

导 言

管理是一门古老的艺术，同时又是一门新兴的科学。管理作为系统化的理论知识，是在 20 世纪初才逐渐发展起来的。一般认为，管理学的主要发源地是美国和欧洲，并以美国工程师泰罗在 1911 年发表的《科学管理原理》一书作为管理成为一门科学的标志。在学习之前，让我们先来看一看管理学到底是一门什么样的学问，它的研究对象是什么，它的研究领域在哪里。

—

管理学是研究各种社会组织中管理活动的一般运动规律的科学，它既不同于企业管理学，也不同于行政管理学，后者均是研究特定社会组织中管理活动的个别运动规律的科学。换句话说，管理学是研究一般管理的科学。

我们通常所说的管理，事实上包括两个部分，即业务管理和一般管理。业务管理是指对企业各项经营职能的管理。在西方国家，通常把企业经营职能分为生产、营销、财务、人力资源、研究与开发等五项。在我国企业中也曾有八大管理的说法，即生产管理、技术管理、设备管理、质量管理、劳动管理、物资管理、成本管理和财务管理。这些都属于业务管理。由于不同组织的经营职能不同，因此业务管理的具体内容也就不一样。一般管理是指管理活动的共同性。不管是生产管理，还是营销管理；也不管是企业管理，还是行政管理，既然都是管理，必然存在共同

的规律，这种存在于不同组织、不同职能领域管理过程之中的共同性的管理活动，就是一般管理。业务管理并不是管理学研究的对象，那是企业管理学（或行政管理学）及其分支学科（如生产管理学、营销管理学、财务管理学等）研究的范围。管理学的研究对象是一般管理，即管理活动的一般性规律。

为什么要研究一般管理呢？既然已经有了专门研究各类业务管理的企业管理学和行政管理学，为什么还要有一门研究管理活动共性的一般管理学呢？这是因为对不同层次的管理者来说，业务管理能力和一般管理能力在管理才能中的相对重要性是不同的。每一个管理者在管理工作中都具有业务管理和一般管理双重责任，因此，要求管理者既要精通业务，也要擅长管理。但是，管理者的业务管理能力和一般管理能力在管理才能中的相对重要性，因其所在的管理层次不同而不同。对中下层管理者来说，最重要的能力是业务管理能力；对高层管理者来说，最重要的能力则是一般管理能力。换句话说，业务管理能力在中下管理层占主导地位，它随着管理层次的不断上升而逐渐减弱；一般管理能力在最高管理层占主导地位，它随着管理层次的不断上升而逐渐增强，对大型组织的高层管理者来说，很有可能会完全从事一般管理的工作。企业管理学有助于培养管理者的业务管理能力，但对发展他们的一般管理能力则无能为力。因此，从管理才能的全面发展来看，特别是从培养高层次管理人才来看，有必要在企业管理学之外，另外建立一门专门研究一般管理的新学科，即管理学。

最早提出研究一般管理的是法国实业家亨利·法约尔。他在1916年出版的《工业管理和一般管理》一书的序言中明确指出：“在处理工业、商业、政治、宗教或其他方面的大小事务时，‘管

理’都起着非常重要的作用。’^① 1925 年，他在接受《法国社会年鉴》记者访问时进一步指出：“管理机器这一概念应该比通常所理解的更为深刻。它不光是对那些需要管理或控制某一工业企业的人才有用，而且如我所想，缺少这种概念是我们在公共服务上的一个根本性弱点。”^② 从这两段话可以看出，法约尔志在创立一种广泛适用于各种社会组织的管理理论，这是不言而喻的。

另外，从法约尔的写作计划也可以看出这一点。法约尔的写作计划原来包括四个部分；第一部分是管理教育的必要性与可能性；第二部分是管理的原则和要素；第三部分是他个人的观察与经验；第四部分是战争的教训。前两部分实际上是他的管理经验的理论分析和概括，于 1916 年以《工业管理和一般管理》为题发表在矿业学会公报上。后两部分是讲述这些原理的实际应用，但是始终没有发表。以法约尔担任大型企业总经理 30 年的经验来看，举例说明这些理论在工业企业中的应用，应该易如反掌。但为什么没有这样做呢？他晚年曾对法国邮电部门进行全面调查，撰写了《论邮电部门行政改革》、《国家在管理上的无能——邮政与电讯》等重要论文。在他生命的最后一刻，仍在从事对法国烟草事业组织结构的调查。由此可以证明，法约尔的本意是想讲述这些原理在非工业组织中的应用，而不是在工业组织中的应用；是想通过列举非工业组织中的管理实例来表明他的管理理论的普遍性，表明根据工业组织的管理经验概括出来的管理理论，同样适用于对政府机构等非工业组织的管理。由于年事已高，他才没有完成这个任务。

① H. 法约尔著：《工业管理和一般管理》，周安华等译，中国社会科学出版社，1982 年，第 1 页。

② H. 法约尔著：《工业管理和一般管理》，周安华等译，中国社会科学出版社，1982 年，第 7 页。

美国管理学家彼得·德鲁克也是一位积极倡导研究一般管理，并为此做出重大贡献的人。他认为，企业管理绝不是管理的全部，管理不等于企业管理。他在其代表著作《管理——任务·责任·实践》一书中写道：“管理是新机构的一种特殊器官，不论这种机构是工商企业，或是大学、医院，或是军队、研究机构，或是政府机关。如果各种机构要发挥作用，管理就必须有效。”^①他在 1985 年发表的一篇文章中又说：“不是只有企业才需要管理，事实上所有的组织都需要管理。管理已成为我们社会中非常重要的一种制度。这是有目共睹的事。管理企业与管理主教辖区、管理医院、管理大学、管理研究机构、管理工会或管理政府部门并没有什么不同。”^②

二

管理学不仅是以探讨管理活动普遍规律为宗旨的一般管理，而且也是以工商企业管理为基础的一般管理。

管理学既然是研究管理活动的一般运动规律，那么，它的基本理论来自哪里呢？是主要来自某一类组织的管理经验呢，还是来自不同组织的管理经验？如果是来自某一类组织的管理经验，那么又是哪一类组织呢？也许有人会说，既然管理学的理论适用于对各种社会组织的管理，那它当然是来自不同组织的管理经验。其实不然。到目前为止，管理学主要是根据工商企业的管理经验发展起来的，它的基本理论主要是从工商企业的管理经验中

① 彼得·德鲁克著：《管理——任务·责任·实践》，孙耀君等译，中国社会科学出版社，1987 年，第 15 页。

② 彼得·德鲁克：《德鲁克对德鲁克》，薛瑞光译，载《卓越》杂志，1985 年第 7 期，第 115 页。

提炼和概括出来的，把工商企业和其他社会组织的管理经验贯通起来的管理理论还没有形成。

法约尔的一般管理理论就是根据他本人管理工业企业的经验总结出来的。法约尔在说明他写作（工业管理和一般管理）这本书的目的时这样说：“重要的是尽快建立一种管理理论。如果某些工业方面的领导人决定阐述他们认为最适合的企业发展的原则和实现这些原则的最有利办法的个人见解，那么管理理论的建立将不会太远也不会太难。”^①从这段话不难看出，在法约尔看来，发展一般管理理论的最佳途径，就是总结工业企业领导人的管理经验；而法约尔敢于带头著书立说，也是因为他有长期担任大型煤铁联合企业总经理的丰富经验。法约尔给自己的书起名《工业管理和一般管理》，很可能是想表达这样两层意思：首先，他想说明他在书中所阐述的不仅仅是关于工业管理的思想，而且是能广泛适用于各种事业的一般管理的思想；其次，他还想说明，这种一般管理的思想又是来自于工业管理的实践，是以工业管理的经验为基础的。

对管理学的研究以什么为基础这个问题，德鲁克的回答更加明确：任何管理工作的基础都不能不是工商管理。他认为，尽管人们对公共服务机构的管理日益关心，对这些非工商企业组织管理的研究有可能成为今后管理学发展的新领域，但是，工商企业管理仍然是其他一切社会组织管理的典范，论述管理的任何书籍都必须以工商企业管理为中心。^②他还认为，包括公共服务机构在内的连贯的有关组织及其管理的理论之所以尚未形成，是因为

① H. 法约尔著：《工业管理和一般管理》，周安华等译，中国社会科学出版社，1982年，第19页。

② 参见彼得·德鲁克著：《管理——任务·责任·实践》，孙耀君等译，中国社会科学出版社，1987年，第20页。

同过去几十年中企业管理方面所作的工作相比，在服务机构管理方面所作的工作还很少。^① 德鲁克列举了以下三点理由支持他的上述观点：^②

第一，工商企业是第一个实行两权分离的现代组织。德鲁克认为，工商企业与政府机构、大学、医院和军队等其他社会组织相比，是一种不同于传统手工作坊或手工工场的新式组织。其他社会组织是从旧组织演变过来的，从法律上看，这些组织无论其特性和功能发生了多大变化，其组织形式与自古以来所具有的完全相同。工商企业则不然，它采取了股份公司这种完全新的形式，公司不再由其所有者经营，而是交给了专业管理人员，企业的股东不对企业的行为承担任何责任。正因为如此，工商企业中的管理从一开始就带有普遍性和连续性，而在过去很长一个时期里，其他社会组织只是在发生尖锐的矛盾时偶尔涉及管理。

第二，工商企业是唯一有客观的量度衡量其成果的经济组织。德鲁克认为，到目前为止，只有经济领域才能在资源分配和决策成果方面加以衡量。工商企业是从事经济活动、为社会提供产品或劳务的经济组织，因此，它的成果可以用利润率来衡量。利润率虽然不完善，但它却是客观的。除了工商企业之外，没有任何社会组织有客观的量度可以衡量其成果。这些组织是根据各种各样的看法来评价其活动的，而主观的看法很难成为一门学科的充分基础。

第三，工商企业是通过管理取得成效的常规组织。德鲁克认为，组织是现代社会的支柱，是社会这座大厦的承重部分，所

① 参见彼得·德鲁克著：《管理——任务·责任·实践》，孙耀君等译，中国社会科学出版社，1987年，第178页。

② 参见彼得·德鲁克著：《管理——任务·责任·实践》，孙耀君等译，中国社会科学出版社，1987年，第20—21页；《管理的前沿》，许斌译，企业管理出版社，1988年，第160—164页。

以，组织必须取得成效，才能维持现代社会的运转，工商企业由于管理得法而取得了令世人瞩目的成就，它不仅为社会提供了丰富的商品和劳务，而且为社会提供了各种工作机会而在其他社会组织中，通过管理取得成效还只是一种例外而不是常规。这说明工商企业的管理是成功的，足以作为其他组织学习的楷模。

管理学的研究宗旨在于探讨管理活动的一般规律而不是个别规律，但是对管理活动一般规律的理论概括又主要根据的是工商企业的管理经验，这是不是自相矛盾呢？并不是。美国管理学家哈罗德·孔茨说过，管理学如果同“精确的”自然科学相比的话只能是一门“不精确的”科学，并且可能是社会科学中最不精确的一门科学。所谓“精确”和“不精确”，在这里是指对事物运动规律的认识程度。所有的知识领域，包括被认为已经比较“精确的”物理学在内，都存在尚未被人们所了解和认识的空白领域。但管理学尤其不“精确”，这不仅仅是因为管理学只有很短的历史，更重要的是因为管理学所探讨的是复杂的社会现象，其中许多规律要经过长期的、反复的观察和实践才能认识得比较正确。因此，对管理活动一般规律的研究是一项长期任务，这项任务远远没有完成。要完成这个任务，就需要总结各种社会组织的管理经验，从中归纳出带有一般性的规律。由于企业界最先注意到管理的重要性，因此，管理经验在工商企业比在其他社会组织中积累得更多、更快，这方面的理论也更为成熟、更为系统。所以，管理学从工商企业管理的经验中吸取更多的养料就是很自然的事了。管理学的研究以工商企业管理为中心，并不排斥吸收其他社会组织的管理经验。事实上，其他社会组织的管理经验也为管理学理论的发展做出了积极的贡献。

三

有人认为，管理只是一种常识，只能从实践中学习；也有人认为，管理是一门艺术，无法从书本或课堂里学来；还有人认为，管理者是一个实践家，不是一个理论家，需要的是经验而不是理论。这些讲法和认识并非没有道理。管理当然不能完全从书本或课堂里学来，常识和经验的确很重要。但用常识和经验解决问题也有很大的局限性。所谓“常识”就是应具备的普通知识，按照常识办事就是不肯多动脑筋而只凭着直觉轻率地处理问题。经验是从实际工作中磨炼、体会出来的真实的知识。在担任某种工作的初期，经验可以用来印证理论，成为活的知识。但在经过若干年以后，从工作中积累起来的经验便有许多是重复的，新鲜的成分会越来越少的。所以，过分本着常识或依赖经验办事，而不是设法通过理论学习增加新的知识，反会成为进步的绊脚石。艺术与科学并不是互相排斥的，而是互相补充的。随着科学的发展，艺术也应该发展。艺术只有以系统的理论知识为基础时，才有可能达到登峰造极的地步。

管理也不是完全没有艺术的成分在内，否则，人人只要熟读一本管理学的书，就都可以当总经理了。仅有理论知识还不足以保证人们在实践中取得成功，因为人们还必须懂得如何在实践中运用这些理论。如何把理论知识成功地运用到不同的情况中去，那就是艺术了。如果用最简洁的语言来解释的话，科学是教我们“知”(to know)，艺术是教我们“行”(to do)。管理作为一门艺术或实践，其本质不在于“知”而在于“行”。^①也就是说，管

^① 参见彼得·德鲁克著：《管理——任务·责任·实践》，孙耀君等译，中国社会科学出版社，1987年，第7页。

理所追求的不是知识而是知识的运用，是运用知识取得成果。理论只有同实践相结合，才有意义；理论只有付诸于实践，才会结出丰硕之果。

管理的理论是一门科学，管理的实践则是一门艺术。因此，管理既是一门科学，也是一门艺术，是科学与艺术的完美结合。

四

某些学者认为，到目前为止，我们还没有一套统一的、全面的管理理论，而是有“一堆理论”；研究管理的论文、论著并不少，但学者们的研究重点和分析方法却不相同，得出来的结论、模式也各不一样。用什么样的方法把这“一堆理论”整理成有条理、系统化的管理知识呢？这不仅是编写管理学教科书时必然会碰到的一个实际问题，也是一个到目前为止还没有得到很好解决的理论问题。从已经出版的管理学教科书来看，管理学的学科体系主要有以下三种：^①

第一种是管理职能体系，即以法约尔始创的管理过程理论为基础来组合管理知识。它的特点是以管理职能为基本框架，以管理原理为主要内容。代表著作有哈罗德·孔茨、西里尔·奥唐奈、海因茨·韦里奇等人合著的《管理学》，该书 1993 年已出到第十版。

第二种是管理学派体系，即以古典管理学派、行为科学学派、管理科学学派的基本理论为基础来组合管理知识。它的特点是以管理理论的演变发展为基本框架，以工业工程学、经济学、心理学、社会学、数学、统计学等多种学科对管理的贡献和实际

^① 参见黄德鸿、葛兵编著：《管理学纲要》，科学普及出版社广州分社，1987 年，第 16—17 页。

管理经验的理论概括为主要内容。代表著作有：小詹姆斯·唐纳利、詹姆斯·吉尔森、约翰·伊凡赛维奇等人合著的《管理学基础——职能·行为·模型》；理查德·霍杰茨著的《管理：理论、过程和实践》。

第三种是管理任务体系。有些教科书将这一体系称为“经验型”。这样的提法可能是受了“德鲁克是经验主义学派代表人物”这种说法的影响。从德鲁克的学术思想来看，把德鲁克划为经验主义学派值得商榷。在被认为是德鲁克经验主义代表著作的《管理——任务·责任·实践》一书中，他明确提到管理是“一种系统化的并到处适用的知识”。这和经验主义学派代表人物欧内斯特·戴尔的“不能期望有一套放之四海而皆准的理论”的说法是针锋相对的。所以，笔者认为将德鲁克划为经验主义学派是不妥当的。德鲁克的思想在西方管理学界可以说是独树一帜，与众不同。不同之处在于：一般的管理理论研究管理的职能，德鲁克的理论则研究管理的任务；一般的管理理论强调管理的权力，而德鲁克的理论则强调管理的责任。正是这些不同之处，使德鲁克的理论自成一家。这一体系的特点是以管理任务为基本框架，以管理责任为主要内容。

这三种体系各有优点和缺点。比较来看，管理职能体系的优点比较突出。该体系容易理解，知识覆盖面广，而且扩容性强，凡是对管理者实际工作有用的知识，不管是过去已有的，还是新近发展的；也不管是来自其他学科的，还是来自实践经验的，几乎都可以纳入到这个体系的框架中去。基于这个理由，本书的理论框架采用了管理职能体系，但内容却是博采众长，并不局限于管理职能学派一家。

第一章 管理学基础

本章的学习内容是全书的基础。下述几个重要的概念和原理是学习管理学时需要首先掌握的，这些知识是进一步学习其他管理知识的基础和前提。

第一节 组 织

为了全面地认识和理解管理，对管理的对象进行考察很有必要。因为管理是发生在一个组织之内的，因此首先必须了解什么是组织，然后才有可能去研究如何对组织进行有效的管理。

一、组织的概念和特征

组织是具有既定目标和正式结构的社会实体。^①“社会实体”指组织是由两个或两个以上的人组成的；“既定目标”指组织是为获得预期成果设计的；“正式结构”则表示组织任务是由组织成员分工负责并完成的。这个定义不仅适用于盈利性组织，也适用于非盈利性组织。

根据上述概念，组织具有以下四个特征：

1. 目的

每个组织都有目的，没有目的的组织是不存在的。有些组织

^① 见 Richard L. Daft, *Management*, Second Edition, The Dryden Press, 1991, p. 10.

的目的容易描述，例如企业组织的目的就是以利润的多少来表示的。对诸如政府、教育、医疗、军事、宗教和家庭等非盈利性组织来说，我们还无法用直接的利润标准来评价它们的成果。但是，这些组织的意图与企业组织的利润动机是一致的，那就是，以最少的资源投入提供符合需要的产出（如产品或服务）。

2. 人员

组织是由人组成的，没有一个组织是没有人的。这是因为，没有人就不可能达到组织的目的，组织也不能在一个人单独行动的环境下存在。为了达到组织的目的，其他人必须参加进来。需要许多而不是单独一人去取得成果，这就是为什么要形成组织的原因。

3. 管理

要达到组织目的必须经过许多人的努力，这个过程的结果形成组织的等级制度，即有些人是头头，有些人是下级，一些人比另一些人更有权力。那些在等级制度中管理性职位上任职的人，担负着管理整个组织或组织内部某个部门的责任，换句话说，他们的责任就是计划、控制和指挥别人的行动。

4. 文化

管理是在一定文化中进行的。文化是人类的行为和信念在长期的共同生产和生活中逐渐形成的一种模式。每个民族都有自己独特的文化。组织为了在与外界的交往过程中保持凝聚力和一致性，在其民族文化的影响下，也会发展出一套为该组织成员所特有的“次文化”。

二、组织的形成与作用

组织是人类集体协作的产物。人类在生存和发展过程中会碰到许多复杂艰巨的问题，这些问题只有通过集体协作才能够解决，靠个人的力量是无法克服的。美国管理学家切斯特·巴纳德

将个人无法完成的原因分为两类，一是个人生理上的限制，二是个人所面对自然环境的限制。他举了一个推巨石例子来说明这两种限制的区别。一个人去推一块巨石，如果失败了，可以有两种说法：第一，巨石对人来说太大；第二，人对于巨石来说太小。前者说明自然环境的限制，后者说明人生理上的限制。^①当两人或多人合力去推这块巨石，并且获得成功，他们就会认识到两人或多人的力量大于个人的力量，他们之间就会建立起一种协作关系。将这种关系固定下来，就形成了组织。因此，组织形成的原因是人类为了克服个人能力的限制而有意识集体协作的结果。当人们发现依靠集体的力量能够完成个人单独无法完成的目标和能够满足个人更多的需求时，便会通力合作，这样组织也就产生了。

组织之所以能够完成个人单独无法完成的目标，是因为组织能够按照与常规数学不同的逻辑发挥作用。从常规数学的角度看，一加一等于二，但从组织数学的角度看，一加一大于二。组织的这种作用被称作“协同作用”，即集体努力的结果比个人单独努力时的结果总和要大。

马克思很早就指出协作能够产生一种新的生产力。他说：“结合劳动的效果要末是个人劳动根本不可能达到的，要末只能在长得多的时间内，或者只能在很小的规模上达到。这里的问题不仅是通过协作提高了个人生产力，而且创造了一种生产力，这种生产力本身必然是集体力。”^②从马克思这段话我们可以看出，协作有两个基本作用：第一，协作能够扩大或增强个人的能力。这就是说，协作能够完成个人想完成、但又无法单独完成的任

① 引自 Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, *Management*, Fourth Edition, McGraw Hill, 1981, p. 35.

马克思著：《资本论》第1卷，人民出版社，1975年，第362页。

务；第二，协作可以缩短目标实现的时间。在许多情况下，由个人或少数人从事的任务，如果由具有一定规模的组织进行，在完成的时间上显然要经济得多。由于缩短目标完成时间而产生“时间价值”这只有组织才能办得到。

组织的协同作用可以用现代系统理论中的“系统的功效大于各子系统功效之和”的原理来解释，由各个子系统构成的新系统，具有不同于各个组成部分的新功效。拿破仑曾举过的法国骑兵与木马留克骑兵之间战斗的例子，可以很好地说明这个原理。法国骑兵骑术不精但纪律严明，木马留克骑兵骑术和剑术都很精湛，但缺乏纪律。前者擅长于有计划的集体行动，后者擅长于单兵格斗。两军对垒时，2个木马留克兵绝对能打赢3个法国兵；100个法国兵与100个木马留克兵势均力敌；300个法国兵大都能战胜300个木马留克兵；1000个法国兵则总能打败1500个木马留克兵。有组织、有纪律的法国骑兵只要有一定的最低限度的数量，就能战胜马匹好、骑术和剑术精、同样勇敢而人数较多的木马留克兵。^①马克思也曾举过与此类似的例子。他说：“一个骑兵连的进攻力量或一个步兵团的抵抗力量，与单个骑兵分散展开的进攻力量的总和或单个步兵分散展开的抵抗力量的总和有着本质的差别。同样，单个劳动者的力量的机械总和，与许多人手同时共同完成同一不可分割的操作（例如举重、转绞车、清除道路上的障碍物等）所发挥的社会力量有着本质的差别。”^②这些例子说明，一定数量的人相互协作形成最佳组合的整体功效大于个体简单相加时的功效。

① 引自《马克思恩格斯选集》第3卷，人民出版社，1972年，第168—169页。

② 马克思著：《资本论》第1卷，人民出版社，1975年，第362页。

三、组织的成效

组织的存在表示组织有一个共同的目标，组织成员都应为此目标而努力。同时，组织成员又都有他们的个人目标，每个人都希望在实现组织共同目标的同时也能实现自己的个人目标，否则他们就不会加入组织。组织成效就是指组织的共同目标和组织成员的个人目标实现的程度。组织应当在实现共同目标的同时，也尽可能满足组织成员的个人需求。

由于组织目标的多样性，因此衡量组织成效就要采用多种标准。例如工商企业是根据资金利润率、投资利润率、销售额、市场占有率、顾客满意程度、职工的收入和福利等方面来评价其成效的。又如大学是根据毕业生数目、教师的质量、科研成果、对社会所提供的服务等方面来评价其成效的。不同的组织有不同的目标，因此评价其成效的标准和内容也就各不相同。但一般来说，组织成效的评价应包括效能、效率和人员的满足感三个方面。

组织效能是指组织预期目标的实现程度。实现目标的程度高，则说明组织效能高，反之则低。假设某企业组织的月产量目标是 2000 单位，若 7 月份实际生产 1800 单位，8 月份实际生产 1900 单位，则 8 月份比 7 月份效能高，因为 8 月份达到预计目标的程度是 95%，7 月份只有 90%。组织效能是组织生存和发展不可缺少的条件。如果组织的目标长期无法实现，那么组织就会走向瓦解。

组织效率是指组织在完成目标过程中对资源的利用情况。它实际上是“投入/产出”或“产出/投入”的比值。单位产出所需要的投入低或单位投入的产出高，说明组织的效率高；反之，单位产出所需的投入高或单位投入的产出低，则说明组织效率低。假设某企业组织 5 月份以 2000 元成本的投入，产出 200 单位的

产品，6 月份以 1600 元的成本投入，产出 200 单位的产品，则 6 月份比 5 月份效率高，因为 5 月份的单位产品成本是 10 元，6 月份是 8 元。提高效率可以减少对资源的浪费。在可支配的资源极度匮乏的情况下，讲求效率不仅是明智的而且是必要的。

在多数情况下，效能与效率是相互联系的。但有时也可能出现有效能而无效率的情况，即组织在达标方面是有效的，但在利用资源方面则是不经济的；或者出现有效率而无效能的情况，即组织在利用资源方面很有效率，但在达标方面却缺乏效能。只强调效能而忽视效率，或只讲求效率而忽视效能，都是不可取的。效能与效率不可偏废。但这并不意味着效能与效率具有同等的重要性。组织能够同时具有效能和效率是最理想的，但在效率与效能无法兼顾时，首先应着眼于效能，然后再设法改进效率。

人员的满足感是指组织成员的个人动机或目标得到满足的程度。在大多数组织中，人们要有足够的满足感才能继续在组织中工作。否则，他们就会消极怠工或另谋出路。这个观点是巴纳德提出来的。他把对实现组织目标的有益的个人活动称为“贡献”，把组织为了满足个人的动机所提供的效用称为“诱因”，认为只有当组织提供给个人的诱因等于或者大于个人的贡献时，才会使人产生满足感。

组织成效是效能、效率、满足感三者共同作用的结果，即：

$$\text{组织成效} = \text{效能} \times \text{效率} \times \text{满足感}$$

一个组织如果缺乏效能和效率，它是很难使人产生满足感的。反过来，一个组织中的成员如果普遍缺乏满足感，期望组织既有效能又有效率也是不可能的。

四、一切组织都需要管理

由于大量的管理工作都集中于企业，这就给人一种印象，似乎只有企业才需要管理。事实上，所有组织都需要管理。不仅企

业需要管理，非企业组织，如政府机构、军队、学校和其他教育机构、研究机构、医院和其他保健机构，以及其他许多机构，也同样需要管理，并且这些组织对管理的需要程度并不亚于企业。

无论是企业还是非企业组织，都必须为取得成果而进行管理。所不同的是，企业的目标是取得经济上的成果，企业的管理必须始终把经济上的成果放在首位。非企业组织的目标是取得其他方面的成果，如政府机构的目标是取得社会发展上的成果，军队的目标是取得军事上的成果，学校的目标是取得教育上的成果，科研机构的目标是取得科技进步上的成果，医院的目标是取得卫生保健上的成果，等等。总之，一切组织都必须为取得成果而进行管理。

第二节 管 理

管理是一种社会活动，它是在协作劳动过程中产生的一种社会性职能。一个人在单独完成一项任务时，虽然也需要作出选择和安排，但不能认为这就是在管理，因为他不需要任何协作，他所作的一切努力都是他个人的活动，这种个人的活动并不属于管理学研究的范围。

一、管理的产生

管理是人们在共同劳动中需要进行协作而产生的。由于协作，人们在共同劳动中产生了相互影响和相互制约的关系，客观上要求有协调一致的行动。这种客观要求就产生了管理。马克思对此有过深刻论述。他说：“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——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生