

目 录

第一章 总 论	员
第一节 经济管理的含义及特征	员
一、经济管理的生产	员
二、管理与经济管理的含义	猿
三、经济管理的特征	远
第二节 经济管理的性质和作用	愿
一、经济管理的性质	愿
二、经济管理的作用	圆
第三节 经济管理的基本要素	圆
一、经济管理主体	圆
二、经济管理客体	苑
三、经济管理目标	苑
四、经济管理职能	圆
第四节 经济管理的基本原则	圆
一、系统整体原则	圆
二、整体优化原则	圆
三、人本原则	圆
第二章 经济管理理论的形成与发展	圆

第一节 管理理论孕育时期的主要管理思想	圆苑
一、阿克莱特	圆苑
二、亚当·斯密	圆苑
三、罗伯特·欧文	圆苑
四、查尔斯·巴贝奇	圆愿
第二节 古典管理理论	圆愿
一、“科学管理”理论	圆愿
二、行政组织理论	猿猿
第三节 中期管理理论	猿猿
一、霍桑试验和梅奥的人际关系理论	猿苑
二、巴纳德的组织理论	猿愿
第四节 现代管理理论	猿愿
一、行为科学学派	猿愿
二、管理过程学派	源园
三、决策理论学派	源园
四、系统管理理论学派	源园
五、权变管理理论学派	源猿
六、管理科学学派	源猿
七、经验主义学派	源源
第五节 圆世纪 愿年代以来西方管理理论的新发展	源源
一、比较管理——企业文化理论	源源
二、第五代管理理论	源苑
第三章 经济管理方法	缘源
第一节 经济方法	缘源
一、经济方法的含义与特点	缘源
二、运用经济方法的必要性	缘苑
三、经济方法运用的主要形式	缘苑

四、经济方法的正确运用	缘
第二节 行政方法	远
一、行政方法的含义和特点	远
二、行政方法的实质和要求	远
三、行政方法运用的客观必要性及其作用	远
四、行政方法的局限性及其正确运用	远
第三节 法律方法	缘
一、法律方法的特点与作用	缘
二、法律方法的内容及其局限性	缘
第四章 决 策	苑
第一节 决策概述	苑
一、决策的含义	苑
二、决策的作用	苑
三、决策的特征	苑
四、决策与预测的关系	苑
第二节 经济决策的分类和基本原则	苑
一、经济决策的分类	苑
二、经济决策的原则	苑
三、经济决策的影响因素	苑
第三节 经济决策科学化	愿
一、决策思想科学化	愿
二、决策程序科学化	愿
三、决策方法科学化	愿
案 例 黑妹牙膏	怨
第五章 计 划	员
第一节 计划的类型、特点和作用	员
一、计划的含义	员
二、计划的类型	员

三、计划的特点	页苑
四、计划的作用	页园
第二节 计划的编制	页猿
一、计划编制的原则	页猿
二、计划编制的程序	页远
三、编制计划的方法	页愿
第三节 计划的执行与调整	页员
一、计划的执行	页圆
二、计划执行的目标管理	页猿
案 例 邯鄹钢铁公司的目标成本管理	页缘
第六章 组 织	页愿
第一节 组织设计的内容	页愿
一、职能设计	页愿
二、部门设计	页园
三、管理幅度与管理层次设计	页圆
四、职权设计	页缘
五、横向联系设计	页远
第二节 组织设计的依据和原则	页苑
一、组织设计的依据	页苑
二、组织设计的原则	页园
第三节 组织结构的基本形式	页员
一、直线制	页圆
二、职能制	页圆
三、直线—职能制	页猿
四、事业部制	页源
五、矩阵制	页远
六、网络制	页苑
七、当代组织结构变化的基本趋势	页园

第四节 组织力量的整合	员源
一、正式组织与非正式组织的协调	员源
二、直线与参谋的协调	员远
第五节 塑造组织文化	员园
一、组织文化及其特征	员园
二、组织文化的功能	员园
三、塑造组织文化的主要途径	员源
案 例 施特劳斯公司的组织部门化	员远
第七章 领 导	员怨
第一节 领导的含义及其作用	员怨
一、领导的含义	员怨
二、领导的作用	员园
第二节 领导者的权力与影响	员员
一、领导者权力	员员
二、领导者影响方式	员缘
第三节 领导方式及其理论	员苑
一、民主与专制的结合型：领导方式的连续统 一体理论	员苑
二、“抓工作”与“关心人”的结合型：两元理论 ...	员怨
三、随机应变型：权变理论	员员
第四节 领导艺术	员源
一、领导艺术及其特点	员源
二、领导艺术的内容	员远
案 例 青岛双星汪海的领导方式	员园
第八章 激 励	员缘
第一节 激励概述	员缘
一、激励的概念	员缘
二、激励的作用	员远

第二节 激励理论	页苑
一、需要理论	页苑
二、目标设置理论	页源
三、强化理论	页缘
四、公平理论	页苑
五、期望理论	页识
第三节 激励操作	页园
一、国外企业管理中的激励操作方案	页园
二、探寻适合我国国情的激励模式、机制及手段	页源
案 例 奖赏真的是有效的激励手段吗?	页园
第九章 控 制	页缘
第一节 控制概述	页缘
一、控制的含义	页缘
二、经济控制的必要性	页愿
三、经济控制的作用	页识
第二节 控制的类型和程序	页园
一、控制的类型	页园
二、控制的程序	页源
第三节 有效控制的基本要求	页愿
一、控制要讲究客观性	页愿
二、控制要保证适时性	页识
三、控制要寻求关键点	页园
四、控制要考虑灵活性	页园
五、控制要注意经济性	页园
六、控制要具有适应性	页猿
第四节 控制的一般方法	页源
一、财务控制方法	页源
二、综合控制方法	页园

案 例 巴林银行的倒闭	园源
第十章 监 督	园源
第一节 经济监督的客观必要性	园源
一、经济监督的含义	园源
二、经济监督的客观必要性	园源
三、经济监督的功能	园源
第二节 经济监督的种类和特点	园源
一、经济监督的种类	园源
二、经济监督的物点	园源
第三节 经济监督的内容、原则和方法	园源
一、经济监督的内容	园源
二、经济监督的基本原则	园源
三、经济监督的基本步骤	园源
四、经济监督的基本方法——审计	园源
第十一章 创 新	园源
第一节 创新及其作用	园源
一、创新的含义	园源
二、创新的特征	园源
三、创新的分类	园源
四、创新的作用	园源
第二节 创新职能的基本内容	园源
一、目标创新	园源
二、技术创新	园源
三、制度创新	园源
四、组织创新	园源
五、环境创新	园源
第三节 创新过程和组织	园源
一、创新过程	园源

二、创新活动的组织	愿愿
案 例 常柴集团的市场创新战略	愿缘
第十二章 综合案例分析	愿愿
案例一：中国家电八爪鱼	愿愿
一、润物细无声：海尔对“用户满意”理念的诠释	愿愿
二、宝剑锋从磨砺来：海尔的技术创新制度	猿缘
三、四两拨千斤：海尔文化论	猿员
四、居安思危：沉思絮语言忧患	猿远
案例二：巨人集团的兴衰	猿园
后 记	猿愿

第一章 总 论

管理是人类共同劳动的产物，它是管理主体为了达到一定的目的，通过行使一定的职能对管理系统施加影响的过程。本章主要阐述经济管理的一些基本概念和基本理论，即经济管理的含义、特征和性质，经济管理的基本要素及经济管理活动中需遵循的基本原则。

第一节 经济管理的含义及特征

一、经济管理的产生

把管理作为一门学科进行系统的研究，只是最近一百多年的事。但是管理实践却和人类的历史一样悠久，至少可以追溯到几千年以前。关于经济管理的产生，我们可以从以下几个方面来认识。

（一）共同劳动产生了管理

人类社会最基本的实践活动是生产劳动，生产劳动有单独劳动和共同劳动，管理则是共同劳动的产物。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 他还指出：“凡是有许多个人进行协作的劳动，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，是每种结合的生产方式中必须进行的劳动。”^②

这说明：(员) 只要有许多人在一起共同劳动就必须对劳动过程进行有效的管理，以协调各个劳动者的活动，使劳动达到预期的目的。因此，哪里有分工和协作的共同劳动，哪里就有管理。(圆) 共同劳动如果不加以协调、配合、监督、指挥和控制，事实上就无法有序地进行。(猿) 共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，科学技术越是发达，生产社会化程度越是提高，管理就越重要，对管理的要求也就越高。现实经济生活中凡是有混乱的地方，一般是管理没跟上去的结果。或者是该管的事没有管起来，或者是管了但没有管好。这正是管理意识不强、管理水平不高的表现。对于不同的经济活动，应该根据不同的情况，确定不同的管理目标和管理方法，但一切社会经济活动都需要管理，这是毫无疑问的。

(二) 组织的产生也同时产生了管理

人类的早期就知道利用一定的组织形式（虽然不是固定的）进行狩猎和农耕活动以提高劳动效率，这就是管理。当资本主义生产方式出现以后，企业成为经济活动最基本的最一般的组织形式。企业的出现，既是生产经营活动的客观需要，又

① 马克思：《资本论》第 员卷，第 猿圆页。

② 《马克思恩格斯全集》第 圆卷，第 源页。

是强化管理的组织形式。后来，国家政府又参与了社会经济的管理，因之又出现了一系列的专司经济管理的组织。到了今天，更是一个充满着形形色色经济组织的社会，小到企业，大到国家乃至世界，加上部门、行业、地区等，构成了一个遍布社会各个层次的经济组织系统。这些经济组织系统也是经济管理系统。因此，任何组织的出现，都是为了管理的需要而产生的，任何管理活动都是在一定的组织内进行的，并通过一定的组织去实施，组织就是实施管理的手段。有了组织也就有了管理，有了管理也就有了组织。

（三）维护和巩固一定的生产关系需要管理

任何生产活动都是在一定的生产关系中进行的。而在阶级社会中，任何生产活动总是按照生产资料所有者的意志进行的，生产资料所有者总是力求通过管理来维护和巩固既定的生产关系，从而满足自己的利益要求。因此，在阶级社会中，管理不仅是经济活动本身的客观需要，也是维护和巩固一定的生产关系的需要。正如马克思所说：“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。”^① 马克思这里所说的监督劳动同前面所说的指挥劳动一样，都是管理的重要职能，也是管理产生的重要原因。

二、管理与经济管理的含义

（一）管理的含义

管理作为一种社会活动，它的存在既古老而又普遍，但究竟什么是管理，却一直没有一个统一的说法。最近 100 年中有

^① 《马克思恩格斯全集》第 4 卷，第 100 页。

许多人根据自己的研究对管理进行定义，以下是具有代表性的几种观点。

●**员**管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。这是由现代管理理论的创始人法国实业家法约尔于**员**1905年提出的。他的论点经过许多人的研究和实践证明：除在职能的提法上有所增减外，总的来说基本上仍是正确的，并成为管理定义的基础。

●**圆**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。这一表述由三个部分组成：（**员**）管理首先是协调资源，资源包括资金、物资和人员三个方面，因为这三个英文单词的第一个字母均为**员**，故人们也简称之为“**猿**”；（**圆**）各种管理职能是协调的手段；（**猿**）管理是有目的的过程，协调资源的目的是为了达到既定的目标。

●**猿**管理是在某一组织中，为完成目标而从事的对人与物质资源的协调活动。这一表述包括四个要素：（**员**）为完成某种目标；（**圆**）由人进行的协调活动；（**猿**）通过管理职能进行协调；（**源**）是某一组织群体努力的活动。

●**源**管理就是由一个或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各种活动。简化的说法为：管理是通过其他人的工作达到组织的目标。这种表述包含三点内容：（**员**）协调其他人及其他人的工作；（**圆**）通过其他人的活动来收到工作效果；（**猿**）通过协调其他人的活动来进行管理。这一论点的中心是强调其他人。

●**缘**管理就是协调人际关系，激发人的积极性，以达到共同目标的一种活动。这一表述突出了人际关系和人的行为。它包括三层意思：（**员**）管理的核心是协调人际关系；（**圆**）管理者应当根据人的行为规律去激发人的积极性；（**猿**）在一个组织中

的人们，具有共同的目标。管理的任务就是要使人们相互沟通和理解，为完成共同目标而努力。

● 远管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。这是彼得·德鲁克教授提出的观点。他认为：(员) 管理与所有权、地位或权力完全无关；(圆) 管理是专业性的工作，与其他技术性工作一样，有自己专有的技能、方法、工具和技术；(獠) 管理人员是一个专业的管理阶层；(源) 管理的本质和基础是执行任务的责任。显然，德鲁克淡化了管理的社会属性而片面地强调了管理的自然属性。

● 苑管理就是决策。这是 1954 年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙提出的观点。他把决策过程分为四个阶段：(员) 调查情况，分析形势，搜集信息，找出制定决策的理由；(圆) 制定可能的行动方案，以应付面临的形势；(獠) 在各种可能解决问题的行动方案中进行抉择，确定比较满意的方案，付诸实施；(源) 了解、检查过去所抉择方案的执行情况，作出评价、导致新的决策。这样一种决策过程实际上是任何管理工作解决问题时所必经的过程。任何组织、任何层次的管理者在进行管理时都要进行这种决策过程，所以从这方面看，管理就是决策。

● 愿管理就是根据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。这是许多系统论者所共有的观点。这种观点认为：(员) 任何社会组织都是若干单元或子系统组成的复杂系统；(圆) 系统内各个组成部分具有耦合功能，因而表现出系统的发展变化遵守一定的客观规律；(獠) 管理职能就是根据系统的客观规律对系统施加影响；(源) 管理的任务就是使系统呈现出新状态，以达到预定的目的。

以上这些关于管理概念的观点，从各个不同的角度描绘了

管理的面貌，因此，都有真知灼见，也都有不足之处。要理解管理这一特殊社会活动的本质，需要剖析这一特殊社会活动的构成。

一般来说，构成管理活动的基本要素有：(员) 管理主体，即管理工作的具体承担者；(圆) 管理客体，即管理主体的作用对象；(猿) 管理目的，即管理主体预期要达到的目标；(源) 管理职能和方法，即管理主体通过什么途径、采用什么方法作用于客体。上述四个基本要素，回答了管理的基本问题，即谁来管、管什么、为什么管和怎么管。

根据上述分析，我们认为管理的概念可作如下表述：管理是指管理主体为了达到一定的目的，通过一定的职能和采取一定的方法、手段，对管理客体施加影响和进行控制的活动过程。

(二) 经济管理的含义

社会经济活动同其他社会活动一样，也需要进行管理。经济管理是管理的一个重要分支，是管理大系统中的子系统。经济管理的主体是生产资料的所有者及其代理人、代理机构；经济管理的客体是生产和再生产过程的经济活动；经济管理的目的是为了获取更多的物质财富和物质利益；经济管理的方法、手段是通过计划、组织、指挥、协调、控制与监督等一系列管理职能体现出来的。因此，所谓经济管理，就是生产资料的所有者及其代理人、代理机构，为了获得预期的物质财富和物质利益，通过实施一定的职能和采取一定的方法、手段，对社会经济运行施加影响和进行控制的活动过程。

三、经济管理的特征

经济管理作为人类社会最基本的实践活动的特殊领域，具有明显的特征。

（一）管理以权力为中心

经济管理是人类社会各种经济组织的管理活动，它是通过各种职能机构和人员的职、权、责活动来进行的。管理机构和管理人员，不论职位高低、责任轻重，可以说都是掌握一定权力的阶层。所以，管理是行使职权的工作，在这里，权力是管理的核心，没有权力就没有管理。

（二）管理是主动行为

管理活动是一种主动行为，是不同于一般实践活动的特殊实践活动。一般实践活动的操作是在一定的理论、路线、战略、计划、方案的组织、动员、指挥下进行的，是决策之后的执行过程，就这个意义上说，带有滞后性和被动性。而管理活动本身就是理论、路线、战略、计划、方案等的制定和决策以及贯彻执行的组织、指挥工作，是管理人员根据一定的信息，为达到一定目标而主动采取的“进攻”和“调控”行为。这种主动行为是通过一系列的职能去进行的，这就是我们通常所说的管理职能。如果有管理的组织机构和人员，但不干实事，毫无作为，没有主动行为，那也就等于没有管理本身。

（三）管理是随机过程

管理活动是一个随机过程，因为管理活动是一个多方面、多因素、多层次、多阶段的纷繁复杂的动态系统。管理主体面对的管理客体是千头万绪、千差万别、千变万化的随机过程，要正确有效地对付这样的随机系统，达到管理的最佳目标，就不仅要有科学的战略，而且要有灵活机动的战术和策略，才能随机应变，恰当而圆满地完成管理任务。

（四）管理的实质是处理各种人际关系

在任何组织中都同时存在人与人、人与物的关系，但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系，任何资源的分配也都是以人为中心的。由于人不仅有物质的需要还有精神的需要，因

此，社会文化背景、历史传统、社会制度、人的价值观、人的物质利益、人的精神状态、人的素质等，都会对管理活动产生重大的影响。因此说，管理的核心是处理组织中的各种人际关系，包括管理人员与下属之间的关系、组织内部各部门之间人员的关系、各部门内部各成员之间的关系、各群体之间的关系等。

（五）管理是特殊的社会实践劳动

管理活动是一种特殊的实践活动，其特殊性就在于管理者的劳动价值要通过被管理者的劳动价值体现出来。在社会实践中，一种是直接生产（服务）劳动的操作，如工人、农民的劳动，他们通过直接的劳动操作，生产出物质的或精神的产品来，满足社会生产和人民生活的需要；另一种是管理实践，即管理工作，同直接操作的生产劳动不同，它本身不生产直接服务于社会的产品，而是出主意，作决策，是通过其他人来完成工作的。因此，管理的绩效和贡献，是通过管理活动指挥、推动他人——职工的直接操作而实现的。

第二节 经济管理的性质和作用

一、经济管理的性质

经济管理具有二重属性，即自然属性和社会属性。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。”^①“因为它所管理的生产过程本身具有二重性：一方面是制造产品的社会劳动过程，另一

^① 《马克思恩格斯全集》第 4 卷，第 457 页。

方面是资本的价值增值过程……。”^①通常，我们把制造产品的社会劳动过程的指挥劳动叫做管理的自然属性（或一般属性），把资本的价值增值过程的监督劳动叫做管理的社会属性（或特殊属性）。

经济管理的自然属性同社会生产力相联系，反映社会化大生产过程中协作劳动本身的要求。不论哪一种社会制度，凡是社会化的大生产，要想发展生产力，就必然要对生产力的运行过程进行合理的组织与调节即必然要有指挥劳动，因而具有普遍性的意义即管理的共性。经济管理的社会属性同社会生产关系相联系，反映生产资料所有者即管理者的阶级意志与利益。无论哪一种社会制度，要想巩固已建立的生产关系，管理中必然要监督和纠正违反生产资料所有者利益的行为，也就是必然要有监督劳动。因此，社会制度不同，管理的目的、管理的制度、管理的方式方法的性质也就不同，因而具有特殊性即管理的个性。

社会主义经济管理也具有二重性。一方面，社会主义生产也是社会化大生产，也需要对社会生产劳动过程进行科学的管理指挥；另一方面，也要监督和纠正一切违反广大人民群众根本利益的行为，维护和巩固社会主义的生产关系。不过这种“监督劳动”在社会主义条件下一般不具有阶级对抗性，而更多的是社会主义生产关系内部的自我调整和自我完善。

马克思提出的经济管理二重性的理论，揭示了资本主义经济管理的实质，为研究资本主义经济管理提供了理论武器，也从理论上给如何对待资本主义的管理经验和理论指明了方向。列宁关于泰罗制既是最巧妙的残酷剥削手段，又是一系列最丰富的科学成就的评价就是应用管理二重性理论的典范。管

^① 《马克思恩格斯全集》第 4 卷，第 465 页。