

第 1 章

管理、管理者与管理学

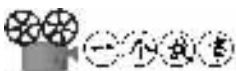
学习要点

- ※ 管理及企业管理活动。
- ※ 管理的职能与性质。
- ※ 管理者和企业家。
- ※ 管理学的对象与方法。

在现代社会中,管理无时不在,无处不在。人们不断地管理着国家、政府、企业、学校和医院;管理着部门、业务、家庭和事业;管理着时间、行为等。总而言之,管理既是成功的要素,也是失败的根源。

1.1 管理及企业管理活动

在人生的悠悠岁月里,我们曾亲眼目睹过许多国家的兴衰、企业的成败、组织的存亡,也曾见到许多个人的贫困或富裕,究其原因当然是多种多样的。但是,管理是否得当,总是不可避免的重要原因之一。



美国一家钢铁公司的总经理常常遇到很多时间管理上的问题。如为什么公司总是这么忙,做事情效率总是这么低等。他非常想让人帮助他分析和解决时间管理的瓶颈问题,于是就找了一个顾问。这个顾问花了一段时间,天天观察这家公司的做事方法,最后给总经理提出了三条建议,并说:“你可以先不付给我钱,你先根据我这三条建议做一段时间后,如果有成效,你再来决定给我多少酬金。如果没有成效,你可以一分不给。”两个月以后,这个顾问收到了一张 25 000 美元的支票。实践证明这三条建议是非常有成效的。

这三条建议是:

- (1) 把每天要做的事列一份清单。
- (2) 确定优先顺序,从最重要的事情做起。

(3) 每天都这么做。

资料来源:摩根(Morgan College)商务管理学院, <http://www.morgancollege.com>

上述故事告诉我们,时间管理的关键点是根据事情的重要程度决定优先顺序。时间管理只是管理活动中的一个方面,在人类活动的方方面面都充满管理的艺术和真理。但是,绝大多数人是从实践中学会管理的,在学习管理的过程中走了许多弯路,也积累了不少实践经验,产生了管理这门学问。管理学是人类智慧的结晶。

1.1.1 管理的含义和特征

管理是什么?这是所有进入管理领域的人面临的第一个问题。

管理是存在于组织当中的,所以,要明确管理的内涵,必须首先明确组织的概念。

1. 组织的概念

组织是两个以上的人组成的具有特定目标,拥有一定资源,并保持某种权责结构的群体。组织有以下特点:一是有一定的目标;二是拥有资源,主要是人、财、物、信息、时间等资源;三是组织总是保持一定的权责结构,结构决定了组织中的人处于什么位置、谁该做什么、谁有什么权力、要承担什么责任;四是组织内部的成员之间存在互动,组织与外部环境之间也存在互动。这个相互影响和交换各种资源的过程贯穿于组织的整个发展当中,一旦这种互动停止,组织自身就会走向衰亡。

明确了组织的概念,管理的含义也就比较好理解了。

2. 管理的含义

有许多学者和企业家根据自己的研究对管理进行定义。以下是具有代表性的几种观点。

(1) 管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

这是由现代管理理论的创始人法国实业家法约尔(Henry Fayol)于1916年提出的,并成为管理定义的基础。

(2) 管理是通过计划工作,组织工作,领导工作和控制工作的诸过程来协调其所有的资源,以便达到既定的目标。

这一表述由三个部分组成:①管理首先是协调资源,它包括资金、物质和人员三个方面。由于这三个英文单词的第一字母均为M,故人们简称为“3M”。②各种管理职能的实质是协调。③管理是有目的的过程,协调资源的目的是为了达到既定的目标。

(3) 管理是在某一组织中,为完成目标而从事的对人与物质资源的协调活动。

这一表述包括四个要素:①管理是为完成某种目标。②管理是由人进行的协调活动。③组织通过管理职能进行协调。④管理是某一组织群体努力的活动。

(4) 管理就是协调人际关系,激发人的积极性,以达到共同目标的一种活动。

这一表述突出了人际关系和人的行为。它包括三层意思:①管理的核心是协调人际关系。②管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性。③在一个组织中的人们,具有共同的目标。管理的任务就是要使人们相互沟通和理解,为完成共同目标而努力。

(5) 管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。

这是美国哈佛大学彼得·德鲁克教授提出的观点。他认为:①管理与所有权、地位或权力完全无关。②管理是专业性的工作,它与其他技术性工作一样,有自己专有的技能、方法、工具和技术。③管理人员是一个专业的管理阶层。④管理的本质和基础是执行任务的责任。

(6) 管理就是决策。

这是1978年诺贝尔经济学奖获得者西蒙提出的。他把决策制定过程分为四个阶段:①调查情况,分析形势,搜集信息,找出制定决策的理由。②制定可能的行动方案,以应付面临的形势。③在各种可行方案中进行抉择,确定比较满意的方案,付诸实施。④了解、检查过去所抉择方案的执行情况,作出评价、导致新的决策。由于任何组织、任何层次的管理者在进行管理时都要进行这种决策过程,所以从这方面看,管理就是决策。

(7) 管理就是利用一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程。

这是系统论的观点。这个观点包含着以下四个方面的内容。①任何社会组织都是若干单元或子系统组成的复杂系统。②系统内各个组成部分具有耦合功能,因而表现出系统的发展变化遵守一定的客观规律。③管理职能就是根据系统的客观规律对系统施加影响。④管理的任务就是使系统呈现出新状态,以达到预定的目的。

(8) 管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的各项协调活动。

这一表述包含了以下五个观点:①管理的目的是为了预期目标。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。②管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。③协调必定产生在社会组织之中。当个人无法实现预期目标时,就要寻求别人的合作,形成各种社会组织,原来个人的预期目标也就必须改变为社会组织全体成员的共同目标。个人与集体之间,以及各成员之间必然会出现意见和行动的不一致,这就使协调成为社会组织必不可少的一项活动。④协调的中心是人。⑤协调的方法是多样的,需要定性的理论和经验,也需要定量的专门技术。

综上所述,我们将管理的含义作如下的表述。

管理是各级管理者在执行计划、组织、领导、控制等基本职能的过程中,通过优化配置和协调使用组织内的人、财、物、信息等资源,从而有效地实现组织目标的活动过程。

这个定义包含以下四层含义:

(1) 管理的内容(核心)是协调。协调就是使组织中的各个部门、每一成员、各种资源、各项活动之间有机结合,同步和谐地开展活动。

(2) 协调的中心是人。组织中协调的是人与人、人与物的关系,但最终表现为人与人的关系,因为任何资源的分配也都是以人为中心的。由于人不仅有物质需求还有精神需求,因此在协调过程中要考虑人们的价值观、世界观、人生观、社会文化背景、历史传统、信仰、自身素质等因素的影响。

(3) 管理的目的是为了**实现预期的共同目标**。管理本身并不是目的,不是为管理而管理,它只是人们用以实现目标的一种手段。

(4) 管理的作用在于它的有效性。人们之所以需要管理,是因为管理得好可以有助于有效地实现组织目标。所谓有效的管理,就是既要讲究效率,又要讲究效益。

3. 管理的特征

管理的特征主要可归纳为以下六个方面。

(1) 人本性

组织是由人构成的,组织目标的达到离不开人的活动。管理要解决的主要矛盾就是人和人之间的矛盾。

(2) 附着性

我们所研究的管理就附着在组织及其大量的日常活动中。

(3) 广泛性

管理实践是广泛的,它已渗透到生产、生活的各个领域之中,同时管理原理的适用性也是广泛的,可以指导各个领域的实践。

(4) 间接性

管理不是直接地为实现目标而从事一项作业活动,而是调动资源、推动各方去协同地进行一系列作业的活动,从而达成组织目标。

(5) 实践性

管理的一切原则和方法都是建立在实践基础上的,管理需要成为行动才能实现目标。

(6) 科学性

管理有规律可循,它有自身固有的原理、技术和方法。通过对这些原理、技术和方法的学习,可以大大提高管理实践的水平。

1.1.2 企业与企业管理

1. 企业的含义和特征

企业是由一定数量的生产要素所组成、以营利为目的、从事生产经营或服务性活动,具有法人资格的经济组织。企业是国民经济的基本单位,是现代社会重要的细胞和组成部分,对社会、政治、经济、文化、科学技术和人民生活等发挥着越来越重要的作用。为全面地理解企业的概念,应注意把握以下几个基本特征:

(1) 经济性

企业作为经济组织所从事的是经济活动,这些经济活动既包括商品的生产或销售,也

包括提供商业性的服务,企业就是通过提供这些生产经营或服务性的活动满足人们生产和生活的需要,并以此实现自己的价值,这便是企业的经济性特征。

(2) 要素性

企业是由一定数量的生产要素有机结合而成的整体,这些要素主要包括人、财、物、信息等。企业的管理者就是通过科学地运作,使这些要素得到合理地整合和利用,产生竞争力,即形成创造社会财富的现实社会生产力,从而实现经济效益。

(3) 营利性

营利性是企业存在的目的和标志,也是区别其他组织和事业单位的主要依据。所谓营利,是指企业及其投资者以其投资所形成的企业的资本来经营某项事业,通过其生产经营或服务性活动来达到资本增值的目的,简言之,就是谋求利润。

(4) 独立性

企业是独立的法人组织,是自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的竞争主体,企业的独立性主要体现在以下五个方面:

① 财产独立。企业必须有属于自己 and 独立支配的财产,这是其进行生产经营活动的物质基础,也是其对自己所负债务承担责任的基本保证。

② 生产经营独立。企业有权根据市场的需要,制定自己的生产经营计划,开展生产经营活动。企业的经营自主权不应受到政府及主管部门的行政干预。

③ 利益独立。企业作为营利性的经济组织,其营利所得在依法缴纳各种税收之后,即税后留利应由企业独立支配使用,任何单位和个人不得非法截留、挤占、挪用和干预。

④ 责任独立。企业以其所有的财产或是经营管理的财产对自己的债务承担责任。

⑤ 诉权独立。企业有权独立地参与起诉、应诉活动,并通过诉权的行使来维护企业自身的合法权益。

2. 企业经营与管理

(1) 企业经营的基本概念

企业通过商品生产和交换实现了商品的价值,从而使企业获得应有的效益。但是,生产不同的商品和以不同的手段交换商品,给企业带来的效益却是不一样的。这里的关键在于研究对象的差异。因此,我们可以把企业经营定义为,在企业的经济活动过程中,具有支配能力的人们,为实现企业的目标所进行的一系列筹划营运活动。

(2) 企业经营与管理

企业经营与管理,既有联系,又有区别。这可以从两者的构成、目的、存在形态和行为过程等几个方面体现出来。

① 从两者的内容构成看,企业经营的内容可以包括以下几个方面:

- 技术职能,包括生产、制造、加工等活动。
- 商业职能,包括采购、销售及交换等活动。
- 财务职能,包括资本的筹措及使用等活动。
- 安全职能,包括人身安全、设备维修保养等活动。

- 会计职能,包括核算、成本统计及账务等活动。
- 管理职能,包括计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

可见,经营的内容包含管理活动。企业经营的职能就是努力保证以上六种职能的顺利运转,以便使企业的资源转换成最大的经营成果。

这是本世纪初,经营管理学派创始人法国的亨利·法约尔提出来的关于企业经营与管理的经典性定义。从这里不难看出,企业经营比企业管理范围更广、内容更复杂,层次也更高。在法约尔以后,英国的奥·谢尔登也强调指出,经营是确定组织目标,而管理则是实现目标。管理的目的是实现经营所确定的目标。总之,管理这项职能所涉及的是,在经营所确定的范围内执行政策,以及利用组织来实现特定的目标。

② 从两者实现目的的方式看,企业经营和管理都是为了使企业取得生产或交换中的效益,两者的目的是一致的。实现企业经济效益的方式,两者可以有不同的侧重。企业管理,可以通过对企业生产能力的严格核准和对生产能力的有效组织,达到充分利用生产能力,以实现企业各项经济效益指标的目的。而企业经营,或者可以通过变动产品结构以增加生产能力;或者争取用最有利的价格出售产品,或者改进销售方式以扩大销售量;甚至还可以通过改进生产工艺或劳动组织等以增加产量、降低消耗,以提高劳动生产率和资金利润率。因此,可以说,管理能提高企业经济效益,实际上正是企业经营活动在逐步改变管理工作的目标而已。

③ 从两者的存在形态看,企业经营和企业管理都属于主观意识的范畴。经营意识是由于企业内外部环境因素综合影响的结果,经营者的主观意识必须与外部环境因素的变化相匹配。而管理意识,一方面要受到经营意识的支配;另一方面,它又受制于企业内部条件即企业能力。经营意识是把管理意识作为中间环节,后者把前者的各种信息传递到生产、交换等各项活动中;同时又把执行中的信息反馈给企业经营者以完善、丰富企业经营意识。

④ 从两者的行为过程看,经营是追求企业内外部的动态平衡,而管理主要是追求企业内部的目标与条件之间的平衡。经营是通过外部环境的必要认识,结合企业能力,以对企业经营目标和实现目标的各种策略及时作出决策。外部环境变化的不确定性和突发性,使企业经营的风险较大。管理则有着相对固定的程序,有各种清楚、明确的规章制度,技术经济指标可以考核和遵循。管理中心也离不开决策,但与经营决策相比较,无论在规模上还是在决策风险上都要小得多。

综上所述,企业经营与管理既有区别,又紧密联系。管理过程贯穿于企业经营活动的始终,并对企业生产经营的成败有极大的影响意义。考虑到实践中经营和管理的共存性和使用习惯,我们这里笼统称之为企业管理。

1.1.3 课堂讨论

- (1) 结合你的亲身经历或学习实践,谈谈管理的重要性。
- (2) 结合所学的内容,对你熟知的一家企业的经营管理现状作一评价。

1.2 管理的职能与性质



《圣经》旧约全书的《出埃及记》中记载，希伯来人的领袖摩西做事情事必躬亲，其岳父对此提出了批评：“你应当把有才能的人挑选出来，让他们充当千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长。”“他们应该对每一件小事做出判断，但每一件大事，他们应该向你报告。”

这个故事体现了管理的职能与性质，也体现了管理的分权原则、授权原则和例外管理原则。

资料来源：圣经．南京：中国基督教协会，1995．130



1.2.1 管理的职能

自法约尔提出五种管理职能以来，对这一问题的研究至今还是众说纷纭。有提出六种、七种的，也有提出四种、三种、甚至两种、一种的，具体可见表 1-1。管理实践已一再证明：决策、组织、领导、控制这四种职能是一切管理活动最基本的职能。

表 1-1 管理职能表			
管理职能	古典的提法	常见的提法	本书的提法
决策 (decision making)			决策
计划 (planning)	○	○	
组织 (organizing)	○	○	组织
用人 (staffing)			
指导 (directing)			领导
指挥 (commanding)	○		
领导 (leading)			
协调 (coordinating)	○		
沟通 (communicating)			
激励 (motivating)			
代表 (representing)			
监督 (supervising)			控制
检查 (checking)			
控制 (controlling)	○	○	

资料来源：周三多，《管理学原理与方法》，第 12 页，上海：复旦大学出版社，1999 年 4 月

1. 决策

无论是做计划、组织、领导、控制,都要涉及决策。尽管大部分专家都认为计划是一项单独的管理职能,但我们认为计划是决策过程中的一部分,任何计划都是决策的具体化和实施决策的工具,即计划包含于决策之中。决策就是对未来行为确定目标,并从两个或两个以上的可行方案中选择一个令人满意方案的选择过程。

任何社会组织的管理活动从最高层管理者到最基层的工作者都有决策职能,愈往高层目标性(战略性)决策愈多,愈往基层业务性决策愈多。大多数目标性决策是非程序性的,比较复杂,难度较大;大多数业务性决策是程序性的,难度相对较小。管理的决策职能不仅各个层次的管理者都有,并且也分布在各项管理活动中,所以,我们认为决策应是管理活动中第一位的基本职能。

2. 组织

决策的实施和各项管理活动的开展要靠其他人的合作。组织工作正是从人类对合作的需要而产生的。通过合作人们能够实现比各单独的个体简单总和产生更大的力量、更高的效率,即实现“ $1+1>2$ ”的效应。因此,组织就应根据工作的要求与人员的特点,设计岗位,通过授权和分工,将适当的人员安排在适当的岗位上,用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调地运转。这就是管理的组织职能。

决策目标决定着组织结构的具体形式和特点。反过来,组织工作的状况又在很大程度上决定着这些组织成员各自的工作效率和活力。任何社会组织是否具有自适应机制、自组织机制、自激励机制和自约束机制,在很大程度上也取决于该组织的组织结构状态。因此,组织职能是管理活动的根本职能,是其他一切管理活动的保证和依托。

3. 领导

决策与组织工作做好了,也不一定能保证组织目标的实现,因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。配备在组织机构各种岗位上的人员,由于各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此就需要有权威的领导者进行领导,指导人们的行为,沟通人们之间的信息,消除误会,减少内耗,增强相互的理解,统一人们的思想和行动,激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。管理的领导职能不仅具有科学性,更具有艺术性,它贯彻在整个管理活动的始终。

4. 控制

人们在执行计划过程中,由于受到各种因素的干扰,常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制定的计划得以实现,就需要有控制职能。控制的实质就是使实践活动符合于计划。计划就是控制的根本标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息,并将有关信息与计划进行比较,发现实践活动中存在的问题,分析原因,及时采取

有效的纠正措施,保证组织发展的正确方向。

各项管理职能都有自己独有的表现形式。例如,决策职能通过方案和计划的形式表现出来;组织职能通过组织结构设计和人员配备表现出来;领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来;控制职能通过对计划执行情况的信息反馈和纠正措施表现出来。

每一项管理工作一般都是从决策开始经过组织、领导,到控制结束。各职能之间同时相互交叉渗透,控制的结果可能又导致新的决策,开始新一轮新的管理循环。如此循环不息,把工作不断推向前进。

凡是管理人员都要执行管理的上述职能,但花在每项职能上的时间有所差别,如图 1-1 所示。

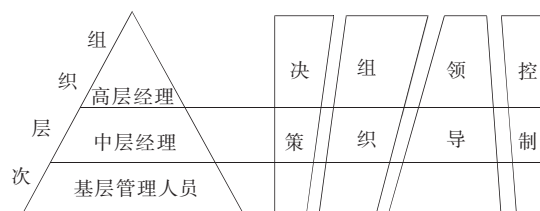


图 1-1 组织层次及管理职能

可见,高层管理者主要执行决策和控制的职能,而基层管理人员主要执行组织和领导的职能。

1.2.2 管理的性质

管理是人类活动的客观需要,也是由社会分工所产生的社会劳动过程的一种特殊职能。管理的性质是以其属性表现出来。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是指管理是一种不以人的意志为转移,不因社会制度、意识形态的不同而改变的客观存在的活动。即在任何时代、任何国家、任何组织、任何人都存在管理活动、管理思想、管理制度和管理方法。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性是指管理在不同社会制度和文化下具有不同的目的、形式和特征。例如,资产阶级的管理和无产阶级的管理应该存在不同的目的。目的不同,其相应的管理方式,也有所不同,各具特征。

在过去半个多世纪中,世界发生了急剧的变化。东欧剧变、前苏联解体,私有制浪潮冲开了许多国家的大门,改变了许多企业的性质。尽管世界并不太平、局部战争与冲突从未停止。但是,和平、改革与发展已成为当代世界的基本特征。各国政府已愈来愈多地关心本国经济的发展和人民生活的改善。许多国家都在致力于本国经济、政治体制的改革。

包括中国在内的许多发展中国家和地区,已经在经济发展进程中,取得了举世瞩目的成就。世界的面貌已经改变,并且仍将发生更大的改变。

从我们的观点来看,管理的环境至少正在以下四个方面发生急剧的变化。

(1) 科学技术的飞速进步促进了经济加速发展,工业组织规模不断扩大,社会分工更加细密,信息传播速度和数量空前增加,人们之间的相互交往频繁,使管理的复杂性大大提高了。一批受过良好职业训练的经理阶层应运而生,使企业的终极所有权与经营权发生了分离。企业生产资料的所有者——资本家不再直接管理企业,他所关心的仅仅是股票价格的涨落和红利的多少。

(2) 许多资本主义国家经过最近几十年和平的经济发展,人民的生活水平提高了,尽管贫富差距仍然悬殊,失业率居高不下,但整个社会普遍出现了一个中产阶级,有相当一部分职工持有企业的股票,使表面上拥有企业所有权的人数大大增加了。

(3) 资本主义国家政府对本国的经济采取了不同形式、不同程度的干预。瑞典、挪威、芬兰、法国、德国以及日本等国政府都制定了长期和中期以至年度的经济发展计划,并用法律、经济、行政等手段促使企业执行政府的计划。美国、英国、法国、日本等国家也都对产业结构进行控制,对企业的经营活动采取干涉的政策。这些使得资本主义世界本来就不十分自由的“自由竞争”变得更不自由了。

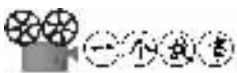
(4) 社会公众和广大消费者(用户)对企业提供的商品和劳务,以及对企业活动所产生的环境损害,抱着更加挑剔的态度,并且形成了各种消费者协会和形形色色的环境保护组织,迫使企业管理者不得不认真考虑消费者利益和社会生态环境的保护。

现实世界所发生的新变化,不能不深刻地影响到管理的社会属性。在资本主义企业中,已不能简单地管理只是资本家剥削工人的工具。作为企业的职业管理者在行使管理职能时,他既要满足资本家及所有股东对股息和红利的要求,又要保证扩展企业实力的需要;既要尽可能满足本企业职工物质和精神方面的需要,又要考虑到社会公众、广大消费者和用户的利益;既要千方百计追求企业的最大利润,又要处理好企业同政府的关系,遵从政府的种种法规和限制。所以可以说资本主义企业管理的社会属性已经多元化了。

1.2.3 课堂讨论

你认为随着经济社会的发展和进步,未来管理的社会属性将发生怎样的变化?

1.3 管理者和企业家



新希望集团老板刘永好曾说:“在企业管理上,作为一个集团企业,我们新希望集团的60多家企业分布在全国各地,有些我去了,有些我还没有去过;我们的员工我认识一部分,大多数我不认识;我们公司每天都有好消息报上来,当然也有坏消息。有的事情明明