

现代管理科学基础

中国人民解放军后勤学院编

前 言

根据我院培训任务和对象的需要，我们编写了《现代管理科学基础》。本书力图选择后勤工作中较常用、较重要的内容，用通俗的语言和浅显的事例，阐述现代管理科学的基本原理和方法，为进一步学习《军队后勤管理学》打下基础。因此，它也适合我军后勤战线的广大干部自学参考。

本书是我院“管理学编写组”全体同志共同编写的。以教材章节为序，执笔者有：谭传本、况北林、刘进延、韩云永、王宗喜、林孝诚、吕希国、马惠清、郭伦、付铁柱。初稿写出后，在集体讨论的基础上，由谭传本、况北林、付铁柱、刘进延四位同志对全书进行修改和统纂，最后经赵建魁、王镇浩同志审查定稿。

由于我们在学习和应用现代管理科学方面尚处于起步阶段，许多理论和实践问题还有待于探索、总结，加之水平有限，编写时间仓促，书中必有不妥之处。我们诚恳地希望广大后勤工作人员和理论工作者提出批评和意见，以便再版时修改和补充。

中国人民解放军后勤学院

一九八四年八月

目 录

第一章 概述	(1)
第一节 管理的基本概念	(1)
一、管理的涵义	(1)
二、科学管理	(2)
三、管理科学	(3)
第二节 管理的性质和职能	(3)
一、管理的性质	(3)
二、管理的职能	(4)
第三节 现代管理的主要特点	(7)
一、管理体制高效化	(7)
二、管理人才专业化	(8)
三、管理方法定量化	(9)
四、管理手段自动化	(9)
第四节 现代管理常用的理论和方法	(10)
一、系统论、控制论和信息论	(10)
二、管理组织	(11)
三、领导科学	(11)
四、管理心理学	(11)
五、统计学	(11)
六、预测与决策	(11)
七、价值工程	(12)
八、全面质量管理	(12)
九、标准化原理	(12)
十、运筹学	(13)
第五节 学习现代管理科学的指导思想	(13)
一、坚持理论和实践相结合	(13)
二、坚持学习和创造相结合	(14)
三、注意定性和定量相结合	(14)
四、搞好普及与提高相结合	(14)
第二章 系统论	(15)
第一节 系统论的基本概念	(15)
一、系统	(15)

二、要素.....	(17)
三、联系.....	(18)
四、环境.....	(19)
第二节 系统论的基本思想.....	(20)
一、整体性观点.....	(21)
二、相关性观点.....	(21)
三、有序性观点.....	(23)
四、动态性观点.....	(23)
第三节 系统分析方法的特点.....	(24)
一、最优化.....	(24)
二、定量化.....	(24)
三、模型化.....	(25)
四、程序化.....	(27)
第三章 控制论	(29)
第一节 控制论的基本概念.....	(29)
一、控制与控制论系统.....	(29)
二、可能性、选择性和控制能力.....	(31)
三、输入和输出.....	(32)
四、对系统的认识.....	(34)
第二节 控制的基本方式.....	(35)
一、控制的思维方式.....	(36)
二、控制的执行方式.....	(38)
三、闭环控制系统.....	(41)
第三节 管理中的控制.....	(43)
一、基本控制过程.....	(43)
二、计划控制和目标控制.....	(44)
第四章 信息论	(49)
第一节 研究信息的意义和信息社会的特点.....	(49)
一、为什么研究信息.....	(49)
二、信息社会的特点.....	(50)
第二节 信息论的基本概念.....	(51)
一、什么是信息.....	(51)
二、信息量.....	(52)
三、信息传输中的编码与译码.....	(54)
四、滤波.....	(55)
第三节 信息管理.....	(57)
一、完善信息管理制度.....	(57)

二、信息工作的几个主要方面·····	(58)
三、采用现代化信息技术·····	(59)
第五章 管理组织 ·····	(61)
第一节 管理组织的概念·····	(61)
一、管理组织的目的性·····	(62)
二、管理组织的协调性·····	(62)
第二节 管理组织的基本原则·····	(62)
一、有效性原则·····	(63)
二、横向控制原则·····	(63)
三、纵向指挥原则·····	(63)
四、权责对等原则·····	(64)
五、例外原则·····	(64)
六、协调原则·····	(65)
第三节 管理组织形式·····	(66)
一、传统组织形式·····	(67)
二、现代组织形式·····	(69)
第四节 管理组织效应·····	(71)
一、集权与分权的关系·····	(72)
二、控制幅度与指挥层次的关系·····	(72)
三、直线与参谋的职权关系·····	(73)
四、横向部门之间的关系·····	(73)
第六章 领导科学 ·····	(75)
第一节 领导的概念及领导类型·····	(75)
一、领导的概念·····	(75)
二、领导的类型·····	(76)
第二节 领导的一般过程·····	(77)
一、调查研究阶段·····	(77)
二、进行决策阶段·····	(78)
三、贯彻执行阶段·····	(78)
四、反馈修正阶段·····	(78)
第三节 领导的有效性·····	(79)
一、明确的目标是领导有效的动力·····	(79)
二、良好的素质是领导有效的基础·····	(79)
三、正确的激励是领导有效的途径·····	(80)
四、精湛的艺术是领导有效的手段·····	(80)
五、坚强的班子是领导有效的保证·····	(81)
第七章 管理心理学 ·····	(83)

第一节 管理心理学概述.....	(83)
一、管理心理学的研究对象.....	(83)
二、管理心理学的研究方法.....	(83)
三、管理心理学研究的任务及意义.....	(84)
四、管理心理学的发展简况.....	(84)
第二节 管理心理学的基本理论.....	(84)
一、管理心理的反应原理.....	(85)
二、激发动机原理.....	(85)
三、动机行动原理.....	(87)
四、管理心理适应原理.....	(87)
五、管理心理容量原理.....	(87)
第三节 管理心理学的基本内容.....	(88)
一、个性与管理.....	(88)
二、态度与管理.....	(90)
三、心理健康与管理.....	(90)
四、群体心理沟通.....	(91)
第四节 管理心理学研究中值得注意的几个问题.....	(92)
一、正确认识管理心理学的意义与作用.....	(92)
二、坚持实践是检验真理的唯一标准.....	(93)
三、实事求是, 坚持创新.....	(93)
第八章 统计学原理.....	(94)
第一节 统计及其作用.....	(94)
一、统计的含义.....	(94)
二、统计的作用.....	(95)
第二节 统计指标.....	(98)
一、统计指标的概念.....	(98)
二、统计指标的特征.....	(98)
三、统计指标的分类.....	(98)
四、统计指标体系.....	(99)
五、代表值.....	(99)
第三节 统计调查.....	(102)
一、统计调查的概念.....	(102)
二、统计调查的分类.....	(102)
三、抽样调查.....	(103)
第四节 统计资料的整理.....	(105)
一、统计资料整理的概念.....	(105)
二、统计分组.....	(105)

三、频数分布.....	(107)
第五节 统计分析.....	(111)
一、统计分析的意义.....	(111)
二、统计分析的要求.....	(111)
三、统计分析的步骤.....	(112)
四、统计分析的方法.....	(113)
第九章 预测与决策	(116)
第一节 预测.....	(116)
一、预测的概念.....	(116)
二、预测的基本过程.....	(117)
三、时间序列预测.....	(118)
四、相关分析预测.....	(121)
五、直观判断预测.....	(126)
六、模拟预测.....	(127)
第二节 决策.....	(130)
一、决策的概念.....	(130)
二、决策的一般过程.....	(131)
三、决策中注意的几个问题.....	(133)
四、非对抗性决策问题.....	(135)
五、对抗性决策问题.....	(139)
六、多目标决策问题.....	(142)
第十章 价值工程	(146)
第一节 价值工程的基本概念.....	(147)
一、价值的涵义.....	(147)
二、价值工程的概念.....	(147)
三、寿命周期费用.....	(148)
第二节 功能分析的步骤.....	(149)
一、功能要求.....	(149)
二、功能定义.....	(150)
三、功能分类.....	(150)
四、功能整理.....	(151)
五、功能分析.....	(151)
第三节 功能成本分析.....	(152)
一、价值系数法.....	(153)
二、功能价值法.....	(158)
第四节 分析与评价方案.....	(159)
一、提出改进设想.....	(159)

二、方案的评价与选择	(159)
第十一章 全面质量管理	(161)
第一节 全面质量管理的基本观点	(161)
一、全面对待质量的观点	(161)
二、为用户服务的观点	(163)
三、以预防为主的观点	(163)
四、用数据说话的观点	(163)
第二节 全面质量管理的步骤和方法	(164)
一、全面质量管理的工作步骤	(164)
二、全面质量管理常用的统计方法	(167)
第三节 全面质量管理的基础工作	(180)
一、加强质量管理教育	(180)
二、标准化工作	(181)
三、开展质量管理小组活动	(181)
四、加强质量情报工作	(181)
五、建立、健全质量责任制	(181)
第十二章 标准化原理	(182)
第一节 标准化发展简介与学科研究对象	(182)
一、标准化发展简介	(182)
二、标准化学科的研究内容	(183)
第二节 标准化的基本概念	(184)
一、标准	(184)
二、标准化	(186)
第三节 标准的分类与分级	(186)
一、标准的分类	(186)
二、标准的分级	(187)
第四节 标准化原理和形式	(189)
一、标准化原理	(189)
二、标准化形式	(190)
第五节 标准的制定和贯彻执行	(190)
一、标准的制定和修订	(191)
二、标准的贯彻执行	(193)
第十三章 线性规划	(195)
第一节 线性规划的实质	(195)
一、线性规划的由来和发展	(195)
二、线性规划的定义	(196)
第二节 线性规划的应用	(196)

一、线性规划的典型运用	(196)
二、线性规划解题的一般步骤	(197)
第三节 数学模型及解题办法	(198)
一、线性规划模型的建立	(198)
二、线性规划问题的图解法	(200)
第四节 图上作业法的方法和步骤	(202)
一、制定运输平衡表	(203)
二、绘制交通示意图	(203)
三、编制调运方案	(203)
第十四章 统筹法	(211)
第一节 网络图的识别	(211)
一、网络图的组成	(211)
二、平行流水作业及其表示方法	(220)
第二节 网络草图的绘制	(222)
一、拟制网络草图的基本步骤	(222)
二、网络草图制作示例	(227)
第三节 网络时间的计算	(230)
一、节点的实现时刻	(230)
二、工作参数	(234)
三、时差(机动时间)	(234)
四、时标网络和日历网络	(236)
第四节 网络计划的优化和调整	(240)
一、资源调优	(240)
二、实施中的控制与调度	(243)
第五节 混合网络的应用	(245)
一、搭接网络	(246)
二、决策网络图	(246)
三、多目标网络图	(247)
四、混合网络图	(248)

第一章 概 述

管理问题，举世瞩目。它是社会生活中非常重要的实践问题。抚今追昔，人们可以清楚地看到，人类的生存和交往，社会的发展与进步，国家的繁荣与昌盛，企业的前途与命运，军队战斗力的巩固与提高，凡此等等，无一不与管理问题息息相关。一个国家管理水平的高低，能够反映这个国家的生产力和科学技术发展水平，并直接影响其经济建设的速度。国内外的实践证明，搞现代化建设，不掌握现代管理科学知识，是根本办不到的。

党的十一届三中全会，作出了把工作着重点转移到以经济建设为中心的轨道上来的重大决策，使管理问题更加引起了国内各方面的关注。近几年来，国内成立了许多专门研究管理的学会，一些工科高等院校也增设了管理专业，各地的科协组织也积极配合，开展研究。他们翻译和出版了大量的管理书刊，举办各种类型的训练班，广泛开展咨询服务，深受人们的欢迎，起到了很好的启蒙和促进作用。

在新的历史时期里，要开创我军后勤工作的新局面，各级领导和一切管理人员，应当奋起学习现代管理科学知识，锐意进行改革，从经验管理的狭隘天地里解放出来，当科学管理的促进派，向管理要时间、要资源、要速度、要效益，把后勤工作全面推向一个新的水平。

第一节 管理的基本概念

一、管理的涵义

管理一词，从字面上讲，就是“管辖”、“处理”的意思。

管理学中所讲的管理，是指人们为了达到某一共同目标有意识、有组织、不断地进行的协调活动。显然，这个概念包含着三层意思：一是说管理是围绕某一共同目标进行的，是集体行动分工协作的产物。反过来讲，如果找不出共同的行动目标，管理便无从谈起；二是说管理是有意识有组织地进行的，不是盲目无计划的活动。头痛医头，脚痛医脚，没有周密计划的管理，不是有效的管理，只能说是不负责任的打乱仗、瞎指挥；三是说管理的本质是协调人与人之间的活动和利益关系，这种协调是一个贯穿始终反复不断地进行的动态过程。

人类为了向自然界索取生存的物质财富，抵御自然力的挑战，经历了有组织、有领导地从事活动的漫长历史。管理实践，并非什么新鲜的事物。在人类社会发展的历史长河之中，管理的经验和学问，凝结着古今中外人类智慧的结晶。不过，管理是随着生产力向前发展而不断进步的。人类共同劳动的规模愈大，分工愈精细，协作愈复杂，管理工作便显得更加重要和格外突出。

管理作为一门独立的科学还很年青。科学地、系统地研究和总结管理方面的理论和方法，还是十八世纪七十年代欧洲资本主义产业革命发生以后的事情。本世纪初，由于科学技术的进步，企业的规模日益扩大，旧日的管理办法已力不从心，对科学管理产生了迫切感，开始出现了专门从事管理的职业，西方国家的许多经理和厂长，就是受雇于资本家的管理阶层。第二次世界大战结束以后，各种管理理论象雨后春笋般地涌现出来，进入了一个新的发展阶段，许多社会学家、心理学家、数学家、企业家以及工程技术专家，从不同的侧面广泛深入地研究管理活动，从而形成了许多学派，呈现出一派百花齐放、百家争鸣的新局面。电子计算机的普及和计算技术的发展，使管理手段又产生了质的飞跃。事实证明，生产愈是现代化，对管理的要求也就愈高，愈严格，愈迫切，愈要讲求科学。

国外有人把科学、技术和管理称作现代文明的三鼎足，把科学技术和科学管理看成是推动经济高速发展不可缺少的两个车轮，主张三分靠技术、七分靠管理等等。这些提法，虽然不一定概括得很准确、很科学，但都强调管理在社会实践中占有非常重要的地位，应当引起我们的重视。

我国要在本世纪末实现“四化”，除了坚持四项基本原则，认真贯彻执行党中央制定的路线、方针、政策之外，关键是实现科学技术现代化。但是要把科学技术搞上去，不提高管理水平也是难以做到的。正如胡耀邦同志在党的十二大报告中所指出的：“目前我国许多企业生产技术和经营管理技术落后”，“必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划、管理水平和企业事业的经营管理水平。”胡耀邦同志的这一重要号召，不仅对我国企业、事业单位的经营管理极为重要，对加强我军后勤管理也具有非常重要的现实意义。

当前，改革的浪潮正在全国兴起。搞后勤工作，必须面对现实，放眼未来，研究新情况，解决新问题。军队后勤和国民经济各部门保持着千丝万缕的联系，同经济管理必然存在着许多交叉的领域。因此，后勤管理的许多具体办法，不能不受国民经济管理的影响和制约。经济体制改革的影响，必然会反映到后勤管理中来，所以，后勤也必须本着改革的精神，运用现代管理的理论和方法，探索提高经济效益的可行途径。

二、科学管理

科学管理，是一个关于管理实践“质”的方面的概念，即管理是否合乎科学原理的问题。所谓科学管理，就是指自觉运用客观规律去指导管理的实践活动。

要真正实行科学管理，就必须以积极的态度去求得对规律及进步趋势的认识，实事求是地按照客观规律办事。我国是社会主义国家，早已消灭了人剥削人的制度，实现了生产资料所有制的变革，人们在平等互利的基础上从事生产劳动，这对于解放生产力具有巨大的进步意义。但是，长期以来，由于小生产的习惯势力的束缚和“左”的思想的影响，过分地依赖行政手段去管理经济，权力过于集中，统得过死，责、权、利不清，结果“小而全”、“大而全”、“铁饭碗”、“大锅饭”等弊端统统暴露出来了。因此，限制了广大群众的积极性和创造性，是导致高耗低效，经济效益差的一个重要原因。现在中央大力抓经济体制改革，实行简政放权，提倡用经济办法去管理经济，打破条块分割和地区封锁的落后状况，就是按客观经济规律办事，就是坚持实事求是的态度，就是对经济工作实行科学管理的体现。可见，科学

管理的学问既不是从天上掉下来的，也不是人们头脑里固有的，它只能在社会实践中产生和发展，取决于人们对客观事物认识的深度。因为事物时刻在变化，天天在前进，人们对客观事物的认识总是不断地深化，不断地提高，永远没有止境。所以，科学管理也是日新月异地变化发展的。我们如果对科学管理的必要性和重要性缺乏应有的认识，思想僵化，因循守旧，不经常注意知识更新，不善于发现和运用规律，即使整天忙忙碌碌，也很难抓到点子上，无法把工作做好。

三、管理科学

管理科学，是指科学管理的知识体系。

管理活动，存在于一切领域、一切部门和各行各业，因此，管理科学所涉及的范围极其广泛。管理科学，是研究现代社会化大生产条件下管理活动中各种现象和规律的科学。它是社会化大生产和各门科学日益发展的产物，是集当代科学技术之大成迅速发展起来的。由于它横跨自然科学、社会科学和技术科学各个领域，有许多需要深入探讨的问题，目前尚不够完善，还不够精确，因此，尚难作出科学的概括和准确的划分。关于它的原理、理论和具体的技术方法，各国的学者作了许多研究，有些成果是普遍适用的，有些则有很大的局限性。例如某些方法论原理和各种具体技术方法，是人类实践的共同财富，各个国家都可以互相学习、互相借鉴。至于管理的理论和相应采取的方针、政策、原则等等，则因社会制度不同而存在着本质的区别，是不能滥用乱套的。就是我国地方上采用的一些行之有效的管理方法，也不能不看对象、不分场合、囫圇吞枣地拿到后勤管理中来应用。

第二节 管理的性质和职能

一、管理的性质

关于管理的性质，提法很多，诸如社会性、时代性、科学性、实践性、继承性和二重性等等。这些提法，大多是顾名思义，无需多加解释便可以理解。其中，最重要的性质则是关于管理二重性的问题，它是马克思主义管理理论和其他形形色色管理理论最根本的区别。

“二重性”，是指事物具有的双重特性。马克思在《资本论》中反复地阐述过管理的二重性原理。他运用系统的思想，精辟地揭示了资本主义管理二重性的本质，指出凡是直接生产具有社会结合过程的形态，都具有管理的二重性，即自然属性和社会属性两个方面。自然属性是为了组织共同劳动产生的，反映了社会协作劳动过程本身的要求，是一系列科学方法的总结；社会属性是由阶级关系决定的，反映了一定社会形态中统治阶级的要求，受到生产关系和经济基础的影响和制约。这就是说，企业管理既有同生产力、社会化大生产相联系的一面，又有同生产关系、社会制度相联系的另一面。就资本主义企业管理的性质而言，前者主要是从提高工作效率和经济效益着眼，用尽可能少的资源和时间消耗，创造出更多更好的社会财富；后者主要是为掠夺而管理，借管理而掠夺，用巧妙的、虚伪的手段残酷地剥削劳动人民，促进资本的增殖。大家从卓别林主演的《摩登时代》这部电影里可以清楚地看到，资本

主义现代化大机器生产把千千万万工人束缚在机器旁边，按机器运转的速度不停地操作，成了机器的附庸，沦为会说话的工具，就是深刻地揭露资本家贪得无厌，无情地榨取劳动人民血汗的真实写照。

社会主义社会的经济管理，是从资本主义社会化大生产的基础上发展起来的，同样具有使用大机器进行生产的特点。就其自然属性而言，它和资本主义企业管理并无多大的原则区别，只不过社会主义经济是计划经济，组织程度更高，更需要实行科学管理罢了。但就社会属性而言，我们国家的管理权，属于全体劳动人民，管理的根本目标，是在生产发展的基础上，最大限度地不断满足整个社会日益增长的物质和文化的需要；管理的秩序，是依靠广大职工自觉遵守纪律与实行民主管理来维持的，反映的是同志之间真诚合作的关系。这和资本主义企业管理则有本质的区别，决不可以混为一谈。

马克思关于管理二重性的论述，揭示了管理的一般原理，具有普遍的指导意义。军队后勤管理，是社会管理的一个侧面，它也具有二重性。就按照战争的客观规律合理地组织保障这一方面来看，不同性质的军队都必须遵循，而且可以互相学习，互相借鉴；但在后勤建设过程中正确地处理人与人之间关系这一方面来看，则体现着各个阶级的意志和要求，是不能生搬硬套的。例如，要搞好我军的官兵关系、军民关系和上下级之间的关系等等，只能按照人民军队的本质和我军的建军宗旨，通过强有力的思想政治工作去实现。这是我军特有的光荣传统，是建军几十年来实践经验的科学总结。

资产阶级经济学家仅承认管理只有合理地组织生产力的一面，千方百计掩饰其为掠夺而管理、借管理而掠夺的一面，宣称管理只有一重性，完全是歪曲事实，纯粹是为资本家效劳的。如果在学习西方管理经验的过程中，只看到管理中人与自然的关系，过分地夸大了管理方法、管理技术和管理手段的作用，忽视了上层建筑在生产力 and 生产关系中所起的调节作用，显然是不妥当的，也是行不通的。

过去，人们有时把经济管理只看成是生产关系问题，把同生产力直接联系的人们在生产中的分工和协作关系，排除在生产关系之外，完全抹杀了建立在现代生产技术和社会化大生产基础上的管理内容，结果导致完全拒绝资本主义国家在这方面所积累的有效经验。

大家知道，在人类历史中，生产力的发展是有连续性的，是连续不断地由低级向高级发展的。所以，同生产力、社会化大生产相联系的，即反映现代化大生产所要求的科学管理，也具有连续性。它同生产力一样，不会因所有制形式的变更而消亡。科学管理虽然是一定统治阶级实现自己的利益的一种工具，但它并不具有专属于某个阶级或专利于某个阶级的属性。无产阶级可以推翻资产阶级的统治，用生产资料社会主义公有制代替资本主义私有制，但不能取消适应现代化大生产的要求而发展起来的科学管理。无产阶级只能保护它，继承它，发展它，使它为自己服务，推动社会生产力迅速发展，巩固和发展社会主义制度。适应现代化大生产要求的科学管理的继承性和连续性，不仅要求我们必须不断地总结我国自己的历史经验，继承和发展以往积累起来的一切成果，而且还要向发达的资本主义国家学习，结合实际吸收他们有益的经验。

二、管理的职能

所谓管理的职能，就是指管理系统所具有的功能，或者指管理活动的基本环节，还可以

理解为管理人员的主要职责。

管理职能，是随社会发展不断变化发展的概念。由于管理学家所处的时代不同，所研究的管理对象不同，看问题的角度不同，强调的重点也就存在着一定的差别，所以目前关于管理的职能，国内外众说纷纭，没有统一。

最早提出管理职能的是法国管理学家法约尔。他在1916年所写的《一般管理与工业管理》一书中，提到管理是由计划、组织、指挥、控制、协调五个因素构成的观点，即现在人们常说的管理五大职能。他的观点，经过六十多年实践的检验，总的看来，仍然是正确的。后来，尽管有许多管理学家还有各种各样的提法，但都是在此基础上进行取舍或补充而已。

（一）计划职能

计划，是指工作或行动之前预先拟定的具体内容和步骤。

计划的职能，就是通过周密的调查研究，预测未来，确定目标和方针，制定和选择行动方案，综合平衡，作出决策。计划的内容，既反映出管理目标的各项指标，又规定着实现目标的方法、手段和途径。计划，是人们完成任务、进行各项具体活动的依据，是管理中的首要职能。

科学的计划工作，主要是正确地规定未来的发展，有效地利用现有的资源，以期获得最佳的使用效益、经济效益和社会效果。确定目标，是制定计划的关键。目标选择不对，或对上级规定的目标理解不透，计划工作即使搞得很周密，也是枉费心机，不是事倍功半，就是事与愿违。

当然，实际工作中，有时由于预测不准或决策失误，也是导致计划不周或流产的重要原因。

（二）组织职能

组织，就是把管理要素按目标的要求结合成一个整体。

组织的职能有两方面的作用。一是按照管理系统的目标，合理设置机构，建立管理体制，确定各个职能机构的作用，规定各级权力机构的责任，合理地选择和配备人员，建立起一个统一的有效的指挥系统；二是根据各个时期任务所规定的目标，合理地组织人、物、财力，保证生产、筹措、储备、供应、流通等各个环节互相衔接，以取得最佳的经济效益和社会效果。因此，它是发挥管理功能的组织保证，是完成管理目标的有力工具和手段。

（三）指挥职能

指挥，是发令调度的意思。

指挥的职能，就是运用组织权责，发挥领导权威，按计划目标的要求，把各方面的工作统率起来，形成一个高效率的指挥控制系统。

指挥是通过下达命令、指示等形式，对下属人员及时进行指导与帮助，使系统内部千百人的意志服从于一个权威的统一的意志，将计划和领导的决心变成全体成员的统一行动，把整个组织机构运转起来，履行其职责，全力以赴地完成所担负的任务。

由于指挥是一种带有强制性的活动，强调令行禁止，雷厉风行，准确及时，以期提高管理的时效和质量。所以在后勤工作中，逐步建立以电子计算机为主要设备的自动化指挥系统，是促进后勤管理现代化的根本途径。

(四) 控制职能

控制，是掌握事物发展变化的趋势，使其不超出预定的范围。

在管理过程中，控制是指针对计划执行情况进行监督和检查，及时发现问题，采取干预措施，纠正偏差，以确保原定目标的顺利实现。

要实行控制，必须具备三个基本条件：(1)确立标准；(2)及时获得发生偏差的情况；(3)有可以纠正偏差的有效措施。它们之间的逻辑关系是很明显的。没有标准，就没有衡量工作成绩的依据；不了解情况，便无法知道变化的形势；没有纠正偏差的措施，整个活动便失去控制，变成毫无意义的活动。

标准通常从目标而来，必须反映出目标的特征。管理目标以及各项具体的方针、政策、指标、定额，乃至法令条例、规章制度和工作程序等等，都可以用来作为控制的标准。对工作开展的情况进行调查、考核、监督，收集汇报及研究各种报表等等，都是发现偏差的重要途径。在计划实施过程中，指挥机构通过各种渠道，运用各种手段，不断地从管理对象那里收集执行的情况，就是现在人们常说的“信息反馈”。有了标准，有了反馈回来的信息，人们便可以分析产生偏差的原因，重新调整部署，修改计划，实施控制。特别需要强调指出的是，控制必须建立在信息准确可靠的基础之上，否则，偏听了错误的意见，必然是愈纠愈偏，使活动偏离计划目标愈来愈远。

反馈控制原理在管理工作当中是非常有用的。例如在物资管理工作中，根据一段时间内物资消耗的实际情况，提前或推迟采购时间或增减订货的数量，使库存物资保持在某一允许范围之内，避免出现供不应求或积压浪费的现象，就是把反馈控制原理运用于物资管理的事例。在现代生产管理中，人们借助于各种经济库存模型，把物资保管工作和经济效益直接联系起来，就有效地克服了那种消极被动的落后局面。

(五) 协调职能

协调，是配合得当的意思。它和军语中所说的协同的意思差不多。

在管理过程中，协调是带有综合性、整体性的一个职能。其目的在于保持整体平衡，使各个局部步调一致，以利于发挥总体优势，促进计划的落实。所以协调是管理本质的体现。

协调包括广义协调和狭义协调。广义协调不仅包括系统内部的协调，而且包括对外的协调，即系统与环境的协调。狭义协调是指系统内部的协调。它又分为纵向协调与横向协调。纵向协调是指系统内部上下级之间的协调，横向协调是指系统内部同级之间的协调。

后勤保障中的协同特别重要。上下级之间，友邻部队之间，各军兵种之间，军队和地方之间，都必须同心协力，密切配合，周密计划，严密组织。倘有漏洞，就会顾此失彼，小则影响工作效率，大则影响全局，甚至产生不良的后果。因此，要想使系统内外各种活动不产生重复或脱节的矛盾，协调工作必须经常进行，贯穿于计划实施过程的始终。对各级管理组织与各个管理环节来说，按期实现计划目标是最有效的协调。但是计划目标的实现不可能一帆风顺，这就需要发挥组织的作用，通过指挥和控制功能去克服阻力和薄弱环节。而计划本身的缺陷，也是经常存在的，这就需要通过调整计划来达到协调。所以，从这个意义上讲，管理就是协调。

管理的五个基本职能，是一个统一的有机整体。对企业管理来说，是围绕着生产与

经营活动这个中心展开的；对后勤管理来说，是围绕着保障任务这个中心展开的。它们既相互依存，又各自发挥其独立的作用。这五个方面的关系如图 1—1 所示。

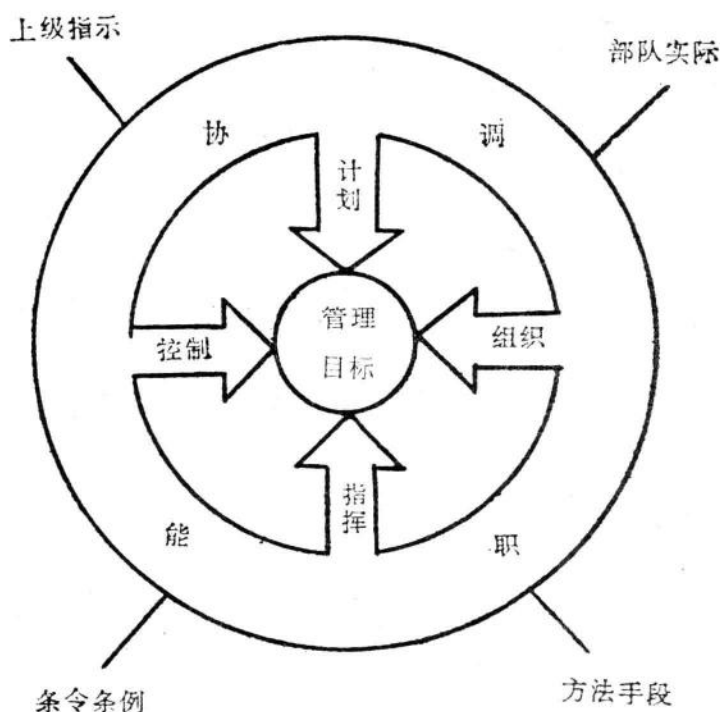


图 1—1 管理五大职能的关系

第三节 现代管理的主要特点

生产活动，是人类最基本的社会实践活动。生产管理的发展水平，在一定程度上，影响着社会各方面的管理水平。

现代管理，是同当代、特别是第二次世界大战以后科学技术的进步，生产力得到巨大发展，生产社会化程度日益提高紧密相连的。它们之间，相辅相成，同步发展，相得益彰。现代管理理论，虽然是从企业经营管理的战略问题提出来的，但其基本理论、原理和方法，同样反映了现代条件下各行各业管理的规律，具有普遍的指导意义。

现代管理的主要特点，归纳起来主要有四个方面：

一、管理体制高效化

现代管理的主要特征就是讲求高效率。高效率诚然离不开先进的方法和手段，但是如果

没有合理的、完善的管理体制，精干高效的管理机构，健全灵活的管理制度，人的积极性没有充分地调动起来，任何先进的方法和手段都不能发挥应有的作用。

管理体制，就是管理体系的制度化。管理体系一般包括决策权限、组织形式、机构设置、调节机制、监督方法等等。当前，我国城市经济体制的改革，就是要在多种经济形式并存的现阶段生产发展水平的基础上，以计划经济为主，市场调节为辅，按照客观经济规律的要求，运用经济办法，解决长期以来由于吃“大锅饭”而造成效率低下的弊端进行的。例如，推行各种形式的经济责任制，扩大企业的经济自主权，实行以税代利；在基本建设中推行投资包干和招标承包；在技术开发和推广应用的科研单位，积极推行有偿合同制和课题承包制；在流通领域，打破城乡分割、条块分割的状况，发展社会主义的统一市场等等。这些都是为了达到管理体制高效化而采取的有效措施。

管理机构的设置和管理人员的配备是管理体制涉及到的一个关键问题。现代化的管理，要求管理机构的设置和管理人员的配备，都要以提高工作效率为原则。因此，管理机构必须讲求科学分工，明确职责，实行责、权、利的统一，以利于提高工作效率。对于权力过于集中，管理层次过多，机构庞大，人浮于事，职责不清，工作效率低的管理机构，必须进行改革，实行权力下放，精兵简政，面向生产，面向战备，为基层服务，逐步改变“叠床架屋”、工作重复、互相扯皮、调度不灵的局面。

二、管理人才专业化

现代化大生产的管理十分复杂，需要有一支数量大、质量好、结构合理、专业齐全的管理干部队伍。在这支队伍中，既包括宏观管理的人才，又包括微观管理的人才。现代化管理，要求各级管理人员必须具备广博的知识，精通管理业务，熟练地掌握管理的技能，并懂得一定的专业知识。“现在我们国家面临的一个严重问题，不是四个现代化的路线、方针对不对，而是缺少一大批实现这个路线、方针的人才。”^①在我国各级管理人员中，懂得科学管理的人数比例很小，因此，培养和造就一批革命化、年轻化、知识化、专业化的管理人才，是提高我国管理水平的当务之急，也是摸索中国式管理现代化道路的战略措施。管理人员都应该受到必要的专业训练，系统地学习管理知识，变外行为内行。管理人员职位的高低，权力的大小，要与其专业知识的多少和工作能力的大小成正比例，以充分发挥管理人员的才干。要通过能力考核去选拔管理人员，并重视对管理人员的业务技能的培训，采取在职学习、脱产深造及调查考察等各种方式，使他们的管理知识不断更新，管理技术不断提高，管理经验越来越丰富。现代管理十分强调人的因素，强调千方百计地把职工的主动性、积极性和创造性充分调动起来。因为在现代条件下，劳动生产率和工作效率的提高主要依靠对人的智力的开发，所以，在管理思想上要破旧立新，在人才培养问题上要舍得进行智力投资。为了实现后勤管理现代化，在各级后勤院校中，应当把管理课程作为一门主课来开设。但是管理知识也和科学技术知识一样，是不断地发展变化的，不可能在院校学习中全部掌握，一次完成，需要不断地更新，才能避免知识老化。因此，搞好在职学习仍然是一种非常重要的培养人才的形式。

① 《邓小平文选》第193页