



管理学

● 清华大学出版社

管 理 学

徐国华 赵 平 编著

清 华 大 学 出 版 社

内 容 简 介

《管理学》是清华大学的教材，它适于大学有关各个专业使用。

本书以管理程序学派的思想为主要理论构架，吸收了其他管理学派的特长，并密切结合中国的国情，系统地阐述了管理的基本思想、原则和方法。

内容包括管理与企业、管理思想发展史、计划、组织、控制、激励、领导、团体与沟通、国外企业管理、经济体制改革及中国的企业管理和改革等章。

书中每章后都有复习题和讨论题。可作为大学教材，也可供厂长、经理、工程师、会计师等学习参考。

(京)新登字158号

管 理 学

徐国华 赵 平 编著

责任编辑 魏荣桥



清华大学出版社出版

北京 清华园

中国科学院印刷厂印装

新华书店总店科技发行所发行



开本：850×1168 1/32 印张：12 7/8 字数：334千字

1989年8月第1版 1998年3月第15次印刷

印数：100001~108000

ISBN 7-302-00480-3/F·26

定价：12.80元

前 言

《管理学》是管理学科的一门基础课，该课要求学生能够对管理的基本思想、基本内容、基本原则和基本方法有个全面的了解。但在我们多年教学实践的过程中，一直没有发现一本令人满意的管理学教材。学生们普遍反映，国外的教材虽然理论系统性较强，却脱离中国的实际；国内的教材虽然适合国情，但往往过于注重具体的管理方法，学完后，还是不能通览管理全貌，以至产生管理就是应用现代化管理方法的错误观念。为了解决这一问题，满足学生们对管理学教材的要求，我们编写了本书。

本书以管理程序学派的思想为主要理论构架，并注意吸收了其他管理学派的思想，既希望能够反映国外的主要管理理论，又希望能够反映中国成功的管理经验。本书的侧重点不在于具体的管理技术和方法，而在于树立正确的管理观念。如果读者能以管理者的角度并联系思想和业务实际学习本书，自当能获得较好的效果。

管理学是一门范围极广的学科，由于编者才疏学浅，疏漏之处在所难免，敬请读者不吝指正。

本书在编写过程中，曾得到张德同志很多帮助，特致深切的谢意。

编 者

目 录

第一章 管理与企业	1
第一节 管理的含义及作用.....	1
第二节 管理学的特性.....	6
第三节 企业.....	14
本章复习题.....	23
本章讨论题.....	24
第二章 管理思想发展史	25
第一节 早期的管理思想.....	26
第二节 泰勒的科学管理.....	32
第三节 法约尔的一般管理.....	39
第四节 霍桑试验和梅奥的人群关系论.....	47
第五节 巴纳德的组织理论.....	54
第六节 现代管理思想.....	59
本章复习题.....	66
本章讨论题.....	67
第三章 计划职能	68
第一节 计划的性质.....	68
第二节 计划的类型.....	73
第三节 计划工作的步骤.....	82
第四节 现代计划方法.....	90
第五节 目标管理.....	101
本章复习题.....	108
本章讨论题.....	109
第四章 组织职能	111

第一节	组织的性质	111
第二节	组织设计的原则	117
第三节	组织设计的系统理论和权变理论	129
第四节	划分部门	134
第五节	组织结构的基本类型	141
	本章复习题	151
	本章讨论题	152
第五章	控制职能	154
第一节	控制的性质	154
第二节	管理控制手段	160
第三节	控制的类型	165
第四节	控制的方法	174
第五节	如何有效地实施控制	186
	本章复习题	191
	本章讨论题	192
第六章	激励职能	193
第一节	动机、行为与激励	193
第二节	马氏罗的层次需要理论	200
第三节	激励理论	208
第四节	需要与行为的改造	223
	本章复习题	234
	本章讨论题	235
第七章	领导职能	236
第一节	领导的性质	236
第二节	有关人性的假设	240
第三节	三种领导理论	248
第四节	决策与参与	266
第五节	用人原则	275
第六节	领导者如何有效地工作	280

本章复习题·····	288
本章讨论题·····	290
第八章 团体与沟通·····	291
第一节 团体·····	291
第二节 冲突·····	305
第三节 沟通·····	310
第四节 人际关系的理论与实践·····	322
本章复习题·····	336
本章讨论题·····	337
第九章 国外企业管理及经济体制改革·····	338
第一节 美国企业管理的特点·····	338
第二节 日本企业管理的特点·····	347
第三节 西德企业管理的特点·····	355
第四节 苏联的经济体制改革及企业管理·····	363
第十章 中国的企业管理及改革·····	373
第一节 企业领导体制的改革·····	373
第二节 国家与企业关系的改革·····	381
第三节 企业内部管理的改革·····	396
本章复习题·····	402
本章讨论题·····	403
主要参考书目·····	405

第一章 管理与企业

管理是人们社会活动的重要组成部分之一，企业则是社会的基本经济细胞，所以，以企业为主要对象来研究管理具有普遍意义。这一章是本书的基础，主要介绍管理和企业最基本的内容。

第一节 管理的含义及作用

一、管理的含义

什么是管理？这是每个初学管理的人首先遇到的问题。众所周知，管理有许多特殊的领域，例如，行政管理、经济管理、企业管理，以及各种行业、部门和过程的管理。这些领域都有专门的学科进行研究，但是我们稍加分析就可以发现，这些专门的学科有许多共性的内容，象人、财、物的组织与计划问题，对人进行领导和激励的问题等等。一般地说，这些专门的学科都有管理这一含义。本书所要研究的正是这种一般意义的管理。遗憾的是，直到目前为止，管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。原因很简单，不同的人在进行研究管理时出发点不同，因此，他们对管理一词所下的定义也就不同。

强调工作任务的人认为：“管理就是由一个或多个人来协调其他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果”。这种定义的出发点为：在社会中人们之所以形成各式各样的组织和集团，这是由于集体劳动所能取得的效果是个人劳动无法取得

的，或者仅能在很小的规模上很长的时间内取得。美国的阿波罗登月计划曾经聚集了几万名科学家、几千家企业为其研究、设计和制造。这样巨大的项目所需要的知识是任何人都无法全面掌握的，更谈不上具体地实现这项计划。即使象建造住房这种相对来说比较简单的工作，单凭个人去做也仅能局限在一个很小的规模上，而且要花费相当长的时间才有可能完成。总之，组织活动扩大了人类的能力范围。然而，要真正收到这种集体劳动的效果必须有个先决条件，即：集体成员的活动必须协调一致。类似于物理学中布朗运动的活动方式是无法收到这种效果的，为此，就需要一种专门的活动，这种活动就是管理。

强调管理者个人领导艺术的人认为：“管理就是领导”。该定义的出发点为，任何组织都有一定的结构，而在结构的各个关键点上是不同的职位，占据这些职位的是一些具有特殊才能或品质的人，这些人被称之为领导者。组织中的一切有目的的活动都是在不同层次的领导者的领导之下进行的，组织活动是否有效，取决于这些领导者个人领导活动的有效性。所以，他们认为管理就是领导。

强调决策作用的人认为：“管理就是决策”。狭义地说，决策就是做出决定的意思。广义地说，决策是一个过程，它包括收集各种必要的资料，提出两个或两个以上备选方案，对备选方案进行分析评价，找出最佳方案，以及跟踪检查。该定义的提出者强调，决策贯穿于管理的全过程和所有方面；组织是由一些决策者所构成的系统；任何工作都必须经过这一系列的决策才能完成；如果决策错误，执行得越好，所造成的危害就越大。因此，任何一项组织工作的成败归根结底取决于决策的好坏。所以，他们认为管理就是决策。

管理一词还有许多定义，这些定义都是从不同的角度提出来的，也仅反映了管理性质的某个侧面。为了对管理进行比较广泛的研究，而不局限于某个侧面，本书采用下面的定义：

管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人

力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。

这个定义有三层含义：

第一层含义说明了管理采用的措施是计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动。这五项活动又被称之为管理的五大基本职能。所谓职能是指人、事物或机构应有的作用。每个管理者工作时都是在执行这些职能的一个或几个。简言之，计划职能包括对将来趋势的预测，根据预测的结果建立目标，然后要制订各种方案、政策以及达到目标的具体步骤，以保证组织目标的实现。国民经济五年计划、企业的长期发展计划、以及各种作业计划都是计划的典型例子。组织职能一方面是指为了实施计划而建立起来的一种结构，该种结构在很大程度上决定着计划能否得以实现；另一方面是指为了实现计划目标所进行的组织过程。比如，要根据某些原则进行分工与协作，要有适当的授权，要建立良好的沟通渠道等等。组织对完成计划任务具有保证作用。控制职能是与计划职能紧密相关的，它包括制定各种控制标准；检查工作是否按计划进行，是否符合既定的标准；若工作发生偏差要及时发出信号，然后分析偏差产生的原因，纠正偏差或制定新的计划，以确保实现组织目标。用导弹发射后其飞行过程来解释控制职能是一个比较好的例子。导弹在瞄准飞机发射之后，由于飞机在不断运动，导弹的飞行方向与飞机这个目标将出现偏差，这时导弹中的制导系统就会根据飞机尾部喷气口所发出的热源来调整导弹的飞行方向，直到击中目标。激励职能和领导职能主要涉及的是组织当中人的问题。要研究人的需要、动机和行为；要对人进行指导、训练和激励、以调动他们的工作积极性；要解决下级之间的各种矛盾；要保证各单位、各部门之间信息渠道畅通无阻等等。

管理定义中的第二层含义是第一层含义的目的，即利用上述措施来协调人力、物力和财力资源。所谓协调是指同步化与和谐化。一个组织要有成效，必须使组织当中的各个部门、各个单位、直

到各个人的活动同步与和谐；组织中人力、物力和财力的配备也同样要同步、和谐。只有这样才能达到组织目标。一个以汽车为其主要产品并且管理良好的企业，它在人力、设备、厂房和资金方面都有一个适当的比例，每个部门、每个单位、以至每个人什么时间做什么，何时完成，送到什么地点都将有严格的规定，这样才能保证用较低的成本生产出高质量的汽车。这就如同一支配合良好的乐队，尽管大家各奏各的音调，配合起来则是一首美妙的交响曲。

管理定义中的第三层含义又是第二层含义的目的。协调人力、物力和财力资源是为使整个组织活动更加富有成效。这也是管理活动的根本目的。

二、管理的作用

美国国际商业机器公司的创办人托马斯(Thomas J. Watson)曾经讲过下面这样一个故事，深入浅出地说明了管理的作用。

有一个男孩子第一次弄到一条长裤，穿上一试，裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点，可奶奶说，眼下的家务事太多，让他去找妈妈。而妈妈回答他，今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐，但是姐姐有约会，时间就要到了。这个男孩子非常失望，担心明天穿不上这条裤子，他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了一点；姐姐回来后心疼弟弟，又把裤子剪短了一点；妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象，第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

由上述例子可以看出，任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时，集体中每个成员的行动方向并不一定相同，以致于可能互相抵触。即使目标一致，由于没有整体的配合，也达不到总体的目标。

随着人类的进步和经济的发展，管理所起的作用越来越大。

决定管理作用不断提高的首要因素是现代化生产的性质和规模。现代化生产是社会化大生产，分工细密、专业化水准空前提高，广泛采用现代科学技术、复杂的机器和机器体系进行生产。每一件产品可能要通过几十人、几百人甚至几千人的共同努力才能完成。这些人互相之间可能根本不认识，也许还生活在不同的国家里。他们之所以能够密切配合，正是由于存在着管理活动。

当今世界，各国经济水平的高低很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。二次世界大战后，一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现，英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而，英国的生产率水平同美国相比为什么相差得如此悬殊呢？进一步的调查发现，英国工业在生产率水平方面比较低的主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。而美国经济发展速度比英国快，其最主要的原因就是依靠较高的管理水平。

美国的邓恩和布兹特里斯信用分析公司在研究管理作用方面也作了大量工作。多年来，他们对破产企业进行了大量调查。结果表明，在破产企业中，几乎有90%是由于管理不善所致。

也许最能说明管理作用的例子要算二次世界大战后日本出现的经济奇迹。从1945年到1960年这短短15年间，日本就从一个经济濒于崩溃的乱摊子上一跃使其工业产值上升到资本主义世界的第二位。目前，日本的产品遍布世界各地，连美国和西欧的一些发达国家也不得不对日本刮目相看，为自己同日本的贸易逆差感到担心。究竟什么原因促使日本经济如此高速地增长呢？众说不一。而日本人自己最乐于称道的是他们所建立起来的一套特殊的管理系统。他们认为，管理在经济发展中具有创造作用。据此，他们推出了生产第四要素理论。该理论认为，生产之所以能够发生并持续进行，除了需要土地、劳动和资本外，还必须存在第四要素——管理。在我们社会主义国家也有人提出生产力的“四要素理论”，即生产力是由劳动者、劳动对象、劳动工具以及管理活

动这四大要素构成。由此可见，管理对于创造财富具有何等重要的作用。

我们国家在1978年以前的经济发展速度之所以不快，并且发展极不平衡，除了历次政治运动的干扰这一原因外，主要是因为经济管理体制不合理。我们终于认识到了管理对于经济发展具有举足轻重的作用。同时我们还认识到，我国在科学技术上同发达国家相比有不小的差距，但管理水平相差更远，要迅速发展我国经济，就要抓住管理这一关键环节。这些年我国经济建设的实践已经充分证实了这一点。

第二节 管理学的特性

管理学作为一门学科与其它许多学科不同，它具有许多特点，如管理学是一门综合性学科，管理学既是科学又是艺术，管理学是一门不精确的学科。要用系统的观点来学习管理等。了解管理学的这些特点，将有助于加深理解本书的内容。

一、管理学是一门综合性学科

管理学的主要目的是要指导管理实践活动。而当代的管理活动异常复杂，作为管理者仅掌握单一方面的知识是远远不够的。只有具备广博的知识面，才能对各种管理问题应付自如。以企业为例，厂长要处理有关生产、销售、计划和组织等问题，他就要熟悉工艺、预测方法、计划方法和授权的影响因素等等。这里包括了工艺学、统计学、数学、政治学、经济学等内容。而最主要的，厂长要处理企业当中与人有关的各种问题，象劳动力的配置、工资、奖励、调动人的积极性和协调各部门中人们之间的关系。这些问题的解决又有赖于心理学、人类学、社会学、生理学、伦理学等学科的一些结论和方法。机关、医院、学校的管理活动也有类似的情况。管理活动的复杂性、多样性决定了管理学

表 1-1 本书各章与其他学科的关系

学 科 章 次	马克思主义哲学	心理学	人类学	社会学	政治学	经济学	历史学	生理学	伦理学	数学	统计学	运筹学	系统论	会计学	工艺学	计算机	教育学	法学
第一章 管理与企业	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
第二章 管理思想发展史	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
第三章 计划职能	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
第四章 组织职能	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
第五章 控制职能	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
第六章 激励职能	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
第七章 领导职能	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
第八章 团体与沟通	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
第九章 国外企业管理及改革	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
第十章 我国企业管理及改革	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

内容的综合性。管理学就是这样一门综合性学科，它不分门类，针对管理实践中所存在的各种活动，在人类已有的知识宝库中广泛收集对自己有用的东西，并加以拓广，以便更好地指导人们的管理实践，这是管理学的一大特点。

表 1-1 是管理学中的主要内容与其它学科的关联图。图中绘出了本书各章与其它学科的关系。例如，第一章管理与企业，除了自身的内容外，主要应用了马克思主义哲学、社会学、经济学、伦理学、系统学这些学科的知识。其它各章的情况在图中也都绘出了*标记。

二、管理学既是科学又是艺术

管理学是一门科学，这是因为它确实具有科学的特点。

① 客观性。管理学的研究对象是人类社会中各种组织的 管理活动，它从客观实际出发，揭示管理活动的各种规律，这些规律是客观存在的，谁违反这些规律就必然遭到惩罚。

② 实践性。管理学是从实践中产生并发展起来的一门学科，它所包含的知识都是人们多年来实践经验的总结，它的直接目的就是有效地去指导实践。

③ 理论系统性。现在的管理学已经形成了一整套理论，这是通过对大量的实践经验进行概括和总结而完成的。管理学的各个章节所包括的内容相互间有着紧密的联系，从而形成了一个合乎逻辑的系统。

④ 真理性。管理学的真理性是不言而喻的，它的许多原则都是经过了实践反复的检验才抽象出来的。因此，它是一种科学知识，是对客观事物及其规律的真实反映。

⑤ 发展性。管理学是处于不断发展完善的过程当中，因为受到各方面条件的限制，管理学不可能达到尽善尽美的程度，它要在发展中不断充实、完善，有些内容还要进行修正，使之能够更有效地去指导实践。

总之，管理学完全具备科学的特点，确实是一种反映了客观规律的综合的知识体系。此外，管理学也要利用严格的方法来收集数据，并对数据进行分类和测量，建立一些假设，然后验证这些假设来探索未知的东西。所以我们说管理学是一门科学。

那么，为什么说管理学又是一种艺术呢？这是因为艺术的含义是指能够熟练地运用知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果。而有效的管理活动正需要如此。真正掌握了管理学知识的人，应该能够熟练地灵活地把这些知识应用于实践，并能根据自己的体会不断创新。这一点同其它学科不同，学会了数学分析，就能求解微分方程，背熟了制图的所有规则，就能画出机器。管理学则不然，背会了所有管理原则，不一定能够有效地进行管理。重要的是培养灵活运用管理知识的技能，这种技能在课堂上是很难培养的，需要在实际管理工作当中去掌握。

三、管理学是一门不精确的学科

在给定条件下能够得到确定结果的学科称之为精确的学科。数学就是一门精确的学科，只要给出足够的条件或函数关系，按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。管理则不同，在已知的条件完全一致的情况下，有可能产生截然相反的结果。用管理学术语来解释这种现象，就是在投入的资源完全相同的情况下，其产出却可能不同。比如两个企业，已知其生产条件，人员素质和领导方式完全相同，他们的经营效果可能相差甚远。为什么会有这种现象出现？这是因为影响管理效果的因素太多，许多因素是无法完全预知的，如国家的方针、政策和法令，自然环境的突然变化与其他企业的经营决策等等。这种无法预知的因素被称之为“本性状态”。正是由于“本性状态”的存在，才造成了管理结果的多样性。实际上，所谓“两个企业的投入完全相同”这句话本身就是不精确的，因为“投入”不可能完全相同，即使表面上在数量、质量、种类方面完全相同，人的心理因素也不可

能完全相同。管理主要是同人发生关系，对人进行管理，那么人的心理因素就必然是种不可忽略的因素。在这样复杂的情况下，我们还没有找出更有效的定量方法使管理本身精确化，只能借助于定性的办法或者利用统计学的原理来研究管理。因此，我们说管理是一门不精确的学科。

四、管理学的系统观念

在一个组织当中，它的每个要素的性质或行为都将影响整个组织的性质和行为，这是因为组织内的各要素是相互联系、相互作用、相互影响的，而且组织作为一个整体是由各要素的有机结合构成的。因此在进行管理时，就要考虑各要素之间的相互关系，考虑每个要素的变化对其他要素和整个组织的影响。这种从全局或整体考虑问题的方式就称之为系统观念。

下一个严格的定义“系统就是由两个或两个以上相互关联的要素所构成的集合”。

而作为系统观念主要有以下几点：

① 相互作用相互依存性。系统中的各要素不是简单的堆积或迭加，它们互相作用，互相制约，互为存在的条件，即具有整体与协作的形态。

② 重视系统的行为过程。即从行为与功能的角度来确定系统的要素及其联系。同时，为了更好地把握住系统的功能与行为，也注重对系统的结构进行分析。

③ 根据研究目的来考查系统。系统的要素及联系乃至系统与外部环境的边界等方面内容都与目的有关。

④ 系统的功能或行为可以通过输入与输出关系表现出来。即可以把系统看作一个转换模式，它接受投入，在系统中进行转换，从而输出产出。

⑤ 系统趋向目标的行为是通过信息反馈，在一定的、有规律的过程下进行的。所谓反馈是指将产出或系统过程的信息作为