

# 第一篇 绪 论

管理已成为现代人类生活中最重要的领域之一。各类各级管理人员卓有成效的管理，保证了各类组织的有效运行和人们生活水平的稳定提高。虽然各类各级人员的工作环境可能不同，但他们承担的任务是共同的，即设计和维持一种能促使集体中共同工作的成员施展才能，去实现预定目标的环境。因此，他们的管理工作的实质是相同的，管理学中的管理理论，管理方法就是对管理工作的概括和总结。学习管理学有助于管理人员成为有效的管理者。

本篇是管理学原理的导论，共分三章。第一章介绍管理的含义与基本特征，并勾画出全书的框架；管理学研究的对象、内容与方法；还说明了管理既是一门科学，又是一种艺术，强调了管理的实践性。第二章简述了管理学的形成过程。在管理史上，管理实践、管理思想和管理理论纷繁复杂，本章有选择地介绍一些有影响的管理实践、管理思想和管理理论。这些介绍有助于领会管理理论形成的背景，掌握分析管理问题的方法。第三章介绍了现代管理理论的各种流派，管理与外部环境的关系以及管理学的发展趋势。

# 第一章 管理与管理学

## 第一节 管理的概念及其基本特征

### 一、什么是管理

管理活动自古有之。长期以来，人们在不断的实践中认识到管理的重要性。本世纪以来的管理运动和管理热潮取得了令人瞩目的成果。成果之一就是形成了较完整的管理理论体系。那么，什么是管理呢？从不同的角度和背景，可以有不同的理解。从字面上看，管理可以简单地理解为“管辖”和“处理”，即对一定范围内的人员及事物进行安排和处理；有人认为管理就是决策；也有人认为，管理就是和别人打交道，把事情办好；还有人认为管理就是组织、协调、优化等内容。所有这些说法都有一定道理，但都未能对管理作出完整的概括。

一种被普遍接受的观点认为，管理是一个过程，是让别人与自己一道去实现既定的目标，是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。我们可以从管理基本特征的四个方面来加深对这一概念的理解。

### 二、管理的基本特征

#### （一）管理是一种文化现象和社会现象

这种现象是否存在，必须具备两个必要条件：两个人以上的集

体活动；一致认可的目标。

在人类社会生产活动中，人们总是或多或少地组织起来，通过管理以收到个人单独活动所不能收到的效果。所以管理活动存在于组织活动中，或者说管理的载体是组织。同时，任何组织活动，都需要有计划与目标。管理就是通过制定计划，确定目标，引导组织成员实现目标，收到组织成员协作的整体效果。既然有组织活动的地方就有管理活动，就需要管理，所以管理是具有普遍性的。

虽然组织的类型、形式和规模可能各有差异，但其内部都含有五个基本要素，即人（管理的主体和客体）；物（管理的客体、手段和条件）；信息（管理的客体，媒介和依据）；机构（反映了管理上下左右分工关系和管理方式）；目的（表明为什么要有这个组织）。组织应是一个开放的系统，组织的外部环境对组织的效果与效率有很大影响。一般来说，组织的外部环境包含九个要素：行业；原材料供应；财政资源；产品市场；技术；经济形势；政治状况及国家法律、规章、条例；社会文化。一般说来，组织内部的要素是可以控制的；组织的外部要素是部分可以控制（如产品市场等）和部分不可以控制的（如国家政策等）。

## （二）管理的主体是管理者

既然管理是让人与自己一道去实现既定目标，管理者对管理的效果从而对组织的效果将承担重大责任。那么，管理者在管理活动中将扮演什么角色，即管理者的责任究竟是什么呢？美国管理学家德鲁克（Peter·F·Druker）通过三个层次对这一问题作了明确的回答。

德鲁克认为，管理者的第一个责任是管理一个组织，组织是一个整体，为此，管理者应明确：我们的组织是什么，它的目标是什么，如何实现目标。唯其如此，组织才能取得最大的效益，更好地服务社会。管理者的第二个责任是管理管理者。对管理者应该通过目标管理和自我控制进行管理（这将在第二篇第五章第三节《目标

管理》中详细阐述)；管理者应该培养其下属。管理者的第三个责任是管理工作和工人，主要是激励组织成员发挥其创造的热情，求得组织的最佳效果。

### (三) 管理的任务、职能与层次

管理的任务，从而也是管理者的任务是：设计和维持一种环境，使在这一环境中工作的人们能够用尽可能少的支出，实现既定的目标。管理者的工作环境可能各不相同，所遇到的问题也不尽相同，但他们的任务是相同的。因此，工作的实质也应是相同的，即在管理活动中，管理者都要承担计划、组织、人员配备、指导与领导、控制这五个基本职能。图 1-1 表明一个组织通常分成三个层次，尽管各层次的管理者拥有的权力范围不同，处理问题的方式不同，担任的管理职务(地位)不同，但他们的基本职能是相同的。因此，我们把他们统称作“主管人员”。本书的以下各篇就是围绕主管人员承担的五个基本职能即计划、组织、人员配备、指导与领导、控制展开讨论的，这也是本书的逻辑框架。各个职能又可以分

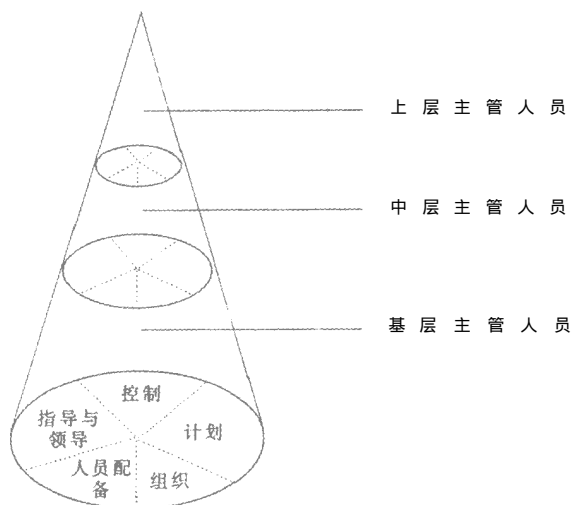


图 1-1 组织中主管人员的三个层次

成相互联系的若干工作。

#### （四）管理的核心是处理好人际关系

管理是让别人与自己一道去实现既定的目标。管理者的第二、第三责任即管理管理者和管理工作与工人表明，管理者的工作或责任的很大一部分是与人打交道，这在指导与领导的职能中表现得尤为充分。

### 三、管理既是一门科学，又是一种艺术

科学是系统化的知识，科学方法应能通过对事物与事情的观察而对事物的本质作出判定，并通过继续不断的观察而对这些本质的确切性进行检验。本世纪以来，管理知识逐渐系统化，并形成了一套行之有效的管理方法，尽管与自然科学相比，它还不够精确，但管理已成为一门科学是毋庸置疑的。

管理是一种艺术，这是强调管理的实践性，没有实践则无所谓艺术。像其它所有技艺一样，管理工作也要利用系统化知识，根据实际情况加以运用，以获得预期效果。这样做时，管理工作就是要谋划出一种有用的解决方法。艺术就是指达到某种预期效果的“诀窍”，这就是说，主管人员在管理实践中，既要运用管理知识，又要发挥创造性，采取适宜措施，高效地实现目标。最富有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。

主管人员靠背诵管理原则、原理进行管理活动，如同医务人员靠背医书诊断疾病，建筑师靠公式设计建筑一样，必然是脱离或忽视实际情况的无效活动。这就是说，管理专业的学习不能培养出“成品”主管人员，但能为培养有效的主管人员在管理理论知识方面打下基础。相反，没有掌握管理理论的人，进行管理活动时，必然靠经验，凭直觉，碰运气，难以取得有效成果。

美国哈佛商学院企业管理教授列文斯敦先生，在他担任某研究所所长和曾任管理系统公司总经理期间，通过对数以百计获得工商

管理硕士学位的人在实际管理工作中的情况的调查发现，他们在学校里或训练计划中的成绩同管理上获得的业绩之间并无直接联系。他说：“如果学术成绩与事业上的成功相等，这个受过良好教育的经理确实是一位神话中的人物了。”这也进一步说明管理既是一门科学，又是一种艺术，有效的主管人员是两者的有机结合。

## 第二节 管理的性质

### 一、管理的两重性

马克思指出：“一切规模较大的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——所产生的各种职能。”<sup>①</sup>

“凡是直接生产过程具有社会结合的过程形态，而不是表现为独立生产者的独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有两重性。”<sup>②</sup>

这就是说，管理是由许多人协作劳动而产生的，它是有效组织共同劳动所必需的，具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这就是管理两重性。

管理的两重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。管理的两重性反映出管理的必要性和目的性。所谓必要性，就是说管理是生产过程固有的属性，是有效地组织劳动所必需的；所谓目的性，

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第 23 卷，第 307 页。

<sup>②</sup> 《马克思恩格斯全集》第 25 卷，第 431 页。

就是说管理直接或间接地同生产资料所有制有关，反映生产资料占有者组织劳动的目的。

列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中指出：“资本主义在这方面的发明——泰罗制——也同资本主义其他进步的东西一样，有两个方面。一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段；另一方面，是一系列最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制度等等。苏维埃共和国在这方面无论如何都要采用科学和技术上一切宝贵的成就。社会主义实现得如何，取决于我们苏维埃政权和苏维埃管理机构同资本主义最新的进步的东西结合得好坏。应该研究和传授泰罗制，有系统地试行这种制度，并且使它适应下来。”<sup>①</sup>

毛泽东同志在《论十大关系》中谈到过管理两重性的问题。他说：“外国资产阶级一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这并不妨碍我们学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。工业发达国的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。”

## 二、掌握管理的两重性，学习管理学和从事管理工作

掌握管理的两重性，对于我们学习管理学和从事管理工作具有重要意义：

（一）认真总结我国四十多年来在管理中正反两方面的经验教训，更好地发挥社会主义制度的优越性

管理体现着生产力与生产关系的辩证统一关系。把管理仅仅看做生产力，或仅仅看做生产关系，并以这种思想指导实践，都会给

<sup>①</sup> 《列宁选集》第3卷，第511页。

实际工作带来损害。我国在很长一段时期内的“左”的错误思潮，在管理上表现为重社会属性，轻自然属性；重生产关系，轻生产力，曾严重地阻碍了我国经济的健康发展，影响了社会主义制度优越性的发挥，我们应引以为鉴。总结历史的经验教训，使我们能够认清，在现行的管理理论和方法中，哪些应当肯定，哪些应当改进，以期涓涓细流，汇成江河，形成具有我国特色的管理学，更好地指导实践。

（二）注意学习，引进国外对我们有益的管理理论，技术和方法

建设具有中国特色的社会主义，发展和完善社会主义市场经济，就必须充分利用国内和国外两种资源，开拓国内国外两个市场，学会组织国内建设和发展对外关系两套本领。这是对管理者的要求。发达资本主义国家成熟的管理理论方法与技术是人类长期从事生产实践的产物，是人类智慧的结晶，我们可以博采众长，融合提炼，为我所用。掌握两重性，就能正确地评价资本主义的管理理论、技术和方法、取其精华，去其糟粕，成为我国管理理论体系的有机组成部分。

（三）注意揭露资本主义管理的剥削本质

资本主义管理极力掩盖和抹杀阶级矛盾和剥削的本质。他们强调所谓“劳资合作”、“重视人”、“尊重人”、“工人参与管理”等，但是资本主义的剥削本质是不会改变的。因此，我们要科学地鉴别管理的社会属性，对于资本主义国家的管理理论、技术和方法，要分清它们的哪些内容与他们的社会制度有关，哪些是纯粹的科学技术和方法问题，不能笼统地把某一管理理论划分为资本主义的或社会主义的。

（四）要结合实际，随机制宜地学习与运用

任何管理理论、技术与方法的出现，都有其时代背景。也就是说，它是同生产力水平及社会条件相适应的。因此，在应用某些理

论、技术和方法时，必须结合本部门、本单位的实际情况，随机制宜，这样才能取得效果。试图寻求一个适合于古今中外的普遍模式，在实践中必然会遭到失败。

### 第三节 管理学的研究对象和内容

#### 一、管理学及其特点

管理学是一门系统地研究管理过程的普遍规律，基本原理和一般方法的科学。

管理学作为一门不精确的，有待于发展的科学，有以下特点：

##### (一)一般性

管理学有别于其它种种专门管理学，例如：工业企业管理、商业企业管理、行政事务部门管理……。既然管理是具有普遍性的，管理学就试图从各种不同的组织中概括、抽象、提炼出共同的东西，并形成系统的理论。

##### (二)多样性

管理学广泛运用自然科学、社会科学，以及其它现代科学技术成果，如数学、运筹学、经济学、社会学、社会心理学等，管理学属于边缘科学。

##### (三)历史性

管理学是对前人的管理实践，管理思想、管理理论的总结、扬弃和发展。割断历史，不了解前人对管理经验的理论总结与管理历史，就难以理解管理学发展的依据，也就难以把握管理学的发展趋势，更说不上用它指导实践了。

##### (四)实践性

管理学是一门应用性科学。管理学的理论与方法要通过实践来

检验其有效性；同时，有效的管理理论与方法只有通过实践，才能带来实效，发挥其指导实际工作的作用，并在不断反复的实践中，完善管理学的理论和方法。

## 二、管理学研究的对象与内容

既然管理学是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本理论、一般方法的科学，那么管理活动和管理过程就是管理学研究的对象。

管理学研究的内容是很广泛的，大体可以分三个层次或侧重点。

（一）根据管理活动总是在一定的社会生产方式下进行的，研究内容可以分三个方面

1. 生产力方面。主要研究如何合理配置组织中的人财物，使各生产要素充分发挥作用的问题；研究如何根据组织目标，社会的需求，合理使用各种资源，以求得最佳经济效益与社会效益的问题。

2. 生产关系方面。主要研究如何处理组织内部人与人之间的相互关系问题；研究如何完善组织机构与各种管理体制的问题，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标服务。

3. 上层建筑。主要研究如何使组织内部环境与组织外部环境相适应的问题；研究如何使组织的各项规章制度、劳动纪律与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展。

（二）从历史的角度研究管理实践，管理思想及管理理论的形成与演变过程

（三）着重从管理者的工作或职能出发来系统研究管理活动的原理、规律和方法问题

具体包括：管理活动中管理者有哪些职能；执行这些职能要涉及组织中的哪些要素；在执行各项职能中应遵循哪些原理，采用哪些方法、程序、技术；执行职能过程中会遇到哪些障碍、阻力；正如本章第一节指出的那样，本书是以管理者的工作或职能为主线，但从总体上也顾及到上面的第（一）和第（二）个侧重点。图 1-2 表示了管理学研究的对象和内容。

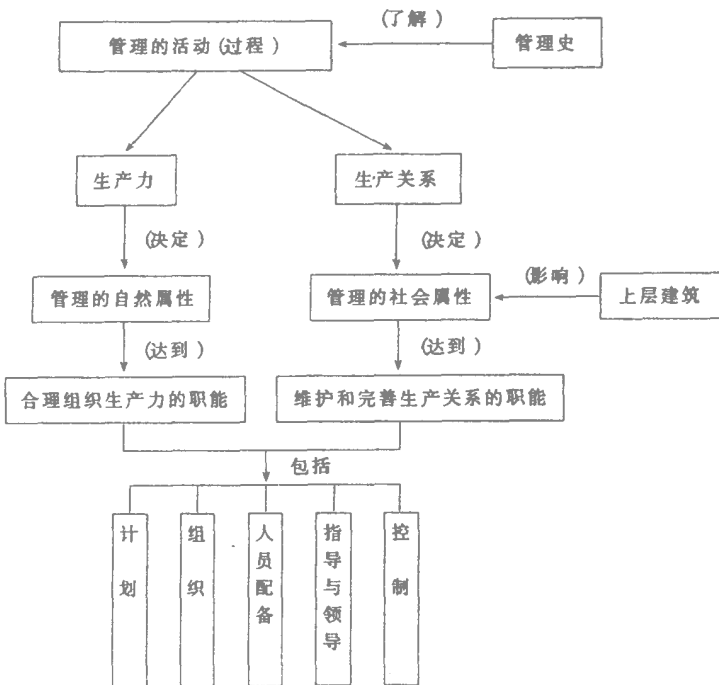


图 1-2 管理学研究的对象和内容示意图

### 三、为什么要学习、研究管理学

#### （一）管理的重要性决定了学习、研究管理学的必要性

管理是有效地组织共同劳动所必需的。随着生产力和科学技术的发展，人们逐渐认识到管理的重要性。从历史上看，经过了两次

转折，管理学才逐步形成并发展起来。管理也日益表现出它在社会中的地位与作用。

### 1. 管理不被重视的主要原因

原因之一，管理活动自古有之，人们在很长的时间内把管理看作具体的工作，只要凭技巧、手艺、经验就可以完成。因此，管理不象古代的三大专业——医学、法学、神学那样已形成理论，也就谈不上运用理论去指导实践了。管理活动隐含在人们的生产活动中，还未能作为独立的现实的因素发挥其作用。

原因之二，习惯势力，因循守旧的思想，也阻碍了管理的形成与发展。人们对于已经习惯了的、自以为正确的或“正常”的秩序，往往不愿意打破，从而束缚了人们的思想和活动。管理包含了创新的一层意思，而习惯势力和因循守旧排斥创新，从而阻碍了管理学的正常发展。

### 2. 两次转折

管理不能脱离社会活动而单独存在，它形成理论并发展完善起来，要受到社会生产力、科学技术水平的状况的制约。管理逐渐形成理论并得到重视，在历史上有两次大转折。

一次转折是泰罗科学管理理论的出现。19世纪末，20世纪初，随着工业发展，贸易扩大，交通发达，这为大批量生产提供了巨大的市场，工厂生产装配流水线以及产品互换性等批量生产方法填补了这巨大的市场。泰罗意在加强生产现场管理，提高生产现场劳动生产率的科学管理理论与实践适应了这种社会需求，人们开始认识到管理在生产活动中所发挥的作用了。

另一次转折是第二次世界大战后。二战后，电子技术迅速发展，更增大了管理与技术的差距。在美国，由于战争，大量的人员（尤其是优秀青年）投入战争，使社会中其它各组织系统缺乏管理人员。人们没有管理经验，更没有管理理论去指导，致使人们在众多的管理工作中无法理出头绪，一些企业、工厂因此倒闭。人们看

到，不依照管理规律办事，就无法使企业兴旺发达，因此要重视管理人员的培养。这无疑促进了管理学的发展。

### 3. 管理在现代社会中的地位与作用

管理是促进现代社会文明发展的三大支柱之一，它与科学和技术三足鼎立。一位当代著名的管理学权威曾说过：管理是促成社会经济发展的最基本的关键的要素。发展中国家经济落后，关键是由于管理落后。国外的一些学者认为：19世纪经济学家特别受到欢迎，而20世纪40年代以后，则是管理人才的天下了。还有人指出：先进的科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”，二者缺一不可。这些都表明管理在现代社会中占有重要地位。

经济的发展，固然需要丰富的资源与先进的技术，但更重要的还是组织经济的能力，即管理能力。从这个意义上说，管理本身就是一种经济资源，作为“第三生产力”在社会发挥作用。目前，在研究国与国之间的差距时，人们已把着眼点从“技术差距”转到“管理差距”上来。例如：美国与西欧国家之间的管理差距，就是美国的经济目前仍高于欧洲国家的重要原因之一，日本经济的崛起，也正是抓住了技术，尤其是管理。由此可见，先进的技术，要有先进的管理与之相适应，否则落后的管理就不能使先进的技术得到充分发挥。管理在现代社会的发展中起着极为重要的作用。

#### （二）学习、研究管理学是培养管理人员的重要手段之一

判定管理是否有效的标准是管理人员的管理成果。通过实践可验证管理是否有效，因此，实践是培养管理者的重要一环。学习、研究管理学也是培养管理者的一个重要环节。只有掌握扎实的管理理论与方法，才能很好地指导实践，并取得成效。当前，我国正在建设社会主义市场经济，有许许多多工作要做。但就现实看，我国科学技术落后，管理更落后，这成为制约经济发展的重要因素。例如，和日本相比，我国工业技术水平落后10年，而管理落后20年。许多学者对我国考察后认为：中国急于解决的问题，第一是管

理，第二是管理，第三还是管理。这说明我们的管理人才，尤其是合格的管理人才是缺乏的。因此，学习、研究管理学，培养高质量的管理者成为当务之急。

### （三）学习、研究管理学是未来的需要

随着社会的发展，专业化分工更精细，社会化大生产日益复杂，日新月异的社会将需要更加科学的管理，管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

## 第四节 学习和研究管理学的方法

学习和研究管理学的方法很多，但贯穿本书的方法，也即学习与研究管理学的一般方法有三。

### 一、马克思主义的唯物辩证法是学习与研究管理学的总的方法论指导

毛泽东同志指出：“判定认识或理论是否真理，不是依主观上觉得如何而定，而是依客观上社会实践的结果如何而定。真理的标准只能是社会的实践。实践的观点是辩证唯物论的认识论之第一的和基本的观点”

管理学产生于管理的实践活动。在管理的实践中，人们用全面的、历史的、发展的观点去观察和分析管理活动中的各种问题，经过综合提炼，上升为管理理论；管理理论反过来通过实践指导人们的管理活动，验证管理理论的有效性，逐步发展和完善管理理论。不难看出，辩证唯物主义认识论作为人们认识自然和社会的一般规律，是完全适用于人们对管理活动的认识的。

① 《毛泽东选集》第一卷，人民出版社 1991 年 6 月版，第 284 页。

## 二、系统方法

系统是指由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合而成的，具有特定功能的有机整体，系统本身又是它从属的一个更大系统的组成部分。从管理的角度看，系统有两个含义：一个含义是指系统是一个实体，例如组织；一个含义是指系统是一种方法或手段。两者既有区别又有联系。

所谓系统的方法是指用系统的观点来研究和分析管理活动的全过程。这里有必要把系统的特性和系统的观点作一简单的介绍。

### （一）系统的特性

把管理过程或活动看作实体的系统，具有如下的几个特性：

1. 整体性。管理活动的整体效果，不一定是它的各要素活动的效果之和，有效的管理总能带来“整体大于部分”的效果。

2. 目的性。管理系统的整体目的就是要创造价值和提供服务，达到一定的经济效益与社会效果。

3. 开放性。管理过程本身是一个系统，但它又是社会系统的组成部分。因此，它必须不断地与外部社会环境交换能量与信息。

4. 交换性。管理过程中各种因素，包括技术、方法等，都不是固定不变的，组织本身也存在变革。正是开放性和与之俱来的交换性，使管理活动取得更大效果。

5. 相互依存性。这表明管理的各要素之间是相互依存的，而且管理活动与社会相关活动之间也是相互依存的。

6. 控制性。有效管理系统必须有畅通的信息与反馈的机制，使各项工作能够及时有效地得到控制。

### （二）系统的观点

系统作为一种方法，在研究、分析和解决问题时必须具备以下的观点。这些观点可从系统的特性上得到解释。

1. 整体观点。整体是按照一定方式、目的有秩序地组合起来

的有机体（也就是系统），因此，它的功效大于各个个体的功效之和。

2. “开放性”与“封闭性”。如果一个系统与外部环境交换信息与能量，就可以把它看成是开放的；反之，就可以把它看成是一个封闭的系统。

3. 封闭则消亡的观点。凡封闭的系统，都具有消亡的倾向。对于大多数的社会系统，由于它们从外界环境中接受的投入物的能量大于系统本身所消耗的和产出物所消耗的能量，系统不是消亡而是发展壮大。

4. 模糊分界的观点。任何一个系统，必须有把它同所处的环境分开的“分界线”，但这种界线往往是模糊的。

5. 保持“体内动态平衡”的观点。一个开放系统要生存下去，至少必须从它的环境中摄取足够的投入物来补偿它的产出物和其自身在运动中所消耗的能量。这种状态称之为“稳定状态”或“体内动态平衡”。

6. 信息反馈观点。在自动调节系统中，为使工作维持在规定工作状况下而采取的措施，这叫作反馈。一个系统要达到体内动态平衡，就必须有信息反馈。

7. 分级观点。系统是分层的，每个系统都有子系统，同时它又是一个更大系统的组成部分。它们之间是等级形态。

8. 不断分化和完善的观点。开放系统，尤其是社会系统，总是处在不断的分化和完善过程中。就是说，一个开放系统在成长开放同时，组成它的各个部分会变得更加专业化，它的结构会变得更加完善，从而常常扩大它的分界线，或者形成一个有更宽的边界的更大系统。

9. 等效观点。开放系统通过一个称为“结局相同”的概念或过程，以不同方式达到满意效果。在一个社会系统内，可以用不同的输入或不同的过程去实现同一个目标，不存在唯一的最好的方

式。

### 三、理论联系实际的方法

本书虽然以很大的篇幅在谈管理理论，但绝没有忽略管理实务。本章各节都或多或少地提及到管理学作为应用科学，其管理实务的重要性。管理理论来源于管理实践，并指导实践，（这是管理理论的归宿）；同时在管理实践中不断修正、丰富和完善管理学。

学习和研究管理学还有许多其它具体的方法，如管理学史上的著名人物及其理论，我们可以采用分析法；对于管理史上的历史事件，可以采用综合法。此外还有比较法、案例分析法等。

### 本章小结

本章首先介绍了管理的概念及其基本特征，使学员对管理有一个初步的了解。然后进一步阐述了管理的性质及掌握管理两重性的现实意义。管理作为一门科学，应明确管理学研究的对象和内容，及管理学的特点。本章最后介绍了学习和研究管理学的一般方法，这些方法贯穿于学习和研究管理学这门课的始终。本章乃至全书一直强调：管理既是一门科学，又是一种艺术。