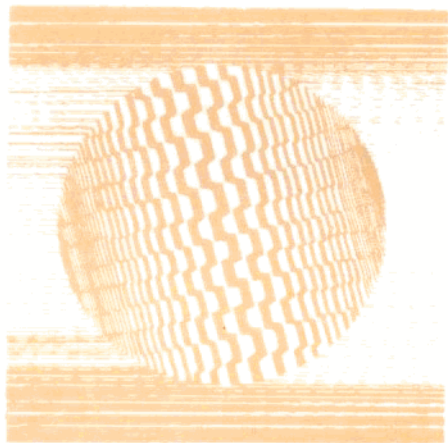


现代管理学基础

李景元 主编



企业管理出版社

内 容 提 要

本书从高等学校管理与经济专业教学实践出发,论述管理的一般原理与方法,论述管理的客观规律及其在实践中的运用;坚持理论联系实际的原则,紧密结合改革与发展的进程,探索管理中的新问题,总结管理中积累的新经验;坚持以我为主,兼收并蓄,在总结我国管理实践的基础上,学习、吸收、借鉴国外先进的管理理论与方法,注意反映最新研究成果。

全书共分十二章,在谋篇布局上,以我国管理的实践经验和现代管理科学为基础,以管理职能为主线来安排学科体系,从管理“概念、渊源、目标、战略、决策、计划、控制、激励、组织、体制、群体、主体”逐一展开论述。本书既可以作专业基础课教材,也可供广大实际工作者参考。

目 录

第一章 管理综述	(1)
第一节 管理科学含义.....	(1)
第二节 管理基本特征.....	(7)
第三节 管理研究对象.....	(16)
第四节 科学研究方法.....	(21)
第二章 管理渊源	(26)
第一节 西方管理思想.....	(26)
第二节 我国管理思想.....	(48)
第三节 管理理论运用.....	(60)
第三章 管理目标	(66)
第一节 管理目标概述.....	(66)
第二节 管理目标体系.....	(68)
第三节 确定目标原则.....	(71)
第四节 目标管理过程.....	(72)
第四章 管理战略	(81)
第一节 管理战略概述.....	(81)
第二节 管理战略制定.....	(85)
第三节 管理战略实施.....	(90)
第四节 战略检验评价.....	(92)
第五章 管理决策	(94)
第一节 管理决策概述.....	(94)
第二节 现代决策体制.....	(99)
第三节 决策基本原则.....	(101)

第四节	决策程序方法	(102)
第六章	管理计划	(113)
第一节	管理计划概述	(113)
第二节	计划类型内容	(116)
第三节	计划运行程序	(118)
第七章	管理控制	(124)
第一节	管理控制概述	(124)
第二节	控制基本类型	(132)
第三节	控制运行程序	(137)
第四节	控制内容方法	(143)
第八章	管理激励	(153)
第一节	管理激励概述	(153)
第二节	管理激励法则	(160)
第三节	管理激励理论	(167)
第九章	管理组织	(178)
第一节	管理组织概述	(178)
第二节	管理组织理论	(182)
第三节	管理组织设计	(187)
第四节	管理组织结构	(193)
第十章	管理体制	(207)
第一节	企业制度概述	(207)
第二节	企业领导制度	(217)
第三节	企业经济制度	(223)
第十一章	管理群体	(228)
第一节	管理群体概述	(228)
第二节	管理群体类型	(231)
第三节	管理群体功能	(236)
第四节	管理群体素质	(239)

第十二章 管理主体	(246)
第一节 管理主体概述	(246)
第二节 管理主体特征	(253)
第三节 管理主体理论	(267)

第一章 管理综述

第一节 管理科学含义

一、管理的概述

“管理”一词,可以从不同的角度去理解。按照《世界百科全书》的解释,“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体,以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的要使每一行为或决策有助于实现既定的目标。”这就是说,管理的概念涉及广泛的领域,政府机关、企事业单位、科技机构、学校、军队等凡是人群共同活动的单位,都需要管理,以指导人们完成和达到共同的目的。这是从广义的角度去解释的,而从狭义上讲,管理主要是指经济领域的管理,包括对社会生产、交换、分配、消费诸过程的管理。本书侧重论述狭义的管理,并以企业管理为主。

西方各个管理学派,按照其各自的管理理论,对管理的概念有不同的解释。古典管理学派的代表人物美国的泰罗(Frederick W·Taylor)给“管理”下过这样的定义:管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”;法国的法约尔(Henri Fayol)认为,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。行为科学学派如原籍澳大利亚而后来移居美国的梅奥(Elton Mayol)和美国的罗特利斯伯格(Fritz J·Roethlis Berger)等认为,管理就是

做人的工作,它的主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心,激励职工的行为动机,调动人的积极性。决策理论学派的代表人物西蒙(Herbert A·Simon)、马奇(J. G. March)等认为,决策贯穿管理的全过程,“管理就是决策”。管理科学学派的代表人物美国的伯格(E. S. Buffa)等认为,管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解答,以达到企业的目标。管理过程理论的代表人物美国的孔茨(Harold Koontz)则认为,管理就是通过别人来使事情做成的一种职能。等等。

各管理学派代表人物对“管理”这一概念的认识和解释,都有其合理和可取之处,丰富和发展了管理理论,对管理实践发挥了积极的指导作用。但由于“管理”是在社会实践活动中产生和发展起来的,而人类社会总是在不断发展的,因而反映各个社会发展阶段不同水平的管理概念,当然也是发展变化的,它是一个动态的概念而不是静止的概念。随着社会实践的发展,目前,不少管理学者主张从系统理论的观点来分析和解释“管理”的含义。

系统理论认为,各种组织都有一个从社会环境中输入一些基本的资源并利用这些资源的问题。这些资源主要有人力资源,即劳动力,包括劳动者的知识和劳动技能;财力资源,包括组织长短期发展所需的资金;物力资源,包括土地、机器设备、各种工具和原材料,以及能源等;信息资源,包括各种数据、图纸、报表和信息情报等。管理者的工作就是组织和协调这些资源,以实现组织目标。

管理者为了实现组织的目标,必须合理地组织和协调本身所能支配的资源。因此,管理就是管理者运用其拥有和能够支配的人力、财力、物力和信息等各种资源,对管理对象进行一系列有组织、有意识的实践活动,以达到预期目标的过程。

二、经营与管理的关系

在经济领域的管理活动中，有一个与管理密切联系的概念——经营。正确理解“管理”的概念，必须研究两者之间的关系。

经营是商品经济特有的范畴，它是同企业密切联系的，是企业经济活动的反映。马克思的再生产理论告诉我们，在商品经济条件下，社会生产过程是直接生产过程和流通过程的统一，商品生产者不仅要通过生产过程把物质产品生产出来，形成商品的使用价值和价值，而且还要进入市场，通过流通过程把产品销售出去，转移到消费者手中。这样，商品的使用价值和价值才能实现，生产过程中的物化劳动和活劳动的消耗才能得到补偿，再生产过程才能继续进行。因此，对工业企业来说，作为一个商品生产者和经营者，既要从事直接生产活动的过程，用最经济有效的方法把商品生产出来，又要从事流通活动的过程，以最有利的条件把商品销售出去，从而获得更多的利润，扩大生产规模。为了最经济有效地把商品生产出来，必须根据市场条件、销售对象、价格等因素，选择材料、设备、工具和生产方法等等；为了取得商品销售的最有利条件，必须加强市场调查，搞好市场预测等等。这些从生产到销售的一系列活动都属于经营活动。对商业企业来说，经营活动存在于全部商品流通过程，包括市场调研、商品采购、调拨、供应、运输、储存、销售，以及为消费者服务的全部过程。可见，企业的经营活动与外部环境有着密切的联系，周而复始地贯串于企业再生产活动的始终。经营就是商品生产者和经营者，以市场为对象，以商品生产和商品交换为手段，为了实现企业的目标，使企业的内部条件与企业的外部环境达到动态平衡的一系列有组织、有组织的经济活动。这是广义的企业经营的概念，从狭义上讲，企业经营则是剔除了生产活动，并与生产活动相对应的一个范畴。

从以上分析可以看出，经营与管理是有区别的。从它们的产生

过程来看,管理是劳动社会化的产物,而经营则是商品经济的产物;从它们的应用范围来看,管理适宜用于一切组织,而经营则只适用于企业;从它们所要达到的目的来看,管理主要是为了提高效率,经营则以提高经济效益为目标。但两者又是不可分割的。在商品经济尚未高度发达的卖方市场条件下,管理的主要职能是对企业内部的活动进行决策、计划、组织、指挥、控制和协调,经营的功能极不重要而为人们所忽视。当商品经济高度发展,市场由卖方市场转变为买方市场后,企业管理也就转变为以交换和流通过程为中心,经营的功能日益重要而为人们所重视。企业管理的职能必然要延伸到研究市场需要,开发适销产品,制定市场战略等。因此,可以说,经营是管理职能的延伸与发展。

三、管理的必要性

管理来源于社会实践,其目的在于通过管理,有效地组织和运用各种资源,以实现预期的目标,取得最佳的效果。我们从历史实践中得到启示和证实,加强管理,对于一个国家科学技术、经济文化的发展,对于一个部门和企业的成长,都有极其重要的意义。就社会生产过程而言,管理的必要性,主要是由以下几个因素决定的:

首先,管理是由共同劳动引起的,是社会化大生产的必然产物。

当社会生产力还不发达,人们的生产活动尚未进行分工的时候,根本不需要管理。随着社会生产力的发展,当很多人在一起从事共同劳动时,由于劳动者之间存在着分工与协作,为了使他们之间的动作协调,步调一致,有秩序有成效地从事生产活动,就需要有一定的管理。马克思指出:“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。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在这里，马克思用乐队的指挥，形象地说明了在人们共同劳动中管理的必要性。在手工业企业里，分工协作的共同劳动，已使管理成为顺利进行生产所不可缺少的条件。但是，一般来说，手工业企业的生产规模比较小，生产技术和劳动分工比较简单，因此，管理工作也比较简单。随着现代机器大工业的出现，大规模地采用机器和机器体系进行生产，不仅生产技术复杂，企业内部分工更加精细，协作更加严密，生产过程具有严格的比例性和高度的连续性，而且劳动社会化程度空前提高，社会联系更加广泛。要使生产力的各个要素正确地、合理地结合起来，使人力、物力、财力得到有效的配合和利用，就更需要对生产过程加以科学的组织。可见，管理是共同劳动的客观要求，共同劳动的规模越大，生产的社会化程度越高，劳动分工与协作越精细、严密，管理工作也就越重要，对管理的要求也就越高。

其次，管理是现代科学和生产技术发展的客观要求，是促进技术进步的有力武器。

科学技术是第一生产力。它融合于并制约着劳动者、劳动资料及劳动对象这三个生产力的实体要素，“只有坚定地推动科技进步，才能在激烈的竞争中取得主动。”^②管理是生产力中的结合性因素，生产力诸因素的有机结合是靠管理实现的。正如马克思指出的：“劳动生产力是由多种情况决定的，其中包括：工人的平均熟练程度，科学的发展水平和它在工艺上的应用程度，生产过程的社会结合，生产资料的规模和效能，以及自然条件。”^③这里所谓“生产过程的社会结合”，就是指组织管理。离开了管理，不仅生产力诸因

① 《资本论》第1卷，《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1973年版，第367页。

② 江泽民：《在中国共产党第十四次全国代表大会上的报告》。

③ 《资本论》第1卷，《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1973年版，第53页。

素无法有效地结合,而且科学技术的作用也无法发挥。特别是当前科学技术突飞猛进,社会生产力跳跃式发展,科学技术在生产中的地位越来越重要,作用越来越显著。在现代工业生产中,无论是产品的设计、工艺规程的制定、操作方法的选择、生产过程各阶段的划分与结合等等,都必须系统地运用科学技术知识来解决。为了改变企业的技术面貌,不断提高产品的质量和劳动生产率水平,必须大力加强科学技术研究,将科技成果尽快地应用于生产领域。管理是把科学转化为实用的生产技术的手段和中介,只有加强管理,才能加速科技成果的转换。人们常说“三分技术,七分管理”,其意义正在于没有科学的管理,任何先进的技术也无从发挥其作用。

再次,管理是提高企业和社会经济效益的重要手段。

管理的产生和发展过程告诉我们,管理的实质就是经济意义上的管理。管理,无论是作为一种观念,还是一门学科,从它本身的起因和目的来说,就是为了提高一个企业、一个部门,乃至一个国家的经济效益。在一定生产技术条件下,一个企业经济效益的高低,在很大程度上取决于管理水平的高低。要以较少的劳动消耗和物质消耗、较少的资金占用,生产出更多、更好的符合社会需要的产品,必须有先进的管理来保证。不加强管理,企业或部门的生产 and 经济活动将会像乐队失去指挥那样,一切都变得杂乱无章,这样也就根本没有什么经济效益可言,更谈不上提高经济效益了。随着科学和生产技术的不断发展,生产社会化程度日益提高,加强管理就不仅是提高一个企业或一个部门经济效益的有效手段,而且也是提高社会经济效益的基本条件和重要途径。

第二节 管理基本特征

一、管理的二重性

管理的性质是二重的,这是马克思主义管理理论的主要内容,是我们研究资本主义管理科学,建立社会主义管理科学的理论基础和基本出发点。

马克思在分析资本主义管理的性质和职能时指出:“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,都必须会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”^①

“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场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”^②

“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,都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大。”^③

马克思还指出:不能“把从共同的劳动过程的性质产生的管理职能,同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈。”^④

^①、^②、^③《资本论》第3卷,《马克思恩格斯全集》第25卷,人民出版社1973年版,第431页。

^④《资本论》第1卷,《马克思恩格斯全集》第23卷,人民出版社1973年版,第369页。

马克思的这些论述告诉我们，任何社会的管理都具有二重属性——自然属性和社会属性。“指挥劳动”是同生产力直接相联系的，是由共同劳动的社会化性质产生的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件，它表现了管理的自然属性。“监督劳动”是同生产关系直接相联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的主要手段，它表现了管理的社会属性。

管理的自然属性，表明了共同劳动条件下管理的必要性，凡是社会化大生产的劳动过程，都需要管理。管理的这种自然属性，主要取决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，因而它是管理的一般属性，是资本主义管理和社会主义管理的共性。管理的社会属性，表明了一定生产关系下管理的实质，劳动的社会结合方式不同，管理的性质也就不同。管理的这种社会属性，主要取决于生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化，因而它是管理的特殊属性，是资本主义管理和社会主义管理不同的个性。在资本主义制度下，“监督劳动”体现为剥削雇佣劳动的职能，具有阶级对抗的性质。在社会主义制度下，由于劳动仍然是谋生的手段，管理仍然作为一种监督劳动而起着作用。但是，这种“监督劳动”不再体现剥削社会劳动过程的职能，不再具有阶级对抗的性质，而是成为巩固和加强集体劳动的条件，为实现社会主义生产目的服务。

管理的二重性，是由生产过程的二重性决定的。企业的生产过程是生产力和生产关系的统一体，它一方面是物质资料的再生产过程，另一方面又是生产关系的再生产过程。前者决定了管理的自然属性，后者决定了管理的社会属性。

综上所述，可见，资本主义企业管理，就是资本主义生产关系同现代化大生产的要求相结合的管理；社会主义企业管理，则是社会主义生产关系同现代化大生产的要求相结合的管理。它们在体

现社会化大生产的要求方面是一致的,而在体现生产关系的性质方面则是根本不同的。劳动的社会结合方式不同,管理的性质和特点也就有着本质的区别。

马克思主义的管理二重性原理,全面而深刻地阐明了管理产生的必然性、性质、职能,以及管理在组织社会化生产和实现社会化生产目的等方面的重要作用,是指导人们认识和掌握管理的特点和规律,实现管理任务的有力武器。认识和掌握管理二重性的原理,才能分清资本主义管理和社会主义管理的共性和个性,正确地处理批判与继承、学习与独创、吸收外国管理经验与结合中国实际之间的关系,实事求是地研究和吸收外国管理中有益的东西,做到兼收并蓄,洋为中用。

二、管理的职能

根据马克思主义关于管理二重性的学说,管理具有两种基本职能,即合理组织生产力和维护与完善一定的生产关系。前者是管理自然属性的表现,是由劳动社会化产生的管理的一般职能;后者是管理社会属性的表现,是由劳动过程的社会性质产生的管理的特殊职能。正是管理的这两种基本职能,使生产力得以发挥,生产关系得以维护,生产过程得以进行,生产经营的目的得以实现。管理的这两种基本职能结合在一起共同作用于生产过程时,又要表现为一系列具体的职能。

最早系统地提出管理的各种具体职能的是法国的法约尔(Henri Fayol)。他在1916年发表的《工业管理与一般管理》一书中提出,企业的全部活动可分为以下6组:①技术活动(生产、制造、加工);②商业活动(购买、销售、交换);③财务活动(筹集和最适当地利用资本);④安全活动(保护财产和人员);⑤会计活动(财产清点、资产负债表、成本、统计等);⑥管理活动(计划、组织、指挥、协调和控制)。他认为企业的管理活动就是由计划、组织、指挥、协调

和控制这五种职能组成的。法约尔对管理职能的论述,形成了自己的学派,被称为“五功能学派”。后来许多管理学者对此进行了探讨,出现了不同的学派,对管理职能从不同的角度用不同的语义进行了阐述。但从总体上看,只是繁简不同,表述不一,而并没有原则上的区别。他们对管理职能的不同划分详见下表(表 1-1)。

表 1-1

年 份	管理职能 的划分	计划 ①	组 织	指 挥 ②	协 调	控 制 ③	激 励 ④	人 事	调 集 资 源	沟 通 ⑤	决 策	创 新
	人 名											
1916	法约尔	△	△	△	△	△						
1934	戴维斯	△	△			△						
1937	古利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布 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:①计划包括预测。

②指挥包括命令、指导。

③控制包括预算。

④激励包括鼓励、促进。

⑤沟通包括报告。

西方管理学者对管理职能的不同划分,是随着科学技术的进

步和管理理论的发展而不断演变的。法约尔提出管理的五种职能以后,许多管理学者对此进行了探讨。他们认为通过管理职能的划分和简述,可以说明企业管理的过程,因而出现了西方现代管理中流行的“管理职能过程”学派,以古利克归纳的七种职能最有代表性,影响较大。随着行为科学的形成,逐步出现了行为管理学派,他们在管理中从重视物的因素转向重视人因素,提出了正确处理人群关系的问题,从而提出了人事、沟通、激励等职能,把原来属于组织职能中的内容划分了出来,加以丰富和发展。到20世纪40年代以后,由于系统论、控制论、信息论的产生及其在管理中的应用,特别是60年代后,管理决策学派的形成,决策问题在管理中的作用更加突出,出现了许多科学的决策方法和手段,美国的梅西等人又从计划职能中把决策这一环节划分了出来,提出了决策、创新等职能。同时,由于组织职能和控制职能吸收了行为科学和控制论的内容,有的学派就把原有的指挥、协调两个职能的内容,分别纳入组织与控制的职能之中。从管理职能划分的演变过程来看,计划、组织、控制是各管理学派公认的职能,其他管理职能则分别归纳在有关职能之中。

马克思在《资本论》中分析资本主义生产过程时,在许多地方提到“组织”、“指挥”、“监督”和“调节”等职能。这四个环节基本上概括了当时资本主义生产过程的管理职能。西方管理学者在社会生产和科学技术发展的不同阶段对管理职能的划分,与马克思提到的四个职能并无实质差异。我们的管理理论研究,应当运用和发展马克思主义的管理原理,从我国实际出发,深入考察研究管理的职能过程,既不要照搬外国的职能理论,也不要墨守马克思用过的词句,而要努力建立适应现代化建设需要的中国式管理职能过程和管理体系。由于当前我国正处于从传统的计划经济模式向市场经济模式的转换过程之中,要建立一套完整的符合中国实际的管理职能理论,尚有待时日。目前,我国一些管理学者对管理职能的

划分还有一些不同的看法,不少管理书籍对管理职能的表述也不尽一致。但大多仍以法约尔提出的计划、组织、指挥、协调和控制五个要素为基础,对其他职能作适当的归并和组合。鉴于随着经济体制改革的深入,决策在管理中的作用日益突出,内容更加丰富,决策已成为管理职能的核心问题,因此,应把决策从计划中分离出来,成为一个独立的职能,从而把管理的具体职能划分为决策、计划、组织、指挥、协调和控制。

(一) 决策职能

决策是人类社会的一项重要活动,它涉及人类生活的各个领域,诸如军事上的指挥,企业里的经营管理等。尽管决策对象在具体工作内容上有着明显的差别,但就其本质来说则是相同的,即都是一个从思维到作出决定的运筹过程。这个过程集中体现了人们在对客观事物全面、本质的认识基础上驾驭事物发展的一种能力。

现代管理中的决策,是决策者在占有大量信息和丰富经验的基础上,对未来的行为确定目标,并借助一定的手段、方法和技巧,对影响决策的诸因素进行分析研究,从两个以上可行方案中选取一个满意方案的分析判断过程。

决策在一定意义上讲,就是为了解决问题而采取的对策。“管理”就是把各种要素组织起来,通过一定的手段去实现既定的行为目标。任何组织、任何层次的管理活动都不可避免地要进行确定行为目标,选择行动方案的工作,管理的过程往往表现为不断处理和解决各种问题的过程。决策贯穿于管理工作的各个方面,是管理过程的核心,是执行其他各项管理职能的基础。从这个意义上讲,决策是管理的首要职能。

(二) 计划职能

计划是把既定的目标进行具体安排,化为全体职工在一定时期内的行动纲领,并规定实现目标的途径、方法的管理活动。

正确发挥计划职能的作用,有利于企业主动适应市场需求,依