

普通高等学校财经类核心课程教材系列

管理学原理 (第二版)

GUANLIXUE YUANLI

李品媛 编著



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



普通高等学校财经类核心课程教材系列

管理学原理

(第二版)

GUANLIXUE YUANLI

李品媛 编著

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连

© 李品媛 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理 / 李品媛编著. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2012. 1

(普通高等学校财经类核心课程教材系列)

ISBN 978-7-5654-0491-7

I. 管… II. 李… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 153709 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 412 千字 印张: 19 3/4 插页: 1
2012 年 1 月第 2 版 2012 年 1 月第 4 次印刷

责任编辑: 朱 艳 王 斌

责任校对: 赵楠 尹秀英

封面设计: 沈 冰

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0491-7

定价: 32.00 元



第二版前言

中国正处于一个伟大的历史变革时期，正面临着人类历史上规模空前的经济转型和社会公平的挑战，一方面实现了经济的迅速增长，另一方面经济与社会矛盾显化，焦点与热点问题涌现（郭重庆，2007）。基于此，相关的研究领域都试图解释和说明中国社会和经济发生与发展特定的成因与规律，试图将对中国问题的探讨与具有普世价值的科学研究相结合，这不仅能丰富我们的经济学科，而且能指导人们的社会实践。这其中最有影响力的研究领域当属经济领域的基础学科——管理学。这是因为如果在小农经济时代，手工作坊的管理是可有可无的话，那么在现代工业社会的社会化大生产中，管理是须臾不可离的。

管理之所以对我们很重要，是因为管理的领域、范围广泛，大到国家，小到家庭，都会遇到管理问题。我们到现在还在探寻管理的真谛，是因为管理既是科学，也是艺术，难以模仿和重复，需要不断创新、传承。国人如此关注管理，是因为发展需要管理，中国现在的问题正是源于缺乏管理或管理不到位，正如郭重庆院士所言，中国社会与经济发展面临的挑战与其说是一个资金与技术问题，毋宁说是一个管理问题。

需要指出的是，尽管管理活动都是按照一定的规律进行的，而且这些规律不会因组织的性质和类别不同而不同，但管理活动具有其特殊性，即在不同社会的国家、不同的产业领域或不同类型的组织中，管理都有其差异性。可以说，管理的核心或灵魂是管理的创造性或创新性。

因此，从社会普遍存在的管理活动中概括出来的基本问题和规律就构成了一般管理学的内容，也由此决定了管理学成为管理领域各学科的核心基础。尽管管理的历史久远，但管理作为一门科学，却十分年轻，仅有几十年的历史。近十几年来，由于科学技术发展迅速，相关研究成果大量涌现，极大丰富、完善了管理学，使管理学成为全球各商学院或管理学院本科生和研究生的必修课程。

本人在东北财经大学从教近三十年，为全日制本科、研究生，在职和脱产MBA、EMBA讲授管理学课程，积累了丰富的教学经验，也在不断深化对管理学科的认识。这本管理学教科书的问世，也凝聚了作者多年研究的心血，是作者管理基本思想的集中体现。

概括地讲，本书的特色主要体现在以下几个方面：

第一，在结构安排上，作者坚持管理学科领域的主流观点，章节设计的逻辑线路按照一门学科完整体系，即在基本概念、基本原理和基本分析方法的基础上演绎

而成，在章节编排上按照管理的四大职能，即计划、组织、领导和控制的逻辑顺序展开，力求层次清晰，阐述详略得当。

第二，在内容设计上，主要介绍一些主流学派的理论和观点，力求从管理的本质出发，引导读者准确把握一些基本观点和方法，对于一些重要的理论，介绍成立的假设条件、使用的范围，引导读者分析生活中的管理问题，目的是让读者掌握最基本的理论和方法。

第三，在观点阐述上，力求将重点理论的核心观点深入浅出地介绍给读者，对管理在不同时期内涵的理解也给予一定的对比分析，但侧重于以现代观点介绍基本的管理问题。同时，将管理中的目标、计划、决策、组织、领导、监督和控制放在管理全过程中来分析，并注重相互间关系的阐述。为使读者更好理解，后面附上了企业的实际案例。

第四，作为主要针对本科学生或同等学力学生的学习教材，全书配有学习目标和思考与练习，以提示读者了解和掌握本章重点问题以及读后应该重点思考和明确回答的问题。

本书可作为大专院校经济管理类专业主干课教材，也可作为经济理论工作者参考书或供各级组织的在职管理人员培训和自学使用。

本书在撰写过程中借鉴、参考了国内外一些相关著作和教科书等文献资料，不便一一列举，在此一并致谢。同时，由于本人的学识水平所限，书中不妥之处在所难免，敬希读者不吝赐教。

作 者

2011年9月



目 录

第1章 管理与管理者	 / 1
学习目标	 / 1
1.1 管理	 / 2
1.2 管理者及其技能	 / 12
本章小结	 / 19
本章案例	 / 20
思考与练习	 / 21
主要参考书目	 / 21
第2章 管理理论的形成和发展	 / 23
学习目标	 / 23
2.1 古典管理理论	 / 24
2.2 行为科学理论	 / 28
2.3 管理科学理论	 / 30
2.4 现代管理理论	 / 34
本章小结	 / 37
本章案例	 / 38
思考与练习	 / 40
主要参考书目	 / 41
第3章 管理与环境	 / 42
学习目标	 / 42
3.1 组织与环境	 / 43
3.2 组织管理与社会道德	 / 52
3.3 组织社会责任	 / 55
本章小结	 / 60
本章案例	 / 61
思考与练习	 / 64
主要参考书目	 / 64

第4章 计划职能	/ 65
学习目标	/ 65
4.1 计划工作的含义和作用	/ 66
4.2 计划类型和权变因素	/ 67
4.3 目标与目标管理	/ 72
4.4 计划的工具与技术	/ 75
本章小结	/ 80
本章案例	/ 80
思考与练习	/ 86
主要参考书目	/ 87
第5章 决策	/ 88
学习目标	/ 88
5.1 决策的本质	/ 89
5.2 决策的程序	/ 90
5.3 决策的类型	/ 94
5.4 群体决策与个体决策	/ 96
5.5 决策模式	/ 99
5.6 决策的方法	/ 101
本章小结	/ 105
本章案例	/ 106
思考与练习	/ 109
主要参考书目	/ 109
第6章 战略管理	/ 111
学习目标	/ 111
6.1 战略与战略管理	/ 112
6.2 战略管理过程	/ 117
6.3 组织的战略类型	/ 123
6.4 战略分析方法	/ 131
本章小结	/ 135
本章案例	/ 135
思考与练习	/ 141
主要参考书目	/ 141
第7章 组织设计	/ 142
学习目标	/ 142

7.1	组织与组织设计	/ 143
7.2	组织设计的基本问题	/ 145
7.3	组织结构类型	/ 155
7.4	组织变革与发展趋势	/ 159
	本章小结	/ 163
	本章案例	/ 164
	思考与练习	/ 168
	主要参考书目	/ 169
第8章	组织文化	/ 170
	学习目标	/ 170
8.1	组织文化内涵	/ 171
8.2	组织文化功能与形成机制	/ 177
8.3	组织文化类型	/ 181
8.4	组织文化建设	/ 185
	本章小结	/ 190
	本章案例	/ 192
	思考与练习	/ 196
	主要参考书目	/ 197
第9章	人力资源管理	/ 198
	学习目标	/ 198
9.1	什么是人力资源管理	/ 199
9.2	组织的人员配备	/ 202
9.3	员工培训与开发	/ 207
9.4	绩效考评与薪酬体系	/ 213
	本章小结	/ 218
	本章案例	/ 218
	思考与练习	/ 223
	主要参考书目	/ 223
第10章	领导行为	/ 224
	学习目标	/ 224
10.1	领导的概念	/ 225
10.2	领导特质理论	/ 228
10.3	领导行为理论	/ 230
10.4	领导权变理论	/ 233

10.5	领导理论的新发展	/ 238
	本章小结	/ 240
	本章案例	/ 242
	思考与练习	/ 244
	主要参考书目	/ 244
第11章	激励管理	/ 245
	学习目标	/ 245
11.1	什么是激励	/ 246
11.2	内容型激励理论	/ 247
11.3	过程型激励理论	/ 253
11.4	行为改造型激励理论	/ 257
	本章小结	/ 262
	本章案例	/ 263
	思考与练习	/ 267
	主要参考书目	/ 267
第12章	沟通	/ 268
	学习目标	/ 268
12.1	沟通的含义和过程	/ 269
12.2	沟通的分类及特点	/ 273
12.3	提高沟通的有效性	/ 281
	本章小结	/ 285
	本章案例	/ 286
	思考与练习	/ 287
	主要参考书目	/ 288
第13章	控制过程	/ 289
	学习目标	/ 289
13.1	控制的基本要素	/ 290
13.2	控制的过程	/ 294
13.3	控制的内容	/ 298
13.4	控制的方式	/ 299
	本章小结	/ 303
	本章案例	/ 304
	思考与练习	/ 309
	主要参考书目	/ 310

第

1

章

管理与管理者

学习目标

通过本章的学习，重点掌握管理与管理者的基本内涵；深刻理解管理科学与管理实践的关系；了解掌握管理的基本特性等。

1.1 管理

在当今社会，管理是我们既熟悉又陌生的字眼。熟悉，是因为我们几乎时刻与之发生联系；陌生，是因为尽管管理就在我们身边，但是要科学地理解管理，有效地开展管理工作却并不是一件简单的事。

1.1.1 管理的含义

管理起源于人类的共同劳动，自古有之。当人们组成群体要达到共同目标时，就必须有管理，以协调群体中每个成员的活动。在现代社会，管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于社会生活中，如国家、军队、企业、学校、医院、慈善机构等。由于现代社会的发展离不开管理，因此，就有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地开展管理活动。

1) 什么是管理

对于管理，人们从不同的角度出发，有着不同的理解。从汉语词典来看，管理一词是“管辖”、“处理”的意思，但在管理活动中，管理的含义远非如此，是在“管辖”、“处理”的基本含义基础上延伸出更为广泛的意义。

管理学界对于管理概念的认识，至今仍未有一个公认和统一的解释。多年来，西方许多管理学者从不同的研究角度，对管理的概念做出了不同阐释。古典管理理论的代表人物，科学管理的创始人 F. W. 泰罗认为：管理是确切知道要别人干些什么，并使他们用最好、最经济的方法去干。管理理论创始人之一、法国的亨利·法约尔则将管理定义为：计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔对管理基本思想的阐述反映在后来许多管理学家给管理所下的定义中。

20 世纪 50 年代以来，随着社会生产的不断发展，人们对管理的认识又进一步拓展。美国管理学家赫伯特·A. 西蒙认为：管理就是决策，而马丁·J. 坎农则认为：管理是一种为取得、分配并使用人力和自然资源以实现某种目标而行使某些职能的活动。美国的小詹姆斯·唐纳利等又把管理定义为：管理就是一个人或更多的人来协调他人的活动，以便收到单个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

当代管理过程学派的代表、美国管理学家哈罗德·孔茨把管理定义为：管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。斯蒂芬·P. 罗宾斯对管理的定义是：管理是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

随着管理研究范围的不断扩大，各相关学科的研究成果日益丰富，人们对管理概念的认识更加宽泛。有人从系统论角度出发，认为管理就是对整个系统运动、发展、变化有目的、有意义的控制行为；有人从信息论的角度出发，认为管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程。对于管理的概念的种种不同认识，我们还可以列

举出很多,这些不同认识从不同的侧面揭示了管理的含义,或是深化了管理在某一方面属性的属性,这对管理理论的发展是有益的。

综上所述,我们认为管理是指管理者在特定的环境下,对组织的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制,使组织成员高效率地实现既定目标的活动过程。这一定义包含以下几层意思:

(1) 管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有组织的群体活动过程。所以,管理的基本原理适用于一切组织。不论是营利性的工商企业或是非营利性的群体组织,如学校、医院、科研单位、政府机关、军队或慈善救济会等。虽然不同组织可能需要不同的管理技术和管理方法,但是管理的基本原理却是相同的。

(2) 管理过程是由基本职能构成的,这些基本职能包括计划、组织、领导和控制。各级管理者都要通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作来确定组织目标,创造一种良好的环境,使组织成员高效率地实现既定目标。

(3) 管理的对象是组织的各类资源。管理的有效性集中体现在组织资源的投入、产出的比较上。所以,管理者都必须把提高效益作为管理目标。营利性的组织固然要讲究效益,追求盈利,但非营利性的组织,如事业单位、政府机关等,也必须力争完成预期目标,投入的资源(人、财、物)越少越好,或者以现有的资源完成更多的工作。而要提高效益,就必须提高工作效率。任何一个组织要想留住并引导该组织的成员高效率地工作,应使组织成员明确实现组织目标与实现个人目标是一致的,同时要满足组织成员各种合理的物质需要和精神需要,通过提高组织成员的满意度来激发员工的工作热情。

(4) 管理活动是在一定的环境背景下进行的。管理者应善于发现环境为组织提供的机会和构成的威胁。管理者绝不是在一个孤立、封闭的组织内开展管理活动的,而是在一个开放的、与外界有千丝万缕联系的组织中进行管理活动的。管理者要适应外部环境的变化,并能充分利用外部环境提供的各种机会。一方面要求组织为创造优良的社会物质和文化环境尽其“社会责任”;另一方面管理的方法和形式要因环境条件的不同而改变。

2) 为什么要管理

(1) 管理是人类社会最基本、最重要的活动之一。人类社会活动需要管理自古以来有之。人类自远古时代群居群猎时起,就知道“合群”抵御危险、征服自然。显然,其“合群”的目的无非是集结个人的力量,发挥集体的更大作用。要实现这一目的,在人类这种群体的“组织”中,就存在着合作、协作或协调的问题,这就是管理。所以,管理是伴随着组织的出现而产生的,是协作劳动的必然产物。

在现实生活中,我们每一天都会发生与管理相关的事情或活动,如果我们的管理工作做得好,事情的进展就会比较顺利,活动也有效率,一切都在按部就班地进行,这时人们往往意识不到什么问题。但是当管理工作不到位或组织混乱时,你的感受却十分明显。例如,通知你去交水费时,却发现水费计价有问题,而供水公司

却无法立即解决，只能将错就错。你向航空公司订票，讲清是要后天动身，送票员却给你送来了明天的机票。美国 IBM 公司创始人托马斯·沃森曾经用一个故事生动地说明了管理在社会生活中的作用。一个男孩子在穿一条长裤时，发现裤子长了一些，于是他请奶奶帮忙将裤子剪短一点。可奶奶说，她现在太忙，让他去找妈妈，而妈妈则回答他，今天她已经同别人约好去打桥牌。男孩子又去找姐姐，但是姐姐有约会。时间已经很晚了，这个男孩非常失望，他怀着担心明天穿不上新裤子的不安心情入睡了。奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就拿剪刀将裤子剪短了一些；姐姐约会回来心疼弟弟，也把裤子剪短一点；妈妈打完桥牌回来后又把裤子剪去一截。结果想修理一下长裤却将其剪成了短裤，这就是缺乏管理协调的结果。所以，大到一个国家，小到一个家庭，管理时刻存在于我们的生活中。

(2) 管理促进了人类社会的进步、科技的发展。人是社会的产物，人类的社会活动需要组织起来进行，它包括人类活动的各个方面，如文化、教育、科研、政治、军事等，而要使组织起来的活动顺利进行就必须要有管理。

管理活动对于人类社会的重要性是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益显著的。如果说早期的组织实施的只是简单的、粗放的管理，那么时至今日，随着社会生产力的发展，科学技术的日新月异，人类社会有组织的活动规模越来越大，协作的范围越来越广，管理也越来越向精细化、科学化方向发展，管理的地位也日益突出和重要。世界上一些著名的管理学家和经济学家将管理看作是推动人类社会进步、科技发展的催化剂或原动力，同土地、劳动和资本并列成为社会的“四种经济资源”，同人力、物力、财力和信息一起构成组织的“五大生产要素”。也有人将管理、技术和人才的关系比喻为车子的“两个轮子一根轴”，作用极为重要。

在现代社会，管理对人类社会进步、科技发展的促进作用主要是通过对现有资源最充分的利用体现的。管理科学的发展、管理水平的提高，既是人类社会进步、科学技术发展的结果，同时也促进了社会的发展、科学技术的进步。正如上面所言，人们把科技和管理比作推动社会进步的两个轮子，但是这两个轮子的作用是不同的，科技固然提供动力，使历史的车轮转动得更快，但管理不仅影响，甚至决定把科技成果转变为这种动力的可能性和速度，而且决定整个历史车轮转动的方向。所以，管理这个轮子是起决定作用的。

(3) 管理活动有助于提高组织的效率。任何组织都离不开管理活动，组织的成长和发展都与管理活动的有效性息息相关，到了近代，管理的这种影响力越发显著。20 世纪 80 年代，美国的邓白氏公司对管理与企业运营关系有较为系统深入的研究，结果表明，美国企业失败的原因列在前位的主要是管理方面的问题，见表 1—1。

由此可见，企业经营失败，有 90% 以上的原因与管理相关。不能否认，在特定的市场条件下，一些企业经营管理水平低下，也可能会出现短时期的辉煌，但要打造百年企业一定是管理有方、在管理上具有独到之处的企业。

表 1—1

美国企业失败的原因

失败的百分比	失败的原因
44%	企业管理者无能
17%	缺乏管理经验
16%	经验失衡
15%	缺乏行业经验
1%	疏忽
1%	欺诈或灾害
6%	原因不详
100%	

资料来源 徐子健：《管理学》，北京，对外经济贸易大学出版社，2002。

在现代社会，随着社会生产规模的不断扩大，管理活动对组织的重要性愈加突出，与管理活动相关的工作岗位也日益增多。美国劳工统计局统计，到 2008 年，经理、行政人员和管理性职位增加了 10%~20%。在不断变革的未来社会中，一切都可能发生变化（弱化或消失），但管理的作用却是不断强化的。

1.1.2 管理的特性

管理的特性有以下几点：

1) 管理的自然属性和社会属性

管理的自然属性和社会属性也被称为管理的二重性。明确这一点有助于我们进一步深入认识和了解管理的本质，更有效地开展管理活动。通常，我们把上述管理的指挥劳动称为管理的自然属性。而管理中的监督劳动被认为是社会属性。

“指挥劳动”：凡是有许多人进行协作的劳动，其过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工厂全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样，这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

这种管理活动是同生产力直接相联系的，是由共同劳动的社会化性质决定的，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，这种必要性随着生产力的发展、生产社会化程度的提高而增强，由此产生的管理职能，即一般职能就是合理组织生产力。为了实现这种管理职能而形成的管理技术和方法是由生产力发展水平所决定的，它不会因生产关系或社会制度的改变而变化，表现了管理的自然属性。

管理的自然属性表明了凡是社会化大生产的劳动过程都需要管理，它不取决于生产关系的性质，而主要取决于生产力的发展水平和劳动社会化程度，因而它是管理的一般属性，体现了在任何社会制度中管理的共性。

“监督劳动”：这种管理活动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。也就是说，社会生产总是在一定的生产关系下进行的，管理要体现生产资料所有者的意志，维护所有者的利益，为巩固和发展一定的生产关系服务，从而表现管理的社会属性。管理的社会属性，主要取决于生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化，因而它是管理的特殊属性，在不同的社会生产关系条件下表现出管理的个性。

管理的自然属性和社会属性可以使我们更好地了解管理的特性。这是因为任何一种管理方法、管理技术和手段的出现是与时代背景和特定的社会关系紧密相连的。我们在研究、掌握管理原理和规律时，要因时制宜、因地制宜。实践表明，不存在一个适用于古今中外的普遍模式。

2) 管理的科学性和艺术性

在管理学界，对于管理究竟是一门科学还是一门艺术，一直是有争议的。管理的科学性是指管理作为一个活动过程，存在着其自身运动发展的基本客观规律。人们通过各种社会实践和科学研究，不断总结经验，提出问题，验证推理，从中总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般办法。人们利用这些理论和方法来指导其社会实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，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。

承认管理具有科学性是基于：

(1) 管理具有系统性。管理过程中发生的各种现象不是孤立的存在和表现的，是有其活动的客观规律的，人们经过长期的经验总结和理论升华，已形成了一整套反映管理过程客观规律的、合乎逻辑的理论体系以及管理的方法与技术。管理者可以运用这些理论、方法和技术解释管理工作中过去和现有的变化，并根据其运行规律预测未来的变化。

(2) 管理方法具有科学性。管理的基本理论和方法像其他科学领域的理论和方法一样，是可以通过课堂传授或阅读而掌握的知识，并且是可以用来指导管理实践的。早在管理理论形成的初期，古典管理理论的创始人亨利·法约尔就指出：管理能力也应该像技术能力一样首先在学校里，然后在车间里得到。20世纪以来，西方发达国家兴办各类管理学校，培养出了大批管理人才。这些人才在管理实践中运用所学知识取得了举世公认的成绩，成为促进社会进步的一种力量。

(3) 管理已经形成了完整、独立的学科。管理领域的各种研究成果和多种研究方法使管理科学不断发展进步。特别是在近代，管理学的发展完善性还体现在能够系统地兼收并用其他相关学科的研究成果、理论知识和分析方法，如心理学、社会学、系统科学、哲学、经济学等。

但是，管理也体现其艺术性的一面。这是因为：

(1) 管理是一门艺术。任何组织的管理者在管理活动中所开展的各项工作是以人为核心的，而人的心理素质和行为方式各不相同，最显著的是管理活动中表现

的每个人不同的个性风格。由于管理者是在一定的具体情景中进行管理活动的,为了进行有效的管理就必须既要考虑具体情景的特点,又要考虑执行者的个性特点,绝不能机械地生搬硬套管理理论和原则。这就要求管理者具有现代管理理念、良好的专业素养和有效的管理手段,以达到有效协调的目的。

(2) 管理者知识和技能的发挥具有创造性。管理的艺术性强调的是管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,利用个人的智慧、知识和经验,因地制宜地将管理理论与具体的管理活动相结合,实现有效的管理。

(3) 管理活动中的影响因素是不断变化的,不仅有确定的因素,还有非确定的因素;不仅有相对稳定的因素,还有突发性、偶然性的因素。这种影响因素的复杂多变,就决定了进行管理不仅要制定具有普遍意义的科学原则,运用能解决规律性问题的科学方法,而且还要有随机应变的能力和灵活发挥的艺术。如果不考虑具体情景,生搬硬套管理理论和原则,就不会达到管理的最佳效果。

(4) 管理具有实践性。仅仅学习书本上的管理理论,能熟记管理的原理与原则是不可能成为成功的管理者的。成功的管理者必须善于在实践中应用管理理论,善于发现问题,总结经验,并通过实践创造和发展管理理论。正如人们把文学、音乐和绘画创作叫作艺术一样,如果作家、音乐家和画家不懂得有关理论或者只懂得有关理论而没有创造性是绝对不会有好作品的。所以,最富有成效的艺术家总是对他所依据的有关理论有较高的造诣,并能在实践的创作中创造性地运用这些理论。

但是,管理的科学性和艺术性并不是相互对立、相互排斥的,而是相互补充、相互印证的。管理理论和管理艺术研究的都是管理实践,不同的是:管理理论研究的是管理活动中普遍的、必然的规律性;管理艺术研究的是在具体情景中管理活动的特殊性和随机性。所以,管理理论和管理艺术都是管理学的有机组成部分,二者缺一不可。管理学就是管理理论和管理艺术系统知识的统一体。

3) 管理活动不同于作业活动

管理是同作业完全不同的概念,管理工作的内容也不同于作业工作。但在各类组织中,管理活动与作业活动经常发生混淆或相互替代。这不仅会影响管理职能的发挥,还会降低组织的作业效率,影响组织绩效。

(1) 管理活动和作业活动并存于一个组织之中,这是组织的特点以及实现组织目标的要求决定的。直观上看,组织活动的成效性往往是通过作业活动效率的高低体现出来的,这是人们重视作业活动的重要原因。但是如果没有有效的管理协调,作业活动的效率和质量会大大降低。

(2) 管理活动与作业活动的完成者并不是完全分开的。在各类组织中有许多的管理人员也经常完成一些作业工作。例如,一些企业的基层管理者,像作业的班组长,既有组织上分配的作业任务,又要协调他所在的班组成员,上司对他的考核指标常常是两者都有。在一些企业高层管理者也可能从事一些作业活动,如医院院长有时也做外科手术,学校校长也定期授课,带研究生等。这会进一步混淆管理职能和作业工作的概念。如果不能将两者所扮演的角色很好地区别或互补,就会弱化

管理职能，甚至使管理人员陷入作业的具体工作中。

(3) 组织中的作业活动一般是有特定的任务或定额，这是从事作业人员不容忽视的，而管理工作的检验和规范都比较困难，主要是伴随着作业任务的完成或为保证作业任务的完成的非定型化的行为或协调，常常为管理者本身所忽视。如果说作业工作是显性的话，那么管理活动常常是隐性的，而隐性的东西发挥决定性的作用。

4) 管理活动离不开组织

管理是人类一种有意识、有目的的活动，因而它有明显的目的性，但管理的目的性必须是通过某一组织活动才能有效实现。

管理的这一特征是我们区别自然界和人类社会中那些非管理活动的重要标志。凡是盲目的没有明确目的的活动，都不能称其为管理活动。那些纯属于由生理功能驱使，无意识的本能活动，如动物的群体活动，不能称其为管理活动。此外，某个单个成员或管理者的目的，也不是管理的目的，因为单个成员或管理者的目的，难以形成协作意愿，因此，只有一个组织的共同目的，才是管理的目的。在实际工作中，管理的目的往往具体表现为管理的目标，所以，组织的目标就是任何一个组织管理的出发点和归宿点，也是评价管理活动的基本依据。

管理的“载体”就是“组织”。这是因为无论从改造自然或改造社会的任务来看，个体的能力都是有限的，个体的无序组合也是不能发挥作用的。因此，现实社会普遍存在着由两个或两个以上的人组成的、为一定目标而进行协作活动的集体，这就形成了组织。显然，组织是社会生活中广泛存在的现象。同时，对任何性质、任何类型的组织都要保证组织中的各种要素合理配置，从而实现组织目标，这就需要在组织中实施管理。所以，“组织”是管理的“载体”，管理是组织中必不可少的活动。

5) 管理是一项创新性活动

管理的创新性是指管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动。通过管理的变革，推动社会和经济的发展，在一定条件下，还可以创造新的生产力。我们知道，18、19 世纪在管理没有真正完成从经验到科学的转变之前，资本主义国家的许多企业的生产都达不到技术上的设计能力，只有到了 19 世纪末、20 世纪初，由于泰罗等人对管理制度和方法进行了变革，完成了由经验管理向科学管理的转变，才使劳动生产率大大提高。这一历史事实充分说明了管理的创新性，认识到这一点，也有助于我们克服重技术、轻管理的倾向，真正把技术和管理看作经济起飞的两个轮子。

到了近代社会，管理已经跨越国界，成为世界范围的人类重要活动。不同国家国情不同、民族不同、文化不同，组织模式和类型都有较大差异，管理的创新性表现得更为重要，现在国际流行的管理本土化就是管理创新性的反映。可以说，管理的创新性是管理理论不断发展、管理学科日益重要、管理活动有效性的核心基石。

管理的创新性还在于管理是一个实践性很强的社会活动，研究管理活动的一般