

21世纪
高等学校
社会学与
公共管理
系 · 列 · 教 · 材

21 SHIJI GAODENG XUEXIAO
SHEHUIXUE YU GONGGONG GUANLI
XILIE JIAOCAI

Guanlixue Yuanli Yu Anli Fenxi

管理学原理 与案例分析

● 孔繁玲 主编

华南理工大学出版社

21 世纪高等学校社会学与公共管理系列教材

管理学原理与案例分析

主 编 孔繁玲

华南理工大学出版社

· 广州 ·

内 容 简 介

《管理学原理与案例分析》是 21 世纪高等学校社会学与公共管理系列教材之一。它不仅适合于高等院校作为本科生教材,还适合各个领域对管理学有兴趣的人士作为基础性读本。本书以计划、组织、领导和控制四项基本管理职能为基础,以决策、激励和创新等新兴管理职能为重点,系统地阐述了管理的基本思想、原则和方法。本书体系结构完整、精炼,便于广大读者全面掌握管理学的理论精髓及其核心内容。为了突出管理学理论的应用性,本书在每章节结尾处附加了相关案例及其分析,期望广大读者在深究管理学理论过程中受到有益的启迪。同时本书融入了当代管理学理论研究的重要新成果,如学习型组织、团队精神、绩效管理等方面的内容,以便广大读者掌握管理学理论发展的新动向和新趋势。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与案例分析/孔繁玲主编. —广州:华南理工大学出版社, 2008. 6
(21 世纪高等学校社会学与公共管理系列教材)
ISBN 978-7-5623-2786-8

I. 管… II. 孔… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 077204 号

总 发 行: 华南理工大学出版社 (广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)
营销部电话: 020-87113487 87110964 87111048 (传真)
E-mail: z2cb@scut.edu.cn http://www.scutpress.com.cn

责任编辑: 兰新文

印 刷 者: 广州市穗彩彩印厂

开 本: 787mm×960mm 1/16 印张: 13.5 字数: 304 千

版 次: 2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1~3 000 册

定 价: 23.50 元

版权所有 盗版必究

21 世纪高等学校社会学与公共管理系列教材编委会

顾问：王乐夫（中山大学教授、博士生导师、教育部高等学校公共管理类学科教学指导委员会主任委员）

蔡 禾（中山大学教授、博士生导师、社会科学处处长、政治与公共事务管理学院副院长、中国社会学学会副会长）

徐永祥（华东理工大学教授、博士生导师、社会与公共管理学院院长、中国社会工作教育协会副会长）

沈关宝（上海大学教授、博士生导师、教育部高等学校社会学学科教学指导委员会委员）

包国宪（兰州大学教授、博士生导师、管理学院院长、中国地方政府绩效评价中心主任、甘肃省管理学会会长）

莫岳云（华南理工大学教授、博士、政治与公共管理学院院长）

主任：李大胜（华南农业大学副校长、教授、博士生导师）

主编：张兴杰 易 钢

编委：李建军 张兴杰 易 钢 孔繁玲 胡武贤

汤惠君 张 玉 向安强 史传林 邹静琴

吴顺辉 卓彩琴 贾海薇 钟建英 游艳玲

潘 军

前言

管理学是管理科学体系中一门基础学科，它专门研究人类社会管理活动共同规律的一般性理论。管理学理论中提炼出的具有科学性、逻辑性和系统性的一般性原理、方法及手段，对于指导各种复杂组织有序、协调和高效发展具有普遍意义。

在社会实践中，管理的科学性与艺术性形成相互统一、相互补充的增益状态，使计划、组织、领导、控制职能活动既相互独立又相互衔接，在各个领域中产生了众多富有活力的、创造性的组织行为，其经济价值和社会价值日益引人注目。社会发展现实折射出一个道理：管理是影响各种组织发展的永恒主题。这意味着管理学理论属于普及性知识范畴，现代管理者、管理专业科研人员、管理专业大学生乃至普通公民都需要不同程度地研究、学习和掌握管理学理论，为应对和立足当前及未来社会发展奠定基础。为此，我们编写了《管理学原理及案例分析》这本教材，奉献给跨入高等院校的莘莘学子和有志于管理理论研究及实践的人士，力求对他们快速掌握管理学本质问题、开阔管理知识视野和更富有成效地实践有所裨益。

为了满足高等院校管理专业本科生学习管理学基础理论、社会不同职业人士掌握管理学基础知识的需要，《管理学原理及案例分析》编写组从兼顾管理学理论性与实用性的角度，在其体系结构框架研究、论证和设计过程中，以及在编写素材选择和每章内容构思等方面进行了细节策划，使本书具有以下特点：

(1) 体系结构精炼。在管理学理论与实践不断发展过程中，可作为其独立分支研究的管理因素日益突现并日益增多。本书在以计划、组织、控制、领导四项管理职能为主要研究脉络的前提下，对若干个管理要素独立研究的成熟性和重要性进行了全面分析与透视，从中选择了决策、激励和创新三个主要管理要素作为独立章节阐述，将绩效、沟通、人力资源等管理要素的有关内容分别融入本书不同章节中阐释。这既保障了管理学理论逻辑体系的完整性，又体现了本书体系结构的精炼性，便于读者掌握管理学理论精髓与核心内容。

(2) 突出现代观点。管理学是一门基础性学科，其知识体系具有一定的稳定性。但是，当代社会变革浪潮的起伏，不同程度地冲击着管理学理论的研究视角，不合时宜的传统管理理念的樊篱不断地破除，符合时代精神的现代管理理论与观点不断地萌发，使管理学理论的认识疆域不断地得以纵向深入和横向拓展。因此，本书力图吸收管理学理论研究中重要的新成果，例如将学习型组织、团队精神、绩效管理等融入本书编写内容，使其更加符合当前管理实践的需要。

(3) 经典案例分析。理论与实践融会贯通是管理学发展的生命线。离开相关的实践，管理学理论将成为无本之木、无源之水。在读者追求成功地学习与掌握管理学理论

过程中,其实践的重要性不言而喻。因而本书从编写内容安排方面力促管理学理论与实践有机结合,在强调其理论性基础上突出其应用性。为此,本书每个章节中辅以国内外有关经典案例,并做出相关分析,同时在每章附加相关的理论思考题、案例分析题与实践要求,期望读者在深究管理学理论过程中受到有益的启迪。

到目前为止,管理学尚未走出新兴学科丛林,其理论体系还处在动态发展过程中。诚然,管理学理论与实践研究还有很大的探索空间,本书的体系结构设计、内容安排还有待于随着管理学理论的发展而进一步丰富与完善。本编写组成员今后将在教学实践中继续深入从事这方面的研究,为不断地完善管理学理论与实践而不懈努力。

本书由华南农业大学公共管理学院组织编写,编写组由中国农业大学、华南农业大学、广东商学院和华南师范大学等多所高等院校的部分专业教师组成。本编写组全体成员均为从事管理学基础理论教学第一线的教师,对管理学研究具有一定的理论积累和实践经验,这是本书得以顺利完成编写任务的主要优势。本书由孔繁玲担任主编,并负责全书结构设计、统稿和定稿工作。由钟建英担任副主编,负责协助主编审定全书结构设计方案,并组织本书编写工作。本书对编写任务和应承担的版权责任做出具体分工:第一章、第三章、第四章、第六章由孔繁玲编写;第二章由石玲玲编写;第五章由贾海薇,刘巍(第二节)编写;第七章由钟建英编写;第八章由朱汉平编写;第九章由钟建英,李亮亮编写。

另外,本书在编写过程中参考和借鉴了大量国内外有关学者的论文及著作,为本书提高学术水平增色许多,对此本编写组全体成员深表谢意!由于编写组成员水平有限,本书存在的缺点和不足恳请有关专家、学者及各位读者批评指正。

孔繁玲
2008年1月

目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 管理学概述	(1)
第二节 管理及其要义	(4)
第三节 管理者概述	(11)
第四节 管理的基本问题	(17)
第二章 管理发展史	(28)
第一节 古典管理理论	(28)
第二节 行为科学理论	(35)
第三节 现代管理理论	(39)
第三章 决 策	(47)
第一节 决策及其要义	(47)
第二节 决策过程分析	(53)
第三节 预测与决策	(59)
第四节 定量决策方法	(63)
第四章 计 划	(73)
第一节 计划及其要义	(73)
第二节 组织环境分析	(78)
第三节 计划编制基础	(83)
第四节 现代计划方法	(89)
第五章 组 织	(98)
第一节 组织及其要义	(98)
第二节 组织结构类型	(102)
第三节 组织结构设计	(107)
第四节 人力资源管理	(112)

第六章 领 导	(122)
第一节 领导及其要义	(122)
第二节 领导权力分析	(125)
第三节 领导基本原理	(130)
第四节 领导与沟通	(135)
第七章 激 励	(145)
第一节 激励及其要义	(145)
第二节 激励方法分析	(148)
第三节 激励系统构成	(156)
第四节 激励策略概述	(161)
第八章 控 制	(168)
第一节 控制及其要义	(168)
第二节 基本控制过程	(173)
第三节 有效控制方式	(180)
第四节 预算控制方式	(182)
第九章 创 新	(189)
第一节 创新及其要义	(189)
第二节 基本创新方式	(193)
第三节 创新方法分析	(196)
参考文献	(205)
后 记	(206)

管理科学是探索人类管理活动共性规律的一门学问，是自然科学和社会科学交叉融合的结晶，它为人类社会中各种复杂组织的维系与发展提供了科学的、富有逻辑性的方法。管理科学作为反映自然界和人类社会客观规律的学科门类，构建了管理学的知识体系，形成了众多的具有普遍意义的管理原理与规律，成为伴随人类社会发展的不可或缺的重要组成部分，使管理成为实现组织目标的一种有效手段，无时不在、无刻不有地作用于各种组织发展的全过程。特别是在人类从工业文明步入信息文明过程中，管理已成为最富有活力和创造性的一种组织行为。在学术界，管理被誉为是促进现代社会文明发展的三大支柱之一，与科学和技术三足鼎立，同时把管理的学科地位与科学技术并驾齐驱，视作推动社会发展的车之两轮或鸟之两翼。迄今，管理理论在宏大的科学殿堂中已占有重要地位。

第一节 管理学概述

人类发展历史告诉我们，19 世纪是经济学家特别受欢迎的时代，而 20 世纪 40 年代以后则是管理学家的天下，管理已经成为人类社会生存与发展不可缺少的一项重要活动，管理学的社会价值和经济价值日益重要。

一、管理学的基本涵义

管理学是在自然科学和社会科学相互交叉的领域中建立起来的一门综合性学科，它是专门研究各种管理活动一般性原理、方法及其规律的一门学问，是经济管理、行政管理、教育管理及企业管理等各种专门管理学科的共同基础理论。管理学研究的主要目的是在一定条件下，通过合理地组织和配置人、财、物等多种资源，提高组织运行效率与效果。管理与管理学尽管联系十分密切，但却是两个不同的概念。管理是一种实践活动或过程，是管理学研究的一个基本范畴。管理学则是研究管理活动共性问题的一门独立学科，其主要使命是建立一个完整的基础性管理知识体系。管理学是在各种管理活动不断发展中形成的，离开了管理活动，管理学的理论体系则不能成立，也就没有管理学可言。

二、管理学的基本特性

管理学作为支持并服务于人类社会各种组织有序运行的一门工具学科，与其他学科相比较，它具有许多特性。了解管理学的基本特性，将有助于加深对管理学主要内容的理解。

（一）综合性

管理学具有涉及面极广、应用领域众多、实践性很强的鲜明特性，它是在多种学科基础上形成的一门横断学科，管理学的基本原理与方法是自然科学和社会科学相互交叉的结晶，这就决定了管理学的理论内容具有综合性。因此，管理学提供的各种管理认识与规律，不仅适合各种宏观的管理活动，也适合各种微观的管理活动。

（二）非精确性

在管理学理论中，以数学等自然科学知识为基础形成的管理技术与方法，可以为管理活动提供精确的定量分析方法，无疑对于准确地处理和解决管理中的问题具有重要意义及价值。受心理等方面的因素影响，还有大量的管理问题难以用定量的方法进行精确分析，只能运用历史经验和社会科学知识进行定性分析并加以解决，这类方法是不精确的，但是它也可以为管理活动提供大量的、有效的可行性思路与手段，这并不影响管理的科学性，恰恰为管理拓宽了应用领域。

（三）系统性

管理学强调管理的系统性，即在管理活动中把组织视为由若干相互联系和相互作用的因素构成的有机整体，既要考虑其组织的整体性，又要重视组织的局部性，即研究组织要素之间的相互联系与相互作用。众多的管理内容都属于复杂的大系统问题，管理者要善于多侧面、多角度和多层次地分析管理过程，防止片面地认识和处理管理问题。

（四）通用性

在人类社会实践活动中，管理的形式多种多样，如国家管理、军队管理、企业管理、学校管理，等等，这些专门的管理有其各自的特殊性，但也有其共同性和一般性。管理学专门研究各种管理的共性问题，从中提炼和概括管理的一般性规律，使其成为指导各种管理实践活动的科学方法。因此，管理学提供的原理与方法普遍适用于各种管理活动，具有通用性。

三、管理学的主要作用

从管理思想演进的过程分析，人类社会发展的历史是一部管理发展史。尤其是在现代社会发展中，管理学在各个领域发挥着不可替代的作用，主要表现在以下几个方面。

（一）保障人类社会生存与发展的有序性

管理是保障人类社会生存与发展有序性的一种重要方式。只有通过有效的管理，各种社会组织才能正常运转，各种社会组织之间才能相互协调，从而推动社会经济、政治、科技、文化及教育等各项事业持续发展。社会经济越发达，人类文明越进步，管理

也就越重要。显然，在人类社会有序发展过程中，需要管理学源源不断地为各种管理活动提供理论食粮。

（二）促进各种社会资源优化配置与有效利用

人类社会的生存与发展是以付出一定的物质资源、精神资源、信息资源以及人力资源为代价的。从现代经济理论的角度，任何组织无论其性质如何都要研究其运行成本，都必须坚持以最少的资源投入获得最大的产出这一原则。在提高组织效益过程中离不开管理学基本理论的支撑作用，需要运用管理学提供的管理理念、方法及手段，实现资源优化配置与合理利用。

（三）推动人类社会不断地走向文明进步

在人类社会文明进程中，经历了以农业革命为核心内容的“第一次浪潮”，又经历了以工业革命为重要标志的“第二次浪潮”。目前，人类社会正处于以信息革命为主要特征的“第三次浪潮”中。信息技术的高速发展，为现代管理提供了新方法和新手段，反过来，更需要一套科学的管理方法推动信息文明的进步与发展，在第三次浪潮中管理学比任何时候都具有更加重要的地位。

【案例 1-1】

像李超人一样管控你的集团

多数人认为集团管控是一个虚实难辨的东西：既不知道它有多重要，也不想过多地去碰触它。但有些人却始终很在意集团管控的问题，后来他们的公司变成了和记黄埔，变成壳牌石油和 IBM。“这些知名公司所处行业有着天壤之别，但它们的成功都少不了强有力的集团管控。”王吉鹏说。王吉鹏是北京任达方略管理咨询有限公司的董事长。这家公司一直专注于组织行为与组织变革的实证研究与咨询服务，主要从事发展战略、集团管控、企业文化、组织变革、人力资源等方面的管理咨询。

谈起集团管控，王吉鹏总有些话说不完。在他刚刚上市的新书《集团管控》中，王吉鹏按照集团集权程度的不同，将集团管控划分为 3 种经典的模式。

财务控制型——老超人的和记黄埔

这种模式可以形象地表述为“有头脑，没手脚”。老超人李嘉诚旗下的和记黄埔集团，员工超过 18 万人，在全球 45 个国家经营港口及相关服务、地产和酒店，零售、制造及能源与基建业务也在集团中占有相当大的比重。老超人甚至让和记黄埔在互联网和电讯服务领域也频频崭露头角。

如此庞杂的一个集团，李嘉诚选择了财务为主的管控模式。总的来说，和记黄埔的总部只是作为一个投资决策中心，李嘉诚将注意力更多地集中在财务管理、投资决策和实施监控上。他关注的只是下属单位的盈利情况和自身投资回报、资金的收益，而对子公司的生产经营不予过问——它们只要达到财务目标就可以。

战略控制型——大多数集团公司的选择

目前世界上大多数集团公司都采用或正在转向这种管控模式，壳牌石油是其中最具有代表性的集团之一。壳牌石油集团在2005年的世界500强中排名第四，年利润高达200多亿美元。

在壳牌石油集团中，为了保证下属单位目标的实现以及集团整体利益的最大化，对各下属单位业务的相关性要求很高。与大集团形象形成鲜明反差的是，壳牌石油的集团总部很小，主要集中在综合平衡、提高集团综合效益上做工作，如协调各下属单位之间的矛盾、平衡各企业间的资源需求、高级主管的培育、经验的分享等等。

运营控制型——随需应变的 IBM

采用运营控制型管控模式的企业集团，往往对集团资源采取高度的集中控制和管理，以追求企业经营活动的统一和优化。它们大多直接管理各种生产经营活动和具体业务，总部从战略规划制定到实施几乎什么都管。

IBM公司可以说是这种管控方式的典型。为了保证其全球“随需应变式”战略的实施，各事业部都由IBM总部进行集权管理，计划均由总部制定，下属单位则只负责保障实施。（案例来源：<http://www.manage.org.cn/case/200605/31585.html>）

讨论题：依据上述案例中的三种典型管理方式，谈谈你对管理学的基本认识。

【案例分析】世界著名的和记黄埔集团公司、壳牌石油集团公司和IBM公司之所以在经济全球化的激励竞争中立于不败之地，其中关键因素之一是公司高层管理者分别有效地掌控了集团的财务、战略、运营等重要环节。但是，这需要掌握一定的管理学理论知识，积累一定的管理经验，才能在复杂的管理实践中成功地应用有关管理方法、手段及策略，并取得良好的管理绩效。

第二节 管理及其要义

管理学是研究领域极其广泛、涉及学科知识众多的一门学科。为了便于了解管理学的知识体系，尽快掌握管理学的基本原理与方法，本节对管理学基础知识进行了必要的梳理，期望对后续各章内容的学习有所裨益。

一、管理的内涵

管理理论研究与应用领域的不断拓宽，管理的内涵也不断地丰富与发展，许多学者从不同的角度对管理的内涵做出解释，对管理内涵的界定可谓众说纷纭，迄今为止还没有走出管理理论丛林，尚未达成共识。

（一）管理的本意

什么是“管理”，从字面上理解，管理具有“管辖”、“约束”、“管人”、“理事”之意，即对一定范围内的人员及事务进行安排和处理。“知行合一”是管理学的独特研究视角，它不仅要阐述管理应该做什么，还要回答管理应该怎么做。这是管理学既要知

其然,又要知其所以然的刻意追求。美国管理大师彼得·德鲁克曾在《有效的主管》一书中对管理做出了通俗的解释,他认为,管理是如何正确地做事,如何做正确的事。由此可以推断,管理之意即为如何正确地做正确的事,其中“做正确的事”是首要条件,“正确地做事”是次要条件。如果“做正确的事”不成立,“正确地做事”则毫无意义。

(二) 管理的涵义

随着管理理论丛林的崛起,管理学的研究视角更加分化,各种管理学派相继问世,都从各自的角度表达了对管理内涵的理解,目前,在理论界已经形成以下几种经典解释。

1. 科学管理学派观点

科学管理学派之父泰勒(Frederick W·Taylor)在《管理科学原理》中认为:“管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术”。泰勒肯定了管理是为建立组织目标并用最佳方式实现组织目标的工具。但是,他把管理仅仅视为一种艺术的观点有失偏颇。

2. 管理过程学派观点

管理过程学派(亦称为职能学派)的鼻祖亨利·法约尔(Henri Fayol)认为:管理是所有的人类组织(不论是家庭、企业或政府)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。管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔概括了管理活动包括计划、组织、指挥、协调和控制五个重要组成部分,但是,这五个组成部分仅是管理活动的基本步骤,具有服务于管理过程的属性,它们本身并不蕴含管理之意。

3. 决策学派观点

决策学派的代表、美国管理学家赫伯特·西蒙(Robert Simon)认为,管理就是决策,决策贯穿于管理活动的全过程,任何一项管理活动都需要经过一系列决策才能完成。西蒙阐明了决策在管理过程中的核心作用,但是,决策仅是管理过程中的一个重要因素,还不能代表管理的全过程,更不能涵盖管理的寓意。

4. 美国管理协会观点

美国管理协会认为,管理是通过他人的努力来达到目标。这一观点揭示了对人的管理在管理过程中的重要地位,但是,仅通过发挥人的主观能动性还不能实现组织目标,还需要物质资源、精神资源及信息资源等多种形式的资源共同发挥作用。因此,仅强调对人的管理还不能全面概括管理的内涵。

以上各学派的观点,从不同侧面不同程度地揭示了管理涵义的本质,对于全面理解管理涵义具有一定的借鉴意义和参考价值。本教材吸收这些管理学派阐释管理内涵的精华,将管理的涵义概括为:管理是指以发挥计划、组织、领导和控制职能作用为手段,协调以人为中心的组织资源配置活动,从而实现组织目标的过程。由此可见,管理的目的是实现组织目标,管理的手段是计划、组织、领导和控制职能活动,管理的本质是协

调,管理的对象是以人为中心的组织资源。尽管在这一管理涵义中没有提到决策,但是,发挥管理职能作用、协调组织资源配置活动和实现组织目标都离不开决策,实质上它已经暗示了决策作用于管理全过程。

二、管理的双重性

马克思在《资本论》中精辟地论述了资本主义生产过程具有双重性,即“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过,它具有两重性。一方面,凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样……另一方面……凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动”(《马克思恩格斯全集》第25卷,第421页)。运用马克思的观点分析管理的双重性,主要表现为“指挥劳动”和“监督劳动”。因为“指挥劳动”与社会生产力的合理配置相联系,所以管理具有自然属性,亦称生产力属性。由于“监督劳动”与社会生产关系的调节和维护相联系,因而管理又具有社会属性,亦称生产关系属性。

(一) 管理的自然属性

从“指挥劳动”的角度分析,管理的自然属性主要表现在协调人与自然的关系方面。对物质资源或物质要素进行合理配置、有效利用,科学地组织生产力,如成本管理、技术管理、财务管理及质量管理等都蕴含着鲜明的自然属性。管理的自然属性反映出来的管理规律是客观的,不受社会制度及其文化背景的影响,由此产生的管理技术或方法等对于任何社会制度与文化的国家都具有通用性。因此,管理的自然属性也被称之为管理的一般属性。

(二) 管理的社会属性

从“监督劳动”的角度分析,管理的社会属性反映了生产资料占有者的意志,受生产关系的影响与制约。管理的社会属性是指管理根据社会制度、社会文化等因素的变化与影响,调整生产关系的性质。管理的社会属性折射出的规律是在社会实践基础上形成的主观产物,如管理理念、管理程序、管理目标等,在不同生产关系作用下将会产生一定的差别。因此,管理的社会属性也叫做管理的特殊属性。

管理的自然属性具有普遍适用性,意味着与生产力密切相关的管理因素在不同的国家之间可以相互交流、相互借鉴、相互取长补短;管理的社会属性具有特殊性,预示着与生产关系紧密相连的管理因素在不同的国家之间不能完全复制,必须结合本国国情,有选择、有鉴别地加以运用,才能产生良好的移植效益。值得强调的是,在实践中管理的自然属性与社会属性既相互依存又相互制约,管理的自然属性决定管理的社会属性水平,管理的自然属性的进步决定了管理的社会属性迟早要发生相应的变革。当管理的自然属性与管理的社会属性相适应时,对组织发展起推动作用;否则,就会阻碍或延缓组

织的发展。

三、管理的科学性与艺术性

管理是科学还是艺术，这是学术界长期争论的一个焦点问题。其中绝大多数观点反对将二者截然分开以及将其对立，普遍认同管理是科学性与艺术性的融合。

（一）管理的科学性

管理的科学性是管理的一个重要本质特征，主要表现在三个方面：一是客观性。漫长的社会生产实践孕育了古代、近代和现代管理思想，使认知管理客观规律性的活动开始萌芽并日益发展，逐渐把这种规律性转化为管理方法和管理原理等，形成具有普遍指导意义的管理规律，使管理活动具有客观性。二是规范性。在各种管理规律的指导下，形成了一整套严密的管理逻辑体系，使管理流程具有严格的程序性，从而促进管理操作规范化。三是技术性。管理是为实践服务的一种工具，管理理论中蕴含的各种操作规律与程序在大多数情况下需要借助一定的科学技术手段才能更有效地发挥作用，如以计算机为核心的信息技术为管理活动提供了巨大支持，已经成为现代管理实践不可缺少的基础。

（二）管理的艺术性

管理的艺术性是对管理的科学性的补充与完善，主要表现在三个方面：一是应变性。在复杂的管理活动中，不可避免地会发生突发事件，令管理者始料不及。在这种特殊情况下，用于分析和解决管理中共性问题的—般性规律或方法可能失效，需要管理者随机应变，及时果断地、恰当地处理问题。二是策略性。在管理活动中存在大量的未知的、模糊的问题需要解决，在没有管理规律可循的情况下，需要管理者运用迂回的方式，采用机动灵活的战术，策略性地圆满解决问题。三是协调性。从事任何管理活动都需要管理者协调各种关系，尤其是协调人际关系，主要凭借管理者的管理经验和能力妥当地调节及理顺这些错综复杂的关系。

总之，管理的科学性强调其客观规律性，管理的艺术性则强调其灵活性。在管理实践中，管理的科学性是第一位的，管理的艺术性是第二位的，管理的科学性是对管理的艺术性的指导与启示，而管理的艺术性是对管理的科学性的丰富与发展。没有管理的科学性就没有管理的艺术性可言，没有管理的艺术性，管理的科学性也难以发展。管理的科学性和管理的艺术性既相互独立又相互兼顾，只有将二者有机地结合起来，才能使管理渐臻完美，更富成效。

四、管理系统要素

在现代系统理论研究视野中，任何管理活动都可以视为一个系统，它是由若干既相互独立又相互联系的要素构成的有机整体。这些要素主要包括以下几方面内容。

（一）管理目标

由于组织是实现管理目标的载体，所以管理目标也被称为组织目标。管理目标是指

管理系统在形成与发展过程中,按照一定的标准所要达到的目的。管理目标是管理系统运行的出发点和归宿点,它是规定和衡量管理系统及其要素功能的最高标准,同时管理系统及其要素所产生的作用都是为实现管理目标服务的。

(二) 管理主体

管理主体主要包括管理者和参与管理的组织成员。管理者是管理系统的核心要素,在各种管理活动中居于主导地位。管理者是指运用一定管理职权履行管理职能,推动管理系统按照管理目标运行的人。管理者是维护管理系统运行的组织者和驾驭者。在管理实践中,管理者不仅以个体形式出现,在绝大多数情况下还以代表管理层和组织成员的身份来发挥作用。

(三) 管理客体

管理客体是管理主体作用对象的总称。在管理系统运行过程中,管理客体从属于管理主体,它服从管理主体的支配。管理客体内容广泛,它主要包括以人为中心的各种组织资源,如人力资源、金融资源、物质资源、信息资源以及时间资源等。

(四) 管理媒介

管理媒介主要包括管理机制与管理方法。机制起源于机械学,原意指机器构造与工作原理。将其引入管理理论便有了管理机制之称。管理机制是根据组织内部和外部环境的变化,按照管理目标要求,建立组织中各要素之间内在联系以及组织运行规则的集合。它如同一只看不见的手,操纵和主导组织整体及其各要素按照一定规律相互促进和相互制约,从而使组织沿着既定目标稳定有序运行。管理方法是指按照既定目标所采取的手段、方略、程序及途径的总和。管理方法可以将管理规律与管理原理转化为实践性的操作程序等,为处理问题和解决问题提供比较完善的思路,为从事计划、组织、领导和控制职能活动提供系统化的方案。总之,管理媒介是为管理理论和管理实践服务的工具及手段,是二者相互转化的纽带与桥梁。

(五) 管理环境

管理环境是指以组织为中心的内在因素和外因因素及其相关条件的总和。由于管理环境是相对组织而言,所以它也被称之为组织环境。按照管理的作用范围划分,组织环境可以分为组织外部环境和组织内部环境。组织外部环境又可以分为共性外部环境和个性外部环境。共性外部环境是指各种组织在实现其管理目标过程中,面临的相同外部因素的集合,如国家经济、政治、科技、文化、教育等领域的发展与变化态势,就构成了该国家各种组织的共性外部环境因素的集合。个性外部环境是指各种组织在实现其管理目标过程中,面临的各种特殊性外部因素的集合,如行业性政策等是组织的一种个性外部环境因素。组织内部环境是指与实现管理目标相关的各种组织内部资源存在的状态集合,如组织内部人力资源、物质资源、精神资源等多种因素可以编织一个组织内部环境。在管理实践中,组织内部环境和组织外部环境既相互联系又相互抑制,共同作用于管理活动并对其施加影响。

五、基本管理职能

对于各种管理过程而言,其管理内容纷纭复杂,各不相同,各种管理目标、管理任务之间也千差万别,各有特点。尽管如此,不同管理过程中的关键性操作步骤之间仍存在着某种相似之处,有共性规律可循。在管理学中,把管理过程中的主要步骤或程序所产生的共性作用的总称命名为管理职能。

(一) 计划职能

计划职能是指为了实现组织既定目标或长远目标,筹划、设计、安排当前或未来发展的具体行动方案,引导管理活动按阶段、分层次有序地开展的职责。计划职能是管理活动的出发点,它将为管理过程规定方向,具有导向作用。在管理过程中,如果忽略了计划职能的作用,就可能使组织产生自发性、随意性及盲目性行为,容易造成组织内部各个部分之间相互冲突、相互摩擦、相互游离,引发管理活动失序紊乱,使组织运行呈现混乱状态。因此,管理者高度重视计划职能活动,有利于预测组织未来发展趋势、制定符合组织实际的方针政策、策划抓住发展机遇和应对挑战的组织行动方案,从而为组织应对当前以及未来竞争赢得更大的胜算。

(二) 组织职能

组织职能是指为围绕计划方案的执行和实施,将各种组织资源如人力资源、金融资源、设备资源、信息资源等按一定方式组成一个有机整体,使有限的组织资源得到合理配置的过程。组织职能活动是实施计划方案的依托,具有整合组织资源的作用。组织职能活动的主要任务是为实现组织目标贯彻执行和实施有关计划方案,将组织目标转化为具体行动。组织职能主要通过组织结构体现,它是指组织中各种要素按照组织结构的要求分布而形成相对稳定的逻辑关系的排列组合总称。组织结构反映组织成员在组织职能活动中的分工与协作关系,在一定条件下组织结构决定组织职能活动的功能。组织结构越科学,组织资源的布局就越合理,组织职能活动产生的合力也就越大,组织的整体功能将产生大于其各组成部分功能之和的效果;反之亦然。

(三) 领导职能

领导职能是指领导者对管理活动施加影响,以有效的方式激发组织成员士气,引导组织成员为实现组织目标而全心全意奉献的过程。领导职能活动对管理过程具有导向和把关的作用,它是管理活动的高级表现形式。它要求领导者利用组织赋予的职位和权力,依靠自身的领导能力准确地把握组织运行的方向,不断地做出正确决策;同时指挥和影响下属,以有效的领导方式激发组织成员的积极性和创造性,全身心地为实现组织目标而工作;还要求领导者以高尚的人格魅力,感染和影响组织成员,赢得组织成员的拥护和敬佩,从而增强组织成员的向心力和凝聚力。

(四) 控制职能

控制职能活动是指按照组织目标的标准要求,不断地测量、纠正组织运行的偏差,有效防止组织行为越轨的过程。控制职能活动是矫正组织运行中越轨行为、掌握管理活