

现代管理学

李屏南 邱正文
江来军 杨小云
编著

中南工业大学出版社

现代管理学

李屏南 邱正文 编著
江来军 杨小云

中南工业大学出版社
1999·长沙

现代管理学

李屏南 邱正文 编著
江来军 杨小云

责任编辑：何梁

*

中南工业大学出版社出版发行
核工业中南230研究所印刷厂印装
新华书店总店北京发行所经销

开本：850×1168 1/32 印张：9 字数 219 千字

1999 年 11 月第 1 版 2000 年 2 月第 1 次印刷

印数：0001—4000

ISBN 7-81061-236-0/F·032

定价：12.00 元

本书如有印装质量问题，请直接与承印厂家调换

厂址：湖南长沙 邮编：410011

目 录

第一篇 绪论

第一章 管理和管理学.....	(1)
第一节 管理的概念及基本特征.....	(1)
第二节 管理的职能与性质.....	(6)
第三节 管理学的研究对象与方法	(13)
第二章 管理思想的发展	(19)
第一节 中国管理思想与理论的产生与发展	(19)
第二节 国外管理思想与理论的产生与发展	(23)
第三节 管理和理论展望	(38)

第二篇 原理

第三章 现代管理的基本原理	(42)
第一节 理代管理原理概述	(42)
第二节 人本原理	(47)
第三节 系统原理	(55)
第四节 效益原理	(63)
第五节 可持续发展原理	(69)

第三篇 职能

第四章 计划职能	(81)
第一节 计划概述	(81)
第二节 目标管理	(90)
第三节 计划类型	(101)
第五章 决策职能	(114)
第一节 决策概述	(114)
第二节 决策程序	(121)
第三节 科学决策体制	(137)
第四节 科学决策方法	(143)
第六章 组织职能	(149)
第一节 组织工作概述	(149)
第二节 组织结构和组织设计	(152)
第三节 人员配备	(172)
第七章 领导职能	(182)
第一节 领导行为理论概述	(182)
第二节 领导体制与原则	(194)
第三节 领导方法与艺术	(212)
第八章 控制职能	(223)
第一节 控制工作概述	(223)
第二节 控制的程序与类型	(227)
第三节 控制的技术与方法	(234)

第四篇 方法

第九章 现代管理的基本方法·····	(239)
第一节 现代管理方法概述·····	(239)
第二节 行政方法·····	(243)
第三节 经济方法·····	(250)
第四节 法律方法·····	(258)
第五节 思想政治教育方法·····	(267)
主要参考书目·····	(276)
后 记·····	(277)

第一篇 绪 论

第一章 管理和管理学

本章提要：

管理是人们结合成集体后出现的社会活动，它实际上是人们之间的行为的统一和协作。管理学是关于管理规律的科学，是当今的一门重要学科。本章主要介绍管理的基本概念、管理职能及管理学的结构体系，为今后各章的学习做好铺垫。

第一节 管理的概念及基本特征

一、管理的概念

人类自诞生以来，就存在管理。管理是群体间行为的统一和协作。但究竟什么是管理，存在着认识上的差别。究其原因，一方面是因为管理的活动包罗万象，要真正科学地对其概括，是一件困难的事。同时，不同的人在不同的历史时期对管理的认识的出发点和认识角度不同，更使对管理的描述众说纷纭。因此，对

管理有不同的理解也就不足为奇。

管理就是管人管事，这是人们对管理进行的最简单概括。古代中国基本上都是用领导、控制和治理来概括管理，只不过这种概括和描述主要是以国家、社会作为管理对象罢了，因此，中国古代对管理的认识更多的是和行政结合起来，较少涉及到其他社会组织管理问题。西方在这方面用以概括管理的名词也较多。“Management”、“Administration”，前者较多地与经营相联系，后者则较多地和行政相关连。此外，还有“Execution”，也具有管理的含义，但它偏重于实施和执行。

随着人类的进步和社会组织的多样化，管理对组织及社会的重要性逐渐为人们所重视，不少学者对这个名词进行定义和概括，他们从不同的侧面帮助我们加深了对管理的认识和理解。

西方科学管理理论的奠基者之一，法国管理学家亨利·法约尔对管理提出了明确含义。他认为管理就是计划、组织、指挥、协调和控制^①。这个概念是从组织的活动过程角度来阐述管理，实际上是认为组织的全部活动过程中凡涉及到人、财、物的使用问题都是管理。它拓展了人们对管理的理解，使人们认识到组织活动中管理无处不在，因而推动管理研究的发展，有其积极意义。但它只从组织活动过程角度来理解管理，却并未完全揭示管理的科学含义。

美国当代管理学家、诺贝尔奖金获得者赫伯特·西蒙教授提出“管理就是决策”。这个论断第一次明确提出决策是管理的关键活动过程，推动了人们对决策重要性的认识，因而被许多人引为管理的定义。在这里，西蒙强调决策对于现代管理的重要性，认为决策就是管理，是将决策广义化的结果。实际上，正如西蒙

^① H·法约尔，工业管理和一般管理（中译本），社会科学出版社，1982.13页

自己所说，“将决策一词从广义上产生理解，它和管理一词同”^①，因为管理除了包括决策活动外，尚有计划、领导、控制等方面的活动，因而纯粹用决策等同管理也是不全面的。

管理的定义，西方欧美诸国教科书中比较普遍的定义是：“管理就是通过别人来使事情做好的一种职能”，“管理就是由一个或者更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动”，“管理是为了保证圆满实现企业任务而采用的手段、方法，通常是指计划的编制、执行和控制”，等等。

综上所述，我们认为，管理就是指通过计划、决策、组织、控制和领导而协调群体以达到目标的活动过程。

用这一定义可以看出，管理概念包含如下含义：

第一，管理是以集体为活动对象。凡是存在集体的场合，就需要统一指挥和协调，就离不开管理。这就说明，管理是人类的一种普遍社会现象，是和社会密切相关的活动。

第二，管理体现为计划、决策、组织、控制和领导五大职能，管理是上述五个方面活动的综合体现。

第三，管理的客体是人、财、物、信息。管理的成效体现在对这几个方面的合理运用和综合开发，尤其是对人的正确使用，更成为管理成效的关键因素。

第四，管理的目标是效益或效能。

二、管理的基本特征

（一）社会性

管理的最初出现，是因为远古人类生产和生存能力极为低

① (美) H·A·西蒙：《管理决策新科学》（中译本），中国社会科学出版社，1982.33 页

下，人类为求生存，必须将分散的人们组合起来，实行协作劳动。这种协作使人类收到了单个人活动所不能收到的效果，提高了人类生存质量。因此，管理一出现，就和社会密切联系在一起，成为人类不可或缺的活动方式。随着人类的进步，各类型组织纷纷出现，这些组织的活动和发展，其动力内核无一不是管理。管理通过计划、决策、组织、控制和领导等手段使组织目标不断得到实现，收到了组织成员协作的整体效果。凡是有人类的地方，必然有组织，有组织必然离不开管理。管理是一种普遍的社会现象。

虽然组织的类型、规模、职能可能存在差异，但其通过管理来运转的过程都具有共同点。即在组织内部，通过管理使组织的人、财、物、信息在机构框架之下构成运转系统，经过良性运转和使用，达到既定目标。同时，组织又是一定社会之下的组织，它们在一定社会下生存和运转，组织系统要对社会体现开放性。它的运转必须适应社会，满足社会；它的目标的实现必须是在有利于社会至少是在不损害社会的条件下进行。更重要的是，组织运转必须依社会条件而变化，而这些社会条件对单个组织而言是不可控和难以预知的。因此，组织管理活动受社会影响与制约，组织的生存离不开社会。

（二）目标性

管理是人类一种有意识、有目的的活动，任何管理都有明确的目标。

管理的目标性，是表现在人类以集体形式存在而具有的共同目的，而不是体现在单个成员的目的方面。在社会中，单个的成员可能经常有这样或那样的活动目标，但它不属于管理。只有人们以组织方式联结在一起，试图通过一系列的协作指挥活动，使组织的共同目的得以实现，我们才认为这就是管理。

在实践中，组织类型各式各样，组织目标也多种多样。组织

的管理活动都把制定管理目标作为首要任务。管理的目标是我们区分不同组织的标志，也是我们评价组织管理活动的重要依据。

（三）人本性

在组织管理中，人是决定性的因素。任何组织要实现目标，必须以人作为中心。把充分认识人，合理使用人，正确处理人际关系，满足人的需要，发挥人的能动性、积极性和创造性，作为最重要的管理工作来抓，这就是管理的人本性。

管理的人本性，意味着在实践中能否坚决贯彻这一原理，关系到组织管理的成败。基于此，管理的人本性，首先要求我们要对人的正确认识，要将人看成组织最富生机和潜能的资源，管理工作中心应是如何用人；其次，在具体管理中，要摒弃传统的组织管理对待人的错误观念与行为，确立领导者与下级、管理者与被管理者的平等观念；再次，要通过认识人的需要，并努力满足人的需要来激励和促发组织员工的积极性，最大限度地调动其创造能力。总之，管理者要做的第一件事应该是关于人的事。组织管理过程既是目标实现过程，也是人的全面发展过程。

当代管理学的研究，也证实了组织管理中人的重要性，并且为实际管理提供了如何用人，调动人的积极性，发挥其能动性的一些有益结论和观点，便于我们借鉴与效法。

（四）科学性与艺术性

19世纪末，20世纪初，泰罗和法约尔等人经过大量科学实验，提出了科学管理原理，初步揭示了管理的科学性。之后，随着管理学研究的扩展，人们对管理科学性的认识愈来愈明确。尤其是现代管理科学的研究，进一步证明了管理是一门科学，有其内在的规律性需要遵循。管理的科学性要求管理遵循其基本规律、基本原理、基本原则，运用相关技术方法。正因为如此，我们可以说，管理是一门科学。它是以科学为基础，管理的知识就是科学知识。只有按其科学规律办事，组织管理才会有成效。

但是，我们在强调管理科学性的同时，也明确管理具有艺术性。所谓艺术性，简单地讲，就是指对管理科学的权变运用。之所以强调艺术性，是因为在实际中影响管理的因素，情况千差万别。既有组织内部的因素，也有环境的因素；既有规律性的因素，也有不确定的例外因素；既有静态因素，也有动态因素。针对上述情况，一味生搬硬套管理的规律、原理、原则是难以达到管理的预期成效的。必须是在遵循普遍管理科学的前提下，因社会制度、地理位置、时间、对象等的不同而权变运用管理原理、原则，灵活地使用管理技术和方法。

管理的科学性与艺术性是统一和相辅相成的关系。科学性是艺术性的基础，是艺术性能够得以体现的保障；艺术性是科学性的发挥，是管理科学应有效能的进一步升华。管理的科学性和艺术性结合在一起，共同指导管理的实践。

第二节 管理的职能与性质

一、管理的职能

现代社会，人们生活或工作于各式各样的组织中。这些组织包括政府部门、学校、医院、工厂、公司等形式。而组织的目标又千差万别，具体的组织管理过程与内容也多种多样。但任何组织的管理有一点是共同的，即要借助于管理使组织目标圆满达成。这就说明，组织管理的功能与作用具有共同点，这就给我们提出了一个复杂问题，管理的职能是什么？

管理的职能就是管理活动所具备的基本功能与职责。管理职能问题是管理理论的基本范畴之一。它决定管理结构的形成，管理主体作用于管理客体的过程和能力。它反映了管理主体与客体间的一种相互联系和作用方式。

管理职能贯穿于组织管理始终，影响到管理成效。人们根据管理职能在组织管理各个阶段过程的具体作用的差别，将其进行基本划分，因而有三职能说（计划职能、组织职能、控制职能），四职能说（计划职能、组织职能、决策职能、控制职能），等等。在这些划分中，影响较大的有法约尔的五职能说，他将管理职能划分为计划、组织、指挥、控制、协调五个方面。现代美国管理学家孔茨和奥·唐奈认为应该有计划、组织、人员配备、指挥和领导、控制五大管理职能。此外，古立克将管理职能划分为计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算七个方面。上述划分种种，是基于对管理职能的不同认识和描述。在此，我们认为，管理活动作为一个过程，包括计划、组织、决策、领导和控制五大基本职能。

（一）计划职能

计划工作是为组织的未来确定目标和实现目标的方法的管理活动。计划工作要完成两个基本功能：其一是组织在未来一定时期内要达成什么目标，完成什么任务，也就是要干什么；其二，组织采取何种方式完成已经确定的目标与任务。

任何组织都是人、财、物、信息等资源构成的复杂系统。在系统运作之前，必然要为组织指明行动方向，确定行动方式。计划工作就是为组织集体活动进行科学设计，从而便于组织系统按照这种设计进行有效活动。因此，计划工作是组织管理活动的首要职能，其它职能的展开都是以其存在作为起点的。

（二）组织职能

计划工作确立了组织目标和实现目标的方法后，管理者就要将组织中拥有的各种资源按最有利于实现组织目标的方式组织起来。这就是组织职能应该承担的功能和责任。

第一，建立组织实体结构，有效地配置各种组织资源。在组织人、财、物确定情况下，根据组织分工，构筑组织的结构框

架，使每一项工作都有专门部门负责。同时，运用科学原理，对资源进行合理配置，使人尽其才，物尽其用，以期用有限的资源来实现最大的组织目标。

第二，相互协调，发挥整体功能。组织有明确分工，才能将任务、责任落实到相应的部门和个人，才有利于各项具体任务的完成。但是，组织是一个整体，有其系统目标，而分工仅仅是系统目标实施的方式。因此，要确保系统目标得以达成，必须杜绝部门和个人因具体任务的完成而各自为政，甚至相互掣肘等现象的存在，这就需要在分工的同时，必须做好协调与配合的工作。具体来讲，就是要求组织整体具有明确的团体观念，要有相互配合与协作的制度保障，要有互相的支持与合作。

第三，合理用人，发挥人的主动性与积极性。在这方面，组织工作要满足三个要求：按需要选择人，依人的才干、特长使用人，有合理的举措激励人。

（三）决策职能

如果说计划职能是为组织确定了目标，那么，决策职能就是为组织选择、确立行动方案。决策职能实际上就是组织为达到一定目的，从二个或二个以上方案中选择一个方案的行动过程。

决策职能所要解决的问题，第一，发现组织存在的问题；第二，提出解决问题的方案；第三，方案择优；第四，方案实施中的跟踪决策。

由于现代组织管理愈来愈复杂，组织面对的问题也愈来愈多，对这些问题的解决关键靠科学合理的决策。可以说，对待同一问题，解决方案不同，效果将大相径庭。这就要求组织管理者尤其是高层管理者要将主要精力和时间放在组织决策上。管理实践也证明，决策科学合理与否，直接关系到组织的生死存亡。正是因为决策如此重要，不少管理学家认为，决策是最重要最关键的管理职能，组织管理就是决策——执行——再决策——再执行

的循环往复过程。

(四) 控制职能

控制职能就是按照确定的标准规范实际工作并以此保证工作结果符合计划目标要求的活动过程。

控制工作要完成下列功能：第一，为实际工作确定标准，包括人、财、物、时间方面的使用和耗费标准。第二，用标准衡量实际工作，包括评估结果，发现问题。第三，对业已存在的问题，采取行动加以纠正和解决，并对未来的工作提出进一步规范和建议。

控制职能是管理不可缺少的职能，这主要是因为组织管理要面向未来，有许多过程和问题是事先难以确切估计和认识的。要保证组织目标实现，必须有一套严格标准界定未来的工作，使组织活动不至于因为偏离活动方向而影响目标的达成。

(五) 领导职能

领导职能是领导者运用影响力，使组织努力完成目标的过程，领导职能是现代化管理实践成败的关键环节之一。

领导职能要解决的问题包括：第一，指挥下级努力实现组织目标；第二，做好组织内部的协调工作；第三，激励下级发挥积极性。

上述五个方面的管理职能是相互联系、相互作用的。在实际管理中，它们复杂地交织在一起。计划工作包含组织工作，组织工作又渗透到控制工作中去，决策贯穿于计划、组织、控制过程的每个环节，领导又是计划、组织、决策、控制职能履行好坏的关键指挥者。因此，它们彼此不能截然分开。我们对它们进行认识，必须首先把握组织管理过程的内在联系，将它们看成是既相互联系，又相互区别的组织管理系统。

二、管理的性质

现代组织管理具有共同点，即要求管理具有效率和效益，而效率和效益的高低，主要取决于管理水平，取决于组织指挥和控制。同时，任何组织都是一定社会之下的组织，同特定的政治、经济相关。要满足相应的政治经济体制的要求，打上特定的社会关系的烙印，而且随着上述因素的变化而变化。因此，管理具有双重性质，即管理具有自然和社会二重属性。

（一）管理的自然属性

马克思曾经指出：“一切规模较大的社会劳动或共同劳动，或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种职能。”^①“凡是直接生产过程具有社会结合的过程形态，而不是表现为独立生产者的独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”^②

上述马克思所讲的指挥劳动就是管理的自然属性，又称之为生产属性。

管理的自然属性说明管理是针对人类的协作劳动而产生的。它是有效组织共同劳动所必须的，目的在于恰当处理人类与自然关系，使人类能按其意愿征服、改造并适应自然。因此，管理的自然属性贯穿于人类集体活动存在的全部过程，而且随社会化大生产的发展而发展。管理所具有的这一自然属性不因社会变迁和生产关系的改变而改变，具有普遍性和永久性特点。这也是所有社会的组织管理都具有共同职能的根本原因。

① 马克思恩格斯全集（第23卷），人民出版社，1972.307页

② 马克思恩格斯全集（第25卷），人民出版社，1972.431页

（二）管理的社会属性

马克思所指出的监督劳动就是管理的社会属性。

管理的社会属性是指管理要处理人际关系，要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响与制约，要体现生产资料所有者的意志。因此，我们又将其称之为管理的生产关系属性。

在阶级社会的任何阶段，管理首先是为生产资料和资本所有者服务的。要最大限度地满足他们的利益要求，指挥劳动者先要依生产关系的属性而转移。正因为如此，必然存在所有者、指挥者与劳动者之间的对立与冲突。要使劳动能够开展下去，必须对劳动者施之以强迫、管制甚至惩罚，构成强有力的机制。而且这种对立越严重，监督机制会愈加严厉，发挥的作用会越大。因此，在阶级社会，监督劳动成为管理不可缺少的保障。

（三）管理二重性理论的现实意义

马克思的管理二重性理论，揭示了管理的根本性质，对于学习管理理论，开展实际管理工作都有重要意义。

第一，有利于我国总结经验教训，推动经济体制改革，更好地发挥社会主义制度的优越性。

管理的二重性要求管理能合理组织生产力，使组织和社会的资源得到最充分的利用。同时，生产关系要同生产力相适应，生产关系要为生产力发展创造条件。因此，任何仅注重管理的生产力属性，或仅注重管理的生产关系属性的做法都会削弱管理的功效，给实际工作带来莫大损害。过去 40 多年，我国的管理过于重视社会属性，将社会属性凌驾于生产力属性之上，重生产关系，轻生产力，因而，管理严重滞后于社会的要求。它表现为观念保守，手段陈旧，方法落后，社会主义经济发展极其缓慢。结果是，社会主义优越性得不到应有的发挥，人民生活水平没有预期的提高。对此，我们静心总结，可以得出许多有益经验和深刻教训，避免今后重蹈覆辙。