



世纪普通高等教育规划教材

21 SHI JI PU TONG GAO DENG JIAO YU GUI HUA JIAO CAI

管理学

(第二版)

主编 罗昌宏 彭彬

GUANLI XUE



上海财经大学出版社

21 世纪普通高等教育规划教材

管 理 学

(第二版)

主 编 罗昌宏 彭 彬

副主编 徐艳兰 王姣蓉 吕宏志

编 委 (以姓氏笔画为序)

门献敏 王姣蓉 叶 鹏 余 磊

张永红 罗昌宏 徐艳兰 彭 彬

图书在版编目(CIP)数据

管理学/罗昌宏,彭彬主编. 徐艳兰,王姣蓉,吕宏志副主编. —2版.
—上海:上海财经大学出版社,2009.6
(21世纪普通高等教育规划教材)
ISBN 978-7-5642-0483-9/F·0483

I. 管… II. ①罗…②彭… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 068846 号

□ 责任编辑 李宇彤

□ 封面设计 晨 宇

GUAN LI XUE

管 理 学

(第二版)

主 编 罗昌宏 彭 彬

副主编 徐艳兰 王姣蓉 吕宏志

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

上海第二教育学院印刷厂印刷

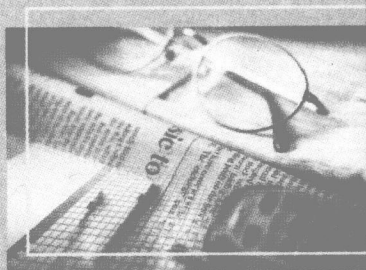
上海市宝山区周巷印刷厂装订

2009 年 6 月第 2 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 18.25 印张 399 千字

印数: 25 001—33 000 定价: 31.00 元

(本教材免费赠送配套习题集, 请直接向售书单位索取)



世纪普通高等教育规划教材

21SHIJI PU TONG GAO DENG JIAO YU GUI HUA JIAOCAI

编委会

总策划 宋 谨

编 委 (排名不分先后)

石永恒 清华大学
黄晓玲 对外经济贸易大学
郑甘澍 厦门大学
张一贞 山西财经大学
童光荣 武汉大学
吴国萍 东北师范大学
胡大立 江西财经大学
袁崇坚 云南大学
黎江虹 中南财经政法大学
罗昌宏 武汉大学
吴秋生 山西财经大学
闫秀荣 哈尔滨师范大学
周继雄 武汉理工大学
姚晓民 山西财经大学
夏兆敢 湖北工业大学
安 烨 东北师范大学
顾春梅 浙江工商大学
黄金火 湖北经济学院
李会青 山西大学
郭志文 湖北大学
蒲清泉 贵州大学
韩冬芳 山西大学

丁志杰 对外经济贸易大学
刘继森 广东外语外贸大学
吴建斌 南京大学
张中强 西南财经大学
梁莱歆 中南大学
袁蒲佳 华中科技大学
余海宗 西南财经大学
关玉荣 渤海大学
曹 刚 湖北工业大学
齐 欣 天津财经大学
张颖萍 渤海大学
吴开松 中南民族大学
杜江萍 江西财经大学
彭 彬 武汉生物工程学院
盛洪昌 长春大学
宋莉萍 中国地质大学
史金平 湖北大学
刘丁酉 武汉大学
赵国石 中国地质大学
辛茂旬 山西财经大学
屈 涛 广东商学院
尤正书 湖北大学

第二版前言



管理学是一门综合性、实践性很强的应用性学科。本书根据国家教育部相关要求,主要针对培养经济管理类及工程技术类高等应用型专业人才编写,反映了21世纪管理学的最新知识,吸收了管理学领域的最新研究成果和学术理论,注意理论与实践案例的有机结合,体现了学与练结合的原则。

本书力求全面、系统、准确地介绍现代管理的理论和实务知识。全书体例及内容设置为:要点提示、引导案例、正文、复习题、讨论及思考题、案例分析。坚持从案例入手,以案例分析与思考作为全章结尾,注重提高学生学习的趣味性,培养学生解决实际问题的能力。第二版在第一版的基础上引进了最新管理知识,更新了案例,增强了复习思考题的灵活性。

本书是由武汉大学、中国地质大学、河南工程学院等多所高校一线教师合作研究的成果。武汉大学罗昌宏教授总体审核定稿,徐艳兰、王姣蓉(武汉商贸职业学院)、吕宏志(河南工程学院)担任副主编。具体分工为:王姣蓉撰写了第一、三章;张永红撰写了第六、七、八章;彭彬(武汉生物工程学院)、门献敏(信阳师范学院)、叶鹏撰写了第九、十、十一、十二章;徐艳兰撰写了第二、十三章;余磊撰写了第四、五章。《管理学》(第二版)对全书的案例进行了更新与修订,编写了本书的配套习题集。

本书是在原教材,即上海财经大学出版社2006年版的《管理学》教材的基础上修订而成。罗昌宏、喻红阳、彭彬主编的2006年版的《管理学》编写人员有:喻红阳撰写了第一章、第三章;余磊撰写了第四章、第五章;张永红撰写了第六章、第七章、第八章;彭彬和叶鹏撰写了第九章、第十章、第十一章、第十二章;张桂平撰写了第二章、第十三章。该书出版后在社会上受到了广泛好评。在此,对原教材的作者表示感谢!

同时,本书编写过程中,学习和借鉴了许多同类教材和相关研究成果,引用了大量参考文献和案例,在此对相关文献的作者和编辑一并表示衷心的感谢!

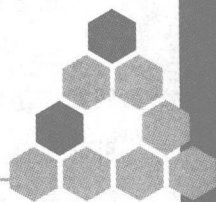
由于作者水平有限,缺点错误在所难免,恳请专家、同行和广大读者批评指正。

编 者

2009 年 5 月



目 录

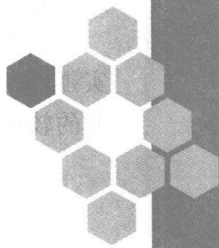


第二版前言	1
第一章 管理活动与管理者	1
引导案例 一天和一年	1
第一节 管理	2
第二节 管理者	9
第三节 管理学	16
案例分析 机会与成功	19
第二章 管理理论的发展与演变	20
引导案例 管理理论真能解决实际问题吗?	20
第一节 早期的管理实践和管理思想	21
第二节 古典管理理论	23
第三节 行为科学理论	29
第四节 现代管理理论	34
案例分析 坏的管理理论搞垮了好的管理实践?	40
第三章 管理伦理与社会责任	43
引导案例 “三鹿”奶粉事件	43
第一节 组织的管理伦理和伦理规范	44
第二节 组织的社会责任	52

案例分析 “中国首善”——陈光标	55
第四章 组织环境与决策	57
引导案例 蚂蚁筑路	57
第一节 组织环境	58
第二节 决策概述	64
第三节 科学的决策方法	68
案例分析 海尔集团的内外环境分析	70
第五章 计划与战略管理	73
引导案例 经理的目标	73
第一节 计划管理	74
第二节 目标管理	79
第三节 战略管理	82
案例分析 谁抛弃了克莱斯勒？——公司治理迷失	94
第六章 组织基础	96
引导案例 组织成本怎样降下来	96
第一节 组织与组织设计	97
第二节 组织的部门化	106
第三节 组织的层次化	115
案例分析 低效管理源于组织结构不合理	120
第七章 人员配备	122
引导案例 巴恩斯医院	122
第一节 人员配备基础	123
第二节 主管人员的选聘、考评和培训	132
案例分析 培训重在培养主动学习心态	141

第八章 组织变革与组织文化	144
引导案例 猴子与钟表	144
第一节 组织变革	145
第二节 组织文化	150
案例分析	159
案例一：华为大裁员与狼文化	159
案例二：“完美”的变革	160
第九章 领导	162
引导案例 吴经理的烦恼	162
第一节 领导的本质	163
第二节 领导的权力基础	166
第三节 领导方式及其理论	169
案例分析 IBM：“长板凳”的接班计划	188
第十章 激励	193
引导案例 赵一辞职为哪般？	193
第一节 概述	194
第二节 激励的原则和方式	206
案例分析 华晨华通公司的激励方式	212
第十一章 沟通	214
引导案例 西门子的沟通渠道	214
第一节 沟通的原理	216
第二节 沟通的类型	220
第三节 有效沟通的障碍	224
第四节 组织冲突及其管理	229
案例分析 迪特尼·包威斯公司“员工意见沟通”系统	236

第十二章 控制	239
引导案例 镇巴县采取四条措施应对汶川大地震余震.....	239
第一节 控制的目标与类型.....	240
第二节 控制的过程.....	247
第三节 控制方法和原则.....	252
案例分析 从抗震救灾看改革开放 30 年来的中国	258
第十三章 管理创新	260
引导案例 “小小神童”的成长.....	260
第一节 管理创新概述.....	261
第二节 管理创新的基本内容.....	266
第三节 管理创新的过程.....	269
第四节 管理创新的方法.....	271
第五节 正在影响中国的十大管理创新.....	275
案例分析 企业传媒如何构建核心竞争力——记国家电网报社的管理创新.....	279



管理活动与管理者

【要点提示】

- 管理
- 管理者
- 管理职能

【引导案例】

一天和一年

有一天,一位青年画家碰到了法国著名画家门采尔,他当即向门采尔请教说:“尊敬的先生,有一个问题一直困扰着我,您能给我解决的答案吗?”

门采尔说:“什么问题?”

青年人说:“我常常能一天作一幅画,可卖出它却要一年的时间。”

门采尔微微一笑说:“年轻人,你可以换着试一下。你把一天画出的画用一年时间去画,看能不能把一年的卖画时间缩短为一天。”说完,门采尔就走了。

年轻人回去之后,开始的一段时间,还总是不能把画画的速度慢下来。后来,他迫使自己耐心构思、揣摩,而且闲暇之余苦练基本功,力求每一笔下去都能传神,如果有一笔是败笔,就毁掉重画。

之后,他发现他的画风和画技有了明显提高。他试着把几年以来画出的几幅满意的作品拿出去卖,意想不到的结果出现了,人们纷纷称赞他的画,并且有人愿意花很高的价钱把它们买下来。

这之后不久,这个青年人成了当地很有名的画家。

资料来源:http://blog.sina.com.cn/s/blog_4a2f2ea9010004t2.html。

管理提示:在这个世界上,没有一蹴而就的成功,只有火候不到的夹生饭。有的企业抱怨成功离他们很远,那是他们太急功近利。而有的企业自我感觉良好,一帆风顺地走过

一程后,觉得自己距成功已经很近了,结果却离他们更远。

我们要在内心深处树立这样的一个观念,能下最大的工夫去做好管理上的哪怕一件实事,那一定是一个最能成功的企业。管理是企业成功之母,管理是企业的能力之剑。企业的较量在于领导,领导的较量在于管理。

第一节 管 理

一、管理的概念

(一)管理的定义

管理作为一项重要的社会活动,贯穿于人类社会发展的各个阶段,渗透到政治、经济、文化、教育、军事等各个领域。管理的定义,众说纷纭,其中有代表性的有:

管理学家亨利·法约尔认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

管理学家哈罗德·孔茨认为,管理就是通过别人来使事情做成的一种职能,管理包括计划、组织、人事、指挥、控制五项内容。

决策理论学派代表人物赫伯特·西蒙认为,管理就是决策。

“现代管理学之父”、经验主义代表人物德鲁克认为:管理就是经验的总结。“管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’,企业管理不是一种官僚性的行政工作,它必须是创新性的,而不是适应性的工作。”强调了管理工作实践性、目的性和创新性的特征。

美国管理协会对管理的定义是:通过他人的努力来达到目标。

还有人认为管理就是人们为了实现一定的目的而采用各种方式、方法和手段对相关的人、事、物及它们之间的内在联系进行控制的一系列活动的总称。

从国内外管理学家的研究成果来看,虽然不同的学者对管理的定义不尽相同,但从不同的角度反映了管理活动的实际情况,丰富与发展了管理理论,同时也反映了社会发展不同阶段的管理水平,说明管理的概念是一个动态、发展的概念。

我们认为,管理是指一定组织中的管理者在特定的组织内外环境的约束下,运用计划、组织、领导、控制和创新等职能,对组织的资源进行有效整合和利用,协调他人的活动,使他人同自己一起实现组织的既定目标的活动过程。这个概念包含以下五个层次:

1. 管理是针对群体的。
2. 管理是为实现组织特定目标服务的,是一个有意识、有目的的行为过程。
3. 管理是通过对资源的协调整合来实现组织的目标。
4. 管理是通过管理职能发挥作用的,包括计划、组织、领导、控制和创新等基本职能。
5. 管理工作的核心是协调。把组织里每个人的力量协调起来去完成集体的目标是管理的宗旨。管理的每一种活动或每一项职能都是为了协调其他人的行为,通过别人完

成工作目标。

（二）管理的要素

从管理的定义出发可以看出，管理包括五个要素：

1. 管理主体——管理者

管理者是管理活动的主体，是指管理活动的发起者、执行者。管理者的知识、能力、素质、经验和技能，直接影响组织效能的发挥。

2. 管理客体——管理对象

管理对象是指管理活动的接受者、对象，即组织的各类资源，包括人、财、物、信息、时间、关系六个方面的资源。

3. 管理手段——管理职能

管理职能是对管理行为的理论抽象，是管理者对管理对象发生作用和影响的手段，其目的是为研究管理过程的规律性提供手段，也为概括和总结管理的理论、原则和方法等管理知识提供框架。管理职能包括计划、组织、领导、控制和创新。

4. 管理的载体——组织

组织是为实现某一共同目标，经由分工与协作，及不同层次的权力和责任制度而构成的人群集合的系统。管理不能脱离组织而存在，组织中必定存在管理。

5. 管理的环境

直接或间接地影响或干扰管理活动的内外部环境包括：人力资源，物资，权责结构，信息，目标；用户，供应商，竞争者，管理机构，战略同盟伙伴，经济环境，技术环境，社会文化环境，政治环境，自然环境等。

二、管理的目标

哈罗德·孔茨认为：“管理人员必须创造一种良好的环境，使人们能够以最短的时间、最少的资金和原材料以及最大的个人满意程度来实现群体目标，或使人们能够利用现有的资源，尽可能地达到预期的目标。”管理的目标是什么呢？

一般来说，管理并不存在自己独立的目标。管理的目标是与组织的目标联结在一起的。管理是组织中的一个“器官”，是为服务于组织而存在的，即为了实现组织的目标而进行管理。因此，概括地讲，管理就是通过协调，促使组织有效地利用资源而达成组织的目标。具体可从如下三个角度全面衡量管理促进组织目标实现的情况。

（一）组织的产出目标

组织的产出是组织活动的结果。组织投入人力资源、物资资源和信息资源等产出产品或服务。例如，企业投入原材料和人力生产出产品；学校投入人力、物力培养出合格的毕业生；服务企业中提供的各项服务；等等。

（二）组织的效率与效果

组织活动中要求管理者选择各种有效的行动方案和途径使人们以最快的速度达到组

组织既定的目标。组织的绩效高低表现在效率和效果两大方面。效果解决“做什么”的问题,效率解决“怎么做”的问题。效率涉及的只是活动的方式,它与资源的利用相关,因而只有高低之分而无好坏之别。效果则涉及活动的目标和结果,不仅具有高低之分,而且可以在好和坏两个方向上表现出明显的差距。如果高效率是追求“正确地做事”,好效果则是保证“做正确的事”。因此,一个有效的管理者,一方面既能指出应当怎么做才能使组织保持高的效率,另一方面又能指出应当做什么才能取得好的效果,这样,组织才具有最大的有效性。

(三)组织的终极目标

根据组织的性质不同,组织的终极目标的表现形式也有所不同。营利组织以追求利润和资本保值增值为主要终极目标,可以通过经市场检验的较为客观的绩效指标来衡量目标的实现程度;非营利组织则以满足社会利益和履行社会责任为主要终极目标,其终极目标的实现情况往往须依赖一些定性的和相对主观的指标加以衡量。但不论终极目标有何差别,管理工作的使命任务基本上是一样的,即都要通过使组织以尽量少的资源而尽可能多地完成预期的合乎要求的目标,实现组织的有效管理。

阅读资料:管理是神奇的,它能对日常组织中的众多方面提供许多观点。所以你有充分的理由要学好这门课程。

我们每天的生活都与管理息息相关。当你在某个商店买东西而没有一个营业员愿意理睬你时,你不觉得困惑吗?当你向航空公司打了三次电话,但是却得到了同一航程的三种不同票价,你不觉得恼火吗?这些都是管理低下的典型事例。

学管理的第二个重要理由是,当你大学毕业开始了自己的职业生涯,你或是管人或是被人管。对于那些致力于管理生涯的有志者来说,对管理过程的了解将有助于你对管理技巧的掌握,你可以从你老板的行为中以及内部的组织工作中,获得更深入的洞察和对管理的理解。但是千万不要因此就天真地认为学过管理学的人自然就具备了从事管理工作的能力;从管理学课程中学到了某些有价值的东西,未必就意味着你一定要去当管理者。

资料来源:斯蒂芬·P. 罗宾斯等著,毛蕴诗主译,《管理学原理》,东北财经大学出版社2005年版,第15页。(编者略做整理)

三、管理的职能

管理职能是指管理的职责和功能,是管理者在管理活动中应当承担的职责和任务,是管理活动内容的理论概括。

最早系统提出管理职能的是法国的法约尔。他提出管理的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五个职能,其中计划职能为他所重点强调。他认为,组织一个企业,就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。指挥的任务要分配给企业的各种不

同的领导人,每个领导人都承担各自单位的任务和职责。协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功。控制就是要证实一下是否各项工作都与既定的计划相符合,是否与下达的指示及已定原则相符合。

在法约尔之后,许多学者根据社会环境的新变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。古利克和厄威克就管理职能的划分提出了著名的管理七职能。他们认为,管理的职能是:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。人事职能意味着管理者应当重视人才的利用、注重人才的发展以及协调人们的活动,这说明当时管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。

20世纪60年代以来,随着系统论、控制论和信息论的产生,现代技术手段的发展,以及管理决策学派的形成,使得决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在解释管理职能时,突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策。制定计划、选择计划方案需要决策;设计组织结构、进行人事管理等也需要决策;选择控制手段还是需要决策。

根据以上对管理职能的认识,我们可以看出管理职能的变化和社会环境的变化有密切的关系。在法约尔时期,企业的外部环境变化不大,市场竞争并不激烈,管理者的主要工作是做好计划、组织和领导工作,让工人把产品生产出来就万事大吉了。在行为科学出现之前,人们往往对管理的活动侧重于对技术因素及物的因素的管理,管理工作中强调实行严密的计划、指挥和控制。但自霍桑实验之后,一些学者在划分管理职能时,对有关人的因素的管理开始重视起来,人事、信息沟通、激励职能开始提出。这些职能的提出,体现了对管理职能的划分开始侧重于对人的行为激励方面,人事管理被提到比较重要的地位上来。20世纪50年代以后,特别是60年代以来,由于现代科学技术的发展和诸多新兴学科的出现,管理学家又在管理职能中加进了创新和决策职能。决策理论学派的代表人物西蒙提出了决策职能,决策职能从计划职能中分化出来。他认为决策贯穿于管理的全过程,管理的核心是决策。管理的决策职能不仅各个层次的管理者都有,并且分布在各项管理活动中。创新职能源于20世纪70年代后的世界环境的剧变。创新职能的提出,也恰恰反映了这一时代的历史背景。我们可以预见,随着科学技术的不断发展和社会生产力水平的提高,管理职能的内容和重点仍会有新的变化。

本书关于管理职能的观点是:计划、组织、领导、控制、创新。这五种管理职能是一切管理活动最基本的职能。

(一)计划职能

计划职能(planning)是管理的首要职能,是一个组织为实现一定目标而进行事先筹划和安排的一种管理活动。其中心任务是确定组织的目标和实现目标的具体方案。组织中所有的管理者都必须从事计划活动。

法约尔认为管理意味着展望未来,预见是管理的一个基本要素,预见的目的就是制定

行动计划。一个好的计划有如下的特点：

1. 统一性。每个活动不仅要有总体的计划，还要有具体的计划；不仅要有前面的计划，还要有后续的计划。
2. 连续性。不仅有长期计划，而且有短期计划。
3. 灵活性。能应付意外事件的发生。
4. 精确性。尽量使计划具有客观性，不具有主观随意性。

管理人员在制定计划时，要对企业的经营状况有整体的了解，要有积极参与的观念，并且对企业每天、每月、五年、十年等的经营状况进行预测。企业各个部门的负责人都要对自己的部门进行总结和预测，对自己部门的计划负责，根据时间的推移和情况的变化适当地改变以前的计划。高层的管理人员主要负责制定计划，而基层的管理人员主要负责执行计划。

(二)组织职能

组织职能(organizing)是管理的重要职能。管理者制定出切实可行的计划之后，就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划，这就是组织职能。根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上；用制度规定各个岗位的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调运转等都反映的是组织的职能。组织职能具体包括组织设计、组织运行和组织变革。

(三)领导职能

领导职能(directing)就是要带领和指挥该组织的所有员工同心协力地执行组织的计划，实现组织的目标。领导是通过组织成员进行引导，增强人们的相互理解，统一人们的思想和行动，激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力，从而保证组织目标的顺利实现。管理者激励下属，指导他们的活动，选择最有效的沟通渠道，解决组织成员间的冲突等，从而使组织中的全体成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。

(四)控制职能

控制职能(controlling)是管理过程的关键职能，是通过信息反馈和绩效评估，对组织的活动进行监督、检查、纠正偏差的过程，是连续不断、反复进行的过程，贯穿于整个活动的始终。控制的实质就是使实践活动符合计划，计划是控制的标准。

法约尔认为，控制就是要证实企业的各项工作是否已经和计划相符，其目的在于指出工作中的缺点和错误，以便纠正并避免重犯。

控制适合于任何不同的工作，所以控制的方法也有很多种，有事中控制、事前控制、事后控制等。当某些控制工作显得太多、太复杂，涉及面太大，不易由部门的一般人员来承担时，就应该让一些专业人员来做，即设立专门的检查员、监督员或专门的监督机构。

控制在整个管理活动中起着承上启下的连接作用。做好这项工作也是很不容易的，控制也是一门艺术。

(五)创新职能

创新职能(innovation)与上述各种管理职能不同，它本身并没有某种特有的表现形

式,它总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。

各项管理职能之间相互交叉渗透,控制的结果可能又导致新的决策,开始新一轮新的管理循环。每一项管理职能在管理工作中不断地反馈循环,把工作不断推向前进。

四、管理的性质

(一)科学性与艺术性

德鲁克指出,管理是一门不精确的科学。管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学和艺术的有机结合体。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。二者的统一是知识与技能、理念与经验、原则与灵活、定量与定性的统一。

1. 管理是一门科学

(1)科学的规律性。管理科学是人类在长期从事社会生产实践活动中,对管理活动规律的总结。承认管理的科学性,就是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。比如企业经营中有一条亘古不变的真理:企业只有以自己的产品和服务最大限度地去满足顾客的需求才能盈利。这条法则应该说是古今中外企业必须遵循的不二法则,这就是一条管理规律,谁违背了谁就要吃亏。

(2)严密的程序性。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,其次体现在具体的工艺中。

(3)先进的技术性。管理学是一门应用性学科,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

管理者的最大难题就是面对未来。面对纷繁复杂、变幻莫测的环境,要求管理者不能照搬管理理论,单纯通过数学计算去求得最佳答案;而只能按照客观规律的要求,实施创造性管理。从这个意义上讲,我们说管理是一门艺术。管理的艺术性在具体的管理活动中要求如下:

(1)巧妙的应变性。管理者应具备巧妙的应变能力,处理遇到的各种意想不到的事件,尤其是当组织遇到突然的重大变故时。例如,海南农民种植的一种叫“白象牙”的芒果,因为在开花时受精受粉不完全,导致“发育不良”,结出的果只有鸡蛋般大小,这种果子学名称为“败育果”。前几年,这种果只能作为淘汰处理;但是,原本要扔掉的小东西,在通过合理的转换后却变成了“珍珠果”。这种果由于其口感好,果肉中几乎没有纤维,核小甚至无核,深受人们的欢迎。正常大小的优质象牙芒果每斤售价二三元,而它却卖到了四五元,最高时可卖到8元一斤,而且供不应求。在海口、广州、深圳等地,这种小个的象牙芒果成为当地人的送礼佳品。气候还是那个气候,芒果还是那个芒果,但结果却大不相同。