



湖南大学现代远程教育
全国税务系统远程教育

系列教材

管 理 学

CHINESE FISCAL AND TAXATION LONG-DISTANCE LEARNING

赵赛波 刘佩文 编著



湖南电子音像出版社

林業出版社

青島縣對外大學大書庫
青島縣對外大學大書庫



管 理 學

趙賽波 劉佩文 編著

管 理 學

編著 趙賽波 劉佩文

管 理 學 趙賽波 劉佩文 編著

管 理 學 趙賽波 劉佩文 編著

管 理 學 趙賽波 劉佩文 編著

管 理 學 趙賽波 劉佩文 編著

管 理 學 趙賽波 劉佩文 編著

管 理 學 趙賽波 劉佩文 編著

管 理 學 趙賽波 劉佩文 編著

管 理 學 趙賽波 劉佩文 編著

管 理 學 趙賽波 劉佩文 編著

管 理 學 趙賽波 劉佩文 編著

管 理 學 趙賽波 劉佩文 編著

湖南电子音像出版社



湖南大学现代远程教育
全国税务系统远程教育

系列教材

学 野 管

著 赵 慧 波 刘 佩 文 编 著

管 理 学

赵 慧 波 刘 佩 文 编 著

策 划：谭慧渊 刘镜波 蒋菊香

责任编辑：杨许国 肖家红

装帧设计：黄 弋 赵 慧

湖南出版集团

湖南电子音像出版社出版发行

长沙市展览馆路66号 邮编：410005

国防科技大学炮兵学院印刷厂印刷

2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷

开本：850×1168 1/32 印张：9

字数：198千字 印数：5000册

ISBN 7-900330-94-1/C4·88

定价：82.00元/套（光盘配书）

编写说明

现代远程教育是 20 世纪 80 年代以来国际教育发展的共同趋势。1998 年 9 月,教育部批准湖南大学等四所大学首批试办现代远程教育,标志着我国现代远程教育已正式启动。湖南大学的现代远程教育,在探索中不断前进,特别是与国家税务总局合作开办的主要面向行业的财税远程教育,在办学模式、教学手段等方面正在实现跨越式发展。

在全国税务系统远程学历教育领导小组的领导下和在全国税务系统远程学历教育教学指导委员会的指导下,我们根据湖南大学本科学历教育教学大纲和新形势下社会对财经类人才素质的要求,组织全国相关专业的著名教授、学者、专家编写了这套系列教材及学习指导书,并配有电子光盘、VCD 光盘、网络课件等教学资源。

本书由赵赛波、刘佩文编著。

由于时间原因,错漏之处在所难免,敬请同行专家批评指正。

目 录

第一篇 总 论	(1)
第一章 管理与管理学	(1)
第一节 管理的含义及性质	(1)
第二节 管理的职能与作用	(7)
第三节 管理学的研究对象和研究方法	(13)
第二章 管理理论的产生和发展	(18)
第一节 资本主义早期管理思想	(18)
第二节 古典管理理论	(20)
第三节 行为科学理论	(31)
第四节 现代管理理论	(35)
第五节 管理理论新发展	(41)
第二篇 决策工作	(47)
第三章 预 测	(47)
第一节 预测的意义和种类	(47)
第二节 预测的程序与方法	(52)
第四章 决 策	(67)
第一节 决策的意义与种类	(67)
第二节 决策的原则与程序	(70)
第三节 决策方法	(76)
第三篇 计划工作	(93)
第五章 计 划	(93)
第一节 计划的意义和特征	(93)
第二节 计划的种类	(96)

第三节	计划工作的程序和方法	(100)
第六章	目标管理	(112)
第一节	目标的确立	(112)
第二节	目标管理的内容	(118)
第三节	目标管理的实施	(124)
第四篇	组织工作	(132)
第七章	组织概述	(132)
第一节	组织的意义和类型	(132)
第二节	管理组织的理论和原则	(136)
第八章	组织结构	(142)
第一节	组织纵向结构	(142)
第二节	组织横向结构	(146)
第三节	组织职权结构	(151)
第四节	组织结构的类型	(158)
第五节	人员配备	(165)
第九章	协调	(172)
第一节	协调概述	(172)
第二节	信息沟通	(181)
第三节	冲突协调	(192)
第五篇	领导工作	(197)
第十章	领导	(197)
第一节	领导概述	(197)
第二节	领导理论	(208)
第三节	领导班子的构成	(219)
第十一章	激励	(223)
第一节	激励概述	(223)
第二节	激励理论	(229)
第三节	激励的原则与方法	(238)

第六篇 控制工作.....	(245)
第十二章 控制工作.....	(245)
第一节 控制的意义和类型.....	(245)
第二节 控制的原则与程序.....	(254)
第三节 控制技术与方法.....	(261)

第一篇 总 论

第一章 管理与管理学

第一节 管理的含义及性质

一、管理的概念

管理实践源远流长,自古就有。当人们组成集体去达到共同目标时就必须有管理,以协调集体中每个成员的活动。缺乏管理,人类社会就无法存在,更谈不上发展。什么是管理,人们从不同的角度出发,有着不同的理解。从汉语词义来看,“管理”一词是“管辖”、“处理”的意思。但这种字面解释是不可能严格表达出管理本身所具有的完整含义的。

关于管理的概念,至今仍未得到公认和统一。多年来,西方许多管理学者从不同的研究角度,对管理的概念作出了不同的解释,其中较有代表性的有:

科学管理的创始人美国的泰罗认为,管理就是“确切地知道你要别人干些什么,并注意他们用最好最经济的方法去干”。

与泰罗同一时期的经营管理理论的创始人,法国的法约尔认为:管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

决策理论学派的代表人物,美国管理学家西蒙认为:“管理就是决策”。

当代管理过程学派的代表美国管理学家哈罗德·孔茨等在其所著的《管理学》第9版中把管理定义为:“管理就是设计一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标”。

随着管理研究范围不断扩大,特别是由于各方面专家运用各种现代科学知识来研究管理理论,人们对管理概念的认识就更加多种多样。例如,有人从系统论角度出发,认为管理就是对整个系统运动、发展和变化有目的、有意义的控制行为。有人从信息论角度出发,认为管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程。

对于管理要领的种种不同认识,我们还可以列举出很多,这些不同认识从不同的侧面揭示了管理的含义,或者是揭示了管理某一方面的属性。这对管理理论的发展是有益的。

我们知道,形成一种管理活动,首先要有管理的主体,即谁进行管理;其次要有管理的客体,即管理的对象;再次要有管理的目的,即为什么要进行管理。这样才具备了形成管理活动的基本条件。当然要进行管理活动,还要运用一定的管理职能和方法,即解决如何管理的问题;还必须了解管理活动是一定的环境和条件下才能进行。

综合分析,根据国内外管理学者对“管理”这一概念的解释,本书对“管理”作出如下定义,即:管理是指在一定组织中的管理者,运用一定的职能和手段来协调他人的活动,使别人同自己一道高效率地实现既定目标的活动过程。

二、管理的特征

为了更全面地理解管理的概念,理解管理学研究的特点、范围和内容,需要对管理的特征作进一步的分析。

一般来说,管理具有如下特征:

(一) 管理的目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动,因而它有明显的目的性。管理的这一特征是我们区别自然界和人类社会那些非管理活动的重要标志。凡是盲目的没有明确目的的活动,都不能称其为管理活动;那些纯属于由生理功能驱使、无意识的本能活动,如动物的群体活动,不称其为管理活动。此外,管理的目的是指一个组织的共同目的,某个单个成员或管理者的目的,不是管理的目的,因为单个成员或管理者的目的,难以形成协作意愿。在实际工作中,管理的目的往往具体表现为管理的目标。组织的目标是任何一个组织管理的出发点和归宿点,也是评价管理活动的基本依据。

(二) 管理的组织性

管理的“载体”就是“组织”。因为,无论从改造自然或改造社会的任务来看,个体的能力都是有限的,个体的无序组合也是不能发挥作用的。因此,现实社会普遍存在着两个或两个以上的人组成的,为达到一定目标而进行协作活动的集体,这就形成了组织。显然,组织是社会生活中广泛存在的现象。同时,对任何性质、任何类型的组织都要保证组织中的各种要素合理配置,从而实现组织目标,这就需要在组织中实施管理。所以,我们说,组织是管理的载体,管理是组织中必不可少的活动。

(三) 管理的人本性

所谓“人本性”是指以人为根本。管理的人本性,是指在管理过程中以人为中心,把调动人的积极性放在首位。我们知道,在任何活动中,人都是决定的因素,管理也不例外。从管理者来看,作为管理活动的主体,管理者的管理能力直接影响组织管理的水平;从被管理者来看,其素质高低与管理效果也有很大关系。如果被管理者的素质过低,无法正确接受和理解管理者发出的各种管理信息,或无法自我约束,自主管理,也不能保证实施有效的管理;从管理过程中人与物的关系来看,人是决定因素,物的要素最先进,也必须由人来使用和管理,否则只是一堆废物;从人与科学技术的关系

来看,科学技术的成果是人类智慧的结晶,离开人的实践与思维活动,就不会有科学技术。管理的核心是处理各种人际关系。所以在管理过程中,只有把人作为根本要素,才能协调好其他要素,实现高水平的管理。

(四) 管理的创新性

管理的创新性,是指管理本身是一种不断变革、不断创新的社会活动。通过管理的变革,推动社会和经济的发展,在一定条件下,还可以创造新的生产力。我们知道,18、19 世纪在管理没有真正完成从经验到科学的转变之前,资本主义国家的许多企业的生产都达不到技术上的设计能力,只有到了 19 世纪末、20 世纪初,由于泰罗等人对管理制度和方法进行了变革,完成了由经验管理向科学管理的转变,才使劳动生产率大大提高。这一历史事实,充分说明了管理的创新性,认识到这一点也有助于我们克服重技术、轻管理的倾向,真正把技术和管理看做经济起飞的两个轮子。

(五) 管理的艺术性

管理的艺术性是指在掌握一定理论和方法的基础上,灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性强调的是管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。管理之所以有艺术性,主要是因为影响管理的因素,不仅有确定的因素,还有非确定因素;不仅有相对稳定的因素,还有突发性、偶然性的因素。这种影响因素的复杂多变,就决定了进行管理不仅要制定具有普遍意义的科学原则,运用能解决问题的科学方法,而且还要有随机应变的能力和灵活发挥的艺术。如果不考虑具体情况,生搬硬套管理理论和原则,就不会有管理的最佳效果。

管理艺术性还表明,仅仅从书本上学习管理理论,能熟记管理的原理与原则,是不可能成为成功管理者的。成功的管理者必须学会全面掌握实际情况,学会因势利导,学会总结经验,学会理论联

系实际。

管理的艺术性与管理的科学性二者之间是不矛盾的。一方面,管理需要科学的理论作指导,没有理论指导的实践是盲目的实践,盲目的实践是要失败的。一方面,每一项具体的管理活动都是在一定的条件下展开的,它要求管理者在管理理论的指导下,结合实际进行创造性管理,做到因地制宜,因人而异,这样才能把理论变为现实。同时还应看到,管理艺术是对管理科学理论的合理发挥,一个不懂管理理论的人,很难掌握管理的艺术性。

管理的艺术性,对管理者搞好管理提出了更高的要求,它促使管理者既要注重管理理论的学习,也要重视因地制宜的灵活运用管理理论,这是成功管理者的一项重要保证。

三、管理的性质

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都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——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”(《马克思恩格斯全集》第23卷,第307页)

“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,都必须会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”(《马克思恩格斯全集》第25卷,第431页)

从马克思的论述中可以看出,管理活动的性质是二重的:它既有与组织生产力和社会化大生产联系的自然属性,又有与生产关系和社会制度相联系的社会属性。管理是通过组织生产力、协作劳动,使生产过程联系为一个统一整体所必需的活动,是任何一种结合的生产活动都必须进行的活动,或者说是生产过程的自然需要。这就是管理的自然属性,它主要取决于生产力发展水平和劳动社

会化程度。管理又是与生产关系联系的一种“监督劳动”，是管理执行者维护和巩固生产关系，实现特定生产或业务活动目的的一种职能。这就是管理的社会属性。管理的社会属性主要取决于社会生产关系的性质和社会制度。管理的自然属性和社会属性原理便是管理的二重性原理。

学习和掌握管理的二重性，对学习和理解管理学、认识我国的管理问题、探索管理活动的规律以及运用管理原理指导实践都具有非常重大的现实意义。

（一）管理体现着生产力和生产关系的辩证统一关系

把管理仅仅看做是生产力，或仅仅看做生产关系，并以这种思想指导实践，都是错误的，都会给工作带来损害。我国在很长一段时期内的“左”的错误思潮，在管理上表现为重社会属性、轻自然属性；重生产关系、轻生产力，曾严重地阻碍了我国经济的健康发展，影响了社会主义制度优越性的发挥，我们应引以为鉴。总结历史的经验教训，使我们能认清，在现行的管理理论和方法中，哪些应当肯定，哪些应当改进，以期涓涓细流，汇成江河，形成具有我国特色的管理学，更好地指导实践。

（二）大胆学习、吸收国外先进的管理理论、管理技术和管理方法

西方先进的管理理论、技术和方法是人类智慧的结晶，它有利于生产力的发展，它是不分国界的。我们在继承和发展我国传统的优秀的管理理论和管理经验的同时，应积极地学习、吸收国外先进的管理理论、技术和方法，结合中国实际、融会提炼、为我所用，以服务于中国的社会主义现代化建设实践。

（三）注意揭露资本主义管理的剥削本质

近年来，西方的管理理论虽然也大力强调“劳资合作”、“重视人、尊重人”、“职工参与管理”等，但资本主义管理的剥削本质是不会改变的。因此，我们在学习西方管理理论时应有原则性，必须

认清其本质,应避免简单地照搬,要有鉴别、有选择地取我所用,学创结合,走自己的道路。

(四)要结合实际,随机制宜地学习和运用

任何管理理论、管理技术和管理方法的出现,都是有时代背景的,总是同生产力水平和社会条件相适应的。因此,在学习和运用西方的管理理论、技术、方法和手段时,要结合本地区、本部门、本企业的实际情况,因地制宜,只有这样,才能取得预期的效果。

第二节 管理的职能与作用

一、管理的职能

管理职能即管理的职责和功能。管理职能有一般职能和具体职能之分。管理的一般职能源于管理的性质——二重性,即合理组织生产力和维护生产关系。管理的具体职能是指一般职能在管理中的具体体现。管理有哪些具体职能,不同的管理学家观点不尽相同。我们认为,管理应包括下述几个方面的职能:

(一)决策

所谓决策,就是指人们为了实现某一特定目标,在充分调查研究和科学预测的基础上,提出各种备选的行动方案,借助科学的理论和方法,进行必要的计算、分析和判断,从中选择出一个最满意的方案,并付诸实施的过程。概括地讲,决策就是为实现预期目标,从诸多方案中选择一个方案,并付诸实施。

决策是一个网络系统,它是由输入、处理、输出和反馈四个环节构成的。输入就是明确决策问题并输入决策信息和数据;处理是指确定准则和方法、建立模型、进行方案间的比较、评审和选择;输出是指最后提出最优方案;反馈是指随时了解决策实施情况,如发现问题,及时解决。

决策在管理各职能中占重要地位。因为决策是组织行动必不可少的管理活动,决策的正确与否,决定着组织行动的成败。决策的实质是对未来行动的方向、路线、措施等作出选择,正确的决策能指导组织沿着正确的方向合理的路线前进,遇到困难、问题,可以采取有效的措施予以解决;错误的决策,就会使组织走上错误的道路,发展下去可能导致组织的失败、消亡。因此,决策正确,行动就成功了一半。现代企业管理学就认为,企业管理的重点在经营,而经营的核心是决策。

决策贯穿管理的全过程。无论是计划、控制、组织,还是领导、人事、沟通、激励,都不可能离开决策职能。一切管理人员都是决策者,都必须在自己的职责范围内作出各种决策,并实施决策,不同的只是决策内容的差别而已。著名管理学家西蒙认为:管理就是决策。

(二) 计划

计划是事先对未来行为所做的安排。孟子说:“凡事预则立,不预则废”,这反映了古人对计划重要性的认识。如前所述,管理是人们有意识的活动,表现为活动之前人们的头脑中已对该行动进行规划和安排。计划是人类行为特有的职能,正如马克思所说:“最蹩足的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方,是他在用蜂蜡建筑房屋以前,已经在他自己的头脑中把它建成了。”建筑师在头脑中建筑房屋的过程就是一个计划过程。

计划是管理的首要职能。首先,计划从明确目标着手为实现组织目标提供了保障。组织的目标有长远目标与近期目标、主要目标与次要目标、直接目标与间接目标之分。计划工作就是要通过对组织内外条件的分析,明确组织要实现的总体目标、各部门的目标、各阶段性目标,并制定出实施这些阶段性目标的方法、措施,使组织的各项活动为实现总目标服务。

其次,计划还通过优化资源配置保证组织目标的实现。实现组

织目标,需要调动组织内各种资源。用最经济的方式实现目标是市场经济体制下一切组织都应遵循的原则。不做预算,不进行成本费用分析,即使组织的目标得以实现,也会因成本失控而显得不合理、不合算,从而违背了管理的基本原则。

再次,计划为控制提供了标准。实现组织目标的活动会受到多种因素的影响,在一些没有预见到的因素的影响下,组织行动可能偏离计划轨道。这些偏差要靠管理控制来纠正。纠正偏差,需要有标准,这个标准只能是组织的计划。计划不仅是组织行为的标准,同时又是评定组织效率的标准。没有计划显然是无法实施控制的。没有控制,组织目标也就难以实现。

(三) 组织

从静态意义上讲,组织是具有一定目标、按照一定原则成立、有秩序的人事综合体。从动态意义上讲,组织是围绕一定目标,设置并建立组织结构,安排群体成员的职位,确定其职责、权限及其相互关系,从而使群体具有较高的效率。

组织由三个基本要素构成,即:目标(组织存在的依据)、部门(组织的基本单元)和关系(部门及其活动的联系方式)。

组织是管理的一项重要职能,其主要内容是:根据组织目标,在任务分工的基础上设置组织部门;根据各部门的任务性质和管理要求,确定各部门的工作标准、职权、职责;制定各部门之间的关系及联系方式和规范,等等。

组织还是管理的基础性工作。管理者进行管理的信息指令都要借助于组织各部门按特定次序传递;管理的目标要通过合理的组织设计和有效的组织行为来实现。可见,组织不仅是管理的职能,而且是管理的基础,是一切管理活动的载体。

人事是组织工作中的一个重要方面。组织中的人事工作是指组织根据任务需要,通过选拔、培训、开发等活动为组织各部门、各岗位配备合适人选的活动。因此,做好人事管理工作,无论对什么

性质的组织来说都是十分重要的。做好人事管理工作,是合理开发和利用组织的人力资源,充分发挥组织成员潜能的重要途径。在组织的各种组成要素中,人是最有活力的要素。如何调动组织成员的积极性和创造性,是管理要解决的最重要问题。一般来说,首先,要做到组织人员的合理利用,合理配置,人事相称,避免出现大才小用、有才不用,浪费人力资源的现象;其次,要做好报酬工作,使职工觉得付出的劳动得到了合理的报酬;再次,要通过培训、指导等工作,使人们认识到自己的潜能,并将这种潜能发挥出来,最大限度地挖掘组织内可用的人力资源。

协调是提高组织效率、实现组织目标的重要途径。法约尔认为,协调能使组织的一切工作都能和谐地配合,组织的一切活动顺利进行,最终有利于组织取得成功。特别是像企业这样的组织,是由人、财、物、技术、信息等要素共同构成的。企业要正常运转,必须根据企业经营目标对各生产要素进行统筹安排和全面调度,使用权各要素间能够均衡配置,各环节相互衔接、相互促进。这里的统筹安排和全面调度就是协调,它需要通过管理者的管理行为来实现。其实,这种协调就是理顺组织内部的各种关系,如部门间的关系、上下级间的关系等。同时,企业是开放的系统,在其运转过程中,必须与外部环境发生多种关系等。这些关系处理得是否得当,也会影响企业的运转。所以管理者必须正确处理好这些关系,为企业正常运转创造良好的条件和环境。

(四) 领导

计划与组织工作做好了,还不一定能保证组织目标的实现。因为组织目标的实现要依靠组织内全体成员的共同努力。配备在组织机构中各个岗位上的人员,由于各自的个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观及工作职责和掌握信息量等方面存在很大差异,在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此就需要有权威的领导者进行领导、指导人们的行为,沟通人们之间的信息,增强相