

成|人|高|等|教|育|经|济|管|理|专|业|精|品|教|材

CHENG REN GAO DENG JIAO YU JING JI GUAN LI ZHUAN YE JING PIN JIAO CAI

Management

principle and method

第2版

管理学

原理与方法

周 鸿◎主编

随着社会对管理的空前重视，引发了管理教育的日益普及化。本书顺应管理教育发展形势，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、管理控制、管理创新等内容。本书结合实际案例配有大量的图表，实用性强。

★
免费赠送
助教课件
★



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

第2版

管理学

原理与方法

周 鸿◎主编

随着社会对管理的空前重视，引发了管理教育的日益普及化。本书顺应管理教育发展形势，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、管理控制、管理创新等内容。本书结合实际案例配有大量的图表，实用性强。

★ ★ ★
免费赠送
助教课件
★ ★ ★



机械工业出版社
China Machine Press

随着社会经济的发展, 社会对管理的空前重视, 引发了管理教育的日益普及化。本书顺应管理教育发展形势, 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、管理控制、管理创新等内容。本书结合实际案例配合大量实务图表, 实用性较强。

本书的特色是理论系统性、新颖性、实用性、可操作性, 结构严谨, 内容取舍得当。

本书适合作为普通高等教育教学及成人自学教材, 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. —2 版. —北京: 机械工业出版社, 2011. 12

成人高等教育经济管理专业精品教材

ISBN 978-7-111-36823-6

I. ①管… II. ①周… III. ①管理学—成人高等教育—教材
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 263207 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 徐永杰 责任编辑: 徐永杰 刘学

责任校对: 侯灵 责任印制: 乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 1 月第 2 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 20.75 印张 · 385 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-36823-6

定价: 36.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

《管理学——原理与方法》自2007年出版以来，深受读者的青睐，特别是在普通高等教育领域，已实现此书第1版的初衷。近年来管理学研究主要集中于管理主体、管理方法、管理对象等方面，更加突出以人为本的特色，以创新为主旋律，强调理论与实践的结合。管理学的教育日益普及，课程教学更加强调科学性、实践性。

优秀的教材必须随着社会经济发展与教学需求而不断完善。本书第1版强调内容上的简洁和表达上的平实，但是现存几个问题：一是对理论介绍不够全面，缺少实例；二是书中案例已有些陈旧；三是有一些小瑕疵。为了满足广大读者对管理理论和管理实践性的学习要求，对第1版的修订是十分必要的。

《管理学——原理与方法》（第2版）是在第1版的基础上的一次修订，保存第1版的内容结构，继续以管理职能为主线。主要修订内容包括：①增加案例或实例。对第四章管理方法、第六章预测、决策和计划、第七章组织、第八章领导、第九章管理控制，增加案例、计算题实例等内容，以帮助读者更深刻理解其原理。②更新各章节思考练习题案例。秉着案件与时俱进并具典型性的原则，对第1版的所有思考练习题案例进行了重写。③增加和重新撰写了部分理论内容。如对第二章中的中国古代管理思想进行丰富，第四章中的网络计划技术、价值工程的重新撰写，第六章预测方法、决策方法等。④在新的版本中，编者修复了第1版中的一些瑕疵。

教材第1版的编写具有四方面的特色：①注重理论体系的系统性。②突出教材内容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。④整体和部分相结合。第1版定位准确，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生和自学者学习参考。第2版编写保持了第1版的特色，并进一步强化了教材的实用性、可操作性。

《管理学——原理与方法》（第2版）由广西河池学院副院长、教授周鸿博士拟订全书总体修订框架和编写原则，胡建平、尹文嘉组织编写工作、审定各章内容。各章编写分工如下：周鸿、胡建平（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）。

本书参考了大量的国内外研究成果，衷心感谢这些文章和论著的作者。由于时间仓促，教材还需要不断完善和修改的地方，恳请各位读者及专家不吝赐教。

编者
2011年9月

目 录

前言

| | |
|--------------------------|-----|
| 第一章 管理概述 | 1 |
| 第一节 管理 | 1 |
| 第二节 管理者 | 15 |
| 第三节 管理学 | 21 |
| 思考练习题 | 28 |
| 第二章 管理思想的演变 | 30 |
| 第一节 管理思想的起源 | 30 |
| 第二节 西方管理理论的形成与发展 | 37 |
| 思考练习题 | 63 |
| 第三章 管理原理 | 65 |
| 第一节 管理原理概述 | 65 |
| 第二节 系统原理 | 68 |
| 第三节 人本原理 | 74 |
| 第四节 效益原理 | 81 |
| 思考练习题 | 86 |
| 第四章 管理方法 | 88 |
| 第一节 管理方法概述 | 88 |
| 第二节 现代管理的基本方法 | 90 |
| 第三节 现代管理的技术方法 | 98 |
| 思考练习题 | 111 |
| 第五章 管理环境 | 113 |
| 第一节 环境概述 | 113 |
| 第二节 组织外部环境 | 117 |
| 第三节 环境分析与环境管理 | 122 |
| 思考练习题 | 134 |

| | |
|---------------------------|-----|
| 第六章 预测、决策和计划 | 138 |
| 第一节 预测 | 138 |
| 第二节 决策 | 146 |
| 第三节 计划 | 168 |
| 思考练习题 | 177 |
| 第七章 组织 | 180 |
| 第一节 组织概述 | 180 |
| 第二节 组织文化 | 195 |
| 第三节 组织人力资源 | 203 |
| 思考练习题 | 221 |
| 第八章 领导 | 223 |
| 第一节 领导概述 | 223 |
| 第二节 激励 | 237 |
| 第三节 沟通 | 247 |
| 思考练习题 | 262 |
| 第九章 管理控制 | 266 |
| 第一节 控制理论 | 266 |
| 第二节 控制方法 | 281 |
| 思考练习题 | 289 |
| 第十章 管理创新 | 292 |
| 第一节 管理创新概述 | 292 |
| 第二节 管理创新的基本内容 | 299 |
| 第三节 管理创新的过程和组织 | 304 |
| 第四节 当前我国企业的管理创新 | 312 |
| 思考练习题 | 321 |
| 参考文献 | 324 |

第一章

管理概述

学习目标与要求

通过本章的学习，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地形成和发展之中，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”^①。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。^②

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。”^③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。^④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任的动态的创造性活动。^⑤

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。

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。

⑤ 芮明杰. 管理学[M]. 上海财经大学出版社2005年版, 第33页。

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

作为一项目的性非常强的活动，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，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。这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，制订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。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为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、无规律的管理活动进行思考和科学总结，并且在新的管理活动中运用这些科学结论。这也是管理的科学性的体现。

2. 艺术性

管理不但是科学，同时也是艺术。管理是科学性和艺术性的统一。在具体的管理活动中，由于具体的管理对象不同，因此不同的管理活动不应该存在一个放之四海而皆准的模式，因此在不同的管理活动中，管理的成效还取决于管理主体运用自己的经验和独到的管理技巧。这种经验和技巧并不关乎理性和科学，而是一种个体的天赋与直觉，是管理的艺术性的体现。这种艺术性是管理的特殊性质。比如，我们学会了数学公式，就能够解方程；掌握制图技术，就能够准确画出实物的模型。管理则不然，就算学会所有的管理原理和方法，也不一定能够进行卓有成效的管理，管理的这种创造性、灵活性，是很难用陈规戒律规定起来、禁锢起来的。对于管理者而言，单纯靠管理知识的积累是无法培养出卓越的管理技能的，重要的是如何创造性地运用管理知识，这种依赖管理者个体而存在的、创造性的东西，就是管理艺术。

（二）管理的自然属性和社会属性

马克思曾经指出：“凡是直接生产过程中具有社会结合过程的形态，而不是直接表现为独立生产者的鼓励劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。

不过它具有二重性。一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队需要一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中都必须进行的劳动。另一方面，——完全避开商业部门不说，凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料的所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”^①马克思还指出：“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，因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗所决定的。”“因此，如果说资本主义的管理就其内容来说是二重的，——因为它所管理的生产过程本身具有二重性；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。”^②

从马克思的分析我们可以看出，管理具有双重的性质：它既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

1. 自然属性

管理的自然属性是管理的一般属性，或者说是共同特征。从本质上说，管理是人类社会群体活动中的一部分，因此，在任何一种社会制度中，管理的主要标准是具有一定组织指挥权力的管理者对被管理者进行管理，这是社会共同劳动和共同生活的自然需要，它存在任何一种形态的人类社会，贯穿于整个人类社会的始终。

2. 社会属性

管理的社会属性就是管理的特殊性或具体的属性。它是体现一定社会生产关系的具体属性。人类社会是一个自然历史的过程，管理活动也是一个具体的历史范畴。一定的管理活动总是建立在一定的生产关系的基础上。它归根结底要反映一定生产方式的内在要求。尤其是在阶级社会中，生产关系表现为阶级关系，一定的管理活动不能不反映特定阶级和社会集团的利益，不同社会制度的管理活动不能不带有其鲜明的特点。这种社会属性不是固定不变的，它总是伴随着社会关系的变化而变化。

3. 管理二重性的关系

唯物辩证法认为，普遍性、共性都寓于特殊性和个性之中，而任何特殊性、个性都体现着普遍性和共性。共同的管理自然属性存在于具体的管理的社会属性

① 马克思. 资本论[M]. 第三卷. 人民出版社 1975 年版, 第 431 页。

② 马克思. 资本论[M]. 第一卷. 人民出版社 1975 年版, 第 368—369 页。

之中，相异的管理的社会属性表现出共同的管理的自然属性，二者是相互联系、不可分割的。我们说管理的二重性是指同一管理活动的两个方面，并不意味着有两种不同的管理活动。世界上绝不存在只有单一自然属性或单一社会属性的管理活动。

4. 管理的本质属性主要由社会属性决定

马克思在分析资本主义管理者的二重性时曾经指出：“资本家所以是资本家，并不是因为他是工业的领导人，相反，他所以成为工业的司令官，因为他是资本家。”^①首先，在管理活动中，管理者的出现不是靠管理的“自然属性”的资格，而是据以占有生产资料“社会属性”的身份。所以，一切社会生产过程中的管理活动所具有的决策、指挥、协调、控制等自然属性的改变，并不影响受制于社会生产关系的领导的社会属性。其次，管理是靠强制和欺骗来维持还是建立在民主平等的基础上靠服务和民主来维持，这也是由一定的社会经济关系和政治关系决定的。在管理的二重性中，受一定社会生产关系制约的社会属性占主导地位，起决定性的作用。

5. 掌握管理二重性原理的意义

掌握管理的二重性原理，就能够全面而深刻地理解管理产生的客观必然性、性质、基本职能以及管理在组织社会化大生产和实现社会化生产目的等方面的重要作用。它有利于启发人们尊重和发展管理劳动，有利于提高人们管理的自觉性和管理者的自身素质，有利于人们正确认识管理的特点和规律，迅速发展有中国特色的管理科学和理论，以提高管理水平，实现管理目的，完成管理任务。

掌握管理的二重性原理，才能够分清中外管理之间的共性和个性，正确处理管理中的批判与继承、吸收国外管理理论与结合我国实际经验之间的关系；既避免片面强调管理是生产关系，对西方管理的经验和科学知识持全盘否定的一面，也有利于避免片面强调管理是合理组织生产力，对西方管理理论的腐朽糟粕也顶礼膜拜、盲目颂扬的错误。

掌握管理的二重性原理，才能正确认识西方管理理论中的科学性和局限性，以利于提高我们的管理理论水平。客观地说，西方管理理论在过去的一百多年的发展中取得了巨大的成就，在提高劳动生产率、改善管理的效能、规范组织成员的行为、应对复杂动荡的外部环境、推动资本主义经济的发展等方面，曾经并仍在发挥着巨大的作用。它不仅对西方管理实践的作用是巨大的，而且正在和将要影响到全世界，是全人类的共同财富。但是我们也不能否认它存在很大的局限性。

^① 马克思，恩格斯. 马克思恩格斯全集[M]. (第23卷)人民出版社1972年版，第369页。

之所以如此，运用管理的二重性原理分析，不难看到，西方管理理论如同它的管理实践一样，具有自然属性和社会属性。就自然属性而言，西方管理理论至少在三个方面作出了非凡的成就：一是管理关系的研究，包含了反映现代科学管理的一些共同规律性的东西，特别是反映了社会化大生产所具有的共同规律；二是对管理的要素、属性、内在联系的研究，提出了一系列适应经济活动客观规律、推动生产力和管理实践发展的科学的概念、原理、方法和技术，使人们对管理的认识升华到了一个崭新的高度；三是对管理理论方法论的研究，既有运用自然科学成果形成的方法，也有运用社会科学成果研究的方法，还作了多学科、多层面的综合。就社会属性而言，不能不看到西方管理理论作为资本主义经济关系实现方式的理论，无论从主观还是从客观上来说，都是为资本主义的利益服务的。它是资本进行统治的手段，是管理剩余价值生产过程的工具和方法，是为了缓解资本主义的根本矛盾、为资本主义制度辩护的理论。因此，它的理论发展始终忽视对资本主义经济关系做深入的分析并总是抹杀根本矛盾，它的研究方向往往取决于企业主的要求，在一定程度上带有资产阶级意识形态的偏见，因而它的科学性很难一以贯之，而是深深地铭刻了资本主义社会的局限性。所以，我们在研究管理理论和进行管理实践的时候，一定要认识特定社会的管理性质，既要看到其自然属性，更要看到其社会属性，否则，管理活动就会失去正确的方向。

四、管理的历史类型

作为人类的一项最基本的社会活动，从一定意义上说，管理的发展史与人类的文明史一样悠久，可以说，人类社会的发展也是管理的发展。因此，在认识了管理的定义、管理的职能之后，我们不妨再从历史的角度来考察管理的具体形态。管理的历史类型可以从原始社会、农业社会、工业社会和后工业社会这样四种不同的形态来具体分析。

（一）原始社会的管理

原始社会是人类最早的历史阶段。作为一种社会形态，原始社会产生于国家之前。在这个历史阶段中的社会制度和社会组织是原始公社制度和氏族组织。所谓氏族，是指由具有血缘亲属关系、同族内部禁止结婚的人们组成的集团。在原始社会，这种氏族组织既是社会经济单位，同时也是血缘亲属集团。总之，原始人之间的联系是以血缘关系为纽带的。

原始社会时期的管理，总的来说，比较粗放和简单，具体来说，可以概括为以下几个方面。

1. 原始民主的管理制度

这是原始社会时期管理最大的特点。在原始氏族里，日常性的集体事务是由