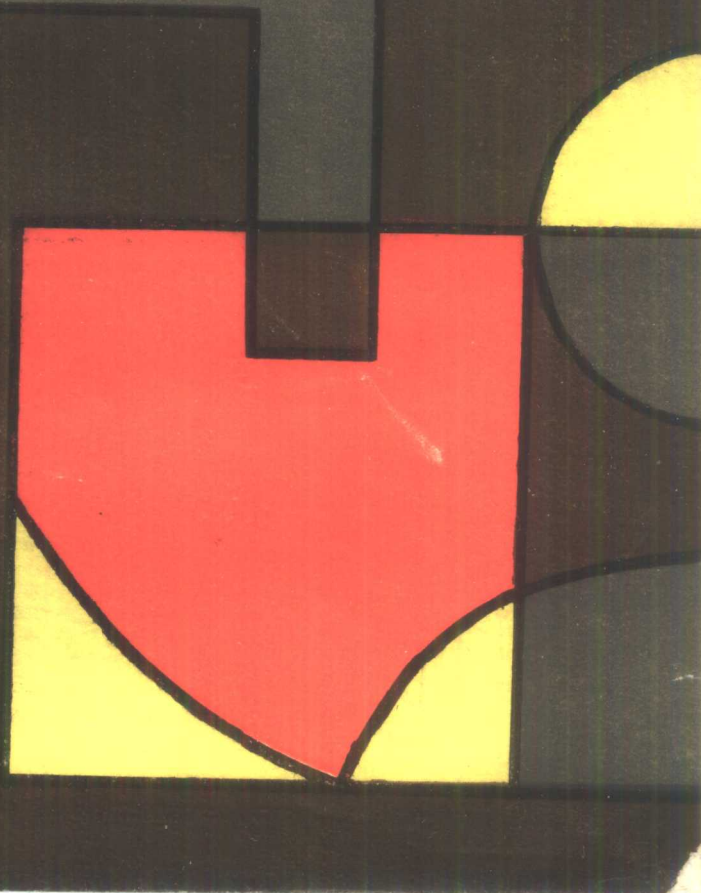


GUANLIZHINENG TONGLUN

管理职能通论

● 单凤儒 编著
● 叶苏平 主编
● 杨 圣 主审

天津社会科学院出版社



管 理 职 能 通 论

单凤儒 叶苏平 编著

杨 圣 主审

天津社会科学院出版社

封面设计：刘丰杰

管 理 职 能 通 论

A General Theory Of Managerial Functions

单凤儒 叶苏平 编著

杨 圣 主审

天津社会科学院出版社（天津市南开区迎水道7号）

新华书店天津发行所发行 沈阳铁路局锦州分局印刷总厂印刷

787×1092毫米 1/32开本 12印张 240千字

1988年11月第1版 1988年11月第1次印刷

ISBN 7-80563-010-0/F.002 定价：3.45元

印数：1—10,000

本书宗旨：

本书从一个管理者顺序执行的各个管理职能出发，建立理论结构，阐述和介绍现代管理原理与实用方法技术；本书所研究的对象是以企业为重点的，广泛适用于各类组织的一般性、通用型管理；本书力求使国外最新管理理论与我国管理实践相结合，寻求较高的理论性与较强的实用性相统一。

致谢：

在书稿编写中，参阅了国内外管理学专家的专著、文章等研究成果，在此表示衷心的感谢。

杨圣教授担任本书的主审，尤溪琛同志参与了本书的审阅工作，在此亦表示感谢。

编著者

1988年5月

前 言

在人类社会由低级到高级阶段渐进发展的漫长历程中，除了鲜明地揭示出它是一部生产力发展的历史外，从另一种角度看，也可以说是一部管理发展的历史。人群的集散、资源的利用、机制的运转、信息的传播，以至社会的进步或倒退，无不昭示着管理功能在这一整个运动中所起的促进、滞退和制约作用。正确认识、运用和发挥了管理功能，人类社会就向前推进；错误理解、忽视和压抑了管理功能，人类社会就停滞或倒退。

从资本主义制度在西方登上人类历史舞台以来，管理以其所起的重要作用不断被人们认识、探索、运用和发展。管理成为人们所赞颂的时髦名词和口号，成为人们处于竞争和较量环境中得以生存发展的手段，成为人们在学术研究中分支论派的根据，成为人们衡量和制约个人与社会间各方面关系的基准。一句话，管理已成为人类在现代社会中必不可少的社会行为，并越来越受到重视。

当然，管理决不仅仅是一个抽象的理论名词。无论是在生产力还很低下，人际交往关系还很有限，社会环境还较单纯的中、古代社会，还是在科技和生产辉煌发达，人际交往已经广阔起来，社会环境已形成复杂多变系统的现代社

会，管理所涉及的始终是人类社会中客观存在的多种多样、形形色色的人物、资源以及由此而形成的千变万化的社会活动关系。生产力的前进和落后，经济的繁荣和滞退，政治的动乱和更迭，战争的胜利和失败，企业的成功和倒闭，群体的兴旺和衰落……无不显现出管理活动的踪影。把管理当作一门科学、一个重大课题来不断总结、探讨与研究，也成为长时期以来人类所关心的一项内容。

既然包括各项管理活动在内的人类社会活动以及所涉及的方方面面都是客观存在，就必然赋予管理以一定的规律性。了解与掌握规律，从中得出科学结论，是科学研究的任务。把管理当作一门科学，实事求是地探索其形成、变化和发展的条件、因素及趋势，也正是管理科学得以伴随着人类管理活动而产生、变化和发展的原因。管理科学是研究人类社会中各种管理活动及其规律性的一门科学。它要研究管理活动产生的条件，研究影响管理活动的诸多主客观因素，研究管理活动本身内在的各种组合和机制，以及研究管理活动所能达到的目的和效果。总之，作为管理活动的主体——社会中作为管理者的人，作为管理活动的客体——管理活动所要施加作用的对象，以及管理活动过程本身，都是管理科学所要研究与探索的内容。

科学技术的迅猛发展，把人类社会推向一个前所未有的高度。浪潮所及，历史上所形成的封闭、迟缓、落后的生产、生活方式与格局土崩瓦解，人类社会已经进展到一个开放、迅速、先进的崭新的生产、生活方式和格局。落后就要挨打，愚昧就要被淘汰，成为人类社会所公认的一个真理。在这样一个技术先进、科学发达、生产发展、交往广阔、信

息灵捷、竞争剧烈、进取迅速的现代社会中，管理活动本身在经历了几次蜕变后也已经形成为一门现代管理的崭新学科。迅猛发展的现代社会浪潮陶冶出科学的现代管理理论；而科学的管理理论又推历史前进之波，助社会发展之澜。高度发展的现代社会生产与生活向管理理论提出了新的挑战，学习、研究并在实践中不断发展管理理论是摆在企业、事业、政府、群团、军事机关等一切社会组织面前的重大课题。

管理所涉及的是那样广阔多变的人类社会活动，因而，管理科学所要探索研究的只能是这类活动的基本规律。作为人类社会管理活动的主体，受所处社会环境、事物的复杂性与多变性和自身能力等因素所限，也只能致力于探讨管理运动的最主要的、比较通用的一般规律，即是从其本质和其通用性、适用性角度来加以总结，从而概括出反映这种一般规律的管理原理。尽管现代新科学、高技术突飞猛进的成就使社会环境和管理的技术手段发展到极为新颖的程度，如电子计算机在管理中的广泛应用，但是，就管理的核心即对人的管理而涉及的管理基本原理仍然有其适用性。

人类社会是由繁杂多变的各种层次、各种集团所组成，管理所涉及的，大而至于国家或地域性的乃至跨越国界的国际性的人类活动和关系，小而至于组成社会的基本单元的家庭、企业、部门或单位，无处不存在着管理。故而，有宏观管理与微观管理之分。所谓宏观管理，是指涉及社会整体或全局的综合管理活动。而所谓微观管理，则是指以一个独立的社会基本单位对象，对其各项职能、活动所进行的管理。从微观角度，以一个社会基本单位，特别是现代社

会基本经济单位的企业为管理对象，阐明其内部进行管理活动所应遵循的原理原则，这是现代管理学的基本任务。为了把管理原理同管理实务结合起来深化原理，注重实效，需要从管理活动的基本职能——管理者的普遍性行为——着眼，阐明现代管理活动所应遵循的基本原理和方法技术，以建立起管理理论与管理实践融为一体的有机体系。侧重从微观角度出发，主要借助企业这一管理客体，按照管理职能顺序，阐述反映管理一般规律、体现现代特征的现代管理原理及相应的方法技术，这就是该书作者的总体构思。

该书分为两大部分。上编为管理基础，分析研究管理的基本概念和管理系统（管理的主体、客体和手段），然后，勾画出管理思想体系的概貌，以便为研究管理职能提供前提和基础。下编为管理职能，以有效管理者顺序执行计划、组织、领导、控制四大对内职能以及公共关系职能这一完整过程为主线，分别研究在执行每一职能过程中所体现的管理原理的形成基础、基本要求及有效实现这些要求的方法或技术，从而把这些抽象的管理原理转化成实施有效管理的指导规范与手段。

概览全书的内容和结构，可以看出，该书作者为寻求建立新的管理理论体系和对管理者有更大实用价值的管理模式，作出了大胆探索和尝试。祝愿该书能为广大管理者和管理专业的学生带来启迪和收获。

杨 圣

一九八八年五月

C93
8072

108841

设面封计：刘丰杰

ISBN 7—80563—010—

定价：3.45元



目 录

前 言

上编 管理基础

第一章 管理系统	(2)
第一节 管理概述.....	(2)
第二节 管理者.....	(10)
第三节 管理对象.....	(20)
第四节 管理方法.....	(28)
第二章 管理思想	(38)
第一节 管理思想发展史.....	(38)
第二节 管理与企业文化.....	(71)
第三节 现代管理基本原理.....	(82)

下编 管理职能

第三章 计划职能	(95)
第一节 计划职能概述.....	(95)
第二节 目标.....	(105)
第三节 策略与政策.....	(116)
第四节 决策.....	(129)
案例	(155)

第四章 组织职能..... (158)

第一节 组织职能概述..... (158)

第二节 组织结构设计..... (169)

第三节 组织运用..... (184)

第四节 组织完善与变革..... (199)

案例..... (208)

第五章 领导职能..... (214)

第一节 领导职能概述..... (214)

第二节 领导方式..... (224)

第三节 领导手段..... (230)

第四节 领导艺术..... (240)

案例..... (254)

第六章 控制职能..... (259)

第一节 控制职能概述..... (259)

第二节 控制过程..... (268)

第三节 控制方法与技术..... (277)

案例..... (302)

第七章 公共关系职能..... (306)

第一节 公共关系职能概述..... (306)

第二节 公共关系的方法与技术..... (317)

案例..... (337)

上编 管理基础

本编是管理职能研究的前导，主要阐明有关管理活动的基本概念和管理思想的科学体系，为下编分述管理职能提供理论基础。本编首先研究管理的一般概念和管理系统，从而把握管理职能的若干基础；然后，考察人类管理思想体系形成与发展的主要阶段及其特点，并进而导出现代管理的一些基本原理，从而为有效执行管理职能提供理论指导。

第一章 管理系统

管理职能是管理系统的行为或功能。管理职能是受管理系统的结构及有关条件支配和决定的。要研究有效执行管理职能，必须首先研究管理系统，把握管理系统的结构、条件及其运行机制。一切管理系统的基本结构都是由三个要素构成的，即管理主体、管理客体以及主客体之间的联系与作用。管理主体，即管理者运用适当的方法手段作用于管理客体，即管理对象，使整个管理系统协调、高效地运行，实现管理目标。管理者运用管理方法作用于管理对象的过程，就是管理者执行管理职能的过程。

本章先介绍管理的一般概念，然后，将分别考察管理系统的诸要素：管理主体——管理客体——管理方法。

第一节 管理概述

管理作为人类的一种社会活动，它和人类本身一样，具有悠久的历史。因而，管理是一个社会名词，它具有很广泛的概念，涉及人类社会活动的多方面内容。经济上的企业管理，已是商品经济高度发展的现代社会中极为重要的、最为流行的名词。其余诸如市场管理、金融管理、物价管理等

等，莫不成为现代经济社会中必不可缺的宏观管理行为。而政治、军事、文化、教育、科学、技术等诸多人类活动，也都伴随着各项有关管理活动。小而至于一个家庭、一个单位、一个团体，大而至于一个行业、一个地区、一个国家，乃至整个社会，在其正常活动中都必然伴随着管理活动的产生、存在和发展。因此，只要有人类社会活动，就必然有管理。

管理的概念

那么，什么是管理呢？对于这个社会名词的含义，可以从不同角度作不同的解释。有的从管理活动的主体——人出发，把管理定义为“指负责某项工作使之顺利进行”；管理就是“保管料理”；管理是“人类自觉的有目的的活动”。有的从管理活动的社会性、经济性出发，定义为：管理是“生产诸要素的结合”；“凡是经由别人努力而获得效果的措施，就是管理”；“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动”。

从上述各种不同的叙述方式中，至少可以看出其中某些共同点，即是以人为主体的，以人和物质要素及各种活动为客体，是主体有目的地作用于客体而形成的共同活动。因此，总起来说，管理是人们为使某一对象系统运行合理化、高效化而有意识、有组织进行的各类活动。从现代观点看，人类为了使系统的功效不断提高所从事的一系列活 动，叫做管理。

根据这个概念，用之于人类社会活动的广泛范围，便是

宏观的经济管理、军事管理、政权行政管理、文化管理、教育管理及其各自系统的分支管理；用之于人类社会的单体组织，便是微观的企业管理、学校管理、团队管理、社团管理等等。

管理的必然性

管理是人类社会活动的产物。就人类社会中单个的人来说，一般都是按照自己的意志支配自己活动来实现预定的目标，实行自我协调。在整个活动过程中，他本人集活动和管理于一身，两者是合一的。在这里，不存在带有社会性质的专门管理。但是，脱离人群的鲁滨逊式人物是不存在的。从形成社会开始，人类就是以群居方式出现。在生产和生活过程中，人际间、群体间的交往联系组成了形形色色多种多样的社会活动，推动着人类社会不断进步。由于社会生产力的发展，使很多人在一起从事共同劳动，劳动者之间存在着分工和协作。为了使共同劳动得到协调，保持秩序，取得成效，就需要有一定的管理，就会逐步产生专业的管理者，并存在着相适应的管理关系。同时，由于社会交往的扩展，社会生产关系的变革，使人际和群体间发生多种复杂、密切的联系。人们之间、群体之间存在着利害、损益等的一致或冲突，为了使联系得到保持，关系维持平衡，各自达到所需目的，也需要一定的管理，也会逐步产生专业管理者，也存在着与各项活动相适应的管理关系。因此，社会生产力的发展必然在生产活动中伴生管理活动以及相应的管理关系和管理者；社会交往的扩展和人类进步必然产生各种社会活动中的管理

活动、管理关系和管理者。从某种意义上说，没有管理，就没有社会生产，就没有社会活动，也就形成不了人类社会。

生产力是人类社会发展的根本动力，生产活动以及与之伴随的各种经济活动是人类社会活动中的主要内容。当人类社会还处于生产力落后低下阶段，作为社会基本经济单位的家庭的小规模经济活动，已经需要雏形的管理。但这种共同劳动的管理是低级的，非专业性的，无严格分工的粗放管理形态。而在商品经济高度发达条件下，生产力的迅速发展，共同劳动的规模和程度的扩大，使社会基本经济单位由家庭向企业过渡，企业经济形态逐步取代社会的家庭经济形态。企业作为人类共同劳动的组织形式，形成复杂的管理关系。企业内部人、财、物的配置与运用、各种职能活动的指挥与协调、内外公共关系的处理与调整……所有这些，都需要科学的管理和专门的管理者。和个体劳动者及家庭经济相比较，企业经济的专业管理的产生既是历史必然，也是历史进步的表现。马克思曾在《资本论》中指出：“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。”

(注)

科学技术和生产力的飞速发展，社会化大生产所达到的规模和程度，使劳动分工和协作远远超出一个单个企业内部

注：《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

的分工协作的概念。社会范围内的专业化生产和协作，已由小范围少数企业间的分工协作，发展成为大范围内多企业间的专业分工和协调衔接。在这种情况下，从宏观经济的角度来看，对生产力诸要素即劳动者、劳动资料和劳动对象等进行科学合理地组织和调配，使之形成有效的生产力，需要管理；调整处理生产关系中诸如生产资料的占有和转移，劳动成果的分配以及生产过程中人与人之间的关系等等方面，使之适应生产力发展的要求，需要管理；调整处理上层建筑诸如方针、政策、体制、法令等方面，使之不断完善，进而推动或变革生产关系，促进生产力发展，也需要管理。宏观经济的有效管理，能为企业创造和提供一个有利于进行正常经济活动的外在环境，包括硬环境和软环境在内，以促进社会化大生产的发展。

因此，无论从宏观的社会活动，还是从微观的企业经济来看，管理是大规模共同劳动的客观要求，是保证现代化大生产、大流通顺利进行的重要条件。同时，管理又是随着生产的发展而发展的。共同劳动的规模越大，社会化程度越高，专业化分工和协作越细密，企业的组织结构越复杂，经营范围越扩大，现代化程度越高，管理的内容就越复杂，也就更需要细致严密科学合理的管理。

人类的经济活动需要管理。同样，人类其他社会活动也莫不需要管理。随着生产科技的不断进展，人际、群体的交往距离相对缩短，交往范围在不断扩大，交往关系也更趋复杂，加强社会宏观管理和单体微观管理已成为一种必然趋势。

凡此种种，都说明了人类经济的发展与整个社会文明的