

第一章 基本概念

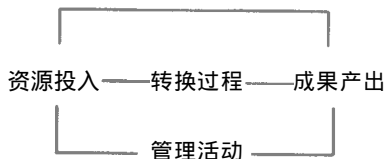
第一节 管理

一、管理的基本矛盾

管理是人类生活中最基本、最重要的活动之一。

中国古代儒家提出的“修身、齐家、治国、平天下”的管理思想既表明了管理由近及远的层次，也说明了管理的领域范围，小至个人，大到国家，都需要管理。管就是管人、管财、管物、管目标，理就是理体制、理关系，管和理密不可分，它渗透在政治、经济、社会、军事、科技、文化和生活等方方面面。

人类社会活动遇到的基本矛盾就是人们所追求的目标与资源有限的矛盾，这也是管理的基本矛盾。人们追求的目标是多种多样的，而实现这些目标所需要的资源则是有限的、稀缺的，这就产生了如下管理的基本问题：稀缺的资源如何在相互竞争的多目标之间合理分配？分配后的有限资源又如何通过组织、领导和控制来提高资源利用的效率？如何使一定的资源获得更大的产出？由此可得出有关管理概念的简单模型：



二、管理的含义

关于管理的含义，不同的学者有不同的见解。

(1) 哈罗德·孔茨 (H. Koontz) 指出：“各级管理者都担负着创造和保持一种使人们在群体中相互配合工作的环境，从而达到精心选择的任务和目标。”

(2) 彼得·德鲁克 (P. F. Drucker) 认为：“应该通过管理的任务来阐明管理。管理的本质和基础是执行任务的责任。”由此他提出了管理的三大任务：

- 本机构的特殊目的和使命；
- 使工作富有活力并使员工有成就；
- 处理本机构对社会的影响和责任。

(3) 赫伯特·西蒙 (H. A. Simon) 则认为：“管理就是决策，决策贯穿于管理的全过程。”

(4) 周三多将管理表述为：“管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。”

(5) 徐国华等人认为：“管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。”

(6) 《世界大百科全书》的定义为：“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一个行为或决策有助于实现既定目标。”

考虑前述管理的基本矛盾，我们认为：管理学的研究对象与经济学相近，同为研究稀缺资源的配置和使用效率问题。经济学侧重于宏观领域，途径为市场机制和政府调控；管理学则侧重于微观领域，途径为管理者的主观努力和有意识的行为。这也许成为在我国人们经常把经济与管理混在一起的原因之一。再结合我国 MBA 应试教程对管理的定义，本书对管理的定义是：

管理是管理者运用计划、组织、领导、控制等管理职能来配置和使用资源，以实现组织目标的活动。

理解和掌握这一定义的核心要点有：

(1) 计划、组织、领导、控制是管理的四大基本职能。

(2) 管理的对象是组织所拥有的资源，包括人、财、物、知识、信息、时间等有形和无形资源，其中人是管理的最主要对象，知识管理是知识经济时代管理的核心，时间（速度）管理是最特殊的管理。

(3) 管理要解决的基本矛盾是有限的资源与相互竞争的多目标之间的矛盾。

(4) 管理的目的是为了实现组织目标，它是一个有意识、有目的的行为过程。

三、关于管理的基本职能

管理的基本职能就是管理者应做的主要工作。以航海为例，计划就是确定组织的发展目标，解决“干什么”的问题。我们要去哪里？计划多少时间到达？组织就是分工协作，解决“如何干”的问题。确立哪些部门，他们各自该干什么，谁该对这些任务负责，各任务之间关系如何等。即谁掌舵？谁是轮机手？谁是水手？谁导航？领导职能是广义的领导，包括领导、激励、沟通、协调等，核心是解决“如何干得更好”。导航员如何将信息传给舵手？轮机手士气不高，怎么办？控制就是不断测定船实际航行状况，确保按期到达目的地。船的航向是否正确？速度是否够？一旦发现偏离计划目标，应采取措施纠正。

可见管理的基本职能也构成了管理的过程（程序），也称为管理循环（如图 1-1）。从理论上讲，管理的四项基本职能之间存在某种逻辑上的前后顺序关系，但在实际工作中并不是被严格分割开来的，它们更经常地是有机融合在一起进行的。管理过程

是各职能活动相互交叉、周而复始的不断反馈和循环的过程。

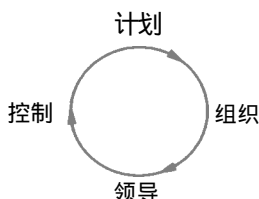


图 1-1 管理过程或管理周期

四、管理工作不同于作业工作

一个组织正常的运转需要有两类基本活动，即管理活动与作业活动。作业工作是指在组织中专门从事某项具体生产业务活动和专门技术工作的人员所进行的工作，他们大多位于一线，直接从事生产与技术工作。管理工作则是为作业工作提供服务的活动，通常情况下，管理者大多数时间和精力主要用于包括计划决策、组织领导以及检查控制等基本管理职能。有时管理者也做一些作业工作，如学校校长也可能上课，医院院长也可能上手术台，但其目的与作业者不同。管理者一定要把主要的时间和精力放在管理工作上，否则就是舍本趋末，其结果将是因小失大、得不偿失，因而也不可能成为有效的管理者。

五、管理者的技能要求

1. 决策技能

决策技能，就是分析、预测和作出决断的能力。具体包括对大量的信息进行抽象概括，使感性认识升华为理性认识的能力；理解事物的相互关联性，从而找出关键因素的能力；理解并协调各种矛盾的关系、权衡方案优劣及内在风险的能力；透过现象抓

住本质、拨开迷雾发现真理的洞察力；在深刻了解各个局部的基础上把握全局的能力等。任何管理者所处的环境都不是简单和不变的，每个人都会遇到各种各样复杂的情况，从而要求他们认清各种因素之间的内在联系，抓住问题的实质，迅速作出正确的决策。管理者所处的层次越高，其面临的环境和问题就越复杂，越需要决策技能。

2. 人际技能

管理的主要对象是人，这就要求管理者具有识别人、任用、团结人、组织人、调动人的积极性以实现组织目标的能力，这就是人际技能。对于各个层次的管理者，人际技能都很重要，特别是中层管理者，不仅要处理好与下级的关系，影响和激励下级有效工作，还要处理好与上级、同级之间的关系，学会如何支持和说服领导，如何与其他部门合作，做到“四方通达，处处协调”。

3. 技术技能

技术技能指利用技术完成任务的能力。管理者没有必要使自己成为精通某一领域技术的专家，因为他可以依靠技术专家来解决技术问题，但他们需要了解或初步掌握与其管理的专业领域相关的基本技术知识，否则他们将很难与技术专家或技术主管有效沟通，从而影响他对所辖业务范围内的各项管理工作进行具体指导；另外，这对他们决策的及时性、正确性也有不利影响。简单地说，服装厂的老板不一定要精通服装制造，但他要懂一点服装知识，而车间主任则必须要精通服装制造。

一般地说，管理者应具备上述三种技能，但对不同层次的管理者，其技能要求有所不同。高层管理者突出决策技能、概念技能、战略技能，基层管理者突出技术技能、操作技能、执行技能，中层管理者则居中（如图 1-2）。

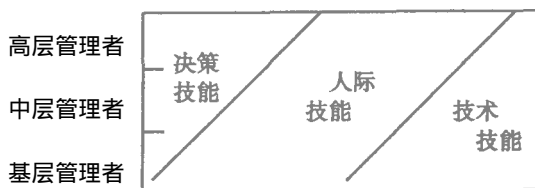


图 1-2 不同层次管理者的能力结构

第二节 管理学及其特性

一、管理学的含义与地位

1996 年，我国国家自然科学基金委员会成立管理科学部；国务院学位委员会也批准建立了管理学门类，管理学成为一个与数学、物理学、经济学等学科并列的学科门类，下辖管理科学与工程、工商管理一级学科。作为课程的《管理学》（或称《管理学原理》）是一门研究管理活动（管理过程）的普遍规律、基本原理和一般方法的科学和艺术。

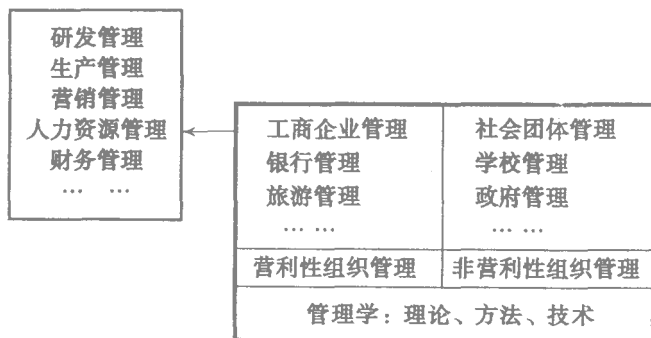


图 1-3 管理学体系框架示意图

管理活动是普遍存在的，但不同组织的管理内容、管理方法不尽相同，从而形成各具特色、专业性的各种管理科学，其体系框架大致示意如图 1-3，而管理学是管理科学的基础。

二、管理学的特点

1. 综合性

鉴于管理活动的复杂性、多样性，它涉及许多学科方面的知识，概括起来主要有哲学、社会学、人类学、心理学、伦理学、政治学、经济学、历史学、法学、数学、统计学、运筹学、系统学、控制学、计算机科学、信息科学等。可以说，管理学是一门交叉学科或边缘学科，它要在内容上、方法上综合利用上述多学科的成果，并加以拓展，才能更好地指导人们的管理实践，发挥自己的作用。

2. 一般性

管理学主要是研究管理活动中的共性原理和基础理论，既然是一般原理，它也就适用于一切企业组织和政府、事业单位。不管是营利组织还是非营利组织，他们为了实现组织的既定目标，都需要完成包括计划、组织、领导、控制等一系列的管理职能，在个性中孕育着共性，需要用管理中共同普遍的原理和方法去指导。

3. 模糊性

数学、物理学等学科是一种精确的科学，根据规律和所给定的初始条件就可以得出问题的解。而管理工作所涉及的因素，既有可精确度量的因素，也有可量化但很难度量的因素，更存在许多不可量化的因素，如人的思想、情绪、心理、感情，以及人际关系、组织文化、领导方式等，这些因素是难以精确测量的，它是一种模糊量。此外，管理中许多因素之间的关系，有的可以用函数关系表示，有的则无法用函数关系来表示，有的甚至是演绎

推理也无法表达清楚。我们只能借助于定性的方法来分析，因此，管理学是一门不精确的学科。

4. 实践性

理论来源于实践，又对实践起着指导作用。任何一个组织，它所处的环境都是很复杂的，组织中的成员又各具特色，而且环境因素和人的因素又在不断变化中，掌握一些普遍性的原理和规律性的东西，并不等于具备了解决复杂的实际问题的能力，这种能力必须要在运用管理学知识的实践中获得和提高。也只有把管理理论与管理实践相结合，才能真正发挥这门学科的作用。

三、管理的二重性

任何社会生产都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的，生产过程具有二重性，对生产过程进行的管理也具有二重性。一是与生产力相联系的自然属性，二是与生产关系相联系的社会属性。

管理的自然属性，是指管理中对物的资源、物的要素的管理，如成本管理、质量管理、财务管理、技术管理等。这些管理的规律是客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化，由此产生的与之相适应的管理手段、管理方法是通用的、共性的。管理活动只有遵循这些规律，利用这些方法与手段，才能有效，才能保证组织活动的顺利进行。现代生产是社会化大生产，生产规模大，耗用资源多，这不仅使管理变得更加重要，也给管理提出了更高要求。

管理的社会属性，是因为管理是人类的活动，而人都生存在一定的生产关系和社会文化中，必然受到生产关系的制约和社会文化的影响。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的、管理方式、管理方法体现出一定的差别，从而使管理具有特殊性和个性，这种属性与意识形态相关，在不同的社

会制度、文化下不能直接照搬，这就是管理的社会属性。

管理的二重性给我们的重要启示是：一方面，管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据，使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的管理技术来迅速提高我国的管理水平；另一方面，管理的社会属性告诉我们，决不能全盘照搬国外做法，必须结合我国国情和本单位实际，鉴别发展，灵活运用，才能收到好的效果。管理可以移植但不能复制。

四、管理的科学性与艺术性

管理学是一门科学，来源于实践，经过科学的概括和抽象而成，又指导新的实践；管理学理论反映了管理工作的内在规律性，形成了比较完整的科学体系；管理学随着社会生产力的发展而不断发展，并在与其他学科的结合、交叉中吸收其他学科的发展成果，不断得到丰富和提高。

管理又是一门艺术，艺术性是指人在工作中创造性地灵活运用各种知识并能熟练地应用巧妙的技能来获得成效。钱学森说过：“领导艺术是一种远离数学领域的才能，它能从大量复杂事物的关系中判断出最重要最有决定意义的东西。”面对管理工作的复杂性，往往因为个人对复杂的环境的认识程度不同、对管理学基本原理的理解掌握不同，提出的解决方案也不同。而且，任何管理理论也不能为所有的管理者提供解决一切问题的标准答案，管理者只有根据管理的基本原理和方法，密切联系实际，运用自身的智慧和丰富的实践经验，才能取得良好的管理成效。从这一角度讲，管理是一门艺术，即由管理者发挥和创造的一种特有的诸如决策、领导、激励、沟通、人际、控制等方面的艺术。

管理的科学性与艺术性并不是互相排斥的，而是相互统一、相互补充的。它要求我们在管理实践中，一方面要以管理学理论

为指导，尊重客观规律，善于运用科学的方法和科学技术的手段如数学模型方法、计算机及网络技术等问题来解决；同时要注意发挥管理者的主观能动性和创造性，结合管理实际，灵活运用，创新运用。

第三节 营利性组织与非营利性组织管理

实际上，管理研究的对象分为营利性组织与非营利性组织两大类即可。营利性组织主要是企业；非营利性组织包括政府、党派团体、事业单位等。

一、营利性组织管理

1. 企业的含义

企业是国民经济的细胞，是社会主义市场经济下管理的重要对象。企业是自主从事生产经营活动的营利性经济组织。它的基本目的是“利润最大化”，因为只有利润最大化才能保证企业的生存与发展，可以说，赢得经济利益是企业管理的本质要求，也是营利性组织与非营利性组织管理的本质区别。当然，为达到这一基本目的，企业在经营过程中还必须追求诸如劳动生产率、市场占有率、顾客满意度、资金利润率、持续发展等多重中间目标。

2. 现代企业的特征

(1) 降低成本和规模收益导向的产品标准化与生产规模化仍是主流，满足顾客个性化需要的多品种少批量生产逐步发展，柔性化生产成为解决两者矛盾的现代管理技术。

(2) 分工协作日益深化。由于分工有助于提高生产效率，现代企业分工日趋精密，分工的结果要求协作加强，企业间合作与联盟不断发展。

(3) 所有权与经营权分离。企业经营环境的多变性和管理活动的复杂性以及人类知识能力分布的不均衡性,使得企业管理越来越多地采用所有权与经营权分离的方式进行,职业经理阶层不断发展。

(4) 重视研发与市场营销。现代企业日益重视面向发展的研究开发以及面向顾客的市场营销这两端活动,出现“哑铃型”组织,面向生产的“橄榄型”组织成为配角。

(5) 企业规模“既大又小”。一方面,现代企业的发展呈现出集团化、多元化、国际化趋势,企业追求“船大好压浪”的效果,企业集团成为经济巨人。另一方面,在速度竞争凸显的今天,企业又追求“船小好调头”的优势。未来的挑战在于如何把小的优点和大的长处有机结合起来,由此产生了基于信息网络技术的虚拟企业理论和战略联盟理论。

3. 企业管理

管理作为一门独立的学科,是近代的事情。管理的主流理论大多以企业管理实践为基础,从企业管理、企业理论及其他学科吸取营养发展起来的。企业管理研究是管理学最活跃的领域,其成果也是最丰富的。可以说,管理学的基本原理与方法的核心就是企业管理的基本原理与方法。

二、非营利性组织管理

1. 非营利性组织的含义

非营利性组织是不以营利为主要目的的社会经济活动组织。主要包括卫生、教育、科学、文化等事业单位,公交、电力、市政等公共服务单位,以及党派、宗教、学会等各种社会团体。由于非营利性组织的表现多种多样,各类型组织的结构差异大,运行机制也不尽相同,管理的复杂性与难度更大。因此,非营利性组织管理理论并没有企业管理理论那样成熟。

2. 非营利性组织的特征

(1) 不以赢利为目的，不追求经济利益的最大化，组织目标强调社会或集团的效益特别是社会效益。

(2) 主要提供公共产品与服务，价格弹性小，价格管制大，成本与收入联系不紧密。

(3) 组织成员的绩效难以考核。

(4) 在目标及发展战略上受更广泛的约束。

(5) 有逐步民营化与企业化趋势，以克服非营利性组织普遍存在的低效率。

3. 非营利性组织的管理

基于管理的共性，非营利性组织可以借鉴相对较成熟的企业管理的理论与方法，但在应用时须结合非营利性组织的特点予以扬弃。以管理的基本职能为例：

(1) 计划。由于非营利性组织目标的多元性与受约束性，其组织计划常常涉及政策制定、社会目标的确定等决策活动，定性的德尔菲法和宏观统计的计量经济模型常被广泛应用。

(2) 组织。由于非营利性组织人员专业化水平较高，工作独立性、自主性强，扁平型的组织更能有利于调动员工的积极性与创造性，提高服务质量。

(3) 领导。相对于企业员工而言，非营利性组织人员更注重精神的需要，更具有社会人、自我实现人的特征，因此，高人际关系的领导方式及具有民主风格的 Y 理论更适合。

(4) 控制。由于非营利性组织一般都存在管理弹性较大、纪律不够严明、责任不够明确、考核比较困难等问题，因此，更需要强化非营利性组织的控制职能，以改变其管理松散、效率低下的局面。

本章提要

1. 管理是管理者运用计划、组织、领导、控制等管理职能来配置和使用资源，以实现组织目标的活动。
2. 管理学是一门研究管理活动（管理过程）的普遍规律、基本原理和一般方法的科学和艺术。
3. 管理学既是科学又是艺术，管理具有二重性。
4. 营利性组织与非营利性组织既有共性又有个性，在管理中应“求同存异”。
5. 本章重点、难点均在于对基本概念的理解、掌握和运用，而不是死记硬背。

案例分析

【案例 1-1】 1993 年，上海市某纺织厂中年女工 Z 妈妈下岗了，她自立自强，筹集几万元资金办起了一家“Z 妈妈净菜店”。区政府、妇联对 Z 妈妈的精神和举动给予了舆论上的肯定、宣传和税收、场地租金等方面的大力支持，街坊邻居也常来买菜，生意红红火火，菜店不断壮大。出于对下岗姐妹的同情和为报答社会的关心与支持，Z 妈妈决定本店只安排下岗女工就业，1995 年菜店鼎盛时拥有 4 家连锁店和 30 多位女工。但是，随着企业的发展，许多管理问题逐步显现。

1. 外部环境

政府税收、场租优惠逐步减弱。

街坊邻居对 Z 妈妈的同情心和对净菜的新鲜感下降。

宏观经济紧缩。

2. 内部经营

下岗女工大多人在中年，上有老下有小，家庭负担过重，经常因家庭困难迟到、请假甚至缺勤，影响经营。

下岗女工素质普遍较低，经营理念落后，市场意识淡薄。

出于同情，员工队伍扩张太快，且对员工的管理不严，惩罚更无法下手。

Z 妈妈净菜店终于在 1997 年倒闭关门了。

【案例 1-2】北方某医院传染病科 H 主任最近焦头烂额，事因一位患者不相信医院对自己的化验与诊断结果，查阅了化验单，发现化验结果被医生更改，没病变成有病，住院花了大笔钱，一怒之下将医院告上法庭。H 主任心里清楚，科里医生采取不正当的手段使就诊者没病变有病、小病变大病的现象确实存在，目的是为了提提高科里的营业收入。因为医院明文规定：各科室的年终奖金和浮动工资与营业收入挂钩。是恪守医生的道德良知，还是只考虑员工薪酬而弃职业道德于不顾，H 主任陷入了两难境地。

【点评】Z 妈妈与 H 主任都想不通，到底错在哪里？开个玩笑，调该医院院长去开菜店，换 Z 妈妈来当院长也许能解决问题。因为他们错在：医院用营利性组织的理念来经营，净菜店却走向了非营利性组织。而这是一个根本性的问题。

思考与练习

一、简答题

1. 如何理解和运用管理的二重性原理？
2. 在管理实践中如何领会管理既是科学又是艺术？
3. 关于管理的基本职能，哪些学者都有哪些提法？

二、单选题

1. 一个管理者所处的层次越高，面临的问题越复杂，越无

先例可循，就越需具备（）。

A、领导技能 B、组织技能 C、概念技能 D、人际技能

2. 某公司总经理安排其助手去洽谈一个重要项目，由于助手工作失误，造成合同最终被另一家公司接走。董事会在讨论失误责任时，哪一种说法最合理（）。

A、总经理至少应承担领导用人不当和督促检查失职的责任
B、总经理的助手既然承接了谈判任务，就应对谈判承担完全责任

C、若总经理的助手又进一步将任务委托给其下属，则也可不承担责任

D、公司总经理已将此事委托给助手，所以，他对谈判失败没有任何责任

3. 20世纪80年代以来，面对日本所取得的经济成就，日本企业管理模式一时间引起世界各国企业的关注和借鉴。但在最近几年，特别是东南亚金融风暴后，一方面显示了美国经济的强大活力，另一方面也反映出日本经济的脆弱。此时，许多人又下结论：日本企业管理模式已经过时，美国企业管理模式更加有效。你赞同哪一种说法（）。

A、对管理模式的评价必须随世界经济的发展而变化

B、每种管理模式都有其自身的环境适应性和局限性

C、美国企业管理模式长期以来都比日本的优秀

D、日本企业管理模式不适应知识经济时代的需要

三、案例分析题

【案例 1-3】

好心不得好报

问题似乎是清楚的，这家拥有 700 个床位的美国西部医院门前有一停车场，在高峰期间常常拥挤不堪，给病人及其家属带来

诸多不便。鉴于最近有越来越多的患者另寻他处就医，从而给医院带来很大的损失，即便医院的管理人员并没有那么强的道德感，光从财务方面考虑，这一点就迫使院长助理查尔斯得想法解决问题。

查尔斯吩咐刚毕业的 MBA 莫里对这种情况做一调查，并提出改进意见。如果问题很严重，就要考虑建一个新的多层停车场，为此可能需投资 1 000 万美元。查尔斯很信任这位年轻人，在对莫里作了交代后，就到外地休假 3 个星期。

很想一显身手的莫里立即着手调查，意外地发现：停车场所以拥挤，完全是因为医院员工不顾院规将车停放在这里而不是停在离工作地远一些的员工停车场。医院并不需要作 1 000 万美元的投资，只须强化落实已颁布的员工停车规定。

查尔斯仍在休假中，莫里便把他的调查结果和意见直接在一次大型会议上报告给医院领导，听了这一振奋人心的消息后，院领导对莫里作了肯定与表扬，并要求他的部门进一步落实。

在考量了各种方案后，莫里向一位副院长及几个部门负责人提议，下午 5 点在门前停车场会合，准备当面逮住那些违规停车的员工，并给予一定的处罚。如此进行几天后，院门前的停车场在高峰期间也仍有空余。

一切进展顺利，可是，这天查尔斯回来了，听说他提议的 1 000 万美元的项目取消了——这使他看起来像个低能儿，莫里的自作主张使查尔斯的尊严受损且难以接受。医院部分员工也因停车的麻烦而颇有怨言，特别是那些受处理的员工更认为自己是莫里出风头的牺牲品。莫里的日子越来越难过，不久，他就辞职了。他想不通：自己对医院一片好心，提出的方案也正确，为何却落得个这样的下场

第二章 管理的基本原理与方法

第一节 管理的基本原理

一、管理的系统原理

1. 系统的概念

系统是由若干相互联系、相互作用的部分组成的具有特定功能的有机整体。

自然界和人类社会的一切事物都具有系统的属性，存在着各种各样的系统。如在宇宙，有各种行星系统；在自然界，有动物系统、植物系统、生态系统、分子原子系统等；在人体，有呼吸系统、消化系统、神经系统等；在产业界，有工业系统、农业系统、服务业系统等。系统广泛而大量存在，因此，在管理中，人们可以把任何一个组织及其环境看成一个系统。

2. 系统的特征

(1) 整体性。每一个系统都是由若干子系统（或称要素）构成的，这些子系统之间相互联系、相互作用且服从于共同的目标，从而构成统一整体。整体的统一性决定着系统的生机与活力。如从功能上看，一所大学通常由教学子系统、科研子系统、管理子系统、后勤服务子系统等构成，他们互相配合，共同实现培养人才的统一目标。

(2) 层次性。构成系统的各个子系统不但有相互联系的一面，也有各自的地位与作用。整体的统一，靠多层次子系统的分