

767001

467
7/004
T-2

管理学精华

(上册)



成都科学技术大学图书馆

基本藏书

工人出版社

487
7/004
T·I

767091

管 理 学 精 华

ESSENTIALS OF MANAGEMENT

哈洛尔德·康 茨 (HAROLD KOONTZ)

原著

西里尔·奥登纳尔 (CYRIL O'DONNELL)

李忠凡 胡秀英 译

工人出版社

管 理 学 精 华

工人出版社出版(北京安外六铺炕)

中国人民解放军通信学校印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张: 21.4 字数: 480千字

1985年 月第1版 1985年 月北京第1次印刷

印数: 1—18000册

统一书号: 4007.33 定价(全二册): 3.90元

中译版前言

中共中央关于经济体制改革的决定明确指出：“经济体制改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”又指出：“当前的迫切任务是，大胆起用和积极培养成千上万中青年经济管理干部。”为了适应这种形势发展的要求，我们翻译了《管理学精华》(Essentials of Management)这本书。该书是由国际知名管理学家哈洛尔德·康茨(Harold Koontz)和西里尔·奥登纳尔(Cyril O'Donnell)编著的，是世界上颇有影响的著作，已译成几种语言的文本，广为发行。它具有以下三个特点：

第一，特别重视管理原理、原则。书中提出的原理、原则，均是从管理实践中总结、提炼和推导出来的，从理论和实践的结合上形成了一种管理科学理论。能帮助我们开阔思路，提高管理效率，对于各种类型的企、事业单位均有实际指导意义。

第二，特别重视管理知识框架构成。作者把管理划分为规划、组织、任用、领导、控制五种职能，并使其组成为系统的管理知识框架，形成为一门严密的管理科学体系。

第三，服务对象十分广泛。本书不仅对企、事业单位的

领导者和管理者有较大的帮助，而且对各级政府的决策者、管理者，以及管理学方面的学者、专家、大专院校的师生均具有较大的参考价值。

如果本书的中文译本能对提高我国广大经济管理工作者的素质有所帮助的话，那就是我们的最大愿望并因此而感到十分满足。本书中译本的出版，得到陈瑜、李佐贤、兰微、樊竞、良伯尧等同志在各个方面的大力帮助，特此致谢。

由于译者水平所限，本书的译文肯定会有许多疏漏、错误之处，敬请读者批评指正。

译 者

1985.4.1.

序 言

本书是根据《管理：管理职能的系统和权变分析》(*Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*)一书，简明扼要地改编而成。多年来，该书出版了许多版本和译本，其中管理原理方面，深受读者的好评。由于许多读者反映，要求有一本更精炼的、只论述管理本质的书，作者才编写了这本著作。

为了完成《管理学精华》一书，我们删掉了原书的一些章节，因为这些章节对于了解管理的本质无关；同时剔除了某些更高深的观念与技术，以及这方面的许多资料；并且细心加以重编和修订。不能说这本书包含了原书的全部内容，但是，我们深信本书简明地阐述了管理的本质。

象原书一样，我们试图保证采取有效的方法，组织和提供一个基本知识框架。作者经过长期慎重选择之后，首先将其划分为规划(*Planning*)、组织(*Organizing*)、任用(*Staffing*)、领导(*Leading*)、控制(*Controlling*)五种职能。然后，再将每一种职能进一步分细。经验证明：任何新的知识，无论是行为科学或者定量科学，抑或是实践中的新创造，都可归入这个框架。目的是使管理成为一门科学——知识体系——并且使之对于每一个必须运用它的实际工作者都实用。

必须强调，即使管理知识是由上述职能分类建立起来

的，也不能忽视它的系统性。管理者的职能是一种联锁相关的系统。在每一种职能范围内，包含有一定数量的系统和子系统。此外，还必须强调，本书并未把企业和管理者的活动看作封闭的社会系统。即使强调管理者的任务在于创造和保持一个内部环境，如果不把管理者和整个外部环境——经济的、技术的、社会的、政治的或道德的——相互关系联系起来考虑，则未免太愚昧了。

为了要提炼和建立这些知识，作者应用了系统地阐述管理的主要原理作为方法。由于要完成这个任务，我们广泛地吸取了许多管理者和学者的新发现、系统论述以及研究成果，他们对问题的各个方面进行了大量研究。当根据我们多年的管理经验、观察和研究，试图去系统地阐述另外一些原理的时候，我们很快地觉得亏欠了许多人。感谢这些人经过长期努力，在这个重要领域，作出了众多的贡献。

作者长时期清晰地形成了确定的观点。深信管理人员把自己全部的时间和才干都用在管理方面是少有的；也深信管理者职能的本质，无论第一线的管理者，或一个企业的最高主持者，都是相同的。因此，读者可以发现：经理人员、执行者、管理者以及监督人员之间，没有本质的区别。确信随着环境的变更，职权范围的变化，以及所处理问题的类型可能相当的不同，充当管理者角色的个人，可能是一个销售人员，也可能是工程技术人员，或许是财务人员。但是，事实上仍然和管理人员一样，关于创造环境，使集体中每一个人的作业能够发挥高效率与高效果的绩效方面，则每一位都担负着同样的基本职能。

此外，与管理工作的本质，同样适用于所有文化

团体的各种类型企业。不同的企业可能具有不同的目标，但是，所有组织起来的企业，都完全依赖于有效的集体作业，以达到它们的目标。本书中虽然有许多实例与技术取自商业企业，然而作者认为事实上许多同样的原理也适用于非商业企业。

本书采用“原理”(*Principles*) 一词的含意是：“基本真理的观念适用于许多给定的环境，并对这些环境具有预测结果的价值。”因而原理是可以描述和推导的、而不可能象许多错误的观念那样，采取约定俗成的办法。我们曾尝试用自变数和因变数的形式，对上述基本真理加以陈述。不管怎样，无可争辩的事实表明：清晰的观念是科学和彼此理解的首要条件。主要原理的结构，强调了反映某一范围内的基本法则，也许可以被称为“理论”——以许多相关的原理系统化地说明某一主题。虽然，原理和理论被归结作为观念贯串于全书，但读者决不能认为它们是不切实际的。倘若能够准确地系统阐述和恰当地应用原理和理论，毫无疑问，实践必定是成功的。因为实践是识别原理和理论是否正确的试金石。

有些人不赞成应用“原理”(*Principles*) 这个词来表示那些未经仔细和完全证实其正确性的基本真理。作者完全意识到，把基本真理编辑起来，并且将其置放在一个具有逻辑观念的框架中，从而导出理论，实际上还是初步的尝试。但是，我们相信这是一个在任何情况下，总结主要真理的有效方法。这些方法的经验和研究成果具有高度的可靠性和预测性。

为了改进《管理学精华》第一版，准备编写一个修订本，作者尽力依靠两个主要因素。一是来自许多教授和学者

们的综合调查所不断提供的帮助；二是各类研究、新观念和技术的萌芽，特别是行为科学和自然科学在管理上的贡献。

正如这类书的某一本所预期的，作者们总感到亏欠了许多人，如果将这些人的名字完全列举，将成为一本百科全书。我们只得择要而述：感谢一些管理者和学者所作的贡献，人们得以得到许多参考资料；还有在商业、政府机关、教育机构以及其他企业和我们一道工作的许多管理者，用言辞和教诲给予的帮助；另外在各类企业和不同层次的成千管理人员，多年来在管理人员训练班和讲课中给我们以尊重，允许实验我们的观念；以及各类公司的主持人特许我们以指导者和顾问的身份去工作，得以在实践中不断地取得体验管理的机会，作者们对此十分感谢。

由于这本书是以我们的“管理”课本，经过精简、编辑、修订的版本，对于在那本书的许多版本中，给予过帮助的人们，同样在这里表示感谢。但是，因为本书不同于原书，难以在这里对那些在原书中花费了时间与知识的贡献者以特别致意。说真的，可能其中许多人不赞成这个版本。

最使我悲痛交加的是和我一道工作二十多年的同事和合著者Cyril O' Donnell博士，竟于一九七六年二月与世长辞了。因此，本书修订的全部责任落到我的身上。绪论的一、二、三章作了许多修改；第八章“制订有效的规划”、第十六章“如何选择管理者”、第十七章“管理的发展与训练”，以及包括新增加的章节“激励”和“领导”，我都予以完全重写了。此外，其他的章节也作了相当多的修改。并且在每章的开始都加了“本章主要目标”。本书的每篇后面都有案例，而且大约有一半是新的事例。为了帮助学生们进

行案例分析和课堂讨论，每章的结尾都列了许多问题。

上述所列的修订内容，主要是根据用过本书的教师和学生们提出的建议与评论。原版存在的一个主要问题是词句太高深和使用的术语学生们难以理解。经教师们的帮助，在本书的全部章节中，我都注意了使用适当的词句，使学生们易懂。此外，原书的第三章和第十三章从本书中删掉了，它们的精华部分并入了其他章节。有许多原则也在这个版本中删掉了，仅将其最重要的部分放入本书每篇总结中。阿莱格享·科蒙提 (*Allegheny Community*) 学院的詹姆斯·弗里 (*James Fry*) 和爱德华·李 (*Edward Lee*) 教授对我们的帮助特别大。他们不仅亲自提出建议，而且还挑选一些高材生对本书的每一章都撰写评论。这些学生们的评论，使得作者再次考虑对书中的内容进行修改，有一章就因此而重新写过。这些学生，就我所记忆的有：沙伦·多伊尔 (*Sharon Doyle*)、特里亚·道尔汉 (*Therea Downham*)、裘德·彼得森 (*Judy Peterson*)、克里斯·曾纳 (*Chris Zenuh*) 和戴维·安提科 (*David Antico*)。

许多高级教授们不吝惜他们的批评意见，为原版撰写了许多精彩的评论，尽管有时挫伤了我的自尊心，但是对我的帮助却非常之大。这些教授是：亚利桑那州立大学的凯思·戴维斯 (*Keith Davis*) 和杰克·蒙德尔逊 (*Jack Mendelson*) 教授；威斯康星州立大学的罗纳德·G·格林伍德 (*Ronald G. Greenwood*) 教授；加利福尼亚州立大学商业及公共管理学院院长尼科拉斯·温德荷森 (*H. Nicholas Windeshausen*) 教授 (萨克拉门托城)，以及大湖地区社区学院的特德·瓦尔福达 (*Ted Valvoda*) 教授。他们当中任何

人，决不应对本书的任何缺点负有责任。我们深信他们不可能知道，他们会促使我回到书桌前重新写作。这样，我确信他们的评论已使本书获得了改进。

我非常高兴地向拉思·辛普森 (*Rath Simpson*) 小姐致以敬意。由于她的辛勤劳动，一丝不苟地完成了出版本书的原稿。

哈洛尔德·康茨 (*Harold Koontz*)

目 录

(上 册)

序 言	I
第一篇 管理科学的基础	1
第一章 管理：科学、理论和实践	3
第二章 管理分析的类型	15
第三章 管理者及其外在环境	38
附：案例研究	58
第二篇 规划	65
第四章 规划的本质和目的	68
第五章 目标	107
第六章 决策	131
第七章 策略和政策	169
第八章 制定有效的规划	187
附：案例研究	210
第三篇 组织	221
第九章 组织的本质和目的	223
第十章 部门的划分	239
第十一章 直线与幕僚的职权关系	276
第十二章 分权	300
第十三章 建立有效的组织	336
附：案例研究	358

(下 册)

第四篇 任用	369
第十四章 任用的本质和目的	371
第十五章 对管理者的评价	389
第十六章 如何选择管理者	406
第十七章 管理者的发展与训练	432
附：案例研究	454
第五篇 领导	465
第十八章 管理和人的因素	467
第十九章 沟通	486
第二十章 激励	508
第二十一章 领导	540
附：案例研究	561
第六篇 控制	571
第二十二章 控制的系统和程序	573
第二十三章 控制技术	597
第二十四章 整体绩效的控制	625
第二十五章 直接控制：确保有效的管理	639
附：案例研究	658

第一篇 管理科学的基础

人们活动的领域或许没有比管理更为重要的了，因为在所有不同类型企业中，各级管理者都担负着创造和保持一种使人们在群体中相互配合工作的环境，从而达成精心选择的任务和目标。换句话说，管理者的职责是尽可能使每个人都对群体的目标作出最好的贡献。尽管本书的重点放在创造一个便于经营的内部环境，但决不应忽视管理者还必须在一个企业的外部环境中工作。至于外部条件的影响，管理者是难以克服的，除非他们掌握影响经营方面的许多外界因素，诸如：经济、技术、社会、政治和道德等，并能迅速作出反应。

管理者如何实现他们的任务，以及为实现他们的任务需要具备哪些基本知识，这两项是本书论述的重点。许多学者和各类组织的管理者都已经发现：分析管理的最好方法是将管理划分为若干主要管理职能，然后，围绕着这些职能形成基本知识——观念、原理、原则和技术。

因此，作者将管理职能划分为规划（*Planning*）、组织（*Organizing*）、任用（*Staffing*）、领导（*Leading*）、控制（*Controlling*）。尽管还可以有略微不同的分类，但是上述的分类具有很多优越性：全部有意义的知识都能综合归入其中。由于划分的逻辑分析十分严密，管理者的职能被描绘得一目了然。总之，本书力图根据管理职能的分类，把

管理工作同非管理工作明显地加以区分，使管理者集中精力干他们应做的工作。

本篇是关于管理科学和实践的介绍。第一章将介绍管理的基本特性，使读者了解管理（*Managing*）实践是一项艺术，而管理学（*Management*）是一门科学。

第二章叙述了各种类型的管理学派。近几年来，由于提高了对管理学的兴趣，产生了各种管理学派，他们都在探索管理学的基础。其中一些学派彼此分歧，相互矛盾。

为了帮助读者了解各类学派的特点，这章简述了各类学派的概貌，并且重点介绍了管理上的经营学派。这个学派广泛地吸收了各学派之长，将其融合在一起；并且采用了把管理者的职能划分为规划、组织、任用、领导、控制的主要分类方法；据此，组织有效的知识。

这一章还强调管理的实践必须根据实际生活情况（可能存在特殊情况）运用管理知识。

第三章论述了管理者和环境的关系。为了帮助他们了解环境，作者把十分复杂的外界环境划分为经济、社会、政治和道德等方面。显然，管理者的工作和外界环境相互之间必然会产生许多影响。

第一章 管理：科学、理论和实践

本章主要目标

一、本书的重点是揭示所有各类企业各级管理者的主要工作。

二、强调各类企业，不管是营利的或非营利的，全部管理者的期望目标是“盈余”。

三、虽然管理作为实践是艺术，倘若管理者能掌握基本科学知识并应用之，则成效更大。

四、描述管理科学的诸要素。

五、管理需要运用系统方法，在实践上则要经常考虑到各种情况和偶然事件。

自人们组成群体以实现共同的目标以来，他们便不能各自为政，管理具有确保群体中的个人协调一致工作的本质。当我们日益依靠群体的绩效和群体组织的规模日益增大的时候，管理的任务则显得更为重要。这一点，很容易在本篇的介绍中得到理解。在介绍中曾经提出管理者的任务不外是创造和保持一种环境。在这个环境中，人们共同为达成群体选择的目标而有效地工作。

本书的目的是研讨管理者如何执行他们的任务，以及综合有用的知识，阐述管理的内涵，从而使管理者更好地工

作。和物理、化学比较，管理知识的科学性是不完整的，因而，需要迅速发展管理知识的主体——观念、理论、原则、技术，作为管理的基础。

本书虽然是集中研讨管理者的工作，但我们决不能忘记，管理者决不会在不与内部、外界环境发生影响的真空中工作。正相反，不管他们是政府部门、公司，或者是一个组织内部的单位，必须经常考虑许多因素的影响，需要同时考虑内部组织和外界组织对他们的工作的影响。任何一个人都不应设想：一个销售经理试图管理一个销售人员群体，而不去考虑公司的工程、制造和广告等内部因素，也不去考虑经济条件、市场状况、影响产品的技术水平、政府法令、社会压力、业务人员由家庭教育所造成的态度和个性，以及其他背景等外界的影响。同样地，也不应设想：一个公司的领导者，当他制订决策或者行动的时候，不去同时考虑公司内部和外界的多种影响。

为什么要管理

邓一布雷兹特里特 (Dun—Bradstreet) 信用调查公司，对经营失败的企业进行了多年的分析研究，发现其中大多数是由于管理不合格和缺乏经验造成的。著名的投资者杂志 (Forbes) 对美国的企业研究了若干年，发现成功的公司几乎都是由于管理精湛。美国银行曾在其出版物《小型企业通讯》 (Small Business Reporter) 中指出：“最终的分析表明，90% 以上的失败企业，是由于管理无能和缺乏经验。”

管理的重要性，比较起来，在待开发和发展中的国家，更为引人注目。最近若干年，经济开发专家们对这个问题进