

现代管理原理

杨乐渝 编
刘长林 主审

中国建筑工业出版社

前 言

《现代管理原理》一书，系我院第三期城镇建设管理岗位培训函授班基础课教材。它是在原同名讲义的基础上，根据教学的实际需要改写而成的。

现代管理原理所揭示的，是现代管理活动所具有的一般规律，它构成了现代管理学中最为本质和核心的内容。本书从分析现代社会的性质和特征入手，从四个紧密联系的方面系统地阐述了现代管理活动所具有的性质、特征和一般规律性，系统地阐述了现代管理原理的基本精神和要义，不仅适合函授学员自学之用，而且亦适合对现代管理感兴趣的一般读者学习或参考。

本书共五章。第一章，总论；第二章，系统原理；第三章，动态原理；第四章，人本原理；第五章，效益原理。每章后都附有实际案例，书末附一大型综合案例，供思考与讨论用。

本书在编写过程中，参考了国内外有关的论著，得到了有关领导和有关部门的支持和帮助，谨此致以衷心的感谢。

全书由刘长林同志审定。

编 者

1990年11月

马长林

目 录

第一章 总论.....	1
第一节 管理的基本概念.....	1
第二节 现代管理——发生与发展.....	5
第三节 现代管理在现代经济和社会发展中的地位 and 作用...	12
第二章 系统原理.....	17
第一节 现代管理的对象.....	17
第二节 系统原理.....	23
第三节 整分合原则.....	49
第四节 相对封闭原则.....	53
第三章 动态原理.....	68
第一节 现代管理的过程.....	68
第二节 动态原理.....	74
第三节 反馈原则.....	82
第四节 弹性原则.....	89
第四章 人本原理.....	102
第一节 现代管理的核心和动力.....	102
第二节 人本原理.....	112
第三节 能级原则.....	133
第四节 动力原则.....	139
第五章 效益原理.....	162
第一节 现代管理的目的——效益.....	162
第二节 效益原理.....	169
第三节 价值原则.....	174
综合案例.....	186

第一章 总 论

管理，作为人类的一项社会实践活动，贯穿于人类成长和发展的整个历程，是人类灿烂的物质文明和精神文明的创造力量之一。可以说，树立正确的管理思想，采取有效的管理方式和管理方法，运用先进的管理手段，人类就拿到了打开美好未来大门的金钥匙。

第一节 管理的基本概念

一、管理的内涵

管理一词，具有丰富的内涵，这是由管理本身的性质和特征所决定的。这种内涵的表现形式是，管理具有四维特定的角度。从每一种角度出发，人们都能够得到对管理相对合理的认识，而只有从综合的观点出发，才能够得到对管理内涵完整而准确的认识。

1.管理是一门科学。管理具有很强的理性精神，它以客观事实为依据，以严密的逻辑分析、概念判断和数量计算为手段，科学地解决实际管理过程中的各种问题。尤其在对财（资金）、物（生产资料）和信息的管理中，管理的科学性表现得更为强烈和突出。

因此涉及到的学科包括：数学、逻辑学、计算机技术等。

2.管理是一门艺术。由于在现实管理问题中扮演主角，充当决定性因素的是人——能动的、复杂的人，因此，仅仅

应用理性的思维、法则、方法和技术并不能完全有效地解决现实管理问题。管理还需要灵性，需要敏锐的直觉思维和丰富的想象思维，需要权变的技巧和灵活的手法。

因此涉及到的学科包括：心理学、创造学、教育学、辩证法等。

3.管理是一种行为，即管理者特定的行为方式。无疑，管理者的行为受更深层次的因素——其价值观念和思维方式的深刻影响。具有不同的历史和文化背景的管理者因持有不同的价值观念和思维方式，在管理行为上就存在明显的差异。显然，说管理是一门科学、一门艺术，概括出了一切管理的共性；而说管理是一种行为，则点化出管理的个性和差异性方面。

因此涉及到的学科包括：狭义的和广义的行为科学。

4.管理是一种活动。和人类的其他社会实践活动，如生产活动、技术活动和销售活动一样，管理也是一项特定的人类社会实践活动。管理活动的本质是，管理活动是使得其他一切活动变得有效（有效能、有效率）的活动。这是在哲学意义上对管理本质最高层次的、最一般的概括，具有普遍的价值和意义。这一定义把管理活动放在整个社会系统中来加以研究，无疑具有普遍适用的意义。因此，这一定义就成为我们研究一般管理的起点。只有找到了管理活动的基本规律性，我们才能获得正确的、普遍适用于管理领域的思想方法，以指导对管理作更为深入的研究。

管理活动的基本规律性，构成了所谓的管理原理，也就是本书所要探讨的基本内容。

由此涉及到的学科包括：哲学、三论（系统论、信息论和控制论）等。

可见，管理学体系是一个涉及面广、容量大，以众多学科为基础的综合性的应用学科体系。因此，涉猎他科、博览群书、广泛讨论，不断开阔自己的视野和拓展自己的思路，既是学习管理学的一个重要方法，更是学好管理学的一个重要前提。

二、对管理活动的系统认识

任何类型的管理活动，都是由四个相互关联的方面所构成的，即：管理的对象、管理的过程、管理的核心和动力、管理的目的。这四个方面描述了管理活动运行的程序和内在特征，从而构成了管理活动的整体；通过认识和把握管理对象，相应采取有效的管理过程，充分调动和发挥管理的核心和动力的作用，达成最终的管理目的。

管理的对象：泛指管理活动所要涉及到的各种事物，譬如人、财、物、时间、信息、组织、事件等等。管理活动的第一步就是认识管理对象。因此，对管理对象的正确认识与否，直接决定着管理活动的其他方面，直接影响着管理的成效。

管理的过程：是为了达成管理目的而运用的各管理职能和相应管理方式之总称。管理过程是达成管理目的、实现预期目标的桥梁，是把投入转换为产出的转换系统。

管理的核心和动力：是使管理活动运行起来所必须依赖的事物和寄靠的中心。通过发挥管理的核心和动力的作用，管理的过程就会充满活力，就能够顺利地、有序地进行，从而有效地达成管理目的。

管理目的：即管理活动的追求和最终目标。管理活动的一切环节都必须以达成管理目的为依据，或者说，管理目的在很大程度上决定着对管理过程、管理的核心和动力的认识

和实际选择。

上述四个方面的相互关系如图1-1所示。

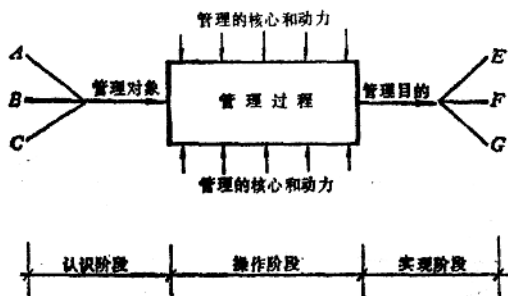


图 1-1 管理活动的整体构成和运行

现代管理原理，就是通过考察现代管理活动的本质内容，即现代管理的对象、现代管理的过程、现代管理的核心和动力、现代管理的根本目的四方面，并对这些内容进行系统的理论研究和实际分析，从中抽象和提炼出来的关于现代管理活动普遍规律性的认识。可见，现代管理原理就是一种现代管理哲学。

三、现代管理学的体系结构

(一) 思想

管理思想是管理行为的灵魂，是管理活动的价值观念和思维方式。管理思想随着社会历史条件的变化而不断地演变发展，表现为一个纵向的、连续的、动态的统一体。通过对管理思想的认识，就能够把握管理发展和变化和脉络，深刻地理解现代管理产生和发展的渊源及演变趋势，深刻地理解

管理原理和管理理论。囿于篇幅，本书基本省略了这一部分的内容，仅仅在本章的第二节从某一特定的角度提到。

（二）原理

现代管理原理是基于现实的而非历史的管理实践而存在的。它所揭示和回答的是现实管理活动的一般规律性。它奠定了现代管理的思想基础，构成了现代管理的方法支柱，是一种现代管理哲学，对现代管理实践具有思想和方法的双重指导意义，是现代管理学体系中最核心、最本质的内容，亦是本书讨论的中心议题。

（三）理论

现代管理理论是运用现代管理原理，从某一特定的层次或角度进行运作的理论体系。从企业的角度，则有企业管理理论；从行政机关的角度，则有行政管理理论；从城市的角度，则有城市管理理论；从行业的角度，则有行业管理理论。理论更加贴近具体的管理问题，直接面对具体的管理实践，并对这些管理问题和实践程序作出系统的回答，系统地指导着具体的管理实践。

通过现代管理学的体系结构，可以看到，现代管理原理在这一体系中具有中心的地位和作用。它既是一定管理思想演变和发展的产物，更是指导现代管理理论和实践的哲学基础。因此，学好现代管理原理，对学好现代管理学而言具有根本的意义。

第二节 现代管理——发生与发展

迄今为止，从生产力发展的层次来看，人类社会经历了两大社会形态，即农业型社会和工业型社会。在前者基础上产生的管理，我们称之为古代管理（或传统管理），而在后

者基础上产生的管理，我们则称之为现代管理。

一、古代管理

（一）农业型社会的环境特征

人类经历了长达数千年的农业型社会。从总体上看，这种社会形态具有如下特征：

1. 社会生产力低下，生产工具简陋，生产方式落后，专业分工与协作极其有限，以乡村为单位的、自给自足的农村经济在社会经济中占据着主导地位，商品经济仍然处于一种萌芽状态。

2. 邮电、通讯和交通工具落后，造成了社会各个部分间的交流十分困难，联系十分薄弱，彼此间处于一种近乎隔绝和封闭的状态。即便是相邻的村落，虽然未达到“鸡犬相闻，老死不相往来”的境地，但其相互的物质、能量和信息的交换则极其有限，每一村落都近似是一个独立的、自给自足的小王国。这种状态分割了生产要素和资源，严重地阻碍了社会生产力的发展，阻碍了社会的进步。

3. 农业型社会的组织结构形式比较简单，基本上是一种家庭—村落—国家的纵向单一格局。家庭成为社会的基本单位——细胞，成为具有独特功用的社会稳定器。在我国的封建社会中，家庭和国家更具有同一性，家庭不过是国家的全息缩影，国家不过是家庭的全息放大，国家形态中的各种关系不外是家族各种关系的延伸。显然，这种简单的社会组织形式和一一对应的同一性关系对社会结构的稳定具有极其重要的制衡作用，这亦是我国的封建社会（农业型社会）得以延绵如此之长的一个重要原因。

（二）古代管理的基本特性

从管理的对象来看，由于社会系统的各组成部分联系比

较薄弱，事物间相互作用的关系比较简单，整体大致就是局部的简单总和，局部有利大致就是整体有利，即具有 $1+1=2$ 的效应。在这种情形下，经验的认识方法具有重要的价值和作用。经验是对个案已知的知识。由于事物间的关系简单，事物的发生和发展往往具有重复性的特征，这使得运用经验进行管理具有广阔的市场。

从管理的过程来看，农业型社会科学技术落后，社会分工简单，各种交换有限，相互作用的关系较少，管理的职能就比较简单，主要是指挥、控制等；在管理方式的选择上，不仅能够运用经验的方法，而且能够突出地运用直觉思维，运用自身对事物的感知和判断能力进行实际管理。毛主席说过，“感觉到了的东西，我们不能够立刻理解它，只有理解了的东西，才能更深刻地感觉它”。正是由于古代管理者能够较为准确地认识相对简单的管理对象，他们才能够使感觉思维建立在“深刻”的基础上，并在实际管理中取得成效。

从管理的核心和动力来看，农业型社会所依据的是权力和权威，极力强调权力和权威的决定性作用。在农业型社会中，充满着对权力权威的尊崇、膜拜和对人的轻视。从国家来看，君主就是一国权力和权威的象征；从一个村落来看，年长资深者或富贵者是权力和权威的代表；整个社会通过各种形式培养着对权力权威至高无上、不可侵犯的拜膜观念，通过世袭的、天赋的权力和权威来保持社会的稳定，通过权力权威必然的强制性的行政方式管理社会，启动和维持社会运转。在这种条件下，人只是工具、要素、资源，社会对人唯一的也是根本的要求就是服从，人成为被动的客体。

从管理的目的来看，往往体现为治国安邦，强调巩固和强化其固有的适合农业经济的结构和秩序，保持社会体系的

稳定性，以达到一种国泰民安的状态。

可见，在农业经济的条件下，和其经济基础相适应的管理活动至少具有如下几个突出的特点：（1）基于权力和权威的；（2）行政强制性的；（3）依靠经验的；（4）依靠直觉的。因此，从本质上说，农业型社会的管理是一种基于天赋的权力权威，依靠经验和直觉，采用行政强制手段的——经验型行政管理（其运转模式见图1-2）。在这样的管理形态中，无论管理对象、管理过程、管理的核心和动力，还是管理目的，其结构和形式都是比较简单的，并表现出静态和稳定的性质。也许是基于这样一些原因，人们常常抽去了传统管理的许多内涵，干脆地把它称之为“统治”。这更突出地反映了传统管理的基本特色，也是很有道理的。

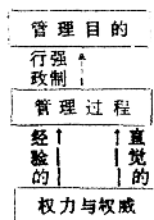


图 1-2 传统管理的运转模式

科学技术以其神奇的力量打破了农业型社会的恒定格局，人类社会从此跨入了工业时代。

二、现代社会的性质和特征

17世纪以来，欧洲的宗教革命、文艺复兴运动和启蒙运动导致了人类观念的大变革，解放了人类的思想，解放了禁锢已久的社会生产力。自然科学摆脱了象牙塔式的研究，结束了与技术长期分离的局面，科学技术终于以一种一体化的强有力的力量，揭开了工业文明的序幕，使社会经济和社会

结构发生了本质变革。

在短短的几百年间，科学技术一直在加速发展。从瓦特的蒸气机，爱迪生的电灯、电报，到今天的计算机、激光、超导、宇航技术等等，科学技术创造了社会高度的物质文明，社会生产力发生了本质的飞跃，从而使得人类的生产和生活方式、思维方式，以及社会生产关系都发生了巨大的变化。与生产力和生产关系相适应的管理活动也跨入了一个崭新的时代——现代管理时代。

在这样的背景下，现代社会的主要性质和特征表现为：

（一）社会日趋复杂

当代科学技术的高度发展，尤其是信息通讯技术的广泛应用，使世界变“小”了，世界各部分的联系更为紧密，一体化程度增强，社会分工越来越细，日趋复杂多样，相互协作的要求和相互依赖的程度越来越高，最终产品的综合性越来越强，等等。概而言之，即现代事物间的相关程度越来越高。表现为事物间的相互联系越来越紧密，相互作用的频率越来越大，相互作用的机制也越来越复杂。

（二）社会日趋多变

当代科学技术仍以很高的加速度向前飞跃发展。科学技术这种飞速的发展变化趋势，有力地冲击和影响着人类社会的各个领域，使其迅速地发展变化。由于现代事物间复杂的相关性，一个因素的变化常常导致诸多的连锁反应，导致其他诸多相关因素的变化。这种作用关系更使得现代事物的变化加快，越加难以预测和控制。这一切构成了现代环境多变的图景。

（三）现代人自身的需求层次越来越高

随着物质文明的发展，现代人的基本物质需要得到基本

满足，现代人受教育程度普遍提高，因而，现代人更加重视精神方面的追求；另一方面，随着现代社会各种尖锐矛盾的广泛暴露，如人与自然关系的恶化、人自身的异化、人处境的孤独等等，复苏了现代人的生命意识。寻求意义成为现代人生命的主题。他们更加珍视生命的存在与价值，更加厌倦成为被动的受人驱使的工具，更加愿意承担富有挑战性的创造性工作，充分发掘、发挥和发展自己的潜能，在寻求意义中获得自我实现。

（四）现代社会越来越注重效益

人类的需求是无限的，而地球所能提供的供给却是有限的，无限的需要和有限的供给间构成了一对矛盾。近年来，这对矛盾日益尖锐。自然界的规律再也不允许人类象工业化初期那样野蛮开发和无度地消耗资源了，而要求人类必须注重资源的合理开发、配置和利用，提高资源的使用效率，尽可能以较少的消耗满足人民较多的需要。另一方面，人类所生存的环境有不断恶化的趋势。环境污染、生态危机已成为关系到人类前途和命运的全球性问题，人们对效益的认识更全面、更深刻，更加关注综合效益，而不是象过去那样仅把效益看成是经济效益了。

三、现代管理的逻辑和特点

现代管理是产生于现代社会的土壤之中的。无疑，它和现代社会的性质和特征具有密切的内在联系。与现代社会的四大特征相联系和对应，现代管理的对象——具有复杂性，现代管理的过程——具有动态性，现代管理的核心和动力——具有人本性，现代管理的目的——追求效益。从分析这四个方入手，就能够得到对现代管理活动系统的和完整的认识，就能够发现现代管理活动所具有的普遍规律，相应地

提炼出现代管理的四大原理。这就是，对应于管理对象的系统原理，对应于管理过程的动态原理，对应于管理的核心和动力的人本原理，对应于管理目的的效益原理。原理是指导思想，亦是思想方法，对管理工作有着普遍的指导意义。但掌握了原理，并不等于就能做好实际工作。要做好具体工作，尚须进一步结合实际情况，将管理原理展开和细化成若干具体原则。系统原理可分化出整分合原则和相对封闭原则，动态原理可分化出反馈原则和弹性原则，人本原理可分化出能级原则和动力原则，效益原则可分化出价值原则。这些原则就成为在实际工作中可以遵循的规范，从而有力地指导具体的管理行为。

由于现代事物的复杂性和多变性，依靠经验和直觉的管理方式就失去了存在的基础而不再有效。为了解决复杂性多变性并存的现实管理问题，理性的精神发展起来。科学的思维方式、科学的方法和手段构塑起现代管理的一个侧面，成为现代管理的特点之一。

在现代社会中，由于现代人意识的觉醒和社会条件的本质变化，权力权威不再受到尊崇和拜膜，不再成为管理运动的核心和动力。相反，人本身受到了前所未有的尊崇与拜膜，人遂成为现代管理的核心和动力，从被动的客体存在成为能动的主体力量。能否奉行以人为中心的管理方式，有效地调动和发挥人的能动性，就成为管理成败的关键。对人的管理——领导、激励、潜能的开发、积极性的调动、群体士气的维持、对非正式团体的态度等等，就构塑起现代管理的另一个侧面，发展起一种非理性的精神，从而构成了现代管理的另一个特点。

正是这种理性和非理性的辩证统一，使得现代管理具有

很强的内在生命力。通过对管理目的的追求，现代管理在现代社会中发挥着愈来愈重要的作用，有力地推动社会的进步和发展（见图1-3）。

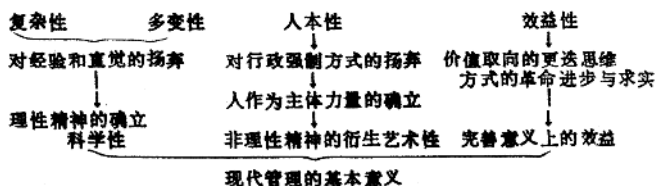


图 1-3 管理在现代社会中的新特点

第三节 现代管理在现代经济和社会发展中的地位 and 作用

随着工业化的进程和社会经济的发展，随着社会复杂化程度的增加和社会变化速度的加快，现代管理在经济和社会发展中的地位 and 作用也越来越重要，越来越关键。

美国是现代管理的策源地之一。在本世纪初，泰勒建立了科学管理，第一次使管理摆脱了经验的羁绊，成为科学。几经周折，科学管理终于在美国的土地上生根开花，并结出了硕果。美国的企业在普遍推行了科学管理后，劳动生产率显著提高。第二次世界大战后，西欧的理论论坛开展了一次论战，其焦点是为什么技术并不落后的西欧会在经济上远远落后于美国。经过大量的调查、研究和讨论，论战的结论表明：差距来自于管理。据一项报告显示，使用大致相同的机器，美国工人的平均产量要比英国工人高出三倍。而这正是科学管理创造的奇迹。不可否认，科学管理是使美国在短短几十年间一跃成为世界头号经济强国的重要因素。在美国，管理已成为一种专门的职业，从事管理工作的人数比例逐年

增加，“白领阶层”日益壮大，并在经济和社会发展中愈来愈发挥着决定性作用；相反，“蓝领阶层”却在不断缩小，其发挥的作用亦相对减小。在耗资两百多亿美元，涉及数百种专业的曼哈顿巨型工程中，管理更是发挥了决定性的作用。正是强有力的组织管理使得工程的各个环节和各个方面有机地组合起来，实现了一体化的运转，协同创造出了人类的奇迹，使人类实现了登月的梦想。

日本是一个资源贫瘠的岛国，在第二次世界大战中被夷为一片废墟。然而，仅仅在战后的四五十年间，日本就神奇般地崛起，成为世界一流的经济强国。日本是凭借什么赢得成功的呢？对此，人们毫不犹豫地达成了一致的认同：卓越的管理是日本经济腾飞的关键。日本企业依靠“以人为中心的管理”，“全员经营”，TQC运动等等，有力地调动了职工的参与感和积极性，使自己的劳动生产率雄踞世界榜首，使日本产品以物美价廉风靡世界市场，令竞争者望而生畏。

近年来，产品的软成本（即企业管理所须支出各种费用的总和）占产品总成本的比例越来越大。这一比例关系的变化趋势显然表明，管理在社会生产中的地位和作用越来越重要。随着事物相关程度的增高和变化速度的加快，在社会生产中，就要求进行大量的信息沟通与交流，做出大量迅速而有效的决策，制定大量切实可行的计划，并根据变化不断加以调整，进行大量的组织协调工作，使生产的各个环节、各个方面同步化、一体化，进行大量的、细致的反馈控制工作，以确保产品的质量，更要做好领导工作，充分调动生产的主体——人的积极性。而由于现代人的特点，这项工作变得更为艰巨和复杂。综上所述，在现代生产过程中，管理成本的上升是由社会生产的内在要求所决定的，是不可避免的

必然趋势。在其他的各个领域中，也具有与此相一致的规律。

我国是一个发展中的社会主义国家。由于历史的和现实的各种原因，与世界发达国家相比，我国在经济、技术、教育等方面存在着明显的差距，而管理方面的差距就更大。管理的落后严重制约了经济的发展，经济效益长期处于一个较低的水准。管理的落后也制约了社会的发展，譬如，由于缺乏健全的决策机制，决策失误现象屡屡发生，从而给社会造成了很大的损失。总之，落后的管理严重地制约着工作的效能和效率，常常使工作变得无效。对此必须予以足够的重视。

我们管理的落后主要表现在对现代管理本身认识的落后。对现代管理的误解和对现代管理的轻视两种现象仍然较普遍地存在着，这种状态严重地排斥着现代管理意识，排斥着对现代管理的完整实践，使得现代管理仍然较多地停留于理论阶段。因此，反思我们对现代管理的认识，是我们应走的第一步。

中华民族是一个智慧的民族。我国古代人民创造了璀璨的物质文明和精神文明，也创造了优秀的、具有中国特色的管理艺术，在管理方面取得过卓越的成就，涌现了很多杰出的管理人物、著名的管理事例和管理书籍。经历了千年沧桑的都江堰工程至今还在有效地发挥着多功能的作用；《易经》、《孙子兵法》、《三国演义》等著作备受世界管理学界的青睐；诸葛亮、刘邦、唐太宗等人的管理韬略和用人艺术仍显示出隽永的魅力，给人以启迪。这些优秀的遗产，同样需要我们认真地继承和弘扬，把它注入现代管理的体系中。