



GUANLIDAOLUN

主编／

贺西林

缪炳堃

邓治平

管理导论

- 原理方法通览
- 语言文字通俗
- 管理人员通用

中国·湖南人民出版社

管理导论



管 理 寻 论

主 编 贺西林 缪炳壁 邓治平

责任编辑：戴超伦

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市河西银盆南路67号)

湖南省长沙教育印刷厂印刷

*

1988年12月第 1 版第 1 次印刷

开本：787×1092 1/32 印张：13.875

字数：295000 印数：1—10000

ISBN7—217—00536—1

F·56

定价：4.30元

编 委 会 成 员

邓卓之	邓治平	刘德美
向明惕	庄明强	贺西林
彭珏圭	缪炳堃	

目 录

引 论 篇

第一章 管理概述

- 第一节 社会生活中的管理…………… (1)
- 第二节 管理职能的初步描述…………… (6)
- 第三节 管理二重性及其意义…………… (11)
- 第四节 管理的基本原则和任务…………… (15)

第二章 管理思想和理论

- 第一节 早期管理思想…………… (20)
- 第二节 资本主义管理理论…………… (24)
- 第三节 社会主义管理思想…………… (33)

决 策 篇

第三章 信息——管理的基础

- 第一节 信息的概念、分类和作用…………… (43)
- 第二节 信息处理过程…………… (47)
- 第三节 管理信息系统…………… (60)

第四章 预测——决策的先导

- 第一节 预测的科学性…………… (64)

第二节	科学预测的原则和程序	(70)
-----	------------	------

第三节	科学预测方法	(76)
-----	--------	------

第五章 决策——管理的核心

第一节	科学决策及其作用	(87)
-----	----------	------

第二节	科学决策的体制	(93)
-----	---------	------

第三节	决策程序	(99)
-----	------	------

第四节	追踪决策	(105)
-----	------	-------

第五节	决策方法	(110)
-----	------	-------

职 能 篇

第六章 管理目标

第一节	管理目标的概念和功能	(120)
-----	------------	-------

第二节	管理目标的确定	(126)
-----	---------	-------

第三节	管理目标的实现	(129)
-----	---------	-------

第七章 计划

第一节	计划的含义和作用	(133)
-----	----------	-------

第二节	计划的种类、指标和环节	(137)
-----	-------------	-------

第三节	计划编制技术	(145)
-----	--------	-------

第八章 组织

第一节	组织的概念和作用	(155)
-----	----------	-------

第二节	组织机构	(158)
-----	------	-------

第三节	组织的运行	(169)
-----	-------	-------

第九章 指挥

第一节	指挥的作用和任务	(176)
-----	----------	-------

第二节	科学指挥的基本要求	(182)
-----	-----------	-------

第三节	指挥方式	(187)
-----	------	-------

第十章 控制

- 第一节 控制的含义和类型.....(193)
- 第二节 控制过程.....(198)
- 第三节 控制机制.....(204)

方 法 篇

第十一章 行政方法

- 第一节 行政方法的概念和作用.....(209)
- 第二节 行政方法的主要形式.....(214)
- 第三节 行政方法的科学使用.....(222)

第十二章 经济方法

- 第一节 经济方法的实质和作用.....(228)
- 第二节 经济方法的主要形式.....(231)
- 第三节 经济方法的运用.....(243)

第十三章 法律方法

- 第一节 法律方法的概念和特点.....(250)
- 第二节 法律方法的主要形式.....(253)
- 第三节 法律方法的运用.....(266)

第十四章 思想教育方法

- 第一节 思想教育方法的实质和作用.....(272)
- 第二节 思想教育方法的主要形式.....(274)
- 第三节 思想教育方法的运用.....(282)

第十五章 现代管理技术

- 第一节 现代管理技术概述.....(287)
- 第二节 系统工程.....(293)
- 第三节 网络计划技术.....(299)

第四节	投入产出技术	(305)
-----	--------	-------

艺 术 篇

第十六章 处理人际关系的艺术

第一节	人际关系与管理	(312)
第二节	人际交往的艺术	(319)
第三节	改善人际关系的艺术	(329)

第十七章 处理公共关系的艺术

第一节	公共关系与管理	(335)
第二节	巧用新闻媒介	(343)
第三节	巧用其它公共关系的沟通手段	(347)

第十八章 巧用时间与时机的艺术

第一节	运筹时间的艺术	(355)
第二节	开会的艺术	(365)
第三节	巧用时机的艺术	(370)

管 理 者 篇

第十九章 管理者的观念

第一节	管理者的观念	(374)
第二节	管理者应树立的基本观念	(382)

第二十章 管理者的素质

第一节	管理者素质的特征及重要性	(394)
第二节	管理者应具备的素质	(398)
第三节	提高管理者素质的途径	(408)

第二十一章 管理者的绩效

第一节	管理者的绩效与管理	(414)
-----	-----------	-------

第二节	管理者绩效的评价·····	(418)
第三节	提高管理者绩效的途径·····	(429)
主要参考书目·····		(433)
编 后	·····	(435)

引 论 篇

第一章 管理概述

在现代社会，人人离不开管理，处处离不开管理，时时离不开管理。要学习和研究管理理论，首先需从管理的基本概念开始。

第一节 社会生活中管理

一、管理及其要素

社会生活中的管理是指一个系统内的组织或个人，为实现预定的目标，在一定的理论和规范指导下，对所辖对象施行的计划、组织、指挥、监督和调节等一系列行为的总称。

管理是人类一种自觉的创造性的活动。作为一种活动，在研究其运动规律的时候，最好的途径是分析活动的构成要素。管理的基本要素主要有：

1. 管理主体

管理主体是掌握计划、组织、指挥、监督和调节权力的组织或个人，是进行管理的驱动者，是管理活动的“灵魂”。管理主体可以是组织，也可以是个人。前者如党的委员会、

人民代表大会、董事会、居民委员会、学术委员会等等；后者如总理、省长、厂长、院长、处长、科长、主任、班长等等。现代社会管理主体的产生一般有法定或规范程序，选举与任命是两种基本的形式。在管理活动中，管理主体对其他管理要素起统率作用，对管理进程有决定性影响。

2. 管理客体

管理主体所辖范围内的一切对象是管理客体。管理主体可以直接发生作用的对象是直接客体，只能间接发生作用的对象是间接客体。社会生活中的管理客体从要素性质上可以划分为人群、物资、资金、科技、信息五大类。人群是管理客体中最基本最重要的要素，从一定意义上说，社会生活管理的实质是对人的管理。由于人群与管理主体、管理客体的关联性，很多情况下，管理主体与管理客体之间不存在绝对的非此即彼的关系。例如，一个人当科长，在科里是管理主体，对上和管理客体；一个人在教育小孩时是家长（管理主体），在工厂劳动时是工人（管理客体）。

3. 管理目标

管理目标作为管理主体预期要达到的新境界，是管理活动的出发点和归宿点。不同领域有不同内容的管理目标；在同一领域，由于时间和环境的变化，管理目标也存在差异。管理目标在一般情况下由管理主体确定，但在确定时应充分反映上级领导机关或下属人员的意志。

4. 管理手段和方法

管理手段是管理主体在管理中借助的物质条件，例如纸、笔、电话、计算机等。管理方法是管理主体对管理客体发生作用的途径和方式，主要的管理方法有行政方法、经济

方法、法律方法、思想教育方法。管理方法是管理手段发挥效能的依托，管理手段是管理方法顺利推行的工具，在实际工作中和理论研究中，人们不对二者作概念上的严格区分，而统称为管理方法。各类管理方法的运用在不同领域和不同时期有作用程度的差别，注意管理方法的合理配合，是正在形成中的一门管理艺术。

5. 管理理论和管理规范

管理作为人类的实践活动，离不开一定的理论、思想和规范的指导。人们常说的管得紧与管得松、开放管理与封闭管理、定量管理与定性管理，就反映了不同的管理思想。当管理还处在传统阶段的时候，人们为达到管理目标，依据的是经验、常识、习俗、道德等成文或不成文的规范。当这些规范上升为理论之后，社会管理就大大前进了。如果管理没有理论和规范的正确指导，社会生产的效率就难以提高。

上述五个要素在各种不同类型的管理中是普遍存在的。拿一个家长发现自己的孩子成绩下降而进行管教这个行为来分析：管理主体是家长，管理客体是他的孩子，管理目标是希望孩子的学习成绩达到一定水平，管理方法是进行思想教育，管理理论的依据是从严要求和启发自觉。可以用管理定义的语言来述说这个行为：一个家长，为了使小孩掌握有用的知识，依据从严要求和启发自觉的思想，运用思想教育的方法，对自己小孩学习成绩与既定要求之间的偏差进行调节。

二、管理类型

社会生活中的管理，类型繁多，形式各异。下面从三个方面进行剖析。

1. 宏观管理与微观管理

宏观管理与微观管理的划分要同时考虑三个因素：（1）管理主体；（2）管理客体；（3）管理中的分析方法。其中管理主体是决定性因素。

微观管理的管理主体一般是非政府的组织或个人，例如董事会、职代会、厂长、院长等。管理客体是独立的单个社会单位，例如某一企业、学校、医院、研究所、家庭等。管理中一般采用个量指标进行分析，例如单位劳动生产率、销售收入、产品产量、单价等。工厂管理、商店管理、农场管理、银行管理、学校管理、医院管理都属于微观管理。在社会生活中，微观管理，特别是微观经济管理，是理论较为成熟、方法较为完善、适用范围广泛的一种管理类型。

宏观管理的管理主体是国家机构。管理客体是集合在一定区域内的多个社会单位。管理中一般采用总量指标进行分析，例如总产值、税收总额、货币供给量、价格总水平等。在一个幅员辽阔的国家，根据管理幅度原则，宏观管理可以分出不同的层次。例如我国目前行政区划分为四级：中央级、省级（省、自治区、直辖市）、县级（县、自治县、市）、乡镇级（乡、民族乡、镇、市区），有的省设自治州，自治州再划分县、市。相应的宏观管理可以分为中央的宏观管理、省的宏观管理、州的或县的宏观管理、乡镇的宏观管理。

2. 社会管理、经济管理与文化管理

这种划分主要考虑管理客体的活动属性。

人类的整个社会活动可以分为三类：（1）经济活动，指与物质资料的生产、分配、流通和消费有关的社会活动，例如农业生产、利润分配、商品交换等；（2）文化活动，指

与精神产品创造、服务和享用有关的社会活动，例如科研、教育、文学艺术、体育等；（3）其他的社会活动，指除经济活动、文化活动之外，与社会环境和人们交往有关的社会活动，例如国防、外交、民政、环保等，对人类整个社会活动而言，这些社会活动是一种狭义的社会活动。

经济管理是社会一切管理的基础，决定其他各类管理的进程。经济管理的实质是使资源达到最优配置，满足人类日益增长的物质需要。按资源性质的不同，经济管理可分为人力资源管理、物质资源管理、财力资源管理、信息资源管理等。在社会分工不断细化的条件下，各个层次的经济管理都按行业进行分类。宏观经济管理一般可分为农业管理、工业管理、交通运输业管理、建筑业管理、商业管理、对外贸易管理、金融保险业管理、服务业管理、工商行政管理等类型。微观经济管理的行业分类则千差万别。

文化管理不仅服务于经济，也服务于社会，它对人类精神需求的满足日益发挥显著的作用。文化管理的领域十分广阔，主要有科学技术管理、教育管理、文学艺术管理、图书出版管理、新闻广播管理、电影电视管理、文物考古管理、卫生保健管理、体育管理等。在这些管理中，科技管理和教育管理对推动整个社会精神文明建设和物质文明建设具有举足轻重的作用。科技管理的对象有自然科学和社会科学；教育的对象有基础教育、高等教育、职业技术教育和成人教育。

社会管理是指对狭义的社会活动的管理，它对一定区域内的人群和活动起保护、帮助、制约、公正的作用。社会管理主要有国防管理、外交管理、公共安全管理、司法管理、政党管理、民族事务管理、民政管理、宗教管理、国土管

理、人口管理、环境管理、公用设施管理、公共秩序管理等。社会管理一般由政府机构主持，属于宏观管理的范围。

3. 决策管理与实施管理

这种划分主要考虑管理主体在管理过程中的工作方式。

在管理过程中，如果某一阶段或环节的主要工作是进行方案的研究和选择，就叫决策管理；如果某一阶段或环节的主要工作是具体执行决策，就叫实施管理。

一般来说，目标和计划的提出、拟订、审议、决定等工作属于决策管理；按计划进行的组织、指挥、监督和调节，即计划的执行检查等工作属于实施管理。以宏观管理为例，国家权力机构所从事的工作主要是决策管理，国家行政机构和监督机构所从事的工作主要是实施管理。

决策与实施两种管理的区分只有相对的意义，因为决策管理中含有实施的成分，实施管理中也含有决策的成分。这可以用管理职能的具体形式来说明。计划从总体上说属于决策管理，但计划草案的下发上报、计划指标的汇总平衡、计划机构的建立健全等事务又属于实施管理。组织指挥从总体上说属于实施管理，但人员的选用、实施方案的确定、指令的作出等事务又明显属于决策管理。

第二节 管理职能的初步描述

管理职能是管理主体影响管理客体过程的具体表现形式。不同的职能具有各自独立的性质和规律，具有各自不同的运行规则和程序，因而具有行使这些职能的不同机构。循着这三个特点，可对管理职能作如下分类和图解。

一、五大管理职能

1. 计 划

计划是指对管理客体各要素之间质的关系和量的比例进行预先筹划安排，使管理系统呈现一种新状态的活动。

计划作为管理主体的一种创造性活动，是管理诸职能中最基本的职能。任何领域的工作或事件，只有在计划的作用下，才能井然有序、协调一致、节约资源、提高效率。

计划职能之下可以再划分出次一级职能，主要有：目标确定、计划编制、计划下达、计划执行和计划检查。根据管理目标和管理客体的复杂程度，行使各个次一级职能的主体可以是同一个组织或个人，也可以是不同的组织和个人。

计划职能的发挥有赖于计划本身的科学性和计划组织的系统性。

2. 组 织

组织是指根据计划安排，对全部管理要素进行的一系列分派和组合活动。

组织的含义有静态和动态之分。一般讲的人民代表大会、人民政府、职代会、董事会、厂长等管理机构，是静态含义的组织。动态含义的组织是指组织的过程，即组织职能。组织的次一级职能主要有：任务划分、机构组建、人员选任、责任确定、权限授予等。

组织职能在不同类型的管理中有不同的特点。宏观管理的组织在部门分工、程序规范、制度约束方面比微观管理的组织有更高的要求；社会管理的组织在历史渊源、理论指导方面与经济、文化管理也有不同之处。

3. 指 挥

指挥是指管理主体以指令等方式使被管理者的行为趋向管理目标的活动。指挥的重要特点是以管理者的权威为前提，只有这样，才能保证群体活动的协调一致。

在早期的微观管理中，指挥是管理过程中主要的甚至是唯一的职能。随着社会活动的扩大、管理职能的分化，其他管理职能才从指挥中独立出来。但这种独立只是相对的：一方面在其他职能中仍带有一定的指挥色彩；另一方面，在规模较大的管理过程中，指挥与组织两个职能常常交织在一起共同保证计划的实现。

4. 监 督

监督是指用一定标准对管理客体进行监察和督导，使他们在运行中不偏离预定的目标。在管理客体按计划轨道运行时，监督的作用以隐含的形式存在；在管理客体偏离计划轨道或有偏离迹象时，监督的作用是显露的。

监督职能发生作用的前提是确立对管理客体约束的标准。为了保证监督正常顺利地进行，一方面要有畅通的信息，另一方面要有健全的组织，并授予该组织独立的监督权。

5. 调 节

调节是指采用一定的手段和方法修改目标计划或纠正管理客体行为的活动。在人类社会生活中，偏差和矛盾不仅客观存在，而且带有随机性，例如，目标计划不完全符合客观实际，或是被管理者的行为离开计划轨道，都需要加以调节。

调节的基础是监督。这是因为，如果没有监督，就不可能发现需要调节的对象，不可能发现偏离计划轨道的行为。正确而及时的监督和调节，可以保证管理目标尽早实现。