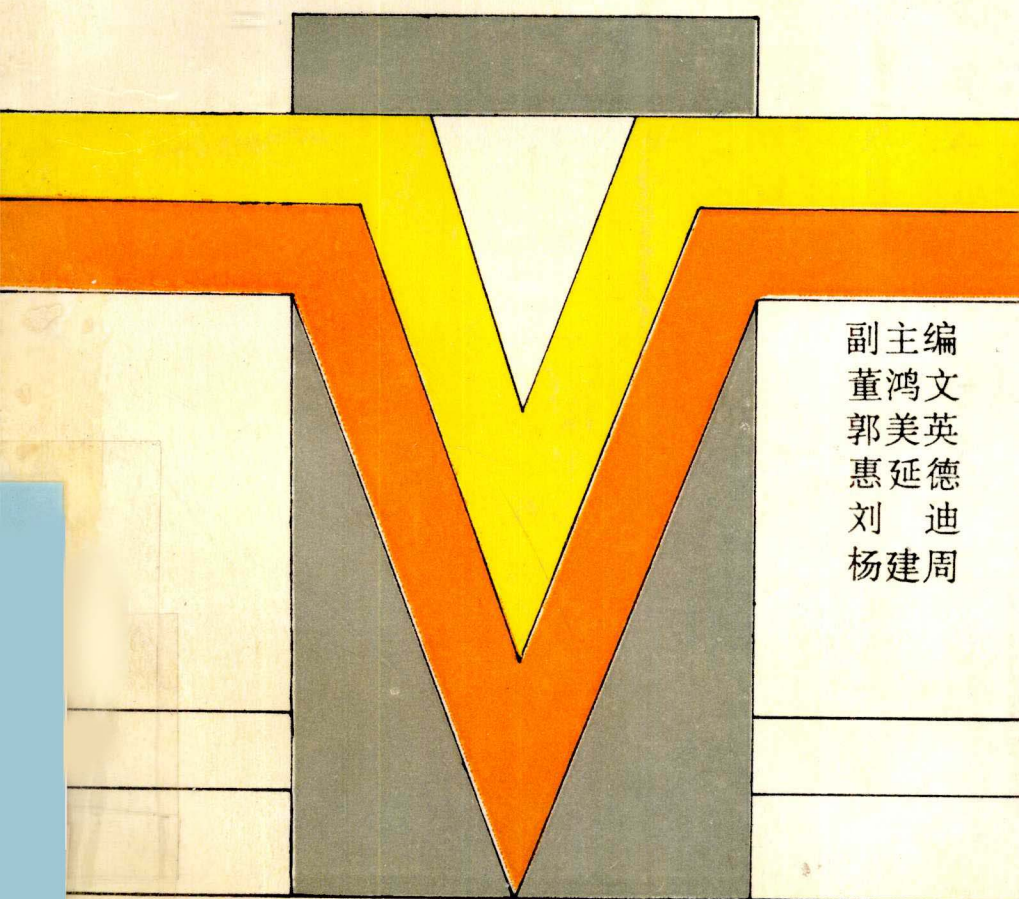


XIN BIAN XIAN DAI GUAN LI KE XUE

新编现代管理科学

张志国 主编



副主编
董鸿文
郭美英
惠延德
刘迪
杨建周

河南人民出版社

新编现代管理科学

主 编 张志国

副主编 董鸿文 郭美英

惠廷德 刘 迪

杨建周

编 委（以姓氏笔划为序）

陈绍唐 徐松林 杨南方

张国华 曹生兰 翟秀文

河南人民出版社

新编现代管理科学

主 编 张志国

责任编辑 王卫国

河南人民出版社出版发行

郑州市中州印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 10.625印张 280千字

1990年5月第1版 1990年5月第1次印刷

印数 1-6000 册

ISBN 7-215-00977-7/G · 123

定价: 4.40 元

目 录

导 言	(1)
一、管理科学发展简史	(1)
二、现代管理科学体系	(10)
第一章 现代管理科学基础理论—系统理论	(12)
第一节 系统的概念和系统分类	(12)
第二节 系统的要素、结构和功能	(16)
第三节 系统的基本原则	(20)
第四节 系统控制和系统信息	(26)
第五节 系统论的哲学意义	(32)
第二章 现代管理科学基本原理	(34)
第一节 基本概念	(34)
第二节 现代管理基本原理与原则	(38)
第三节 管理职能	(45)
第四节 管理方法	(48)
第三章 组织理论	(50)
第一节 什么是组织理论	(50)
第二节 组织的外部环境	(55)
第三节 组织的目标	(57)

第四节	组织结构	(60)
第五节	组织的有效性 with 效率	(65)
第六节	组织人员配备 with 职责	(68)
第七节	组织的职权、权力 with 冲突	(72)
第八节	组织变革	(76)
第四章	人的行为与管理	(79)
第一节	个体行为模式 with 影响个体行为的因素	(79)
第二节	群体行为特征	(90)
第三节	群体凝聚力和冲突	(97)
第五章	管理心理学	(107)
第一节	管理心理学的研究对象 with 方法	(107)
第二节	个体心理	(111)
第三节	激励理论	(123)
第六章	管理中的人际关系	(132)
第一节	人际关系 with 人际行为	(132)
第二节	人际交往 with 影响人际交往的因素	(140)
第三节	人际关系 with 管理	(145)
第七章	公共关系与管理	(151)
第一节	公共关系的含义 with 职能	(151)
第二节	公共关系方法	(162)
第三节	公共关系在管理中的作用	(170)
第八章	领导科学	(174)
第一节	领导科学概论	(174)
第二节	现代领导者素质	(177)

第三节	现代领导方法和领导艺术·····	(182)
第四节	领导作风·····	(188)
第五节	现代领导体制·····	(193)
第六节	领导集团结构·····	(196)
第九章	领导思维方法·····	(200)
第一节	领导与思维方法·····	(200)
第二节	领导与现代观念·····	(209)
第三节	现代思维方法·····	(218)
第十章	科学决策·····	(226)
第一节	科学决策的含义·····	(226)
第二节	决策原则与程序·····	(231)
第三节	决策机构与决策方法·····	(239)
第十一章	人才管理与管理人才·····	(246)
第一节	人才的培养与管理·····	(246)
第二节	管理人才的理念、素质和能力·····	(257)
第十二章	现代时间管理·····	(272)
第一节	怎样认识时间·····	(272)
第二节	加强时间管理,消除浪费时间现象·····	(275)
第三节	时间管理的基本原则·····	(278)
第四节	现代时间管理的基本方法·····	(283)
第五节	领导者自身时间管理·····	(290)
第十三章	电子计算机在现代管理中的应用·····	(297)
第一节	电子计算机的产生和发展·····	(297)
第二节	电子计算机的基本结构·····	(299)

第三节	电子计算机在管理中应用的必备条件·····	(302)
第四节	电子计算机在科技和现代管理方面的应用···	(305)
第五节	电子计算机管理系统·····	(313)
第十四章	管理科学的新发展·····	(318)
第一节	企业文化的兴起·····	(318)
第二节	组织理论的发展·····	(321)
第三节	战略管理的产生和发展·····	(326)
第四节	系统分析的发展·····	(329)

导 言

管理遍及人类的一切社会活动，是人类组织行为的最基本手段。无论进行何种社会活动，都离不开管理。

现代管理科学是现代社会的产物。随着科学技术的发展和生产的不断社会化，管理在经济活动和其他一切社会活动 中的重要作用愈益明显地显现出来。正是适应这种需要，人们在总结管理发展历史经验的基础上，综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的理论和方法，研究现代条件下管理活动的基本规律，形成了现代管理科学体系。现代管理科学既继承了传统管理理论，又吸收了诸如心理学、社会学、文化人类学、政治学、军事学、教育学以及自然科学的某些成果，从而形成了一个庞大的、相互渗透、相互交叉的新学科体系。

一、管理科学发展简史

现代管理是在科学管理思想和经验不断发展完善的基础上形成的，这里我们简单地追溯和介绍一点科学管理的发展历史。

1、泰罗之前的科学管理思想

在管理学思想史上，一般公认泰罗是管理科学的创始人。但在泰罗之前，已经不少人提出了许多有价值的科学管理思想。

(1) 亚当·斯密(1723——1790年)

亚当·斯密第一个对资本主义生产关系进行了科学分析，是资产阶级政治经济学的创始人。他在《国民财富的性质和研究》一书中，第一次全面阐述了政治经济学基本原理，他的政治经济

学理论对资本主义的管理理论发展产生了重要影响。斯密的劳动组织问题和经济人观点是科学管理的萌芽。斯密认为，劳动是国民财富的源泉，各国人民每年消费的一切生活用品的源泉是该国人民每年的劳动。这种日用品供应好坏的情况，决定于两个因素：一是这个国家人民劳动熟练程度、劳动技巧和判断力的高低；二是从事有用劳动的人数和不从事有用劳动人数的比例。斯密在这里既说明了宏观管理问题，即各种劳动之间的比例关系；又有对生产过程进行管理的问题，即提高劳动者的素质和合理进行生产经营问题。

斯密的劳动分工理论更充分地反映了科学管理思想。他对比了某些工艺、某些手工制造业实行分工前后的变化，对比了易于分工的制造业和不易于分工的农业的情况，说明了分工可以提高“劳动生产力”，能完成比过去多得多的工作量。因为分工可以减少劳动者的工作转换，节约工作转换时间；分工使劳动简化，使人的注意力集中在一种特定对象上，有利于提高劳动熟练程度和促进工业革命的发展。他的这些观点，不仅符合当时社会要求迅速扩大的劳动分工，以促进工业革命发展的需要，而且也成为资本主义管理中的一条基本原理。

斯密在研究经济现象时，一个根本的论点是，经济现象是具有利己主义的人们的活动所产生的。他认为，人们在经济行为中，追求的完全是私人利益。但是每个人的私人利益又被其他人的利益所限制，这就迫使每个人必须照顾到其他人的利益，由此产生了相互的共同利益，进而产生了社会的利益。社会利益正是以个人利益为立足点的，斯密曾用这样的话描述人们之间的相互关系：“人类几乎随时随地都需要同胞的协助，要想仅仅依赖他人的恩惠那是不行的。他如果能够刺激他们的利己心，有利于他们，并告诉他们，给他作事，是对他自己有利的，他要达到目的就容易得多了”。“请给我以我所要的东西吧，同时，你也可以获得你所要的东西”。这种“经济人”的观点，对资本主义管理实践

发展具有重要影响。

（2）小詹姆斯·瓦特和包尔顿

西方管理界认为这两个人是最早使用科学管理方法的人，他们两个人的父亲是发明和设计蒸汽机的两个先驱者。1776年，他们两人在英国接管了一个工程铸造厂，瓦特主持组织工作与行政管理，包尔顿则负责销售与商业活动。在此后10年间，他们两人制定了一些管理制度，这些制度使许多当代学者和管理者感到惊奇。

他们创立了许多管理技术，其中有市场研究与预测、依据工作流程的需要而有计划地安排机器的厂内布置、生产计划工作、生产过程规范和产品部件标准化。在会计与费用核算方面，瓦特与包尔顿建立了详尽的统计记录和先进的控制系统。他们用这种办法来计算所制造的每台机床的成本和每个部门所能挣得的利润。在人事方面，他们发展了工人与经理的培训提高计划，进行了工作效率研究。并在此基础上实行按成果支付工资的办法，并由雇员选举的一个委员会来管理现代的医疗福利等福利项目。

（3）罗伯特·欧文（1771—1858年）

欧文是19世纪初三大空想社会主义者之一，西方管理学界把欧文视为杰出的管理学先驱者。他于1800年至1828年，在苏格兰他所经营的纺织厂里推行了一种人们认为是空前的试验。在产业革命初期，工人被看作是呆板的工具。欧文在自己的工厂里实行了一系列改革：他改善了工厂内的工作条件，把长达十几小时的工作日缩短为十小时半，严禁未满九周岁的儿童参加劳动；提高工资并负责膳食；建工人住宅区，改善工人生活条件；开设工厂商店，按成本出售职工必需品；设立幼儿园和模范学校，创办医院，发放抚恤金等。欧文的这一切并不说明他是一个慈善家，一个“行好的人，”他的哲学是，搞好人事管理能给雇主带来收益，这是每个主管人员的一项重要工作。他的这些改革不但没有

使工厂倒闭，反而带来了优厚的利润。西方把他称为现代人事管理的创始人。

2、泰罗（1856—1915年）与科学管理

泰罗是美国人，在1875年中止了他的大学生涯，开始当制模工和机工学徒。1878年进入费城一家钢铁厂当机工，通过夜校学习获得工程学位后升任主任工程师职务。他一生主要是通过当顾问工程师度过的。一般都公认泰罗是科学管理的创始人。

泰罗毕生关心的主要事情是提高效率。当他还是一个在机车间劳动的青年时，他看到工人们主要由一种如果生产得更多些就有可能使自己失去工作的害怕心理，而不同程度地在工作岗位上“磨洋工”。他认为磨洋工是一个规律，泰罗指出：生产率是取得较高的工资和较高的利润的保证，并且，用科学的方法来代替惯例和凭经验办事的管理方法可以不用花费人们多大的精力或努力就能产生这个生产率。泰罗认为科学管理的本质在于：

“是在一定机构或行业内从事劳动的人们的一种彻底的心理革命，使工人和雇主的眼光从分配盈余转到增加盈余上”。

泰罗所理解的，构成科学管理方法基础的基本原理可以概括为：

- （1）以科学代替经验法则；
- （2）协调集体活动，而不是相互不和；
- （3）争取最大的产量；
- （4）尽可能发挥出工人所有力量。

泰罗为确定中等程度的日工作量，广泛应用了细致的时间和动作研究。同样还采取了根据产量来支付报酬的工资制度。这些方法为世界上许多工厂主用来提高劳动生产率，但没有给工人支付相应的报酬，这是违背泰罗的人道主义思想的。

与泰罗同时代，同样知名的还有法约尔。1916年他发表了《工业管理与一般管理》，他认为管理包括五个因素：计划、组织、指挥、协调、控制。并提出了14条管理原则：（1）分

工，（2）权限与责任，（3）纪律，（4）命令的统一，（5）指挥的统一性，（6）个别利益服从整体利益，（7）报酬，（8）集权，（9）等级系列，（10）秩序，（11）公平，（12）保持人员稳定，（13）首创精神，（14）集体精神。法约尔还特别强调管理教育的重要性，认为可以通过教育使人们学会管理并提高管理水平。

另一位是韦伯。他的研究主要集中在组织管理方面，提出了所谓理想的行政组织体系理论。韦伯主张，为了实现一个组织的目标，要把组织中的全部活动划分为各种基本的作业，作为公务分配给组织中各个成员，各种公职和职位是按职权的等级组织原则组织起来的，每个职位有明文规定的权利和义务，形成一个指挥体系与阶层体系。在组织中，人员的任用完全根据职务上的要求，通过正式考试或教育训练来实行。管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律。这些规则和纪律是不受个人情感影响而在任何情况下都适用的。组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导。

泰罗、法约尔、韦伯等人倡导的古典管理理论后来为许多人所研究和宣扬。其中较为系统加以整理和阐述的有厄威克和古利克。厄威克提出了他认为适用于一切组织的8项管理原则：（1）目标原则，即所有的组织都应该表现出一个目标；（2）相符原则，即权力和组织必须相符；（3）职责原则，即上级对下级的工作职责是绝对的；（4）组织阶层原则；（5）控制广度原则，即每个上级所管辖的相互之间有工作联系的下级人员不应超过5人或6人；（6）专业化原则，即每个人的工作应限制为一种单一的职能；（7）协调原则；（8）明确性原则，即对每项职务有明确规定。

古利克提出管理有7种职能：（1）计划；（2）组织，为实现目标而建立权力的正式机构和组织体系，并规定各级的职责范围和协作关系；（3）人事；（4）指挥；（5）协调；

(6) 报告; (7) 预算。

古典管理科学理论不但在当时起了重要作用,对以后管理理论发展也有深远影响,其中不少原理和作法至今仍被参照使用。而且当代西方的管理学家还提出“回到泰罗去”的口号,足见其影响之大。

3、行为科学的出现

在泰罗等人研究科学管理和主管人员任务的同时,一些学者与实际工作者在工业心理学与社会学方面进行了思考和实验。这一方面的研究发现,在一批人中,从事同样的工作,其工作效率差异很大。经研究发现,除个人的能力与技术水平外,还有个工作积极性问题。于是对人本身的研究成为热点,从而形成了行为科学。行为科学与泰罗制不同,泰罗制的核心是标准化,它首先按科学方法制定生产标准,由工程技术人员设计出科学的操作方法和工具,最后通过管理人员对工人的严格监督和控制加以实施。泰罗制强调了管理的科学性、精密性,提高劳动生产率。但是,当时的管理对人的认识极其片面,把工人当作机器的附属品,认为工人做工就是为了拿工资,只要给他们钱,就足以刺激工人的积极性。这种管理思想是不能调动工人的积极性和主动性的。

1924年,美国国立研究院在西方电器公司的霍桑工厂,进行了物理条件对生产率影响的实验,这个实验持续了12年时间。

首先进行了照明实验,目的研究工厂照明条件与工作效率的关系。研究人员把从事绕制电话交换机线圈工作的工人分为两组,一组不断改变照明条件,另一组条件始终不变。按照当时传统的看法,物理条件决定劳动生产率,因此认为照明条件变化的小组生产率也会发生变化,而照明条件不变的小组则生产率不会改变。实验结果出乎意料,两组的生产率都在提高。后来把照明度降低到与月光差不多的程度,产量仍不断提高。这种结果使实验者迷惑不解,于是改为福利实验。

福利实验是研究福利条件与工作效率的关系。实验者对职工先后实行计件工资制度，增加休息时间，免费供应茶点等，结果使产量有所提高。后来取消了这些待遇，但产量仍达到了前所未有的程度。之后，不管怎样变换条件，产量都在提高。这又出乎实验者意料之外。

有人把这项实验报告给了美国哈佛大学梅奥，梅奥经过分析，认为促使产量提高的原因不在物理因素和福利条件，而在于心理因素，在于实验小组的精神发生了变化。梅奥认为参加实验的工人组成了一个新的社会单位，他们感到自己是被选出来的，受到了厂方和大学研究者的重视，自己的一些建议能被采纳，有一种参与感，因而调动了他们工作积极性。后来把这种现象称为霍桑效应。梅奥从这里提出了工业生产中的社会环境，即人际关系对生产率发生影响的问题，打开了人际关系研究的大门。

霍桑实验的意义在于扭转了对人工作动机的看法，看到了社会因素和心理因素对人的工作积极性的影响。霍桑实验的结果得出了一些新结论：工人是“社会人”，是复杂社会系统的成员。传统的管理理论只把工人看成是追求最高工资的“经济人”。霍桑实验表明，要用社会人来看待工人，工人不仅仅是单纯追求金钱收入，影响人的生产积极性的因素除物质利益因素外，还有一些社会的心理上的因素，必须从社会心理方面来鼓励提高劳动生产率。

梅奥创立的人际关系学说，引起了社会学、心理学、人类学等诸学科的兴趣。从40年代起，美国的一些大学先后建立了人际关系研究中心，积极进行人际关系学说的教育。同时，科学家们看到了现代科学由分化走向综合的趋势。1949年在美国芝加哥大学的一次有自然科学家和社会科学家参加的跨学科会议上，正式提出了行为科学的名称，要求利用各种科学知识，发展关于行为科学的一般理论，从而促进了心理学、社会学、社会心理学、人类学等学科对人的行为的研究。这样行为科学的研究范围越来越广泛，其内容包括人的态度、动机、信念、希望、志愿、个性、以

及群体、集体、组织、文化等方面对人的行为影响的研究。

4、现代管理理论诸学派

第二次世界大战后，在西方出现了许多新的管理理论，这些学派在历史渊源和论述内容上盘根错节，互相影响。有人把其称为“管理理论丛林”，认为这是走向统一的管理理论的必须过程。主要有：

(1) 社会系统学派。认为社会的各级组织都是一个协作系统，即由相互协作的各个人组成的系统，该学派的创始人巴纳德认为，正式组织可达到三个基本目标：①在一个经常变动的环境中，通过对一个组织内部的物质的、生物的、社会的各种因素的复杂性质的平衡来保证组织的生存；②检验必须适应的各种外部力量；③对管理和控制正式组织的各级经理人员的职能予以分析。协作系统的三个基本要素包括：协作的意愿、共同的目标和信息联系。

社会系统学派认为，经营管理的过程就是领悟到作为一个整体的组织以及与之有关的全部形势。这是内部平衡和外部适应的全部综合，每个组织必须综合这些条件才能生存。

(2) 决策理论学派。决策理论学派是以社会系统理论为基础，吸收了二次世界大战后的行为科学、系统理论、运筹和计算机程序等学科的内容发展起来的，主要观点是：

①决策贯彻于管理的全过程，管理就是决策；

②决策过程包括三个阶段，搜集情报阶段，拟定计划阶段和选定计划阶段；

③决策准则，决策难于达到“最优化”，只能满足“符合要求的”这一准则；

④组织机构必须同决策过程联系起来考察，有关整个组织的决策必须是集权的。

(3) 系统管理学派。它是从60年代开始在西方盛行的管理学派。这一学派认为，一般系统理论可应用于对工商企业的管

理，并用有关模式来描述各种管理系统。认为从系统的观点来考察和管理企业，有助于提高企业效率，使各个系统和有关部门的相互联系网络更清楚，更好地实现企业的总目标。

（4）经验主义学派。这一学派认为古典管理理论和行为科学都不能完全适应于企业发展的实际需要，有关企业管理的科学应该从企业管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，并加以概括和理论化，向企业管理人员提供实际建议。

经验主义学派在管理的性质和任务问题上认为，管理是关于人的管理技能的活动和知识的一个独立领域。管理的任务是造成一个“统一的生产体系”，这个体系的生产力要比它的各个部分的生产力总和更大。管理人员在作出每一个决策时，都要把当前利益和长远利益结合起来。

（5）权变理论学派。这是70年代在西方管理学界出现的，权变理论认为，在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变，没有一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。权变理论与经验主义学派有密切关系，又有所不同。经验主义学派的研究重点是各个企业的实际管理经验，是个别事例的具体解决办法。权变理论学派企图通过大量事例的研究和概括，把各种各样的情况归纳为几种基本类型，并给每种类型找一种模式。所以它强调权变关系是两个或更多个变数之间的函数关系。权变理论就是依据环境自变数和管理思想及管理技术因变数之间的函数关系来确定的一种有效的管理方式。

（6）管理科学学派。它是近年来在西方管理学界形成的，又称管理中的数量学派。这一学派认为，管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到企业的目标。所以，所谓管理科学就是制订用于管理决策的数学和统计模式，并把这种模式通过电子计算机应用于管理之中。

管理科学的应用范围，主要是在管理程序中的计划和控制两

项职能。它需要对下述问题提供答案：

①所需要生产的产品是什么？

②应该生产多少产品？

③生产的成本？

④采用什么生产流程？

⑤怎样安排生产日程？

⑥如何分配必需的生产资源？

⑦遇到事故如何处理？

管理科学解决问题的基本步骤大致如下：

①提出问题；

②建立一个代表所研究系统的数学模式；

③从模式得出解决方案；

④对模式和所得出的解决方案进行验证；

⑤建立对解决方案的控制；

⑥把解决方案付诸实施。

在解决问题过程中，管理科学广泛地应用各种科学的方法和先进工具。主要有：线性规划、决策树、计划评审法和关键线路法、模拟、对策论、概率论、排队论、决策论、搜索论等等。

总之，从管理科学发展的历史看，尽管学派各异，管理理论实质是沿着两个方向发展的：一是强调组织作用和技术使用，主要采用等级制和权威管理方式；另一种理论强调人的行为和人群关系，主张采用参与制的民主型管理方式。前者是通过严格的组织纪律，控制人们的活动。来达到整个组织的目标；后者是重视非组织的作用，以激励和启发、调动职工的创造性和积极性，达到整个组织的目标。

二、现代管理科学体系

作为广义的管理科学，是着眼于全方位，多层次的管理职能、管理组织、管理系统、管理行为和管理原则等，揭示管理活