

管理学原理

领域、层次与过程

张智光 主编 蔡志坚 副主编

第二版



清华大学出版社

2009年江苏省高等教育教学改革研究课题重点项目

管理学原理： 领域、层次与过程

(第二版)

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书首先从管理主体及其层次、管理客体及其领域、管理活动及其过程入手,建立完整的三维管理金字塔体系,介绍管理领域维、层次维和过程维的相互作用机理,从而解决了管理类专业“知识割裂”的问题。然后,按照这3条逻辑线路步步深入地展开管理学的完整体系:从领域维入门,通过对营销、生产、物流、人力资源和财务等管理原理及其相互关系的介绍,为后续学习奠定实际的背景知识;沿层次维提高,阐述战略、战术和作业管理的基本原理与协作机理;由过程维深入,详细介绍计划、组织、领导和控制的经典原理与创新成果,以及各管理过程的相互关系。

本书内容经典而前沿,体系完整而严谨,表达深入而浅出;既有理论深度,又紧密联系实际。本书适合用作高等院校经济管理类专业本科生、研究生的教材,以及企事业组织和政府部门的管理人员参考阅读。本书课件下载地址为 <http://www.tupwk.com.cn>。

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(第二版)/张智光 主编;蔡志坚 副主编。

—北京:清华大学出版社,2010.9

ISBN 978-7-302-23555-2

I. 管… II. ①张… ②蔡… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 157850 号

责任编辑:崔 伟 郭 旭

封面设计:朱 迪

版式设计:康 博

责任校对:胡雁翎

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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 刷 者:北京四季青印刷厂

装 订 者:三河市漂源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:23.5 字 数:647 千字

版 次:2010 年 9 月第 1 版 印 次:2010 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:35.00 元

产品编号:031324-01

前言

《管理学原理》自 2002 年出版以来,得到来自各方面的鼓励 and 好评,尤其是管理的三维金字塔体系,将管理理论与实践的纷繁内容纳入了一个科学的框架体系之中。此后,本书的编著团队一直持续从事管理学的教学研究、科学研究,以及管理的应用实践,发表和出版了一系列相关论著。例如,发表了“管理科学教育和实践中的若干问题”、“战略管理与战术管理的相互协调是企业持续发展的重要保障”、“战略、战术、作业管理:多层次一体化运行”、“面向集成化 MIS 的三维管理体系结构及其集成计划与控制”(被 EI 国际检索系统收录)、“企业战略—战术—作业多层次管理的二维特性与一体化机理研究”、“决策者 SRS 综合素质的矛盾—调和模型及其优化思路”等论文;出版了《决策科学与艺术》等著作,此书获得了江苏省第十届哲学社会科学优秀成果奖三等奖;2009 年,本团队申报的江苏省高等教育教学改革研究课题“基于三维体系的管理学精品教材建设研究与实践”获得重点项目资助,并出版了专著《管理金字塔——成功企业三维集成管理体系研究》。这些成果和项目资助说明本书的特色与创新之处已得到学界专家的认可。基于这些研究工作、教学实践和管理应用,我们对第一版教材进行了“再造式”升级,并将第二版书名更新为《管理学原理:领域、层次与过程》,以凸显本书的主要特色。

本书第二版在保留第一版优点的基础上,进行了大规模的更新和优化。该新版教材具有以下一些主要特色。

1. 构筑管理的三维金字塔体系,克服“知识割裂”问题

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。我们系统地梳理了众多管理学科及课程之间的关系,并将它们纳入统一的科学体系之中,构建了包含管理领域维、层次维和过程维的三维金字塔结构的“管理大厦”,使读者对各门管理类课程的地位和作用有一个整体的把握,便于系统掌握管理科学博大精深的知识体系,有利于解决以往管理类专业大学生普遍存在的“知识割裂”问题。

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

本书将“管理领域”的内容安排在第二章进行介绍,其目的是使读者,尤其是从未接触过企业实际的低年级大学生,在学习较为抽象的管理原理之前,先了解一下管理理论的实际应用背景,对企业的营销、生产、物流、人力资源和财务等各领域的运作机理和管理概貌有一个基本认识,以便于后续知识的掌握。

3. 沿层次维提高，分析战略、战术和作业管理的协作机理

本书将传统的战略管理理论推广到战术和作业管理层面，研究战略—战术—作业多层次管理系统及其集成化运行机理，以便读者更加全面地领悟各管理层次的分工与协作关系。而且，本书在后续章节中还多次应用并深化了层次维的管理理论，例如，在“决策与计划”一章中介绍多层次目标体系，在“控制”一章中介绍多层次集成控制系统模型等，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

(1) 计划：理顺决策与计划的关系，突出决策过程

本书将决策科学的最新研究成果引入“决策与计划”一章，理顺了决策与各管理过程尤其是计划过程的关系，确立了决策在整个计划、组织、领导和控制4大过程职能中的统领地位，使得诺贝尔奖得主、决策科学学派创立者西蒙提出的“管理就是决策”的思想与管理过程学派的理论融为一体。由此还确定了似乎游离于管理过程体系之外的“环境分析”的归属，将其纳入决策与计划体系之中。

(2) 组织：引用系统工程原理，强化组织分析与设计

关于组织过程的内容安排，在理论上一直缺乏一种有说服力的逻辑主线。根据系统工程原理，组织结构所研究的问题，实际上就是系统分析和系统设计。据此，本书将组织结构内容整理成组织结构分析以及组织结构的要素设计、型式设计和运行设计等几个步骤，这样在原理和逻辑上都更为科学与合理。此外，组织行为学是组织和领导过程共同的理论基础，因此本书将个体行为分析和群体行为分析前移至组织一章中阐述。

(3) 领导：构建领导理论和方法体系，凸显“理论丛林”的内在条理性

领导过程公认的内容有领导理论、激励理论和沟通技能，直观上似乎只有第1部分与领导过程有关，再加上在这些内容中各种理论流派十分密集，不便于初学者理解。本书首先将这3部分统一归入领导理论和方法体系之中，并把激励理论作为基础安排在最前面，且分别“正名”为：领导的激励理论、狭义的领导理论和领导的沟通技能。其次，将繁杂的激励理论梳理为4类：内容型、过程型、反馈型和综合型激励理论；将纷错的狭义领导理论归纳为3类：领导特质、领导行为和领导情境理论；并侧重说明各类别之间以及各类别内的理论之间的关联性，从而凸显出这些“理论丛林”的内在条理性。再次，关于领导的沟通技能，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，以体现其内在关联性。

(4) 控制：引入现代控制理论和信息技术，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，是管理学研究和教学中的薄弱环节。本书将现代工程控制理论和管理控制理论相结合，从3个管理维度着重介绍3方面的综合控制问题：管理过程视角的控制原理、管理领域视角的控制内容与方法，以及管理层次视角的集成控制。并对管理控制进行了多角度的分类，提出了事前—事后控制的三道防线原理，研究了反馈控制、前馈控制、现场控制、反馈—前馈控制和多层次集成控制系统的结构与机理。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”

(1) 知识系统化，体系关联化

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。在三维金字塔结构的总体框架下，本书在第一章介绍了3个管理维度之间的相互联系，并在第二章、第三章和第七章分别介绍管理领域维内部、管理层次维内部和管理过程维内部的相互关系。此外，一方面在介绍比较复杂的大类知识之前，本书都要描述其总体的框架体系，另一方面在介绍其中各种具体理论时，还注意辨析它们之间的内在联系，以便读者在学习纷繁的管理原理的过程中，始终有一个整体和清晰的认识。

(2) 目录结构化，结构扁平化

“知识系统化，体系关联化”靠什么来体现呢？——靠结构、靠目录。本书精心设计了结构化很强的目录体系，以便读者直接从目录上就能够看出章节和内容的系统性与关联性(如图0-1)。此外，本书力图使各个重要的理论和方法能够直接在目录上反映出来。为此，我们尽可能减少标题的层次，通过篇章结构的“扁平化”使得重要理论能够在目录中“浮现出水面”，以便于读者迅速查阅。

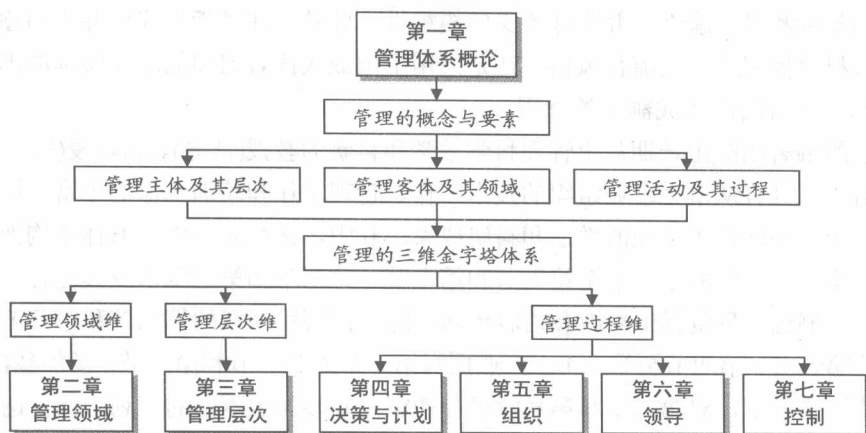


图0-1 本书各章之间的逻辑关系

(3) 文例融合化，案例习题化

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、与理论联系不紧密或不符合国情的“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，则列出一个标题专门介绍，作为正文的有机部分。我们认为，例子不论长短，有助于读者理解相关理论就达到了目的。在排版上，本书也不对案例和正文做人为分割，而是将两者融为一体，以便读者阅读时一气呵成。另外，本书每一章都设有一个与本章理论相吻合的案例，主要选用“本土化”案例，且以“应用论述题”的形式安排在各章的习题中，给出背景材料和问题，详细解答列在书末。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，试卷应试化

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、考研和任职考试等应试需要，本书每一章都配有本章习题，最后还提供一张完整的全书模拟试卷，所有题目在书末均有详细解答，让读者在使用本书的同时，也获得了一本配套的精选习题集。关于习题和试卷的形式和内容，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规范模式，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、理论辨析题和应用论述题等几个部分组成。

(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。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的考证和确认，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，本书予以适当说明，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。

本书的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，以及国外的研究经历，并取得了丰硕的教学和科研成果。其中，张智光负责全书体系构架的设计和统稿工作，撰写第一章的第一节至第五节和第七节、第三章和第七章以及其他各章节的部分内容，并对全书进行反复详细修改和内容更新；陈岩撰写第一章的第六节和第八节；张浩撰写第二章的第一节、第四节至第六节；宓燕撰写第二章的第二节和第三节；杨加猛撰写第四章；蔡志坚撰写第五章，对第二章和第六章进行初审，并参与了本书的策划工作；谢煜撰写第六章。由于工作和攻读博士学位等原因，本书第一版有两位作者姚惠芳和谢海涛未能参加第二版的编著工作，在此对他们在第一版中所做的贡献表示由衷的感谢！

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，又能联系实际。本书适合高等院校经济管理类专业的本科生、研究生，以及企事业组织和政府部门的管理人员阅读。最后，真诚希望本书读者能对该教材提出宝贵的意见和建议，以便今后进一步完善，电子邮件是 zzgemnfu@sina.com。

张智光

2010年1月22日于南京

目 录

第一章 管理体系概论	1
第一节 管理的概念与要素	1
一、管理的重要性	1
二、管理的定义	3
三、管理系统的构成要素	5
第二节 管理主体及其层次	10
一、管理主体的角色	10
二、管理主体视角的管理层次划分	12
第三节 管理客体及其领域	14
一、管理客体的类型	14
二、管理客体视角的管理领域划分	15
第四节 管理活动及其过程	15
一、管理活动的构成模式	15
二、管理活动视角的管理过程划分	16
第五节 管理的三维金字塔体系	19
一、管理的学科体系	19
二、管理的三维金字塔体系结构	20
三、各维度之间的关联	21
第六节 管理理论的发展历程	24
一、管理理论发展概述	24
二、管理科学萌芽	25
三、古典管理理论 I：科学管理理论	28
四、古典管理理论 II：一般管理理论和官僚组织理论	31
五、行为科学管理理论	36
六、现代管理理论	42
第七节 管理现代化	55
一、管理现代化的标志	55
二、管理理念现代化——系统化理念	57
三、管理方法现代化——量化方法	61

四、管理手段现代化——信息化手段	63
第八节 管理的最新发展动态	65
一、知识管理	65
二、学习型组织	67
三、组织再造工程	69
习 题	71
第二章 管理领域	74
第一节 市场营销管理	74
一、市场营销的概念与观念的演进	74
二、市场营销管理的内容与过程	77
三、市场营销管理的理论	79
第二节 生产管理	81
一、生产管理的概念	82
二、生产管理的范围	82
三、生产管理的内容	83
四、现代生产管理方式	86
第三节 物流管理	87
一、物流管理及其相关概念	87
二、物流过程与物流活动	88
三、企业物流管理系统	89
四、第三方物流管理	90
第四节 人力资源管理	92
一、人力资源与人力资源管理概述	92
二、人力资源的获取	94
三、人力资源的开发	95
四、人力资源的使用	96
五、人力资源的保持	97
第五节 财务管理	99
一、财务管理概述	99
二、资金筹集管理	101
三、资金投放管理	101
四、资金耗用与回收管理	102
五、资金分配管理	102
六、财务分析	103
第六节 各管理领域的相互关系	103
一、ERP 的视角	103
二、TQC 的视角	105

习 题	107
第三章 管理层次	110
第一节 战略管理	110
一、战略和战略管理的概念	110
二、战略管理的特点	111
三、战略管理的过程	114
四、企业战略管理体系	124
五、企业战略的基本类型	125
六、组合型战略的分析工具——波士顿矩阵	127
第二节 战术管理	128
一、战术和战术管理的概念	128
二、战术管理的特点	129
三、战术管理的过程	131
四、企业战术管理体系	132
第三节 作业管理	133
一、作业和作业管理的概念	133
二、作业管理的特点	134
三、作业管理的过程	137
四、企业作业管理体系	138
第四节 各管理层次的相互关系	139
一、各管理层次的不同特性	139
二、各管理层次的相互作用	142
习 题	145
第四章 管理过程 I：决策与计划	148
第一节 决策与计划过程概述	148
一、决策与计划的概念	148
二、决策的类型	150
三、决策的步骤	156
第二节 决策内部系统分析	161
一、决策系统与环境分析的概述	161
二、组织资源分析	162
三、组织系统结构与运行机理分析	163
四、组织文化环境分析	164
五、组织综合实力分析	169
第三节 决策外部环境分析	170
一、外部环境的特点与影响	170

二、外部一般环境分析	171
三、外部特定环境分析	175
第四节 决策目标的确立	180
一、确立决策目标的原则	180
二、确立多层次决策的目标体系	183
三、确立多目标决策的目标体系	184
第五节 决策备选方案的设计	185
一、方案设计的原则	185
二、备选方案的来源	186
三、产生备选方案的方法	187
第六节 决策方案的筛选	188
一、方案筛选的标准	188
二、方案筛选的方法	190
第七节 决策实施计划的编制	193
一、决策实施计划的概述	193
二、编制计划的基本原理	195
三、计划内容、形式及其编制方法	196
习 题	203
第五章 管理过程 II：组织	207
第一节 组织过程与组织行为学概述	207
一、组织的概念	207
二、组织行为学简介	207
第二节 个体行为分析	208
一、知觉	208
二、压力	211
三、态度	212
四、人格	214
五、能力与动机	217
第三节 群体行为分析	218
一、群体的概述	218
二、群体成员的地位与角色	220
三、群体中的权力、政治与规范	222
四、群体的社会惰化与社会促进	224
五、工作团队	225
六、群体行为模型	226
第四节 组织结构分析	228
一、组织结构的内涵	228

二、基于组织结构的组织分类	229
三、组织结构的基本特性	230
四、组织的综合特性——机械型和有机型组织性	231
五、组织的影响因素	231
第五节 组织的要素设计	232
一、组织设计的原则	232
二、工作设计	235
三、部门设计	236
第六节 组织的型式设计	239
一、组织的基本型式	239
二、组织的拓展型式	245
第七节 组织的运行设计	247
一、组织的形态设计——层次与幅度	247
二、职权、职责与利益的配置	250
三、运行流程和规章制度的制定	252
习 题	254
第六章 管理过程III：领导	256
第一节 领导过程概述	256
一、领导的概念与内涵	256
二、领导的激励理论概述	257
三、狭义的领导理论概述	260
四、领导的沟通技能概述	260
第二节 内容型激励理论	261
一、马斯洛需要层次理论	261
二、ERG 需要理论	262
三、成就需要理论	263
四、双因素激励理论	265
第三节 过程型激励理论	267
一、期望理论	267
二、公平理论	269
三、目标设置理论	270
第四节 反馈型和综合型激励理论	271
一、反馈型激励理论：强化理论	271
二、综合型激励理论 I：工作特征模型	274
三、综合型激励理论 II：综合激励模型	275
第五节 领导特质理论	276
一、传统与现代领导特质理论	276

二、当代领导特质理论：魅力型领导特质理论	278
第六节 领导行为理论	279
一、领导行为的变量体系	279
二、领导行为三分法理论	280
三、领导行为四分图理论	282
四、领导行为方格图理论	283
五、领导者—成员交换理论	285
六、交易型领导行为理论	286
七、当代领导行为理论：变革型领导行为理论	287
第七节 领导情境理论	289
一、菲德勒权变模型	289
二、领导生命周期理论	291
三、路径—目标理论	293
第八节 领导的沟通技能	294
一、沟通过程模型	294
二、沟通媒介	296
三、沟通渠道	299
四、沟通障碍	302
习 题	305
第七章 管理过程Ⅳ：控制	307
第一节 控制过程概述	307
一、管理控制的概念	307
二、管理控制的类型	309
第二节 管理过程视角的控制原理	311
一、反馈控制	311
二、前馈控制	312
三、前馈—反馈控制	314
第三节 管理领域视角的控制内容与方法	315
一、产品质量控制	315
二、物流控制	318
第四节 管理层次视角的集成控制	321
一、各管理层次的控制	321
二、多层次集成控制系统	324
第五节 管理控制信息系统	325
一、管理控制信息系统概述	325
二、管理控制信息系统的发展	327
三、管理控制信息系统的结构与功能	328

四、管理控制信息系统案例——SCYZ 公司成本控制信息系统	330
第六节 各管理过程的相互关系	332
一、决策制定与实施阶段管理过程的关系	332
二、决策实施阶段各管理过程的关系	333
习 题	335
全书模拟试卷	337
习题及试卷参考答案	340
参考文献	356

第一章

管理体系概论

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，以便实现任何个人所无法完成的使命。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或目标的集体。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”一词的英文表达 **management** 其原意正是指“驾驭的技术”。

“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，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，或简称“头儿”，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人士成功与否的一种统一的度量。似乎谁都能做管理，不需要专业，不需要理论，更不需要技术。不就是做官么？不就是发号施令么？谁还会？于是出现了诸如“干而优则仕”，“演而优则仕”，“赛而优则仕”等现象。结果怎样呢？“干而优，但仕不优”者比比皆是。

为什么会产生这种情况呢？分析之后不难看到，管理与技术相比，具有一些特殊的性质，而正是由于这些特性，导致了人们对管理的误解。表 1-1 从专业性质、门槛、结构化、刚性、结果评价和滞后性几个方面对管理与技术进行了比较。从专业性质来看，技术的研究对象是“物理”，即物质世界的运动规律，以便为解决物质系统的运行问题提供方法；而管理的研究对象是“事理”，即做事的规律，以便为管资源(包含物资、资金、能源等物质资源，以及人员、技术、信息、时间、关系等非物质资源)和理业务(包括生产、营销和研发等)提供方法。从进入门槛来看，技术的进入门槛较高，非专业人员一下子很难入门，与专业人员的区别十分明显；而管理的进入门槛较低，非专业人员很容易进入，导致专业人员与非专业人员界限比较模糊，但后者进入后却很难做好、

做精。从问题的结构化来看，解决技术问题有比较固定的方法和程序，即结构化程度较高，经过专业训练的人员可以严格遵循相关知识来解决问题；而解决管理问题虽需要遵循相关科学理论和方法，但其艺术性较强，即便是经过专业训练的人员也需要灵活应用专业知识，也需要随机应变，而缺乏管理知识者只能凭经验、凭感觉处理问题，成功率就更低了。从工作的刚性来看，技术工作刚性较强，懂就是懂，不懂也没法伪装懂；而管理工作的柔性较强，同一个问题有许多不同的处理方法，而且难以直观地判断它们的优劣，因此谁都可以说上几句，短期内可以“不懂装懂”。从对结果的评价来看，技术问题的结果一般有比较客观的评判标准，好就是好，不好就是不好；而管理问题的结果往往缺乏客观的评判标准，通常是公说公有理，婆说婆有理，主观性较强。从结果的滞后性来看，技术问题出现结果的滞后性较小，成败与否很快就会见分晓；而管理问题短期内难以见效，而且越是重大问题滞后性越大，有些不良后果几十年甚至经过几代人后才会出现，所以外行管理者也许在他卸任时还看不出来他是外行。

表 1-1 技术与管理的特性比较

比 较 内 容	技 术	管 理
专业性	研究“物理”，即物质世界的运动规律，为解决物质系统的问题提供方法	研究“事理”，即做事的规律，为“管资源”和“理业务”提供方法
进入门槛	进入门槛高，专业人员与非专业人员界限分明	进入门槛低，专业人员与非专业人员界限模糊
问题的结构化	结构化较好，专业人员可以严格遵循相关知识	结构化较差，专业人员也需要灵活应用相关知识
工作的刚性	刚性较强，非专业人员难以伪装	柔性较强，非专业人员易于伪装
对结果的评价	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
结果的滞后性	结果的滞后性小，成败见效快	结果的滞后性大，成败见效慢

可见，正是由于管理具有以上特殊性，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。

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、资金、物资、人员等更为重要，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、再充足的资金和物资、再优秀的人才和

劳动力也不能发挥其应有的作用。

二、管理的定义

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,要想给管理下一个完美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。

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》,“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“驾驭的技术”。

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通过管理实践,对管理有自己的理解。例如,一位财务主管认为,管理就是要做到工作规范化;一位行政干部根据自己的管理经验认为,管理就是要能管得住人,镇得住人;一位市场监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,这些认识与管理的实质还存在较大的偏差,而这种偏差将在实际管理工作中造成一些误区。

其实,这些问题也不仅局限于实务界,即使在学术界,人们对管理的概念也同样存在一些模糊的认识。例如,国内外一些文献关于“管理”有如下的描述(杨莹,2008;张晓凤,2008;胡小坤,2003):领导就是领而导之,管理就是管得住、理得清;领导就是做正确的事,管理就是正确地做事;领导是确定方向,管理是制订计划;领导是协调与激励,管理是组织与控制;领导主要是运筹和战略,管理则更多的是一种过程和程序……但实际上,后面我们就会介绍,领导是管理的过程职能之一。而且下面将看到,泰勒在100年前就已经告诉我们,管理既要关注做正确的事,又要考虑如何正确地做事。以上观点把领导与管理割裂开来,认为高层管理者所做的是领导,而低层管理者所做的是管理;或者说,高层管理者是领导者而不是管理者,低层管理者是管理者而不是领导者(Shelton,1997)。显然,这种观点将对各层次管理者造成比较严重的误导。

随着管理理论和管理实践不断发展,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”弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor,1856—1915)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管理者要抓大事,要研究如何让他人用正确的方法去做正确的事。