

21世纪清华 MBA 系列教材

管 理 学

徐国华 张 德 赵 平



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

工商管理硕士课程系列教材

管 理 学

徐国华 张 德 赵 平

清华大学出版社

(京)新登字 158 号

内 容 简 介

本书为工商管理硕士(MBA)的基础性教材。本书系统地介绍了管理的基本原理、原则和方法,详细地阐述了计划、组织、控制、激励、领导、协调等管理职能和企业文化建设的客观规律及实施要点。本书与其他教材的不同之处在于对中国古代的管理思想进行了深入的分析,对管理学的前沿问题和最新思潮进行了介绍,对 21 世纪的管理进行了展望。其中融进了作者多年的学术研究成果,有利于读者开阔视野、更新观念,这是一本内容新颖、语言流畅、深入浅出的教科书,它不仅适用于管理专业的本科生、研究生、MBA 阅读,而且适于管理学者、企业经营者和所有想自修管理的朋友们阅读。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/徐国华等编著. —北京:清华大学出版社,1998

工商管理硕士课程系列教材

ISBN 7-302-03072-3

I. 管… II. 徐… III. 管理学-研究生-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 23004 号

出 版 者:清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

责任编辑:魏荣桥

印 刷 者:北京牛山世兴印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:787×960 1/16 印张:21.25 字数:450 千字

版 次:1998 年 10 月第 1 版 2002 年 7 月第 13 次印刷

书 号:ISBN 7-302-03072-3/F·194

印 数:115001~130000

定 价:22.00 元

MBA 课程系列教材编委会名单

主任委员 赵纯均

副主任委员 李子奈 仝允桓

委 员 (以姓氏笔划为序)

王承继 仝允桓 孙礼照

李子奈 陈小悦 赵 平

赵纯均 赵家和 徐国华

蓝伯雄

前 言

随着我国改革开放的不断深入和经济的迅速发展,亟需大批拥有广博的知识基础、懂得市场经济的一般规律、熟悉其运行规则、掌握必要的管理技能、了解中国企业实情、具有决策能力、创新意识和开拓精神的管理人才,培养足够数量的这类人才,是我国管理教育界面临的紧迫任务。

工商管理硕士(Master of Business Administration,简称 MBA)教育是发达国家普遍采用的培养高层次管理人才的重要方式,是大学管理教育的主流,美国每年 MBA 学位授予人数约占全部硕士学位授予人数的四分之一。从 1991 年开始,我国国务院学位委员会授权清华大学等 9 所高等院校开展培养工商管理硕士(MBA)的试点工作,我国的 MBA 教育正式起步。1994 年起招收 MBA 研究生的试验点院校扩大到 26 所,并成立了全国工商管理教育指导委员会。

我国工商管理硕士(MBA)教育的目标是培养德智体全面发展、适应我国工商企业和经济管理部门需要的高层次务实型综合管理人才。根据这一目标,清华大学经济管理学院在 MBA 培养试点工作中总结改革开放后十几年来培养高层次管理人才的经验,借鉴国外优秀管理院校的成功做法,学习国内兄弟院校的长处,对 MBA 的培养方案、课程体系、教学内容和教学方法进行了系统研究并不断加以改进和完善,同时陆续编写了一批用于 MBA 教学的教材、讲义和案例集。

随着 MBA 培养规模的逐步扩大和对 MBA 教育规律认识的不断深化,国内原有的以编译为主的教材已不能适应 MBA 教育发展的要求,需要编写一套体系完整配套、内容实用新颖、具有国际可比性,同时符合中国国情的 MBA 课程系列教材。基于这一认识,我们组织力量对教材的选题、体系的组织和内容的取舍进行了认真的研究,在清华大学出版社的支持下,向读者奉献了这套教材。

这套系列教材在体系上充分考虑了对 MBA 知识结构的要求,覆盖了 MBA 培养方案中内容相对稳定的主要课程,既保证了各门课程知识的系统性,又照顾到课程之间的联系与协调。在教材内容上突出了“宽、新、实”的特点,即:知识面要宽,兼收并蓄中外管理科学的优秀理论与方法;内容要新而实,反映各学科的最新进展,理论联系实际,符合中国国情,具有可操作性。

本系列教材包括 15 门 MBA 主要课程中使用的 16 本教材。教材的编写者都是从事该课程教学多年的经验丰富的教师。教材的内容与体系经过了多轮教学实践的检验。

这套教材主要适于工商管理硕士课程教学,也可供管理科学与管理工程专业研究

生和高年级本科生使用,还可作为企业和各级经济管理部门实际管理工作者自学的参考书。

管理学科是一个迅速发展的学科,由于我们的水平所限,这套教材中难免有疏漏和不足之处,希望广大读者提出宝贵意见,使这套教材在再版时能更加完善。

清华大学经济管理学院工商管理硕士
(MBA)课程系列教材编写委员会
1995年1月

序

《管理学》是管理学科的一门基础性课程,该课程要求学生能够对管理的基本思想、基本内容、基本原则和基本方法有较全面的了解。虽然目前已有一些管理学教材,但多是针对大学本科和一般硕士生的。随着工商管理硕士(MBA)教育的兴起,越来越感到缺乏针对MBA学生的管理学教材,这就是我们编写此书的初衷。

本书以管理程序学派的思想为主要理论构架,并广泛吸收了其他管理学派的研究成果,既希望能够反映国外的主要管理理论,又希望能够反映中国古代的管理思想和当代成功的管理经验。本书的侧重点不在于具体的管理技术和方法,而在于树立正确的管理观念。特别是本书着重介绍了20世纪80年代以来管理学领域的最新成就,诸如知识经济与管理、科学管理与文化管理、管理与价值观、管理与文化的关系。我们希望MBA学生能从管理者的角度联系思想和业务实际学习本书,自当能获得较好的效果。

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

张德 赵平

1998年6月日

于清华园

目 录

第一章 基本概念	1
第一节 管理所要解决的基本矛盾.....	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.....	10
本章复习题.....	14
第二章 管理思想发展史	15
第一节 早期的管理思想.....	15
第二节 泰勒的科学管理.....	18
第三节 法约尔的一般管理.....	23
第四节 霍桑试验和梅奥的人群关系论.....	29
第五节 巴纳德的组织理论.....	34
第六节 现代管理学派.....	38
本章复习题.....	44
第三章 中国古代的管理思想	45
第一节 一分为二地对待中国古代的文化遗产.....	45
第二节 中国传统文化的基本特征.....	46
第三节 中国古代的管理思想.....	53
本章复习题.....	59
第四章 计划职能	61
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.....	69
第四节 组织目标.....	71
第五节 计划工作的步骤.....	78
第六节 现代计划方法.....	84
第七节 目标管理.....	92
本章复习题.....	96
本章讨论题.....	97

第五章 组织职能	98
第一节 组织的基本概念	98
第二节 组织设计的任务	100
第三节 组织结构的类型	102
第四节 组织设计的传统原则	110
第五节 组织设计的动态原则	116
第六节 组织设计的权变理论	119
第七节 团队组织与合作	122
第八节 组织变革	131
本章复习题	140
本章讨论题	140
第六章 控制职能	142
第一节 控制的内涵	142
第二节 控制的手段	146
第三节 控制的类型	149
第四节 控制的方法	156
第五节 如何有效地实施控制	164
本章复习题	168
本章讨论题	169
第七章 激励职能	170
第一节 基本概念	170
第二节 马斯洛的层次需要论	173
第三节 赫兹伯格的双因素理论	178
第四节 弗隆的期望理论	181
第五节 帕特和劳勒的激励模式	184
第六节 亚当斯的公平理论	185
第七节 斯金纳的强化理论	187
第八节 激励的一般原则	189
本章复习题	195
本章讨论题	196
第八章 领导职能	197
第一节 领导的内涵	197
第二节 人性假设理论	200
第三节 领导者素质	205
第四节 领导方式	210

第五节 决策·····	221
第六节 用人·····	232
第七节 领导效率·····	235
本章复习题·····	241
本章讨论题·····	242
第九章 协调职能 ·····	243
第一节 团体·····	243
第二节 冲突·····	250
第三节 沟通·····	254
第四节 人际关系·····	260
第五节 公共关系·····	270
本章复习题·····	279
本章讨论题·····	280
第十章 组织文化 ·····	281
第一节 企业文化的内涵与结构·····	281
第二节 文化力——企业竞争力的重要源泉·····	285
第三节 企业文化建设——现代化管理的重要组成部分·····	289
本章复习题·····	293
本章讨论题·····	294
第十一章 比较管理 ·····	295
第一节 美国的管理·····	295
第二节 日本的管理·····	300
第三节 德国的管理·····	305
第四节 亚洲“四小龙”的管理·····	309
第五节 中国的管理·····	313
本章复习题·····	318
本章讨论题·····	318
第十二章 未来的管理 ·····	319
第一节 管理的软化趋势·····	319
第二节 文化管理——21 世纪的管理·····	322
本章复习题·····	328
本章讨论题·····	328
主要参考书 ·····	329
后记 ·····	330

第一章 基本概念

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?家庭主妇要管理家务;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,厂长管理工厂,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,随着人类社会的进步,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,本书采用下面的定义:

管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。

这个定义有三层含义:

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。这五项活动又被称之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,然后要制订各种方案、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，要有适当的授权，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，纠正偏差或制定新的计划，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飞机尾部喷气口所发出的热源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人力、物力和财力方面的资源。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；组织中人力、物力和财力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，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。协调人力、物力和财力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(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,以至于可能互相抵触。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作了大量工作。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。

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所致。我国国有企业的改革和发展,没有轻松的道路可走,只有老实地研究改善经营管理,建立一套现代企业管理制度才行。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月朱镕基同志在一次会议中指出:“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。”“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。”

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面,才能对各种管理问题应付自如。以企业为例,厂长要处理有关生产、销售、计划和组织等问题,他就要熟悉工艺、预测方

法、计划方法和授权的影响因素等等。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、奖励、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。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 是管理学中的主要内容与其他学科的关联图。图中绘出了本书各章涉及到的学科,用 * 表示。

表 1-1 本书各章所涉及的学科

章次 \ 学科	马克思主义哲学	心理学	人类学	社会学	政治学	经济学	历史学	生理学	伦理学	数学	统计学	运筹学	系统论	会计学	工艺术	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 组织文化	*	*		*	*	*			*				*				*	
第十一章 比较管理	*	*			*	*												*
第十二章 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,谁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) 真理性。管理学的真理性是不言而喻的,它的许多原则都是经过了实践反复的检验才抽象出来的。因此,它是一种科学知识,是对客观事物及其规律的真实反映。

(5) 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。真正掌握了管理学知识的人,应该能够熟练地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。这一点同其他学科不同,学会了数学分析,就能求解微分方程,背熟了制图的所有规则,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,需要在实际管理工作中去掌握。

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与其他企业的经营决策等等。这种无法预知的因素被称之为“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

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。

下一个严格的定义:“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。”

而作为系统观念主要有以下几点:

(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方面内容,都与目的有关。

(4) 系统的功能或行为可以通过输入与输出关系表现出来。即可以把系统看作一个转换模式,它接受投入,在系统中进行转换,从而输出产出。

(5) 系统趋向目标的行为是通过信息反馈,在一定的有规律的过程中进行的。所谓反馈是指将产出或系统过程的信息作为系统的投入,返回系统所导致转换过程和未来产出的变化。反馈有正负之分,正反馈是指使产出偏离增大,负反馈是指使产出偏离减小,重新达到平衡。

(6) 系统具有多级递阶结构。任何系统都是由次一级的子系统所组成的,同时它又是高一级超系统的子系统或组成部分。一个企业可以看成是一个系统,它是由人事、生产、销售、财务等次一级子系统组成的,同时它又是整个国民经济的一个子系统。

(7) 等价原则。系统的某一给定的最终状态可以通过不同的方式不同的途径来达到,这些不同的方式和途径是等价的。这种观点认为,组织可以通过不同的投入和不同的内部运动来达到组织目标。管理活动并不一定非要寻找最优的固定的解决办法,而在于寻求各种可能的令人满意的解决方案。

(8) 开放系统与封闭系统。系统按其与外部环境的关系分为开放系统和封闭系统。开