

首都师范大学出版社

GUANLI

矫佩民 著

现代管理学



# 现代管理学

矫佩民 著

首都师范大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

现代管理学/矫佩民著 .—北京:首都师范大学出版社,  
1987.8(2002 重印)

ISBN 7-81039-296-4

I . 现… II . 矫… III . 管理学-现代 IV . C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 03727 号

**首都师范大学出版社**

(北京西三环北路 105 号 邮政编码 100037)  
北京昌平兴华印刷厂印刷 全国新华书店经销  
1987 年 8 月第 1 版 2002 年 3 月第 12 次印刷  
开本: 787 × 1092 1/32 印张: 9.5

字数: 200 千 印数: 131,001 ~ 137,000 册

定价: 9.50 元

## 前 言

我们要建设有中国特色的社会主义，实现现代化的根本目标，其中一个要解决的重要问题，就是要使我们的各级各类组织管理逐步科学化、现代化、法制化。为此，必须结合我国的实际，学习、吸收和借鉴一切先进的管理经验、管理知识和管理方法。另一方面，随着我国改革进程的深入，人们越来越认识到管理的重要性。因此，普及管理知识，改进管理工作，提高工作效率，是各行各业普遍面临的一个问题。

《现代管理学》是一部普及现代管理知识的通俗读物。与其它专业性的管理书籍不同，这本书介绍了适用于各级各类组织管理的基本理论和方法。企业、机关、学校、部队、医院以及各种公共事业的管理人员都可以阅读此书，从中获得改进本单位管理工作，提高管理效率的必要知识。

现代管理学坚决反对生搬硬套他人的管理经验。各行各业的管理人员应该结合自己组织的实际，吸取国内外管理方法的合理成分，形成有自己特点的管理工作体系。

在编排上，本书采用了最便于自学的体例。在每一章开始，编有本章学习指南，包括学习目的、学习重点和内容结构；在每一章的结尾，编有本章总结、案例讨论和自我测验及答案。同时，为了帮助读者了解自己、改进管理工作，有关章节还编有一些社会心理及领导风格的自我测定。即使没

有教师的指导，读者也可以较好地掌握本书的基本内容，并了解自己掌握的程度。

《现代管理学》以各级各类组织中的管理人员为主要服务对象，它也适合一般干部、工人、行政人员以及在校大学生、研究生阅读。这本书既可以作为个人自学或集体自学的教材，又可以作为大学选修课的读本。在管理科学迅速普及和发展的今天，《现代管理学》力图以通俗易懂的方式为读者提供必要的知识。

由于作者水平有限，遗漏、错误之处在所难免，敬请广大读者在读书之余赐教指正。

本书在编写过程中，得到了北京师范学院领导、政管系的领导和北京师范学院出版社的大力支持，在此一并致谢。

作者

1986年12月于北京

# 目 录

<b>第一章 管理与管理学</b> .....	(1)
第一节 管理的概念.....	(3)
第二节 管理的职能.....	(8)
第三节 影响管理工作的因素.....	(12)
第四节 管理学的发展.....	(18)
<b>第二章 管理的计划职能</b> .....	(40)
第一节 计划职能的要素.....	(42)
第二节 决策.....	(57)
第三节 组织战略.....	(81)
第四节 目标管理.....	(95)
<b>第三章 管理的组织职能</b> .....	(116)
第一节 组织职能的要素.....	(117)
第二节 组织设计.....	(134)
第三节 人员配备.....	(143)
<b>第四章 管理的领导职能</b> .....	(170)
第一节 领导职能的要素.....	(171)
第二节 信息沟通.....	(188)

第三节	激励工作	(203)
第四节	非正式组织	(218)
<b>第五章</b>	<b>管理的控制职能</b>	<b>(234)</b>
第一节	控制职能的要素	(235)
第二节	工作控制	(248)
第三节	人员评价	(272)
第四节	组织变革	(277)

# 第一章 管理与管理学

## 学习指南:

1. **学习目的:** 理解管理活动的特点和内容, 认识影响管理行为的因素, 了解管理学的研究方式。

2. **学习重点:**

- (1) 什么是管理?
- (2) 如何理解四种管理职能之间的相互关系?
- (3) 环境因素和个人因素是如何影响管理工作的?
- (4) 三种研究方式的优缺点各是什么?

3. **内容结构:**

这一章包括四节: 一、管理的概念; 二、管理的职能; 三、影响管理工作的因素; 四、管理学的发展。

对管理的认识, 应首先从它与人们的关系谈起。管理的普遍性与必要性就要回答这样的问题: 管理是如何与人们的日常生活休戚相关的? 人们为什么需要管理活动? 其次是分析管理者的作用。通过这种分析使我们对管理有一个概括的认识, 而这种认识为进一步分析管理的职能, 影响管理工作的因素和管理学的研究方式打下了基础。这是第一节所论述的内容。

那么, 管理包含哪些内容呢? 通过对管理职能的分析就可以了解这一问题。作为一个过程, 管理活动具备四个基本



职能，即计划、组织、领导与控制。第二节将着重讨论四种职能的划分以及它们的相互关系。

各种管理活动都具有相同的基本职能，但为什么人们的管理方式却千差万别呢？第三节回答了这个问题。这一节分析了个人因素对管理工作可能产生的影响；分析了影响管理工作的环境因素以及它们给管理者带来的一般性问题。

以上三节从不同的角度介绍了管理活动。这就为我们正确地认识和评价管理学的各种研究方式打下了基础。第四节简略地介绍了管理学说发展的历史，重点分析了经验研究的方式、行为研究的方式和科学研究的方式对管理学发展的贡献及其局限性，介绍了现代管理学研究的发展趋势。

图 1-1 描述了本章的内容结构。

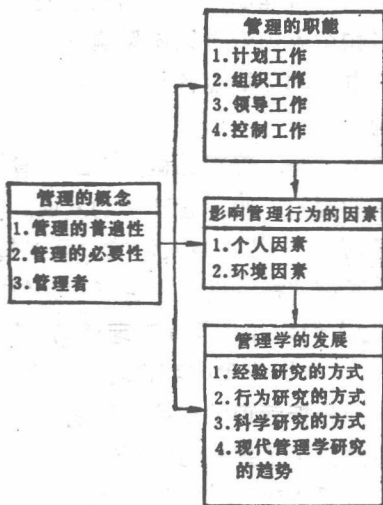


图 1-1 第一章内容结构

## 第一节 管理的概念

### 1. 管理的普遍性和必要性

在日常生活中存在着各种各样的管理现象。工厂厂长管理着生产；饭馆经理管理着饮食服务；交通局的领导管理着公共交通；学校的校长管理着教育；各级政府机关管理着我们的城市和农村。由于行业的不同和职务的差异，各种管理人员从事着不同的工作，服务于不同的目的。但是，有一点是共同的：他们都在实践着管理。他们的工作在很大程度上决定或影响着我们的生活方式、工作条件、受教育的机会和医疗保健待遇等等。因此，管理是社会中最普遍的社会现象，影响着我们每一个人和生活的各个方面。

为什么管理影响着我们每一个人和生活的各个方面呢？这是因为我们每个人几乎每天都要与各种各样的组织打交道。每个人在一生的不同发展阶段中，会先后成为一个或几个组织里的成员。例如，他曾是幼儿园的小朋友，学校的学生，青年团的团员；现在可能又是企业部门的职工，事业部门的干部，部队的战士，医院的护士。这些组织有大有小，组织结构和目标也不尽相同，但是，它们都需要管理。

为什么所有的组织都需要管理呢？这要从什么是一个组织谈起。社会组织是随着人类的出现而出现、发展的。人作为一种社会动物，在与自然界作斗争中，只有依靠集体的努力才能生存和发展，才能实现自己的目标，满足自己的愿望。正是在与自然界的斗争中，随着社会生产的发展，人们

为了实现生存的目标，建立了各种各样的生产组织；为了实现各种社会目标，又建立了不同的社会组织。因此，组织是人们为了实现某种目标而形成的群体或集合，这种目标是孤立的个人所无法实现的。

可以这样说，人们之所以要加入一个组织，是因为这个组织能帮助他们实现自己的目标，这是所有组织形式存在和发展的基本原因。我们中的绝大多数人都有许多目标要去实现，例如基本的生存目标，一定的政治目标，或某些社交目标等等。但是，我们很难找到一个能同时实现自己所有目标的组织，这就是为什么有时人们会同时加入几个组织的原因。

要实现组织的目标并满足其成员的个人要求，一个组织就必须通过一定的方式将它所拥有的人力、物力、财力有效地结合起来，去发挥组织效率的优势。例如，一个学校的目标是教育学生。为了教育学生，学校的基本活动是教与学。教与学的活动需要人、教材、教室和其它教学设备，这些人力与物力资源总是以一定的方式结合起来的。教师要按照他们的专长承担教学任务；教科书的内容必须与课程有关；学生要按照国家的需要和自己专长选择专业，并在此基础上决定他们所学的课程；教室和其它设备也要按照教学的要求加以合理的分配。学校的人力、物力、财力以某种方式结合起来以后，就形成了学校组织特有的组织结构，它适合于发挥学校组织的效率。由于组织目标的不同，各种组织的结构也就不同。例如，学校与工厂不同，学校、工厂又与行政机关不同。但是无论组织结构如何不同，它们存在的价值都是发挥集体的优势，提高组织的效率，实现个人所无法实现的目标。

在实际生活中，组织成员的个人目标不完全相同，组织的目标与组织成员的个人目标之间也会有某些差距；此外，组织在建立自己的结构时也面临着多种选择。其中，有些结构有利于组织目标的实现，而有些结构却使工作缺乏效率。如果每个人都按自己认为是最好的方式去实现自己的目标，那么这个组织就成了一大群孤立个人的简单集合体，组织的力量就被分散、被抵销。在这种情况下，组织就无法发挥它的效率优势，也无法满足组织成员实现个人目标的愿望。因此，在任何组织中，只要多数人在一起行动，就需要管理与指挥，以保证大家的行动有一个统一的方向和步骤。管理是社会组织的职能。管理的基本任务是使组织成员投入最少量的时间、精力、资金和物资实现组织的目标。一句话，管理活动的实质是追求效率。如果没有管理，组织就失去了它的效率优势，组织成员就会各行其是，一盘散沙。马克思曾经讲过这样一句话，“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页）对于组织来讲，管理所起的作用就像乐队指挥对乐队的作用一样。

## 2. 管理者

管理是管理者所从事的活动。为了理解管理的概念，就要了解管理者以及他们所从事的工作。

管理者是什么样的人呢？在任何组织中，所有的工作都可以分成两类：一类是完成具体任务的工作，例如，工人制造零件，教师讲授课程，医生诊断病情，秘书处理信件等等。我们把这类工作叫作非管理性工作。另一类工作则以指

挥他人完成具体任务为特征，如工厂中车间主任、厂长的工作，学校中教导主任、校长的工作、机关中处长、局长的工作，等等。他们虽然有时也完成某些具体任务，但在更多的时间中，却是在制定工作计划，设计组织结构，安排人力、物力、财力，领导、协调并检查他人去完成各项具体工作。我们把这类工作叫作管理性工作。管理者就是从事管理性工作的人，是组织和利用人力、物力、财力等资源去实现组织目标的指挥者、组织者。

由于责任和权限不同，管理者在组织中所处的层次也就不同。图1-2说明了这种不同。

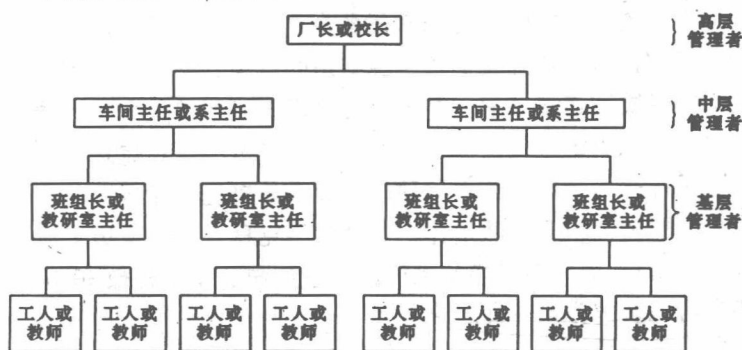


图 1-2 管理者的层次

如图 1-2 所示，一个班组长或教研室主任是一个基层管理者。他领导着下级或者进行生产，或者完成教学。虽然基层管理者要接受上级的领导并完成上级下达的任务，但是，他们的工作内容却是丰富多彩的。他们几乎每天都要与下级打交道，组织他们的力量，协调他们的行动，解决他们的困难，反映他们的问题。在如何完成任务方面，他们有着充分

的选择余地。基层管理者领导下级作出的成绩，是整个组织获得成功的基础。

一个车间主任或系主任就是中层管理者。中层管理者要管理几十个人，甚至上百人。他们不可能有充分的时间去做每一项具体的工作，也不可能天天与第一线工人或教师打交道。这时，他们的主要管理对象是基层管理者。根据上级的计划，把具体任务分配给各个基层单位，了解基层管理者的要求，解决他们的困难，协调他们的行动，检查他们的工作，并通过他们的努力带动第一线人员去完成各项工作。

厂长或校长是高层管理者。他们对整个组织的成功负主要责任。同时，对组织的发展战略，行动计划，资源安排等拥有充分的权力。在很多情况下，组织的成功与否往往取决于他们的一个判断，一个决策或一项安排。因此高层管理者不得不拿出主要的精力与时间考虑组织的全局问题和战略问题。

管理者层次的高低与管理性工作的量是一种正比例的关系，就是说，管理者的层次越高，管理性工作就越多，而非管理性工作就越少。图1-3大致描述了这种倾向。

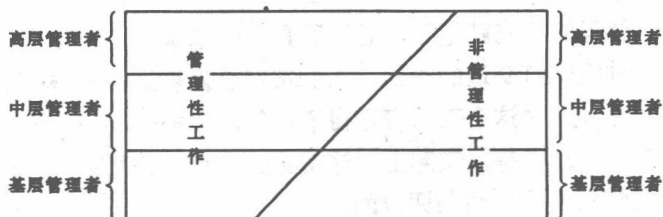


图 1-3 管理者管理性工作

通过上面的论述，对管理的概念可以作这样的理解：首先，任何组织中都存在着管理活动，其次，管理活动的实质就是追求效率；最后，管理活动是管理者利用人力、物力和财力去实现组织目标的过程。把这三方面内容结合起来，可以给“管理”下这样一个定义：管理是任何组织中管理者有效地利用人力、物力和财力去实现组织目标的过程。

## 第二节 管理的职能

在社会里，人们生活在形形色色的社会组织之中。例如，政府部门、企业、学校、医院、部队、公安局、运动队等等。这些组织的目标不同，组织管理的具体内容也就不同。一个优秀的经理往往当不了一个好校长，一个能统率一个特种兵部队的杰出的将领也不一定能领导好一所医院。隔行如隔山，这并不奇怪。但是，现代管理学的发展，对这些界限提出了突破性的挑战。现代管理学分析研究各类组织管理的共同内容，从而为管理者的发展开拓了更加宽广的道路。那么，管理工作有哪些共同的基本内容呢？从对管理职能的分析中，我们可以得到解答。

管理的职能就是管理活动所具备的基本功能与作用。在与各种组织打交道的时候，人们常常会发表这样那样的评论，比如，“这个工厂管理得不错”，“那个商店的管理真是混乱”，等等。实际上，这番品头论足都是基于对管理工作某些职能的观察与评价的。

管理活动是一个过程，它包括计划、组织、领导和控制这四个基本职能。图 1-4 描述了管理的全过程和四个基本职

能之间的关系。

正如图 1-4 所表示的那样，任何组织的管理都从计划开始，确定一个组织要做什么（目标）和怎样做（行动方案）。组织职

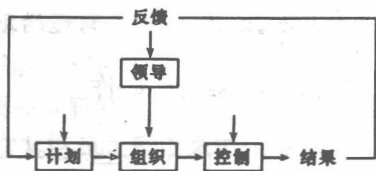


图 1-4 管理的过程和职能

能就是按照计划的要求组织人力和其它资源，以落实各项具体任务。具体工作的结果是否符合计划的要求，又要通过控制工作来判断，控制工作是决定一个组织全部工作的最后结果。管理者是通过计划工作、组织工作和控制工作发挥他的领导作用，而领导工作的好坏又决定了其它三项工作的效率。最后的工作结果又通过一定的渠道反馈到领导工作与计划工作中去，从而影响着整个管理过程的再次循环。通过对管理全过程的分析，我们可以认识到，管理的四个基本职能是紧密联系，互相作用的。任何一个职能出现问题都会影响其它的职能和组织目标的实现。

当然，在实际管理过程中，四个基本职能是复杂地交织在一起的。计划工作中包含组织工作，控制工作中又包含着重新修订计划，领导工作又穿插到其它三项基本工作之中。但是，为了便于分析和理解，我们不妨将它们分开叙述。

## 1. 计划工作

计划工作是为组织的未来确立目标和实现目标的方法的过程。简单地说，计划工作要解决两个基本问题，第一干什么，第二怎么干。通过计划工作，管理者为组织设计了一个行为蓝图，组织的其它一切工作都是围绕着怎样实现这个蓝图



而展开的。因此，计划是管理活动中最重要和最基本的职能。

## 2. 组织工作

组织工作是组织人员和其它资源为落实计划提出的各项具体任务的过程。组织工作要解决四个基本问题：第一，为完成计划所需的工作有哪些；第二，如何把这些工作进行分类并建立工作群体；第三，确定完成各项工作的人员及其责任；第四，把完成工作所需的相应权力授于有关人员。组织工作是把计划变成行动的过程，为计划的实现提供了资源保证。

## 3. 领导工作

领导工作是激励下级努力工作实现组织目标的过程。领导工作要解决两个基本问题：第一，如何与下级顺利地沟通信息；第二，如何发挥下级的积极性。人的行为是一个非常复杂的社会过程，受到各种因素的影响与作用，因此领导工作是管理活动中最困难、最富有挑战性的工作。

## 4. 控制工作

控制工作是用一定的标准检查实际工作情况以保证工作结果符合计划要求的过程。控制工作要解决三个基本问题：第一，为实际工作确定标准；第二，用标准来衡量实际工作；第三，采取行动纠正工作偏差。简单地说，控制工作的目的是保证计划目标得以实现，因此，也是管理活动中一个必不可少的职能。

上述关于管理的四项基本职能，是现代管理学的主要内容。在其它章节中将分别作详细论述。