

# 现代管理学

主编 李兴山

中共中央党校出版社

381663

# 现代管理学

主编 李兴山



中共中央党校出版社  
· 北 京 ·

(京)新登字100号

**图书在版编目(CIP)数据**

现代管理学/李兴山主编. —北京:中共中央  
党校出版社, 1994. 8

ISBN 7-5035-1081-1

I. 现… II. 李… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(94)第08605号

中共中央党校出版社出版发行

(北京海淀区大有庄100号)

河北宏达印刷厂印刷 新华书店经销

1994年9月第1版 1995第3次印刷

开本: 850×1168毫米 1/32 印张: 12.625

字数: 320千字 印数: 10000—21000册

定价: 11.50元

# 目 录

## 绪 论

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| 第一章 现代管理学的研究对象.....      | ( 1 )  |
| 第一节 管理的涵义与特征.....        | ( 1 )  |
| 第二节 现代管理学的研究对象.....      | ( 8 )  |
| 第三节 现代管理学的理论体系.....      | ( 14 ) |
| 第四节 现代管理学的研究方法.....      | ( 17 ) |
| 第二章 现代管理理论的产生与发展.....    | ( 21 ) |
| 第一节 简略的历史回顾.....         | ( 21 ) |
| 第二节 资本主义管理理论的产生与发展.....  | ( 23 ) |
| 第三节 社会主义管理理论的产生与发展.....  | ( 32 ) |
| 第四节 80年代东西方管理理论的新发展..... | ( 43 ) |

## 第一篇 现代管理要素

|                        |        |
|------------------------|--------|
| 第三章 管理主体.....          | ( 53 ) |
| 第一节 管理主体的特点和作用.....    | ( 53 ) |
| 第二节 管理者.....           | ( 57 ) |
| 第三节 管理机构.....          | ( 64 ) |
| 第四节 管理职能.....          | ( 74 ) |
| 第四章 管理客体.....          | ( 79 ) |
| 第一节 管理客体的特征.....       | ( 79 ) |
| 第二节 作为管理客体的人.....      | ( 83 ) |
| 第三节 作为管理客体的经济系统.....   | ( 88 ) |
| 第四节 作为管理客体的上层建筑系统..... | ( 92 ) |

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 第五章 管理目标             | (98)  |
| 第一节 管理目标的涵义和特点       | (98)  |
| 第二节 管理目标的制定          | (103) |
| 第三节 管理目标的实现          | (106) |
| 第六章 管理信息             | (113) |
| 第一节 管理信息的涵义和特征       | (113) |
| 第二节 信息在管理中的作用        | (117) |
| 第三节 管理信息系统的基本构成和设计原则 | (121) |
| 第四节 管理信息的收集、加工和传递    | (127) |

## 第二篇 现代管理观念

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 第七章 管理的人本观念          | (136) |
| 第一节 在管理中树立人本观念的必然性   | (136) |
| 第二节 资本主义管理的人本观念      | (140) |
| 第三节 社会主义管理的人本观念      | (150) |
| 第八章 管理的系统观念          | (160) |
| 第一节 管理系统观念的形成        | (160) |
| 第二节 管理系统观念的内容        | (164) |
| 第三节 系统方法在管理中的应用      | (170) |
| 第九章 管理的择优观念          | (175) |
| 第一节 在管理中树立择优观念的必要性   | (175) |
| 第二节 管理的择优观念的内容       | (179) |
| 第三节 管理的择优原则          | (185) |
| 第十章 管理的战略观念          | (188) |
| 第一节 战略观念在现代管理中的地位和作用 | (188) |
| 第二节 战略观念的内容与类型       | (192) |
| 第三节 发展战略的构成          | (198) |
| 第四节 发展战略的制定与实施       | (203) |
| 第十一章 管理的权变观念         | (207) |

|     |                   |       |
|-----|-------------------|-------|
| 第一节 | 权变观念的依据·····      | (207) |
| 第二节 | 管理权变观念的特点和作用····· | (211) |
| 第三节 | 权变观念在管理中的应用·····  | (214) |

### 第三篇 现代管理过程

|      |                 |       |
|------|-----------------|-------|
| 第十二章 | 决策·····         | (224) |
| 第一节  | 决策的涵义和分类·····   | (224) |
| 第二节  | 决策的特点和地位·····   | (226) |
| 第三节  | 决策的前提和条件·····   | (228) |
| 第四节  | 决策的原则和步骤·····   | (233) |
| 第十三章 | 计划·····         | (244) |
| 第一节  | 计划的涵义和作用·····   | (244) |
| 第二节  | 计划的内容和形式·····   | (246) |
| 第三节  | 计划指标和指标体系·····  | (252) |
| 第四节  | 计划的编制和修订·····   | (256) |
| 第十四章 | 实施·····         | (263) |
| 第一节  | 实施的涵义和作用·····   | (263) |
| 第二节  | 实施的准备工作·····    | (267) |
| 第三节  | 实施过程中的协调·····   | (271) |
| 第四节  | 实施过程中的激励·····   | (279) |
| 第十五章 | 监督·····         | (284) |
| 第一节  | 监督的涵义和种类·····   | (284) |
| 第二节  | 监督的基本原则·····    | (288) |
| 第三节  | 监督的基本步骤·····    | (292) |
| 第四节  | 监督体系的建立与完善····· | (295) |
| 第十六章 | 评价·····         | (302) |
| 第一节  | 评价的涵义和作用·····   | (302) |
| 第二节  | 评价的要素和原则·····   | (305) |
| 第三节  | 评价的内容和指标体系····· | (311) |

|     |            |       |
|-----|------------|-------|
| 第四节 | 评价的方法..... | (316) |
|-----|------------|-------|

#### 第四篇 现代管理方法与艺术

|      |                   |       |
|------|-------------------|-------|
| 第十七章 | 定性管理方法.....       | (324) |
| 第一节  | 经济方法.....         | (324) |
| 第二节  | 法律方法.....         | (332) |
| 第三节  | 行政方法.....         | (338) |
| 第四节  | 社会心理方法.....       | (342) |
| 第十八章 | 定量管理方法.....       | (348) |
| 第一节  | 预测方法.....         | (349) |
| 第二节  | 决策方法.....         | (355) |
| 第三节  | 计划方法.....         | (362) |
| 第四节  | 定量管理方法的推广与应用..... | (371) |
| 第十九章 | 管理艺术.....         | (375) |
| 第一节  | 管理艺术的涵义和作用.....   | (375) |
| 第二节  | 用人艺术.....         | (378) |
| 第三节  | 宣传鼓动艺术.....       | (383) |
| 第四节  | 人际关系艺术.....       | (388) |
| 第五节  | 公共关系艺术.....       | (392) |
| 后记   | .....             | (398) |

# 绪 论

## 第一章 现代管理学的研究对象

现代管理学是管理科学体系中的一项重要学科。研究和学习这门学科，不但可以系统地了解和管理的一般原理，而且对于学习和掌握各领域、各部门、各行业的管理理论和管理方法都有指导意义。

现代管理学作为一门独立的管理学科，它有其自己独特的研究对象。只有首先明确这门学科的研究对象，才能提纲挈领，进一步明确这门学科的性质、特点、内容及其整个理论体系。

### 第一节 管理的涵义与特征

为了说明现代管理学的研究对象，有必要首先明确“管理”、“现代管理”的概念和特征。因为对概念和特征的不同理解就会导致对研究对象的不同理解。

#### 一、管理的概念

管理作为一种普遍的社会活动，其产生已有悠久的历史。但是，管理作为一个科学概念，至今人们对它却众说纷纭，尚无统一的认识。出现这种情况的一般原因是：人们对任何事物的认识总要有个过程，理论落后于实践是正常的事。特殊原因是：管理科学是一类涉及面广、内涵十分丰富的新兴学科和边缘学科，人



们从各个方面进行研究，必然会对管理的概念有不同的认识和不同的概括。

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所从事的活动的时候，人们把管理概括为管辖、治理。这种概括强调了管理中的权力因素，并以“治国、平天下”为主要内容，其意与“统治”一词相近，带有浓厚的政治色彩。对此，孙中山先生曾作过很好地解释。他说：“政治两字的意思，浅而言之，政就是众人之事，治就是管理，管理众人之事便是政治。”<sup>①</sup>到了资本主义时期，随着商品经济和生产社会化的发展，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，追求最大利润成为资本家的主要追求目标时，人们对管理的研究逐渐从政治转向经济，特别是转向企业管理。在一个时期，似乎普遍认为，所谓管理就是企业管理，只不过从不同的角度加以强调，对管理的涵义予以不同的概括。例如，随着职能分工的出现，有人提出“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”，在此强调了管理的职能；随着行为科学的发展，有人提出“管理就是由一个或者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”，在此强调了管理中的人的因素。此后，到了现代管理理论的发展阶段，由于管理的研究范围不断扩大，特别是由于各方面的专家运用各种现代科学知识来研究管理理论，这样就使管理有更加丰富的内涵和外延，人们对管理概念的认识就更加多种多样。例如，有人从系统论的角度出发，认为管理是对人能干预的人、物、事等组成的系统而言的，“管理就是对整个系统运动、发展和变化的有目的、有意义的控制行为”；有人从信息论的角度出发，认为“管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程”；有人从数学的角度出发，认为“管理就是制定和运用数学模型与程序的系统，就是用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、

---

<sup>①</sup> 《孙中山选集》[下]，第661页。

决策等合乎逻辑的程序，求出最优解答，以达到企业的目标”。更有甚者，有人还从物理学的角度来认识管理的本质，认为“管理者所从事的使环境和对象有序化、确定化的管理过程，在本质上就是一个负熵的过程”。

对于管理概念的种种不同认识，我们还可以列举很多，但以上几种已具有一定的代表性。综合分析上述各种不同观点，总的说，它们各有真知灼见，也各有不足之处。那么，如何对管理这一复杂的概念进行比较全面和一般地概括呢？首先让我们解剖一下作为管理活动的一般情况。

我们知道，形成一种管理活动，首先要有管理主体，即说明由谁来进行管理的问题；其次要有管理客体，即说明管理的对象或管理什么的问题；再次要有管理目的，即说明为何而进行管理的问题。

有了以上三个要素，就具备了形成管理活动的基本条件。但是，要真正进行管理活动，还必须要运用为达到管理目的的管理职能和管理方法，即解决如何进行管理的问题。同时，我们还应想到，任何管理活动都不是孤立的活动，它必须要在一定的环境和条件下进行。不考虑管理的环境和条件，也难以解决为什么而管理和如何进行管理的问题。

以上分析说明，任何一种管理活动都必须由以下五个基本要素构成，即：

- (一)管理主体；
- (二)管理客体；
- (三)管理目的；
- (四)管理职能和方法；
- (五)管理环境或条件。

根据上述要素在实际管理活动中的作用和地位以及它们之间的内在逻辑联系，我们就可从一般意义上来概括管理的概念。即一般地说，管理是指在一定的环境或条件下，管理主体为了达到

一定的目的，运用一定的职能和手段，对管理客体施加影响和进行控制的过程。

在现代条件下，所谓管理主体，主要是指由国家统治者和生产资料所有者或者是他们用各种形式推举出的代理人所组成的管理机构；所谓管理客体，主要是指在一定的国家制度和生产力水平条件下所形成的社会系统，包括上层建筑系统、经济系统，也包括自然系统；所谓管理目的，主要是指获得较高的工作效率或较好的经济效益、社会效益、生态效益；所谓管理职能，既包括计划、指挥、激励、调节、监督等“硬”职能，也包括文化、教育、疏导、服务等“软”职能；所谓管理方法，既包括传统的经济方法、行政方法、法律方法、心理方法，也包括运用现代科学技术和手段所形成的现代管理方法。

所谓管理环境，主要是指国家制度、国家的政治、经济体制、国家的大政方针、政策以及社会生产力水平、人民科学文化水平、传统文化和自然资源条件等，也包括由此所决定的管理主体与管理客体的管理关系，如所属关系、所有关系、经营关系、代理关系等。必须强调指出，管理环境之所以是管理活动本身的构成要素，是因为它直接决定着管理的性质，决定着管理主体、管理客体、管理目的性质，也直接决定着管理方式、管理方法的具体采用，因而是任何一种管理活动必须要考虑的因素。

## 二、管理的特征

根据上述对管理概念的理解，综合传统管理与现代管理的基本情况，一般地说，管理有以下特征：

### （一）管理的二重性

管理的两重性特征是由马克思在《资本论》中首先提出的。马克思指出：“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。”<sup>①</sup>与此同时，马克思还进一步地分析说：“如果说资本主义的管理就其内容来说是二重的，——因为它所管理的生产过程本身具有二重性：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……。”<sup>②</sup>

通常，我们把上述管理的两重性称为自然属性和社会属性。所谓自然属性，是指管理任何社会劳动或社会化大生产的共同要求，它要从有效组织共同劳动和社会化大生产的规律出发来发挥职能、采取措施。这一点不以国家制度和阶级属性的不同而转移。所谓社会属性，是指管理既然是人类的一种社会活动，在阶级社会中，它又要体现一定阶级的意志，并为一定的阶级利益服务，因此必然受一定的社会制度和阶级关系所制约。认识管理的两重性，不但有利于认识管理的特征，而且对于管理科学的研究和建立，对于如何正确地学习和借鉴别国的管理经验都有十分重要的指导意义。

## （二）管理的目的性

管理是人类一种有意识、有目的活动，因此它有明显的目的性。管理的这一特征，是我们区别自然界和人类社会中那些非管理活动的重要标志。首先，它区别于人类社会中那些盲目的、没有明确目的的活动。也就是说，凡是盲目的、没有明确目的的活动，

---

① 《马克思恩格斯全集》第25卷第431页。

② 《马克思恩格斯全集》第23卷第368—369页。

就不能称其为管理活动；其次，它区别于自然界有些看起来是有组织、有目的，其实纯属是由生理功能所驱使、无意识的本能活动，如某些鸟类和昆虫的群体活动；再次，就多数情况来说，管理的目的性一般表现为社会劳动和社会团体的共同目的，而不是表现为某个成员或管理者单方面的目的。否则，就难以形成协作的意愿，也就很难进行有效的管理。

在实际中，管理的目的往往具体表现为管理目标。它是管理的出发点和归宿点，也是指导和评价管理活动的基本依据。为此，任何管理活动都必须把制定管理目标作为首要任务。

### （三）管理的综合性

任何管理活动都要受多种因素的综合影响，并要通过综合解决各种复杂的矛盾以达到系统的协调和管理目标的实现，这就是管理的综合性。管理的综合性表现在各个方面，例如，分析问题、进行决策要综合考虑管理系统内外的各种影响因素；组织实施和进行调节，要综合运用各种管理方法；调动人的积极性，要综合分析各种不同人员的心理和思想状态，等等。管理活动这种综合性的特点，也决定了管理科学研究的复杂性和边缘性。因为只有运用包括自然科学和社会科学在内的各种知识，从各个不同角度对各种管理活动进行综合研究，才能正确地认识和把握管理规律，并提出普遍适用、行之有效的管理原则和管理措施。

### （四）管理的人本性

在任何管理中，人是决定的因素。为此，任何管理都要以人  
为中心，把提高人的素质、处理人际关系、满足人的需求、调动人的主动性、积极性、创造性的工作放在首位。这就是管理的人本性。管理的这一特征，不但要求管理者在管理中贯彻人本原则，而且要求在管理理论的研究中，也要坚持以人  
为中心，把对人的研究作为管理理论研究的重要内容。在西方管理理论的研究中，差不多所有的管理理论都建立在人的假设理论基础上，各个学派管理理论的不同，主要是出于各自对人的心理、本性、行为等的认

识不同。抛开西方管理理论中各种关于人性的具体观点不谈，它们从人的假设理论出发，进而进行深入的管理理论研究的思路和方法，是符合管理的人本性的实际的，因而也是值得我们借鉴和效法的。

### （五）管理的创新性

实践证明，管理不仅是进行共同劳动和社会化大生产的必要条件，而且它本身就是一种劳动。这种劳动不但参与创造价值，而且能够推动社会生产力的发展。但是，管理的创新性特征远不只表现于此。它的真正涵义还在于管理本身也是一种不断变革、不断创新的一种社会活动。通过管理的变革，不但能推动社会和经济的发展，在一定的条件下，还可以创造新的生产力。历史上，人们往往只注意技术革命对于生产力发展的推动作用，而忽视管理变革的推动作用。实际上，技术革命必然会要求管理的变革，而只有技术革命和管理变革的合力，才能真正推动社会生产力的发展。18、19世纪资本主义国家的技术革命和产业革命，无疑大大推动了资本主义生产力的发展。但是，在管理没有真正完成从经验到科学的转变之前，资本主义国家的许多企业的生产都远远达不到在技术上的设计能力。只有到了19世纪末、20世纪初，由于泰罗等人对管理制度和管理方法进行了变革，完成了由经验管理向科学管理的转变，才使劳动生产率大大提高，从而使新技术的潜力得到充分的发挥。这一事例充分体现了管理的创新性。认识到管理的这一特征，有助于克服我们目前尚存在的重生产、轻经营，重技术、轻管理的倾向，真正把技术和管理看作是经济起飞的两个轮子。

### （六）管理的艺术性

自19世纪末、20世纪初泰罗等人经过大量科学实验，提出了科学管理原理以后，人们对管理的科学性已经认识得比较清楚。特别是在现代条件下，人们所提到的管理，一般都是指科学管理。换言之，非科学的管理就不是人们心目中真正意义上的管理。但是，

从另一方面来分析,管理不仅有科学性,还有艺术性。所谓艺术性,简单地说,就是指在原则性基础上的灵活性,在非常情况下的应变性。管理之所以有艺术性,主要是因为影响管理的因素,不仅有确定性的因素,还有非确定性的因素;不仅有相对稳定的因素,还有突发性、偶然性的因素。影响管理因素的这种复杂多变性,就决定了进行管理不仅要建立相对稳定的规章制度,制定具有普遍意义的科学原则,运用能解决规律性问题的科学方法,而且还要有随机应变的能力和灵活发挥的艺术。当然,在实际中管理的科学性和艺术性是统一的。它们二者的基本关系是:科学性是艺术性的基础,艺术性是科学性的发挥。管理所具有的艺术性,为管理者搞好管理提出了更高的要求。但是实践证明,高超的管理艺术来自于丰富的实践经验和渊博的科学知识。因此,只要勇于实践,努力学习,善于探索,管理艺术也并不是高不可攀的。

## 第二节 现代管理学的研究对象

以上我们分析了管理的概念及其特征。在这个基础上,我们再进一步分析现代管理学的研究对象。

### 一、现代管理学的研究对象

一般地说,一门学科的研究对象是某一特定领域中的矛盾的特殊性和特殊规律。对此,毛泽东同志曾经说过:“科学研究的区分,就是根据科学对象所具有的特殊性矛盾,因此对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究,就构成某一门科学的研究对象。”<sup>①</sup>但是,我们现在所说的管理学有所不同。由于我们界定它是研究管理的一般原理,因此它的研究对象不是某一特定领域,而是非特定领域;不是矛盾的特殊性,而是矛盾的一般性;不是

---

<sup>①</sup> 《毛泽东选集》第1卷第284页。

管理的特殊规律，而是管理的一般规律。那么，这种界定是否成立？这一研究对象是否存在呢？从一般道理上说，“特殊”与“一般”只是相对而言，如果仅站在“特殊”一面看“一般”，“一般”也就成为“特殊”了。同时，“一般”寓于“特殊”，如果从大量的“特殊”中抽出“一般”，这种“一般”的研究对象也就具有独特性了。从管理活动的实际看，管理活动是人类一种普遍的社会活动。在各个领域，管理活动相对有许多特殊矛盾性，即特殊规律，但是从总体上看，它总有一些应普遍遵守的共同原理和共同原则，这些共同的东西就是所谓管理的一般原理，它是一般管理规律的具体反映。

## 二、管理规律

由上可知，现代管理学的研究对象是现代管理的一般规律，它具体表现为现代管理的一般原理。为此，进一步阐明现代管理学的研究对象，就需要具体说明何为管理规律。

按照我们对管理概念的理解，所谓管理规律既不是指管理主体本身的运行规律，也不是指管理客体的运行规律，而是指在一定的管理环境和条件下，管理主体为了达到一定的目的，对管理客体施加影响和进行控制的规律。在这一表述中，如果管理主体和管理客体都不是特指的，而是就普遍而言，那么就是指一般管理规律；如果管理主体和管理客体都是特指的，那么就是某种类型或某一领域特殊的管理规律。当然，这种特殊也可相对而言，例如在众多类型的经济管理中，我们也可寻求经济管理的一般规律或一般原理。

管理规律包括丰富的内容，如果进行分类，至少有以下几种类型：

### （一）共有规律

共有规律是指所有管理活动都共有的规律，也是一些具有一般性、普遍性的规律。这些规律不受社会形态或范围领域的限制，反映管理活动普遍的内在联系，其中主要有：



1. 管理过程的循环规律。即任何管理都要经过计划、实施、检查、处理等几个基本阶段的循环，也就是美国管理学家戴明所说的 P、D、C、A 循环。这是一种大循环套小循环的循环，是螺旋型上升的循环。

2. 管理的人本规律。即任何管理都必须研究人的心理、动机和需要，考虑如何调动人的积极性和创造性以形成强大的生产或工作的动力的问题。

3. 管理的择优规律。即任何管理为达到管理目的，都要千方百计地选择较好的方案，达到满意的结果。

4. 管理的组织规律。即任何管理都要有一定的组织形式，并不断使之向有序化、协调化、高效化发展。

5. 管理的权变规律。即任何管理都受多种确定因素和不确定因素的影响，都要既讲究科学性，又讲究艺术性；都要具有权宜应变的能力和措施。

6. 管理的反馈规律。即管理一般都是闭环式的控制，都要具有反馈机制，收集利用反馈信息，以不断保证既定目标的实现和管理水平的提高。

## （二）派生规律

派生规律，主要是指从共有规律中派生出的规律。如从过程循环规律中派生出的如何发挥各种管理职能的规律；从人本规律中派生出的利用非正式组织和不断满足人的需要等规律；从组织规律中派生出的控制幅度规律、协调统一规律、信息传递规律等。

## （三）特殊规律

特殊规律主要是指管理的共有规律、派生规律在各个不同社会形态、管理领域、管理业务中的特殊表现。如经济管理中的追求经济效益的规律、供需平衡规律，运用经济杠杆的规律，以及在生产管理、分配管理、市场管理、宏观经济管理、微观经济管理等方面所表现出的种种特殊管理规律。又如，行政管理中追求行政效率的规律、集权分权规律，以及在行政组织、行政领导、