

企业领导干部岗位职务培训教材

现代管理科学原理

河南人民出版社

企业领导干部岗位职务培训

现代管理科学原理

河南省计划经济委员会教育处
河南省工业企业管理教育研究会 编

河南人民出版社版

现代管理科学原理

编著者 黄炎忠 吴铁铸

责任编辑 陈书林

河南人民出版社出版发行

郑州第二商标印刷厂印刷

850×1168毫米 32 开本 12.625 印张 315 千字

1988年4月第1版 1988年4月第1次印刷

印数1—9000册

ISBN 7—215—03269—1/F·61

定 价 3.20元

前 言

近年来在我国，从企业到机关、军队，从科研到文教、卫生，从中央到基层、各行各业，对管理学的学习和研究出现了前所未有的热潮，各种门类的管理科学正在建立和完善，许多管理领域正在探索和突破，管理的普遍性和重要性正在被越来越多的人所认识。赵紫阳同志在党的十三大报告中指出：“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。必须清醒地认识到，技术落后，管理落后，靠消耗大量资源来发展经济是没有出路的。离开科技进步和科学管理，不可能在有限的耕地上生产出足够的粮食和其它农产品，不可能在人口不断增加的情况下保持目前的温饱水平，更谈不上向小康以至更高水平前进。……这一切说明，科学技术进步和管理水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事。”

然而“管理”，这个曾经在我国遭到轻视，甚至鄙视的工作，为什么一下子提到了如此“惊人”的高度？是人为的拔高吗？管理的本质内涵是什么？外延有多大？为什么如此重要？……。近十年来，我国的管理科学无疑有了长足的发展和进步，但人们往往热衷于管理制度、方法和手段的研究和运用，而对管理的基础理论研究显得薄弱，对上述问题还未能作出令人满意的回答。我们认为，管理的基础理论是各种门类管理学科赖以形成的核心和基石。对管理基础理论研究的薄弱，将使许多管理新学科无法建立；即使已经建立的学科，也将难于深化。因而加强这方面的研究具有深远的意义。

基于上述认识，我们力图在学习和消化古今中外管理论著的基础上，建立管理基础理论的框架，对管理的概念、特性、功能、方法等基本问题作深入一步的研究和探讨。全书总体上分为二论：管理论和企业论。其中以管理论为重点。本书的特点是：“新、深、探”三字。无论从体系到论点都力求有一定的新意和深度。由于我们的学识水平有限，因而在追求“新、深”的同时，必然具有探索性和不成熟性。其意在抛砖以引玉。祈待读者批评，共同探讨。

本书分工是：前半部分由吴铁铮同志执笔，后半部分由黄炎忠同志执笔。崔秉哲同志为本书做了一些编辑校核工作，谨表谢意。本书主要适用对象为企业领导干部，还可供其他管理者参考。

编著者 黄炎忠 吴铁铮

1988年元月

现代管理科学原理

目 录

第一篇 管理总论

第一章 管理界说

第一节 问题的提出	(1)
-----------	-------

第二节 管理诸界说——管理是什么	(3)
------------------	-------

第三节 管理“变型”说——管理不是什么	(20)
---------------------	--------

第二章 管理的本质

第一节 管理因素运动说	(44)
-------------	--------

第二节 管理决策环节循环说	(51)
---------------	--------

第三节 管理三体结构说	(53)
-------------	--------

第三章 管理的特性

第一节 管理性质的两重性	(57)
--------------	--------

第二节 管理知识的两重性	(59)
--------------	--------

第三节 管理分析方法的兩重性	(63)
----------------	--------

第四节 管理活动的两重性	(67)
--------------	--------

第五节 管理运用范围的两重性	(70)
----------------	--------

第四章 管理科学知识体系

第一节 管理科学的研究对象	(74)
---------------	--------

第二节 管理科学的结构与内容	(76)
----------------	--------

第三节 管理科学、知识体系的发展与政策科学的兴起	(89)
--------------------------	--------

第二篇 管理史论

第五章 管理科学史

第一节	概述	(99)
第二节	中国古代管理思想	(101)
第三节	西方近代管理思想	(126)
第四节	泰罗的科学管理	(128)
第五节	法约尔的管理职能理论	(135)
第六节	梅奥的人群关系理论	(139)
第七节	现代管理科学	(144)

第三篇 管理原理论

第六章 原理与原则概述

第一节	原理	(152)
第二节	原则	(156)
第三节	观念	(158)
第四节	诀道和诫道	(160)
第五节	管理原理、原则的特点和功能	(163)

第七章 管理原理、原则的结构体系

第一节	国外管理原则	(172)
第二节	现代管理原理体系·原则	(182)

第四篇 管理功能论

第八章 计划与控制功能

第一节	计划的特征和作用	(206)
第二节	计划的形态	(208)
第三节	计划与预测	(211)

第四节	计划与决策	(213)
第五节	控制功能	(216)

第九章 组织功能

第一节	组织的一般功能	(225)
第二节	管理职权分析	(233)
第三节	管理幅度和层次原理	(238)
第四节	管理的组织结构形式	(246)
第五节	我国企业管理组织分析	(253)

第十章 管理的本质功能

第一节	协作劳动系统分析	(257)
第二节	系统效应的一般原理	(260)
第三节	系统效应与管理	(261)
第四节	管理是软生产力	(264)

第五篇 管理方法论

第十一章 管理方法

第一节	方法概述	(268)
第二节	系统论、控制论和信息论方法	(270)
第三节	行政、法律、经济和数量方法	(281)

第六篇 企业论

第十二章 工业企业管理总论

第一节	企业的概念和分类	(291)
第二节	中小型企业	(295)
第三节	企业的创办和终结	(298)
第四节	企业的使命和责权	(302)
第五节	企业系统及管理	(305)

第六节 企业素质	(309)
----------------	---------

第十三章 企业改革

第一节 我国现阶段的工业企业	(313)
第二节 企业改革总论	(315)
第三节 企业经营形式	(323)
第四节 企业集团	(329)
第五节 企业管理的中国特色和现代化	(334)

第十四章 厂长(经理)与企业家

第一节 企业领导体制与厂长(经理)	(339)
第二节 厂长(经理)的条件和能力	(346)
第三节 厂长(经理)的知识结构和学习	(354)
第四节 企业的领导群体	(359)
第五节 中国企业家	(363)

附 录

案例与思考

案例一 新中国首家破产企业——沈阳防爆器械厂	(370)
案例二 黄牌警告——沈阳五金铸造厂起死回生	(375)
案例三 怎样处理承包以后的新课题	(381)
案例四 俞志强租赁武汉金笔厂	(383)
案例五 凤凰自行车企业集团	(386)
案例六 中国嘉陵工业股份有限公司	(388)
思考一 遭人嫌恶的30种缺点	(389)
思考二 受人喜爱的30种优点	(391)
思考三 处理人事关系13个不要和16个应该	(392)
思考四 成功企业家十大要诀	(393)

第一篇 管理总论

管理的精髓不在“知”而在于“行”，它的考验不在“逻辑”而在“成果”。

——〔美〕管理学家彼得·杜拉克

在任何一个社会中只要对既有效果又有效率的集体协作的重要性加以重视，则毋庸置疑，管理工作是一切艺术中最重要的一种艺术。

——〔美〕管理学家哈罗德·孔茨

通过对一种新思想的说教，并不能帮助任何人，只有启发一个人进行思考，才能对他有所帮助。

——〔美〕管理咨询专家迪克·卡尔森

第一章 管理的界说

第一节 问题的提出

“管理”是一个既古老又年轻、既熟知又难知的词。古老，它同人类一样古老；年轻，它是当代最为时髦倍受青睐的科学；熟知，无论古今中外，小到从事管家、大到治国安邦，无不存在着管理活动；难知，如请回答“管理”是什么？不是什么？究竟是什么？它的科学内涵和外延是什么？它的本质和真谛是什么？则有人说：“管理是一门科学，也是一种艺术”；有人说：“科学管

理……它是科学，而不是经验法则；是和谐，而不是单干……是发展个人，使他达到最高效率和最富裕状态”；有人说：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”；有人说：“协调是管理的本质”；有人说：“决策是管理真谛”；有人说：“管理就是自己的主意叫别人去实现”……等等。据统计当今世界管理的定义有64种之多。由于管理科学的学派林立，百家崛起，不同学派从不同侧面和角度，不同层次和深度，对管理有着不同的解释。可谓众说纷纭，莫衷一是。

由于“管理”是管理科学最基本最重要的概念和所有理论的出发点和归宿，因此，学习管理科学首先要掌握“管理”这一概念，这是十分必要的。

首先，这是理论的需要。学习任何原理或理论体系都要概念清晰，因为概念是组成理论和原理的基本内容、基础要素和基本思维形式。逻辑学和管理学书上都强调：“概念是反映事物本质属性的思维形式”，“概念是从个别概括出一般而形成对某一事物的思想印象”。显然，一个词的定义是概念的基本形式，定义就是用精炼的语言、简明的方式将一概念的本质属性揭示出来的逻辑方法。如果学科的概念体系不清楚，就无法进行问题讨论，无法传递知识，无法进行科学的决策和科学的处理管理问题，因为缺乏共同语言和统一认识。美国管理学院院长哈罗德·孔茨在其名著《管理学》中就强调：“可以毫不夸张地说，一门科学成熟与否的最重要标志是它的系统理论水平。这包括了在此领域中使用的一般概念体系的性质，构成它的不同因素的逻辑结合的种类与程度，以及它在实验研究中被实际使用的方式”。他又指出：“概念应是明确的，……否则一个想阐明学识的人所讲的内容就将不可能如实地传递给别人”^①。因此，要想深入的了解管理科学必须确切掌握“管理”概念。

其次，这是时弊之所在。美国田纳西大学教授吴健民博士，

来华讲学时指出中国管理的弊端有九条，第一条即是：“对下定义没有明确的看法，对许多问题没有定量的概念。”这是切中时弊的。有的管理者分不清什么是管理和经营，领导和管理，管理科学和科学管理，管理现代化和现代化管理……。尤有甚者，个别领导提出：“要买带电脑的电子计算机”。个别领导看到某单位搞01、11等二进位的电子计算机编码研究时，竟提出：“你们搞这些 $1+1$ 、 $1+2$ 干什么，这个问题不是由陈景润都解决了吗？！”

再次，这是实践的呼唤。搞清概念不是引导我们遇事从定义出发，背诵定义，按教条办事。而是叫我们从客观的实际出发，把握事物的本质、全体、内部联系，从中引出客观规律以指导管理的实践。当前改革的实践呼唤着理论，需要从改革的经验中抽象出理论、濡染成艺术、物化成力量，摆脱理论的贫困，回答现实的问题，指导实践的方向，因此，切不可忽视理论的研究、概念的把握。

最后，这是哲学的启迪。列宁很早指出：往往最简单的、最具体的东西是最复杂的东西。印度哲学家辩喜也曾指出：世界上最平凡的东西往往是最伟大的东西。“管理”概念是普通的，一般的，这种“简单性”恰恰表明它对管理科学的统帅性、统摄性，使它具有哲学范畴的意义，从而使它更难以琢磨和把握。因此，学习管理科学必须首先学习、研究、掌握、运用“管理”的概念。

第二节 管理诸界说——管理是什么？

管理可以从不同角度不同层次去规定其含义。从词义上看，管理就是管辖、处理、管束、治理、控制等意。管辖意味着采取某种行动去干预；处理意味着使之更加趋于合理；管束就意味着

要制定条条框框……这是人们日常生活上对管理的理解。顾名思义可以认为“管理”由“管”、“理”二字构成。“管”包括：一是权威性，即可控性，管的主要形式是发号施令，以服从为前提，以纪律为管束；二是约束性，要有各种规章制度组织纪律，管束人们的共同行动；三是目的性，用各种手段以达到所设立的管的目的，即完成计划宗旨。“理”包括：一是合理性，就是符合规律性，即合乎事理、顺乎情理、切合伦理、渗透法理、结合心理、关注生理，有规矩、有标准；二是条理性，就是科学性，即井然有序、忙而不乱，分工明确、分权合理，职权清楚，责利协调、机构严密，达到不重叠、不交叉、不扯皮、不盲动；三是效益性，就是发挥整体效益，即提高效率，创造效果、产生效益，发挥效能。因此“管理”必须作到“管”而有“理”！从词义看“管”与“理”的整体结构如图1—1所示。就广义而论。管理是指人类为达到目标而进行的一种有意识（按照一定思想，制定决策和实施决策）的实践活动。当人们进一步从管理学角度去研究管理时，由于他们处的时代不同，所寓环境各异，揭示问题侧面与深度有别，就提出了许多界说来揭示管理的本质，那么管理是什么呢？现将其主要学说简要述评如下：

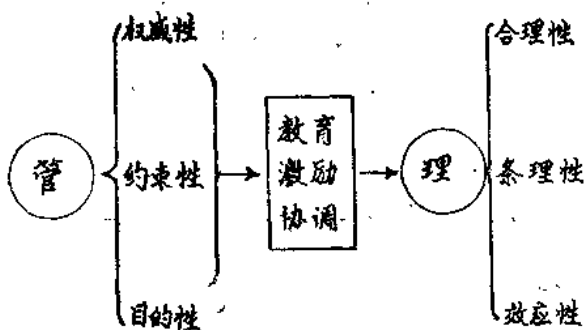


图1—1 “管”与“理”的词义解释图

一、管理组织说。

有人认为：“每当人们联合起来去实现某一目标时，他们就创造了一个组织，或者说是一个社会机器，它有潜力完成任何个人独力所不能完成的工作。”为此，“为达到特定目标而联合并指导使用资源的工作叫管理”^②而有效地合理使用资源取决于组织是否成功。因为一般认为组织由四要素构成：一是物质要素，如人、财、物、空间、设备等。二是形式要素，如职、权、责，供、产、销，分工、协作，指挥、服从，组织、纪律等。三是环境要素，它是置于一个法律的、经济的、政治的、文化的、技术的、用户和竞争对手等环境之中。四是目的要素，如组织完成的任务和宗旨。而这四个要素组成的结构形成的功能就是管理工作。因此，早期管理学者如美国的“科学管理之父”泰罗，德国的“组织管理之父”韦伯等都认为：组织是生产中决定性工作，建立科学的组织模式（体系、结构），实施科学的组织原则，制定严格而明确的规章制度、纪律、职责，对人员进行分工，协调监督和控制。使行政组织体系具有准确性、稳定性、纪律性和可靠性，创造条件使每个成员实现最高工作效率。

用形象的语言说，管理就是研制和运行一部机器。管理者要设计研制出一部优秀的机器（机构、体制）又要拟定好合理的操作规程（制度、规范），还要选择好称职的操作机手（选人、育人、用人），这部机器才可以有效运转。（管理可以优化运行创造效益）。

二、管理求效说。

从管理的功能角度出发，许多学者认为管理的本质是放大所管理系统的功效，并产生子系统所不具备的新功效。美国管理大师P·F杜拉克就认为，管理是社会的一具器官，因其具有功效而存在。他的名著《有效的管理者》开篇首句就是：“管理者的本分，在求工作之有效。推敲起来，‘求效’（to effect）和

‘管理’（to execute）两词，可视为同义词。身为管理者，不论其为企业主管……或军事机构主管，均应力求‘择善而行’。换言之，管理者做事必须有效。”③因此，管理必须管而有效，即讲究效率、追求效果、产生效益，无效、无理就没有管理。

用形象的语言说管理可以比喻成一个晶体管放大电路。通常晶体三极管电路，是在发射极和基极之间输入电信号，用其电流控制集电极和基极之间的电流，从而负载上获得放大的电信号。这可以用来比喻：管理、效益和智力开发与资源输入的要素关系，如图1—2所示。图中的含义是：以智力开发、资源开发为代表的活的劳动力和物化的劳动资源设备做为输入，经过管理的控制，才能创造效果形成效益，体现出价值。

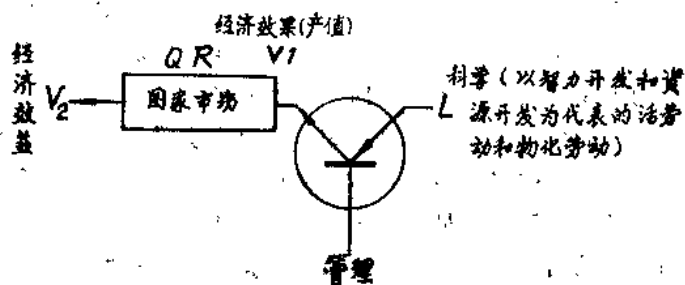


图1—2 管理—效益三要素图

从图中还可以看出：在生产过程中，用一定劳动消耗所取得的有效成果称为经济效果，即反映在产品数量、质量、成本的综合指标的产值来表现。产值由劳动消耗和劳动生产率表示，即由公式

$$V_1 = nL$$

V_1 是产值。

L 是劳动消耗。

n 是劳动有效增益，用于生产过程即劳动生产率。

还可以看出，有了经济效果不一定有经济效益。如把水产从海中捞出就有了经济效果，但由于冷冻和运输跟不上而烂掉了，就没有经济效益。因此可以用公式表示：

经济效益 = 经济效果 - 流通阻抗的损耗

即 $V_2 = V_1 - QR$

V_2 是经济效益。

V_1 是经济效果。

Q 是库存量。

R 是流通阻抗。

阻抗是借用电路的阻抗概念而得，它与库存损耗、价格不合理、信息和行动迟缓、产销结构不合理、产销脱节、渠道不通、运输停滞和运输过程损耗等构成。这可以形象的看出提高经济效益要提高劳动生产率，要尽量减少库存，减少流通阻抗。图1—2只说明了智力开发、管理和经济效益三要素的联系。但尚未形成系统。这正如一个三极管在未构成一个回路之前，三极管内的功能也发挥不出来，如果形成回路如图1—3，功校才能发挥。

从图1—3可以形象看出提高经济效益有三途径：

- (1) 加强开发智力使a点处于良好状态；
- (2) 提高劳动生产率、加强管理使b点处于良好状态；
- (3) 要加快资金周转，使市场结构合理，企业分成比例合理。

同时还可以看出管理是一个复杂的多变量函数，与多种因素有关，作用到多种领域，图中a、c点的运转也离不开管理工作。

三、管理决策说。

本世纪七十年代西方出现新的决策理论学派，代表人物是美国赫伯特·A·西蒙就提出“管理的关键是决策”。企业管理的主要研究对象不是作业而是决策。管理就是确定目标和制定实现目标的措施办法，可以说组织的全部管理活动过程就是决策，决

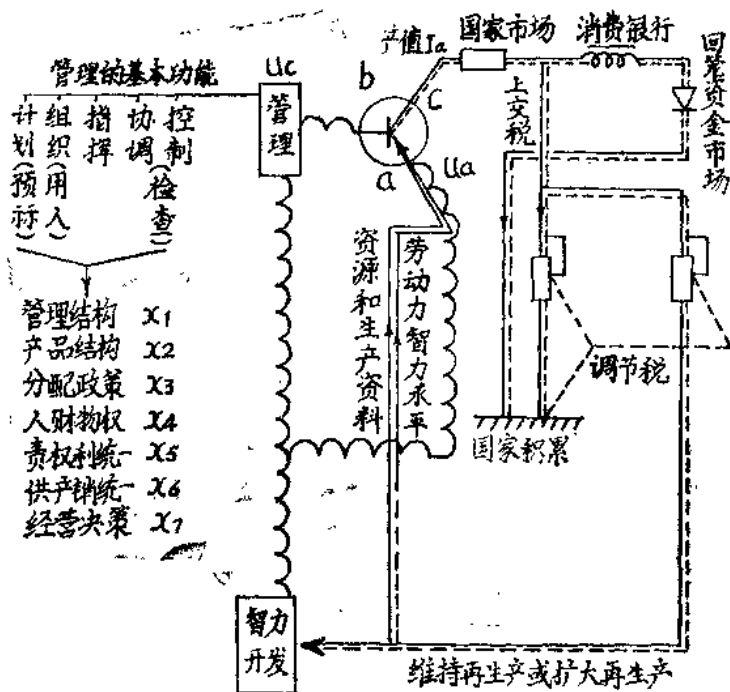


图 1-3 提高劳动生产率与管理图
(图例：——硬资源；~~~软资源；---货币源)

策贯穿于管理的全过程，决策渗透于高、中、基层的各级管理者的管理活动。西蒙曾指出：“决策制定包括四个主要阶段：即找出制定决策的理由；找到可能的行动方案；在诸行动方案中进行抉择；对已进行的抉择进行评价……这四部分加在一起，就构成了经理所做的主要事情”。④可见，决策不能单纯理解为“决定政策”，只是高层领导的事；基层“决定事情”也是决策；决策不能单纯理解为“出主意”而是“作出决定”；不能单纯理解为“拍板”，它包含四个过程，“拍板”只是其中之一。确切的说决策就是对未来实践的方向、目标、原则和方法所作的决定。可