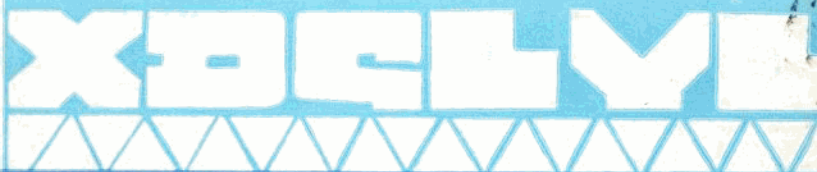


现代管理原理



中共本溪市委党校

校内教材

现代管理原理

曹永昌 编

中共本溪市委党校

一九八八年六月

编 审 说 明

现代管理科学是一门综合性和实践性都比较强的边缘科学，是当今社会各行业管理干部的必备知识。

为适应教学需要，我们编写了《现代管理原理》一书，比较简明扼要而又系统全面地阐述了现代管理的基本理论和方法。作为我校经济管理专业学员的教材。

本书由曹永昌同志编写，曹光元副教授担任了本书的主审，刘景来、方立群同志也对本书初稿进行了审阅。本书在编写过程中，参阅并吸收了国内外专家学者的优秀研究成果，在此表示衷心的感谢。

由于教学急需，编写时间仓促，编者水平有限，在本书的内容和体系结构等方面，难免有疏漏之处，恳切希望读者提出宝贵意见，以便进行修正。

中共本溪市委党校教材编审委员会

一九八八年六月十四日

目 录

第一篇 绪 论

第一章 管理概述	(1)
第一节 管理的概念.....	(1)
第二节 管理的特点.....	(5)
第三节 管理的实践意义.....	(8)
第二章 管理理论的发展	(13)
第一节 资本主义管理理论的发展.....	(13)
第二节 社会主义管理理论的发展.....	(20)
第三节 中国社会主义管理理论的发展.....	(23)

第二篇 现代管理基本原理

第三章 系统原理	(27)
第一节 系统与系统方法.....	(27)
第二节 整分合理论.....	(31)
第三节 系统要素的组合理论.....	(34)
第四章 人本原理	(38)
第一节 人本原理概述.....	(38)
第二节 人性理论.....	(41)
第三节 需要、激励与行为理论.....	(45)

第四节	能级理论.....	(4 9)
第五节	动力理论.....	(5 1)
第五章	动态原理.....	(5 4)
第一节	相关变动.....	(5 4)
第二节	时空变动.....	(5 6)
第三节	弹性应变.....	(5 9)
第四节	创新应变.....	(6 1)

第三篇 现代管理决策原理

第六章	决策原理概述.....	(6 5)
第一节	决策在管理中的地位.....	(6 5)
第二节	决策的分类.....	(6 9)
第三节	决策的程序.....	(7 1)
第四节	追踪决策.....	(7 5)
第七章	调研与预测.....	(7 8)
第一节	调研.....	(7 8)
第二节	预测.....	(8 3)
第三节	经济信息系统.....	(8 7)
第八章	管理决策方法.....	(9 2)
第一节	确定性决策方法.....	(9 2)
第二节	风险性决策方法.....	(9 3)
第三节	非确定性决策方法.....	(1 0 1)
第四节	多目标决策方法.....	(1 0 5)
第五节	决策的行为.....	(1 0 9)

第四篇 现代管理组织原理

第九章 组织原理概述	(1 1 3)
第一节 组织的概念.....	(1 1 3)
第二节 组织的分类与组织的原则.....	(1 1 6)
第三节 组织理论的历史发展.....	(1 2 0)
第十章 组织结构	(1 2 4)
第一节 管理的跨度.....	(1 2 4)
第二节 组织结构类型.....	(1 2 9)
第三节 组织的三分结构.....	(1 4 3)
第十一章 组织过程	(1 4 7)
第一节 权力的分配.....	(1 4 7)
第二节 组织冲突.....	(1 5 1)
第三节 组织变革.....	(1 5 3)
第四节 组织文化.....	(1 5 6)

第五篇 现代管理控制原理

第十二章 控制原理概述	(1 6 1)
第一节 经济控制的基本概念.....	(1 6 1)
第二节 经济控制的主要形式.....	(1 6 7)
第三节 控制活动的地位和程序.....	(1 6 9)
第十三章 宏观控制	(1 7 3)
第一节 宏观控制与微观搞活.....	(1 7 3)
第二节 新的经济运行机制.....	(1 7 6)

第三节	战略控制·····	(180)
第十四章	微观控制·····	(183)
第一节	企业的基础工作·····	(183)
第二节	计划控制·····	(186)
第三节	生产控制·····	(187)
第四节	劳动控制·····	(189)
第五节	成本控制·····	(191)
第六节	资金控制·····	(194)
第七节	信息控制·····	(196)

第六篇 现代管理者

第十五章	现代管理者自身·····	(199)
第一节	管理者素质·····	(199)
第二节	管理者思维方式·····	(204)
第三节	管理者的观念更新·····	(207)
第十六章	现代管理者群体结构·····	(210)
第一节	管理者群体的层次结构·····	(210)
第二节	管理者群体的智力结构·····	(212)
第三节	管理者群体结构的优化·····	(217)
第十七章	现代管理者行为·····	(221)
第一节	管理者效能·····	(221)
第二节	管理者的管理方式·····	(224)
第三节	权变管理方式·····	(227)
结束语	为现代化建设造就一大批社会主义 企业家·····	(234)

第一篇 绪 论

第一章 管理概述

管理作为一门学科，与其他学科大有不同，它的特点几乎无不包含在它既是一门科学又是一门艺术方面。

第一节 管理的概念

一、管理的定义

人类关于管理的实践和思想由来已久，但是管理成为一门科学却是在上世纪末本世纪初的事情。尽管近几十年来管理科学飞速发展，但是关于管理的定义，似乎每个人都有不同的看法，到目前还没有一个定义能为所有人所接受。

法国的法约尔认为：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。

美国的杜拉克认为，管理就是社会的一具器官，因其具有功效而存在。

西蒙则从决策角度出发，认为管理就是决策，决策的含义和“管理”一词几近同义。

有的人从文化角度出发，认为管理就是一种文化活动，是指导人们达到某种目的的有意识的活动。

综上所述，管理定义多种多样，各有短长。若要给管理下一个确切的定义，还需要作进一步的分析。

所谓管理，从字面上分析，即为管辖与治理之意。管辖是管理者的权限所辖范围，治理则是管理者在权限所辖范围内的职能作用和应负的责任。权限是社会或上级管理机关赋予的管理要件，权限的运用必须负有相应的责任，而权责对立统一的运动过程则是管理职能作用的发挥。当职能作用到一定阶段时，就会出现一定的行为结果，或是正效益或是负效益。这时，管理本身就把责权利三者给予一定的结合。可见，管理也可以定义为责权利辩证统一运动的活动过程。

一般地来讲，管理作为一种活动过程，必须具备管理者、管理对象、管理目标、管理权限及管理的方法、手段和措施，还要有管理效果的评审等要件。

一般地来讲，管理作为一种活动过程，必须通过计划、组织和控制三大阶段来完成。同时，计划、组织和控制又是管理过程中相互制约，交错运用的三大功能。

管理作为一种要达到某种管理目标的活动过程，最根本的一条是通过管理来保证整个活动过程中的各个要素、各个组成部分以及影响该活动的环境因素之间的、上下左右之间的“协调”。这是管理活动的较深层次的实质所在。

根据上述分析，管理定义可以作出这样的表述：管理是指管理者（包括管理组织）为了达到一定的目标，运用应有的权限和手段，对管理对象进行一系列的计划、组织和控制的协调活动。对管理的如此定义，可以比较普遍地应用于各类团体，不管是企业、事业、还是机关等其他社会管理机构，只要在人们试图通过集体努力达到既定目标的情况下，这

个定义都是适用的，

二、管理的对象

管理对象是管理活动的主要因素，它包括人力、物力、财力、信息、时间与空间等。

1、人力。管理的主要内容就是对人的管理。人们对财力、物力等其他对象的管理，都是通过对人的管理来实现的。而对人的管理，关键就是调动人的积极性。在社会主义条件下，人们具有管理者和被管理者的双重身份。在不同时间不同地点，接受纵向或横向的管理。同时本身也在实施着纵向或横向的管理。另外，每个人又都是自己管理的对象。人力作为管理的对象，有其质和量的要求。从质上讲，它应是发展经济和社会事业的具有一定劳动能力的人口。从量上来讲，它应与经济发展相适应。

2、物力。物力资源是人类生存发展的物质基础，是纳入人类管理活动的一切自然资源和物质资料。自然资源是指自然界中可供人们利用于物质生产的各种自然生成物，它包括农业自然资源、矿物资源、水资源和海洋资源等。物质资料是指经过人类开发或加工后所形成的社会产品，它包括生产资料和生活资料。对于自然资源的管理；主要是通过大力开展调查研究，摸清资源底数，统筹安排，综合开发利用，并在开发利用中保持生态平衡。对于物质资料的管理，主要是大力组织货源，合理分配，疏通渠道，作到货畅其流、物尽其用。

3、财力。财力是一定时期内一个国家或一个经济组织所实际掌握和支配的物质资料的价值表现。财力作为管理的主要对象主要是要讲研究生财之道、聚财之道和用财之道，管理就是要使这“三道”有机结合，以实现生意兴隆，财源茂

盛。

4、信息。信息是管理系统的组织程度和有序程度的标记。它在管理过程中大量地产生并流动。信息流的畅通是人员流和物资流以及资金流畅通的前提。信息流的任何阻塞都会使其他流动产生混乱。只有对信息进行有效管理，才能使管理系统始终处于有序的正常状态。

5、时间和空间。在各种实践活动中，都要消费时间。凡是减少或缩短时间的消费，都意味着提高效率，增加社会财富。所以从管理角度看，“时间就是金钱”。空间是人类生存活动的场所，比较直观，也比较受人们重视。对空间的管理主要在于合理布局。对时间的管理主要在于节约。时空管理二者密切相联，互相制约，互相依存。

三、管理形式的分类

管理可从不同角度进行各种分类。

从管理关系的阶级内容，可分为奴隶制管理、封建制管理、资本主义管理和社会主义管理。

根据管理者对人的态度，可分为自发的管理、专制管理、自觉管理和自我管理。

根据管理层次，可分为宏观管理和微观管理。

根据管理对象的不同性质，可分为经济管理、政治管理、思想意识形态管理和科学教育管理等。其中经济管理又可分为工农商等各行各业的管理。政治管理又可分为政党、政府、军事、司法、外交、民族等各种管理。

根据管理对象的联系又可分为综合式管理和横断式管理。例如经济管理、城市管理都属于综合多种管理对象的综合管理。行政管理则属于横断式管理，它包括人事、后

勤、企业、医院、工商、政府、政党、军队等多种行政管理。

四、管理二重性

管理二重性是马克思在分析资本主义管理时揭示出来的。他认为资本主义管理不仅是社会化大生产发展的需要。而且是资本家剥削劳动者的需要。而管理二重性又是由它所管理的资本主义生产过程的二重性所决定的。

任何社会的经济管理都具有二重性，因为任何社会生产过程都是生产力和生产关系的对立统一。要保证社会生产过程的正常运行，就要求经济管理具有两方面职能：一是合理组织生产力的职能，这是管理的自然属性，这在不同的社会经济制度下以及同一社会经济制度下不同的历史发展阶段中，并无本质的不同。另一方面是维护社会生产关系的职能，这是管理的社会属性，在不同社会经济制度下或者同一社会经济制度下的不同历史发展阶段中都具有本质的不同。研究经济管理二重性理论具有重要现实意义。有利于我们解放思想，批判地合理地吸取世界各国管理理论和方法中的精华，以补我国管理之不足。

第二节 管理的特点

管理作为一种特殊的实践活动，具有综合性、广泛性、目的性、协调性、变革性、文化性等特点。

一、综合性

管理的综合性主要表现在以下几个方面：

- 1、综合运用社会科学、自然科学、技术科学以及信息

论、系统论和控制论等横断科学的理论与方法，作为研究管理活动的理论基础。

2、综合研究生产力诸要素的最佳组合方式和规律；综合研究生产关系诸要素的最佳组合方式和规律；综合研究上层建筑诸要素的最佳组合方式和规律；综合研究生产力、生产关系、上层建筑以及社会的、自然的生态环境的最佳组合方式和规律。

3、综合运用管理的各种功能，来研究和解决错综复杂的管理问题。管理的功能是很多，但它们不是各自孤立存在的，必须综合运用才能奏效。

二、广泛性

管理是一个内容十分广泛的大概念。其广泛性主要表现在以下几个方面：

1、管理内容十分广泛。它既要研究社会再生产的各个过程，又要研究管理组织与社会、生态、环境因素相互间的影响和联系，还研究经济组织内部的人财物、产供销各方面的组织管理，涉及人类社会的经济、政治以及精神生活的各个方面。

2、管理涉及到每一个有行为能力的人。家庭主妇、孩子、各级行政长官、厂长经理都有自己的管理业务。不论是谁，都必须对有限的资源作出较好的组合和选择。

三、目的性

管理是目的性较强的有计划的实践活动。由于管理的意识性、目的性非常强，所以具有高度的主观能动性。管理活动就是不断地将人们的认识 and 目的转化为实现行动的中介性措施和行动，它集中体现了主体在实践中的能动作用。与此相应，人类实践的能动性程度和目的实现程度，又集中反映

在管理实践的水平上。

四、协调性

从某种意义上讲，管理就是管理者运用一定的方法和手段对管理对象进行的协调活动。管理者通过不断的协调，使管理对象由混乱转变为有序，尽最大努力减少管理对象内部的各个组成部分间的功能损耗，建立起合乎客观规律要求的、和谐的、优化的、紧密配合的有序系统，从而使系统发挥出最大的潜能。任何一个系统，大到国家、小至企事业单位或家庭，离开管理的协调活动，就将出现混乱。

五、变革性

管理是一种主观见之于客观的活动，它要反映对象的变化，并根据对象的变化，不断地更新管理的理论、原则、方法和手段，从而不断提高管理水平。管理的这种变革性也是由社会生产发展的连续性和阶段性所决定。在社会生产的历史发展进程中，由于条件不断变化和社会的发展，致使管理对象经历了个体生产协作阶段、作坊手工业协作阶段、大工业人机协作阶段以及现代化大生产协作阶段。在不同的阶段，管理的思想、内容、性质、方法和手段都不相同，后一阶段总要对前一阶段的管理实行扬弃和变革。

六、文化性

所谓文化，是指人类精神活动发展的诸种表现形态，它包括思想观念、道德风尚、宗教、文学艺术、科学教育等精神活动的直接表现形态。任何管理无不受文化因素的影响，而且管理与文化越来越融合一起，形成现代热门的管理文化运动。

第三节 管理的实践意义

一、管理的科学与实践

管理作为一门科学，在实践中加以应用并不是原样照搬，一丝不苟的。这就出现了关于管理是一门科学还是一门艺术的争论。

管理科学是伴随着工厂制度的出现和发展而逐渐形成的。从一开始就着力在大量的管理事实中寻求管理的一般规律。时至今日，管理作为一门科学；从微观到宏观、从定性到定量，从一般管理的对象、性质、任务、组织、职能、手段和方法，到具体的管理学科，已经形成了一个比较完整的知识体系。随着科学技术和社会的进步与发展，管理科学仍在不断地充实和发展。

管理作为一门科学，是由管理活动具有不以人意志为转移的发展变化和运动规律所决定的。这些规律需要科学给予研究探索、总结概括出一整套理论，来指导我们的管理实践。

管理科学是主观见之于客观的东西，它来源于实践，又指导实践。当它从实践中抽象出来的时候，总要舍弃管理中丰富多彩的具體事物和具体现象。因此管理科学和实践之间总有一定差距，不可能分毫不差。当把管理科学由管理者还原为管理实践时，也就是管理者把抽象的管理理论转化为丰富多彩的管理实践时，这同样有较多的难处，并由于各个管理者的知识素质、成长阅历、价值观念等方面的不同

而有所不同，并且运用的水平也大不一样，这就产生了不同的舞台艺术效果。因此说管理是一门艺术，而管理艺术正是对管理科学的实践。

近百年来，管理科学在众多专家学者的培育之下已经迅速地发展起来，到目前已有足够的管理知识可以作为科学管理的牢固基础。不过，不要认为科学的理论和方法会很快地解决一切问题，管理者还会继续对由于客观条件变化而不能解决的那些问题感到莫大的烦恼，他们将不得不同那些经过科学研究努力仍未能消除的不稳定的因素作斗争。

为了积累科学管理知识，满足社会对管理人员的需要，必须培训大量的管理人员。尽管这种知识并不是十分完善，学生还是可以从中得到关于管理问题的某些有意义的见解。尽管大学里不可能训练出“成品”的管理人员，然而也为通过经验进一步培训管理人员提供了一个良好的开端。对于象医学、法律、工程技术以及军事这样一些专业来说，这一论点同样正确。不过，关键问题还在于，要求每个学员不仅要在书本上如饥似渴地吸收前人的经验和理论，而且要在今后某些有机会的管理实践之中，去灵活巧妙地运用前人的经验和理论、并且还要通过严谨的科学分析方法去总结自己的管理实践，二者的结合正是科学和艺术的结合，也只有这种结合，才能造就真正的管理者。

二、管理与现代化建设

历史经验告诉我们，没有科学的管理，就不可能有现代化社会的一切重大成就。任何一个国家要实现现代化，都必须有科学的管理。科学的管理是现代化建设的灵魂。

第二次世界大战刚结束，欧洲曾展开这样一场论战，欧

洲的科学技术不比美国落后，为什么却落在美国后面？英国获得诺贝尔奖金的科学家的数量并不少，为什么英国科学促进本国经济发展方面的作用却远远落后于美国？论战持续了相当一段时间，最后取得比较一致的认识：欧洲与美国之间，经济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。美国自十九世纪末就开始重视管理的研究，出现了“科学管理之父”泰罗等一批管理专家。二次世界大战之后，现代管理学派把现代自然科学技术的最新成果广泛地应用于管理之中，形成一系列新的组织管理方法技术，使之在经济上长期处于资本主义世界的领先地位。

近三十年来，日本被称为是一个后起的经济发达国家，它在许多领域已经明显超过了美国。究其原因，也在于日本非常重视管理。如果说美国是科学管理的先导和发源地，那么日本则是青出于蓝而胜于蓝，在学习外国科学管理基础上又迈出了新的一步。有人曾把管理和技术当作日本经济起飞的两个轮子，其中的比重结构还是三分技术而七分是管理。

新中国成立三十多年来，在党和国家的领导下，在工业、农业、国防和科学技术方面，都取得了巨大成就。但是还应看到，我国的科学技术、生产装备比国外工业发达国家落后15—20年。更重要的是我们的管理要比科技装备更落后，远远不适应四化建设的需要。为了实现本世纪宏伟目标，振兴中华，造福人类，充分显示社会主义制度的优越性，必须加强管理科学的研究和应用，不断提高管理水平。

三、建立具有中国特色的社会主义管理

按照现代化大生产以及四化建设的客观要求，我国