

主編 王丁鳳 王克勤

實用管理學通論

海洋出版社

一九九〇 北京



前 言

当今，学习管理、参与管理、强化管理的热潮方兴未艾，遍布各行、各业、各个领域。随之而来的有关管理书籍的出版类别与数量，也达到了空前的规模。然而，细心观察一下不难发现，所出版的管理学著作大都是分行业、分门类的专业性管理专著，而对于广大读者普遍能适用的通用管理著作，却是难以找到。

《实用管理学通论》，跳出了专业管理的界限，面向各行各业从事各种管理工作的读者，从理论高度对各种管理的共性进行了综合、归纳和提炼，阐述了管理的基本规律和一般方法，并在管理理论与方法的通用化、实用化、通俗化和中国化等方面进行了有益的探讨。这本书的主要内容有：管理的简史、管理的原理、管理的职能、管理的方法和管理的手段。本书可供在各条战线上工作的管理干部阅读和参考，也可供各种管理人员培训班学习管理基本理论的教材之用。

《实用管理学通论》曾作为刊授大学实用管理专业的讲义，— 经过了几年教学实践的检验，得到了广大学员的赞扬。在本书出版后，我们真诚地希望读者能提出批评意见。

本书由王丁凤、王克勤主编，参加编写者还有李满才、郝迎潮同志。

编著者

1990年10月

目 录

第一章 导言	(1)
第一节 管理与管理学.....	(1)
第二节 管理学的基础.....	(9)
第二章 管理的发展简历	(19)
第一节 古代管理思想.....	(19)
第二节 近代管理理论.....	(22)
第三节 现代管理学说.....	(27)
第四节 最新管理流派.....	(31)
第五节 管理发展的阶段划分.....	(34)
第三章 管理的原理与原则	(37)
第一节 管理学基本原理.....	(37)
第二节 管理的基本原则.....	(43)
第四章 管理的职能	(64)
第一节 管理职能概述.....	(64)
第二节 管理的决策职能.....	(67)
第三节 管理的计划职能.....	(75)
第四节 管理的组织职能.....	(81)
第五节 管理的控制职能.....	(89)

第五章 管理的方法	(96)
第一节 管理方法的分类	(96)
第二节 行政的方法	(98)
第三节 经济的方法	(103)
第四节 法律的方法	(109)
第五节 思想政治工作的方法	(112)
第六章 现代管理技术	(120)
第一节 系统工程技术	(120)
第二节 预测技术	(131)
第七章 现代管理手段	(218)
第一节 管理信息系统	(218)
第二节 决策支持系统	(226)
第三节 电子计算机在管理中的应用	(231)

第一章 导 言

第一节 管理与管理学

一、管理的涵义

“管理”从古有之。凡是有人群活动，就会有管理。也可以说，自从有了人类社会就有了管理。但是关于管理的定义，时至今日还是众说不一。就广义而言，有人认为管理是一种文化活动。所谓文化活动，就是一种有目的，有意识的行动。而管理就是指导人类达到目的的行动。就管理实务来说，有人认为管理就是由他人完成事务。这种说法是强调指导、管制的重要性，也就是说管理者的主要职责，在于如何指导部属使之充分发挥力量去完成工作。被称之为“现代经营管理理论之父”的法国管理学家法约尔则认为：管理是计划、组织、指挥、协调和控制。这是从管理的职能方面进行定义的。美国现代管理学家杜拉克认为，管理是社会的一具器官，因其具有功效而存在。这种说法在于强调管理的功能。美国管理决策论代表西蒙认为，管理就是决策。这是从决策理论的立场和决策的重要性角度所下的定义。等等。显然，要对管理下一个确切、全面、科学的定义，必须全面考虑管理的目的、对象、手段、功能以及本质属性等各个方面。因此，我们可把管理的定义表述为：确定目标并为实现其目

标，利用各种管理手段对各种资源进行计划、组织、指挥、控制和协调的过程，以达到以较小的输入获取较大的输出。

这个定义包括这样几层意思：

1、管理是一个过程。任何管理都是在一定的时间和空间内进行的。

2、管理是一种有目的的活动。管理首先要确定目标、明确目的。

3、管理的对象尽管各种各样，但不外乎是由人、财、物、时间、信息五大要素构成的特定系统。

4、管理的手段是人（管理者）、机（机构，由管理者所构成）、法（制度、规章等）、信息。

5、管理的本质是以较少的输入实现较大的输出，即“放大”。

二、管理的性质

马克思在分析资本主义企业管理性质时曾指出：“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。

“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

“另一方面，——完全撇开商业部门不说，——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上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动、这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）

马克思的这段话说明，管理的性质是二重的，即管理具有二重性。这是指，一方面，它是进行社会化大生产的必要条件，是组织协作劳动过程的一般要求，因此形成管理的自然属性（即共性）；另一方面，它又是社会生产关系的具体体现，是实现生产目的的重要手段，由此形成管理的社会属性（特殊性）。

管理之所以具有二重性，是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体。要保证生产过程的正常进行，管理必须具有两种职能。一是合理组织生产力的职能；另一是维护生产关系的职能。管理的二重性，正是通过管理的这两种基本职能的作用表现的。

首先，管理作为指挥生产的一般要求，执行合理的组织生产力的职能，表现为劳动过程的普遍形态，为一切社会化大生产所共有。管理的这种自然属性，主要决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质。因此，在管理中，有关合理组织生产力的一些形式和办法，虽然总是在一定的生产关系下面产生的，但并不为某种生产方式所特有，只要是社会化大生产，就都能应用。

其次，管理作为实现生产目的的重要手段，执行维护生产关系的基本职能，则表现着劳动过程所采取的特殊历史形态，劳动的社会结合方式不同，管理的性质就不同。管理的这种社会属性，主要决定于社会生产关系的性质，并随着生

产关系的性质的变化而变化。因此，在管理中，有关维护生产关系的原则、制度和方法，都只是适应某种生产关系的需要，为实现特定的生产目的服务，一般都具有历史的暂时性，并不为各种生产方式所共有。我们通常所说的管理性质的变化，指的就是管理的社会属性的变化。

资本主义管理的二重性反映了资本主义生产过程的二重性：作为对生产使用价值的社会劳动过程的指挥，反映了社会化大生产的一般要求，作为对资本价值增殖过程的监督，则体现了资本主义生产关系的剥削实质。所以，资本主义管理的社会属性集中地表现为剥削性。它的一些重要特征，如管理的权力专属资本家及其代理人，管理的目的是为了榨取尽可能多的剩余价值，管理的方式带有专制性和欺骗性等等，就是它的社会属性的具体反映。现代资产阶级为了缓和阶级矛盾，在管理上不得不采取某些“民主管理”的形式，但这决不会改变其社会生产关系的性质及由它决定的管理的社会属性。

社会主义管理仍然具有二重性。在生产力方面，它的自然属性还是表现为合理组织生产力、组织社会化大生产的基本职能。在生产关系方面，由于生产资料的公有制代替了资本主义私有制，它的社会属性与资本主义管理有着根本的区别。剥削社会劳动过程的职能被消灭了，代替它的是维护和加强集体劳动条件，正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。

因此，社会主义管理具有一些新的特征，如管理的权利属于劳动者，管理的目的是为了发展社会主义生产，满足社会全体成员日益增长的需要，管理的方式是民主的，可以实行

真正的民主管理等等。这些特征反映了管理的社会属性，体现了社会主义制度。

掌握马克思主义关于管理的二重性的原理，对于指导我们的管理实践和发展我们的管理科学，都具有十分重要的意义。它可以使我们全面认识管理的两种基本职能，分清社会主义管理与资本主义管理之间的共性与个性。从而正确地对待资本主义管理科学和管理方法，创造出具有中国特色的社会主义的现代管理体系。我们的基本方针是，“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”。

三、管理的意义

马克思曾指出：“一切规模较大的直接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”。马克思关于管理的论述，说明凡是有人群活动的地方，就必须要有管理，否则就不能有秩序地生产和生活。随着历史的前进，管理愈来愈显得重要，已成为决定经济发展、科技和社会进步的重要因素。

第二次世界大战刚结束，欧洲曾展开过一场大论战：欧洲的科学技术不比美国落后，为什么经济却落在美国的后面？英国获得诺贝尔奖金的科学家数量不比美国少，但英国的科学技术在促进本国经济发展中起的作用却远远落后于美国？……。经论战一段时间后，取得了一致的认识：显然经济发展上的差距，与其说是科学技术差距，倒不如说是管理上的差距。英国统计学家艾利斯·帕克，通过对英美的对比调查认为：由于英国对“科学管理”的推广不如美国，即使使用大致相同的设备，美国工人的平均产量也要比英国高三倍左

右。最引人注目的是一九四二年美国的“曼哈顿工程”。在当时的条件下，它能围绕一个目标一下子动员15万科技人员，耗资20亿美元，用三年时间制造出第一批原子弹。如果没有科学管理，是难以想象的。一九六一年美国又组织了规模更大的“阿波罗登月计划”，它发射的火箭“土星——S”有560万个零部件，飞船有300万个零部件。先后参加这项计划的研制人员有400万人，最多时一次就动用了42万人。200家公司、120所大学奋战八年，用去了300亿美元，终于获得成功。“曼哈顿工程”技术总负责人奥本海默教授说：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理”。“阿波罗登月计划”的总负责人韦伯博士说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理”。历史经验说明，靠科学的管理，不仅可以在经济上获得较大的发展，而且在现代科学技术上也能领先。所以在现代，可以毫不夸张地说，没有科学管理就不可能有现代社会的一切重大成就。

日本被认为是近三十年来经济起飞、科技长足进步的国家。究其原因一个很重要的方面，是它在管理上的成功。本世纪五十年代初，日本企业引进了不少的美国和西欧的先进技术和设备，由于当时对科学的管理思想和管理方法重视不够，结果产品的成本、质量、劳动生产率等仍大大落后于美国。从五十年代末期开始，日本总结了这方面的经验，认识到：只引进先进技术，不改善管理是不能充分发挥先进技术的作用的。此后，日本在向国外学习的过程中，特别重视引进先进的管理思想和管理方法，经过努力，15年走过了欧美国家50年所走的路程，出现了举世瞩目的经济起飞和科

技进步。日本人在总结自己的经验时指出，“管理与科技是经济发展的两个轮子”，“管理与设备，管理更重要，管理可以出效率、出质量，管理为采用更先进的技术准备条件”。

挪威人在研究本国情况后曾指出：1900—1955年这半个多世纪中，固定资产每增加1%，生产只提高0.2%；劳力每增加1%，生产可提高0.7%；而经过训练的管理人员每增加1%，生产就能提高1.8%。先进国家与落后国家在管理上的差距，更重要的是表现在管理人才上的差距。所以有人说：19世纪是经济人才的盛世，20世纪60年代以后是管理人才的天下，21世纪将是信息管理人才的时代。

管理与科技是现代社会经济发展的两翼。基础科学，应用研究，经营管理是构成现代文明社会的三足鼎。科技进步，管理演进，人才开发是目前世界各国面临的三个迫切问题。

四、管理学及其研究

管理学是专门研究管理活动及其基本规律和一般方法的科学。

管理实践几乎可以说与人类的历史一样悠久。埃及的金字塔，中国的万里长城，其宏伟的建筑规模就是有力的证明。但是管理作为一门科学来研究并发展成为一门科学，却是随着近代工业的发展，随着资本主义生产方式的出现和发展而开始和形成的。

管理学总是先从研究管理的历史入手，研究历史上的管理。即研究管理的纵向发展，由简到繁，由粗到细，逐步具

体化。随着人们对管理认识的深化，逐步涉及到各行各业各种门类的管理，于是产生了部门管理学：社会管理、行政管理、军队管理、经济管理、企业管理、教育管理、科研管理等。再进一步，进行横向结合，由繁到简，从具体逐步抽象，找出一般的规律。因此管理学的研究有如下四个特性：

1、历史性。管理学是管理历史发展的产物，是前人管理经验和理论总结。割断历史难以理解管理实质。研究管理首先是沿着历史的纵向发展，由简到繁、由粗到精、由低级到高级逐步深化和具体化。作为管理科学，则是横向综合，由繁到简、由表及里，由具体到一切，逐步理论化和抽象化。以企业管理为例，在它建立初期，强调以效率为中心，因为当时商品不丰富，生产多少能买多少。后来讲市场经济，进而发展为以经济效益为中心。现代企业管理则又发展到以社会经济效益为中心的管理。

2、社会性。任何管理理论与管理方法总是与它存在的当时当地的社会制度和社会属性联系在一起的，否则就不能推行，更谈不上风行。管理的社会性说明管理对一定国家、一定的民族应具有自己的特色，要从自己的民族文化、观念传统研究管理，对国外管理应有分析地取其精华，弃其糟粕。如当人与人发生冲突时，英国人主张自由辩论，讨价还价；德国人主张共同研究，定下办法；法国人主张请示上级，上级说话；美国人主张自上而下，层层解决；日本人则主张自下而上，协商一致。各国各有各国的特点。

3、综合性。管理是综合性科学，是多学科知识的应用。管理者的知识面要广，管理研究的综合性强。古代管理是从社会管理开始，近代管理是从企业管理开始，现代管理

也是从军事研究开始，互相渗透、互相借鉴、互相补充。

4、实用性。管理是门应用性科学，实践性很强。管理理论和方法是管理实践的经验总结，同时又一定要回到实践中经受实践的检验。管理科学中大到研究某一种理论，小到研究某一种方法技巧，都是为了应用，都需要注意它的适用性。各国、各地区，不同行业、不同时期、有不同的实际情况，作为科学的概括和抽象的管理学，应当对它们都具有适用性。

总之，管理学是在总结管理发展历史的基础上，综合运用各种科学的理论和方法，去研究管理活动的基本规律和一般方法。它既要总结历史经验（本国和外国），又要分析现实情况（需要和可能），综合各种管理实践（原则和方法），提出管理的一般规律。

第二节 管理学的基础

一、管理哲学

管理从一般意义上来说，就是组织和指导人们进行有目的的活动。这就需要管理者要有科学的世界观和方法论，即需要马克思主义的哲学。管理的事物和活动越复杂，越需要哲学来指导。管理科学越发展，与哲学的联系也越密切。现将管理的一些主要哲学观点列叙如下。

1、管理的客观性。

管理是人们有目的有意识的实践活动。管理的客观性，一是指管理的目的和动机是特定历史条件下的产物，二是指管

理行为受客观条件的制约，三是指管理活动的效果是否按客观规律办事。管理是极其复杂的活动，包括调研、预测、决策，组织实施，指导监督、检查评价等。其活动的特点之一，就是有意识、有目的、并有特定的主观愿望。管理活动体现着管理者的主观愿望和意志，所以说，在这里如何活动是以人的意志、愿望为转移的。因为管理者不仅自己是按照预定的目的、愿望和计划去行动，而且下属必须按照管理人员的意图办事，即使事后被证明是错误的决策和计划，当时也必须执行、照办。何况许多事情究竟是正确还是错误的，也很难立即分辨清楚。有时一部分人认为是错误的，另一部分人却认为是正确的。甚至一项活动没有取得应有成效，究竟是由于决策失误，还是执行不当，或是办事不力，往往也因情况复杂而真假难分。所以，从作出决策、制定计划到实施结果，似乎看不出管理中有什么“不以人的意志为转移的”东西规定着人们的活动。上述情况几乎是我们司空见惯的，可是，如果我们真是这样来看待管理和进行管理，那就恰恰是认识上的表面性和行动上的主观性，不懂得管理的客观性，以致常常使主观愿望违背客观实际，招致失败，事后还不知其中缘故。在管理活动中，经常可以看到，管理者的意志和愿望，目的和计划，并不是都能得到实现，在许多场合所得到的完全不是预期的结果。这就表明，实施的结果怎样，管理的效果如何，终究不以人的意志为转移。实际上，管理行为要受客观条件和客观规律的制约。管理的客观性，就在于管理者的愿望、意见和全部活动，都要受到客观条件的制约。只有当人们的认识符合面临的对象的特点和客观规律性，才有可能完成任务，达到预期目的。因此，管理的客观

性规定了任何一个管理者在管理过程中，必须向实际作调查。调查和了解情况是管理者的一项主要任务，又是管理人员的一种基本工作方法。因为只有调查了解了客观情况，根据客观规律办事，才能使主观符合客观，掌握和驾驭客观规律，使之有利于我们管理目标的达成。

2、管理的可行性。

管理的可行性，是指人们在管理活动中作出的决策及相应的计划、方案、措施，是否符合客观实际，是否行得通且行之有效。如果根本行不通的事，硬要去办，只会碰壁，受到客观规律的惩罚。在经济建设中，过去由于某些项目靠主观主义随意决策造成重大损失的事例是很多的。为了避免决策错误，必须事先进行可行性研究。可行性研究的基本任务，就是为了使决策以及相应的方案、计划和措施，符合客观实际和客观规律，以避免盲目性、保证高效性、取得最佳性。因此，可行性研究不仅仅是一种管理技术，而且是属于管理方法论范畴的问题。

可行性研究本身是一个调查和研究的过程，是一个预测、评价和决策的过程。要求可行性研究的结果准确，必须掌握大量的资料、数据和信息，尽量做到准确、全面、及时，然后运用科学的方法，进行分析比较、计算、综合，权衡利弊得失，决定取舍存留，提出决策结论。

可行与不可行，看起来是绝然相反的，但两者的界限也不是绝对的，而是相对的，不是抽象的，而是具体的。归根到底，它是根源于事物运动的客观规律性，因时间、地点和条件的不同而异。眼前看是可行的，长远看是不可行的；微观上是可行的，宏观上是不可行的；甲地是可行的，乙地是

不可行的。这就是说，在一定的条件下，可行性会发生转化，可行可转化为不可行，不可行可转化为可行。管理的可行性要求我们在管理活动中，要把需要和可能相结合，眼前与长远相结合，微观与宏观相结合，局部与总体相结合，定性与定量相结合，按照客观事物的发展变化规律，寻求系统总体的可行性。

3、管理的全面性。

全面性是管理工作的特点之一。无论是宏观管理还是微观管理，其管理活动都具有全面性。因为，管理的对象都是一个整体，管理活动的各个方面都是有机联系、相互制约、相互影响的，共同组成一个复杂的网络体系。分析和处理每一个问题，都必然影响到其他方面，犹如一个人的机体，牵一发而动全身。反过来，其他各个方面又不同程度地制约着任何一个问题的处理和解决。因此在管理学中有全面的计划管理、全面质量管理，全面的人事劳动管理，全面的经济核算以及全员、全过程的管理等。管理的全面性，是唯物辩证法的一个重要特征的具体表现。唯物辩证法强调人们对事物的认识要全面，要时时刻刻防止片面性，不能孤立地抓住一点，不及其余。管理的全面，一方面要求管理者必须具有全面观点，纵观全局，总揽全局，局部服从全局，另一方面又要求从全局的角度照顾局部的发展，因为全局的发展是通过局部来实现的。

4、管理中的不平衡性。

管理的不平衡性在于管理活动是由多因素动态的复杂事物所构成，各种因素的不同变量彼此都受各自的内因和外因的制约而不一致，发展起来相互之间就出现不平衡，这是一

个客观规律。而管理的任务之一却在于在动态中求平衡。如国民经济的发展中，经常出现不平衡，国民经济管理的任务之一，则是要维护各部门、生产的各环节以及各方面协调发展的平衡性（比例关系）。从一个生产企业来说，也要求做到均衡生产，以保证生产的顺利进行。不平衡是绝对的，平衡是相对的。有发展才会出现不平衡。但要进一步发展又必须平衡与一切事物的运动和发展一样，管理过程中的不平衡与平衡也是相反相成的、缺一不可的。

5、管理的预见性。

唯物辩证法认为，一切事物都是相互联系的，发展变化的，事物的相互联系和发展变化是按照其客观规律进行的。有规律的事物总是可以预测的。管理的预见性，就是对事物发展的预测，尽管管理过程中变量多、机制复杂，但是我们总是可以根据事物发展变化的规律，由过去、现在推知其未来；总是可以根据事物之间的相互联系，由已知推知未知。现代管理学中的预测科学和预测技术，正是建立在这种哲学基础之上。管理的重心在决策，科学的决策靠预测。管理者的预见能力是决定管理成功的关键。

6、管理的时间观念。

所谓时间，是指物质运动的持续性。时间人人都有，是最普通的东西，却又是世界上最宝贵的东西。而对于管理来说，时间是一项资源，而且是世界上最宝贵的资源。有效地利用这一资源，能产生巨大的价值，时间就是金钱；反之，无效的耗时间会造成损失，时间不可逆，损失难挽回。这是其一。管理的时间观念还表现在掌握时机。机不可失，时不再来，坐失良机，悔之晚矣。凡是擅长开创性工作的管理者，都