



普通高等教育“十三五”规划教材



MANAGEMENT

管理学

(第二版)

肖小虹 主编

 科学出版社

普通高等教育“十三五”规划教材

管 理 学

(第二版)

主编 肖小虹

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是普通高等教育“十三五”规划教材。全书共 13 章,分别是管理与管理者、管理决策、管理理论的发展、计划、组织工作、组织文化、沟通、领导、激励、管理控制、管理伦理和社会责任、创业管理、管理定量方法。

本书可以作为财经类院校的公共课教材,也可以作为普通高等院校财经类学生的管理学课程的教材,还可以作为对管理学感兴趣读者的入门教材。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/肖小虹主编. —2 版. —北京:科学出版社, 2017.8

普通高等教育“十三五”规划教材

ISBN 978-7-03-053735-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 138689 号

责任编辑:任俊红 李淑丽 刘巧巧/责任校对:桂伟利

责任印制:徐晓晨/封面设计:华路天然工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京虎彩文化传播有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011 年 6 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2017 年 8 月第 二 版 印张:23 1/2

2018 年 3 月第十一次印刷 字数:620 000

定价:59.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

目 录

第一章 管理与管理者	1
第一节 管理的概况	2
第二节 管理的职能	4
第三节 管理的价值	6
第四节 管理的性质	8
第五节 管理的效率与效果	11
第六节 管理者	13
本章小结	22
第二章 管理决策	25
第一节 决策与管理	26
第二节 决策制定过程	27
第三节 决策的有限理性	31
第四节 决策的影响因素	34
第五节 决策的风险控制	37
第六节 群体决策方式	40
本章小结	44
第三章 管理理论的发展	48
第一节 中国古代管理思想	49
第二节 西方早期管理思想	57
第三节 古典管理理论	59
第四节 行为管理理论	66
第五节 管理理论丛林	68
第六节 管理理论的新发展	72
本章小结	77
第四章 计划	83
第一节 计划的概念和特点	83
第二节 计划的类型	86
第三节 计划工作的过程	93
第四节 目标管理	96
第五节 战略	98
本章小结	104
第五章 组织工作	106
第一节 组织的概念	107
第二节 组织设计	110

第三节 组织运行	123
第四节 组织变革	129
本章小结	134
第六章 组织文化	137
第一节 组织文化的含义及特征	138
第二节 组织文化的分类与构成	145
第三节 组织文化的形成与作用机制	148
第四节 组织文化的创造与维系	154
本章小结	160
第七章 沟通	164
第一节 沟通的基本原理	165
第二节 人际沟通	170
第三节 组织沟通	175
第四节 跨文化沟通	177
第五节 冲突管理	183
本章小结	190
第八章 领导	192
第一节 领导的本质	192
第二节 领导与权利	194
第三节 领导的传统理论	198
第四节 当代领导理论	207
第五节 领导的艺术	210
第六节 领导理念的新发展	215
本章小结	218
第九章 激励	221
第一节 激励的本质与目的	222
第二节 激励理论	226
第三节 激励的手段	237
第四节 创新的激励理念	240
本章小结	242
第十章 管理控制	245
第一节 控制的含义和目标	246
第二节 管理控制的种类与作用	249
第三节 管理控制的过程	253
第四节 有效控制要点和原则	256
第五节 管理控制的定性方法	257
第六节 当代的控制问题	264
本章小结	268

第十一章 管理伦理和社会责任	270
第一节 管理伦理的产生背景与特征	271
第二节 管理伦理的影响因素	276
第三节 管理伦理的实现方法	278
第四节 企业社会责任的内涵	282
第五节 企业社会责任的内容	284
第六节 企业社会责任的影响因素	288
本章小结	292
第十二章 创业管理	297
第一节 创业与创业管理	299
第二节 创业者的特质	301
第三节 创业机会	304
第四节 创业团队管理	312
第五节 创业融资管理	313
第六节 新企业创立管理	317
本章小结	320
第十三章 管理定量方法	323
第一节 本量利分析方法	325
第二节 经济批量模型	340
第三节 决策树法	344
第四节 决策准则法	347
第五节 网络计划技术	348
第六节 财务比率分析法	361
本章小结	367

第一章 管理与管理者

学习目标

- 掌握管理的含义
- 解释管理的职能
- 熟悉管理的性质
- 理解管理的价值
- 掌握管理者的内容

引例

某天深夜，总经理偶然发现加油站员工在值班期间违规睡觉。第二天，他便把企管部经理叫到办公室批评了一顿，责怪企管部监管不力，执行制度不严。企管部经理感到很委屈：相关公司制度企管部已经认真制定完成，向公司各个部门交代得也很清楚，并且也在认真监督各部门的执行情况。但是不可能面面俱到，企管部也没有办法时时刻刻紧盯各部门，以致发生深夜值班睡觉的事情。况且加油站作为企管部的平级部门，企管部经理无权直接指挥加油站经理，因此，这种事情也就不应由企管部承担责任（挨骂），而应由加油站经理负责。

公司组织手册规定：总经理全面主持公司的管理和业务；企管部经理作为公司综合管理部门负责人，主管公司规章制度的组织修订、监督执行及对各部门的考核奖惩；加油站作为公司下属业务部门，在等级上与企管部平级，其负责人负责实施该部门的业务运作和管理。

从这个例子我们可以看出，组织的作用依赖管理，管理是组织协调各部门的活动，并使之与环境相适应的主要力量。所有的管理活动都是在组织中进行的，有组织，就有管理；有了管理，组织才能进行正常的活动。因此，管理是一切组织正常发挥作用的前提，任何一个有组织的集体活动，不论其性质如何，都只有在管理者对其加以管理的条件下，才能按照原定方向进行。

然而，管理是有其自身规律性的，那就是管理要划分层次，要按照管理职能有序地进行管理，实行统一领导、分级管理，对组织中的人员、物资、资金、信息等资源进行有效的管理。通过合理组合，其产生一种新的效能，以发挥各种要素的最大潜能，人尽其才、物尽其用，产生良好的经济效益和社会效益。

第一节 管理的概况

一、管理的定义

管理现象是普遍存在的，其包含的范围也十分广泛。人需要管理，物需要管理，事需要管理，可以说，管理是伴随着人类的发展而发展的。但是，管理上升为一门独立的学科，还是近代的事。随着管理的快速发展，各种学派如雨后春笋般出现，然而，管理在实践中应用的差异性，使管理流于一般化、形式化和肤浅化，导致人们对管理的定义含糊不清。

当然，尽管管理的定义众说纷纭，至今还没有得到公认和统一，但在过去近一个世纪的发展中，仍有许多学者从不同的角度出发，对“管理”给出了不同的解释，其中有代表性的有以下几种。

(1) 1991年，弗雷德里克·W. 泰勒（Frederick W. Taylor）出版了《科学管理原理》一书。这位“科学管理之父”在书中写道：“管理就是确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。”这里，泰勒强调的仅仅是从个人认识角度出发的概念，虽然谈到了管理的目的、效率与方法，但并没有涉及具体的组织行为，这只是对管理最粗浅的认识。尽管科学管理理论诞生以后产生了很大的轰动效应，但仅仅是把管理的职能提炼出来，而没有进一步地细化，实际上有很多的工作方法并不科学，因而越俎代庖的行为经常发生。

(2) “经营管理之父”亨利·法约尔（Henry Fayol, 1841—1925）指出：“管理是所有人类组织（不论是家庭、企业或政府）共有的一种活动，这种活动主要由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。所以，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”这里，法约尔从管理的组织过程出发，指出了管理的具体职能，但仅仅是将管理的职能综合在了一起，还是没有给管理的本质确定统一的定义。计划、组织、指挥、协调和控制只是管理的一般职能，而不能说明管理的本质和具体的功能。

(3) 集大成的管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）说：“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。所以，管理就是设计一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”这里，孔茨强调了协调的重要性及人在管理中的重要性，孔茨关于管理定义的重要性在于，特别指出了管理的体系问题，而不是就管理而言管理。

(4) 决策管理学家赫伯特·西蒙（Herbert Simon）从决策的角度总结说：“决策是管理的核心，管理就是由一系列的决策组成，更确切地说管理就是决策。”这里，西蒙突出了管理的决策功能，在他看来管理的一切工作就是在面对现实与未来、面对环境与员工不断作出各种决策。决策管理说对于管理的本质认识又进了一步，其将管理从一般的事物性工作中解脱出来，集中反映到了决策的高度上。但是因为决策的过程相当复杂，西蒙的决策管理说也并没有进一步深入下去，以至于在实际中无法把握管理决策的重要作用。

(5) “现代管理之父”彼得·德鲁克（Peter Drucker）结合他的管理实践活动总结说：“归根结底管理就是一种实践，其本质不在于知，而在于行，其验证不在于逻辑，而在于成果。所以，管理的唯一权威就是成就。”德鲁克强调的是管理的实践特性和实用效果。从严格意

义上说, 德鲁克的这一认识把人们对管理的虚无化又拉回到了现实之中, 避免了那种为管理而管理行为的发生。但是, 过于强调管理的实效性也可能会形成不注重客观规律、急功近利的效果, 反而在现实中适得其反。

(6) 美国管理学家戴尔认为, 管理还应当加入“创新”的功能。创新是当代企业管理和竞争的需要, 是在第四次技术革命浪潮中生存与发展的需要。这里, 戴尔结合知识经济的要求强调了管理的创新特性。的确, 管理就是面对现实的一种挑战, 但是, 这种挑战又与常规的行为有所不同, 是运用智慧来解决现实的复杂矛盾的。什么是智慧呢? 就是事物之间联系最短的路径。传统意义上的行为是有效的行为, 但不一定是最合乎规律的行为, 只有通过“创新”才能实现最优。因此, 管理必然是一种创新。

(7) 也有人认为, 管理同土地、劳动力和资本一样, 是一种生产要素或资源。实际上, 自泰勒的科学管理理论诞生以来, 管理就成为社会发展不可或缺的最重要的因素之一。成也管理, 败也管理, 就是指管理的重要性。

综上所述, 即使是管理学家, 他们每一个人对管理的认识也是不同的, 这说明了管理行为的复杂特性和人的认知差别影响。其实, 管理的目的很简单, 就是用最小的投入来获得最大的收益。但是, 在管理的过程中往往因为很多具体问题的不确定性而很难达到这一目标。

那么, 因为管理的复杂性就真的无法确定管理的定义吗? 不是的, 首先, 管理绝对不能是一种教条, 应当是一种科学的方法; 其次, 管理不只是一种简单的组织行为, 而是一种创造性的人类组织活动, 管理的行为本身决定了管理的目标不会有终结。因此, 管理定义的多样化既反映了人们的研究立场、方法和角度的不同, 又反映了管理科学的不成熟性。这说明管理没有一个统一的定义是现实的结果, 因为, 有了统一但不全面的定义, 就会使管理走向教条化。但是, 缺少明确的定义又会使人们无法准确地认识和把握管理的特质。

总的来说, 迄今为止, 管理还没有确切的定义。过于简单地认识管理, 就会在管理过程中因为事物的复杂和路径的不明确失去管理的指导意义。但是, 把管理作为一种包罗万象、面面俱到的知识或教条, 就会脱离管理的现实环境, 使管理行为趋向复杂, 而不能真正地解决问题。正如安德泽杰·胡克金斯基在《管理宗师——世界一流的管理思想》一书中所指出的那样, 许多管理学者的理论“最显著的特征是严重的实用主义, 这不仅反映在他们只关心自己的理论是否被应用了, 而且正如许多严厉的批评家所指出的那样, 还反映在他们有意拒绝回答像组织的性质这样基础性的问题”。

根据国内外管理学家的研究成果, 我们可以归结出: 管理就是在一定的社会环境条件下, 管理者为了实现既定目标, 借助计划、组织、指挥、协调、控制等职能, 对所属组织中的人、财、物、时间、信息等要素进行合乎目的的有机结合的一种活动。简而言之, 管理就是指管理者带领他人与自己一起实现既定目标的活动过程。

从总体上来讲, 管理是人类运用科学技术、科学手段和科学分析方法, 以满足人的理性需求和建立公共秩序为基础的, 对个人和组织的行为及资源分配进行有效、合理的设计的实践活动。或者具体来讲, 管理是科学性与艺术性相结合, 以设计和变革为核心, 以沟通、协调和建立公共秩序为目的, 以实现个人理想、提升组织绩效、推动社会进步为己任的人类的一种有智慧的组织行为。

二、管理的要素

管理作为一项重要的社会活动，贯穿于人类社会发展的各个阶段，渗透到政治、经济、文化、教育、军事等各个领域。在人类社会中，管理几乎无时不有、无处不在。从管理的定义出发，我们可以看出，管理包括五个要素。

1. 管理的主体——管理者

管理者是由一个社会组织或社会单位的若干首脑或负责人组成的群体。管理者是管理活动的主体，他们的知识、能力、素质、经验和技能，直接影响组织效能的发挥。

2. 管理的客体——管理对象

管理对象是管理者施加影响并产生作用的人或事。现代管理理论认为，管理的对象应包括人、财、物、信息、时间五个方面。

3. 管理的目的

任何领域的管理目的都是为了更有效地实现管理目标，即追求最佳效率和效果，使组织以尽量少的资源而尽可能多地完成预期的合乎要求的目的。

4. 管理环境

任何组织及其管理活动都是在一定的环境下进行的，直接或间接地受到外部环境的影响或干扰，因而我们进行管理时不能不考虑外部环境的影响。这些影响组织管理的外部环境主要有经济环境、技术环境、社会文化环境、政治环境、自然环境。

5. 管理过程

管理过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。

第二节 管理的职能

大约 100 年前，法国管理学家、管理学奠基人之一法约尔就总结说，管理的五大职能是计划、组织、指挥、协调和控制，这一总结一经面世就成为经典，后人把指挥和协调合并为“领导”（管理大师德鲁克称为“整合”），形成管理的四大职能。

所谓管理职能，是管理过程中各项行为内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论和概括。管理职能，一般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活动是互不相关、截然不同的。划分管理职能的意义在于：在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程，有助于实际的管理工作及管理教学工作。划分管理职能有助于管理者在实践中实现管理活动的专业化，使管理人员更容易从事管理工作。进行管理职能划分，在管理领域中实现专业化，同时，管理者可以运用职能观点去建立和改革组织结构，根据管理职能规定出组织内部分工、职责和权力，以及它们的内部结构和运作程序，从而大大提高管理效率。

计划是确定组织的目标和行动方案，是管理的第一职能，是管理的前提和基础。组织职

能包括建立组织结构和开展各项组织工作,其是管理工作的载体和依托。领导职能是指日常工作中对人的管理,包括指挥、协调、激励和沟通思想工作。领导职能是管理过程的核心环节。控制职能是指对管理工作的监督、检查和调整措施,它是管理的约束和保证机制,确保管理目标的实现。

一、计划职能

计划是企业从事生产经营活动的行动纲领。计划就是通过调查、研究和预测,编制计划进行综合平衡,以评选最优方案,对企业生产经营活动的发展方向、战略目标和重大问题做出正确决策,以期合理利用现有资源,争取更大的经济效益。福特汽车公司的创始人亨利·福特是20世纪最伟大的企业家之一。他既是机械天才发明家,又是商业天才、企业家。作为企业家的福特和其他发明家的重要区别就是他善于做计划。他说:“我总是以这样的方式去做事,在开始动手之前把每一个细节都计划好。否则的话,一个人在工作进行时,还不断地做改变,直到最后还无法统一,那就会浪费大量的时间,这种浪费是不值得的。很多发明家的失败就是因为他们分不清计划与实践的区别。”

管理人员在制订计划时,要对企业的经营状况有整体的了解,要有积极参与的观念,并且对企业每天、每月、一年、五年、十年等经营状况进行预测,企业各个部门的负责人都要对自己的部门进行总结和预测,对自己部门的计划负责,根据时间的推移和情况的变化适当地调整以前的计划。高层的管理人员主要负责制订计划,而中层和基层的管理人员主要负责落实和执行计划。

二、组织职能

组织可以使企业生产经营活动的各要素、各部门和各环节在空间上和时间上有机地联系、协调起来,形成一个有机整体,充分发挥整体的作用。组织职能包括管理制度的确立、管理环节的规定、管理机构的设置、管理人员的选配,以及各单位和各岗位的职责、权力的划分;合理调整劳动组织、合理使用劳动力;提供和调配必要的物质技术条件。组织职能是实施计划职能的保证。

三、领导职能

领导就是对企业各类人员发布命令、分派工作、提出要求的管理活动。领导职能是企业必不可少的一种职能,只有在统一指挥下,企业各类人员才能做到步调一致,生产经营活动才能协调进行。领导职能之一为指挥职能。指挥职能包括:建立集中统一的指挥机构;建立指令的传递和反馈系统;及时掌握企业组织及生产经营的运转情况;正确下达指令,行使指挥权;协调企业内部纵向和横向各方面的关系,使其步调一致,有计划、按比例地发展。此外,领导职能还包括协调职能。协调又称调节,是指调节企业各方面工作,协调生产经营活动,使之建立良好的配合关系,以实现其目标的管理活动。协调可以分为纵向协调与横向协调、内部协调与外部协调。所谓纵向协调,是指上下级之间的协调;横向协调是指同级组织及部门之间的协调;内部协调是指企业内部各项活动的协调;外部协调是指企业与外企业、外单位之间的协调。虽然企业是一个有机整体,但各部门、各单位、各环节都有各

自的活动范围和相对独立的利益，工作中不可避免地会产生多种多样的矛盾，这些矛盾需要通过协调加以解决，这样才能保证企业正常运作。

四、控制职能

控制也称监督，就是在计划执行过程中，经常检查生产经营的进展情况和实际成果，从原定的计划、目标和标准进行比较，发现差异，找出原因，采取措施。控制的目的在于保证企业实际生产经营活动及其成果同预期的目标一致，把企业的计划、任务和目标转化为现实。法约尔认为，控制就是要证实企业的各项工作是否已经和计划相符，其目的在于指出工作中的缺点和错误，以便纠正并避免重犯。对人可以控制、对活动也可以控制，只有做好控制工作才能更好地保证企业任务顺利完成，避免出现偏差。当某些控制工作太多、太复杂、涉及面太大，不易由部门的一般人员来承担时，就应该让专业人员来做，即设立专门的检查员、监督员和专门的监督机构。从管理者的角度来看，应确保企业有计划并且执行计划，而且要反复地确认、修正和控制，保证企业社会组织的完整。由于控制适合于不同的工作，所以控制的方法也有很多种，如事前控制、事中控制、事后控制等。

要正确理解各管理职能之间的关系。一方面，在管理实践中，计划、组织、领导和控制职能一般是按顺序履行的，即先要执行计划职能，然后是组织职能、领导职能，最后是控制职能。另一方面，上述顺序也不是绝对的，在实际管理中这四大职能是相互融合、相互交叉的。

与此同时，管理职能具有普遍性与差异性。原则上来讲，各级各类管理者的管理职能具有共同性，都有执行计划、组织、领导、控制四大职能，但不同层次、不同级别的管理者执行这四大职能时的侧重点与具体内容又是各不相同的。

第三节 管理的价值

一、为什么需要管理

随着经济的发展，管理在经济活动中的作用越来越重要。人类懂得如何去管理，了解管理的重要性，掌握管理的本领，享受管理的利处，是非常必要的。

另外，我们对管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益显著的。如果说简单的组织只需要简单的管理，因而管理的重要性还不是十分突出，那么时至今日，社会和经济已获得高层次的发展，组织的规模越来越大，组织面临的环境越来越不确定，业务作业活动不断增多、不断现代化，管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会发展的关键因素。世界上有许多著名的管理学家和经济学家非常强调管理的重要性和价值。例如，有人把管理学看作工业化的催化剂和经济发展的根本动力，将其与土地、资本和劳动并列为社会的“四种经济资源”，或与人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”。不管具体说法怎样，管理的一个重要价值就是能使现有的资源获得最优化的配置利用。例如，日本是一个自然资源匮乏的国家，但其高度重视管理，并在管理方面不断创新，从而使自己从资源贫乏国变为世界经济强国。良好的管理可以使一国的经济迅速发展，反之，不良的管理只会造成资源利用上的巨大浪费。总而言之，管理是我们社会活动的体现之一，对我们人类

发展具有重要的价值,因此各个方面持续健康的发展都需要管理。

二、管理的价值所在

一个组织是由各要素组成的,它们相互作用产生组织的整体功能,然而,只有组织要素还是不够的,因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标,只有通过管理,使之有机地结合在一起,组织才能正常地运行。例如,一个单独的小提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥,没有指挥,就没有乐队。在乐队里,一个不准确的音调就会破坏整个乐队的和谐,影响整个演奏的效果。同样,在一个组织中,没有管理就无法协作地进行工作,就无法达到既定的目标,甚至连这个组织的存在都是不可能的。因此,管理的价值与意义主要体现在以下几个方面。

1. 管理促进了人类社会的进步和科技的发展

人是社会的产物,人类的社会活动需要组织起来进行,它包括人类活动的各个方面,如经济、政治、文化、教育、科研、军事等,而要使组织起来的活动顺利进行,就必须要有管理。管理活动对于人类社会的重要性,是随着社会经济的发展和组织规模的不断扩大而日益显著的。同时,随着管理科学的发展,管理水平的提高既是人类社会进步、科学技术发展的结果,又促进了社会的发展、科学技术的进步。人们把科技与管理比作推动社会进步的“两个轮子”,并非言重。这“两个轮子”的作用是不同的,科技固然提供动力,使历史的车轮转动得更快,但管理不仅影响甚至决定着把科技成果转变为这种动力的可能性和速度,而且决定着整个历史车轮转动的方向。所以,管理这个轮子是起决定性作用的。

2. 管理可以使潜在的生产力转化为现实的生产力

在当今经济迅速发展的时期,管理是使各个生产要素有效地组合在一起,是人们共同劳动、合理分工与协作不可缺少的前提和重要因素,再把所有的有利资源进行有效的整合,并通过科学的管理保证社会经济的顺利发展,最终把潜在的生产力转化为现实的生产力,实现管理应有的价值。

3. 管理活动有助于提高组织的绩效

任何组织都离不开管理活动,组织的成长和发展都与管理活动的有效性息息相关。现代社会随着社会生产规模的不断扩大,管理活动对组织的重要性愈加突出,与管理活动相关的工作岗位也日益增多。在不断变革的未来社会中,一切都可能发生变化、弱化或消失,但管理却是不断强化的。今天,随着中国不断融入国际社会,迈入经济全球化时代,企业运营的不确定性和复杂性显著增加,管理者也面临着新的挑战,需要运用更高的管理智慧,才能解决企业发展中出现的新问题。

4. 管理制约生产力总体能力的发展

生产中的诸要素(劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术、管理)以劳动者为主体,通过管理把各个要素有效地结合起来形成生产能力,这种结合合理与否决定着生产能力的大小。因此,管理水平的高低,直接影响到生产总能力的高低。总而言之,随着经济的高度发展,生产社会化程度越高,劳动分工和协作越细致,科学管理就越要严密。组织系统越庞大,

管理问题就越复杂，庞大的现代化生产系统要求有相当高的管理水平，否则就无法正常运转。

第四节 管理的性质

管理作为一种社会活动，有其本质属性。管理理论、管理方法、管理思想都是由管理的本质所决定的，从而具有与其他活动不同的性质。

一、管理的本质具有二重性

管理的二重性是指管理既有自然属性，又有社会属性。其中，自然属性与生产力、社会化生产相联系，而社会属性与生产关系、社会制度相联系。任何生产活动都是在生产力与生产关系统一的条件下开展的，生产力与生产关系的统一决定了管理的自然属性与社会属性的统一。

管理的自然属性是指管理的生产力属性，是由一定的生产力状况决定的。任何社会，只要有共同劳动，就需要管理。凡是共同劳动的结果必然要产生分工协作，有了分工协作，要保证劳动过程顺利进行，就必须在环节之间合理配置人、财、物等资源，协调环节之间的关系，使环节之间在工作上保持均衡性和连续性。这种由共同劳动、分工协作引起的管理职能，体现了不同社会制度下管理的共同性，即自然属性。

管理的社会属性是指管理的生产关系属性，即管理与生产关系、社会制度相联系。任何管理活动都是在特定社会生产关系条件下进行的，反映一定生产关系的性质和要求。

二、管理的科学性与艺术性

1. 管理的科学性

首先，管理的科学性是指有效的管理必须有科学的理论、方法来指导，要遵循管理的一般原则与原理，只有按照管理活动本身所蕴涵的客观规律办事，管理的目标才能实现。正如美国管理学家孔茨所说：“医生如果不掌握科学，几乎跟巫医一样。高级管理人员如果不具备管理科学知识就只能是碰运气，凭直觉或者是经验办事。”这样的管理是缺乏保证的，很容易走向失败。其次，管理的科学性是指一门科学，是由一系列概念、原理、原则和方法构成的科学体系，有它的内在规律可循。也就是说，在人类管理活动的长河中，人们通过总结管理实践中大量的成功经验及失败教训，已经归纳、抽象出管理的一些基本原理、原则和方法。这些原理、原则和方法较好地揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律，遵循这些管理规律办事，管理活动的效率就能大大提高，组织的目标就容易实现。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性是指灵活运用管理理论知识的技巧和诀窍。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有放之四海而皆准的固定不变模式，管理者应当结合所处环境创造性地运用所掌握的管理理论知识。具体来说，管理的艺术性是由这样两个因素决定的：其一是管理的环境；其二是管理的主要对象——人所具有的主观能动性和感情。人的主观能动性体现在人能够积极地思维，能够自主地做出行为决定，这不同于无生命的物质。另

外,人是有感情的动物。感情的变化虽然有一定的规律可循,但也最琢磨不定,难以预料。不同的人对同样的管理方式、方法可能会产生截然不同的反应和行为,这决定了管理者只有根据具体的管理目的、管理环境与管理对象,创造性地运用管理理论知识与技能去解决所遇到的各种实际问题,其管理工作才可能获得高效。

3. 管理是科学性和艺术性之间的统一

管理的科学性和艺术性并非相互排斥,而是相互补充的。管理的科学性是管理艺术性的基础,管理需要科学的理论做指导,管理艺术性的发挥必然是在科学理论指导下的艺术性发挥。离开了管理的科学性,艺术性就会变成简单的感觉与经验,就不能成为真正的艺术,就难以实现有效的管理。管理的艺术性是管理科学性的升华,离开了管理的艺术性,科学性就会变成僵化的书本教条,也难以发挥作用。因为,管理理论是对大量的管理实践活动所做的一般性的概括和抽象,具有较高的原则性,而每一项具体的管理活动都是在特定的环境和条件下展开的,具有相对的特殊性。只有创造性地、灵活地运用管理知识,才能将理论服务于实践。所以,仅靠管理的专业训练不可能培养出“成品”的管理人员,但要成为一名合格的管理者,需要接受管理的专业训练。可以说,管理的理论并不难理解,与其他的科学理论相比较,要容易得多,要将这些简单的理论灵活运用于管理实践,却有相当大的难度。成功的管理者常能掌握管理的艺术性,而失败的管理者可能只知道管理的科学性。

三、管理的普遍性和重要性

尽管管理在各行各业、各种组织中都有专业的特点,但任何组织都有目标,都有一定的人力、物力、财力等资源,都力求以尽可能少的消耗来正确地实现组织目标,充分利用资源,这些都是共同的,都要运用管理、组织、领导、控制、决策、激励与创新这些管理职能或管理活动才能完成。这些管理的基本活动对任何组织都有普遍性,因此管理为各种组织所广泛应用。

管理是保证作业活动实现组织目标的手段。可以说,任何组织,小至家庭大至国家都需要管理。管理的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而愈加明显。在当代,先进的管理和先进的科学技术一起构成了推动现代化社会经济的“两个轮子”。就像没有先进的科学技术,作业活动乃至管理活动都无法有效地开展一样,没有高水平的管理相配合,任何先进的科学技术都难以充分发挥作用,而且,科学技术越先进,对管理的要求也越高。因而,设计和管理一个组织,特别是大型的复杂组织,必须要有系统的高水平的管理技术,同时,需要有受过良好管理教育、高素质的管理者队伍。因此,需要有多种形式的专业管理教育系统为各行业、各社会组织培养不同层次的管理人才,以满足各种社会组织的需要。

四、管理的动态性和创新性

管理这类活动的动态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,管理不只停留在书面层次,也是现实实践中的实

际操作。书面上的知识最多是管理实践的总结或理论的推演,是静态的,学习管理需要学习书面上的,但更重要的是学会如何实施具体管理。哈佛大学注重案例教学,表明哈佛大学的教授们对管理真谛的一种认知。事实上,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,导致每个组织中资源配置的不同性,这种不同性就是动态特性的一种派生,因此不存在一个标准的、处处成功的管理模式。

管理的创新性主要源于管理实践条件和环境的不断变化,植根于动态性之中,与科学性、与艺术性相关,就像一个民族的灵魂在于创新一样,管理同样需要创新。通过管理的创新,可以推动社会和经济的发展,在一定条件下,还可以创造新的生产力。试想一下:在 21 世纪的今天,如果我们仍然原样不变地应用着“科学管理之父”泰勒的科学管理理论,那我们的世界将会是什么样子。

今天,管理已经跨越国界,成为世界范围的人类重要活动,然而不同国家的国情不同、民族不同、文化不同,组织模式和类型都有较大差异,管理的创新性显得更为重要。现在国际流行的管理本土化就是管理创新性的反映,可以说管理的创新性是管理理论不断发展、管理学科日益重要、管理活动有效性的核心基石。

五、管理的人本性和经济性

管理的人本性是指在管理过程中以人为根本,即以人为中心,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。管理的人本性主要表现在两个方面:一是管理的中心是协调人际关系和管理人,人是管理的中心,在管理中要注意研究并根据人的行为规律去激发、调动人的积极性,调动人的积极因素,并使人们之间相互沟通和理解,为完成共同的目标而努力;二是在管理中要时时关注人的尊严,尊重人、关心人,注意满足人的合理需要。

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,这里有机会成本的问题。其次,管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较。因为在众多可进行资源配置的方式方法中,其所费成本不同,故如何选择都有经济性的问题。最后,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,这也就是经济性的另一种表现。

管 理 实 例

埃克森美孚公司的以人为本

近两年来,自国际油价从 140 美元/桶跌到 35 美元/桶,全球石油行业遭遇了近 20 年来前所未有的“冰河期”。伴随着利润的大幅度下滑,国际石油公司被戏称为不是财源滚滚,而是“裁员”滚滚。削减开支、压低成本、辞退员工自然成为众多石油公司的求生策略。全球石油行业已裁员 25 万人以上,五大跨国石油公司裁员比例从 2% 到 10% 不等。

埃克森美孚公司起源于美国洛克菲勒石油托拉斯,堪称美国石油工业的“长子”。埃克森美孚公司在能源领域素以“谨慎”“保守”和“顽固”著称。这次国际石油行业大规模裁员潮来袭的时候,与竞争对手相比,埃克森美孚公司在低迷的行业环境中不仅成功避免了大规模裁

员，还维持了其 AAA 的信用评级。是什么支持它以不减员坦然面对石油业的“寒冬”呢？

在“股东价值至上”理念的支持下，埃克森美孚公司并未沦为“嗜血”的经济动物，它有着完善的责任管理体系和全面的履责实践。2007 年以来，埃克森美孚公司更加重视对企业社会责任实质性议题的甄别、筛选和主动应对，形成了一套较为完善的与利益相关方沟通互动的管理机制。该公司在其《2008 年企业公民报告》中首次明确提出了利益相关方对象，具体排序为：政府、社区/NGO（非政府组织）、股东、消费者、供应商、员工，并将这一排序一直延续到 2011 年。2012 年，埃克森美孚公司在其《2012 年企业公民报告》中对利益相关方的排序进行了重大调整：消费者、员工、政府、股东、供应商、社区/NGO 和学术机构。而在 2015 年发布的相关报告中，将公司利益相关方的排序进一步调整：员工、消费者、供应商、社区/NGO、政府、股东和学术机构。员工超过股东和政府，成为公司首要的利益相关方。这表明，埃克森美孚公司将员工视为最宝贵的资源和财富，作为其价值创造的核心与源泉。只有拥有了一流的人力资源才能创造巨大的财富，企业利润的实现有赖于员工的创造性劳动。有了利润才能更好地回报股东，为东道国纳税和提升当地福祉，相应地，也才能更好地协调与其他利益相关方之间的利益关系。

首先，埃克森美孚公司将员工规模控制在了极为高效的水平上。在五家跨国石油公司中，埃克森美孚公司的员工人数与其规模实力和收益水平相比是最精干的，反映出其人力资源管理水平的高超。其次，埃克森美孚公司高度尊重员工的首创精神，把人才的吸纳、培养和留用放在企业责任的首位，每年投入巨资用于员工能力提升培训和健康安全防护，培养员工规范操作和运行的习惯，为员工搭建成长平台，持续激发员工的创造热情与奉献精神。这就是埃克森美孚公司保持全球石油行业领先业绩的制胜秘诀。在全球经济下滑，油价持续走低，实体经济经历煎熬，大型企业压力重重的当下，没有什么比不裁员更能体现以人为本的企业管理伦理和社会责任。

？思考题

1. 埃克森美孚公司为什么把员工作为公司首要的利益相关方？
2. 埃克森美孚公司是怎样体现管理的人本性呢？

第五节 管理的效率与效果

一、管理效率与效果的区别

效率和效果是两个不同的概念。效率注重的是目标执行的过程；效果注重的是结果。高效率是指正确地做事，而好效果是指做正确的事。

罗宾斯在他的《效率管理——现代管理理论的统一》一文中对两者进行了具体的解释：效率是管理中极其重要的组成部分，是指输入与输出的关系。对于给定的输入，如果你能获得更多的输出，你就提高了效率。类似地，对于较少的输入，你能够获得同样的输出，你同样也提高了效率。因为经营者的输入资源是稀缺的，所以他们必须提高资源的有效利用率。因此，管理就是要使资源成本最小化。然而，仅仅有效率是不够的，管理还必须使活动事先