



新闻出版研究生系列教材

# 普通 管理学

王德胜

北京师范大学出版社



新闻出版研究生系列教材

# 普通管理学

王德胜

北京师范大学出版社

(京) 新登字 160 号

新闻出版研究生系列教材

**普通管理学**

王德胜

\*

北京师范大学出版社出版发行

全 国 新 华 书 店 经 销

北京市丰台区印刷厂印刷

---

开本：850×1168 1/32 印张：7.375 字数：191 千

1993 年 8 月第 1 版

1993 年 8 月第 1 次印刷

印数：1—1 200

---

ISBN7-303-00759-8/G·433 定价：6.20 元

# 绪 言

提高效益的重要手段之一是管理，进入 20 世纪以来，在现代化社会中，管理工作越来越受到人们的重视。管理学已经成为了一门独立的综合学科。到 1990 年止，我国已有科技人员 800 万，其中具有高级职称的人员 80 万，中级职称的人员 620 万，据不完全统计，做管理工作的人员约有 100 万人，约占科技人员总数的  $1/7$ ，那些兼职搞管理工作的人员还不包括在内。由此，我们也可以看出管理工作在我国所占的地位。

世界上，所有的发达国家，都十分重视管理工作，如，德国、日本、美国、前苏联等，都有专门培养管理人才的管理学院，还在大专院校中设立管理系科。以美国为例，读管理专业的本科生和研究生 1984 年为 120 万人，占学生总数 1240 万人的 10%，大约每 10 个大学生或研究生中就有 1 人是学管理的。前苏联有 65 所管理进修学院，每年约有 140 万经济管理干部参加管理专业的学习。

通过提高管理水平可以提高经济效益，这已为多数国家的经验所证明，例如，挪威在 1900—1955 年的 55 年中，每年，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每增加 1%，生产就提高 1.8%。由于他们重视管理，现已成为最富有的国家之一，年人均收入超过两万美元。由此可见，提高管理队伍素质、改进管理工作，可以直接增加生产，取得经济效益。反之，不重视甚至不懂得管理，只能把企事业的事情办糟。例如，前些年某无线电厂的一位担任 17 年厂长职务的干部，不知道马达 (motor) 是电动机，作为笑话

在工人中流传。该厂年年亏损，因是一部属企业，靠补贴生存，工资照发，奖金照拿，厂领导照常按级别由国家提供住房。这种不学无术的人不免职，企业绝对搞不好。

管理工作的一般规律就是我们建立管理学的基础。把现代科学技术与方法用于管理的研究，使管理学的理论与方法现代化了。作为现代社会的一员，无论是干哪一行的，都应当对现代管理学有个初步的了解。

管理学是一门知识性科学性很强的综合学科，它涉及的面很广，从普通数学到电子计算机，从对人的思想心理的训练到对一个人类群体的宏观控制，从激发单独要素的活性到使各要素发挥整体效应，如此等等，是一种极为复杂的过程，要探索这一过程的奥秘，需要广博的知识和深厚的文化素养。笔者在撰写这本书时深感知识的不足，但还是大着胆子把它拿出来，希望能做为引玉之砖、推动管理工作的开展。

# 普通管理学

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| 绪 言 .....                  | 1         |
| <b>第一章 自组织管理学概述 .....</b>  | <b>1</b>  |
| 一、管理的基本概念 .....            | 1         |
| 二、管理学研究的对象 .....           | 2         |
| 三、管理学研究的任务 .....           | 3         |
| 四、循环贷偿是管理的基本法则 .....       | 5         |
| 五、效益是管理的中心 .....           | 7         |
| <b>第二章 管理学的历史发展 .....</b>  | <b>8</b>  |
| 一、早期的管理思想 .....            | 8         |
| 二、经典管理学派 .....             | 9         |
| 三、行为科学学派的管理理论 .....        | 11        |
| 四、系统学派与权变学派的形成和发展 .....    | 15        |
| 五、组织管理学的现代发展 .....         | 17        |
| <b>第三章 管理现代化 .....</b>     | <b>20</b> |
| 一、管理现代化的主要观念 .....         | 21        |
| 二、管理系统化、科学化、民主化、高效化 .....  | 24        |
| <b>第四章 管理系统工程 .....</b>    | <b>27</b> |
| 一、管理系统的特点 .....            | 27        |
| 二、系统管理方法 .....             | 29        |
| 三、系统分析和系统设计 .....          | 33        |
| <b>第五章 领导管理和领导艺术 .....</b> | <b>36</b> |
| 一、我国企事业单位领导制度的历史演变 .....   | 36        |
| 二、实行“一长制”与改革开放问题 .....     | 40        |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 三、民主管理与职工代表大会制 .....             | 41 |
| 四、党组织的保证监督作用 .....               | 42 |
| 五、领导战略和领导艺术 .....                | 43 |
| <b>第六章 组织管理</b> .....            | 48 |
| 一、组织目标和目标管理 .....                | 49 |
| 二、组织设计和组织结构 .....                | 51 |
| 三、对组织成员的激励 .....                 | 53 |
| 四、组织的沟通、冲突与变革 .....              | 56 |
| <b>第七章 管理决策</b> .....            | 62 |
| 一、决策的概念和内容 .....                 | 62 |
| 二、可行性研究与决策 .....                 | 69 |
| <b>第八章 社会主义市场经济和生产计划管理</b> ..... | 71 |
| 一、生产计划管理的原则和形式 .....             | 71 |
| 二、生产计划的编制、执行和控制 .....            | 73 |
| 三、PDCA 计划循环法 .....               | 74 |
| <b>第九章 目标管理</b> .....            | 76 |
| 一、目标管理的产生及发展 .....               | 76 |
| 二、目标管理的理论依据 .....                | 76 |
| 三、目标管理的重要性 .....                 | 78 |
| 四、目标管理促进了我国管理水平的进一步提高 .....      | 79 |
| 五、目标管理的内容和工作程序 .....             | 79 |
| <b>第十章 劳动人事管理</b> .....          | 82 |
| 一、劳动人事管理的任务和意义 .....             | 82 |
| 二、人才的开发和利用 .....                 | 83 |
| 三、职工培训 .....                     | 85 |
| 四、劳动人事管理的中心是调动人的积极性 .....        | 87 |
| <b>第十一章 物质资源的管理</b> .....        | 91 |
| 一、物质资源管理的意义和任务 .....             | 91 |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 二、物资供应计划管理和随机调整 .....    | 92         |
| 三、设备管理 .....             | 94         |
| 四、能源管理 .....             | 96         |
| <b>第十二章 资金管理 .....</b>   | <b>98</b>  |
| 一、资金的来源、占用和流动 .....      | 98         |
| 二、固定资金的管理 .....          | 100        |
| 三、流动资金的管理 .....          | 102        |
| 四、专用资金的管理 .....          | 104        |
| 五、资金管理的国际化 .....         | 105        |
| <b>第十三章 预测技术 .....</b>   | <b>113</b> |
| 一、人才的预测 .....            | 115        |
| 二、趋势外推法预测 .....          | 115        |
| 三、特尔菲 (Delphi) 法 .....   | 116        |
| 四、头脑风暴法 .....            | 116        |
| 五、主观概率法 .....            | 117        |
| 六、实验预测法 .....            | 117        |
| 七、相关树法 .....             | 118        |
| 八、时间序列预测法 .....          | 119        |
| <b>第十四章 统筹方法 .....</b>   | <b>120</b> |
| 一、建立和使用网络图 .....         | 120        |
| 二、网络图绘制的基本原则 .....       | 122        |
| 三、利用网络图确定关键路线 .....      | 126        |
| 四、网络图的调整与优化 .....        | 128        |
| <b>第十五章 技术经济分析 .....</b> | <b>130</b> |
| 一、技术经济分析的基本原理 .....      | 130        |
| 二、技术经济评价中基本要素的计算 .....   | 132        |
| 三、技术方案的经济评价方法 .....      | 135        |
| 四、方案可行性的研究 .....         | 138        |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>第十六章 信息管理</b> .....       | 141 |
| 一、信息.....                    | 141 |
| 二、控制.....                    | 148 |
| 三、反馈.....                    | 153 |
| 四、电子计算机在管理中的应用.....          | 156 |
| 五、建立健全企业的管理信息系统.....         | 157 |
| <b>第十七章 经济法基础知识</b> .....    | 159 |
| 一、经济法的作用.....                | 159 |
| 二、经济法简介.....                 | 160 |
| 三、经济司法与经济仲裁.....             | 169 |
| <b>第十八章 管理心理学</b> .....      | 172 |
| 一、个体心理.....                  | 172 |
| 二、团体心理.....                  | 179 |
| <b>第十九章 管理教育学</b> .....      | 183 |
| 一、管理教育的地位.....               | 183 |
| 二、通过管理教育提高管理者的素质.....        | 184 |
| 三、管理教育的内容与方法.....            | 185 |
| 四、外国的管理教育概况.....             | 185 |
| 五、我国的管理教育.....               | 187 |
| <b>第二十章 企业文化管理</b> .....     | 189 |
| 一、企业文化及其意义.....              | 189 |
| 二、厂容厂貌.....                  | 190 |
| 三、厂服、厂歌、厂庆、厂徽、厂旗、厂牌.....     | 191 |
| 四、问病、吊丧、贺婚、贺喜.....           | 193 |
| 五、奖励、荣誉称号.....               | 194 |
| 六、建立企业文化信念.....              | 194 |
| <b>第二十一章 教育系统的指标体系</b> ..... | 197 |
| 一、教育系统指标的概念.....             | 197 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 二、定义教育系统指标的理论框架····· | 203 |
| 三、为国家教育系统制定的指标·····  | 208 |
| 四、我国教育系统的指标体系·····   | 217 |

# 第一章 自组织管理学概述

作为一门综合性、交叉性学科的管理学，主要始于第一次工业革命，完成于 20 世纪，现在它还在迅速充实和发展，并将一切自然科学和社会科学的成果移植到自身中来。但它也有自己独立的概念、范畴、原理，有它自身的发展历史。下面，我们将介绍管理学的一般原理和简要情况。

## 一、管理的基本概念

管理学是对人类物质、文化生产和生活过程进行调控的学问，既包括经济基础，又包括上层建筑，它是把自然科学、社会科学、思维科学综合运用的一门综合学科和边缘学科。狭义上，人们往往把管理视为对物质生产过程的调控，即对生产、交换、分配、消费诸过程的调控，对社会生产总过程的各个环节进行的决策、计划、组织、指挥、监督、调节等等都包括在内。但实际上不止如此，精神生产过程，同样也需要管理。劳动力再生产的过程，培养人才的学校和研究单位也需要管理。从广义讲，一切有人类生产生活的地方，都需要管理。

管理是有层次的，从小的班组车间到经济地区，再到世界范围的国家经济集团，形成了从微观到宏观的层次系列，在这个系列的不同阶梯上有不同的特点，采取不同的管理方式。

管理还是分类型的。不同的行业，不同的部门，各有不同的特点，往往也要采取不同的管理方式。这种管理，一般称之为“部门管理学”。

管理的不同层次和不同类型又不是绝对的，也不是彼此割裂的，它们互相渗透，互相联结，形成一个网络状的系统。例如，我们可以把管理分成为政治管理、经济管理、文化管理、军事管理、科技管理、城市管理、教育管理、医药卫生管理、行为管理等类型。就经济管理而言，我们可以把它分为世界经济管理、国民经济管理、地区经济管理、部门经济管理、企业经济管理等多种层次和类型；就一个国家的国民经济管理中，又可分为工业企业管理和工业经济管理、商业企业管理和商业经济管理、农业企业管理和农业经济管理、渔业企业管理和渔业经济管理等多种类型和诸多方面。

管理和管理的对象分为自然属性和社会属性两个方面，所以，具有二重性。自然属性是指，就管理中组织、指挥、协调生产过程而言，它没有生产方式和生产制度的差异，是一系列科学方法的总结；社会属性是指，管理所具有的监督劳动的职能，反映着生产资料占有者的意志，受一定生产关系的影响和制约，为一定的经济基础服务。简单说来，管理中“指挥劳动”是其自然属性，“监督劳动”则是其社会属性。具有陈旧观念的人，往往不懂得服务式人道地指挥生产的重要，而片面地欣赏监督劳动的一面，这是对管理的错误理解。

## 二、管理学研究的对象

管理学研究的对象主要是生产关系，当然也研究组织生产力的问题，研究生产力与生产关系相结合而成的生产方式，但最主要的还是研究生产关系。研究在特定的生产力发展水平上，生产资料所有制关系呈何种状态更能促进生产力的发展。产品的分配方式怎样更能刺激人的积极性，生产中人和人之间的关系怎样才能更协调更合理。管理的对象主要是人和人组成的集体。管理者

要调整人与人、人与自然的关系，从而使人际关系协调互补，形成互相依存，互相帮助，互惠互利，协调有序的局面，从而推动生产的发展，取得经济效益与社会效益。因此，在一定的意义上说，管理学也应是一种关系学，当然它主要研究人们在物质生产和精神生产中的关系。

### 三、管理学的任务

首先，管理学要贯彻生产关系一定要适合生产力水平的规律，按着社会主义初级阶段生产力水平比较低下，生产关系不宜超前的原则进行研究。国际共产主义运动 100 年的经验表明，共产党取得政权以后，多半因人为地使生产关系超前，而造成生产发展迟缓，商品短缺，从而造成多方面的供给上的滞后。超前反而造成短缺和滞后，这就是辩证法。我们的管理学一定要注意这一普遍的情况。另外，无论是社会主义还是资本主义，近十年来出现的私有化浪潮，也是值得十分注意的，说明公和私的辩证法也是无情的，这对矛盾将永远在人类社会起着作用。原因很简单，那就是任何社会时期，都存在个体和群体的矛盾、个人和群众的关系，这种矛盾关系总会以不同的方式反映在社会生活与人们的思想中。

其次，要处理好商品经济和计划经济的矛盾。抛开社会制度不说，任何经济地区、社会制度中都存在计划性和盲目性的矛盾，都有目的性和随机性的矛盾，人们不可能绝对地达到计划性和目的性，也不可能是绝对的盲目性和随机性，而是两者都有，所以我们的管理学要研究这种关系，以处理好社会主义初级阶段人们的分配关系，解决好劳动收入与非劳动收入的关系问题。特别应当强调的是，管理必须注重价值规律，确定商品价格时，必须以生产它时必要的社会劳动时间为基础，实行等价交换的原则。邓

小平同志总结了半个多世纪的经验，提出了社会主义市场经济的模式，这是对马列主义创造性的发展。共产主义运动 100 年的另一经验是，所有的社会主义国家，无一例外地忽视了价值规律，实行强制的不等价交换，使价格体系极为不合理。而这种不合理，靠每年国家大量的补贴来解决，另一方面又采取低工资的制度。在一些经济学家和管理学家看来，这是一种极其奇怪的社会经济现象。这样做的结果，反而造成生产效率低，效益差，产品质量低劣，供给短缺和滞后，养成一些人依赖、懒惰，缺乏上进心和事业心，造成等、靠、要的社会心理。因此，我们的管理学一定要注意这一点。

第三，管理学要注意生产力，研究生产力发展的规律。生产力包括有技能的人、劳动工具、劳动对象等，其中最活跃的是人。生产力的发展，说到底还是人的自我完善和发展，而要使人完善和发展起来，第一是优生优育，即在劳动力再生产中要实现优化，第二是发展科技教育。生产中的技术发明，可以直接转化为生产力，而技术发明是需要有创造性的人来完成的，科技教育，需要培养出有创造力的人。管理工作十分复杂，但有一个重要点，就是设法激发人的创造性，献身精神，顽强奋斗不止的精神，这叫做“激活生产力的根本要素”，或用传统的话说，叫“人的因素第一”，一旦要素被激活并使之协调起来以后，其他事情就好办。

最后，管理工作也要处理好上层建筑和经济基础的关系，调整改革上层建筑，以适合经济基础的需要，保护经济基础，发展经济基础，注意不能因上层建筑中空泛的口号牺牲经济基础。与此相联系，应从宏观上处理好经济和政治的关系，使政治更适合经济的发展，为经济发展开拓道路，而不能让经济去服从政治的需要，那是历史唯心主义的观点。总之，我们的管理学要注意研究以上四方面的内容，并说明其一般规律和方法。

## 四、循环贷偿是管理的基本法则

在管理的不同层次和类型上，可以把管理对象和它周围的事物区别开来。当代管理学，吸收了生理学、心理学的成果，同时也吸收了环境科学和其他自然科学的一切积极成果，把自组织理论方法用于管理，研究要素的协同和良性循环机理，提出了管理要素互相补偿、协调发展的原理，即循环贷偿原理，亦称循环贷偿法则。

### 1. 内环境和内循环

一个班组、企业、经济区、国家、国际地区等，我们把它们按不同的层次或类型区别为“内环境”和“外环境”，内环境是指系统内部各种要素形成的结构，外环境是指系统外部的所有事物。管理首先要实现内环境中，人、财、物、信息、能量良性循环流通，在流通中实现效益，切忌僵化地处理这些流通。人、财、物、信息、能量五大要素在系统“内环境”中流通，并达到协同、协调、互补，是搞活管理对象的基本条件之一，这个基本条件叫做内环境中的“内循环”。

### 2. 外环境和外循环

管理系统的外部一切事物称为外环境，外环境各种事物间存在着人、财、物、信息、能量五大要素的循环，这种循环，我们称之为外循环。外循环是外环境生存的条件。应当注意，内环境和外环境，内循环和外循环都是相对的，是根据人们研究层次和类型的地位相对划分开来的。

### 3. 内、外循环的嵌套贷偿

在世界经济大系统中，每个经济实体，都要和其他经济实体交换人、财、物、信息、能量，就是说，系统的“内循环”和“外循环”是互相嵌套着的，通过这种嵌套，实现贷和偿。“贷

偿”本是货币银行学的概念，指一要素从另一要素获得人、财、物、信息、能量，经过转换和循环，再把人、财、物、信息、能量反馈回去的过程。通过贷偿，彼此互补，并取得经济效益，这个循环转换和取得效益的原理，叫做“循环贷偿原理”。在经济系统中，每一个要素，都不是绝对的借贷者，也不是绝对的报偿者，没有理想的“经济黑洞”或“经济白洞”，每个体系无论大小，都既是债权人，又是负债者。正如哲学家看来那样，在社会舞台上，“每个人都是演员，同时又是观众”，“是社会的索取者，又是奉献者”。在经济系统中也是如此：“只贷不偿则滞，只偿不贷则竭，有贷有偿则活。”这种循环贷偿是一个普遍的法则，通过循环贷偿，内外环境和各要素，相得益彰，相互补充，相互协调，共同发展。我们的管理工作应充分注意这一点。

#### 4. 食物链和经济链

生物界的食物链是一个循环，这种循环的过程和经历有多有少，时间有长有短，形式各异，但有普遍性。同样，经济系统的循环贷偿关系也形成一种经济链，食物链和经济链有许多类似之处，通过类比，可以给我们很大启发。

在生物界，物质和能量以食物的形式依次从一个生物体传递到另一生物体，但一般不超过4—5个营养级。在人口密度过大的地区，人们有时通过去掉食物链中某一营养级以增加总的食物供应量，如不消费吃谷物的动物，而由人直接消费谷物。

在经济链中也是如此，在物质能量的循环贷偿中，减少某些流通环节，使产销直接见面，可以增加消费者的利益。例如，近年来各种“倒儿爷”进入流通领域，减少了生产实力，增加了流通环节，实际是增加了经济链“营养基”，因而造成了某些物价的上涨。处理好经济链，可以使各种系统互相获益，相辅相成，相得益彰。相反，如经济链处理得不好，则会使某些经济实体破产，甚至造成整个的经济危机或经济崩溃。过去中国经济迟滞的基本

原因之一，就是经济链环节过多，许多不必要的层次和机构无形中增加了“经济链的营养基”，使经济生活出现了巨大的内耗。因此，应坚决地减少层次和环节，精简机构，精兵简政。

## 五、效益是管理的中心

管理的中心是增加经济效益，提高社会效益。我们的管理理论不是别的，是“效益中心论”，不讲效益，其他都是没用的。例如，中国 1958 年大炼钢铁时期炼出的无用钢坯，那些只重数量、不重质量，只求数字、不顾效益的种种做法，以及生产些既无经济效益又无社会效益的产品，不能转化为被人所用的高质量消费品的一切做法，都没有效益，只能劳民伤财，没有意义。因此，对上述企业应果断关闭。

“效益中心论”的管理，要求人们十分注重产品的质量，贯彻质量第一的原则，同时降低成本，生产耐用、美观、受消费者欢迎的产品。不仅物质生产过程如此，精神生产同样如此，如文化管理、学校管理等。

效益中心论的管理，还要求人们不仅仅注重近期效益，同时要注重长远效益，使人们在生产和生活过程中获得持续的长久的利益。这样既造福当代，又造福子孙。例如，生产中注意保护和建立美好的生态环境，就是兼顾近远效益的做法。

### 习题

- (1) 管理工作中，如何处理管理系统与外部环境的关系？
- (2) 为什么说效益是管理的中心？
- (3) 试述管理学的“循环贷偿原理”和“经济链学说”。