

# 管理学原理教程

董金岭 主编



北京农业大学出版社

# 管理学原理教程

董金岭 主编

北京农业大学出版社

(京)新登字第 164 号

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理教程/董金岭主编—北京:  
北京农业大学出版社,1994·5  
ISBN 7-81002-630-5/F·115

I. 管… I. 董… III. 管理学原理.  
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 04325 号

北京农业大学出版社出版发行

(北京市海淀区圆明园西路 2 号)

山东农业大学印刷厂印刷 北京市新华书店经销

1995 年 6 月第 2 版 1995 年 6 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:11

字数:280 千 印数:1~3000 册

定价:8.50 元

## 前 言

《管理学原理》是国家教委规定的高等院校经济类专业的主要必修课程。这门课程的开设,主要是为了拓宽学生经济管理方面的基本理论,为学习其他经济管理课程打下牢固的基础,增强学生从事经济管理工作和其他管理活动的适应能力。

本书的主要内容包括:管理理论的历史发展、管理原理、管理系统、预测、决策、计划、组织、领导、用人、激励、控制、信息和管理方法等。本书系统地阐明了管理的基本理论、基本原则、程序和办法。可供高等经济院校经济管理专业的本科、专科、函授班教学之用,也可供从事管理工作的各类人员自学参考。

本书由董金岭主编,宋天义、杨章英任副主编。参加本书编写的,以执笔章节先后为序,分别是董金岭、杨章英(导论、第2、13章)、曾启(第1章)、高燕(第3章)、何跃华(第4章)、刘良玉(第4章)、何坪华(第5章)、宋天义(第6、7章)、徐泗河、彭树人(第8章)、蔡根女(第9章)、王新奇(第10章)、陈会英(第11章)、解新江(第12章)。参加编写的各位编者根据大纲独立完成了有关章节的编写。全书最后由董金岭修改、统纂、定稿。

本书在编写过程中参考和吸收了国内同行的有关著作和资料,并得到了山东农业大学经贸学院、华中农业大学农经学院、山东农业管理干部学院领导和同志们的大力支持,在此一并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,时间仓促,本书难免存在不少缺点和错误,其内容体系也有待于进一步探讨,恳请专家和读者批评指正。

编 者

1995年6月

# 目 录

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 导论 .....                | 1  |
| 第一节 管理概述 .....          | 1  |
| 一、管理 .....              | 1  |
| 二、管理的两重性 .....          | 2  |
| 三、管理的职能 .....           | 4  |
| 四、管理的地位和作用 .....        | 5  |
| 第二节 管理学原理的研究对象和内容 ..... | 7  |
| 一、管理学 .....             | 7  |
| 二、管理学原理 .....           | 7  |
| 三、管理学原理的研究对象 .....      | 8  |
| 四、管理学原理的研究内容 .....      | 9  |
| 第三节 管理学原理的研究任务和方法 ..... | 10 |
| 一、管理学原理的学科特点 .....      | 10 |
| 二、管理学原理的研究任务 .....      | 11 |
| 三、管理学原理研究的指导原则 .....    | 12 |
| 四、管理学原理的研究方法 .....      | 12 |
| 第一章 管理理论的产生和发展 .....    | 14 |
| 第一节 早期管理思想 .....        | 14 |
| 一、西方早期管理思想 .....        | 14 |
| 二、中国早期管理思想 .....        | 19 |
| 第二节 近代管理理论 .....        | 25 |
| 一、西方“古典”管理理论 .....      | 25 |
| 二、行为科学理论 .....          | 33 |
| 三、中国近代管理思想 .....        | 45 |
| 第三节 现代管理理论 .....        | 50 |
| 一、社会系统学派 .....          | 50 |
| 二、决策理论学派 .....          | 51 |

|                     |    |
|---------------------|----|
| 三、系统管理学派 .....      | 52 |
| 四、经验主义学派 .....      | 53 |
| 五、权变理论学派 .....      | 55 |
| 六、管理科学学派 .....      | 59 |
| 第二章 管理原理 .....      | 61 |
| 第一节 系统原理 .....      | 61 |
| 一、系统原理 .....        | 61 |
| 二、整分合原理 .....       | 63 |
| 三、封闭原理 .....        | 65 |
| 四、反馈原理 .....        | 67 |
| 五、弹性原理 .....        | 69 |
| 第二节 人本原理 .....      | 70 |
| 一、人本原理 .....        | 70 |
| 二、能级原理 .....        | 71 |
| 三、动力原理 .....        | 73 |
| 四、行为原理 .....        | 76 |
| 第三节 效益原理 .....      | 77 |
| 一、效益原理 .....        | 77 |
| 二、边际原理 .....        | 77 |
| 三、可行性原理 .....       | 79 |
| 四、优化原理 .....        | 79 |
| 第三章 管理系统 .....      | 81 |
| 第一节 管理系统要素和系统 ..... | 81 |
| 一、管理系统要素 .....      | 81 |
| 二、管理系统 .....        | 85 |
| 第二节 管理系统功能 .....    | 88 |
| 一、管理系统的输出功能 .....   | 89 |
| 二、管理系统的运行功能 .....   | 90 |
| 三、管理系统的控制功能 .....   | 94 |
| 第三节 管理系统的环境 .....   | 95 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 一、管理系统是开放性系统 ..... | 95  |
| 二、管理系统与环境的关系 ..... | 96  |
| 三、管理系统的环境要素 .....  | 97  |
| 四、管理系统的环境适应性 ..... | 97  |
| 第四章 预测 .....       | 99  |
| 第一节 预测的作用和内容 ..... | 99  |
| 一、预测的概念 .....      | 99  |
| 二、预测的作用 .....      | 99  |
| 三、预测的内容 .....      | 100 |
| 第二节 预测的原则和程序 ..... | 103 |
| 一、预测的特点 .....      | 103 |
| 二、预测的原则 .....      | 104 |
| 三、预测的程序 .....      | 105 |
| 第三节 预测方法 .....     | 108 |
| 一、定性预测法 .....      | 108 |
| 二、定量预测法 .....      | 117 |
| 第五章 决策 .....       | 138 |
| 第一节 决策的作用和分类 ..... | 138 |
| 一、决策的概念和作用 .....   | 138 |
| 二、决策的内容和分类 .....   | 139 |
| 第二节 决策的原则和程序 ..... | 142 |
| 一、决策的原则 .....      | 142 |
| 二、决策的程序 .....      | 143 |
| 第三节 决策的基本方法 .....  | 145 |
| 一、决策方法分类 .....     | 145 |
| 二、定性决策方法 .....     | 146 |
| 三、定量决策方法 .....     | 147 |
| 第四节 决策方法的应用 .....  | 153 |
| 一、投资决策 .....       | 153 |
| 二、短期生产经营决策 .....   | 158 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第六章 计划 .....          | 162 |
| 第一节 计划的必要性和作用 .....   | 162 |
| 一、计划的概念 .....         | 162 |
| 二、计划的必要性 .....        | 163 |
| 三、计划的作用 .....         | 164 |
| 第二节 计划管理程序 .....      | 164 |
| 一、计划管理的任务 .....       | 164 |
| 二、计划管理的原则 .....       | 165 |
| 三、计划制订程序 .....        | 165 |
| 四、计划的执行 .....         | 167 |
| 五、计划的检查、调查和总结 .....   | 168 |
| 六、计划编制中内外环境分析 .....   | 169 |
| 第三节 计划的种类、内容和要求 ..... | 170 |
| 一、长期计划 .....          | 170 |
| 二、年度计划 .....          | 172 |
| 三、作业计划 .....          | 174 |
| 四、专题计划 .....          | 175 |
| 五、计划的指标体系 .....       | 176 |
| 六、制订计划的要求 .....       | 176 |
| 第四节 计划方法 .....        | 178 |
| 一、平衡法 .....           | 178 |
| 二、甘特图法 .....          | 179 |
| 三、网络计划方法 .....        | 181 |
| 四、定额法和比例法 .....       | 185 |
| 第七章 组织 .....          | 189 |
| 第一节 组织的职能和种类 .....    | 189 |
| 一、组织的涵义 .....         | 189 |
| 二、组织的职能 .....         | 190 |
| 三、组织的种类 .....         | 191 |
| 第二节 组织设计和组织结构 .....   | 195 |



|                      |     |
|----------------------|-----|
| 一、组织设计的程序 .....      | 195 |
| 二、组织设计的原则 .....      | 196 |
| 三、组织结构的划分 .....      | 200 |
| 四、组织结构的类型 .....      | 201 |
| 第三节 组织职责和职权 .....    | 211 |
| 一、集权与分权 .....        | 211 |
| 二、授权与控权 .....        | 213 |
| 三、职位、职责和职权 .....     | 214 |
| 第八章 领导 .....         | 216 |
| 第一节 领导活动与领导职责 .....  | 216 |
| 一、领导活动的产生及其作用 .....  | 216 |
| 二、领导的职责和权力 .....     | 217 |
| 第二节 领导方式与领导理论 .....  | 221 |
| 一、领导方式 .....         | 221 |
| 二、现代领导理论 .....       | 224 |
| 第三节 领导素养、结构和艺术 ..... | 231 |
| 一、领导素养 .....         | 231 |
| 二、领导结构 .....         | 235 |
| 三、领导艺术 .....         | 238 |
| 第九章 用人 .....         | 242 |
| 第一节 人才管理原则 .....     | 242 |
| 一、人才的概念扩展 .....      | 242 |
| 二、人才管理原则 .....       | 243 |
| 第二节 人才的开发与培养 .....   | 245 |
| 一、人才开发的意义 .....      | 245 |
| 二、人才开发的内容 .....      | 247 |
| 三、人才培养的方法 .....      | 248 |
| 四、人才选拔的方法 .....      | 249 |
| 第三节 人才的使用 .....      | 249 |
| 一、用人原则 .....         | 250 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 二、人才的合理使用 .....     | 251 |
| 第十章 激励 .....        | 253 |
| 第一节 激励的作用 .....     | 253 |
| 一、激励与用人 .....       | 253 |
| 二、激励的分类 .....       | 254 |
| 三、激励的作用 .....       | 255 |
| 第二节 激励理论 .....      | 257 |
| 一、需求层次理论 .....      | 257 |
| 二、双因素理论 .....       | 259 |
| 三、期望理论 .....        | 261 |
| 四、公平理论 .....        | 263 |
| 五、挫折理论 .....        | 265 |
| 六、强化理论 .....        | 268 |
| 第三节 激励因素和激励过程 ..... | 269 |
| 一、激励动机 .....        | 269 |
| 二、激励因素 .....        | 271 |
| 三、激励过程 .....        | 271 |
| 第四节 激励方式 .....      | 272 |
| 一、政策激励 .....        | 272 |
| 二、目标激励 .....        | 273 |
| 三、行为激励 .....        | 273 |
| 四、榜样激励 .....        | 274 |
| 五、关怀激励 .....        | 274 |
| 六、支持激励 .....        | 275 |
| 七、数据激励 .....        | 275 |
| 八、奖罚激励 .....        | 276 |
| 第十一章 控制 .....       | 277 |
| 第一节 控制的作用 .....     | 277 |
| 一、控制的涵义 .....       | 277 |
| 二、控制的类型 .....       | 277 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 三、控制的作用 .....       | 282 |
| 第二节 控制的基本要求 .....   | 284 |
| 一、控制的前提条件 .....     | 284 |
| 二、控制的基本要求 .....     | 285 |
| 三、控制的基本过程 .....     | 288 |
| 第三节 控制的内容和方法 .....  | 291 |
| 一、控制的内容 .....       | 291 |
| 二、控制的方式 .....       | 298 |
| 三、控制的方法 .....       | 298 |
| 第十二章 信息 .....       | 301 |
| 第一节 信息及其作用 .....    | 301 |
| 一、信息的概念 .....       | 301 |
| 二、信息的特点 .....       | 303 |
| 三、信息的分类 .....       | 305 |
| 四、信息的作用 .....       | 307 |
| 五、信息、控制与系统 .....    | 308 |
| 第二节 管理信息的处理 .....   | 309 |
| 一、信息处理的内容 .....     | 309 |
| 二、信息处理的要求 .....     | 310 |
| 三、信息处理的方式 .....     | 311 |
| 第三节 管理信息系统 .....    | 312 |
| 一、管理信息系统的组成 .....   | 312 |
| 二、管理信息系统的分类 .....   | 313 |
| 三、管理信息系统的功能结构 ..... | 314 |
| 四、管理信息系统的开发 .....   | 318 |
| 第十三章 管理方法 .....     | 322 |
| 第一节 行政方法 .....      | 322 |
| 一、行政方法的涵义 .....     | 322 |
| 二、行政方法的特点 .....     | 323 |
| 三、行政方法的作用 .....     | 324 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 四、采用行政方法的原则 .....      | 325 |
| 第二节 经济方法 .....         | 326 |
| 一、经济方法的涵义 .....        | 326 |
| 二、经济方法的特点 .....        | 327 |
| 三、经济方法的作用 .....        | 328 |
| 四、采用经济方法应遵循的原则 .....   | 329 |
| 五、采用经济方法应具备的基本条件 ..... | 330 |
| 六、经济手段的运用 .....        | 331 |
| 第三节 法律方法 .....         | 333 |
| 一、法律方法的涵义 .....        | 333 |
| 二、法律方法的特点 .....        | 333 |
| 三、法律方法的作用 .....        | 334 |
| 四、使用法律方法应具备的基本条件 ..... | 335 |
| 第四节 教育方法 .....         | 336 |
| 一、教育方法的涵义 .....        | 336 |
| 二、教育方法的特点 .....        | 336 |
| 三、教育方法的运用 .....        | 337 |
| 第五节 数学方法 .....         | 338 |
| 一、数学方法的涵义 .....        | 338 |
| 二、数学方法的特点 .....        | 339 |
| 三、数学方法的作用 .....        | 339 |
| 四、数学方法的运用 .....        | 340 |

# 导 论

## 第一节 管理概述

### 一、管理

(一)管理的概念 管理作为一项重要的社会活动,贯穿于人类社会发展的各个阶段,渗透到政治、经济、文化、教育、军事等各个领域。管理,即管辖治理,是人们为了实现一定的目标而进行的自觉活动。

管理是管理者为了达到预定目标,运用组织、计划、指挥、协调、控制等职能,组织内部事务,合理利用人、财、物力资源的一系列工作的总称。

(二)管理的要素 管理包括四个基本要素:

1. 管理主体——管理者 管理者是一个社会组织或社会单位的若干首脑或负责人组成的群体。管理者因工作职位的不同位于不同的管理层次上。如企业中的厂长、经理、车间主任等。

2. 管理客体——管理对象 管理对象是管理者施加影响并对其产生作用的人和事。企业的管理对象是其内在各种经营要素,如人、财、物、时间、信息等组成的动态系统。

3. 管理手段——管理职能 管理职能是在一定技术经济条件下,在管理活动中反复出现的带有共性的管理活动的理论概括。管理职能也叫管理的功能,是管理者对管理对象发生作用和影响的手段。管理的基本职能是预测、决策、计划、组织、领导、用人、激

励和控制,它贯穿于整个管理活动的始终。

4. 管理效果 管理效果是管理主体借助于管理手段作用于管理对象而产生的预期结果,是实现了的管理目标。管理效果和管理目标的背离程度,体现了管理活动的成效。

在管理系统中,管理者,既是管理的主体,又是管理的客体,在管理中占主导地位,起着关键的作用。

管理的内容十分广泛,包括政治、经济、军事、文教、卫生、体育等方面的管理。这些管理活动,尽管他们的管理目标和管理对象有所不同,但他们都要通过各种管理职能对管理对象施加影响,都要尽量合理有效地使用人、财、物等有限资源去达到预期的目的。

## 二、管理的两重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。

(一)管理的自然属性 管理的自然属性,是指管理要处理人与自然的关系,合理组织生产力,故亦称管理的生产力属性。管理这一性质是一切共同活动所要求的,是适应社会生产力发展和社会分工发展的要求产生的,是社会协作过程本身的要求,因此,所有的管理活动都具有共同的自然属性。

马克思曾经指出:“一切规模较大的直接社会劳动和共同劳动,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”。又说:“凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与全部活动有关的职能上,就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中都必须进行的劳动”。可见,管理是由人类活动的社会化引起的,是人们共同活动——小自一个乐队,大至一个企业、学校、军队——得以顺利进

行所必须的职能。只要不是劳动者孤立活动的地方,都必然会产生管理劳动。而且,共同活动的规模越大,活动的社会化程度越高,管理就越重要。

可见,管理的自然属性,是不论哪种生产方式都共同具有的,是生产力发展水平和劳动的社会化程度决定的。

(二)管理的社会属性 管理的社会属性,亦称管理的生产关系属性,指管理作为生产关系的体现,总是反映一定社会形态中统治阶级的要求,受生产关系的影响和制约。

管理的目的、管理的权属、管理的方式,归根到底与社会制度相联系。在资本主义条件下,管理作为对资本增殖过程的监督,体现了资本主义生产关系的实质,管理的社会属性主要表现在:管理的权力属于资本家及其代理人;管理的目的是为了榨取最大限度的剩余价值;管理的方式带有某种欺骗性等。列宁指出:“资本家关心的是怎样为掠夺而管理,怎样借管理来掠夺”。在社会主义条件下,管理的社会属性与资本主义社会有根本的不同,管理主要是调节生产关系和上层建筑,维护和完善社会主义生产关系;管理的权力属于国家、集体或合作经济的代表;管理的目的是为了发展社会生产力,满足人们日益增长的物质文化需要,提高企业本身的经济效益和社会效益;管理的方式也日益趋于民主。

### (三)研究管理两重性的意义

1. 有利于全面认识管理的内容和作用 即明确管理既要合理组织生产力,又要适时调整生产关系,避免片面性。我国在过去的一段时间里,曾片面强调管理的社会属性,强调不断调整生产关系,忽视管理合理组织生产力的一面,甚至一再批判所谓“唯生产力论”,以致使生产力远远落后于世界上经济发达的国家。

2. 有利于正确对待发达国家的管理思想,特别是企业管理的经验和方法 当前,在开放改革的政策下,我们吸收和利用外资办了一些“三资”企业,引进了许多先进的管理理论、经验和方法。对

于这些,我们都要善于系统观察,认真总结,取其精华,去其糟粕。结合我国的实际,正确地加以运用和推广。

### 三、管理的职能

基于管理两重性,管理具有组织生产力和调节生产关系两项基本职能,管理的具体职能有以下几个方面:

(一)预测 是对某一事物的动态及其发展趋势事先作出估计和评价,这是决策的前提。没有准确的预测,就不可能作出正确决策。

(二)决策 是为达到一定的目标,从多种可行方案中选出一个最优方案,或是对多种目标、手段和方法作出最有利的选择。目标是决策之前提,确定目标应依据资源条件和手段的可行性。决策是行使计划、组织、领导等职能的先决条件。

(三)计划 广义的计划指对未来行动的目标、方案和步骤的设计。狭义的计划(预测和决策从计划职能分化出来后)仅指依据决策而拟定的实施方案和步骤。

(四)组织 是对人力资源的合理分工,对人和事的有效组合(通过组织系统的运转),使他们在时间上和空间上科学地结合,以发挥整体效应。

(五)领导 也叫指挥,指上级组织和领导者以下达命令、指示、文件等方式,指派和督导下级组织及其成员执行任务。

(六)人事 也叫用人,指对工作人员的录用、调配、培训、考核、奖惩、职级晋升、工资、福利、退職或退休等项事宜,可概括为选拔、使用和激励三项主要工作。

(七)协调 指使工作的各个方面和各个环节相互配合,使之有秩序地进行。内部协调分为垂直协调和水平协调,前者是组织系统内各个管理层次之间的相互配合,后者是组织系统内同级的各个部门或单位之间的相互配合。外部协调是指组织系统与其所处



的环境之间的协调。

(八)控制 是将计划的执行情况同原定的标准加以对比,找出差距,分析原因,采取措施,纠正偏差,以保证该项活动朝着预期的目标发展。

上述各项管理职能相互依存,相互渗透,大致反映了管理工作的基本程序。

#### 四、管理的地位和作用

本世纪以来,尤其是第二次世界大战以后,全世界掀起了研究管理热潮,管理科学成为一个热门科学,管理队伍已成为世界经济发展的主导力量。被世人公认的管理、科学、技术成为现代社会的三大支柱,甚至认为“19世纪是工业世纪,20世纪则是管理世纪”。美国人认为,他们是三分靠技术,七分靠管理,使他们在战后很快地成为世界上第一经济强国。日本在总结本国经验的基础上,结合本国国情,在全国掀起学习科学管理的热潮,到了60年代,靠科技与管理两个轮子使经济腾飞。日本学习美国的管理,可以说是青出于兰胜于兰,已成为世界第二经济强国,他们自己总结经验时说:“管理与设备,管理更重要,管理出效率,管理出质量,管理可以提高经济效益,管理为采用更先进的技术创造了条件”。

目前,世界上无论是发达国家,还是发展中国家,都已认识到管理具有重要的社会作用。发达国家经济的高速发展,管理是一个重要的因素。对于发展中国家,发展经济更需要管理。

我国人民在改革开放的方针指导下,正在为把我国建设成为富强、民主、文明的社会主义现代化国家而奋斗。但就目前的现实来看,科学技术落后,管理更加落后。只要把管理水平提高了,靠目前的固定资产和技术条件,经济效益可以大大提高。世界银行专家组1985年对中国2000年发展目标的综合考察报告中指出,“2000年中国经济上升到什么程度,关键在于经济管理是否卓有成效。”