



“十三五”江苏省高等学校重点教材
普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材



张智光 © 主编

蔡志坚 谢煜 杨加猛 © 副主编

管理学原理

领域、层次与过程

(第三版)

PRINCIPLES OF
MANAGEMENT



清华大学出版社



“十三五”江苏省高等学校重点教材 (编号: 2016-1-037)
普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材
江苏省教学成果奖(高等教育类)一等奖

管理学原理

领域、层次与过程

(第三版)

张智光 主 编

蔡志坚 谢 煜 杨加猛 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

为弥补管理学教材在知识体系化和集成化等方面的缺陷,本书首先构建了由管理领域维、层次维和过程维所构成的三维管理金字塔体系。先从领域维入门,介绍营销、生产、物流、人力资源和财务管理的横向单元,为后续学习提供实际背景的铺垫;后沿层次维提高,阐述战略、战术和作业管理的纵向层级,使读者理解从组织高层战略到基层执行的协作机理;再由过程维深入,详细描述计划、组织、领导和控制的经典原理与创新成果,为各领域、各层次乃至各类组织千差万别的管理问题提供制胜法宝。在以上内容中,贯穿着各维度的集成管理知识,把组织的管理和运行联结成一个有机整体。

这是一部精致的管理学教材,内容经典且前沿,体系完整且严谨,表达深入浅出,既有理论深度又紧密联系实际。本书是高等院校经济管理类专业的本科生教材,也适合相关研究生、企事业单位和政府部门管理人员等阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理:领域、层次与过程/张智光 主编;蔡志坚、谢煜、杨加猛 副主编. —3版. —北京:清华大学出版社,2018

(普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材)

ISBN 978-7-302-50661-4

I. ①管… II. ①张… ②蔡… ③谢… ④杨… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 156479 号

责任编辑:崔 伟

版式设计:思创景点

封面设计:周晓亮

责任校对:成凤进

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市少明印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:25.5 字 数:658千字

版 次:2002年8月第1版 2018年9月第3版 印 次:2018年9月第1次印刷

定 价:58.00元

产品编号:077368-01

本书编委会

主 编： 张智光

副主编： 蔡志坚 谢 煜 杨加猛

编著者： (按姓氏笔画排列)

王 妹 杨加猛 张 浩 张智光

陈 岩 赵 航 谢 煜 蔡志坚

(前版其他编著者)

宓 燕 姚惠芳 谢海涛

前 言

自2002年《管理学原理》出版以来,尤其是2010年《管理学原理:领域、层次与过程(第二版)》问世之后,本书得到了来自各方面的鼓励和好评。其最大的特点是从领域、层次与过程三个维度构成了管理金字塔体系,将管理理论与实践的纷繁内容纳入了一个逻辑清晰的科学框架之中。在管理理论上的学术创新、管理实践中的广泛应用,以及管理教学中的良好效果,使得以这本教材为主体的教研成果于2013年获得江苏省教学成果奖(高等教育类)一等奖。2016年,该教材又被评为“十三五”江苏省高等学校重点教材。与此同时,教材编著团队一直持续从事管理学的教学研究、科学研究和应用实践,发表和出版了一系列相关论著,为该教材的进一步提升奠定了坚实的基础。在保留第二版教材优点的前提下,第三版教材从架构到内容又进行了新一轮升级和优化,力图打造一部精致的管理学教材。具体来说,本书具有以下一些主要特色和优势。

1. 构筑三维管理金字塔体系, 弥补知识体系化和集成化等方面的缺陷

本书不仅深入系统地介绍了管理学原理课程的基本内容,而且作为管理类的专业基础课,还承担了描绘各门管理类课程之间的相互关联的任务。国内外代表性的管理学教材主要依照管理过程学派观点,将各类管理理论均纳入计划、组织、领导和控制的一维体系之中,而管理过程难以承载如此庞杂的负荷,造成管理体系在逻辑上含混不清,结果导致知识碎片化。理论上的知识割裂,必然导致实践中管理理论的综合运用和组织集成化管理的困惑。本书作者在系统梳理众多管理理论、管理类课程和管理实践特征及其相互关系的基础上,运用三维管理金字塔理论(张智光,2009),构建了包含管理领域维、层次维和过程维的三维“管理大厦”,使纷繁的管理理论和实践,与三维体系之间有一个更加科学与合理的匹配。如此,不仅便于读者系统掌握管理科学博大精深的知识体系,而且能够对各门管理类课程的地位和作用有一个整体的把握。更重要的是,有助于管理理论在实践中的综合运用,从而实现组织高层管理者梦寐以求的集成化管理。

2. 从领域维入门, 介绍实际管理系统的运行概貌和背景知识

有些管理学教材将人力资源管理放在“组织”篇章中介绍,将生产管理(含质量管理)放在“控制”篇章中介绍……其实,人力资源管理也需要进行计划、领导和控制,而组织过程中所涉及的工作设计和人力配置等,并不等同于也无法涵盖人力资源管理的内容;生产管理也不仅仅是控制问题。为克服这些缺陷,本书将营销、生产、物流、人力资源和财务管理等归入管理领域维进行系统介绍,捋顺了这一维度的管理问题。

此外,本书将“管理领域维”安排在三个管理维度之首。其目的是使读者,尤其是从未接触过企业等组织实际工作的低年级大学生,在学习较为抽象的管理理论之前,先了解一下管理科学的实际应用背景,对一个实际组织中各领域的运作机理和管理概貌有一个基本认识。这样可以为后续理论知识的掌握奠定“落地”的基础,以提高学习兴趣,降低入门难度。

3. 沿层次维提高，厘清战略、战术和作业管理的协作机理

国内外许多管理学教材将战略管理放在“计划”篇章中介绍，将作业管理放在“控制”篇章中介绍。其实，战略的组织、领导和控制也是十分重要的；作业管理也需要进行计划、组织和领导；而战术管理是一个不可或缺的承上启下的重要环节。可见，这种教学内容的安排方式造成了从战略到执行的纵向维度上的支离破碎，从而误导了学习者和实际管理者。为解决这一问题，本书作者运用多层次集成管理理论(张智光，2006b)，把战略、战术、作业管理作为三维管理体系中的一个重要维度，专门研究各层次的管理知识及其集成化运行机理，以便读者能够更加全面和系统地领悟实际组织中各管理层次的分工与协作关系。本书在后续章节中还多次应用并深化了层次维管理理论，例如在第五章“计划过程：决策的制定”中介绍多层次决策的目标体系，在第八章“控制过程”中介绍多层次集成控制系统等，从而形成了前后呼应的完整知识体系。

4. 由过程维深入，阐述计划、组织、领导和控制的经典原理与创新成果

管理过程维是管理学的经典内容，也是本书详细阐述的重点内容。但经过多年的教学实践和研究，我们发现其中仍存在许多不合理之处，仍有很大的创新和完善的空间。

(1) 计划：明晰决策与计划的关系，凸显“管理就是决策”

目前国内外主流的管理学教材在采用管理过程学派观点的同时，忽视了决策理论学派的思想，这是一个很大的损失。其实，计划包括确定决策方案和编制决策实施计划两项内容，合起来就是决策的制定；而组织、领导和控制过程实际上是对决策实施的管理。所以两大学派并不矛盾，完全可以“珠联璧合”。本书将决策科学的最新研究成果引入第五章“计划过程：决策的制定”中，理顺了决策与各管理过程的关系。并且将诺贝尔奖得主、决策理论学派创立者西蒙提出的“管理就是制定决策”拓展为“管理就是决策，包括决策的制定和实施管理”(张智光，2006a)，确立和凸显了决策在整个管理过程中的统领地位，使决策理论学派与管理过程学派的理论融为一体。同时还为在一些教材中游离于管理过程体系之外的“环境分析”找到了合理的归属，将其纳入“计划过程：决策的制定”体系之中。

(2) 组织：引入系统工程原理，理顺组织结构分析与设计的逻辑主线

关于组织过程的教学内容安排，在理论上一直缺乏一种很有说服力的逻辑主线，显得比较散乱。其实，组织过程主要做4件事情：组织结构分析、组织结构设计、组织结构构建、任务分配与资源配置。其中，前两件事情是组织过程的核心内容，后两件事情是组织结构设计方案实现。实际上，这就是一个典型的系统工程的逻辑步骤。

组织是一个系统，根据系统工程原理，在进行组织结构设计之前需要进行系统分析，即组织行为和结构分析。其理论依据是组织行为学，主要包含个体行为分析、群体行为分析和组织行为分析三个部分，而组织结构分析是组织行为分析的重要内容。但许多教材将组织行为学放在“领导”篇章中介绍，导致“组织”篇章的内容单薄且缺乏理论基础，而“领导”篇章又过于庞杂。其实，除了组织行为分析是组织过程的基础外，个体和群体行为分析是组织和领导过程共同的理论基础，这一点在现代组织行为学中已得到了纠正。因此，本书将组织行为学前移至第六章“组织过程”中。

在组织结构设计中，我们进一步运用系统工程原理，将其分为组织结构的要素设计和关联设计两个部分，前者包含工作(岗位)设计和部门设计，后者包含组织结构体制设计和运行机制设计。其逻辑线路就像设计一部机器一样清晰，依次是“零件”设计、“部件”设计、“整机硬件”设计和“整机软件”设计。

总之，根据系统工程原理，本书理顺了组织过程的条理，构建了一个严谨而科学的逻辑主线。

(3) 领导：构建领导理论体系，发掘“理论丛林”的内在条理性

关于领导过程，学界公认的内容有：激励理论、领导理论和沟通理论。于是问题来了：似乎第二部分已涵盖了领导过程的所有理论，而且三者之间的联系也不够清晰。另外，领导过程的理论流派非常纷杂，不便于初学者理解。为解决这些问题，本书重新梳理了这三部分内容的逻辑关系，将它们统一归入领导理论的“大家庭”之中，并赋予它们“家族的姓氏”：面向客体的“领导的激励理论”、面向主体的“狭义的领导理论”、面向主客体关系的“领导的沟通理论”。这样，不仅三部分理论相互并列，而且还提炼出了它们的内在联系：面向客体、面向主体和面向主客体关系。

进一步地，我们对三类领导理论下属的具体理论进行了系统的分析，构建了领导理论完整的体系结构，从而凸显了领导“理论丛林”的内在条理性。首先，将繁杂的激励领导理论梳理为4类：内容型、过程型、反馈型和综合型激励理论，并用激励原理模型将这些理论串连成一个有机整体。其次，将更为错综复杂的狭义领导理论归纳为三类：领导特质理论、领导行为理论和领导情境理论，并提炼出了横跨这些理论的通用的变量体系，从而为读者学习复杂的领导理论“簇”提供了极大的便利。再次，关于领导的沟通理论，本书以沟通过程模型为基础，将沟通媒介、沟通渠道和沟通障碍串联起来，体现出其内在的关联性。

(4) 控制：引入现代控制理论，探讨管理三维体系的综合控制

控制过程和其他管理职能相比，是管理学教材和研究中最为薄弱的环节。其主要原因是这部分内容偏“硬”，而经典的管理学又偏“软”。为解决这一难题，许多教材加入了生产管理、质量管理和作业管理等内容，或者将可用于整体管理过程的管理信息系统(而不是控制信息系统)作为控制的主要内容，试图弥补控制过程的薄弱性。但这只是用数量换质量的“权宜之计”，一方面造成了管理学体系的混乱，另一方面又冲淡了控制过程应有的核心内容。本书将现代工程控制理论和管理控制理论相结合，对这部分内容进行了深化和“工程化”。首先，按管理过程、领域和层次对控制进行了多维度的分类。然后，从这三个维度切入控制过程的三个核心知识：过程维视角的控制方式与原理、领域维视角的控制内容与方法、层次维视角的控制尺度与集成。在此过程中，研究了各类控制方式和多层次集成控制系统的结构与原理，提出了事前、事中和事后控制的三道防线理论。最后，运用管理信息系统技术介绍了基于管理控制信息系统的控制手段。

5. 以读者为本，为中国管理学教育量身定制

许多中国师生和实际管理者赞叹国外管理学“洋教材”内容开放、案例丰富、贴近实际、更新速度快、前沿性强等优势的同时，也指出了一些明显的不足。例如，知识体系零散、逻辑结构不严谨、内容设置随意性强，导致学习和运用困难；语言冗余而不精准、篇章太多、篇幅庞大、

版面过于花哨，人为造成阅读障碍；一方面理论深度趋于弱化，另一方面案例偏离教学内容，不能很好地解释相关理论，同时又稀释了管理理论，背离了案例教学法的根本宗旨。而这些问题，在一定程度上也“传染”给了中国的管理学教材。本书在吸收国内外管理学教材优点的同时，也尽量避免上述问题，以读者为本，努力为中国管理学教育量身定制适合国情的高质量教材。

(1) 知识系统化，体系框架化

我们知道，系统化和关联化的知识比较容易理解和掌握，也便于综合应用。本书不仅注重知识点的介绍，而且更强调知识之间的关联性，使之形成有机联系的整体系统。首先，在三维管理金字塔的总体框架下，在第一章阐释了三个管理维度之间的相互关联和集成管理，并在第三章、第四章和第八章分别介绍各维度内部的相互关联和集成管理。其次，在介绍比较复杂的大类知识之前，本书都要描绘其总体的框架体系图，例如“领导理论的体系结构”图等。再次，在介绍各种具体理论时，还注意辨析它们之间的内在联系，例如绘制了各种内容型激励理论之间的对应关系图等。这样使得读者在学习丰富的管理原理的过程中，始终有一个整体而清晰的关系图谱。

(2) 目录结构化，标题扁平化

知识系统化靠什么来体现呢？除了上述具体的体系框架图外，还要依靠总体目录的结构化和标题的扁平化。国外管理学教材的篇章较多，也影响到国内的某些教材，有的竟多达 20 余章，显得知识零散、条理不清，令人眼花缭乱。本书的知识分类比较紧凑、合理，在此基础上又精心设计了结构化很强的目录体系，共分为 3 篇 8 章，使读者直接从目录上就能够看出教学内容的系统性与关联性(见图 0-1)。同时，通过“章”“节”和“节要点”三级目录，力图使各个重要的理论和方法都能在目录上“浮现出水面”。为此，我们尽可能减少标题的层次，实现结构扁平化，以便于读者迅速查阅。

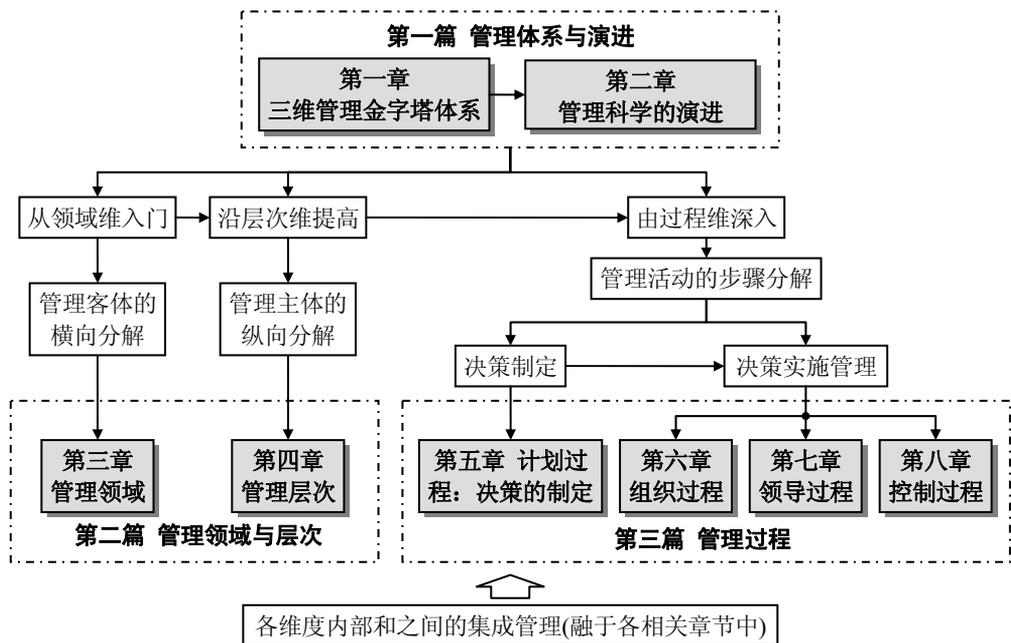


图 0-1 本书各篇章之间的逻辑关系

(3) 文例一体化, 案例多样化

案例教学是一种很好的模式,但不容易用好。本书一方面避免单纯、枯燥的理论描述,另一方面也反对“为案例而案例”,避免生硬地植入一些冗长、与理论联系不紧密的“案例故事”。对于比较难以理解的理论,本书在内容中随时嵌入一些短小精悍的例子。如果需要安排较大的案例,则列出一个小标题专门介绍,作为正文的有机组成部分。我们认为,例子不论长短,有助于读者理解和应用相关理论就达到了目的。在排版上,本书也不对案例和正文进行人为分割,而是将两者融为一体,以便读者流畅地阅读。另外,本书每一章的习题中都设有一个与本章理论相吻合的案例析题,主要选用“本土化”案例,给出背景材料和问题,这样有助于提高读者运用所学理论分析和解决问题的能力。

(4) 习题规范化, 试卷实战化

为便于读者综合掌握和运用所学知识,也为了满足读者参加课程考试、考研和其他职称考试等需要,本书每一章都配有习题,最后还提供一张完整的全书模拟试卷。让读者在使用本书的同时,也获得了一套精选的习题集。关于习题和试卷的形式、内容,我们参考了国内各类管理学考试的试卷,从中归纳出比较共性的模式,最后确定本书的习题和试卷均由单项选择题、是非判断题、概念解释题、理论辨析题和案例分析题等几个部分组成,以增强其规范性和实战性。

(5) 内容国际化, 行文中国化

本书以国外经典教材的原版和翻译版为主要参考书,并参考一部分有影响的国内教材,以及有关的论文和专著。在编著过程中,我们遇到了大量的译文拗口、含义不清或不通顺,术语提法不统一,理论出处和时间混乱,以及姓名翻译不一致等问题,我们都一一进行了认真考证和确认,选择和使用比较规范、准确和中国化的表述方式。对于有多种常用名称的概念和理论,本书尽量给出说明,以方便读者阅读其他参考书。书中的关键概念均采用黑体加粗形式,以便读者查阅。同时,本书精心设计了許多结构图、表格和公式来辅助文字表述,以增强内容的易读性和易理解性,并降低语义的模糊性。此外,在排版上我们并未追逐国外某些工商管理教材“板报式”的流行风格,还是采用中国成人读者习惯的顺序阅读的形式,以免过于花哨的版面给阅读造成额外的障碍。

6. 本书编著团队

本书编著团队由长期从事管理科学教学和科研的教授(博导)、副教授(硕导)、博士和博士后等组成,具有从事企事业组织的技术工作、管理工作和培训工作的丰富经历,以及国外的研修经历,并取得了丰硕的教学和科研成果。在分工方面,张智光承担编著工作的组织协调、全书体系构架的设计、各章理论体系的构建和创新部分的研究、各章文稿修改和局部重写,以及全书的统稿等。蔡志坚、谢煜和杨加猛对本教材建设的组织、推进和研讨等做出了积极且富有成效的贡献,谢煜还辅助张智光完成了教材建设项目的日常事务。各章节的具体分工见表 0-1。由于各版内容有差异,章节编排也不相同,因此表 0-1 中的章节均以第三版为准,“第二版作者”和“第一版作者”两列中的章节序号均指在内容上与第三版相对应的第三版的章节号。

表 0-1 本书各篇章作者

	第三版篇章	第三版作者	第二版作者	第一版作者
第一篇 管理体系与 演进	第一章 三维管理金字塔体系(共 5 节)	张智光	张智光	蔡志坚：1, 3 节 张智光：5 节
	第二章 管理科学的演进(共 3 节)	陈岩	陈岩：1, 3 节 张智光：2 节	蔡志坚：1, 3 节 张智光：2 节
第二篇 管理领域与 层次	第三章 管理领域(共 6 节)	赵航：1~2, 4 节 张浩：3, 6 节 王妹：5 节	张浩：1, 4~6 节 宓燕：2~3 节	谢海涛：1~5 节
	第四章 管理层次(共 4 节)	张智光	张智光	张智光
第三篇 管理过程	第五章 计划过程：决策的制定(共 7 节)	杨加猛	杨加猛	谢煜
	第六章 组织过程(共 7 节)	蔡志坚、张智光	蔡志坚	蔡志坚：2~4, 6 节
	第七章 领导过程(共 9 节)	谢煜	谢煜	蔡志坚：1~7 节 谢海涛：8 节
	第八章 控制过程(共 6 节)	张智光	张智光	姚惠芳：1~3, 5 节

本书内容经典而前沿，体系合理而严谨，表达深入而浅出，既有理论深度又紧密联系实际。本书提供丰富的教学资源(课件和习题答案)，可作为高等院校经济管理类专业的本科生教材，也适合相关研究生、企事业组织和政府部门管理人员等阅读。最后，真诚希望读者能对本书提出宝贵的意见和建议，以便今后进一步完善(电子邮箱：zzg@njfu.edu.cn)。



教学资源包

张智光

2018年2月24日于南京紫湖林

目 录

第一篇 管理体系与演进

第一章 三维管理金字塔体系	3
第一节 管理的概念与要素	3
一、管理的重要性	3
二、管理的概念	4
三、管理系统的构成要素	9
第二节 管理客体及其领域	13
一、管理客体的类型	13
二、管理客体视角的管理领域划分	14
第三节 管理主体及其层次	15
一、管理主体的角色	15
二、管理主体视角的管理层次划分	17
第四节 管理活动及其过程	19
一、管理活动的构成模式	19
二、管理活动视角的管理过程划分	20
第五节 三维管理金字塔体系的构建	23
一、管理学的学科体系	23
二、三维管理金字塔体系	24
三、各维度之间的集成管理	25
习题	30
第二章 管理科学的演进	32
第一节 管理科学的发展历程	32
一、管理科学发展概述	32
二、管理科学萌芽	34
三、古典管理理论	36
四、行为科学管理理论	45
五、现代管理理论	50

第二节 管理现代化	64
一、管理科学的演进脉络与现代化标志	64
二、管理理念现代化——系统化理念	65
三、管理方法现代化——定量化方法	70
四、管理手段现代化——信息化手段	72
第三节 管理科学的最新动态	74
一、绿色管理	74
二、大数据营销管理	76
三、共享管理	81
习题	85

第二篇 管理领域与层次

第三章 管理领域	91
第一节 市场营销管理	91
一、市场营销管理的概念	91
二、市场营销观念的演进	93
三、STP 营销战略：市场细分、目标与定位	95
四、营销组合策略	96
五、营销作业管理	100
第二节 生产管理	101
一、生产管理的概念与职能	101
二、规划设计层生产管理	103
三、资源支持层生产管理	104
四、核心运行层生产管理	106
五、现代生产管理方式	108
第三节 物流管理	109

一、物流管理及其相关概念	109
二、物流过程与物流活动	110
三、物流管理职能	111
四、第三方物流管理	112
第四节 人力资源管理	114
一、人力资源管理的概念与体系	114
二、选人：人力资源的获取	116
三、育人：人力资源的开发	118
四、用人：人力资源的使用	119
五、留人：人力资源的保持	120
第五节 财务管理	121
一、财务活动与财务管理概述	121
二、资金筹集管理	124
三、资金运用管理	125
四、资金分配管理	127
第六节 领域维的集成管理	128
一、全面质量管理(TQM)视域	128
二、广义生产管理(GPM)视域	130
三、企业资源计划(ERP)视域	131
习题	133
第四章 管理层次	135
第一节 战略管理	135
一、战略和战略管理的概念	135
二、战略管理的特点	136
三、战略管理的过程	139
四、战略管理和战略类型的体系	148
五、组合型战略的分析工具——波士顿矩阵	151
第二节 战术管理	153
一、战术和战术管理的概念	153
二、战术管理的特点	154
三、战术管理的过程	155
四、战术管理的体系	157
第三节 作业管理	158
一、作业和作业管理的概念	158
二、作业管理的特点	158

三、作业管理的过程	161
四、作业管理的体系	162
第四节 层次维的集成管理	164
一、各管理层次的特性比较	164
二、各管理层次的难处与重要性比较	167
三、层次维集成管理的原理	168
习题	172

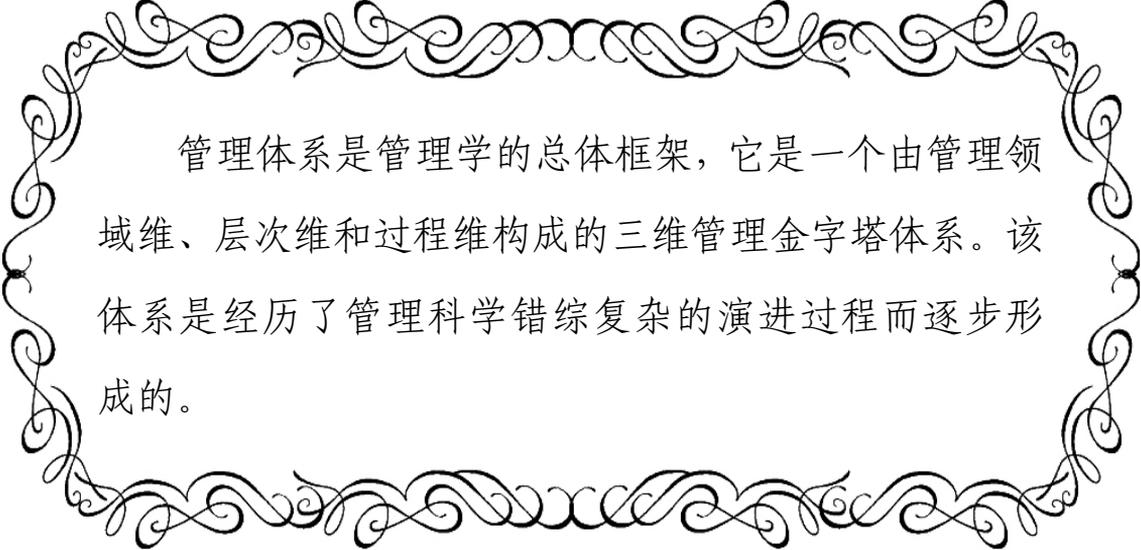
第三篇 管理过程

第五章 计划过程：决策的制定	177
第一节 计划过程概述	177
一、计划与决策的概念	177
二、决策的类型	181
三、决策的步骤	187
第二节 决策内部系统分析	191
一、内部系统分析的意义与内容	191
二、管理客体分析：资源与业务	192
三、内部环境分析：组织文化	194
四、管理主体能力评价：领域、层次与过程维	198
第三节 决策外部环境分析	199
一、外部环境分析的意义与内容	199
二、外部一般环境分析	201
三、外部特定环境分析	204
第四节 决策目标的确立	209
一、确立决策目标的原则	209
二、多层次决策的目标体系	212
三、多目标决策的目标体系	213
第五节 决策备选方案的设计	213
一、设计备选方案的原则	214
二、产生备选方案的途径	215
三、设计备选方案的方法	216
第六节 决策方案的筛选	218
一、方案筛选的标准	218
二、方案筛选的方法	220

第七节 决策实施计划的编制·····	223	一、结构体制分类·····	272
一、计划书的基本内容·····	223	二、单组织结构·····	273
二、编制计划的基本原理·····	225	三、多组织结构·····	280
三、编制计划的常用方法·····	228	第七节 运行机制设计·····	282
习题·····	233	一、责权利的配置·····	282
第六章 组织过程·····	235	二、运行流程的设计·····	284
第一节 组织过程与组织行为学		三、规章制度的制定·····	285
概述·····	235	习题·····	287
一、组织的概念·····	235	第七章 领导过程·····	289
二、组织行为学简介·····	236	第一节 领导过程概述·····	289
第二节 个体行为分析·····	237	一、领导的概念与理论体系·····	289
一、心理过程：知觉与压力·····	237	二、领导的激励理论概述·····	290
二、个性倾向：动机与态度·····	239	三、狭义的领导理论概述·····	293
三、个性特征：能力与人格·····	241	四、领导的沟通理论概述·····	293
四、压力、动机和能力对绩效的		第二节 内容型激励理论·····	294
影响·····	245	一、马斯洛需要层次理论·····	295
第三节 群体行为分析·····	246	二、ERG 需要理论·····	296
一、群体的概念与演进·····	246	三、成就需要理论·····	297
二、群体的类型·····	247	四、双因素激励理论·····	298
三、群体行为模型(GBM)·····	249	第三节 过程型激励理论·····	301
四、GBM 中的群体成员结构·····	251	一、期望理论·····	301
五、GBM 中的群体行为能力·····	254	二、目标设置理论·····	302
六、GBM 中的群体互动过程：群体		第四节 反馈型激励理论·····	303
效应·····	256	一、强化理论·····	303
第四节 组织行为分析·····	258	二、公平理论·····	306
一、组织结构的特征及其组织		第五节 综合型激励理论·····	308
行为·····	258	一、局部综合：工作特征模型·····	308
二、组织结构的性能及其组织行为：		二、整体综合：综合激励模型·····	309
机械型和有机型·····	260	第六节 领导特质理论·····	311
三、组织结构的形态及其组织行为：		一、早期领导特质理论·····	311
高耸型和扁平型·····	261	二、现代领导特质理论·····	311
四、基于组织行为分析的组织结构		三、魅力型领导特质理论·····	313
设计：原则和步骤·····	263	第七节 领导行为理论·····	314
第五节 组织要素设计·····	266	一、任务—关系领导行为理论·····	314
一、工作设计(岗位设计)·····	266	二、交换类领导行为理论·····	320
二、部门设计·····	268	三、变革型领导行为理论·····	323
第六节 结构体制设计·····	272		

第八节 领导情境理论.....	324	五、事前一事后(前馈—反馈、开环—闭环)控制.....	361
一、工作情境：菲德勒权变模型.....	325	第三节 领域维视角的控制内容与方法.....	362
二、下属情境：领导生命周期理论.....	326	一、产品质量控制.....	362
三、工作—下属情境：超Y理论和路径—目标理论.....	329	二、物流控制.....	365
第九节 领导的沟通理论.....	332	第四节 层次维视角的控制尺度与集成.....	369
一、沟通过程模型.....	332	一、战略、战术和作业控制.....	369
二、沟通媒介及其选用.....	334	二、多层次集成控制系统.....	371
三、沟通渠道及其改善.....	340	第五节 管理控制信息系统.....	373
四、沟通障碍及其克服.....	343	一、管理控制信息系统概述.....	373
习题.....	347	二、管理控制信息系统的结构与功能.....	375
第八章 控制过程.....	350	三、管理控制信息系统发展的历程与新趋势.....	378
第一节 控制过程概述.....	350	第六节 过程维(计划、组织、领导与控制)的集成管理.....	381
一、控制的概念.....	350	一、计划与实施管理的集成.....	381
二、实际管理中常见的控制问题.....	351	二、各实施管理过程的集成.....	382
三、控制的类型.....	355	三、全管理过程的集成.....	385
第二节 过程维视角的控制方式与原理.....	357	习题.....	386
一、一次性(无馈、简单开环)控制.....	358	全书模拟试卷.....	388
二、事前(前馈、预测开环)控制.....	358	参考文献.....	391
三、事中(现场、半开环)控制.....	360		
四、事后(反馈、闭环)控制.....	360		

第一篇 管理体系与演进



管理体系是管理学的总体框架，它是一个由管理领域维、层次维和过程维构成的三维管理金字塔体系。该体系是经历了管理科学错综复杂的演进过程而逐步形成的。

第一章 三维管理金字塔体系

第一节 管理的概念与要素

一、管理的重要性

自从有人类以来，人们的社会活动就表现为群体的协作行为，并逐渐形成了各种类型、各种规模的组织，以便实现任何个人都无法完成的使命。所谓**组织(organization)**，就是经过系统化构建的，能够协调和规范个体行为，以实现某种特定使命和目标的集体。这些组织大到国家和国际机构，小到企业、学校、医院、银行和军队等，它们就像一辆辆奔跑的马车，装载着各种必需的资源，有着自己的目标和协同机制。马车的动力来自自由组织各类成员组成的马匹。马车的行进依靠两只轮子的共同支撑和协调滚动——两者缺一不可：一个是技术活动，一个是管理活动。而驾驭马车的车夫就是组织的高层管理者。这个比喻笔者曾在不同场合讲授过多次，也得到了许多管理者的认同，而有趣的是，“管理”一词的英文 **management** 的原意正是“驾驭”。

“驾驭”，对一个组织来说有多重要？从前，人们很重视技术和资源，认为有了人、财、物资源，有了技术，就可以战无不胜。而管理，虽然必要，但并不很重要。人们把管理者称作当官的、干部、领导、统治者、从政者(**politician**)等，或俗称“头儿”，看重的不是其管理职能，而是象征着一种权力、地位、荣誉或待遇，甚至可以作为对从事不同职业的人士成功与否或成功程度的一种统一的度量标准。似乎谁都能做管理，不需要专业，不需要专门的理论，更不需要专门的技术。不就是做官么？不就是发号施令么？谁还不会？于是，出现了诸如“业而优则仕”“演而优则仕”“赛而优则仕”等现象。结果怎样呢？“业务虽优，但管理堪忧”者比比皆是。

为什么会产生这种误区呢？分析之后不难看到，管理与技术相比，有一些特殊的性质。表 1-1 从专业性质、工作性质、工作方式、工作过程、对象性质、结果评价、结果滞后、后果影响、人才需求方面对技术与管理进行了全面的比较。由表 1-1 可见，正是由于管理具有这些特殊性，导致了人们在认识上对管理工作产生了种种误区，而这些错误的认识恰恰更说明了优秀的管理者和科学的管理方法的重要性。就好比一个不懂音乐的人，往往会认为一个交响乐队的指挥没有什么技术，不过是挥挥小棒而已；而那些演奏小提琴、大提琴、长笛、双簧管、单簧管、小号和长号

等乐器的乐手，才是技艺高超的音乐家。实际上，一个交响乐团如果缺少优秀的乐队指挥，即使它拥有世上最优秀的乐手也很难演奏出美妙和谐的乐曲。而这个乐队指挥就像一个组织的管理者，乐手就像技术人员，两者缺一不可，但前者更为重要。当然，作为管理者，如果也能适当懂得与本组织核心业务相关的技术(不需要非常深入)，对管理工作是有帮助的，这样可以避免“外行领导内行”的困惑。但是，这是做好管理工作的“充分条件”，而非“必要条件”。懂管理、会管理才是一个管理者的必要条件。因此，如果一个技术专家担任了管理职务，他就必须要先经过管理培训，以便尽快“转型”，否则就会出现“业虽优，但仕不优”的状况。

表 1-1 技术与管理的特性比较

比较内容	技 术	管 理
专业性质	研究“物理”，探寻物质世界的运动规律，为构建、改造和操作物质系统提供技能	研究“事理”，探索人类组织的做事原理，为人、事、物复合系统的“管资源”和“理业务”提供方法
工作性质	工作刚性强，专业界限分明，进入门槛高，非专业人员难以伪装	工作柔性强，专业界限模糊，进入门槛低，非专业人员短期内容易伪装
工作方式	视野聚焦，直接干预，微观介入，亲自动手，精准出击，以强克刚——“截拳道”	视野开阔，间接调节，全局把控，调动他人，借力打力，刚柔相济——“太极功”
工作过程	问题的结构化好，专业人员可以严格遵循相关专业知识解决问题，是科学而非艺术	问题的结构化差(非结构化或半结构化)，专业人员也需要灵活应用相关管理专业知识，既是科学又是艺术
对象性质	物质系统，自组织性弱，如果处理不当或不处理，容易立刻发生故障	人类组织，自组织性强，如果处理不当或不处理，短期内仍可按“惯性”照常运行
结果评价	结果的评价标准明确，是非分明	结果的评价标准比较模糊，是非难辨
结果滞后	结果的滞后性小，成败见效快	结果的滞后性大，成败见效慢
后果影响	后果影响面较小，影响期短，如影响一个产品、项目、工程等	后果影响面大，影响期长，如影响一个组织、地区、国家等
人才需求	需要专才：有知识、有专业；懂科学、懂技术	需要通才：有知识、有文化；懂科学、懂艺术

随着时代的发展和社会的进步，在经历了无数失败的教训和成功的经验后，人们越来越意识到管理的重要性，认识到管理工作是一种专业性很强的职业，没有受过专门训练的人是难以胜任的。人们从大量丰富的管理实践中总结和发展了一整套管理理论、方法和手段，并称之为管理学，或管理科学。现代管理科学在深入的理论研究和广泛的实际需求中迅速成长，已成为一个独立的学科门类，不仅引起了越来越多的学者的浓厚兴趣，而且还受到了越来越多的企业家、领导者和官员的普遍青睐。

总之，从某种意义上说，管理比技术、财力、物力和人力等资源更为重要，因为它是这些资源的“灵魂”。没有良好的管理系统，再先进的技术和设备、再充足的财力和物力、再优秀的人才和劳动力也不能发挥其应有的作用。管理失误要远比技术失误的影响面更大，影响周期更长。反之，有了高质量的管理，没有技术也会获得技术，没有资金也会获得资金，没有人才也会获得人才。

二、管理的概念

既然管理如此重要，那么在学好并做好管理之前，首先得搞清楚什么是管理。然而，要想给

管理下一个科学的定义并不是一件容易的事。各类和各时期的政府官员、企业经理、学者、被管理者等，从各自熟悉的角度对管理都有不同的看法。

1. 管理的“解字”

我们先从字面上来看管理的含义。中国古代把开锁的钥匙称为“管”。成语“北门之管”就用以比喻军事要地或守御重任，其出处是《左传·僖公三十二年》中的一句话：“郑人使我掌其北门之管，若潜师以来，国可得也。”“理”字由“玉”和“里”两部分构成，原意为加工雕琢玉石。《说文》道：“理，治玉也。顺玉之文而剖析之。”《韩非子·解老》中说：“理者，成物之文也。长短大小、方圆坚脆、轻重白黑之谓理。”以后，人们将“理”的含义引申为，按事物本身的规律或依据一定的标准对事物进行加工、处置。因此，“管理”一词在汉语中就是“管束、治理”之意。而在英语中，前面说过，“管理(management)”是指“驾驭”。

2. 管理的“偏见”

当然，仅从词义上了解“管理”的内涵是远远不够的。一些从事实际管理工作的人士和一些管理研究者，从不同的侧面对管理有不同的理解。有一定道理，也有一些误区。主要有以下几种观点。

其一，管理就是按规则行事，相当于英文的 regulation(管理，规则，校准，调节)。例如，有一位财务主管认为，管理就是要做到工作规范化，按章办事。此外，《管理就是走流程：没有规范流程，管理一切为零》一书也指出，设计并遵循有效的规范流程是十分重要的(石真语，2014)。然而，工作的规范化只是管理的手段之一，而不是目的，管理远比走流程要复杂得多。

其二，管理就是监控，相当于英文的 supervision(监督，管理，指导)和 control(控制，管理，抑制)。例如，一个市场监管人员认为，管理就是监督、检查和整治。而被管理者的感受则是，管理就是让人受约束、上规矩，让人难受。其实，监督和控制只是管理的一个方面。而且，管理者不仅要让人守规矩，还要提高人们的满意度。

其三，管理就是统治和“治人”，相当于英文的 government(管辖，统治，治理，管理)和 rule(统治，规定，管理，裁决，支配)。例如，《孟子·滕文公章句上》中提出，“劳心者治人，劳力者治于人”。一位见识过各种各样领导者的老职工总结道：“管理就是要能管得住人，镇得住人。”一位城管人员不无感慨地说：“什么叫管理？说白了，你不‘管’，就没人‘理’你。”显然，管理不是为了有人理你，更不是为了享受治人或镇住人的威风。

其四，管理就是命令的传递，相当于英文的 direction(指挥，命令，管理，指导)。例如，一位长期在机关工作的干部认为，管理就是一级指挥一级——上级指挥，下级服从；对上执行命令，对下行使权力。还有一位中层领导认为，管理就是上传下达——上级领导下达指令给你，你回去再传达给你的下级；下级将执行情况汇报给你，你再去向上级汇报。其实，一个好的管理者不能只是一个“传声筒”，要有工作的主动性，要根据上级的要求制定本级的管理决策，并善于调动下级的积极性。

其五，管理就是经营，相当于英文的 administration(管理，经营，行政，实施)。例如，一位企业老板说：“管理就是要会经营，能挣到钱就行。”对企业来说，这句话有一定道理。但“经营”是一个大概念，包含了管理和具体操作。而且现代企业管理的目标不仅仅是挣钱，还要考虑员工的利益、企业的社会责任，以及企业的长远发展等。

其六，管理就是在领导之下做事，也就是说 leading 高于 management。例如，现代管理学之父彼得·德鲁克说过：“管理者就是把事情做得正确的人，企业家就是做正确的事情的人……做正确的事远比正确地做事重要。”领导力大师沃伦·本尼斯在《领导者》一书中写道：“领导者做正确的事，管理者正确地做事。”这些观点都把企业家和领导者置于高层，决定应当做哪些正确的事(解决 what 的问题)；而管理者则在低层，用正确的方式去完成领导者提出的正确的事(解决 how 的问题)。国外其他领导学的著作也有类似的观点(Shelton, 1997)。这样的分层和分工显然是不合理的，甚至是有害的。管理者包含了高层、中层和基层管理者；领导者也是管理者，是指履行领导职能(管理过程职能之一)的管理者；企业家则是高层管理者。

这些名人名言在遇到中国官本位传统思想时，便有了良好的繁育土壤，经过“本土化”加工后就演绎成“领导就是做正确的事，管理就是正确地做事”，而且还产生了许多衍生的观点(张智光, 2010a)。但是后面我们将看到，管理包含计划、组织、领导和控制 4 项过程职能，而领导职能并不是“做正确的事”。“科学管理之父”弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915)在 100 多年前就已经告诉我们，管理既要决定做正确的事，又要考虑如何正确地做事。

其实，这些“领导高于管理”的观点的真正危害之处并不在于对管理者、领导者、管理过程和领导过程进行重新定义，而在于把本属于同级的管理群体分出了高低，把整体的管理工作人为割裂成两个部分：一部分人只负责决定什么是“正确的事”，而不管如何去做(也许根本无法做)；另一部分人只负责用好方法“做事”，而不用考虑“做什么”。这些都是不切实际的书斋里的观点。而事实上，任何一个管理层级的管理者都需要同时考虑两类同样重要的问题——“该层级该做的正确的事”和如何“正确地去该层级的这些事”。也就是说，战略层有战略层的 what 和 how 的问题，战术层在战略要求下也有战术层的 what 和 how 的问题……这是整体的决策问题(详见第五章)，各层级管理者不能只考虑其中的一个问题，否则将无法实现管理目标。例如，企业家在决定发展战略时，必须考虑如何去实现，不能把一个正确而不可行或不可靠的战略丢给下级去完成；下级也不是完全被动地执行，应发挥自己的主观能动性，也要想出创新的 what 和 how(详见第四章第四节)。再如，邓小平在决定中国走改革开放的道路时，就已经在他的“总设计师”层级上想到了“怎样走”的问题，以避免成为脱离实际的空想。而地方干部在执行改革开放战略时也要决定，根据本地区的实际情况应该具体地做什么正确的事(因为邓小平不可能下达如此具体的指令)，以及怎样才能做好这些事情。

对以上“偏见”进行去伪存真和综合加工后，可以从一定程度上看出管理的概貌，同时也可以纠正一些错误的认识。但是，要完整地了解管理的确切内涵，还需要依据管理科学的理论。

3. 管理的定义

随着管理理论和管理实践的不断发展，人们对管理概念的认识也逐步趋于完善。下面列举几个具有代表性的管理定义，说明不同时代管理定义的演进过程。

【定义 1】

管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干(Taylor, 1911)。

这个定义是“科学管理之父”泰勒在《科学管理原理》一书提出的。泰勒的这个定义指出了

管理的两个基本特性。①管理者不是执行者或操作者，他必须懂得如何指挥他人做事，而不是自己亲自去干具体的工作。也就是说，通常受到人们赞扬的事无巨细、事必躬亲的管理者，实际上并不是一个好的管理者。②管理者要抓两件大事：要别人做什么正确的事，以及用什么正确的方法去做。

【定义 2】

管理是所有的人类组织(企业、政治、宗教、慈善事业、军队以及其他各种行业)都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制(Fayol, 1925, 1949)。

“现代经营管理之父”、管理过程学派的开山鼻祖亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)在《工业管理与一般管理》一书中给出了这一定义。之后，对西方管理理论的发展产生了整整一个世纪的重大影响。法约尔的管理定义的主要贡献在于以下两个方面。①将管理从传统的企业管理范畴推广到一个更大的范围，认为它是人类各类组织所共有的一种活动。这一贡献不仅提升了管理科学的地位，而且拓展了管理理论和方法的应用范围和价值。②从众多的管理行为或活动中总结出具有共性的过程职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。这一看法颇受后人的推崇与肯定，进而形成了管理过程学派。在现代管理科学的发展进程中，管理过程学派起到了举足轻重的作用，可以说目前已占据了统治地位。

【定义 3】

管理就是设计并保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地实现既定目标的过程。管理包括计划、组织、人员配置、领导和控制五项职能；管理适用于各类组织和组织的各层次管理者；管理的目标就是创造盈余，并以生产率来反映实现目标的情况。生产率包含效益和效率，效益是指达到目标的程度，而效率要求以最少的资源来达到目标(Koontz, 1955; Koontz and Wehrich, 2007)。

这是哈罗德·孔茨(Harold Koontz, 1908—1984)在他的著作《管理学原理》和《管理学精要》中给管理下的定义。孔茨是“二战”后管理过程学派的继承人和主要代表人物，他进一步发展了法约尔的管理理论，使该学派风行全球。孔茨对管理的定义有以下几个显著的特点和创新。①指出要实现管理目标，需要营造一个良好的环境，在这种环境下管理就会变得十分轻松，人们能够高效率地努力工作。这就是“无为而治”的管理基础。②对法约尔提出的五项管理职能进行了一些调整，用“领导”和“人员配备”取代“协调”和“指挥”。从此，“领导”过程职能就诞生了，这是对管理过程学派的一个非常了不起的贡献。但是，“人员配备”并不能作为一个独立的管理过程，它属于“组织”过程的部分职能。③在法约尔提出的管理适用于各类组织的基础上，进一步提出管理适用于一个组织的各个管理层次。从此，管理的层次维被正式提出。④提出管理目标包含效益和效率两个方面，不仅要实现效益最大化，而且要用最小的投入获得最大的产出。但是，孔茨用生产率(productivity)来反映盈余，并包含效益和效率两个目标，这是不恰当的。孔茨把生产率定义为产出与投入之比，实际上这就是效率的概念，而盈余则是效益的概念。为弥补这一缺憾，理查德·L. 达夫特(Richard L. Daft)在他的著作中把“生产率”和“盈余”换成了“绩效”(performance)一词(Daft, 2004)。

【定义 4】

管理就是制定决策(Simon, 1960)。

这是 1978 年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Alexander Simon, 1916—2001)在《管理决策新科学》一书中提出的极其精炼的管理定义。西蒙是管理决策理论学派的主要代表人物。他认为,决策是管理的核心,决策贯穿于管理的全过程。任何作业开始之前都要先作决策,制定计划就是决策,设计组织结构、确定领导方式、选择控制手段也需要决策。

但也有人认为,管理活动并不都与决策有关,例如管理者的对外交往、检查工作、慰问生病员工等活动就与决策没有什么关系。但笔者认为,这些活动虽然与决策没有直接关系,但它们都是为了支持某项或某些决策的实施而做的必不可少的管理工作,因此还是与决策有关。由此可见,“管理就是制定决策”这句话应当修改为“管理就是决策,包括决策的制定和实施管理”(张智光, 2006a)。决策的制定与计划的关联度较大,决策实施的管理与组织、领导、控制的关系较为密切,而在实施的管理过程中还需要制定一些较小的决策。如果一个管理者做了大量与决策的制定和实施毫无关系甚至是阻碍正确决策的活动,那他一定是一个不称职的,甚至是很糟糕的管理者。总之,“管理就是决策”是一个十分重要的管理理念。

【定义 5】

管理就是同别人一起或通过别人使活动完成得更加有效的过程。这个过程包括计划、组织、领导和控制四个职能。管理不仅追求效率,同时还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果(Robbins, 1988, 2015)。

斯蒂芬·罗宾斯(Stephen P. Robbins)的管理定义有以下两个特点和贡献。①泰勒指出管理者必须懂得如何指挥他人做事,而罗宾斯补充道,有时候管理者也要同别人一起干活。这里的“别人”可能是其他管理者,也可能是具体操作者;而他们共同从事的“活动”有可能是管理活动,也有可能是执行活动。例如,一所大学的商学院院长既要和他的副院长们一同从事管理工作,也要同他的教师们一样在讲台上授课,并完成科研和指导研究生等具体工作。②将管理过程定位在计划、组织、领导和控制四个职能上,把孔茨的“人员配置”职能去掉了。目前,罗宾斯的管理四大职能已成为公认的管理过程,并成为国内外管理学教材的规范模式。

【定义 6】

管理就是一个组织通过一系列的决策活动,营造良好的内部环境,适应多变的外部环境,使其各层次和各领域(如企业的营销、生产等,国家的经济、社会等,以及各类组织的人事、财务等)协调运行,从而实现效率和效果两个目标的过程。这个过程包括与决策制定相关的计划,以及与决策实施相关的组织、领导和控制四项职能(张智光, 2002, 2010a)。

定义 6 是本书所给出的管理定义。笔者以本书第一版和第二版的管理定义为基础,综合了上述各定义的优点和主要内核,并作了进一步完善。该定义具有以下几个主要特点和创新点。①将计划、组织、领导和控制四个过程职能进一步概括为决策的制定(计划)和决策实施的管理(组织、领导和控制)两大阶段,从而把管理过程学派和决策理论学派的观点有机地融合起来。②提出了由

管理的层次、领域和过程三个维度构成的完整的管理科学体系。③把组织视为一种开放系统，将组织环境进一步分解为内部环境和外部环境。内部环境是可以营造的，而对于外部环境，组织只能去适应或部分地去影响，但是却无法去“营造”或“设计”（见定义3）。

三、管理系统的构成要素

1. 管理要素与系统

由以上定义可以看出，一个组织的管理包含了管理者(管理主体)、管理对象(管理客体)、管理目标、管理活动和管理环境等**管理要素**(management factors)。这些要素相互作用，构成了一个具有特定功能的**管理系统**(management system)。从图 1-1 所示的管理体系的要素与结构图中可以看出，管理主体为了实现管理目标而开展一系列的管理活动。管理主体一方面对管理环境进行监测、分析和预测，获得前馈信息；另一方面对组织的运行结果进行实时监测和分析，获得反馈信息；然后根据这些信息对管理客体施加某种作用，以保证组织的运行结果达到管理目标的要求。此外，由管理活动引起的管理客体的变化也会对管理环境产生间接的影响，从而改善组织的管理环境(主要是内部环境)。

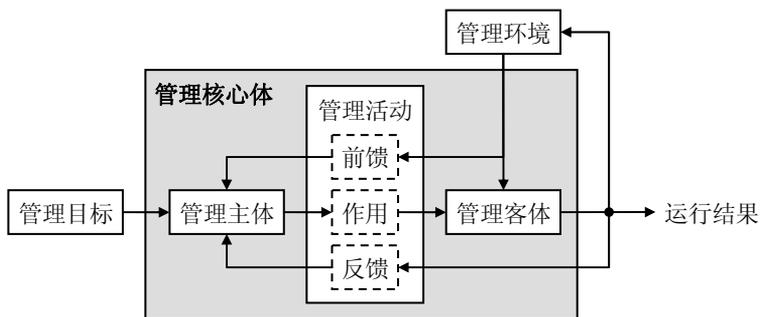


图 1-1 管理体系的要素与结构

在管理的 5 个要素中，管理主体、管理客体和管理活动是核心要素，构成了管理系统的核心体。管理目标对管理核心体提出了管理要求，而管理环境和核心体之间具有相互作用和相互影响的关系。下面分别对这 5 个要素做一些简要的说明。

2. 管理主体

管理主体(management subject)是指从事管理活动的人员，是管理作用的发出者，又称为**管理者**(managers)。一个较大型的组织中的管理主体通常是分层次的，如高层管理者、中层管理者和基层管理者等。基层管理者一方面对被管理者(管理客体)进行管理，另一方面又是中层管理者的管理对象，而中层管理者一方面对基层管理者施加管理作用，另一方面又要接受高层管理者的管理。因此，中层和基层管理者既是管理主体又是管理客体。

3. 管理客体

管理客体(management object)是指管理的对象，是管理作用的接受者，其中的人员也是管理措施的执行者。例如，企业内部的人、财、物和信息等资源，生产、销售和运输等活动，以及企业外部的某些相关资源或组织的可控部分都是管理客体。如上所述，管理者可能既是管理主体，又

是管理客体。因此，对于管理客体中的人员，按照管理层次可以分成终端管理客体(如车间的操作工人等)和中间管理客体(如某营业部的经理等)两类。**终端管理客体**又称为终端执行者，简称执行者(operatives，又称操作者、实施者或作业人员)¹；**中间管理客体**也可以称作中间执行者，是指中层或基层管理者，他们相对于其上层管理者而言属于管理客体。

4. 管理目标

管理目标(management objective)是指一个组织，或组织的某一层、部门的管理活动的努力方向和所要达到的目的。管理目标及其实际成效可以用绩效来衡量。**绩效**(performance)包含效果和效率两个方面。其中，**效果**(effectiveness)又称为效益、效用、效能，是指组织作业活动的产出量；**效率**(efficiency)反映了实现一定数量的产出所投入的各类资源(人力、物力、财力和时间等)的数量，可以用产出与投入之比来衡量。管理目标的含义和作用可以用图 1-2 表示。由图 1-2 可见，管理活动是依据管理目标对组织作业活动进行干预，作业活动的实际成效与管理目标的差距就反映了组织实现管理目标的程度。这一信息将反馈到管理活动中，对组织的作业活动进行下一步的调节。

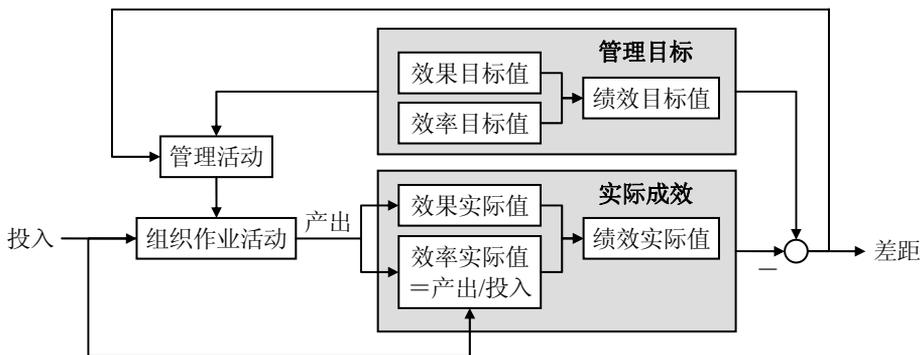


图 1-2 管理目标的含义和作用

一般认为，效率和效果具有正相关关系：效率提高了，效果自然也会得到改善；而效果良好，效率必定也比较高。但有时候两者并不一致。一种情况是，效果高而效率低。例如，一个企业实现同样的利润却耗费了比其他企业多得多的劳动力、原材料、资金或加班时间等，那么尽管它的效果较好，但效率却很低。这是一种以高投入为代价的粗放型经营方式。另一种相反的情况是，效率高但效果不高。

后一种情况乍看起来不好太理解，其原因相对来说比较复杂。但仔细分析后我们不难看到，在实际管理工作中经常会发生以下几种现象。①虽然效率较高，但由于资金限制等原因导致资源投入量不足，从而造成产出量效果较低。②尽管效率高而使得产出量较高，但由于品牌知名度较低等原因导致销售价格很低，因而使得盈利效果不理想。③尽管提高了完成某项任务的效率，但

1. 本书中的“执行者”是指 operatives(操作者)，而不是指 executives(执行官)；“执行层”是指终端管理客体层。在现代汉语里，“执行”一词的含义可以理解为非管理者贯彻施行管理者指令的行为。但由于英文 executive(行政长官，经理)一词来源于 execute(执行)，所以 executive 在个别英汉词典里被翻译成“执行官”，甚至有些词典还误译成“执行者”，因而导致现代汉语里“执行”一词原本很清晰的含义也被扭曲了。

完成的质量反而降低了，因而效果也就变差了。例如，一个公司把人工接听顾客电话的传统方式改进成了用计算机提示顾客一层层地选择菜单，尽管减少了人工，提高了工作效率，但是让顾客得到满意服务的效果却大打折扣。④提高了某项工作的效率，但工作质量或能力却维持原状，那么效果也就没有得到提高。例如，某公司用计算机信息系统取代财会人员的手工计算，但该系统并没有在财务统计、分析、预测、决策或控制等方面增加一些能够超越以往手工计算的新功能，因此尽管提高了工作效率，但财务管理的效果却还是老样子。

总而言之，管理必须同时追求组织的效率和效果两个目标，既不能以牺牲效率方式来换取效果，也不能只讲效率不看效果。

5. 管理活动

管理活动(management activity)是管理主体和管理客体之间发生联系的纽带，是管理工作的主要体现。管理主体是管理活动的施加者，而管理客体是管理活动的接收者。由图 1-1 可以看出，在管理系统中，管理活动是核心要素之一，它一方面按照管理主体的意愿向管理客体施加管理作用；另一方面，将管理结果反馈给管理主体，以便进行管理控制；第三，检测管理的内部和外部环境的情况，并进行分析与预测，为管理主体的计划与决策提供前馈信息。结合上述“定义 6”我们可以看到，从这些众多的管理活动中可以归纳出计划、组织、领导和控制四项主要的管理职能，而这些管理职能实际上构成了一个有机联系的管理过程。

6. 管理环境

任何一个组织都不可能孤立地存在，总是处于一个环境之中，环境对组织的运行与发展产生着重要的影响。因此，管理活动需要了解环境、分析环境、估计环境的变化、营造良好的环境、利用有利的环境机遇，避免或应对不利的环境影响。**管理环境**(management environment)就是组织环境，它是指对组织的运行与绩效有间接或潜在影响的，而组织无法直接对其施加管理作用的那些因素和条件的集合。由此定义可见，对组织来说管理客体是可控的，可以直接对其施加管理作用；而管理环境则是不可控的，最多只能对其产生一定的间接影响(如对顾客进行广告宣传等)。

有些学者认为，组织环境可分为组织外部环境和内部环境两部分(Daft, 2004; Griffin, 2008; Kinicki, 2003)；但也有一些学者认为，只有组织边界以外的因素才能称为组织环境(如 Robbins, 2015; Koontz, 2007; Jones, 2003)。为了更加全面地认识管理环境，本书采用第一种观点，认为组织环境可分为外部环境和内部环境两部分。

一个棘手的问题是，如何将组织内部环境与管理客体区别开来呢？笔者经研究认为，**内部环境**(internal environment)是指组织边界以内的对组织的运行与绩效有间接或潜在影响的，管理者需要长期营造的，但短期内难以通过直接施加管理作用使其改变的，或者即使能改变但却一直没能实现的那些因素和条件的集合。管理者对内部环境的营造或改变往往是通过管理客体的直接作用而间接和缓慢地达成的。例如，组织文化、民主氛围、人际关系、员工归属感、无力改变的工作环境等因素都属于组织的内部环境；而组织的员工、部门、原材料、设备、资金等资源，以及组织营销活动、生产活动、研发活动等业务都属于组织的管理客体。当然，有时候管理客体与内部环境(尤其是“硬环境”)之间的界限也不是一成不变的。例如，当要解决企业内部运输线路优化的问题时，企业内部的总体建筑布局就是该管理问题的内部环境；但如果要

投入大笔资金彻底改造企业内部的整体布局时，它就成了管理客体。组织中的管理客体、内部环境和管理主体等组成部分的总和称作**组织系统**，为了和外部环境对应起来，亦可称作**内部系统**。需要说明的是，管理主体既是管理该组织系统的一个群体，但同时它们自己通常也是管理客体的一部分。

外部环境(external environment)是指组织边界以外的对组织的运行与绩效有间接或潜在影响的因素和条件的集合。外部环境又可进一步分为外部一般环境和外部特定环境。**外部一般环境**(external general environment)是指对组织产生“远距离”间接影响的那些因素，如宏观经济环境、科学与技术环境、社会文化环境、人口环境、政治与法律环境、广域生态环境等(均含国内和国际环境)。外部一般环境是各类组织所共有的外部环境，又称为总体环境或大环境。**外部特定环境**(external specific environment)是指与组织比较接近的、日常交往的、对组织的经营和绩效产生“近距离”间接影响的各个方面，如区域经济、行业管理部门，上游的供应商和资源市场，下游的销售商、顾客和产品市场，竞争对手，局域自然环境等。外部特定环境是某个或某类组织所拥有的外部环境，又称为行业环境或小环境。通过更细致的研究可以看到，组织外部的某些相关资源或其他组织的可控部分也可以作为管理客体，这时它们很难和外部环境完全分离开来，例如企业可决定采购量的原材料、外部应聘者、作为服务对象的顾客(如客户关系管理)、被本公司控股或参股的其他企业、待收购的其他企业等。当然，组织对其外部管理客体的管理力度相对较弱。

至此，我们可以绘制出描绘管理客体与各层次管理环境(包括组织内部环境、外部特定环境和外部一般环境)之间关系的罗盘图(图 1-3)。而管理主体正是依据这个“罗盘”来驾驶企业这艘“远洋航船”的。

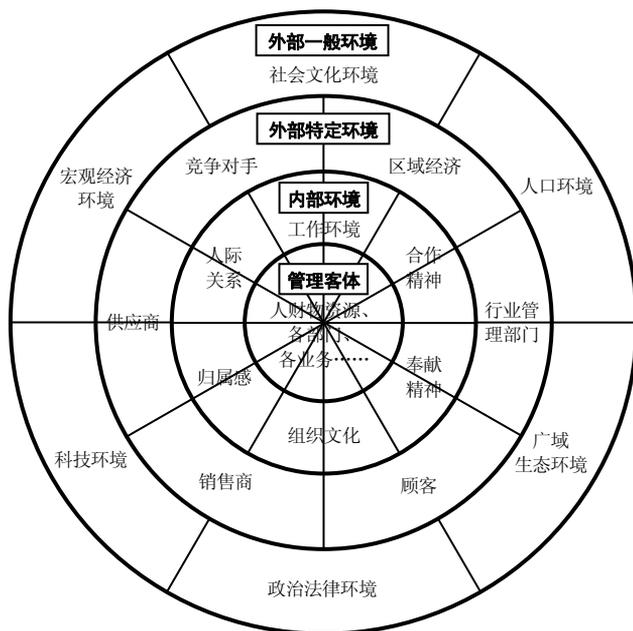


图 1-3 管理环境与管理客体的罗盘图

最后，需要解释的是，既然环境不是管理客体，那么一个组织如何才能改变内部环境，或影响外部环境(主要指外部特定环境)呢？其实，这些过程都是通过对相关管理客体的作用来间接实现的。例如，要想在内部环境中改善组织文化的创新氛围，就需要对人力资源和研发等客体进行管理，可以采取加大对创新成果的奖励力度、加强相关宣传和培训等措施。久而久之，组织的创新文化就会有所改善。再如，要想在外部环境中培养顾客对企业产品的忠诚度，就需要对企业的市场营销客体进行管理，可以采取提高产品质量、加强广告宣传、做好产品的售后服务、加强客户关系管理等措施。长期坚持下去，企业就会培养出一大批忠诚度较高的用户。

第二节 管理客体及其领域

一、管理客体的类型

前面说过，管理适用于各类组织。从宏观层面上看，一个国家，甚至整个世界，都可以看成是一个组织；从中观层面上看，一个省份或城市，也是一种组织；从微观层面上看，一个企业、学校或医院等，就是一个组织。需要说明的是，一个产业并不是一个组织，它只是某一宏观或中观组织的管理客体，隶属于经济系统，并由若干微观组织构成。宏观和中观组织的管理客体是其系统边界范围内的经济系统、社会系统和生态系统等。

下面我们重点考察微观组织的管理客体。图 1-4 以企业为例，给出了微观组织管理客体与管理领域的分类结构。在表 1-1 中我们指出，管理的专业性质是研究“事理”，即做事的规律，为“管资源”和“理业务”提供方法。因此，管理客体总体上可以分为组织资源(resources)和组织业务(resources utilization)两部分，后者是指对各种组织资源的综合运用或运营。

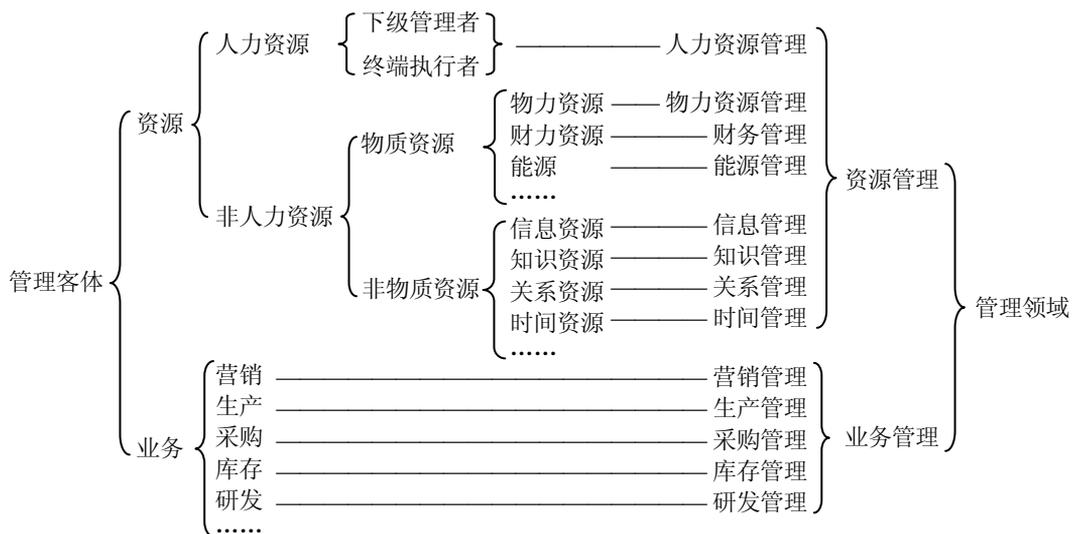


图 1-4 管理客体与管理领域的分类

按照被管理的资源类别，管理客体可分为人力资源和非人力资源两类。人力资源管理客体是

指组织中的各类成员，包括下级管理者和终端执行者。非人力资源管理客体又分为物质资源和非物质资源两类。物质资源管理客体包含物力、财力和能源等，其中物力资源又包含原材料、设备、工具和厂房等；非物质资源管理客体包括信息、知识、技术、关系、时间等。此外，按照组织业务分，管理客体可分为营销、生产、采购、库存、研发、运输等业务活动。

对于不同性质的组织，它们各自的资源和业务都有所不同。例如，大学的资源有教师、学生、教工、管理者、图书馆、教室、实验室、学生宿舍、食堂、校办产业、教师和学生的知识成果、图书资料等，而大学的业务主要有教学、科研、社会科技服务、招生、培养、后勤服务、毕业工作和就业指导等。

最后需要说明的是，图 1-4 中的管理客体主要来自组织内部，但组织外部的某些相关资源和其他组织中的某些可控部分也可以成为组织的管理客体。例如，关系资源中就包含了外部组织、个人和客户。此外，还有本章第一节中提到的企业可决定采购量的原材料、外部应聘者、待收购的其他企业等，也都是企业的管理客体。

二、管理客体视角的管理领域划分

对不同类型的管理客体分别进行管理，这就形成了组织的若干个**管理领域**(management domain)。从图 1-4 可见，管理领域总体上可以分为两类：资源管理和业务管理。资源管理包括人力资源管理、物力资源管理、财务管理、能源管理、信息管理、知识管理、技术管理、时间管理等，业务管理包括营销管理、生产管理、质量管理、采购管理、库存管理、研发管理(research and development, R&D)、运输管理等。管理领域基本上与管理客体的类型相对应，但有些管理客体还是太大，在实际管理中还需要进一步分解；有些管理客体之间的关联度较大，需要组合起来作为一个管理领域进行综合管理。例如，物力资源管理可以进一步分为原材料管理、设备管理和固定资产管理等管理领域。而另一方面，采购管理、原材料管理、库存管理、运输管理等可以组合成一个更大的物流管理领域，进行一体化协调管理。

管理领域通常和组织的职能部门或业务部门的关系比较密切。例如，财务管理一般由财务处负责，人力资源管理主要由人事处负责。但是，管理领域和职能部门又不是完全一一对应的。有时一个管理领域涉及多个部门。例如，企业的市场营销管理与销售部、市场部和新产品开发部等部门都有关系；生产管理涉及生产部和生产车间；质量管理与质量检验部、生产车间、采购部、设备处等部门都有关系。有时一个部门也可能涉及多个管理领域。例如，生产车间与生产管理、质量管理和成本管理等都有关系；技术处和技术管理、生产管理、质量管理、研究与开发管理等领域相联系。

另外，每一个管理领域一般都有各自的战略管理问题、战术管理问题和作业管理问题。例如，市场营销的战略层管理问题通常包含企业的长远市场规划、新产品和新市场的规划、顾客服务战略模型的谋划等内容；其战术层管理问题包括下一年度的市场研究和预测、销售计划、新产品计划、分销渠道计划、广告和促销计划、价格政策等较为近期的管理工作；而作业层的管理问题则包含销售力量的组织和分配，销售订单、发票、顾客服务等日常管理，销售开支的预算和成本控制，近期广告和促销活动的效果分析等更为具体的管理事务。

第三节 管理主体及其层次

一、管理主体的角色

1. 角色分类

关于管理主体(即管理者),我们感兴趣的一个问题是,他们都要做些什么事情?或者说他们都扮演哪些角色?所谓管理主体的**角色(role)**,是指组织中与管理者的职位和职能相对应的责任、权利、义务和管理行为等方面的规范或模式。著名管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)在20世纪60年代末期通过对5位总经理的工作进行仔细研究发现,管理者扮演着10种不同但高度相关的角色。这10种角色可以进一步归纳成决策、人际关系和信息3种类型(Mintzberg, 1971, 1973),如表1-2所示。下面依次加以简要说明。

表 1-2 管理者的 10 种角色

角色类型	角色	行为
决策类角色	企业家	利用组织资源,寻求环境中的机会,制定变革和创新决策(如开发新产品、国际化扩张、开拓市场等),启动和监督方案的实施
	混乱驾驭者	当组织面临来自外部环境的突发事件(如石油危机)和来自内部环境的意外混乱(如生产出大批劣质产品)时,迅速作出决策,采取应对和补救措施
	资源分配者	负责分配组织的各种资源(如财力、物力、人力、权力、任务和薪资等),作出预算、授权、分配计划、分配优先顺序等方面的决策
	谈判者	作为组织的代表,与供应商、分销商、工会就产品或货物的质量和价格、技术、人力资源等达成一致,与其他组织就合作项目的资源筹集等达成协议
人际关系类角色	挂名首脑	作为礼仪性和象征性的组织首脑,履行法律性或社会性的例行义务,如接待来访者、签署法律文件、出席公司庆典等
	领导者	通过动员、教育、奖惩、指挥、沟通和协调等手段,激励和约束下属和员工,使其保持良好的工作状态
	联络者	维护自行发展起来的外部联系网络,保持信息畅通与共享,营造良好的外部环境,例如发送感谢信或贺卡,从事外部委员会的工作,参加外部社会活动等
信息类角色	信息接收者	通过各种信息媒介或现场了解,寻求并获取各种有价值的信息,以便透彻地了解组织内部与外部环境
	信息传播者	通过会议、报告、电子邮件等方式,向组织成员传递组织内部和外部的对组织发展有影响的信息或观点,包括组织的目标、前景和困难等
	发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动和结果等信息,以维护和提升组织的对外形象

2. 决策类角色

决策类角色是指管理者负责制定和监督实施各类决策的管理工作,主要分为4种具体角色:企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

企业家角色是其中最核心的任务,主要是负责制定和监督实施组织生存与发展方面的重大决策。作为企业家,管理者应当具有战略眼光,具有变革与创新精神,善于利用组织的资源和特色,善于在多变的外部环境中寻找组织的发展机会,制定和推动重大决策,如开发新项目、进入国际

市场、拓展国内市场等，并运用强有力的措施，监督和控制决策的实施。

如果说企业家的决策是经过深思熟虑的，那么管理者还需要有处理突发事件的快速应变能力，这就是**混乱驾驭者**的角色任务。一个组织在其发展过程中难免会遇到来自外部或内部的突发事件，例如，来自外部的石油危机、金融危机、经济危机、消费者的抗议、竞争对手的发难和政府部门的举措等，以及来自内部的生产事故、质量问题、工人罢工等。处理这些问题的决策既要迅速又要得当，对管理者的应变能力、快速反应能力和处理意外事件的艺术都是极大的挑战。

作为**资源分配者**，管理者需要对组织的各种资源(如财力、物力、人力、权力、任务和薪资等)在各个部门、项目和人员之间进行合理、公正、有效的配置，把有限的资源用在刀刃上，使其发挥出最大的效益。这些工作包括制定财务预算、权力与责任分配、物资分配计划、薪资计划、优先分配顺序等方面的决策。

管理者在进行上述决策的制定和实施的管理过程中，经常要作为**谈判者**，代表组织、部门或所承担的职位和与该决策相关的各类人员或组织进行谈判。许多决策需要得到上级、下级、同僚、员工或工会的理解和支持，这时就需要谈判、协商与沟通。此外，为了组织的利益，还需要与供应商、分销商及合作伙伴等其他组织进行议价或商定交易条件。

3. 人际关系类角色

人际关系类角色是指管理者处理内部和外部与人际或组织间关系有关的工作，可分为挂名首脑、领导者和联络者三种具体角色。

所谓**挂名首脑**，是指管理者作为礼仪性和象征性的组织首脑，代表组织履行法律性或社会性的例行义务，并不进行实质性的决策制定或实施的管理工作。例如，大学校长给毕业生颁发毕业文凭，厂长带领检查团参观工厂，董事长签署法律文件，总经理主持公司庆典等，都是在扮演挂名首脑的角色。第二种人际关系类角色是**领导者**，这个角色的主要任务是调动组织内部各层次员工的积极性和工作热情，通过动员、教育、劝告、奖惩、指挥、沟通和协调等手段，激励和约束下属和员工，使其努力工作。第三种角色是**联络员**，这个角色的主要任务是维护和开发组织的关系资源，保持外部信息的畅通，营造良好的外部环境，使组织成为一个开放系统。为此，管理者需要经常参加一些重要的社会活动，兼任一些外部委员会的工作，遇到重要事件和节日还要发放贺卡和贺信，出席或举办联谊活动等。

管理者在人际关系方面所扮演的三种角色在实践中有时是分不开的，通常需要同时扮演几种角色。例如，当管理者代表组织去出席其他组织的庆祝活动时，他既是组织的挂名首脑，同时又作为联络员，担负为自己组织开发关系资源的重任。

4. 信息类角色

信息类角色是指管理者从事信息的收集和传递方面的工作，可分为信息接收者、信息传播者和发言人三种具体角色。

管理离不开信息，决策的依据就是信息。要做好管理工作首先要收集有用的信息，因此管理者必须是一个**信息接收者**，以便了解组织内部的状况和外部环境的变化。为此，管理者需要通过各种信息媒介得到信息，或与组织内部和外部的某些个人或组织保持私人的或业务的关系来获得所需的信息，或通过现场调研了解情况。其次，管理者的**信息传播者**角色的主要任务是向组织内

部成员传播信息。通常，管理者可以通过会议、报告、文件、电子邮件等方式，向组织成员传递组织内部和外部的对组织发展有影响的信息，以及经过自己或组织其他成员加工过的信息，如组织当前的目标、未来的前景、面临的困难、今后的打算等。再次，**发言人**角色的任务是向组织外部以正规的方式发布信息，以维护和提升组织的对外形象。例如，向各类评估机构、监督机构、商会、消费者群体和媒体等发布组织的经营状况、产品质量、计划、政策、行动和结果等信息。

二、管理主体视角的管理层次划分

1. 管理层次

管理层次(management hierarchy)是指组织管理者之间由一系列管理与被管理关系构成的等级链中的层级。对于一个具有一定规模的组织而言，管理工作通常比较庞杂，而每个管理者的能力又是有限的，因此有必要对组织的管理工作进行分工。将组织的管理工作分出几个部分，分别交给第二层管理者去管理，第一层管理者仅对剩余的工作和对第二层管理者进行管理。如果第二层管理者的工作仍然太多，可以再划分成几个部分，交给第三层管理者去管理……这样就形成了组织的若干个管理层次。要不然，大到组织发展方向，小到员工考勤，事无巨细，一律由同一个管理层进行管理，这样势必无法达到预期的管理效果，也不符合管理的规律。如果一个大公司的总经理，一手抓产品开发和市场战略，同时一手抓车间生产调度的各个细节和每个员工的劳动纪律，很难想象他能够管理好这个公司。通过对管理主体进行层次划分，一方面可以使高层管理者将部分责任和权力分给下层管理者，从而减轻工作压力，能够集中精力抓大事，同时指导和督促下层管理者做好工作。另一方面，下层管理者在获得权力和责任的同时，也增强了执行任务的信心，提高了工作的主动性，能够很好地对上层管理的指令进行细化和具体化，并加以实现。各层次管理者只有分工明确、相互协调，才能使组织的事业有条不紊地向前发展。

组织管理层次的分解方式因组织规模和性质的不同而有所差异。本书在没有特别说明时将组织的管理层次统一分为三个层级：高层管理(战略管理)、中层管理(战术管理)、基层管理(作业管理)。相对应的管理者分别为：高层管理者、中层管理者和基层管理者。如图 1-5 所示，各管理层次构成了金字塔形状，越到下层人员越多，工作总量也越大。执行层(又称为操作层)是最终的管理对象，已不属于管理的范畴。该层次的人员为终端执行者，他们对各层管理指令进行最终实现。下面分别对三个管理层次进行简要说明。

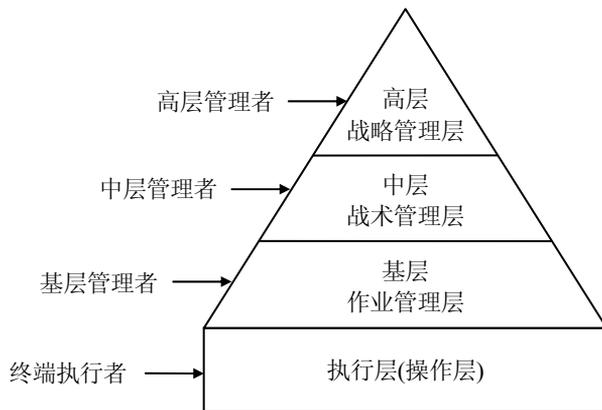


图 1-5 管理层次的划分

2. 高层管理与高层管理者

高层管理又称为战略管理，其管理对象是由各个部门构成的整体组织，它主要关注组织全局的和长远的发展问题。**高层管理者**(top managers)是处在组织最高领导位置的管理者。例如，企业的董事长(chairman of board of directors)、首席执行官(chief executive officer, CEO)、总裁(general superintendent)、总经理(general manager)，以及上述职位的副职和董事会成员等；大学的校董事会主席、校长，以及上述职位的副职和董事会成员等。该层次管理者对组织所有部门的绩效负责，担负着跨部门的管理职责。其主要任务是制定组织的长远发展战略(如 3~5 年，或更长的时期)，组织和安排战略规划的实施，领导中层管理人员完成组织的各项任务，进行组织与外部环境以及组织内部各部门之间的相互协调与沟通，控制战略规划的执行效果等。高层管理除了关心组织的总体发展外，还要考虑其中各个领域的发展战略，例如企业的市场战略、产品战略、人才战略和财务战略等，因为这些领域的发展战略是支撑总体战略的重要内容。

3. 中层管理与中层管理者

中层管理又称为战术管理，其管理对象通常是组织的某一部门，它关注的重点是该部门的中期工作，完成高层战略管理部门下达给本部门的任务。**中层管理者**(middle managers)是组织中层各部门的负责人。例如，企业的分公司经理、产品系列主管、项目主管、分区经理、部门主管、工厂主管、首席人力资源长官(chief human-resource officer, CHO)、首席财务长官(chief financial officer, CFO)、首席信息长官(chief information officer, CIO)等(含副职)；大学的学院院长、教务处长、科研处长、学生处长、研究生院院长、图书馆馆长等(含副职)。中层管理者的主要任务是根据高层管理部门的要求，制定本部门较短期的行动计划(如 0.5~3 年)，组织力量实施该计划，并且在实施过程中进行协调和控制，以保证管理任务的顺利完成。中层管理既要考虑组织的整体利益和长远目标，又要兼顾部门的局部利益和短期目标；既要考虑与本部门基层管理之间的关系，又要考虑与其他部门的横向关联。

4. 基层管理与基层管理者

基层管理又称为低层管理、底层管理或作业管理，其管理对象通常是组织的非管理层的执行单元，它关注的重点是该执行单元短期的日常工作，完成中层战术管理部门下达给本执行单元的具体任务。**基层管理者**(front-line managers)是组织基层执行单元的一线主管。例如，企业的营销点经理、营业部主任、广告组经理、班组长、工段长、工头(foreman)、领班(shift foreman)、监管人员(supervisor)等(含副职)；大学的系主任或教研室主任、实验室主任、教务科科长、学生宿舍管理科科长等(含副职)。基层管理的主要任务是对中层管理的目标和计划作进一步分解，使其更加具体和可操作，并制定出单项的短期作业计划(如半年以内，甚至细化至 1 周或 1 日)；然后进入实质性的执行阶段，并对执行过程进行直接监督、调整和控制，以便实现中层和高层管理计划。可见，基层管理是末端管理层，它决定着最终执行效果的优劣，因此其重要性是不容忽视的。

第四节 管理活动及其过程

一、管理活动的构成模式

尽管各类不同组织，以及各组织的不同管理层次和管理领域中的管理活动是多种多样、千差万别的，但从中可以抽象出一些具有共性的基本管理程式。例如，内部和外部环境分析、确定管理目标、选定决策方案、编制实施计划，组织结构分析、组织结构体制设计、组织运行机制设计、任务分配与资源配置，描绘愿景、实施激励、树立榜样、营造良好环境、指导和教育员工、沟通、服务，环境预测与前馈、现场监督与检查、结果反馈、发现偏差、纠正偏差、调控和管制等活动就是各类组织和各种管理者都需要完成的相通的工作。我们可以把这些管理活动整理、归纳成4项基本的管理职能：计划、组织、领导和控制。而从决策的角度看，计划职能与决策的制定关联度较大，组织、领导和控制职能与决策实施的管理关联度较大。因此，管理活动又可以进一步归纳成两个管理阶段：决策制定(含决策方案及其实施计划的制定)和决策实施(也可称为计划实施)的管理，而从决策制定到决策实施的管理正好完成了一个完整的管理过程(management process)。由此，我们得到如图1-6所示的管理活动M-4-2-1构成模式(张智光, 2009)。图1-6从左到右表示管理活动的归纳或提炼，而从右到左表示管理过程的分解或展开，从上到下大体上表示了管理过程的步骤或流程。当然，管理过程的步骤不可能是一个简单的流程，后面我们将说明这些步骤之间会有很多交叉和反复。

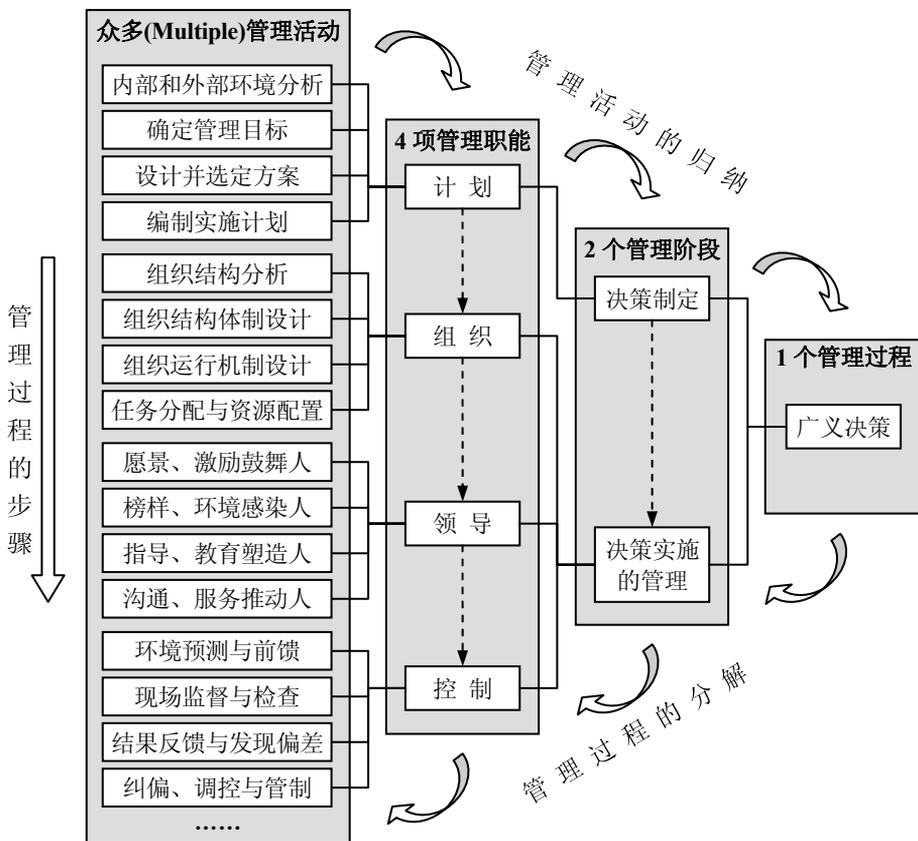


图 1-6 管理活动的 M-4-2-1 构成模式

图 1-6 还体现了“管理就是决策”的思想。从广义的决策概念看，管理决策包含了决策的制定和决策实施的管理两个阶段(张智光，2006a)，也就是说，图 1-6 描述的管理过程其实就是一个决策过程。实际上，不管是什么组织，决策的制定和实施的管理过程对这些组织的任何管理领域和任何管理层次都是存在的。首先，不同的组织都需要作各种各样、大大小小的决策，如政府部门关于城市建设规划的决策，企业促销方式的策划，银行贷款发放的决策，大专院校增设新专业的选择，军队作战方案的确定等。其次，不同的业务领域都需要作出各种类型的决策，如企业销售网点的设置、生产调度决策、财务预算的制定、管理干部的选用、奖金发放方案的确定等。再次，不同的管理层次都需要制定各种决策，如企业经营方向的战略性决策、产品结构调整的战术性决策、某次广告策划方案的作业性决策等。而且，管理决策的理论、原则和方法对不同的决策问题基本上都是普遍适用的。由此可见，图 1-6 将管理过程学派和决策理论学派进一步融合起来了。

二、管理活动视角的管理过程划分

图 1-6 中，决策制定和实施的管理过程进一步展开就是管理的计划、组织、领导和控制 4 项管理职能。其实，人们习惯上把管理过程的 4 个职能称作“管理职能”并不太合适，因为“职能(function)”一词的含义比较广泛。有些文献也将高层管理(或战略管理)、中层管理(或战术管理)和基层管理(或作业管理)等视为一类管理职能。同样，生产管理、营销管理、人力资源管理、财务管理等又是另一类管理职能，只是视角不同而已。为区别起见，本书将管理活动视角下的管理职能称作**管理过程职能**，将管理主体视角下的管理职能称作**管理层次职能**，而将管理客体视角下的管理职能称作**管理领域职能**。同时，为尊重习惯用法，在没有特别说明时，“**管理职能(management functions)**”一词专指管理过程职能，而且将计划、组织、领导和控制 4 个过程职能分别称作计划过程(职能)、组织过程(职能)、领导过程(职能)和控制过程(职能)。

目前，管理过程职能已成为国内外许多管理学原理教材和相关著作的主要内容。本书从第五章到第八章将依次详细介绍计划、组织、领导和控制的具体内容。下面我们先对这 4 项职能的基本概念作一些简要的介绍。

1. 计划

管理的第一步就是计划，计划是通向成功彼岸的桥梁。所谓**计划(planning)**，是指管理者通过内部和外部环境分析，确定管理目标，设计并选定实现目标的决策方案，编制实施方案的具体安排的管理过程。可见，计划过程主要做两件事，一个是确定决策方案，第二是编制决策实施计划。总体上都是属于制定决策，因此本书第五章的标题是“计划过程：决策的制定”。在中文里，我们把实施决策方案的具体安排也叫做**计划(plan)**，但这一计划不是管理过程，而是计划过程产生的一个以书面形式表达的结果。为区别起见，在容易引起混淆的地方，我们可以把 **planning** 称为计划过程(职能)，而把 **plan** 称作计划书。

计划书的内容通常可以简要地概括为 6 个方面(或称为 5W+1H)：①**Why**(为什么做)，说明该方案的目标是什么；②**What**(做什么)，描述总体方案，并将其分解成若干个可操作的具体项目；③**When**(何时做)，指明各项目的起止时间，给出时间进度表；④**Where**(何地做)，明确执行各项目的具体地点或区域；⑤**Who**(谁去做)，确定各项目的执行部门和责任人；⑥**How**(怎么做)，指出完成各项目的的方法和保障措施，包括资金预算等。

2. 组织

如果说计划是通向成功彼岸的桥梁，那么下一步就需要构建能够通过这一桥梁的“机体”（体制和机制），这就是组织过程。在管理学中，“组织”有两个含义：其一，“组织(organization)”是本书开头所说的一种集体，如企业组织等；其二，“组织(organizing)”就是这里将要介绍的一种管理过程职能。为区别起见，在容易混淆的地方，我们可以将前者称作组织系统，而将后者称作组织过程(职能)。

所谓**组织(organizing)**，是指管理者为实现管理目标和计划，分析、设计、构建或优化组织结构，对组织结构中的各部门进行人员配备、任务分配和其他资源配置的管理过程。其中，组织结构设计主要包括以下内容：①组织要素设计，包括工作设计(作业和管理岗位设计)、部门设计等；②组织结构体制设计，即各部门之间的关联架构设计；③组织运行机制设计，包括组织的责权利配置、运行流程设计和规章制度制定等。

该定义中的“或优化”是指，不是每一个新的管理计划制定后都要重新设计和重新构建组织结构，在大多数情况下，只是根据新计划的要求对组织机构进行局部改进和完善，以便更好地适应和完成计划的目标。

3. 领导

组织过程只是将计划的任务和要求通过比较“刚性”的行政手段安排下去了，但员工能否积极、主动和富有创造性地努力工作，还不能完全指望这些事先设定的规则，管理者还需要运用比较“柔性”的管理手段，即通过领导过程来调动员工的内在动力，从而保证任务的顺利完成。所谓**领导(leading)**，是指管理者运用权力、权威和人格魅力等影响力，通过非强制性手段，对组织成员进行引导和施加影响，鼓舞、感染、塑造和推动他们，使其自觉自愿地和管理者一道为实现组织目标而努力工作的过程。关于领导的概念，有以下两点需要辨析。

(1) 关于强制性与非强制性

按照这一定义，领导过程与其他过程相比的两个显著特征是管理行为的非强制性和员工行为的自觉自愿性。如何区分管理过程或行为的强制性和非强制性呢？可以从管理手段和员工意愿两个方面来分辨，而两者之间存在因果关系。①对于非强制性过程，一方面管理手段比较温和，另一方面员工内心则是心甘情愿的。具体来说，管理者可以通过描绘愿景、指明目标、实施激励等举措鼓舞员工，调动其工作积极性；通过提升管理者自身形象、树立先进榜样、营造良好环境等方式感染员工，激发其工作热情；通过工作指导和思想教育等途径塑造员工，提高其工作能力；通过沟通、协调、服务和关心人等行为推动员工，增强其工作动力。进而使员工自愿服从命令、听从指挥、遵从行为规范或主动行事。②对于强制性过程，一方面管理手段比较强硬，如重罚、制裁、解雇、罢免、辱骂、关押、体罚、威胁、高压等；另一方面员工内心则是不情愿的，是被迫地服从。

需要说明的是，被管理者有没有选择余地并不是强制与否的标志。因为在没有选择余地时，员工也可能心甘情愿地服从，自觉地为组织做贡献；也可能被迫服从，以避免受到重罚；还有可能坚决不服从，宁可接受重罚。第一种情况就属于非强制性的管理，说明领导过程做得好；而后两种就属于强制性的了。当然，让被管理者“有选择”更便于领导，更有利于调动积极性¹。

另外，领导是一种非强制性的过程，并不等于说计划、组织和控制就一定是强制性的过程。

1. 参见张智光所著《管理学智慧：为官的定理》(南京大学出版社，2015年版)一书中的“180. 给好处不如给选择”。

它们可以成为强制性过程，也可以不是。如果领导过程做好了，计划、组织和控制也可以成为或部分地成为非强制性过程。这样，管理的效率和效果将会得到极大提高。

(2) 关于领导过程职能与领导者

“领导”有两种含义：其一，“领导(leading)”是指一种管理过程(职能)；其二，“领导(leader)”表示领导者。而“领导者”又有两种解释：第一种是普通释义，等同于“管理者”；第二种是管理学的专业释义，表示“履行领导过程职能的人”，与计划者、组织者和控制者相对应(见图 1-7)。本书在没有特殊说明时，“领导者”是指其专业释义，例如前面表 1-2 中的“领导者”就是指管理者在履行领导职能或扮演领导角色时的称呼。也就是说，当管理者在履行计划、组织和控制职能时，就不能称其为领导者。当然，专业释义的领导者一般是指正式组织的管理者，但有时也可以指非正式组织的领导者。他们没有被任命，因而不是管理者，但却影响着他人的行为。另外，一些文献将高职位者叫领导者，而低职位者叫管理者，这是错误的。组织的高层、中层和基层管理者都需要履行相应层级的领导职能。

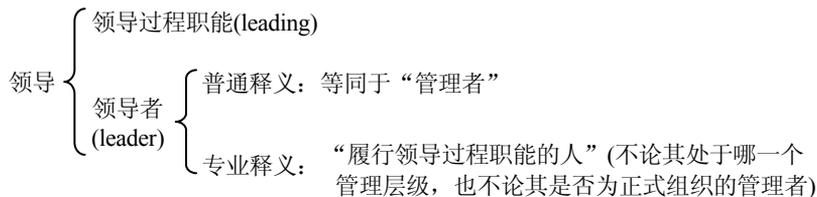


图 1-7 领导的两种含义

4. 控制

不管前面几项管理过程完成得多么完美，组织在执行计划的实际过程中还是难免会出现这样或那样的问题、困难和差错。这些偏差可能来自组织内部的诸多波动和冲突，也可能来自外部环境的各种变化和干扰。更何况，计划、组织和领导过程本身也可能出现问题。因此，管理者还需要通过控制来纠正随时可能发生的种种不测，给计划的执行装上目标制导装置。所谓**控制(controlling)**，是指管理者根据计划所规定的管理目标(称为控制目标)，对计划的执行情况和组织的内外部环境变化进行实时监测，并分析和判断已经发生或将要发生的各种偏差或偏差的影响因素，然后及时对计划执行机构采取纠偏或预防措施(称为控制措施)，从而保证计划的最终执行结果与管理目标相一致的过程。

跟计划、组织和领导相比，控制并不是一个相对独立的管理步骤，它是一个将各管理过程串联起来的特殊管理职能。控制的目标与计划过程有关，控制措施的实施有时需要通过组织和领导过程才能得以实现，而且控制过程把各项管理职能联系成一个多重闭环的完整的管理系统。关于这一点，本书将在第八章作进一步阐述。

5. 各管理过程职能的时间关系

从大的逻辑关系看，四项管理过程的时间循序是：计划先行，它是行动前的谋划，是其他管理过程的行动纲领；组织紧接其后，它是行动开始的准备工作，是实现计划的体制、机制保障和资源配置；领导略先于控制，但两者几乎并行，分别是行动的内在动力来源和目标制导。

更细致的分析还可以看到，决策的制定和实施管理，以及计划、组织、领导和控制职能是难

以完全分开的。首先，尽管组织、领导和控制过程主要是为实现计划而进行的一系列管理活动，但是在这些活动中也需要制定一些较小的决策和计划。例如，在组织过程中需要选择恰当的组织结构，领导过程中需要确定合适的领导方式，控制过程中需要制定最佳的控制方案，有时在实施控制方案时也需要制定一个小计划。当然，这些“小决策”和“小计划”的制定都是为实现“大决策”和“大计划”服务的。其次，在计划过程中常常也需要进行组织、领导和控制。例如，在制定决策和计划时，管理者可能需要组织一个强有力的智囊团或决策班子，需要运用领导技巧来激发决策班子成员的创新思维，还需要控制决策和计划制定的进度和质量。再次，有时在实施过程中会遇到无法控制的问题，需要通过修改计划才能解决。此外，组织、领导和控制过程之间也是有交叉的。例如，在配置人力和其他资源时，会遇到许多阻力，这时需要用到领导技巧；有些控制方案还需要通过组织和领导过程加以实现。

第五节 三维管理金字塔体系的构建

随着科学技术和社会经济的不断发展，以及市场竞争的日益激烈，管理问题变得越来越复杂、越来越重要。因而，管理学得到了前所未有的重视和发展，现代管理科学的门类和内容已经相当丰富。例如，在管理的门类方面有行政管理、工商管理、国民经济管理等；在管理学内容方面出现了各种专门的管理学分支：战略管理学、组织管理学、人力资源管理学、财务管理和决策科学等。作为管理学的基础理论，管理学原理(有学者称它为一般管理学或普通管理学)试图揭示各行业或各部门的管理活动中的一般规律和普遍原理，并且描述各种专门的管理学之间的相互关系，进而构筑起管理体系的整体结构。为此，本节首先梳理一下管理学的学科体系，然后在以上各节的基础上构建三维管理金字塔体系。

一、管理学的学科体系

图 1-8 给出了管理学的学科体系结构。由该图可以看出，管理学是一门横跨社会科学、自然科学和技术科学的交叉学科。长期以来，人们为管理学究竟属于社会科学还是自然科学的问题争论不休。实际上，它是在这些学科的基础上发展起来的一门独立的学科，它既不属于社会科学，也不属于自然科学，更不可能属于技术科学。也就是说，理、工、文、管是相互平行的学科。

管理学的基础科学主要有三类。在社会科学方面，管理学主要涉及哲学、经济学、社会学、心理学和人类学等学科。在自然科学方面，管理学的基础主要是数学，其中包括统计学、运筹学、概率论、线性代数、矩阵论、随机过程理论、动态优化理论等。有时还包括与管理对象系统相关的自然科学，例如生态环境管理的自然科学基础有生物学、生态学和环境科学等。在技术科学方面，包括信息科学与信息技术(含计算机技术和网络技术)、系统科学与系统工程、控制理论与控制技术等学科。

管理学的基本原理运用在不同的部门、行业或领域就出现了各种管理门类，如宏观经济管理(包括宏观和中观经济管理，如国民经济管理、区域经济管理、产业经济管理等)、工商管理(包括各种工业企业和商业服务企业的管理)、行业管理(如旅游管理、农林经济管理、交通管理、建筑管理等)、公共管理(如环境管理、资源管理、行政管理、社会保障管理、医疗卫生管理、教育管理、文化管理、财政管理、税收管理、社区管理、人口管理、治安管理、城市交通管理、体育管理

等)、科技管理、情报管理、军事管理等。从这些管理门类中可以抽象出一些相通的和具有共性的管理学内容,如营销管理、生产管理、物流管理、人力资源管理、财务管理、战略管理、作业管理、决策科学、组织管理、领导科学、管理沟通、管理控制、管理信息系统等。那么,这些管理学内容之间有何种内在的联系?它们构成了一个怎样的管理体系结构?下面我们将回答这些问题。

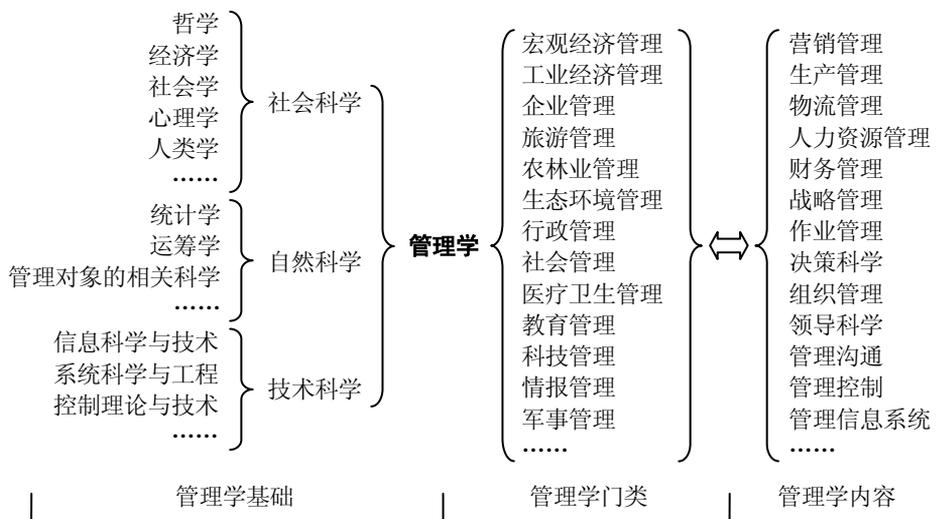


图 1-8 管理学的学科体系

二、三维管理金字塔体系

如何将图 1-8 所示庞大的管理学学科体系整理成一个有序的体系结构呢?图 1-9 总结了本章第一节至第四节的相互关联,给出了构建管理体系的思路。如前面图 1-1 所示,在管理系统的 5 个要素中,管理主体、管理客体和管理活动 3 个要素构成了管理的核心体。对管理客体进行横向分解,可以得到各资源(如人力资源、物力资源和财力资源等)和各业务(如市场营销、生产等)的管理领域维;对管理主体进行纵向分解,可以得到高层、中层和基层等管理层次维;对管理活动进行步骤分解,可以得到计划、组织、领导和控制等管理过程维。

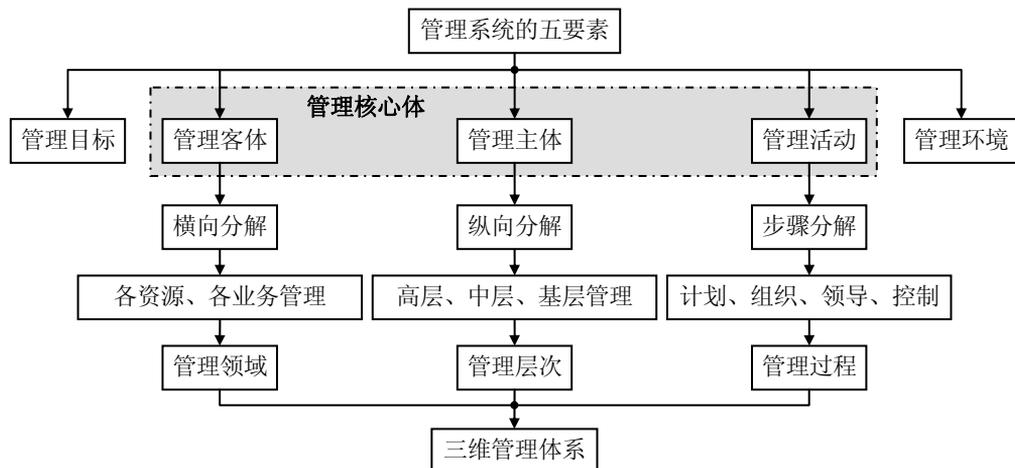


图 1-9 构建管理体系的思路

上述三个管理维度交织在一起，便构成了完整的三维管理金字塔体系。如图 1-10 所示，一个组织的管理体系是一个三维的立体结构，它包括管理层次维、管理领域维和管理过程维。管理层次维包括高层管理(战略管理层)、中层管理(战术管理层)和基层管理(作业管理层)等职能；管理领域维包括人力资源管理、财务管理、物力资源管理等资源管理职能，以及营销管理、生产管理、研发管理等业务管理职能；管理过程维包括计划、组织、领导和控制等职能。无论是从管理人员的数量、总体工作量、工作的繁琐程度，还是从所涉及的信息量、信息处理量、信息的精细程度和使用频度来看，下层管理都要比上层管理“庞大”得多，因此我们通常都把管理的体系画成金字塔形的。而上层管理通常具有管理难度大、责任大、影响面大、风险大以及综合性和系统性强等特点。三维管理金字塔体系的下面是管理对象层，称为执行层或操作层，已不属于管理的范畴。

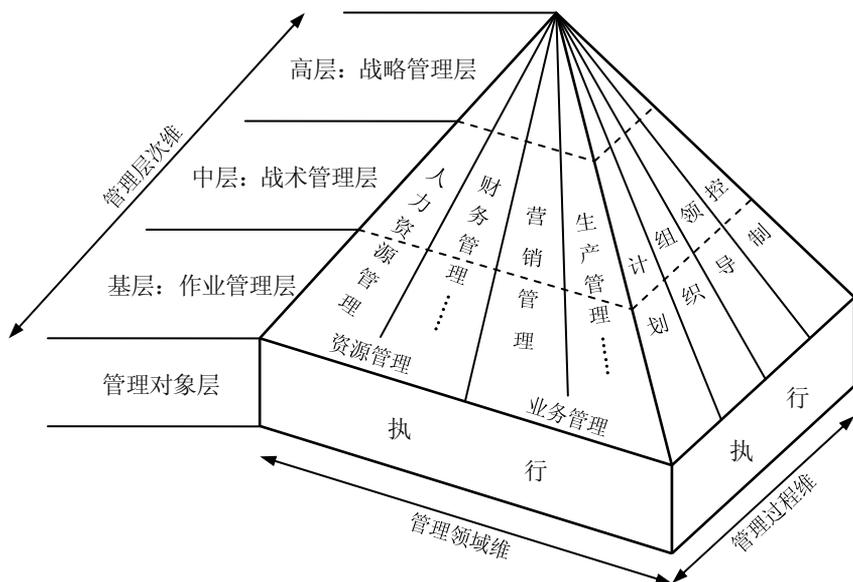


图 1-10 三维管理金字塔体系结构

三、各维度之间的集成管理

图 1-10 所示三维管理金字塔体系中的各管理单元只有分工明确、相互协调，才能使组织有条不紊地向前发展。关于各管理维度内部的协调运行机理，在前面第二节至第四节中已经进行了简要的说明(后面在第三章、第四章和第八章中还要详细阐述)。除了每一个维度内的各管理单元需要相互联系、相互协调外，一个组织的管理过程维、层次维和领域维之间也必须相互交织、协同运作，构成一个立体的有机整体。而且，组织的每一项具体的管理活动都可以在由该管理体系构成的三维坐标系中确立各自的“坐标”，并在三维管理体系的协同运行中发挥应有的作用。下面通过两两维度之间的交互关系来说明三维管理体系集成管理的功能结构(张智光，2007)。

1. 层次维和领域维的集成管理

表 1-3 以市场营销、生产、人力资源和财务管理为例，描述了管理层次维和领域维集成管理

的功能结构，由此可以看出两个维度交互的各集成化功能模块。

表 1-3 层次维和领域维集成管理的功能结构

领域 层次	市场营销管理	生产管理	人力资源管理	财务管理
战略管理	长远市场研究和预测，选定长远的目标市场，确定市场战略定位等	生产能力与生产组织结构优化、生产系统总体设计等方面的战略管理	人力资源规划，人才引进、培养和使用的战略决策及其实施管理等	组织战略所需大笔资金的筹措、使用等长期规划的制定和实施管理等
战术管理	中期市场研究和预测，制定并实施年度销售、新产品研发及推介等计划，确定 4P 营销策略等	综合生产计划 PP 和主生产计划 MPS 等方案的制定和实施管理	年度人才招聘、培训计划的制定和实施管理，员工业绩考核与奖励制度等	年度财务计划(固定资产、流动资金、利润和财务收支平衡等)制定和实施管理等
作业管理	需求调查与调控，销售过程管理，客户关系管理，销售人员管理等	劳动力、物资采购、库存、设备、产品质量、生产进度等日常管理	近期人力资源招聘、培训、考核、奖惩、调动、晋升等日常管理	资金筹集、投放、耗费、回收、分配、流动资产与负债等日常财务管理

从横向来看，各管理层次都涉及各个领域的管理问题。例如，战略管理不仅要关注组织总体战略的制定和实施，还要将其分解到各个领域中去，或者说，市场营销战略、生产战略、人力资源战略和财务战略等都是组织战略的重要组成部分。

从纵向来看，每一个管理领域一般都有各自的战略、战术和作业管理问题。以企业生产管理为例，在战略管理上，要研究企业生产系统的总体建设、生产能力的扩大、产品结构的优化等方面的战略管理问题；在战术管理上，要制定和实施企业的综合生产计划(production planning, PP, 又称为生产计划大纲)和主生产计划(master production scheduling, MPS)等中层管理方案；在作业管理上，要进行劳动力安排、物资采购计划的制定和执行、库存控制、设备维修和保养、产品质量检验、生产进度监控等日常的管理工作。

2. 领域维和过程维的集成管理

表 1-4 仍以市场营销、生产、人力资源和财务管理等领域为例，描绘这些管理领域和计划、组织、领导、控制四项管理过程的交互关系，反映领域维和过程维集成管理的功能结构。

从横向来看，不管是什么管理领域，其管理活动都是通过计划、组织、领导和控制等过程职能的协调运用完成的。以企业生产管理为例，其计划过程需要制定企业生产系统的长远规划、PP、MPS、物料需求计划(material requirements planning, MRP)和车间作业计划等一系列不同管理层次和不同类型的相互关联的生产计划；在组织过程中，为落实各类生产计划，需要进行生产系统的结构设计、组建和优化，进行生产部门的结构设计和优化，以及生产资源和人员的配备等工作；在领导过程中，通过奖惩制度规范生产人员的工作行为，调动其生产积极性，还要协调相关部门的关系，解决生产过程的人际矛盾等；在控制过程中，为保证生产计划的最终实现，需要对生产进度、产品质量、库存量、生产成本和生产现场等进行实时检查，及时发现生产问题，并尽快解决。

表 1-4 领域维和过程维集成管理的功能结构

领域 \ 过程	计划	组织	领导	控制
市场营销管理	制定新产品开发、产品与服务、分销、促销、价格和销量等计划	营销网络布局, 销售、促销、服务与新产品开发等部门设置、流程设计和力量布局等	为完成营销目标和任务, 进行营销工作的动员、激励、指导、协调和服务等	对销售额、销售成本、价格、促销效果等信息进行分析、及时发现问题并采取措
生产管理	制定生产系统长远规划、PP、MPS、MRP、车间作业计划等	生产系统结构和部门结构进行设计、组建和优化, 合理配备生产资源和人力等	通过奖惩制度规范生产人员的行为, 调动其积极性, 协调相关部门关系, 解决生产过程的人际矛盾等	对生产进度、产品质量、库存量、生产成本和生产现场秩序等进行实时检查, 及时解决所发现的生产问题
人力资源管理	确立人力资源(HR)的数量、质量和结构目标, 制定人才招聘、培训、使用、晋升、调动等人力资源管理(HRM)计划	本部门: 设置和优化 HRM 的组织机构等; 全组织: 设计 HRM 运行规则, 协调各部门 HR 配备, 协同各部门制定岗位说明书等	本部门: 使人事工作者树立以人为本观, 鼓励其做好 HRM 工作等; 全组织: 制定总体 HR 激励措施, 协调和指导各部门 HR 领导工作等	对人力资源数量、质量、结构、业绩、工作热情等信息进行分析, 及时发现和解决问题
财务管理	制定资金筹措、使用、销售收入、成本费用、利润及其分配、投资等计划	本部门: 确立财务管理的组织形式, 配备财会力量; 全组织: 各部门财力配置, 设计和优化财务管理制度和流程等	本部门: 使财会人员树立严谨工作态度, 激励财会人员等; 全组织: 宣传财务规定, 鼓励节约成本等	财务信息统计、分析和评价, 及时发现并解决财务收支、现金、成本、利润、投资等问题

从纵向来看, 每一个管理过程职能可以适用于任何一个管理领域。例如, 管理控制过程对不同的管理领域都有相应的控制对象和控制内容: 市场营销管理领域的控制对象有销售额、销售成本、销售价格和促销效果等, 生产管理领域的控制对象有生产进度、产品质量、库存量、生产成本和生产现场秩序等, 人力资源管理领域的控制对象有人力资源数量、质量、结构、业绩、工作热情等, 财务管理领域的控制对象有财务收支、现金流量、成本、利润额、投资等。

需要强调的是, 有些管理学教材把人力资源管理归入组织过程(Robbins, 2015), 这就混淆了不同维度之间的区别。从而使读者误认为, 一方面, 人力资源管理不需要计划、领导和控制, 只进行组织就可以了; 另一方面, 组织过程只针对人力资源, 对其他资源和其他业务的管理, 甚至对整个组织系统的管理, 就不需要组织过程了。可见, 这种模糊观念是十分有害的。然而从表 1-4 我们可以清楚地看到, 两者分别处在不同的管理维度上, 只在人力资源的组织方面才有交集。

3. 层次维和过程维的集成管理

(1) 集成管理的功能结构

对于一个特定的管理领域, 在其每一个管理层次中, 都需要按照计划、组织、领导和控制等管理过程进行科学管理。表 1-5 以生产管理领域为例, 描绘了生产管理的层次维和过程维集成管理的功能结构。同样, 市场营销管理、人力资源管理、财务管理等管理领域也存在类似的管理过程维和管理层次维的集成管理功能结构。这里就不再一一赘述了。

表 1-5 层次维和过程维集成管理的功能结构(以生产管理领域为例)

过程 层次	计划	组织	领导	控制
战略管理	生产系统总体设计、总体安排、生产规模与能力、生产组织的一体化或国际化等长远规划	公司生产系统顶层组织机构、高层生产管理人员的责任和权利等设计和优化	公司高层描绘生产战略远景，调动各分厂的积极性，协调各分厂关系，处理重大生产冲突等	对公司生产规模、产品结构和质量、大型生产系统建设等按规划进行宏观调控
战术管理	PP 和 MPS, 生产流程的设计、优化和实施等	各分厂内部生产系统的机构设置，各机构的职责分工，布置生产任务等	分厂中层生产管理者进行生产激励，协调各车间、科室的工作，优化生产环境等	对分厂的生产进度、产品品种、产量和质量，以及产品的各种结构进行中层监督和管控
作业管理	制定 MRP、CRP、车间作业计划和物资供应计划等	各车间和生产科室内部的机构设置，劳动力组织和安排，相关岗位职责的建立等	车间等基层生产管理者在生产过程中鼓舞士气，做好服务，协调现场矛盾等	对车间和班组的生产进度、产品质量、库存量、生产成本等进行基层检查、调度和纠偏等

从横向来看，表 1-5 描述了各管理层次的生产管理过程。以生产作业管理为例，其计划过程需要制定 MRP、能力需求计划(capacity requirements planning, CRP)、车间作业计划和物资供应计划等管理计划；生产组织过程要进行各车间和科室内部的机构设置，劳动力组织和安排，相关岗位职责的建立等管理活动；在生产领导过程中，车间和科室基层生产管理者要调动具体操作工人的积极性，鼓舞士气，做好相关的服务工作，协调和解决生产现场的矛盾等；在生产控制中，要对车间和班组的生产进度、产品质量、库存量、生产成本等进行基层的检查、生产调度、及时纠正生产偏差等。

从纵向来看，每一个管理过程都存在高层战略、中层战术和基础作业管理的问题。以生产计划为例，高层生产计划有生产系统的总体结构、生产规模、生产能力和产品结构等长远规划；中层生产计划有 PP 和 MPS，生产流程的设计、优化和实施等；基层生产计划有 MRP、CRP、车间作业计划和物资供应计划等。

(2) 各层次管理者在各管理过程中的时间分配

关于层次维和过程维集成管理的另一个值得探讨的问题是，处于不同管理层次的管理者在计划、组织、领导和控制 4 个管理过程职能中所花费的时间和精力是如何分配的？图 1-11 给出了不同层次的管理者，在一个管理期间内(如一年，或一个计划期)，累计耗费在计划、组织、领导和控制过程中的工作时间的比例，即管理工作时间的分配比例。需要说明的是，管理者在某项管理过程中累计耗费的时间和该过程本身所持续的时间并不是一回事。有的管理过程持续时间很长，但是管理者所花的时间则很少，如各层次的控制过程和高层的领导过程。而有的管理过程持续时间比较短，但管理者所花的时间并不少，如高层的计划和组织过程。因为他们在制定计划和构建组织结构过程结束之后，还一直在持续地调研、思考和准备完善今后的计划和组织工作。从图 1-11 我们可以看出以下几点规律。

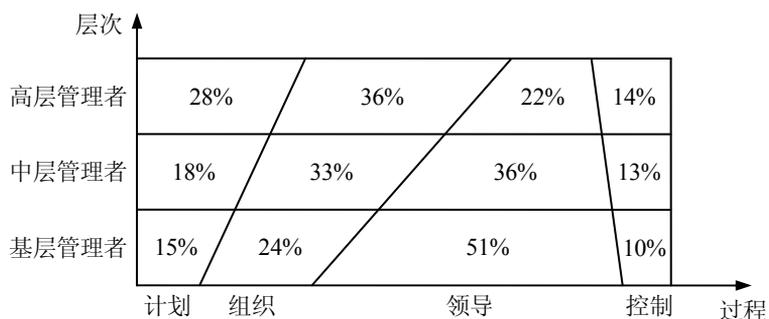


图 1-11 不同层次的管理者在管理过程职能中的时间分配

从纵向来看，随着管理层次的升高，计划、组织和控制的时间占比也随之升高。这是因为高层计划和组织过程关乎组织系统的全局和长远发展，以及组织系统整体功能的发挥，意义重大，影响深远，因此需要花大气力认真做好。另外，就计划和决策问题的特点而言，高层遇到的通常是非结构化决策问题(没有固定的解决程序和方法的例外问题)，基层往往是结构化问题(有固定的解决程序和方法的例行问题)，而中层一般是半结构化问题(介于前两者之间)，因此高层计划时间比基层多。在控制方面，高层控制的难度很大，需要对中层和基层的信息进行逐层调查、传递和分析，控制措施也是间接传达的，而且控制周期比较长，因此所消耗的时间比中层和基层相对多一点。

还是从纵向来看，随着管理层次的升高，领导过程的时间比例则降低了。这并不是因为高层管理者的直接下属人数少，而基层管理者的直接管理对象人数多。就一个管理者而言，有时候基层的小班长所管辖的小组人数并不比高层的某一个副总经理的直接下属多。高层花在领导上的时间比基层少的主要原因是，高层管理者面对的是中层管理者，而基层管理者面对的是一线的操作人员和执行者，如操作工人等。一般来说，中层管理者的基本素质和觉悟相对较高，而且有权利、有责任、还有上进的需求，而且他们的下面还有基层管理者的支撑，因此指挥和调动中层管理者相对来说还算比较容易。然而，一线的操作人员是组织系统的最底层执行人员，没有任何职务和权力。各层管理者都可以“动嘴”，可以指派别人做事，唯独他们只能实实在在地亲自干活，非常辛苦。而且多数人还没有“向上进步”的欲望，导致“无欲则刚”。因此，他们有很多软的和硬的办法来应对来自上头的管理和压力，保护和获取自身的利益，再加上存在于他们中间的非正式组织通常还起到一定的消极作用。可见，要调动一线人员的工作积极性，难度是非常大的。因此，基层管理者需要花大量的时间和精力在组织的最前线“摸爬滚打”，需要用高超的领导技能督促、鞭策和激励别人去干活。

从横向来看，各层次管理者在控制上所花的时间普遍比较少。这并不是因为该项工作不重要，而是由其工作性质所决定的。控制虽然需要实时监测和调整，而且要伴随整个计划执行的过程，但是在工作进展正常和顺利的情况下，管理者不需要采取什么特别的措施，只有在发现或预测到问题时才会采取控制措施。而且采取控制措施所占的时间也是相对较少的，更何况有些措施又“转嫁”给了领导和组织职能。

五、案例分析题

背景材料

赵鹏最近被他就职的生产机电产品的公司聘为总裁。在准备接任此职位的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司工作 20 多年的情形。

他在大学时学的是工商管理专业，大学毕业后就到该公司工作，最初担任液压装配工段的助理监督。当时他对液压装配所知甚少，在管理工作上也没有实际经验。通过自己的努力学习和监督长的指点，他很快胜任了工作，半年后他已有能力独自承担监督长的工作。可是，公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的 4 个装配工段的管理工作。

在当助理监督时，他主要关心的是每日的作业管理，工作非常具体，而且技术性很强。例如，考察每天装配任务完成的情况，检查装配质量，解决装配流程的障碍问题，协助监督长编制 1 周以内的作业计划等。而当他担任装配部经理后，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，还得做出数月乃至 1 年的计划，要完成许多报告和参加许多会议，而且还学会了如何把一些常规的工作交给助手去做。这样，他可以腾出更多时间来从事制定计划、参加会议、批阅报告和向上级汇报等工作。

担任装配部经理 6 年之后，赵鹏又升任公司负责规划工作的副总裁一职。开始时，他碰到了不少麻烦，例如预测 1 年以上的产品需求情况，处理市场营销、财务、人事和生产等部门之间的协调问题等。这些问题他很不熟悉，解决的难度很大。他感到，随着职位的提升，越来越难按照标准的工作程序去工作。现在，赵鹏又被提升为公司总裁，作为公司最高主管，他所面临的管理问题将更加综合与复杂，更加难以遵循固有的工作程序，他明白自己尚未达到这样的管理水平。对此，他难免深感担忧。

问题

根据不同管理层次的工作职责、结构化和非结构化决策问题的特点，以及不同层次的管理者在管理过程职能中的时间和精力分配的变化等知识，回答以下问题：

1. 赵鹏担任助理监督、装配部经理、副总裁和总裁这 4 个职务的管理职责有何变化？
2. 赵鹏担任公司总裁后，其决策工作的特点将有什么变化？
3. 赵鹏担任公司总裁后，其工作重点应做怎样的调整？首先应当抓什么工作？