



管理学

刘琳 王金秋 胡云清 ◎ 主编

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

管理学

主 编 刘 琳 王金秋 胡云清
副主编 朱丽萍 刘 蕾

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学 / 刘琳, 王金秋, 胡云清主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2016. 9
ISBN 978 - 7 - 5682 - 2966 - 1

I. ①管… II. ①刘… ②王… ③胡… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 202829 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / [http: //www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 22

字 数 / 520 千字

版 次 / 2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

定 价 / 60.00 元

责任编辑 / 武丽娟

文案编辑 / 武丽娟

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前 言

管理学是国家教育部规定的普通高等学校经济管理类各专业的一门重要的专业基础课，也是从事经济管理工作的各级管理人员必备的管理科学基础知识。随着我国高等教育的不断壮大和教育体系的日臻完善，管理教育的未来将会更加灿烂。为了能够更好地满足教学和社会实践对管理学越来越高的要求，我们合力编写了这本管理学教材。

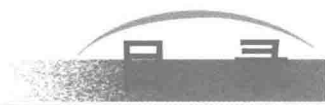
本书紧紧围绕高校本科经管类专业人才的培养目标，努力在内容上和形式上有所突破或创新。与同类教材相比，本书具有以下特点：第一，结构完整，知识体系清晰。阅读本书可以使学生非常轻松地了解到这门课程的主要知识体系，从而建立起对管理学的理论逻辑框架。第二，专业性强，通俗易懂。本书是一本高等学校经济管理类教学用书，在编写过程中考虑到了逻辑的严谨性和学生阅读的趣味性，做到既能准确表达管理学的大纲要求，又能使学生愿意看且能看得懂。第三，尽可能做到古为今用，洋为中用。本书在编写中借鉴了大量的历史资料以及国内外管理理论和企业管理案例的研究成果，希望能以此不断丰富管理学的教学内容，拓展管理的思维空间。第四，编写形式上，力求充分体现教科书的特点。为了帮助读者有效的学习，每一章开头都有学习目标和引入案例，章节当中穿插了案例、管理故事和思考题，每一章结束有本章小结、复习思考题和案例讨论，以此来帮助读者更好地理解相关的管理知识。

本书在编写过程中参考了许多其他优秀的管理学教材，尽量吸取这方面研究的新成果，且大多在书后的参考文献中已列出。然而，由于本书篇幅有限，并没有将有关引述的内容都作出标注，在此向这些学者表示谢意。如果仍有遗漏，敬请作者谅解。

由于编者水平有限，加之编写时间仓促，错误和不成熟之处在所难免，恳请读者批评指正，以便修改。

编 者

2016年5月



第一章 管理导论	(1)
第一节 管理概述	(2)
第二节 管理的主体 ——管理者	(16)
第三节 管理的对象和方法	(30)
第四节 管理创新	(34)
第五节 管理学的研究对象与研究方法	(37)
第二章 管理思想与管理理论	(43)
第一节 中国古代管理思想	(43)
第二节 西方古典管理理论	(49)
第三节 西方现代管理理论	(69)
第四节 管理研究发展的新趋势	(78)
第三章 管理环境与企业文化	(90)
第一节 管理环境概述	(91)
第二节 管理环境的分类	(92)
第三节 企业文化的概念和作用	(96)
第四节 企业文化的层次	(100)
第五节 我国的企业文化建设	(102)
第四章 管理伦理与企业社会责任	(112)
第一节 管理伦理概述	(113)
第二节 管理者道德行为的影响因素	(117)
第三节 提升员工道德修养的途径	(119)
第四节 企业社会责任概念	(123)

第五节 企业社会责任的内容	(125)
第五章 决策	(132)
第一节 决策及决策理论	(133)
第二节 决策过程及影响因素	(144)
第三节 决策方法	(153)
第六章 计划	(169)
第一节 计划概述	(171)
第二节 目标管理	(182)
第三节 计划的工具和技术	(193)
第七章 组织	(209)
第一节 组织与组织设计	(209)
第二节 组织结构	(217)
第三节 人员配备	(227)
第四节 组织整合	(234)
第五节 组织变革与组织文化	(239)
第八章 领导	(250)
第一节 领导理论	(252)
第二节 激励理论	(265)
第三节 沟通	(286)
第九章 控制	(314)
第一节 控制基础	(315)
第二节 控制过程	(322)
第三节 控制方式与技术	(331)
参考文献	(339)

管理导论

学习目标

1. 理解管理的概念及特性;
2. 掌握管理的四大职能;
3. 熟悉管理者的类型、技能以及提高管理者素质的途径;
4. 理解管理的对象及相应的管理方法;
5. 理解管理学学科体系及管理学的研究方法。

导入案例

某地发生地震,各地的救援队伍纷纷赶往地震灾区实施救援。甲救援队由1名专家和19名普通救援志愿者组成;乙救援队由20名普通救援志愿者组成。

甲、乙两支救援队几乎同时到达灾区,并同时展开了救援行动。在巡查过程中,两支救援队分别在两处废墟中发现了生命迹象。两处废墟结构、堆积情况基本相同,废墟下生命的具体情况也基本相同。

救援队甲的专家在仔细分析废墟结构后,立即组织队员进行分工协作,并从正面开始挖掘。几个小时后,队员们终于挖通了一个小缺口。通过这个小缺口虽然能够与被困者进行交流,但无法把被困者救出。于是,部分队员从缺口将水和食物递送给被困者,另外一部分队员鼓励被困者一定要坚持住,相信大家一定能把他救出。专家仔细观察了缺口的结构,认为这一缺口如果进一步扩大便无法承担堆积在上面的建筑废料的重量,很可能引起塌陷。专家快速巡视了一下整个废墟的情况,决定减轻压在上方的重量后,再扩大挖开的缺口。做出决定后,专家立即组织队员清理废墟顶端的建筑塌陷物。又是几个小时过去了,顶端的堆积减少了一半。专家认为已经可以扩大挖开的缺口了,队员们立即动手扩大缺口。不久,被困人员从缺口处被解救出来了,队员们齐声呐喊庆祝。被困人员被运到安全地带不久,余震发生,废墟重新塌陷。

救援队乙的队员们发现生命的迹象后,也立即对废墟的堆积状态和支撑结构进行了观察和分析。经过观察和分析,一位队员认为应该从正面打开缺口,解救被困者。他的话一出口,马上遭到另一位队员的反驳,这位队员认为,从正面打开缺口,上面堆积的重量很可能重新塌陷下来,他主张先清理废墟顶上的堆积物。第三位队员认为废墟顶上堆积物较厚,从顶上清理需要较长时间,废墟内生命很可能坚持不住,还是应该从正面清理。第四位队员认

为应该从左侧面开始挖掘，第五位队员认为应该从右侧面开始挖掘……一个半小时过去了，队员们经过争论终于统一了意见，并做出了大家都认为科学的救援方案：先从正面开始挖掘，挖一个小洞与被困者联络，并给被困者传送食物和水；再移除废墟顶端一部分重压物，减少因正面洞口扩大而引起塌陷的风险；然后继续扩大正面洞口。方案出来后，队员们立即投入工作。方案是科学的，实际的挖掘情况也证明了此方案的正确性。但是，当方案第二步完成，准备进行第三步扩大正面开口的时候，强烈的余震使整个废墟进一步坍塌，好不容易挖出的通道被堵死了。好在通过联系，救援队发现被困人员没有受到进一步的伤害。但是前功尽弃，救援队的队员们只好重新制订救援方案……

在救援队乙解救出第一位被困者时，救援队甲已经开始解救第四位被困者了。

思考

1. 为什么两支救援队的工作效果不一样？受到了哪些因素影响？
2. 两支救援队的工作方式有哪些区别？什么方式比较合理？
3. 怎么提高组织的工作效率？有哪些规律可循？
4. 什么叫管理学？如何学习管理学的理论与方法？

管理是人类各种活动中最普遍、最重要的一种活动。近百年来，人们把研究管理活动规律所形成的基本理论与方法统称为管理学。作为一种知识体系，管理学是管理思想、管理原则、管理技能和管理方法的综合。随着管理实践的发展，管理学不断充实新的内容，成为指导人们开展各种管理活动，有效达到管理目的和实现组织目标的指南。

第一节 管理概述

一、管理的必要性

把管理作为一门学科进行系统的研究，只是近一两百年的事情。但是，管理实践活动和人类历史一样悠久，至少可以追溯到几千年前，它是伴随着人类社会的产生而出现的。世界上的文明古国早在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理，并且建立了庞大、严密的组织，完成了许多在今天看来仍十分巨大的建筑工程。古代的中国人建长城，古埃及人建金字塔，都是规模巨大的建筑工程，也是纷繁复杂的管理工程。几十万人共同劳动，谁来吩咐每一个人干什么？谁来保证在工地上有足够的石料和工具？这些宏伟的建筑均可证明，两千年前的人类已经能组织、指挥、协调数万乃至数十万人共同劳动，历时许多年完成经过周密计划的宏伟工程，其管理才能令人折服。管理活动无处不在，只要有共同活动，就有管理。著名战略管理专家迈克尔·B·波特也曾说过，只要是需要一个人以上来完成的工作，就需要管理。

管理故事

有个由七个人组成的小团体，其中每个人都是平凡而且平等的，但不免会自私自利。他们想通过制定制度来解决每天的吃饭问题——七个人分食一锅粥，但并没有称量用具。于是大家试验了不同的方法。

方法一：指定一个人负责分粥事宜。很快大家就发现，这个人为自己分的粥最多。于是又换了一个人，结果总是主持分粥的人的碗里的粥最多、最好。阿克顿勋爵对这种现象作出的结论是：权力会导致腐败，绝对的权力会导致绝对腐败。

方法二：大家轮流主持分粥，每人一天。虽然看起来平等了，但是每个人在一周中只有一天能吃得饱而且有剩余，其余六天都饥饿难忍。大家认为这种办法造成了资源浪费。

方法三：大家选举一个信得过的人主持分粥。开始这位品德尚属上乘的人还能公平分粥，但不久他开始为自己和溜须拍马的人多分。

方法四：组建一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。公平基本上做到了，可是由于监督委员会常提出种种议案，分粥委员会又据理力争，等分粥完毕时，粥早就凉了。

方法五：每个人轮流值日分粥，但是分粥的那个人要最后一个领粥。令人惊奇的是，在该制度下，七只碗里的粥每次都是一样多。因为各个主持分粥的人都认识到，如果七只碗里的粥不相同，那么他将必须享用那碗最少的。

分粥的故事给我们的启示是：只要是在一个群体中，哪怕是最简单的工作，没有管理技术，不实施管理，也难以做到公平、公正，难以实现最初设想的目标。因此，管理作为一门科学，具有独特的重要性。伴随着几千年有效的管理实践活动，管理的重要性也逐渐为人们所认识。任何组织（早期的如氏族公社、部落、商号和近现代的企业）都有自己的中长期目标，为了实现组织目标，需要组织中的全体成员一致行动。但在没有管理活动进行协调时，组织中每个成员的行动方向并不一定相同，甚至可能相互抵触；即使目标一致，由于没有整体的配合，也可能达不到总体的目标。

案 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，责怪企管部监督不力，制度执行不严。企管部经理感觉很委屈：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沟通得也很清楚，并且企管部也在认真监督检查各部门的执行情况，但是也不可能面面俱到，深夜里发生这种事，企管部也没有办法避免；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，发生这种事情，也就不应该由企管部承担责任，而应由加油站经理负责。

公司的组织手册中规定：总经理负责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，主要负责管理公司规章制度的组织修订、监督执行以及对公司各部门的考核奖惩；加油站作为公司下属业务部门，等级上与企管部平级，其经理作为该业务部门负责人，负责实施该部门的业务运作和管理。

从这个例子中我们可以看出，组织的作用依赖于管理，管理是组织协调各部分的活动，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，才能按照要求的方向进行。在现实社会中，人们都是生活在各种不同组织之中的，如工厂、学校、医院、军队、公司，等等。

不过,当组织规模还比较小的时候,管理对组织的影响还不大,组织中的管理活动比较简单,并未形成独立的管理职能,因而也就显现不出管理的重要性。如对于小生产企业来说,可以凭借经验维持自身的发展。但随着人类的进步和组织的发展,管理起到的作用将越来越大。

总而言之,生产社会化程度越高,劳动分工和协作越细,越要有严密科学的管理方法。组织系统越庞大,管理问题也就越复杂。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。

二、管理的含义

20世纪以来,管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的成果,即产生了完整的管理理论体系和大量的管理著作。那么,什么是管理?由于各位学者具有不同的背景和经历,所以对于管理的认识和看法也大不一样,给管理下的定义也有差别。泰勒认为,管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到目标的艺术。而法国著名的实业家和管理专家法约尔则从管理过程对管理进行了定义。法约尔认为,管理就是计划、组织、控制、指挥、协调的过程。哈罗德·孔茨则认为,管理就是设计和维持一种环境,使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程。当代著名管理学者彼得·德鲁克在他的《管理实践》中给管理下的定义是,管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。他认为工商企业管理必须始终把经济上的成效放在首位,在每一项决策和行动中都应这样,既要注重效率又要注重效益;管理与所有权、地位和权力无关;管理是专业性工作,与其他技术性工作一样,有自己特有的技能、方法、工具和技术;管理人员则是一个专业的管理阶层。

从上述管理定义中可以看出,管理定义虽然多角度、多样化且并不统一,让初学者无所适从,但可以为管理者解决企业经营管理问题提供更多的思路,也从不同角度揭示了管理的内涵和实质。

我们认为,管理是指在一定的环境下,对组织内资源进行有效地计划、组织、领导和控制,以便实现既定组织目标的过程。

对这一定义可以做进一步的解释:

(1) 管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。

(2) 管理依赖于一定的环境。管理活动是在一定的环境中进行的,环境给管理创造了一定的条件和机会,同时也对管理形成了一定的约束和威胁。管理者必须正视环境对组织的双面影响,努力改善组织的物质和文化环境。要审时度势,趋利避害,抓住机遇,利用一切可以利用的外部条件,促进组织目标的实现。

(3) 管理的对象是组织的资源,即包括人力资源在内的一切可以调用的资源。可以调用的资源通常包括原材料、人员、资金、土地、设备、社会关系、顾客和信息等。资源的有限性和组织运营目标的不断提升,是管理需要解决的基本矛盾。为了利用有限的资源最大限度地满足组织运营的目标,管理的有效性首先表现为必须“做正确的事”,防止做错事。在此基础上进一步要求“用正确的方法做事”,使有限的资源发挥最大的效用。当然,资源的协调和整合始终是一个动态过程,没有一劳永逸的管理。

(4) 管理是由一系列相互关联的职能构成的。管理活动最终要落实到计划、组织、领

导和控制等一系列管理职能上，它们是管理工作最基本的手段和方法，也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。计划、组织、领导和控制是每个管理者必须开展的工作。迄今为止，人们对管理的研究仍然较多地集中在这几项职能的应用上。

(5) 管理的目的是实现既定的目标，而该目标仅凭单个人的力量是无法实现的，这也是建立组织的原因。组织可以小到几个人，大到几万、几十万、几千万、几亿人。

更先进的理念认为管理是一种思想，是一种文化，是管理者的社会道德责任，是管理者所管理的机构取得的经济和社会成就。管理是为了所处社会的全面和长远利益而必须关心、全力履行的责任和义务，表现为管理者对社会的适应和对发展的参与。现在通常所说的管理的社会责任主要是指经济责任以外的社会道德责任，特别是建立在经济责任和法律责任基础上的道德责任。

三、管理的特点

根据管理的定义，作为管理活动，至少具有以下四个特性。

1. 管理的目的性

目的性是管理的首要特征。首先，目的就是方向。管理是要带领组织前进并推动组织发展的。既然是前进、是发展，就必须有方向。什么是组织的方向？概括地说，组织的方向就是指组织的核心竞争力的创造和维持。如果组织没有竞争力，那么竞争力应该在哪里，哪里就是组织的方向；如果组织有一定的竞争力，那么组织的方向能使这一竞争力得到维持，并不断开发出新的竞争力。其次，目的就是压力。没有目的，就没有压力；有了目的，才可能有压力。再次，目的就是标准。管理的目的应当成为管理行为的标准，而且是核心的标准，管理的行为过程不能与管理的目的相脱节。从上面三点可以看出，管理的目的性不是可有可无的，相反，它是非常重要的。同时，与之相对应的涉及评判“目的”的标准也是必不可少的。管理的目的往往表现为管理目标，它既是管理的出发点和归宿，也是指导和评价管理活动的基本依据。为此，任何管理活动都必须把制定管理目标作为首要任务。管理是管理者为实现组织目标所进行的计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总称，任何管理活动都具有一定的目的性。人力资源管理是为了优化人力资源配置，调动员工的工作积极性；质量管理是为了在控制成本情况下保障产品和服务的质量；生产运作管理是为了科学合理地组织符合市场需求的产品和服务的生产及运作过程；财务管理是为了降低资金的筹资成本并提高资金的使用效率。

我们认为，可以用下列标准来衡量管理的目的：①目的必须正当。就是要求管理的出发点符合公共利益。公共利益有社会公共利益、组织公共利益之分，有别于私人的或小团体的利益。②目的必须合理。也就是说，目的必须符合特定事物的发展规律，在一定时期、一定阶段能够达到。③目的必须明确。其实质就是使标准客观化，这样才有明确的可操作性。

2. 管理的有效性

管理需要讲究效率和效益，因为资源是有限的，例如价格不断上涨的石油资源、水资源、劳动力资源、资本资源。相反的，若资源无限，没有效率压力则不需要管理。而管理，科学决策等可以提高效率和效益。

案 例

我国两大肉类加工企业双汇集团和春都集团在市场竞争中因管理方法不同而呈现出不同

情况：双汇集团2004年实现利润5.02亿元，比上一年增长69.5%，步入了快速发展轨道；春都集团2004年亏损了6982万元，连续两年出现巨额亏损，企业陷入困境。同是国务院指定的全国重点企业、中国名牌，又同是地处中原的肉类加工企业，双汇的迅速崛起和春都的严重滑坡引起社会各界的广泛关注。各方面都处于劣势的双汇集团，为什么在短短几年内成为同行业的排头兵，而春都集团却在市场竞争中败下阵来？原因就在于双汇集团注重决策管理，注重资源使用效率；而春都集团在决策管理中却有诸多失误，造成了资源的巨大浪费。

3. 管理的他人性

狭义的管理的他人性是指管理需要别人的努力；从广义的角度来理解，管理的他人性是指通过各种隐含或外在的功能，对管理的对象发挥管理的作用。管理的他人性是管理的自然属性，伴随管理的存在而存在。在各项管理活动中，管理的他人性作用发挥得越充分、越彻底，各项工作就完成得越好，管理水平也就越高。反之，如果他人性没有被认识和充分挖掘，管理活动的作用就带有很大的盲目性和随意性。因此，充分认识管理他人性的地位与作用，对做好各项管理工作至关重要。管理作为一个过程，管理者在其中要发挥的作用，就是管理者的职能，也就是通常说的管理职能。管理的职能有多种划分方法，各种划分大同小异，基本有五大职能：计划、组织、指挥、协调和控制。管理的他人性无不隐含在管理的各项职能之中。

管理故事

领导者应是高水平的“借力者”

天下最重要的是“借”什么呢？不是借钱和借物，而是借力！领导者并不是生来就与众不同，关键在于他善于借助外力。“借力而行”是领导者成大事的最高境界，是领导者完成自己使命的有效途径。

古人说，智者当借力而行；今人说，借力而行当为智者。

2000多年前的汉高祖刘邦就是高水平的智者，他从一个小小的亭长起家，最终却能成就一方霸业。个中原因就是刘邦借用了无数高人的能量所致，更确切地说，刘邦的高明之处就在于他善于借他人之力而实现自己的伟大理想。刘邦与项羽之间的争斗，也堪称经典。当初，秦王败政，陈涉首难，豪杰蜂起，相与并争，不可胜数。项羽率领五诸侯灭秦，而封王侯，政由己出，号称“霸王”，最后却上演千古绝唱“霸王别姬”。遗憾的是霸王至死不明白：“吾起兵至今八岁矣，身经七十余战，所当者破，所击者服，未尚败北，遂霸有天下。然今卒困于此，此天之亡我，非战之罪也。”这到底是什么原因呢？

霸王项羽因战起家，异常骁勇，可最终却没有战胜刘邦；刘邦上马不能征战，下马不能抚民，可最后却取得了天下，这都是因为他有独门法宝。这里面的原因刘邦最清楚不过了：“夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给馈饷，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，能用之，皆吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为我擒也。”

的确，项羽所能驾驭的，也就是一己的勇猛，却不善于充分借助广泛的资源（力量）为己所用。刘邦知道自己之所短，他人之所长，故能善于充分借助所有资源（力量）为己所用，从而建立千秋帝业。此正是善战者之所为，也是刘邦老练之所在。

《孙子兵法》对此有更为经典的概括。兵圣孙子说：“故善战者，借之于势，不责于人，故能择人而任势。”战争中“情势”瞬息万变，谁能善于制造情势、把握情势、借助和驾驭

情势，谁就能统领“胜势”。只有这样，才能“治众如治寡”，才会“无穷如天地，不竭如江海”。

只怪项羽少时，学书不成，对兵法也是略知其意，不肯竞学。对兵圣孙子简单而深刻的智慧充耳不闻，至死不明白败在哪里。

美国著名经济学家霍吉兹认为：《孙子兵法》揭示的许多原理、原则，迄今犹属颠扑不破的真理，仍有其运用价值。古老的兵法能在整个人类发展史上闪耀着迷人的光彩，那么作为现代领导者，就更要懂得借力而行的要义了。

4. 管理的多样性

管理的多样性是指管理的对象、过程和管理部门都是多种多样的。管理对象包括人、财、物等，不同的管理对象有不同的演变规律，这就要求管理者采用不同的管理方法，如对人的管理应更多地采用心理学和行为科学的分析方法。管理的多样性还体现在管理过程是多种多样的，包括计划、组织、控制等多样化的活动。在企业或任何组织中，管理部门也是多种多样的，包括生产、财务、销售、人事等，每一个部门的分工和责任都大不相同。

【思考】管理的四个特性之间有什么关系？

四、管理的性质

（一）管理的两重性

管理的两重性是指管理的自然属性和社会属性。管理的两重性是马克思主义关于管理问题的基本观点，是研究资本主义管理科学，建立社会主义管理科学的理论基础和基本出发点。它反映出管理的必要性和目的性。所谓必要性，就是说管理是生产过程固有的属性，是有效的组织劳动所必需的属性；所谓目的性，就是说管理直接或间接地同生产资料所有制有关，反映生产资料占有者组织劳动的基本目的（但这一点已不完全正确，现阶段的生产资料占有者已很少直接参与管理，所反映的多数是管理者的基本目的）。

管理的自然属性是同生产力直接相联系的，是由共同劳动的社会化性质产生的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件，它表现为指挥劳动。在管理过程中，为有效实现目标，要对人、财、物等资源进行合理配置，对产、供、销及其他职能活动进行协调，以实现生产力的科学组织。这种组织生产力的管理功能，是由生产力引起的，反映人与自然的关系，故称为管理的自然属性。它只受生产力决定，而与生产关系、社会制度无关。在历史的发展过程中，它不随社会形态的变化而变化，具有历史长期性，故又称为管理的一般性。管理的社会属性是同生产关系直接相联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段，它表现了管理的社会属性。

管理的两重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面，管理的两重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定的“社会属性”的组织形式和生产关系与之相适应；同样，管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面产生影响或制约作用。

马克思关于管理两重性的理论,是指导人们认识和掌握管理的特点和规律,实现管理任务的有力武器。认识和掌握管理两重性的原理,才能分清资本主义管理和社会主义管理的共性和个性,正确地处理批判与继承、学习与独创、吸收国外管理经验与结合中国实际情况之间的关系,实事求是地研究和吸收国外管理中有益的东西,做到兼收并蓄,洋为中用。

【思考】管理具有两重性,对管理者有什么启示?

(二) 管理的科学性和艺术性

管理是科学还是艺术?这个争论是从大学开始教授管理才出现的。尽管很早就有企业管理,但并没有这种争论,因为管理者都是从其他专业转行而来的。人们的常识是:一个任何人都可能从事的专业怎么可能是科学?可是当企业越来越大,管理越来越复杂时,学校就开始教授管理了,有人就提出“管理是科学”。争论就开始了。

我们认为,管理是一门科学。管理的科学性,表现在它是以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导的,具有一套分析问题、解决问题的科学方法论。管理是人类重要的社会活动,存在着客观规律性。管理作为科学,就是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律,在逻辑的基础上,建立系统化的理论体系,并在管理实践中应用管理原理与原则,使管理成为在理论指导下的规范化理性行为。如果不承认管理的科学性,不按规律办事,违反管理的原理与原则,随心所欲地进行管理,必然会受到规律的惩罚,导致管理的失败。我们认为,要将管理工作做好,首先必须承认管理是一门科学。管理主要依靠的是一套制度,尤其是评价制度与激励制度。在现实中,人们也可以发现,一个企业管理得好,那肯定是因为它有一套科学的评价制度与激励制度。只有有了一套科学的管理制度,才能给职工稳定的预期,减少信息搜寻成本和由于不确定性所造成的损失。在此基础上,管理者的人格魅力、聪明才智、创新精神才有发挥的余地。如果只承认管理是一门艺术,而不承认管理是一门科学,就必然会导致管理的随意性,甚至独裁与腐败。

管理又是一门艺术。管理的艺术性,即强调管理的实践性,没有实践则无所谓艺术。管理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。管理虽然可以遵循一定的原理或规范办事,但它绝不是“按图索骥”的照章操作行为。管理理论作为普遍适用的原理、原则,必须结合实际应用才能奏效。管理者需要在实际工作中,面对千变万化的管理对象,因人、因事、因时、因地制宜,灵活多变地、创造性地运用管理技术与方法,解决实际问题,从而在实践与经验的基础上,创造管理的艺术与技巧。这就是所谓管理是艺术的含义。把管理只当成科学,排斥管理的艺术,完全按管理原理与原则去刻板地解决管理问题,必然会碰壁。在承认管理科学性的前提下,讲究管理的艺术性也是很有必要的。因为,管理制度是经营者与职工之间的一些契约,包括正式的契约与非正式的契约、书面契约与口头契约、强制性契约与诱致性契约,等等。而这些契约都不可能是完备的。例如,规定工资与生产的产品成正比,这一看似明确的契约实际上包括了很多不完备的地方:工资有没有包括奖金,有没有包括实工资?生产不同产品的职工之间,产品如何比较,产品的质量如何界定?由于请假、工伤、公务、不可抗力而导致生产的产品减少,如何扣减工资?而涉及度量(如产品质量度量)方面,更是不可能做到绝对精确。简单到一张桌子有多长,我们也不可能精确量出(总是有误差存在)。而涉及概念,也是不可能绝对明晰的。由于度量是不精确的,概念是模糊的,所以任何制度都不是完备的,在制度不完备的地方,就需要管理者的艺术。可以这样说,管理艺术是对管理制度的补充,在管理制度规定到的地方,是

不可以假管理艺术之名违反管理制度的。如果管理制度本身不合理，那么就需要修订管理制度，而不是以管理艺术去弥补不合理的管理制度。

案 例

外行人士管理 IBM 公司的成功

众所周知，IBM 公司是计算机行业的龙头老大。20 世纪 80 年代中期以前，它的一举一动都会对整个行业产生重大影响。1985 年，IBM 公司的大中型机独占了世界市场 70% 的份额，大型机的毛利率达 85%，中型机的毛利率达 50%。

然而好景不长，从 1990 年到 1993 年，公司连续三年亏损，仅 1993 年一年亏损额就高达 80 亿美元，3 年累计亏损 168 亿美元，创下了美国企业史上第二高亏损纪录，公司危在旦夕。

正是在这生死存亡的紧急关头，哈佛大学工商管理硕士、美国食品烟草集团总裁——郭士纳，这位非计算机专业科班出身的经理人临危受命。

郭士纳经过三个月的认真调研，认为 IBM 公司的颓势，从表面上看是产品不适应市场，但实质是缘于公司长期以来形成的封闭傲慢的工作作风和人浮于事的臃肿机构，各部门之间的权力之争使公司未能满足顾客的需求。温和的改良也许是使公司免遭更大风险的唯一途径，但是由于公司仍受积弊约束，所以难以迈出前进的步伐。因此，他力排众议，认为必须在保持 IBM 公司团队优势的基础上，对这一庞然大物进行脱胎换骨式的改造，并具体做出如下决策：首先，质疑 IBM 首创的“销售和服务是营销功能中不可分割的两部分”的思想，推出新的方法，即将两种功能融为一体，推销员不仅是产品的推销者，还是经验丰富的顾问，将推销手续费中的 60% 同每笔交易的利润率挂钩，这一改革使公司的销售队伍从原来的 15 万人精减到 7 万人，不仅节约了推销费用，还提高了推销效益。其次，打破不轻易减人的传统。IBM 公司创始人是贫寒家庭出身，深知下层员工养家糊口的困难，因此立下了“宁可咬紧牙关也要与员工共生存亡”的规矩。郭士纳认为，面对激烈竞争的市场，如果仍坚持这一规则，无异于大家一起死，于是公司进行了大量裁员，为轻装上阵创造条件。最后，郭士纳对公司进行了历史性的战略调整。IBM 公司是一家以硬件为主的公司，虽然公司有一流的软件系统，但只是为了推销硬件才设立的。郭士纳决意要使软件和服务扮演更为重要的角色，同硬件部门一起成为 IBM 的三大支柱。他的经营战略核心是使 IBM 成为一家专为客户解决问题的公司。面对网络世界，IBM 没有时间从头开发新型网络群软件系统，于是他采用移花接木的方法，耗资 35 亿美元，强行收购市场占有率达 34% 却缺乏资本难以继续发展的莲花公司，实现了强强联合，使 IBM 公司向网络世界迈出了坚实的一步。

经过外行人士郭士纳大刀阔斧的改革，IBM 这一摇摇欲坠的大厦在一年后便开始扭亏为盈，1996 年年底实现收入 759 亿美元，净利润为 54 亿美元，股价从 1993 年的 40 美元上升到 175 美元，1997 年收入继续上升到 785 亿美元，真正成为一家集硬件系统、软件系统、客户服务于一体的全方位的网络计算机产品公司，并以崭新的面貌成为计算机领域最强大的公司之一。

郭士纳的成功说明了只有把管理理论灵活应用到企业活动之中，管理才能有成效。管理既是一门科学，又是一门艺术，有效的管理是科学与艺术的结合。这种科学与艺术的划分是大致的，其间并没有明确的界限。说它是科学，是强调其客观规律性；说它是艺术，则是强调其灵活性与创造性。而且，这种科学性 with 艺术性在管理的实践中并非完全分开，而是相互作用，共同发挥管理的功能，促进目标的实现。管理需要科学的理论指导，没有理论指导的

实践是盲目的实践，盲目的实践必然导致失败。但是管理理论是管理实践的概括与抽象，具有较高的原则性，可每一项具体的管理活动都是在特定条件下展开的，因此，要结合实际进行创造性的管理。

【思考】请各举一个管理科学性和艺术性的例子。

五、管理的基本职能及其演变

管理职能是指管理过程中各项活动的基本功能。西方管理理论至今对管理职能的划分意见不一。最早系统地提出管理职能的是法国的法约尔。他认为，管理的职能包括计划、组织、指挥、协调和控制，这就是所谓的“五职能说”。其中，他比较重点地强调了计划职能的重要性；另外在他的论述中，组织职能是指为实现组织的既定目标提供一切所需条件的过程，包括组织结构的建立，职工的招募、评价、训练以及规章制度的建立等；指挥职能是指管理层对下属人员给予指导的过程；协调职能是指为使组织目标顺利实现而协调组织一切工作的过程；控制职能是指为了实现组织计划而对实际工作进行调整和控制的活动过程。

自从法约尔提出管理职能学说以后，沿着他的研究框架，诸多学者对管理的职能进行了广泛深入的研究。美国学者拉尔夫·戴维斯曾担任过美国管理学院院长。他在1934年提出了“有机职能说”。他认为，管理的职能是计划、组织和控制。所谓“有机职能”意为这些活动的目的是维持组织的生存与发展。这里的“计划”是指为解决某一具体的管理问题，而对所需的各项因素、财务、力量关系的详细说明；“组织”是指为实现组织目标所须做的一切工作的总称，它强调了协调人与人的关系、人与物的关系以及物与物的关系；“控制”是对实现某一目标所从事的各种活动的调节与监督。

美国哥伦比亚大学公共管理研究所所长卢瑟·吉利克在1937年与厄威克合编的《管理科学论文集》中，就管理职能的划分，提出了著名的管理“七职能说”。他认为，管理的职能是：计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算。

阿尔文·布朗是美国一家大公司的高级管理人员。他将管理的职能划分为计划、执行和检查三种。其中，“计划”是预测并规定各种活动的过程，“执行”是实际的实施，“检查”是指检查计划和执行是否同组织目标一致。他认为，管理过程中的这些职能活动是重叠交叉、周期性进行的。他的管理职能的观点在管理过程学派中有一定的影响。

英国管理学权威林德尔·厄威克在管理职能划分方面，基本上是在法约尔“五职能说”的基础上进行了分析和综合。他认为管理过程是由计划、组织和控制三项主要职能构成的。其中预测是计划的基础，而预测的原则是“适用性”，这就决定和要求计划应具有“条理性”。厄威克认为，协调和控制的基础在于职权，而职权则是依据“层次原理”来确定的，即通过职务的高低和职能的统一，最后界定每个人的权责。他主张控制应遵循集中原则，并将控制职能细分为配备人员、选择与安排、纪律和训练这三种派生的职能。

威廉·纽曼是美国哥伦比亚大学教授，著有《经营管理的原则》。他将管理过程的职能划分为计划、组织、调节资源、指挥和控制。威廉·纽曼对计划职能的描述比较深入，进一步将其划分为三种：即组织目标、专门计划（为适应某一特定情况而制定出的一整套行动路线）、长期计划。纽曼还第一次提出了“调节资源”的职能。而且，威廉·纽曼将协调归入了指挥职能，而不作为一项独立的职能。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈两人都是美国加利福尼亚大学的教授。1955年，他们

把管理的职能划分为计划、组织、人事、控制。他们首先明确指出，管理过程中的这些职能是有机联系在一起的，管理人员并非按照固定的顺序来执行这些职能，而事实上往往会同时执行这些职能。他们还提出了实施这些职能应遵循的原则。

20 世纪 60 年代以来，随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术手段的发展，管理决策学派的形成，使得决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时，突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策。制订计划、选择计划方案需要决策；设计组织结构、人事管理等也需要决策；将实际成绩同计划比较，选择控制手段还需要决策。他认为，决策贯穿于管理过程的各个方面，管理就是决策。

约瑟夫·L·梅西是美国肯塔基大学的教授，他在 1979 年出版的《管理学基础》一书中，将管理职能划分为：决策、计划、组织、控制、通讯与指挥。他强调了决策的作用，认为管理者的主要任务是进行决策，而不必亲自去做某项具体的工作。与前述的研究不同，他还将通讯作为一个独立的管理职能分离出来，认为管理的各项活动，尤其是组织和控制职能中都有通讯。

西方管理理论中诸位学者对管理职能的划分内容见表 1.1。从表 1.1 中可见，计划、组织、控制是被普遍公认的三种基本管理职能。

表 1.1 西方管理理论中关于管理职能划分的主要观点

年份		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	资源	通讯	决策	创新	领导的努力
1916	法约尔	√	√	√	√	√							
1934	戴维斯	√	√			√							
1937	吉利克	√	√	√	√			√					
1947	布朗	√											
1949	厄威克	√	√			√							
1951	纽曼	√	√	√		√			√				
1953	特里	√	√	√	√	√							√
1954	控制手册 25 - 1	√	√	√	√	√							
1955	孔茨和唐奥奈	√	√			√		√					
1956	特里	√	√		√	√	√						
1958	麦克法兰	√	√	√		√							
1964	梅西	√	√			√		√			√		
1964	米	√	√			√	√				√	√	
1964	孔茨和唐奥奈	√	√	√		√		√					
1970	海曼和斯科特	√	√			√	√	√					
1972	特里	√	√			√	√						
1979	梅西		√	√	√		√				√	√	
1982	唐纳利、吉布森、伊凡塞维奇	√	√			√							