

第一章 绪论

纵观历史，一切社会现象都与管理活动密切相关。近百年世界的发展变革表明：有效的管理是一个组织、一个国家走向成功的基础之一。正如当代著名管理学大师彼得·德鲁克所说：“在人类历史上，几乎没有一种制度、规范能像管理那样迅速兴起并产生巨大影响。在不到 150 年的时间里，管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。”

第一节 管理概述

人类活动是多种多样的，管理就是人类最基本的活动之一。它同人类一样古老，同科技、教育一样重要。它广泛地存在于现实的社会生活之中，大至国家、军队，小至企业、医院、学校等等，凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体或组织就离不开管理。

一、管理起源界说

人类社会的管理现象何时起源，曾经有多种说法。

17 世纪以来，研究人类社会与政治现象的哲学家如霍布斯、洛克、卢梭等，都认为人类有秩序、有管理的生活起源于“自然状态”结束之后、社会契约订立之时。尽管他们关于自然状态的描写各不相同，例如霍布斯认为在那里人们像豺狼一般，进行着一些人反对另一些人的战争。洛克与卢梭把自然状态的初期描写

得平等、自由而且美好，但后来由于自私心理的支配，或者由于生产进步所引起的竞争，终于出现了残酷的斗争。总之，在自然状态中当人们斗争得不可开交时，便自觉自愿地共同订立契约，自愿把主权奉送给统治者，服从他们的管理，并且无法再收回在自然状态中所享有的自由平等的权力。

根据历史资料和对原始部落的考察，可以断言，人类社会的发展并不与这些哲学家的描写相符合。哲学家的这些描写只不过是为了论证自己关于国家和主权的观点而提出的一种假说而已。

人类社会的管理现象不是从国家与政府诞生后才开始的。各种发展程度不同的原始部落，虽然各个群体之间乃至群体内部时常发生争夺、械斗乃至战争，但每一个群体内部都有自己的族规家法与社会规范，并不存在完全像一盘散沙或彼此混战的群体。原始社会已经具有了管理机构与管理活动。

美国管理学家丹尼尔·雷恩曾经从发生学的意义上探讨了管理的形成机制和产生过程。雷恩认为，当人类告别动物界时，所面临的最大课题就是生存。在生存中发展，在发展中求生存。为了生存，早期的人类不得不成群结队地居住在一起，进行共同性劳动（如采集、打猎等）。长期的共同劳动和群居生活，使得他们逐渐结成了家庭、民族、部落这样一些人类社会最早形态的组织；而这类组织的形成，就为管理活动的出现创造了条件。因为，组织要谋求生存和发展，第一，必须有一个目标、一个宗旨，或者要实现的某件事。当然，也许这种目标就是一年一度地采集果实、狩猎、播种农作物或保护集体免受游牧民的掠夺，而这些正反映了组织内全体成员的愿望。第二，为了加入组织，人们必须关心目标或共同的意志。第三，组织的成员需要拥有工作或战斗的工具，而这些工具是要统筹使用的。第四，需要对参加组织的人的各种活动作出安排。其目的是为了在实现共同目标时，能使他们的行为相互作用或协调一致。最后，通过长期的演

变，全体组织成员发现，如果有一个或多个人来专门承担保证使整个组织不断实现其目标的任务，那么就可能取得更好的结果。为了实现目标，必须有一个负责解决意见分歧，决定战略和时机以及使各种活动和关系符合集体的目标。经过公推或其他仪式，在组织中深受拥戴的某一个或某几个人便成为该组织的首领，这些人就是人类历史上最早的管理者。因此，人们总是参加于组织之中的，而组织也一直是为了实现人们的目标而存在的。这些目标是多方面的，取决于组织的性质。由于人的思维能力在发展中越来越强，他们对利用自然和人力资源实现目标的指导艺术的理解也加深了。雷恩把这种艺术称为管理。

美国著名人类学家路易斯·亨·摩尔根详尽地考察了原始人的社会组织、血缘关系、风俗及其发展。他的研究成果表明，原始社会中最早的群体组织氏族在蒙昧时期就已经形成并得到初步发展，而它的充分发展则是在野蛮时代的低级阶段。正是由于氏族的形成和发展，人类最早的管理活动才具备了可能。氏族的产生，也就必然伴之以一系列公共事务的形成。摩尔根以易洛魁人的氏族为标本，提示了氏族的九种职能或权利，尤其提示出氏族会议是管理工具和氏族、部落以及部落联盟的最高权力机构（正如本节前面所述）。通过摩尔根的研究，我们确知，在原始社会中“氏族是社会制度和管理制度的基本单位”。在这样一个社会形态中，“管理机关和个人的关系，是通过个人对某个氏族或部落的关系来体现的，这种关系是纯粹人身性质的”。

由上述可见，管理的历史同人类历史一样久远，当人类还处于原始社会时，便已经产生了管理活动。

人类跨入文明时代以后，工业化之前，大体经历了奴隶制、封建制等社会历史形态。在这期间，组织主要是家庭、部落、城邦、村庄、教会、军队和国家。在料理家庭事务、治国施政、指挥军事战役和教会活动中就不能没有管理活动，并且管理变得越

来越重要。世界上所有的文明古国如巴比伦、埃及、罗马、中国等都在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理，并且建立了庞大严密的组织，完成了许多今天看来仍是十分巨大的建筑工程。比如，在古埃及，雄伟的金字塔就突出地显示了古埃及人的管理和组织能力。要解决金字塔建筑过程中所产生的一系列问题，诸如采掘、测量、运输和安装石块、大量人马的食宿供应等，在今天的人看来，也决非易事。难怪有的学者惊呼：按保守的估计，埃及人在金字塔上花费了 10 万人 20 年以上的劳动量。这实际上就是一个浩大的管理系统工程，相当于指挥管理了一个 10 万人的城市达 20 年以上。中国的长城无疑也是一项举世无双的巨大的建筑工程。这些例子表明：在两千年前人类已能组织、指挥、协调数万乃至数十万人的劳动，历经许多年去完成经过周密计划的宏大工程，其管理才能不能不令人折服。在这个时期，管理的特征是：第一，管理仅限于以宗法血缘关系为纽带来进行，管理方式多为专制独裁型，管理者和管理权力都实行终身制和世袭制。第二，管理内容的政治色彩远远超过经济色彩，管理者多关心自身权力地位的巩固和家族延续，重视“权术”的运用。第三，管理机构是单线的，每一级只对上层负责，并且下级对上级往往存在着人身依附关系。这和现代管理有很大的不同。

真正现代意义上的管理产生于 18 世纪下半叶产业革命后的工厂制企业里。工业革命（第一阶段，公元 1770~1870 年）开辟了人类文明的新纪元。技术上的巨大进步使物质资源和人力资源的大规模的组合成为可能，从而形成了取代家庭生产、手工作坊制度的工厂制度。工厂制度的发展孕育了现代意义上的管理，这表现在：第一，16 世纪和 18 世纪末两次发端于英国的圈地运动，割断了几千年来人们对土地的依赖关系，大量农村劳动力涌入城市，被招进工厂，充当雇佣工。这样，人们不是以某种血亲和地域的联系，而是以生产组织的形式结合起来了，由此就带来

了如何使这些被迫远离了土地的人们能够有效地从事生产的问题。第二，当时的技术革新和科技革命为工厂的生产提供了足够的技术力量，如何有组织地培训技术工人，是资本家所迫切需要解决的问题。第三，市场经济的出现和发展、自由竞争的产生和加剧，要求资本家把很大的注意力用来培养管理人员，关注管理活动，要求管理人员发挥更大的创造性，要求他们更多地了解如何才能用更好的方法管理组织，而且必须把人们对个人利益的考虑同实现组织目标结合起来。从而使组织不能再靠少数人的主观意志随心所欲地进行管理。

综上所述，人类自诞生之日起，就在与自然界的斗争过程中，进行着管理社会、管理组织、管理自身的努力。管理存在于人类的所有活动过程中，并且日益成为一种专门的职业。

二、管理的含义与内容

在日常生活中，人们对“管理”一词已司空见惯。那么，“管理”一词的含义是什么？“管理”的内容又有哪些呢？

（一）管理的含义

由于管理学界各学派研究的出发点不同，导致对管理一词有不同的理解。以下是具有代表性的几种观点：

1. 管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

这是由现代管理理论的创始人法国实业家法约尔于 1916 年提出的，此后，英国管理学家林德尔·厄威克和美国管理学家卢瑟·古利克、哈罗德·孔茨等人进行了发展和完善，并由此形成了著名的过程管理流派。这一定义总的来说是正确和科学的，并成为当今普遍认同的管理定义的基础。

2. 管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标。

这一表述由三个部分组成：（1）管理首先是协调资源，资源

包括资金 (money)、物质(material)和人员 (man)三个方面，简称为“3M”；(2) 各种管理职能是协调的手段；(3) 管理是有目的的过程，协调资源的目的是为了达到既定的组织目标。

3. 管理是在某一组织中，为完成目标而从事的对人与物质资源的协调活动。

这一表述包括四个要素：(1) 争取完成的某种目标；(2) 由人进行的协调活动；(3) 通过管理职能进行协调；(4) 是某一组织群体努力的活动。

4. 管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

这种表述包含三点内容：(1) 管理他人及其工作；(2) 通过他人的活动来收到工作效果；(3) 通过协调他人的活动来进行管理。这一论点的中心是强调他人。

5. 管理就是协调人际关系，激发人的积极性，以达到共同目标的一种活动。这一表述突出了人际关系和人的行为。它包括三层意思：(1) 管理的核心是协调人际关系；(2) 管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性；(3) 在一个组织中的人们，具有共同的目标。管理的任务就是要使人们相互沟通和理解，为完成共同的目标而努力。

6. 管理就是使组织在与环境进行物质、能量和信息的交换中，在组织内部构成要素与组织整体的相互作用中，达到生存和发展的复杂过程。

这一定义是从组织的角度和系统的观点来研究管理活动的。这种观点强调，组织既是由其内部各个子系统构成的系统，又是其赖以自下而上的生态系统的子系统，管理的任务在于协调各个子系统之间的关系，清除或缓和组织内外的紧张关系，寻求有机和谐的平衡，从而使组织达到生存和发展的目的。

7. 管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。这种观点认

为：(1) 管理与所有权、地位或权力完全无关；(2) 管理是专业性的工作，与其他技术工作一样，有自己专有的技能、方法、工具和技术；(3) 管理人员是一个专业的管理阶层；(4) 管理的本质和基础是执行任务的责任。

8. 管理就是合理组织生产力，维护一定的生产关系和上层建筑的活动过程。

该定义是从管理的终极目的来说明管理活动的，是从马克思的管理二重性理论出发作出的说明。这种观点认为，管理既要将其彼此分离的静态的各种生产要素合理组织起来，使之成比例地结合起来，发展生产力，又要正确处理和协调各种人际关系、经济关系、分配关系，采用一定的体制和制定一些规章制度来统一成员的意志和规范成员的行为，在国家法律、政策许可的范围内开展工作。总之，维护一定的生产关系和上层建筑、发展生产力是管理的双重任务。

上述的八种管理定义反映了管理学界在管理实践基础上，从不同角度对管理活动的认识。这里，我们可以把管理定义为：管理是一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指挥及领导、控制等职能来协调组织内外各种关系和他人的活动，使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。

(二) 管理的内容

如同对管理含义的理解存在差异一样，人们对管理内容的理解也不相同。

美国管理学家孔茨从管理活动对管理者的技能的要求来划分，认为一个成功的管理者必须具备三种技能：技术技能、人事技能、思想技能。由此，也把管理活动分为三个方面：技术管理、人事管理、思想管理。技术管理是指对某一特殊活动特别是包含方法、过程、程序、技能的活动的理解、熟练运用和培训。人事管理，即是管理者对组织内外人际关系的处理，包括选择、

训练、提拔下属，协调组织内的利益关系，用某种精神力量（审美的、道德的）去感染人、影响人。思想管理，包括制定组织内的关系准则、决策方针以及对企业的地位、发展远景的理解，主要表现为创立经营哲学的活动。孔茨还把三种管理与管理的不同层次结合起来，分析了三种管理内容在不同层次上的管理活动中的地位。在他看来，基层的管理活动中，技术性管理或操作的重要性最大，因为基层管理人员离实际操作最近。而人事管理由于它旨在提高与他人共事的能力，增强团结的凝聚力，因而对各级有效的管理都是必要的。在最上层管理活动中，思想技能管理则成为最重要的。因此，“一个有效的负责人可能缺少技术技能或人事技能，但如果他有在这方面具有强大能力的下级，他仍然可以成为一个有效的行政人员。但是，如果他的思想技能不强，就可能危及到整个组织的成功”。

前苏联学者波波夫则从管理所处理的各种关系，包括管理组织的内部关系及其存在环境的角度，把管理内容划分为三个方面：管理的经济方面、管理的法学（政治）方面和管理的社会方面。管理的经济方面，主要包括两个层次：管理的政治经济方面和管理的具体经济方面。管理的政治经济方面是指管理中的经济关系及其对社会生产关系、经济制度的依赖性；管理的具体经济方面是指管理中的经济联系，包括经济利益及其分配，技术干部、设备的分配、使用等。管理的政治方面，表现为行政命令、政治目标和某种意志对管理活动的影响。其中主要是法律方面，包括：组织和法律地位、组织系统和权力结构，以及处理组织与组织、组织与国家之间的关系。管理的社会方面，主要指管理中的性格、情绪态度、行为方式、价值准则等因素及其影响。

美国管理学家彼得森和普洛曼根据管理对象的不同，将管理划分为六种类型：（1）政府管理；（2）国家管理；（3）作为国家管理的一种特殊形式的军事管理；（4）团体和俱乐部的管理；

(5) 私人经营管理(企业管理);(6) 国家经营管理。

法国社会学家让·莫内则根据工作人员的类别将管理划分为五种:(1) 政治家管理;(2) 军事家管理;(3) 高级官员管理;(4) 企业家管理;(5) 群众团体的领导人员管理。

第二节 管理的职能与性质

一、管理的职能

计划(含决策)、组织、领导、控制和创新这五种职能是一切管理活动最基本的职能。

(一) 计划职能(含决策)

计划就是组织目标、制定政策、确定行动方案和作出日常计划的管理行为。通俗地说,就是预先决定干什么,如何干以及什么时间干,谁去干。在传统管理中计划职能不突出。

这是因为 20 世纪以前,绝大多数组织的工作或生产规模较小,目标往往单一,环境比较稳定,组织之间联系不广泛,这些特征使得传统组织不进行规划也能照常运转。当然,传统管理要决定目标,但是目标单一、短期、稳定,很少有整个组织的行动方案 and 全面计划。

自从 20 世纪 20 年代以来,企业的生产规模迅速扩大,各种组织和目标由单一目标发展为多目标,内外部环境由于动荡和竞争变得瞬息万变,各种组织之间联系更为广泛,由此导致了管理计划职能的加强与突出。只注重眼前事务和短期利益,不注重长远战略,会使组织发展没有“后劲”。只注重局部或个人工作计划,不注重整个组织的全局性整体规划,组织的整体功能就发挥不出来。只注重依据个人经验教训的谋划,不注重利用“外脑”的智囊决策,会使组织工作失误增多。所以,现代管理十分强调计划,“预则立,不预则废”的古训在今日再次显示了真理性的力量。

量，获得了新的注释。“公司的经理们更多关注的不再是经营今日的工厂，而是对明天工厂的设计。经理们越来越没有理由让今天的那些紧急事件来占据用来对未来进行规划的时间”。

（二）组织职能

计划的实施要靠其他人的共同合作。组织工作正是从人类对合作的需求而产生的。合作的人们如果要在实施决策目标和计划的过程中，能有比各个合作的个体总和更大的力量、更高的效率，就应根据工作的要求与人员的特点，进行工作设计（即设计各个工作岗位），通过授权和分工，将适当的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调地运转。这就是管理的组织职能。

组织的战略及其目标决定着组织的结构的具体形式和特点。例如，政府、企业、学校、医院、军队、教会、政党等社会组织，由于各自的战略和目标不同，其组织结构形式也各不相同，并显示出各自的特点。另一方面，组织工作的状况及其质量又在很大程度上决定着这些组织各自的工作效益、效率和活力。在每一项决策和计划的实施中，在每一项管理业务中，都要做大量的组织工作。任何社会组织是否具有自适应机制、自组织机制、自激励机制，在很大程度上也受制于该组织结构的状态。因此，组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的保证和依托。

（三）领导职能

计划与组织工作做好了，还不一定能保证组织目标的实现，因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。配备在组织机构中各个岗位上的人员，由于各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异，在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此就需要有权

威的领导者进行领导，指导人们的行为，沟通人们之间的信息，增强相互的理解，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共同努力。管理的领导职能是一门艺术，它贯彻在整个管理活动中。不仅组织的高层领导、中层领导要实施领导职能，基层领导也担负着领导职能，都要做人的工作，重视工作中人的因素。

（四）控制职能

人们在执行计划过程中，由于受到各种因素的干扰，常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制订的计划得以实现，就需要有控制职能。控制的实质就是使实践活动符合于计划。计划就是控制的标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息，并将有关信息与计划进行比较分析，结合内外环境的状态变化情况，发现实践活动中存在的问题，分析原因，及时采取有效的纠正措施。纵向看，各个管理层次都要充分重视控制职能，愈是基层的管理者，控制要求的时效性愈长，综合性愈强；横向看，对各种管理活动、各个管理对象都要进行控制。没有控制就没有管理。实际生活中无论什么人，如果你对他放纵不管，只是给他下达计划、给他布置任务、给他职权、给他奖励而不对他工作的实绩进行严格的检查、监督，发现问题不采取有效的纠正措施，听之任之，那么这个人迟早将会成为工作的累赘，甚至会把他完全毁掉。所以控制与信任并不完全对立。管理中可能有不信任的控制，但不存在没有控制的信任。

（五）创新职能

迄今为止很多研究者均没有把创新列为一种管理职能。然而，最近几十年来，由于现代科学技术迅猛发展，社会经济空前活跃，尤其是冷战结束后经济的全球化和信息化趋势，造成市场需求瞬息万变，组织之间的竞争异常激烈，社会关系网络变化异常迅速。每个组织，每个管理者每天都会遇到新情况、新问题。

如果因循守旧，就无法应付新形势的挑战，也就无法完成肩负的责任。正如美国麦西金咨询公司的高级经理汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼在他们那本著名的 20 世纪 80 年代最畅销的管理著作《追求卓越》中写道：“我们定下了杰出公司的标准——不断创新的大公司。这里所说的创新不仅是指具有创造力的员工发展出可以上市的新产品和服务，也指一个公司能够不断地对周围环境应变，凡是顾客口味、政府令、国际贸易环境的改变，这些公司的方针也马上跟着调整、转变。简而言之，他们的文化就是创新”。许多事业获得成功的管理者的诀窍就在于创新。要办好任何一项事业，大到国家的改革，小到办实业、办学校、医院，或者办一张报纸，推销一种产品，都要敢于走新的路，开辟新的天地。

上述各种管理职能都有自己相对独特的表现形式。例如计划职能通过决策方案和各种计划（如战略计划，短期计划，作业计划等等）的形式表现出来；组织职能通过组织结构设计和人员配备表现出来；领导职能通过领导者和被领导者的关系、领导的具体方法与艺术表现出来；控制职能通过对计划执行情况的信息反馈和纠正措施表现出来；而创新本身虽没有某种特有的表现形式，但它总是在其他管理职能的所有活动中来表现自身的存在与价值。

二、管理的性质

管理作为人类一种普遍的社会活动，起源于社会成员劳动的集体性，以及社会成员在劳动和社会生活过程中相互交往的必要性。作为一种特殊的实践活动，管理在其漫长的进程中具有了自己独特的性质和特点。

（一）管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。这一观点认为：管理一方面是由于许多人进行协作劳动而产生的，是

由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这便是管理的二重性。

（二）管理的科学性

管理的科学性是管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集、归纳、检测数据，提出假设，验证假设，从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断验证和丰富。因此说管理是一门科学，是指它以反映管理规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

（三）管理的艺术性

管理的艺术性就是强调其实践性，没有实践就无所谓艺术。就是说，仅凭停留在书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地把管理知识与具体管理活动相结合，才能有效地管理。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，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知，有效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此，二者之间不是互相排斥，而是互相补充的。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。在当代，既注重管理基本理论的学习，又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用，是每一个管理者走向卓越

的重要保证。

（四）管理的技术性

现代意义上的管理，一开始是作为一种技术手段、技术现象出现的。当企业、组织面临着处理人与资源的关系、人与工具的关系，配置劳动力、缩减工作时间、提高组织效率、降低成本等一系列复杂的问题时，一方面，要求有足够的技术准备；另一方面，更需要一大批素质过硬、训练有素的技术干部和职工。这样，就需要合理招募、培训和利用。自然，这些也就成了管理的技术性。当然，管理也推动着技术的进步，以特有的作用促进技术创新活动，即技术管理与创新管理。

三、管理的变革与创新

（一）管理面临的挑战

1. 来自技术的挑战。技术的迅猛发展，对社会发展产生了巨大影响。技术的重要性使管理面临一系列新的问题。诸如：（1）在哲学层次，如何真正理解技术？如何从根本上消除人的价值和需要之间存在的思想障碍？一种答案是，技术不是对自然的开发，而是把自然和人的精神融合成超越二者的一种新的创造。（2）在技术自身方面，如何预测和把握技术的发展方向？如何辨识技术可能带来的正负效应？（3）在具体管理上，如何有效地利用技术服务于目的？如何在有效的控制下促进技术的进步？如何对技术变革与创新进行管理？（4）在组织方面，如何把技术和管理通过制度、结构等协调一致？等等。

2. 来自组织的挑战。从人事方面，现代组织正经历着结构上的三个变化：（1）人口年龄结构的变化。（2）人员中知识工人、专家比例的变化。（3）更多的女性带着她们自己的需要通过劳动力市场来到组织中。同时组织的信息化已成为大型组织发展的方向。所谓组织的信息化，就是以信息为基础重构组织，它表现在以下几方面（1）信息和知识成为组织的战略性资源和真正

的财富。(2) 组织处理数据信息的能力关系到组织的生命力。(3) 各种数据与信息处理需要专业的知识, 组织中各种专业人才的比例将上升并占有相当高的地位, 管理层次将减少。(4) 组织的结构趋于网络化, 信息交流的效率直接影响并决定组织的效率。(5) 组织逐步变化为过程型组织, 以事务为中心, 机械刚性的组织结构将被刚柔相济的有机结构所代替。以上这些变化无疑给管理提出了一些新的问题, 如: 如何提高脑力劳动者的生产率? 如何设计信息化组织的结构? 如何开创和管理全球性企业? 如何由信息处理型组织上升为信息创造型组织? 等等。

3. 来自经济的挑战。第二次世界大战以来, 世界经济得到突飞猛进的发展。当前管理需要解决经济发展变化所带来的如下问题: 如何在宏观、中观、微观上不断进行制度创新, 以保证经济充满活力地运转? 如何把满足市场和顾客需要与不断提高企业经济效益协调统一起来? 如何在激烈的竞争和多变动荡的市场中, 平衡组织的短期目标和中长期目标? 如何建立良好的内部机制, 以提高组织的活力, 从而在激烈的竞争中求得生存与发展? 如何协调组织或个人的经济目标与社会目标? 如何创建和管理全球性企业? 等等。

(二) 管理的变革与创新

20 世纪最著名的历史学家之一阿诺尔德·汤因比在其代表作《历史研究》中, 提出了著名的“挑战与应战说”。汤因比认为, 文明的诞生可概括为一个公式: 互相交替的挑战与应战。文明的生长过程是一连串的挑战和应战。管理发展的历史印证了这一学说。管理面临的挑战无疑将使管理在应战中经历着深刻的变革与创新。

1. 管理的中心从物转向人, 人力资源的开发与管理成为最重要的管理课题。随着现代科技革命的发展和信息时代的来临, 人的因素: 价值观、创造性、个性、才能, 在生产经营活动中越

来越显现出重要的作用和影响。从而使管理对人的因素的重视与研究将达到前所未有的程度；以人为本的思想被广泛地承认、应用和强化。

以人为本、人是组织中最重要财富的思想具体反映在以下管理趋势中：(1) 组织乃至社会的投资向人力资本倾斜。管理者已普遍认识到：人力资源是最重要的资源，人力投资是最合算的投资。(2) 尊重人的价值和能力，管理方式从刚到柔。以柔为核心的现代管理强调用柔的方法，通过激励，关心人，尊重人的价值和能力；以感情联络来调动人的积极性、主动性和创造性，乃至达到“未见其人，先有其心，未至其地，先有其民”的效果。(3) 建构优秀的企业文化。美国经营学者杜马斯 J·比塔斯认为企业的风格应具有文化的特点，而成功的企业者十分重视企业风格、文化这种看不见的经营资源。重视企业文化首先是由于把人当作社会人，从人际关系，从人的内心世界，相信人、尊重人的价值和能力的结果。(4) 强调社会效益，顾客就是上帝。未来的企业或其他组织的社会联系与社会职能不断加强，其信誉成为立足的根基。只有以顾客为上帝，让顾客从组织的服务中尽可能受益，组织利益与社会效益才会统一起来，其发展与社会效益及其发展是完全一致的。(5) 组织内人力资源的开发成为一项永久性的、基本的工作。以人为本的思想落实到组织管理工作具体之处，便是设置专门的部门人员，根据人的心理规律和需求，进行深入细致的人力资源开发和管理，创造有利的条件和良好的环境，提高组织的效率和生产力。

2. 管理的主旋律就是创新。在急剧变化的环境中，变是惟一不变的真理，那种固定不变的常规型管理将为创造型管理所取代。所谓创新型管理，一是指为适应科学技术、经营环境的急剧变化，不断进行的战略创新、制度创新、组织创新、观念创新，把创新渗透于整个管理过程之中，作为经常性的主要管理职能。

二是每个管理者，都将成为创新者，计算机等现代信息技术的大量和深入应用，管理信息系统的建立，将把管理者从手工劳动和低层次监督劳动中解放出来，使管理工作效率成倍地提高，从而使管理者将把大部分时间用于创造性劳动，研究新问题、新动向、新思路，成为创新型的新管理者。三是每一组织要为全体员工的创造潜能的自由发挥建立良好的环境和新的机制，面对未来，需要的是能够激励人们不避风险不怕犯错误，勇于创新探索的管理机制。

3. 知识是最重要的资源或要素。农业社会主要的资源是土地劳动力，工业社会主要的资源是资本。而在信息社会，主要的资源是信息和知识。信息社会是智能化、知识化的社会，是知识量、信息量急剧增长的社会，知识生产力已经成为社会经济发展的关键性因素，技术的内涵和实质实际上是知识，以至知识将成为企业创造财富的主要“原材料”，成为任何组织存在的基础。因此，知识既成为管理的一大对象，又是管理自身赖以发展的基础或营养。从全球信息网络中获取有价值的信息与知识，从现有知识中“创造”或发掘新的知识，通过人力资源的开发挖掘和利用知识，利用“外脑”（即专家智囊团）辅助决策等等，均是管理的必然趋势。

4. 未来成功组织的模式——“学习型组织”。技术、经济的迅速发展和知识量的急剧增长，要求组织的成员只有不断探索，不断学习，不断更新知识，才能再造组织的生机活力。所以，未来成功的组织，尤其是企业，将是“学习型组织”，即能够设法使各阶层人员全身心投入学习的组织。这一著名论断是由当代著名管理大师彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中提出的，该书于1992年荣获世界企业学会最高荣誉的开拓者奖。

5. 民主化趋势。现代组织管理民主化是一个不可逆转的趋势。这一方面是由于现代经济生活极为复杂，变化迅速，管理部