

管理学

管理职能的系统分析方法
和随机制宜的分析方法

〔美〕哈罗德·孔茨
西里尔·奥唐奈 著

中国人民大学工业经济系
外国工业管理教研室 译校

贵州人民出版社

管 理 学

管理职能的系统分析方法
和随机制宜的分析方法

〔美〕哈罗德·孔茨 著
西里尔·奥唐奈

中国人民大学工业经济系 译校
外国工业管理教研室

贵 州 人 民 出 版 社

MANAGEMENT
A Systems and
Contingency Analysis of
Managerial Functions

Sixth Edition

HAROLD KOONTZ
CYRIL O'DONNELL

Graduate School of Management
University of California, Los Angeles
McGraw-Hill Kogakusha, Ltd. 1976

管 理 学

管理职能的系统分析方法和
随机制宜的分析方法

〔美〕哈罗德·孔茨 著
西里尔·奥唐奈

中国人民大学工业经济系 译校
外国工业管理教研所

贵州人民出版社出版

(贵阳市延安中路5号)

贵州新华印刷厂印刷 贵州省书店发行

850×1168毫米 32开本 27.5印张 插页2 711千字

1982年9月第1版 1982年9月第1次印刷

印数 1—9000 册

统一书号 4115·141 定价 3.50元

译者说明

本书是阐述管理学一般原理的教科书，也是西方企业管理过程学派的代表作之一。它比较全面、系统地反映了当代西方管理学理论的主要成就。在国外，有不少大学选用它作为管理学基础课的教材。据悉，这本书的各种版本已经翻译成十五种语言，被许多国家广泛采用。

本书作者孔茨和奥唐奈都是有名的管理学家。特别是孔茨教授，是西方企业管理学界有名望的权威之一。他是美国和国际管理研究院的研究员、美国管理学院的院长。他的管理著作是很多的。

这本书的翻译工作是由中国人民大学工业经济系外国工业管理教研室组织的。在翻译工作过程中，得到了兄弟单位张隆高等同志的大力支持。

参与本书翻译工作的本教研室同志有：吴德庆（第五、六、七、八、九、十、十一、二十二章）；杨文士（第十二、十五、十六、十七、十八、二十八、二十九章）；孙彤（第十九、二十、二十一章）；毛蕴诗（第十三、十四、二十七章）。

参与本书翻译工作的兄弟单位同志有：辽宁大学张隆高（第一、二、三、四章）；南开大学彭锡祜（第二十三章）；太原工学院李实（第二十六章）；河北工学院唐齐千（第三十章）；武汉钢铁公司党校丰毅（第二十四章）；北京铁道学院附中杨世基（第二十章）。

参与本书部分篇章初校工作的本教研室同志有：吴德庆（第二十四、二十五、二十六章）；杨文士（第六、七、十三、十四、十九、二十、二十一、二十七、三十章）。

参与本书初校的还有太原工学院尹毅夫同志（第二十三章）。

最后，由本教研室傅介声同志对全书进行了总校。

在这里，谨向兄弟单位参与本书译校工作的同志表示衷心的感谢。

中国人民大学工业经济系
外国工业管理教研室

1981年5月

前 言

本书目的是阐明经营理论和管理科学的基础知识。我们不拟把对经理在实践中有用的全部知识统统都包括在本书中，而只想就其中最有用的一部分知识给以系统地、适当地阐述。为此，本书将把重点放在那些对经理在实践中最需要、最主要的管理工作方面，并向读者表明如何把这些方面的管理工作看成一个系统，而这个系统本身又是与经理的全部工作环境（经济的、技术的、社会的、政治的和伦理的）有关的更大系统的一个组成部分。本书注重于经理在实际处理各种事务时必须考虑的、他们所面临的各种需求状况和人事因素方面的种种变化，以及根据这些变化随机制宜地在管理工作中做出的调整。

事实上，作者在1955年自本书第一版起，长时期来就一直强调管理的概念、理论、原则和方法，并认为管理工作是一种艺术。这就意味着科学（基本的、条理化的管理知识）可应用于任何一种现实情况。多年来，每一位有实践经验的经理就知道，永远不会有普遍适用于一切情况的“最好的”行事方法，所以在实际应用管理理论和管理科学时要经常认识到重要的问题在于结合

实际，或在一定的情况下随机制宜地应用。这种态度是应用所有各种艺术时都应遵循的准则。例如，工程师在其实际设计一架仪器、一台机床，或一座建筑物时，他们所运用的可能都是一些人所共知的物理学、电子学、水力学，或其它的科学知识。然而他们所设计出来的具体产品则无论从外形到内容都不一样，这取决于这些产品的用途如何。

作者在构思本书的体系时，把经理的诸项职能初步分类了一下（分为计划工作、组织工作、人员配备、指导和领导工作以及控制工作），并以这种切合实用的分类方法来编写管理学的理论知识。书中对每一项职能又作了进一步的分类，并在此基础上进行探讨。经验证明，管理学方面的任何一种新知识，无论来自行为科学或定量科学，抑或来自实践的创造，都可纳入这个体系之中。我们希望这种方法能在发展一门真正的管理科学方面作出一个良好的开端。管理作为一门科学应是一种有着内在联系的知识，它能把管理学的新发展纳入一个恰当的体系之中，能使这门科学对必须应用它的实际工作者有所帮助。

应当指出，本书作者对管理学的分类方法不是唯一的方法，但我们认为可把它看成为一种实用的系统方法。经理的各项职能是一个系统，它们彼此联锁在一起，又相互作用着。在每个职能内又有着若干个系统和子系统。经理们认识到，管理知识的发展掺杂着来自其它方面的科学成就，也认识到有必要将这些管理知识与方法和他们自身的工作任务两者密切结合起来。此外，还必须特别强调，本书并不把任何一个企业或企业经理的职务看作是一个封闭的社会系统。虽则本书很强调经理为了执行其任务必须在创立和维护一个内部环境方面所应起的作用，但是如果因此而认为经理们（或著作家）可以不必去考虑他们所处的整个外部环境，那当然是很愚蠢的。

本书作者愿意象在以前各个版本中所做的那样，在一开始就摆明自己的观点。我们认为，经理中很少（即使有的话）有人会

把他们的全部时间和才能都用在管理工作中，我们还认为经理们（不管他是一个基层领导人还是一个企业的总经理）的职能在实质上是相似的。所以，读者将会看到，在经理、总经理、主管人员和基层领导人之间没有什么重大的区别。当然，各类领导人所处的环境可能有所不同，所拥有的职权范围不一样，所要处理的问题也会有相当的差别，担任主管职务的人有时也可能起着销售员、工程师，或财务人员的作用。但事实仍然是，所有的经理都在为其属下的各个群体中的个人创立一个有效地发挥他们作用的环境，以此来获得良好的经营成效，可见他们所从事的基本职能是相同的。

此外，管理工作的各项基本原理适用于各种文化地域的各类企业。不同的企业，其目的可能有所不同，但所有的企业却都是借助于群体的有效运营来有成效地实现它们所欲达到的目标的。确实，本书中所用的许多例子和方法引自营利性企业，但我们在这样做时没有故意要忽视同一基本原理也适用于别种组织的事实。

请读者注意，作者在本书，即新修订的第六版的书名中去掉了“原则 (Principles)”一词。这并不是因为作者认为原则不存在了，或者认为它对管理工作不重要，而是因为有某些学者和读者曾错误地认为，本书主要是一本原则便览一类的书。的确，本书指明了许多原则，但我们始终把它看作为一部从浩瀚的、复杂的知识海洋中抽象出来的某些真理的汇集。在本版中，为了更清楚地探讨这一内容广泛的管理科学和实践，自始至终都力图指明在管理领域内的系统要素，并把许多方法和理论与随机制宜的或因情况而异的方法联系起来。为了使本版中的这些修改更易引起人们的注意，作者把这些方法列为本书的副标题。

但这并不是说，我们要读者去无视理论和原则的重要性。这里所讲的原则意指对实现预期的成效有用的、适用于各种既定环境的基本原理。所以，它们是说明性的，论断性的，而不象许多

读者错误地认为的那样，它们是指令性的。我们尽力地把这些基本原理表述为具有独立和非独立变量的命题形式。在少数情况下，原则稍多于概念。在另一些情况下，探讨了一些概念和基本道理，但没有把它们提高到主要原则的地位。我们认识到，明确的概念是研究科学和理解问题最起码的要求。我们所着重强调的那些主要原则在一定程度上反映了管理领域内的基本原理，所以也可以把它们称之为“理论”（一种与系统地探讨某个主题有关的知识）。本书自始至终都在论述原则和理论，但读者一定不要把它们看作是不切实际的。如果对这些原则和理论能精确地、系统地阐明它们，恰当地使用它们，那么它们在实践中将会发挥显著的作用。真正考验它们效用的是严酷的实践。

有人反对使用“原则”这个术语，因为他们认为一些基本的道理尚未以其自身的效用来得到精确的、全面的证实。他们宁愿把这些原则看成为假设。严格地说来，有许多原则或许就是这样。然而，即使在所谓精密科学中已为大量的统计数据所证实的原则，也常常被作为需要加以进一步证实的命题。此外，我们完全懂得，在本书中详细论述的许多原则实质上只不过是一种初步的尝试，要把若干基本道理编纂在一起，纳入一个逻辑体系中，力图形成一个管理理论。正因为这是初步的，所以我们无意把本书中的许多论述作为一种管理理论的最终格局。但可以认为，它们是一种方便和有用的方法，把一些由实验和研究发现的主要真理归纳在一起，使之具有高度的可靠性和可预见性。

在这第六版中，与以前各版一样，作者力图将以下两个主要因素考虑进去：一个是我们对在各大学和企业中曾使用过本书，并在学术和实践活动中受过不同程度管理教育的教师和学者进行全面调查；他们使用本书是作者的荣幸，对他们进行的调查也使我们不断地从中取得了教益。另一个是正在蓬勃开展的大量的研究工作，新思想、先进技术特别是行为科学和物理学在管理工作中的应用。这两个因素的影响结果是导致本书作者去进一步明确

概念，重新组织某些材料，并增加许多新材料，但仍把它们纳入管理职能的体系内。

在这个修订本中增加了许多新材料，添加了一些新章节，有的章节大部分改写，又另有些章节则被删去了。为了在本版中加进近年来最新的研究成果，我们删去了，或压缩了某些原有的材料，以便把本书的篇幅限制在一定的范围之内。新增的材料有：目标管理在实践中的应用情况；充分地探讨和阐明了系统理论和随机制宜的理论；新写进了有关策略的内容；增加进了管理工作中新发展的、精选出来的一些方法；添进了新出现的前馈控制技术。我们对“管理分析方式”一章也进行了修改，把本书作者之一自数年前发表“管理理论丛林”一文以来新出现的某些较新的管理方法包括进去了。在该章重写以后，能更清楚地表明当代所有各种管理方法是如何与管理的经营理论相适应的。

此外，在本版中的有几章是新的、完全重写的。完全新写的有“管理思想的出现”。在这一章中虽则只写了一些有限的管理思想史，但我们希望它能给读者一个准确的观点，早期的作者在想些什么、做些什么，它还将表明早期的行为科学运动是如何作为科学管理学派的一种补充而出现的，它还将摒弃一些对许多管理思想先驱者的错误看法。同样，“主管人员和他们的外部环境”一章的篇幅扩大了，写得更加全面了。该章主张，并强调了这样一个观点，即经理必须在一个开放系统中经营。该章现在更加全面地探讨了影响管理工作的各种各样的环境因素。

全部新写了“激励”和“领导”两章。这两章概述了这两个方面近年来的研究现状，并力图把最新的成就、技术和方法纳入与实际的管理工作有关的经营体系之中。这两章从行为科学的大量研究文献中吸取了新鲜内容，探讨了一些较新的、主要的激励技术（如职务扩大）。对这两章的强调促使我们决心把过去所用的第五篇的标题“指导工作”改为现在的、更能说明问题的“指导和领导工作”。

本书除了在主要篇章中有相当一部分是新添的材料和重写的以外，还具有两个新的特点，我们相信这对读者是有帮助的。其中之一是在每一篇的开始都介绍了该篇内每一章的学习目的。另一个是附录了解释主要管理术语和概念的全新的词汇。这样做主要是为了应许多读者和教师的要求，他们认为本书可以澄清管理领域中许多语义学上的问题。

在象这样的一本书中（它已出到第六版，并被译成十三种外文版本），作者本来应向许多人士致谢的；但本书自第一版问世以来已达二十余年，如果向有关人士全面致谢的话，本书的篇幅将会象大百科全书一样的浩瀚。我们对于有些学者和经理对本书所提供的帮助，将用引入注脚或参考书目的形式向他们致谢。凡对本书提供过帮助，并曾与作者一起在企业、政府、教育和其它事业单位服务的经理，我们就在口头上，或用工作成就向他们致谢了。在美国和世界上许多国家中的各类企业和各级领导层中的千万个经理给了本书作者很大的荣誉，多年来他们同意在主持培训班和讲演时试验我们的观点。我们感谢很多公司和其它许多组织的总经理，他们给予作者以理事或顾问的特权，从而使我们有继续进行管理实习的机会。我们也不应忽视向世界上许多大学中的同事们搜集他们的批评意见和质疑，这对于使我们的思想进一步深化是有帮助的。

有许多人士对本书的以前各版曾发表过他们的见解，这对本书内容的充实是有贡献的。但在这里我们不拟再列举他们的名字了，我们已把他们的贡献体现在以前各版中了。他们的见解对这次的修订版也起了很大作用。在这一版中，作者要特别感谢一些人，他们提供了富有创见的、有益的建议。他们是：特里尼蒂大学 (Trinity University) 的罗伯特·M·富尔默 (Robert M. Fulmer) 教授，亚利桑那州立大学的杰克·L·门德尔松 (Jack L. Mendelson) 教授，罗伯特·莫里斯学院 (Robert Morris College) 的威廉·G·萨默 (William G. Sommer) 教授，长滩·

加利福尼亚大学的罗杰·R·斯坦顿 (Roger R.Stanton)教授。我们也要感谢国际商用机器公司的塞札·托斯坎诺 (Cesar Toscano) 博士的经常性帮助,他对书中有关管理的定量方法进行了审阅并提供了建议。阿卡德迈——霍尔公司 (Academy Hall, Inc) 的L·R比特尔 (L.R.Bittel),霍夫斯特拉 (Hofstra) 大学的迪安·哈罗德·拉札勒斯 (Dean Harold Lazarus),马里兰大学的埃德温A·洛克 (Edwin A·Locke) 教授,联合会委员会记录W·J·阿诺德 (W.J.Arnold) 先生,纽约·布朗齐维莱 (Bronxville) 的约翰·R·加纳 (John R.Garner) 先生,以及亚拉巴马、蒙哥马利 (Montgomery) 的奎·金布罗 (Quita Kimbrough) 小姐等对本书的某些部分也提供了帮助。

我们也要向海伦·施瓦茨 (Helen Schwartz) 夫人致谢,她帮助我们整理了一部分手稿;还要向鲁思·辛普森 (Ruth Simpson) 小姐致谢,她欣然而又有才智地为本修订版的出版承担了准备手稿的繁重任务。

哈罗德·孔茨 (Harold Koontz)

西里尔·奥唐奈 (Cyril O'Donnell)

目 录

前言

第 1 篇 管理学基础	1
第 1 章 管理工作、管理科学和管理系统	7
第 2 章 管理思想的出现	30
第 3 章 管理分析方式	64
第 4 章 主管人员及其外部环境	85
第 5 章 比较管理	114
第 2 篇 计划工作	143
第 6 章 计划工作的性质和目的	147
第 7 章 目标	182
第 8 章 计划工作的前提条件	205
第 9 章 拟定决策	228
第 10 章 策略和政策	265
第 11 章 使计划工作富有成效	292

第3篇 组织工作	311
第12章 组织工作的性质和目的	316
第13章 划分部门的基本方法	343
第14章 直线与参谋的职权关系	381
第15章 服务部门	408
第16章 职权的分散化	428
第17章 委员会	463
第18章 使组织工作有效地发挥作用	492
第4篇 人员配备	513
第19章 人员配备的性质和目的	516
第20章 主管人员的选拔	542
第21章 主管人员的考评	562
第22章 主管人员的培养和训练	584
第5篇 指导与领导工作	615
第23章 指导与领导的性质	618
第24章 激励	648
第25章 领导	680
第26章 情报沟通	711
第6篇 控制活动	739
第27章 控制系统和控制过程	744
第28章 专门的控制技术	784
第29章 工作成效的全面控制	821
第30章 确保有效地进行管理	841

第 1 篇

管 理 学 基 础

(The Basis of Management
Science)

人类活动的领域中也许没有比进行管理更为重要的了，因为在各类企业中的各级管理人员的基本任务是设计和维护一种环境，使处身其间的人们能在集体内一道工作，以完成预定的使命和目标。换句话说，主管人员有责任采取各种行动，使个人有可能对集体目标尽其所能地作出贡献。虽然我们把研究管理问题的范围限定在主管人员的范围之内，因而本书研究的重点是放在主管人员设计他们工作的内部环境上，但绝不能忽视主管人员同整个企业和企业中各部门的环境之间必然会有的许多相互作用。至于同企业外部环境的相互作用，如果主管人员对涉及他们业务工作的经济、技术、社会、政治和伦理等外界环境不了解，不对此作出反应，显然是不

可能很好地完成任务的。

主管人员怎样完成他们的任务以及为完成这些任务可能用哪些基础知识，乃是本书的中心内容。正如许多学者和各类组织的主管人员所认识到的，为便于对管理进行分析，可把管理工作按主要职能加以划分，然后围绕这些职能来撰写管理学的基本知识——包括概念、理论、原理与方法。

为此，本书作者按主管人员的以下职能——计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等作为管理学的主要分类方法。虽则它与别人采取的分类方法稍有不同，但看来这一分类法确实具有能把一切新的有关的知识都囊括进去的、使内容全面的优点；具有使全部内容分成几个足够的部分从而便于进行逻辑分析的优点；具有使主管人员认识到自己的各种经营管理职能的优点。此外正如本书打算的那样，这个分类法把管理工作和非管理工作鲜明地区别开来了，从而能把注意力集中在主管人员所做的份内工作上。

第一篇是管理科学与实践导论。第一章意欲使读者了解管理作为一种艺术、同时又作为一门科学的性质和重要性，并为此而论述一些基础知识。本章的对象可概括如下：

1. 强调各类企业中各级主管人员的重要性，分析主管人员和他们的任务——这是在任何意义上研究管理问题时所固有的中心所在。

2. 指出在各类企业中不管是营业性的还是非营业性的，所有主管人员合乎逻辑的社会目标必须是“有剩余”——意思是说，他们必须建立一种环境使处身其间的人们能在集体中一道工作，以最少量的投入物如时间、物资与劳务等等来达到种种目的或目标，或者说，在那里他们能以可用的资源尽可能多地实现某种想要达到的任务或目标。

3. 认清管理工作虽是一种艺术，但管理实际工作者象其它艺术领域内的实际工作者一样，如果他们懂得并能利用基础科学知

识，他们就能把工作做得更好。

4. 表明概念、理论、原理与技术方法是组成一门经营管理科学的基本因素。

5. 指出所有的管理分析与实践都需要系统方法。系统理论的主要概念既可应用于管理又可应用于其它领域，如不从开放系统而从其它的任何观点去考察管理学或管理工作，都是不可能的。

6. 正确评价一切管理工作，从而正确评价一切管理科学都必须以具体情况和条件为根据，因为必须使所设计的管理适用于在已知环境下所遇到的各种现实情况。

第二章主要是总结管理思想的形成。虽然在这里提出的只是管理思想史的一个梗概，但我们希望这一章将给读者一个对早期管理思想家所说、所想、所为的正确评价。本章的主要目的如下：

1. 说明尽管从集体劳动的最早时期起就有了管理的必要，但为什么迟至二十世纪，甚至特别是在最近三十年来管理思想才有了重大的发展。

2. 同时，把起源于古代的罗马天主教皇、早期的军事组织和几世纪前的官房学派（Cameralists）对管理的早期贡献向读者作一些正确的评价。

3. 突出阐明弗雷德里克·泰罗（Frederick Taylor）和科学管理运动以前的一些主要先驱者的某些贡献。

4. 讨论弗雷德里克·泰罗及其主要追随者所论述的管理的基本原理，更正那种认为他们是把管理科学完全建立在机械地考虑问题的基础上的错误观念。

5. 对法国实业家亨利·费约尔（Henri Fayol）的思想特别予以注意，是他首先把管理作为一种总体的和普遍的活动使之有别于企业或政府机构中非管理性的活动。

6. 略述行为科学的出现以及工业和心理学与科学管理的早期联系。