

管 理 学 丛 书

管 理 学 原 理

杨洪兰 许晓明 高文琼 编著
王方华 包季鸣

上 海 科 学 技 术 出 版 社

1

管理学丛书
GUANLIXUECONGSHU

管 理 学 原 理

杨洪兰 许晓明 高文琼 编著
王方华 包季鸣



上海科学技术出版社

★管理学丛书★

管理学原理

杨洪兰 许晓明 高文琼 编著
王方华 包季鸣

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路450号)

新华书店上海发行所发行 浙江诸暨印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张11.25 字数248,000

1991年7月第1版 1991年7月第1次印刷

印数: 1—5,000

ISBN 7-5323-2429-X/F·80

定价 5.20 元

01/16/16

内 容 提 要

本书系统扼要地介绍了管理学基本原理以及有关管理职能的最新理论。

全书共分九章，深入浅出地介绍了管理的思想、方法、职能以及原则。每章开头均有“学习指南”，引导读者抓住学习重点；每章结尾都有“本章小结”，可帮助读者总结每章的重要理论和原理；最后，还附有“案例讨论”，有助于提高读者分析问题、解决问题的能力。本书在着重介绍国外的先进管理理论和管理经验的同时，又重视对我国管理理论和管理经验的总结。

前 言

管理学原理是管理科学的重要基础，也是学习其它管理课程必须掌握的基本知识，它在现代管理学科中占有重要的地位。

本书是作者在多年讲学的基础上，对原讲稿进行了整理、修改，并充实了当前国内外管理理论界的最新研究成果。在编写中，作者力求体现其科学性、社会性和适用性。既重视对管理学基本原理的全面介绍，又注意对国内外管理实践的反思总结；既借鉴国外先进的管理原则和理论，又突出我国在长期管理实践中所形成的管理思想和理论；既适合于教师的系统教学，又便于学生的自学。为此，作者在内容阐述上坚持简明扼要，在文字写作上注意深入浅出，在结构安排上突出教材特色：每章均有“学习指南”、“本章小结与问题”以及“案例讨论与思考题”等等。

本书可作为大专院校各类管理专业学生的基本教材，也可供各行各业管理干部自学使用。

参加本书编写的有杨洪兰、许晓明、王方华、包季鸣和高文琼等同志，由复旦大学经济管理系主任顾国祥教授担任主审。

在编写本书过程中，复旦大学经管系领导和部分教师给予很大支持，在此一并表示衷心的感谢。

编 者

一九九〇年八月

《管理学丛书》编辑委员会

主 编： 顾国祥

副主编： 王方华

编 委： 许晓明、许鸿仪、芮明杰、杨洪兰、
胡君辰、胡建绩、强里华、薛求知

(按姓氏笔划为序)

目 录

第一章 管理、管理学和管理者	1
第一节 管理的含义和性质.....	2
第二节 管理的职能.....	10
第三节 管理学的性质.....	16
第四节 管理者.....	19
案例讨论 1-1 上岗后的第一着棋.....	25
第二章 现代管理的环境、任务与挑战	28
第一节 现代管理的环境因素.....	28
第二节 现代组织的社会责任.....	39
第三节 我国现代管理面临的任务与挑战.....	45
案例讨论 2-1 是否还要搞人员培训?.....	54
第三章 管理思想的演变与发展	57
第一节 西方管理思想的发展史.....	57
第二节 我国管理思想的演变历史.....	71
第三节 我国管理思想现代化.....	91
案例讨论 3-1 “牛仔褲”与制服.....	115
第四章 现代管理的理论基础与原则	118
第一节 系统论基本原理.....	118
第二节 控制论基本原理.....	126
第三节 信息论基本原理.....	133
第四节 现代管理原则.....	140
案例讨论 4-1 厂篮球队该不该解散?.....	159
第五章 现代管理的方法	162

第一节	行政方法	163
第二节	经济方法	169
第三节	法律方法	174
第四节	思想政治教育方法	178
第五节	现代管理的物质技术方法	185
案例讨论 5-1	老张和老李不同的管理方法	193
第六章	现代管理的计划职能	195
第一节	组织目标	195
第二节	目标管理	204
第三节	战略与策略计划	212
第四节	决策	226
案例讨论 6-1	福特公司与通用汽车公司的产品决策	240
第七章	现代管理的组织职能	243
第一节	组织结构	243
第二节	组织变革	260
第三节	组织发展	270
案例讨论 7-1	丛林公司	284
第八章	现代管理的领导职能	287
第一节	领导者的行为与效率	287
第二节	领导者的素质和修养	296
第三节	领导者的选拔和培训	302
案例讨论 8-1	被压垮	321
第九章	现代管理的控制职能	324
第一节	控制的性质和作用	324
第二节	控制的类型与模式	329
第三节	控制的方法与手段	338
案例讨论 9-1	某公司的促销控制方法	350

第 一 章

管理、管理学和管理者

学习指南

通过本章学习，你将从众多的管理定义中领悟管理究竟是什么，领悟管理具有的两重性对推行管理现代化有多么重要。在本章中，开始是十分粗略地介绍管理的职能，这些职能的具体展开将是以后各章的任务，在这里读者有了初步的了解，对以后各章的学习是十分有帮助的。在了解了管理的含义、性质、职能以后，本章对管理学的特性作了分析，提出了管理学具有综合性、不精确性和软学科这三大特点。这对于如何学习全书，真正把握管理的实质是有帮助的。在本章的第四节重点讨论了管理者，因为任何管理工作都是由管理者来体现的，读者学习本书的目的，大多数也是想成为一名成功的管理者。所以在第四节里，我们讨论了管理者的分类、管理者必须具有的技能，这些内容的学习归根到底还是帮助读者去了解、掌握管理的本质含义。

第一节 管理的含义和性质

一、管理的含义

“管理”，自古有之。可以说凡是有人群的地方，就有管理。然而对于什么是管理，迄今为止，人们的理解并不完全一致。由于不同的人在研究管理时出发点不同，因此，人们在为管理一词下定义时，往往就会产生很大的差异。

强调管理作用的人认为：“管理就是谋取剩余”。这里所讲的剩余，就是指产出大于投入的那部分。他们认为，任何管理活动都是为了一个目的，就是要使产出大于投入。作为生产劳动来说，投入的是初级的原料，经过有管理的人类劳动，产出高一级的产品。产品价值大于原料价值的那部分，就是剩余。对于非生产领域来说，同样如此。比如：学校管理，投入的是低级知识的人，经过教育活动产出的是具有丰富知识的人才，在这个过程中，学生从知识不多到知识丰富，也可以看成是一种剩余。他们认为，在这个过程中管理起到了至关重要的作用，从这个意义上理解，管理就是谋取剩余。

强调工作任务的人认为：“管理就是由一个或多个人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果”。他们认为：在社会中人们之所以形成各式各样的组织和集体，这是由于集体劳动所能取得的效果是个人劳动无法取得的。比如，造一部汽车要 10^5 的零部件，造一架喷气式飞机要 10^6 零部件，造一架航天飞机不仅要 10^8 零部件，而且要由几万名科学家，几千家企业共同研究、设计和制造。这些都是任何个人不可能做到的，需要有人对各方面的资源、人力、时间、技术

进行统筹、协调,否则的话,就会一事无成。即使象建造住房这种相对比较简单的工作,要凭个人也只能局限于一个很有限的规模上,而且要花费相当长的时间才有可能完成。所以,人们形成组织进行社会活动,其目的就是为了扩大人类的能力范围,这是人类社会发展的必然结果。然而,要真正收到这种集体劳动的效果,必须具有一个先决条件,即,集体成员的活动必须协调一致。否则就会出现:一个和尚挑水喝,二个和尚抬水喝,三个和尚没水喝的情况。他们认为组织人们的集体劳动需要有一种专门的活动,这种活动就是管理。

强调决策作用的人认为:“管理就是决策”。该定义的提出者认为:决策贯穿于管理的全过程和所有方面,对于管理来说,决策才是真正有意义的活动。他们说,任何组织都离不开对目标的选择,这种选择是无时不在,无处不有;任何工作都必须经过一系列的比较、分析、评价、选优和拍板才能完成;如果决策错了,执行得越卖力,所造成的损失就越大。所以,他们认为只有说管理就是决策,才能真正反映管理的真谛。

强调信息作用的人认为:“管理就是信息的收集和处理。”他们是这样看的:任何管理活动都是首先从最广泛地收集信息开始的,掌握一定量的信息是管理的先决条件。有了信息,知道了干什么,接下来才是处理信息。即解决怎么干。当组织的成员在掌握了一定量的信息之后,才能有的放矢地开展工作,去追求组织的目标。他们认为,用这个定义解释管理,尤其是解释现代管理,可以使许多工作更明朗、更主动、更有效。

强调管理者个人作用的人认为:“管理就是领导。”该定义的出发点是,任何组织都呈现为一定的结构,而在结构的关节点上散布了一些具有特殊作用的人,这些人对组织的成败起

到关键作用，他们通常被称为领导者。组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者领导下进行的，组织活动是否有效，取决于这些领导者工作的有效性。所以他们大胆地提出管理就是领导。

上述定义，^⑤仅仅摘录一些世界著名的管理学者的部分观点。除上述以外，定义还有很多。实际上各种定义都是从不同的角度提出来的，只是反映了管理特性的某个侧面。为了对管理进行比较广泛和深入的研究，对管理的理解显然不能局限于某个侧面，而应该从本质上对“管理”两字进行讨论。

从现代管理学的基本原理出发，我们认为管理应该是：通过计划、组织、控制和领导等环节，协调相关的人和物，以期更好地达到组织目标的过程。

这个定义，有三层含义：

一是管理的目的是实现组织的目标。因为，人类的活动区别于动物的显著标志是活动具有目标性。人们在进行某项活动之前，就已经在头脑中勾划了这项活动要达到的目标，整个管理过程，实际上就是向目标逼近的过程。如果没有目标，组织就没有前进的方向，就无法开展组织的正常活动，而人们要管理，正是因为管理有助于组织目标的实现。离开了组织目标去讲管理，都是空的。

二是管理的内容是协调相关的人和物。这里又包含了三个方面。首先，所谓协调是指同步化和和谐化。一个组织要有效，必须使组织当中的各个部门、各个成员，各项活动有机结合，同步与和谐地开展组织活动。其次，协调的对象是人与物，这包括协调人与人的关系，人与物的关系，物与物的关系，人和物都要以一种适当的形态，合理的配比参加组织的活动。第三，这些需要协调的人和物都具有相关性，是与实现组织目

标有关的,而不是协调不相关的要素。

三是管理的实施是通过计划、组织、控制和领导这些管理的基本活动进行的。这是全面理解管理的关键所在,反映了管理活动的功能、过程和手段。其中计划是指管理工作必须对可能发生的情况进行预测,根据预测的结果建立目标,然后制定各种方案、政策及达到目标的具体步骤,以保证目标的实现。组织是指为了实施计划而建立起来一定的组织机构,并且进行合理的分工和授权,建立良好的沟通渠道。组织对完成计划任务具有保证作用。控制是与计划紧密相关的,它包括制定各种控制标准,检查工作是否按计划进行,如果发现工作发生偏差就要采取措施进行纠正,领导是涉及管理中人的问题,即要研究人的需要、动机和行为,要对下属进行指导、训练和激励,要解决下属之间的各种矛盾,要保证各单位、各部门之间信息渠道畅通无阻等等。

总之,为管理下这样的定义,虽然不如上述管理名家下得明确和直接,但更加全面和确切,作为初涉管理领域的本书学者来说,全面地把握管理的定义就更为必要。

二、管理的性质

为了更完整地掌握管理的定义,我们还要正确地了解管理的性质。管理的性质可以从两个方面来考虑,一是从管理的属性来分析,二是从管理的本质来研究。

(一) 管理的二重性

我们知道,任何社会的生产都是在一定的生产方式,一定的生产关系下进行的。由于生产过程具有两重性,即既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产,因此,对生产过程进行管理也就存在两重性:一种是与生产力相联系的管理的自

然属性；另一种是与生产关系相联系的社会属性。

1. 管理的自然属性

现代化生产是社会化大生产，为了保证社会化大生产能够持续稳定地进行，就要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，最有效地利用人力、物力和财力资源，提高经济效益。管理是社会化大生产的客观需要，不进行有效的管理，生产就无法顺利地进行，从而谈不上发展。可以说，管理水平的高低决定了经济效益的好坏，这就是管理的自然属性，是任何时期、任何国家都是相同的。从历史的角度考虑，管理的自然属性具有普遍性和共性，无论是社会主义还是资本主义在管理的自然属性方面是完全相同的。

2. 管理的社会属性

然而，管理总是在一定的生产关系下进行的，不同的社会制度、不同的历史阶段，不同的社会文化，都会使管理呈现出一定的差别，使管理具有特殊性和个性，这就是管理的社会属性。在资本主义制度下，生产资料归资本家私人所有，不管他们的生产力水平多么高，也不管他们采用了多么现代的管理方法和手段，资本家都是以占有工人所创造的剩余价值，取得最大的资本利润为其根本目的。他们的管理方式和方法就是配合这种目的而存在的。有时他们会打出“满足用户需要”、“提高工人福利”的幌子，但从本质上讲，在资本主义社会，任何花言巧语都掩盖不了按资分配的本质和资本家与工人之间剥削与被剥削的对立关系。在社会主义制度下，管理的目的是为了社会的需要，以及尽快地提高人民群众的物质和文化生活水平，管理要符合按劳分配的原则，在管理者与被管理者之间是根本利益一致的合作关系。因此，社会主义制度下的管理，无论它的指导思想、管理方法和手段，都要体现这

些要求，具有与资本主义根本区别的特点。这就是社会主义管理与资本主义管理的不同点。

3. 正确认识管理二重性的意义

正确地认识管理的二重性，就可以看到，一方面管理具有与社会化大生产相联系的自然属性，这就为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据，从而大胆引进和吸收他们成熟的经验，以便迅速地提高我国的管理水平；另一方面管理又具有与生产关系相联系的社会属性，就要考虑我们自己的国情，逐步建立起我国自己的管理体系，从我国的实际出发，有效地开展各项管理活动，促进经济建设的发展。

4. 管理的自然属性与社会属性的关系

管理的自然属性和社会属性是两位一体的，不能把它们截然分开。

我们可以把管理的自然属性称为管理的一般职能，把管理的社会属性称为管理的特殊职能，而把管理的基本工作计划、组织、领导、控制称为管理的基本职能。在日常管理工作中，管理的一般职能与管理的特殊职能总是结合在一起，在管理的基本职能中体现出来，并一起发挥作用。例如，管理的基本职能之一是领导职能。针对不同的情况采用合理的领导方式，以提高工作效率，这是管理的一般职能；而在资本主义制度下，加强领导的目的是为赚钱，在社会主义制度下，加强领导是为了增强同志式的合作关系，高效地生产提高组织和社会的经济效益，不仅仅为了本组织的赚钱，而不顾全社会的利益，这是管理的特殊职能在领导职能中的体现。

(二)管理的科学性和艺术性

在管理学界，关于管理是科学还是艺术，一直是争论的热

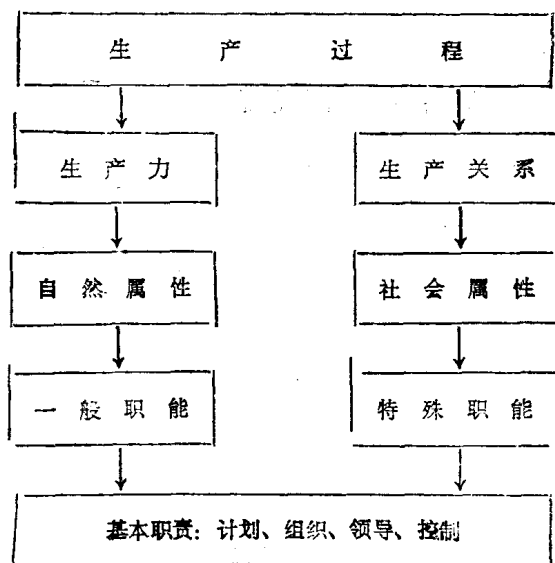


图 1-1 管理二重性的示意图

门话题。

1. 管理是科学

有不少管理专家认为：“管理是科学”。就是管理是由一系列概念、原理、原则和方法构成的科学体系，是有规律可循的。他们认为，这些管理的理论对管理的实践有很大的指导意义，它能阐明实践、指导实践，并能帮助管理人员从过去的经验中汲取精华，找出在不同情况下的基本因果关系，并运用这种知识去解决新的问题。所以说管理是有规律可循的，是可以通过学习和传授而得到的。要成为优秀的管理者，就必须经过系统的管理知识的学习和训练，否则，就只能停留在感性认识的阶段，不能触类旁通和融会贯通。

2. 管理是艺术

还有一些管理专家认为：“管理是艺术”。他们认为管理

在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性,很难用陈规或原理把它禁锢起来,它有很强的实践性。学校是培养不出“成品”经理来的。要成为一个成熟的合格的管理者,除了要掌握管理科学的基本知识外,更重要的是管理实践的长期锻炼,有一个经验积累的过程。他们认为,管理工作的根本问题是人,人不同于自然物,管理成败的关键在于如何正确处理人际关系,如何调动下属的积极性。同时,管理常常会遇到非常具体、很少重复的情况和问题。同样一件事情,因时间、地点、人物的不同,不能用同一的办法来解决。就是说,仅是原理和原则,还不能保证管理的成功。管理是一项创造性的劳动,主要依赖管理者的艺术和创造。

3. 管理是科学性和艺术性的有机统一

更多的管理专家认为:“管理者的能力=科学知识+管理艺术+经验积累”。他们指出,管理者如果仅有管理的科学知识,其成功的概率只有50%;如果仅有管理的艺术和经验,其成功的概率也只有50%。只有把两者结合起来,才能取得管理的主动和成功。而结合的粘合剂则是实践,即把经验上升为理论,又用理论指导实践。他们认为,管理的艺术性反映的是千变万化的管理现象,强调了管理是创造性劳动的本质;管理的科学性反映了纷繁复杂现象中的规律,强调了理论的指导作用。因此,两者不是相互排斥而是相互补充和转化的:管理的艺术可以上升为理论,同时,管理艺术也需要理论指导;而科学理论需要创造性的艺术来形成,同时理论的运用也必须讲究艺术。从这个意义上讲,管理是科学性和艺术性的有机统一。