

现代管理学的基本原则

大千世界，郁郁葱葱；人类活动，林林总总。

管理为何？绩效其中；欲求奥妙，探索与共。

凡有人群的地方，就有管理活动；凡有管理活动的地方，就有相应的管理理念、管理理论。管理是人们行为与活动的公约化；管理学是人们管理理念发展与演变的结晶，是管理理论的程式化、系统化、体系化。

第一节 管理与管理学

有史以来，随着人类社会的发展与进步，管理日益成为人们社会活动的基本内容之一，并且越来越明显地呈现出管理是重要的生产力，是人类文明的基本特征。人类“群居”的社会性与资源配置的合理性从一开始就赋予了管理的必然性与能动性，从而也就决定了管理学的科学性与艺术性。

一、管理的内涵、特征与类型

历史与科学、实践与经验告诉我们，凡自然界有生命的物种，其生存、繁衍与发展的必要基础是种群，人类更是如此。人类具有社会性，在与自然界协调、统一的过程中，自狩猎、采撷时起，就以“合群”的力量谋生存、求发展。若干个体通过有目的的结合，就形成了原始态的“组织”，随之出现了相应的资源配置与有效实现目的的模式、方式与方法，自然也就孕育了最初的“管理”。

（一）管理的内涵

人类的社会性决定了人们的组织性，有组织就有管理，组织是管理的基础与载体。可以说，没有组织，也就没有真正意义上的管理。所谓**组织**，是两个以上的个人为了实现共同目标结合而成的有机整体，其要素包括：若干个人的结合；相应环境下的既定目标；一定条件下的资源配置；相互间特定方式的合作；实践中形成的共同理念，亦即人、物、机构、信息、技术与目的。这些要素在不同情况、不同条件下的组合，形成不同的组织系统，因而也就可能出现管理的不同内容与形式，如足球队不同于高校的教学班，军队的战斗单位不同于医院的专业科室等，正是由于组织的不同，管理也就不同。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

由于人们的环境、理念、目的、任务等方面的不同，对于管理的理解与认识也不尽相同。完整并科学地概括管理的内涵，不是一件容易的事情。

在中国古代，“管”字的本意指钥匙、筒形（中空形长的物体），其动词化后，则引申为“规范”、“准则”、“管辖”、“控制”、“干预”等意。“理”字古意为加工或雕琢玉石，现有“治理”、“整理”、“调理”、“道理”等意。后来把两个字合起来使用，形容或说明人们为使社会活动有约定、有条理、有秩序地进行而采取的干预、治理、控制等模式、方式、行为与过程，亦即“管理”。

所谓**管理**，即在特定环境下对组织拥有的基本要素进行有效的计划、组织、领导与控制，以实现资源最优配置和既定目标的活动与过程。就管理的实质内容看，理论层面可主要概括为计划、组织、领导与控制等基本职能，实践层面则可以通过战略与决策、配置与协调等管理传导作用而体现为一系列具体的实现组织目标的行为与过程。一方面，管理是相对于组织的目标性与绩效性；另一方面，也是相对于组织由于分工的存在而需要合作、协作以及相应的划分与组合。马克思曾指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”^① 单独的演奏者是自己指挥自己，而合奏的乐队则需要统一指挥。这里，指挥对于乐队而言，其实就是一种具体形式的管理，他的行为与方式就是确保乐队的合奏能够协调进行并实现预期目标的必要条件。一个没有指挥的宏大乐团很难合奏出优美和谐的乐曲。同理，很难想象在没有管理的情况下会产生古代中国的万里长城及秦兵马俑、古埃及的金字塔以及古希腊的城邦制度等。历史到了今天，管理越来越体现为生产力现代化的必然，同时，也越来越成为生产关系时代化的内涵。管理不但是科学、是艺术、是素质、是能力，而且是软实力（基础国力、国民素质）、是软环境、是现代市场经济的第三配置方式（另有市场方式与计划方式），是更重要的生产力。管理的内涵框架与内容结构如图 1-1 所示。

管理活动的内在要素包括：

（1）目的。管理服务于组织及其目标。管理本身不是目的而是手段，人们是为了实现组织目标而进行管理，不是为了管理而管理。任何管理都不会脱离特定的目标而单独存在。

^① 马克思，资本论（第一卷），北京：人民出版社，1972，367

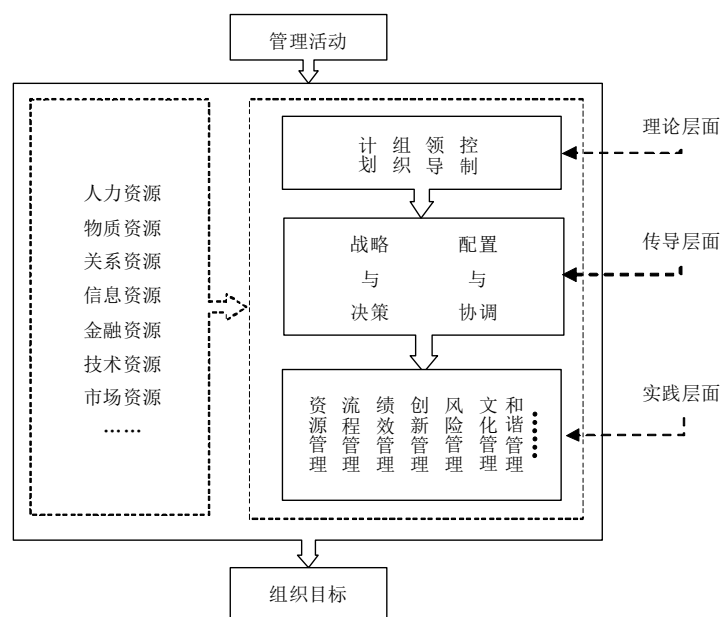


图 1-1 管理的内涵构成与框架结构图

（2）载体。管理的载体是组织。社会的人必然依附于组织，任何管理都不可能脱离组织而单独存在。没有组织，也就没有管理。

（3）对象。管理的对象是组织的各种资源。管理就是要通过对于组织的各种资源的配置以及各种关系的协调以实现组织目标。组织的资源，传统理论认为包括两大类：物质资源和人力资源；现代理念认为，信息、技术、关系与市场也是资源，包括有形资源与无形资源、硬资源与软资源等。现代管理的核心，实际上就是把握与处理组织的各种人际关系。人与物的关系、物与物的关系，最终也表现为人与人的关系。

（4）职能。管理的职能体现组织的目的与要求，也是组织的目的与要求的实现形式。管理的过程表现为一系列相互关联、持续不断的行为与活动，这些行为与活动可基本概括为计划、组织、领导与控制等管理职能，在管理过程中转换为战略与决策、配置与协调的管理传导及功能。

（5）协调。管理的实质内容是协调。协调是为了达成**管理愿景**，就是通过有效管理使得组织的各方面都默契、和谐，有利于实现组织目标的氛围或境况。实际上，人力资源管理的关键在于人际关系的协调；物质资源管理的关键在于基本要素配置的协调，也就是配置的比例性、衔接性、有效性。就管理者而言，协调是管理素质与管理能力，也是管理水平与管理预期。

换一个角度思考，管理的基本要素也可以概括为特定环境、组织结构、生产要素、

资源配置与既定目标。

（二）管理的特征

管理活动是很复杂的社会活动，受到若干因素（包括不确定因素）的影响与制约，但是，管理又有自身的规律与特征。认识规律和把握特征，是管理者的基本功，也是做好管理工作的基本条件。

1. 管理具有两重性，即自然属性与社会属性

马克思在《资本论》中曾深刻指出：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者与他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的……因此，如果说资本主义的管理就其内容来说是两重的——因为它所管理的生产过程本身具有两重性：一方面是制造产品的社会劳动过程；另一方面是资本的价值增值过程——那么，资本主义的管理就其形式来说是专制的。”^①可见，管理既有同生产力、现代化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会基本制度相联系的社会属性，如图 1-2 所示。

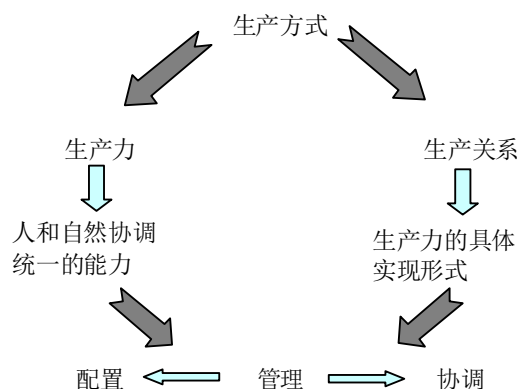


图 1-2 管理两重性示意图

与生产方式的生产力相联系，管理的自然属性体现为两个方面：第一，管理是社会劳动过程的一般要求。人们的共同劳动决定了管理的必要性，是生产社会化的必要条件。共同劳动的规模越大，劳动的社会化程度越高，管理也就越重要。第二，管理在社会劳动过程中具有特殊作用，只有通过特定的管理才能具体实现劳动过程中各种要素的配置以及各种关系的协调，使实现组织目标必需的各种要素优化组合，有效地发挥各种要素的作用。与生产方式的生产关系相联系，管理的社会属性也体现为两个

^① 马克思，资本论（第一卷），北京：人民出版社，1975，368～369

方面：一方面，管理作为一种社会活动，只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行；另一方面，管理实质上又体现着特定的人际关系，说到底人们之间的利益关系，如图 1-3 所示。

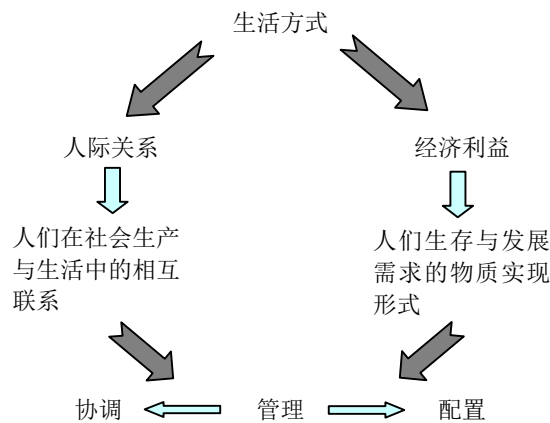


图 1-3 管理的社会属性示意图

管理的两重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能脱离一定的生产关系或社会基本制度，有内容而无形式。同时，管理的社会属性也不可能孤立于生产力的发展而单独存在，有形式而无内容。另一方面，管理的自然属性要求具有一定社会属性的生产关系和组织形式与其相适应。同时，管理的社会属性也必然对相应的自然属性产生影响并发生作用。

2. 管理既是社会现象也是文化现象

一般而言，管理必须具备两个基本条件：一是共同的活动，二是一致的目标，体现为多样性与目的性的结合。管理相对于共同活动具有社会性，相对于一致目标具有文化性。文化是人类社会的特有现象，既是组织的灵魂，也是管理的精神支柱。社会性与文化性是管理活动相互联系的两个方面。

3. 管理是环境的函数

现代管理是与现代化大生产以及现代市场经济紧密联系在一起。管理的一系列特征、原则与规律既是客观环境的反映，又是随着客观环境的发展与变化而发展与变化的；既有动态性与灵活性，又有综合性与创造性。管理的基本原则之一——权变管理，就是管理这一基本特征的理论概括，其基本要义与理论基础是尊重、注重客观环境，一切从实际出发，因地制宜、因时制宜、因人制宜、因事制宜，反对教条主义、经验主义、浪漫主义、唯心主义，讲求唯物性、逻辑性、发展性、辩证性。

4. 管理是科学性与艺术性的结合与统一

管理的科学性意味着任何管理都有其内在逻辑性，并且具有普遍性。也就是说，客观存在着普遍适用的管理理论、原则和方法，因而有一整套独立于其他学科的，反映客观管理过程的条件、内容、特征、演变以及规律性的理论体系，即管理科学。管理的科学性是管理的有效性与经济性的前提与基础。因此，从总体而言，管理是有逻辑性、程序性、目的性的活动。

管理的艺术性意味着管理活动中管理主体相对于管理客体的权变性与灵活性，强调管理者必须适应环境的发展与变化，熟练而又灵活地运用管理的相应原则与方法，形成有个性的管理技能、技巧，从而在管理的大舞台上不断演出一幕幕既生动又活泼的“好戏”来！可以说，管理不仅是一种知识，更是一种实践；不仅是一种能力，更是一种技巧；不仅是一门科学，更是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。可见，管理学是一门综合性与实践性很强的学科。特别是当今社会，管理越来越注重人性、关系、生态、伦理以及多样化、自主化、国际化，从而使许多传统管理理念处于不断更新的过程中。实践与悟性是把握管理真谛的钥匙。

（三）管理的类型

管理从不同的角度、领域、特征、方式、层次或标准可以划分为不同的类型，如宏观管理与微观管理、公共管理与家政管理、预先管理与善后管理、独裁管理与民主管理、工业管理与工商管理、科研管理与教务管理等。**管理类型**主要指特定组织的不同管理模式、方式及其资源配置形式、方式。

现实中，直接影响管理类型划分的主要因素在于管理环境、管理主体、管理客体以及组织资源与组织结构等。从管理者的角度考虑，则主要在于管理客体和环境条件两大方面，既可以以人员为中心，也可以以任务为中心，或者形成二者不同程度结合的其他管理类型，概括起来，一般有如下五种类型。

（1）随意型管理。这是一种既不注重任务，也不体恤人员的管理方式。这种类型的管理者对组织有高度的依恋，但是缺乏热情和上进心。管理是理性的而不是糊涂的，其行为总是从经验或教条出发，试图以最小的付出保住当前的绩效与利益。这样的管理不求业绩也不图创新，“当一天和尚撞一天钟”，无过便是功。

（2）权威型管理。此类型管理往往重视等级制度，讲求“命令—服从”关系，关注质量与任务，尽可能地把工作内容、细节、时间、地点、过程、方法、技术都交待清楚，强化检查，看重绩效。信条是“家有千口，主事一人”。这种管理认为，搞好工作肯定要得罪人，管理者不可能讨好每一个下级，优胜劣汰是合理的，要鼓励并提升有业绩的部下。推行目标管理时，往往忽视员工的自主性，把目标管理变成限额管理，工作必须规范化、程序化、制度化。

（3）俱乐部型管理。这种类型的管理往往不是用纪律约束，也不是强调服从，而是许诺给成员以利益追求或者未来的好处，要求大家一起努力，利益共享。注重人力资源管理，讲求理顺情绪、协调关系、化解矛盾、优化配置，上下级之间像“朋友”一般，如同到俱乐部休闲。缺乏竞争压力的垄断性组织，或者不作为的政府机构，容易滋生这种管理方式。

（4）协调型管理。这是一种介于“铁面包公”式和“笑面弥勒”式之间的管理类型。不走极端，注重人与人之间关系的协调与共同努力，兼顾对工作的关心和对人的关心，尤其重视群体归属和组织人格。重视同事和成员对管理绩效的评价，力求在群体中具有声誉。能够与多数人保持一致，努力学习，喜欢交友，善于应酬，不失风趣，仪态得体，适应性与协调性都很强。协调型管理的风格是人性化的，也是组织化的，有明显的集体主义，很少形成鲜明的个人特色。

（5）团队型管理。这是一种个人与组织、情感与绩效达到高度和谐的管理方式。管理者对工作和人员都高度关心，才智和热心兼备，努力推动组织成员自愿合作、自主创新、组织开放和责任分担。团队寻求组织发展与个人成长的吻合，追求作出重大贡献的喜悦和兴奋。受挫不气馁，而是采取慎重态度，继续大胆探索，解决棘手问题，走向成功。

协调型管理与团队型管理是现代管理追求的基本愿景或理想管理类型，是管理者完善管理模式或改进管理方式的努力方向。

二、管理的职能、传导与意义

管理职能一般是指对于管理活动与过程的基本内容的理论概括，对于管理理论的实践即是应用，两者之间的传递层次或连接环节即为传导。抽象地看，这是管理活动与过程的“三个层次”。

（一）管理的职能

管理职能与管理的内涵和功能是密切相关的。**管理职能**一般是根据管理过程的内在逻辑划分的相对独立的功能性内容，从而在理论上能够较为清晰地描述管理活动与过程的整体与全貌，有助于理论研究的细化与深化，也有助于实现管理活动的专业化、具体化。

最早系统提出管理职能的是 20 世纪初法国管理学家法约尔，他把管理职能划分为计划、组织、指挥、协调、控制“五种基本职能”。随后出现“七职能说”，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。也有新的“五职能说”：计划、组织、人事、领导、控制。我国的管理学教科书一般把管理职能概括为计划、组织、领导、控制“四

大职能”。也有学者认为，计划、组织、领导、控制不是管理职能，而只是组织进行资源有效整合，降低不确定性和风险，达到既定目标的手段。这种认识不无道理，因为管理职能的多样性体现的是管理内涵的丰富性，管理活动的职能性分类完全有可能局限管理的内涵或者管理职能的内涵。但是，计划、组织、领导、控制“四大职能”的概括，既具有管理活动与管理过程的普遍性，也具有各自的特殊性，它们之间既存在着内在的逻辑关系，也有着先后的顺序性，这样概括既便于说明，也利于理解，简明扼要，因而依此阐释管理活动与管理过程的职能性，也是可行的。

（二）管理的传导

从管理职能的理论概括到实际应用实际上是一个理论与实践相结合的过程。一般来说，从理论到实践，往往会有必要的、系列性的中间层次或中间环节的传导，例如，生产力各要素的具体结合，不能没有生产关系以及人的活动，规律的认识与应用也不能离开人们的实践活动，正如组织目标的实现不能没有管理一样。管理的实践告诉我们，从管理的理论层次到管理的实践层次，其必要的中间层次是战略与决策、配置与协调，也就是说，管理从理论层次的计划、组织、领导、控制到实践层次的一系列具体的管理活动，往往要通过战略与决策、配置与协调的传导层次，没有这个层次的传导和传递功能与作用，管理的指导性与有效性就会受到直接的影响。

所谓**管理传导**，即管理职能通过传递、导入等管理行为过渡到实现具体组织目标的衔接性功能、机制与过程。管理传导是一个动态的、系统的过程，是管理“三层次”的动态贯穿。现代管理理论的传导功能、机制与过程是客观存在却又容易被忽视的。管理传导的实现必须依托传导层次，**传导层次**就是从管理职能到实际操作过程中必要的、系列性的中间环节，具有明显的传递性、导入性与过渡性，主要包括战略与决策、配置与协调两个方面。换句话说，传导层次是管理传导的载体，也是管理传导的动态实现。一方面，战略与决策、配置与协调是计划、组织、领导、控制的直接体现，是这些管理职能的进一步功能化；另一方面，战略与决策、配置与协调虽然也是比较具体的管理活动，但同时又是组织一系列具体的管理活动的指导意图，而不是具体的管理行为。可见，战略与决策、配置与协调具有明显的过渡性、传递性与导向性。没有管理活动的传导层次，管理理论与管理实践的结合就缺乏必要的过渡与衔接，计划、组织、领导、控制这些管理职能的理论概括在管理活动中的实施就会显得生硬、教条、死板。

（三）管理的意义

管理的意义既在于管理的必然性与必要性，又在于管理的重要性与创造性。一方面，人类社会组织的存在决定着管理的意义；另一方面，资源的稀缺性、需求的多样

性、配置的合理性、关系的复杂性以及利益的独立性也决定着管理的意义。人们必须通过管理的功能与机制解决资源与需求、关系与利益等多方面的矛盾，协调社会生活方方面面的关系，以求得资源配置的集约和各种利益的均衡。

1. 管理的必要性决定了管理的重要性

管理是有效地组织共同劳动所必需的。随着生产力和科学技术的发展，人们逐渐认识到管理越来越重要。从历史来看，正是因为管理的必要性与重要性，管理学才逐步形成并发展起来。在现代市场经济条件下，人们可以更清楚地看到，不依照管理规律办事就无法使组织及事业兴旺发达。如果说法国大革命使人们真正认识到了思想进步的意义，计算机网络的建立使人们真正体会到了信息的意义，那么，社会化大生产与现代市场经济则使人们真正感受到了管理的意义。这促使了管理的现代化发展，同时也日益表现出它在社会生活中的地位与作用。

2. 管理已成为现代经济发展的基本因素与重要资源

可以这样认为，在现代市场经济条件下，管理是一种“基础国力”、“软实力”，直接体现国民素质；是连接推动社会发展“两个轮子”（技术与人才）的“中轴”，不可或缺；是促进现代社会文明发展的“三大支柱”之一，与科学和技术一样，是促成社会经济发展的基本因素；与此同时，管理还是一种资源，同土地、劳动和资本并列为经济资源的“第四形式”，因为管理既是人力资源的潜在内容，也是人力资本的体现形式，在现代社会中占有重要地位。精准的管理理论和精明的管理人员不仅是组织的资源，而且是组织的希望与前程；此外，管理还与人力、物力、财力、信息共同构成社会进步的“五大要素”。

3. 管理是更重要的生产力

经济的发展固然需要丰富的资源与先进的技术，但更重要的还是组织与配置的能力，即管理能力，也就是能够科学、有效地通过组织成员的劳动将资源、技术合理地搭配与组合起来，从而使之有效率、有效益，这是极为难能可贵的能力。从这个意义上说，管理本身就是一种生产力，在社会实践中发挥着越来越重要的作用。先进的技术要有先进的管理与之相适应，落后的管理不能使先进的技术得到充分发挥。因而，管理本来也是一门科学与技术，掌握了这门科技，就等于掌握了生产力各要素以及各种资源配置的黏合剂、润滑剂、催化剂、增强剂，管理出效率，管理出实力，管理出效益，从而实现“1+1>2”的放大或倍加效应。

4. 强化管理是现代社会发展的需要

随着现代社会的发展，专业化分工会更加精细，社会化大生产会日益复杂，而日新月异的社会将需要更加科学的管理。因此，管理在现代社会中将处于更加重要的地位。特别是现代市场经济，产权明晰，分工精细，协作强化，过程集约，科学管理比以往的

任何时候都更重要。因为市场经济不可能不讲产权，而产权本身就是最根本的管理，管理则是最高层次的产权；没有管理的产权是空置的，没有产权的管理往往不负责任。此外，只有掌握扎实的管理理论与方法，才能很好地指导实践，并可缩短或加速管理者的成长过程。同时，也只有大量培养高质量的管理者，才能满足现代社会对于管理的需求。目前，我国很缺乏管理人才，尤其是合格的管理人才，因此，努力学习、研究管理，实属当务之急。

三、管理学的研究对象、任务与方法

管理是管理学的基础，**管理学**是系统研究并阐释管理活动的行为、过程、特征及其规律性的科学，也可以定义为：研究与阐释特定环境下通过对资源的有效优化配置以实现组织目标的方式、特征、过程与规律性的理论体系。

管理学作为一门理论学科，其系统的研究始于近代，是随着资本主义产业革命的进程创立和发展的。任何学科的创立，首先必须解决“学科三要素”问题，即该学科的研究对象、任务与方法。

（一）管理学的研究对象

管理学作为一门独立学科，其研究对象是人类社会的管理活动与管理过程，当然也包括管理理论的产生、发展与演变。**管理学**是关于管理活动与过程中的各种关系、矛盾、行为、方式、方法、特征及其内在逻辑性的科学，主要包括以下几个方面。

1. 管理活动的主体与客体

管理活动的主体与客体都是管理活动的承担者，是一个过程的两个方面，既互相区别又互相联系。既然管理学要研究管理活动与过程中的一般性与特殊性规律，也就不能脱离管理活动的主体与客体。虽然管理活动的客体在管理过程中有被动性的特点，但管理客体中的人力资源却是具有能动性的，这一点无论如何也不能忽视。当然，管理学首先要研究并阐释管理主体即管理者的理念与行为的动因、内容、特征及其科学性。

2. 管理活动中的基本关系

管理活动中的基本关系包括管理主体与管理客体的关系，管理的幅度、层次、传导及隶属关系，管理的配置、协作、沟通与协调关系，管理中人与人、人与物、物与物的关系以及管理过程中的领导、权力关系等。在管理活动中，正确把握与处理这些关系，就能发挥各方面的积极性，人尽其才，物尽其用，提高管理效能与效率，更好地实现组织目标。

3. 管理活动与过程的规律性

管理活动与过程的规律性既包括一般管理活动与过程中具有系统性与整体性的规

律，如管理的人本规律、权变规律、例外规律、配置规律、协调规律、绩效规律、激励规律等；也包括特定管理活动与过程中的特殊性规律，如计划规律、组织规律、领导规律、控制规律、决策规律等。研究事务的规律性，一般都与事务的属性、过程和特征分不开，因而管理学在研究管理的规律性时不能不考虑管理活动与过程的属性和特征，包括必然要涉及的环境、过程以及相关的条件。在管理活动与过程中要掌握这些规律，并善于运用到管理实践中去，提高管理绩效。

4. 管理模式、方式与方法

人们在达成某种目的性的活动中，必然要采取一系列相应的管理模式、方式、程序、原则、路径、步骤、手段和措施等，这些都是管理活动的基本内容，也是管理行为的具体体现，既与管理活动的各种基本关系相联系，又是管理活动与过程规律的实现形式，因而自然也就成为管理学研究的重要内容。

5. 管理与管理学的历史

记录管理发展的轨迹，归纳、概括、总结、升华管理发展的经验，包括教训在内，特别是管理理论的发展与演变，同样是管理学的研究对象。

需要强调的是，管理学的研究对象直接受到环境的影响。现代管理的运行平台是发展与完善的市场经济，因而，具体地说，现代管理学的研究对象是以现代市场经济为基础与平台的现代管理的活动、行为、过程、条件、特征及其趋势。

管理学的研究对象从内容上看，有大体的层次性或侧重点。

(1) 从管理的二重性出发，管理学研究的主要内容：一是生产力方面，包括生产力诸要素之间的关系，即合理组织、使用与配置生产力各要素；合理使用与配置组织中的人、财、物等诸要素，使各要素充分发挥作用；根据组织目标要求和社会需要，合理使用与配置各种资源，以求最佳经济效益和社会效益。二是生产关系方面，包括正确处理组织中人与人之间的相互关系；建立和完善组织机构及各种管理体制；激励组织成员，最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标服务。三是上层建筑方面，包括管理理念、组织文化与内、外部环境相适应；组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑相一致等。

(2) 从历史角度与理论层面研究管理实践、过程、行为、思想、理念的形成、发展、替代和演变，包括总结管理实践过程中的经验与教训；阐释管理及管理理论对于社会发展的意义及其作用；概括管理的现代化特征、条件、趋向和管理理论的结晶与升华等方面，以期做到古为今用、知古鉴今、推陈出新、革故鼎新。

(3) 从管理者的工作或职能出发，系统研究管理活动的条件、特点、原理、规律和方法，包括管理活动的基本职能；执行这些职能所涉及的组织各要素；各项职能在实践中应遵循的原理；管理活动采用的模式、方式、方法、程序、技术；管理过程中

可能遇到的障碍、阻力以及如何克服这些障碍、阻力等。

（二）管理学的研究任务

管理的性质决定了管理学既是一门理论学科，也是一门应用学科，因而其基本任务既取决于管理学的研究对象，也取决于管理活动与管理过程的实践性、特殊性与动态性。也就是说，管理学的基本任务是，既要阐释管理理论的一般性，又要说明管理实践的特殊性。具体而言，管理学研究的基本任务在于：

（1）历史的发展与环境的变化对于管理与管理学的发展、进步与演变有着怎样的影响？换言之，就是要客观并科学地阐释管理与管理学是怎样随着历史的发展和环境的变化而发展与演变的。

（2）管理与管理学在其发展与演变的过程中体现出了一些什么样的原理、特征与规律？说明这些原理、特征与规律是在怎样的环境与条件下产生、发展与变化的。

（3）管理理论与管理实践相结合应当是怎样的过程？至少必须具备一些什么样的条件？概括相对于具体的组织目标，什么样的组织结构、管理模式、管理方式、管理活动与管理机制才是适合的、科学的。

（4）管理的基本问题及管理学的核心概念、理论主线与发展脉络如何？研究并总结组织资源的有效配置在管理过程中的地位、意义与作用，包括管理在实施过程中计划、决策、领导、协调、控制等一系列管理活动对于组织绩效的意义与功能。

可见，管理学不仅要研究管理及其理论的产生、发展、演变、创新的过程，还要研究管理学的概念、范畴、原理、特征、方法、条件和趋向，特别是概括性地简要说明管理理论与管理实践相结合的过程、条件与要求，是贯穿于现代管理理论基本任务的生命线。

从根本上说，管理学任务完成的情况好坏与否，取决于管理实践及其绩效，具体标准也可以体现为“四个效”，即效能、效率、效果、效益，概括为一句话，就是管理绩效。

（三）管理学的研究方法

管理学的研究方法取决于管理学的研究对象和研究任务。“工欲善其事，必先利其器”，管理学的研究方法科学与否，直接关系到管理学理论的进步与发展，也关系到能否尽快、更好地学习管理学，达到事半功倍的效果。管理学的方法，包括一般方法与基本方法，主要有唯物辩证法、系统法、过程法、比较法及试验法。

1. 唯物辩证法

马克思主义的历史唯物主义和辩证唯物主义是研究管理学总的认识论与方法论，也是研究管理学的一般方法。学习和研究管理学，必须坚持实事求是的态度，深入管

理实践，进行调查研究；必须运用客观的、历史的、全面的、发展的观点去观察和分析问题，注重管理学研究的对象与任务，把握它的过去、现状和发展趋势，为现实服务，为发展服务。

坚持唯物辩证法的一个基本方面，就是坚持理论联系实际。理论联系实际的一个重要方法是调查研究，这也是认识管理活动、总结管理经验、探索管理规律的基本方法。管理理论的研究必须以通过直接或间接的调查后取得的大量可靠的材料为依据。与此同时，理论联系实际还要求，在学习和研究管理学时，既要借鉴与吸收发达国家的管理与管理学的先进性、科学性，还要认识到管理理论的实践性与相对性。一方面，要特别注重把管理经验、管理理论与中国实际相结合，努力使其中国化；另一方面，要注意管理的二重性，没有最好，只有适合，在学习和研究国外经验时，应该从我国实际出发，注重实践，不断总结自己成功的实践经验，防止教条主义，要特别考虑我国与外国若干方面的不同：

（1）生产力发展的状况、水平、特点不同。

（2）社会基本经济制度、意识形态不同。

（3）基本国情不同（包括自然条件、民族习惯和传统、历史发展以及国民素质等）。

2. 系统法

现代社会任何一个组织都有自己特定的系统，其结构、功能及活动也都呈现出特有的系统性。系统方法就是从整体出发，通过部分与整体的联系，从总体的、全局的角度阐明管理活动与管理过程的条件、特征及内在的逻辑性，也就是用全面的观点来分析、研究管理活动和管理学原理。

当把管理活动与过程看作是一个系统时，要把握其以下特点：

（1）整体性。管理过程是各个管理职能相互联系、相互作用构成的有机整体。

（2）目的性。管理系统的目的就是合理配置组织诸要素。

（3）开放性。组织系统不断进行着内、外部的条件、信息等的交换。

（4）动态性。管理过程中的各种因素是不断变化的。

（5）依存性。组织的各种因素相互依存，管理活动和其他社会活动也相互依存。

（6）控制性。系统内具有信息反馈机制，便于管理。

3. 过程法

现代管理学既然以组织的管理活动与管理过程为研究对象，同时研究管理理论产生与发展的历史及其逻辑性，因而应当而且必须客观地反映研究对象真实的历史过程，充分体现其过程的时间性、阶段性、连续性及逻辑性。但是，这并不意味着运用过程法仅仅是一般地描述某一管理活动或管理过程的具体历史，而是要通过其历史过程的

回顾与考察，说明这一活动或过程的条件、特征、趋势，特别是规律性。因为，任何模式或方式的管理，都是一定历史条件的产物，又都是在一定的历史条件下发展和变化的。

使用过程法研究一定的管理活动、过程及其理论时，首先必须将其客观地“归位”，即回归当时的具体环境，并切实纳入“历史流”，即依据客观的、发展的、辩证的观点，从当时的基本情况出发，适度把握研究对象的基本状况与内在逻辑，避免主观随意或杂乱无章。

使用过程法要注意与归纳法、演绎法、概括法、总结法等一些具体方法熟练并内在地结合，从而使过程法体现的既客观又生动，既辩证又现实。同时，过程法注重使用案例，因为案例往往是活动或过程的典型，既客观又有说服力。

4. 比较法

有比较，才有鉴别、取舍。比较的方法是对彼此有某种联系的事物加以对照，确定研究对象某些内容或要点之间的差异点和共同点的方法。世间的事物虽然从来都不是千篇一律的，但是由于同处于一个大社会系统中，相互之间势必存在着一定的联系，往往相互影响和渗透，而且不少时候还假象丛生，因而比较的方法对于现代管理学极为重要。

使用比较的方法时，不能不使用分析的方法。现代管理学的研究，切忌简单地肯定一切或否定一切，既要避免绝对化，也要防止片面性。这就要求对具体的管理活动、过程或理论进行实事求是的比较与分析，这样才能得出客观的切合逻辑的结论或说明。

5. 试验法

由于组织是现实存在的，管理的行为、活动、过程既是客观的，往往又是可以模仿和重复的，因而就为现代管理学使用试验法提供了客观基础。管理中的很多问题都可以采用试验的方法进行研究。著名的“霍桑试验”就是典型案例。有时，试验法也可以采用数学方法，它是指运用数学理论、技术对所研究的管理个体进行定量分析，并以数学的形式揭示其内在联系和运动规律的方法。当然，数学的方法并不局限于试验法。

应当指出，管理学的方法与管理的方法是有区别的。

管理方法是实施管理的途径或手段，是实现组织目标的中介或桥梁，是管理主体的行为或工作方式，对于管理功能、管理效率、管理绩效及组织目标的实现都有重要意义和作用。

管理方法是管理理论与管理艺术的体现，由于管理主体、客体的不同，管理环境、条件的不同，管理模式、方式的不同，组织目标、结构的不同等，管理方法不一而足，但基本原则是一致的，即从实际出发，实事求是，适合为好，讲求效果。

管理方法虽然多种多样，但按一定的标准分类，大致包括：

（1）按方法适用的范围，可分为一般管理方法和具体管理方法。

（2）按方法作用的原理，可分为经济方法、行政方法、法律方法以及社会学、心理学方法。

（3）按方法的基本属性，可分为定性管理方法和定量管理方法。

（4）按方法的技术特征，可分为软管理方法（主要指依靠管理者的素质、能力、方法等实施的管理方法）和硬管理方法（主要指依靠计算机、数学模型等数理方法实施的管理方法等）。

（5）按方法涉及的领域，可分为宏观管理方法、中观管理方法和微观管理方法。

（6）按方法涉及的对象，可分为人事管理方法、财务管理方法、物资管理方法和信息管理方法等。

要提高管理方法的效能与效率，就必须实现管理方法的现代化、科学化、适合化与文明化，特别要注重人本、权变与例外管理原则。

（四）管理学的特征

管理学作为一门与其他学科有着本质性不同的学科，不仅表现在本质属性的不同，而且表现在基本特征的不同。

1. 管理学是一门独立性学科

首先，管理学是一门科学，是社会科学的分支学科，有其他社会科学学科所具有的一切基本特征。

（1）客观性。科学首先是客观的。管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动，它从客观实际出发，揭示管理活动的各种方式、特征及规律，这些方式、特征及规律既是现实生活的概括，也是管理活动的抽象，是客观存在。这是科学的本质特征。

（2）实践性。实践是科学的基础。管理学是从人们的管理实践活动中产生并发展起来的一门学科，其理论体系中所包含的管理方式、特征与规律性等实际上都是人们长期以来实践经验的概括与总结，当然也包括对于教训的概括与总结，这些概括与总结升华为理论及其体系，目的就在于有效地指导实践。这是科学的意义所在。

（3）真理性。真理是人们对于客观存在的正确反映，是科学的组成因素。管理学的一系列要求、规范与原则都是经过人们的反复实践与检验才总结和抽象出来的，具有真理性，因为它是对客观事务及其规律的真实反映。

（4）发展性。事物是发展的、变化的，管理的权变性决定了管理学的理论也是不断发展与完善的。虽然管理学所包含的理论也是相对的，不可能达到尽善尽美的程度，但它在实践中的不断修正、充实与提升，同样是科学的特征体现。

（5）系统性。现代管理学已经形成了自己完整的理论体系，具备学科“三要素”

（对象、任务、方法），范畴科学，理论系统，既有自己的核心概念，也有自己的理论主线，各方面的内容相互间有着严密的逻辑联系，并且在实践中发挥着不可或缺与无可替代的重要作用。

（6）指导性。科学的意义在于人们对于世界或事物的认识与把握，管理学来自实践同时又指导实践，因为管理学揭示了管理实践活动的特征、要求、原则以及规律性。现代市场经济条件下，各种情况更为复杂，管理科学是兴业之道。不仅如此，由于管理对组织资源的效用与配置效益有放大效应，同时对于组织活动的效率以及效果也有放大效应，因此，管理科学的指导意义也就更为显著了。

其次，管理学是一门独立学科。区别不同学科的关键在于各自研究对象的不同。与管理学最相近的是经济学。经济学研究的根本问题是如何实现“最小、最大”，亦即稀缺资源的效率与利益问题；而管理学研究的根本问题是如何把握“用人、分钱”，亦即组织资源的配置与绩效问题。可见，管理学有着专门的研究领域与特定的研究对象，有独立的学科体系，有一系列涵义明确的基本概念与核心理念，有经过实践验证其正确的系统性原理与原则，以及极其有特色的理论主线。最重要的是人们的社会活动对管理学的需要以及管理学对于人们社会活动的指导意义。

2. 管理学是一门综合性学科

管理学的基本目的在于指导实践中的管理活动，管理活动的复杂性、多样性、多面性及多层次性决定了管理学内容的综合性。它既是多种学科的边缘化，又是多个学科的综合化，涉及社会生活的各个领域、各个方面、各个环节，也涉及各种不同类型的组织及其各种不同内容与方式的管理活动，关系到经济学、政治学、社会学、人类学、伦理学、逻辑学、法学、文学、心理学、生理学、统计学、会计学、运筹学、信息学、数学等多学科。这种综合性包含着很强的科学性、概括性与应用性。

3. 管理学是一门应用性学科

管理学存在的意义首先在于实践，在于应用。如果管理学不付诸实践与应用，就是空中楼阁。我们说管理学是科学，又是艺术，其本意就在于：科学是相对于实践而言，艺术是相对于应用而言。没有实践，无所谓科学；没有应用，也就无所谓艺术。在这里，科学的含义是指对于实践的指导意义；艺术的含义是指管理者能够熟练地运用管理理论，并且通过巧妙的技能（素质、能力、方法、技巧等）高效率地实现组织目标。管理的倍加效应往往是通过管理的科学性与艺术性实现的。我们说管理是环境的函数，也是在强调管理学的实践性与应用性。应该说，管理学在实践与应用中大有文章、大有空间、大有作为。

4. 管理学是一门软科学

软科学是相对于硬科学而言的。所谓软科学，一方面是指管理在现实的过程中往

往不能完全精确化、量化，也就是说，在给定条件的情况下有时并不能够得到确定的结果。这是因为影响管理效果的因素太多，而且许多因素又是无法事先预知的。特别是，管理主要是与人打交道，在人力资源与人力资本的管理中，人的心理因素既不可忽略又难以精确测量，诸如人的思想、情绪、个性、作风、特点、习惯等，以及人际关系、组织文化、管理方式、领导作风等，都是管理学的研究对象，但又都是模糊量，我们只能尽力使其精确；另一方面，是指管理学还有类似于计算机软件的功能与效果的涵义，也就是说，在社会活动中，同样存在着“硬件系统”和“软件系统”，前者主要是指实实在在存在着的人力、物力、财力等因素，后者主要是指权力、信息、行为、过程以及管理活动所引发的效应、变化等无形因素。如果说自然科学属于硬科学，那么，管理学就是一门软科学，但这并不意味着其科学性与实践性就可以打折扣，也不意味着其缺乏理论性与原则性。

管理学在实际应用中，又可以进行不同的分类，主要包括：

- （1）理论管理学，如现代管理学、中国传统管理思想、宏观管理学等。
- （2）应用管理学，如管理经济学、行政管理学、组织管理学等。
- （3）技术管理学，如管理统计学、管理运筹学、管理审计学等。
- （4）部门管理学，如农业管理学、旅游管理学、工商管理学等。

四、学习现代管理学的意义

在现实生活中，不是管理别人就是被别人管理，掌握、改进和完善组织的管理模式、方式、方法关系到每个人的切身利益。掌握管理技能及管理理论，就要认识和掌握管理理念、内容、特征、原则等，认真学习现代管理学则是培养管理技能和提高管理理论素养的重要途径。

（一）有利于国家治理与社会管理

中国古人很早就显现出杰出的治国智慧，古语云：“服人者，以德服为上，才服为中，力服为下。”其精辟之处，在于高度概括出了管理的意义与精髓，体现出了中华民族的文化内涵和伦理道德。古往今来，在治国理论和社会管理实践中，以德服人是最高境界的协调艺术，也是最有实效的管理经验。中国人讲求修身、齐家而达到治国安邦，平治天下，实质是强调国家治理和社会管理。无论是儒家，还是道家、墨家等都在一定程度上推崇以德治国；法家主张以法治国，重视法律在政治和社会中的作用，实际上是肯定法在管理中的作用。虽然诸子百家各家各派各有各的主张和提倡，但是，中华上下五千年的文明史告诉我们，经过时间与历史检验的、方方面面的管理知识与理念，是值得我们努力学习和继承的。同样，

西方国家历史上积累下来的管理学的有价值、有意义的内容、理念与经验也是值得现代人学习与借鉴的。

（二）有利于履行职责与提高绩效

组织管理是在有确定目标的、具有精心设计的结构和协调功能的有机系统内，并且是在与外部环境相联系的特定社会实体中进行的，是同组织成员一起，或通过一系列相关者使组织活动完成得更好、更有效的过程。随着社会分工的日益深化、细化和具体化，以及社会生产力发展水平的日益提高，管理就更具有理论意义和实际意义。管理的基本内容就是履行职责。在现代市场经济条件下，管理实际上就是要制定目标与方针，实施既定的战略与决策，从而达到组织的最佳绩效。换言之，管理就是发现问题、设置问题、分析问题、解决问题，按职能、按部门分解落实，及时地协调关系和配置资源，并促使各部门、各职能同心协力履行职责和义务，以提高组织的经济效益和社会效益。这个过程本身既是一个履行职责、提高管理水平的过程，也是一个增强管理能力、实现管理绩效的过程。完整、准确地理解、把握管理技能与管理理论，既有利于提高组织的管理水平，也有利于提高组织的管理绩效。

（三）有利于培育素质与增强效能

无论东方还是西方，凡有人群的地方就有竞争和斗争，也就是说，凡是存在竞争和斗争的场所，就会有谋略、有智慧，有斗争、有协调。从组织的角度看，讲究思路，讲究战略，讲究技术，讲究方法，其实就是管理理论或管理艺术的体现。学习这些已成理论体系的经验和知识，也就是学习管理学的概念、范畴与原理，所以使人开窍、使人聪明、使人领先一步、高人一筹，从而增强效能，把握胜算。在今天复杂而又险恶的市场经济的激烈竞争条件下，认真学习现代管理的基本知识，有利于培育自身的基本素质，增强战略与决策、配置与协调能力，处险不惊、处难不乱，泰然有度，大道致远。

第二节 管理者与管理工作

管理者是管理职责、功能与工作的直接承担者；**管理工作**是管理者实施组织的计划、组织、领导、控制的行为与过程，亦即管理实践。前者是管理的主体，是管理工作最重要的能动因素；后者是管理的实践层面，是管理过程中战略与决策、配置与协调的具体执行。

一、管理者的职责、技能与职业化

管理者是组织的核心，其工作绩效的好坏直接关系着组织的兴衰成败。美国管理大师德鲁克曾说：“如果一个企业运转不动了，我们当然是要去找一个新的总经理，而不是另雇一批工人。” 管理者积极履行职责、增强技能要求、争当优秀职业经理人，对组织和社会经济发展都有极大的推动作用。

（一）管理者的职责

管理者的职责是根据不同类型的管理者具体确定的。管理者可以依据不同的标准、层面或角度进行基本分类。

1. 以管理的层次分类

- （1）基层管理人员，亦称第一线管理者，他们处于作业人员之上的组织层次中，负责管理作业人员及其工作。
- （2）中层管理人员，是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人。
- （3）高层管理人员，处于组织最高层，主要负责组织的战略管理，并在对外交往中有代表组织的“官方”身份。

2. 以管理的方法分类

- （1）职能管理者，即某一职能部门的管理者，全面负责该职能部门的工作。
- （2）一般管理者，负责组织的日常性事务，通常是组织的中层和基层管理者。
- （3）例外管理者，通常是组织高层管理人员，日常事务授权下级，只保留对例外事项的决定和监督权。图 1-4 所示为按管理的方法对管理者的分类。

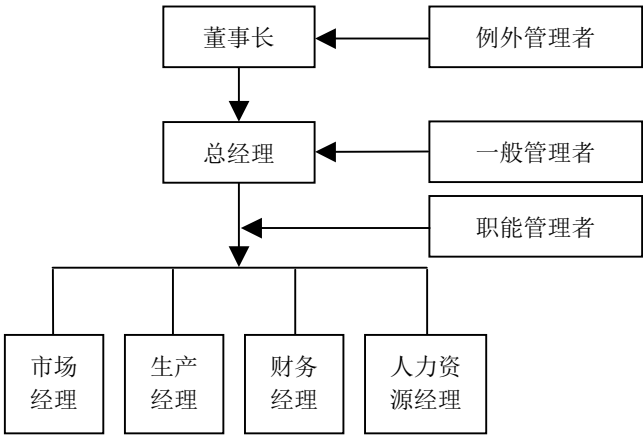


图 1-4 按管理方法划分的管理者

3. 以管理的意义分类

- （1）战略管理者，负责制定组织的大政方针及政策的战略执行。
- （2）战术管理者，负责组织政策的具体实施，保证计划的持续进行。

4. 以管理的领域分类

- （1）综合管理者，负责统管整个组织或组织中某个分部的全部活动。
- （2）专业管理者，负责管理组织中某一类活动或专业性的业务。

如此等等，当然还可以有其他类型。

（二）管理者的技能

一名合格的管理者，必须具备一定的管理技能。所谓**管理技能**，是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成管理任务的能力（一般基层管理人员要求较高）。一般而言，管理者的技能主要包括以下三种。

1. 认知技能

认知技能，是指综观全局，把握关键，认真思考，扎实谋事的能力，也就是洞察组织与环境及其之间的相互影响以及复杂性的能力，包括理解事物的相互关联性，从而找出关键性影响因素的能力；确定和协调各方面关系的能力；权衡不同方案优劣和内在风险的能力等。这种概括是原来“概念技能”的发展。

必须强调，创新是认知技能的集中体现。在社会化大生产不断发展、知识经济已见端倪的今天，管理者能否创造新的适应环境的管理模式、方式、体制和机制是衡量其认知技能高低的重要标志。创新是现代管理者素质的核心，包括管理者的创新意识、创新精神、创新思维与创新能力。管理者要有创新理念，真正认识到创新对组织生存与发展的决定性意义，善于通过科学的创新思维来完成创新构思，并在管理实践中坚持创新；要有创新精神，在工作过程中敢于创新，勇于突破常规，求新求是；要有创新能力，在管理实践中把创新理念和创新精神变成现实。创新能力是由相关的知识、经验、技能与创造性思维综合形成的，是现代管理者最重要的素质。

2. 人际技能

人际技能，是指把握与处理人际关系的有关技能，即理解、动员、激励他人并与其他人共事的能力。“世事洞明皆学问，人情练达即文章。”要成为一个好的管理者，离不开良好的人际关系，包括同上级、下属、同级的关系等，也离不开在管理活动中调节人际关系的艺术，其中主要是协调同上级的关系、协调同级关系和协调与下属的关系，还包括协调其他方面的公共关系。

协调同上级的关系，首先，必须正确认识自己的角色地位，努力做到到位而不越位，奋争而不添乱，即不该决断的时候不擅自决断，不该表态的时候不胡乱表态，不该干的工作不执意去干，不该答复的问题不随便答复，不该突出的场合不“抢镜头”

等。其次，要适当调整期望、节制欲望，学会有限度地节制。但这并不是说唯上级和领导者之命是从，关键要看政策导向和领导决策是否正确、合理，如有不当或者严重失误之处，也要坚持原则。要加强与上级的信息沟通和反馈，尽可能了解事情的真相，以免出现判断失误。

公正、民主、平等、信任地处理与下级的关系，对搞好管理工作具有重要的意义。下级是管理者行使权力的主要对象，要讲究对下级的平衡艺术、引力艺术和弹性控制艺术。（1）平衡艺术。在公正、平等的基础上建立与下级的平衡、和谐关系，实现心理的可接受性和利益的相容性，达到行为的一致性。（2）引力艺术。努力缩小自己与下属的距离，使之舒畅地与自己一起工作。也就是说，管理者应该是一个引力场，具有“场效应”，使上下级之间在目标、情感、心理、态度、利益等方面具有一致性，这样的管理者才是有能力和水平的。（3）弹性控制艺术。管理者通过有一定弹性空间或范围的标准控制、检查组织成员的行为，既要使下属感到有相应的自由，又能使之遵守必要的约束。这是管理者的重要能力与艺术。

协调好与同级之间的关系是影响个人发展的重要方面，也是整个团队积极向上、健康发展的重要因素。首先要增进与同级的感情。感情是人际关系的“协调器”，同级之间的关系应当融洽，没有“心理防线”，大家都工作顺当，心情愉快。其次是竞争与合作共存。要处理好与同级之间的关系，需要心胸开阔，放眼未来，把握分寸，控制情绪，不做井底之蛙或自大夜郎。同级之间的竞争是磨砺自身的良好环境，正确把握同级之间既竞争又合作的关系是成功管理者的能力。

沟通是实现人际技能的重要方式及渠道，在人际交往中起着桥梁与纽带作用。沟通技能，是指管理者具有收集和发送信息的能力，通过书面、口头与肢体语言的媒介，可以明确、有效地向他人表达自己的想法、感受与态度，也能正确、较快地解读他人的信息，从而了解他人的想法、感受与态度。管理者良好的沟通技能是其优秀人际技能的前提条件。

3. 技术技能

技术技能，是指从事自身管理范围内的工作所需的基本技术和具体方法。例如，高校教师必须熟练掌握本专业的教学内容与教学方法；企业的部门主任，就要熟悉各种设备的性能、使用方法、操作程序，各种材料的用途、加工工序，各种成品或半成品的指标要求等。技术技能对基层管理者来说尤为重要，因为他们的大部分时间都是指导、训练、帮助下属人员或回答下属人员的有关问题，因而必须熟悉下属人员所做的各种工作；具备技术技能，方能更好地指导下属工作，更好地培养下属，成为受下属尊重的有效管理者。人们通常所说的“懂行”、“一技之长”、“才重一技”、“隔行如隔山”、“不熟不做”都是这个意思。

一般情况下，处于较低层次的管理者，主要需要的是技术技能与人际技能；处于较高层次的管理者，更多地需要人际技能和认知技能；处于最高层次的管理人员，尤其需要较强的认知技能。

（三）管理者的职业化、市场化

管理人才的职业化和市场化是市场经济条件下实现人力资源合理配置的客观要求。职业化的经理适合于经营管理现代企业；只有在市场化条件下才能造就大批优秀的企业家，形成强大队伍。管理者职业化，是指在市场化的基础上强化管理者的职业性与责任性，成为现代企业制度的法人治理结构的直接责任者。管理者职业化不仅要求市场化的程度和现代企业制度的构建，而且要求普通员工素质的普遍提高。

职业化的经营管理者不是行政官员，他们置身于公平竞争的人才市场，对组织（企业）的资产拥有经营管理权，在独立经营、自我发展、自我约束、自我监督的市场激励机制作用下，必须更加注重组织（企业）的管理（经营）绩效。市场经济基础上现代企业制度的管理者也是员工，但又与普通员工不一样，他们主要从事管理工作，必须具备职业化意识，并且承担着更大的直接责任。管理者职业化、市场化的关键是要解放思想，转变观念，加大改革力度，改变企业领导的行政任命制，引入市场竞争机制，创造有利于企业家成长的社会环境，建立企业经营管理者培养、选拔、聘用、考核、辞职、激励与约束机制，从而促进企业经营管理者职业化、市场化的发展。

随着现代市场经济的发展与完善，企业的所有权与经营权日趋分离，职业管理者队伍的出现成为必然。与此同时，现代企业制度的法人治理结构也势必出现两大矛盾：一是生产资料所有权与剩余索取权的矛盾；二是最终财产权与法人财产处置权的矛盾。从现代管理的层面考虑，两大矛盾的解决，一是关于主要管理者的选择方式，二是关于管理层的构成模式。选择方式的关键是市场化，构成模式的关键是职业化。

二、管理工作的范围、过程与特征

任何组织都有其特定的组织目标和具体的资源配置、利用以及效率、效益问题，因此，也就都有管理问题。换言之，管理工作的范围是全方面、全系统、全覆盖的。

管理普遍适用于任何类型的组织，包括各种营利性组织和非营利性组织。从营利性组织来看，其目的是利润最大化，无论其规模大小、结构类型、行业性质多么的不同，都需要对它们进行有针对性的有效管理。例如，国际性跨国公司的管理、中小企业的管理等。从非营利性组织来看，其目的是绩效最大化，所以也需要管理。不仅政府、军队、学校等组织需要管理，医院、诊所和医疗保险单位需要管理，研究所、报社、博物馆以及大众性传媒等单位都需要管理。管理遍布人类社会的方方面面，可以

说时时、处处、事事都有管理活动的展开。

管理的过程往往是管理职能、功能、原则以及理念的落实与体现，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，以便达成既定目标的行为组合。计划、组织、领导、控制既是管理的职能，也是管理的过程。对管理人员来说，合乎常理的工作首先是制订计划，然后是建立组织结构、配备人员，接着是指导和指挥员工付诸行动，同时控制整个局面，使之朝着既定目标前进。这些步骤构成了管理工作不断反复进行的程序性循环过程。

从管理基本职能及其开展的过程和管理原理与方法看，各种不同类型组织的管理具有相似性、共同性、普适性的特征。从这方面来说，管理具有一般性。但另一方面，由于不同类型组织在使命目标和业务内容上存在差别，其管理也就必然表现出个别性、差异性和特殊性的特征。所以管理工作必须在管理理论、原则和方法的指导下，结合具体情况因地制宜地开展，坚持一切从实际出发。管理的权变原则要求有效管理不仅需要掌握多方面的科学知识，熟练掌握多样化的管理模式和灵活的管理方式、方法，还必须清楚各种管理模式和方法究竟要在什么样的条件下使用才会取得最好的效果。任何管理模式和方法都不可能是普遍最佳的。因此，管理者不但要注重学习和开发管理的新模式、新方法，还应该通过实践和自身的体会领悟各种模式或方法的适用场合，以便将管理的学问变成卓越的业绩。

三、管理模式与管理方式

任何组织的管理，都是在一定的管理模式和管理方式下进行的。管理模式，是对组织的结构与特征以及管理属性的规定；管理方式，是对管理行为与过程的规定。管理的科学化、现代化离不开管理模式与管理方式的科学化、现代化。

（一）管理模式

管理模式是指特定环境下组织的具体管理类型、方式及特征的综合性概括，实际上也可以看作是组织的基本资源配置方式。

组织管理的目标模式一般以规范化、程序化、制度化的管理模式为基础，但是，适当地引进亲情、友情、温情关系，有利于实现管理的人本原则；有时也可以适当地对管理中的矛盾及利益关系进行随机性的处理，“淡化”规则，以体现管理的权变原则等。以企业为例，管理模式可以大体分为以下六种。

1. 亲情化管理模式

这种管理模式利用家族式管理中的一个很重要的因素，即血缘关系，直接体现管理的内聚功能，也就是通过家族血缘关系的内聚功能实现对企业的管理。从历史看，

在私有制企业的创业时期，亲情化管理模式曾起过良好的作用，但是，当企业发展到一定程度，尤其是发展成为大企业以后，这种亲情化管理模式就会出现问題。因为这种管理模式的家族血缘关系的内聚功能，会随着管理层的非血缘化而转化为内耗功能。因此，这种管理模式也就随着时代的发展而被其他管理模式所替代了。

2. 友情化管理模式

这种管理模式在企业初创阶段有积极意义，一般是情投意合的人共同投资，以友情为纽带，合伙创办的企业往往采用这种管理模式，开始时大家卧薪尝胆，创业者之间并不斤斤计较。但是，当企业壮大到利润丰厚的时候，合伙人之间就可能产生摩擦，最终导致散伙。这种友情化管理模式的最大弊端，就是不规范、非程序、无制度。

3. 感情化管理模式

这种管理模式强调管理应该更多地调动人性的内在作用，只有这样，才能使企业很快地发展。感情化管理模式实际上是企图用良心、情义、感恩等“人情味”来处理企业中的管理关系。其实，在市场经济条件下的经济利益关系中，良心与情义是很难界定的。“良心”用经济学理论解释，实际上就是一种伦理化的并以人情味为形式的利益回报方式。因此，笼统地讲“良心”，讲“情义”，如果不触及利益关系，不强调互利，管理很难推进。管理要讲感情，但不能只讲感情，而应该把利益关系的界定与实现放在首位。有的管理者天生就是“感情式”的，对利益关系往往“心慈手软”，然而，现实管理中的利益关系却是“冷酷无情”的。只有那些在各种利益关系面前“毫不手软”的人，尤其对利益关系的界定既客观又有度的人，才能成为职业经理人。

4. 随机化管理模式

这种管理模式在现实中具体表现为两种形式：一种是私有企业中的独裁式管理。有些私有企业主往往很“独立”，可以随时、任意改变任何规章制度，他的“指示”就是规则或原则；另一种是“摸着石头过河”式的行政干预。特定条件（如战争状态、原苏式计划经济）下的政府机构往往任意干预企业（国有企业）的经营活动，导致企业的管理随意化。这种管理模式虽然决策成本低、效率高，但风险大、认同感低，失误的机理性很强。

5. 制度化管理模式

所谓制度化管理模式，是指按照确定的规则与相应的程序与机制推动管理。这种管理模式强调制度、规则、程序与机制。当然，规则必须是组织认可的、带有契约性的、权责利对等的。现代市场经济条件下，组织（企业）管理的目标模式以制度化管理模式为基础，适当吸收和利用其他管理模式的有利因素，注重适合性，如现代企业制度、现代大学制度等。特别要注意的是，管理的主要对象是人，人是有思维的，有感情的，能动性的，也是有各种关系的，所以制度化管埋也要讲求人本原则、权变原

则与例外原则。

6. 信息化管理模式

随着信息技术与信息产业的发展，包括计算机在内的各种现代化科技手段日益与管理相结合，使得传统管理理念与手段不断更新。管理的信息化、网络化已成大势所趋，管理出现间接、抽象、集约、群控等新特点，既可以不是面对面，也可以摆脱时空限制，从而更加迅捷、高效、细致、具体。信息化管理与管理的程序化、规范化、制度化并不矛盾，反而促进了管理的普适化、科学化、现代化与时代化。

（二）管理方式

管理方式是指特定管理模式下基本的管理方法与行为的统一，管理内容与实现形式的统一。有什么样的管理模式和管理机制，就有什么样的管理方式。

管理机制是指由管理系统的模式、结构决定的运行机理及其程序规范，具有客观性、内在性、程序性、自动性和可调性等特征。管理机制以客观规律为依据，以组织的结构为基础，由若干子机制有机结合而成。这里的客观规律是指以人类本性及组织为基础形成的社会规律及社会机制。例如，依据经济规律形成相应的利益驱动机制，依据社会和心理规律形成相应的激励推动机制。管理机制的自动作用，是严格按照一定的客观规律的要求施加于管理对象的。违反客观规律的管理行为，必然受到管理机制的惩罚。

管理机制本质上是管理系统的内在联系、功能及运行机理的体现，主要表现为三大管理机制：运行机制，指组织基本职能的活动方式、系统功能和运行机理；动力机制，指管理系统动力的产生与运作的机理，主要由利益驱动、政令推动、社会心理推动等构成；约束机制，指对管理系统行为进行限定与修正的功能与机理，主要包括利益约束、责任约束、社会心理约束等方面。管理机制反映的是管理系统内各子系统及要素之间的各种必然联系。由这种联系决定的相应功能，以及功能的实现和系统运行的机理决定着管理方式。

管理方式是管理机制的具体实现形式，是在管理活动中为保证组织目标完成、贯彻落实管理战略与决策所采用的管理方法与形式的统一。其核心是管理方法的科学性、适应性、有效性。基本的管理方式主要有：

（1）经济方式，指依靠利益驱动，利用经济手段，通过影响和调节被管理者的物质需要而促进管理目标实现的方法，具有内在性、普遍性和持久性的特点。经济方式的具体形式主要有价格、税收、信贷、经济核算、利润、工资、奖金、罚款、定额管理和经营责任制等。

（2）行政方式，指依托行政权威，借助行政手段，直接指挥和协调管理对象的方式，具有强制性、直接性、垂直性和无偿性等特点。行政方式的主要形式有命令、计

划、指挥、监督、协调和仲裁等。

（3）法律方式，指依据国家法律和组织制度，严格约束管理对象为实现组织目标而工作的方法，具有高度强制性和规范性的特点。法律方式的主要形式有国家的法律、法规，组织的规章制度，司法和仲裁等。

（4）心理方式，指借助社会学和心理学原理，运用教育、激励、沟通等手段，通过满足管理对象期望值或者社会心理需要以调动其积极性的方法，具有自觉性、希望性和持久性等特点。心理方式的主要形式有宣传教育、思想沟通和各种形式的激励等。

（5）技术方式，指组织中各个层次的管理者根据管理活动的需要，自觉运用自己或他人所掌握的各类技术（如计算机的使用），以提高管理的效率和效果的管理方法，具有客观性、规律性、精确性和动态性等特点。这里所说的技术主要包括信息技术、组织技术和控制技术等。

（6）人际方式，指依托组织内外的各种人脉关系，包括知己、情感、面子等因素实现管理目标的方式、方法。这种方式弹性很大，难以把控，但成功几率高，在制度化、管理松弛的环境下较为普遍。

不同的管理方式，各有长处和局限，各自在不同领域发挥其优势，没有哪种方式是绝对适用于一切场合的，也没有哪种场合是只靠一种方式就可以解决问题的。因此，要科学、有效地运用管理方式，就必须依据组织目标和实际需要，坚持灵活、综合、配套、系统原则，以求管理方式的整体功效。

第三节 现代管理学的核心范畴、理论主线与基本原则

任何一个成熟的理论学科，都有自己学科的核心概念、理论主线与基本原则（基本理论），现代管理学也不例外。例如，剩余价值是马克思主义政治经济学资本主义部分的核心概念，效益价值是社会主义经济理论的核心概念，贸易利益是国际贸易学的核心概念；关于剩余价值的来源、实质与属性是政治经济学的理论主线，关于计划与市场及其关系是中国现代经济理论的理论主线，关于贸易保护主义与贸易自由主义及其关系是国际贸易学的理论主线等；基本原则（基本原理）则由于核心概念与理论主线的不同也相去各异、大相径庭。说到底，各学科核心概念、理论主线与基本原则（基本理论）的不同，实质上是各学科研究对象、研究任务与研究方法不同的反映。

一、现代管理学的核心范畴

范畴，是人们在社会实践的基础上抽象与总结出来的基本认识或理论概括，是人们认识世界、把握客观的思维工具。列宁说：“在人面前是自然现象之网。本能的人，即野蛮人，没有把自己同自然界区分开来，自觉的人则区分开来了。范畴是区分过程中的一些小阶段，是帮助我们认识和掌握自然现象之网的网上纽结。”^①各类知识领域都有自己独立的范畴，如哲学中的物质、精神，经济学中的商品、货币，化学中的分解、化合等，范畴所反映的是客观世界最普遍、最基本的内在本质联系。

所谓**核心范畴**，是指特定理论体系的范畴系列链条中最基本、最重要、最关键的认识或概念。一般来说，一个完整的理论体系，不仅要有自己相对独立的一般范畴的系列，而且必须组成具有内在逻辑性的范畴链条，同时，还应当有反映该特定理论体系本质内容的核心范畴。如同剩余价值是马克思主义政治经济学的核心范畴、效益价值是社会主义经济理论的核心范畴、贸易利益是国际贸易学的核心范畴一样，管理绩效是现代管理学的核心范畴。

现代管理学中的**绩效范畴**，是指组织的管理活动所获得的实际效果，即业绩与效益，或者说，是组织为实现其目标而进行的战略与决策、配置与协调等方面有效输出的结果，包括个人绩效和组织绩效两个方面。组织绩效建立在个人绩效实现的基础上，但个人绩效的实现并不一定能保证组织是有绩效的。

绩效范畴之所以是现代管理学的核心范畴，是因为：

（1）绩效不仅是现代管理活动与过程的出发点与归宿点，是检验管理工作科学化程度、管理人员履行职责情况，以及组织目标实现程度的基本手段，也是现代管理理论所要研究与阐释的基本点与关键点。组织的任何管理活动无不与绩效相关，绩效不仅是组织管理工作的目的和实现，而且是衡量组织管理工作的效能与效率的标尺，离开了绩效，管理就失去了基本的意义。

（2）绩效范畴反映了人们的管理行为与过程的本质内容与要求。现代管理理论一系列基本的或相关的范畴，一般都是围绕着绩效范畴展开的，或者直接是关于绩效范畴的说明或反映，或者是绩效范畴的深化、延伸、拓展、转义，或者是绩效范畴的辅助范畴，或者其基本或核心理念体现绩效，或者它们的设定本身就是服务于绩效范畴，如管理模式、管理方式、管理幅度、管理层次、控制、激励、协调和配置等概念与范畴，这些一般范畴所体现的理论链条如果没有反映管理的本质内容与要求，那么这样的管理理论必然是空泛的。

^① 中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局. 列宁全集（第38卷）. 北京：人民出版社，1959，90

（3）绩效范畴是集中反映管理理论一系列基本原则的主要范畴。现代管理理论中的一系列基本原则，包括“三大基本原则”——人本原则、权变原则和例外原则，其基本元素都是绩效理念。人本原则，首先是强调人的需求与发展，体现人性、人道、人文，这些方面无一能脱离人类生存与发展的基本内容与要求，即社会生产与生活的效益与利益问题，当然也就是绩效问题；权变原则，强调管理是环境的函数，一切从实际出发，因地制宜、因时制宜、因事制宜、因人制宜，归根结底是要讲绩效；例外原则，强调主要管理者要分权、授权，平常的、日常的、经常的、正常的一般性事务并不是自己的管理内容与范围，“忙得一塌糊涂的领导，不是好领导”，这里的关键是要提高管理效能及效率，其中所包含的基本目的与要求仍然是绩效问题。至于现代管理理论的其他一些基本原则，其核心理念同样如此。

其实，客观地考察管理活动与过程，历史与实践都告诉我们，其实质内容与基本要求就是要获取并提高组织绩效，这也正是人类一切活动的根本目的与基本要求。当然，核心范畴并不能替代其他一般范畴、基本范畴，更不能替代由一系列概念与范畴排列组合而成的概念（范畴）链条。但是，要建立科学、系统的现代管理学的独立的理论体系，首先必须科学地揭示管理活动与过程的本质内容与基本特征，概括并抽象出客观、准确地反映管理的内容及本质的一系列概念与范畴，包括体现管理的基本内容与特定本质的核心范畴；同时，还必须客观而又科学地把握核心范畴与其他基本范畴之间的内在联系，正确而又合理地组成现代管理理论的范畴链条及理论体系。因此，认识与理解现代管理理论的核心范畴对于把握现代管理的基本精神与实质内容至关重要。

二、现代管理学的理论主线

所谓**理论主线**，是指贯穿于特定理论体系的基本研究内容中的具有制约作用与关键意义的内在逻辑性。一般而言，成熟的理论学科都有自己相应的理论主线。例如，关于物质与精神及其相互关系的阐释，可以说是哲学的理论主线；关于贸易保护主义与贸易自由主义及其相互关系的阐释，可以说是国际贸易学的理论主线；关于计划与市场及其相互关系的阐释，可以说是中国现代经济理论的理论主线等。现代管理学也有自己的理论主线，这就是关于配置与协调及其相互关系的阐释。

关于配置与协调及其相互关系的阐释，之所以是现代管理学的理论主线，原因主要有以下三个。

（1）现代管理学的基本职能与研究内容决定其理论主线。管理的“四大职能”即计划、组织、领导、控制，其实现过程的实质性内容体现为配置与协调，配置与协调

的功能与过程其实就是管理“四大职能”的具体化，离开了配置与协调的功能与过程，管理的基本职能也就丧失了，这是一方面；另一方面，现代管理理论研究的主要内容包括资源管理、流程管理、绩效管理、创新管理、风险管理和文化管理等管理活动与过程的主要方面，其实质性内容同样是和配置与协调紧密相关的，如果没有配置与协调，现代管理的这些基本方面与内容也就难以落实与实现。可见，配置与协调是贯穿于管理活动与过程的基本内容，既具有制约作用，又具有关键意义，而且是管理活动与过程中客观的、内在的逻辑性。

（2）现代管理学理论的“三个层次”决定着其理论主线。在现代管理学的理论层次、传导层次与实践层次中，具有制约作用与关键意义的是传导层次。因为，传导层次承上启下，既是上一个层次的具体实现，又是下一个层次的基本导向。而从传导层次自身来看，包括战略与决策、配置与协调两个方面，其中配置与协调又是战略与决策的过程与实现，是战略与决策的具体化。也就是说，现代管理学理论的“三个层次”贯穿着配置与协调，不能没有配置与协调的功能、作用与过程。可以说，配置与协调实际上是现代管理的基本功能，也是现代管理学的基本内容。

（3）现代管理学的核心范畴决定着理论主线。现代管理学的核心范畴，即绩效范畴的基本内容与要求，要通过协调与配置才能实现；同时，协调与配置又是服务于绩效范畴的。这种内在的逻辑关系制约并形成科学而又具体的现代管理理论的概念与范畴的链条，并且制约着整个现代管理学的理论系统。

研究并阐释现代管理学的理论主线，主要是因为：

（1）配置与协调在现代管理过程中是客观存在的，概括这一理论主线是现代管理学的基本任务。所谓管理就是配置，配置是管理的基本方式；所谓管理就是协调，协调是管理者的基本功。协调是动态的配置，配置是协调的物化，两者都是从管理实践过程中总结出来的至关重要的基本理念。现代管理理论当然要归纳和升华这些理念，使之上升为理论形态。

（2）认识现代管理学的理论主线，有助于系统地理解现代管理学的基本内容与精神，按住现代管理理论研究的脉搏，从而避免在一些枝节性的、次要的观点、思想或理论方面费力气、兜圈子。

（3）把握现代管理学的理论主线，有助于对管理理论的历史考察，科学地取舍有效内容，提炼基本观点，以及分析和评价有关管理理论的产生、发展与演变，从而客观地规范现代管理学的框架、体例、范畴及体系。

（4）抓住现代管理学的理论主线，有助于现代管理理论的发展，从基本的也是主要的方面研究与总结管理实践中的经验与教训，推进现代管理学的进步与创新，从而减少现代管理理论研究过程中的盲目性、重复性、迂回性，增强自觉性、针对性、实

践性。

三、现代管理学的基本原则

管理的**基本原则**，是对于管理活动与行为的实质内容与基本要点的一般性理论概括，是对于管理实践与管理现象的科学抽象，是对于管理制度和管理方式的高度综合和基本总结，因而也是现代管理理论的基本内容与组成部分，具有客观性、科学性、普适性和指导性的特点。把握管理的一系列基本原则，有助于提高管理工作的效能与效率，进而强化组织管理的科学性与有效性，产生事半功倍的效果。

（一）人本原则

人本原则是指在管理活动与过程中，要以人为中心、以人为目的并使人性得到充分发挥与实现的管理理念与方式。在管理活动中，人是管理诸要素中最重要的因素，整个管理过程以及管理对象的其他因素都要由人去掌握和推动，没有人的活动就没有管理。人既是管理的主体，又是管理的客体。人的积极性、主动性、创造性的充分发挥与实现，包括人的素质的全面发展与提升，既是有效管理的前提与基础，也是组织绩效与和谐的前提与基础。可以说，人的因素从来都是管理活动与管理绩效的第一因素，是管理实践中的根本问题。社会越是向前发展，人的因素就越是会受到重视。在现代管理中，人本原则是一系列基本原则之中的基础性原则。

在以人力资源为第一资源的现代市场经济时代，管理的人本原则实质就是“以人为本”。以人为本的管理不仅是已有的人性化管理手段的文明延伸与发展，而且特别体现出了从传统管理“人是工具”到现代管理“人是目的”的历史性进步。承认人的各种需要的合理性，并且积极地创造条件予以满足，从而促使人的全面发展与进步，这是人本原则的核心理念。

（二）系统原则

系统原则是指将组织作为一个有机整体，把各项管理工作与业务视为相互联系的链条与网络，重视对于组织结构和模式的分析，应用系统论的范畴、原理、方法，全面分析和研究组织的管理理念与范式。由此也可以建立系统模型，以便于分析。

（1）组织一般是由诸多子系统组成的开放的社会微观系统，这些子系统主要包括目标与价值系统，技术系统，社会心理系统，组织结构系统和管理系统。子系统之间既相互独立，又相互作用、不可分割，从而构成一个整体。这些子系统还可以继续分为更小的孙系统。但无论划分为怎样小的系统，都是一个整体的组成部分。这是系统

原则的基本思想。

(2) 组织是由人、物、技术、信息以及其他资源在一定的环境、条件、目标下组成的一体化系统，它的存在和发展同时受到这些组成要素的影响。在这些要素的相互关系中，人是主体，其他要素则是被动的。管理者要力求保持各要素之间的动态平衡、相对稳定和一定的比例性与连续性，以便适应情况的变化，达到预期目标。同时，组织也是社会大系统中的一个子系统，其预定目标的实现，不仅取决于内部条件，还取决于外部条件，如资源、市场、社会技术水平、法律制度等，只有在与外部条件的相互影响与适应中才能达到动态平衡。

(3) 用系统论的观点考察管理的基本职能，可以把组织看成是一个投入—产出系统，投入的是资源、劳动力和各种信息，产出的是各种产品（或服务）。这样，管理者就不至于只重视某些与自己有关的特殊职能而忽视了大目标，也不至于忽视自己在组织中的地位与作用，继而可以提高组织的整体效率。

系统原则要求人们从整体的观点出发，对组织的各个子系统的地位和作用，以及它们之间的相互关系，务必有清楚的了解与把握。从这个意义上讲，系统原则也可以视为整体原则；同时，也要求人们注意到任何社会组织都具有开放系统的性质，不仅要分析组织的内部因素，协调组织内部因素的相互关系，还必须了解组织的外部环境因素，注意解决组织与外部环境的相互关系，为人们处理和解决各种复杂组织的管理问题提供十分有用的思路和方法。用系统的和整体的观点来考察和管理组织，有助于提高组织的系统功能和整体效率。管理者有了系统和整体观点，就更易于在组织系统各部门的需要和组织整体的需要之间保持适当的平衡，既关注专门领域的特殊职能，也努力于组织的总目标。

（三）权变原则

权变原则是指管理过程中根据组织所处的内外条件随机应变、相机而为的理念与方式。在实际的管理过程中没有什么一成不变、普遍适用的“最好”，只有从实际出发、切合情况的“适合”。权变原则的核心是通过组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系，以及组织和它所处的环境之间的函数关系，客观地确定各种变数的关系类型和结构类型，从而决定相应的管理模式与管理方式。它强调在管理活动中要根据组织所处的内外部条件相应决策，针对不同的具体条件寻求不同的、适合的管理模式、方案或方法。

(1) 权变原则要求把环境对管理的作用具体化，并使管理理论与管理实践紧密地联系起来，强调审时度势，因人、因事、因时、因地制宜，实事求是。

(2) 环境是自变量，而管理的观念和技术是因变量。这就是说，在特定环境条件下，为了更圆满地达到组织目标，就要采用相应并适合的管理原理、方法和技术。例

如，在经济衰退时期，企业在供过于求的市场中经营，采用集权的组织结构，往往更适于达到组织目标；在经济繁荣时期，在供不应求的市场中经营，采用分权的组织结构可能会更好一些。

（3）权变原则的核心内容是环境变量与管理变量之间的函数关系，亦即权变关系。环境可分为外部环境和内部环境。外部环境又可以分为两个大的方面：一是由社会、技术、经济和政治、法律等所组成；二是由相关组织，如供应者、顾客、竞争者、雇员、股东等组成。内部环境基本上是组织系统的各种条件与要素，它的各个变量与外部环境各变量之间是相互关联的。所有这些关系虽然繁多并且相当复杂，但是，只要在管理活动中把握住权变原则，坚持一切从实际出发，具体问题具体分析，没有解决不了的问题。

（四）例外原则

例外原则是指组织的高级管理者只保留对“例外事项”即重要事项的决策权和控制权，而把一般的日常事务分权或授权给下级管理人员负责处理，从而能够集中精力处理重大或主要事务的管理理念与方式。

（1）高级管理者一般不要干预下一管理层次的平常性、经常性、日常性、正常性事务，从而使自己有时间、有精力关注与处理重大或重要的方面或问题。随意干预下一管理层次工作的后果必然是：一方面浪费了自己的宝贵时间与精力；另一方面又会影响下级的积极性、主动性或责任感，反过来还可能加重自己的负担，形成恶性循环。

“凡可以授权给他人做的，自己不要去做”，“当你发现自己忙不过来的时候，要考虑自己是否做了下级可做的事情”，“把权分派下去，让下级负起责任来”。这样，高级管理者会大大提高自身的工作效率。

（2）高级管理者一般不要直接处理下级具体的、细节性问题。一个只会向上级提问题而不善于提出建议的下级，是不称职的。高级管理者要鼓励下级提出建议，指导并支持下级的工作，并让下级感到前程有望。正因为如此，“忙得一塌糊涂的领导，不是好领导”。

（3）例外原则要求推行管理程序化、标准化、规范化。首先，对任何工作都要问三个“能不能”：能不能取消它？能不能与别的工作合并？能不能用更简便的办法代替？其次，对确认的工作要明确：由谁去干？谁来提供帮助？怎么干？干到什么程度？什么时间完成？下一步转给谁？这些要求都要通过必要的业务流程和标准化的具体规定加以体现。各个流程衔接起来，就构成了组织的管理体系。按这个管理体系的程序进行工作，并且坚持相应的标准，就能做到忙而不乱，秩序井然，提高效率。

（五）激励原则

激励原则是指在管理中科学运用各种积极的激发和鼓励手段，最大限度地调动组织成员在劳动、工作和学习中的积极性、主动性和创造性，奋发向上，不懈努力的核心理念与范式。正确运用激励原则，可以提高管理绩效，有效实现管理预先设定的组织目标。

激励原则对于绩效管理具有战略意义，是实现组织战略目标的一种重要支持手段，没有激励原则也就没有绩效管理。绩效管理像一条红线一样把每个职位的职责和要求串联起来，将承担职责的组织成员的工作任务与组织的战略目标相联系；激励原则则最大限度地将每个组织成员的积极性、主动性与创造性都力图调动起来，企图实现组织的活力最大化和绩效最大化。组织战略目标的实施必然通过绩效管理体系落实到每个人身上，充分发挥组织中每个成员的主动作用来实现组织目标则是激励的功能与作用了。

管理过程中的激励原则依据的是人类生存和发展过程中的动力原理，即社会的进步与发展主要由两种动力推动，即物质动力和精神动力。物质动力是根本性的动力，精神动力是人类特有的主观能动性，两种动力都有巨大的能量，并且可以相互转化。在现代市场经济条件下，物质动力往往体现为经济利益，精神动力往往体现为理念、志向、追求、信仰等。

（六）权责利原则

权责利原则是指管理过程中的权力、责任、利益既结合又统一的管理方式与过程。权力、责任、利益是管理过程中管理者实施管理的“三要素”，缺一不可。没有权力的管理是空泛的，没有管理的权力是虚构的，权力与管理从来都是紧密相关的。责任既是权力的过程，也是管理的过程；利益既是权力的实现，也是管理的实现。不应该存在没有责任的权力，也不应该存在没有权力的责任；同样，不应该存在没有权力与责任的利益，也不应该存在没有利益的权力和责任。这就清楚地说明，管理的过程，实际上也就是责权利结合与统一的过程，当然也是权责利使用与实现的过程。

权责利三者之间，责任是传导层次，也是关键环节。离开了责任，权力就会落空，当然利益也就丧失了。因而，现代管理理论强调“责任绝对性”，高层管理者分权也好，授权也好，都要对分权与授权的结果负最终责任。各级管理者当然更要为自己的权力行为负责任。

责任的结果或形式，可以是奖励，也可以是处罚，奖励是“正利益”，处罚是“负利益”。总之，权责利在管理过程中，既是相关的，也是统一的。

这里，还有一个需要说明的问题，就是管理者的能力问题。贯彻现代管理理论的

权责利原则，有一个暗含的前提，即权责利原则要与相应管理者的能力相匹配，大材小用与小材大用都会使权责利原则难以落实。从现代管理的角度看，能力是实现权责利原则的关键因素，因为管理者的能力是责任的关键因素。没有能力，能负什么责任呢？管理是一门科学，也是一门艺术。管理者既要有社会、政治、经济、文化、心理、专业等方面的知识，又要有很好地处理人际关系方面的组织才能，还要有一定的管理实践经验，这些方面结合起来并形成习惯，就成为素质。素质的外化与体现，其实就是能力。应当说，就个人的管理能力而言，既是有限的，也是有差异的，这就决定了贯彻权责利原则时必须考虑相应管理者的能力，以免误事。

（七）绩效原则

绩效原则是指任何组织的管理都是为了获得某种业绩与效益，因而管理必须遵循降低成本，讲求实效的理念与要求。这是衡量管理效能、效率、效果、效益的基本标准。在管理实践中，人们往往把效能、效率、效果、效益相混淆，因而可能产生对于绩效原则的误解或曲解。

所谓管理效能，是指管理者的实际、有效的管理能力。

所谓管理效率，是指管理者在设定时间内的工作业绩。

所谓管理效果，是指管理工作实现的有用、有益成果。

所谓管理效益，是指管理过程完成后提供的基本利益。

效能、效率、效果、效益是互相联系又相互区别的概念。效能高，效率不一定高；效果好，效益也不一定好。但是，效率以效能为基础；效益以效果为基础。效能、效率、效果、效益之间既是传导关系，又是递进关系，一般情况下是正相关，但不一定是正比例关系。

管理的历史、实践与理论都说明，绩效是管理的永恒主题，也是现代管理学的核心范畴。概括而言，管理的效能、效率、效果与效益的核心与实质就是管理绩效。不讲管理绩效，管理活动还有什么意义？

从理论的角度认识问题，绩效原则是管理永恒主题的理论体现，是现代管理学核心范畴的理论延伸与逻辑提升。

（八）统筹原则

统筹原则指在管理过程中统一计划和指挥，全面掌控，系统安排、把握全局的理念与方式。统筹原则是科学管理的重要内容，根据组织目标与结构进行全面的协调指挥，以提高管理水平，推动组织平稳、协调、可持续发展。

统筹原则必须内外兼顾，即要注重组织外部环境的发展和统一组织内部环境的运

行。一般情况下，组织外部环境都是客观环境，比如市场情况、行业发展前景、供应链等，这些条件是组织不能主观改变的；而组织内部环境往往都是主观环境，比如组织结构、人员安排、权力分配等，可以通过管理的各项职能来实现某些方面的整改或组合。需要强调的是，在整个统筹过程中，既要注重外部环境，也要考虑内部因素，要做到全面性的规划，这样才能使统筹原则发挥出很好的效果。

要掌握统筹原则的基本方法，即总览全局、统筹规划；立足当前、着眼长远；全面推进、重点突破；兼顾各方、综合平衡，在统筹原则的实行中，关键在于国家利益、集体利益和个人利益的统筹兼顾，坚持共享、各得其所。

（九）反馈原则

反馈原则是指通过管理过程中信息的灵敏、准确、完整收集、分析与处理功能，实现对组织整体的有效控制与权变管理的理念与方式。控制是管理的重要职能，反馈是控制的基本方式和手段。一般情况下，反馈的过程主要包括接收信息、分析处理和再次决策。反馈原则在管理过程中的具体实施，取决于组织的系统反馈功能的灵敏与准确程度，组织的控制系统接收、分析、判断和处理各种信息的能力，以及组织的各级管理者对于再决策的执行力。应当说，管理过程中的反馈功能是组织不可缺少的管理机制，也是管理过程中不可缺少的基本程序和步骤。人们常说的“虎头蛇尾”、“过程失控”往往是因为管理的反馈原则被忽视或者是贯彻不力的结果。在现实的管理过程中，出现某些工作上的失误与偏差一般是正常的，关键在于这些失误与偏差应该及时得到弥补和纠正，这正是反馈原则的意义、功能与作用所在。

实施反馈原则的基本条件是管理系统应该是闭合的。任何管理系统一般都可以看作是由指挥、执行、接收、监督和反馈等单元组成的闭合循环系统，否则，反馈就没有回路。这里所说的反馈原则要求管理系统应该是闭合的，与管理系统的运行应该是开放的，不是同一层面的问题。前者是讲反馈功能的实现所要求的基本条件，后者是讲管理的内、外环境的相互关系。因此，系统的闭合性与开放性也并不矛盾。

（十）可持续原则

可持续原则指在整个管理过程中人力、信息、资金以及各类资源具有协调性、周全性、补充性与后续性，保证管理工作的顺畅进行，避免管理间断或无效行为的理念与方式。这是新时代科学管理的体现，也是科学发展观的要求。组织要获得长久发展，管理的可持续性必需的。

首先，要保证管理中人力、物资和信息的可持续性。人力、物资和信息是组织构成的“三要素”。从长远发展的角度讲，一个组织必须要有源源不断的人力资源，因为

人员流动是人力资源固有的特性。同样，物资和信息也是动态和不断更新的，尤其是处于信息时代这种大环境之中。其次，管理可持续的关键在于科学管理。随着社会的进步，管理的方法已不再是单纯地依靠规章制度和手中的权力，而是要依靠现代科学方法与技术分析，结合实际情况与实践中的经验，采取适合组织结构、特点的管理措施。可持续原则要求管理的不懈怠、不动摇、不折腾，讲求政策的连续性、稳定性、科学性。

必须强调，现代管理的各基本原则是相互关联、互补互为，共同处于一个理论体系之中的，是系统的行为与过程。它们各自既有独立性、指向性、操作性，又不是孤立的或单独行为，这里逐项介绍，不过是方便教学而已。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：13684609885 0451—88342620
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net