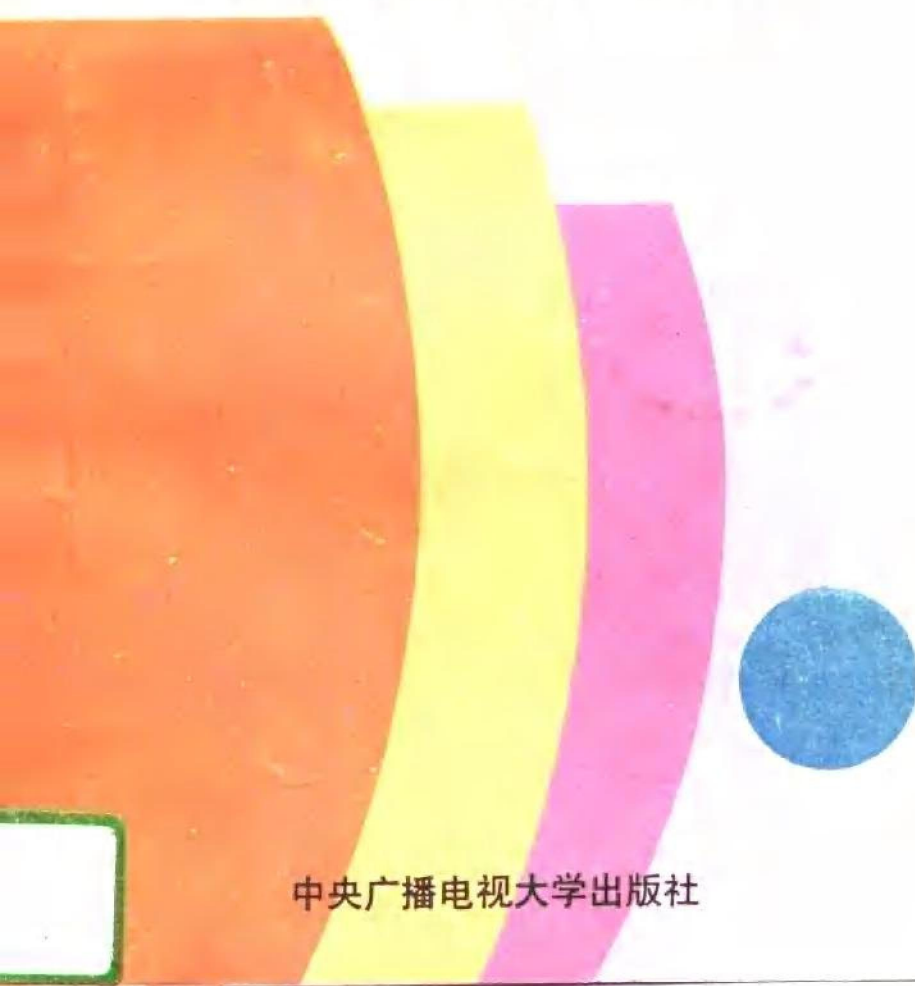


根据国家教育委员会制订的《复习考试大纲》编写
专升本(非师范类)入学考试参考丛书

管理学概论考试 参考书

《管理学概论考试参考书》编写组



中央广播电视大学出版社

AA22/25

95
093

根据国家教育委员会制订的《复习考试大纲》编写
专升本(非师范类)入学考试参考丛书

管理学概论考试 参考书

《管理学概论考试参考书》编写组



中央广播电视大学出版社

(京)新登字 163 号

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论考试参考书 / 《管理学概论考试参考书》编写组编. — 北京: 中央广播电视大学出版社, 1994.10
(根据国家教育委员会制订的《复习考试大纲》编写专升本(非师范类)入学考试参考丛书)
ISBN 7-304-01120-3

I. 管… II. 管… III. 管理学-高等教育-自学参考资料
IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第14278号



**管理学概论考试
参考书**

《管理学概论考试参考书》编写组

中央广播电视大学出版社出版

社址: 北京西城区大木仓 39 号北门 邮编: 100032

北京密云胶印厂印刷 新华书店北京发行所发行

开本 850×1168 1/32 印张 6 千字 156

1994 年 10 月第 1 版 1994 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—10000

定价 10.00 元

ISBN 7-304-01120-3/G · 130

前 言

1993 年国家教育委员会制订了《全国各类成人高等学校专科起点本科班招生（非师范类）复习考试大纲（试用本）》。广大考生在使用该大纲进行复习备考时，由于缺少统一的教材而遇到了很大的困难。为了解决这个问题，我们组织了部分编写和审查大纲的教授和专家，遵照大纲的要求编写了这套《专升本（非师范类）入学考试参考丛书》。它的特点是实用性和针对性均较强，可以帮助考生提高他们在入学前的知识和能力水平。

本套丛书共分 26 册，包括政治（公共课）、英语、大学语文、图书馆学概论、档案管理学、文学概论、新闻学概论、政治学概论、行政管理学、高等数学（一）、高等数学（二）、财政金融学、会计学原理、环境保护概论、管理学概论、电子技术基础、电路原理、机械设计基础、结构力学、化工原理、地质学概论、医学基础、植物生理学、中医基础理论、民法、刑法等。

由于编写时间较短，不当之处还望各学科专家及广大读者提出宝贵的修改意见，待有机会再版时进一步完善。

该丛书经国家教育委员会考试中心审定，并作为推荐用书。

（说明）.....

..... 编者

..... 1994. 6. 25

.....

.....

.....

.....

目 录

第一篇 管理总论

第一章 绪论	(1)
第一节 管理、管理学和管理者	(1)
第二节 管理与环境.....	(9)
练习题一.....	(16)
第二章 管理思想的发展历史	(18)
第一节 传统管理思想阶段.....	(18)
第二节 科学管理思想阶段.....	(20)
第三节 行为科学思想阶段.....	(26)
第四节 现代管理思想阶段.....	(29)
练习题二.....	(33)

第二篇 计 划

第三章 计划概论	(35)
第一节 组织目标.....	(35)
第二节 计划的概念、特点和类型	(42)
第三节 计划工作的作用、原则和步骤	(45)
练习题三	(50)
第四章 战略与决策	(51)
第一节 战略规划.....	(51)
第二节 决策.....	(54)

练习题四.....	(69)
-----------	--------

第三篇 组 织

第五章 组织与组织管理.....	(72)
------------------	--------

第一节 组织概述.....	(72)
---------------	--------

第二节 组织理论.....	(75)
---------------	--------

练习题五.....	(78)
-----------	--------

第六章 组织结构.....	(79)
---------------	--------

第一节 部门化及其类型.....	(79)
------------------	--------

第二节 管理跨度.....	(82)
---------------	--------

第三节 组织结构的形式及其特点.....	(84)
----------------------	--------

练习题六.....	(88)
-----------	--------

第七章 组织关系.....	(92)
---------------	--------

第一节 权力委任.....	(92)
---------------	--------

第二节 正确授权的基本原则.....	(94)
--------------------	--------

第三节 集权与分权.....	(95)
----------------	--------

第四节 直线权力与参谋权力.....	(98)
--------------------	--------

练习题七.....	(100)
-----------	-------

第四篇 领 导

第八章 激励理论.....	(102)
---------------	-------

第一节 需要、动力与行为	(102)
--------------------	-------

第二节 激励与激励的过程.....	(107)
-------------------	-------

第三节 激励理论.....	(108)
---------------	-------

练习题八.....	(116)
-----------	-------

第九章 领导理论.....	(119)
---------------	-------

第一节 领导的概念与职责.....	(119)
-------------------	-------

第二节	领导的权力与权威.....	(120)
第三节	领导品质理论.....	(123)
第四节	领导行为理论.....	(125)
第五节	领导权变理论.....	(131)
练习题九		(137)

第五篇 控 制

第十章	控制基础.....	(138)
第一节	控制的重要性.....	(138)
第二节	控制系统与控制类型.....	(140)
第三节	控制的过程.....	(145)
第四节	控制的基本原则.....	(149)
练习题十		(152)
第十一章	控制方法.....	(153)
第一节	经营控制.....	(153)
第二节	预算.....	(156)
第三节	网络图法.....	(162)
练习题十一		(179)
主要参考文献		(181)
部分练习题参考答案		(182)

第一篇 管理总论

第一章 绪论

通过本章的学习,要求掌握管理、管理学和管理者等基本概念;了解管理的基本职能及其相互关系;理解管理与环境及其变化之间的关系。

第一节 管理、管理学和管理者

一、管理

有史以来,人类就是共同劳动、共同生活的,每一个人都是处于一定的人群之中,都需要加入一定的组织,才能够得以生存和发展。只要有许多人共同劳动,就必须对劳动过程进行有效的计划、组织、指挥和协调,以达到预期的目标。这种计划、组织和协调活动,就是管理活动。由此看来,管理活动起源于人类的共同劳动,与人类社会具有共同悠久的历史。那么究竟什么是管理呢?

(一)管理的概念

1. 管理的定义

古今中外对管理的概念有许多不同的解释。有人认为:管理就是借他人之力把事情办好;有人认为:管理就是协调一个团体的活动以达到共同的目标;还有人认为:管理就是为了达到特定的目标而联合并指导使用资源的活动。综合以上观点,我们可以给出如下关于管理的一般定义:管理就是管理者通过计划、组织、领导和控

制等手段,协调组织资源以实现组织目标的过程。

2. 管理的特点

通过以上管理的定义,可以分析得出管理具有如下几个特点。

(1)管理是共同劳动的产物。没有共同劳动,人们就不会结成配合与协作关系,也不存在组织的共同目标,管理工作就成为多余。有了共同劳动,就必然存在从事共同劳动的人员之间的分工、协作问题,管理人员及其管理活动就成为必要的事。因为,如果没有管理活动,人们便如同一盘散沙,各行其是。就连组团旅游、乘船共渡这磋商简单的共同活动的目标也难以实现,更不用说大规模复杂社会活动了。

(2)管理是一系列相互关联、连续进行的活动过程。管理是一个过程,它贯穿于共同劳动的始终。在组织活动的不同阶段,管理工作有不同的重点,但是这些管理工作的中心只有一个,就是维持共同劳动的顺利进行和整体任务的有效完成。因此,管理的各个环节要求能相互关联、连续一致,而不能相互脱节和相互矛盾。

(3)管理具有明确的目标。一切管理活动都服从和服务于组织的既定目标,没有共同目标,就没有共同劳动,也就不需要管理。管理者应牢牢记住组织的目标,目标不明确,管理就会无的放矢,瞎忙一通。

(4)管理的对象是组织中的人力和物力资源,管理的实质就是通过计划、组织、领导和控制等手段,实现组织内部各要素的合理配置。它有别于组织为实现目标的其他活动,如纯技术性、作业性等非管理活动。

3. 管理的要素

为了进一步理解管理的功能和了解管理活动的内在机理,有必要分析一下管理概念中的诸要素。

国外一些学者将管理的基本要素概括为人事(Men)、资金(Money)、方法(Methods)、机器(Machines)、材料(Material)、市场(Market)、工作精神(Morale)七个方面,简称“七个M”。我国学者

一般认为现代管理包括如下九个要素；

(1)**管理者** 这是管理基本要素中最活跃、最重要的因素，是管理活动的主体，决定着管理的成败得失。

(2)**机构体制** 机构体制就是管理的组织形式和方式方法，包括如何组织社会的生产、分配、交换和消费，划分管理中的权限和责任以及机构设置等。机构体制的构成是否合理，很大程度上影响管理的效用和效率，所以要根据不同的行业和不同的外部环境设置机构体制，使之科学合理并具有很强的适应环境变化的特点。

(3)**政策与法规** 政策与法规是保证管理活动有效运转的重要手段，它以指导性或强制性的方式，通过鼓励做什么和限制做什么来约束组织成员的行为，以达到组织中的人、财、物和信息的合理流通，保证组织的正常运行和更好地实现其目标。

(4)**被管理者** 被管理者是生产活动的主体，又是管理活动的客体。由于人是个性、有情感、会思维的，所以对人的管理尤其复杂，既要强调管理的科学性，又要强调管理的艺术性，其中心任务是调动全体组织成员的积极性，为达成共同的组织目标而协调配合，发挥各自的作用。

(5)**财** 包括资金的筹集、使用和分配等。财务状况的好坏是社会组织能否正常运行和工效高低的主要标志之一，所以它是管理的重要因素。

(6)**物** 包括各种仪器设备、工具和物料等生产原材料和装备。能否做到物尽其用，提高社会经济效益，是衡量管理水平高低的重要标志之一，所以它也是管理的一个重要因素。

(7)**信息** 包括信息的收集分析、传递和处理。信息对于现代各类管理工作起到越来越重要的作用。

(8)**时间** 时间也是资源，而且是最宝贵的资源。任何管理活动都必须在一定的时间内进行，正确地树立时间价值观念，提高时间利用的效益，把握管理决策的时机，是影响管理工作成效高低的关键因素。

(9)效率 效率是经济学中的一个概念,表示为产出与投入之比,也可理解为单位时间内所获得的价值量。管理活动不仅要正确地选择做什么事,而且要解决如何把事情做得快、做得好,这就涉及到方法和途径问题,管理者必须予以足够的重视。

(二)管理的职能

管理职能是指管理系统的作用和功能。对于管理的职能,历代管理学家有很多不同的提法,例如法约尔(H. Fayol, 1841—1925)认为管理的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五种职能;孔茨(H. Koontz)等认为包括计划、组织、控制、人事四种职能;厄威克和艾伦等人认为包括计划、组织、控制三职能;此外还有六职能说和七职能说等等。目前一般认为管理的职能包括计划、组织、领导、控制这四种基本职能。

1. 计划职能

计划是指工作或行动之前预先拟定组织目标和行动方案的过程,包括调查研究、未来预测、目标和方案的确定、行动方案的制定和选择等过程。简单地说计划工作就是要解决两个基本问题:第一是干什么,第二是怎么干。组织等其他一切工作都要围绕着计划所确定的目标和方案展开,所以说计划是管理的首要职能。

2. 组织职能

组织就是把管理要素按照计划提出的各项目标和任务的要求结合成为一个整体,具体包括组织机构的设置、管理体制的建立、规章制度的制定、人员和其他资源的合理选择和配置等。组织工作是把计划变成行动的过程,为计划的实现提供资源保证。

3. 领导职能

领导是指带领和指导群众去实现共同的组织目标的各种活动的整个过程。领导职能有两个要点,一是努力搞好组织的工作,二是努力满足组织成员的个人需要。只有同时做好这两方面的工作,才能有效地实现组织目标。领导工作的核心和难点是调动组织成员的积极性,它需要领导者运用科学的激励理论和合适的领导方

式。

4. 控制职能

控制是检查、监督、确定组织活动的进展情况,纠正偏差,从而确保总的计划及组织目标得以实现的过程。控制工作要解决三个基本问题:确定目标、衡量业绩和纠正工作偏差。因此它也是管理活动中的一个不可忽视的职能。

上述四大职能是相互联系、相互制约的,其中计划是管理的首要职能,是组织、领导和控制职能的依据;组织、领导和控制职能是有效管理的重要环节和必要手段,是计划及其目标得以实现的保障。只有统一协调这四个方面,使之形成前后关联、连续一致的管理活动整体过程,才能保证管理工作的顺利进行和组织目标的圆满实现。

二、管理学

前面提到,管理实践活动十分久远,管理现象早已渗透到社会生活的方方面面,但是管理学作为一门独立学科只是到了本世纪才开始形成和发展起来。

(一)管理学的研究对象

任何一门科学都有它特有的研究对象,并且建立了现象内部的本质联系,形成了系统化的知识体系,管理学的研究对象是什么呢?就是社会管理现象。社会管理活动虽然十分复杂,性质多样,但是这些表面复杂多样的管理活动之间存在着内在的必然性,即本质规律。管理学研究的目的就在于寻找这些客观规律,总结管理的知识原理以指导管理实践。对管理的研究涉及不同领域和不同层次,管理学并不研究一切特殊管理领域的特殊规律,而只是研究一般管理的规律性,为各具体管理类学科提供一般性的管理概念、方法和理论。由此我们可以给管理学下一个简短的定义:管理学是一门研究一般管理的原理和理论的科学。

(二)管理学是一门应用性很强的综合学科

1. 管理学的应用性

管理学是对社会管理活动的内容、方式和方法的概括和总结,与社会、经济发展密切相关,具有很强的应用性。将管理科学知识与其他科学技术知识相结合,融合到社会生产活动之中就能极大地推动社会生产力的发展,带来巨大的经济效益和社会效益。

2. 管理学的综合性

社会管理的内容十分丰富,因而管理学的研究范围也十分广泛,需要借助各种学科的理论和方法,不仅需要运用自然科学的理论和方法,而且需要运用社会科学的概念和原理。所以,管理学是一门介于自然科学和社会科学之间的交叉科学和综合科学。鉴于这一特点,学习和研究管理科学的人以及从事管理实践的管理工作者,一般需要有较宽的知识面和综合型的知识结构。

(三)管理是科学性和艺术性的有机统一

从事管理活动既需要掌握管理科学知识和管理技术,又需要有丰富的管理经验和技能。科学性和艺术性的统一在管理中得到了很好的体现。

1. 管理的科学性

管理的科学性表现在:经过了近百年的探索和总结,已经开始形成了一套比较完整的知识体系,反映了管理过程的客观规律性。掌握和应用管理理论,就有可能针对管理实践中存在的问题,找到正确可行的解决办法,提高管理决策的有效性。但是,管理也是一门非精确性的科学,而社会管理活动又是极其复杂的,仅有管理理论知识还不能保证实践的成功,实际上并不存在固定不变的管理模式。只有审时度势,灵活运用管理理论才能获得事业的成功。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性表现在:管理作为一项实践活动需要有一系列根据实际情况行事的经验、诀窍和准则,而这些经验、诀窍和准则只能从长期的实验活动中获得。事实上,在很多情况下,需要管理者洞察形势、捕捉机遇、估计风险,综合权衡利弊,及时作出大胆决策,才能取得事业的成功;而死搬书本知识,硬套现成模式则往往

遭到惨败。

三、管理者

(一)管理的定义

在任何组织中,所有的工作都可以分成两类:一类是具体性的工作,比如车间工人的具体操作工作,销售人员的具体售货工作等,这类工作被称为非管理性工作;另一类主要是指挥和组织他人进行工作,其着眼点是协调组织内部各要素的配合,例如车间主任、办公室主任、公司经理等等,这类工作被称为管理性工作。从事管理工作的人称为管理者。所以,管理者就是组织和利用人力、物力、财力等资源去实现组织目标的指挥者和组织者。要搞好管理,首先要充分发挥管理者的主观能动性和创造性,并赋予其以必要的权力和责任。

(二)管理者的分类

管理者以其在组织中的地位的不同,即责任和权限的不同,在组织中所处的层次也就不同。一般说来,一个组织中的管理者可分高层管理者、中层管理者和基层管理者。

1. 高层管理者

高层管理者的主要职责是:对整个组织的管理负有全面责任,并侧重负责制订组织的大政方针,沟通组织与外界的交往联系等。

高层管理者对组织的发展战略、行动计划、资源安排等拥有充分的权力,他们的决策是否正确、职权的运用是否得当,直接关系到整个组织的成败。公司总经理、工厂厂长、大学校长等都是这种高层管理者。

2. 中层管理者

中层管理者的主要职责是:贯彻高层管理者所制定的大政方针,并指挥基层管理者的活动。车间主任、企业部门负责人、大学的系主任等都属于中层管理者,他们往往要管理几十人,甚至数百人,不可能去做许多具体工作,而是根据上级的计划和部署,把具体任务分配给各基层单位,指导、支持和协调基层管理者的工作。

中层管理者在组织中起承上启下的作用,对上下信息沟通、政令通行等均负有重要的责任。

3. 基层管理者

基层管理者的主要职责是;直接指挥和监督现场作业人员,保证上级下达的各项计划和指令的完成。车间生产班组长、科研和教学单位的基层负责人等均属于基层管理者,他们直接带领具体作业人员完成上级下达的具体任务。因此他们直接与具体作业人员打交道,协调和解决工作中遇到的各种问题,是整个管理系统的基础。

(三)管理者的职责

无论管理者在组织中的地位如何,他们所担任的基本任务都是相同的,即:设计和维护一种环境,使处身其间的人们能在组织内协调工作,从而实现组织目标。具体说来负有如下几个方面的职责:

1. 保证组织活动的顺利进行

包括代表组织或组织内某一部门与外界保持必要的接触,负责本单位、本部门成员的任用、训练、评价和指导等。

2. 保证信息的集散和畅通

包括通过谈话、巡视等方式了解情况,掌握全局;向组织人员通报情况;向外界和上级介绍本单位、本部门的工作情况等。

3. 保证决策的及时正确

包括努力探索新的途径,改善组织状况,进一步发挥本单位、本部门的作用;随时对本单位、本部门出现的各种问题加以妥善解决,以防偏离组织的计划和目标;在有关的上级领导下负责在成员之间进行合理的资源分配和时间安排;代表本单位、本部门就某些问题与外界或组织内成员进行必要的谈判和磋商等。

不仅不同层次的管理者所拥有的职责与权限不同,而且所从事的管理性工作的量也是不同的。一般说来,管理者的层次越高,管理性的工作就越多;所处层次越低,管理性工作就越少。例如公

司的总经理的绝大部分精力和时间只能用于考虑组织的全局问题和战略问题,对重大问题作出决策;低层管理者则需要分出许多精力和时间与具体作业人员一道作业,或者为作业人员提供现场示范,而只能用较少的精力和时间进行协调、指导等管理性工作。所以,越是中下层管理者所需要的硬科学知识比例就越大,专业技术就越熟练;越是高层管理人员,管理能力就越重要,软科学知识的要求就越高。

第二节 管理与环境

一、管理与环境的关系

要想实施有效的管理,管理者不仅要重视组织内部人、财、物及组织结构等因素的作用,同时要充分考虑到外界环境因素对组织及其管理过程的影响。

(一)组织系统与组织环境及其相互关系

1. 组织系统与组织环境

从系统论的观点来看,世界事物都是以系统方式存在的。所谓系统,即由相互作用,相互联系的要素组合而成的具有特定功能的有机整体。企业组织和一切社会组织也不例外,是以系统方式而存在着:内部分为各个部分,彼此之间相互联系、相互作用,具有特定的经济或社会功能。任何一个组织都是一个相对独立的系统,称为组织系统。

组织系统是分层次的。任何一个组织系统总是和其相关的其它系统构成更大的组织系统;任何一个组织系统的组成部分相对于更小的组成单元而言又构成一个小的组织系统,称为子系统。整个社会是一个复杂的巨系统。上一层次的系统对于下一层次的子系统来说就称为环境。所以,组织环境是组织系统之外的一切条件和影响因素的总称。

2. 组织系统与组织环境的关系

由系统的定义和系统的层次性特点可知：任何组织系统都是处于一定的组织环境之中的，离不开与环境的相互作用和相互影响。组织系统的存在和运动需要外部环境提供条件，同时，组织系统的运动和发展又不断地改变着组织环境。

组织系统原理告诉我们：对某一组织系统而言，它要想维持自身的存在和卓有成效地运行，必须具备两个条件。一是要求组织内部各要素之间存在着相互作用和相互影响。这种相互作用越强、联系越密切、耦合方式越合理，系统的整体性能和生命力就越强；反之，要素之间的联系与作用越弱，组织系统就越松散，整体功能就越小；如果要素之间失去了联系与作用，它们就不能构成一个系统了。二是组织系统与外界环境之间存在着相互作用和相互联系，这种作用和联系表现为物质、能量和信息的交换，也就是说，要求组织系统具有开放性。组织系统的开放性越好，即与外界交换物质和能量的功能越强，系统发展的加速度就越大。一般来说，当组织规模一定时，组织发展的加速度与组织系统的开放度成正比。这就说明了为什么企业组织或经济区域越是开放、与外界的联系和接触越是频繁，其运行就越活跃，发展越快。相反地，组织系统的开放性越差，其功能就越衰退；处于封闭状态的组织系统，最终会走向僵化和死寂。

（二）环境对管理的影响。

管理是对组织系统的管理，既然组织系统与组织环境存在着不可分割的联系，那么管理活动或管理过程当然也离不开环境的作用与影响。这种作用与影响可以从如下几个方面来理解。

1. 环境对管理者具有选择作用

任何组织都是一个开放性的系统，随时受到环境因素的影响，管理工作的成效高低在很大程度上取决于对环境的掌握程度。管理的根本目的就是合理协调组织要素，使其保持最佳的运行状态，最快最好地实现组织的整体目标，那么，管理者在进行管理时，就要对外部环境因素进行分析了解，并作出及时而正确的反应。但