

管理学原理

韦明 主编

GUANLIXUE YUANLI



中国农业出版社

管 理 学 原 理

韦 明 主 编

中 国 农 业 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/韦明主编. — 北京: 中国农业出版社,
2000.7

ISBN 7-109-06338-0

I. 管… II. 韦… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 23851 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100026)

出版人: 沈镇昭

责任编辑 姚 红

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

2000 年 7 月第 1 版 2001 年 3 月北京第 2 次印刷

开本: 850mm×1168mm 1/32 印张: 8.25

字数: 205 千字 印数: 3 001~6 000 册

定价: 18.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

目 录

21 世纪知识经济对人才提出“厚基础、宽口径、高素质和强能力”的要求,在此次教改过程中,全国多数高等院校为提高人才的管理素质、管理技能和适应社会的能力,不论是经济类专业还是非经济类专业均开设管理学。

《管理学原理》是 80 年末从管理学独立出来,逐渐成为一门独立学科的,在近 10 年的教学与实践基础上,我们通过查阅国内外有关管理学的大量资料文献,进行社会调查,并不断地研究探讨,酝酿成此书。

《管理学原理》是一门理论与实践结合较为紧密的课程,同时又是一门较为抽象的课程。本书突破了传统的编写顺序和篇章结构,根据管理者的工作思路,从预测、决策、计划到组织,再到领导、激励和控制,简单明了,通俗易懂。本书主要有以下特点:

(1) 适应素质教育要求。管理素质不仅是社会对经济类专业人才的要求,也是对非经济类专业人才的要求。

(2) 突出案例教学,以提高学生分析问题、解决问题的能力和相关管理技能。为了写好这本书,我们参阅国内的《管理学原理》教材十余本,但均未涵盖案例教学方面的内容,故本书每章后附两个案例,供教师教学和读者自学之用。

(3) 集体智慧的结晶。本书的教学体系和内容是我们从教多年,参考其他教材和其他院校管理学教学,经反复实践总结出来的。

(4) 方便自学和复习。我们在每章后附复习思考题, 有助于读者学习和掌握主要内容, 也减少了教师布置作业和读者复习的盲目性。

(5) 本书适应性强。既可作为高等院校管理学教材及自学考试教材, 也可作为各类管理干部培训参考用书。

全书由韦明任主编。参加本书编写的, 以执笔章节先后为序, 分别是韦明(导论、第一、二章)、胡治文(第三、四章)、林奎珠(第五章)、邓须军(第六章)、郭惠芳(第七章)、李玉凤(第八、九章)、牛文健(第十章)。全书由韦明修改、编纂、定稿。

本书在编写过程中引用了国内外管理学研究的许多成果, 谨向这些成果的研究者表示衷心感谢。

由于水平有限, 不妥之处, 恳请读者批评指正。

目 录

前言

导论	1
第一节 管理的概念	1
第二节 管理学原理的研究对象和内容	9
第三节 管理学原理的特点和研究方法	12
复习思考题	15
第一章 管理理论的形成和发展	17
第一节 工厂制度早期的管理思想	17
第二节 古典管理理论	20
第三节 行为科学的兴起与发展	30
第四节 现代管理理论	35
第五节 对现代管理理论的思考	41
复习思考题	43
第二章 管理的基本原理	44
第一节 系统原理	44
第二节 人本原理	52
第三节 动态相关原理	59
复习思考题	67

第三章 预测	68
第一节 预测的作用和内容	68
第二节 预测的要求和程序	71
第三节 预测的方法	74
复习思考题	87
第四章 决策	88
第一节 决策的作用和分类	88
第二节 决策的原则和程序	93
第三节 决策的方法	98
复习思考题	112
第五章 计划	113
第一节 计划概述	113
第二节 计划的种类	116
第三节 计划工作的内容	118
第四节 计划编制的要求、原则和程序	123
第五节 计划的执行和调整	127
复习思考题	134
第六章 组织	135
第一节 组织概述	135
第二节 组织机构和设置	139
第三节 组织职责和职权	148
第四节 人员配备	152
复习思考题	160

第七章 领导	161
第一节 领导概述	161
第二节 领导者的素质	166
第三节 领导的方式	171
第四节 领导艺术	180
复习思考题	188
第八章 激励	181
第一节 激励的作用	181
第二节 内容型激励理论	192
第三节 过程型激励理论	200
第四节 行为改造型激励理论	206
复习思考题	215
第九章 控制	216
第一节 控制概述	216
第二节 控制的程序和要求	219
第三节 控制的方法和技术	225
复习思考题	232
第十章 管理方法	233
第一节 管理方法概述	233
第二节 管理的一般手段性方法	235
第三节 管理的技术性方法	244
第四节 管理的网络化方法	245
复习思考题	251
参考文献	252

导 论

管理活动广泛地存在于现实的社会生活之中，凡是有共同劳动存在的集体或群体都离不开管理，管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。管理作为一门科学，有其基本范畴、研究对象、研究方法以及学科体系。学习和掌握管理科学，必须对上述问题有一个基本的了解，才能为后面的学习打下良好的基础。

第一节 管理的概念

一、管理的定义

管理的历史几乎同人类的文明史一样久远。管理作为一项重要的社会活动，贯穿于人类社会发展的各个阶段，渗透到政治、经济、文化、教育、军事等各个领域。但什么是管理，从不同的角度可以有不同的理解。关于管理的定义，众说纷纭。其中有代表性的有：①管理学家亨利·法约尔认为，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。②管理学家哈罗德·孔茨认为，管理就是通过别人来使事情做成的一种职能，管理包括计划、组织、人事、指挥、控制五项内容。③决策理论学派代表人物赫伯特·西蒙认为，管理就是决策。④经验主义代表人物杜拉克认为，管理就是经验的总结。⑤还有认为管理就是人们为了实现一定的目的而采用各种方式、方法和手段对相关的人、事、物及它们之间的内在联系进行控制的一系列活动的总称。

根据国内外管理学家的研究成果，我们认为，管理就是在

一定的社会环境条件下,管理者为了实现既定目标,借助于计划、组织、指挥、协调、控制等职能,对所属组织中的人、财、物、时间、信息等要素进行合乎目的的有机结合的一种活动。

二、管理的要素

从管理的定义出发,可以看出,管理包括五个要素:

(一) **管理主体——管理者** 管理者是一个社会组织或社会单位的若干首脑或负责人组成的群体。管理者因工作职位的不同位于不同的管理层次上。如企业中的厂长、经理、车间主任等。管理者是管理活动的主体,管理者的知识、能力、素质、经验和技能,直接影响组织效能的发挥。

(二) **管理客体——管理对象** 管理对象是管理者施加影响并产生作用的人和事。管理对象是其内在各种要素,如人、财、物、时间、信息等组成的动态系统。

现代管理理论则认为,管理的对象应包括人、财、物、信息、时间等五个方面。

1. 人。人是管理的一个主要对象。人在管理中具有双重的地位:人既是管理者又是被管理者。

2. 财和物。财与物是一个组织赖以实现其目标的重要物质基础。管理就是把财和物的要素同其他要素紧密地、协调地配合起来,去实现组织的目标。

3. 信息。信息是管理的重要对象,它是指能够反映管理内容的,可以传递和加工处理的文字、数据或符号。管理中的人流物流,都要通过信息来反映和实现。只有通过信息的不断交换、传递,把各个要素有机地结合起来,才能形成现实的管理活动。

4. 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。现代科技日新月异,事物的时效性日益突出。“时间就是金钱,效率就是生命”、“机不可失,时不再来”,这些充分体现现代社会时间的重要性。因而管理活动处在不同的时间区域,就会产生不同的管理效果。

(三) 管理手段——管理职能 管理职能是对管理行为的理论抽象,是管理者对管理对象发生作用和影响的手段,其目的是为了研究管理过程的规律性提供手段,也为概括和总结管理的理论、原则和方法等管理知识提供框架。

管理的职能有两种含义,一是指管理的作用或功能,二是指管理过程中的要素和步骤。本书正是从管理过程的要素和步骤去认识和阐述管理职能的。管理职能的划分,可以使管理的各种概念、理论、原则、方法等都归结为各项管理职能而得到系统的分析,有利于建立起管理的理论体系,有利于管理人员的培训和提高。

对管理职能的认识和划分,是随着科学技术进步和管理理论的发展而不断演变的。最早系统地提出管理的各种具体职能的人是法国著名的管理学家法约尔,他认为管理的职能包括计划、组织、指挥、协调和控制等五项内容。在法约尔之后,随着行为科学的兴起,人的地位和作用得到重视,有的学者增加了激励、人事等职能。到了60年代后管理决策学派的兴起以及企业外部环境的日益复杂和变化不断加快,有的学者又提出了决策、创新职能。

从管理职能划分的演变过程来看,计划、组织、控制是各管理学派公认的职能,70年代以后,管理学家们一般把管理职能概括地划分为计划、组织、领导和控制等四种职能。本书在论述管理职能时也将围绕以上四种主要职能。

1. 计划。计划是一个组织为实现一定目标而进行事先筹划和安排的一种管理活动。计划职能是管理工作的首要职能,一个组织的管理过程是从计划开始的。计划主要包括两项基本活动:一是确定目标,二是决定如何达到这些目标。计划能促进和保证管理人员在管理活动中进行有效的管理。计划职能包括确立目标、决策和制定计划方案等几个基本的内容。

2. 组织。管理者制定出切实可行的计划之后,就要组织必要的人力和其他资源去执行既定的计划,这就是组织职能。“组

织”这一词具有双重的意义：一是名词意义上的组织，主要是指组织形态；二是动词意义上的组织，即指组织工作。在关于管理原理的论述中，这两种意义是不相同的。本书所讨论的组织职能，包含这两个方面的内容。组织职能的主要内容有组织的设计、职务分析、组织规划与变动、授权等等。

3. 领导。管理者的一项重要职责就是实施领导。也就是要带领和指挥该组织的所有员工同心协力地执行组织的计划，实现组织的目标。有效的领导要求管理人员在一定的环境中，采用适当的方式，针对职工的需要及行为特点，采取有效措施去提高和维持职工的积极性，激励下属，协调人际关系，为下属提供有效的指导或引导。

4. 控制。控制就是将计划的完成情况和计划目标相对照，然后采取措施纠正计划执行中的偏差，以确保计划目标的实现。控制是管理程序中的最后一环。管理者在制定了计划，安排好组织工作以后，要经常检查计划的执行情况，确定下属是否已在规定的时间内达到其预定的目标，控制的目的在于使组织的各项活动与组织目标保持一致，通过建立及时的、有效的控制系统，保证计划的顺利执行。

上述四个职能，可以认为是管理过程中的四个主要步骤。一般而言，制定好计划之后，就要进行组织设计，实施领导，然后对计划的执行情况以及组织的运行情况进行控制。计划、组织、领导和控制这四个职能，并没有一个严格的次序，有的职能可能同时进行，而且，这四个职能也是互相联系、互相影响、互为条件、共同发生作用的。

（四）管理的目标 在管理五个要素的系统中，管理者，既是管理的主体，又是管理的客体，在管理中占主导地位，起着关键的作用。

管理是目的性很强的活动。人们进行管理活动，就是为了实现一定的目标，无目标的管理活动是不存在的。一般而言，管理

的目标有两个方面：一是物质性的目标，它是指一个组织通过管理，在物质生产、劳务活动等方面所要达到的效益和效率；二是社会性的目标。它是指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的。但是，一切管理活动都必须有一定的社会历史条件下和一定的社会制度下进行，因而，在不同历史条件和不同社会制度下进行的管理活动必然具有不同性质的目标。

（五）管理的环境 任何组织及其管理活动都是在一定的环境下进行的，直接地或间接地受到外部环境的影响或干扰。因而我们进行管理活动不能不考虑外部环境的影响。这些影响组织管理的外部环境主要有：

1. 经济环境。任何现代组织的管理者都面临经济环境的挑战，尤其是经济组织更是同经济环境有着密切的关系。经济环境包括政府的财政与税收政策、资金、劳动力、价格水平、运输费用、竞争对手、生活水平、买主偏好等等。现代组织的管理者如果不善于分析经济环境因素的变化，就不能保证组织的生存和发展。

2. 技术环境。任何一个组织总与一定的技术保持着稳定的联系。当代技术发展的一个突出特点是更新换代的速度不断加快，技术的更新周期日益缩短。各种组织都面临技术变革的新环境，电子计算机在管理上的广泛应用，新材料、新能源、新工艺和新技术的大量涌现，给管理工作带来了根本性的影响，一个组织如不能同这种新的发展趋势保持动态的平衡，就有被淘汰的危险。

3. 社会文化环境。社会环境主要指两个方面：一是指一定的社会制度和政治、经济体制；一是指处在一定的集体或社会中的人们的处事态度、要求、期望、智力与教育程度、观念与习惯等等。个人总是处在某种社会环境中，每个组织也是如此，从其产生之日起，组织就要按社会环境的要求，进入到一定的位置。

社会环境的改善，对组织的发展有极大影响。

4. 政治环境。政治环境是指在不同程度上影响着各种组织的法律、规章、政府机构及其行为的总和。

5. 自然环境。自然环境是指对组织有影响的地理位置、气候、自然资源等等因素。自然环境对经济组织也有较大的影响。

总之，任何管理活动都是在一定的社会历史条件下和一定的生产关系中进行的，这些条件决定了管理活动具有不同的目的性。学习、研究和应用管理理论与方法，都必须首先认清这个根本问题，只有这样才能把握住各种管理理论的真谛。

三、管理的本质

研究和了解任何事物，都要对这个事物的本质有一个基本的认识。管理作为一种社会活动，也有其质的规定性。管理理论、管理方法和管理思想，都是由管理的本质决定的。

管理的本质具有二重性。这是马克思通过深入研究资本主义的管理活动提出来的，马克思指出：“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，就像一个乐队要有一个指挥一样。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，——完全撇开商业部门不说，——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

从马克思对资本主义管理的论述中我们可以看出，管理一方

^① 马克思：《资本论》第三卷，第431页，人民出版社，1975年版。

面是由社会化引起的,具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动意志,具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这两方面的属性就是管理的二重性。

管理的两重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会形式、社会生产关系条件下发挥作用;同时,管理的社会性也不可能脱离管理的自然属性而存在。否则,管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方面,管理的二重性又是相互制约的,管理的自然属性要求具有一定的社会属性的组织形式和生产关系与其相适应;同样,管理的社会属性也必然对管理的科学技术等方面发生影响或制约作用。

管理具有正确调节生产关系和合理组织生产力两方面的职能,明确管理的两重性,可以掌握管理的特点和规律,在借鉴、学习国外经验的时候,能正确区分精华与糟粕,有分析地吸收有用的管理理论与方法为我所用;同时,也要防止不顾我国特点,盲目地照搬照用。

四、管理的地位和作用

众所周知,科学技术进步决定了社会生产力水平,从而推动社会的发展,但是,仅有科学技术,没有相应的先进管理水平,没有相应的管理科学的发展,先进的科学技术是无法得到推广和有效运用的。因此,在当代,人们普遍认为,先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”,缺一不可。

本世纪以来,尤其是第二次世界大战以后,全世界掀起了管理热潮,管理科学成为一个热门科学,管理队伍已成为世界经济发展的主导力量。被世人公认的管理、科学、技术成为现代社会的三大支柱。美国人认为,他们是三分靠技术,七分靠管理,使

他们在战后很快地成为世界上第一经济强国。日本在总结本国经验的基础上，结合本国国情，在全国掀起学习科学管理的热潮，到了60年代，靠科技与管理两个轮子使经济腾飞。他们自己总结经验时说：“管理与设备，管理更重要，管理出效率，管理出质量，管理可以提高经济效益，管理为采用更先进的技术创造了条件”。

目前，世界上无论是发达国家，还是发展中国家，都已认识到管理具有重要的社会作用。发达国家之所以发展了，管理是一个重要的因素。对于发展中国家，发展经济更需要管理。

我国人民在改革开放的方针指导下，正在为把我国建设成为富强、民主、文明的社会主义现代化国家而奋斗。但就目前的现实来看，科学技术落后，管理更加落后。只要把管理水平提高了，靠目前的固定资产和技术条件，经济效益可以大大提高。20世纪40年代以后，更是管理科学综合运用社会科学、自然科学和技术等知识，为繁荣社会经济和人类的进步发展，大显身手的黄金时代。

综上所述，可以看出管理随着社会经济和科学技术的发展在不断进步和发展，管理在推进社会经济的发展中，发挥着巨大的作用。

1. 通过管理，可以使潜在的生产力转化为现实的生产力。人们在共同的生产活动中，通过管理将各种独立存在的生产要素有效地结合在一起，创造出更多的物质财富；人们共同劳动的分工与协作，通过有效地管理产生巨大的生产力，从而产生巨大的经济效益。由此可见，管理是使各个生产要素的有效组合及人们共同劳动的合理分工与协作不可缺少的前提和重要因素，只有科学的管理才能保证社会经济的顺利发展。

2. 管理是加速人类社会进步的杠杆。通过管理把分散的单个劳动能力有效地组织起来，形成巨大的集体力，这种集体力，大大超过单个能力的总和，起到增大倍率的作用，从而促进生产

力发展,加速社会进步。

3. 管理会使科学技术这个最先进的生产力得到最充分地发挥。科学技术和管理都是生产力,对生产力起结合和控制作用,但科学技术结合和控制的是个体,而管理结合和控制的是群体,两者的结合将大大地推动社会生产的发展。

4. 管理制约生产力总体能力的发挥。生产中的诸要素(劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术、管理),以劳动者为主体,通过管理把各个要素有效地结合起来,形成生产能力,这种结合的合理与否,决定着生产能力的大小。因此,管理水平的高低,直接影响到生产总能力的高低。有许多专家认为:各国在现有技术设备和资源条件下,如果切实改进管理,提高管理水平,生产力水平可以提高 50% 到 100% 以上。

第二节 管理学原理的研究对象和内容

一、管理学

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它作为一门科学,是随着科技的进步和生产力的发展,直到 19 世纪末 20 世纪初才真正发展起来的。管理学是人们长期从事管理实践活动的理论总结。它是在管理实践经验的基础上,吸取和运用相关学科的研究成果,经归纳提高而形成的管理的系统知识。管理学源于管理实践,反过来又指导管理活动,为管理所运用和为管理实践服务。

现代管理学是在继承与发展管理历史经验与理论的基础上,运用现代社会科学、自然科学、技术科学的理论与方法,研究现代社会条件下,管理活动的基本规律和方法形成的综合性交叉科学。同时它又是一门软科学和应用性科学,这一学科在不断发展、提高、充实和完善,对当今社会和经济的发展起着越来越重要的作用,受到广泛的重视。