



Principles of Management

管理学原理

(第四版)

宋晶 郭凤侠 主编



C14061407

新世纪工商管理精品教材
Elaborate Textbooks
on Business Administration in the New Century



C93-43
02-4

Principles of Management

管理学原理

(第四版)

宋晶 郭凤侠 主编



北航

C1748025

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

· 大连 ·

C93-43
02-4

© 宋 晶 郭凤侠 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理 / 宋晶, 郭凤侠主编. —4 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2014. 8

(新世纪工商管理精品教材)

ISBN 978-7-5654-1619-4

I. 管… II. ①宋… ②郭… III. 管理学-高等学校-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 168918 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 495 千字 印张: 22 1/2 插页: 1
2014 年 8 月第 4 版 2014 年 8 月第 11 次印刷

责任编辑: 朱 艳 王芃南

责任校对: 那 欣

封面设计: 沈 冰

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1619-4

定价: 35.00 元

第四版前言

1911年,弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick W. Taylor, 1856—1915)的《科学管理原理》出版,这标志着作为一门科学的管理学由此正式诞生,管理理论研究也由此开启了一个新的时代。100多年来,管理理论研究一直在不断向前推进,管理学作为一门独立学科也逐步走向成熟。

管理是人类的基本活动,在人类历史发展的长河中,可以说一切社会现象都与管理活动密切相关,它同人类一样古老;同时,管理又广泛地存在于现实社会生活之中,大到国家,小到企业、医院、家庭,凡是由两个人以上构成的、有一定目的的组织或集体都离不开管理。近百年世界的发展变化也充分证明,有效的管理是一个组织走向成功的基础。正如美国著名管理学家彼得·德鲁克在《德鲁克管理思想精要》一书中所说:“在人类发展的历史长河中,管理出现的速度之快和影响范围之大是其他体制所无法比拟的。在不到150年的时间里,管理就已经改变了世界上发达国家的社会与经济的组织形式。它创造了一种全球性的经济模式,并为各个国家平等参与这种经济制定了新规则。同时,管理自身也在不断发生变化。而管理者中却很少有人意识到管理所具有的巨大影响力。”^①因此,研究、探寻管理活动的基本规律、有效方法,进而提高管理水平,对于各类组织来说,具有至关重要的意义。

管理学是研究管理活动基本规律、发展趋势及一般方法的科学。管理活动久已有之,但以管理活动为研究对象的管理学的出现只是100年前的事。然而就是在这100年的时间里,管理学伴随丰富的管理实践取得了快速发展,不仅管理学的理论体系日趋完善,对管理活动基本规律的认识日趋深入,而且管理理论流派更呈“百花齐放、百舸争流”之势,新理论、新观点不断推出,学科研究日趋繁荣,研究视角不断拓展,与其他学科不断交融的趋势日益明显,以至管理理论的“丛林”愈发茂密。管理学向人们展示出了其勃勃生机和巨大魅力。

正如管理理论的“百花齐放、百舸争流”之势一样,多视角、多方法地阐释管理学的基本理论、基本内容及方法的管理学方面的论文、专著、教材及案例分析等也是种类繁多,可谓汗牛充栋。仅就管理学教材来说,国外及本土学者撰写的就不胜枚举。这些教材风格各异、各有千秋,有的偏重理论系统阐述,有的偏重实务操作;有的内容庞杂,有的简明实用。本书的着眼点是为读者提供一本简明、通俗易懂的原理性教材,力图围绕一般或共性的管理活动,从基本原理角度阐述管理的内涵、基本职能及一般方法,并力图把管理学的前沿及最新进展吸收到本书中来,帮助读者构建管理学的基础平台。

^① 德鲁克. 德鲁克管理思想精要 [M]. 李维安, 王世权, 刘金岩, 译. 北京: 机械工业出版社, 2007: 3.

本书的体系及结构是以管理职能为线索来设计的,即围绕管理的计划、组织、领导、控制职能展开各章内容,应该说这种体系及结构特点符合国内外管理学教科书的主流。本书在写作过程中,博采国内外众多管理学教科书之所长,借鉴、参考、吸收了众多的研究成果和文献,在此谨向这些研究成果和文献的作者表示衷心感谢。

本书第一版出版于2004年,2007年进行了第一次修订(第二版),2011年进行了第二次修订(第三版)。本书第四版是在2011年第三版的基础上修订而成的。此次修订,我们采纳了前三版使用者关于本书使用和修改的意见和建议,同时吸收了管理学研究的最新理论成果,进一步精炼了观点及内容的表述,并更换了部分章后案例,使本书的内容进一步完善。

本书由宋晶、郭凤侠担任主编。具体编写分工如下:宋晶编写第一、三、八、十三章,并负责全书的总纂;郭凤侠编写第二、四、五、六、七、九、十一、十二章;王晓莉编写第十、十四、十五章。本书的出版,得到了东北财经大学出版社、工商管理学院、网络教育学院的领导及许多朋友的支持、指导和帮助,在此表示衷心感谢。

由于编者水平有限,加之编写时间仓促,本书难免存在不少疏漏,敬请广大读者不吝指正。

编 者

2014年5月



目 录

第一章 管理与管理学	/ 1
第一节 管理的概念与作用	/ 2
第二节 管理的性质与特征	/ 7
第三节 管理的职能与管理者	/ 10
第四节 管理学的研究对象	/ 18
本章小结	/ 22
复习思考题	/ 23
案例 精美的吉他	/ 23
第二章 管理学的产生与发展	/ 25
第一节 西方早期的管理思想	/ 26
第二节 科学管理理论	/ 28
第三节 管理过程理论	/ 33
第四节 行政组织理论	/ 39
第五节 管理活动中的人际关系研究	/ 41
第六节 现代管理理论	/ 44
本章小结	/ 53
复习思考题	/ 54
案例 联合邮包服务公司的科学管理	/ 54
第三章 管理与环境	/ 56
第一节 组织与环境	/ 57
第二节 环境分析	/ 62
第三节 当今环境的重点课题与管理遇到的挑战	/ 69
本章小结	/ 75
复习思考题	/ 75
案例 阿迪达斯公司与耐克公司的竞争	/ 76
第四章 计划概述	/ 79
第一节 计划工作概述	/ 80
第二节 计划工作的特征	/ 83
第三节 计划的类型	/ 85

第四节	计划工作的步骤	/ 90
第五节	计划的工具	/ 92
本章小结		/ 96
复习思考题		/ 96
案例 A 毛纺厂的计划		/ 96
第五章	目标与目标管理	/ 98
第一节	目标的概念、性质与分类	/ 99
第二节	目标的内容及制定	/ 105
第三节	目标管理	/ 110
本章小结		/ 119
复习思考题		/ 119
案例 乔森家具公司的五年目标		/ 119
第六章	预测	/ 122
第一节	预测的基本概念	/ 123
第二节	预测的种类	/ 126
第三节	预测的方法	/ 129
第四节	预测的精度与预测的步骤	/ 136
本章小结		/ 139
复习思考题		/ 139
案例 转产前的预测		/ 140
第七章	决策	/ 141
第一节	决策的含义与作用	/ 142
第二节	决策的类型	/ 144
第三节	决策的程序	/ 151
第四节	决策的方法	/ 155
本章小结		/ 163
复习思考题		/ 163
案例 迪士尼落户上海		/ 163
第八章	组织概述	/ 165
第一节	组织的要素与功能	/ 166
第二节	组织的类型	/ 171
第三节	组织工作的基本内容	/ 174
本章小结		/ 177
复习思考题		/ 178
案例 斯隆的 4 个绝招		/ 178

第九章 组织结构设计	/ 181
第一节 组织结构设计的程序与原则	/ 182
第二节 组织结构设计的基本要素	/ 185
第三节 组织的类型	/ 202
第四节 组织结构变革	/ 210
本章小结	/ 214
复习思考题	/ 214
案例 颠覆十年架构, 中兴打响效率之战	/ 215
第十章 人力资源管理	/ 217
第一节 人力资源管理概述	/ 218
第二节 工作分析与人力资源规划	/ 222
第三节 员工招聘与配置	/ 227
第四节 员工培训与职业发展	/ 232
第五节 绩效考核与薪酬管理	/ 239
本章小结	/ 245
复习思考题	/ 246
案例 安能电气公司的员工招聘	/ 246
第十一章 领导	/ 248
第一节 领导的性质	/ 249
第二节 人性假设及有关理论	/ 253
第三节 领导特质理论	/ 258
第四节 领导行为理论	/ 261
第五节 领导权变理论	/ 267
本章小结	/ 271
复习思考题	/ 272
案例 哪种领导类型最有效	/ 272
第十二章 激励	/ 274
第一节 激励概述	/ 275
第二节 激励理论	/ 278
第三节 激励理论的应用	/ 290
本章小结	/ 293
复习思考题	/ 294
案例 固定工资还是佣金制?	/ 294
第十三章 人际沟通	/ 296
第一节 沟通概述	/ 297



第二节 人际沟通的类型与方法	301
第三节 提高沟通的有效性	306
本章小结	310
复习思考题	311
案例 沟通差错导致了悲剧	311
第十四章 管理控制	313
第一节 控制概述	314
第二节 控制过程	320
第三节 控制方法	324
第四节 有效控制的要求	329
本章小结	330
复习思考题	331
案例 “中航油”噩梦	331
第十五章 管理信息系统	334
第一节 信息与管理信息	335
第二节 信息管理的过程	338
第三节 管理信息系统设计与应用	341
本章小结	345
复习思考题	345
案例 信息系统成就联合包裹服务公司	346
参考文献	348

第一章

管理与管理学

本章要点与学习目标

本章主要介绍和阐述管理的概念与作用、管理的性质和特征、管理的职能等内容；介绍管理学的研究对象及研究范围、研究方法等。通过本章的学习，要了解作为一种活动和过程的管理的基本界定，掌握作为管理者的基本职能、基本类型及管理者应扮演的角色，准确理解处于不同层次的管理者所需要具备的管理技能及其不同，并理解一切社会现象都与管理活动密切相关及管理是科学性与艺术性的有机统一。

第一节 管理的概念与作用

一、管理的起源与发展

纵观人类历史,可以说一切社会现象都与管理活动密切相关。近一二百年世界经济与社会发展变化的过程更是表明,任何组织都需要管理活动的支持,有效的管理是一个组织甚至一个国家走向成功的基础。

一般认为,最早的管理活动或管理现象出现在人类社会的早期,即原始社会。应该说人类的活动多种多样,但管理是人类最基本的活动,广泛地存在于人类的社会生活之中,凡是由两个人以上组成的、有一定活动目的的集体或组织都离不开管理。

那么管理究竟起源于何时呢?一般认为管理起源于原始社会人类需要协作劳动或公共生活时期,即由于生产力水平的低下,单个人靠个人力量无法维持生存,或者说要维持生存需要通过结成两个人以上的“集体”,而“集体”就必然产生分工与协作问题。不论原始社会中人的“集体生活”是原始人群,还是血缘家族、氏族公社时期,人类都需要通过集体的力量,通过简单或复杂的分工协作来进行生产或维持人类的生存,这时也就产生了简单的管理现象,出现了管理活动。美国管理学家丹尼尔·雷恩(Daniel A. Wren)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,他认为,当人类告别动物界时,所面临的最大课题就是生存及发展。为了生存,早期的人类不得成群结队地居住在一起,进行共同性的劳动(如采集和打猎)。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式的组织,而这类组织的形成,就为管理活动的出现创造了条件。^①美国著名人类学家路易斯·亨·摩尔根(Louis H. Moore)详尽地考察了原始人的社会组织、血缘关系、风俗及其发展。根据他的研究成果,原始社会中最早的群体组织——氏族在人类的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,揭示了氏族的九种职能或权力,尤其揭示了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。根据摩尔根的研究,我们可以得知,在原始社会中,氏族是社会制度和管理制度的基本单位。现在人们已经达成共识: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,便已产生了管理活动。

当人类跨入文明时代后,管理活动更是得到了空前的发展。在工业化之前的奴隶制社会、封建制社会,家庭、部落、城邦、村庄、教会、军队、国家等组织是人类进行生产和生活的基本形式,这些组织的存在和发展一刻也离不开管理活动,而且管理变得越来越重要。大到国家、军队,小到家庭,都需要管理。中国的长城和埃及的金字塔被公认为是古典管理活动的典范。

现代意义上的管理产生于18世纪下半叶的产业革命之后。随着生产力的进一步

① 韩岫岚. MBA 管理学:方法与艺术(上册)[M]. 北京:中共中央党校出版社,1999:4-5.

发展和社会的繁荣进步,人类的活动更趋复杂,特别是随着工厂、公司等组织的出现,对管理活动的需要较以往更为迫切,这同时进一步推动了管理活动的发展,使管理不断向现代意义上的管理演进。有学者说工厂制度的发展孕育了现代意义上的管理。英国著名经济学家阿尔弗雷德·马歇尔(A. Marshall)在19世纪末就把管理(组织)看做是与土地、劳动、资本并列的第四大生产要素,从而丰富了法国经济学家萨伊的三要素学说。在现代社会,随着社会的进步和科学技术的进一步发展,各种经济和社会组织的数量越来越多,规模越来越大,活动也越来越复杂,因此管理变得比以往更为重要。

总之,人类自诞生之日起,自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来,管理就成为协调个人努力必不可少的因素了。正如马克思所说:“一切规模较大的直接的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——所产生的一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①就在与自然界的斗争过程中,人类进行着管理社会、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、管理的概念

从字面上来说,管理(management)有管辖、处理、理事等意思。尽管管理活动自古有之,但对于管理一词,人们各有各的理解,它的定义更是众说纷纭。参阅各类文献,对管理的定义有代表性的可列出以下几种:

美国著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为:“管理就是设计和保持一种环境,使人在群体里高效率地完成既定目标。”

法国著名管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)认为:“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。”

美国管理学家、决策学派的代表人物、诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙(H. Simon)认为:“管理就是决策。”

美国管理学者斯蒂芬·罗宾斯(S. P. Robbins)、戴维·德森左(D. A. Decenzo)、玛丽·库尔特(Mary Coulter)认为:“管理是指通过与其他人共同努力,既有效率又有效果地把事情做好的过程。”^②

美国著名管理学家、哈佛大学管理学教授彼得·德鲁克(P. F. Drucker)认为:“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。”他还从更深层次上论述了管理的本质,他认为:“管理从根本上来说,意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯与传统、用合作代替强制。”“管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。”

国内曾有学者把德鲁克的全部管理思想整合在一个简明的管理框架内,即“德鲁克的1358”。“1”就是德鲁克关于管理的一个定义——管理就是界定企业的使命,

① 中共中央编译局. 马克思恩格斯全集:第23卷[M]. 北京:人民出版社,1972:367.

② 罗宾斯,德森左,库尔特. 管理学:原理与实践[M]. 毛蕴诗,译. 北京:机械工业出版社,2013:6.

并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业的任务,而激励与组织人力资源是领导力的范畴,两者的结合就是管理。“3”就是管理的三大任务——完成组织的特定目的和使命;使工作富有成效,员工具有成就感;处理对社会的影响与承担社会责任。“5”就是管理者的五项工作——设定目标、组织、激励与沟通、评估绩效、培养人才(包括自己)。“8”就是应当设立企业目标的八大领域——营销、物力资源、创新、生产力、人力资源、社会责任、财力资源、利润需要。^①

我国管理学者周三多等认为:“管理即是整合组织的各种要素。这种整合既包括各类要素内部各要素个体间关系的整合,也包括要素类别之间关系的整合。要素类别之间关系的整合包括: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活动方案;协调不同成员在目标活动中的努力;根据活动的要求和特点组织筹措物质条件;选择最有效的方式加工和利用这些物质条件;根据环境的特点和变化决定或调整组织的目标性质与活动内容等。”^②

我国学者杨文士、张雁认为:“管理是一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”

我国学者芮明杰认为:“管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是有效整合资源所必需的活动,故而它们可以归入管理的范畴之内,但它们又仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式,因而它们本身并不等于管理,管理的核心在于对现实资源的有效整合。”

以上定义都是从一个侧面揭示了管理的内涵,之所以内容各异,主要缘于人们所处的角度或分属的流派,以及研究方法或所运用的研究工具的不同。综合各家的观点,本书认为,管理就是管理者在特定的内外部环境,对一个组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制,以实现组织目标的过程或活动。

这一定义至少包括以下几方面内容:

第一,管理是在组织中进行的,是一切组织的最基本活动。所谓组织就是由两个或两个以上的个人为实现共同目标而组成的有机整体,或“就是将一些人系统地安排在一起,以达到某些特定目标”^③。人类为了生存和发展,需要组织,而组织是有共同目标的人群的集合体,它通过分工与协作,使单个人做不到的变得做得到,并能超越个人的生命而持续不断地发展。既然有组织就需要管理。

所有组织都必须具备3个特征:①有特定的目的,即要完成一个目标或一组目标;②由人构成,即组织的目标或目的需要由人来完成;③组织结构,即所有组织都需要构建一个系统化的结构来规范和限制其成员的行为,其中组织的规则及规章制度是其核心。

第二,管理是由管理者完成的。一般地,组织中的成员可分为两类:一类是管理者(managers),一类是操作者(operatives)。操作者直接从事某项工作或任务,不具

① 那国毅. 德鲁克的1358——之管理的定义[J]. IT经理世界, 2005(15): 104-105.

② 周三多, 陈传明等. 管理学原理[M]. 南京: 南京大学出版社, 2009: 6.

③ 罗宾斯, 德森左, 库尔特. 管理学: 原理与实践[M]. 毛蕴诗, 译. 北京: 机械工业出版社, 2013: 4.

有监督他人工作的职责；而管理者是指挥别人活动的人，他们处于操作者之上的组织层次中，一般可分为3个层次，即基层管理者、中层管理者和高层管理者。组织中的管理工作主要是由管理者承担并完成的。

第三，管理的对象是组织内的各种资源。组织内的资源主要包括人力资源、物质资源及信息资源，管理工作就是对这些资源进行计划、组织、协调和控制，以整合这些资源，实现组织的目标。但需要明确，管理工作的中心是人，因为组织中最活跃、最重要的资源是人，任何资源的分配都是以人为中心的。

第四，管理是为了实现预期目标。任何管理都是为了实现一定的目标或达到一定的目的，即不存在无目标的管理。根据美国管理学者斯蒂芬·罗宾斯的观点，这个目标主要是指活动的效果（effectiveness），当然达到效果要借助于效率（efficiency）。效率涉及的是活动的方式，即“正确地做事”，而效果涉及的是活动的结果，即“做正确的事”。管理既要追求效果，也要追求效率，两者不可偏废，也就是管理必须是“正确地做正确的事”。

第五，管理的职能是计划、组织、领导和控制。管理概念的实质在于管理的职能，即管理的内容是干什么或做什么工作，这涉及管理得以实现的手段。同时，管理的职能也就是管理的过程。

第六，管理是在一定的环境下进行的。根据系统论的观点，任何组织都是一个系统，且这个系统本身又从属于某个大系统，从而构成大系统中的子系统。如果用这种科学的观点来审视管理问题，我们就可以说管理必须置于一定的环境之下，这种环境可分为组织内部环境及影响组织的外部环境。管理既是在一定的内部环境下进行的，同时又要受环境的影响和制约，即所谓管理的方法、技术及内容是环境的函数，即管理的方法、技术及内容 $=F(\text{环境})$ 。同时，管理是在一定的环境下进行的性质，又引出了环境分析和环境管理问题。

三、管理的作用

关于管理的作用及重要性目前人们已经达成了广泛的共识。事实上，管理的起源及发展过程已经充分证明了管理对于组织有效地实现目标的重要作用，而且管理伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化更加明显，也就是说组织规模越大，组织活动越复杂，管理的重要性就越突出。在当今，先进的管理和先进的技术一起构成了推动现代经济社会发展的“两个轮子”。如果没有先进的科学技术，现代化的作业活动乃至管理活动就无法有效地展开，但如果没有高水平的管理活动相配合，任何先进的科学技术都难以充分地发挥作用。所以，有人将科学技术和管理的称为推动社会经济发展的两大主要因素，有的国家（如美国）甚至提出“三分技术，七分管理”的理念，即管理的作用比技术更大。美国著名管理学家彼得·德鲁克在《德鲁克管理思想精要》一书中指出：“在人类发展的历史长河中，管理出现的速度之快和影响范围之大是其他体制所无法比拟的。在不到150年的时间里，管理已经改变了世界上发达国家的社会与经济的组织形式。它创造了一种全球性的经济模式，并为各个国家平等参与这种经济模式制定了新规则。同时，管理自身也在不断发生变化。而管理者中却很少

有人意识到管理所具有的巨大影响力。”^① 彼得·德鲁克在总结发展中国家与发达国家的差距时也曾指出：“发展中国家并不是发展上落后，而是管理上落后。”这些论断都充分揭示了管理对于一个组织所具有的重要作用。

管理的作用可以概括为3个方面。

（一）管理也是生产力

生产力是财富创造的源泉，生产力水平的高低直接决定经济社会发展的速度和程度，因此，发展生产力并提高生产力水平是人类进步所努力追求的目标。从经济社会发展的进程来看，包括劳动者、劳动手段、劳动对象等在内的生产要素是生产力的重要内容，但如果离开了管理，这些生产要素只能是潜在的生产力。从这个意义上讲，管理不仅本身就是一种生产力，而且还会促进其他生产力的发展。英国著名经济学家阿尔弗雷德·马歇尔（A. Marshall）在高度概括管理的重要性时把管理（组织）作为与土地、劳动、资本并列的第四大生产要素，这其实就隐含了管理也是生产力的思想。美国管理学者斯蒂芬·罗宾斯和玛丽·库尔特在谈到管理的重要性时说：“组织对管理需要到什么程度？我们可以说，对于所有的组织，管理都是绝对必要的。无论组织规模大小，无论在组织的哪一个层次上，无论组织的工作领域是什么，无论这个组织位于哪一个国家，这种性质称为管理的普遍性。”^② 现在人们都把管理放在资源的战略地位上来强调，其实都旨在强调管理的创造生产力的作用。

（二）管理是促进人类文明与进步的重要因素

从管理的起源与发展过程看，正因为有了管理，才使组织变得更协调、更有效率。其实管理更是促进人类文明与进步的重要因素。彼得·德鲁克曾指出：“在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”翻开人类的文明与进步史，我们可以清楚地看到管理在其中所起的作用。氏族、国家、军队、工厂及企业，这些组织无不依靠管理来提高效率，同时正是通过这些组织的发展才不断推动生产力的发展进而推动着人类不断走向文明和进步。单从企业组织这一层面就可以充分地表明管理发展生产力的作用，及管理在推动人类文明与进步方面的作用。因此，可以说管理是推动人类不断走向文明与进步的“发动机”。

（三）管理是实现组织目标、提高组织效率的重要手段

所谓组织是指完成特定使命的人们为了实现共同的目标而组合成的有机整体。组织不但是人的集合体，而且所有参加组织的人必须按一定的方式相互合作、共同努力，形成一个有机的整体，才能够实现他们的共同目标。如果组织中的成员没有配合与合作，那么该组织就只会是“一盘散沙”，而不能成为具有整体力量的组织。换言之，组织正是通过管理不断地协调、整合组织内的人力、物力、信息等各种资源，才使组织成为一个有机的整体，从而高效率地实现组织的目标。因此，管理是保证组织有效实现目标的重要手段。

① 德鲁克：《德鲁克管理思想精要》[M]，李维安，王世权，刘金岩，译，北京：机械工业出版社，2007：3。

② 罗宾斯，库尔特：《管理学（英文版）》[M]，9版，北京：清华大学出版社，2009：19。

第二节 管理的性质与特征

一、管理的性质

(一) 管理的二重性

事物的二重性是马克思主义的基本观点。马克思在《资本论》中指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，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。”^① 这句经典论述意味着管理具有二重性，即管理具有自然属性和社会属性。

管理的自然属性是指管理一方面是由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。管理的自然属性通过“指挥劳动”体现出来，它不因社会制度和社会文化不同而变化，主要受生产力发展水平的制约，反映生产力发展对管理的一般要求。如根据生产经营需要适当配备人员，有计划地对员工进行培训等。管理的社会属性是指，管理是在一定的生产关系下进行的，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。管理的社会属性通过“监督劳动”体现出来。也就是说，无论何时何地，人们总是生活在一定的生产关系和社会文化之中，管理活动涉及人与人的关系，必然反映相关生产关系和文化要求。不同的生产关系和社会文化使管理思想、管理目标和管理方式呈现不同的特色，使管理带有特殊的个性。

需要明确的是，马克思所揭示的管理的二重性，主要是在当时的社会和时代背景下通过对资本主义社会制度下企业管理的研究得出的结论。诚然，资本主义制度下的管理无疑体现着生产力和生产关系两方面的属性，那时的管理一方面体现着社会化大生产的要求，更主要的是体现着生产关系的要求，正如列宁所说“资本家所关心的是怎样借掠夺来管理，怎样借管理来掠夺”。^② 应该说马克思及列宁关于管理二重性的论述是正确的，但是在当今的市场经济体制下，我们对管理的二重性不能做绝对的、机械的理解，比如在存在委托-代理关系的“两权”分离的企业体制下，对企业管理的性质我们就应正确理解了，也就是说对管理的社会属性不应再绝对地理解为剥削关系，在这里，管理的科学性、艺术性等性质恐怕就是更重要的了。

(二) 管理的科学性

所谓管理的科学性，是指在管理活动中存在着一系列基本规律，有其固有的基本理论和科学方法。在长期的管理实践中，人们经过无数次的失败，通过对丰富的管理实践的归纳、总结、提炼，从中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，使管理成为一门科学。同时人们又利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，并通过实践来检验和衡量这些管理理论和管理方法的有效性和科学性，从

① 中共中央编译局. 马克思恩格斯全集：第25卷 [M]. 北京：人民出版社，1974：431.

② 中共中央编译局. 列宁选集：第2卷 [M]. 北京：人民出版社，1972：395.



而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。美国著名的管理学先驱——泰罗（F. W. Taylor）在 1911 年发表的《科学管理原理》中提出泰罗制，这使管理由经验变成科学。在创建管理学以后，管理更不再是一种纯凭经验的管理，管理活动有一系列的科学理论和方法作为指导，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

管理有鲜明的科学性，但同时管理也有鲜明的艺术性。管理的艺术性主要强调的是管理的实践性，也就是说，尽管管理有其自身的理论、原理、方法、原则、制度，但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。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地和因时制宜地将管理知识与具体管理活动结合，针对不同的管理对象及对象的不同特点实施符合实际情况的管理，包括采用有效的管理方法、确定有效的管理内容等。从管理的发展进程来看，尽管管理学在 20 世纪初正式成为了一门科学，并在 20 世纪 60 年代建立了大体统一的框架，但管理学并没有也绝不可能解决管理中的一切问题，管理的实践性与艺术性越发明显地表现了出来。因此，美国管理学者斯蒂芬·罗宾斯指出，尽管管理学很重要，我们要学习管理学，但你不能指望通过学习管理学成为优秀的管理者。

应该明确的是，管理的艺术性正是管理的魅力所在。管理同时具有科学性和艺术性这两种属性，管理的科学性与艺术性并不是矛盾的，而是有机的统一。管理的科学性是艺术性的基础，它能使管理者把握管理的本质，从而具有源源不断的创造力；而管理的艺术性则进一步体现了管理的科学性，它使管理科学完成由理论到实践、由抽象到具体的转变，在各种场合得到灵活运用，充满生机和活力。

（四）管理的技术性

所谓管理的技术性，是指管理本身具有一系列技术工具和技术方法，可以解决实践中的技术问题。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、缩减工作时间或提高组织效率、降低成本等一系列复杂问题时，管理科学中的技术工具、技术方法（如决策中的决策树法、计划制订中的滚动计划法、环境分析中的 SWOT 分析法等）常常就可以解决这些问题。管理的技术性要求管理人员必须掌握管理的技术工具和技术方法，这样才能科学有效地发挥管理的作用。

在谈到管理的性质时，有一点还必须明确，即管理活动不同于作业活动。也就是说，从内容上看，组织中所有的活动可分两类，一类是作业活动，一类是管理活动。所谓作业活动即具体的生产、加工或制造等活动，而管理活动是为作业活动有效进行提供服务的活动。在一般情况下，管理活动主要由管理人员承担，而作业活动主要由操作人员承担，管理是管理人员的“分内工作”，管理者一般不亲自从事具体的作业工作，而是把其委托操作人员去干，自己花大量的时间和精力进行计划安排、组织落实、指导激励和检查控制等工作，但对于兼有管理人员和操作人员双重身份的“双肩挑”人员来说，管理活动和作业活动（如教师为学生上课）都要从事，但应把主要精力和时间放在管理活动上。