



前 言

本书是面向 21 世纪高职高专系列规划教材之一，适用于高职高专财经类、综合类专业，也可供各类实际管理工作者和有关人员自学与实际工作的参考。

管理学原理是整个管理学科体系的基石。本书系统介绍管理学的基本理论、基本原理，并结合一些管理实例，介绍了管理工作中的各种技术和方法。该书有两大特点：一是它不同于专业性管理书籍，它所阐述的关于管理的基本理论和方法，适合于从事各级各类组织管理工作的人员；二是编排新颖，适合于自学。每章篇首有教学目的与要求（包括学习重点和难点），篇尾有复习思考题，在本书最后还专门附有许多案例及思考讨论题。是一部普及现代管理知识的、通俗的自我辅导读物。不仅可作为大、中专学校管理专业以及其它专业的基本教材，也可供广大管理者进修选用，而且有益于广大管理人员提高管理素质，改善管理工作，提高管理水平。

本书由陕西财经职业技术学院李建锋、杨凌职业技术学院苗长川担任主编，由西安航空职业技术学院侯会喜、陕西国防工业职业技术学院王占祥、陕西财经职业技术学院吉珠担任副主编，陕西财经职业技术学院李建锋、吉珠、李迎，杨凌职业技术学院苗长川、邹芳、陈可安，西安航空职业技术学院侯会喜，陕西国防工业职业技术学院王占祥，陕西能源职业技术学院马百川，陕西交通职业技术学院靳鸿参加编写。各章的执笔者（按章顺序）分别为：侯会喜（第一、二章）、苗长川（第四、五章）、吉珠



(第三章)、李建锋(第六章)、靳鸿(第八、十三章)、李迎(第七章)、王占祥(第十一章)、陈可安(第十二章)、邹芳(第九、十四章)、马百浩(第七章),李建锋同志对全书进行了修改、总纂和统稿。在编写过程中,我们还参考并吸收了国内外一些专家学者的研究成果及资料,特在此表示衷心的感谢。

在本书的编写过程中,得到了陕西省教育厅高等教育处、西北大学出版社的大力支持和指导,并提出了宝贵的意见和建议,谨在此表示诚挚的谢意。

由于《管理学》是以一门发展中的学科,在社会主义市场经济条件下,有许多问题还需要进一步研究和探索,再加之我们的水平有限,时间比较仓促,书中错误和缺点在所难免,敬请专家和读者不吝指教。

编者

2003年3月



目 录

前 言.....	(1)
第一章 管理学导论.....	(1)
第一节 管理、管理学、管理学原理.....	(1)
第二节 管理学的研究对象、学科性质和基本内容.....	(8)
第三节 管理学的基本规律和研究方法	(13)
第二章 管理理论与实践的演进	(19)
第一节 人类社会早期的管理思想及实践	(19)
第二节 西方管理理论	(27)
第三节 管理的发展趋势	(43)
第三章 管理的基本原理	(53)
第一节 管理二重性原理	(53)
第二节 管理系统原理	(57)
第三节 管理整合分原理	(65)
第四节 管理反馈原理	(70)
第五节 管理的目标原理	(74)
第六节 管理弹性原理	(84)
第七节 管理能级原理	(89)
第八节 管理动力原理	(94)
第九节 管理封闭原理.....	(101)
第十节 管理效益原理.....	(107)
第四章 管理与环境.....	(115)
第一节 环境对管理的影响.....	(115)



第二节	比较管理.....	(120)
第三节	国际管理.....	(127)
第五章	企业文化.....	(135)
第一节	企业文化理论的兴起与发展.....	(135)
第二节	企业文化的含义及构成要素.....	(139)
第三节	企业文化的功能及其塑造.....	(146)
第六章	管理的职能.....	(162)
第一节	管理的计划职能.....	(162)
第二节	管理的组织职能.....	(172)
第三节	管理的指挥职能.....	(178)
第四节	管理的监督职能.....	(188)
第五节	管理的协调职能.....	(196)
第六节	管理的创新职能.....	(201)
第七章	管理的权力.....	(214)
第一节	组织职权与授权.....	(215)
第二节	集权与分权.....	(224)
第三节	直线权力与参谋权力.....	(230)
第八章	人力资源管理.....	(243)
第一节	人力资源管理的概念.....	(244)
第二节	人力资源规划与预测.....	(255)
第三节	工作分析.....	(268)
第四节	人员配备.....	(275)
第九章	管理者.....	(292)
第一节	管理者的概念.....	(292)
第二节	管理者的素质和技能.....	(298)
第三节	管理中领导有效理论.....	(308)
第四节	现代智囊团.....	(313)
第十章	管理制度.....	(320)



第一节	管理的规章制度.....	(320)
第二节	管理的领导制度.....	(326)
第三节	管理的工作制度.....	(338)
第四节	管理的责任制度.....	(342)
第十一章	管理的方法、技术和艺术.....	(350)
第一节	管理的方法.....	(350)
第二节	管理技术.....	(362)
第三节	管理艺术.....	(368)
第十二章	管理的科学预测和决策.....	(381)
第一节	管理的科学预测.....	(381)
第二节	管理的科学决策.....	(391)
第十三章	管理效率.....	(413)
第一节	管理效率的一般理论.....	(413)
第二节	管理效率的测评.....	(423)
第三节	管理效率的提高.....	(437)
第十四章	管理的观念现代化.....	(450)
第一节	观念现代化概念.....	(450)
第二节	管理观念现代化的基本内容.....	(453)
第三节	管理观念现代化的途径.....	(460)
附案例 :	(465)
案例一 :	培训者的困境.....	(465)
案例二 :	汤姆的管理.....	(466)
案例三 :	管理不创新行吗.....	(467)
案例四 :	科特的领悟.....	(468)
案例五 :	智邦公司的企业文化说明了什么.....	(469)
案例六 :	菲利普·莫里斯公司经营战略的改变	(470)
案例七 :	龙总经理该做什么.....	(471)
案例八 :	吉姆·罗斯的一天	(473)



案例九：梦都家具制造公司目标的制定.....	(477)
案例十：明光大学膳食处处长的领导方法.....	(479)
案例十一：艾柯卡的领导技巧——掌握奖赏的时机.....	(479)
案例十二：从冷面硬汉到奶油小生.....	(481)



第一章 管理学导论

【教学目的及要求】 通过本章的学习，使学生了解管理的概念，领会管理的属性，管理的作用，掌握管理学的研究对象，管理学的学科性质，管理学的基本内容，重点是对管理、管理学、管理学原理要有一个基本认识，难点是管理学的研究方法。

第一节 管理、管理学、管理学原理

一、管理

（一）管理的概念

自古以来，凡是有人群的地方，当人们开始组成集体去实现共同目标时，就必须有管理来协调其中各个成员的活动。无论是什组织，如学校、医院、军队、政府、企业、银行、公司等，为使活动有序进行就必须进行组织、协调，这就是管理。因此，管理既是共同劳动的产物，又是共同劳动的客观要求。

随着生产力的发展，生产社会化程度越来越高，组织规模越来越大，资源配置越来越复杂，生产各环节之间的相互依赖也越来越强，管理作为有助于实现目标的有效手段，其作用越来越明显，其地位越来越重要，其影响也越来越广泛。

到底什么是管理呢？虽然管理的实践与人类的历史进程一样



悠久，但是，在过去的几千年中，管理始终只是一种零散的经验 and 某种闪光的思想。只是到了工业革命以后，随着现代工业技术的广泛应用和工商企业的大量发展，管理才得到了系统地研究和普遍重视。把管理作为一门学科进行研究，却只是近一、二百年的时间。研究管理的学者们对管理的定义从不同角度阐释了他们独特的理解，具有代表性的有以下观点。

(1) 管理是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能为要素组成的活动过程。

(2) 管理是在某一组织中，为完成目标而从事的对人及物质资源的协调活动。

(3) 管理就是决策。

(4) 管理就是协调人际关系，激发人的积极性，以达到共同目的的一种活动。

(5) 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。

(6) 管理是一种以绩效为基础的专业技能。

(7) 管理是为了达到特定目标而联合并指导使用资源的工作。

(8) 管理就是领导。

(9) 管理是组织的一种“器官”。

(10) 管理是一种工作或实务。

管理定义的多样化，反映了人们对于管理的多种理解，以及各管理学派的研究重点与特色。上述这些观点，只是观察角度和侧重点有所不同，在总体上对管理实质内容的认识还是共通的。这也帮助我们对管理的本质有更全面地认识。

综合前人们的研究，我们认为，管理的概念可以做如下表述：管理是管理者自觉地控制人和组织的行为，以人为中心的，有效地运用集合起来的各种资源，去实现组织预期目标的协调活动。



这一表述包含了以下含义：

(1) 管理的目的是为了有效实现预期目标。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。同时，所谓有效地实现预期目标就是使各类组织的一切职能活动既有效率又有效益。

(2) 管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能，每一项管理决策都要进行协调，都必须通过协调才能完成。

(3) 实现目标的手段是计划、组织、指挥、监督、协调和创新。大到一个国家的治理，小到一个企业的兴办运营，要实现管理目标就必须实施计划、组织、指挥、监督、协调和创新等管理行为与过程，这是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。

(4) 管理的对象是以人为中心的活动。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。任何资源的分配都是以人为中心的。所以，管理最重要的是对人的管理。

(二) 管理的要素

(1) 管理者。这是管理的主体。如企业的厂长、经理，部门或单位的“首脑”，军队中的军官，学校的校长等。

(2) 管理对象。也是被管理者，这是管理的客体。是管理主体施加影响的人和事。任何单位都要对人、财、物、信息、时间、机构和法等进行管理。

(3) 管理活动。这包括管理职能和按管理职能要求进行的实际活动。我们认为，计划、组织、指挥、监督、协调和创新等是管理的基本职能。

(4) 管理目标。管理是有既定目标的，没有无缘无故的管理。目标正确与否，关系到管理成效的大小甚至管理的成败。



在上述四个要素中，管理者即管理主体，始终居于主导地位。

（三）管理的类别

根据管理的对象不同，可以将管理区分为不同的类别。

（1）政府管理。政府管理就是政府对社会实施的行政管理。这是人类社会规模最大、范围最广、历史最悠久的历史活动，其中包括政治管理、经济管理、文化管理、公共事务管理等。由此形成了一门学科——行政管理学。该学科从其产生到现在经历了三个历史发展阶段：公共行政时期——政策分析时期——公共管理时期。

（2）企业管理。企业管理就是工业文明时期产生的对企业组织、经营活动的管理。企业管理包括：战略管理、人力资源管理、市场营销管理、生产运作管理、财务管理、企业文化管理、信息管理、知识管理等。

（3）其他管理。其他管理指各种微观领域的管理，如教育管理、卫生管理、各种公共场所的管理等。凡是有人群的地方都必须有管理。

（四）管理的重要作用

随着改革的深化，人们对管理的重要作用有了越来越清醒的认识。

（1）管理是促进生产力发展的关键因素。生产力要素中，劳动力、劳动工具和劳动对象如果没有有效管理就形成不了生产力。在发展中国家，科学技术是阻碍生产力发展的重要因素，但是，无论是本国发现的科学技术还是引进的科学技术，并不都能够自动地形成很高的生产力，因为它体现在劳动力、劳动工具和劳动对象之中。与科学技术不同概念的管理则是生产力中的综合因素，如果没有管理来组织，来创造条件，则科学技术是难以转换为生产力的。美国人自称“三分靠技术，七分靠管理”，



而二次大战后经济腾飞的日本则认为他们是靠科技和管理这两个车轮使经济起飞的。这当然不是贬低科技的重要性，而是说明，有效管理可以促使科技与劳动力、劳动工具、劳动对象更好地结合起来，尽快地投入生产，使生产力总体能力得以扩大和发展。

(2) 管理是提高一个组织和整个社会经济效益的重要手段。作为发展中国家，资源短缺将是一种长期的经济现象，特别是资金、能源、原材料短缺往往成为制约企业和社会发展的桎梏。有效管理的作用就在于以尽可能少的人力、物力、资金的消耗和占用来正确地完成组织的目标。从工商企业来看，管理工作做的好的企业会大幅度提高企业的收入，不仅提高了自己的经济效益，而且也为社会做出了贡献，对整个国家的经济建设的发展有着十分重要的意义；反之，如果一个企业不能提供社会所需产品，且浪费严重，不仅自己亏损，而且会严重地损坏社会和国家利益。企业和社会效益直接影响国民经济的发展速度，这也是我国经济发展中需要解决的首要问题。

(3) 管理是现代社会有序运转的重要保证。高度专业化的社会分工是现代国家和现代企业建立的基础。如何把不同行业、不同专业、不同分工的各种人员组合起来，协调他们相互间的关系，协调他们与政府的关系，协调他们与各种资源的关系，从而调动各种积极因素，要靠有效地管理。实现社会发展、企业发展或任何其它社会组织发展的预期目标，都需要靠全体成员长期地共同努力。如何把每个成员千差万别的局部目标引向组织的总体目标，把无数分力组成一个方向一致的合力，也要靠管理。现代社会已从工商社会走向多元社会，除了工商业之外的各种服务机构，诸如学校、医院、公用事业、政府机构等，在社会生活中已经占有越来越大的比重。各种机构要发挥应有的作用，就必须进行有效地管理。没有管理工作的质的飞跃，我们就不可能得到现代科技和物质文明所给予的一切。我们就不可能实现 21 世纪的



强国梦想。

二、管理学

管理起源于人类社会的协同劳动。有了人类社会，就有管理，就有管理思想，就产生了管理理论。古今中外，概莫例外。但是，管理作为一门科学，是随着生产力的发展和科学技术的进步，直到 19 世纪末和 20 世纪初才真正发展起来的。其后，历经若干发展阶段，才形成为今天的管理理论。

所谓管理学，就是管理者和人类长期的从事管理实践活动的科学总结，是以企业组织为重点，研究管理活动过程及其基本规律和一般方法的科学。是具有特性的科学，是人类智慧的结晶。美国管理学家彼德·杜拉克对管理学的产生给了高度评价，他说：“在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响”。系统地进行管理学的研究在西方发达国家已有近百年的历史，至今已形成一套比较完整的体系、内容和方法。

6 进行管理实践的领域是多样化的，有的从事企业管理活动，有的从事政府、军队、公安等国家机关的管理活动，有的从事学校、文艺团体、学术团体的管理活动等等。由于各种不同的社会组织包含着其特定领域的特定管理原理和方法，因而，就形成了各种不同门类的管理学，例如工商管理学、行政管理学、教育管理学的研究在西方发达国家已有近百年的历史，至今已形成一套比较完整的体系、内容和方法。

进行管理实践的领域是多样化的，有的从事企业管理活动，有的从事政府、军队、公安等国家机关的管理活动，有的从事学校、文艺团体、学术团体的管理活动等等。由于各种不同的社会组织包含着其特定领域的特定管理原理和方法，因而，就形成了各种不同门类的管理学，例如工商管理学、行政管理学、教育管理学的研究在西方发达国家已有近百年的历史，至今已形成一套比较完整的体系、内容和方法。

进行管理实践的领域是多样化的，有的从事企业管理活动，有的从事政府、军队、公安等国家机关的管理活动，有的从事学校、文艺团体、学术团体的管理活动等等。由于各种不同的社会组织包含着其特定领域的特定管理原理和方法，因而，就形成了各种不同门类的管理学，例如工商管理学、行政管理学、教育管理学的研究在西方发达国家已有近百年的历史，至今已形成一套比较完整的体系、内容和方法。



的。它是从人们在特别情况下所从事的管理认知活动的特别经验中所归纳出的适用于普遍情况的管理理论。

管理学作为一门学科的基本思想和体系，最初是由法国管理学家亨利·法约尔提出来的。他认为，需要一种反映政治、宗教、慈善机构、军事及其它各种企业、事业单位等各种组织管理共性的一般管理理论。为此，他写了《工业管理与一般管理》一书，为管理学的研究和发展做出了巨大贡献。以后的管理学者都依据他著作中的思想进一步进行研究和发展的。

管理学正式形成于 20 世纪 50 年代。其代表作是美国管理学家孔茨和奥·唐纳于 1955 年出版的《管理学原理》，该书于 1976 年第六版时更名为《管理学》。我们国家对管理学的研究还仅仅处在起步阶段。由于一切管理的核心都是“管人”，人的基本特征是有思想，有感情，有价值观念等意识活动。而人的一切意识活动都与所在国家的历史、文化、政治、经济、传统等特定国情相联系。所以，管理学与其他自然科学不同，不能搞简单的拿来主义。必须博采众长，为我所用，并结合我国实际，逐步形成具有中国特色的管理学，以更好的指导今后的管理实践活动。

三、管理学原理

管理必须在科学原理指导下进行。管理作为一种复杂的过程，其本身存在着具有普遍指导意义的基本规律，管理的基本原理以丰富的管理实践为基础，以科学的理论为指导，并被管理实践检验与确定，它是对管理活动的基本规律的高度概括和总结。

管理学作为一门学科，其学科结构体系如同一座金字塔。它的顶端，是具有指导作用的高度概括和管理理论，或称之为管理学原理，它是以包括管理基本规律为主的对管理学的高度抽象概况。管理理论是通过管理方法这一中间桥梁、作用并植根于管理实践这一广阔、坚实、肥沃的土壤里的。这样，有管理理论，有



管理方法，有成功的管理实践的应用，管理学的学科宝塔就这样建立起来了。

所以，管理学原理，既是管理学的组成部分，又是对管理学和管理理论的抽象和概括。

第二节 管理学的研究对象、学科性质 和基本内容

一、管理学的研究对象

管理学是一门系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它是不同管理领域的管理实践活动在理论上的概括和科学总结。它来源于长期的管理实践活动，接受管理实践的检验，又反过来指导管理实践活动。所以，管理学与管理实践的关系既是理论与实践的关系，又是共性与特性的关系。

管理学的研究对象包括生产力、生产关系和上层建筑三个方面的问题。

（一）生产力方面

管理学主要研究生产力三要素之间的关系，即合理组织生产力的问题。研究如何合理配置组织中的人、财、物、时间、信息等资源要素，使各资源要素充分发挥作用的问题；研究如何根据组织的目标，社会的需要，合理地使用各种资源，以求组织获取最佳经济效益和社会效益的问题；研究如何提高组织内部的生产效率和工作效率的问题。

（二）生产关系方面

管理学主要研究组织内、外部人们之间的关系问题。其中主要研究如何处理组织中人与人之间的相互关系，研究如何激励组织内部成员，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性；研



究如何完善组织机构与各种管理体制问题；研究组织与组织之间的关系，以提供妥善处理这些关系的准则；研究人们的协作关系及利益分配问题。

（三）上层建筑方面

管理学主要研究如何调整上层建筑，以适应和促进生产力的发展问题。研究组织的思想文化建设问题；研究组织的规章制度，如何反映经济基础的要求，使其与社会的政治、经济、法律、道德的要求保持一致，从而维护正常的生产关系，保护和促进组织目标的顺利实现。

二、管理学的学科性质

随着社会和组织的发展，管理活动也日趋复杂和重要，管理学是在研究管理的学者们不断争论，逐步趋于完善的情况下建立的，它是一门具有特殊性质的学科。

（一）管理学的科学性与艺术性

（1）管理学是一门科学。管理是人类的重要社会活动，存在着客观规律。近一个世纪以来，经过众多的学者与企业家的探索、总结、研究，管理学有了很快地发展。管理学包括了有关管理工作的理论、原理、原则、方法以及系统化的管理知识。管理学已经成为反映管理过程客观规律的理论体系，从而使管理成为在理论指导下的一种理性行为。管理学是一门科学，就如医学对医生的作用一样，是管理人员所必须掌握的。没有系统的医学知识指导的医生跟巫医没有什么两样；同样，管理者如果没有管理科学知识，他们要进行管理就只能靠过去的经验办事，或是凭主观碰运气；而有了系统化的科学管理知识，就有可能准确地把握管理环境的变化，进行科学地预测，对管理实践中存在的问题找出可行的正确的解决办法。不承认管理的科学性，不按规律办事，违犯管理的原理与原则，随心所欲地进行管理，必然会受到



管理规律的惩罚，最终导致管理的失败。

(2) 管理学是一门艺术。懂得管理原理和管理基本知识，并不意味着你就能在实践中正确地运用它。我们必须具体情况作具体分析，以求得问题的解决，从而实现组织的目标。从这个角度来看，管理又是一门艺术。管理的艺术性就是强调其实践性，强调其在实践中富有创造性的运行方式和方法。管理理论并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案，管理所面临的问题与环境随时都在变化，因此，没有可以重复被验证的、一成不变的规律可循。管理理论作为普遍适用的原理、原则，必须结合实际才能奏效。

管理学既是一门科学，又是一门艺术。科学性是由其客观规律性决定的，而艺术性则是指管理知识在实践中具有很强的技巧和灵活性，这是由管理对象的复杂性和管理环境的多变性决定的。管理的科学性和艺术性并不互相排斥，而是互为补充的。作为一名成功的管理者，不仅要用智慧进行战略层面上的思维和运作，更需要策略层面上的灵活操作；不仅要重视运用管理学理论，而且要在实践中不断创新积累管理经验。对于我们学习者来讲，不能把管理学当作一般的知识性学科进行学习，也不能简单的当作完成职业任务的操作技能来学习，而应该从管理科学、管理艺术两个层面来学习讨论管理学，把自己修炼成一个出色的管理者。

(二) 管理学的综合性与发展性

1. 管理学的综合性。管理活动的复杂性，导致了管理活动的综合性。管理学需要广博的科学技术知识和人文社科知识做铺垫。如应用统计学、组合数学、数学规则、离散数学、模糊数学等作为进行数量分析的基础；应用理论经济学、应用经济学、数量经济学等作为管理决策的出发点和归宿；应用工业心理学、社会心理学、认知心理学等作为研究人际关系、调动人的积极性的



依据。企业的管理者在处理有关生产、销售、计划和组织等问题时需要用到上述知识，现代管理者还需掌握计算机和网络，学会用现代技术工具进行管理和决策。管理学充分吸收了对自身有用的东西并加以拓展，因此，它具有很强的综合性。

2. 管理学的发展性。随着全球科学技术的发展，特别是计算机和网络技术的应用，对企业的组织形式、运营方式和管理手段产生了巨大影响。如信息高速传递的实现，使企业的许多中间结构失去了存在的必要，因而出现了企业组织的扁平化；网络技术的广泛应用，出现了虚拟企业；企业为了充分发挥自身的优势并增强市场竞争力，由供求关系而形成企业供应链结构；电子商务的出现，对企业的营销模式产生了巨大的影响。由此产生了许多新的管理问题，需要人们去研究、解决，所产生的新的管理理论和方法将会大大推动管理学理论体系的更新和扩展，因此管理学是一门发展的学科。

（三）管理学的软科学性和不精确性

（1）管理学的软科学性。管理学具有软科学的特征。相对组织中的人力、财力、物力、技术等硬件来讲，我们可将管理看成软件。管理的首要任务就是调动人的积极性，发挥人员的内在潜力，有效地利用财力、物力和技术，用最少的消耗达到组织目标。所以，管理学是研究生产力诸要素的科学。其次，管理学重点研究各个系统、层次的战略性问题，强调依靠管理者敏锐的观察力、卓越的创造力和高超的整合力以及非凡的智慧使资源发挥 $1+1>2$ 的整体优势。另外，管理者必须借助于被管理者及其他各种条件来创造价值，而我们很难区分这种价值之中有多少可以归功于有效的管理。还有，管理措施是否有效往往需要较长时间的实践才能看出，很难在事前准确地评价。上述这些方面都是我们将管理学看作软科学的原因。

（2）管理学的不精确性。美国著名管理学家哈德罗·孔茨曾