

应用型本科规划教材

管理学原理

王慧彦 主 编
李纪恩 李志伟 副主编



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>
北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>



应用型本科规划教材

管理学原理

王慧彦 主 编
李纪恩 李志伟 副主编

清华大学出版社
北京交通大学出版社
· 北京 ·

内 容 简 介

本书运用理论联系实际的方法,汲取了古今中外人类在社会活动中积累的管理思想和管理理论的精华,深入地研究了管理学的基本原理和管理的基本职能,全书主要由管理概述、决策与计划、组织、领导、控制、管理思想与管理理论的历史演变等部分组成。

本书适合作为大学本、专科经济与管理专业的教材,也可作为相关人士的参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,翻印必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 王慧彦主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2008.7
ISBN 978-7-81123-296-7

I. 管… II. 王… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 100669 号

责任编辑:刘 洵

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京东光印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:19.75 字数:436 千字

版 次:2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-296-7/C·43

印 数:1~4 000 册 定价:29.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

管理学是一门研究管理活动基本规律和方法的科学，它是一门科学性与艺术性有机结合的实用性很强的学科，是经济管理类专业重要的专业基础课程之一。管理学作为管理学科体系中的基础学科，其主要任务就是研究管理活动的共性，总结和提炼管理工作的一般规律，使读者能正确地运用这些理论和方法。

目前我国正处于市场经济建设的重要时期，要搞好市场经济建设，管理是不可或缺的。管理学是近百年来发展最迅速的学科之一，它的许多特性和规律，特别是社会主义市场经济条件下具有中国特色的管理学，还需要不断地去发掘和探讨。

本书编者参考了国内外最新出版的各种管理学著作和教程，根据我国管理学发展的要求，结合自身教学、科研的实际经验与体会编写了这本教材。本书旨在阐述管理学的基本理论和实务，力求体系完整、内容精简、深入浅出，适合经济管理类本、专科学生的教学、自学及企业培训的需要。全书共六章，主要内容有：管理概述、决策与计划、组织、领导、控制、管理思想与管理理论的历史演变等。

本书在博采众长的基础上，力求反映管理学研究和管理实践的发展前沿，结构简明、内容新颖，以期能激发学生的学习兴趣。本书特色主要体现在以下几方面：①围绕管理的四大职能构建框架结构；②加入“管理思想与管理理论的历史演变”一章内容，凸显出管理的时代特色；③书中所引的案例材料与理论分析紧密结合，方便读者学习管理理论的同时联系实际；④每章内容包括教学内容、教学目标和教学要求，以指导读者学习正文中的管理理论，使读者学习起来更加轻松有效。

全书由王慧彦老师任主编、李纪恩和李志伟两位老师任副主编。王慧彦老师对全书的所有案例进行了选择和确定，并对第1章、第6章的内容进行了编写；李纪恩老师对第3章、第4章的内容进行了编写；李志伟老师对第2章、第5章的内容进行了编写。

本书在编写过程中参考、借鉴了不少国内外的资料，为便于教学，我们对引用的一些资料作了一定的修改，再次对有关作者和出版社深表谢意！由于我们水平有限，书中不妥之处在所难免，恳请诸位同行及广大读者批评指正。

第1章 管理概述	(1)
1.1 管理的概念及性质	(1)
1.1.1 学习管理学的重要性	(1)
1.1.2 管理的定义	(3)
1.1.3 管理的性质	(5)
1.1.4 管理人员的目标	(6)
1.2 管理与环境	(7)
1.2.1 研究外部环境的必要性	(7)
1.2.2 外部环境的构成	(8)
1.2.3 SWOT 环境分析方法	(13)
1.3 管理的职能	(14)
1.3.1 管理的基本职能	(14)
1.3.2 管理职能的发展	(16)
1.4 管理者及其应具备的技能	(16)
1.4.1 管理者的类型	(16)
1.4.2 管理者应具备的技能	(18)
1.5 信息技术与因特网对管理的影响	(20)
1.6 道德和社会责任	(24)
1.6.1 商业道德	(24)
1.6.2 背离道德的表现	(25)
1.6.3 社会责任	(26)
1.6.4 如何创建一个充满道德和社会责任感的工作空间	(27)
1.7 管理学的特点和学习方法	(28)
第2章 决策与计划	(31)
2.1 决策概述	(31)
2.1.1 决策与决策过程	(31)
2.1.2 群体决策和个体决策	(36)

2.1.3 决策的其他类型	(39)
2.2 决策的方法	(45)
2.2.1 确定活动方向的分析方法	(45)
2.2.2 有关活动方案的决策方法	(49)
2.3 预测	(54)
2.4 计划与计划工作	(56)
2.4.1 计划的概念及其性质	(56)
2.4.2 计划的类型和层次体系	(59)
2.4.3 计划工作的原理	(63)
2.4.4 制定计划的主要步骤	(65)
2.5 战略管理	(67)
2.5.1 战略管理概述	(67)
2.5.2 战略选择	(71)
2.6 计划的方法	(76)
2.6.1 预测方法	(76)
2.6.2 作计划的方法	(77)
2.7 目标管理	(81)
2.7.1 目标与目标体系	(82)
2.7.2 目标管理技术	(84)
2.7.3 目标管理的优缺点	(88)

第3章 组织	(91)
3.1 组织的概念与要素	(91)
3.2 组织设计与组织结构	(92)
3.2.1 组织设计的任务、程序与原则	(92)
3.2.2 组织设计的影响因素及分析	(94)
3.2.3 组织的层级化	(99)
3.2.4 组织的部门化	(101)
3.2.5 常见的组织结构类型	(104)
3.3 组织职权	(111)
3.3.1 职权概论	(112)
3.3.2 直线与参谋	(113)
3.3.3 集权与分权	(116)
3.3.4 授权	(119)
3.4 人员配备	(121)

3.4.1	人员配备的任务、程序和原则	(121)
3.4.2	管理人员的选聘	(123)
3.4.3	管理人员的考评	(126)
3.4.4	管理人员的培训	(128)
3.5	组织形态	(129)
3.5.1	正式组织与非正式组织	(129)
3.5.2	实体组织与虚拟组织	(131)
3.5.3	委员会	(133)
3.5.4	学习型组织	(136)
3.6	组织变革	(142)
3.6.1	组织变革的环境分析	(142)
3.6.2	组织变革的力量分析	(144)
3.6.3	组织变革的类型、目标、内容	(148)
3.6.4	组织变革的过程	(149)
3.7	组织文化	(152)
3.7.1	组织文化的基本概念	(153)
3.7.2	组织文化的结构、内容与功能	(153)
3.7.3	组织文化的形成、塑造与维系	(157)
第4章	领导	(160)
4.1	领导与领导者	(160)
4.1.1	领导的概念	(160)
4.1.2	领导与组织管理	(162)
4.1.3	领导者的作用和职责	(162)
4.1.4	领导者的人员构成	(165)
4.1.5	领导者权力构成	(166)
4.1.6	领导者素质	(167)
4.1.7	领导者的培养和激励	(168)
4.2	领导理论	(169)
4.2.1	人性假设理论	(170)
4.2.2	领导特性理论	(172)
4.2.3	领导方式及其理论	(173)
4.2.4	领导行为及其理论	(175)
4.2.5	领导权变理论	(177)
4.3	激励	(185)

4.3.1	激励与行为	(186)
4.3.2	激励理论	(187)
4.3.3	激励手段和方法	(196)
4.4	沟通	(199)
4.4.1	沟通及其过程	(199)
4.4.2	沟通的分类	(201)
4.4.3	沟通中的障碍	(204)
4.4.4	冲突	(207)
4.4.5	沟通中的技术进步	(208)
4.5	对团队的领导	(210)
4.5.1	团队的定义	(211)
4.5.2	团队在组织中的作用	(211)
4.5.3	团队的类型	(212)
4.5.4	高效团队的特征	(215)
4.5.5	高效团队的领导策略	(216)
4.6	领导艺术	(219)
4.6.1	领导艺术的概念及特征	(219)
4.6.2	领导者的用人艺术	(220)
4.6.3	领导者的时间管理艺术	(223)
第5章	控制	(225)
5.1	控制与控制过程	(225)
5.1.1	控制	(225)
5.1.2	控制过程	(230)
5.1.3	有效控制	(236)
5.2	控制技术	(240)
5.2.1	预算控制	(240)
5.2.2	生产控制	(243)
5.2.3	其他控制方法	(246)
第6章	管理思想与管理理论的历史演变	(253)
6.1	早期的管理思想	(253)
6.1.1	前工业化时期的管理思想	(253)
6.1.2	管理学理论的萌芽	(254)
6.2	管理学的产生与古典管理理论	(256)

6.2.1 泰罗与“科学管理”理论	(256)
6.2.2 法约尔及其管理过程理论	(260)
6.2.3 行政组织理论	(261)
6.2.4 巴纳德的自觉协作活动系统	(262)
6.3 人际关系学说和行为科学理论	(262)
6.3.1 研究人际关系学说的代表人物	(263)
6.3.2 行为科学理论在管理学中的应用和发展	(265)
6.4 现代管理理论及其发展	(266)
6.4.1 现代管理理论丛林	(266)
6.4.2 管理理论的发展	(271)
6.4.3 现代管理理论的新突破	(275)
6.4.4 现代管理理论的特点	(276)
6.5 当代西方管理理论及其代表人物	(278)
6.5.1 托马斯·彼得斯的管理学说	(278)
6.5.2 迈克尔·波特的竞争战略学说	(280)
6.5.3 约翰·科特的领导学说	(281)
6.5.4 彼得·圣吉的学习型组织理论	(283)
6.5.5 企业文化理论	(286)
6.5.6 企业再造理论的探索与实践	(288)
6.5.7 6 σ 理论	(289)
6.6 中国管理思想的历史演进	(291)
6.6.1 中国古代的管理思想	(291)
6.6.2 中国近现代的管理思想	(294)
6.6.3 中国管理思想与西方管理思想的相互影响	(295)
6.6.4 中国当代管理理论	(296)
6.6.5 中西方管理理论结合的实践和探索	(297)
6.7 世界管理发展的新趋势	(299)
参考文献	(303)

第 1 章

管理概述

教学内容：管理的概念、管理技能、管理职能、管理环境、信息技术与管理。

教学目标：本章主要讲授有关管理的一般性概念。通过学习，学生可以明确管理的定义，了解管理的职能与技能，掌握管理的宏观环境与微观环境的组成。

教学要求：了解有关管理的一般性概念。

管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于现实社会生活之中，大至国家、军队，小至企业、医院、学校等，凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体就都离不开管理，管理是一切有组织活动必不可少的组成部分。因此，在社会生活中，特别是在组织活动中，有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地进行管理活动。本章介绍管理的概念及其性质、管理的环境、管理学的研究对象和内容等。

1.1 管理的概念及性质

1.1.1 学习管理学的重要性

(1) 管理的普遍性

① 凡是存在组织的地方就存在管理。

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来，管理工作就成为协调个人努力必不可少的因素了。组成群体无非是为了集结个人的力量，以发挥集体的更大作用。这种群体实际上就是人类社会普遍存在的“组织”现象。

组织，是两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。企业是一个组织，医院、学校和其他事业单位等也都是组织的具体表现形式。任何一个组织，都有其基本的使命和目标。为了完成组织的使命和目标，组织需要开展业务活动（通称作业工作），

如医院中的诊治、学校中的教学、工业企业中的生产等。作业活动的开展离不开人力资源（人员）、物力资源（原材料、机器设备）和财力资源（资金）等的运用。要使这些资源良好地协调和配合，就需要开展管理活动。

管理是伴随着组织的出现而产生的，是保证作业活动实现组织目标的手段，是协调个人努力必不可少的因素。

② 管理者是普遍存在的。

管理者在各种类型组织的所有层次和所有领域内工作。大小公司、医院、学校、政府等都从有效率和有效果的管理中获益，这些组织的领导者可能被叫作执行官、行政管理者、校长等，但他们都是管理者并对其组织的成功或失败负责。这种成功或失败都将在管理者的事业中有所体现。

（2）管理是一种生产力

管理是一种生产力，表现在通过管理者的预见能力及合理的计划、组织和协调，可以完成分散的个人无法完成的生产作业，可以以较少的资源耗费，获得较多的物质财富。

例如，美国福特汽车公司的总裁福特在 20 世纪 20 年代发明了流水线生产，这一生产组织形式的广泛应用提高了各企业的生产效率，为整个社会创造了更多的物质财富。

再如，北宋真宗时期，皇城因遭雷击而失火，宏伟的昭应宫被烧毁。宋真宗命丁渭用 25 年时间进行修复。丁渭仔细分析，提出了一个方案：先把昭应宫前的大街挖成河沟，利用挖出来的土作原料烧砖瓦；把京城附近的汴河水引入河沟，通过水运把大批建筑材料运到昭应宫前；新宫建成，用废墟、杂土填平沟壑，就地处理废砖乱瓦，再修复原来的大街。丁渭一举解决了取土烧砖、建材运输和废墟处理三个问题，既节约了人力、物力和财力，又提高了工作效率，加快了修复速度。

（3）管理在现代社会中的地位和作用决定了学习管理学的必要性和重要性

众所周知，科学技术的进步决定了社会生产力水平，从而推动了社会的发展进程。但是，没有先进的管理水平，没有相应的管理科学的发展，先进的科学技术是无法得到推广和有效运用的，它的作用也不可能得到充分的发挥，而且还有可能阻碍社会生产力的提高。

因此，在当代，人们普遍认为，先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”，缺一不可。这一点已为许多国家的发展经验所证明。还有人认为，管理是现代社会文明发展的三大支柱之一，它与科学和技术三足鼎立。国外的社会学者一般认为，19 世纪经济学家特别受欢迎，而 20 世纪 40 年代以后，却是管理人才的天下。这些都表明管理在现代社会的发展中占有很重要的地位，起着很大的作用。

我国的工业生产技术水平落后于发达国家，我国的管理水平与发达国家的差距更是不容忽视。20 世纪 90 年代初，据日本某些经济学家的估计，从我国工业某些部门的情况来看，在技术上相当于日本 20 世纪 70 年代的水平，落后日本 10 多年；但是在管理上我们只相当于日本 20 世纪 60 年代的水平，落后了 20 多年。这种估计不一定十分准确，但是不得不承认我们的管理水平与技术水平相比相对落后这个客观事实。我国改革开放初期，从国外引进

了不少新设备、新技术，但是往往不能生产出合格的产品，工艺总是达不到国外同类产品的水平，或者不能充分发挥生产能力，其主要原因不是掌握不了生产技术，而是协作不好，组织管理水平跟不上。引进工作中盲目重复，不分轻重缓急，不从实际出发，造成大量资源浪费，更是直接由于管理水平的落后所致。因此，要促进经济的发展和各方面的进步，提高管理水平是当务之急。

党的十六大提出了全面建设小康社会的奋斗目标，坚持以经济建设为中心，不断解放和发展社会生产力。根据世界经济科技发展新趋势和我国经济发展新阶段的要求，21 世纪头 20 年经济建设和改革的主要任务是：完善社会主义市场经济体制，推动经济结构的战略性调整，基本实现工业化，大力推进信息化，加快建设现代化，保持国民经济持续、快速、健康发展，不断提高人民生活水平。

经济的发展固然需要丰富的资源，但更重要的还是组织经济的能力，即管理能力。从这个意义上说，管理本身就是一种经济资源。根据管理在社会发展中的地位和作用，以及我国目前的管理现状，提高管理水平、加速管理的现代化是经济发展的重要前提，只有这样，才能推广先进的科学技术，为发挥科学技术作为第一生产力的重要作用创造条件；才能使资金、技术及人才发挥更大的效能；才能形成新的生产力。因此，我国要全面建设小康社会，完成经济建设和改革的主要任务，管理是关键，管理必须先行。

（4）学习管理学是提高各级主管人员管理能力的重要途径

我们知道，管理知识总的来讲是来源于经验的，这个经验包括直接经验和间接经验，直接经验是主管人员在亲身的管理实践中获得的，而间接经验则是通过各种方式学习他人的经验获得的。主管人员要提高自己的管理能力，关键就在于把这两种经验有机地结合起来，而学习管理学正是获得他人成功经验的最有效、最迅速的途径。用较短的时间掌握必要的管理理论和方法，然后在实践中因地制宜地运用这些知识来指导自己的工作，与过去那种完全凭权威、凭直觉和自己摸索出来的零散经验进行管理的方式相比，往往能获得事半功倍的效果。

（5）未来的社会更需要管理

管理是人类社会不可缺少的重要活动。随着未来社会共同劳动的规模日益扩大，劳动分工协作更加精细，社会化大生产日趋复杂，管理就更加重要。在人类社会经历了农业革命、工业革命这两个文明浪潮以后，以全新技术为主要特征的“第三次浪潮”已经冲击到我们的身边，只有更科学的管理才能使新的技术、新的能源、新的材料充分发挥它们的作用。比起过去和现在，管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

1.1.2 管理的定义

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以作不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管人”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义。

长期以来,中外学者从不同角度对管理作出了不同的解释,其中比较有代表性的有如下几种。

管理学权威彼得·德鲁克说:管理是一个能把一群乌合之众变成一个有效率、有目的、有生产力的团队的特殊过程。

美国管理学家赫伯特·西蒙认为“管理就是决策”。

美国、日本及欧洲各国的一些管理学著作或教科书,也对管理作出了不同的定义:

“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”

“管理就是通过其他人来完成工作。”

我国的一些文献或教科书也给管理下了一些定义:

“管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为使之趋向预定目标的技术、科学和活动。”

“管理是管理者为使客观事务的存在和发展合乎一定的目的而采用相应的方式所进行的活动。”

本书中管理的定义是:管理,就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达到既定的组织目标的过程,如图1-1所示。该定义包括四层含义。

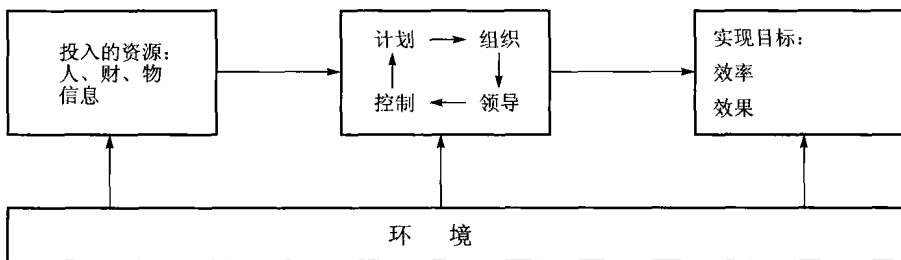


图 1-1 管理活动

第一,管理活动是在特定的组织内外部环境的约束下进行的,任何组织都要受到环境的约束。如企业的生存离不开外部的原材料供应和顾客的需求,而且生产经营要受到国家政策、法律等多种因素的影响;学校的生存取决于学生求学的欲望和用人单位的需求。所以,组织必须适应环境,利用内外部环境的各种有利因素,并根据内外部环境的变化而不断创新。

第二,管理是为实现组织目标服务的。不同的组织要实现的目标不同。企业的目标包括降低成本、提高资源的利用效率和效果、开拓市场、利润最大化等;学校的目标包括培养高素质的毕业生、提高教师的科研水平、扩大招生规模等。

第三,管理工作要通过有效利用组织的各种资源来实现组织目标。这一点集中体现在组织花最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的成果产出。资源是一个组织运行的基础,也

是开展管理工作的前提。现代意义上的资源主要是指人、财、物和信息。产出一定、投入最少，或者投入不变、产出最多，甚至是投入最少、产出最多，这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比，具有比较高的效率。然而，仅仅关心效率是不够的，管理者还必须使组织的活动能实现正确的目标，这就是追求活动的效果（效能）。效率和效果是两个不同的概念。效率涉及的只是活动的方式，它是与资源利用相关的，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，不仅有高低之分，而且可以在好坏两个方向上表现出明显的差别。高效率只是正确地做事，好效果则是做正确的事。效率和效果又是相互联系的。例如，如果某个人不顾效率，他很容易达到有效果；如果不考虑人力和材料等投入成本的话，很多企业的产品能被生产或制造得更精确、更吸引人。因此，管理不仅关系到使活动达到目标，而且要做得尽可能有效率。只有“正确地做正确的事”，组织才具有最大的有效性，把“效率”和“效果”结合起来。作为一个组织，管理工作追求的不仅仅是效率，更重要的是从整个组织的角度来考虑组织的整体效果及其对社会的贡献。因此，要把效率和效果有机地结合起来，把管理的目的体现在效率和效果之中，即通常所说的绩效（Performance）。

第四，管理最终要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上。管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法，也是管理工作区别于一般作业活动的重要标志。

从上面对管理的分析不难看出，管理普遍适用于任何类型的组织。任何类型的组织都有特定的组织目标，都有其特定的资源调配和利用问题，因此，也就有管理问题。

当然，不同类型的组织，由于其作业活动的目标和内容存在一定的差异，因而管理的具体内容和方法也不尽相同，但从基本管理职能、管理原理和方法来看，具有相似性和共通性。

1.1.3 管理的性质

1) 管理工作不同于作业工作

管理工作是独立进行、有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动。管理工作和作业工作并存于一个组织之中，才能保证组织目标的圆满实现。不过，对管理工作与作业工作概念的区分，并不意味着这两类活动一定要由截然不同的两批人去做。事实上，组织中有不少“管理人员”有时也做些作业工作。例如，医院院长有时也做外科手术，校长可能有时也进行教学工作，企业销售经理也可能参与业务谈判和签订销售合同，等等。在某些时候，管理人员参与作业工作并非坏事，这样往往有利于促进管理人员与下属之间的沟通和理解。但是，如果一位管理人员把他的绝大部分时间和精力都用于作业工作而不是管理工作，他要么是忘记了自己的管理人员身份，要么是还不了解管理工作与作业工作的区别，因此，他是不可能成为一个称职的管理人员的。

管理人员的工作，从本质上说，是通过他人并同他人一道实现组织的目标。在通常情况下，管理人员并不亲自从事具体工作，而是委托他人去干，自己花大量的时间和精力去计划、安排、组织、落实、指导、激励和检查、控制他人的工作。管理人员之所以在身份和地

位上不同于作业人员，就是因为其“分内”工作的性质与作业人员的迥然不同，而且，管理人员还要对作业人员的工作好坏负最终责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作负责这一点上，管理人员与作业人员构成了组织中相对独立的两大部分成员。

2) 管理的科学性与艺术性

关于管理的性质，许多管理学者从多方面进行过分析、总结，其中最能刻画管理工作的本质特性的是：管理工作具有科学性和艺术性的双重特征。

(1) 管理的科学性

首先，管理是一门科学。这是指它以反映客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学方法论。其包括管理理论和管理技术。

管理学发展到今天，已经形成了比较系统的理论体系，揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律，总结出了许多管理原则。这些规律和原则是由大量的学者和实业家在总结管理工作客观规律的基础上形成的，是理论与实践高度凝结的产物，不会因为地域、文化乃至社会制度的差异而不同，也不会以人们的主观意志为转移。

管理技术主要是指做事的方法，即完成某项成果的方法。管理技术包括编制预算、成本会计、网络计划，以及各种控制技术、组织发展技术、目标管理等。一般而言，技术反映理论，是帮助管理人员最有效地开展活动的一种手段。

其次，管理是一门不精确的科学。一方面因为管理是一门正在发展的科学，与数学、物理学等自然科学相比，其发展历史相对较短，还需一个逐步完善的过程。另一方面，管理工作所处的环境和要处理的事物常常是复杂多变的，管理科学并不能为管理者提供一切问题的标准答案，仅凭书本上的管理理论和公式进行管理活动是不可能获得成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体的管理活动相结合，才能进行有效的管理。这一点决定了管理的艺术性。

(2) 管理的艺术性

管理的艺术性强调实践性。

在这里，所谓的“艺术”是指达到某种预期效果的“诀窍”。管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要掌握灵活运用这些理论和方法的技能和诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知，有效的管理艺术以对它所依据的管理理论的理解为基础。因此，两者之间不是互相排斥，而是互相补充。所以，管理的专业训练不可能培训出色的主管人员，但是通过实践进一步培训主管人员的一个良好的开端，它为培养出色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础。因此，管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。

1.1.4 管理人员的目标

非企业机构的管理人员有时会说，企业管理人员的目标很简单，就是要创造利润。但在

真正意义上，利润只是用来衡量销售收入与生产费用之间的差额的一个尺度。对许多公司而言，最重要的目标是使上市的普通股能够长期升值。其实，对任何一种类型的组织，不管是企业还是非企业机构，管理人员切合实际而又不负众望的目标就是创造利润。因此，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及最大的个人满意程度来实现群体的目标，或使人们能够利用现有的资源，尽可能地达到预期的目标。在非企业机构，如学校、警察局，管理人员也有要实现的目标，并应尽力以最少的资源来实现目标，或利用现有的资源最大限度地实现目标。

1.2 管理与环境

任何组织都是在一定的环境中从事活动的，环境的特点及其变化必然会影响组织活动的方向、内容及方式的选择。

1.2.1 研究外部环境的必要性

以企业为例，企业经营所需的各种资源都需要从外部环境中的原料市场、能源市场、资金市场、劳动力市场等去获取。离开外部环境中的这些市场，企业经营就会成为无源之水。与此同时，企业用上述各种资源生产出来的产品或劳务，也要在外部市场上进行销售。没有外部市场存在，企业就无法进行交换，无法通过出售产品换回销售收入，以抵补生产经营中的各种消耗。

外部环境为企业的生存和发展提供了条件，但同时，也必然会限制企业的生存和发展。任何企业，无论生产什么产品或劳务，都只能根据外部环境能够提供的资源种类、数量和质量来决定其生产经营活动的具体内容和方向。

环境本身也经常处于变化之中。假如环境是静态不变的，那么，其影响力再大，对这种环境的研究也无须反复强调、高度重视。因为在这种情况下，环境研究可以是一劳永逸的：企业只要对一成不变的环境进行一次深入细致的分析，便可把握它的特点，依此制定相应的对策。然而实际情况并非如此，外部存在的一切常处在变化之中。比如，技术在进步，消费者收入在提高，教育不断普及，就连执政者也经常更换。

外部环境的种种变化，可能给组织带来两种性质不同的影响：一是为组织的生存和发展提供新的机会，比如，新资源的利用可以帮助企业开发新的产品，执政者的变化可能导致新的刺激经济发展的政策出台；另一种可能则是，环境在变化中会对组织生存造成某种不利的威胁，比如，技术条件或消费者偏好的变化可能使企业现有的产品不再受欢迎。这样，组织要谋求持续的生存和发展，就必须及时地制定出对策和措施，以便一方面积极地利用外部环境变化中提供的有利机会，另一方面又有效避开、化解环境变化所可能带来的威胁。

要利用机会、避开和化解威胁，企业就必须认识外部环境。外部环境研究不仅可以帮助企业决策者了解外部环境今天的特点，而且可以了解外部环境是如何从昨天演变到今天的，

从中发现外部环境变化的一般规律，以便在此基础上估计和预测其在未来一段时间内发展变化的趋势。

1.2.2 外部环境的构成

外部环境研究的对象侧重于那些对组织活动有着较为直接的影响且影响程度较大的因素。下面就按照环境因素是对所有相关组织都产生影响还是仅对特定组织产生影响，区分为一般环境因素和特殊环境因素。

1) 一般环境因素

一般环境因素也称为宏观环境因素或社会大环境因素，主要指可能影响组织的广泛的环境因素，这些环境因素的变化对组织的影响都是相对间接的，但是管理者在执行其管理职能时，必须考虑这些因素。

(1) 政治、法律环境因素

政治、法律环境泛指一个国家的社会制度、执政党的性质，政府的方针、政策，以及国家制定的有关法令、法规等。虽然在市场经济条件下，政府不应当直接干预企业的经营和管理，但是政府作为社会秩序的管理者，可以通过各种经济政策、税收法律法规或一些特定的立法对组织的行为产生影响。具体表现在：通过有关劳动保护和职业安全与健康等方面的法律法规来保护劳动者权益及其安全与健康；通过《产品质量法》、《消费者权益保障法》等法律法规来约束企业行为和保护消费者利益等。

另外，不同的国家有着不同的社会制度，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。即使是社会制度没有发生变化的同一个国家，在不同的时期，由于执政党不同，其政府的基本路线、方针、政策倾向及其对组织活动的影响也是不断变化的。对于这些变化，组织必须进行研究。另外，随着社会法律体系的建立和完善，组织必须了解与其活动相关的法制系统及其运行状态。通过政治、法律环境研究，组织可以明确其所在的国家和政府目前禁止组织干些什么，允许组织干什么，以及鼓励组织干什么，以便使组织活动符合全社会利益并受到有关方面的保护和支持。

(2) 社会、文化环境因素

社会、文化环境包括一个国家或地区的人口数量及其增长趋势，居民受教育的程度和文化水平，以及宗教信仰、风俗习惯、审美观念、价值观念等。人口多，一方面意味着劳动力资源丰富、市场总体规模大，这些为企业开展经营活动和促进经济发展提供了有利的条件，但另一方面也有可能因居民基本生活需要难以得到充分满足，从而构成经济发展的障碍。人口的素质及其文化观念，也对组织活动有着重要影响。如居民受教育程度会影响劳动力的技能和需求层次，以及消费行为的基本特点；宗教信仰和风俗习惯会禁止或抵制某些活动的进行；审美观念会左右人们对组织活动方式及成果的态度与偏好；价值观念会影响社会成员对组织存在理由和目标的认识，并进而影响到社会中各类机构的基本组织文化类型和变化趋向，以及商业行为的伦理、道德、习惯和作风等。