

管理学

理论与实务

MANAGEMENT SCIENCE

主编 范贵喜 刘赛赛

免费提供
立体化
教辅资源



机械工业出版社
China Machine Press

普通高等院校经济管理类“十三五”应用型规划教材

【红 线 专 用 教材】

管理学

理论与实务

MANAGEMENT SCIENCE

主 编 范贵喜 刘赛赛
副主编 董玥玥 张旭想



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学：理论与实务 / 范贵喜，刘赛赛主编. —北京：机械工业出版社，2017.5
(普通高等院校经济管理类“十三五”应用型规划教材·经济管理类专业基础课系列)

ISBN 978-7-111-56855-1

I. 管… II. ①范… ②刘… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 086690 号

本书主要包含：①对管理理论的研究，研究管理思想演变和发展的历史趋势，从中把握管理的发展规律；②对管理的过程和职能的研究，主要研究管理的计划与决策、实施与执行、组织与人事、领导与指挥、控制与监督、评价与调整等；③对管理的实践性的研究，要求管理者制定目标，实施基本工作，塑造优秀的企业文化，以及如何合理地、经济地、高效地使用和协调组织内的人、财、物资源，取得预期的绩效；④“互联网+”管理是一个全新的内容，它对管理学研究的冲击影响会日益扩大，本书对其进行了探索和研究。

本书既可作为应用型本科学校经济、管理类各专业学生的专业基础课教材，又因其实践性的特色，可成为高等专科学校管理等专业选用教材，同时还可作为从事管理实践活动人员的学习用书。

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：宋学文

责任校对：李秋荣

印 刷：中国电影出版社印刷厂

版 次：2017 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：185mm×260mm 1/16

印 张：22

书 号：ISBN 978-7-111-56855-1

定 价：40.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

本书是在吸取前人优秀成果的基础上,以德鲁克管理思想为主线,从管理理论与实践的结合之处入手进行编写,意在为应用型本科院校管理、经贸等本科专业学生提供一本既能学习管理理论及思维方法,又能理解和掌握管理实务运作方法的应用性教材。

本书力求做到理论讲清,实例适当,管理逻辑思维清晰,使学生学完课程能掌握和应用基本的管理理论和方法。

讲管理学不能不讲管理学家彼得·德鲁克,讲德鲁克不能不讲其“管理是实践”的思想。本书的编写,除了传授管理学的传统的基本理论(含德鲁克的目标管理理论)和知识外,还增加了德鲁克的事业理论、创新与创业、绩效精神等思想精华,尤其强调管理是实践的根本思想。我们认为:德鲁克的管理思想精华,不只是适合大企业,同样对中小企业经营实践具有指导意义。这对学生明确学习管理学的方向是非常重要的,也是教师讲授管理学必须遵循的基本原则——理论要联系实际。教师要结合当前国内外企业经营发展的新现实,讲解管理理论及其应用,在可能条件内,让学生参与教学、参与讨论、参与管理实践或模拟训练,以充分调动学生的学习积极性,学好管理学。

从理论与实践结合的角度编写管理学,不仅有利于高校管理、经贸类专业应用型人才的培养,也是管理学教材改革创新尝试。

本书编写责任与分工如下:刘赛赛编写第三、五、十章;董玥玥编写第一、六、十四章;张旭想编写第七、十一、十二章;张勤勤编写第二、八、十六章;陶建辉编写第十五、十七、十八章;王月萍编写第四、九、十三章;范贵喜编写综合案例并负责全书统稿。

本书在写作过程中,参考了许多国内外学者的著作。书后附有参考文献,但由于篇幅的限制,有些引述的内容未能一一注明出处,编者对被引用作品的作者深表感谢和敬意。由于编写人员水平有限,疏漏之处在所难免,敬请读者不吝指正。

本书在编写过程中,得到了学院领导的支持,也得到了机械工业出版社驻河南代表刘宜森、编辑高伟的大力支持和帮助,在此表示衷心感谢。

编者

郑州科技学院

2017年5月

管理的贡献是什么

在人类历史上，管理首次解释了为什么我们能够在生产领域雇用大量知识工作者与技术人员，这使得生产效率有了很大的提高，在以往的任何一个社会都无法做到这一点。事实的确如此，以往的社会无法容纳如此众多的人员。即使在不久以前，仍然没有人知道如何把具备不同技术与不同知识的人集合在一起，以实现一个共同的目标。

如果没有发达社会赖以生存的知识基础，那么，无论是现代管理还是现代企业都无法生存。同样，正是管理，事实上也只有管理，才使得知识与知识分子能够发挥他们自身的作用。正是由于管理的出现，知识才从社会的装饰物与奢侈品转变成为一切经济实体的真正资本。

摘自《德鲁克管理思想精要》

中国的企业管理思想

“海尔的管理真的具有启发意义和创新精神，过去我们从西方的企业寻求灵感，现在我们放眼全球，海尔就是在管理创新上最杰出的企业之一，这也是他（张瑞敏）获奖的原因。海尔给员工极大的自由，来激发创业灵感，弱化层级结构，去除中间层，比更多的西方企业开放、自由和合作。”在张瑞敏被授予 Thinkers50 杰出成就奖之“最佳理念实践奖”后，“Thinkers50”榜单创始人之一的斯图尔特·克雷纳接受媒体的采访时这样说道，并表示要把“张首席”的思想传播出去，“因为以前中国没有现代企业的管理思想，但是现在，有了”。

青岛新闻 2015.11.14

要抓好管理，需要先理解管理

为什么世界上出现了 IBM、微软，其实体现的不仅仅是技术，体现的是管理。从某种意义上看某些公司不比华为差，为什么没有发展起来，就是没有融入管理，什么东西都是可以买来的，唯有管理是买不来的。这是一个非常宏大的工程，不是一个哈佛大学的学生就能搞出来的，要靠全体优秀的华为员工才能搞出来。我们公司保持这么大批高学历、高层次人才，其目的就是要理解、接受、消化先进的管理，要抓好管理，需要先理解管理。

摘自任正非在管理工程事业部 CIMS 系统汇报会上的讲话

普通高等院校

经济管理类应用型规划教材

课程名称	书号	书名、作者及出版时间	定价
商务策划管理	978-7-111-34375-2	商务策划原理与实践(强海涛)(2011年)	34
管理学	978-7-111-35694-3	现代管理学(蒋国平)(2011年)	34
管理沟通	978-7-111-35242-6	管理沟通(刘晖)(2011年)	27
管理沟通	978-7-111-47354-1	管理沟通(王凌峰)(2014年)	30
职业规划	978-7-111-42813-8	大学生体验式生涯管理(陆丹)(2013年)	35
职业规划	978-7-111-40191-9	大学生职业生涯规划与学业指导(王哲)(2012年)	35
心理健康教育	978-7-111-39606-2	现代大学生心理健康教育(王哲)(2012年)	29
概率论和数理统计	978-7-111-26974-8	应用概率统计(彭美云)(2009年)	27
概率论和数理统计	978-7-111-28975-3	应用概率统计学习指导与习题选解(彭美云)(2009年)	18
大学生礼仪	即将出版	商务礼仪实务教程(刘砺)(2015年)	30
国际贸易英文函电	978-7-111-35441-3	国际商务函电双语教程(董金铃)(2011年)	28
国际贸易实习	978-7-111-36269-2	国际贸易实习教程(宋新刚)(2011年)	28
国际贸易实务	978-7-111-37322-3	国际贸易实务(陈启虎)(2012年)	32
国际贸易实务	978-7-111-42495-6	国际贸易实务(孟海樱)(2013年)	35
国际贸易理论与实务	978-7-111-49351-8	国际贸易理论与实务(第2版)(孙勤)(2015年)	35
国际贸易理论与实务	978-7-111-33778-2	国际贸易理论与实务(吕靖烨)(2011年)	29
国际金融理论与实务	978-7-111-39168-5	国际金融理论与实务(缪玉林 朱旭强)(2012年)	32
会计学	978-7-111-31728-9	会计学(李立新)(2010年)	36
会计学	978-7-111-42996-8	基础会计学(张献英)(2013年)	35
金融学(货币银行学)	978-7-111-38159-4	金融学(陈伟鸿)(2012年)	35
金融学(货币银行学)	978-7-111-49566-6	金融学(第2版)(董金玲)(2015年)	35
金融学(货币银行学)	978-7-111-30153-0	金融学(精品课)(董金玲)(2010年)	30
个人理财	978-7-111-47911-6	个人理财(李燕)(2014年)	39
西方经济学学习指导	978-7-111-41637-1	西方经济学概论学习指南与习题册(刘平)(2013年)	22
西方经济学(微观)	978-7-111-48165-2	微观经济学(刘平)(2014年)	25
西方经济学(微观)	978-7-111-39441-9	微观经济学(王文寅)(2012年)	32
西方经济学(宏观)	978-7-111-43987-5	宏观经济学(葛敏)(2013年)	29
西方经济学(宏观)	978-7-111-43294-4	宏观经济学(刘平)(2013年)	25
西方经济学(宏观)	978-7-111-42949-4	宏观经济学(王文寅)(2013年)	35
西方经济学	978-7-111-40480-4	西方经济学概论(刘平)(2012年)	35
统计学	978-7-111-48630-5	统计学(第2版)(张兆丰)(2014年)	35
统计学	978-7-111-45966-8	统计学原理(宫春子)(2014年)	35
经济法	978-7-111-47546-0	经济法(第2版)(葛恒云)(2014年)	35
计量经济学	978-7-111-42076-7	计量经济学基础(张兆丰)(2013年)	35
财经应用文写作	978-7-111-42715-5	财经应用文写作(刘常宝)(2013年)	30
市场营销学(营销管理)	978-7-111-46806-6	市场营销学(李海廷)(2014年)	35
市场营销学(营销管理)	978-7-111-48755-5	市场营销学(肖志雄)(2015年)	35
公共关系学	978-7-111-39032-9	公共关系理论与实务(刘晖)(2012年)	25
公共关系学	978-7-111-47017-5	公共关系学(管玉梅)(2014年)	30
管理信息系统	978-7-111-42974-6	管理信息系统(李少颖)(2013年)	30
管理信息系统	978-7-111-38400-7	管理信息系统:理论与实训(袁红清)(2012年)	35

普通高等院校

经济管理类应用型规划教材

课程名称	书号	书名、作者及出版时间	定价
财务会计	978-7-111-31107-2	财务会计实务(陈澎)(2010年)	32
财务管理(公司理财)	978-7-111-48770-8	财务管理学(雷声)(2015年)	30
建筑工程造价	即将出版	工程造价与控制(高群)(2015年)	40
战略管理	978-7-111-46855-4	企业战略管理(肖智润)(2014年)	35
企业文化	978-7-111-36805-2	现代企业文化理论与实务(李建华)(2012年)	32
门店管理	978-7-111-36910-3	门店管理实务(陈方丽)(2012年)	32
创业管理	978-7-111-40537-5	创业学:创业思维·过程·实践(魏拴成)(2012)	35
创业管理	978-7-111-43454-2	大学生创业基础(刘平)(2013年)	35
职业规划	978-7-111-47021-2	职业生涯导入与大学学习生活(刘平)(2014年)	25
项目管理	978-7-111-39419-8	项目管理理论与实务(刘常宝)(2012年)	32
创意思维	978-7-111-43794-9	创新创业基础教程(谭贞)(2013年)	30
国际物流学	978-7-111-48452-3	国际物流管理(许良)(2014年)	35
税务会计与税收筹划	978-7-111-45487-8	纳税会计与税收筹划(王树锋)(2014年)	35
审计学	978-7-111-35528-1	审计学(高强)(2011年)	33
会计综合实验	978-7-111-49158-3	企业会计综合实训(胡世强)(2015年)	35
会计学	978-7-111-46705-2	会计学基础(杨艳秋)(2014年)	35
会计学	978-7-111-47650-4	基础会计(奚正艳)(2014年)	30
会计信息系统	978-7-111-44539-5	会计电算化(陈曙光)(2013年)	35
会计信息系统	978-7-111-38800-5	会计信息系统理论与实验教程(管彦庆)(2012年)	32
管理会计	978-7-111-42521-2	管理会计(王永刚)(2013年)	35
成本会计	978-7-111-31688-6	成本会计(束必琪)(2010年)	32
组织行为学	即将出版	组织行为学(张静)(2015年)	35
人力资源管理	978-7-111-43455-9	人力资源管理(第2版)(张小兵)(2013年)	30
总部运营管理	978-7-111-33247-3	总部运营管理(刘常宝)(2011年)	33
营销渠道	978-7-111-36412-2	营销渠道管理(郑锐洪)(2012年)	32
营销策划	978-7-111-40631-0	营销策划理论与实务(赵静)(2012年)	35
市场营销学(营销管理)	978-7-111-29816-8	市场营销实训教程(郝黎明)(2010年)	32
市场营销学(营销管理)	978-7-111-42825-1	市场营销学(曹垣)(2013年)	39
市场分析与软件应用	978-7-111-35559-5	市场分析与软件应用(蔡继荣)(2011年)	36
商务谈判	即将出版	商务谈判与沟通(张国良)(2015年)	30
品牌管理	978-7-111-48211-6	品牌管理(第2版)(刘常宝)(2014年)	35
客户关系管理	978-7-111-47474-6	客户关系管理:销售的视角(姚飞)(2014年)	35
服务营销学	978-7-111-48247-5	服务营销:理论、方法与案例(郑锐洪)(2014年)	35
物流管理	978-7-111-32831-5	物流学(王斌义)(2011年)	32
供应链(物流)管理	978-7-111-32774-5	供应链管理(王凤山)(2011年)	30
港口物流	978-7-111-32818-6	港口物流(王斌义)(2011年)	32

目 录 Contents

前言

第一章 绪论 / 1

第一节 管理概述 / 1

第二节 管理的基本问题 / 6

第三节 管理学研究的对象与方法 / 11

第二章 管理者 / 16

第一节 管理者的角色与能力 / 16

第二节 管理者的责任与任务 / 21

第三章 管理理论与思想的形成和发展 / 29

第一节 科学管理理论 / 30

第二节 现代管理理论 / 36

第三节 后现代管理理论与思想的新发展 / 42

第四章 人性的假设 / 50

第一节 人性的假设与管理 / 51

第二节 人本管理 / 58

第五章 愿景与战略管理 / 65

第一节 愿景与使命 / 65

第二节 经营环境分析 / 71

第三节 经营战略与战略管理 / 75

第六章 计划与决策 / 87

第一节 计划 / 87

第二节 决策 / 97

第三节 决策方法 / 102

第七章 组织 / 112

第一节 组织与组织工作 / 112

第二节 组织设计 / 115

第三节 组织设计的关键问题 / 122

第八章 领导与激励 / 131

第一节 领导与领导力 / 132

第二节 领导理论 / 133

第三节 激励与需求理论 / 141

第四节 激励的认知过程理论 / 148

第九章 沟通 / 153

第一节 沟通概述 / 154

第二节 管理沟通 / 159

第三节 组织冲突与谈判 / 165

第十章 控制 / 171

第一节 控制概述 / 171

第二节 控制工作过程 / 179

第三节 控制方法 / 182

第十一章 创新 / 192

第一节 组织变革 / 192

第二节 创新的基本内容 / 198

第三节	创新的过程和组织 / 205	第二节	绩效评估的程序与方法 / 274
第十二章	目标管理 / 210	第三节	绩效考核指标设计 / 280
第一节	目标管理概述 / 210	第四节	绩效分析与改进 / 287
第二节	组织目标的确定 / 216	第十六章	有效管理者的技能 / 292
第三节	目标管理的实施 / 223	第一节	有效管理者 / 292
第十三章	企业文化 / 229	第二节	有效管理者的技能 / 294
第一节	企业文化的概念、特征 与结构 / 230	第三节	培养他人和自我发展 / 305
第二节	企业文化的内容与作用 / 234	第十七章	管理咨询 / 310
第三节	企业文化的塑造 / 241	第一节	管理咨询概述 / 310
第十四章	人力资源规划与培训 / 249	第二节	企业自我诊断 / 316
第一节	人力资源规划 / 250	第十八章	“互联网+”管理 / 323
第二节	人员招聘 / 253	第一节	互联网概述 / 324
第三节	人员培训与薪酬 / 259	第二节	“互联网+”时代的企业 管理 / 328
第十五章	绩效管理 / 268	第三节	移动互联网与商业模式 / 333
第一节	绩效管理过程与实施要求 / 268	参考文献	/ 344

学习导言

管理是一门学科。学习和明确管理的定义、性质、基本问题及管理原理，是学好管理学的基础；综合理解和掌握管理学的研究对象、方法、内容和学习意义，将有助于学习者对管理的基本问题的整体了解。

管理故事

华为的基本法

管理学上有一个观点：管理控制的最高境界就是不控制也能达到目标。这实际上就是老子所说的那句话：“无为而无不为。”基本法就是为了使公司达到无为而无不为的境界。好像我们什么都没做，公司怎么就前进了？这就是我们管理者的最高境界。谁也不会去管长江水，但它就是奔流到海不复还；华为公司将来也要像长江水一样，不需要管理层成天疲于奔命，就自动地势不可当地向成功奔去。当然这需要一个过程。为什么成功的外国公司的大老板成天打高尔夫球，而我们的高层领导疲惫不堪？就是因为我们还未达到“无为而无不为”的境界。“无为而无不为”不仅仅是无为而治，它体现的是好像不需要怎么管，但事物都在前进，为什么？这是一种文化氛围在推动前进。

资料来源：任正非在基本法第四稿修改会议上的讲话。

启示：

“无为而无不为”是一种管理哲学。“无为”是“不违反事物固有的发展规律、不凭主观意志为所欲为”。无为，然后能无不为；无为，然后能有为。管理者只要遵循市场规律、规则来管理企业，自然就会有所成就。

第一节 管理概述

管理是由共同劳动所引起的，是分工与协作所带来的必然结果。在当代，管理的确成为全社会的普遍现象，无处不在。管理学家德鲁克认为：“在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响”。组织要在变化的环

境和激烈的竞争中生存发展，就必须努力提高效率和增加效益。而管理的目的就是促进组织更好地发展，通过组织内部资源的合理配置，提高组织的效率，实现组织目标。

一、管理的定义

广义的管理是指应用科学的手段安排组织社会活动，使其有序进行。其对应的英文是 administration。狭义的管理是指为保证一个单位全部业务活动而实施的一系列计划、组织、协调、控制和决策的活动，对应的英文是 management。

（一）几种有代表性的管理的定义

管理的内涵有多种表述，不同时期、不同学者从不同角度分别对管理的定义进行了不同的表述。下面几种关于管理内涵的表述最具代表性。

1. “科学管理之父”弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）的定义

泰勒认为：“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”（《科学管理原理》^①）。在泰勒看来，管理就是指挥他人用最好的办法去工作。

2. 亨利·法约尔（Henri Fayol）的定义

法约尔在其名著《工业管理与一般管理》^②中认为：“管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活动由五项要素组成的：计划、组织、指挥、协调和控制。”

3. 诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙（Herbert Alexander Simon）的定义

西蒙对管理的定义是：“管理就是制定决策”（《管理决策的新科学》）。

4. 斯蒂芬·罗宾斯（Stephen P. Robbins）的定义

罗宾斯在其《管理学》著作中给管理的定义是：“所谓管理，是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。”

5. 现代管理学之父彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）的定义

德鲁克认为：“管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。”并认为“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就”。

本书综合以上定义认为：管理是指组织在一定环境下，管理者通过计划、组织、领导、控制及创新等各项职能活动，和组织内全体成员一起运用有限的资源，以期高效地实现组织使命和目标的实践活动。

（二）管理定义的含义

管理定义包括以下6层含义（见图1-1）。

1. 管理的主体是管理者

管理主体是指在管理过程具有管理能力，拥有管理权力，从事实际管理活动的人，也就是通常所说的管理者。管理者的工作主要是协调他人的活动，以实现组织目标。一般而言，管理者可以是以个人形式存在的领导者，也可以是以集体形式出现的管理决策层。而在金字

①② 本书中文版机械工业出版社已出版。

塔式的组织结构中，管理者还有高层管理者、中层管理者和基层管理者之别。

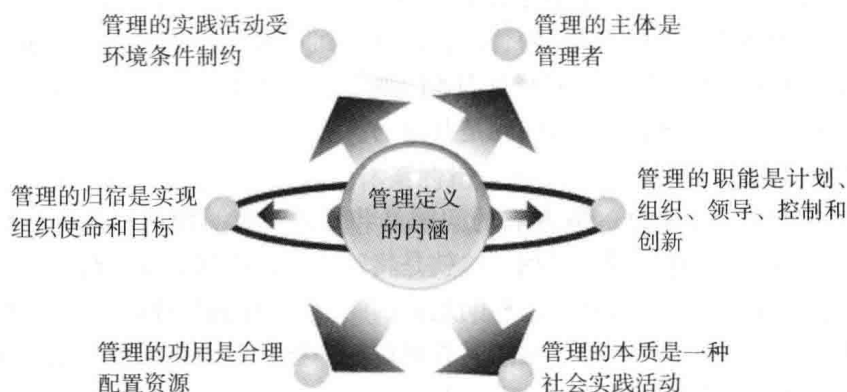


图 1-1 管理定义的内涵

2. 管理的职能是计划、组织、领导、控制和创新

管理是一个动态的实施过程，在这个过程中，管理者从事计划、组织、领导、控制和创新。管理的五个基本职能不是各自独立的活动，而是以连续的方式在过程中体现出来。

3. 管理的本质是一种社会实践活动

一方面，管理是管理者有目的和有意识的活动。另一方面，由于管理目标的实现要依靠被管理者的活动，管理者有责任检验被管理者的工作成效。因此，管理是管理者主观见之于被管理者客观的活动，是典型的社会实践活动。

4. 管理的功用是合理配置资源

管理的资源包括人、财、物、时间和信息等，在这些资源中，人员是最重要的。管理者在可能的范围内动员和配置资源时，要讲究效率和效果，必须以人为中心，这样才能达到有效管理的目的。

5. 管理的归宿是实现组织使命和目标

一切管理活动都是围绕着组织使命和目标而展开的。因此，组织使命和目标是管理活动的出发点和最终目的。尽管不同的管理领域，由于具体的管理环境和条件的不同，其组织使命和目标存有差异，但是管理者都会不约而同地把实现组织使命和目标作为归宿。

6. 管理的实践活动受环境条件制约

管理的实践活动受环境条件制约，而环境又总是在变化，组织只有不断创新，才能应对环境变化的挑战。

二、管理的特性

(一) 管理的普遍性与特殊性

1. 管理的普遍性

管理具有普遍性。只要有组织就一定有管理工作，作为管理者，无论是高层的总经理，还是基层的班组长；无论是公共服务部门，还是营利性的企业；无论是大型的跨国公司，还是十几个人的私营小企业；无论是美国的纽约，还是中国的北京，管理者所从事的工作应该

基本上都是一样的，履行职责都是一样的。也就是说，有关管理的理论和方法，不仅适用于大小型企业，也适用于公共机构和社会团体等非营利性组织。德鲁克于1954年出版的《管理的实践》^①一书中认为：“所有组织的管理者，都要面对决策，要做人事决策，而人的问题几乎是一样的。所有组织的管理者都面对沟通问题，管理者要花大量的时间与上司和下属进行沟通。在所有组织中，90%左右的问题是共同的。”

2. 管理的特殊性

管理具有特殊性。管理的90%左右的问题是共同的，表明管理有其普遍性，剩下10%的问题，在不同的组织会有不同的表现，这就是特殊性。这些问题涉及组织特定的使命、特定的文化和特定语言等问题。显然，这些问题会因组织的不同而不同，如营利性组织与非营利性组织因其追求成就的目标差异，虽然其管理职能一样，但因组织的使命、文化及语言有其特殊性，其追求管理成效的思路、方法、手段会不同。

(二) 管理的二重性

生产过程包括物质资料的生产和生产关系的再生产，因此对生产过程的管理存在两重性：与生产力相联系的自然属性，与生产关系相联系的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是指管理是由许多人进行协作劳动而产生的，是有效组织共同劳动所必需的，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性；它与具体的生产方式和特定的社会制度无关。管理要处理人与自然的关系，要合理地组织社会生产力，故也称作管理的生产力属性。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性是指管理体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。它与生产关系和社会制度相联系，管理是为统治阶级服务的，受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。

(三) 管理的科学性与艺术性

1. 管理的科学性

管理具有科学性是指在管理领域应用科学方法，综合抽象出管理过程的规律、原理所表现出来的性质。管理中的管理原理应当被视为科学。因为管理原理有一套比较完整的体系，它揭示的是管理行为发生和存在的依据，怎样才会发生管理行为，怎样才使管理行为变得最有效率，这其中的规律是客观存在的。目前，管理已经有了自己明确的概念领域、范畴和普遍原理、原则，并且相互依存，形成了独特的知识体系。人们可以运用管理的概念与原理对事实和现象进行分类和分析，反映它们之间的因果关系，并经过客观实践的检验，来预示事物的发展。因此，管理的科学性是毫无疑问的。

2. 管理的艺术性

管理活动是处理和协调人与人之间关系的社会活动，管理主体是人，管理客体之中最重要的也是人，人是有思想、有意识的高级社会动物。虽然管理活动必须遵循客观规律办事，但是管理者在应用管理理论指导管理实践时，不可能像自然科学应用其定理和公式去指导自然科学实践那么“刻板”和“一丝不苟”，而是要求管理者在管理实践中灵活应变地运用管理理论

① 本书中文版机械工业出版社已出版。

进行具体问题具体分析。管理的艺术性正是指管理靠的是管理者的人格魅力、灵感与创新。

德鲁克认为：“管理是实践的艺术。”管理不只是单纯的形式上的管理、理论上的管理，而是多姿多彩的全面的管理；不仅要求科学严谨，而且要求高超的实践艺术。管理艺术水平的高低，会关系到管理工作的成败。强调管理的艺术性就是强调管理的实践性，没有实践，也就无所谓艺术。

总之，管理的科学性决定了管理理论体系的相对严密性，而管理的艺术性决定了管理活动在处理实际问题时的相对灵活性，管理的两种属性在作用的发挥上各有侧重。将两者有机地结合，管理者才能事半功倍，组织才能顺利发展。在现实中，只有将管理的科学性与艺术性相结合，才能实现管理效益的最大化，更好地发挥管理的功能。

三、管理的职能

管理职能一般是根据管理过程的内在逻辑，划分为几个相对独立的部分。划分管理职能，并不意味着这些管理职能是互不相关、截然不同的。划分管理职能，其意义在于：管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分，在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程，有助于管理教学工作以及实际的管理工作。

（一）管理职能研究的沿革

最早系统提出管理职能的是法国的法约尔。他提出管理的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五个职能，其中计划职能是他重点强调的。

在法约尔之后，许多学者根据社会环境的新变化，对管理的职能进行了进一步的探究，有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分，大体上没有超出法约尔的范围。

英国学者卢瑟·古利克（Luther Halsey Gulick）和林德尔·厄威克（Lyndall F. Urwick）就管理职能的划分，提出了著名的管理七大职能。他们认为，管理的职能是：计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

美国学者哈罗德·孔茨（Harold Koontz）和西里尔·奥唐奈（Cyril O'Donnell）把管理的职能划分为：计划、组织、人事、领导和控制。人事职能的包含意味着管理者应当重视利用人才，注重人才的发展以及协调人们的活动，这说明当时管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。

诺贝尔奖获得者西蒙在解释管理职能时，突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策。制订计划、选择计划方案需要决策；设计组织结构、人事管理等也需要决策；选择控制手段还需要决策。他认为，决策贯穿于管理过程的各个方面，管理的核心是决策。

美国学者希克斯在1966年提出管理的职能包括计划、组织、控制、激励、沟通和创新。在总结前人对管理职能分析的基础上，突出了创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。

（二）管理职能的内容

本书认为：管理职能可分为计划、组织、领导、控制、创新五种，具体表现如图1-2所示。

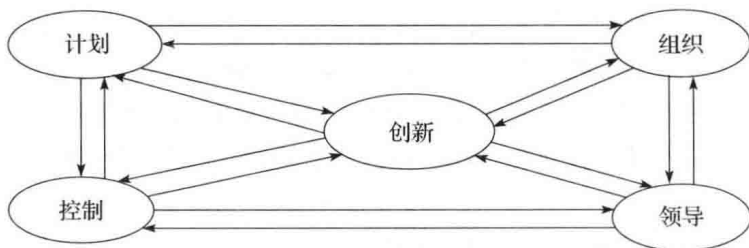


图 1-2 管理职能图

1. 计划

计划指制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动。组织中所有的管理者都必须从事计划活动，他们必须制定符合并支持组织的总体战略目标。另外，还必须制订支配和协调他们所负责的资源计划。

2. 组织

根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调地运转，这是管理的组织职能。组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的保证和依托。

3. 领导

指导人们的行为，通过沟通增强人们的相互理解，统一人们的思想和行动，激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。

4. 控制

控制的实质是使实践活动符合计划，计划是控制的标准。纵向上，各个管理层次都要重视控制职能；横向上，各项管理活动、各个管理对象都要进行控制。

5. 创新

创新职能本身并没有某种特有的表现形式，它是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值的。

（三）管理职能间的关系

管理过程是各职能活动相互交叉、周而复始的不断反馈和循环的过程，并非一个计划——组织——领导——控制的顺序过程。各职能相互间有内在逻辑关系；管理职能在实际工作中不可能完全分割开来，而是相互融合在一起的。

企业管理职能是围绕实现企业目的展开的，而“企业的目的，唯一正确而有效的定义就是创造顾客”。因此，衡量企业职能是否有效，应以能否满足外部顾客需求为标准。

第二节 管理的基本问题

面对变动的环境，如何激发人的潜力，通过对组织有限资源的有效管理以实现组织目标，必须明晰管理中的几个基本问题，它们是：人性假定、资源有限性与资源配置、管理环境适应与管理模式选择、管理的原理等问题。

一、管理中的人性假设

管理的对象是人,在任何管理中,人是决定的因素。管理的这一特征,要求管理理论研究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。事实上,在管理理论的研究中,差不多所有的管理理论都建立在人性假设理论基础上。

(一) 人性研究

对人性最早的探索来自亚当·斯密(Adam Smith),他在《国富论》中提出“经济人”假设。该假设认为个人的一切活动都受“私己心”支配,每个人追求个人利益会促进整个社会的共同利益。泰勒把“经济人”观点首先用到管理上并建立了科学管理理论,“经济人”假设在19世纪末到20世纪初对当时的管理理论影响很大。20世纪20年代乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)提出了“社会人”假设,为建立行为科学提供了理论基础。20世纪40年代亚伯拉罕·马斯洛(Abraham H. Maslow)在他“需求层次理论”基础上提出“自我实现人”假设。道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)对人性进行归结性分类,提出了X理论和Y理论。埃德加·沙因(Edgar H. Schein)提出了“复杂人”假设。20世纪80年代以来又出现了“文化人”假设,威廉·大内(William Ouchi)对此提出了Z理论。管理研究发展史表明,管理学理论明显地存在着以人为本的管理思想。

(二) 人性假设与管理

从管理学的演化来看,人性假设与管理有着密切的关系。对人性的探索是管理理论发展的一条主要线索。管理以人性为基础是必要的,孔茨和韦里克在《管理学》中指出:“凡主管人员,不论是有意还是无意,在他们头脑里一般都有根据自己对人的某种假设而形成的关于个人和组织行为的(理论)模式。这些假设和有关理论都影响着他们的管理行为。”管理学家西斯克在《工业组织与管理》中认为:“每一种管理行为都是以一组有关工作性质和人类本性的含蓄假设为基础的。”管理学家的这些断言告诉人们:人性假设对于管理行为具有重大意义和价值,其价值决定着管理以人性为基础的必要性。正是由于这种必要性,建立人性理论就成为理论管理学的主要研究方向。

二、如何进行资源配置

(一) 资源有限性

每个组织所拥有的资源在数量、质量、种类上不尽相同,但一定是有限的。资源有限性取决于:人类赖以生存发展的自然资源是有限的;组织赖以生存发展的人文资源是有限的。资源的有限性还取决于人们的认识能力和创造能力是有限的,人是有限理性的。组织资源的有限性,对组织目标确定有很大影响。因为组织目标确定后,若要实现目标,一定要有必需的资源来支撑。组织资源是有限的,这要求组织应充分有效利用这些有限的资源,使之发挥最大的作用。在投入资源既定条件下,使产出最大;在产出既定条件下,使投入资源最小。组织资源的有限性,导致了实现组织目标的具体活动安排方面有机会成本的存在。

任何一个组织要生存与发展都需要资源,并能够对有限的资源进行合理配置以达到最佳

的使用效果，支持组织目标的实现。这实际上就是管理最基本的问题：如何筹集资源并有效地配置资源，以更有效地实现企业的目标。

(二) 资源配置

资源配置是指组织对有限的资源，依据组织目标产出物的内在结构要求，在质和量等方面进行不同的配比，并在产出过程中保持相应的比例，以满足市场的需要。资源配置力求在保持产出物的品质条件下，使其资源占有成本最小。

组织通过对有限资源的计划决策、组织、领导与控制工作，对有限的资源进行有效配置，以实现组织的使命与目标（见图 1-3）。

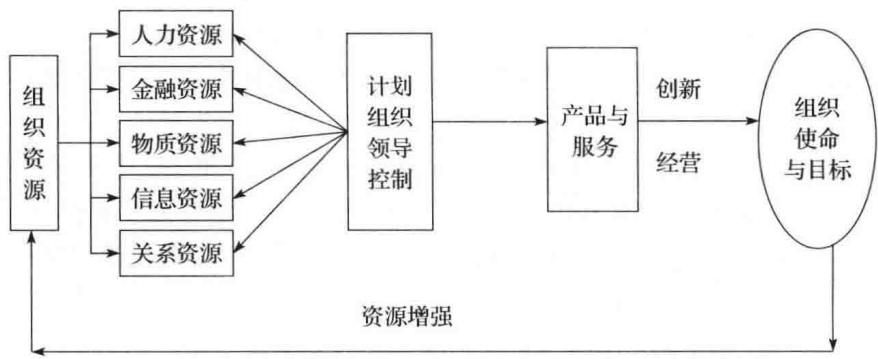


图 1-3 管理活动与资源配置过程

随着以微型电脑、激光技术、新型材料、生物工程和新能源开发为中心的新科技革命的兴起与发展，生产技术、社会需求以及市场竞争等日新月异、瞬息万变，在这种情况下，信息进入重要资源的行列。

三、管理环境的适应与管理模式的选择

(一) 管理环境适应

任何组织都是在一定环境中从事活动的，任何管理也都要在一定的环境中进行，这个环境就是管理环境。管理环境可分为外部管理环境和内部管理环境。外部管理环境的特点是制约和影响管理活动的内容和进行。外部管理环境的变化要求管理的内容、手段、方式、方法等随之调整，以利用机会、趋利避害、更好地实施管理。与此同时，管理者的活动也受到组织内部环境的影响和制约。管理者要寻求组织的发展，必须对影响组织业绩的外部 and 内部环境的机会与威胁、有利条件与不利因素做出综合的分析和判断。而要做到这一点，管理者就应该对管理环境实行全方位的研究。

(二) 管理模式选择

真正的、现代意义上的管理，都要通过管理模式来进行。管理模式是在管理理念指导下建构起来，由管理方法、管理模型、管理制度、管理工具、管理程序组成的管理行为体系结构。管理模式应具有极强的适应性，这样，这种管理模式才能真正成为企业持续发展的保