

成人高等教育经济管理专业精品教材

# 管理学——原理与方法

● 周 鸿◎主编

随着知识经济时代的到来，管理变革和管理创新势在必行。本教材适应形势的变化，融合当代管理学的最新理论发展与管理工作实践，全面系统地介绍了管理学的基本原理、基本概念及基本方法，具体包括管理概述、管理思想的演变、管理原理、管理方法、管理环境、决策、组织、领导、控制、管理创新等内容。本书同时配合大量实务图表，实用性较强；配有习题和光盘，便于自学和教学。

FUNDAMENTALS AND METHODS OF MANAGEMENT



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS




成人高等教育经济管理专业精品教材

# 管理学——原理与方法

● 周 鸿◎主编

随着知识经济时代的到来，管理变革和管理创新势在必行。本教材适应形势的变化，融合当代管理学的最新理论发展与管理工作实践，全面系统地介绍了管理学的基本原理、基本概念及基本方法，具体包括管理概述、管理思想的演变、管理原理、管理方法、管理环境、决策、组织、领导、控制、管理创新等内容。本书同时配合大量实务图表，实用性较强；配有习题和光盘，便于自学和教学。

FUNDAMENTALS AND METHODS OF MANAGEMENT

 **机械工业出版社**  
CHINA MACHINE PRESS

随着知识经济时代的到来,管理变革和管理创新势在必行。本教材为适应形势的变化,并融合当代管理学的最新理论发展与管理工作实践,全面系统地介绍了管理学的基本原理、基本概念及基本方法,具体包括管理概述、管理思想的演变、管理原理、管理方法、管理环境、决策、组织、领导、控制、管理创新等内容。本书同时配合大量实务图表,实用性较强。

本书是“成人高等教育经济管理专业精品教材”中的一本,本套教材都配有光盘。纸质教材每章包括:学习目标、学习重点和难点、内容、思考练习题;光盘内容包括:学习指导(包括各章主要内容、重点难点)、自测题库、参考答案等,是纸质教材的有益补充。教材形式适合成人的学习特点,有利于提高学生的自主学习能力。本书适合作为成人高等教育的教材及成人自学教材,也可供企事业单位管理人员以及对管理感兴趣的其他人士自学参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学:原理与方法/周鸿主编. —北京:机械工业出版社, 2007. 8

成人高等教育经济管理专业精品教材

ISBN 978-7-111-21938-5

I. 管... II. 周... III. 管理学—成人教育:高等教育—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 111046 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:文菁华 责任印制:洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2007 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·11 印张·366 千字

0001—4000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-21938-5

ISBN 978-7-89482-263-5(光盘)

定价:29.80 元(含 1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

# 成人高等教育经济管理专业 精品教材编委会名单

**编委会主任：**卢小珠 广西工学院继续教育学院院长 教授

**编委会副主任：**吴郭泉 桂林工学院成人教育学院院长 副教授

唐 宁 桂林电子科技大学成人教育学院院长 副教授

秦 成 广西师范学院成人教育学院院长 副教授

**编委会委员：**卢 伟 桂林工学院 副教授

唐培和 广西工学院 副教授

宋瑞敏 桂林电子科技大学 副教授

张译文 广西工学院 讲师

## 丛 书 序

教材是教学的基本条件之一。大学教材主要有两种作用：一是用于教师教学，二是提供学生自学，也可作为有关人员的参考用书。不少享誉世界的科学大师就是通过自学大学教材进入新的发展领域、取得突破性成果的。可见，编写一套好的大学教材非常重要。教材建设是深化教学改革、提高教学质量、实现高校人才培养任务的重要保证，是高等学校教学条件建设的重要内容。

成人高等教育是我国高等教育的重要组成部分。据统计，2004年我国成人高等教育在校生达600多万人。作为对各类高中毕业后在职、从业人员进行继续教育的成人高等教育体系，为社会培养、培训了相当数量的各类专门人才，对提高国民素质、促进社会进步和经济发展起到了重要作用，是我国终身教育体系不可或缺的组成部分。

但是，长期以来，许多高校把成人高等教育看作是“创收机器”，没有成人高等教育教材建设规划，没有经费投入，也没有多少人愿意编写成人高等教育的教材。成人高等教育大多使用普通高等教育的教材，即使专门为成人高等教育编写的教材，有些也是由没有从事过成人教育或者对成人教育教学特点不够了解的专家学者编写的。这些教材知识点多，理论性强，而且多数没有教学参考或辅导材料，不便于学生自学。为贯彻落实教育部关于教材建设要精品化、教材要适应多样化的教学需要的精神，加强成人高等教育教材建设，推动成人高等教育教学的改革与发展，我们特组织力量编写了这套教材。

本套教材第一期共编写15本，由广西工学院、桂林工学院、桂林电子科技大学、广西师范学院等高校的成人教育教师共同编写。我们力求做到：

- (1) 内容少而精，突出实用性、通俗性，理论阐述以够用为度。
- (2) 教材注重理论与实践的结合，注重应用能力和实践技能的培养，并且尽可能反映新知识、新技术、新工艺和新方法，具有一定的先进性。
- (3) 教材形式适合成人学习的特点，有利于提高学生的自主学习能

力。每本教材都有纸质、光盘两种形式。纸质教材包括：各章学习的要求、内容、小结、习题或思考练习题；光盘内容包括：学习指导(包括各章学习目的、主要内容、重点难点)、自测题库(包括模拟试卷)、参考答案、使用说明等，是纸质教材的有益补充。

我们希望通过努力，能够编撰出更适合成人使用的高等教育教材。但是，由于水平有限，缺点、错误在所难免，希望广大教师、学生在使用过程中提出宝贵意见，以便我们改进。

成人高等教育经济管理专业精品教材编委会

2007年3月

# 前 言

目前国内管理学科发展迅速，但是相关教材却良莠不齐，缺乏专门针对成人的高等教育教材。为了加强管理学的课程建设，提高教育教学质量，本书编委会召集长期从事大专院校一线教学的教师和专家编写了这本教材。

无论任何组织，只要存在集体活动，就存在管理问题；无论任何类型的组织，其管理都有相通之处，都要遵循共同的规律。《管理学——原理与方法》正是对管理学中最一般规律的高度抽象和一般方法的概括。本书的体系结构以管理的职能为线索来进行设计。全书共分十章，第一章是管理概述，主要概述管理、管理者和管理学的一般问题；第二章是管理思想的演变，主要介绍中西方早期管理思想的起源和管理理论的形成与发展；第三和第四章是管理原理和方法，介绍了管理学的基本原理和方法；第五章论述了管理环境问题；第六到九章依次论述了管理中的决策、组织、领导、控制四个职能；最后一章对管理创新作了介绍。在编写过程中，本教材考虑到成人高等教育的实际情况，一方面力求内容上有一定的深度和广度，另一方面强调文字表述上的浅显平实；既立足于管理学领域传统的优秀成果，又能反映当代管理学学科发展的新进展，同时又尝试在理论方面有创新和突破。

具体来说，本教材具有如下一些特点：

(1) 注重理论体系的系统性。作为教材，我们注重基本概念、基本规律和基本理论的学习，强调为学生打下一个扎实的知识基础。本书兼收并蓄国内外教材的精华，在融会贯通的基础上，结合我国的实际形成比较完整系统的理论体系。

(2) 突出教材内容的实用性和可操作性。我们充分意识到，管理学作为一门应用学科，光有扎实的理论是不够的，必须在教材中体现一些具体的操作方法和实例。为了解决这个问题，本教材在内容和编排上都强调了理论与实践的联系，突出了教材的实用性和可操作性。

(3) 与学科前沿结合，体现最新研究成果。管理学作为一门年轻的

学科, 它的理论、方法、技术等各个方面都在不断地发展, 为了让学生学习到最新、最前沿的理论知识和实践知识, 本教材吸收了管理学领域国内外理论和实践的新内容以及编者在本领域的研究成果, 使教材具有非常强的新颖性。

(4) 整体和部分相结合。本教材是集体合作的成果, 但是主编在统筹方面花费了许多心思, 很好地做到了既使学生对整个管理学有一个全面而宏观的把握, 在知识方面有一个比较广博的涉及, 又尽量使学生对管理学的一些重要内容有一个比较深入的理解和掌握, 在知识方面有一个比较纵深的涉及。

本书定位准确, 体例新颖, 结构严谨, 内容取舍得当, 非常贴近函授、夜大等成人高等教育教学, 同时也可供相关专业的全日制本科学学生和广大自学者学习参考。

本书的初衷是使学生能够对管理学的基础和前沿知识有一个系统的掌握并注重对学生实践能力的培养。希望它能够达到我们预期的目的。

本书由广西师范学院管理科学学院院长、教授周鸿博士主编, 参加本书编写的人员有: 周鸿(第一章), 赵瑞峰(第二章), 尹文嘉(第三章), 杨道田(第四章), 钱大胜(第五章), 尹文嘉、赵云(第六章), 杨定全(第七章), 王元(第八章), 张伟(第九章), 王惠琴(第十章)。

本书参考了国内外大量的研究成果, 谨对这些文章和论著的作者表示衷心感谢。由于时间仓促, 教材中一定存在不少疏漏之处, 竭诚欢迎广大读者批评指正。

编 者

2007年3月



# 目 录

## 丛书序

## 前言

### 第一章 管理概述 /1

第一节 管理 /1

第二节 管理者 /17

第三节 管理学 /23

思考练习题 /31

### 第二章 管理思想的演变 /33

第一节 管理思想的起源 /33

第二节 西方管理理论的形成与发展 /40

思考练习题 /69

### 第三章 管理原理 /72

第一节 管理原理概述 /72

第二节 系统原理 /76

第三节 人本原理 /82

第四节 效益原理 /90

思考练习题 /95

### 第四章 管理方法 /99

第一节 管理方法概述 /99

第二节 现代管理的基本方法 /101

第三节 现代管理的技术方法 /110

思考练习题 /119

### 第五章 管理环境 /121

第一节 环境概述 /121

第二节 组织环境 /125

第三节 环境分析与环境管理 /131

思考练习题	/144
<b>第六章 决策</b>	/146
第一节 预测	/146
第二节 决策	/153
第三节 计划	/174
思考练习题	/183
<b>第七章 组织</b>	/187
第一节 组织概述	/187
第二节 组织文化	/203
第三节 组织人力资源	/212
思考练习题	/231
<b>第八章 领导</b>	/233
第一节 领导概述	/233
第二节 激励	/247
第三节 沟通	/258
思考练习题	/274
<b>第九章 管理控制</b>	/278
第一节 控制理论	/278
第二节 控制方法	/294
思考练习题	/302
<b>第十章 管理创新</b>	/305
第一节 管理创新概述	/305
第二节 管理创新的基本内容	/313
第三节 管理创新的过程和组织	/319
第四节 当前我国企业的管理创新	/328
思考练习题	/337
<b>参考文献</b>	/340

# 第一章

## 管理概述

### 学习目标与要求

通过本章学习，了解管理的含义与职能、管理的二重性、管理的历史类型、管理的作用；理解管理者的含义及其分类、管理者的角色、管理学的研究对象、学科体系、学科特征，掌握管理者的技能和管理学的研究方法。

## 第一节 管 理

管理，是人类重要的社会实践活动之一。有了有效的管理，人类才有可能建立庞大而严密的组织，完成人类个体所无法完成的任务。管理的产生和发展与人类社会的产生和发展几乎是同一个过程。从古埃及的金字塔到中国的万里长城，从巴比伦的空中花园到秦始皇兵马俑，一个个计划周密、规模宏大的工程后面，无不透露出管理的魅力。时至今日，由于人类社会日益需要通过集体的努力来完成任务，管理也日益广泛地存在于现实的社会生活之中。大至国家、政府、军队，小至学校、家庭、商店，凡是存在社会群体或组织的地方，就一定有管理的影子。正如著名管理学家彼得·德鲁克所说：在人类历史上，几乎没有一种制度能够像管理那样迅速兴起并产生巨大的影响。

### 一、管理的定义

管理活动的历史虽然悠久，但是在过去的几千年里管理一直只是一

种零散的经验和一些思想的碎片。一直到19世纪末20世纪初，西方工业革命之后，由于现代工业技术的广泛应用和工商企业的迅猛发展，管理才开始作为一门学科得到系统的研究和普遍的重视。此后，管理科学迅速发展，产生了许多管理学派和理论，并且在不同程度上影响和指导管理的实践。直到今天，管理作为一门科学仍然处在不断的形成和发展之中，众多的学者仍在“管理理论的丛林”中苦苦探索。

学者们对管理这个概念从各个不同角度提出了自己的看法。

科学管理之父泰勒在他的《科学管理原理》一书中这样写道：管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”<sup>①</sup>。泰勒关心的是如何能帮助员工找到最好的工作方法来提高效率和如何激励员工去努力工作。

现代管理理论的创始人、法国著名的管理学家法约尔在其《工业管理和一般管理》中这样定义管理：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。计划包括预测未来和拟定行动计划，组织包括建立一个从事活动的双重机构(人的机构和物的机构)，指挥包括维持组织中人员的活动，协调就是把所有的活动和工作结合起来，使之统一并和谐，控制则注意使所有的事情都按照已定的计划和指挥来完成。”这就是著名的“管理五要素说”。很显然，在这里，法约尔是用管理的职能来解释管理的。这一定义方法后来受到挑战，比如，日本著名管理学家占部都美就认为法约尔关于管理的定义仅说出了管理的五项要素，并未对管理确定统一的概念。<sup>②</sup>

还有的管理学家比较倾向于从某一方面来对管理进行定义，比如赫伯特·西蒙就认为：“管理就是决策。”<sup>③</sup>他把决策的制定过程分为四个阶段：①情报活动；②设计活动；③抉择活动；④审查活动。在西蒙看来，管理者所做的工作就是不断地作出各种各样的决策，使组织不断地运行下去。

我国的一些管理学教材也对管理下了定义。比如周三多等就认为：管理是社会组织为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。<sup>④</sup>芮明杰认为：管理是对组织的资源进行有效整合以达到组织既定目标与责

① 泰勒. 科学管理原理[M]. 中国社会科学出版社, 1980年版, 第157页。

② 占部都美. 现代管理论[M]. 新华出版社, 1984年版, 第78页。

③ 赫伯特·西蒙. 管理决策新科学[M]. 中国社会科学出版社, 1982年版, 第33-34页。

④ 周三多, 陈传明, 鲁明泓. 管理学—原理与方法[M]. 3版. 复旦大学出版社, 第10-11页。

任的动态的创造性活动。<sup>①</sup>

然而，管理应该有比上述定义更加广泛、复杂的内涵和本质。我们认为：首先，管理作为一种活动，一定要在一定的环境条件和组织中才能进行，任何管理都不可能是抽象的，离开具体的环境条件和一定的组织，一切管理活动都不可能。

其次，管理的内容是协调。管理就是协调组织中的各个部门、各个成员、各种资源来同步地开展活动，以达到组织的目标。

再次，管理的本质是决策。管理其实就是一个连续的决策过程。不管是何种内容的管理活动，从本质上看，都体现为各种各样的决策活动。

最后，管理的作用在于它的有效性。管理之所以成为必须，是因为管理可以有效地帮助组织实现目标。

综上所述，我们认为，所谓管理，是在一定的环境条件下，对组织资源进行有效地配置和协调，以有效地达到组织目标的活动。很显然，计划、组织、领导、控制等行为活动只是有效整合组织资源的职能、手段和方式，它们本身并不等于管理。

为了更好地理解这个定义，必须要明白两个问题，一个是管理目标，另一个是管理对象。下面我们就这两个问题作进一步的阐述。

### （一）管理目标

管理是一种目标性很强的社会实践活动。管理者进行管理活动，就是为了达到一定的管理目标。没有目标的管理活动会使管理迷失方向，这样的管理活动也没有存在的必要。从一般的意义上说，管理活动的目标有两个方面：一是物质性的目标，就是管理者通过管理使组织在物质生产、劳务活动等方面所要达到的效果或效率。这个目标是最直接的目标，也是管理者首先要追求的目标。二是社会性的目标，它是通过管理所要实现的在维护生产关系或调整人们社会关系等方面的目标。一切管理活动都是在一定的社会历史条件下和一定的社会制度中进行的，因此，在不同的历史条件和不同社会制度中进行的的管理活动必然具有不同性质的目标。

### （二）管理对象

作为一项的性质非常强的活动，管理是针对一定的管理对象来进行的。或者说管理总要有自己的对象。这个对象，就是管理要协调、配置的组织资源。通俗地说，就是“管什么”的问题。这个问题非常重要，

<sup>①</sup> 芮明杰. 管理学[M]. 上海财经大学出版社, 2005年版, 第33页。

它是进行有效管理的前提。

从管理理论演变的历史来看，对于“管什么”的问题众说纷纭，并呈现出不同的历史分期。古典管理理论认为，管理的对象是“物”，人不过是物的附属品，因此，古典管理理论把自己的管理重心放在如何提高工作效率、改进工作方法上面。行为科学理论时期的管理理论认为，在管理中人的因素是最重要的，因此管理的对象是“人”，行为科学学派的管理学者非常重视人的因素，注重激励人、发挥人的积极性和挖掘人的潜力。到了现代管理理论时期，管理对象变得比较复杂，也变得比较完备。现代管理理论认为，管理对象应该包括人、财、物、信息、时间等方面。

毫无疑问，人是管理活动最重要的对象。在管理活动中，人与其他管理对象相比有一些特殊性。首先，人在管理活动中具有双重地位，人既是管理者同时又是被管理者；其次，在对其他对象进行管理时必须通过人去推动和执行。事实上，管理过程涉及的方方面面都需要人去做，因此，管理最首要的对象是人，管理的成效如何首先是看对人的管理如何。

“财”是组织所占有的货币资金，“物”是组织所拥有的物质要素。二者是组织生存和发展的物质基础，也是管理的重要对象。管理成效如何也取决于对这两个对象管理的好坏。有效的管理必须保证“财”和“物”能够同组织掌控的其他资源紧密结合，为达到组织的目标服务。

信息也是管理的一个重要对象，尤其是在信息爆炸的时代。所谓信息，是指能够反映管理内容、可以传递和加工处理的文字、数据或符号。比如各种资料、报表等。信息管理就是通过信息管理系统，对信息进行交换、传递、应用，为达到管理目标服务。

最后一个管理对象是时间。任何管理活动都是在一定的时空条件下进行的，管理离不开时间。尤其是在现代社会，时间更是直接影响到管理的成效。有时候管理的效果更是直接表现为对时间的合理分配。著名管理学家德鲁克曾经说过，时间是管理的最稀有和最特殊的资源，因为时间具有不可逆性。总之，时间也是管理的重要对象，成功的管理者一定是一个有效的时间管理者。

## 二、管理的职能

职能是指人、事物、机构应有的作用或功能。从某种意义上说，管理的职能其实就是管理的作用或功能。管理职能还有一种含义，就是管理过程中的要素和步骤。通常意义上，我们是从后一种角度来理解管理职能的。

事实上，在“管理职能”上，学者们的分歧并不亚于他们在“管理

的定义”问题上的分歧。最早提出管理职能的人是上文提到过的法国管理学家法约尔，在其名著《工业管理与一般管理》一书中，法约尔指出，企业的全部活动可以分为6个部分：①技术活动（生产、制造、加工）；②商业活动（购买、销售、交换）；③财务活动（蓄积和最适当的利用资本）；④安全活动（保护财产和人员）；⑤会计活动（财产清点、资产负债表、成本、统计等）；⑥管理活动（计划、组织、指挥、协调和控制）。法约尔认为，管理活动就是由计划、组织、指挥、协调和控制这5种职能构成。法约尔以后，特别是1927年梅奥等人进行了有名的“霍桑试验”以后，行为科学学派开始形成，与古典管理学派重视技术因素不同，行为科学学派重视人的因素，提出正确处理人际关系的问题。在此基础上，行为科学学派提出了人事、用人、人际、沟通、激励等管理职能，把原本属于组织职能部分的内容划分了出来，加以丰富和发展。

到了20世纪40年代以后，由于系统论、控制论、信息论的产生和在管理中的广泛应用，特别是20世纪60年代以后管理决策学派的形成，决策问题开始得到重视。以西蒙等人为代表的决策学派把决策这一环节从计划职能中划分了出来，提出了管理的决策职能。同时，由于组织职能和控制职能吸收了行为科学和控制论等内容，有的学派就把指挥、协调两职能的内容分别纳入到组织与控制职能之内。在后来的关于管理职能的划分中，美国的古利克提出的POSDCORB，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算7种职能最具代表性，影响较大。孔茨在他1955年出版的管理学教材中概括为计划、组织、人事、领导和控制。20世纪60年代以后，美国的梅西、西克斯等人又加进了创造、革新等内容，使之更加全面。在诸多的提法当中，罗宾斯提出的四职能说最为流行：即计划、组织、领导和控制。

在本书中，我们采取了当今流行的教科书最通常的处理手法，把管理职能压缩为5种：决策、组织、领导、控制和创新。

### （一）决策

过去有许多管理学家把“决策”仅仅看作是“从行为过程的各个抉择方案中作出选择”，因而认为“决策”是“计划”职能的一部分。我们认为，决策是一个更复杂、更宏观的过程，计划是决策的一部分，是为实施决策制定的，是实施决策的工具。决策是管理主体在分析管理体系内外有关信息的基础上确定目标，制定实施目标的多种方案并进而从中选择方案的过程。也就是说，决策包括预测和计划。决策首先要分析外部环境，对组织面临的形势作出判断，这就是预测。由于组织所面临的环境十分复杂，各种因素相互影响，加上在同样的事实前提下决策者

还可能面临不同的价值前提，实际上管理者很难找到真正优化的方案，而只能是比较满意而已。因此，作出抉择之后如何制定切实的计划来实施已抉择的方案，并在实施中不断检查、取得信息反馈就显得更为重要。

同管理的其他几个职能一样，决策职能分布在各项管理活动中，各个层次的管理者都会涉及到。跟其他职能不一样的是，决策职能还带有更多的非程序性，尤其是管理高层的决策比较复杂，难度也较大。因此，我们认为，决策不但是管理的一项职能，而且是管理活动中一项重要的职能。

## （二）组织

在决策的实施过程中离不开组织成员的合作，事实上，组织成员也只有有效合作的情况下才能产生比个体更大的力量和更高的效率，这就要求管理者根据工作的要求设计岗位，根据组织成员的特点将不同的人员安排在适当的岗位上，从而形成一个有机的组织结构，使整个组织持续而又协调地运转，使信息、资源和任务能够在组织内顺畅流动，这就是组织的职能。

## （三）领导

所谓领导，是指“激励和引导组织成员以使他们为实现组织的目标作贡献”。决策和组织工作的完成并不能保证组织目标就一定能顺利实现。因为配备在组织中各个岗位的人员各自的个人性格、偏好、需求等并不一样，在相互的合作中不可避免地会产生各种矛盾和冲突，因此，就需要有一个权威的领导来协调组织成员的行为。这就是说，管理者必须具备领导其组织成员朝着组织目标努力的能力。

## （四）控制

在组织达到自己目标的过程中，由于受到内外部环境的影响和干预，组织活动的结果常常会 and 预期的目标产生偏离。为了保证预期目标的实现，这就需要有效的控制。即管理者必须对组织的运行状况和计划的实施情况进行监督，识别当初计划的结果和实际取得的结果之间的偏差，并及时地采取纠偏行动。这种纠偏行动既可以是采取强有力的措施以确保原先计划的实现，也可以是对原先计划的修改和调整以适应当前形势的变化。可以说，控制是管理过程中不可或缺的一项职能，因为离开了控制，就无法保证组织正常朝其目标迈进。

## （五）创新

现代组织所处的环境越来越善变。现代社会关系的日益复杂，科学技术的迅猛发展，社会经济活动的空前活跃，使得管理者每天都会遇到新情况、新问题。如果墨守成规，因循守旧，管理者肯定无法使组织顺



利达到目标，因此，创新是必不可少的。即管理者必须要善于面对变化，要有能力改变现状。在管理学理论中，对于是否把“创新”当作管理职能，学者们的看法并不一致。孙明经等人认为，“创新”不是管理职能而是管理功能。周三多等人则认为，创新是一项重要的管理职能，在所有的管理职能中处于核心地位。

本书认为，在瞬息万变的现代社会，管理者要想使组织立于不败之地，必须具备创新精神，敢于应对各种挑战。创新应该贯穿于组织的各个层次和各项管理活动中。因此，把创新也列为一项管理职能。

### 三、管理的二重性

关于管理的二重性有两层意思，一是管理的科学性和艺术性，二是管理的自然属性和社会属性。管理学中谈到管理二重性时一般指管理的自然属性和社会属性，但有时候也指管理的科学性和艺术性。这里我们先简单介绍一下管理的科学性和艺术性，再重点阐述管理的自然属性和社会属性。

#### （一）管理的科学性和艺术性

管理的科学性主要体现在有效的管理需要一定的知识，管理工作有一定的规律，运用这些知识、遵循这些规律就有可能解决实际中存在的问题；管理的艺术性主要表现在管理活动还具有一定的不确定性和权变性，有效的管理还需利用一定的经验和准则行事，对于同一问题，不同的管理者会采取不同的方式和方法，得到不同的结果。管理既是科学又是艺术，管理专家认为，管理者的有效管理是管理知识、管理艺术和管理经验的函数。即单纯掌握了管理的科学知识或仅具备单纯的管理艺术和经验，都无法使管理顺利地进行。只有把二者结合起来，才能进行有效的管理。

##### 1. 科学性

管理是由一系列概念、原理和方法构成的科学体系，这个体系有它自己内在的规律，能够阐述管理时间、指导实践。即管理是有规律可循的，管理知识可以通过学习和传授来得到。这就是管理的科学性。就管理活动而言，管理活动可以分为程序性活动和非程序性活动。所谓程序性活动，指有章可循的管理活动，这类管理活动只要照章运作就可以取得预期的效果。另一类是非程序性活动，这类活动从表面看是无章可循、需要边做边探索的管理活动。在管理学理论中程序性和非程序性的活动可以互相转化，即管理学就是人们对于非程序性的、无规律的管理活动