



面向21世纪课程教材
Textbook Series for 21st Century

普通管理学

Putong Guanlixue

(2001年修订版)

王德胜 著

北京师范大学出版社



王德胜

男，1942年12月12日生，南开大学化学系毕业，北京师范大学哲学系研究生毕业，北师大教授、博士生导师，指导科技哲学、新闻出版等专业研究生，中国自然辩证法研究会副理事长，北京市研究会副秘书长，企业管理专业委员会主任，曾任林工企业调度、出版社总编辑、音像出版社常务副社长、总编，科技公司、资源公司、服务公司等经营实体总经理。作者曾编著大量辞书、专著和教材，多次获教育部、北京社科、国家出版等系统的奖励，所著图书以简洁明快、思想深邃为主要风格。

绪 言

企业的发展与振兴，主要靠三点：一是人才，二是管理，三是项目。即通常说的人才+管理+项目=效益。当代企业家公认的理念：“管理是生产力”。

提高企业效益的重要手段之一是科学的管理。进入 21 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。管理学已经成了一门独立的综合学科。我国已有科技人员 1000 万，其中做管理工作的人员约有 100 万人，约占科技人员总数的 10%，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现代化建设中所占的重要地位。

世界上，所有发达国家都十分重视管理工作和管理人才的培养，MBA（工商管理硕士）已经成了风行世界的热门专业。德国、日本、美国、法国、俄罗斯等，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约为 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济发展经验所证明，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%。由于挪威重视管理，现已成为世界上最富有的国家之一，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,在上个世纪,计划经济“外行领导内行”的那个时代,中国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,资金照拿,厂领导照常按级别由国家提供住房。在这种不学无术、不懂管理的厂长领导下,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不断地科学化和现代化。作为现代社会的一员,360行当中,无论是干哪一行的,都应当对现代管理学有个初步的了解。

本书共21章,简要介绍了管理科学的各个领域,笔者在实践中体验到,要管好企业,创造效益,在人才、项目、管理都具备的条件下,首先要建构好自己的经济链(营销链、服务链、项目升级链等等),在自己的经济链中,应消除“赤字人”和“赤字链结”,从而降低成本,加快变现;其次要按经济规律办,管理中的价值规律比《资本论》的价值规律要更具体一些,应以全额成本核算计算产品价值,以市场需求确定其价格;再次,效益终极分配很重要,各项分配,符合简单的比例关系:国家:企业:企业发展:员工收入=1:3:3:3,此比例关系与遗传定律相似。此定律称为“分配定律”,虽是经验定律,但应遵循。

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,从人的管理到自然环境的管理,从各种生产要素的最佳配制到调控整个产供销系统,如此等等,涉及人、社会、自然多种要素与多种系统,这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。笔者因多年从事管理的理论研究和实际工作,希望能探索

出规律性的东西，又能概括出简单明快的方法，但是，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，希望能作为引玉之砖，推动管理工作的开展。此书 1993 年出版以后，已广泛使用和多次重印，但进入 21 世纪以后，许多内容陈旧简单，这次进行了比较详细的修订，希望能有所提高和进步！

目 录

绪 言	(1)
第一章 管理学概述	(1)
一、管理的基本概念	(1)
二、管理学研究的对象	(3)
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、经济链学说	(7)
六、效益是管理的中心	(8)
第二章 管理学的历史发展	(10)
一、早期的管理思想	(10)
二、经典管理学派	(11)
三、行为科学学派的管理理论	(13)
四、系统学派与权变学派的形成和发展	(18)
五、组织管理学的现代发展	(20)
第三章 管理现代化	(23)
一、管理现代化的十大观念和四项原则	(25)
二、管理系统化、科学化、民主化、高效化	(28)
第四章 管理系统工程	(32)
一、管理系统的特性	(32)
二、系统管理方法	(35)
三、系统分析和系统设计	(39)
第五章 管理中的领导艺术	(42)
一、我国企事业单位领导制度的历史演变	(42)

二、实行“一长制”与改革开放问题·····	(46)
三、民主管理与职工代表大会制·····	(47)
四、党组织的保证监督作用·····	(48)
五、领导战略和领导艺术·····	(50)
第六章 组织管理 ·····	(56)
一、组织目标和目标管理·····	(57)
二、组织设计和组织结构·····	(59)
三、对组织成员的激励·····	(62)
四、组织的沟通、冲突与变革·····	(65)
第七章 管理决策 ·····	(73)
一、决策的概念和内容·····	(73)
二、可行性研究与决策·····	(81)
第八章 市场经济和商务计划管理 ·····	(83)
一、商务计划管理的原则和形式·····	(83)
二、商务计划的编制、执行和控制·····	(86)
三、PDCA 计划循环法·····	(87)
第九章 目标管理 ·····	(89)
一、目标管理的产生及发展·····	(89)
二、目标管理的理论依据·····	(90)
三、目标管理的重要性·····	(91)
四、目标管理促进企业管理水平的提高·····	(92)
五、目标管理的内容和工作程序·····	(93)
第十章 劳动人事管理 ·····	(95)
一、劳动人事管理的任务和意义·····	(95)
二、人才的开发和使用·····	(97)
三、职工培训·····	(99)
四、劳动人事管理的中心是调动人的积极性·····	(101)
第十一章 物质资源的管理 ·····	(105)
一、物质资源管理的意义和任务·····	(105)
二、物资供应计划管理和随机调整·····	(106)

三、设备管理	(108)
四、能源管理	(110)
第十二章 资金管理	(113)
一、资金的来源、占用和流动	(113)
二、固定资金的管理	(115)
三、流动资金的管理	(118)
四、专用资金的管理	(120)
五、资金管理的国际化	(121)
第十三章 管理预测技术	(129)
一、人才的预测	(131)
二、趋势外推法预测	(131)
三、特尔非 (Delphi) 法	(132)
四、头脑风暴法	(133)
五、主观概率法	(133)
六、实验预测法	(134)
七、相关树法	(134)
八、时间序列预测法	(135)
第十四章 运用统筹方法管理企业	(137)
一、建立和使用网络图	(137)
二、网络图绘制的基本原则	(139)
三、利用网络图确定关键路线	(143)
四、网络图的调整与优化	(145)
第十五章 技术经济分析与可行性研究	(147)
一、技术经济分析的基本原理	(147)
二、技术经济评价中基本要素的计算	(150)
三、技术方案的经济评价方法	(153)
四、可行性研究	(157)
第十六章 企业的信息管理	(160)
一、信息和信息方法	(161)
二、控制和控制方法	(168)

三、反馈和反馈方法·····	(174)
四、电子计算机和网络在管理中的应用·····	(177)
五、建立健全企业的管理信息系统·····	(178)
第十七章 经济法基础知识 ·····	(180)
一、经济法的作用·····	(180)
二、经济法简介·····	(182)
三、经济司法与经济仲裁·····	(192)
第十八章 管理心理学 ·····	(195)
一、个体心理·····	(195)
二、团体心理·····	(203)
第十九章 企业的管理教育 ·····	(207)
一、管理教育的地位·····	(207)
二、通过管理教育提高管理者的素质·····	(208)
三、管理教育的内容与方法·····	(209)
四、外国的管理教育概况·····	(210)
五、我国的管理教育·····	(212)
第二十章 企业文化管理 ·····	(214)
一、企业文化及其意义·····	(214)
二、厂容厂貌·····	(216)
三、厂服、厂歌、厂庆、厂徽、厂旗、厂牌·····	(217)
四、问病、吊丧、贺婚、贺喜·····	(219)
五、奖励、荣誉称号·····	(220)
六、建立企业文化信念·····	(221)
第二十一章 企业管理的指标体系 ·····	(223)
一、企业管理指标的概念·····	(223)
二、定义管理指标的理论框架·····	(230)
三、国家企业管理制定的指标·····	(235)
四、我国管理的指标体系·····	(245)

第一章 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，到 21 世纪以后，由于信息技术的普及与提高，管理学又有了迅速的充实和发展，并将一切自然科学和社会科学的成果移植到自身中来。尽管管理学是一门新兴的交叉学科，但它也有自己独立的概念、范畴、原理，有它自身的研究对象和发展历史。下面，我们将介绍管理学的一般原理和简要历史发展情况。

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以及人与人，人与物，人与自然进行调控的学问，其内容和范围既包括经济基础，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、调节等等也都包括在内。但实际上不止如此，例如，精神生产过程、环境保护等领域，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。因而，从广义讲，一切有人类生产生活的地方，都需要管理。

管理分为一系列层次，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。管理学这种分层、分类和形成网络的原因，是很明显的，因为自然界本身、天、地、人各种系统，都是分层分类并联结成网络的，这种客观的层、类、网、反映到管理学上，就必然构成管理学上的层、类、网。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。同时，我们还可以把这诸多层次、诸多方面，这些关系、联系的综合，形成一个网络状态。

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、协调生产过程而言以及自然环境、气候变化等因素，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。也可以简单理解为，管理中“指挥劳动”是自然属性，“监督劳动”则是社会属性。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。从古老的泰勒制到当代组织管理学的发展，显示了人们管理理

念的发展和社会进步。

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，同时，也研究人与自然的关系，人与环境的关系，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以及各种生产要素呈何种状态更能促进生产力的发展和效益的提高。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，同时又涉及人机关系、人地关系、人天关系等多种方面。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，各种生产要素和谐，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，管理者应当是协调这些关系的大师，使各种要素、各种关系，归化为企业的效益，凝聚成企业的文化。

三、管理学研究的任务

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，在中国大陆应按着社会主义初级阶段生产力水平比较低，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，有计划反而造成管理混乱，这就是辩证法。老子道德经第二章说：“有无相生，难易相成，长短相较，高下相倾，声音相和，前后相随。”我们的管理学一定要注意这一普遍的情况，处理好一系列的辩证关系。另外，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。精明的管理者，在处理各生产要素的公私关系时应充分掌握其辩证转化关系。

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、任何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。相当长一段时间，不能有效地改善和提高人民生活。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，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

的管理学一定要汲取以前半个多世纪计划经济的历史教训，注意克服这些历史弊病。

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，人类基因组的破译、分子生物学的发展使我们看到了优生的希望和光明。第二是发展科技教育。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，要培养出有创造力的人。管理工作十分复杂，但有一个重点，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。应当引起注意的是，不能因上层建筑中空泛的口号去牺牲经济基础。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

内环境是指管理系统内部各种要素形成的结构，外环境是指管理系统外部各种要素的总和。

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”。内循环是指管理系统内部各种要素形成的物质、能量、信息交换流通的循环往复过程；外循环是指系统外部物质、能量、信息与系统内周而复始的交换过程。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。”贷偿循环是互补互利的循环。

2. 外环境和外循环

管理系统的外部一切事物称为外环境，外环境各种事物与管理系统内部存在着人、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。外循环是管理系统在环境中生存的条件。如果管理系统终止了与外环境物质、能量、信息的循环流通，系统就会死亡。应当注意，内环境和外环境、内循环和外循环的划分都是相对的，是根据人们研究层次和类型的相对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，相

互交换物质、信息、能量，彼此互补，并共同取得经济效益，这个循环转换、彼此双赢和取得效益的原理，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。正如哲学家看来的那样，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，贷偿是一种交换，是相互补充的等价交换，这种交换法则是有普遍性的经济法则，在经济活动中，通过循环贷偿，内外环境和各要素协同发展，相得益彰，相互补充，相互协调，共同发展。贷偿不足则经济衰退，贷偿停止则经济崩溃。我们的管理工作应充分注意这一点。

五、经济链学说

1. 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，营养基过多，营养基上的附属物也过多，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。

2. 经济链学说的基本原理

①原理一：经济链最短营养基最少原理。在同一经济活动过程中，需要必要的营养基和有一定长度的经济链，但营养基越少，经济链越短，效益越高。

②原理二：经营基最小原理。经济链学说认为，每个经济活动环节上的营养基附属的对经济活动无供奉的人员，机构越少越好。

3. 赤字人和盈余人

经济链学说认为：从经济学角度看，人只有两种，一种人是一生合法总收入大于或等于总支出，实际指他创造的财富多于消耗的财富，这种人是“盈余人”；另一种人是一生合法总收入小于其支出，其创造的财富小于其消耗的财富，这种人为“赤字人”，在经济活动中应尽量减少赤字人，减少和转化赤字机构，这样效益才能增加。

六、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