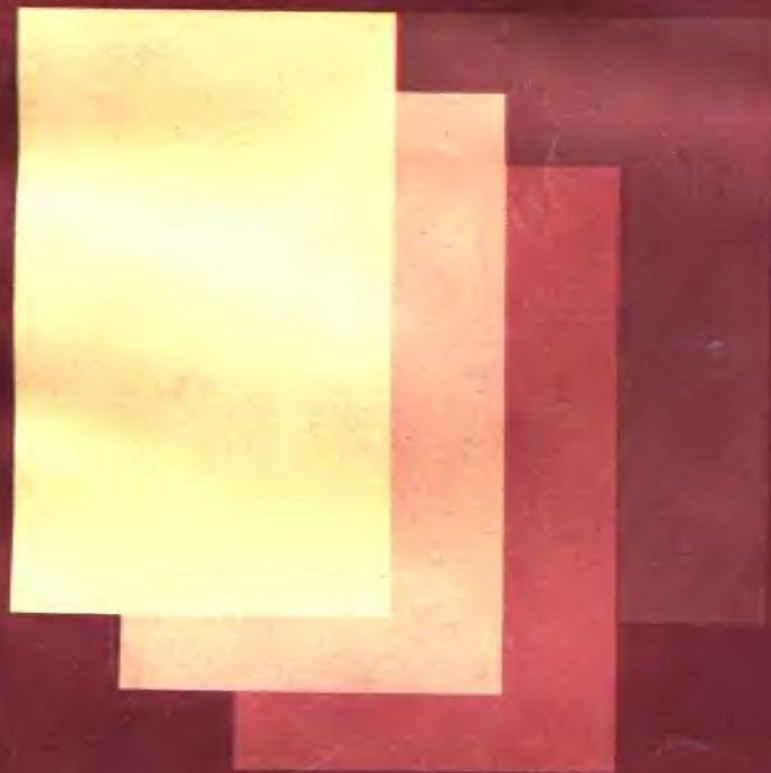


全国成人中等专业学校教材

# 管理学基础

北京市成人教育教学研究室 组编



高等教育出版社

AA25100 76  
C93  
48

全国成人中等专业学校教材

# 管理学基础

北京市成人教育教学研究室 组编

主编 邢 峥

作者 史承燕 邢 峥 姜志魁

高等教育出版社

---

(京)112号

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/北京市成人教育教学研究室编。—北京:  
高等教育出版社, 1996.6  
ISBN 7-04-005683-6

I. 管… II. 北… III. 管理学 IV. C 93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95)第 19486 号

\*  
高等教育出版社出版

北京沙滩后街 55 号

邮政编码: 100009 传真: 4014048 电话: 4054588

新华书店上海发行所发行

丹阳兴华印刷厂印装

\*

开本 850×1168 1/32 印张 6.375 字数 164000

1996 年 3 月第 1 版 1996 年 3 月第 1 次印刷

印数: 0001—7169

定价 6.20 元

凡购买高等教育出版社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题者,请与当地图书销售部门联系调换。

版权所有, 不得翻印

## 内 容 提 要

本书是根据国家教委成人教育司制订的成人中专现代文秘专业教学大纲编写的。全书共分 8 章,扼要地介绍了管理学的基本知识和基本理论,主要内容有:管理概述,管理的发展过程,组织与人事,决策、计划、指挥、协调与控制职能,目标管理与激励理论,管理的基础工作,管理的有效性评价等。

本书可供各类成人中专学校的师生和中专自学考试者使用,也可作为其他人员的参考用书。

---

## 说 明

为适应我国现代化建设的需要,加速培养现代文秘中等专业人才,国家教委成人教育司组织北京、天津、上海、江苏、福建、湖北等省市制订了成人中专现代文秘专业教学计划、教学大纲,并编写了配套教材,由高等教育出版社出版,供全国各类成人中等专业学校和中专自学考试使用。

根据现代文秘工作的实际需要,本专业确定必修课为18门,这套教材在编写时遵循了理论联系实际、学以致用、讲求实效的原则,加强了针对性、实用性,注重能力的培养,符合成人学习的特点。

由于编写时间仓促,教材中若有不妥之处,请各地在使用中提出修改意见。

国家教委成人教育司

1994年10月

# 目 录

|                              |    |
|------------------------------|----|
| <b>第一章 管理和管理者</b> .....      | 1  |
| <b>第一节 管理的基本认识</b> .....     | 1  |
| 一、管理的含义 .....                | 1  |
| 二、管理的必要性 .....               | 3  |
| <b>第二节 管理的性质、职能和方法</b> ..... | 5  |
| 一、管理的二重性 .....               | 5  |
| 二、管理职能 .....                 | 6  |
| 三、管理方法 .....                 | 8  |
| <b>第三节 管理者的工作和任务</b> .....   | 9  |
| 一、管理者 .....                  | 9  |
| 二、管理者的工作 .....               | 11 |
| 三、管理者的任务 .....               | 13 |
| <b>第二章 管理历史和发展</b> .....     | 15 |
| <b>第一节 管理历史</b> .....        | 15 |
| 一、传统经验管理阶段 .....             | 15 |
| 二、科学管理阶段 .....               | 16 |
| 三、现代管理阶段 .....               | 22 |
| <b>第二节 管理历史的启示</b> .....     | 26 |
| 一、管理进步与经济发展的一致性 .....        | 26 |
| 二、管理发展是积累的过程 .....           | 28 |
| 三、管理发展的内在逻辑性 .....           | 30 |
| <b>第三节 管理现代化</b> .....       | 32 |
| 一、管理现代化的意义 .....             | 32 |
| 二、管理现代化的内容 .....             | 34 |
| 三、实现管理现代化的途径 .....           | 36 |

|                           |    |
|---------------------------|----|
| <b>第三章 组织与人事</b>          | 38 |
| <b>第一节 组织概述</b>           | 38 |
| 一、组织的含义                   | 38 |
| 二、组织理论的演变                 | 42 |
| <b>第二节 组织机构设置的原则和组织类型</b> | 47 |
| 一、组织机构设置的原则               | 47 |
| 二、组织机构的类型                 | 53 |
| <b>第三节 人事管理</b>           | 56 |
| 一、人事管理的作用和内容              | 57 |
| 二、管理人员的选聘和培训              | 60 |
| 三、职工的聘用和培训                | 65 |
| 四、工作效绩的考核和工资报酬的分配         | 67 |
| <b>第四章 决策与计划</b>          | 71 |
| <b>第一节 决策在管理中的地位和作用</b>   | 71 |
| 一、决策的含义和类型                | 71 |
| 二、决策在管理中的地位和作用            | 73 |
| 三、决策的程序                   | 74 |
| <b>第二节 战略与战略管理</b>        | 76 |
| 一、战略的含义和特点                | 76 |
| 二、战略的构成                   | 77 |
| 三、战略管理                    | 79 |
| <b>第三节 计划的编制与实施</b>       | 82 |
| 一、计划在管理中的地位和作用            | 82 |
| 二、计划的编制                   | 84 |
| 三、计划的实施和修订                | 87 |
| <b>第五章 指挥、协调与控制</b>       | 90 |
| <b>第一节 指挥职能概述</b>         | 90 |
| 一、指挥的作用与形式                | 90 |
| 二、有效指挥的条件                 | 93 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 第二节 协调职能概述 .....          | 96  |
| 一、协调的含义和作用 .....          | 96  |
| 二、协调的程序和方法 .....          | 98  |
| 第三节 控制职能概述 .....          | 101 |
| 一、控制的含义和作用 .....          | 101 |
| 二、控制的原则 .....             | 103 |
| 三、控制的程序和方法 .....          | 107 |
| 第六章 目标与激励 .....           | 111 |
| 第一节 目标管理 .....            | 111 |
| 一、目标管理的含义和特点 .....        | 111 |
| 二、目标管理的内容 .....           | 114 |
| 三、目标管理的控制和评价 .....        | 123 |
| 第二节 管理激励 .....            | 126 |
| 一、管理激励的含义和作用 .....        | 126 |
| 二、激励理论 .....              | 129 |
| 三、激励措施的运用 .....           | 136 |
| 第七章 管理基础工作 .....          | 140 |
| 第一节 管理基础工作的地位和作用 .....    | 140 |
| 一、管理基础工作的含义和内容 .....      | 140 |
| 二、管理基础工作的作用 .....         | 142 |
| 三、管理基础工作的特点和要求 .....      | 145 |
| 第二节 管理基础工作的内容 .....       | 148 |
| 一、标准化工作 .....             | 148 |
| 二、定额工作 .....              | 151 |
| 三、计量工作 .....              | 154 |
| 四、信息工作 .....              | 157 |
| 五、规章制度 .....              | 160 |
| 六、职工教育 .....              | 164 |
| 第三节 建立和完善基础工作的思路和方法 ..... | 167 |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 一、建立完善管理基础工作的基本思路 .....    | 167        |
| 二、建立完善管理基础工作的基本方法 .....    | 169        |
| <b>第八章 管理有效性及其评价 .....</b> | <b>174</b> |
| <b>第一节 管理有效性 .....</b>     | <b>174</b> |
| 一、为什么强调管理有效性 .....         | 174        |
| 二、管理有效性的条件 .....           | 176        |
| 三、实现有效管理的途径 .....          | 178        |
| <b>第二节 管理有效性的评价 .....</b>  | <b>185</b> |
| 一、评价管理有效性的指标 .....         | 185        |
| 二、评价管理成效的主要方法 .....        | 190        |

# 第一章 管理和管理者

## 第一节 管理的基本认识

### 一、管理的含义

#### 1. 什么是管理

管理在现代社会成为人人皆知的一个词,被人们常常提到:企业需要管理,学校需要管理,经济需要管理,社会需要管理,……但是要追问一下什么是管理,真正能说得很清楚的人却并不很多。

管理是一个历史范畴。在我国古代最早出现的管理一词是管辖和治理的意思。实际上管理的兴起和发展是伴随着大工业的产生和发展的。西方的古典管理侧重于提高劳动效率,组织秩序等方面,它提出了科学管理的概念、方法和内容。后来管理扩展到人际关系,认为管理是协调众人的行为,以保证组织目标完成的活动。随着科技和生产力的飞速发展,社会商品的日益丰富,大多数商品由卖方市场演变为买方市场,管理又从组织内部发展到企业组织与社会市场相互关系的处理,管理被理解为决策,“管理的重心在经营,经营的重心在决策”。并认为贯穿于管理全过程和各个方面的组织就是由各种决策者所构成的系统,管理就是决策。近十几年,发达国家的社会逐步成为一个机构化的社会,因此,又有一些管理学者把管理看作现代机构的特殊器官,正是这种器官的成就决定着机构的成就和生存。这些不同时期对管理的不同说法和理解,说明人们对管理的认识是一个由浅入深的不断发展的过程。

尽管对管理的说法各式各样,但是它们之间包含有一些共同

的认识:管理是组织机构的一种职能,是人们为达到一定目的的组织活动。我们把管理定义如下:管理是为某一特定组织机构确定目标,配置协调资源,并引导机构成员取得最大成果的有目的的活动过程。

## 2. 对管理的理解

要掌握什么是管理,必须对管理的本质特征有进一步的了解。

(1) 管理是组织的能动职能。管理是组织的一种职能,是赋予机构以生命的能动的动态的职能。没有组织就没有管理,管理是伴随着组织而产生的。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——所产生的一种职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队需要一个乐队指挥。由于组织是众多人员和众多要素构成的,有效地协调人员和组成要素,达到组织的目标,就需要管理。管理是组织的一个器官。

管理作为组织的一种职能,并不是被动的,它是能动的。没有管理,任何一个组织只能是一群乌合之众而已,不能产生任何作用。正是管理赋予组织以生命力、活力,使组织能产生成果,做出贡献。

(2) 管理是科学。管理不只是一种常识,也不只是积累起来的经验,它还包含着一套系统化的知识,还具有自己的知识领域。作为一门科学,管理有它自己的基本问题、特殊方法和特别关心的领域。随着管理对象的发展和扩展,管理的知识领域也在不断地扩展。同时,管理还是一门综合性的科学,它涉及到经济学、社会学、心理学、数学、美学等。正因为管理是科学,因此管理是可以学习的,一个不懂管理或不善管理的人,可以通过对管理知识的系统学习,逐步懂得管理,学会管理。

(3) 管理是艺术。一个没有管理实践的人,即使学习了管理

知识,也不可能立即成为一个出色的管理者。因此,管理需要实践,管理是需要通过大量实践训练才能掌握的技能 and 技巧。

作为艺术,管理中的许多原理、方法、技巧,需要经过实践才能真正领会,同时,管理中往往还有许多可以意会而不能言传的体验,被人们称作管理的“微妙性”。在把握环境、把握机遇、把握下属的心理状态、临场的组织指挥等等方面,如果没有亲身的实践,且在实践中反复地自我揣摩,是很难掌握恰到好处的处置方法和处置能力的。

管理是艺术的另一层含义是管理方式和成果是可以欣赏的。高超的管理和领导艺术,令人信服、倾倒。具有高水平领导和管理能力的人,往往受到下属的衷心拥护,使单位和企业的各项工作取得非凡的成就。

(4) 管理是文化。管理不仅仅是一门科学,同时也是一种文化。任何管理都不能不受到一定的文化的影响,因为管理是植根于一个社会、一种价值观、习惯和观念之中,并处于政府制定的政治和经济的制度、政策的约束之中。管理反映了社会及社会观念、政治、法律等的要求。同时,管理和管理人员又影响文化和社会传统的形成。由于世界各国的社会观念、文化传统的不同,因此,每一个国家,以至每一个地区、企业或单位的管理,都存在着各自民族的、地区的、单位的文化差异。优秀的管理总是与其所处的文化环境相适应的,并能有效地利用文化环境所提供的各种机会和优势。

## 二、管理的必要性

现代社会是一个机构化(组织化)的社会。每一项重大的社会任务,不论是政治的、经济的,还是教育、科技、卫生等方面的,目前都是由大型组织办理,因此,社会经济和各方面的发展都依赖组织的贡献,而组织的贡献来源于管理。

### 1. 管理是经济发展的需要

管理的重要性首先体现在经济的发展上,现代社会的首要任务之一是使社会经济不断地发展进步。

社会经济的细胞是企业,企业的技术水平、生产水平、经营水平是决定社会经济发展的基础,而企业生产经营活动的成就越来越依赖于企业自身的管理活动,只有成功的管理才能使企业的各种资源有效地发挥它们的作用。管理是促进企业不断创新、不断发展的重要推动力。

企业的经济活动是微观经济,而国家以及国际的经济活动是宏观经济。当社会化大生产的规模越来越大时,企业微观经济的发展越来越受到宏观经济的制约,国家及国际间经济活动的管理,即宏观经济管理,对社会经济的发展日益重要。对国家财政、金融以及国际贸易的有效管理,可以保证宏观经济活动按其客观规律良性运行,同时也可以为微观经济活动——地区和企业的经济活动创造良好的外部环境,使整个社会经济充满活力。

## 2. 管理是建立正常的社会及组织秩序的需要

社会是一个众多因素的综合体。不同的利益集团、不同的阶层、不同的群体,由于不同的价值观、不同的利益,形成了各种矛盾和冲突。为了使整个社会不因这些矛盾和冲突而倒退,以至崩溃,必须建立正常的社会政治、经济秩序。现代社会的政治、经济秩序是通过法律建立的,但是法律自身无法真正建立起秩序。法律仅仅是对社会秩序给予了规范,秩序要靠法律的实施和在实施过程中的管理才能确立。政府的基本职能就是执行法律和对法律执行过程进行管理,没有政府及其机构的有效管理,社会秩序是无法建立的。无管理就无秩序。正常的社会政治、经济秩序是社会经济发展、人民生活不断改善的基础条件,也是社会成员能够得以发挥个人的才能,为社会做出贡献的必备环境。随着科学技术的进步,生产力的发展,人们越来越追求一个既安定又充满活力的社会政治、经济的局面。没有有效的管理,人们的良好愿望就只能是空想。

具体到社会的细胞,一个企业或一个组织,它的效率也取决于它内部的秩序。因此,建立正常的生产经营秩序和组织工作秩序,是微观管理的重要内容。一个充满矛盾冲突、秩序混乱的企业或组织是无成效可言的。我们所看到的那些对社会做出较突出贡献的优秀企业和组织,它们往往具有超乎寻常的良好内部纪律和秩序。

### **3. 管理是提高社会生活质量水平的需要**

社会生活的质量首先取决于满足物质资料需要的质量。人们生活在上,需要衣、食、住、行。这些物质条件的满足,主要通过社会生产来加以解决。对社会生产进行有效管理,才能使各个企业不断地生产出品质优良、能满足社会各方面需求的产品,并使这些产品顺利地流通到消费者和用户手中。实现社会总需求与总供给的平衡,对企业生产经营活动的有效管理和社会经济活动的有效管理是提高社会生活质量水平的最基本保证。

社会生活的质量还取决于满足精神生活需要的质量。伴随着物质产品的生产,社会也要进行精神产品的生产。电影、电视、音乐、图书、杂志、报纸等有形的产品,道德、观念、价值观、习惯、行为规范等无形的“产品”,对社会生活质量的影响比物质产品的影响更大、更深远。对这些精神产品的生产和推销同样需要管理,使精神产品的产出更能适应社会经济发展的需要、社会稳定的需要和人类社会进步与健康发展的需要。如果不能对精神产品的生产进行有效的管理,不仅人们的精神生活不能得到合理的满足,而且还会受到污染和毒害,以至物质生活水平的提高也失去了意义。

## **第二节 管理的性质、职能和方法**

### **一、管理的二重性**

管理二重性主要是指管理同时具有自然属性与社会属性。

管理的自然属性是指管理具有与社会化大生产、生产力相联系的特性。管理是社会化劳动过程的一般要求,发挥着合理组织生产力的作用,管理的内容和方式取决于人们改造自然的生产力发展水平。马克思指出,管理是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。这就是说,管理是由共同劳动决定的,凡是许多人一起相互配合共同劳动,就必须有管理。共同劳动分工越细致、规模越大、技术越复杂,管理就越重要。

管理的社会属性是管理为了适应生产关系的客观要求而产生的特征。任何社会生产总是在一定的生产方式下进行的,任何一种管理都离不开一定的生产关系,生产关系的特殊性必然制约和影响管理。管理的对象不仅是物资、设备,而更主要的是人。人们在共同活动中形成了一定的社会关系,社会关系中最基本的是生产关系,因此,对人的管理就是对生产关系的调节和管理,使之更能适应生产力发展的需要。

管理二重性理论对管理的指导作用表现在两个方面:首先要学习和掌握一切有利于生产力发展的管理方法和经验。从管理生产力角度,资本主义社会和社会主义社会,存在着许多共性的东西。即使在生产中对人的管理和对人际关系的调整方面,也有不少共同的规律可以遵循。因此,要博采众长,敢于吸收一切有利于生产力发展的管理观念、方法,为我所用。

其次,管理必须注意顺应国情。不同的社会制度,不同的国家,在生产关系方面和传统文化方面都有较大的差异。要建立有利于生产力发展的生产关系和管理体制,必须要从本国国情出发,在吸收他国经验的基础,建立适合中国国情的现代化管理体制。

## 二、管理职能

### 1. 管理职能的含义

管理职能是管理应发挥的作用,应实现的功能。管理是一种有目的的活动,是为达到一个组织或机构预定目标的活动。管理

要运用各种方法、手段,这些方法、手段与管理职能有密切联系。管理职能是通过各种管理方法、手段实现的,但是管理方法和手段并不等于管理职能。管理职能是指管理活动(包括所采用的方法手段)应该发挥什么作用和怎样发挥作用,即管理必须具备哪些基本的功能。

管理职能具体应该有哪几个,不同的人、不同的时期有不同的看法。对管理职能的认识,反映了社会的进步和管理活动范围的不断扩大,以及管理内容和管理层次的不断深化。

## 2. 管理职能的构成

管理职能分为管理的基本职能和管理的具体职能。

管理的基本职能是与管理二重性相联系的。根据管理二重性的性质,任何管理都具有管理组织生产力和维护生产关系的两个基本职能。这两方面的职能不是分离地发挥作用,而是相互结合在一起发挥作用。

管理的基本职能在管理过程中是通过一系列具体职能实现的。管理的具体职能随着科学技术的进步,生产力的发展,管理对象的演变,也在发展变化。对管理的具体职能的组成,历来众说纷纭。法国的法约尔提出计划、组织、指挥、协调、控制五职能;美国的古利克概括出计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算七职能;也有人归纳为决策、计划、组织、协调、控制、激励、创新、教育九职能。法约尔的管理五职能说得到较多人的认同。

(1) 计划职能,是为了实现企业所设定的目标而制定出所要做的事情的纲要,以及如何做的方法。计划是管理的首要职能,管理的各项活动都是围绕计划展开的。

(2) 组织职能,是为实现计划目标、对企业或机构的各种构成要素进行的组合工作,即建立以权力为基础的正式机构和组织体系,并规定各级的职责范围和协作关系。

(3) 指挥职能,是对组织中下属成员的领导、沟通和督促指导等工作。

(4) 协调职能, 是对组织内外出现的各种矛盾进行的平衡工作, 从而达到各部门之间工作和谐, 步调一致, 顺利完成计划。

(5) 控制职能, 是对计划实施过程中出现的各种偏离计划的现象, 所进行的检查、纠偏活动, 以保证组织活动按照计划目标规定的要求进行。

### 三、管理方法

有效的管理必须要有科学的管理方法和技术。管理方法是实现管理职能和管理目标的措施保证。不同的管理对象, 不同的管理阶段所采用的管理方法是五花八门的。“一把钥匙开一把锁”, 既说明了方法的重要性, 也说明了方法的多样性。众多的管理方法可以按性质和形式的不同归纳为行政方法、经济方法和法律方法。

#### 1. 行政方法

行政方法是指行政组织运用行政手段(行政命令、指示、规定等)按照行政系统隶属关系来执行管理职能, 进行管理的一种方法。

行政方法是正式组织中最常用的方法, 它的显著特点是具有强制性。组织的领导者依据组织赋予的权力, 对下级组织或成员所下达的命令、指示和要求, 下级组织成员必须执行或遵守。对不执行、不遵守者, 上级有权追究其行政责任, 直至给予行政处分。

#### 2. 经济方法

经济方法是一种按照经济原则, 运用经济手段(利润、工资、奖金、罚款等)调节各方面的关系, 以物质利益为激励动力的管理方法。

经济方法不是强调对管理对象的强制性, 而是强调经济利益。人们从事物质生产和其他经济活动, 直接的目的就是满足以物质资料为基础的各种生活需要。因此, 人们对物质的经济的利益追求就成为生产发展和经济活动的最基本的内在动力。经济方