

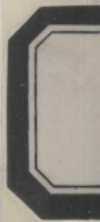
主编 杨文士 李矢禾

管理学基础

卫生管理函授学院

责任编辑 李工毅
封面设计 郑跃晓姝

业经黑龙江省出版总社(87)黑出管字第二八三号备案



管 理 学 基 础

主编：杨文士
李矢禾

编写人：王南南 王祖申 卞淑芬
朱锡莹 杨文士 杨敬
杨梅英 孙涛
(按笔划顺序排列)

卫 生 管 理 函 授 学 院

前 言

《管理学基础》是为卫生管理函授学院编纂的基础课教材之一。管理学基础的教学目的是让卫生管理干部掌握管理学的基本原理、理论和方法。

管理学是研究管理现象、揭示管理规律的科学。在它近百年形成和发展的进程中，吸收了许多社会学、经济学、哲学、法学、系统科学等学科内容，成为一门新兴的综合性学科。为使学员能全面了解学科理论，对这套教材之间重叠的内容未作删除，以保持学科体系的完整性。

按照教学要求，管理学基础课由主教材、教学纲要和辅导教材组成一个完整的内容体系。本书做为主教材供学员自学用；教学纲要是自学的指导性教材，在各章目的和要求的基础上，以纲要形式指出内容范围，以及要求深度；辅导教材将对部分重要的概念和理论给予深入阐述和补充，并介绍管理学案例，以开阔视野。

本书由中国人民大学杨文士教授和中国医院管理杂志社社长兼总编辑李矢禾编审主持编写。参加编写工作的还有中国人民大学、北京医科大学、天津职工医学院、武汉职工医学院和浙江卫生干部进修学校等单位的教师。中国医院管理杂志社总编室李宝和主任，李毅男同志也为本书做了大量的工作。

编者

1990年2月

目 录

第一篇 绪论	(1)
第一章 管理与管理学	(1)
第一节 管理的概念	(1)
一、什么是管理	(1)
二、管理的基本特征	(2)
第二节 管理的性质	(5)
一、管理的二重性	(5)
二、管理的科学性和艺术性	(6)
第三节 什么是管理学	(7)
一、管理学的研究对象	(7)
二、管理学的体系结构和主要内容	(7)
三、学习管理学的重要性	(8)
第四节 学习和研究管理学的方法	(9)
一、唯物辩证方法	(9)
二、系统方法	(9)
三、理论联系实际的方法	(10)
第二章 管理理论的形成和发展	(11)
第一节 早期的管理活动和管理思想	(11)
第二节 泰罗的“科学管理”理论	(13)
一、泰罗与“科学管理”理论	(13)
二、“科学管理”理论的其他代表人物	(19)
第三节 管理过程和管理组织理论	(17)
一、法约尔和他的管理理论	(17)
二、韦伯理想的行政组织体系理论	(20)
三、穆尼的组织原理	(20)
四、巴纳德的自觉协作活动系统	(21)
五、厄威克的十条原理	(21)
六、古利克的七职能说	(22)
第四节 行为科学理论	(22)
一、霍桑试验与人际关系学说	(23)
二、行为科学的一些理论	(24)
第五节 “管理科学”理论	(26)
一、运筹学	(26)
二、系统分析	(26)

三、决策科学化	(27)
第三章 现代管理理论丛林及其发展	(28)
第一节 现代管理理论丛林	(28)
一、管理过程学派	(28)
二、经验或案例学派	(29)
三、社会系统学派	(30)
四、社会技术系统学派	(30)
五、决策理论学派	(30)
第二节 管理理论发展的新探索	(31)
一、系统管理理论	(32)
二、权变管理理论	(32)
第二篇 计划工作	(35)
第四章 概述	(35)
第一节 计划工作的概念和基本要求	(35)
一、计划工作的概念	(35)
二、计划工作的基本要求	(36)
第二节 计划工作的种类	(37)
一、按作用时间划分	(37)
二、按计划的表现形式划分	(38)
三、按计划的执行情况划分	(40)
第三节 计划工作的特点和意义	(41)
一、计划工作的特点	(41)
二、计划工作的意义	(43)
第四节 有关计划职能的一些问题	(44)
一、计划编制与执行的关系	(44)
二、关于计划职能的实质	(45)
三、国外研究计划职能的趋向	(45)
四、社会主义的计划管理	(45)
第五章 计划工作的程序和原理	(47)
第一节 计划工作的程序	(47)
一、估量机会	(48)
二、确定目标	(48)
三、确定前提	(48)
四、确定可供选择的方案	(49)
五、评价各种方案	(49)
六、选择方案	(49)
七、制定派生计划	(49)
八、用预算形式使计划数字化	(49)

第二节 计划工作的基本原理.....	(49)
一、限定因素的原理.....	(49)
二、许诺原理.....	(50)
三、灵活性原理.....	(51)
四、改变航道原理.....	(51)
第六章 目标管理	(52)
第一节 目标及目标管理.....	(52)
一、目标的概念和特点.....	(52)
二、目标管理的由来和含义.....	(54)
第二节 目标管理的过程及其优缺点.....	(55)
一、目标管理的过程.....	(55)
二、目标管理的优缺点.....	(57)
第三节 目标管理的应用与发展.....	(57)
一、涉及目标和目标管理的一些问题.....	(57)
二、目标管理的一些特点.....	(60)
第七章 预测	(63)
第一节 计划工作的前提条件.....	(63)
一、计划工作的前提条件和种类.....	(63)
二、预测的概念.....	(63)
三、预测的重要性.....	(64)
第二节 预测的种类和步骤.....	(65)
一、预测的种类.....	(65)
二、预测的步骤.....	(66)
三、预测的准确度问题.....	(66)
第三节 预测方法.....	(68)
一、直观法.....	(68)
二、外推法.....	(69)
三、因果法.....	(70)
第八章 决策	(72)
第一节 科学决策在现代管理中的地位和作用.....	(72)
一、决策的概念.....	(72)
二、科学决策在现代管理中的地位和作用.....	(73)
第二节 决策的类型和特征.....	(74)
一、决策的类型.....	(74)
二、决策的特征.....	(75)
第三节 科学决策的程序.....	(76)
一、确定决策目标.....	(76)
二、准备决策方案.....	(77)
三、选定决策方案.....	(77)

四、实施方案和追踪决策·····	(77)
第四节 科学决策的方法·····	(78)
一、主观决策方法·····	(78)
二、计量方法·····	(79)
第三篇 组织工作 ·····	(81)
第九章 组织工作概述 ·····	(81)
第一节 组织工作的结构、特点和作用·····	(81)
一、组织结构·····	(81)
二、组织结构的基本类型·····	(82)
三、组织工作的特点·····	(87)
四、组织工作在管理中的地位和作用·····	(88)
第二节 组织工作的基本原理·····	(89)
一、目标统一性原理·····	(90)
二、分工协调原理·····	(90)
三、管理宽度原理·····	(90)
四、权责一致原理·····	(91)
五、统一指挥原理·····	(91)
六、集权与分权相结合的原理·····	(91)
七、精干高效原理·····	(91)
八、稳定性与适应性相结合的原理·····	(92)
第十章 组织的纵向结构和横向结构 ·····	(93)
第一节 管理宽度·····	(93)
一、管理宽度的概念·····	(93)
二、影响管理宽度的因素·····	(94)
三、格兰丘纳斯的上下级关系理论·····	(94)
四、变量依据法·····	(95)
第二节 组织的纵向结构·····	(97)
一、组织层次的划分·····	(97)
二、组织层次的分工及其相互关系·····	(98)
第三节 组织的横向结构·····	(100)
一、部门划分的主要标志、方法及特点·····	(100)
二、部门划分需要注意的问题·····	(103)
第十一章 组织的职权结构 ·····	(105)
第一节 组织职权的类型与相互关系·····	(105)
一、组织职权的类型·····	(105)
二、组织职权之间的相互关系·····	(107)
职权的集中与分散·····	(108)
一、职权的集中与分散的程度·····	(108)

二、授权.....	(110)
第三节 委员会制在管理中的作用.....	(112)
一、委员会.....	(112)
二、委员会制与个人负责制的比较.....	(114)
第四篇 人员配备	(117)
第十二章 概述	(118)
第一节 人员配备的概念.....	(118)
一、人员配备的含义.....	(118)
二、人员配备是一个系统的逻辑过程.....	(119)
第二节 人员配备的重要性.....	(122)
一、人员配备是组织有效活动的保证.....	(122)
二、人员配备是做好领导与控制工作的关键.....	(122)
三、人员配备是组织发展的准备.....	(123)
第十三章 主管人员的选聘	(124)
第一节 选聘的依据.....	(124)
一、职务要求.....	(124)
二、主管人员应具备的素质和能力.....	(126)
第二节 选聘的途径、程序和方法.....	(129)
一、选聘的途径.....	(129)
二、选聘的程序和方法.....	(130)
第三节 选聘过程中应注意的问题.....	(132)
一、选聘的基本原理.....	(132)
二、选聘过程中应注意的问题.....	(132)
第十四章 主管人员的考评	(135)
第一节 考评的必要性和要求.....	(135)
一、考评的必要性.....	(135)
二、考评的要求.....	(136)
第二节 考评的内容.....	(138)
一、传统的个人品质考评.....	(138)
二、对主管人员管理效果的考评.....	(139)
三、按主管人员的标准进行考评.....	(139)
第三节 考评的方式和方法.....	(141)
一、考评的方式.....	(141)
二、考评的方法.....	(142)
第十五章 主管人员的培训	(145)
第一节 培训的对象和内容.....	(145)
一、培训的对象.....	(145)
二、培训的内容.....	(146)

第二节 培训的过程和方法	(147)
一、培训的过程	(147)
二、培训的方法	(148)
第三节 培训中应注意的问题	(150)
一、培训工作必须与组织目标相结合	(150)
二、上层主管人员必须积极支持和参与培训	(150)
三、培训者	(151)
四、学习是自愿的	(151)
五、培训的具体内容必须与受训者的需求相吻合	(151)
六、培训的方法必须有效	(151)
七、理论与实践必须相结合	(151)
第五篇 指导与领导工作	(153)
第十六章 概述	(153)
第一节 指导与领导的概念和作用	(153)
一、指导与领导的概念	(153)
二、指导与领导的内容与关键	(156)
三、指导与领导的实质和作用	(157)
第二节 指导与领导的原理和要求	(160)
一、指明目标原理	(160)
二、协调目标原理	(160)
三、命令一致性原理	(160)
四、直接管理原理	(160)
五、沟通联络原理	(161)
六、激励原理	(161)
七、做好领导工作的要求	(161)
第十七章 沟通联络	(165)
第一节 沟通联络的作用	(165)
一、沟通联络的概念及其沟通过程	(165)
二、沟通联络的目的和作用	(166)
第二节 沟通联络的形式与网络	(168)
一、沟通的形式	(168)
二、沟通的网络	(171)
第三节 沟通的原则与方法	(173)
一、沟通的原则	(173)
二、沟通联络的方法	(174)
第四节 沟通联络的障碍与控制	(175)
一、沟通联络的障碍	(175)
二、沟通联络的控制	(176)

第十八章 激励	(178)
第一节 对人的认识	(178)
一、“经济人”的假设.....	(178)
二、“社会人”的假设.....	(179)
三、“自我实现的人”的假设.....	(180)
四、“复杂人”的假设.....	(180)
五、我们的认识.....	(181)
第二节 激励理论	(183)
一、需求层次理论.....	(183)
二、双因素论.....	(183)
三、期望理论.....	(184)
四、公平理论.....	(184)
五、波特——劳勒模式.....	(185)
六、激励需求理论.....	(186)
第三节 激励方式与要求	(188)
一、激励的方式.....	(188)
二、进行有效激励的要求.....	(190)
第十九章 领导工作作风和领导艺术	(192)
第一节 关于工作作风和工作方法	(192)
一、坚持党的路线，改进工作方法.....	(192)
二、一般和个别相结合，领导和群众相结合.....	(193)
三、要学会“弹钢琴”.....	(193)
四、当前我国各级领导的工作应注意什么.....	(194)
第二节 关于领导的理论	(196)
一、性格理论.....	(196)
二、个人行为理论.....	(197)
三、随机制宜理论.....	(200)
四、一个完整的领导模型.....	(201)
第三节 领导者的修养与领导艺术	(203)
一、领导者的修养.....	(203)
二、领导艺术.....	(204)
三、可资借鉴的某些准则.....	(206)
第六篇 控制工作	(209)
第二十章 概述	(209)
第一节 概念	(209)
一、信息和信息反馈.....	(209)
二、控制.....	(211)
三、控制工作.....	(213)

四、控制与控制工作的比较	(213)
第二节 控制工作的目的、作用及其重要性	(215)
一、控制工作的目的和作用	(215)
二、控制工作的重要性	(216)
第二十一章 控制工作的基本过程和类型	(218)
第一节 控制工作的基本过程	(218)
一、确立标准	(218)
二、衡量成效	(219)
三、纠正偏差	(220)
第二节 控制工作的类型	(221)
一、现场控制	(221)
二、反馈控制	(222)
三、前馈控制	(223)
第二十二章 使控制工作卓有成效	(225)
第一节 管理控制工作的原理	(225)
一、反映计划要求原理	(225)
二、控制关键点原理	(226)
三、例外情况原理	(226)
四、组织适宜性原理	(226)
五、直接控制的原理	(227)
第二节 有效控制工作的要求	(227)
一、所建控制系统应切合主管人员的个别情况	(227)
二、控制工作应确立客观标准	(228)
三、控制工作应具有灵活性	(228)
四、控制工作应考虑经济效益	(228)
五、控制工作应有纠正措施	(229)
六、控制工作要具有全局观点	(229)
七、控制工作应面向未来	(230)
第三节 确保有效管理的直接控制方法	(230)
一、间接控制	(230)
二、直接控制	(231)
第二十三章 控制技术和方法	(234)
第一节 管理信息系统	(235)
一、管理信息系统简介	(235)
二、管理信息系统的基本职能	(236)
第二节 预算	(237)
一、预算的概念、性质和作用	(237)
二、传统的预算方法和经改进的预算方法	(237)
三、项目预算	(240)

四、为使预算方法更好发挥作用应注意的事项.....	(241)
第三节 时间项目网络分析.....	(241)
一、概述.....	(241)
二、PERT的主要特征.....	(242)
三、PERT的优点和局限性.....	(243)
第四节 经营审核和管理审核.....	(244)
一、经营审核.....	(244)
二、管理审核.....	(245)
第五节 综合控制.....	(246)
一、总预算.....	(246)
二、自我审核.....	(246)
三、对人事组织的衡量和控制.....	(247)

第一篇 绪 论

管理学作为一门系统的研究人类管理活动的基本规律和一般方法的科学，进入20世纪以来，得到了深入的发展和人们普遍的重视。由于管理领域的不同，因而人们侧重研究的管理内容也不同，在此基础上，形成了许许多多专门的管理学科，如，国民经济管理、企业管理、工商行政管理、农业管理、教育管理、医院管理、军队管理等等。然而，越来越多的人已经或正在认识到，虽然各个领域、各类组织的管理活动各有其特殊性，但在这些特殊的管理活动中却都蕴含着一些管理活动的共性的东西，即无论在社会的什么领域或什么类型的组织中，管理活动都是按照一定的规律进行的，而且这些规律不会因组织的性质或类别的不同而不同。因此，从社会普遍存在的管理活动中概括提炼出来的基本规律和一般方法，就构成了一般管理学的内容。所以说，管理学是各门具体的管理学科的共同基础。本篇将主要介绍管理的基本概念和性质、管理学的研究对象和学习方法，以及管理学的形成和发展等。旨在为大家以后各篇、章的学习奠定一定的基础。

第一章 管理与管理学

目的和要求

通过本章的学习，使学员了解管理的概念、性质，了解管理学的研究对象与方法，从而有利于联系卫生事业的实际，进一步提高卫生事业的管理水平。

内容要点

- 1.对什么是管理给出明确的定义，根据定义，归纳出管理的4个特征，以加深对管理这个概念的理解。
- 2.阐述管理的性质。指出管理具有合理组织生产力的自然属性和维护一定的生产关系的社会属性的性质，同时还指出管理既是一门科学，又是一门艺术。
- 3.说明管理学的研究对象和主要内容。
- 4.阐述学习管理学的重要性。
- 5.提出学习和研究管理学的基本方法。

第一节 管理的概念

一、什么是管理

管理活动作为人类最重要的活动领域，广泛地存在于现实的社会生活之中，大至国家、军队，小到企业、医院、学校等等，凡是一个由二人以上所组成的有一定活动目的集体就都离不开管理，管理已经成为一切有组织的活动中必不可少的组成部分。那么什么是管理呢？从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，但这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整的含义的。关于管理的定义，至今仍没有得到公认和统一，长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发对管理作出了不同的解释，其中较有代表性的有：

古典管理学创始人之一，法国管理学家亨利·法约尔(H.Fayol)提出“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”。^①

美国管理学家赫伯特·A·西蒙(H.A.Simon)认为“管理就是决策”。^②

当前，美、日、西欧等国的一些管理教科书中有的把管理描述为“管理就是通过别人来使事情做好的一种职能。”^③有的认为“管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动”。^④还有人把管理理解为“筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作”^⑤等等。

我国的一些文献或教科书中也给管理下了一些定义，如“管理是为了有效地实现某种预定目标而对有关过程进行计划、组织、领导和控制的综合性活动”。^⑥“管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定的目的而采用相应的方式所进行的活动”，^⑦等等。

上述定义可以说都从不同的角度、不同的侧面揭示了管理的含义。为了全面反映管理这个概念的内涵和外延，本书综合上述各种看法，给出管理的如下定义：

管理是指一定组织中的管理者通过发挥计划、组织、人员配备、领导与控制的职能来协调他人的活动，使别人同自己一起去实现既定目标的活动过程。

从这个定义可看出，管理的内涵也即管理的本质是要让别人同自己一道去完成既定目标的活动过程，而管理的外延，即管理活动所包含的范围，也就是管理的职能。关于管理职能的划分，国外的说法比较多，如法国的法约尔认为管理有五项职能，即计划、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；美国的孔茨则认为管理有五项职能，即计划、组织、人员配

① H·法约尔《工业管理和一般管理》中译本，中国社会科学出版社 1982年 5页。

② H·A·西蒙《管理决策新科学》中译本，中国社会科学院出版社 1982年版 第33页。

③ 《中国企业管理百科全书》企管出版社 1984年版 第146页。

④ 小詹姆斯·H·唐纳利等《管理学基础》中译本，中国人民大学出版社 1982年版 第81页。

⑤ 托尼·布洛克特《管理理论与原则》中译本，四川社会科学院出版社 1986年版 第1页。

⑥ 《工业企业管理原理》南京大学出版社 1985年版 第21页。

戴金珊“东西方的不同管理艺术”《读书》(2):11, 1985。

备、领导和控制。参考国外管理学家对管理职能的看法，结合对我国管理实践活动的考察，我们倾向于孔茨的分法，认为管理有五项职能，即计划、组织、人员配备、领导和控制。这五项职能活动就构成了管理这个概念的外延。管理的本质贯穿于每一项管理职能之中。关于管理职能的具体内容，本书将在以后的各篇中详细展开。

二、管理的基本特征

根据上述管理的概念，我们可以从以下几个方面来进一步把握管理的一些基本特征：

(一) 管理存在于一定的组织之中

管理之所以存在和有必要，是因为有组织的存在，而组织作为由许多人构成的有一定活动目标的集体，它又直接产生于分工和协作的需要，人们要达到一定的目的，就必须在分工与协作的基础上进行共同劳动，这种共同劳动要有成效，要保证达到目的，就需要有组织，就需要在组织中实施管理。如果没有组织实体的话，管理也就不存在了，所以说，管理总是寓于一定的组织之中的。因此，这就需要大家对组织要有一个基本的了解。在社会生活中，组织的具体形式由于其社会功能的不同，会有差异，但构成组织的最基本的要素则是相同的。在组织内部，一般由五个要素组成，即人——组织活动的主体；物和技术——组织活动的客体 and 手段；信息——组织活动的沟通；机构——组织活动的分工；目的——组织活动的方向。另外，组织的存在并不是孤立的，它作为社会系统中的一个子系统，必然要受到周围环境的影响。组织的环境有哪些要素呢？主要包括以下九个方面，即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。因此，一个组织的建立和发展，既要具备五个基本的内部要素，又要受一系列外部环境因素的影响和制约，如图1—1所示。管理就是在这样的组织中由一个人或若干人通过行使各种职能使组织中以人为主导的各种要素合理配置，从而达到实现组织目标而进行的活动。

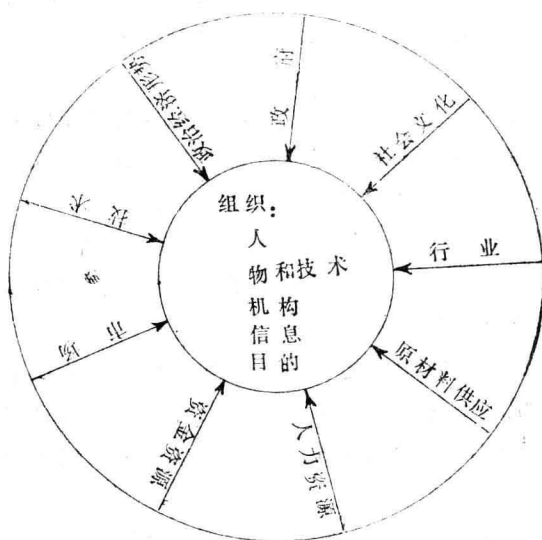


图1—1 组织的五个内部要素和九个外部要素

（二）管理的主体是管理者——主管人员

从管理的概念得知，管理者在管理工作中处于主导地位。我们这里所说的管理者，是指在组织中担负对其他人的活动进行计划、组织、人员配备、领导和控制工作的人。这些人虽然他们可能所处的组织类型不同，担任的管理职务不同，拥有的权力范围不同，处理问题的方式不同，但他们在以下几点则是相同的：

1. 从组织的地位来看，他们都是一定组织或组织中不同部门的领导者；
2. 从任务来看，他们都负责推动其他人的工作，以实现组织的目标；
3. 从工作重点来看，在他们所有的工作中，管理人的工作比其它工作更重要。因此，我们将这个意义上的管理者统称为主管人员。如一个工厂，厂长是主管人员，车间主任、科长、班组长也都属主管人员之列。

在任何一个组织中，主管人员所执行的基本职能是相同的，即计划、组织、人员配备、领导和控制工作。但由于主管人员在组织中所处的层次不同，因而各不同层次的主管人员在执行这些职能时是有所侧重的。一般地，一个组织中的主管人员可以分为三个层次，即上层主管、中层主管和基层主管，如图1—2所示。譬如在一个医院中，上层主管就是医院院长，中层主管是医院各科室的主任，基层主管则是医院病房的组长或护士长等。

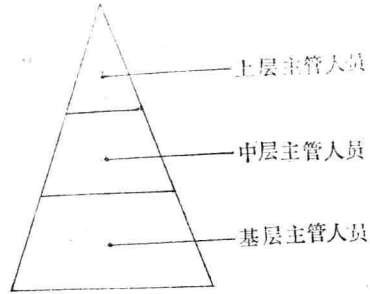


图1—2 一个组织中主管人员的三个层次

（三）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。对主管人员来说，管理是要在其职责范围内协调下属职工的行为、是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。有人会说，主管人员除了管人之外，还要处理一些事情，的确如此，但事情是被动的，而人却是主动的，事情是通过人来传达和办理的。所以，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，管理的核心就是处理各种人际关系。所谓人际关系是指人与人之间相互交往与联系的关系。一般地，在一个组织中，人际关系主要包括以下三种：

1. 主管人员与下属职工的关系，这是各种人际关系的主导和核心。
2. 一般职工之间的关系，即不存在管理与被管理关系的人与人之间的关系，这种关系是组织中大量存在的，它直接表现为组织的社会气氛。
3. 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。

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，任何一个组织中的成员，无论他是主管人员，还是普通职工，都是国家的主人，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。

（四）管理的任务是要设计和维持一种适宜的工作环境。

管理的本质既然是要使组织成员能够一道为完成组织目标而努力，那么就要求主管