

The background of the book cover is a collage of various technical diagrams. At the top, there are three rectangular boxes containing schematic diagrams: the left one shows a vertical stack of three rectangles labeled A, B, and C; the middle one shows a circuit with a diamond-shaped component at the top and two rectangular components labeled A and B in series at the bottom; the right one shows a more complex circuit with multiple loops and components. Below these, on the left, is a circular diagram with radial lines and a central point, resembling a radar or compass rose. In the center, there is a diagram with a horizontal line and a zigzag line below it, possibly representing a signal or a physical process. To the right of this, there is a diagram with a vertical line and four horizontal branches, each labeled with a code: W3, W4, W2, and W1. Below this, there is a diagram with a horizontal line and two rectangular components, one above the other. At the bottom left, there is a diagram with a triangular shape and several lines radiating from it. At the bottom right, there is a diagram with two circular components connected by lines. The entire background is a light green color with a slightly textured appearance.

军事管理学基础

邢进 陈烈 方建 编著

军事学院出版社

225785

军事管理学基础

邢进 陈烈 方建编著



军事学院出版社

225785



军事管理学基础

邢进 陈烈 万建编著

军事学院出版社出版

(北京红山口甲二号)

北京新华书店发行

军事学院印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本·印张8.5 220千字

1985年5月第1版·1985年5月第1次印刷

统一书号: 5350·12 定价: 2.20元

前 言

现代管理学是一门以社会科学和自然科学为基础，综合运用多种科学知识的学际性科学。军事管理学是现代管理学的一大分支，是军事科学的重要组成部分，是以揭示军事管理要素之间相互关系的发展规律为主要任务，研究、探讨军事领域中各种管理活动规律的科学。

管理科学是科学综合化发展过程中的重大成果。科学综合化是当代科学发展的一大潮流，它代表着科学发展的总方向。科学的综合化正在经历着社会科学、自然科学的内部综合、社会科学和自然科学两大科学的结合、横向科学的深入发展和学际性科学大量出现的过程，管理科学正是这一综合化过程中产生并迅速发展起来的代表性学科。管理的理论化和科学化虽然仅有几十年的发展史，但它却以惊人的速度跃居现代科学技术发展的最前沿，对于社会的巨大贡献超过了任何一门自然科学，因此，它被公认为是当今世界最有前途和最受重视的科学领域之一。

实践证明，在科学技术高速度发展的今天，任何个人特别是领导人员如果没有足够的现代管理科学知识，要想在事业上获得根本性突破是很难做到的。人的知识和能力是辩证统一的关系，知识对能力的影响不主要表现在对哪一门或哪几门知识掌握的多少上，而集中表现在人的知识结构中同其工作岗位相应的各种知识比例的合理程度上，无论是何种工作岗位，管理知识都是不可缺少的。这一论断深刻揭示了人的知识和能力的基本矛盾，为人才的开发、培养和使用提供了理论根据。

现代管理科学是在各种领域的管理理论和管理实践相互促进的基础上发展起来的，军事管理活动的实践对于一般管理理论的

形成和发展起到了奠基和推动作用，一般管理理论对于军事管理活动具有指导作用。这种在发展过程中的交叉效应，必将促使军事管理逐步理论化和科学化，并向着管理组织高效化、管理方法定量化、管理手段电子化、管理人员专业化标志的管理自动化方向发展，也必将为军队干部系统学习管理知识、提高领导能力开创广阔的前景。

实现四个现代化的关键是科学技术的现代化，科学技术现代化的决定性因素是管理的现代化。我军的现代化建设也必须首先努力实现管理的现代化，它既是我军现代化建设的重要内容又是其它方面现代化建设的决定性条件。实现管理现代化是一个过程，是一个由经验（传统）到科学、由后进到先进的过程。在这一过程中，国内外被肯定的先进有效的管理组织、方法和手段，有许多不需要创造条件就可以被我们直接吸收和应用，有些则需要具备相应的技术能力、文化水平等条件，才能吸收和应用，我们要从实际出发，能立即吸收应用的就毫不迟疑地加以吸收和应用，当条件不具备时，也不能不顾客观条件盲目从事。我们重要的任务是有目的、有选择、有步骤地创造条件，逐渐实现我军管理的现代化。这一过程将包括一系列先进的管理理论的创建、管理方法的改革、管理手段的选择和管理人员的培养等根本性的任务，那种以为只要购置几台电子计算机就是管理现代化的认识是片面的。

实现我军的现代化管理，必须首先创造出一套比较完整的具有我军特点的现代化军事管理理论，用先进、系统的管理理论对广大干部进行科学统一的教育，彻底改变过去那种干部只能在实践中向其直接上级学管理的原始落后的自发状态，这是当前我们的一项十分迫切的重要任务。实现这一任务，我们必须认真研究国内外各个领域成功的管理经验，坚持以我为主，博采众长，融合提炼，走出中国人民解放军管理现代化的道路。只要我们能够总结我军成功管理经验的基础上，有鉴别、有选择地广泛吸取国

内外的一切先进管理经验和方法，并使其中国化、军事化，我们就一定能够在不长的时间内，逐步创立起一套具有我军特色的现代化管理理论，为加速我军的现代化建设作出贡献。

当前，管理科学正处于研究、探讨和迅速发展的阶段，各种领域管理科学的研究范围在有明确核心的前提下，其边界则是模糊和不能限定的，这是管理科学的发展过程中交叉、融合并力求运用一切先进科研成果的综合性特点所决定的。作为刚起步的我军管理科学的研究，这种特点将更加突出。本书编撰的指导思想主要在于着力探索现代军事管理的系统理论，研究我军现代化管理的知识构成体系，讨论一般管理科学同我军管理实践的关系，寻求实现我军管理现代化的途径和方法。本书内容较为系统，对当前先进的管理思想进行了较全面的概括并有独到之处，和军事工作的实际建立了较为密切的联系，同时，篇幅较短、简练建俗，读后令人耳目一新，初步运用于教学和管理实践就产生了较好的效果。它的出版，对于进一步探讨我军的现代化管理、搞好管理改革无疑将起到推动作用。但是，作为一个新学科的初步探索，书中无论是基础理论还是方法技术，都还缺乏应有的深度，也缺乏广泛地实践论证，疏漏在所难免。然而，不积小流无以成大海，只有引起争论才更有研究探讨的广阔天地，才能使这一新的学科迅速发展并逐步完善，这是创建我军管理科学的必经之途。

愿更多的同志以更大的热情加入研究、探讨我军现代化管理这一新科学的行列，为早日实现我军管理的现代化而努力！

孙立学

一九八四年九月

目 录

绪论	1
一、管理、管理学和军事管理学	1
二、军事管理学的研究对象	3
三、管理科学的形成和发展	5
四、军事管理学的特性	16
五、研究和学习军事管理学的重大意义	20
六、无产阶级军事管理的基本思想	23
第一章 军事管理的基本原理	27
第一节 系统原理	27
第二节 整分合原理	34
第三节 反馈原理	42
第四节 封闭原理	46
第五节 能级原理	51
第六节 弹性原理	60
第七节 动力原理	66
第二章 军事管理的基本职能	73
第一节 计划	74
第二节 组织	85
第三节 指挥	100
第四节 协调	106
第五节 控制	114
第三章 军事管理的基本依据——信息	121
第一节 信息在军事管理中的作用	125
第二节 军事管理的第息系统	128

第三节	军事信息的处理	137
第四章	军事管理的核心任务——决策	143
第一节	决策的类型和意义	144
第二节	科学预测与有效决策	149
第三节	有效决策的基本要求	152
第四节	有效决策的程序	154
第五节	有效决策的科学方法	166
第五章	军事管理的基本技术	183
第一节	军事系统工程的发展历史	184
第二节	军事系统工程的理论基础	185
第三节	军事系统工程的程序与方法	193
第四节	军事系统工程的主要工具	199
第六章	军事管理分科	208
第一节	作战管理	208
第二节	军事训练管理	215
第三节	军事科技管理	221
第四节	行政工作管理	226
第五节	思想政治工作管理	231
第六节	军事人才管理	239
第七节	军事后勤管理	244

绪 论

社会主义建设的实践告诉我们，没有先进的科学技术就难以建成社会主义现代化；同时还告诉我们，有了先进的科学技术，如果没有先进的管理，科学技术也就无法发挥它的应有作用，社会主义现代化同样没法实现。现在越来越多的人认识到管理的重要性。那么什么叫做管理？军事管理学的研究对象是什么？管理学怎样成为一门举世瞩目的新兴科学？以及研究军事管理学的意义和研究无产阶级军事管理学所必须遵循的基本思想和原则等。这些都是人们接触军事管理学之后需要回答的问题。在绪论这一部分，就上述一些问题作一些介绍，算是本书的开场白。

一、管理、管理学和军事管理学

从词义上解释，管理就是管辖和处理的意思。管理是人类社会的最一般的职能，凡有人类生活的地方，就有管理活动的存在。从古至今，小到一个家庭乃至单个的某种具体工作，都无一例外地存在着管理的活动。诸如政治管理、经济管理、军事管理、教育管理、财务管理、武器装备管理、人才管理、信息管理、时间管理、空间管理等，几乎没有哪个领域不需要管理的。管理总是针对特定领域和特定对象而言的。对于管理的含义有种种不同的解释：管理就是领导；管理就是组织；管理就是指挥；管理就是决策；管理就是实现目标的过程；管理就是协调他人的工作等等。这些解释，都从某一侧面揭示了管理一定的内涵，同时也不免带有一定的片面性。那么管理的含义是什么？管理首先是一个过程，也就是一个实现目标的过程；管理又是一种手段，这种手段就是赖以使目标得以实现的手段；管理又是一种社会职能，具

体表现为计划、组织、指挥、协调、控制等。管理包含着复杂的多方面的内容，管理就是通过计划、组织、指挥、协调、控制等职能，设计和维护一种环境，使处身其间的各种资源发挥恰当的作用，以完成和实现预定的使命及目标。

在管理概念中提到的“资源”，就是指管理的对象，即人、财、物、信息、时间和空间等。人、财、物统称为硬资源；信息、时间、空间统称为软资源。资源既可以是单个的，也可以是集体的。这个集体可能是人的集体，也可能是物的集体，但更多的则是人和物的混合集体。这个集体可以大至一个国家、一支军队，也可以是一个企业、一所学校、一个连队乃至一个家庭或一所仓库等等。

管理概念中最重要的内容是“设计和维护一种环境，使处身其间的各种资源发挥恰当的作用。”设计和维护这种环境就是管理的最基本手段，具体表现为人、机构和各种规章制度的综合，它包括管理手段的内部组合和外部联系。各种资源主要是管理的对象，即人、财、物、信息、时间和空间等。“发挥恰当的作用”的意思是：每个管理对象在使管理发挥整体的最大的功能中起到它的恰当作用。管理手段和管理对象合或管理要素，人在其中具有管理手段和管理对象的二重性，因此，人是管理活动中最重要、最活跃的因素。管理的领域不同，管理要素也不完全相同，但是，管理的核心内容则是完全相同的，它们都是致力于设计和维护某种环境，使各种资源发挥恰到好处的作用，其实质就是管理要素的内、外部有机联系和正确结合，从而产生强大的合力。

管理学也称为管理科学。它是以社会科学和自然科学为基础，综合容纳了各门科学研究成果并运用现代先进技术，研究管理活动一般规律的科学。管理活动，它随着人类改造自然、改造社会活动的产生而产生，同时又随着人类群体活动不断扩大和科学技术进步面发展。管理从产生开始就具有知识综合的基本属

性。无论是原始社会中的简单管理，还是现代社会中的复杂管理，它都力求把当时条件下人类社会的各方面知识融汇一体。管理从原始走向科学，经历了漫长的历史过程。它一方面受到社会进步和科学思潮的启发和影响，另一方面它的发展过程中又对人类社会的进步起到推动的作用。管理学就是这样一步一步逐渐丰富和完善起来的。作为管理科学是在自然科学和社会科学的基础上发展起来的。从总体上说，它既不能笼统地划入社会科学，也不能简单地把它看成是自然科学。它是一门综合性的学科科学。随着科学技术的发展，目前管理科学已经发展成为一门多学科的现代科学。军事管理学就是其中的一个分科。

军事管理学也称军事管理科学。军事管理学是一般管理学的重要分支，是研究军事领域管理活动规律的科学，是军事科学的重要组成部分，它同军事理论、军事技术构成军事科学。在军事管理科学尚未独立地提出之前，它的一些基本思想散见于战略学、战役学、战术学，以及各种军事条令和条例之中，零碎而缺乏系统性。军事管理学作为一门独立的科学，在于系统地研究军队管理的原理、规律，以及怎样恰当地发挥人力、物力、财力、信息、时间、空间的作用，形成强大的整体功能。它是一门新兴亟待发展完善的学科。

二、军事管理学的研究对象

军事管理学的研究领域十分广泛。从综合性的管理来看，就有基层、中层和高层等各个层次的管理；从分科性的管理来看，又有作战、训练、行政、科技、政工、人才、后勤等方向性工作的管理。军事管理学就是以寻求军事领域中综合管理和分科管理过程中的共同规律，管理要素之间的相互关系则是它的基本内容。因此，军事管理学的研究对象是军事管理要素之间的相互关系。

1、军事管理的基本过程

军事管理的过程是从选择军事目标开始到实现军事目标的过程。这一过程是军事管理要素相互发生作用的过程，也就是通过管理手段使管理对象相互作用而产生并输出功能的过程。因此，军事管理的基本过程是通过建立合理的管理机构、制定和运用合理的管理章法、选择合适的管理人员，实现对管理范围内的人力、物力、财力、信息、时间和空间的计划、组织、指挥、协调和控制。

2、军事管理学的研究目的和对象

有管理和无管理、管理的好和差，其结果大不一样，这是人所共知的事情。这种不一样主要表现在各种工作效益的差距上。在经济管理领域，表现为经济效益的大小；在军事管理领域，则表现为军事效益的高低。军事效益就是军事管理工作的质量和效率，正如我们平时所讲的“以最小的代价换取最大的胜利”所阐明的道理一样，军事管理的出发点和归宿就是获取最大的军事效益，即军事管理工作的高质量和高效率。这就是研究军事管理的根本目的。

在军事管理活动中，直接决定军事效益的内容是什么？就是管理要素之间的相互关系。这些关系包括管理手段的内部关系、管理对象的内部关系和管理手段同管理对象之间的关系。在管理手段和管理对象内部，人都起着主导作用，在管理手段和管理对象之间，管理对象则处于决定性地位。管理对象决定管理手段，只有在管理手段适合于管理对象的客观情况时，才能取得较大的军事效益。然而，军事管理的手段又可直接影响管理对象。当管理手段适合于管理对象状况时，管理手段越先进，管理对象越能以更加合理的关系出现，使军事效益得到提高；当管理手段不适合管理对象的状况时，就会反过来对军事效益的提高起阻碍作

用。因而，管理手段、管理对象内部及其之间的相互关系是军事管理学研究对象的主要内容。

3. 军事管理学的基本任务

管理要素之间的关系反映着军事管理活动的规律，军事管理学的基本任务是揭示管理要素之间发展变化的规律，即军事管理活动规律。军事管理活动的规律大致可区分为三种类型：一是一般管理活动的普遍规律；二是只对军事管理活动起制约作用的规律；三是只对军事管理某些活动起制约作用的规律。其中，管理对象决定管理手段，管理手段必须适合于管理对象客观情况的规律是管理科学的基本规律。这一基本规律在整个管理科学中起着主导和决定性的作用。

三、管理科学的形成和发展

管理活动是随着人类改造自然、改造社会的活动产生而产生的，又是随着人类群体活动的不断扩大而发展的。

1. 管理由经验到科学

管理科学的形成过程，也同其它科学一样，开始只是零散的经验积累，然后到自觉地进行科学管理，最后逐渐形成一门成熟的科学。

管理，开始只是一些简单的经验积累，称为经验管理阶段。这一阶段的基本标志是没有系统的管理理论为指导，只是凭借着个人的感觉和经验进行管理的过程。这一管理阶段是同其它科学知识发展水平紧密联系在一起的。真正意义上的管理，渊源于生产上分工原则的确立。人们在生产过程中，对材料的保管、工具的维修、作业的顺序、产品的检验等，从获得较好的效果这个愿望出发，逐渐积累了一些经验，并传给他人。军事活动对于管理经验的积累起了重要的作用。在十九世纪工业革命来临之前，管理基本上

属于经验管理阶段。它的一个突出特点，是带有小生产的性质，经验是被掌握在个人手里，尚未完全总结起来成为全人类的财富。

在公元前约五千年的人类历史中，中国、巴比伦、古埃及、古印度、古希腊、古罗马等文明古国都产生了比较先进的经验管理思想和进行过大量的卓有成效的经验管理活动。传说中，我国黄帝时期的修武备、整内政思想，商汤、周武选贤任能的思想等等，可以看成是当时或是以后先进管理思想的代表。后来，《孙子兵法》以及古长城和都江堰等巨大工程的修建等等，也都是当时管理思想和管理经验的集大成。在国外，巴比伦牧师们创造的管理国家大量财产的技术；埃及人修建金字塔的管理艺术；印度考帝利雅关于管理国家的思想；古希腊腓尼基人和古罗马人创造的关于分权、分层负责的思想等，说明各个国家都有较大规模的管理活动和符合当时生产水平的先进管理经验和思想的积累。在军队的指挥机构设置上，我国军队很早就出现“军师”这一职务。据史书记载，我国早在汉末军队中设置了作为统帅的幕僚官“参军”。汉末，在曹操的军队中就出现了“参谋集团”的雏形，他把军师分成中军师，和前、后、左、右军师等，在指挥作战中发挥了智囊团的作用。据《资治通鉴》记载，我国到了唐代就有明确的军事参谋职位。而在西方，直到十七世纪在古斯塔夫时代，才萌芽一种对参谋工作的需要，在军队中设置了助手，但没有形成组织，只是在国王感到必要时才被叫去咨询意见。拿破仑习惯于集全部指挥权于一身，直到后来才设置助手，这个助手就是柏特尔将军。后来，柏特尔在一七九八年提出建立参谋组织的设想。参谋部作为军队中的一个正规机构，大约是一八〇一——一八〇六年在普鲁士军队中最先出现的。这些事例说明，从个人的零碎的管理经验，到形成相对固定的管理思想，要经历一个漫长的演变过程。人们经过长期观察、摸索，逐渐由个别的经验总结为共同行之有效的经验，然后又由此上升为思想和理论。

十七、十八世纪，科学技术获得了迅速的发展，从而导致了

十九世纪的工业革命，同时也为管理科学理论的创建奠定了基础。科学家培根、配第、洛克、牛顿等人在科学上所取得的成就，为管理的科学化提供了方法和技术。詹姆斯·斯图尔特和亚当·斯密提出了把管理和劳动分开的思想，为管理专业理论的发展提供了思想基础。克劳塞维茨提出了要依靠科学分析而不在直觉基础上实施军事决策的思想，也对军事管理思想起到了推动作用。在社会化大生产和大规模军事行动的客观要求下，为了培养管理专业人才，一八八一年约瑟夫·沃顿在宾夕法尼亚大学建立了第一所管理学院，为科学管理理论的创建起到了社会组织作用。一九〇一年易斯·布朗迪斯在州际贸易委员会的调查中第一次使用了“科学管理”这一术语，为在这个时期旨在提高劳动生产率的管理研究活动命名。一九一一年泰罗出版了《科学管理原理》一书，这是世界上第一本关于科学管理理论的专著，它标志着管理科学的正式形成。人们普遍认为，科学管理开始于美国，无论是日本、西德，还是苏联等国家的管理理论和方法，都是在美国的管理学家泰罗的理论基础上发展起来的。泰罗对工人的操作动作进行细致的观察和分析，确定合理的工作方法，选定合适的工具，同时用秒表记录各项活动的时间，确定工时定额，为实行差别计件制提供了数量的依据，即凡达到定额的工人按高工资计算报酬，不能达到定额的按低工资计算报酬。从此，管理才从经验阶段发展到科学阶段。

2、科学管理理论的发展过程

形成系统的科学管理理论，标志着管理由经验阶段进入到了科学阶段，这是社会发展的必然结果。科学管理理论是随着西方资本主义的发展而兴起的。大型机器工业的出现，市场竞争的加剧，群体活动规模的扩大，都为科学管理理论的形成提供了客观条件。管理学的发展历史大致经历以下三个阶段。

(1) 以研究作业标准化和行政控制为中心的古典管理理论

阶段

“古典管理理论”是十九世纪末到二十世纪初形成的。这一学派的代表人物有美国的泰罗，法国的法约尔，德国的韦伯及后来的美国人古利克、英国的厄威克等人。古典管理理论较为系统地研究和探讨了标准化和行政控制等管理理论问题。如泰罗从一八八〇年开始的作业标准化的科学实验，陆续提出了作业标准和时间定额的概念和方法，同时主张对于遵守作业标准的工人予以奖励，实行有差别的、刺激性的计件工资制，从而使劳动生产率得到了进一步的提高。泰罗的科学管理原理可概括为：①搜集、分析、整理企业所有的经验数据，用以研究科学的管理方法。②对工人进行严格挑选和培训，以发挥其最大能力。③在工人和管理人员之间培养合作精神，以保证工人按科学方法完成任务。④在工人和管理人员之间进行明确和适当的分工，以保证管理任务的完成。他主张必须把计划职能（相当于现在所指的管理职能）同执行职能（工人的实际操作）分开，计划部门从事全部的计划工作并对工人发出命令，以便为定额和操作方法提供科学的依据，对“标准”和“实际情况”进行比较，制定出有科学依据的定额和标准化的操作方法及工具，从而进行有效的控制。泰罗在管理领域所进行的一系列开拓性工作的科学性为世人所公认。正如列宁曾经指出：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，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，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。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的好坏。应该在俄国研究与传授泰罗制，有系统地试行这种制度，并且使它适应下来。”（《列宁选集》第3卷第511页）泰罗的这种标准化

的管理，虽然还仅限于现场作业，但是，有了作业标准，就能够为制定作业计划，分配工人的操作时间、检查和控制生产过程等提供了科学管理的依据。泰罗的最大贡献就是主张一切管理问题都应该而且可以用科学的办法加以研究和解决，实行各方范围的标准化，把个人的经验上升为理论并指导管理实践，从而代替了单凭经验办事的传统管理方法。

在泰罗之后，美国的福特为了提高生产汽车的竞争能力，把单个个别工序的作业管理发展成为上下连贯工序的作业管理，具体做法是：引用传送带，使原料、材料在机械的传送过程中由工人制造成为零部件，并装配成产品。福特制的本质仍然是作业的标准化，它的标准化包括：①产品标准化——减少产品的类型，实行大批量生产；②零件规格化——使零件能够互换；③工厂专业化——不同零部件分别由专门工厂或车间制造；④机器及工具的专门化——提高效率，并为自动化打下基础；⑤作业专门化——工人反复地进行同一种简单的作业。福特制是泰罗制的发展，两者都属于所谓传统的科学管理制。

在泰罗致力于研究标准化管理的同时，一九一六年法约尔发表了《工业管理与一般管理》一书。他认为，管理不同于经营，而只是经营的活动之一。经营具有六种活动，即技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。管理活动包括五大职能要素：计划、组织、指挥、协调和控制，即著名的管理五大职能学说。变直线式管理机构为职能式管理机构也是法约尔的最大贡献之一。

在同一个时间里，韦伯在管理组织理论的探讨和研究上也作出了较大的贡献。他在《社会组织与经济组织理论》一书中，主张为了实现一个组织的目标，要把组织中的全部活动划分为各种基本的作业，作为公务分配给组织中的各个成员。各种公职和职位是按照职权的等级原则组织起来的，每一职位有明文规定的职权和职责，形成一个指挥体系或阶层体系。韦伯认为，这种形成