



实用现代管理学

吕 昌 黄才骏 主编

中国铁道出版社

实用现代管理学

吕 昌 黄才骏 主编

侯振挺 主审

中 国 铁 道 出 版 社

1989年·北京

内 容 提 要

本书从实用角度出发，将渊博、庞杂的现代管理系统工程的各种知识，汇集、归纳为四大部分：现代管理的基本原理；现代管理的技术方法；现代管理的经济分析；现代管理的行为科学。

各部分内容，主要是针对中国的实际情况，精选了国内外有实用价值的现代管理理论和方法加以介绍，并分析、总结出推行现代管理的必备条件和对现代管理人员知识结构的要求。

本书可供广大企、事业单位领导干部、管理人员自学用；也可作为大专院校教学和干部培训教材。

实用现代管理学

吕 昌 黄才骏 主编

侯振挺 主审

中国铁道出版社出版、发行

责任编辑 潘茂林 封面设计 翟达

各地新华书店经售

中国铁道出版社印刷厂印

开本：787×1092毫米 1/32 印张：12.5 字数：287千

1989年11月 第1版 第1次印刷

印数：1—8000册 定价：4.90元

ISBN7-113-00669-8/C·10

前 言

(一)

现代管理和现代科技是一对孪生兄弟，它们是现代经济的两大支柱。可以这样形象地比方：如果现代经济是在高速公路上奔驰的汽车，那么现代管理和现代科技就是这辆汽车两边的车轮；如果现代经济是在万里蓝天上翱翔的飞机，那么现代管理和现代科技就是这架飞机两边的机翼。当代经济发达的国家，无一不是依靠管理和科技起家的。更有甚者，某些先进国家的成功经验，竟然是“三分靠技术，七分靠管理”，这就更加充分显示了现代管理在现代经济发展中的重要地位与突出作用。

(二)

现代管理是一种无形的财富。小自一个企业，大至一个国家，在人力、物力、财力一定的条件下，如果推行现代管理，优化人力、物力、财力的运用，就可以生产出更多、更好的产品，取得更大的利润，获得更佳的经济效益。

在我国，曾一度忽视现代管理，不注重讲求经济效益，致使这种无形的财富没有得到应有的利用，这是非常可惜的。

现在，面对世界各国经济的激烈竞争，面对我国改革、开放的新形势，全国人民为实现社会主义现代化的宏伟目标，正在奋起直追，努力赶超世界先进水平。在这种情况下，努力学习和积极推行现代管理，就比以往任何时候都显得更加重要和更加迫切了。

(三)

近几年来，国外现代管理的各种流派相继传入中国，现代管理也作为一门时髦的知识在中国流行起来。但是，如何

DAE 97/68

从中国的国情出发，博采众家之长为我所用，形成具有中国特色的现代管理，仍然还是一项急待解决的课题。本书就是本着上述精神来进行探索的。

几年来，北京铁道管理干部学院举办了十期高层次干部现代化管理研讨班，聘请了知名学者讲授现代管理知识，本书就是在总结这些教学实践经验的基础上编写而成的。

本书的特点：一是实用；二是精简，力求重点突出；三是通俗，为便于广大干部阅读，尽可能深入浅出地论述问题，同时把繁杂的数学推导改为通俗的语言。

(四)

本书由北京铁道管理干部学院现代管理教研室集体编写。各章的编者（按章节顺序）是：

吕昌 第一章第一、三、四节；

闫文星 第一章第二节，第二章第四节；

高岩 第二章第一节，第三章第一、四、六节；

王文仓 第二章第二、五节，第四章第五、六节；

黄才骏 第二章第三节，第三章第二、三、五节；

李军 第四章第一、二、三、四节。

本书由长沙铁道学院副院长侯振挺教授担任主审，由北京铁道管理干部学院副院长吕昌副教授和副院长黄才骏副教授担任主编。

本书编写过程中，参考了在北京铁道管理干部学院讲学的有关专家的讲稿，参阅了大量公开出版的专著（书名见附录），得到了北京铁道管理干部学院郑维国、米志列、姜雅娴、王勤等同志的积极协助，并承铁道部教育司、人事劳动司大力支持。谨在此一并表示感谢。

编者

目 录

第一章 现代管理导论	1
第一节 现代管理的概念	3
第二节 现代管理的思想	10
第三节 现代管理的条件	17
第四节 现代管理者的知识结构	24
第二章 现代管理的技术方法	38
第一节 预测技术	38
第二节 决策技术	68
第三节 网络技术	83
第四节 库存控制技术	120
第五节 安全系统工程	160
第三章 现代管理的经济分析	194
第一节 经济分析概述	194
第二节 盈亏分析	204
第三节 投资分析	209
第四节 价值分析	217
第五节 投入产出分析	258
第六节 可行性分析	263
第四章 现代管理的行为科学	278
第一节 心理学与管理	279
第二节 激励理论	307
第三节 群体动力理论	324
第四节 群体中的人际关系	348
第五节 组织行为	356
第六节 领导行为	374

第一章 现代管理导论

纵观人类社会发展的历史长河，在当代——20世纪中叶到21世纪初的开阔河面上，奔腾着两股汹涌澎湃的浪潮。这两股浪潮的冲击波，对大河下游很长一段距离内的流向和流速，将有着十分重大的影响。

第一股浪潮是新技术革命的浪潮，它静悄悄地起源于本世纪40年代的实验室里。1942年，人类成功地开始了新能源的研究；1946年，第一台电子计算机诞生了；1947年，半导体技术有了开创性的起步；1957年，空间技术的发展使人类第一次飞离了千百年来赖以生存的地球；1959年，集成电路制品投产；1960年，第一台激光器制造成功；1962年，科学家首次掌握了细胞融合技术……。如果说，把三倍于自身的重量举过头顶，是当今每一位举重世界冠军梦寐以求的目标，那么，现代激光技术可以在瞬间把全世界发电站的总能量倾注在一块芝麻粒大小的靶点上；如果说，人的大脑能够在几秒钟内计算一道算题，那么，现在一台巨型电子计算机将能同全人类的大脑匹敌；如果说，我们夸奖以9秒钟时间完成百米冲刺的运动员具有风驰电掣般的速度，那么，航天飞机将在刹那之间把这名短跑选手甩得无影无踪。由人类智慧所开发出来的一系列新的科学技术成果，有着过去只有在神话中才能想象的功能，而且，这几十年来它们迅速地被运用于生产、运用于社会，带来了社会生产力的巨大飞跃。在经济发达的国家里，新技术革命已经引起了产业结构、就业结构、贸易结构以至劳动方式和生活方式的深刻变化。

第二股是管理革命的浪潮，它是由第一股浪潮引起并为了适应其要求而产生的。从1940年以来，诸如线性规划、价值工程、系统工程、计划审评技术、全面质量管理、决策分析、管理心理学、电子计算机管理信息系统和管理会计等管理理论和方法的蓬勃兴起及其风靡于世界，正是这第二股浪潮的反映。

从历史上来看，200多年前，以纺织机械和蒸汽机等新技术的应用而开始的工业革命，是伴随着从手工作坊到工厂化、标准化的管理革命才取得了它的世界范围的胜利；近100年前，以电力、铁路发展和钢铁生产新技术的应用而兴起的第二次工业化新浪潮，是伴随着泰罗制的管理改革，才取得了我们目前仍能感受到余波的重大成果。因此，从现象上观察，当代从南到北、从东到西的大多数国家都在探讨和进行的经济管理的变革也是这第二股浪潮的反映。究其实质，有些国家是对现行的社会经济制度进行改革和完善，以进一步适应和促进生产力的发展；有些只是修修补补，使其落伍的社会经济制度苟延残喘；有些是倒行逆施，企图以腐朽的枷锁阻挡科学技术的进步。

两股浪潮，正向世界上处于不同发展层次的所有国家和民族，提出了强有力的新挑战，也给予了前所未有的新机遇。

大幅度地提高生产力、实现四个现代化是我们中华民族面临的伟大、崇高而又十分迫切的战略目标。从现实情况来看，我国技术落后，管理更落后。据一些经济学家的估计，我国工业从某些部门的情况来说，在技术上相当于日本70年代的水平，落后于日本10多年，如果拿我国最好的企业与日本最好的企业相比，则落后5年；但是在管理上我们只相当于日本60年代的水平，落后了20多年。这种估计可能不大准确。

不同行业的专家，考察面的深广程度不同，就会有不同的估计。但是我们不能不承认我们的管理水平比技术水平相对落后这个客观事实。因此，不进行管理的改革，技术进步就缺乏内在的动力，有了好的科技成果也不能有效地推广使用，有了好的科技人才也不能充分发挥作用。所以，认真地学习现代管理科学，尽快提高管理工作水平，是我们当前最需要优先解决的课题。

第一节 现代管理的概念

我们知道，无论什么社会，凡是有许多人在一起共同劳动，就必须有管理。人类管理活动的历史几乎与人类生产劳动的历史一样久远。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。”这里所说的指挥和协调，就属于管理的职能。我们可以体会到，管理确实是与其它工作有着不同的性质，而且从广义上来说，一切真正从事管理工作的人，不论具体管理的内容是什么，它们所执行的职能是大致相同的。但是究竟有哪些职能？它的概念是什么？国内外管理学界曾有各种不同的表述。下面分别对其进行阐述。

一、管理就是经由他人来完成任务，管理就是领导

这个概念突出了管理的中心工作是管理人和管理人们的工作。这是由于随着生产和管理活动的进展，管理学界对人在管理系统中的地位越来越重视了。在美国，管理由以“事”为中心的管理发展到以“人”为中心的管理。西欧、日本的一些管理学者已逐渐认识到，虽然先进的装备在企业管理上占有重要的地位，但对人的管理仍然是企业管理的核心。在

一个企业中，物不过是被动的要素，人才是企业的主体，要提高劳动生产率，必须向人“投资”。所以管理必须研究人在企业中的行为，研究在工作环境中人与人的关系，班组的性质、特点和作用，也必须研究不同风格的领导方法和企业组织形式的变迁。对此，美国《幸福》杂志在谈到当今西方企业经营管理的特点时写道：“企业界越来越依赖学术界的帮助，尤其喜欢请行为科学家——心理学家、社会学家和人类学家——帮忙。”资产阶级无非是“为掠夺而管理”，“借管理来掠夺”，这也就清楚地说明了对人的管理已日益重要地成为资产阶级进行剥削的重要工具。

我们应该看到，西方管理学中重视对人的管理也有着二重性。一方面是加强剥削的需要，另一方面是现代社会化生产规律的需要。这是因为随着当代科学的进步，技术工艺的日益复杂化和各种生产信息数量的急剧增多，使得职工的脑力劳动大大加强，职工的心理负担逐渐加重。同时，由于职工的社会知识与文化教育素养的丰富，加上普通信息工具的增多，使得职工之间、个人与集体之间的社会心理关系越来越交叉多变，生产管理中的社会心理因素的影响越来越大。并且，现代生产的进步已更依赖智力的作用，依靠知识的推动。而人是智力和知识的掌握者。所以，管理只有充分发挥人的作用，才会给生产带来最大的收益。

在社会主义经济制度下，劳动者是国家的主人。无论从保护劳动者的健康和充分发挥劳动者的智力能动性出发，管理和科学都必须尽快加强对人的管理的科学研究与实践。

二、管理就是决策

本世纪60年代，管理学界盛行这样一种观点，认为“管

理的重心在经营，经营的重心在决策”，突出了决策是管理过程的核心，是执行各项管理职能的基础。这是因为随着经济的发展，新产品、新技术的不断出现，生产节奏的加速和竞争的加剧，这一切都使企业感到环境（包括政治、经济、科学技术等方面）的迅速变化对企业的巨大压力。管理者们逐渐认识到，如何及时地根据外界环境的变化作出合理的决策，是决定企业成败的关键。决策问题比企业内部提高工效更重要。如果决策错了，执行得越好，工效越高，则可能失败得越惨重。例如美国克赖斯勒汽车公司，它是仅次于通用、福特两家汽车公司的美国第三大汽车公司，1978年突然在几个月中亏损7亿美元，濒于倒闭。该汽车公司亏损的原因，并不是汽车质量不好，也不是生产效率不高，而是在决策上犯了错误。这是因为1973年发生了世界性石油危机，许多企业受到打击。危机一过，通用、福特两大公司都设计制造了低油耗的节能小型汽车；而克赖斯勒汽车公司却犯了决策错误，照常制造大型车。1978年世界油荒重起，大型车无人问津，存货如山，尽管该公司效率很高，但由于决策错了，失败得更为惨重。其他象瑞士钟表业在对待液晶技术上的决策失误，导致霸主地位的丢失；苏联在半导体技术发展初期，采取电子管小型化的错误决策，使其在微电子工业方面落后了十几年。这些例子都说明了如果决策不对，目标错了，虽有很高的效率也无济于事，效果=目标方向×效率。所以，著名的管理学家、1978年诺贝尔经济奖获得者H·A·西蒙认为：管理就是决策。

三、管理就是计划、组织、用人、指挥、协调、报告和编制预算

1937年美国哥伦比亚大学公共管理学院院长，曾任总统

行政管理委员会成员的卢瑟·古利克在系统地阐述泰罗、法约尔等人传统管理理论的基础上，提出了著名的“POSDCORB”（POSDCORB是计划Planning、组织Organizing、配备人员Staffing、指挥Directing、协调Coordinating、报告Reporting、编制预算Budgeting等七个英语词的首字组合成的）。古利克提出的这七种职能的管理概念，以后虽然有人加以增减或修改，但基本上包括了古典管理学派到那时为止有关管理论述的各个方面，并成为以后有关这类研究的出发点。

（一）计划

计划就是管理人员首先必须确定其企业（或机构）所要完成的任务是什么，必须规划出长期目标和短期目标，并选定实现这些目标的手段。管理人员必须对其企业（或机构）所在的经济环境、社会环境和可能得到的各种资源作出预测。后来，有人把计划职能又具体分为：目的，即为了指导企业（或机构）活动而设定的目标；方针，即为了实现目标所采取策略的系统阐述和说明；程序，它是方针的具体化，把要进行的活动依据时间顺序予以详细表明；规则，它更加具体和明确地规定某种特定活动如何进行；方案，它是方针、程序、规则、人力和物力分配等要素的综合体，通常还附有所需资金预算等。

管理人员制定的计划有各种类型，这取决于管理人员在企业（或机构）中的级别，取决于企业（或机构）的规模与类型、计划期的长短等。战略计划确定在一个较长时期内发展的总目标，以及实现目标的指导方针，由上层管理人员负责制定。战术计划贯彻执行战略计划，由中层和基层管理人员负责制定。近年来，战略计划对管理人员越来越重要，它使企业（或机构）有一个明确的发展方向，以适应未来环境

变化的需要。

(二) 组织

组织就是为了实现目标，建立权力的正式机构和组织体系，并规定其各级的职责范围和协作关系。

组织过程包括：确定实现企业（或机构）目标所必须进行的全部工作，以及为此而设立相应的组织机构。不同的目标由不同的方式来完成；分配给每一个成员以适当的工作，使每项工作能由最合适的人来完成，并且其工作量的大小应恰到好处；协调各级组织和各个成员的工作，形成统一整体；规定管理人员的等级制度、联络人员等。

组织过程最后产生管理组织的正式机构。正式机构可以用一张图表表示出其内部分工、部门设置、领导关系等。详见第四章第五节。

(三) 用人

用人即有关选择、训练、培养和恰当安排职工等人事管理方面的职能。后来，有人进一步发展了这方面的思想，认为必须按照企业长期发展的需要来选择和培训人才，并采取各种有效的训练措施。强调人才的培训是企业持续前进的关键。

(四) 指挥

指挥即作出决断并通过一般命令和特别指示使之具体化。它包括对下属的领导、监督、激励等方面。指挥要强调统一的原则或“一个最高领导人员原则”，古利克等人反对采用委员会的管理方法，认为那样会影响效率。如何看待管理人员的权力是一个十分重要的问题。传统的观点认为，正式权力是管理者的等级地位所给予的法权，下级是不得不承认的。现代的一种观点则认为，正式权力是由下级“给予”管理者的，关键在下级是否接受命令，而不在上级的发布。管

理人员在行使其权力时，一种是对下级采取强制服从的方法，另一种是采取关心下级需求的更加积极的方法。管理人员应该善于激发和调动人们为实现企业（或机构）目标而奋斗的热情，鼓励下属发挥自己的才能。

（五）协调

协调即使所属各个部门之间的工作密切配合，协同步调，共同为实现总目标而努力。协调需要有效的沟通，即信息的交流。管理人员通过沟通了解各种情况，统一组织行动，改善人群关系。阻碍沟通的因素很多，如只听自己愿意听的，不重视与自己意愿相抵触的信息；根据发送者的特点评价信息，而不注重信息的内容；人们在感觉和语言方面的差别等。这些都应通过反馈、面对面解释，以及便于接收者接受的方式加以克服。

（六）报告

报告包括下级对上级的汇报和上级对下级的调查和考核记录。这里提出了所谓“授权原则”，即上级把处理日常工作的职权交付给下级，自己只保留对重大问题的处置权。为了使上级能及时有效地了解和考核下级，又提出了“控制广度”原则，即认为一个上级所直接领导的下级一般不要超过五个，最多不能超过六个。因为如果下级的个数是按算术级数增加的话，那么其需要由上级加以调节的相互关系，则是按几何级数增加的。

（七）编制预算

编制预算包括制订财务计划、核查会计报表、控制等。控制活动是通过以下过程来实现的：经济性的测定；实际成果同预算相比较；对其间的差异进行分析并找出原因；采取必要的手段来消除其差异；在必要时，改变目标和计划。

四、管理是计划、组织、用人、指挥、控制、创新和代

表

美国管理学家戴尔对古利克的管理职能概念进行了修改和补充。他认为协调不是独立的职能而是组织职能的一部分；至于进行各种报告的目的，在于使管理人员了解情况进行控制；而编制预算本身既是一种计划职能，又是一种控制手段。因此，他提出控制是管理的一项重要职能。他认为：管理是计划、组织、用人、指挥、控制、创新和代表。

管理人员通过控制使实际活动与计划相一致，保证企业（或机构）始终沿着正确的方向前进，不致偏离目标太远。

控制有三个步骤：衡量实际完成情况；比较实际与计划并说明差异；采取校正措施。进行控制必须具备的条件是标准、信息和措施。没有标准就没有衡量的依据，信息不通就无法知道偏差的情况，措施不力就不能达到目标。在设计一个控制系统时，管理人员必须注意解决诸如衡量的方式与方法、标准的灵活程度、信息反馈的渠道等关键问题。一个可靠而有效的控制系统的特点是：提供信息准确、迅速，采取校正措施及时，控制点在关键部位上。

戴尔认为创新是管理人员的一项正式的职能。如果管理人员只限于继续做那些过去已经做过的事情，那么，即使外部条件和各种资源都得到充分的利用，其所在的企业（或机构）充其量也不过是一个墨守成规的组织。这样下去，很可能造成衰退，而不仅是停滞不前的问题，在竞争的情况下，尤其是这样。最后，管理人员还应该有能力代表他的企业（或机构）对外（政府、其他厂商、顾客等）进行交往、谈判和反映意见，这是由于现代化生产的社会条件，使彼此之间的联系越来越广泛了。

讨论管理的概念，决不是为了在纸面上兜圈子，搞文字游戏。通过对管理的各种概念的了解，使我们认识到管理决不仅是开开会议，进行一般的号召，填填报表和发发指示而已，管理有丰富的内涵。

现代管理是社会生产发展的产物。在一定的社会生产条件下，人们依照某些原则、程序和方法对管理对象的诸要素（人、物、资金、信息、空间、时间）及其运动过程加以计划、执行和控制等，以达到预期的目的，这就是管理。在这种有意识、有目的的各项管理活动中，当所遵循的那些原则、程序和方法具有了普遍意义，因而能够反映出管理事物的客观规律性时，它的总和就形成了现代管理科学。

第二节 现代管理的思想

推行现代化管理要有正确的指导思想，现代管理思想是现代化管理的灵魂，它有着非常丰富的内容。概括起来，现代管理思想主要反映在以下几个方面。

一、以人为中心的战略思想

人是企业的主体，企业的组织目标主要是靠人来的。虽然随着科学技术的现代化，机器可以代替更多的体力劳动，电脑的使用也可以代替一部分人脑的功能，但是，机器、电脑都是人们劳动的产物，它们的使用也离不开人，人仍然是企业的主体。因此，作为一名管理者，必须从思想上明确，要做好整个管理工作，必须紧紧抓住做好人的工作这个根本，使全体职工能积极地、主动地、创造性地完成自己的工作。

随着科学技术的发展，自动化程度不断提高，发展生产

越来越依靠对人的智力的开发，越来越依靠人的创造性的发挥。人的创造性是从哪里来的呢？靠严格的监督和行政命令是换不来的，只有充分尊重脑力劳动者的首创精神，对他们实行合乎情理的管理，给他们以更多的自主权，他们才能创造性地去工作。

以人为中心的思想就是反对和防止见物不见人、见钱不见人、重技术不重人、靠权力不靠人的错误认识和作法，真正把人放在企业管理的中心位置上去。无数事实证明：哪个企业忽视人的作用，哪个企业就会缺乏生命力。因此，企业要把智力开发、人才培训工作放到战略位置上来考虑，在强调抓好人才培训的同时，还要解决好现有人才的合理使用，做到人尽其才，才尽其用。

二、质量第一、服务至上的经营思想

发展社会主义商品经济，就必然会出现竞争，面对日益加剧的竞争环境，企业靠什么才能生存和发展下去呢？只有靠一流的质量和良好的售后服务，以此去赢得广大消费者的支持和信赖，舍此没有别的道路可走。

树立质量第一、服务至上的经营思想，要求企业管理人员反对生产“假冒产品”和“伪劣产品”等坑害消费者的作法。生产“假冒产品”和“伪劣产品”既伤害了消费者的利益，又浪费了资源，是企业管理者没有社会责任感的表现，是发展社会主义商品经济所不容许的。

三、讲求经济效益的思想

经济效益，是经济活动的有效成果同取得这一成果的劳动消耗和劳动占用之间的比例关系。讲求经济效益，要求企业在生产经营活动中，用尽可能少的劳动消耗和劳动占用，