



21世纪
高等院校工商管理精品教材



Management 管理学

(第三版)

赵伊川 主编



本书在编写过程中,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。本书图、表、案例丰富,配套教学资源含电子课件、视频、期末习题及答案等,期待与您共享。

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





21世纪
高等院校工商管理精品教材



Management 管理学

(第三版)

赵伊川 主编



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



© 赵伊川 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 赵伊川主编. —3 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2014. 2
(21 世纪高等院校工商管理精品教材)
ISBN 978-7-5654-1447-3

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 (2014) 第 021871 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

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm	字数: 455 千字	印张: 19 1/2
2014 年 2 月第 3 版	2014 年 2 月第 5 次印刷	

责任编辑: 蔡 丽	责任校对: 龚小晖
封面设计: 冀贵收	版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1447-3

定价: 32.00 元

第三版前言

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的缺陷和不足，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。

本书的第二版在内容、结构以及教学案例与课后思考等方面作了进一步的修订和完善，其中对第一章与第二章的改动较大。第一章中对管理学的概念、特征以及意义作了进一步提炼，使内容和结构更加紧凑，替换了两个教学案例，对管理学的重要性阐述增加了一些新的内容。第二章的结构作了适当调整，增加了与企业社会责任相关的内容，更换了部分教学案例，同时对企业文化的概念、特征以及功能的论述作了较为系统的改编。

本书的第三版主要对第四章和第八章的结构作了一定的调整，对部分内容进行了补充，并更新了部分案例分析内容。

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。马鹤丹和韩震参与了第二版修订的大部分工作，陆遥和李洋参与了第三版修订的部分工作，在此表示衷心的感谢！

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。

编 者

目 录

第一章 管理与管理者	1
第一节 管理概述	2
第二节 管理者及其技能要求	9
第三节 管理学的特性及研究方法	21
本章小结	25
关键术语	26
复习与思考	26
案例分析	26
自我评测	28
第二章 组织环境与组织文化	29
第一节 组织环境概述	29
第二节 环境分析方法	33
第三节 组织文化	38
第四节 全球环境中的管理	47
第五节 管理伦理与企业的社会责任	53
本章小结	63
关键术语	63
复习与思考	64
案例分析	64
第三章 计划与决策	66
第一节 计划	66
第二节 决策	85
本章小结	103
关键术语	104
复习与思考	104

第四章 组 织	105
第一节 组织概述	105
第二节 组织设计	109
第三节 组织人员配备	144
第四节 组织变革与发展	147
本章小结	156
关键术语	156
复习与思考	156
案例分析	157
第五章 领 导	159
第一节 领导概述	159
第二节 领导理论	166
本章小结	188
关键术语	188
复习与思考	188
案例分析	188
第六章 激 励	190
第一节 激励概述	190
第二节 激励理论	197
第三节 激励的原则与方法	209
本章小结	214
关键术语	215
复习与思考	215
案例分析	215
第七章 沟通与冲突管理	218
第一节 沟通管理	218
第二节 组织冲突	235
本章小结	246
关键术语	246
复习与思考	246
案例分析	247
第八章 控 制	249
第一节 控制概述	249

第二节 控制的过程、类型及原理·····	252
第三节 控制方法和手段·····	264
本章小结·····	274
关键术语·····	274
复习与思考·····	274
案例分析·····	275

第九章 管理思想的演变 ·····	277
--------------------------	-----

第一节 早期的管理思想·····	278
第二节 古典管理理论·····	284
第三节 人际关系理论及行为科学·····	290
第四节 当代管理理论及发展趋势·····	294
本章小结·····	298
关键术语·····	298
复习与思考·····	299
案例分析·····	299

主要参考文献 ·····	301
---------------------	-----

第一章 管理与管理者

引例

日本丰田公司提出的七种浪费

日本丰田汽车公司于20世纪50年代后期提出了以“适时生产”为主要内容的精益生产方式，并就企业的现场管理提出了常见的七种浪费现象：

(1) 等待的浪费。这包括等待上级的指示、等待生产现场的联系、等待外部的回复等。在很多单位我们都能看到，员工缺乏工作积极性，往往是要求3天办好的工作，如果领导不催，5天甚至1周也可能完不成。对市场上出现的各种变化，不是积极寻找应对方案，而是被动地等待。

(2) 协调不力的浪费。协调是管理者的一项主要工作，其内容包括企业与外部关系的协调、企业内各部门之间关系的协调、领导指示是否能顺利贯彻等。在这一方面常见的问题是：企业与外部关系协调不力；企业领导者的指示无法顺利贯彻，经常出现“肠梗阻”；公司内部的各部门之间互相扯皮，各自为政，不考虑企业发展大局。

(3) 闲置的浪费。通常情况下，人员闲置同资产闲置相比，对企业造成的损失可能更大。

(4) 无序的浪费。造成管理无序的原因是多方面的，可能是规章制度缺乏、流程设计混乱，也可能是有章不循、职责不明。

(5) 失职的浪费。这方面的浪费在我国企业较为普遍，突出表现为：工作尽管干了，但不是最佳效果，或不是在最短期限内完成。

(6) 低效的浪费。这在我国企业中更多地表现为：工作尽管已经完成，但不是预期的目标，或者质量没有达到要求，或者支付了更多的人力、财力、物力，或者在工作中大量返工，效率很低。

(7) 管理成本的浪费。对管理成本的认识，大多数人是从财务角度来考虑的，即仅仅注重了企业物质资本的浪费。但是实践表明，企业的管理成本的浪费，可能从企业计划的制订过程中就开始了。除此之外，计划执行过程不严肃或者计划的考核不严格等都造成了企业管理成本的巨大浪费。

上面所说的七种浪费，在企业中都不同程度地存在着。正因如此，我们有必要通过管理学科相关课程的学习，最大限度地解决上述浪费现象，使企业走上稳步发展的轨道。

资料来源 佚名. 从丰田公司提出的“七种浪费”看管理的重要性 [EB/OL]. (2009-02-08) [2014-01-22]. <http://hi.baidu.com/lzj3038/item/0fe06513f9c96efb756a8494>.

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 管理概述

一、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。甚至是研究管理学的学者们对何谓管理也有着各自不同的见解（见表1-1）。

表1-1 学者们对管理的界定

代表人物	定义内容
泰勒	“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”
法约尔	“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”，企业的全部活动可分为技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动
西蒙	“管理就是决策”，决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面，任何组织都离不开对目标的选择，任何工作都必须经过一系列的比较、评价、选择后才能开始
穆尼	“管理就是领导”，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的有效性
孔茨	“管理就是通过别人来使事情做成的一种职能”，为了达成管理的目的，要进行计划、组织、人事、指挥、控制，管理就是由这几项工作所组成的
德鲁克	“管理就是牟取剩余”，所谓“剩余”就是产出大于投入的部分。他认为，任何管理活动都是为了一个目的，就是要使产出大于投入

上述对管理概念的不同界定源于管理学者们自身的研究立场、方法和角度的差异。这种多答案的回答将有助于我们更为全面地了解管理，掌握管理。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。

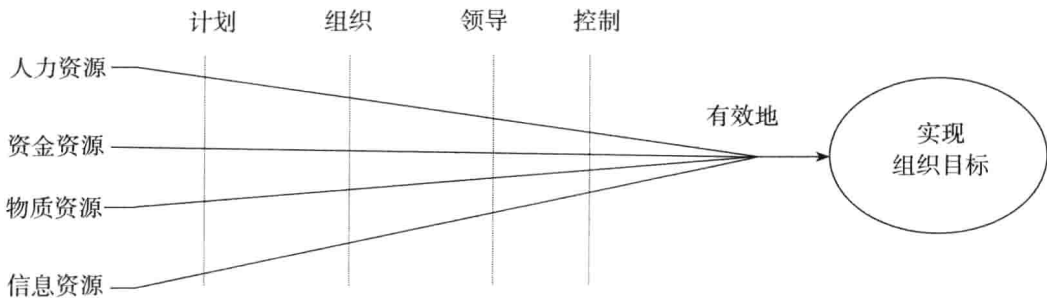


图 1-1 管理过程

(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。

二、管理的有效性衡量

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。”那么怎样判断管理是否达到了预期的目标，或者说管理的好坏如何来衡量呢？

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，即管理的好坏可以通过有效性来衡量，有效性包括两个方面：效率与效果。

效率表明了投入和产出间的关系，是指某一特定系统所消耗的能量与所收获效果的比率，是实施管理后所得的收益和管理成本之间的比率，也反映对劳动时间的利用状况。例如，设备利用率、工时利用率、劳动生产率、资金周转率以及单位产品成本等，这些是对组织效率的具体衡量。由于组织所拥有的资源通常是稀缺、有价的，所以管理者必须关心这些资源的有效利用。对于给定的资源投入，如果你能获得更多的产出，那么你就有了较高的效率。类似的，对于较少的资源投入，你要是能够获得同样的甚至更多的成果产出，你也有了高效率。管理效率的高低是测评管理者工作绩效的重要标志，也是决定组织能否实现更好效益的关键。

管理者仅仅关心组织活动的效率是不够的，管理工作的完整任务是使组织在高效率的基础上实现正确的活动目标，也就是要达成组织活动的效果。效果，是指达到组织目标的程度，是指由投入经过转换而产生的有用成果。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。效果的具体衡量指标有销售收入、利润额、销售利润率、产值利润率、成本利润率、资金利润率等。就管理效果来说，其对经济和社会造成的影响，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，反而会造成劳动积极性下降。因此，管理效果指的是正效果，也就是说管理效果是引导人们做正确的事情。因此，与效率相比，效果是第一位的。

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、快速地实现既定的目标。所以，效率涉及手段，是活动的方式；而效果涉及目的，是活动的结果（如图1-2所示）。

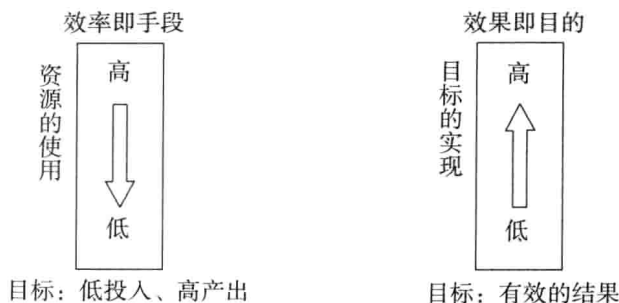


图 1-2 管理的效率与效果

管理实践 1-1

德鲁克：有效性是可以学会的

德鲁克在其《卓有成效的管理者》中指出，那些有效的管理者，“异”中有“同”，不管他们拥有什么，不管他们是什么样的人，他们都有能发挥有效性的共同习惯。不管他们是在企业机构内、政府机构内、医院内，还是学校内，他们促成有效性的习惯都一样。换句话说，有效性是一种后天的习惯，是一种实务的综合。既然是一种习惯，便是可以学会的。

下列五项主要的习惯，是成为一位有效的管理者必须养成的心智上的习惯：

(1) 有效的管理者知道他们的时间用在什么地方。他们所能控制的时间非常有限，他们会系统地工作，来善用这有限的时间。

(2) 有效的管理者重视对外的贡献。他们并非为工作而工作，而是为成果而工作。他们不会一接到工作就一头钻进去，更不会一开头就探究工作的技术和手段，他们会首先自问：“别人期望我做出什么成果？”

(3) 有效的管理者善于利用“长处”，包括自己的长处、上司的长处、同事的长处和下属的长处。他们还善于抓住有利形势，做他们想做的事。他们不会把工作建立在自己的短处上，也绝不会去做自己做不了的事。

(4) 有效的管理者集中精力于少数主要的领域，在这少数主要的领域中，如果能有优秀的绩效就可以产生卓越的成果。他们会为自己设定优先次序，而且坚守其设定的优先次序。他们知道：“要事第一。”此外也没有其他办法，否则反倒会一事无成。

(5) 最后，有效的管理者必须善于作有效的决策。他们知道有效的决策事关处事的系统问题，也就是如何按适当顺序采取正确的步骤。他们知道一项有效的决策，总是在“不同意见讨论”的基础上作出的判断，它绝不会是“一致意见”的产物。他们知道快速的决策多为错误的决策。真正不可或缺的决策，数量并不多，但一定是根本性的决策。他们需要的是正确的“战略”，而不是令人眼花缭乱的“战术”。

资料来源 德鲁克：卓有成效的管理者 [M]．许是祥，译．北京：机械工业出版社，2005：22-23.

管理行为既讲效率，又涉及怎样使活动按计划完成，正确实现预定的目标，即寻求活动的效果。如果不顾效率，很容易达到效果，也就是工作做了，成本太高。有效的管理不仅关系到使活动实现目标，而且要做得尽可能有效率。如果说高效率是追求“正确地做事”，高效果则是保证“做正确的事”。在效果好的情况下，高效率无疑会使组织的有效性增大。但从本质上说，效率性和有效性之间并没有必然的联系。有时，一个企业的效率可能比较高，但如果所生产的产品没有销路，或者说不能满足顾客的需要，这样效率越高反而会导致有效性越差。因此，有效的管理应该既讲求效率，又讲求效果，就是要能够做好对的事。

三、管理的特性

20 世纪以来，管理知识逐渐系统化，并形成了一套行之有效的管理方法，尽管与自然科学相比，它还不够精确，但管理已成为一门科学是毋庸置疑的。自从有人群组织以来，便存在管理这类活动，这类活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等，是因为它

有自己的特性。

1. 动态性

管理这类活动的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织中进行，需要消除资源配置过程中的各种不确定性，因此管理不是停留在书面上的东西，它是现实实践中的操作。书面上的东西最多是管理实践的总结或理论的推演，它是一种静态的东西，学习管理需要学书面上的东西，但更重要的是学会在什么样的状况下如何实施具体的管理。事实上，由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同，各个组织的目标与从事的行业不同，从而导致了每个组织中资源配置的差异性，这种差异性就是动态特性的一种派生，因此不存在一个标准的处处成功的管理模式。

2. 科学性

管理的动态性并不意味着管理这类活动没有科学规律。管理活动尽管是动态的，但还是可将其分成两大类：一类是程序性活动，另一类是非程序性活动。程序性活动是指有章可循，照章运作便可取得预想效果的管理活动。非程序性活动是指无章可循，需要边做边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同，但是可以转化的，实际上现实的程序性活动就是由非程序性活动转化而来的，这种转化的过程是人们对这类活动与管理对象规律性的科学总结，管理的科学性在这里得到了很好的体现。

3. 艺术性

管理既是一门科学，又是一种艺术，有效的主管人员就是把二者有机结合地运用于实践中。艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上，灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性强调管理者必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。管理之所以具有艺术性，主要是因为影响管理的因素，不仅有确定的因素，还有不确定的因素；不仅具有相对稳定的因素，还有突发性、偶然性的因素。由于管理对象分别处于不同环境、不同行业，并且有不同的产出要求、不同的资源供给条件等，就导致了对于每一具体管理对象的管理没有一个唯一的完全有章可循的模式，特别是对于那些非程序性的、全新的管理对象来说，则更是如此，从而造成了具体管理活动的成效与管理主体管理技巧发挥得是否充分相关性很大，这就决定了管理不仅要制定具有普遍意义的科学原则，运用能解决规律性问题的科学方法，而且还要有随机应变的能力和灵活发挥的艺术。这就像阅读有关游泳的书籍，并不意味着你就一定会游泳一样，掌握了大量的管理理论、原理或知识，并不能表明你就是一个出色的管理者，并不能保证你的管理活动就是有效的、成功的。如果只凭书本上的知识来进行管理，无视实践经验的积累，无视对理论知识的灵活运用，那么管理工作则注定要失败。需要注意的是，我们强调管理的艺术性，并不否认管理的科学性。管理活动不但需要利用经过整理的基本知识，而且需要根据实际情况加以创造性地、灵活性地运用，才能取得预期的成效。因此，管理工作是科学性与艺术性的有机统一，是结合实际进行的一种创造性活动。事实上管理主体对这种管理技巧的运用与发挥，体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。

4. 创造性

管理的艺术性特征实际上已经与管理的另一个特征相关，这就是创造性。管理既然是一种动态活动，又没有统一的模式可以参照，那么要实现既定的组织目标，就需要有一定

的创造性。试想现实中只要按照程序便可做好管理工作，如果真的有某种模式成为“灵丹妙药”的话，那岂不是人人都可以成功，都可以成为有效的管理者？这显然是不可能的。所以管理的创造性根植于动态性之中，与科学性和艺术性相关，正是由于这一特性的存在，才使得管理创新成为必需和必然。

5. 经济性

资源的配置使用是需要成本的，因此管理就具有经济特性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本上，管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价的，这里有一个筹划选择的过程。其次，管理的经济性反映在管理方式方法的选择上也有一个成本比较，因为在众多进行资源配置的方式方法中，不同方法所花费的成本是不一样的，所以如何选择也就有个经济性的问题。最后，管理是对资源有效整合的过程，因此选择不同的资源供给和配比，也有成本大小的问题，这是经济性的另一种表现。

四、管理的重要性

把管理作为一门学科进行系统的研究，只是最近一百年的事情，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已对自己的国家进行了有效的管理，完成了许多今天看来仍十分巨大的建筑工程。在现代社会中，管理作为有助于实现目标的手段，可以说无处不在，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。可以说，管理无时无刻不在，这就是管理的普遍性。因此，管理是人类有组织的社会生活所不可缺少的。

1. 管理是组织的普遍需要

人类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，人类依赖组织，组织是人类存在和活动的基本形式。然而，仅仅有了组织还是不够的，因为存在组织就必然有人群的活动，必然需要合作、协调，于是管理就应运而生了。管理能将组织的各种构成要素有机地结合起来，并使组织与环境相适应，是一切组织作用发挥的基础。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。例如，一个单独的提琴手可以是自己指挥自己，但如果是一个乐队，则需要一个乐队指挥，因为一个不准确的音调就会影响整个演奏的效果，没有指挥，就没有乐队。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，甚至连组织本身也无法存在。

组织的管理好坏是决定其成败的最重要的因素之一。对于企业而言，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”。对一个国家来说也是如此，最明显的例子莫过于日本。在第二次世界大战中战败后，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，可他们自己却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。总而言之，管理是保证组织有效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。

2. 管理是生产力的第四要素

随着社会生产力的发展,科学技术的日新月异,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的企业生产经营不可缺少的,但是若只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,先进的技术可以充分发挥应有的作用,落后的技术也可以设法改造更新,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。

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。

3. 管理是解决资源有限性与欲望的无限性之间矛盾的重要手段

自古以来,人类所赖以生存的资源有限性和欲望的无限性之间的矛盾始终存在。人的生命是有限的,人的知识、能力、社会关系、精力都是有限的。社会和国家也是如此,劳动、资本及土地等资源同样是有限的,而欲望、目标却是无限的、多样的,自然无法得到充分满足。那么,有限的资源如何进行合理分配?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——人力资源,又将如何进行配备和领导?为了解决资源有限性与欲望无限性之间的矛盾,管理因此而产生。同时,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,就越需要运用科学的方法来提高资源的利用率,力求以有限的资源实现尽可能多的目标。因此管理是解决资源有限性与欲望无限性之间矛盾的有效手段。

管理实践 1-2

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 [M]. 北京：清华大学出版社，2007：1.

4. 管理是个人发展的需要

从个人发展的角度看，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。无论是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，学习管理、掌握管理技能对于管理者而言，将有助于其成为卓有成效的管理者；对于被管理者而言，则使其能够对上级、同事以及组织的运行获得更为深入的认知，从而能够更好地适应组织、适应社会，增强其生存能力，拓展发展空间。

第二节 管理者及其技能要求

一、管理者的定义及分类

1. 管理者的定义

组织是管理的载体，管理者是在组织中执行管理职能的人员。著名的组织学家巴纳德认为，由于生理的、心理的、物质的和社会的限制，人们为了达到个人的和共同的目标，就必须合作，于是形成群体，群体发展为组织。管理学上的组织是“为完成特定的工作，达成管理目的，把分散的人或事物按一定的关系，有秩序地组合在一起的有机体”。

组织的基本要素即共同的特征有三点：共同目标是组织存在的前提，没有目标的组织是低效的，不同的组织有不同的目标，而且组织目标应为组织全体成员所了解，并成为全体成员的共同目标；组织成员间具有合作意愿、共同的意志，组织的所有成员都有为实现组织目标而积极努力的决心，组织应该而且能够把成员的这种共同意志协调和统一起来；组织内部有畅通的信息沟通渠道，能够将组织的目标或目标指导下的某项工作的目的和职工的意志联系起来。