

高等教育系列教材

管理学原理

秦海金

石德旺 主编

焦金雷

Management science



中国物资出版社

高等教育系列教材

管理学原理

主 编 秦海金 石德旺

焦金雷

副主编 毋启风 王玉丰

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/秦海金,石德旺,焦金雷主编. —北京:
中国物资出版社,2004.4

ISBN 7-5047-1843-2

I. 管… II. ①秦…②石…③焦… III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 012985 号

责任编辑:钱 瑛

责任印制:何崇杭

责任校对:钱 瑛

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮编:100834

全国新华书店经销

北京京丰印刷厂印刷

开本:890×1240mm 1/32 印张:12.5 字数:325 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-5047-1843-2/C·0036

印数:0001—5000 册

定价:25.80 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

编审说明

管理是人类最基本的活动之一，它广泛地存在于现实社会生活之中，并成为一切组织活动中必不可少的组织部分。管理学不仅是一门系统地研究管理过程的规律、基本原理和一般方法的科学，同时也是一门深奥的艺术。尽管管理学理论和管理科学并不日食万钱，而且还比较粗糙，但是不可否认管理活动是人类最重要的一项活动。尤其是在二战以后，人们更加深切地认识到，不依照管理规律办事，就无法使企业兴旺发达。同时，管理也是促进现代社会文明发展的三大支柱之一，它与科学和技术三足鼎立，管理作为“第三生产力”正在现代社会发展中起着日益重要的作用。彼得·德鲁克曾经说过“在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”

为了满足高等院校管理学课程的教学需要，我们组织国内部分高校专家教授在多年教学、科研、实践经验及大量参阅国内外有关管理学资料文献的基础上，精心编写了这本《管理学原理》教材。本书全面系统地阐述了管理学的基本概念、基本原理及一般方法。在写作过程中编者力求理论联系实际，历史分析与现状分析相结合，系统分析与重点分析相结合。同时也注意吸收国外管理某些领域的最新研究成果与发展经验。全书共分十二章，内容丰富，条理清晰，不仅适合作为高等院校有关专业教材，也适合作为干部短期培训班及成人高等教育教材。

本书由秦海金、石德旺、焦金雷主编，毋启凤、王玉丰同志担任副主编，第一章由焦金雷编写；第二章由秦海金编写；第三、五章由

• 2 • 管理学原理

王玉丰编写；第四章由薛江红编写；第六、七章由毋启风编写；第八章由方辉编写；第九章由苗娟编写；第十章由吕华编写；第十一章由姜红艳编写；第十二章由石德旺编写。初稿完成后，由秦海金对全书进行了修改总纂。

由于编写水平有限，本书难免存在不足之处，恳请广大读者不吝批评指正。

高等教育系列教材编审指导委员会

2004 年 2 月

目 录

第一篇 基础篇

第一章 管理活动.....	(1)
第一节 管理活动概述.....	(1)
第二节 管理的职能.....	(9)
第二章 管理理论的形成和发展	(16)
第一节 管理理论的萌芽阶段	(16)
第二节 古典管理理论阶段	(26)
第三节 行为科学理论阶段	(42)
第四节 现代管理理论丛林及其发展	(47)

第二篇 计划与决策篇

第三章 计 划	(61)
第一节 计划的概念及性质	(61)
第二节 计划的种类	(65)
第三节 计划编制的程序	(72)
第四节 计划的组织实施	(75)
第五节 目标及目标管理	(83)
第四章 预 测	(98)
第一节 预测的概念及类型	(98)
第二节 预测的方法与技术.....	(105)

第五章 决 策	(118)
第一节 决策的概念及特征.....	(118)
第二节 决策的类型及原则.....	(121)
第三节 决策的程序.....	(127)
第四节 决策分析方法.....	(132)

第三篇 组织与人力资源管理篇

第六章 组 织	(147)
第一节 组织及组织设计.....	(147)
第二节 组织设计的影响因素.....	(156)
第三节 组织结构设计的主要内容.....	(168)
第四节 组织结构模式.....	(191)
第七章 人力资源管理	(197)
第一节 人力资源规划.....	(197)
第二节 管理人员的选聘.....	(202)
第三节 管理人员的考评.....	(215)
第四节 管理人员的培训.....	(224)

第四篇 领导与激励篇

第八章 领 导	(231)
第一节 领导与领导权.....	(231)
第二节 领导理论.....	(237)
第三节 领导方式与领导艺术.....	(253)
第九章 激 励	(266)
第一节 激励概述.....	(266)
第二节 激励理论.....	(272)

第三节 激励手段和激励方法·····	(284)
--------------------	-------

第五篇 控制与协调篇

第十章 控制活动·····	(288)
第一节 控制概述·····	(288)
第二节 控制的基本过程·····	(304)
第三节 控制的原则与基本要求·····	(317)
第十一章 控制技术与方法·····	(327)
第一节 预算控制·····	(327)
第二节 质量控制·····	(337)
第三节 其他控制方法·····	(345)
第十二章 协 调·····	(355)
第一节 协调的含义与内容·····	(355)
第二节 组织沟通及其管理·····	(363)
第三节 管理组织冲突·····	(383)

第一篇

基础篇

第一章 管理活动

自从人类有了共同劳动,就有了管理,管理是人类最基本的活动之一。它广泛地存在于现实的社会生活之中,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。尽管管理学理论和管理科学并不十分完整准确,而且还比较粗糙,但是不可否认:管理活动是人类最重要的一项活动,尤其是二战以后,人们更加认识到,不依照管理规律办事,就无法使企业兴旺发达。同时,管理也是促进现代社会文明发展的三大支柱之一,它与科学和技术三足鼎立。管理作为“第三生产力”正在现代社会发展中起着日益重要的作用。因此要重视管理。彼得·德鲁克曾经说过:“在人类历史上,还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”在不到 150 年的时间里,管理已改变了世界上所有发达国家的社会与经济结构。

第一节 管理活动概述

一、管理的概念

关于管理的概念,由于管理的广泛性和复杂性及研究的侧重点不同,至今仍未得到公认和统一。长期以来,许多中外学者对管

理作出了不同的解释,从不同的侧面,不同的角度揭示了管理的含义。以下是具有代表性的几种观点:

(1)泰罗认为:管理就是确切的知道你要别人做什么,并使他们用最经济的方法去做。

(2)法约尔认为:管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。

(3)赫伯特·西蒙认为:管理就是决策。

(4)彼得·德鲁克认为:管理首先是一种工作;它不仅是一门学科,还是一种文化;管理是一项任务、实践,其本质不在于“知”而在于行。

(5)哈罗德·孔茨认为:管理就是通过别人来把事情做成的一种职能。

除此之外,还有许多其他的观点,如:管理就是协调人际关系,激发人的积极性,以达到共同目标的一种活动;管理就是根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程;管理就是设计和保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标;等等。

综合上述观点,我们认为,管理是指管理者为了有效地达到组织目标,对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。这个概念包含以下六层含义:

(1)管理是一种有意识、有组织的群体活动,不是盲目无计划的、本能的活动。管理的载体是组织,管理存在于任何一个组织。管理工作适用于各种大小组织、营利的和非营利的企事业、制造业以及服务业。

(2)管理是一个动态的协调过程,主要协调人与事、人与物以及人与人的活动和利益关系,它贯穿于整个管理过程的始终。

(3)管理是围绕着某一共同目标进行的,目标不明确,管理便无从谈起,目标是否切合实际,直接关系到管理的成败或成效的高低。

(4)管理的目的在于有效地达到组织目标,在于提高组织活动的成效。管理是有目的的过程,协调资源的目的是为了达到组织既定的目标,管理关系到生产效益和效率。

(5)管理的主体是管理者。管理者是指组织中从事管理活动的人。管理者对管理的效果、对组织的效果承担重大责任。管理者的责任有三个层次:一是管理一个组织;二是管理管理者;三是管理工作和工人。

(6)管理的对象是组织资源和组织活动。组织目标是通过组织活动实现的,而任何组织活动都离不开使用或消耗一定的资源。资源主要包括资金、物质和人员三个方面,因为这三个英文单词的第一字母均为 M,故人们也简称之“3M”。管理作为协调活动,无非就是以最低的成本获取和使用组织资源,以最佳方式安排组织活动各个环节的秩序,从而使组织活动更有效地趋向其目标。

二、管理的性质

(一)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。马克思指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者独立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中也指出:“资本主义在这方面的最新成就泰罗制,同资本主义其他一切进步的东西一样,既是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,又包含一系列的最丰富的科学成就。”从马克思与列宁的论述中可以看出,管理活动的性质是二重的:他既有与组织生产力和社会化大生产相联系的自然属性,又有与生产关系和社会制度相联系的社会属性。

一方面,管理是通过组织生产力、协作劳动,使生产过程联系为一个统一整体所必须的,是有效地组织共同劳动必须的,它是由生产社会化引起的,因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的

自然属性。它主要取决于生产力发展水平和劳动社会化程度。这是一切管理的共性。另一方面,管理又是在一定的生产关系条件下进行的,是与生产关系相联系的一种“监督劳动”,因而也必然体现出生产资料占有者维护和巩固生产关系的意志,成为其实现特定生产或业务活动目的的一种职能,因此,管理又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理的社会属性主要取决于社会生产关系的性质和社会制度。这是管理的个性,即特殊性。管理的自然属性和社会属性原理便是管理的二重性原理。这两方面的属性就是管理的二重性。

1. 管理的自然属性

马克思在《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。”可见管理是人类社会活动的客观需要。

管理也是生产力。任何社会、任何企业,其生产力是否发达,都取决于它所拥有的各种经济资源,各种生产要素是否得到有效的利用,取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分的发挥,而这两者都有赖于管理。在同样的社会制度下,企业外部环境基本相同,有不少企业其内部条件如资金、设备、能源、原材料、产品及人员素质和技术水平基本类似,但经营结果、所达到的生产力水平却相差十分悬殊。同一个企业有时只是更换了企业主要领导,例如换了厂长,企业就可能出现崭新的面貌。其他社会组织也有类似情况,其原因也在管理,由于不同的领导人采用了不同的管理思想、管理制度和管理方法,就会产生完全不同的效果。这样的事例不胜枚举,事实可以证明管理也是生产力。科学技术是生产力,但科学技术的发展本身需要有效的管理,并且也只有通过管理,科学技术才能转化为生产力。

管理的上述性质并不以人的意志而转移,也不因社会制度意

识形态的不同而有所改变,这完全是一种客观存在,所以,我们称之为管理的自然属性。

2. 管理的社会属性

管理是为了达到预期目的所进行的具有特殊职能的活动。谁的预期目的?什么样的预期目的?实质上就是“为谁管理”的问题。在人类很长的历史中,管理从来就是为统治阶级、为生产资料的占有者服务的。管理不能不是一定社会生产关系的反映。国家的管理、企业的管理、以至于各种社会组织的管理概莫能外。以资本主义企业管理为例,马克思有过十分深刻的分析:“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,它同时也是剥削社会劳动过程的职能,因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”列宁当时也曾指出:“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理,怎样借管理来掠夺。”因此,资本主义企业管理的社会属性具有剥削性和资本的独裁性。

3. 掌握管理的二重性的重要意义

学习和掌握管理的二重性,对我们学习和理解管理学,认识我国的管理问题,探索管理活动的规律以及运用管理原理来指导实践,都具有非常重大的现实意义。

(1)管理体现着生产力与生产关系的辩证统一关系。把管理仅仅看做是生产力或仅仅看做是生产关系,都不利于我国管理和实践的发展,也不利于我国经济的健康发展。我国在很长一段时期内的“左”的错误思潮,在管理上表现为重社会属性轻自然属性、重生产关系轻生产力,曾严重地阻碍了我国经济的健康发展。我们应当引以为戒,总结历史经验教训,形成具有中国特色的管理,更好地指导我国的管理实践。

(2)注意学习、引进国外先进的管理理论、技术和方法。掌握管理的二重性,就能使我们正确地评价国外的管理理论、技术和方

法,取其精华、去其糟粕,洋为中用,博采众长,使其成为我国管理理论体系的有机组成部分。

(3)注意揭露资本主义管理的剥削本质。近年来,西方的管理理论虽然也大力强调“劳资合作”、“重视人、尊重人”、“职工参与管理”等,但资本主义管理的剥削本质是不会改变的。因此,我们在学习西方管理理论时应有原则性,必须认清其本质,应避免简单地照搬,要有鉴别、有选择地取我所用,学创结合,走自己的道路。

(4)要结合实际,随机制宜地学习与运用。任何管理理论、技术与方法的出现,都有其时代背景,都是与当时的生产力及社会条件相适应的。因此,我们在应用某些理论、技术与方法时,必须结合本部门、本单位的实际情况,随机制宜,这样才能取得良好的效果。

(二)管理的科学性和艺术性

1. 管理的科学性

管理的科学性是管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说,管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

哈罗德·孔茨认为:科学是经过整理的知识。任何科学的根本特点是:运用科学的方法去发展知识。因此,我们认为科学应该具备明确的概念、明确的理论和其他积累起来的知识,而这些知识是从假设(假定某些事物是真实的)、实验和分析发展而成的。科学方法要有明确概念。表达概念的词语和术语必须精确,与分析

的事物紧密相关。理论是将相互依存的概念和原则系统地组合起来,从而构成重要知识的框架或组合,管理理论的作用是对管理知识进行分类。管理方面的原则,是基本真理(或者说,在一定时间里被认为是真理)。原则是解释两组或更多变量之间的关系,通常是说明一个自变量和一个因变量之间的关系。原则可能是叙述性的或者是预测性的,但绝不是指示性的。这就是说,原则是说明一个变量怎样与另外一个变量相联系的,也就是说,这些变量相互作用时,会发生什么情况。原则不是规定人们应该做什么。主管人员把理论应用到管理时,通常必须把原则和实践结合起来。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。管理工作像其他实践一样,如音乐作曲、工程设计、会计工作,是一种技术,即根据实际情况行事。如果主管人员运用经过组合的管理知识,就能够把管理工作做得更好。这种知识不论是粗还是精、确切或不够确切,只要妥善组合,明确而又切题,就构成为科学。因此,管理实践是一种艺术。这种指导实践的组合知识,可以称为一门科学。这就是说,仅凭停留在书本上的管理理论或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知,有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此,二者之间不是互相排斥,而是互相补充的。如前所述,靠“背诵原理”来进行管理活动,将必然是脱离或忽视现实情况的无效活动;而没有掌握管理理论相关基本知识的主管人员,在进行管理时必然是靠碰运气,靠直觉或过去的经验办事,很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以,管理的专业训练不可能培训出“成品”的主管人员,

但却是为通过实践进一步培训主管人员的一个良好的开端,它为培养出色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础。当然,仅凭理论也不足以保证管理的成功,人们还必须懂得如何在实践中运用它们,这一点也是非常重要的。

因此,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性,对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说也是十分重要的,它可以促使人们既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用,这一点可以说是管理成功的一项重要保证。

三、管理的作用

管理活动具体表现在管理的各项职能中,管理通过其职能行为来发挥它的作用。管理的作用可以归结为以下两点:

(一)管理可以维持组织的存在

由于组织是由个人和部门构成的,而部门和个人又都有自身特殊的利益和目标,且个人的目标和组织整体目标并非天然地一致,有时甚至相反,因而难免发生诸如个人利益和部门利益之间、个人利益之间、部门利益与组织整体利益之间的冲突;利益和目标冲突必然导致行为冲突,如不进行有效的化解,冲突的结果将导致组织生存危机。管理就是将个人利益或部门利益与组织利益有机的结合起来,使个人和部门在实现组织目标的行动中同时实现自身利益。

(二)管理可以提高组织的效率

所谓组织的效率,是指组织活动达到组织目标的有效性。一般来说,组织具有不同于其各组成部分的独立目标,该目标实现的程度取决于组织内部的协调程度。管理就是通过种种手段和途径使组织内部各部门、各成员的行为协调起来,以最低的成本、最快的速度实现组织目标。任何组织都有自己的目标,而实现目标是

要耗费一定的资源的。在当代社会中,以最少的资源投入获得最大的产出,是每一个组织都必须遵循的原则。也就是说,无论是经济组织还是非经济组织,都必须有成本费用观念,都必须讲求经济效益。决定一个组织经济效益大小和资源效率高低的首要条件是资源的最优配置和最优利用,其手段都是管理。

第二节 管理的职能

管理的职能即管理的职责和权限。管理的职能有一般职能和具体职能之分。管理的一般职能源于管理的二重性,就是合理组织生产力和维护一定的生产关系的职能。管理的具体职能是指一般职能在管理活动中的具体体现。

管理具有哪些具体职能?这一问题经过了许多人近一百年的研究,至今还是众说纷纭。自法约尔提出五种管理职能以来,有提出六种、七种的,也有提出四种、三种,甚至两种、一种的。我们认为,管理的职能应包括以下几个方面:

一、计划

计划是管理的首要职能,是事先对未来行动所作的安排。它体现了管理活动的有意识性。计划是从我们现在所处的位置到达将来预期的目标之间架起的一座桥梁。有了计划就能将不能成为现实的事物变成现实。虽然计划不能准确地预测将来,而难以预见的情况可能干扰编制出来的最好计划,但是,如果没有计划,工作往往陷于盲目,或者碰运气。为完成任务创造环境时,最重要的和基本的因素莫过于使人了解他们面临的目标相应完成的任务,以及为完成目标和任务所应遵循的指导原则。如果想使集体的努力有成效,人们必须了解期待他们完成的工作任务是什么。

计划包括计划的编制、执行和检查。计划突出的意思,不仅仅是指引进新事物,而且也指合乎情理和行之有效的措施。它不仅