

---

21世纪清华MBA精品教材

---

张 德 主编

# 现代管理学

# MBA

# MODERN MANAGEMENT



清华大学出版社



---

21世纪清华MBA精品教材

---

张 德 主编

# 现代管理学

MBA

MODERN

MANAGEMENT

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书系统地介绍了管理学的主要概念、职能和应用,具有概念准确、观点新颖、注重应用等特点,其中融入了作者 20 多年的研究成果和教学经验,融合了西方最新的管理理念和中国古代丰富的管理思想,既贴近管理学的前沿之“天”,又立足于解决中国管理问题之“地”。特别是关于文化资本和谐管理的理论叙述,更是在其他教材中看不到的,虽然尚不成熟,但能使读者共享作者的最新研究成果。

本教材是 MBA 和工商管理本科学生的核心基础课程教材,也适用于一切有志于提高管理学知识的读者。

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。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

### 图书在版编目(CIP)数据

现代管理学/张德主编. —北京:清华大学出版社,2007.6

(21 世纪清华 MBA 精品教材)

ISBN 978-7-302-14945-3

I. 现… II. 张… III. 管理学—研究生—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 042649 号

责任编辑:刘志彬

责任校对:王凤芝

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

[c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

社总机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印刷者:北京国马印刷厂

装订者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:24 插页:1 字 数:555 千字

版 次:2007 年 6 月第 1 版 印 次:2007 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:36.00 元

---

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:021025-01

## 作者简介



· 张 德 ·

清华大学经济管理学院人力资源与组织行为系主任、教授、博士生导师。主要科研方向为组织文化、人力资源开发与管理、企业管理合理化、企业或地区发展战略。已在报刊上发表论文233篇，出版著作24本，其代表作为《从科学管理到文化管理》、《中国企业文化——现在与未来》、《管理学》、《人力资源开发与管理》、《组织文化建设》、《组织行为学》、《和谐管理》等。他注重将理论研究与应用研究相结合，已为49家企业进行管理咨询。先后被聘为中国企业文化研究会常务理事、学术委员会委员，北京企业文化建设协会副会长、特邀研究员，中国人才研究会常务理事，中国劳动学会常务理事、学术委员会委员，中国人力资源开发研究会常务理事，美国人力资源开发学会会员。2004年荣获亚太人力资源研究协会、香港人力资源管理学会、中华人力资源管理协会及《财智》杂志（中国）联合评选的“2004年中国杰出人力资源教育精英奖”。



# 现代

## 管理学

### 序

### PREFACE

自人类有历史以来,就有管理的实践,从部落的管理,到国家的管理、军队的管理、学校的管理,以至企业的管理。自1911年泰勒的《科学管理原理》问世,管理理论的研究已有近百年的历史。在人类丰富的管理实践基础上凝聚的管理智慧的结晶——管理理论已经形成了完整的体系。《管理学》这门课程就是将其中的精华传授给一代又一代新人的工具。

作者自1987年第一次讲授《管理学》课程,已经积累了20年的教学经验,这本《现代管理学》是作者20年管理学研究和教学实践的总结。

本书的写作特点是“新、准、实”,“新”即内容包含了国内外管理学研究的最新成果、新颖的理论、新颖的理念和新颖的方法;“准”即内容科学、结构严谨、概念准确;“实”即理论联系实际,重视理论的应用价值,重视对实际管理经验的总结,重视案例讨论等实践环节。

本书写作遵循“顶天立地”的原则,这个“天”即管理学的前沿,这个“地”即中国的管理实践。

本书除了讲述管理学的基本原理外,还收入了作者20年来的学术研究成果,以及世界各国学者的新颖观点,诸如计划方面的平衡计分卡,控制方面的六西格玛管理、标杆管理、价值链控制和文化控制,组织方面的学习型组织、网络组织,领导方面的交易型、魅力型和基于价值观的领导等理论,组织文化方面的文化资本理论,以及崭新的一章——和谐管理,这些将开阔读者的管理眼界,激活读者的管理思维。

本书立足于中国的管理实践,专门设立了重要的一章——中国古

代的管理思想,在本书的叙述中结合了中国的管理实践,特别是中国企业的管理实践,每章后选编的案例也以中国案例为主,着重引导读者思考中国的管理问题,总结中国的企业管理实践,探索中国经济连续二十多年高速增长奇迹背后的管理学动因,这不仅是读者学以致用的一环,也是形成“中国式管理”理论体系的必经之路。

美国著名的管理大师——德鲁克曾指出:“20世纪最重要的,也是最独特的对管理的贡献,是制造业中手工工作者的生产力提高了50倍。21世纪对管理最重要的贡献,同样将是提高知识工作与知识工作者的生产力。”文化管理、和谐管理的内容是作者的思考结果,对回答这一新世纪的管理课题也许有些启迪。

本书共13章,第一、第二章由曲庆讲师(博士)执笔,第十二章由张力军讲师执笔,其余10章均由张德教授负责编写,王玉芹博士、马月婷博士也参加写作,全书构思和审定由张德教授全面负责。

本书是MBA精品教材,但其读者群远不止MBA学生,也包括管理专业的本科、硕士、博士学生,还包括广大企业管理、政府管理、医院管理、学校管理、军队管理、社团管理、社区管理的实际工作者和管理学的一切研究者、爱好者。

管理学是一门范围极广的学科,由于作者才疏学浅,疏漏之处在所难免,敬请读者不吝指正。

张 德

2007年4月16日于清华园

# 现代

## 管理学

# 目录

## CONTENTS

第一章 基本概念.....	1
第一节 管理所解决的基本矛盾.....	1
第二节 管理的含义.....	1
第三节 管理的作用.....	3
第四节 管理学的特性.....	4
第五节 企业.....	9
本章复习题 .....	12
第二章 管理思想发展史 .....	13
第一节 早期的管理思想 .....	13
第二节 古典管理思想 .....	17
第三节 霍桑试验和梅奥的人群关系论 .....	27
第四节 巴纳德的组织理论 .....	32
第五节 现代管理学派 .....	35
本章复习题 .....	41
第三章 中国古代的管理思想 .....	42
第一节 一分为二地对待中国古代的文化遗产 .....	42
第二节 中国传统文化的基本特征 .....	44
第三节 中国古代的管理思想 .....	51

本章复习题 .....	56
本章案例 明君汉文帝 .....	57
思考题 .....	60
<b>第四章 计划职能 .....</b>	<b>61</b>
第一节 计划的性质 .....	61
第二节 计划的类型 .....	64
第三节 计划与战略管理 .....	68
第四节 组织目标 .....	70
第五节 计划工作的步骤 .....	77
第六节 现代计划方法 .....	81
第七节 目标管理 .....	88
第八节 战略管理的工具——平衡计分卡 .....	93
本章复习题 .....	98
本章案例 人员调配通知单 .....	99
思考题 .....	101
<b>第五章 组织职能 .....</b>	<b>102</b>
第一节 组织的基本概念 .....	102
第二节 组织设计的任务 .....	104
第三节 组织的结构的类型 .....	106
第四节 组织设计的传统原则 .....	113
第五节 组织设计的动态原则 .....	118
第六节 组织设计的权变理论 .....	121
第七节 团队管理 .....	123
第八节 组织变革 .....	130
第九节 组织变革新趋势 .....	139
本章复习题 .....	152
本章案例 “中国制造”天花板? .....	152
思考题 .....	156
<b>第六章 控制 .....</b>	<b>157</b>
第一节 控制的内涵 .....	157
第二节 控制的手段 .....	162
第三节 控制的类型 .....	165



第四节 控制的方法·····	170
第五节 如何有效地实施控制·····	182
本章复习题·····	185
本章案例 杨村煤矿的“五条线”管理·····	186
思考题·····	188
<b>第七章 激励职能·····</b>	<b>189</b>
第一节 基本概念·····	189
第二节 马斯洛的层次需要论·····	192
第三节 赫兹伯格的双因素理论·····	196
第四节 弗隆的期望理论·····	199
第五节 亚当斯的公平理论·····	201
第六节 斯金纳的强化理论·····	203
第七节 麦克利兰的需要理论·····	205
第八节 帕特和劳勒的激励模式·····	207
第九节 激励的一般原则·····	208
本章复习题·····	213
本章案例 悟空要走,怎么办? ·····	214
思考题·····	217
<b>第八章 领导职能·····</b>	<b>218</b>
第一节 领导的内涵·····	218
第二节 人性假设理论·····	220
第三节 领导者素质·····	224
第四节 领导方式·····	230
第五节 权变领导·····	237
第六节 决策·····	241
第七节 用人·····	251
第八节 领导理论的新发展·····	258
本章复习题·····	262
本章案例 Z 董事长的领导方式为什么不受欢迎 ·····	263
思考题·····	267
<b>第九章 协调职能·····</b>	<b>268</b>
第一节 团体·····	268

第二节 冲突·····	274
第三节 沟通·····	278
第四节 人际关系·····	283
第五节 公共关系·····	292
本章复习题·····	300
本章案例 第 N 冶金设计院的 S 硕士·····	300
思考题·····	302
<b>第十章 和谐管理·····</b>	<b>303</b>
第一节 和谐管理与中国特色·····	303
第二节 和谐管理的理论基础·····	305
第三节 和谐管理的实现形式——文化管理·····	309
本章复习题·····	315
本章案例 “他”不会走·····	315
思考题·····	317
<b>第十一章 组织文化·····</b>	<b>318</b>
第一节 组织文化的内涵与结构·····	318
第二节 组织文化与组织核心竞争力·····	321
第三节 组织文化的新思维——文化资本·····	324
第四节 组织文化建设·····	327
第五节 领导者与组织文化·····	331
本章复习题·····	334
本章案例 用“不拿第一就是败”的精神拓宽市场 再创辉煌·····	335
思考题·····	339
<b>第十二章 比较管理·····</b>	<b>340</b>
第一节 比较的框架·····	340
第二节 美国的管理·····	342
第三节 日本的管理·····	347
第四节 德国的管理·····	354
小结·····	361
本章复习题·····	362



第十三章 未来的管理.....	363
第一节 管理的软化趋势.....	363
第二节 文化管理——21 世纪的管理 .....	366
本章复习题.....	371
主要参考书.....	372



# 第一章

## 基 本 概 念

### 学习目标

1. 掌握管理的概念；
2. 掌握管理的特性；
3. 熟悉企业的概念和性质。

管理是人们社会活动的重要组成部分之一，企业则是社会的基本经济细胞，所以，以企业为主要对象来研究管理具有普遍意义。这一章是本书的基础，主要介绍管理和企业最基本的概念。

### 第一节 管理所要解决的基本矛盾

管理，顾名思义：既管且理。管什么？理什么？家长要管理家务；儿童要管理自己的零用钱；每个人都要管理自己的时间。这是广义的管理。更重要的领域是组织的管理：总统管理国家，将军管理军队，校长管理学校，总经理管理公司，等等。这是狭义的管理。本书主要探讨后者，即组织的管理。

国家为什么要设立总统、总理、部长？军队为什么要设立司令、参谋？企业为什么要设立董事、总经理、厂长？这些管理者所面对的主要难题是什么？一言以蔽之——有限的资源与互相竞争的多种目标的矛盾，这是管理的基本矛盾。

假使资源的供应是无限的，人们要钱有钱，要物有物，要人有人，要时间有时间，要空间有空间……那么组织的活动将可随心所欲，为所欲为，管理将变成多余之举。遗憾的是，当今的世界，仍然是资源有限（甚至贫乏）的，而人们所要追求的目标则是多种多样的。这些目标在实现的过程中，围绕着争夺资源而进行无情的竞争。那么，这有限的资源如何在互相竞争的多种目标间合理分配？分配之后的资源如何组织、控制和协调？对于其中最宝贵的资源——人，如何进行领导和激励？这都需要有专人去思考，去组织，去携手实施，亦即进行管理。随着生产力的发展和人类社会的进步，资源与目标的矛盾越来越复杂，越来越重要，管理也越来越成为人们关注的焦点。

### 第二节 管理的含义

什么是管理？这是每个初学管理的人首先遇到的问题。众所周知，管理有许多特殊的领域，例如行政管理、经济管理、企业管理，以及各种行业、部门和过程的管理。这些领

域都有专门的学科进行研究,但是我们稍加分析就可以发现,这些专门的学科有许多共性的内容,如人、财、物的组织与计划问题,对人进行领导和激励的问题等。一般地说,这些专门的学科都有管理这一含义。本书所要研究的正是这种一般意义上的管理。遗憾的是,直到目前为止,“管理”一词还没有一个统一的、为大多数人所接受的定义。原因很简单,不同的人在研究管理时的出发点不同,因此,他们对“管理”一词所下的定义也就不同。

强调工作任务的人认为:“管理就是由一个或多个人来协调其他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果。”这种定义的出发点为:在社会中人们之所以形成各式各样的组织和集团,这是由于集体劳动所能取得的效果是个人劳动无法取得的,或者仅能在很小的规模上很长的时间内取得。美国的阿波罗登月计划曾经聚集了几万名科学家、几千家企业为其研究、设计和制造。这样巨大的项目所需要的知识是任何人都无法全面掌握的,更谈不上具体地实现这项计划。即使像建造住房这种相对来说比较简单的工作,单凭个人去做也仅能局限在一个很小的规模上,而且要花费相当长的时间才有可能完成。总之,组织活动扩大了人类的能力范围。然而,要真正收到这种集体劳动的效果,必须有个先决条件,即集体成员的活动必须协调一致。类似于物理学中布朗运动的活动方式,是无法收到这种效果的。为此,就需要一种专门的活动,这种活动就是管理。

强调管理者个人领导艺术的人认为:“管理就是领导。”该定义的出发点为:任何组织都有一定的结构,而在结构的各个关键点上是不同的职位,占据这些职位的是一些具有特殊才能或品质的人,这些人被称之为领导者。组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导之下进行的,组织活动是否有效,取决于这些领导者个人领导活动的有效性。所以,他们认为管理就是领导。

强调决策作用的人认为:“管理就是决策。”狭义地说,决策就是做出决定的意思。广义地说,决策是一个过程,它包括收集各种必要的资料,提出两个或两个以上备选方案,对备选方案进行分析评价,找出最佳方案,以及跟踪检查。该定义的提出者强调,决策贯穿于管理的全过程和所有方面;组织是由一些决策者所构成的系统;任何工作都必须经过这一系列的决策才能完成。如果决策错误,执行得越好,所造成的危害就越大。因此,任何一项组织工作的成败归根结底取决于决策的好坏。所以,他们认为管理就是决策。

“管理”一词还有许多定义,这些定义都是从不同的角度提出来的,也仅仅反映了管理性质的某个侧面。为了对管理进行比较广泛的研究,而不局限于某个侧面,本书采用如下的定义:管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调各种组织资源,以期更好地达成组织目标的过程。

这个定义有三层含义。管理定义中的第一层含义说明了管理采用的措施是计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动。这五项活动又被称为管理的五大基本职能。所谓职能是指人、事物或机构应有的作用。每个管理者工作时都是在执行这些职能的一个或几个。简言之,计划职能包括对将来趋势的预测,根据预测的结果建立目标,然后要制定各种方案、政策以及达到目标的具体步骤,以保证组织目标的实现。国民经济五年计划、企业的长期发展计划以及各种作业计划都是计划的典型例子。组织职能一方面是指为了实施计划而建立起来的一种结构,该种结构在很大程度上决定着计划能否得以实现;另一方面是指为了实现计划目标所进行的组织过程。比如,要根据某些原则进行分工与协作,

要有适当地授权,要建立良好的沟通渠道,等等。组织对完成计划任务具有保证作用。控制职能是与计划职能紧密相关的,它包括制定各种控制标准;检查工作是否按计划进行,是否符合既定的标准;若工作发生偏差要及时发出信号,然后分析偏差产生的原因,纠正偏差或制订新的计划,以确保实现组织目标。用发射的导弹飞行过程来解释控制职能是一个比较好的例子。导弹在瞄准飞机发射之后,由于飞机在不断运动,导弹的飞行方向与飞机这个目标将出现偏差,这时导弹中的制导系统就会根据各种要素来调整导弹的飞行方向,直到击中目标。激励职能和领导职能主要涉及的是组织活动中人的问题:要研究人的需要、动机和行为;要对人进行指导、训练和激励,以调动他们的工作积极性;要解决下级之间的各种矛盾;要保证各单位、各部门之间信息渠道畅通无阻,等等。

管理定义中的第二层含义是第一层含义的目的,即利用上述措施来协调各种组织资源。管理的对象是各种组织资源,包括人、财、物、信息、时间等。所谓协调是指同步化与和谐化。一个组织要有成效,必须使组织中的各个部门、各个单位,直到各个人的活动同步与和谐;组织中各种资源的配备也同样要同步、和谐。只有这样才能均衡地达到多元的组织目标。一个以汽车为其主要产品并且管理良好的企业,它在人力、设备、厂房和资金方面都有一个适当的比例,每个部门、每个单位,以至每个人什么时间做什么,按照什么功能及质量标准做,何时完成,送到什么地点,都将有严格的规定,这样才能保证用较低的成本,生产出高质量的汽车。这就如同一支配合良好的乐队,尽管大家各奏各的音调,配合起来则是一首美妙的交响曲。

管理定义中的第三层含义又是第二层含义的目的。协调各种组织资源是为使整个组织活动更加富有成效,这也是管理活动的根本目的。

### 第三节 管理的作用

美国国际商业机器公司的创办人托马斯·沃森(Thomas J. Watson)曾经讲过下面这样一个故事,深入浅出地说明了管理的作用。

有一个男孩子第一次弄到一条长裤,穿上一试,裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点,可奶奶说,眼下的家务事太多,让他去找妈妈。而妈妈回答他,今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐,但是姐姐有约会,时间就要到了。这个男孩子非常失望,担心明天穿不上这条裤子,他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事,想起了孙子的裤子,就去把裤子剪短了一点;姐姐回来后心疼弟弟,又把裤子剪短了一点;妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象,第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

由上述例子可以看出,任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时,集体中每个成员的行动方向并不一定相同,甚至于可能互相抵触。即使目标一致,由于没有整体的配合,也达不到总体的目标。

随着人类的进步和经济的发展,管理所起的作用越来越大。当今世界,各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。第二次世界大战后,一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现,英



国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而,英国的生产率水平同美国相比为什么相差得如此悬殊呢?进一步的调查发现,英国工业在生产率水平方面比较低的主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。而美国经济发展速度比英国快,其最主要的原因就是依靠较高的管理水平。美国前国防部长麦克纳马拉说过,美国经济的领先地位三分靠技术,七分靠管理。美国经济上的强大竞争力与美国在管理科学上的突飞猛进显然具有内在联系。

美国的邓恩和布兹特里斯信用分析公司在研究管理的作用方面也做了大量工作。多年来,他们对破产企业进行了大量调查。结果表明,在破产企业中,几乎有90%是由于管理不善所致。

管理对于中国企业具有特殊的重要性。根据权威部门统计信息,2002年我国万元GDP用水量相当于世界平均水平的4倍;单位产值能耗是世界平均水平的2倍多,比美国、欧盟、日本、印度分别高2.5倍、4.9倍、8.7倍和43%。经过多年“高投入、高消耗、高排放和低效率”为特征的粗放型经济增长,我国土地、淡水、能源、矿产资源和环境状况对经济发展已构成严重制约,落实科学发展观、构建社会主义和谐社会成为我国社会发展的必然选择。从企业管理的现状看,中国企业基本处于从经验管理向科学管理过渡的阶段,与西方发达国家的企业比,中国企业在管理上的差距大于在技术、资金、人才等方面的差距。作为国家经济建设和发展的支撑力量,中国企业必须认识到自己面临的形势和肩负的使命,全力以赴提高企业管理水平。只有管理水平提高了,自然资源的利用率才能更高,先进的技术和设备才能发挥更高的生产率,中国丰富的人力资源的优势才能转化为企业的竞争优势,中国企业在全球竞争中也能拥有自己的一席之地。

## 第四节 管理学的特性

管理学作为一门学科与其他许多学科不同,它具有许多特点,如管理学是一门综合性学科,管理学既是科学又是艺术,管理学是一门不精确的学科。要用系统的观点来学习管理,了解管理学的这些特点,将有助于加深理解本书的内容。

### 一、管理学是一门综合性学科

管理学的主要目的是要指导管理实践活动。而当代的管理活动异常复杂,作为管理者仅掌握一方面的知识是远远不够的。只有具备广博的知识,才能对各种管理问题应付自如。以企业为例,总经理要处理有关生产、销售、计划和组织等问题,就要熟悉工艺、预测方法、计划方法和授权的影响因素等。这里包括了工艺学、统计学、数学、政治学、经济学等内容。而最主要的是,还要处理企业中与人有关的各种问题,像劳动力的配置、工资、奖励、调动人的积极性和协调各部门之间的关系。这些问题的解决又有赖于心理学、人类学、社会学、生理学、伦理学等学科的相关知识和方法。机关、医院、学校的管理活动也有类似的情况。管理活动的复杂性、多样性决定了管理学内容的综合性。管理学就是这样一门综合性学科,它不分门类,针对管理实践中所存在的各种活动,在人类已有的知识宝库中广泛收集对自己有用的东西,并加以拓展,以便更好地指导人们的管理实践,这是管



理学的一大特点。

表 1-1 是本书的主要内容及其与其他学科的关联图。图中绘出了本书各章涉及的学科,用 \* 表示。

表 1-1 本书各章所涉及的学科

学 科	马克思主义哲学	心理学	人类学	社会学	政治学	经济学	历史	生理学	伦理学	数学	统计学	运筹学	系统论	会计学	工艺学	计算机	教育学	法学
第一章 基本概念	*			*	*	*			*				*					
第二章 管理思想发展史	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*
第三章 中国古代的管理思想	*	*	*	*	*	*	*		*									*
第四章 计划职能	*	*				*			*	*	*	*	*	*	*	*		*
第五章 组织职能	*	*	*	*	*	*					*		*				*	*
第六章 控制职能	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
第七章 激励职能	*	*	*	*	*			*	*								*	*
第八章 领导职能	*	*	*	*	*	*	*		*			*					*	*
第九章 协调职能	*	*	*	*	*				*			*					*	*
第十章 和谐管理	*	*	*	*	*		*		*				*				*	*
第十一章 组织文化	*	*		*	*	*			*			*					*	
第十二章 比较管理	*	*			*	*												*
第十三章 未来的管理	*	*		*	*	*	*		*				*			*		*

## 二、管理学既是科学又是艺术

管理学是一门科学,这是因为它确实具有科学的特点。

(1) 客观性。管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动,它从客观实际出发,揭示管理活动的各种规律,这些规律是客观存在的,违反这些规律就必然遭到惩罚。

(2) 实践性。管理学是从实践中产生并发展起来的一门学科,它所包含的知识都是人们多年来实践经验的总结,它的直接目的就是有效地去指导实践。

(3) 理论系统性。现在的管理学已经形成了一整套理论,这是通过对大量的实践经验进行概括和总结而完成的。管理学的各个章节所包括的内容相互间有着紧密的联系,从而形成了一个合乎逻辑的系统。

(4) 发展性。管理学是处于不断发展完善的过程当中,因为受到各方面条件的限制,管理学不可能达到尽善尽美的程度,它要在发展中不断充实、完善,有些内容还要进行修正,使之能够更有效地去指导实践。

总之,管理学完全具备科学的特点,确实是一种反映了客观规律的综合的知识体系。此外,管理学也要利用严格的方法来收集数据,并对数据进行分类和测量,建立一些假设,然后验证这些假设,以探索未知的东西。所以我们说管理学是一门科学。

那么,为什么说管理学又是一种艺术呢?这是因为艺术的含义是指能够熟练地运用

知识,并且通过巧妙的技能来达到某种效果。而有效的管理活动正需要如此。管理活动中充满了不确定性,真正掌握了管理学知识的人,还必须能够熟练灵活地把这些知识应用于实践,并能根据自己的体会不断创新,才能成为合格的管理者。这一点与其他学科不同,学会了数学分析,就能求解微分方程,学会了制图的所有规则,就能画出机器的图纸。管理学则不然,背会了所有管理原则,不一定能够有效地进行管理。重要的是培养灵活运用管理知识的技能,这种技能在课堂上是很难培养的,需要在管理实践中去掌握。

### 三、管理学是一门不精确的学科

在给定条件下能够得到确定结果的学科称之为精确的学科。数学就是一门精确的学科,只要给出足够的条件或函数关系,按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。管理学则不同,在已知的条件完全一致的情况下,有可能产生截然相反的结果。

用管理学术语来解释这种现象,就是在投入的资源完全相同的情况下,其产出却可能不同。比如两个企业,已知其生产条件、人员素质和领导方式完全相同,他们的经营效果可能相差甚远。为什么会有这种现象出现?这是因为影响管理效果的因素太多,许多因素是无法完全预知的,如国家的方针、政策和法令,自然环境的突然变化,其他企业的经营决策等。这种无法预知的因素被称为“本性状态”。正是由于“本性状态”的存在,才造成了管理结果的多样性。实际上,所谓“两个企业的投入完全相同”这句话本身就是不精确的,因为“投入”不可能完全相同,即使表面上在数量、质量、种类方面完全相同,人的心理因素也不可能完全相同。管理主要是同人发生关系,对人进行管理,那么人的心理因素就必然是一种不可忽略的因素。而人的心理因素是难以精确测量的,它是一种模糊量。诸如人的思想、感情、个性、作风、士气,以及人际关系、领导方式、组织文化等,都是管理学的研究对象,又都是模糊量。在这样复杂的情况下,我们还没有找出更有效的定量方法,使管理本身精确化,而只能借助于定性的办法,或者利用统计学的原理来研究管理。因此我们说,管理是一门不精确的学科。

### 四、管理学的系统观念

所谓系统,就是由两个或两个以上相互关联的要素所构成的集合。任何组织都是一个系统。在一个组织当中,它的每个要素的性质或行为都将影响整个组织的性质和行为,这是因为组织内的各要素是相互联系、相互作用、相互影响的,而且组织作为一个整体是由各要素的有机结合而构成的。因此在进行管理时,就要考虑各要素之间的相互关系,考虑每个要素的变化对其他要素和整个组织的影响。这种从全局或整体考虑问题的方式就称之为系统观念。

系统观念主要有以下几点内涵。

- (1) 相互作用相互依存性。系统中的各要素不是简单的堆积或叠加,它们互相作用,互相制约,互为存在的条件,即具有整体与协作的形态。
- (2) 重视系统的行为过程。即从行为与功能的角度来确定系统的要素及其联系。同时,为了更好地把握住系统的功能与行为,也注重对系统的结构进行分析。
- (3) 根据研究目的来考查系统。系统的要素及联系,乃至系统与外部环境的边界等