

黄德鸿 葛兵 编著 科学普及出版社广州分社

管理学纲要



管 理 学 纲 要

黄德鸿 葛 兵 编著

科学普及出版社广州分社

管 理 学 纲 要

黄德鸿 葛 兵 编著

科学普及出版社广州分社出版发行

广 东 省 新 华 书 店 经 销

广 东 省 肇 庆 新 华 印 刷 厂 印 刷

开本850×1168毫米1/32 印张11.75 字数270千

1987年3月第1版 1987年3月第1次印刷

印数 1—14,000册 统一书号 7051·60600

定价: 2.40元

目 录

导论

一、什么是管理学·····	(1)
二、为什么要学习管理学·····	(11)
三、怎样学习管理学·····	(16)

第一篇 管理思想纵横观

第一章 管理的发展和管理思想的演进·····	(24)
------------------------	------

第一节 古代管理思想的萌芽·····	(25)
第二节 古典科学管理理论的形成·····	(34)
第三节 行为科学的兴起·····	(41)
第四节 管理科学的发展·····	(49)

第二章 管理理论丛林·····	(56)
-----------------	------

第一节 西方各学派简要评述·····	(57)
第二节 西方管理学派林立的原因·····	(63)
第三节 社会主义的管理理论与实践·····	(65)

第三章 管理学发展的综合归趋·····	(79)
---------------------	------

第一节 管理学综合归趋的必然性·····	(79)
第二节 管理学比较研究的发展·····	(85)

第二篇 管理活动的基本组合

第四章 管理的要素与职能..... (98)

第一节 管理的基本要素..... (98)

第二节 管理的各种职能 (104)

第五章 管理的基本过程 (111)

第一节 计划阶段 (111)

第二节 组织阶段 (123)

第三节 控制阶段 (148)

第六章 管理的原理和原则 (158)

第一节 系统原理 (158)

第二节 整分合原理 (164)

第三节 相对封闭与反馈原理 (165)

第四节 能级原理 (167)

第五节 弹性原理 (170)

第六节 动力原理 (172)

第七节 管理的原则 (174)

第三篇 管理实践的基本技巧

第七章 管理的基本方法 (182)

第一节 管理方法分类 (182)

第二节 行政的方法 (184)

第三节	经济的方法	(187)
第四节	思想教育的方法	(190)
第五节	法律的方法	(196)
第六节	咨询参与的方法	(199)
第七节	数学的方法	(205)
第八章	问题的分析与决策的技巧	(212)
第一节	处理问题的基本概念和步骤	(213)
第二节	从何处开始	(216)
第三节	如何界定问题	(219)
第四节	如何寻求原因	(222)
第五节	针对问题的决策分析	(227)
第六节	潜在问题的分析与处理	(234)
第七节	针对机会的决策分析	(239)
第九章	信息沟通与领导艺术	(252)
第一节	有效信息沟通的技巧	(252)
第二节	知人善任的艺术	(260)
第三节	动机诱导与影响他人行为的方法	(269)
第四节	对下属心理挫折的指导	(273)
第五节	调节组织内冲突的对策	(278)
第六节	引导非正式组织的技巧	(282)
第七节	利用智囊人员的艺术	(286)
第八节	主持会议的领导技巧	(288)
第九节	处理事务的基本领导方法	(291)

第四篇 有效管理者之成长

第十章 管理者有效性的评价	(297)
第一节 管理者有效性的含义和内容	(297)
第二节 有效性对管理者成长的重要意义	(299)
第三节 管理者有效性的评价	(302)
第十一章 有效管理者的构成要素	(309)
第一节 知识及其正确运用的能力	(310)
第二节 取信于人的品质	(314)
第三节 同舟共济的精神	(316)
第四节 敢作敢为勇于负责的气质	(317)
第五节 严明纪律严格要求的作风	(319)
第六节 管理者素质与能力的综合结构	(321)
第十二章 环境影响与有效管理者的实践	(329)
第一节 管理者面临的环境及其影响	(330)
第二节 以集权型和放任型为基础 形成民主型的管理方式	(336)
第三节 在实践中应用管理坐标法 衡量管理方式优劣	(344)
第四节 管理者提高有效性的实践诀窍	(348)
第五节 “学习——实践”相循环的 成长之路	(354)
附录：参考文献	(364)

导 论

导论是整个管理学课程的入门路标，是管理科学之宫的导游图。它主要论述管理学中管理和管理者等基本概念、管理的重要意义、管理学的含义和内容体系，以及基本的学习方法等，为以后各章渐次展开提供前提和奠定学习基础。

一、什么是管理学？

——管理学含义及其基本概念

二十世纪以来，在世界范围内掀起了巨大的管理热潮，极大地推动了人类社会的前进。人们普遍重视社会各个领域和人类各种活动中存在的管理问题，形成了各种管理活动。

管理领域的多样化，形成了各门专业性管理学科。如工商企业管理、农业管理、旅游管理、教育管理、医院管理、行政管理、军队管理、交通管理、物资管理、财政管理、国民经济管理，等等。

而管理所需知识的多样化，又形成各种关于管理方法的边缘性学科。如管理经济学、管理数学、管理心理学、管理统计学、管理会计学、管理信息学、管理系统工程学，等等。

上述各种管理学科，构成了管理知识体系的宏伟大厦，而这座大厦的共同基础则是“管理学”。管理学是关于管理的基本理

论和方法的科学，是管理知识体系中的一门主要基础学科。管理学不是研究具体领域或具体行业的特殊管理活动，而是研究各种组织体中的管理者的共性管理活动。因此，管理和管理者是管理学中的基本概念。只有明确了这两个基本概念，才能进一步了解什么是管理学。

1. 什么是管理？

管理是个含义极为广泛的概念。最简单通俗的说法：“管理就是管人理事。”

英文中表示管理的词最常用有：Management, Administration。前者较多与经营相联系，后者较多与行政相联系。此外还有Execution，也带有管理的意思，但偏重于实施、执行等含义。

从中文字义来看，古时人们将中空贯通的长条物称为“管”，以后引伸为规范、准则、法规，管字动词化又含有“主宰”、“主管”、“包揽”等意思。“理”字古时为整治土地，雕琢玉器、治疗疾病等意思，以后又进一步引伸为处理事务，作为名词则是道理，以及一些古代官名，如理官，即司法官。由于管与理二字意思相近，又分别从不同侧面反映人们的一种社会活动。于是以后人们便逐渐把“管理”二字合为一词使用，其原始词义为管辖或疏导，即约束与引导。^①

在当代，管理一词得到普遍的应用。在这个词的前面可以加上各种修饰管理的限定性形容词，构成多不胜数的有关管理的词组。如生产管理、财务管理、营销管理、国家管理、基层管理、银行管理、仓库管理，等等。这说明人类社会存在着各种各样的管理活动，因而也就有着形形色色的管理者。如总统管理国家，

^①《辞海》（缩印本）第1889页和本书附录参考文献〔75〕。

市长管理城市，校长管理学校，经理管理企业，乃至主妇们管理家务，孩子们管理自己的零用钱，我们每个人都管理自己的时间，等等。

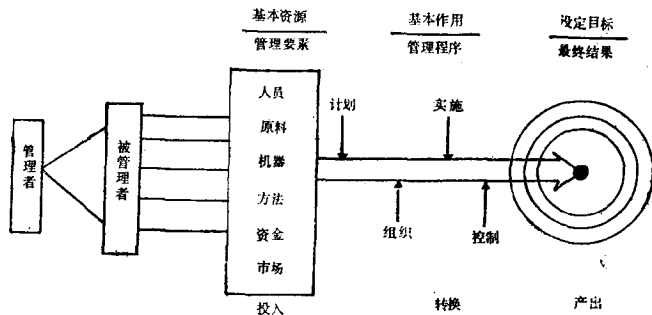
管理这个词的普遍应用，反映了这样一个普遍事实，即我们所有人都必然要从事把有限的资源分配给众多的、互相竞争的、难以满足的目的活动。这种资源可以是我们的或是他人的时间、精力、金钱、机器或其他物资。不论是一个学生还是一个家庭主妇，或者是总统，他们都经常遇到同样的问题——都不具有完成每一件事所需的足够的东西，就是亿万富翁也不可能同时享受一切。因此每一个人每时每刻都必须作选择，作安排，按一定的计划（有形或无形）处理一定的东西。这就使其活动带有某种管理过程的性质，任何人都成为某种意义上的管理者。管理具有包罗万象的内容，所以从广义来说，管理就是人们为达成一定的目标而对有关资源的优化运用进行计划、组织和控制的活动过程。

但是，这个广义的管理概念较为广泛，包括了单个人的特殊管理。而《管理学》这门科学所要研究的是一定组织中的管理者的管理活动，这是一种外在的社会活动。个人的管理是头脑管理五官、四肢等人体器官和个人的资源、事务，这种管理活动是内在的个人管理活动。社会性的管理活动是包含了管理者与被管理者，是协调人们行为的活动。正如恩格斯在谈到管理的起源时指出：“能计划怎样劳动的头脑在社会发展的初期阶段（例如，在原始的家庭中），已经能不通过自己的手而是通过别人的手来执行它所计划好的劳动了。”^①这种社会性管理活动有五个特征：

^①《马克思恩格斯全集》第20卷，第516页。

①人际性，是一定社会组织的活动，主要是与人打交道的社会性活动；②目的性，要实现一定的组织目标；③优化性，要使目标与资源相协调；④过程性，按一定程序展开的活动；⑤创造性，管理是一种创造性的活动，一方面不断创造成果，一方面不断地创造性地解决问题。

因此，从管理者的角度来看，管理不是个人的活动，而是人们共同劳动的需要，这才是真正意义的管理。管理是在于人、经由人、为了人，存在的理由也是人，人员是管理中最重要资源。管理者常常是与被管理者相对而言的。管理者的功能归结到一点，就是在其管理范围内协调被管理者的活动，以实现一定的目标。所以从狭义来讲，管理这个概念的准确含义，应是指一定组织中的管理者，通过协调他人的活动，以充分利用各种资源，从而实现组织目标的一系列社会活动过程。最为典型的管理过程是工业企业管理，如下图所示：



根据上述管理的含义和图示，管理的概念须从如下层次去展开和把握。

第一，管理的主体是管理者，管理的客体是以人为主导的投入产出系统，管理的主要矛盾是管理者与被管理者的对立统一。

第二，管理活动的核心是组织，管理工作的重点是决策，即提出组织的目标，并据以决定人们的工作。

第三，管理的主要目的是实现组织的目标，而不仅仅是个人的目标。组织的目标是组织成员个人目标的综合反映。

第四，管理具有多种职能，是一个由计划、组织、控制等一系列社会活动构成的过程，在这个过程中实现合理组织生产力和维护、调整生产关系这两项基本职能，这就是管理具有自然属性和社会属性等两重性质。

第五，管理的本质作用在于通过人们集体分工协作的力量，对组织系统中各种人的力量之和进行高倍放大，从而实现低投入、高产出。

第六，管理有两重要求，既要遵循管理活动过程中客观规律的科学性要求，又要体现灵活协调的艺术性要求。

长期以来，中外学者对管理这个概念提出了许多看法，这些看法从各种角度揭示了管理的含义。

最早是由古典管理学创始人之一，法国管理学家亨利·法约尔（H.Fayol）提出管理的明确含义，他指出：“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。”^①这个看法明确了管理的过程和职能，推动了管理研究的发展，具有重要意义。但是作为一个正式定义还不够完整。

美国管理学家、诺贝尔奖金获得者赫伯特·A·西蒙（H.A.Simon）提出：“管理就是决策。”这个著名论断被许多人引为管理的定义。但实际上西蒙并非给管理下定义，而是强调决策对于现代管理的重要性，决策贯穿于整个管理过程。把决

^①附录文献〔9〕第5页。

策广义化的结果，正如西蒙所指出的：“将决策一词从广义上予以理解，它和管理一词同义。”^① 所以从形式上和内容上来看，上述论断都不符合下定义的逻辑要求。

我国一些文献、著述、教科书中提出：“管理是为了有效地实现某种预定目标而对有关过程进行计划、组织、领导和控制的综合性活动。”^② “管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定的目的而采用相应的方式所进行的活动。”^③

美、欧、日本等国管理学教科书中目前比较流行的定义是：“管理就是通过别人来使事情做好的一种职能”。^④ “管理就是由一个或者更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”^⑤ “管理是为保证完满实现企业任务而采用的手段、方法，通常是指计划的编制、执行和控制。”^⑥

上述定义从各方面反映了前面所谈到的管理所具有的客观特征。为全面反映管理的客观特征，本书综合上述各种定义，提出管理的含义应由两个层次组成，即前面讲到的广义和狭义之分。而本书是以狭义的管理即一定组织中的管理，而非个人管理为基本概念展开整个管理学研究的。

①附录文献〔10〕第33页。

②《工业企业管理原理》第21页（南京大学出版社，1985）。

③附录文献〔43〕第11页。

④附录文献第75页；文献〔24〕第146页。

⑤附录文献〔12〕第18页。

⑥附录文献〔37〕第68～69页。

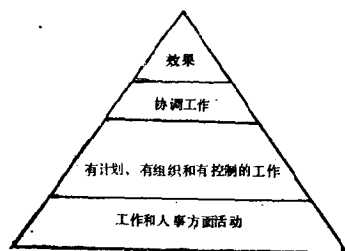
2. 什么是管理者？

由上述管理概念可见，管理者在管理工作中居于主导地位。一个组织中的管理者是指从事上述管理工作的人，即凡是在组织中担负对其他人的工作进行计划、组织和控制等工作的人就是管理者。

管理者有许多类型，除了性格、经历、作风等个人特征的差别外，还存在着组织上的差别：①管理者分布在不同的组织类型中，有的在工厂，有的在商店，有的在机关，有的在学校，等等。不同的组织往往决定了管理者之间所追求的目标的不同。②管理者分布在不同的组织规模中，如大型企业与中小型企业，大专院校与中、小学，超级商场与小商店，等等。不同的组织规模导致管理者之间具体工作内容和时间分布上的差异。③管理者分布在不同的组织层次中，这就划分出高层管理者、中层管理者、基层管理者。如经理和厂长、车间主任和科长、工段长、班组长等等。组织层次的不同决定了管理者的工作重点的不同。④管理者分布在不同的组织环境中，如经济发达地区与不发达地区、不同国家、社会制度、文化背景等等，组织环境不同决定了管理者的管理哲学、管理方式等等的不同。

尽管管理者之间存在上述许多差别，但是管理者之所以成为管理者，完全在于他们所具有的共同之处：①从组织地位来看，他们都是一定组织的领导；②从组织责任来看，他们负责推动其他人取得工作效果，以实现组织的目标；③从工作重点来看，在他们所有的工作中，管理人的工作比其他工作更重要，管理者的工作如图所示：①

①附录文献〔12〕第21页。



上图反映工作和人事方面的活动是基础，管理工作的目的是通过有计划、有组织、有控制的工作进行协作，从而取得各种工作的效果。

西方管理学界最有影响的管理学家之一彼得·德鲁克(P. Drucker)提出：管理有五项基本“活动”：①确定目标（工作方面活动）；②组织下属人员的工作（工作方面活动）；③评定工作成绩（工作方面活动）；④激励和沟通联系（人事方面活动）；⑤培养人材（人事方面活动）。他说：“每个管理人员都自觉或不自觉地做着上述这些事情。管理人员可以把这些事情做好，也可以把这些事情办糟。但他们都同样在做着这些事情。”①

3. 什么是管理学？

我们对“管理”和“管理者”这两个管理学的基本概念有了初步认识后，就可以进一步认识什么是管理学。

管理学来源于人类社会的管理实践活动。自古以来就存在着反映和指导人们管理活动的各种管理观念。但是，管理成为科学知识体系却是随着资本主义手工业生产转变为大机器生产的过程

①P·德克：《人与工作成绩》，《德鲁克论管理的优秀作品集》，纽约，哈珀学院出版社，1977年，第55页。

逐步形成的。由于管理活动在工商企业比在其他人类活动场所中表现得更为充分、更完整和更典型，因此对管理理论的要求更迫切，所以管理学一开始就表现为企业管理学。虽然管理学起初是以企业管理学的形式从其他学科中分化独立出来，但是企业管理学所包含的许多理论实际上也反映了人类其他各种管理活动所需要的一般管理原理。随着社会各领域对管理活动科学化的日益重视，以及企业管理学本身的发展深化，更为抽象的管理学开始形成。管理学作为一门学科的基本思想和体系，最初是由法国管理学家亨利·法约尔于本世纪初提出的。他认为一切组织都存在管理，因此需要一种反映各种组织管理共性的一般管理理论。这种理论不仅适用于工商业，而且适用于政治的、宗教的、慈善的、军事的以及其他各种企业、事业单位。^①为此他的一部具有独特而卓越贡献的著作，就叫《工业管理与一般管理》。他自己既是个成功的企业家，又是个出色的管理教育家，经常应邀到军事单位、政府部门等机构进行调查和演讲管理的一般原理，极受欢迎。以后许多管理学者根据这一思想，继续深入研究一般管理理论。在全面论述管理学的著作中，最重要的一本也许是博学的英国工业顾问奥利弗·谢尔登（O.Sheldon）写于1923年的《管理的基本原理》。^②但是，他理解问题的视野没有法约尔的那样广泛。经过长期的酝酿，直到五十年代在美国才逐渐正式形成了管理学这门有别于各种专业管理学的一般管理学科。其代表作是美国管理学家孔茨（H.Koontz）和奥唐奈（C.C'donnel）于1955年出版的《管理原理》（Management Principle）或译

①附录文献〔11〕第49页。

②同上第58页。

“管理原义”、“管理原则”等，该书于1976年第六版时更名为《管理学》即（Management）。六十年代以来，“管理学”这门科学在世界范围内有了较大的发展，受到各国管理学界的广泛重视。

由上述发展过程可见，管理学是以企业组织为重点，研究各种社会组织中管理活动过程的普遍规律性，为管理者的成长和取得管理成效提供基本理论和方法的科学。当代管理学既是一门渗透了许多学科理论、知识和方法的综合性科学，又是一门管理知识的基础性学科。管理学是哲学、政治经济学、社会学、心理学、数学等等许多学科的交界点，具有边缘学科的性质；同时又以系统论、信息论、控制论等“三论”为理论方法基础，综合运用各种科学知识研究管理过程的共性，并通过揭示管理过程的普遍规律性阐明管理基本原理，从而成为各种领域管理知识的基础。

毛泽东指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”^①管理领域中的一种特有主要矛盾，是贯穿管理过程中的管理者与被管理者的矛盾，这个各种管理组织共有的矛盾构成了管理学研究的主要对象。

管理学与其他管理学科相比具有基础性特点：是研究管理过程共性的东西，而非特性的具体业务；是探讨基本理论和方法，而非专业理论和专门方法；是为一定组织中的主要管理者服务，而非为一般管理业务人员服务，或者说是为管人的人服务。管理学既是一门科学，也是一门艺术。一方面它具有一定的理论体

^①《毛泽东选集》（一卷本）第284页，人民出版社1969年。