管理学原理



类目：经济管理类
书名：管理学原理
主编：刘 娟 杨 军 崔洪瑞
出版社：湖南大学出版社
开本：大 16 开
书号：978-7-5667-3610-9
使用层次：通用
出版时间：2024/8/1
定价：49.80
印刷方式：双色
是否有资源：是

责任编辑：张以绪
封面设计：旗语书装

管理学原理

ISBN 978-7-5667-1610-9
定价：49.80元

经济管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材
管理学原理
主编◎刘 娟 杨 军 崔洪瑞
湖南大学出版社

经济管理类创新融合精品教材
“互联网+”教育改革新理念教材

管理学原理

主编◎刘 娟 杨 军 崔洪瑞

湖南大学出版社

经济管理类创新融合精品教材
“互联网 +”教育改革新理念教材

管理学原理

主　编◎刘　娟　杨　军　崔洪瑞
副主编◎沈　文　许　丰　何传杰
王　磊　卢书锋　陈明清
贾　静　曲　松　吴晨欣

湖南大学出版社
·长 沙·

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/刘娟,杨军,崔洪瑞主编. --长沙:湖南大学出版社, 2024. 8. --ISBN 978-7-5667-3610-9

Ⅰ. C93

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 20243PU838 号

管理学原理

GUANLIXUE YUANLI

主　　编:刘　娟　杨　军　崔洪瑞

责任编辑:张以绪

印　　装:涿州汇美亿浓印刷有限公司

开　　本:889 mm×1194 mm　1/16　　**印　　张**:15.5　　**字　　数**:416 千字

版　　次:2024 年 8 月第 1 版　　**印　　次**:2024 年 8 月第 1 次印刷

书　　号:ISBN 978-7-5667-3610-9

定　　价:49.80 元

出 版 人:李文邦

出版发行:湖南大学出版社

社　　址:湖南·长沙·岳麓山　　**邮　　编**:410082

电　　话:0731-88822559(营销部)　88821174(编辑部)　88821006(出版部)

传　　真:0731-88822264(总编室)

网　　址:http://press.hnu.edu.cn

电子邮箱:xiaoshulianwenhua@163.com

版权所有,盗版必究

图书凡有印装差错,请与营销部联系

前　言

互联网技术、信息通信技术与人工智能技术的飞速发展，改变了以往的资源配置方式、生产组织方式和价值创造方式，推动了管理的变革，促进了新的组织模式的诞生。面对已经发生、正在发生和即将发生深刻变化的外部世界，管理学教材应该做出一定的回应。

本书在编写过程中，密切关注国内外管理事件，通过现象分析本质，以求揭示出有价值的信息；重视案例的收集整理与编写，尤其是我国知名企业的管理实践；注重激发学习者自主学习兴趣，精心设置多个栏目，引导学生主动思考。

本书的主要特点如下。

（1）结构清晰，内容丰富。本书根据管理学的一般规律与基本内容进行构思，涉及管理学概念、管理思想及管理理论等。具体分为十章，分别为管理导论、战略管理、计划与目标、决策、组织、沟通、激励、领导、控制、创新。

（2）语言通俗，图文并茂。本书在保证内容严谨性的基础上，以通俗易懂的语言向学生介绍管理学知识，并通过大量的图表、实例等帮助学生理解管理学理论。

（3）栏目丰富，科学实用。本书每章开头设置了“学习要点”“引入案例”栏目，旨在介绍学习的重点，通过案例引出课堂知识，激发学生学习的兴趣和热情。文中设置了“管理案例”“拓展学习”等栏目，方便教师开展互动式教学。每章末尾设置了“本章小结”“思考练习”“案例分析”栏目，旨在引领学生复习巩固所学知识，提高学生运用专业知识解决实际问题的能力。

由于时间仓促、水平有限，书中难免有疏漏与不妥之处，欢迎广大读者批评指正，以便及时修订。

编　者

2024 年 3 月



目录

第一章　管理导论 …… 1

第一节　管理 …… 2
第二节　管理者 …… 9
第三节　管理学 …… 16

第二章　战略管理 …… 27

第一节　战略管理概述 …… 28
第二节　战略环境分析 …… 33
第三节　企业战略 …… 37

第三章　计划与目标 …… 47

第一节　计划概述 …… 48
第二节　计划工作的原理和程序 …… 54
第三节　计划工作的方法 …… 57
第四节　目标制定与目标管理 …… 65

第四章　决策 …… 73

第一节　决策概述 …… 75
第二节　定性决策 …… 84
第三节　定量决策 …… 85

第五章　组织 …… 93

第一节　组织概述 …… 94
第二节　组织结构设计 …… 97

第三节　组织文化 …… 109
第四节　组织变革、发展与创新 …… 117

第六章　沟通 …… 131
第一节　沟通概述 …… 132
第二节　沟通方法与有效沟通 …… 136
第三节　冲突与谈判 …… 139

第七章　激励 …… 145
第一节　激励概述 …… 146
第二节　需要激励理论 …… 152
第三节　过程性激励理论 …… 157
第四节　强化理论 …… 161
第五节　综合激励理论 …… 163
第六节　激励理论的应用 …… 165

第八章　领导 …… 171
第一节　领导概述 …… 173
第二节　领导理论 …… 180
第三节　领导艺术 …… 198

第九章　控制 …… 203
第一节　控制工作概述 …… 204
第二节　控制工作的原理和有效控制原则 …… 208
第三节　控制的过程和方法 …… 213

第十章　创新 …… 223
第一节　创新概述 …… 225
第二节　创新的内容和过程 …… 228
第三节　创新性思维 …… 234

参考文献 …… 242



第一章
管理导论

学习要点

1. 理解管理和管理者的概念。
2. 掌握管理的性质和职能。
3. 掌握管理学的特征和内容。
4. 能够运用管理的基础知识分析简单的管理问题。
5. 能够有意识地培养自己的管理素质和管理技能。

引入案例

嫦娥五号的探月之旅

2020 年 11 月 24 日，我国在文昌航天发射场，用长征五号遥五运载火箭成功发射探月工程嫦娥五号探测器，火箭飞行约 2200 秒后，顺利将探测器送入预定轨道，开启我国首次地外天体采样返回之旅。2020 年 12 月 17 日，嫦娥五号探测器携带月壤样品着陆地球。

在中国航天史上，嫦娥五号任务无疑是一个里程碑。这次任务不仅技术难度极高，更是对管理能力和团队协作的考验。嫦娥五号任务的成功，不仅展示了中国在航天技术上的巨大进步，更凸显了高效管理在复杂项目中的关键作用。

嫦娥五号任务的目标是从月球采集样本并返回地球，这是一个包含多个阶段、众多技术环节的复杂过程。从发射、入轨、着陆、采样，到返回、再入大气层、着陆回收，每一个环节都需要精确的计算和严密的组织管理。此外，任务还涉及多个部门、多个团队的紧密协作，任何一个环节的失误都可能导致整个任务的失败。

为了确保任务的成功，需要制订详细的项目计划，明确各阶段的任务目标和时间节点。同时，要建立高效的信息沟通和决策机制，确保在任务执行过程中能够迅速应对各种突发情况。

在团队管理方面，要更加注重激发团队成员的积极性和创造力。通过定期的培训和技能提升，确保团队成员具备完成任务所需的专业知识和技能。同时，要营造一种积极向上、团结协作的工作氛围，使得团队成员能够相互支持、共同进步。

嫦娥五号的成功返回，不仅是中国航天技术的一次重大突破，更是中国航天管理水平的一次全面提升。这个案例充分说明了管理在复杂项目中的核心作用，以及精细化、系统化的管理方法对于确保项目成功的重要性。

管理活动作为人类重要的活动之一，可以追溯到人类社会的早期。通过管理，人们能够有目的、有秩序地组织生产、改善生活和从事其他社会活动。随着社会的不断进步、科学技术的迅速发展、组织任务的复杂化程度不断提高，人类社会日益需要通过集体协作来达成组织目标，管理越来越受到广泛的关注和重视。相比其他学科，管理学是一门年轻的学科，但发展特别迅速、对人类社会的影响空前巨大。

第一节 管 理

一、管理的界定

管理是一种与人类社会共生的社会活动，只要有人类社会存在，就存在着管理活动。大到国家，

小到企业、机关、学校，任何组织都离不开管理。

（一）管理概念的产生

从字面上看，管理有“管辖”“治理”的意思，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。这是当管理活动还主要是少数统治者或生产资料所有者所从事的活动的时候的认识，这种概括强调了管理权力因素。并以“治国、平天下”为主要内容，其意思与“统治”一词相近，并带有浓厚的政治色彩。

人们在不同领域从事的管理实践具有明显的差异性。管理对象不同、内外部环境不同、分析问题角度不同，导致管理实践的差异，而管理实践的差异进一步导致人们对管理产生了不同的理解和认识，管理学家从不同的角度解释管理：哈罗德·孔茨（Harold Koontz）认为：“管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。”亨利·法约尔（Henri Fayol）认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”赫伯特·A. 西蒙（Herbert A. Simon）认为：“管理就是决策。”约瑟夫·梅西（Joseph Massie）认为：“管理就是通过其他人来完成工作。”小詹姆斯·唐纳利（James H. Donnely，Jr.）等人认为：“管理是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”彼得·F. 德鲁克（Peter F. Drucker）认为：“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门学科，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。”其他有影响的定义还有很多。

虽然不同学者对“管理”的解释不尽相同，但都有其合理和可取之处。他们从不同角度丰富和发展了管理思想，对管理实践产生了积极的指导作用。由于人类社会是不断发展的，于是反映社会发展不同阶段管理水平的管理概念也必然随之变化。所以，管理是一个动态的、发展的概念。

（二）管理的定义

对管理的众多解释之间并不矛盾。透过不同的解释，可以发现管理工作的诸多基本点，如管理的目的性、管理职能的重要性、管理工作与一般作业活动的区别等。基于这样的基本点，本书突出强调管理职能，并把管理的定义概括为：管理是管理者在一定的环境条件下，对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制，以有效地实现组织既定目标，见图 1-1。

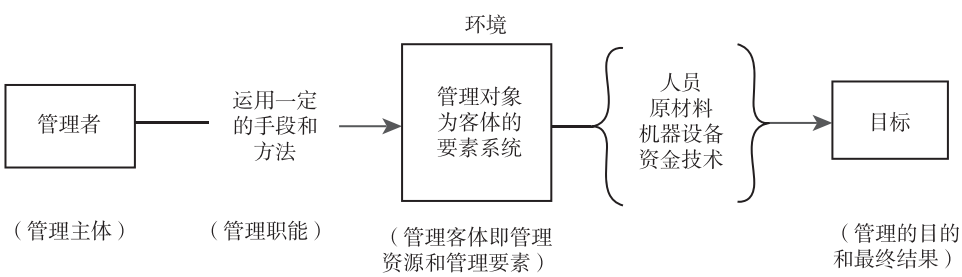

图 1-1　管理的定义示意图

管理的定义强调了如下几点。

（1）管理活动具有很强的目的性。管理活动的目的是使组织能高效率实现既定的目标。管理是

为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的的活动过程，离开了目标，就谈不上管理。可以说，管理活动的存在就是要保证有效地实现组织的目标。一个组织要实现的目标不同，即使在同一时期往往也是多种多样的。例如，企业的目标包括提高组织资源的利用效率和利用效果，主动承担社会责任以便获得更好的发展空间，不断开拓市场，最大限度地获取经济效益，创造条件促进职工发展，等等；学校的目标包括培养出高素质的毕业生，提高教师的教学科研水平，等等。

（2）管理活动是在特定的组织内外部环境约束下进行的，有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。任何组织都存在于一定的内外部环境之中，并受到环境的约束。例如，企业的生产经营活动要受到国家政策、法律、经济、科技及社会等多种因素的影响；学校的生存取决于学生求学的欲望和用人单位的需求。管理理论的学习和管理实践活动必须注重组织的内外部环境研究，以适应环境，利用内外部环境的各种有利因素，并根据内外部环境的变化而不断地进行创新。

（3）管理是由一系列相互关联、连续进行的活动组成的。这些活动包括计划、组织、领导和控制等，它们成为管理的职能，管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法，也是管理工作区别于一般作业活动的重要标志，这些管理职能是每个管理者都必须做的事情，是管理理论研究和管理实践的重点。

（4）管理是实现目标的一种手段，这一手段就是有效利用组织的各种资源。资源是一个组织运行的基础，也是开展管理工作的前提。管理产生的根本原因是人的欲望的无限性和人所拥有的资源的有限性之间的矛盾。管理的功能在于通过科学的方法来提高资源的利用率，从而达到以有限的资源实现尽可能多的欲望的目的。管理工作要综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标，资源配置的好坏极大地影响组织实现目标的程度。在某种意义上说，组织间的竞争实际上是资源利用效果的较量，不能给资源赋予更高价值的组织，将会减少对资源的拥有量甚至无法获取资源。有效的管理能够提高资源的配置效率、提高生产效率，组织的管理工作就是要把可利用的各种资源整合起来，平衡人力资源与物质资源之间的关系，给资源赋予更大的价值，以此实现组织的目标。

（5）管理的主体是管理者。管理者在管理活动中处于主导地位，他不但要制定组织的目标，筹划开展工作，而且还要激发员工的潜能，控制管理过程的运行，以达到组织的目标。

（6）管理工作的本质是协调。从管理工作的内容看，不管管理工作有多少种表现形式，其实质内容都是一样的，那就是协调。

二、管理的特征

学习和运用管理，首先要准确地把握管理工作的特点。管理工作不同于生产、科研、教学、治疗等具体的作业活动，它具有一定的特殊性。一般来说，管理有以下特征。

（一）目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动，因此，它有明显的目的性。管理这一特征，是区别于自然界和人类社会中那些非管理活动的重要标志。首先，它区别于人类社会中那些盲目的、没有明确目的的活动，也就是说，凡是盲目的、没有明确目的的活动，都不能称其为管理活动。其次，它区别于自然界无意识的本能活动。如某些昆虫和鸟类的群体活动，看起来有组织、有目的，实际上是由生理功能所驱使。再次，管理活动的目的性一般表现为社会劳动的共同目的，而不是表现为某个成员单方面的目的，否则就难以形成协作的意愿，也就难以进行有效的管理。

在实际中，管理的目的往往具体表现为管理目标，它是管理的出发点和归宿点，也是指导和评价管理活动的基本依据。

（二）人本性

在任何管理中，人是决定的因素，人的积极性是企业活力的源泉。为此，任何管理都要以人为中心，把提高人的素质，处理人际关系，满足人的需要，调动人的主动性、积极性、创造性的工作放在首位，这就是管理的人本性。

管理的这一特征，首先要求管理者在管理工作中贯彻以人为本原则。以人为本的实质就是强调人的因素第一，强调为员工实现自我提供舞台，充分发挥员工的积极性和创造性；重视员工的培训、教育、激励，重视员工的未来，尊重与鼓励创造精神，尊重人、依靠人、发展人、为了人，是以人为本管理思想的出发点和归宿。其次，要求在管理理论的研究中，也要坚持以人为中心，把对人的研究作为管理理论研究的重要内容。在西方管理理论的研究中，差不多所有的管理理论都是建立在人的假设基础上，各个学派管理理论不同，主要是出于对人的心理、本性、行为等的认识不同。

（三）创新性

实践证明，管理不仅是进行共同劳动和社会化大生产的必要条件，而且它本身就是一种劳动。这种劳动不但参与创造价值，而且能推动社会生产力的发展。但是管理的创新性远远不只表现于此，它真正的含义还在于管理本身也是一种不断变革、不断创新的社会活动。由于现代人类社会实践活动的广泛性和复杂性，社会化大生产条件下的管理活动对现代管理学提出了更高的要求，使管理学不能局限于一般意义上的继承和发展，而更应注重变革和创新，包括对管理学学科框架、理论内容和管理方法的变革。通过管理的变革，不但能推动社会和经济的发展，在一定条件下，还可以创造新的生产力。

（四）科学性

管理活动有规律可循。管理是人类重要的社会活动，存在着客观规律性，无论是什么性质的管理都必须遵循各种客观规律。例如：进行设备管理时，必须依据设备运转规律，本来某台设备一天只能运转 8 个小时，硬是让它运转 12 个小时，长此以往，肯定会出故障，影响其寿命。管理学发展到今天，已经形成了一套完整且严密的理论体系，揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律、原理和原则。管理的科学性，就是指人们发现、探索、总结和归纳管理活动的客观规律，在逻辑的基础上，建立系统化的理论体系，并在管理实践中应用管理原理与原则，使管理成为在理论指导下的规范化的理性行为。成功有效的管理必须有科学的理论、方法来指导，要遵循管理的基本原理、原则，如果不承认管理的科学性，不按规律办事，违反管理的原理与原则，随心所欲地进行管理，必然受到规律的惩罚，导致管理的失败。

（五）艺术性

所谓艺术性，在这里指的是创造性的方式、方法。管理的艺术性是指一切管理活动都应当具有灵活性。

管理总是在一定环境中的管理，管理的最终目的是使组织适应环境，而影响管理的因素，不仅有确定性的因素，还有不确定性的因素；不仅有相对稳定的因素，还有突发性的、偶然性的因素。影响管理因素的这种复杂多变性，就决定了不能有一成不变的管理模式，管理虽然可以遵循一定的

原理或规范办事，但它绝不是“按图索骥”的照章操作行为，在实践中要灵活运用管理理论和方法。

管理的艺术性还由管理的主要对象——人所具有主观能动性和感情所决定的。人的主观能动性的基础是人能够积极地思维，能够自主地做出行为决定。管理者只有充分利用人的主观能动性，才能将人们的积极性和创造性调动起来，使人们自觉地为实现组织的目标去努力地工作。此外，人还富有感情，感情是最难数量化、模式化的东西。因此，管理者在实际工作中，要根据具体的管理对象、管理环境、管理目的，采取相应的措施去解决所遇到的问题，即因人、因事、因时、因地制宜，灵活多变地、创造性地运用管理技术与方法，解决实际问题，这就是管理艺术性的含义。

管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合。这种科学与艺术的划分是大致的，其间并没有明确的界限。说它是科学，是强调其客观规律性；说它是艺术，则是强调其灵活性与创造性。而且，这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开，而是相互作用，共同发挥管理的功能，促进目标的实现。主管人员靠死记硬背管理原则、原理去刻板地解决管理问题，进行管理活动，如同医务人员靠背医书诊断病情、建筑师靠公式设计建筑一样，必然是脱离实际情况的无效活动，必然会碰壁，不能取得成功。相反，没有掌握管理理论的人，进行管理活动时，必然是靠经验、凭直觉、碰运气，难以取得有效成果。

三、管理的职能

（一）管理职能的划分

“职能”一词在这里指的是“活动”“行为”的意思。管理工作就是由一系列相互关联、连续进行的活动构成。在与各种组织打交道的时候，人们常常会发表这样那样的评论，比如，“这个企业管理得不错”“那个学校管理真是混乱”等等，实际上，这些评论都是基于对管理工作的某些职能的观察与评价。由于社会生产力发展水平不同，人们的劳动所处的社会生产方式不同，管理职能的含义和划分也是不同的。

最早系统地阐述管理职能和管理原则的是法国的法约尔，他在 1916 年提出所有管理者都履行着五种管理职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。在法约尔之后，许多管理学者对此进行了探讨，出现了不同的学派，对管理职能的划分也不尽一致，但都是从不同的角度来阐述，只是繁简不同，没有实质的区别，见表 1-1。

表 1-1　管理职能的划分

年份	人名	职能划分									
		创新	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	沟通	决策
1916	法约尔	▲	▲	▲	▲	▲					
1934	戴维斯	▲	▲			▲					
1937	古利克	▲	▲		▲	▲		▲	▲		
1947	布雷克	▲			▲	▲	▲				
1949	厄威克	▲	▲			▲					
1955	孔茨和奥唐奈	▲	▲	▲		▲		▲			

续表

年份	人名	职能划分									
		创新	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	沟通	决策
1964	梅西	▲	▲			▲		▲		▲	
1966	希克斯	▲	▲			▲	▲		▲		▲
1972	特里	▲	▲			▲	▲				

我国的管理学家对管理的职能应当怎样划分也有不同的意见。中国人民大学的杨文士教授等人认为哈罗德·孔茨对管理职能的划分是比较合理的。南京大学的周三多教授等人则认为，管理的职能应是决策、组织、领导、控制、创新五种。对管理职能的探讨，其主要意义在于，通过管理职能的划分，为管理学提供一个框架结构。美国学者哈罗德·孔茨采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理学教材的框架。目前，大部分管理学教材仍然沿袭了这一模式，即以管理职能来组织教材内容。

（二）管理的基本职能

管理的职能虽然是多方面的，但归纳起来可概括为计划、组织、领导、控制四大职能。由于职能是一个层次结构，在四大管理职能中，又可划分出次一层次的职能，在计划职能中，包括做计划工作、预测、决策等职能；在组织职能中，则包括组织结构、人员配备等职能；在领导职能中，又包含着领导工作、沟通、激励等职能；在控制职能中，包含着不同的控制方式。

1. 计划

计划的职能是指决定组织目标和规定实现目标途径、方法的管理活动。计划职能是企业管理的首要职能。计划职能和其他职能一样，是由共同劳动过程的性质产生的，在共同劳动中要有统一目标、统一领导，以协调各方面的活动，这就需要用计划作为共同的行动纲领。计划为企业规定了方向和任务，设计了一个行动蓝图，企业的其他一切活动都是围绕如何实现这一蓝图展开的，有了周全的计划，才能进而实施组织、领导和控制职能，因此，计划职能的正确运用与否对企业活动的成败具有决定性的作用，忽视计划职能，管理必然陷入混乱。在计划职能中，又包括如下三个职能。

（1）计划制订职能。指确定组织的行动目标和程序的职能，其主要任务是制订书面形式的计划。

（2）预测职能。指对计划方案中所确定的目标的可信度、实现的概率等进行预先测评的职能。预测要使用科学的方法，由专业人员进行。

（3）决策职能。指对多种计划方案进行优选并予以执行的职能。在计划职能中，决策职能又最为重要，最为关键。

2. 组织

组织职能是指为了实现组织共同任务和目标，把组织活动的各种要素和各个环节，在分工协作的前提下，合理组织起来，形成一个有机整体的一系列管理活动。有了完善的计划，要开展有效的管理活动，必须借助一定的实体——组织去推动和实施，对执行计划的各种要素及其相互关系进行配置、协调和组合，才能使计划任务得以落实。它的具体职能有：

（1）建立组织机构的职能。即按照组织目标的要求和组织的实际情况，建立合理的、精干高效

的组织系统，对人员进行权责分工、角色定位，使各层次、各部门之间相互配合、协调一致。

（2）人员配备职能。指对组织运行所需的劳动力资源的招聘、使用、考核评价、培训等，做到使用得当，人尽其才，充分发挥人们的积极性和创造性。

3. 领导

组织目标的实现，主要是看组织内的人、财、物是否得到了充分有效的利用，以及组织各项工作是否得到了顺利开展，而这些都离不开领导工作。领导职能是指把组织内部成千上万人共同从事的生产经营活动，按照统一的意志，连续地、有节奏地、均衡协调地进行，这是社会化大生产正常进行的条件。要搞好管理，不断提高经济效益，必须有一个有权威的指挥系统，对组织的各项活动实行统一领导、统一指挥，及时解决生产经营活动中的一系列问题。有效的领导要求结合具体情景，因时、因地、因事、因人制宜，提高和维持组织成员的积极性。领导职能包括：

（1）指挥。在这一过程中，要建立合理的领导体制、要树立领导者的权威，要发挥影响力。

（2）沟通。领导者在领导过程中，必须与被领导者充分沟通，这样才能做到上下一心，共同实现组织目标。

（3）激励。领导者在掌握了被领导者的需要之后，为了调动他们实现组织目标的积极性，必须运用合适的激励手段和方法，这就是激励职能。

4. 控制

控制职能是指接受组织内外的信息，根据既定的目标和标准，对企业活动进行监督和检查，发现偏差，采取纠正措施，以达到预期目的的一系列管理活动。控制的目的在于保证组织的活动以及取得的成果与预期目标相一致，把组织的任务和目标转化为现实。控制是管理的一个完整的管理周期——计划、组织、领导、控制中的最后环节。

随着科学技术进步和管理理论的发展，特别是控制论、系统论、信息论和电子计算机在管理中的普遍应用，控制职能从原来单纯的监督发展为能动的积极的控制，使控制职能具有更科学的方法和手段。

上述关于管理的四项职能，是现代管理学的主要内容。任何组织活动都是先从计划开始，确定一个组织要做什么（目标）和怎样做（行动方案）。组织职能就是按照计划的要求组织人力和其他资源，以落实各项具体工作。具体工作结果是否符合计划的要求，又要通过控制工作来判断。管理者是通过计划工作，组织工作和控制工作来发挥它的领导作用，而领导工作的好坏又决定了其他三项工作的效率。对管理职能做出上述划分主要是为了更好地进行管理理论研究，通过对管理全过程的分析，我们可以认识到，管理的四个职能是紧密联系，相互作用的，任何一个职能出现问题，都会影响到其他的职能和组织目标的实现。无论是负责全面工作的主管人员，还是负责某一职能管理工作的部门主管，都有必要掌握所有这些管理职能，只有如此，才能胜任工作。

在管理的计划、组织、领导和控制的工作环节中，贯穿于全过程的有决策和创新这两个新近得到重视的职能。决策就是人们在行动之前对行动目标和手段的探索、判断和选择；创新，通俗地讲，就是使组织的作业工作和管理工作都不断地有所革新、有所变化。创新是组织活力的源泉。在传统管理中，组织环境变化较为缓慢，问题多是例行、重复的，决策和创新职能并不显得突出，现代管理面临的是动荡的环境和崭新的问题，决策和创新成为组织立于不败之地的法宝。因此从 20 世纪下

半叶开始，创新和决策职能受到了管理界的普遍甚至格外的重视。严格地说，这两项职能并不是独立的管理职能，而是从原有的四个管理职能中分离出来的，是对原有的四个职能的某些方面共同内容的专门强调。

第二节　管理者

扫一扫
管理者

一、管理者的职责

在一个组织中，管理工作是由管理者来组织开展并对此负责的。什么样的人是管理者？管理者是干什么的？这是一个组织搞好管理必须要明确的重要问题。

（一）管理者及其特征

管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的人都是管理者。管理者是什么样的人呢？在任何组织中，所有的工作都可以分成两类：一类是直接从事某项工作和任务，不具有监督其他人工作的职责。例如，工人制造零件，教师讲授课程，医生诊断病情，秘书处理信件，等等。我们把这类工作叫作非管理性工作。从事非管理类的工作的人，叫操作者。另一类工作则以指挥他人完成具体任务为特征，如工厂中车间主任、厂长的工作，学校中教导主任、系主任、院长的工作，机关中处长、局长的工作，等等。他们虽然有时也完成某些具体的任务，但更多却是制订工作计划，设计组织结构，安排人力、物力、财力，领导、协调并检查他人完成各项具体工作，我们把这类工作叫作管理性工作。管理者就是从事管理性工作的人，是组织和利用人力、物力、财力等资源去实现组织目标的指挥者、组织者。简单地说，就是指挥别人活动的人。

准确地辨认出一个组织中谁是管理者，并不是一件难事，这就要了解管理者的特征。管理者有如下特征：

（1）在一个组织之中，是组织中的一种角色。管理者拥有指挥他人的特权，也负有对下属工作负责的责任，就是说下属在工作中出现任何问题，管理者都负有不可推卸的领导责任。管理者要负哪些领导责任？首先要对本部门主要职能的运作效果负责；其次要对下属人员的工作行为负责；还要对本部门所提供的信息的及时性和准确性负责。

（2）从事管理工作，履行管理四大职能。所有管理者，无论他处于哪个层次上，都要制定决策，履行计划、组织、领导和控制职能。

（3）有直接下属，负责指挥下属开展各项工作。一个人在组织中是不是管理者，关键在于他是否有直接下属。

（二）管理者的职责和分类

管理者要做的第一件事就是明确自己的职责。一个组织中通常存在着多个管理者，他们各自在一个组织中具体做什么，则取决于该管理者在该组织中的定位。

根据地位的不同分为高层管理者、中层管理者、基层管理者。

（1）高层管理者。对组织负全责，是组织中的高级领导人。如：学校的正副校长，企业的总裁、

副总裁、总经理、首席执行官，城市的正副市长等，他们对整个组织的成功负有主要责任，同时，对组织的长期计划与发展战略、发展方向、资源分配、重要人员的选择、评价不同部门的业绩、保证合作等拥有充分的权力。在很多情况下，组织成功与否往往取决他们的判断、一个决策或一项安排。因此，高层管理者不得不拿出主要的精力和时间去考虑组织的全局问题和战略问题。

（2）中层管理者。介于高层和基层管理者之间，承上启下。如学校的系主任、处长，企业中的项目经理、单位主管、地区经理、办事处主任等，政府中的主任、局长，等等。中层管理者要管理几十个人，甚至上百人，他们不可能有充分的时间去做每一项具体工作，也不可能天天与第一线员工打交道。这时，他们的主要管理对象是基层管理者，主要职责是正确领会高层的指示精神，执行高层重大决策和管理意图，根据上级的指示，把具体任务分配给各个基层单位，创造性地结合本部门的工作实际，有效指挥各基层管理者开展工作。

（3）基层管理者。最直接的一线管理人员，主要职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项计划和指令。他们主要关心的是具体任务的完成。如监工、领班、小组长、教研室主任等。他们与操作员工保持密切联系和接触，主要职责是制订详细的任务分配计划，给下属人员分派任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证上级下达的各项计划和指令的完成。

各层次管理者的工作特性见表 1-2。

表 1-2　各层次管理者的工作特性

工作特性	高层管理者	中层管理者	基层管理者
经营方针	重要	适当考虑	不重要
管理目标	适当考虑	重要	重要
考虑管理问题的时间范围	1～5 年	1 年	每日
工作活动范围	极为广泛	全部工作职能	单项工作职能
复杂程度	非常复杂，变量很多	不太复杂	简单易行
工作计量	困难	不困难	较易
工作内容	计划、政策、战略	按计划实施	最终活动
采用信息来源	组织外部	组织内部	组织内部
智力特征	创造性	有效性	业务性
人数	少数	适当人数	多数

所有管理者，无论他处于哪个层次上，都要制定决策，履行计划、组织、领导和控制职能，只是他们花在每项管理职能上的时间不同。图 1-2 从时间的角度描述了这种差异。一般来说，高层管理人员在计划、组织和控制工作上花的时间要比基层管理人员多，而基层管理人员花在领导工作上的时间要比高层管理人员多些。即使是就同一管理职能来说，不同层次的管理人员从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。就计划工作而言，高层管理人员关心的是涉及组织整体的、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作业计划。

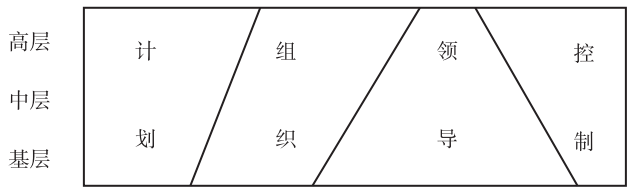

图 1-2　各层次管理者对管理职能的时间分配

按管理者所从事的工作领域不同，分为综合管理者和专业管理者，见图 1-3。

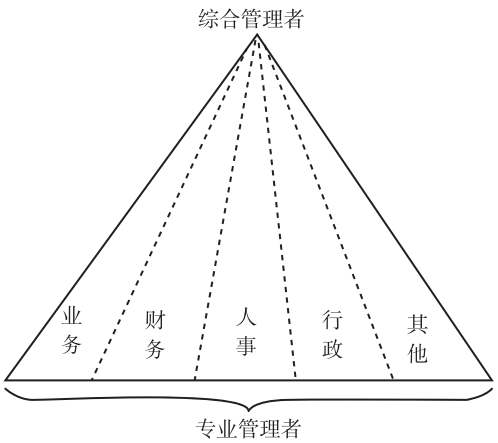

图 1-3　综合管理者和专业管理者

（1）综合管理者。是指负责管理整个组织或组织中某个分部的全部活动的管理人员。例如，对于一家大型公司来说，可能会按产品类别或地区设立几个事业部，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事业部经理，每个事业部经理要统管该事业部的包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动，因此也是一个全面的管理者。

（2）专业管理者。是指负责管理组织中某一类活动（或职能）的管理人员。对于现代组来说，随着规模的不断扩大，环境的复杂多变，管理工作的专业分工也变得日益重要，如以企业为例，根据这些管理者的专业领域的性质不同，管理者可以划分为业务管理人员、财务管理人员、人事管理人员、行政管理人员等。

①业务管理人员。业务管理人员对组织目标的实现负有直接责任，负责计划、组织和控制组织内的日常业务活动的开展，如企业中的生产部、市场经营部、技术设计部等部门的负责人都属于业务管理人员。

②财务管理人员。任何一个组织的运转都离不开资金的有效运作，财务管理人员主要从事与资金的筹备、预算、核算和投资、使用等有关的活动的管理。

③人事管理人员。人事管理人员的主要职责是从事对人力资源的管理。具体地说，人事管理人员的任务是制订人力资源的计划，招聘和选择组织所需要的合格人才，并对这些人才进行有效的培训和合理使用，建立合理而有效的业绩评估、晋升、奖励、惩罚及报酬制度。

④行政管理人员。主要负责后勤保障工作，以保证其他各部门各项工作的正常运转。

⑤其他管理人员。就是除了上述几类管理人员以外的各类管理人员。除了上述各类管理人员以外，在许多组织中还有其他一些专职管理人员，如公共关系人员，负责处理与传媒界之间的关系，

提高组织的形象；跨国公司中的国际管理人员；等等。这些专业管理人员就其人数、性质及重要性来看，因不同的组织而异。

无论管理者在组织中的地位如何，其所担负的基本任务是一样的，即设计和维护一种环境，使身处其间的人们能在组织内协调地工作，以充分发挥组织的力量，从而有效地实现组织的目标。

管理案例

子贱为官

孔子的学生子贱有一次奉命担任某地方的官吏。他到任以后，却时常弹琴自娱，不管政事，可是他所管辖的地方却治理得井井有条，民兴业旺。这使那位卸任的官吏百思不得其解，因为他每天即使起早摸黑，从早忙到晚，也没有把地方治好。于是他请教子贱："为什么你能治理得这么好?"子贱回答说："你只靠自己的力量去进行，所以十分辛苦；而我却是借助别人的力量来完成任务。"

启示：作为一名管理者，应该明确管理者的职责是什么，应该如何开展管理工作，如何把管理者的工作和作业人员的工作区分开来。

二、管理者的角色

管理者的角色是开展管理工作的基础。在一家小型制造公司里，有些人操纵机器，有些人打印信件，而总经理似乎只是坐在办公室里，有时签发信件，有时与人谈话。经理到底做些什么？带着这样的问题，美国著名的管理学家、管理大师彼得·F. 德鲁克（Peter F. Drucker）1955 年提出了管理者的角色的概念。德鲁克认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的。管理者所扮演的角色分三类：①管理一个组织，求得组织的生存和发展。②管理管理者。组织的上中下三个层次中，人人都是管理者，又都是被管理者，因此必须培训下级，培养集体合作的精神，确保下级努力朝着共同的目标前进。③管理工人和工作。

加拿大管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）以对 5 位总经理的工作的研究为依据，于 1968 年在麻省理工学院的斯隆管理学院完成了他的博士论文《工作中的经理——由有结构的观察确定的经理的活动、角色和程序》。在博士论文的基础上，《经理工作的性质》一书于 1973 年出版，这本书成为经理角色学派的代表著作。他提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要，他的结论是管理者扮演着 10 种不同的，但却高度相关的角色，这十种角色可被归入三大类。

（1）人际关系方面。指作为正式负责或管辖一个具体的组织单位并具有特别的职务地位的管理者，在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，都要履行礼仪性和象征性的义务。管理者所代表的三种人际角色是：

①代表人角色。这是最简单的一种角色。管理者负有行使一些具有法律性的或社会性的所有礼仪事务方面代表其组织的责任。例如，迎接来访者，参加社会活动，宴请重要客户，签署法律文件。

②领导者角色。对这种角色而言，管理者利用各自的职权和个人的影响力，去指挥、带领和激

励下属努力实现组织目标。

③联络者角色。管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时，还是在同组织以外的管理者或其他各种类型的人交往时，都起着联络者的作用。如，发感谢信，从事其他有外部人员参加的活动。

（2）信息传递方面。管理者的人际关系角色使他具有获得信息的独特地位。他同外部的接触带来了外部信息，而他的领导工作则使他成为组织内部信息的集中点。其结果是，管理者成为组织信息的重要神经中枢。管理者负责确保和他一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作，这时他们就扮演信息角色。

①监听者角色。管理者作为组织内部和外部的信息神经中枢，必须持续关注组织内外环境的变化，以获取对组织有用的信息，根据这种信息，管理者可以识别工作小组和组织的潜在机会和威胁，透彻了解组织与环境。如阅读期刊报告，与有关人员保持私人接触。

②传播者角色。作为传播者的角色，管理者把他们作为信息监督者所获取的大量的信息传递出去。作为传播者，管理者把更重要的信息传递给组织成员，以保证组织成员具有必要的信息以便切实有效地完成工作。如举行信息交流会，用打电话的方式传递信息。

③发言人角色。作为发言人的角色，管理者必须向外界发布有关组织的计划、组织、政策、行动、结果等信息，向消费者保证组织在切实履行社会义务，让政府部门对组织的遵纪守法感到满意。例如，召开董事会，向媒体发布信息。

（3）决策制定方面。管理者掌握信息的独特地位和特别的权力使他在重大决策（战略性决策）方面处于中心地位。管理者在处理信息并得出结论的过程中即扮演决策角色。

①企业家角色。在企业家角色中，管理者密切关注组织内外环境的变化，以便寻求组织和环境中的机会。作为企业家，管理者需要制定战略，开发新项目，对所发现的机会进行投资以利用这个机会。

②对付干扰者角色。一个组织不管管理得多么好，在运行的时候，总会遇到各种冲突和矛盾。当组织面临重大的、意外的混乱时，管理者必须负责采取纠正行动，如平息顾客的不满，协调员工之间的争端。

③资源分配者角色。作为资源分配者角色，管理者负责分配组织的各种资源，决定组织资源用于哪些项目。

④谈判者角色。这一角色表现为管理者在主要的谈判中作为组织的代表。对所有层次的管理工作的研究表明，管理者把大量的时间花费在谈判上，以确保组织目标的实现。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。

这些角色是一个相互联结的整体，虽然各种类型的管理者由于行业、等级和职能的不同，担任每一角色的分量不完全相同，但总的来说，管理者在管理工作中扮演着很多角色，每一个角色都有自己的特点和任务。作为一名管理者，需要认清自己的位置，针对每一种角色都要考虑人们对自己有哪些期待、自己该如何进入角色、如何吃透角色。要正确处理这些角色之间的关系，要根据不同角色的要求，制订不同的战术。并且一定要明确认识到自己是一个“混合角色”的人，而不是只担任某个角色的人。

三、管理者的技能要求

每个管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，都要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。管理工作是复杂的。如果要把承担管理工作所需要的各种技能全部列举出来是完全不可能的。在管理者应掌握的一般性管理技能方面，目前人们普遍接受的是美国学者罗伯特·库茨（Robert L. Kutz）于 20 世纪 70 年代提出的管理技能模型，见图 1-4。这些管理技能包括以下三个方面。

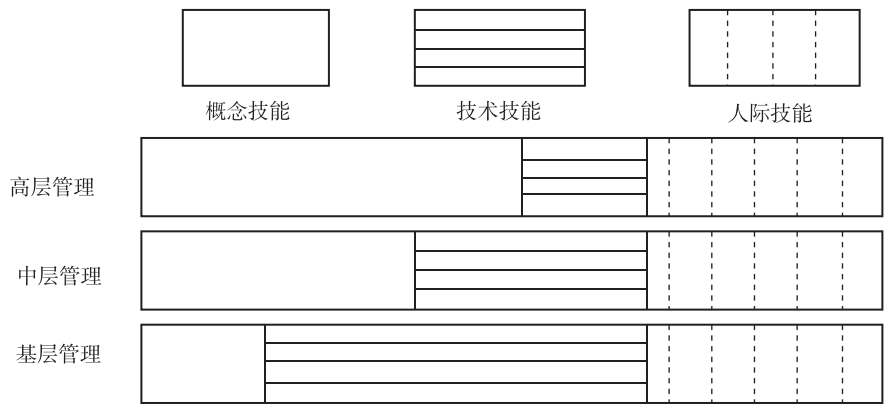

图 1-4　不同层次管理人员应具备的管理技能

（一）概念技能

概念技能是对问题进行思考和推理的能力，即对事物的洞察、分析、判断和决策能力。管理者应综观全局，在任何混乱、复杂的环境中，敏锐地辨明各种要素之间的相互关系，准确地抓住问题的实质，果断地做出正确决策。因而，概念技能也称为“决策技能”。这种技能具体包括：把握全局的能力；理解事物的相互关联性，从而识别关键因素的能力；权衡方案优劣及其内在风险的能力。

（二）技术技能

技术技能是指能够运用特定的程序、方法、技巧处理和解决实际问题的能力，它是与特定工作岗位有关的业务方面的知识和技能。如生产技能、财务技能、营销技能等。例如，工程师、会计师、广告设计师、推销员等，就都掌握其各相应领域的技术技能，所以被称作专业技术人员。管理者不必成为精通某一领域的技能专家，但需要了解并初步掌握与其管理的专业相关的基本技能，否则很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通，从而无法对所辖业务范围的各项工作进行具体的指导。

（三）人际技能

人际技能是指与处理人际关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。简单地说，就是与其他人能够一起有效开展工作的能力，也可以说是一个人能够以小组成员的身份有效地工作，并能够在他领导的小组中建立起合作的能力。人际技能包括领导能力，但其内涵远比领导能力广泛。

因为管理者除了领导下属外，还要与上级领导和同级同事打交道，还得学会说服上级领导，领会领导意图，学会与同事合作，等等。研究表明，人际技能是一种重要技能，对各层管理者都具有同等重要的意义。

要成为有效的管理者，必须具备上述三种技能，缺一不可。但不同层次的管理者，对于三项技能要求的程度是不同的。对于高层管理者，最重要的是概念技能。越是处于高层的管理人员，越需要制定全局性的决策。他们所作的决策影响范围更广、影响期限更长，因此，他们需要更多地掌握概念技能，进而把全局意识、系统思想和创新精神渗透到决策过程中。由于他们并不经常性地从事具体的作业活动，所以并不需要全面地掌握完成各种作业活动所应具备的技术技能，但是，他们也需要对技术技能有基本的了解。在现实生活中，对技术技能一窍不通的人很难成为高层管理者，但那些在某一专业领域是专家而对其他相关领域专业技术知识一无所知的人，也绝对不会成为一名称职的最高管理人员。例如，医院的院长不应该是对医疗过程一窍不通的人，但如果他仅仅精于外科手术而不具有基本的财务管理知识，那么他就不应该当院长，而应该在医生的职位上寻求发展。

基层管理者最接近现场，技术技能格外重要。作为基层管理人员，他们每天大量的工作是与从事具体作业活动的工作人员打交道。他们有责任检查工作人员的工作，及时解答并同工作人员一起解决实际工作中出现的各种具体问题。因此，他们必须全面而系统地掌握与本单位工作内容相关的各种技术性技能。当然，基层管理人员也可能面临一些例外的、复杂的问题，也要协调好所管辖人员的工作，制订本部门的整体计划，为了做好这些工作，他们也需要掌握一定的概念技能。

由于管理者的工作对象是人，不管是哪个层次的管理者，都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上，相互合作地共同完成组织的目标，因此人际技能是组织各层管理人员都应具备的技能。

管理案例

刘邦的选人用人之道

《资治通鉴》中有这样一段记载，刘邦在取得天下之后，曾经跟群臣说他能打败项羽而夺取天下的原因。刘邦说："张子房坐在帐篷里推算就可以决定千里之外战场上的胜与负。这方面的谋略，我比不上张子房。萧何能守护国家，安抚百姓，分发粮饷，畅通粮道。这方面我也比不上萧何。而韩信可以统领百万大军，战必胜，攻必取。这方面我又比不上韩信。这三个人，都是杰出的人才，而我却能够用好他们，把他们安排在合适的位置上，这就是我能得天下的原因。而项羽虽然有一个范增这样的杰出人才来辅佐，却不能好好任用，这就是项羽败给我的原因。"

启示：这段话表明管理者是通过他人来达成目标的。人无完人，个人的智慧毕竟有限，有组织的团队的力量才更强大。

四、管理工作的评判

由于组织的性质不同，其设置的目标也会不同，因而就有不同的投入和产出。如何针对这些不

同来对管理工作进行评判呢？一般来说，管理工作有两个评判标准，即管理的效率和效果。

效率是指输入与输出的关系。投入少，产出多，说明浪费的资源少，管理的效率高。或者给定资源投入，如果能获得更多的成果产出，那么就有了较高的效率。例如，设备利用率、劳动生产率、资金利用率、单位产品成本等都是对组织效率的具体衡量标准。

效果是指在组织在高效率基础上实现组织活动的目标。效果的衡量指标由销售收入、利润额、销售利润率、成本利润率等。

效率和效果是两个有联系但并不相同的概念。效率只涉及活动的方式，而效果涉及的则是活动的结果。如果说高效率是追求“正确地做事”，强调手段正确，用最少资源得到最大的产出；好效果则是保证“做正确的事”，强调方向明确。

如果一个人不顾效率（如成本），很容易达到有效果（如质量）。同样，组织可能是有效率但却是无效果的。例如，一个企业的效率可能很高，但如果所生产的产品没有销路，或者说不能满足顾客的需要，这样的效率越高，库存积压越多，企业赔钱就越多，效果就越差。所以，良好的管理应该是既有效率，又有效果。一个有效的管理者，应该一方面既能知道如何使组织保持高效率，另一方面应当知道做什么才能取得好的效果。图 1-5 展示了效率与效果的关系。

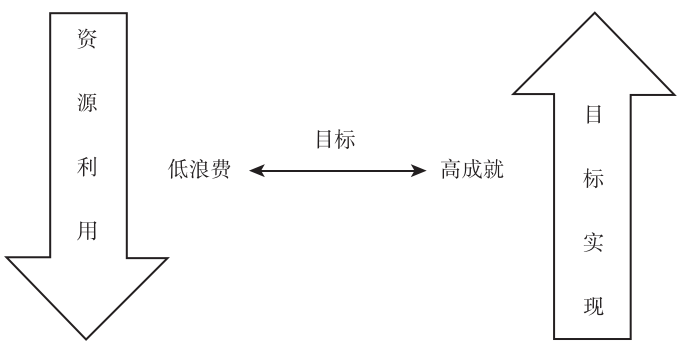

图 1-5　管理中效率和效果的关系

第三节　管理学

一、管理学的学科特征

管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的科学，是在总结管理发展历史经验的基础上，综合运用现代社会科学、自然科学及先进科学技术的理论和方法，研究管理规律和方法的一门综合性学科。管理学不同于自然科学，即使在社会科学领域，管理学在研究对象和研究方法等方面与经济学、社会学、政治学等也有明显的差异。因此，学习和研究管理理论必须首先了解和把握管理学科的特征。

（一）管理学的研究对象具有普遍性

管理学是以所有的组织所共有的管理问题作为研究对象的，研究的是组织管理的一般问题，它是从各种不同的组织中概括、抽象提炼出共同的东西，并形成系统的理论。因此它的研究对象不是某一特定的领域，而是非特定的领域；不是矛盾的特殊性，而是矛盾的一般性；不是管理的特殊规律，而是管理的一般规律。

在不同类型的组织中，管理具有普遍性。在日常生活中存在着各种各样的管理现象。工厂的厂长管理着生产和经营活动，酒店的经理管理着餐饮服务，学校的校长管理着教育，各级政府机关管理着我们的城市和农村。不管是农业、工业、商业、旅游、金融保险，还是政府机关、学校、医院，或者其他不同的行业，在所有这些组织中，管理活动各有其特殊性，但在这些特殊的管理活动中却蕴含着管理活动一些共性的东西，即从社会普遍存在的管理活动中总结概括出来的基本规律（其中包括一般的原理、理论、方法和技术），就构成了管理学的内容，管理学就是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科。所以管理学的原理对各类不同组织都是适用的，而不是局限于某一特定的组织，管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础，它所提出的管理基本原理、基本思想和基本原则是各类管理学科的概括和总结，它是整个管理学科体系的基石。

（二）管理学是一门交叉科学

所谓交叉科学，是指在那些学科领域之间的交叉点、面上产生的新学科。

管理学是 20 世纪发展起来的新兴学科，它的内容涉及政治经济学、生产力经济学、技术科学、数学、社会心理学、伦理学、电子计算机等多种学科的技术，管理学是这些学科交叉渗透的结果。例如，经营决策就涉及社会学、心理学、经济学、数学、法学等多种学科；企业的技术开发、生产过程组织、产品质量管理等都涉及许多专门的技术学科。

管理学是涉及多学科、多领域的交叉学科。因此，作为一名管理者，要搞好管理工作，必须考虑到组织内部和外部的多种错综复杂的因素，对经济学、社会学、心理学等众多的学科有基本的了解，广泛利用行为科学等社会科学研究成果及数学、工程技术学、运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等自然科学最新成就，对管理进行定性的描述和定量的预测，从中总结出行之有效的管理理论，并指导管理实践。

由于管理学涉及众多学科的知识，一个人的精力和智慧确实难以驾驭如此复杂的交叉领域，因此人们在管理实践中成立了管理智囊团或思想库，注重组织成员的在职培训以便吸收新的知识，有的组织还十分重视借用“外脑”，请外部的管理专家或管理咨询公司给自身的管理做诊断、提建议。

（三）管理学是一门应用科学

应用科学的特点是研究如何将基础理论和科学技术成就转化为社会生产力，转化为社会的有效财富。由于管理学在管理科学体系中居于基础地位，因而也被称之为管理的原理科学、理论科学，但与其他纯理论科学相比较，管理学又显示出很强的实践性。管理学是为管理者提供从事管理的理论、原则和方法的一门应用科学，它必须时刻和实践紧密结合起来。首先，管理学的原理、原则和方法来源于管理实践，是人们管理经验的概括和总结，并反过来指导管理实践，作为管理者，必须时时接触实际产生的种种复杂问题，在不断分析和解决问题的过程中吸收智慧养分。离开管理实践

的管理理论没有用，不能带来成就的管理方法也绝对不可能有效，这表明管理学的基础又是管理实践。其次，管理学的知识必须运用到实践中去才有价值，管理学也只有服务于实践，才具有生命力，才能不断发展，否则它就失去了存在的意义。再次，管理学的实践性还表现为检验标准的实践性。管理学所阐述的原理、原则、方法、手段是否科学，是否可行，检验的唯一尺度是看能否应用，能否指导管理实践活动，实践对管理学产生、存在和发展的这种决定作用，构成了管理学极强的应用性。管理学的应用性质不仅是管理原则、方法和技术的应用，更重要的是管理思想和管理艺术的应用。只有把管理的一般原则同管理对象的具体实际联系起来，运用思想和艺术的力量，才能真正地发挥管理的应用学科作用。

管理学的实践性还表明，管理学研究不能闭门造车，也不能盲目照抄照搬他国的管理学理论。一国的管理科学的发展，要借鉴他国的成果，学习他国先进的经验，但更重要的是要深入本国的管理实践之中，及时发现，总结本国的管理实践的新经验、新成果。总之，实践是管理学的生命之源。只有把管理理论同管理实践相结合，才能真正发挥这门学科的作用。

（四）管理学是一门软科学

软科学是研究软件的科学，它研究的是经济、科学、技术、管理、教育等社会环节之间内在的联系及发展规律，从而为它们的发展提供最优化的方案和决策。软科学研究的范围包括管理科学、系统分析科学、预测研究和科学技术论等学科，管理学是最早出现的一门软科学。

同数学、物理学等自然科学相比，管理学是一门不精确的科学。如果将组织中的人力、财力、物力、技术等看作是硬件的话，那么，管理本身就是软件。管理学可以说是一种典型的“软科学”。“软科学”是一种形象说法，其“软”字是借用电子计算机的“软件”这一名称而来的。没有主机、显示屏、打印机等硬件设施，就没有计算机，但是，如果没有软件，计算机则就是一台机器，什么也做不了。管理学也是“软件”，之所以称管理为软件，原因有三：第一，它能使厂房、设备、人员、产品等各种资源之间合理配置和有效运转，以较少的投入或消耗获取较大的经济效益和社会效益是管理的任务；第二，管理本身不能直接创造价值，它必须借助于被管理者及其他各种条件，并通过他们来实现管理的价值，而且管理所创造出来的价值很难被明确划分出来，完全是个模糊概念；第三，通过管理提高经济效益，需要一个时间过程，某些管理措施或管理思想是否有效，往往需要相当长的时间才能看到效果，其效果如何，还很难定论，这是把管理看成是软科学的又一个原因。

二、管理学的研究内容

管理学作为一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学，知识体系主要围绕这两个问题，即“管理是什么”和“如何进行管理”而展开的。

管理学的研究内容可以归为以下几个方面。

（一）关于管理、管理学的基本问题

主要有管理的概念、性质和特征；管理的产生、发展及其作用；管理学的概念的科学界定；管理学的学科特征；研究和学习管理学的方法、途径及其意义；管理学的发展史；等等，这是现代管理学研究的出发点。

（二）关于管理的内容方面的问题

从管理的二重性出发，着重从以下三个方面研究管理学。

1. 生产力方面

管理学主要研究生产力诸要素之间的关系，即合理组织生产力的问题。马克思说：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的要素。但是，二者彼此分离的情况下只在可能性上是生产的因素。凡是要进行生产，就必须使它们结合起来。”把劳动者和生产资料结合起来，组织好就是生产力合理组织问题。

总之，就是研究如何根据组织目标的要求和市场社会需要，合理配置、使用组织中的人、财、物等各种资源，以取得最佳的经济效益和社会效益的问题。

2. 生产关系方面

管理学主要研究如何正确处理组织中人与人之间的关系问题，研究如何建立和完善组织结构以及各种管理体制，如何激励组织成员，调动各方面积极性为组织目标服务。总之，管理学就是要研究如何最大限度调动各方面的积极性和创造性，提高工作效率，争取获得最大的经济效益问题。

3. 上层建筑方面

管理学主要研究如何使组织内部环境和外部环境相适应，如何使组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题。换句话说，就是研究如何结合组织的实际，贯彻国家的方针、路线、政策、法令，健全规章制度，严格劳动纪律，提高组织对外部环境的适应能力，以维护正常的生产关系，促进生产力的发展。

（三）关于管理原理、原则和管理职能方面的问题

管理原理、原则是一个具有层次结构的理论体系，是实施管理职能的理论依据，是人们进行管理活动的行动指南，是管理学研究的重要部分，必须进行深入的研究。管理是通过一系列的职能活动并发挥相应的职能作用达到目的的，这些职能包括计划、组织、领导、控制等。对管理的各项职能活动做出科学的界定，总结、概括、探讨其有效发挥作用的规律构成了管理学研究的基本内容。

（四）关于管理方法和手段方面的问题

管理手段和方法是实现管理目标的中介。管理的宗旨在于运用有限的人力、物力和财力，取得最佳经济效益和社会效益，而管理这一功能的执行和完成，是靠管理方法和手段来实现的，因此，对管理方法的研究是现代管理学中最引人注目的领域。

（五）关于管理创新方面的问题

在科学技术日趋发达的当代社会，由于社会生产力的不断进步和社会开放程度的日益提高，世界各国之间政治、经济、科学文化以及其他方面的相互影响和制约已成为人类进步的重要条件，传统的管理理论与管理模式受到了挑战，人类的管理实践和管理理论必将进入一个全面创新的时期。如何在继承本民族传统管理经验的基础上，借鉴世界先进的管理思想，吸收人类文明成果，实现管理理论和管理方法与世界接轨，创造一种更加开放的管理模式，也是管理学研究的重要课题。

三、学习管理学的意义

（一）有助于合理组织生产力

学习管理学有助于合理组织生产力，充分发挥生产力在人类文明进步中的作用，管理是生产劳动不可分割的组成部分，是进行生产经营活动的必要条件，同时又是创造生产力源泉。任何生产活动都必须具备劳动者、劳动条件和劳动对象等生产要素。但是离开了管理，这些要素只是一种潜在的生产力，所以管理是使生产要素变成现实生产力的条件。生产力不仅有一个能否实现的问题，还有一个高低的问题，在生产要素一定的情况下，生产力的高低就直接取决于管理。

人们经常看到，在生产技术大体相同的一些同类企业中，由于管理水平的不同，经济效益也显著不同。经济的发展，固然需要丰富的资源与先进的技术，但更重要的还是组织经济的能力，即管理能力。从这个意义上说，管理本身就是一种经济资源，作为“第三生产力”在社会中发挥作用。世界上经济发达国家有一条共同的经验，就是要使生产力迅速发展，提高经济效益，除了必须有高度发达的科学技术之外，还必须依靠管理。所以，人们认为先进的科学技术与先进的管理是决定企业以及现代社会生存和发展的“两个轮子”，二者缺一不可。管理也是一种基础国力。尽管资源和其他方面的基础（如地理位置）对一国的繁荣具有很大影响，但这并非决定性的。事实上，一个国家是否繁荣取决于该国生产率状况，即对人力、土地、机器、原材料和其他资源的有效利用程度，这实质上是管理水平与管理效率问题。

要想迅速发展我国的生产力，加快现代化建设步伐，获得好的经济效益，管理是关键，管理必须先行。要做到这一点，就必须认真学习、掌握并运用管理的基础知识。

（二）是培养管理人员的重要手段

掌握一定的管理学知识，是现代人知识结构必不可少的部分，是适应现代社会的前提条件之一。对于一定社会组织中的管理者来说，掌握扎实的管理学知识、方法和技术更显得重要。从我国现实来看，学习、掌握管理学理论有更重大的现实意义。与经济发达国家相比较，无论是政府的宏观管理，还是企业的微观经济管理，都是水平较低、较落后的。管理水平不高，可以说是我国企业经济效益低下，资源配置失误多，生产力发展不快的重要原因之一。造成管理水平低下的原因不外乎两点，一是管理体制不合理，二是缺乏必要的合格的管理人才。针对前一方面的问题，我们从七十年代末期开始进行体制改革，至今已取得了较大的进展。但第二方面的问题仍很严重，我国需要一大批适应市场经济发展要求的高素质管理人才。与改革前相比较，我国在管理人才培养方面也取得了较大成就，但仍不能适应形势发展的要求。因此，培养高质量的管理者成为当务之急。

学习、研究管理学是培养管理者的一个重要环节，并可缩短或加速管理者的成长过程。在生产力高度发达，社会化大生产已达到较高水平的现代社会中，凭经验管理一个组织是难以成功的，靠管理者的实践，从头摸索经验、积累思考，时间上也是不允许的和不可能的。历史表明，只有站在前人的肩膀上，直接汲取前人留下的经验教训，我们才可能少走弯路，才可能站得更高，看得更远，取得更大的成就。作为一个管理者和将要成为管理者以及希望成为管理者的人，学习管理学可以获得管理的基础知识，这将有助于他们成为有效的管理者。只有自觉地努力学习科学的管理理论、融

会贯通，举一反三，才能增长管理知识和才干，以最少的投入取得最好的效果。

可见，加快我国生产力发展，提高企业经济效益和各行各业的工作水平，做好资源配置工作，普及管理学教育是十分重要的。

（三）有助于实现管理的国际化与管理创新

管理是有效地组织共同劳动所必需的。共同劳动的规模越大，劳动分工协作越细，生产技术越复杂，社会经济联系越广泛，管理就越重要。因此，管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。随着人类从工业经济时代迈入知识经济时代，管理学将进入一个新的历史发展时期，实现管理国际化与管理创新是其发展的必然。管理国际化需要世界各民族相互交流，寻求有效国际合作的机制，在管理理论方面相互借鉴，取长补短。在我国，管理理论研究相对比较落后，更应该抓住机遇，面向未来，普及管理学的理论知识。另一方面，面临着许多机遇和挑战，传统的企业管理模式与管理理念越来越不适用了，新的时代，呼唤管理模式的突破，呼唤管理理论的创新，新一轮的管理变革浪潮正席卷全球。那么实现管理创新的前提是什么？是回顾过去，立足现实，面向未来。现代的知识是以往知识的发展，未来的管理理论也是现代管理理论的升华，所以，实现现代管理创新就必须深入学习，系统掌握管理学的基本知识。

四、学习管理学的方法

学习研究管理学，关键要掌握运用有效的学习和研究方法。任何一门学科都有其自身的方法论。在某种意义上讲，管理学领域产生的各种管理学派实际上也是因为采用了不同的研究方法的结果，管理学科的发展实际上是研究方法的不断发展和进步。下面简单介绍几种能够反映管理工作特点的方法，可供学习者参考。

（一）总结观察

按照理论联系实际的要求，学习研究管理学，必须掌握观察管理实践，总结管理经验，抽象地提炼概括，使其上升为理论的方法。人们的管理实践，特别是众多优秀管理者的管理经验，蕴藏着丰富的管理原理、原则和方法。学习、研究管理学，应培养敏感意识来观察管理实践，并运用综合、抽象等逻辑方法总结实践经验，这样来学习管理学，就会收到事半功倍的效果。

（二）比较研究

有比较才有鉴别。当代世界各国都十分重视管理和对管理的研究，各自都形成了带有特色的管理科学。我们目前学习的主要是西方的管理理论，如何把西方的管理理论与中国实际结合起来，是一个重大的课题。借鉴、应用他国的管理理论与方法，不能简单地照搬。这就要求我们学会比较研究的方法，对他国的管理实践与管理理论，通过比较分析，探索管理发展的模式和普遍适用于先进国家和发展中国家的管理规律，分辨出一般性的东西和特殊性的东西，可为我借鉴的东西和不可为我借鉴的东西，真正做到兼收并蓄，丰富我国管理学的内容。

因此，掌握和运用比较管理学的研究方法，对建立具有中国特色的管理学科十分重要，对准确地理解和把握西方管理理论来说也是必需的。

（三）历史研究

历史研究方法就是运用管理理论与实践的历史文献，考察管理的起源、历史演变、重要管理学家的理论，重要的管理案例，从中找出规律性的东西，寻求对现在仍有意义的管理原则、方式和方法。无论是中国还是外国的历史，都有大量的关于管理的文化典籍，有许多仍值得研究和发展，只要我们坚持正确的指导思想、细致的工作方法，深入地研究前人留下的管理精华，将大有收获。

（四）案例分析

案例分析方法指的是在学习、研究管理学的过程中，通过对典型的管理案例进行分析、讨论，从中总结出管理的经验、方法和原则，加强对所学管理理论的理解与方法的运用。管理理论来源于实践。每个组织都存在管理，而且也都可能存在值得借鉴的经验。但是，要对每一个组织的管理活动都进行研究显然是不可能的。在众多的组织中挑选有代表性的个案，从整体或局部对它在管理实践中取得的成功或失败进行深入剖析，进而发现可借鉴的规律和原则，便成为管理研究的重要方法。在管理学教学中，案例分析被当代管理科学比较发达的国家广为推行，效果甚佳。哈佛商学院因其成功的案例教学已培养出大批的优秀企业家，该学院的教学方式也成为管理教育的楷模。

（五）试验研究

试验研究方法是指有目的地在设定的环境条件下认真观察研究对象的行为特性，并有计划地变动试验条件，反复考察管理对象的行为特征，从而揭示管理的规律、原则和方法的方法。试验研究不同于案例分析，后者是将自己置于已发生过的管理情境中，一切都是模拟的。而前者则是在真实的管理环境中对管理的规律进行探讨。这是十分有用的学习、研究管理学的方法。只要设计合理，组织得好，通过试验方法是能够得到很好的结果的。如著名的“霍桑实验”就是运用试验研究方法研究管理学的典范之一，它所得到的重要成果推翻了传统管理学将人视为“经济人”的假说，建立起了“社会人”的观念，从而为行为科学这一管理学分支的形成和发展奠定了基础。在管理实践中比较常见的试验方法有以下几种。

1. 对比试验

这是通过比较来研究和揭示管理对象某种特性的试验方法。这种试验往往是为了验证某些假设而采取的。对比试验一般要把试验对象分成两个以上情况相似的组群，然后将其中一个或多个组群作为“试验组”，另外设置一个或多个“对照组”作为比较的对象。

2. 可行性试验

在管理实践中，拟定出政策方案后，常常要先做小规模的试验以验证方案的可行性，或者根据出现的问题适当修改方案。有时在最终决策方案拟定之前也要进行试验，以此比较众多可行方案的优劣，进而选择出最佳决策方案。

3. 模拟试验

即依据已取得的关于管理对象的事实材料，运用已知的客观规律，建立起一个与管理对象的某些方面相似的模拟模型，然后对模拟模型进行试验，再把试验结果类推到实际管理对象上去的管理方法。

由于模拟试验具有较强的经济性、灵活性，风险小，所以成为目前管理领域中十分受重视的管理方法。目前，管理学科的模拟教学活动已经越来越普遍。

（六）随机应变

管理既是一门科学又是一门艺术，这本身就要求不论是理论研究还是管理实践都必须注重随机应变的方法。随机应变方法就是指要灵活变通，要根据事件、时间、地点、人物的不同而采取相应灵活的管理方式、管理方法。管理没有固定的、一成不变的、普遍适用的理论和方法可以套用，关键在于要根据管理所针对的特定问题、特定人员、特定场合随机应变。即便是面临同一个问题，今天和明天所要采取的解决方法也许也是不同的。比如：在组织结构设计中，企业的组织结构要与外部经营环境的稳定性、企业产品品种的多寡以及所使用的工艺技术相适应；在领导方式中，没有什么固定的最优领导方式，应当根据领导者的个性、工作任务的性质、领导者拥有的职位权力、组织内的人际关系等具体情况，采用不同的领导方式。我们在学习各种管理理论和各管理学派的管理思想时，要分析这种理论产生的历史背景和要解决的主要问题，了解它的主要研究思路和方法，将理论产生初期的环境状况与当今的情况进行对比，分析其现实应用价值。这样有助于从众多的管理理论中识别出具有普遍意义的管理规律，有助于培养理论与实践相结合的能力，在具体从事管理工作时能够灵活地运用基本的管理理论，处理好大量的两难困境问题，并在管理工作中实现创新。

本章小结

1. 管理是管理者在一定的环境条件下，对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制，以有效地实现组织既定目标。

2. 管理者就是从事管理性工作的人，是组织和利用人力、物力、财力等资源去实现组织目标的指挥者、组织者。

3. 管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的科学，是在总结管理发展历史经验的基础上，综合运用现代社会科学、自然科学及先进科学技术的理论和方法，研究管理规律和方法的一门综合性学科。管理学不同于自然科学，即使在社会科学领域，管理学在研究对象和研究方法等方面与经济学、社会学、政治学等也有明显的差异。

思考练习

1. 对于管理的概念，为什么不存在唯一的定义？你对管理是怎样理解的？

2. 管理具有哪些职能？它们之间具有怎样的关系？

3. 对不同层次的管理人员在技能要求上有什么不同？为什么最高层管理人员尤其需要有较强的概念技能？

4. 讨论分析管理者的技能模型，并举例说明概念技能、人际技能和技术技能。

5. 为什么说管理既是一门科学又是一门艺术？

6. 管理者在组织中都要扮演哪些角色？
7. 管理学科有哪些基本特征？比较一下管理学与数学有什么不同？
8. 管理学的主要研究内容是什么？
9. 管理对于组织是否重要？为什么？

案例分析

张小龙与微信

2010 年 10 月，一款名为 Kik 的 App 因上线 15 天就收获了 100 万用户而引起业内关注。Kik 是一款基于手机通讯录实现免费短信聊天功能的应用软件。腾讯广州研发部总经理张小龙注意到了 Kik 的快速崛起。

一天晚上，他在看 Kik 类的软件时，产生了一个想法：移动互联网将来会有一个新的即时通信(instant messaging，IM)，而这种新的 IM 很可能会对 QQ 构成很大威胁。他想了一两个小时后，向腾讯 CEO 马化腾写了封邮件，建议腾讯做这方面的东西。马化腾很快回复了邮件表示对这个建议的认同。张小龙随后向马化腾建议广州研发部来承担这个项目的开发。“反正是研究性的，没有人知道未来会怎么样，”张小龙回忆说，“整个过程起点就是一两个小时，突然搭错了一根神经，写了这个邮件，就开始了。”

腾讯广州研发部与张小龙其人

2005 年 3 月，腾讯收购了国内知名电子邮件客户端 Foxmail。Foxmail 创始人张小龙及其研发团队 20 余人在不久后进入腾讯。2005 年 4 月腾讯广州研究院（后改称广州研发部，以下简称为“广研”）成立，主要负责邮件相关业务的研发和运营。经过三年打磨，QQ 邮箱以其简洁易用、安全稳定的特点获得用户欢迎，并于 2008 年 3 月成为国内使用人数最多的邮箱产品。在这一过程中，广研团队经历了从做客户端产品到做 web 产品的艰难转型，在他们看来，“少即是多”的设计理念，对用户体验的极端重视，团队磨合和梯队建设，技术能力的积累和敏捷开发的经验，都是团队在 QQ 邮箱开发过程中的收获。

张小龙则经历了从程序员到产品经理再到管理者的角色转换。在不断与邮箱用户互动的过程中，他对于产品和用户的理解不断加深。在不断提高 QQ 邮箱易用性和稳定性的基础上，他将邮箱平台作为产品理念的试验田，打造了阅读空间、QQ 漂流瓶等产品。

2011 年，广研分设“邮箱产品中心”和“微信产品中心”，开始独立运作 QQ 邮箱和微信两款产品。张小龙既是广研的总经理，也是微信产品团队的第一负责人。

微信的开发历程

2010 年 11 月 19 日，微信项目正式启动。最初的人员基本来自广研的 QQ 邮箱团队，开发人员没有什么做手机客户端的经验，唯一做过的手机产品是在 S60 平台上做的“手中邮”。

2011 年 1 月 21 日，微信 1.0 的 IOS 版上线。微信对广研而言是个全新的领域，很多人一开始都并不看好这个项目。团队内部许多成员对于微信的发展都抱着一种非常不确定的心态。张小龙回忆

起当时的情景说：数据不好还不是最困难的，最困难的是他们老是跟我说，“我们做这么多都是没有意义的，因为我们所有做的事情手机 QQ 都可以做，并且手机 QQ 有更强的渠道、更多的用户覆盖量，而我们是没有渠道的。我们没有任何优势……我们做微信没有前途……”

对于这些质疑，张小龙坚持他的想法。“我愿意尝试，做失败了没什么，我认为更多的是承担一种义务去阻击腾讯潜在的对手。微信对我来说是新产品、新体验，我的技术能力也会提升。我不会因为没有希望就保留精力，我会拼尽全力做，也愿意这样鼓励我的同事。”

1. 语音版——让微信活了下来

4 月份，Talkbox 突然火爆起来，张小龙敏锐地抓住这个机会，当机立断在微信中加入语音功能。微信 2.0 使微信成了一个有一定影响力的产品，也使微信在竞争中占据了一个相对有利的位置。

2. “附近的人”和“摇一摇”——成微信最大增加点

2011 年 8 月 3 日，微信 2.5 版本发布，支持查看附近的人。“对于微信而言，有三个重要的增加点，”张小龙说，“语音是一个，附近的人是最大的一个增加点，摇一摇也是一个增加点。”查看附近的人功能出来之后，微信新增好友数和用户数第一次迎来爆发性增长。

2011 年 10 月 1 日，微信发布 3.0 版本，支持“摇一摇”和“漂流瓶”。“摇一摇”一推出就迅速成为许多微信用户非常喜爱的一个功能，现在“摇一摇”的日启动量已经超过 1 亿次。提到“摇一摇”的创意过程，张小龙说：

“我记得当时有一天我和 Harvey、Justin 在吃饭，我提起我们下个版本到底做什么还没确定，挺痛苦的。聊到为什么不能直接摇一下手机，可以摇到陌生人呢，那不就每个人都可以使用了吗。回家以后我一直想，想到很晚就睡不着了。当我仔细地把体验过程一想，这个的影响力和层面绝对是远远超过 Bump（Bump 是由 Bump 科技公司为苹果 iOS 和谷歌 Android 操作系统创造的应用程序。智能手机用户只需要互相碰撞就可以相互交换联系信息、照片等）的。当时甚至还想到声音的效果啊，整个体验全面的过程……然后我第二天跑过去跟大家说，嗯，这个东西一定会很火，你们现在就给我出方案，我要一个这样的画面，然后要有什么样的声音，什么样的动画。有些人理解，有些人还不太理解，因为这个必须从整体来考虑，脑袋里面想象出这样一种极简自然的体验意味着什么。花了半天时间，跟大家把这个细节确定了一下，比如说这个摇的手势应该是怎么样的，是这样摇还是那样摇，确定了一些这样的细节，然后大家就开始做了。

“当时我记得马化腾发邮件说，这个东西看起来挺火，非常好，但是你们要不要再细化一下，免得竞争对手会做同样的功能。我当时就回了一个邮件，说我们已经做到了最简化，加任何东西都是减分的，我们也做到了最自然化，最符合自然本性的一个体验，所以竞争对手无法超越我们，因为一变化就要增加东西，加东西就是不对的了。”

2011 年 12 月 20 日，微信推出 3.5 版本，其中一个最重要的功能，是加入了二维码。同时，微信也推出了名为“WeChat”的英文版。

3. 朋友圈——社交化平台尝试

2012 年 4 月 19 日，微信 4.0 的 IOS 版发布，其中“朋友圈”功能引起业界颇多注意，有评论认为这是微信“社交平台化”的一种尝试。微信 4.0 版本支持把照片分享到朋友圈，让微信通讯录里的朋友看到并评论；同时，微信还开放了接口，支持从第三方应用向微信通讯录里的朋友分享音乐、新闻、美食等。

微信团队

在微信团队成立初期张小龙就坚定地采用敏捷开发，时刻关注组织的“敏捷”性。张小龙说：“关于敏捷开发，我特别希望大家能够多去做一些尝试，我们可以想一些与众不同的点子，很快把它上线，然后再去验证。如果不对就下线，如果还有改进余地，下个星期再去改它。这是一个能够持续实现你的想法的过程。”这其实就是“敏捷”的原理：既满足产品开发过程中需求的动态变化，又能通过短迭代管理监控项目的实时效果。

“微信团队从开始成立到现在从来没有瞄准KPI去奋斗过，但是并不妨碍团队越做越好。对于团队来说，大家养成了一个习惯，就是思考并回答我们自己做每个功能、每个服务背后的意义，或者说一个梦想在里面到底是什么？如果一个功能纯粹是为了一个流量来做的，而想不出它给用户带来什么样的价值，这个功能一定是有问题的，或者它是不长远的。我认为正是这样的，每次都去想它背后一丝一毫的意义，这是支撑起我们整个团队走到今天一个很重要的理由，并且帮助我们做出一个正确的选择。这是产品和功能背后我们所思考的意义。”

思考题

1. 作为管理者，张小龙承担了哪些角色？
2. 作为管理者，张小龙具有哪些技能？
3. 张小龙是如何通过微信团队实现组织目标的？



第二章
战略管理

学习要点

1. 理解战略管理的过程。
2. 掌握战略环境分析的基本模块及每一模块对应的分析方法。
3. 描述企业战略的基本类型及其特点。

引入案例

格力电器——专注与多元化的企业战略选择

格力电器，作为中国知名的家电品牌，以其高品质的空调产品而闻名于世。然而，在企业发展的过程中，格力电器也面临着战略选择的挑战：是继续专注于空调领域，还是向多元化发展进军？

格力电器早期凭借其卓越的空调产品，树立了优质的品牌形象，并占据了市场的主导地位。然而，随着市场竞争的加剧和消费者需求的多样化，格力电器开始思考是否应该拓展产品线，进军其他家电领域。

在这一背景下，格力电器进行了深入的市场调研和战略分析。调研发现，虽然空调市场仍然具有巨大的潜力，但消费者的需求正在向更加多元化和个性化的方向发展。因此，格力电器决定在保持空调业务核心竞争力的同时，逐步向其他家电领域拓展。

为了实现这一战略转型，格力电器采取了多种措施。首先，他们加大了在研发和创新方面的投入，推出了更多具有创新技术和智能化功能的空调产品，以巩固其在空调领域的领先地位。其次，格力电器逐步推出了其他家电产品，如冰箱、洗衣机等，以满足消费者多样化的需求。同时，他们还加强了品牌建设和市场推广，提升了格力电器在整体家电市场的知名度和影响力。

通过这一战略转型，格力电器不仅保持了其在空调领域的领先地位，还成功拓展了其他家电业务，实现了业务的多元化发展。这一案例展示了企业战略类型选择的重要性和灵活性，企业可以根据市场环境和自身实际情况，选择适合的战略类型来推动持续发展。

格力电器的案例向我们展示了专注与多元化并非矛盾，而是可以相辅相成的战略选择。企业在保持核心业务竞争力的同时，也可以积极拓展新的业务领域，以满足市场的多变需求，实现更广泛的市场覆盖和更大的业绩增长。

第一节 战略管理概述

一、战略概述

（一）战略的定义

战略的概念来源于组织生产经营活动的实践。不同的管理学家或实际工作者由于自身的管理经历和对管理的不同认识，对战略给予了不同的定义。在广义的定义中，战略是目标、意图或目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定着组织正在从事的或应该从事的经营业务，以及企业所属的或应该属于的经营类型。

在狭义的定义中，战略是贯穿于企业经营、产品和市场之间的一条“共同经营主线”，决定着组

织目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。这条共同经营主线由四个要素构成：第一，产品和市场范围，即组织所生产的产品和竞争所在的市场。第二，增长向量，即组织计划对其产品和市场范围进行变动的方向。第三，竞争优势，即那些可以使组织处于强有力竞争地位的产品和市场的特性。第四，协同作用，即组织内部联合协作可以达到的效果，所谓1+1大于2的现象。

著名管理学家明茨伯格（Henry Mintzberg）借鉴市场营销学中营销四要素（4P）的提法，创立了战略的5P模式，即运用计划、计策、模式、定位和观念来描述企业战略。其中，“计划”强调战略作为一种有意识、有组织的行动方案；“计策”强调战略可以作为威慑和战胜竞争对手的一种手段；“模式”强调战略最终体现为一系列具体行动及实际结果；“定位”强调战略应使组织根据环境变化进行资源配置，从而获得有力的竞争地位和独特的竞争优势；“观念”强调战略作为经营哲学的范畴体现其对客观世界的价值取向。

综上，战略可以被表述为：组织以未来为基点，在分析外部环境和内部条件的现状及其变化趋势的基础上，为寻求和维持持久竞争优势做出的有关全局的重大筹划和谋略。

（二）战略的特性

（1）全局性。一个企业在经营管理过程中总要遇到各种各样的情况，处理各种各样的问题，其中一些决策涉及整个组织范围，另外一些可能只与局部利益有关。企业战略是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行为，所追求的是企业的总体效果。虽然它必然包括企业的局部活动，但是，这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。

（2）长远性。企业战略既是企业谋取长远发展要求的反映，又是企业对未来较长时期内如何生存和发展的通盘筹划。虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点，并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用，但是，这一切也都是为了更长远的发展，是长远发展的起点。因此，评价战略优劣的一个重要标准就是看其是否有助于实现组织的长期目标和保证长期利益的最大化。换句话说，战略更关注长远利益，而不是短期利益。

（3）竞争性。企业战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案，同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难，迎接这些挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时，才能构成企业战略的内容。应当明确，市场如战场，现代的市场总是与激烈的竞争密切相关。企业战略之所以产生和发展，就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战，企业制定战略就是为了取得优势地位，战胜对手，从而保证自己的长期生存和发展。

（4）纲领性。企业战略规定的是企业总体的长远的目标、发展方向和重点、前进道路，以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤，这些都是原则性的、概括性的规定，具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程，才能变为具体的行动计划。

（5）相对稳定性。为了实现企业的可持续发展，企业战略应具有相对稳定性。战略必须在一定时期内具有一定的稳定性，这样才能在企业经营实践中具有指导意义，如果朝令夕改，就会使企业经营发生混乱，从而给企业带来损失。当然企业经营实践又是一个动态过程，指导企业经营实践的战略也应该是动态的，以适应外部环境的不断变化。因此，企业战略应具有相对稳定性的特征。

管理案例

“胆大包天”的目标

1907 年，43 岁的亨利·福特宣布：“要为老百姓生产一种汽车——这种汽车价格低廉，所有收入不丰的人都有能力拥有一辆，驾驶着它，和家人一起享受在广阔天地里驰骋的快乐。”

1990 年，山姆·沃尔顿为沃尔玛 2000 年制订的销售目标是 1250 亿美元，但是当时全球最大的零售商的年销售额仅为 300 亿美元。这个销售目标无疑是大胆的。事实上，2000 年沃尔玛做到了，当年的销售额是 1650 亿美元。

这些“胆大包天”的目标最后都实现了！这便是愿景的力量。

（三）战略、战术与策略

企业战略的上述特性，决定了企业战略与其他决策方式、计划形式的区别。

（1）战略与战术。由企业战略的定义及特征可知，企业战略的基本含义始终都是有关企业全局性、未来性、根本性的重大决策。战略不同于战术，它们之间既有密切联系，又有明显区别。一般来说，战略与战术主要是全局与局部的关系，战略是指企业为达到长期经营目标及达到目标的途径和手段的总体谋划，而战术则是指为达到战略目标所采取的具体行动。

战略高于战术、统率战术。战略上出差错，就是对全局的决断出了问题。战略错了，一切皆错，这就是“一着不慎，全盘皆输”的道理。实践中，有的领导者注重战略管理，而有的领导者注重战术管理。战略管理与战术管理的区别在于：前者注重管理的全局性，后者则较多关心管理的某个方面或环节；前者重视组织与社会环境的关系，后者则主要着眼于组织本身；前者比较讲究谋略，后者则注重规范；前者重视用忧患意识激励下属，后者则注意正常秩序下的常规奖惩。

（2）战略与策略。战略与策略主要是目的与手段的关系。策略是实现战略的手段，必须服从于战略；策略注重当前和局部，时间跨度短于战略。通常情况下，高层制定战略，中层制定策略。例如，企业为达到某一战略目标，在投资、技术改造、人才培训等方面采取的措施和办法，一般就可称为投资策略、技术改造策略、人才培训策略等。

（四）企业战略的结构

如图 2-1 所示，企业战略根据组织层次的不同，可以分为公司战略、经营单元战略和职能战略。

（1）公司战略。公司战略，是企业的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。在大型企业里，特别是多元化经营的企业里，它需要根据企业的宗旨和目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，决定企业整体的业务组合和核心业务，促使各经营业务相互支持、相互协调。换言之，公司战略主要回答了企业应该在哪些经营领域进行生产经营的问题，经营范围和资源配置是其主要的构成要素。

公司战略主要有稳定型战略、成长型战略和防御型战略。在三种战略中最重要的是成长型战略，它既要决定向什么方向发展，比如是在原行业中进行产品或市场的扩张，还是通过一体化、多元化进入新的经营领域；也要决定用什么方式发展，比如要在内部创业、并购、合资等发展方式中做出战略选择；对于多元化经营的企业，还要决定企业整体的业务组合和核心业务。

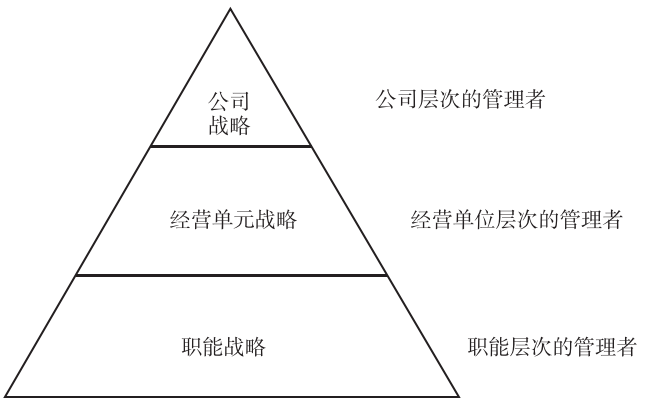

图 2-1　企业战略结构

（2）经营单元战略。战略经营单元，指公司内产品和服务有别于其他部分的一个单位。一个战略经营单位一般有着自己独立的产品和细分市场。它的战略主要针对不断变化的环境，在各自的经营领域有效地竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。因此，竞争优势与资源配置通常是经营单元战略中最重要的组成部分。此外，战略经营单位还要协调各职能层的战略，使之成为一个统一的整体。经营单元战略的制定者主要是具体的事业部或子公司的决策层，其内容主要包括基本竞争战略、投资战略以及针对不同行业和不同行业地位的经营战略。

（3）职能战略。职能战略，是为了贯彻、实施和支持总体战略与经营单元战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略一般可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研发战略等。

拓展学习

不同层次的管理者在战略管理中的作用

1. 企业高层管理者

（1）制定公司的任务和战略。

（2）确定公司各事业部的任务。

（3）按照任务给各部门分配资源。

（4）批准各事业部的计划、预算和主要投资。

（5）考核各事业部的工作，保证整个公司按照战略规划顺利运行。

2. 经营单位管理者

（1）向公司高层管理者提出本事业部执行公司总体战略的事业部战略。

（2）制订本事业部的经营计划并获得上级的批准。

（3）为取得最佳利润率和业务而经营。

（4）按照公司方针、政策与程序进行管理。

3. 职能部门管理者

（1）参与制定公司战略。

（2）制定公司范围的方针、政策与标准，通过考核与监督，保证执行的一致性。

（3）就各事业部的职能部门工作，向高层管理者提出专门性的意见。

（4）制定职能部门系统的战略、目标与职责。

（5）对于关键岗位的任命、工作标准的设置以及考核评价提出意见。

（6）在需要的地方提供职能方面的服务。

二、战略管理过程与任务

战略管理最初是由美国企业家兼学者伊格尔·安索夫（Igor Ansoff）于1976年提出的。他将战略管理定义为“企业高层为保证企业的持续生存和发展，通过分析企业外部环境与内部条件，对企业全部经营活动进行根本性的规划与指导”。战略管理是一个全过程的管理，不仅涉及战略的制定和规划，也包含对战略实施过程的管理，它包含如图2-2所示的六项相互衔接的动态过程。

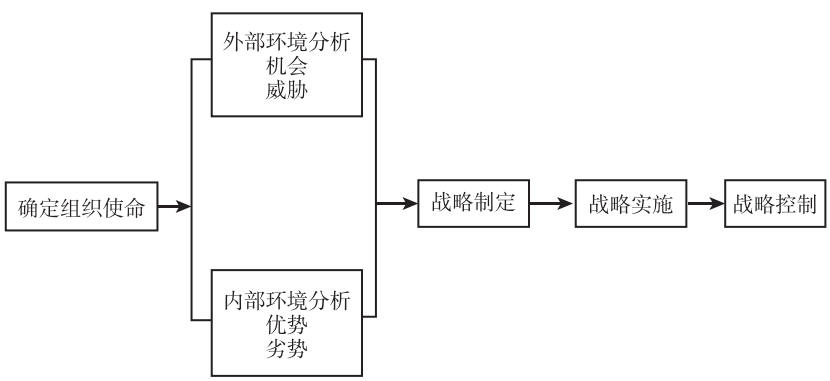

图2-2　战略管理过程模型

（一）确定组织使命

根据企业当前使命、目标、战略、政策，利用投资报酬率、市场份额、利润率等指标的当前值与变动趋势来分析当前的业绩情况和经营管理情况，回答企业未来的使命和目标是什么。

（二）战略环境分析

企业战略环境指企业所处的内外部宏观环境、中观环境和微观环境，包括所有可能影响企业行为的现实与潜在环境因素。比如国际国内的政治、法律、经济、科技、文化和社会环境等，掌握其变化规律与发展趋势，并着重分析企业所在行业结构和性质，分析竞争对手的优势、劣势和战略等，为正确制定企业经营战略打下良好的基础。

（三）制定战略

当明确了外部环境的实际情况以及组织拥有的资源和能力后，管理者需要设计出有助于组织实现所设目标和使命的战略。管理者需要回答：是开展单一业务还是多元化的业务？是满足广泛的顾

客需求还是聚焦于某一个特定的细分市场？产品线的广度和深度如何选择？是将企业的竞争优势建立在低成本之上，还是建立于差异化的基础之上？如何对新市场和竞争环境的变化做出反应？战略的形成实际上反映了企业管理者所做出的各种选择，表明这家企业将要致力于哪些特定的产品、市场、竞争策略等。

（四）实施战略

制定战略后就必须予以实施。无论一个组织如何有效地规划自己的战略，一旦这些战略没有被正确实施，那么该组织的绩效将会受到很大影响。事实上，正确地实施战略有时要比进行战略决策困难得多。战略决策是一种小范围的管理活动，而战略的实施却涉及企业的每一位员工，且往往需要历时多年。在漫长的执行过程中，其中任何一个关键环节的错误都可能导致企业战略的全盘失败。战略就像一个串联系统，它对系统中各个组成部分的可靠性要求极高。因此一个战略的成功实施不仅难度极大，而且涉及企业的所有员工，这无疑增大了管理的复杂性。

（五）战略控制

由于企业内外部环境因素都处在不断地变化之中，大多数情况下，企业会发现战略的实施结果与预期的战略目标不一致。战略控制就是将反馈回来的实际成效与预期的战略目标进行比较，如果有明显的偏差，就采取有效的措施进行纠正，以保证组织战略目标的最终实现。当然，如果这种偏差是因为原来判断失误或环境发生了意想不到的变化而引起的话，企业就要重新审视环境，制订新的战略方案。倘若没有及时发现这种变化，或是没有及时采取措施进行战略调整与变革，企业就有可能因错失良机而遭受巨大的损失。

以吉列公司为例，20 世纪 60 年代，当不锈钢刀片最初出现在市场上的时候，因其刀刃锋利、不易腐蚀、使用寿命长而且价钱合理，很快受到了消费者的欢迎。尽管这种产品的市场份额不及吉列刀片的 20%，但它强劲的增长势头吸引了众多的小规模竞争者。吉列公司担心生产这种利润不高的刀片会影响到它的主要利润来源（高级蓝色刀片），公司总裁布恩·格罗斯毫不妥协地说：“我们无意改变计划。”直到 6 个月以后，吉列公司才迫于竞争对手的压力推出了自己的不锈钢刀片，并在全美国范围开展了声势浩大的促销活动，可即使是这样，公司的市场占有率还是减少了几个百分点，而要重新获得这些客户就并非易事了。由此可见，战略控制对于及时发现战略管理过程中出现的问题并做出战略调整起到了至关重要的作用。战略控制既可能涉及对战略实施环节的调节和完善，也可能会导致企业变革现行战略，甚至变革企业的使命。

第二节　战略环境分析

战略环境分析是为战略决策和选择服务的。环境分析的目的是“知天知地知彼知己”和“知顾客”。就企业环境分析而言，“天”指外部一般环境，主要包括政治与法律环境、社会文化环境、经济环境、技术环境和自然环境；“地”指企业竞争所处的行业环境，主要分析行业竞争结构；“彼”指企业竞争对手；“己”指企业自身条件；“顾客”指企业为之提供产品或服务的消费者。“知天知地”就

是认识企业所面临的机遇与威胁，“知彼知己”就是了解企业的实力与不足。企业的产品或服务必须能为顾客创造价值，与顾客的需求相匹配，扬长避短、趋利避害才能创造和获取顾客。

一、外部环境分析

迈克尔·波特（Michael Porter）提出，一个行业内部的竞争态势以及该行业的吸引力和盈利能力取决于五种基本竞争力量，包括现有企业间的竞争、潜在进入者的威胁、替代品的威胁、购买者的讨价还价能力和供应商的讨价还价能力，即五力模型，如图 2-3 所示。这些力量汇集起来决定着该行业的最终利润潜力，并且最终利润潜力会随着这种合力的变化而发生根本性的变化。一个公司的竞争战略的目标在于使公司在行业内部进行恰当定位，从而最有效地抗击五种竞争作用力，并影响它们朝向自己有利的方向变化。

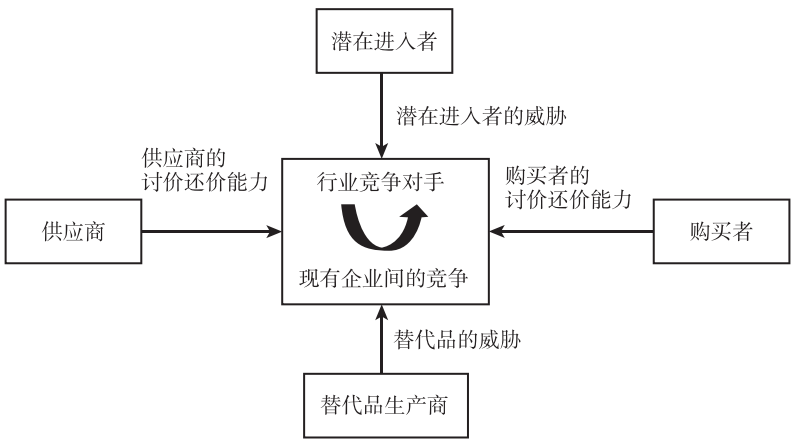

图 2-3　五力模型

（一）现有企业间的竞争

企业面临的市场通常是一个竞争性市场，即从事某种产品制造和销售活动的企业通常不止一家。在多家企业同时生产相同或相似产品的情况下，相互之间必然会因为争夺顾客而形成激烈的市场竞争。对行业内现有竞争对手的研究主要包括以下内容：

第一，行业内竞争的基本情况。它包括竞争对手的数量有多少？它们分布在什么地方？它们在哪些市场上活动？它们各自的规模以及资金和技术力量如何？其中哪些竞争对手对自己的威胁特别大？研究基本情况的目的是要在众多的竞争厂商中找出主要竞争对手。

第二，主要竞争对手的实力。找出了行业内现有的主要竞争对手后，还要研究这些对手的竞争实力主要来源于哪些方面，是什么因素使其对本企业构成了威胁。只有深入地了解竞争对手的竞争实力，企业才有可能在知己知彼中制定出有效的对策。判断一个企业的竞争实力强弱可以对销售增长率、市场占有率和产品获利能力三个指标加以衡量。

第三，竞争对手的发展方向。企业分析所处行业的竞争环境，不仅要对自己与竞争对手的实力进行研究和对比，同时还必须对整个竞争格局的变化和主要对手的战略动向做出分析与判断，这样才有可能制定出相应有效的竞争策略。竞争对手的发展方向包括产品动向与市场拓展或转移动向等。要收集有关资料，分析竞争对手可能会开发哪些新产品、新市场以及是否会退出现有的经营领域或