

管理学原理

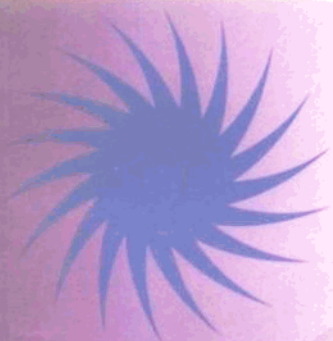
● 徐小平

叶小峰

主编

陈丽萍

副主编



中国轻工业出版社

106286

管理学原理

徐小平 叶晓峰 主编

陈丽萍 副主编



中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学原理/徐小平、叶晓峰主编. -北京:中国轻工业出版社, 1997. 5

ISBN 7-5019-2044-3

I. 管… I. ①徐… ②叶… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 23049 号

中国轻工业出版社出版发行

(100740北京市东长安街6号)

责任编辑: 彭倍勤

北京市卫顺印刷厂印刷 新华书店经销

1997年5月第1版 1997年5月第1次印刷

开本: 787×1090毫米 $1/32$ 印张: 12.25

字数: 272千字 印数: 1—4000册

定价: 21.00元

内 容 简 介

本书结合国内外管理的经验，阐述了在社会主义市场经济体制下各种部门管理的全部概念和基础知识，如经济管理、行政管理、军队管理、卫生管理、科技管理等。内容包括：管理学理论的发展、计划职能、目标管理、组织职能、人员配备工作、领导职能、控制职能、管理的基本方法、管理行为的社会责任、未来管理的发展趋势等。

该书内容全面系统，有指导意义，是各行业、各部门管理者的必修课，也可作为大专院校师生及在岗人员在岗培训的教学参考书。

前 言

随着社会主义市场经济的确立和现代企业制度的建立,科学技术和实践实践的不断发展,管理学的重要性日益突出。人们已经形成共识:无论个人、组织,还是整体社会,只要人们参与团体,并为共同目标奋斗,那么就离不开管理。

多年的教学实践中,我们一直在努力积累各种资料,不断整理、筛选,发掘改革提供的新鲜管理案例和管理实践经验,写出了这部管理学教材。力求融汇中西、贯串古今的并符合中国国情,以致满足不同层次读者需要。现呈送在读读者面前的这本《管理学原理》就是我们进行这方面尝试的结果。

《管理学原理》包含了部门管理的全部概念,如经济管理、行政管理、军队管理、卫生管理、科技管理等,它是学习任何一门专业管理学的必备基础知识。《管理学原理》从现实世界中萃取理论,再予以归纳充实,总结提高,它更注重具体管理操作。

本书结构,力求在“管理思想+管理过程+

案例”的传统模式及共性的管理学教科书结构的基础上有所突破和创新，使基本理论、原理、方法、技术形成有机系统，循序渐进。一方面能够为进一步学习有关各专门的管理学打下必要的坚实的理论基础；另一方面为实际工作者提供一定的参考和指导。本书可作为各行各业的管理者以及广大青年学生学习管理学的基础读物，适用于大专院校管理学基础知识教学，也适合在岗人员的在职培训和继续教育之用。

本书由徐小平、叶晓峰主编。陈丽萍担任副主编。参加本书编写的人员有：叶晓峰（第一章，第十二章）；宋昌平（第二章，第十一章）；徐小平（第三章，第四章，第六章，第七章）；陈丽萍（第五章）；王文铎（第八章、第九章、第十章）。最后由徐小平、叶晓峰、陈丽萍总纂修改定稿。

本书在编写过程中比较研究了国内外出版的有关著作，并力图根据作者的教学经验和研究心得，使国外管理学领域理论的进展与我国改革开放的经验，有机地结合在一起，因此更贴近中国国情，以便改进管理工作，促进我国经济发展。但由于作者的水平所限，本书疏漏与不当之处，恳切地希望专家学者和广大读者的批评指正，以便再版时修订。

编者

目 录

第一章 总论	1
第一节 管理的概念和特征	1
第二节 管理的职能和作用	13
第三节 管理学的学科特征	24
第二章 管理理论的发展	32
第一节 管理思想的产生	32
第二节 科学管理时代	36
第三节 行为科学阶段	46
第四节 现代管理思想阶段	52
第三章 计划职能	64
第一节 计划职能概述	64
第二节 计划的原则与计划过程	71
第三节 计划的方法	75
第四章 目标管理	81
第一节 目标的性质	81
第二节 目标管理的含义及特点	84
第三节 目标管理过程	86
第五章 决策	96
第一节 决策的概念及类型	96
第二节 决策的制订过程	99

第三节 决策分析方法·····	103
第六章 组织职能 ·····	120
第一节 组织概述·····	120
第二节 组织结构·····	125
第三节 组织关系·····	144
第四节 集权与分权·····	148
第五节 委员会·····	153
第七章 人员配备工作 ·····	160
第一节 管理人员的作用及构成·····	160
第二节 管理人员的选拔与考核·····	163
第三节 管理人员的培训·····	175
第八章 领导职能 ·····	182
第一节 领导的职责与领导素质·····	182
第二节 领导理论·····	192
第三节 激励·····	205
第四节 沟通·····	224
第五节 领导艺术·····	234
第九章 控制职能 ·····	245
第一节 控制的过程·····	245
第二节 预算控制与财务控制·····	254
第三节 人员控制·····	266
第四节 成本控制·····	275
第五节 库存控制·····	282
第十章 管理的基本方法 ·····	287
第一节 经济方法·····	287
第二节 法律方法·····	295
第三节 行政方法·····	305

第四节	教育方法.....	309
第五节	其它管理方法和管理手段.....	316
第十一章	管理行为的社会责任.....	323
第一节	管理的道德.....	323
第二节	管理的社会责任.....	336
第三节	社会责任的评价.....	342
第十二章	未来管理的发展趋势.....	347
第一节	管理所面临的变化倾向.....	348
第二节	管理的新趋势.....	356
第三节	未来的管理者.....	374
主要参考文献.....		378

第一章 总 论

人类在抗拒、适应、征服和改造自然的实践中早已意识到了集体的力量，观察到这样的事实：集体活动可以实现人们分别孤立地工作无法取得的成果。因而，大多数人类活动都以某种集体形式进行。任何人类的集体活动都需要进行管理。管理活动作为人类最重要的一项活动，广泛地存在于现实的社会生活之中，大至国家、军队，小至企业、医院、学校等等。凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体就都离不开管理，管理是一切有组织活动中必不可少的组成部分。因此，在社会生活中，特别是在组织的活动中，就有必要了解什么是管理，为什么要进行管理活动，怎样才能有效地进行管理。

第一节 管理的概念和特征

一、管理的定义

管理活动自古就有。自从泰罗和法约尔开始以他们的研究创出管理学以来，学术界对

“管理”一词的定义一直是众说纷纭。人们从不同的角度，对“管理”进行了不同的解释。英文中表示管理的词最常用的有：Management、Administration，前者多与经营相联系，后者多与行政相联系；此外还有 Execution，也带有管理的意思，但偏重于执行、实施之意。在中文中，管理有“管辖”、“处理”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事物进行安排和处理。但是这种字面的解释不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义。

关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。其中，较有代表性的有：

美国管理学家赫伯特·A·西蒙认为：“管理的本质是决策，或者说是围绕着决策的制定和组织实施而展开的一系列活动”。

当代管理过程学派的主要代表人物美国管理学家哈罗德·孔茨认为：“管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”

欧美一些管理学著作或管理教科书中，也对管理有不同的定义，可归纳如下：

小詹姆斯·H·唐纳利等在《管理学基础》中定义为：“管理就是由一个或更多的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而进行的活动。”

弗里蒙特·E·卡斯特等在《组织与管理》中定义道：“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”

托尼·布洛克特在《管理理论与原则》中定义道：“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”

丹尼尔·A·雷恩在《管理思想的演变》中则解释为：“给管理下一个广义而又切实可行的定义，可把它看成是这样

的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标。”

我国的一些管理学著作和教科书中也给管理下了一些定义，归纳如下：

张尚仁在《管理·管理学和管理哲学》中写道：“管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为使之趋向既定目标的技术、科学和活动。”

戴金珊在《东西方的不同管理艺术》中则认为：“管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定的目的而采用相应的方式所进行的活动。”

上述定义可以说是从不同的侧面，不同的角度揭示了管理的含义，或者是揭示管理某一方面的属性。目前，国内对管理这个概念的内涵和外延比较一致的看法是认为管理是一个过程，它可以分为计划、组织、领导和控制等步骤。综合起来，管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，有效地实现组织目标的活动过程。

二、管理的要素

构成管理活动的必要因素主要有以下几方面：

（一）观念

管理观念是指管理者实施管理的指导思想，也叫管理哲学，是对管理的总看法。它主要包括如下四个方面：①价值方面的观念，即关于组织存在的理由和依据，如经济利益、社会责任、社会服务等；②经营方面的观念，即关于组织如何发展的看法，如发展战略、竞争策略等；③人性方面的观念，即关于组织中成员之间的关系，如X理论、Y理论等；④法

治观念，即关于组织如何接受法律约束和运用法律手段保护自身的合法利益。

（二）目标

目标主要是指组织目标和管理目标，两者既统一又有区别。组织目标是指一个组织要实现或完成的任务，是组织中每个人的努力方向。管理目标则是管理者为实现组织目标的努力方向，是管理活动要达到的效果。管理目标是实现组织目标的重要保证。管理观念与环境相互作用的结果导致目标的形成，管理活动以目标为始点，目标是管理的基本因素，是决定任何行动的先决条件，也是衡量各种活动是否合理的标志和尺度。

（三）组织

这里是指管理组织，即各种人类组织团体内的组织层次和结构，以及层次间的关系和结构间的关系。组织是管理赖以展开的物质基础，是管理的核心要素。各种团体的管理差异，主要表现在组织形式的特点上。组织这个要素是管理的系统要素，是各种管理要素联结的纽带。一方面观念和目标决定了组织的方式，另一方面组织的方式又决定了人员、物质、技术等一系列管理资源要素的构成特点。

（四）人员

人员是指组织中的管理者和被管理者，以及相应的特定组织中各类人员的构成。人员是管理中最重要资源，没有人员就不存在管理。管理包括对人、财、物的管理，但关键是对人的管理。人员是对管理活动影响最大的可变因素，对各种管理要素具有能动作用。人员的结构决定于组织的特点和形式。

（五）资金

资金是管理组织中财产和物资的货币表现，是管理运转

的润滑剂。在市场经济条件下，任何管理组织如果缺乏资金，其管理机器就难以运转。资金包含了预算控制、成本分析、财务管理等。资金的运筹是管理组织工作的一项重要内容。资金是组织经营的武器，是进行管理的条件，也是取得管理效益的重要因素。

（六）信息

管理信息是指能够反映管理内容的、可以传递和加工处理的文字、数据或信号。信息是管理上一项极为重要的资源，是任何管理组织所不可缺少的沟通媒介。信息是管理的载体，对实现管理中的计划、组织、领导、控制有重大作用。管理信息是决策和计划的基础，是组织和控制管理过程的依据，它能够使各工作环节和各管理层次互相沟通，形成有机网络的纽带。如果说组织这个要素是连结其它管理要素的硬纽带，那么信息则是不可缺少的软纽带。实际上整个管理过程就是管理信息处理的过程。

（七）技术

技术一是指相对于一定组织特点的自然科学技术，如各行业企业的各种生产技术等；二是指相对于各种组织的管理技术，主要指管理程序、管理方法、管理手段、管理工具等。虽然各种组织这两方面的技术不一样，但是在管理上都存在技术这个要素，都需要运用一定的技术进行管理，都需要对一定的技术加以管理。技术是管理者所不可忽视的一个重要的管理因素。

（八）物资

任何组织都是由人和物组成的，与其他因素相比，这两个因素是十分具体的。物资在生产企业中主要是指物料和生产设备，在非生产组织中则是指各种物资装备。物资在管理中不

是能动的因素,是受其他各种要素如人员、信息、技术等作用的被动因素。如果缺乏物资,许多管理要素将无从发挥作用。因此,物资是管理的重要资源。管理者主要是通过被管理者推动物资这个要素,使员工与生产资料合理结合起来。

(九) 时间

从哲学上讲,时间是物质运动的连续性,是物质运动过程的顺序更替和前后联系的表现。从管理上讲,时间是分配组织中各种活动过程所需要的周期及其起点和终点,规定各种活动衔接和循环的连续性。任何组织的管理活动都需要精确地计算时间分布,所以说时间是构成管理的基本要素。现代管理活动的一个重要特点是时效性越来越突出,同样的管理结果或问题处理,在不同时间就会表现出不同的效益。

(十) 环境

与时间相比,环境是管理上的空间要素;与组织相比,环境则是管理的大系统要素。所以,环境作为管理的基本要素具有上述两层含义。管理活动与组织体的活动形成内部环境,即组织体内各子系统各要素的相互影响关系,有人称之为“组织体内的环境气候”;同时,任何组织都是处于更大的环境系统中,组织体通过物资、资金、信息、人员等要素形成“管理要素流”,与环境大系统中各个并列系统进行对流,相互发生复杂作用。任何管理者都必须在不同程度上考虑到外部环境,如经济的、技术的、社会的、政治的和伦理的,等等。管理者必须高度重视环境因素,使内外环境协调。

三、管理的分类

从广义的角度看,管理除了社会管理之外,还包含个人管理,如图 1-1 所示。

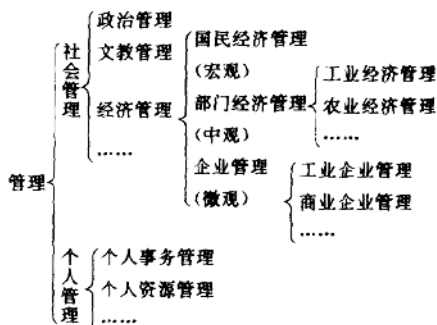


图 1-1 管理的分类

个人管理是指大脑管理人体器官和个人的资源、事务；社会管理则是指一定组织中的管理者的管理活动，它是真正意义的管理。凡是存在组织的地方，就存在管理。按组织的性质分，有政治管理、经济管理、文教管理、宗教管理、军事管理等等。按组织的层次分，有宏观管理、中观管理、微观管理。前者是对规模比较大、层次比较高的组织的管理，如整个国家的国民经济管理，整个军队建设的管理等等；后者是对规模比较小、层次比较低的组织的管理，如企业管理、学校管理等等；介乎于两者之间的称中观管理，如部门经济管理等等。宏观管理、中观管理和微观管理的区分是相对而言的。对于整个国民经济来说，企业管理属于微观范畴，但一个较大的企业，例如包括许多分厂或商场的公司，则公司的管理活动又属于宏观范畴，而各分厂、商场、车间、柜组管理则属于微观范畴。

四、管理的特征

为了更全面地理解管理的概念，理解管理学的学科特征，

有必要进一步探讨管理的一些基本特征。

(一) 管理既是科学又是艺术

管理工作像其他实践一样，如医学、音乐作曲、工程设计、甚至体育运动，是一种艺术。管理是一种“艺术”，即根据实际情况行事。如果主管人员善于运用经过组合的管理知识，就能够把管理工作做得更好。这种知识不论是粗还是精，确切或不够确切，只要妥善组合，明确而又切题，就构成为科学。因此，管理作为一种实践，是一门艺术，这种指导实践的组知识，可以称为一门科学，科学和艺术不是互相排斥的，而是相互补充的。正如生理学和生物学发展的情况那样，随着科学的发展，艺术也应该发展。尽管由于主管人员要处理的许多变量是极其复杂的，指导管理的科学相当粗糙，不够精确，但是人类已经积累的管理知识肯定能够改进管理工作。高级管理人员如不掌握管理科学，只能是碰运气、凭直觉、或者用老经验。

(二) 管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在，就会有管理存在，因此，管理是一种社会现象或文化现象。反过来，管理活动必须有人参与，它体现管理的主体一定是人。从科学的定义上讲，管理的存在必须具备两个必要条件：

(1) 必须是两个人以上的集体活动，包括生产的、行政的活动等。

(2) 有一致认可的、自觉的目标。

(三) 管理的主体是具有专门知识、利用专门技术和手段来进行专门活动的管理者

管理劳动是社会生产过程中分离出来的一种专门劳动，是一种职业，它符合一般职业要求的下述标准：①从业人员