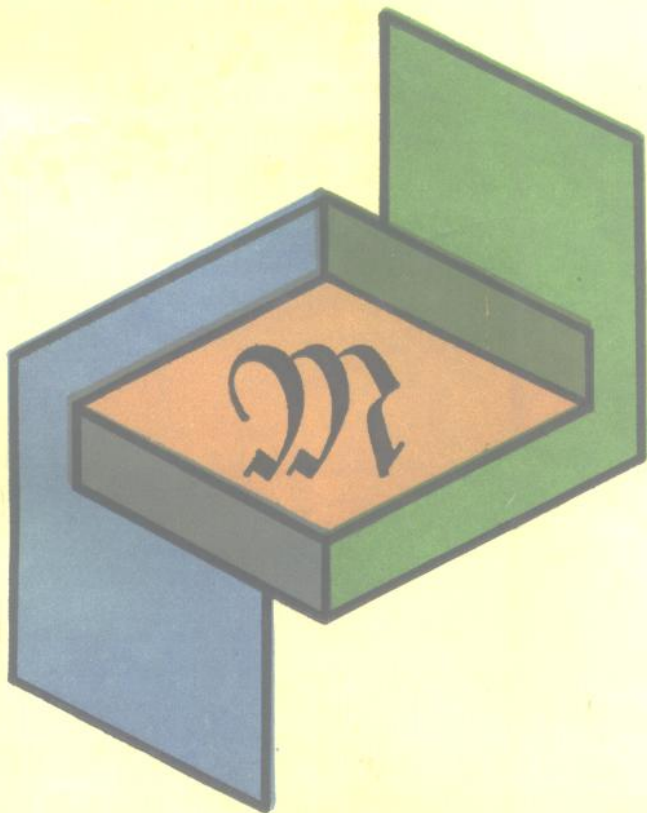


大学管理类教材丛书

管理学—— 原理与方法

周三多 主编

复旦大学出版社



GUANLIXUE YUANLI YUFANGFA

C93
51

大学管理类教材丛书

管 理 学

——原理与方法

周三多 主编



复旦大学出版社

内 容 提 要

管理学是人类近代史上发展最迅猛，对社会经济发展影响最为重大的一门学科。本书的作者站在时代呼唤管理的大趋势面前，全面系统地论述了管理学的原理与方法。

本书共分总论、决策、组织、领导、控制、创新等六篇共十七章。作者除总结、汲取了古今中外人们在社会经济活动中所创立的管理思想与方法精华之外，着重阐述了管理学中的系统、人本、责任与效益原理，并以这一崭新的思路来引导全书内容的展开。

本书是一部为大专院校管理类、经济类专业师生所编写的教材，同时也适应广大管理干部、厂长经理的培训所用，是复旦大学出版社出版的“大学管理类教材丛书”之一。

(沪)新登字202号

责任编辑：刘子基

管 理 学

——原理与方法

周三多 主编

复旦大学出版社

(上海国权路579号)

新华书店上海发行所发行 复旦大学印刷厂印刷

开本850×1168 1/32 印张13.375 字数329,000

1993年12月第1版 1993年12月第1次印刷

印数1—5,500

ISBN7-309-01199-6/F·268

定价：平装 10 元
精装 15 元

2246/19
18

序 言

在人类漫长的历史长河中，曾有过多少惊心动魄的重大事件，曾有过多少不可思议的卓越发明，也曾有过多少令人惊叹的宏伟工程，它们都曾在一定的时空中改变了人类的命运和历史的轨迹。如果我们进一步去探究，某些事件为什么一定会发生？某种发明为什么一定能出现？某项工程为什么又一定能成功？也许对每一件事都可列出无穷多的外因和内因。但是，有一个共同的最基本的因素，就是所有的重大事件、所有的卓越发明、所有的宏伟工程，都必须有精心的策划和有效的管理。

在人生悠悠的岁月里，我们曾亲眼目睹过，许多国家的兴衰、许多企业的成败，许多组织的涨落，也曾见到许多人的贫困或富裕。究其原因当然也是多种多样的。但是，管理是否得当，总是不可避免的最重要的原因之一。如何管理国家？如何管理企业、管理学校、管理医院？如何管理你自己，你的事业、你的行为、你的时间、你的精力、你的财富。总而言之，管理无时不在，无处不在。管理既是成功的要素，也是失败的根源。

在现代社会中，不管人们从事何种职业，事实上人人都在参与管理，管理国家，管理政府，管理某种组织、管理某个部门、管理某项业务、管理家庭、管理子女。但是，绝大多数人都是从实践中去学会管理的，当然在学习过程中免不了要付出代价、要走一些弯路。人们往往很容易举出许多卓越的领导人、优秀的管理者，成功的企业家，他们并没有经过某种管理科班的培养。但是，人们恰恰没有看到他们在管理实践的茫茫黑夜中，经历了多

少不眠之夜，迷惘、摸索，苦思冥想，绞尽脑汁，甚至殊死拼搏，才一点一滴地领悟了管理的真谛。他们从客观规律一次又一次严酷的惩罚和奖励中，才慢慢地接近或掌握了管理的艺术和真理。

正因为有了无数前人实践经验的积累和研究，才产生了管理这门学问。管理学是人类智慧的结晶。正如美国著名管理学家彼得·德鲁克所说：“在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响”。

事实上，要掌握管理学并不容易。因为管理工作千差万别，要从各种特殊的管理工作中寻找出共同的普遍适用的规律、理论和方法，具有很大的难度。同时，管理又是一个十分复杂的过程，往往涉及经济学、哲学、社会学、历史学、心理学、人类学、数学及各种工程技术科学。这又大大增加了管理学研究的难度。系统地进行管理学的研究，西方发达国家已有近百年历史，至今已形成一套比较完整的体系、内容和方法，确有许多值得我们学习借鉴的地方。但是一切管理的核心都是“管”人，人的基本特征是有思想、有感情、有价值观等意识活动。而人的一切意识活动又都与所在国的历史、文化、政治、经济、传统等特定的国情相联系。所以，管理学与其他自然科学和工程技术科学不同，不能搞简单的“拿来主义”。必须博采众长，融会贯通，取其精华，为我所用。也许正是由于以上种种原因，所以至今还没有很多适合中国国情、真正具有中国特色的实用的管理学。

我们编写本书的动因就是试图在作者多年从事管理教学和研究的基础上，从浩如翰海的古今中外的管理实践和思想宝库中吸取营养，结合当前中国改革开放的大潮，为经济管理类专业的大学、研究生和其他一切有志于学习经济管理的人们提供一本系统、全面、内容丰富的教材。同时也为各行各业、各种不同层次的管理者，提供一本自学和研究管理学的实用参考书。刚刚上任或准

备上任的管理者可能会从中得到启迪、拓宽思路；富有经验的管理者，可以把自己的经验与作者的论述进行比较分析，也许会得到有趣的结论，可能会发现某些方面自己已经比前人更高明，或者会发现自己还有某些不足之处，从而使自己的经验更加完善和丰富，事业更加兴旺和发达。当然，本书不可能也绝不奢望开出包治管理百病的药方，只仅仅想给勤奋的读者提供一把打开管理学宝库的钥匙。

这本书是由南京大学国际商学院周三多教授、陈传明副教授和复旦大学管理学院陈时中教授共同合作的成果。其中，周三多撰写了第一篇、第四篇；陈时中撰写了第二篇、第五篇；陈传明撰写了第三篇、第六篇。另外，南京大学国际商学院鲁明泓讲师为本书的结束语提供了素材，并为本书的编辑、总纂、搜集案例等做了大量工作，我们许多研究生为本书书稿的抄写、修改也不辞辛劳地做了不少工作。本书在编写过程中，曾参考和引用了部分国内外有关的研究成果和文献，在此一并向所有曾经帮助过本书编写和出版的朋友们表示诚挚的感谢！特别应当提出的是经过复旦大学出版社徐余麟、刘子馨等同志的辛勤努力，使本书将在1993年11月7日左右与读者见面，从而作为我60岁生日的纪念。这是值得十分感谢和永远怀念的。60岁对一些人来说也许是个人事业的句号，但我只把它看作是一个逗号。学海无涯，路漫漫其修远兮。三多仍当奋力前进，以无愧于自己崇高的职业，无愧于亲友殷切的厚望和关怀。

周三多

1993年9月18日

目 录

第一篇 总 论

第一章 人类与管理	3
第一节 人类的管理活动.....	3
第二节 管理的职能与性质.....	11
第三节 管理的伦理学分析.....	21
第四节 管理学的对象与方法.....	28
第二章 管理思想的发展	37
第一节 中国传统管理思想.....	37
第二节 西方传统管理思想.....	48
第三节 西方现代管理思想的发展.....	63
第四节 中国现代管理思想的发展.....	84
第三章 管理的基本原理	102
第一节 管理原理的特征.....	102
第二节 系统原理.....	105
第三节 人本原理.....	110
第四节 责任原理.....	117
第五节 效益原理.....	121
第四章 管理的基本方法	125
第一节 管理的方法论.....	125

第二节	管理的法律方法	128
第三节	管理的行政方法	132
第四节	管理的经济方法	136
第五节	管理的教育方法	140

第二篇 决 策

第五章	决策的前提	150
第一节	决策与决策过程	150
第二节	决策的事实前提	158
第三节	决策的价值前提	164
第六章	决策的目标与方法	169
第一节	决策目标的生成	169
第二节	决策的合理性	173
第三节	决策的基本方法	177
第七章	决策实施的安排——计划	184
第一节	计划的性质和意义	184
第二节	现代计划的特点和层次	187
第三节	常用的现代计划方法	189
第八章	决策科学的发展	194
第一节	决策活动的现代特点	194
第二节	群体的决策	196
第三节	决策的智能化和操作化	199
第四节	行为决策理论	201

第三篇 组 织

第九章	组织结构设计	209
------------	---------------	------------

第一节	管理幅度与管理层次	209
第二节	组织设计的任务、依据与原则	214
第三节	部门化	222
第四节	集权与分权	229
第十章	人员配备	238
第一节	人员配备的任务、程序和原则	238
第二节	管理人员的选聘	242
第三节	管理人员的考评	253
第四节	管理人员的培训	261
第十一章	组织力量的整合	266
第一节	正式组织与非正式组织	266
第二节	直线与参谋	271
第三节	委员会	278

第四篇 领 导

第十二章	领导者	289
第一节	领导的性质和作用	289
第二节	理想的领导者与领导集体	292
第三节	领导方式及其理论	299
第四节	领导艺术	306
第十三章	激励	313
第一节	激励的性质	313
第二节	需要理论与激励理论	316
第三节	激励手段及其应用	327
第十四章	沟通	337
第一节	沟通的性质及其过程	337
第二节	沟通的障碍及其克服	345

第五篇 控 制

第十五章 控制与信息	355
第一节 控制的程序和类型.....	355
第二节 控制与管理信息系统.....	361
第三节 反馈控制的通道.....	364
第四节 不同层次的控制活动.....	367
第十六章 控制技术	370
第一节 预算控制.....	370
第二节 进度表和评审技术.....	374
第三节 目标管理.....	380
第四节 定货、存货和质量控制.....	384

第六篇 创 新

第十七章 管理的创新职能	391
第一节 创新及其作用.....	391
第二节 创新职能的基本内容.....	397
第三节 创新的过程和组织.....	404
结束语 二十一世纪的管理	411

第一篇 总 论

管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。

——戴维·B·赫尔茨

在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。

——彼得·德鲁克

第一章 人类与管理

第一节 人类的管理活动

把管理作为一门学科进行系统的研究，只是最近一、二百年的事。但是，管理实践却和人类的历史一样悠久，至少可以追溯到几千年以前。生活在幼发拉底河流域的闪米人，早在公元前5000年已经开始了最原始的记录活动。这也是有据可考的人类历史上最早的管理活动。三千多年前（公元前17世纪）中国的商代，国王已经统辖、指挥几十万军队作战，管理上百万分工不同的奴隶进行生产劳动。朝廷中的管理机构已相当复杂，设有百官辅佐国王进行统治，百官大体分为政务官、宗教官、事务官三类。到了公元前11世纪的周朝，中央设有“三公”、“六卿”、“五官”。“三公”即太师、太傅、太保，是国家的总管。“六卿”即太宰、太宗、太史、太祝、太士、太卜，分管朝廷中的政务、宗族谱系、起草文书、编写史书、策命诸侯和大夫、祭祀、卜筮等职务。“五官”即司徒（司土）、司马、司空（司工）、司士、司寇，分别掌管土地、军赋、工程、群臣爵禄、刑罚等。周朝还制订了许多管理国家的典章制度，提出了“明德慎罚”的管理思想。为了适应诸侯王国之间政治、军事活动的需要，设立了驿站制度，在中央到全国主要都城的大道上每隔三十里设一驿站，备良马固车，专门负责传递官府文书、接待往来官吏和运送货物等，形成全国性的信息网络。信息传递的速度可以达到平均每天500里，这可称之为世界上最早的管理信息系统。在土地资

源的管理方面实行了著名的“井田制”，据《孟子·滕文公上》记载：“方里而井，井九百亩，其中为公田，八家皆私百亩，同养公田，公事毕，然后敢治私事。”

世界上所有的文明古国如巴比伦、罗马等都早在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理，并且建立了庞大严密的组织，完成了许多今天来看仍是十分巨大的建筑工程。中国的长城，西安的秦兵马俑、埃及的金字塔都可证明：在两千年前人类已能组织、指挥、协调数万乃至数十万人的劳动，历时许多年去完成经过周密计划的宏大工程。其管理才能不能不令人折服。

为什么管理实践会有如此悠久的历史？这是由人类活动的特点所决定的。

一、人类活动的特点

自古至今，人类的经济、政治、军事、宗教及其他一切社会活动，都具有三个最基本的特点。

1. 目的性。人类是我们地球上唯一有智慧能思维的动物，他们的一切活动都是经过大脑思考，为了达到预期的目的而进行的。在自然界，蜜蜂和白蚁虽然也能营造非常精巧复杂的巢穴，但都只是一种自发的、本能的活动，绝不会有意识地进行规划、设计和组织施工。人类却不同，每个人都有自己的需求、自己的理想，他们不仅为自己的预期目的和理想去奋斗，并且还往往需要与其他人进行共同的努力。甚至可以说，人类正是在为实现预期目的的活动中，在不断地劳动、思考、谋划、设计和组织管理的过程中，逐渐进化的。

2. 依存性。人类的目的性来源于人对外部环境和人类自身的相互依存关系。人类为了生存和发展，必须通过适应和改造外部环境去取得必需的资源，必须通过个人或集体的劳动为自己或他人提供需要的产品和劳务。人从来就不是孤立的个体，从远古

开始，人类在与自然的斗争中形成了部落。后来在漫长的岁月中逐渐发展为许多集团、民族和国家，以及各种各样的社会经济组织。随着社会生产力的发展，人们之间进行着愈来愈细的社会分工。同时人们之间的相互依存关系也越来越紧密。尽管在人类发展的历史中，各个集团、阶级、民族、国家之间经常充满着矛盾、冲突和斗争，但始终没有改变人类必须相互依存的特点。并且使经济、政治、军事、宗教等各种社会组织日益严密和完善。

3. 知识性。人类活动的另一个基本特点是能从自己过去的实践中学习，从前人的经验中学习，并能把学到的知识加以记忆、积累、分析和推理，从而形成人类独有的知识体系，包括各种科学理论、原理、方法和技艺。科学技术愈发达，个人所掌握的知识愈专门化，这就进一步强化了人们之间相互依存的必要性。从另一方面看，尽管每个人掌握的知识千差万别，但每个人都根据自己的知识，来认识世界和决定自己的行为。因而就有可能使人们能够逐步认识自然和社会的各种客观规律，包括处理人和自然及人和人之间各种关系的规律。随着人类知识的逐步积累，对客观规律的认识逐步深化，使人类社会的各种管理组织、制度和办法也日趋完善，人们终于有能力为达到各种目的而发展、建立起各种强大的社会组织。

人类活动的上述三个特点为人类的管理实践提供了客观条件。回答了为什么管理实践与人类历史同样悠久的历史。

二、管理的必要性

管理实践的历史虽然悠久，但在过去几千年中管理始终只是一种零散的经验 and 某种闪光的思想。只是到了工业革命以后，随着现代工业技术的广泛应用和工商企业的大量发展，管理才得到了系统的研究和普遍的重视。但世界性的管理发展热潮是在第二次世界大战后形成的。在战争中受到严重破坏的欧洲和亚洲各

国，在迫切地寻找恢复本国经济的途径的过程中，发现了美国制造业在战争期间的惊人绩效，认为学习美国企业管理的方法可能成为复苏本国经济的良方。所以纷纷开始学习美国企业管理知识的理论和方法，在十多年时间内这股管理热潮席卷了整个欧洲和日本，并取得了举世瞩目的成效。60年代许多发展中国家和地区，例如巴西、墨西哥、西非、土耳其、伊朗、新加坡、韩国、泰国和香港、台湾等等，也都先后引进了先进的管理理论和方法，大力培养本国、本地区的管理人才，加强企业的管理工作，并在不同程度上取得了成效。70年代初，世界性的管理热潮因石油危机而冷却了。

70年代末，由于中国改革开放政策的实施，在全国掀起了加强管理的热潮。全国和各省、市都纷纷成立了企业管理协会，全国有一百二十多所正规大学先后设置了管理专业，许多省市和经济管理部门都组建了专门培训经济管理干部的经济管理干部学院或培训中心。并且党和政府的领导人亲自多次强调管理的重要性，政府还采取了许多行政措施来加强企业管理工作。经过十年努力使企业管理水平有了明显提高。

通过中国十年改革的实践，人们亲身体会到了管理的必要性。

1. 作为发展中国家，资源短缺将是一种长期的经济现象，特别是资金、能源、原材料往往成为企业和社会经济发展的桎梏。但如何将有限的资源进行合理的配置和利用，使其最大可能地形成有效的社会生产力，则是宏观经济管理和微观经济管理应当解决的问题。如果管理不善，不仅社会经济不能迅速发展，甚至可能产生分配不公、“官倒”、腐败、通货膨胀等一系列社会经济弊病。

2. 作为发展中国家，科学技术落后是阻碍生产发展的重要因素之一。但是，无论是本国发明的科学技术或引进的科学技术

术，并不一定都能自动地形成高的生产力。许多科技发明被闲置，不少引进的项目技术水平一般，许多引进的先进设备也得不到充分利用，重复引进、重复布点的项目屡禁不止，伪劣产品充斥市场……各种各样不成功的事例随处可见。关键在哪里？关键仍在管理。宏观管理失控、微观管理又缺乏约束机制。实践一再证明，只有通过有效的管理，才能使科学技术真正转化为生产力。

3. 高度专业化的社会分工是现代国家和现代企业建立的基础。如何把不同行业、不同专业、不同分工的各种人员合理地组织起来，协调他们相互间的关系、协调他们与政府的关系，协调他们与各种资源的关系，从而调动各种积极因素，都要靠有效的管理。如果管理不善，不仅不能调动积极性或者只调动了一部分人的积极性，就很可能引起社会或企业内部的矛盾和冲突，导致效率低下，从而阻碍社会或企业的发展。

4. 实现社会发展和企业或任何社会组织发展的预期目标，都需要靠全体成员长期的共同努力。如何把每个成员千差万别的局部目标引向组织的目标，把无数分力组成一个方向一致的合力，也要靠管理。如果管理不善，组织就会一盘散沙，内耗不止，毫无活力。不仅预期目标不可能实现，并且与强手相比距离愈拉愈远，最后可能找不到立足之地而被淘汰。

5. 毫无疑问，社会主义制度具有无比的优越性，但实践中往往不能得到充分发挥。究其原因，并不是社会主义制度过时了，而在于各项管理理论、制度、方法跟不上，基本上尚处于一种不成熟和不完善的状态。在社会主义初级阶段人们常常习惯于用资本主义的甚至封建主义的管理思想和理论，来制订社会主义企业或其他社会组织的具体管理制度和方法，其结果当然难以体现出社会主义制度的优越性。社会制度是抽象的，管理才是具体的。人们的欣喜和不满往往都是由具体的管理制度和方法引起的。所以，真正重要的在于使具有中国特色的社会主义管理理论