矛盾,这就是管理所面对、解决的基本矛盾。那么,有限的资源如何在互相竞争的多种目标间合理分配?分配之后的资源如何组织、控制和协调?对于其中最宝贵的资源——人,如何进行领导和激励?这些都需要去思考、组织、实施,也就是要进行有序的管理。伴随着生产力的发展和人类社会的进步,资源与目标的矛盾越来越复杂、越来越尖锐,管理也就越来越成为人们关注的焦点。

3. 社会生活中需要管理

凡是有人群从事活动的地方都需要管理。许多人在一个组织内共同工作,首先要靠一个共同的目标把大家维系在一起,按一定的结构组织起来,在共同遵守的规章制度下协调工作,这就是管理。企业、学校、医院、银行等各种不同的组织构成的更大

^① 中华人民共和国国家统计局:《2008国际统计年鉴》,北京,中国统计出版社,2008。

管理实践 1—1

分粥的奥妙

由7个人组成的小团体，其中每个人都是平凡而且平等的，但不免自私自利。他们想通过制定制度来解决每天的吃饭问题——要分食一锅粥，但并没有称量用具。大家试验了不同的方法。

方法一：指定一个人负责分粥事宜。很快大家就发现，这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人，结果总是主持分粥的人的碗里的粥最多、最好。阿克顿勋爵作的结论是：权力会导致腐败，绝对的权力导致绝对腐败。

方法二：大家轮流主持分粥，每人一天。虽然看起来平等了，但是每个人在一周中只有一天吃得饱而且有剩余，其余6天都饥饿难忍。大家认为这种办法造成了资源浪费。

方法三：大家选举一个信得过的人主持分粥。开始这位品德尚属上乘的人还能公平分粥，但不久他开始为自己和溜须拍马的人多分。

方法四：组建一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。公平基本上做到了，可是由于监督委员会常提出种种议案，分粥委员会又据理力争，等分粥完毕时，粥早就凉了。

方法五：每个人轮流值日分粥，但是分粥的那个人要最后一个领粥。令人惊奇的是，在该制度下，7只碗里的粥每次都是一样多。每个主持分粥的人都认识到，如果7只碗里的粥不相同，那么他确定无疑将享用那碗最少的。

分粥的故事给我们的启示是：只要是在一个群体中，哪怕是简单的分粥工作，没有管理技术，不实施管理，也难以做到公平、公正，难以实现最初设想的目标。因此，管理作为一门科学，具有独特的重要性。

资料来源 赵继新、吴永林：《管理学》，1页，北京，清华大学出版社，2007。

范围的社会，也要靠管理来保证社会的各部分能有序运行。就是个人的工作、学习、生活，也需要进行很好的管理、合理的安排。可以说，人人从事管理，事事需要管理，这是管理的普遍性。因此，管理是一切人类有组织的社会生活所不可缺少的。

管理是一种“基础国力”。一个国家和地区的繁荣取决于这个国家和地区的企业的发展，一个企业的实力如何、竞争力是强是弱，往往决定了这个企业的命运。一个企业的实力和竞争力取决于许多因素，如拥有的资源数量、商誉、开发新产品的能力、商品的品牌等等，其中最重要的因素是企业的管理水平。企业能否适应变化着的环境，能否生产出合乎市场需求的产品，能否以较低的成本生产出合乎质量要求的产品，能否以有效的促销方式打开市场，能否建立起完善的售后服务体系，都要靠科学有效的管理，这就是企业的“内功”。管理大师德鲁克曾经说过，“没有落后的国家和地区，只有落后的管理”。在市场经济体制下，一个组织的管理好坏是决定其成败的最重要的因素之一。企业管理的好坏决定了一个企业的成败，对一个国家来说也是同样的，最明显的例子莫过于日本了。第二次世界大战战败后，日本近乎一片废墟。一个岛国，面积狭小，自然资源贫乏，可是在短短二三十年时间内日本的经济飞速发展，日本的汽车、家电等许多产品遍布全世界，国民生产总值跃居世界第二位。或许

我们惊叹日本的先进技术，可他们认为经济发展有两个重要因素，一是管理，二是技术，并且是七分管理，三分技术。资料记载，20 世纪 80 年代初期，日本专家到我国考察后说，如果中国全部工厂由日本人管理，不增加一分钱的硬件投入，只需改变一下管理软件，就可以提高效率 5~10 倍。从小的方面讲，日常生活也离不开管理。国际商用机器公司（IBM）的创始人托马斯·沃森讲过这样一个故事：有个男孩子弄到一条长裤子，穿上一试太长了，他请奶奶剪短一点，但奶奶说家务事太多了。于是他去找妈妈，妈妈却回答说没时间。他又去求姐姐帮忙，但姐姐有约会，也不能帮他的忙。这个男孩十分沮丧，又担心明天不能穿这条裤子去上学，他就怀着这样的心情去睡觉了。奶奶干完了家务事，想起孙子的裤子，把裤子剪短了一点。妈妈忙完了工作，把儿子的裤子也给剪短了一点。姐姐赴约回来，心疼弟弟，把弟弟的裤子又给剪短了一点。第二天早晨，全家发现长裤子成了短裤。这就是一种没有管理的行动所带来的尴尬后果。哲学家罗素曾经论述：“如果你不会管理，你的生活将是一团糟。”

由此可见，管理无处不在。市场经济中，人们根据市场上的价格信号决定自己的行为，每个人和组织在追求自身利益时实际上被一只“看不见的手”——市场机制引导着，整个社会的生产和消费也因此得到协调。然而，市场机制这只神奇的“看不见的手”有时也会失灵，于是政府要伸出“看得见的手”对市场行为进行干预。上述两只手一只在背后，一只在空中，由于经济信息的不完全对称、不公平竞争以及人们认识的局限性等因素，两只手有时都会发生失灵现象。因此，还需要一只实实在在的“摸得着的手”——管理来具体操作。这只“摸得着的手”更关心政府部门、企事业单位的日常运作，并能在一定程度上弥补上面两只手的不足。因此，管理是社会生产力发展的保证。

我国具有数千年的文明历史，早期社会繁荣昌盛，但自 19 世纪以来国家明显由盛转衰，直到 20 世纪中叶才停止衰败趋势。近几十年通过改革开放，社会各业获得长足发展。历史清楚表明：只有建立和完善反映时代进步要求的、科学的管理体制，国家才能兴旺。长期以来，我们把众多问题都归结为社会制度问题，而忽视了管理体制的作用。认为旧中国的落后都是社会制度的产物，一旦铲除旧的社会制度，人民当家做主，众多问题就会迎刃而解，其实不然。

从个人发展的角度上看，我们生活在这个世界上就两种角色，要么是管理者，要么是被管理者。无论作为管理者还是作为被管理者都需要与他人沟通，需要与别人协调，需要与各类部门、机构打交道，需要适应社会。因此，每个人都应当学习一些基本的管理理论。

4. 管理存在于组织之中

人们都生活在各种不同的组织之中，如工厂、学校、医院、军队、公司等，人们依赖组织，组织是人类存在和活动的基本形式。没有组织，仅凭个体的力量，人们无法征服自然，也不可能有所成就；没有组织，也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉，是人类获得一切成就的主要因素。所谓组织，是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。然而，仅仅有了组织还是不够的，因为人类社会中存在组织就必然有人群的活动，组织需要合作、协

调,于是管理就应运而生了。管理,是一切组织正常发挥作用的前提,任何一个有组织的集体活动,不论其性质如何,都只有在管理者对它加以管理的条件下,才能按照所要求的方向进行。组织是由组织的要素组成的,组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而,仅仅有了组织要素还是不够的,这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标,只有通过管理,使之有机地结合在一起,组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动,并使组织与环境相适应。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,没有指挥,就没有乐队。在乐队里,一个不准确的音调会破坏整个乐曲的和谐,影响整个演奏的效果。同样,在一个组织中,没有管理,就无法彼此协调地进行工作,就无法达到既定的目的,甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

当组织规模比较小时,管理对组织的影响不大,因为组织中的管理活动还比较简单,并未形成独立的管理职能,因而也就显现不出管理的重要性。但随着人类的进步和组织的发展,管理所起的作用越来越大。组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的,共同劳动的规模越大,劳动分工和协作越精细、复杂,管理工作也就越重要。一般来说,在手工业企业里,生产规模较小,生产技术和劳动分工比较简单,管理工作也相对简单。现代化大工业生产,不仅生产技术复杂,而且分工协作严密,专业化水平和社会化程度都高,社会联系更加广泛,需要的管理水平就更高。工业如此,农业亦如此,一个规模大、部门多、分工复杂、物质技术装备先进,并且社会化、专业化、商品化水平高的农场,较之规模小、部门单一、分工简单、以手工畜力劳动为主、自给或半自给的农业生产单位,就要求有高水平、高效率的管理。

总而言之,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件,组织的作用依赖于管理,管理是组织中协调各部分的活动并使之与环境相适应的主要力量。另一方面,管理又离不开组织,所有的管理活动都是在组织中进行的,有组织,就有管理,因此,组织与管理是现实社会中普遍存在的现象。

5. 管理是生产力的第四要素

随着社会生产力的发展,科学科技的日新月异,人类社会有组织的活动规模越来越大,协作的范围越来越广,管理也越来越向精细化、科学化方向发展,管理的地位也日益突出和重要,世界上一些著名的管理学家和经济学家将管理看作是推动人类社会进步、科技发展的催化剂或原动力,将管理同土地、劳动和资本并列称为社会的“四种经济资源”,有的也将管理同人力、物力、财力和信息称为组织的“五大生产要素”。许多发达国家在总结工业化经验时指出:“管理和科技是社会发展的两大轮子。”毫无疑问,技术进步是社会发展特别是企业生产经营不可缺少的,但是有技术人员和技术设备而缺乏管理,技术不仅很难发挥应有的作用,而且会流失和老化。相反,如果管理优秀,落后的技术也可以设法改造更新,先进的技术可以充分发挥应有的作用,这说明技术是生产力,管理也是生产力,因为管理决定着其他各种要素作用的发挥。

二、管理的概念与内涵

1. 管理的概念

自从有了人类的共同劳动，就有了管理。综观人类社会的历史不难发现，管理是小到家庭大到国家的各种组织由强变弱或由弱变强的根本，管理是一种特殊的人类社会实践活动，因对象的不同而具有特殊性，但其概念、原理、职能、要素和过程等具有显著的普遍性。

什么是管理？这是每个初学管理的人首先遇到的问题。

管理涉及各个领域，如行政管理、经济管理、企业管理以及各种行业、部门和过程的管理。不同的人站在不同的角度也有不同的解释。从字面上看，管理就是管辖、梳理、治理。大到国家，小到企业或学校，几乎任何组织都离不开管理。可以说，管理的范围与人类活动的范围同样宽广。现实生活中的每一个人实际上都在不同领域、不同层次上担负着一定的管理工作，比如行政管理、企业管理、科学文化管理，甚至家庭管理等。然而，要给管理下一个简洁、确切的定义却并非易事。

政治学家认为管理是建立有效的权力管理系统，科学地分权、授权和集权；经济学家认为管理是对组织的资源进行计划、组织、领导和控制，以实现既定目标的过程，优秀的管理是一种稀缺的经济资源；心理学家则认为管理是沟通、协调与激励，是使人适应于组织和社会的过程；社会学家则认为管理是一种文化活动，管理水平是社会进步、社会文明的一种标志。

管理学是一门综合性的学科，它是从管理实践中产生和发展起来的，是由一系列原理、理论、方法和技巧等组成的体系。人们给管理下过多少不同的定义无从考证，可以说几乎每一本管理学教科书都给管理下一个不同的定义，不同的学者会从不同的角度来理解管理。

科学管理理论创始人弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）认为，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”。这说明管理是一种明确目标，并授予被管理者工作方法，以求更好地达到目标的活动。

亨利·法约尔最早在一般意义上概括管理的含义，他区别经营与管理这两个容易混淆的概念，指出管理是经营活动中的一种活动，它包括计划、组织、指挥、协调和控制等五个要素。这是从管理的基本职能出发，说明什么是管理，同时也表明管理是一个过程。他的《工业管理和一般管理》一书中阐述，管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业还是政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。计划就是探索未来和制订行动方案；组织就是建立企业的物质和社会的双重结构；指挥就是使其人员发挥作用；协调就是连接、联合、调和所有的活动和力量；控制就是注意一切是否按已制定的规章和下达的命令进行。法约尔的这一看法使人相信，当你从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时，你便是在进行管理，管理等同于计划、组织、指挥、协调和控制。

对决策有独特研究的赫伯特·西蒙（Herbert Simon）认为“管理就是决策”，强调决策，认为管理的过程就是决策的过程，决策正确与否关系到企业的成败。这一定

义虽然未能全面反映管理的内容,但它突出了决策在管理中的主导地位,并强调了决策贯穿于管理的全过程,表明了决策与管理的内在联系。

穆尼认为:“管理就是领导。”该定义的含义是,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,取决于领导者工作的有效性,所以管理就是领导。

哈罗德·孔茨则认为:“管理就是设计和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。”这一定义强调管理的服务功能,说明管理是为有效实现组织目标而服务的过程。

斯蒂芬·P. 罗宾斯认为:一个过程,是协调工作活动使之有效率和有效果的过程。管理是指同别人一起或通过别人使工作活动完成得更有效率和更有效果的过程。

上述定义各有特色,给人以有益的启示。

管理背景 1—1

走近哈罗德·孔茨

哈罗德·孔茨(1908—1984)是当代著名的管理学家,是西方管理思想发展史上过程学派最重要的代表人物。

哈罗德·孔茨1931年开始在美国西北大学攻读企业管理硕士学位,1935年获得耶鲁大学哲学博士学位,1950年以后担任加利福尼亚大学管理研究院管理学教授,同时还兼任休斯车床公司、荷兰皇家航空公司、西方石油公司和通用电话公司的顾问。他是美国和国际管理学会会员,1963年曾任美国管理学会主席,1962年起,担任加利福尼亚大学米德约翰逊讲座管理学教授,曾获米德·约翰逊奖。1978—1982年,担任国际管理研究院院长。1974年,获得美国管理促进协会的最高奖——“泰罗金钥匙”。由其本人撰写或与人合作的学术著作共19部,学术论文90篇,他的《管理学原理》已经被译成16种文字,具有广泛的社会知名度,他的《董事会和有效管理》于1968年获得“管理学院学术书籍奖”,并被录入《美国名人录》、《世界名人录》、《金融和实业界名人录》。

哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克合著的《管理学——全球化视角》已被翻译成16种文字在全球发行,是美国管理院校工商管理专业的必修课教材,多年来该书一直是畅销书,目前在中国更是如此。

资料来源 蒋永忠、张颖:《管理学基础》,22页,北京,清华大学出版社,2007。

2. 管理的内涵

综合学术界关于管理的各种说法,结合现代管理发展趋势,本书将管理定义为:在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便实现既定的组织目标的过程。这一定义包含着四层含义,如图1—1所示。

(1) 管理具有一定的目的性。管理作为组织的一种有目的的活动,必须为有效实现组织目标服务,这是管理的基本出发点。管理活动的效果主要取决于组织目标的实现程度。管理作用于组织之上,离开组织目标的实现,管理就毫无意义。

(2) 管理依赖于一定的环境。管理活动是在一定的环境中进行的,环境给管理创造了一定的条件和机会,同时也对管理形成一定的约束和威胁。管理者必须正视环

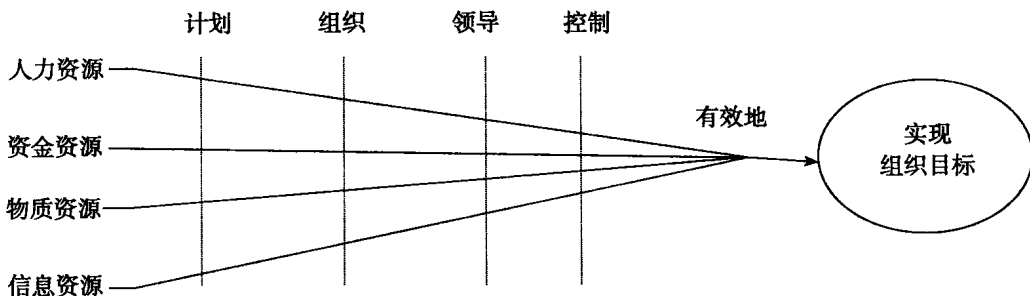


图 1—1 管理过程

境对组织的这两方面影响，努力改善组织的物质和文化环境。要审时度势，趋利避害，抓住机遇，利用一切可以利用的外部条件，促进组织目标的实现。

(3) 管理的对象是组织的资源。管理的实质是对组织拥有的各项资源的协调和整合。组织拥有的资源包括人、财、物、信息、技术、时间、社会关系和组织的声誉等。资源的有限性和组织运营目标的不断提升，是管理需要解决的基本矛盾。为了利用有限的资源最大限度地满足组织运营的目标，管理的有效性首先表现为必须“做正确的事”，防止做错事。在此基础上进一步要求“用正确的方法做事”，使有限的资源发挥最大的效用。当然，资源的协调和整合始终是一个动态过程，没有一劳永逸的管理。

(4) 管理由一系列相互关联的职能构成。管理活动最终要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上，它们是管理工作最基本的手段和方法，也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。计划、组织、领导和控制是每个管理者必须开展的工作，迄今为止人们对管理的研究仍然较多地集中在这几项职能的应用上。

更先进的理念认为管理是一种思想，是一种文化，是管理者的社会道德责任，是管理者所管理的机构取得经济和社会成就。管理是为了所处社会的全面和长远利益而必须关心、全力履行的责任和义务，表现为管理者对社会的适应和对发展的参与。现在通常所说的管理的社会责任主要是指经济责任以外的社会道德责任，特别是建立在经济责任和法律责任基础上的道德责任。

三、管理的目标与特性

1. 管理的目标

哈罗德·孔茨认为：“管理人员必须创造一种良好的环境，使人们能够以最短的时间、最少的资金和原材料以及最大的个人满足程度来实现全体目标，或使人们能够利用现有的资源，尽可能地达到预期的目标。”管理的目标是什么呢？严格地说，管理并不存在自己独立的目的或目标。管理是组织的血液，它无时不在，是为了服务组织而存在的，不能为了管理而管理，应该为了实现组织的目标而管理。应该说，管理是为了使组织更有效地利用资源，从而实现组织目标。

管理目标是与组织的目标连在一起的。管理最基本的目标是提高效率，以实现资源利用最优化，从而达成组织目标。管理促进组织目标实现的情况可以从下面三个角

度来衡量：一是组织的产出目标。一个组织要开展活动，必须拥有一定的人、财、物和信息等资源，这些构成了组织的投入，通过对投入的运用，就可以产生组织的成果。这些成果被称为“产出”。具体表现形式可以是学校培养出的人才，也可以是生产企业制造的产品、服务企业提供的各项服务等。不同类型的组织，其成果的具体表现形式可能各不相同。二是组织的绩效目标。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转化关系的衡量。组织的绩效高低，表现在效率和效果两大方面。三是组织的终极目标。根据组织的性质不同，组织的终极目标可以有不同的表现形式，有一些组织以追求利润和资本保值增值为主要终极目标，这样的组织被称为营利性组织。另一些组织则以满足社会利益和履行社会责任为主要终极目标，这样的组织被称为非营利性组织。营利性组织终极目标的实现程度可以通过经市场检验的较为客观的绩效指标来衡量，非营利性组织终极目标的实现情况须依赖一些定性的和相对主观的指标加以衡量。但无论组织的终极目标有何差别，管理工作的使命基本上都是一样的，即都要使组织以尽量少的资源，完成尽可能多的合乎要求的目标。只有这样，才能称得上是有效的管理。

不论什么组织，它都是一个投入和产出系统。组织的投入要素有人力、物力、财力等，产出就是组织活动的结果。这个产出的过程是要付出成本的，所以常常认为管理的基本目的在于提高工作的效率和效果。效果是解决“做什么”的问题，它要求确定正确的目标；效率是指投入与产出的比值，是解决“怎么做”的问题，它要求选择合适的行动方法和途径，以求比较经济、比较快地到达既定的目标。因此，在某种意义上讲，管理所追求的效率与效果，就成为了管理的目标。

管理的最终目的就是追求某种效益。在任何管理活动中，都要讲究实效，力求用最小的投入和消耗创造出最大的经济效益和社会效益，这是管理的效益原理。效益是管理的永恒主题，任何组织的管理都是为了获得某种效益，效益的高低直接影响着组织的生存和发展。

管理定义中的“有效”指的是既要注意效率，又要注重效果，从而取得好的效益。

效益、效果和效率从概念上理解是有其相似之处的，都是衡量结果的名词，但实际上它们是有差别的。效益是指人们从事某种活动所得到的有益的结果，它可用劳动成果与劳动消耗的比值来表示，也可用产出与投入的比例来表示。在人类所从事的活动中，效益表现在各个方面，既包括经济效益，也包括社会效益和生态效益等。经济效益直接、显见，可用具体的经济指标来计算和考核；而社会效益和生态效益则较难以计量，必须借助其他形式来间接考核。这对管理者而言，就有较大的难度，需要在管理过程中认真地把这三者统一起来，综合考虑。

效果是指由投入经过转换而产出的有用成果，指人们在社会实践活动中通过某种行为、力量、方式或因素而产生的结果。它强调这种结果符合目的性的程度，凡是符合组织目的的结果就是好的，反之则是不好的、无效的。就管理效果来说，在其对经济和社会造成的影响中，也可分为正效果和负效果。就以用发放奖金来激励员工这种做法为例，如果采用平均主义的手段，最终就不能达到奖勤罚懒的效果，反而会造成