

前 言

为满足管理专业的学生学习管理学原理的需要,作者在长期教学实践的基础上,编写了这本《管理学》。

本书注重理论联系实际,广泛吸纳国内外管理的最新研究成果,力图通过该书,使读者掌握管理的基本规律,树立起正确的管理思想。该书克服了目前国内常用教科书过于注重具体方法的问题,具有通用性、通俗性及实用性强等特点。同时为使本书成为各类读者的一本好用又易懂的培训或自学教材,我们在编写的过程中力图做到由浅入深、循序渐进。在内容取舍与安排上,力争做到体系完整而又突出重点,并注重案例教学和习题练习,使一些重要理论知识能在看书学习、做题思考和联系实际的过程中,给读者心中留下更深刻的印象。

本书由山东省经济管理干部学院的张建伟、魏祥迁同志任主编,负责全书的编写、修改和定稿工作,按章节顺序,各章撰稿人分别是张建伟(第1、2、3章)、于利红(第4、8章)、魏祥迁(第5、6、7章)。在本书编写过程中,我们参阅了大量的相关著作、教材和案例资料,未能一一列出,谨在此向这些作者、译者表示由衷的感谢。由于知识水平、掌握材料和篇幅的限制,本书难免存在缺点和错误,欢迎专家和读者批评指正。

本书在编写出版过程中,得到了山东省经济管理干部学院徐迎春教授的指导和大力支持,济南机械职工大学图书社宋建志经理为此倾注了大量心血,在此一并表示感谢。

编 者

2001年8月

目 录

第一章 管理与管理学	(1)
第一节 管理的概念和性质	(1)
一、管理的概念	(1)
二、管理的性质	(3)
三、管理的作用	(7)
第二节 管理的职能	(9)
一、计划职能	(9)
二、组织职能	(10)
三、领导职能	(10)
四、控制职能	(11)
第三节 管理者及其工作	(12)
一、管理者的含义	(12)
二、管理者的分类与职责	(14)
三、管理者的作用	(17)
四、管理者的任务和工作	(19)
五、管理者的基本技能	(21)
第四节 管理学的内容和研究方法	(24)
一、管理学的研究对象和主要内容	(24)
二、管理学的特点	(25)
三、管理学的研究方法	(27)
【案例】	(29)
【习题】	(32)

第二章 管理理论的形成和发展	(36)
第一节 西方传统管理理论	(36)
一、西方早期管理思想的产生	(36)
二、科学管理理论的产生与发展	(38)
三、法约尔的古典组织理论	(44)
四、韦伯的理想行政组织理论	(47)
第二节 西方现代管理理论及其发展	(48)
一、人际关系学说和行为科学理论	(48)
二、管理科学理论	(53)
三、现代管理阶段的特点	(56)
四、管理理论发展的趋势	(57)
第三节 我国管理理论的形成及发展	(59)
一、我国传统的管理思想	(59)
二、我国近代的管理思想	(64)
三、建国后我国企业管理的实践及探索	(65)
四、中国现代管理思想发展的新趋势	(74)
【案例 1】	(78)
【案例 2】	(78)
【案例 3】	(79)
【习题】	(81)
第三章 管理的基本原理	(85)
第一节 管理原理概述	(85)
一、管理原理的涵义	(85)
二、管理原理的主要特征	(85)
三、管理原理体系	(87)
第二节 系统管理原理	(89)
一、系统的概念和构成	(89)
二、系统的特征	(92)

三、系统管理原理的含义·····	(93)
四、坚持系统管理原理应遵循的原则·····	(93)
第三节 人本管理原理·····	(96)
一、人本管理原理的含义·····	(96)
二、人本管理思想的主要内容·····	(96)
三、人本管理方针·····	(98)
四、人本管理战略·····	(100)
五、坚持人本原理应遵循的原则·····	(102)
第四节 责任管理原理·····	(106)
一、责任管理原理的含义·····	(106)
二、明确每个人的职责·····	(107)
三、职位设计和权限委授要合理·····	(108)
四、考核与奖惩·····	(110)
第五节 效益管理原理·····	(113)
一、效益的概念·····	(113)
二、效益的计算和评价·····	(114)
三、效益原理的含义·····	(115)
四、坚持效益原理所应遵循的原则·····	(115)
第六节 权变管理原理·····	(117)
一、权变管理原理的含义·····	(117)
二、权变管理的基本思想·····	(118)
三、权变管理原理在企业管理中的作用·····	(120)
四、坚持权变管理原理应遵循的原则·····	(122)
【案例】·····	(126)
【习题】·····	(131)
第四章 管理的基本方法·····	(135)
第一节 管理方法概述·····	(135)
一、管理方法的概念·····	(135)

二、管理方法的重要性	(135)
三、管理方法系统的层次性	(136)
四、管理方法的综合运用	(139)
第二节 传统管理方法	(143)
一、行政方法	(143)
二、经济方法	(147)
三、法律方法	(149)
四、教育方法	(152)
五、数学方法	(157)
第三节 现代管理方法	(159)
一、制度管理方法	(159)
二、系统工程法	(161)
三、社会心理方法	(165)
【案例1】	(168)
【案例2】	(169)
【习题】	(171)
第五章 计划	(175)
第一节 概述	(175)
一、计划的概念	(175)
二、计划的性质	(176)
三、计划的意义	(177)
四、计划的分类	(178)
五、计划的权变性	(183)
第二节 编制计划的程序与方法	(184)
一、编制计划的程序	(184)
二、编制计划的方法	(186)
第三节 目标管理	(189)
一、目标管理的含义	(189)

二、目标管理的特点	(189)
三、目标管理的意义	(190)
四、目标管理的基本程序	(191)
第四节 决策	(194)
一、决策的概念	(194)
二、决策的特点	(196)
三、决策的分类	(197)
四、影响决策的因素	(199)
五、决策的一般程序	(201)
六、决策的方法	(202)
【案例】	(210)
【习题】	(211)
第六章 组织	(216)
第一节 组织的概述	(216)
一、组织的概念	(216)
二、组织的构成要素	(217)
三、组织理论的发展概述	(219)
四、组织的类型	(221)
第二节 组织设计	(225)
一、组织设计的原则	(225)
二、组织设计的依据	(227)
三、部门的划分	(228)
四、职权的划分与确定	(231)
第三节 组织结构的基本形式	(233)
一、直线式组织结构	(233)
二、直线参谋式组织结构	(233)
三、职能式组织结构	(234)
四、直线职能式组织结构	(235)

五、事业部制组织结构	(235)
六、矩阵式组织结构	(236)
七、模拟分权组织结构	(237)
八、多维立体式组织结构	(237)
第四节 组织的运作	(238)
一、组织中的人员配备	(238)
二、集权与分权	(240)
三、授权	(242)
四、委员会和集体决策	(243)
第五节 组织的变革与发展	(245)
一、组织变革与发展的含义	(246)
二、组织变革与发展的动力	(246)
三、组织变革与发展的征候	(248)
四、组织变革的过程与方法	(248)
五、抵制组织变革与发展的阻力	(250)
六、克服抵制变革与发展阻力的方法	(252)
【案例】	(254)
【习题】	(255)
第七章 领导	(259)
第一节 对人性的认识	(259)
一、麦格雷戈的 X 理论与 Y 理论	(259)
二、沙因的四种人性假设	(260)
三、孔茨的人性假设	(262)
四、有限理性人假设	(263)
五、迈尔斯的三种模式理论	(264)
六、我们的认识	(264)
第二节 激励	(265)
一、激励的机制	(265)

二、激励的基本理论	(267)
三、激励的方式	(276)
第三节 领导及其理论	(279)
一、领导的概述	(279)
二、领导者的权力与影响力	(281)
三、几种主要领导理论	(283)
第四节 沟通	(293)
一、沟通的重要性	(293)
二、沟通的过程	(293)
三、沟通的类型	(294)
四、沟通的网络	(295)
五、沟通中的障碍及其解决对策	(298)
【案例】	(300)
【习题】	(301)
第八章 控制	(305)
第一节 概述	(305)
一、控制的含义	(305)
二、控制的类型	(307)
三、有效控制的要求	(311)
第二节 控制的过程和内容	(313)
一、控制的过程	(313)
二、控制的内容	(318)
第三节 控制方法	(323)
一、预算控制	(323)
二、比率分析	(326)
三、审计控制	(330)
四、其他控制方法	(334)
【案例】	(335)

【习题】.....	(336)
主要参考文献.....	(341)

第一章 管理与管理学

管理活动作为人类最重要的一项活动,广泛地存在于现实的社会生活之中,大至国家小至企业,凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体就离不开管理,管理是一切有组织活动中必不可少的组成部分。因此,在社会生活中,特别是在组织的活动中,就有必要了解什么是管理,为什么要进行管理活动,怎样才能有效地进行管理活动。本章主要介绍管理的概念、性质、作用和职能,管理者及其任务和工作,管理学的研究对象、主要特点及其研究方法。

第一节 管理的概念和性质

一、管理的概念

什么是管理?长期以来,中外学者从不同角度对其进行阐述,具有代表性的观点有如下几种:

(一)管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程

这是由被称为“经营管理理论之父”的法国实业家法约尔于1916年提出的。其观点经过近一个世纪的理论与实践的检验,总的说来基本上是正确的,并成为管理定义的基础。

(二)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

这一概念包含三层含义:第一,管理是协调资源;第二,协调资

源靠的是计划工作、组织工作、领导工作和控制工作完成的;第三,管理是一个有目标或有目的的过程,协调资源的目的是为了达到既定的目标。

(三)管理是通过其他人的工作来达到组织的目标

这一概念包含三层含义:第一,管理的对象是其他人及其他人的活动;第二,管理的目的是通过其他人的活动来达到工作效果;第三,管理的手段是协调其他人的活动。这一概念强调的是其他人。

(四)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

这一概念包含三层含义:第一,管理的核心是协调人际关系;第二,管理的手段是根据人的行为规律去激发人的积极性;第三,管理的任务是使人们相互沟通和理解来实现其共同目标。

(五)管理是一种以绩效责任为基础的专业职能

这是美国哈佛大学教授德鲁克提出的观点。这一概念包含三层含义:第一,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;第二,管理人员是一个专业的管理阶层;第三,管理的本质和基础是执行任务的责任。

(六)管理就是决策

这一概念是美国管理学家西蒙提出的,他认为决策贯穿组织的始终,任何工作都必须经过一系列的决策才能完成。决策正确,管理的目的也就能够实现了。

以上这些定义都是从不同角度提出来的,都反映了管理性质的某个侧面。实际上,管理的概念不是固定不变的,它是随着社会生产的发展和管理的实践而不断变化的,人们对它的认识也在不断深化。通过对上述管理定义的分析,结合我国管理实践,本书采用如下定义:管理是管理者通过计划、组织、领导和控制等职能去协调组织的资源,使其达到朝着既定的目标行动,从而顺利实现组

织目标的整个行为过程。

这个定义有如下几层含义:第一,整个行为过程是以人为中心的,即管理是以人为中心的管理。管理的主体是人,客体也主要是人。第二,管理的目的是顺利实现组织目标,为此,首先要确定明确的目标,这也是最重要的管理。只有使组织内所有的成员都朝同一个方向努力,才能顺利达成目标。第三,管理采用的措施是计划、组织、控制和领导等基本职能。每个管理者工作时都是在执行这些职能的一个或几个。第四,协调组织的全部资源,并未说明属于哪一种组织,这就是说,管理的原理可适用于任何一种组织,如工商业组织、政治团体、社会团体等。不同的组织系统其资源构成不同,但主要都包括人、财、物等资源。

二、管理的性质

(一)管理的二重性

任何社会生产都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的,因此生产过程具有两重性,它既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产。因此,对生产过程进行管理也存在两重性,一种是与生产力相联系的管理的自然属性,另一种是与生产关系相联系的管理的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理由人类活动的特点所产生,人类的任何社会活动都必定具有各种管理职能。如果没有管理,一切生产、交换、分配活动都不可能正常进行,社会劳动过程就要发生混乱和中断。正如马克思在 100 多年前所指出的“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……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,管理是人类社会活动的客观需要。

管理也是由社会分工所产生的社会劳动过程中的一种特殊职能。管理寓于各种社会活动之中,所以说它是一般职能,但就管理

职能本身而言,由于社会的进化,人类分工的发展,早在原始社会就已经有专门从事管理职能的人从一般社会劳动过程中分离出来。现代社会中,据保守的估计,全体就业人员中,至少有 30%~40% 的人专门从事各类管理工作,他们的职能就是协调人们的活动,而不是直接从事物质产品或劳务的产出。因此管理职能早已成为社会劳动过程中不可缺少的一种特殊职能。

管理也是生产力。一个社会生产力是否发达,取决于它所拥有的各种经济资源、各种生产要素是否得到有效地利用,取决于从事社会劳动的人的积极性是否得到充分的发挥,而这两者都有赖于管理。经常可以看到这样的例子,企业的外部环境基本相同,内部条件如资金、设备、能源、产品和技术水平基本类似,但由于管理的不同(可能是管理方法的变化,也可能是管理者的更替甚至是管理制度的变化),其所带来的经营成果、所达到的生产力水平却相差很大。

管理的上述性质是不以人的意志而转移的,也是不因社会制度、意识形态的不同而有所改变的客观存在,所以,称之为管理的自然属性。

2. 管理的社会属性

管理是为了达到预期的目的所进行的具有特殊职能的活动,这一活动必然体现管理的“为谁服务”的问题。马克思认为,在人类漫长的历史中,管理从来就是为统治阶级、为生产资料的占有者服务的。管理是一定社会生产关系的反映。在资本主义社会里,“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,它同时也是剥削社会劳动过程的职能,因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的”(《马克思恩格斯全集》第 32 卷,第 367~368 页,人民出版社,1972 年 9 月第 1 版)。

在社会主义社会中,由于生产资料归全体人民所有,所以相应

的管理是为人民服务的,管理的目的总的说来是为了使人与人之间的关系以及国家、集体和个人的关系更加协调。管理的社会属性体现为任何组织在实行管理时都要从全社会、全体人民的利益出发,并且自觉地让局部的利益服从全局的利益、个人的利益服从集体的利益。

管理的这种随着社会制度、意识形态的发展变化的性质就是管理的社会属性。

3. 学习和掌握管理二重性的意义

学习和掌握管理的二重性,对我们学习和理解管理学、认识我国的管理问题,建立具有中国特色的管理体系具有非常重要的现实意义。具体地说,学习和掌握管理二重性的意义体现在以下几个方面:

首先,管理二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。仅仅把管理看成是体现生产力或生产关系都是片面的,都不利于我国管理理论和实践的发展。因此,学习和掌握管理的二重性原理,可以使我们认清,要提高管理水平必须做好两方面的工作:一是要努力抓好生产力的组织和劳动过程的协调工作,加强管理的各项基础工作,以使资源得到最合理的应用;二是要维护与生产力发展水平相适应的生产关系和上层建筑,充分发挥社会主义生产关系的优越性。

其次,学习和掌握管理的二重性原理,有助于我们分清资本主义管理与社会主义管理的异同。资本主义管理与社会主义管理,在自然属性上是相同的,是人类长期从事生产实践的产物,是人类智慧的结晶,它是不分国界的。而资本主义管理与社会主义管理,在社会属性上是有本质区别的,它总是要体现着一定的统治阶级的意志。因此,在管理的目的、主要管理权力的归属和管理本质上的要求都是不同的。

最后,学习和掌握管理二重性原理,有助于我们正确认识和借

鉴资本主义管理的理论、方法和经验。有关管理自然属性的一面,我们应该而且必须向资产阶级学习,因为他们在组织社会化大生产和商品流通方面积累了极其丰富的经验,这些经验是人类共同财富。我们要尽快赶上发达的资本主义国家就必须学习其经验,吸取其精华,以便少走弯路。对于资本主义管理的社会属性,我们必须认清其剥削本质。所以,在实践中绝不能简单地照抄照搬西方的管理方法,而应有鉴别、有选择地学习,学创结合,走自己的路,使管理成为发挥社会主义优越性的强大力量。

(二)管理的科学性和艺术性

管理的科学性是管理作为一个活动过程,期间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳检测数据,提出假设,验证假设,从而抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此,说管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。这就是说,仅凭停留在书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。管理者必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知,有效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此,二者之间不是互相排斥,而是互相补充的。如前所述,靠“背诵原理”来进行管理活动,必将

然是脱离或忽视现实情况的无效活动;而没有掌握管理理论和基本知识的管理者,在进行管理时必然是靠碰运气、靠直觉或过去的经验办事,很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以,管理的专业训练不可能培训出“成品”的管理者,但却是为通过实践进一步培训管理者的一个良好的开端,它为培养出色的管理者在理论知识方面打下了坚实的基础。当然,仅凭理论也不足以保证管理的成功,人们还必须懂得如何在实践中运用它们,这一点也是非常重要的。

因此,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性,对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说也是十分重要的,它可以促使人们既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用,这一点可以说是管理成功的一项重要保证。

三、管理的作用

管理的作用表现在以下三个方面:管理是生产力;管理是一个组织得以生存发展的重要因素;管理是社会进步的物质力量,是实现现代化的关键因素。

(一)管理是生产力

前面在管理的自然属性中,我们提到管理是生产力的问题。管理作为生产力,表现在通过管理者的预见性及合理的计划、组织及协调,可以完成分散个人无法完成的生产作业,可以以较少的资源耗费,获取较多的物质财富,即可以使潜在的生产力变为现实生产力。多数生产作业,特别是较大的工程,如修铁路、挖运河、筑大坝、制造航天飞机等只有许多人协作才能完成,而协作劳动,包括最简单的数人搬运重物或划龙舟,离开统一的指挥,根本无法进行。正如美国著名的管理学家孔茨所说:“管理工作是一切有组织的协作所不可缺少的。”

(二)管理是一个组织得以生存发展的重要因素

管理的作用犹如组织的神经系统。众所周知,离开了神经系统的联络、指挥、控制,有机体便无法在复杂变化的环境中生存发展。对于整个社会来说其道理也一样。以经济管理为例,它所面对的是分工精细、协作广泛、变化节奏快、活动连续并要严格保持资源合理比例的一个有机整体,显然,如若没有科学的管理,分工协作就难以实现,比例和节奏更无法保证,社会生产必然会陷入一片混乱。因此,杜拉克总结说:“没有机构就没有管理,但是没有管理也就没有机构。管理是现代机构的特殊器官。正是这种器官的成就决定着机构的成就和生存。”美国著名投资杂志《福布斯》经多年研究,发现管理得好的美国公司几乎都是有成就的。而 90% 以上企业的破产都是由于管理上的无能或缺乏经验。

(三)管理是社会进步的物质力量,是实现现代化的关键因素

18 世纪英国依靠技术进步首先完成了产业革命,成为当时世界第一强国。然而到了 20 世纪初,美国逐渐超过英国成为西方各国的盟主。战后许多英国专家小组为学习工业方面的经验去美国访问,但他们发现,英国的技术和工艺并不比美国落后很多,而生产率水平与美国有显著差距的主要原因是,英国的组织和管理水平比美国要低得多。美国之所以能够取胜,主要是依靠其有较高的管理水平。到 20 世纪七八十年代,日本的经济发展又超过美国,其主要原因还是日本成功地建立了一套适合自己的管理体系。

当前,包括我国在内的发展中国家面临着如何实现现代化的课题,而发展中国家普遍面临技术落后、资金短缺的困难,因此,几乎所有的发展中国家都从引进发达国家的资金和技术开始现代化的进程。然而,即使有了大量资金和技术也并不一定能获得预期的发展,人员素质低和管理落后常常成为这些国家实现经济起飞的严重障碍,引进的资金往往被浪费,设备和技术往往得不到有效的利用。因此,如何发展一套适应我国的管理理论和方法就成为当务之急。