



教育部普通高等教育精品教材

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

Guanlixue

高职高专精品教材系列

管理学

(第四版)

..... 王凤彬 李 东 编著

 中国人民大学出版社

教育部普通高等教育精品教材
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
高职高专精品教材系列

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. 12
高职高专精品教材系列
ISBN 978-7-300-15112-0

I. ①管… II. ①王…②李… III. ①管理学-高等职业教育-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 279806 号

教育部普通高等教育精品教材
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
高职高专精品教材系列
管理学 (第四版)
王凤彬 李 东 编著
Guanlixue

253154

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	北京密兴印刷有限公司	版 次	2000 年 9 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本		2012 年 1 月第 4 版
印 张	15.5	印 次	2012 年 1 月第 1 次印刷
字 数	366 000	定 价	26.00 元

◇ 第四版前言 ◇

管理学是现在和未来的管理者、被管理者,或者自我管理,都想了解和掌握的一门学问。目前有关管理原理的教科书在国内已经有很多的版本。本书初版后有幸得到了各界的关爱,自2000年9月初版至今,销售量逐年递增,迄今修订到第四版。

本书是面向来自各种不同背景的管理学初学者编写的。本书的宗旨是,帮助管理学初学者在面对形形色色的管理实践时,能够试着运用管理学的基本原理与方法去思考和分析,使平时所遇到的种种不解、疑惑、疑难得到梳理和解答,从而体会这门实用性很强的学科的价值。

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,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。

自本书出版发行以来,使用者给编者和出版社提供了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,我们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修订,增加了反映理论前沿的一些内容,并增补了一些参考案例和章末案例分析题。

本次修订的主要内容包括以下几方面:

一是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4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5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。

二是增强教材的可读性和与实践的联系。为加深读者对重点知识的理解与应用,我们在章节中增补了一些“参考案例”,并且更新了一些章首的“导入案例”以及章末的“思考题”和“案例分析”。具体的修订说明如下:

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:配合决策行为方面知识的学习,增补了参考案例“本田公司何以奇迹般地打入美国汽车市场”、“门把手上的决策行为学”,添加了思考题“购买电脑的决策”和章末案例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：增加了反映管理的系统思想的案例3—2“节拍提升后的‘冲击波’”。

第4章：更新了导入案例“怎么制定年度销售计划”，更换了原来的三个章末案例，相应添加了说明决策与计划工作之间关联的案例4—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4—3，与目标制定原则和方法相关的案例4—5“乔森家具公司的五年目标”，以及反映目标、商业模式与资源之间关系的案例4—6“海尔集团在全员中推进‘个人事业承诺’”。另外，为增进学生对重要理论知识的理解，我们增补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”等参考案例，并增加了一道有关程序与规则的思考题。

第5章：增加了形象地说明组织中职权与报告关系的案例5—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、6和7，以及参考案例“直线或参谋，哪个是你的职业目标”、“走在‘流程’中”、“海尔的自主经营体与‘时钟体系’”、“海尔家电的‘模块化’生产”、“斯隆的事业部制创举”，以及说明融资决策过程所涉及部门及其关系的案例5—3“某项目融资的决策过程”和反映组织结构与战略之间关系的“一对‘孪生’企业的不同组织模式”。

第6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参考案例6—2“人们的行为是如何受到激励的”和章末案例6—3“微软公司的盖茨和鲍尔默”。

第7章：增加了有关管理控制标准设立问题的思考题2和反映管理职能间关联的思考题10、11，以及启发思考的参考案例“沃尔玛的‘大老板’”、“管理人员工作考核的检查清单”、“谷歌公司给予员工20%的自由时间”、“长兄最好”、“冷战时期的美苏军备竞赛”、“海尔通过‘三张表’实现转型”、“信息化对材料供应控制工作的影响”，同时增补了反映施控主体与控制对象之间关系的章末案例7—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的灵活性的案例7—6“一位华裔教授的经历与感慨”，以及体现正反馈与负反馈原理应用的案例7—7“问题奶粉事件与乳品新国标”。

三是突出管理职能之间的关联和管理过程的整体性。正如本书初版时的定位，把各项管理职能看做是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导入案例或章末案例分析，使读者理解管理过程作为一个整体所具有的职能关联性，使读者通过对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，为帮助读者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。为增进读者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5—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5—4“一对‘孪生’企业的不同组织模式”。尤其是为了使计划、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结合海尔的实践探索

编写了系列参考案例及案例分析,如第4章中的“节拍提升后的‘冲击波’”、“海尔集团商业模式创新”、“从‘编计划’到‘做预测’”和“海尔集团在全员中推进‘个人事业承诺’”;第5章中的“海尔家电的‘模块化’生产”、“海尔的自主经营体与‘时钟体系’”;第7章中的“海尔通过‘三张表’实现转型”、“信息化对材料供应控制工作的影响”以及“工位上的‘笑脸’也有你的一半”,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”的导入案例或参考案例,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6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5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5章中巴恩斯医院的示例,除了可在本章中用来说明统一指挥原则外,还可以结合第6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到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,第7章的案例“产品开发中出了质量问题,该怎么办?”,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设计问题外,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别开生面的现实管理实践中,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。本教材修订中对关联性案例的注重,就是为了帮助读者在现实问题分析中达到相关知识有机整合、融会贯通的效果。

在本教材修订工作中,第一编者的各届在读学生,包括石乌云、陶哲雄、赵民杰、陈黎明、任婧辉、杨阳、李彬、江鸿、甄珍、赵明红、徐杰、边昌等,对教材内容的调整和参考案例及分析案例的增补与完善,提出了许多有益的反馈意见。尤其是,陈黎明同学在“管理学原理”课程学习中帮助收集和整理了“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”、“微软公司的盖茨和鲍尔默”等案例材料。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。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,包括栾翔宇、杨琳、王宁、李奥博、谢红正、王川、甄宇、魏兰苏、龚煜等,在本科一年级“学科基础课”学习中对相关案例分析所准备的小组演讲PPT稿的调整与编纂。这些授课用PPT课件和学生小组案例分析演讲稿(仅供参考),将放入网上共享的“教辅材料库”中作为本教材使用者的教辅资源。同时置入“教辅材料库”中的还有本教材各章案例分析题的参考答案,“毛糙的轮盖板”案例及其教学指导,以及新编入的包括选择题和案例题在内的模拟测试题及主要参考答案。为保证这些教辅材料的准确性,王婷和石乌云在第一编者的指导下,进行了认真的答题试做与文字校正。另外,“教辅材料库”中对“菲利普—莫里斯公司的两次并购”案例内容的增扩,得到了吴一凡、熊易的资料支持。在此谨对所有帮助本书及网上共享材

料增扩工作的协助者致以诚挚的谢意！

希望本次的修订工作能够不负众望，也希望本书能继续得到关爱者的支持，在将来获得更多的反馈意见，以使这本有幸被评为“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”的教材能够越编越好。

应该承认，本书的修订和出版比想象的工作量要大许多。幸有人大社既负责又有耐心的编辑，她们的敬业精神和严谨、认真的工作作风促使编者在无论多么繁忙的工作之中也对本书的修订工作不敢有所疏忽，并在多轮的磋商中争取在尽量短的时间内拿出修订稿。还有出版社许多“后台”人员的支持。没有各方力量的主动配合，要既有效率又有效果地编出一本好书，是难以想象的。

本书修订后可能还会存在某些不完备和不尽如人意之处，还请各界人士多多提出批评和指正的意见。

编著者

2011年12月

◇ 目 录 ◇

第 1 章 管理者与管理工作	1
第 1 节 管理的概念、作用和任务	2
第 2 节 管理者的职责、技能及职业化	5
第 3 节 管理的过程、特性和适用范围	10
第 4 节 管理工作所面对的环境	14
第 2 章 管理决策	26
第 1 节 决策的含义与过程	27
第 2 节 决策的要素与类型	37
第 3 节 个体决策的基本方法	40
第 4 节 群体决策的基本方法	46
第 3 章 管理思想的演变	58
第 1 节 古典管理思想	59
第 2 节 行为管理思想	61
第 3 节 定量管理思想	64
第 4 节 系统和权变管理思想	65
第 4 章 计划	73
第 1 节 计划工作的实质和意义	75
第 2 节 计划工作的类型	76
第 3 节 计划工作的程序	80
第 4 节 商业模式规划与创新	84
第 5 节 目标及目标制定	90
第 6 节 计划方案的制定	95
第 7 节 制定计划的技术方法	101
第 5 章 组织	113
第 1 节 组织工作的基本内容和过程	114
第 2 节 职务设计与人员配备	118
第 3 节 部门划分与整合	121
第 4 节 组织中的职权关系	126
第 5 节 组织中的流程关系	130
第 6 节 常见的组织结构形式	136
第 7 节 组织运作中的主要问题	143

第8节 组织变革	146
第6章 领导	162
第1节 领导的本质与内容	162
第2节 领导的权力基础	165
第3节 领导效能的决定因素及有关的领导理论	166
第4节 人性假设与激励	172
第5节 信息沟通	179
第6节 组织气氛与组织文化	184
第7章 控制	200
第1节 控制的含义与作用	201
第2节 管理控制的过程与要素	206
第3节 管理控制的类型与方法	210
第4节 管理控制的基本原则	219
 主要参考书目	 237

管理者与管理工作

【导入案例】

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；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，不是吗？

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，使之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时起，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中普遍存在的“组织”现象。可以说，有人类就有组织。所谓组织，是由两个或两个以上的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。这正如马克思指出的那样，“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，社会和经济已获得高度发展，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

^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。

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获得迅速发展,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,根本原因就是管理不善,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)顺利而有效地进行,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。

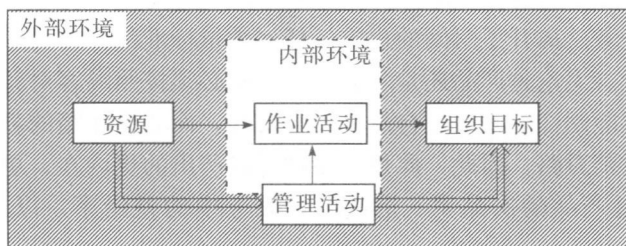


图 1—1 组织中的作业与管理活动

二、什么是管理

所谓**管理**,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,以便完成既定的组织目标的过程。这个定义包含以下四层含义:

(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、物资资源和信息资源，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，但从一般的规范角度看，任何成果都可以从如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里完成才有意义。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、更本质的规定。对质量的测定，可以通过产品的次品率、退货率，服务中的差错率，以及顾客的投诉等来反映。

（3）成本花费。企业要将资源转化为成果，最理想的要求是使产出的产量和质量控制在既定的成本花费之内。这种控制通常是建立在拨给一个单位的经费预算的基础上的。典型的经费预算是直接依据所产出成果的产量和质量来规定该项活动的成本花费标准的。

以上是从**产出目标**角度对组织将资源转化为成果的活动过程水平的一种衡量。其总的要求是，管理工作要确保组织在活动过程中能按质、按量、按期、低成本地提供适销对路的产品或服务。

2. 组织的效率与效果

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一种更全面的衡量。组织的绩效高低表现在效率和效果两大方面。

所谓**效率**，是指投入与产出的比值。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，如果组织能获得更多的成果产出，就有了较高的效率。类似地，对于较少的资源投入，如果能够获得同样的甚至更多的成果产出，便也有了高效率。

然而，管理者仅仅关心组织活动的效率还是不够的，管理工作的完整任务必须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。利润就是销售收入与所销售产品或服务的总成本的差值。利润是经市场检验的衡量效果的一项客观的指标。

效率和效果是两个有联系但并不相同的概念。效率涉及的只是活动的方式，它与资源的利用相关，因而只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果，不仅具有高低之分，而且可以在好和坏两个方向上表现出明显的差距。如果说高效率是追求“正确地做事”，好效果就是保证“做正确的事”。在效果为好的情况下，高效率无疑会使组织的有效性增大，但从本质上说，效率与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，但如果生产的产品没有销路，或者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，因为此时产品生产得越多，库存积压也就越多，从而企业亏损也越多。所以，一个有效的管理者应该既能指出应当怎么做才能使组织保持高的效率，又能指出应当做什么才能取得好的效果，这样组织才具有最大的有效性。

现举一个简单的例子说明组织的有效性是如何同时决定于效率和效果两项指标的。

假设一家资金总额为 40 亿元的企业，在过去的一年时间里取得了 50 亿元的销售收入，总成本花费为 30 亿元。这意味着在这一年的经营中，企业实现利润为 $50 - 30 = 20$ (亿元)，成本利润率为 $20/30 = 66.67\%$ ，销售利润率为 $20/50 = 40\%$ ，资金周转率为 $50/40 = 1.25$ (次)，资金利润率为 $20/40 = 50\%$ 。资金利润率是企业界最常用也是股东们最关心的企业经营有效性的衡量指标，它实际上是经营效果指标（销售利润率）与资金使用效率指标（资金周转率）的乘积，也即 $40\% \times 1.25 = 50\%$ 。这个例子说明，销售利润率与资金周转率两个因素共同决定了企业资金使用的效益以及股东投资的回报水平。

3. 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，因此被称为**非营利组织**。与营利性组织终极目标的实现程度可以通过经市场检验的比较客观的绩效指标来衡量不同，对于非营利组织来说，其终极目标的实现情况往往须依赖一些定性的和相对主观的指标加以衡量。但不论组织所要实现的终极目标有何差别，管理工作的使命任务基本上是一样的，即都要使组织以尽量少的资源而尽可能多地完成预期的合乎要求的目标。只有这样，才能称得上是有效的管理。

第2节 管理者的职责、技能及职业化

一、管理者的分类与职责

管理者是组织的**心脏**，其工作绩效的好坏直接关系着组织的兴衰成败。所以，美国管理大师德鲁克曾说：“如果一个企业运转不动了，我们当然是要去找一个新的总经理，而不是另雇一批工人。”管理者对组织的生存发展起着至关重要的作用。那么，究竟以什么标准来划分管理者与非管理者？管理者的职责与作业人员（工人）的职责有什么不同？一个人需要具备哪些技能才可成为有效的管理者？

我们可以从组织的横切面和纵切面来分辨各种类型的管理者。首先从横切面上的组织层次划分来看，组织的工作人员有如下四类：

(1) **作业人员**，指组织中直接从事具体实施和操作工作的人。例如，汽车装配线上安装防护板的装配工人、麦当劳快餐店中烹制汉堡包的厨师、企业销售现场的推销员、政府机动车管理办公室中负责办理驾驶执照更换业务的办事员、医院中为病人看病的医生等。这些人处于组织的最底层（称为作业层），不具有监督他人工作的职责。

(2) **基层管理人员**，亦称第一线管理者，他们处于作业人员之上的组织层次，负责管理作业人员及其工作。在制造工厂中，基层管理者可能被称为领班、工头或者工段长；在运动队中，这项职务是由教练担任的；而学校中则由教研室主任来担任。

(3) **中层管理人员**，他们是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人，通常拥有部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。

(4) **高层管理人员**，他们处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，并在对外交往中以代表组织的“官方”身份出现。这些高层管理者包括公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员，以及高校的校长、副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员等。

管理者所处的具体组织层次不一样，他们的头衔也各式各样，但他们的工作具有一个共同的特征，即都是与他人一起并通过他人使组织活动得以更有效地完成，因此，**管理者**是指通过协调他人的活动，以与他人一道或通过他人实现组织目标的人。

作业者与管理者尤其是基层管理者之间的界限区分有时并不是那么截然分明。比如，在鼓励民主式管理或参与式管理的组织中，作业者可能也是自己工作甚或他人工作的管理者。而在不少情况下，管理者也可能承担某些作业职责，如保险索赔监督员除了负责管理保险索赔部门办事人员的工作以外，还可能承担一部分办理保险索赔的业务工作；某医院的院长可能要亲自动手做一些危急病人的难度较大的外科手术，等等。但身为管理人员，应该记住，他们的主要工作应是促进他人做好工作而不是事必躬亲地去做工作，即使自己擅长的工作也要尽量委托他人去做，自己则要将主要精力集中在“管理”这些人及其工作上，并对这些人的工作好坏负有最终的责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作结果负责这一意义上，管理人员与作业人员的工作具有天壤之别。

作为管理者，不论他在组织哪一层次上承担管理职责，其工作的性质和内容应该基本上是一样的，都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别并不是职能本身不同，而在于各项管理职能履行的程度和重点不同。如图 1—2 所示，高层管理人员花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理人员的更多，而基层管理人员花在领导职能上的时间要比高层管理人员的更多。即使对同一管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理人员关心的是组织整体的长期的战略规划，中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理人员则更侧重于短期的业务和作业计划。

高层管理者的工作应该与中低层管理者的工作有重要的区别。日本松下电器公司的创始人松下幸之助有一段名言：当你仅有 100 人时，你必须站在第一线，即使你叫喊甚至打他们，他们也听你的。但如果发展到 1 000 人，你就不可能留在第一线，而是身居其中。当企业增至 10 000 名职工时，你就必须退居到后面，并对职工们表示敬意和谢意。这说明，一个企业的规模扩大后，管理的复杂性随之增大，管理方面的职能分工相应深化，逐渐分化为



图 1—2 管理者的层次分类与管理职能

制定大政方针的**战略管理者**和负责具体事务的**日常管理者**。

【参考案例 1—1】

将才和帅才

在古代军队中，管理者大都是一身二任，既是制定决策的“帅才”，又是英勇善战的“将才”，有时甚至和战士一样，在前线冲锋陷阵。只是到了后来，军队的规模越来越大，一个军事首领不可能一身二职了。于是，把最高决策的领导者和英勇善战的将军区分开来。“帅才”掌握决策大权，“将才”主要是带兵打仗。《后汉书》中记载了刘邦和韩信的一次精彩的“论将”：

刘邦问韩信：“像我这样的人，能领兵多少？”

韩信说：“陛下能领兵十万。”

“而你呢？”

“我是多多益善啊！”

“多多益善，那你为何被我所擒？”

“那是因为陛下虽不能领兵，却善将将（‘用将’之意）。”

在上面的案例中韩信提出了一个十分重要的军事人才分类原则，即所谓“能领兵者，谓之将也”；“能将将者，谓之帅也”。由此可见，“将才”和“帅才”是活动在不同的管理层次中的领导人物，他们的管理职能也就有所不同。“将才”可以过问十分具体、十分详细的事情，而“帅才”则不能这样做，他必须把精力放在与全局密切相关的总体决策上。

无数成功的管理经验告诉我们，高层管理者（即“帅才”）需要做一件必须做而又很难做的事，那就是不去管“将才”的工作，给他们充分的自由。古罗马法典曾经规定，“行政长官不宜过问琐事”。科学管理运动的发起者泰罗提出**例外管理原则**，提倡高层管理者将一般的日常事务授权给下级去处理，自己只保留对例外事项的决定权和监督权。基于这种思想，美国通用汽车公司和杜邦公司先后在 20 世纪 20 年代初推行了事业部制组织形式，将日常事务管理的全面协调权责下放给事业部（或分部）经理，这样就在中间管理层次上形成了综合管理人员。

综合管理人员是相对于专业管理人员而言的，其分类的角度就是组织的纵切面。**综合管理人员**指的是负责管理整个组织或组织中某个分部的全部活动的管理者。对于小型组织（如一个小厂）来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管该组织中包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织（如跨国公司）来说，可能会按产品类别设立几个产品分部，或按地区设立若干地区分部，此时，该公司的综合管理人员就包括公司总经理和每个产品或地区分部的总经理。每个分部经理都要统管该分部包

括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动，因此也是综合管理人员。

除了全面负责的综合管理人员外，组织中还常常存在**专业管理人员**，也就是仅仅负责管理组织中某一类活动或业务的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研发部门管理者等。这些部门管理者可以泛称为生产经理、营销经理、人事经理、财务经理和研发经理等。对于现代组织来说，随着其规模的不断扩大和环境的日益复杂多变，管理工作的专业分工也变得日益重要。可以认为，专业管理人员是从组织纵切面细分的角度对管理者的分类，如图 1—3 所示。不同专业领域的管理者在履行管理职能中可能会产生具体工作内容侧重点的差别。例如，同样开展计划工作，营销部门管理者做的是产品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排，人事部门管理者做的是人员招募、培训、晋升等的计划安排，财务部门管理者做的则是筹资规划和收支预算，他们在各自的目标及其实现途径的规定上都表现出很不不同的特点。

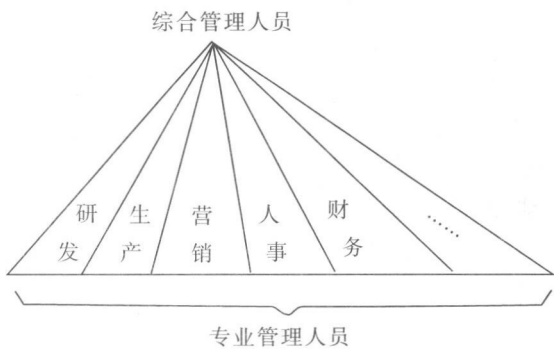


图 1—3 管理者的领域分类

二、管理者的技能要求

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，并力争使自己主管的工作达到一定的标准和要求。管理是否有效，在很大程度上取决于管理者是否真正具备了作为一个管理者应该具备的管理技能。这些管理技能包括以下几个方面的内容。

1. 技术技能

所谓**技术技能**，就是指从事自己管理范围内的工作所需的技术和方法。如果是生产车间主任，就要熟悉各种机械的性能、使用方法、操作程序，各种材料的用途、加工工序，各种成品或半成品的指标要求等。如果是办公室管理人员，就要熟悉组织中有关的规章、制度及相关法规，公文收发程序、公文种类及写作要求等。如果是财务科长，就要熟悉相应的财务制度、记账方法、预算和决算的编制方法等。技术技能对基层管理者来说尤其重要，因为他们大部分时间都在训练下属人员或回答下属人员有关具体工作的问题，因而必须知道如何去做自己下属人员所做的各种工作。具备技术技能，方能更好地指导下属工作，更好地培养下属，由此才能成为受下级成员尊重的有效管理者。对中上层管理者来说，掌握技术技能的必要性可稍小些。