

21 世纪实用经济管理系列教材

管理学原理

龙 竹 余保东 编著
谈留芳 刘文华

华中科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/龙 竹 余保东 谈留芳 刘文华 编著
武汉:华中科技大学出版社, 2002年7月
ISBN 7-5609-2752-1

I. 管…
II. ①龙… ②余… ③谈… ④刘…
III. 管理学-教材
IV. C93

管理学原理

龙 竹 余保东 编著
谈留芳 刘文华

责任编辑:钟 珊
责任校对:刘 竣

封面设计:潘 群
责任监印:张正林

出版发行:华中科技大学出版社

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87545012

录 排:华中科技大学出版社照排室
印 刷:武汉首壹印刷厂

开本:787×960 1/16

印张:15.25

字数:276 000

版次:2002年7月第1版

印次:2002年7月第1次印刷

印数:1—5 000

ISBN 7-5609-2752-1/C·63

定价:18.80元

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

前 言

管理学是管理学科的一门基础性学科,也是当今世界发展最为迅速、最具潜力的学科之一。在经济全球化浪潮的冲击下,管理学这门传统的学科又受到了新的挑战。管理职能的演变,组织结构的变迁,创新观念的渗透,使得如何提高管理现代化水平,如何掌握管理学的基本理论、基本知识,如何运用管理技能等,显得尤为重要。

本书介绍了管理理论的发展史,阐述了管理的计划、组织、控制、领导四大职能,并介绍了知识经济时代的管理。在风格上,力求简洁明了,以突出与本科教材的不同;在结构上,力求理论与案例教学相结合;在内容上,力求重点突出、有的放矢,尽量做到易学易懂。

本书由龙竹、余保东、谈留芳、刘文华同志编写。其中:龙竹编写第五、七章,余保东编写第一、六章,谈留芳编写第二、三章,刘文华编写第四章,史秀宏老师参编了第三章。全书由龙竹、余保东、谈留芳、刘文华同志拟定大纲并统筹定稿。

本书可作为大专院校经济管理类教材,亦可作为非经济管理类选修教材,还可作为企业和各级经济管理部门实际管理工作者的参考书。

在本书的编写过程中,参阅和借鉴了国内外许多学者的著作和资料,在此一并表示衷心的感谢。

管理学是一门范围极广、发展迅速的学科,由于编者水平有限,时间仓促,本书难免会有疏漏和不足之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

2002 年 4 月

内 容 提 要

本书介绍了管理理论的发展史,阐述了管理的计划、组织、控制、领导四大职能,并介绍了知识经济时代的管理。在风格上,力求简洁明了,以突出与本科教材的不同;在结构上,力求理论与案例教学相结合;在内容上,力求重点突出、有的放矢,尽量做到易学易懂。本书可作为大专院校经济管理类教材,亦可作为非经济管理类选修教材,还可作为企业和各级经济管理部门实际管理工作者的参考书。

目 录

第一章 管理学概述	(1)
第一节 管理的概念、作用及其特性	(1)
一、管理的概念	(1)
二、管理的作用	(2)
三、管理的特性	(3)
第二节 管理学的研究内容和特点	(6)
一、管理学的研究内容	(6)
二、管理学的特点	(6)
第三节 管理者的分类与要求	(8)
一、管理者的分类	(8)
二、对管理者的要求	(10)
案例分析	(12)
复习思考题	(14)
第二章 管理的形成和发展	(15)
第一节 早期的管理思想	(15)
一、产业革命前管理思想的萌芽	(15)
二、产业革命时期的管理思想	(17)
第二节 古典管理思想	(21)
一、泰勒的科学管理	(21)
二、法约尔的一般管理	(25)
三、马克斯·韦伯的行政组织理论	(28)
第三节 近代管理思想	(30)
一、霍桑试验和梅奥的人群关系理论	(30)
二、巴纳德的组织理论	(34)
第四节 现代管理思想	(37)
一、管理理论丛林	(38)

二、管理发展的新趋势	(43)
案例分析	(45)
复习思考题	(49)
第三章 计划	(50)
第一节 计划的性质	(50)
一、计划的含义	(50)
二、计划的性质	(50)
三、计划的作用	(51)
第二节 计划的类型	(53)
一、按计划的期限分类	(53)
二、按计划的层次分类	(55)
第三节 制定计划的步骤	(55)
一、环境分析	(56)
二、确定目标	(57)
三、拟定各种可行性计划方案	(58)
四、对各种可行方案进行评估	(59)
五、选择最优计划方案	(59)
六、拟定政策	(61)
七、拟定引申计划	(61)
第四节 目标管理	(62)
一、目标管理的定义	(62)
二、目标管理的性质	(63)
三、目标设立的原则	(64)
四、目标管理的程序	(64)
五、目标管理的分析	(68)
第五节 计划方法	(74)
一、滚动计划法	(74)
二、盈亏平衡分析法	(77)
三、网络计划技术	(78)
四、线性规划法	(85)
五、投入产出法	(87)
六、计量经济学法	(88)
案例分析	(89)

复习思考题	(90)
第四章 组织工作	(91)
第一节 组织的概述	(91)
一、组织及组织工作	(91)
二、组织工作的原理	(92)
三、组织工作的理论	(93)
第二节 组织结构	(97)
一、管理层次与管理宽度	(97)
二、部门的划分	(99)
三、组织的结构的类型	(102)
第三节 组织关系	(107)
一、授权	(107)
二、职权	(109)
三、集权与分权	(111)
第四节 人员配备	(112)
一、人员配备的概述	(112)
二、人员的选聘与组合	(113)
三、人员的考评与培训	(115)
案例分析	(118)
复习思考题	(118)
第五章 控制	(119)
第一节 控制概述	(119)
一、控制的概念	(119)
二、管理控制的特点	(119)
三、控制的作用	(120)
四、控制的手段	(121)
第二节 控制的类型	(123)
一、控制的分类	(123)
二、关键控制点	(127)
第三节 管理控制过程	(129)
一、建立标准	(129)
二、衡量绩效	(130)

三、采取纠正措施	(132)
四、控制过程的原则	(133)
第四节 有效控制系统的建立	(134)
一、控制系统的概念	(134)
二、有效控制特征	(134)
三、有效控制的基础与前提	(136)
四、影响有效控制的因素	(137)
五、提高控制效率的措施	(138)
案例分析	(139)
复习思考题	(143)
第六章 领导	(144)
第一节 领导的概念、原理和作用	(144)
一、领导的概念	(144)
二、领导工作的基本原理	(144)
三、领导的作用	(146)
第二节 权威的形成和权力的运用	(147)
一、权威的形成	(147)
二、职权与权威的来源	(148)
三、权力的运用	(150)
第三节 关于人性的假设与领导	(152)
一、X 理论	(153)
二、Y 理论	(153)
三、超 Y 理论	(154)
四、观念人假设	(156)
五、对人性假设理论的分析	(157)
第四节 领导行为理论	(158)
一、领导素质理论	(158)
二、领导行为二元四分论	(162)
三、领导行为方格论	(163)
四、领导作风论	(165)
五、领导生命周期理论	(167)
六、连续统一体理论	(168)
七、管理系统理论	(169)

八、费德勒模型	(171)
九、途径-目标理论	(172)
第五节 激励	(173)
一、激励的含义与特点	(173)
二、激励的要素	(174)
三、激励过程模式	(174)
四、有代表性的激励理论	(174)
五、激励的一般原则	(182)
第六节 沟通	(183)
一、沟通的基本模式	(183)
二、沟通的基本技巧	(185)
案例分析	(189)
复习思考题	(194)

第七章 知识经济时代的管理

(195)

第一节 知识经济时代	(195)
一、知识经济的概念	(195)
二、知识经济时代的特征	(195)
三、知识经济时代管理的特征	(197)
四、网络在管理中的应用	(198)
第二节 人本管理	(206)
一、人本管理的定义及功能	(206)
二、人本管理的基本要求	(207)
三、人力资源是人本管理的核心内容	(210)
第三节 柔性管理	(214)
一、柔性管理的内涵	(214)
二、柔性管理的基本内容	(214)
三、柔性管理的基本原则	(218)
第四节 知识管理	(221)
一、知识管理的定义及功能	(221)
二、知识管理的基本要求	(221)
三、知识管理的主要内容	(222)
四、知识管理促进企业核心能力的形成	(222)
第五节 信息管理	(224)

一、信息管理概述	(224)
二、现代信息管理的作用	(226)
三、现代管理信息系统	(228)
复习思考题	(232)
参考文献	(233)

第一章 管理学概述

管理是人类有目的的活动,它广泛适用于社会的一切领域。本书以工商企业为主要对象,研究一般管理问题。

第一节 管理的概念、作用及其特性

一、管理的概念

什么是管理?这是每一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,以及各行各业、各部门和过程的管理。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,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、花很长的时间取得。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个人都无法全面掌握的,更谈不上具体地实现这项计划。即使是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方有可能完成。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,为此,就需要一种专门的活动来促成这个先决条件,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的备选方案,对备选方案进行评价,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;任务或工作都必须经过这一决策才能完成。如果决策错误,执行得越好,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正确与否,所以他们认为管理就是决策。

管理定义的多样化,反映了人们对管理的多种理解,以及各管理学派的研究重点与特色。但是,也应看到,不同的定义,只是观察角度和侧重点不同,在总体上对管理实质的认识还是共通的。为了对管理进行比较广泛的研究,而不局限于某个侧面,本书采用下面的定义:

管理是通过计划、组织、领导和控制,协调以人为中心的组织资源与职能活动,以有效地实现目标的社会活动。

由以上对管理概念的界定,可以分析出管理的如下要义。

①管理是共同劳动的产物。没有共同劳动,人们就不会结成配合与协作关系,也不存在组织的共同目标,管理工作就成为多余。有了共同劳动,就必然存在着从事共同劳动的人员之间的分工、协作问题,管理人员及其管理活动就有存在的必要。

②管理的目的是有效地实现目标。所有的管理行为都是为实现目标服务的。没有共同的目标,就没有共同劳动,也就不需要管理。目标不明确,管理就会无的放矢。

③管理实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。任何管理者,要实现管理目标就必须实施计划、组织、领导、控制等管理行为与过程,这些,是一切管理者在任何管理实践中都要履行的管理职能。

④管理的本质是协调。要实现目标,就必须使资源与职能活动协调,所有的管理行为在本质上都是协调问题。

⑤管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。它强调了人是管理的核心要素,所有的资源与活动都是以人为中心的。管理,最主要的是对人的管理。

二、管理的作用

英国国际商业机器公司的创办人托马斯曾经讲过这样一个故事,深入浅出地说明了管理的作用。

有一个男孩子第一次得到一条长裤,穿上一试,裤子长了一些。他请奶奶把裤子剪短一点,可奶奶说眼下的家务事太多,让他去找妈妈。而妈妈回答他说,今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐,但是姐姐要去约会,而且时间就

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。可以想像,第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的后果。

由上述例子可以看出,任何集体活动都需要管理。集体中每个成员的行为方向并不一定相同,在没有管理活动协调时,可能会互相抵触。即使目标一致,由于没有整体的配合,也难以达到总体的目标。

随着人类的进步和经济的发展,管理所起的作用越来越大。在当今世界,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是具有内在的联系的。

美国的邓思和布兹特里斯信用分析公司在研究管理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%的企业是由于管理不善所致。

中国国有企业面临许多困难。调查显示,80%以上的亏损企业是由于管理不善造成的。我国国有企业的改革和发展,没有轻松的道路可走,只有脚踏实地地研究、改善经营管理,建立一套现代企业管理制度,才是根本出路。没有现代财务、成本、质量管理和科学决策制度,没有扎扎实实的管理基础工作,就不能搞现代市场经济。1996年7月朱镕基总理在一次会议中指出:“对管理的重要性宣传得还太少,要大力宣传加强企业的经营管理,要大力提倡振兴中国的管理科学,要总结中国管理实践的经验。”他又说:“今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。党中央提出了‘科教兴国’的方针。这个科学包括自然科学和社会科学两个方面,当然也包括了管理科学。现在,确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道。”

三、管理的特性

(一)管理的二重性

管理作为共同劳动的产物,它不能脱离具体的社会历史环境而抽象地存在,也就是说,一定社会的管理无不具有科学技术的和上层建筑的二重特征,这就是通常

所说的管理的二重性。

所谓管理的二重性,一方面是管理具有同生产力社会化大生产相联系的一般性质——自然属性,这种性质是一切社会化大生产所具有的客观规律,它取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度,并不取决于生产关系和社会制度的性质。另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,管理是由占有生产资料的阶级实行的,是这个阶级意志的体现,是为这个阶级利益服务的。因此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这两方面的属性即管理的二重性。

资本主义管理的社会属性是由资本主义的生产关系决定的。它的主要表现是,管理权归生产资料所有者——资本家及其代理人所有;管理的目的是为了榨取工人更多的剩余价值;管理是建立在阶级对抗基础上的,是资产阶级统治工人的一种手段。现代资产阶级为了实现其榨取剩余价值的目的,采取了一系列缓和阶级矛盾的做法,但这决不会改变资本主义管理的剥削制度。

社会主义管理的社会属性同样是由社会主义生产关系来决定的。它的主要表现是,管理的权力不再为少数资本家所有,而归社会主义劳动者掌握和执行;管理的目的,不是为了剥削,而是为了发展生产,满足人民日益增长的物质和文化生活的需要,人与人之间是一种新型的社会关系,即团结一致、友爱互助、共同奋斗、共同前进的关系。

由此可见,社会主义管理的社会属性即社会性质与资本主义管理的社会性质是不同的。通常所说的管理的性质不同,主要指的就是管理的社会性质的本质区别。

管理的自然属性即管理具有同现代生产力和社会化大生产相关联的、适应现代化大生产的客观要求的特性,这就要求企业管理必须建立在现代化大生产的基础上,实行管理组织高效化、管理方法科学化、管理手段现代化、管理人员专业化,不断提高企业管理的现代化水平。这些适应现代化大生产要求的管理组织生产力与社会化大生产的管理方式和方法,无论是社会主义企业管理还是资本主义企业管理都没有根本区别,是具有共性的。正因为如此,我们对外国一切先进的现代化管理方式和方法都应认真学习,不论是哪个国家的,只要是行之有效的经验,我们都要研究,并结合我国的实际情况加以应用。

马克思主义关于管理二重性的原则,是我们正确认识资本主义管理的依据,是建立和发展我国社会主义管理科学的理论基础。对资本主义管理,一方面要学习、借鉴,使其中合乎科学的部分为我所用;另一方面对它的腐败制度和思想作风,必须进行抵制和批判。那种一概排斥或原封不动地照搬、照抄的做法,都不是马克思主义态度。我们应该实事求是,从实际出发,对其认真地加以分析和研究,取其精华,去其糟粕,洋为中用,逐步形成适应社会主义市场经济体制的管理学体系。

需要注意的是,管理的自然属性和社会属性是两位一体的,不能把它们截然分开。我国的许多管理学学者把管理的自然属性称为管理的一般职能,把管理的社

会属性称为管理的特殊职能。按照这种含义,管理的一般职能与管理的特殊职能总是结合在一起的,在管理的基本职能中体现出来,并一起发挥作用。例如,管理的基本职能之一是领导职能。针对不同的情况采用合理的领导方式,以提高效率是管理的一般职能,而在资本主义制度下,加强领导的目的是赚钱;社会主义的领导是为了增强大家同志式的合作关系,高效地生产,为社会主义建设服务,而不仅仅是为了赚钱,这是管理的特殊职能在领导职能中的体现。为了便于记忆,可按图 1-1 所示来理解管理的二重性。

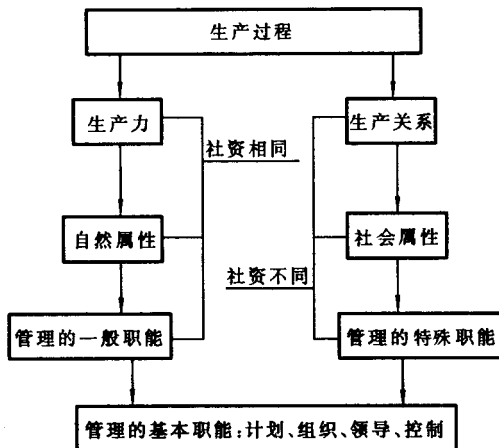


图 1-1 管理二重性的示意图

(二)管理的主体是管理者

管理的主体是具有专门知识、利用专门技术和手段来进行专门活动的管理者。管理劳动是社会生产过程中分离出来的一种专门劳动,是一种职业,它符合一般的职业要求:①从职人员必须具有专门的知识结构;②职业技能的获取需要长期的教育和培训;③进入职业时将受到控制,通常需要经过某种形式的考试;④从职人员必须遵守一定的职业道德,违反者应受到惩罚。显然,并非任何人都可以成为管理者,只有具备一定素质和技术的组织成员,才有可能从事管理工作。

(三)管理的客体是组织活动及其参与要素

组织需要通过特定的活动来实现其目标;任何活动的进行都是以利用一定的资源为条件的,因此,要促进组织目标的有效实现,管理需要研究的是怎样充分地利用各种资源,如何合理地安排组织的目标活动。

(四)管理的核心是处理好人际关系

管理是让别人与自己一道去实现既定的目标。管理者的工作或责任的很大一部分是与人打交道,这在领导的职能中表现得尤为充分。

第二节 管理学的研究内容和特点

一、管理学的研究内容

管理活动和管理过程就是管理学研究的对象。管理学研究的内容大体可以分为三个层次。

1. 社会生产方式层次

根据管理活动总是在一定的社会生产方式下进行的特性,研究内容可以分为三个方面。

①生产力方面。它主要研究如何合理地配置组织中的人、财、物,使各生产要素充分发挥作用的问题;研究如何根据组织的目标、社会的需求,合理地使用各种资源,以求得最佳的经济效益与社会效益的问题。

②生产关系方面。它主要研究如何处理组织内部人与人之间的相互关系问题;研究如何完善组织机构与各种管理体制的问题,从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性,为实现组织目标而服务。

③上层建筑方面。它主要研究如何使组织内部环境与组织外部环境相适应的问题;研究如何使组织的各项规章制度和劳动纪律与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题,从而维持正常的生产关系,促进生产力的发展。

2. 历史层次

从历史的角度研究管理实践、管理思想及管理理论的形式与演变过程。

3. 职能层次

着重从管理者的工作或职能出发来系统研究管理活动的原理、规律和方法问题。具体包括:管理活动中管理者有哪些职能;执行这些职能要涉及组织中的哪些要素;在执行各项职能中应遵循哪些原理,采用哪些方法、程序和技术;执行职能的过程中会遇到哪些障碍、阻力。

二、管理学的特点

管理科学作为一门学科与其他许多学科相比,它具有许多自身的特点,管理学要用系统的观点来学习。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,才能对管理中的各种问题应付自如。以企业为例,厂长要处理有关生产、销售、计划和组织等问题,他就要熟悉生产工艺、预测方法、计划方法等。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,厂长要处理企业中与人有关的各种问题,像劳动力的配置、工资、奖惩、调动人的积极性和协调各部门中人们之间的关系。这些问题的解决又有赖于心理学、人类学、社会学、生理学、伦理学等学科的一些知识和方法。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。

(二)管理学既是科学又是艺术

作为一种知识体系,管理是一门科学。管理的科学性表现为:经过长期的探索和总结,已经形成一套比较完整的知识体系,反映了管理过程的客观规律性。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以客观活动的结果来衡量管理过程中使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此,管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,以期取得更好的绩效。

作为一种实践活动,管理又是一门艺术。把任何一种活动归于艺术一类的着重点,应该在于适用技巧和知识,并通过一定的方式来实现某一目的。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的方法,解决实际问题,从而在实践与经验的基础上,创造了管理的艺术与技巧,这就是所谓管理是艺术的含义。

管理既是科学、又是艺术,这种科学与艺术的划分是一致的,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,这种科学性与艺术性在管理实践中并非截然分开,而是相互作用,共同发挥管理的功能,促进目标的实现。

(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,其产品可能不同,比如两个企业,在其生产条件、人员素质和领导方式完全相同的条件下,他们的经营效果可能相差甚远。为什么会有这种现象出现呢?这是因为影响管理结果的因素太多,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及企业的经营决策,等等。实际上,所谓“两个企业的投入资源完全相同”这句话本身就是不精确的,因为“投入”不可能完全相同,即使表面上的数量、质量、种类完全相同,人的心理因素不可能完全相同。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