



教育部师范教育司组织编写  
中学教师进修高等师范本科(专科起点)教材

专升本

# 现代管理学基础

李晶 刘霞 主编



高等教育出版社



教育部普通高等教育“十一五”规划教材  
中央财经大学工商管理类本科教学系列教材

# 现代管理学基础

李 强 孙 浩 主编



中国人民大学出版社

教育部师范教育司组织编写  
中学教师进修高等师范本科(专科起点)教材

# 现代管理学基础

李 晶 刘 霞 主 编  
赵 敏 杨秀治 副主编

高等教育出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

现代管理学基础/李晶, 刘霞主编. —北京: 高等教育出版社, 2000.7

ISBN 7-04-008645-X

I. 现… II. ①李…②刘… III. 管理学-高等教育: 师范教育-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 62354 号

现代管理学基础

李晶 刘霞 主编

---

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市东城区沙滩后街 55 号 邮政编码 100009

电 话 010-64054588 传 真 010-64014048

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

经 销 新华书店北京发行所

印 刷 北京印刷集团有限责任公司

印刷二厂印刷

开 本 850×1168 1/32 版 次 2000 年 7 月第 1 版

印 张 10.5 印 次 2000 年 7 月第 1 次印刷

字 数 260 000 定 价 10.90 元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

**版权所有 侵权必究**

第二节	领导者的影响力 .....	(105)
第三节	领导理论 .....	(107)
<b>第六章</b>	<b>领导(中):激励、沟通 .....</b>	<b>(119)</b>
第一节	人类行为模式 .....	(119)
第二节	激励与激励的模式 .....	(121)
第三节	激励理论 .....	(124)
第四节	协调、沟通与人际交往 .....	(140)
<b>第七章</b>	<b>领导(下):决策 .....</b>	<b>(149)</b>
第一节	决策与决策系统分析 .....	(149)
第二节	群体决策 .....	(153)
<b>第八章</b>	<b>控制 .....</b>	<b>(161)</b>
第一节	控制的涵义 .....	(161)
第二节	控制的基本过程 .....	(164)
第三节	控制的类型 .....	(168)
第四节	常见的控制方式与方法 .....	(171)

### 第三篇 管理方法

<b>第九章</b>	<b>管理方法概论 .....</b>	<b>(179)</b>
第一节	管理方法概述 .....	(179)
第二节	基本的管理方法 .....	(185)
第三节	管理方法的新发展 .....	(197)
<b>第十章</b>	<b>运筹学方法 .....</b>	<b>(203)</b>
第一节	运筹学解决问题的基本思路 .....	(203)
第二节	运筹学的主要分支 .....	(220)
第三节	运筹学方法改变管理的面貌 .....	(229)
<b>第十一章</b>	<b>系统分析的原理与方法 .....</b>	<b>(234)</b>
第一节	系统与系统结构 .....	(234)
第二节	系统分析的内容与过程 .....	(242)
第三节	系统分析的作业程序与方法 .....	(247)
<b>第十二章</b>	<b>管理信息系统 .....</b>	<b>(257)</b>
第一节	管理信息系统概述 .....	(257)

第二节 管理信息系统的开发 .....	(267)
---------------------	-------

## 第四篇 管理发展

<b>第十三章 管理文化发展</b> .....	(279)
第一节 管理文化的概念与特点 .....	(280)
第二节 管理文化的结构与功能 .....	(287)
第三节 管理文化模式 .....	(296)
<b>第十四章 管理发展趋势与问题</b> .....	(310)
第一节 管理的变革与发展趋势 .....	(310)
第二节 我国管理发展面临的问题 .....	(313)
第三节 培养管理人才是管理变革之本 .....	(317)
<b>后记</b> .....	(325)

# 第一篇 管理导论

## 第一章 管理与管理学

本章首先阐明了管理学最基本的概念和问题，包括由管理本质引出的管理概念，管理学的研究对象、学科特点、学科结构、研究方法等。学习本章的目的是理解管理的内涵，了解管理学学科体系。

### 第一节 管理的内涵

为了揭示管理这个概念的内涵，我们从管理的本质开始探讨。

#### 一、管理的本质

管理的本质是指管理自身内在的必然的规定性，即根本属性。管理的根本属性是什么呢？

美国国际商业机器公司的创办人托马斯（Thomas J. Watson）曾经讲过下面这样一个故事，深入浅出地说明了管理的根本属性。

有一个男孩子第一次得到一条长裤，穿上一试，裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点，可奶奶说，眼下的家务事太多，让他去找妈妈。而妈妈回答他，今天她已经同朋友约好去玩

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，担心第二天穿不上这条裤子，他就带着这样的心情入睡了。

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怎样的情形！

这个例子不仅说明了管理活动的重要作用，而且也说明了管理活动的中心工作是协调各种关系。协调性是管理活动的根本属性。

从管理的起源上，也可以说明这一点。早期的人类为了战胜自然界或力量超过自己的敌人，常需要群体的合作；现代人类为了实现富裕繁荣的目标，从日常生产、生活到卫星上天，都需要前所未有的合作努力。个人之所以能以有限的生命和微小的个体力量与无限的大自然抗衡，主要是基于人类集体力量的无限性。而集体力量发挥与发展的关键在于分工和合作——在于管理。管理的任务就是使人类这种合作努力得以顺利进行，即协调群体中的合作关系。具体来说协调三方面的关系：一是协调人际关系，包括下属之间的关系、领导与下属的关系及领导与领导的关系；二是协调工作关系，包括各部门之间的配合、各工作环节之间的衔接、工作的时间顺序安排、工作的整体结构与平衡；三是协调人事关系，包括人事调动与安排，人员的培养、选拔、任命、定级。因此，我们赞成这样的观点：管理的根本属性，即管理的本质是它的协调性。

马克思认为管理的本质具有二重性，即管理的自然属性和社会属性。马克思在深入研究资本主义的管理活动后明确指出：“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者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，都当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。”<sup>①</sup>马克思的论述说明，“指挥劳动”反映的是管理活动的自然属性，而“监督劳动”反映的是管理活动的社会属性。管理的自然属性包括了管理活动的普遍性和共同性，它与生产力、社会化大生产相联系，它是共同劳动得以顺利进行的必要条件，是管理的技术性在社会实践中的特殊表现形式。管理的社会属性包括管理的历史继承性和管理在阶级社会中为一定政治、经济服务的阶级性，它与生产关系、社会制度紧密相联，是维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的必要手段。生产关系的性质不同，劳动的社会结合方式不同，管理的社会性质也就不同。

管理的社会属性与自然属性，是辩证统一的两个方面。管理的社会属性反映的是管理协调历史、协调一定的统治阶级意志的方面，管理的自然属性反映的是协调管理活动中各种关系的技术方面。管理的协调性是管理的二重性的结合体。深刻地理解管理的本质，有助于我们理解管理的概念。

## 二、管理的概念

那么什么是管理呢？美国早期管理学家詹姆士·穆尼所举的一个简单例子，说明了管理的任务和内涵。某物体太重太大，一个人搬不动，两个人联合起来才能搬动。但两人必须以某种方式来协调共同努力，必须同时举起物体，往两人商定的方向搬动，

---

<sup>①</sup> 马克思：《资本论》第三卷，人民出版社1975年版，第431页。

又必须同时将这物体放在两人商定的地方。这个例子虽然简单，但它说明了管理不只是指个人对其事务的管理。管理通常指的是群体努力，它包括四个基本要素：朝着既定目标；通过人；运用技能；在某一组织中。

#### 1. 管理是有目的的活动

没有预期目的的活动必然是杂乱无章的，不能视为管理活动。只要有了既定的目标，即使该目标没有实现或没有全部实现，这样的活动也是管理活动。

#### 2. 管理是人类的群体活动

管理目标是通过人来实现的，管理活动必须要有人参与，管理的主体一定是人，管理的客体除了客观事物之外，还有人。现代管理观认为，在管理客体中人是日益重要的因素，对客观事物管理效率的高低，取决于对人管理的效率。

#### 3. 管理是一项科学的活动

管理要达到既定的目标必须采取特定的方式，使用特定的方法。随着社会经济的发展，会出现效率更高、适应性更强的管理方式和管理方法，它体现了管理的动态性特征。

#### 4. 管理需要组织机构做保障

管理活动需要有组织机构和制度做保证才能实现。组织是管理活动得以进行的依托和载体。

如二十多年前的1969年7月20日，人类登上了月球。这是一个伟大的创举，标志着人类实现了祖先的“嫦娥奔月”的美好幻想。参加这一浩大工程的有120多所大学和研究机构，2万多家企业，400多万人，使用了300多万个零部件，采用了多种管理方法，推行了矩阵结构型组织形式。人们就是靠管理，才把这些重要因素组合在一起，实现了既定的目标。可以说，没有现代管理理论和技术的发展，就没有现代科学技术的发展。这一实例也说明了管理概念的构成，说明正确的管理是组织达到有序、有效和成功的保证。

由此可见，所谓管理，就是人们为了实现预定的目标，按照一定的原则，组织和协调他人的活动，以达到个人单独活动所不能达到的效果而进行的有程序的活动过程。

## 第二节 管 理 学

在本节中，我们将对管理学研究对象、学科特点、学科结构、学习和研究管理学的现实意义等问题进行讨论。

### 一、管理学的概念

管理学是专门研究管理活动及其基本规律和一般方法的科学，即通过研究管理活动所表现出的一系列现象，探索管理活动的一般规律，寻求最佳管理方法的科学。管理学的研究对象包括管理活动的主要矛盾与基本规律，管理现象与方法及其应用等问题。

管理活动自古有之，一些重要的管理思想、观念与论述也源远流长。但管理作为一门科学，直到19世纪末20世纪初才真正建立和发展起来。究其原因有三：一是到了近代，管理活动日益居于重要地位，丰富的管理实践活动对管理理论的产生提出了客观要求并提供了可能性；二是古代一系列的管理思想给科学管理理论的形成奠定了思想基础；三是工业企业的发展直接刺激了管理学的产生。

来自工业企业的原因主要有两个。一是随着大生产的发展和科学技术的进步，企业生产规模不断扩大，工人人数增加，新技术应用以及生产程序日益复杂化，原来那种凭个人经验办事的传统管理越来越暴露其弊端，再也不能适应生产发展的需要了，形势呼唤管理理论的出现。

二是随着资本主义垄断的加剧和经济危机的出现，资本家为了获取高额利润，加紧了对工人的剥削。在这种情况下，劳资矛

盾日益加剧，工人中出现有组织的怠工对抗，工作效率极低。因此，如何缓解劳资矛盾，提高生产效率，改善经营管理，寻找合理组织生产的方法，成为19世纪中叶以后亟待探索的课题。

尽管管理学产生于企业管理且与企业管理的发展有着密切的联系，尽管许多管理学著作或教材中也大量列举和引述了企业管理的案例来论述管理的原理、过程、方法和技术，但管理学和企业管理学在基本理论、研究对象、研究内容与方法上都有很大的差别。管理学研究的是一般组织的管理问题，企业管理学则主要研究企业的管理问题。

## 二、管理学的学科特点

一般说来，管理学具有如下几个特点。

### 1. 历史性

指现代管理学是从研究历史上的管理开始的，是对前人管理实践、经验、思想、理论的扬弃和发展。管理的发展历史和前人对管理经验的理论总结，是建立现代管理科学的依据。

### 2. 社会性

即管理学的社会制约性，指管理的两重性在现代管理学中同样有反映。历史上的、国外的科学管理理论和方法，总是与当时的社会制度和阶级属性联系在一起的，我们学习时要坚持用科学分析的态度，取其精华，去其糟粕。我们绝不是笼统地把某一种管理理论或方法定为“社会主义的”或“资本主义的”，进而奉若至宝或全盘摒弃，而要从具体的社会实践出发，进行认真的分析。

### 3. 综合性

指管理学是一门综合性很强的学科。其综合性主要表现在两个方面：一是管理学理论基础的综合性。管理学作为管理实践的理论指导，它建立在自然科学和社会科学的基础上，吸收了多种学科的研究成果和先进技术，主要包括辩证唯物论和历史唯物论、经济学、社会学、心理学、法学、系统论等。此外，管理学

还同其他许多学科，如政治学、伦理学、公共关系学、人口学、教育学、数学、环境科学、计算机科学与技术有着密切的联系。管理学研究要广泛地从这些学科及其理论中吸收科学营养，才能不断发展成熟。二是管理学的研究内容具有综合性的特点。管理学不是指某个具体的部门管理学，不只是企业管理学，科研管理学或其他管理学，也不是这些管理学简单相加的产物，而是它们的概括和抽象，是对各门管理学中具有普遍意义的思想、原理、方法的综合提炼和总结。

#### 4. 适用性

管理学的适用性是指这门学科的实践意义，强调管理学是为管理者提供管理工作指导的实用性学科。管理学的研究要强调理论与实际相结合，要注意在实践中总结和提炼理论，又要注意将凝集成的理论应用于实际，指导实际。

### 三、本书的结构

根据对管理学的研究对象和学科特点的阐述，为了给读者提供一个清晰的学习和思维脉络，本书将分四篇展开。

第一篇，管理导论。首先，阐明管理学最基本的概念和问题，包括由管理本质的探讨而引出的管理的概念，管理学的研究对象、学科特点、学科结构、研究方法，现代管理的基本原理；然后，叙述管理学的发展历程，从管理的发展历史着手，讨论古典管理理论、行为科学理论和现代管理理论。在各种管理理论的学习中，了解管理思想、理论和方法的演变及其现实指导意义。

第二篇，管理职能。管理者在进行管理活动时，需完成四项基本任务或执行四项职能：计划；组织；领导；控制。计划是管理活动的首要职能，没有可行的计划，管理工作就无从着手；组织是管理活动的中心职能，有了强有力的组织工作，管理活动才能顺利进行；领导是管理活动的关键职能，管理活动依赖于领导的决策正确、激励有方和建立通畅的沟通渠道；控制是管理活动

的一项重要职能，正确、有力的控制是实现管理目标的保障。

第三篇，管理方法。方法是贯彻管理原理、原则的工具，是实现管理职能和管理目标的手段和途径。要实行有效的科学管理，管理者就应掌握科学的思想方法，有效的行政方法，严格的法律方法和实际的经济方法。由于现代科学技术的发展，现代管理科学已普遍使用现代管理技术，如管理信息系统、系统分析与运筹方法等。一个现代管理者如不懂得现代管理技术，不掌握现代管理手段，是难以称职的。

第四篇，管理发展。主要介绍管理文化的发展以及管理发展面临的各种问题。

管理的概念、原理、历史、职能、方法、手段，它们环环相扣，构成不可分割的一个整体。不研究历史，难以了解管理的实质；不了解实质，难以掌握管理的规律；不掌握规律，又不能发挥管理职能的作用。而要充分发挥各个管理职能的作用，必须注意研究管理方法，掌握现代科学管理的技术手段。这一切构成了本书的基本框架，可用图 1-1 表示。

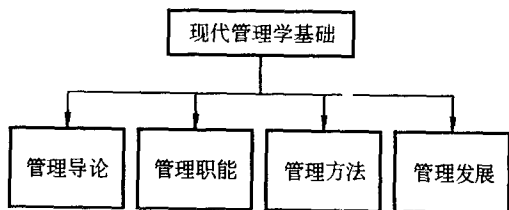


图 1-1 现代管理学基础的内容框架

#### 四、学习和研究管理学的现实意义

(一) 有助于培养大批管理人才，提高整个管理队伍的素质  
科学技术的迅速发展带来了劳动力结构的急剧变化。据统计，美国在 1970 年至 1978 年间，劳动力总数增长了 18%，而行政官员和管理人员的人数增长了 58%。其中，卫生官员增长

118%，政府官员增长76%，银行职员增长83%，系统分析人员增长84%。而同一时期，工程师增长却不到3%。改革开放以来，我国的劳动力队伍结构也发生了巨大的变化。据有关部门调查，进入90年代中期以后，北京人才需求的排名榜上，管理人员高居第三位。时代需要大批高素质的管理人才，而学习和研究现代管理理论，对快速培养大批管理人才，提高整个管理队伍的素质，推动组织的变革有着十分重要的意义。

### (二) 有助于促进管理科学的进一步完善和发展

管理科学经过一个世纪的发展，已经形成一个庞大的学科体系，但还不能说已经成熟、完善。在管理的本质、基本原理、原则、职能、方法等方面，还有许多问题值得我们去研究、去探索。另外，随着新的科学技术的快速发展，社会组织规模的不断扩大，社会生活日趋复杂，如何根据社会的变化来调整管理的模式、方式和方法，是时代向管理科学提出的新的课题。因此，学习和研究管理学是管理科学自身发展的需要。

### (三) 有助于指导人们的管理实践活动，改善管理的现状和提高各项管理工作的科学水平

美国的邓恩和布兹特里斯信用分析公司在研究管理的作用方面做了大量的工作。多年来，他们对破产企业进行了大量调查。结果表明，在破产企业中，几乎有90%是由于管理不善所致。中国国有企业也面临许多困难。调查表明，80%以上的亏损企业也是由于管理不善所致。学习和研究管理学有利于我们掌握现代管理思想、观念、技术和方法，克服管理工作中狭隘经验主义的弊端，摒弃个人独断或任意的管理方法。运用不运用现代管理方法，对现代组织来说有生死攸关的作用。如，福特汽车公司曾经是20年代世界上最大和盈利最多的制造业公司，它几乎垄断了整个美国的汽车市场，在世界其他大多数主要汽车市场上也占统治地位。它的创办人福特坚信，凭自己的经验就能使他的“王国”坚不可摧。没料到，由一些小公司拼凑起来的通用汽车公司，依靠管理

专家艾尔弗雷德·斯隆，改进了组织管理，迅速崛起，在五年之内就取代了福特公司的地位。仅仅几年时间，福特公司就江河日下，丧失了领先地位。因此，只有研究和改善现代经营管理，建立科学的财务、成本、质量管理和科学决策制度，掌握现代科学的管理技术和方法，才能使企业在市场竞争中立于不败之地。

### 第三节 现代管理的基本原理

管理的基本原理，即管理原理，是指人对管理活动及其基本规律的反映，是对管理经验的科学总结和概括，是对管理工作的实质内容进行科学分析总结而得出来的带规律性的表述。它是管理实践的基本指导思想，是管理行为的基本准则，是人们在管理实践中对管理活动认识升华的产物。认真研究和掌握管理的基本原理，对做好管理工作有着普遍的指导意义。

通过对管理的对象，管理的核心和动力，管理的过程以及管理的根本目的四个方面的统一理解、概括和把握，人们提出了现代科学管理的系统原理、“人本”原理、动态原理和效益原理四大基本原理。

#### 一、系统原理

##### (一) 系统原理的内涵

系统原理是指管理对象系统中的每一个基本要素都不是孤立的，它既在自己的系统之内，又与其他系统发生各种形式的联系。为了达到优化管理的目的，必须对管理进行充分的系统分析。系统原理有两个基本观念。

##### 1. 整体观念

管理者必须明确，自己负责管理的对象是一个整体的动态系统，而不是一个个孤立分割的部分。应该从整体出发看部分，使部分服从整体。



## 2. 全局观念

管理者不仅要看到自己管理的对象是一个整体的动态系统，而且这个系统又是更大系统中的一个构成部分。不能只看到局部，还必须考虑更大的全局，摆好自己在系统中的位置，为更大系统的全局效益服务。

系统原理说明，任何一个管理对象系统都是有明确目的的，目的不明确，或者混淆了不同的目的，都会导致管理的混乱。一个系统通常只有一个目的，如果一个系统有多个目的，必然在人、财、物、时间、信息等各方面相互干扰，达不到优化的目的。同时，任何管理对象系统都有一定的层次结构。每一层次都应有各自的功能，规定明确的任务和职责、权利范围。还有，现代管理强调管理对象系统的整体性能。小生产时代，整体的联系较少，局部有利大致上就是整体有利。在现代化生产的条件下，局部与整体有着复杂的关系与交叉的效应，局部与整体的利益并不总是一致的，从局部看有利的事，从整体看不一定有利。一个庞大而复杂的管理对象系统，即使每个子系统（或单元）的性能都是好的，这个系统也未必能很好地工作。在结构上，如果各子系统（或单元）都力争自身的最佳效益，未必一定能保证系统的整体效益。社会主义国家的管理者更应树立系统原理的基本观念，因为社会主义制度本身就是一个组织结构严谨，各部分紧密联系的大的系统组织。社会主义国家的管理工作者，如果不是很自觉地按系统原理去做，不仅不能管理好自己负责的工作，也不能摆正本系统在国家整个大系统中的恰当位置，甚至错误地处理局部与整体的关系，给国家和事业造成很大的损失。地方主义、本位主义、分散主义、“单纯利润观点”、自由化倾向等，实质上都是不能自觉贯彻系统原理的结果。

### （二）管理过程中贯彻系统原理的要求

#### 1. 管理者必须明确管理对象系统的目的

目的或目标是管理活动的行动前提，是管理工作的发端，是全