



21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

现代管理

张英奎 孙 军 主编

◇
覆盖经济学类与管理学类主要专业

◇
全面反映最新教学科研成果

◇
满足普通高等院校教学要求

◇
促进学生构建富有个性化的知识结构

清华大学出版社 ○ 北京交通大学出版社



21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材

现代管理

张英奎 孙 军 主编

清华大学出版社
北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本书是为满足管理人才培养和管理工作的需要而编写的,全书共9章,主要内容有概论、管理哲学和管理理论的发展历史、计划、决策与激励、组织工作、人力资源管理、领导、沟通、控制等内容。本书最大特点是在书中某些章节融入了许多实践性较强的内容,目的是让学生在学习管理学的课程时能够感受到管理理论所具有的操作性、趣味性。

本书可作为经济管理类学生的教材,亦可作为从事高中层管理人员的培训教材及学习参考资料。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

现代管理/张英奎,孙军主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2004. 10

(21世纪经济学类管理学类专业主干课程系列教材)

ISBN 7-81082-436-8

I. 现... II. ①张... ②孙... III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第102692号

责任编辑:何众

出版者:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969
北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686045, 62237564

印刷者:北京东光印刷厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:175×235 印张:16.75 字数:250千字

版次:2004年10月第1版 2004年10月第1次印刷

书号:ISBN 7-81082-436-8/C·4

印数:1~4000册 定价:23.00元

编写委员会

(按姓氏笔画排序)

田里 任宗哲 孙军 李明生 邵晓光
陈兴冲 陈福义 宗刚 唐代剑 郭晓君
高闯 崔炳谋 游达明 戴建兵

教材特色

★ 全面覆盖经济学类与管理学类主要专业。教材共包括现有经济学类全部4个专业以及管理学类12个主要专业。

★ 在每个专业的学科构成上充分考虑到普通高校教学现状与毕业生工作需要,全面体现“教材构成与人才培养相一致,教材建设与学科发展共创新”的教材出版宗旨。

★ 编写队伍集专业性与实践性于一身。作者均来自经济管理专业教学科研成果名列前茅的重点院校,并直接从事相关课程教学工作。

★ 教材编写突出理论与实践并重。首创将大规模案例教学形式引入本科教育课堂,注重提供最新的国际范围内经济管理专业发展成果,每章后有复习题方便学生检查学习成果,书后有《教学建议》可供教师进行课程安排参考。

★ 形式新颖。在开本选择、版式设计、装帧形式等方面有所创新。

前 言

本书作者参考了国内外最新出版的管理学各种著作和教程,根据我国管理发展的要求,结合自身科研咨询的实际经验与体会编写了这本教材。本书在借鉴和吸收管理学主要传统内容的基础上,密切结合我国的管理实际,注重吸收现代管理思想与理论,系统阐述了管理的一般原理和方法。本书是为满足管理人才培养和管理工作的需要而编写的,全书共9章,主要内容有概论、管理哲学和管理理论的发展历史、计划、决策与激励、组织工作、人力资源管理、领导、沟通、控制等内容。这些内容的介绍尽可能地做到深入浅出、重点突出,便于学生理解与掌握。书中列举了许多管理的案例,以方便管理理论教学的使用。此外,书中每章之前附有内容要点,每章之后附有相关案例及其解答分析,案例解答分析的内容仅供参考,目的是加强学生分析问题、解决问题的实践能力。每章后面都附有思考题和案例题,供学生巩固学习之用。

本书最大特点是在书中某些章节融入了许多实践性较强的内容,目的是让学生在学管理学的课程时能够感受到管理理论所具有的操作性、趣味性。

本书可作为经济管理类学生的教材,亦可作为从事高中层管理人员的培训教材及学习参考资料。

全书由北京化工大学张英奎、孙军担任主编,负责组织编写、总纂、定稿和修改。具体分工为:哈尔滨工业大学林洪进编写第1、2章;北京化工大学孙军编写第3、4、7章;哈尔滨工业大学孙立新编写第5、6章;北京化工大学张英奎编写第8、9章。

本书在出版工作中得到了北京化工大学化新教材基金的支持与资助,在此表示衷心的感谢。

本书在编著过程中直接或间接地参考和借鉴了不少国内外的书籍、杂志、资料,出于教学的方便与需要,我们对引用的一些资料做了一定的修改,在此对有关作者和出版社表示深切的谢意!由于作者水平有限,书中难免有不足之处,恳请诸位同行专家及教师、学生和广大读者批评指正。

编 者

2004年8月

目 录

第 1 章 管理与管理学

- 第 1 节 管理的概念 /3
- 第 2 节 管理的职能 /4
- 第 3 节 管理学的特点和研究方法 /13

第 2 章 管理的哲学和管理理论的发展历史

- 第 1 节 管理哲学 /22
- 第 2 节 管理理论的历史发展 /43
- 第 3 节 管理基本原理与方法 /47
- 第 4 节 未来管理理论的发展趋势 /56

第 3 章 计划

- 第 1 节 计划工作概述 /62
- 第 2 节 计划工作过程与基本原理 /70
- 第 3 节 目标管理 /78
- 第 4 节 战略计划 /80
- 第 5 节 项目计划 /85

第 4 章 决策与激励

- 第 1 节 决策的含义与过程 /103
- 第 2 节 激励 /118

第 5 章 组织工作

- 第 1 节 组织工作概述 /140
- 第 2 节 组织设计的基本原则与程序 /143
- 第 3 节 几种典型的组织结构 /150

第6章 人力资源管理

- 第1节 人力资源管理的任务与过程 /159
- 第2节 人力资源规划的制定 /162
- 第3节 人力资源管理工作的组织 /168
- 第4节 员工的选聘、考评 /170
- 第5节 员工培训 /181

第7章 领导职能

- 第1节 领导的性质与作用 /196
- 第2节 领导者素质 /198
- 第3节 领导权力 /201
- 第4节 人性假设理论 /202
- 第5节 分权、集权、授权 /205
- 第6节 领导权威与领导方式 /210

第8章 沟通

- 第1节 沟通的概念与作用 /226
- 第2节 沟通的类型与方法 /228
- 第3节 沟通障碍的主要因素及改善措施 /234

第9章 控制

- 第1节 控制职能概述 /242
- 第2节 控制方法 /245
- 第3节 控制实务 /247

第 1 章

管理是我们这个现实世界普遍存在的现象。每一社会成员都要同管理打交道，或者从事管理，成为管理者即管理主体；或者接受管理，成为管理对象即管理客体。更多的时候是一身二任，既是管理主体又是管理客体。而人在一定意义上就是具有组织和管理自己活动能力的社会动物，整个社会就是一个通过管理而正常运行的有机体。

管理与管理学

案例 1-1:

下面的这段对话发生在一个星期四的上午,是在某制造分公司经理林洁和财务主管张力之间进行的。

林洁:谢谢你提供这些数字,张力,这正是我们需要的。但你为什么没在总部要求的星期一就准备好呢?

张力:6个月以前我这儿走掉两个人,你不让我找人顶替他们,说我们已经超编了,我们就按你说的办,而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘磊搞的初稿看上去很好,但用处不大,所以我不得不再做一遍。为了这数字,我已经竭尽全力了!这个星期我每天晚上的时间都花在这些数字上了。由于核对数字,今天凌晨2点我才上床睡觉。你知道实际工作的人对这里的了解不是很多,总部想要的东西,我们不得不放下每一件事情,全力以赴。去问这儿的任何一个人,我绝对是在工作的时候连耳朵都在忙着,你找不出一个比我还努力工作的人了。

林洁:我知道你工作努力。我一点也没认为你工作不够努力!但你知道总部要这些数字——已经有两个多星期了,你说在星期一准备好并为我送到总部没有什么问题。

张力:这个星期一总部不是真正需要这些数字的。他们没有为这些数字来找过我们,不是吗?

林洁:话不能这么说!他们要求星期二把这些数字送到悉尼!你曾经说过在星期一上午准备好,接着我又听说星期三能准备好,而我实际是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按时交来?

张力:(重复各种解释,诸如他不能再更加努力了,以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里,等等)

林洁:张力,我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了!

张力(火气十足地):那你为什么还这样批评我?我真不知道你想要我做什么!我是这儿最努力的人,我还能多做什么?!

从以上案例情况看,很明显,制造分公司经理林洁和财务主管张力之间发生了冲突。他们冲突的根源是什么呢?应该怎样做才能防止该类冲突再发生?

就直接的原因来分析,他们俩人发生冲突当然是因为张力没有按时完成任务。从表面上看,张力认为林洁是要他加倍努力工作,以准时完成任务。但从管理者的角度来分析,问题实际上不在于张力工作得还不够努力,而恰恰是因为他自己过分忙于去做具体工作,而不懂得他作为一位管理人员应该主要是设法通过他人来把事情办成功。张力如果还是按老思路设法使自己这么加倍努力地“做”工作,那么他所领导的部门很可能还会继续出现类似的问题,张力自己也永远无法成为一名有效的管理者。解决问题的关键办法是,张力的主管林洁要积极帮助张力从这次拖延交报表的事件中吸取教训,使之明白管理者的职责是什么,应该如何开展管理工作。

第1节 管理的概念

管理,从字面上讲,就是管辖、处理的意思。由于管理涉及面很广,所以一般人大都按照某种需要,从某种角度来谈论管理,看待管理。

在经济学家看来,管理是生产转动的一个条件,没有管理就没有生产。在现代社会,如同科学技术是生产力一样,管理也是一种生产力。管理出高产,管理出质量,管理出效率。

在社会学家的眼里,管理是一种职权系统。从历史上看,管理最初是由少数上层人物来决定普通成员的行动。后来,一些管理部门开始施行家长式的管理。再以后便出现了规章管理。劳动者既是管理对象又是管理主体。

在管理科学理论中,各学派对于什么是管理有不同的看法。

“古典管理理论”的代表人物之一、法国工程师法约尔认为,管理是一种具有特殊职能的活动。他以大企业的整体为研究对象,指出:管理是企业经营的6种活动(技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动)之一,它包括计划、组织、指挥、协调和控制等5种职能。

“行为科学”的理论则把管理理解为协调人际关系,激发人的积极性,以求达成共同目标的一种活动。行为科学理论认为人的行为是由动机决定的,动机是由需要引起的,管理就是要解决人的行为、动机和需要这三者之间的关系。

决策理论学派的代表人物、1978年度诺贝尔经济学奖获得者、美国卡内基—梅隆大学的西蒙认为,决策贯穿管理的全过程,管理就是决策。

经验主义学派的代表人物、美国的德鲁克对管理做了比较全面的概述。他认为,管理是一种工作,因此它有其技能、有其工具、有其技术;管理是一门科学,是一门到处均可运用的系统化知识;管理也是一种文化,它包含在价值、风格、信仰与传统之中;管理还是一种任务,它主要不在于“知”,而在于“行”。

作业学派的代表、美国加州大学管理学院院长孔茨把管理看做一种技能,是一种通过别人,并同别人一道完成工作的技能,是使集体成员互相协作完成工作的技能,是清除障碍和有效地实现目标的技能。

苏联科学院通讯院士阿法纳西耶夫则把管理看做是一个过程。他认为,从一般意义上说,管理就是根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程。

综合以上所述,所谓管理,实际上就是指人们在认识客观对象的基础上,通过决

策、计划、组织、指导和控制，有效地利用人、财、物，以达到共同目标的一种社会活动过程。

第2节 管理的职能

一、管理的职能

管理活动表现在管理的各种职能之中。由于分工的发展和管理工作的专业化，人们在管理活动过程中划分出一系列相对独立的具体活动，这些具体活动、任务（行为）的总和构成完整的管理职能。所以，绝大多数管理者并不执行管理的全部职能，而只是承担某一方面，执行部分管理职能。

管理的职能是什么？学者们至今尚无完全统一的看法。法国管理大师亨利·法约尔在1915年提出管理的职能应包括计划、组织、指挥、协调、控制5项。后来，西方许多学者在此基础上，做了发展和补充，先后出现了所谓的三职能说、四职能说、五职能说、六职能说乃至七职能说，各学者对管理职能的阐述可见图表1-1。

图表 1-1 西方管理学者关于管理职能划分的主要观点

年份	对管理职能的划分 管理学者	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	调集 资源	通信 联系	决策	人事	创新
1916年	法约尔 (H. Fayol)	✓	✓	✓	✓	✓						
1934年	戴维斯 (R. C. Davis)	✓	✓			✓						
1937年	古利克 (L. Gulick)	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	
1947年	布朗 (A. Brown)	✓	✓	✓		✓		✓				
1951年	纽曼 (W. Newman)	✓	✓	✓	✓	✓		✓				
1955年	孔茨 (H. Koontz)	✓	✓			✓					✓	
1956年	特里 (George Terry)	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
1958年	麦克法兰 (D. McFarland)	✓	✓	✓		✓						
1964年	梅西 (J. L. Massie)	✓	✓			✓				✓	✓	
1964年	米 (J. E. Mee)	✓	✓			✓	✓			✓		✓
1966年	希克斯 (H. G. Hicks)	✓	✓			✓	✓		✓			✓

尽管对管理职能的划分有不同的理解和分类，但是大多数专家都承认：管理的基本职能就是管理工作所包括的几种基本活动的内容，其中有4项基本职能是多数专家所公认的，即计划、组织、领导和控制。

（一）计划

计划指在一定时间内，对组织预期目标和行动方案所做出的选择和具体安排。简单地说，计划涵盖了组织的目标和实现目标的途径，它是一切管理活动的前提，可以说离开了计划，其他管理职能就无法行使。有效的计划不仅为组织指明了发展的目标和方向，统一了组织的思想，同时也为组织制定行动步骤提供了衡量的基点，它是名副其实的管理第一职能。因此，在计划职能的各个要素中，决策是计划职能的中心。决策是管理者为了取得预期的结果，在对管理规律认识和对管理对象有关信息的分析、预测的基础上，制定与采取活动方案的过程。决策是管理的起点，是当代管理活动的最重要内容和管理者的最基本职责。计划是决策的具体化，它预先决定做什么、如何做和谁去做。计划所涉及的问题是要在未来的各种行为过程中做出抉择，在我们所处的地方和要去的地方之间铺路搭桥。虽然准确的计划是很难作出的，但是如果没有计划，结局就会是听天由命。计划是管理的一个基本的职能。

（二）组织

组织职能在于保持完成计划所必须的活动的连贯性和协调一致，保证活动系统内部过程发展的平衡并给予调整。组织职能的任务是设计和维持一种职务结构，使人们明确自己在集体中的位置，了解自己在相互协调中所应起的作用，自觉地为实现集体目标而有效地工作。组织是从事管理活动的载体，包括对组织结构和组织行为的分析和研究。主要完成下述职能：

1. 组织设计。包括组织结构、部门与岗位设置及其相互联系。
2. 人员配备。根据各种岗位活动的需要，解决好人员选聘、考核和培训问题。确保将合适的人选安置在各级组织机构相应的工作岗位上。
3. 组织运行。根据业务活动与环境的变化，维持组织的正常运转，处理好组织中的各种关系，并研究和实施组织结构的调整和变革。

（三）领导

领导是指在组织确立之后、各级管理者利用组织赋予的权力和自身的影响力，指导和影响组织成员为实现组织目标所做出的努力和贡献的过程与艺术。有效的领导工作是组织任务完成的关键因素，在日常的管理活动中发挥着指挥、协调、监督、相互沟通以及对员工的激励等必不可少的作用。领导是指挥、引导活动者的实际工作，使之顺利通向共同目标的过程。它直接涉及管理者和管理对象之间人与人的关系。领导是十分必要的。即使计划、组织等方面的工作都做得很好，在实际工作中也还必须辅之以对活动者的指导，进行良好的沟通以及有效的激励，引导活动者有效地领会和出色地实现集体的

既定目标。

（四）控制

控制是指为了确保系统按预期目标运作，对其发展过程不断地调整和施加影响的过程。世界上任何事物的发展都需要有效和适当的控制，管理控制尤其必不可少。管理控制的手段虽然多种多样，但其目的都在于使组织适应环境的变化，限制偏差的累积，以保证计划目标的实现，或根据客观环境的变化，适时地做出调整。

管理活动的控制职能是对管理客体的工作进行评估和调节，以确保集体的目标及为此而拟定的计划得以实现。在管理活动中，一旦决策方案、活动计划通过组织付诸实施，就需要立即对活动加以控制。它通过监督、衡量计划执行的进度，揭示计划执行中的偏差，找出偏差的部位、性质和原因，并采取积极措施加以调节；或者把不符合要求的活动拉回到正常的轨道上来，使之按照原来的决策和计划发展；或者重新决策，修正计划。因此，控制工作的职能在很大程度上是使管理工作成为一个闭环系统。

二、管理的实质

围绕管理职能所开展的管理工作，有其独特的品性，这主要表现在以下方面。

（一）管理工作不同于作业工作

一个组织正常的运转需要有两类活动，即管理活动与作业活动，它们共存于同一组织中，确保组织目标的圆满完成。

作业工作是指在组织中专门从事某项具体生产业务活动和专门技术工作的人员所进行的工作，他们大多位于一线，直接从事生产与技术工作。

而管理工作则是为作业工作提供服务的活动，从本质上讲，就是通过他人并使他人同自己一起去完成组织的目标和任务。在通常的情况下，管理者大量的时间和精力主要用于包括计划安排、组织与领导以及检查控制等基本管理职能方面。

需要说明的是，作业工作和管理工作虽然是相对独立的不同性质的工作，但这并不意味着管理者不能去从事作业工作。例如，一位研究所所长直接参与重大科研工作，往往有利于促进与下属人员的沟通与理解，对工作起到一定的激励作用。但是，作为管理者要注意工作的主次。如果把大部分时间和精力都用于作业工作，那就等于忘记了管理者的身份，因而也不可能成为称职的管理者。

（二）管理工作是科学与艺术的统一

管理是一门科学，管理工作有其内在的规律性，同其他科学一样，管理的科学性表现在它是大量管理实践经验的升华，管理活动的基本规律以及从事管理活动的科学手段

与方法,对从事任何管理工作均有重要的指导作用。管理工作者都要认真地学习它,掌握它的本质。另一方面,管理也是一门艺术,鉴于管理工作的复杂性,任何管理理论都不能为所有的管理者提供解决一切问题的标准答案。管理工作者只有根据管理基本理论和基本方法,密切结合实际,根据实际情况的变化,运用自身的才智和丰富的实践经验,才能取得良好的管理成果。从这一角度分析,管理也是一种艺术,即由管理工作者发挥和创造的一种特有的诸如决策、指挥、协调、沟通、激励和控制等方面的艺术。管理的科学性和艺术性并不是相互排斥的,而在很大程度上是统一的和相互补充的。

(三)“管理”与“领导”

在我们讨论什么是管理的时候,不可避免地要涉及管理与领导这两个概念之间的关系。尽管人们时常把它们作为同义词看待,而且在实际上领导与管理的区分也只是相对的,许多人本身就既要担负领导职能,又要担负管理职能,既是领导者又是管理者。但是,从科学研究的角度看,还是应该把它们区别开来。领导活动和管理活动、领导者和管理者、领导科学和管理科学,虽有交叉和重叠,但严格说,还是有着明显的区别的。

所谓领导,一般可简单解释为影响力或对人施加影响的艺术和过程。即领导就是引导和影响下属在一定条件下实现目标的活动。由此可见,领导只是管理的一个部分。管理是一个比领导更为广泛的概念,它还包括着领导以外的其他职能。

在活动的对象上,领导的对象只能是人。领导总是对人的领导。领导就是被领导者的追随和服从。正是由于被领导者的追随和服从,从而才使某些人成为领导者。而管理的对象既可能是人,也可能是财或物。我们常讲的质量管理、档案管理等等,其对象都是物。

从活动的主体看,管理活动有高层、中层、基层之分,领导者主要负责高层的或中层的管理。而管理者还负有一些最基层管理的责任,他们主要由专家、技术人员担任。作为一般管理者,要求他们的业务知识专而深。就是说,他们应该是某个领域的内行。

在活动内容方面,领导者是决策者,领导活动的主要内容是组织大政方针的制定和活动目标的确定,而不在于内部人事纠纷的处理和活动秩序的协调。任何最有经验、精力最充沛、身体最健康的领导者,单独一个人解决不了他所领导的集体面临的许许多多的问题。作为活动原则,领导者一般不应过多过问细节。而管理活动则不同。管理活动还负责对领导者制定的方针和目标加以贯彻和落实。对于管理工作来说,细节不容忽视,一个细节上的疏忽都可能导致全局的失误。如果我们用现代控制论的“黑箱原理”来说明领导活动和管理活动的不同,那么,领导的一般只是“输入”和“输出”这一入一出两头,把必要的任务、条件交给下属,然后检查完成的情况。而一般管理还要承

担这中间部分的组织、指导和控制的任务。

正由于领导只是管理的一部分，是一种特殊的管理，所以领导科学和管理科学也是既有联系又有区别的两门不同的科学。领导科学侧重于研究管理活动中的领导及其规律问题。当然，领导科学也具有相对独立性，管理科学不能把领导科学的内容包罗无遗。

三、管理关系

人作为活动的主体作用于客观对象，也就必然同客观对象发生一定的关系。人的活动是多方面的，因而人的关系也是多方面的。人有实践活动、认识活动，就有实践关系、认识关系，人有评价活动，就有价值关系。同样，人有管理活动，也必然有管理关系。这种管理关系，也是人的一种基本关系。因为没有管理关系就没有也不可能有管理活动，而管理又是人们的一切社会活动中必不可少的组成部分。

管理关系就是人们在管理活动过程中形成的人与人之间的关系，它表现为管理者和被管理者之间的相互影响和相互作用。同人的实践关系、认识关系、价值关系相比较，管理关系具有如下特点。

1. 管理关系主要是人与人的关系。人的实践、认识、评价活动的对象既包括人，也包括物。换句话说，人的实践、认识、价值关系既可能是人与人的关系，也可能是人与物的关系，而且更多的时候是指人与物的关系。而管理关系则主要是人与人之间的关系。诚然，在管理学中，人们常把管理活动的对象区分为人、财、物3种形式。但是还必须看到，管理对象人、财、物是作为系统而存在的。管理，实质上不在于人对于管理对象中财与物的管理，而是管理者将人、财、物各种资源组织成一个有用的企业，通过对企业中人力、物力、财力的调节，完成预期的目标。这也就是说，真正的管理主要不是生产者对于生产资源的管理，而是一部分人对于另一部分人的管理，是管理者对于生产者的管理，或者是管理者对于生产者同生产资料之间关系的管理。至于人们对财物的管理，对工具、机器的操作、使用，与其说是管理关系，不如说是生产关系；与其说他们是管理者，不如说他们是生产者。

2. 管理关系具有鲜明的政治倾向。众所周知，对于人们的实践、认识、价值关系来说，其中不少的领域是不带政治性的。然而人的管理关系却带有鲜明的政治倾向，它是按照社会统治阶级的利益进行的，是统治阶级实现其政治目的的重要领域。在我国，各级管理者应当是党和国家利益的代表，是党和国家政策的宣传者、执行者。因此，加强和完善管理，是同坚持共产党的领导和坚持社会主义道路、同全体人民群众的根本利益密切联系在一起的。没有政治倾向，不考虑这种或那种管理措施的政治后果，无论是

对整个社会，还是对社会生活的某个领域，都是无法管理的。我们应当反对那些有意或无意地用组织技术概念来代替管理中的政治倾向，或者用其他臆造的标准来代替管理者的政治品质的错误倾向。

3. 管理关系中还包含着心理关系。人的活动都有心理因素存在。管理作为一种人际关系、人际交往，其中不可避免地包含着管理者和被管理者之间心理方面的相互影响和相互作用。首先，管理者良好的心理结构是有效管理的重要保证。它不仅影响到管理职能的科学性，而且直接涉及被管理者活动的科学性。因为管理不只是靠管理者的权力，而且还要靠管理者的威信。威信不是权力所能强求的，而是凭管理者的良好的品质、知识、能力，一句话是凭他的良好的心理结构博得的。威信是一种客观存在的社会心理现象，是使人甘愿接受对方影响和支配的一种心理因素。所谓权威，就是权力与威信的结合。由此可见，管理者的心理因素在管理关系中具有重大的作用，而且这种作用比在其他任何关系中都更为重要，更为明显。其次，管理关系中的心理关系，除管理者以其良好的心理结构引起被管理者的心理共鸣以外，还包括管理者“了解被管理者的心理特点”。管理者的一切指令信息，总是要通过被管理者的创造性的劳动而加以实现。对于这种创造性的劳动来说，行政命令往往无济于事，必须对人的心理素质施加影响，诱发他的内在愿望。事实说明，管理者能充分地考虑下属人员的不同心理，因材施教，对症下药，可大大减少管理者的劳动消耗，并产生明显的社会效果。

总之，管理关系离不开心理关系。管理者和被管理者之间心理上的相容，是他们团结一致、关系融洽、相互信任和相互支持的重要保证。没有这种相容性，他们就会失去共同工作的意向，最终导致组织解体，管理关系崩溃。

管理关系同实践关系、认识关系、价值关系既有区别，又相互联系。这种联系不仅表现在管理关系要以实践关系、认识关系和价值关系作为前提和基础，而且更主要的是指管理关系之中就包含有实践关系、认识关系以及价值关系。

我们知道，管理是通过其一系列职能而实现的。管理职能一般有决策、计划、组织、指导和控制等几个方面，其中每一方面、每一职能都有其特定的任务和内容，都有特定的管理关系。从总体上说，在管理的决策、计划职能中，管理者的任务是正确地反映被管理者、收集被管理者以及管理环境的有关信息。决策、计划活动实质上是一种认识活动、思维活动、智力活动。管理者和被管理者在决策、计划中的关系，实质上是一种认识关系，是一种反映者和被反映者的关系。

管理的组织、指导和控制活动与决策、计划活动不同，它们主要是在认识基础之上的一种实践活动。管理者通过对被管理者的组合、协调、监督和指挥，改变他们的存在

形式、结合方式和心理状态，达到围绕目标共同行动的目的。人们通常把管理活动称为“一种基本的、特殊的社会实践活动”，这是有一定合理之处的，但是又有片面性。只有在管理的组织、指导和控制的职能上，管理才是实践。笼统地把管理看做是实践，就排除了管理的决策、计划这些基本职能，对管理作了狭隘的理解，显然是不正确的。

无论是对管理对象的认识还是对管理对象的改造，其中都渗透着管理者对管理对象的评价，即对管理对象的言行的价值作出判断。它包括用一定的社会规范和活动目标来评估这些方面的好坏及其程度，从而影响、支配管理者的活动。

由此看来，管理活动是人类的一种最复杂的活动，其中包括主体对客体的认识活动、实践活动和评价活动。由于它们发生在管理活动之中，所以，为区别起见，应具体地称之为管理认识活动、管理实践活动和管理评价活动；与此相对应，管理关系也就有管理认识关系、管理实践关系和管理价值关系。撇开这些具体的管理关系，那种一般的管理关系是不存在的。

实际上，人类的活动相对地划分为实践、认识、评价和管理，这是科学研究的需要，是一种理论抽象。在现实社会生活中，它们是不可分割的。世界上没有与其他活动无关的纯粹的实践、认识、评价或管理。人类的任何一项活动，都是上述活动的综合，都是实践活动、认识活动、评价活动和管理活动的统一体。如果把科学研究的各个部门看做是现实生活的各个部门，那就大错而特错了。例如，我们常讲，人类认识离不开实践，认识就产生和发展于实践之中。其实，实践又何尝能离开认识，不仅实践要以认识作指导，更重要的是，实践活动就同时伴随着对于实践活动过程的认识、评价和管理。实践既是认识的源泉、动力，同时也是认识的对象、评价的对象以及管理的对象。同人类的认识、评价和管理无关的“实践”，就不成其为实践，就和动物的活动无异。

四、管理和环境

任何管理都依托于一定的组织，而组织则在一定的环境中存在，可以说环境是组织生存的土壤，它既为组织的活动提供条件与发展的机会，同时也会对组织活动起到制约作用，甚至带来威胁。所以有效的管理就必须研究、分析组织所处的环境，以充分利用发展的机会，避开各种威胁。

组织的环境可以分为组织的内部环境和外部环境，分述如下。

（一）外部环境

组织面临的外部环境又可分为一般环境与特殊环境。

1. 组织的一般环境。一般环境大体上可归纳为政治、经济、社会文化、技术和自

