



21世纪高等院校教材

现代管理学

曹 勇◎编 著



科学出版社

www.sciencep.com

21 世纪高等院校教材

现代管理学

曹 勇 编著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以培养 21 世纪创新型管理人才为目标,内容既注重吸收传统管理原理,又强调融合最新的管理理论与方法。全书共 16 章,分为总论篇、计划篇、组织篇、领导篇、控制篇、创新与未来篇,特别是增加了关于企业社会责任、创新管理、组织变革新趋势、当代激励理论、领导的现代理论、和谐管理以及组织文化等具有中国管理特色的内容。

本书的突出特色:一是体系完整、结构清晰;二是内容新颖、方法科学;三是中西结合、时代感强。既注重传统管理思想的继承与发展,又注重现代管理理论与方法的融合;既注重中国本土化的元素,又注重吸收西方管理理论与实践的最新研究成果。采用中国特色的本土化案例与国际视野的西方案例相结合的方式,有助于增强读者的学习效果。

本书既可作为高等院校经济、管理类专业本科生和研究生的专业教材,也适合非经济管理类专业的学生使用;还可作为工商管理人员、企业管理人员以及其他对管理感兴趣人士的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学/曹勇编著. —北京:科学出版社,2010.9
21 世纪高等院校教材
ISBN 978-7-03-028968-1

I. ①现… II. ①曹… 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(2010)第 177536 号

责任编辑:赵静荣 / 责任校对:陈玉凤
责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010 年 9 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2010 年 9 月第一次印刷 印张:24 1/4

印数:1—3 000

字数:570 000

定价:42.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

管理的历史源远流长,从管理国家、军队、学校、企业、医院,乃至管理家庭、子女等,都是日常重要的管理实践活动。自 1911 年泰勒的《科学管理原理》问世以来,管理真正成为了一门独立的学科,逐步形成明确的研究对象、理论和方法体系也已有百年的历史。100 多年来,在人类丰富的管理实践和理论成果基础上凝聚的管理智慧的结晶——管理理论与方法已经形成了完整的体系,并在不断地发展、充实和完善。正如美国管理大师彼得·德鲁克所说:“在人类历史上,还很少有什么事情比管理学的出现和发展更为迅猛,对人类有更大和更为激烈的影响。”

进入 21 世纪以来,随着知识经济的迅猛发展,科技进步的日新月异,经济全球化的趋势日益增强,管理学的内容也不断更新、体系不断扩大,由传统的四大职能管理发展到包括战略管理、信息管理、知识管理、创新管理、组织文化管理、和谐管理以及未来管理等现代管理理论与方法的完整体系。时代的变化和管理理论与方法的快速发展深刻地影响并改变着人们的价值观念、生活态度和工作方式。企业作为经济社会的微观主体,在管理上迎来了难得的发展机遇,同时也面临着严峻的挑战。全球性金融危机的爆发、国际能源价格的大幅涨跌、技术生命周期的不断缩短、技术创新速度的不断加快、国内外市场竞争的日益加剧等,使得企业的经营环境变得越来越复杂、越来越充满不确定性,企业的管理活动也变得越来越复杂和不稳定。因此,在新的历史条件和社会环境下,管理的变革与创新成为大势所趋。21 世纪的管理者必须适应社会经济文化背景的新变化,树立全新的现代管理理念,运用灵活的管理手段,打造新型的管理模式。因此,对 21 世纪创新型管理人才的培养,既要注重系统地传授传统管理的基本原理和方法,又要引领他们密切关注现代管理理论与实务的最新动态,在夯实理论基础的同时,不断充实新知识,掌握管理学的前沿理论、方法与工具。

本书作者正是基于上述目的,在积累多年教学经验以及系统分析国内外现有教材的基础上,开始着手编写一本兼顾传统管理的基本原理和现代管理思想与方法的、更适合中国读者的管理学教材。在写作过程中,作者重点对近些年来国内外出现的新的管理思想、管理理论与方法进行了系统梳理和认真提炼,力求构建一个体系完整、结构科学合理、内容丰富新颖的管理学教材框架,使本书能更好地为培养 21 世纪创新型管理人才的需要服务。与现有教材相比,本书的突出特色主要体现在以下几个方面:

第一,体系完整、结构清晰。本书分为总论、计划、组织、领导、控制、创新与未来六篇共 16 章,形成了既包括传统管理的基本原理,又包括现代管理的最新理论与方法的完整体系。一方面,对传统管理的基本概念、基本原理,尽可能在保持原有经典理论的西方风格基础上,结合中国的管理思想进行重点阐述;另一方面,对现代管理的理论与方法,在结构布局上结合中国的管理实践由浅入深、循序渐进地展开。

第二,内容新颖、方法科学。本书的内容充分考虑 21 世纪创新型管理人才的培养

需要,结合中国的管理实践,不仅增加了许多现代管理的新理论、新观念与新方法,如企业社会责任、创新管理、运营管理、和谐管理、组织文化管理等全新的内容,对传统管理的有关章节也增加了新的内容,如组织变革新趋势、目标管理、当代激励理论、领导的现代理论、沟通与冲突管理等,体现了本书内容的先进性、科学性、思想性、继承性和发展性的特点。而且,在阐述理论的同时,也注重对企业管理方法的探讨,具有很强的基础性、系统性、规范性和实践性特点。

第三,中西结合、时代感强。本书在充分研究西方及国内现有教材的优点与不足的基础上,聚众家之所长,既注重管理思想的继承发展,又注重现代管理的理论方法与组织情境;既注重中国本土化的元素,又注重吸收国外管理理论与实践的最新研究成果。本书写作风格的最鲜明特点是中西结合,采用最新的中国本土化案例与西方国际化案例结合的方式,每章都有学习目标、本章小结及复习思考题,内容全面丰富、形式灵活多样,容易激起学生的学习兴趣 and 教学互动,更加适合中国读者的现实需要。

管理大师彼得·德鲁克曾预言:“过去十年,日本管理哲学之类的书盘踞西方市场;未来十年,相信与中国管理哲学相关的书将成为畅销书。”探索中国改革开放30多年来经济持续高速发展背后的管理学动因,总结中国企业管理实践的经验,是读者学以致用、学以致用的关键,也是构建“中国管理学派”、形成“中国式管理”理论体系的必经之路。

全书共六篇16章,由华中科技大学管理学院教授曹勇博士编著。本书在编写过程中得到了许多同行学者、朋友的帮助和支持。首先感谢推动管理学发展的国内外学者,为本书的知识架构和理论体系提供了学术依据;其次感谢参与本书部分编写工作的向阳博士、赵莉博士、贺晓羽硕士、胡光灿硕士、李娜硕士、苏凤娇硕士、秦玉萍硕士和秦以旭硕士等同学,他们在本书相关章节的资料收集、整理与加工过程中付出了大量的劳动,完成了前期基础工作;还要特别感谢科学出版社的责任编辑赵静荣女士,她为本书的顺利出版给予了大力支持和帮助,在此谨表示衷心的感谢!

本书适合作为高等院校经济、管理类专业高年级本科生和研究生的专业课教材,也可作为非经济管理类专业研究生的公共课教材,同时也适合用于工商管理硕士(MBA)、公共管理硕士(MPA)以及高级工商管理硕士(EMBA)与高层管理者培训项目(EDP)的参考教材,还可供企业管理、政府管理人员及相关人士作为学习参考用书。为方便教师教学,本书配有多媒体课件,可到科学出版社网站下载(<http://www.sciencep.com>)。

在编写过程中,作者学习、参考和引用了大量国内外学者的最新学术成果以及国内外相关的优秀教材和资料,在此,谨向他们一并表示衷心的感谢和诚挚的敬意。如因未一一致谢而留下遗憾,谨望同行学者们海涵。同时,由于作者学识水平和时间所限,书中疏漏和失误之处在所难免,敬请读者不吝指正。

曹 勇

2010年5月吉日于武昌喻家山

目 录

前言

总 论 篇

第一章 管理与管理者	3
第一节 管理的内涵	3
第二节 管理的作用与特性	5
第三节 管理的职能与原则	9
第四节 管理者	12
本章小结	17
复习思考题	17
第二章 管理思想发展史	18
第一节 中国古代的管理思想	18
第二节 西方早期的管理思想	22
第三节 古典管理理论	24
第四节 行为科学的产生与发展	34
第五节 现代管理理论	40
本章小结	46
复习思考题	46
第三章 组织情境与社会责任	47
第一节 信息技术	47
第二节 全球化	50
第三节 多元化	51
第四节 企业社会责任	54
第五节 中国企业的社会责任	64
本章小结	69
复习思考题	70

计 划 篇

第四章 决策	73
第一节 决策的概念与类型	73
第二节 决策过程	79
第三节 决策行为	82
第四节 决策的风格与技术	85
本章小结	89
复习思考题	89
第五章 战略管理	90
第一节 战略管理概述	90
第二节 战略管理过程	92
第三节 战略分析工具	95
第四节 组织战略的类型	100
本章小结	110
复习思考题	110
第六章 计划	111
第一节 计划的概念与特征	111
第二节 计划的分类	114
第三节 计划的编制过程	116
第四节 现代计划方法	120
第五节 计划工作原理	124
第六节 目标管理	127
本章小结	131
复习思考题	131

组 织 篇

第七章 设计组织结构	135
第一节 组织与组织结构	135
第二节 组织设计的内容	138
第三节 组织设计的原则	141

第四节 组织结构类型	144
第五节 组织结构流程	150
本章小结	154
复习思考题	154
第八章 组织变革	155
第一节 组织变革的内涵	155
第二节 组织变革的管理	159
第三节 组织变革的内容与程序	161
第四节 组织变革新趋势	164
本章小结	174
复习思考题	174

领 导 篇

第九章 激励	177
第一节 定义激励	177
第二节 激励的内容理论	180
第三节 激励的过程理论	187
第四节 当代激励理论	192
第五节 激励的原则与方法	196
本章小结	201
复习思考题	202
第十章 领导	203
第一节 领导的内涵	203
第二节 领导的传统理论	206
第三节 领导的现代理论	210
第四节 领导的风格理论	216
第五节 领导者的素质与技能	224
本章小结	232
复习思考题	232
第十一章 沟通与冲突管理	233
第一节 沟通角色	233

第二节 人际沟通·····	237
第三节 组织沟通·····	241
第四节 冲突管理·····	245
本章小结·····	250
复习思考题·····	250

控 制 篇

第十二章 管理控制·····	253
第一节 控制概述·····	253
第二节 控制的类型与原则·····	256
第三节 控制的过程·····	261
第四节 控制的方法·····	266
第五节 有效控制·····	272
本章小结·····	273
复习思考题·····	274
第十三章 运营管理·····	275
第一节 管理信息系统·····	275
第二节 生产运作管理·····	279
第三节 供应链管理·····	286
本章小结·····	291
复习思考题·····	291

创新与未来篇

第十四章 创新管理·····	295
第一节 创新及其作用·····	295
第二节 创新管理的基本内容·····	300
第三节 创新的过程与组织·····	304
第四节 技术创新战略与管理·····	306
第五节 创新管理前沿·····	313
本章小结·····	326
复习思考题·····	327

第十五章 和谐管理	328
第一节 和谐管理与中国特色.....	328
第二节 和谐管理的理论基础.....	330
第三节 企业和谐管理的目标与内容.....	337
第四节 企业和谐管理的性质与特征.....	344
第五节 和谐管理的实现形式.....	348
本章小结.....	353
复习思考题.....	354
第十六章 组织文化管理	355
第一节 管理的未来趋势.....	355
第二节 组织文化的内涵与结构.....	357
第三节 组织文化与核心能力.....	360
第四节 领导与组织文化.....	364
第五节 文化管理——21 世纪的企业管理	370
本章小结.....	375
复习思考题.....	375
参考文献	376

总 论 篇

第一章 管理与管理者

学习目标

1. 掌握管理的概念、作用与特性；
2. 掌握管理者的概念、角色与技能；
3. 熟悉并掌握管理的职能特点与原则；
4. 熟悉并掌握管理过程的基本原则。

第一节 管理的内涵

一、管理的基本矛盾

管理，顾名思义：既要管又要理。管什么？理什么？小而言之，是指组织的管理：校长管理学校，厂长管理企业，将军管理军队，总统管理国家等。广而言之，每个人要管理好自己的时间，儿童要管理自己的零用钱，家长要管理家务等，都称为管理。管理活动是人类社会活动的重要组成部分之一，有限的资源与互相竞争的多目标需求之间的矛盾是管理的基本矛盾，也是组织中的管理者所面临的主要难题。

如果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以随心所欲，为所欲为，管理将变成多余之举。但遗憾的是，当今的世界，资源十分有限甚至是贫乏的，而人们所追求的目标是多种多样的。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，组织中有有限的资源如何在相互激烈竞争的多目标之间合理分配？分配之后的资源如何组织、控制和协调？特别是对其中最宝贵的人力资源，如何进行领导和激励？这都需要有专人去思考，去组织，去实施，亦即进行管理。随着生产力的发展和人类社会的进步，资源与需求目标之间的矛盾越来越复杂，越来越激烈，越来越重要，管理也越来越受到重视。

二、管理的定义

有关管理的定义，从古到今，诸多学者立足于不同的出发点进行了多种界定。在管理学研究的初期，人们就开始了管理内涵的探讨，例如，美国的弗雷德里克·泰勒（Frederick W. Taylor）将管理定义为“确切地知道你要别人去干什么，并让他用最好的方法去干，进而达到目标的艺术”；法国管理学家亨利·法约尔（H. Fayol）提出“管理就是实行计划、组织、领导、指挥、协调和控制”等职能。后来的一些管理学家则提出了内容更加具体的观点，如美国的赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）认为，“管理就是决策”；哈罗德·孔茨（Harold Koontz）提出，管理“就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定任务”；丹尼尔·雷恩（Danniel

A. Wren) 等将管理定义为一种有组织地实现目标的活动, 它发挥某些职能, 以便有效地获取、分配和使用各种资源, 来实现某个特定的目标。

尽管各自研究管理的立场、方法和角度有所不同, 综合起来看还是有相同之处。即通过协调组织资源来达到组织的目标, 管理是一个实现目标的过程。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:

管理是指在特定的环境下, 管理者通过实施计划、组织、控制、激励和领导等职能来协调人力、物力和财力等资源, 以期更好地达成组织目标的活动过程。

管理的这个定义具有以下四层含义。

(一) 管理是由一系列相互关联的职能构成

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。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; 如果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。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。

(二) 管理是对组织资源的协调和整合

管理定义中的第二层含义是第一层含义的目的。管理的实质是对组织拥有的各项资源的协调和整合。组织拥有的资源包括人、财、物、信息、技术、时间、社会关系和组织的声誉等。资源的有限性和组织运营目标的不断提升是管理需要解决的基本矛盾。为了利用有限的资源最大限度地满足组织运营的目标, 管理的有效性首先表现为必须“做正确的事”, 防止做错事。在此基础上进一步要求“用正确的方法做事”, 使有限的资源发挥最大的效用。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。

(三) 管理具有一定的目的性

管理作为组织的一种有目的的活动, 必须为有效实现组织目标服务, 这是管理的基本出发点。管理活动的效果主要取决于组织目标的实现程度。管理作用于组织之上, 离

开组织目标的实现，管理毫无意义。

（四）管理活动总是在一定环境中进行的

在开放的条件下，任何组织都处于千变万化的环境之中，复杂的环境成为决定组织生存与发展的重要因素。因此，管理者在进行经营决策时必须充分估计环境对组织活动的影响，要适应环境的变化，审时度势，机智应对，以确保组织目标的顺利实现。

第二节 管理的作用与特性

一、管理的作用

在现代社会中，生产力的构成要素不断增加，除了传统的人力、物力、财力等要素外，时间、信息等也成为生产力要素系统的重要组成部分。在新的时代背景下，加强管理显得更为重要。管理的实质在于协调。组织本来就是由抱着各种不同目的的人组成的，组织中几乎每一位成员都试图在实现组织目标的过程中实现个人目的，满足自身需求，而现代组织内部成员的构成越来越复杂，现代人比以往的人更趋于个性化，更强调独立、自尊和维权，其需求不但越来越多样化，而且越来越向高层次发展。这种情况下，不仅要求组织制定的目标清晰、明确，而且需要管理者尽更大的努力协调组织成员的意志与行动，以保证组织目标的实现。正因为如此，协调成为当今社会实现组织统一目标的重要手段，这也体现了现代管理的核心——协调。

随着人类的进步和经济的发展，管理所起的作用越来越大。只有进行有效的管理，才能激活组织中的各种细胞，整合组织掌握的所有资源，充分挖掘各种生产要素的潜力，从而使生产力系统的整体功能大于各个要素自身功能的简单相加之和，产生“ $1+1>2$ ”的效应，提高组织效率；只有进行有效的管理，创造有利于变革和创新的组织氛围，才有可能通过科学的决策，更好地适应和利用组织的内外环境，在日益激烈的竞争中不断增强组织的竞争力，不断拓展组织生存与发展的空间。

当今世界，各国经济水平的高低在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。第二次世界大战之后，一些英国专家去美国学习工业方面的经验，他们很快发现，英国在工艺和技术方面并不比美国落后。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，美国经济的世界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%是由于管理不善所致。

管理对于中国企业具有更为特殊的重要性。调查显示，80%以上的国有亏损企业是

由于管理不善所致。经过多年“高投入、高消耗、高排放和低效率”为特征的粗放型经济增长,我国土地、淡水、能源、矿产资源和环境状况对经济发展已构成严重制约,落实科学发展观,转变经济发展方式,调整产业结构,构建社会主义和谐社会成为我国社会经济发展的必然选择。从企业管理的现状看,中国企业基本处于从经验管理向科学管理的过渡阶段,与发达国家相比,中国企业在管理上的差距远远大于在技术、资金、人才等方面的差距。我国企业必须充分认识到自己面临的形势和肩负的使命,全力以赴提高企业管理水平。只有管理水平提高了,自然资源的利用率才能更高,先进的技术和设备才能发挥更高的效率,我国丰富的人力资源的优势才能转化为企业的竞争优势和核心能力,中国企业在全球竞争中也能拥有自己的一席之地。

二、管理的特性

(一) 管理的科学性与艺术性

管理的科学性在于它的客观性、实践性、理论系统性和发展性。管理学的形成经历了漫长的岁月。自有人类历史以来,人们在由简单到复杂的管理实践中,不断总结成功的经验和失败的教训,经过长期的研究、探索和提炼,管理的思想萌芽逐步形成简单的概念进而发展成为一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系,使得管理活动能够在一系列体现管理客观规律的原则和方法的指导下进行。不但如此,人们还不断地通过管理活动的结果检验管理理论与方法的正确性及有效性,使管理科学的理论与实践在实践中不断发展。管理科学发展至今,已经形成了一套系统完整的理论体系,总结出了许多管理原则与方法。因此,管理是一门科学,它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的方法论。

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。管理科学并不能为人们提供解决一切问题的标准答案,掌握了管理理论并不意味着管理活动一定能成功。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。

(二) 管理是一门综合性学科

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。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、多样性决定了管理内容的综合性。管理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，这是管理的一大特点。

（三）管理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和其他企业的经营决策等。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，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）管理是一门软科学

软科学是和硬科学相对应的一种说法，这借用了计算机技术中软件与硬件这两个术语的含义。一般把计算机主机及其外围设备称为硬件，而把有关计算机应用的技术及其程序称为软件。如果有了硬件，能否充分运用硬件，发挥计算机的全部功能，则取决于软件的优劣。管理情况与计算机的情况相类似，如果把组织中的人力、财力和物力看作硬件的话，管理就是软件。充分地调动人的积极性，发挥他们的内在潜力，有效地利用财力和物力，用较少的消耗，取得较大的效益，正是管理的任务。这是把管理看成软科学的第一层含义。第二，管理本身不能创造价值，它必须借助于被管理者及其他各种条件，并通过他们来体现管理的价值。这种价值很难从其他人创造的价值中明确地区分出来，究竟管理创造了多少价值，完全是一种模糊的概念。第三，若想通过管理来提高效益，是有一个时间过程的。其效益只能通过较长的时期之后才能看得出来。这不像设计了一种新产品，生产出来，销路不错，就能见到明显的成效。一种新产品设计方案在没有正式投产之前，人们就能对它进行比较准确的评估，预知其将来所带来的效益。一项管理措施在没有实施之前，总会有各种不同的看法，有些管理措施甚至在实施相当长时间之后，还不能准确地评价。特别值得注意的是，对管理措施的各种方案不易在事前进