

现代 管理学

主编 江家齐 副主编 张双喜 龚一萍

广东人民出版社

现代 管理学

主编 江家齐 副主编 张双喜 龚一萍

广东人民出版社

粤新登字 01 号

责任编辑：陈启方

封面设计：陈钧生

现 代 管 理 学

主 编：江家齐

副主编：张双喜 龚一萍

广东人民出版社出版发行

广州市科新电脑技术服务中心排版

佛冈县印刷厂印刷

厂址：佛冈县城建设路 54 号

787×1092 毫米 32 开本 10.75 印张 230,000 字

1994 年 12 月第 1 版 1994 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—3,000 册

ISBN 7-218-01695-2/C·38

定价：8.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

序 言

在我国，随着改革开放步伐的加快和社会主义市场经济体制的建立，科学管理在各行各业中发挥的重要作用，已被越来越多的人所认识。“向管理要效益”、“向管理要质量”、“向管理要财富”，已成为人们津津乐道的热门话题。不仅在岗的各级管理者意识到要学习科学管理的理论和方法，以便提高管理水平，而且许多青年人也热衷于学习管理专业，决心做一个社会主义现代化建设事业的合格管理人才。这是十分可喜的现象。

管理不自今日始，自从人类社会有了共同劳动，就有了管理。不过在远古时代，由于生产力低下，劳动组合简单，管理工作也就简单。随着生产力的发展，劳动组合日益复杂，管理工作也日渐复杂起来。为了对复杂的对象实行有效的管理，就要求有科学的管理理论和方法，于是便逐渐形成了管理科学。

什么是科学管理？简单来说，科学管理就是采取各种措施合理地组织运用人力、物力、财力和信息，协调各种关系和各项工作，高效率地实现预定目标的活动过程。在这里，目标是科学管理的核心，没有明确的目标，管理就会失去方向和动力；合理的组织措施，是科学管理的主体，组织措施不落实，管理目标就会落空；高效率是科学管理的生命力所在，如果不追求更佳更好的管理效果，管理就失去意义。因此，各

行各业的管理都要做好决策与计划、组织与领导、协调与控制等工作，争取最优的效果。

科学管理在生产和各项工作中所展示的功能和作用是十分显著的。国内外许多学者认为，管理与科技、教育已成为现代文明的三鼎足，管理是一种“资源”，是一种“生产要素”，同其他资源和生产力要素一样，同样是不可缺少的。不少企业界人士认为，技术和管理是办好企业的两个轮子，是发展经济的两大支柱。我们认为这些看法是有道理的。一个企业或单位要搞好生产和工作，固然要有正确的路线、方针和政策作指导，要具备一定的人、财、物和技术等条件作基础，但还必须要有科学管理作保证。因为管理工作关系到能否把人、财、物、技术等条件科学地组织起来的问题，即能否使资金合理地投放，物资设备合理地利用，员工合理地组合，工作过程合理地安排，从而发挥出最大效益，实现预定目标的问题。实践充分证明，管理水平高，就能采取正确的决策和适当的措施，充分调动员工的积极性、主动性和创造性，有效地使用人、财、物、技术、信息等各种资源，建立起科学的工作或生产秩序，不断提高工作效率、效益和质量，实现工作或生产的目标。如果管理水平低，决策不当，措施不力，办法不对，即使有很好的入、财、物条件，有现代化的设备和技术，还是搞不好生产或工作，甚至会导致事业的失败。

我国自改革开放以来，特别是党的十四大提出建立社会主义市场经济体制以来，各级领导和管理人员对各行各业实行科学管理的重要性、必要性，已逐步取得了共识，在观念上正在实行由执行国家计划为中心的管理观念向以市场需求为导向的管理观念转变，并在管理工作中取得了很大成就，涌

现出许多管理的先进典型，创造了不少先进的管理模式和很好的经验。例如，宝山钢铁总厂建立的以“三高”（高质量、高效率、高效益）为目标，以专业化协作为前提，以集中一贯管理体制为核心，以作业长制的基层管理为基础，争创世纪一流的现代化管理模式和计算机管理信息系统，从而提高了管理水平，取得了举世瞩目的成绩，就是一个先进的典型。

但是，目前我国各行各业的管理水平还比较低，同世界先进管理水平相比还有不少差距，还不能适应社会主义现代化建设的需要。就我国的企业生产来说，产品质量差、消耗高、效益低，仍是主要问题。据估算，产品达到国际80年代末90年代初水平的不到10%，单位国民生产总值的能源消耗是法国、日本的4倍多，工业劳动生产率还不足美国的1/10。^①这与我国企业管理中存在的问题有密切的关系。而主要问题是企业管理不能适应市场经济的需要，其表现：不少企业领导和管理者缺乏竞争意识、风险意识和进入市场的自主、自立精神，在观念上不适应；许多企业机构重叠，运转不灵，效率低下，对市场反应迟钝，在管理体制上不适应；不少企业激励机制乏力，约束机制软弱，管理松弛，决策盲目性大，在管理运行机制上不适应；许多领导和管理者缺乏财经知识，缺乏市场经营的训练，缺乏市场竞争经验，在人员素质上不适应。这可以说是我国企业管理中迫切需要解决的主要问题。

要适应社会主义市场经济的要求，就必须在各级领导和

^① 参见陈清泰：《中国企业管理步入历史新阶段》，《中外管理》1993年第3期。

管理人员中开展管理科学的学习，克服小生产管理方式和“计划体制”管理方式的影响，实现管理的科学化。所谓管理科学化，是指用科学的管理理论、管理方法和现代化的管理手段来进行管理，使之能最合理和最高效率地达到预期目标，实现整体最优化。也就是说，管理科学化包括管理体制的合理化，管理机构的高效率化，管理方法的科学化和管理工具、手段的现代化等。这是一个综合的系统工程，需要我们做大量的工作，作长期的艰苦的努力。

就目前来说，我国的企业要建立起具有开拓功能、应变能力强的现代化管理，以适应市场经济变化迅速、竞争激烈的需要，必须做到：

(1) 转变思想观念。这是实现管理科学化的先导。企业管理的主体是人，思想观念的转变是具有决定意义的最深刻的转变。企业的干部和职工只有抛弃过去小生产和“计划体制”条件下形成的旧观念，树立起与市场经济相适应的一系列新观念，即市场观念、竞争观念、开拓经营观念、质量第一观念、信誉至上观念，以及“管理与国际接轨”观念，才能为企业实行科学的经营管理奠定坚实的思想基础。

(2) 改革管理体制。这是实现管理科学化的组织保证。在政企分离，建立现代企业制度过程中，企业务必克服机构重叠、人浮于事、扯皮多、效率低等旧体制带来的弊端，要按市场经济的需求，根据企业的规模、战略地位来设置组织机构，减少中间层次，减少非生产人员，建立起合理的企业经营决策体制、技术开发体制、购销服务体制、审计监督体制和人事劳动体制等具有自己特色的现代化管理体系，以保证工作的高效率、组织的高效能、经济的高效益。

(3) 完善运行机制。这是实现管理科学化的关键。企业要在新的管理体制的框架下,引入激励或竞争机制,以转换企业经营机制为核心,制定一系列与市场经济相适应的规章、制度和标准,即科技、生产、财务、质量、设备、劳动工资、安全、环保等各项管理制度,各项生产定额、工艺标准和生产(工作)规程,明确各级、各部门和各岗位的责任、权限和相互关系,造成一种各司其职,密切配合,运转有序,奖罚分明,“干部能上能下,职工能进能出”,“岗位靠竞争”,“收入靠贡献”的新格局,充分调动员工的积极性,从而提高产品质量,降低生产成本,增强企业的市场竞争力。

(4) 采用科学的管理方式和手段。这是实现管理科学化的途径。企业要走向市场,参与竞争,必须改变过去旧的生产管理方式和以手工操作为基础的小生产管理手段,广泛吸收国内外先进经验,总结创造出适应市场经济发展和适合自己需要的新的生产管理方式,强化现场管理和基础工作,实行对生产经营活动的动态控制。要把现代管理技术广泛应用于企业管理之中,建立和健全电子计算机管理信息系统,优化各项管理功能,为生产经营的决策、指挥和控制奠定科学的先进的可靠的基础。

(5) 提高管理者的素质。这是实现管理科学化的根本。企业产品质量的提高在于管理水平的提高,而管理水平的提高取决于管理者素质的提高。管理者只有通过各种形式的学习和训练,掌握市场经济理论知识、现代科学知识、先进的经营管理方式和管理方法的知识,不断提高政治和业务素质,使自己成为新时期合格的管理人才,才能提高管理水平,创出一流的产品质量,实现最佳管理效果。

本书正是为了适应社会主义市场经济的需要，实现管理科学化而编写的。根据我国管理的实际情况，本书在系统地论述科学管理的含义、基本原理和职能的同时，还对人事管理、物资设备管理、财务管理、时间管理、信息管理等分别作了具体的阐述，适合各级领导、管理人员和管理专业的大、中专学生阅读，也可用作教材。希望本书的出版对我国实现管理科学化，提高各行各业的管理水平有所帮助。

目 录

序 言	1
第一章 绪 论	1
一、管理的涵义	1
二、管理的对象和职能	6
三、管理思想的历史发展	14
四、管理学的研究内容与方法	30
第二章 管理的基本原理	38
一、系统原理	38
二、整分合原理	46
三、弹性原理	51
四、反馈原理	56
五、能级原理	61
六、动力原理	69
第三章 决策与计划	76
一、科学预测	76
二、科学决策	91
三、计划管理	105
第四章 组织与领导	116

一、组织职能和领导职能·····	116
二、组织结构与设计·····	123
三、组织变革与发展·····	131
四、组织的管理·····	135
五、组织管理中的领导·····	140
第五章 协调与控制 ·····	150
一、协调的原则和类型·····	150
二、协调的内容和方法·····	154
三、组织文化、公共关系和协调·····	162
四、控制·····	167
第六章 人事管理 ·····	182
一、人事管理的含义与范围·····	182
二、人事管理的原则·····	185
三、职位分类与劳动分工、定员·····	188
四、人员的选用、培训与考核·····	200
五、人事激励与劳动工资管理·····	209
第七章 物资设备管理 ·····	214
一、物资设备管理的内容和作用·····	214
二、物资消耗定额与物资储备·····	217
三、物资供应计划与库存控制·····	224
四、物资的采购与仓库管理·····	230
五、设备的选择与经济评价·····	234

六、设备的寿命与更新改造·····	238
第八章 财务管理 ·····	244
一、企业财务管理的内容和原则·····	244
二、企业资金筹集·····	247
三、流动资金、固定资产和其他长期资产的管理 ·····	251
四、成本费用管理·····	259
五、利润分配及管理·····	264
六、财务报告与财务分析评价·····	267
七、行政事业单位财务管理·····	272
第九章 时间管理 ·····	279
一、时间管理的涵义、目的和意义·····	279
二、时间管理的基本原则·····	286
三、时间管理的方法·····	289
第十章 信息管理 ·····	305
一、管理信息的特征和作用·····	305
二、管理信息的类型和内容·····	310
三、信息管理的原则、环节和方式·····	313
四、电子计算机在信息管理中的作用·····	321
后 记 ·····	332

第一章

绪论

在现代，管理活动已成了伴随生产活动和以生产活动为基础的其他社会活动开展的基本而又普遍的形式。对各种各样的管理活动展示的一般规律，以及人们如何认识和驾驭这些规律的途径和技巧的研究，也就成了人们关注的一个热点问题。对各种研究成果的系统化和理论化加工，就构成了管理科学的基本内容。

学习和掌握管理学，必须首先要对管理科学有关的基本问题作一番了解。本章介绍的管理的涵义、管理的对象和职能、管理科学思想的历史发展等内容，就是管理科学的一些基本问题。

一、管理的涵义

管理实践的历史同人类发展的历史一样久远。正如恩格斯指出的，“为了在发展过程中脱离动物状态，实现自然界中的最伟大的进步，还需要一种因素：以群的联合力量和集体行动来弥补个体自卫能力的不足。……只有在这种集团中才

能实现由动物向人的转变。”^①在远古，人们为着生存和发展，就必须结合起来才能劳作和自卫，这种结合起来的共同活动，就是最初形态的管理。管理开始是在氏族、家庭、部落中进行，后来则在国家、军队、宗教、政党等政治集团中展开。到了现代，管理可以说普遍地存在于社会的每一领域和人类的每一活动中，如工商企业管理、农业管理、旅游管理、教育管理、行政管理、物资管理、财政管理、国民经济管理等等。

将人类的管理活动作为专门研究对象的管理科学，首先要面对的就是：如何从大量的纷繁复杂的管理现象中，分析透视出“管理”的本质特征，并以概念的形式作出科学的界定。对此问题的回答和解说，正所谓“仁者见仁，智者见智”，至今仍处于众说纷纭的状态，可见这一问题解决的复杂性和艰巨性。以下，我们仅从广义和狭义两个不同角度对之作出界说，并由此为人们留下继续思考和探寻的广阔天地。

（一）广义管理涵义

按“管理”的原始词义，其涵义是极为广泛的，它包含着“管辖”或“疏导”，即“约束与引导”的意义。^②就此含义而言，“管理”已内涵两重意义：其一，管辖者与被管辖者、引导者与被引导者间的对应关系，管理活动应该由始至终都贯穿着这一对应关系，并由这一关系的性质和特点所左右；其二，指明了管辖者与被管辖者这一关系的约束范围和引导指向。管辖者之所以对被管辖者实行“管辖”，目的在于通过

① 《马克思恩格斯选集》第4卷，第29—30页。

② 参见《辞海》（缩印本），第1889页。

“管辖”（“约束”）将其行为“引导”到为实现某种目标的轨道上。如果结合大量的管理现象去理解这一含义，我们就不难将存在的“事实”与上述所论结合起来：管辖者就是通常所说的管理者；被管辖者就是管理对象，它可以表现为“人”，也可以表现为“物”；引导的指向就是人们时常称谓的计划、目标。就此，可以将“管理”概述为：管理者是将管理对象引导到实现某种目标的活动过程。

（二）狭义管理涵义

上述说法未免过于空泛。我们可以作进一步的具体分析。例如，不妨就远古时代人类开始的管理实践活动作出分析。正如我们在前所引恩格斯的论述，远古人类从一开始就是以群的组织形式去活动的，换言之，群的共同劳作构成了群的存在和发展的基础；既然该过程就意味着管理的展开，所以管理从一开始就是社会性的活动，即为了人们共同的需要，才实施管理。社会性的管理活动自然离不开管理者，而管理者与被管理者间的协调关系则构成了这一管理活动得以顺利展开的基础。正如恩格斯在谈到社会管理起源时指出的，“能计划怎样劳动的头脑在社会发展的初期阶段（例如，在原始的家庭中），已经能不通过自己的手而是通过别人的手来执行它所计划好的劳动了。”^①显然，管理是由人（管理者）去管理的，并且经由人（被管理者）去管理的；而管理的最终目的也是为着满足人的某种需要（目标）而进行的。如果我们将管理对象细分化，就不难发现，管理对象首要的是被管理者，

^① 《马克思恩格斯全集》第20卷，第516页。

其次就是由被管理者所能操作的劳动对象和劳动工具（统称为物质资源）；如果我们从总体上考察介入管理活动的各种资源，就会发现，人是管理活动中最重要的资源。管理者是人，被管理者也是人，而且管理者常常是与被管理者相对而言的。诚然，在一定的群体（社会组织）中，管理者与被管理者由于所处的地位和所发挥的作用不同，因而又是确定的。管理者的作用集中表现为，在其管理范围内主动协调被管理者的活动，从而实现一定的目标。就此，我们可以对社会性的管理活动下一个明确的定义，这就是：在一定的社会组织中，管理者通过协调被管理者的活动，以充分利用各种物质资源与财力，从而实现组织目标的一系列社会活动过程。

按照上述定义，可以对社会性的管理活动表现的基本特征作一具体说明：

1. 社会管理活动的人际性。管理活动总是在一定的社会组织中进行的，管理者实施管理，主要地是与被管理者打交道，力求实现管理者与被管理者、被管理者之间的双重协调。管理活动过程，管理者始终处于活动的主导方面，而管理者与被管理者的关系又始终左右着整个管理活动的开展。

2. 社会管理活动的目标性。一定的社会组织的建立，总是要获得（实现）某种需要的，正如原始人“以群的联合力量和集体行动来弥补个体自卫能力的不足”，是为着赢得共同的生存和发展一样，这就是人们通常所说的组织目标。为什么要实施管理？管理就是为了实现组织目标。组织目标不是组织成员各个体需要的简单相加，而是各个体唯有联合起来，在实现群体共同需要的基础上，才能实现在特定社会条件下，仅靠个人力量难以满足的个人需要；所以，从这一意义上可

以说，组织目标是组织成员个人目标的综合反映。

3. 社会管理活动的过程性。一定组织目标的实现，并不是一蹴即至的，而必须经过组织内各成员相互协调，按一定的程序进行艰辛的共同劳作才能最后实现。其实，该过程的展开，就是管理者通过各种各样的环节、途径和方式（如计划、组织、控制、协调等等）充分发挥管理的多种职能的运作过程。这过程由于始终贯穿着管理者如何协调组织内各成员的关系和组织内人员与物资间的匹配关系，因而显示出明显的社会性和技术性。

4. 社会管理活动的有效性。从管理活动展示的全过程看，管理者无论通过何种环节和途径去协调组织内各成员的关系，还是借助何种方式和方法使组织内人员与物资间形成有机的匹配关系，都是在进行着一种独特的创造性活动。该活动的基本指向是十分明确的，这就是最好地实现组织既定的目标，也就是常说的获得最有效的管理。所以，管理的有效性是管理者最大的寄予，并且总是通过实施各种各样的管理达到最有效的结果。问题是，寄予是一回事，管理实际产生的成效是另一回事，这里就存在管理活动的有效程度问题。实际表明，具体管理活动依其结果看，有些表现出极佳的有效性；有些则呈现为不甚明显的效果；有些则出现所谓“负效应”，非但没有实现组织既定目标，相反出现的结果与目标背离。

社会管理的人际性、目标性、过程性和有效性构成了我们对“什么是管理”的理解具体化，但若真正把握管理所包含的丰富内容，还有必要对管理的对象和管理的职能作一番较详细的了解。