

编 者 的 话

现代管理学作为一门边缘性的应用学科，它来源于人类长期的管理实践，又服务于人类的管理实践。国内外的实践充分证明，加强管理学的研究和应用，对于提高管理水平，调动劳动者的积极性、主动性和创造性，合理组织社会生产力，推动社会经济发展，都具有非常重要的意义。

本书是在近几年来的教学实践和经验基础上逐步形成的一本教材。本书以“以人中心”的现代管理哲学思想为基调，力求全面系统地介绍现代管理学的基本原理。这些基本原理不仅适用于各类企业，也适用于机关团体等行政事业部门。在编写过程中，我们参考了新近出版的国内外管理学著作和论文，力求在介绍基本原理的同时，介绍管理理论研究领域的一些新的发展和变化。

本书由金哲松任主编，赵丽芬、汪希宁任副主编。本书的编写分工如下：第一、二、五、十五、十六章——金哲松；第三章——汪希宁；第四、六章——汪希宁和金哲松；第七、八、九、十、十一、十二、十三、十四章——赵丽芬。各章初稿写出以后，由主编、副主编对全书进行了修改，对有些章节进行了较大的修改，最后由主编总纂定稿。

由于我们水平所限，书中缺点与错误在所难免，恳切希望广大读者批评指正。

1990年6月于中央财政金融学院

目 录

第一篇 导 论

第一章 现代管理学概述	(1)
第一节 管理的性质.....	(1)
第二节 管理对象与管理职能.....	(5)
第三节 管理的科学性与权变性.....	(9)
第四节 现代管理学的研究对象与研究方法.....	(11)
第二章 管理理论的产生与发展	(15)
第一节 传统的管理思想.....	(15)
第二节 科学管理理论.....	(19)
第三节 古典组织理论.....	(24)
第四节 管理理论的发展.....	(30)

第二篇 领 导 与 激 励

第三章 领导概述	(34)
第一节 领导及其权威.....	(34)
第二节 领导者的功能.....	(41)
第三节 领导者的素质.....	(45)
第四节 领导体制的演变.....	(48)
第四章 激励与个人行为	(52)
第一节 激励的实质.....	(52)

第二节	需要及其层次	(56)
第三节	动机	(61)
第四节	行为及其基本模式	(64)
第五节	挫折行为	(68)

第五章 激励理论与方法 (71)

第一节	内容型激励理论	(71)
第二节	过程型激励理论	(77)
第三节	综合型激励理论	(84)

第六章 领导行为模式 (87)

第一节	人性假设与领导行为	(87)
第二节	领导作风与领导行为	(92)
第三节	领导的权变理论	(99)
第四节	PM 理论	(104)

第三篇 计 划 工 作

第七章 计划工作与计划 (110)

第一节	计划工作的性质	(110)
第二节	计划的种类	(113)
第三节	计划工作过程	(119)

第八章 目标与目标管理 (124)

第一节	目标及其种类	(124)
第二节	目标与管理	(127)
第三节	目标管理的过程	(131)
第四节	目标管理的利与弊	(135)

第九章 计划工作的前提条件..... (138)

第一节 计划工作前提条件的种类..... (138)

第二节 确定计划工作前提条件的
关键——预测..... (140)

第三节 预测方法..... (144)

第十章 决策..... (152)

第一节 决策及其过程..... (152)

第二节 决策方法..... (160)

第三节 决策的有效性..... (164)

第四节 群体决策与个人决策..... (167)

第四篇 组 织 工 作

第十一章 人性假设与组织..... (173)

第一节 组织的定义..... (173)

第二节 X理论与组织..... (176)

第三节 Y理论与组织..... (179)

第四节 权变理论与组织..... (184)

第十二章 组织结构与设计..... (187)

第一节 组织结构的意义..... (187)

第二节 组织结构的类型..... (190)

第三节 组织结构的设计..... (198)

第十三章 组织关系与过程..... (207)

第一节 权力..... (207)

第二节 直线权力与参谋权力的关系..... (211)

第三节	权力的委任与分权	(216)
第十四章	组织的变革与发展	(220)
第一节	组织变革与发展的意义	(220)
第二节	组织变革的压力和阻力	(222)
第三节	实现组织变革与发展的措施	(232)

第五篇 控 制 工 作

第十五章	控制工作的性质与控制过程	(239)
第一节	控制工作性质与基本前提	(239)
第二节	控制过程与必要条件	(243)
第三节	控制的类型	(248)
第四节	控制的行为反应	(252)
第十六章	控制方法与技术	(257)
第一节	预算控制	(257)
第二节	非预算控制	(261)
第三节	控制技术	(267)

第一篇 导论

第一章 现代管理学概述

第一节 管理的性质

一、管理的地位与作用

管理是人类共同劳动的必然产物。马克思曾经指出：“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，并执行总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①马克思在这里讲的是资本主义生产发展初期的情况，即使如此，指挥或管理已成为大规模共同劳动得以顺利进行的必要条件。随着社会生产力的进一步发展，由于生产手段的不断变革，生产技术日益复杂，劳动社会化程度日益提高，社会经济联系非常广泛，管理也就更加复杂和更为重要。

关于管理的地位，马克思曾明确指出：“劳动的社会生产力表现资本固有的属性，它既包括科学的力量，又包括生产过程中社会力量的结合，最后还包括从直接劳动转移到

^①《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

机器，即死的生产力上的技巧。”^① 马克思在这里不仅告诉我们科学技术属于生产力，还指明生产过程的结合——管理，也属于生产力。因此，管理同劳动力、劳动工具、劳动对象和科学技术一样，是生产力的一个重要因素。所以，现在人们赋予生产力一个新的定义：

$$\text{生产力} = (\text{劳动力} + \text{劳动工具} + \text{劳动对象} + \text{科学技术}) \times \text{管理}$$

它表明，管理起着乘数的作用，它能放大或缩小管理系统的整体功能。

管理的作用具体表现在以下几个方面。

1. 通过管理，可以使潜在生产力变为现实生产力系统。这是因为，各自独立的生产力诸因素，不会形成现实的生产力，只有通过管理，使之有机地结合在一起，才会变为现实的生产力系统。

2. 通过管理，可以放大生产力系统的整体功能和效益。一般说来，劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术和这五个生产力因素，并非是简单的相加，它们是以劳动力为主体，通过管理把诸因素有机地组合在一起，形成一个生产力动态系统来运行的。因此，有效的管理，会使生产系统的整体功能大于诸因素各自功能的简单相加之和，起到放大生产力系统的整体功能和效益的作用。

3. 管理会使科学技术这个最先进的生产力得到最充分的发挥，相得益彰。日本在总结经济高速增长的经验时，把先进的科学技术和先进的管理，形象地比作是经济高速增长的两个“轮子”。但他们并不同等看待科学技术和管理的作

^① 《马克思恩格斯全集》第46卷，下册，第229页。

用。在美国和日本都比较流行“三七开”的说法。所谓“三七开”就是指一个企业的成败“三分在技术，七分在管理。”美国曾对失败的企业作过一次调查，在分析企业倒闭的原因时发现，绝大部分企业并不是因为技术落后，而是因为管理不善。美国一些教授对日本企业“奇迹般的生产效率”的秘密进行了调查，发现日本与美国同类企业相比，效率要高15%，主要原因就在于“日本式”的管理。

二、管理的双重特性

管理具有双重特性，它既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。一方面，它是由分工协作的共同劳动所引起的，是社会劳动过程的一般要求，属于合理组织社会生产力的指挥劳动，表现为劳动过程的普遍形态，为一切社会化大生产所共有，由此形成管理的自然属性。它决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质。另一方面，管理又是一定生产关系的要求，是一种监督劳动，执行着维护和巩固生产关系，实现特定社会目的的职能。它表现为劳动过程的特殊历史形态，为某种生产方式所特有，由此形成管理的社会属性。它主要决定于社会生产关系的性质，劳动的社会结合方式不同，管理的社会性质也就不同。

管理之所以具有上述的双重特性，从根本上说来，是由于它所管理的社会生产过程本身就是一个双重的过程，即生产力和生产关系的统一体。因此，管理则具有两方面的基本职能，一是合理组织社会生产力的指挥职能，一是维护生产关系的监督职能。管理的过程，正是这两个基本职能共同结合发生作用的过程。

资本主义管理的双重特性反映了资本主义生产过程的双重性；作为对生产使用价值的社会劳动过程的指挥，反映了社会化大生产的一般要求；作为对资本价值增殖过程的监督，则体现了资本主义生产关系的剥削实质。现代资产阶级为了缓和阶级矛盾，在企业管理上不得不采取某些民主管理的形式，但这决不会改变其社会生产关系及由它决定的管理的社会属性。

社会主义管理仍然具有双重特性。在社会生产力方面，它的自然属性还是表现为合理组织社会生产力、组织社会化大生产的基本职能。在生产关系方面，由于生产资料公有制代替了资本主义私有制，它的社会属性与资本主义管理有着根本的不同。剥削社会劳动过程的职能被消灭了，代替它的是维护和加强共同劳动条件，正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。因此，社会主义管理具有一些新的特征，如管理的权力属于劳动者，管理的目的是为了发展社会主义生产，满足社会全体成员日益增长的需要，管理的方式是民主的，可以实行真正的民主管理等等。这些特征反映了管理的社会属性，体现了社会主义制度的优越性。

应该指出，无论是资本主义管理还是社会主义管理，为了认识其双重特性，作为理论上的抽象，把合理组织社会生产力和维护生产关系这两种基本职能加以区别，是完全必要的。但在管理实践中，这两种基本职能总是结合在一起发生作用的。因为生产过程原本是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系同人与人的关系密切而不可分割。当它们结合作用于生产过程时，又要表现为计划、组织、领导、控制等具体的管理职能。

了解管理的双重特性，对于指导我们的管理实践和发展

管理理论，具有重要意义。它可以使我们分清社会主义管理与资本主义管理之间的共性与个性，从而正确地对待资本主义的管理理论和管理方法，科学地总结我国管理方面的经验教训，进一步提高我们的管理水平。

第二节 管理对象与管理职能

一、管理对象

管理活动的实现是一种对象性的过程，因而对管理对象的认识与管理活动的完整性及有效性直接相关。随着生产社会化程度的提高和管理实践经验的不断积累，人们对管理对象的认识逐渐深化。科学管理时期，泰罗、法约尔等人提出“三要素”理论，认为管理的对象是人、财、物。后来，管理学家们认为，管理对象中人、财、物是重要的，但时间和信息同样重要，从而发展到“五要素”理论。这些理论虽能反映各个不同发展阶段的管理特点，而且也有其一定的道理，但它们仅限于对管理对象因素的静态分类，尚未能充分揭示其诸因素之间的本质联系。一般地说，管理对象因素结构的并列和层次形态构成了管理对象系统。无论人、财、物、信息和时间等因素的管理，归根到底都是人管理人的社会活动，因而在管理对象系统中，人及其行为机制是管理的核心。这是因为，管理对象中的不同因素和管理过程中的各个不同环节，都是靠人去掌握和推动。从这个意义来说，构成管理对象的最基本因素是人、组织和环境。这三大基本因素形成管理对象系统层次结构的因果链环。它们存在的正序从内向外是人——组织——环境，反序则从外向内是环境

——组织——人。

从管理实践和理论发展的进程来看，现代管理的核心已经由“物”、“事”的管理转为“人”的管理。这是对传统管理的革新，势将引起一系列管理观念的变革：

(1) 管理的重心。传统管理以“事”为中心，强调人的理性自然地去适应制度的要求，管理者只须运用科学化方法，使一切事务制度化、系统化、程序化、标准化即可。而现代管理则施以目标自动诱导；管理的重心在人，管理必须先从“人”的方面谋求效率和实现目标。

(2) 管理的方式。传统管理采取消极的监督制裁方式，维持最低要求的工作标准；现代管理以激励方式激发热忱工作的潜能。

(3) 管理的目的。传统管理只限于讲求人员机械的效率。即以低消耗取得最大经济效益为满足；现代管理则将此扩及社会的效率，即人格价值的尊重、个人精神发挥、欲望的满足，均已包括在效率范围内。

(4) 领导作风。传统管理视下属为领导者操纵的工具，注重组织的需要，要求励行规范，以适应团体的目标。这是一种以工作为中心的独裁型的领导方式。现代管理讲求人际关系，注重人的需要，个人与领导目标趋于合作一致、给个人以成长和发展的机会，这是一种以员工为中心的民主型的领导方式。

二、管理职能

如前所述，从管理的双重特性看，管理具有两种基本职能，即合理组织社会生产力的一般职能和维持生产关系的特殊职能。因为社会生产过程原本就是生产力和生产关系的统

一体，所以，在管理实践中，这两种基本职能是结合在一起发生作用的。当它们结合作用于社会生产过程时，就表现为管理的具体职能。

最早系统地提出管理各种具体职能的是法国的法约尔。他认为管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。继法约尔之后，许多管理学者对此进行了探讨，提出了多种管理职能的主张。行为科学管理学派出现后，提出了人事、信息沟通、激励等职能。到20世纪40年代至60年代，由于系统论、控制论、信息论的问世及其在管理中的应用，管理决策学派的形成，西蒙等人从计划职能中把决策这一环节单独列出，提出决策职能和创新职能等。

表1—1

年份	管理 职能 管理 学家		计 划	组 织	指 挥	协 调	控 制	激 励	人 事	调 集 资 源	沟 通	决 策	创 新
1916	法 约 尔		✓	✓	✓	✓	✓						
1934	戴 维 斯		✓	✓			✓						
1937	古 利 克		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
1947	布 朗 朗		✓	✓	✓		✓						
1947	布 雷 克		✓			✓	✓	✓		✓			
1949	厄 威 克		✓	✓		✓							
1951	纽 曼		✓	✓	✓		✓			✓			
1955	孔茨和奥唐奈		✓	✓	✓		✓		✓				
1964	艾 伦		✓	✓			✓						
1964	梅 西		✓	✓			✓		✓			✓	
1964	米		✓	✓			✓	✓				✓	✓
1966	希 克 斯		✓	✓			✓	✓			✓		✓
1970	海曼和斯科特		✓	✓			✓	✓	✓				
1972	特 里		✓	✓			✓	✓					

注：✓表示各人主张的管理职能划分。

纵观管理理论发展的历史可以发现，关于管理职能的划分，众说纷纭，莫衷一是。从表1—1中可以看出，尽管各种主张包含内容的繁简程度不同，认识的角度和使用概念的习惯不尽一致，但它们几乎都包括计划、组织、控制这三大职能。指挥和激励职能在表1—1中出现的次数仅次于上述三大职能，而这两种职能正是领导职能的两个重要内容。另一方面，如前所述，人及其行为机制是管理的核心，因为管理对象中的不同因素和管理过程中的各个不同环节，都是靠人去掌握和推动。一个有效的管理者，必定是明确而坚定地把握住人这个核心。必须高度重视调动和发挥人的主动性、积极性这个动力。而人的主动性和积极性被调动和发挥的程度，在很大程度上又取决于——领导职能的重要内容之一的——激励。因此，管理的具体职能除包括上述三大职能（即计划、组织和控制职能）外，还应包括领导这一职能。

上述各职能间是密切联系、互相交叉又渗透的。一般说来，计划被置于管理各职能中的首要地位，因为从逻辑上来说它是应执行的第一个职能。但在制订计划时，不仅要考虑如何实现目标，还必须认真研究组织、领导和控制的可能性。从控制职能的角度来看，控制职能在很大程度上依赖于组织的结构，因为明确的组织结构是有效控制的基础；而控制职能又依赖于健全的计划工作，因为健全的计划工作是进行有效控制的基本前提；另外，在决定任何控制程序的效果中，领导职能的性质和实施的方式是一个重要变量。所以，控制职能在依赖明确的组织结构和健全的计划工作的同时，还要依赖得力的领导。

第三节 管理的科学性与权变性

管理的科学性是由物质运动的规律性决定的。人类社会虽然有其固有的特殊性，但它仍然属于自然界的一部分。人类社会是物质运动发展到一定阶段的产物，在本质上，它仍然包含在物质运动体系之内，受物质运动规律的制约。

作为自然界一部分的人类社会的发展是有规律的，它是由生产力和生产关系、经济基础和上层建筑这四个矛盾的发展所决定的。管理作为进行社会生产的必要条件，它的科学性和社会生产的规律性是联系在一起的。生产的规律性要求管理具有科学性。

管理的科学性还表现在，管理本身和其他科学研究一样，具有一套系统的理论和科学方法。它借助于现代科学技术和先进的仪器设备（如电子计算机），利用一整套基本理论和科学方法，系统地探索 and 了解人们为什么、如何有组织地实现既定目标。因此，要做好管理工作，必须掌握科学的管理理论和方法。

但是，在现实的管理实践中，仅仅掌握科学的管理理论和方法是不够的。因为管理作为一门科学就象其他科学一样是不断地发展的，它本身还不够完善。同时，在现实生活中的管理问题千差万别，非常复杂，所以还不能生搬硬套这些理论和方法来进行管理。只有根据实际情况，灵活地运用这些理论和方法，才能获得预期的管理效果。因此，有效的管理应该是科学和艺术的结合。换言之，有效的管理应该具有科学性和权变性。

管理工作象所有的艺术一样，利用了系统化的理论—科

学，并根据现实情况加以运用以获得预期的效果。这时，“艺术”就是达到某种所需要的具体结果的“诀窍”。“艺术”除了系统地反映科学本身外，可能是人类追求的所有对象中最富有创造性的。

当然，最富有创造性的“艺术”总是以对它借助的科学理解为基础的。因此，科学和艺术并不是相互排斥的；而是相互补充的。随着科学的发展，艺术也得到发展。正如在物理学和生物学中所出现的情况那样，没有科学知识的医生就成了巫医；而有了科学知识，他们才能成为精明的外科或内科医生。如果管理人员没有科学理论，他们想要进行管理就必然要靠运气，或靠过去的经验办事，而有了系统的科学理论，他们就有很大可能对管理问题想出可行的、正确的解决办法。但是，仅仅有科学理论或原理还不能保证管理实践的成功，因此人们还必须懂得如何利用它。

在运用科学理论或原理的时候经常犯的一个通病，就是忽视了为取得一个完全满意的结果而实行妥协或者调和的必要性。一个飞机设计师必须在飞机的重量、强度和成本之间作出妥协。管理人员如果能肯定打破统一指挥原则而让工人服从一个以上领导，就可以提高生产效率的话，他们就会明智地这样做的。但在可以忽视科学原理和科学上的其他要求的时候，必须计算成本，并把这种做法跟全部成果相权衡，以计算其得失，使产生的消极后果最少而又能取得妥协的能力，这就是管理艺术的本质所在。

总之，管理是一门科学，但是，对这门科学的实际应用上就存在艺术性或权变性的问题。只有把这两方面很好地结合起来，才能获得预期的管理效果。

第四节 现代管理学的研究对象与研究方法

一、现代管理学的研究对象

现代管理学，是一门综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的理论和方法，研究现代社会条件下管理活动的基本规律和一般方法的综合性学科。它是管理实践活动在理论上的概括和反映，是人类长期从事管理实践活动及其经验的科学总结。它来源于管理实践，接受管理实践的检验，反过来又指导管理实践。

现代管理学的研究对象有广义和狭义之分。广义的研究对象包括生产力、生产关系和上层建筑三方面的问题。在生产力方面，主要是研究生产力的合理组织问题；在生产关系方面，主要是研究如何正确处理国家与企业之间，国家与部门、地区之间，各个部门之间，各个地区之间，各部门、各地区与企业之间，以及各个企业之间和企业内部的经济关系、协作关系和分配关系，建立和完善管理体制。在上层建筑方面，主要是研究如何结合本部门实际贯彻执行国家政策、法令、计划，健全规章制度等。上述三个方面是紧密结合，不可割裂的。例如合理组织生产力，既属生产力问题，又涉及生产关系问题。所以，在研究管理学的广义对象时，必须对上述三个方面同时进行研究，不可忽略某一方面。

现代管理学的狭义研究对象，主要包括管理原理、管理职能、管理方法、管理者和管理历史等。具体讲：

(1) 管理原理。现代管理学首先研究管理的基本规律，即研究适用于一切社会和个别社会形态的各种基本规

律。诸如管理的对象、过程、核心、目的、原则及内容等。

(2) 管理的功能或职能。管理的各种功能既体现管理的基本任务,又反映了管理的全过程。而且管理的原理、原则都是要通过管理的功能发挥作用的。

(3) 管理的主要方法、技术和手段。管理功能的执行和完成,是靠管理方法、技术和手段来实现的。因此,对管理方法、技术和手段的研究是现代管理学中引人注目的领域。

(4) 管理者。管理者是管理的主体。能否实施有效的管理,管理者起着关键的作用。所以,管理者个体素质,管理者群体优化结构以及它们之间的关系,是现代管理学的重要课题。

(5) 管理历史。现代管理学要研究管理思想及实践的发展历史,以便更好地继承和发展现代管理理论和方法。

二、现代管理学的内容与结构

如上所述,现代管理学是一门主要研究现代社会条件下管理活动的基本规律和一般方法的学科。若按它的狭义研究对象来划分,它主要包括管理原理、管理职能、管理方法、管理者和管理历史等方面的内容。但是,为了分析和叙述方便,本书将按管理职能来划分和安排其内容。

第一篇是现代管理学导论,其中包括两章。第一章是现代管理学概述,第二章是管理理论的产生与发展。这一篇主要阐述管理的性质、对象与核心、现代管理学的研究对象与方法,管理理论的产生与发展等内容。通过这一篇的学习,初步了解管理的基本问题和本学科的概貌,为下一步深入研究各部分内容打下基础。

第二篇是领导与激励。本篇分为四章,即第三章:领导概