

GUANLIXUEJICHU

管理学基础

主编 章月萍

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

管理学基础

主编 章月萍

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

管理是一门有独立的知识体系和很高实用价值的学问。本教材根据高等学校管理课程教学的基本要求,根据管理类教育的特点,并结合时代发展对管理科学的要求,按照注重实用的原则编写。

本教材主要内容共8章,包括管理与管理者、管理思想的发展演进、决策、计划、组织、领导、控制、创新。在内容取舍与安排上,力求做到体系完整而又重点突出,注重案例教学和反映现实管理情形的实训项目、同步测试。

本教材主要用于高等学校经济管理类专业学生学习使用,也可作为非经济类管理专业学生的选学教材,同时还可用作企业管理人员培训的教材或教学参考书。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/章月萍主编. —北京:北京理工大学出版社, 2008. 8
ISBN 978 - 7 - 5640 - 1577 - 0

I. 管… II. 章… III. 管理学 - 教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 119795 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 保定市中华美凯印刷有限公司

开 本 / 787 毫米 × 960 毫米 1/16

印 张 / 17.75

字 数 / 368 千字

版 次 / 2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 2000 册

定 价 / 32.00 元

责任校对 / 陈玉梅

责任印制 / 母长新

图书出现印装质量问题,本社负责调换

前言

管理自古有之，管理无处不在。管理受不同社会经济、政治、文化环境及各种人文关系等的影响，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。所以，管理是对不同时期、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。

管理学是一门系统研究管理活动的基本理论、基本规律和基本方法的科学，是经济、管理等相关专业的一门重要的专业基础课程。办好专业必须重视教材的编写，其建设与质量要显现办学的水平。加强教材建设是高等教育发展的需要，不断地探索和完善管理学教材，对提高我国高等教育的管理学教学水平，为各类管理人才的培养提供基础平台，具有重大意义。就管理学来说，教材编写需要有理论支撑，要能体现学科前沿、科研成果的内容，同时还需注重教育学原理的运用。

本教材具有以下特色：

1. 本教材的编写是在对经济管理类专业应用型人才应具备的素质、能力和知识结构进行系统研究的基础上进行的，能更好地适应应用型人才培养对管理学知识的要求。

2. 本教材在一些理论较深的章节配置了图表、案例以帮助理解，具有生活和时代气息，注重以人为本。

3. 本教材在编写中充分考虑了实用性。由于管理学是经济管理类专业学生的一门专业基础课，是学生以后学习管理专业课程的基础，因此，在内容的组织上考虑了学生的易接受性，在内容的叙述上深入浅出，重点突出。其主要内容从管理概论、管理思想、管理职能出发，采用描述性的语言，由浅入深、循序渐进、简明扼要地介绍了管理工作的实质、过程以及各项职能活动开展的原理和方法。在内容取舍与安排上，力求做到体系完整而又重点突出，注重案例教学和反映现实管理情形的实训项目、同步测试。本教材具有注重培养和提高学生运用所学理论分析和解决实际问题的职业技能，突出针对性、实用性和可操作性的特点。

4. 为了教学的需要，本教材力求探索一种集讲、读、研、练于一体的模式，以尽可能适应教师精讲、学生多练的教学方式的需要。所以，在编写时采取“栏目式”模式。这些栏目的安排如下：在每章之前设置了“管理箴言”、“学习目标”、“技能目标”，让学生明确学习的目的要求，每章（或节）前设置“先导案例”，为学习相关内容创造一个管理情景；在内容介绍的过程中穿插了一些简短的案例，以增强对概念的感性认识；在内容中穿插设置了“知识拓展”栏目，这些专栏不仅可以加强理论与实际的联系，而且可以拓展知识面，扩大视野，使学生不断提高分析问题和解决问题的能力；每章之后还附有“本章小

结”，对本章内容进行概括；设置“同步测试”，以此巩固教学内容；设置“综合案例”、“实践与训练”，检验学生对所学知识的理解和掌握，进一步培养分析问题、解决问题的能力。

在本教材的编写过程中，我们直接和间接地参阅了国内外大量的相关著作、教材和案例资料，并引用了其中的一些内容，还有个别案例和阅读资料来自互联网，书中引用的地方没有完全进行标注，而是采用了书后列出参考书目的方式，编者未能与作者取得联系，冒昧地将资料收录，敬请谅解。在此谨向这些作者、译者和网站的工作人员表示由衷的感谢。本教材由章月萍副教授担任主编，负责组织设计编写大纲以及全书的统稿和修改，并最后进行定稿。教材编写工作的分工为：第1章、第5章由章月萍副教授执笔，第2章、第3章由刘晓敏副教授执笔，第6章、第8章由欧亚副教授执笔，第4章、第7章由李冰老师执笔。

由于时间和水平的限制，尽管我们做了不懈努力，书中难免存在错误或遗漏之处，恳请广大读者批评指正。

编 者

目 录

第 1 章 管理与管理者	1
1.1 对管理的全面理解	2
1.2 管理者的职责与技能	19
1.3 管理对象与管理环境	25
1.4 管理学	30
本章小结	32
同步测试	32
综合案例	34
实践与训练	35
第 2 章 管理思想的发展演进	36
2.1 西方管理理论的发展	37
2.2 中国管理思想的演进	50
2.3 组织文化	54
本章小结	61
同步测试	61
综合案例	63
实践与训练	65
第 3 章 决策	66
3.1 决策概述	67
3.2 决策的要素与类型	69
3.3 决策的方法	71
本章小结	80
同步测试	80
综合案例	82
实践与训练	83
第 4 章 计划	84
4.1 计划工作的概念和意义	85
4.2 计划工作的类型	88

4.3 计划工作的程序·····	92
4.4 目标管理·····	96
4.5 制定计划的技术方法·····	99
本章小结·····	112
同步测试·····	112
综合案例·····	114
实践与训练·····	116
第5章 组织 ·····	117
5.1 组织结构·····	118
5.2 组织结构设计·····	122
5.3 组织职权设计·····	136
5.4 组织的变革·····	146
5.5 正式组织和非正式组织·····	150
本章小结·····	155
同步测试·····	155
综合案例·····	157
实践与训练·····	158
第6章 领导 ·····	159
6.1 领导理论·····	160
6.2 激励·····	178
6.3 沟通·····	189
本章小结·····	201
同步测试·····	201
综合案例·····	203
实践与训练·····	204
第7章 控制 ·····	205
7.1 控制工作概述·····	206
7.2 控制的过程·····	211
7.3 控制方法与技术·····	217
7.4 控制的现代化方法·····	221
7.5 管理信息系统·····	231
本章小结·····	240
同步测试·····	240
综合案例·····	242

实践与训练	243
第8章 创新	244
8.1 创新概述	245
8.2 管理创新	253
8.3 管理新思潮	258
本章小结	271
同步测试	271
综合案例	273
实践与训练	274
参考文献	275

第1章

管理与管理者

管理箴言

■ 管理无小事。

——张瑞敏

■ 管理是指一种以绩效责任为基础的专业职能。

——美国管理学家彼得·德鲁克

知识目标

1. 掌握管理的含义及基本职能、管理者的分类、职责及技能；
2. 了解管理的本质属性、管理学的研究对象与内容；
3. 理解管理的特征、管理的对象与环境及管理的原理和方法。

技能目标

1. 明确管理者应具备的素质、知识和能力；
2. 学会运用管理的原理和方法；
3. 运用管理者的职责及技能进行案例分析。

先导案例

管理的智慧

自古至今，管理的足迹无处不在，管理的智慧无处不在，管理同科技一起，为人类创造着更好的生存条件与生活空间。

我国古代宋真宗时期，皇城失火，真宗命令大臣丁渭修复被焚毁的皇宫。这是一项浩大的工程，不仅要设计、施工，还要清理废墟、取土制砖、运输建筑材料。丁渭提出，挖开皇宫前的大路取土，引水成河，船运各种建筑材料，宫殿修复后用残砖烂瓦填河恢复道路，一

下子解决了取土、运输、清理三个问题，节省了大量的资金、人力与物力。这是我国古代一次成功的管理应用。

西奥多·维尔自1910年起到1920年代中期，一直是贝尔电话公司的总经理，在此期间，他将贝尔公司建成了全球最大的，也是发展最快的一家私人公司。维尔主要采取了四项管理措施：一是致力于为社会提供服务；二是将实现公众管理作为公司目标；三是在公司内部建立了全行业中最为成功的科学实验室——贝尔实验室；四是创建了大众资本市场。贝尔公司的业务主要集中于美国和加拿大两个人口比较集中的省份——魁北克和安大略。除了美、加之外，其他发达国家的长途通信都是由政府经营的。贝尔公司是唯一一家能够经受住各种风险考验并不断取得飞快发展的公用事业公司。贝尔公司能有这样的成就，并不是因为运气好，其成功的主要原因还在于维尔在其任职期间所采取的管理措施。

现代社会的生存能力及运作效率，越来越多地依赖于管理的效率。从某种角度来说，无论你是否从事管理工作，为了能更好地生活，人人都应当掌握一些管理的智慧。

1.1 对管理的全面理解

1.1.1 什么是管理

在社会发展的漫长岁月里，人类见证了许多国家的兴衰、企业的成败、组织的存亡，也看到许多个人的贫困或富裕，其原因是多种多样的。但是，管理是否得当，总是不可避免的重要原因之一。“管理”自古有之，管理活动是伴随着人类社会活动的产生而产生，伴随着人类社会活动的发展而发展的。管理无处不在，大到一个国家和地区经济的发展、方针政策的制定，小到一个企业、项目的运作，甚至一个家庭的生活安排，这些都离不开管理。那么，什么是管理呢？

最通俗的说法是：“管理就是管人理事。”从中文字义来看，古时人们将中空贯通的长条物称为“管”，以后引申为规范、准则、法规，“管”动词化又含有主宰、主管、包揽等意思。“理”字有整治土地、雕琢玉器、治疗疾病等意思，以后又进一步引申为处理事务。由于“管”与“理”二字意思相近，且又分别从不同侧面反映人们的社会活动，于是人们便逐渐把“管、理”二字合为一词使用，意为管辖或疏导，即约束与引导。

对于管理的定义，迄今为止，人们的理解并不完全一致。由于不同的人在研究管理时的出发点不同，因此，人们在为“管理”一词下定义时，往往会产生很大的差异。

美国管理学家、科学管理之父泰罗认为，管理就是“确切地知道你要别人做什么，并设法使他们用最好的方法去做”。他强调的是对人的管理。

法国管理学家亨利·法约尔认为，管理是所有人类组织都存在的一种活动，是计划、组织、指挥、协调和控制五大职能的运用和体现过程。这个定义强调的是作业过程。

美国管理学家赫伯特·西蒙则从管理的核心环节出发，提出“管理就是决策”。

以斯蒂芬·P. 罗宾斯为代表的一些美国管理学家们强调的是管理的本质，提出“管理是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起实现组织的目标”。

美国管理协会将管理定义为“管理是通过他人的努力来达到目标”。它强调对人的管理。

我国的管理学者对管理的定义也各不相同。本教材认为，管理是在特定的环境条件下，对组织所拥有的资源进行有效的决策、计划、组织、领导、控制、协调和创新，以便高效地达成既定目标的过程。或者说，管理就是为了有效地实现组织目标，由专门的管理人员利用专门的知识、技术和方法对组织活动进行计划、组织、领导与控制等的过程。

这个管理定义中有四层含义：

(1) 管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的进行的过程。管理本身不是目的，而只是实现组织目标的一种手段。因此在管理过程中，不能为了管理而管理，必须思考管理的目标和目的，没有目的的管理就是盲目的管理。

(2) 管理工作需要运用组织中的各种资源。巧妇难为无米之炊。管理必须通过综合运用组织所能支配的各种资源，来实现组织目标的。

(3) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。管理活动不是抽象空洞的，必须具体落实到计划、决策、组织、领导、控制和创新等一系列管理职能上，离开具体的管理职能，管理只能是一个空洞的概念。

(4) 管理工作是在一定环境条件下进行的，任何管理活动都会受到环境的约束。脱离环境的管理是不存在的，环境既为组织的发展提供了机遇，又为组织的发展提出了挑战。有效的管理必须充分考虑组织的内、外部环境。

知识拓展

亨利·法约尔 (Henri Fayol, 1841—1925)，古典管理理论的主要代表人物之一，亦为管理过程学派的创始人，主要著作是《工业管理与一般管理》(1916年)。他出生于法国一个资产阶级家庭。15岁时就读于里昂一所公立中等学校，两年后经考试及格转入圣艾蒂安国立矿业学院，是同一学年里最年轻的学生。19岁毕业时他取得了矿业工程师资格。1860年他被任命为富香博公司的科芒特里矿井组工程师。在他漫长而成绩卓著的经营生涯中，他一直从事这项事业。1918年他退休时的职务是公司总经理。退休后他继续在公司里担任一名董事，直到1925年12月以84岁高龄去世为止。

弗雷德里克·温斯洛·泰罗 (Frederick Winslow Taylor, 1856—1915) 于1856年3月20日出生在美国宾夕法尼亚州杰曼顿的一个富有的律师家庭。父亲是律师，母亲是清教徒。泰罗自幼受到了不寻常的教育，这为他今后成为美国著名的发明家和管理工程师奠定了基础。

1872年，泰罗被送入新军布什尔的埃塞克特中学学习，随后考上了哈佛大学法律系。

但由于他十分刻苦,以致得了眼疾而不得不辍学。1875年,泰罗放弃了学习法律的计划,离开哈佛大学,进入费城恩特普赖斯水压工厂的金工车间当模型工及机工学徒工。1878年,三年学徒期满后,泰罗进入费城的米德维尔钢铁公司当一名普通工人,由于工作努力,表现突出,很快升为职员,后又被提拔为机工、机工班长、车间工长、厂总技师。1883年,泰罗通过业余学习班的学习获得了新泽西州斯蒂芬斯理工学院的机械工程学士学位。1884年,泰罗升任米德维尔钢铁公司的总工程师。由于泰罗醉心于科学管理,为此,1890年,泰罗辞去了米德维尔钢铁公司中的职务,开始担任一家机械制造投资公司的总经理。1893年,泰罗又辞去机械制造投资公司总经理的职务,开始从事管理咨询顾问工作。1898年开始,泰罗受雇于宾夕法尼亚的贝瑟利恩钢铁公司,继续从事管理方面的工作,并进行了著名的“生铁搬运试验”和“铲运标准化试验”。1901年,泰罗从贝瑟利恩钢铁公司退休,转而通过撰写文章和发表演讲来宣传他的科学管理制度。1903年开始,泰罗每周都去哈佛大学讲课,一直到1914年为止,为推进科学管理而无偿地工作。1910年,美国东部铁路公司因亏损申请提高运费,这促使当局举行了一系列的意见听证会,由于泰罗的科学管理方法能在不提高运费的情况下大大地提高生产率,从而使泰罗的名字和科学管理方法大为盛行,引起了社会公众的广泛关注。1915年,泰罗在外出发演讲途中,由于着凉而患了肺炎,于同年3月21日在费城医院去世,时年59岁。他的主要著作有《计件工资制》(1895年)、《车间管理》(1903年)、《科学管理原理》(1911年)。

1.1.2 管理的基本特征

1. 管理的目的性

管理是人类有意识、有目的的活动,因而它有明显的目的性。管理的这一特征,是区别自然界和人类社会中管理与非管理活动的重要标志。凡是盲目的、没有明确目的的活动,都不能称其为管理活动。如动物的群体活动纯属于生理功能驱使,是一种无意识的本能活动,就不能称其为管理活动。某个单个成员或管理者的目的,因其难以形成协作意愿,也不是管理的目的。因此,只有一个组织的共同目的,才是管理的目的。此外,管理的目的性还表现为目的择优性。也就是说,管理所要达到的目的,不是一般的目的,而是较为理想或满意的目的。所以,从严格的意义上说,没有目的的活动就不能称其为管理活动,没有择优也不能称其为管理活动。在实际工作中,管理的目的往往具体表现为管理的目标,所以,组织的目标,就是任何一个组织管理的出发点和归宿点,也是评价管理活动的基本依据。

2. 管理的人本性

所谓“人本性”是指以人为根本。管理的人本性,是指在管理过程中以人为中心,一切为了人、为了人的一切、为了一切的人,把理解人、尊重人、调动人的积极性放在首位,把人视为管理的重要对象及组织最重要的资源。人是管理的决定因素,任何活动中,人都是决定因素。从管理者角度来看,因为管理者是实施管理的人,所以管理者的管理能力直接影

响组织管理的水平；从被管理者角度来看，被管理者与管理效果也有很大关系，如果被管理者的素质过低，无法全面接受和理解管理者发出的各种管理信息，或无法自我约束，自主管理，也不能保证实施有效的管理；从管理过程中人与物的关系角度来看，物的要素的数量与质量在很大程度上受人的要素的影响，物的要素再先进，也必须由人来使用和管理，否则只是一堆废物；从人与科学技术的关系角度来看，科学或技术的成果是人类智慧的结晶，离开人的实践与思维活动，就不会有科学技术。管理的核心是处理各种人际关系。所以，在管理过程中，只有把人这一要素作为根本，才能协调好其他要素，实现高水平的管理。

3. 管理的普遍性

管理遍布人类社会的各个方面，不论哪个社会形态、哪个地区、哪个领域、哪种类型的组织，时时处处都存在着管理活动。因为任何社会、任何组织都有其特定的组织目标，都有其一定的资源调配、开发和利用问题，当然也就有管理问题。管理的这种普遍性具体表现在三个方面：一是管理普遍应用于不同社会形态、不同发展阶段、不同国家和不同地区。虽然他们在管理涉及范围的广度和内容的深度上有所差别，但都需要管理。二是管理普遍应用于不同领域、不同类型的组织中。不论是营利性组织还是非营利性组织，也不论其规模大小、结构类型、行业性质是多么的不同，它们都需要管理。三是管理普遍应用于不同组织的不同层次上。尽管组织中的高层、中层、基层各个层次的管理在目标、内容甚至方法上不尽相同，但都同样进行着管理活动，而且从管理过程、管理基本职能和管理原理、原则、方法来看，又都具有相似性和共通性。正是由于管理应用范围的普遍性，因此，学习管理、从事管理活动、提高管理水平才更具有不可低估的普遍意义。

4. 管理的客观性

管理是人们共同劳动的客观需要，是有意识、有目的地协调人类社会及其各种组织活动的永恒主题。人类社会的任何发展阶段，凡是有组织的群体活动和共同劳动，都既有分工又有协作。为协调人们的劳动、活动、行为，使之聚合成一股整体的力量，发挥协同效应，达到预期的目的，客观上都必须有管理。如果没有管理，就无法建立人类社会及其各种组织的必要秩序，人们的社会活动便不可能顺利进行；如果没有管理，人类的生产活动——不仅是物质财富和精神财富的生产不能进行，而且他们的分配、交换和消费也是不可想象的。由此可见，人类社会需要管理，如同人们需要空气、阳光一样，这不是哪一个人可以随意否定的客观存在。尤其是人们共同劳动规模越大，劳动分工越精细、越复杂，管理也就越重要。

5. 管理的层次性

管理的层次性，可从以下几个方面来理解：一是管理本身是一个由多层次构成的系统。从纵向来说，不同历史阶段、不同社会形态，既有共同属性一面的管理，也有在特定历史阶段和社会形态的各自特殊属性一面的管理。从横向来说，在同一历史阶段和社会形态，既有经济管理、行政管理、文化管理，又有教育管理和军事管理等。二是每个层次的管理，都是面对某方面问题而专门进行的，于是管理又分为诸多方面的专业管理，例如，人力资源管

理、财务管理、物资设备管理、科技管理、仓储运输管理、生产管理等。三是管理涉及多个领域、多个行业。例如,生产领域的工业管理、农业管理等;流通领域的商业管理、对外贸易管理等,还有政府、军队、学校、学术团体等非营利性组织的管理。不同层次、不同领域、不同行业的管理,虽然有其相似性、共同性,但在其管理具体内容、具体目标、任务、原则、方法及其权限、职责上,则不尽相同。因此,只有分清管理的层次,有针对性地实施管理,才能不断提高管理水平,达成组织的目标。

6. 管理的动态性

管理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。因此管理不是停留在书面上的东西,它是实践中的操作。书本上的东西最多是管理实践的总结或理论的推演,是一种静态的东西,学习管理需要学习书本上的东西,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差异性,这种差异性就是动态特性的一种派生。

7. 管理的创新性

管理是一种动态活动,因此不存在一个标准的、处处成功的管理模式。既然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,那么想达到既定的组织目标和履行组织责任,就需要一定的创造性。管理理论和管理实践的发展历史就是管理创新的历史。无论是泰罗的科学管理原理,还是梅奥的人际关系学说;无论是彼得·圣吉的第五项修炼,还是哈默和钱皮的企业再造理论;这些无不是管理理论和管理实践创新的结果。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,如果依照程序便可管理好的话,如果有某种统一模式可参照的话,那么岂不是人人都可成功,并成为有效的管理者?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,使得管理创新成为必需。

8. 管理的经济性

在市场经济条件下,任何经济资源的取得都是需要成本的,因此管理就具有经济特性。首先,管理的经济性反映在资源配置的机会成本上,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。其次,管理的经济性反映在管理方式、管理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,其所费成本不同,故选择什么样的资源配置方式就有个经济性的问题。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。

1.1.3 管理的本质属性——管理的二重性

1. 管理的自然属性和社会属性

管理的自然属性,是指管理具有与生产力、社会化大生产相联系的属性,具有普遍性,是由生产力决定的。这种属性表明,管理是由许多人进行协作劳动而产生的,并由生产社会化引起,是有效地组织共同劳动所必需的,因此管理活动的主要任务就在于处理人与自然的关系,合理组织生产力。管理的自然属性只受社会化程度、生产力水平和人的一般属性的制约,而不以社会制度、生产关系性质和人的阶级属性为转移。也就是说,管理的自然属性在任何社会制度下都是一样的,管理是进行社会化生产所必需的、共有的,这是管理的共性。例如,在企业管理中,有关合理组织生产力的一些形式和方法,所有社会化大生产都可以应用,与社会制度和意识形态无关。

管理的社会属性,是指管理具有与生产关系、社会制度相联系的属性,具有特殊性,是由生产关系决定的。这种属性表明,管理都是在一定的生产关系条件下进行的,必然要受到一定生产关系、政治制度和意识形态的影响与制约。这就要求管理活动不仅要组织和发展生产力,而且还要调整生产关系、处理人与人之间的关系。不同的社会制度、不同的历史阶段、不同的社会文化,都会使管理呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性。也就是说,管理必然体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,谁占有生产资料,谁就掌握管理权,并按照自己的利益和意志进行管理。

认识管理的自然属性和社会属性,对于我们正确地认识管理的地位和作用,全面把握管理的性质和要求具有十分重要的现实意义。

首先,它有助于我们全面理解管理的任务和作用。管理体现的是生产力和生产关系的辩证统一关系,把管理仅仅看做生产力或仅仅看做生产关系,都不利于管理理论和管理实践的发展。在管理过程中,既要担负合理组织生产力的职责,又要承担改善生产关系的责任;既要合理组织生产力,又要努力改善生产关系。

其次,它有助于全面认识对管理人员的素质要求。由于管理既要合理组织生产力又要努力改善生产关系,这就要求管理人员必须具有合理的知识结构和能力结构。不仅要具备组织生产力的技术知识和能力,而且还要具备处理人际关系及各种社会关系的知识和能力,即管理者必须加强管理知识的学习和人际关系协调能力的培养及训练,努力使自己成为“复合型”人才。仅仅拥有组织生产力的知识,或仅仅拥有协调人际关系的知识都不能成为合理的管理者。

最后,它有助于我们正确地对待国外的管理经验。管理既有组织生产力的共性内容,也有协调生产关系的个性特征。这就要求我们必须客观地对待西方的管理方法和经验,既不能盲目排外,也不能完全照抄照搬。对于西方国家在组织生产力方面积累起来的管理理论、技术和方法,我们应该积极地加以吸收和借鉴,因为这是人类社会的共同财富,它没有国家的

差别；但对于西方国家在协调生产关系方面积累的管理方法和经验，由于它与特定的社会制度和发展阶段相联系，我们就不能简单地照抄照搬，必须根据我国的具体国情进行创造性的借鉴和吸收。只有这样，才能实现共性与个性的统一，既充分利用人类社会的共同成果，又能保持并形成自己的管理特色。

◎【案例】

擦玻璃的学问

一个日本留学生在留学期间到一家保洁公司打工。上班第一天，老板问他会不会擦玻璃？他心想：真是小看人，我从小学到中学，每次周六大扫除都要擦玻璃。于是回答：会。老板说：那你把这个窗户的玻璃擦擦。这个留学生用了半个小时的时间把这个窗户的玻璃擦干净了。老板说：你再看我如何擦玻璃。她只用了10分钟就把另一个窗户的玻璃擦干净了。原来他们擦玻璃的方法不同。留学生是先把抹布洗干净捏成一团去擦玻璃，抹布脏了就到桶里洗，中间洗了七八次，最后桶里的水都脏了，抹布也干净不到哪儿去，好不容易才把玻璃擦干净。而老板只洗了两次抹布：第一次洗干净后将抹布叠成手掌大的一块，这面擦了再擦另一面，然后再把抹布重新叠一下，再用干净的一面去擦，直到所有玻璃都擦干净了，最后再洗一次抹布。老板说，以后就这样擦。后来留学生发现，这里的很多工作都有一套固定的模式，不可以随便更改的，而按着这些模式去干，确实可以节省时间。

启示：管理具有双重属性，一个是社会化的生产，需要“指挥劳动”，这样才能彼此协调提高效率，这是自然属性；另一个是老板怕你干活偷懒、劳动效率低下，需要“监督劳动”，这是社会属性。

2. 管理的科学性与艺术性

(1) 管理的科学性。科学是反映客观规律的系统化的知识体系。管理的科学性是指管理是一门科学，是由一系列概念、原理、原则和方法构成的科学体系，它有自己的内在规律可循。管理发展至今已经形成了比较系统和有条理的理论体系，揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律，总结出了许多管理原则。这些规律和原则是由大量的学者和实业家长期在总结管理工作的客观规律的基础上形成的，是理论与实践高度凝结的产物，有其客观规律性，它不会因为地域、文化乃至社会制度的不同而不同，也不会以人们的主观意志为转移。这就要求在管理过程中，必须遵循管理的规律，运用科学的管理理论和方法来指导实践，只有这样，才能使管理活动更为有效。

(2) 管理的艺术性。艺术是指对理论和方法的熟练运用所形成的解决问题时的诀窍，它强调其灵活性与创造性。管理的艺术性是指灵活运用管理知识和技能的技巧和诀窍，它强调管理的实践性。由于管理对象的复杂性和管理环境的多变性，决定了管理活动不可能采用

固定不变的模式，必须在管理实践中发挥主观能动性和创造性，要根据环境的变化灵活应变。组织的管理人员必须在实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理理论与具体的管理实践相结合，才能进行有效的管理。

(3) 管理的科学性与艺术性的关系。管理首先是科学的，其次才是艺术的。管理的科学性和艺术性是管理活动不可分割的两个方面，管理的科学性是管理艺术性的基础，管理艺术性是管理科学性的升华。在管理过程中，不能只注重管理的科学性而忽视其艺术性，也不能只注重管理的艺术性而忽视其科学性，应该实现其科学性和艺术性的有机统一。离开管理的科学性，艺术性就会变成简单的感觉和经验，很难实现有效的管理；离开管理的艺术性，科学性就会变成僵化的教条，也难以发挥其应有的作用。所以说，管理的专业训练虽然不可能培养出“成品”的管理人员，但要成为合格的管理者，必须接受管理的专业训练。只有那些既注重学习管理理论，同时又注重学习管理实践的人，才能成为一个合格的管理者。

没有系统化的知识体系形不成科学，没有实践性则没有艺术。管理既具有内在的规律，又具有实践方面的技巧和诀窍，所以管理既是一门科学又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。

◎ [案例]

宝洁公司的尿布

始创于1837年的宝洁公司，是世界上最大的日用消费品公司，拥有300多个深受信赖的优质、领先品牌，如帮宝适、佳洁士、汰渍、碧浪、舒肤佳、飘柔、潘婷、海飞丝、威娜、玉兰油、欧乐-B、金霸王、吉列、博朗等。每天，宝洁公司的品牌同全球的广大消费者发生着30亿次的亲密接触。2006年财政年度，公司全年销售额近682亿美元，在全球“财富500强”中排名第81位。宝洁公司总部设在美国俄亥俄州辛辛那提市，在全球80多个国家和地区设有工厂或分公司，拥有雇员近140 000人，产品畅销160多个国家和地区。它生产的婴儿尿布历史悠久，很多美国人都是屁股上包着宝洁公司生产的尿布长大的。20世纪80年代，宝洁公司决定把婴儿尿布引出国界，打入中国香港和德国市场。在一般情况下，公司每进入一个新市场都要经过“实地试营销”，以发现存在的问题。但这一次宝洁公司却认为，不管是中国香港的婴儿也好，还是德国的婴儿也好，都是婴儿，都需要尿布，不会有什么问题。孰不知它认为没问题的时候，问题却恰恰就出来了。

中国香港的消费者反映，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！同样的尿布，怎么能一个说太厚，一个说太薄呢？

宝洁公司经过仔细调查才发现，尽管中国香港婴儿和德国婴儿尿量大体相同，但问题不是出在婴儿身上，而是出在婴儿的母亲身上。原来中国香港的母亲把婴儿的舒适当做头等大事，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