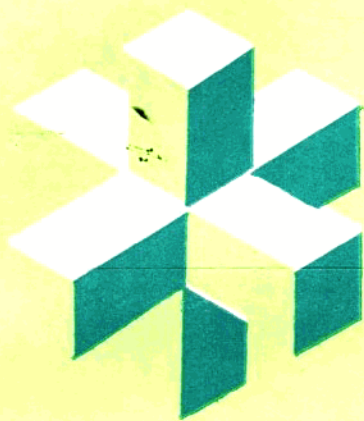


张
耀
源



XIANDAIGU
XIANDAIGU
XIANDAIGU

现代管理简明教程

● 北京师范大学出版社

现代管理简明教程

张耀源

北京师范学院出版社

1990年9月·北京

现代管理学简明教程

张 耀 源

•

北京师范学院出版社出版发行

(北京阜成门外花园村)

全国新华书店总经销

中国青年政治学院印刷厂印刷

•

开本：小32 印张 7 字数：150 千字

1990年9月北京第1版 1991年1月北京第1次印刷

印数 1—2000册

ISBN7—81014—493—6/G · 416

定价：2.70元

前 言

最近几年，我幸有机会参编《教育大辞典·教育管理》分册和《教育管理辞典》两本专科辞典。在参编过程中曾经翻阅过一些管理学的文献资料。同时，多年来在自己的管理学教学中，经常苦于找不到一本合适的教材。有鉴于此，自己动手编写教材的想法油然而生。

今年春天，中国青年政治学院函授大学约请我担任该校管理课程的教学工作。于是，在函大有关同志的热情鼓励和支持下，终于使上述愿望付诸行动。

本书共分八章。前四章主要阐述现代管理的一些基本理论。包括绪论；西方管理科学的三个学派；我国社会主义企业管理的历史回顾；现代管理的基本原理和手段等四章。后四章主要根据管理的四项基本职能阐述管理的计划理论、组织理论、控制理论和领导理论。本书有两个特点：一是适用面广。它不同于目前一些专业性管理书籍，所阐述的现代管理的基本原理和方法，适用于各行各业的管理工作人员；二是便于自学。它省去了现代管理理论中一些艰深难懂和冗长的数学计算的内容，同时篇首点明学习目的，书后附有学习参考书目等。这样不仅有助于各界管理人员提高管理素质，用作管理干部学院、高等学校管理专业学生的读本，也可作为具有高中文化程度的干部、工人、和广大社会青年自学辅导读物。

由于目前管理学在理论体系上尚未完全统一和成熟，在此情况下，编写适用性大的课本，其困难是不小的。加之编写时间比较紧迫和自己水平的限制，因此，本书从体例构思到材料组织，以至文字的不当和错误之处，都是在所难免的，敬请读者批评指正。

在初稿写成之后，中国青年政治学院函授大学的宋建国、高学森、梁京宜、侯高潮等同志热情审阅了书稿。北京师范学院出版社的吴海、郭来泉、吴翔煌等同志为本书的顺利出版给予了大力的支持和帮助。此外，在编书过程中，参阅了不少国内外管理专著，未一一注明出处，在此一并表示诚挚的谢意。

作 者

1990年7月于北京

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 管理的概念和层次	(1)
第二节 现代管理工作的特点	(10)
第三节 影响管理工作的因素	(16)
第二章 西方管理科学的三个学派	(27)
第一节 科学管理学派	(28)
第二节 行为科学管理学派	(41)
第三节 现代管理科学学派	(51)
第三章 我国社会主义企业管理的历史回顾	(59)
第一节 社会主义企业管理制度的 建立 (1949~1957)	(60)
第二节 探索适合我国情况的社会主义的 企业管理 (1958~1965)	(67)
第三节 “文革”期间企业管理受到 破坏 (1966~1976)	(76)
第四节 开创我国社会主义企业管理的 新局面 (1977~)	(80)
第四章 现代管理的基本原理和手段	(85)
第一节 现代管理的基本原理	(85)
第二节 现代管理的手段	(98)
第五章 管理的计划职能	(106)

第一节	计划职能的概念及重要性	(106)
第二节	计划职能的内容	(109)
第六章	管理的组织职能	(138)
第一节	组织职能的概念及特征	(138)
第二节	组织的类型、形式及管理跨度	(141)
第三节	管理者的责任和权力	(159)
第七章	管理的控制职能	(168)
第一节	控制职能的概念及程序	(168)
第二节	控制的一般原理	(171)
第三节	控制的类型和方法	(181)
第八章	管理的领导职能	(192)
第一节	领导职能的概念及领导理论	(192)
第二节	领导的主要任务——协调	(200)
第三节	领导的有效性	(205)

第一章 绪 论

学习目的：

了解管理的概念和管理工作的特点，掌握影响管理工作的个人因素和环境因素，从而认识管理工作的重要性和复杂性。

第一节 管理的概念和层次

一、管理的概念

管理，是人们经常使用的一个概念。凡有人群的地方，就存在共同劳动和集体活动，也必然存在调节、控制、协作、配合，否则人类社会就不能建立正常的生活秩序、生产秩序和工作秩序。这种对人类社会活动进行的组织、指挥、监督和调节，以期收到良好效果的一系列活动，就是通常所说的管理。

管理的实践活动，自古就有。早在原始社会，人们为了生存，就要同自然界作斗争，就有集体活动，从而也就有了管理和管理的实践。

埃及金字塔的建筑技术，从现代观点来看可能是原始的，但却无声地向人们表明了公元前5000年到525年期间古埃及人的组织和管理能力。例如，基奥普斯大金字塔占地13英

亩，共包括235万块石头，每块石头平均重量达两吨半。

据估计，埃及人在建筑金字塔上花费了10万人20年以上的劳动。用现代的话来说就是，管理和指挥了一个10万人的城市达20年以上，这的确是一项工作量很大的管理工作！当我们考察这项工作的计划、组织和控制时，显然就可以知道，管理的活动和技术并不是到20世纪才产生的。在建筑金字塔过程中产生的为大批人供应食宿和运输工具的问题，是令人难以想象的。

在什么地方和什么时间采掘石块，石块要多大的，以及如何运送，这些都需要目前叫做长期规划的工作。例如，采掘石块的工作要在冬季和春季进行。在每一块石头上要标明它准备在什么时候运到国王墓地去，石块的运送工作是在每年的汛期进行的，以便尽可能减少陆地的运输。最后，所有的石块在堆砌上去以前，都要在工地上凿刻成形并编上号码。金字塔所用石块的采掘和搬运工作表明了古埃及人出色的组织制度。

采掘石块的地点通常选择在尽可能靠近尼罗河的地方，以便运输。但是，经常采掘石块的地点之一——哈马马特却离尼罗河有二三天的路程。为了完成采掘工作并运送工人的给养，需要数以百计的人力和畜力。

在埃及新王国拉姆赛斯四世时期，向哈马马特派出了一个庞大的采石队。这支采石队名义上由祭司亚蒙（因为是为一个神造纪念碑）和国王的一些侍臣领导。但他们都没有作出重大的贡献。实际上是由军官在负责。因为这类工作大都由军队来承担。在这支采石队中担任领导工作的有各种级别的军官110人，文职官员和教士50人，130个石匠，2个画匠

和4个石雕匠。从事石块运送工作的有5000名普通士兵，200名国王的奴仆，800名蛮族雇佣兵，2000名寺庙中的奴仆。整个采石队共有8368人。

古埃及人由于使用大量有组织的劳动力，得以完成使今天的人们惊讶的工作。他们的组织制度可能显得笨拙、不方便、甚至浪费，但他们实际上无需节约劳动力，因为他们有很多农民、雇佣兵和奴隶可供使用。他们能够运用他们所有的资源来完成工作，就是他们的功劳。而他们所留下的宏伟建筑，清楚地表明他们在管理上的有效和技巧。

有人说，在人类历史上，可能除了希腊人以外，再没有什么民族象希伯来那样，人数很少，政治上很弱，而在文化上的影响却很大。

摩西是希伯来人的伟人之一。他是一位领导者和管理者。他在政府立法、人际关系方面的能力，值得人们注意。他率领希伯来人摆脱埃及人的奴役而出走，其准备、组织和实行是一项巨大的管理事业，摩西还遵照他岳父的建议，在人员选择、训练和组织方面进行了大量工作。所有这些都记载在圣经《出埃及记》的第十八章中，清楚地表明了授权原则和例外原则：“他们应该对每一件的小事作出判断；但每件大的事，他们应该向你报告。”

圣经上的这些记载为我们提供了最早和最适用的组织哲学和计划的一种记录。摩西的岳父杰思罗的建议表明他已认识到，必须以工作安排为依据实行授权，以及例外原则的效力。这种有关基本管理概念的简单记录是值得大家研究的。

中华民族祖先早就以其智慧著名。秦国太守李冰父子修建都江堰水利工程和宋真宗时丁渭修宫的故事，表明他们已

了解计划、组织、领导和控制的某些原则。李冰父子利用当地的地利极其巧妙地把“鱼嘴”岷江分洪工程、“飞沙堰”排沙工程和“宝瓶口”引水工程组成了一个都江堰水利系统。都江堰分导了汹涌激荡的岷江，使它驯服地有节制地灌溉川西大平原。李冰父子当年还建立了控制流量和养护修理制度，至今都江堰仍在发挥着效益。那时代并没有钢筋水泥，完全采用当地现成出产的竹、木和鹅卵石构筑而成。其规划、设计和施工的科学水平和创见，即使在现在看来，都还是十分先进的。

宋真宗时，都城建在汴梁（今开封）。一次皇宫失火，宫殿大部分烧毁，真宗命令工部大臣丁渭尽快地修复皇宫。当时的情况是一团糟，既有废弃物的处理问题、又有建筑材料的来源问题，更有运输问题，等等。怎么办？丁渭经过仔细考虑，并充分听取幕宾们的意见，提出了下列的一个施工方案（这也是典型的系统工程思想）结果很快修复了皇宫。

他先把皇宫前面的一条大街挖掘成为沟渠，用沟里的土烧砖，这就解决了部分建筑材料的问题；又引汴梁附近的汴水形成渠道，以运沙石、木材以及民工的食粮等，这就大大加速了皇宫的修建速度；在皇宫修复之后，他就撤水，并用废弃物填沟。最后再修复皇宫前的大街。这样就有条不紊很快修复了皇宫。

随着生产的发展，科学技术的进步，人们在生产活动中所采用的工具、技术装备越来越先进，生产的社会化程度越来越高，分工和协作越来越严密和精细，经济联系越来越广泛，因而对管理的要求越来越高，管理也显得越来越重要。

当代，管理被称为“现代化社会的三大支柱之一”。日

本认为管理和科学技术是推动社会历史进步的两大车轮。美国阿波罗登月计划的总负责人韦伯博士在计划完成后深刻地总结说：“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。”足见管理在现代社会的地位和作用了。由此可见，管理是一种社会现象。它是生产劳动社会化的产物，也是社会存在和延续不可缺少的条件之一。假如世界上没有管理，社会性生产也就无法进行下去，社会秩序就会混乱，人类文明也将要受到破坏。

那么，什么叫管理？对“管理”的解说有多种：

从管理的词意和用法上看，其解说随着时间的推移，往往是有变化的。据查，我国古代“管”字原意为锁钥，如《周礼》云：“司门掌授管键，以启闭国门”；后引伸其意义，对人、财、物及诸事的制约和执掌均可称“管”；而“理”者治也，《说文》云：“治玉治民为理”。概言之，主其事曰“管”，治其事曰“理”。在英文中manage（管理）源于意大利文，原意为训练或处理马匹，后应用范围逐渐扩大，不以驯马为限。从词义学、词源学角度进行研究，由于各国的文化差异，是难以完全一致的，但也会得出一些相近或相通的基本含意。

在管理学领域中，由于各学派强调各自的基本点和理论体系的差别，因而对“管理”这一基本概念的理解也就各异。

有的从管理人员的职能方面给管理下定义，认为管理是由计划、组织和控制所组成的一种职能活动，是一个为了达到同一目标而协调集体所做努力的过程。这是古典管理学派的观点，最早是法国的法约尔（H·Fayol, 1841—1925）提

出的，他认为：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

有的提出“管理就是决策”的观点，认为“将决策一词从广义上予以理解，它和管理一词同义。”这是美国西蒙（H·A·Simon, 1916—）的论断，为了强调贯穿于管理全过程中的决策的重要性，被一些论著引为管理的定义。

有的从系统理论出发，认为“管理是组织中协调各分系统的活动，并使之与环境相适应的主要力量。”或者说，“管理就是由一个或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。”这就是说，管理具有“放大效率”的作用。

有人把运用数学和统计学手段解决管理问题作为主要目标，认为管理基本上是一种数学程序、概念、符号和模型的演习。

有的把管理看作主要是对人而不是对物的管理，认为管理是“与个人及群体共事，以达成组织的目标”，即具有“人际的技巧”，“经由领导来达成组织的目标”。进而指出，“领导的观念较管理为之广泛。管理是一种特殊的领导，其最高的目标即在达成组织的目标。”这是赫西（P·Hersey）和布莱查尔特（K·H·Blanchard）提出的观点，属行为科学学派。

马克思在《资本论》中分析协作问题时谈及管理、监督和调节职能，概括而形象地指出：“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——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。”这虽不是对管理的定义，但对人们从管理一般职能的产生的角度去理解管理，却是极为有益的。

综上所述，尽管关于管理的含义表述不一，但在管理者应完成什么任务的问题上是比较一致的。即一切管理活动最终都是协调他人的活动，以收到工作的成效。由此可以得出这样的认识：所谓管理，就是人们为了实现预定的目标而协调他人活动的过程。

但是，管理作为一种社会现象，它不能脱离具体的社会历史环境而抽象地存在，也就是说，一定社会的管理无不具有科学技术的和上层建筑的二重特性。

关于管理的二重性问题，马列主义经典作家均有论述。

马克思在论述管理的二重性时指出：“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独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）“资本家的指导，不只是一种由社会劳动过程的性质引起并属于这种过程的特别机能；同时，它还是榨取一个社会劳动过程的机能，从而是以榨取者和被榨取原料间的不可避免的对抗性，作为条件”。（《资本论》1953年版第1卷第396页）

毛泽东同志也指出：“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。工业发达国家的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作……对外国的科学技术和文化，不加分析地一概排

斥，和前面所说的对外国东西不加分析地一概照搬，都不是马克思主义的态度，都对我们的事业不利”。（毛泽东《论十大关系》）

从这些论述中可以看出，管理二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点，是我们正确认识管理性质的指导思想。

所谓管理的二重性，一方面是管理具有同生产力、社会化大生产相联系的一般性质——自然属性，这种性质是一切社会化大生产所共有的客观规律。它决定于生产力的发展水平和劳动的社会化程度，并不取决于生产关系和社会制度的性质，也不会随着生产关系和社会制度的性质的变更而变更。另一方面，管理又具有同生产关系、社会制度相联系的特殊性质——社会属性。管理是由占有生产资料的阶级实行的，是这个阶级的意志的体现，是为这个阶级的利益服务的。

资本主义管理的特殊性质，即它的社会属性，是由资本主义的生产关系决定的，它的主要表现是，管理权归生产资料所有者——资本家及其代理人所有；管理的目的是为了榨取工人更多的剩余价值；管理是建立在阶级对抗基础上的，是资产阶级统治工人的一种手段。现代资产阶级为了实现其榨取利润的目的，采取了一系列缓和阶级矛盾的办法，但这决不会改变资本主义管理的社会性质及其剥削实质。

建立在生产资料公有制基础上的社会主义管理，同样具有二重性。社会主义管理的社会属性，同样是由社会主义生产关系决定的。它的主要表现是，管理的权力不再为少数资本家所有，而归社会主义的劳动者掌握和执行；管理的目的，不是为了剥削，而是为了发展生产，满足人们日益增长

的物质和文化生活的需要，人与人之间是一种新型的社会关系，即团结一致、友爱互助、共同奋斗、共同前进的关系。

由此可见，社会主义管理的社会属性即社会性质与资本主义管理的社会性质是根本不同的。通常所说的管理的性质不同，主要指的就是管理的社会性质的本质区别。

管理的自然属性，即管理具有同现代生产力，社会化大生产相关联的，适应现代化大生产的客观要求的特性。这就要求企业管理必须建立在现代化大生产的基础上，实行管理组织高效化，管理方法科学化，管理手段现代化，管理人员专业化，不断提高企业管理的现代化水平。这些适应现代化大生产要求的合理组织生产力和社会化大生产的管理方式和方法，无论是社会主义企业管理还是资本主义企业管理都没有什么根本区别，是有共性的。我们恰恰在这方面落后，对这方面的理论、技术和方法，甚至还都不太熟悉或不太习惯。正因为如此，我们对外国一切先进的现代化的管理方式和方法都应该认真学习。不论是哪一个国家的，只要确实是行之有效的好经验，我们都要研究、并结合我国的实际情况加以应用。

马克思主义关于管理二重性的原则，是我们正确认识资本主义管理的依据，是建立和发展我国社会主义管理科学的理论基础。对资本主义管理，一方面要学习借鉴其中合乎科学的部分，为我所用；另一方面对它的腐败制度和思想作风必须进行抵制和批判。那种一概排斥和原封不动照搬照抄，都不是马克思主义的态度，应该实事求是，从实际出发，认真加以分析研究，取其精华，去其糟粕，洋为中用，逐步形成中国式现代化的管理科学体系。

二、管理的层次

管理涉及的范围很广，包括政治、经济、军事、文化等。我们通常讲的管理是指经济管理和企业管理。就经济管理来说，有对整个国民经济的管理，有对一个企业的管理。国民经济管理包括人力资源、财力资源、物资资源和科学技术的管理；企业管理包括生产经营管理、人事行政管理、思想政治工作和组织领导。

管理是分层次的，有大范围的宏观管理和小范围的微观管理。宏观管理，如国民经济管理，主要是指国家制定方针、政策，编制国民经济和社会发展规划，进行国民经济预测与决策，有效地实行国民经济监督等，它体现了集中、统一。微观管理，主要指具体单位，如企业，在中央统一的方针政策指导下，如何搞好生产经营活动，不断提高企业的经营效益。此外，还存在介于两者之间的中观管理。对于宏观来说，它是微观的；对于微观来说，它又是宏观的。因此，对上它要贯彻执行方针政策，坚持集中、统一和相对稳定性；对下进行指导、组织、服务、协调，给以充分灵活、多样的机动性。了解中观管理的特点和它具有的相对独立性，有助于我们学会在相互制约中按照客观规律开展工作。

第二节 现代管理工作的特点

现代管理工作有一些突出的特点，了解和把握这些特点，对搞好管理工作是十分有益的。现将现代管理工作的一些特点归纳如下：