

全国体育管理干部培训班教学参考书之一

领导科学与体育管理

(文著编选)

TIYUGUANLI

一九八五年

编辑说明

随着现代社会的政治、经济、科学、文化的发展，一场刻深的变革正在进行着。科学驾驭着自然，管理驾驭着社会，当它们结合起来时，就产生了革命性的变化，其结果将使人类社会以更高的速度、向更高的文明迅猛发展。科学技术和**管理**成为现时代人类社会发展的两大飞轮。

为了适应现代社会发展的新趋势，迅速传播管理决策信息科学知识，锐意改革，促进体育事业的发展，国家体委计划司和北京体育学院决定于一九八五年六月联合举办全国体育管理干部培训班。这本书就是为培训班教学而专门编选的参考资料之一。

该书的编选遵循理论性与实践性相结合的原则，既编选了具有较高理论价值的文章、论文，又汇集了部分具体实用的领导与管理方法。编者的愿望之一是从近年来收集的类似文著中选择出参考价值较高，具有代表性的材料，加以系统整理，推荐给培训班学员和广大读者，供学习体育运动管理学时参考，以扩大视野，提高学习效果。

该书主要内容包括：管理科学、领导艺术、领导方法、人才培养、咨询工作、会议组织、设施经营、人才开发、行为科学等方面。它既适用于培训班学员学习，也可作为体育部门各级领导干部、管理人员、科技工作者、教练员以及体育学

该书是在北京体育学院有关领导和教师的关心支持下，由副教授毛元灿、讲师郑祖荫、教师滕建编选的。李建忠、李乐成参加了部分工作。由于编者水平所限，时间仓促，书中纰漏在所难免，恳请读者批评指正。

目 录

现代管理是生产力.....	何钟秀 (1)
科学管理的基础.....	F·泰勒 (7)
帕金森定律、大笔开支好通过、全身瘫痪	诺斯古德·帕金森 (22)
一、帕金森定律.....	(23)
二、大笔开支好通过.....	(31)
三、全身瘫痪.....	(37)
管理科学、领导艺术、哲学思维与现代管理者的素养	何钟秀、关西普等 (47)
一、管理科学与领导艺术.....	(47)
二、管理科学、领导艺术与哲学思维.....	(56)
三、对现代管理者的素养要求.....	(59)
四、现代管理者的“律己”修养.....	(73)
现代领导艺术.....	刘吉 (79)
一、现代领导体制的发展.....	(79)
二、现代领导的职责.....	(85)
三、提高领导工作效率.....	(90)
体育院、系领导的素质.....	毛元灿 (96)
领导班子要有一个合理的智力结构.....	夏禹龙等 (100)

一、专业结构.....	(100)
二、年龄结构.....	(102)
三、知识结构.....	(103)
四、智能结构.....	(104)
五、素质结构.....	(105)
新官上任怎样烧好“三把火”	
.....《厂长必备》编委会	(108)
要重视管理人才的培养.....	治宇 (110)
一、管理人才的基本条件.....	(110)
二、关于现代科学管理人才的培养问题.....	(113)
领导者的重要职能——授权.....	王健刚 (115)
授权——成事的分身术.....	(116)
授权应遵循的准则.....	(117)
授权的技巧.....	(119)
科学管理与时间价值观.....	邸鸿勋 (122)
体育管理工作应学习一点法律知识	
——简述法学、法律与法制.....	滕建 (128)
一、法学及其分类.....	(128)
二、法律的特征、概念和形式.....	(131)
三、社会主义法律的概念和作用.....	(139)
四、社会主义法制.....	(140)
咨询.....	李铁映 林声 (148)
一、为什么要大力开展咨询工作.....	(148)
二、咨询机构的类型和特点是什么.....	(150)
三、建立咨询机构的基本要求是什么.....	(152)
四、建立什么样的咨询机构.....	(153)

五、开展科技咨询服务有哪些好处·····	(155)
六、美国兰德公司是怎样开展咨询工作的·····	(157)
体育管理要重视“四大流”的流通·····滕建	(160)
组织会议·····洪清源	(162)
一、党委和部门例会的安排·····	(162)
二、大型会议的组织工作·····	(167)
体育事业计划管理的客观必要性与可能性·····滕建	(173)
上海市体育场所改革经营管理方式的回顾 与设想·····戈平阶	(180)
关于优秀运动队岗位责任制形式的研究 ·····李习友、林文同	(187)
体育管理中的思想政治工作·····滕建	(208)
一、思想政治工作的意义和任务·····	(208)
二、思想政治教育的内容·····	(216)
人力开发·····《厂长必备》编委会	(224)
一、思想政治工作的传统经验有哪些·····	(224)
二、为什么说思想政治工作要进一步科学化·····	(225)
三、为什么必须加强政治思想教育·····	(226)
四、思想政治工作有没有规律性·····	(228)
五、怎样帮助职工选择需要的目标·····	(229)
六、政工干部应具有什么样的知识和本领·····	(230)
七、怎样运用表扬与批评·····	(231)
八、怎样要求和指导下属的工作·····	(233)
九、领导怎样抓思想政治工作·····	(234)
十、领导怎样当好“伯乐”·····	(235)
十一、主任怎样处理好同副主任的关系·····	(236)

如何在体育管理中贯彻激发性原则

——兼论如何调动人的积极性……………滕建 (238)

一、物质激励…………… (239)

二、精神激励…………… (243)

管理现代化……………邬凤祥等 (253)

一、管理现代化包括哪些基本内容…………… (253)

二、管理现代化怎样起步…………… (254)

行为科学……………杨锡山 (257)

一、行为学派产生前的背景…………… (257)

二、从“霍桑实验”到行为科学…………… (259)

三、行为科学理论与方法的选择介绍…………… (261)

行为科学的应用……………复旦大学经济管理教研室 (275)

一、从物质上和感情上激励职工…………… (275)

二、吸收职工参加企业管理…………… (277)

三、工作内容的再设计…………… (280)

四、实行目标管理…………… (281)

现代管理是生产力

何钟秀

这里的管理是指大生产管理或大经济管理，是现代管理。即使如此，从广义讲，管理尚包含有调节生产关系和上层建筑的作用。因此，更准确地说应该是，在大生产和大经济的情况下，管理的生产力属性越来越突出了。但是，从生产力的构成讲，我们可以简明扼要地说：现代管理是生产力。

生产力的构成是二因素（劳动力+劳动工具），还是三因素（劳动力+劳动工具+劳动对象），或是多因素，在学术界争论已久。其实，马克思说得好：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。实行这种结合的特殊方式和方法，使社会结构区分为各个不同的经济时期。”①所以，生产力构成的概念是随生产的发展而发展，在不同的经济时期是不同的。在小生产的情况下，生产力是由劳动力和劳动工具构成的，还可以加上劳动对象。一个农民拿着锄头去种地，就可以生产出粮食。但是，在现代大生产、大经济的情况下，事情发生了变化。劳动力的概念延伸了，不仅是体力，更重要的是智力了；劳动工具的概念也延伸了，不仅是

有形的工具，还必须包括信息等无形的劳动手段；劳动对象也变化了，不再只是土地之类自然物，更多的是人造物。钢是人造的，复合材料也是人造的，但复合材料性能大大提高，1吨复合材料可以代替5~7吨钢，这不就是生产力提高了5~7倍吗？毫无疑问这三个构成概念的变化，科学技术起了关键的作用，所以科学技术是生产力。马克思早在上世纪就指明了这一点：“劳动生产力是随着科学技术的不断进步而不断发展的”②。但是，现代大生产仅靠这三个构成仍无法生产出产品，即使是一个大有学文化的工人，操作数控机床，使用复合材料，也无法创造出象汽车、电视机这类财富来。它必须在管理的流水线、自动线上才能制造出来。所以，没有管理就没有现代生产力，管理水平的高低就会产生不同的生产力。美国佐治亚洲阿特兰大市某电子机械工厂，在日本东京市设立一个半导体配电盘装配车间。这个车间同它国内的一个车间恰好人数、装配线、技术完全相同，并且按同一标准装配。唯一不同的是东京车间是日本人按日本方式管理，结果单位时间的产量比在美国的提高15%，这是管理，是生产力的证明。据挪威研究，在1900~1955年半个多世纪中，固定资本每增加1%，生产提高0.2%；劳动力每增加1%，生产提高0.76%，而经过训练的管理人员增加1%，生产提高1.8%，由此可见管理对生产的作用要比固定资本等大数倍。

我国企业生产的正反两面的实践，也雄辩地证明了管理

① 《资本论》第二卷第44页。

② 《马克思恩格斯全集》第23卷第664页。

是生产力。据报载，我国某单位1964年花了5000万元从国外引进一套318毫米的无缝钢管机组，每年可生产15万吨无缝钢管。但是由于管理混乱。特别是十年浩劫取消了一切正常的管理，该机组直至1979年仍在仓库里睡大觉，轧钢机械当然是生产力因素，但由于管理原因使它失去了16年的生产力^①。难怪许多国外专家考察中国企业后，认为就以现有设备，只要改进管理就可以提高产值50%，甚至一倍，不是没有道理的。近年来，许多企业整顿了领导班子，改善了管理，转亏为盈、生产发展的例子比比皆是，都是生动的例证。四川省大渡河钢铁厂，建厂二十多年来，连年亏损，1980年上级内定“下马”，面临“绝境”。1981年调整领导班子，选拔了大批文化水平高、业务能力强、政治上成熟的优秀中、青年干部到领导岗位。调整后的厂级领导班子，大学程度的3人、高中程度的2人，大部分具有助理工程师以上职称，平均43岁。66名车间、科室领导也有一半是有专业职称的。他们改善经营管理，层层落实岗位责任制，开展技术攻关，产品由原来单一品种发展到6个品种30多个规格。当年就开始减亏，1982年总产值又增长71%，成本下降13%，今年一季度建厂以来第一次盈利，终于走上了振兴之路。^②这只是随手举来的一个实例，由此可见一斑。

企业管理如此，科研管理也是如此。随着科学技术向纵深发展，广度展开，科研规模越来越大，管理的作用也就越来越大了。例如1942年美国的“曼哈顿工程”，动员了15万

① 《新华文摘》1980年第11期第53页。

② 《人民日报》1983年10月4日

科技人员，耗费 20 亿美元，历时三年，制出了第一批原子弹，揭开了原子能时代的帷幕。二次大战后，科学研究的规模更大了。1961 年美国组织了震动历史的阿波罗登月计划。发射火箭“土星—5”有 560 万个零部件，飞船也有 300 万个零部件。为了这项研究，前后参加 400 万人，最多一年动员 42 万人。参加研制的共计 200 家公司，120 所大学，花去 300 亿美元，1969 年人类终于第一次离开地球，向宇宙挺进。这些划时代的科研成果是怎样获得的呢？“曼哈顿工程”技术负责人，物理学家奥本海默总结道：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理”。阿波罗计划的总负责人韦伯博士总结道：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理”。管理科学已经显现出超越其它具体科学的威力，所以在现代，毫不过分地说，没有科研管理就没有科研成果；科研管理水平的高低，在很大程度上决定了科研成果的大小。美国近年来已经出现了专门的科研管理公司，代人管理科研，美国伊利诺斯理工学院、纽约州立大学以及“科研公园”都是委托公司管理科研的。

总之，企业管理、科研管理是社会化大生产、科学社会化的必然产物，是现代生产力的一个不可分割的组成部分。

其实，管理是生产力，在马克思的著作中早有许多精辟的论述。他在其名著《资本论》中写道：“劳动生产力是由多种情况决定的，其中包括：工人的平均熟练程度，科学的发展水平和它在工艺上应用的程度，生产过程的社会结合，生产资料的规模和效能，以及自然条件”。①“劳动的社会生产力表现资本固有的属性，它既包括科学的力量，又包括生产过程中社会力量的结合，最后还包括从直接劳动转移到

机器即死的生产力上的技巧。”②这里不仅十分明确地再次指出了科学技术是生产力，同时也一再指明管理（生产）过程的社会结合是生产力。他还曾进一步指出管理是“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。”③甚至认为人们“共同活动方式本身就是生产力”。④马克思的这些论断，如果说在当时还只是理论的分析，那末经过一百年来上述现代企业与科学技术研究活动的实践检验，完全证明了它的真理性。

既然现代管理是生产力，那么管理科学必然得出一系列新的结论。例如，管理的经费，管理人员的培训等等都不应再象过去那样作为非生产性开支，应有恰当的比例。管理人员也不应作为非生产人员看待。恰恰相反，是更重要的生产人员。精兵简政，如果是指精简不必要的不合格的人员（不论是工人还是管理人员），那是有十分重要的意义的，如果象过去那样是指精简管理人员，那就是与现代管理背道而驰了。管理科学研究表明：现代企业发展的趋势恰恰是生产工人越来越少，而科研人员和管理人员越来越多。西德许多企业科技人员和训练有素的管理人员占全员三分之二。日本许多企业，各类管理人员（不包括具体后勤人员）占全员的百分之二十。所以，现代管理决不是减少管理人员，而是选拔高质量的管理人员。

①《资本论》第1卷第53页。

②《马克思恩格斯全集》第46卷下册第229页。

③《马克思恩格斯全集》第25卷第431页。

④《马克思恩格斯全集》第3卷第33页。

既然现代管理是生产力，而且是越来越重要的生产力，那么各个层次的领导者必须致力于管理的研究与领导，把抓管理放在第一位来考虑。要规划正确的目标、建立合理而有效的体制结构、制定各种管理规范、选好用好各个岗位的人才等等。总之，建立起一个强有力的“管理场”，使管理的各种内容（人、财、物、时间、信息）一进入这个“场”就自如而高效率地运转，取得最佳的经济效益。这也就是说，现代领导要充分发挥和依靠管理本身的功能，而不能象小生产那样仅仅依靠领导者个人的智慧与能力。一句话，要“场治”（包括“法治”），而不是“人治”。领导者是可以变换的，而管理永远能高效能地开拓着新的生产力。

①这里是按通常的简明的说法，显然这里的世界不包括自然界，而是指人类创造的文明世界。

（熊自田主编《科学与领导》科学学与科学技术管理杂志社1984年版第448—456页）

科学管理的基础

F·泰勒著 蔡上国译

译者序：管理技术和管理科学的正式出现，可渊源于十九世纪和二十世纪初盛行的科学管理运动。弗雷德里克·W·泰勒正是这一运动的创始人，被公认为“科学管理之父”，开创了科学管理的历史篇章。当代许多重要的管理理论都是在泰勒制基础上的继承和发展。

本篇是泰勒的《科学管理原理》一书的第一章。《科学管理原理》自1911年初版至今的半个多世纪中，一直是管理人员必读的入门书籍。当然，随着时代的进步，泰勒制愈益表现了多方面的局限性。然而泰勒在管理学发展史上的巨大贡献是不应低估的。此外，提请读者郑重注意：由于泰勒所处的阶级地位，他的许多学说都带有浓厚的资产阶级立场和雇用的观点，这是历史所限，在汲取和借鉴之际，应当予以注意。

管理的主要目的应该是：确保每一个雇员和雇主事业的高度繁荣。

所谓“高度繁荣”这一讲法，应从广义上理解，它不仅意味着公司和企业主获得大量红利，还应意味着企业的每一个分支都能达到高度繁荣的最佳状态，并且经久不衰。

同样地，对每一个雇员来说，所谓的高度繁荣不仅意味

着他所获得的工资超出本阶层的一般收入水平。而更重要的，还意味着每个人的能力要达到他最高效率状态。一般地说，这样他就能担任与他的天赋才能适合的最高职务，进而意味着，一旦可能，就应指定他去担任这一级别的工作。

使雇主和雇员都达得高度繁荣应该是管理学的两个主要目的，这应该是不言自明，无庸赘述。然而，同样毫无疑问的现实情况是：整个工业界中，大部分雇主组织和雇员组织与其说是在寻求和平，不如说是在寻求对抗。双方大多数人都都不相信有可能调整他们的相互关系，使双方的利益一致起来。

这些人中的大多数都相信：雇主和雇员的基本利益必然是彼此对立的。但是，科学管理的最基本点却是坚信这两者的真正利益应该是同一的和一致的。没有雇员的繁荣，雇主的繁荣是不可能长久的。反之亦然。它坚信满足工人最迫切的要求——高工资，以及满足雇主的欲望——工厂的低劳力成本是可能同时办到的。

我们希望那些不赞同以上各项目标的人中，至少有一部分人会改变他们的观点。有些雇主，他们对工人的态度是试图用最低工资换取工人最大劳动。我们希望他们懂得，采取一种较为开明大方的政策将能够帮助雇主赢得更多的利润。还有一部分工人，他们一向不愿意看见雇主获得合理的甚至巨额的利润。认为他们的劳动成果应该全部归他们自己，而对于他们为之而工作的雇主以及雇主对企业的投资，则认为只应得到极小的，甚至根本不应得到任何报偿。我们希望这些工人的观点也能有所改变。

没有人会否认：就任何个人而言，只有当这个人发挥了

其最大的效率，即达到其最高日产量时，他才可能得到高度的繁荣。

这一真理的确实性在两个人共同工作的情况下也表现得很清楚，举例说：如果你和你的雇工由于技术高超，能够在一天内共同生产出二双鞋子，而你的竞争对手和他的雇工却只能生产一双，那么显然：在你卖出这二双鞋子后，你付给雇工的工资当然能够高于你的对手付给雇工的工资，而且在付出工资后，你能获得的利润还是比你的对手多。

显而易见，在一个更复杂的生产组织里，也只能是当这个生产组织在其完成的生产中所耗费的综合支出维持在最低限度时（这里的综合支出是指人力上的、原料上的，以及机器、厂房等形式资本的耗费），才能实现工人们和雇主的高度繁荣。我们还可以用另外一种方式说明同一个道理，即高度繁荣只能是在一个生产部门的工人和机器达到最大可能生产率时，才能实现。那就是说，每个工人和每架机器必须尽可能多生产产品。很明显，因为你的工人和机器，如果每天不能比你的对手生产多一些的产品，竞争就会使你无法比你的竞争对手付给工人较多的工资。从两家相互竞争的公司支付高工资的能力上，可以看出其竞争能力的大小，这一道理对于整个国家的各个地区，甚至对于竞争中的各个国家来说，也是一样适用的。一句话，高度繁荣只能是最大生产率的结果。本书后面将举出几个公司的例子，这些公司的红利较高，同时付给工人的工资也要比周围的竞争对手高出30~100%。这些例子中包括了从最简单的一直到最复杂的各种类型的工作。

如果以上的论述是正确的，那么我们就可以接下去说，

工人和管理部门双方的重要目标都应该是培训和造就企业内的每一个人，以使他能以最高效率从事与他天赋能力相适应的最高级工作。

这些道理是如此的明显，以致于有许多人也许认为这些陈述是多余的。那么就让我们来看一看美国和英国实际上存在的情况吧。英国人和美国人是世界上最了不起的运动家。当一个美国工人打垒球，或者一个英国工人打板球时，可以确切无误地说他一定会全力以赴地去争取胜利。他们会拼命地快跑，争取得分。^①弥漫全场的情绪如此强烈，以致任何一个人如果在比赛中不卖足力气的话，就会被讥为“懦夫”，受到旁人的奚落。

然而，在大多数情况下，当这同一个工人于次日回到工作岗位时，他却不太会去尽力多做工作。相反，他多半会故意盘算如何不露破绽地尽量少做工作。他实际所做的工作远少于他的能力所及。在这类许多的例子中，他们的工作量不会超过日工作量的 $1/3 \sim 1/2$ 。事实上，如果他真的竭尽全力完成了他可能达到的最高日产量，他就会因此而遭到同伙工人的辱骂，这种处境要比在运动场上做“懦夫”还要难堪。少做工作，即有意慢条斯理地工作，避免做足一整天的工作量，这在美国叫做“磨洋工”，在英格兰叫做“怠工”，在苏格兰叫做“慢慢来”。几乎在各行业企业中这是一种普遍的现象，且在很大程度上流行于建筑行业中。笔者断然认为：这种现象正是现时祸害美英两国工人的最大弊病。

①在垒球和板球中，依球员跑完全垒次数得分。——译者注