

21 世纪管理学精品课程系列教材

管 理 学

GUAN LI XUE

潘开灵 邓旭东 主编



科学出版社

www.sciencep.com

·21 世纪管理学精品课程系列教材·

管 理 学

潘开灵 邓旭东 主编

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本书从各种社会组织管理活动的一般过程和基本规律出发,阐述了管理学中的基本概念、主要特点、影响因素,以及管理发展的演进过程、管理理论与管理思想、管理环境、管理决策,同时围绕计划、组织、领导、控制四大管理职能重点阐述了管理的一般过程,并系统地介绍了各种理论的主要内容、各项管理工作的重要性和履行管理职能的各种基本过程和原则,以及管理学中的各种分类方法和计划、决策、控制中的常用方法。

本书可作为大专院校管理类专业的教材,也可供广大管理干部、企业决策者和其他从事管理工作的人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/潘开灵,邓旭东主编.-北京:科学出版社,2005

(21世纪管理学精品课程系列教材)

ISBN 7-03-015126-7

I.管… II.①潘…②邓… III.管理学 IV.C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第017076号

责任编辑:张颖兵

责任印制:高 嵘/封面设计:曹 刚

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>

武汉大学出版社印刷总厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2005年3月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2005年3月第一次印刷 印张:19 3/4

印数:1~5 000 字数:485 000

定价:28.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

在组织的管理过程中,人们所关心的是如何有效地利用人力、物力、财力和信息等各种资源来完成组织预期的目标。当我们的组织像人们期望的那样实现了预定的状态时,我们会由衷地赞赏组织的负责人,会高度评价负责人的管理水平。我们也常常会为组织没能实现目标而惋惜。

如何才能提高管理者的管理水平?有人认为通过运用最新获得的“管理秘籍”就是很好的办法,所以管理领域会不断出现各种新的、流行的管理方法和手段。实际上,这些管理方法和手段同样也只是人们在特定时期、特定条件下的管理实践中所形成的思想、方法和手段。这些东西的有效运用,确实可以在一定程度上提高管理的水平,但是,对这些东西的有效运用,却有赖于人们对管理对象和条件等的正确认识。

也许有人认为凭着个人的管理实践经验,足以解决组织中所遇到的各类问题。确实我们也看到了许多非科班出身的管理者在商海的搏击中、在行政的岗位上应付自如,但我们不能就此否定管理理论学习的必要性,因为我们还要看到那些有更大理想的管理实践者还在孜孜不倦地学习和思索他们周围所发生和需要解决的各种问题。

事实上,管理学所需要解决的问题是正确运用管理思想、工具去解决实践中资源有效利用的问题。对于管理学的读者或管理实践者,通过学习或研究,除了需要掌握已经成熟的管理工具以外,更重要的是要学会管理学的思想和方法,以及产生这种思想、方法的环境及条件。只有这样,才能真正掌握管理的逻辑,所学的管理知识才能为读者所用。

本书试图通过纵横两条主线来阐述管理学及其基本理论。历史常常给我们以启示,当前我国的许多企业发展还很不平衡,大、中、小企业并存,各种所有制类型及管理制度的企业并存,当我们把不同历史时期的管理坐标与当前我国企业管理的状况相比较,我们会惊奇地发现:不同历史时期的主流企业状况似乎又同时生存在我们这一个特定的改革开放及大发展的时期。我们不妨将历史的坐标转过来,借鉴历史的经验比较现在的企业及管理,这样也许对我们有所启迪。因此,本书以历史发展为线索,介绍和剖析管理理论与实践发展过程中及不同时期、不同观点、不同学派的管理理论,从而提高读者对管理活动发生和发展的认识。在横的方面,依据管理职能学派的观点,本书在阐述管理的基本理论、思想和方法的基础上,以管理的职能为基本框架来阐述管理学,通过比较与分析,使读者拓宽思路,树立正确的管理思想观念,提高对管理活动内在规律性的认识和逻辑思考能力。

考虑到管理实践在新时期的飞速发展及其对于管理思想、管理理论、管理概念的直接影响,本书在前面章节中适当增加了少部分以往管理学原理类教材中较少涉及的内容,目的在于向读者适当介绍一些新近的管理实践动态。同时,考虑到教学效果和学生学习效果等因素,本书在有关管理职能的章节末尾,适当选配了部分案例,以提醒学生应加强分析、思考和判断。

本书由潘开灵、邓旭东任主编,周勇、任凤玲任副主编。其中:第一章、第二章和第三章由潘开灵编写,第四章、第五章和第六章由邓旭东编写,第七章、第八章、第九章和第十章由任凤玲编写,第十一章、第十二章和第十三章由周勇编写,全书由潘开灵、邓旭东统稿。

本书得到湖北省教育厅 2004 年度科研计划重点项目和人文社会科学研究项目的支持，我们对此深表感谢！在本书的写作过程中，我们参考了国内外学者有价值的著作、文章，得到了许多有益的启迪，在此一并向所有曾经帮助过本书编写和出版的朋友们表示诚挚的感谢！限于编者的水平及写作时间的仓促，书中缺陷和错误难以避免，恳请读者批评指正。

作 者

2004 年 10 月

目 录

前 言

第一章 管理概述	1
第一节 管理的含义和特征	1
一、管理的含义	1
二、管理的基本特征	3
三、管理的普遍性	4
第二节 管理的职能与性质	6
一、管理的职能	6
二、管理的二重性	7
三、管理的科学性与艺术性	7
第三节 管理者及其扮演的角色与技能要求	9
一、管理者和经理者的类型	9
二、管理者扮演的角色	10
三、管理者的技能要求	13
第四节 管理学的学科体系和研究方法	14
一、管理学的学科体系	14
二、管理学的研究范畴	15
三、管理学的研究方法	16
案例：捷运航空公司的盛衰	19
思考题	20
第二章 管理学的形成与发展	21
第一节 中国传统管理思想	21
一、《周礼》	21
二、《孙子兵法》	22
三、儒家	23
四、法家	23
五、《资治通鉴》	24
第二节 西方早期的管理思想与实践	25
一、古埃及	25
二、《旧约全书》	26
三、古希腊	26
四、古罗马	27
五、文艺复兴	28
六、《君主论》	28
七、《政府论》	29

八、《国富论》	30
九、《论机器和制造业的经济》	30
第三节 科学管理理论的产生与发展	31
一、泰罗及其科学管理理论	31
二、法约尔的组织管理理论	35
三、韦伯理想的行政组织体系理论	38
第四节 人际关系学说和行为科学理论	40
一、霍桑试验	40
二、人际关系学说	41
三、行为科学理论	42
第五节 20 世纪 60 年代管理理论的发展	43
一、管理理论丛林概述	43
二、管理科学理论	45
三、决策理论	47
第六节 战略管理的发展	47
一、战略管理概述	47
二、战略管理的概念与作用	48
三、战略管理的主要内容	49
第七节 企业文化	51
第八节 管理理论的新发展	51
一、创新管理	52
二、知识管理	53
三、学习型组织	56
案例：改变汽车的生产方式	58
思考题	59
第三章 管理理论与管理思想	60
第一节 系统管理理论	60
一、系统及其相关概念	60
二、系统的特征	61
三、控制系统	62
四、系统的非平衡态	63
五、系统管理的原则	63
第二节 人本管理思想	68
一、人本主义与人本管理	68
二、人本管理思想及其作用	69
三、人本管理的主要内容	71
第三节 权变管理思想	73
一、权变管理思想的产生	73
二、权变管理的概念及特征	74
三、权变管理的基本理论框架	74

四、典型的权变管理模型·····	75
案例：牛仔裤的历史·····	78
思考题·····	79
第四章 管理环境·····	80
第一节 环境研究的意义·····	80
一、环境对组织的影响·····	80
二、环境研究的意义·····	80
第二节 管理的环境构成·····	82
一、管理的外部环境·····	82
二、管理的内部环境·····	84
第三节 环境分析方法·····	85
一、环境调查·····	85
二、环境预测·····	87
三、环境分析方法·····	89
第四节 社会责任和管理道德·····	93
一、组织的社会责任·····	93
二、管理与道德·····	94
三、影响管理道德的因素·····	95
四、管理道德行为的改善·····	97
案例：康泰集团的新年会议·····	99
思考题·····	101
第五章 管理决策·····	102
第一节 决策概述·····	102
一、决策的概念与特征·····	102
二、决策的构成要素·····	103
三、决策的类型·····	104
四、决策的基本原则·····	107
五、决策的一般步骤·····	108
六、决策的影响因素·····	109
第二节 决策理论及决策理论学派·····	110
一、理性决策理论·····	110
二、行为决策理论·····	110
三、决策支持技术·····	111
四、群体决策·····	111
五、其他决策理论·····	115
六、决策理论学派·····	116
第三节 决策方法·····	117
一、综合决策分析方法·····	117
二、量本利分析法·····	119
三、决策树法·····	123

四、不确定型决策方法	127
第四节 博弈论	130
一、博弈论的产生和发展	130
二、博弈论的基本概念与博弈的分类	132
三、博弈论的经典模型	133
思考题	141
计算题	141
第六章 计划与控制	143
第一节 计划工作概述	143
一、计划与计划工作的含义	143
二、计划在管理中的作用	144
三、计划的类型	145
第二节 计划工作的程序和原理	147
一、计划工作的程序和方法	147
二、计划工作的原理	152
第三节 目标管理	153
一、组织目标	153
二、目标管理	155
第四节 网络计划技术	158
一、网络图的绘制及其正则编号	158
二、网络图的时间参数与计算	160
三、网络计划的调整和优化	165
第五节 控制工作概述	168
一、控制的含义	168
二、控制的目及重要性	168
三、控制的构成要素	169
四、管理控制的目标	169
第六节 控制工作的程序与分类	169
一、控制工作的程序	169
二、控制工作的类型	171
第七节 控制工作的原理和有效控制原则	173
一、控制工作的原理	173
二、有效控制原则	175
思考题	176
计算题	176
第七章 组织工作概述	179
第一节 组织设计的任务、依据与原则	179
一、组织的含义	179
二、组织设计的任务	180
三、组织设计的依据	180

四、组织设计的基本原则	184
第二节 组织的类型	184
一、直线型组织结构	185
二、直线职能型组织结构	185
三、事业部制组织结构	185
四、模拟分权式组织结构	186
五、矩阵型组织结构	187
六、流程型组织结构	188
七、学习型组织	189
八、企业外部的中间性组织形态	191
案例：宏伟建筑设计研究院的组织结构	192
思考题	195
第八章 组织结构设计	196
第一节 职务设计	196
一、职务说明与职务规范	196
二、职务设计的几种形式	196
第二节 管理幅度与管理层次	197
一、管理幅度与管理层次的关系	197
二、影响管理幅度的因素	198
三、扁平结构与锥式结构	199
第三节 部门的划分	199
第四节 集权、分权与授权	202
一、权力的性质与特征	202
二、集权与分权的相对性	203
三、过分集权的弊端	203
四、分权及其实现途径	204
五、授权	206
第五节 非正式组织	207
一、非正式组织的产生	207
二、非正式组织的影响	207
第六节 直线领导与参谋人员	209
一、直线领导、参谋人员及其相互关系	209
二、正确发挥参谋人员的作用	210
案例：华海机床制造公司的组织结构设计	211
思考题	213
第九章 人员配备	214
第一节 人员配备概述	214
一、人员配备的重要性	214
二、人员配备的工作内容和程序	215
三、人员配备的基本原则	216

第二节 管理人员的选聘	217
一、管理人员需要量的确定	217
二、管理人员的来源	218
三、管理人员选聘的标准	219
四、管理人员选聘的程序和方法	219
第三节 管理人员的考评	221
一、管理人员考评的目的和作用	221
二、管理人员考评的内容	222
三、管理人员考评的程序与方法	223
第四节 管理人员的培训	224
一、培训的对象	224
二、培训的内容	225
三、培训的方法	226
案例：恒伟股份有限公司的员工培训计划	227
思考题	231
第十章 组织变革与创新	232
第一节 组织变革的概念及类型	232
一、组织变革的概念	232
二、组织变革的类型	232
第二节 组织变革的环境影响因素	233
一、引起组织变革的外部环境因素	233
二、引起组织变革的内部环境因素	234
第三节 组织变革的内容	234
一、结构变革	234
二、技术变革	235
三、人员变革	235
第四节 组织文化变革	236
一、组织文化变革的条件	236
二、实现组织文化变革的策略	237
第五节 组织变革过程	238
一、组织变革的三个阶段	238
二、组织变革的阻力及其克服方法	239
第六节 组织创新	240
一、结构因素	240
二、文化因素	241
三、人力资源因素	241
案例：Z 公司的组织变革	241
思考题	242
第十一章 领导与领导理论	244
第一节 领导概述	244

一、领导的含义	244
二、领导的作用	245
三、领导者与管理者	245
四、领导与权力	247
第二节 领导理论	248
一、领导特性理论	248
二、领导行为理论	250
三、领导权变理论	254
四、领导理论的现代发展	259
案例：“中子弹”杰克·韦尔奇	261
思考题	263
自我评估练习	263
第十二章 激励	266
第一节 激励概述	266
一、激励的含义	266
二、人性假设	267
三、激励的过程	268
四、激励的作用	268
第二节 激励的理论与实践	269
一、理解人的需要	269
二、设定目标的重要性	272
三、强化工作绩效	273
四、设计激励性工作	275
五、强调公平的重要性	277
六、增强员工的工作满意感	278
案例：两个厂长，两种做法	279
思考题	280
第十三章 沟通	282
第一节 沟通概述	282
一、沟通的概念	282
二、沟通的种类及其选择	284
第二节 沟通管理	288
一、组织正式沟通及其管理	288
二、非正式沟通及其管理	293
三、组织沟通的网络渠道	293
第三节 组织沟通中的障碍及其排除	296
一、沟通中的障碍	296
二、排除障碍以提高沟通效果	297
案例：集体辞职	300
思考题	301

第一章 管理概述

恐龙之所以灭绝，主要是因为它的身体同脑子相比变得越来越大。

——佚名

管理活动自古就有，但把管理作为一门学问进行专门研究，则是近一百多年的事。由于管理领域的不同和影响因素的复杂性，人们研究管理内容的层次、侧重点各不相同，研究中的因素选择和研究方法也不尽一致，从而形成了不同的流派、理论和管理方法。在这一百多年的时间里，人类创造了层出不穷的管理知识，有早年泰罗的现场科学管理、法约尔的组织管理，也有近二十年来的组织文化管理、创新管理和团队管理。可以说管理成为了一片聚集多种思想、随着时代变化而不断生长着新知识的沃土。

管理学作为一门新兴的综合性科学，重点研究人类管理活动中的共性原理和基础理论。虽然管理的对象领域可能涉及到不同的层次和规模，如宏观的国民经济、微观的工商企业、操作性的生产部门等，但我们期望管理学能够寻找这些不同部门、不同层次、不同领域中具有共性的管理规律和管理方法，而且这些规律和方法能够有助于指导这些人类不同组织的管理活动。

研究和学习管理学，目的就是要系统地了解 and 掌握管理的基本概念、理论和管理逻辑，学会运用这些管理理论、思维方式和管理方法，在管理的实践中分析各组织、各部门、各行业的管理要素和管理特征，做好管理工作。

本章概括地阐明管理及管理学的概念、性质和基本特征，以及管理者的基本工作，以求读者对管理学有一个总体的认识。

第一节 管理的含义和特征

一、管理的含义

管理概念具有多义性，而且随着时代变迁、社会制度的差异和研究角度的不同，对管理也有不同的解释和理解。迄今为止，管理的含义尚未得到公认和统一。《现代汉语词典》称管理为“负责某项工作使顺利进行”、“保管和料理”、“照管并约束”。我们日常生活中也都有关于管理的基本认识，我们对一个班级管理的好坏常按一种从低级别要求到高级别要求的标准评价：班级没有闹事、纪律不错、学习风气好、班级活跃、取得了好的成绩等。班级管理者在此做了什么？消除矛盾、维持纪律、调动积极性、引导学生完成学习的培养目标，这些就是班级管理——班主任的管理任务。

现代学者对管理的含义众说纷纭，其中较有代表性的有：

1. 管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制

这是由现代管理理论创始人，法国实业家、管理哲理家 H. 法约尔于 1916 年提出的。几十年来，他关于管理职能的论点经过许多人的实践和研究证明，除在职能的提法和分类上有所增减调整以外，总的来说仍是正确的，并成为管理定义和许多管理教程结构的基础。

2. 管理就是有一个或者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

詹姆斯·唐纳利的这种说法表明:① 管理除了管理者外,还必须有“他人”,即被管理者,没有被管理者,也就没有管理,管理者与被管理者之间的相互作用构成了管理;② 管理者的主要任务是协调“他人”去干,而不是自己亲自干,更不是“事必躬亲”,应该是“经由他人的力量”;③ 管理就是要收到更大的效果,这才是管理的目的。

3. 管理就是计划、组织、控制等活动的过程

系统管理学派的创始人弗理蒙特·卡斯特应用系统理论的范畴、原理,强调在研究企业和其他组织资源要素和构成的基础上,运用系统观点考察基本职能、管理活动和管理过程,以提高管理的整体效率。

4. 管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程

斯蒂芬·罗宾斯在其《管理学》中定义了上述管理的概念。其中,“过程”的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动,这些职能可以概括为计划、组织、领导和控制。“有效”则包含效率与效果,提高效率就是要使资源成本最小化,同时,管理还必须使活动实现预定的目标。

5. 管理就是协调人际关系,激发人的积极性,以达到共同目标的一种活动

这一表述突出了人际关系和人的行为。它包括三层意思:① 管理的核心是协调人际关系;② 管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性;③ 在一个组织中的人们,具有共同的目标。管理的任务就是要使人们相互沟通和理解,为完成共同目标而努力。

6. 管理就是决策

美国管理学家赫伯特·西蒙提出决策是管理的首要职能,决策贯穿于管理的全过程,决策程序就是全部的管理过程,组织则是由作为决策者的个人所组成的系统。他把决策制订过程分为四个阶段:① 调查情况,分析形势,搜集信息,找出制定决策的理由;② 制订可能的行动方案,以应付面临的形势;③ 在各种可能解决问题的行动方案中进行抉择,确定比较满意的方案,付诸实施;④ 了解、检查过去所抉择方案的执行情况,作出评价,导致新的决策。这样一种决策过程实际上是任何管理工作解决问题时所必经的过程,任何组织、任何层次的管理者在进行管理时都要进行这种决策过程,所以从这方面看,可以说,管理就是决策。

7. 管理是一种以绩效责任为基础的专业职能

这是彼得·德鲁克教授提出的观点,他认为:① 任何一个事业都有重要的领域,在每个领域里都要设定努力的目标;② 管理人员是一个专业的管理阶层;③ 管理的本质和基础是执行任务的责任。组织的目标应由管理者和成员共同参加确定,执行中工作人员实行“自我控制”。对于员工的工作成果,由于有明确的目标作为考核标准,从而使对员工的评价和奖励更客观、更合理,这便可以激发员工为完成组织目标而努力。

8. 管理是鼓励员工开放自己,接受新思想,相互之间坦诚交流,彻底了解公司的运作,形成一个集体的想象力并一同为达成他们的目标而工作

这是美国现代管理学家彼得·圣吉在其《第五项修炼》中提出的。他认为现代组织就是需要管理者主动地建立起学习型组织,而学习型组织的建立需要:① 对公司这样一个复杂系统进行系统思考,找出事物间的关联;② 对深层现实保持开放、进取心态,从创造性角度而不是反应性角度看待世界,从而引发创造性张力;③ 组织中共同创造是非常重要的,共同愿景是众多个人愿景汇聚而成的;④ 通过团队学习找出妨碍组织学习的自我防卫模式,寻找克

服妨碍组织学习的方法；⑤ 形成团体学习，进行深度会谈和讨论，实现组织的最佳选择。

上述管理概念的多义性是由管理的普遍性和复杂性造成的。管理渗透到社会生活的各个领域，从不同的领域用不同的角度来看管理，往往就有不同的理解。此外，由于管理具有多种职能，即从经济到政治、物质生活到精神文化的各个层次和各种关系，具有各种不同的表现形态，故不同的人出于个人的管理层次、研究角度和不同的实现目标，提出了各自的管理定义。综合来看，这些定义所涉及到的主要概念包括：① 管理是任何组织集体劳动所必需的活动；② 管理对象是组织所拥有的各种资源；③ 管理为组织目标服务，是一个有意思、有目的的行为过程；④ 管理的过程由一系列相互关联、连续举行的活动构成，如计划、组织、领导和控制等；⑤ 管理的有效性在于充分利用资源，以最小的消耗正确地实现组织目标；⑥ 管理的主体为管理者，而实现管理目标需由组织成员共同完成，因此要注重组织成员积极性的调动。

二、管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念，理解管理学研究的特点、范围和内容，我们还可以从以下几方面来进一步把握管理的一些基本特征。

1. 管理是为了实现预期目标

人类社会活动的最基本特点就是具有目的性、相互依存性和知识性。每个人都有自己的需求和理想，他们不仅为自己的预定目的和理想去奋斗，而且还需要与其他人进行共同的努力。甚至可以说，人类正是在为实现预期目的的活动中，在不断地劳动、思考、谋划、设计和组织管理的过程中逐渐进化的。这种目的性来源于人对外部环境和人类自身条件的相互依存关系。

2. 管理的本质是协调

只要有人类社会存在，就会有管理存在。每个人的主观愿望、身体条件和行为方式存在差别，所以需要组成群体来实现个人无法达到的目标。要想实现人的共同行动，就必须协调人的行动，此时管理工作就成为协调个体努力必不可少的因素。人从来就不是孤立的个体，从远古开始，人类在与自然的斗争中形成部落；而后在漫长的岁月中逐渐发展为许多集团、民族和国家，以及各种各样的社会经济组织。随着社会生产力的发展，人们之间进行着越来越细的社会分工，同时人们之间的相互依存关系也越来越紧密，且各种社会组织日益紧密和完善，协调成为群体活动不可缺少的要素。

3. 管理的载体是组织

人类社会组织中组织形式普遍存在，每一个组织都是由多个人所组成，人是组织中最主要的组成要素。虽然每个人的个人愿望不一样，但作为组织，他们都有一个特定的目标，这个目标就是组织中各个人愿望的合成，注意这个合成不是简单的线性加法，而是不同的人占有不同的权重的合成。同时他们也发育出一个系统性的结构，这种结构实质上是对完成特定使命的人们的系统安排。“许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳动形式叫做协作。”有效的协作需要有组织结构，需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能不同而会有差异，但构成组织的基本要素是相同的。

在组织内部，一般包括五个要素：① 人——包括由人构成的管理的主体和客体；② 物和技术——管理的客体、手段和条件；③ 机构——实质反映管理的分工关系和管理方式；

④ 信息——管理的媒介、依据，同时也是管理的客体；⑤ 目的或宗旨——表明为什么要有这个组织，它的含义比目标更广泛。上述要素通过已形成的规则进行组合结构，并按特定的管理规则执行。

4. 管理是通过管理者实现的

管理者是指具有一定管理能力、拥有相应的权威和责任、从事现实管理活动的人。所谓管理能力，就是一种推动、激励、组织、引导和控制被管理者去实现目标的能力，他是一个人的知识、才智、素质、性格、品德等在管理活动中的综合表现。具有管理能力的人并不一定是管理者，要使具有管理能力的人成为管理者就必须拥有相应的权威和责任。

具有一定管理能力，拥有一定权威和责任，这只是管理者的必要条件，或者说只具备这些条件的人还只是一个潜在的管理者。要使具备这些条件的人成为现实的管理者，还必须让他亲自从事管理活动。只有在对象性的管理活动中，管理者的管理能力和权威才能现实地显现出来，才能与被管理者发生实际的对象性关系，从而管理者的地位能够得到现实的确立和确证。

管理能力、权威和责任、现实的管理活动，这是成为管理者的人所必须具备的因素和条件。这三者又是紧密联系、相互作用的统一体，其中参与管理活动是基础，管理能力和权威责任只有在管理活动中才具有现实意义，而且它们也只有在管理活动中才得以生成和发展。

在组织内部，管理者的第一个责任是管理一个组织；第二个责任是管理管理者；第三个责任是管理工作和个人。

5. 管理的核心是处理人际关系

对管理者来说，管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为，让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都由人来传达和处理，所以管理者既管人又管事，而管事实际上也是通过他人完成的，管理者只有说服他人或有效地鼓励他人完成既定任务，组织目标才能得以实现。其实管理活动自始至终在每一个环节上都是与人打交道，因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系，包括主管人员与下属之间的关系，这是各种人际关系的主导与核心，另外组织内一般成员之间的关系在组织中也大量存在，它直接体现为组织的社会气氛。群体是组织内部的团体，其关系也常常影响组织的工作效率和业绩。

6. 管理的方法多种多样

为了实现管理目标，管理者运用各种定性和定量的方法进行管理分析和研究，实践中通过各种行政的、经济的、法律的、社会心理的手段进行有效管理。现代计算机数据处理及信息技术也极大地促进了管理效率的提高。

三、管理的普遍性

管理是一种普遍的社会现象，它不仅源远流长而且渗透到社会生活的各个方面，涉及每一个社会成员。

人类为了生存目的，协调行为是必不可少的，因此只要有人类社会，就需要管理。人类的实践和人类的历史一样悠久，至少可以追溯到几千年以前。公元前 5000 年，生活在幼发拉底河流域的苏美尔人在祭祀中便有了庞大的赋税制度与“公司”概念以及记账体系；公元前 4000 年，古埃及人建造金字塔、开掘灌溉系统，利用尼罗河涨水时节引入河水实施灌溉，这些需要有计划 and 协调超过十万以上数量的人并长达 20 年之久；公元前 17~前 11 世纪中国的商代，国王已经统辖、指挥几十万军队作战，管理上百万分工不同的奴隶进行生产劳动，