

现代管理学概论



中央农业管理干部学院华中农学院分院

前 言

现代管理学是一门综合性的新学科。它涉及到社会科学和自然科学两大领域的一大批学科，如哲学、经济学、法学、社会学、数学、心理学，以及预测学、决策学、战略学、人才学、信息论、系统论、控制论等等。因此现代科学管理，也可以说是上述学科知识在管理过程中的综合运用。

近几年来，特别是党的十一届三中全会以来，随着党和国家工作重点的转移，为了加快经济建设事业的步伐，管理被提到了与经济、科学技术同等重要的地位，管理科学日益受到重视，并且得到了相应的发展。有关管理学的专著和教材如雨后春笋，出书的种类和数量之多，十分壮观。纵观这些专著和教材，我们感到翻译、介绍国外管理科学的较多，结合我国实际编写的少；属于微观管理方面的较多，宏观综合管理方面的较少。这些情况说明管理科学在我国还是一门新兴学科，有待于进一步发展和完善。如何扬己之长，从我国的实际情况出发，吸取外来的新知识，经过消化和创造，建设一套适合我国国情，适用于各级、各类管理的管理学教材和专著，是一项十分紧迫和繁重的任务，尚待同仁们的共同努力。

根据农牧渔业部有关培训干部的指示精神，我院担负着培训安徽、江西、湖南、湖北等四省县级以上领导干部的任务。县以上党政领导干部，不同于一个企事业单位和某一个业务部门的负责人。在一个县，他们必须统筹全局，管好工、农、商、学、兵，党、政、财、文、卫。所以，必须

具有较为广博的与管理有关的科学知识和较强的实际工作能力。为此，学院决定开设管理学；并且编出管理学教材。考虑到县级以上党政领导干部的特点，我们认为，这门课程的内容应该是层次性较高，概括性较强，适用面较广（即既可以指导行政管理，又可以指导经济管理，科技管理等等），能开拓思路和眼界，适用于综合管理。

基于上述认识，我们编写的教材主要从宏观的角度，用概论的形式，坚持以马列主义为指导，将中国的领导传统与现代科学管理结合起来，把现代管理学、行政领导学以及与管理有关的学科知识熔于一炉，着重探讨县以上领导干部对城乡的综合管理问题。因此，全书是从培训对象所必须的知识出发来建立逻辑结构和体系的。共十二章，大致分为三部份。第一部分，一至五章，主要介绍现代管理的一般原理，过程和程序；第二部份，六至九章，主要介绍现代管理的几个要素与内容；第三部份，十至十二章，主要介绍现代管理中的领导和方法。全书既有借鉴，又有我们自己的研究成果，力求具有科学性、知识性和针对性。

由于适合县以上党政领导干部的管理学教材尚在形成中，许多理论和实践有待于探索和总结，不可能一蹴而就，一次完成。因此，本书作为内部教材奉献给读者，一来是解决当前教学的燃眉之急；二来是为了广泛征求意见，以便正式出版时，进一步修改、补充和完善，望专家和读者们勿吝赐教！

目 录

第一章 管理概说	(1)
第一节 管理和管理学.....	(1)
一、管理的基本概念.....	(1)
二、管理理论的产生和发展.....	(4)
三、学习、研究管理学的意义和方法.....	(11)
第二节 管理的对象和职能.....	(14)
一、管理的对象.....	(14)
二、管理的职能.....	(17)
第三节 管理的原理、原则和方法.....	(22)
一、管理的原理和原则.....	(22)
二、管理的方法.....	(31)
第二章 管理与发展战略	(37)
第一节 发展战略在现代管理中的地位和作用.....	(37)
一、战略和发展战略.....	(37)
二、研究发展战略从经验到科学.....	(39)
三、发展战略是现代管理的实施方向.....	(42)
第二节 发展战略的本质特征和基本特点.....	(45)
一、发展战略的本质特征.....	(45)
二、发展战略的基本特点.....	(50)
第三节 发展战略的构成.....	(54)
一、战略思想和战略方针.....	(55)
二、战略目标和战略重点.....	(58)
三、战略任务和战略手段.....	(60)

四、战略步骤和战略措施·····	(63)
第三章 管理与预测 ·····	(67)
第一节 科学预测在现代管理中的地位和作用 ·····	(67)
一、预测和科学预测·····	(67)
二、预测科学的历史发展·····	(68)
三、科学预测是现代管理的工具和基础·····	(72)
第二节 科学预测的特性、内容、结构和分类 ·····	(77)
一、科学预测的基本特性·····	(77)
二、科学预测的基本内容·····	(81)
三、科学预测的基本结构·····	(82)
四、科学预测的基本分类·····	(84)
第三节 科学预测的程序、原则和方法·····	(86)
一、科学预测的基本程序和步骤·····	(86)
二、科学预测的基本原则·····	(87)
三、科学预测的基本方法·····	(91)
第四章 管理与决策 ·····	(102)
第一节 科学决策在现代管理中的地位和作用 ····	(102)
一、决策和科学决策 ·····	(102)
二、决策从经验到科学的发展过程 ·····	(106)
三、科学决策在现代管理中的地位和作用·····	(108)
第二节 决策的类型和规律 ·····	(110)
一、决策的类型 ·····	(110)
二、决策的规律 ·····	(112)
第三节 决策的程序和准则 ·····	(114)
一、科学决策的程序及其采用的科学方法 ·····	(114)

二、科学决策的体制与科学决策程序系统图 ...	(121)
三、科学决策的准则	(122)
第五章 管理与规划	(124)
第一节 规划的意义和作用	(124)
一、规划的意义	(124)
二、规划在现代管理中的地位和作用	(125)
第二节 规划的分类和内容	(129)
一、规划的分类和主要内容	(129)
二、规划的指标体系	(135)
第三节 编制规划的程序和方法	(144)
一、运用系统工程的思想和方法指导规划工作	(145)
二、编制规划的程序和工作过程	(149)
三、编制规划和进行综合平衡的方法	(152)
第六章 管理与信息	(156)
第一节 信息与管理	(156)
一、信息的本质、分类和量度	(156)
二、信息论的产生和发展	(165)
三、信息在管理中的作用	(166)
第二节 管理信息	(168)
一、管理信息的概念	(168)
二、管理信息系统	(170)
三、信息量与管理工作的	(172)
四、信息量与工作效率的关系	(176)
第三节 管理信息的分类	(183)
一、管理信息的分类	(184)
二、经济信息的作用和特点	(187)

二、科学决策的体制与科学决策程序系统图 ...	(121)
三、科学决策的准则	(122)
第五章 管理与规划	(124)
第一节 规划的意义和作用	(124)
一、规划的意义	(124)
二、规划在现代管理中的地位和作用	(125)
第二节 规划的分类和内容	(129)
一、规划的分类和主要内容	(129)
二、规划的指标体系	(135)
第三节 编制规划的程序和方法	(144)
一、运用系统工程的思想和方法指导规划工作	(145)
二、编制规划的程序和工作过程	(149)
三、编制规划和进行综合平衡的方法	(152)
第六章 管理与信息	(156)
第一节 信息与管理	(156)
一、信息的本质、分类和量度	(156)
二、信息论的产生和发展	(165)
三、信息在管理中的作用	(166)
第二节 管理信息	(168)
一、管理信息的概念	(168)
二、管理信息系统	(170)
三、信息量与管理工作的	(172)
四、信息量与工作效果的关系	(176)
第三节 管理信息的分类	(183)
一、管理信息的分类	(184)
二、经济信息的作用和特点	(187)

二、空间的有限与无限	(244)
三、充分利用空间的途径	(244)
第九章 管理与心理	(248)
第一节 管理心理的一般知识	(248)
一、心理的一般概述	(248)
二、管理心理的研究对象、任务和方法	(251)
三、管理心理的理论及其演变	(254)
第二节 管理过程中的心理	(258)
一、管理过程中的个体心理	(258)
二、管理过程中的群体心理	(267)
第三节 县级管理者的心理	(273)
一、管理者认知过程的心理	(273)
二、管理者决策过程的心理	(275)
三、管理者的个性品质对其行为的影响	(280)
第十章 管理与咨询	(283)
第一节 咨询在现代管理中的作用	(283)
一、古代历史上的谋士作用	(283)
二、咨询在现代管理中的作用和地位	(286)
第二节 咨询的组织化	(294)
一、现代咨询机构的形成和发展	(291)
二、现代咨询机构的类型、咨询形式和咨询程序	(296)
第三节 咨询和领导体制的变革	(301)
一、军队中的参谋制	(302)
二、企业中的参谋经理制	(304)
三、政府机构中的顾问制	(309)
第四节 委托咨询和具级内部智囊团的设立	(310)

一、委托咨询的开展	(310)
二、县级领导机关内部智囊机构的设立	(315)
第十一章 系统管理的技术和方法	(319)
第一节 系统分析方法	(319)
一、系统分析的概念框架	(319)
二、社会系统分析和领导管理	(321)
第二节 运筹法	(332)
一、经验运筹及运筹学的出现和发展	(332)
二、运筹学的特点、基本理论和方法	(334)
三、运筹学与县级管理	(338)
第三节 反馈法	(344)
一、反馈与反馈法	(344)
二、反馈法的特点和应用	(347)
三、反馈法与县级管理	(349)
第四节 协同法	(352)
一、协同学的出现	(352)
二、协同学的方法论功能及其应用	(354)
三、协同法与县级管理	(360)
第十二章 管理与领导规范	(364)
第一节 现代管理者的领导素质	(364)
一、素质的概念与结构	(364)
二、现代管理者的素质特征	(366)
三、素质结构的合理性和层次性	(372)
第二节 管理者的领导观念	(375)
一、大生产观	(376)
二、大经济观	(381)
第三节 现代管理者的领导艺术	(386)

一、对人的领导艺术	(386)
二、处理事务的艺术	(388)
三、掌握情况的艺术	(389)
第四节 现代管理者的领导行为	(392)
一、行为和行为的本质	(392)
二、领导行为的依据	(393)
主要参考资料	(398)
编后记	(403)

第一章 管理概说

在人类社会，管理的实践和思想由来已久。第二次世界大战后，随着经济和科学技术的发展，人类这种管理的实践和思想，逐渐发展成为一门科学，受到了人们的重视。世界各国的实践表明，一个国家管理水平的高低，直接影响到国家经济、文化的发展，乃至关系到国家命运的兴衰。因此，技术与管理被看作是现代经济发展的两个车轮，也有人把管理视为现代文明的三大支柱之一。

我国是一个社会主义国家。社会主义实现了生产资料公有制，为生产力的发展开辟广阔的道路。但是，要实现生产力的高速发展，使社会财富越来越多地涌现出来，还必须科学的管理。中共中央关于经济体制改革的决定指出：在无产阶级和全国人民掌握政权以后，“国家机构特别是政府部门究竟怎样才能更好地领导和组织经济建设，以适应国民经济和社会发展的要求，还是一个需要认真加以解决的问题。”因此，加强管理科学的学习和研究，是时代给我们提出的一项紧迫任务。

第一节 管理和管理学

一、管理的基本概念

什么叫管理？从字面上讲，“管理”就是管辖、处理的意思。“管理”应用的范围很宽，包括生产、生活等各个方面。甚至可以说，凡是有动作的地方，都会有管理。因此，

人们对于“管理”这个名词并不感到陌生。但是，“管理”作为一个科学概念，其含义是什么呢？对于这个问题的回答，管理学家们众说纷纭，观点不一。

有人从广义方面说，认为管理是一种文化活动。所谓文化活动，就是一种有意识有目的的行动，而管理就是指导人类达到一定目的的行动。设定目标，以及解决达到目标等的各种程序，均属管理范围。

有人就管理实务而言，认为“管理，就是经由他人完成事务”。这种说法是强调指导、管制的重要性；也就是说管理者的主要职责，在于如何指导部属充分发挥力量去完成工作任务。

有人为了强调管理者个人领导技术的重要，认为“管理就是领导”。

有人认为“管理就是决策”。强调决定政策，选择方案的重要性。他们认为，决策决定组织的成败，如果决策错误，管理再好也没有用。

也有人认为，管理就是为在组织团体中工作的人们，建立一个有效的环境，以利发挥最高的工作效率而达成团体的目的。

还有人认为，所谓管理，就是人类为了使系统的功效不断提高，所从事的一系列活动。

综合上述意见，我们认为，所谓管理，就是指人们在认识客观事物内在联系和外在环境及其相互关系的基础上，通过计划、组织、指挥、协调和控制，有效地利用人力、财力、物力等要素，以达到人们预期目的的运动过程。

管理有两重基本性质，一是它的自然属性，二是它的社会属性。管理是由于生产力的发展和社会分工的发展而产生

的。马克思曾经指出，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所产生的各种一般职能，这是从“共同劳动过程的性质产生的管理职能”。它在各种不同的社会形态下都是必要的，“是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”。（见《马克思、恩格斯全集》第23卷 367、369页，第25卷 431页）这种为了协调共同劳动而产生的管理，必然会随着集体劳动的扩大，生产社会化的发展而越来越要求科学、严密。管理的科学性是社会化大生产的客观要求，是不同社会形态所共有并具有继承性的。它并不属于某一阶级，也不会随着所有制形式的变革而消亡。但是，管理活动作为一种社会活动，总是在一定的生产关系下进行的，所以管理还有社会的属性。管理的社会性质是由生产关系的性质决定的。在有阶级的社会里，管理必然要按照统治阶级的意志，为实现其预期的目的，为巩固和发展一定的生产关系服务。因此，它体现了一定的生产关系，代表着占统治地位的阶级的利益。马克思也曾指出，资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能。“因此，如果说资本主义的管理就其内容来说是二重的……那么，资本主义的管理就其形式来说是专制的。”（《马克思恩格斯全集》第23卷 368页—369页）正因为这样，我们在实现管理现代化的过程中，应该大胆地、有分析地、而不是盲目地、不加选择地吸取资本主义国家与其他国家的管理经验，为我所用。

管理学的定义是什么？管理学就是研究管理过程中一切活动规律的科学。因为它研究和解决的问题，包括生产力、生产关系和上层建筑等方面。所以，它是一门横跨社会科学

和自然科学的边缘科学。它同主要研究生产关系发展变化的规律性，解决人与人之间经济关系的一般经济科学不同，又同主要研究生产力，解决人与自然关系问题的一般工程技术科学有区别。它既不是单纯的经济科学，也不是单纯的技术科学，它具有社会科学和自然科学互相渗透的特点。由于社会现象的复杂性和多因素性，客观因素有许多是无法定量的，因此它又不象有些学科那样，可以单纯通过数学计算去求得最佳答案；它也不能为管理者提供解决管理问题的具体的标准模型。管理学研究的问题是管理中一些共同的、带有规律性的问题。如管理的一般性质、基本任务，管理的基本原则、基本方法、主要职能，管理的一般过程，管理的基本内容和管理的一般组织机构等等。从而引导人们按照客观规律的要求，从实际出发，实行科学的、创造性的管理。

二、管理理论的产生和发展

管理是与生产、生活相联系而发生的。就生产而言，早在出现商品交换之前，就有生产管理。然而，管理的真正意义渊源于生产上的分工和协作。随着社会协作的不断扩大，社会分工的日益精细化、复杂化，不仅生产技术和科学研究逐渐发展，而且组织管理也相应地有规律地从简单到复杂，由低级向高级发展。

人们对管理的认识也有一个发展过程。第二次世界大战以前，所谓管理理论只为少数“追求真理”的人士所关切，而从事管理实务的经理之流，对管理理论反而很少问津。二次世界大战以后，人们从忽视管理走向认识管理，乃至掀起一个几乎遍及全球的管理热潮。这是从美国开始的，当时，在大战期间，美国的制造业者注意到了管理的实效，从而认识到管理对社会、经济和理论等领域的重大影响，便开始了

较系统的管理理论的研究，并且逐步取得了成效。大战后不久，英国向美国派出的第一个考察团写的《我们也能繁荣起来》的报告书，曾经大声疾呼提高管理水平的重要性。著者慨叹道，产业革命发生在英国，世界上第一个工厂出现在英国，世界上第一本论述管理的书籍是英国人写的，然而事过百年，我们竟要跑到美国来向美国人学习管理。这说明当时美国的管理水平已经超过了英国。

日本人研究管理，是一九五〇年以后的事。可是到了二十世纪的七十年代，美国却受到日本的挑战。美国广播公司一九七九年到日本拍了一部电视记录片，名为“日本人能做到的，难道美国人做不到吗？”一时轰动美、日两国。这部电视片的主要内容是介绍日本的管理，特别是质量管理。尽管当时美国的技术水平仍然在日本之上，但管理水平却已落到日本的后面了。

东欧国家，从南斯拉夫开始，以及波兰、匈牙利、捷克等国家也都先后创设了管理学校和管理学会，进行管理的研究，以此谋求解决经济停滞的方法和途径。六十年代中期，苏联也开始重视了管理。在一九六九年到一九七〇年之间，创立了两所高等管理学校。

在管理热潮的冲击下，许多发展中国家也都开始了管理的研究。拉丁美洲流行一句话说：“所谓发展中国家，并非是其它落后，而只是管理落后。”描述了发展中国家对管理重要性的认识。

我国过去长期不重视管理。虽然也有些先进的技术装备，但由于落后的管理方法，使得工厂企业效率不高，效益很差。粉碎“四人帮”，特别是党的十一届三中全会以来重视了管理的研究。我国对管理的研究在许多方面都比西方国

家落后，虽然我们也有成功的管理经验，但却远远不能适应四化的需要和世界潮流。我们要进一步加速管理科学的研究和应用。

理论来源于实践。管理理论首先是在企业管理中总结、提炼而得出来的，然后向一般管理理论发展。在发展过程中学派林立。现在，简要分述如下：

（一）早期的管理理论，或称之为管理理论的萌芽

十八世纪中叶的产业革命，不仅给社会生产带来了种种技术革新，而且也引起了社会关系的巨大变革，社会的基本生产的组织形式，迅速从以家庭为单位转向以工厂为单位。过去，没有必要把管理活动分离出来，但是在工厂中，机器是集成的，劳动是雇佣的，管理的必要性逐渐显示出来了。这一时期，尽管不可能产生比较系统的管理理论，然而已经在不少方面出现了管理理论的萌芽。它的最早的代表人物是亚当·斯密。他提出的劳动价值论，特别是关于分工的理论，对于资本主义的经济管理具有重大的意义。他观察到由于劳动的分工，产生了三个经济优点：第一，当重复地完成单项作业时，会使工人的技能得到提高和发展；第二，分工节约了经常由于工作的变换而损失的时间；第三，分工使劳动简单化，可以使人们把注意力集中在一种特定的对象上，有利于发现比较方便的工作方法，有利于促进工具和机器的改革、创新。

但是，亚当·斯密的理论，由于是建立在个人技能和经验的基础上的，工人们凭自己的技能和经验来决定如何从事他们那一份工作，并且对自己的技术和知识是互相保密的，生产的时间与成本受传统方法的支配，工人们可以“磨洋工。”对资本家来说，利润是有限的。因此就迫切需要一种

新的管理方法，为资产阶级创造更多的剩余价值。

（二）古典管理理论，也称科学管理理论

这种管理理论创立于十九世纪末、廿世纪初，最早的代表人物是美国的泰罗。他为了谋求最高的工作效率，用科学管理代替了旧的传统管理，要求管理人员和工人实行重大的精神变革，进行试验和研究，创建了“科学管理”的理论。泰罗作为一个工人进入产业系统，对工人的实践是很了解的。他的“科学管理”是从“动作与时间”的研究、实验开始的。

通过一系列的试验和研究，泰罗提出四项科学管理的原理，以及贯彻这些原理的具体制度和办法。大体上可分为作业管理和组织管理两个方面。在作业管理方面，主要内容有三点：第一，制度科学的作业方法。就是把工人们在实践中积累起来的大量的传统的知识和经验，收集起来，记录下来，并且归纳成规律、规则，使之科学化，以代替过去单凭工人经验进行作业的方法。第二，科学地选择，并且循序渐进地培训工人，尽可能使他们承担力所能及的、最高的、最有兴趣的、最有利的工作。第三，实行刺激性的差别计件工资制度。按照标准的工作任务，即工作定额，确定两样不同的工资率。对完成和超额完成工作定额的工人，以较高的工资率计件支付工资，反之则按较低工资率支付工资。

在组织管理方面，主要内容也有三点：第一，把计划职能与执行职能分开。设立专业的计划部门，制定计划，管理企业。第二，实行职能制。就是把整个管理工作划分为许多较小的管理职能，使各级管理人员各就其位，各司其职。第三，实行例外原理。所谓例外原理，就是高级管理人员为了减轻负担，实行权力下放，把处理一般日常事务的权力授与