

经营管理丛书

管理学： 理论

与实务

何似龙 编著

高等学校
工商管理教材

高等学校
工商管理教材

电力出版社

前 言

改革开放引发中国深刻的社会变革，繁重的社会组织任务促使中国管理工作的繁荣。我们正在建设社会主义现代文明，伟大的时代、伟大的实践，呼唤着科学、缜密的管理理论。

学习管理知识，提高管理技能，争做成功的管理者，已成为当代中国从事管理职业的大多数人们的共同心声。

我们有曾经缔造过封建文明的古代社会管理思想；我们也有人民共和国建立以来社会管理的成功经验和失败教训；当然，我们还有随国门打开而涌进中国大地的形形色色的外国管理理论。但是，面对翻天覆地变化着的中国，这些都不够用了。我们迫切需要管理创新。

鉴于此，作者在书中提出一些不成熟的看法，与读者们共同切磋、探讨。

管理创新需要管理学研究的方法论的创新。本书的方法论基础如下：

1. 以开放、正确的态度对待古今中外一切管理知识，即使对那些指导实践失败的管理知识也不例外。承认这些知识可能存在合理的“遗传基因”，它们在新的条件下可能重视和取得管理上的成功。因此，着力地从这一切管理知识中剖析、剥离可能存在的合理“基因”，以供本书提出的“长入法”、“重组法”来进行管理创新。

2. 提倡通过“比较—综合”研究方法，特别是中西管理文化的“比较—综合”研究，来进行管理创新。即在比较研究、弄清不同管理文化的异同的基础上，进行综合和获得管

理理论创新。

3. 重视从非管理学学科中挖掘本应属于管理学范畴的科学理论知识。因为除客观需要的跨学科研究外，确实存在很多人因没有意识到自己正在进行管理学研究，而把研究成果放到其它学科（如政治、经济、法律、社会、心理等）之中。

4. 探索建立可供具有不同文化背景的人们共同接受的管理概念和有关理论。科技进步、经济发展、跨国交往日渐频繁，地球已变成一个小小村落，世界的和平与发展需要不同文化的相容。建立可供具有不同文化背景人们共同理解的管理理论是实现这种要求的重要保证。

5. 承认“科学的分析”与“经验的艺术”相结合会提高管理效率，强调开发既具有科学方法特征、又带有经验方法成分的“半科学—半经验”方法。

在这些原则指导下，本书按下述三条线路安排内容：

第一条线路——正文叙述。以对八条基本命题的阐述为基础，构成全书的主线和框架。八条基本命题是：

管理的跨文化定义→管理的文化属性→管理模式→管理任务→管理的思想激励→管理基本程序→非程序性管理实务→“半科学-半经验”方法开拓。

本书在定义管理概念时，允许其内涵在一定范围内可变，我们便得到了可供带有中西不同文化背景的人们共同接受的管理定义（见本书第一章第四节）。以此为基础，对管理任务和管理实务按此法制定，即得到所强调的中西管理文化融合的主要结论。

第二条线路——透视研究。它由包含众多实例和文例的透视材料组成，作为对主线的加深讨论和进一步阐述，希望

读者透过材料的表面去发掘本质。全书提供的透视材料大致包括以下几个方面的内容：

中西方一些重要的管理原则；中西方一些有关的管理方法；决定这些原则、方法差异的文化根基。

我们希望读者通过对透视材料的研究，能进一步理解透视 5-11（或上述方法论基础第 5 点）的真谛。

第三条线路——专题讨论。在前四章最后散述的四个专题讨论组成为一组连续讨论：

组织中的政治手腕与伦理管理的威力→行为识别的有关知识→管理需要积极的思想斗争→一些可供操作性开拓的思想激励方法简介。

本书作者敢于冒管理理论写作之大不讳，与主线关于正常管理相并列，讨论管理的“噪音污染”——组织中的政治手腕，原因有二：一是这种“噪音污染”实不可忍，它可以涣散人心、分裂组织，管理人员除应有正常管理能力外，还必须具备防治组织中政治手腕的高超技巧；二是这部分内容同样反映中西管理文化的重大差异，如果说前两个专题讨论较多带有西方文化烙印的话，那末后两个显然属中国的专题讨论。一位管理人员若能兼具中西两方面防治政治手腕的知识和技能的话，那可以相信这一定会给管理带来福音。

除三条线路外，作为本书的有机构成还包括以下三个“辅件”：

小结——帮助读者进行总结和较简单地掌握全书内容；

研究问题——零散在书中，希望结合正文叙述，可供有较深管理造诣者深入研究；

思考与研究问题——列于每章最后，大都结合正文叙述提出，可供读者作练习之用。

管理是最普遍的社会现象，其本质上的复杂性造成了理论研究成果的分散、零乱且难以进行逻辑归并，故使本书采用上面提到的多方位、多层次讨论方式。这样安排内容还有另一个目的，即不过份讲究材料选择的逻辑结构，可以大量地增加书本的信息量，使人们在通过有意识获取系统化知识的同时，也可借助于潜意识的发掘，获得零散的、非逻辑结构化了的知识。本书第一条线路的内容比较重视逻辑关系，但透视材料与正文叙述的联结，尚须读者靠类推、比较、联想、相似等方法才可能“悟”出其安排的理由。我们相信，这种“悟”的过程实际上就是一种潜意识的发掘。

国内管理理论研究工作才刚开始，作者提出了一些个人的不成熟看法，限于水平，不当及错误之处在所难免，欢迎读者批评指正。

何似龙

1995年5月于南京

目 录

前 言

第一章 管理概念	1
第一节 现实管理	1
第二节 著名管理定义列举	13
第三节 管理的文化烙印	23
第四节 跨文化管理概念	33
第二章 管理的基本形式	60
第一节 管理资源观比较	60
第二节 中国古代的行政管理和社会管理思想	74
第三节 原苏联（东欧）学者的社会管理理论概述	97
第四节 西方“对人的管理”的思路	104
第三章 管理模式	131
第一节 管理的文化属性	131
第二节 中西管理模式比较	147
第三节 “长入法”和“重组法”	163
第四章 管理任务	183
第一节 管理任务概述	183
第二节 思想激励	202
第三节 NUMMI 创新泰罗制和科层制的经验	219
第五章 管理实务	237
第一节 管理基本程序	237
第二节 专项管理活动程序	267
第三节 管理的方法性程序列举	283

全 国 行 政 区 划

(1995 年底)

单位: 个

省级单位名称	地 级		县 级		各级市 单位数	市 辖 区 数
	单位数	= 地级市	单位数	= 县级市		
全 国 总 计	334	210	2 143	427	640	706
北 京 市			8		1	10
天 津 市			5		1	13
河 北 省	11	10	139	23	33	34
山 西 省	11	6	100	14	20	18
内 蒙 古 自 治 区	12	4	84	15	19	16
辽 宁 省	14	14	44	16	30	56
吉 林 省	9	8	41	19	27	19
黑 龙 江 省	14	11	68	19	30	64
上 海 市			6		1	14
江 苏 省	11	11	64	32	43	42
浙 江 省	11	10	64	24	34	23
安 徽 省	16	10	68	10	20	35
福 建 省	9	7	63	16	23	18
江 西 省	11	6	84	14	20	15
山 东 省	17	14	95	33	47	44
河 南 省	17	13	116	23	36	41
湖 北 省	12	10	68	24	34	33
湖 南 省	14	11	90	17	28	32
广 东 省	21	21	78	32	53	42
广 西 壮 族 自 治 区	15	8	80	9	17	28
海 南 省	2	2	17	5	7	3
四 川 省	23	14	172	22	36	49
贵 州 省	9	2	80	10	12	6
云 南 省	17	2	123	14	16	4
西 藏 自 治 区	7	1	77	1	2	1
陕 西 省	10	5	92	8	13	15
甘 肃 省	14	5	75	8	13	10
青 海 省	8	1	39	2	3	4
宁 夏 回 族 自 治 区	4	2	18	2	4	6
新 疆 维 吾 尔 自 治 区	15	2	85	15	17	11
台 湾 省			(暂 缺)			

——歌星捞大钱现象不会重演

• 国家行政学院在京成立

江泽民李鹏乔石刘华清题词祝贺

李鹏总理在讲话中说，国家行政学院将主要担负高、中级国家公务员的培训任务，是培养现代行政管理人才的重要基地，对于提高国家公务员的素质有着重要的作用。

• 物业管理出效益

1994年7月11日，深圳市人大常委第二十三次会议通过了《深圳经济特区住宅区物业管理条例》。《条例》对业主条约、管委会章程、物业管理公司管理办法、基金管理办法、维修与养护细则、物业管理招投标实施办法等都作了明确、具体的规定，使该市物业管理步入了法制管理园地。

• 中共中央和国务院决定

国企改革是明年经济体制改革的重点

1994年11月初，国务院在京召开“全国建立现代企业制度试点工作会议”。邹家华副总理在会上指出，到本世纪末，使国有大中型企业基本建立起与社会主义市场经济相适应的经营机制和现代企业制度，在社会主义市场经济中发挥主导作用，这是我国企业改革的战略目标。

国务院有关部门负责同志在会上指出，我国企业改革已进入制度创新、配套改革的新阶段，建立现代企业制度是我国国有企业改革的方向。

这位负责同志还强调指出，要全面理解现代企业制度的准确含义，有三点特别值得注意：一

是防止把现代企业制度片面地理解为股票上市、内部集资，或把企业翻牌为公司；二是公司制是现代企业制度的典型形式，但不是把所有企业都搞成公司；三是建立现代企业制度是一项系统工程，必须将改制、改组、强化管理及解决目前企业存在的重点、难点问题结合起来进行。

他指出，建立现代企业制度试点工作，要抓住政企分开这个中心环节，在整体推进的同时，重点解决以下几个方面的问题：理顺产权关系，明确投资主体；确定现代企业制度试点的主要形式是改制为有限责任公司；按照《公司法》建立规范的法人治理结构；在清产核资的基础上核定和增加企业资产金；逐步解除企业的历史包袱。

“市民茶座”下期话题预告

“单位食堂办成‘福利型’好还是‘市场型’好？”

有些单位食堂仍然坚持“福利饭”，有的单位食堂则“下海”参与市场竞争了，有的搞“招标承包”，有的搞“一堂两制”，也有的单位食堂“下海”之后现在又“上岸”了。不管“下海”还是“上岸”，办成“福利型”还是“市场型”，都要以“调动企业职工积极性”、“为大多数职工群众所满意”为标准。

庸俗店名被勒令停用

湖北房县工商部门对店名进行检查，一批格调不高、低级庸俗的“怪店名”已被勒令停用。它们有“北霸天”理发店、“黄世仁”私人酒家，

“狼狗餐厅”、“色鬼酒家”、“白毛女咖啡馆”等等。

• 深圳检察机关强调管好赃物

深圳市检察机关关于日前专门就加强管理赃款赃物召开会议。会议规定了“三专”管理法和“四个不得”：“三专”即专人保管赃款赃物；专帐分案登记赃款赃物；专库保管赃款赃物。“四个不得”则是：任何单位和个人不得以任何名义截留挪用赃款；不得用人民币兑换外币赃款；不得非法占有和使用或调换赃物；不得把赃款赃物借给单位和个人。

所列举的事实说明，确实不存在游离于社会生活之外的管理。管理总与它所服务的社会生活交融在一起（如企业中，管理活动总与企业的经营活动——营销、理财、生产设计等——交融在一起的）。这就要求我们善于透过社会生活的表层去挖掘隐藏其中的管理本质。要达此目的，除积极实践外，另一个十分有效的途径就是到大众传媒提供的信息中去认识管理和管理的真谛。

二、现实管理的分类

以上这些材料向人们展示出，现实生活中各种管理和现象的丰富多彩、纷繁复杂。当人们要想对现实管理分类时，发现问题是那么困难，充其量也只能列出一些最重要和最常见的管理。例如有人列举了下述几种管理：①政府管理；②国家管理：机构组织与机构的权力；③作为国家管理的一种特殊形式的军事管理；④团体和俱乐部的管理；⑤私人经营管理（企业管理）；⑥国家经营管理。又有人按管理者的类别划分，得到：①政治家的管理；②军事官员的管理；③高级官员的管理；④私营企业和国营企业管理人员的管理；⑤

群众组织领导的管理。而在 A·M 奥马罗夫的《社会管理》中，作者主张按社会活动领域将社会生活分成四个部分，由此得到相应的四种基本管理：①社会经济发展的管理；②社会政治发展的管理；③社会的社会发展的管理；④社会的思想（精神）发展的管理。

对现实管理分类的困难，一方面是由于社会生活的分层、交叉所导致管理的分级、交叉与复杂；另一方面则说明人们管理社会生活的能力还很有限。这种有限性主要表现为：现实管理的范围没有覆盖整个社会生活，而且对很多领域，人们虽已觉察到必须进行管理，但由于缺乏相应的管理知识，所以还只能凭经验进行管理。因而，人们管理能力的扩大——自觉、科学地进行管理的领域的扩大，既是社会进步的表现与结果，又仰仗管理知识的积累和增长。

研究问题 对现实管理的认识

1. 对具体的现实管理，确定其管理对象、所隶属与服务的社会实践活动、与之相关联的社会关系，并由此确定这种管理的边界。

2. 不同现实管理的相互作用和相互作用的形式。

3. 现实管理组成的体系结构。

4. 已经定名的现实管理理论研究成果的总结——专门管理学的建立。

5. 已觉而未正式定名的现实管理的科学界定。

6. 人类社会生活中，管理尚未涉及到的领域的发掘。

7. 在管理尚未涉及的领域中，维系正常社会生

活的其它机制的发掘。

作者曾经做过一次试验，一口气写下众多现实管理的名称：企业管理、行政管理、学校管理、军队管理、医院管理、餐饮业管理、旅游管理、经济管理、生产管理、政治管理、能源管理、金融管理、税收管理、市场管理、国有资产管理、外汇管理、基本建设管理、施工管理、物业管理、文化市场管理、人口管理、环境管理、意识形态管理、政党管理、时间管理、意识形态领域管理、野生动物管理、田间作物管理、婚姻管理、会议管理、行为管理、垃圾管理、战略管理、目标管理、食品管理、药品管理、情报资料管理、邮电管理、公寓管理、土地管理、森林管理、国际信贷和外债管理、证券管理、进出口业务管理、物价管理、市政建设管理……

开列出众多现实管理的名称并不困难，但当进一步思考，欲回答“由谁管理”、“管理什么”和“怎样管理”这些问题时，在很多情况下，我们还说不出太多的或很具体的东西。

可以发现，人们习惯按管理对象（管理什么）进行命名。它们大致可划分为：第一，以某种社会活动为对象。如经济管理、生产管理、进出口业务管理等等。第二，以某种社会组织为对象。如企业管理、学校管理、医院管理等等。第三，以一些特殊事物为对象。如国有资产管理、土地管理、证券管理、国际信贷和外债管理等等。

除此以外，还有一些虽也冠以管理之名，但它们只是另有特殊涵义，借用管理名称的“管理”，如行为管理、时间管理、目标管理等等。

本书用“社会系统”统一管理对象，而把对“社会系统”的管理称作“社会管理”。这里的社会系统乃指为了实现

特定的目标，由一些个人、群体、（正式）组织所组成的，从事某种特定社会活动的社会构成部分。这样，对现实生活中的管理进行命名，便变成相应社会系统的确立。

需要指出，在很多情况下，谈及某种社会管理时，人们习惯根据管理主体和管理范围的不同选择，把它区分为广义与狭义、整体与单一管理，下文要谈及的企业管理就是这样。

三、企业管理

管理学是以各种社会管理为研究对象，是各种专门管理（即以某特定社会系统为管理对象的管理）的共性和规律性的总结。所以，学习管理学最好以专门管理为样板。在各种专门管理学中，企业管理获得了最多的研究成果，不同学术观点争相辉映，形成了一派繁荣景象，它已成为人们学习管理学所必需的预备知识。为此，本书对其作概要介绍。

首先，从对管理主体的确认来看，企业管理可分为：

广义的管理：把一个社会的宏观管理主体（政党、政府、群众团体）和企业自身一并作为管理主体，对企业实施管理。

狭义的管理：只把企业自身作为管理主体，即由企业自主地进行管理。其次，从管理对象所涉及的范围来看，企业管理又可分为：

整体的管理：要求对企业的经济、政治、社会、法律、心理等各个方面进行整体综合管理。

单一的管理：仅对企业的经济进行单方面的管理。

最后，当深究企业管理的目标、任务、内容和方法等诸要素时，人们的认识就更具差异了。

西方理论界大都把企业管理看作狭义、单一的经济管理。如P·德鲁克认为，管理企业“必定永远是企业家的工作，而

不能是官僚性的、行政性的工作”，“管理的权威和责任……总是在经济的经营上”，如果越出此范围而对“公民和公民的事情行使权威，那就是滥用权力”。京特·沃厄则称，“企业管理学是经济学中的一门独立的学科”，它的研究对象不是整个企业，“而是企业和生产过程的经济方面。”

需要指出的是，这种狭义、单一的经济管理有其历史原因。在市场经济体制和企业的公司制度下，企业与企业之间、企业中雇主与雇员之间、雇员与雇员之间，几乎只存在着单一的经济关系，这种人与人之间所保持的局部关系，直接构成了西方企业管理的框架——管理企业和企业生产过程的经济方面。

在前苏联的社会管理与综合观点中，企业管理十足的是一种广义、整体的管理。

中国的大中型公有制企业，由于受到社会生产力发展水平，生产关系的具体表现形式，社会的根本政治、经济制度，传统的社会意识、社会心理，人口过程和自然环境等因素的影响，一开始就具备了异于外国企业的独有特征：

中国的公有制企业是一个经济组织，但也是一个具有多结构、多功能的经济组织。

这里的多结构特征主要表现为：

(1) 中国大中型公有制企业中，除建有行政组织外，尚存在着中国共产党和民主党派的基层组织、群众组织（主要指共青团、工会、妇女联合会等），形成了企业内党政群三位共存一体的格局。

(2) 中国大中型公有制企业中，同时建有各种社会文化组织，诸如教育、宣传、广播、电视、体育、图书馆、俱乐部等等，承担着社会文化组织所具有的功能。

(3) 中国大中型公有制企业中，还同时存在着众多职工

日常生活组织，用以解决职工的吃饭、住房、医疗保健、交通、子女就业、离退休职工生活安排等问题。

多种组织与部门在企业内部的共存，使企业静态结构呈现出多层次、多方面的交叉重叠，形成了企业内部错综复杂的经济、政治、社会、心理关系。

与此相辅相成的则是企业的多功能特征。按企业活动性质来分，中国大中型公有制企业具有下述功能：

(1) 经济功能——企业的最基本功能，它从本质上规定了企业经济组织的属性，是企业作为一个独立的社会组织存在的依据。在体制改革过程中，随着企业商品生产与经营活动的发展，多数企业的经济功能已演变为“产供销相配套”，并在此基础上向“科研开发与保障消费”两头伸展。此外，在“现代企业制度”逐步建立的过程中，还将大大增加其资金筹措和项目投资等方面的功能。

(2) 科学技术进步功能——是指企业依靠当代科学技术成就，完善生产资料和生产过程，以达到提高企业生产力水平的一种功能。它是企业发展的主要动力之一。该功能要求重视企业科技潜力（主要由科技人员、情报资料保障和物质技术保障所组成）的开发，保证企业“生产——销售”过程向“科研——消费”过程的延拓。它主要表现为：依靠企业内外的科研能力，针对新产品开发与企业生产经营过程中的重要课题开展科学与创新；健全企业的科技情报系统，广泛搜集科技成果与信息；使用新技术、新工艺、新材料、新能源、新运输方法、服务方法和培训方法；大力开展职工的创造发明和技术革新运动；提供科技服务，保证消费者有效地使用新产品等等。

(3) 政治功能——是宏观政治管理向企业的延伸，由于其

对企业各种活动的政治方向带有指导性与规范性，所以，它是确保大中型公有制企业社会主义性质的核心功能。它主要体现为：确保党和国家的路线、方针、政策的贯彻执行；遵守国家的各种法律、法令、法规；建设社会主义精神文明，培养“四有新人”；保障企业职工的主人翁地位和实行民主管理等等。

(4) 社会功能——一般说来，企业凡致力于改善、保障职工生活（包括工作和学习）所从事的，本应属于社会公共服务范围的各项具体事务，均可包括在此项功能内，它是长时期以来保障企业正常运行所必不可少的辅助功能。

社会功能又可分为文化功能与职工日常生活组织功能两类。文化功能不仅体现在企业中教育、宣传、广播、电视、体育、图书馆、俱乐部等文化事业组织所从事的工作上，而且更重要的是体现在企业有意识地开拓社会主义企业文化上。日常生活组织功能是为职工解决后顾之忧、安心企业工作的一项补充功能，主要体现在解决职工的吃饭、住房、医疗保健、交通、子女学习与就业安排，离退休职工生活安排等工作上面。

(5) 管理功能——这里的管理是指企业自身进行的管理，在本书中，我们把这种管理定义为由企业中管理者对职工施加影响，使他们积极协调地工作，实现企业目标。人们日渐认识到，管理功能与科技进步功能一样，都是推动企业发展的主要动力。改变计划经济管理体制，建立中国社会主义市场经济，遂使企业真正产生出自主管理的功能，并发挥推动企业进步的作用。

上述的多功能、多组织结构，使传统的中国企业管理带有了广义、整体性质。使其成为企业内部管理与外部管理的整合。这里的外部管理乃指中国共产党（和民主党派）、政府、群众团体（主要指工会、共青团和妇女联合会）对企业所实

施的管理。

传统的中国企业管理中实际存在的“党政不分”、“政企不分”、“企业办社会”现象所产生的诸多弊端，引起了管理界的忧虑，人们正在寻找克服这些弊端的途径和方法。这其中，建立狭义、单一经济管理的企业管理学，就是一种新的尝试。

作为国家教育委员会专项科学研究基金资助项目，北京大学经济学院高程德、张国有二人主编的《企业管理》新教材，对企业管理的上述理解较为显明。该书认为：企业管理就是对企业的生产经营活动进行计划、组织、监督和调节，以实现企业不同时期的经营目标；企业是由管理者来管理的，包括企业高层领导、中层领导和基层领导在内的、凡参与管理的人都是管理者。厂长、经理以及以他们为核心所组成的企业管理系统的人就是企业管理主体。他们的企业管理（学）的内容被铺排为：企业、环境与选择——创立与调整——生产配置——库存控制——质量控制和设备控制——污染控制——营销策略——科研与开发——资金的投向与筹措——资金成果的控制——税务、金融和审计——组织与体制——人事控制与人的积极性——工资、福利与劳动保护——责任制——管理信息系统——合资经营——风险——公共关系——工商谈判——经济纠纷的处理——经济纠纷国际仲裁——战略管理与发展。

透视 1-1 H·法约尔的管理五职能

H·法约尔（1841—1925），法国人，西方古典管理理论奠基者之一，长期从事大企业的经营管理，1916年法国矿业协会年报公开发表了他的经典著作《工业管理和一般管理》。在这本书中，法约尔第