

高 / 等 / 院 / 校 / 管 / 理 / 类 / 教 / 材

管理学原理

MANAGEMENT

王关义 高海涛 张铭 / 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

高 / 等 / 院 / 校 / 管 / 理 / 类 / 教 / 材

管理学原理

MANAGEMENT

王关义 高海涛 张铭 / 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/王关义等编著. —北京: 经济管理出版社, 2009.6

ISBN 978-7-5096-0638-4

I. 管… II. 王… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 088174 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 苏全义

责任编辑: 苏全义

技术编辑: 蒋方

责任校对: 郭佳

787mm×1092mm/16

23.75 印张 548 千字

2009 年 6 月第 1 版

2009 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0638-4

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

18 世纪中叶英国产业革命之后，现代机器大工业代替了传统工场手工业，大规模生产制度确立起来，分工更加必要和精细，新的公司制也随之产生。机器代替工人，使资本所占比例逐渐增加，而人力所占比例逐步降低。产品生产过程对机器的依赖性大大增强，专业化程度逐渐提高，管理知识对企业发展的影响加大，分工结果使工人的工作更加简单和枯燥，工人地位逐步降低。大规模生产制度，使企业经营发生了重大变化，表现在：组织扩大化、经营集中化、生产大量化、技术专业化、作业标准化、制造简单化、操作自动化、管理合理化。与企业变革的实践相适应，管理理论也先后经历了传统的经验管理、科学管理、管理理论的丛林等阶段。传统管理的重心是生产效率，而现代管理则是先人后事，以人为本，人是最高的境界，追求的是财富增长和服务超值。可以说，工业经济时代把人当成一种机器和规则的附属品，而知识经济时代人力资源成为最宝贵的资源。

企业具有一种新陈代谢的功能，必须遵循“森林法则”。它所构建的机制能够在不同土壤上生长才能见到阳光和水分，才能不断地发展壮大。企业家必须遵循“先付出才能有回报，不耕耘不能有回报”的“农场法则”，重视管理理论的学习和运用。有权威的机构认为，21 世纪的中国最需要的是管理人才，总结以往的管理经验，学习系统的管理理论，应该是一切关心中国企业发展的有识之士，尤其是高校经济管理类专业大学生的必然选择。

管理学是一门应用性、实践性很强的学科，既有科学的规律可循，又有管理艺术的运用。改革开放以来，通过借鉴和学习西方发达国家的管理理论和实践，中国管理学得到了长足的发展，初步形成了比较适合中国国情的管理学科体系，主要包括工商管理、管理科学与工程、宏观管理与政策三大领域。先后引进了行为科学、决策科学等管理理论和预测、评价、优化等管理工程技术。在许多高校设立了管理系或管理学院（商学院），开展了本科、研究生和 MBA、MPA、EMBA 等学位计划，管理学的重要性和实用性得到足够的认可和重视。

从国内外经济发展状况来看，美国经济为什么领先？其中重要原因在于重视管理人才。在美国，MBA 年薪比博士还高，职业经理人的年薪更高，因为在他们看来，企业成长除了技术因素之外，更重要的是管理。从中国企业成长的实践来看，国门打开以来，实行全球化经营的企业都付出了或正在付出沉重代价，应该学习西方管理的经验，以便付出的更少代价，因为这些钱都是员工的血汗钱。在国内，破产企业的 90% 是由管理不善所致，经营惨淡的国有企业 80% 是因管理问题而引起的。美国企业家 M.K.阿什提出，

承认问题是解决问题的第一步。你愈是躲着问题，问题愈会揪住你不放。因此，认清企业发展中存在的问题，是从根本上解决问题，推动企业成长的第一步。

令人欣慰的是，近年来，中国管理学的研究和教学队伍不断壮大，深受学生和社会的推崇。在许多著名高校，管理学成为最热门的专业，招生人数和就业率成为最好的专业，管理学院也成为学校规模最大的学院。这表明，社会需要管理学人才，管理学教育必须适应经济发展和企业成长对专业人才的需要。不论管理学有多少个分支或领域，介绍管理学基本知识的管理学原理都是入门者必须面对并要投入精力学好的一门基础性课程。

要营运一个企业，就像维护身子一样，均衡的饮食、适量的运动、定期的身体检查，都是必须的项目。企业营运出了问题，就好像身子出了毛病一样。这些小毛病可以是一张看似不可能出错的订单，可偏偏就出错了；明明是赚钱的订单，最终却以赔钱收场；一流的生产设备，却制造出二流的产品；花很多时间召开许多协调会议，到头来还是骡子拉磨——绕着圈子走。一两张订单出错，可能是小问题，但丢失了客户，失去了竞争力，就不能掉以轻心。企业的健康出了毛病，就必须找出病因，对症下药，方能药到病除，取得最大回报。

现代企业面临着一个复杂多样、变化迅速的外部环境。在日益激烈的市场竞争中，众多企业管理者通过探索和创新，创造出许多新的管理观念、原则和方法，使管理界呈现出一派异彩纷呈的景象。综观中外企业管理发展的实践，未来管理的最新动向和趋势可表述为：①对系统理论的重视，组织结构的变化凸显，对组织中人性和行为的研究日益注意。②专家集团成为企业管理的核心力量。组织将逐步从金字塔结构向蜂腰形结构转变；组织中各类成员的比例将会发生重大改变，管理者和业务专家的比例将大大提高，他们对组织的影响力必将增强。经营管理本身已发展成为一种智力密集型劳动，在企业发展中成为核心力量，使人力资本取代物质资本而成为最主要的生产要素。③企业逐渐成为“终身教育”的大学。④组织日益庞大和复杂，部门划分将更细，专业化程度将更高，管理方法的最大改变在于进行自主管理。管理方式从集权式家长管理向专家集团集体决策转变，工人参与管理在各国被广泛重视，管理民主化趋势日渐加强。⑤管理工作重心由对物的管理转向对人的管理，职工自我管理提上了议事日程，管理方式从刚到柔。⑥组织活动内容从单纯追求利润等向追求人们信赖等方向转变，从单纯地考虑组织目的向全社会需求方面考虑，传统管理时代“利润最大化”目标正日渐被“社会效益”和“尊重人类”等目标所取代。⑦创新管理和资源集成的理念受到前所未有的重视。⑧风险管理成为未来企业管理的一项主要内容。⑨未来管理将更重视计划特别是长远计划的作用，更加重视管理信息的作用；尽管管理专业与别的专业不同，往往不能硬性地应用于各种环境，但现在的管理已走向专业化趋势。

著名管理学家德鲁克在《管理的前沿》一书中指出：“现代组织的精髓在于，使个人的长处和知识具有生产性，使个人的弱点无关紧要。在传统组织中，建造金字塔和哥特式大教堂的组织，或18世纪、19世纪军队的组建，每个人都做着完全一样、不需要技能的工作，主要贡献是原始人力。知识集中掌握在少数上层人物手中。在现代组织中，人人都有专门的分工，掌握着先进知识和技能。但都是为了一个共同的目标而工作。”

做任何事情，不认真，肯定出问题；一认真，肯定也出问题。前者是发生问题，后者是发现问题。有一个这样的案例，很值得管理者借鉴和思考。一家汽车公司的老板，对工作上的差错、流水线上的大小事故总是要穷追不舍地问“为什么”。例如，他发现一台机器不转了，就要问管理人员：为什么停机了？

答：超负荷使保险丝烧断了。

问：为什么超负荷？

答：轴承润滑不够。

问：为什么润滑不够？

答：油泵吸不上油。

问：为什么吸不上油？

答：没安装过滤器，油管堵塞了。

于是当即就安上过滤器，解决了停机的事故。该老板从停机到安装过滤器，在解决问题上的“死认真”劲头令人深思。在企业中做事，特别需要认真而不能马虎，特别需要细致而不能大意，特别需要高标准、严要求而不能“差不多”、“走过场”。因为企业身处竞争激烈的市场环境，优胜劣汰是不可抗拒的市场法则。

凡属企业，务须审视自己的各项基本观念，不妥即弃；否则，终将落到恐龙博物馆陈列品的下场。中国社会主义的企业管理，已有 60 年浅见的经验，但从人类的历史来看，这是极为短暂的经验，是在特定历史条件下极为有限的经验。目前，中国的企业家普遍“缺钙”，职业经理人市场尚未形成，对管理科学知识普遍缺乏，致使实行现代企业制度的成效并不如当初想象得那样理想，一大批企业仍然处于比较困难的境地。究其原因，关键在于企业管理仍然处于传统的以企业为中心的管理阶段，金字塔式的组织结构，使得沟通效率大大降低，对外界变化的反应迟钝，职工的主动性和创造性没有得到有效释放，企业没有彻底实现向“以顾客为中心”的管理模式转变。

对于肩负时代重任的企业家来说，为了追求卓越，一定要居安思危，保持清醒头脑。目前，中国企业界普遍存在着一种“短命”现象或“烟花效应”。“巨人”的垮塌，沈阳飞龙的衰败，秦池酒厂的销声匿迹，三鹿集团的破产，促使我们在思考，任何企业，若不警惕，都有可能突然陷于机器老化失灵的境地。但是，生锈的思想比生锈的机器更危险，在环境如此多变的今天，企业如果仍然按照过去的老观念办事，肯定难以适应环境的变化，最终会被市场无情地淘汰。

托夫勒在《企业必须审时应变》中写道：“却说 1955~1970 年间，环境平稳，不少公司托福而青云直上。这时适应的办法简单，只要一个劲儿照既定方针办，多干快上，经理就有光彩。但是这种直线战略后来却成了祸害，道理很简单：企业所处的环境不像过去那样照老规矩办事，一说便知，现在是不断变化、不断加速、不断革新的形势了；因此，一切组织机构无不惴惴然处于各种外力的压迫之下。这般猛烈的改革浪头打进社会经济领域的时候，那些老牌的经理先生，平日在浅水区里玩惯了，此刻纷纷成了落汤鸡，过去赖以发迹的才干、手段都不顶事了。一句话，生存学的第一定理是：目前最危险的，莫过沉溺于当年的成功。”在经济日趋全球化的今天，严酷的现实，使许多大公司纷纷考虑管理的变革，不少大公司的经理今天努力奋斗的目标就是免当“恐龙化石”。

贫穷不是社会主义,中国经济的发展,就是富国富民。近年来,宏观经济面好,微观企业不好的毛病却很突出,原因在于管理的科学化水平有待提高,资源配置的水平有待提高。尽管我们拥有一批在企业摸爬滚打了多少年,有丰富实践经验的实干家,但是缺少系统的理论知识培训,文化程度相对低一点,学历低一点。怎么从理论上给他们升华,使他们的能力真正迸发出来,特别是潜质挖掘出来,真正带领一个企业不断去创新,不断去发展,大学应当承担起这一使命,但从总体上看,管理教育脱离实践的现象严重。

大学管理学教育的一个重要责任,应该为中国企业的持续发展保驾护航,特别是要为提高企业家的素质和能力服务,从管理理论上武装他们,为他们真正成为优秀的职业经理人或真正的商界领袖服务。目前,中国的市场经济已经进入了一个正常发展阶段,竞争加剧,生意开始难做,投资回报率不会那么高了,维持正常的增长率和平均利润率成为不少企业追求的目标。市场经济不相信眼泪,市场上的败军赢不到一滴同情之泪。因此,企业家必须充满危机意识,要居安思危,超前谋划,绝不可“居功自傲”。危机对于先知者即为机会,对于后知者即为危险。

《管理学原理》就是基于如上考虑而编写的,是以介绍管理学基本理论和揭示管理学一般规律为主题的一本书。全书共包含六篇十四章,着重阐述管理学的概念、形成以及计划、决策、组织、控制、创新、领导、激励等管理职能,如何规范和调整企业组织结构,强化计划和控制,重视领导行为和激励等环节,通过理论推广和普及,实现企业管理的科学化。管理是一种文化现象,它是民族文化在企业行为中的表现。结合这种考虑,本书的编写遵循如下原则:①结合管理学应用性强的特点,将管理理论和管理技巧紧密结合起来,突出不同技法的适用性,并帮助学生认识管理学的基本规律。②坚持理论教学与案例教学相结合,在重点介绍管理学理论的同时,还选取了不少管理实战案例,供学生课后讨论和思考。③紧密结合学生学习的主要环节和过程,重视提高学生对本门课程的兴趣,基于此种考虑,书中提供了多个管理寓言和准则(小贴士),并进行了简要的点评,力图使晦涩的概念生动化、抽象的原理具体化、枯燥的内容趣味化、被动的学习主动化。有些章后又结合本章的重点知识选择了一些模拟测试题,以适应教师和学生应对考试环节的需要。④坚持系统思想,首先介绍管理学基本理论,然后再介绍管理的各项职能,最后对组织文化、学习型组织理论、企业成长理论、6S管理等与管理过程密切相关的知识作了比较详细的介绍。

参加本书撰写的成员及具体分工为:王关义前言、第一、二、四、五、七、八、十、十一、十二、十四章;高海涛第三、十三章;张铭第六、九章。全书最后由王关义教授修改定稿。本书是为高等学校经济管理类专业学生学习管理学基础知识的需要而编写的,也可作为经济管理类研究生、企业中高层管理人员短期培训班的教材或教学参考书。

在编写过程中,作者参考了国内外不少学者的研究成果,借鉴了国内外大量专家的论著、教科书等素材,得到了许多领导、专家和同事的热情鼓励和帮助,乔东亮教授、王海云教授、王钦博士、王志成博士、陈黎琴博士对本书的修改提出多方面的意见和建议,李治堂、李琴、张志成、刘益、何玉柱、刘彤、何志勇、吴玉红、林秀宇、闫朝、

刘纪云、徐书红、胡昊、关丽艳、惠建妮、王华妮、刘寿先以及杨永龙、王丽芳、胡延斌、王艳、孙宇、唐晓亮等也给予作者多方面的帮助，经济管理出版社的领导和苏全义编审对本书从约稿到编辑的各个环节，付出了艰辛的劳动和汗水，也对作者给予极大的信任和鼓励。本书的顺利出版承蒙北京市优秀教学团队支持基金和北京市拔尖创新人才专项基金资助，在此一并致谢。

由于作者水平以及掌握资料的限制，书中不足之处恳请同行专家及读者指正。

王关义

2009年2月于北京

目 录

第一篇 管理学基础理论

第一章 管理学基本理论	3
第一节 管理的概念与特征	3
第二节 管理的特性与职能	7
第三节 企业与管理综述	12
第四节 企业目标与社会责任	21
第五节 现代管理原理	26
第六节 管理学的研究对象与方法	31
第二章 管理学理论的形成与发展	37
第一节 概述	37
第二节 早期的管理实践与管理思想	38
第三节 管理理论的萌芽	41
第四节 古典管理理论	42
第五节 人际关系学说与行为科学理论	53

第二篇 决策与计划

第三章 决策	71
第一节 决策的概述	72
第二节 决策的理论与假设	80
第三节 决策的过程	83
第四节 影响决策的因素	87
第五节 决策的方法	91
第四章 计划	103
第一节 预测	103
第二节 计划	105
第三节 计划系统	109
第四节 目标管理	116

第三篇 组织与控制

第五章 组织	129
第一节 组织与组织管理	129
第二节 人类行为与组织行为管理模式	139
第三节 组织结构	143
第六章 控制	173
第一节 控制的概念及方法	173
第二节 控制过程	178
第三节 控制类型	181
第四节 控制系统	183
第五节 业绩标准的产生方式	190

第四篇 领导与激励

第七章 领导	197
第一节 领导及其基本问题	198
第二节 领导方式及其理论	205
第三节 领导功能与领导行为	211
第四节 领导面临的主要矛盾	216
第五节 矛盾的消除	222
第六节 领导能力应具备的条件	224
第八章 激励系统	227
第一节 人的需要与组织激励	227
第二节 激励理论与激励方式	239
第三节 激励系统的功能与设计	249
第四节 可供选择的基本对等转换关系	254

第五篇 创新与矛盾管理

第九章 创 新	259
第一节 创新的概念	259
第二节 创新职能	261
第三节 创新程序	264
第四节 激发创新要素	266
第五节 创新思维	267

第十章 矛盾与冲突管理	275
第一节 企业发展中的矛盾	276
第二节 人际冲突及其管理	279
第三节 群际冲突及其管理	288

第六篇 管理学专题

第十一章 组织文化	301
第一节 组织文化基本理论	301
第二节 中国、日本和美国企业文化简介	311
第三节 企业文化建设	316
第十二章 学习型组织理论	325
第一节 组织学习理论	325
第二节 学习型组织理论	328
第三节 学习型组织的特征与组织理论的演变	334
第十三章 企业成长理论	343
第一节 企业成长理论的概念及主要学派	343
第二节 企业成长决定因素理论	348
第三节 企业成长生命周期理论	351
第十四章 几种管理理论	355
第一节 6S 管理、人性化管理与参与式管理	355
第二节 动态管理、自主管理与例外管理	363
参考文献	365

第一篇 管理学基础理论

第一章 管理学基本理论

管理是人类共同劳动的需要。它是由管理主体、客体等一系列要素构成的系统。管理是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动不能收到的效果而进行的活动。现代管理面临一系列新问题，顾客需求的多样化、个性化趋势明显，管理者必须面对这种趋势思考行动和对策。

小贴士 翅膀

有一天，上帝召集了所有动物聚在一起吃饭，取出了一双笨重的翅膀赐给各位，动物们在看了翅膀一眼后，纷纷回到座位上。最后，一只小鸟走过来，心想，上帝是不会亏待动物们的。所以这个看起来笨重的东西，或许是一种恩赐。于是，小鸟背在背上试着挥动翅膀，没想到飞上了天，许多动物目睹此景，心中后悔也来不及了。

管理启示：顾客是不会亏待每一个为他们着想的企业，当市场中有许多未被满足需求的时候，表面上看没有太大的利益，但当企业仔细分析和研究并付诸实施的时候，所获得的利益是竞争对手想象不到的。

第一节 管理的概念与特征

一、管理的概念

(一) 管理的定义

人类自有文明以来，即懂得分工与合作，因此，“机构群体”即应运而生。有了“机构”，当然必须有管理，以发挥机构的功效。人类自有文明以来，即设有各种组织，目的是希望由群体合作，获得较个人分别努力更丰富的成果。例如，政府、军队、教会及企业等，就代表了不同的组织，借以解决不同方面的问题。但是，人类组织是一种由具有不同思想、主张的分子组合而成的。一方面，它不像日月星辰之天体现象，遵循一定轨迹而进行；另一方面，又不像蚂蚁、蜜蜂之类的生物，自然分工有条不紊。因此仅维持组织的形式是不够的，主要的是这一组织能够密切配合、有效合作，以达成预期的目的，故需要有人对组织的构成要素，如人员、物料、器械、资金及工作方法做一致的协调，使其密切配合，此即一般管理（management）。简言之，人类为了生存，必须分工合作，因而有组织的诞生，为了使组织能发挥其功效，则必须有管理，管理是人类生

存所必需的。

不少专家认为,从“管”字的解析来看,上下结构是由“竹+官”构成的,意即文官,是通过文化来统治。“管”包含管制之意;理即条理,土地之王。管理,即通过文化来达到条理化(Management: Man+age+ment——有年纪的人可做官)。什么是管理呢?存在着不同的理解。

有人认为,管理就是和人打交道,通过组织别人去把某些事情办好;有人把管理和决策、命令、权力联系在一起;还有人认为,管理是一种组织活动,是为了达成一定的目标,由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动,认为管理是组织中协调各分系统的活动,并使之与环境相适应的主要力量。

泰勒的定义:管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术(Management is the art of knowing what you want to do and then seeing that it is done in the best and cheapest way.)。

管理科学创始人之一的法约尔认为:管理就是计划、组织、指挥、协调和控制的过程。

管理学家赫伯特·A.西蒙(Herbert A. Simon)认为:管理就是决策。

美国管理协会的定义:管理是通过他人的努力来达到目标(Management is the accomplishment of results through the efforts of other people.)。

美国管理学教授罗宾斯在其《管理学》一书中指出:管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。

著名管理学家哈罗德·孔茨在其畅销几十年的教科书《管理学》中指出:管理是设计和保持一种良好环境,使人在组织中高效达成既定目标。可以认为,管理的本质是影响员工的行为。

我们的观点是:管理是一个过程,是一个组织或个人,为了实现一定的目标所采取的最有效、最经济的行动,是通过计划、组织、领导、控制等环节来协调人力、物力、财力等资源,以期有效地达成组织目标的过程。管理就是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。

(二) 管理的对象

小贴士

不要以为老板好当,据2002年的一项统计表明,日本中小企业能够维持10年左右的只有18.3%,运营超过20年的只有8.5%,能维持经营30年以上的则不到5%。管理者必须掌握科学的管理理论,懂得管理的规律,处理好管理主体同管理客体之间的关系。

老板与员工在公司中的地位是不对等的。这是事实,原因是各自所承担的责任不同,就员工来说,其最大风险就是失去工作,但可以另谋高就;就老板来说,其最大风险就是公司破产。两者的代价往往不可同日而语。

1. 管理的主体。即管理者。
2. 管理的客体。即管理者执行管理职能、实现管理目标时所作用于的人或事（即管理对象）。
3. 管理对象的分类和结构。包括：①人——管理对象的核心要素。②财、物、时间、信息。③人和物质相结合而形成的各种活动（产、供、销等）。

管理是为组织设立目标，探求选择达成目标之策略及详细程序，并在达成目标的过程中，注意人员、金钱、物料、机器、方法等构成要素是否相互密切配合；若否，则采取矫正措施，以期顺利实现组织的目标，完成其任务。管理是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素，是一种组织活动，但它绝不等价于命令或权力。

管理是人类共同劳动的产物，只要存在众多人的协同劳动，就需要有管理。管理活动具有普遍性。国外管理专家认为，世界上只有两种人可以不进行管理活动，这些人要么年龄太小（如婴幼儿）或年纪太大，要么就是那些在单位里被认为是无能的人。很自然，一个乐队就需要乐队指挥。人的社会性必然要求人生活于某一个人群组织，参与其中的活动。而把众多的人组织起来以后，就必须按照一定的标准进行科学的分工和协作，建立一定的相互关系和秩序。同时，参加群体组织的个人都有各自的任务和目的，个人目的之间、个人与组织目的之间，也常常产生矛盾和冲突。组织中成员的活动内容和目的的差异性与矛盾性，必然客观上要求协调。没有协调，组织就会处于无序状态，单个人的力量便无法形成集体的合力，组织的目标便无法达成，组织便会解体。对组织内不同人群或工作组之间的协调活动，就是管理活动。

（三）管理与领导

在日常生活中，人们常常把领导和管理的概念混淆，好像领导过程就是管理过程，领导者就是管理者。实际上，领导与管理是两个具有不同含义的概念。

从本质上说，管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力的基础上对下属命令的行为，下属必须遵循管理者的指示。在这过程中，下属可能尽自己最大的努力去完成任务，也可能只尽一部分努力去完成工作。但是，领导更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础之上。

领导与管理的区别在于：管理的范围小于领导的范围，而管理者的范围则大于领导者的范围。据研究，主管人员的职权管理只能发挥职工能力的60%左右；主管人员引导和鼓励能力所激发出的职工能力为40%左右。一个人可能既是管理者，也是领导者。但是，管理者和领导者两者分离的情况也是有的。一个人可能是领导者但并不是管理者。非正式组织中最具影响力的人就是典型的例子，组织没有赋予他们职位和权力，他们也没有义务去负责企业的计划和组织工作，但他们却能引导和激励甚至命令自己的成员。一个人可能是个管理者，但并不一定是领导者。领导的本质就是被领导者的追随和服从。它不是由组织赋予的职位和权力所决定的，而是取决于追随者的意愿。因此，有些具有职权的管理者可能没有部下的服从，也就谈不上真正意义上的领导者。从企业的工作效果来看，应该选择好的领导者从事管理工作。对非正式组织中有影响力的人参与企业正式组织的管理，会大大有益于管理的成效，对不具备领导才能的人应该从管理人员队伍中剔除或减少。

表 1-1 领导行为与管理行为的区别

	管理	领导 (出现于 90 年代)
适用对象	复杂的工业组织	现代学习型、创新型的组织
权力来源	组织机构	更多来源于个人资源 (个人价值观)
追求目标	稳定秩序	变革和创新
要点	组织内部解决问题	体现洞察力、创造力、创新精神

表 1-2 领导者与管理者的区别

管理者	领导者
理性的	有洞察力
坚持不懈	灵活的
善于解决问题	善于鼓舞人
意志坚强	勇敢
分析力强	有想象力
有条理的	有创新精神
计划周密	鼓励变革

二、管理的基本特征

(一) 管理是一种文化现象和社会现象

这种现象的存在必须具备两个条件：两个人以上的集体活动；一致认可的目标。在人类社会生产活动中，多人组织起来，进行分工都会达到单独活动所不能达到的效果。只要是多人共同活动（即向一共同的目标努力），都需要通过制订计划，确定目标等活动来达到协作的好处，这就需要管理。因此，管理活动存在于组织活动中，或者说管理的载体是组织。组织的类型、形式和规模可能千差万别，但其内部都含有五个基本要素，即人（管理的主体和客体）；物（管理的客体、手段和条件）；信息（管理的客体、媒介和依据）；机构（反映管理上下左右分工关系和管理方式）；目的（表明为什么要有这个组织）。外部环境对组织的效果与效率有很大影响，外部环境一般包含八个要素，即行业，原材料供应，财政资源，产品市场，技术，经济形势，政治状况及国家法律、规章、条例，社会文化。一般认为，组织内部要素是可以控制的，组织外部要素是部分可以控制的（如产品市场），部分不可以控制的（如国家政策）。

(二) 管理主体是管理者

既然管理是让别人和自己一道去实现既定的目标，管理者就要对管理的效果负重要责任。管理者的第一个责任是管理一个组织；管理者的第二个责任是管理管理者；管理者的第三个责任是管理工作和工人。

(三) 管理职能与层次

管理的职能有五个，即计划、组织、控制、领导和激励。管理者的任务是设计和维持一种环境，使在这种环境中工作的人们能够用尽可能少的支出，实现既定的目标。一个组织通常划分成三个层次，即高层管理、中层管理和基层管理。