



全国高等农业院校教材

全国高等农业院校教材指导委员会审定



茶叶经营管理

● 詹罗九 主编

● 茶学专业用

农业出版社

前 言

本书是根据农业部全国高等农业院校教材指导委员会《高等农业院校农科本科“七五”教材规划》组织编写的茶学专业基本教材。

编写分工是：

詹罗九：导论、第二章、第七章、第八章、第十章、第十二章。

袁飞：第五章、第六章、第十五章、第十六章。

刘富知：第三章、第九章、第十一章、第十三章。

唐敬东：第一章、第四章、第十四章。

安徽农学院范远景参加了第七章、第八章的编写；浙江农业大学夏桂荣参加了第五章、第六章的编写，全书插图由安徽农学院黄风兴描绘。

本书编写工作自1989年3月开始。1989年4月在杭州召开编写组会议，落实编写大纲和编写分工，规划编审工作进度。会后开始初稿的编写工作。1989年12月在合肥召开有编写人员参加的教材汇稿会议，交流初稿编写情况，研讨各章的初稿，并提出修改意见。会后分别由各编写人修改或重新编写。1990年4—7月进行统稿，由主编对全部书稿作整理、润色、校订、修改、删增，并油印成送审稿。1990年8—10月由教材审定小组对送审稿进行审定。其后主编根据审稿意见又一次对书稿进行修改和定稿。由于编者水平不高，编写时间仓促，调查研究不够，书中的缺点甚至错误在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

主 编 詹罗九 (安徽农学院)
副主编 袁 飞 (浙江农业大学)
编 者 刘富知 (湖南农学院)
唐敬东 (安徽农学院)
主 审 陈舜年 (上海对外贸易学院)
审稿者 王克炯 (上海财经大学)
聂和卿 (湖南省地方茶叶进出口公司)

目 录

导论	1
第一章 管理科学基础知识	4
第一节 概述	4
一、管理的概念	4
二、管理科学	5
三、管理的科学性和艺术性	5
四、管理的要素	6
五、管理的职能	7
六、管理的二重性和社会主义企业经营管理的原则	9
第二节 管理思想和管理理论的演变和发展	11
一、中国古代管理思想	11
二、西方近代管理思想	13
三、“科学管理”理论的形成和发展	14
四、现代管理学派	16
第三节 管理学原理	18
一、系统原理	18
二、整分合原理	20
三、反馈原理	21
四、封闭原理	23
五、能级原理	24
六、弹性原理	26
七、动力原理	27
第四节 管理方法	29
一、行政方法	29
二、法律方法	31
三、经济方法	33
四、教育方法	36
五、咨询方法	39
第二章 中国茶叶经济管理概要	41
第一节 中国古代茶叶经济管理概况	41
第二节 中国近代茶叶经济管理概况	44
第三节 中华人民共和国建立后的茶叶经济管理	48
一、概述	48
二、茶叶经济管理体制	49

三、茶叶购销政策和流通体制	49
四、国营茶厂及其生产经营管理	50
五、国营茶场及其生产经营管理	51
六、乡镇茶叶企业的发展	52
第三章 茶叶区划和茶叶生产力布局	54
第一节 概述	54
一、农业区划的概念	54
二、茶叶区划的意义和任务	55
三、茶叶区划的原则	55
四、茶叶区划研究的内容	55
五、茶叶区划研究的方法	56
第二节 茶叶资源调查评价	57
一、茶叶资源对茶叶生产力布局的影响	57
二、自然资源调查评价	58
三、社会经济条件的调查与分析	59
第三节 中国茶区分区	59
一、华南茶区	61
二、西南茶区	61
三、江南茶区	62
四、江北茶区	63
第四节 茶叶生产力布局	63
一、茶叶生产力布局的原则	63
二、茶类布局	63
三、茶叶商品基地布局	65
第四章 茶叶经济预测与经济信息	68
第一节 茶叶经济预测的基本概念	68
一、预测活动要素	68
二、茶叶经济预测的内容	69
三、茶叶经济预测的步骤	70
第二节 茶叶经济预测的基本方法	71
一、特尔斐法	71
二、指数修匀预测法	74
三、回归预测法	75
第三节 茶叶经济信息	76
一、信息与茶叶经济信息	76
二、茶叶经济信息的分类和来源	77
三、茶叶经济信息的采集、加工、传递和存贮	78
四、茶叶经济信息的检索和输出	80
第五章 茶叶经营决策	82
第一节 概述	82
一、经营的概念	82

二、经营思想	83
三、经营目标	84
四、经营方针	84
五、经营策略	85
六、经营决策	85
第二节 企业经营决策	87
一、企业经营决策的基本内容	87
二、经营决策的基本原则	87
三、经营决策的程序	88
第三节 经营决策的基本方法	91
一、经营决策方法概述	91
二、方案评价技术	91
三、盈亏平衡分析法	93
四、风险型问题决策方法	100
第四节 茶叶经营规模	101
一、经营规模和规模经济的概念	101
二、影响茶叶经营规模的因素	102
三、关于实行茶园适度规模经营的探讨	103
第六章 茶叶企业计划管理	105
第一节 概述	105
一、计划管理的地位和作用	105
二、中国计划管理体制	106
三、中国计划管理的形式	106
四、企业计划管理的任务	107
五、企业计划管理的要求	108
六、企业计划的种类	108
七、计划指标和指标体系	109
第二节 企业年度经营计划	110
一、编制经营计划的指导思想	110
二、编制企业年度经营计划的依据	111
三、企业年度经营计划的内容和指标分解	112
四、编制企业年度经营计划的方法	114
五、企业年度经营计划的控制	116
第三节 经济合同	118
一、经济合同的概念	118
二、经济合同的订立	118
三、经济合同的履行和担保	119
四、经济合同的变更、解除及纠纷处理	120
五、经济合同管理	121
六、企业内部经济合同的管理	122
第七章 茶叶企业组织管理	123
第一节 茶叶企业概念及其组织管理	123

一、企业的概念	123
二、企业的分类和社会属性	123
三、企业组织管理的含义和内容	125
四、企业的责、权、利原则	126
第二节 企业领导制度	127
一、概述	128
二、厂长负责制	129
三、企业中党组织的工作	130
四、职工民主管理	131
五、茶叶企业的组织结构	132
第三节 茶叶企业经济责任制	133
一、企业规章制度概述	133
二、茶叶企业内部经济责任制体系	134
三、茶叶企业内部经济责任制形式	136
四、案例：制茶车间经济责任协议书	138
第八章 茶叶技术开发和产品开发	142
第一节 技术开发	142
一、技术和技术的概念	142
二、茶叶生产技术的途径与影响因素	145
第二节 技术推广	147
一、茶叶生产技术推广体系	148
二、茶叶生产技术推广的工作程序	149
三、茶叶生产技术推广责任制	151
第三节 新产品开发	152
一、新产品的概念和种类	152
二、茶叶产品开发和资源开发	153
三、新产品开发程序	154
四、新产品鉴定	156
五、新产品开发的组织和管理	157
第九章 茶场生产管理	158
第一节 茶园生产经营的特点和生产组织	158
一、概述	158
二、茶园生产经营的特点	159
三、茶园集约经营	160
四、茶园生产组织	162
第二节 茶场的土地管理	163
一、土地管理的任务和内容	163
二、茶场土地利用管理	164
第三节 生产计划	166
一、茶场长期生产计划概述	166
二、茶场年度生产计划	167
三、茶场阶段作业计划	170

第四节 茶场技术管理	171
一、技术管理的任务	171
二、茶场技术管理的内容	171
三、茶园生产技术要素和技术规程	172
第五节 家庭茶场生产管理	175
一、家庭茶场概述	175
二、家庭茶场生产管理	175
第十章 茶厂生产管理	178
第一节 生产过程组织	178
一、生产过程的组成	178
二、合理组织生产过程的要求	179
三、生产过程的空间组织和时间组织	180
四、生产车间的工段、工序和生产线组织	181
五、茶厂生产过程组织的特点	182
第二节 生产计划和生产作业计划	185
一、生产计划	185
二、生产能力的核定	185
三、生产作业计划	187
第三节 生产调度	191
一、概述	191
二、生产调度的工作内容	192
三、生产作业考核	193
第四节 制茶工艺管理	194
一、概述	194
二、工艺规程的内容	195
三、日常工艺工作和工艺纪律	196
附：精制茶厂技术经济定额和作业定额	197
第十一章 茶叶企业设备管理和物资管理	203
第一节 茶叶企业设备管理	203
一、概述	203
二、设备的管理任务和内容	203
三、设备的选择与经济评价	205
四、设备的维护、保养和修理	206
五、设备的改造与更新	209
第二节 茶叶企业的物资管理	211
一、物资管理的意义和任务	211
二、物资分类与储备定额	212
三、物资供应计划	214
第三节 茶叶企业物资仓库管理	216
一、物资仓库的常规管理	216
二、毛茶仓库的管理	218
第十二章 茶叶企业质量管理	219

第一节 概述	219
一、质量和质量特性	219
二、质量管理的发展历史	220
三、全面质量管理的基本概念	221
四、全面质量管理的基本工作方法——PDCA循环	221
五、质量管理统计方法的应用	223
六、全面质量管理的基础工作	224
第二节 质量体系	225
一、质量体系和质量方针	225
二、质量体系要素	226
三、质量体系原理和原则	227
四、质量体系文件	229
五、质量体系审核	230
六、质量成本和质量经济性	231
第三节 茶叶企业的质量职能	233
一、产品研制开发的质量管理	233
二、产品生产制造过程的质量管理	234
三、质量检验	237
四、供应过程的质量管理	237
五、使用过程的质量管理	237
六、茶鲜叶生产过程质量职能的探讨	238
第四节 宏观质量管理简介	238
一、质量认证	238
二、评优创优活动	239
三、标准化管理	239
四、质量监督	239
五、出口商品的检验与监督	240
六、保护消费者利益活动	240
七、产品责任	240
八、行业产品评比活动	240
九、利用经济杠杆对质量的调节	240
十、质量管理咨询	241
十一、质量法规	241
第十三章 茶叶企业劳动管理	242
第一节 提高劳动生产率是劳动管理的主要任务	242
一、提高劳动生产率的意义	242
二、提高劳动生产率的途径	242
三、提高劳动生产率的方法	243
四、劳动生产率指标的计算	243
第二节 茶叶企业劳动定额	245
一、劳动定额的作用	245
二、劳动定额的制订	246

三、劳动定额的贯彻执行	249
第三节 茶叶企业定员工作	250
一、定员的作用	250
二、定员的范围和要求	250
三、定员的方法	251
四、编制定员的管理	252
第四节 茶叶企业的劳动计划与劳动组织	253
一、劳动计划	253
二、劳动组织	256
第十四章 茶叶企业销售管理	259
第一节 茶叶生产和消费的特点	259
一、茶叶资源的特点	259
二、茶叶消费的特点	260
第二节 影响茶叶消费需求的因素	262
一、人口	262
二、居民消费品购买力水平和增长速度	263
三、其他因素	264
第三节 茶叶市场调查	266
一、市场调查的概念	266
二、制定市场调查计划	267
三、设计调查表格	267
四、抽样方法	269
五、市场调查方法	270
六、案例：山东茶叶市场浅析	271
第四节 茶叶销售策略	275
一、茶叶市场开拓策略	275
二、茶叶定价策略	276
三、茶叶销售渠道选择策略	277
四、茶叶促销策略	278
第十五章 茶叶企业财务管理	279
第一节 茶叶经营资金及财务管理的概念	279
一、茶叶经营资金及其时间因素	279
二、茶叶经营资金的分类	280
三、财务管理概念	282
第二节 固定资金管理	283
一、茶叶企业固定资金的分类和计价	283
二、固定资产需要量的核定	285
三、固定资产折旧计划	286
四、固定资金日常管理	288
第三节 流动资金管理	290
一、加强流动资金管理的意义	290
二、流动资金定额的核定	291

三、流动资金计划	292
四、流动资金日常管理	293
第四节 成本管理	295
一、产品成本及其管理的意义	295
二、成本计划	296
三、成本控制	296
四、成本分析	298
第五节 利润管理	298
一、利润及其组成	298
二、利润计划的编制	298
三、利润分配	300
四、利润分析	300
第十六章 茶叶经济效益分析	302
第一节 概述	302
一、企业经济效益的含义和指标	302
二、茶叶经济效益分析的理论	303
三、茶叶经济效益分析的原则	304
第二节 茶叶经济效益分析方法	306
一、比较分析法	306
二、综合评分法	307
三、边际分析法	309
第三节 案例：茶树经济效益分析	312
一、资料的来源和整理	313
二、数学模型的建立和分析	314
三、结论	316
四、说明	317
第四节 案例：茶园投资效益分析	317
一、“密植速成”茶园最佳经济寿命	318
二、茶园投资效益的分析	319
三、结论	320

导 论

茶叶经营管理是在茶叶企业生产经营活动的管理实践中形成和发展起来的管理科学知识，属企业管理学的范畴。它是对茶叶企业生产经营过程各项业务和各个环节进行计划、组织、控制等一系列管理活动的总称。

中国在1978年以后，开始经济体制改革，逐步扩大企业自主权，实行企业经济责任制。在国家统一领导下，赋予企业必要的经营自主权，具体包括在一定范围内的经营计划权、产品销售权、物资采购权、资金使用权、人员录用权、物资处置权、人事任免权等。这些改革，要求企业的管理方式，从生产型转变为生产经营型。具体地说，管理范围由主要着重生产领域扩大到整个经济活动领域；管理目标由完成国家计划发展为以提高经济效益为中心；管理重点由认真执行上级决定转移到以经营决策为中心；管理思想由单纯生产观点转变为市场营销观点。由此可见，中国企业管理的重点已经开始从以生产为中心逐步转变为以经营为中心，对企业的生产经营活动领域进行系统的管理。就中国企业管理的结构体系来说，从纵向看，基本上形成了经营活动管理、生产活动管理两大系统和各项专门业务管理系统；从横向看，可划分为全面计划管理、全面质量和技术管理、全面经济核算、全面劳动人事管理四个系统。无论是纵向系统或横向系统，都可以从静态和动态两个方面来展开。静态方面主要包括各项管理业务的组织、结构、标准、制度、程序等的制定原理和方法；动态方面主要包括各项管理业务的预测、决策、计划、控制的原理和方法。

企业管理学的基本内容是围绕各项管理职能的研究、论述而展开的，基本可以归结为对事（物）的管理和对人的管理。从管理科学的发展趋势来看，管理的中心已由物逐渐转向人，强调发挥人的潜能，但作为管理活动的全过程，最终还是要落实到各项具体生产经营活动的管理。因此，茶叶经营管理的内容，一般包括：①经营决策；②计划管理；③组织管理；④科技管理；⑤生产管理；⑥设备管理；⑦物资管理；⑧质量管理；⑨劳动管理；⑩销售管理；⑪财务管理等。即本教材第五章至第十六章所阐述的内容。生产管理有狭义和广义之分，狭义的生产管理，是指以产品的生产过程为对象的管理，广义的生产管理，指对企业的全部生产活动进行综合系统的管理。本教材第九、十章是围绕鲜叶生产过程和茶叶制造过程来展开的狭义生产管理。如果再加上设备管理、物资管理、质量管理等内容，就构成广义的生产管理体系了。

管理具有二重性。一方面它执行着合理组织生产力的基本职能，这是不同社会制度下社会化大生产所共有的。另一方面它总要体现一定的生产关系，是实现一定生产目的的手段。企业管理的具体职能、内容、制度、理论、方法等，不仅随生产力的发展和科学技术

的进步而发展、变化,且与生产关系密切相关。中国是社会主义国家,社会主义企业要坚持社会主义方向。社会主义企业的生产目的,是为了满足整个社会日益增长的物质和文化的需要。社会主义企业管理的基本任务是维护和完善社会主义的生产关系,合理组织生产力,发展社会主义经济;正确处理企业内部人们在生产中的相互关系,企业同国家之间、企业同其他经济单位之间的关系,调动全体职工的积极性,以尽量少的劳动消耗,生产出更多的符合社会需要的产品。“维护和完善社会主义生产关系”的管理原则和管理制度,贯穿于生产经营活动管理的全过程,融合于各项具体管理活动之中。学习茶叶经营管理,要掌握管理二重性的基本原理,分清资本主义企业管理和社会主义企业管理之间的共性和个性,正确地认识社会主义企业管理的特点和规律。

不同行业、不同类型企业的经营管理也有它的共性和个性。这与企业管理的自然属性密切相关。一般的管理理论、原理、基本制度和基本方法,对不同行业、不同类型的企业来说,是普遍适用的,这是它们的共性。但是在具体的管理实践中,在应用共同的管理理论和基本原理时,必须结合本行业、本企业的具体情况,建立起一套适合自身特点的具体管理制度和管理方法,把共性和个性有机地结合起来。《茶叶经营管理》就是在阐述一般经营管理知识的基础上,介绍茶场、茶厂等茶叶企业的生产经营活动管理。考虑到茶园和茶厂生产要素和生产特点的不同,生产管理分别用2章来进行阐述,且茶场生产管理以生产规模较大的农垦茶场为主,茶厂生产管理以生产规模较大的精制茶厂为主,以反映茶叶企业管理的先进性。应该指出,从管理原理和管理原则来说,其阐述的内容,对生产规模较小的乡镇茶场、茶厂的管理也是适用的。《茶叶经营管理》既介绍茶场经营管理,又介绍茶厂经营管理,这可以说是它不同于某些工业(或农业)企业管理教科书的特点。

茶学专业的教学,应根据本专业的培养目标,使学生不仅通过茶树栽培和制茶等方面的专业技术课程学习,系统地掌握茶叶生产技术及其理论基础;而且,要向学生较系统地传授茶叶经营管理的基本理论、基本知识和基本方法,这后一方面就是《茶叶经营管理》课程的教学任务。科学、技术、管理,是现代社会的三鼎足,不懂管理,技术乃至科学就很难转化为生产力。近些年来,全国高等农业院校的茶学专业,都积极创造条件开设茶叶经营管理方面的课程,本教材的编写和出版,就是为了适应和满足这方面的急需。《茶叶经营管理》作为高等农业院校本科教材,应该根据目前茶学专业的课程设置,对内容进行适当的拓宽,如增加一些管理科学基础知识,增加一些与茶叶经营管理密切相关的经济管理方面的内容。本教材第一章至第四章就是属于拓宽的内容。此外,在经营管理的各章节中,也适当增补了一些相关的经济管理知识,如第六章的中国计划管理体制,第十二章的宏观质量管理等等。从管理科学知识体系来看,企业管理属于微观经济管理的范畴,国民经济管理、行业(部门)经济管理属宏观经济管理,它们同属于“在公有制基础上的有计划的商品经济”体系,只是层次不同,了解和掌握经济管理知识,对于学习和研究企业管理是必要的。

运用案例进行教学,直观、实际、明瞭,是一种有效的好方法。通过案例有利于帮助

学生理解有关管理知识，启迪学生创造性思维。本教材在编写中注意引用各项管理的案例，但由于时间紧迫和资料搜集的困难，某些章节还缺乏适用的案例，在教学中应进行补充，搞好案例教学。

《茶叶经营管理》不可能为管理者提供茶叶生产经营活动管理的标准模式和答案，它只是探索经营管理的一般规律，指导人们按客观规律，从实践出发，进行创造性地有效地管理。在实际管理工作中，还存在一些主要依靠经验、魄力、权威去处理的问题，通常统称为“管理的艺术”。管理科学和管理艺术相结合，是当今管理者成功之路。

随着中国经济体制改革的不断深入发展，茶场、茶厂等茶叶企业的经营管理要适应新的形势，注入新的内容，引用新的方法，形成新的观念。因此，在《茶叶经营管理》教学过程中要不断补充茶叶经营管理的新鲜资料，“吐故纳新”，以保持教学内容的新颖性和先进性。

第一章 管理科学基础知识

管理活动萌芽于原始社会,它的历史同人类最基本的实践活动——生产劳动一样古老。而管理学作为一门独立、系统的学科在现代才建立。它首先在西方资本主义国家问世。我国要实现管理现代化,不仅要认真总结自己的经验,同时有必要学习和运用国外现代管理理论和方法。“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”是我们学习国外经验的基本原则。本章简要地介绍管理和科学的一些基本概念、基本知识,为以后各章学习打下基础。

第一节 概 述

一、管理的概念

什么叫管理?就字面讲,“管理”就是“管辖”,“处理”的意思。“管理”是一个含义比较广泛的概念,中外研究管理的学者,对它的含义有许多不同的说法,诸如:管理就是通过别人去完成要做的事;管理就是管人,就是处理人和人的各种关系;管理就是决策;管理就是为了实现预定目标,组织和利用各种资源的过程;管理就是根据系统固有的客观规律,对其施加影响,使系统呈现出新状态的过程;管理就是实行计划、组织、控制的过程;管理是一种需要,这种需要非常普遍,只要有人类组织的存在,就需要管理;管理是一种工作,人们要满足管理的需要,就必须有一部分人从事管理工作,管理工作的好坏,是被管理系统效率、效益很重要的决定因素;管理是一种方法,属科学方法论的范畴,不同性质的管理问题,要用不同的管理方法来处理;……以上这些说法,都从不同的侧面描述了“管理”的含义和实质。

马克思曾经指出:“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所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥”。^①马克思的这一精辟论述,阐明了管理的社会性、实践性、协调性和管理活动围绕管理职能展开的一般规律。

综上所述,可以从以下几个方面来理解管理的含义和本质。

1.管理是一种实践活动。它是一种渗透在经济、政治、意识形态、科学和教育等实践活动中的特殊的实践活动,离开这种特殊的实践活动,任何其他实践活动就无法正常进

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷第367页。

行。

2. 管理是对系统的协调活动。这里说的“系统”主要指社会组织系统和各种资源系统；这里说的协调是广义的协调，包括计划、组织、控制等。

3. 管理是为达到一定目标而进行的活动。没有目标的管理，就是“无的放矢”，能否实现目标，是衡量管理好坏的标准。为了实现预定目标，管理活动必须符合客观事物的运动规律。

总之，管理是为了有效地实现某种预定目标而对有关系统进行计划、组织、控制的综合性的实践活动。

二、管理科学

管理学是一门从管理实践活动的基础上形成和发展起来的学科，它是由一系列的管理理论、管理原则、管理形式、管理方法、管理制度等组成的科学体系。

从狭义上讲，管理的实质是经济意义上的管理，管理学是用以指导人们如何有效地管理社会经济活动的科学，是对社会生产、交换、分配、消费各环节进行计划、组织和控制的知识体系。从广义上讲，管理学的范围包括政治、经济、科技、教育和社会等方面的管理。管理科学的特性主要有以下三个方面。

1. 实践性 管理科学是一门实践性很强的应用科学。它既是从实践中总结和形成，又是在实践中不断发展和完善，离开社会实践它将失去存在的条件和发展的基础。

2. 边缘性 管理科学是自然科学、社会科学和技术科学相互交叉、渗透和结合的产物。它涉及到数学、政治学、经济学、法学、社会学、心理学、会计学、统计学、运筹学、计算机科学、生态学和有关专业技术科学等。学习和研究管理科学必须博览群书。

3. 综合性 管理科学的研究范围涉及生产力、生产关系和上层建筑。在生产力方面，管理科学研究如何以最少的人力、物力消耗得到最多且有效的产品产出；在生产关系方面，管理科学研究如何理顺和协调各种经济关系和人际关系；在上层建筑方面，管理科学研究如何科学、有效地制订与实施国家的法律、法令、党的路线、方针、政策及企事业单位的规章制度。

三、管理的科学性和艺术性

“科学”和“艺术”是两个含义极广的概念，可以从许多方面加以剖析。同样地，管理在其实践过程中所表现出来的科学性和艺术性寓意深广，这里只能概括地作些阐述。

（一）管理是一门科学 管理科学是一门从管理实践中形成和发展起来的，具有实践性、边缘性和综合性等基本特性。由于管理的实践活动具有客观的规律性，并且正在不断地被人们揭示出来，特别是第二次世界大战以后，管理科学得到了空前的发展，许多管理

策略、方法和措施都已系统化、程序化或计算机语言化。这些凝聚着当今世界最丰富的科学技术成果，有力地推动着人类社会向前发展。所以，管理者必须学习管理科学，借鉴别人成功的经验，进行科学管理实践，探索尚未被揭示的客观规律，使科学管理领域不断扩大。

(二) 管理是一门艺术 管理艺术是指建立在一定知识、经验基础上的，非规范化的，富有创造性的领导技能，具有随机性、经验性、多样性和创造性等基本特征。由于管理的奥秘同大自然一样无穷无尽，人类目前知道的甚少。在科学管理未能涉猎的领域中，人们只能依赖管理艺术来处理。同时，管理在很大程度上是对人的管理。人的行为是受思想、感情支配的。思想、感情的天地是艺术的天地，因此，不可避免地使管理工作带上浓厚的“艺术色彩”。另外，同样的管理原理在不同的企业，有不同的具体运用。如何把管理科学理论运用到管理实践中，并取得理想的成效，实现预定的目标，就是一个管理艺术问题。高明的管理者将两者巧妙地结合起来，创造出第一流的管理水平。在现阶段，尽管管理科学很重要，其领域仍在不断扩大，但不可能完全取代管理艺术，而且管理艺术在某种场合是企业成功的诀窍。

(三) 管理是科学和艺术的统一 管理的科学性和艺术性是两个既相互联系补充，又相互对立排斥的矛盾的统一。有效的管理者必须把握住矛盾的两个方面，即设法利用其相互联系和补充一面，尽量避免其相互对立和排斥一面。管理之所以是人类最丰富多彩的实践活动之一，就是因为这两者的同时存在和有机结合。

总之，管理者应多学点管理科学知识，在遵循科学管理的基础上，善于总结经验、培养灵感，使知识、经验和灵感三者结合起来，捕捉成功的机遇，创出有效的成果。

四、管理的要素

管理者、管理对象和管理手段是管理的三要素。管理者是管理活动的主体，管理对象是管理活动的客体，管理手段是联系主体客体的环节和传递二者相互作用的中介。

(一) 管理者 管理者是具有一定管理能力并从事管理活动的人。管理者的管理能力既是德和才的统一，又是体力和脑力的统一，它是判定一个人能否成为管理者以及衡量管理者管理水平高低的综合性标准。

管理者不仅指具有正式职务的领导者个人，还包括各类管理人员构成的管理集体或管理组织。领导者主要责任是“出主意，用干部”，则从事较高层次的管理工作，大量的具体的管理工作由各类管理人员分工协作完成。

(二) 管理对象 在管理过程中一切可以预测、协调和控制的客体称为管理对象，它包括人、社会组织、物质资源、时间空间、信息资源等。

1. 作为管理对象的人 人不仅是管理活动的主体，也是客体，并在一定条件下相互转化。