

管理学基础

徐国华、赵平 编著

大学后教育书系

工程师必读丛书

中国科学技术出版社

工程师必读丛书

管 理 学 基 础

大学后教育书系

徐国华 赵 平 编著

中国科学技术出版社

内 容 提 要

本书是为广大工程技术人员学习管理而编写的。它系统地介绍了管理思想发展史，详细地论述了计划、组织、控制、激励和领导等五大基本管理职能，对团体、沟通和人际关系也作了深入的讨论，并结合我国经济体制改革的实际，介绍了一些比较成熟的做法，读者不仅能从中比较全面地了解国内外主要的管理理论，而且能学会一些有用的管理方法。

本书不仅适于工程技术人员阅读，而且对国家职能部门和大、中、小企业的管理干部，对大专院校师生都有参考价值。

DN48/09

工程师必读丛书

管理学基础

大学后教育书系

徐国华 赵平	中国科学技术出版社出版(北京海淀区白石桥路32号)	
编 著	新华书店北京发行所发行	各地新华书店经售
	安徽阜阳印刷总厂制版	北京顺义李史山印刷厂印刷
责任编辑: 王春霞	开本: 850×1168毫米 1/32	1989年7月第1版
封面设计: 王小飞	印张: 9.4375 字数: 216千字	1989年7月第1次印刷
技术设计: 王震宇	ISBN 7-5046-0074-1/C·5	印数: 1—6530册

定价: 5.65元

主 编 的 话

科学技术正在经历着一个新的发展时期。许多传统学科呈现出新的面貌；从知识结构到方法体系，都已经出现了重大的更新。各种新兴学科显示出强大的生命力，对现代的工程技术和生产工艺，日益产生着广泛和深刻的影响。各个学科间的相互渗透和集成应用，正成为一种普遍性的趋势，它对提高生产的柔性和增强产品的竞争将会展现出巨大的优越性。这一切是对工程技术界和工程教育界的一个崭新的挑战。

面对这种快速的发展和严峻的挑战，一项十分紧迫的工作是要为工作在各种技术和管理领域的广大工程师们提供机会和条件，使他们在不脱离现职工作的环境中，能够比较现实地和比较有效地扩充知识领域、完善知识结构、提高适应能力和增长开拓才能。广泛的社会性继续教育无疑是实现这个目标的一条重要的和可行的途径。

近年来，世界上许多国家，包括发达国家和发展中国家，都把继续教育作为大学教育的一种不可缺少的延伸和补充，给予充分的重视。在美国、联邦德国等一些国家，这些年来都相继出版了各种层次的以工程师为对象的大学后教育丛书，受到广泛欢迎。在我国，尽管各种形式的继续教育已有所开展，但至今还没有一套系统的、高质量的适合各

种层次工程师的大学后教育丛书。编辑和出版这样的一套丛书已经成为工程技术界和工程教育界广泛关注的一项刻不容缓的工作。

正是基于这种认识和考虑，不管是中国科学技术出版社还是编委同人，都早有愿望来组织编写和编辑出版一套适用于众多工程专业领域的、完整的、具有时代感的和便于自学提高的工程师必读丛书。在统一认识的基础上，通过协商成立了丛书编委会，拟订了短期选题计划并提出了长远的设想。现在，经过一年多的筹备，通过作者、编委和出版社同志的共同努力，本丛书的第一批读物将正式出版，我们这个愿望终于得以实现。

《工程师必读丛书》是中国科学技术出版社组织编辑和出版的《大学后教育书系》的一个组成部分。读者对象是工作在生产和管理第一线的各类工程师。针对各类专业工程师的共性问题，丛书从意识、方法、知识、技术工具等各种角度，按照不同层次的工程师的需要，进行选题和组织编写。丛书强调时代性、实用性和可读性，以期通过不太长的篇幅，按照特定读者的认识规律，有重点、有深度和有的放矢地介绍科学技术的新理论、新方法和新手段，并在介绍知识的同时给读者以解决实际问题的思路和方法。丛书是开放性的，将按照轻重缓急、需要与可能，分期分批地组织出版。衷心希望这套丛书的出版会得到广大工程师朋友们的喜欢。

在筹备和组织本丛书的过程中，国家教委、中国科协、清华大学等有关单位的领导

同志和各个专业领域的许多专家给予了很大支持和鼓励，参加本丛书工作的作者、编委和编辑同志作了大量的工作并付出了辛勤的劳动，对此一并表示谢忱。限于水平和时间，丛书中一定会有不少未能尽如人意的地方，诚恳希望广大读者批评指正，以便不断提高丛书的质量。

常 迺

1988年5月于清华大学

前 言

现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。现代科学技术和现代化管理是中国经济腾飞的两翼，学习和掌握现代科学技术的同时，必须学习和掌握现代化管理的知识和能力。

改革开放以来，不同年龄、不同职业、不同层次的人们，争相阅读现代经济管理方面的论著。但是，以工程技术人员为主要读者的介绍现代化管理知识的著作仍嫌太少。本书正是为弥补这一不足而编写的。

现代企业的工程技术人员，仅仅具有相应的自然科学知识和应用技术知识已经难以胜任工作。设计新产品和引进先进技术，如果不采用现代化的管理，就很难给企业带来效益。那些走上领导岗位的工程技术人员，如果不具备现代化的管理知识和能力，不懂得如何形成良好的企业精神，尽管技术精通，也很难成为出色的企业家。改革和开放的历史潮流，向一切工程技术人员提出了这样一个任务——在学习发达国家先进科学技术的同时，必须认真地、系统地学习和研究现代化的企业管理理论和方法。

本书应广大工程技术人员的要求，概要

地介绍了管理科学发展的历史和西方的主要管理流派,系统地介绍和评述了管理的计划、组织、控制、激励、领导等各项职能,对团体、沟通、人际关系也进行了深入的探讨。阅读本书时,读者应以管理者的身份,联系思想实际,侧重于管理思想和观念的转变。

本书不仅介绍了西方管理理论,而且尽量结合中国企业的实际,力求做到“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”,在形成和发展具有中国特色的社会主义管理学方面,做出我们微薄的贡献。

本书不仅适合于工程技术人员阅读,对国家职能部门的干部、大、中、小企业的管理干部、大专院校的师生,都有参考价值。

张德同志参加了本书书稿的修改工作,在此谨致谢忱。

由于时间仓促和我们的水平有限,错误和疏漏之处在所难免,希望广大读者多多批评指正。

徐国华、赵平

1988年6月于清华园

目 录

第一章 管理思想发展史	1
第一节 古代管理思想	2
一、 国外古代管理思想	2
二、 中国古代管理思想	4
第二节 泰勒的科学管理	5
一、 泰勒科学管理的主要内容	6
二、 对泰勒科学管理的分析	10
第三节 法约尔的一般管理理论	13
一、 法约尔一般管理理论的主要贡献	13
二、 对法约尔一般管理理论的分析	20
第四节 霍桑试验和梅奥的人际关系论	21
一、 霍桑试验	22
二、 梅奥及其人际关系论的主要内容	26
三、 对梅奥人际关系论的分析	28
第五节 巴纳德的组织理论	29
一、 巴纳德组织理论的主要内容	30
二、 对巴纳德组织理论的分析	33
第六节 现代管理思想	34
一、 管理程序学派	35
二、 管理行为学派	36

三、	管理计量学派	37
第二章	计划职能	38
第一节	什么是计划	38
一、	计划的含义	38
二、	计划的特性	39
三、	计划的类型	41
第二节	怎样制定计划	45
一、	选定目标	45
二、	确定计划前提	46
三、	发掘可行方案	48
四、	评估方案	49
五、	选定方案	49
六、	拟定政策	51
七、	拟定引伸计划	52
第三节	现代计划方法	53
一、	滚动计划法	54
二、	网络分析技术	56
三、	线性规划法	59
四、	投入产出法	61
五、	计量经济学方法	63
第四节	目标管理	65
一、	目标管理的含义	65
二、	目标管理的具体方法	66
三、	如何推行目标管理	68
第三章	组织职能	70
第一节	概述	70
一、	组织的含义	70
二、	组织与环境的关系	71
第二节	组织设计原则	75

一、	传统的组织设计原则	75
二、	动态的组织设计原则	79
第三节	组织设计的系统理论和	
	权变理论	84
一、	组织是个开放系统	84
二、	组织包含一系列子系统	86
三、	组织结构要适应环境的变化	86
第四节	组织结构的基本类型	89
一、	直线职能结构	89
二、	事业部结构	91
三、	模拟分权结构	93
四、	矩阵结构	95
五、	委员会	98
第四章	控制职能	101
第一节	概述	101
一、	控制的含义	101
二、	控制与计划的关系	101
三、	控制模型	102
四、	控制过程	103
五、	控制在组织中的地位	106
第二节	控制的类型	108
一、	按控制活动的性质划分类型	108
二、	按照控制点的位置划分类型	109
三、	按控制实施者划分类型	111
四、	按照控制信息的性质划分类型	113
五、	按控制的手段划分类型	115
第三节	控制的方法	117
一、	财务控制法	118
二、	人员行为控制法	123

三、	综合控制法	126
第四节	如何有效地实施控制	130
一、	控制的的目的性	131
二、	控制的及时性	131
三、	控制的经济性	132
四、	控制的客观性	133
五、	控制的其他要求	135
第五章	激励职能	137
第一节	动机、行为与激励	137
一、	行为与动机	137
二、	动机强度	140
三、	激励的实质	141
第二节	马斯洛的层次需要理论	142
一、	层次需要论的内容	143
二、	对马斯洛层次需要论的分析	145
三、	对需要的调查及解决办法	148
第三节	激励理论	151
一、	双因素理论	151
二、	期望值理论	157
三、	公平理论	160
四、	强化理论	163
第四节	需要和行为的改造	166
一、	教育	168
二、	奖惩	170
三、	管理与训练	172
第六章	领导职能	174
第一节	概述	174
一、	领导的含义	174
二、	领导者影响力的来源	175

三、 领导者的任务	177
第二节 关于人性的假设和管理	178
一、 经济人假设	178
二、 社会人假设	179
三、 自我实现人假设	180
四、 复杂人假设	182
五、 对人性假设理论的分析	183
第三节 三种领导理论	185
一、 领导特性理论	186
二、 个人行为理论	190
三、 权变理论	196
第四节 决策与参与	202
一、 决策	202
二、 参与	206
三、 鼓励职工参与决策的方式	209
第五节 用人原则	211
一、 重视能力	212
二、 按事选人	212
三、 知人善任	212
四、 授予权力	214
五、 给以支持	215
六、 关心下级	215
第七章 团体与沟通	217
第一节 团体	217
一、 团体的类型及作用	218
二、 非正式团体	220
三、 团体对个人行为的影响	222
四、 正确使用团体常规和压力	225
五、 建立有成效的团体	228

第二节	冲突	231
一、	冲突的种类及原因	232
二、	如何认识冲突	232
三、	解决冲突的办法	233
第三节	沟通	237
一、	沟通的作用	237
二、	沟通的种类	238
三、	沟通的障碍	242
四、	交流分析	246
第四节	人际关系理论与实践	249
一、	人际关系的形成	249
二、	研究团体人际关系的社 会测量方法	252
三、	人际关系的破坏和改善	255
第八章	我国的企业管理及改革	257
第一节	企业领导体制的改革	257
一、	厂长负责制	258
二、	“一长三师”制	262
第二节	国家与企业关系的改革	265
一、	资产经营责任制	266
二、	租赁制	270
三、	股份制	273
四、	承包经营责任制	277
第三节	企业内部管理的改革	282
一、	企业经济责任制	282
二、	满负荷工作法	284

管理思想发展史

管理从19世纪末才开始形成一门学科，但是管理的观念和实践已经存在了数千年。纵观管理思想发展史，大致可以划分为四个阶段：

第一阶段为古代管理思想，产生于19世纪末以前。

第二阶段为古典管理思想，产生于19世纪末到1930年之间。以泰勒(Frederick W. Taylor)和法约尔(Henri Fayol)等人的管理思想为代表。

第三阶段为中期管理思想，产生于1930年到1945年之间。以梅奥(Elton Mayo)和巴纳德(Chester, L. Barnard)等人的管理思想为代表。

第四阶段为现代管理思想，产生于1945年以后。这一时期管理思想领域非常活跃，出现了一系列管理学派，每一学派都有自己的代表人物。

将管理思想的发展按时间划分为四个阶段，只是为了讨论的方便，而不是说各阶段的管理思想是彼此独立的、互不相关的。管理思想的发展大多是互相影响、互相补充的，很少是全部弃旧立新的。不能认为仅有现代管理思想才是正确的，而前期的管理思想已经无用。对历史遗留下的各种管理思想，我们都应该采取分析和扬弃的态度。

下面我们就分六节来讲述管理思想发展史。

第一节 古代管理思想

自从有了人类历史就有了管理。人是社会动物，人们所从事的生产活动和社会活动都是集体进行的，要组织和协调集体活动就需要管理。

原始人在狩猎时，往往由一群人来捕杀一头动物。这是由于他们认识到，单个人没有这种能力，只有许多人同时从事这一活动，才能既保全自己，又捕获到动物。在这种情况下，需要大家配合行动：一些人举着火把，一些人抛掷石块，还有一些人拿着木棒打，……组织这种相互配合的活动实际上就是管理，尽管当时他们还没有创造出“管理”这一词汇。

一、国外古代管理思想

管理思想是随着生产力的发展而发展起来的。原始社会的生产力水平非常低下，当时的管理水平也与之相适应。随着人类的不断进步，管理思想也有了很大发展。世界上的一些文明古国对早期的管理思想都有一些突出的贡献。

在公元前5000年左右，古埃及人建造了世界七大奇迹之一的大金字塔。据考察，大金字塔共耗用上万斤重的石块230多万块，动用了10万人，费时20年才建成。完成这样巨大的工程是非常艰难的，其中包含了大量的组织管理工作，例如，组织人力进行计划与设计；在没有良好的运输工具条件下，组织搬运；人力的合理分工等等。这样工作不但需要技术方面的知识，更重要的是要有许多管理经验。

在公元前2000年左右，古代巴比伦国王汉穆拉比（Hammurabi）曾经颁布过一部法典，其全文共有280多条，对人的活动作了许多规定。例如，个人财产怎样受到保护；百姓应该遵守哪些规范；货物贸易应该如何进行；臣民之间的隶属关系；最低工资标准；家庭纠纷与犯罪的处理等等。这

里涉及了许多管理思想。

古希腊也留下了一些宝贵的管理思想。在公元前370年，一位希腊学者瑟诺芬（Xenophen）曾对劳动分工作了如下论述：“在制鞋工厂中，一个人只以缝鞋底为业，另一个人进行剪裁，还有一个人制造鞋帮，再由一个人专门把各部件组装起来。这是所遵循的原则是：一个从事高度专业化工作的人一定能工作得最好。”瑟诺芬的这一管理思想与后来科学管理的创始人泰勒的某些管理思想非常接近，尽管他们所处的时代相差2200多年。

公元284年，古罗马建立了层次分明的中央集权帝国。在权力等级、职能分工和严格的纪律等方面都表现出他们在管理上具有相当高的水平。

15世纪在意大利曾经出现过一位著名的政治家、思想家和历史学家马基埃维利（Machiavelli Niccolo）。他阐述了许多管理思想，其中影响最大的是在其著作《君主论》一书中提出的四项领导原理：

①领导者必须要得到群众的拥护。这里有两层含义：其一，群众要拥护他作为领导者；其二，领导者做事要征得群众的同意。

②领导者必须维持组织内部的内聚力。领导者必须把组织的成员紧紧地团结在自己的周围，要使自己及所在的组织具有吸引力。

③领导者必须具备坚强的生存意志力。领导者要有坚韧不拔的精神，不软弱，不气馁，能为组织和自己的生存不断奋斗。

④领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力。

马基埃维利的四项领导原理是对当时出色领导人的活动的概括和总结。现代领导理论中的一些原则同这些原理相当类似。由此可以看出，马基埃维利的贡献是不容置疑的。