

学习管理学的目的

- 1.1 什么是管理
- 1.2 管理者干什么
- 1.3 管理的效果
- 1.4 案例：“卓越服务”理念的衡量标准
- 1.5 小结
- 1.6 本章思考题
- 1.7 进一步阅读

2017年4月，本书作者看到一条微信：做人，赢在格局，输在计较。作者回复了一条评论：这是一道难题，解题的过程就是成长。于个人如此，于组织也是如此。管理者肩负个人和组织发展的重任，输赢之间无不显现管理者的格局。当然，解题不易，需要不断学习，提升认知，并且勇于实践。于是就有了一个问题：什么是管理？这是本章讨论的首要问题。

管理源于管理需求。管理实践中持续不断产生的管理问题是管理学研究的源泉，学者们期望研究具有前瞻性，能够超前于管理实践，这样就可以引领实践。然而，事实却往往是：理论滞后于实践问题。许许多多学者的贡献，在于探索解决问题后形成的管理理论和方法，可用于指导理论产生以后的管理实践，并取得显著成效。管理的问题一直是非常奇妙的。有时候会觉得这是一件非常容易解决的事，特别是作为旁观者，在听取别人的管理成果时，都会觉得是那么的简单，似乎那些成果都是唾手可得、轻而易举的。但我们自己介入管理实践，开展实际的管理事务时，经常会遇到两难的管理问题，这时候就会觉得管理问题是极其复杂的，是值得好好研究的一门学问。显然，管理问题是不简单的，就像猜谜或表演魔术一样，当谜底被揭穿或是魔术的诀窍被公布于众的时候，人们会恍然大悟——原来那么简单。但是，自己在猜谜时或表演魔术时，会发现它们一点儿都不简单。俗话说“台上一分钟，台下十年功”。其实，管理所面临的问题也是这样，看别人做起来简单，而自己做起来却很难。

管理学是一门科学，但是，实践中许多管理问题的解决靠的不仅仅是科学，还有艺术。学习科学的管理理论和方法，就像培养工程师一样，大学教育（包括大学生和研究生的教育）扮演着重要角色，能够发挥重大作用。但是，如何践行管理科学，却不是那么简单，有个 know-how 的问题，即实践中的管理艺术问题。如何艺术处理管理实践中的问题，这就见仁见智，无论理论界还是实践界，每个管理学大师都有自己独到的见解。在互联网、大数据和人工智能快速发展的新时代，管理面临的场景日新月异，传统的管理学理论面临挑战，需要迭代或更新，这就更加需要重新学习、审视和研究管理学的基础理论和方法。

学习（研究）管理学的人能否在实践中融会贯通，这要靠个人的悟性了。并不是所有学习（研究）管理学的人都会取得相同的实践结果。当然，没有必要也不需要每个人非得有一样的结果不可，因为学习（研究）管理学的每个人有着不同的悟性和不同的学习初衷。悟性的问题需要随着时间的积淀去慢慢体会和认识，本章下面展开讨论的是学习（研究）管理学的初衷，即学习（研究）管理学的目的是什么？

每一位学习（研究）管理学的人都有自己的目的，即初衷，但是往往随着时间的变化其初衷会被淡忘，变得十分模糊。当需要静下心来仔细思考自己学习（研究）管理学的目的的时候，许多人突然有些惊慌——发现很难用文字非常清晰地将自己的目的描述出来。如果学习（研究）管理学的目的缥缈不定，那么学习（研究）的效果将会非常不尽如人意。为什么这里特别强调了“研究”二字，因为高级管理学的受众主体是研究生，包括专业学位研究生，学习的任务是探索理论和实践中的管理问题，通过学习（研究）获得对理论和实践问题认识的提升，进而给出理论或实践的成果贡献。达成这样的成果实属不易，需要牢记初衷、坚持不懈。所以，学习（研究）管理学，必须对学习的目的有一个清晰的认识。

为了清楚地认识这一个问题，本章将从以下几个方面展开讨论：

- 什么是管理
- 管理者干什么
- 管理的效果

如果在这三个方面的问题有了比较深刻的认识，那么，就能对学习（研究）管理学的目的有一个基本的和比较全面的认识了。

1.1 什么是管理

什么是“管理”以及“管理之目的”是什么，这是在学习（研究）管理学知识时首先要弄清楚的问题。但是，非常清晰地回答这个问题是一件很不容易的事情。

人类之所以组成群体，是为了能生存下去，并在生存的基础上能够改善生活，使生活更加丰富多彩、幸福快乐，更富有意义。但是，群体行为迫使其成员放弃部分行动的自由，以使得群体能够统一步骤，否则就会失去群体的意义，成为一盘散沙。为此，在组成群体或加入群体时，人们不得不放弃各自为政的自由行为方式，通过协同行动来达到步骤一致，从而在实现群体目标的同时达到自己改善生活的目的。在群体中是否每个人都能做到步骤一致呢？这需要进行协调。这种协同每个人之行为的活动，就是最初的管理。所以说，人们组成群体是有其一定目的的，并由此产生了组织的目标。管理活动就是引导和协同组织成员的行动去实现组织既定的目标，并达到人们组成群体或加入群体的目的。

显然，一个企业的建立，应该有其目的和具体的目标，企业管理活动的任务就是去实现建立企业的目的——满足产品和服务的需求、投资者的需求、管理者和员工的需求等，以及既定的目标——提高投入产出的效率和效果、满足利益相关者的需求目标，承担社会责任等。公共组织，特别是政府，虽然在功能内容上不同于一般的企业，但同样面对建立政府组织的目的和当局政府的工作目标等问题。所以，在研究管理问题时，将同时还肩负着通识教育的任务。

1.1.1 热水瓶的销售

30年前曾经有这样一个故事：有一位名叫李算的人，他的数学一直很差，经常在单位和家里受到别人耻笑。一天，李算到街上的小百货商场买热水瓶，看到有两种规格和价格：大型号的20元人民币，小型号的10元人民币。李算觉得小型号的漂亮，就买了一个小型号的回去。家里人说，热水瓶大家都要用，小型号太小，热水瓶装的水会不够用的，让他去换大的回来。李算来到商场，请营业员给他换成大的热水瓶。拿好新换的大型号热水瓶，李算对营业员说：“刚才我买小热水瓶时已经付给你10元钱了，现在我又还给你一个热水瓶，也是10元钱，那就正好是20元钱。”营业员一听就乐了：“如果我一直碰到你这样的顾客多好！我就可以省心了，每天算那些鸡毛蒜皮的小账，真的让人心烦。谢谢！”李算心里热乎乎的，回到家就很高兴地告诉每一个人：他受到表扬了！这是李算第一次因为数学计算受到夸奖。

故事中发生的事情看似简单，其实却不那么简单，并且李算的数学存在问题。当然，有问题的不仅仅是李算。从数学角度而言，问题是很明显的，明白人一看就知道。但是，这到底是什么性质的问题呢？是数学问题？或是概念问题？有人认为这是人的素质问题，是人力资源问题；也有人认为是作业程序问题，是管理体系问题。就这样一件事，不同角度可以有不同的解说。但是，就在这众说纷纭之中，问题已经上升为管理问题了。

30年前的小百货商场，现代人已经比较陌生了，尤其是90后的城里人很难想象这样的小百货商场的场景。场景变了，流程建立和更新了，旧的问题在发展中被规避了，而新的问题层出不穷。如今，李算似的人仍然存在，那位营业员一类的人也存在，只是故事内容更新了。

1.1.2 关于管理的定义

关于管理的定义，可以说是百花齐放、百家争鸣，而且都有一定的道理，因为这是科学与艺术的结合，难以统一为一个精确的标准。从组织的角度来看，通常把管理定义为整合（配置）组织的资源更好地实现组织目标的过程。从这一定义来看，管理有五层含义：第一，管理是一个过程；第二，管理的任务是达到组织的目标；第三，管理的手段是配置和运作组织拥有的资源；第四，管理的核心是持续改进和追求更好（卓越）；第五，管理的本质是决策和协调。

1.1.3 管理的目的

管理的任务是达到组织的目标，管理的核心就是追求卓越的绩效，这就是管理的目的。一个组织在做出任何一项决策、运作任何一种资源时，都必须将绩效摆在首位。道理很简单，因为资源是有限的。目前所强调的科学发展观和可持续发展中突出的环境保护和节约资源的概念，其实质也是管理的绩效目标。随着人们对科学发展观和可持续发展的认识不断深化，就管理的目的而言，大大丰富了卓越绩效的内容。

对企业绩效而言，经济绩效的反映更直接一些，但在近30年中，非经济绩效也已经逐步成为企业管理追求的重要内容，如社会责任。在测定绩效时，由于经济绩效比较直观，

容易测量和相互比较，许多组织在实践中将一些非经济绩效的要求转化为经济绩效指标。这样一来，在实践的影响下，组织绩效的经济性特征也就更为突出了。因此，必须警惕在绩效测评中忘却了应该包含的非经济绩效内容。特别是企业，如果忘却了产生企业的原始目的和社会责任，其经济绩效也会受到负面影响。

所有的组织都面临资源有限的问题，都肩负保护环境和节约资源的责任，所以公共组织同样具有绩效的要求。由于公共组织对公共资源的支配影响面比企业更为广泛，更应该注意绩效的提高。实践中，由于公共组织没有表现出企业般的激烈竞争势态，人们往往忽视了其资源的占用和在配置资源过程中对整个社会运作绩效的重大影响。这是今后值得研究的一个重要领域，对于步入市场经济体制时间不长的中国而言，这类问题特别要引起关注。

1.2 管理者干什么

要了解管理者干什么，首先应认识什么是管理者。为了整合资源去实现组织的目标，管理者必须指挥大家协同活动。于是，许多管理类的书籍中把管理者定义为指挥别人行动的人。曾经有人把管理者比喻为一位交响乐团的指挥，在他的指挥下，乐团的每一位演奏者通过协同演奏各自的乐器而组合成具有生命的乐章。在许多课堂上，这种比喻和解释都很有道理，也能够被接受。但是，在管理实践中，管理者所表现的真实活动早就突破了这一比喻。Peter F. Drucker 很早就已经指出，仅仅将管理者喻为乐团指挥是不够的。因为乐团指挥依据的是作曲家的作品——乐谱，而管理者不仅要求具有类似乐团指挥的职能，还必须具备类似作曲家的职能，要制定决策，然后才是领导决策的实施。

组织的发展水平，在很大程度上取决于管理者的水平。之所以会在管理活动中树立标杆，是因为组织之间存在差距，包括有形差距和无形差距。有形就可以量化、可以立竿见影，外在的因素和力量可以清晰一些，所起的作用也比较明显，追赶的形式也比较直接，容易设计；无形则难以量化，甚至难以书面陈述，追赶的动力多来自自身内部，外在的因素和力量仅仅是组织发展的生态条件。有形和无形的差距往往在于组织的定位、资源水平和管理者格局，有怎样的管理者就会有怎样的组织定位，反之亦然，即有怎样的组织定位和资源水平就体现了怎样的管理者，尤其在组织的开创阶段。追赶标杆往往需要突破原有的组织局限，虽然会发生组织定位和资源水平的改变，但管理创新是关键，其难度不亚于一次创业，管理者的格局是成功的关键。

1.2.1 管理者的任务

管理者的根本任务是为组织创造出更好的绩效。为此，管理者首先要定义组织的目标，并计划如何去实现这一目标。在这一工作中，管理者要兼顾眼前的和将来的目标，不能为了眼前的管理绩效而弃组织的长远利益而不顾；但也不能为了高举长远目标而忽视眼前的管理绩效，因为眼前的管理绩效或许就是组织得以生存和可持续发展的基础。同样，管理者还要在组织的经济绩效和自己本位经济绩效（个人利益）之间进行平衡，两者既有区别，

又有统一。投资者或组织的上级机构，经常会以长远发展来引导管理者不要计较眼前的个人得失，但这种引导的影响力在瞬息万变的今天已经越来越被弱化了。能够以组织的长远发展为己任，这样的管理者思维和行为往往不是因为投资者或上级机构正确引导的结果，而是他们自身已有的格局。

其次，管理者必须按计划的方案，组织资源来实现既定的目标。对于管理者而言，一个重要的任务是不仅要创造真正的“整体”绩效，还要关心组织中各项业务的绩效。管理者必须充分认识为创造“整体”绩效而需要的各项业务及其资源构成，要为各项业务配置资源并使之取得更高绩效和更好服务于组织目标的实现。如果管理就是靠个人的能力来完成组织目标的话，管理者的任务就简单多了。问题是，管理的任务不那么简单，管理者必须领导组织成员完成各项业务，进而实现组织的目标。因此，管理者应该懂得如何影响他人的行为，引导和激励他人创造更好的绩效。领导行为的影响力来自管理者个人的权威和管理者与组织成员之间的沟通等，这些对于管理者而言是很重要的。管理者之所以是管理者，是因为他不应该仅靠自己的努力来实现组织目标，他需要团结组织成员的力量来共同奋斗。为了团结成员完成组织的目标，管理者不仅要密切与组织成员沟通，还要学会激励和引导，使组织的每一位成员都能创造更好的业务绩效。为提高绩效水平，管理者还要在人力资源管理中努力推动人才的继续教育，其中也包括管理者自己的继续教育。

最后，在创造组织绩效过程中，若发现偏离目标现象，管理者还必须实施控制。管理者必须认清实现组织目标的路径和测量绩效的方法，并告知组织成员，让他们明白要实施的控制及其意义，以获得每一位组织成员对工作绩效的测量、分析、评估及纠正和改进活动的理解与支持。有个非常现实的管理问题一直困扰着组织的管理者——几乎所有的组织都会发生员工（也包括管理人员）迟到的现象。虽然许多人并不认为这是严重的问题，但是对于组织而言，这种现象也是极不情愿看到的。要解决这类问题需要管理者好好动一番脑筋并做出努力。其实，这是一个看似简单却难以根除的管理难题，没有统一的良方，是对管理者能力的一个考验。这个看似不严重的问题，但如果处理不好，将会直接影响组织的目标实现和持续健康发展。

1.2.2 管理者应具备的技能

美国管理学家 Robert L.Katz 认为，一个有效的管理者至少必须具备三项技能：技术技能、人际技能和概念技能。

技术技能是管理者完成其工作所需的基本业务技能，如同会计、医生、建筑师一样有各自的业务专业，都需要掌握相应的业务技术技能。管理者在各自的管理职能领域中要完成其任务并创造更好的绩效，就必须具备所需的技术技能。

人际技能是指管理者与他人协作的能力。管理者要发挥每一位组织成员的作用，就必须能够与之很好地沟通和融洽相处，并激励他们创造更好的绩效。同时，管理者还要能够与相关组织协调好关系，与同事以及上、下级之间保持良好的人际关系，并且不断地加以改进，以实现更有效的人际沟通。

概念技能是管理者与他人协作并整合组织整体的资源、活动和经济绩效的能力。每一位管理者都必须将组织视为一个整体，而不能仅从本部门的利益出发进行决策，同时也不

能忽视其他部门的决策对其管理活动和绩效的影响，以及由此导致的对组织整体活动和绩效的影响。如果管理者不具备这种整体概念，那对于组织而言是很可悲的，其整体绩效一定会受到管理者的能力缺陷的严重影响。

Katz 指出，对于每一个管理层次，上述技能相对重要程度是不一样的。在基层管理中，技术技能是最重要的；随着管理层次的上升，技术技能的相对重要程度逐步下降，而概念技能的重要程度则逐步提高；在高层管理中，概念技能是最重要的；在所有的管理层次中，人际技能一直都是很重要的。图 1-1 展示了管理技能与管理层次的关系。

基层管理	中层管理	高层管理
技术技能	技术技能	技术技能
概念技能	概念技能	概念技能
人际技能	人际技能	人际技能

图 1-1 管理技能与管理层次的关系

一般而言，成长起来的管理者应该是有能力的，这种能力包括思想能力、战略能力、倾听和引导（沟通和影响）能力、决策和执行（高效）能力、组织和控制能力等。对应于 Katz 提出的三项技能，除了第一项技术技能是主要结合岗位要求的要求外，其余的两项具有通识的特征，与前述的思想能力、战略能力、倾听和引导能力、决策和执行能力、组织和控制能力等的要求是相通的。

1.2.3 对组织资源的管理

管理者必须有效地运作组织的资源来实现组织的目标，并追求更好的绩效。这是每一位管理者的责任，也是管理者存在的理由。

管理者掌握的资源中，人是一项最重要、最特殊的资源。管理好人力资源是管理者最重要的工作，也是最艰难的工作。在运作组织的资源过程中，人力资源是最多变的，并且随着组织的发展变化，人力资源的价值结构也在迅速改变，因而人力资源是对管理者行为影响最大的资源。管理者运作组织资源的活动是要让组织拥有的资源都能充分发挥作用，并从组织的整体上使资源对于实现组织目标产生最大绩效。要做到这一点，管理者的工作就不那么简单了，这要求对组织资源的运作必须建立于整体、系统的概念之上。

1.2.4 决策

Herbert A.Simon 认为，决策工作贯彻于管理活动的全过程，决定着管理活动的成败。从这一意义上讲，管理过程就是决策的制定和贯彻过程。

管理者每天要解决很多问题，制定决策就成为管理者必不可少的工作。由于问题的性质不同，管理者的决策工作性质也有所不同。通常管理问题可分为结构良好问题和结构不良问题。所谓结构良好问题是指那些直观的、熟悉的（有过经验）和易确定的问题。例如，顾客退货、供应商不守合同、不合格品处理等。而所谓结构不良问题是指那些不直观的、

不全面的和信息含糊或不完整的问题。例如，新产品市场战略、风险投资、例外问题，等等。当管理者遇到结构良好问题需要判定决策时，由于问题直观、处理目标明确，甚至一些情节也在预料之中，管理者没有必要费尽心机，每次都花大量时间和精力，可按既定的工作程序进行决策，称为程序性决策。而当遇到全新的问题时，管理者没有事先准备的方法可循，必须进行较为复杂的分析、判断，这称为非程序性决策。

管理者为提高工作效率，应尽可能地使决策工作程序化，为此，要减少结构不良问题，并尽可能地规范管理体系、完善管理工作程序。管理工作的标准化可以减少非程序性决策、提高管理工作效率，管理者必须加以重视，并积极推动。但是，管理工作的标准化会令管理者在部分领域中的自由度减少，管理者必须有充分的思想准备，并且要充分认识到标准化在降低不确定带来的风险和提高管理工作效率等方面的积极作用。

从管理层次而言，高层管理者的决策工作应主要是非程序性决策，而基层管理者的决策工作应主要是程序性决策。基层管理者应该积极认真地处理日常决策事务，减少上交的问题，只有遇到了无前例可循的或信息不充分的问题，自己不能解决时才向上呈报。这样一来，不仅使高层管理者有时间去处理结构不良问题，同时也证明了基层管理者存在的意义。图 1-2 展示了管理层次与决策类型的关系。

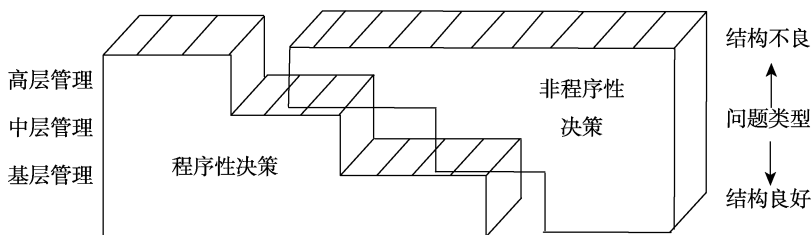


图 1-2 管理层次与决策类型的关系

1.3 管理的效果

组织的性质不同，管理的方式和效果自然也会不同，但是从管理角度进行评判的话，仍然存在许多共性。如何对管理的效果进行评判呢？除了经常讲的管理效率之外，还有一个很重要的评判标准就是：管理的有效性。换句话说，管理的效果包括了效率和有效性，是效率和有效性的整体体现。

1.3.1 管理的效率

管理的效率通常是指组织的投入与产出之比，也有指组织在实现其目标的过程中发挥作用的资源占组织拥有全部资源的比例。投入少，产出多，则效率高；发挥作用的资源占拥有资源的比例高，资源的浪费就少，管理的效率就高。一般而言，管理追求的是高效率的目标。因此，提高管理的效率，一直是管理者的重要任务。但是，效率高的管理活动是否一定好呢？实践证明是不一定的。当产品产销不对路时，生产效率越高，企业经营的效

果就越糟糕；当某一项决策错误时，决策实施的效率越高，损失就越惨重。围绕这一问题，就必须关注管理的有效性了。

1.3.2 管理的有效性

管理的有效性通常是指组织的产出与组织目标的一致性，也有指组织资源利用与目标实现之间的一致关系。产出与目标一致，管理的效果好，有效性高；资源利用对目标实现的贡献大，资源发挥作用的效果好，管理的有效性就高。反之，产出与组织目标相悖，或资源产生的作用与组织目标相反，则管理活动的结果一定是不能令人满意的。所以，提高管理的有效性是管理者必须追求的目标。

1.3.3 管理的有效性与效率

管理的有效性和效率是相互联系的。管理中只讲有效性不讲效率，或只讲效率而不讲有效性，都是必须避免的。良好的管理应该是既有效又高效率的，即既能达到组织的目标，又能使资源得到充分利用。从投入和产出的角度来看，就是以最小的投入取得既定的有效产出，或以一定的投入取得最大的有效产出。图 1-3 展示了管理的有效性与效率的关系。

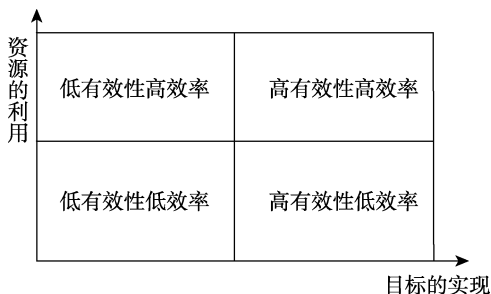


图 1-3 管理的有效性与效率的关系

1.4 案例：“卓越服务”理念的衡量标准

新京港物业管理公司是一家中外合资企业，其总理由香港投资方担任。这位总经理在物业管理这个行业中可说是专家中的专家，他秉持“用卓越的服务不断提升顾客满意度”的理念，并以此作为公司的企业文化。经过两年来的运作，他发现部门间在协调、协作上常常产生很多的问题。各部门协作不良，顾客常常对他表达不满。这些顾客都是为世界级的公司服务，他们对于顾客的服务也都以“世界级顾客服务”为方针，所以他们对物业管理也自然用高标准来衡量。

一次，电力系统工程部接到客户报修电话后，派工程师到达现场，工程师检查后发现问题不是出在他们所负责的弱电部分，于是他给强电主管打电话，但对方的口气颇不友善，并直接答复说，他已经派人检查过，问题应该由弱电负责。可是负责弱电的工程师认为应该由强电负责，于是双方就开始理论，引起了争吵。由于双方之间的冲突，顾客没有得到

及时服务，顾客向公司高管投诉。当公司把强、弱电主管分别找去谈话了解实情时，双方还在互相推诿，认为应该对方负责。类似现象在这家物业管理公司是司空见惯，如果没有上层主管确定谁应负责，要解决问题就格外的不容易。

当物业公司需要住户填写表格时，行政部门就把此项任务交给前台人员协助办理。而前台人员对此却抱怨连连，因为他们平日工作比较烦琐，工作常需与他人互动，无法专心思考，他们认为其他部门也可协助完成此类事情。另外，前台人员碰到顾客反映某些意见时，他们通常会请顾客打电话直接去找相关人员。他们在发挥更多的热忱及主动为顾客服务上无法落实公司理念。前台与保安部门也存在一些矛盾，他们之间的沟通及协作有时很困难。

又有一次，财务部的人员在大楼走道上，发现拖地的水迹未擦干，他们应该通知行政部门注意此事，可是财务部觉得这不是他们的事情，没有及时反映，以致造成了客户在湿滑的大理石地板上摔倒，受伤的客户要求物业赔偿，甚至扬言不再交物业费以示抗议。这也造成客户对公司的声誉无法认同。

还有一次，有客户投诉，工程技术人员在处理客户在办公室内加装空调时，坚持公司原则，态度强硬，没有体谅客户的困难，事后顾客在填写服务反馈表时，表示对服务非常不满意。工程技术人员竟然将表格退还给客户要求他重新填写，理由是，这种反馈会使他的绩效受到影响。

种种现象表明，“卓越服务”的理念成为一种形式，成为一种表面假象。这位来自香港物业公司的总经理感到压力重重。

资料来源：汪克夷，齐丽云，刘荣. 管理学[M]. 第2版. 北京：清华大学出版社，2016.

案例研讨：

1. 案例中体现的管理问题是什么？有效体现管理作用的关键是什么？
2. 如果现在任命你担任新一任新京港物业管理公司的总经理，你的新官上任三把火是什么？为什么？

1.5 小 结

学习管理知识的目的是弄清楚什么是管理、管理的目的是什么、谁是管理者、管理者的任务是什么、如何来评价管理的效果等问题。

(1) 管理是整合组织资源更好地实现组织目标的过程。

(2) 管理的目的是追求卓越的绩效。

(3) 管理者是制定行动方案并组织实施的人。

(4) 管理者的根本任务是为组织创造出更好的绩效。为此，管理者要定义组织的目标，并计划如何实现这一目标；管理者必须按计划方案组织资源来实现既定目标；管理者必须引导和激励组织成员完成各项业务、创造更好的绩效；管理者还必须对实现组织目标中发生的偏差实施控制。

(5) 为了完成管理任务，管理者必须具备技术技能、人际技能和概念技能。

（6）管理者必须站在整体、系统的概念上运作组织的资源。

（7）高层管理者主要从事非程序性决策，基层管理者主要从事程序性决策。为了提高决策工作效率，应尽可能使决策工作程序化。

（8）对管理的评判要从管理的有效性和效率两方面综合进行。

每一位学习管理知识的人都希望能从学习中获得管理知识和管理技能，而实际上并不容易。美国人 J.P.Feffer 和 R.I.Sutton 在《管理者的误区》一书中把人们学习管理与将管理知识转化为管理行为之间的差异和距离问题称为“知行难题”。因此，在学习、研究管理知识和管理实践时，必须认真看待学以致用问题，避免“知行裂隙”，努力提高学习和实践管理知识的效果。

1.6 本章思考题

学习（研究）都应该有明确的目的，你的学习目的明确吗？请尝试用 500 字把你学习（研究）管理课程的目的清楚地表达出来。

1.7 进一步阅读

Hales CP, 1986. What do managers do? A critical review of the evidence, *Journal of Management Studies*, 23(1): 88-115.

Katz Robert L, 1974. Skills of an Effective Administrator . *Harvard Business Review*, 52(5): 90-102.

Kinicki A, Williams B K, Scott-Ladd B, et al., 2014. *Management: A practical introduction*[M]. McGraw-Hill Education Australia.

Mintzberg H, 1989. Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations . Simon and Schuster.

Mintzberg H, 2013. *Simply managing: What managers do—and can do better*. Berrett-Koehler Publishers.

Pfeffer J and Sutton R. I, 2000. *The Knowing Doing Gap*. Boston: Harvard Business School Press.