

管 理 與 邏 輯



05

主 編 曹石權
副主編 馬健玲 黃紹汪
廣 東 教 育 出 版 社

管 理 与 逻 辑

主 编 曹石权

主编 马健龄

黄绍汪

广东教育出版社

責任編輯 姚自力

封面設計 潘英佐

MANAGEMENT AND LOGIC

管理與邏輯

管 理 与 逻 辑

主 编：曹石权

副主编：马健龄 黄绍汪

*

广东教育出版社出版发行

惠州市人民政府印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 10.5印张230000字

1991年6月第1版 1991年6月第1次印刷

印数4000册

ISBN7—5406—1450—1/G•1440

定价：4.55元

前 言

为了提高广大管理干部的管理水平和逻辑思维能力，我们编写了《管理与逻辑》一书。

管理学与逻辑学虽然分属为不同的学科，但二者的关系却非常密切，彼此水乳交融，逻辑渗透于整个管理过程中。把管理学的基本原理和知识，与逻辑思维的规律、形式和方法结合起来，探索逻辑学在管理中的功能和作用，不仅有助于提高管理干部在管理活动中自觉地遵守逻辑思维规律的能力，使思维合乎逻辑，而且有助于更好地理解 and 掌握各项管理原理、原则、过程和方法，提高管理水平。

《管理与逻辑》主要是探索逻辑工具如何为管理服务。我们把管理原理、原则与逻辑规律；管理过程与逻辑形式；管理方法与逻辑方法一一对应论述。这并不意味着把这三部分截然分开，而是为了论述方便和易于学习、理解和掌握。其实，逻辑规律、形式和方法是全而渗透在管理原则、过程、方法等各个方面，彼此是交织在一起的。

本书由广东、江西部分高等院校和科研单位的有关教授、专家联合编著。由曹石权任主编，负责全书的组织领导和定稿工作。由马健龄、黄绍汪任副主编，负责全书的统稿工作。全书共五篇十五章。编写成员分工如下：

第一篇：曹石权、马健龄；第二篇：黄绍汪、傅希能；第三篇：郑孟煊；第四篇：马健龄；第五篇：何文华。

在编写过程中，我们参阅了管理学和逻辑学有关论著，以及其它报刊资料，由于数量较多，在此不一一列出，谨向原作者致谢。

本书在成书过程中，得到中共惠州市委党校和广东省社会科学院、中共广东省委党校、广东民族学院、江西师范大学等单位的支持，在此一并致谢！

由于编者水平有限，错误缺点难免，敬请各界专家、学者和广大读者批评指正。

编 者

1991年5月

目 录

第一篇 概 论

第一章	管理概论	1
第一节	管理与管理学	1
第二节	管理的历史与管理的现代化	4
第三节	管理的地位与作用	6
第二章	逻辑概论	9
第一节	认识、思维与逻辑	9
第二节	形式逻辑与辩证逻辑	11
第三节	逻辑的地位和作用	15
第三章	管理与逻辑关系概论	18
第一节	管理与思维的关系	18
第二节	管理与逻辑的关系	20

第二篇 管理原则与逻辑规律

第四章	管理原则	27
第一节	管理原则的概述	27
第二节	整分合原则与相对封闭原则	30
第三节	能级原则、动力原则和行为原则	35
第四节	反馈原则与弹性原则	45

第五节	价值原则	49
第五章	逻辑规律	51
第一节	逻辑规律的概述	51
第二节	形式逻辑的基本规律	54
第三节	辩证逻辑的基本规律	66
第六章	管理原则与逻辑规律	76
第一节	管理原则与逻辑规律的关系的概述	76
第二节	同一律与管理原则	77
第三节	不矛盾律与管理原则	83
第四节	排中律与管理原则	83
第五节	充足理由律与管理原则	88
第六节	对立同一思维律与管理原则	90
第七节	抽象上升为具体思维律与管理原则	97

第三篇 管理过程与思维形式

第七章	管理过程	100
第一节	管理过程概述	100
第二节	决策过程	103
第三节	决策实施过程	113
第八章	思维形式	117
第一节	思维形式概述	117
第二节	概念	119

第三节	判断	123
第四节	推理	129

第九章 管理过程中的逻辑思维形式 133

第一节	管理过程是一个综合地运用思维形式的过程	133
第二节	发现决策问题、确定决策目标所运用的思维形式	136
第三节	检验决策目标、方案所运用的思维形式	138
第四节	选择、决断决策方案所运用的思维形式	146
第五节	组织、控制所运用的思维形式	149

第四篇 管理方法与逻辑方法

第十章 管理方法（一） 159

第一节	管理方法的概述	159
第二节	调查研究方法	162
第三节	预测方法	170
第四节	目标管理方法	177

第十一章 管理方法（二） 185

第一节	激励方法	185
第二节	教育方法	192
第三节	行政方法	198
第四节	法律方法	204

第十二章 逻辑方法 218

第一节	逻辑方法的概述	218
-----	---------	-----

第二节	定义与划分的方法	222
第三节	假说方法	227
第四节	论证方法	229
第五节	归纳与演绎方法	232
第六节	分析与综合方法	236
第七节	逻辑的和历史的和方法	240
第十三章	管理方法与逻辑方法的关系	244
第一节	管理方法与逻辑方法关系的概述	244
第二节	调查研究方法与逻辑方法	248
第三节	预测方法与逻辑方法	252
第四节	目标管理方法与逻辑方法	255
第五节	激励方法与逻辑方法	258
第六节	教育方法与逻辑方法	261
第七节	行政方法与逻辑方法	261
第八节	法律方法与逻辑方法	266

第五篇 现代管理与现代逻辑

第十四章	现代管理现代逻辑	269
第一节	现代管理的科学特征	269
第二节	现代逻辑综述	273
第十五章	现代逻辑在现代管理中的运用	287
第一节	现代逻辑与“三论一机”在管理中的运用	287
第二节	现代归纳逻辑、模糊逻辑在管理中的运用	295
第三节	命题逻辑判定方法在管理中的运用	307

第一篇 概 论

第一章 管理概论

第一节 管理与管理学

一、什么是管理

世界范围的新技术革命的潮流和我国社会主义现代化建设的热浪呼唤着管理。管理、科学、技术已构成了现代文明的三鼎足。重视管理，加强管理是具有时代意义的重大课题。学习管理理论，提高管理水平是我国人民肩负的历史重任。那么，什么是管理呢？管理是一种社会职能，是人类的一个特殊的活动领域。自从人类社会有了共同劳动，出现了劳动组织，就产生了管理。马克思曾对管理作了以下的生动的解释：“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，……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。”（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）随着劳动规模的扩大，劳动组织的发展，劳动分工的日趋细致，劳动过程越来越复杂，管理活动也随之越广泛越复杂了。由于管理的内容与方式在不断地变化发展着，因此，对管理下定义也有各种各样的说法。人们从不同的方面、角度、层次和需要来给管理下定义。有从管理目的，管理过程的内容，管理的职能，管理的对象和核心，管理的范围，管理的作用等方面来给管理下定义。比如：有的说：“管理是任何组织中管理者

有效地利用人力、物力、和财力去实现组织目标的过程。”有的说：“管理是有组织的行为过程。”有的认为“管理就是决策”。有人认为“管理就是协调，就是指挥。”也有人认为：“管理是对一个运动着的系统的控制。”还有人认为：“管理是为了使别人把事情做好”等等。上述定义只是从某一个侧面反映了管理的一部分内涵。要给管理下一个科学的全面的定义，应该揭示管理活动（工作）的特有属性，即揭示管理活动（工作）的共同的、基本的功能与作用，从管理的职能来给管理下定义。因此，我们认为：“管理是在一定的组织环境中，以管理者为主导，有被管理者参与的，计划、组织、指挥、协调、控制的活动。”可用以下模式来表示：

管理 = 管理者 · 被管理者 · 组织环境

对这个模式可以作以下的分析：

（一）管理活动的主体是人，在管理过程中管理者与被管理者构成一个矛盾的统一体，其中管理者是矛盾的主要方面，起着主导作用。被管理者是矛盾的次要方面，起着一定的不可忽视的作用。管理者是计划、组织、指挥、协调、控制等管理职能的主要承担者，他们要运用自己的智能，其中主要是逻辑思维的能力来承担管理的职责。被管理者也是管理活动的参与者，管理活动离开了被管理者的参与就不成其为管理活动。他们的心理活动（包括逻辑思维活动）对管理活动发生重大的影响。总之，人是管理活动的核心和动力。

（二）管理活动是在一定的组织环境中进行的。管理是随着人类社会的共同劳动和劳动组织的出现而产生、发展的。任何管理活动都是在一定的社会环境下，在一定的组织中进

行的。不存在无组织的管理，也不存在无管理的组织。不过，不同的社会制度，不同的社会历史条件，会有不同的管理思想、管理制度、管理手段和方法，会赋予管理以不同的时代色彩。

（三）管理过程是个动态的过程，因为组成管理的三个主要因素都是变量。管理者是变化的。被管理者是变化的。组织环境也是变化的。管理者与被管理者都是社会的人，而人是有思想有感情有各种需求的，人的心理与行为是发展变化的，人与人的关系是变化的，管理过程是随着构成管理的三个主要因素的变化而变化的。我们应对管理过程作动态的考察和把握。

以上是我们对管理这个概念的内涵的理解。至于管理的外延，也有广义与狭义之分。广义的管理包括各个领域的管理，比如：经济管理、政治管理、军事管理、文化管理、科技管理、教育管理、行政管理等等。狭义的管理是指经济管理，其中主要是指企业经营管理。

二、什么是管理学

管理学是适应管理活动实践的需要而诞生的科学理论。要搞好管理活动必须有理论的指导。只凭直觉、经验、主观判断进行管理是不行的。现代管理要求科学化，有序化，要求符合管理活动的客观规律。因此，要使管理活动遵循着科学的原理、原则、方法、手段来进行，必须在管理实践中形成一整套包括管理原理、原则、手段、方法、制度的理论体系，来指导人们从事管理活动。于是一门新兴的综合多学科研究成果的管理学便在本世纪五十年代问世了。

管理学是研究管理活动的基本规律和方法的科学。是研

究把科学的原理、原则、手段和方法应用于管理的科学。是泰勒的“科学管理”理论的继续和发展。管理学是以运筹学、系统工程、电子计算机等科学技术手段来研究现代组织管理，用逻辑学和数学符号和公式来表示计划、组织、控制等合乎逻辑的程序，以提高管理质量为目的的科学理论体系。它所提出的管理原理，是对管理工作的内容和实质的科学分析与理论总结。它规定的管理原则，是管理原理的展开和具体化，是管理活动的指令和规范。它提供的管理方法是对实际管理工作方法的科学分析与理论概括。可见管理学的理论来源于管理活动的实践，又指导着管理的实践活动。

综上所述，“管理”是计划、组织、指挥、协调、控制的活动。“管理学”是研究管理活动基本规律的科学。管理的各种功能的发挥和管理学的理论指导作用都是通过管理过程反映和体现出来的。管理与管理学在管理实践过程中统一起来了。本书就是在两者统一的意义下来研究管理的。

第二节 管理的历史与管理的现代化

一、管理的历史

管理的历史同人类的历史一样悠久。在人类社会漫长的历史长河中，迄今为止，管理经历了从传统管理到现代管理的四个阶段。第一阶段是18世纪的传统经验管理阶段。这一阶段大工业生产开始发展，生产力水平低，管理者凭着直觉和个人经验，凭着专制和权力进行管理。没有严格的规章制度和操作规程。这阶段的管理重点是对人实行专制独裁式的管理，是一种小生产的管理方式。第二阶段是20世纪初科学

管理阶段。以泰勒(W·Taylor)为代表。泰勒应用逻辑的归纳方法,把个人的管理经验上升为理论,总结出了一系列的科学的管理原理、原则和方法。使传统的经验管理上升为理论的科学的管理。泰勒很重视管理工作的逻辑程序,强调工作标准化和程序化。不过这一阶段的管理重点仍然是追求工作效率,管理形态还是家长式的管理,重视对物的管理,而忽视了对人的管理。第二阶段是20世纪30年代开始的行为科学管理阶段。以梅奥(E·Mayo)为代表。梅奥领导了著名的“霍桑试验”,从中发现了人与人之间的关系对管理有着重大的影响。因此,这阶段的管理重点是对人的管理。创造出一系列从人的各种心理需要出发去激励人行为的管理方法。这样,与人的心理活动中的认识活动密切联系的逻辑思维形式与方法便渗透在管理方法之中,管理与逻辑的关系更密切了。第四阶段是20世纪40年代开始的现代科学管理阶段。这一阶段是应用现代科学技术进行民主管理的阶段。在这一阶段,一方面充分应用现代科学技术的最新成果于管理之中。比如应用运筹学、信息科学、人工智能、计算机科学、心理学、系统工程、经济学等。另一方面又实行以人为中心的管理,重视用教育和激励的方法来调动人的积极性。因此,这一阶段的特点是既关心科学,又关心人,实行以人为中心的管理。同时,在这阶段管理者十分注意将逻辑应用于管理实践中,用逻辑思维方式来规范人的行为方式,由于逻辑更广泛地被运用于管理之中,使得这阶段的管理更加完善和成熟。

二、管理现代化

现代科学管理阶段对管理的现代化提出了新的要求。结

合我国实际情况，管理的现代化一般有以下几方面的要求：

(一)科学化。管理不能再是经验的重复和零散的观点的指导，而是用理性的认识和系统的理论去指导。要使用哲学、逻辑学以及最先进的科学技术来创造现代化的管理体系。

(二)民主化。实行以人为中心的管理就要关心人，尊重人，激励人，教育人，认识人。让人民群众最大限度地参加管理活动。在社会主义国家里，管理的民主化是社会主义民主的一个重要方面。为了实现管理民主化，必须运用分析与综合的逻辑方法对人的心理和行为进行分析与综合。必须运用归纳和演绎方法使管理活动做到从群众中来（归纳）到群众中去（演绎），让人民群众参与管理活动。

(三)法制化。要求制定一整套法律制度来保证管理活动正常进行。要求有一系列的法规来对管理活动加以限制、调节和约束，使管理活动合法化、正规化、程序化。

(四)效率化。管理的目的是为了提高工作效率和管理效率，取得良好的行为效果。而良好的行为效果是与合乎逻辑的思维分不开的。逻辑的规律、形式、方法可转化为科学的管理程序和方法，可指导人们成功地进行管理活动。可见，管理的效率化包含了逻辑化。

第三节 管理的地位与作用

一、管理的地位

燕文

随着劳动规模的逐步扩大，劳动组织日益庞大，劳动分工越趋细致，劳动过程更加复杂，管理也就越来越显得重要

了。没有管理，就无法进行正常的工作和生产。管理得好坏则直接影响着生产和工作的效率与效益。对管理在社会中的地位与作用，人们作了各种重要的评价。有的管理学家认为：“管理、科学、技术是现代社会的三大支柱”；有的说：“管理、科学、技术是现代文明三鼎足”；日本的学者认为管理和技术是“现代化的两个轮子”；有的说：“三分技术，七分管理”；有的企业家说：“当前世界面临的是一个经营管理的时代”。马克思在评价管理的地位时指出管理是“执行生产总体的运动”（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）。总之，管理直接影响着一个团体、一个组织，一个国家、一个民族的生存、巩固、繁荣与发展。没有科学的现代化的管理，最先进的科学技术的威力就不能充分发挥。没有科学的管理，就没有现代社会的一切重大的成就。可见，管理的地位是重要的。

二、管理的作用

管理的作用是巨大的。马克思说：“管理是一种生产劳动，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）这就指明了管理与生产力和生产关系联系着，并起着生产力和生产关系两方面的作用。下面我们便从这两个方面来分析管理的作用。

（一）管理是形成生产力的必要条件。管理是合理组织生产的手段和过程。科学的管理能使劳动者与劳动对象和劳动手段得到有效的结合。使劳动者的行为有一个统一的步骤和方向。使组织成员能投入少量的时间、精力、资金、物资便能取得较大的劳动效率和经济效益，以实现组织的目标。特别是现代化的大生产，生产过程复杂，技术装备复杂。没

有管理就不能有正常的生产、工作秩序，没有科学的管理，生产工具就不能合理使用、维修、革新和发展。同时，现代化大生产分工精细，协作严密，生产过程有许多不同的工艺阶段和专业加工过程。每一个工艺阶段和专业加工过程又有许多不同的工序和设备。不同工种的人在一起劳动，如果没有管理就不能协作，就不能充分发挥和激励劳动者的积极性和创造性，就不能提高生产水平和技术水平。历史经验已经证明，管理可使劳动生产率大幅度地提高，管理先进是经济迅速发展的必要条件。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。日本这个后起的经济发达国家，是借助管理上的成功而崛起的。可见管理是形成生产力，产生新的生产力的必要条件，就这个意义来说，管理就是生产力。

（二）管理是完善生产关系的必要手段。任何管理都是在一定的生产关系中进行的，任何管理都为一定的生产关系服务，都反映生产资料占有者的要求。这就决定了管理有二重性。即既有普遍性、无阶级性又有特殊性、有阶级性。管理对任何生产关系都起着普遍的作用，而对不同的生产关系又起着特殊的作用。

从管理的普遍性作用来看，它具有完善生产关系的作用。它具有协调、控制在生产过程中人与人的关系的组织职能，和调动劳动者生产积极性的激励职能。合乎客观规律的、科学的管理原则、手段、方法、制度等可为一切民族、一切国家、一切组织所吸收和使用。它能帮助管理者正确处理人们在生产过程中的相互关系，使生产关系日趋完善。

从管理的特殊作用来看，它是为特定的生产关系服务