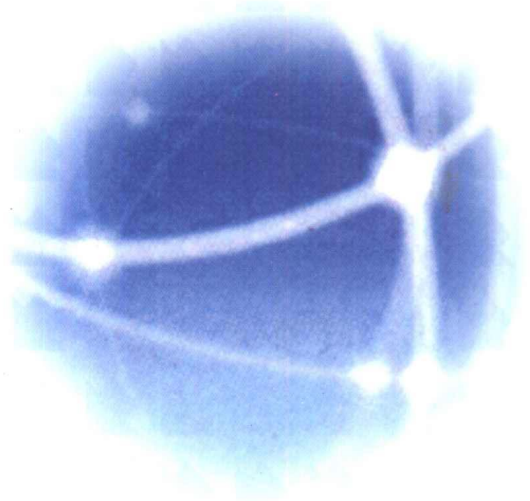


管理学导论

唐云锦 邓学芬 蒋南平 主编



西南交通大学出版社

408

C93
T29h

管 理 学 导 论

主编 唐云锦 邓学芬 蒋南平

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

管理学导论 / 唐云锦, 邓学芬, 蒋南平主编. —成都:
西南交通大学出版社, 2002.1
ISBN 7-81057-621-6

I. 管... II. ①唐... ②邓... ③蒋... III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 090249 号

管 理 学 导 论

主编 唐云锦 邓学芬 蒋南平

*

出版人 宋绍南

责任编辑 秦 薇

封面设计 郑 宏

西南交通大学出版社出版发行

(成都二环路北一段 111 号 邮政编码: 610031 发行科电话: 7600564)

<http://press.swjtu.edu.cn>

E-mail: cbs@center2.swjtu.edu.cn

四川森林印务有限责任公司印刷

*

开本: 850 mm × 1168 mm 1/32 印张: 10.625

字数: 267 千字 印数: 1—2000 册

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-81057-621-6/C · 014

定价: 19.80 元

前 言

随着我国社会主义市场经济的深入发展，急需培养大量的具有管理学理论与实践知识的高级人才。高等院校的学生，正是我国人才队伍的重要力量，尤其应该掌握管理学知识。为了培养高校学生，特别是经济管理类学生适应市场经济的能力，有力地配合教学改革，我们编著了这本《管理学导论》。

该书较为系统地介绍了管理学的研究对象、方法和任务，阐述了管理学的原则及原理，结合国外及中国的管理实际，揭示了管理学的重要规律，同时该书还较为详尽地阐述了管理的计划、组织、领导、控制等基本职能，对信息沟通在管理中所起的重要作用也做了很好的阐述。这样，较好地形成了管理学导论的体系。该书的一个显著特点，就是敢于在前人理论的基础上大胆探索、努力创新，从而使该书具有很好的实用性、新颖性及可读性，是一本理论与实践结合较好的读本。该书可以作为大学经济管理类专业的本、专科生，研究生的教学用书，还可作为实际工作者和各级领导者、管理者的参考书。

该书由唐云锦、邓学芬、蒋南平三人主编。写作框架由唐云锦提出，大家共同商定。该书的具体分工是：唐云锦第一、八章，蒋南平第二、三章，邓学芬第四、五章，刘毅、蒋南平第六章，余禾第七章，于代松第九、十一章，马法尧第十章。

初稿写成后，由唐云锦修改第一章、第四章、第五章、第八章，其余各章由蒋南平负责修改。最后，由唐云锦统稿。

该书在写作过程中，自始至终得到广大经济管理学界的专家、教授的精心指导和帮助，得到广大同行的支持，在此表示衷

心的感谢。同时，我们还要感谢支持关心该书出版的四川工业学院的党政领导及学院教务处、管理系的领导，感谢出版社和印刷厂的领导和员工们，他们为该书的出版同样付出了辛勤的汗水。我们在该书的撰写过程中，参考了许多国内外相关著作，在此一并向这些著作的作者致谢。

编著者

2001年3月

目 录

第一章 管理与管理学	1
第一节 人类的管理活动	1
第二节 管理的职能与性质	14
第三节 管理学研究的对象与方法	23
第四节 管理理论的发展	27
第二章 管理的基本原理	51
第一节 管理原理的特征	51
第二节 系统原理	56
第三节 人本原理	62
第四节 责任原理	67
第五节 效益原理	73
第三章 管理的基本方法	80
第一节 管理的方法论	80
第二节 管理的法律方法	85
第三节 管理的行政方法	93
第四节 管理的经济方法	96
第五节 管理的教育方法	102
第六节 管理的数学方法	107
第四章 决 策	114
第一节 决策概述	114

第二节	决策过程	122
第三节	决策的方法	132
第五章	计 划	152
第一节	计划概述	152
第二节	计划的种类	157
第三节	计划的编制	163
第四节	计划的执行控制及调整	177
第六章	组 织	183
第一节	企业组织	183
第二节	现代企业制度	193
第三节	组织的目标	204
第七章	人员配备	211
第一节	人员配备的任务、程序和原则	211
第二节	工作设计、工作制与报酬制度	215
第三节	管理人员的选聘、考评与培训	222
第八章	领 导	238
第一节	领导的本质	238
第二节	理想的领导者与领导集体	241
第三节	领导理论	247
第四节	领导的科学与艺术	259
第九章	沟 通	269
第一节	沟通的意义和原则	269
第二节	组织内部的沟通	273
第三节	组织外部的沟通	278
第四节	信息沟通	282

第十章 控制	288
第一节 控制的类型及程序	288
第二节 控制与管理信息系统	294
第三节 有效控制特征	297
第四节 控制的技术和方法	299
第十一章 激励与创新	303
第一节 激励理论	303
第二节 激励原则和手段	310
第三节 创新的特征和内容	312
第四节 创新的方法和进程	318
参考文献	331

第一章 管理与管理学

管理是人类社会最普遍、最重要的活动之一，是社会组织参与现代社会各种竞争的必备武器，但把管理作为一门学科来进行系统研究，则是最近一二百年的事。在我国，把管理作为一门学科进行系统研究的时间就更短了，而管理实践却和人类的历史一样悠久，源远流长。可以说，哪里有人类，哪里有文明，哪里就有管理。管理是一项十分艰辛的工作，任何组织、机构都离不开管理。

第一节 人类的管理活动

人类管理实践之所以如此悠久，这是由人类活动的特点所决定的。

一、人类活动的特点

人类的一切社会活动，无论是经济还是政治、军事、宗教，都具有三个最基本的特点：

① 目的性。人类的一切活动都是经过大脑思考，为了达到预期的目的而进行的。每个人都有自己的需求、自己的理想，他们不仅为自己的预期目标和理想而奋斗，而且还往往需要与其他人一起共同努力去实现某种目标。

② 依存性。人类为了生存和发展，必须通过适应和改造外部环境以取得必需的资源，必须通过集体的劳动为自己或他人提供需要的产品和劳务。人类从远古开始，在与自然的斗争中形成了部落，后来在漫长的岁月中逐渐发展为许多集团、民族和国家，以及各种各样的社会经济组织。随着社会生产力的发展，人们之

间的社会分工越来越细，同时，人们之间的相互依存关系也越来越紧密。在人类发展的历史中，尽管各个集团、阶段、民族、国家之间经常充满着矛盾、冲突和斗争，但始终没有改变人类必须相互依存的特点。

③ 知识性。人类能从自己过去的实践中学习，从前人的经验中学习，并能把学到的知识加以记忆、积累、分析和推理，从而形成人类独有的知识体系，包括各种科学理论、方法和技艺。随着科学技术的发展，使得人们掌握的知识越来越专门化，这就进一步强化了人们之间相互依存的必要性。虽然每个人所掌握的知识千差万别，但他们都要根据自己的知识来认识世界和决定自己的行为，因此，这就有可能使人们能够逐步认识自然和社会的各种客观规律，包括处理人与自然以及人与人之间各种关系的规律。随着人类知识的逐步积累，对客观规律的认识逐步深化，使人类社会的各种管理组织、制度和方法也日趋完善，人们终于有能力为达到各种目的而建立起各种强大的社会组织。

人类活动的上述三个特点为人类的管理实践提供了客观条件。

二、管理的必要性

众所周知，管理在我们的社会中起着十分重要的作用，而改进组织的管理方式关系到我们每个人的切身利益。

首先，要实现社会发展的预期目标，或者要实现任何组织（例如政府、企业、医院、学校……）的发展目标，就离不开全体成员长期的共同努力。怎样把各个成员的目标引向组织的发展目标，把无数分力组成方向一致的合力，这就得靠管理了。如果管理不善，组织就会变成散沙一盘，不仅不能实现预期的发展目标，其能否生存都存在问题。

第二，随着社会的发展，专业化水平越来越高，社会分工越来越细。如何把不同行业、不同专业、不同分工的各种人员合理地组织起来，协调他们相互间的关系，协调他们与外部环境的关系

系，从而调动各方面的积极性，这些都要靠有效的管理。

历史的经验告诉我们，管理有方的组织，像美国的摩托罗拉（Motorolla）、德国的西门子公司（Siemens）等，都赢得了顾客的忠诚，获得了增长和繁荣。而那些管理不善的组织，你可以发现他们的顾客在减少，收入在下降，其生存受到威胁。几十年前一些曾经在世界上赫赫有名的大公司，每个都曾雇佣上万员工，但由于薄弱的管理不断侵蚀它们，今天有不少已销声匿迹了。

现代管理，在我国推行的时间不长，从总体上说，与发达国家相比，还比较落后。在瑞士洛桑国际管理发展学院 1997 年发布的《世界竞争力报告》中，中国在 46 个国家和地区中名列第 27 位。在分项排名中，“企业管理”排名第 34 位，“管理效率”排在第 32 位，“胜任的高级经理”和“企业家精神”则分别排在第 46 位和第 41 位。可以说管理落后，已成为制约我国经济进一步发展的瓶颈。所幸的是现在越来越多的人和企业经营者已经意识到“管理是科学”。目前，重视管理、学习管理的热潮方兴未艾。

三、管理的基本概念

自从出现人群组织，管理也就产生了，尤其是现代社会，更是离不开管理。我们知道，现代社会是一个“机构化的社会”，绝大多数人都在特定的组织中工作与生活，一切重大的社会运作都是通过各种组织机构（例如政府机构、工商企业、医院、学校、银行、研究所等等）来操作的。众所周知，所有的组织都需要管理，并且都需要管理人员负责执行管理任务。作为一个组织的成员，无论是管理人员还是作业人员，在人生的不同阶段，不是管理别人就是被别人管理。因此，弄清管理的基本概念十分必要。

世界上给管理下过定义的著名管理学家很多，并且差异极大。例如被西方国家誉为科学管理之父的泰罗（Frederick Winslow Taylor, 1856—1915）对管理做了如下的解释：管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。

被现代著名管理学家孔茨（Harold Koontz）教授称为“现代经营管理理论之父”的法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）认为，管理是所有人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔的这一看法使人们相信，当从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时，便是在进行管理。1978年诺贝尔经济学奖获得者西蒙（H. A. Simon）对管理概念曾有一句名言：“管理即制定决策。”在西蒙教授看来，管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来，面对环境与员工时不断地做出各种决策，使组织的一切都可以不断运行下去，直到获取满意的结果，实现令人满意的目标要求。

现代著名管理学家孔茨教授则认为：“管理是设计和维持一种环境，使集体工作的人们能够有效地完成预定目标的过程”。自从人们开始组合起来去完成个体无法实现的目标以来，管理就成为保证个体努力相互协调的必要措施。

美国著名管理学专家斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）博士对管理所下的定义则是：“管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效率的过程”。这里，过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可以概括地称为计划、组织、领导和控制。

南京大学周三多教授经过研究，归纳出九种具有代表性的观点，以供读者进一步理解管理的基本要领。这些观点是：

① 管理是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能为要素组织的活动过程。这是法约尔在1916年提出的观点，他的论点，经过80多年的研究和实践证明，除在职能的提法上有所增减外，总的说来基本上是正确的，并成为管理定义的基础。

② 管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸多过程来协调所有的资源，以便达到规定的目标。

③ 管理是某一组织中，为完成某种目标而从事的对人与物

资源的协调活动。

④ 管理就是一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。简言之，即“管理是通过其他人的工作达到的组织的目标”。

⑤ 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。

⑥ 管理也是社会主义教育。这是毛泽东同志在 1964 年提出的观点。

⑦ 管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。这是美国哈佛大学教授德鲁克（Peter Drucker）提出的观点。明显地淡化了管理的社会属性而过分地强调了管理的自然属性。

⑧ 管理就是决策。显然，这是西蒙教授的观点。

⑨ 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。这是许多系统论者共有的观点。

以上这些关于管理概念的观点，从各个不同的角度描绘了管理的面貌。周三多教授综合前人的研究，将管理的概念表述为：

“管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动”。

根据上述讨论，我们可以给管理下一个符合其实质的定义：管理是通过计划、组织、控制、领导等一系列工作，尽可能合理而有效地利用组织所拥有的资源，来实现组织既定目标的动态创造性活动。

要深刻理解这一定义，应注意以下几点：

第一，计划、组织、控制和领导等是管理的几项主要具体工作，称为管理的职能。

第二，管理的对象是组织所拥有的资源，包括人、财、物、信息、时间五个方面。其中人是管理的主要对象；时间是管理的最稀有、最特殊的资源，因为时间具有不可逆性。

第三，管理要解决的基本矛盾是有限的资源与互相竞争的多种目标之间的矛盾。

第四，管理是为实现组织目标服务的，它是一个有意识、有目的的行为过程。

上述管理的定义中“有效地”是指既要注重效率，又要注重效果。效率是管理中极其重要的组成部分，它是指投入和产出的关系。对于给定的投入，如果你能获得更多的产出，你就提高了效率；类似地，对较少的投入，你能获得同样的产出，你同样也提高了效率。由于管理人员所经营的各项投入资源（资金、人员、设备等）都具有稀缺性，所以他们必须关心这些资源的有效利用。因此，管理涉及怎样使资源成本最小化。

然而，仅仅有效率还不够。管理还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的效果。当管理人员实现了组织的目标，我们就认为他们是有效果的。所以，效率涉及手段，而效果涉及活动的结果。

四、管理人员

任何组织中人都是最宝贵的资源，而管理人员又是其中最基本的资源。所谓管理人员，即从事管理活动的人的总称。具体地说，就是对从事并负责对组织内的资源进行计划、组织、控制和领导的有关人员的总称。

管理人员的素质高低将决定组织绩效的好坏。而且，一个组织的目标能否实现，也往往与管理人员的工作密切相关。因此，就管理而言，管理人员是第一要素。

（一）作业人员与管理人员

管理人员在组织内工作，但并不是在组织内工作的每一个人都是管理人员。简单说来，组织中的成员一般可分两类：一类是作业人员，一类是管理人员。管理人员的工作业务性质与作业人员的工作业务性质是不同的。作业人员直接在某一岗位上或某一任务中制造产品或者提供服务，他们不负有监管他人工作的责

任。例如，机械制造厂中的车工，大百货商场的售货员，麦当劳店中烹制汉堡包的厨师，这些人都是作业人员。与此不同，管理人员是指挥别人活动的人。如图 1-1 所示，在传统的金字塔型组织中，管理人员处于作业人员之上的组织层次中。虽然有管理人员与作业人员之分，但管理人员也可以担任某作业职责，例如，医院院长可以做外科手术，学校校长可以讲课，保险索赔监督员除了负责监督保险索赔部门办事人员的工作以外，还可能承担一部分办理保险索赔的业务职责。在许多情况下，管理人员参与做些作业工作并非坏事，这有利于组织内各部分人员之间沟通和理解，促进团结和协作。但管理人员一定要把主要的时间和精力放在管理工作上，所谓“有所不为才能有所为”，从事作业工作必须服从于管理工作的需要，否则就是舍本逐末，其结果必将是因小失大，得不偿失。正如图 1-1 所示，我们将管理人员典型地划分为基层管理人员、中层管理人员和高层管理人员。无论是处于高层、中层还是基层的管理人员，通常他们都有下属。所以，对管理人员传统的定义是：管理人员指组织中指挥他人活动的人，或对他人的工作负有责任的人。

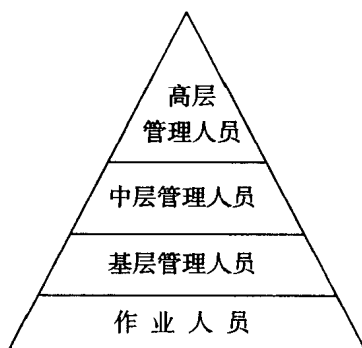


图 1-1 组织的层次

准确地辨认出一个组织中谁是管理人员并不难，不过你应当

留心管理人员的那一套各式各样的头衔。基层管理人员，在国外通常称为监工或领班，在中国的一些制造工厂中通常称为班、组长或工段长；中层管理人员可能有部门或办事处主任、单位主管、地区经理、系主任、或部门经理的头衔；处在或接近组织最高领导位置的管理人员的头衔，通常有诸如总裁、副总裁、校长、总监、总经理、首席执行官或董事会主席（董事长）。

（二）管理人员的新定义

对管理人员传统的定义在早期的管理实践中是符合当时的需要的，因为它区分了“管理者”和“所有者”的职能。显然，管理是一项可以进行系统分析、研究及改进的特定工作。管理人员的传统定义是针对当时尚属新出现的、大型的、具有永久性的经济组织而提出的。不少现代管理学教科书都是把管理人员定义为“在组织的任何层次中，领导其他人员努力工作的人”，都是从管理人员的传统定义中派生而来的。

通过分析，我们发现，管理人员的传统定义并不全面。就现实来看，有不少从事管理工作的人，并不一定对其他人的工作负责。例如，一些大公司中的财务主管，负责筹集及运用公司的资金。虽然他们也可能有下属，从某种意义上讲，按传统的管理人员的定义来衡量，他们确实也算是管理人员，可是财务主管主要从事的是财务工作，他要同提供资金的人、机构以及金融部门打交道，其主要职责并非是领导多少下属，而是以个人方式为企业做出贡献。不可否认，他们确实是公司高层管理班子中的一员。所以，管理人员不仅包括管理别人的人，也包括独立工作的专业人员。

从新意义上讲，管理人员是泛指所有执行管理任务的人，不管他们是否具有监督管理权力。因此，我们也可以这样来定义管理人员，即把管理过程（计划、组织、指挥、控制等）的一部分作为其主要活动的人。特别是作为一个管理人员，他要对人、财、物、信息、时间等资源进行计划、组织、控制，以此来实现组织的目标。一个管理集团，既包括执行传统意义上的管理职能，

对他人负有责任的人，也包括承担一些特殊任务，而不对他人负有责任的人，或者介于这两者之间的人。在现代组织中的知识工作者，只要他负有责任心，能利用他的职位和知识，对该组织做出实质性的贡献，并使该组织的工作有成效，就是一位管理人员。

（三）管理人员的分类

在一个组织中，通常有许多管理人员，不同的管理人员处于不同的岗位上。管理人员的类型可以按不同的标准进行划分。最基本的两种分类方法是按照管理人员在组织中所处的层次和从事的管理工作的领域来划分，即从组织的纵、横两个方向来进行划分。

1. 管理人员的层次分类

虽然管理人员都行使同样的管理职能，但不同的岗位有不同的侧重点。在大多数组织中，管理群体由不同层次的管理人员所组成，具体的职务名称可因组织而异，大致可把管理人员分为三类，即高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。

高层管理人员是站在组织整体的立场上，对组织负有全面责任，对整个组织进行综合指挥和统一管理的人员。高层管理人员所考虑的管理问题和所从事的管理活动，都是与组织的总体发展和长远发展密切相关的。其主要职责是：制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，评价整个组织的绩效等等。在组织的重大对外交往活动中，往往由他们作为组织的代表。他们是组织中的高级领导人，在一些大公司中通常包括董事长、总裁、首席行政长官、首席执行官和副总裁等。在我国，企业的厂长、总经理、大学的校长等领导人员通常也被理解为高层管理人员。

中层管理人员是处于高层管理人员和基层管理人员之间的中级管理人员。他们可以是地区经理、部门经理、车间主任、科室主管等，中层管理人员的职责主要是贯彻执行高层管理部门制定的目标和政策，使高层管理人员做出的决策，确定的战略和目标付诸实施。具体地说，中层管理人员要为他们所负责的单位或部门制定旨在实现组织目标的次一级管理目标，筹划和选择实现目