



高等院校经济管理类专业本科系列教材

管理学原理与实务

主 编 韩俊峰 顾 伟

GUANLIXUE YUANLI YU SHIWU



重庆大学出版社



高等院校经济管理类专业本科系列教材

管理学 原理与实务

GUANLIXUE YUANLI YU SHIWU

主 编 韩俊峰 顾 伟
副主编 于会宾 鲁美丽 王 冬

重庆大学出版社

内容提要

本书从管理实践需要出发,在吸收国内外优秀理论成果的基础上,以管理与管理学、管理者、管理环境、中国管理思想的发展、西方管理理论的形成和发展、决策、计划、组织、人员配备、组织文化、领导、激励、沟通、控制为脉络展开各章内容,符合认识规律和组织管理规律。全书共 14 章,每章前有“学习目标”“导入案例”“思维导图”,后有“本章小结”“实务训练”“思考与练习题”等实务模块,有助于调动学习者学习的主动性、积极性、创造性,提高其运用管理学知识解决管理问题的能力。

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理与实务/韩俊峰,顾伟主编. --重庆:
重庆大学出版社,2022.8

高等院校经济管理类专业本科系列教材

ISBN 978-7-5689-3489-3

I. ①管… II. ①韩… ②顾… 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(2022)第 147574 号

高等院校经济管理类专业本科系列教材

管理学原理与实务

主 编 韩俊峰 顾 伟

副主编 于会宾 鲁美丽 王 冬

责任编辑:顾丽萍 版式设计:顾丽萍

责任校对:邹 忌 责任印制:张 策

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:饶帮华

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路 21 号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn (营销中心)

全国新华书店经销

重庆华林天美印务有限公司印刷

*

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:20 字数:502 千

2022 年 8 月第 1 版 2022 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5689-3489-3 定价:59.00 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

前 言

管理与人类相伴而生。自从有了人类活动,就有了管理活动。从治理国家、管理组织,到个人生活安排,都离不开管理知识和技能的运用。正如马克思所说,凡有群体劳动的地方,就必然存在管理,并且规模越大,劳动者越多,管理越复杂。科学有效的管理,是实现组织目标、完成组织任务的重要途径。随着知识经济的发展,信息科技突飞猛进,大数据、人工智能时代的来临,必将带动管理活动的深刻变革。管理者必须适应、引领这一深刻变革,才能在时代的潮流中劈波斩浪,勇往直前。

管理学是19世纪末20世纪初发展起来的一门融合经济学、心理学、行为科学、社会学、数学等学科而产生的综合性和实践性都很强的应用型学科,是人类近代史上发展迅猛、对社会的发展影响深远的一门学科,是任何一个从事管理活动的部门、单位以及个人为实施科学、有效的理性管理活动所必须掌握的基本原理、方法和技巧,是管理类应用型、复合型人才学习掌握管理相关知识体系的重要基础。

管理学以系统地研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法为己任,是对管理实践经验的科学总结和理论升华。随着时代的进步和管理实践的发展,管理学始终处于不断丰富和发展的过程中,具有鲜明的时代特点。学习和研究管理学的目的,就是在揭示管理活动普遍规律的基础上,分析这种规律在不同时代的表现形式,探讨如何根据这种规律指导不同情境下的管理实践。

本书从管理实践需要出发,在吸收国内外优秀理论成果的基础上,系统地介绍了管理与管理学的基本概念及中外管理理论发展的基本脉络,阐释了管理活动的基本规律、管理学一般原理和各种管理技术及方法,以管理与管理学、管理者、管理环境、中国管理思想的发展、西方管理理论的形成和发展、决策、计划、组织、人员配备、组织文化、领导、激励、沟通、控制为编排顺序,符合认识规律和组织管理规律,对培养学生作为管理者应当具备的综合能力,提高分析、解决管理问题的能力,以及提高管理思维能力,大有裨益。

本书编写博采众长,同时注重教学模式的转变。传统管理学教学以教师、课堂、教材为中心,不利于学生学习积极性、主动性、创造性的发挥,更不利于创新人才的培养。本书力图改变这一观念,建立以学生为中心、以学生自主探索学习为根本,以学生学到的管理学基本知识和管理技能契合未来发展需要为目标的新型教学模式,变知识传输为能力培养。为此,本书以管理学的四大基本职能——计划、组织、领导、控制为核心内容,系统而全面地介绍了

管理学基本知识,并在此基础上增加了有关实践技能训练的内容,突出应用型人才培养的特点。

本书由中国人民解放军陆军勤务学院组织力量编写,由韩俊峰、顾伟担任主编,由于会宾、鲁美丽、王冬担任副主编。参加编写人员任务分工如下:第一章至第三章由韩俊峰编写;第四章至第六章由顾伟编写;第七章由鲁美丽、杨宇编写;第八章由鲁美丽编写;第九章由于会宾、黄振萍编写;第十章由于会宾编写;第十一章由潘登、卢春编写;第十二章由王冬编写;第十三章由王冬、张明编写;第十四章由朱文波编写。

本书在编写过程中参考了国内外大量研究成果,谨对这些研究成果的作者表示深深的敬意和衷心的感谢。由于编者知识水平和掌握的资料有限,书中的观点和内容难免有不足之处,恳请读者不吝赐教,以便再版时修正。

《管理学原理与实务》编写组

2022年5月

目录

第一章 管理与管理学

第一节 管理	3
第二节 管理学	11
本章小结	17
实务训练	18
思考与练习题	19

第二章 管理者

第一节 管理者的含义和类型	22
第二节 管理者的角色与技能	25
本章小结	30
实务训练	30
思考与练习题	31

第三章 管理环境

第一节 管理环境与环境对管理的影响	34
第二节 组织的内外部环境要素	37
第三节 环境分析方法	40
本章小结	43
实务训练	43
思考与练习题	44

第四章 中国管理思想的发展

第一节 中国古代管理思想	47
第二节 中国近现代管理思想	54
第三节 中国当代管理思想	57
本章小结	63
实务训练	63
思考与练习题	65

第五章 西方管理理论的形成和发展

第一节 西方早期管理实践和管理理论的萌芽	69
第二节 古典管理理论	72

第三节 行为科学理论	85
第四节 现代管理理论	93
本章小结	102
实务训练	103
思考与练习题	103

第六章 决策

第一节 决策概述	107
第二节 决策的程序与影响因素	116
第三节 决策方法	121
本章小结	130
实务训练	131
思考与练习题	131

第七章 计划

第一节 计划概述	135
第二节 计划的类型	138
第三节 计划工作的原理	142
第四节 计划的编制	144
第五节 目标管理	150
本章小结	153
实务训练	154
思考与练习题	155

第八章 组织

第一节 组织概述	159
第二节 组织设计	163
第三节 组织结构	180
第四节 组织变革	188
本章小结	195
实务训练	196
思考与练习题	196

第九章 人员配备

第一节 人员配备概述	201
第二节 人员选聘	204
第三节 人事考评	210
第四节 人员培训	213
本章小结	216

实务训练	217
思考与练习题	218

第十章 组织文化

第一节 组织文化概述	222
第二节 组织文化的构成与功能	226
第三节 组织文化建设	228
本章小结	235
实务训练	235
思考与练习题	236

第十一章 领导

第一节 领导概述	239
第二节 领导权力来源	242
第三节 领导风格与素质	244
第四节 领导理论	247
本章小结	258
实务训练	258
思考与练习题	259

第十二章 激励

第一节 激励概述	262
第二节 激励理论	265
第三节 激励的原则与方法	272
本章小结	274
实务训练	274
思考与练习题	275

第十三章 沟通

第一节 沟通概述	278
第二节 沟通的渠道	282
第三节 沟通的障碍及克服	285
本章小结	286
实务训练	287
思考与练习题	288

第十四章 控制

第一节 控制概述	291
第二节 控制的类型	294

第三节 控制的过程	298
第四节 控制工作的原理与方法	303
本章小结	308
实务训练	308
思考与练习题	308

参考文献

第一章

管理与管理学

【学习目标】

1. 掌握管理的内涵。
2. 掌握管理的特征。
3. 熟悉管理的基本职能。
4. 掌握管理的本质。
5. 掌握管理的基本原理
6. 了解管理学的研究对象。
7. 熟悉管理学的性质。
8. 了解管理学的研究方法。

【导入案例】

最有效率的组织

我们可以这样说,在中国,没有任何组织能在执行缔造者所赋予的使命、制度建设、人才培养、自主变革、奉献精神,以及最大限度地发挥效率方面与解放军相提并论。

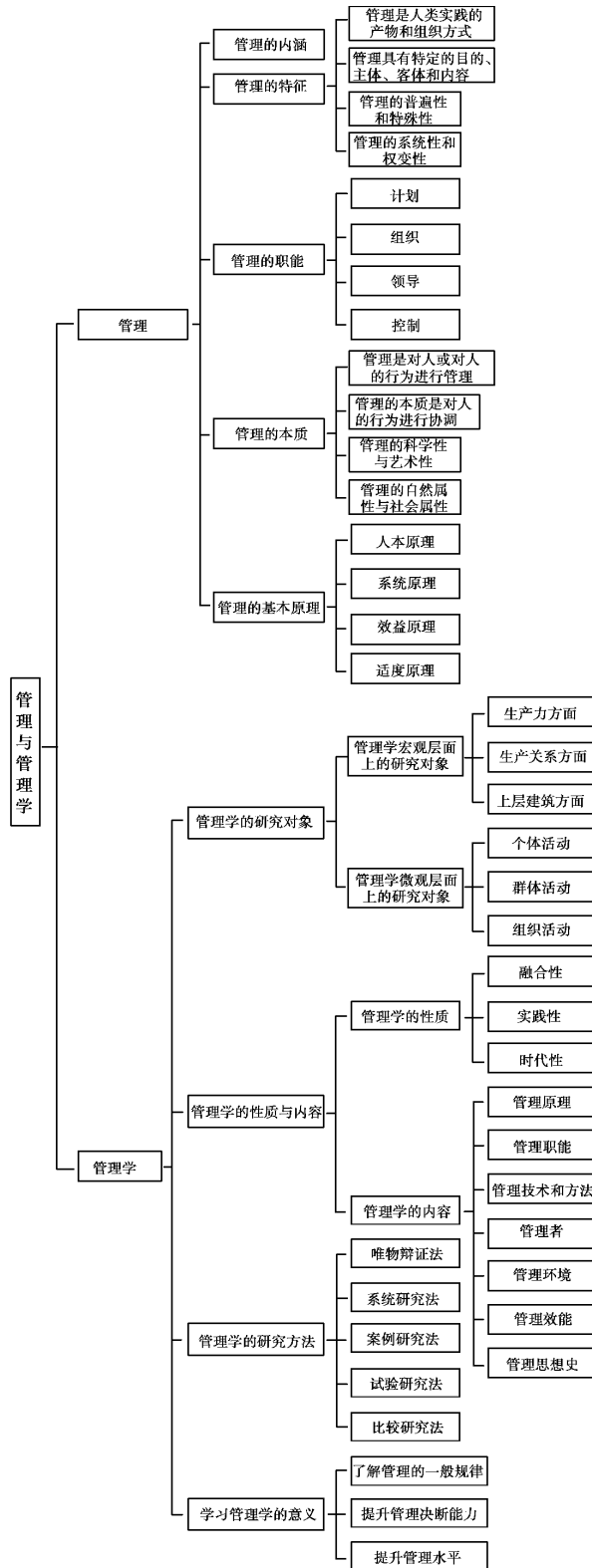
解放军创立之初,只有几个人、一个信念、一面旗帜。但90多年来,它在失败中挺直脊梁、浴血奋战,克服了无数艰难险阻,最终走向胜利。在90多年的历史中,在无数敌人面前,这支军队遇弱则强、遇强则刚,忠实地履行了中国共产党的意志;也是这个组织,它同中国几乎所有的旧军队作战,并最终消灭、改造了它们;还是这个组织,在大规模战争结束之后,依然忠实地履行着自己的职责:积极参加国家经济建设,努力为人民服务。1976年中国唐山大地震、1998年长江洪灾、2008年汶川地震等灾害中,人民想到的是解放军,冲在最前面的当然也是解放军。

这是个先后有7000余万人参加、目前有着230余万人规模的组织。今天,曾经属于这个组织的绝大多数人已经离开了它,足迹遍布中国各个行业 and 世界各个角落。随着岁月和时代的变迁,世界变了,中国变了,他们中的许多人也变苍老了,但唯一不变的是成员们对这个组织怀有的忠诚和感激。几乎所有成员都把组织的节日当成自己的节日,几乎所有成员都把自己在这个组织中的经历当作人生中最宝贵的回忆,印刻在骨骼上,印刻在生命里。

解放军建立90多年的全部历史证明,这个组织之所以成为最有效率的组织,之所以始终保持其中华民族先进组织代表的特性,根本原因在于解放军在其发展历程中尽管遇到过那样那样的挫折,却始终高举“为人民服务”这面大旗,并坚定信念不动摇;在于这个组织能始终保持开放的、与时俱进的精神状态,用最先进的科学理论武装思想,追踪和掌握世界上最先进的武器装备,始终保持着旺盛的战斗力;在于这个组织始终注意组织的文化建设,用先进的文化塑造组织成员;更在于这个组织始终拥有最优秀的创建者、管理者和执行者;在于它把一个武装集团建成了一所大学校,把一个武装集团建成了中国最具文化特色的组织。

从此案例中,你得到哪些管理学上的启示?

【思维导图】



管理作为人类集体活动的基本方式和重要特征,广泛存在于社会生活的各个领域,小至家庭、学校、企业、政府机关,大至国家、社会等。凡是由两人或两人以上组成的、有一定活动目的的集体,都离不开管理。在人类历史进程中,管理无时不有,无处不在。社会的发展、技术的进步,不断对管理提出了新的更高的要求。管理也是一种重要的生产力,管理水平的高低直接影响到组织的兴衰成败。可以说,管理是维系人类社会正常生活的基本条件,是促进生产力发展的关键因素,是社会资源有效配置的必要手段,是增强组织实力和竞争力的根本保障。

第一节 管理

一、管理的内涵

何谓管理?作为管理学研究的基本概念和逻辑起点,不同历史时期的学者从不同的立场和角度,对管理下过不同的定义,描述了管理活动某个或某些方面的特征。

科学管理之父弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederich Winslow Taylor, 1856—1915)认为,管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。这个定义指出了管理具有两个基本特征:其一,管理者必须懂得如何指挥他人做事,而不是自己亲自去做具体的事;其二,管理者要做的是让别人用正确的方法去做正确的事。

一般管理理论之父亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)认为,管理是所有的人类组织都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。这个定义揭示了人类管理活动的共性特征:其一,管理是人类组织所共有的活动;其二,各种各样的管理活动可以概括为五类,即管理具有五项职能:计划、组织、指挥、协调和控制。

第二次世界大战后,管理过程学派的继承人和主要代表哈罗德·孔茨(Harold Koontz, 1908—1984)认为,管理就是设计并保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地实现既定目标的过程。这一定义指出,要实现管理目标,就需要营造一个良好的环境。

1978年诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙(Herbert Alexander Simon, 1916—2001)认为,“管理即制定决策”。这一极其精练的管理定义意味着,决策是管理的核心,决策贯穿于管理的全过程。

现代管理学之父彼得·德鲁克(Peter F. Drucker, 1909—2005)认为:“管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门科学,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。”这一定义表明,其一,管理是人类活动的基本形式之一,它决定组织的生死存亡;其二,从人类管理实践抽象出来的管理理论有其科学性,可以反过来指导人类的管理实践;其三,管理理论和管理实践不断积累、传承和发扬的成果,就形成了人类的管理文化。

组织行为学权威斯蒂芬·罗宾斯(Stephen P. Robbins, 1943—)认为:“管理就是同别人一起或通过别人使活动完成得更加有效的过程。这个过程包括计划、组织、领导和控制四个

职能。管理不仅追求效率,同时还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果。”这一定义指出,管理者有时也要同别人一起工作;管理包含四大职能:计划、组织、领导和控制。

南京大学周三多教授认为:“管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。”这一定义认为,管理的中心工作就是管人。

复旦大学芮明杰教授认为:“管理是对组织的有限资源进行有效整合,以实现组织既定目标与责任的动态创造性活动。”这一定义说明,管理的中心工作就是合理配置组织有限的资源。

我们倾向于《管理学》编写组编写的《管理学》中给出的概念:管理就是为了有效地实现组织目标,由管理者利用相关知识、技术和方法对组织活动进行决策、组织、领导、控制并不断创新的过程。

二、管理的特征

管理是一种复杂的社会活动。在人类社会不同历史时期和不同领域,管理活动有很大的不同,但都表现出基本相同的特征。

(一)管理是人类实践的产物和组织方式

人类是在群体活动中生存发展的。人类群体活动有简单的互助和复杂的协作两种基本形式,管理是以协作的形式出现的。不论是原始简单劳动,还是社会化大生产,都包含着不同程度的协作,都在实践中催生了管理活动。不同的是,简单劳动是一种未分化的管理活动,管理者和被管理者是一体的。

在协作活动中,管理活动从其他活动中分立出来了,职业化的管理者也就出现了。此时,管理不仅是一种职业活动,更是将人们组织起来进行协作劳动的方式。换言之,管理是人类社会实践的组织方式,只要有人类社会存在,就有管理存在,管理随人类社会的发展而发展。因此,管理既是一种社会现象,又是一种历史现象;既是人类社会实践的产物,又是社会实践的组织形式。

(二)管理具有特定的目的、主体、客体和内容

人们在协作活动过程中会产生这样一些基本问题:为什么要进行管理?谁进行管理?对什么进行管理?如何进行管理?对这些问题的回答是管理区别于人类其他活动的基本标志。管理本身不是目的,管理是为组织目标的有效实现服务的。“有效”主要是指通过管理以较少的资源消耗获得最大收益来实现组织目标。管理的主体是具有专门知识、利用专门技术和方法来进行专门活动的管理者。管理者是一种专门的职业,只有具备一定素质和技能的人,才有可能从事管理工作。管理的客体是组织活动及其参与要素。组织需要通过特定的活动来实现其目标,活动的过程是不同资源的利用和消耗的过程。为了有效实现组织目标,管理需要研究如何合理安排组织活动,如何合理配置组织资源。管理是一个内含多阶段、多项工作的综合过程。这一过程包括决策、计划、组织、领导、控制等一系列工作。

(三)管理的普遍性和特殊性

正因为管理活动对社会发展的重要性,对于所有组织,不论管理者所处的环境是否相

同,管理的职能、原则、活动在很多情况下是一致的,其实质都是对组织内的资源进行调配,为实现组织目标服务。

当然,并不是说管理在任何组织、任何情况下都采用同样的方式。在不同性质、不同规模 and 不同类型的组织中,在组织不同层次和领域中,管理人员面对的管理环境不同,管理活动必须根据这些因素采取针对性的措施。因此,管理活动又具有特殊性。

(四) 管理的系统性和权变性

管理活动是在组织中进行的,组织是一个开放而复杂的系统,时刻与其所处的环境发生相互作用。管理活动也是一个系统,在组织某个方面或部门采取的决策和行动会影响到其他方面或部门。这就要求管理者要用系统的观点来认识和处理组织内部与外部的关系、组织内部各要素的关系,而不是孤立地、片面地、静止地分析与解决组织面临的管理问题。

系统性为人们的管理活动提供了认识论基础。但组织中的管理问题是复杂的、多变的,不同的、变化的管理情景和问题要求管理者运用不同的管理方式和技巧,这就是管理工作的权变性。它强调不存在简单的、普遍适用的管理原则,相反,管理者的工作包含不同的管理方法、不同的管理制度和不同的管理模式,管理者采取的管理行动应当适合组织所处的环境。

三、管理的职能

管理的职能即管理的职责和权限。自法国管理大师亨利·法约尔于1915年提出管理包括计划、组织、指挥、协调、控制职能以来,许多学者对管理的职能进行了发展和补充,提出了三职能说、四职能说等观点。本书列出管理工作所包括的几种基本活动,它们是管理的基本职能:计划、组织、领导和控制。

(一) 计划

任何管理活动都是从计划开始的。计划是制定组织目标并确定为达成这些目标所必需的行动,它为组织指明了发展方向。既然组织是为了实现某个特定的目标而存在的,那么首先必须确定目标并制定实现目标的途径。计划工作表现为确立目标和达到目标的必要步骤的过程,包括估量机会、建立目标、制订实现目标的战略方案、形成协调各种资源和活动的具体行动方案等。

(二) 组织

组织是确定组织所要完成的任务、由谁来完成任务以及如何管理和协调这些任务的过程。管理者制订出切实可行的计划后,就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划,也就是要进行组织工作。组织工作是为了有效地实现计划所确定的目标而在组织中进行部门划分、权力分配和工作协调的过程。它是计划工作的自然延伸,包括组织结构的设计、组织关系的确立、人员的配置以及组织的变革等。通过组织职能,组织中的人、财、物、信息和其他资源得到有效配置和合理利用。

(三) 领导

领导是指激励和引导组织成员为实现组织目标做贡献的过程。每一个组织都包含人,指导和协调组织中的人是管理的基本工作之一。有效的领导工作是组织任务完成的关键因素。在日常的管理活动中,领导作用主要体现在指挥、协调、监督、沟通以及对员工的激励等方面。要使领导工作卓有成效,领导者必须了解个人和组织行为的特征,运用管理心理学进行大量的人际交往和沟通工作,开展有效的激励活动,来最大限度地调动组织成员的工作积极性。当然,成功的领导还应当能够预见未来,具有在错综复杂问题下正确决策的能力。

(四) 控制

控制是为确保组织按预期目标运作,对计划实施情况进行监督和调整的过程。控制是保证组织目标能按计划实施的必不可少的活动。任何组织为了保证有效地实现目标,都要对组织成员和组织活动加以控制。因为组织计划在运行中不可能完全与原计划相吻合,控制职能就要对实际情况与原计划之间的偏差进行识别,通过调整限制偏差积累,确保原计划顺利实现。另外,根据客观环境的变化,适当修订、调整原计划,增强计划工作的适应性也是控制。

管理的四个职能之间是相互联系、相互交叉的,管理工作正是通过计划、组织、领导、控制这四个基本过程或手段来展开和实施的。为了实现组织目标,管理者首先要根据组织内外部环境条件,确立组织目标并制订出相应的行动计划;为了落实计划,管理者要进行组织工作,要组织力量去完成计划;由于目标的完成有赖于组织成员的努力,为了充分调动组织成员的积极性,在目标确定、计划落实下去以后,管理者还要加强领导工作;在设立了目标、形成了计划、建立了组织并培训和激励了员工以后,各种偏差仍有可能出现,为了纠正偏差,确保各项工作的顺利进行,管理者还必须对整个活动过程进行控制。

四、管理的本质

管理的本质是指管理本身所固有的根本属性,它对管理的性质、特点及发生、发展产生影响。管理是管人还是管事?管理是科学还是艺术?管理是自然的还是打上了社会的烙印?对这些问题的回答就触及管理的本质。

(一) 管理是对人或对人的行为进行管理

管理究竟是管人还是管事?人们对这个问题有不同的认识。组织中的任何活动都是要靠人来完成的,活动的选择和组织实施都要依靠人的行为来实现,因此管理首先是对人或人的行为进行管理。

当然,管理需要管事。在管理活动中,为了有效利用组织可支配的资源,首先要选择活动的方向与内容,要做出正确的决策,制订正确的计划,就是说要做正确的事情。但是,这个选择是作为管理者的人去完成的,作为选择结果的组织决策和计划是要靠组织中所有的人来努力落实的。因此,管理者对事的管理是通过对人的管理来实现的。管理者的主要工作是选择对的人去做对的事,并努力让这些人在做事的过程中做出符合组织需要的行为。只要组织中的每个人都能在合适的岗位上做符合组织需要的事并始终表现出符合组织要求的

行为,决策目标的实现就是必然的。

(二)管理的本质是对人的行为进行协调

由于认知和行动能力的限制,个人在参与组织活动中表现出的行为不一定完全符合组织的要求。因此,管理者首先要努力引导组织成员的行为使之与组织的目标及要求相一致。同样,由于认知和行动能力的差异,不同组织成员在不同时空表现出的单个行为虽然都是符合组织要求的,但从整体上来看,他们的行为及在此基础上对组织提供的贡献之间也可能出现不平衡。因此,管理者的任务是协调不同成员在组织活动中的行为和贡献。在这个意义上,管理的本质是对组织成员在组织活动中的行为进行协调。

协调组织成员的行为是以组织成员愿意接受协调和组织成员的行为可以协调为前提的。巴纳德曾经强调,组织是一个协作的系统。该系统能够存在并持续发展的第一个基本要素就是组织成员的协作意愿。协作意愿的实质是组织成员愿意在一定时期内把对自己一定程度的控制权交由组织行使,愿意根据组织的要求提供组织所需要的服务。因此,只要组织成员还留在组织内就意味着他们愿意接受管理者对他们行为的协调。协调性是指组织成员能够根据管理者的指令或要求表现出相应的行为。管理者可以向某个或某些组织成员发出某个指令的原因是他估计相关组织成员会根据这个指令表现出某种相应的行为。也就是说,管理者与作为被管理者的组织成员的关系是互动的。

行为可协调性的前提是行为的可预测性。管理者之所以能对组织中不同成员的行为进行有效的协调,是因为他自己和作为协调对象的组织成员的行为都具有一定程度的可预测性。人们的行为之所以可以预测,是因为人们的行为呈现出一定的规律性,而人们的行为之所以表现出某种规律性是因为人们在行为过程中自觉或不自觉、有意识或无意识地依循了一定的行为规则。只有按规则办事,行为可预测,人们才会愿意继续交下去,稳定的社会关系才会形成。行为可预测要求存在行为规则,一旦大家了解并接受了行为规则,就愿意根据行为规则来选择自己的行为。因此,从某种意义上说,实质表现为协调的管理活动要围绕着规则的设立、运行和不断改进来展开。

(三)管理的科学性与艺术性

管理究竟是科学还是艺术?对这个问题至少存在三种不同的观点:有人认为管理是科学;有人认为管理是艺术;有人认为管理既是科学又是艺术。主张管理是科学的人通常强调管理研究总结了管理活动的一般规律,产生了系统的管理理论。在实际管理工作中,我们也可以借助许多科学的手段、工具和方法。强调管理是艺术的人则认为,对于相同的管理理论、原则和手段,不同的人有不同的理解。即使有相同的理解,在管理实践中也可能有不同的运用;即使有相同的运用,产生的效果也可能是不一样的。

回答管理既是科学又是艺术,有一个基本前提:这里的管理指的是管理理论(或管理学)、管理工具(手段与方法)还是管理实践?上述三种指向中,管理理论和管理工具毫无疑问是科学的,或者可以是科学的,而管理实践则明显地表现出艺术性的特征。在管理实践中,管理者需要根据活动环境、活动条件以及活动对象等因素的特征及其变化艺术地运用科学的管理理论、手段和方法。实际上,管理活动的有效性在很大程度上取决于管理者能否艺术地运用以及在何种程度上艺术地运用科学的管理理论、手段和方法。

如果我们将“管理是科学还是艺术”这个问题放进管理的历史进程中进行考察,就会发

现人类的管理活动走过了从艺术到科学的阶段,也在走向科学与艺术相统一的阶段。前科学时期,人们凭经验和直觉从事管理活动,缺乏系统的科学理论的指导,管理只是管理者的技能、技巧和诀窍,成功的管理总是表现为管理者的积极性、主动性和创造性的统一。所以,这种管理是一种艺术。管理科学的出现使管理进入科学管理时代,此时成功的管理总是属于那些遵循管理活动客观规律、自觉运用科学管理理论和管理方法的管理者。所以,这一时期的管理是一种科学。当前,人们所致力于建构的是科学与艺术相统一的管理,它要求管理者自觉地以科学的管理理论和管理方法为指导,根据管理实践中的实际情况,灵活地运用科学管理理论和方法,并充分发挥积极性、主动性和创造性,实现管理科学与管理艺术的高度统一。

(四)管理的自然属性与社会属性

管理的自然属性与社会属性又称作管理的二重性。管理是由人们的相互协作劳动、社会化活动产生的。为了保证组织社会化活动持续、稳定的进行,需要按照要求合理地进行计划、组织、领导和控制,从而有效地利用有限的资源实现组织目标。发生于组织中的计划、组织、领导和控制等理论、技术和方法是人类长期实践的产物,可以在不同社会制度、不同国家和不同组织中使用。这就是管理的自然属性。

此外,管理是在一定的社会关系条件下、在组织内部的人员之间和组织与组织之间进行的,必然会体现管理者的管理意志。这样,在管理学中便形成了另一部分属于社会关系范畴的内容,如组织目标、组织文化、领导作风、激励方式、管理理念等。这些涉及对人的管理的内容,具有明显的意识形态色彩,在不同的社会制度、不同的国家、不同的民族中具有较大的差异,这就是管理的社会属性。

管理的自然属性与社会属性之间是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是存在于一定的社会制度、生产关系中;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面,管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应;同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

五、管理的基本原理

管理的基本原理是有关管理的最基本的规律,对管理者的管理实践活动具有普遍指导意义。管理的基本原理或曰规律主要有**人本原理**、**系统原理**、**效益原理**和**适度原理**。管理的基本原理相互联系、相互渗透,人本原理是根本,系统原理是统帅,效益原理是目标,适度原理是要求。

(一)人本原理

任何组织都是人的集合,组织活动都是由人来进行的,组织中的管理主要是对人的管理,也是通过人进行的管理。人是组织的中心也是管理的中心的思想体现了以人为中心的管理思想,此即人本原理。人本原理是管理的首要原理,要求对组织活动的管理既是“依靠人的管理”,也是“为了人的管理”。

“依靠人的管理”有两个方面的含义:其一是被管理者也应当参与管理;其二是要根据人