

管理学

张文昌 顾天辉 曲英艳 主编

理论与实践

山东人民出版社

管理学——理论与实践

主编 张文昌 顾天辉 曲英艳
主审 王乃静

山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学:理论与实践/张文昌,顾天辉,曲英艳主编.
济南:山东人民出版社,2000.9
ISBN 7-209-02644-4

I. 管… II. ①张…②顾…③曲… III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 47170 号

管理学——理论与实践

主编 张文昌 顾天辉 曲英艳

山东人民出版社出版发行

(社址:济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码:250001)

山东东营市新华印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 13 印张 310 千字

2000 年 9 月第 1 版 2000 年 9 月第 1 次印刷

印数 1-6000

ISBN 7-209-02644-4
C·165 定价:18.00 元

前 言

管理学,是一门研究管理活动及其规律的综合性、规范性、应用性科学。管理活动,就是通过计划、决策、组织、领导、控制等手段,对组织的资源加以优化配置、合理利用,以顺利实现组织目标的过程。随着生产力的巨大发展和科学技术的日新月异,经济生活的融合化、国际化,管理活动显得越来越重要,越来越复杂,从而对管理学的要求也越来越高,越来越迫切。为了满足管理活动的现代化、国际化的要求,结合管理学的最新发展,经院教材建设委员会批准,我们组织编写了这本《管理学——理论与实践》教科书,供经济管理类大学本、专科教学使用。(本书是按本科54学时编写的,专科或36学时教学可免去带*章节的内容)。此外,本书也可作为相关专业的研究生教学参考书、工商管理培训教材和企业厂长(经理)们的案头工具书。

本书是在汲取国内外近年来优秀管理类教科书优点的基础上编写的一部通用性、新颖性、实用性都比较强的教科书。其特点是:一、广泛汲取各种管理学学派的优秀部分,不搞一家一派之言,体系、结构比较严谨,内容比较丰富全面;二、突出案例教学内容。在本书的章节中间插入了一些案例,以帮助学生加深理解学过的理论。最后一章为案例,以便进行案例分析。三、本书根据管理学的新发展,归纳提出了管理的八大职能理论:计划、决策、组织、领导、协调、控制、人事和信息。

本书共四大部分,十四章,三十余万字:管理的基本观念与基本理论;管理理论发展简史;管理的职能理论和管理案例分析。

本书由张文昌、顾天辉、吴彬共同讨论拟定编写大纲和章节结构；由张文昌、顾天辉、曲英艳任主编。参加编写的有：陈英毅、顾天辉、刘惠萍、曲英艳、吴彬、徐伟、于维英、庄玉梅、张军、张文昌等。在此特别感谢王乃静教授在百忙中抽时间审阅该书，并提出不少宝贵意见；特别感谢山东经济学院工商管理系、教务处和院教材编写委员会给予的大力支持。

本书在编写过程中参阅了一些教科书与专著，主要参考书目与作者名字附于书后，在此对他们一并表示谢意。

由于时间仓促和水平所限，书中谬误不当之处在所难免，诚望各位读者与同行批评指正。

编 者

2000年8月

目 录

前 言	1
第一章 管理与管理学概论	1
第一节 管理概述	1
第二节 管理职能	16
第三节 管理方法	23
第四节 管理学及其研究方法	36
第二章 管理理论的发展演变过程	46
第一节 早期的管理实践	46
第二节 早期的管理思想	52
第三节 古典管理理论	56
第四节 行为科学理论	67
第五节 现代管理理论丛林	72
第三章 中国管理的认识发展过程	80
第一节 中国传统管理思想	80
第二节 中国现代管理思想的发展	91
第三节 管理的现代化	107
第四章 企业管理基本原理	113
第一节 管理原理概述	113
第二节 系统原理	116
第三节 人本原理	121
第四节 动态原理	128
第五节 效率原理	133

第五章 计划	138
第一节 计划是企业管理的首要职能	138
第二节 计划的类型和权变因素	140
第三节 计划的基础：目标	145
第四节 战略计划与战略管理	150
第六章 决策	161
第一节 决策制定过程	161
第二节 决策者的有限理性	167
第三节 问题类型与决策类型	170
第四节 决策方案分析	173
第五节 群体决策	176
第七章 组织与组织结构	180
第一节 组织结构与组织设计的基本概念	180
第二节 组织设计的经典原则	181
第三节 组织设计的权变方法	188
第四节 机械式组织设计选择	193
第五节 有机式组织设计选择	195
第六节 组织设计选择指南	200
第八章 人员配备和组织协调	202
第一节 人员配备概述	202
第二节 主管人员的选聘、考评、培训	205
第三节 组织协调	216
第四节 企业文化	225
第九章 组织变革与组织创新	235
第一节 组织变革的原因与内容	235
第二节 组织变革的过程和克服变革阻力	241
第三节 组织创新	247
第四节 现代管理中变革的新问题	253

第十章 领导	265
第一节 领导概述	265
第二节 领导者和被领导者	267
第三节 领导理论	273
第四节 领导制度	282
第五节 领导艺术与处理好人与人的关系	285
第十一章 激励	294
第一节 激励概述	294
第二节 激励的基本理论	297
第三节 激励理论的综合及应用	311
第十二章 控制	320
第一节 控制的基本理论	320
第二节 控制的基本过程	327
第三节 有效控制的特点和控制技术	335
第十三章 信息	345
第一节 信息沟通	345
第二节 管理中的信息系统	354
第十四章 案例分析	362
第一节 北洋实业集团的发迹史	362
第二节 美国啤酒大战	372
第三节 巴林银行是如何倒闭的?	380
第四节 青年哈默创业记	388
第五节 营销管理中的细枝末节	399

第一章 管理与管理学概论

第一节 管理概述

管理作为人类一种有目的的实践活动，大约可以追溯到六千年以前。管理的活动几乎同人类的文明史一样悠久。但是，管理学作为一门科学被人们认识和建立，至今也只有不到一百年的历史。自从二次大战之后，管理学已经形成了一门比较丰富、完整、科学的理论体系。在我国则是进入 80 年代之后，伴随着国家的改革开放，管理的观念逐步被社会认识和接受，管理学得到了迅速的传播与普及。

一、管理的含义（理解管理的含义可结合学习本章案例 1.1、1.2）

管理，是一种很普遍、很平常的工作活动。关于管理的含义，人们从不同的角度和背景，给予了多种解释和诠释，但至尚未有一个大家公认的、言简意赅的定义。从字面上看，管理可以简单地理解为“管辖”和“处理”。有人认为管理就是去做决策。也有人认为，管理就是同别人打交道，共同把事情办好。还有人认为，管理就是以人为中心进行的协调活动。等等。所有这些解释都有一定道理，但都不够完整和全面。

归纳和概括人们对管理的各种解释，我们在此介绍两种有代表性的解释：

（一）合理配置和有效利用资源说：所谓管理，就是通过计划、

组织、指挥、控制等一系列的活动，去合理的配置和有效利用组织的各种资源，以求顺利实现组织目标的活动过程。

上面这个解释，首先明确了管理是一个活动过程。同时，这个解释还明确了管理的手段是进行计划、组织、指挥、控制等活动；管理的对象是组织的各种资源，包括人、财、物、土地、信息等；管理的要求是去合理的配置和有效利用组织的所有资源，而不是去闲置或浪费这些资源；管理的目的，是去顺利实现组织的目标，完成组织所承担的任务。

明确上面这个解释，对于我们科学地、全面地理解管理的含义，树立管理的思想观念具有十分重要的意义。

（二）调动人的积极性说：所谓管理，就是去营造和维持一种组织环境，以使全体组织成员都能在其中积极工作，发挥作用，大家共同去实现组织的既定目标。

上面的这个解释，把管理的重心定位在管人，认为管理就是去发挥和调动组织成员的积极性，是近几年兴盛起来的人本主义观点。对于一个组织，一个社会来说，管理的成功与失败，根本上在于是否调动了全体成员的积极性？是否能发挥全体成员的聪明与才智？

二、为什么需要管理

为什么需要管理？这个问题也是管理的客观性和必要性问题。我们可以从以下三个方面进行理解。

（一）群体活动

人类活动大多是由众多个人组成的集体活动。这种大规模的群体活动客观上就要求与之相适应的管理，不然就会造成混乱和损失。不独人类活动，就是像飞鸟、昆虫、野兽一类的群体活动，也都有一定的群体管理行为。对于单个的人来说，管理就不是那样必要了，他大可自由自在的活动。

（二）目的性

无论对于个人，组织，还是社会来说，都有着自己的目标与任务，都有着良好的愿望和美好的追求。为了要实现这种目标和追求，就必须进行有效的管理活动，否则这种目标和良好愿望就有落空的危险。如果人们没有目的与追求，那么管理也就变得无足轻重，人们就可以随意行事，无非走到哪里就到哪里算了。

（三）资源的稀缺性

无论个人、组织、社会的活动，都是建立在对资源的利用之上的。但是恰恰世界上的绝大部分资源都是稀缺的，都不是取之不尽，用之不竭的。特别是作为资源使用者的企业组织，他使用资源是要支付成本、付出代价的。假如资源是无限的，假如使用资源无须支付费用，那么管理也就没有必要了。因此我们管理很重要的一个任务，就是怎样节约、有效利用有限的资源？怎样去降低组织活动的成本？

三、管理的重要性

资产阶级经济学的创始人萨伊（Jean Baptistesav，1767～1832）第一个明确地把管理作为生产的第四个要素提出来同土地、劳动力、资本并列。他认为，经营企业除了需要拥有土地、资本和雇佣工人外，还要有把三者结合起来的**管理活动，并承担一定的风险。

在现代社会里，管理同技术被称为企业腾飞的两个翅膀，缺一不可。技术先进，会使企业拥有较高的生产率和创造力，在市场竞争中处于有利的地位。管理科学，会使企业的资源得到充分的利用，获得人、财、物、信息等资源的最佳协同效应，达到一种理想的完美境界。中外的社会工作者做过一些统计，在经营不善、面临破产倒闭的企业中，有80～90%是由于管理不善造成的。过去人们认为落后国家、贫困地区只是科技落后、经济落后。现

在人们开始认识到，落后的根本原因是管理不善，死管导致管死。例如传统的封建礼教或计划经济体制，束缚了人们的思想，管制了人们的活动，每每把活跃的社会生产力禁锢在传统的栅栏里，使人们、组织、社会失去了活力与创造力。

对于管理的重要性，怎样强调也不过分。具体我们可以从以下几个方面来认识：

（一）管理是市场经济的客观要求

市场经济的根本原则就是要求个人和企业市场上进行公开、公平、公正的竞争，打破垄断和特权。这就要求企业和个人都必须进行科学的管理，有效的活动，否则就有被市场淘汰的危险。市场竞争促进的是效率和创新，而效率和创新只能来源于有效的管理。在西方发达的国家，大的跨国公司，他们的发展是建立在现代科学管理之上的，具有较强的竞争力与活力。在封建社会或传统的计划经济体制下，不讲管理，甚至鄙视管理，只讲垄断与特权，结果窒息了竞争，也使企业失去了活力、效率与竞争力。

（二）管理是企业追求成功和效益的重要手段

一般企业都是从小到大，从弱到强，而保证企业发展壮大的关键因素就是进行良好的管理。平庸的企业家过多的依赖资本投入和政府支持，而优秀的企业家无论在任何环境条件下总能打出一片新天地。从美国通用汽车公司 20 年代的崛起、福特汽车公司 80 年代初连续三年的大亏损，到现代中国巨人集团的喋血海南、亚细亚集团的郑州悲歌，都反映了管理在企业经营中的极端重要性。可以说不断优化和改善自己的管理行为，是企业追求成功和效益、立于不败之地的重要手段。

（三）管理是我们改革开放、搞活国有大中企业的现实要求

长期以来，国有大中企业活力不足，经济效益低下，困难重重。特别是我国企业的国际竞争力普遍不强。这除了经济体制、社

会体制方面的制约因素外,我国大中企业的管理水平普遍不高是一个决定性的因素。因此,要搞活国有大中企业,一靠改革传统的经济体制和社会体制;二靠加强和改善管理。但应深刻认识到,改革不能代替管理,更不能用改革去冲击管理。我们近几年提出建立现代企业制度的经济体制改革目标,是要为企业营造一个好的经营环境。对于企业来说,现代企业制度建成了,也并不表示企业都会有效益和成功,关键还是要看企业自身的管理如何和内功如何。也就是说,现代企业制度条件下,只会对企业管理水平的要求越来越高。因此,我国国有大中企业的根本出路,还在于能否不断提高其管理的水平。

(四) 提高人民生活水平, 促进社会进步的要求

经济的发展,社会的进步,人民生活福利水平的不断提高,这可以说既是管理的总目标,也需要管理来实现。只有科学的管理,才能实现经济的增长、社会的和谐、人民生活的高福利。

四、管理的性质

管理的性质,即管理的一些特征。了解管理的特征,有利于我们学习和从事管理。

(一) 管理的层次性。

管理,是一个十分复杂的概念,对于不同的事物,不同的时空条件,管理也应不同。层次性,是管理的一个十分重要而鲜明的特性。对于社会经济来说,要分三个层次:第一个层次是个人家庭的经济活动管理,是立足于个人家庭现有资源的条件下,追求个人家庭效益的最大化,过上富裕而体面的生活。第二个层次是社团组织,尤其是企业的经营活动管理,是在企业现有资源条件下,追求企业的生存与发展,实现企业效益最大化的活动。第三个层次是社会的宏观经济管理活动,追求社会的和谐与发展,实现社会整体效益的最大化。对于这三个层次,对象不同,条件不

同，追求的目标也不尽相同，要求规律也不能一律。在过去传统的计划经济条件下，把三个层次混为一谈，抹杀了社会、企业、家庭管理的基本区别，结果是十分可怕的。

管理的层次性，在许多方面都是适应的。对于企业管理来说，也是有十分明显的层次性的，不能眉毛胡子一把抓。例如企业管理也可以划分为三个层次：第一层是班组基层管理，主要是对作业和作业场所的管理。第二层是中层管理，包括对车间、处、室或分厂、分公司的管理，主要是协调、控制管理。第三层是企业高层管理。主要是战略、决策与经营管理。对于企业管理的三个层次，其条件、对象、目标也是不同的。

（二）管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。管理一方面是由众多人的协作劳动而产生的，它是有效组织共同劳动所必要的，即具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。所谓管理的自然属性，也即管理的客观必然性，它是不以人的主观意志、立场观点为转移的现实性。另一方面，管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，即具有同生产关系，社会制度相联系的社会属性。所谓管理的社会属性，也即讲管理的主观能动性，它是随人的主观意志、立场观点不同而转移的特殊性。

马克思指出：“一切规模较大的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——所产生的各种职能。”^①

“凡是直接生产过程具有社会结构的过程形态，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

^① 《马克思恩格斯全集》，第23卷第307页。

动，不过它具有两重性。”^①

列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中曾指出：“资本主义在这方面的发明——泰罗制——也同资本主义其他进步的东西一样，有两个方面。一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段；另一方面，是一系列最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制度等等。苏维埃共和国在这方面无论如何都要采用科学和技术上一切宝贵的成就。社会主义实现得如何，取决于我们苏维埃政权和苏维埃管理机构同资本主义最新的进步的东西结合得好坏。应该研究和传播泰罗制，有系统地试行这种制度，并使它适应下来。”^②

毛泽东在《论十大关系》中也谈到管理的二重性问题，他指出，外国资产阶级一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判，但是，这并不妨碍我们学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。工业发达国家的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。

我们认识管理的自然属性，就是在工作中牢牢坚持管理的客观必然性，认识、遵循客观规律、自然规律、经济规律，不能搞唯心主义，不能搞人有多大胆，地有多大产那一套。我们认识管理的社会属性，就是在工作中坚持管理的社会特殊性，要结合国情、民情和企业的实际情况，创建适合中国国情的东方管理。

（三）管理的实践性

管理是一项实践性很强的活动，搞管理不能闭门造车，不能纸上谈兵，也不能逻辑推理。有一些理论也许逻辑上很严密，看

① 《马克思恩格斯全集》，第25卷第431页。

② 《列宁选集》第3卷第511页。

起来很完美，讲起来头头是道，但在实践中可能一窍不通。有些做法在理论上也许不成熟，但在实践中却畅行无阻。一般说来，人们通过管理的实践，逐步产生管理的思想与认识，这种管理的思想与认识进一步升华为管理的理论。而管理的理论既来自于实践，又要接受实践的检验，在实践中不断修正、完善自己。

管理的实践性教导我们，搞管理不能空想，也不能假设，而应该老老实实的立足于现实，在现有的条件下进行优化组合，做出最佳的安排。搞管理要提倡实事求是，一切从实际出发，遵循客观规律，而不能搞形式主义、教条主义那一套。

（四）管理的历史性

有人说，管理既是一种社会现象，又是一种文化现象。作为一种文化，管理就具有很强的历史特性。首先，搞管理不能割断历史，而要善于从历史中吸取营养与力量。其次，搞管理要重视过去管理的影响，重视传统，习惯因素对现在与将来的影响与干扰。第三，管理的历史性告诉我们，管理是一个循序渐进，不断优化过程，今天受到昨天的影响与制约，而不能截然分开。管理同技术不同，技术上的进步往往表示对旧技术的淘汰，而管理上的进步仅仅表示对旧管理的扬弃，而不是同过去划清界限。例如新中国建立之后，我们试图建立纯而又纯的社会主义，但封建主义的东西无时无刻不在影响和干扰我们，以至于到了今天，有些人，甚至有些领导干部的头脑中，封建主义恐怕还是多于社会主义。进入80年代之后，我国进入社会主义市场经济新阶段，但传统的计划经济模式、封建的官本位思想，又无时无刻不在阻挠和干扰市场经济的进程。因此，搞管理不能割断历史，要联系历史，不要设想在某一个早上把一切事情都办好。

（五）管理的社会复杂性

现代经济管理、企业管理都是一个十分复杂的社会现象，往往是多目标追求，涉及到资源的综合利用，需要协调方方面面的

利益。认识到管理的复杂性，提醒我们要全面地、协调地分析问题、解决问题，而不能片面地、简单地去做管理。管理既要管物，又要管人，还要管组织和工作，任何一个细小的管理活动都是一项十分复杂的系统工程。以往我们的经验教训就是把复杂的管理问题简单化，认为我们缺少粮食就以粮为“纲”，缺少钢铁就以钢为“纲”，运输是瓶颈就多修路，电力不足就大建电厂。实践证明，短缺是穷困，“过剩”也不是福音，整个经济发展，社会进步要协调、同步才行。

五、管理的基本观念

俗语说，观念一变天地宽。在进行社会主义市场经济体制建设中，转变传统的观念十分重要。而我们谈管理，要搞好管理工作，树立管理的观念同样十分重要。如果我们在人类即将跨入 21 世纪的今天，还抱有传统的观念、计划经济的思想，是无法搞好管理工作的。在此我们介绍管理的科学观念、合作观念、开放观念和优化进取观念。

（一）科学观念

所谓科学的观念，就是要求在管理工作中树立科学的思想，采用科学的方法、手段。什么是科学呢？科学就是指客观性、合理性和有效性。我们进行科学的管理，就是在工作中进行更为合理，更为适宜、更为有效的管理。

管理学作为一门科学，从它建立那一天起，就打起了科学的大旗，倡导科学管理，从而与传统的经验型管理相对立。树立科学的观念，就是要反对主观主义、反对官僚主义、反对头脑发热、心血来潮，而是在任何管理工作中，都通过实践、实验、对比和总结，去寻求一个更合理、更为有效、更为符合客观实际的管理方法、手段和途径。

虽然科学管理的思想提出来近一百年了。但我们今天倡导科