



普通高等教育规划教材



现代企业管理

第2版

Business Management

吴振顺 主编

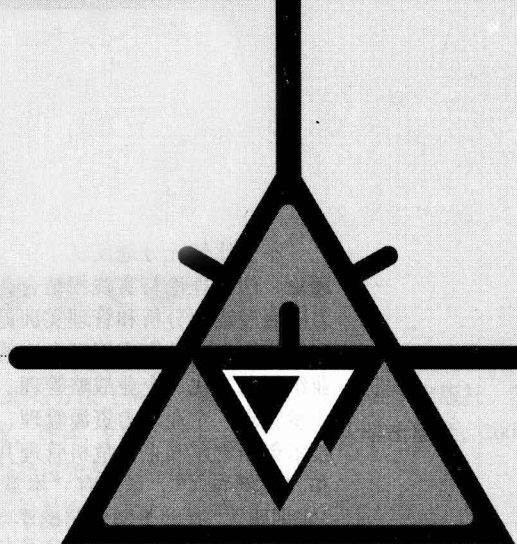


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





普通高等教育规划教材



现代企业管理

第2版

Business Management

主 编	吴振顺			
副主编	余 博	陈效龙	黄光阳	胡伟清
参 编	吴艳丽	彭建良	廖 莉	彭鸿广
	庞海云	诸 辰		
主 审	娄炳林			



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书比较充分地反映了 21 世纪现代企业管理的最新知识和最新理论,注重理论与实践相结合,在展现现代企业管理理论的基础上,力图通过案例分析和实训提升学生的实践能力和分析问题、解决问题的能力,助推应用型人才的培养。其内容包括企业管理总论、企业组织与文化、企业战略管理、企业营销管理、企业生产管理、企业质量管理、企业人力资源管理、企业财务管理、技术经济分析、企业技术创新管理和企业危机管理共十一章。每章正文前有“学习目标”和“案例导入”,章末有“本章小结”、“思考题”、“案例分析”和“实训题”,有助于学生明确学习目的,提高运用所学的理论知识解决实际问题的能力。

本书既可作为普通高等院校理工科各专业教材,也可作为企业技术人员和管理人员的培训教材及学习参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/吴振顺主编. —2 版. —北京:
机械工业出版社, 2012. 6
普通高等教育规划教材
ISBN 978 - 7 - 111 - 38279 - 9

I. ①现… II. ①吴… III. ①企业管理 - 高等学校 -
教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 090876 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
策划编辑: 曹俊玲 责任编辑: 曹俊玲 何 洋 卢若薇
版式设计: 石 冉 责任校对: 任秀丽
封面设计: 刘 科 责任印制: 杨 曦
北京京丰印刷厂印刷
2012 年 7 月第 2 版 · 第 1 次印刷
184mm × 260mm · 20 印张 · 495 千字
标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 38279 - 9
定价: 36.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
电话服务 网络服务

社服务中心: (010) 88361066 门户网: <http://www.cmpbook.com>
销售一部: (010) 68326294 教材网: <http://www.cmpedu.com>
销售二部: (010) 88379649
读者购书热线: (010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

普通高等教育应用型人才培养规划教材 编审委员会名单

主 任：刘国荣 湖南工程学院

副主任：左健民 南京工程学院

陈力华 上海工程技术大学

鲍 泓 北京联合大学

王文斌 机械工业出版社

委 员：（按姓氏笔画排序）

刘向东 北华航天工业学院

任淑淳 上海应用技术学院

何一鸣 常州工学院

陈文哲 福建工程学院

陈 峻 扬州大学

苏 群 黑龙江工程学院

娄炳林 湖南工程学院

梁景凯 哈尔滨工业大学（威海）

童幸生 江汉大学

经济管理专业委员会名单

主 任：娄炳林

副主任：杨汉涛 曾亚强
靳小钊 孙 军

秘 书：易伟义

委 员：（按姓氏笔画排序）

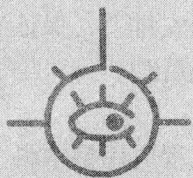
刘玉勋 任志宇

应可福 吴 清

单大明 易伟义

徐 阳 高海晨

梁敬贤



序

工程科学技术在推动人类文明的进步中一直起着发动机的作用。随着知识经济时代的到来，科学技术突飞猛进，国际竞争日趋激烈。特别是随着经济全球化发展和我国加入 WTO，世界制造业将逐步向我国转移。有人认为，我国将成为世界的“制造中心”。有鉴于此，工程教育的发展也因此面临着新的机遇和挑战。

迄今为止，我国高等工程教育已为经济战线培养了数百万专门人才，为经济的发展作出了巨大的贡献。但据 IMD1998 年的调查，我国“人才市场上是否有充足的合格工程师”指标排名世界第 36 位，与我国科技人员总数排名世界第一形成很大的反差。这说明符合企业需要的工程技术人员特别是工程应用型技术人才市场供给不足。在此形势下，国家教育部近年来批准组建了一批以培养工程应用型本科人才为主的高等院校，并于 2001、2002 年两次举办了“应用型本科人才培养模式研讨会”，对工程应用型本科教育的办学思想和发展定位作了初步探讨。本系列教材就是在这种形势下组织编写的，以适应经济、社会发展对工程教育的新要求，满足高素质、强能力的工程应用型本科人才培养的需要。

航天工程的先驱、美国加州理工学院的冯·卡门教授有句名言：“科学家研究已有的世界，工程师创造未有的世界。”科学在于探索客观世界中存在的客观规律，所以科学强调分析，强调结论的唯一性。工程是人们综合应用科学（包括自然科学、技术科学和社会科学）理论和技术手段去改造客观世界的实践活动，所以它强调综合，强调方案优缺点的比较并作出论证和判断。这就是科学与工程的主要不同之处。这也就要求我们对工程应用型人才的培养和对科学研究型人才的培养应实施不同的培养方案，采用不同的培养模式，采用具有不同特点的教材。然而，我国目前的工程教育没有注意到这一点，而是：①过分侧重工程科学（分析）方面，轻视了工程实际训练方面，重理论，轻实践，没有足够的工程实践训练，工程教育的“学术化”倾向形成了“课题训练”的偏软形象，导致学生动手能力差。②人才培养模式、规格比较单一，课程结构不合理，知识面过窄，导致知识结构单一，所学知识中有一些内容已陈旧，交叉学科、信息学科的内容知之甚少，人文社会科学知识薄弱，学生创新能力不强。③教材单一，注重工程的科学分析，轻视工程实践能力的培养；注重理论知识的传授，轻视学生个性特别是创新精神的培养；注重教材的系统性和完整性，造成课程方面的相互重复、脱节等现象；缺乏工程应用背景，存在内容陈旧的现象。④老师缺乏工程实践经验，自身缺乏“工程训练”。⑤工程教育在实践中与经济、产业的联系不密切。要使我国工程教育适应经济、社会的发展，培养更多优秀的工程技术人才，我们必须努力改革。

组织编写本套系列教材，目的在于改革传统的高等工程教育教材，建设一套富有特色、有利于应用型人才培养的本科教材，满足工程应用型人才培养的要求。

本套系列教材的建设原则是：

1. 保证基础，确保后劲

科技的发展,要求工程技术人员必须具备终生学习的能力。为此,从内容安排上,保证学生有较厚实的基础,满足本科教学的基本要求,使学生日后具有较强的发展后劲。

2. 突出特色,强化应用

围绕培养目标,以工程应用为背景,通过理论与工程实际相结合,构建工程应用型本科教育系列教材特色。本套系列教材的内容、结构遵循如下9字方针:知识新、结构新、重应用。教材内容的要求概括为:“精”、“新”、“广”、“用”。“精”指融会贯通教学内容的基础上,挑选出最基本的内容、方法及典型应用;“新”指将本学科前沿的新进展和有关的技术进步新成果、新应用等纳入教学内容,以适应科学技术发展的需要,妥善处理好传统内容的继承与现代内容的引进,用现代的思想、观点和方法重新认识基础内容和引入现代科技的新内容,并将这些按新的教学系统重新组织;“广”指在保持本学科基本体系下,处理好与相邻以及交叉学科的关系;“用”指注重理论与实际融会贯通,特别是注入工程意识,包括经济、质量、环境等诸多因素对工程的影响。

3. 抓住重点,合理配套

工程应用型本科教育系列教材的重点是专业课(专业基础课、专业课)教材的建设,并做好与理论课教材建设同步的实践教材的建设,力争做好与之配套的电子教材的建设。

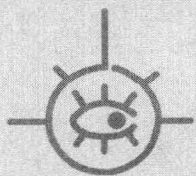
4. 精选编者,确保质量

遴选一批既具有丰富的工程实践经验,又具有丰富的教学实践经验的教师担任编写任务,以确保教材质量。

我们相信,本套系列教材的出版,对我国工程应用型人才培养质量的提高,必将产生积极作用,会为我国经济建设和社会发展作出一定的贡献。

机械工业出版社颇具魄力和眼光,高瞻远瞩,及时提出并组织编写这套系列教材,他们为编好这套系列教材做了认真细致的工作,并为该套系列教材的出版提供了许多有利的条件,在此深表衷心感谢!

编 委 会 主 任 刘国荣教授
湖南工程学院院长



前言

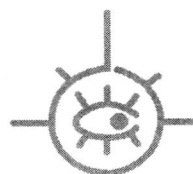
本书是为普通高等院校应用型本科非管理类专业开设企业管理课程而编写的教材，比较充分地反映了 21 世纪现代企业管理的最新知识和最新理论，并结合应用型本科专业的教学特色，按照理论与实践、传统与创新、全面与重点相结合的原则，由浅入深，十分注意理论与案例的紧密结合，以适应应用型本科专业的教学。

本书作者参考了国内外最新出版的企业管理学著作和教程，力求反映现代企业管理理论研究的最新成果，吸收国内外现代企业管理实践的先进经验，全面、系统、准确地阐述现代企业管理的基本理论和实务。理论体系完整，内容精简，重点突出。

本书由湖南工程学院吴振顺教授担任主编并负责组织编写、总纂、定稿和修改，由余博、陈效龙、黄光阳和胡伟清担任副主编。具体分工为：湖南工程学院吴振顺编写第一章和第二章，哈尔滨工业大学陈效龙编写第三章和第四章，福建工程学院黄光阳编写第五章和第六章，重庆工业高等专科学校胡伟清、吴艳丽编写第七章，胡伟清编写第八章，浙江工程学院彭建良、廖莉、彭鸿广、庞海云编写第九章，湖南工程学院余博编写第十章，湖南工程学院余博、诸辰编写第十一章。全书的案例和实训题由吴振顺、余博负责整理和编撰。

现代企业管理是一门涉及范围广、实用性强、发展较快的学科，本书在编写过程中参考、借鉴了不少国内外的资料和文献，在此对有关作者和出版社深表谢意！由于作者水平有限，书中存在缺点和不足在所难免，敬请各位同行专家和广大读者批评指正。

编 者



目 录

序

前言

第一章 企业管理总论	1
第一节 企业与企业管 理	1
第二节 管理的基本原理	9
第三节 企业管理的方法及手段	15
第四节 企业管理的产生和发展	18
本章小结	27
思考题	28
案例分析	28
实训题	29
第二章 企业组织与文化	31
第一节 现代企业制度	32
第二节 企业组织结构	34
第三节 企业文化	39
本章小结	46
思考题	46
案例分析	46
实训题	48
第三章 企业战略管理	49
第一节 企业战略管理概述	51
第二节 企业战略分析与规划	57
第三节 企业战略实施与控制	66
第四节 企业经营决策	70
本章小结	79
思考题	79
案例分析	80
实训题	81
第四章 企业营销管理	83

第一节 市场营销概述	84
第二节 市场调查与预测	88
第三节 市场细分与目标市场	94
第四节 市场营销策略	98
本章小结	107
思考题	108
案例分析	108
实训题	112
第五章 企业生产管理	113
第一节 生产管理概述	114
第二节 企业生产系统的设计与组织	117
第三节 企业生产计划与控制	125
本章小结	144
思考题	145
案例分析	146
实训题	149
第六章 企业质量管理	151
第一节 质量与质量管理	152
第二节 全面质量管理概述	156
第三节 企业质量管理体系与质量认证	161
第四节 质量管理常用的几种统计方法	165
本章小结	174
思考题	174
案例分析	176
实训题	177
第七章 企业人力资源管理	179
第一节 人力资源管理概述	180
第二节 人力资源规划	182
第三节 人力资源开发	184
第四节 人力资源评价	188
第五节 人员的激励	194
本章小结	199
思考题	200
案例分析	200
实训题	203

第八章 企业财务管理	205
第一节 企业财务管理概述	206
第二节 企业融资决策	208
第三节 企业投资决策	212
第四节 企业股利决策	214
第五节 企业财务分析	218
本章小结	223
思考题	224
案例分析	224
实训题	231
第九章 技术经济分析	233
第一节 技术经济分析概述	234
第二节 资金时间价值	235
第三节 技术经济分析的评价方法	241
第四节 项目可行性研究	255
本章小结	261
思考题	261
案例分析	262
实训题	264
第十章 企业技术创新管理	265
第一节 创新及创新理论	267
第二节 企业创新的内容及策略	270
第三节 企业技术创新	276
本章小结	283
思考题	284
案例分析	284
实训题	286
第十一章 企业危机管理	287
第一节 危机概述	288
第二节 企业危机管理的内涵及基本原则	292
第三节 企业危机管理的步骤、机制及策略	296
本章小结	301
思考题	302
案例分析	302
实训题	306
参考文献	307



第一章 企业管理总论

学习目标：通过本章的学习，要求掌握企业与企业管理的概念，了解企业类型、管理的地位和作用以及企业管理的属性，明确企业管理的职能；掌握管理的基本原理、方法和手段；明确企业管理的产生和发展过程，把握企业管理的最新发展趋势。

【案例导入】

史玉柱：在中国做企业不能太高调

有人说他是营销天才、商界巨人；也有人认为他是一个“赌徒”，是网络游戏行业的“暗黑破坏者”。他是众多创业者崇拜的天才，曾仅用五年时间跻身中国内地富豪榜第八名；他也曾是企业家们引以为戒的典型，一夜之间负债 2.5 亿元。如今，他是成功“东山再起”的典范，通过新一轮搏杀式创业，成为保健巨鳄、网游新锐。

“史大胆”和“赌徒”是他的代名词，他却说自己是个“胆小鬼”，公司经营至今零负债；他对红和白两种色彩情有独钟，也对市场敏锐有加，推出了一系列保健产品，尽管饱受争议，却仍一路畅销。

他是史玉柱，巨人网络集团有限公司创始人。2011 年 1 月，史玉柱接受媒体专访，回顾了自己的创业史。经历过大起大落的他说，如今对事情看得很淡，对企业管理也是大胆放手，退居幕后。他表示，人只有在不断的失败中才能成长，经历过失败后的反思才能真正地看明白事情、看清楚自己。史玉柱认为，悟性和勤奋、能吃苦是创业者必备的素质，有了这两者也就意味着成功了一大半。

（资料来源：中国企业家。）

问题：如何看待史玉柱的观点？你认为在中国如何才能做好企业？

第一节 企业与企业管理的

一、企业

（一）企业的概念

从产生和发展的历程来看，企业是伴随着机器大工业代替工厂手工业而产生并逐步发展起来的，并且还将伴随着社会生产力的进一步发展而发展变化。也就是说，企业始终处于一

个动态的发展变化之中。但不论企业的发展变化多么的丰富多彩，从本质上来说，它仍是从事商品生产和经营的经济组织。

因此，企业可以定义为：从事生产、流通、服务等经济活动，向社会提供产品或劳务，满足社会需要并获取盈利，实行自主经营、自负盈亏、独立核算，具有法人资格的经济组织。

（二）企业的特征

1. 企业是一个经济性组织

企业是从事生产、流通或服务性活动的经济组织。作为经济组织，首先表明它是一个投入产出系统，即从事经济性活动；其次表明它具有追求经济性的目标，即在经营企业的过程中实现利润的最大化。经济性是企业与不从事经济活动的行政单位、事业单位和群众组织的根本区别。

2. 企业是一个盈利性组织

任何企业都必须以盈利为目的。不讲效益、没有盈利的企业将难以维持简单的再生产，更谈不上扩大再生产，因而终将会被淘汰。当然，社会主义企业与资本主义企业的盈利在本质上是有所区别的。

3. 企业是一个独立法人

企业具有自己的独立财产与组织机构，能以自己的名义进行民事活动并承担责任，享有民事权利与义务。独立法人的特点决定了企业一定是独立核算、自负盈亏与自主经营的，企业的经理、厂长是企业的法人代表。企业不是行政机构的附属物。

4. 企业是一个社会性单位

企业是构成国民经济整体的基本组成单位，是国民经济有机体中的一个“细胞”。因此，它必然与国民经济的其他部门相互依存、相互协作。一方面，它的生存与发展有赖于其他部门的支持配合；另一方面，它必须承担一定的社会责任，以促进整个社会的文明与进步。现代企业已经是一个向社会全面开放的系统，它所承担的社会责任与政治责任有时甚至会对经济性行为产生决定性影响。应当注意到，企业社会性的责任与功能有时与其经济性的责任与目的之间会形成矛盾，结果往往迫使企业在经济性方面妥协，因此，企业利润最大化的目标一般是很难实现的。企业的社会性要求其管理者不仅要有经济头脑，还必须能够解决社会问题和政治问题。

（三）企业类型

对企业进行分类的目的，在于更好地研究不同类型企业经营管理的规律性，从而不断提高企业管理的现代化水平。从不同的角度，企业有不同的分类。

（1）按生产资料所有制形式，分为国有企业、集体企业、个体企业、合资企业和外资企业。

（2）按出资方式，分为个人业主制企业、合伙制企业 and 公司制企业。

（3）按组织形式，分为单厂（店）企业、联合企业、经济联合体、企业集团和连锁企业。

（4）按生产规模，分为特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业。

（5）按生产要素密集程度，分为劳动密集型企业、资金密集型和知识密集型企业等。



下面对第二种分类，即按出资方式分类进行具体阐述。

(1) 个人业主制企业。个人业主制企业又称独资企业、个人企业，是指个人出资兴办，完全归个人所有和控制的企业。这种企业在法律上是自然人企业，不具有法人资格，是个人经营的企业形式，也是最原始、最简单的企业形式，企业的所有人与经营人是同一个人。这种企业现在数量很多。个人业主制企业的优点是建立和停业的程序简便，产权能够自由转让，经营灵活，责任和权益对等而明确，企业信息易于保密，企业主能够得到个人的满足。其缺点是企业要对企业的全部债务负无限责任，在发展规模上受到资金和管理两方面的限制，抗风险能力差，企业寿命短。

(2) 合伙制企业。合伙制企业也称合伙企业，是由两个以上企业主共同出资，为了利润共同经营，并归若干企业主共同所有的企业。合伙人出资可以是资金或其他财物，也可以是权利、信用和劳务等。总的来说，合伙制企业的数量不如个人业主制企业 and 公司制企业多，如在美国全部企业中，这种形式的企业仅占 7% 左右。合伙制企业必须经过各企业主协商同意才能成立，并需要采用书面协议的形式，把每个合伙人的权利和义务都确定于合约中。合伙制企业的优点是扩大了资金来源和信用能力，提高了决策能力，增加了企业扩大和发展的可能性；企业内责权利统一，有利于调动经营者的积极性。其缺点是普通合伙人承担无限责任，合伙协议十分复杂，且必须一致通过才有效；企业的寿命不容易延续很长，产权转让困难，管理存在一定问题，企业规模仍受局限。

(3) 公司制企业。公司制企业即公司，是依法设立的、以盈利为目的的企业法人。成立公司的基础是公司章程，它是公司成员共同行为的标准，也是设立时进行注册登记的要件。公司是法人，在法律上具有独立的人格，这是公司制企业与个人业主制企业和合伙制企业之间的重要区别。前两者都是自然人企业。公司这种企业形式更能适应市场经济发展的需要，是现代企业的主要形式。按对外承担债务责任形式的不同进行划分，公司可以分为四类：无限责任公司、有限责任公司、股份有限公司和股份两合公司。公司制企业更能适应市场经济发展的需要，是现代企业的主要形式。

二、现代企业

(一) 现代企业的含义

现代企业是指所有者和经营者分离，不仅仅具有现代化的生产技术，它的企业制度与企业管理也是现代的和先进的企业组织形式。

(二) 现代企业的特征

1. 所有权与经营权相分离

现代企业的一个重要特点，就是所有权与经营权相分离。公司制是能保证企业所有权与经营权相分离，真正做到自主经营、自负盈亏的现代企业制度。

2. 拥有现代技术

现代企业是科学技术和生产力发展到一定阶段的产物，因而它的生产技术必定是现代的。技术作为第四个生产要素，在企业中起着越来越重要的作用。科学技术是第一生产力，现代企业在生产全过程中广泛地应用现代最新科学技术，不仅把繁重的体力劳动交给自动机去做，而且把重复的、例行的脑力劳动也移交给计算机，人们将着重于创造性的活动。

3. 拥有现代化的管理

现代企业内部生产的社会化程度空前提高，使劳动分工更加细致、劳动协作更加严密。现代企业生产自动化程度的提高，要求有更严格的计划性、比例性和节奏性，因而要求在精细分工的基础上实行更加科学的管理。现代企业的管理是现代化管理。现代企业管理是适应现代生产力发展的客观要求，运用科学的思想、组织、方法和手段，对企业的生产经营进行有效管理，创造最佳经济效益的过程。

三、企业管理

（一）管理的定义与特性

自从人群组织出现后，管理也就产生了。管理是人类各项活动中最重要的活动之一。

早期的人类在面对大自然、面对自身的生存发展等诸多难题时，单个个体几乎无法应付，于是人们不得不形成一个个群体来对抗大自然的威胁，谋求个人无法获得或实现的生存与发展的机会、条件和目标。此时，管理作为协调人群，使每个个体努力地工作，以便实现大家共同目标的活动就已经存在，而且成为成功的一项不可缺少的因素。

尽管今日的人类已经掌握了强大的科学技术，对自然界、社会文化等方面的知识积累已经十分丰富，在谋求自己的生存与发展方面已经有很大的能力，但这并不意味着人群组织可以解散、管理可以变为仅仅是个人管理自己时间和事务的一件事。事实上，工业化带来的分工可以提高生产效率的概念已经深入现今人类社会的各个领域。筹划未来、协调社会成员的行动以及挑战新问题已经成为人类社会进步的必要环节，而这些活动更离不开管理。

1. 管理的定义

有很多著名管理学家给管理下过定义。科学管理之父泰罗就给管理下过这样的定义：管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。在泰罗的眼里，管理就是指挥他人用其最好的工作方法去工作，所以他在其名著《科学管理原理》中就讨论和研究了两个问题：①员工如何寻找和掌握最好的工作方法以提高效率？②管理者如何激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩？

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙教授对管理的概念曾有一句名言：“管理即制定决策。”在西蒙教授看来，管理者所做的一切工作，归根结底是在面对现实与未来、面对环境与员工时不断地作出各种决策，使组织的一切都可以不断运行下去，直到获取满意的结果，实现令人满意的目标要求。

尽管泰罗和西蒙都是知名学者，并且几乎所有的管理学教科书均会提及他们的观点和看法，但真正对管理的定义有重大影响的是法国人亨利·法约尔（1841~1925）。事实上，自从亨利·法约尔在其著作《工业管理和一般管理》中给出管理的概念之后，它就产生了整整一个世纪的影响。法约尔认为，管理是所有人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。计划包括预测未来和拟订一个行动计划；组织包括建立一个从事活动的双重机构（人的机构和物的机构）；指挥包括维持组织中人员的活动；协调就是把所有的活动和工作结合起来，使之统一并和谐；控制则注意使所有的事情都按照已定的计划和指挥来完成。法约尔的这一看法使人相信，当一个人在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时，他便是在进行管理，即管理等

同于计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔作为一位毕生从事企业管理的管理者，在其几十年的管理工作经历中悟出的管理要义，应该颇有实践的支撑，因此，他的看法也颇受后人的推崇与肯定。美国商学院 20 世纪 70 年代使用频率很高的教科书是这样来定义管理的：“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各种活动。”这一定义虽然表面上与法约尔的表述不同，但两者的基点是一样的，即管理是一种活动，一种协调性活动。如果把计划、组织、指挥、协调和控制活动的目的放在一起考察的话，应该同意法约尔所说的五项要素都是协调他人的活动。

法约尔对管理的定义受到了挑战，日本著名经营管理学者占部都美认为：法约尔关于管理的定义仅说明了管理由计划、组织、指挥、协调和控制五项要素构成，而并未给管理确定统一的概念。乌尔里希则认为法约尔“没有确立一定的决定什么是管理、什么是组织的准则”。著名管理学家赫伯特·西蒙甚至提出了自己关于管理的定义以反驳法约尔的定义，“管理即制定决策”这一概念颇有知名度，但并非没有缺陷。

假定把法约尔对管理的定义看做是古典的，那么从这一古典定义中可以肯定的是：①管理是一种活动；②管理这种活动由五项要素，即计划、组织、指挥、协调和控制构成。然而尽管确认了管理是一种活动，却没有给定是何种活动，而如果简单地把管理理解为计划、组织、指挥、协调和控制这些活动的总称的话，那么管理就成了一项项具体的活动而失去了它统一的实质。管理应该有着比这种定义更广泛、更复杂的内涵与本质。

首先，管理作为一种活动，一定是在一个特定组织、特定时空环境下发生、发展直至结束的，从时间的角度来看，管理是一个动态过程，因为时空环境并不是静止的。

其次，管理这种活动的发生是有目的的，而绝非无目的的发生。那么，该目的是什么呢？显然这与管理的出发者欲达成的目标相关，这一目标可以是组织的目标。

再次，达成组织目标是需要资源的。但世界上的资源有限，供给是有价格的，这就使得达成组织目标有一个成本与收益的比较，有一个投入产出的衡量。

根据上述论述，可以给管理下一个统一的、符合其实质的定义：管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是有效整合资源所必需的活动，故而它们可以归入管理的范畴之内；但它们又仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式，因而它们本身并不等于管理。管理的核心在于对现实资源的有效整合。

2. 管理的特性

管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。自从有人群组织以来，便存在管理活动，这类活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等，是因为它有其自己的特性。

(1) 动态性。管理这类活动的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织本身中进行，需要消除资源配置过程中的各种不确定性。因此，管理并不是只停留在书面上的知识，而是现实实践中的操作。书面上最多的是管理实践的总结或理论的推演，是一种静态的东西。学习管理需要学书面上的知识，但更重要的是学会在什么样的状况下如何实施具体的管理。哈佛大学注重案例教学，表明了哈佛的教授们对管理真谛的一种认识。事实上，由于各个组织所处的客观环境与具体的工作环境不同，各个组织的目标与从事的行业不

同，从而导致了每个组织中资源配置的不同，这种不同性就是动态性的一种派生，因此不存在一个标准的、处处成功的管理模式。

(2) 科学性。管理的动态性并不意味着管理这类活动没有科学规律可循。尽管管理活动是动态的，但还是可分成两大类：一是程序性活动；二是非程序性活动。所谓程序性活动就是指有章可循，照章运作便可取得预想效果的管理活动；所谓非程序性活动就是指无章可循，需要边运作边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同，但也是可以转化的，实际上现实的程序性活动就是由以前的非程序性活动转化而来的，这种转化的过程实际上是人们对这类活动与管理对象规律性的科学总结，管理的科学性在这里得到了很好的体现。对新管理对象所采取的非程序性活动只能依据过去的科学结论进行，否则对这些对象的管理便失去了可靠性，而这本身也体现了管理的科学性。

(3) 艺术性。由于管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同的产出要求和不同的资源供给条件等状况下，这就导致了每一个具体管理对象的管理没有一个唯一的、完全有章可循的模式，特别对那些非程序性的、全新的管理对象则更是如此，从而造成了具体管理活动的成效与管理主体管理技巧发挥的大小的相关性很大。事实上，管理主体对这种管理技巧的运用与发挥，体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。另一方面，由于在达成资源有效配置的目标与现行责任的过程中可供选择的管理方式和手段多种多样，因此，在众多可选择的管理方式中选择一种合适的方式用于现实的管理之中，也是管理主体进行管理的一种艺术性技能。艺术性更多地取决于人的天赋与直觉，是一种非理性的东西，管理有时就是一种非理性的活动，否则也不会有许多人认为“管理没有理论”。

(4) 创造性。管理的艺术性特性实际上已经与管理的另一个特性相关，就是创造性。管理既然是一种动态活动，且对每一个具体的管理对象没有一种唯一的、完全有章可循的模式可以参照，那么欲达到既定的组织目标与责任，就需要有一定的创造性。管理活动是一种创造性的活动，正因为如此，才会有成功与失败的存在。试想如果按照程序便可管好的话，如果有某种统一模式可参照的话，那么岂非人人都可成功，成为有效的管理者？管理的创造性根植于动态性之中，与科学性和艺术性相关，正是由于这一特性的存在，使管理创新成为必需。

(5) 经济性。资源配置是需要成本的，因此管理就具有经济性。管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本之上。管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价而取得的，这里有一个机会成本的问题。其次，管理的经济性反映在管理方式和方法选择上的成本比较，因为在众多可帮助进行资源配置的方式方法中，其所花费的成本不同，故如何选择就有一个经济性的问题。再次，管理是对资源有效整合的过程，因此选择不同资源供给和配比就有成本大小的问题，这就是经济性的另一种表现。

管理的上述五个特性是相互关联的，是管理性质的五个不同方面的反映。

(二) 管理的地位和作用

20 世纪以来，尤其是第二次世界大战以后，全世界掀起了管理发展热潮。当今管理已发展成为一门科学，管理队伍已成为一支大军。国际上公认，管理、科学和技术是现代社会的三大支柱。有人说：“19 世纪是工业世纪，20 世纪则作为管理世纪被载入史册。”美国在战后一举成为世界第一经济强国的秘诀是“三分靠技术，七分靠管理”。日本也不甘落后，20 世纪 50 年代末期在总结经验的基础上，结合自己的国情，在全国迅速掀起了学习科学管