



新世纪高职高专实用规划教材

• 经管系列

国际贸易实务与案例

GUOJI MAOYI SHIWU YU ANLI

	毕甫清	主 编
李 冰	莫晨宇	副主编
	秦殿军	主 审



清华大学出版社

新世纪高职高专实用规划教材 经管系列

国际贸易实务与案例

	毕甫清	主 编
李 冰	莫晨宇	副主编
	秦殿军	主 审

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

《国际贸易实务》课程是国际贸易专业的一门核心课程,也是经济类、管理类专业的一门主干课程。本书依据《2000年国际贸易术语解释通则》、《跟单信用证统一惯例》(500号出版物)、《中华人民共和国合同法》、《联合国销售合同公约》等最新的国际贸易惯例和有关法规,以国际货物买卖合同为中心,不仅全面阐述了国际货物交易的整个业务过程,还对国际贸易中涉及到的其他贸易方式作了介绍。附录中还提供了相关的参考资料。

全书共12章,主要内容包括:交易磋商与合同的签订,合同中的品名、品质、数量和包装条款,价格条款,合同中的装运条款,国际货物运输保险条款,货款支付条款,商品检验与索赔条款,不可抗力与仲裁条款,进出口合同的履行,违约及处理办法,其他贸易方式,以及国际贸易实务案例及评析等。

本书语言简明通俗,内容深度适当,案例生动且具代表性,主要用作高职高专国际贸易专业及经济、管理类专业的教材,也可作为报关员、单证员考试的参考资料以及外贸业务人员的参考资料。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

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。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

国际贸易实务与案例/毕甫清主编;李冰,莫晨宇副主编;秦殿军主审. —北京:清华大学出版社,2006.7
(新世纪高职高专实用规划教材 经管系列)
ISBN 7-302-13162-7

I. 国… II. ①毕… ②李… ③莫… ④秦… III. 国际贸易—贸易实务—高等学校:技术学校—教材
IV. F740.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第059596号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 客户服务:010-62776969

组稿编辑:彭 欣

文稿编辑:杨作梅

排版人员:房书萍

印 刷 者:北京市清华园胶印厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:21 字数:451千字

版 次:2006年7月第1版 2006年7月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-13162-7/F·1552

印 数:1~4000

定 价:29.00元

丛书序

随着高校课程改革的不断深入,特别在高职高专院校对教学改革、课程整合的呼声日益强烈,宽基础、重实践、重技能的培养方向已经成为大家的共识,在有限的授课学时内加大教学信息量,是各高校近年教改中提高学习效率的重中之重。为了适应高等职业教育对经管基础课程教学的需要,我们组织编写了这套教材。本系列教材的编写围绕高职高专人才培养目标及高职高专教学模式改革的发展方向,突出了实用性及可操作性。

◇ 丛书特色

- 把传统授课内容与案例教学完美地结合,通过案例调动学生学习的积极性,既有知识传授,又特别注重学生能力培养。为学生出校门就具备专业技能创造条件。
- 充分考虑教会学生如何学习,以及培养学生具有终身学习的本领等问题,启发学生动脑考虑问题,为训练学生分析问题,解决问题提供帮助。为培养高技能人才服务。
- 每章开头都有教学导入案例并提出问题,让学生带着问题去学习,启发学生思考。
- 每节甚至每个大问题都对应一个小案例,让学生感到所学内容是真实可信的,从而增加学生学习兴趣,也避免了教材纸上谈兵之弊端。
- 每章结束都有综合案例分析,为培养学生实践能力服务。
- 所用案例既与教学内容紧密相关,又提出其他问题,引导学生不能死读书,要活学活用,学会学习。
- 提供教案,保障教学。本丛书绝大部分教材既提供了电子教案,便于老师教学使用,同时也提供了源代码下载,便于学生上机调试。

◇ 读者定位

本系列教材针对职业教育,主要面向高职高专院校经济类专业的学生,同时也适用于同等学力的职业教育和继续教育经济类专业的学生。本丛书以三年制高职院校为主,同时也适用于两年制高职院校。

◇ 首推书目

- 西方经济学
- 管理学基础
- 会计基础与实务

- 统计学基础
- 市场营销学
- 经济法
- 基础英语写作
- 财务管理学
- 经济数学
- 公司管理学
- 管理心理学

◆ 关于作者

丛书编委特聘请执教多年且有较高学术造诣和实践经验的名师参与各册之编写。他们长期从事有关的教学和开发研究工作，积累了丰富的经验，对相应课程有较深的体会与独到的见解，本丛书凝聚了他们多年的教学经验和心血。

◆ 互动交流

本丛书的编写及出版过程，贯穿了清华大学出版社一贯严谨、务实、科学的作风。伴随我国教育的不断深入，要编写出满足新形势下教学需求的教材，还需要我们不断地努力、探索和实践。我们真诚希望使用本丛书的教师、学生和读者朋友提出宝贵的意见或建议，使之更臻成熟。

高职高专经济管理基础课丛书编写委员会

前 言

在现代社会环境中,管理知识已经进入人们生活的每一个领域。大到国家的管理,小到个人的管理,都需要管理理论的指导。管理知识已成为人们必须掌握的基本知识,同时人们对管理重要性的认识也越来越深刻。人们常说一件事情的成败,三分在技术,七分在管理,足见管理知识的重要。此外管理也被视为振兴国家之道,是企业成长的基本保证。有人说,中国在 21 世纪取得什么样的成就,完全取决于中国企业如何进行管理。

管理是一门科学,是一门艺术,更是一种文化现象。它的基本概念、基本原理、基本方法和艺术,需要结合具体的工作环境加以运用。管理在任何地方都是一种因人、因事、因时而随机制宜的活动过程。同时,管理还要受不同社会、经济、政治、文化环境及各种人文关系等的影响。从这个意义上说,管理是对不同地区、不同行业、不同文化背景熏陶下人们的管理意识、管理行为的整合。

管理的范畴很广。管理针对的是一切资源。任何的管理都是资源的管理。资源就是管理的对象。管理的目的在于优化,通过计划、控制、监督和反馈以及这些过程的有效改善来提高工作效率。但是,为了简化研究,我们一般以企业(以利润为中心的组织)作为考察对象,总结出来诸多规律,这些规律同样适用于各种组织的管理。

《管理学基础》是一门系统地研究管理活动的普遍规律和一般方法的学科。虽然在现实生活中,管理活动千差万别,但在处理具体问题时,管理者都要通过一定的计划、组织、领导和控制等来实现预期目标。其遵循的基本原理和原则是一样的,这是管理的共性,也就是管理学基础所要研究的对象。管理学同许多学科如经济学、心理学、数学、计算机科学等相关联,吸收和运用了与之有关的研究成果,因此它既是一门广泛吸收多学科知识的边缘科学,同时它又具有很强的实践性,属于应用科学。

《管理学基础》是经济类、管理类专业的专业基础课程之一。管理学的教材建设始终是教育者十分重视的工作。虽然近年来各类版本的管理学图书不断推陈出新,为各类管理人才的培养提供了重要的基础平台,但至今《管理学基础》教材体系和内容体系都还在不断地探索和完善之中。

本书以适应高职高专教学改革需要、充分体现高职高专教材特色作为出发点和切入点,努力从内容和形式上有所突破或改进。在内容取舍上力求以实用性、系统性、针对性为原则,并注重知识的更新,尽可能将一些新的管理成果和我国的改革经验引入教材。同时注重知识的实用性,选择与学生成长及技能培养关系紧密的内容。在教材编写方式上,我们不但注重理论的陈述和介绍,还设置了足够的案例和案例分析,力求做到讲解与思考的有机结合,充分地调动学生积极思考,培养学生的管理意识及思维能力,便于学生全面建立管理学的基本知识体系,系统掌握管理学的理论和方法。

本书在写作上,力求理论分析与实证研究相结合,历史发展与现实情况相结合,一般理论与个别特性相结合,引入了与企业管理紧密相关的较新内容及通俗的管理学小故事,激发阅读兴趣,提供了较多的企业案例,旨在提高学生分析问题解决问题的能力。这种结构的设计,为双向互动式教学打下了很好的基础。

本书的具体内容包括:管理与管理工作的性质、管理的演进、组织文化与组织环境、管理责任与社会道德、决策、决策技术与方法、计划、目标管理、战略管理、计划的工具技术、组织、组织结构、人力资源管理、行为与激励、领导、沟通与人际交往技能、控制的基础、控制技术与方法、组织前沿专题。本书内容力求深入浅出,通俗易懂,对学生的自学有一定的帮助和支持。

本书由从事多年管理学教学和科研工作的教师编写。参加本书编写的人员有:郑立梅(第二篇、第五篇)、陈晓东(第三篇)、梁蕤(第四篇)、唐凤秀(第六篇)、王芳(第一篇)。初稿完成后由郑立梅对全书进行了修改定稿。全书由郑立梅担任主编,陈晓东任副主编。

写作过程中作者参考了国内外有关管理学学者、专家的论著,并引用了其中的内容,还有个别案例和阅读资料来自网上,编者未能与作者取得联系,冒昧地将资料收录,请谅解,在此对他们表示深深的感谢。由于编写人员水平所限,书中的疏漏甚至错误在所难免,希望读者批评指正。

编 者

目 录

第一篇 导 论

第一章 管理与管理者	1
第一节 管理的概念及性质	1
一、什么是管理	1
二、管理工作的性质	4
第二节 管理的职能及职能之间 的关系	5
一、管理的职能	5
二、管理职能之间的关系	13
第三节 管理者	13
一、管理者的概念及其分类	13
二、管理者的角色	14
三、管理者的技能以及技能与 角色的关系	16
案例	19
思考练习题	21
第二章 管理的演进	23
第一节 历史背景	24
一、管理的主要思想及其演变	24
二、西方早期管理思想的产生	24
第二节 管理多样化时期	26
一、科学管理	27
二、一般行政管理理论	30
三、行为管理思想	32
四、定量管理思想	35
第三节 近年来的趋势和问题—— 变化中的管理实践	36
一、一体化趋势	36
二、当前的趋势和问题——	

变化中的管理实践	40
第四节 管理理论新发展	42
一、尊重知识价值，加强对知识 管理的研究	43
二、企业面对更加复杂的竞争格局，战 略管理势在必行	43
三、企业不仅仅要经营产品， 也要学会跨文化管理	44
四、虚拟企业和虚拟管理	45
案例	46
思考练习题	49

第二篇 定义管理者的领域

第三章 组织文化与组织环境	50
第一节 组织	50
一、组织的概念	50
二、理解组织	51
三、组织机制	52
第二节 组织文化	53
一、组织文化的概念	53
二、组织文化的细分结构	55
三、企业文化	56
第三节 组织环境	62
一、环境的涵义	62
二、组织环境	62
三、外部环境	63
四、内部环境	63
五、研究环境的意义	64
案例	64
思考练习题	68

第四章 社会责任与管理道德	70
第一节 什么是社会责任	70
一、社会责任的概念	71
二、管理的社会责任	71
第二节 社会责任和经济绩效	72
一、社会责任与经济绩效的概念	72
二、社会责任观	72
第三节 管理道德	73
一、道德概述	73
二、影响管理者道德素质的因素	74
三、改善道德行为	76
案例	77
思考练习题	78
第五章 决策	79
第一节 决策概述	79
一、决策的含义	79
二、决策的作用	81
三、决策的类型	81
四、决策的原则	82
第二节 决策的制定过程	84
一、确定决策问题和明确 决策目标	84
二、拟订备选方案	85
三、评价备选方案	85
四、选择最优方案	85
五、组织实施方案	85
第三节 决策方法	86
一、定性决策方法	86
二、定量决策方法	88
第四节 群体决策分析	94
一、群体决策的优缺点	95
二、效果和效率	96
案例	97
思考练习题	98

第三篇 计划

第六章 计划概述	99
第一节 计划的含义及作用	99
一、生活中的计划	99
二、组织管理中的计划	100
三、计划的含义	100
四、计划的特征	101
五、计划职能与管理 的其他职能 之间的关系	102
六、计划的作用	102
第二节 计划的分类	102
一、计划的分类	103
二、影响组织计划工作 重点的 权变因素	105
第三节 组织的计划与绩效	107
一、计划与绩效之间的 关系	107
二、关于对计划的错误 观念	107
第四节 计划工作的程序	108
一、计划要素	108
二、计划的编制	110
三、计划的执行	113
四、对计划的控制	113
案例	113
思考练习题	117
第七章 目标管理	118
第一节 目标的含义及特征	118
一、目标的含义	118
二、目标的分类	119
三、目标的特点	119
四、目标的作用	120
第二节 组织目标的确定	121
一、目标确定的原则	121
二、目标确定的过程	122

第三节 目标管理的产生和内容.....124	二、预测方法.....158
一、目标管理的产生与发展.....124	三、杠杆比较.....158
二、目标管理与传统管理方法 的区别.....124	第二节 分配资源的技术.....159
三、目标管理的内容.....125	一、甘特图.....159
第四节 目标管理的过程及评价.....128	二、计划评审技术.....160
一、目标管理的过程.....128	三、盈亏平衡分析.....162
二、对目标管理的评价.....129	四、线性规则.....164
案例.....130	第三节 时间管理——个人
思考练习题.....131	计划指南.....165
第八章 战略管理.....133	一、时间管理.....165
第一节 组织战略概述.....134	二、有效的时间管理过程.....165
一、组织战略的概念.....134	思考练习题.....166
二、组织战略的特征.....135	第四篇 组织和人事
三、组织战略的内容.....135	第十章 组织及其结构设计.....168
四、组织战略的类型.....136	第一节 组织的传统理论.....169
第二节 战略管理过程.....139	一、组织的基础.....169
一、战略管理的发展.....139	二、纵向结构.....170
二、战略管理的过程.....139	三、横向结构.....175
第三节 公司层战略.....142	第二节 组织一体化.....182
一、SWOT 分析与战略选择.....142	一、通过标准化协调.....183
二、公司层战略的类型.....143	二、通过计划协调.....183
三、公司业务组合与 波士顿矩阵法.....146	三、通过相互调整协调.....183
第四节 事业层战略.....150	第三节 组织设计决策.....184
一、波特产业结构分析模型与 事业层战略.....150	一、机械式组织与有机式组织.....184
二、事业层战略.....152	二、权变因素.....185
案例.....154	三、新型的有机式组织.....186
思考练习题.....156	第四节 电子商务时代的组织结构.....190
第九章 计划的工具技术.....157	案例.....191
第一节 评价环境的技术.....157	思考练习题.....194
一、环境扫描法.....157	第十一章 人力资源管理.....195
	第一节 人力资源战略管理.....196
	一、创造价值.....196
	二、稀缺性.....197

三、难以模仿	197	二、高效率的工作团队	224
四、有效的组织性	197	第四节 激励理论	226
第二节 人力资源计划过程	198	一、激励概述	226
一、需求量预测	198	二、激励的作用	227
二、劳动力供给预测	199	三、激励理论	228
三、平衡供给	200	第五节 激励手段和激励方法	235
四、工作分析	200	一、物质激励	235
第三节 人力资源活动	200	二、精神激励	236
一、人事组织	200	三、职工参与管理	236
二、员工培训与发展	203	四、工作丰富化	237
三、绩效评估	204	五、激励系统	238
四、设计奖励系统	206	案例	238
第四节 人力资源管理 with 组织发展的		思考练习题	239
新趋势	207	第十三章 领导	240
一、未来的企业组织	207	第一节 领导的实质与作用	240
二、战略型人力资源管理		一、领导的含义	241
的目标	209	二、领导力	242
三、战略型人力资源管理		三、领导的作用	244
的特点	210	第二节 领导理论与领导方式	244
四、管理多样化员工	210	一、领导理论	244
第五节 电子商务时代的管理	212	二、领导方式	252
案例	213	第三节 领导艺术	254
思考练习题	215	一、领导决策的艺术	254
第五篇 领 导		二、用人艺术	255
第十二章 行为与激励	217	三、正确处理人际关系的艺术	257
第一节 行为	218	四、科学利用时间的艺术	259
一、行为	218	案例	262
二、行为的特点	218	思考练习题	262
第二节 态度和知觉	219	第十四章 沟通与人际交往技能	264
一、态度	219	第一节 沟通	264
二、知觉	220	一、理解沟通	265
三、判断他人时的惯性捷径	221	二、沟通过程	265
第三节 群体行为与工作团队	222	三、沟通的种类	267
一、群体行为	222		

四、沟通方式	268	二、产品质量控制	299
五、有效沟通的障碍	270	第二节 预算控制	302
六、克服沟通障碍	271	一、预算的概念	302
七、沟通的作用	273	二、预算的种类	302
第二节 积极倾听的技能	274	第三节 成本控制	303
一、积极倾听的技能	274	第四节 信息控制	304
二、开发有效的积极倾听技能	275	一、信息控制的作用	305
第三节 反馈技能	277	二、管理信息系统	307
一、积极反馈与消极反馈	277	案例	308
二、开发有效的反馈技能	277	思考练习题	311
第四节 冲突管理技能	278	第十七章 组织前沿专题	312
一、冲突管理	278	第一节 组织再造	312
二、开发有效的冲突处理技能	279	一、组织再造产生的 背景及动因	312
三、激发冲突	281	二、组织再造的主要程序	313
案例	283	三、组织再造的基本思想	314
思考练习题	284	四、如何取得组织再造 的成功	314
第六篇 控 制		第二节 学习型组织	315
第十五章 控制的基础	286	一、什么是学习型组织	315
第一节 控制的基本内容	286	二、学习型组织的特征	315
一、控制的概念	286	三、如何建立学习型组织	317
二、控制的作用和目的	287	第三节 知识管理	320
三、控制的类型	288	一、知识管理概述	320
第二节 控制的基本要求与 基本过程	291	二、知识管理的基本特征	321
一、控制的基本要求	291	三、实施知识管理的步骤	321
二、控制过程	293	四、什么样的知识管理才有效?	322
案例	296	案例	325
思考练习题	297	思考练习题	330
第十六章 控制的技术和方法	298	参考文献	331
第一节 质量控制	298		
一、质量控制的内容及意义	298		

第一篇 导 论

第一章 管理与管理者

学习目的:

- 定义管理
- 掌握管理的两重性
- 明确管理的职能
- 确定管理者所扮演的角色
- 了解管理者的技能
- 认识学习管理的价值

鹦鹉的售价

一个人去买鹦鹉,看到一只鹦鹉前标着:此鹦鹉会两国语言,售价 200 元。另一只鹦鹉前则标着:此鹦鹉会四国语言,售价为 400 元。两只都毛色光鲜,非常灵活可爱,该买哪只呢?这个人拿不定主意。后来突然发现一只老掉了牙的鹦鹉,毛色暗淡散乱,标价为 800 元。他赶紧将老板叫来:这只鹦鹉是不是会说八国语言啊?店主说:不。这人奇怪地问:那为什么它又老又丑,又没有能力,会值这个价钱呢?店主回答到:因为另外两只鹦鹉叫他为老板。(引自《小故事大道理》)

思考:

1. 你理解的管理是什么?
2. 谁是管理者,管理者做什么?
3. 人为什么要学习管理?
4. 管理者与非管理者有什么不同?

第一节 管理的概念及性质

一、什么是管理

管理无处不在,大到管理一个国家、一个国际组织,小到管理一个家庭或者自己。那么,什么是管理呢?下面有两种表述。

(一)表述一

所谓管理，就是在社会组织中，为了实现预期的目标，以人中心进行的协调活动。这一表述包含了以下五种观点：

1. 管理的目的是为了预期目标

世界上既不存在无目标的管理，也不可能实现无管理的目标。一个组织要有一个远大的目标，而管理是为实现组织的目标服务的，组织的目标就是管理的目标，不能为管理而管理。

2. 管理的本质是协调

协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调，都是为了协调。

3. 协调必定产生在社会组织中

当个人无法实现预期目标时，就要寻求与别人的合作，形成各种社会组织，原来个人的预期目标也就改变为社会组织全体成员的共同目标。个人与集体之间，以及各成员之间必然会出现意见和行动的不一致，这就使协调成为社会组织必不可少的活动。

4. 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，任何资源的分配都是以人为中心的。由于人不仅有物质的需要还有精神的需要，因此，社会文化背景、历史传统、社会制度、人的价值观、人的物质利益、人的精神状态、人的素质、人的信仰，都会对协调活动产生重大的影响。

5. 协调方法多样化

协调的方法是多种多样的，需要特定的理论和经验。计算机的应用与管理信息系统的发展，使协调活动发生了质的飞跃。

(二)表述二

管理是在特定环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，从而实现既定的组织目标的过程。

这一表述包含了以下四层含义：

1. 管理是服务于组织目标实现的一项有意识、有目的的活动

唐太宗贞观年间，长安城西的一家磨房里，有一匹马和一头驴，它们是非常好的朋友。马在外面拉车，驴在屋里拉磨。贞观三年，这匹马被玄奘大师选中，出发经西域前往印度取经。17年后，马驮着经书回到长安。它重到磨房会见它的好朋友。马谈起这次旅途的经

历,让驴目瞪口呆,惊叹道:“你有那么多的见闻啊,那么遥远的道路,我想都不敢想。”马说:“老兄,其实,我们走的路程都差不多,不同的是,我同玄奘大师有一个远大的目标,并始终如一地朝着目标前进,所以取得了不菲的成绩;而你却被蒙住了眼睛,年复一年的围着磨盘转,所以始终走不出这个狭隘的天地。”(引自《管理学故事会》)

就像那匹马,只有服从了玄奘大师取经的目标,才具有它自身的价值。

2. 管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的工作活动构成的

管理过程包括的活动有计划、组织、领导、控制等,它们成为管理的基本职能。它们组成了管理活动的内容,不过,对于不同层次的管理者,有不同的职能履行程度和重点。

如果管理职能是个馅饼,那么它的陷有四层,即计划、组织、领导和控制。表面看起来无论是高层管理者、中层管理者还是基层管理者都应该分到同样大的一块,但实际上因为每层馅饼的厚薄不同,所以不同层次的管理者应该具备的各种职能的分量也不同,高层管理者应具备更多的计划和控制职能,而基层管理者应具备更多的组织和管理职能。

一天,老师为商学院的一群学生做了一个实验。他首先把大石块一一放进一个大木桶里,直到盛不下为止。他问学生:“木桶装满了吗?”学生回答:“装满了。”然后老师又把一堆小石块倒进去,并将木桶摇了一摇,小石块填满了大石块的缝隙。他又问学生:“现在满了吗?”有些学生小声道:“可能还没有。”老师又将一堆沙子倒了进去,又摇了摇木桶,沙子填满了小石块的缝隙。他再一次问学生:“填满了吗?”这次学生明白了实验的用意,大声说:“没满。”最后老师又将水倒了进去,水充满了沙子的缝隙。老师又让学生将程序反过来,把这些水、沙子和石块放进木桶,结果无论怎么样都无法将这些东西再放到木桶里去了。(引自《管理学故事会》)

以上内容说明计划、组织、领导、控制这四项管理工作有内在的逻辑关系,要尊重其内在关系,不能任意颠倒。另外,高层管理者、中层管理者和基层管理者的作用也不能混淆,否则,组织的目标就难以实现。

3. 管理工作的有效性要从效率和效果两方面来评判

管理工作的成效好坏、有效性如何,集中体现在它是否使组织花费最少的资源投入而取得最大的且最合乎需要的成果产出,这是指组织效率。另外,还可以从总量效果指标上对管理工作的综合效果进行评判,使组织能够“正确地做正确的事”。

4. 管理工作依赖于管理环境

管理工作是在一定环境下开展的,环境既提供了机遇和机会,也构成了挑战和威胁。

环境的特点影响着组织的活动选择,随着社会经济的发展,稳定的环境逐渐被急剧变化的市场环境所替代。组织的外部环境处在不断变化中,这要求管理者密切监视并研究外部环境及其变化,从中发现问题或找到机会,及时调整组织的活动,以实现组织与环境的动态平衡。

二、管理工作的性质

（一）管理的二重性

管理具有二重性，一是与生产力相联系，通过“指挥劳动”表现出来的管理的自然属性；二是与生产关系、社会文化相联系，通过“监督劳动”表现出来的管理的社会属性。

管理的出现是由人类活动的特点决定的，人类的任何社会活动都必定具有各种管理职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。可见管理是人类社会活动的客观需要。管理也是社会劳动过程中的一种特殊职能。人类社会经过几千年的演变发展，出现了许多政治家和行政官员，专门从事国家的管理；出现了许多军事家和军官，专门从事军队的管理，出现了许多社会活动家专门从事各种社会团体的管理；出现了许多店主、厂长、企业家、银行家，专门从事商店、工厂、企业、银行的管理。他们的职能就是协调人们的活动，而不是直接从事物质产品或精神产品的生产。因此管理职能早已成为社会劳动过程中不可缺少的一种职能。管理也是生产力，任何社会、任何企业，其生产力是否发达，都取决于它所拥有的各种经济资源、各种生产要素是否得到有效的利用，取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分的发挥，而这两者都有赖于管理。管理的上述性质并不以人的意志为转移，也不因社会制度意识形态的不同而有所改变，这完全是一种客观存在，所以，管理有自然属性。

管理是为了达到预期目标而进行的具有特殊职能的活动。那么是谁的预期目标？是什么样的预期目标？实质上就是“为谁管理”的问题。在人类漫长的历史中，管理从来就是为统治阶级、为生产资料的占有者服务的。管理不能不是一定社会生产关系的反映。国家的管理、企业的管理、以至于各种社会组织的管理都不例外。所以，管理有社会属性。

管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据，我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的经验，来迅速提高我国的管理水平。管理的社会属性则告诉我们，决不能全盘照搬国外做法，必须考虑我们自己的国情，逐步建立有中国特色的管理模式。

（二）管理工作不同于作业工作

管理工作是独立于作业活动而进行的又为作业活动的有效进行提供服务的活动。

管理工作与作业工作并存于一个组织，但这并不意味着这两类活动一定要由截然不同的两批人分别去做，即很可能有些管理人员也从事作业工作，而有些作业人员身兼管理要职。

管理人员是通过他人并同他人一道实现组织目标的。管理者一般不亲自从事具体工作，而是委托他人去做。管理者仅进行计划安排、组织落实、指导激励和检查控制他人的活动。因此，管理人员与作业人员构成了组织中相对独立的两大部分。

(三)管理工作既有科学性又有艺术性

一方面,管理是一门科学,是在总结管理工作的客观规律基础上形成的,用以指导人们从事管理实践。掌握系统化的科学的管理知识有助于对组织中存在的管理问题提出正确可行的解决办法,管理工作不能仅仅依赖于运气或经验。

另一方面,管理还只是一门不精确的科学,还是正在发展中的科学。管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,管理学只能提供给管理者管理的理论原则和基本方法,为解决问题、实现组织目标,管理者务必要结合实际、具体问题具体分析。因此,管理又是一门艺术。

管理是科学性和艺术性的有机统一。管理者既要善于利用系统化知识又要善于发挥创造性。

宝洁公司是美国一家有名的公司,它生产的婴儿尿布历史悠久,很多美国人都是包着宝洁生产的尿布长大的。20世纪80年代,宝洁公司决定把婴儿尿布引出国门,打入香港和德国市场。宝洁公司认为,不管是香港的婴儿也好,德国的婴儿也好,都是婴儿,都需要尿布,不会有什么问题。所以,进入这两个市场之前没有进行“实地试营销”。没有预料到的是:这个时候,问题出现了。

香港的消费者反映,宝洁公司的尿布太厚,而德国的消费者却反映,宝洁公司的尿布太薄!一样的尿布,怎么能一个说太薄一个说太厚呢?宝洁公司经过仔细调查才发现,原来原因出在婴儿的母亲身上。香港的母亲把婴儿的舒适当作头等大事,孩子一尿就换尿布,而宝洁公司的尿布一次可以兜几泡尿,自然就显得太厚了。而德国的母亲比较制度化,早上给孩子换一次,到晚上再换一次,这中间孩子要尿好多次。自然尿布就显得太薄了。(引自《管理学故事会》)

同样的商品在不同的国家或地区销售会有不同的反映,同样的角色在不同的地方表演会有不同的效果。管理既是科学,又是艺术,要根据环境、时间的变化不断变化。

第二节 管理的职能及职能之间的关系

一、管理的职能

管理是人们进行的一项实践活动,是人们的一项实际工作。人们发现在不同管理者的管理工作中,管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为,比如计划、组织、控制等,人们对这些管理行为加以系统性归纳,逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。

所谓管理职能,是管理过程中各项行为的概括,是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。