

现代管理学教程

Xiandai Guanlixue Jiaocheng

主 编 | 李天明
副主编 | 辛家鼎 刘 晶



海洋出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学教程 / 李天明主编. —北京: 海洋出版社,
2004.2

ISBN 7-5027-6078-4

I. 现… II. 李… III. 企业管理—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 007262 号

责任编辑: 屠 强

责任印制: 严国晋

海洋出版社 出版发行

<http://www.oceanpress.com.cn>

(100081 北京市海淀区大慧寺路 8 号)

北京鑫正大印刷有限公司印刷 新华书店北京发行所经销

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月北京第 1 次印刷

开本: 787 mm×1092 mm 1/16 印张: 32

字数: 540 千字 印数: 1~4 000 册

定价: 58.00 元

海洋版图书印、装错误可随时退换

青岛广播电视大学教材建设委员会

主 任：李天明

副主任：王继军 陈心颖 常瑞娟 黄同华

委 员：辛家鼎 魏 峰 李宝顺 周庆勋

邵统绪 孙丽青 匡 镜 高永芬

王曼丽 管娥萍 谢颐城 王伟克

序 言

进入 21 世纪,我国社会主义市场经济体制日趋完善。加入世界贸易组织,更加快了经济全球化的进程。全面提高全社会、各组织,尤其是各类经济组织的管理水平,是我们加快经济发展,实现强国富民的关键因素之一。

管理,是凝聚着人类智慧的极为重要的社会经济资源。它普遍存在于人类社会的各个领域,渗透在社会各种组织的各个层面、各个角落。管理是人们共同劳动的客观需要,是有意识、有目的地协调人类社会及其各种组织活动的永恒主题。管理出效益已成为人们的共识。

管理科学是管理者有效地从事管理工作的理论武装,是开发管理资源的理论指导和知识结晶,并能够引导人们更好地开发运用各种资源、把知识变成财富,以造福人类社会。管理科学作为知识经济的核心之一,内容极为丰厚,范围也极广。摆在读者面前的《现代管理学教程》仅是浩瀚的管理科学中的一门基础学科、开篇之作,或者说是全面深入地学习掌握管理科学的入门向导。

这本《现代管理学教程》是以周而复始的管理过程中的诸要素、各环节的内在联系及其发展变化所发生的管理活动为研究对象,系统而概括地论述了现代管理的基础理论、基本原理和方法技能。

作者们深知，管理科学是一门内涵丰富、高度概括的科学与艺术统一的学科，是一门综合性、实践性很强的，但又不断完善、不断发展的学科。因此，在学习、研究和实践管理学时，要与时俱进；要立足于我国国情；要着眼发展、立志创新；要尊重、掌握、领悟已有的管理理论精髓。在实践中立体地考察、综合运用，开创在实际工作中的新思路。

本书的写作大纲由李天明组织设计。辛家鼎撰写了第1、第2章以及第4至第8章，刘晶撰写了第3章以及第9至第11章。最后，由李天明统稿。

本书在写作过程中，直接或间接地借鉴了国内外大量的论著、教科书中的一些素材，因数量很多，难以一一列举，在此一并致谢！然而，书中难免存在的观点上的谬误、偏差，应当由我们负完全责任，概与他人无关，我们敬请广大读者不吝赐正。

编者
2004年1月

目 次

第一章 管理的实质	(1)
第一节 管理概念	(1)
第二节 管理性质	(8)
第三节 管理目的	(13)
第四节 管理环境	(18)
第五节 管理者应具备的知识结构和技能	(28)
案例与练习	(31)
第二章 管理链	(46)
第一节 管理原理原则	(46)
第二节 管理一般方法	(60)
第三节 管理艺术技巧	(73)
第四节 管理运作过程	(81)
第三章 管理伦理与社会责任	(91)
第一节 管理伦理的基本特征	(91)
第二节 管理伦理的基本观点及影响要素	(94)
第三节 社会责任的演化及企业的态度	(101)
第四节 社会责任的内容	(107)
第五节 可持续发展理论及其现实意义	(112)
案例与练习	(117)
第四章 计划职能	(120)
第一节 计划实质	(120)
第二节 计划类型	(122)

第三节 计划过程·····	(128)
第四节 计划方法·····	(135)
案例与练习·····	(142)
第五章 组织职能·····	(156)
第一节 组织概念·····	(156)
第二节 组织设计·····	(166)
第三节 人员配备·····	(181)
第四节 组织变革·····	(190)
第五节 人力资源管理·····	(198)
案例与练习·····	(221)
第六章 领导职能·····	(236)
第一节 领导方式·····	(236)
第二节 激励理论·····	(255)
第三节 管理沟通·····	(268)
案例与练习·····	(280)
第七章 控制职能·····	(297)
第一节 控制的基本过程·····	(297)
第二节 控制系统·····	(313)
第三节 控制的技术与方法·····	(318)
案例与练习·····	(329)
第八章 管理决策·····	(338)
第一节 决策类型·····	(338)
第二节 理性决策过程·····	(345)
第三节 决策方法·····	(349)
第四节 决策信息·····	(362)
案例与练习·····	(370)

第九章 国际管理	(373)
第一节 国际市场进入方式.....	(373)
第二节 国际企业的组织形式.....	(381)
第三节 国际企业管理人员的来源及素质.....	(393)
第四节 克服文化障碍.....	(396)
案例与练习.....	(401)
第十章 管理思想	(409)
第一节 管理思想的演进.....	(409)
第二节 古典管理理论.....	(421)
第三节 行为科学理论.....	(435)
第十一章 管理新发展	(441)
第一节 管理丛林.....	(441)
第二节 管理新思潮.....	(461)
案例与练习.....	(482)

第一章 管理的实质



管理,普遍存在于人类社会的各个领域、各个角落,是人类社会的一种普遍社会现象。但是,我们不能仅停留在现象上去了解管理。我们看事情必须要看它的实质,而把它的现象只看作入门的向导,一进了门就要抓住它的实质,这才是可靠的、科学的分析方法。应当看到,管理的内涵极为丰富。因此要学好管理学,学习伊始就要注意抓住管理的实质,透过对实质的领悟,使学习、研究沿着正确的轨道和方向深入展开下去,并且不断得以创新。

第一节 管理概念

概念不是事物的现象。概念是反映客观事物的一般的、本质的特征,是组成理论和原理的基本内容。明晰管理的有关概念、寻觅概念表述背后的真谛,是研究管理科学,理解管理问题最起码的要求。

一、管理的概念

以下摘引部分有关管理的名家所见,以便大家认识和理解管理的概念。

管理在人们为实现目标而谋求合作的过程中兴起,作为一切有组织的活动的一个必不可少的部分,管理能促进组织的活动以更好地满足人们的需要。

——引自《管理思想的演变》第8~12页,雷恩(D.A.Wren)

管理是要使资源成本最小化,因此效率是管理的极其重要的组成部分,而仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果。通常,效率和效果是相互联系的,但在现实生活中,有效率却无效果

的组织和以低效率来取得效果的组织并不少见。使活动达到目标，而且做得尽可能有效率，这就是学习管理的最终使命。

——引自《管理学》第6~7页，斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robins）

管理意味着根据目标进行管理，它要求采取行动实现预定的效果。管理的具体职责就是把想要达到的目的先变成可能的东西，然后再变成实际存在的东西；换句话说，以有意识和有目的的行动来改变环境，这才是真正的管理。

——引自《管理实践》第10~14页，彼得·德鲁克（Peter Drucker）

管理使得组织不再是一群乌合之众，它是一个有效的、能使组织一体化、能给予组织以生命力的器官。在一个“组织的社会”里，实行管理成为一项关键的社会功能，管理已成为现代社会中一个基本的、普遍的、通用的、决定性的器官。

——唐纳利（Donnelly）

研究表明，管理的实践同人类的历史一样悠久。人们为达成共同目标而进行管理虽是古已有之，然而，对管理进行系统的研究和理论的升华，形成一门独立学科，却是19世纪末、20世纪初的事。随着社会发展管理实践日渐丰富，管理科学也在不断地演进和发展，产生了许多管理学派和理论，并在不同程度上影响或指导着管理实践。

管理实践也是社会实践的基本形式之一，是一切有组织社会实践不可或缺的组成部分。管理概念的产生，正是人们对管理实践在认识过程中的飞跃。因时代不同、观点不同、强调问题的角度不同以及管理实践活动的广泛性、复杂性、多层次性，人们对管理的概念也有着各种不同的认识和表述。

管理，有管辖、控制、处理等意思，是一个包括内容很广的概念。从广泛意义上说，管理，是人们为达到组织体预期的目的而有计划有组织进行的社会活动。应当看到，管理概念的表述要能概括地揭示管理的本质及其内外联系的主要内容。因此，我们认为，所谓管理，就是在一定的环境下，为达成组织的目标，对组织所能支配的资源进行有效的计划、组织、领导和控制的社会活动过程。这一概念包含着四点含义，表明管理这种活动的本质和主要内容。

（一）管理的目的是为了组织的目标

这表明管理是依存于组织并以组织体的力量做有意识、有目的活动的行为。管理既是伴随着组织的出现而产生，又是组织的命根，是任何社会一切

有组织的活动所必不可少的要素。特别是现代，一切都在加速变动，为了有效地把握今天，筹划、掌握未来，管理就更需要在社会实践的发展中不断创新、变革，而不能停滞在一个水平上。这是社会及其发展对管理的本质要求。

另外，管理活动不仅有存在的客观必然性，而且具有鲜明的目的性。无目的的管理是不存在的。管理实践已经证明，管理总是为达到某一预期目的或目标，有意识进行的一种社会活动。管理就其实质来说，正是抱有一定目的的集团或个人为实现其目的、达成组织目标所进行的社会活动。一切管理活动都服从并服务于组织的预期目的。而在阶级社会里，各个阶级从事的社会活动所要实现的目的虽然各不相同，甚至是截然相反的，但都毫无例外地追求一定的目的。管理这一社会活动具有明确的目的性，既表明管理的普遍性共同要求和总体的内外部联系，也反映管理的阶级性和时代性的区别。在管理概念中明确管理的目的是为了有效地实现组织的目标，从而也就揭示出管理的本质。

（二）管理的对象是组织可支配的资源

管理活动的社会性，主要体现在它的管理对象中。任何管理都是在组织体相互关联、连续不断的社会活动过程中，按一定程序，运用各种管理职能，开发利用各种资源，才能达成管理目的。管理正是通过综合运用组织所能支配的各种资源，包括人、财、物、科技、信息、知识、时间、形象、关系等物化资源和非物化资源，来实现组织的目标。管理概念中明确管理的对象，可以充分发挥管理功能、正确规定管理的任务。各种可支配的资源，只有通过科学有效的管理，才能成为财富之源。因此，可以正确地规定管理的任务，就是要“正确地去做正确的事”，以获取、开发和使用各种资源，把资源合理地转化为成果、转化为财富，来确保组织目标的实现。

（三）管理的主要内容是由计划、组织、领导和控制等相互关联的管理职能连续进行的活动所构成的

管理活动实际上是周而复始、交错进行的动态过程。动态，这是现代科学管理的一大特点。组织目标正是在管理过程中，通过计划、组织、领导、控制等管理职能来实现的。管理职能是在管理劳动专业化过程中划分出来的一种管理劳动活动。因此可以说，管理本身产生各项管理职能，同时，管理又是由各项管理职能构成的。管理概念中明确管理各项基本职能的活动，也就揭示了管理工作的基本内容，也有利于建立起管理的理论体系。

（四）管理的环境是管理谋求组织生存与发展需要关注的首要问题

社会是个复杂的有机体，各组织体的内外联系性、依赖性、制约性很强。脱离社会环境的管理是不存在的。任何组织的管理活动都存在于一定的环境之中，依存于环境。而环境既为管理活动提供必要的条件、起推动作用，又能起制约作用，即能对管理的绩效产生重大影响。在管理概念的表述中明确管理是在一定的环境下进行的活动过程，实际上也就揭示了管理是在一个开放的系统里展开的动态活动过程的特点。因此，管理要达成组织的目标必须研究环境的发展变化及其规律，把握住环境的现状及其变化趋势。

二、管理的应用范围

管理存在于各个社会、各个领域、各个角落，覆盖着社会生活和经济活动的方方面面。管理存在与发展的客观性、连续性，决定了它的应用范围在时空上的延续性、普遍性和层次性。

（一）管理应用的客观性、延续性

管理是人们共同劳动的客观需要，是有意识有目的地协调人类社会及其各种组织活动的永恒主题。人类社会的任何发展阶段，凡是有组织的群体活动和共同劳动，都既有分工又有协作。为协调人们的劳动、活动行为，使之结合成一个整体的力量、发挥协同效应，达成预期的目的，客观上都必须有管理。如果没有管理，就建立不起人类社会及其各种组织的必要秩序，人们的社会活动便不可能顺利进行；如果没有管理，人类的生产活动，不仅是物质财富和精神财富的生产不能进行，就连它们的分配、交换和消费也是不可想像的。

人类社会需要管理，如同人们需要空气、阳光一样。这不是哪一个人可以随意否定的客观存在。管理既推动着社会发展，也随着社会的发展而发展。人们共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越发展、越精细、复杂，管理也就越提高、越精细和重要。在历史的长河中，人类社会的发展一直离不开管理，这使管理的应用得以不断延续、扩大、深化。

（二）管理应用的广泛性、普遍性

管理遍布人类社会的方方面面，不论哪个社会形态、哪个地区、哪个领域、哪种类型的组织，时时处处都存在着管理活动。因为任何社会、任何组织都有其特定的组织目标，都有其一定的资源调配、开发和利用问题，当然也就有管理问题。这是社会及其各种组织的本质要求，表明管理应用范围的

广泛、普遍。管理这种普遍性具体表现在以下几个方面。

(1) 管理普遍应用于不同社会形态、不同发展阶段、不同国家和不同地区。虽然它们在管理涉及范围的广度和内容的深度、特点上有差别,但都需要管理。因此,相互间可以借鉴、学习。

(2) 管理也普遍应用于不同领域、不同类型的组织中。不论是营利性组织还是非营利性组织,也不论其规模大小、结构类型、行业性质是多么的不同,但都需要管理,而且相互间在管理上有共通性、相似性。

(3) 管理同样也普遍应用于不同组织的不同层次上。尽管组织中的高层、中层、基层各个层次的管理在目标、内容甚至方法上不尽相同,但都同样进行着管理活动,而且从管理过程、管理基本职能和管理的原理、原则、方法来看,又都具有相似性和共通性。

可见,正是由于管理应用范围具有广泛性、普遍性,学习管理、从事管理活动、提高管理水平才更具有不可低估的普遍意义。

(三) 管理应用的层次性、差异性

在认识管理应用范围普遍性的同时,不可忽视管理应用中的层次性而构成的差异性。否则,也难于进行有针对性的有效管理。

现代社会是社会化大生产、大经济,规模大、动用资源多、协作广泛、相互间的联系性、依赖性和制约性强,这使管理变得更加重要,要求也更高,管理工作中的专业化分工也更为细致复杂。管理绩效的大小、效率的高低,很大程度上取决于能否分清管理层次,各管理层次只做各层次应做的管理工作。

管理应用范围中的层次性,还可从以下三个方面理解。

(1) 管理本身就是一个系统,就是由多层次构成的。管理系统的层次划分及其运作是有相似共通之处,但显然也是有差异的。

不同历史阶段、不同社会形态都有管理,既有共同属性一面的管理,也有其在那个历史阶段和社会形态的各自特殊属性一面的管理。就同一个社会的管理来说,既有社会管理,又有包括家庭管理在内的其他管理。不过,通常说的管理,主要是指社会管理。而社会管理又有社会的经济管理、行政管理、文化管理、教育管理和军事管理等。其中,经济管理是一种基本的社会管理。经济管理又分为国民经济管理、行业管理与企业管理等层次。在行业管理与企业管理中,一般又按行业来区分,例如,工业经济管理、商业经济管理、农业经济管理、工业企业管理、商业企业管理、农场管理、交通运输

企业管理等。

在我国，通常又都把处于高层次的、涉及全国范围管理的国民经济管理和行业管理称为宏观经济管理，或者只把前者称为宏观经济管理。后者是介于宏观经济管理层与微观管理层之间起纽带与衔接作用的，称作中观经济管理。而企业管理一般都称为微观经济管理。其内部也还有高层、中层与基层管理之别。把“企业管理”等同于“管理”的认识是以偏概全的片面认识。

不同层次的管理，确有相似性、共通性，但应用管辖的范围、管理的具体内容、具体目标、任务、原则、方法及其权限、职责，则不尽相同。分清管理层次，各司其职责和权力，才能有针对性地实施管理、不断提高管理水平，达成组织的目标。

(2) 管理又是多方面性的、多业务作业活动的。每个层次的管理，都针对管理实务中方方面面的问题而作专业化分工进行实施。于是又分为计划管理、组织管理、人事管理、财务管理、劳动工资管理、物资设备管理、信息管理、科技管理、仓储运输管理、生产管理、营销管理等诸多方面的专业管理。方方面面的专业管理的内涵有共通性亦各有差异。

(3) 管理还是多领域性的、多行业的。例如，生产领域的工业管理、农业管理等，流通领域的商业管理、对外贸易管理等；以及市场管理，项目管理，财政、金融、税务、保险等管理；非营利性组织，如政府、军队、公安、学校、医院、学术团体等的管理。不同领域、不同行业的管理，也既有共同点又包含不尽相同各具特点的具体目标和内容。

三、管理的意义

当今世界，人们越来越清楚地认识到，无论是整个社会经济发展，还是企业生产经营发展，管理都具有不可低估的意义。

考察管理的意义，可从社会需要管理的客观必然性以及管理所能发挥的作用中得到透彻的认识。

(一) 管理是社会及其经济组织体分工协作、共同劳动、共同运作的客观需要

社会的发展，经济组织体不断扩大、日趋复杂，人们的劳动、运作活动更加频繁、节奏更快，一方面要求专业化分工更为细致复杂；另一方面因分工而导致联系性、依赖性、制约性更强，协作也就更广泛、细致、密切。为使经济组织体中既要分工又要协作的人们，在共同劳动、运作的过程中能协

调地活动和操作，能一环扣一环有序地进行，就必然要有管理。马克思早就形象地讲过：“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，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。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。”可见，分工与协作可充分发挥集体力的作用，而分工与协作又有赖于管理，这是客观的需要。管理的意义也正在于，它对组织体的分工协作这一客观需要可发挥倍增作用。

（二）管理也是现代社会发展现代化大经济的客观要求

人类社会历经农业经济时代、工业经济时代，正迎来知识经济时代。现代化大经济是以现代化大工业、大农业、大流通、大工程、大科学为根基的知识经济。它是建立在知识和信息的生产、分配和使用基础之上的经济。现代化大经济的协调运行，是要通过科学有效的管理来实现。科学管理的运作过程，就是持续不断地探寻和运用客观经济规律的过程，就是发展现代化大经济的客观需要。管理的意义还在于，它能发挥巨大的功能，把知识变成财富，起着创造价值的作用。

科学管理发挥创造作用的功能主要有三方面：一是具有提高其他各种资源的使用效率的功能；二是具有优化其他各种资源的组合配置的功能；三是具有扩大其他各种资源的利用范围的功能。在现代化大经济的条件下，其他各种资源，无论是物化资源，如土地、矿产、设备、厂房，还是非物化资源，如信息、科技、形象力等，只有通过科学有效的管理，才能合理地配置、有效地开发使用，才能成为财富之源。

（三）管理还是保障人类社会解放生产力、发展生产力的必然要求

生产力是人们从自然界取得适合自身需要的物质资料的能力，是人们的实践能力的结果，是生产过程中人的要素和物的要素的结合。只有不断地解放生产力、发展生产力，才能建立强大的物质技术基础、增强经济实力，才是解决社会主要矛盾、推动社会发展的根本途径。管理则是解放生产力、发展生产力的组织保障。社会发展进程表明，要解放、发展生产力，必须强化科学的管理、提高管理水平，增强人们管理的实践能力。这是客观的需要，也是我国社会主义社会发展的本质要求。管理的意义就在于，它对生产力的发展和解放，可发挥推动、保障的作用。

还应当看到，从经济学范畴考察，管理本身也是构成生产的要素、构成生产工具的要素、构成劳动对象的要素、构成生产资源的要素、构成生产组

织的要素。概括地说,由于管理劳动是凝聚人类智慧的劳动,它对生产力发展不仅能起保障作用,而且其本身已成为生产力不可或缺的要素,被当代社会称为凝聚人类智慧的神奇的生产力。当管理有效科学地运用其他生产要素时,便可出人才、出信息、出资金、出产品、出技术、出设备、出效益,一句话,管理本身虽然不能构成物质财富的实体,但同样可创造财富。

当然,科学的管理不会自发地产生。认识管理的客观必然性、了解管理能发挥的作用,目的在于把对客观必然性和作用的正确认识转化为科学的管理活动,转变为提高管理水平的实际行动。

要把客观的必然性变成现实性,充分发挥管理的作用,必须运用社会力量发掘管理机构和管理者的主观能动性。而要发掘、发挥主观能动性,实现这个转化、转变,一要从思想观念上提高对管理的作用意义的认识,革除窒息人们思想的旧观念;二要加大理论投入,重视并加强对现代管理理论的研究,以正确地指导管理实践活动;三要大力提高管理人员的素质,强化管理创造力,努力实现从“必然王国”向“自由王国”跨越,切实提高管理水平。

第二节 管理性质

性质是事物的根本属性。理解管理性质,是指导人们认识和掌握管理的特点和规律,明晰管理任务、做好管理工作的有力武器。管理的根本属性在于它具有二重性。

一、管理二重性的含义

管理二重性,是指管理具有与生产力相联系的自然属性和与生产关系相联系的社会属性。这个含义讲详细一点就是:

管理的自然属性,即共同属性。由生产力的发展引起和决定的、反映生产力属性的管理,是共同劳动、分工协作需要的管理,体现了不同社会制度下管理的共同属性。它作为合理组织生产力的自然属性,不因生产关系和社会文化的变化而变化。

管理的社会属性,即特殊属性。受一定生产关系影响和制约的、反映生产关系的管理,是维护和调整生产资料占有阶级的经济利益需要的管理,不能不具有阶级社会各自的特殊属性。管理是人类的社会活动,而人都生存在

一定的生产关系下和一定的社会文化中，必然要受到生产关系和社会文化的影响和制约而体现出社会属性。

因此，管理既要适应生产力运动的规律，也要适应生产关系运动的规律。为明晰管理二重性的含义，可用图 1-1 概括地表示。

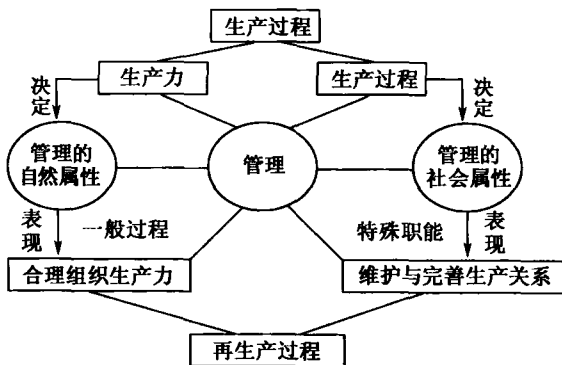


图 1-1

二、管理的二重性

管理具有二重性，这是马克思在 19 世纪末首先提出来的。马克思明确指出：“在直接生产过程具有社会结合过程的形式，而不是当作独立生产者的孤立的劳动出现的地方，到处都必然会有监督和指挥劳动的发生。不过它具有二重的性质。一方面，在一切有许多个人进行协作的劳动上，过程的联系和统一都必然需要有一个指挥的意志，需要有各种与部分劳动无关而与工场全部活动有关的职能，和一个乐队需要有一个指挥人一样。它是一种生产的劳动，在每一种实行结合的生产方式内，都是一种必须要做的劳动。另一方面——把商业部门撇开不说——在一切以劳动者（作为直接生产者）和生产资料所有者间的对立作为基础建立起来的生产方式内，又都必然会有这种监督劳动发生。当中的对立愈大，这种监督劳动所起的作用也就愈大。所以，它的作用在奴隶制度下达到了最高点。在资本主义生产方式内，那也是不可避免的。”在这里，关于管理二重性的理论，马克思已经论述得很清楚了。

这就是说，管理二重性理论，作为马克思主义经济管理的重要原理，不