

劳动经济管理专业高等教育教材

管理学概论

劳动部职业技能开发司组织编写
人事司

石伟 编著



中国劳动出版社

劳动经济管理专业高等教育教材

管理学概论

职业技能开发司
劳动部 人事司 组织编写

石 伟 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学概论/石伟编著. —北京: 中国劳动出版社, 1998. 5
高等教育教材·劳动经济管理专业用
ISBN 7-5045-1712-7

I. 管… II. 石… III. 管理学-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 26476 号

管理学概论

劳动部职业技能开发司、人事司组织编写

编 著 石 伟

责任编辑 曾令萍

中国劳动出版社出版

(100029 北京市惠新东街1号)

北京印刷一厂印刷 新华书店总店北京发行所发行

1998年6月北京第1版 1998年6月北京第1次印刷

开本: 850×1168毫米 1/32 印张: 13.875

字数: 360千字 印数: 3000册

定价: 24.00元

前 言

为了适应社会主义市场经济发展的需要，培养出一批有创新精神的改革开放型劳动经济管理专业人才，我们组织编写了这套劳动经济管理专业高等教育教材。本套教材是在广泛征求各省、自治区、直辖市劳动厅（局）及四十几所院校劳动经济管理专业教研室对课程设置意见的基础上，约请有关专家、学者和教师编写的。

这套教材以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，以邓小平建设有中国特色社会主义理论为指导，对市场经济条件下劳动经济管理专业的基本理论、基本技能进行了较详尽的阐述和介绍，注意到内容的科学性、系统性和相对稳定性，并力图体现政治体制和经济体制改革的基本精神，尽可能地吸收了劳动工作实践的新经验。

这套材料是全国大专院校劳动经济管理专业和中央广播电视大学劳动经济管理专业的专业教材，可供院校、科研单位从事劳动经济管理专业教学、研究使用，并可供专业培训选用和作为自学者的有益学习资料。

协助编写这套教材的有中国人民大学劳动人事学院、首都经济贸易大学（原北京经济学院）、浙江大学、劳动部综合计划与工资司、劳动部国际劳工研究所等单位。对他们给予的大力支持，我们谨表谢意。

本套教材包括：《劳动经济学》《西方劳动经济学教程》《劳动法》《劳动社会学》《社会保障学》《现代企业人力资源管理》《就业管理》《国际劳务合作与海外就业》《工资理论与工资管理》

《工作岗位研究原理与应用》《人员测评理论与方法》《工效学》
《劳动定额标准化导论》《劳动安全卫生》《劳动争议处理概论》
《社会保险财务会计》《劳动统计学新编教程》《劳动人事管理计算机应用》
《社会调查研究方法》《常用应用文写作》《组织行为学》《公共关系学》。
《管理学概论》是这套教材中的一种，由石伟编著，吴春波审稿。

由于劳动经济管理学科本身尚有待发展完善，许多理论问题和实践问题都有待研究和探讨，本套教材可能还存在一些缺点和错误，欢迎广大读者批评指正，以便在今后的修订中不断提高，日臻完善。

职业技能开发司
劳动部 人 事 司
1996 年 1 月

目 录

第一篇 管理概论

第一章 管理与管理学绪论	2
第一节 管理的概念与性质.....	2
第二节 管理的职能.....	8
第三节 管理学的研究对象与特点.....	13
第四节 学习管理学的方法及意义.....	15
第二章 管理思想发展史	21
第一节 早期的管理活动和管理思想.....	21
第二节 科学管理学派.....	26
第三节 行为科学管理学派.....	36
第四节 现代管理科学学派.....	40
第三章 现代管理的理论基础与基本原理	50
第一节 系统论基本原理.....	50
第二节 控制论与信息论基本原理.....	57
第三节 “新三论”与数学方法.....	66
第四节 现代管理的基本原理.....	74

第二篇 计划篇

第四章 计划工作概论	85
第一节 计划工作的概念及重要性.....	85
第二节 计划的类型.....	88

第三节	计划工作的程序或步骤	94
第四节	计划工作的方法	99
第五章	组织目标	104
第一节	组织目标的概念、特点及作用	104
第二节	组织目标的确定	108
第三节	目标管理	112
第四节	组织目标与战略、策略	120
第六章	预测	126
第一节	预测的概念、地位及作用	126
第二节	预测的基本内容	129
第三节	预测方法	134
第七章	决策	151
第一节	决策的概念、影响因素及类别	151
第二节	决策程序	159
第三节	决策方法	166

第三篇 组织篇

第八章	组织工作概述	178
第一节	组织与组织工作	178
第二节	组织理论	184
第三节	组织的环境因素	190
第九章	组织结构	201
第一节	部门化	201
第二节	管理跨度	208
第三节	组织结构的基本类型及设计原则	215
第十章	组织过程	229
第一节	管理者的权力与责任	229
第二节	授权	235

第三节	集权与分权	239
第四节	行使直线职权、职能职权和参谋 职权人员间的关系	244

第四篇 领导篇

第十一章	领导素质与领导的有效性	251
第一节	领导工作概述	251
第二节	关于人性的假设与领导	257
第三节	国外领导理论介绍	264
第四节	领导者的素质	274
第五节	领导的有效性	278
第六节	领导艺术	288
第十二章	激励	294
第一节	激励与激励过程	294
第二节	激励理论介绍	300
第三节	激励的原则与方法	313
第十三章	群体与沟通	319
第一节	群体理论概述	319
第二节	信息沟通的过程、种类与人际沟通风格	325
第三节	群体沟通的有效性	334
第四节	沟通中的相互作用分析	338

第五篇 控制篇

第十四章	控制工作概述	345
第一节	控制工作的概念及作用	345
第二节	控制工作的程序和类型	352
第三节	信息管理	361

第四节	控制的前提和原则·····	372
第十五章	财务控制·····	376
第一节	预算控制·····	376
第二节	零基预算法·····	382
第三节	比率分析法·····	388
第四节	审计控制·····	394
第十六章	经营控制·····	399
第一节	常用的控制方法·····	400
第二节	传统的控制方法·····	405
第三节	库存控制·····	410
第四节	盈亏临界点法·····	415
第五节	网络计划技术·····	422
后记 ·····		434

第一篇 管理概论

本书主要讨论管理学的一般理论或总论，以及一些通用的管理方法和管理手段的发展情况。这一点无论对我们的理论建设，还是我们的管理实践来说都是有意义的。因为管理学科种类很多，且各自的侧重点不尽相同，如企业管理、行政管理、农业经济管理、军队管理、饭店管理等等，各个层次、各个组织的管理活动都有其特殊性。但是透过表象，我们可以归纳出任何管理活动都蕴含着共性的方面，即无论在何种领域，抑或哪种类型的组织中，管理活动都遵循的一般性规律。这些一般性的规律（包含一般性的理论、方法和手段）就构成了管理学的内容。从这个意义上讲，管理学是各门具体的管理学科的共同基础。因此，开宗明义，本篇将主要介绍管理的基本概念，管理学的性质、特点以及研究对象、学习方法等，以期读者了解管理学的基本框架，并为以后各篇的学习起一种铺垫作用。

应该看到，管理既是一门科学，又是一种实践活动，从管理学产生伊始，管理学家们就研究了许许多多的理论问题和方法问题，产生了各式各样的理论，学说林立。对这些理论进行回顾与总体归纳，对于我们把握管理学的全貌至关重要。因此，对管理学形成、发展的研究也是本篇讨论的内容。而在这个部分，我们会看到，管理学的发展动力不仅来自它与实践的相互作用，而且来自它同有关学科之间不断进行着的知识交流，因而在本篇中，我们还要专门讨论现代管理的理论基础与基本手段，突出管理学的一般性、普遍性和方法性特征。

第一章 管理与管理学绪论

第一节 管理的概念与性质

一、管理的概念及要义

(一) 管理的概念

管理是一种社会现象。凡有人群的地方，就存在着共同劳动和集体活动，从而出现着计划、组织、领导、协调、控制等方式，否则人类社会就不能建立起正常的生产秩序、生活秩序和工作秩序。这种对人类社会活动进行的计划、组织、领导、协调、控制等方式，就是通常所说的管理。

从管理的词义和用法上看，其解说随着时间的推移，往往是有变化的。从训诂学角度看，“管”字原意为钥匙，如《周礼》云：“司门掌授管键，以启闭国门”，后引申其意义，对人、财、物及诸事的制约和执掌均可称“管”；而“理”指治理之意，《说文》云：“治国治民为理”。概言之，主其事曰“管”，治其事曰“理”。在英文中manage(管理)源于意大利文，原意为训练或处理马匹，后应用范围逐渐扩大，不以驯马为限。从语义学、词源角度进行研究，虽然各国的文化存在差异，但也会得出一些相近或相通的基本含义。

在管理学领域中，由于各学派强调各自的基本点和理论体系的差别，因而对“管理”这一概念的理解也是见仁见智、各有所重。如最早的定义为法国的法约尔(H. Fayol)提出，他认为：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”而美国的管理学家西蒙(H. A. Simon)认为：“管理就是决策。”

当前，美国、日本以及欧洲各国的一些管理学著作或管理教科书中，也对管理有不同的定义，如：

“管理就是一个或者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活动。”

“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”

“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”

“给管理下一个广义而又切实可行的定义，可把它看成是这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获得、分配和利用人的努力和物质资源来实现某个目标。”

“管理就是通过其他人来完成工作。”

我国的一些文献或教科书中也给管理下了一些定义，如：

“管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为，使之趋向预定目标的技术、科学和活动。”

“管理是管理者为客观事物的存在和发展合乎一定的目的而采用相应的方式所进行的活动。”

综合以上的观点，本书给出关于管理的一般定义，即：管理就是管理者通过计划、组织、领导和控制等手段，协调组织资源以实现组织目标的过程。

（二）管理的要义

由以上对管理概念的界定，可以分析出管理的如下要义：

1. 管理是共同劳动的产物。没有共同劳动，人们就不会结成配合与协作关系，也不存在组织的共同目标，管理工作就成为多余。有了共同劳动，就必然存在从事共同劳动的人员之间的分工、协作问题，管理人员及其管理活动就成为必要的事。因为，如果没有管理活动，人们便如同一盘散沙，各行其是，就连组团旅游、乘船共渡这样简单的共同活动目标也难以实现，更不用说大规模的复杂社会活动了。

2. 管理是一系列相互关联、连续进行的活动过程，它贯穿于共同劳动的始终。在组织活动的不同阶段，管理工作有不同的重

点，但这些管理工作的中心只有一个，就是维持共同劳动的顺利进行和整体任务的有效完成。因此，管理的各个环节要求能相互关联、连续一致，而不能相互脱节和互相矛盾。

3. 管理具有明确的目标。一切管理活动都服从和服务于组织的既定目标，没有共同的目标，就没有共同的劳动，也就不需要管理。管理者应牢牢记住组织的目标，目标不明确，管理就会无的放矢，瞎忙一通。

4. 管理的对象是组织中的人力和物力资源，管理的实质就是通过计划、组织、领导和控制等手段，实现组织内部各要素的合理配置。它有别于组织为实现目标的其他活动，如纯技术性、作业性等非管理活动。

(三) 管理的要素

为了进一步理解管理的功能和了解管理活动的内在机理，有必要分析一下管理概念中的诸要素。

国外一些学者将管理的要素概括为人事(Men)、材料(Material)、资金(Money)、方法(Methods)、机器(Machines)、市场(Market)、工作精神(Morale)七个方面，简称“七个M”。我国学者一般认为现代管理包括如下九个要素：

1. 管理者。这是管理基本要素中最活跃最重要的因素，是管理活动的主体，决定着管理的成败得失。

2. 机构体制。机构体制就是管理的组织形式和方式方法，包括如何组织社会的生产、分配、交换和消费，划分管理中的权限和责任以及机构设置等。机构体制的构成是否合理，很大程度上影响管理的效用和效率，所以要根据不同的行业和不同的外部环境设置机构、体制，使之科学合理并具有很强的适应环境变化的特点。

3. 政策与法规。政策与法规是保证管理活动有效运转的重要手段，它以指导性或强制性的方式，通过鼓励做什么和限制做什么来约束组织成员的行为，以达到组织中的人、财、物和信息的

合理流通，保证组织的正常运行和更好地实现其目标。

4. 被管理者。被管理者是生产活动的主体，又是管理活动的客体。由于人是个性、有感情、会思维的，所以对人的管理尤其复杂，既要强调管理的科学性，又要强调管理的艺术性，其中心任务是调动全体组织成员的积极性，为达成共同的组织目标而协调配合，发挥各自的作用。

5. 财。包括资金的筹集、使用和分配等。财务状况的好坏是社会组织能否正常运行和工效高低的主要标志之一，所以它是管理的重要因素。

6. 物。包括各种仪器、设备、工具和物料等生产原材料和装备。能否做到物尽其用，提高社会经济效益，是衡量管理水平高低的重要标志之一，所以它也是管理的一个重要因素。

7. 信息。包括信息的收集、分析、传递和处理。信息对于现代各类管理工作起着越来越重要的作用。

8. 时间。时间也是资源，而且是最宝贵的资源。任何管理活动都必须在一定的时间内进行，正确地树立时间价值观念，提高时间利用的效益，把握管理决策的时机，是影响管理工作成效高低的关键因素。

9. 效率。效率可表示为产出与投入之比，也可理解为单位时间所获得的价值量。管理活动要研究如何把事情做得快、做得好的方法与途径，效率对管理者是非常重要的。

二、管理的性质

管理作为共同劳动的产物，它不能脱离具体的社会历史环境而抽象地存在，也就是说，一定社会的管理无不具有科学技术的和上层建筑的二重特征，这就是通常所说的管理的二重性。从管理活动过程的要求来看，由于管理的要素很多，除遵循客观规律的科学性要求外，还应具备灵活协调的艺术性要求，这就是管理具有的科学性和艺术性。

（一）管理的二重性

所谓管理的二重性，一方面是管理具有同生产力、社会化大生产相联系的一般性质——自然属性，这种性质是一切社会化大生产所具有的客观规律，它取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度，并不取决于生产关系和社会制度的性质。另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，管理是由占有生产资料的阶级实行的，是这个阶级意志的体现，是为这个阶级利益服务的。因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这两方面的属性即管理的二重性。

资本主义管理的特殊性质，即它的社会属性，是由资本主义的生产关系决定的，它的主要表现是，管理权归生产资料所有者——资本家及其代理人所有；管理的目的是为了榨取工人更多的剩余价值；管理是建立在阶级对抗基础上的，是资产阶级统治工人的一种手段。现代资产阶级为了实现其榨取剩余价值的目的，采取了一系列缓和阶级矛盾的做法，但这决不会改变资本主义管理的剥削性质。

建立在生产资料公有制基础上的社会主义管理，同样具有二重性。社会主义管理的社会属性，同样是由社会主义生产关系来决定的。它的主要表现是，管理的权力不再为少数资本家所有，而归社会主义劳动者掌握和执行；管理的目的，不是为了剥削，而是为了发展生产，满足人们日益增长的物质和文化生活的需要，人与人之间是一种新型的社会关系，即团结一致，友爱互助，共同奋斗，共同前进的关系。

由此可见，社会主义管理的社会属性即社会性质与资本主义管理的社会性质是不同的。通常所说的管理的性质不同，主要指的就是管理的社会性质的本质区别。

管理的自然属性，即管理具有同现代生产力、社会化大生产相关联的，适应现代化大生产的客观要求的特性。这就要求企业管理必须建立在现代化大生产的基础上，实行管理组织高效化，管理方法科学化，管理手段现代化，管理人员专业化，不断提高企

业管理的现代化水平。这些适应现代化大生产要求的合理组织生产力和社会化大生产的管理方式和方法，无论是社会主义企业管理还是资本主义企业管理都没有什么根本区别，是有共性的。我们恰恰在这方面落后。对这方面的理论、技术和方法，甚至还都不太熟悉或不太习惯。正因为如此，我们对外国一切先进的现代化管理方式和方法都应认真学习。不论是哪个国家的，只要是行之有效的经验，我们都要研究，并结合我国实际情况加以应用。

马克思主义关于管理二重性的原则，是我们正确认识资本主义管理的依据，是建立和发展我国社会主义管理科学的理论基础。对资本主义管理，一方面要学习借鉴其中合乎科学的部分，为我所用；另一方面对它的腐败制度和思想作风必须进行抵制和批判。那种一概排斥或原封不动照搬照抄的做法，都不是马克思主义态度，应该实事求是，从实际出发，认真加以分析和研究，取其精华，去其糟粕，洋为中用，逐步形成适应社会主义市场经济体制需求的管理学体系。

（二）管理的科学性和艺术性

作为一种知识体系，管理是一门科学。管理的科学性表现为：经过长期的探索和总结，已经开始形成一套比较完整的知识体系，反映了管理过程的客观规律性。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以客观活动的结果来衡量管理过程中所使用的方法和理论是否正确，是否能行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此，管理是一门科学，是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，以期取得更好的绩效。

作为一种实践，管理又是一门艺术。把任何一种活动归于艺术一类的着重点，应该在于运用技巧和知识，并通过一定的方式来实现某一目的。由于管理是一门非精确性的科学，因而管理作为一项实践活动需要有一系列根据实际情况行事的经验、技巧和知识，而这些经验、技巧和知识往往是在长期的实践中获得的。如

涉及人事关系的问题所需的技巧主要是通过总结经验获得的。当一位经理对这些技巧运用自如时,它们就往往被人视为一种艺术。这些经验的总结和发展,与通过更严谨的科学方法所取得的技巧和知识,两者只有程度上的差别,没有本质上的不同。

因此,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学和艺术的有机结合体,这一点对于管理工作尤为重要。因为从事管理活动既需要掌握科学知识与管理技术,又不能照本宣科,硬套既定模式,应该在实践中,凭借丰富的经验和纯熟的技能,取得事业上的成功。正因为如此,更多的管理专家认为:“管理者的能力=科学知识+管理艺术+经验积累。”他们指出,管理者仅有管理的科学知识,其成功的概率只有50%;如果仅有管理的艺术和经验,其成功的概率也只有50%。只有把两者结合起来,才能取得管理的主动和成功。而结合的粘合剂则是实践,即把经验上升为理论,又用理论指导实践。从这个意义上讲,管理是科学性和艺术性的有机统一。

第二节 管理的职能

在讨论管理的概念时,我们已经提到过,管理活动是通过计划、组织、领导和控制这四个基本过程来展开和实施的。这四个基本过程就是管理的职能。这四个基本职能的最早提出者为法国管理学家法约尔,他提出了研究管理过程的手段(即上述职能,最早还应加入协调的职能)以及指导实现管理过程的方针(即原则)。他的基本概念本身在逻辑上不十分明确,因为他没有说明哪些原则是主要的以及这些原则间的关系。但是,它确实为后来的作者作进一步的论述奠定了基础。

表1-1是后来论述管理职能的学者人名、时间和主要内容。

由表1-1可知,在对管理职能作为管理活动过程的要素或环节的研究中,在以上所述的诸多职能中,适用性得到最广泛承认