



财政部“十五”规划教材
全国高等院校财经类专业教材



管理学

章 健 编著



经济科学出版社

财政部“十五”规划教材
全国高等院校财经类专业教材

管 理 学

章 健 编著

经济科学出版社

责任编辑：王东岗
责任校对：王肖楠
版式设计：代小卫
技术编辑：李长建

管 理 学

章 健 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

第三编辑中心电话：88191344 发行部电话：88191515

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

天宇星印刷厂印刷

新路装订厂装订

850×1168 32 开 16.75 印张 410000 字

2002 年 8 月第一版 2002 年 8 月第一次印刷

印数：0001—4000 册

ISBN 7-5058-3115-1/F·2481 定价 25.50 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/章健编著. - 北京: 经济科学出版社, 2002.8
财政部“十五”规划教材. 全国高等院校财经类专业
教材

ISBN 7-5058-3115-1

I. 管… II. 章… III. 管理学-高等学校-教材
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 055163 号

编 审 说 明

本书是全国财经类通用教材。经审阅，我们同意作为全国高等院校财经类专业教材出版。书中不足之处，请读者批评指正。

财政部教材编审委员会

2001年5月15日

前 言

本书根据财政部“十五”教材建设规划的要求，由财政部教材编审委员会组织编写，作为全国高等院校财经类专业教材。

管理学是一门独立的学科，有它独立的研究对象。马克思说：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，并执行生产总体的活动——不同于这个总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。可见，管理简单来说就是社会群体的协调活动。这里所谓社会群体特指以社会化的方式，或者分工协作的方式从事各类活动的群体。

管理学是一门历史性的学科，从侧重物的生产效率，到注重人的因素，到强调环境的重要性，一直到认为组织应当变“正确地做事”为“做正确的事并正确地做事”、变阶段性变革为持续性变革、变线性思维为非线性思维等，管理理论始终处在历史发展的过程之中，具有动态和汇聚的性质。

管理学具有完整的系统性。管理学所具有的系统性是以由管理的各大职能所形成的管理系统为基础的。管理过程作为一个系统，它在更大的系统中与其他相关系统有输入和输出的关系，这是管理系统的开放原则。对内，管理过程的内部要素既存在有机联系，又必须是环环相扣、首尾相接的整体，以形成闭环的回路，保证内部多环节畅通、功能作用得以充分发挥，这就是管理系统的相对封闭原则。各种管理理论和学派尽管观察角度各不相

同，但基本上都能形成大体完整的系统化知识体系。至于说到管理理论的丛林，其他学科如哲学、经济学、社会学等各自又何尝不是学派林立、观点纷杂呢。

管理学是一门综合性的学科。在许多国家，不仅从事实际管理工作的人和管理学家在研究管理理论，而且一些心理学家、社会学家、人类学家、经济学家、生物学家、哲学家、数学家等也都从各自不同的背景，不同的角度，用不同的方法对现代管理问题进行研究，这一现象带来了管理理论的空前繁荣，同时出现了各种各样的学派。通过对各种管理理论和学派的了解可以看出，管理学的产生本来就是多种学科的学者共同努力的结果，正是由于多种学科的交叉融合才使得管理学得以不断开拓前进，发展成为一门综合性的边缘学科。

管理学又是一门很不精确，并且还没有形成统一认识的应用性学科。管理学学派林立，没有哪一种学说能一统天下。因此，不能简单地接受某一种学说，或者接受已有的学说，要解放思想，不受现有的各种学术观点的束缚，用自己的眼睛来看世界，对现实中出现的新情况、新问题做出自己的判断，从而不断地去丰富和发展管理理论和方法。

管理学的基本教学目的是使学生能全面掌握管理学的基本原理，了解该学科的发展沿革过程，学会灵活和创造性地运用管理理论和方法，指导管理实践活动。为此，管理学的教学要求是：注重投入，从而使每个学生都能最大限度地发挥各自的潜力；注重参与，要注重师生之间和学生之间的相互沟通和相互促进，注重相互交流和共同提高；注重个性，要注重对学生独立分析、独立思考、独立解决问题的能力培养；注重创造，要鼓励学生站在巨人的肩上看问题，既不脱离巨人，又高于巨人，更加深刻地去认识管理活动的内在规律，更加全面地去认识管理活动的多样性、丰富性和灵活性。

本书在写作过程中，除参考了国内外学者的有关著作外，还吸收了不少报纸和杂志上的有关资料，在此对有关作者表示感谢。

恳请读者对本书提出宝贵意见。

章 健

2001年9月·

目 录

第一章 组织	(1)
第一节 组织的一般特征.....	(1)
第二节 组织的个体层次.....	(9)
第三节 正式组织与非正式组织	(18)
第四节 组织平衡	(25)
第二章 管理	(32)
第一节 管理的一般特征	(32)
第二节 管理的主体、职能和层次	(35)
第三节 管理的技术性质与文化性质	(42)
第三章 管理学概述	(56)
第一节 管理学的特点和内容	(56)
第二节 管理学的形成和演变	(63)
第三节 当代管理理论丛林	(80)
第四节 管理理论的新发展	(85)
第四章 管理系统	(95)
第一节 系统与系统理论	(95)
第二节 管理系统.....	(102)

第三节	管理系统与环境系统	(111)
第四节	管理系统与业务系统	(121)
第五章	计划工作概述	(128)
第一节	计划工作的含义和要求	(128)
第二节	计划制定过程	(137)
第三节	计划的类型和表现形式	(140)
第四节	目标管理	(146)
第五节	现代计划方法	(152)
第六章	预测	(160)
第一节	预测的功能与特征	(160)
第二节	预测工作的一般原理	(165)
第三节	预测的程序和方法	(170)
第七章	决策	(190)
第一节	决策活动的含义和特征	(190)
第二节	决策的理论和原则	(193)
第三节	决策的步骤	(199)
第四节	决策的类型和方法	(211)
第五节	集体决策与个人决策	(217)
第八章	组织工作原理	(223)
第一节	组织工作及其意义	(223)
第二节	组织工作过程	(237)
第三节	组织设计的权变方法	(244)
第四节	组织结构的类型	(252)

第九章 组织结构及其运行方式的设计	(271)
第一节 部门划分与流程	(272)
第二节 层次划分与扁平化	(280)
第三节 职权划分与合作 (团队)	(287)
第四节 责任制度与随机协调	(289)
第五节 授权和集权与分权	(294)
第六节 委员会与个人负责	(298)
第十章 主管人员的配备	(307)
第一节 主管人员配备的系统方法	(307)
第二节 选聘	(313)
第三节 考评	(321)
第四节 培训	(328)
第十一章 领导工作与领导方式	(337)
第一节 关于人性的研究	(337)
第二节 领导工作	(344)
第三节 领导方式	(354)
第四节 领导修养和领导艺术	(367)
第十二章 沟通联络	(375)
第一节 沟通概述	(375)
第二节 个人行为因素和沟通方式	(381)
第三节 组织沟通的类型	(384)
第四节 组织沟通的改善	(393)
第五节 沟通的原则与方法	(400)
第十三章 激励	(409)

第一节	激励与激励工作	(409)
第二节	内容型激励理论	(416)
第三节	过程型激励理论	(432)
第四节	其他激励理论	(438)
第十四章	控制工作	(445)
第一节	控制概述	(445)
第二节	控制的基本过程	(449)
第三节	控制的基本类型	(456)
第四节	有效控制特征	(464)
第五节	控制技术和方法	(474)
第十五章	组织的动态发展	(484)
第一节	动态性与灵活性将成为组织的生命	(484)
第二节	组织环境的演变	(490)
第三节	组织变革	(494)
第四节	组织的重新塑造	(503)
第五节	激发创新	(508)

第一章

组织

本书以一般组织的管理为研究对象。由于社会上已经有了非常成熟和完备的以工商企业为对象各类管理教材，因此本书更加适合非工商企业的组织。所谓一般组织泛指一切以社会化方式形成的社会群体，所谓一般组织的管理也就泛指一切具有分工协作关系的群体的管理。

第一节 组织的一般特征

关于“组织”一词的使用，有时并不很严格，如有人常把一个团体称为组织。什么是组织呢？巴纳德认为，“组织就是通过有意识地协调而形成的两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统”。哈罗德·孔茨则把“组织”定义为“正式的有意形成的职务结构或职位结构”。由此可见，组织不仅是人的结合，而且是一种特定的体系。事实上前者强调的是组织的内容，后者强调的是组织的形式。

一、组织的含义

组织的含义可以从不同角度去理解，古今中外的管理学家也对此做出了各种不同的解释。被称之为现代管理理论“鼻祖”的

巴纳德将组织定义为“通过有意识地协调而形成的两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统”。

一些学者将组织区分为有形与无形，即组织机构与组织活动。所谓无形的组织将组织看做两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统，而有形组织则专指日常生活中的有形实体，如工商组织、事业单位、政府部门等机构或组织。

无形的组织活动与有形的组织机构之间的关系可以看做是一种手段与目的的关系。也就是说，作为“力量协作系统”存在的无形的组织，本身并不具有自己的目的，它不过是为了完成组织机构的目标而存在，是作为实现组织目标的手段。

(一) 实体组织

从实体角度看，组织是为实现某一共同目标，经由分工与合作，及不同层次的权力和责任制度而构成的人群集合系统。这个概念具有三层含义：

1. 组织必须具有目标。任何组织都是为实现某些特定目标而存在的，不论这种目标是明确的，还是隐含的，目标是组织存在的前提和基础。最基本的目的是有效地配置内部有限的资源。如大学的目标是传授知识，培养高级人才。

一个组织良好的机构，能使内部的关系得以理顺，并使所投入的资源得到最有效的利用。而一个组织不良的机构，则会使目标的实现受到影响。“1”加“1”可以大于“2”，也可能小于“2”，这说明同样的投入要素可以产生很不相同的总体效果。

2. 组织必须有分工与协作。分工与协作关系是由组织目标限定的。一个组织为了达到目标，需要有许多部门，每个部门都专门从事一种或几种特定的工作，各个部门之间又要相互配合，这就是一种分工与协作。只有把分工与协作结合起来，才能提高效率。例如，剧场里的观众具有相同的目的，彼此没有分工与协作，不能称其为组织，而剧场的全体工作人员则构成了一个实体

组织。

3. 组织要有不同层次的权力与责任制度。组织内部必须有分工，而在分工之后，就要赋予各部门及每个人相应的权力，以便于实现目标。但在赋予权力的同时，必须明确各部门或个人的责任。有权力而无须负责任，就有可能导致滥用权力，影响组织目标的实现。所以，权力和责任是达成组织目标的必要保证。

（二）无形组织

无形组织既然无形又何来组织呢？提出无形组织的概念是为了说明实体组织从无到有、从有到无的交替变化，是为了说明实体组织既可以建立也可以改变甚至撤销，因此所谓“无形”是指实体组织的建立、改变或者撤销然后再建立的过程，是指在不同的特定环境中为了有效地实现新的共同目标和任务，动态地确定组织成员、任务及各项活动之间的关系，对人力资源进行合理配置的过程。正是借助于这一过程所具有的协同或协调作用，各类组织机构内部才有可能形成一个有形的“力量协作系统”，使个体的力量得以汇聚、融合和放大，从而体现组织的作用。其主要内容包括：

1. 组织机构的设计。当组织目标确定以后，管理者首先要对为实现组织目标的各种活动内容，进行区分和归类，把性质相近或联系紧密的工作进行归并，成立相应的职能部门进行专业化管理，并根据适度的管理幅度来确定组织的管理层次，包括组织内横向管理部门的设置和纵向管理层次的划分。无论是纵向还是横向的职权关系，都是使组织能够促进各部门的活动并给组织带来协调一致的因素。

2. 适度和正确授权。在确定了组织机构的形式后，要进行适度的分权和正确的授权。分权是组织内管理的权力由高层管理者委派给各层次和各部门的过程。分权适度，授权成功，则会有利于组织内各层次各部门为实现组织目标而协同工作，同时也使

得各级管理人员能够产生满足感。

3. 人力资源管理。人是组织的主体，人群中存在着复杂的人际关系。组织活动包括人员的选择和配备、训练和考核、奖励和惩罚制度，以及对人的行为的激励措施等。

4. 组织文化建设。组织活动包括为创造良好的组织气氛而进行团体精神的培育和组织的建设。无数成功组织的事例证明，组织文化是否良好，对于一个组织能否发挥有效作用至关重要。

二、组织的分类

在现实生活中，组织可以按不同标准进行分类，较为通用的分类观点有以下这些。

（一）按组织的性质分类

1. 经济组织。经济组织是人类社会最基本、最普遍的社会组织，它担负着提供人们衣食住行和娱乐等物质生活资料的任务，履行着社会的经济职能。在现代社会中，经济组织已形成庞大复杂的体系，其中包括生产组织、商业组织、金融组织、交通运输组织和其他服务性组织等。

2. 政治组织。政治组织出现于人类社会划分阶级之后，它包括政党组织和国家政权组织。在现代社会中，政党代表着本阶级的利益和意志，为本阶级提出奋斗目标，制定方针政策。国家政权组织是国家管理社会的重要机器。

3. 文化组织。文化组织是以满足人们各种文化需求为目标，以文化活动为其基本内容的社会团体。这类组织如学校、图书馆、影剧院、艺术团体、科学研究单位等。

4. 群众组织。这类组织是社会各阶层、各领域的人民群众，为开展各种有益活动而形成的社会团体。例如工会、共青团、妇女联合会、科学技术协会等。

5. 宗教组织。宗教组织是以某种宗教信仰为宗旨而形成的

组织，代表宗教界的合法利益，组织正常的宗教活动。

（二）按组织的形成方式分类

1. 正式组织。正式组织是为了有效地实现组织目标，而明确规定组织成员之间职责范围和相互关系的一种结构，其组织制度和规范对成员具有正式的约束力。

2. 非正式组织。非正式组织是人们在共同工作或活动中，由于具有共同的兴趣和爱好，以共同的利益和需要为基础而自发形成的团体。

（三）按社会功能分类

美国著名社会学家 T. 帕森斯 (T.Parsons) 认为，组织的分类应按社会作用和社会效益进行。即以组织的社会功能为标准，将组织分为：

1. 以经济生产为导向的组织。这类组织是以经济生产为核心，运用一切资源扩大组织的经济生产能力。这种组织的任务除生产物质产品外，还提供劳务等。因此，它们的范围是非常广的，包括公司、工厂、银行、饭店等。

2. 以政治为导向的组织。这类组织的社会功能在于实现某种政治目的，因此它的重点是权力的产生和分配。如政府部门的一些组织就属此列。

3. 整合组织。这类组织的社会功能在于协调各种冲突，引导人群向某种固定的目标发展，以保持一定的社会秩序，例如法院、政党等组织。

4. 模型维持组织。这类组织的功能在于维持固定的社会形式，来确保社会的平衡发展，如学校、社团、教会等。

（四）按人员顺从度分类

如果以人员的顺从程度为标准对组织进行分类，可将组织分为：

1. 强制型组织。这类组织用高压和威胁等强制手段控制其