



21世纪农业部高职高专规划教材

21 SHIJI NONGYEBU GAOZHI GAOZHUAN GUIHUA JIAOCAI

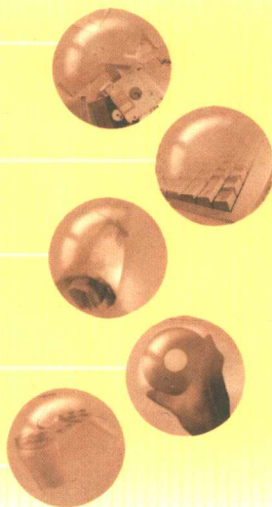
管理学

GUANLI XUE

Lilun yu Fangfa

理论与方法

冯贵宗◎主编



 中国农业出版社

21 世纪农业部高职高专规划教材

管理学理论与方法

冯贵宗 主编

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学理论与方法/冯贵宗主编. —北京: 中国农业出版社, 2008. 1

21 世纪农业部高职高专规划教材

ISBN 978-7-109-12010-5

I. 管… II. 冯… III. 管理学—高等学校: 技术学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 004030 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100026)

责任编辑 薛 波

北京通州皇家印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月北京第 1 次印刷

开本: 720mm×960mm 1/16 印张: 22

字数: 392 千字

定价: 33.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

前 言

在我国高等职业教育以追求规模扩张转到注重内涵建设,注重质量提高的新的战略发展阶段,高等职业教育人才培养工作也面临着新的挑战。为了使高等职业教育管理类专业人才培养更好地适应社会需求,我们组织编写了《管理学理论与方法》教材。

本教材的特点主要体现在以下三个方面:

1. 教材体系的系统性 本教材比较全面系统地阐述了管理的基本理论、基本知识和基本方法,全书共十二章,从论述管理的基本概念、内涵及其发展入手,逐步阐述了系统理论、信息理论、控制理论、行为理论、决策理论、计划理论、组织理论、领导理论、激励理论、创新理论、效益理论等内容,在理论体系和框架结构上力求有所突破,有所创新。

2. 教材内容的针对性 本教材主要适用于高等职业院校学生,在编写上力求突出应用性和实践性,把管理学基本理论、方法应用、案例分析等有机统一起来,强化学生实践能力的培养,从而更好地体现了高等职业教育的特色。

3. 教材内容的创新性 本教材力求反映现代管理科学的最新研究成果和发展趋势,在管理的方法与技巧、管理理论学派综述、管理创新、组织理论等方面,特别是将效益理论作为管理理论的重要组成部分单独加以阐述,体现出一定的创新性。

参加本教材编写的有:冯贵宗(第一章、第十二章),郭奇斌(第九章、第十章),樊文斌(第二章、第三章),郭海清(第四章、第八章),王耀(第六章、第七章),艾云辉(第五章、第十章),全书由冯贵宗统稿。

本教材在编写过程中参考吸收了前人的研究成果，在此表示衷心的感谢。

由于我们的水平有限，加之管理科学发展很快，教材中的遗漏、缺点和错误在所难免，希望使用本教材的师生批评指正。

编 者

2007年11月

目 录

前言

第一章 管理概述	1
第一节 管理的概念	1
第二节 管理的性质	3
第三节 管理的职能	5
第四节 管理的目标	7
第五节 管理方法与技巧	10
第六节 管理理论及其发展	14
本章小结	26
案例分析	26
第二章 系统理论	29
第一节 系统理论的产生与发展	29
第二节 系统的概念、分类与特性	31
第三节 系统理论概述	37
第四节 系统工程	46
第五节 管理系统工程概述	54
本章小结	56
案例分析	57
第三章 信息理论	58
第一节 信息理论的产生与发展	58
第二节 信息的概念	59
第三节 信息的运动	65
第四节 信息资源管理系统	68
第五节 管理信息系统	74

本章小结	82
案例分析	83
第四章 控制理论	85
第一节 控制概述	85
第二节 控制的基本过程	94
第三节 控制工作的原理与要求	104
第四节 控制的技术和方法	110
本章小结	119
案例分析	120
第五章 行为理论	121
第一节 行为理论的产生与发展	121
第二节 个体行为	123
第三节 团队行为	134
本章小结	140
案例分析	140
第六章 决策理论	144
第一节 预测理论	144
第二节 决策理论的演进	160
第三节 决策的概念、分类、原则与影响因素	161
第四节 决策的程序与方法	164
本章小结	171
案例分析	172
第七章 计划理论	175
第一节 计划概述	175
第二节 计划的程序与方法	177
第三节 目标管理	180
本章小结	182
案例分析	182
第八章 组织理论	184

第一节 组织概述	184
第二节 组织结构	190
第三节 组织关系	203
第四节 组织变革	212
本章小结	219
案例分析	220
第九章 领导理论	224
第一节 领导概述	224
第二节 人性假设与领导理论	228
第三节 领导原则与领导方法艺术	240
第四节 领导权威与领导效能	244
本章小结	251
案例分析	252
第十章 激励理论	254
第一节 激励的概念与作用	254
第二节 行为分析与激励过程	256
第三节 激励理论	271
第四节 激励方法与激励效能	279
本章小结	283
案例分析	284
第十一章 创新理论	287
第一节 创新概述	287
第二节 创新的内容	291
第三节 创新的过程与组织	296
第四节 创新的方法	300
本章小结	302
案例分析	302
第十二章 效益理论	305
第一节 效益理论概述	305
第二节 经济效益	309

第三节 生态效益.....	324
第四节 生态经济效益	326
第五节 社会效益.....	332
本章小结	335
案例分析	336
 参考文献	 338

第一章

管 理 概 述

第一节 管理的概念

现代社会的发展，一靠现代科学技术，二靠现代管理理论与方法。随着社会的发展，“管理”一词愈来愈具有广泛的应用领域，政府机关、企事业单位、科研院所、学校、军队等凡有人群共同活动的单位，都需要进行管理。只有通过有效的管理，才能把人们组织起来，从而完成和达到共同的目的。

在古代中国，管理一词虽然出现较晚，但同管理相近的词汇有管辖、管领、管教等，并出现诸如修建万里长城等大规模的分工协作劳动，尽管这种劳动形式还不是当时社会的基本形式，但已初步呈现出管理的含义与行为。由于社会生产力的发展，从 15 世纪起，资本主义经过了简单协作、工场手工业和机器大工业三个阶段，生产经营活动也从一系列的个人行为变成一系列的社会行为，生产的社会化程度逐渐增强。随着资本主义生产的发展和生产的社会化，管理逐渐成为一种不可缺少的社会机能，发展成为一种普遍的社会现象。

可以看出，人类对管理的思考和实践是由来已久的，它的含义也随着人类社会历史的发展而变化。特别是自 21 世纪初，管理学作为一门独立的新兴学科开始形成以来，不同的学派、不同的理论对管理都有不同的理解和看法。以泰罗（F. W. Taylor）为代表的科学管理学派所说的管理，主要指工厂车间的生产组织和工人操作过程的定额管理。以韦伯（Max Weber）为代表的古典组织理论学派，把管理视为通过理想的行政组织体系，层层下达任务以实现管理的意图。以法约尔为代表的过程学派认为管理就是计划、组织、指挥、协调、控制五种因素的运用和体现的过程。以梅奥（Elton Mayo）等为代表的行为科学理论学派则把协调人际关系，从心理上激励和诱导人的行为作为管理的主要内容。以巴纳德为代表的社会系统学派认为，社会的各级组织，不论是正式组织还是非正式组织，都是一个由有意识进行相互协调的各个个人组成的协作系统，对此系统的运行不断进行协调，就是所谓的管理。以卡斯特（Fremont

E. Kast) 和罗森茨韦克 (James E. Rosenzweig) 为代表的系统管理学派认为, 管理就是按照系统的要求进行组织和运行的一种方式。以西蒙 (Herbert A. Simon) 为代表的理论学派则突出强调决策工作及管理活动中的重要地位, 认为决策工作贯穿于管理的全部过程, 管理就是从可供选择的诸多方案选择一个最优方案并付诸实施的过程。以德鲁克 (Peter F. Drucker) 和戴尔 (Ernest Dale) 为代表的经验主义学派则主张管理是一种不可移植, 只能因人而异的管理者的经验、能力和技巧。

除此而外, 对管理还有许多不同的解释, 这些解释均有助于我们从不同时期和不同侧面去理解管理的含义。当然, 我们若从上述观点中选择一个作为管理的概念并不难, 但它们多是过分强调管理的某一方面而忽略了其他方面, 均带有一定的片面性。要为管理下一个既准确又具有普遍性的定义, 我们必须从管理的本质上加以把握。马克思曾明确指出: “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。一个单独的提琴手自己指挥自己, 一个乐队就需要一个乐队指挥。” 马克思还指出: “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的孤立劳动的地方, 都自然会产生监督和指挥的劳动。” 所谓社会结合劳动是指多数人结合在一起相互联系而从事简单协作以至复杂的协作劳动。我们进一步分析, 不难发现管理的本质主要体现在以下几个方面: 第一, 管理是社会共同劳动的需要; 第二, 管理是一种协调人的活动; 第三, 管理是为了达到一个共同的目标。这样, 我们将管理的概念定义为: 管理就是管理者为了有效地实现某项活动的最佳目标, 对其组织及其成员所进行的包括计划、组织、指挥和控制等职能的一项创造性活动。这一概念的表述主要强调如下几层含义: 第一, 管理必须要有目标, 所有的管理活动都将围绕目标展开; 第二, 管理具有有效性, 就是充分利用现有资源实现组织的目标; 第三, 管理包括一系列的职能; 第四, 管理是一种创造性活动。在不同的社会环境、经济环境和技术环境条件下, 管理者必须创造性地开展工作, 才能达到预期目标。

由此可见, 管理的主体是管理者, 管理的客体是属于他所管理的某种组织, 组织的构成除了以人为主体的成员外, 还包括土地、资金、信息等因素。管理的目的是为了达到预定的目标。管理具有多种职能, 如何创造性地发挥这些职能, 是管理成效的关键。因此, 从某种意义上讲, 管理是一门科学, 也是一门艺术。

总之, 管理的主体、客体、目标以及为实现目标而执行的各种职能, 共同形成一个不断运行的动态系统。

随着社会的发展,管理活动的范围越来越广,已经涉及整个社会的各个领域,特别是新思想、新观念、新理论和新技术的不断产生,使得对管理的研究更加深入。管理的概念也不再仅仅局限于运用各种手段以实现特定的目标,而扩展到了更大的领域,如管理的哲学、道德、伦理等,为管理的概念注入了新的内容。

第二节 管理的性质

管理是由社会生产力发展所引起的,同时,它又是发展社会生产力的重要因素。这种社会生产力的因素是一种具有多功能、多层次、多种性质特点的复合体。它不仅具有一般的共同的生产力属性,而且还具有在一定社会条件下的特殊属性。

(一) 自然属性

管理的自然属性与生产力、社会化大生产有着密不可分的关系,它是由分工协作的集体劳动所引起,是社会性劳动过程的基本要素。我们知道,管理是由于共同劳动中分工协作而产生的,是随着社会生产力发展而逐渐发展起来的,没有分工协作,当然也就没有管理。管理的作用就是根据生产过程中分工协作的规律,来组织、指挥、协调生产活动有序进行,从而实现一定的生产目的。马克思非常明确地指出,只要是共同劳动,只要是直接的社会生产,有劳动的分工协作,就自然需要指挥,需要监督劳动和指挥劳动,而这些指挥和监督本身,就是管理职能的具体体现。

可见,管理的重要意义就是通过指挥、组织、协调等职能的发挥,合理地组织生产力要素,使之很好地结合起来,从而实现组织目标。而指挥、组织、协调等职能对社会化劳动来说,是劳动过程中的一种普遍形态,为一切社会化大生产所共有。

(二) 社会属性

管理的社会属性是由生产关系的性质决定的,它反映了实现社会生产目的的客观要求。具体表现为维护调节生产关系,实现特定的社会生产目的的职能,这是一种特殊的、生产活动必不可少的劳动形态,在不同的社会制度下具有不同的性质。

资本主义管理的社会属性来源于资本主义生产过程本身,也就是来源于劳动的异化。马克思说:“如果说资本主义的管理就其内部来说是二重性的,因为它所管理的生产过程本身具有二重性;一方面是制造产品的社会劳动过程,另一方面是资本的价值增值过程。”在资本主义社会中,资本统治着劳动,这

样,管理的职能就成了资本的职能。马克思指出:“一旦从属于资本的劳动成为协作劳动,这种管理、监督和调节的职能就成为资本的职能。这种管理的职能作为资本的特殊职能取得了特殊的性质。”这就是说,在资本主义社会,管理的特殊性质,是由劳动从属于资本,工人受资本家雇佣所决定的。也就是资本主义生产过程本身所决定的。所以,资本主义的管理,不仅仅是执行一种组织与协调社会劳动过程的职能,同时,也成为剥削社会劳动过程的职能。管理的这种特定的属性,就是资本主义管理的社会性质的实质。

在社会主义制度下,管理也具有体现生产关系的特殊属性,但这种特殊性与资本主义社会管理的特殊属性有本质的不同。因为社会主义各组织机构的管理权掌握在劳动人民手中,劳动者是生产资料的主人,管理的职能属于劳动者,管理的目的不再是掠夺社会财富,而是为了合理利用资源,节约不必要的消耗,因此指挥和监督的职能,同样是社会化大生产的客观需要,不过管理者与劳动者之间已经不再是对立关系,在管理者与被管理者之间,只有分工的不同,而没有根本的利益冲突。在社会主义制度下,同志式互相合作关系取代了资本主义剥削与被剥削、压迫与被压迫的关系,社会主义的民主管理取代了资本主义专制式的统治。在这样的社会制度下,管理主要是协调各方面的关系,维护社会的共同利益,调节社会主义生产关系。

(三) 管理的自然属性与社会属性的关系

管理的二重性——自然属性和社会属性存在着相互关系、相互作用、相互转化的辩证统一的关系。

首先,管理的自然属性与社会属性是相互联系的,管理的自然属性是在一定的社会、历史和文化背景下产生和发挥作用的。同样,管理的社会属性只有与自然属性共同作用,才能达到预期目的。

其次,管理的自然属性与社会属性又是相互作用的。一方面,管理的自然属性客观上要求一定的社会属性与之相适应,并在社会属性无法满足其要求时产生一定的反作用。另一方面,由于管理的社会属性是应自然属性的要求而产生的,必然对其产生指导制约作用。

第三,管理的自然属性与社会属性又是可转化的。管理的自然属性与社会属性经常处于不相适应的状态,这也是二者不断交替发展的一个基本原因。

总之,管理的与生产力相联系的自然属性和与生产关系相联系的社会属性具有对立统一的辩证关系,管理的发展正是在管理的两重性质的不断适应过程中进行的,从原来的不适应到适应,管理就向前发展一步,新的不适应再次出现,又引发出新一轮适应的过程,如此循环,正是管理不断发展的基本脉络。

第三节 管理的职能

管理的职能通常是指管理在人类社会经济活动中所产生的功能或发挥的作用。同其他社会经济发展过程一样,管理的职能也有一个由简到繁、逐步增加的发展过程,并且在不同的发展阶段、不同的学派对管理职能的认识也各不相同。

当小规模的手工业作坊式生产转变为工厂内的大规模生产时,科学管理的创始人泰罗首先把计划职能与执行职能区分开来,这样,管理的主要任务就是企业计划的制定和生产任务的分配。管理过程学派把管理视为由若干要素组成的一个过程,其中最具有代表性的是法国的法约尔,他在1916年发表的《工业管理与一般管理》一书中提出了企业管理有5种要素,即计划、组织、指挥、协调、控制5种职能。后来,美国的左利克(Luther Gulick)对管理的职能进一步加以系统化,提出了管理具有计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算等7种职能。随着技术的进步,管理的职能也不断提出新的命题。20世纪60年代以后,美国的梅西、希克斯等人根据科学技术迅速发展的新情况和决策学派的理论,又在管理职能中加进了创造革新、通讯联系等内容。结合各种观点,我们认为,管理的基本职能有如下几方面。

(一) 决策 (decision)

所谓决策,主要是对组织的奋斗目标以及如何实现此目标所涉及的重大问题作出选择和决定。毛泽东同志曾多次说过要“多谋善断”,“多谋”就是要深入实际,调查研究,发扬民主,集思广益,“断”就是作出选择和决定,就是决策。只有“多谋”才能“善断”,才能作出正确的决策,从而使组织目标顺利实现。不谋不断或不谋乱断,都是违反管理中决策这一基本职能的要求的。

(二) 计划 (planning)

有了正确的决策,还必须编制周密详细的计划,以实现决策所规定的目标。围绕决策确定计划目标,这是计划职能的首要任务。任何一个团体或组织,在一定时期总有所要实现或达到的目标,有时这种目标还是多方面的,比如林业生产既要追求经济效益,还要追求生态效益和社会效益等。团体或组织的目标,还可以分解为许多小目标,所以总的计划最终可以分解为许多局部的计划,每个局部的计划又都有自己相应的目标。在这些目标中,有的是最高管理层追求的,有的是中层管理追求的,有的则是基层管理所追求的。

(三) 组织 (organization)

把人们科学合理地组织起来,形成一个有机的整体,从而达到一定的目

标,这个过程就是组织工作。正确实现管理的组织职能,要解决好以下三个问题:

第一,在合理确立组织内部机构设置的基础上,分析搞清每个机构的工作目标和任务,以便发挥各级管理环节和各个职能部门的主动性。

第二,建立严格的责任制,明确各职位(岗位)承担的工作内容和所负的责任。

第三,正确配备各级管理人员,做到因事设职,因职择人,人尽其才。

(四) 指挥 (directing)

指挥是指导和监督下级完成任务的一种管理职能,这种职能的发挥是确保组织顺利实现其目标所必不可少的条件。指挥职能的大部分工作是在下级执行任务时面对面的基础上进行的,所以指挥关系着管理者与被管理者人与人之间的关系。这方面如果处理不妥,就不能有效地调动起组织积极性,以顺利完成既定目标。管理者在行使这一职能时,需要注意以下几方面:

第一,如何做到使下级能很好地理解你的命令。因为如果下级不能很好地理解你的命令,比没有命令更糟糕。为此,重要的问题是做好信息沟通。所以,下命令要做到清楚准确,要给下级以发问的机会,而且命令的执行情况要及时反馈。

第二,如何根据各组织成员的不同要求,更有效地鼓励工作人员。如就报酬而言,有的人需要多得一点钱,有的人要求有个良好的工作环境,有的人更多地看重有意义的工作和工作上的成就感。所以管理者需要了解每个人的不同需求,给不同的人以不同的报酬组合。总之,既要以常规的管理方法以指挥一般,又要在指挥中照顾特殊。

第三,如何才能提供有效的领导。下级人员的情况不同,要求也不同。有的人希望领导给予具体的指导,有的人则更多地希望发挥个人的主动性,有的人希望担负更重要的责任,所以管理者要有灵活的领导方式,以适应每个下级的不同要求。

(五) 调节 (adjust)

调节或称协调,就是协调组织内部各单位、各部门的工作,使它们能建立起良好的配合关系,从而有效地实现组织的目标。

调节可分为纵向调节和横向调节、内部调节和外部调节。所谓纵向调节是指上下级管理人员和职能部门之间的活动的协调。横向调节则是指同级各单位、各部门之间活动协调。内部调节是指组织内部所进行的协调,外部调节则是指组织与其他组织团体所进行的协调。

(六) 控制 (control)

控制就是管理者将计划的完成情况和计划目标相对应,然后采取措施纠正

计划执行中的偏差，以确保计划目标的实现。具体过程如图 1-1 所示。

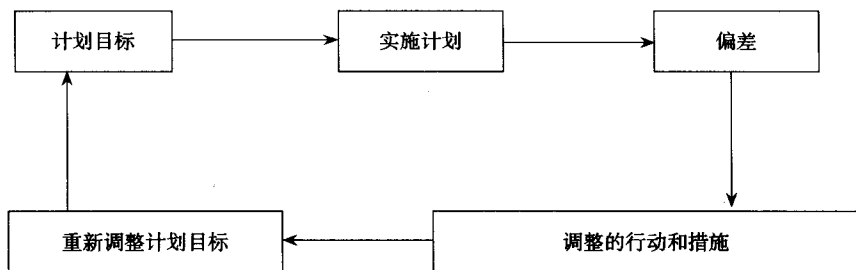


图 1-1 控制的过程

(七) 激励

提高管理水平，归根到底就是要充分调动人的积极性，因而激励是管理工作中一项带有根本性的职能。马克思主义一贯认为，在一定的物质条件下，人是生产中的决定性的因素，这一观点无论在资本主义社会还是社会主义社会都是正确的，西方行为科学学派的产生与发展充分说明了这一点。

以上 7 个方面，是管理工作的基本职能。通过决策职能，明确组织的目标与方向；通过计划职能，使组织的奋斗目标具体化；通过组织职能，使整个组织成为一个有机的整体；通过指挥职能，保证组织各项活动能够正常运行；通过调节职能，可以及时解决组织内外部的矛盾，从而使组织能协调一致地开展各项活动；通过控制职能，可以及时纠正运行过程中出现的偏差，确保组织目标的实现；通过激励职能，可以充分调动组织成员的积极性、主动性与创造性，为组织的运行提供永不枯竭的“能源”。作为管理的上述 7 个方面的职能是统一的，相互联系，相互渗透，缺一不可。

第四节 管理的目标

组织的存在是为了实现组织的目标，而组织目标的实现必须依靠有效的管理。

一、目 标

所谓目标，就是管理活动努力的方向。组织的目标决定了组织存在的理由。

(一) 目标原则

目标决定了组织的存在，因而被称为目标原则。美国管理学家

John. F. Mee 曾在他的文章“职业经理的管理哲理”中对目标原则作了精辟的叙述：在开始任何行动过程之前，必须清楚地确定追求的目标，使人人理解它而且必须表达透彻。

目标原则强调了目标的三个特点：

(1) 目标的突出特性。这一特性就是要求目标必须预先确定，并同用以达到目标的过程分离开来。

(2) 目标能公开说明。一般来说，目标大都是采用书面形式来作出说明。如果一些组织不能够以书面的形式来说明它们的目标，反映这些组织在对其目标的认识上尚不一致。

(3) 目标具有两重性。确定的目标必须在这个组织力所能及的范围内，但目标的达到又要求有一定难度。如果确定的目标无法实现，就没有吸引力，将会被抛弃；如果确定的目标没有难度，很容易实现，则失去了目标的潜在刺激作用，无激励向上的积极意义。

(二) 目标的作用

(1) 指明管理方向。目标的必要性是因为它是管理活动的最终方向。一个组织不仅要有总的目标，其内部各个部门和个人还应有明确的分目标，通过全体组织成员的共同努力，来实现组织的最终目标。

(2) 激发成员潜力。目标的实现反映了组织及其成员努力的成功，值得组织成员在物质和精神上获得满足，从而激发完成下一个目标任务的信心和愿望。

(3) 促进管理成效。目标可以促进管理活动取得成效，因为它是衡量管理活动取得成效的尺度。如果没有一个明确的目标，管理职能将难以发挥作用。

(4) 完善管理基础。如果组织没有明确的目标，组织努力的方向就会经常不断地转移，从而使各项活动没有一个统一的目标，管理活动就难以协调。

二、目标管理

设置目标，在管理过程中对这些目标进行运用，并以这些目标来鉴定组织及其成员的工作，称为目标管理。

(一) 目标管理理论

目标管理是由美国管理学家德鲁克（Peter Drucker）首先提出的。在1945年出版的《管理实践》一书中，德鲁克提出了“目标管理与自我控制”的主张。他认为，组织的各级管理人员必须以“目标”来领导他的下级，并衡量下级的贡献，以实现组织的总目标。如果没有计划好的、并且方向一致的目