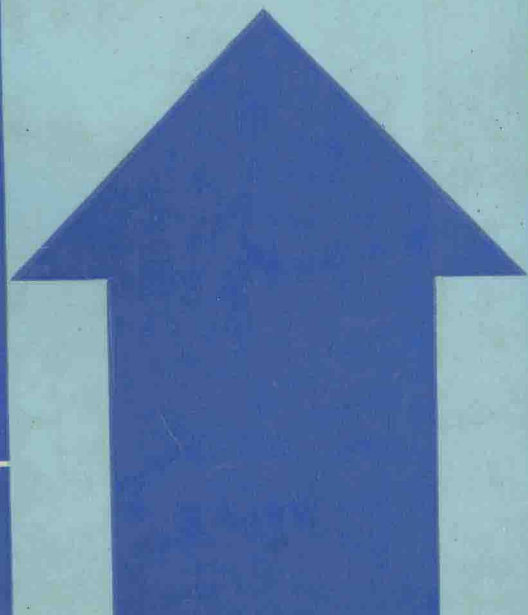


曾祥琼 主编

管理学基础

贵州民族出版社



黔新登字(90)04号

责任编辑：谭良洲

封面设计：吕凤梧

技术设计：张声伟

管 理 学 基 础

曾祥琼 主编

贵州民族出版社出版发行

(贵阳市中华北路289号)

贵州兴黔汽车印刷厂印刷

开本：787×11毫米 1/32 印张：11.5 字数：249千字

1994年12月第1版 1994年12月第1次印刷

印数：1—2000册

ISBN7-5412-0540-0/G·11 定价：9.50元

前 言

管理学是一门涉及多种学科的边缘科学，包含的内容极为广泛，而且实践性强。管理既是一门科学，又是一门艺术，一个成功的管理者，不仅要谙熟管理的基本理论，而且要善于在管理实践中灵活地、创造性地运用，这并非易事。编者根据多年在工厂工作实践的经验 and 近年在厂长、经理、党委书记岗位培训班和大专班的教学积累，编写了本书。企望读者通过本书的学习，在管理观念上有所转变；在思维方式、方法上有所创新；在管理能力上有所提高。为此，本书涉及这方面的内容较多。另外，在撰写中，尽可能地把管理中常用的基本原理、基本规律都归类到书中来，使读者对管理有一个较全面的认识。同时，注意吸收国内外在管理科学方面研究和实践的新成果，力求有较强的实用性和先进性。

本书可作经济类专业大专教材，可作非经济类专业的参考书，也可供各行各业、各级各类干部自学。

本书由贵州省经济管理干部学院曾祥琼任主编，黄乘仁、罗金玉任副主编，由黄乘仁主审。

本书撰稿者：黄乘仁（第一、二、三、五、六、七、八、九、十三、十五章），罗金玉（第四、十章），曾祥琼（第十一、十二、十四章）。

本书引用的教材、专著、文章恕不一一列出。在此，编者向原作者表示衷心感谢，由于编者水平有限，疏漏不妥之处难免，恳请读者批评指正。

编 者

1994年12月

目 录

前 言	(1)
第一篇 原 理	(1)
第一章 总 论	(1)
第一节 管理概述	(1)
第二节 管理的二重性	(6)
第二章 管理思想	(8)
第一节 古代管理思想	(8)
第二节 近代管理思想	(15)
第三章 管理基本原理	(29)
第一节 职能原理	(29)
第二节 人本原理	(47)
第三节 效益原理	(51)
第四节 权变原理	(53)
第五节 激励原理	(56)
第六节 弹性原理	(61)
第四章 分配制度	(63)
第一节 社会主义劳动报酬的原则	(63)
第二节 我国工资制度的沿革	(67)
第三节 工资制度	(70)
第四节 分配形式	(80)
第二篇 组 织	(89)
第五章 组织概论	(89)

第一节	组织概念及其作用	(89)
第二节	组织理论的发展史	(96)
第三节	组织的基本原则	(100)
第六章	组织设计	(112)
第一节	组织设计程序	(112)
第二节	组织结构形式	(117)
第七章	组织的成长与变革	(131)
第一节	组织的成长	(131)
第二节	组织的变革	(141)
第八章	管理规范设计	(151)
第一节	管理规范概念	(151)
第二节	管理业务标准化和管理工作标准化	(159)
第三节	管理规范的建立、实施、修改	(168)
第九章	组织文化	(171)
第一节	组织文化的概念	(172)
第二节	组织文化的建设	(178)
第三篇	领 导	(190)
第十章	领导体制	(190)
第一节	领导体制的重要性	(190)
第二节	领导体制的演变	(193)
第三节	领导机关的组成要素和领导体制的分类	(202)
第四节	我国领导体制	(208)
第十一章	领导与决策	(220)
第一节	概 述	(220)
第二节	决策的原则	(224)

第三节	决策的程序·····	(227)
第四节	决策与智囊·····	(238)
第十二章	领导者素养·····	(244)
第一节	提高领导者素养的重要性·····	(244)
第二节	领导者的基本素养·····	(247)
第三节	领导者创造能力的修养·····	(258)
第四篇 方 法·····		(270)
第十三章	思想政治工作·····	(270)
第一节	思想政治工作的重要性及任务·····	(270)
第二节	思想政治工作的基本规律·····	(276)
第三节	思想政治工作的原则和方法·····	(280)
第十四章	管理的思维方法·····	(294)
第一节	系统论·····	(294)
第二节	信息论·····	(306)
第三节	控制论·····	(314)
第四节	模糊论·····	(324)
第五节	耗散结构论·····	(330)
第六节	协同论·····	(333)
第七节	突变论·····	(336)
第十五章	管理的基本方法和手段·····	(338)
第一节	传统管理方法·····	(338)
第二节	管理的数学方法·····	(343)
第三节	目标管理·····	(349)
第四节	计算机辅助管理·····	(355)

第一篇 原理

第一章 总 论

第一节 管理概述

一、管理的概念

管理是人类自始就存在的基本社会活动，它是由于社会分工，专业化劳动的出现和发展而产生的。只要有多数人在一起劳动，就需要组织、指挥、协调，即需要管理，以便使共同劳动活动，互相配合，有条不紊，富于效率。何谓管理，众多学者对其有不同的表述：决策理论学派创立人，美国人西蒙认为管理就是决策；数理管理学派的代表人物，美国人伯法认为管理就是应用数学模型按照一定的程序对企业管理的一些职能，如决策、计划、组织、控制作择优解答；管理过程学派的代表人物，有名的管理学家孔茨认为管理就是设计和维护一种环境，使处身其间的人们能在集体内一道工作，以求有效地完成集体的目标；管理学家赫尔茨说：管理是由心智所驱使的唯一的无处不在的人类活动。这些表述从不同侧面反映管理的本质，可归纳为四点：第一，管理工

作的中心是管理其他人的工作；第二，管理工作的主要目的是通过其他人的活动来收到工作效果；第三、管理工作是通过协调其他人的活动来进行的；第四、管理人员必须同时考虑两个方面：一是其他人的工作，二是其他人。

综上所述：(管理是为了有效地、经济合理地达到预期目的而进行的一系列活动。)

二、管理学及其特点

正如前面所说、管理是人类自始就存在的基本社会活动，管理活动很早就有，古代人为了生活，要同自然作斗争，这就有了集体的分工活动，也就有了管理。但是，这种管理活动，并没有形成管理科学，也就是说，还没有进行科学的总结和理论的概括。管理形成一门科学，是在资本主义生产方式出现以后的事。随着科学技术的发展，人们进行生产劳动使用的工具，技术装备越来越复杂，劳动规模越来越大，分工和协作越来越精细，因此，对科学的管理的要求就越来越迫切。在这种形势下，客观上要求管理活动要有科学的理论作指导，管理科学就这样逐步形成和发展起来。管理科学是管理实践活动的科学总结和理论概括，它来自管理实践，又反过来指导实践。

管理科学研究的主要对象是生产力、生产关系、上层建筑三个方面。从生产力来看，管理学要涉及研究生产力的合理组织问题，研究组织内人力、物力、财力的合理分配，正确使用。也就是说在相同的生产资料条件下，管理科学要研究的是如何创造更多的使用价值和价值。从生产关系来看，管理科学要研究如何正确处理人和人之间关系、领导和群众关

系、个人与组织的关系，同时要研究如何处理好各种经济分配关系。从上层建筑来看，管理科学要研究如何贯彻党和国家的方针、政策、法规法令、建立健全规章制度、维护好社会主义的生产关系等。由此可见管理科学必然和许多学科，比如政治经济学、技术科学、法学、数学发生密切的联系。所以管理科学是一门介于社会科学和自然科学之间的边缘科学。

管理科学是一门应用科学，有强烈的实践性。因此我们研究管理科学，必须以管理实践为基础，坚持实事求是的科学态度，深入进行调查研究的科学态度，深入进行调查研究的科学态度，科学地总结管理经验。由于一切管理现象都是相互联系，互相制约的，一切事物都是发展变化的，在研究管理问题时，必须依据时间、地点、条件的变化来观察分析问题。

管理科学不仅是一门科学，而且还是一门艺术。由于经济现象复杂，受很多因素的影响，因此这门科学，在大多数情况下，不像其他科学那样，可以单纯地通过数学方法计算出最佳方案。管理上也不存在一种标准模式，我们只能运用管理的一般规律，从实际出发，实行创造性的管理。同时管理工作受思想意识、文化积淀、生活习惯、行为准则的影响极大，因此管理科学不仅是一门科学，而且还是一门艺术。

三、管理的重要性

世界上众多国家的历史经验表明，经济起飞的关键在于发展生产力。而要发展生产力就离不开科学技术和管理的，这是经济腾飞的两翼。相比之下，管理比科学技术更重要。如英国统计学家艾利斯·帕克本世纪初对美国 and 英国三十种职

业的对比调查结果：英国的工业生产率明显低于美国，即使使用大致相同的机器，美国工人的平均产量要比英国高出三倍左右。其主要原因，不在于技术水平。英国的科学技术并不比美国落后，英国获得诺贝尔奖的科学家数量也并不比美国少。英国在工业革命中还发明了不少新机器和新工具，但其管理方法却一直因循守旧，管理水平低是经济发展落后于美国的主要原因。又如日本之所以能迅速跃升为世界第二经济强国，是与它重视管理分不开的。第二次世界大战结束后，日本大量引进美国和西欧的先进技术和设备，但对管理重视不够，其产品的成本、质量、生产率、利润等各项指标却远远落后于美国。日本总结经验教训，在引进科学技术的同时，特别重视管理思想和管理方法的引进，使日本经济获得了高速发展，用23年时间走完了欧美等国50年走过的路程。

重视管理，不仅能促进经济腾飞，而且能使科学技术突飞猛进。如美国著名的“曼哈顿工程”，动员了15万科技人员，耗资20亿美元，仅用三年时间制造出第一批原子弹。这样规模巨大的工程，如果没有科学的组织管理，是根本不可能取得成功的。“曼哈顿工程”技术总负责人，被誉为原子弹之父的奥本海默说：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理”。1961年，美国又组织了规模更大的“阿波罗登月计划”，先后参加这项计划的研制人员共计400万人，最多一年动员42万人。参加研制的有200家公司，120所大学，历时八年，耗资300亿美元，终于获得了成功。“阿波罗登月计划”的总负责人韦伯博士说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理”。由此可

✓

见，管理已经显示出强大的威力，离开了先进的管理，就不可能有现代社会的一切成就。

管理的重要性，归纳如下：

管理是生产力。科学技术虽然能提高生产力水平，但它只能通过生产力三要素（劳动者、劳动手段、劳动对象）水平的提高，来提高生产力水平。管理则不然，它是生产力的倍增器，管理得当，可以成倍地放大管理系统的整体效能，这是因为：

（一）单独形态的生产力要素，不能形成真实的生产力，仅仅具有生产潜力。

（二）通过管理，使三要素合理组织，将产生巨大的结构功能效益，使集体劳动生产力总和远远大于各个体劳动生产力之和，起到放大生产力的作用，甚至带来质的飞跃。

（三）三要素中，人是最活跃的因素，人的潜力是巨大的。管理措施得当，可以使人的主观能动性得到最大限度的发挥，促使科学技术（最先进的生产力）突飞猛进，相得益彰。

（四）管理制约着生产力总体能力的发挥。美国学者通过多年来对破产企业的分析表明，90%以上的企业破产是由于管理不善或缺乏经验，他们得出结论：一个企业的成败，三分在技术，七分在管理。日本经济腾飞，成为第二经济强国，他们总结的经验是：“管理与设备，管理更重要，管理出效率，管理出质量，管理可以提高经济效益，管理为采用更先进的设备准备条件。”所以，许多外国考察者几乎一致认为：中国工业急需解决的问题，第一是管理，第二是

管理，第三还是管理。提高管理水平，对我国四化建设，起着极其重要的作用。

第二节 管理的二重性

一、管理二重性的概念

管理二重性是指管理具有二重性质，即一方面它具有与生产力相联系的自然属性。另一方面它具有与生产关系相联系的社会属性。

管理之所以具有二重性，是因为管理的对象——社会生产过程本身具有二重性：既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。

管理的自然属性表现为合理组织生产力的内容，它是由机器大生产的规律所决定的。管理必须符合生产力发展的客观要求，要与技术发展水平、劳动分工与协作的形式相适应。“指挥劳动”所体现的自然属性，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件。管理的自然属性，与社会制度没有直接的关系，不管在资本主义制度下，还是在社会主义制度下，都要进行生产劳动，都必须加强生产过程的协调与管理。

管理的社会属性表现为维护和发展生产关系的内容，一方面管理必须服从于生产资料所有者的意志和利益；另一方面管理必须不断地调整生产关系以适应和促进生产力的发展。为此，不同社会制度的国家、不同国情的企业，不同生产关系的企业，其管理目的、手段都会有差异。所以，从管理的社会属性看，社会主义和资本主义之间有根本的区

别。

资本主义管理的社会属性表现在生产资料归资本家所有，管理的目的是为了最大限度地榨取工人的剩余价值。正如列宁尖锐地指出：资本家是为掠夺而管理，是借管理而掠夺，资本家管理方式、方法的更新，诸如使资本所有者与经营者分开的“经理制”，让职工对管理参与意见的“参与管理”，让职工有安全感的“长期雇佣制”等。其目的是更有效地、顺利地维护资本主义的生产关系。所以，在资本主义制度下，“监督劳动”作为维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段，表现为剥削雇佣劳动的职能，具有阶级对抗的性质。

社会主义管理的社会属性，是由社会主义的生产关系决定的，社会主义的生产资料归国家或集体所有，劳动者是主人。生产的目的是为了最大限度地满足社会生产及人们不断增长的物质和文化生活需要。在分配制度上贯彻“各尽所能，按劳分配”的原则。所以，在社会主义制度下，“监督劳动”成为巩固和加强集体劳动的条件，为实现社会主义生产目的服务，一般不再具有阶级对抗的性质。

（管理的二重性，即自然属性和社会属性，不是彼此孤立存在的，而是辩证统一的，两者是相互联系的，又是相互作用的，在一定的条件下，又是相互转化的。两者之间的关系，犹如生产力和生产关系，内容和形式的关系一样，具有对立统一的辩证性质。）

二、管理二重性的重要意义

管理二重性是马克思主义管理理论的重要内容，正确认

识管理二重性有十分重要的意义：

(一) 认识管理二重性，深化对管理本质的认识，即合理组织生产力，维护和完善生产关系。为此，要注意以下几个方面：

1. 合理组织生产力就必须掌握现代化大生产的规律，采用科学的办法管理，不能凭主观意志或单凭经验进行管理。

2. 自觉执行党和国家的方针、政策、法律、法规，维护国家利益，协调和处理企业与国家、企业与企业间的关系。

3. 实行民主管理，激发职工的积极性、创造性。

4. 实行各尽所能，按劳分配，坚持物质利益原则。

(二) 认识管理二重性，对外国管理经验，属合理组织生产力方面的大胆吸收，属生产关系方面的批判吸收。

第二章 管理思想

第一节 古代管理思想

一、中国古代管理思想及其成果

这里所说的中国古代管理思想，是指1840年鸦片战争以前，中国历代封建王朝的代表性人物，在管理思想方面的贡献。这些思想有的体现在他们自己的著作中，有的记载于反映他们实践活动的文章之中，比较零星分散，可归纳为组织管理、经营管理、专业管理等诸方面，现分别介绍于下：

(一) 古代的组织管理思想

中国关于组织管理的理论和实践，起源很早。《周礼》一书，相传是周公（公元前12—11世纪）为周朝制定的一套官僚组织制度。这本书中，将周朝官员分为天、地、春、夏、秋、冬六官，以天官（又称冢宰）职位最高；六官分360职，各有职掌，并规定设置官员的级别和员额，职责分明。这可以说是有记载的中国最早的完整的组织思想和管理实践。自周以后历代王朝封官定职，都编有详细的职官表，层次分明，职责清楚。

春秋时代孙武所著《孙子兵法》，是世界上最古老的兵书，距今2500年。书中曾提到军、旅、卒、伍编制，据张预注释：周制军12500人，旅500人，卒100人，伍为5人，层次关系明晰，组织编制比较完备。

在劳动组织方面，也很早就明确提出分工与协作，建立劳动组织的概念。如墨翟（约公元前468—376年）说“譬如筑墙然，能筑者筑，能实壤者实壤，能欣者欣，然后成墙”。明代（公元1368—1644年），劳动分工更为细致。如围绕陶瓷业生产分工有：补窑工，菱草工，并产生各种专业户。如砖户，木匠户，铁匠户等。到了清代组织管理上有更大的进步，清代康熙年间（公元1682年左右），云南东川最大的铜矿开采及冶炼厂，年产高达1200万斤~1300万斤，拥有十数万民夫。据吴其浚著书记载，滇南矿厂，有所谓七长制：一叫镶头（或名镶长）每硐（巷道）1人，其职责是辨察露头矿，调拨槌手，指示改向，计划架支护，安排风柜（通风），指导安装竹筒水龙。二叫硐长，专管硐内事。三叫客长，管理厂民诉讼。四叫炉头，掌窑炉之事，熟悉矿

性，炭性，善观火候。五叫炭长，掌保举炭户，领发柴炭工本，维持燃料供给。六叫锅头，掌全厂人员的伙食供应。七叫课长，掌课税之事，与发工本，收运铜觔，一切银钱出纳等。可见组织日臻完善，既有直线指挥，又有职能分工，组织理论与实践都发展到一定高度。

（二）古代的经营管理思想

我国古代许多商贾巨子，对经营管理提出了许多著名理论。如范蠡、计然的待乏原则和积著之理。待乏原则指出：

“水则资车，旱则资舟，夏则资裘，冬则资絺。”其意思是，水灾时制作车，因灾后车将成为短缺物资，价格将上涨。同样道理，天旱制作舟船，夏天贩运皮货，冬天则准备葛麻。这些都明白告诉人们，经营中市场是第一位的，要根据市场规律进行经营，才能取得良好的经济效益。而且也告诉人们，供求关系支配着价格的涨落。

在史记《货殖列传》中，介绍了范蠡和白圭的经营论：“论其有余不足，则知贵贱，贵上极则反贱，贱下极反贵”。这句话是说，通过商品的数量多寡，可预测其价格波动状况，某商品价格太贵，必转下跌，太贱又会复涨。又指出：“财币欲行其流水”，即货物和货币像流水一样，经常流动运行，才能得到经济效益。可以说早在2000多年前，我们的祖先，已经掌握了一定的市场规律，并感觉到有一支看不见的手在左右市场。

（三）我国古代在一些专业管理上也有不少理论建树

1. 在财务管理方面。中国会计命名起源于西周，当时把日常零星核算称“计”，对一定时期的经济情况的综合考核称“会”。在西汉时期（公元前206年～公元8年），就要求