

管理学

①主编 / 张义珍 江占民

GUANLIXUE

中国物价出版社

管 理 学

主 编 张义珍 江占民
副主编 胡建邦

中国物价出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学/张义珍等主编. —北京:中国物价出版社, 2000. 7

ISBN 7-80155-141-9

I. 管… II. 张… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 67060 号

出版发行/中国物价出版社(电话:68033577 邮编:100837)

地址:北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼)

经销/新华书店

印刷/保定市大丰彩印厂

开本/850×1168 毫米 大 32 开 印张/9.25 字数/245 千字

版本/2000 年 7 月第 1 版 印次/2000 年 7 月第 1 次印刷

印数/1—4000 册

书号/ISBN 7-80155-141-9/F·108

定价/18.00 元

前 言

《管理学》是高等院校经济管理类专业的主要必修课程。开设这门课程,一方面是为了扎实学生的经济管理基础理论,为学习其他管理类课程打下基础。另一方面,通过学习管理的基本概念、基本理论、基本方法,掌握管理的基本技能,提高学生的管理素质和从事实际经济管理活动的适应能力。

本书以管理的总论、管理理论的形成和发展过程、管理的方法与理论基础、管理的职能以及管理的创新活动为体系,系统地介绍了管理的基本概念、基本理论、基本原理和基本方法。尤其对管理的职能进行了重点的分析和介绍。既有一定的理论性,也有较强的实践指导性,可供高等经济管理类相关本科、专科专业及相关的各类成人教育《管理学》或《管理学原理》课程教学之用,也可供从事经济管理以及各种专业管理工作的人员自学参考。

本书由张义珍、江占民任主编,胡建邦任副主编。以章节先后为序,参加本书编写的是:第一章张义珍,第二章郭树华,第三章李永平,第四章江占民,第五章刘洁,第六章胡建邦、马俊海,第七章徐宏玲,第八章李建民,第九章郑春慧。参加编写的各位编者根据编写大纲完成了有关章节的编写,最后由张义珍、江占民修改、补充、统纂、定稿。

本书在编写过程中参考和借鉴了国内外许多学者的著作和资料,并得到了河北农业大学、北京农学院等参编单位的大力支持,在此表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,时间仓促,本书难免存在不足之处,某些体系和观点尚待进一步探讨,敬请专家和读者批评指正。

编者

2000年6月

目 录

第一章 管理与管理学	(1)
第一节 管理的内涵.....	(1)
第二节 管理学及其特性.....	(5)
第三节 学习和研究管理学的方法.....	(13)
第二章 管理理论的形成和发展	(17)
第一节 管理活动及管理思想形成的历史渊源.....	(17)
第二节 国外主要管理理论的形成及其发展.....	(27)
第三节 我国管理理论的形成及探索.....	(44)
第四节 管理学的发展趋势.....	(54)
第三章 管理的基本原理	(58)
第一节 管理原理概述.....	(58)
第二节 系统原理.....	(60)
第三节 人本原理.....	(66)
第四节 动态原理.....	(71)
第五节 效益原理.....	(74)
第四章 管理的基本方法	(79)
第一节 管理方法概述.....	(79)
第二节 传统管理方法.....	(81)
第三节 现代管理方法及管理方法的综合运用.....	(92)
第五章 计划职能	(102)
第一节 计划的涵义及其种类.....	(102)
第二节 计划的程序与编制方法.....	(109)

第三节	决策的类型、原则与程序·····	(117)
第四节	决策方法·····	(126)
第六章	组织职能 ·····	(141)
第一节	组织的基本涵义·····	(141)
第二节	组织设计·····	(144)
第三节	组织结构的类型·····	(153)
第四节	组织运作·····	(177)
第五节	组织变革与组织发展·····	(181)
第七章	人员配备 ·····	(194)
第一节	人员配备概述·····	(194)
第二节	主管人员选聘·····	(200)
第三节	主管人员考评·····	(208)
第四节	主管人员培训·····	(212)
第八章	领导职能 ·····	(219)
第一节	领导职能概述·····	(219)
第二节	沟通·····	(228)
第三节	激励·····	(249)
第四节	有关领导职能的主要理论·····	(256)
第五节	领导者素养与领导艺术·····	(259)
第九章	控制职能 ·····	(271)
第一节	控制职能概述·····	(271)
第二节	控制工作的前提条件和原则·····	(275)
第三节	控制工作的过程和类型·····	(278)
第四节	预算控制和非预算控制·····	(284)
主要参考书	·····	(288)

第一章 管理与管理学

管理是人类社会最普遍的社会历史活动之一，是社会组织参与现代社会经济竞争的必备武器。本章所要讨论的是管理的最基本的几个问题，即：什么是管理？谁来管理？为什么管理？管理什么？并为如何学习管理提示基本方法。本章包括三节内容，第一节介绍管理的内涵，第二节介绍管理学及其特性，第三节介绍学习和研究管理学的方法。通过本章学习，应当建立管理学的基本知识框架。

第一节 管理的内涵

每人要管理自己的时间，管理自己的资产，家庭主妇要管理家务，社会组织要管理组织的资源。但究竟何谓管理？管理系统的组成又是怎样的呢？

一、何为管理

管理的思想与实践是随着人类的发展而发展的。但究竟何为管理，却至今没有形成一致的概念。基本可以划分为几种主要的观点：一是强调工作任务的观点，认为“管理就是由一个或多个人来协调其他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果。”这种概念强调集体劳动收到客观效果的先决条件是通过管理使集体成员的劳动协调一致；二是强调管理者个人领导艺术的观点，认为“管理就是领导”，其出发点是组织活动的有效性取决于领导者个人领导活动的有效性，因此，认为管理就是领导；三是强调决策作用的观点，认为“管理就是决策”，认为任何一项组织工作的成败归根到底取决

于决策的好坏。

管理具有十分广泛的意义。既有企业管理、社区管理、国家管理等针对不同组织的管理，也有人事管理、战略管理、劳动管理、财务管理等要素或环节的管理。在各种管理中，既有个性的方面，又有共性的方面。但是，管理学是一系列管理的基础，它所讨论的管理要点，是组织管理的共性。随着人们认识的不断深入，对管理的概念内涵的理解也从不同的侧面逐步走向综合。因此，本书也以管理的丰富内涵为依据将管理界定为：管理（Management）就是通过计划、组织、人员配备、领导、控制等职能对组织资源予以协调以有效地实现组织目标的过程。

在这里，组织（Organization）是对完成特定使命人们的系统安排，是一群人为了实现某个共同的目标而结合起来协调行动的集合体。它有三个基本特征：一是每个组织都有明确的目标；二是组织是由人组成的；三是组织都有特定的结构，包括资源结构、活动结构以及环境结构。

准确理解管理的概念需要注意三个方面的问题：

一是明确管理的目标与组织的目标相一致，管理的目标就是有效地实现组织的目标。这里的有效包括效率（Efficiency）和效果（Effectiveness）两个方面。前者强调资源成本的最小化，后者表现为组织实现目标的高成就。

二是管理是一系列活动组成的过程，既包含计划、组织、人员配备，又包含领导和控制。

三是管理的对象是组织的各种资源，既包括人力、物力、财力资源，又包括信息、技术、无形资产、组织文化等资源。管理的任务就是有效地协调各种资源，取得更突出的效率。

虽然本书以组织管理为基础，但是，作为每位认真阅读此书的读者，从中受益而改善个体的管理，也是本书的目的之一。

二、管理系统

管理是一个由若干组成要素组成的内部复杂的有机系统。其组成要素包括：管理主体、管理客体、管理目标、管理过程和管理方法。

管理主体即管理者，他与操作者相区别。操作者 (Operators) 是直接从事某项工作或任务的人，不具有监督他人工作的职责。管理者 (Managers) 是指挥别人活动的人。管理者具有不同的层次，基层、中层、高层管理者一般有不同的头衔。

管理客体即管理的对象。从普遍意义上讲，管理的对象是组织中的所有资源，包括人力资源、物力资源、财力资源、信息资源等。不同的管理对象形成不同的管理子系。如以企业为对象的管理是企业管理，以生产要素为对象的管理是劳动管理、财务管理等。

管理目标体现管理的功能、目的。反映组织的目标，约束管理者的行为，管理的目标包括效果目标和效率目标。前者体现管理的绝对数量或达到的水平，后者体现特定管理效果与其投入或耗费之间的比例关系。管理目标表现为时间或层级集合，不同管理者在不同的管理阶段具有不同的管理目标。

管理职能 (Management Functions) 是管理者应发挥作用和履行职责的基本概括。20 世纪初期，法国工业家亨利·法约尔提出管理的五职能论，认为计划、组织、指挥、协调、控制是每位管理者都应履行的职能。到 50 年代中期，加利福尼亚大学洛杉矶分校的哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制作为管理学教科书的基本框架，写出了销量最大的管理学教科书。此后，许多学者也提出了不同的观点。本书借鉴有关的研究成果，结合我国的特点，并为了读者理解的方便，采用计划 (Planing)、组织 (Organizing)、人员配备 (Human resource management)、领导 (Leading) 和控制 (Controlling) 的职能框架，并以此主导本书的主要内容。

管理过程指管理活动包括三个阶段，即预谋与决策、组织与实

施、监督与保证。第一阶段以计划职能为主，第二阶段以组织、人员配备、领导职能为主，第三阶段则以控制职能为主。各种管理活动的同时存在与管理过程的不断循环组成了复杂交错的管理网络。

管理方法从广义上包括三个层次。一是哲学意义上的方法，包括唯物辩证法、自然辩证法等；二是一般意义的方法，包括经济方法、法律方法、行政方法、思想教育的方法以及现代数量分析的方法等；三是具体方法，包括盈亏平衡分析、风险决策等许多具体的方法。无论是何种具体的管理活动，有效的管理均离不开科学、适用的方法体系。

三、管理的两重性

任何社会生产都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的，生产过程具有两重性，既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。因此，对生产过程进行管理也存在两重性，一种是与生产力相联系的管理的自然属性，另一种是与生产关系相联系的管理的社会属性。

现代化生产是社会化大生产，为了保证社会化大生产能够持续稳定地进行，就要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，最有效地利用人力、物力和财力资源，提高经济效益。管理是生产力的要素之一，不进行有效的管理，生产就无法顺利地进行，更谈不上发展。在管理学中有一部分内容，诸如质量管理、库房管理、定额管理、成本管理、财务管理等，主要是对物的管理，不具有意识形态色彩。这些内容属于生产力的范畴，在不同国家、不同社会制度之间可以通用，甚至照搬。

在管理学中还包括另一部分内容，诸如组织目标、组织道德、领导作风、激励方式、管理理念、人际关系、群体价值观、组织文化等等，主要是对人的管理，具有较强的意识形态色彩，属于生产关系和社会关系的范畴。这些内容，与民族文化传统、社会制度、地方风俗、组织传统、社会风尚等密切相关，因此在不同国家、不同

102444

民族、不同社会制度之间的借鉴和交流较为复杂，不可直接照搬。当然，这并不是说这些内容没有普遍意义，只要是客观规律的真实反映，就具有科学性，也就有学习和借鉴的必要。只是在学习和借鉴过程中，我们应该清楚这些内容的历史的、阶级的和认识上的局限性，以及其适用的范围，只要结合自身的政治、思想和文化环境，取其精华，去其糟粕，实事求是，为我所用，同样会收到事半功倍的效果。

正确认识管理的两重性，一方面要学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法，以便迅速地提高我国的管理水平；另一方面又要考虑我们自己的国情，建立自己的管理体系，或者说建立具有中国特色的社会主义管理体系，力争高速地发展我国经济。

第二节 管理学及其特性

有人说与其说管理学是一门科学，不如说它是一门艺术。的确，管理学具有很强的艺术性，但编者认为，它首先是一门科学。

一、管理学的概念

管理学，简单说就是研究管理活动基本规律与方法的一门科学。因为它有自己独立的研究对象，已经构建起以管理性质、理论、职能、方法等为基本框架的理论体系，具有其独立的理论地位。同时，管理学不仅是一门具有规范意义的理论科学，而且还是对实践具有直接的指导意义的科学。

因为在人们的社会实践活动中所产生的管理活动千差万别，如一个政府首脑要处理的问题与一个公司的经理所要处理的问题可能有极大的差别，但是他们的管理工作却具有共同的本质，都需要通过实施一定的计划、组织、领导和控制等职能来实现预期的目标；他们都需要合理地利用组织的资源，特别是要最大限度地调动员工的积极性，要使用合适的激励手段和一定的控制手段，形成自己的领

导风格等。他们在执行这些管理职能时，其具体的内容会有一定的差别，但是要遵循的基本原理与原则却是一样的，这就是管理活动的共性。这个共性也就是管理学要研究的内容。

管理学发展到今天，已经发展成为一个较庞大的谱系，几乎每一个专门领域都已经形成了专门的管理学，如结合企业经营要求形成的企业管理学、为政府服务的行政管理学、管理学校的学校管理学、管理军队的军队管理学、以文化活动为对象的文化管理学等。管理学与这些专门的管理学之间的关系是一般与特殊、普遍与专门的关系。管理学要阐释的是在各个专门的管理学中都适用、都存在的一般原理与原则，是管理学体系中的基础科学；各专门的管理学则是在管理学所阐释的管理原理、原则及其方法体系的基础上，结合本专门领域的特殊情况，论述本领域管理活动的特殊的原理和规律。所以，有人又将管理学称之为管理学原理。要注意的是，管理学不仅仅是各个专门的管理学的基础，而且还从其他的专门管理学中吸取带有共性的东西，及时总结和反映各个专门的管理学中出现的新理论、新观点，然后加以分析和总结，将其中带有共性的东西由特殊上升为一般，推动管理学的发展；各专门的管理学也要努力运用管理学的新成果，推动本领域的管理理论的发展。管理学是一门综合性的不精确的学科，既是一门科学，又是一门艺术。要用系统的观点来学习管理，了解管理学的特点，将有助于对本书内容的加深理解。

二、管理学的对象与主要内容

管理学的研究对象是管理的客观规律性，是按照客观自然和经济规律的要求，合理地组织生产力，不断调整和完善生产关系，适时调整上层建筑以适应生产力发展的一门科学。具体包括生产力的合理组织，生产关系的不断完善和上层建筑的适时调整的规律。

管理学的研究内容主要包括管理基本理论基础，管理理论的形成与发展，管理系统的运行以及管理的原理、方法、技能等。

管理的基本理论基础包括管理的起源、管理的内涵、管理的过程、管理的作用与意义及管理的方法论基础等。管理理论的形成与发展包括早期管理思想的回顾与总结，经典管理理论的形成与发展过程以及有代表性的理论、人物、派别以及管理理论的发展趋势等。管理系统的运行包括管理系统的静态结构与过程系统组成，管理主体、管理客体、管理对象、管理环境及其相互关联机制等。管理的原理、方法、技能主要包括管理的一般原理原则、管理职能与管理方法等。

管理学的研究目的就在于通过研究，及时总结实践、揭示规律、概括理论进而服务实践、指导实践，最终实现合理配置资源、促进生产力发展、改善生产关系、提高人类生活质量的目的。

基于研究目的，管理学的主要内容包括四个部分：

(1) 总论部分。主要包括管理的内涵、管理的作用、管理系统及其运行机制、管理理论的形成与发展过程以及成就等。其意义在于明确学科涵义，了解学科历史，巩固学科基础。

(2) 管理的理论与方法基础部分。主要包括管理的原理、原则以及方法论基础。管理原理是管理学对指导管理实践具有普遍意义的基本规律。管理原则是人们从某一特定的立场和观点出发来观察和处理管理问题所依据的准绳。管理的方法论基础是指在管理研究和管理实践中最基本的方法基础。如系统方法、辩证方法、调查方法、试验研究、比较研究以及案例研究的方法等。

(3) 管理的职能部分。管理的职能是管理活动的具体表现。通常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。作为管理学的主要内容，管理的职能有一个不断发展和深化认识的过程。从泰罗将管理的计划职能与执行职能分开，到法约尔的“计划、组织、指挥、协调和控制”五职能，卢瑟的“计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算 (POHDCRB)”七职能，目前最有代表性的是“计划、组织、领导、人员配备、控制”五种职能。

(4) 管理的方法体系与创新系统部分。主要包括管理一般方法的特点、条件及注意事项的分析讨论以及管理变革与发展的分析等。

三、管理学的特性

(一) 管理学是一门综合性学科

管理学的主要目的是要指导管理实践活动。而当代的管理活动异常复杂,作为管理者仅掌握一方面的知识是远远不够的。只有具备广博的知识,才能对各种管理问题应付自如。以企业为例,厂长要处理有关生产、销售、计划和组织等问题,他就要熟悉工艺、预测方法、计划方法和销售的影响因素等等。这里包括了工艺学、统计学、数学、政治学、经济学等内容。而更重要的是,厂长要处理企业中与人有关的各种问题,像劳动力的配置、工资、奖励、调动人的积极性和协调各部门中人们之间的关系。这些问题的解决又有赖于心理学、人类学、社会学、生理学、伦理学等学科的一些知识和方法。机关、医院、学校的管理活动也有类似的情况。管理活动的复杂性、多样性决定了管理学内容的综合性。管理学就是这样一门综合性学科,它针对管理实践中所存在的各种活动,在人类已有的知识宝库中广泛收集对自己有用的东西,并加以拓展,以便更好地指导人们的管理实践,这是管理学的一大特点。

(二) 管理学是一门不精确的学科

在给定条件下能够得到确定结果的学科称为精确的学科。数学就是一门精确的学科,只要给出足够的条件或函数关系,按一定的法则进行演算就能得到确定的结果。管理学则不同,在已知的条件完全一致的情况下,有可能产生截然相反的结果。用管理学术语来解释这种现象,就是在投入的资源完全相同的情况下,其产出却可能不同。比如两个企业,已知其生产条件、人员素质和领导方式完全相同,他们的经营效果可能相差甚远。为什么会有这种现象出现?这是因为影响管理效果的因素太多,许多因素是无法完全预知的,如国家的方针、政策和法令,自然环境的突然变化与其他企业的经营

决策等等。这种无法预知的因素被称为“本性状态”。正是由于“本性状态”的存在，才造成了管理结果的多样性。实际上，所谓“两个企业的投入完全相同”这句话本身就是不精确的，因为“投入”不可能完全相同，即使表面上在数量、质量、种类方面完全相同，人的心理因素也不可能完全相同。管理主要是同人发生关系，对人进行管理，那么人的心理因素就必然是一种不可忽略的因素。而人的心理因素是难以精确测量的，它是一种模糊量。诸如人的思想、感情、个性、作风、士气，以及人际关系、领导方式、组织文化等等，都是管理学的研究对象，又都是模糊量。在这样复杂的情况下，我们还没有找出更有效的定量方法，使管理本身精确化，而只能借助于定性的办法，或者利用统计学的原理来研究管理。因此，我们说管理是一门不精确的学科。

（三）管理学既是科学又是艺术

管理学是一门科学，这是因为它确实具有科学的特点。首先，具有客观性。管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动，它从客观实际出发，揭示管理活动的客观规律，它是一种科学知识，是对客观事物及其规律的真实反映。其次，具有实践性。管理学是从实践中产生并发展起来的一门学科，它所包含的知识都是人们多年来实践经验的总结，它的直接目的就是有效地去指导实践。其三，具有系统性。现在的管理学已经形成了一整套理论，这是通过对大量的实践经验进行概括和总结发展而成的。管理学的各个章节所包括的内容相互间有着紧密的联系，从而形成了一个合乎逻辑的系统。其四，具有发展性。管理学处于不断发展完善的过程当中，因为受到各方面条件的限制，管理学不可能达到尽善尽美的程度，它要在发展中不断充实、完善，有些内容还要进行修正，使之能够更有效地去指导实践。

总之，管理学确实是一种反映了客观规律的综合的知识体系，完全具备科学的特点。此外，管理学利用严格的方法来收集数据，并

对数据进行分类和测量，建立假设，验证假设，探索未知。所以，管理学是一门科学。

艺术的含义是指能够熟练地运用知识，并且通过巧妙的技能来达到某种效果。之所以说管理学是一门艺术，这是因为有效的管理活动正应如此。管理学的各种原理、理论、方法均有复杂的假设前提，管理效果是管理方法与管理环境相互融合的结果。同一种管理模式或方法在不同的环境条件下会有截然不同的管理效果，这一点同其他学科不同。学会了数学分析，就能求解微分方程，背熟了制图的所有规则，就能画出机器的图纸。管理学则不然，背会了所有管理原则，不一定能够有效地进行管理。因此，学习管理学，重要的是培养灵活运用管理知识的技能，管理学教授的不是可以直接嫁接的方法、模式库，而是依据复杂环境采取有效措施的管理思维和灵巧技能。

（四）管理学是一门软科学

软科学是和硬科学相对应的一种说法，这里借用了计算机技术中软件与硬件这两个术语的含义。一般把计算机主机及其外围设备称为硬件，而把有关计算机应用的技术及其程序称为软件。如果有了硬件，能否充分运用硬件，发挥计算机的全部功能，则取决于软件的优劣。如果把组织中的人力、财力和物力看作硬件的话，管理就是软件。充分地调动人的积极性，发挥他们的内在潜力，有效地利用财力和物力，用较少的消耗，取得较大的效益，正是管理的任务。这是把管理看成软科学的第一层含义。第二，管理本身不能创造价值，它必须借助于被管理者及其他各种条件，并通过他们来体现管理的价值。这种价值很难从其他人创造的价值中明确地区分出来，究竟管理创造了多少价值，完全是一种模糊的概念。第三，若想通过管理来提高效益，是有一个时间过程的，其效益只能通过较长的时期之后才能看得出来。这不像设计了一种新产品，生产出来，销路不错，就能见到明显的成效。一种新产品设计方案在没有正式