

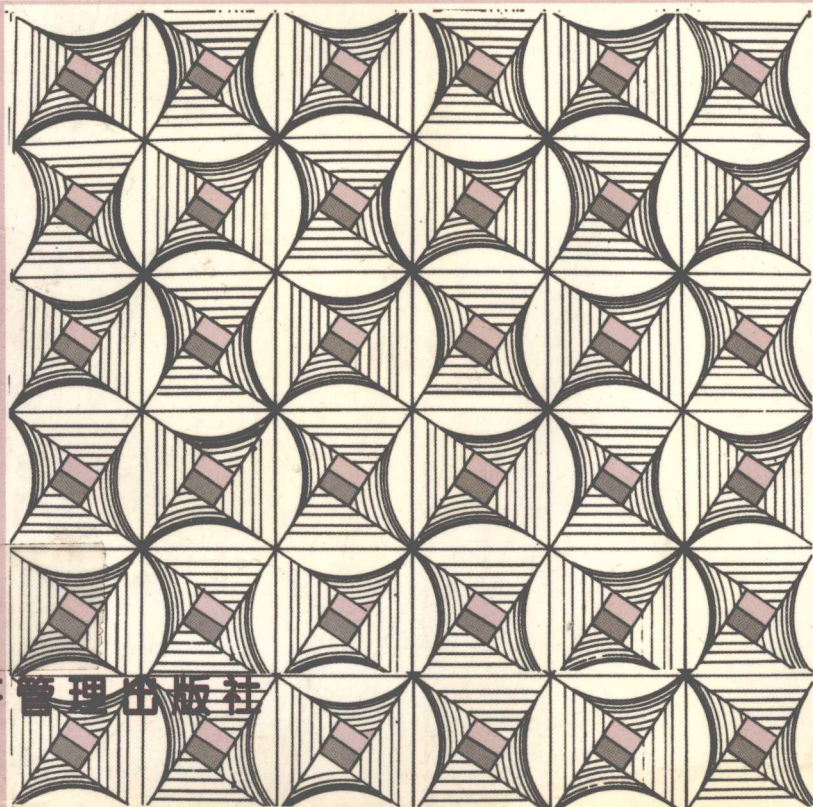
现代工商管理丛书 • 吴照云 主编

管理学原理

GUAN LI XUE

YUAN LI

主 编 吴照云



经济管理出版社

现代工商管理丛书

管 理 学 原 理

主 编 吴照云

副主编 卢福财 吴志军 李良智

杨 慧 胡宇辰

2000000000
江苏管理出版社

责任编辑 凌 霄

版式设计 王宇航

责任校对 张晓艳

现代工商管理丛书

管理学原理

主 编 吴照云

副主编 卢福财 吴志军 李良智

杨 慧 胡宇辰

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:通县曙光印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 11.25 印张 289 千字

1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月北京第 1 次印刷

印数:1—6000 册

ISBN7-80118-387-8/F·367

定价:16.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

地址:北京阜外月坛北小街2号 邮编:100836)

《现代工商管理丛书》顾问及编委会名单

顾 问: 钱家铭 宋醒民 尹一民

编委会主任: 史忠良

编委会副主任: 许 昕 伍世安 金祖钧 郑跃文

编委会委员(以姓氏笔划为序):

王筱琴 卢福财 朱 佳 许基南

汤建人 李亚伯 李良智 李胜兰

李振球 李福苟 吴志军 吴照云

陈 曦 杨 慧 周 玫 罗明芳

胡云清 胡宇辰 查伟晨 钟运动

湛东菱 曹元坤 童惠泉

主 编: 吴照云

副 主 编: 卢福财 杨 慧 胡云清 汤建人

胡宇辰

前 言

我国正在经历着由计划经济体制向市场经济体制转变和经济增长方式由粗放型向集约型转变的“两个转变”。市场经济体制的确立,把中国经济推上了快速发展的新时期。随着改革的深入发展,迫切需要在理论与实践上探索企业经营管理现代化的基本理论与方法,为提高企业的经营管理水平及开展国际化经营提供理论、政策和管理指导,从而提高我国企业同国外跨国公司打交道的能力。

我们针对在市场经济条件下,企业管理者必须具备的现代企业经营管理理论和实际操作技巧与方法等知识,创建现代工商企业管理体系,改进现有企业的经营管理,培养大批现代企业家,提高他们的管理素质和决策能力,以适应“两个转变”给现代工商企业管理带来的巨大变革,特编写了这套《现代工商管理丛书》。

现代工商管理涵盖面广,体系庞杂。凡是与工商企业经营管理有关的活动,如计划、组织、领导和控制,以及涉及人员、资金和财物的管理,都属于工商管理的范畴。这套丛书主要是根据我校工商管理系工商管理专业开设的课程设置的《管理学原理》是丛书中的一个分册。《现代工商管理丛书》在介绍反映现代社会化大生产规律、先进的经营管理方式和立法基础上,力图总结我国企业改

革的成果,用新的思想、观点,继承、丰富和发展企业管理理论。为此,《现代工商管理丛书》编委会组织亲身经历和站在这场伟大变革实践前沿的专家教授、优秀企业家和青年学者参加编写。本丛书可作为经济类、管理类专业本科和研究生的教学用书,也可作为工商企业管理实际工作者学习现代工商管理知识的参考用书。我们希望通过本丛书的出版,全面、系统地介绍现代工商管理知识,以推动我国的经济改革,推动有中国特色的社会主义市场经济和工商管理向纵深发展。

《现代工商管理丛书》编委会

1997年1月

目 录

第一篇 概论篇

第一章 导论	(1)
第一节 管理的概念与特征	(1)
第二节 管理的性质与职能	(7)
第三节 管理者与管理对象	(12)
第四节 管理学及其学习方法	(16)
第二章 管理思想与理论的发展	(21)
第一节 西方管理理论的萌芽	(21)
第二节 科学管理理论的创建	(23)
第三节 古典组织理论	(34)
第四节 行为科学理论的创建	(41)
第五节 当代西方管理理论的发展	(58)
第三章 管理的基本原则	(71)
第一节 整分合原则和相对封闭原则	(71)
第二节 反馈原则与弹性原则	(78)
第三节 能级原则与行为原则	(82)

第二篇 职能篇

第四章 计划	(88)
第一节 计划的一般概念	(88)
第二节 计划步骤和计划评价标准	(94)

第三节	预测与决策	(100)
第四节	现代计划技术与方法	(126)
第五章	组织	(144)
第一节	管理组织概述	(144)
第二节	管理组织设计	(147)
第三节	管理组织的类型	(152)
第四节	授权的原则与方式	(158)
第六章	指挥	(169)
第一节	指挥概述	(169)
第二节	指挥的方式	(174)
第三节	驾驭人的原则	(180)
第四节	指挥的艺术	(182)
第七章	沟通	(194)
第一节	沟通的概念	(194)
第二节	沟通的障碍	(196)
第三节	沟通方式与沟通媒介	(198)
第四节	有效沟通	(205)
第八章	控制	(213)
第一节	控制的一般概念	(213)
第二节	控制的原理和要求	(218)
第三节	控制的基本程序	(226)
第四节	控制方法	(228)
第九章	激励	(239)
第一节	激励与行为科学	(239)
第二节	个体行为	(244)
第三节	群体行为	(251)
第四节	激励方式	(255)
第十章	创新	(261)
第一节	创新的一般概述	(261)

第二节	创新机会的源泉·····	(263)
第三节	创新的主要支柱——内企业家·····	(265)
第四节	创新策略·····	(271)
第五节	创新的方法·····	(273)

第三篇 绩效篇

第十一章	有效管理者的评价·····	(284)
第一节	管理者有效性的意义、含义和内容·····	(284)
第二节	管理者有效性评价的原则、方式和方法·····	(290)
第三节	管理者有效性评价的量表设计·····	(295)
第四节	有效管理者的构成要素·····	(304)
第十二章	有效管理者的造就·····	(315)
第一节	管理者如何适应环境·····	(315)
第二节	管理者素质的提高·····	(323)
第三节	管理人才的培养与开发·····	(328)
第四节	管理者提高有效性的实践诀窍·····	(337)
后 记	·····	(350)

第一篇 概论篇

第一章 导 论

20 世纪以来,在世界范围日益广泛地学习、探索和推广科学的管理方法,极大地推动了人类社会的发展。人们愈来愈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。凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体就都离不开管理,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。在社会生活中,特别是在组织的活动中,就有必要了解什么是管理,为什么要进行管理活动,怎样才能有效地进行管理活动。本章主要是论述管理学中管理的概念、管理的性质与职能、管理的重要意义、管理学的含义和内容体系等,为学习本书其余各章打基础。

第一节 管理的概念与特征

一、管理的概念

管理是个含义极为广泛的概念,最通俗的说法:“管理就是管人理事”。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。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。

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,构成许多有关管理的词组。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,市长管理城市,校长管理学校,经理管理企业等。

管理,就一般意义而论,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。这个定义可以从以下几个方面去理解:

1. 管理的主要目的是实现组织的目标。组织的目标是组织中的成员个人目标的综合反映。一个组织就是为实现某种目标而组成的人和技术的系统安排。整个管理活动,就是围绕实现组织目标而进行一系列社会活动。离开了组织的目标去讲管理就是空谈。

2. 管理活动的核心是组织。管理工作的重点是决策,即提出组织目标,并据以决定人们的工作。一个公司是一个组织,一个学校也是一个组织。人、财、物都要进入组织。就要围绕着组织的目标,协调其相互关系,使组织更加有效。所谓协调,是指同步化、和谐化,使人、财、物有机地结合起来。协调人和物的关系,是与实现组织目标有关的,而不是协调不相关的要素。所以组织目标要明确,没有明确的组织目标,协调也就无所适从。

3. 管理的基本对象是人。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。纯粹以财、物、信息为对象的“管理”不是真正的管理,只有包括人在内的活动才是真正的管理,只有包括人在内的活动才是真正的管理对象。管理是一种人际关系,存在着管理者与被管理者,管理的主要矛盾是管理者与被管理者的对立统一。

4. 管理的实施是通过计划、组织、指挥、协调、控制这些管理的基本活动进行的。这是全面理解和把握管理的关键所在,反映了管理活动的功能、过程和手段。在一切需要协作才能达成目标的场合,均存在两种类型的实践活动:一类是人们亲自动手,作用于客体,产生直接效果,例如耕地、开机器等,通常称为“作业”;另一类是通过作用于作业者,对改造客观世界产生间接效果,即通过计划、组织、指挥、协调、控制、激励等来产生效果的,这就是管理。在实际生活中,有些人主要是从事管理工作,同时也完成某些作业,例如车间主任等;另一些人虽然主要从事“作业”,但也参与某些管理活动,例如,工人中的职代会代表等。

关于管理的概念,长期以来,中外学者从不同角度提出了许多看法,这些看法都从某个侧面反映了管理的内涵。

1. 管理,是指计划、组织、指挥、协调和控制。这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)于1916年提出的。这个看法明确了管理的过程和职能。他的论点经过了近百年来许多人的研究和实践证明,除在职能上有所增减外,基本上正确,并成为管理定义的基础。

2. 管理,是指一种以绩效责任为基础的专业职能。这是美国哈佛大学教授彼得·德鲁克(P. Drucker)提出的观点。他认为:①管理与所有权、地位或权力完全无关。②管理是专业性的工作,与其他技术工作一样,有自己特有的技能、方法、工具和技术。③管理人员是一个专业管理阶层。④管理的本质和基础是执行任务的责任。德鲁克的观点明显淡化了管理的社会属性,强调了管理的自然属性。

3. 管理是指决策。这是美国管理学家、1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·A·西蒙(H. A. Simon)提出的。他把决策制订过程分为四个阶段:①调查情况,分析形势,搜集信息,找出制定决策的理由。②制订可能的行动方案,以应付面临的形势。③在各种可能方案中进行抉择,选择比较满意的方案,并付诸实施。④检查

过去所抉择方案的执行情况,并进行评价,制定新的决策。这一过程是任何组织、任何层次的管理者在实施管理时都要进行的过程,所以从这方面看,管理就是决策。

4. 管理指由一个或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. 管理是指通过别人来使事情做好的一种职能。

6. 管理是指在某一组织中,为完成目标而从事的对人与物质资源的协调活动。

以上定义管理概念的各种观点,从不同方面反映了管理所具有的特征,为学习好管理学提供参考和借鉴。

二、管理的基本特征

为了更全面地理解管理的概念,理解管理学研究的特点、范围和内容,我们还可以从以下几方面把握管理的一些基本特征。

(一)管理是一种社会现象或文化现象

只要有人类社会存在,就会有管理存在,因此,管理是一种社会现象或称文化现象。从科学的定义上讲,存在管理必须具备两个必要条件,缺一不可。①必须是两个人以上的集体活动,包括生产的、行政的,等等活动。②有一致认可的、自觉的目标。

(二)管理的“载体”就是“组织”

前面讲过,管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在,而且从前面的论述中也可以看出,管理总是存在于一定的组织之中。正因为我们这个现实世界中普遍存在着组织,管理也才存在和有必要。两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织:“许多人在同一生产过程中,或在不同的但互相联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协作。”^①有效的协作需要有组织,需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而会有差

① 《马克思恩格斯全集》第23卷,第362页。

异,但构成组织的基本要素是相同的。

在组织内部,一般包括五个要素,即人——包括管理的主体和客体;物和技术——管理的客体、手段和条件;机构——实质反映管理的分工关系和管理方式;信息——管理的媒介、依据,同时也是管理的客体;目的——宗旨,表明为什么要有这个组织,它的含义比目标更广泛。

组织作为社会系统中的一个子系统,其活动必然要受周围环境的影响,因此组织还包括九个外部要素:①行业,包括同行业的竞争对手和相关行业的状况;②原材料供应基地;③人力资源;④资金资源;⑤市场;⑥技术;⑦政治经济形势;⑧政府;⑨社会文化。

一个组织的建立和发展,既要具备五个基本的内部要素,又要受到外部环境因素的影响和制约。管理就是在这样的组织中,由一人或者若干人通过行使各种管理职能,使组织中以人为主体的各种要素的合理配置,从而达到实现组织目标而进行的活动,这一点对于任何性质、任何类型的组织都是具有普遍意义的。

(三)管理的任务、职能、层次

管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系,使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力等等),去实现他们既定的目标。管理活动是通过人来进行的,人是进行管理活动的主体,因此把执行管理任务的人统称为“管理人员”、“管理者”(Manageral People)。管理的任务当然也就是管理人员的任务。

这里所说的管理人员,没有主管领导(Executive)、行政人员(Administrator),以及基层领导者(Supervisor)这些等级之分。虽然这些管理人员可能因为各自所处的组织类型和所进行的具体工作不同而处于不同的地位和级别,担任不同的管理职务,拥有不同的权力范围,担负不同的责任;但是他们的任务都是相同的,都必须为组织及其所有成员创造和保持一种环境,使人们在其中可以发挥自己的最大才能,通过努力去实现组织目标。这是管理人员

共同的任务,他们的工作比组织中其他工作更重要,因此将这个意义上的管理人员统称为“主管人员”(Manager)。例如在一个工厂中,不论是厂长还是车间主任、科长、班组长等都属主管人员之列。

管理作为一个过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,也就是通常说的管理职能。对管理的职能,国外有多种划分方法,早期的管理理论一般认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔认为,管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出,管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。结合我国管理活动的实践,我们倾向于美国管理学家孔茨的观点,即管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能。关于具体的内容,将在以后各篇章中详细论述。

管理和管理人员的基本职能是相同的,即包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制。但由于主管人员在组织中所处的层次不同,他们在执行这些职能时也就各有侧重。组织中的主管人员一般分为三个层次,即上层主管(Top Manager)、中层主管(Middle Manager)和基层主管(First Line Manager 或 Supervisor),如图 1—1 所示,根据所处的不同层次,他们将各有侧重地执行其职能。

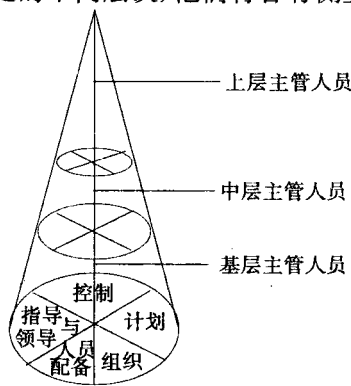


图 1—1 一个组织中主管人员的三个层次

(四)管理的核心是处理各种人际关系

管理不是个人的活动,它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲,管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为,是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的,所以主管人员既管人又管事,而管事实际上也是管人,管理活动自始至终,在每一个环节上都是与人打交道的,因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系,包括主管人员与下属之间的关系,这是各种人际关系的主导与核心;组织内的一般成员之间的关系,即不存在管理与被管理关系的人与人之间的关系,这种关系在组织中大量存在,它直接表现为组织的社会气氛;群体之间的关系,群体是组织内部的团体,有正式与非正式之分,正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门,而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的感情或需要而形成的一种无形的团体,要重视非正式团体的作用,处理好它们之间与正式团体之间的关系。

需要注意的是,人际关系的内涵是随着社会制度的不同而不同的。在我们这样的社会主义国家里,任何一个组织中的层次,无论它是主管人员,还是普通成员都是国家主人,人与人之间是平等的,至于主管和下属,仅仅是由于处在不同的岗位,各司其职而已。

第二节 管理的性质与职能

管理,从它最基本的意义来看,一是组织劳动;二是指挥、监督劳动,即具有同生产力社会化生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性,这就是通常所说的管理的二重性。从管理活动过程的要求来看,既要遵循管理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,这就是管理所具有的科学性和艺术性。

一、管理的二重性

管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克

思在《资本论》中指出：“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，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”^①“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”^②

列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中也指出：“资本主义在这方面的最新成就泰罗制，同资本主义其他一切进步的东西一样，既是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，又包含一系列的最丰富的科学成就。”^③

这就是说，管理一方面是由于有许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是在一定的生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这两方面的属性就是管理的二重性。

学习和掌握管理的二重性对我们学习和理解管理学、认识我国的管理问题、探索管理活动的规律以及运用管理原理来指导实践都具有非常重大的现实意义：

其一，管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。把管理仅仅看作生产力或仅仅看作生产关系，都不利于我国管理理论和实践的发展。我国的管理科学由于种种原因虽然还很不成熟，但也经历了漫长的探索和积累的过程。因此，认真总结我国历史上以及新中国建立四十多年来管理的经验教训，遵循管理的自然属性的要求，并在充分体现社会主义生产关系的基础上，分析和研究我国的管理问题，是建立具有我国特色的管理科学体系

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第307页。

② 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

③ 《列宁全集》第34卷，中文第二版，第170页。