

现代管理学原理

主编：冯国发

副主编：王永翔 孙锋刚

中共中央党校出版社

· 北京 ·

责任编辑**摇**楚双志

版式设计**摇**宗**摇**合

责任校对**摇**王洪霞

摇摇摇图书在版编目(CIP)数据

摇摇摇现代管理学原理/冯国发主编. —北京:中共中央党校出版社
摇摇社,2006. 7

摇摇摇ISBN 7-5035-3511-3

摇摇摇 I. 现…摇 II. 冯…摇 III. 管理学-党校-教材摇 IV. C93

摇摇摇中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 076835 号

中共中央党校出版社出版发行

社址:北京市海淀区大有庄 100 号

电话:(010) 62805800(办公室)摇(010) 62805816(发行部)

邮编:100091摇网址:www. dxpbs. net

新华书店经销

山西省委党校印刷厂印刷装订

2006 年 7 月第 1 版摇2006 年 7 月第 1 次印刷

开本:880 毫米×1230 毫米摇A5摇印张:11.75

字数:294 千字摇摇印数:1-9000 册

定价:22.00 元

目 录

第一章 管理概述	(1)
第一节 管理的基本涵义	(1)
第二节 管理的职能与性质	(6)
第三节 管理学的研究对象与方法	(12)
第四节 管理者	(20)
第二章 管理理论的演进	(29)
第一节 古典管理理论	(29)
第二节 行为科学理论	(38)
第三节 现代管理理论	(45)
第三章 管理目标	(55)
第一节 管理目标的涵义与特点	(55)
第二节 管理目标的制定	(61)
第三节 管理目标的实施——目标管理	(66)
第四章 计划	(73)
第一节 计划的性质和含义	(73)
第二节 计划的表现形式与类型	(77)
第三节 计划工作的前提条件	(83)
第四节 计划制定过程	(89)
第五节 计划技术与方法	(95)
第五章 管理决策	(98)
第一节 管理决策的基本内容	(98)
第二节 管理决策的程序	(103)
第三节 决策方法	(109)

第六章 组织结构设计	(120)
第一节 组织理论概述	(120)
第二节 组织结构设计	(124)
第三节 组织结构设计类型	(136)
第七章 领导	(144)
第一节 领导的基本内涵	(144)
第二节 经济领导主体	(150)
第三节 领导管理理论	(161)
第四节 领导活动的艺术化	(169)
第八章 激励管理	(180)
第一节 激励概述	(180)
第二节 激励理论	(186)
第三节 员工激励的原则和方式	(199)
第九章 管理控制	(210)
第一节 管理控制的概念和作用	(210)
第二节 管理控制的程序和原理	(216)
第三节 管理控制工作的原则与内容	(226)
第四节 管理控制的方法	(231)
第十章 管理创新	(240)
第一节 创新概述	(240)
第二节 管理创新领域	(247)
第三节 创新的过程	(257)
第十一章 管理方法	(273)
第一节 管理方法的概念及分类	(273)
第二节 管理一般方法的特点和作用	(276)
第三节 各种管理方法的综合运用	(289)
第十二章 管理发展的新趋势	(293)
第一节 新经济时代的新型管理	(293)

第二节 管理的人性化趋势	(297)
第三节 管理者的职业化趋势	(302)
第四节 跨文化管理	(307)
学习辅导	(312)
后记	(369)

第一章 管理概述

管理作为一种社会实践活动,它的产生可以追溯到远古,已经有着几千年的历史。管理学作为这种实践活动的经验总结和理论概括,距今也有一百多年的历史。学习管理学知识,是为了应用于管理工作,以加强和改善各类组织的管理。本章将扼要地说明管理的由来、含义、职能和性质,管理学的研究对象、性质和研究方法,管理者的类别、角色等内容。这些都是初学管理学理论首先需要明确的基本问题。

第一节 管理的基本涵义

一、管理的起源与发展

管理活动由来已久,可以追溯到史前的原始社会。在原始社会,人们使用石器,没有能力单身同自然界作斗争,只有依靠群体的联合力量和共同劳动,才能获得生活资料,战胜猛兽和自然灾害,求得生存。因此,原始人就自然地在狭小的范围内组织起来,以生产资料公有、集体劳动、产品平均分配和血缘关系为基础,组成共同生产和生活的原始共同体。这类组织的形成,就为管理活动的出现创造了条件。

在原始共同体内,人们的劳动主要是简单协作,但也实行着按性别、年龄的自然分工,其目的是为了在实现共同目标时,能使他们的行为相互作用或协调一致。通过长期的演变,共同体的成员发现,如果有一个或多个人来专门承担向别人分派任务、部署工作、解决分歧,那就可能取得更好的劳动效果。于是,共同体内最受拥戴的一个或某几个人便成为该组织的首领。这些人可以说就

是人类历史上最早的管理者。管理作为一种活动就是这样出现的。它在人们为实现共同目标而组织起来的过程中兴起,又因有助于促进组织成员的努力以实现共同目标而成为组织的必不可少的活动。

管理作为一种普遍的社会活动,同人类的其他活动一样,都是随着历史的发展而不断发展变化的,在不同的历史发展阶段上,管理的方式、特征也是各不相同的。

人类进入文明时代以后,工业化之前,大体经历了奴隶制、封建制度社会历史形态。在这期间,组织主要是家庭、部落、城邦、村庄、社会、军队和国家。在处理家庭事务、治国施政、指挥军事战役中就不能没有管理,而且管理变得越来越重要。世界上一切文明古国,如埃及、巴布伦、印度、希腊、中国、罗马等都早在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理,并且建立了庞大的组织,完成了许多至今看来仍然是十分巨大的建筑工程。比如,在古埃及,雄伟的金字塔建筑就突出地显示了公元前 5000 年到 525 年间埃及人的管理和组织能力。要解决金字塔建造过程中所产生的一系列问题,诸如采掘、测量、运输和安装石块,大量人马的食宿供应等,在今天的人看来也并非易事。我国的万里长城也是一项举世无双的巨大的建筑工程。这些例子表明:在两千年前人类已能组织和指挥数万乃至数十万人的劳动,历时许多年去完成经过科学设计和周密筹划的宏伟工程。其管理才能不能不令人折服。在这个时期,管理的特征是:第一,管理仅限于以宗法血缘关系为纽带来进行,管理方式多为专制独裁型,管理者和管理权力都实行终身制和世袭制。第二,管理内容的政治色彩远远超过经济色彩,管理者多关心自身权力地位的巩固和家族延续,重视“权术”的运用。第三,管理机构是单线的,每一级只对上级负责,并且下级对上级往往存在着人身依附关系。这和现代管理有很大的不同。

真正现代意义上的管理产生于人类进入资本主义社会以后。

18 世纪下半叶在西方国家出现的工业革命开辟了人类文明的新纪元。技术上的巨大进步又使物质资源和人力资源的大规模的组合成为可能,从而形成了取代家庭生产、手工作坊制度的工厂制度。工厂制度的发展孕育了现代意义上的管理。市场经济的出现和发展,自由竞争的产生和加剧,要求资本家把很大的注意力用来培养管理人员,关注管理活动,要求管理人员发挥更大的创造性,要求他们更多地了解如何才能用更好的方法管理组织,而且必须把人们对个人利益的考虑同实现组织目标结合起来,从而使组织不能再靠少数人的主观意志随心所欲地来管理了。

从上述管理的形成和发展过程中可以看出,人类自诞生之日起,就在与自然界的斗争过程中,进行着管理社会、管理组织、管理自身的努力。管理存在于人类的所有活动过程中。人们为从事政治、经济、军事、文化教育等社会活动而兴建了无数的组织,包括政府机关、军队、企业、学校、医院、政党和群众团体等。这些组织设立的目的不同,情况千差万别,但毫无例外地需要管理。管理是否恰当、是否得力,在很大程度上决定着社会组织的兴衰成败。事实上,无论人们从事何种职业,他们都在不同程度上参与管理,因此,学习管理知识,做好管理工作,提高管理水平,是人们的一种自觉需要和意愿。

二、管理的涵义

管理作为一种社会实践活动,其产生已有久远的历史,而且普遍存在于各个领域的各项活动之中。但是,管理作为一个科学的概念,至今并没有一个统一的认识。

历史上,当管理活动还主要是少数统治者或生产资料所有者的行为的时候,人们把管理理解为管辖、治理。这种概括强调了管理中的权力因素,其含义与“统治”一词相近,带有浓厚的政治色彩。

进入资本主义时期,随着商品经济和生产社会化的进展,当企

业成为社会普遍的经济组织形式、经济竞争成为社会发展的主要动力、追求最大利润成为人类社会活动主要追求的目标时,人们对管理的研究逐渐从政治转向经济,特别是转向企业。因此,有一段时期,人们普遍认为研究管理就是研究企业管理。对管理一词的解释,有的从职能分工的角度认为,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;有的从管理过程的角度认为,管理就是为筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作;有的从职能行为活动的角度认为,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。到了近代,由于管理领域不断拓展,管理范围不断扩大,各方面的专家充分运用各种现代知识来研究管理理论,这样就使管理一词有了更加丰富的内涵和外延,人们对管理概念的解释也就更加多样化。比如,有人从系统论的角度研究认为,管理就是对整个系统运动发展和变化的有目的、有意识的控制行为;有人从信息论的角度认为,管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程;有的人从决策论的角度认为,管理就是决策;有的人从数学的角度认为,管理就是利用数学模型与程序的系统,用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程度,求出最优解答等等。

从以上各种有代表性的解释中可以看出,从不同角度,在不同时期人们对管理一词都有各种不同的理解。综合上述各种解释,我们认为管理的基本概念可以表述为:管理是指人们为了达到某一共同目标,通过实施计划、组织、指挥、协调、控制等职能,有意识、有组织地不断进行的协调控制活动。这一表述包含着四层涵义:

1. 管理是人类一种有意识、有组织的群体活动。管理的目的是为了实预期目标,世界上不存在无目标的管理。
2. 管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与团体的预

期目标相一致。每一项管理职能,每一次管理决策都要进行协调,都是为了协调。

3. 协调的中心是人。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会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。

4. 管理是一个动态的协调过程。管理过程是由一系列相互关联的工作活动构成的,这些工作活动包括计划、组织、指挥、协调、控制等基本内容,它们构成管理的基本职能。

三、管理的基本要素

人们在解释管理的概念时,通常都要研究管理的构成要素,一般认为管理活动具有四个基本要素,即管理主体、管理客体、管理目标和管理手段。

(一) 管理主体

管理主体即管理者,是指掌握指挥权力,在管理活动中起主导作用的管理者个体以及由若干个管理者个体组成的管理群体。具体说,就是指一个领域、一个部门、一个单位的领导者或指挥者。从国家领导、政府官员,到公司经理、工厂厂长、学校校长以及军队中的军官……他们都属于管理主体的范畴。

(二) 管理客体

管理客体即管理对象,是指接受管理的个人或群体,以及与之相联系的财产和物资。人、财、物是管理对象中最主要的内容,也是整个管理系统中最活跃、最积极的因素,而一切物质因素只有通过人的因素,才能加以利用。因此,做好人的工作,调动人的积极性,把员工的智慧、才能和创造力充分发挥出来,使人与人、人与物达到最佳的结合,是管理工作的重要内容之一。

(三) 管理目标

管理目标即管理活动的根本出发点,它是指管理活动所要达到的最终目的。凡是管理活动都必然会有目标,尽管各种管理活

动的主体不同、内容不同、范围不同,甚至具体的管理目标也有很大的差别,但都仍然要有一个明确的目标,如果一项管理活动没有一个具体欲实现的目标,那么这项管理活动本身也就没有必要存在。因此,目标是管理活动不可缺少的一个基本要素。

(四)管理手段

管理手段即管理的方式、方法,是指管理者对管理对象进行管理时所采取的具体措施。管理手段是管理者与管理对象之间发生联系的纽带,是管理活动的主要体现。

管理主体、管理客体、管理目标和管理手段是构成管理活动最基本的要素,它们相互联系、缺一不可,它说明了管理活动由谁来管、管什么、为什么管和怎么样管等管理的一些基本问题。事实上,管理活动就是管理主体为了达到一定的目的,运用一定的手段,对管理客体施加影响和控制的活动。

第二节 管理的职能与性质

一、管理的基本职能

职能一词,是指人、事、物、机构应具有的功能或发挥的作用。管理的职能可以理解为管理在社会活动中所具有的职责和功能。人类的管理活动究竟包括哪些职能,这一问题国内外的许多学者已进行了一百多年的研究,至今仍是众说纷纭。管理的职能确实可以概括为许多方面,但计划、组织、指挥、控制和创新这五个方面是一切管理活动都具有的最基本的职能。

(一)计划职能

任何有组织的集体活动,都需要在一定的计划指引下进行。计划就是组织对未来活动进行的一种预先筹划,是组织目标、任务、措施在时间和空间上的体现,是组织确定行动方案和作出日常安排的管理行为。组织的一切活动包括其管理活动,都是围绕着

如何实现其目标而展开的,因此,计划工作成为管理的首要职能。计划职能的内容非常丰富,包括调查研究、预测未来、确立目标、选择方案,规定实现目标的方法、步骤、手段、途径等等。

(二) 组织职能

计划的实施需要其他人的合作,组织工作是从人类对合作的需要而产生的。组织有两层含义,即对事物进行有序的安排和安排有序了的事物。前者是动态的组织行为,后者是静态的组织机构。不管是动态的组织行为还是静态的组织机构,其目的都是为了实施和完成管理计划。组织职能的内容也很丰富,但最主要的内容是确定管理活动的组织形式,设置管理的组织结构以及配备组织的管理人员。组织职能是管理活动的根本职能,是其他一切管理活动的依托和保证。

(三) 指挥职能

计划与组织工作做好了,还不一定能保证组织目标的实现,因为组织目标的实现要靠组织全体成员的努力。配备在组织机构中各个岗位上的人员,由于各自的个人目标、职责和掌握信息方面存在着很多差异,因此在合作中必然会产生各种矛盾和冲突。因此,管理活动中就需要有权威的领导进行指挥。指挥一词,就其一般意义来说就是发号施令、协调调度。管理的指挥职能就是运用组织权力,发挥领导的权威作用,把计划目标的要求,把所有的管理对象集合起来,形成一个高效的指挥系统,保证人、财、物在时间上和空间上的相互衔接。指挥是一种带有强制性的管理活动,管理者主要通过命令、指示等形式,指导人们的行为,统一人们的思想和行动。在现实管理活动中,随着管理对象和管理内容的不同,指挥职能的发挥有所不同,但在传统的管理活动中,指挥是管理活动中很重要的一项职能。

(四) 控制职能

人们在执行计划过程中,由于受到各种因素的干扰,常常会使

实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制订的计划得以实现,就需要有控制职能。控制是为了保证组织各部门、各环节能按既定的计划开展工作从而实现组织目标的一项管理活动。控制的实质就是使实践活动符合于计划。计划就是控制的标准。管理活动中控制的主要内容包括:根据计划标准检查执行情况是否与要求相吻合及其存在偏差的程度,如果存在较大的偏差,则要分析偏差产生的原因,及时制定并实施纠正偏差的措施。控制职能是每一位执行计划管理人员的主要职责、各项管理活动、各个管理对象都应进行有效的控制。从某种意义上说,没有控制就没有管理。

(五)创新职能

创新一般是指人们在改造自然和改造社会的实践中,以新的思想为指导,所作出的创造和重大的革新变革。作为管理职能的创新,是指在管理活动中反对因循守旧、固步自封,而要高瞻远瞩、开拓进取,通过创造良好环境,采取各种有效措施,鼓励、支持创造发明和革新变革,使组织充满生机和活力,以适应不断变化的内部和外部环境。管理创新的内容相当广泛,包括管理理论的新发展,管理观念的新变化,管理组织的完善,管理方法的改进,管理技术的革新等等。可以说它已经涉及到管理活动的全部内容。长期以来很多研究者并没有把创新列为一种管理职能。只是在最近几十年中,由于科学技术发展迅猛,社会经济空前活跃,经济全球化和一体化的发展趋势,使得管理者每天都会遇到新的情况,如果因循守旧、墨守陈规,就无法应对新形势的严峻挑战,也无法完成组织的任务。创新是相对于维持的一项活动。管理需要维持,更需要创新。现在的许多管理活动已经到了不创新就无法维持的地步,因此,创新作为管理活动的一项新职能已引起了广泛的关注和研究。

以上介绍的各项管理职能,都有自己独特的表现形式:计划职

能是通过决策方案和各种计划的形式表现出来;组织职能是通过组织结构和人员配备的形式表现出来;指挥职能是通过指挥者和被指挥者的关系、指挥者的指挥方法和指挥艺术表现出来;控制职能是通过对计划执行情况的信息反馈和纠正措施表现出来;创新职能是一种新的提法,迄今还没有得到完全认可,它本身也没有某种特有的表现形式,但它总是在其他管理职能的所有活动中来表现自身的存在与价值。事事皆可创新,创新无处不在。

从理论上说,管理中的各项职能之间存在着某种逻辑上的先后顺序关系,每一项管理工作一般都是按照“先计划,继而组织,然后指挥,最后控制”的顺序发生。但从不断持续进行的实际管理过程来看,在计划制定后付诸实施的组织、指挥或者控制过程当中,有时可能会边执行边要求对原计划作某些修改、调整,甚至有时候还可能还需要启用应变的备用计划或者编制全新的计划,这样,某一职能进行中间就有可能穿插着其他的职能活动。因此,实际工作中,各项管理职能并不是被严格分割开来进行的,它们常常是有机地融合成一体,形成各种职能活动相互交叉,周而复始地不断反馈和循环的过程。由于管理工作过程的复杂性,管理职能实际并不可能按照以上介绍的顺序按部就班地进行。

二、管理的基本属性

管理的基本属性是指管理的基本性质。管理活动与其他活动不同,它具有双重属性,通常称之为管理的二重性。正确理解管理的二重性,对于认识管理的本质,对于建立和发展我国的社会主义管理科学,对于吸取国外先进的管理思想和管理方法,都具有十分重要的意义。

管理的二重性特征是马克思首先提出来的,马克思在研究资本主义社会的发生、发展和灭亡规律的同时,发现了资本主义的企业管理具有二重性,即资本家一方面要对生产劳动过程进行管理,另一方面还要对价值增值过程进行管理。

资本家为了让工人在他的企业里生产出具有使用价值的产品,就要进行管理,这种管理,是对社会劳动过程的管理,是解决人与自然关系的,具有一种组织生产力的属性。资本家让工人制造具有使用价值的产品其目的在于剥削工人创造的剩余价值,而要达到这一目的,就需要对价值增殖过程进行管理。这种管理,是由资本家与工人之间的对抗性矛盾决定的,解决的是人与人之间的关系,因此具有一种调节生产关系的属性。

资本主义企业管理之所以具有二重性是由资本主义生产过程本身具有二重性决定的,即它所管理的生产过程一方面是制造产品的社会劳动过程,另一方面是资本的价值增殖过程。

马克思在分析了资本主义企业管理具有二重性之后,又分析了以阶级对立为基础的共同劳动的管理也具有二重性,从而把对资本主义企业管理的分析进一步加以引申和扩展。马克思认为: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。

根据马克思的论述,可以得出这样的结论,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之上的生产方式中,即以阶级对立为基础的生产方式中的管理均具有二重性,这就是组织生产力的属性和调节生产关系的属性。

通常,人们把上述管理的二重性称为自然属性和社会属性。

管理的自然属性反映的是人与自然的关系,它与生产力水平相联系,是为组织共同劳动而产生的,体现生产协作过程本身的要求。如:生产过程的集约化、专业化、社会化,必然要求管理过程的科学化、合理化、系统化,必然讲究管理方式的协调性,必然强调时间的节约、资源的节省、质量的提高、成果的增加等等。这是一切社会化大生产所共有的科学管理方法,具有共同性和永恒性。管理就其自然属性来讲,只有现代管理与传统管理、先进管理与落后

管理之分,而没有阶级之分和社会形态之分,没有民族之分和意识形态之分。各种社会化生产的先进管理方式和方法,虽然是在一定的生产关系下产生的,但并不为某种生产方式所独有,它是人类的共同财富。

管理的社会属性反映人与人的关系,是一定社会生产关系的体现。在一定的社会形态中,它要体现一定阶级的意志,并为一定的阶级利益服务。在阶级社会里,管理的社会属性,当然会表现出一定的阶级性。如奴隶主要管理奴隶、地主管理农民、资本家管理工人等。管理的社会属性由于反映的是人与人之间的关系,因此它会随着社会生产关系的变化而变化,任何一种统治阶级的管理都会随着社会形态的变更而消失,进而被一种新的统治阶级的管理所替代。因此说,管理的社会属性具有社会的特殊性和历史的暂时性。我们通常所讲的社会主义管理与资本主义管理有着本质的区别,指的就是管理二重性中的社会属性方面的根本区别,即所反映的人与人之间的关系根本不同。

认识管理的二重性特征十分重要。过去在极“左”思潮的影响下,我们的管理工作中存在着两种倾向:一是只强调管理的社会属性,完全否认管理的自然属性,抹杀了管理建立在生产社会化和现代生产技术基础上的科学性,只讲个性,不讲共性,只讲阶级斗争,不讲客观规律,使管理工作走上了极端。二是把管理工作与政治思想工作混为一谈,以政治思想工作代替管理工作,把政治思想工作看成万能,又使政治思想工作走上了歧途。

掌握管理的二重性理论不仅具有理论意义,而且有很强的实践意义。从理论意义上看,马克思揭示了资本主义管理的实质,为研究资本主义的管理提供了理论武器。在这方面列宁在应用二重性理论和评价资本主义的管理经验和制度的问题上,给我们做出了榜样。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论述就是如此。这就从理论上为如何