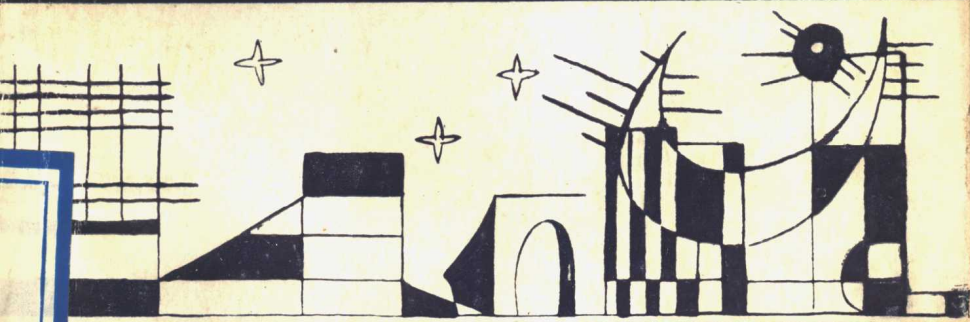


# 管理学导论

鲍国泉 邵冲 编著



学术书刊出版社

# 管 理 学 导 论

绝国泉 邵冲 编著

学 术 书 刊 出 版 社

1 9 9 0 · 北 京

# 管 理 学 导 论

鲍国泉 邵冲 编著

学术书刊出版社出版(北京海淀区学院南路 86 号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

聊城地区激光照排厂排版

肥城县印刷厂印刷

\*

开本:787×1092 毫米 1/32 印张:7.75 字数:170 千字

1990 年 6 月第一版 1990 年 6 月第一次印刷

印数:1-5,000 册 定价:3.50 元

ISBN7-80045-302-2/F·12

# 序

李占祥

在社会主义现代化建设过程中，人们有一共识，这就是管理现代化与科学技术现代化具有同等重要的地位。科学技术现代化是实现社会主义现代化的必要条件，没有先进的科学技术，我们就会永远落后。但是，科学技术必须和管理相结合，才能转化为现实的生产力。根据这个共识，我们不仅要努力掌握先进的科学技术知识，大力推进企业技术进步，也要努力掌握科学管理知识，大力提高企业管理水平。企业领导者，应当一手抓管理，一手抓技术，要不断提高干部和职工的管理素质和技术素质，要使科学管理和技术进步两个轮子紧密结合、互相促进、同步运转，这在任何情况下，都是振兴企业、发展经济的必由之路。

鉴于掌握科学管理知识和培养管理人才的重要性，编著出版管理学基本理论和方法的书籍就是十分必要的了。改革开放以来，我们翻译出版了许多外国的管理

学著作，这对我们学习、借鉴外国管理经验起了积极的作用。但是，管理并不是在真空中进行的，它会受到不同国家的社会制度与文化背景的影响，在不同的社会制度与文化背景条件下，不同国家的企业管理会有不同的特点。因此，我们应当在学习和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营管理的理论与方法的同时，必须从中国实际出发，认真总结实践经验，逐步建立起具有中国特色的企业经营管理学，这是广大管理理论工作者和实践工作者的一个共同任务。

由鲍国泉、邵冲两位中、青年学者合作编著的《管理学导论》一书，就是这方面探索的一次尝试，它比较系统地阐述了管理学的基本概念、理论和方法。篇幅虽然不长，但能涵盖一般管理书籍所探讨的范畴，特别是将西方近些年来兴起的企业战略与企业文化理论收入书中，使得内容充实、新颖、可读性强，因此我非常高兴将此书推荐给各位读者。

一九九〇年六月

于北京中国人民大学

# 前 言

自有人类以来，就存在着管理问题。管理是人类组织社会活动的一个基本手段。任何一个组织，大至一个国家，小至部分人组成的群体，如企业、学校、军队、银行、医院、社会团体等，甚至寺院一类宗教组织，要想有效地进行它们各自的活动，都离不开管理，通过管理才能组织起来，为达到某种目标而行动。所以人类活动的发展过程也是不断产生管理思想和管理理论的过程，从而形成了管理学。

管理学是一门新兴的、独立的科学，并正渐趋成熟。它主要研究一个组织（或单位）的主管人员（企业家、经理人员和领导者）如何使其经管的组织达到自己的目标，取得更好的效率或效益。

在我们国家，目前一般都已承认管理学是一门科学，但是，在某些人的思想中，还存在轻视管理的倾向，认为管理没有什么太高的学问，或者以主观的猜测和臆想来指挥和管理。为了改变这种认识并且给从事实务的各种组织的主管人员或领导者以理论上的引导，使其在管理上获得极大的成效，我们编著了这本《管理学导论》，相信大家对这些知识会很有兴味。

本书是介绍管理学一般原理的入门书。由于管理学的发展极其迅速，新的理论与观点不断呈现，科学管理、功能或过程管理、人际关系运动、行为学派、数学学派，系统与权变学派，以及近年兴起的战略与文化理论等管理思潮都对管理学有重大的贡献，因而不可能将所有管理学者及其理论详细介绍，只能就一些比较重要的内容作全面的与概略性的探讨。

全书共分六章，第一章介绍有关组织和管理的概念；第二章介绍管理理论的产生、演变和发展的历史；第三章至第六章分别介绍有关计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的基础理论知识。

本书同大多数同类书籍一样，它的理论框架或体系采用了管理职能分类法。之所以这样思考和设计，是因为便于把对管理者实际工作有用的知识都吸收进来。不管是过去已有的，还是新近发展的；不管是来自其它学科的，还是来自实践经验的。同时，本书对管理职能的分类（计划、组织、领导和控制）也是为多数学者所采用的。

本书的内容较为广泛，文内及书后列举了一些主要的、权威性的管理学著作参考书，每章后均附有复习思考题，因此适于作大专院校管理学课程的教科书或参考之用，也可作各种管理人员培训、轮训的教材或参考书。此外，现职管理人员如想增强其管理知识和技能，本书亦不无裨益。其他对管理知识有兴趣者或未来的管理人员也会发现本书的内容会给他们提供帮助。

本书在编著过程中得到编著者所在单位——山东省经济管理干部学院、中山大学管理学院的领导和同行们的支持、指导和帮助。特别是编著者学习和进修过的母校的导师——中国人民大学工业经济系教授、我国著名的企业管理学家李占祥审阅了全书并作“序”。值此本书出版之际一并表示深切的感谢。

由于编著者学识水平有限，舛误之处在所难免，尚祈读者不吝赐教。

**鲍国泉、邵冲**

一九九〇年六月

## 内 容 提 要

本书共分六章，系统介绍了有关组织和管理方面的基本概念，管理学理论的发展，管理的计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。此书取材丰富、内容新颖、文字通俗易懂，文内及书后列举了一定数量的参考书目，每章后附有复习思考题，可供一切从事管理工作的国家工作人员、企事业管理人员、教学人员及科研人员参考。



# 目 录

序 .....	( 3 )
前言 .....	( 5 )
<b>第一章 基本概念</b> .....	( 1 )
第一节 组织的普遍性与必要性 .....	( 1 )
第二节 管理的产生、任务和作用 .....	( 7 )
第三节 管理的过程、职能和原理 .....	(15)
第四节 管理是一门科学 .....	(24)
<b>第二章 管理理论的发展</b> .....	(31)
第一节 管理理论的萌芽 .....	(32)
第二节 管理理论的开创 .....	(35)
第三节 管理理论的扩展 .....	(48)
第四节 管理理论的趋同 .....	(57)
<b>第三章 计划职能</b> .....	(67)
第一节 计划工作概述 .....	(67)
第二节 目标 .....	(74)
第三节 预测 .....	(83)
第四节 决策 .....	(87)
第五节 创新 .....	(101)

<b>第四章 组织职能</b> .....	(111)
第一节 组织工作概述 .....	(111)
第二节 组织结构 .....	(119)
第三节 职权关系 .....	(133)
第四节 授权与分权 .....	(142)
第五节 协调 .....	(149)
<b>第五章 领导职能</b> .....	(156)
第一节 领导工作概述 .....	(156)
第二节 沟通 .....	(163)
第三节 指导 .....	(176)
第四节 激励 .....	(182)
第五节 组织文化 .....	(194)
<b>第六章 控制职能</b> .....	(205)
第一节 控制工作概述 .....	(205)
第二节 定标 .....	(213)
第三节 测评 .....	(220)
第四节 调节 .....	(228)
<b>结语</b> .....	(233)
<b>主要参考书目</b> .....	(235)

# 第一章 基本概念

## 第一节 组织的普遍性与必要性

为了全面地认识和理解管理，对管理的对象进行考察很有必要。因为管理是发生在一个组织内的，因此首先必须了解什么是组织，然后才有可能去研究如何对组织进行有效的管理。

### 一、组织的普遍性

现代社会是一个由很多组织组成的社会，除了极少部分活动（如文学、音乐、艺术等）比较偏重于个人的创作之外，绝大部分人类活动都是在组织内进行的。从军事作战、工商业管理，到技术发明、学术研究，没有一项不是有组织的集体活动。现代社会正是通过建立各种为其提供所需产品和服务的专业组织而得到发展和延续的。20世纪科学技术的飞速发展及所取得的无数显著成就曾令我们感到惊异，但是，取得这些成就的主要因素正是我们为达到各种目的而建立和管理庞大的社会组织的能力。建立各种社会组织并有效地进行管理，才是20世纪人类最伟大的发明。

组织的形式多种多样。有的组织严密，有的不很严密；有的组织规模庞大，有的规模很小；有的组织成长迅速，有的则成长缓慢。每一个组织都有与众不同的地方。但不管组织的形式如何不同，任何组织都具有下列四个共同特点：

## 1. 人员

组织是由人组成的。组织里的成员可能改变，但总是有一定的人数。这是因为人是组织中的基本成分。人的一生，在不同的阶段都会属于某一个或一个以上组织机构的成员。没有人，组织便不可能存在。

人可以提供给组织三种资源：

(1) 做事的能力。人具有做事的能力，每个组织都需要有能力的成员来完成组织的任务，如大学需要有教师授课，航空公司需要有飞行员驾驶飞机。

(2) 影响能力。人也有能力影响别人去做事。一个人的影响力可以从经济能力、社会地位、政治权力等多方面来衡量。具有影响力的人会影响他人改变其行为。

(3) 使用概念的能力。人还有能力事先计划或安排别人去做事。人能够进行事前已有概念、而不是受本能支配的活动。

## 2. 目标

在任何社会制度下，每个组织都有一个社会赋予它们的明确的目标（或宗旨），如工商企业的目标是生产和销售产品或提供劳务，学校的目标是培养人才，军队的目标是保卫国家领土完整，等等。如果没有了目标，一个组织就没有存在的理由或价值。从管理学的角度来看，不管社会赋予每个组织的目标是什么，都要求能以最少的资源投入、尽可能多的盈余来实现组织的目标。这种盈余在盈利性的工商企业中表现为利润，即收入超过支出的盈余部分。对诸如政府、教育、医疗、军事、宗教等非盈利性组织来说，虽然无法用直接的利润标准来评价它们的成果，但对这些组织的要求与工商企业是相同的，那就是用最少量的金钱、时间、精力、劳务和物资的投入来促使组织目标的实现，如

公安局有责任利用他们所掌握的人力和物力尽可能的做好社会治安工作。

### 3. 管理者

每个组织都有协助组织达到目标的领袖或管理者。管理者的含义十分广泛，凡是主管一个组织或其下属单位的人都是管理者。在不同组织中，对管理者的称呼是不同的，在工商企业称为经理，在学校称为校长，在政府称为长官，在军队称为首长。称呼尽管不同，但都是管理者，他们为组织的前进掌舵领航。如果没有管理者，组织就如一艘航船没有舵手，在大海上漂泊，没有方向。

### 4. 文化

“文化”是人类的行为和信念在长期的共同生产和生活中逐渐形成的一种模式。每个民族都有自己独特的文化。一个组织在其民族文化的涵盖下，也会发展出一套为该组织成员所特有的“次文化”，或称作“组织文化”（如“企业文化”）。人们塑造组织文化是为了在与外界的交往过程中保持组织的内聚力和一致性。

## 二、组织的必要性

人类需要组织的理由可归纳为以下三点：

### 1. 组织能够完成个人完成不好或根本不可能完成的事情

组织是人类为了克服个人能力的限制所作努力的产物。当人们发现集体的力量能够完成个人无法完成的事情时，便会通力合作，这样组织也就产生了。组织之所以能够完成个人单独无法完成的目标，是因为组织能够按照与常规数学不同的逻辑发挥作用。从常规数学的角度看，一加一等于二，但从组织数学的角度看，一个单位的投入加上另一个单位的投入所产生的效

益常常是三倍、五倍，甚至更多。

2. 组织能够保存和积累前代人留下来的巨大知识财富

组织是沟通过去、现在和将来各代人的知识的桥梁。前代人对过去各种成就的记载，是现代文明社会的知识的基础。在这个基础上，后代人能够利用前代人积累的知识，探索前人所未开拓的领域，取得更大成就。如果没有组织保存、保护了人类文明积累和记录下来的大部分重要知识，个人就必须从头学习一切知识，这样科学和人类文明就会停滞不前。

3. 组织能够提供职业和个人满足的机会

组织是提供职业的主要来源。不仅工商企业能够提供就业机会，其他许多组织，如政府部门、学校、医院等也能够提供有报酬的职业。组织还能提供个人满足的机会，有些组织的存在纯粹就是为了提供个人满足的机会。

### 三、组织的类型

为了有效地管理组织，对组织进行分类很有必要。美国管理学家彼得·德鲁克把组织分为两类：一类是工商企业，这类组织通过交换为社会提供产品或劳务，并以赚取利润为目的；另一类是公共服务机构，这些机构包括：政府机构、军队、学校、研究机构、医院和其它保健机构、各种专业性协会，以及其它许多机构<sup>①</sup>。

由于大量的管理工作都集中于工商企业，这就给人一种印象，似乎只有工商企业才需要管理。事实上，所有组织都需要管理。不仅工商企业需要管理，公共服务机构也同样需要管理，并且后者对管理的需要程度并不比前者小，甚至更大。

---

<sup>①</sup> 彼得·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中译本，中国社会科学出版社，1987年，第172页。

无论是工商企业还是公共服务机构，都必须为取得成果而进行管理。所不同的是，工商企业的目标是取得经济上的成果，因此，工商企业的管理必须始终把经济上的成果放在首位。它只有通过自己在经济上的成果才能证明自己存在的必要。如果一个企业在提供经济成果方面失败了，它就失败了。公共服务机构的目标虽然不是为了取得经济上的成果，但也必须为取得其它方面的成果而进行管理。

#### **四、组织成效**

组织的存在意味着有一个共同的目标，组织的成员都应为此共同的目标而努力。同时，组织成员又都有他们个人的目标，每个人都希望借助组织实现个人的目标，否则他们就不会加入组织。组织的共同目标与个人目标并不总是一致的。组织应当在实现共同目标的同时，也尽可能满足组织成员个人的需求。组织成效就是指组织的共同目标和组织成员的个人目标实现的程度。

由于组织的目标是多种多样的，因此衡量组织成效就要采用多种标准。例如工商企业是根据资金利润率、投资利润率、销售额、市场占有率、顾客满意程度、职工的收入和福利等方面来评价其成效的。又如大学是根据毕业生数目、教师的质量、科研成果、对社会所提供的服务等方面来评价其成效的。不同的组织其目标是不相同的，因此评价其成效的标准和内容也是不相同的。一般来说，组织成效的评价应包括效能、效率和人员的满足感几个方面：

##### **1. 组织的效能和效率**

组织的效能是指组织选择目标和实现目标的能力。如果组织的目标选错了或无法实现，那么组织将趋于瓦解。因此，具有

效能是组织生存和发展不可缺少的条件。

组织的效率是指组织在完成目标过程中对资源的利用情况。如果组织能以较少的资源完成目标，我们就说组织有效率。提高效率可以减少对资源的浪费，在可支配的资源极度匮乏的情况下，讲求效率不仅是明智的而且是必要的。

在多数情况下，效能与效率是相互联系的。但有时可能出现有效能而无效率的情况，即组织在达标方面是有效的，但在利用资源方面则是不经济的；或者出现有效率而无效能的情况，即组织在利用资源方面很有效率，但在达标方面却缺乏效能。只讲求效率而忽视效能，或只强调效能而忽视效率，都是不可取的。效率与效能不应偏废。但这并不意味着效率与效能具有同等的重要性。组织能够同时具有效率和效能是最理想的，但在效率与效能无法兼顾时，组织首先应着眼于效能，然后再设法改进效率。

## 2. 组织成员的满足感

人员的满足感是指组织成员的个人动机——目标得到满足的程度。在大多数组织中，人们要有足够的满足感才能继续在组织中工作，否则，他们就会“跳槽”另谋出路。这个观点是美国管理学家切斯特·巴纳德提出来的。他把对实现组织目标的有益的个人活动称为“贡献”，把组织为了满足个人的动机所提供的效用称为“诱因”，认为只有当组织提供给个人的诱因等于或者大于个人的贡献时，才会使人产生满足感。

效能、效率与满足感是相互联系的。一个组织如果缺乏效能和效率，它是很难使人产生满足感的。反过来，一个组织中的成员如果普遍缺乏满足感，期望它既有效能又有效率也是不可能的。



## 第二节 管理的产生、任务和作用

### 一、管理的产生

管理是协作劳动的必然产物。在个人独立工作的情况下是不需要管理的。只有在集体劳动的情况下，即有两个人以上，为了同一个目标而结合在一起工作时，才需要有管理。

管理起源于协作。什么是协作呢？协作是指许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动。协作的必要性来自两个方面：

#### 1. 个人在体力和生理方面的局限

个人在体力和生理方面的局限性，导致人类必须进行协作。这是因为，协作能够使个人的能力得到扩增，快速地完成个人想完成、但又无法单独完成的工作。实际上，许多人想做的事，只能借助协作的力量来完成。此外，协作还能够节省实现目标所需的时间。在许多情况下，个人完成目标的时间有时会长得令人无法接受，通过协作可以缩短完成目标的时间，以便产生“时间价值”。

#### 2. 个人在心理和社会方面的局限

个人在心理和社会方面的局限性也起着导致协作的作用。当人们实行了协作，人们的心理和社会需求就能够得到满足。

协作劳动必然要求管理。马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动……。”<sup>①</sup>他又说：“凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。