

管理学

喻旦辉 孙曼林 张韵君 方计国 高卫平 编著



中山大学出版社

管 理 学

喻旦辉 孙曼林
张韵君 方计国 编著
高卫平

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/喻旦辉, 孙曼林, 张韵君, 方计国, 高卫平 编著. —广州:
中山大学出版社, 2006. 9
ISBN 7-306-02762-X

I. 管… II. ①喻…②孙…③张…④方…⑤高… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 095679 号

责任编辑: 邓启铜

封面设计: 樱子

责任校对: 熊蓉

责任技编: 黄少伟

出版发行: 中山大学出版社

编辑部电话 (020) 84111996, 84113349

发行部电话 (020) 84111998, 84111160

地址: 广州市新港西路 135 号

邮编: 510275 传真: (020) 84036565

印刷者: 广东茂名广发印刷有限公司

经销者: 广东新华发行集团

规格: 787mm × 1092mm 1/16 26.25 印张 450 千字

版次印次: 2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

定价: 42.80 元

本书如有印装质量问题影响阅读, 请寄回印刷厂调换

前 言

诺贝尔奖获得者在巴黎宣言中向世界郑重宣告：人类要在 21 世纪生存下去，必须回到 2500 年以前，从孔子那里寻找智慧。山东曲阜孔庙大殿中悬挂着金匾“圣集大成”四个大字，集中反映了孔子的治世之道，其意为要达到无事不通的最高境界，靠的是集成。“三人行，必有吾师”，就体现了这种观念。被誉为世界级策略大师的美国学者迈克尔·波特（Michael E·Porter）讲解其倡导的“价值链”运用的关键环节：一是设限（limit）即界面定位，二是整合即集成结构。我国第十一个五年计划的科技发展战略与对策，曾提出两大关键问题之一，就是加强集成性创新。《中国软科学》在 2002 年 12 月就出版了《集成创新专刊》。继前贤精华，融众学所长，站巨人肩膀，借他人之势，古往今来一直被奉为在竞争中“创造别人无法取代的地位”的法宝^①。

集成创新模式应对的是市场和技术均不确定条件下的不连续性复杂创新，其涉及的组织模式和管理技术，并非想像的那么简单。需要集成各方面的优势，不断总结、提炼，推动集成管理理论的发展。作为管理学，同样需要理论研究者、教学工作者和管理实践工作者集成各自的优势，不断升华实践中所取得的经验，提炼具有中国特色的管理理论，推动管理理论的不断完善和发展。

本书是在 2001 年编著出版的《简明管理学》（喻旦辉任主编，张韵君等任副主编）的基础上，根据管理学在社会实践中的发展，特别是管理学教学实践的发展，并集成本学科领域新的理论与方法重新编著的。全书共分五编，第一编《总论》由孙曼林编写；第二编《计划》由方计国编写；第三编《组织》由张韵君编写；第四编《领导》由高卫平编写；第五编《控制》由喻旦辉编写。最后，喻旦辉结合管理工作和教学实践对全书进行了修改、总纂和定稿。

^① 李宝山等著：《企业赢得竞争的理论与实践》[M]，中国工商出版社，2004.12

广东培正学院李望国副研究员、姜宝钧教授和李念良老师以及李玉米老师对本书的编写和出版给予了许多指导和帮助。文稿由黄蔚、刘利均和张艳梅录入、整理。在此一并表示衷心感谢。

该书参考和使用了国内外管理学研究和教学的许多文献和成果，谨向有关作者表示深切的谢意。

由于水平所限，组织工作不力，我们深知该书还有许多不足，恭请读者批评指正。

喻旦辉

二〇〇六年六月三十日于培正

目 录

前言	1
----------	---

第一编 总 论

第一章 管理概述	2
第一节 管理与管理系统	3
第二节 管理者	22
第三节 管理环境	39
第二章 管理理论的形成与发展	57
第一节 早期管理思想	59
第二节 古典管理理论	68
第三节 行为管理理论	77
第四节 现代管理理论	85

第二编 计 划

第三章 预 测	99
第一节 预测概述	100
第二节 预测的方法	105
第四章 决 策	116
第一节 决策概述	118
第二节 组织决策的内容与过程	124
第三节 决策的方法	128
第五章 计划工作	150
第一节 计划概述	151

第二节 计划编制的过程与方法	156
第三节 计划的组织实施	166

第三编 组 织

第六章 组织设计基础	180
第一节 组织与组织设计	182
第二节 部门化的基本形式	188
第七章 组织的基本问题	193
第一节 管理幅度与管理层次	195
第二节 集权与分权	200
第三节 直线与参谋	210
第四节 正式组织与非正式组织	213
第八章 组织形式	224
第一节 组织结构的典型形式	225
第二节 组织变革	235
第九章 人员配备	243
第一节 人员配备概述	244
第二节 管理人员的选聘	248
第三节 管理人员的考评与培训	253

第四编 领 导

第十章 领导概论	263
第一节 领导与领导者	264
第二节 人性假设与领导风格	267
第三节 基于特性取向的领导理论	272
第四节 基于行为取向的领导理论	274
第五节 基于权变取向的领导理论	282
第十一章 激 励	291
第一节 激励的原理	293

第二节 内容型激励理论	297
第三节 激励过程型理论	304
第四节 综合激励理论	309
第五节 当代激励实务	313
第十二章 沟 通	322
第一节 沟通的原理	323
第二节 组织沟通的方式与渠道	326
第三节 沟通的障碍及其克服	334

第五编 控 制

第十三章 控制与控制过程	344
第一节 控制概述	345
第二节 控制类型	353
第三节 控制过程	361
第十四章 管理控制方法	374
第一节 预算控制	375
第二节 生产控制	380
第三节 其他控制方法	387
第四节 建立管理信息系统	394

第一编 总 论

“管理学”作为研究人类社会管理活动中各种现象及其规律的科学，是在近代社会化大生产条件下和自然科学与社会科学日益发展的基础上形成的，由于其研究的内容包括生产力、生产关系和上层建筑三个方面，同许多学科如经济学、技术科学、心理学、数学、计算机科学等密切关联，并吸收和运用与之有关的研究成果，因此管理学是一门吸收多学科知识的边缘性、交叉性、综合性科学，又是一门具有很强的实践性的应用科学。

第一章 管 理 概 述

【引例】

“逃离高笼的袋鼠”

有一天，动物园的管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了，经开会讨论，一致认为笼子的高度过低所导致。所以他们决定将笼子的高度从原有的十米加高到二十米。谁知第二天，他们发现袋鼠还是从笼中跑了出来，所以他们决定再将高度加高到三十米。

没料到第三天居然又看到袋鼠全都跑到了外面，于是管理员们大为紧张，决定一不做二不休，索性将笼子的高度加到一百米。“嘿嘿，这下子看你还能不能跳出如来佛的神掌？”

等到第四天，神了，袋鼠还是从笼子里跑了出来，而且还在与它们的好朋友长颈鹿聊天呢。“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子呢？”长颈鹿问。

“很难说，”袋鼠说，“如果他们再继续忘记关门的话！”

这则寓言幽默地道出了“管理哲学”。

事有“本末”、“轻重”，人有“首尾”、“缓急”，关门是本、加高笼子是末，舍本而逐末，当然就不得要领了。管理是什么？管理就是要分清事物的“本末”、“轻重”、“缓急”。

“管理学”不仅运用于公司这样的各类经济组织，也运用于医院、学校、科学研究单位以及军队、政府机构等公共组织。尽管各种具体的管理活动自身上千差万别，但管理者在处理问题时，都要通过计划、组织、领导和控制等管理职能来实现组织的目标。在实施这些管理职能时，尽管其内容各有千秋，但在整个过程中所遵循的基本原理和基本原则都是完全相同的。因此，各级经济管理部门和经济组织的工作者也

好，非经济组织的工作者也好，都有必要学习和掌握管理学的理论和方法。本章主要介绍管理的概念，弄清楚谁是管理者，管理者的技能是什么，并对管理的环境进行具体分析。

学习目标

通过阅读和学习这章，你将能够：

1. 理解管理的概念与性质；
2. 明确管理的基本职能；
3. 知道谁是管理者；
4. 懂得管理者应具备什么样的技能；
5. 了解管理的对象与管理环境所包含的要素。

第一节 管理与管理系统

一、管理的概念与性质

（一）管理的概念

随着社会的不断进步和生产力的不断发展，人类文明走向现代化。管理，作为有助于实现目标的有效手段，其作用越来越强，其地位越来越重要，其影响也越来越广泛。

什么是管理？回顾人类的发展史，虽然管理的实践与人类历史一样悠久，但是把管理作为一门科学系统地进行研究，却只有一两百年的历史。就是说，管理的一方面是管理实践，它从有人类社会活动的那一天开始就与我们在一起了；另一方面是管理理论或管理科学，它是在近代社会化大生产条件下和自然科学与社会科学日益发展的基础上产生出来的。

1. 管理实践

从古至今，人类的社会活动，包括经济、政治、军事、宗教以及其他一切社会活动都离不开管理实践即管理活动。因此我们说，从时间上看，管理是无时不有的；从空间上看，管理是无处不在的。之所以如此，从根本上讲，这是由人类社会活动的基本属性决定的。

(1) 人类社会活动的目的性

人是有智慧、有思维的高级动物，我们的一切活动都是为了达到预期目的而进行的。每个人都有自身的需求、自己的理想，我们不仅要为自己的预期目的和理想去奋斗，往往更需要与其他人协作进行共同的努力。可以说，人类正是在为实现预期目的的活动中不断进化的。

(2) 人类社会活动的依存性

人从来就不是孤立的个体。人们为了自身的生存和发展，必须通过适应和改造外部环境来取得所需的资源，必须通过个体与群体的分工与协作来为自身和他人提供所需的产品和服务。人类在这种活动中，结成相互依存的关系。

这种依存性，不仅表现在人对外部环境即人类自身所处的自然环境与社会环境的相互依存关系上，同时更表现在人类顺应自然、改造社会的群体之间的相互依存关系上。

从远古时代开始，人在与自然的斗争中形成了部落。后来在漫长的岁月中逐步发展为许多集团、民族和国家，以及各种各样的社会经济组织。星移斗转，与时俱进，人们之间进行着愈来愈细的社会分工；各个组织、集团、民族和国家之间也常常有矛盾、冲突发生，但却正是这种越来越细的社会分工，导致人与人之间，个体与群体之间的相互依存关系越来越紧密，也正是这些冲突与矛盾的存在，促进了各类组织的日益严密和完善。

(3) 人类社会活动的知识性

人的本性之一就是能够从自己的实践中学习知识；能够从他人的经验中学习知识，进而形成知识体系，并上升为理论科学。

知识、科学来源于人们的实践，经实践验证的理论科学，反过来可以指导实践，并在实践中发挥更大的功效而进一步满足需求，实现目标。

名人名言

管理是由心智所驱使的惟一无处不在的人类活动。

——戴维·B·赫尔茨

2. 组织

管理是无时不有的，管理是无处不在的。从其表现形式上看，是因为组织是无时不有的，组织是无处不在的，而管理活动都是在特定的组织中进行的，它是为有效地实现组织目标服务的。

所谓组织，就是由多个人为了实现共同目标而组合成的有机整体。组织首先是人的群体，而这个群体必须是个有机整体。这个有机整体与一般人群的根本区别就是组织有共同的目标。

任何一个组织，不论是经济性组织也好，还是公益性组织也好，都有其基本使命和组织目标。而基本使命的完成和组织目标的实现，都是通过组织活动来完成的。组织中的成员通过分工与协作共同以组织活动的方式和手段来完成组织的使命，实现组织的目标。

这种组织目标的统一和组织活动的分工协作正是人类社会活动的目的性和依存性的具体表现形式。

关于组织活动，我们可以将其粗略地分为两大类：作业活动和管理活动。

作业活动是指组织中直接从事具体的操作性业务、直接面对生产对象和服务对象的工作。它是组织达成其目标完成其使命的直接手段。如公司的生产和销售活动、学校的教学活动等。

管理活动是指管理者在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成作业活动的工作过程。其绩效的好坏直接关系着组织的成败兴衰。管理活动不直接面向组织的工作对象，而是面对组织的管理对象。它是为了确保作业活动的顺利和有效而进行的。

这里，我们特别要注意的是：组织目标的实现，有两个活动是必不可少的，即目标实现的两个手段。一是直接手段，称为作业活动，二是间接手段，称为管理活动。而管理活动虽非直接达到目标，却是更重要的手段。

作业活动是组织达成目标的直接手段，若离开了管理活动，单一的作业活动手段不能确保组织目标的必然实现，即便是实现了组织目标，也不能确保换取目标实现的成本是最小的（我们称之为有效）。为了顺利有效地实现目标两者缺一不可，而管理活动要求管理者必须具有与活动相适应的知识结构和必要的知识水准，这正是人类活动基本特点——知识性的具体表现形式。

3. 管理的概念

下面我们来分析管理的另一方面，管理理论即管理科学。

关于什么是管理？管理学者们从不同的角度表述了各自的独特观点。

科学管理理论创始人弗雷德里克·泰罗认为，管理就是“确切了解你希望工人干什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它”。这说明管理是一种明确目标、并授予被管理者工作方法，以求更好地达到目标的活动过程。

现代经营管理理论的创始人亨利·法约尔认为，管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。他是最早从一般含义上概括管理的含义，区分了“经营”和“管理”这两个容易混淆的概念，提出管理活动是经营活动中的一种活动。这是从管理的基本职能出发，说明了什么是管理活动的过程。

行为科学的代表人物梅奥认为，管理就是做人的工作，其主要内容先从研究人的心理、生理和社会环境的相互影响为中心，激励员工的行为动机，调动人的积极性。

决策理论学派的代表人物赫伯特·西蒙认为，“管理就是决策。”这种说法虽然未能全部反映管理的内容，但它突出了决策在管理过程中的主导地位，并强调决策贯穿于管理全过程，表明了管理与决策的内在联系。

管理科学学派的代表人物伯法认为，管理就是用数学模型来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到系统所追求的目标。

管理过程理论的代表人物哈罗德·孔茨认为，“管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”它强调了管理的服务功能，说明管理是为有效地实现组织目标而服务的过程。

综合上述各种观点，我们可以给出管理的概念如下：

管理，就是在特定的环境下，一定组织中的管理者，通过计划、组织、领导、控制等职能来协调组织资源和职能活动，有效地实现预期目标的活动过程。

这一概念包括以下几方面的含义：

①管理是任何组织生存与发展所必需的活动。管理是人类的一种基本的社会行为。它渗透到社会广泛的领域。由于在人类社会中组织是无处不在、无时不有的，所以管理也是无处不在、无时不有的。

②管理活动是在一定的环境中进行的，环境给管理创造了一定的条件和机会，也对管理形成了一定的约束和威胁。管理者必须正视环境对组织的这种双向影响，努力改善组织的物质和文化，审时度势、趋利避害、抓住机遇，利用一切可以利用的条件，促进组织目标的实现。

③管理的目的是实现组织的目标，其作为组织的一种有目的的活动，必须为有效地实现组织目标而服务。这是管理的出发点，也是管理的落脚点。而管理活动的效果主要取决于组织目标的实现程度，若离开了组织目标的有效实现，管理就毫无意义可

言了。

④管理的本质就是协调。在实现预期目标的过程中对组织拥有的资源进行协调和整合。组织拥有的资源包括人力、物力、财力、信息、时间以及社会关系和组织声誉等。资源的有限性和组织运营目标的不断提升,是管理必须要解决的基本矛盾。为了利用有限的资源最大限度地满足组织目标,管理的有效性首先表现为必须“做正确的事”,防止做错事。在此基础上进一步要求“用正确的方法去做事”,使有限的资源发挥最大的效用。并且,这种资源的协调和整合始终是一个动态的过程,世间根本就没有一劳永逸的管理。

⑤管理是由一系列相互关联的活动所构成的,我们称之为管理的职能。管理的基本职能包括计划、组织、领导和控制。它们是管理的最基本的手段和方法,也是其区别于作业活动的主要标志。

⑥管理职能的实施主体是管理者,任何组织都必须通过管理者进行管理。而管理者的素质高低是直接影响组织绩效的关键因素。不论是组织目标的确定和实施,组织成员的创造性和积极性,还是组织运作效率的高低,无不取决于管理者及其管理方式和管理方法的运用。所以管理者是管理系统中最核心、最关键的因素。

(二) 管理的性质

了解了管理的概念,我们就可以进一步地研究管理的性质了。

1. 管理的二重性

管理的二重性又称管理的一般性和特殊性。所谓管理的二重性是指管理同时具有合理组织生产力的自然属性和为一定生产关系服务的社会属性。

管理的自然属性也称管理的一般性。它是与生产力相联系的,通过“指挥劳动生产”表现出来的、适应社会化生产要求的管理的一般属性。任何管理过程都是对资源的科学配置和协调整合的过程。它包括了许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的自身规律。而管理理论揭示了这些规律,并创造了与之相适应的管理手段和管理方法。因此,管理的这方面要求不因社会制度和社会文化的不同而变化,主要受生产力发展水平的影响,反映了生产力发展对管理的一般要求,所以也称一般属性。如要根据生产技术的变革,调整生产资料与劳动力的比例;如何有计划地培训员工,更新知识和技术技能来适应生产自动化信息化的要求……

管理的社会属性也称管理的特殊性。它是与生产关系、社会文化相联系的,通过“监督生产劳动”表现出来的,是指主要反映主导地位的所有者的意志和利益要求的

管理的特殊职能。管理必须反映与之相关的生产关系和社会文化的要求。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表现出不同的特色,从而使管理带有与生产关系、社会文化相适应的个性特色和特殊个性。当然,随着社会文明程度的提高,管理社会属性中的公益制度是在不断提高的。

学习和掌握管理的二重性,对于我们发展管理理论和指导管理实践都具有重要的意义。管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验、管理方法提供了依据,通过学习引进先进的管理经验提高我们自身的管理水平。管理的社会属性又告诉我们,不能简单地、机械地照搬他人的理论与做法,必须结合本国国情、在引进的基础上消化吸收、不断创新,逐步建立有中国特色的管理理论和管理模式。

2. 管理的科学性与艺术性

管理是一门科学。孔茨在《管理学精华》中指出:“管理作为一门科学尽管是粗糙的,但毕竟已有了它自己不同于其他学科的独特学科知识体系。”

管理的科学性,表现在它是大量管理实践经验的升华,管理活动的基本规律以及从事管理活动的科学手段与方法,对从事任何管理工作均有重要的指导作用。作为一个管理者,离开了系统的管理理论的指导,则很难达到有效管理的水平。管理的科学性是同社会生产的规律性紧密相关的,社会生产的规律性要求管理必须具备科学性。管理已形成了自身一整套系统的理论和科学的方法,并借助于现代科学技术和手段,利用系统的管理基本原理和科学方法,研究和探索人们如何有组织地、有效地实现预期目标,从中揭示管理活动的各种规律,同时还不断通过管理实践的结果来验证和丰富管理理论本身。总之,管理的科学性,表现在它以反映管理客观规律的管理理论和以科学方法为指导,有一套分析管理问题、解决管理问题的科学方法论等方面。

管理活动的有效性决定管理的科学性,也决定了管理的艺术性。

由于管理对象分别处于不同的环境、不同的行业、不同的产品要求、不同的资源供给条件等状况下,这就导致了对每一具体管理对象的管理没有一个惟一的完全有章可循的模式,也就是说管理理论并不能为管理者提供解决一切管理问题的标准答案。在现实的管理实践中,管理者只有根据管理的基本理论和基本方法,密切结合实际,根据实际情况的变化,运用自身的管理才智和丰富的管理经验,才能取得良好的管理效果。管理的艺术性就是强调管理的实践性,由于现实生活中的管理问题是千差万别的,必须灵活运用管理理论,才能进行有效的管理。

管理的科学性与管理的艺术性并不是互相对立的,而是相互补充的。管理的科学性揭示了管理活动的规律性,反映管理的共性;管理的艺术性则揭示了管理活动的创

新性，反映管理的个性。机械地套搬管理原理，难以从实际出发有效地达到管理的目的；而离开了管理原理的指导，就只能是直觉或经验管理。管理的艺术性和管理的科学性是从不同的角度体现了管理的要求。

二、管理的基本职能

管理职能是对管理职责与管理功能的简要概括。关于管理的职能问题，百年来众多学者进行了研究探讨。最早对管理的具体职能加以系统阐述的是法约尔。1916 年在其发表的《工业管理与一般管理》一书中把管理的具体职能确定为计划、组织、指挥、协调和控制五项职能，被称为“五功能学派”。其后有“六功能学派”、“四功能学派”，也有“三功能学派”和“一功能学派”。但从总体上看，虽然繁简不一，但并无原则上的区别，只是各有侧重而已。多数是在法约尔的“五功能学派”的基础上作些适当的合并与组合，如表 1-1。随着管理理论不断发展，20 世纪 70 年代后，管理学家们通常把管理的职能概括为计划、组织、领导和控制四大基本职能。

表 1-1 西方管理学者关于管理职能的划分

年份	对管理职能的划分 管理学者	计划	组织	指挥	协调	控制	激励	调集 资源	通讯 联系	决策	人事	创新	领导
1916	法约尔 (H. Fayol)	√	√	√	√	√							
1934	戴维斯 (R. C. Davis)	√	√			√							
1937	古利克 (L. Gulick)	√	√	√	√	√			√		√		
1947	布朗 (A. Brown)	√	√	√		√		√					
1951	纽曼 (W. Newman)	√	√	√	√	√		√					
1955	孔茨 (H. Koontz)	√	√			√					√		
1956	特里 (George Terry)	√	√	√	√	√	√						
1958	麦克法兰 (D. Mcfarland)	√	√	√		√							
1964	梅西 (J. L. Massie)	√	√			√				√	√		
1964	米 (J. E. Mee)	√	√			√	√			√		√	
1966	希克斯 (H. G. Hicks)	√	√			√	√		√			√	
	管理学界的共识	√	√			√							√