

第一章 绪论

经济管理是一切管理的基础和核心，是使经济活动得以顺利进行，实现预期目的的一种必不可少的手段。研究经济管理，必须对它的含义、性质、目的、原则、基本原理等，先有一个概要的了解。

第一节 经济管理的含义与性质

一、经济管理的含义

经济管理是管理者为了预期的目的，对经济活动过程，进行决策、计划、组织、调节和监督等各种实践活动的总称。

经济管理是人类社会经济发展所必需的活动。单个劳动者的生产活动和管理活动是一身二任的。而众多的劳动者在一起劳动时，就需要有人兼管决策、计划、组织、指挥、调节和监督等管理活动。当人类社会共同劳动的规模扩大到一定程度时，经济管理就从直接生产活动中独立出来，成为一种专门的职能。

经济管理的对象从“硬件”来说，就是经济活动中的人、财、物；从“软件”来说，就是经济活动所占用的一定的时间和经济活动所必需掌握的信息。在经济管理中，人、财、物和时间、信息等构成了一个有机的整体。经济管理的任务就是在一定的时间内，在掌握必要的经济信息的基础上，使一定数量的人、财、物等资源要素得到最优组合和充分利用，从而取得最佳的经济效益。

经济管理按其管理领域的范围，可分为三个主要层次：第一个层次是宏观经济管理。这是从总体上对整个国民经济进行的管理。第二个层次是中观经济管理。它包括部门经济管理、行业经济管

理、地区经济管理。第三个层次是微观经济管理。这是对不同类型的企业性经济组织的管理。

二、经济管理的性质

经济管理具有二重属性：自然属性和社会属性。自然属性是每一项经济管理活动所反映的共同劳动、协作劳动所必需的管理属性，它是撇开了经济管理的社会目的的属性，反映的是经济管理具有科学组织生产力的职能。社会属性是由不同的生产资料所有制决定的管理属性，它体现了经济管理的社会目的，反映的是经济管理具有调节和完善生产关系、上层建筑的职能。

在经济管理的自然属性方面，不同社会制度下的经济管理并无本质的差别。社会主义经济管理与资本主义经济管理都是建立在社会化大生产的基础上的，都受自然规律的支配。

在经济管理的社会属性方面，不同社会制度下的经济管理有着本质的区别。性质根本不同的社会制度规定着经济管理的特有的社会性质，决定了社会主义经济管理与资本主义经济管理在社会属性方面的质的区别：

（一）劳动者在经济管理中的地位不同

资本主义社会，资本家是管理的主人，是剥削工人的管理者，劳动人民是受剥削的被管理者，管理者和被管理者彼此分离和对立；而社会主义社会，全体劳动者既是被管理者，同时又是管理者，是国家和企业的主人，管理者与被管理者是统一的。

（二）经济管理的根本权利归属不同

在资本主义条件下，管理的根本权力从属于资本，为掌握资本所有权的资本家所控制，管理的最高权力成了资本的属性；在社会主义条件下，管理的根本权力掌握在劳动人民手中，由全体劳动者共同行使管理经济的权力。

（三）管理的根本目的不同

资本主义的管理目的是从属于资本主义的社会生产目的，是

资本家对剩余价值的无限追求，是对雇佣工人剩余劳动的无偿占有，具有掠夺性；社会主义经济管理的根本目的是从属于社会主义的社会生产目的的，是以有效的科学管理提高社会经济效益，不断满足社会日益增长的物质和文化的需要。

明确经济管理的二重性质，对于我们提高经济管理水平具有十分重要的现实指导意义：

1. 为我们学习国外的先进管理经验提供了理论依据。经济管理的自然属性表明，经济管理中有许多普遍的、共性的理论和经验，它们在使用上具有国际性和人类共享性。这就为我国学习和借鉴国外的先进而科学的管理经验和科学技术方法提供了理论依据。

2. 为建立具有中国特色的经济管理理论和方法指明了方向。经济管理的社会属性表明，社会主义经济与资本主义经济有着本质的区别。这就告诉我们，在学习、借鉴国外经济管理经验和理论时，决不能照搬照抄，必须对其社会属性的东西进行批判和剔除。在实践中，应当根据我国的实际，逐步建立具有中国特色的，反映社会主义生产关系性质的经济管理理论和方法。

总之，学习与掌握经济管理二重性的理论，有利于我们分清资本主义经济与社会主义经济中的共性和个性，正确地处理经济管理中批判与继承、学习与独创、吸收外国经验与结合中国实际之间的关系，实事求是地研究和吸收国外经济管理中有益的东西。

第二节 经济管理的目的与原则

一、经济管理的目的

社会主义经济管理的目的概括起来说，就是以尽可能少的劳动消耗和占用取得尽可能多的劳动成果，即最大限度地提高经济效益，促进社会主义生产目的实现。

把提高经济效益或取得最大的经济效益作为经济管理的目的，这是社会主义基本经济规律的要求：

第一，讲求经济效益是人类社会赖以生存和发展的基础。人类要生存就要消耗一定数量的物质财富，社会要发展，同样要消耗物质财富。因此，任何社会在一定时期内的物质劳动成果都要分为维持人类生存与用来发展社会的两部分。能够分摊到两个方面去的物质财富的数量越充分，质量越好，人类生存与社会发展的基础就越巩固，反之，社会产品仅能维持人类生存或者除此之外能用于社会发展的数量极少，社会发展的速度就不会快，规模也不会大。而在一定时期内取得物质财富的多少，取决于生产规模的大小和经济效益的高低。在生产规模一定的条件下，就看经济效益的高低了。经济效益高，不仅有维持劳动者生活需要的物质财富，而且有剩余财富供给社会发展需要；相反，劳动者的生活就难以维持，社会就难以发展。所以说，提高整个社会的经济效益，从而使全社会的物质和文化的需要得到最大限度的满足，才是推动社会不断发展的根本动力。只有抓住经济效益这个关键，才能使社会主义制度得到巩固，并且向更高一级的方向发展。

第二，讲求经济效益是社会主义经济建设的核心。社会主义经济建设需要有大量的资金，尤其是在经济比较落后的基础上进行建设往往面临着资金不足的严重问题。解决这个问题的根本出路在于提高经济效益。而且如果只提高个别企业、个别地区的经济效益还不够，必须提高全社会的经济效益。社会主义经济建设需要消耗大量的物资，不仅要维持简单再生产，而且要进行扩大再生产。这些物质从哪里来呢？主要靠全社会都能用尽量少的活劳动消耗和物化劳动消耗，生产出尽可能多的、有用的物质财富。社会主义经济建设需要大批具有现代科学技术水平的人才，这就要进行智力投资，就需要有钱有物，这也只能从提高社会的经济效益中来。社会主义经济建设需要有一定的发展速度，没有一定的速度，国民经济就会停滞不前。要有一定的发展速度就得首先有经济实力的

不断增长，这种经济实力的不断增长也主要靠提高社会效益。社会主义经济建设的根本目的是不断提高人民的生活水平，而人民生活水平的提高，没有社会效益的不断提高是办不到的。社会主义经济建设要为保卫社会主义祖国提供雄厚的物质技术基础，同样要依赖于社会效益的提高。如此等等，无不依赖于社会效益。所以，讲求经济效益也就成了社会主义经济建设的核心问题。

经济管理目的同社会主义生产目的是一致的。社会主义的生产目的就是保证最大限度地满足整个社会不断增长的物质和文化的需要。实现这一生产目的，不仅需要高度的科学技术，而且需要先进的管理。实现高度技术需要管理，在高度技术基础上使生产不断发展不断完善同样需要管理。这就是说，管理是实现生产目的的一个重要手段。

管理本身不是生产，但管理却始终伴随着生产，没有管理，就不能进行社会生产。因为任何生产都需要有组织劳动、协调关系的过程。管理的目的在于合理地利用资源，分配劳动力，调节生产过程中产生的矛盾，监督生产过程的顺利进行，取得尽可能大的经济效益，最终使生产的目的得以实现。可见，管理的目的与生产的目的是一致的。

二、经济管理的原则

经济管理原则反映了经济管理的性质、特征和目的，是经济管理者确立和改革经济组织形式和经济管理体制，确定管理职能和选择管理方法的依据，是对客观经济活动进行科学管理的准绳。

（一）确立和完善经济管理原则的依据

管理原则是在有一定依据的基础上建立起来的，离开客观依据的科学原则是不存在的。确立和完善经济管理的原则，一方面要以客观规律和具体国情为依据，另一方面要以马列主义、毛泽东思想和邓小平理论为依据。

规律是客观事物发展过程中内在的必然的联系或趋势，它不以人们的意志为转移，而是独立存在和发生作用的。人们的管理实践活动是在经济管理原则的直接指导下进行的，经济管理原则只有科学、正确、全面地反映客观规律的要求，才能有效地指导管理实践。所以，确立和完善经济管理原则要以客观规律为依据。我们确立管理原则，既要遵守自然规律，同时还要遵守包括社会经济规律、生产力规律和经济管理自身规律以及其它有关方面规律在内的社会规律。

以具体国情为依据来制定和完善经济管理原则是正确遵循客观规律的基础和基本保证，同时也是党的思想路线的根本要求。客观规律是在一定的实际条件基础上产生并发生作用的。条件不同，规律作用的特点、形式也不同。离开了实际情况，就谈不上正确认识和运用客观规律。实际情况、具体条件，其最基本、最主要的就是一个国家的基本国情。同时，实事求是，从实际出发是马克思主义的根本观点，是我们党的思想路线。这也是制定管理原则所必须遵循的指导思想。

马列主义、毛泽东思想是为实践所证明的、放之四海而皆准的真理，是无产阶级的科学世界观和方法论，邓小平理论则是对马列主义、毛泽东思想的继承和发展。因而，这些都是经济管理科学和经济管理工作的指南。所以，确立经济管理原则，必须以马列主义、毛泽东思想和邓小平理论为基本依据。

（二）社会主义经济管理的基本原则

社会主义经济管理的基本原则有以下几条：

1. 讲求社会效益的原则。讲求社会效益，既是经济管理的直接目的，同时也是经济管理的一条根本性原则。

讲求社会效益是实现社会主义基本经济规律的需要，同时也是我国具体国情的要求。社会效益原则要求我们讲求经济活动的合理性，或有效性。所谓经济活动的合理性，即在经济活动成果相同的条件下，尽量减少劳动消耗。劳动消耗越少，这种经

济活动在经济上就越合理，这种活动本身的效益也就越高。所谓经济活动的有效性，即在劳动消耗相同的条件下，尽量增加劳动成果。劳动成果的多少反映了这种经济活动的有效程度，标志着经济效益的高低。社会经济效益原则就是要求经济活动要以尽量少的劳动消耗生产出尽量多的符合社会需要的产品。

2. 根据社会主义市场经济规律进行管理的原则。社会主义经济是建立在生产资料公有制基础之上的市场经济，从这个实际出发，社会主义经济必须根据市场经济的客观规律来进行管理。例如，在计划管理上，就要建立自觉运用价值规律的计划体制；在物价管理上，就要建立自觉运用价值规律的价格体系，充分重视经济杠杆的作用；在国家与企业的关系上，既要承认国有企业是相对独立的商品生产者和经营者，赋予企业以相对独立的作为经济实体应有的权力，使之自主经营和自负盈亏，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人，还要加强国家的宏观间接控制和调节，以维护国家的整体利益。

3. 责权利相结合的原则。责权利相结合的原则，要求我们正确划分经济活动各方面的责任、权力和利益关系，并且使之紧密联系、协调一致。

坚持责权利相结合的原则，能明确规定和划分国家、企业和劳动者个人之间的职责、权限及相应的利益，正确处理各方面的关系，不断巩固和完善国民经济管理体制和企业的具体管理制度，克服平均主义，调动各方面的积极性和主动性。

全面坚持、贯彻责权利相结合原则的一个基本前提是搞好经济管理体制的改革。经济管理体制不合理就会造成责权利的某种分离，阻碍其合理密切地结合。我们只有改革不合理的经济管理体制，才能从根本上不断地为责权利的结合创造有利条件。

坚持责权利相结合的原则，要从上到下建立纵横交错的经济责任制体系。责权利相结合是具体经济管理制度的原则，建立、健全包括生产、经营、组织和分配在内的经济管理制度，是实现责、

权、利相结合原则的具体的基本形式。责、权、利的具体、现实的结合是在经济责任制中实现的。

坚持责、权、利相结合的原则，要逐步建立、健全各种定额管理制度。这是确定和考核企业对国家、劳动者对企业所应承担经济责任的基本依据，也是计量企业和劳动者个人的收入和奖励的尺度。只有定额科学，才能准确、真实地表明企业对国家、劳动者对企业应当承担的经济责任和获得的物质利益。不然，就会破坏责、权、利的正确结合。

坚持责、权、利相结合的原则，要加强政治思想工作，牢固树立全国一盘棋思想，把国家放在第一位，同时兼顾企业和个人。要对国家、企业、个人之间的责、权、利关系实行全面的监督，以保证责、权、利相结合的原则全面、正确地实施。

4. 民主集中制原则。民主集中制是社会主义社会管理的一般原则，也是社会主义经济管理的一般原则。这一原则的基本要求是：把经济工作中的集中统一领导与充分发挥各方面的积极性、主动性合理地结合起来。

坚持民主集中制原则，必须改革和完善经济管理体制。我国现行的经济管理体制的主要问题之一，就是在管理方面权力过分集中，对地方、企业限制过多、过死，党、政、企不分。改革经济管理体制就是要正确处理中央、地方、企业和劳动者之间的关系，适当扩大地方、企业管理经济的自主权力。要把加强国家的集中统一和分级管理结合起来，在国家统一指导和管理下，充分调动地方、企业和群众的积极性。既要避免中央统得过多过死的弊病，又要防止和克服本位主义、分散主义和自由化倾向。

改革和完善企业的组织领导体制，也是经济管理体制改革的一个重要内容。由于社会化大生产的专业化程度高，分工细密，生产具有高度的连续性，技术要求严格，协作关系复杂，没有能使千万人绝对服从的权威是不行的。它要求企业要有统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统。所以在企业中必须实行厂

长负责制。企业中的职工代表大会是企业实行民主管理的基本形式，是职工群众参加重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益的权力机构。厂长与职代会的关系是集中指挥和民主管理的关系，是民主集中制原则在企业领导体制上的体现。

坚持民主集中制的原则，还要注意正确处理各级经济领导机关中集体领导和个人分工负责的关系。为了避免片面性、主观武断，保证决策的科学性，对重大经济问题，必须充分酝酿，反复协商，集体做出决策；为了防止和克服多头领导、无人负责、办理拖拉和迟缓，维持正常的经济秩序，保证集体决策及时全面地实现，对日常工作和集体决策的执行必须分工负责、统一指挥。

第三节 经济管理的一般原理

无论是宏观经济管理、中观经济管理，还是微观经济管理，都必须有一定的客观依据，符合管理的一般原理。这是保证经济管理活动有序进行并取得良好效果的前提。

一、经济管理的动力原理

（一）经济管理的动力结构

在经济管理中，正确地运用各类动力，调动各经济主体的积极性，使经济活动有效地运行，这就是所谓的动力原理。经济管理活动赖以运行的动力主要有三类。

1. 物质动力。人们从事各种社会经济活动，直接目的就是获取物质利益，物质利益是人类社会普遍追求的，所以经济管理所依赖的根本动力就是物质动力。例如，在一个企业里，如果没有物质动力的牵引，干好干坏一个样，那么企业就无需研究建立怎样的管理机制，如何使管理活动产生好的效果。

当然，物质动力不是万能的，它也有其副作用。例如，单纯依靠物质动力的推动，会使人们目光短浅，产生急功近利、行为短期化

的倾向，从而会对经济活动的长远正常运行产生不利影响。

2. 精神动力。精神动力一般包括三个方面：一是思想信仰，如革命理想、爱国主义、集体主义、社会主义、共产主义思想等；二是精神刺激，如奖励、先进称号等；三是日常思想政治工作。精神动力是客观存在的。因为经济管理活动是靠人来进行的，而人要有精神，就必须有精神动力。“人总是要有点精神的”，与物质动力相结合，精神动力就具有巨大的威力。

精神动力既要靠长期的、系统的先进思想教育来实现，也要靠各种精神刺激和日常思想政治工作相结合来实现。

3. 信息动力。信息作为经济管理的一种动力，主要表现在管理的某些分支系统获得了其他有关分支系统的信息后，便能据此和它们协调、配合，从而推进本系统和整个管理系统更好地运行。在人类分工和社交活动不发达的情况下，信息量很小，信息的动力作用显示不出来。但是，在现代社会分工和发达的社会交往情况下，经济管理中的信息传递已成为普遍而又十分重要的客观事实，信息也就理所当然地成为一种推进管理活动运行的动力。从一个国家的范围看，如果闭关自守，没有国际间的有关信息交流，就不可能建立起合理的、吸取各国特长的管理机制，提高经济管理水平。相反，研究国外有关经济管理的信息多了，通过比较，了解本国经济管理中的不合理因素，则可“借他山之石攻玉”，逐步完善本国的经济管理活动。从这个意义上讲，信息无疑起了巨大的推动作用。从一个企事业单位来看，如果使相互之间有关经济管理的信息广泛交流，则可形成互相学习、取长补短和互相竞争、优胜劣汰的局面，从而引导着整个经济管理向合理化方向发展。

上述三类动力在管理活动中的相互联系和相互制约关系，就形成了经济管理的动力结构。

（二）经济管理的动力激励

经济管理的动力激励，就是正确运用各类动力，使经济管理活动向合理化方向发展。

要正确认识和处理经济管理中的分支系统动力和整体系统动力的辩证关系。经济管理活动是复杂的多层次的系统组合体，必须以实现整体目标为自己运行的前提。然而，整体是由分支组成的，分支和整体经济管理活动都各有其物质动力、精神动力和信息动力，彼此之间并不总是完全一致的。我们可用矢量来表示动力或由此产生的能量。常见的有三种典型情况：一种如图 1—1 所示，分支充分地发展，每个分支的动力很足，能量很高，但方向各异，互相抵消，最终综合的整体矢量有限；第二种如图 1—2 所示，把每个分支的矢量硬扭到一个统一的整体方向上，表面似乎可以把每个分支的矢量迭加，获得最大的整体矢量，但实际上强扭是一种硬性约束，它会使分支得不到充分发展和完善，最后导致分支的矢量大大减少，结果综合的整体矢量并不一定理想；第三种如图 1—3 所示，它是让分支动力在大方向上基本一致的前提下充分地自由发展，尽管这样的整体矢量并不会达到理想的最大化程度，但较之前两种情况却可能是相对最优的。总之，要针对分支与整体动力之间的矛盾，因势利导，综合平衡，以夺取可能获得的最佳动力激励效果。

眼前动力和长远动力的关系，也大致与分支动力与整体动力的关系相似，需要合理地协调。

在运用经济管理的动力激励时，必须掌握好“刺激量”。在一般情况下，“刺激量”要大些，否则就不能有效地实现动力激励。例如，奖金是一种物质动力，如规定最高额为 100 元，最低额为 0，那末“刺激量”为 100 元，其对经济管理活动一般会产较为积极的作用。如果为了“减少矛盾”把奖金分成 70 元、80 元、90 元这样三个差别不大的等级，任何人都可得到不少于 70 元的奖金，干得再好的人也只能得到 90 元奖金，这样“刺激量”只有 20 元（90—70 元），因而物质动力的牵引作用必然会大大降低。

精神动力也是这样。实事求是地树立一个或少数几个先进典型，

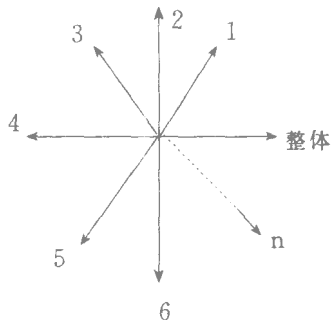


图 1-1

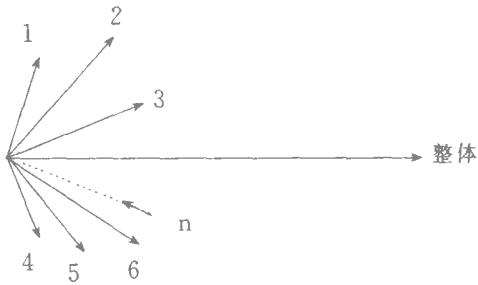


图 1-2



图 1-3

“刺激量”大，榜样的推动力就很有效。但是，如果不顾标准地树立先进人物，或是降低标准，先进人物成把抓，其人数过多，这样“刺激量”就太小，也就失去了榜样的作用，发挥不了精神动力的作用。

（三 经济管理的动力转化

所谓动力转化，是指当牵引管理活动进行的某类动力得不到

满足时，用其他动力来替代该类动力，以发挥其牵引作用。比如，当一个工厂的经济管理工作因缺乏物质动力而不能有效运行，从而难以调动广大职工积极性，而要增加物质动力又很困难时，如果恰当地加强精神激励和信息激励，提高精神动力和信息动力的比重，就能使人们暂时降低对物质动力的要求，相对弥补物质动力的不足，使精神动力和信息动力在一定程度上替代物质动力来牵引经济管理工作的运行。这里，实际上是将精神动力或信息动力间接地转化为物质动力。在经济管理中，尽管三类动力同时存在，但它们之间的相互转化却是不中断的。因此，改进和完善经济管理活动，必须及时洞察和运用动力转化，对三类动力综合、协调地运用。

二、经济管理的组织原理

（一）能级与功能最大化原理

“能”原是物理学中的概念，是指功能的量，即能量。在现代经济管理中，也存在着能量问题。由于经济管理中各个管理组织发挥的作用有大有小，所以其能量也就有大有小。根据各个管理组织的能量大小，可以将其分成若干等级，这就是能级。所谓经济管理的能级与功能最大化原理，就是使管理活动动态地处于管理组织的各个相应能级中，使整个管理工作发挥最大功能。

在管理进入科学阶段前，管理任务是由一个个孤立的管理组织去完成的，能负重 100 斤的管理组织遇到 200 斤的负载，可能出现的情况要么是挑不起，要么是由于硬挑而被压垮；而能负重 200 斤的管理组织却并不总是满负荷的，可能经常只遇到低于 200 斤的负载，因而，低效率是经常性的。在科学管理阶段，大量的管理任务是由许多分级的管理组织，有机结合起来共同完成，从而就有可能避免各个管理组织超负荷运行，或由于负荷不足而造成低效率。所以，一个有效的分级管理组织体系，完全可以比数量相同而没有分级的混乱管理组织发挥更大的功能。

那末，如何运用能级和功能最大化原理呢？

首先，管理组织的能级必须按层次形成较稳定的组织形态。管理组织不是随意划分能级的，各能级之间也不能随意组合。较为理想的组织形态应是上小下大的正三角形，即低能级的管理组织和管理人员数量最多，中等能级次之，最高能级最少。例如在一个工厂中，应该是班组一级管理组织及人员最多，车间一级管理组织及人员次之，厂部一级管理组织及人员最少。

在经济管理中，管理组织所构成的正三角形一般可相对分为四个具体能级。最高能级是决策能级，它负责确定大政方针；第二个能级是管理能级，它负责运用各种管理方法和技术来实现大政方针；第三个能级是执行能级，它负责执行管理指令，直接协调和组织人、财、物等管理内容；最低能级是操作能级，它负责具体操作和完成一项具体任务。

其次，应赋予各个能级不同的权责、物质利益和精神荣誉。在经济管理中，不仅要管理组织及人员按能级合理组织起来，而且要规定不同能级的不同目标。一般地讲，较低能级的目标是达到较高能级目标的手段，只有较低能级圆满地达到了自己的目标，才能保证较高能级顺利地实现目标，才能逐级地保证实现整个管理的目标。因此，较高能级对较低能级有一定的要求，有一定的制约，即表现为赋予其一定的权力与责任。此外为了使管理中各个能级都能在完成自身功能方面发挥高效率，还要有一定的物质利益、精神荣誉，使一定能级上的管理者能够获得与其承担权责相应的报酬。

（二）管理幅度与管理层次原理

所谓管理幅度，是指一个管理人员所能直接管理的下属数量；而管理层次则是管理组织能级的进一步具体化。管理幅度与管理层次之间有着密切的关系。管理幅度大，则管理层次可减少；反之，管理层次则必须相应地增加。如一个工厂有 100 名职工，而厂长又可以直接有效地指挥这 100 名职工，厂长与职工之间就形成一个管理层次：厂长——职工。如厂长难以直接有效地指挥 100 名职工，则可将职工分成两组，每组设一个车间主任，厂长直接领导车

间主任，车间主任直接领导工人，这样就形成了两个管理层次：厂长——车间主任——工人。如每个车间主任难以直接有效地指挥 50 名职工，则可在车间主任之下再设组长，这就形成了三个管理层次：厂长——车间主任——组长——工人。

由此可见，通过确定合适的管理幅度，就可形成相应的管理层次。可见，管理幅度与管理层次原理的核心是确定合适的管理幅度，在此基础上形成相应的管理层次。

管理幅度应以多大为宜，并无固定的标准可循，但一般应考虑以下因素：

1. 管理组织所处的能级。一般地说，处在高能级上的管理组织，其管理人员的管理幅度应窄些；反这，应宽些。例如，一个企业的经理所直接领导的人数，要比一名工段长或一名科室主任所直接领导的人数少得多。

2. 需要处理的问题的难易程度。所要处理的问题较复杂的管理组织，不管其能级高低，一个管理人员所直接管辖的人员数要相对少一些。如一个企业中的科研和设备工程管理部门，其所处的管理能级并不很高，但由于管理工作复杂，所以管理幅度只能小一些。需要处理的问题较简单的管理组织，一个管理人员所直接管辖的人数可多些，管理幅度可大些。例如，管理装配线事务工作的管理组织机构，其管理幅度就可大些。

3. 管理者和被管理者才能的高低。众所周知，有些能力较强的管理人员能在不降低管理效率的前提下，比相同能级、负责相同工作的其他管理人员管理更多的人员而不感到过分紧张。同样道理，一组高度熟练的工作人员所需要的指挥、监督，显然要比非熟练的工作人员少得多。在上述两种情况下，无疑可加大管理幅度；反之，管理幅度就只能小一些。

4. 管理人员对下级的授权程度。有的管理人员喜欢专权独断，不愿把权力交给下级，因而对每种活动都要亲自检查核对，这样的管理人员自然不可能管理较多的人员。如果管理人员通过训练安排，把一

部分工作适当授权给下级处理便可增加直接管辖的人数。

管理幅度虽然决定了管理层次，但管理层次对管理幅度也有反作用。一方面，从提高管理幅度的有效性出发，要求缩小管理幅度，建立起管理幅度较小、管理层次较多的“纵深结构”；另一方面从减少管理层次出发，又要求扩大管理幅度，建立起管理幅度较大、管理层次较少的“扁平结构”。这两方面的要求是矛盾的。在设置管理组织时应从实际出发，全面考虑这两方面的要求，不能片面地强调一方面而忽视另一方面。如果片面强调缩小管理幅度而使管理层次增加，结果必然降低管理效率，这当然应该避免；但是单纯强调减少管理层次，忽视管理幅度的限制，也会导致指挥软弱，影响管理的有效性。离开管理单位的具体情况强调“纵深结构”好或“扁平结构”好都是不对的。所以应该结合实际情况，在扩大有效管理幅度的基础上减少管理层次，尽可能使两方面的要求得到兼顾。

（三）权责对等与才职相称原理

权，是执行任务、完成管理工作的决定权；责，是应尽的义务和责任。在实际工作中，各个管理组织如果有责无权，责是无法完成的；如果有权无责，则有滥施其权的危险。所谓权责对等原理，就是赋予管理组织及人员的权力与其所承担的责任相一致，使任何管理组织及其人员的权力既不大于、也不小于其所负的责任。当然，这种权责对等并不是数学上的相等。但是，对任何管理组织和人员来说，权与责的大致相当还是可以做到的。

要真正做到权责对等，只有通过长期的实践。当责大于权时，则应及时地扩大授权；当权大于责时，则应适当收回一部分权力。如此不断实践，以摸索出实现权责对等的具体办法。

管理组织担负的各种管理工作，可以通过分析而区分出其所需要的知识和技能等；还可通过考查、测验、面谈等方法，了解每个管理人员的知识、经验、才能和兴趣等。在进行管理组织的职务设计时，应尽可能地使管理组织中的每个管理人员的现有才能或潜在才能与其担负的管理工作、职务的要求相适应。这就是才职相称原理。

才职相称原理的基本要求是：把每个管理人员安排到他所适合的管理组织中和管理职务上去，如果缺乏某项管理工作所需要的人员，也可考虑把管理工作重新修改、设计、安排，直到找到适当的人来充任该工作为止。这就是说，为了实现才职相称原理，职务本身在必要时是可以调整的。

（四）弹性原理

是指管理组织必须保持充分的弹性，及时适应管理因素的各种可能的变化，以便有效地实现动态管理。经济管理的弹性原理是由现代管理的下述特点决定的：

1. 多因素性。管理问题是由众多的有机地联系在一起的因素构成的。管理中所遇到的问题，从来不是单因素的，而是复杂的。管理的决策总是合力的结果。情况是不断发展变化的，而人的认识总是有一定的局限性，因而任何管理组织都难以作出绝对正确、一贯正确的决策，而必须承认对管理问题各个因素的认识永远没有止境，这样才能使管理组织的设置和活动有一定的回旋余地。

2. 不确定性。这不仅因为管理的客体是复杂多变的社会问题，它跨越许多领域，难以被人们确切地把握；而且因为管理既要分析过去，研究现实，并要预测未来，而未来的变化又总是难以完全预见的；还因为，管理既要进行定性研究，又要进行定量研究，而定量研究中的变数与制约因素又是不易把握的。所以，管理组织必须适应这种不确定性。

管理组织的弹性一般有两种，一种是局部弹性，是指任何一类管理组织必须在一系列管理环节上保持可以调节的弹性，特别是在重要的环节上要保持足够的余地。例如，一个由 10 名管理人员构成的管理组织，如果其中负责某个重要环节工作的人员因故不能工作，组织中就要有其他人员能够替代，才能保持整个管理组织的完整的工作能力。

另一种是整体弹性。每个层次的管理组织都存在着整体弹性问题，它标志着整个管理组织的可塑性或适应能力。首先，管理组