

于春田 赵建华 乔世铜 编著

新编 现代 管理学

XINBIAN

XIANDAIGUANLIXUE

● 中国科学技术出版社



新 编 现 代 管 理 学

于春田 赵建华 乔世铜 编著

中国科学技术出版社

内 容 简 介

本书系统论述了工业企业常用的现代管理技术的理论、方法及应用。内容包括目标管理、预测技术、决策技术、网络计划技术、线性规划、价值工程、盈亏平衡分析等,还特别注意了企业管理发展的最新趋势,增加了企业文化和行为科学两章,结合我国国情详细论述了如何建设社会主义企业文化,并对以调动职工积极性为宗旨的行为管理进行了全面的论述。

本书深入浅出,通俗易懂,尽量做到理论联系实际,学以致用。特别适宜企业的领导干部和管理人员阅读,也可作为经济管理干部培训教材。

(京)新登字175号

新编现代管理学

于春田 主编

责任编辑: 潘天喜

封面设计: 王玉珍

中国科学技术出版社出版 (北京海淀区白石桥路32号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

河北省藁城市印刷厂印刷

开本: 850×1168毫米 1/32 印张: 9 字数: 240千字

1992年5月第1版

1992年5月第1次印刷

印数: 1—5000册

定价: 5.00元

ISBN 7-5048-0756-8/C·29

目 录

第一章 概述

- 第一节 管理的概念及性质..... (1)
- 第二节 管理的原理和职能..... (6)
- 第三节 管理科学发展的历史..... (13)
- 第四节 建设具有中国特色的现代化企业..... (21)

第二章 预测技术

- 第一节 预测的一般概念..... (28)
- 第二节 定性预测方法..... (32)
- 第三节 时间序列预测方法与回归分析法..... (36)

第三章 目标管理

- 第一节 目标管理概述..... (57)
- 第二节 目标管理的实施..... (61)
- 第三节 目标管理的形式..... (71)

第四章 线性规划

- 第一节 一般线性规划的数学模型..... (78)
- 第二节 图解法与线性规划问题的性质..... (83)
- 第三节 单纯形法..... (88)
- 第四节 线性规划的对偶问题..... (95)
- 第五节 运输问题..... (101)
- 第六节 线性规划应用实例..... (112)

第五章 网络计划技术

- 第一节 网络计划概述..... (119)
- 第二节 网络图的基本内容..... (121)
- 第三节 网络图的参数与计算..... (130)

第四节	网络计划的图算法·····	(137)
第五节	网络计划的优化·····	(141)
第六章	决策技术	
第一节	概述·····	(154)
第二节	确定型决策·····	(157)
第三节	风险型决策·····	(159)
第四节	非确定型决策·····	(167)
第五节	效用理论在决策分析中的应用·····	(173)
第七章	盈亏分析模型及其应用	
第一节	建立模型所需要的基础数据·····	(180)
第二节	线性盈亏分析模型及其应用·····	(182)
第三节	非线性盈亏分析模型及其应用·····	(192)
第八章	价值工程	
第一节	概述·····	(198)
第二节	选择分析对象·····	(204)
第三节	功能分析·····	(208)
第四节	功能评价·····	(212)
第五节	方案的制定和实施·····	(222)
第九章	企业文化	
第一节	企业文化的概念·····	(229)
第二节	企业文化的特征和功能·····	(232)
第三节	中、美、日企业文化概述·····	(237)
第四节	建立优秀的企业文化·····	(246)
第十章	行为科学	
第一节	以人为中心的管理科学·····	(253)
第二节	动机激励与行为导向·····	(257)
第三节	需要与激励理论·····	(263)
第四节	团体行为与人际关系·····	(269)
第五节	领导艺术·····	(274)

第一章 概 述

第一节 管理的概念及性质

一、管理的概念

人类的管理活动由来已久，但管理成为一门科学却是本世纪的事情。特别是第二次世界大战之后，管理科学得到了迅速地发展，引起广泛的重视。然而关于管理的定义，由于人们各自的观点不同，迄今为止，尚未有较为一致的见解。

一种公认的观点认为，管理是根据事物的客观规律，通过计划、组织、控制等功能，作用于管理对象，使之适应外部环境，以达到预定目的的人类活动。

可以从几个方面去理解管理的概念。

第一，管理活动是在一定的“组织”形式下进行的。“组织”包含五个基本要素，即：人、物（技术）、财、信息和时间。因此，管理就是由一个人或若干个人来合理地组织和运用这些基本要素进行的各种活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果。

“组织”不同，管理活动的侧重点也不相同。

第二，管理的任务是设计和维持一种环境，使共同工作的人们能用尽可能少的支出（人力、物力、财力）去实现预定的目标。从事这一工作的人就称为管理人员。

管理和管理人员的基本职能是：计划工作；组织工作；指挥（领导）工作；协调工作；控制监督。各级管理人员除了创造一个

文明的物质环境外，还要维持一种良好的心理氛围，使身处其间的人们都能友好相处，密切协作。

第三，系统理论是管理的基本思想和方法。现代管理对象往往是一个高度复杂的可控系统，且管理本身也是一个系统，它是社会系统的一个有机组成部分。因此，管理活动就是运用系统理论的思想和方法，努力增强企业内部的活力，适应外部环境的变化，达到内部条件、外部环境和企业目标的综合平衡，实现企业预期计划。

为了加深对管理概念的理解，现以工业企业的生产经营活动为例加以说明。如图 1-1 所示。

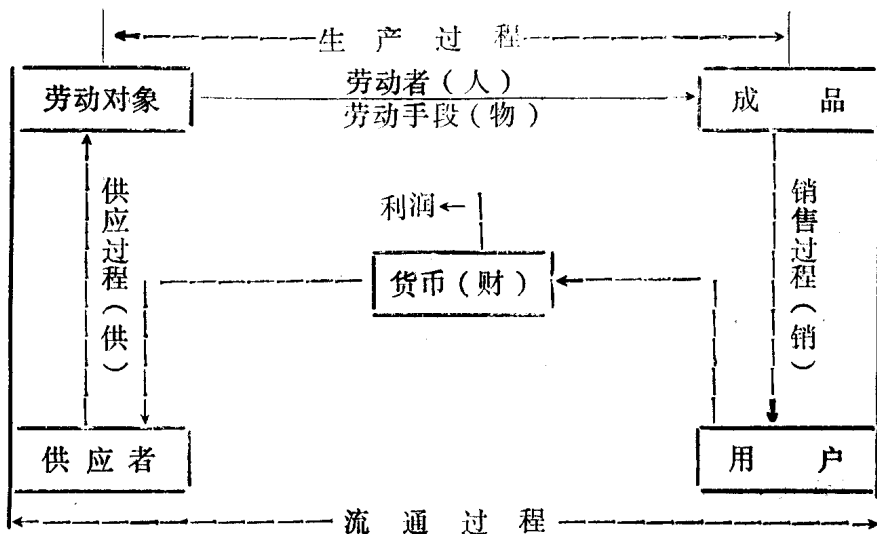


图 1-1 企业生产经营过程示意图

从图中可以看出：

第一，工业企业的生产经营活动是由劳动者、劳动对象、劳动手段、生产资金、管理信息等要素组成。这些要素构成了生产过程、销售过程和供应过程等组成的生产循环。因此，管理的范畴应包括人、财、物三个要素，销、产、供三个环节，此即企业生产经营的全过程。

第二，企业生产经营活动是一项系统工程。从市场调查开始，运用现代化管理方法，如预测技术、线性规划、网络计划技术等做出正确的经营决策。在组织生产过程中，重视新产品开发、全面质量管理、价值工程、行为管理，调动企业职工积极性和创造力，充分发挥设备、物资和资金的潜力。在销售和供应过程中，加强技术经济分析，争取全面达到以尽可能少的活劳动和物化劳动的投入，获得尽可能多的产品和劳务的产出，讲求经济效益。

第三，企业要想获得预期效果，一方面要加速生产循环；另一方面要通过竞争，利用市场的有利时机，同时尽可能避免风险，减少损失，努力实现企业的良性循环。

回顾整个管理的历史，是由初级管理向高级管理、由传统管理向现代管理发展的。自1871年英国创建世界上第一个工厂、出现的“传统管理”，19世纪末期及20世纪初期出现的“科学管理”，20世纪30年代出现的“人际关系”理论，第二次世界大战前后出现的“运筹学”，1953年提出的“行为科学”以及1960年前后出现的“电子计算机信息处理”等，逐步形成了现代管理科学。

现代管理是社会化大生产的重要前提条件，要实现生产的现代化，就一定要有管理的现代化。实现企业管理现代化，必须采用大量的新技术、新设备，新工艺、新材料，运用新思想，坚持优质、高产、低消耗地生产大量的新产品，这就必须实行现代化的管理。如果没有现代化的管理组织和管理方法，即使有了先进的技术和设备，也不能充分发挥它的作用，甚至还会导致资源的浪费和生产力的破坏。纵观世界上工业发达国家在发展工业过程中，总是一手抓现代化的技术，一手抓现代化的管理。而且当今世界，现代化的管理更加引起人们的重视。

现代化的管理要求管理的思想、组织、方法和手段都要达到管理的最先进的水平。其先进程度，要和社会生产力发展的水平和采用先进生产技术的程度相适应。

二、管理的必要性

企业管理是人们共同劳动和社会化大生产的客观要求。凡是许多人在一起共同劳动，就必须要有管理。共同劳动的规模越大，分工就越细，协作就越密切，技术和设备就越复杂，社会经济联系越广泛，管理就越重要。马克思说：“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，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的职能。”这种指挥、协调和执行生产总体的运动所产生的职能，就是管理。由此可以看出，管理是由社会生产引起的，是生产发展所必需的。在现代化的工业企业中，由于：

（1）拥有较复杂的先进技术装备，如化工企业制造化工产品往往需要高温、高压等条件，各种现代化的仪器、仪表、电子技术和自动控制等设备在生产中广泛应用；

（2）劳动分工精细、协作严密，任何产品都是成千上万人共同劳动的成果；

（3）生产过程具有高度的比例性和连续性，保持生产比例性与连续性是组织生产最起码的条件；

（4）社会化程度高，企业之间协作广泛。

因此，现代化工业企业管理更为复杂，更为必要。有的学者认为：管理是促使社会经济发展的最基本、最关键的因素。发展中国家技术落后，而管理则更落后。技术落后可以通过购买专利、引进设备等方法加以解决。而管理落后却没有现成的模式可供搬用。美国的著名管理学家麦克纳马拉曾经指出，发展经济要“三分靠技术，七分靠管理”。这个论点对我们是有启示的。在今天，一个国家、一个民族、乃至一个企业经济发展的程度，反映了他们的管理水平和成熟程度。经济落后与管理水平低下是同义语。

三、管理的二重性

现代管理同以往的任何管理一样，具有二重性。这是马克思主义企业管理学说的一个重要内容，是我们正确理解企业管理的性质和职能的关键。管理的二重性，一方面反映阶级的意志，它包括思想教育、领导作风、民主体管理等，具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。资本主义国家企业所采用的现代管理，由于工人与资本家的对立，资本家为了榨取最大的剩余价值，而发挥现代管理的效能；另一方面，根据事物的客观规律、劳动对象和生产特点来进行合理的组织、科学的规划，用先进的技术手段来控制，这是现代管理同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。

马克思很早指出了资本主义企业管理的二重性是通过“指挥劳动”和“监督劳动”两种职能表现出来的。“指挥劳动”反映了社会大生产的共同要求，是管理的自然属性的表现；“监督劳动”反映了资本主义的剥削实质，是管理的社会属性的表现。社会属性，在阶级对立的社会又表现为阶级性。企业总是由占有生产资料的阶级掌握管理大权，按照他们的意志进行管理，以维护他们的利益。

在社会主义制度下，企业管理仍具有二重性，管理的自然属性仍然是合理组织生产力，执行指挥生产的职能，管理的社会属性随着生产关系性质的变化而发生根本变化，作为剥削者和被剥削者之间的阶级对立引起的那种“监督劳动”职能已经不存在了，但社会主义现代化的大生产需要科学管理，劳动还没有成为人们生活的第一需要，仅是谋生的手段，管理作为维护集体劳动条件的“监督劳动”的职能仍起着作用。这是建立在根本利益一致的基础上的同志式的监督。由于工人是企业的主人，管理是工人行使当家作主的权力，因此社会主义的企业管理，从本质上说，就是工人阶级对自己的管理，对自己企业的生产、技术、经济活动的管理。社会主义企业管理的社会属性表明了社会主义生产关系的优越性。

认识企业管理的二重性对我们正确区分社会主义企业管理与资本主义企业管理、正确对待资本主义在企业管理上所取得的成就有重要指导意义。在这方面我们要克服两种片面性。由于“左”的思

想影响，社会上曾经一度只讲管理的社会性、阶级性，而否定企业管理的科学性，不能借鉴、不能学习、只能批判。对资本主义企业管理中合理组织生产力等科学内容，一概拒绝、全盘否定。这种闭关锁国的做法，给我国国民经济的发展造成了严重损失。应该认识到管理是一门科学，有它自身的客观规律性。无论资本主义企业管理，还是社会主义企业管理都有共性。发达国家在企业管理中合理组织生产力的经验，是长期实践积累的科学知识，是人类共同的财富，这部分是没有阶级性的，它可以为资产阶级服务，也可以为无产阶级服务，我们应当借鉴、吸收，为我所用。但我们也应防止另一种片面性，即在企业管理中不能只讲共性，不讲个性。学习外国管理经验不能不加分析，全盘照搬。因为企业管理的社会属性是与生产关系、社会制度相联系的，社会主义企业管理的社会属性与资本主义企业管理的社会属性是有本质区别的。社会主义企业的管理权属于劳动者，管理的目的是为了满足不同劳动者不断增长的需要。而资本主义企业的管理权属于资本家，管理的目的是为了获取更多的利润，其本质是“为掠夺而管理”、“借管理来掠夺”。对资本主义企业管理中为资产阶级服务，资产阶级巧妙剥削工人的手法以及资产阶级意识形态、生活方式，我们必须揭露、抵制和批判。总之，我们要一分为二地对待资本主义企业管理的经验，既要揭露批判资本家对劳动者剥削的反动性、欺骗性，又要研究和学习它适应社会化大生产的客观要求，合理组织生产力的科学方法。

第二节 管理的原理和职能

管理原理和管理职能是人们管理实践的抽象和总结，同时又是指导人们行动的指南。

一、管理的基本原理

管理原理作为管理理论的核心，是以总体上回答“为什么干”

的问题。管理原理可以分为两个层次，第一个层次是两个基本原理；第二个层次是十个基本原则，如图1-2所示。

（一）组织原理

所谓组织，就是围绕一个共同的目标建立组织机构，并对组织机构中的全体人员指定职位，明确职责，交流信息，并协调其工作，以获得最大的效率，为了将人员、职位、职责、关系、信息等有效地联系起来，形成一个团结协作的环境，就要贯彻以下几个原则：

1. 智力原则。所谓智力原则，就是提高劳动生产率，要依靠职工的智慧和创造力，在人、财、物、信息等几个管理要素中，人是最积极、最活跃的因素，管理要以人为中心，离开了人就谈不上管理。如果一个人只管物不管人，严格地讲他干的就不是“管理工作”，而是“技术工作”。所以，管理者的眼中一定要既见物又见人，不能只见物不见人。

人的能力，大体上由体力和智力两部分组成，这是人们通常所说的“硬资源”和“软资源”。依靠增加劳动强度和延长劳动时间来提高劳动生产率，利用的是人的体力，一个人的体力总是有限的，因此，“硬资源”存在着外延上的极限性，而通过改善工作条件和提高劳动效率的办法，来促进生产的发展则是无止境的。因而“软资源”具有内涵上的无穷性，并且随着社会的进步，智力程度的不断上升，体力因素相对下降，劳动生产率的提高越来越取决于智力水平。

2. 领导原则。经营目标确定之后，领导就是决定的因素。一个组织的有效性是领导者、被领导者和环境相互影响的结果，但其中领导者起着主导作用。领导者的主要任务就是正确进行决策和合理使用干部两件大事。领导者必须具有与职责相应的素质，包括政治思想素质、知识技能素质和身体年龄素质。要做到每个领导者都有职、有责、有权、有责、权、利相结合，有奖有罚，定期考核，任期轮换，进行科学管理。除了领导者的个体素质之外，还有一个领导班子的合理结构问题。领导成员之间的知识结构、业务结构和年

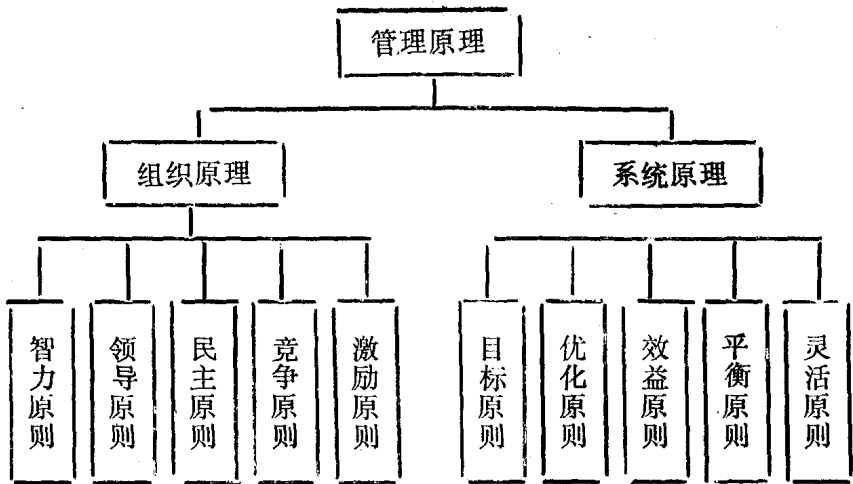


图 1 - 2 管理原则示意图

龄结构等方面要起互补作用，而不能产生互斥效应。此外，领导工作要贯穿于计划、执行、检查、总结全过程，贯彻“指挥不间断”原则和“例外管理”原则。一般情况下，上级不应包办，下级也不应放弃自己的职责。

3. 民主原则。社会主义制度的本质和核心，是人民当家作主，真正享有管理国家和企事业的权力。职工与企业管理人员、领导者在政治上平等的，享有同等的民主权利。职工通过职工代表大会、协商对话和合理化建议等多种形式，行使管理企业的民主权利，包括定期听取厂长的工作报告；审议企业的经营方针和决策目标；决定集体福利基金的使用方案，评议、监督各级干部，并提出任免和奖惩建议等。

4. 竞争原则。就是要破除论资排辈、铁交椅、能上不能下等陈腐观念，把竞争机制引入组织人事领域。在竞争中注重实绩，鼓励创新，民主评议，公开监督，使每个职工都在机会均等的情况下参加竞争，做到人尽其才、各展所长，才尽其用、心情舒畅，为优秀企业家和各种专门人才的脱颖而出创造良好的条件。

5. 激励原则。就是要激发职工的积极性和创造力，并把这种积极性、创造力引导到实现企业目标的方向上来。激励职工的手段主要有三种：物质激励、精神激励和信息激励。物质激励是基础，精神激励是支柱，信息激励是动力。因为一个人掌握的知识和信息越多，方向也就越明确，前进的动力也就越大。所以，这三种激励手段是相互补充，相互制约、相互促进的。

人是需要一点精神的。在进行物质激励的同时，千万不能忘记精神激励的作用，否则就会迷失前进的方向，使经济工作走到邪路上去。

（二）系统原理

系统是由若干个相互作用、相互依赖的部分组成的具有特定功能的总体。系统具有集合性、相关性、目的性和环境适应性。管理是一个人造的系统。所以管理的基本原理带有系统理论的特征。

1. 目标原则。美国管理学家德鲁克在《管理的实践》一书中指出，“企业的目的和任务，必须转化为目标。”企业管理人员要善于通过目标对下级进行管理。如果“一个领域没有特定的目标，则这个领域必然会被忽视”。目标管理要形成体系，把企业目标层层分解为许多小目标，落实到每个管理人员和全体职工身上，成为他们的分目标。企业各级管理人员对下阶进行考核，也是依据这些分目标。只有每个管理人员和职工都完成了自己的分目标，整个企业的总目标才有完成的希望。

2. 优化原则。系统是由要素组成的。要素的内部组合，称为系统的“结构”。系统与外部的联系，表现为系统的“功能”。要素、结构、功能之间存在着各种不同的组合和排列，必然会产生许多可供选择的方案。决策就是从多种方案中优选的过程。由于每个方案之间并不存在悬殊的差别，可能甲方案在这几个指标中领先，乙方案在另外几个指标中占有优势。方案优化，必须用综合评价的方法。方案优化的标准，只能采取“满意”或“合理”的原则，而不是追求“最优化”。因为最优化方案往往不容易找到，即使找到

了最优化方案，其实施的费用也太高，很不经济。

3. 效益原则。对于一个系统来说，有两条规则是确定不变的：一是先有输入，然后才有输出；二是输出必须大于输入，也就是说要产生效益。效益有正负之分，这里讲的是正效益。拿企业来说，如果生产经营始终没有盈利，只有亏损，那么这个企业非破产不可。此外，效益还有局部与全局之分；有长远与近期之别。企业的经济效益与社会效益相冲突时，经济效益要服从社会效益；眼前利益与长远利益发生矛盾时，一般来说，应优先考虑长远利益。

4. 平衡原则。系统是在一定的环境条件下生存的。系统与外界不断地交换着物质、信息和能量，保持着动态平衡。企业要重视信息的收集和反馈，发挥自我发展和自我改造的能力。当环境条件发生变化时，应及时调整经营策略，抓住时机，减少风险，使企业立于不败之地。信息灵，决策准、反应快、行动稳，历来是管理者的成功之道。

5. 灵活原则。客观事物的复杂性，决定了系统发展的多样性。世界上没有永恒不变的东西，也不存在唯一正确的管理理论。实现同一个经营目标，可以采用不同的方式方法；而采用同一种方式方法，得到的结果却又千差万别。有的企业以产品新颖起家，有的则以善于经营取胜，有的以质量优良创出牌子，有的以微笑服务出名。对于管理原理的运用要采取灵活的原则：以我为主，为我所用，切忌照搬照套或全盘否定的态度。一定要因人、因时、因地、因条件而异，采取“学习而不迷信、使用中有创新”的灵活态度。

二、管理的职能

管理的职能就是指领导者为了实行有效的管理所必须具备的基本功能。是从总体上回答“怎么干”的问题。

管理的职能如何归纳，如何表述是尚在探讨中的问题。国内、国外都有不同的主张。如有“五功能”（计划、组织、指挥、协调、控制）派；“四功能”（计划、组织、控制、激励）派；“三功

能”（计划、组织、控制）派；“二功能”（计划、控制）派；“一功能”（组织）派；“七程序”（计划、组织、用人、指导、协调、报告、预算）派等等。还有人提出预测和决策是管理的重要职能。我们在本书按多数人的意见，也是传统的“五功能”派表述。

前面为了说明企业管理的二重性，我们把合理组织生产力和维护生产关系的基本职能分开。但在实际的企业管理中，这两个基本职能总是结合在一起发生作用的。当它们结合在一起作用于企业的生产过程时，又表现为计划、组织、指挥、协调和控制等五项具体职能。即通过五项具体职能来达到合理组织企业生产过程和维护生产关系。参看图 1-3，图中说明管理的二重性与二个基本职能与五个具体职能有着内在联系，是一个有机的整体。下面对五个具体职能作简单说明，

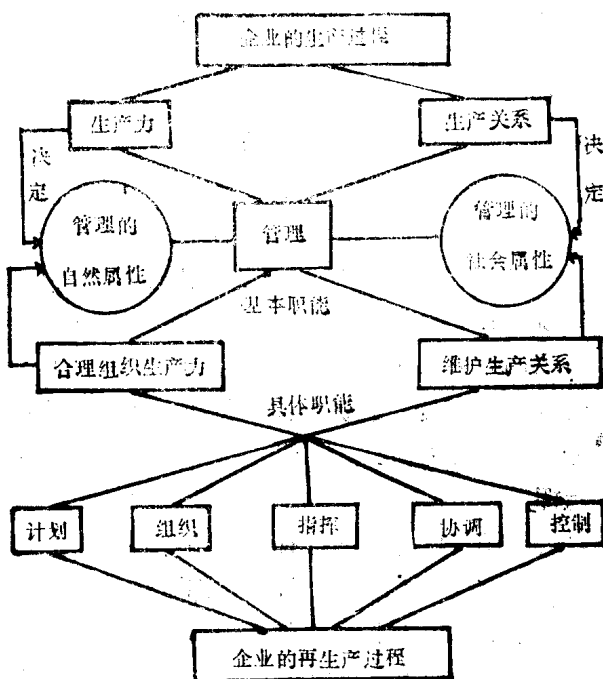


图 1-3 管理的性质和职能示意图

（一）计划

计划是企业决策的具体化，是企业管理的首要职能。计划着眼于未来，同时又致力于目标。计划目标是企业在一定时期的行动纲领，又是考核企业工作的具体标准，是管理活动中的龙头。一个企业应有长期计划作为企业活动的方向；同时又应有各项具体实施计划。为了使计划切实可行，企业要收集大量数据，进行各种预测工作。只有对市场需求、价格和原材料、能源、配套产品来源等进行预测，才能为计划决策提供依据。决策是依据预测所得的情报、数据，经过分析研究拟定几种可行方案，从中选出最优方案，对企业新产品新工艺等重大问题作出决策。只有在预测准确和正确决策的前提下，才能生产出符合国内外市场需要的产品。企业在国家统一计划的指导下，根据预测、决策编制各种计划，用以指导企业各项活动，实现决策规定的目标。企业计划内容包括：长期计划、综合计划、部门计划、生产能力与布局计划以及经济预测等。

（二）组织

组织是实现计划的保证。为了完成计划目标，必须建立一个适合生产和管理的组织系统，把生产各要素在各个生产环节之间从劳动的分工协作上，从上下左右的相互配合上，从时间空间的联结上，合理组织起来，使整个企业变成一架能正常运转的“大机器”。组织系统是否良好的标志之一是信息传递是否灵敏、准确和迅速以及人员之间的分工协作关系是否完善。组织的内容包括设置组织机构、配备工作人员，职责分工、劳动组织、工资标准，工作与工时的测定、奖惩等方面。

（三）指挥

指挥是为达到经营目标而进行有效的领导和监督。每个企业必须建立以厂长为首的有权威的生产行政指挥系统和严格的规章制度，以保证企业这架“大机器”正常运转。

组织建立起来了，如何发挥组织及其成员的作用以达到组织的目标，根据有关学者研究，组织成员在报酬及社会压力下工作，其