

工程师工商管理基础

□ 李长青 长青 白宝光 编著

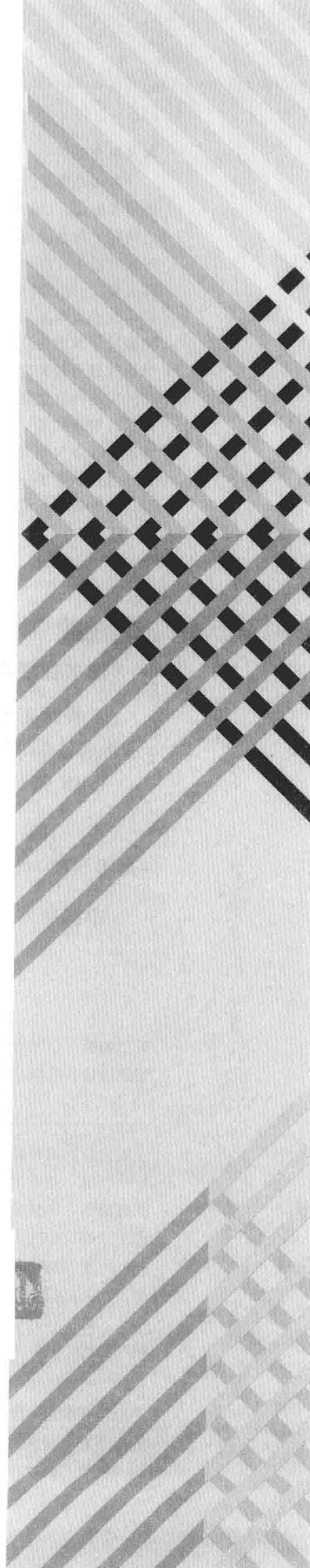
高等教育出版社

Gongchengshi Gongshang Guanli Jichu

工程师工商 管理基础

□ 李长青 长 青 白宝光 编著

高等教育出版社·北京



内容简介

本书是在《工商管理基础(第六版)》一书的基础上重新编著而成。管理与技术被誉之为经济可持续发展的“车之两轮,鸟之两翼”,在当今中国“大众创业,万众创新”时代背景下,广大工程师掌握工商管理的基本理论和方法实属必要。作者检验了百年工商管理的理论和方法,选取了在中国企业中最常用和应用最有效的经典知识编著成书,希望通过一本书使广大工程师和在校的未来的工程师们掌握工商管理最有效的理论和方法。本书按照学习和应用工商管理知识的内在逻辑将十二个经典内容有机地组织在一起,它们是:管理概论,行为科学理论,预测与决策方法,战略管理,市场营销管理,管理会计,工程经济分析,价值工程在产品中的应用,网络计划技术,计划与控制,质量控制,目标管理与绩效评估。

图书在版编目(CIP)数据

工程师工商管理基础/李长青,长青,白宝光编著
—北京:高等教育出版社,2015.9
ISBN 978-7-04-043472-9

I. ①工… II. ①李… ②白… III. ①工商行政管理—高等学校—教材 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 163574 号

策划编辑	张冬梅 李松明	责任编辑	宋志伟	封面设计	张 志
版式设计	马敬茹	插图绘制	黄建英	责任校对	刘娟娟
				责任印制	张泽业

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印 刷 中国农业出版社印刷厂
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 22.25
字 数 540 千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2015 年 9 月第 1 版
印 次 2015 年 9 月第 1 次印刷
定 价 37.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 43472-00

序言： 回归 经典

目标管理（MBO）、全面质量管理（TQC）、准时生产（JIT）、工作流管理（WF）、团队管理（WT）、标杆管理（BM）、精益生产（LM）、企业制造资源计划（ERP）、计划评审技术（PERT）、供应链管理（SCM）、业务流程再造（BPR）、组织扁平化（FM）、作业成本法（ABC）、平衡记分卡（BSC）、经济增加值（EVA）、约束管理（TOC）、绩效管理（PM）、六西格玛管理（6 σ ）、执行力管理（EM）等管理理论与方法都曾相继在一段时间里被企业界所狂热追求，或被各种论坛、研讨会及出版物所热捧，随之又被紧随其后的新管理时尚所替代。那些管理时尚能够沉淀下来成为历久弥新的管理经典呢？管理时尚的魅力究竟来自何处？

为了弄清这些问题，2000年，丹尼·米勒（Danny Miller）和乔恩·哈特威克（Jon Hartwick）两位教授研究了在过去40年中曾经流行过的众多管理时尚，发现很多管理理论与方法先是大放光彩后来又黯然失色。在回顾了17年中出版的近1700本学术、专业、商务和行业期刊后，发现能够历久弥新成为管理经典的理论与方法也只能够写一部书。

能够经受时间的考验成为经典的管理时尚有三个特征：一是管理思想深刻，即使时尚本身已经淡出历史舞台，但其中一些闪光思想仍然会被公司吸纳，沉淀下来形成经典。例如全面质量管理，在20世纪80年代曾经在中国企业中流行成为管理时尚，虽然现在表面上不再是企业实施热点，但其中一些闪光思想，如质量控制思想已被许多公司吸纳，并在实践中长期加以应用。二是方法直指企业本质，像企业制造资源计划（ERP）这样的管理时尚形成一波接一波的流行浪潮，从20世纪80年代算起已经变身形成三波流行浪潮，第一次是MRP，第二次是MRPⅡ，第三次是ERP。联想董事会主席柳传志感叹：“不上ERP是等死，上ERP是找死！”。何以如此？笔者的解释是，虽然像ERP这样的管理时尚在企业应用效果不是很佳，但ERP方法反映了企业存在的本质——计划替代市场，因此，只要企业存在，计划与控制的模式必然还会变身流行，不断演化完善，也会成为管理经典。三是经受住了时间的检验，有些管理时尚虽然从企业的追捧热情来观察只是昙花一现，但其思想经久不衰或实施方法会不断演进，最终成为经典。

本书内容就是根据上述三个特征和深入企业的扎根研究，在百年形成的工商管理理论与方法的浩瀚知识中选择编著而成。

然而，很多管理时尚只是风靡一时，随后便成为明日黄花。丹尼·米勒和乔恩·哈特威克发现大多数管理时尚都有五大魅力：①简单明了，人们经常用首字母缩略词来表示它们，如绩效管理（PM）。然而，由于此类时尚天生只适合一个简单的世界，因此在复杂的真实管理世界中，绩效管理很容易无形中演变为绩效主义（performancism）。以至于，索尼前常务董事天外伺郎发出感叹“绩效主义毁了索尼”。绩效主义可以使企业的“团队精神”和“挑战精神”丧失殆尽！②可操作性强，这一点可能使本是管理经典成为实践中的管理时尚。如目标管理，咨询公司往往告诉经理人必须采取哪些具体行动来实施目标管理模式或改善公司管理。目标管理被经验学派的管理大师德鲁克誉为管理中的哲学，但实践中往往使其形而下，“创造”出简单明了又有可操作性的实施步骤，结果导致其行动要点（action points）很容易被曲解和应用不当，往往变成了由上而下的年终考核。③承诺效果，管理时尚总是许诺会带来种种成果，如会使利润增加百分之多少，等等。加之管理咨询公司的推波助澜作用，都长于唤起希望，而弱于兑现承诺。④追赶企业需要，管理时尚总是与当时企业中存在的紧迫问题相呼应。当美国公司因产品质量和成本略逊一筹而被日本人抢去市场份额时，全面质量管理、精益生产就随之流行起来。由于管理时尚都是针对具体问题，所以它们往往只适用于一些具体方面，而不会从根本上解决整个商业实践的问题。⑤新瓶装旧酒，时尚以显而易见的新颖性而吸引了人们的注意力。但是，这种新鲜感往往只是表面的，因为它们并没有极大地触动基本的管理价值观。许多管理时尚，只是对传统的经济思想进行重新包装或操作延伸，只是新瓶装旧酒，增加了操作步骤。经济增加值（EVA）这个新瓶装的是一百多年前提出的经济利润或机会成本的旧酒。但由于过度关注具体操作细节（调整的具体项目有160多项），其思想反而被企业忽略了。

管理分为公共管理（public administration）和工商管理（business administration）。工商管理是研究营利性组织经营活动规律特别是企业管理的理论与方法的科学。1994年，为了满足当时理工科高等学校企业管理公共课程开设的需要，李长青教授和曾宝昌教授主编了《工程师工商管理基础》一书，该书出版后获得了广大工科学生和工程师们的普遍欢迎，第二版改为《工商管理基础》，增加了“企业制造资源计划”和“质量体系认证”的内容。《工商管理基础》陆续再版了六次，并多次脱销，有数万人使用了该书。本书是在第六版的基础上重新编著而成。该书1996年获得中国技术经济研究会优秀著作奖，1998年获得内蒙古自治区高等学校优秀教材奖。使用过该书的毕业生反馈的意见是“内

容基础、实用，对工作很有帮助”；使用该书的教师认为，“内容经典，对整体把握工商管理基础知识大有裨益”。该书也被许多高等学校选作管理类硕士研究生入学考试的参考书。我猜想该书有上述好的评价和销售表现，主要原因是所选内容全都曾经是管理时尚，但经受住了时间的检验而沉淀为管理经典。

《工商管理基础》各版内容的选择主要参考了1984年原国家经贸委向企业推广的“十八种现代化管理方法”的内容，“十八种现代化管理方法”是原国家经贸委在进行大量的企业调查基础上所选定的，因此有深厚的实践基础。本书是在《工商管理基础》（第六版）一书的基础上重新编著而成，并重新回归《工程师工商管理基础》的书名。管理与技术被誉之为经济可持续发展的“车之两轮，鸟之两翼”，在当今中国“大众创业，万众创新”时代背景下，广大工程师掌握工商管理的基本理论和方法实属必要。我们检验了百年工商管理的理论和方法，选取了在中国企业中最常用和应用最有效的经典知识编著成书，期望通过一本书使广大工程师和在校的未来的工程师们掌握工商管理最有效的理论和方法。本书按照学习和应用工商管理知识的内在逻辑将十二个经典内容有机地组织在一起，它们是：一、什么是管理：管理概论；二、人本管理：行为科学理论；三、上帝不掷骰子：预测与决策方法；四、追求卓越：战略管理；五、创造客户：市场营销管理；六、短期成本收益分析：管理会计；七、长期成本收益分析：工程经济分析；八、价值创造的秘密武器：价值工程在产品中的应用；九、项目管理的利器：网络计划技术；十、企业的本质：计划与控制；十一、企业的生命：质量控制；十二、赢在执行：目标管理与绩效评估。

本次重新编著是在重新调查了理工科高等学校毕业生和使用过《工商管理基础》一书的教师的意见基础上，由李长青教授、长青教授、白宝光教授共同谋划篇章布局，删去了“正交试验设计”和“质量体系认证”两章和传统的生产计划与控制的内容，增加了“追求卓越——战略管理”和“赢在执行——目标管理与绩效评估”两章，增加“供应链管理”和改写了“企业制造资源计划”的内容。李长青教授、长青教授和白宝光教授执笔改写全书，其中长青教授执笔撰写了第三章上帝不掷骰子——预测与决策，白宝光教授执笔撰写了第十一章企业的生命——质量控制，其他章节由李长青教授执笔改写和增加。

很多教师为本书的编写提供了宝贵的意见。特别感谢刘俊华教授和赵岩、颜实副教授，为本书的编写收集了许多使用过《工商管理基础》一书的教师的意见和提出他（她）们本人的授课中体会到的意见。感谢曾宝昌、张绍庸、徐作新、马京生、张国旺、卜洪运、俊峰、赵红梅、杜锐、王秀丽、朝克、董进全、王小利、文宗川、马军、肇先、巩芳、郝晓燕、李弘、谢晓燕教

授，任慧、格日乐、王建国、韩晓荣、邵东伟、陈夕红、杨新吉、勒图、韩纬宏、张焱、李崇刚、郭方元、郑智华、吉格迪、王科唯、付亚男、孙震、张永正副教授，徐德生、苏红梅、刘艳秋、陈彩虹、杨丽、周艳明、吴洋、段玮、李一鸣、张培博士，李娜、王晓磊、刘佳、苏红梅、彭佳、李昕、高元平、高磊、宋钰、索靖讲师。他（她）们都常年使用《工商管理基础》并且对本书提出了很好的编写意见。

最后，特别感谢内蒙古自治区教育厅，本书得到了内蒙古自治区高等学校人文社会科学重点研究基地（内蒙古管理现代化研究中心）项目的支持。同时还要感谢我们所工作的学校——内蒙古工业大学。本书还存在很多不足及需要改进之处，欢迎广大使用者和阅读本书的师生为我们提出宝贵意见。当然，书中一切不当之处完全由作者负责。

本书有一个配套网站 www.imut.glxy.edu，读者可以在此查看教师手册为学生与教师准备的 PowerPoint 演示及习题集。

内蒙古工业大学学术委员会主任

内蒙古管理现代化研究中心主任

李长青

2015年7月1日

目录

第一章 什么是管理?——管理概论	1
第一节 管理的含义和意义	1
第二节 管理职能	4
第三节 管理原理与管理原则	5
第四节 组织及组织结构	7
第五节 管理理论的演变	11
第六节 企业及企业管理	17
思考与练习	25
第二章 人本管理——行为科学理论	27
第一节 行为科学的产生及人际关系学说	27
第二节 个体激励理论	30
第三节 群体行为理论	36
第四节 领导效能理论	39
思考与练习	44
第三章 上帝不掷骰子——预测与决策方法	47
第一节 预测与决策的一般概念	47
第二节 常用预测方法	54
第三节 常用决策方法	66
思考与练习	80
第四章 追求卓越——战略管理	81
第一节 什么是战略管理	81
第二节 愿景与使命和战略目标	83
第三节 战略环境分析	87
第四节 战略选择	95
第五节 战略执行与控制	99
思考与练习	101
第五章 创造客户——市场营销管理	102
第一节 市场营销概论	102
第二节 市场营销研究	105
第三节 市场定位	111
第四节 市场营销产品策略	114

第五节 市场营销价格策略	121
第六节 市场营销促进策略	126
第七节 市场营销渠道策略	131
思考与练习	134
第六章 短期成本收益分析——管理会计	135
第一节 什么是管理会计	135
第二节 成本理论	136
第三节 短期经营决策的基本方法	139
第四节 几种典型的短期生产经营决策案例分析	143
第五节 经济增加值	149
思考与练习	153
第七章 长期成本收益分析——工程经济分析	155
第一节 资金的时间价值	155
第二节 投资项目的经济评价指标	162
第三节 投资方案的比较与选优	169
第四节 设备大修理及其经济性分析	177
第五节 设备更新及其经济性分析	180
思考与练习	188
第八章 价值创造的秘密武器——价值工程在产品中的应用	191
第一节 价值工程的基本原理	191
第二节 价值工程的程序	194
第三节 价值工程在老产品改进设计中的应用	209
第四节 价值工程在新产品设计中的应用	213
思考与练习	218
第九章 项目管理的利器——网络计划技术	222
第一节 网络计划技术概论	222
第二节 网络图	224
第三节 网络计划的优化	236
思考与练习	248
第十章 企业的本质——计划与控制	251
第一节 企业资源计划	251
第二节 供应链管理	282
思考与练习	291
第十一章 企业的生命——质量控制	292
第一节 概述	292

第二节 质量数据及数据的整理	296
第三节 工序能力分析	301
第四节 工序质量控制	306
第五节 质量控制中常用的分析方法	314
第六节 质量成本控制	317
思考与练习	319
 第十二章 赢在执行——目标管理与绩效评估	 320
第一节 目标管理与实施	320
第二节 目标管理的关键活动——绩效评估	323
思考与练习	342
 主要参考文献	 343

第一章

什么是管理？——管理概论

管理的实践活动同人类生产活动的历史一样悠久，然而管理作为一门科学是在近代管理实践过程中逐渐形成的。管理和其他学科一样，经过人们的不断实践、研究，形成了自己特定的研究对象、理论基础、结构体系和研究方法。20 世纪最重要的技术创新是什么？是采用抗生素和免疫技术，将人类寿命延长了两倍甚至三倍吗？是汽车、飞机的出现对传统距离概念的重新定义吗？是推动我们进入新经济时代的沟通工具，如电话、电视、计算机以及网络技术的出现吗？所有这些技术创新都大大改变了我们的生活。不过，如果没有另外一个学科的介入，那么上述技术创新就不可能如此迅速、广泛地为人们所掌握并普及到人们生活中，这个新学科就是管理学。当今管理和科技被看作是经济高速发展的两个轮子，非管理专业的人员掌握必要的工商管理知识也显得尤为重要，这是当今科学技术飞速进步、生产力迅速发展和社会化程度日益提高的必然结果。本章重点阐述以下几个方面：管理的含义和意义，管理职能，管理的原理与原则，组织及组织机构，管理理论的演变过程，最后介绍企业与企业管理。

第一节 管理的含义和意义

一、管理的含义

目前，国内外管理理论和实践界，尽管由于观察问题的角度和方法不同，对管理含义的理解有种种看法，但归纳起来，至少在以下四个问题上的看法是一致的。第一，管理是一种有组织目标的行为，是人的主观行为对客观世界的干预；第二，这种干预受目的的严格制约，是根据客观规律来施加影响的，也就是说，它是一种合乎科学的干预，而不是随心所欲的干预；第三，这种干预是按照管理对象的不同性质，通过计划、组织、领导和控制等手段，而不是其他别的什么手段去施加影响的；第四，这些手段的有

效性,最终又必须由效率和效果来加以证明和评定。

综上所述,管理的含义可理解为:管理是根据事物的客观规律,通过计划、组织、领导和控制等职能作用于管理对象,使之适应外部环境,以达到组织目标的人类活动。

上述含义是从管理的职能来理解管理。美国经济学家赫伯特·亚历山大·西蒙(Herbert Alexander Simon)从选择的角度来理解管理,认为管理就是决策。如果从管理者角色视角来理解管理,管理者每天所做的事情可以分为两类,即“管事”和“理人”,前者是配置稀缺资源,后者是激励人。

有人将管理概括为“修己,安人”,并且认为管理者的追求是“修身、齐家、治国、平天下”,我们认为这不是管理而是封建的“面南之术”。管理一定是要实现组织目标而不是个人目标!

管理的含义当中还有一个要点,就是管理的有效性须由效率和效果来加以证明和评定。

效率(efficiency)是管理的极其重要的组成部分,它是指输入与输出的关系。对于给定的输入,如果你能获得更多的输出,你就提高了效率。类似的,对于较少的输入,你能够获得同样的输出,你同样也提高了效率。因为管理者经营的输入资源(资金、人力、设备等)是稀缺的,他(她)们必须关心这些资源的有效利用。所以,使资源成本最小化是管理的重要内容之一。

然而,仅仅有效率是不够的,管理还必须使活动实现预定的目标,即追求活动的效果(effectiveness)。当管理者实现了组织的目标,我们就说他们是有效果的。因此,效率涉及的是活动的方式,而效果涉及的是活动的结果(见图1-1)。



图 1-1 管理追求效率和效果

但在真实的管理世界中,成功的管理者(以晋升速度来衡量)不一定是有效的管理者(以实现组织目标的程度来衡量)。美国组织行为学专家弗雷德·鲁森斯(Fred Luthans)的研究表明,成功的管理者主要从事人际关系活动,有效的管理者主要从事计划、组织、领导和控制活动。本书主要讨论后者。鲁森斯的研究给我们的启示是:第一,为改善组织建设提供依据。对于一个组织而言,所需要的是有效的管理者而不是以快速晋升为标准的管理者。并不优秀的人员成功地升到管理高层,就意味着优秀人员的作用受到压制,甚至优秀人员的流失,唯一的结果就是组织内外变困走向衰败。只有有效的管理者提升到高层,才能带领其成员应对各种挑战,使组织有序地发展。提升本身就是一种奖励的方式,这就要求组织要建立正确有效的激励机制,根据绩效来进行评价和奖惩,将奖惩尤其是提升和表现联系在一起,并营造一种支持和鼓励有效的绩效的文化氛围和价值观,让有效的管理者得到成功。第二,让领导正确用人受到启发。研究结果明确显示受领导者“青睐”的不是有效管理者,因此,组织兴盛除了以绩效为主的评价和奖惩系统以及组织文化之外,领导者在用人上必须克服人类自身的弱点——情面、关系,根据组织发展的需要,理智客观地提拔人。毕竟人们十分看重个人的荣耀和

位置的变动,由此会产生这样一种现象:许多管理者渴望着成功而不是变得有效。如果不让有效者成功,那么就会迫使注重有效的管理者将时间和精力投入到社交活动中,因为从管理者个人角度出发,这是一种有效的事业发展策略。第三,使渴望成功的有效的管理者明确管理活动重心。有效的管理者要重视人际沟通,如何取得上级领导信任?有效的管理者要认识到:“信任=沟通+有效的管理”。

二、管理的科学性和艺术性

“管理是科学”,是指管理是由一些概念、原理、原则和方法构成的科学知识体系,是有规律可循的。这些管理的基本理论对管理的实践有很大的指导意义。它能阐明实践、指导实践,并能帮助管理人员从过去的经验中汲取精华,找出在不同情况下的基本因果关系,并运用这种知识去解决新的问题。管理是科学的另一个含义是:管理作为一门科学知识,是可以通过学习和传授而得到。

“管理是艺术”,是说管理在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性。很难用规律或原理把它禁锢起来。管理有很强的实践性,要成为一个成熟的管理者,除了要掌握管理科学的基本知识外,还必须经过管理实践的长期锻炼,有一个经验积累的过程。因为管理的根本问题是人,而人不同于自然物,人的思想感情在完成各项工作任务中能起到很大的正面或负面作用。管理常常遇到非常具体、很少重复的情况和问题。同样一件事情,因时间、地点、人物不同,不能用同一办法来办。就是说,仅有原理或理论知识还不能保证实践的成功。这就是因为管理具有很大的艺术性和创造性。

管理的艺术性反映的是千变万化的管理现象;而管理的科学性则反映万千现象中的规律,并使之上升为理论、原理和方法。因此,两者不是相互排斥而是相互补充和转化的。管理的艺术可以上升为科学理论,管理艺术又需要理论指导;而科学理论的运用也必须讲究艺术,管理是科学和艺术性的有机统一。

三、管理的意义

人类的管理活动是适应劳动分工、协作的需要而产生的。但就管理过程本身来看,管理的目的不只是简单地机械地去适应分工协作的需要,而是通过管理,使得协同劳动由于分工所产生的能力,最大限度地超过个人劳动能力的总和。在这里,管理已不仅仅是作为劳动过程的一个必要手段而存在,而作为创造一个创造一种新的生产力的手段在发挥作用。正如马克思所分析的那样,当人们通过“管理”把许多单个劳动组织起来进行协作的时候,所产生的生产力必然超过同样数量单个劳动者个人生产力的“机械的总和”。这种特殊的生产力“是劳动的社会生产力或社会劳动的生产力”。社会的进程已经并正在证明,分工协作对劳动能力总和起增大作用,而能力增大倍率的大小,则与管理作用发挥的程度成正比。当然,管理本身并不能直接生产出任何物质的或知识的产品,但它却对劳动过程中的总能力起增大倍率的作用。

实践表明,不同的管理水平会产生出不同的生产力。例如,美国佐治亚州亚特兰大市某电子机械厂在日本东京市建立了一个半导体配电盘装配车间。此车间与美国国内的一个车间的人数、装配线、采用的技术完全相同。唯一不同的是,日本人按日本的方式进行管理,结果单位时间生产量比美国国内的车间高15%。这个例子说明,在一定的生产技术水平条件下,管理对提高生产效率和经济效益起着关键作用。

从我国来看,新中国成立以来建成的一批现代企业,它们拥有的设备、技术、工艺

都是比较先进的。其中有的企业,同发达国家的同类企业相比,并不逊色,但生产效率和经济效益却远远落后于先进国家,其根本原因就是管理落后。对这些企业来说,管理改善之时,就是效益提高之日。

第二节 管理职能

20 世纪初期,法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)提出,所有的管理者都履行着五种管理职能:计划(plan)、组织(organize)、指挥(command)、协调(coordinate)和控制(control)。到了 20 世纪 50 年代中期,加利福尼亚大学洛杉矶分校(UCLA)的两位教授:哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里尔·奥唐奈里奇(Cyril O'Donnell),采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架,在此后的 20 年中,他们合著的《管理学原理》一书成为销量最大的管理教科书。时至今日,最普及的管理教科书仍按照管理职能(management functions)来组织内容。不过一般已将这五个职能精简为四个基本职能:计划、组织、领导和控制(见图 1-2)。下面扼要地阐述一下这四个基本职能的内涵。

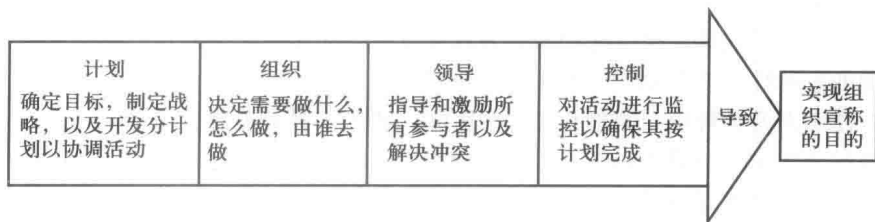


图 1-2 管理职能

如果你头脑中没有任何特定的目的地,那么任何道路你都可以选择。由于组织的存在是为了实现某些目的,因此就得有人来规定组织要实现的目的和实现的方法,这就是管理的任务。计划职能(Planning)包含规定组织的目标,制定整体战略以实现这些目标,以及将计划逐层展开,以便协调和将各种活动一体化。

管理者还承担着设计组织结构的职责,我们称此为组织职能(organizing)。它包括决定组织要完成的任务是什么;谁去完成这些任务;这些任务怎么分类组合;谁向谁报告;以及各种决策应在哪一级上制定。

每一个组织都是由人组成的,管理的任务是指导和协调组织中的人,这就是领导职能(leading)。当管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突时,他就是在进行领导。

管理者要履行的最后一个是控制职能(controlling)。当设定了目标之后,就开始制定计划,向各部门分派任务,雇用人员,对人员进行培训和激励。尽管如此,有些事情还可能出岔子。为了保证事情按照既定的计划进行,管理必须监控组织的绩效,必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能的含义。

职能方法之所以广泛沿用,是由于它简单明了,但是它是否确切地描述了管理者实

际的所作所为?遵循职能方法,很容易回答管理者在做什么的问题,他们在计划、组织、领导和控制。但是所有的管理者都是如此吗?法约尔最初提出的职能框架,并非来自对成百个组织的上千个管理者的仔细调查,这些观点仅仅代表了他本人在法国煤炭工业管理的经验基础上的观察结果。

第三节 管理原理与管理原则

一、管理原理、原则的含义

原理的含义是泛指具有普遍意义的最基本的规律。具体到某一领域,就是指这一领域中具有普遍意义的规律。如在微观经济学理论中,描述微观经济运行的,需求定律、供给定律、要素边际报酬递减规律、规模报酬变动规律等,都是与之相适应的具有普遍意义的基本规律。

所谓管理原理是指在广义的管理领域内普遍适应的基本规律。它是对各具体领域管理活动的实质内容进行科学分析总结的结果,反映了一切具体领域管理活动的实质及基本运动规律,适用于任何具体领域的管理活动。对管理原理的研究分析,国内外学者理论众多,本书着重介绍人本管理原理、系统管理原理、动态管理原理。

原则的一般含义是指人们在观察问题、处理问题或言论或行动时所依据的标准或准绳。管理原则是观察管理现象、处理管理问题的思维尺度,是人们从事管理活动必须共同遵循的行为规范。

管理原则是根据对管理原理的认识和理解而引申出来的,它与管理的实践相联系,并具有动态性特征。可以说原理是一种高度抽象的范畴,具有较高的客观性;而原则对指导管理实践的作用更为具体。

二、人本管理原理

管理是一种社会活动,人在管理活动中对管理效果起决定作用。人既是管理的主体(管理者),同时又是管理的客体(被管理者)。而且,在管理对象中其他诸要素的管理也都与人的参与不可分割。对财、物的管理必须通过人去完成;对信息的处理分析也必须由人来承担。所以,在管理对象的全部要素和管理的整个过程中都需要人去掌握和推动。

人本管理就是以人为本的管理。这一原理要求管理者要将组织内人际关系的处理放在首位,要将管理工作重点放在激发被管理者的积极性和创造性上,努力为被管理者需要的满足创造各种机会。

(1) 行为激励原则。根据人本管理原理,要达到组织的目标,就要使组织中的成员在组织的整体目标上有一定的行为动力,这就必须调动人的积极性。而行为激励原则要求管理者运用艺术手段激励组织成员发挥他们的主动性和创造性,积极地、富有创造性地为实现组织目标而努力工作。关于行为激励:包括人类需要、激发动机和领导效能等。管理者要借鉴现有的行为激励模式和具体方法,结合具体的管理实际,有效激励组织成员。

(2) 控制适度原则。控制是管理过程的一项重要内容。主要是指管理者对下属的指挥和监督以及对实物投入产出的管理。按照人本管理原理,管理者对下属的指挥和监督应是控制的主要内容,也是控制好实物投入产出的前提。而人本管理原理的核心是正确激励下属。因此,控制适度原则要求管理者在管理活动中对下属的控制要适度,只有适度的控制,才能保护和激发组织成员的主动性和创造性,有效地实现组织目标。

(3) 权责对等原则。权力是指职责范围内的支配力量;而责任是指分内应做的事情。权责对等原则要求管理者应使组织成员所承担的责任范围与其在职责范围内的支配力量相辅相成。只有做到权责对等,才能真正调动组织成员的积极性,激发人们的工作热情。现在,我国企业所建立的各种经济责任制,基本上体现了权责对等的原则,调动了经济活动行为主体的积极性,也取得了显著的经济和管理效率。

(4) 参与管理原则。主要是指职工参与管理。随着管理思想和管理理论的发展,职工参与管理的活动更加频繁,我国企业组织中的职工代表大会制度就体现了职工参与管理的原则。职工参与管理的形式多种多样,目前主要有工人自我管理制度,包括工人自我管理小组、质量管理小组、劳动生活质量小组等;大多数股份公司还实施了大规模的职工持股计划,以协调劳资关系,促使职工关心组织;此外,还建立起职工建议制度,初级董事会制度以及组建生产委员会。

三、系统管理原理

系统是由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合成的具有特定功能的有机整体,而系统本身又往往是其所隶属的一个更大系统的组成部分。管理是由一系列相关的运动组成的有机整体,是一种综合性的系统活动。系统管理原理认为:任何一种组织都可视为一个完整的开放的系统或为某一大系统中的子系统,在认识和处理管理问题时,应遵循系统的观点和方法,以系统论作为管理的指导思想。

系统具有目的性、整体性和层次性的特征。系统目的性特征要求任何管理活动必须是有目的的;系统的总体性特征要求管理的目的是实现组织整体的目标,系统的整体目标应使各子系统(体现为组织内各个不同部门或组织成员个人)的分目标互相协调;系统的层次性特征在管理上的要求体现为设计组织结构时,应建立适应系统有效运行的组织结构,它要求在纵向上划清管理的层次,在横向上划分管理的部门,以体现管理大系统中各个子系统之间的相互关系。

(1) 统一指挥原则。系统是有层次的,它要求明确划分管理的层次。各管理层次要明确自己相应的职责与权力,系统的有效运行是有规律的,杂乱无章的多头领导必然导致责权不明、指令重复而相互矛盾。因此,在实现组织既定目标的过程中,必须强调统一指挥原则,强调组织目标实现过程中的合力,以形成组织行为的整体效益。

(2) 分权与授权原则。管理是一种综合性的系统活动,管理目标的实现需要管理系统中各个子系统的协同工作。这就必须改变集权管理的传统观念,要求管理者对其下属进行适度的分权和授权。按照这一原则,组织内最高管理层应将决策的部分工作分配给各个下属管理层,并正确授权,这不仅有利于组织系统内部的信息沟通,而且也有利于创造职工参与管理的机会。

(3) 等级原则。系统的层次性特征要求管理者在设计组织结构时,从纵向上划清管理的层次。等级原则就是在组织内按照管理层次的职权和责任应明确而连续不断地从最高管理层一直贯穿到组织的最低层,即做到责权分明,分级管理。

(4) 分工协作原则。分工协作是社会化大生产的内在要求,管理是人类共同的活动,需进行分工协作,这是管理的基础,没有分工协作就不需要管理。因此,组织内的活动应加以细分并组成专业化的群体,实行部门化。这有利于简化管理人员的工作,提高工作效率。通过分工协作体现了管理系统内部各个子系统之间的有机联系。

(5) 整体效应原则。系统是由相互联系的各个部分组成的有机整体,而整体功大于各组成部分的功能之和,即 $1+1>2$ 效应。管理者要重视组织管理的整体效应,注意协调好组织内各要素之间的关系,在进行决策和处理管理问题时应以系统整体效应为重。

四、动态管理原理

辩证唯物观认为:世界是运动的,任何事物都处在不断的发展变化之中,组织内外环境也处在不断变化之中,而管理活动总是在一定的环境中展开。所以管理的动态性不仅体现在管理的主体、对象以及手段和方法上,而且组织的目标以至管理的目标也是处于动态变化之中的。这说明不存在固定的管理模式,也不存在普遍适用于任何组织的管理方法和管理手段。

有效的管理是一种随机制宜、因时、因地、因情况而异的管理,要求管理者应不断更新管理观念,在处理管理问题时避免僵化的管理思想和方法,不能凭主观臆断行事,而应根据管理环境的变化,随机应变。

(1) 随机制宜原则。任何管理思想、管理理论和方法都只适应特定的管理活动,没有一种能够解决各种管理问题的灵丹妙药。管理者要辩证地对待管理理论和管理实践。任何管理活动都必须从具体实际出发,充分认识和把握管理环境在不同条件下所表现出的特点,选择符合实际的管理方法。

(2) 弹性原则。管理活动纷繁复杂,影响因素较多,而这些影响因素之间存在着千丝万缕的联系。弹性原则要求管理者在进行决策和处理管理问题时要考虑所有的影响因素以及这些因素之间的相互关系及其变化,要留有余地,以求综合平衡。此外,弹性原则体现在管理组织机构的设计上,强调在管理层次和管理部门的划分上应富有弹性,使组织机构能适应环境的变化。

第四节 组织及组织结构

一、组织的含义及其作用

(一) 组织含义

组织是指为实现共同目标而使全体参加者以有序的富有成效的方式组合成一个有机整体的行动及过程。这一定义概括起来有三层含义:

(1) 组织是一个整体,它具有共同的目标。对于企业而言,组织机构的建立、调整、撤销,都应当以实现企业的目标为依据。

(2) 组织是有内部层次结构的。为实现组织目标,提高组织效率,必须对组织机构中的所有成员指定职位,确定职责,交流信息,协调工作。实现目标的各种业务活动和不同责任,是划分组织不同层次结构及其权责范围的基础。