

XFGLSXBK

西方管理思想宝库

XIFANGGUANLISIXIANGBAOKU

研究和借鉴西方发达国家管理思想的指南

- 论管理·论计划
- 论组织·论领导
- 论人际关系
- 论激励
- 论控制
- 论计划管理
- 论财务管理
- 论管理信息系统
- 论项目分析
- 论企业文化
- 论经营观念
- 论市场营销
- 论经营策略



西方管理思想宝库

西方管理思想宝库编委会编
主 编：贺 强 张燕生 朱永杰

中国广播电视出版社
北京·1993年

(京)新登字 097 号

责任编辑: 罗林平

柯 杨

封面设计: 李 萌

西方管理思想宝库

XIFANG GUANLI SIXIANG BAOKU

编 者/西方管理思想宝库编委会

出版者/中国广播电视出版社(北京复外真武庙二条九号)

发行者/全国新华书店

印刷者/北京昌平第二印刷厂

开 本/787×1092 毫米 16 开

印 张/81.5

字 数/2850 (千)

版 次/1993 年 6 月第 1 版 1994 年 6 月北京第二次印刷

印 数/3000—6000 册

ISBN 7-5043-2367-5/Z·130

定价: 98.00 元

顾问：袁宝华

主编：贺强

副主编：桑豫

编委：刘玉平

武文超

李连友

韩晓谦

龚爱萍

付红妍

刘俊昌

李友鹏

编者：张燕秋

马海涛

周萃英

陈素珍

张书君

刘玉平

武文超

王立群

贺强君

尹励红

于晓英

李启妍

付泽军

陈春玲

聂冬菊

吴冬桦

钱荣红

辛张红

张西宁

汪惠云

周伯玲

张燕生

姜维之

张树中

孙国辉

桑豫

郭凤玲

廖运凤

范红雨

王立群

李红军

孟志军

郑丹阳

宙瑟群

施雪串

苏树中

张孙国

田治威

桑尹淑

于铭松

于凤琴

郭凤玲

肖明安

王承先

齐志方

刘永键

张东敏

袁东辉

李徐红

徐向岩

向燕

朱永杰

廖运凤

王瑶琪

冯薇

王天德

王雪峰

宋维明

项贤春

田治威

管华

侯慧君

黄立君

黄惠青

吴遐萍

杨丽琪

王瑶琪

冯薇

张大友

李连友

李友鹏

周振明

康日南

劳雪峰

彭天怀

滕祥志

范红雨

赵建雁

奚学慎

徐彭武

俞琦胜

李连友

施丹

陈建进

卓尚怀

彭天珺

张秀民

赵建杰

朱永敏

方克方

王克方

刘卉晓

朱国新建

崔静姝

陈施丹

陈建胜

赵道德

王天谦

韩晓梅

王丽萍

范森桓

唐炜清

刘树春

项贤明

宋维秋

吴颖秋

张颖秋

管晓华

伊延年

苏少之

聂海金

张燕生

尹励君

陈泽军

尹贤淑

魏洛强

贺新源

许淑芳

张赵月

陈晓军

王玉枚

张燕生

聂海金

刘俊英

安俊尚

汪俊琪

景秀珺

张秋平

朱爱萍

龚廖运

陈秋泽

唐秋荣

郝红娟

高连顺

魏洛倩

蔡永杰

朱永杰

50532/4
11

前 言

中国共产党第十四次全国代表大会的报告明确提出了我国经济体制改革的目标：“建立社会主义市场经济体制，以利于进一步解放和发展生产力”。建立社会主义市场经济体制，解放和发展生产力，一要靠科学技术的发展，二要靠提高管理水平。科学技术和管理的进步是人类进步的两个车轮，没有二者水平的提高，就没有社会主义的现代化。党的十四大报告还进一步指出：“社会主义要赢得同资本主义相比较的优势，必须大胆吸收和借鉴世界各国，包括资本主义发达国家的一切反映现代化社会化生产和商品经济一般规律的先进经营方式和管理方法”。西方发达资本主义国家在其社会经济发展过程中，积累了大量的关于社会经济管理的思想和经验。到了当代，随着现代科学技术与经济管理的不断结合，新的管理观念和管理方法不断涌现，形成了许多新的管理理论和学派。为了更好地贯彻党的十四大精神，在我国建立和完善社会主义市场经济体制的过程中，更好地学习和借鉴世界各国，特别是西方资本主义发达国家的管理思想和管理经验，用以加深对社会化大生产条件下发展商品经济的规律性的认识，提高我国管理现代化水平，我们编撰了这本《西方管理思想宝库》，把它献给奋斗在各自岗位上的企业家、管理工作者和我们的同行们。

我国改革开放十四年以来，引进了许多西方著名学者、专家、企业家的著作和其他文献，其中不少已经翻译成中文，许多内容经过消化吸收充实了我国的经济管理理论，许多思想已经在我国的经济管理实践中产生了巨大的效果。但由于西方管理思想学派众多、名家云集、文献广博，再加上我国学者在引进吸收过程中，选材各自侧重，引进内容不够系统化；各种有关的出版物分别由不同的出版部门出版发行，以及其他多种原因，使读者难以全面了解西方管理思想体系。现实迫切需要一本全面、系统反映西方管理思想的工具书，我们编撰的这本书就是为了弥补引进消化吸收西方管理思想工作中的这一不足。

在借鉴西方管理思想和管理经验时，要正确认识到它的两重性问题。我们知道，管理既包括科学技术和生产力方面的问题，也包含生产关系和上层建筑方面的问题。从生产关系角度看，西方的管理体现的是资本主义雇佣劳动关系；而社会主义的管理体现的是平等合作的关系。但是，不论社会制度如何，管理都存在共同的方面，不论是在资本主义制度下还是在社会主义制度下，企业都是人们从事经济活动的基本单位。在企业内部，人们以一定的方式组合在一起，借助一定的技术手段和方法，通过一系列的活动，达到企业经营的目的；在企业外部，企业又要与其他企业以及各种相关组织及公众发生各种各样的联系。管理所研究的，就是在不断变动的环境条件下，把企业内部的各种资源充分利用起来，经过一定的生产、加工或服务过程为顾客提供满意的产品或服务，同时处理好企业内、外部的各种关系，不断提高经济效益、求得企业的生存和发展。这些共同的东西是完全可以互相借鉴、互相学习的。

我们学习和借鉴西方管理思想和经验，就是要认真研究反映社会物质生产过程中共同规律的东西，为改善和加强我们的管理工作、提高管理水平服务。在学习和借鉴过程中还要结合我国的具体情况，因地制宜，不断创新，创造出具有中国特色的社会主义管理制度和管理理论来。

本书为引录集萃式工具书，比较全面、系统、客观地反映了国外、特别是西方各主要发达

国家管理思想家、学者、管理专家、知名企业家的有关管理理论、经营思想和管理方法等方面的精彩论述，所选用的材料均来自正式出版的专著、论文、报告、回忆录、自传及政府和其他组织的文件等。为了尽可能全面地反映西方管理思想的全貌，我们十分重视选材的广泛性，本书的内容分别来自近千多册不同著作或文献，涉及数百位有关的专家、学者和企业家；同时认真研究了西方管理思想各学派的理论体系和内容，在本书的内容安排上，力求全面系统地反映各学派的主要思想，又照顾我国现行的管理理论体系及读者的逻辑习惯。我们将全部收集到的内容分为3篇、29章、114个部分。

第一篇内容主要反映西方学者、专家、企业家们对于管理理论有关问题的论述；第二篇以反映西方学者、专家、企业家对管理的实践活动和具体方法的有关论述为主；第三篇的内容反映有关企业或其他组织的经营管理的论述。

在本书的编撰过程中，我们十分重视质量，首先由参编人员全面地查阅有关资料、精心选裁、认真摘录，然后由编委、副主编、主编进行多级、多次核查和校对。

本书在内容上以企业管理为主，补充了一些其他方面的内容，如科研机构的管理、行政管理部门的管理等。因其他方面的管理与企业管理的理论、方法、程序大部分是相似的，所以没有单独列出。

本书所选取的材料大部分来自译著或译文，在此对译者表示感谢。在编撰过程中，我们也发现，许多精辟论述没有译成中文，而在现有的译著、译文中也还存在着一些不明确或不正确的地方。为了对读者负责。我们对个别译文作了必要的改动，主编与一些编者还直接从外文翻译了一部分内容。

参加本书篇写的有来自十几所院校的一百多位从事经济、管理方面教学和科研工作的同志。

由于时间仓促，我们水平有限，本书有可能存在一些不妥之处，欢迎广大专家和读者批评指正。

编者

1992. 12.

目 录

前言

一、管理理论篇.....	(1)
1. 论管理.....	(3)
1.1 论管理.....	(3)
1.2 论管理的职能.....	(12)
1.3 论管理的任务.....	(17)
1.4 论管理的技能和方法.....	(22)
1.5 论管理原则.....	(26)
1.6 论管理的有效性.....	(39)
2. 论计划.....	(46)
2.1 论计划.....	(46)
2.2 论企业战略和企业规划.....	(54)
2.3 论企业短期计划.....	(63)
2.4 论计划工作.....	(68)
3. 论组织.....	(81)
3.1 论组织.....	(81)
3.2 论组织设计.....	(91)
3.3 论组织结构和组织形式.....	(97)
3.4 论组织原则.....	(117)
3.5 论组织开发、改进和发展.....	(126)
4. 论领导.....	(141)
4.1 论领导.....	(141)
4.2 论领导素质.....	(152)
4.3 论领导观念.....	(180)
4.4 论领导方式.....	(202)
4.5 论领导作风.....	(234)
4.6 论领导行为.....	(245)
4.7 论领导谋略.....	(253)
4.8 论用人.....	(260)
4.9 论领导体制.....	(280)
5. 论人际关系.....	(288)
5.1 论处理人际关系.....	(288)
5.2 论个体.....	(297)
5.3 论团体.....	(302)
5.4 论沟通.....	(318)
5.5 论冲突.....	(345)

5.6 论凝聚力	(360)
5.7 论士气	(366)
6. 论激励	(371)
6.1 论激励	(371)
6.2 论需要	(379)
6.3 论行为和动机	(389)
6.4 论激励方法	(400)
6.5 论行为改造	(420)
7. 论控制	(432)
8. 论管理的未来	(458)

二、管理方法篇

9. 论计划管理	(480)
9.1 论计划方法	(480)
9.2 论目标管理	(486)
10. 论生产管理	(499)
10.1 论生产管理	(499)
10.2 论工厂管理和车间管理	(509)
10.3 论自动化和流水线	(524)
10.4 论工作研究	(530)
10.5 论质量管理	(540)
10.6 论物资管理	(558)
10.7 论设备管理	(571)
10.8 论生产技术管理	(578)
11. 论财务管理	(588)
11.1 论财务管理	(588)
11.2 论资金管理	(595)
11.3 论预算	(602)
11.4 论成本管理	(610)
11.5 论投资	(616)
11.6 论筹资	(621)
11.7 论资产管理	(627)
11.8 论债务管理	(635)
11.9 论会计	(639)
12. 论劳动人事管理	(649)
12.1 论劳动人事管理	(649)
12.2 论劳动生产率	(654)
12.3 论人员招聘	(659)
12.4 论人员培训	(672)
12.5 论人员使用	(693)
12.6 论人员评价	(704)
12.7 论报酬、奖励和劳动福利	(723)
13. 论行政事务管理	(737)
14. 论管理信息系统	(754)

15. 论项目分析	(769)
15.1 论项目及项目周期	(769)
15.2 论项目分析的各个方面	(777)
15.3 论项目的经济分析	(783)
16. 论价值工程	(805)
17. 论系统工程	(827)
18. 论资策	(840)
19. 论预测	(854)
三、经营篇	(876)
20. 论企业	(878)
21. 论企业文化	(891)
22. 论企业发展	(906)
23. 论企业经营的一般环境	(921)
23.1 论社会环境	(921)
23.2 论文化环境	(930)
23.3 论政治环境	(941)
23.4 论法律环境	(952)
23.5 论技术环境	(966)
23.6 论企业与其他组织的关系	(980)
24. 论企业经营的经济环境	(989)
24.1 论经济体制	(989)
24.2 论价格机制	(996)
24.3 论国民收入核算	(1003)
24.4 论通货膨胀与失业	(1007)
24.5 论产业结构	(1013)
24.6 论区域经济	(1017)
25. 论宏观经济政策	(1022)
25.1 论宏观管理政策	(1022)
25.2 论财政政策	(1029)
25.3 论税收政策	(1038)
25.4 论金融政策	(1043)
25.5 论贸易政策	(1057)
25.6 论国际收支政策	(1066)
25.7 论经济增长理论与政策	(1074)
25.8 经济发展战略与政策	(1081)
26. 论经营观念	(1095)
26.1 论盈利观念	(1095)
26.2 论效率观念	(1098)
26.3 论竞争观念	(1106)
26.4 论创新观念	(1117)
26.5 论人才观念	(1131)
26.6 论时间观念	(1137)
27. 论市场营销	(1142)

27.1 论市场	(1142)
27.2 论消费者和用户	(1151)
27.3 论产品	(1164)
27.4 论广告	(1174)
27.5 论促销	(1182)
27.6 论推销员	(1188)
27.7 论订价	(1194)
27.8 论分销渠道	(1204)
27.9 论公共关系	(1213)
27.10 论营销组织	(1223)
28. 论国际市场营销	(1230)
29. 论经营策略	(1253)

一、管理理论篇

引言

本篇系统地收集了西方知名学者、著名管理专家和企业家对管理所涉及的一些基本问题的主要论述。目的在于较全面而系统地反映西方的主要管理理论和管理经验。

本篇在内容上以管理过程学派（也叫管理程序学派）和行为科学的理论为主要框架，结合其他各学派的主要思想构成体系。

管理过程学派是西方管理思想中的主要学派之一，它研究的是管理的过程和职能。管理过程学派认为，管理就是在组织中通过别人或同别人一起去完成工作的过程。管理过程和管理职能是分不开的。通过对管理过程和管理职能进行分析，把用于管理实践的概念、原则和方法结合起来形成管理理论，通过对理论的研究、实验和传授，改进管理实践。法国的亨利·法约尔是这一学派的主要代表，除他之外，詹姆斯·穆尼、拉尔夫·戴维斯、哈罗德·孔茨、亚历山大·丘奇、里昂·奥福德、阿尔文·布郎、杰克逊·马丁德尔、威廉·纽曼、乔治·特里等都对这一学派的发展作出了重要贡献。

西方管理思想中行为科学理论是由人际关系学说发展起来的，此后又发展成为组织行为学。行为科学主要是有关对工作环境中个人和群体的行为进行分析和解释的心理学和社会学学说，其应用包括信息交流、创新、管理风格、激励和评价等领域。它强调的是，创造一种最优环境，以便使每个人都既能为实现企业目标作出贡献，又能为实现个人目标有所成就。行为科学理论大体可以分为三个层次：个体行为的理论，包括领导行为；团体行为和组织行为。在行为科学理论的研究中，以乔治·埃尔顿·梅奥的霍桑试验最为著名。玛丽·福莱特、雨果·芒斯特伯格、奥利佛·谢尔登、亚伯拉罕·马斯洛、弗雷德里克·赫

茨伯格、戴维·麦克利兰、道格拉斯·麦格雷格、克里斯·阿吉里斯、马扎菲尔·谢里夫、罗伯特·布莱克、伦西斯·利克特、威廉·大内等人都为这一理论体系的发展作出了很大贡献。

除上述两大学派之外，西方管理思想还有以切斯特·巴纳德为代表的社会系统学派，以詹姆士·马奇和赫伯特·西蒙为代表的决策理论学派，以及以理查德·约翰逊、弗里蒙特·卡斯特和詹姆士·罗森茨韦克为代表的系统理论学派。他们都从不同角度对管理理论进行了研究。

在管理理论的发展过程中，还有一部分人从另一个角度来认识管理。他们认为有关管理的科学应该从管理的实践出发，以管理的实践和经验为主要研究对象和内容，通过不断概括和总结，使之理论化后，把这些经验传授给实际工作者，以便指导具体的管理工作。因为这些人是以向企业的管理人员提供成功的经验和方法为目标，所以又称之为经验学派。他们以管理学家、经济学家、社会学家、统计学家、心理学家、企业的管理人员和管理咨询人员为主。其中最具有代表性的人物有：彼德·德鲁克，欧内斯特·戴尔、艾尔弗雷德·斯隆等人。

尽管西方管理思想的各个学派对管理认识的角度不同，观点不同，但大都从几个共同的方面进行了研究，本篇分别从这些方面分章收集了他们的观点本篇共 8 章 38 个节。

第一章论管理，包括六个部分，分别从管理的含意、性质和特点，管理的职能，管理的技能和方法，管理的原则和管理的有效性几个方面介绍了西方学者对于管理的一般性看法。

第二章论计划，介绍了西方学者有关计划职能的理论。计划职能是管理的主要职能之一，西方管理思想各学派都十分重视计划职能。本章从计划的一般性认识，企业战略和企业规划，企业短期计划以及企业计划工作几个方面收集了有关内容。有关制订计划的方法将在第二篇中介绍。

第三章论组织，组织和组织职能是西方管理思想各学派都十分关注的重要内容。本章共分五个部分，首先介绍了组织的一般特性；然后介绍了组织设计的内容，包括部门划分、组织图等设计企业组织要进行的工作；在组织结构这一部分中分别介绍了企业经常采用的几种组织形式及其结构特点；在论组织原则部分，安排了在组织设计和组织管理工作中需要遵循的重要原则的有关论述；本章的最后一个部分是西方组织理论中有关 Organization Development（简称 OD）的内容，在引进过程中，分别将其译为组织开发、组织改进和组织发展，在中文中，三个词的含意是不同的，因此我们安排本部分内容时将原有的 OD 的内容进行了补充。

第四章，重点介绍了西方管理思想中的领导理论，我们从领导的性质、作用、素质、观念、方式、行为及用人等几个方面对有关的论述进行了整理。

第五章论人际关系，分别从个体、团体、沟通、冲突、凝聚力和士气几个方面选取了西方人际关系理论中的不同学者的论述。

第六章论激励，主要介绍的是如何调动人的积极性的问题，分别从需要、行为和动机、激励方法、行为改造几个方面安排了有关内容。

第七章论控制，介绍了有关控制职能的论述。

第八章主要介绍了西方学者对管理的发展趋势的看法。

本篇内容仅涉及对企业和其他类型组织内部管理的一般理论和经验。关于具体管理方法和企业经营的有关论述将在第二篇和第三篇中进行介绍。

1. 论管理

1.1 论管理

一个确切的“管理”的定义，是我们学习管理原则的一个必要的基础，管理作为一个过程，其定义有三个部分：第一，协调资源；第二，履行经理职能作为建立协调的手段；第三，确立管理程序的目的。现依次分述如下：

1. 管理定义的第一个方面是协调。一个企业的经理要协调资源，即资金、物资和人员的关系。

在一个企业中，在一个高度有组织的集体中，为了管理，需要取得资金。很少有一个组织不需要一定数量的资本的，不论是公众性、社会性和宗教性团体，都和企业单位一样。物资包括一个企业的实物财产，如生产设备、厂房设施和各种库存物资。第三个因素是人员，即企业的成员。这三个因素为了便于记忆，可简称“三M”——即资金、物资和人员。如此简称，虽嫌过简，但却有助于记忆管理协调的三个方面。

2. 协调一个组织的资源是靠计划工作、组织工作、领导工作和控制工作等管理职能取得的。

3. 通过发挥管理过程的各种职能作用从而达到资源的协调，以此作为管理的定义，是不完整的。管理是一个有目标或有目的过程。这一过程指向既定目标和目的的实现。没有一个目标，就没有要达到的目的，也不可能有一条遵循的途径。首先明确目的的内容，而后宣布大家所奋斗的目标，这就向管理方面提出了目的性的要求。

根据以上的讨论，管理的定义可以这样表述：管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标。

〔X国〕亨利·西斯克：《工业管理与组织》

管理可定义为通过全体有关人员的努力合作来建立和实现一系列目标。……“一系列目标”通常是指组织的集体目标和参与者的个人目标，一个组织的成功有赖于同时实现这两类目标。“努力合作”则意味着管理必须促进人们合作，引导人们为实现目标而努力。管理还要能够衡量、评价和控制组织内所有成员的工作。除了组织内的成员之外，所谓“有关人员”意味

着管理还要能与那些组织外，但对实现组织的最终目标有影响的人接触，并力争他们帮助。无论是形式上还是内容上，管理的确都非常复杂，它是人和物的综合。……可以说，世界就是管理。

〔X国〕戴斯门德国·马丁，理查德L·谢尔《工程师应知：人力资源管理》

管理是人们有组织的努力所必不可少的，给管理下一个广义而又切实可行的定义，可把它看成是这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标。

〔X国〕丹尼尔·A·雷恩：《管理思想的演变》

管理是一种工作，所以它有自己的技巧、自己的工具、自己的方法。……管理是一种器官，是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官。没有机构（如工商企业）就不会有管理。但是，如果没有管理。那也就只会有一群乌合之众而不会有一个机构。而机构本身又是社会的一个器官，它之所以存在，只是为了给社会、经济和个人提供所需的成果。可是，器官从来都不是由它们做些什么、更不是说由它们怎么做来确定的。它们是由其贡献来确定的。……

管理虽然是一门学科——一种系统化的并到处适用的知识——但同时也是一种“文化”。它不是一种超乎价值的科学。管理是一种社会职能并植根于一种文化（一个社会）、一种价值传统、习惯和信念之中，植根于政府制度和政治制度之中。管理受到——而且应该受到——文化的影响；但是另一方面，管理人员又影响文化和社会的形成。……

管理是任务。管理是一门学科。但管理当局也是人。管理的每一成就都是管理人员的成就。每一失败都是管理人员的失败。进行管理的是人，而不是各种“力量”或“事实”。管理人员的理想、献身精神和人格决定着管理是否成功。……

归根到底，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……

管理是一门学科，这首先意味着，管理人员付之实践的是管理学而不是经济学，不是计量方法，不是行为科学。后面这些都是管理人员的工具。但是，管理人员付之实践的并不是经济学，正好象一个医生付之实践的并不是验血那样。管理人员付之实践的并不是行为科学，正好象一位生物学家付之实践的并不是显微镜那样。管理人员付之实践的并不计量方法，正好象一位律师付之实践的并不是判例那样。管理人员付之实践的是管理学。

管理是一门学科的含意之一是，有些专门的管理技巧适用于管理学而不适用于其它任何学科。这种技巧之一是组织内的信息交流。另一种技巧是在不确定的情况下作决策。还有一种特殊的企业家的技巧、战略规划。

管理作为一门特别的学科，有它自己的基本问题、特殊方法和特别关心的领域。一个理解管理学科而并不具备各种管理技巧者——甚至可能是个第一流的管理者。而一个只知道管理技巧和管理手段但并不理解管理学基本原理的人都不是一个管理者，最多只能算是一个技术员。

管理学是一种实用学科而不是纯理论学科。从这点讲，它可同医学、法学、工程学相比。它所追求的不是知识而是成就。而且它并不是单纯的普及知识、领导方法，更不是财务技巧的应用。它的实践以知识和责任两者为基础。

〔美国〕彼得·F·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》

管理就是对一个组织拥有的资源——人力资源、金融资源、物资资源和信息情报有效的计划、组织、领导指挥和控制，用最有效的方法去实现组织目标。

〔美国〕里基·N·格显劳：《实用管理学》

在管理学中甚至连应用“管理(Management)”这个词也有不一致的地方。大多数人会同意它的含义是“通过人和借助人而把事情做好”；在本书中所用的含义是“为在正式的有组织的集体中工作着的人们建立一个有效的环境”；在另一些研究中所用的含义则又扩大到适用任何一类集体中的人们。

〔美国〕哈罗德·孔茨，西里尔·奥唐奈：《管理学——管理职能的系统分析方法和随机制宜的分析方法》

管理的主要特点是它综合与应用了许多学科所开拓出来的知识和分析方法，管理人员所面对的问题就是要在这些特殊方法当中进行权衡，并将恰当的概念应用于需要采取行动的具体情况。管理人员必须形成一种能够着眼于整个组织的全局和一体化的统一思想体系。

〔美国〕约瑟夫·L·梅西：《管理学概要》

管理是一个复杂的，普遍的人类历程。在这个历程中，管理角色象罗马神话中具有两副面孔的门神一样，向外，它观察着环境，向内，它观察着内部秩序。它的基本目的在于寻求平衡和发展，它的基本功能在于消除紧张状态从而达到目的。……紧张状态的基本线索一方面在于人与组织之间；另一方面则存在于组织与环境之间。这些紧张状态，它们的人文基础和价值的普遍性，使人们确认管理是一种艰难的艺术，并且，作为一种艰难的艺术，它同时可能又是一种最高尚、最古老和最基本的职业。

〔加拿大〕克里斯托弗·霍金森：《领导哲学》

管理就是管理者的事业。管理亦是一种应用技术，一种各学科的综合产物；通过这种学科间的结合，所有成熟的学科可以相互交流，并且它们最终都能对这种学科的综合作出贡献。但是，管理在本质上是一群又一群人对于目标的控制。这是人的而不是非常复杂的动物或机器的有目的的行为。

〔加拿大〕克里斯托弗·霍金森：《领导哲学》

那么，管理究竟是什么，它的作用又怎样呢？按照通常的用法，“管理”一词的含义是指特定的一群人，它适用于各级组织，最低级主管与高级领导一样都是经理一个组织系统中的所有各级，虽然工作内容，权力，面临的问题各有不同，但如果对他们规定有作为衡量工作成就的一系列目标，配备有协助他们完成特定目标的下属，那么，他们都应是由各级经理所组织成的。

〔美国〕哈罗德 T·阿姆林：《生产组织学管理》

管理是一项任务或一项活动，这个过程需要具备一整套专业技能，采用某些方法来执行若干种职能。下图说明了这四个要素之间的关系。

管理过程由一系列的活动组成，其中包括最大限度地协调和分配组织中的现有资源，以便实现组织目标。这些活动就是管理者担负的计划、组织、指导和控制职能。管理技能——管理者在其出色的工作中所显示出来的能力——必须会在执行上述职能中得到体现。因此，技能就是管理者取得成功的所作所为，亦指行为特点。管理者在履行职责时须采用多种方法和手段，诸如计划管理、财务手段、市场营销、管理科学模型、管理信息系统等，管理者具体采用哪一种方法均取决于各自担负的职能性职责。一句话，技能就是管理者利用恰当的管理手段和方法把知识转变成行动的能力。

〔美国〕M·K·巴达维：《开发科技人员的管理才能》

当今，管理的两个主要含义是雇员的进取精神和生产效益。因此，管理活动始终与这两个因素有关。

〔美国〕约瑟夫·P·坎基米、卡西米尔·J·考瓦斯基、贾弗里·C·克莱普尔：《参与管理—雇员配合管理的实践方法》

从管理者的观点来看，应该说“管理是一种能力，让一个人干他要干的事”。只有当你真正理解了一个人想要做什么事，他就会很高兴地去做的道理时，那么，你就有可能在人员管理问题出现之前，就把它解决好。

〔美国〕詹姆斯·K·范佛里特：《激励人的十二大诀窍》

……管理是保证完满实现企业任务而采用的手段、方法。管理本身并不是目的。

……可以说管理的目的在于有效地实现经营的目的、职能的目的、下层职能的目的。……

所谓管理，通常是指计划的编制、执行和控制。更具体地讲，是指制定各职能机构、各下层职能机构的计划。这于完满完成计划而做好组织工作，发布命令，进行指导，并在后期检查和评定计划的执行情况，在发现影响计划执行的问题时，要找出原因，采取措施，以便按计划进行，或者为制定下一步计划做好一系列准备工作。

此外，管理又是完满实现经营目的，有效地发挥下层职能作用的手段。由于下层职能是由众多的组织、人员、设备、机械、原材料、资金、方法等结合而成，因而这些成分也就很自然地成了所要管理的对象。

〔日本〕日本产业能率短期大学：《管理者》

这些机构拥有（而且必须拥有）给予或不给予人们社会承认和经济报酬的权力。无论我们用什么方法来选择或提升人员—它始终是对个人作出决策的权力，而不是由哪个人自己作出决策的权力；作出决策的依据始终是同组织的目标（而不是同个人的目标）有关的非个人的准则。因此，个人必须从属于以某种价值体系为依据的权力，无论创建这个机构是为了实现哪一种具体的社会目标。

而在机构中行使这种权力的机能我们就叫做管理。

〔美国〕彼得·F·德鲁克：《管理新潮》

每当人们联合起来去实现某一目标时，他们就创造了一个组织，或者说一个社会机器，它有潜力完成任何个人独立所不能完成的工作。组织成功与否在于它能否有效地取得并使用各种各种资源。为达到特定目标而联合并指导使用的资源的工作叫做管理。

〔美国〕戴维·R·汉普顿：《当代管理学》

管理学可以有两种形式。一方面，管理问题可以

是对有组织属体中的人类行为方式的描述，既可针对具体组织，也可针对一般组织。这可称为管理社会学。

另一方面还有实用管理学，它是由这样一些命题构成的，它们讲的是：要想通过活动，以稀缺的资源达到管理目标的最大实现，他们会如何去体做。

管理学的这两种替代形式。酷似经济学的两种形式。第一种是经济理论和制度经济学，它们是对人在市场中的行为所进行的一般化描述。第二种是企业理论，论述能产生最大利润的企业行为的条件。

〔美国〕赫伯特·西：《管理行为》

管理虽然是一个单独的学科领域，但已经大大得力于其他若干学科的研究。这种跨学科的关系，受到几方面的鼓励。一方面，若干其他领域的学者在仍旧保持其各自专业范围的同时，已经致力于研究管理问题，另一方面，某些专攻其他学科的学者，已经带着新观点和新技术，转到管理领域方面来，这两种趋势预示着未来的管理，将建立在多种学科的广泛基础之上。

〔美国〕约瑟夫·L·梅西：《管理不概要》

管理领域不存在学科界限，它是从社会科学和自然科学中分化出来的一个跨学科领域。管理领域从其它学科领域受益非浅，如经济学（宏观的和微观的）、工程学（用以制订生产计划、物资管理、改进方法、研究开发）、数学（运筹学和系统设计）、生物学（系统方法）和统计学（管理信息系统及其模式）。也许正是管理领域的这种跨学科状况，人们才将其称之为“不成功”的科学。

管理理论在非常有限的意义上可看作是一门科学，而管理实践应是一种艺术。管理理论由一整套的原则、主张及基本原理构成为知识实体，管理实践则需要想象力、创造力、判断力和反复性。

〔美国〕M·K·巴达维：《开发科技人员的管理才能》

管理和工程一样都是一种应用性的艺术。二者的不同之处在于管理还是一门社会科学。管理理论或管理“科学”由一整套的管理原则，一系列的管理主张及基本原理构成。比起物理学或生物学为物理学家或生物学家所提供的专业手段和方法，管理领域则相形见绌，因为它为管理者们提供的专业手段和方法太有限了。从这个意义上说，管理不是一门纯科学，而是一门应用性的社会科学。由于管理领域研究课题的实质涉及组织机构中的人，又因为管理问题和管理环境错综复杂、千变万化。管理领域确实无法提供可用的科学方法，因为它不可能确定全部可变因素之间的因果关系。

〔美国〕M·K·巴达维：《开发科技人员的管理才能》

结构是管理的重要工具。

〔美国〕哈罗德·J·利维特：《管理心理学》

好的管理是任何一个企业成功的根本，是企业防止失误以至彻底垮台的关键。就象人的呼吸系统一样重要。尽管有关管理的著述很多，但真正需要记住并掌握的只有几条简洁明了的基本原则。当然，重要的是运用，而不是死记硬背。虽然，一个企业需要全体管理人员齐心协力地进行管理，但只有总经理的作用最重要。总经理的素质和能力是企业追求卓越管理的关键，缺乏能力的总经理必然会给企业招致巨大的灾难。

〔美国〕O·P·卡班达，E·A·斯塔沃思：《管理不善及其预防》

及时发现并有效消除经济活动条件的不确定情况是现代管理的关键问题。何谓不确定情况？不确定情况就是对各种管理问题的解决具有很大影响，但对于领导者来说又非明了的各种情况的总和。这一论断正在被大多数的专家所接受。能否及时发现和有效地克服不确定情况，是不少部门管理质量好坏的决定性因素。

〔美国〕L·普拉凯特，C·黑尔：《超前管理—管理方案的制定和决策》

管理是一门新技术（虽然还不是一种专门的科学或创造发明），它正在使美国经济转化为企业家经济，它也将使美国社会成为企业家经济时代的社会。在美国—其它发达社会也是一样—教育，医疗保健，政府及政治的社会革新，或许比经济与企业改革有着更为宽广的天地，由此可见，社会迫切需要企业家精神，而企业家精神首先要求人们有处理新的问题，遇到新的机会时会应用“管理”的基本概念与基本技术。

〔美国〕彼得·F·德鲁克：《革新与企业家精神—初中与原理》

科学管理的实质是在一切企业或机构中的工人们一次完全的思想革命—也就是这些人，在对待他们的工作责任，对待他们的同事，对待他们的雇主的一次完全的思想革命。同时，也是管理方面的工长、厂长、雇主、董事会，在对他们的同事、他们的工人和对所有有日常工作问题责任上的一次完全的思想革命。没有工人与管理人员双方的思想上的一次完全的革命，科学管理就不会存在。

这个伟大的思想革命就是科学管理的实质。……

我认为这样说是妥当的：过去，工业企业中劳资双方的思考和举动集中在劳资双方共同努力所取得的盈利如何合理分配的问题上，资方总是想尽可能多得到盈利，而劳方则想尽可能地多得到工资。……双方都关注这个盈余。……我认为，如果说过去许多劳资

纠纷都是由于这个盈余分配而引起的，那是恰当的。

在科学管理中，劳资双方在思想上要发生的大革命就是：双方不再把注意力放在盈余分配下，不再把盈余分配看作是最重要的事情。他们将注意力转向增加盈余的数量上，使盈余增加到使如何分配盈余的争论成为不必要。他们将会明白，当他们停止互相对抗，转向另一个方向并肩前进时，他们的共同努力所创造出来的盈余会大得惊人。他们会懂得，当他们用友谊合作、互相帮助来代替对立情绪时，通过共同努力，就能创造出比过去大得多的盈余。完全可以做到既增加工人工资也增加资方的利润。先生们，这就是构成走上科学管理轨道第一步的伟大思想革命。……

……

然而，双方对“盈余”的思想态度的改变，只不过是科学管理下的伟大思想革命的一部分而已。……这里，这样一个思想转变对科学管理的存在是绝结重要的。那就是：无论工人还是工长，双方都必须承认，对工厂内的一切事情，要用准确的科学研究和知识来代替旧式的个人判断或个人意见。这包括每项工作所采用的方法和完成每项工作所需要的时间。

因此，在一切企业中，劳资双方必须实现这样的思想态度的改变：双方使用合作尽到生产最大盈利的责任；必须用科学知识来代替个人的见解或个人的经验知识，否则，就谈不上科学管理。

〔美国〕F·W·泰罗：《科学管理原理·在美国国会的主词》

在管理问题中，发现问题是关键因素，尽管它可能是软因素，而同时它又是很活跃的。通过准确地发现问题，管理会真正成为震撼并推动世界的力量，在此，管理能够创造未来。

〔美国〕哈罗德·J·利维特：《管理心理学》

管理既是一种最古老的、最高尚的职业，又是一种是基本的职业。它部分是艺术，部分是科学，然而它始终是人文科学的核心。它既可以善又可为恶的可能性如此令人惊奇，给人以深刻印象，怪不得哲学和管理一直保持沉默，其原因即在于此。

〔加拿大〕克里斯托弗·霍金森：《领导者学》

发展管理是在近年来才作为一个独立的管理职能划分出来的，它的任务范围包括特色主要管理者的接班人，提高管理者的水平以及制订培养过程计划，发展管理的目标是要确保改善其它管理职能的作用或者使其保持在一个较适当的水平上和适当的时候调整管理者的接班人。另外，它还要使管理与企业政策所确定的职能、目标以及基本原则统一起来。为了达到这些目标，就要首先运用对管理者接班人的评断程序和种种各样的发展管理的方法。

小组发展方法首先涉及到的是那些运用委员会会

议方法、情况处理方法、角色扮演法或计划转变方法等在小组中扮演管理者的方法。另外，它还涉及到小训练方法，如它在组织发展中被运用的那样。最著名的小组训练方法是灵敏性训练。通过这一方法可提高管理者的组织能力。组织能力是指一个小组的参加者要具有承担整个工作的实际能力。对此，灵敏性训练就要找到那些对行为意愿的确定要求，如合作意愿、解决争执的意愿或对争执忍耐力的准备以及坦率和自觉性的意愿。

〔德国〕汉斯·克里斯蒂安·波夫勒：《计划与控制》

管理是艺术还是科学？对于这个问题的见解固然不少，但还没有一个确切、统一的观点。所以，探讨一下科学和艺术的基本内容，对于理解管理是有益处的。

科学是指从那些为决定基本原理而进行的实验中获得的知识，通常，这类知识，要通过物理实验或经验观察、分类和析数据来获取，并从而形成在统计意义上有效的结论。……尽管管理不能准确地代表科学特征，但是看来越来越多的科学内容正在渗入当代的管理实践。这一趋势的原由之一，可能是多数企业的活动日趋复杂。科学的方法有助于解决有关政府规章，能源利用，生产率提高，环境保护，技术发展，计算机化和成本控制等等管理问题。

艺术，韦伯斯特定义为“由经验、学习或观察中获得的表演技能。”根据这一定义，管理大部分可以认为是一种艺术。人们通常以表现技能来评价管理者，这一点也是确信的。而且，管理者本身正是通过经验、学习和观察来提高这种技能的。

可以得到如下结论：对大多数组织来说，当今的管理应该是艺术和科学的结合。管理应该是伴有来自经验的直觉判断的科学方法和分析技术的混合物。在大多情况下，这种结合对于有效地掌握组织内不断发生的变化是很有必要的。

〔美国〕戴斯门德·马西、理查德·谢尔：《工程师应知：人力资源管理》

民主社会之内的任何管理，都应当是合法的管理，其中也包括产业管理；所谓合法管理，就是它应当代表被管理者的利益和愿望。这种看法认为，公司的所有人或它的经理无论怎样做，都不可能象代表产业主的利益那样真正地在同一时间、同一程度上代表工人的利益。所以，这种自法认为，应授权工人集团通过它的工会参与那些对它有直接影响的产业管理事宜。

〔美国〕C·A·摩尔根：《劳动经济学》

权力一向是管理的主要支柱和最容易看到的方面。……如果我们把权力从管理的概念中除去，管理的含义会是什么呢？

我们可以使管理具有新的意义和重要性，方法是把管理看作领导的为达到组织的目的所使用的一种工具。从这个观点看，管理就变成艺术、技巧、系统化、方法和经济学了。领导是讲感情、精神和目的的，而管理则是冷静的、无私的、客观的和富于想象力的；管理意味着取得成果（包括服从领导）的专业行动。如果持这种观点，我们就会把各级管理人员首先并主要地看作领袖，然后才能把他们看作是管理科学和管理艺术的实践者。

因此，每一管理者的责任就是罗致人们参加组织的事业，并为服从领导提供必要条件。……

每个主要计划都需要投入以达到它的目标，管理是必不可少的投入之一。管理与其他投入相比可能较为难行，而且费用较高，但只有管理还是不够的；管理并不是超乎其他投入之上的，也不比其他更好，从这里所谈的概念来看，管理不过与其他的必要投入相等罢了。

……

以上所述是管理概念的谦恭的一面。但是，不能就此推论：管理工作要以低姿态进行，管理不过是提供方便罢了。或者管理的决策可以通过投票、舆论或民主程序来决定。管理必须顽强，它必须尽职，贡献出投入，不动摇、不道歉、无内疚；不顾个人相反影响的同情和同感，尽管管理人员肯定会有这种感情。否则，管理部门的投入就是反领导的，这会使每个人受害。

〔美国〕D·S·沙文：《哈佛管理论文集·赢得职工献身于企业的战略》

管理的基础在于经济地分配和利用人力及物质资源，友便实现组织目标。但管理不只是一项经济活动，它是必须把各项资源在其经济、社会和政治环境中塑造为恰当的组成物的一种概念框架。管理思想是反映管理活动的镜子。管理思想为职能提供形式，为实践提供哲学。

〔美国〕州尼尔·A·雷恩：《管理思想的演变》

“管理”更多地涉及到全部行政功能中思考的、定性的、文化的和战略的方面；而：“经营”则更多地涉及行动的、定量的以及物质的、技术的方面。

〔加拿大〕克里斯托弗·霍金森：《领导哲学》

管理是促进工作有效进行的一种手段和方法。

〔日本〕宫路三郎：《如何成为一位优秀管理者—现代管理者的新使命》

从本质上来说，管理就是建立在合法的，有报酬和强制性权力基础上对下属人员指明干事的方向和指令他们专干事情。下属人员要遵循管理者的指令和指明的方向干事。但是，下属不一定为此而作出自己的