

管
理
类



高等师范院校教材

管理学原理

GUANLIXUE YUANLI

主 编 李 培

副主编 万顺福 李成文 宋东涛

四川大学出版社



管理类



管理学原理

GUANLIXUE YUANLI

主 编 李 培

副主编 万顺福 李成文 宋东

江苏工业学院图书馆
藏书章

四川大学出版社





21

高等师范院校教材

管理学原理

总策划: 陈国第 张晓舟

责任编辑: 陈克坚

责任校对: 周 颖

封面设计: 罗 光

责任印制: 曹 琳

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 李培主编. —成都: 四川大学出版社,

2002.8

ISBN 7 - 5614 - 2374 - 8

I. 管... II. 李... III. 管理学 - 师范大学 - 教材

IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第063114号

书 名 管理学原理

主 编 李 培

副主编 万顺福 李成文 宋东涛

出 版 四川大学出版社

地 址 成都市一环路南一段24号 (610065)

印 刷 华西医科大学印刷厂

发 行 四川大学出版社

开 本 787mm × 960mm 1/16

印 张 14.5

字 数 250千字

版 次 2002年8月第1版

印 次 2002年8月第1次印刷

印 数 0 001 ~ 4 000册

定 价 17.50元

◆版权所有 侵权必究

◆读者邮购本书, 请与本社发行科联系。

◆电 话: 85408408 85401670 85408023

◆邮政编码: 610065

◆本社图书如有印装质量问题, 请寄回印刷厂调换。

四川省高等师范院校教材建设指导委员会

主 任: 高林远 余正松

副主任: (按姓氏拼音字母次序排列)

陈国弟 黄开国 靳 客 景志明 李 培 梁国平

凌 立 刘美驹 孟兆怀 欧天相 吴达德 杨胜宽

秘书组: 陈建明 张晓舟 李川娜

四川省高等师范院校管理类教材编委会

主 任: 刘存绪

副主任: 蔡东州 李道华 万顺福

委 员: (按姓氏拼音字母次序排列)

李成文 李光奇 林俊华 邵英侠 唐阳昭 汪明林

徐文涛 余 勇 张红扬

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 管理概述	(1)
一、管理的定义	(2)
二、管理工作的必要性	(4)
三、管理的特点	(6)
第二节 管理的性质和职能	(8)
一、管理的性质	(8)
二、管理的职能	(10)
第三节 管理学的研究对象和研究方法	(12)
一、管理学的研究对象	(12)
二、管理学的研究方法	(13)
第二章 中西管理思想的发展	(16)
第一节 中国传统管理思想	(16)
一、中国传统管理思想的发展进程	(16)
二、中国传统管理思想的主要内容	(18)
第二节 中国现代管理思想的发展	(20)
一、中国现代管理思想的萌芽时期	(20)
二、中国现代管理思想的产生时期	(21)
三、中国现代管理思想的形成和发展时期	(22)
第三节 西方传统管理思想	(25)
一、西方早期管理思想	(26)
二、西方古典管理思想	(27)
三、西方中期管理思想	(30)

第四节 西方现代管理思想	(31)
一、系统学派	(31)
二、决策学派	(32)
三、权变学派	(33)
四、管理科学学派	(33)
五、行为科学学派	(34)
六、管理过程学派	(34)
七、经验学(或案例学)学派	(35)
第三章 管理方法和管理艺术	(37)
第一节 管理方法	(37)
一、法律方法	(38)
二、行政方法	(42)
三、经济方法	(45)
第二节 管理艺术	(50)
一、管理艺术的特点和作用	(50)
二、管理的用人艺术	(53)
三、管理中运筹时间的艺术	(55)
第四章 战略管理	(59)
第一节 战略管理概述	(59)
一、战略和战略管理	(59)
二、战略管理的特征	(62)
三、战略管理的作用	(63)
第二节 战略管理过程	(63)
一、战略分析阶段	(63)
二、战略决策阶段	(64)
三、战略实施阶段	(66)
四、战略评价阶段	(67)
第三节 公司战略	(68)
一、公司战略的主要内容	(68)
二、公司战略的基本类型	(69)
三、公司战略的主要分析方法	(71)

第五章 决 策	(75)
第一节 决策的特点和作用	(75)
一、决策的内涵	(75)
二、决策的特点	(77)
三、决策的作用	(78)
第二节 决策的类型和程序	(80)
一、决策的类型	(80)
二、决策的程序	(83)
第三节 决策的方法和体制	(87)
一、决策的方法	(87)
二、决策的体制	(91)
第六章 计 划	(96)
第一节 计划与计划工作	(96)
一、计划与计划工作的含义	(96)
二、计划的任务和内容	(97)
三、计划的地位和作用	(98)
四、计划的要求	(100)
第二节 计划的类型及其指标体系	(101)
一、计划的类型	(101)
二、计划的指标体系	(103)
第三节 计划的编制	(104)
一、计划的编制程序	(104)
二、计划的编制方法	(105)
第四节 计划的组织实施	(107)
一、目标管理	(107)
二、“PDCA”循环	(109)
第七章 组 织	(113)
第一节 组织概述	(113)
一、组织的含义	(113)
二、组织理论	(114)
第二节 组织结构设计	(118)
一、组织的结构的类型	(118)

二、管理幅度与层次	(121)
三、组织设计的任务、依据	(123)
四、组织设计的权变理论	(124)
第三节 组织文化	(125)
一、组织文化的概念和特征	(125)
二、组织文化的基本要素	(127)
三、组织文化的功能与塑造	(128)
第八章 控制	(131)
第一节 控制概述	(131)
一、控制的含义	(131)
二、控制的重要性	(132)
三、控制指向	(133)
第二节 控制模式	(135)
一、控制类型	(135)
二、有效控制的要求	(137)
第三节 控制过程	(139)
一、确定控制标准	(139)
二、衡量工作的内容	(142)
三、采取管理行动	(143)
第四节 控制方法	(144)
一、预算控制	(144)
二、比率控制	(146)
三、计划评审法	(147)
第九章 激励	(149)
第一节 激励概述	(149)
一、激励的概念	(149)
二、激励的一般原则和方法	(152)
第二节 内容性激励理论	(154)
一、马斯洛的需要层次理论	(154)
二、赫茨伯格的双因素理论	(156)
三、麦克莱兰的成就需要理论	(157)
第三节 过程型激励理论	(159)

一、弗隆的期望理论	(159)
二、亚当斯的公平理论	(160)
三、斯金纳的强化理论	(162)
第十章 领 导	(166)
第一节 领导概述	(166)
一、领导的含义	(166)
二、领导的职能作用	(168)
三、领导与管理的区别	(169)
第二节 领导者	(170)
一、领导特质	(170)
二、领导方法与领导方式	(173)
三、领导者的影响力	(175)
第三节 领导风格	(176)
一、领导行为连续统一体理论	(176)
二、领导的行为理论——管理方格论	(177)
三、领导的权变理论	(179)
第十一章 管理创新	(183)
第一节 管理创新概述	(183)
一、管理创新的概念	(183)
二、管理创新的动因	(184)
三、管理创新的作用	(187)
第二节 管理创新的基本内容	(188)
一、观念创新	(188)
二、环境创新	(190)
三、技术创新	(191)
四、组织创新	(193)
五、制度创新	(194)
第三节 管理创新的过程和组织	(196)
一、管理创新的过程	(196)
二、管理创新的组织	(198)
第十二章 比较管理	(201)
第一节 美国的管理	(201)

一、文化背景.....	(202)
二、管理思想.....	(203)
三、新的管理革命.....	(205)
第二节 日本的管理.....	(206)
一、文化背景.....	(206)
二、企业管理思想.....	(207)
第三节 德国的管理.....	(210)
一、历史和民族特征.....	(210)
二、德国企业管理思想.....	(211)
第四节 亚洲“四小龙”的管理.....	(212)
一、经济发展战略.....	(213)
二、儒家文化影响.....	(213)
三、企业管理思想.....	(214)
第五节 中国当代的管理.....	(215)
一、文化背景.....	(216)
二、社会主义市场经济体制.....	(216)
三、企业管理现状.....	(216)
四、企业管理趋势.....	(218)
主要参考文献.....	(220)
后 记.....	(222)

21 高等师范院校教材

管理学原理

第一章 绪 论

自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来,管理工作就成为协调个人行为必不可少的因素。它是在社会组织中,通过协调他人的活动,一起实现预期目标的活动过程。管理具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性,又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性,具有计划、组织、领导、控制、激励五大职能。管理学是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为研究对象的,可采用案例调查法、试验法、比较研究法、数学方法等进行研究。管理原理是对管理工作的实质内容进行科学分析总结而形成的,是现实管理现象的抽象。系统原理、人本原理、责任原理和效益原理是管理学的四个基本原理。

第一节 管理概述

管理是人类走向文明的伴生物。管理实践和人类的历史一样悠久,可以追溯到几千年以前。生活在幼发拉底河流域的苏美尔人,早在 5000 年前已经创建了一种类似公司性质的管理机构,用来统一管理庙宇,并实现了把宗教礼仪活动与世俗活动分开,各有一名高级祭司

负责的双头控制制度。与此同时，他们还创造了文字，并用之在泥板上记载账目，管理庙宇的财务。这些是人类历史上有据可考的管理控制系统和库存账目记录系统。古埃及人在那个时代建造的金字塔被人们称之为世界七大奇迹之一，其浩大的工程不但需要高超的技术，而且需要丰富的管理经验。3000多年前的中国商代，国王已经统帅数十万军队作战，管理上百万分工不同的奴隶，政府设置复杂的管理机构。这些都说明管理思想随着人类的文明开化而在世界各地先后出现了萌芽。

人类社会的发展历史就是生产力发展的历史。人类管理思想的演进始终和人对自然的认识水平、工具的使用水平以及生产方式的组织水平结合在一起，这三个方面中任何一个方面的巨大进步都会使得管理思想得到快速发展；同时管理思想的每次发展又会极大地促进生产力的发展，使之成为人类社会发展的基本动力，它使人类从粗放式的野蛮社会发展到有组织的文明社会。

一、管理的定义

管理，顾名思义，既管又理。可是，管什么？又理什么呢？这是每一个初学者首先遇到的问题。家庭主妇要管理油、盐、米、酱、茶、醋等，儿童要管理好父母和叔叔阿姨给的压岁钱，学生要管理好学习时间和休息时间的分配，这些都是广义上的管理。

本书主要讨论的是组织的管理。组织是我们社会中最常见、最普遍的现象。在人类的最初阶段，由于人类在面对大自然、面对自身的生存发展等许多难题时，单个个体无法解决，于是人们不得不形成一个个组织来对抗大自然的威胁，例如部落、氏族、国家等。此时的管理主要是协调人群，以达到共同的目标。到了科学技术高度发达和人类谋求生存和发展的能力有了极大提高的今天，组织依然重要，依然需要管理来筹划未来、协调成员行为和挑战新问题。

虽然管理实践的历史悠久，已成为全社会的普遍现象，但人们把管理作为一门学科进行系统研究只是最近一二百年的事。管理领域也分化出许多特殊的门类，例如行政管理、经济管理、企业管理以及各种行业和过程的管理。这些都是对专门的领域进行研究。它们有许多共同的地方，如人、财、物的组织和计划，对人进行领导和激励等。本书主要研究这些共性的内容，即一般意义上的管理。到目前为止，管理学界还没有一个得到大家一致认同的管理的定义。出现这种现象的主要原因在于三个方面：首先是人类的管理活动的复杂性，导致了对管理的本质认识的困难；其次在于人们研究管理的出发点不同，因此，

他们对管理一词的定义也就不同；最后是语言的问题，即同样的涵义可以用不同的方法进行表达。

许多管理学家对管理这个基本概念做出了自己的表述。

泰罗认为，管理就是确切地知道你要别人去干什么，并使他采用最好的方法去干。法约尔认为，管理是企业所具有的一种功能，这种功能是通过企业中的人进行的一系列计划、组织、指挥、协调和控制来实现的。西蒙认为，管理的有效性就体现在如何有效地影响组织成员的决策条件上。巴纳德认为，管理者的作用是协调人们的活动。周三多认为，管理就是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。芮明杰的观点是，管理是对组织的资源进行有效整合以实现组织既定的目标与责任的动态创造性活动，计划、组织、指挥、协调和控制都是管理工作的范畴。

管理一词还有许多定义，这些定义都是从不同侧面、不同的角度揭示了管理的含义，或者是揭示管理某一方面的属性。为了能够全面概括管理这个概念的内涵和外延，本书采用以下定义：管理是指在社会组织中，通过实施计划、组织、领导、控制、激励等职能来协调人力、物力、财力和信息等，以期更有效地实现预期目标的活动过程。这个定义有四层含义：

第一，管理工作是有目标的。人类的一切活动都是经过大脑思考，为了达到预期目标而进行的。管理作为人类活动的一种，自然也具有目的性，并且管理工作的目标是双重的。

一方面，每一项管理工作都有一个欲达到的具体目标。例如，公司裁减人员的具体目标常常是节约成本、提高效率和引入竞争机制；企业进行广告宣传活动的具体目标是让消费者了解该企业及其生产的产品与提供的服务，产生对企业和企业的产品与服务的特殊偏好和购买欲望，从而促进销售；公司在海外合资建厂的目的是为了节约运输成本，开拓国际市场。显然具体目标对于管理工作来说是非常重要的，不可或缺，因为具体目标规定了管理工作的行动方向，是管理工作存在的依据。

另一方面，管理工作最终目标是组织总目标。管理工作的具体目标规定了其方向，但具体目标又是组织总目标规定下的产物。组织总目标经过层层纵向分解或按照不同领域横向分解，形成一系列相互衔接的分目标，这些分目标就是管理工作的具体目标。组织总目标是由组织的宗旨和经营理念决定的。

第二，管理工作的本质是协调。法约尔认为，协调就是连接、联合、调和所有的活动及力量，实现组织资源的同步化和和谐化。一个组织要有成效，必

须使组织中的每一个部门、每一个单位、每一个员工的活动都要同步与和谐，组织中的人力、物力、财力的分配和关系、信息的利用要同步，要和谐，只有这样才能达到组织的目标。协调的中心是人，在任何组织中都存在人与人、人与物的关系。但是人与物的关系最终表现为人与人的关系，任何资源的分配都是以人为中心。由于人的需要是复杂的，不但有物质需要，还有精神需要，因此，社会文化、历史传统、社会制度、人的价值观、人的物质利益、人的精神状态、人的素质、人的信仰等都会对协调工作产生影响。一个管理良好并取得好业绩的商业企业，它不仅在工作人员、营业面积、经营品种等方面有一个适当的比例，并且销售人员、管理人员、采购人员、辅助人员也需要保持恰当的比例，还明确规定了各种工作的职责、权限和与其他工作的关系。只有这样，商业企业才能如同一支配合良好而分工明确的乐队，奏出美妙的交响乐。

第三，管理工作的对象是人力、财力、物力、信息、关系等资源。人力资源是指组织中成员拥有的技能、能力、知识以及他们的潜力和协作力。人力资源是任何一个组织所必需的核心资源。财力资源是指货币资本和现金。在现实中，由于货币资本和现金可以用来购买物质资源、人力资源等，故一个组织拥有的财力资源的多寡实际上反映了组织拥有资源的多寡。物力资源是指组织生存所必需的各种物质，如土地、厂房、办公室、机器设备、教学设施等。信息资源是指组织对信息的拥有情况和获取、分析、利用信息的能力。在当今信息时代，信息对任何一个组织来说都是非常关键的，组织获取、整理、分析、利用信息的能力已经成为衡量组织竞争能力的一个重要标准。关系资源是指组织与政府、银行、企业、学校、媒体、公众等其他组织的合作及亲密程度和广度，任何一个组织都不可能孤立存在，它必须与其他组织发生联系，良好的关系有利于实现组织的目标。

第四，管理工作采用的措施是计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动。这五项活动也被称之为管理的五大基本职能。这五项活动具有普遍性。无论管理者处于何种岗位，是何种头衔，在哪一管理层次，都要执行这些基本的管理职能。

二、管理工作的必要性

任何形态的组织都和生物体一样，都必须拥有一定的资源；否则，就无法维持其生存和发展，就好像一个人没有必要的食物、水、氧气等资源的补充，人就不能生存下去一样。对组织而言，这些资源主要有：人力资源、物力资

源、财力资源、信息资源、关系资源五种，其中人力资源是核心资源。这些资源具有两个基本属性：

（一）资源的稀缺性

所谓稀缺性是指组织所拥有的资源是有限的。主要表现在这样几个方面：首先，人类社会赖以生存发展的自然资源是有限的；其次，组织赖以生存的人文社会资源也是有限的，如人类的知识文化积累和认识能力是有限的；再次，人们获取资源后的产出相对于人们的需求而言也是有限的。人类活动中的所谓效率问题实际上是由于资源的稀缺性所导致的。举例来说，我们经常用货币化的数值来计算效率，在公式 $C = A/B$ 中，我们说产出是 A 元，成本是 B 元，效率是 C。在这里，实际上就使用了资源的稀缺性这个命题。因为如果资源是无限的，就不会有价格和成本，人们就不需要为获取资源而付出劳动，因此，也就不存在效率问题了。经济学研究表明，所有的资源都具有稀缺性。

组织资源的稀缺性对组织目标的确定有很大的影响。组织目标确定后若要实现，必须以资源作支撑。如果组织可调动的资源不能支持组织目标的实现，那么组织目标就不能实现。因而，组织目标的确定必须以组织的有限资源为考虑的出发点，以组织可调动的资源为限。

（二）资源的相互替代性

资源的相互替代性是指人们可以使用不同的资源来达到同一个目标。资源可以相互替代的特性在我们的日常生活中随处可见。例如，我们要建造一栋楼房，可以选择各种不同的材料来完成这项工作——用混凝土、砖头，甚至可以全部用木材和毛竹。资源的相互替代性还表现在组织的产出过程中，可以通过改变投入的几种资源的比例关系来达到提高效率，实现组织目标的目的。

由于组织资源具有稀缺性和相互替代性，这就要求组织必须对资源进行合理的配置，达到最佳的效果，以支持组织目标的实现。资源配置是指对有限的不同类型资源，根据组织目标和产出物内在结构的要求，在量、质等方面进行不同的配比，并使之在产出过程中始终保持相应的比例，从而使产出物成功产出。所以，资源配置有两个重要的要求：第一就是要有达到与产出物结构需求一致的资源配置结构，如果做不到这一点，有限的资源就会有浪费。第二就是要对资源的市场价格变化做出反应，在配置过程中既保持所需的结构，又进行适当调整。因为有些资源相互之间存在替代性，所以在保持产出物的品质条件下要使资源占用费用最小。实现资源配置这两个重要要求的过程就是资源配置的过程，管理工作就是这一过程中的重要活动。管理有计划、组织、指挥、协

调、控制、激励、沟通、决策、经营、公关等类型活动。组织的人力、物力、财力、信息和关系资源经过管理的计划、组织、指挥、协调、控制、激励、沟通、决策、经营、公关等工作，得到组织的产出物，最终经过经营实现组织的目标并增强组织资源。因而，管理作为对组织内有限资源有效整合的活动，贯穿于组织资源配置的全过程。

随着科学技术的发展和现代化生产方式的运用，管理工作的必要性愈来愈突出。在现代生产中，广泛采用现代科学技术、复杂的机器和机器体系进行生产，每一件产品可能要通过几十人、几百人甚至几千人的共同努力才能完成。这些人互相之间可能根本不认识，也许还生活在不同的国家里。他们之所以能够密切而有效的配合，正是由于存在着管理工作的作用。

当今世界，各国管理水平的高低很大程度上反映了其经济水平的高低，国外一些学者的调查统计证实了这一点。第二次世界大战后，一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现，美国经济发展速度比英国快的原因不是英国在工艺和技术方面比美国落后很多，而是英国的组织管理水平远远落后于美国。第二次世界大战后的 1945 年到 1960 年这短短 15 年间，日本就从一个经济濒于崩溃的乱摊子上一跃成为工业产值为世界第二位的发达国家。目前，日本的产品遍布世界各地，成为许多国家学习的对象，连美国和西欧的一些发达国家也不得不对日本刮目相看。究竟什么原因促使日本经济如此高速地增长呢？日本人自己认为主要是他们建立了一套以终身雇佣制、年功序列制和企业工会制为支柱的特殊管理系统。

中国作为一个发展中国家，科学技术的落后严重阻碍着生产力的发展，资源短缺将是一个长期的经济现象，尤其是资金、能源、原材料往往成为企业和社会经济发展的桎梏。要打破这些因素的限制，发展经济，就必须充分发挥管理的作用。管理正通过迅猛发展的信息技术和知识经济，改变着人类活动、社会活动和日常生活的方式、方法和内涵，人们的工作质量、服务质量和生活质量严重依赖管理工作。没有管理工作质的飞跃，我们就可能成为 21 世纪的野蛮人，贫穷、落后、挨打将成为不可避免的事实。

三、管理的特点

根据上述对管理概念的理解，综合传统管理与现代管理的基本情况，一般地说，管理有以下特征：

（一）不确定性

管理既然是一种资源整合的活动，那么必然有实施活动的主体和客体，即管理的主体和客体。管理的主体是人，客体不仅包括物力、财力、信息、关系，还有人。管理主体对管理客体实施管理，达到组织既定的目标，这就是管理过程。在这个过程中包含着极大的不确定性。首先，是管理客体的不确定性。这主要是组织成员作用的发挥受多种因素的影响，如需要、工作环境、心理状态、积极性、知识、技能等。其次，是管理运行的时空的不确定性。管理工作不是只在特定的时间和地点发生，而是充满了组织运行的各个方面和时间。最后，是管理工具、手段和方法的不确定性。管理工具、手段和方法是多种多样的。不同的管理工具、手段和方法运行效果是不一样的，同种管理工具、手段和方法在不同的时空条件下的运行效果也是不同的。

（二）目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动，因此它有明显的目的性。管理的这一特征是我们区别自然界和人类社会中那些非管理活动的重要标志。首先，它区别于人类社会中那些盲目的、没有明确目的的活动。也就是说，凡是盲目的、没有明确目的的活动，就不能称为管理活动。其次，它区别于自然界有些看起来是有组织、有目的，其实纯属是由生理功能所驱使的无意识的本能活动，如某些鸟类和昆虫的群体活动。再次，就多数情况来说，管理的目的性一般表现为社会劳动和社会团体的共同目的，而不是表现为某个成员或管理者单方面的目的；否则就难以形成协作的意愿，也就难以进行有效的管理。

（三）综合性

任何管理活动都要受多种因素的综合影响，并要通过综合解决各种复杂的矛盾以达到系统的协调和管理目标的实现，这就是管理的综合性。它表现在各个方面，例如分析问题、进行决策要综合考虑管理系统内外的各种因素的影响，调动人的积极性要综合分析各种不同人员的心理和思想状态等等。管理活动的这种综合性的特点，决定了管理科学研究的复杂性和边缘性。因为只有运用包括自然科学和社会科学在内的各种知识，从各个不同的角度对各种管理活动进行综合研究，才能正确地认识和把握管理规律，并提出行之有效的管理原则和管理措施。另外，其综合性还表现在，管理中要充分利用其他学科的知识、方法、技巧，如心理学、人类学、社会学、经济学、数学、会计学、伦理学、计算机科学、法学等。