

新编高等院校经济管理类规划教材·基础课系列



周立华 王天力 ◎ 主编

杨雪滢 白俊峰 李莹 ◎ 副主编

潘福林 ◎ 主审

管理学



本书提供配套课件



清华大学出版社

新编高等院校经济管理类规划教材·基础课系列

管 理 学

	周立华	王天力	主 编
杨雪滢	白俊峰	李 莹	副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书全面、系统地阐述了管理学的基本概念、基本理论和基本方法。全书主要内容包括管理与管理学、管理道德与企业社会责任、管理理论的形成与发展、科学决策、计划职能、组织职能、领导职能、控制职能和创新职能等共16章。本书体例新颖,各章配有知识能力结构图、学习目的与要求、管理小故事、应用阅读、习题等内容,有机地把管理学的理论与实践结合起来,培养学生运用相关管理理论与知识,分析解决实践中所遇到的各种现象和问题的能力。本书是一部应用型教材,既可作为高等院校经管类专业的本科生和非经管类专业研究生的学习教材,又可作为各类组织管理干部培训的教学用书。

本书对应的课件可以到<http://www.tupwk.com.cn/downpage>网站下载。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学/周立华、王天力 主编. —北京:清华大学出版社,2012.7

(新编高等院校经济管理类规划教材·基础课系列)

ISBN 978-7-302-29157-2

I. ①管… II. ①周… ②王… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 135702 号

责任编辑:胡辰浩 易银荣

装帧设计:牛艳敏

责任校对:邱晓玉

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62794504

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:23.75

字 数:578千字

版 次:2012年7月第1版

印 次:2012年7月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:38.00元

产品编号:047676-01

前 言

管理活动是人类基本的社会实践活动之一，管理实践无处不在，管理创新无时不有。技术进步、经济发展和社会发展，都与管理密切相关。因此，学习和研究管理学，将使每个人受益终生和每个组织不断成长。

管理学设计出完整的管理过程和管理流程，运用各种现代管理技术和方法，使组织以最小的经济投入获得最大的产出绩效。管理学已成为高等院校经管类专业基础必修课程。目前管理学的教材版本颇多，但大多数是通用性教材，而专门针对应用型本科教材甚少，能够和课堂案例教学以及实训教学同步的教材更是稀缺。

基于上述原因，作者以多年管理学教学经验和实践为基础编写了应用型本科管理学教材。撰写本书的总体思路分为以下4个方面。

一是在课程结构设计方面。不仅考虑了管理的职能即计划、组织、领导、控制和创新基本理论知识的相关性，而且还考虑了应用型本科管理学教学的工作任务的相关性，把知识的相关性和工作任务的相关性有机结合在一起，真正围绕应用型人才培养的目标进行课程结构设计。为此，本书以案例或管理小故事引导教学，用实践说明理论，通过符合工作任务的教学设计，运用“引导教学法”激发学生的学习兴趣，促进学生把所学的知识内化为潜在的应用能力。

二是在课程内容方面。按照篇、章、节的层次结构编写。明确各章节给学生传授哪些知识，培养哪些能力，提高什么素质，总结出知识能力结构图。既考虑了知识本身的逻辑结构，同时也考虑了如何为管理专业人才培养目标服务。

三是基于管理实践日新月异，管理理论推陈出新，在传统的计划、组织、领导和控制职能的基础上增加了管理道德、企业危机管理以及管理创新的内容，体现了管理学研究的新发展。

四是通过各章的思考题、实训题、创新思维训练题和案例分析题，帮助学生总结、检查和掌握知识应用的综合能力。

本书的具体特点体现在如下几个方面。

1. 趣味性

通过教学引导的管理小故事和章节中的应用阅读，使读者对管理学课程产生兴趣。趣味是最好的教师。特别是对初学者来说，通过管理小故事和应用阅读，可以帮助他们更好地理解管理学的理论知识，也可以培养他们学习管理学课程的兴趣。

2. 简单性

通过教学引导的管理小故事和章节中的应用阅读，使读者更容易理解和掌握理论知识。

3. 应用性

通过各章后的思考题、实训题、创新思维训练题和案例分析题，将理论知识与实际相结合，使读者能把学到的理论应用到实际中。

4. 能力性

本科应用型人才培养目标，核心是培养学生的综合能力。本书每章都有知识能力结构图，使教师明确在讲授知识点时应培养学生哪种能力。具体有认知、理解、分析、解决、思维、综合、应变、学习、创新等能力。

5. 创新性

本书从内容、体例、结构等方面围绕培养应用型人才培养目标服务，如增加了创新思维技巧等内容。

全书共 16 章，由周立华、王天力担任主编，由杨雪滢、白俊峰、李莹担任副主编，由长春大学校长、博士生导师潘福林教授担任主审。具体编写分工如下：第一章由周立华编写，第二章由王天力和王玉民编写，第三章由李东旭编写，第四章由张明晶编写，第五章由金洪国编写（其中第四、第五节由张明晶编写），第六章、第七章、第八章（其中第一节由叶玮光编写）、第九章由王丹编写，第十章、第十一章、第十二章由白俊峰编写，第十三章、第十四章由李莹编写，第十五章、第十六章由杨雪滢编写。潘福林教授对本书的内容、体例等方面提出了宝贵的建议，并对全书进行了最终审定。

本书在撰写过程中，参阅了大量国内外有关管理学的教材和著作，并引用了部分资料，在此向上述教材和著作的作者表示衷心感谢。此外，本书在编写过程中还得到了学校领导的大力支持和关怀，在此致以诚挚的谢意。

由于编写水平有限，书中难免存在不妥之处，敬请广大读者和管理学界同行批评指正，以便做进一步修改、补充和完善。

编 者

2012 年 5 月

目 录

第一篇 导 论

第一章 管理与管理学3

第一节 管理的概念与性质3

一、管理的概念4

二、管理的性质7

第二节 管理职能与管理者8

一、管理职能8

二、管理者13

第三节 管理环境18

一、管理环境及其分类18

二、管理的外部环境19

三、管理的内部环境20

四、环境的不确定性21

第四节 管理学研究的对象、特点与方法23

一、管理学的概念及其研究对象23

二、管理学的特点24

三、管理学的研究方法25

习题27

第二章 管理道德与企业社会责任31

第一节 道德与管理道德31

一、道德与企业道德31

二、管理道德34

第二节 影响管理道德的因素和提高管理道德的途径36

一、影响管理道德的因素36

二、提高管理道德的途径39

第三节 企业社会责任40

一、企业社会责任的内涵41

二、社会责任与利益相关者42

三、企业承担的社会责任43

习题45

第三章 管理理论的形成与发展49

第一节 早期管理思想和管理实践50

一、中国早期的管理思想与实践50

二、国外早期的管理思想与实践53

第二节 古典管理理论55

一、泰勒的“科学管理理论”56

二、法约尔的“一般管理理论”59

三、马克斯·韦伯的“理想的行政组织体系理论”61

四、古典管理理论的特点和评价62

第三节 行为科学管理理论63

一、行为科学及其产生的背景63

二、霍桑试验及人际关系学说64

第四节 现代管理理论66

一、现代管理理论产生的历史背景66

二、现代管理理论的主要学派66

第五节 现代管理理论的新发展68

一、企业流程再造	68
二、企业文化	69
三、学习型组织	69
四、虚拟企业	70
习题	71
 第二篇 计划 职 能	
第四章 计划与计划工作	77
第一节 计划的定义及 重要性	78
一、计划的定义及内容	78
二、计划的重要性	79
第二节 计划工作的性质与 类别	80
一、计划工作的性质	80
二、计划的类别	81
第三节 编制计划的程序和 方法	85
一、编制计划的程序	86
二、编制计划的方法	87
第四节 目标管理	93
一、目标管理的含义及特征	93
二、目标管理的基本思想	95
三、目标管理遵循的原则	95
四、目标管理过程	96
第五节 战略管理	98
一、战略管理及其过程	98
二、战略分析	102
三、战略选择	104
四、战略实施与控制	105
习题	106
第五章 科学决策	113
第一节 决策的定义及类型	113
一、决策的定义及特征	114

二、决策的类型	115
三、决策在组织管理中的地位 和作用	117
第二节 决策原则及程序	119
一、决策原则	119
二、决策程序	121
第三节 决策方法	125
一、定性决策方法	125
二、定量决策方法	129
习题	135

第三篇 组 织 职 能

第六章 组织职能概述	141
第一节 组织与组织职能	141
一、组织的概念与特点	141
二、组织性质	143
三、组织要素	144
四、组织职能的含义与过程	145
第二节 管理幅度与组织 层次	146
一、管理幅度	146
二、组织层次	147
三、管理幅度与管理层次的 关系	147
四、影响管理幅度的因素	149
第三节 组织结构设计	149
一、组织结构与组织结构 设计	149
二、组织结构设计的原则	151
三、影响组织结构设计的 因素	152
四、组织结构设计的程序与 内容	154
习题	155

第七章 组织结构类型	159
第一节 部门划分	159
一、部门及部门划分	159
二、部门划分的原则	161
三、部门划分的方法	162
第二节 组织结构的形式	166
一、直线制组织结构	166
二、职能制组织结构	167
三、直线职能制组织结构	168
四、事业部制组织结构	169
五、矩阵制组织结构	171
第三节 组织中的职权配置	172
一、职权与权力	172
二、集权与分权的含义	173
三、影响集权和分权程度的因素	175
四、组织授权	176
习题	178
第八章 人力资源管理	181
第一节 人力资源管理概述	182
一、人力资源的概念与特点	182
二、人力资源管理的概念和特点	182
三、人力资源配置的形式与原理	183
第二节 人力资源规划	185
一、人力资源规划的概念和特点	185
二、人力资源规划的原则	186
三、人力资源规划的程序	186
四、人力资源规划编制	187
第三节 人员招聘选拔和培训	188
一、招聘工作的基本程序	188
二、提高招聘的有效性	189

三、人员培训	190
第四节 人员绩效的评估	193
一、绩效评估	193
二、人事调整	195
三、报酬	196
习题	201
第九章 组织变革与组织文化	205
第一节 组织变革	205
一、组织变革的必要性和影响因素	205
二、组织变革的动力与阻力	207
三、组织变革的过程	209
第二节 组织文化	210
一、组织文化的内涵	210
二、组织文化的基本特征	211
三、组织文化的基本要素	212
四、组织文化的功能	213
五、塑造组织文化的主要途径	214
习题	216

第四篇 领导职能

第十章 领导理论与艺术	221
第一节 领导的内涵及原则	222
一、领导的内涵	222
二、领导的原则	225
第二节 领导理论	226
一、领导的特质理论	226
二、领导的行为理论	228
三、领导的权变理论	232
第三节 领导的有效性	237
一、领导的艺术	237
二、提高领导有效性的途径	242
习题	245

第十一章 沟通	249
第一节 沟通及其过程	249
一、沟通的定义及内涵	249
二、沟通过程及其要素	251
三、沟通的类别	254
四、沟通的意义	255
五、沟通的原则	256
第二节 有效沟通的障碍	256
一、沟通障碍	256
二、改善沟通的途径	259
三、冲突管理	261
习题	263
第十二章 激励	267
第一节 激励及其过程	268
一、激励的本质与目的	268
二、激励的过程	270
三、人性假设	271
第二节 激励理论	272
一、内容型激励理论	272
二、过程型激励理论	276
三、行为改造型激励理论	278
第三节 激励的基本方法	279
一、激励的原则	279
二、激励的基本方法	280
习题	284

第五篇 控制职能

第十三章 控制与控制类型	289
第一节 控制的概念和作用	289
一、控制的概念及特点	290
二、控制的必要性	292
三、控制工作的目的与作用	293
第二节 控制类型	294
一、按控制的来源划分	295

二、按控制所采用的手段划分	296
三、按控制权力的集散程度划分	296
四、按控制面划分	297
五、按控制时点与位置划分	297
六、按控制活动性质划分	300
习题	302

第十四章 控制的过程与方法

第一节 控制过程	305
一、确立标准	306
二、衡量绩效	307
三、纠正偏差	309
第二节 有效控制	311
一、适时控制	311
二、适度控制	311
三、客观控制	312
四、弹性控制	312
第三节 控制方法	313
一、预算控制	313
二、生产控制	315
三、财务控制	317
四、综合控制	319
习题	323

第六篇 创新职能

第十五章 创新与创新思维	329
第一节 创新及重要性	329
一、创新的概念及其特征	330
二、创新的重要性	331
第二节 创新的内容与类型	333
一、创新的内容	333
二、创新的类别	336
第三节 创新的过程及方法	337
一、创新的过程	337

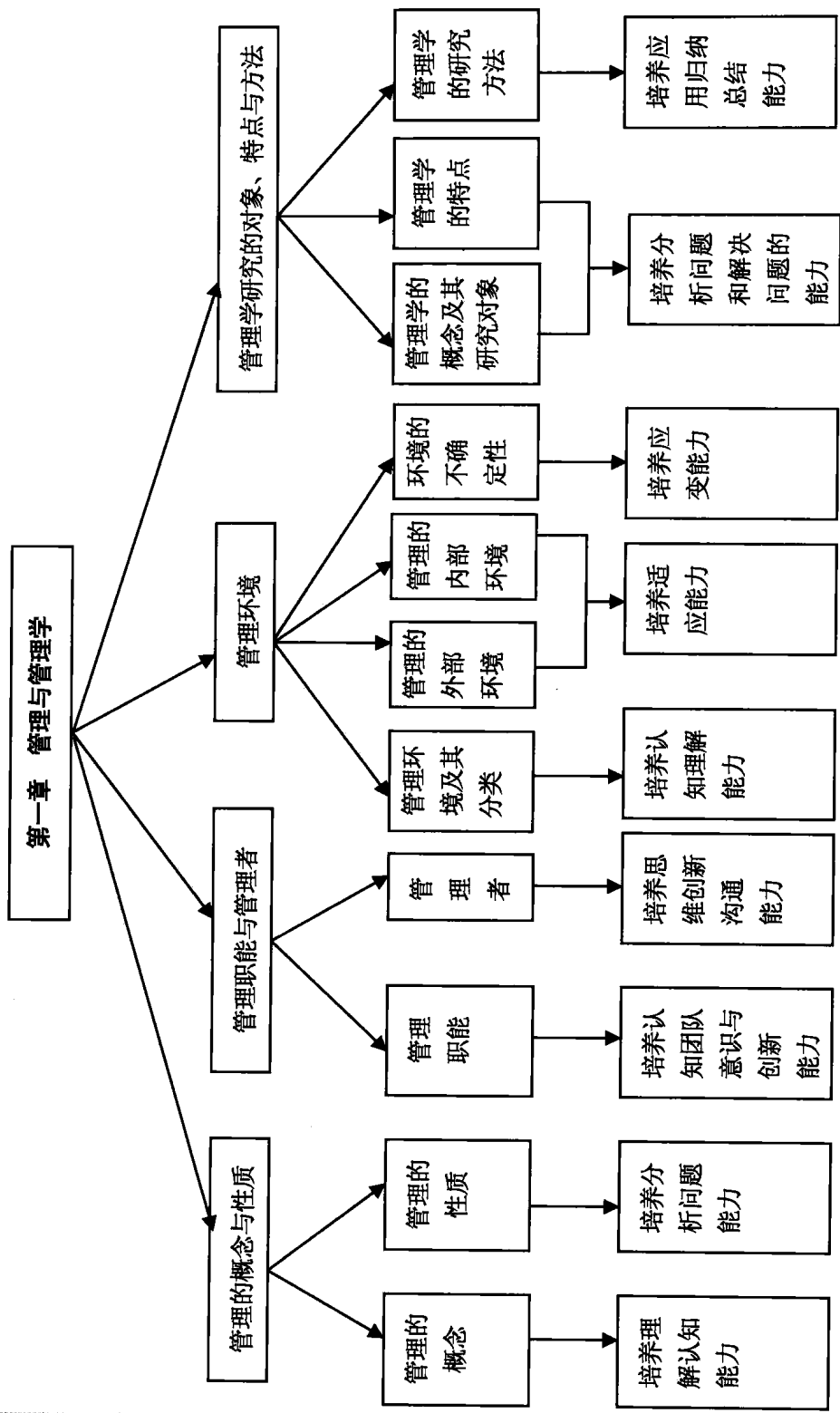
二、创新的方法.....	339	第二节 管理创新的方法.....	355
第四节 创新思维.....	342	一、管理创新的要素.....	355
一、创新思维的概念.....	342	二、管理创新的策略.....	356
二、创新思维的形式.....	342	三、管理创新的方法.....	358
三、创新思维的技巧.....	344	第三节 企业危机与企业	
习题.....	345	危机管理.....	360
第十六章 管理创新与企业危机		一、企业危机.....	361
管理.....	349	二、企业危机管理的含义.....	362
第一节 管理创新及原则.....	349	三、企业危机管理的阶段.....	363
一、管理创新的内涵.....	350	四、企业危机管理的要素.....	364
二、管理创新的原则.....	352	习题.....	365
三、管理创新的内容.....	353	参考文献.....	369
四、管理创新的重要性.....	354		

第一篇

导 论

在人类历史上，还很少有什么事情比管理学的出现和发展更为凶猛，对人类具有更大和更为激烈的影响。

——彼得·德鲁克



知识能力结构图

第一章

管理与管理学

【学习目的与要求】

1. 掌握管理、管理者、管理职能、管理环境、管理学的基本概念。
2. 掌握管理的性质和职能。
3. 熟悉管理者扮演的角色和应具备的技能。
4. 熟悉管理内外环境对管理的影响及管理学研究的方法。
5. 理解管理学的特点及研究对象。

【管理小故事】

天鹅、狗鱼和虾

有一次，天鹅、狗鱼和虾一起想拉动一辆装东西的货车。3个家伙套上车索，拼命用力拉，可车子还是拉不动。车上装的东西不算重，只是天鹅拼命向云里冲，虾尽是向后倒拖，狗鱼直向水里拉动。究竟哪个错？哪个对？用不着我们多讲，只是车子还停留在老地方。

启示：员工之间不协调，工作就施展不好，只会把事情弄糟。管理者的智慧所在，就是既能妥善分配员工的工作，又能协调他们之间的合作关系。

无论一个公司的金钱、机器和材料的总和多么强大，如果没有一支乐于思考的队伍去管理，它们只不过是一堆不会产生成果的僵死物质。

第一节 管理的概念与性质

管理是人类最基本、最重要的活动之一。它广泛存在于社会生活的各个领域。随着人类社会实践的发展，劳动生产规模日益扩大和生产日趋复杂，劳动分工协作更加精细化，越来越需要通过管理来优化和协调个人活动、实现组织目标。

一、管理的概念

(一) 对管理的认识

管理是一门古老的艺术，又是一门新兴的科学。管理作为一门系统化的理论知识，是20世纪初才逐渐发展起来的。一般认为，管理是一门科学。管理的发源地是美国和欧洲，并以美国工程师泰勒发表的《科学管理原理》一书作为其成为一门科学的标志。也有人认为，管理是一门常识。管理只能从实践中学习，无法从书本和课堂中学到。还有人认为，管理者是实践家。管理者不是理论家，需要的不是理论而是实践。

上述的认识并非无道理，回顾在人类漫长的历史长河中，曾有多少惊心动魄的重大事件，曾有多少不可思议的发明创造，也曾有多少令人惊叹的宏伟工程。它们都是在一定的时空中，改变了人类的命运和历史轨迹。例如，古埃及的金字塔、中国的万里长城等宏伟工程。在科技极不发达的当时，完成如此浩大的工程，其计划、组织、领导、控制等活动的复杂程度是难以想象的。如果我们进一步探索，这些事情为什么会发生？这些发明为什么会出现？这些工程为什么会完成？也许会对每一个事件列出无穷的内因和外因，但有一个共同的基本原因就是“精心策划和有效管理”。

我们曾目睹了许多国家的兴衰，企业的成败，个人的穷富，其原因是多种多样的，但管理是否科学合理，这是其中重要的原因之一。管理无时无处不在，管理国家、政府、部门，管理你的时间，管理你的财富。管理既是成功的财富，也是失败的根源。事实上人人都在参与管理，管理某种组织，管理某项任务。的确，绝大多数人都是在实践中学会管理，在实践中付出了很多代价，走了很多弯路，积累了很多经验，在实践中一点一滴地领会管理的真谛。但用常识和经验来解决问题会有它的局限性。常识是指具备的普通知识。按常识办事，不肯多用脑筋去处理问题，有时是不妥的。许多企业经营的失败说明了管理不完全是实践、经验和常识。

现代管理之父彼得·德鲁克说：“管理不仅是一门常识，也不仅是积累起来的经验，它至少是蕴藏了一套系统化的知识。”一套系统化的知识是指经过整理的条理化知识，运用科学的方法去发展知识，并使之系统化是科学的根本特点。科学应具备明确的概念、原理、理论框架及其他积累起来的知识，即管理的科学性。管理也是一门艺术，是指无数前人实践经验的积累和研究，将实践经验上升到理论知识，再将理论运用到实践中去。由此可见，科学教我们“知”，艺术教我们“行”。

管理者所追求的不仅仅是知识，更重要的是知识的运用，是运用知识所取得的成果。

事实上掌握管理学并不容易，因为管理工作千差万别，要从各种复杂的管理工作中，找出共同的普遍适用的规律、理论、方法具有很大的难度。同时，管理又是十分复杂的过程。管理作为协调组织成员以及有效地实现组织目标的社会行为，管理是随着人类社会的产生而产生，随着人类社会的发展而发展的。

(二) 管理的产生

管理,自古有之。管理,无处不在。可以说自从出现人群活动,管理活动就产生了,并随人类社会活动的发展而发展。早在人类社会文明初期,由于人类生产力水平低下,面对大自然,面对自身生存发展等诸多难题时,单靠个体无法应对各种凶猛野兽及大自然的威胁,于是人群就联合起来,组织起来,协同行动,以谋求个人无法获得和实现生产与发展机会及目标。此时,管理作为协调人群的有限资源与满足无限欲望为目标的活动就应运而生。

随着人类社会的进步和生产力水平的提高,人类劳动分工与协作的规模、范围越来越大,管理活动日益发展,各种朴素的管理思想也随之诞生。在工业文明之前,中外都有迄今看来非常宏大的工程,如古罗马的竞技场、中国的故宫等。这些巨大的工程,无不凝聚着古代人的智慧和有效的管理活动。事实上,尽管古代社会没有管理理论,但无论是在东方,还是在西方,均可以找到管理实践活动的伟大成果和管理思想方面的具有真知灼见的精彩论述。特别是到了现代社会,日新月异的科学技术使现代社会发生了巨大的变化,如企业规模不断扩大,跨国公司不断涌现,经济全球化等。这些变化对管理也提出了新的要求。许多学者和管理专家都从各自不同的背景,不同的角度,不同的方法对现代管理问题进行研究,管理理论界空前繁荣,出现了“百家争鸣”的局面,是基于当代人类伟大的实践活动,势必内化于人类的管理活动。如美国的曼哈顿工程和阿波罗工程,中国的青藏铁路、南水北调工程等更是大规模、高效率、组织与管理严密的伟大创举,其管理工程的卓越实践使人类的管理达到了前所未有的境界。

(三) 管理的定义

尽管管理实践和管理理论发展迅速,成果显著,但管理的定义却至今未得到统一的认识。这是因为:一方面由于管理实践活动的复杂多样性;另一方面由于管理学者的出发点不一样,看问题的角度不同,强调的重点不一致等原因,再加上管理学者个人经历不同、地位不同、感受不同,至此管理的定义有多种。

科学管理学派的创始人,被称为科学管理之父的弗雷德里克·泰勒(Frederick W. Taylor)认为,管理就是要“确切地知道要别人干什么,并促使他们用最好最经济的方法去干”。在泰勒的眼里,管理就是指挥他人能用最好的工作方法去工作,实现组织目标的的活动。这一定义是从管理者与被管理者的相互关系来定义“管理”的。

过程管理学派的创始人,也被称为“经营管理之父”的亨利·法约尔(Henri Fayol)认为:“管理是所有人类组织(不论是家庭、企业或政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。”法约尔的这一看法使人相信,当你在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时,你便是在进行管理,管理等同于计划、组织、指挥、协调和控制。因此,可以说,法约尔是从管理职能的角度定义“管理”的,这是目前流行最广、影响最深的观点之一。

决策理论学派代表人物诺贝尔经济学获得者赫伯特·西蒙教授对管理概念曾有一句名言:“管理即制定决策。”在西蒙看来,管理者能做的一切工作都必须经过一系列的比较、分析、评价、选优直到获取满意的结果,完成这些工作就是决策过程。

美国著名管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)所著的《管理学》中对管理的

定义为：“通过与其他人的共同努力，既有效率又有效果地把工作做好的过程。”他在这里强调的是效率、效果和过程。

现代管理之父彼得·德鲁克指出：“管理是一种器官，是赋予机构性命、能动、动态的器官。没有机构(如工商企业)，就不会有管理。但是，如果没有管理，那也就只会有一群乌合之众，而不会有机构。而机构本身又是社会的一个器官，它之所以存在，只是为了给社会、经济和个人提供所需的成果。”

南京大学周三多教授给管理下的定义是：“管理是指组织为了达到个人无法实现的目标，通过各项职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。”

中国人民大学杨文士教授等人给管理下的定义是：“管理是指组织中的管理者通过实施计划、组织、领导和控制等职能来协调他人的活动，使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。”

综合以上国内外学者对管理的定义，本书对管理下的定义是：所谓管理，是指管理者对组织中的有限资源，通过计划、组织、领导、控制和创新等职能，以有效地实现组织目标的活动过程。

根据上述定义，我们会发现它们共同的内涵是：

第一，管理的载体是组织；

第二，管理的目的是为了实实现组织目标；

第三，管理的本质是协调各种有限资源与无限欲望之间的矛盾；

第四，管理的对象是相关的有限资源；

第五，管理的过程是由计划、组织、领导、控制和创新等一系列相互关联、连续进行的活动构成的；

第六，管理活动的有效性既追求效果又追求效率。

【应用阅读】

纪昌学箭

纪昌向飞卫学射箭，飞卫没有传授具体的射箭技巧，却要求他必须学会盯住目标而眼睛不能眨动，纪昌花了两年时间，练到即使椎子向眼角刺来也不眨一下眼睛的工夫。飞卫又进一步要求纪昌练眼力，标准要达到将体积较小的东西能够清晰的放大，就像在近处看到一样。纪昌苦练3年，终于能将最小的虱子看成车轮一样大，纪昌张开弓，轻而易举地一箭便将虱子射穿。飞卫得知结果后，对这个徒弟极为满意。

启示：学习射箭必须先练眼力，基础的动作学扎实了，应用就可以千变万化了。企业的管理者也是一样，必须清楚什么是管理及其内涵，方能管好企业的人事、财务、技术、业务等，那么后续就可以大展宏图了。

二、管理的性质

(一) 管理的自然属性和社会属性

管理的自然属性和社会属性简称管理的二重性，是马克思关于管理问题的基本观点。马克思《资本论》中指出：“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。”“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，都必然产生监督劳动和指挥劳动。”这就是说，管理一方面是由于有许多人进行分工协作劳动而产生的，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；另一方面，管理又是在一定生产关系条件下进行的，必然使得管理的环境、管理的目的以及管理的方式等呈现出一定的差异，因此它具有同生产关系社会制度相联系的社会属性。

管理的二重性是相互联系，相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会制度和生产关系中；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就成为没有内容的形式了。另一方面，管理的二重性又是互相制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应，同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。正确认识和掌握管理的二重性，对于我们发展管理科学和管理实践具有重要意义。

(二) 管理的科学性和艺术性

管理的科学性体现在管理的思想、理论和方法上，是管理过程客观规律的反映、总结和升华，为指导管理实践提供了基本的原理、原则和方法。这些管理思想又在实践中得以验证、丰富与发展，转化为一般概念与原理，进而构成一个体系，并形成以一套比较完整的科学管理理论知识体系。

管理的艺术性就是强调管理的实践性，没有管理实践则无所谓艺术。也就是说，影响管理成效的因素纷繁复杂，不能简单地“按图索骥”，管理者必须因人、因时、因事、因地制宜，创造性地运用和发展管理理论和方法解决实际问题；在社会实践活动中展现管理的艺术、技巧和灵活性，这就是管理的艺术性所在。

彼得·德鲁克指出，管理是一门不精确的科学。管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学和艺术的有机结合。管理的科学性强调管理要按科学规律办事，要用科学的理论和方法指导管理实践。管理的艺术性强调其实践性，重视管理的灵活性和创造性以及经验的积累。因此，必须将科学性和艺术性有效结合，是实现知识与技能、理念与经验、原则与灵活、定量与定性的统一，才是管理成功的重要保证。

(三) 管理的普遍性和特殊性

管理作为人类最重要的活动之一，广泛存在于社会生活的各个领域，大至国家、军队、