



第一篇
管理绪论

电子工业出版社所有

第1章 管理学概论

学习目标：

- 准确理解管理的定义和基本特征；
- 理解管理的二重性质；
- 了解管理的主要职能；
- 明确管理学原理的研究对象；
- 掌握管理学原理的研究方法；
- 认识管理的必要性和重要性。

1.1 组织的定义与形成



1.1.1 组织的概念及其特征

组织这个词非常普遍，从现代意义来看，广义上说，组织是指由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。狭义上说，组织就是指人们为实现一定的目标，互相协作结合而成的集体或团体，如党团组织、工会组织、企业、军事组织等。在现代社会生活中，组织是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团，组织不仅是社会的细胞、社会的基本单元，而且可以说是社会的基础。

社会就是一个由个人、群体、组织构成的复杂的系统。在组织中，大家互相合作、共同行动，通过集体的努力来实现目标，达到个人无法达到的目的。

对于组织的内涵，我们可以做出以下的理解：

第一，组织是由两个及以上的人组成的。组织不同于群体，一个组织有效的组织，形成一个有效的团体，发挥整体的优势，产出大于个人的力量，能发挥最大的效用；组织内的人际关系是工作的需要，与群体之间亲密的关系有所不同。如果要按照一定的原则来指挥组织，需要的是管理者的聪明才智来使组织中的人相互吸引，相互作用。

第二，组织是有目标的。组织之所以能够存在，就是因为它是按照一定的特定目标而设定的。组织目标是一个目标体系，组织所有的活动都会围绕这个目标而展开，并且承担一定的社会功能，大家在这个共同目标的感召下，聚集在一起共同实现目标。

第三，组织是有边界的。任何组织都处于一定的环境中，组织成员的精神、行为和作风都有一定的个性特征，使自己的组织有别于其他的组织。

第四，组织是一个相互协作的体系。海尔·G·瑞尼在《理解和管理公共组织》一书中这样描述组织：“所谓组织，指的就是加起来组成的整体的一系列机构，这种责任划分要求个人和单位的活动做到协调一致。”组织协调关系体现在三个层面：人际关系、人群关系、群体关系。一个群体如果需要产出更大的效用，更高的效率，就要分工明确，用

组织的制度来规范每个组织成员，形成一个有机的组织，使整个组织协调运转，最终达到组织目标。

随着 20 世纪初工业化进程的加快，企业组织理论和政府组织理论都得到了快速发展。19 世纪末至 20 世纪 30 年代，以泰勒为代表的科学管理组织理论，以法约尔为代表的行政管理理论，以韦伯为代表的科层组织理论出现。他们具有规范性和建设原则，侧重了对于组织内部的静态研究；20 世纪 30~60 年代，出现了以梅奥为代表的人际关系组织理论，以巴纳德为代表的组织平衡理论，以西蒙为代表的决策过程理论，他们都是以组织中人を中心，从动态的角度研究人的行为；20 世纪 60~80 年代，以卡斯特、罗森茨韦克伟为代表的系统分析组织理论，以洛西、伍德沃德为代表的权变理论，他们重视组织与社会的整体联系，并把组织作为一个有机整体来分析。

1.1.2 组织的形成与作用

组织是管理的基本职能之一。人类社会中，除了纯个人性质的某些活动之外，几乎所有的人类活动都要依靠众人的协同合作。无论多么简单的工作，为了达到某一明确的目标，需要两个以上的协作劳动时，就会产生组织问题。管理的决策和计划职能确定了组织的具体目标，在对实现目标的方案作了安排之后，就需要凭借合理的组织结构来统筹安排各种资源，以保证组织目标的实现。

组织包围着我们并以多种方式改变着我们的生活。组织到底有什么作用呢？组织，绝不是仅仅为了简单地把个体力量集合在一起，而是为了实现个体力量的汇聚和放大。一个组织为了有效地发挥和利用其人、财、物资源，必须妥善地开展组织设计与变革工作。

首先，组织将资源组合在一起完成特定的目标。回顾一下 2004 年的夏季奥运会，在希腊雅典成为东道主之后，雅典的奥委会不得不筹备 120 亿美元的资金、成千上万的工作人员和志愿者、安全卫生服务、赛场的各项活动、计算机技术与广播服务等其他多种类型的资源，所有这些都是为了夏季奥运会这个目标，而没有其他城市和国家的帮助。

其次，组织也生产顾客想以竞争价格获得的商品和服务，企业寻求创新途径以便更加有效地分配产品和服务。一种方式是通过运用现代的制造技术和新的信息技术，重新设计组织结构和管理实践也能够增加效率。组织产生创新的动力不是依靠标准的产品和陈旧的工作方式。学习型组织的趋向反映了在组织所有领域改进的愿望。计算机辅助设计和制造以及新信息技术有助于促进创新。

再次，组织适应并影响迅速变化的环境，有些大型企业拥有专门的部门负责监视外部环境并找出适应或影响环境的方式。今天，一个最重要的变化就是全球化。例如，为了试图影响环境，可口可乐与罗马尼亚最大的瓶装软饮料公司 Ci-CoS. A. 联营，使之在欧洲市场上与百事可乐形成强有力的竞争。通过所有这些活动，组织为所有者、顾客和雇员创造价值。管理者需要弄清楚哪些经营活动创造价值而哪些不创造价值。一家公司只有创造的价值大大超过所耗资源的成本时才是盈利的。

最后，组织也必须应付和适应今天劳动力多样化的挑战，即更加注重伦理和社会责任、改变职业生涯模式，以及找出有效的办法激励雇员完成组织的目标。组织改变着我们的生活，信息充分的管理者也能改变组织。对组织理论的系统研究和理解能够使管理者们去设计组织，并使其更有效地发挥作用。



1.2.1 管理的概念

管理存在于社会生活的各个行业和各个领域，存在于各级不同性质的组织。不仅企业需要管理，政府、军队、学校、医院、学术团体、班级等各种组织都需要管理。

所谓管理，是指组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导和控制等职能来协调他人的活动，带领人们有效实现组织目标的过程。

管理的目的是效率和效果。也就是说，管理工作既注重效率，也注重效果。效率涉及组织是否“正确地做事”，效果涉及组织是否选择“正确的事”去做。同时也回答了怎么做和做什么的问题。

管理的核心是人。管理的本质是协调，协调的中心是人。在任何组织中都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系，任何资源的分配也是以人为中心的。由于人不仅有物质需要，同时还有精神需要，因此，社会文化背景、历史传统、社会制度、价值观、物质利益、精神状态、素质、信仰等都会对协调活动产生重大的影响。

管理的真谛是聚合企业的各类资源，充分运用管理的功能，以最少的投入获得最佳的回报，以实现企业既定目标。管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织目标。也就是说，管理负责把资源转化成果，将投入转化为产出。管理的成效好坏、有效性如何，集中体现在它是否使组织用最少的投入转化为最多的产出。

1.2.2 管理的职能

管理是人们进行的一项实践活动。人们发现管理者在管理过程中往往采用某些共性的管理行为。从职能的角度出发，管理的活动可视为由计划、组织、领导和控制四大职能构成的一个过程。

1. 计划

计划工作是为整个组织及组织的各个部门选择目标，并为实现这些目标制定所需的战略、政策、程序和规划等。计划工作也是一种决策工作，必须在各种备选方案中进行抉择。

2. 组织

组织工作负责组织的部门设置、各职位的人员安排以及职权的划分。有的企业，资源大体相同，但是如果它们的组织设计不同，其经营状况就会有很大的差异。

3. 领导

管理者利用组织所赋予的权力去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的过程。这项职能涉及人际关系。管理者面临的最重要的问题，就是组织成员的要求和态度、他们个人的表现和在集体中的表现。

4. 控制

控制工作是衡量和纠正下属人员的各种活动，从而保证实际活动的进展符合计划要求。控制工作按照目标和计划评定工作人员的业绩，找出偏差，采取措施加以改正，从而确保计划完成。没有控制活动，拟订的计划是不会自动实现的。

管理者（managers）通过别人来完成工作。他们通过做出决策、分配资源、指导别人的活动从而实现工作目标。

1.2.3 管理的性质

任何社会生产都是在一定的生产关系下进行的。管理，从最基本的意义来看，一是指挥劳动；二是监督劳动。由于生产过程具有两重性——既是物质资料的再生产，同时又是生产关系的再生产。因此，对生产过程进行的管理也就存在着两重性：一种是与生产力、社会化大生产相联系的管理自然属性；一种是与生产关系、社会制度相联系的管理社会属性。这就是管理的二重性（管理的性质）。它是马克思关于管理问题的基本观点。

1. 自然属性

管理与生产力、社会化大生产相联系而体现出的性质。由共同劳动的性质所产生，是合理组织生产力的一般职能。

2. 社会属性

管理与生产关系、社会制度相联系而体现出的性质。由生产关系的性质和社会制度所决定，是维护和完善生产关系的职能。

1.3 管理者的分类和角色



1.3.1 管理者及其分类

1. 管理者的概念

管理者是这样的人，他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标。

管理者是借力，充分运用他人的聪明才智和有限的资源为整个组织服务，从而实现组织目标。

管理者与普通作业人员的工作性质是不同的。作业人员是指那些直接从事某些具体工作或任务，不必负有责任去监督他人劳动的员工。例如，在达雅公司（Dana）装配分厂生产汽车零部件的工人、在鞋柜公司连锁店卖货的营业员、在学校办公室里管理学生课程注册的老师等，都属于作业人员。管理者指的是在一个组织中直接监督他人工作的那人。管理者有基层、中层、高层之分。每位管理者既要监督作业人员，又要监督下一层管理者。但这并不意味着这些管理者可以不承担具体的业务工作。某些管理者要亲自负责某些操作性的事务，如一个公司的地区销售经理既要负责管理其辖区内其他销售人员，同时也要亲自销售产

品。所以，作业人员和管理者的区别就是管理者有员工向他们直接汇报工作，而作业人员没有。

2. 管理者分类

(1) 按管理者所处的组织层次分为基层管理者、中层管理者、高层管理者

基层管理者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。

中层管理者承上启下。主要职责是正确领会高层的指示精神，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。注重的是日常管理事务。

高层管理者对组织负全责，主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的大政方针。注重良好环境的创造和重大决策的正确性。

一般组织的层次如图 1-1 所示。不同管理人员在行使管理基本职能时的侧重点如图 1-2 所示。

(2) 按管理者所从事的工作领域分为综合管理者和专业管理者

综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的人员。对于一个小型组织，如一个小工厂，可能只有一个综合管理人员，一般称为总经理，他要管理生产、销售、人事、财务等在内的全部活动。对于大型的组织，如跨国企业，可能会按地区设立若干地区分部，每个分部的综合管理者分管生产、销售、人事、财务等在内的全部活动。

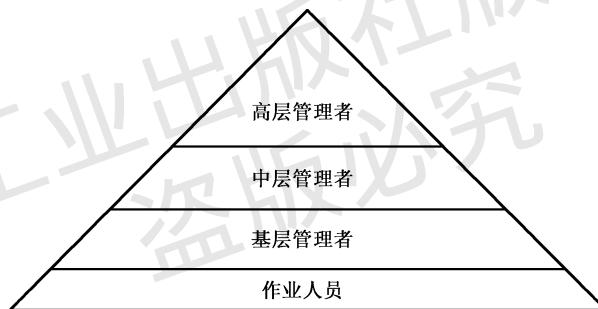


图 1-1 组织层次

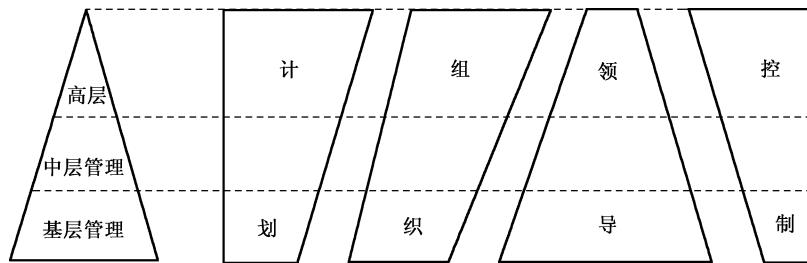


图 1-2 管理者的层次分类与管理职能

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。对于当代组织来说，随着环境的日益复杂多变，将需要越来越多的专业管理者，他们的地位也越来越重要。根据这些管理者所管理的专业领域性质不同，又可具体分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研发部门管理者等，如图 1-3 所示。

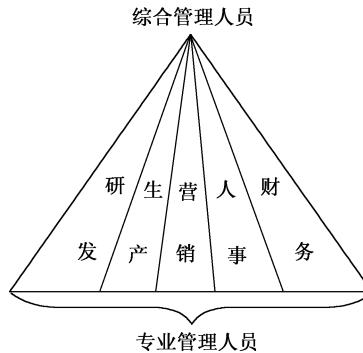


图 1-3 管理者的领域分类

1.3.2 管理者的技能

1. 管理者应具备的六大能力

(1) 沟通能力。为了了解组织内部员工互动的状况，倾听职员心声，一个管理者需要具备良好的沟通能力，其中又以“善于倾听”最为重要。唯有如此，才不至于让下属离心离德，或者不敢提出建设性的提议与需求，而管理者也可借由下属的认同感、理解程度及其共鸣，得知自己的沟通技巧是否成功。

(2) 协调能力。管理者应该要能敏锐地觉察下属的情绪，并建立疏通、宣泄的管道，切勿等到对立加深、矛盾扩大后，才急于着手处理与排解。此外，管理者对于情节严重的冲突，或者可能会扩大对立面的矛盾事件，更要果决地加以排解。即使在状况不明、是非不清的时候，也应即时采取降温、冷却的手段，并且在了解情况后，立刻以妥善、有效的策略化解冲突。只要把握消除矛盾的先发权和主动权，任何形式的对立都能迎刃而解。

(3) 规划与统整能力。管理者的规划能力，并非着眼于短期的策略规划，而是长期计划的制订。换言之，卓越的管理者必须深谋远虑、有远见，不能目光如豆，只看得见现在而看不到未来，而且要适时让员工了解公司的愿景，才不会让员工迷失方向。特别是进行决策规划时，更要能妥善运用统整能力，有效地利用部属的智慧与既有的资源，避免人力浪费。

(4) 决策与执行能力。在民主时代，虽然有许多事情以集体决策为宜，但是管理者仍经常须独立决策，包括分派工作、人力协调、化解员工纷争等，这都往往考验着管理者的决断能力。

(5) 培训能力。管理者必然渴望拥有一个实力坚强的工作团队，因此，培养优秀人才，也就成为管理者的重要任务。

(6) 统驭能力。有句话是这样说的：“一个领袖不会去建立一个企业，但是他会建立一个组织来建立企业。”根据这种说法，当一个管理者的先决条件，就是要有能力建立团队，才能进一步建构企业。但无论管理者的角色再怎么复杂多变，赢得员工的信任都是首要的条件。

2. 管理者需要具备的管理技能

(1) 技术技能。是指对某一特殊活动的理解和熟练，特别是包含方法、过程、程序或技术的活动。它包括专门知识、在专业范围内的分析能力以及灵活地运用该专业的工具和技巧的能力。技术技能主要是涉及“物”（过程或有形的物体）的工作。

(2) 人事技能。是指一个人能够以小组成员的身份有效地工作的行政能力，并能够在他所领导的小组中建立起合作的努力，也即协作精神和团队精神，创造一种良好的氛围，以使员工能够自由地无所顾忌地表达个人观点的能力。管理者的人事技能是指管理者为完成组织目标应具备的领导、激励和沟通能力。

(3) 概念技能。是指综观全局、认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境相互影响的复杂性的能力。具体地说，概念技能包括理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力，确定和协调各方面关系的能力以及权衡不同方案优劣和内在风险的能力，等等。

管理者的概念技能是指管理者将自己的观点提出来并经过加工处理将关系抽象化、概念化的能力。具有概念技能的管理者他会把自己的组织看成是一个统一的整体，并且能够熟悉各个小组之间的关系，能够正确的运用自己的各种技能来处理组织中出现的问题，能正确的行使管理的七种职能，将自己的组织问题细分化，各个击破，实现企业的目标；具有很强的概念技能的管理者能够认识到组织中问题的存在，能够正确分析组织出现的问题，并且拟订正确的解决方案加以实施。从这里我们可以看出管理者的概念技能对于高级的管理者最重要，中级的管理者次之。

基层管理		中层管理		高层管理	
概	念	技	能	能	能
人	际	技	能		
技	术	技	能		

图 1-4 管理层次与管理技能要求

1.3.3 管理者的角色

经理角色学派是 20 世纪 70 年代在西方出现的一个管理学派，它是以对经理所担任的角色分析为中心来考察经理的职务和工作的。明茨伯格是经理角色学派的创始人。

经理角色学派的代表作，就是明茨伯格的《管理工作的本质》(The Nature of Managerial Work)。管理者真正做了什么？他们是怎么做的？为什么要这样做？对这些古老的问题早就有着许多现成的答案，但明茨伯格并不轻易相信这些现成答案，而是深入研究现实。还是博士生的时候，明茨伯格就带着秒表去记录五位管理者真正在做什么，而不是听他们说自己做了什么，或者是由学者去想象他们在做什么。他花了一周时间，对五位 CEO 的活动进行了观察和研究。这五个人分别来自大型咨询公司、教学医院、学校、高科技公司和日用消费品制造商。明茨伯格发现，在企业管理过程中，管理者很少花时间做长远的考虑，他们总是被这样或那样的事务和人物牵引，而无暇顾及长远的目标或计划。一个显而易见的事实是，他们用于考虑一个问题的平均时间仅仅是九分钟。管理者若想固定做一件事，那这样的努力注定要失败，因为他会不断被其他人打断，总会需要他去处理其他事务。所以，明茨伯格认

为，那种从管理职能出发，认为管理是计划、组织、指挥、协调、控制的说法，未免太学究气了。你随便找一个经理，问他所做的工作中哪些是协调而哪些不是协调，协调能占多大比例，恐怕谁也答不上来。所以，明茨伯格主张不应从管理的各种职能来分析管理，而应把管理者看成是各种角色的结合体。

明茨伯格在《管理工作的本质》中，这样解释道：“角色这一概念是行为科学从舞台术语中借用过来的。角色就是属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。”根据他自己和别人的研究成果，得出结论说，经理们并没有按照人们通常认为的那样按照职能来工作，而是进行别的很多的工作。明茨伯格将经理们的工作分为 10 种角色。这 10 种角色分为 3 类，即人际关系方面的角色，信息传递方面的角色和决策方面的角色。

1. 人际角色

人际角色直接产生自管理者的正式权力的基础。管理者所扮演的三种人际角色是：代表人角色（作为头头必须行使一些具有礼仪性质的角色）、领导者角色（管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现）、联络者角色（与组织内个人、小组一起工作，与外部利益相关者建立良好的关系所扮演的角色）。

（1）挂名首脑角色

这是经理所担任的最基本的角色。由于经理是正式的权威，是一个组织的象征，因此要履行这方面的职责。作为组织的首脑，每位管理者有责任主持一些仪式，比如接待重要的访客、参加某些职员的婚礼、与重要客户共进午餐等。很多职责有时可能是日常事务，然而，他们对组织能否顺利运转非常重要，不能被忽视。

（2）领导者角色

由于管理者是一个企业的正式领导，要对该组织成员的工作负责，在这一点上就构成了领导者的角色。这些行动有一些直接涉及领导关系，管理者通常负责雇佣和培训职员，负责对员工进行激励或者引导，以某种方式使他们的个人需求与组织目的达到和谐。在领导者的角色里，我们能最清楚地看到管理者的影响。正式的权力赋予了管理者强大的潜在影响力。

（3）联络者角色

这指的是经理同他所领导的组织以外的无数个人或团体维持关系的重要网络。通过对每种管理工作的研究发现，管理者花在同事和单位之外的其他人身上的时间与花在自己下属身上的时间一样多。这样的联络通常都是通过参加外部的各种会议，参加各种公共活动和社会事业来实现的。实际上，联络者角色是专门用于建立管理者自己的外部信息系统的——它是非正式的、私人的，但却是有效的。

2. 信息角色

管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息，以完成工作。监督者角色（持续关注内外环境的变化以获取对组织有用的信息，接触下属或从个人关系网获取信息，依据信息识别工作小组和组织潜在的机会和威胁）、传播者的角色（分配作为监督者获取的信息，保证员工具有必要的信息，以便切实有效地完成工作）、发言人的角色（把信息传递给单位或组织以外的个人，让相关者——股东、消费者、政府等，了解并感到满意）。

(1) 监控者角色

作为监控者，管理者为了得到信息而不断审视自己所处的环境。他们询问联系人和下属，通过各种内部事务、外部事情和分析报告等主动收集信息。担任监控角色的管理者所收集的信息很多都是口头形式的，通常是传闻和流言。当然也有一些董事会的意见或者是社会机构的质问等。

(2) 信息传播者角色

组织内部可能会需要这些通过管理者的外部个人联系收集到的信息。管理者必须分享并分配信息，要把外部信息传递到企业内部，把内部信息传给更多的人知道。当下属彼此之间缺乏便利联系时，管理者有时会分别向他们传递信息。

(3) 发言人角色

这个角色是面向组织的外部的。管理者把一些信息发送给组织之外的人。而且，经理作为组织的权威，要求对外传递关于本组织的计划、政策和成果信息，使得那些对企业有重大影响的人能够了解企业的经营状况。例如，首席执行官可能要花大量时间与有影响力的人周旋，要就财务状况向董事会和股东报告，还要履行组织的社会责任等。

3. 决策角色

处理信息并得出结论。管理者以决策让工作小组按照既定的路线行事，并分配资源以保证计划的实施。企业家角色（对作为监督者发现的机会进行投资以利用这种机会）、危机处理者角色（处理组织运行过程中遇到的冲突或问题）、资源分配者（决定组织资源——财力、设备、时间、信息等，用于哪些项目）、谈判者角色（花费了大量时间，对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组，进行必要的谈判，以确保小组朝着组织目标迈进）。

(1) 企业家角色

企业家角色指的是经理在其职权范围之内充当本组织变革的发起者和设计者。管理者必须努力组织资源去适应周围环境的变化，要善于寻找和发现新的机会。而作为创业者，当出现一个好主意时，总裁要么决定一个开发项目，直接监督项目的进展，要么就把它委派给一个雇员。这就是开始决策的阶段。

(2) 危机处理者角色

企业家角色把管理者描述为变革的发起人，而危机处理者角色则显示管理者非自愿地回应压力。在这里，管理者不再能够控制迫在眉睫的罢工、某个主要客户的破产或某个供应商违背了合同等变化。在危机的处理中，时机是非常重要的。而且这种危机很少在例行的信息流程中被发觉，大多是一些突发的紧急事件。实际上，每位管理者必须花大量时间对付突发事件。没有组织能够事先考虑到每个偶发事件。

(3) 资源分配者

管理者负责在组织内分配责任，他分配的最重要的资源也许就是他的时间。更重要的是，经理的时间安排决定着他的组织利益，并把组织的优先顺序付诸实施。接近管理者就等于接近了组织的神经中枢和决策者。管理者还负责设计组织的结构，即决定分工和协调工作的正式关系的模式，分配下属的工作。在这个角色里，重要决策在被执行之前，首先要获得管理者的批准，这能确保决策是互相关联的。

(4) 谈判者

组织要不停地进行各种重大的、非正式化的谈判，这多半由经理带领进行。对在各个层

次进行的管理工作研究显示，管理者花了相当多的时间用于谈判。一方面，因为经理的参加能够增加谈判的可靠性，另一方面因为经理有足够的权力来支配各种资源并迅速做出决定。谈判是管理者不可推卸的工作职责，而且是工作的主要部分。

两三个人不可能分享一个管理职位，除非他们能像一个实体一样行动。也就是说，他们不能分割这 10 种角色，除非他们能非常小心地将它们结合起来。这 10 种角色形成了一个完全角态，是一个整体，它们是互相联系、密不可分的。没有哪种角色能在不触动其他角色的情况下脱离这个框架。比如，人际关系方面的角色产生于经理在组织中的正式权威和地位，而这又产生出信息方面的三个角色，使他成为某种特别的组织内部信息的重要神经中枢。而获得信息的独特地位又使经理在组织作出重大决策（战略性决策）中处于中心地位，使其得以担任决策方面的四个角色。我们说这 10 种角色形成了一个完全角态，并不是说所有的管理者都给予每种角色同等的关注。不过，在任何情形下，人际的、情报的和决策的角色都不可分离。这 10 种角色（如表 1-1 所示）表明，经理从组织的角度来看是一位全面负责的人，但事实上却要担任一系列的专业化工作，既是通才又是专家。

表 1-1 管理者角色

角色	描述	特征活动
挂名首脑	象征性的首脑。履行法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
领导者	负责激励和动员下属，人员配备和培训，人际交往	实际上从事所有的有下级参与的活动
联络者	维护自行发展起来的外部接触和网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
监控者	寻求和获取各种特定的信息，以便透彻了解组织与环境	阅读期刊和报告，保持私人接触
传播者	将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员	举行信息交流会
发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息	举行董事会，向媒体发布消息
企业家	寻求组织和环境中的机会，制定方案，督促策划	制定战略，检查执行情况，开发新项目
危机处理者	当组织面临重大问题时，负责采取措施	制定危机时的战略
资源分配者	负责分配组织的各种资源	调度、询问、授权，从事预算的各项工作
谈判者	在主要谈判中作为组织的代表	参与工会进行的合同谈判

思 考 题



1. 什么是管理，它是如何产生的？
2. 效率和效果的含义是什么？
3. 管理有哪些职能？各个层次的管理者在履行管理职能时有何异同？
4. 管理者有哪些技能要求？

飞龙的困境

飞龙集团的总裁姜伟曾经相当辉煌，被冠以“杰出青年企业家”、“十大杰出青年”等荣誉。从 1991 ~ 1994 年，该公司已累计完成销售额 20 亿元，实现利润 4.2 亿元。用当时一记者的说法，飞龙的成功秘诀在于：不追求产值，追求利润；追求市场占有率，破除生产能力扩大之传统模式；破除大规模负债经营模式，依靠自身滚动经营……

其实其真正秘诀在于：广告轰炸、人海会战。姜伟当年的口号是：“最优秀的人是商人；最优秀的商人是广告人。”我们看下面一组数据：飞龙 1991 年投入 120 万元广告费，其利润是 400 万元；1992 年投入 1000 万元广告费，其利润是 6000 万元；1993 年投入 8000 万元广告费，其利润是 2 亿元。

但从 1994 年下半年起，保健品市场竞争日益激烈且混乱，例如，当时市场上共有保健品 2.8 万种，“只要大肠杆菌不超标就可生产”（姜伟语）。这时候，飞龙开始感受到市场经济的残酷一面，市场的萎缩使得姜伟开始把眼光转向内部管理。但他发现飞龙内部管理一片混乱，根本无法应付此时的竞争状况。

香港一家咨询公司对飞龙进行诊断分析后指出其四大缺陷：一是管理混乱；二是缺乏长远规划；三是无高科技拳头产品；四是资本不实。

姜伟这才意识到问题的严重，并痛下决心改进。

讨论题：

1. 阐述一下管理在公司经营活动中的地位和作用是什么？
2. 从管理学角度分析，文中记者的话存在哪些问题？
3. 你认为企业成功的因素有哪些？