

1 管理与管理科学

人类从认识和改造自然的长期实践中，意识到了集体力量的伟大作用：通过有组织的群体活动可以实现人们独立行动所无法达到的目标。因而，大多数人类活动都以某种群体形式进行。任何人类的群体活动都需要进行管理。管理者的任务就是要设计并维持一种适宜的组织环境，安排和协调不同成员的工作，使每个人都能为群体目标的有效实现作出积极的贡献。虽然管理要受到环境、资源、目标、成员和规范等各种组织要素的影响，但其基本任务和职能是有共性的，存在一些共同的能够指导管理者有效工作的基本原理和方法。

1.1 管理及其科学特性

1.1.1 管理概述

1.1.1.1 管理的内涵

人类物质生产的过程，同时伴生着管理的过程。管理永远存在于物质生产及其活动之中，并一直是提高生产活动效率的有力工具。“管理”一词，源于意大利文 *Mangiare* 和法文 *Manage* 原意是“训练和驾驭马匹”。英语“管理”(Manage)很可能源于法语，经过长时期的演变，才具有“处理”、“经营”、“安排”、“办理”、“应付”等多种含义。中国古代汉语本无“管理”一词，现代汉语中的“管理”当是西语的意译。从字面上看，“管”即“管辖”、“管制”、“控制”、“约束”，“理”是“处理”、“整理”、“治理”。管理指的是按照某种理念(思想、意志、规范、准则)去管人和理事。面对一个群体，管理者该如何去管人和理事呢？这就涉及到管理的思想、管理的方式、管理的策略和管理的手段等问题。

千百年来，人们从各个角度去探索管人和理事的规律性，先后创立了形形色色的管理理论。其中，值得骄傲的是，我国古代的《孙子兵法》至今仍然光彩夺目，“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”。（《孙子兵法》“谋攻第三”不仅是世界各国军事家历来遵循的最重要的原则之一，而且也成为当今管理理论决策程序的重要基础之一。如何概括和形成关于管理的现代概念，是一件相当困难的事。因为随着现代管理实践的迅猛发展和日益复杂，管理学家对管理的认识一方面越来越深刻、越来越丰富，为我们进一步认识管理的内涵提供了大量宝贵的思想财富；另一方面，他们对管理的看法因视角有异，又各执一端，造成了使人迷茫的现代管理理论“丛林”。据编者统计，有关管理的现代定义多达一百多种。

管理定义的多样化，既反映了人们研究立场、方法、角度的不同，也表明了管理科学的不成熟性。我们认为，管理是管理者依据事物发展的客观规律，通过综合运用社会资源、人力资源、自然资源和其他资源，以有效地实现组织目标的活动。

1.1.1.2 管理的本质

管理的本质是什么？综合起来，围绕对这一问题大致形成了以下各类学说：

1) 经营说。即管理是一种经营职能，是合理利用各类资源提高生产效率的组织运作过程。这种观点认为，生产是对多种资源（人力、物资、资金、时间等）的组合利用，目的在于以较少的投入取得较多的产出，管理就是谋取利润。为此，生产过程就必须合理地配置和利用资源，科学地组织人力和节省工作时间。这种以盈利为目标，以多种资源为基础，并加以利用的过程或手段，就是管理。现代管理过程学派就是持这种观点。

2) 职能说。即为了实现管理目标，必须要进行计划、组织、指挥、协调、控制等方面的活动，管理就是由这几项工作所组成的。职能说的主要代表是古典管理学派的法约尔。他认为，大企业的经营包括技术活动、商业活动、安全活动、会计活动、财务活动和管理活动，而管理则具

有计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。可见，他是从管理的具体职能这一侧面去界定管理的。

3) 控制说。即管理是一种对组织及其成员实施行为控制的活动。持有这种观点者不仅包括泰罗、韦伯等古典管理学派的主要成员，而且包括现代行为科学学派。泰罗认为“科学管理”是通过作业管理和组织管理去“管理别人的科学”；韦伯认为等级、权力和行政制是一切社会组织的基础，他主张通过建立“理想的行政组织体系”去严格控制和管理好组织成员的行为。现代行为科学学派则指出，管理要处理的是人的需要、人的动机和人的行为三者之间的关系，其核心是人不是物；管理成败的关键在于如何激励人的主动性和创造性，协调人际关系，舍此便谈不上有效的管理。

4) 决策说。即管理是实施一系列科学决策程序步骤的活动。这种观点的代表人物是西蒙，他认为管理是制定和贯彻决策的活动，决策是否科学和贯彻是否有效，关系着管理的全部命运。在他眼里，管理就是科学决策，决策和管理几近同义。西蒙认为：“管理就是决策”。决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面，任何组织都离不开对目标的选择，任何工作都必须经过一系列的评价、比较、拍板后才能开始。如果决策错了，执行得越好，所造成的损失就越大。所以，只有将管理看做决策，才能真正反映管理的真谛。

5) 方术说。即管理是一种领导方法和领导艺术。这种观点的代表人物是孔茨。他认为，“管理就是通过别人来使事情做成的一种职能”，是通过别人，并同别人一道完成工作任务的领导技能。人是管理的核心要素，个人行为是实施管理的媒体，管理就是通过别人把事情办好的用人艺术。

穆尼则认为，任何组织中的一切有目的活动都是在不同层次的领导者的领导下进行的，组织活动的有效性，取决于领导的有效性，所以，“管理就是领导”。

6) 文化说。即管理表现为一定文化影响和支配下的行为，在管理过程中必定折射出某种社会文化。经验管理学派代表人物杜拉克认为，管理是一种有技能、有工具、有技术的工作或知识，是表现为一定行为

的文化。这种文化既包括可以直接运用于管理的有关技能、技术、工具和知识等所谓“显文化”，还包括管理者对价值、风格、信仰和传统的理解等所谓“隐文化”。

7) 思想说。即管理是付诸于实践的某种思想和意识。美国著名管理学家戴维在其《管理：一门人文学》一书中说：“管理并不实际存在，这是个词语，是一种思想。就像科学、政府、工程一样，管理是个抽象的概念。”在他看来，管理只是一种思想，确切地说，只是管理者的思想。所以，管理并不存在，实际生活中存在的只是管理者。

8) 整合说。即管理是对组织要素的一种整合行为。也就是说，管理是为实现一定目标，按照科学程序和运用科学手段对组织要素加以有效配置和利用的行为。构成组织的要素主要有：组织目标、组织成员、组织活动、组织资源、组织环境和组织规范等。为了使组织的各种要素相互协调，必须对他们加以整合——管理即是对组织各种要素的整合。这种整合包括：制定有吸引力的目标以聚集组织成员；选择能够最有效地实现共同目标的行动方案；协调不同成员在目标行动中的努力；根据活动的要求和特点组织筹措资源条件；选择最有效的方式加工和利用这些资源条件；根据环境的特点和变化决定或调整组织的目标与行动内容等等。

以上八种观点，各自从不同的侧面或层次揭示了管理的不同属性或某一个方面的本质，都有部分的真理性。它们大致反映了近代和现代管理学家对管理本质由表及里、由物到人、由存在到意识的认识深化过程。

1.1.2 管理职能

1.1.2.1 管理的性质及基本职能

管理具有两重性。一方面它具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。这一论断是马克思在研究资本主义企业管理本质时首先提出的。马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形成，而不是表现

为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有两重性。”（《马克思恩格斯全集》第 25 卷 第 431 页）

企业管理所具备的两重性，从根本上说是由于生产过程本身就是生产力和生产关系的统一体，即由生产过程的两重性所决定的，如图 1.1 所示。

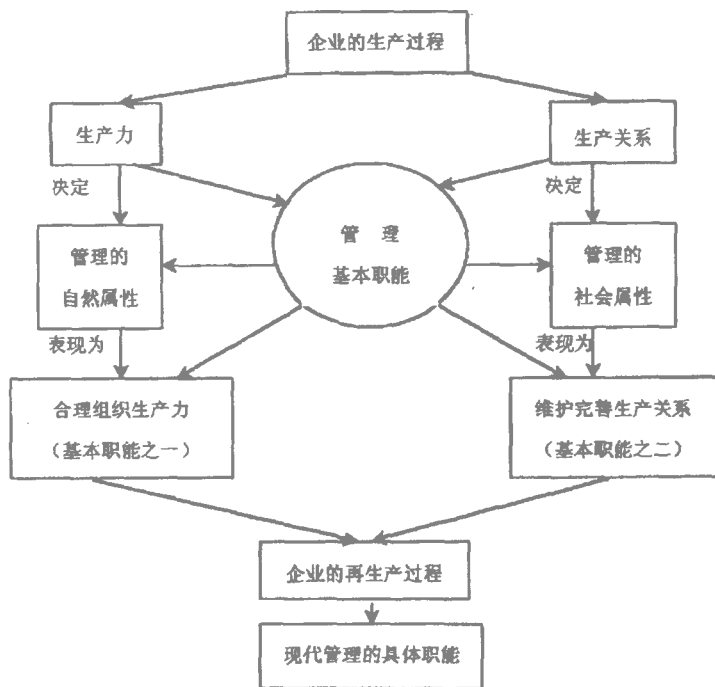


图 1.1 管理的两重性及其基本职能

1) 管理的自然属性。管理的自然属性是由于社会劳动分工协作而产生的。马克思指出：“凡是有许多人进行的劳动、过程的联系和统一都必须表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队需要一个指挥一样。”（《马克思恩格斯全集》第 25 卷 第 431 页）指挥劳动是由共同劳动的社会化性

质产生的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件，也是一切社会化大生产所具有的共性。协作劳动愈发展，专业分工愈细化，各个生产、操作环节的关联性、制约性亦愈强，也就愈加要求加强“过程的联系和统一”。所以，由社会化大生产决定的管理的这种自然属性随着生产力的发展而不断得到强化。

2) 管理的社会属性。管理的社会属性是由生产关系的性质所决定的。马克思指出：“凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。”（《资本论》第 3 卷 第 431 页）监督劳动是实现某种特定生产目的的手段，在不同社会制度和生产关系条件下具有不同的性质。在资本主义条件下，作为资本增值过程的监督劳动，体现了资本主义生产关系的剥削实质，具有阶级对抗的性质。在社会主义条件下，监督劳动成为巩固、加强共同劳动以及形成高度自觉劳动所必不可少的条件，但一般不再具有阶级对抗的性质。

马克思主义关于管理两重性的原理，是指导我们深刻认识资本主义企业管理的重要指南，同时也对社会主义企业管理科学理论的建立和实践具有重要的指导意义。一方面，我们应当注意适应社会化大生产的客观要求，采用科学管理的理论和方法，合理组织社会生产力，否则，违背企业管理自然属性必然会受到客观规律的惩罚；另一方面，社会主义企业管理也应遵从社会属性的要求，否则，违反社会主义生产目的，恶化社会主义企业内部的生产关系同样会影响和破坏管理的效果。

同时，我们应正确看待资本主义国家企业管理的理论和方法，吸收一切人类进步和文明的成果为我所用。对那些由管理的自然属性决定而又适合我国国情的管理理论和方法，应大胆吸取、借鉴。对那些同我国社会主义制度和生产关系不相容的糟粕，则应给以批判和摒弃。总之，我们要按照“博采众长，以我为主，中西合璧，融合提炼”的方针，逐步建立起具有中国特色的社会主义企业管理理论体系。

1.1.2.2 管理的具体职能

企业管理的具体职能是指管理者为了实现有效的管理所必须开展

的基本活动，它是从具体方面回答企业管理“干什么”和“怎么干”的问题。

1) 传统管理的具体职能。企业管理的性质告诉我们，企业管理具有指挥劳动和监督劳动这两种基本职能，它们同时作用于管理的全过程。在企业管理的基本活动过程中，这两种基本职能又进一步表现为若干具体职能。西方管理学家对管理具体职能的划分很不一致，存在多种观点，参见表 1.1。其中，最早系统提出企业管理具体职能的是法国管理学者、大企业家亨利·法约尔(H. Fayol)。他在 1916 年发表的《工业管理和一般管理》一书中指出：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”，从而长期以来，比较传统和权威的看法一直是法约尔的“五职能”学说，即管理由计划、组织、指挥、协调和控制五个具体职能构成。

表 1.1 关于企业管理具体职能划分对照

年份	学者人名	职能划分											
		计划	组织	指挥	协调	控制	激励	人事	调集资源	沟通	决策	创造	指导与领导
1916	法约尔	△	△	△	△	△							
1934	戴维斯	△	△			△							
1937	古利克	△	△	△	△	△		△		△			
1947	布朗	△	△	△		△			△				
1947	布雷克	△			△	△	△						
1949	厄威克	△	△			△							
1951	纽曼	△	△	△		△			△				
1955	孔茨和奥唐纳	△	△	△		△		△					
1964	艾伦	△	△			△							
1964	梅西	△	△			△		△			△		
1964	米	△	△			△	△				△	△	
1966	希克斯	△	△			△	△			△		△	
1972	特里	△	△			△	△						
1976	海曼和斯科特	△	△			△	△	△					
1998	中国人大杨文士	△	△			△		△					△

2) 现代管理的具体职能。法约尔关于管理的“五职能”学说确立于本世纪初期。那时，在工业经济时代和供不应求的卖方市场条件下，企

业是以最大产量和最大利润为目标，企业管理以生产任务为中心，或者说以“物”为中心。无疑地，这一学说是适应于当时的社会供求背景，尤其是企业管理的实际状况的，它基本上能够覆盖当时的管理内涵和主要活动方面。但是，近几十年来，由于科学技术的迅速发展，如今企业所面对的外部环境已发生了根本性的变化，已转变为知识经济时代和供过于求的买方市场。根据市场的“适应—生存”法则，企业必须要主动作出一系列的管理变革，以适应日益现代化的社会环境和市场环境。比如，企业要以消费者和市场为中心确立多元化的目标体系；要重视投资决策的风险分析和风险规避；企业管理要以“人”为中心，要重视人力资源的开发和利用，等等。这些都意味着：管理的内涵有了新的拓展。相应地，作为管理的具体职能也应有所发展，或者说应作某些增补。正是基于这一认识，本书主张，承延管理学界理论研究的历史轨迹并结合新近的管理实践，在传统管理五个具体职能的基础上增补决策职能和激励职能，以构成现代管理的七个具体职能是比较适宜的。参见图 1.2。

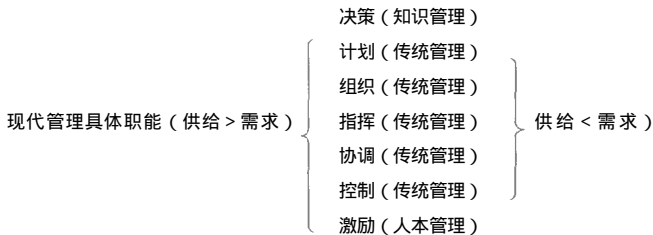


图 1.2 现代管理具体职能构成

以下，我们对现代管理包括的七个具体职能作一系统的介绍。

(1) 决策职能。

决策职能及其作用。决策是企业管理中的首要职能，贯穿于管理全过程，具有十分重要的地位。决策是确定未来行动目标，并对各种可能的备选行动方案作出抉择的过程。决策的实质是谋取企业目标、企业外部环境和企业内部条件三者的动态平衡。在社会主义市场经济体制下，企业高层管理者应倾注较多精力悉心研究企业战略决策，即有关企业长远发展、全局性的决策（如企业发展、经营方针、经营目标、技术

进步、产品开发、营销组合、筹资融资、项目投资、管理机制等)否则将从总体上影响企业管理的方向和效率。决策正确、适时,企业就会走向发达兴旺;决策失误、延宕,企业就可能导致衰败。

决策科学的内容。有关决策科学的研究内容大体有以下八个方面:

决策原理——包括决策科学的基本理论,决策的种类、特点、合理决策的基本要求,决策活动中人、财、物诸因素的关系等等;

决策程序——包括决策的步骤及应当遵循的原则。

决策所需的情报信息——包括信息的搜集、分类、加工、传输等。

决策方法——包括定性分析和定量分析,如运用系统工程、运筹学和统计学中的线性规划、排队论、对策论、库存论等多种方法。

心理学和社会学的应用——重视决策者的素质、修养、能力与精神状态对决策效果的影响。

决策组织——包括决策权分配、情报信息系统、智囊系统与决策系统的分工状况,决策者个人目标与所代表组织目标的矛盾与协调,组织内部各单位之间决策目标的冲突与协调,决策权与决策程序的法律效力问题等等。

管理者决策能力开发——如管理者所需素质、知识结构、工作能力及培养途径的研究。

决策对象特殊规律性——如针对经济、科研、生产等方面的决策,需要研究经济学、科学技术、生产技术知识的规律性。

决策的原则。决策应遵循一定的科学准则,去正确处理决策过程中的各种关系和所面临的复杂问题,主要有以下几方面的原则:

遵从原则——即遵守国家法令、法规,适应社会各种限制条件。

可行性原则——在调查研究的基础上,要认真作好可行性分析,做到可靠性与灵活性相结合。一方面对决策目标要留有余地,以适应实施中变更的要求;另一方面要备有补救方案,以防患于未然。

民主化原则——企业决策尤其是企业战略决策和重大管理决策,应重视集体智慧,发挥组织作用,按照科学、民主程序来作出决策。

开拓创新原则——勇于提出新的经营发展思路,大胆开辟新的适

合企业的发展道路，使企业保持积极进取、奋发向上的动力。

决策的类型。大体可分为：

按决策性质，可分为规范性决策和非规范性决策；

按决策所掌握的信息特点的不同，可分为确定型决策、不确定型决策和风险型决策；

按决策层次可分为战略决策（高层决策）、管理决策（中层决策）和业务决策（基层决策）。

决策的程序。一般包括以下几个步骤：

提出问题——要分析企业内外部环境的变化和资源利用情况，及时发现显现和潜在的问题，分析问题的性质及其背景、原因。

拟定多个可行方案——要针对问题，提出希望达到的目标，并提出多种可行方案，以供决策时抉择。

方案评价、择优——对各备选方案作出综合评价，并认真考虑各方案的不利方面和潜在问题，最后经过比较，选择出较为满意的方案。

方案实施与反馈。建立信息反馈渠道，对决策方案执行过程进行跟踪监督，将结果与预期目标进行比较，发现异常及时加以调控，保证决策目标的实现。

科学的现代决策体系，是实现科学决策的重要保证。传统的家长式的决策体系与专家个人决策体系将逐渐被新的科学化决策体系所代替。现代决策体系一般由决策系统、智囊系统和信息系统三大部分构成。信息系统要提供可靠情报资料，为正确的决策提供必要的条件；智囊系统设在各级决策机构内，是一种专门为决策服务的咨询机构，通过专家智囊团内部的信息交流与思维共振，产生高水平的可供决策者选择的预选方案；决策系统是科学化决策体系的核心，一般由若干决策者所组成，其主要任务是以大量可靠的情报信息为依据，结合科学的定量分析论证，充分发挥决策者丰富经验和聪明才智，并善于从多个备选方案中选择出比较满意和合理的方案。

(2) 计划职能。计划职能是决策的具体化。在决策目标方案既定前提下，进一步制定出具体实现决策目标的行动步骤和方法

计划的地位与作用。企业的经营决策和管理决策都要通过计划

的具体编制和执行来实现。计划职能为组织职能提供目标和要求，为控制职能提供具体阶段目标和标准。

计划职能内容有：分析、预测企业未来环境条件及变化；拟定实现目标的具体步骤和方法；编制企业综合计划和各专项计划；检查、评价计划执行情况，并作反馈调整。

计划编制步骤。一般步骤为：明确目标；预测环境；编制日程步骤和实施程序。

（3）组织职能。

组织职能的概念和作用。所谓组织职能，就是把企业各种要素、各个生产环节和各个工作方面，从劳动分工和协作上，从上下左右的相互关系上，从空间的和时间的相互联结上，加以科学合理地配置和运作，形成一个有机整体，从而保证企业朝着决策目标顺利前进。组织职能是实施其他管理职能必不可少的前提。

组织职能。主要包括的内容有：建立合理的组织机构，包括设置横向的各管理职能部门和纵向的管理层次机构；明确各职能部门职责并赋予相应权力；选配合适的管理人员；明确上下级之间的领导责权利关系，建立信息沟通的渠道；对管理人员建立培训、考核制度；运用激励手段，调动组织成员的积极性。

（4）指挥职能。

指挥职能及其作用。指挥，是管理者根据自己承担的责任和拥有的权限，按照决策目标的要求，通过对组织机构和人员下达实施计划的指令所进行的领导和指导活动。指挥职能运用组织职权，发挥领导权威，统率企业各方面工作，具有一定的强制性，强调对命令的服从，保证管理的时效与质量，使企业形成统一、协调、高效的整体。

有效指挥的要求。管理者希望指挥有效，那么，在工作中要注意处理好以下问题：使下属了解本部门目标及其与总目标的关系；指令正确，要求明确；单线指挥，避免令出多门；对下属既严格要求，又注意激励。

启发性指导。现代管理要求管理者对下属采取以能力开发为基础和以调动积极性为主的启发式的指导。启发式指导应做到以下要求：

由下属参与共同制定目标；对下级管理人员大胆使用，放手独立工作；上级充当下级的参谋；信任下属具有自我控制的能力；对下属给予积极评价与表彰。

(5) 协调职能。

协调职能的概念与作用。协调职能也称调节职能。要求通过协调将纵向与横向、内部与外部的关系理顺，把企业全部生产经营活动，调节成为一个和谐配合、密切协作和整体优化的有机系统，避免各种活动的矛盾、冲突、脱节或重复，从而高效地实现目标。所以，在一定的意义上说，管理就是一系列的协调工作。

协调职能的内容及方式协调包括广义协调和狭义协调。广义协调是指企业与内外部环境的广泛协调，包括内部协调和外部协调。狭义协调是专指企业内部的协调，又可分为纵向协调和横向协调。纵向协调即垂直协调，指企业上下管理层次之间的协调。横向协调即水平协调，指各职能部门、各单位、同级之间的协调。只有在内外、上下、左右之间都互相协调，管理才会有更大成效。

企业管理中的协调应该是动态的，协调的方式也应具有多样性，一般可以采取常调、微调和柔调等三种方式。常调，是指要把协调工作当作企业管理的经常性工作来抓，切忌“突击式”协调，以利于把问题消除在萌芽状态。微调，是指在协调工作中的调节力度和程度必须遵照“循序渐进”原则，力戒“大刀阔斧”走极端的简单、粗暴做法。柔调，是指在企业管理关系中的协调手段一般宜采用礼仪、道德、文化和心理等柔性手段，尽量少用或不用行政命令、经济处罚、仲裁、诉讼等刚性手段。

(6) 控制职能。

控制职能的概念。控制，是指在实施计划过程中，根据反馈的信息把实施结果与计划目标进行对比、分析，进而改进实施活动或修改目标的管理活动。控制的目的是，在于把生产经营活动状况及其实际成果与计划、标准相比较，通过差异分析、找出问题、查明原因并及时采取措施，加以消除或修正，恢复正常程序，保证生产和工作质量。随着科技进步和管理理论的发展，特别是控制论、信息论和电子计算机的广泛应用，控制已由原先的单纯事后监督控制发展为事先的超前控制和即时

的过程实时控制，取得了更加显著的控制效果。

控制的基本程序。一般可分为以下几个步骤：制定控制标准；绩效测定；找出绩效与标准的差异并作原因分析；提出修正对策和改进方案；实施修正对策和改进方案。

对控制职能的要求。要求做到以下几点：

控制要有超前性——树立超前控制的观念，监督企业管理全过程，做到在重大偏差出现之前，及时作出预防性调整。

控制要有重点——对实现计划目标进程中的那些关键的、重要的或较薄弱的项目、环节的控制，应有重点地进行。

控制要及时迅速——应对实施过程作连续监控，及时捕捉信息，以便迅速反应，及时采取调节措施。

控制要有全局观点——要从整体利益设计控制方案，这就要求对需要与可能、局部与全局、技术与经济、成本与效益等方面作出全局性的考虑和权衡。

(7) 激励职能。

激励职能的概念。管理心理学中的激励，主要是指管理者对组织成员通过运用心理等手段来启迪人的灵智、激发人的动机、开发人的潜力，使之产生内在的动力和活力，以有力促进管理目标有效实现的过程。在现代管理中，研究激励也就是研究调动人的积极性的问题。激励包括奖励和惩罚。奖励、表扬、提拔等手段能有效地调动人的积极性，发挥其才智和潜能，培养人们积极的情感，提高管理效果。批评、扣奖、处分等惩罚能从另一个方面发挥积极的作用。实行惩罚就是给惩罚对象发出“不要这样做”的信息，促使人们对自己或他人偏离甚至背离组织目标的行为进行思考。惩罚能警戒本人，教育他人，对全体组织成员起到制约和导向作用。

激励的基本程序。激励对群体或组织的价值取向具有昭示、引导以及对具体行为具有认同或劝戒等作用，并表现为一定的管理运作过程。该过程要遵循以下科学步骤，避免随意性、神秘性和专断性。

确立激励目标——目标应反映组织与管理者的愿望与要求，它决定着激励的方向和程度。

制定激励评价标准——标准的制定应明确、具体，量化。

实施激励考核——考核应以事实为依据，运用科学的定性定量方法对部门和成员的工作实绩进行评价。考核可采用自评、互评、上下级结合议评和日常、阶段考核等方式。

激励实施——根据考核绩效，对照激励标准，对激励对象选择适当场合、采用适当形式给予奖惩。

激励效果强化——要注意激励实施后的效果与预期目标是否一致，收集激励后的反馈信息，采取后续相应措施强化激励的正面效应。

激励的基本原则。激励作为对人们行为奖励和惩戒的手段，在管理运作中应注意全面性、准确性和灵活性，一般应注意把握以下原则：实事求是的原则；及时适度的原则；公平公正的原则；注重效应的原则；合理合法的原则；教育管理相融的原则。

总之，上述现代管理所包括的七项具体管理职能之间是相互联系、相互制约、相互渗透的。企业管理者只有依据企业的实际情况充分发挥其各自的适用性，才能实现管理的有效性。

1.1.3 现代管理的特性

由前所述，我们可以认识到，现代管理与传统管理的异同性，即在基本职能方面，二者是相同的，没有什么根本的变化；而在具体职能方面，现代管理比传统管理不仅有了扩展，更重要的是其重心发生了根本性的转移，突出地表现为知识经济条件下知识管理所注重的“决策”职能和人本管理所推崇的“激励”职能。

1.1.3.1 管理的科学性和艺术性

管理学是对有关管理现象、管理目标、管理运作、管理问题、管理环境和管理效能等加以科学研究和应用的学问。它系统揭示了管理范畴内围绕管理目标所发生的对管理过程（包括：生产性的和非生产性的）和管理关系（包括：内部的和外部的，纵向的和横向的）设计、安排、处置、调整和控制的基本原理、普适原则和一般规律性，是所有管理者在所有管理职位和岗位上所必须遵循的客观规律，这也就是管理学作为

一学科对管理科学性内涵的高度凝炼，即有关这方面的管理理论、管理方式和管理方法等均归属于管理的科学性，它们构成了管理学领域广袤的艺苑。然而，从根本上看，管理是一种实践运作，是依赖人的主观愿望和主观意志为实现人的主观目的而带有一定强制性的运作。这一管理运作过程就必然带有相当的主观特征和主观成分，而这种在相似管理环境中相似的管理运作却因实施运作管理者的不同会折射出不同的主观色彩，往往产生因人而异、精彩纷呈、惹人注目、击掌叫绝的管理“亮点”，而这些“亮点”正是管理艺苑中的“奇葩”，正乃谓管理的艺术性所指。

打一个通俗易懂的比方吧。一个菜谱的配方和烹调技术要求都是书上载明了的，可是不同的厨师按照菜谱“运作”加工后，虽然都烧熟了，可以食用，有的只能“聊以果腹”，而有的却色香味俱佳，食后口齿留香，使人赞不绝口。其中，配方和烹调技术类似于管理的科学性，不同的厨师正好比不同的管理者，各个厨师的“加工”犹如各个管理者的管理运作。按理说，“运作”的结果应当是一样的，可是为什么食客们感受的差别是那么悬殊呢？原因就在于：各个管理者实施管理运作都带有其独特的主观色彩，即管理者管理运作的艺术性是各有千秋的！至此，我们已经明了，学习和研究管理科学，一定要从管理的科学性和管理的艺术性这两个方面同时入手才是正确和全面的，决不能以偏概全或偏废其

管理运作实践中的科学性易于总结、归纳、条理化，通常表现为比较定型化的理论和知识体系，因而从理论上对管理的表述就具有共性化、理性化、程序性化和规范性（原则性）化的特点。正是这一点，管理学理论往往给人造成千篇一律、单调枯燥的错觉。与此相反，管理运作实践中的艺术性则难以总结、归纳、条理化，通常无固定模式和定论，具有个性化、感性化、随机性化和灵活性（变通性）化的特点。也正是这一点，我们提醒大家在学习管理学时千万不要忽视和放弃对这部分内容的关注和研究。对于无论什么艺术性的东西，不能指望和囿于传统意义上的“学习”而应侧重于借助感受的方式用心去“品”、“悟”。因为管理运作艺术性的发挥其实并不在于管理理论水平的高低和管理知识的多

少，而主要依托于管理者个人的智慧、灵感和顿悟，这种发挥在很多场合下表现为对理性原则的一种“变通”，对条款规范的一种“突破”，对习惯模式的一种“创新”，尤其表现为管理者个人的超常发挥、瞬间灵感和及时而来的顿悟。如果把管理的科学性看做一条河流经久不息的长流水的话，那么，管理的艺术性则蕴含在激浪卷起的“水花”、“浪花”之中。它们从观念上给人以“新”的体味，从形态上给人以“美”的愉悦，这就是管理的审美观，是我们所有管理者、学习和研究管理学的有志之士应当追求的管理艺术美的境界。

综上所述，管理学既是一门科学又是一种艺术。管理学在研究管理过程中所揭示的客观规律，由一系列的基本概念、管理原理和管理方法等组成，对所有管理工作具有普遍的指导意义，从这个意义上说，它是一门科学，可以学习和传授。例如，通过本书的学习，你将学到许多作为管理者要用到的管理知识，懂得应如何决策，如何进行计划，如何设计组织结构，掌握激励下属的方法和各种控制技术。但管理又具有很强的实践性，由于管理工作的对象包括组织中的人，同时管理问题和管理环境千变万化，管理学所能提供的专业手段和方法极其有限，其实践和管理知识的运用，还需要有丰富的能根据实际情况行事的技巧和艺术。懂得管理学基本知识并不意味着你在实践中就能正确地和灵活地运用它，如果只凭书本知识来诊断，仅仅借助原则来设计，靠背诵原理来管理，是注定要失败的。

1.1.3.2 现代管理学特点

学习管理，首先要了解管理学的特点。管理学作为一门科学，具有以下几个特点：

1) 管理学是一门软科学。人们通常把在给定条件下能够得到确定结果的学科称之为精确的科学或硬科学。如数学，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。管理则不然，在管理学中几乎不存在什么千古不变、“永恒”的定律。

我们说管理者应该首先重视决策，还应根据员工变化着的需求调整相应的激励手段——这两条表述通常被称之为管理原则，但很显然，

它们都缺乏硬科学的那种确定性和严密性。这主要是因为，影响管理的因素是多方面的，而且不可控和不确定因素太多，使得人们只能借助于理想条件的假定或纯理性的分析，进行定性和定量相结合的研究。但科学毕竟是正确反映客观事物本质和规律的知识体系，是建立在实践基础上、并经过验证或严密的逻辑论证的理性认识。管理作为一门科学，经过几十年的探索、总结，已形成了反映管理过程客观规律的理论体系，虽然不具自然科学的精确性和确定性，却已可用以解释管理工作中过去的原因和现有的变化，并预测未来的趋势，甚至已能够用硬科学中所用的研究方法去定义、分析和度量各种管理现象，进而为解决各种管理问题提供决策依据。所以，管理作为软科学，也同样可以运用科学的方法去学习和研究，不同的只是其控制和解释干扰变量的能力较弱，以及难以像硬科学那样进行严格的实验。

正因为管理学是一门科学，所以我们能够通过学习掌握其基本原理并据以指导实践；而正因为它是一门软科学，所以在实际运用时要具体问题具体分析，不能完全用现成理论生搬硬套。

2) 管理学是一门综合性学科。作为实现目标的一种有效运作手段，管理不仅在各类组织中普遍存在，而且广泛涉及到人、财、物、信息、技术、环境的动态平衡。管理过程的动态性、复杂性和管理对象的多样化决定了管理所要借助的知识、方法和手段的多样化。因而管理学的研究也必然涉及众多的学科，主要有哲学、政治学、经济学、社会学、心理学、生理学、人类学、伦理学、法学、文化学、数学、计算机科学、系统科学等。管理科学的综合性，要求管理者具有多学科广博的知识和合理的知识结构，才能对复杂的管理问题加以多视角、多维度的审视，并做到应对自如。

3) 管理学是一门实践性很强的学科。理论的作用在于指导实践。由于管理对象的复杂性和管理环境的多变性，既有的管理知识在运用时要注意技巧性、灵活性和创造性，不能用陈规旧矩或思维定势把它禁锢起来，因此管理具有很强的实践性和应对性，需要在实践中不断创新。须知，学校是培养不出“合格”管理者的。要成为一个合格的管理者，除了要掌握管理学基本知识以外，更重要的是要在管理实践中不断地