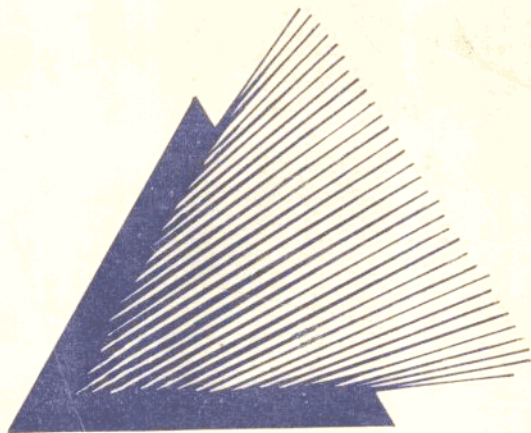




现代管理教程

★湖南省人事厅组织编写

★海南出版社

X

D

G

L

J

C

X

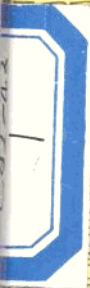
D

G

L

J

C



现代管理教程

主 编:刘文普

副主编:谢 赤

罗秀英

周灿黎

邵伏先

海南出版社

C93-43

现代管理教程

主 编:刘文普

责任编辑:李宇平

海南出版社出版发行
湖南农科院印刷厂印刷

1995年4月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/32 印张:8 字数:180千字

ISBN7-80617-195-9

定价:6.60元

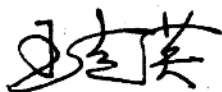
序

我国改革开放和社会主义现代化建设事业日新月异，对各行各业的管理人员和专业技术人员，特别是国家公务员的素质提出了新的更高的要求。培养造就一支精干、高效、廉洁的干部（公务员）队伍，已成为推行国家公务员制度和深化企事业单位人事制度改革的一项紧迫任务。李鹏总理曾经指出：要抓紧推行和完善公务员制度，逐步建立起尊重知识、尊重人才，干部能上能下、能进能出，优秀人才能够脱颖而出的用人机制；要以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论为指导，建立一支以为人民服务为宗旨的、勤政廉政的，同时具有相应的专业知识、能够同群众保持密切联系的公务员队伍。然而，由于种种原因，目前我省干部（公务员）队伍的素质还不能完全适应形势发展的需要。因此，我们必须高度重视和切实做好人事培训工作，用邓小平同志建设有中国特色社会主义理论来教育和武装广大公务员、企事业单位管理人员和专业技术人员，进一步普及现代管理知识、社会主义市场经济知识和法律基础知识。

省人事厅组织有关专家、学者和实际工作者编写了《建设有中国特色社会主义理论教程》、《现代管理教程》和《法律基础知识教程》这套干部（公务员）培训的公共科目教材。我认为这是一项有益的工作。编写者坚持理论与实际相结合的原则，注意吸取当代最新科技成果和总结历史的经验教训，认真阐明科学规律和原理，勇于探讨操作方法与程序。我相信，这套教材将有助于广大干部（公务员）进一步学习领会建设有中国特色社会主义理论、树立正确的人生观和价值观；树立“具有现代意识、崇尚中

华文明、善于科学管理、勤政廉政”的新形象；增强法制观念和
法律意识，提高工作能力和工作效率，在我省经济建设和社会发展
中作出更大的贡献。

当然，编写一套适应于广大公务员、企事业单位管理人员和
专业技术人员的公共科目培训教材，在我省毕竟是一次尝试，不
可能做到尽善尽美，可能会有一些不尽人意的地方。我希望，各
部门各单位及各位读者在使用学习过程中提出好的建议和意见，
使之不断完善。



一九九五年四月八日于长沙

目 录

第一章 现代管理概述	(1)
第一节 管理的特性与要素	(1)
一、管理及其特性	(1)
二、管理的三大要素	(5)
第二节 管理学	(7)
一、管理学及其研究对象	(7)
二、管理学的基本特性	(9)
三、管理学的研究方法	(11)
第三节 现代管理基本原理	(12)
一、系统整体性原理	(12)
二、主体能动性原理	(15)
三、动态相关性原理	(16)
四、目标有效性原理	(17)
第四节 管理思想的发展	(19)
一、早期的管理思想	(19)
二、古典的管理思想	(20)
三、中期的管理思想	(22)
四、现代的管理思想	(25)
第二章 现代管理职能	(28)
第一节 管理的计划职能	(28)
一、计划及其作用	(28)
二、计划的分类	(30)
三、计划中的时间与顺序	(31)
四、计划的组织方式	(34)

第二节 管理的组织职能	(36)
一、组织与组织环境	(36)
二、组织设计的原则	(37)
三、组织中的部门划分	(40)
四、组织结构的类型	(43)
第三节 管理的领导职能	(47)
一、领导与领导者	(47)
二、基本领导理论	(48)
三、用人原则与工作效率	(54)
第四节 管理的决策职能	(57)
一、决策及其分类	(57)
二、决策的基本程序	(60)
第五节 管理的激励职能	(64)
一、动机、行为与激励	(64)
二、层次需要理论	(66)
三、激励理论	(68)
第六节 管理的控制职能	(74)
一、控制与控制过程	(74)
二、控制的类型	(76)
三、控制的手段	(79)
四、控制的有效性	(81)
第三章 现代管理方法	(85)
第一节 系统论、控制论与信息论	(85)
一、系统论	(85)
二、信息论	(89)
三、控制论	(90)
第二节 耗散结构论、协同学与突变论	(94)
一、耗散结构论	(94)
二、协同论	(100)
三、突变论	(101)

第三节 管理中的运筹学	(105)
一、规划论	(106)
二、动态规划	(109)
三、图论与网络分析	(111)
四、排队论	(113)
五、存贮论	(115)
六、对策论	(119)
七、决策论	(120)
第四节 目标管理	(122)
一、目标管理的概念与类型	(122)
二、实行目标管理的必要条件	(123)
三、目标管理的方法步骤	(126)
四、目标管理的特点及作用	(130)
第五节 计算机辅助管理	(131)
一、计算机的发展	(131)
二、计算机系统的组成	(136)
三、计算机和现代管理系统	(139)
四、计算机管理信息系统	(141)
第四章 现代管理方式	(143)
第一节 行政管理	(143)
一、行政管理概述	(143)
二、行政组织与行政决策	(148)
三、国家公务员管理	(153)
四、行政效率	(158)
第二节 事业管理	(163)
一、事业管理概述	(163)
二、事业管理体制变革	(165)
三、事业单位人事管理	(170)
第三节 企业管理	(174)
一、企业管理概述	(174)

二、现代公司的组织与管理	(175)
三、现代企业的发展战略	(179)
四、现代企业的经营决策与计划管理	(181)
五、现代企业的人事管理	(184)
附 公职人员行为规范	(188)
政治行为规范	(188)
廉政行为规范	(196)
语言行为规范	(201)
仪表举止规范	(218)
外事行为规范	(233)

第一章 现代管理概述

第一节 管理的特性与要素

一、管理及其特性

所谓管理，就其中文词义来看，是“管辖”与“处理”的意思。英文 Management，意指管理、处理、办理、经营等。管理起源于人类的共同劳动。管理学家们时常用下面的例子来说明管理的基本含义：

为了某种目的，须将一个物体由一个地方搬到另外一个地方，一个人搬不动，须由两个人共同努力才能办到。这两个人必须同时搬起这个物体，朝着事前商定的方向协调用力，协调移动，并同时物体放在预定的地方。为此，在搬动物体之前必有一个裁判员裁定搬到何处合适，须由此人担负起发出“一、二、三，起！”之类口令的任务。如搬运路程远，则还要在途中发出休息的指令。

此人就可以说是管理者，他所做的工作就可称作是管理。但是长期来，管理学家们就严格的管理概念并未取得一致意见。他们曾从不同的角度出发提出了众多的管理定义。从其中我们归纳出下列两类基本的管理概念。

古典管理学家们认为，管理是一种职能、过程或工作。几种主要观点是：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”管理“是一个为了达到同一目标而协调集体所做努力的过程”。“管理可以理解为筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作”。这一类观点强调管理以工作为中心，主要是对“物”的“管理”，重

点在于任务量，而忽视了被管理者在管理中的作用。

现代管理学家们对管理认识的共同点在于，强调管理以“人”为中心，重视对人的管理，发挥人（包括被管理者）在管理中的作用。最具代表性的观点是，“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。”这种定义包括三个要点：①管理的中心是管理人，主要目的是通过其他人的活动来收到工作效果；②管理是通过协调其他人的活动来进行的；③管理人员必须同时考虑其他人及其工作。简言之，管理就是“通过其他人来完成工作”，管理者的任务“在于指导其他人的努力和活动，通向共同的目标。” ●

我们认为，管理的基本含义是对人的调配和对物的使用的统一，是为了完成组织的共同目标而从事的对人、财、物等资源的协调活动。为了实现共同的目标，主要要完成两方面的系统管理工作：一是合理地组织人力，做到人尽其才；二是有效地运用物力，实现物尽其用。而这些都是以调动人的积极因素，发挥人的主观能动作用为前提的。同时，为了使人才和物力得到合理的有效的使用，需要掌握管理工作的客观规律，按照一定的管理程序，采用科学的管理方法，取得管理的最好效果。

管理活动产生于人类社会的集体活动。凡是集体活动，就会有劳动分工，有分工就会有协作，以某种形式来协调每个人的活动，发挥人们在共同劳动和集体活动中的力量。这种协调过程实际上就是一种管理活动。

管理是人类生存、社会延续、生产发展、文化繁荣、科技进步的必要条件之一。从这个意义上可以说，管理是一种普遍的永恒的范畴。管理既然是人类社会生存和发展的必要条件，它必然受到社会物质资料的生产方式的制约。它是在一定社会基础上树立起来的上层建筑，尽力服务和巩固自己的基础。因此，管理又属于历史的范畴。

总而言之，管理是一种复杂的社会现象，是一项特殊的实践活动，它拥有以下三个主要的特性。

1. 管理的二重性

这是由管理的一般职能和特殊职能决定的，它反映了管理的本质特征。马克思在其《资本论》中对管理的二重性作了全面论述。管理的一重性是它的自然属性，管理在许多人进行协作劳动的过程中产生，作用是为了组织共同劳动。这一点与社会制度没有直接的关系，不管在哪种制度下都要进行生产劳动，都必须加强生产过程的协调与管理。所以，管理是通过管理人员来执行的一种职能，这是管理作为合理组织生产力的一般职能的共同属性，属于生产力范畴。管理的另一重性是指它在一定的生产关系下所体现的那种特殊属性，即社会属性。马克思认为，管理在资本主义国家是由工人和资本家之间的阶级对抗而产生和展开的，这就是直接由社会制度的性质决定的社会属性，属于生产关系和上层建筑的范畴。在不同的生产方式下，管理的社会属性是有区别的，甚至在同一生产方式下，由于生产力和生产关系的发展和变化，管理的社会属性也会表现出不同的特征。

2. 管理的时代性

这是由生产发展的连续性和阶段性决定的。在不同的时代，管理的思想、内容、性质、方法都不同。管理的水平反映了社会经济、政治、科学、文化的发展水平。人类社会生产从古至今经历了个体生产协作阶段、作坊手工业协作阶段、大工业人机协作阶段、现代化大生产协作阶段。例如，在手工业作坊里，分工协作的共同努力，已经使管理成为进行生产所不可缺少的条件。不过，一般的手工业生产规模相对较小，生产技术劳动分工也比较粗糙，所以管理活动也比较简单。而对社会化大生产来说，管理就成为了挖掘社会潜力和经济资源的一个不可缺少的构成部分。管理根据其时代特点，大致可分为以下三个主要发展阶段。

(1) 古代管理。存在于 19 世纪以前，其特点是完全凭借个人的经验和判断。

(2) 近代管理。存在于 19 世纪末至 20 世纪 40 年代，其特点是在传统管理基础上总结提高，使之朝科学化、系统化、标准化方向发展，成为科学管理。

(3) 现代管理。存在于 20 世纪 40 年代至今，其特点是强调管理系统战略发展的预测；重视人际关系及对人的行为的研究；采用现代科学技术成就、定量分析方法和计算机手段，使管理现代化。

3. 管理的层次性

这是由管理的系统性和运动的规律性决定的，是管理存在的普遍形式。无论是行政的、企业的、事业的、群众团体的管理，还是一个单位的管理系统，都是按系统的并列与层次结构规律组成的，呈三角形或金字塔形的管理态势。例如，由若干个村并列组成一个乡；由若干个乡组成一个县；由若干个县组成一个省，等等，如此构成一个国家的行政管理层次。

这种按并列与层次结构构成的管理系统从上至下形成一个分等级的权力层次，即“等级链”。通常可将管理组织分为三个层次，即“高层管理”、“中层管理”和“基层管理”。其中，高层管理是对整个系统或组织的发展方向和成败负有责任的决策集团，由本组织的最高行政负责人和高级职员及主要管理人员组成；中层管理的职责是执行高级管理层制定的决策和任务，并以创造精神和判断能力来制定本部门的任务，并负责对基层管理进行监督；基层管理则直接向中层管理机构负责，对基层人员执行政策的情况进行监督。管理系统的并列与层次结构形成了上下、左右的等级和协调关系，这样层次清楚，职权责明确，可以极大地提高管理的效能。

二、管理的三大要素

1. 管理对象

管理对象通常即指管理的内容。对管理的内容如何界定既是一个理论问题，又是一个实际问题。现有多种观点，如“三对象说”：人、财、物；“四对象说”：人、财、物、事；“五对象说”：人、财、物、时间、信息；“六对象说”：人、财、物、时间、信息、事件；“七对象说”：人、财、物、时间、空间、信息、事件，等等。之所以有这么多种说法，其原因是分解对象的标准不一。我们认为，构成管理的必要对象主要是人、财、物、时间和信息。

(1) 人力管理。人力即指劳动者的能力，是智力与体力的结合。人力管理包括对劳动者的直接管理和对劳动后备力量的培养和教育，以及对整个人力资源的开发、利用和控制。

(2) 财力管理。财力即指一个管理系统在一定时期内实际占有的物质资料和产品价格表现，即资金。财力管理就是对货币资金的管理。其主要任务是：合理有效地用财，广泛开辟财源，积累聚集资金。

(3) 物力管理。所谓物力，是指包括生产资料和生活资料在内的物质资料。物力管理通常指对生产资料的管理，即对劳动对象和劳动工具的管理。其基本任务是：合理开发自然资源；有计划地分配物力，并组织好物力流通；有效地利用物力资料。

(4) 时间管理。时间是指物资本身的顺序性和持续性，它也是一种资源，但具有一般资源所没有的单向性或不可逆性的特点。时间管理就是要充分利用时间，尽量节约时间，以便在尽可能短的时间内做尽可能多的事情。要管理好时间，首先要培养强烈的时间观念。时间是最宝贵的财富，不可浪费；其次要有清晰的时间成本效益观念：一切管理活动都会有一定的成果，但这时必须考虑时间成本效益；最后要具有控制自己有限时间的能力，做时间的主人。

(5) 信息管理。这里的信息是管理活动中可通信的各种消息和知识，一般是通过数据、图纸、报表、凭证、规章、指令、情报、资料等形式表现出来。在管理活动中，信息是搞好计划和决策的依据，是进行控制和监督的工具，是管理层次及环节互相沟通、交往、组织的手段，它已是现代社会不可缺少的一种特殊的资源。信息管理的目的是提高信息传播能力、处理能力、利用能力，达到及时、迅速、准确、可靠的境界。

上述人、财、物、时间、信息五个因素中，人、财、物是最基本的要素，其中人是核心，在管理中起决定性作用。时间和信息是随着事物运动而存在的特殊资源。这五个因素的相互关系如图 1—1 所示。

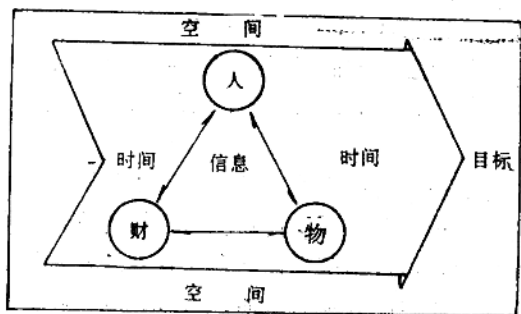


图 1—1 管理对象立体结构

2. 管理者

在管理系统中，管理者是管理活动的主体，起主导作用。这是因为，管理的机构由人构成，管理的职责由人承担，管理的任务由人完成，管理的体制由人决定，管理的政策与法规也由人来制订和执行，哪一项活动都离不开管理者。所以，要搞好管理，首先就要充分发挥管理者的积极性、主动性和创造性，努力提高管

理者的水平和能力。管理者的管理能力主要包括：较高的政治思想水平、博与专并存的知识结构、高度的心智能力、纯正的思想修养、高尚的道德品质、良好的工作作风，等等。这些都是衡量一个人能否成为管理者以及其管理水平高低的基本标准。

3. 管理手段

管理手段主要包括两大方面，一是管理体制和机构。体制是指管理系统的机构设置、管理权限划分的制度和确定的关系；机构是指管理系统内的组织。管理体制和机构是社会管理系统的“结构”，没有它就不能构成管理系统，当然也就无法进行管理工作了。不仅如此，管理系统的结构是否合理，还在很大程度上影响管理的功效。管理的体制和机构属于上层建筑领域，是生产关系的体现，它要适应一定的经济基础，促进生产力的发展。否则，就要对其进行改革。所以，在管理系统内进行体制改革和机构调整是正常的事情，其目的是适应生产力发展的需要，提高管理效率。

二是管理法规。所谓法规，包括法律、法令、条例、规定、规章、制度等。管理法规是统治阶层意志的表现。要提高管理的效率，使人、财、物、时间、信息等得到有效的流通和使用，要使管理系统中的各要素得到合理的构成，便要用法规和政策的手段调节管理活动，保证管理系统有效地“作功”。

第二节 管理学

一、管理学及其研究对象

管理学是研究管理活动基本规律、一般方法及其应用的科学。管理活动虽由来已久，但其作为一门科学，是在资本主义制度发展相当成熟的情况下才形成的。管理学发源于美国，后来又推广到西欧、日本等地区，目前已受到世界各国的普遍重视。

管理的科学理论来源于管理实践,又直接为管理的实践服务。管理学的研究目的在于探讨如何运用有限的人力、物力和财力去取得最优的经济效益、环境效益和社会效益。围绕着这一目的,管理学要研究的主要内容包括以下五个方面。

● 问答 (1) 管理活动及管理思想和理论的发展历史。管理活动的历史蕴涵着前人丰富的管理智慧和经验。这些是今天管理者的宝贵借鉴。理论即从经验升华而成。管理学通过管理活动、管理思想及其理论历史的研究,把握管理思想、理论和方法演变的历史脉络,总结管理的经验教训,探求管理活动的规律。

(2) 现代管理活动的基本原理。任何一门科学,如物理学、化学等,都有其普遍意义上起作用的基本原理。这些原理便构成各门学科的理论依据和基础,由这些原理还派生出各种较低层次的定律和法则。管理学也不例外,它也有其自身的基本原理。这些原理就是人们对管理活动规律的认识、表达和概括。

(3) 管理职能及实现这些职能的理论、原则和方法。现代社会包括各种专门化的组织,它们生产各种产品或提供各种服务。不同领域的管理活动表现出不同的特点,有着不同的要求,采用着不同的方法。但是其管理活动还是有着共同性。对于管理者的使命而言,这种共同性便表现为在这些领域的共同的职能,如计划、组织、领导、决策、激励、控制等。管理学要研究的就是这些管理职能以及实现这些职能的一段理论、原则和方法。

(4) 管理的一般方法。管理是一种有目的的面对未来的行动,它不仅要确定明确的目标,而且还要有实现目标的途径和手段,即要解决实现目标的方法问题。管理学对于管理方法的研究与其对于管理职能的研究相一致,它只研究在各领域的管理活动中表现出来的共同性的管理方法。

(5) 现代管理者的素质、工作内容及其群体结构的优化。管理者是管理活动的主体,管理能否有效地实现目标与管理者有着