

管理学

沈丽华 编著

中国矿业大学出版社

GUANLIXUE

管 理 学

沈丽华 编著

中国矿业大学出版社

责任编辑 孙 浩

责任校对 崔永春

图书在版编目(CIP)数据

管理学/沈丽华编著. —徐州:中国矿业大学出版社,
2000.1

ISBN 7-81070-065-0

I. 管… II. 沈… III. 管理学-高等学校-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 50229 号

中国矿业大学出版社出版发行

(江苏徐州 邮政编码 221008)

出版人 解京选

中国矿业大学印刷厂印刷 新华书店经销

开本 850×1168 1/32 印张 7 字数 172 千字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

印数 1~2600 册 定价 12.60 元

编者的话

作为管理者,他们未来的岗位不论是基层的、中层的,还是高层的,本质上都是一样的。因为管理者在完成管理任务方面都承担着相同的职能。这就是说都要为他们所领导的系统创造一个良好的环境,在这个环境中,管理者能使人们既有效率又有效益地工作,来完成既定的管理目标。无疑,这需要管理知识的支持,需要通过本课程的教育和训练,帮助读者进入管理职业,成为卓有成效的管理领导者。

管理学家指出:在企业管理方面,没有一个普遍适用的、最好的或普遍不适用的、不好的管理理论和方式。要使管理有效,管理者必须根据管理系统所处的内部条件和外部环境权宜应变。中国是一个大国,中国的企业不但数量大,而且类型多,中国人怎样管理好自己的企业,并不取决于照抄哪一个管理理论,而取决于管理理论与我国企业实情融合的效果。为此,本书取用了世界知名企业的事典和世界知名度高的企业家言论作为实证,便于理论与实践对照学习。

本书在编写过程中得到了南京理工大学经济管理学院各位领导的大力支持,并听取了江苏省科委有关部门及领导同志的指导意见。在此,我谨向帮助完成这一成果的同仁表示真诚地感谢!

编者

1999年7月于南京

目 录

第一章 管理概论	(1)
第一节 管理的概念与管理要素.....	(1)
第二节 管理的职能.....	(2)
第三节 管理的性质.....	(5)
第四节 管理是一门科学.....	(9)
第二章 管理理论的形成与发展	(15)
第一节 管理科学的形成经历了漫长历史	(15)
第二节 科学管理阶段	(16)
第三节 现代管理阶段	(23)
第四节 资本主义企业现代管理的特点及发展趋势 ...	(40)
第三章 计划管理	(42)
第一节 计划的作用和性质	(42)
第二节 计划的表达形式和实施步骤	(46)
第三节 计划工作的原则	(52)
第四章 组织管理	(56)
第一节 组织工作的一般理论	(56)
第二节 设置各组织部门的基本分类	(61)
第三节 组织结构中的职权讨论	(69)
第五章 领导	(80)
第一节 领导与领导者	(80)
第二节 人性假设与领导风格	(93)
第三节 激励理论.....	(107)
第四节 信息沟通.....	(113)

第六章 控制.....	(118)
第一节 控制目标与类型.....	(118)
第二节 制订控制标准.....	(125)
第三节 衡量实际工作.....	(131)
第四节 鉴定偏差并采取矫正措施.....	(134)
第五节 有效控制的原则.....	(137)
附一:世界管理理论学派代表及理论观点简介	(141)
大内.....	(141)
巴纳德.....	(143)
贝塔朗菲.....	(148)
丰田.....	(149)
孔茨和奥唐奈.....	(153)
西蒙.....	(154)
法约尔.....	(161)
泰罗.....	(170)
斯隆.....	(173)
福特.....	(178)
附二:世界成功企业管理经验分析	(181)
通用汽车公司.....	(181)
福特汽车公司.....	(190)
丰田汽车公司.....	(196)
大众汽车股份公司.....	(202)
戴姆勒—奔驰汽车公司.....	(206)
参考文献.....	(214)

第一章 管理概论

第一节 管理概念与管理要素

一、什么叫管理

我国古代人把开锁的钥匙称为“管”，因此，管理一词从字义上理解有“管辖、处理”的内涵。英语中管理(Management)本义是“驾御的技术”，可以理解为“控制、支配”。管理学中管理一词的涵义可以作广义地理解，也可以作狭义地理解。许多管理学家从不同的角度给管理下出各种定义。例如：

——管理是指在一个组织环境中，动员各种资源，达到各种目的。

——管理是协调个人与集体的行动，使之达到目的的过程。

——管理者的任务是设计一种“环境”，使“环境”中的人感到集体的温暖，有效地完成集体的目标。

又例如：

——管理就是支配他人完成事务。

——管理就是对系统进行调节。

——管理就是社会的一具器官，因其具有功效而存在。

——管理就是决策。

——管理就是领导。

英国管理学家布洛克特认为，管理可以理解为筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。

以上这些管理概念的提出，是不同的学派和理论家按照他们

自己的理解,强调管理不同的方面而表述的,介绍这些不同的提法,并不在于要对它们的科学性一一进行评说,而在于为我们能正确理解“管理”概念提供参考。

二、管理要素

综上所述,管理活动就是管理主体为达到一定的目的,运用一定的职能和手段(方法)对管理对象发生影响和作用的动态过程。在这个过程中,不能缺少管理要素的参与。

人类对管理要素的认识有一个渐近的过程。早在 20 世纪初,法国管理学家法约尔在论述管理的组织工作中强调,管理要素主要是指对于人、财、物的组织和管理。

20 世纪 50 年代以后,随着科学与技术的快速发展,管理的理论水平和方法不断提高与完善,人类对管理要素的认识逐步拓宽、深化,管理的内容也越来越丰富。

现代管理学认为,管理活动包含以下四类要素:

(1) 管理主体,即管理者。包括管理者个体和由管理者个体组成的管理群体,主要是管理的动力。

(2) 管理客体,即管理对象。现代管理学把人、财、物、土地之类的要素归纳为“硬件”要素;把时间、空间、信息、技术、经验、管理之类的要素归纳为“软件”要素。显然,两类要素相比较,软件要素更具有开发的潜力。

(3) 管理目标,即管理所要达到的目的。

(4) 管理的职能和手段,即为了达到管理目标,管理者与管理对象之间进行协调活动的内容和方式。

第二节 管理的职能

所谓职能是指机构或事物或人所具有的作用或功能。人类最早把管理职能上升为管理的普遍规律的是法国管理学家法约尔,

他在1916年写的《工业管理与一般管理》一书中,把管理的职能归纳为以下五个方面。

一、计划

人类早期的管理理论认为,计划是管理的首要职能,因为一切行动始于计划,没有计划的行动就是盲目的行动。同时也认为,计划是管理的重要职能,因为计划失误,损失很大。法约尔曾指出:“计划是最重要的、也是最难办的管理工作,因为计划不周会导致踌躇、出差错和不适时地改变方向,这些正是企业衰败的原因。”

在现代管理理论中,西方管理学家把计划的职能比喻成在我们所处的地方与要去的地方之间铺路架桥。广义的计划职能包括:调查研究、预测未来、确定目标、选择方案,还包括规定实现目标的方法、步骤、手段、途径等等。狭义的计划职能包括:做什么、谁去做、怎样做、何时做、做到什么程度等内容。

二、组织

管理的组织职能是指按照管理目标的要求把管理的要素组合成一个协调的整体。

法约尔曾在管理的组织职能中指出,它包括有关组织结构、活动和相互关系的规章制度,以及职工的招募、评价和训练。这个职能将决定完成任务所必须的适当机器、物料和人员调配。现代管理理论强调管理的组织职能,首先是指管理体制的建立与完善。它包括按照管理目标设置组织机构;规定管理权限;明确管理责任;配备适当人员;组建一个与本次管理目标相适应的管理组织体系。其次是指对于管理要素的合理配置。它包括:管理系统内部条件与外部环境、管理目标之间的协调配合;管理系统内部各资源的充分利用与合理配置(人机之间、时间与空间、质量与数量、产与销、原料与动力、生产与技术……);计划确定之后,组织职能便成为计划实现的组织保证。

三、指挥

法约尔对于指挥职能的解释是：上级对于其下属的工作给予指导。但是，指挥职能的实施是通过命令、指示等形式调度管理对象的行为和运行，使千百人的意志行为服从于一个权威的同一意志。所以，指挥也具有一定的强制性。

鉴于指挥具有二重性，法约尔提出指挥的职能应遵守以下规则：

- (1) 全面了解下属；
- (2) 充分了解组织与雇员间的协议；
- (3) 在组织中树立良好的榜样；
- (4) 淘汰不能胜任的人；
- (5) 定期审查组织机构；
- (6) 利用会议作出决定；
- (7) 不陷于琐碎事务；
- (8) 在工作人员中发挥团结、首创和忠诚精神。

现代管理理论也遵循指挥职能的二重性，把指挥的职能分解为软指挥和硬指挥两个方面。软指挥强调：遵循行为科学的管理理论，主张以自我指挥代替等级指挥；硬指挥强调：运用组织职权发挥权威的作用，实行行政命令。在硬指挥与软指挥综合运用基础上，结合现代管理手段——计算机，使指挥迅速、有效、准确。

四、协调

协调是管理过程中带有综合性、整体性的一种职能，它的职能是保证各项活动不发生矛盾、重叠和冲突，以建立默契的配合关系，保持整体的平衡。协调的方式是多样的、灵活的，可以综合运用行政的、经济的、法律的、心理的、教育的等方法，通过调整管理要素，使其在时间与空间、质量与数量诸方面保持平衡。协调的范围是指：管理活动所涉及到的各个领域。例如：局部利益与全局利益的协调；近期利益与远期利益的协调；自身利益与社会利益的协

谓 纵向利益与横向利益的协调等。

五、控制

控制是管理的一种手段。控制是对计划执行情况进行监督检查 发现问题后,及时采取纠正偏差的措施,以保证原订目标顺利实现的过程。要实行有效的控制必须具备以下三个基本条件:

(1) 有明确的管理标准;(质量、数量、交货期、政策……)

(2) 及时获得发现偏差的信息,其表现形式如:报表、简报、原始记录、口头汇报等;

(3) 有纠正偏差的有效措施。

缺少上述条件之一,管理活动便会失去控制。

上述五大基本职能,各自发挥着独立的功能和作用,但它们之间不是割裂的,而是密切联系的,围绕管理目标而构成的有机整体。这就是管理职能的整体性。由于法约尔提出的管理五大职能反映了管理活动的普遍规律,在现代管理理论中也具有重要的现实意义,尽管后来不少管理学家也提出了许多补充或修正意见,但都是以此为基础的。20 世纪 50 年代的世界经济正处于二战以后蓬勃发展的环境下,管理理论也处于空前的活跃时期,管理的决策学派应运而生。管理决策学派认为:管理的关键是决策,决策贯穿于管理的全过程,企业管理的主要研究对象不是作业而是决策。决策是管理的最高职能。

第三节 管理的性质

企业管理具有双重性特征,即自然属性和社会属性,通常称之为管理的二重性。19 世纪 90 年代,马克思在分析资本主义企业管理时有过精辟的论述,他曾指出: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、管理的自然属性

马克思曾指出：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必须进行的劳动。

从马克思的论述中可以看出：“指挥劳动”是同生产力直接联系的，是由共同劳动的社会化性质产生的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件。它表现了管理的自然属性。

二、管理的社会属性

马克思曾指出：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就越大。

从马克思论述中可以看出，“监督劳动”是同生产关系直接联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。它表现了管理的社会属性。

三、二重性的相互关系

管理所具有的二重性，是指同一管理活动具有二重特性，由于社会的生产过程（或其他管理活动）是由生产力和生产关系两方面组成的，所以，组织生产和维护生产关系这两种基本职能同时发挥作用。二者相互促进，相互制约，而不能相互取代。

四、学习管理二重性的意义

（一）学习和运用管理的自然属性，充分发扬其共同性与永久性的作用

管理的自然属性反映着人与自然的关系，它与生产力紧密联

系。它源于组织共同劳动的客观要求,体现了生产协作过程的客观规律,它是一系列科学方法的总结,是一切社会化生产共有的,它不随生产关系的变化而变化,不分民族和国界,它的内容只有过去与现在之别,先进与落后之分,而没有阶级之分、社会形态之分,这就决定了管理的自然属性具有共同性和永久性的本质特征。因此,社会化生产的各种先进管理方式和组织方法,虽然是在一定的生产关系下产生的,但并不为某种生产方式所独有,它是人类社会的共同财富,各个国家、地区之间完全可以互相借鉴、吸收、继承和发扬。

从人类社会发展的历史看,经济落后的国家认真学习和引进外国先进的技术、管理,后来居上的事例很多。如:英国超过欧洲大陆,原联邦德国超过英国、法国,美国超过欧洲。第二次世界大战后,日本的迅速发展更是引人注目。第二次世界大战结束时,日本的工业处于瘫痪状态,1950年,日本的国民生产总值只有英国的1/29,法国的1/38,经济落后于欧美发达国家20~30年。但日本从50年代起,大量引进外国先进技术和管理经验,综合各国的长处,发展成为具有自身特色的技术和管 理,使工业生产和技术、管理水平有了迅速的发展。据有关资料表明,20世纪世界上有29项重大发明,其中有19项属于美国,另外10项属于欧洲,日本一项也没有。但日本专门注重对这些重大发明的引进、消化、吸收,从中深受其益。在管理方面,从20世纪50年代末开始,日本特别重视管理思想和管理方法的引进,采用“引进技术与引进管理并重”的方针,并在管理思想和管理方法上加入了日本的民族文化和传统,创立了独特的日本管理方式,美籍日裔管理学家威廉·大内称之为“Z理论”。从20世纪60年代开始,日本经济获得高速发展,日本总结历史认为:“科学技术和管 理是经济起飞的两个轮子。”目前,日本管理人数大量增加,每年大学毕业生约有20%从事各种管理工作,其管理水平在不少方面高于美国。

(二) 学习和运用管理的社会属性,充分发挥其特殊性和时限性的作用

管理的社会属性反映着人与人的关系,是一定的生产关系的体现。任何一个管理系统(企业、机关、军队、学校、医院……)总是在一定的社会条件下运行,总要受到该社会的生产关系和社会关系的制约和影响,当然表现为一定的阶级性。目前,在我国社会主义市场经济条件下,管理的社会属性主要表现在以下几个方面。

1. 管理的国家性

任何管理部门都应当直接地、间接地接受国家的领导,体现国家的意志,服从政府的政策、法令、法规。

2. 管理的社会性

任何管理部门都应当维护社会的公德,遵从所在民族或地区的习俗,保护生态环境,处理好人与社会环境的关系、经济效益与社会效益的关系。

3. 管理的个性

管理具有顽强的个性,它随生产关系改变而改变,总是归属一定的社会形态独有。从这一基本特征出发,管理的个性体现在没有一个统一的、供各种社会制度公用的管理制度和规则。各个行业、各个部门、各类管理组织应从自身特点出发,提出自己的管理原则,规定本系统的管理制度和办法,树立自身的管理权威,开拓独特的管理形象。当代各国有效的管理,都同自己的民族传统和习惯联系在一起,表现最明显的是日本。日本的企业是现代化的,它的管理也被公认是比较有效的,通过考察日本可以看到,日本的企业管理有浓厚的民族特色。它把民族传统和习惯保留下来,并在现代企业管理中加以运用。在西欧各国管理中,也有这个明显的特色,他们叫做“传统加进步”。

4. 管理的时限性

任何体现管理个性的内容,总在一定历史时期内进行,即使

在同一个历史时期，同一社会形态下，管理也没有一成不变的内容。相反地，管理在不断地改变、更新，朝着更加文明、完善和有助于提高管理效率、有助于适应更新的生产力水平方向发展。考察人类历史的发展进程，也是管理进步的过程，是管理方式由粗暴向文明，由专制向民主发展的过程。

第四节 管理是一门科学

一、什么是管理学

管理是人类的一项社会活动。但是，人类认识到管理是一门科学却经历了漫长的过程。任何一门科学的建立，都是运用科学的方法将其领域内的知识系统化的结果。管理科学的建立，不是用抽象的理论演绎方法，也不是用计算推理的方法，而是用“观察——分析——概括——假设”的方法。首先对实践活动进行观察、确定事实，随后对这些事实进行科学地分析，寻找真实的因果关系，并作出概括和假设。当这些概括和假设经过多次检验，证实反映了客观事物本质的规律性，这就是管理的“原理”，与原理相对应的具体行动规范，称其为“原则”。管理学就是由一系列的原理、原则、职能、形式、方法及概念、术语组成的理论体系。

现代管理理论指出：管理学是研究社会化大生产条件下，管理活动中各种现象和规律的科学。

二、管理理论的特点

（一）管理理论具有描述性和不规定性

相当多的管理理论反映着管理事物之间的相互作用或关系和发展变化的趋势，它只适用用描述的形式陈述出来。例如，关于管理幅度的理论有这样一段描述性说法：“管理幅度与管理层次成反比例关系，加大管理幅度，管理层次就少；反之，管理层次就多。”以上的描述正确地反映了管理幅度与管理层次之间的关系，但并没

有规定二者之间的成反比关系的数量界线。

（二）管理理论具有辩证性和不绝对性

管理理论中的某些原理、原则具有辩证性，不是绝对的。例如，集权与分权、质量与数量、速度与效益等，常常反映一个事物的两个方面，正确认识这种辩证的关系，把握好他们之间的比例，从实际情况出发加以灵活运用，才能更好地完成管理任务。

（三）管理理论具有预示性和不精确性

管理科学既区别于纯自然科学也区别于纯社会科学，它内涵了多学科的知识。由于管理活动面临的问题十分复杂，影响因素多且处于动态的变化之中，至今，人类还无法对管理活动进行十分准确、有效的驾驭。因此，一些管理理论常常只能是预示事物变化的可能或出现的概率。例如，预测技术就是运用已有的知识和资料，来探索人们所关心的事物在未来的变化趋势，用来调整人们的行动，以减少对未来的不肯定性。运用这项技术只能指导人们朝一个有利的方向做，但很难精确地计算出做到什么数量界线。

三、管理与管理者

管理对社会经济发展的促进作用已被世界各国的历史所证实。二次世界大战结束时，正是发展经济的好时机，那时，欧洲展开过一场大讨论，当时，欧洲获得诺贝尔奖的科学家人数不比美国少，为什么经济发展却远远落后于美国。讨论的最后结论是：经济发展的差距，不单取决于科学技术水平，更取决于管理水平。20世纪初，科学管理在美国兴起时，欧洲人曾嗤之以鼻，认为是伪科学，不屑一顾。戴尔(Ernest Dale)是美国经验学派的代表人物之一，曾任耶鲁大学、哥伦比亚大学、纽约大学教授。他的主要著作有：《企业管理的理论与实践》、《伟大的组织者》、《大型企业组织》等。他在《企业管理的理论与实践》一书中指出：欧洲很多人“采取贵族态度”对待企业和管理，所以，他们虽然发明创造了不少新技术、新设备，但管理上一直落后于美国。英国统计学家艾利斯·帕克对美国

与英国 30 种职业进行调查对比,结果发现,使用大致相同的机器,美国工人的平均产量比英国高 3 倍。

(一) 管理的作用

把管理提到一切工作之首,是由管理活动本身在现代化建设中的地位 and 作用决定的。

1. 管理是现代化建设中最大量、最富有活力的创造性行为

管理得当,事半功倍。1961 年美国组织的规模巨大的“阿波罗登月计划”,它发射的火箭“土星—5”有 560 万个零部件,飞船上有 300 万个零部件,先后参加这项计划的研究人员有 400 万,200 家公司和 112 所大学分工协作奋战 8 年,耗资 300 亿美元。这么浩大复杂的工程获得成功,靠什么?总负责人韦伯博士说:“我们没有使用一项别人没有的技术,我们的技术就是科学的组织管理。”

2. 管理是调节社会生产方式内在矛盾的重要手段

决定生产力性质和水平的,不仅取决于生产力内在要素的机械总和,而且取决于生产力内在结构。如何使生产力要素之间保持最恰当的比例,使之处于最佳形式的结合状态,从而发挥最大的功能,这正是管理所要完成的任务。

管理作为生产关系的具体的、直接的表现形式,可以在生产关系能容纳的范围内进行自我调整,以管理方式的变革适应生产力发展的要求。在私有制条件下如此,在公有制条件下也是如此。

3. 管理是促进社会经济发展的重要杠杆

现代管理理论把“管理”看成像“人”、“财”、“物”、“信息”等同样重要的资源,资本主义国家的一些管理学家也提出了“管理是生产力第四要素”的观点。充分地运用管理这一“资源”可使其他所有的资源要素在既定的管理目标下作最佳的组合与综合利用,以充分发挥资源的效率,这就是向“管理”要效益的观点。

(二) 管理者的作用

在所有组织起来的群体中,凡是承担管理职能、影响管理效率