

第一篇 绪 篇

第一章 管理实质

管理，是人类社会生活中的一种普遍现象。但是，学习者不能停留在现象上去了解管理。“我们看事情必须要看它的实质，而把它的现象只看作入门的向导，一进了门就要抓住它的实质，这才是可靠的科学的分析方法。”^①应当看到，管理的内涵极为丰富。它是组织的命根。而培养今天的年轻人去管理明天的各种组织，则没有任何任务可能比这个任务更为重要。为要管理好，就要学好管理理论，在学习伊始就要注意抓住管理实质。

第一节 管理概念

概念不是事物的现象。概念是反映客观事物的一般的、本质的特征，是组成理论和原理的基本内容。明晰概念是理解问题和研究科学最起码的要求。因此，在学习管理学科时，对管理的有关概念也必须捋清楚。

一、管理的概念

管理的实践同人类的历史一样悠久。人们为达成共同目标而进行管理虽是古已有之，然而，对管理进行系统的研究和探讨，形成一门独立学科，却是 19 世纪末、20 世纪初的事。随着社会发

^① 《毛泽东选集》第一卷，第 103 页。

展、管理实践日渐丰富，管理科学也在不断地演进和发展，产生了许多管理学派和理论，并在不同程度上影响或指导着管理实践。

管理实践也是社会实践的基本形式之一，是一切有组织社会实践不可或缺的组成部分。管理概念的产生，正是人们对管理实践在认识过程中的飞跃。因时代不同、观点不同、强调问题的角度不同以及管理实践的复杂性、多层次性，人们对管理的概念也有着各种不同的认识和说法。

管理，有管辖、控制、处理等等意思，是一个包括内容很广的概念。管理概念的表述要能概括地揭示管理的本质及其内部联系的主要内容。本教程认为，管理，是人们为达到组织体预期的目的而有计划有组织进行的社会活动。讲详细一点，所谓管理，是人们根据客观规律的要求，为达成组织体预期的目的，按照一定的原则和程序，以组织体的力量有意识的运用管理职能，配置、开发、使用各种资源的社会活动。这个概念可以揭示以下几点含义，表明管理这种事物的本质和主要内容。

（一）管理存在的客观必然性

历史证明，管理是人们共同劳动的客观需要。人类社会的任何发展阶段，凡是有组织的群体活动和共同劳动，都既有分工又有协作。为协调人们的劳动、活动，使之结合成一个整体的力量，达成预期的目的，客观上都必须有管理。如果没有管理，就建立不起人类社会的必要秩序，人们的社会活动便不可能顺利进行；如果没有管理，人类的生产活动，不仅是物质财富和精神财富的生产不能进行，就连他们的分配、交换和消费也是不可想象的。历史还证明，管理既推动着社会发展，也随着社会的发展而发展。人们共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，管理也就越精细、复杂和重要。生产越是现代化，对科学管理的要求也就越迫切、越高。特别是现代，一切都在加速变动，为了有效地把握今天，筹划、掌握未来，管理就更需要在社会实践的发展中不断创新、变革，而

不能停滞在一个水平上。因此，可以说人类社会需要管理，如同人们需要空气、阳光一样。这是社会及其发展对管理的本质要求，表明管理具有普遍性，不是哪个社会形态所独有的，也不是哪一个人可以随意否定的客观存在。

（二）管理具有明确的目的性

无目的的管理是不存在的。管理实践表明，管理总是为达到某一预期目的，有意识进行的一种社会活动。管理就其实质来说，正是抱有一定目的的集团或个人为实现其目的所进行的社会活动。一切管理活动都服从并服务于组织的预期目的。而在阶级社会里，各个阶级从事的社会活动所要实现的目的虽然各不相同，甚至是截然相反的，但都追求一定的目的却是毫无例外的。管理这一社会活动具有明确的目的性，既表明管理的普遍性共同要求和总体的内部联系，也反映管理的阶级性和时代性的区别。

（三）管理活动的社会性

管理，普遍存在于人类社会各个领域，渗透在人类社会各个层面、各个角落。社会是个复杂的有机体，各组织体内外的联系性、依赖性、制约性很强。脱离社会环境的管理是不存在的。不能把管理仅仅理解为个人活动、个人行为，而应是组织体有意识有计划有组织的进行的一种社会活动。在社会不同的发展阶段，管理的思想、原则、内容、性质、方法、手段各不相同，正是由社会发展的连续性和阶段性所体现的动态过程决定的。管理活动的社会性，主要体现在它的管理对象中。管理的对象就是组织体的人、财、物、信息、科技等要素及其运动过程的统一体。任何管理都是在组织体相互关联、连续不断的社会活动过程中，按一定程序，运用各种管理职能，开发利用各种资源，才能达成管理目的。

二、管理的层次

管理作为人类有意识有组织的活动、行为，覆盖着社会生活和

经济活动的方方面面。现代管理工作的复杂性，决定了管理工作的专业化分工。由此形成了不同层次的管理系统。系统的运作能否有效、效率高低，很大程度上取决于能否分清管理层次。各管理层次做各层次的管理工作，才能做到有效的管理。

管理，是有层次的，并且是多方面、多领域的。

1. 它是多层次性的。不同历史阶段、不同社会形态都有管理，既有其在那个历史阶段和社会形态的各自特殊属性一面的管理，也有共同属性一面的管理，这将在后面再讨论。就同一个社会的管理来说，既有社会管理，又有家庭管理等其他管理。不过，通常说的管理，主要是指社会管理。而社会管理又有社会的经济管理、行政管理、文化管理、教育管理和军事管理等等。其中，经济管理是一种基本的社会管理。经济管理又区分有国民经济管理、部门经济管理与企业管理等等层次。在部门经济管理与企业管理中，一般又按行业来区分，例如，工业经济管理、商业经济管理、工业企业管理、商业企业管理等等。可用图 1-1 作个概括的表示。

在我国，通常又都把处于高层次的、涉及全国范围管理的国民经济管理和部门经济管理称为宏观经济管理，或者只把前者称为宏观经济管理，后者是专业部门的管理、介于宏观管理层与微观管理层之间起纽带与衔接作用，称作中观经济管理。这些年，在深入探索市场经济体制下的宏观调控新路子时，提出行业主管部门要逐步实现由部门管理向行业管理转化，以解决部门分割、条块分割、政府转变职能滞后以及政企不分束缚企业手足等弊端。企业管理一般都称为微观经济管理。其内部也还有高层、中层与基层管理之别。把“企业管理”等同于“管理”的认识是以偏概全的片面认识。

应当看到，不同层次的管理，所管辖的范围、管理的内容、具体目的、任务、原则、方法及其职责、权限，不尽相同。分清管理层次，各司其职责和权限，才能不断提高管理水平，达成管理目的，对于

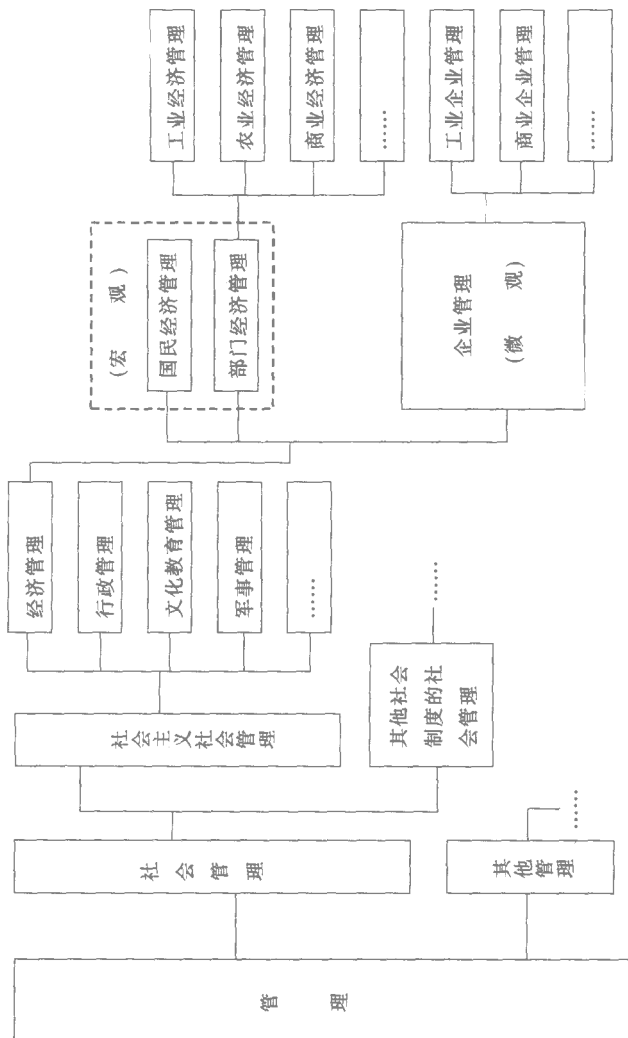


图 1-1

管理实践活动有着不可忽视的意义。

2. 管理又是多方面性的。同一层次的管理中，面对管理实务中方方面面问题而作专业化分工来实施管理。于是又分为计划管理、组织管理、人事管理、财务管理、劳动工资管理、物质设备管理、信息管理、科技管理、仓储运输管理、生产管理、营销管理，等等诸多方面专业管理。方方面面的专业管理的内涵也不尽相同，本教程将在六、七、八章对其中八大管理作详细阐述。

3. 管理还是多领域性的。例如，生产领域的工业管理、农业管理等，流通领域的商业管理、对外贸易管理等，以及市场管理，财政、金融、税务管理等。不同领域的管理，也既有共同点又包含不尽相同各具特色的内涵。

三、管理的意义

当今世界，人们越来越清楚的认识到，无论是整个社会经济发展，还是企业生产经营发达，管理都具有不可低估的意义。

考察管理的意义，可从社会需要管理的客观必然性以及管理的功能、作用中得到透彻的认识。

（一）管理是社会及其经济组织体分工协作、共同劳动、共同运作的客观需要

社会的发展，经济组织体不断扩大、日趋复杂，人们的劳动、运作活动更加频繁、节奏更快，一方面要求专业化分工更为细致复杂；另一方面因分工而导致联系性、依赖性、制约性更强，协作也就更广泛、细致、发展。为使经济组织体中既要分工又要协作的人们，在共同劳动、运作过程能协调地创造，能一环扣一环有序地进行，就必然要有管理。马克思早就形象地讲过：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥

自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①可见，分工与协作可充分发挥集体力的作用，而分工与协作又有赖于管理，这是客观的需要。管理的意义也正在于，它对组织体的分工协作这一客观需要可发挥倍增作用。

（二）管理也是现代社会发展现代化大经济的客观要求

人类社会历经农业经济时代、工业经济时代之后，正迎来知识经济时代。现代化大经济是以现代化大工业、大农业、大流通、大工程、大科学为根基的知识经济。它是建立在知识和信息的生产、分配和使用基础之上的经济。现代化大经济的协调运行，是要通过科学有效的管理来实现。科学管理的运作过程，就是持续不断的探寻和运用客观经济规律的过程，就是发展现代化大经济的客观需要。管理的意义还在于，它能发挥巨大的功能，把知识变成财富，起着创造价值的作用。

科学管理发挥创造作用的功能主要有三方面。一是具有提高其他各种资源的使用效率的功能；二是具有优化其他各种资源的组合配置的功能；三是具有扩大其他各种资源的利用范围的功能。在现代化大经济的条件下，其他各种资源，无论是物化资源如土地、矿产、设备、厂房，还是非物化资源如信息、科技、形象力等等，只有通过科学有效的管理，才能合理配置、有效开发使用，才能成为财富之源。

（三）管理还是保障人类社会解放生产力、发展生产力的必然要求

生产力是人们从自然界取得适合自身需要的物质资料的能力，是人们的实践能力的结果，是生产过程中人的要素和物的要素的结合。只有不断的解放生产力、发展生产力，才能建立强大的物质技术基础、增强经济实力，才是解决社会主要矛盾、推动社会发

^① 《马克思恩格斯全集》第 23 卷，第 367 页。

展的根本途径。管理则是解放生产力、发展生产力的组织保障。社会发展进程表明,要解放、发展生产力,必须强化科学的管理、提高管理水平,增强人们管理实践的能力。这是客观的需要,也是我国社会主义社会发展的本质要求。管理的意义就在于,它对社会生产力的发展和解放,可发挥推动、保障的作用。

还应当看到,管理,从经济学范畴考察,它本身也是构成生产的要素、构成生产工具的要素、构成劳动对象的要素、构成生产资源的要素、构成生产组织的要素。概括地说,正是管理劳动是凝聚人类智慧的劳动,使之对生产力发展不仅能起保障作用,而且其本身已成为生产力不可或缺的要素,被当代社会称为神奇的生产力。当管理有效科学地运用其他生产要素时,便可出人才、出信息、出资金、出产品、出技术、出设备、出效益,一句话,管理本身虽然不能构成物质财富的实体,但同样可创造财富。

当然,科学的管理不会自发地产生。认识管理的客观必然性、了解管理能发挥的作用,目的在于把对客观必然性和作用的正确认识转化为科学的管理活动,转变为提高管理水平的实际行动。

要把客观的必然性变成现实性,充分发挥管理的作用,必须运用社会力量发掘管理机构和管理者的主观能动性。而要发掘、发挥主观能动性、实现这个转化、转变,一要从思想观念上提高对管理的作用意义认识,革除窒息人们思想的旧观念;二要重视并加强对现代管理理论的研究,以正确的指导管理实践活动;三要大力提高管理人员的素质,努力实现从“必然王国”向“自由王国”跨越,强化管理创造力。

第二节 管理目的

上节表明,管理是有鲜明目的的社会活动。在研究、考察任何

一个管理问题时，都必须揭示管理目的、明确管理目的、经常注意管理目的并为实现管理目的而努力。

一、管理目的的含义与特点

管理目的是各项管理活动最终应达到的预期结果，是实现管理过程、规范管理行为树立的方向标。换句话说，管理目的就是管理系统规定被管理系统的管理活动、运作行为应遵循的发展轨道，达到渴望达成的境界，给自身也给被管理系统树立一个努力的方向和目标。

这里讲的管理系统，指的是管理部门的总和，通常也称管理主体；被管理系统，指的是管理对象，一般又称管理客体，是管理系统的子系统。而管理系统和被管理系统的总和，就构成管理体系。

管理目的具有以下几个特点：

1. 综合性。管理目的是管理体系各项管理活动诸方面的内在联系及其发展变化要求的综合反映和总体要求。

2. 可分性。管理目的在规范管理活动、管理行为中，可分解为各管理层次、各专业职能管理、各方面的具体管理目标和任务。

3. 阶段性。管理目的的实现存在时间上的有序性，它受各个时期不同的主、客观条件制约而呈现出阶段性。

4. 客观性。就管理目的的实质而言，它是反映社会制度及其基本规律的必然要求，反映管理的客观必然性要求，是不依人们的主观愿望为转移的。实现管理目的，在管理活动过程中就要学会按经济规律办事，不断提高驾驭和运用经济规律的能力。

5. 阶级性。管理目的是受社会制度决定的，取决于社会中占统治地位的经济关系和统治阶级的利益。不同社会制度的管理，存在着根本不同、而又极为鲜明的目的。例如，以资本家私有制为基础的资本主义社会的管理目的，就是帮助富人更富、帮助官僚更

有权，按列宁的话就是“为掠夺而管理，借管理来掠夺”^①；而社会主义社会管理目的，也应当如列宁说的，是“充分保证社会全体成员的福利和自由的全面的发展”^②。在我国，管理的根本目的可概括为，通过科学合理的组织生产力，适时调整上层建筑和经济运行中的各种关系，完善生产关系，推动解放、发展生产力，实现整个社会经常增长的物质和文化需要，保证社会全体成员的福利和自由的全面发展。

二、揭示管理目的的重要性

马克思主义历来认为，任何一个社会，生产总有一定的目的，都不是为生产而生产。同样，任何时候也未曾有过为管理而管理的无目的管理。

揭示并明确管理目的的重要性在于：

1. 明确管理目的，就能抓住管理的实质。抱有一定目的的组织体为实现其目的而进行的管理活动，正是管理的实质所在。而且，管理也只存在于追求自身目的的人的活动之中，又是这种活动的一个极重要的决定性的方向标。

2. 明确管理目的，也就明确一切管理活动的出发点和预想的终点。管理活动伊始，目的就鲜明地揭示出来，一切活动都为实现一定的目的而有序的进行，就能使整个管理体系的管理系统与被管理系统及其各个组成部分步调一致，可发掘人们最大的潜能，充分发挥出集体力的放大作用、创新作用和倍增效应。

3. 明确管理目的，也就有了明确的考核检查管理活动成效标准的根本依据。凡达到管理目的要求的，就有成效，达不到的，成效就小；凡违背管理目的要求的，往往是负效应，当属制止之列，应

^① 《列宁全集》第 26 卷，第 383 页。

^② 《列宁全集》第 6 卷，第 37 页。

采取切实有效措施予以改正。以是否达到管理目的要求，作为考核各项管理活动的实绩，标准明晰且易规范化。

由此可见，无论处于何种层次上的管理者，如果对管理目的的认识不清、不能始终如一的贯彻在各项管理活动中，就很难做好管理工作、也无法发挥管理的作用。

三、管理目的与管理活动的关系

管理目的与管理活动是紧密相关、不可分割的。

（一）管理目的是贯穿在整个管理活动过程中，渗透于各项具体管理活动中

在管理体系内，一切管理活动，归根到底都从属于管理目的，服从和服务于管理目的，各项管理工作都是为了实现管理目的而有组织有意识的展开。正是管理目的：

指导着各项管理活动的方向和各种资源的配置、开发与利用；

决定着管理活动的方针、任务与内容；

规定着管理活动的原则；

决定着管理的体制、结构以及各项管理制度；

激励着管理体系内各组成部分和人员自觉地发挥潜能；

决定着管理人员的选用、管理方法的选择和管理艺术技巧的运用；

衡量着管理活动的效率和成果；

反映着不同社会制度管理的各自性质，等等。

（二）管理目的又是靠管理系统通过科学有效的管理活动来实现的

管理目的与实现管理目的是一个不可分割的两个方面。就是说，管理目的的实现又在许多方面取决于管理部门、管理人员和对管理对象进行管理的结果。管理目的能否实现，管理资源能否充分有效的开发，其制约机制恰恰来自管理本身、来自管理系统各项

管理活动的科学性和有效性。

这里，应当强调，管理目的的实现与管理活动的不断创新是密不可分的。创新，是管理活动的灵魂和不竭动力，是实现管理目的的关键。在管理活动过程中，为了达成管理目的，创新至少要注意以下几方面：

1. 努力提出新的管理思路，求得突破并加以有效实施；
2. 创设新的组织结构，适应新的经济体制并使之有效运作；
3. 积极进行制度创新，清晰产权、转变机制，摒弃随意性并使企业行为、经济活动出现新的变化；
4. 设计新的管理模式，明确权责、增益提效并使之取得成功；
5. 研究新的管理方式方法，并使之与现代化管理手段紧密结合发挥新作用；
6. 探索正确的认识客观经济规律的管理理论，并使之与管理实际密切结合，发掘管理创造力作新建树。

第三节 管理性质

理解管理性质，是指导人们认识和掌握管理的特点和规律，解决管理任务的有力武器。性质是事物的根本属性。管理的根本属性在于，它具有二重性。

一、管理二重性的含义

管理二重性，是指管理作为合理组织生产力的自然属性和在一定的生产关系下所体现的社会属性。讲具体一点，管理二重性质就是，由生产力的发展引起和决定的、反映生产力属性的管理，是共同劳动、分工协作需要的管理，体现了不同社会制度下管理的共同属性即自然属性；受一定生产关系影响和制约的、反映生产关

系的管理，是维护和调整生产资料占有阶级的经济利益需要的管理，规定着管理的阶级实质和目的，具有阶级社会各自特殊属性即社会属性。因此，管理既要适应生产力运动的规律，也要适应生产关系运动的规律。管理二重性含义可用图 1-2 作个概括表示：①

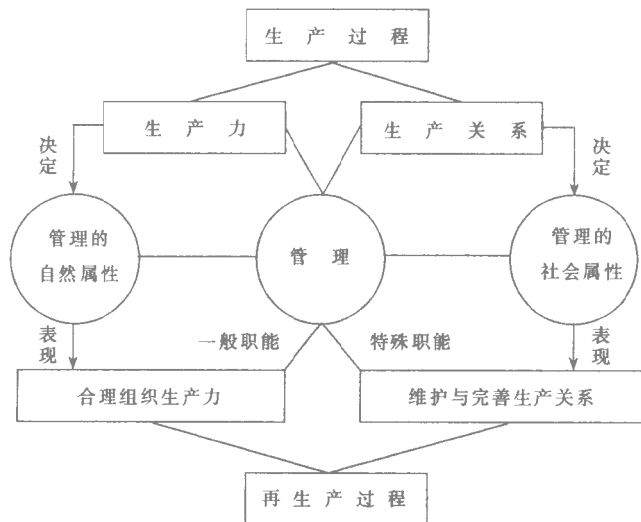


图 1-2

二、管理二重性学说的要点

管理二重性学说是马克思在 19 世纪末首先提出来的。马克思在分析资本主义经济管理的性质时明确指出：“在直接生产过程具有社会结合过程的形式，而不是当作独立生产者的孤立的劳动出现的地方，到处都必然会有监督和指挥劳动的发生。不过它具

①参照《中国企业管理百科全书》上卷第 156 页而作。

有二重的性质。一方面，在一切有许多个人进行协作的劳动上，过程的联系和统一都必然需要有一个指挥的意志，需要有各种与部分劳动无关而与工场全部活动有关的职能，和一个乐队需要有一个指挥人一样。它是一种生产的劳动，那在每一种实行结合的生产方式内，都是一种必须要做的劳动。另一方面——且把商业部门撇开不说——在一切以劳动者（作为直接生产者）和生产资料所有者间的对立作为基础建立起来的生产方式内，又都必然会有这种监督劳动发生。当中的对立愈是大，这种监督劳动所起的作用也就愈是大。所以，它的作用在奴隶制度下达到了最高点。在资本主义生产方式内，那也是不可避免的。”^① 在这里，关于经济管理的二重性原理，马克思已经论述得很清楚了。

后来，列宁结合社会主义经济管理的实际，进一步发展了马克思的这一学说原理，并用这种科学的原理指导当时俄国经济管理的实践。列宁在谈到泰罗制度时指出：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。”接着他说：“应该在俄国研究与传授泰罗制，有系统地试行这种制度，并且使它适应下来。”^②

我国，毛泽东等老一辈无产阶级革命家，结合中国社会主义经济建设的实际也多次阐发这一原理。例如，在《论十大关系》中，毛泽东就明确指出：“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。工业发

^① 《资本论》第3卷，第437页。

^② 《列宁选集》第3卷，第511页。

达国家的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。”^①邓小平也强调：“我们要向人民特别是青年介绍资本主义国家中进步和有益的东西，批判资本主义国家中反动和腐朽的东西”，并指出要“向外国的先进管理方法学习。”^②

这就是说，管理二重性学说，作为马克思主义经济管理的重要原理，不仅揭示了资本主义管理的实质，也揭示了管理的一般原理；不仅对于研究资本主义的经济管理是适用的，而且也适用于分析研究社会主义的经济管理。

综上所述，可将管理二重性学说的主要观点归纳如下：

1. 经济管理具有二重性，是一种客观存在。这是由人们的劳动过程表现为两个方面关系所决定的。人们在劳动过程中，一方面人同自然发生关系，管理就必然具有与生产力相关联的自然属性一面；另一方面，人与人之间以一定的方式结合在一定的社会生产关系中而发生关系，管理势必具有与生产关系相联系的社会属性一面。因此，任何社会的经济管理都具有自然属性与社会属性这二重属性。

2. 经济管理的二重性是统一地存在于同一管理过程中。因为生产力和生产关系之间有着密切的联系，管理的“指挥劳动”与“监督劳动”紧密联系在同一管理过程中。指挥劳动，同生产力直接相联系，是由共同劳动的社会化性质产生的，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。而监督劳动，同生产关系直接相联系，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。因而在同一管理过程中，既存在为合理组织生产力的指挥劳动所

^① 《毛泽东选集》第五卷，第 287 页。

^② 《邓小平文选》第 2 卷，第 168 页，第 150 页。