

21世纪高职高专财经类专业核心课程教材丛书

GUANLIXUE YUANLI

# 管理学原理

东南大学出版社

主 编：蒋金生

副主编：董 廉 王晓雪



21 世纪高职高专财经类专业

核心课程教材

易书

# 管理学原理

Guan Li Xue Yuan Li 管理学原理

主 编 蒋金生

副主编 董 廉 王晓雪

江苏工业学院图书馆  
藏书章

东南大学出版社  
南 京

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/蒋金生主编. —南京:东南大学出版社,2003.8

(21世纪高职高专财经类专业核心课程教材)

ISBN 7-81089-201-0

I. 管... II. 蒋... III. 管理学—高等学校:技术学校—教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 004020 号

## 管理学原理

---

|      |              |
|------|--------------|
| 作 者  | 蒋金生 董廉 王晓雪   |
| 选题策划 | 李 玉 责任编辑 新 宁 |
| 责任印制 | 张文礼 整体设计 李 玉 |

---

|       |           |
|-------|-----------|
| 出版发行  | 东南大学出版社   |
| 社 址   | 南京四牌楼 2 号 |
| 邮 编   | 210096    |
| 出 版 人 | 宋增民       |
| 经 销   | 江苏省新华书店   |

---

|       |                        |
|-------|------------------------|
| 印 刷   | 丹阳市兴华印刷厂               |
| 开 本   | 787mm × 1092mm 1/16    |
| 印 张   | 13.5                   |
| 字 数   | 358 千字                 |
| 版 次   | 2003 年 8 月第 1 版第 1 次印刷 |
| 印 数   | 1—3000 册               |
| 总 定 价 | 100.00 元(本套共 4 册)      |

---

东南大学出版社图书凡印装错误可向发行科调换 电话:025—3795801

# 编委会名单

Guan Li Xue Yuan Li 管理学原理

主任委员：刘 丹

副主任委员：蒋金生 姚金凤

委 员：戴松若(特邀) 周为冈(特邀)

倪爱东 黄 迈 王晓雪

责任编辑：李 玉

# 出版前言

Guan Li Xue Yuan Li 管理学原理

作为培养苏州地方经济和社会发展所需的应用型人才的基地之一,苏州职业大学管理系创建二十多年来,走过了风风雨雨,一直恪守理论与应用相结合的理念,以培养能理论联系实际、解决实际问题、肯在基层一线工作的应用型人才为办学方向,取得了令人可喜的成绩。随着知识经济和网络时代的到来,我们在教学科研的实践中深刻体会到,无论是国家的宏观管理,还是企业的生产经营管理,对财经类专业学生的基础理论要求均日益提高,统计学、会计学和管理学的知识,已同其他专业理论结合在一起,越来越广泛地应用于各个领域。

面对新世纪,我们一直在思索,课程设置、教材选择、教学方式等如何才能使学生适应地方社会经济发展的客观要求。谭崇台教授在给《21 世纪经济学管理学系列教材》作序时讲得好:“一个学科的发展,物质条件保障固不可少,但更重要的是软件设施。软件设施体现在三个方面:一是科学合理的学科专业结构,二是能洞悉学科前沿的优秀的师资队伍,三是作为知识载体和传播媒介的优秀教材。一本好的教材,能反映学科领域的学术水平和科研成就,能引导学生沿着正确的学术方向步入所向往的科学殿堂。”本着这样的思路,在反复酝酿、不断尝试的基础上,我们决定组织编写一套主要面向高职高专学生的系列教材。

第一,在教材选择上,主要面向高职高专层次的财经类专业。命名为财经类专业核心课程教材,就是为了不求大、不求全,而是力求精选。所以选定统计学、会计学和管理学三门课,书名为《新编统计学》、《基础会计学》、《管理学原理》、《财经类专业核心课程习题集》。

第二,每本书的内容和写作,注意吸收国内、外优秀教材的成果;教材力求简明易懂、注重实用。

第三,强调与计算机的结合。统计计算与 SAS、Excel 等软件相结合,会计基础与会计电算化相贯通,管理学与 MIS 相一致。

感谢苏州职业大学的领导和管理系的全体教师,他们对本套书的撰写工作给予大力支持,使之能顺利出版。感谢厦门经济研究所戴松若博士、英国劳埃德船级社中国地区财务总监周为冈先生对本套教材的支持,感谢参与编写工作的全体同仁和对本套书给予悉心指导的专家,感谢东南大学出版社李玉女士、朱经邦先生对本套书的热情帮助。愿大家的辛勤劳动能结出丰硕的成果。



2003 年 2 月

于苏州横山东麓

# 编写说明

Guan Li Xue Yuan Li 管理学原理

改革开放以来,我国的社会经济发展迅速,在世界各国中一枝独秀。但其间也存在诸多问题,如贪污腐败、假冒伪劣、治安形势严峻、经济秩序失衡等等。究其原因,主要是管理不善。所以,提高我国的管理水平,实现管理现代化乃是当前的要务,也是实现可持续发展的基础条件之一。怎样才能提高管理水平呢?我们认为,首先要着重对管理理论的研究与探讨,加强理论与实践的结合,加深对管理规律性的认识,形成正确的管理理念;其次,应该运用科学的现代管理手段与方法,包括运用计算机辅助管理。此外,借鉴国外的管理经验也非常重要,但须注意:一不能全盘照搬,二不能“食古不化”,毕竟中外环境有太多的差异。“活学活用”的方法,“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的态度,是我们在学习国外经验时应该坚持的。

从提高组织管理水平出发,我们组织编写了本书。与同类“管理学”教材相比,本书有以下两个特点:一是突出“与时俱进”的精神,在原有理论体系与方法中做到融会贯通,有所创新,加强了前瞻性;二是突出理论与实践结合的精神,理论阐述简洁明了,方法介绍详细具体,加强技能性与可操作性。本书的体系是从纵横两个方面来阐述管理学的理论。纵向是以管理的历史发展为线索,介绍和分析了发展过程中一些主要的管理理论,提高学生对管理活动规律性的认识。横向是从管理的职能出发进行阐述,着重介绍了决策、组织、领导、控制与创新五大职能的原理与有关方法,使学生能掌握管理的手段与基本技能。

参加本书编写的有(按编写章次为序):蒋金生(第一、二、三、四章)、王晓雪(第五、六、七章)、戴明(第八章)、沈琳(第九、十章)、董廉(第十一、十二章)、吴维亚(第十三、十六章)、李英(第十四、十五章),并由蒋金生总纂成书。

在本书的编写过程中,曾参考和引用了国内、外专家学者的研究成果和思想观点,在此谨表诚挚的谢意。由于编写时间仓促,加之我们水平有限,书中的缺点与错误在所难免,谨请广大读者批评指正。

编 者

2002 年 12 月

# 目 录

Guan Li Xue Yuan Li 管理学原理

## 第一篇 概论篇

|                 |      |
|-----------------|------|
| 第一章 管理与管理学      | (1)  |
| 第一节 管理的概念与重要性   | (1)  |
| 第二节 管理的职能与性质    | (4)  |
| 第三节 管理学的研究对象与方法 | (8)  |
| 复习思考题           | (10) |
| 第二章 管理实践与理论的发展  | (11) |
| 第一节 中国传统管理思想    | (11) |
| 第二节 西方传统管理思想    | (14) |
| 第三节 西方现代管理思想的发展 | (18) |
| 第四节 中国现代管理思想的发展 | (22) |
| 复习思考题           | (23) |
| 第三章 管理原理        | (24) |
| 第一节 管理原理的概念与特征  | (24) |
| 第二节 系统原理        | (25) |
| 第三节 人本原理        | (27) |
| 第四节 责任原理        | (30) |
| 第五节 效益原理        | (32) |
| 复习思考题           | (34) |
| 第四章 管理的基本方法     | (35) |
| 第一节 管理的方法论      | (35) |
| 第二节 管理的行政方法     | (36) |
| 第三节 管理的经济方法     | (38) |
| 第四节 管理的教育方法     | (41) |
| 第五节 管理的法律方法     | (43) |
| 复习思考题           | (45) |

## 第二篇 决策篇

|                          |      |
|--------------------------|------|
| <b>第五章 管理环境分析</b> .....  | (46) |
| 第一节 管理环境分析的意义 .....      | (46) |
| 第二节 外部环境分析 .....         | (47) |
| 第三节 内部环境分析 .....         | (52) |
| 第四节 环境分析的程序和方法 .....     | (53) |
| 复习思考题 .....              | (60) |
| <b>第六章 决策理论与方法</b> ..... | (61) |
| 第一节 管理与决策 .....          | (61) |
| 第二节 决策过程与影响因素 .....      | (64) |
| 第三节 决策的方法 .....          | (68) |
| 复习思考题 .....              | (76) |
| <b>第七章 计划管理</b> .....    | (77) |
| 第一节 计划管理概述 .....         | (77) |
| 第二节 计划的编制 .....          | (80) |
| 第三节 目标管理 .....           | (85) |
| 复习思考题 .....              | (89) |

## 第三篇 组织篇

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| <b>第八章 组织与组织结构设计</b> ..... | (90)  |
| 第一节 组织结构设计任务、依据和原则 .....   | (90)  |
| 第二节 管理幅度和管理层次的确定 .....     | (95)  |
| 第三节 部门化 .....              | (98)  |
| 第四节 组织结构的形式 .....          | (101) |
| 第五节 集权与分权的关系 .....         | (103) |
| 复习思考题 .....                | (105) |
| <b>第九章 人事管理</b> .....      | (106) |
| 第一节 人事管理的任务、程序和原则 .....    | (106) |
| 第二节 管理人员的选聘 .....          | (110) |
| 第三节 管理人员的绩效考评 .....        | (115) |
| 第四节 管理人员的培训 .....          | (120) |
| 复习思考题 .....                | (126) |
| <b>第十章 组织文化</b> .....      | (127) |
| 第一节 组织文化的概念和基本特征 .....     | (127) |
| 第二节 组织文化的构成要素和基本功能 .....   | (129) |
| 第三节 塑造组织文化的主要途径 .....      | (132) |
| 复习思考题 .....                | (136) |

## 第四篇 领导篇

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| <b>第十一章 领导理论与方法</b> ..... | (137) |
| 第一节 领导的概念与作用.....         | (137) |
| 第二节 领导者与领导班子的构成.....      | (139) |
| 第三节 领导理论与方法.....          | (141) |
| 第四节 领导艺术.....             | (145) |
| 复习思考题.....                | (148) |
| <b>第十二章 激励理论与实务</b> ..... | (149) |
| 第一节 激励概述.....             | (149) |
| 第二节 激励理论.....             | (150) |
| 第三节 激励实务.....             | (152) |
| 复习思考题.....                | (158) |
| <b>第十三章 沟通技巧</b> .....    | (159) |
| 第一节 沟通的性质及其过程.....        | (159) |
| 第二节 克服沟通的障碍.....          | (161) |
| 第三节 冲突的产生与解决.....         | (163) |
| 复习思考题.....                | (165) |
| <br><b>第五篇 控制与创新篇</b>     |       |
| <b>第十四章 控制原理与过程</b> ..... | (166) |
| 第一节 控制原理.....             | (166) |
| 第二节 控制要求.....             | (167) |
| 第三节 控制过程.....             | (169) |
| 复习思考题.....                | (173) |
| <b>第十五章 控制技术与方法</b> ..... | (174) |
| 第一节 预算控制.....             | (174) |
| 第二节 审计控制.....             | (177) |
| 第三节 质量控制.....             | (178) |
| 第四节 库存控制.....             | (184) |
| 复习思考题.....                | (192) |
| <b>第十六章 管理创新</b> .....    | (194) |
| 第一节 创新概述.....             | (194) |
| 第二节 管理创新的过程和组织.....       | (196) |
| 复习思考题.....                | (198) |
| <b>参考文献</b> .....         | (199) |

# 第一篇 概论篇

## 第一章 管理与管理学

### 本章主要目的

学完本章后,应当能够:

1. 理解管理的概念与管理的重要意义;
2. 明确管理的性质,掌握管理的职能,能运用管理职能来分析问题;
3. 了解管理学的研究对象,掌握管理学研究的方法。

### 第一节 管理的概念与重要性

#### 一、管理的概念

管理是人类最重要的活动之一。自从人们开始形成群体去实现个人无法达到的目标以来,管理活动就成为协调个人努力必不可少的因素了。组成群体就是为了集结个人的力量,以发挥集体的更大作用。这种群体就是人类社会普遍存在的“组织”现象。所谓组织,就是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合,组织的成员必须按照一定的方式相互合作,共同努力去实现既定的组织目标。这样,组织才能形成整体力量,以完成单独个人力量简单总和所不能完成的各项活动,实现个人无法达到的组织总目标。组织存在于社会的各个方面,企业是组织,学校、医院和社会团体等也是组织的具体表现形式。任何一个组织都有其宗旨和基本目标,如医院的宗旨和目标是治病救人;学校的宗旨和目标是教书育人;企业的宗旨和目标是满足社会需要等等。组织的宗旨和基本目标是组织存在的根本理由。

为了实现组织的宗旨和根本目标,组织需要开展形形色色的业务活动,如医院中的诊治、学校里的教学、工商企业的生产经营等等。组织是直接通过业务活动来达成组织目标的,而在业务活动的开展中,组织离不开人、财、物各种资源的调配和运用,否则其业务活动只能是“无米之炊”。而这些资源能否做到良好的协调和配合,直接影响到组织业务活动能否有效而顺利地进行。这就需要另一项活动,即管理的配合。管理是伴随着组织的出现而产生的,是保证业务活动实现组织目标的手段,是协作劳动的必然产物。凡是需要通过集体努力去实现个人无法达到的目标,管理就是必不可少的。因此,小至家庭、大至国家,任何组织都需要管理,它是协调个人努力必不可少的因素。正如马克思指出的那样: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,并执行生产总体的活动所产生的各种一般职能。一个单独的小提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个指挥。指挥之于乐队,就像经理之于企业,他们的存在是确保组织各项活动实现预定目标的条件。

#### (一) 管理——几种具有代表性的观点

关于管理的概念,人们并没有取得一致的认识。不同时期的学者对管理这一概念的认识往往也有所不同。在古典管理理论、人际关系学说和现代管理理论中,管理的概念就各有区别。而这种对管理概念的认识上的差异正是造成许多学者对管理理论认识上的差异的一个重要原因。以下是具有代表性的几种观点:

1. 泰罗认为:管理就是确切地了解你希望工人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它。

2. 法国实业家法约尔认为:管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

3. 美国学者亨利·西斯克认为:管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标。

4. 美国的管理学家小詹姆斯·H·唐纳利等人认为:管理就是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. 美国著名管理学家哈罗德·孔茨认为:管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

6. 美国学者彼得·德鲁克教授提出:管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。

7. 诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为:管理就是决策。

8. 系统论学者认为:管理根据就是一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程。

#### (二) 对管理概念的定义

以上这些关于管理概念的观点,是从各个不同的角度描述了管理的面貌。综合这些定义,我们认为管理的概念可定义为:

管理是社会组织在特定的环境下,对其所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以实现预期目标的活动过程。

这一定义包含了以下五个观点:

1. 管理适用于任何社会组织。因为任何组织都有其特定的目标,都有其特定的资源调配和利用问题。

2. 管理活动是在一定的组织内外环境约束下进行的。任何组织在开展管理活动时,都必须注重组织的内外环境,适应环境,利用内外环境的各种有利因素,并根据内外环境的变化而不断创新。

3. 管理是为实现组织目标服务的。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。管理活动的目的性就是要实现组织的目标。一个组织要实现的目标往往是多种多样的,如企业不仅要满足社会需要,还要提高资源的利用效果,最大限度地提高效益,创造条件促进职工发展。

4. 管理工作要利用组织有限的资源以实现组织的目标。组织管理的好坏、有效性如

何,关键在实现目标的过程中,投入资源最少,而有效产出最多,有比较高的效率。不仅如此,管理者还必须使组织的活动实现正确的目标,这就是追求活动的效果。作为一个组织,管理工作不仅要追求效率,更应从整体出发,考虑组织的整体效果与对社会的贡献。

5. 管理最终要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上。管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法,也是管理工作区别于一般业务活动的重要标志。管理职能是管理者必须要做的事情,是管理理论研究和管理的重点,不为社会制度、组织规模和管理者的喜好所左右。

## 二、管理的重要性

人们以有限的生命和个人微小的力量,与无限的大自然作斗争,主要依赖于集体力量的发挥。而要形成集体力量,则必须建立组织、明确目标、分工协作、共同努力,这就离不开有效的管理。管理的重要性在于:

### (一) 管理是人类社会不可缺少的基本活动

管理与技术都是伴随着生产同时产生的,也随着生产的发展而发展。我国的万里长城、都江堰水利工程、京杭大运河等古代的伟大工程,既表现了我国古代灿烂文化和精湛技艺,又反映了当时的管理工作水平和计划组织能力。有人把生产比做一辆大车,而技术与管理就是大车的两个轮子,发展生产要依靠两个轮子的同时支持,缺一不可。这个比喻形象地说明了管理、技术和生产三者之间的关系。

### (二) 现代化大生产更加需要管理

随着科学技术的迅猛发展,企业规模的扩大,劳动分工与协作的精细和复杂化,生产经营在空间和时间上的联系越来越密切,组织管理就更为重要,经营决策尤其要正确可靠。在社会化大生产的条件下,科学的决策可以给社会带来巨大的经济效益;反之,错误的决策可能造成惨重的损失。诺贝尔经济学奖获得者西蒙提出“管理就是决策”的命题是有道理的。

### (三) 管理是提高经济效益的重要途径

经济繁荣是社会发展的基础,而发展经济必须依靠科学技术的进步,但如果没有科学的管理,即使有了先进的科学技术,也难以发挥应有的作用,取得良好的社会经济效益。

与发达国家相比,我国有些相同类型的企业,在设备、工艺、厂房等条件上,相互之间并无区别,但是生产效率和经济效益却相差很大。究其原因,主要是组织管理没有跟上。对于我国多数企业来说,管理改善之时,也就是效益提高之日。

综上所述,管理是促成社会经济发展的最基本、最关键的因素。发展中国家技术落后,但管理更落后。技术落后可以通过购买专利、引进设备等方法去解决,管理落后却没有现成的模式可以照搬。美国的麦克纳马拉曾经指出,发展经济要“三分靠技术,七分靠管理”。这个论点对我们启示颇深。在当今时代,一个国家、一个民族、乃至一个企业的发展程度,反映了他们的管理水平和成熟程度。经济落后与管理水平低下是同义语。

## 第二节 管理的职能与性质

### 一、管理的职能

管理的职能就是指领导者为了实行有效的管理所必需的基本功能。它是从总体上回答“怎么干”的问题。

在管理学发展的历史上,很多学者对管理的职能做出了不同的描述。马克思曾说过管理执行生产总体的运动所产生的各种一般职能,包括指挥、监督和调节。20 世纪初期法国的法约尔提出,所有的管理者都要履行以下五种管理职能:计划(plan)、组织(organize)、指挥(command)、协调(coordinate)和控制(control)。在法约尔之后,西方许多管理家对此进行了探讨,对管理职能的划分有许多说法。不过,这些说法只是繁简和侧重点有不同,并无实质上的差异。我国学者对管理职能的划分也很不一致。最常见的提法是决策、组织、领导、控制和创新。

#### (一) 决策

由于组织的存在是为了实现某些目的,因此就需要规定组织要实现的目的和实现目的的方案,这就是决策职能要做的工作。决策是针对未来的行动制订的。未来的行动往往受到行动者所处的外部环境和内部条件的制约,所以决策前首先就要分析外部环境与内部条件,对未来的形势做出基本的判断。由于未来的形势受到很多因素影响,绝大多数情况是不确定的,因此必须进行环境调查和预测。由于预测是以数理统计为基础的,不可能绝对准确,决策就必然会有一定的风险。

由于社会经济形势十分复杂,各种因素相互制约,实际上很难找到最优方案,而只能找出相对满意的方案。作为管理者,做出正确的抉择只是开端,更重要的是如何制定切实的计划来实施决策方案,并在实施中不断检查、取得信息反馈,进行有效控制,以实现决策目标。

计划是决策的具体化,在编制计划的过程中,要将决策目标在时间上和空间上分解到不同时期和组织的各个部门与环节,对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。为了使计划真正起到指导组织工作的目的,必须加强对环境的研究,合理进行目标的分解落实,并要贯彻于组织活动的全过程,形成人人关心计划、人人执行计划的局面,实行全面计划管理。

综上所述,决策职能的工作包括:环境研究、制定决策与编制、执行计划三个方面。由于组织中不同层次的成员都有自己职责范围内的工作需要决策,并且在不同的管理活动中也都有决策的要求,在建立组织、实施领导、进行控制和开展创新中,也都离不开有效的决策。所以,决策是管理活动中第一位的基本职能。

#### (二) 组织

决策与计划方案只有落实到行动中才有意义,这就必须有组织工作。组织在实现决策目标的过程中,就应根据管理活动的要求与人员的特点设计岗位,通过授权和分工,将适当的人员安排在适当的岗位上,用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系,形成一个有机的组织结构,使整个组织协调地运转。这就是管理的组织职能。

组织工作的具体程序和内容如下:

### 1. 设计组织

包括设计组织的机构和结构。机构设计是在分解目标活动的基础上,分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务,然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合,形成不同的部门;结构设计是根据组织业务活动及其环境的特点,规定不同部门在活动过程中的相互关系。

### 2. 人员配备

根据各岗位所从事的活动要求以及组织员工的素质和技能特点,将适当的人员安置在组织机构的适当岗位上,使适当的工作由适当的人承担。

### 3. 组织变革

根据业务活动及其环境特点的变化,研究与实施组织机构、结构性的调整与变革。

由于在决策与计划的实施中,在每一项管理活动中,都要做大量的组织工作,组织工作的优劣在很大程度上决定着管理的有效性。任何社会组织是否能适应环境变化,不断发展壮大,在很大程度上也取决于该组织的组织结构状态。因此,组织职能是管理活动的根本职能,是一切管理活动的保证和依据。

#### (三) 领导

组织目标的实行要靠组织全体成员的努力与合作,配备在组织机构各岗位上的人员由于各方面的差异,必然会在工作中产生各种矛盾和冲突。因此,就需要有权威的领导者进行领导,指导人们的行动,沟通信息,增加相互理解,统一思想和行动,激励下属自觉地为实现组织目标而共同努力。领导职能也贯串在整个管理活动中,对决策、组织、控制等职能的开展起着至关重要的作用。为了提高领导的效能,必须提高领导者的素质和能力,并要注重领导艺术,做好人的工作。

#### (四) 控制

为了保证组织目标的实现和既定决策、计划的顺利进行,管理必须监控组织的活动,以使实践活动符合于计划,这就是控制职能。计划是控制的标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息,并将有关信息与计划进行比较,发现偏差,分析原因,及时采取有效的纠正措施,内容包括管理活动偏离目标和标准时对组织活动的纠正或对目标和标准的修改和重新制定,后者是指当组织内外环境发生变化,原来制定的目标和标准已不再适用。

控制工作过程包括衡量组织成员的工作绩效,发现偏差,采取纠正措施三个步骤。控制不仅是对以前组织活动情况的检查和总结,而且可能对以后的组织活动进行调整,起着承前启后的连接作用。

为了加强控制,要经常检查计划执行情况,同时,应建立高效的管理信息系统,加强各种控制监督,如生产控制、质量控制、库存控制和成本费用控制等,努力争取预先控制。实施监督,必须要决策权、指挥权、监督权分离,不能集中在一个职位或领导者手里,否则会产生很大的弊病。

#### (五) 创新

由于科学技术迅猛发展,社会经济活动空前活跃、社会关系日益复杂,市场需求瞬息万变,管理者每天都会遇到新的情况、新的问题和新的挑战。如果因循守旧、墨守陈规,就无法

适应环境的变化,必然会被淘汰。所以创新是保持组织立于不败之地的有力武器。要敢于观念更新、手段更新、方法更新、活动内容更新,才能走出新的路子,开辟一个崭新的天地。

以上各项管理职能,都可以通过一定的形式表现出来,如决策职能通过方案和计划的形式表现出来,组织职能通过组织结构设计和人员配备表现出来,领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来,控制职能通过对计划执行情况的信息反馈和纠正措施表现出来。创新职能本身并没有某种特有的表现形式,它是在其他管理职能部门的所有活动中来表现自身的存在与价值。事事皆可创新,创新无处不在。

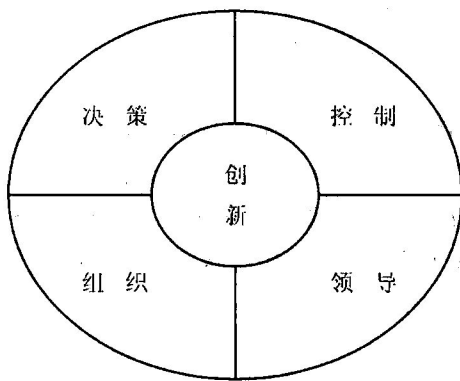


图 1-1 管理职能循环图

## 二、管理的性质

为了对管理以及管理的本质特征有更深入的理解,我们将从几个方面进行探讨比较。

### (一) 管理活动与业务活动的区别

管理活动是一种协调业务活动的活动。对不同的组织来说,有不同的业务活动,如对工厂来说是加工制造,对学校来说是教书育人,对医院来说是医疗护理。管理活动与业务活动有以下几方面区别:

#### 1. 活动的主体不同

管理活动的主体是管理者,如企业厂长经理、学校校长、医院院长以及组织中各职能部门的管理人员。而业务的主体对于不同组织来说是不一样的,如商场的营业员、学校的教师、医院的护士和医生等。

当然,按活动的主体不同对这两类活动进行区分,是就其性质的不同进行的区分。在实践中,同一个人既是管理者又是业务活动者。如校长在给上课是业务活动者,而在进行学校教学管理工作时却是管理者。

#### 2. 活动的内容不同

主要表现在两个方面。一是管理活动具有普遍性,而业务活动具有特殊性。不同组织的业务活动是不同的,其管理活动也有其不同的特点,但各个组织的管理活动所遵循的基本原理却是一样的。这就是管理活动具有普遍性。二是管理活动具有全局性,而业务活动却具有局部性。作为业务活动者,他在从事业务活动时可以不考虑自身活动与组织中其他活动之间的关系,只考虑按上级管理者的要求把自身的工作做好。而管理活动正相反,它考虑

的不是某个局部的业务活动如何进行,而是各个业务活动相互之间的联系与协调。

### 3. 活动的直接目的不同

应该说,组织中一切活动都是围绕组织目标的实现而展开的。但是,两者所追求的直接目标却不同。业务活动的直接目标是实现组织的目标,而管理活动的直接目标却是协调业务活动,使业务活动能有效地实现组织目标。

明确管理活动与业务活动的区别是为了让每个管理者明确自己的管理职责,不要把自己的工作与业务活动者的工作混淆起来。

## (二) 组织中不同层次管理者的管理活动的区别

### 1. 管理层次与管理活动

一个组织的管理者通常可分为高层、中层和基层三个层次的管理者。由于他们在组织中的任务和对组织目标实现所起的作用不同,因此,他们的管理活动也就不同。

高层管理者的任务是制定组织的目标,并促使组织目标的实现。因此,高层管理者的管理活动的主要内容就是制定组织的战略计划和发展目标,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。在与外界交往中,往往以组织代表的身份出现。与此同时,高层管理者还要协调中层管理者的活动。

中层管理者的任务是连接高层管理者和基层管理者的工作。因此,中层管理者的管理活动主要就是贯彻高层管理者所制定的重大决策,监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比,中层管理者更注意日常的管理事务,在组织中起承上启下的作用。

基层管理者亦称一线管理人员,是最低层次的管理者,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的任务是把中层管理者的计划变成具体的作业计划,同时协调作业人员的业务活动。

### 2. 管理技能与管理层次

由于不同层次管理者的管理活动不同,对不同层次管理者的素质和能力的要求也就不同。相应地,不同层次管理者所需具备的管理技能也应有所侧重。通常而言,管理者应该具备的技能主要有:

(1) 技术技能。技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。对于管理者来说,虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家(因为他可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题),但要掌握一定的技术技能,否则就很难与他所管理的专业技术人员进行有效的沟通,也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体地指导。

(2) 人事技能。人事技能是指与处理人事关系有关的技能或者说是与组织内外人员打交道的能力。对于一个管理者来说,可能需要处理与上层管理者、同级管理者以及下属的人际关系,要学会说服上级领导,学会同其他部门的同事紧密合作,同时掌握激励和诱导下属的积极性和创造性的能力,指导组织成员开展工作的能力。

(3) 概念技能。概念技能是指能洞察组织与环境相互影响的复杂性,并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速做出正确决断的能力。概念技能包含一系列的能力:能够把一个组织看成一个整体的能力、能够识别某一领域的决策会对其他领域产生何种影响的能力、能够提出新想法和新思想的能力,以及能够进行抽象思维的能力。

上述三种技能是各个层次管理者都需要具备的,只是不同层次的管理者对这三种技术的要求程度会有区别。对基层管理者来说,具备技术技能最为重要,具备人事技能在同下属的频繁交往中也极有帮助。对中层管理者来说,对技术技能的要求下降,而对概念技能的要求上升,同时具备人事技能仍很重要。对于高层管理者而言,概念技能特别重要,人事技能也很重要,而技术技能要求最低。

### (三) 管理的二重性

马克思提出的管理二重性理论,实际上是从不同的社会制度对管理性质进行的比较。

马克思指出:“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的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”

“一方面,凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工厂全部活动有关的意志上,就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一个结合的生产方式中必须进行的劳动。”

“另一方面,完全撇开商业部门不说,凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大。”(《资本论》第三卷 第 431 页)

在这里,马克思阐述了这样一个思想:凡是社会化大生产,都必然要管理,但具有二重性,即管理具有与生产力相联系的自然属性和与生产关系相联系的社会属性。

资本主义企业管理的二重性反映了资本主义生产过程的二重性:作为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。所以资本主义企业管理既有自然属性,又有集中表现为剥削性的社会属性。

社会主义企业管理也存在二重性,其自然属性还是表现为合理组织生产力,反映社会化大生产的一般要求,同资本主义企业管理没有根本区别;而由于生产资料所有制的改变,其社会属性则与资本主义企业管理完全不同,剥削社会劳动过程的职能消灭了,取而代之的是维护和加强集体劳动条件、正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。

掌握马克思主义管理二重性的理论有着重要的意义。第一,它是我们正确对待西方管理理论的理论根据。不同社会制度下的管理既有共性又有个性。因此,我们对西方管理理论既不能全盘照搬也不能全盘否定,而应根据中国的具体情况有批判地学习和借鉴。第二,管理二重性理论为我们的管理实践提供了基本的行为准则。在管理过程中,既不能强调管理的自然属性而忽视管理的社会属性,也不能强调管理的社会属性而忽视了管理的自然属性。

## 第三节 管理学的研究对象与方法

### 一、管理学的研究对象

管理学是系统地研究管理知识,指导人们如何从事管理工作的一门科学。根据马克思主义认识论原理,管理学是管理实践活动在理论上的概括和反映,是管理工作经验的科学总