

现代管理科学基础

湖南省技术经济与管理现代化研究会
湖南省益阳市经济研究室

编写说明

建设一支社会主义经济管理干部的宏大队伍，是党的十二届三中全会提出的一项重要任务。为满足各级领导和各类管理人员学习现代管理知识的迫切要求，我们编写了这本《现代管理科学基础》，作为各级领导、各类管理人员学习现代管理科学的基础教材和大专院校学生的学习参考书。

本书由姚国文主编，由徐永明、肖朗、徐佑明、姚伏秋、陈跃鹏编写。各章的执笔者是：第一、二、四、十五、十七章由徐佑明执笔，第三、十一、十二章由徐永明执笔，第五、六、七、八、九、十、十三章由姚国文执笔，第十四章由肖朗执笔，第十六章由陈跃鹏执笔，第十八章由姚伏秋执笔。姚国文、徐永明、肖朗对全书进行了修改定稿。

在编写过程中，我们参考了国内外公开出版和内部发行的一些著作和资料(书目附后)，在此，我们对这些著作和资料的作者表示衷心的感谢。同时，我们得到了湖南省科委和科协、益阳地区技术经济与管理现代化研究会、益阳市科委等许多单位的大力支持，在此，我们一并致以谢意。

由于编写人员水平有限，书中的缺点错误在所难免，希望读者原谅并给以批评指正。

编 者

一九八四年十一月

序

谭卓怀

党的十二届三中全会通过的《关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。现在的问题是，我们的经济管理干部队伍的状况同这个要求很不适应。”《现代管理科学基础》一书的问世，正好适应了这一形势发展的要求，这对于广大从事管理的理论工作者和实际工作者来说，无疑是一件好事，我以一个普通读者的身份，向编者致意。

企业管理的必要性是由共同劳动决定的。现代化大生产经济联系的广泛性、现代生产技术的复杂性对管理提出了更高的要求。管理的职能，既反映了一定的生产关系，也体现了一定的生产力性质。我国现有城市企业一百多万个，它们是我国实现四个现代化的主力军。但这些企业的管理水平一般都较低，经济效益不高。一些专家认为，只要加强管理，我国现有企业的劳动生产率至少可以提高百分之五十，甚至一倍以上。我认为这些见解是值得重视的。

现代管理科学不仅要研究管理的历史、原理、原则、职能、手段和方法，还要研究管理思想、研究人的主观能动性，更重要的是要研究具有中国特色的社会主义的管理学。

可见，现代管理学是一门很重要的科学。各级领导和各行各业的管理干部，只有努力掌握这方面的知识，才能使自己成为一名合格的管理者。

目前，各行各业的领导、干部正在掀起一股学习管理的热潮，他们都渴望能有一本系统地介绍现代管理科学知识的书。为此，我将《现代管理科学基础》推荐给广大读者。该书较系统地介绍了现代管理科学的基本原理、原则和方法，并具有三个显著的特色，一是理论和实际结合较紧，既有一定的理论深度，又不是纯粹的“坐而论道”，书中引用了不少生动的例子，有理有例，使人易于接受，并使一些深奥的原理易懂易用；二是国外的理论及经验和我国的实际结合较好，在谈到国外一些管理理论时有分析，有批判，并结合我国的国情进行了评价，避免了对国外经验的“全盘否定”和“照抄照办”两个极端；三是通盘安排，全书结构有自己的特点，篇、章、节逻辑性较强，有些章节的内容为一般管理学专著所忽视，而却是现代管理不可缺少的部分，本书作了详尽的阐述，如“现代领导者”、“领导科学和领导艺术”两章，就是这种情况。

当然，这本书还有一些不足的地方，主要是个别章节还不够严谨，个别实例的选用亦可斟酌，前后篇章之风格、体例上也有不尽一致之处，至于一些学术界尚无定论的问题，如某些概念和定义，更可以商榷。

总之，瑕不掩瑜，本书仍不失为研究现代管理科学的参考之作。

一九八四年十一月

目 录

编写说明

序

第一篇 总 论

第一章 管理和管理学	(1)
第一节 管理的含义	(1)
第二节 管理的性质	(2)
第三节 管理理论的产生和发展	(6)
第二章 现代管理科学	(12)
第一节 现代管理科学与管理现代化	(12)
第二节 现代管理科学的基础理论	(15)
第三节 实现管理现代化的意义	(21)
第三章 现代管理思想	(26)
第四章 管理现代化要有中国特色	(34)
第一节 管理现代化为什么要有中国特色	(34)
第二节 实现有中国特色的管理现代化 的途径	(36)

第二篇 原理与原则

第五章 系统整体性原理及其相应的原则	(39)
第一节 系统整体性原理	(39)
第二节 要素有用性原则	(48)

第三节	整分合原则	(52)
第四节	相对封闭原则	(57)
第六章	动态相关性原理及其相应的原则	(62)
第一节	动态相关性原理	(62)
第二节	弹性原则	(66)
第七章	人的能动性原理及其相应的原则	(71)
第一节	人的能动性原理	(71)
第二节	能级原则	(74)
第三节	动力原则	(78)
第四节	行为原则	(84)
第八章	规律效应性原理及其相应的原则	(86)
第一节	规律效应性原理	(86)
第二节	价值原则	(91)
第九章	控制反馈性原理	(94)

第三篇 组织与领导

第十章	现代管理组织	(99)
第一节	组织职能与管理组织	(99)
第二节	现代管理组织的基本原理	(101)
第三节	现代管理组织形式	(110)
第四节	现代智囊团	(117)
第十一章	现代领导者	(123)
第一节	现代领导者的概念	(123)
第二节	领导集团的智力结构	(129)
第三节	领导者的职责和工作方法	(142)
第十二章	领导科学与领导艺术	(165)

第一节	领导科学·····	(165)
第二节	领导艺术·····	(175)
第三节	领导科学与领导艺术的关系·····	(185)
第十三章	现代领导制度·····	(189)
第一节	我国国营工业企业的领导制度 及其演变·····	(189)
第二节	必须逐步推行厂长负责制·····	(190)
第三节	厂长负责制的内容·····	(193)
第四节	实行厂长负责制有利于加强党的 领导和民主管理·····	(197)

第四篇 信息与决策

第十四章	信息与管理·····	(200)
第一节	信息及其在管理中的地位 和作用·····	(200)
第二节	信息处理的内容、手段和要求·····	(207)
第三节	建立有中国特色的现代化的管理 信息系统·····	(210)
第十五章	现代管理决策·····	(214)
第一节	现代管理决策概述·····	(214)
第二节	现代管理决策的一般程序·····	(224)
第三节	现代管理决策的基本方法·····	(232)
第四节	影响现代管理决策的诸因素·····	(238)
第十六章	可靠性管理·····	(244)
第一节	可靠性管理的基本概念·····	(244)
第二节	可靠性的预计、分配与制造·····	(250)

第三节	可靠性管理.....	(254)
第四节	可靠性保障系统.....	(257)

第五篇 方法与技术

第十七章	现代管理方法.....	(261)
第一节	行政方法与经济方法.....	(261)
第二节	法律方法.....	(266)
第三节	经济数学方法.....	(269)
第十八章	现代管理技术.....	(273)
第一节	系统工程.....	(273)
第二节	价值工程.....	(281)
第三节	技术经济分析.....	(292)
第四节	其它现代管理技术简介.....	(298)

第一篇 总 论

第一章 管理和管理学

第一节 管理的含义

什么是管理？从词面上来理解，管理一词含有管辖、控制、处理的意思。但关于管理的科学定义，不同的管理学派有不同的观点。有的认为，管理就是用人；有的认为，管理就是决策；有的认为，管理就是组织，等等。我们认为，上述观点都只是从某一个侧面强调了管理的某一种功能。要对管理下一个比较确切、比较全面的定义，则须全面考虑管理的功能、对象和目的等各个方面。因此，我们把管理表述为：管理就是在一个环境中（政治、经济、技术、社会等）动员（包括计划、组织、指挥、监督、调节）各种资源（人、财、物）去达到某种目的。

管理是一个过程。管理者在一定的时间、空间内，为实现某种目的，必须对管理的各种基本要素（包括人力、财力、物力、时间、设备五个方面）通过一定的方式组成一个有机的系统，并经常对这个系统内部的信息进行传递、变换、反馈、协调和控制，同时，与外部条件保持相对平衡，以实现管理目标，取得最佳的经济效益和社会效益。

管理是共同劳动的产物。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，并执行生产整体的运动——不同于这一

整体的独立器官运动——所产生的各种一般职能。一个单独的手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23卷第367页）可见，只要有许多人在一起共同劳动，就必须对劳动过程进行有效的管理，以协调各个劳动者的活动，使劳动达到预期的目的。因此，管理是劳动过程正常进行所必不可少的条件，是分工协作的大规模共同劳动的客观要求。共同劳动的规模越大、劳动分工和协作越精细、复杂，对管理的要求就越高，特别是当代科学技术的迅猛发展，生产社会化的程度日益提高，管理就成为挖掘社会潜力和经济资源的一个不可缺少的构成部分。在社会主义制度下，由于实行了生产资料的社会主义公有制，各地区、各部门、各企业之间以及企业内部各环节之间更加相互依存，紧密联系，整个国民经济组成了一个有机统一体，象一架复杂的大机器。因此，要使社会主义社会的经济活动有节奏地进行，就必须有比资本主义生产更广泛、更精细、更科学的管理。

第二节 管理的性质

管理这个概念具有两重性。管理的两重性一方面是指管理由共同劳动的性质所产生的合理组织生产力的一般职能。这种一般职能是由生产力的发展所引起的，与企业生产关系的性质无关。因此，它是管理的共性，又称为管理的自然属性。另一方面，管理又是一定生产关系的体现，是占有生产资料的阶级用来调整阶级关系，维护本阶级利益的一种手段。因此，管理又具有在不同生产关系下所体现的特殊属性，又称为管理的社会属性。

马克思在分析资本主义企业管理性质的时候，曾指出管理的内容具有两重性。他指出：

“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孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。

一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样，这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

另一方面，完全抛开商业部门不说——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）

马克思的这段话说明，管理既有组织生产力的一面，还有与人们生产方式直接联系的另一方面。前者是根据事物的客观规律，根据劳动对象和生产的特点来进行合理的组织，科学的规划，并用先进的技术手段，诸如各种技术管理、生产管理、经济管理等进行控制。它的基础是客观规律，因而没有阶级性、社会性。后者反映阶级特性的一面，体现不同生产关系下的特性，是社会制度所产生的职能，诸如法制管理，民主管理，政治思想管理等等。它的基础是政治经济制度和生产关系，所以具有社会性、阶级性。

按照马克思主义的这一原理，不仅资本主义的管理具有两重性，社会主义的管理也具有两重性。马克思在谈到资本

主义管理的内容为什么具有两重性时指出，那是“因为它所管理的生产过程本身具有二重性：一方面是制造产品的社会劳动过程；另一方面是资本的价值增殖过程，那末，资本主义的管理就其形式来说是专制的，随着大规模协作的发展，这种专制也发展了自己特有的形式。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第368至369页）在社会主义制度下，由于还要进行商品生产和商品交换，所以，劳动过程既是创造使用价值的过程，又是创造价值的过程。价值实质上是生产关系的体现，因此，社会主义的管理仍然具有两重性。

社会主义管理的两重性，一方面是指由共同劳动，或社会劳动过程的性质引起的调节这种过程的一般职能，这种职能在社会主义条件下显得更重要、更严密、更突出、更需要直接的科学的管理来进行计划、组织、指挥、监督和调节。这方面的职能，同资本主义制度下的管理的一般职能无本质的区别。另一方面，社会主义的管理不仅要解决生产协作的矛盾，而且要解决人与人之间的矛盾。在社会主义条件下，人民成了企业的主人，劳动过程中所体现的是劳动者之间平等的互助合作关系。但劳动毕竟还没有成为人们生活的第一需要，仍然是谋生的手段，所以，管理仍然有监督劳动的一面。只是这种监督与资本主义管理的监督职能有本质的区别，它不体现剥削与被剥削的关系。可见，社会主义管理的特殊属性也仍然是存在着的。

由于社会主义的管理也具有两重性，所以，研究管理本身的规律时，势必涉及社会科学和技术科学两大领域。特别是在经济管理方面，更要注意这个特点。应当承认，我国的

管理水平是比较落后的。这种落后，主要指在生产组织方面，如管理组织、管理方法、管理手段等方面。要改变这种状况，除了我们自己要创造经验外，还需从资本主义国家吸取有益的经验。经济发达的资本主义国家，随着生产社会化程度的提高和生产技术的发展，管理也有发展。资本主义社会的生产在总的方面来看，是处于无计划状态的，然而，资本主义社会的每一个企业，为了追求最大限度的利润，他们的计划管理工作是很严密的。如美国俄亥俄州的达纳汽车配件公司，通过电子计算机管理系统，使管理人员可以通过显示装置，迅速掌握公司有关销售、库存、现金、存货价格等方面的情况，大大提高了管理效率。因此，七十年代以来，该公司连续多年增产不增人，全年销售额居全国前列。可见，资本主义企业的有些管理内容，虽然带有资本主义特性，但其方法经过选择、改造，也可以为我们所借鉴。列宁曾经说过：“只有那些懂得不向托拉斯的组织者学习就不能创造或实行社会主义的人，才配称为共产主义者。因为社会主义又并不是一种空想，而是要使已经夺得政权的无产阶级先锋队去掌握和采取托拉斯造成的东西。我们无产阶级政党，如果不去向资本主义的第一流专家学习组织托拉斯大生产的本领，那末这种本领便无从获得了。”（《列宁全集》第27卷，人民出版社一九六三年版第324至325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的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。”（《毛泽东选集》第5卷，人民出版社1977年版第28页）应当注意的是，在学习和吸收资本主义的管理

经验时，一要考虑国情、厂情，完全照搬不一定符合实际；二要把学、改、创结合起来，创造出具有中国特色的现代化管理。概括地说，就是要“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”。

第三节 管理理论的产生和发展

管理既然产生于人类为完成某一共同任务的社会活动，那么，管理实践可以说几乎与人类的历史一样悠久。埃及的金字塔，中国的万里长城，其宏伟的建筑规模就是生产管理和组织力的证明。但是，管理作为一门科学，形成一套理论，还是随着近代工业的发展，随着资本主义生产方式的出现和发展而形成的。它的历史仅仅只有几百年，而其中真正称得上管理理论的著作还是在本世纪初才问世的。正如列宁所说的，管理的艺术不是人们生来就有的，而是从经验中得来的。

目前对于管理理论的发展阶段的划分还是众说纷纭。有的划分为古代管理思想、近代管理理论和现代管理学说；有的划分为古典管理学派、行为科学学派和管理科学学派等等。我们认为，作为比较系统的管理理论的产生和发展阶段的划分，还是以分为传统管理理论，科学管理理论和现代管理理论三个阶段为好。

一、传统管理理论

这个阶段是从十八世纪后期资本主义工厂制度的兴起至二十世纪初期资本主义自由竞争阶段结束为止，先后经历了一百多年的时间。马克思、恩格斯在《共产党宣言》中说：“蒸汽机和机器引起了工业生产的革命。现代大工业代替了工场手工业。”（《马克思恩格斯全集》第1卷，第252

页)工业革命以后,生产的基本组织发生了变革,产生了工厂制度。英国古典政治经济学的代表人物亚当·斯密第一个提出了生产经济学的概念(一七七六年)。他指出了劳动分工的经济效益,提出了生产合理化这个问题。他还指出,装备一项价值高的机器,在用旧以前所做的工作应能赚回本钱,并至少能提供正常利润。他所谓“正常利润”,是指当时贷款利率的一倍。实际上他提出了计算投资效果的概念。

其后,英国数学家巴贝奇在一八三二年发表了《机器与制造业的经济学》,影响很广。他在亚当·斯密劳动分工学说的基础上,对专业化的有关问题进行了系统的研究。他对制针工序的观察使他得出结论:劳动分工可以缩短学会操作的时间;可以节约变换工序所费的时间;同时,由于简单操作的重复而产生的熟练技巧,可以促进专用工具和设备的发展。他对制造程序和工作时间的研究,以及专业技能作为工资与奖金基础的原理,是后来被称为“科学管理”的基础。现代工业生产的流水线就是这个思想的应用。关于采用机器代替人力操作的前提,他提出了一系列问题,如产品质量是否可靠,有何经济效果,机器的投资和运行成本、维护费用、运输费用是否合算等等。今天这些问题和一百五十年前一样重要,回答这些问题就是管理人员的任务。

但是,在整个十九世纪还没有形成一套完整的生产经济学和生产管理的科学理论。这个时期的工业组织和管理被称为传统管理,与之相适应的管理思想也就被称为传统管理理论。在当时,管理者就是企业的所有者——工厂主。管理的目标是维护和扩大工厂主的权益。这一时期管理的主要特点,是管理者凭个人的经验进行管理,工人凭自己的经验

操作，所以这个阶段的管理又称为经验管理。工人和管理人员的培养，也是采取师傅带徒弟传授个人经验的办法。这种作法，还没有完全摆脱小生产的传统。在传统管理阶段，企业领导制度经历了由家长制行政领导向经理制的过渡。传统管理到了十九世纪末和二十世纪初，已经不能适应资本主义生产发展的需要，从而开始由传统的经验管理走向科学管理阶段。企业管理成为一门专门的学科，则是在进入科学管理阶段后逐步形成的。

二、科学管理理论

科学管理是随着自由资本主义向垄断资本主义过渡而逐步形成的，其时间大体是在本世纪初到四十年代。随着生产力的发展，企业规模的扩大，特别是公司的兴起，管理日趋复杂，管理工作逐渐成为一种专门职业。出现了资本家同经营管理人员的分离，由“特种雇用人员”——经理、厂长等，按照资本家的意志来管理企业。这一阶段管理的主要特点，是在过去资本家根据个人经验和判断进行管理的基础上，总结提高，使它向科学化、系统化、标准化发展。这一阶段的科学管理，着重研究的还是厂内生产管理方面的问题，主要解决的是属于生产组织方法科学化、生产程序标准化、提高生产效率等方面的问题。

用科学管理代替传统管理的最初代表人物，是美国的泰罗。泰罗最初在密德维尔钢铁公司当工人，到二十八岁时任总工程师（一八八四年），在企业中研究工厂管理多年，进行了一系列的试验，提出了较为系统的管理理论，彻底动摇了当时流行的企业管理组织和方法（泰罗称之为“放任管理”）。他在一九一一年发表了《科学管理原理》一书，把

“科学管理”称之为—场“全面的智力革命”。他认为在一切管理问题上都能够而且应该应用科学方法，主张—切工作方法都应通过考察由管理决定。

泰罗被称为“科学管理之父”。因为他在管理领域做过许多开拓性的工作，他的管理思想的出发点是使较高的工资与较低的劳务成本结合起来。他的科学管理理论的主要内容有：①劳动方法的标准化；②工时的科学利用；③实行有差别的计件工资；④工人按标准操作法操作；⑤明确划分计划职能与作业职能。泰罗主要是研究工厂内部生产管理方面的问题，他对企业管理的贡献主要是主张—切管理问题都应当而且可能用科学方法去加以研究和解决。另外，实行各种标准化，使个人经验上升为理论，这也是他的一大贡献。

列宁对泰罗作过全面、深刻的分析，他指出：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其它—切进步的东西—样，有两个方面，—方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另—方面是—系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督等等。苏维埃共和国在这—方面无论如何都要采用科学和技术上—切宝贵的成就。社会主义实现得如何，取决于我们苏维埃政权和苏维埃管理机构同资本主义最新的进步的东西结合的好坏。应该在俄国研究和传授泰罗制，有系统地试行这种制度，并且使它适应下来。”（《列宁选集》第3卷，第511页。）

科学管理理论的另—个流派，着重研究管理的行政控制问题，中心是如何使管理组织结构合理化。它的代表人物有