

管理学

主 编 陈文汉 蔡世刚

- ✓ 知识传授、技能培养并举的教学模式
- ✓ 引用国内外最先进的管理经验和理论
- ✓ 集讲、读、研、练于一体的教学循环



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

管 理 学

主 编 陈文汉 蔡世刚
副主编 张丽华 肖春蓉



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书围绕高等学校管理人才的培养目标,按照理论以够用为度的改革要求,结合当今最前沿的管理理论和最典型的管理实践编写而成。在内容设计上以管理职能为基本框架,在介绍了管理、管理者、管理学、管理理论的形成和发展、社会道德和责任这些管理的一般概念和知识的基础上,按照计划、决策、组织、领导、激励、沟通 and 控制的顺序安排章节,阐述了管理过程的有关知识及其运用。在编写形式上,采取“教育、娱乐、知识讲授、技能培养”一体化的新型教材模式,通过大量管理训练和综合练习来检验和实践教学内容,形成完整的教、育、学的循环。

本书可作为高等学校管理类专业教学用书,也可以作为工商管理类在职培训和岗位培训的教材,以及各类管理人员的自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/陈文汉,蔡世刚主编. —北京:北京大学出版社, 2012.9

(21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-301-21167-0

I. ①管… II. ①陈…②蔡… 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(2012)第 208103 号

书 名: 管理学

著作责任者: 陈文汉 蔡世刚 主编

策 划 编 辑: 李 虎 王昱超

责 任 编 辑: 葛 方

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-21167-0/C · 0796

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

电 子 邮 箱: pup_6@163.com

印 刷 者: 河北滦县鑫华书刊印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787mm×1092mm 16 开本 18.25 印张 400 千字

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有 侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

专家编审委员会

主任委员 刘诗白

副主任委员 (按拼音排序)

韩传模

李全喜

王宗萍

颜爱民

曾 旗

朱廷珺

顾问 (按拼音排序)

高俊山

郭复初

胡运权

万后芬

张 强

委员 (按拼音排序)

程春梅

邓德胜

范 徵

冯根尧

冯雷鸣

黄解宇

李柏生

李定珍

李相合

李小红

刘志超

沈爱华

王富华

吴宝华

张淑敏

赵邦宏

赵 宏

赵秀玲

法律顾问 杨士富

丛 书 序

我国越来越多的高等院校设置了经济管理类学科专业，这是一个包括经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理、农业经济管理、图书档案学 6 个二级学科门类和 22 个专业的庞大学科体系。2006 年教育部的数据表明在全国普通高校中经济类专业布点 1518 个，管理类专业布点 4328 个。其中除少量院校设置的经济管理专业偏重理论教学外，绝大部分属于应用型专业。经济管理类应用型专业主要着眼于培养社会主义国民经济发展所需要的德智体全面发展的高素质专门人才，要求既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲，又具有较强的职业技能，并且又要求具有较好的创新精神和实践能力。

在当前开拓新型工业化道路，推进全面小康社会建设的新时期，进一步加强经济管理人才的培养，注重经济理论的系统化学习，特别是现代财经管理理论的学习，提高学生的专业理论素质和应用实践能力，培养出一大批高水平、高素质的经济管理人才，越来越成为提升我国经济竞争力、保证国民经济持续健康发展的重要前提。这就要求高等财经教育要更加注重依据国内外社会经济条件的变化，适时变革和调整教育目标和教学内容；要求经济管理学科专业更加注重应用、注重实践、注重规范、注重国际交流；要求经济管理学科专业与其他学科专业相互交融与协调发展；要求高等财经教育培养的人才具有更加丰富的社会知识和较强的人文素质及创新精神。要完成上述任务，各所高等院校需要进行深入的教学改革和创新。特别是要搞好有较高质量的教材的编写和创新工作。

出版社的领导和编辑通过对国内大学经济管理学科教材实际情况的调研，在与众多专家学者讨论的基础上，决定编写和出版一套面向经济管理学科专业的应用型系列教材，这是一项有利于促进高校教学改革发展的重要措施。

本系列教材是按照高等学校经济类和管理类学科本科专业规范、培养方案，以及课程教学大纲的要求，合理定位，由长期在教学第一线从事教学工作的教师编写，立足于 21 世纪经济管理类学科发展的需要，深入分析经济管理类专业本科学生现状及存在问题，探索经济管理类专业本科学生综合素质培养的途径，以科学性、先进性、系统性和实用性为目标，其编写的特色主要体现在以下几个方面：

(1) 关注经济管理学科发展的大背景，拓宽理论基础和专业知识，着眼于增强教学内容与实际的联系和应用性，突出创造能力和创新意识。

(2) 体系完整、严密。系列涵盖经济类、管理类相关专业以及与经管相关的部分法律类课程，并把握相关课程之间的关系，整个系列丛书形成一套完整、严密的知识结构体系。

(3) 内容新颖。借鉴国外最新的教材，融会当前有关经济管理学科的最新理论和实践经验，用最新知识充实教材内容。

(4) 合作交流的成果。本系列教材是由全国上百所高校教师共同编写而成，在相互进行学术交流、经验借鉴、取长补短、集思广益的基础上，形成编写大纲。最终融合了各地特点，具有较强的适应性。

(5) 案例教学。教材具备大量案例研究分析内容，让学生在学习过程中理论联系实际，特别列举了我国经济管理工作中的大量实际案例，这可大大增强学生的实际操作能力。

(6) 注重能力培养。力求做到不断强化自我学习能力、思维能力、创造性解决问题的能力以及不断自我更新知识的能力,促进学生向着富有鲜明个性的方向发展。

作为高要求,财经管理类教材应在基本理论上做到以马克思主义为指导,结合我国财经工作的新实践,充分汲取中华民族优秀文化和西方科学管理思想,形成具有中国特色的创新教材。这一目标不可能一蹴而就,需要作者通过长期艰苦的学术劳动和不断地进行教材内容的更新才能达成。我希望这一系列教材的编写,将是我国拥有较高质量的高校财经管理学科应用型教材建设工程的新尝试和新起点。

我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出的大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因,本系列教材肯定还存在一些不足和错漏。我相信,在各位老师的关心和帮助下,本系列教材一定能不断地改进和完善,并在我国大学经济管理类学科专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

刘诗白

2007年8月

刘诗白 现任西南财经大学名誉校长、教授,博士生导师,四川省社会科学联合会主席,《经济学家》杂志主编,全国高等财经院校资本论研究会会长,学术团体“新知研究院”院长。

前 言

管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的学科。

本书是编者在深入研究国内外管理理论,考察管理改革创新实践,总结 20 余年管理学教学实践经验的基础上编写的。本课程的学习,旨在拓宽学生的知识面,培养学生管理意识和管理能力,提高学生综合素质,使学生成为既具有一定专业技能理论和实践能力,又具有现代管理理论和技能的新型复合型人才。在内容设计上,本书以管理职能为基本框架,在介绍管理、管理者、管理学、管理理论的形成和发展、社会道德和责任这些管理一般概念和知识的基础上,按照计划、决策、组织、领导、激励、沟通和控制的顺序安排章节,阐述了管理过程的有关知识及其运用。在编写形式上,采取一种“教育、娱乐、知识讲授、技能培养”一体化的新型教材模式,通过大量管理训练和综合练习来检验和实践教学内容,形成完整的教育教学的循环。总之,本书的设计,独具匠心,使学生牢固树立管理理论和管理意识的同时,还具有开展管理活动的相应知识和能力。

本书的特色如下:

(1) 每章均设置知识目标和能力目标,使学生明确学习的目的。

(2) 每章均设导入案例,引出正文,引导案例的讨论不仅引导学生运用所学知识探讨现实问题,而且提供了分析方法与思路。

(3) 各章文中都有一些“管理故事”、“小资料”等,为学生提供了一个学习管理知识的新平台,拓宽了视野。

(4) 每章都有与该章内容紧密结合的模拟训练,使读者通过演练,把所学理论与实际结合起来,学以致用。

(5) 每章推荐阅读的设计,延伸了阅读,拓宽了视野,为学生提供了不断学习的路径。

本书由陈文汉、蔡世刚担任主编,并提出编写大纲。具体各章节的编写分工如下:陈文汉,第 1 章、第 2 章、第 6 章;张丽华,第 3 章、第 7 章、第 9 章;肖春蓉,第 4 章、第 5 章;蔡世刚第 8 章、第 10 章。陈文汉对全书进行了统稿并最后定稿。

本书参阅了大量的国内外教材、著作、报刊及各类媒体报道,遗漏未列出的文献,敬请作者谅解,在此予以感谢!

由于管理学理论的发展,加之我们学识和经验所限,书中难免有错漏与不妥之处,敬请广大读者和专家批评指正!(电子邮箱为:cwhan2008@163.com)

编 者
2012 年 5 月

目 录

第 1 章 管理概述	1
1.1 管理与管理系统	2
1.1.1 管理的基本概念	2
1.1.2 管理的性质	6
1.1.3 管理系统及其构成	7
1.2 管理者与管理的职能	8
1.2.1 管理者	8
1.2.2 管理者的类型	10
1.2.3 管理者的技能与素质	11
1.2.4 管理的职能	13
1.3 管理学的特点和研究方法	15
1.3.1 管理学的特点	15
1.3.2 管理学的研究方法	16
本章小结	17
综合练习	17
模拟训练	18
推荐参考阅读资料	19

第 2 章 管理理论和流派的形成 与发展	20
2.1 早期管理思想	21
2.1.1 主要文明古国对早期管理思想 形成的贡献	21
2.1.2 早期的管理理论研究者	22
2.2 古典管理理论	23
2.2.1 科学管理理论	23
2.2.2 一般管理理论	26
2.2.3 组织理论	27
2.3 行为科学理论	29
2.3.1 梅约及霍桑试验	29
2.3.2 人性理论与管理模式	30
2.3.3 激励理论	31
2.3.4 群体行为理论	33
2.3.5 领导行为理论	33
2.4 现代管理理论	33

2.4.1 现代管理理论的学派	34
2.4.2 当代西方管理思想	37
2.4.3 当代管理理论的新发展	38
本章小结	41
综合练习	42
模拟训练	43
推荐参考阅读资料	43
第 3 章 社会道德和责任	44
3.1 管理道德	45
3.1.1 企业道德概述	45
3.1.2 企业道德和企业绩效	49
3.1.3 如何对企业员工进行 道德管理	50
3.2 社会责任	52
3.2.1 企业社会责任概述	52
3.2.2 如何看待企业责任	55
3.2.3 社会责任 SA8000	58
本章小结	61
综合练习	61
模拟训练	63
推荐参考阅读资料	65
第 4 章 计划	66
4.1 计划的特征和作用	67
4.1.1 计划的概念与特点	67
4.1.2 计划的性质与内容	70
4.1.3 计划的地位和作用	71
4.2 计划的类型与流程	72
4.2.1 计划的类型	72
4.2.2 计划的流程	75
4.3 计划编制的方法	77
4.3.1 滚动计划法	78
4.3.2 运筹学方法	78
4.3.3 网络计划技术	80
4.4 计划制订中应注意的问题	82



4.4.1 清楚表达组织的目标	82	5.5.2 定量决策方法	104
4.4.2 遵循计划工作的相关原则	82	本章小结	114
4.4.3 正确研判组织发展阶段	83	综合练习	115
4.4.4 力争组织内部活动 与相关资源相匹配	84	模拟训练	117
4.4.5 考虑未来的承诺期限	84	推荐参考阅读资料	118
本章小结	85	第6章 组织	119
综合练习	85	6.1 组织结构设计	121
模拟训练	87	6.1.1 组织设计	121
推荐参考阅读资料	88	6.1.2 组织结构	121
第5章 决策	89	6.1.3 组织结构设计任务 和基本原则	124
5.1 决策的定义原则与依据	90	6.1.4 部门划分和职能确定 (职位设计)	126
5.1.1 决策的定义	90	6.1.5 组织结构设计程序	128
5.1.2 决策的原则	91	6.2 工作分析与岗位设计	129
5.1.3 决策的依据	92	6.2.1 工作分析的相关概念	129
5.2 决策的类型	93	6.2.2 工作分析与岗位设计 的工作步骤和内容	131
5.2.1 长期决策与短期决策	93	6.2.3 岗位设计的概念	133
5.2.2 战略决策、战术决策 与业务决策	93	6.2.4 岗位设计的要求	133
5.2.3 集体决策与个人决策	94	6.2.5 岗位设计的原则	133
5.2.4 初始决策与追踪决策	95	6.2.6 岗位设计的选择	133
5.2.5 程序化决策与非程序化决策	95	6.3 组织的部门化	135
5.2.6 确定型决策、风险型决策 与不确定型决策	96	6.3.1 职能部门化	135
5.3 决策的理论	97	6.3.2 产品和服务部门化	135
5.3.1 古典决策理论	97	6.3.3 流程部门化	136
5.3.2 行为决策理论	97	6.3.4 顾客部门化	137
5.3.3 当代决策理论	98	6.3.5 地域部门化	137
5.4 决策的过程	99	6.4 组织权力的配置	138
5.4.1 识别机会	99	6.4.1 权力和职权	138
5.4.2 识别目标	99	6.4.2 直线职权、参谋职权 和职能职权	139
5.4.3 拟定备选方案	100	6.4.3 职权配置方式	140
5.4.4 评估备选方案	100	6.5 公司组织形式	142
5.4.5 做出决定	101	6.5.1 直线职能制	142
5.4.6 选择实施战略	101	6.5.2 事业部制	142
5.4.7 监督和评估	102	6.5.3 控股制	143
5.5 决策的方法	102	6.5.4 矩阵制	143
5.5.1 定性决策方法	102		

6.5.5 模拟分权制	144	7.4.3 豪斯的路径—目标理论	196
6.5.6 虚拟公司	145	本章小结	199
6.5.7 委员会制	146	综合练习	200
6.6 组织变革与组织发展	146	模拟训练	203
6.6.1 组织变革的概念和内容	146	推荐参考阅读资料	204
6.6.2 组织变革的方式和过程	147	第 8 章 激励	205
6.6.3 组织变革阻力	148	8.1 需要与人性假设	206
6.6.4 组织发展	149	8.1.1 关于人的需要	206
6.7 人力资源管理	154	8.1.2 关于人性的理论	207
6.7.1 人力资源与管理	154	8.1.3 管理中的几种基本 人性假设	209
6.7.2 人才招聘与培训	156	8.2 激励的过程理论	213
6.8 组织文化	167	8.2.1 赫茨伯格的“双因素” 理论	213
6.8.1 组织文化的概念	167	8.2.2 激励期望理论	215
6.8.2 组织文化的内容	167	8.2.3 激励强化理论	217
6.8.3 组织文化对管理的作用	168	8.2.4 激励公平理论	218
本章小结	170	8.2.5 文化激励理论	220
综合练习	171	8.3 激励的方法与艺术	221
模拟训练	173	8.3.1 有效激励的基本原则	221
第 7 章 领导	175	8.3.2 激励导向的工作设计	222
7.1 领导与领导者	176	8.3.3 公平合理的奖罚制度	224
7.1.1 领导的概念	176	8.3.4 激励关键员工	224
7.1.2 领导与管理	176	本章小结	226
7.1.3 领导者与管理者	177	综合练习	227
7.1.4 领导者与追随者	180	模拟训练	228
7.1.5 领导者的影响力	180	推荐参考阅读资料	228
7.2 领导特质理论	184	第 9 章 沟通	229
7.2.1 传统领导特质理论	184	9.1 沟通的本质和一般过程	230
7.2.2 现代领导特质理论	185	9.2 沟通的方式与渠道	232
7.3 领导行为理论	186	9.3 组织沟通系统和网络	235
7.3.1 勒温的三种极端领导 方式理论	186	9.3.1 组织沟通系统	235
7.3.2 李克特的管理系统理论	188	9.3.2 组织沟通网络	236
7.3.3 领导行为的四分图理论	190	9.4 管理冲突的解决	239
7.3.4 管理方格理论	191	9.4.1 管理冲突及其分类	239
7.3.5 连续统一体理论	193	9.4.2 管理冲突的影响	241
7.4 权变理论	194	9.4.3 管理冲突的解决方法 和技能	241
7.4.1 费德勒权变理论	194		
7.4.2 情境领导理论	195		



9.5 领导者时间管理的方法和技能	242	10.3.3 事前控制、事中控制 与事后控制	261
9.5.1 领导者时间管理的方法	243	10.3.4 一般控制与应用控制	262
9.5.2 领导者时间管理的技能	244	10.3.5 预防控制与纠正控制	262
本章小结	246	10.4 控制的内容	263
综合练习	247	10.4.1 确立控制标准	263
模拟训练	251	10.4.2 衡量实际工作	264
推荐参考阅读资料	252	10.4.3 鉴定偏差和采取矫正措施	265
第 10 章 控制	253	10.5 控制的方法	266
10.1 控制活动	254	10.5.1 预算控制	266
10.1.1 控制的概念	254	10.5.2 作业控制	268
10.1.2 控制与计划	254	10.5.3 审计控制	269
10.1.3 控制与风险	255	本章小结	270
10.1.4 控制原理	257	综合练习	270
10.2 控制系统	258	模拟训练	273
10.3 控制的类型	259	推荐参考阅读	273
10.3.1 集中控制与分散控制	259	参考文献	274
10.3.2 开环控制与闭环控制	259		

第 1 章 管理概述

知识目标

- 掌握管理的含义和性质。
- 了解管理的特征以及管理的基本职能和管理者的素质要求。
- 了解管理学的研究对象。

能力目标

- 能运用所学的管理概念进行管理思考。
- 能进行正确的管理角色分工。
- 能按管理者的素质和技能要求进行自我培养。
- 能运用管理学的研究方法分析研究管理问题。



导入案例

张经理的管理难题

松达公司第三分公司的领导班子刚刚做了调整，公司设备处处长张志山调任分公司经理。他刚上任，一些迫切的问题和难题就一股脑儿地压向他。

时间已进入一月中旬，新的一年工作计划还没个谱儿；上年的工作总结至今未做，且员工们对考核结果议论纷纷；分公司机构设置与人员思想僵化，群众意见很大；由于通勤车年久失修，接通勤的路上“趴了窝”，许多员工上班晚了近一个小时；供气车间的锅炉出了故障，导致几个车间停产；销售部经理赶来汇报，一批刚刚发出的产品由于质量问题已被退货，请示经理如何处置；总公司着急一个紧急会议，要求分公司经理必须参加……

此前，张志山曾在前任经理的陪同下，用一周时间了解了该分公司的情况，发现了大量问题，这令他十分头疼：

生产效率低下，有的订货合同不能按时交货，不但造成了经济损失，而且也影响了企业信誉；产品质量不好，被用户退回的现象时有发生；与此相关的是，生产设备陈旧老化，故障频发；工人们怨声载道，甚至扬言，“企业黄了才好，免得在这里受罪，让当官的享福”；管理干部们也抱怨工人没有积极性，不好好干活儿；一些工人严重违反操作规程而导致生产事故……

公司的管理仍是老一套，各种制度都不健全；员工对奖励制度很有意见，认为分配不公……



如今又正赶上金融危机的影响，企业产品市场销售不畅，产品滞销，而且过去发生的许多欠款收不回来……

总公司又不断地对分公司提出更高的目标，以前制订的多个利润计划都落空了。

张经理陷入迷茫之中：究竟什么是管理？所面临的这个乱摊子应怎样将其理顺并着手解决？作为经理，其管理工作到底应该抓什么？

(资料来源：单凤儒，金彦龙. 管理学. 北京：科学出版社. 2009.)



管理思考

什么是管理？这是每一个管理者都要思考的问题。公司的工作很多很碎，作为管理者应该抓什么？怎么抓？看来这里面的确大有文章。

管理是我们这个现实世界普遍存在的现象。每一社会成员，都要同管理打交道，或者从事管理，成为管理者即管理主体；或者接受管理，成为管理对象即管理客体。更多的时候是一身二任，既是管理主体又是管理客体。而人在一定意义上就是具有组织和管理自己活动能力的社会动物。整个社会就是一个通过管理而正常运行的有机体。

1.1 管理与管理系统

1.1.1 管理的基本概念

1. 管理的内涵

管理，从字面上讲，就是管辖、处理的意思。由于管理涉及面广，所以一般人按照某种需要，从某种角度来谈论管理，看待管理。

在经济学家看来，管理是生产运转的一个条件，没有管理就没有生产。在现代社会，如同科学技术是生产力一样，管理也是一种生产力。管理出高产，管理出质量，管理出效益。

在社会学家的眼里，管理是一种职权系统。从历史上看，管理最初是由少数上层人物来决定普通成员的行动。后来，一些管理部门开始施行家长式的管理。再以后便出现了规章管理。劳动者既是管理对象又是管理主体。

但是关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理作出了不同的解释，其中较有代表性的有：

“管理就是决策。”

“管理就是由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而进行的活动。”

“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”

“管理是筹划、组织、控制等活动的过程。”

“给管理下一个广义而又切实可行的定义，可把它看成是这样的一种，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标。”

“管理就是通过其他人来完成工作。”

“管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为使之趋向预定目标的技术、科学和活动。”

“管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定的目的而采用相应的方式所进行的活动。”

上述定义可以说是从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义，或者是揭示管理某一方面的属性。

综上所述，我们认为所谓管理，实际上是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。



思考

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内容的认识还是共通的。这些不同的定义，对全面、深刻地理解“管理”这一概念是极为有益的。



管理故事

有一天动物园管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论，一致认为是笼子的高度过低。因此他们决定将笼子的高度由原来的10米加高到20米。结果第二天他们发现袋鼠还是跑到外面来，他们又决定再将高度加高到30米。

没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面，于是管理员大为紧张，决定一不做二不休，将笼子的高度加高到100米。一天长颈鹿和几只袋鼠在闲聊，“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”长颈鹿问。

“很难说。”袋鼠说：“如果他们再继续忘记关门的话！”

事有本末、轻重、缓急，关门是本，加高笼子是末，舍本而逐末，当然就不得要领了。管理是什么？管理是抓事情的“本末”、“轻重”、“缓急”。

2. 管理的特征

管理活动不同于其他的实践活动，如科学活动、文体活动和教育活动。尽管这些活动需要管理，但就其活动本身而言是不同的，有着本质的区别。从管理本质来看，管理活动有如下突出特征。

(1) 管理是一种普遍的文化现象和社会现象。自从有了人类社会，就有了管理，并在此基础上形成了各种管理思想，因此，管理是一种社会现象和文化现象。管理或管理活动的存在，必须具备两个必要条件：两个以上的集体活动；一致认可的目标。

在人类社会生产活动中，人们总是或多或少地组织起来，通过协作来达到个人单独活动所不能收到的效果。协作的有效性是通过管理活动完成和实现的。可见，管理的载体是组织。同时任何组织的活动，都需要计划与目标。管理就是通过制订计划，确定目标，引导组织成员实现目标，达到组织成员协作的效果。有组织活动的地方，就有管理活动，就需要管理，所以管理具有普遍性。

(2) 管理的主体是管理者。既然管理是让他人与自己一道去实现既定目标，那么管理者对管理的效果及组织绩效就应承担重大责任。管理者在管理活动中将扮演什么角色，即管理者的责任究竟是什么呢？美国管理学家德鲁克针对这一问题从三个层次做出了正确回答。



德鲁克认为,管理者的第一个责任是管理一个组织。组织是一个整体,为此,管理者应明确:我们的组织是什么,如何实现目标。只有这样,组织才能获得最大效益,更好地为社会服务。管理者的第二个责任是管理管理者。对管理者应该通过目标管理和自我控制进行管理,同时管理者还应该培养下属。管理者的第三个责任是管理工作和员工,主要是激励组织成员发挥其创造的热情,求得组织的最佳效果。

(3) 管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致,每一项管理职能、每一个管理决策都需要协调。

(4) 管理的目的是为了实实现目标。任何组织活动,都需要计划和目标。管理就是通过制订计划,确定目标,引导组织成员实现目标,达到组织成员协作的整体效果。

(5) 管理的核心是处理好人际关系。管理是管理者让他人与自己一起去实现既定的目标,在实现目标的过程中,如何采取各种手段和措施,使得他人的行为能够与组织的目标保持一致,是十分重要的。有些管理者认为,组织是一个社会合作系统,人们在这个社会合作系统内相互合作和协作,达成个人无法实现的整体效果。显然,人们彼此协作有效与否,将直接影响到整体效果。因此,管理者的主要工作就是与人打交道,管理的核心就是处理好人际关系。

3. 管理既是一门科学,又是一门艺术

从管理特征上来看,管理既是一门科学,也是一门艺术,是科学性与艺术性的统一。

(1) 管理是一门科学。管理的科学性是指人们在发现、探索、总结和遵循客观规律基础上,建立系统化的理论体系,并在管理实践中应用管理原则,使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。管理的科学性主要体现在以下几点:

① 科学的规律性。管理科学是人类长期从事社会生产实践活动,对管理活动规律的总结。作为一门科学,要求管理具有系统化的理论知识。管理科学是把管理的规律性提示出来,形成原则、程序和方法,对管理者管理活动予以普遍性指导,使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。承认管理的科学性,就要求在管理活动中要不断发现与摸索管理的规律性,按照管理的规律来办事,在科学的管理理论与原则的指导下,搞好管理,提高管理效率。

管理学是从客观实际出发,来研究人类社会中各种组织的管理活动及其规律性的学科,这些规律是客观存在的,如果谁违背了这些规律,就必然会遭到惩罚。比如企业经营中有一条一成不变的真理:企业必须以自己的产品和服务最大限度地去满足顾客的需求才能赢利。这条法则应该说是古今中外企业必须遵循的基本法则,谁违背了谁就要吃亏。

② 严密的程序性。科学的逻辑在管理活动中表现为一种严格的程序化操作,程序性是管理活动的一个重要特征。这种程序性首先体现在管理流程的设计中;其次体现在具体的操作工艺中。

③ 先进的技术性。管理学是一门应用性很强的学科,管理的理论只有转化为具体的管理技术和技能才能发挥作用。在现代管理学中,这些管理技术又被转换成各种管理软件和具体的操作技能,以便完成具体的管理任务。

(2) 管理是一门艺术。管理是一种随机的创造性工作,它不像有些科学那样可以单纯通过数学计算去求得最佳答案,也不可能为管理者提供解决问题的具体模式,它只能使人



们按照客观规律的要求,实施创造性管理,从这个意义上讲,我们说管理是一种艺术。同时,管理中还存在着许多未知的、灵活的、模糊的因素。所谓未知的、灵活的、模糊的因素即靠人的经验、感觉、魄力、权威等都无法度量甚至无法言传,被人们称为“艺术”的部分,这部分也正是管理学应该开发的处女地。随着科学技术的发展和管理科学的发展,那些未知的、灵活的、模糊的领域会越来越少(但不会没有),但对管理艺术水平的要求却越来越高。

管理的艺术性在具体的管理活动中有如下要求:

① 巧妙的应变性。管理者在其管理生涯中,会遇到各种意想不到的事件发生,有无应变能力,便显得十分重要。尤其是当组织遇到突然的重大变故时,管理者的应变能力往往起着决定性的作用。

② 灵活的策略性。管理者不仅需要运用智慧进行战略层面上的思维和运作,更需要策略层面上的灵活操作,只有一个个策略上的成功,才能最终取得战略上的成功。

③ 完美的协调性。管理者的重要任务就是对各种关系的成功协调(如乐队指挥、弹奏钢琴协奏曲),协调出动力,协调出效益。其中,人际关系的成功协调,将是对管理者的重大考验。

(3) 管理是科学与艺术的统一。客观规律与主观能动性的统一。管理科学是反映管理关系领域中的客观规律的知识体系,管理艺术则是以管理知识和经验为基础,富有创造性管理技巧的综合。管理科学是管理这一能动过程的客观规律的反映,而管理艺术则是它的主观创造性方面的反映。管理者只有既懂得管理科学又有娴熟的管理艺术,才能使自己的管理活动达到炉火纯青的地步。

在管理的科学性上,人们常犯的错误是:盲目照搬国外的管理理论;将书上的管理原理当做教条;认为管理只靠实践,从不相信管理专家。尤其是第三种看法,在管理中广泛存在。

在管理的艺术上,人们常犯的错误是:认为管理的艺术是指管理靠的是人格魅力、灵感与创新,而管理本身是没有规律可循的,更没有办法通过学习掌握管理的技巧;过分强调管理的艺术性,认为大多数人只能天生地处于被管理、被领导的地位;在管理实践上缺乏科学的管理制度,而常常以管理者的心情、好恶来作为决策的依据。

对于学习管理学的人来说,不能把管理学当做一般的知识性学科进行学习,也不能简单地当做完成职业的操作技能来学习,而应该从管理学、管理艺术两个层面来学习研究管理学,把自己修炼成一个出色的管理者。

2 思考

从管理的科学性与艺术性可知,有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此,两者之间不是互相排斥,而是互相补充的。靠“背诵原理”来进行管理活动,将必然是脱离或忽视现实情况的无效活动;而没有掌握管理理论和基本知识的主管人员,在进行管理时必然是靠碰运气、靠直觉或过去的经验办事,很难找到对问题的可行的、令人满意的解决办法。所以,管理的专业训练不可能培训出“成品”的主管人员,但却是通过实践进一步培训主管人员的一个良好开端,它为培养出色的主管人员在理论知识方面打下了坚实的基础。当然,仅凭理论也不足以保证管理的成功,人们还必须懂得如何在实践中运用它们,这一点也是非常重要的。



1.1.2 管理的性质

管理，从它最基本的意义来看，一是组织劳动；二是指挥、监督劳动，即具有同生产力社会化生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是通常所说的管理的二重性。从管理活动过程的要求来看，既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求，又要体现灵活协调的艺术性要求，这就是管理所具有的科学性和艺术性。

1. 管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一点总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”

管理的“二重性”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；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。

1) 管理的自然属性

管理的自然属性是指管理是由许多人进行协作劳动而产生的，是有效组织共同劳动所必需的，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性；它与具体的生产方式和特定的社会制度无关。管理要处理人与自然的关系，要合理地组织社会生产力，故也称作管理的生产力属性。

2) 管理的社会属性

管理的社会属性是指管理体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它又有同生产关系的特定要求，为特定的社会生产关系服务，从而实现其调节和维护社会生产关系的职能。所以，管理的社会属性也叫做管理的生产关系属性。管理的社会属性既是生产关系的体现，又反映和维护一定的社会生产关系，其性质取决于不同的社会经济关系和社会制度的性质。在不同的社会制度条件下，谁来监督、监督的目的和方式都会不同，因而也必然使管理活动具有不同的性质。

2. 学习管理二重性的意义

学习和掌握管理的二重性对我们学习和理解管理学、认识我国的管理问题、探索管理活动的规律以及运用管理原理来指导实践都具有非常重大的现实意义：

1) 管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。管理体现着生产力与生产关系的辩证统一关系。我国在很长一段时期内受“左”的错误思潮的影响，在管理上表现为重社会属性轻自然属性、重生产关系轻生产力，严重地阻碍了我国经济的健康发展，我们应当引以为鉴，总结历史的经验教训，形成具有中国特色的管理学，以更好地指导我国的管理实践。

2) 注意学习、引进国外对我们有益的管理理论、技术和方法。我们要在继承和发展我国过去的科学管理经验和理论的同时，注意学习和引进国外先进的管理理论、技术和