

东南大学出版社

管理学

主 编
副主编

张光明
韩文民
贾 夕

北



管 理 学

主 编 张光明
副主编 韩文民 贾 夕

东南大学出版社
南 京

内 容 提 要

现代工程技术人员必需既具有扎实的工程技术专业知识和能力,又具有一定的现代管理知识和能力。本书正是为培养工程技术专业学生的管理意识,提高他们的组织能力和综合素质而编写的。书中阐述了现代管理学的基本原理和基本方法,介绍了现代管理学的最新发展和研究成果,每章后均附有复习思考题。内容系统、条理清楚。

本书可用作高等院校各工程技术专业的教材,也可用作管理类专业学生的教学用书,或作为广大管理工作者的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学/张光明主编. —南京:东南大学出版社,
2000.8

ISBN 7-81050-660-9

I.管... II.张... III.管理学—高等学校—教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 37617 号

东南大学出版社出版发行

(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)

出版人:宋增民

江苏省新华书店经销 镇江前进印刷厂印刷

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:14.5 字数:363 千字

2000 年 8 月第 1 版 2000 年 8 月第 1 次印刷

印数:1~5000 册 定价:22 元

前 言

技术和管理是驱动社会经济向前发展的两个车轮。技术是生产力，管理也是生产力。管理能够兴国，管理能够兴企，管理是一切组织有效运行的前提和保证。况且，如果没有科学的管理，即使有了先进的科学技术，也难以充分发挥其作用和潜力，取得应有的社会效益。因此，管理已经成为社会经济发展最基本、最关键的因素之一。

在科学技术突飞猛进、技术和管理日益融合渗透的 21 世纪，社会经济的发展对工程技术人员知识结构、能力结构提出了新的挑战和要求。既具备扎实的工程技术专业知识与能力、又具备一定的现代管理知识和能力的复合型人才，无疑能够更好地适应社会发展的需要，具有更为广阔的发展前景。本书以工程技术专业学生为基本面向，简明扼要地阐述现代管理的基本原理、基本方法，并给予系统的、有序的管理思维和管理能力的训练，以培养工程技术专业学生的管理意识、经济意识、人文意识，提高他们的组织能力、协调能力、沟通能力和合作能力，进而提高他们的综合素质、增强他们的工作后劲。本书作为一本系统介绍管理学基本知识及其最新发展成果的教科书，也能够作为管理类专业学生的教学参考用书，或者作为广大管理工作者的参考用书。

本书由张光明任主编，负责大纲编写和总纂工作，韩文民和贾夕任副主编，分别负责第二篇、第六篇和第四篇、第五篇的统稿工作。书中第一章和第二章由张光明撰写，第三章由欧镇撰写，第四章由田剑撰写，第五章由吴定龙撰写，第六章由吴见平撰写，第七章和第八章由陈国忠和梅铁撰写，第九章第一节、第二节由

王利撰写，第三节、第四节、第五节由夏文莉撰写，第十章、第十一章由贾夕撰写，第十二章由刘文撰写，第十三章由韩文民撰写，第十四章由佟芳庭撰写。

我们在编写本书的过程中，参考了大量的教材、专著，在此对这些文献资料的作者表示衷心的感谢。

由于水平有限，书中难免有不当之处，欢迎读者批评指正。

编 者

2000 年 8 月

目 录

第一篇 总 论

第一章 管理与管理学	3
第一节 管理的概念、特征与作用	3
第二节 管理的基本职能	15
第三节 管理者的角色、分类与技能	21
第四节 管理学的对象、特点与方法	27
第二章 管理理论发展简史	35
第一节 传统管理理论阶段	35
第二节 科学管理理论阶段	39
第三节 行为科学理论阶段	52
第四节 现代管理理论阶段	56
第三章 管理原理与方法	64
第一节 现代管理原理	64
第二节 现代管理方法	70
第三节 管理创新	79

第二篇 计 划

第四章 预测与决策	89
第一节 预测的概念与分类	89
第二节 预测的理论和程序	93
第三节 预测的方法	97
第四节 决策的类型和程序	118
第五节 决策分析技术	124
第五章 战略与目标	139

第一节	战略管理	139
第二节	目标的性质和作用	147
第三节	目标管理	154
第六章	计划管理	162
第一节	计划概述	162
第二节	计划的编制	174
第三节	计划的执行与调整	178
第四节	企业计划管理基础工作及其保证体系	182

第三篇 组 织

第七章	组织与组织理论	189
第一节	组织概述	189
第二节	组织理论	195
第八章	组织设计与组织变革	203
第一节	组织设计的程序和因素	203
第二节	管理层次设计	209
第三节	组织的部门化	215
第四节	组织结构的基本类型	219
第五节	组织的变革和发展	225

第四篇 人 事

第九章	人事管理	237
第一节	人事工作概述	237
第二节	职务分析与职务设计	245
第三节	管理人员的选聘	255
第四节	管理人员的考评	264
第五节	管理人员的培训	272

第五篇 领 导

第十章 领导	281
第一节 领导概说	281
第二节 领导者的素质	289
第三节 领导班子的优化组合	292
第四节 领导体制	295
第五节 领导方式及其理论	300
第六节 领导艺术	306
第十一章 激励	315
第一节 激励概述	315
第二节 激励的原则及方式	322
第三节 激励的理论	328
第十二章 沟通	337
第一节 沟通的过程和类型	337
第二节 沟通的障碍及其克服	350
第三节 冲突与谈判	357

第六篇 控 制

第十三章 控制原理	365
第一节 控制的基本性质	365
第二节 控制过程与关键控制点的选择	371
第三节 控制类型	379
第四节 控制的误区与控制的进一步完善	390
第十四章 控制方法	395
第一节 财务控制	395
第二节 审计控制	412
第三节 网络计划技术	417
第四节 质量控制	430

第五节 信息控制.....	439
参考文献.....	454

第一篇 总 论

管理学作为一门系统研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学，是各门具体专业管理学的共同基础，对政治、经济、社会各类组织、各个领域的管理工作皆有指导意义。本篇主要介绍管理的概念、职能、性质、特点，阐述管理的基本原则、原理、方法，指出管理学的研究对象、内容、方法和要求，让读者了解管理学的大概轮廓，便于以后各篇各章内容的学习和应用。

第一章 管理与管理学

管理是什么？做什么？具有什么样的特征？与社会、技术有何关系？这些问题是每位管理者必须明确的问题，但又是管理理论界和管理实务界没有标准答案的问题。本章从多个角度对这些问题进行分析和阐述，让读者知晓管理的基本概念、基本职能及其发展变化的趋势，进而把握管理的本质，掌握管理学的学习方法。

第一节 管理的概念、特征与作用

一、管理的概念

管理是人类社会不可缺少的活动。然而对什么是管理，古今中外，人们的理解并不一致。

1. 若干有影响的定义

(1) 管理是以计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。这是由现代管理理论的创始人——法国实业家法约尔 (Fayol) 于 1916 年提出的。这一定义包含 3 层含义：① 管理的职能是计划、组织、指挥、协调和控制；② 这些职能是先后有序、彼此联系的；③ 管理就是由这些职能组成的过程。经过许多人的长期研究和实践证明：除在职能的提法上有所增减外，法约尔的基本观点是正确的，已经为许多人所接受，并成为

管理定义的基础。

(2) 管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标。这一表述由 3 个部分组成：① 管理首先是协调资源，资源包括资金、物质和人员 3 个方面，因为这三个英文单词的第一字母均为 M，故人们也简称之“3M”；② 各种管理职能是协调的手段；③ 管理是有目的的过程，协调资源的目的是为了达到既定的目标。

(3) 管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。简化的说法为：“管理是通过其他人的工作达到组织的目标”。这种表述包含 3 点内容：① 管理其他人及其他人的工作；② 通过其他人的活动来收到工作效果；③ 通过协调其他人的活动来进行管理。这一论点的中心是强调其他人。

(4) 管理就是协调人际关系，激发人的积极性，以达到共同目标的一种活动。这一表述突出了人际关系和人的行为。它包括 3 层意思：① 管理的核心是协调人际关系；② 管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性；③ 在一个组织中的人们，具有共同的目标。管理的任务就是要使人们相互沟通和理解，为完成共同目标而努力。

(5) 管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。这是彼得·德鲁克教授提出的观点。他认为：① 管理与所有权、地位或权力完全无关；② 管理是专业性的工作，与其他技术性工作一样，有自己专有的技能、方法、工具和技术；③ 管理人员是一个专业的管理阶层；④ 管理的本质和基础是执行任务的责任。

(6) 管理就是决策。这是诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙提出的。他把决策制订过程分为 4 个阶段：① 调查情况，分析形势，搜集信息，找出制定决策的理由；② 制订可能的行动方案，以应付面临的形势；③ 在各种可能解决问题的行动方案

中进行抉择，确定比较满意的方案，付诸实施；④ 了解、检查过去所抉择方案的执行情况，作出评价，导致新的决策。这样一种决策过程，实际上是任何管理工作解决问题时所必经的过程。任何组织、任何层次的管理者在进行管理时都要进行这种决策过程，所以说，管理就是决策。

(7) 管理就是根据一个系统所固有的客观规律，施加影响于这个系统，从而使这个系统呈现一种新状态的过程。这是许多系统论者所共有的观点。这种观点包含的内容有 4 点：① 任何社会组织都是若干单元或子系统组成的复杂系统；② 系统内各个组成部分具有耦合功能，因而表现出系统的发展变化遵守一定的客观规律；③ 管理职能就是根据系统的客观规律对系统施加影响；④ 管理的任务就是使系统呈现出新状态，以达到预定的目的。

(8) 管理是为组织创造一种良好的环境，完成预定目标的活动。它包括 3 层含义：① 为组织创造良好的外部环境，使组织与外部环境相适应；② 为组织营造和谐的内部氛围，形成积极向上的组织文化；③ 完成组织目标是创造环境的目的。

(9) 管理是对组织的资源进行有效整合以达到组织既定目标与责任的动态创造性活动。这是复旦大学芮明杰教授提出的见解。他认为：① 管理的核心在于对现实资源的有效整合；② 计划、组织、指挥、协调和控制等职能是有效整合资源所必需的手段或方式；③ 管理是一项具有很强的目的性、动态性、经济性、创造性的活动。

(10) 管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。这是南京大学周三多教授提出的观点。这一表述包含 5 点要义：① 管理的目的是为了预期目标；② 管理的本质是协调；③ 协调必定产生在社会组织之中；④ 协调的中心是人；⑤ 协调的方法是多样的，需要定性的理论和经验，

也需要定量的专门技术。

2. 本书对管理的定义

显而易见，从不同的角度、不同的层次来理解管理，侧重点、着眼点不一样，含义也不一样，但本质都是类似的。我们认为：所谓管理，就是在特定的环境下，通过计划、组织、领导、人事、控制等职能对组织所拥有的资源进行有效的整合，以便达成既定的组织目标的过程。这个定义包含着以下4层含义：

(1) 管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的的能动过程。管理是任何组织都不可缺少的，但决不是独立存在的。管理不具有自己的目标，不能为管理而进行管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些连续的活动被称为管理的基本职能。管理基本职能的说法和管理的说法一样，也有很多定义：法约尔将管理的基本职能划分为计划、组织、指挥、协调、控制5种；固特利则将管理的基本职能划分为计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算七种。我们赞同哈罗德·孔茨的看法，即将计划、组织、人事、领导、控制看作为管理的基本职能，本教材分五篇分别阐述其原理与方法。

(3) 管理工作要通过组织资源的整合来实现组织的目标。也就是说，管理负责把资源转化为成果，将投入转换为产出。管理的成效好坏、有效性如何，集中体现在它是否使组织花最少的资源投入，取得最大的、符合需要的成果产出。产出一定、投入最少，或者投入不变、产出最多，甚至投入最少、产出最多，这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比，有比较高的效率。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”（即“怎么做”）的问题，那么，是否选择“正确的事”去做（即“做什么”）就是与效果或效能相关的问题。从企业角度来看，其组织目标的有效实现，

包括选定顾客真正需要的产品或服务进行生产及用最少的资源耗费进行生产两个方面，用通俗的话来概括就是“正确地做正确的事”。管理的任务就是开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现。

(4) 管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机会，也构成了威胁。也就是说，管理须将所服务的组织看作一个开放的系统，它不断与外部环境产生相互影响和作用。正视环境的存在，一方面，要求管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变。没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理办法，审时度势、因势利导、灵活应变，对管理成功是至关重要的。另一方面，要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”。

二、管理的特征

作为一切组织必不可少的管理活动，和技术活动、经济活动等其它非管理活动密切相关，但在许多方面，又存在着本质的差别，有着自身独特的规定性。弄清管理工作与组织其它工作（如技术工作）的关系，把握管理的特征是做好管理工作的关键。管理具有如下显著特征。

1. 管理的二重性

管理的二重性特征是马克思在《资本论》中首先提出的。马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面，——完全撇

开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”

通常，我们把上述管理的二重性称为自然属性和社会属性。所谓自然属性，指管理是一切社会劳动或社会化大生产的共同要求，它要从有效组织共同劳动和社会化大生产的规律出发来发挥职能、采取措施。这一点不以国家制度和阶级属性的不同而改变。所谓社会属性，是指管理既然是人类的一种社会活动，在阶级社会中，它又要体现一定阶级的意志，并为一定的阶级利益服务，因此必然受一定的社会制度和阶级关系所制约。

认识管理的二重性，对我们学习和理解管理理论、认识我国的管理问题、探索管理活动的规律和指导管理实践都具有非常重要的意义。管理的二重性体现着生产力和生产关系的统一。遵循管理生产力属性的要求，结合社会主义生产关系的国情，博采众长，为我所用，融合提炼，自成一家，是发展我国管理理论、解决我国管理问题的客观要求。

2. 管理的科学性和艺术性

管理的科学性，是说管理是由一些概念、原理、原则和方法构成的科学知识体系，是有规律可循的。这些管理的基本理论对管理实践具有很大的指导意义。它们能阐明实践、指导实践，并能帮助管理人员从过去的经验中吸取精华，找出在不同情况下的基本因果关系，并运用这种知识去解决新的问题。管理科学性的另一体现是，管理作为一门科学知识，可以通过学习和传授而得到。一个优秀的管理者，必须经过系统的管理知识的学习和训练。有人看到没有多少管理知识的人获得管理成功的现象（如我国改革开放后涌现出的许多民营企业企业家）而怀疑管理的科学性。殊不知，这些人要么在摸索管理规律的过程中走了不少弯路、交了大量学费而成为管理行家；要么靠机遇、碰运气或凭小聪明取得一