

# 第一篇 概论

管理学原理是一门研究管理活动的基本规律性的科学。它以一般的组织作为自己的研究对象，从一般的、普遍的角度研究管理活动的内在规律性。在管理学的学科体系中，企业管理学、教育管理或者生产管理、财务管理等管理学科是以某一类型的组织或某一个专门领域的管理活动的内在规律性作为自己的研究对象的。与此不同的是，管理学原理所探讨和研究的的基本原理、原则、概念、方法和程序等能适用于各种各样的组织，这些组织可以是企业，也可以是学校、军队、医院、行政部门等。

但是，管理学原理又不能代替管理学学科体系中的其他学科。因为管理学原理是从最一般的角度研究管理活动的内在规律性，而不同的组织或者不同的社会活动领域，有其不同的特点和规律。管理学原理所探讨的管理的基本原理对于其他专门领域的管理学科具有指导意义，但是却不能取代其他的管理学科。这就像哲学与其他学科的关系一样，哲学是关于世界观的学说，它为我们认识世界提供了世界观和方法论，但是哲学并不能代替其他的各门学科。

在本篇中，我们将讨论关于管理与管理学的一些基本概念。对这些概念的理解，是我们学习管理学原理的基本出发点。同时我们还将讨论组织的目标与组织的外部环境等问题。因为我们研究管理活动的内在规律性是为了能更有效地管理从而使组织的目标能

更有效地实现。管理活动的第一步就是要确定组织所要达到的目标，这就是我们在后面要讨论的管理的目标原则的问题。而组织通过有效的管理活动去实现组织目标的过程是在一定的外部环境中进行的，每一个组织都是生存在一定的外部环境之中的，不同的环境对组织目标的实现会产生不同的影响。因此，我们要通过有效的管理，为组织创造一个有利于组织发展的良好的外部环境，促使组织能有效地实现组织目标。

# 第一章 管理与管理学

## 【本章主要学习目的】

学完本章后，应当能够：

1. 定义管理；
2. 明确管理活动存在的必要性；
3. 区分管理成效和组织成效，在此基础上正确认识“管理万能论”与“管理象征论”的不足之处；
4. 了解什么是管理学及管理学的知识体系、知识结构；
5. 理解管理作为一门科学又作为一种艺术的关系，根据具体情况来运用管理学的理论及其科学知识；
6. 明确管理活动与非管理活动的区别；
7. 掌握管理二重性理论。

## 第一节 管 理

### 一、什么叫管理

每一个组织都需要管理，人们也经常提到“管理”一词，但实际上关于什么是管理即管理的概念，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，管理的概念就各有所

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。下面列举一些不同时代、不同学派的管理学者所阐述的管理的概念：

1. 泰罗(1911年)认为：“管理就是确切地了解你希望工人干什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它。”<sup>①</sup>

2. 法国的学者法约尔(1961年)认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”<sup>②</sup>

3. 美国的学者亨利·西斯克认为：“管理的定义可以这样来表述：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。”<sup>③</sup>

4. 美国的管理学家小詹姆斯·H·唐纳利等人(1978年)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。”<sup>④</sup>

5. 美国的学者弗里蒙特·E·卡斯特和詹姆斯·E·罗森茨韦克(1970年)对管理是这样定义的：“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。……管理者可以将人、机器、材料、金钱、时间、场地等各种资源转变成一个有用的企业。从根本上说，管理就是将上述这些互不相关的资源组合成一个达到目标的总系统的过程。”<sup>⑤</sup>

6. 美国著名管理学家哈罗德·孔茨(1993年)给管理下的定义是：“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。这一定义需要展开为：(1)作为管理人员，

转引自[美]丹尼尔·雷恩著：《管理思想的演变》孙耀君、李柱流、王永逊译，会科学出版社1986年1月版，第254页。

[法]H·法约尔著：《工业管理与一般管理》周安华、林宗锦、展学仲、张玉琪译，社会科学出版社1982年版，第5页。

[美]亨利·西斯克著：《工业管理与组织》段文燕等译，中国社会科学出版社1985年版，第13页。

[美]小詹姆斯·H·唐纳利等著：《管理学基础》，李柱流、苏沃涛、徐吉贵、黄世积译，中国人民大学出版社1982年版，第18页。

⑤ [美]弗里蒙特·E·卡斯特、詹姆斯·E·罗森茨韦克：《组织与管理》李柱流、刘有锦、苏沃涛译，中国社会科学出版社1985年版，第8~9页。

需完成计划、组织人事、领导、控制等管理职能；(2) 管理适用于任何一个组织机构；(3) 管理适用于各级组织的管理人员；(4) 所有管理人员都有一个共同的目标：创造盈余；(5) 管理关系到生产率，意指成效 (effectiveness) 和效率 (efficiency)。”<sup>①</sup>

我们还可以再举出一些关于管理这个概念的不同定义方法。比如，决策学派的代表人物西蒙认为“管理即制定决策”<sup>②</sup>。以上各种各样的不同定义方法，我们可以大致地将其分成两类：一类是通过具体罗列管理活动的内容来给管理这个概念下定义。法约尔、西斯克、卡斯特和罗森茨韦克等就是采用这种定义方法。而第二种定义方法是采用“属概念 + 种差”的方法给管理这个概念下定义的。小詹姆斯和孔茨等就是采用这种定义方法。

我们认为，第一种定义方法有助于人们直观地认识什么叫管理，但是却不能揭示管理这个概念的本质特征。因为人们对管理活动的具体内容的分类和归纳的方法不同，使得人们对管理应包括哪些内容存在着各种各样的分歧，也使人们对什么是管理有各种各样的不同看法。而第二种定义方法即“属概念 + 种差”的方法是逻辑学上给被定义概念下定义的基本方法。按照这种方法，被定义概念 = 邻近的属概念 + 种差。被定义概念就是我们要给予定义的概念，邻近的属概念就是邻近被定义概念的属概念，种差就是被定义概念与跟它并列的其他概念间的本质属性的差别。按照这种定义方法，可以看出，管理是人类各种各样的社会活动中的一种活动，因此，它的属概念是“人类的社会活动”，而作为人类的社会活动中的一种，管理活动与人类的其他社会活动之间的本质差别是“一种协调其他人的活动的活动”。因此，我们认同小詹姆斯和孔茨

<sup>①</sup> [美] 哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克著：《管理学》第 10 版 张晓君等译 经济科学出版社 1998 年版 第 37 页。

<sup>②</sup> [美] 赫伯特·A·西蒙著：《管理决策新科学》 李注流、汤俊澄等译 中国社会科学出版社 1982 年版 第 37 页。

等人所下的管理的定义，这种定义揭示了管理这个概念的本质特征，把管理活动与人类的其他活动区分开来。

本书所采用的管理的概念就是：“管理是一种由一个或更多的人来协调其他人的活动的活动过程。”对此概念的理解需要关注以下三个关键 第一 管理工作的中心是管理其他人的工作。第二 管理工作是通过协调其他人的活动来进行的。第三，管理人员必须同时考虑两个方面：(1)其他人的活动，即其他人的工作；(2)其他人，即人们。

## 二、管理的必要性

现在，很多人都已认识到管理对于效率所起的作用与贡献。任何一个组织要有效地实现组织的目标，都必须进行有效的管理。为什么任何一个组织都需要管理呢？管理是不是每一个组织的一种必要的活动？这就是管理的必要性的问题。

管理的必要性在于资源的有限性。由于每个企业能投入生产过程的资源都是有限的，整个社会能用于社会生产的资源也是有限的，所以就要求通过有效的管理来提高资源的使用效率，使有限的资源得到有效的运用，以可用的资源尽可能多地实现某种想要达到的任务或目标。

换句话说，如果整个社会能投入生产的资源是无限的，或者说如果企业能投入生产过程的资源是无限的，那么，社会或是企业就无须追求效率，管理就会失去它的必要性。正如美国的著名学者萨缪尔森在《经济学》一书中说的：“如果资源是无限的 生产什么、如何生产和为谁生产就不会成为问题。如果能够无限量地生产每一种物品 或者 如果人类的需要已经完全满足 那么 某一种物品是否生产得过多是无关紧要的事情。劳动与原料是否配合得恰当也是无关紧要的事情。……在上述的情况下，就不存在经济物品。这就是说，没有任何相对稀缺的物品，研究经济学或节约就会没有什

么必要。”

由于管理的必要性在于资源的有限性，所以管理的目的就是使组织的目标能有效地实现。每一个组织都要通过有效的管理，解决生产什么、如何生产和为谁生产这三个基本的问题，使组织的有限资源得到有效的运用。

### 三、管理成效与组织成效

虽然管理活动在组织中得以存在的前提是管理活动能促进组织目标的有效实现，但我们必须认识到，管理并不是促进组织目标有效实现的唯一作用力。为了解这一点，有必要理解两个不同的概念——管理成效和组织成效。

所谓管理成效是指管理活动的效果。管理活动是组织为了实现组织的目标而开展的许多种活动中的一种活动，因此就产生了管理活动本身的效率或者说效果的高低的问题。比如说计划是管理活动的一个重要内容，如果说组织的计划能反映客观实际情况，是科学的、合理的，那就可以说组织的计划活动是有成效的。又比如说指挥是管理活动的一个内容，如果说组织的领导者瞎指挥，造成组织的人力和物力的浪费，那就可以说这种指挥活动的成效是低下的。

所谓组织成效是指组织目标实现的程度。比如说组织计划实现目标利润 1 000 万元，如果组织实际实现的利润超过了 1 000 万元，则可以说组织成效是高的；如果组织没有完成预定的目标，则可以说组织成效是低的。从总的讲，如果组织能有效地适应外部环境从而使组织能很好地生存与发展，就可以说组织成效是高的；如果组织不能适应外部环境，比如说企业亏损甚至倒闭，组织成效就是低的。

[美]萨缪尔森：《经济学》（上册）高鸿业译，商务印书馆 1981 年版 第 27～28 页。

在管理成效与组织成效之间，并没有存在必然的线性相关的关系。也就是说，高的管理成效并不一定能导致高的组织成效。反之，低的管理成效也不一定必然导致低的组织成效。这种关系如图 1—1 所示：

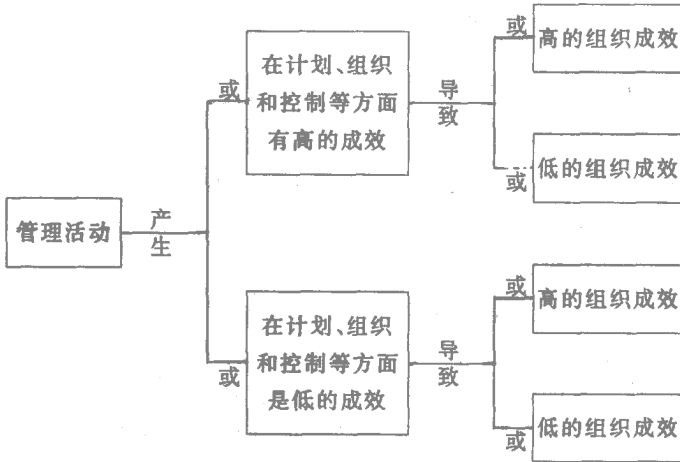


图 1—1 管理成效与组织成效关系图

资料来源：[美]小詹姆斯·H·唐纳利等著：《管理学基础》李注流、苏沃涛、徐吉贵、黄世积译 中国人民大学出版社 1982 年版 第 28 页。

管理成效与组织成效之间之所以不存在线性相关的关系，是因为组织成效的高低，除了受管理成效的影响外，还受到其他一些因素的影响。影响管理成效和组织成效高低的因素见图 1—2。

从图 1—2 中可以看出，组织管理成效的高低受管理者个人因素的影响。在组织中，管理者是作为个人从事管理活动的，但是管理者作为个人从事管理活动要受到组织目标的约束和个人特点的影响。也就是说，管理者在组织中是具有双重人格的。一方面是组织人格，即管理者在组织中的行为必须以有利于组织目标的实现

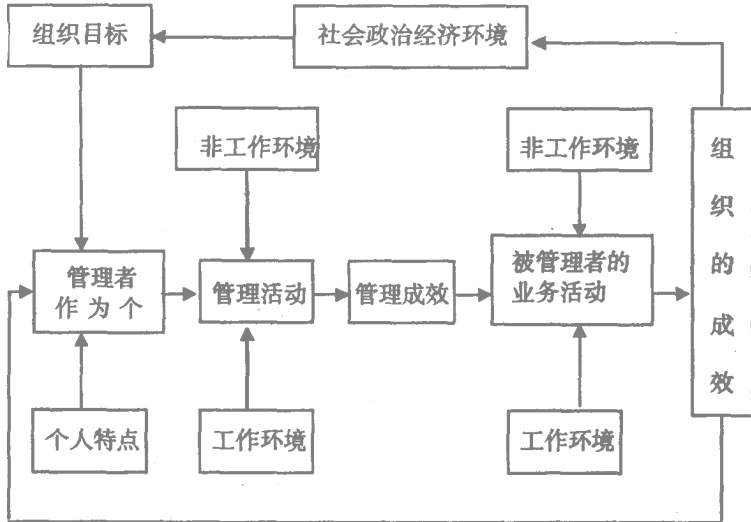


图 1-2 影响组织成效因素图

为基本的准则，在从事管理活动中必须按组织目标要求去做。这意味着管理者要对组织的生存和发展负责。管理者的这种组织人格的特点使得不同的管理者所从事的管理活动具有延续性和相似性。另一方面是个人人格，即管理者在组织中的所作所为又是受管理者个人的因素影响的，包括个人所追求的目标、个人的知识、兴趣、爱好和价值观等的影响。这种管理者的个人人格特点使得不同的管理者所从事的管理活动具有很大的差异性。

同时，管理成效也受非工作环境因素和工作环境因素的影响。非工作环境因素如组织中的人际关系状况、管理者个人所属的利益团体、管理者个人的家庭因素等，都会对管理者所从事的管理活动的成效的高低产生影响；工作环境因素如管理的工具和管理手段的运用情况、组织中的信息沟通情况、管理者本身被授予的权力

的大小、组织中各个管理部门的分工及职责的分派情况等，也会对管理者所从事的管理活动的成效的高低产生影响。

管理者的管理活动是通过作用于被管理者的业务活动而对组织的成效产生影响的。在这个影响过程中，同样地受两个因素的影响。一个是被管理者所处的工作方面的因素，比如被管理者的工艺技术水平、工作条件，管理者与被管理者之间的关系，组织中的规章制度，组织中的分配制度和奖励制度等。另一方面的因素是被管理者所处的非工作方面的环境因素，如组织所处的地理位置，组织的外部政治环境、经济环境，组织的外部资源条件等。

正因为管理者的管理活动在协调被管理者的业务活动从而影响组织成效的过程中要受到工作方面的和非工作方面的因素的影响，所以高的管理成效有可能导致低的组织成效，而低的管理成效却有可能导致高的组织成效。比如一个管理得很好的企业可能由于工艺技术的落后而很难在激烈的竞争中取得胜利，而一个管理水平很低的个体企业（甚至是小作坊）却可能由于其有利的资源条件，或者利用优惠的政策条件，能够在竞争的环境中取得胜利。

从图 1—2 中，我们还可以看出，各个组织的组织成效会影响（形成）整个社会的政治、经济环境，而这种环境因素又反过来影响和制约着组织目标的确定。

管理成效与组织成效之间不在线性的相关关系并不是说管理对组织目标的实现是无关紧要的，相反地，它更说明了要提高组织成效就必须提高管理成效。因为，在其他因素不变的情况下，提高管理成效会有助于提高组织成效。另一方面，从长远的观点看，影响组织成效高低的其他因素也是管理活动的结果，组织完全有可能通过自己的有效的管理活动使之形成有利于组织目标实现的其他因素。比如说，组织可以通过对目标市场的重新选择使组织处于一个良好的外部环境中，各个组织可以不断地向政府反映自己对政策的意见和要求，从而促使政府的政策朝有利于组织生存和

发展的方向改变。如我国在经济体制改革过程中，国家改变过去对企业实行高度集中的计划管理的政策，在很大的程度上就是广大企业强烈要求对高度集中的计划管理体制进行改革的结果。

对管理成效和组织成效的正确认识和理解，有助于了解在实践中的“管理万能论”和“管理象征论”各自的不足和偏颇之处从而正确评价管理者与组织成效的关系。“管理万能论”认为管理者对组织的成败起决定作用，组织的最高管理是组织的中流砥柱，能够克服任何障碍去实现组织的目标；而“管理象征论”的观点则是：管理者对组织的成败所起的实际作用是很小的，一个组织成效的高低受到大量管理当局无法控制的因素的影响，这些因素包括经济状况、政府政策、竞争对手、特定产业的状况、对专有技术的控制以及组织前任管理者的决策；管理者对组织成效的影响是极其有限的，管理者真正能够影响的大部分是象征性的成果。在现实中，管理者既不是软弱无能的，也不是万能的，管理者的管理成效与组织成效之间是互动的。

## 第二节 管理学

本节我们将讨论什么叫管理学，管理学的研究对象是什么，管理学的学科体系及管理是一门科学还是一种艺术等几个问题。

### 一、什么叫管理学

在上一节我们已阐明，所谓管理，是指一种“协调他人活动的活动”。而管理学是一门研究管理活动内在规律性的科学，所以它以组织中的管理活动作为自己研究的对象，通过对管理活动的研究，以探讨其内在的规律性，然后上升为理论，形成一个理论体系。管理学的理论体系，是由一系列的反映管理活动内在规律性的概

念、原理、原则、制度、程序、方法等所组成的。这个理论体系来源于实践，又能用于指导管理的实践。

管理学的领域十分广阔。“因为它是把自然科学和社会科学探索的成果加以改造而融为我们时代最高成就的唯一的科学。”<sup>①</sup> 管理学与社会科学、自然科学两大领域的多种学科有着广泛而密切的联系，它是以社会学中的经济学理论为主导，以生产的技术为基础的一门边缘学科。它具有社会科学与自然科学相互渗透的特点。

## 二、管理既是一门科学又是一种艺术

所谓科学是指能反映事物内在规律性的理论体系。所谓艺术是指以个人的经验和熟练程度为基础的技艺和技巧。在本世纪泰罗的科学管理理论产生之前，人类的管理还没有形成完整的、能用于指导管理实践的理论体系。因此，人类的管理靠的是个人的经验、知识和运气。这时还不能说管理是一门科学。

自从泰罗提出科学管理理论之后，人类已经形成了一套能反映管理活动内在规律性的理论体系，这个理论体系在此后的岁月里，一方面用于指导人们的管理实践，使人们的管理水平得到不断的提高，另一方面又随着人们管理实践的不断丰富而得到不断的发展。所以我们说管理是一门科学。但是，管理学又是一门不精确的科学。管理学在认识管理活动的内在规律性的过程中所形成的概念、原则、原理、方法和制度等不可能像自然科学的原理和定理那样通过实验加以提炼和验证。因此，人们在运用这门不精确的科学于管理实践时，就还需要有个人的经验和技巧。

另一方面，管理活动是一种协调被管理者的业务活动的活动。在这里，两种不同的活动的主体都是人，人是有思想有感情的社会动物，当管理者应用管理理论指导管理实践时，不可能像自然科学

[美]卡·海耶尔主编：《管理百科全书》，上海辞书出版社 1991 年版 第 1 页。

应用其定理和原理去指导自然科学实践那样严谨、刻板和一丝不苟，而是要求管理者在管理过程中灵活地运用管理理论进行具体问题具体分析。这也要求管理者有丰富的经验和技巧。

可见，管理是一门科学又是一种艺术。一个管理者要能成为一个有效的管理者，不但要学好管理理论，还要掌握管理的艺术。前者需要的是系统的理论学习，而后者则需要个人的智慧和经验。正如法约尔所说的：“原则是灵活的，是可以适应于一切需要的，问题在于懂得使用它。这是一门很难掌握的艺术，它要求智慧、经验、判断和注意尺度。由机智和经验合成的掌握尺度的能力是一个管理人的主要才能之一。”<sup>①</sup>

科学与艺术并不是相互排斥和对立的，而是相互补充的。最有成效的艺术总是以对它所依据的科学的基础为的，科学的发展有利于艺术水平的提高，而艺术水平的提高又能促进科学的更进一步发展。对一个管理者来说，如果他不懂得管理的科学理论，他在管理的过程中就只能靠碰运气，靠直观或过去的经验办事；而如果管理者掌握了管理的科学理论，他就有可能对他所要解决的问题找出切实可行的解决办法。当然，管理者也不能空谈管理理论，不通过实践来丰富自己的经验，提高自己掌握尺度的能力。

### 三、管理学的学科体系

对于管理学的学科体系，我们可以从以下三个方面进行讨论：

#### （一）管理学是一个包括有许多分支学科的学科体系

在整个人类社会中，人们会按照专业化分工的原则从事各种各样的工作，社会也因此形成各种各样的部门或行业，这样也就有各个部门或行业的管理活动，也就形成了以不同的部门或行业的

[法]H·法约尔：《工业管理与一般管理》周安华、林宗锦、展学仲、张玉琪译，中国社会科学出版社1982年第1版，第22~23页。

管理活动的内在规律性作为自己研究对象的不同部门或行业的管理学，即形成了许多以不同的管理活动作为自己的研究对象的管理学的分支学科，诸如经济管理学、军队管理学、行政管理学、教育管理学和体育管理学等。而在每一个分支学科中，又形成了许多更细的分支学科。如在经济管理学中，又可以再分成宏观国民经济管理学、中观部门经济管理学、微观企业管理学等。在企业管理学中，又可以按企业的类型不同分成工业企业管理学、农业企业管理学、商业企业管理学等；对企业管理学，还可以按管理职能的不同分成生产管理学、财务管理学、质量管理学、技术管理学、营销管理学、劳动管理学和设备管理学等。这种情况可用图 1—3 表示：

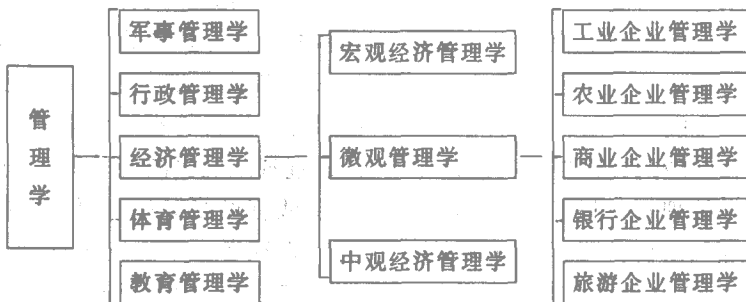


图 1—3 管理学学科体系图

## （二）管理学是一门吸收许多其他学科知识的交叉学科

对于人类的各种社会活动来说，要能取得有效的活动效果，就需要有效的管理。而人类所从事的各种社会活动各有其自身的内在规律性。作为协调他人活动的管理活动，要能取得有效的管理成效，就必须对自己的管理对象的活动规律性有清楚的了解。比如说，要对科研活动进行有效的管理，就必须了解科研活动的内在规律性；要想提高教育管理工作的成效，就必须了解教育活动的内在规律性。因此，以管理活动的规律性作为自己的研究对象的管理学

就必然要吸收其他各门学科的知识来充实自己,才能使管理的理论对管理的实践有真正的指导意义。这是一个方面。

另一个方面,就对人类的某一方面的社会活动进行协调的管理活动来说,要想有效地解决社会活动的协调问题,本身也需要有各个方面的知识。比如说,在企业管理中的决策问题,就需要决策者具有有关工艺技术方面的知识,使决策者对决策问题本身的内在规律性有清楚的了解;需要决策者具有有关决策方法的知识,如数学、运筹学、排队论等方面的知识,使决策者能掌握科学的决策方法;需要决策者具有有关会计和财务管理方面的知识,使决策者在决策时有明确的经济效益的观点;需要决策者具有有关心理学方面的知识,使决策者在决策时能了解组织中员工的心理活动的规律,充分地调动员工的工作积极性。

因此,以管理活动的内在规律性作为自己研究对象的管理学,就必须吸收其他各门学科如经济学、政治学、社会学、心理学、工艺技术学、数学、运筹学、会计学等的知识来充实自己。它是一门新兴的交叉学科。

但是,管理学在吸收其他学科的知识来充实自己的时候,并不是把各门学科的知识进行简单的加总,而是以管理学自己的核心知识为基础,吸收其他各门学科中的有用知识,形成管理学自己的学科理论体系。管理学的核心知识包括管理过程理论、管理职能理论、管理决策理论等。管理学正是以这些核心知识为基础,吸收其他各门学科的知识来充实自己,形成管理学自己的理论体系。这种关系如图 1—4。

管理学在吸收其他学科的知识来充实自己的同时,要注意把管理学与其他学科区分开来。管理学仅仅是吸收其他学科的有用知识来充实自己,其他学科并不能取代管理学。因此,要在管理学与其他学科之间划分界限,其他学科的知识在管理学上的应用可能对管理思想、管理方法、管理工具和管理手段等的形成和发展会

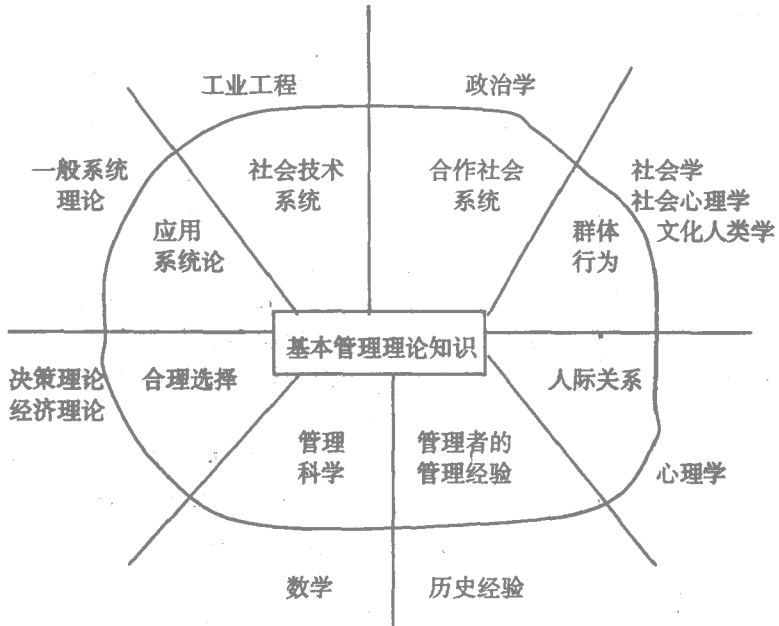


图 1-4 管理学的学科知识图

有所帮助，但它们并不能代替管理学本身。

### （三）管理学是一门包括多个知识层次的综合性的学科体系

管理学是以管理活动的内在规律性作为自己的研究对象的。尽管不同组织的管理活动有自己不同的特点，有自己活动的规律性，但是，在各种组织之间，管理活动仍然有其共同的普遍性的一面。以这共同的普遍性的管理活动的内在规律性作为自己的研究对象就形成了基础理论层次即第一层次的管理学也就是本书所研究的管理学原理。

以管理学基本理论为指导，管理学要研究能适用于各种组织的管理方法、管理工具和管理手段，这就形成了管理学学科体系中的第二个层次的管理科学理论，即有关管理的方法、工具和手段的理论，如数量化管理方法，电子计算机在管理中的应用，管理信息系统，管理系统工程等。由于不同领域和不同组织的管理活动有其不同的规律性，因此在管理学的学科体系中就形成了以不同组织或不同的管理活动领域为研究对象的管理学理论，这就是属于专门领域即第三层次的管理学理论如工业企业管理学、商业企业管理学、旅游企业管理学、财务管理学、生产管理学、质量管理学、劳动管理学和营销管理学，等等。管理学的这种多层次的学科体系关系如图 1—5 所示：



图 1—5 管理学学科层次关系图