

应用管理学

敬源峻 编著



重庆大学出版社

C939

应用管理学

敬源峻 编著

重庆大学出版社

内 容 提 要

每个人都应成为有效的管理者，这是现代社会发展的需要。本书以此为出发点，博采众家之长，运用简洁生动的语言，深入浅出地阐述了现代管理的各种原理和各种应用性管理方法，阐述了怎样将这些知识应用在实际工作和生活中。本书内容丰富，融科学性、应用性、普及性于一体。适合于广大企业、事业、机关团体、院校干部和师生阅读，并可作为管理人员培训班的教材。

应 用 管 理 学

敬源峻 编著

责任编辑 陈思烈

*

重庆大学出版社出版发行
新华书店经销
重庆建筑工程学院印刷厂印刷

*

开本：787×1092 1/32 印张：9 字数：202 千
1990年6月第1版 1990年6月第1次印刷
印数：1—10100

标准书号： ISBN 7-5624-0332-5 定价： 2.55元
C·14

我们每一个人都应是管理者

——引言

亲爱的朋友，不论你从事着什么职业，也不论你干着什么工作，我们每一个人都应是管理者。

也许，一些读过美国管理学家杜拉克(Peter F. Drucker)所著《有效的管理者》一书的朋友们会说：“根据杜拉克所讲，只有厂长、经理、局长等有职位的人才被称为管理者，而我只是一个没有职位的职员，怎么也会是管理者呢？”要回答这个疑问，我们需要弄清什么是“管理”。

究竟什么是“管理”呢？对于这个问题，管理学家们可是花了不少功夫去研究，为其下了不少的定义。如法国的亨·法约尔(Henri Fayol)说：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。美国的卡斯特(F. E. Kast)说：“管理是一个过程，通过它，大量互无关系的资源得以结合成为一个实现预定目标的总体”。美国杜拉克说：“管理是一种工作。因此管理有其技能，有其工具，也有其技术。”类似这样的定义还有很多，但大都是从企业管理的角度来讲的，因而这些定义都有一定程度的局限性。

就广泛意义上的管理来讲，我们认为苏联管理学家B. Γ. 阿法纳西耶夫说得好。他说：“管理首先是人为达到自己目的而进行的自觉活动”。“是人们运用技术和其手段来完成既定的任务和已采取的决策而实现的那样一种特殊的、目的

明确的、改造性的活动”。这就是说，管理是人们生活中的一种活动，是人依照自己所设目标的需要，针对客体所进行的一种自觉的活动。这种活动旨在改变客体，使其朝着预定的目标运动。由此，我们可以说，处在这种管理活动中主体地位的人就都应是管理者。

我们每一个人，谁在工作、生活和学习中没有目标呢？谁又没有为了要实现自己的目标而进行着各种活动呢？在工作中，作为一个厂长，你要为你所负责的企业完成预定的生产任务和发展目标而进行活动。作为一名教师，你要为把你的学生培养成为有理想、有道德、有知识、有纪律的社会主义劳动者而进行活动。就是作为一名职员，你也要以上级指派的任务作为自己的工作目标，并为这个目标的实现进行活动。同样地，作为一名科研人员，你必然要为研究课题的完成而进行活动。在学习上，作为一名学生，你也要为实现你的每一步学习目标而进行活动。就是作为在职的业余学习，也不例外。在日常生活中，不论你的社会角色是父亲还是丈夫，是母亲还是妻子，你都会有一个希望实现的目标，并努力地为实现这个目标而活动着。在社会生活中，你会希望自己给别人一个好印象，希望得到别人的尊重，得到社会的承认，也希望能得到晋升等等，为了这些目的，你也是要进行各种活动的。因此，我们可以看到，管理时时处处存在于我们每一个人的工作、生活和学习之中，而我们每一个人都应是管理者。

在管理活动中，我们要遇到大量纷繁复杂的各种关系，这些关系归纳起来可以分为两大类，一是管理者与被管理者之间的人的关系，二是管理者与被管理事物之间的事的关

II

系。这样，就管理客体而言，我们的管理活动就可分为“事的管理”和“人的管理”两大部分。如物资管理、对一项工作的计划安排等都属于事的管理，而处理人际关系、调动人的积极性等都属于人的管理。在实践中，这两个方面的管理是相辅相成的，它们始终统一地贯穿在整个的管理活动之中。管理研究者们为了研究的需要，才将统一的管理活动分为两个部分来进行研究。

管理作为一种客观的过程，有其自身的规律，这些规律为管理学家们所研究和总结，就形成了管理知识。在我们建设社会主义现代化的进程中，在各行各业广泛推行民主管理的实践中，为了有效地进行管理，我们需要这些管理知识。然而只有管理知识是不够的，如果管理知识不体现于我们的习惯和能力中，不体现于管理者的实际工作和行动中，其本身是毫无用处的。因此，编著本书的目的，在于在研究者与我们每一个管理者之间搭起一座桥梁，将丰富的现代管理知识库中适用于我们每一个人的管理活动的知识，以通俗易懂的方式介绍给我们每一个管理者。希望通过这种方式能使管理知识融入到我们的习惯和能力中，融入到我们的实际工作和行动中，一方面帮助我们每一个管理者能更有效地进行管理，一方面使知识走出高高的书架，以充分发挥其对于实践的指导作用。

本书力图以“我们每一个人都应是管理者”这根线，将浩繁的各种管理知识中具有普遍应用价值的精华部分串起来，以构成新的管理知识系统，并因此取书名为《应用管理学》。这个目的是否在本书中得到了实现，还待请专家和读者们指正。在编著此书的过程中，参阅了许多学者们的专著

和各种资料，吸收了一些专家们的最新研究成果，在此一并表示感谢。书稿完成后，承蒙四川轻化工学院管理工程系副主任黄方正副教授和自贡职业大学社科管理系副主任万健副教授审阅了全部书稿，并提出了宝贵意见，在此致以真诚的谢意。

敬源峻

1989年3月

目 录

我们每一个人都应是管理者.....	(I)
——引言	
第一章 新的科学丰富着我们的管理思维.....	(1)
第一节 1 + 1 = 2 吗?	(1)
——谈谈系统论	
第二节 世界由什么构成?	(11)
——谈谈信息论	
第三节 机器与生物有共同之处吗?	(20)
——谈谈控制论	
第四节 婴儿与贝多芬交响曲	(31)
——谈谈层次论	
第五节 白天与黑夜的分界点在哪里?	(42)
——谈谈模糊论	
第二章 在管理活动的起跑线上.....	(53)
第一节 努力地了解和认识事物的未来.....	(53)
——谈谈管理预测	
第二节 排除站在十字路口时的徬徨.....	(68)
——谈谈管理决策	
第三节 在没有车辙的地方探觅道路.....	(104)
——谈谈决策的创造性	

第三章 在通往既定目标的道路上	(120)
第一节 组装驶向目的地的交通工具	(120)
——谈谈组织管理	
第二节 掌握好方向盘和操纵杆	(137)
——谈谈管理的调节与控制	
第三节 在现实的冲突中寻求和谐	(157)
——谈谈管理的协调与平衡	
第四章 人的行为奥秘与人的管理	(174)
第一节 什么力量使他这样做?	(174)
——谈谈人的基本行为动因	
第二节 有一个统一的行为模式存在吗?	(185)
——谈谈个体心理差异与行为差异	
第三节 当失败出现在我们面前时	(197)
——谈谈挫折心理与管理	
第五章 抓住交往关系这根管理链条	(208)
第一节 一种看不见的神奇力量	(208)
——谈谈人的基本社会心理	
第二节 我们每个人都处于这张网中	(226)
——谈谈社会交往与管理	
第三节 在与上级、下级和同事的交往之中	(241)
——谈谈向下、平行和向上管理	
第四节 镜子里面的被管理者	(258)
——谈谈自我管理	

第一章 新的科学丰富着我们的管理思维

在我们的每一项管理活动中，在我们管理活动的每一段过程中，我们都会遇到大量的各种现象和问题。面对这些现象和问题，我们的大脑在积极地思维着，并努力地运用各种方法去研究它们，寻找着这些现象的本质和问题产生的根由，进而探求解决问题的办法和途径。

过去，我们在思维中已经熟练地掌握了归纳与演绎、分析与综合、抽象与具体、类比与对比等方法，这些方法在今天我们的管理思维中仍然具有重要意义。随着科学的不断发展，人们对世界规律的认识越来越深入，许多新的科学产生了出来，这其中，有不少新的科学为我们提供了新的思考问题、研究问题的方法，丰富了我们的管理思维，帮助我们更深刻地认识我们在管理活动中所遇到的现象和问题，为我们寻求更有效的解决问题的办法提供了不少启示。

第一节 $1+1=2$ 吗？

——谈谈系统论

如果有人问你：“一个苹果加一个梨子等于几个水果？”你一定会不加思索地回答是两个。因为， $1+1=2$ ，这是最简单不过的数学常识了。但是，系统论却告诉人们， $1+1$ 不等于2。这是为什么呢？要明白这个问题，我们需要了解

什么是系统，系统的结构与功能有什么关系，系统运动遵循着什么规律。

一、什么是系统

所谓“系统”，简单讲，就是各事物按一定关系组成的整体。系统论对系统的科学定义是：系统是由若干相互区别又相互联系、相互作用的部分（要素）组成，并处于一定环境中，为达到整体的目的而存在的有机集合体。系统客观地普遍存在于自然、社会和思维的各个领域，我们的管理领域当然也不例外。

在系统科学产生之前，人们就在各种实践活动中，认识到了为一定目的而存在的各种各样的系统。如“兵马未到、粮草先行”，就说明古人已认识到“兵马”和“粮草”是在战争中相互联系、相互作用、相互制约的部分，它们为实现一定目的而一起构成了一个系统。在日常生活中，我们也常称这种事物或那种事物为系统。如称生物体内能共同完成某种功能的器官为某某系统。例如消化系统、神经系统、生殖系统等。在日常工作中，我们也常说文教系统、宣传系统、冶金系统、电力系统等。

在我们的管理领域里，作为厂长，你会遇到由生产、经营、购销等部分组成的企业系统，遇到由人、技术、机器组成的产品制造系统；作为教师，你会遇到由德育、智育、体育、美育等部分构成的教育方法系统；作为校长，你又会遇到由教师、学生、后勤人员构成的学校职工系统，遇到由各班级、各教研室、实验室、图书室等构成的学校组织系统。

系统内不仅各部分相互联系、相互作用着，同时，系统

整体又与其所处的环境及其它系统发生着各种关系。因此，任何系统都不是孤立存在的。如果各系统之间有着较为稳定的联系，则这些系统就构成了一个大系统，这些系统便被称为子系统。因此，系统边界的划分不是死板的，它依照我们的管理需要可进行不同的划分。如将一个学校看为一个系统，则各教研室、教学班就都是子系统，而由各学校和教育管理机关的集合，又构成了教育部门这个大系统。

在长期实践的基础上，人们认识了系统。本世纪30年代，奥地利生物学家贝塔朗菲（L·V·Bertalanffy）深入地研究了生物有机体，强调应把生物有机体当作一个整体或系统来看待。进一步的深入研究使他创立了普遍系统论。贝塔朗菲指出：“存在着适用于综合系统或子系统的模式、原则和规律，而不论其具体种类、组成部分的性质和它们之间的关系或‘力’的情况如何。”在这之后的几十年间，系统科学得到了很大的应用和发展。

二、系统的结构与功能

我们已经知道，系统内各部分（要素）之间是相互关联着的。这种相互的关联，就被称为系统的结构。结构即是具有某种稳定性的系统要素的组织形式和结合方式。结构不同于构成，相互间不发生制约关系的累计构成物中没有结构，也就形不成系统。如一堆沙子不是系统，因沙粒间只是机械的累积，而不是有机的联系。结构在系统中具有十分重要的意义，因为它与系统的功能关系十分密切。

系统的功能是指系统在与外部环境发生的关系中所表现出的作用和性能。一个系统具备什么功能，有用功能发挥的

程度如何，一方面取决于构成系统的元素的功能，更重要的一方面则是取决于系统的结构。因为系统结构的不同，会使系统的整体性质和整体功能有很大的区别。

一堆儿童玩的积木，可以因各块积木联结方式的不同，即结构的不同而形成各种不同的物体形态。在这当中，可将每块积木视为系统要素。在不同的结构中，尽管要素本身没有变化，但最后形成的系统却是不同的。这种情形与我们现实中各种系统的结构与功能的情况是一致的。

在化学物质中，我们知道乙醚与丁醇的构成元素都是一样的。它们都是由10个氢原子，1个氧原子和4个碳原子所构成。但是由于这些元素相互联结的方式不同（乙醚是 $C_2H_5-O-C_2H_5$ ，丁醇是 $CH_3-CH_2-CH_2-CH_2-OH$ ），结果形成了性质和作用完全不同的两种化学物质。

在足球比赛中，同样的队员可按不同的配合方式组成不同的阵式，这不同的阵式所体现出的功能是不同的，有的是进攻型，有的是防守型。

系统的结构不是固定不变的，在一定条件下，通过一定方式就可改变系统结构，从而引起系统整体质的变化和功能的变化。如生物工程中的基因重组，就是将脱氧核酸分子重组，变换遗传结构而产生生物新类型。又如在高温高压下，改变石墨的碳原子连接方式，就使硬度为1的石墨变成硬度为10的金刚石，由导电变为不导电。

三、贝塔朗菲定律

系统是普遍存在的客观现象，那么，系统又有什么一般的规律呢？对这个问题，人们作了不少研究，概括出了好些

条规律，其中最基本的一条即是“系统的整体性原理”，也称“贝塔朗非定律”。这个定律对于我们的管理思维有着直接的方法论意义。

系统的整体性原理用一句简单的话来讲，就是：整体不等于部分之和。也即是我们在这一节开始时提到的 $1+1$ 不等于 2 。

整体性原理告诉我们，在部分（要素）通过一定的方式构成整体时，这个整体就出现了部分（要素）原来所不具有的性质，同时整体又表现出丧失了组成整体的部分单独存在时所具有的某些性质，从而使整体产生了各个部分原来所不具有的功能。因此，作为一个系统整体，它的功能和性质不等于组成系统的各部分（要素）的功能和性质的简单机械相加。我们也正是在这个意义上说 $1+1$ 不等于 2 。

一堆木条不具有由这些木条所构成的板凳的功能，同时板凳也会失去构成它的木条原来所具有的某些功能。工人和机器组成的人机系统能具有工人和机器本身所不具有的生产制造功能。不同知识结构的人组成的专家集团，能完成他们各自所无法完成的研究工作，这即是系统意义上的 $1+1$ 大于 2 。这些都说明系统整体与要素相比，具有新的质和新的效能。

四、系统论与我们的管理思维

系统的客观存在和我们对系统特点规律的认识，启发了我们在管理思维中运用系统的观点和方法来分析问题。这就是要求我们在思考问题时，要把对象放在系统的形式中加以考察，要从系统的观点出发，始终注意从整体与部分（要素）

之间，系统整体与外部环境之间的相互联结、相互作用、相互制约的关系中来研究对象，要摒弃那种把对象简单、机械地分割成互不相联的孤立静止的部分来考察的方法，要从整体的角度去找到解决问题的途径。

在分析问题时，我们怎样才能运用好系统方法呢？具体讲，我们要注意把握以下几个基本观点：

1. 系统因果观点

在过去，当某一事件发生了时，我们总会习惯地说：就是某个原因造成了这个结果。有时我们还会对究竟是哪一个原因造成了这个结果的问题发生争执。从这当中，你会发现我们在分析事物的因果关系时、采用的是简单的单因果观点，这种传统方法由于把事物简单化了，因而往往产生片面的倾向。

现在，系统因果观点要求我们抛弃这种单因果观点，而对于因果关系的分析则要从整体性角度出发，围绕问题作系统的考察。我们要分析的不是哪一个原因造成了这个问题，也不是哪一个因素必将影响这个事物的变化发展，同时，也不是要寻求哪一个解决问题的办法。围绕问题，系统因果观点要求我们要分析的是哪一些原因造成了这个问题，是哪一组因素影响制约着这个事物的发展，我们要思考的是需要采取哪一套办法才能达到解决问题的目的。

例如环境污染问题。我们就不能简单地归结为是哪一个原因造成了环境的污染。而是要从工业布局的合理性，工厂生产工艺流程的最佳化，设备的配套完善，处理废物设备的效能，操作管理的严格程序，人员的安全思想等一组系统因素去分析研究问题的成因，以及寻找一套系统性的解决问题的办法。

又如你要通过自学使自己的知识水平达到某一程序，这并不是只要有了刻苦勤奋精神就能实现的。因为除了要有刻苦精神而外，还要有合理的学习计划，有效的学习方法，正确的学习指导和健康的身体。同时还要恰当地处理工作、学习、生活之间的矛盾。所以，达到了自学目的的这个结果，并不是只由哪一个因素决定的。

2. 结构关系观点

系统与非系统的根本区别就在于元素间的结构关系。因为相互间没有联结制约的结构关系的元素，是不能形成为系统的。如一个盒子里装着钢笔、铅笔、圆珠笔，但这些笔并不构成为一个系统。因此，抓住系统元素间相互的结构关系是我们进行系统分析问题的关键所在。

相同的一组要素，不仅可以因结构不同而形成本质不同的系统。同时，一组相同的要素还可因结构方式的不同，而使系统功能的发挥程度大不一样。如将10个可靠性 $R = 0.99$ 的电子元件串联起来，则这个元件系统的可靠性是 $K = (R)^n = (0.99)^{10} = 0.904$ ，但若将4个可靠性只有0.9的元件并联起来，则系统的可靠性为 $K = 1 - (1 - R)^n = 1 - (1 - 0.9)^4 = 0.9999$ 。可见，结构方式不同，系统功能的发挥程度就不同。

社会系统与自然系统一样，一方面当某些元素具有与整体系统相反的功能时，系统要产生内耗并导致整体功能的降低。另一方面，当结构关系不适当时，也要产生内耗，使整体功能降低，这时1+1就不是大于2，而是1+1小于2了。如一个部门内机构重叠，各分支机构职责界限不明或职责交叉，相互间关系紊乱，那就会出现扯皮现象，产生内耗而降低整个部门的功能发挥程度。在人际关系中，这种情形也是

常见的。如教师与学生之间，引导式和强迫式的关系，对于师生系统的功能发挥，对于这个系统的目标实现就是有不同影响的。

因此，系统的这种特点就要求我们在考察问题时，要运用结构关系观点。我们不仅要研究各个要素在系统中的功能情况，还要研究问题所涉及的要素间的结构关系。分析要素间结构关系是否合理，问题的解决是否需要从改变系统的内部结构入手。

3. 动态平衡观点

谈到平衡，人们很容易想到天平，想到那种处于静止的平衡状态的事物。但是，作为系统，无论是生物的、技术的、还是社会的、当其处于稳定平衡中时，这种平衡不是静止的平衡，而是一种动态平衡。

什么是动态平衡呢？我们举一个简单的例子来说明它。一个水池，有一个进水口和一个出水口；当池里装满水，且水从进水口和出水口都以同样的流量在流进和流出时，从局部看，池中的水处于流动中，即处于动态，但从整体看，池中的水量是保持不变的，即处于平衡状态，这种平衡就是动态平衡。

由于现实的各种系统是处于一定环境中的，系统与外部环境之间随时都存在着物质、信息和能量的交换，它是一种“活”的有机整体，因而系统的平衡是动态平衡。一个系统也只有成为一个“活”的有机体，只有处于动态平衡中，才有可能生存和发展，不然就会退化以至衰亡。如一个人的思想只有处在不断地吸收新东西，抛弃旧东西的动态平衡中，才能保持思想的敏捷、活跃；一个企业要与外界保持经常性