



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

教育部普通高等教育精品教材

教育部经济类、管理类专业主干课程推荐教材

· 通用管理系列教材 ·

管理学

(第四版)

王凤彬 李 东 / 编著

 中国人民大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

教育部普通高等教育精品教材

教育部经济类、管理类专业主干课程推荐教材

· 通用管理系列教材 ·

管理学

(第四版)

王凤彬 李 东 / 编著

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理学/王凤彬,李东编著. 4 版.

北京:中国人民大学出版社,2011. 1

通用管理系列教材

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

教育部普通高等教育精品教材

教育部经济类、管理类专业主干课程推荐教材

ISBN 978-7-300-13242-6

I. 管…

II. ①王…②李…

III. 管理学-高等学校-教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 254669 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

教育部普通高等教育精品教材

教育部经济类、管理类专业主干课程推荐教材

通用管理系列教材

管理学(第四版)

王凤彬 李 东 编著

Guanlixue

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室)

010-62511398(质管部)

010-82501766(邮购部)

010-62514148(门市部)

010-62515195(发行公司)

010-62515275(盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

版 次 2000 年 9 月第 1 版

2011 年 1 月第 4 版

印 张 24 插页 1

印 次 2011 年 3 月第 2 次印刷

字 数 496 000

定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

管理是一门科学性与艺术性有机结合的实用性很强的学问。对这门学问的掌握，将使一个人受益无穷。

任何一个人，只要存在于一定的组织或社会中，那么，他要么是管理者，要么是被管理者，要么是自我管理者。作为管理者，不论他是在管理一个组织或组织中的一个单位，还是在管理某一群人或者某一项工作，无疑都需要熟练地掌握管理这门学问。这是他提高工作效率水平的必然。而作为被管理者，如果了解管理工作开展的过程，他与上司之间的相处就容易得多，因为他会清楚上司为什么对他提出这样的要求，也能料想到自己的某种行为表现会得到怎样的结果，并能自主地从组织目标或自己所期望的未来职业发展和职位升迁目标的考虑中调整自己的行为，甚至还能对他人的行为表现作出合理的评价并提出改进的建议。在现代社会中，有发展前途的被管理者绝不应是事事、时时都等待着他人来管理的被动者；相反，他应该是能准确地领悟所接受的管理信号并能在适当的时候和适当的事情上表现出自我管理能力的主动者。

站在管理者的立场，试着运用管理学的原理和方法去思考和分析一些问题，会使你平时的不解、疑惑、疑难得到比较明确的解答。

正在各类组织的各级职位上从事管理工作的人，对管理实践有了或多或少的了解，由此积累了一定的管理经验，但仍需通过对管理知识的学习，掌握管理工作的更完整的框架体系，借此思考和总结自己工作中的得失成败，并在理论知识与自身经验的熔炼中合成出提高管理工作成效的最佳途径。近年来许多富有实践经验的管理者纷纷“回炉”进高等院校、企业自办大学或培训中心学习工商管理课程，就表明了他们对管理理论知识的渴望。

目前尚没有实际管理经验的人，也希望对管理工作的开展过程有个比较系统、全面的了解，以便为他们未来登上管理的舞台奠定坚实的基础。况且没有正式的管理者头衔的人在日常的工作、学习和生活中，都多多少少地作为一个自我管理者在实践着他们自己也许还没有清晰觉察到的管理活动。将你自身体验到或从他人身上观察到的管理实务与本书介绍的管理基本知识结合起来，你会发现学习管理学这门课程不仅有益、有趣，而且颇具现实意义。

本书是面向来自各种不同背景的初学管理学的人士编写的。为使本书成为一本好用又易懂的入门培训或自学的教材，我们在编写过程中努力以描述性的语言，由浅入深、循序渐进地介绍管理工作的实质、过程，以及各项职能活动开展的原理和方法。在内容取舍与安排上，力争做到体系完整而又突出重点，并注重案例教学和反映现实管理工作情形的模



拟试题的练习,以使一些重要理论知识能在看书学习、做题思考和联系实际的过程中,在读者心中留下更深刻的印象。

本书是按照“概述”、“管理的基本职能”、“综合与应用”这样的逻辑顺序来阐述管理过程的有关知识及其应用的。与一般的管理学教材不同,本书在最后一篇中增加了体现管理职能的整合、发展和应用的一些章节。增加这些内容的目的是让读者了解:在管理学这门课程中,计划、组织、领导、控制这几大管理职能实际上并不是孤立存在的,而是相互联系、相互交织地构成一个有机的整体;有效的管理过程要求相关管理职能间互相支持、配合,并根据管理所要完成的任务作出调整和变通;管理职能作为支撑管理知识体系的支柱,不仅可以用来分析和规范对整个企业或组织的管理行为,也可进一步应用到对人的管理,以及对生产、销售、理财等工作的管理乃至对组织环境的管理上。读者不难从中发现管理的普遍性与共通之处。

在本书编写的过程中,我们参阅了大量的相关著作、教材和案例资料,在此谨向这些作者、译者表示由衷的感谢。初版编写工作的分工为:第1、2、4、5、6、7、8、9章和自我测试题由王凤彬执笔,第10、11章由李东执笔,第3章系合作完成。

本书初版后受到了各界的关爱,收到了使用者的许多有益的反馈信息。受到关心本书的各界人士的促动和启发,两位编著者在近年来积累的管理前沿知识及实践动向的基础上,经过讨论和磋商,分别对执笔的各章内容进行了三次修订,并在赵民杰的参与下为使用本教材的教师制作了一套内容完整的PPT课件。

除了在版式设计、观点阐释和文字表述方面的些微调整外,本次修订中有较大变化的内容主要包括四方面:

(一) 增补前沿的理论知识

我们在第2章中增加了“决策的行为面”,第3章中增加了“商业模式”以及在正式的战略计划制定中保持灵活性的“滚动计划法”及其他方法,第4章增加了以“正式”与“非正式”两种方式开展组织工作的特点对比,以及“职权的定义”和“组织中的流程关系”等内容。

(二) 增强教材的可读性和与实践的联系

在对各章主要知识点通过“本章要点”栏目进行归纳性提示的同时,为加深读者对重点知识的理解与应用,在章节中或章末增补了相应的思考题或案例题。各章中具体的修改说明如下:

第1章:增加了有关研发人员“从技术向管理的角色转变”的思考题10和案例1—1的3道案例思考题。

第2章:更新了引例,以居行业领导地位的耐克公司在发展路途中曾经几次面临的“决策困境”为例,引导学生思考企业做出正确决策的重要性以及管理者的作用,同时还配合决策行为方面知识的学习,增添了示例“本田公司何以奇迹般地打入美国汽车市场”和“同一问题以不同方式表述的结果差异”、延伸阅读材料“门把手上的决策行为学”,以及案例2—3“‘掷硬币’实验”、案例2—4“石油制品开发决策”和案例2—5“联想手机业务的‘卖’与‘买’”。

第3章:增加了说明决策与计划工作之间关联的示例3—2“新业务拓展的计划”,反

映信息化如何使市场部计划员的工作从单纯“编计划”转到“做预测”的案例3—3,以及
与目标制定原则和方法相关的案例3—4“乔森家具公司的五年目标”。另外,为增进学生
对重要理论知识的理解,我们添加了说明计划工作过程的“将计划流程用于上大学的准备
工作”、组织目标多重性的“用户利益与公司盈利”和目标设定原则的“设计良好的目标
的特征”等延伸阅读材料。

第4章:增加了形象地说明组织中职权与报告关系的案例4—1“绘制组织图”,反映
业务流程再造和网络型结构的思考题3和7,以及延伸阅读材料“海尔的自主经营体与
‘时钟体系’”、“直线或参谋,哪个是你的职业目标”、“走在‘流程’中”、“斯隆的事业部
制创举”和说明融资决策过程所涉及部门及其关系的案例4—3“某项目融资的决策过程”。

第5章:增加了反映特定刺激物是如何对人的行为反应起诱发作用的延伸阅读材料
5—1“人们的行为是如何受到激励的”。

第6章:增加了说明正馈控制与负馈控制原理的示例6—1“冷战时期的美苏军备竞
赛”,有关管理控制标准设立问题的思考题2,有关控制与其他管理职能关系的思考题10,
11和反映自我控制原理的应用的示例6—2“谷歌公司给予员工20%的自由时间”。另外,
还增加了延伸阅读材料“沃尔玛的‘大老板’”、“信息化对材料供应控制工作的影响”和
“管理人员工作考核的检查清单”,以及反映施控主体与控制对象之间关系的案例6—1“工
位上的‘笑脸’也有‘你’的一半”和制度作为控制手段时应有怎样的灵活性的案例6—5
“一位华裔教授的经历与感慨”。

第7章:增加了反映管理的系统思想的案例7—2“节拍提升后的‘冲击波’”,等等。

(三) 突出管理职能之间的关联和管理过程的整体性

如本书初版时定位的,把各项管理职能看作管理过程的有机组成部分,强调它们之间的
相互联系、相互交织,是本教材的一大特点。在对管理的基本职能进行分章阐述的同
时,我们力图通过一些覆盖前后章内容的引例、示例或章末案例,使读者理解管理过程作
为一个整体所具有的职能关联性,通过更多的企业实例或实践的思考去深入分析和把握相
关管理职能之间的有机联系。

比如,为帮助学生理解企业经营决策与管理者角色的关系,我们新编了案例2—5“联
想手机业务的‘卖’与‘买’”,使集团高层管理组织的构成和核心管理者的作用与重大决
策制定过程合理性的分析结合起来,并使企业在专业化还是多元化发展方向上的战略计划
与高层管理班子的决策能力与方式等相关知识在某种程度上连通起来。为增进对组织中的
决策是多人参与完成的“全过程”概念的理解,以及为了引导读者思考复合决策过程中的
组织分工问题,我们在“组织”一章中增添了案例4—3“某项目融资的决策过程”。在有
关计划与组织的关系方面,我们结合对钱德勒“结构跟随战略”观点适合性的讨论,增加
了案例4—4“一对‘孪生’企业的不同组织模式”。还有一个重要的修订是,我们结合上
一版第2章的思考题10,将该章原引例扩写为案例3—5“菲利普·莫里斯公司的两次并
购”,通过增补莫里斯公司先后在香烟、啤酒和软饮料营销中所采取的措施及其面临的行
业竞争状况的资料,使案例中有关核心竞争力与决策成败的探讨具有更丰富的素材,并使
本书前三章有关组织内外部环境、多元化发展的战略计划以及决策的理性分析等内容更好
地关联起来。



尤其值得一提的是,为了使计划、组织、控制等管理职能的关联在现实企业的实践中得到体现,我们在本次修订中特别编写了有关海尔的系列案例及延伸阅读材料,前者如案例3—3“从‘编计划’到‘做预测’”以及案例6—1“工位上的‘笑脸’也有‘你’的一半”,后者如第3章中的“海尔集团商业模式创新”、第4章中的“海尔家电的‘模块化’生产”和“海尔的自主经营体与‘时钟体系’”,以及第6章中的“海尔通过‘三张表’实现转型”和“信息化对材料供应控制工作的影响”,等等。

一些细心的读者可能已经意识到,本书中有不少短小精悍的引例或示例,除了具有突出说明本章主要知识点的作用外,还发挥着连接前后章相关内容的承上启下功能。例如,第5章中对新设业务部门领导人的选任,既说明了特定领导风格的适用性,也提醒读者思考第4章中有关管理或领导岗位上的人员配备工作如何做到使职位的任务要求和人员所长相匹配。再如,第4章中巴恩斯医院的示例,除了可在“组织”一章中用来说明统一指挥原则外,还可以结合“领导”一章的内容,探讨有关事件发生中所启用的信息沟通渠道和当事人可使自己避免陷入冲突要求之中的权力基础等问题,最后还可在综合以上两方面讨论的基础上,引申出对如下论断的评论——“有人认为,‘这家医院的结构并没有问题。问题在于,黛安娜不是一个有效的管理者。’你对此是赞同,还是不赞同?”还有,上一版中放在第6章末的案例“产品开发中出了质量问题,该怎么办?”(现调到书末的“测试题”中),除了用来说明质量控制工作中的直接控制与间接控制原理以及相关的组织结构问题外,还反映了管理工作的本质内涵——事业部长作为中高层管理者,应该设法“通过他人把事情办成功”——这一管理原则无论是在抓好产品质量,还是在第1章引例中揭示的抓好财务报表等方面都不乏普遍意义。有效或无效的管理可能体现在许许多多生动的现实管理实践中,但是,作为在一定边界内具有普适性的原理,应该可以在各种不同案例情形的经验总结或问题分析中对管理者改进工作起到某种共通的启迪作用。本次修订对案例或实例的注重,就是为了帮助读者在现实问题分析中达到“举一反三”的效果。

(四) 测试题的增加与更新

书末的测试题仍然包括选择题和案例题两大部分。在选择题中,我们除了更换原有的答案不明确或与管理知识点关联不够密切的一些题(如第34、36、123题)外,又增添了25道新题(第126~150题)。案例题部分,除了删去原书的旧案例“美的公司经营业务的发展与组织”和“面临挑战的中国金融业企业”,并将原第6章末案例“产品开发中出了质量问题,怎么办”下调到测试题中作为新的案例6以外,我们还添加了案例4“你愿意去哪家企业应聘什么工作”、案例5“电脑病毒回应实验室的管理”、案例7“毛糙的轮盖板”和案例8“选定管理决策的合适模式”。希望这两类测试题上新增的题目,能帮助读者更全面地检验自己对管理学原理的学习与应用情况。

作为“通用管理系列教材”之一,本教材除了可作为实业界管理者的读物外,主要用于高校本科阶段“学科基础课”与“专业课”的学习。教学的主要目的有三:(1)使学生掌握一套管理学的基本词汇与概念,并形成一个基本的知识框架;(2)树立一套指导现代管理活动的基本观念;(3)培养一种自觉运用管理原理分析和解决问题的习惯。

在对本科生的教育中,针对不同年级的授课对象和授课时数,教学内容上可以做些删减。比如,当以本科一、二年级学生作为授课对象时(课名“管理学原理”),基于“学科

基础课”侧重于基础素质培养这一目标定位,建议授课中以系统讲授本教材前7章的内容为主,以第8章作为总结。如果以本科高年级学生为授课对象,而且定位于工商管理类“专业主干课程”(课名“管理学”),那么,可以在上述基础内容概要讲授(约占2/3课时)的基础上,加强对第3篇各章内容的学习(约占1/3课时),并引导学生从各项专业管理中总结出管理工作的基本过程、特点与方法,使学生能将管理学原理用于企业经营活动过程的管理,实现“企业学”与“管理学”的结合。

以一学期17周上课时间,每周授课3个学时的“学科基础课”(3学分)教学为例,可做如下的进度安排(建议把全班同学分成6组,每组分别做2次课堂PPT发言,其中一个为自选案例,另一个为全班共同讨论案例——推荐使用中大型案例,如书末的案例7“毛糙的轮盖板”)。

《管理学原理》教学进度安排的一个方案
(学科基础课,3学分)

周次	章节名称	建议使用的案例
1	课程介绍; 第1章(管理者与管理工作)前三节	课堂讨论:第1章引例“不知所‘错’的张力”
2	第2章(管理决策)前二节	课堂讨论:案例2—3“‘掷硬币’实验”
3	第2章(管理决策)后二节	课堂讨论:案例2—4“石油制品开发决策”
4	第1章第4节(管理工作的环境) 第3章(计划)前三节	课堂讨论:案例2—5“联想手机业务的‘卖’与‘买’”
5	第3章(计划)第4、5节	小组PPT发言:案例3—5“菲利普-莫里斯公司的两次并购”
6	第3章(计划)后两节	课堂讨论:案例3—4“乔森家具公司的五年目标”
7	第4章(组织)前三节	课堂讨论:案例4—1“绘制组织图”
8	第4章(组织)第4~6节	小组PPT发言:第4章引例“凯迪公司的组织”
9	第4章(组织)后两节	小组PPT发言【2个组】:案例4—4“一对‘孪生’企业的不同组织模式”
10	第5章(领导)前三节	课堂讨论:第5章引例“选拔谁最合适”
12	第5章(领导)后三节	小组PPT发言:第4章示例4—1“巴恩斯医院”
13	第6章(控制)前两节	课堂讨论:案例6—5“一位华裔教授的经历与感慨”
14	第6章(控制)后两节	小组PPT发言:书末案例6“产品开发中出了质量问题,该怎么办?”
15	全班案例讨论	小组PPT发言【所有组】:书末案例7“毛糙的轮盖板”
16	第7章(管理思想的演变)	课堂讨论:案例7—2“节拍提升后的‘冲击波’”
17	第8章(事务型管理与变革型管理) 总复习	
18	期末考试	

在本教材的修订中,第一编者的几届学生助理包括江鸿、赵明红、徐杰、边昌、陶哲雄和博士生甄珍、杨阳、李彬、石乌云等,以及人大商学院2006—2009学年入学的本科生在选听第一编者讲授的学科基础课“管理学原理”中,对教材内容、小组分析案例及章



末和书末练习题的修改、增补及完善,提出了许多有助益的反馈意见。尤其是,陈黎明同学帮助收集和整理了“本田公司何以奇迹般地打入美国汽车市场”、“用户利益与公司盈利”、“斯隆的事业部制创举”、“沃尔玛的‘大老板’”、“谷歌公司给予员工20%的自由时间”、“人们的行为是如何受到激励的”等实例及阅读材料,吴一凡、熊易同学为“菲利普-莫里斯公司的两次并购”案例的增扩提供了相关资料。在辅助教学用的PPT课件调整及完善中,王婷和石乌云做了非常认真细致的版式设计、文字编排、图表美化以及教材修订中相关PPT内容的增扩。另外,为使“教辅材料库”的内容更加丰富,任婧辉除了协助整理课堂授课用的PPT课件外,还参与了往届各级学生的小组案例分析演讲稿的调整与编纂。编者在此特别感谢在各班次课堂案例讨论中准备了小组发言稿的各位同学,他们中有聂亦娴、栾翔宇、杨琳、王宁、任婧辉、李奥博、谢红正、王川、甄宇、于勇波、喻梦萱、魏兰苏、龚煜等。虽然这些奉献者的名字不能一一列举,但我们想借此对所有的参与者和支持者表示衷心的感谢!同学们不仅以对本教材中许多案例的独立分析帮助编者检验了案例编写时思考题拟覆盖的理论点与相关知识的契合程度,同时还爽快地同意将他们课堂发言的PPT演讲稿做些微调后放入网上共享的本教材“教辅材料库”中,为使用本教材的教师更好地指导案例教学和课堂讨论提供参考。为了确保“教辅材料库”中新编入的包括选择题和案例题在内的模拟测试题的准确性,王婷、石乌云进行了认真的审读与初始校正。在这里谨对所有帮助本书及网上共享材料更新工作的协助者致以诚挚的谢意!

本教材上一版被推选为“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”后,承蒙各界的厚爱,2008年被评为“教育部普通高等教育精品教材”。为不辜负此荣誉,也为了使初版至今整10年的本教材能够更方便广大读者使用,我们这次以近30%的幅度对上一版本进行了全方位的修订。我们真诚地希望,更新后的教材能够得到更多师生及其他读者的喜爱。当然,书中尚有不完备及不妥当之处,还请各位人士多多指正。

编著者

2010年9月



第5节	组织中的流程关系	134
第6节	常见的组织结构形式	141
第7节	组织运作中的主要问题	149
第8节	组织变革	153
第5章	领导	169
第1节	领导的本质与内容	170
第2节	领导的权力基础	173
第3节	领导效能的决定因素及有关的领导理论	174
第4节	人性假设与激励	181
第5节	信息沟通	188
第6节	组织气氛与组织文化	193
第6章	控制	208
第1节	控制的含义与作用	209
第2节	管理控制的过程与要素	215
第3节	管理控制的类型与方法	219
第4节	管理控制的基本原则	229

第3篇 综合与应用

第7章	管理思想的演变	245
第1节	古典管理思想	246
第2节	行为管理思想	249
第3节	定量管理思想	252
第4节	系统和权变管理思想	253
第8章	事务型管理与变革型管理	261
第1节	管理者的作用	262
第2节	管理者的两类使命	268
第3节	学习型组织	273
第9章	人力资源管理过程	279
第1节	人力资源管理的任务与过程	280
第2节	人力资源计划的制定	282
第3节	人力资源管理工作的组织	285
第4节	员工行为的引导与控制	286
第10章	销售工作管理过程	295
第1节	销售工作中的计划	296
第2节	销售工作中的组织	298
第3节	销售工作中的领导	300
第4节	销售工作中的控制	302

第 11 章 理财工作管理过程	309
第 1 节 理财工作中的计划	310
第 2 节 理财工作中的组织	314
第 3 节 理财工作中的领导	317
第 4 节 理财工作中的管理控制	318
第 12 章 自我测试	323
选择题	323
案例题	351
 练习题参考答案	 365
主要参考书目	373

第1篇

概 述

- 第1章 管理者与管理工作
- 第2章 管理决策

本章要点

- 组织与管理的定义
- 组织对管理的需要、管理的目标
- 管理者的层次与专业分类、不同类型管理者的技能要求
- 管理过程及其职能划分
- 管理的对象与适用范围
- 组织环境的构成与特征
- 权变管理原则、管理的科学性与艺术性

引例

不知所“错”的张力

下面的对话在一个星期四的上午发生在某制造分公司经理林洁和财务主管张力之间。

林洁：谢谢你提供这些数据，张力，这正是我们需要的。但你为什么没能在总部要求的星期一就准备好呢？

张力：6个月以前我这儿走了两个人，你不让我找人接替他们，说我们已经超编了。我们就按你说的办，而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘有顺做的初稿看上去很好，但用处不大，所以我不得不再做一遍。为了这些数据，我已经竭尽全力了！这个星期我每天晚上的时间都花在这些数据上了。为了核对数据，今天凌晨2点我才上床睡觉。你知道实际工作的人对这里的了解不是很多；为了总部想要的东西，我们不得不放下每一件事情，全力以赴。去问这儿的任何一个人，我绝对是在工作的时候连耳朵都在忙着，你找不出一个比我更努力工作的人了。

林洁：我知道你工作努力。我一点也没认为你工作不够努力！但你知道总部要这些数据已经有两个多星期了，你说过，在星期一准备好并为我送到总部没有任何



问题。

张力：这个星期一总部不是真正需要这些数据的，也没有为这些数据来找过我们，不对吗？

林洁：话不能这么说！总部要求星期二把这些数据送到悉尼！你曾经说过在星期一上午准备好，接着我又听说星期三能准备好，而我实际是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按时交来？

张力：（重复各种解释，诸如他不能再更加努力了，以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里，等等）

林洁：张力，我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了！

张力（火气十足地）：那你为什么还这样批评我？我真不知道你想要我做什么！我是这儿最努力的人，我还能多做什么？！

从以上案例来看，很明显，制造分公司经理林洁和财务主管张力之间发生了冲突。他们冲突的根源是什么呢？应该怎样做才能防止这类冲突再次发生？

就直接的原因来分析，他俩发生冲突当然是因为张力没有按时完成任务。从表面上看，张力认为林洁是要他加倍努力工作，以准时完成任务。但从管理者的角度来分析，问题实际上不在于张力工作得还不够努力，而恰恰是因为他自己过分忙于去做具体工作，而不懂得他作为一位管理人员应该设法通过他人来把事情办成功。如果张力还是按老思路设法使自己加倍努力地“做”工作，那么他所领导的部门很可能还会继续出现类似的问题，他自己也永远无法成为一名有效的管理者。解决问题的关键办法是，张力的主管林洁要积极帮助张力从这次拖延交报表的事件中吸取教训，使张力明白管理者的职责是什么，应该如何开展管理工作。

第1节 管理的概念、作用和任务

一、为什么需要管理

人类懂得管理的作用，掌握管理的本领，享受管理的好处，可以说由来已久。人类社会自从开始群居群猎，就知道“合群”抵御危险、征服自然，这种“合群”的目的无非是为了集结个人的力量，以发挥集体的更大的作用。“合群”实际上就是人类社会普遍存在的“组织”现象。可以说，有人类就有组织。所谓组织（organizations），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。组织是一群人的集合，但是组织的成员必须按照一定的方式相互合作，共同努力去实现既定的组织目标。这样，组织才能够形成一种整体的力量，以完成单独个人力量的简单加总所不能完成的各项活动，实现不同于个人目标的组织总体目标。

组织需要合作、协作或协调，这样管理就应运而生了。管理是伴随着组织的出现而产生的，是协作劳动的必然产物。只要人们需要通过集体的努力去实现个人无

法达到的目标,管理就成为必要。管理是协调个人努力所必不可少的因素。这正如马克思所指出的,“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……所产生的各种一般职能。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。”^①指挥之于乐队,就像管理人员之于企业,他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。无法想象,没有管理人员及其管理活动,人类能够演奏出美妙动听的音乐、修筑万里长城、建造金字塔、兴办水陆交通事业。同样无法想象,没有管理,工厂的生产活动能够如愿地生产出产品。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。

人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益凸显的。如果说简单的组织只需要简单的管理,因而管理的重要性还不显得十分突出,那么时至今日,社会和经济已高度发展,组织的规模越来越大,组织面临的环境越来越不确定,业务作业活动越来越现代化,管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。世界上有许多著名的管理学家和经济学家都非常强调管理的重要性。如有人把管理看做工业化的催化剂和经济发展的原动力,将其与土地、劳动和资本并列为社会的“四种经济资源”,或者与人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”。还有的人则把管理、技术和人才的关系比喻为“两个轮子一根轴”。不管具体说法如何,管理的一个重要作用就是能使现有的资源获得最有效的利用。日本是一个自然资源匮乏的国家,但极度重视管理,并在管理方面不断创新,从而使自己从资源贫乏国发展成为世界经济强国。良好的管理可以使一国的经济得到迅速发展,不良的管理只会造成资源利用上的极大浪费。现在有一种看法,认为发展中国家之所以经济不发达,根本原因是管理不善,这其中的道理已不言自明。

组织中的活动包括作业活动和管理活动两大部分,它们之间的关系如图1—1所示。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的,但组织为了确保这一基本过程(对企业来说,该基本过程就表现为生产经营过程)顺利有效地进行,还需要开展另一项活动——管理。管理是促进作业活动实现组织目标的手段和保证。

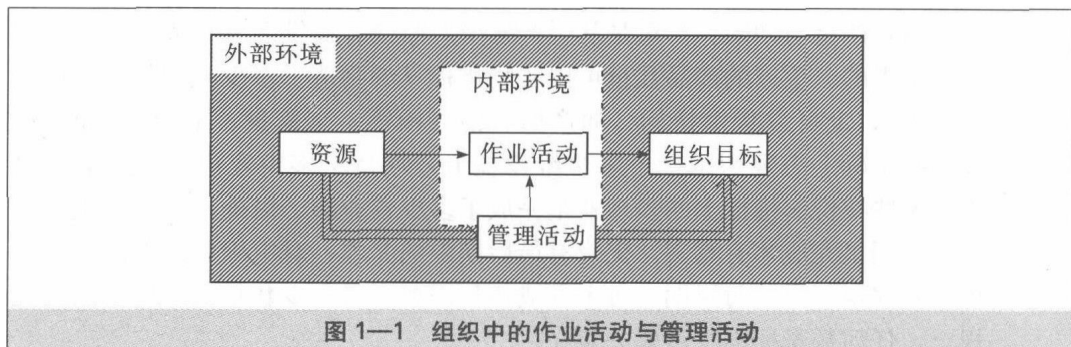


图 1—1 组织中的作业活动与管理活动

① 《马克思恩格斯全集》，中文2版，第44卷，384页，北京，人民出版社，2001。



二、什么是管理

所谓**管理** (management), 就是在特定的环境下, 对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制, 以完成既定的组织目标的过程。这个定义有以下四层含义:

(1) 管理是为实现组织目标服务的, 是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的, 但绝不是独立存在的。管理不具有自己的目标, 不能为管理而进行管理, 而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。

(3) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等, 它们成为管理的基本职能。

(4) 管理工作是在一定环境条件下进行的, 有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。

三、管理的目标

严格地说, 管理并不存在自己独立的目的或目标。管理不过是组织中的一个“器官”, 是为服务于组织而存在的。不能为了管理而管理, 而应该是为了实现组织的目标而进行管理。因此, 管理的目标是与组织的目标联结在一起的。概括地说, 管理就是要促使组织有效地利用资源而达成组织的目标。具体可从以下三个角度来全面地衡量管理促进组织目标实现的情况。

1. 组织的产出目标

一个组织要开展活动, 必须拥有人、财、物和信息资源。组织所获得的这些人力资源、金融资源、物质资源和信息资源, 就构成了组织的投入。对资源或投入的运用就可以产生组织的成果。成果是组织活动过程的最终结果, 通称为组织的“产出”。其具体表现可以是医院中治愈的病人、学校中培养出来的人才、制造业企业中生产的产品, 以及服务业企业中提供的各种服务, 等等。不同类型的组织, 其成果的具体表现形式可能各不相同, 但从一般的规范角度看, 任何成果都可以从以下几个方面加以考察和衡量:

(1) 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。生产的产品数量可以实物指标 (如制造了多少吨钢材、生产出多少台机床等), 也可以货币指标 (如产值、销售额等) 来衡量。至于提供的服务数量, 在实物指标上表现为承接了多少维修任务, 接待了多少客户, 答复了多少个电话等, 这些在价值指标上的表现就是完成了多少营业额。另外, 任何产出都必须在规定的时间内完成才有意义。交货有最后期限的要求, 对组织中各部门及个人的工作也必须规定每天、每星期、每个月或每年需要完成多少数量的任务。离开了时间的规定, 任何数量标准都将失去意义。

(2) 品种与质量。无论是产品还是服务项目, 都必须按照顾客对其需求的类别和特性来提供。如果冰箱不能制冷, 其质量自然是不合格的, 而如果冰箱的款式、颜色不符合顾客的预期, 就难以适销对路。因此, 质量和品种是对产出的更内在、