

# 管理学概论

---

尤建新 编著



同济大学出版社

42  
(193  
60

# 管理学概论

尤建新 编著

同济大学出版社

## 内容提要

这是一本管理学基本理论的教材。全书分为五篇十六章,对管理的概念、管理理论的发展、管理学的各主要学派以及管理的四大职能,即计划职能、组织职能、领导职能和控制职能等作了系统、简要的论述。思路清晰,层次分明,阐述精到。每章末都附有小结和研讨题。

本书可供高等学校经济管理类专业管理概论课程和其他专业选修管理类课程使用,也可供各类管理干部培训使用。

责任编辑 瞿君良

封面设计 王肖生

## 管 理 学 概 论

尤建新 编著

同济大学出版社出版

(上海四平路 1239 号)

新华书店上海发行所发行

同济大学印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张: 8.125 字数: 230 千字

1995 年 9 月第 1 版 1996 年 4 月第 2 次印刷

印数: 1001—3000 定价: 10.00 元

ISBN7-5608-1460-3/F·172

# 前 言

管理是人类组织社会活动的一个最基本的手段。大至一个国家,小至两人组成的群体,无论进行何种社会活动,都离不开管理。通过管理,人们才能组织起来,为达到某种目标而行动。

管理是一种资源。在不增加物质资源、人力资源和财力资源的情况下,甚至在减少上述资源的情况下,通过加强管理,改善资源利用,可以取得提高效益的目的。与物质资源、人力资源和财力资源相比,管理具有无形的和潜在的特点。

随着现代科学技术和各国经济活动的迅猛发展,管理对于任何一个组织都愈来愈显示出其重要性。管理的优劣是关系到一个组织兴衰存亡的根本大事,这一点已成为人们的共识。

管理理论在人类活动的各个领域中的发展,不断吸收了诸如心理学、社会学、政治学、军事学、教育学以及自然科学各学科的成果。形成了许多专门的管理学科以及与其他学科交叉渗透的边缘学科或学科群。尽管如此,管理的基本功能、基本原理和基本方法是相同的,这就是管理学研究的对象。

本书是作者在十余年讲授“工业企业管理导论”和“管理学概论”的基础上编写而成。全书共分五篇十六章,第一篇阐述了管理的概念、管理理论的发展、管理与环境、管理的目标和方法。第二篇至第五篇分别对管理的四大职能(即计划职能、组织职能、领导职能和控制职能)展开讨论,其中包括对一些主要学派作了简要的介绍。为便于讲授和自学,本书每章末都附有小结和研讨题。

本书可供各高等学校经济管理类专业管理概论课程和其他专业选修管理类课程教学使用,也可供各类管理干部培训使用。

鉴于作者水平有限,不妥之处,敬请斧正。

尤建新

1995年5月于同济大学

# 目 录

## 第一篇 总 论

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第一章 管理的概念 .....     | 3  |
| 第一节 管理的性质 .....     | 3  |
| 第二节 管理的有效性和效率 ..... | 4  |
| 第三节 管理的职能 .....     | 5  |
| 第二章 管理理论的发展 .....   | 10 |
| 第一节 工业革命与工厂制度 ..... | 10 |
| 第二节 古典管理理论 .....    | 11 |
| 第三节 人际关系理论 .....    | 19 |
| 第四节 现代管理理论 .....    | 22 |
| 第三章 管理与环境 .....     | 30 |
| 第一节 经济环境的影响 .....   | 30 |
| 第二节 技术环境的影响 .....   | 32 |
| 第三节 社会环境的影响 .....   | 33 |
| 第四章 管理的目标和方法 .....  | 36 |
| 第一节 管理的目标 .....     | 36 |
| 第二节 目标管理 .....      | 40 |

## 第二篇 计划职能

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第五章 计划工作 .....    | 49 |
| 第一节 计划工作的意义 ..... | 49 |
| 第二节 计划工作的条件 ..... | 51 |
| 第三节 计划的类型 .....   | 53 |
| 第四节 计划的评价标准 ..... | 55 |

|     |             |    |
|-----|-------------|----|
| 第六章 | 主要职能领域的计划工作 | 60 |
| 第一节 | 财务职能的政策     | 61 |
| 第二节 | 销售职能的政策     | 65 |
| 第三节 | 生产职能的政策     | 68 |
| 第四节 | 人事职能的政策     | 71 |
| 第五节 | 政策一体化       | 75 |
| 第七章 | 决策          | 79 |
| 第一节 | 决策问题概述      | 79 |
| 第二节 | 决策过程        | 82 |
| 第三节 | 决策方法        | 84 |
| 第四节 | 决策的人为因素     | 94 |

### 第三篇 组织职能

|     |              |     |
|-----|--------------|-----|
| 第八章 | 组织理论         | 103 |
| 第一节 | 古典组织理论       | 103 |
| 第二节 | 新古典组织理论      | 105 |
| 第三节 | 权变组织理论       | 108 |
| 第九章 | 组织结构与组织关系    | 113 |
| 第一节 | 组织结构         | 113 |
| 第二节 | 组织关系         | 122 |
| 第十章 | 组织变革         | 133 |
| 第一节 | 组织变革的动力和过程   | 133 |
| 第二节 | 组织变革的内容和组织诊断 | 140 |
| 第三节 | 组织发展         | 149 |

### 第四篇 领导职能

|      |      |     |
|------|------|-----|
| 第十一章 | 行为理论 | 159 |
| 第一节  | 个体行为 | 159 |
| 第二节  | 群体行为 | 165 |
| 第三节  | 组织行为 | 168 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第十二章 领导理论 .....      | 173 |
| 第一节 领导的概念 .....      | 173 |
| 第二节 领导的品质理论 .....    | 176 |
| 第三节 领导的行为理论 .....    | 181 |
| 第四节 领导的权变理论 .....    | 186 |
| 第五节 领导班子的合理结构 .....  | 189 |
| 第十三章 激励理论 .....      | 193 |
| 第一节 内容型激励理论 .....    | 193 |
| 第二节 过程型激励理论 .....    | 199 |
| 第三节 强化和综合型激励理论 ..... | 205 |
| 第十四章 人际沟通 .....      | 213 |
| 第一节 人际沟通概述 .....     | 213 |
| 第二节 人际沟通的改进 .....    | 216 |

## 第五篇 控制职能

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第十五章 控制的基础 .....  | 225 |
| 第一节 控制的性质 .....   | 225 |
| 第二节 控制过程 .....    | 226 |
| 第三节 良好控制的特点 ..... | 232 |
| 第十六章 控制的方法 .....  | 237 |
| 第一节 非预算控制 .....   | 237 |
| 第二节 预算控制 .....    | 242 |
| 总    结 .....      | 247 |
| 主要参考文献 .....      | 251 |



# 第一篇 总 论



# 第一章 管理的概念

当人们谈到“管理”这个词时，总会有各种想法。有人把“管理”看成是一种职业，也有人认为这是一门科学，或者是一种艺术。人们还会问：管理的范围有多大？什么时候需要管理？一个管理者将干些什么？等等。因此，对于“管理”这一概念，本章从管理的性质、管理的有效性和效率、管理的职能等方面重点展开讨论。

## 第一节 管理的性质

管理是人类组织社会活动的一个最基本的手段。大至一个国家，小至两人组成的群体，无论进行何种社会活动，都离不开管理。通过管理，人们才能组织起来，为达到某一目标而行动。

### 一、管理的任务

人们组成一个群体的目的是为了更好地改善生活，为此他们必须放弃各自为政的行为方式，通过协同行动来达到这一目的。在群体中协同个人的行为，就需要管理。所以说，一个组织的存在肯定有其目标，管理的任务就在于引导组织达到这一目标。具体讲，就是把组织所拥有的人力、物力、财力等资源加以合理的组合和运用，保证组织目标的实现。为推动组织向目标一步一步地接近，必须规定组织中每个成员应当从事的活动，并使他们的活动相互协调。如果这些活动都规定得当、协调一致、进行顺利，那么组织中各成员的活动就会对组织目标的实现发生积极的促进作用。

用。从这一意义上讲,在管理过程中要鼓励那些有利于组织目标实现的成员行为,阻止那些妨碍组织目标实现的不利行为。

## 二、管理的定义

在组织实现目标的进程中,成员个人行动之间、组织内部各方面活动之间,总会出现性质不同、程度不同的矛盾和冲突。因此,管理不是一次性任务,不可能一次完成,必须自始至终贯穿在组织实现其目标的全过程中。只要组织存在,并为其目标而活动,就一定存在着管理。因此,管理的定义是,通过运用组织所拥有的资源、协调组织成员的个人行动,而促使组织的目标得以实现的过程。这一定义有四层含义:第一,管理是一个过程;第二,管理的核心是达到目标;第三,管理达到目标的手段是运用组织拥有的各种资源;第四,管理的本质是协调。

随着社会的发展,人们共同活动的规模越来越大,社会分工越来越细,组织间的竞争越来越激烈,竞争的区域越来越广阔,管理的四层含义变复杂了,成为人力、物力、财力之后的第四种资源——管理资源。管理资源具有无形的和潜在的特点。当一个组织在不增加人力、物力、财力等有形资源的投入情况下,通过加强管理,合理地利用现有资源,也可以增加其产出,甚至在减少人力、物力、财力等资源的投入后,其产出仍有增长。管理资源必须与人力、物力、财力等资源结合起来投入组织的活动,才会显现出来,并发生作用。

## 第二节 管理的有效性和效率

由于组织性质的不同,其设置的目标也会不同,因而就有不同的投入、产出和运营过程。如何针对这些不同来对管理作出评判呢?一般讲,管理工作有两个评判标准:管理的有效性和管理的效率。

### 一、管理的有效性

管理的有效性是指组织资源的利用与其目标实现之间的关系,即组织拥有的人力、物力、财力等资源是否用来实现其目标。如果一个组织是在利用其拥有的资源去实现组织的目标,则说明其管理是有效的。这是对组织活动符合既定目标的保证。

## 二、管理的效率

管理的效率是指在组织实现其目标的进程中发挥作用的资源占组织拥有的全部资源的比例。浪费的或闲置不用的资源越少,则管理的效率越高。

管理的有效性和效率是相互联系的。管理中只讲有效性不讲效率,或只讲效率而不讲有效性,都是应当避免的。良好的管理应该是既有效,又高效率的,即能达到组织的目标,且又充分地利用组织的资源。从投入和产出的角度来看,就是以最小的投入取得既定的产出,或以一定的投入取得最大的产出。图 1-1 展示了管理的有效性和效率的关系。

|        |                |               |
|--------|----------------|---------------|
| 资源利用程度 | 未达到目标<br>不浪费资源 | 达到目标<br>不浪费资源 |
|        | 未达到目标<br>浪费资源  | 达到目标<br>浪费资源  |
|        | 目标实现程度         |               |

图 1-1 管理的有效性和效率

## 第三节 管理的职能

管理是一个过程,这一过程中管理的职能可以划分为计划、组织、领导、控制四个方面。

### 一、计划工作

计划的含义可从两个角度讨论。第一,从名词的角度(静态的)理解,计划是指实现组织目标的行动方案。第二,从动词的角度(动态的)理解,计划是指计划工作,即拟订实现组织目标和行动方案的过程。通常实现组织目标的途径不会只有一条,因而会存在多种行动方案可供选择。从有效性和高效率的观点出发,对两种或两种以上的可择行动方案进行比较分析,从中作出一个选择的过程,即为决策过程。最后抉择的行动方案,即为决策。

管理是一个过程,计划工作是这一过程中的第一个职能。组织的目标一旦确定,计划必须对准目标,计划中规定的一切活动都是为了实现目标。行动方案中的所有活动必须包括这些活动何时、何地、由何人执行如何执行等。这样,当计划付诸实施时,组织就会向目标逐步逼近,最后达到目标。必须注意的是,计划不仅要对准近期的目标,更应对准组织的长期目标。因此,计划相应地分为短期计划和长期计划。

## 二、组织工作

关于组织的含义也可以从两个方面来解释。第一方面是以静态结构来解释组织的含义,这是指为达成某些目标而设计并建立的管理系统。这一管理系统有如下特点:① 开放系统,不断地与外部环境进行各种资源的交换;② 技术系统,不断地进行由投入转化为产出的过程;③ 整合系统,不断地与环境相互作用,并与其各子系统(或系统元素)相互依存。第二方面是从动态活动来解释组织的含义,这是指对管理系统拥有的资源的用途加以规定,使之有秩序地得到利用的活动过程,常称之为组织工作。这一动态的过程具有如下作用:明确管理系统的哪些资源用于哪项活动或哪项活动使用哪些资源,这些资源何时使用、何地使用、如何使用等,使得管理系统内的全部资源之间建立起合理的关系。

如果具体到人力资源,组织工作就是把计划所规定的行动指定到组织内特定的个人和集体去完成。这要求,对于每个成员都能根据其特长被指定担当有利于实现组织目标的一定的工作,即

适当的人担当适当的岗位,从事适当的工作,从而做到人尽其才,让每个成员的才干都能得到充分的发挥。组织工作还要保证每个成员的活动相互配合、相互协调、相互促进,以显示组织的整体优势。

### 三、领导工作

领导,从组织结构来讲是指领导者个人或集体,即上级;从活动作用来讲是指一种行为和影响力,这种行为和影响力能引导和激励人们去实现组织目标。所以,领导工作的内容是激励、指导、引导、促进和鼓励。一个组织的目标能够实现,是靠组织的全体成员的共同努力。管理的重要职能,就是领导全体成员去实现既定的组织目标。

### 四、控制工作

控制是促使组织的活动按照计划规定的要求展开的过程。控制工作意味着去主动发现计划实施中出现的(或潜在的)偏差,并加以纠正(或预防)。

一个组织,在实现目标的过程中会受到来自组织内部或外部各种因素的影响,其运营计划的执行会因种种干扰的出现而或多或少地发生偏离既定目标的情况。控制工作是以组织运营的作业标准和目标实现情况来测定实际的作业,通过将标准、计划目标与实际结果的比较来决定是否需要采取纠正行动或进行改进。所以控制工作是组织的一切活动按计划进行并实现组织目标的重要保证。

计划、组织、领导、控制这四种职能是相互关联、不可分割的一个整体。其中某一职能的完成情况会受其他职能完成情况的影响。比如,计划工作是管理过程的第一个职能,为实现组织目标而提供的计划会直接影响组织的特点和结构,可以想象一个旨在为顾客提供食宿的组织,同以生产电器产品为赢利手段的组织在特点和结构上是完全不同的。另外精心制定的周密的计划还是组织

工作的基础。同时,组织在很大程度上决定着计划的成败,一个适当的、合理的组织是计划得以实现的重要保证。领导必须适应于计划和组织的要求,控制则对计划、组织、领导加以全面检查,纠正偏差,以保证组织目标的实现。

管理的这四种职能都是为管理的有效性和高效率服务的。管理的这四种职能的运用,归根结蒂是为了实现组织的目标。

## 本章小结

只要有群体存在,就会有管理。管理的目的,是达到群体(组织)的目标。如何进行评判?有两个标准:管理的有效性和管理的效率。良好的管理结果应该是在充分利用组织资源的基础上,实现组织的目标。管理的职能是计划、组织、领导和控制。这四种职能的分析,不仅说明了管理是要干什么的问题,而且还揭示了组织的目标是如何达到的。

## 本章问题研讨

1. 什么是管理? 如何理解管理定义的四层含义?
2. 为什么说管理是第四种资源?
3. 什么是管理的有效性? 请举一例。
4. 什么是管理的效率? 请举一例。
5. 如何理解计划与计划工作的含义?
6. 如何理解组织与组织工作的含义?
7. 如何理解领导与领导作用的问题?
8. 为什么控制会存在于管理的职能之中?
9. 举例说明管理的有效性与效率的关系,怎么才算是良好



的管理？

10. 举例说明管理四大职能(即计划、组织、领导、控制)相互间的关系。