

李忠凡 胡秀英 编著

管理学精髓

GUANLI XUE JINGSUI

经济科学出版社

管 理 学 精 髓

李忠凡 胡秀英 编著

经 济 科 学 出 版 社

一九九二年·北京

责任编辑：祁之杰

封面设计：卜建晨

版式设计：代小卫

管 理 学 精 髓

李忠凡 胡秀英 编著

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

一二〇一工厂印刷

*

850×1168毫米 32开 12印张 300000字

1992年3月第一版 1992年3月第一次印刷

印数：0001—7000册

ISBN 7-5058-0463-4/F·375 定价：5.80元

前 言

——献给广大企业家们——

经济、技术、管理是推动当代世界发展的三大重要支柱。其中管理的重要性，比较起来，在待开发和发展中国家尤为突出。无数事实证明：仅靠资金和技术是难以得到开发的，最具决定性的因素还是管理工作的质量和活力。如果我们不学会治理人力资源和协调人们的活动，尽管有资金和技术，而低效率与浪费将仍然继续下去。当前，我国正面临发展与改革两大任务，到2000年要实现国民经济翻一番和人们生活达到小康水平的宏伟目标。改善管理，有效地利用人力和物力资源，提高经济效益已成为当务之急，它的重要性是不言而喻的。挑起这副重担的责任，理所当然地主要落在广大企业管理工作者们的双肩。为了适应这种形势发展的要求，作者思考良久，鉴于把管理作为艺术编写的书籍已经不少，决定从管理科学的角度编著一本既能系统地反映现代管理科学的精髓（包括理论与技术），又不庞杂，便于阅读的书，定名为《管理学精髓》，专门献给广大的企业家们。以求在管理水平的总体上从根本上有一个显著的提高。这就是编著本书的由衷之愿。

本书是根据作者译著的《管理学精华》(Essentials of Management)一书简明扼要地改编而成。原书是国际知名管理学大师哈洛尔德·康茨(Harld Koontz)的名著，在世界上颇有影响，已译成几种语言的文本，广为发行。

为了编好《管理学精髓》一书，我们删掉了原书的一些章节，

合并了一些章节，剔除了一些交叉重复的内容和非必要的资料，细心地加以重编，将原书二十五章约50万字浓缩为十八章约30万字构成本书。一至三章阐述管理科学理论基础和概介各类管理学派以及外界环境对管理者的影响。四至八章详细地专门讨论规划方面的问题，系统地阐述了规划的本质、目标的确定、决策的过程、政策和策略的制订、以及如何使规划在实践中有成效，由于规划是管理最基本的功能，是本书重点阐述的内容。九至十章主要是研讨组织结构的原理，阐述了组织的性质、部门划分，并着重分析了企业授权及职权分散程度等问题。十一至十三章主要阐述任用的功能是给组织机构提供工作人员，以保证企业现在和未来能正常经营，着重地讨论了任用工作的性质以及如何评价管理者与选择管理者。十四至十六章主要阐述领导的功能，详细介绍有关领导的整体概念，并把领导作为整个管理系统的一个子系统，从理论和实际的结合上，详细地讨论沟通、激励、领导的问题，并汇集了与管理有密切关系的、最重要的激励理论。十七至十八章主要阐述控制的功能，较为细致地介绍了控制的定义、主要的控制技巧、一般常用方法等。

经过重新改编后的本书，具有以下三个特点：

第一，特别重视管理科学的完整性。按照管理科学的理论，把管理功能划分为规划、组织、任用、领导、控制，构成管理科学完整的基本框架，分别予以阐述。能帮助读者开阔思路，对管理科学有较深刻的理解，提高管理者的基本功。

第二，特别重视管理科学的实用。在阐述管理科学理论的基础上，还着重地介绍了实现管理功能的技巧和方法。有很强的实用性。

第三，特别重视便于广大企业管理工作者阅读。全书层次明晰，结构紧凑，简明扼要，便于阅读和查看，服务对象十分明确，有很强的针对性。

如果本书的出版能对广大企业管理工作者素质的提高有所帮

助的话，那就是我们的最大愿望并为此而感到最大的满足。本书的出版，得到祁之杰、李智善、牟丹渝等同志以及经科出版社有关同志在各个方面的大力支持和帮助，特此致谢。

由于编著者水平所限，本书肯定会有许多疏漏和错误之处，敬请读者批评指正。

编著者

1991.6.14

目 录

前 言	1
第一章 管理：科学、理论和实践	1
§1. 管理者的主要任务	1
§2. 为什么要管理	2
§3. 管理者的目标	3
§4. 管理是科学还是艺术	4
§5. 管理的要素	5
§6. 管理需要系统方法	7
§7. 管理实践需要运用情势分析或权变方法	8
第二章 管理学的形成及类型	10
§1. 管理学派的兴起	10
§2. 各类管理学派简介	11
§3. 管理运作学派详介	18
§4. 管理功能	21
§5. 协调——管理的本质	25
第三章 管理者及其外在环境	26
§1. 管理者必须对外界环境作出反应	26
§2. 外界环境：经济	27
§3. 外界环境：技术	31
§4. 外界环境：社会	33
§5. 外界环境：政治	35
§6. 外界环境：伦理	37
第四章 规划的本质和目的	41
§1. 规划的重要性	41
§2. 规划的本质	43
§3. 计划的类型	45
§4. 规划的步骤	54

§5. 确定规划期间长短的原则	59
第五章 目标	66
§1. 目标和目的必须是可检验的	68
§2. 企业的目的和目标	67
§3. 目标管理	71
§4. 幕僚人员的目标	82
第六章 决策	84
§1. 决策的重要性	84
§2. 合理性和决策	84
§3. 发掘可行性方案	85
§4. 评估可行性方案的基本方法	87
§5. 选择可行性方案的基本方法	91
§6. 作业研究和规划	93
§7. 在不确定性情况下新的决策方法	103
§8. 系统方法和决策	111
第七章 策略和政策	112
§1. 策略和政策的区分	112
§2. 策略和政策的来源	113
§3. 策略和政策指导制订计划	116
§4. 策略和政策的基本类型	117
§5. 发展策略	121
§6. 有效策略与政策的准则	122
第八章 制定有效的规划	126
§1. 重视规划的有效性	126
§2. 人们为什么会在规划中失败	127
§3. 规划的限制	129
§4. 有效规划气氛的形成	135
§5. 规划参与的重要性	138
§6. 规划原则的简结	140
第九章 组织的本质和目的	143
§1. 组织的功能和含义	143
§2. 有效的正式组织	144

§3. 非正式组织	145
§4. 部门	145
§5. 组织层次和管理幅度	146
§6. 决定有效幅度的因素	149
§7. 组织就是一种程序	153
§8. 基本问题	154
第十章 部门的划分与分权	156
§1. 划分部门的依据	156
§2. 服务部门	169
§3. 矩阵组织	171
§4. 哪种划分部门的方法最好	176
§5. 部门职权确定的原则	178
§6. 授权	179
§7. 授权的原则	182
§8. 授权的艺术	184
§9. 克服授权不当的指南	186
§10. 达成适度的分权	188
§11. 明确分权——权责分配表	189
§12. 平衡：分权的关键	195
§13. 组织原则的简结	196
第十一章 任用的本质和目的	200
§1. 任用的定义	200
§2. 任用的功能	201
§3. 管理者是什么	206
§4. 地位的报酬	208
§5. 管理人员的缺乏	211
§6. 为什么任用存在缺陷	211
第十二章 对管理者的评价和选择	214
§1. 评价是实现任用功能的关键	214
§2. 管理评价的问题	215
§3. 应量度什么	216
§4. 传统的特性评价	217

§5. 用可检验的目标评价管理者	219
§6. 对管理者按照管理者的标准进行评价	223
§7. 选择管理者的重要性的和管理者的来源	225
§8. 评价职位的级别和报酬	229
§9. 基层管理人员的选用	230
§10. 中层和上层管理人员的选用	235
§11. 培养管理者的基本技术	238
§12. 有效训练的一些原则	241
§13. 管理任用的主要原则简结	242
第十三章 管理和人的因素	244
§1. 领导是管理的重要功能	244
§2. 人的因素	244
§3. 领导的功能	257
第十四章 沟通	259
§1. 沟通功能的重要性	259
§2. 沟通的目的	260
§3. 沟通与决策程序	260
§4. 沟通的准备	262
§5. 障碍	263
§6. 有效沟通的原则	266
§7. 技术	268
§8. 横向的沟通	269
§9. 书面信息与口头信息的比较	270
§10. 沟通程序的控制	272
§11. 社会系统是有规范的沟通网络	273
第十五章 激励	276
§1. 管理者了解和运用激励因素的意义	276
§2. 认清激励因素的需要	277
§3. 激励与激励因子	277
§4. 激励: 利诱和威胁(胡萝卜和棍子)	280
§5. 需要层次理论	281
§6. 激励因子——卫生因素的理论	283

§7. 激励的期望理论	285
§8. 麦克莱兰(Meclelland)的激励需要理论	288
§9. 巴顿(Patton)对管理激励因子的定义	289
§10. 特殊的激励技巧	290
§11. 工作丰富化	293
§12. 系统和权变的激励方法	298
第十六章 领导	301
§1. 有效地领导是成为有效管理者的关键	301
§2. 领导的定义	302
§3. 领导的要素	302
§4. 领导的理论和研究	304
§5. 领导的行为和型态	308
§6. 领导与管理	314
§7. 管理领导主要原则或方针的简结	315
第十七章 控制的系统和程序	317
§1. 控制的功能	317
§2. 基本控制程序	317
§3. 以控制作为反馈系统	320
§4. 即时的情报和控制	321
§5. 前馈控制	322
§6. 适当控制的必要条件	328
§7. 控制的要点和标准	332
§8. 重点标准的形式	332
第十八章 控制技术和方法	335
§1. 控制技术概述	335
§2. 传统的控制技术: 预算	336
§3. 传统的非预算控制方法	344
§4. 时间——结点网路分析	347
§5. 整体绩效控制	354
§6. 直接控制	359
§7. 培养更有效的管理者	362
§8. 智识领导的需要	365
§9. 主要控制原则的简结	365

第一章 管理：科学、理论和实践

§1. 管理者的主要任务

自人们组成群体以实现共同的目标以来，他们便不能各自为政，进行管理具有确保群体中的个人协调一致的工作。当我们日益依靠群体的绩效和群体组织的规模日益增大的时候，管理的任务日益显得更为重要；管理者的任务也日益艰巨和复杂。概括起来讲，管理者的主要任务是创造和保持一种环境，在这个环境中，人们共同为达成群体选择的目标而有效地工作。

本书的目的是研讨管理者如何执行他们的任务，以及综合有用的知识，阐述管理的内涵，从而使管理者更好地工作。和物理、化学比较，管理知识的科学性是不完整的，因而，需要迅速发展管理知识的主体——观念、理论、原则、技术，作为管理的基础。

本书虽然是集中研讨管理者的工作，但我们决不能忘记，管理者决不会在不与内部、外界环境发生影响的真空中工作。正相反，不管他们是政府部门、公司，或者是一个组织内部的单位，必须经常考虑许多因素的影响，需要同时考虑内部组织和外界环境对他们的工作的影响。任何一个人都不应设想：一个销售经理试图管理一个销售人员群体，而不去考虑公司的工程、制造和广告等内部因素，也不去考虑经济条件、市场状况、影响产品的技术水平、政府法令、社会压力、业务人员由家庭教育所造成的态度和个性，以及其他背景等外界的影响。同样地，也不应设想：一个公司的领导者，当他制订决策或者行动的时候，不去同时考虑公司内部和外界的多种影响。

§2. 为什么要管理

邓-布雷兹特里特(Dun-Bradstreet)信用调查公司,对经营失败的企业进行了多年的分析研究,发现其中大多数是由于管理不合格和缺乏经验造成的。著名的投资者杂志(Forbes)对美国的企业研究了若干年,发现成功的公司几乎都是由于管理精湛。美国银行曾在其出版物《小型企业通讯》(Small Business Reporter)中指出:“最终的分析表明,90%以上的失败企业,是由于管理无能和缺乏经验。”

管理的重要性,比较起来,在待开发和发展中的国家,更为引人注目。最近若干年,经济开发专家们对这个问题进行了评价,认为仅靠资金和技术是难以得到开发的,最决定性的因素还是管理工作的质量和活力。

现代社会文明是以物理学和生物学的革命进步为特征的,社会科学反而落后很远。除非我们能学会治理人力资源和协调人们的活动,尽管技术得到应用,而低效率与浪费将仍然继续下去。我们看到了人力资源和物力资源令人难以置信的浪费,而社会目标却未充分满足,显然,社会科学实在离指导社会政策和行动还远得很呢。

然而,不是所有的群体都相信需要管理。事实上,某些现代管理评论家认为:如果没有管理者,人们会在一起工作得更好,个人的需要能得到更多的满足。他们把这种理想的群体工作称为“团队”努力。很明显,他们没有认识到,即使是最原始的团体活动,每个成员都有一个共同明晰的群体目标和个人目标,并被指派担负一定的角色,根据活动的类型,承认某一个人根据规定和指导原则,指挥活动。其实,任何有效率的群体工作,都预定以最少的时间、资金及材料消耗,达到群体的目标,但需要付出较大的努力,增加管理的工作量,以及应用管理原则、技术。

所有组织起来的合作，和各类单位中的各级组织，一切之首莫过于管理。上至公司的总裁，军队的将领，下至工场的监督者，军队的连长，都担负着管理的职能。作者曾在许多单位工作，反复听到单位的“症结”在于“管理”，但他们所说的管理是指高级管理人员。甚至公司的许多副总裁也是这样认为。其实各级组织的管理都可能出现欠缺和困难，有效的管理要求在所有单位的各级组织中，那些对别人的工作负有责任的人员，都要以管理者自居。本书使用管理者这个词，就是指的这个意思。

因此，经理、执行者、行政人员及监督人员都是管理者。说得明白一点，组织的层次和规模以及企业的类型可能相当不同，权力的范围可能发生变化，涉及的问题类别可能相当不同，人们在组织中也可能是销售人员，工程人员，或是财务人员，但是，作为管理者都担负着同样的职能——为开创一个有效的群体工作环境而努力。

尽管如此，由于管理在我们的社会中十分错综复杂，它总是和许多非管理工作相联系。因而，管理者难以把他们自己的全部时间和才干都用于管理。例如，美国总统也要处理许多非管理工作，更何况公司的总裁，事务性的工作更多。越低层的管理者，非管理工作越多。尽管如此，生活的事实表明，绝不能降低管理的重要性。

§3. 管理者的目标

有时候，非营利单位的管理者会说，营利单位的目标是简单的，那就是利润。所谓利润就是营业所得扣除成本，也是对“盈余”的一种衡量。所有类型的组织，不管是营利性的或非营利性的，全部管理者理所当然的共同目标就是“盈余”。这意味着管理者必须创造一个环境，以最少的投入（诸如：时间、资金、材料以及人身的辛劳），达到群体的目的；或者应用有效的资源尽可能多地满

足所期望的目标。管理者要知道他们的工作是否有效，显然，不但必须知道他们的目标是什么，而且要懂得检验目标是否达到的方法。否则，管理者便不可能衡量他们自己及其团体的工作是否有成效。

总之，不管哪行哪业，也不论职位高低；不管是公司总裁、政府首长、医院主任、企业或政府最低层次的管理者、童军团长、主教、球队队长以及大学校长等，作为管理者，尽管他们的目的可能有差异，决定和达成他们的目的因情况不同，所遇到困难也有所不同。但是，他们的基本管理目标仍然是相同的。

§4. 管理是科学还是艺术

人们经常提出这个问题，乍想之下实在没有意义。管理像医术、作曲、工程等方面的实践一样，它是一门艺术，也是一门根据实际情况行事的诀窍。由于管理实践运用了组织起来的基本知识而得到更好的绩效，不管这些知识是粗糙的或是先进的；是精确的或是不精确的；只要组织起来的知识是清晰、恰当的，就可以组成一门科学。因而管理作为实践是一种艺术，管理的知识体系则是一门科学。这二者不是相互排斥，而是相互联系、相互补充的。

管理也像物理和生物科学那样在发展中。知识体系的形成，主要依靠在实践基础上的知识积累。很明显，目前管理科学极不精确，部分原因是管理者经营业务十分复杂而变化多端；另一部分原因是管理学领域的研究和发展相当不够。尽管这样，如果已有的管理知识得到应用，就一定能够改善管理的实践。医生不掌握先进科学比巫医强不了多少。行政首长不掌握管理科学，就只能凭机遇、直观和过去的经验进行管理。

§5. 管理的要素

前面已经指出，科学就是组织起来的知识。任何科学的基本特征都是：应用科学方法将某一领域的知识系统化。因此，当我们将管理科学作说明的时候，就要涉及清晰的观念、理论和经由假设、经验及分析积累起来的知识。

1. 科学方法

科学方法首先要求观念明晰——名词和术语准确，对事物的分析肯切，以及对科学家或实践者所传递的信息是同样的。从这个基础出发，科学方法包含通过对事件的观察，确定事实；以及经由对事件的继续观察而验证事实的真伪。随后，科学家们对这些事实进行分类和分析，寻找真实的因果关系。当这些概括和假设经过检验说明是反映了客观事实的，并能解释事理，就必然具有预示事物发展的重要意义，将其称为“原理”。当然，假设和概括并非绝对准确，但应用于预测是有足够依据的。

理论是由相互依存的观念和原理组成的系统。并且形成一个理论框架，是重要的知识领域。零星的知识，例如在一群工程师讨论问题之后，遗留在黑板上的图形、数字，如果观察者没有相关的理论知识，是毫无意义的。理论，正如贺蒙斯 (Homans) 所说：“理论最基本的工作形态是分类，把汇集的各种资料积累起来，然后再分门别类加以整理。杂乱无章的资料，是最大的浪费。”

2. 管理理论

在管理领域中，理论是十分重要的，它的任务是找出一种方法对有关的知识进行分类。在预定的有效组织结构范围内，例如某些相互联系在一起的原理，对管理者有着指导的意义。从管理原理可以得出，授予权力的指导方针，一般来说，授予下级的责任和权力，应和期望的成效相适应，而又不违反实行统一领导的原则。同样，要深刻理解管理的规划工作，理论将揭示出决策处于规划

的核心地位。但是，制订决策必须和寻求的目的联系起来，必须使其按照期望作出的决定得到实施，并且作出了许多能达成期望，可供选择方案的正确分析，才有意义。

一定要注意管理学的原理，是描述性的或是预示性的，而不是规定性的。它们反映一些事物和另一些事物相关联的变化——当这些变化相互作用时，什么将要发生。它们不能规定人们一定要做什么。例如：物理学中告诉我们，假若仅有重力作用于降落的人体，人体会以每秒32.16英尺（在纽约城市所处纬度的情况下）加速度均匀下降。这个原理并不规定人体降落的起点一定是高层建筑物。再举一个非物理性的例子，帕肯森（Parkinson's）定律阐述：工作常用于填补有效时间的趋势，因而，工作量决定于有效时间。即使帕肯森的阐述是正确的，决不意味着管理者必须延长人们的有效时间去做工作。在管理学中，统一领导的原理作了如下陈述：通常单个的管理人员对同一上级报告工作愈多则他们对上级的指示愈清楚，愈能忠实地贯彻上级指示。以上仅仅是预示性的。这并不意味着单个的管理人员绝不能向更多的上级成员报告工作。如果真的实行向更多的领导成员报告工作，管理者必须估计将要遇到的某些风险，并且根据领导分权的实际情况，仔细地权衡利弊。

管理者应用管理理论，要像工程师应用物理原理设计一台设备那样，通常必须根据实际情况灵活地加以运用。工程师设计一台设备时，经常要综合考虑重量、尺寸、传动以及其他因素。同样地，管理者在组织中进行管理时，必须综合考虑各种因素的相互作用。例如，根据已知的管理理论，管理者会懂得各种相互矛盾的指令将不可避免，因而要采取措施明确每个工作人员的职责，把损失限制到最小的程度。

3. 管理技术

技术是达到规定目标的基本方法。在所有实践的领域里，它们都占有重要位置，尽管目前只有预算、成本会计、计划评核技