

现 代 管 理 丛 书

现代管理学概论

何 钟 秀 著

浙 江 教 育 出 版 社

责任编辑 郑 锋

封面设计 李文昭

现代管理丛书

现代管理学概论 何钟秀 著

浙江教育出版社出版

浙江学校印刷厂排版 浙江新华印刷厂印刷

浙江省新华书店发行

开本850×1168 1/32 印张7.5 字数173000 印数1—25,800

1985年12月第1版

1985年12月第1次印刷

统一书号: 7343·342

定 价: 1.35 元

目 录

写在前面

第一篇 导 言

第一章 现代管理学的研究对象、性质与意义	1
第二章 管理在现代化建设中的地位和作用	5
一、借鉴国外的历史经验	6
二、认识自己的历史使命	8
三、学习和改善管理从何入手	10
第三章 两种管理思想的根本对立	13
一、在计划方面	13
二、在组织方面	14
三、在控制方面	16

第二篇 历 史

第四章 古代管理思想	19
第五章 近代管理理论	21
第六章 现代管理学说	31
第七章 建立中国特色的社会主义管理科学	43

第三篇 原 理

第八章 现代管理的实质内容	48
---------------------	----

一、从分析管理对象入手	48
二、怎样认识管理过程	50
三、管理的核心和动力	51
四、管理的目的	53
第九章 现代管理的基本原理	55
一、系统原理	55
二、“人本”原理	61
三、动态原理	63
四、效益原理	64
第十章 现代管理原理的相应原则	64
一、整分合原则	65
二、相对封闭原则	66
三、能级原则	70
四、动力原则	73
五、“行为”原则	79
六、反馈原则	81
七、弹性原则	83
八、价值原则	85

第四篇 功 能

第十一章 管理功能概述	88
第十二章 现代管理的决策功能	91
一、决策在现代管理中的地位和作用	91
二、现代决策的特征	93
三、现代决策的分类	94
四、科学决策的原则	96
五、科学决策的程序和步骤	98
六、预测在决策中的地位	102
七、科学预测的方法和技术	103

八、科学决策中的软方法与智囊团	105
九、决策者的素养要求	109
第十三章 现代管理的计划功能	110
一、计划功能的作用	111
二、各国学者研究计划功能涉及到的问题	112
三、计划功能的性质	118
四、计划功能的种类	119
五、制订计划的原则、方法和程序	122
第十四章 现代管理的组织功能	128
一、管理组织功能	128
二、管理组织功能的历史变革	129
三、管理组织功能的内容	131
四、衡量管理组织功能的标准	132
五、现代管理组织功能的几项原则	133
六、值得注意的几个问题	138
第十五章 现代管理的控制功能	140
一、历史上的管理控制理论	140
二、进行控制的前提条件	141
三、控制的特性及其原则	144
四、关于控制的类型与过程	146

第五篇 方 法

第十六章 现代管理的行政方法和经济方法	148
一、行政方法的含义及其必要性	148
二、行政方法在现代科学管理中的作用	150
三、经济方法的实质	152
四、管理中经济方法的运用	153
五、经济方法应该与行政方法相结合	155
六、经济方法与行政方法结合的主要形式	156

第十七章 现代科学管理必须具备的思想方法	159
一、实事求是，一切从实际出发的思想方法	161
二、整体的、系统的、发展的思想方法	162
三、具体问题具体分析的思想方法	164
四、相信群众、依靠群众的思想方法	167
第十八章 现代管理方法必须具备的数学基础知识	170
一、数学方法在管理工作中的地位	172
二、现代管理经常用到的几种数学基础	174

第六篇 手 段

第十九章 现代管理的法律手段	193
一、法律手段在现代管理中的地位和作用	193
二、司法和仲裁工作是行使法律手段的重要保证	199
第二十章 现代管理的信息手段	203
一、管理信息的特征	203
二、管理信息的分类	205
三、信息在现代管理中的作用	206
四、信息系统的发展	209
五、现代管理信息系统	210
六、现代管理信息向社会提出的挑战	212
第二十一章 计算机在现代管理中的应用	214
一、计算机用于管理工作的几个特点	215
二、计算机在管理中可以做哪些工作	217
三、管理工作应用计算机需注意的问题	224
主要参考文献	228

第一篇

导 言

第一章 现代管理学的研究 对象、性质与意义

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”自古有之。凡有人群活动的地方，就会有管理。随着历史的进程，管理的含意、内容和方式，在变化、发展着。因此，管理学总是先从研究管理的历史着手，研究历史上的管理，研究随着人类活动广度和深度的发展，管理思想、理论和方法的演变。

在对历史上的管理进行探索和研究的基础上，总结经验、教训，逐步加深对管理功能和管理原理的认识，寻找与掌握其中的规律性。历史地研究管理得到的认识，是从初级到高级、由粗及细，逐步具体化。随着管理历史的发展，认识的深化，这种探索和研究便不断细致，逐渐涉及各行各业、各种门类的管理，于是产生了部门管理学：社会管理、军队管理、企业管理、科研管理、教育管理、医院管理等。它们各有各的特点，越来越具体了。再进一步，必须进行“横向综合”，由繁到简，从具体逐步抽象上升，找出其中的一般规律来。因此管理学不研究具体的管理事务和细

枝末节，而是要从历史的探索中，由具体到一般，寻找与掌握一般管理的功能、原理和原则、方法，即研究管理活动及其基本规律和一般方法。

现代管理学，是在总结管理发展历史经验的基础上，综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的理论和方法，去研究现代条件下管理活动的基本规律和一般方法。它是一门综合性的科学，即既要总结历史经验(本国和外国)，又要分析现实情况(需要和可能)，综合各种管理的实践(原则和方法)，运用现代科学技术提供的先进手段等。探索、研究和创立具有中国特色的现代管理学，对于提高我们管理的科学水平，促进社会主义现代化建设事业的发展，是具有重大意义的。这需要大家一起努力，在马克思主义基本原理的基础上，在社会主义现代化建设的实践中，在现代科学技术不断发展的条件下，逐步探索和积累。

基于以上认识，在探讨现代管理学的研究对象时，要注意以下四个方面：

历史性，是说现代管理正是从研究历史上的管理开始的，是对前人管理经验和理论总结和发展。割断历史，不了解管理历史发展和前人对管理经验的理论总结，不进行历史地考察，将难以理解建立现代管理科学的依据。

社会性，是说管理的两重性在现代管理学中同样会有反映。历史上的、现代国外的许多管理经验和理论中，科学的管理理论和管理方法，总是与当时的社会制度和阶级属性联系在一起的。我国的现代管理学在总结历史经验和吸取外国经验的时候，一定要坚持马克思主义的科学分析态度，取其精华，去其糟粕。社会主义原则决不是笼统地把某一种管理理论或方法定为“社会主义的”或“资本主义的”，进而奉若至宝或全盘摒弃，而是从具体的社会实践出发，进行认真的分析。

综合性，现代管理学不是指某个具体的部门管理学。近代科学管理是从企业开始的，企业管理理论已有一万多年的历史，相对比较成熟；现代管理科学是从军事研究开始的，四十年来在现代科技管理中运用较多。但是，企业管理和科研管理都具有自己的管理特点，现代管理学不只是企业管理学，科研管理学或其他管理学，也不是这些管理学简单相加的产物，而是它们的概括和抽象，是对各门管理学中具有普遍意义的思想、原理、方法的综合、提炼和总结。至今，这还是一门正在探索中的科学，需要不断丰富与完善。

适用性，是强调这门科学的实践意义。现代管理学从性质上说，是一门应用科学，一定要注意它的适用性。当然，管理理论和方法应该是来自管理实践的经验总结，同时一定要回到实践中去经得起实践的检验，对改善管理和提高管理水平确实有用。各个国家、各个地区、不同行业、不同时期，有不同的实际情况，现代管理学作为一般管理的科学概括和抽象，应当对它们都具有适用性。现在总的来说，我国科学教育水平还较低，管理干部的知识基础还较薄弱。因此，我国的现代管理学既要能将可以运用的当代科学技术成果用在管理中，以便拥有相关的先进管理手段，同时，又必须从我国现在的管理干部队伍的实际出发，循序渐进，做到“雅俗共存”。

在上述认识的基础上，对“现代管理学”的内容、结构，提出如下设想：

首先，应该研究管理的历史，从管理的产生、性质，到古代——近代——现代各种管理思想的出现和管理理论的沿革，探讨如何创立具有我国特色的马克思主义现代管理学。

其次，应该从分析管理的对象、过程、核心和目的入手，认识管理的实质内容，并由此引伸出相应的基本原理。管理的基本

原理不应是主观臆造的，而应是管理的实质内容经过客观分析，自然地得出。同样，管理的一般原则也不是随意硬性规定的，而是管理基本原理的具体体现。

因此，分析管理的功能，认识功能的意义，是在认识了有关管理的基本原理和一般原则，进而对管理在决策、计划、组织、控制各个环节中的作用做了剖析后不可缺少的一步。原理、原则在管理的各个环节中，究竟是如何发生作用的？这只有通过对其功能作具体分析后，才能深入具体理解。

接着，还要研究管理方法。方法是贯彻管理原理、原则的工具，实现管理功能的手段和实现管理目标的途径，是很重要的。要实行有效的科学管理，管理者就应有科学的思想方法，有效的行政方法和实际的经济方法作基础，结合现代科学技术的成就，大胆地采用先进的数学方法。为此，必要的数学知识是不可缺少的。

现代管理科学应该普遍使用现代管理手段。管理信息系统的建立与电子计算机的应用，已成为现代科学管理的重要一环。一个现代管理者，不懂得现代管理技术，不掌握现代管理手段，是难以称职的。

了解管理历史、原理、功能、方法、手段，这些都是研究管理学必不可少的，它们是环环相扣，不可分割的一个整体。不研究历史，难以了解管理的实质，不了解实质难以掌握管理的规律；不掌握规律，又怎能发挥管理功能的作用；而要充分发挥各个管理功能的作用，必须注意研究管理方法和掌握现代科学管理的技术手段。为了适应我国广大干部的实际需要，本书探讨的内容，也只是现代管理学的初步。这样一个体系结构是否科学，论述是否准确，选材是否得当，都希望得到同志们的指正。

现代管理学在社会主义现代化建设事业中，是一门极其重要

的科学。研究和应用这门科学,有助于提高整个管理队伍的素质,有助于改善管理的现状和提高各项管理工作的科学水平,有助于进一步挖掘蕴藏着的社会主义生产力的潜力,有助于调整社会主义生产关系,使其不断适应生产力的发展。

第二章 管理在现代化建设中的地位和作用

管理在社会生产中的地位和作用,马克思曾做过简单明确的说明,“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”。

管理有两种职能:监督和指挥。前者反映了管理的生产关系的一面,因为“凡是建立在作为直接生产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)后者反映了管理的生产力一面,因为“凡是有许多人进行协作的劳动,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”。(《马克思恩格斯全集》第25卷第431页)

马克思这些精辟的论述,说明凡有人群活动的地方,就必须有管理。多数人在一起活动,如果没有协调、配合、控制,事实上便无法有秩序地进行生产,也不能彼此正常地生活。随着人类活动向广度和深度发展,管理的含意、内容和方式都会随之变

化。社会越进步，管理工作也显得越重要。人类在集体活动中，必须有管理，而管理不只体现了一定的生产关系，并且还具有一定的生产力的性质。科学的管理思想和方法带有普遍性，只要运用得当，就能起到协调活动、促进社会发展的作用。

一、借鉴国外的历史经验

世界上许多国家的历史经验证明，一个国家经济上要发达，没有科学管理是难以成功的。从历史看，一些国家在经济发达时期，其管理都是比较先进的。管理先进是经济迅速发展的一个条件。

第二次世界大战刚结束，欧洲曾展开过一场论战：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，但英国的科学在促进本国经济发展方面起的作用却远远落后于美国。论战持续了相当一段时间，取得了一致的认识：欧美之间经济发展上的差距，不只是科学技术的差距，更突出的是管理上的差距。德尔在《管理：理论和实践》一书中指出：英国为什么不能长期维持它在经济发展中的领先地位？究其原因，在很大程度上“必须归因于它的经营管理人员”，他们中很多人“采取贵族态度”对待企业管理，“同工业革命早期阶段英国管理人员的行为形成直接对照的，是缺乏革新精神”。据英国统计学家艾利斯·帕克本世纪初对美国 and 英国三十种职业的对比调查，得出英国对“科学管理”的推广不如美国，即使使用大致相同的机器，美国工人的平均产量也要比英国高三倍左右的结论。十七世纪末，英国在工业革命中发明、制造了不少新的机器和新的工具，但管理方法一直守旧、落后。美国在上世纪末就开始在工业界中注意管理问题。原因是：随着工业发展，市场扩大，劳力缺乏，工资升高，急需节省人力。泰罗就是在这种情况下，开始运用科学方法对企业工人作业的动作和时间进行研

究。泰罗应用他的管理方法在培波尔钢铁公司坚持了五年的试验，在条件不变，工资增加20%的情况下，生产扩大了80%，成本降低了30%，效果显著。从此以后，美国在管理科学的研究和应用方面发展很快。美国由于重视科学管理，所以不仅能在经济上领先于各资本主义国家，而且在现代科学技术的发展上也能取得较大的成功。最引人注目的是1942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，这是难以想象的。1961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—5”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，最多时一次就动员了42万人。200家公司，120所大学奋战八年，用去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。”科学管理已经显示出超越其他具体学科的威力。所以可以毫不夸张地说：没有科学管理就不可能有现代社会的一切重大成就。

近三十年来，日本被认为是一个后起的经济发达国家，究其原因，一个很重要的方面，是它在经营管理上的成功。日本找到一条向发达国家迈进的科学途径，那就是向发达国家学习。本世纪五十年代初，日本企业引进了不少美国和西欧国家的先进技术和装备，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、劳动生产率和利润等各项指标仍大大落后于美国。从五十年代末期开始，日本总结了这方面的经验教训，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，日本在向外国学习的过程中，绝大部分企业都特

别重视管理思想和管理方法的引进，一面大量地翻译并研究美国和西欧国家有关经营管理方面的著作，派人出国观摩学习，一面又邀请国外管理专家到日本讲学，在整个企业界、政府部门和教育部门掀起了一个学习科学管理思想和管理方法的高潮。当时，他们尤其注意以下几个问题：（1）全面地研究，有选择地吸收，引进那些真正能提高日本生产力的管理制度和方法。（2）注意把外国的先进管理思想、方法与本国的实际情况结合起来，进而创造出具有日本特色的新型的管理方法。（3）不断研究国外企业管理方法的一些最新成果，并及时地引进，推广，在全国范围内不断掀起群众性的学习高潮。（4）大力发展管理教育事业。

由于采取“引进技术与引进管理并重”的方针，自六十年代初期开始，日本的经济获得了高速的发展。目前，日本的管理水平在某些方面已高于美国。日本从事管理的人数也大量增加，据统计，日本的工科毕业生有20%从事企业管理工作。日本能迅速跻身于世界强国之列，是与它有一支精明强干的经营管理队伍分不开的。日本人在总结自己的经验时指出：“管理与设备，管理更重要，管理出效率，管理出质量，管理可以提高经济效益，管理为采用更先进的技术准备了条件。”如果说，美国是科学管理的先导和发源地，那么日本则青出于蓝而胜于蓝。

有人把管理和技术称作是日本实现现代化的两个轮子；许多国家把管理和科学、技术称作“现代社会的三大支柱”。管理学已经成为一门极其重要的科学；专门从事管理工作的人员已形成一支庞大的队伍。一些学者和企业家认为，当前世界面临的是一个“经营和管理的时代”。

二、认识自己的历史使命

新中国建立已经三十多年了，在中国共产党的领导下，不论

在工业和农业，国防和科学技术等方面，我们都已取得了巨大的成绩。就工业来说，已经建立了一个独立的比较完整的工业体系。1940年国家固定资产与完成经济恢复的1952年相比，按原价计算增长了26倍多。新中国的经济发展速度是旧中国所不可比拟的，就是和各资本主义国家相比较，也是不可比拟的。但是，也应看到我国工业和先进国家工业相比，还存在着产品落后、工艺落后和管理落后的问题。我们已经取得的成绩，与我们这样一个大国的地位，与我们先进的社会主义制度，与我们伟大勤劳、勇敢、智慧的十亿人民相比，都很不相称。我国的科学技术、生产装备比国外工业先进国家落后15—20年。15—20年前，在同样数量、水平的科学技术和生产装备条件下，一些工业先进国家所创造的物质财富、劳动生产率和人民生活水平，比我们现在高得多。由此可见，我们的管理落后更多。

我们为加速现代化建设，在资金有限的条件下，先后引进了不少国外的先进技术，但往往忽略引进科学的管理方法和手段，没有进行科学的组织管理，使先进的技术产生不了先进的效率，甚至有的引进设备长期闲置不用。例如：某联合企业引进四条生产线，设计定员203人，考虑到我们的实际情况，将编制扩大到1389人，其中生产工人1035人；可是一年后，实际职工总数却已达3097人，其中生产工人2252人，而且人数还在增多。这种人浮于事、低效的管理怎么能适应现代化生产的要求？在此种情况下，人员的积极性和技术的先进性都难以充分发挥作用，我们建设事业的某些方面也很难获得应有的经济效益。

我们所说的管理落后，不仅是管理理论、管理方法、管理工具落后，而且更主要的是管理思想落后，这表现在：对管理的认识和重视不够，总结自己的管理经验一般化，学习国外的管理经验不深入。有的人还不承认管理是一门科学，而视管理为一堆

行政事务，许多科技人员由于从事不科学的管理工作，荒废了专业，成为外行。现在我国关于管理学的教育远远不能满足社会主义现代化建设对管理人员的需求。

邓小平同志在《解放思想，实事求是，团结一致向前看》一文中明确指出：“当前大多数干部还要着重抓紧三个方面的学习：一个是学经济，一个是学科学技术，一个是学管理。”这是我国社会主义现代化建设中，各级干部能否成为一个合格的管理者的重要条件。

上述这些问题，对于做实际管理工作的同志们来说，决不能说都已经解决了。承认管理的必要性和重要性，并不等于就认识了管理的科学性。管理是不是一门科学？它有没有自身的客观规律？应不应该按这些客观规律办事？多年来，我们管理知识教育受到摧残，大部分管理人员得不到这方面的学习机会，加之管理又通常表现为某种主观行为，往往被误认为可以凭主观意志行事——不只是一些参加工作时间短的人会有这种认识上的盲目性，就是一些参加工作时间较长，有一定实际经验的同志，也同样会有这种认识上的盲目性。产生这种认识，关键是不善于把具体经验上升为理论，也不习惯于依靠管理科学理论指导自己的工作。

三、学习和改善管理从何入手

谈到管理的科学化和现代化，不少同志首先想到的是数学工具和技术手段，认为必须有一大堆数学符号，一系列的运算模式等才是科学的；不广泛引进和使用电子计算机，就无法实现管理现代化。这种认识是片面的。电子计算机固然是管理现代化重要手段之一，国外电子计算机十分广泛地应用于管理工作，但它毕竟只是一种技术手段，决非管理现代化的本质。管理现代化的核

心是管理的科学化，“科学化”绝不是一套数学方法。如果管理不符合客观的科学规律和必须遵循的管理原则，方法再好，也难取得效果。一套好的计算机程序能运用于科学管理，就因为其编制过程是符合管理的科学规律及其原理原则的。输入正确的数据，才能得出正确的结果。衡量管理是否科学化的标准，首先应该是实际管理自身是否有序，是否符合客观的科学规律原理和原则，否则，即使有先进的电子计算机，有正确的数学模型、完备的程序，也只能空作摆设，无法发挥作用。

也有人认为管理现代化就是把国外经济发达国家的那套理论和方法，什么“行为科学”、“X、Y理论”、“价值工程”、“决策方法”、“PERT”、“CPM”……以及什么“美国管理制度”、“丰田管理方式”等等，全搬过来，其实不然，社会主义现代化靠我们去建设，技术引进要注意国情，还需消化、改造，何况管理？把资本主义国家那套“现代管理”照搬过来，我们的管理就能现代化，这种认识既不符合事实，也违背客观规律。我们应该注意借鉴国外好的经验，但照抄照搬从来得不到成功，这方面我们有过许多教训，尤其是管理，它必须与管理对象的发展状况相适应。不同的国家，不同的历史经历，不同的社会制度，不同的民族文化传统等等，都会使管理发生差异。国外的先进管理方法固然可以利用，但更重要的是必须认真研究这些先进管理方法赖以成立的原理，切实与我们的管理实践结合起来，逐渐探索出一条具有中国特色的管理现代化的路子。

也有同志把管理的科学化和现代化，简单地冀求于“领导上拿出个办法来”，就是所谓“有个说法，大家照办”。实现管理科学化和现代化，当然要有办法，办法要由大家创造，而且，任何一种办法都有其适应范围，适应范围越广的办法，一定越不具体。每个地区，每个部门，每个行业，每个单位，各自的历史不