

現代管理 學原理

XIAN DAI GUAN LI

XUE YUAN LI

李星字 李俊德 余仲权

主 编

西南财经大学出版社

现代管理学原理

李星宇 李俊德 余仲权 主 编

西南财经大学出版社

责任编辑：高 勇

封面设计：穆志坚

现 代 管 理 学 原 理

李星宇 李俊德 余仲权主编

西南财经大学出版社出版 西南财经大学出版社发行
四川省新华书店经销 郫县科技书刊印刷厂印刷

787×1092毫米 1/16 印张13.5 字数332千字

1989年7月第一版 1991年6月第二次印刷

印数：7501—12500册

书号：ISBN7—81017—163—1/F·124

定价：4.20元

前 言

世界发达国家经济起飞的两翼，一是科学技术，一是科学管理。在一定的科技水平条件下，一个国家的生产效率和人们生活水平的高低，在相当大的程度上取决于管理水平。事实告诉我们：先进的技术不能弥补落后的管理，而先进的管理在一定程度上则可以弥补落后的技术。我们搞有中国特色的社会主义现代化，显然要在一个中心、两个基本点的指引下，十分重视现代化管理。

我国高等农业、工业、商业院校及财经院校等，都分别开设各有关行业的管理课程，这是培养学生的管理技能所不可或缺的。但在改革、开放的今天，在许多具体管理制度、方法都有待完善的条件下，人们普遍感到：要是在学习有关具体业务管理之前，先学点现代管理原理，可收到莫厚基础、拓宽口径、增强适应性的效果。在国家教委要求有关专业开设管理学原理后，1988年5月，全国43所高等财经、农业、管理院校的管理课教师50余人，在西南财经大学对管理学原理的内容、体系进行了较深入的研讨，形成了粗线条的大纲。在此基础上，我们七所高等院校协作编写了这本《现代管理学原理》。我们坚持以马列主义、毛泽东思想为指导，运用系统论、控制论、信息论，阐明有关管理的性质、职能、系统、计划、选优、组织、领导、激励、控制、动态、效益等基本原理。

本书可供财经和农业、工业院校经济管理专业本科、专科、函授班教学之用，也可供其他经济管理干部院校和培训班教学之用。

参加本书编写的同志，以执笔章节的先后为序，分别是：西南财经大学李星宇（第1、3章），四川农业大学余仲权（第2、6章），贵州农学院张亮才（第4、5章），西昌农业专科学校龚正国（第7、14章），西南农业大学李俊德（第8、9章），云南财贸学院张学勉（第10、13章），绵阳农业专科学校邱贤佛（第11、12章）。在分工编写的基础上，由主编李星宇、李俊德、余仲权汇稿修改。最后，由李星宇总纂成书。

本书在编写过程中，参考和吸收了前人和时贤的有关论述和资料，并得到了许多兄弟院校、西南财经大学农经系和出版社的支持和帮助，在此一并致以衷心的感谢。

管理科学发展很快，国内外新的理论、观点十分丰富。但由于我们水平有限，加之时间仓促，本书难免存在不少缺点和错误，恳请读者和同行给予批评指正，以便我们今后改进和完善。

编 者

1989年7月

130500

C93
4063

封面设计：穆志坚

责任编辑：高 勇

书号：ISBN 7—81017—163—1 / F · 124

定价：4.20元

C
4

目 录

第一章 总论

- 第一节 管理概述..... (1)
- 第二节 管理的性质和职能..... (5)
- 第三节 管理现代化..... (9)
- 第四节 管理学研究的对象和方法..... (13)

第二章 管理理论的产生和发展

- 第一节 研究管理理论发展史的必要性..... (17)
- 第二节 我国管理思想、理论的历史演变..... (19)
- 第三节 西方管理理论的产生和发展..... (26)

第三章 企业及其外部环境

- 第一节 企业概述..... (30)
- 第二节 企业的类型与企业联合..... (33)
- 第三节 企业的外部环境..... (37)
- 第四节 企业素质和企业精神..... (41)

第四章 系统原理

- 第一节 系统的概念及其特征..... (46)
- 第二节 系统原理的基本原则..... (50)
- 第三节 系统分析在管理中的运用..... (53)

第五章 动态原理

- 第一节 管理系统的动态性..... (58)
- 第二节 管理系统的动态相关性和时空变化性..... (62)
- 第三节 动态管理原则..... (64)
- 第四节 动态管理的反馈机制..... (68)

第六章 决策原理

- 第一节 决策在管理中的地位和作用..... (70)
- 第二节 决策的程序和原则..... (73)
- 第三节 决策方法..... (77)

第七章 计划原理

- 第一节 计划在管理中的作用..... (87)
- 第二节 经营预测..... (89)
- 第三节 计划的编制与执行..... (98)
- 第四节 目标管理..... (102)

第八章 组织原理

- 第一节 组织的概念和种类..... (107)
- 第二节 组织设计的原则..... (108)
- 第三节 组织结构..... (113)
- 第四节 企业经营组织..... (114)

第九章 领导原理

- 第一节 领导和领导者..... (120)
- 第二节 现代领导体制的发展..... (123)
- 第三节 现代企业领导方式理论..... (124)
- 第四节 现代领导的职责..... (127)
- 第五节 现代领导艺术..... (128)
- 第六节 指挥原理..... (133)

第十章 控制原理

- 第一节 控制的概念和作用..... (137)
- 第二节 控制的类型..... (139)
- 第三节 经济控制的基本要求和控制过程..... (143)
- 第四节 控制技术..... (147)

第十一章 激励原理

- 第一节 激励与动力..... (151)
- 第二节 激励理论..... (153)
- 第三节 激励因素..... (160)
- 第四节 激励方法..... (163)

第十二章 效益原理

- 第一节 经济效益的概念和理论根据..... (168)
- 第二节 经济效益评价..... (170)
- 第三节 评价经济效益的指标体系..... (173)
- 第四节 经济效益的分析方法..... (178)

第十三章 管理的基本方法

- 第一节 管理方法概述..... (183)
- 第二节 行政方法..... (183)
- 第三节 经济方法..... (186)
- 第四节 法律方法..... (190)
- 第五节 宣传教育和咨询顾问..... (193)

第十四章 管理的基础工作

- 第一节 管理基础工作的特点和作用..... (196)
- 第二节 标准化工作和计量工作..... (197)

第三节	定额管理工作.....	(201)
第四节	信息工作.....	(202)
第五节	规章制度.....	(204)

第一章 总 论

第一节 管理概述

一、管理的概念和重要性

(一) 管理的概念

我们这里讲的管理,是指管辖治理之意,即管理者为了达到一定的目标,对其所管辖范围内的人和事,有目的地进行筹划、组织、指挥、协调、控制等一系列活动的总称。也就是,管理者按既定的目标,对按一定要求结合起来的人们施加影响,把人和事更好地组合起来以实现既定目标的过程。具体讲,管理包括以下四个方面:

第一,管理者。这是管理的主体。就企业而言,是指企业的经营者或所有者,如企业的厂长、经理或老板。广而言之,管理者是指一个部门或单位的“首脑”,如军队里的军官,学校的校长等。

第二,管理对象。这是管理的客体,是管理主体施加影响的人和事。学校校长的管理对象是整个学校师生员工及教学、科研和总务工作,军官的管理对象是其下属全体官兵及作战和后勤工作等。任何企业都要对人、财、物、科技、时间等进行管理。

第三,管理活动。这包括管理职能和按管理职能要求进行的实际活动。管理职能是在一定技术经济条件下,在管理过程中反复出现的带有共性的管理活动的理论抽象。一般认为,计划、组织、指挥、协调、控制、激励等都是管理的基本职能。管理活动是一个动态的协调过程,它贯穿于整个管理过程的始终。

第四,管理的目的。管理是有目的的,没有无缘无故的管理。因为,管理是一种有意识、有组织的群众性活动,而不是盲目的、自发的或本能的活动。目标正确与否,关系到管理成效的大小甚至管理的成败。

第二次世界大战以后,一些发达国家,不仅在工商企业中,而且在国防、机关、学校、医院中都广泛应用了科学的管理。他们通常用Management一词。这个词比我们日常所谈的管理广泛得多,相当于我国古代所谓治国平天下的“治理”。这是人类一切有组织活动不可缺少的。政府首脑管理国家,军官管理军队,校长管理学校,厂长管理企业,尽管他们治理的对象不同,但都有其共同点:即都有管理者,都有预定的目标,都要通过各种管理活动对管理对象施加影响,都尽量合理而有效地使用人、财、物、时间等有限资源去达到预期的目的。

管理的内容十分广泛,它包括政治、经济、军事、文教、卫生、体育等方面的管理。其中,由于经济是人类社会赖以生存和发展的基础,企业是现代社会的基本细胞,所以,经济管理是整个社会管理的基础,企业管理又是经济管理的基础。管理的理论、原则、方式方法也多来自企业管理。

经济管理,就是经济管理者,为了达到发展社会生产力、增加社会财富的目标,在其管辖范围内,对社会生产总过程,包括生产、交换、分配、消费等环节组成的周而复始的经济活动,进行计划、组织等管理活动的总称。也可以说是在社会经济活动的各个领域,通过对生产力诸要素的合理组合和对各社会集团、个人之间经济利益的合理调控,以实现预定经

济目标的一切活动的总称。

经济管理按其范围的不同,可细分为国民经济管理、地区经济管理、部门经济管理和企业管理等方面。前三者属于宏观经济管理,企业管理属于微观经济管理。国民经济管理,是从国民经济全局出发,对各地区、各部门以及企业的经济活动进行统筹安排和总体协调。地区 and 部门经济管理,是分别以不同地区的经济和工、农、商各部门经济为对象进行的管理。企业管理亦称企业经营管理,是经济管理中最基本、最基础的管理,是企业管理人员,根据企业内部条件和外界环境确定经营方针和目标,并对人、财、物诸要素,供、产、销各环节进行计划、组织、指挥、协调、控制,在提高经济效益的前提下,以实现经营目标的全部活动。严格讲,经营与管理既有联系又有区别。经营的重点在于根据企业内外条件确定生产什么或提供什么服务,主要解决发展方向,发展目标和内外关系等重大问题,旨在讲求经济效益。管理的重点则是在方向、目标既定的前提下,对人、财、物诸要素,供、产、销各环节进行计划、组织、指挥、协调、控制,以实现经营目标,旨在提高效率。在本书中,“管理”一词包含经营、管理两方面的含义。

(二) 管理的重要性

随着人类社会活动规模的日益扩大,社会经济联系的日益复杂,管理也日益重要了。人们从实践中认识到:社会的发展与进步、国家的繁荣与富强、企业的兴旺与发达等,都与管理密切相关。所以,都称管理是一种资源,是一种生产力;称管理与科学、技术是现代文明的“三鼎足”,管理和科技是经济起飞的“两个轮子”等。

管理是资源。它在任何一个单位的总能力中起主导作用。任何一个单位,其总能力都是由技术和管理两方面构成的。前者包括设备、工具和科技水平等,后者包括管理人员的经验和采用的管理理论和方法等。而后者在总能力中起主导作用。因为,只有管理能力强,才能发挥各方面人才和技术设备的作用。人们常称技术为硬件,管理为软件。要是没有很好的软件,则硬件也很难发挥更大的作用。

现代管理和科技是经济起飞的两翼。经济起飞的关键在于发展生产力,而要发展生产力就离不开科学技术和科学管理。因为,科学技术是新设备、新工具、新产品的先行,是现代化的开路先锋。而科学管理,则是把现代科技、设备、工具、人和事有效组合起来,即把诸生产要素组合起来,使可能的生产力变成现实生产力的关键。如日本在第二次世界大战后,初期引进了许多先进的设备和科技,但因管理落后而未能发挥应有的作用。后来,由于在重视科技的同时,更加重视管理,从而加快了经济起飞的速度。

管理决定着社会生产效率和人们生活水平。在一定的科技水平条件下,一个国家的生产效率和人们的生活水平高低,归根到底,取决于管理水平。英国的工业生产率低于美国,其主要原因,不在于技术方面,而在于管理水平低于美国;1980年日本的国民生产总值,仅次于美国、苏联,跃居世界第三位,其主要原因也并非设备先进和其他,而在于重视和形成了日本式的经营管理。

我国也不例外,现代管理和科技是提高经济效益的决定性因素,是使经济走向新的成长阶段的主要支柱。离开了这两大支柱,就不可能在有限的耕地上生产出足够的农产品,就不可能在人口不断增长的情况下保持目前的温饱水平,也谈不上向小康和更高的水平前进,更谈不上实现四个现代化。

管理和科技水平的提高,将在根本上决定我国现代化建设的进程,是关系民族振兴的大事。但就我国目前的情况和国外的经验来看,管理具有更重要的作用,它能在不增加投资或少增加投资的条件下,迅速提高企业和整个社会的经济效益。

二、管理劳动

(一) 管理劳动的特点

管理劳动是管理人员对其管理客体所进行的有关计划、组织等脑力劳动的总称。管理劳动是社会必要劳动,也是人类社会存在和发展的最基本条件之一。因为,凡是有共同活动的场所,都要求每个人按照总体的利益行动,就必然要求有管理劳动。

管理劳动过程和其他劳动过程一样,是一种有目的的活动,借助于管理劳动资料,使管理劳动对象发生预定变化的过程。其中,管理劳动本身起着主导的作用。不过,与其他劳动相比,管理劳动有其特点。主要是:

第一,管理劳动是具有相应权力的个人或集体所进行的活动或操作。管理主体是凭借着权力,通过管理劳动使管理客体发生变化的。

第二,管理劳动是一种非生产性劳动,不直接创造产品和收益。而是通过组织他人从事各种有关劳动,来参与创造产品和收益,从而提高经济效益和社会效益。

第三,管理劳动极为复杂和纷繁。因为,管理劳动的对象除了物而外,主要是极为复杂的万物之灵——人。另外,管理劳动要因经常变化的各种内部条件和外部环境而不同,其范围和内容也是纷繁多变的。

第四,管理劳动是在实现管理职能的过程中体现出来的。这些职能是以行为或行为链条的形式存在,并具相对封闭式结构,构成例如目标——结果——再提出目标的管理劳动周期。管理劳动都是完成一系列依次相互变换的行为。

(二) 管理劳动的有效性

管理既是一种劳动,就有个有效性问题。

有效的管理者,都十分重视管理效率。因为,这是时时处处都要涉及的问题,那种人浮于事、办事拖拉等现象是必须改变的。但有效的管理者更重视管理效益。因为,管理效率高而效益不高的事是常有的,而管理的目的,归根到底是为了提高效益。

影响管理劳动效率的因素很多,主要有信息工作、时间运筹以及人员组织等。为此,要有多渠道的信息系统,具备各种通讯和计算设备,搞好资料、统计、情报等工作;要用好时间,尽量用大量时间办主要事情,善于授权,并设法减少会议、文件等,尽量提高时间利用率;还要搞好人事劳动管理,提高整个单位广大职工的劳动效率。衡量管理效率,主要是看管理信息处理的程度和速度。在其他条件相同的情况下,对管理中的决策、指示、命令等传递的程序合理、环节少、时间省、速度快的,则管理劳动的效率就高。

影响管理效益的因素更多,可以说与整个治理的工作都有关。多数学者认为,主要是士气、一致性、适应性、社会支持等因素。在一切企业中,同在战争中一样,士气高者易取胜。一个组织能把上下左右的力量拧成一股绳,并使具体政策同总方针一致,就能所向无敌;适应性是指一个组织适应外界变化的能力,一个企业只有适应国家政治、经济体制的变革,才能生存发展;社会支持是指能得到社会居民和用户的帮助。常言道,“得道多助,失

道寡助”。一个组织对社会有贡献，就能获得社会支持，求得发展，取得更大的经济效益和社会效益。衡量管理劳动效益比较复杂，主要是看该单位的劳动生产率，劳动生产率高的管理效益也较高；此外还要看对重大问题决策的质量和实施情况，以及对预期计划的完成情况等。

三、管理哲学

管理哲学是指企事业最高主管人员指导自己思想和行为方式的基本准则，亦即管理人员的基本信仰、追求、价值偏好和解决矛盾的基本原则等。这直接影响着管理者对管理理论、方式、方法的选择，直接影响着管理的绩效。

每个管理者都各有自己的管理哲学。不管他们是否意识到或承认它。基层管理者虽忙于日常具体事务，中层管理者虽忙于上传下达，但他们都是在一定的管理哲学思想指导下工作的，并在实践中修改自己的管理哲学思想。作为高层管理者，当然要以正确的管理哲学思想作指导，否则，会导致企事业的衰落和失败。

我国企事业管理者应以马克思主义哲学，亦即辩证唯物论和历史唯物论为指导，在管理工作的实践中发展、完善管理哲学。下面讲讲管理的权威哲学、时间哲学和系统哲学。

（一）管理的权威哲学

管理需要权威。因为，要把众多的人和事组合起来，为完成共同目标而努力，就需有必要的统一认识和统一行动。所以，需要为大家公认权威来指挥。

管理的权威哲学，主要是指高层管理者在决策和实施决策时，改变他人行为的影响力来自哪里？这里有传统权威哲学和现代权威哲学之分。

传统权威哲学，最突出的是迷信和鼓吹“官大学问大”，即官大知识必然多应该迷信。持这种观点的人，对上只要官大，不论其决策是否符合实际情况、是否有科学依据，都唯命是从并加以吹捧。对下也只靠权力指挥他人，要求其下属即使对决策有疑问，也要闻风而动。不仅如此，这种权威哲学还过于迷信“官大经验多”，不管是在什么条件下积累的经验，都简单继续照搬和推广。

现代权威哲学，则强调管理的权威主要来自科学性，即强调管理者要具备现代科学知识，能指引人们调查研究，从实际出发，按客观规律办事；同时，还要求管理者有高尚的品格，善于待人，与职工感情融洽，使人们有亲切感。只有这样，才能受到人们的爱戴。否则，官再大也未必真正有多大改变他人行为的影响力。

（二）管理的时间哲学

时间就是金钱，这是发达商品经济时代人人皆知的道理，但管理者仍各有其不同的时间哲学。所谓时间哲学，是指管理者在处理问题时所持的不同的时效考虑和时代考虑。时效考虑常常是指争取或提早一分（秒）钟。或坚持到最后一分（秒）钟等。时代考虑常常是指不论处理什么问题，都首先考虑到是处在什么时代。时间哲学，也有传统与现代之分。

传统的时间哲学固守于“过去性”。表现在言必称先贤，办事常要看有无先例。若有，则喜欢追随，照搬。若查无先例，则观望不前，不愿开先例。现代时间哲学则强调“未来性”。即办任何事情，首先是展望未来，着眼改进、创新和发展，立志要干前人未干过的事，而不拘泥于过去。

传统的时间哲学过于强调“稳妥为好”、“跟着他人的脚步走有安全感”，因而，往往会

失去不少机会，浪费不少时间。而现代时间哲学则主张快速性，力争抢时间、争速度，认为商场就是战场，谁要是争取最先一分（秒）钟，谁就取得了致胜的主动权。

（三）管理的系统哲学

管理者必须把自己的管理对象视为一个系统去观察和处理问题，而且这个系统中还有子系统、支系统，支系统中还有若干组成要素。同时，还要把管理对象放在更大的系统中去观察和处理问题。管理的系统哲学，仍有小系统哲学与大系统哲学之分。

凡观察和考虑问题窄而浅者属小系统哲学。其特点是：往往拘泥于具体情节的是非中，只见目前和局部，而忽视长远和整体；常陷于手续、程序是否完备之中，而忽视大政方针，以致误了大事；对待机器设备，也往往只看到其外形的有用性，而忽视过时的机具日常耗费高等无形损失。观察和处理问题广而深者属大系统哲学。其特点是：遇事有总体的战略考虑，有明确的目标性。即十分重视总体的目的、影响成事的因素和相互关系；同时，十分重视客观事物的总体发展和变化，善于处理客观事实性与主观“价值性”的关系；在审定机具设备是否需要更新时，不仅看到实体的有用性，而且还能看到无形的经济损失。

管理哲学还表现在：举办企事业是为了什么？为了谁？追求什么？如何对待社会 and 用户？如何对待资源利用和利润处理等许多重大问题上，这将结合有关章节讲述。

第二节 管理的性质和职能

管理的具体内容和方式方法，因管理的对象、部门、行业和层次的不同而有很大的差异，而管理的性质和职能，则是在所有管理中都具有的共性。

一、管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。

（一）管理的自然属性

管理的自然属性，是指管理要处理人与自然的关系，要合理组织生产力，故亦称管理的生产力属性。因为管理是一切共同活动所要求的，是适应社会生产力发展和社会分工发展的要求产生的，是社会协作过程本身的要求。

马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动和共同劳动，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——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”^①，又说：“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都必须进行的劳动”。^②可见，管理是由人们活动的社会化引起的，是人们共同活动——小自一个乐队，大至一个企

^①《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

^②《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

业、学校、军队——得以顺利进行所必须的。只要不是劳动者孤立劳动的地方，都必然会产生管理劳动。而且，共同活动的规模越大，活动的社会化程度越高，管理就越重要。

可见，管理的自然属性，是不论那种生产方式都共同的，是生产力发展水平和劳动的社会化程度决定的。

（二）管理的社会属性

管理的社会属性，亦称管理的生产关系属性，指管理又是生产关系的体现。因为，管理总是反映一定社会形态中统治阶级的要求，受生产关系的影响和制约。

管理权属于谁？管理的目的是什么？管理的方式怎样？归根到底与社会制度相联系。在资本主义条件下，管理作为对资本价值增殖过程的监督，体现了资本主义生产关系的实质。马克思曾经指出：“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，都必然会产生这种监督劳动”^①。在资本主义条件下，管理的社会属性主要表现在：管理的权力属于资本家及其代理人；管理的目的是为了榨取最大限度的剩余价值；管理的方式带有欺骗性等。总之，集中表现为剥削性，所以，列宁指出：“资本家关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺”^②。在社会主义条件下，管理的社会属性与在资本主义条件下有根本的不同，因为生产资料公有制为主的多种形式代替了资本主义所有制；管理主要是调节生产关系和上层建筑，维护和完善社会主义生产关系；管理的权力属于国家、集体或合作经济的代表；管理的目的是为了发展社会生产力，满足人们日益增长的物质文化需要，提高企业本身的经济效益和社会效益；由于人民当家作主，管理的方式也日益趋于民主。

为什么要研讨管理的二重性呢？

第一，有利于全面认识管理的内容和作用。即明确管理既要合理组织生产力，又要适时调整生产关系，避免片面性。我国在过去的一段时间里，曾片面强调管理的社会属性，强调不断调整生产关系，而忽视管理在合理组织生产力的一面，甚至一再批判所谓“唯生产力论”，以致使生产远远落于世界上经济发达的国家。

第二，有利于正确对待发达国家的管理、特别是企业管理的经验和方法。当前，在改革开放的政策下，我们吸收和利用外资办了一些企业，还搞了不少合资企业，同时，也引进了许多先进的管理理论、经验和方法。对待这些，我们都要善于系统观察，认真总结，结合我国的实际，加以运用和推广。

二、管理的职能

管理的职能，就是指管理活动的职责和功能。它是管理主体对管理客体在管理过程中施加影响的具体表现，是设计管理者职务和管理机构功能的依据。

各国管理学者对管理职能的探讨已有多数，他们的观点是随科技进步和管理实践的发展而发展的。最早是法约尔提出的所谓“五职能论”，即计划、组织、指挥、协调、控制；随后，在行为管理学派的发展中，一些学者把属于组织的激励、人事等细分出来；后来，西蒙又把决策从计划中单独列了出来，以致有“七职能论”等多种主张。但其实质并无根本不

^①《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

^②《列宁选集》第3卷，第395页。

同，只是详略不同而已。下面，就决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励教育七方面加以论述。

（一）决策职能

所谓决策，简言之，即对管理中的重大问题决定政策。具体讲，可说是根据内部条件和外部环境，从多个发展目标中，确定本单位未来的发展目标；或从多个实现目标的行动方案中选择其一，或从多个技术上都可可行、而经济效益不同的多个方案中选择其一的分析判断过程。

对重大问题，如企业的发展方向、产品种类、产品结构的变化，体制改革，设备技术引进和人才开发等，决策的正确与否，决定着本单位的兴衰甚至存亡。对一般问题的决策如何，也关系到经济效益的高低。决策贯穿于管理过程的始终，决策也是上下各级管理人员的主要工作。因而，一些管理学者认为：“管理就是决策”，“管理的关键在于决策”，可见其在管理中的地位是何等的重要。

（二）计划职能

所谓计划，就是对未来的发展目标进行具体设计，制定长远的发展蓝图、年度的发展计划和日常的工作安排，并用计划指导工作，按计划办事，用计划和实际进行对比检查等。

“凡事预则立，不预则废，”无论管理一个部门或单位，事先都得有个计划并按计划办事，才能增强管理活动的目的性、预见性和主动性，减少盲目性。另外，管理活动不是孤立的，本单位既处于大系统之中，本单位也是一个系统，而且系统下还有很多分支系统，因而上下左右的关系错综复杂，若都不按计划行事，就会互相“撞车”而抵销力量。就一个企业而言，既有产、供、销各环节，又有人、财、物等各要素，经济活动纷繁交错，要是没有长远计划、年度计划和作业计划，则企业就无法组织总体的行动以实现发展的目标，长期处于一片混乱之中。

（三）组织职能

所谓组织，就是根据整分合的原则，对各方面的人和事进行有效的组合，使职工都为完成总体目标而努力。

组织是实现总体目标和计划的保证。因为，总体目标和计划是要广大职工共同完成的，要是职工是一盘散沙，则将一事无成。所以，管理工作者要对所完成的总体任务进行了解和分析，进而将总体任务分解为一个个基本环节或要素，并明确分工落实到基层或个人，然后促使他们在分工的基础上密切合作，有效地进行工作。

组织职能的内容十分广泛，总的包括：管理机构设置的划分、各部门职权的划分、人员的安排、责任的分工等。具体还包括：内部核算单位的划分；责任制的建立和健全；人员的调配、培训、考核、奖惩等。

（四）指挥职能

所谓指挥，就是领导者依靠权威，用下达命令、指示等方式，指使其下属从事和完成某项任务。指挥只是一种上级对下级的纵向管理关系，横向的同级关系不存在指挥职能。

指挥是管理者的基本职能，它是同管理的全局性、整体性相联系的。不进行指挥，则无法使众多的分散的下属人员步调一致地从事共同目标的活动。而要指挥就得靠下命令、发指示等强制措施来统一人们的行动，所以需要有权威。而权威除在形式上来自上级的委派、授

权、基层的推荐、选举外,最重要的还是要管理者自身德才兼备,才能使下属心悦诚服地听从指挥。那种只凭权力,使人们只是组织服从而心不服的指挥,不算是好的指挥。

为了有效地指挥,保证管理系统政令畅通,必须贯彻统一指挥的原则,反对多头领导。统一指挥就是:无论对哪一件工作来说,一个下属人员只能接受一个领导人的命令。否则,权力将受到损害,纪律将受到破坏,秩序就要混乱。为此,要明确各部门的职责界限、指挥范围,切忌越权指挥。

(五) 协调职能

所谓协调,是指消除管理过程中各环节、各要素之间的不和谐状态,加强相互之间的合作,达到同步配合发展的要求。

目标和计划的实现,不可能一帆风顺。出现一些薄弱环节、比例失调和配合不当等情况和矛盾是常见的。所以,经常需要加强协调。协调能消除国民经济和企业中各部门、各环节、各要素配合不当的问题,使国民经济和企业经营向着良性循环方向发展;协调也能适时调整生产关系,使其能适应生产力发展的水平;协调还能促使各管理职能机构和人员取得最佳的配合。

协调可分为对外协调和对内协调,垂直协调和水平协调。对外协调是指本单位与外界环境的协调,如企事业与国家、企事业与其他单位之间的协调。对内协调是指对企事业内部各部门、各环节之间的协调。垂直协调是指对上下级机构和人员的纵向协调。水平协调是指企事业内部各部门、各单位之间的协调。

(六) 控制职能

所谓控制,是指在按计划办事的过程中,对计划执行情况进行监督和检查,及时发现问题,并采取干预措施,纠正偏差,确保原订目标和计划按预期要求实现。

要进行控制,需要有三个条件和相应的步骤。首先,事前要有明确的包括数量和质量要求的标准,如规章制度、计划产量、质量以及各种定额等。其次,在执行过程中,要及时通过各种渠道和手段,搜集有关情况和数字,搞好信息反馈,同原计划对比,并查明发生偏差的具体原因。第三,在查明偏差大小,分析产生原因的基础上,采取切实措施加以纠正,以保证原目标和计划顺利实现。

目前,在企业管理中,控制已有了许多专门的科学方法,在生产控制、库存控制、质量控制、成本控制等方面得到了广泛的运用。

(七) 激励教育的职能

所谓激励教育,是指激发鼓励职工的积极性,引导和培育职工,坚持四项基本原则,努力实现总体目标和任务。

激励是指激发人们动机的心理过程。人们由需要引起动机,动机引起行为,行为指向一定的目标。也就是由刺激变量引起机体变量产生持续不断的兴奋,从而引起积极的行为反映。当目标达到之后,又反馈回去,强化刺激,又开始另一个激励过程,使人们向着更高的目标前进。在激励的过程中要加以引导和教育。教育人们把个人、集体和国家三者利益正确结合起来,为本单位的兴旺发达贡献力量。

激励教育的因素很多,包括政治思想的因素,物质利益的因,需要的因素,期望的因

素、环境的因素等。激励教育的内容和方式有：正确处理职工与单位之间、单位内上下之间、职工之间的关系；领导以身作则，树立榜样；培养集体荣誉感；培养职工的进取心；制定奋斗目标；工作扩大化和丰富化；赏罚严明等。

第三节 管理现代化

一、管理现代化的意义

管理现代化，可以说是逐步运用现代社会科学、自然科学的理论和新技术成果进行管理的过程，是用当今世界上最先进的管理理论和方式方法来替代旧的传统的管理理论、方式方法进行管理的過程。

自第二次世界大战以后，管理现代化日益发展。这是同科技进步、生产力高速发展、生产社会化日益发展分不开的。因为，整个社会经济发展的现代化，是在现代科学技术武装和社会分工进一步发展的基础上进行的，且技术基础和条件日新月异，分工协作的关系不仅涉及到企业和地区范围，还涉及到国家之间，因此，要是没有管理现代化与之相适应，则一个企业就不能在国内外瞬息万变的市场竞争中取胜，一个国家社会经济的现代化也不能在国内外形势复杂多变的情况下顺利发展。因此，从这个意义上说，管理现代化是实现工业、农业、科技、国防等现代化的保证。

现阶段，我国尤其要重视管理现代化。因为：

第一，现代化大生产的先进技术和专业化联合发展，要求管理现代化。我国自改革开放以来，现代化大生产的结构日益复杂，物质技术条件日益先进，专业化程度日益提高。面对这种情况，如何搞好整个经济的综合平衡，宏观调控，如何调动人的积极性，有效地搞好产、供、销，以提高企业的经济效益和社会效益等问题，离开了现代化的管理是无法顺利解决的。

第二，同发达国家相比，我国的技术水平自然落后，但管理水平更加落后。例如，管理体制不适应商品经济发展的要求，全能的厂矿多而专业化程度低，产品的系列化、标准化、通用化很差，供、产、销结合得不好等。提高管理的潜力比提高技术的潜力大得多。

第三，推行管理现代化花费少、见效快、收益大。引进技术并用于生产要花很大的投资，要有一个过程。然而，先进的技术不能弥补落后的管理，因为落后的管理很难使先进的技术发挥应有的效能。可是，先进的管理确可以弥补落后的技术，使现有技术充分发挥作用。因而与引进技术相比，推行管理现代化具有投资少、收效快、收益大的优点。

二、未来管理的特点

新技术革命将给人类整个社会的经济带来广泛而深刻的影响，管理也将发生巨大的变化。目前国内外多数学者对未来管理变化的总趋势和特点的估计，有如下共同点：

（一）信息成为重要资源，创新才能生存发展

随着新技术革命的发展，产业部门结构、生产技术结构、市场需求结构等都将不断的发展和变化，因而知识量、信息量必将迅猛增长，成为主要的资源，使人类进入了信息社会。一个单位是否兴旺发达，一个企业能否在激烈的市场竞争中取胜，首先取决于自己掌握的信