

管 理 学 概 论

山西省经济管理学院

一九九三年九月

第一章 导论	盖从军
第二章 管理思想的历史演变	杨秦秀
第三章 管理的基本要点	曹卫红
第四章 管理的基本原理	刘姗姗
第五章 决策	郑梦山
第六章 计划	曹卫红
第七章 组织	郑梦山
第八章 领导与激励	杨秦秀
第九章 控制	王再文
第十章 现代管理方法	刘姗姗
第十一章 有效的管理者	曹卫红
第十二章 国外企业管理特点	王再文

第一章 导 论

管理学是一门综合性的学科。它是从管理实践中逐步形成和发展起来的，是由一系列的管理理论、职能、原理、制度、形式和方法等组成的科学体系。它涉及社会科学、自然科学和工程技术科学。它含有生产力、生产关系和上层建筑的多种属性，是指导人们如何进行有效管理的一门学科。

第一节 管理的含义及作用

一、管理的含义

何谓管理？这是每个初学管理的人首先要搞清楚的问题。众所周知，管理有许多特殊的领域，例如，行政管理、经济管理、企业管理，以及各种行业、部门和过程的管理。这些领域都有专门的学科进行研究，但是我们分析一下，就可以发现，这些专门的学科有许多共同的内容，如人、财、物的组织与计划问题，对人进行领导和激励的问题等等。一般地说，这些专门的学科都有管理这一含义。本书所要研究的正是这种一般意义的管理。但是，直到目前为止，管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。目前，仅管理学派就有几十个，美国著名管理学者哈罗德·孔茨称之为“管理学丛林”，而各学派对管理的定义又都有自己的理解。究其原因，在于不同的管理者在研究管理时出发点不同，因此，他们对管理一词所下的定义也就不同。

强调工作任务的人认为：“管理就是由一个或多个人来协调其他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果”。他们认

为，在社会中人们之所以形成各种各样的组织和集团，是由于集体劳动所取得的效果是个人劳动无法取得的，或者仅能在很小的规模上很长的时间内取得。美国的阿波罗登月计划曾经聚集了几万名科学家，几千家企业为其研究、设计和制造。这样巨大的项目所需要的知识是任何人都无法全面掌握的，更谈不上具体地实现这项计划。即便是建造住房这种相对来说比较简单的工作，单凭个人去做也仅能局限在一个很小的规模上，而且要花费相当长的时间才可能完成。总之，组织活动扩大了人类的能力范围。然而，要真正收到这种集体劳动的效果必须有个先决条件，即：集体成员的活动必须协调一致。类似于物理学中布朗运动的活动方式是无法收到这种效果的，为此，就需要一种专门的活动，这种活动就是管理。

强调管理者个人领导艺术的人认为：“管理就是领导”。该定义的出发点是，任何组织都有一定的结构，而在结构的各个关键点上是不同的职位，占据这些职位的是一些具有特殊才能或品质的人，这些人称之为领导者。组织中一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导之下进行的，组织活动是否有效，取决于这些领导者个人领导活动的有效性。所以，他们认为管理就是领导。

强调决策作用的人认为：“管理就是决策”。狭义地说，决策就是做出决定的意思。广义地说，决策是一个过程，它包括收集各种必要的资料，提出两个或两个以上备选方案，对备选方案进行分析评价，找出最佳方案，以及跟踪检查。该定义的提出者强调，决策贯穿于管理的全过程和所有方面；组织是由一些决策者所构成的系统，任何工作都必须经过这一系列的决策才能完成，如果决策错

误，执行的越好，所造成的危害越大。因此，任何一项组织工作的成败归根结底取决策的好坏。所以，他们认为管理就是决策。

这些定义都是从不同的角度提出来的，所以也仅反映了管理的质的某一个侧面。为了对管理进行比较广泛的研究，而不局限于某个侧面。本书采用下面的定义：

管理就是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力等资源，以期更好地实现组织目标的过程。

这个定义有三层含义：第一层含义说明了管理的基本活动内容是计划、组织、控制、激励和领导。这五项活动又称之为管理的五大基本职能。第二层含义说明了管理的基本对象是人力、物力和财力等组织要素。第三层含义说明了管理的目的是为了便整个组织活动更加富有成效。

二、管理的作用

美国国际商业机器公司的创办人托马斯曾经讲过下面这样一个故事，深入浅出地说明了管理的作用。

有一个男孩第一次弄到一条长裤，穿上一试，裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一些，可奶奶说，眼下的家务事太多，让他去找妈妈回答他，今天他已经与别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐，但是姐姐有约会，时间就要到了。这个男孩子非常失望，担心明天穿不上这条裤子，他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了一点；姐姐回来后心疼弟弟，又把裤子剪短了一点；妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象，第二天早上大家会发现这种没有管理

的活动所造成的恶果。

由上述例子可以看出，任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时，集体中每个成员的行动方向并不一定相同，以致于可能相互抵触。即使目标一致，由于没有整体的配合，也无法实现总体的目标。实际上马克思早就指出：“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的运动，所产生的各种一般职能，一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个指挥”。任何一个分工协作的社会组织，在其诞生之日，管理就存在其中了，并且随着规模的扩大，分工的细密，专业化水准的提高以及科学技术的发展，管理的作用日益突出。

具体来看，管理的作用主要表现在以下几方面：

（一）管理是经济增长的保证

管理使诸生产要素在一定时间和空间范围内达到最佳组合，从而产生大于各生产要素简单相加之和的新质，也就是产出大于投入的部分。纵观当今世界，各国经济水平的高低都很大程度上由其管理水平的高低所决定。

（二）管理是生产力

$$\text{生产力} = (\text{劳动对象} + \text{劳动工具} + \text{劳动力} + \text{科学技术}) \times \text{科学管理}$$
由此式可看出，管理是更重要生产力构成部分。实际上西方的经济学家早就将管理与劳动、土地和资本相提并论，认为管理的作用同劳动、土地和资本的作用一样大，是创造人类财富的“回鹘马”。日本管理学者也认为技术和管理是经济起飞的两个轮子。

(三) 管理是国民经济建设的三大支柱之一

管理同经济、科学技术并列为国家经济的三大支柱。它们相互依赖、相互制约、相互促进，共同作用于国民经济。

(四) 管理是一种很普遍的社会活动。

我们每个人都是管理者，我们每个人都必然要从事把有限的资源分配给众多的、相互竞争的、难以满足的目的而进行的活动，从家庭主妇到厂长经理，从小学生到政府官员，无一例外要进行这一活动。

总之，管理是社会化大生产的客观要求，是合理有效地利用有限资源，以满足人们无限需求的保证，没有现代化的管理，就没有人类的进步，社会的发展。

第二节 管理学的特性

一、管理学是一门综合性的学科。它是由社会科学、自然科学和工程技术科学相互渗透综合而成的。而当代的管理活动异常复杂，以企业为例，企业管理包括生产管理、销售管理、计划管理、组织人事管理等。而这些管理活动的有效性又有赖于工艺学、统计学、经济学、社会学、心理学等学科的一些结论和方法。所以，管理活动的复杂性、多样性决定了管理学内容的综合性。管理学就是这样一门综合性学科，它针对管理实践中所存在的各种活动，在人类已有的知识宝库中广泛吸收对自己有用的东西，并加以拓广，以便更好地指导人们的管理实践，这是管理学的一大特点。

图1——1是管理科学体系的构成。从图可见，管理学并不是一门单纯属于计算方法的学科，它是一门具有多功能、多层次、多

属性这样一些特点的学科，是一门综合地研究生产力、生产关系和上层建筑的科学。

二、管理学既是一门科学又是一门艺术

(一) 管理学是一门科学。

管理学是建立在它的基本理论和基本原理基础上的，它对任何形式的组织活动都有普遍的指导意义；它与自然科学、社会科学并列为国民经济建设的三个主要科学体系。

管理学是一门科学，还因为它确实具有科学的特点。

1、客观性。管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动，它从客观实际出发，揭示管理活动的各种规律，这些规律是客观存在的，谁违反这些规律就必然遭到惩罚。

2、实践性。管理学是从实践中产生并发展起来的一门学科，它所包含的知识都是人类长期实践经验的总结，它的直接目的就是有效地去指导实践。

3、理论系统性。现在的管理学已经有了一整套系统的理论，这是通过对大量的实践经验进行概括和总结而完成的。

4、真实性。管理学的许多原则都是经过了实践反复的检验才抽象出来的。因此，它是一种科学知识，是对客观事物及其规律的真实反映。

5、发展性。由于受各方面条件的限制。管理学不可能达到尽善尽美的程度，它要在发展中不断充实、完善。

(二) 管理学是一门艺术

管理学是一种艺术，这是因为艺术的含义是指能够熟练地运用

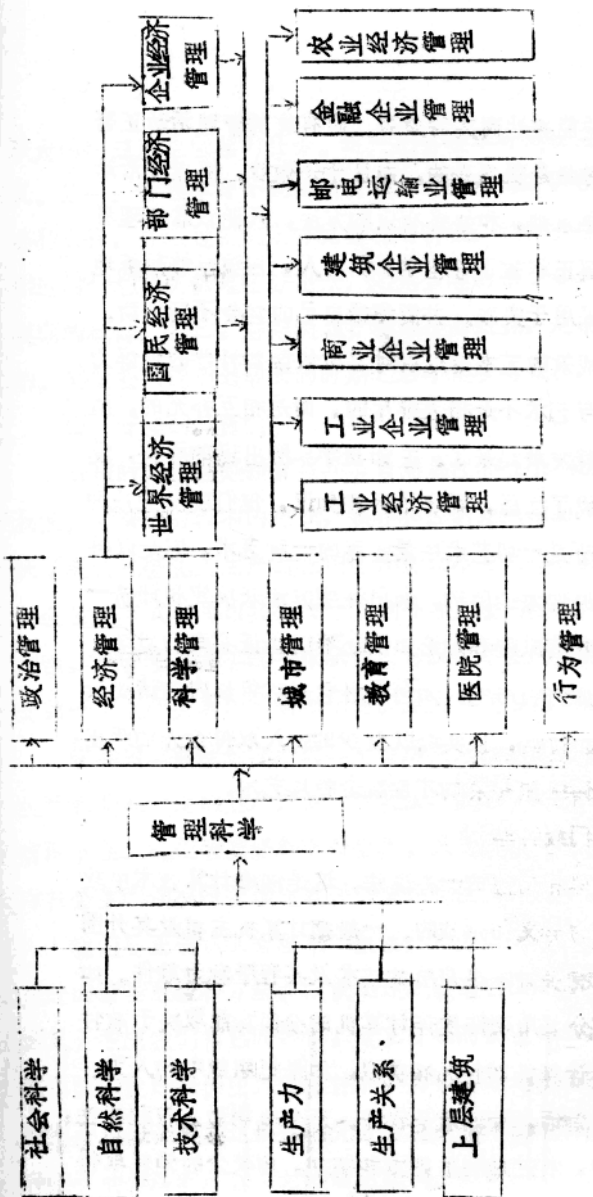


图 1-1

知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果。而有效的管理活动正需要如此。因为管理的对象是很复杂的，而且十分微妙，使管理活动很难有一个统一的指导原则，和始终有效的方法，只能依靠管理者的管理才能。所以，真正掌握了管理学知识的人，应该能够熟练地灵活地将管理学知识应用于实践，并能根据自己的体会不断创新。

实际上，最富有成效的艺术总是以对它所依据的科学理解为基础的，因此，科学与艺术不是相互排斥的，而是相互补充的，随着科学的进步艺术也就发展起来了。正如医学界所出现的那样，没有科学知识的医生就成了巫医，而有了科学知识，他们就可能成为精明的医生。管理活动是一切艺术中最重要的一种艺术，它是以科学的理论知识和科学原理为基础的，采用科学方法来决定和评价一系列行动过程的。但仅有原理和理论知识还不能保证实践的成功。因为人们还必须懂得如何利用它，如何利用它来对组织内的诸要素进行合理有效的组合、协调，以实现以最小的投入取得最大的产出，这种有效组合、协调诸组织要素的才能就是管理艺术。

三、管理学是一门软科学

软科学是和硬科学相对应的一种说法，这是借用计算技术中软件与硬件这两个术语的含义而形成的。一般把计算机主机及其外围设备称为硬件，而把有关计算机应用的技术及其程序称为软件。如果有了软件，能否充分运用硬件发挥计算机的全部功能取决于软件的优劣。管理情况与计算机的情况相类似，如果把组织中的人力、财力和物力看作硬件的话，管理就是软件。充分地调动人的积极性，发挥他们的内在潜力，有效地利用财力和物力，用较少的消耗取得

较大的利益正是管理的任务。这是把管理学看成软科学的第一层含义。第二，管理本身不能创造价值，它必须借助于被管理者及其他各种条件，并通过他们来体现管理的价值。这种价值很难从其他人创造的价值中明确地区分出来，究竟管理创造了多少，完全是一种模糊的概念。第三，若想通过管理来提高效益，是有一定的时间过程的，其效益只能通过较长的时期之后才能看出来。

四、管理的二重性

管理的二重性是指管理具有自然属性和社会属性。管理的自然属性，是管理所具有的组织、领导和控制组织活动一般职能，它反映了现代社会化大生产过程中协作劳动本身的要求，是各种不同的社会生产方式都可以共有的一系列科学方法的总结；而管理的社会属性，是管理所具有的特殊职能，它反映了生产资料占有者的意志，受到一定生产关系的影响和制约，是为一定经济基础服务的。

管理的二重性是生产的二重性所决定的。我们知道，任何社会生产都是在一定的生产方式、一定生产关系下进行的，生产过程具有两重性，既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产，因此，对社会生产过程的管理也就存在着两重性。

我们要正确认识管理的二重性，一方面要学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法，以便迅速地提高我国的管理水平，另一方面又要考虑我们自己的国情，建立自己的管理体系，或者说建立具有中国特色的社会主义管理体系，力争高速地发展我国经济。决不能完全照搬硬套发达国家的先进管理，也不能予以全面否定。这两种错误的作法我国都有过惨痛的教训。

五、管理与经营的区别

管理的含义是随着社会的发展，生产技术的进步而不断增加新的内容。早期的管理是从组织生产劳动开始的，它局限于生产组织内部。随着产品的增多，竞争的加剧，企业仅注意内部生产效率的提高就远远不够了，还必须了解市场的需要及变化，制定适应市场需要和变化的策略，这些活动突破了原来管理的概念，有人认为这是“经营”，它包括了管理，但也有人认为，这是随着企业内部条件和外部环境的变化，管理活动增加了新的内容，也增加了新的功能，应称之为现代管理。

一般地说，经营与管理既有联系又有区别。主要区别如下：

（一）管理是由人的共同劳动引起的一种指挥职能，它将永远随着共同劳动的存在而存在，而经营则是由商品经济引起的一种“调节”和“适应”职能，它是商品经济的产物。

（二）管理存在的范围很广，不仅企业单位，而且机关、学校和团体等各种社会组织都普遍存在着管理活动；而经营是和“盈利”联系着，主要存在于企业中。

（三）管理是战术性的活动，是企业生产过程中，按照客观自然规律和经济规律的要求，进行的计划、组织和控制等活动。经营则是战略性的活动，如确定长远目标、生产方向、生产规模和制定经营策略等活动。

（四）管理的着重点是具体工作的效率和效益，经营的着重点是综合效益。

总之，管理和经营既相互联系，又有相互区别。

第三节，管理学的研究对象和方法。

一、管理学的研究对象

管理学是在自然科学、社会科学和工程技术科学基础上而形成的一门综合性学科。它要综合地研究生产力和生产关系，经济基础和上层建筑。管理学的研究对象就是如何合理地组织生产力，不断地完善生产关系，及时地调整上层建筑，以适应生产力发展的需要。具体来说，管理学研究的对象包括以下三方面的内容。

第一：研究生产关系方面的内容。

第二：研究生产力方面的问题。

第三：研究上层建筑方面的内容。

管理学这三方面的研究内容是紧密结合不可分割的。它通过管理的具体工作，融合为一个管理总体，又通过管理的具体工作表现为不同的形式。

二、管理学的研究任务

管理学的研究任务，就是要研究掌握管理的规律性，提高科学、文化、生产、技术和经营管理水平，提高社会经济效益，建立具有中国特色的管理科学体系，为四个现代化建设服务。研究掌握管理的规模性。包括以下几个方面的内容。

(一) 按照生产关系运动规律的要求进行管理。即按照生产关系一定要适合生产力性质的规律的要求进行管理，按照社会主义基本经济规律的要求进行管理，按照市场经济规律的要求进行管理，按照按劳分配规律的要求进行管理，按照价值规律要求进行管理。

(二) 按照生产力发展规律要求进行管理。即组织生产过程必

须全面认识生产力的构成，各要素的相互作用及其发展趋势，社会化大生产必须按专业化、协作化、联合化的形式加以组织；社会的生产过程必须根据不同的特点和类型采用不同的组织方法；基本建设技术改造，必须符合生产刀合理布局的要求。

(三) 按照上层建筑方面的规律进行管理

三、管理学的研究方法

(一) 坚持理论联系实际。

(二) 坚持用联系的、全面的、发展的观点认识问题和解决问题。

(三) 要广泛采用现代科学的研究成果。

(四) 要注意管理学与其它学科之间的联系。

第四节、企业及其运行过程

一、企业的含义及其种类。

(一) 企业的含义

企业是从事生产、流通和服务等活动的独立的经济核算单位，它是具有一定数量的资产，依照法律进行登记，并得到批准，在银行开设帐户、具有法人资格的基本经济单位。

企业是独立的经济核算单位。

企业拥有一定的资产。

企业要在银行部门开设帐户。

企业是具有法人地位的经济实体。

(二) 企业的分类

由于现代经济生活十分复杂，作为基本经济单位的企业也就有

很多类型，它可以通过不同的方法进行划分：

根据企业所属经济部门划分为：农业企业、工业企业、建筑安装企业、运输企业、商业企业、物资企业、邮电企业、金融企业。

根据生产力各要素所占比重划分为：劳动密集型企业、技术密集型企业、知识密集型企业。

根据生产资料所有制划分为：全民所有制企业、集体所有制企业、合资企业、私营企业。

根据企业规模划分为：大型企业、中型企业、小型企业。

根据生产产品的性质划分为：生产资料企业、生产消费资料企业。

二、社会主义企业的性质和任务。

（一）社会主义企业的性质

生产资料归社会主义社会全体劳动人民所有或各个劳动集体所有，这一特征决定了社会主义企业的生产目的是要不断地满足广大民众日益增长的物质与文化需要。

社会主义工业企业是采用先进科学技术、利用机器与机器体系进行的社会化大生产。

社会主义企业是相对独立的经济实体。

（二）社会主义企业的任务

社会主义企业的任务，就是在国家计划的指导下，为社会提供物美价廉的产品或优质的服务，以满足人们日益增长的物质和文化的需要，为国家积累资金，为企业自我发展作出贡献，把企业建设成具有高度物质文明与高度精神文明的现代化企业。

三、企业的构成要素及其运行过程

(一) 企业的构成要素

人力 (Manpower)

金钱 (Money)

原材料 (Materials)

机器设备 (Machines)

产销技术 (Methods)

时间 (Time)

信息 (Information)

(二) 企业系统的运行过程

简单地说企业的运行过程就是企业的生产经营过程，它是由原料输入、原材料加工制造、产品输出这样三个环节构成的。

具体来说，企业系统的运行过程是比较复杂的，是由很多活动构成的。如图 1—2。

由图可看到，企业的运行过程基本上是由五个环节构成，这五个环节相互联系、相互依存，通过信息反馈，使企业经营活动不断进行，生产出为消费者欢迎的产品。

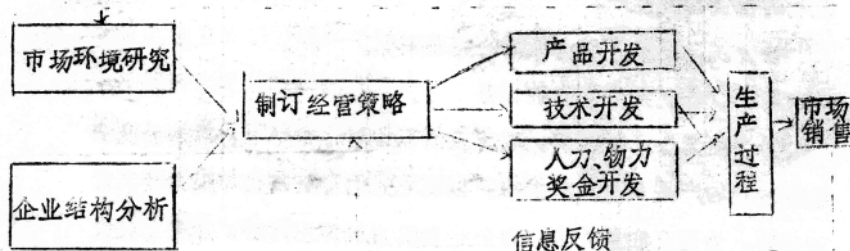


图 1—2

第二章 管理思想的历史演变

自从有了人类社会，就有了管理，就有了管理的实践。人类管理实践的历史闪烁着令人叹服的管理思想智慧之光。是管理者从中吸取思想营养的宝库。历史上出现的有代表性的管理思想和理论是管理历史经验在当时的概括与总结。本章试图通过概略地综述我国及西方资本主义国家的管理思想和理论的发展状况，使人们在了解历史中得到多方面的启示，把握现代管理理论的由来及其学说的出发点，增强对管理思想、理论的认识和研究，以达到进一步发展管理理论，提高管理成效的目的。

管理思想与管理理论是随着生产力的不同发展阶段而形成相应的不同阶段。但只有到了资本主义工业革命时期，在生产力获得极大的发展后，管理才作为一门科学得以不断的发展、不断的趋于完善。管理思想的历史演变一般分为五个阶段：第一阶段是古代管理思想与实践阶段，第二阶段是传统管理思想或早期管理思想阶段，第三阶段是古典管理理论或科学管理阶段，第四阶段是现代化管理理论阶段，第五阶段是当代最新管理理论阶段。

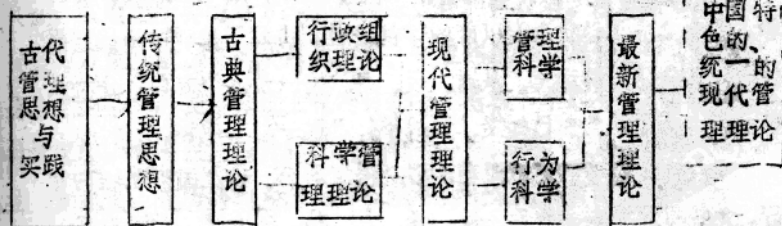


图2—1 管理思想与理论发展阶段

2—1早期的管理思想