

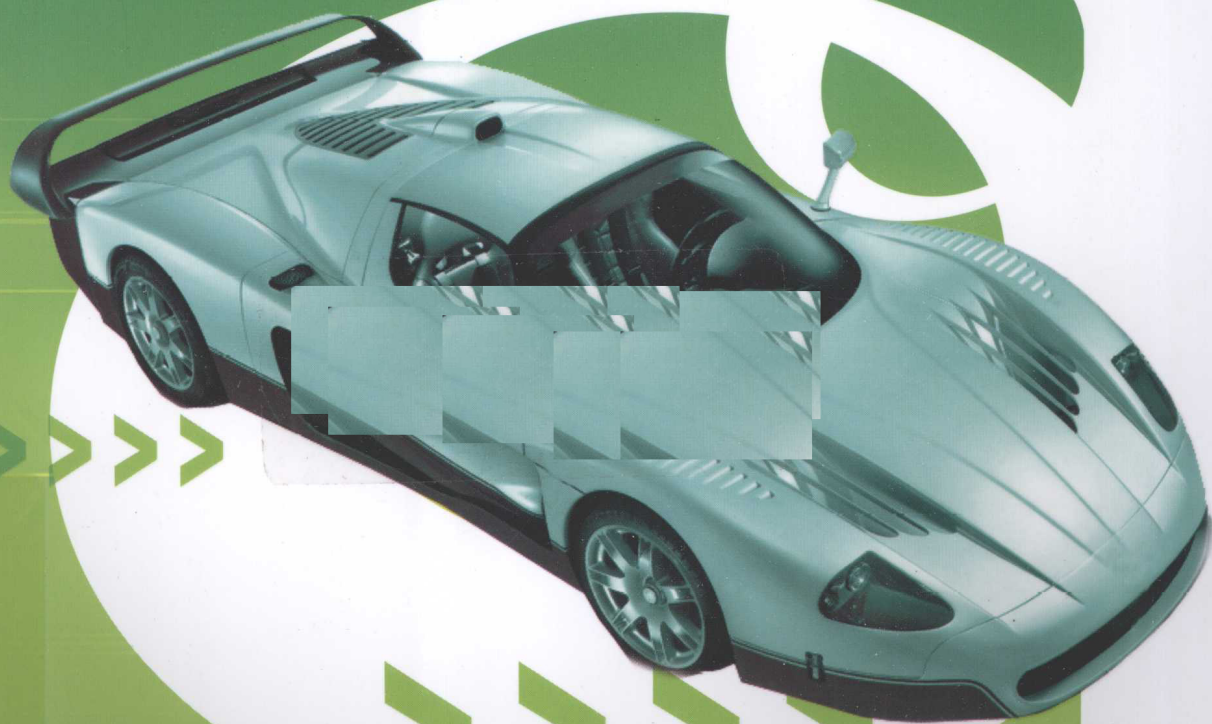


高职高专汽车类规划教材
国家技能型紧缺人才培养培训系列教材



汽车配件经营与管理

李刚 主编



化学工业出版社



高职高专汽车类规划教材
国家技能型紧缺人才培养培训系列教材



汽车配件经营与管理

李刚 主编

何乔义 李幸福 副主编



化学工业出版社

北京

本书根据教育部颁布的《汽车运用与维修专业领域技能型紧缺人才培养培训教材指导方案》以及交通行业职业技能规范和技术工人标准组织编写,系统阐述了汽车配件营销的策略、技巧和具体方法。具体内容包括现代企业经营管理基础、现代汽车配件经营者的素质要求、法定计量单位及其量器具的使用、汽车配件知识;汽车配件采购管理、库房管理、汽车配件的质量管理、配件经营分析、配件管理与商务的电子化。本书内容全面、具体,实用性强。

本书可作为高职高专院校汽车类有关专业的教学用书,也可供从事汽车、工程机械和其配件营销的技术人员阅读,还可作为相关单位职工培训使用。

图书在版编目(CIP)数据

汽车配件经营与管理/李刚主编. —北京:化学工业出版社, 2010.1

高职高专汽车类规划教材

国家技能型紧缺人才培养培训系列教材

ISBN 978-7-122-07234-4

I. 汽… II. 李… III. 汽车-配件-市场营销学-高等学校: 技术学院-教材 IV. F766

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 226064 号

责任编辑: 韩庆利

文字编辑: 谢蓉蓉

责任校对: 宋 玮

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 刷: 北京永鑫印刷有限责任公司

装 订: 三河市万龙印装有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张 11 字数 277 千字 2010 年 2 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 20.00 元

版权所有 违者必究

前 言

随着国内市场与国际市场的全面接轨,我国的汽车市场已由卖方市场转化为买方市场。在汽车工业不断壮大和汽车市场不断扩张的过程中,我国的汽车生产、销售企业逐渐认识到了汽车、工程机械及其配件市场营销的重要性,汽车企业已开始真正重视和研究本企业的市场营销课题。

为贯彻《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》以及教育部等六部委《关于实施职业院校制造业和现代服务业技能型紧缺人才培养培训工程的通知》精神,积极推进课程改革和教材建设,为职业教育和培训,提供更加丰富、多样和实用的教材,更好地满足职业教育改革与发展的需要,按照教育部颁布的《汽车运用与维修专业领域技能型紧缺人才培养培训教材指导方案》的要求,紧密结合目前汽车销售行业的实际需求,编写了《汽车配件经营与管理》教材,供汽车类相关专业教学使用。

本书在编写过程中,认真总结了多年的教学经验,注意吸收先进的职业教育理念和方法,在内容上注重汽车后市场职业岗位对人才的知识、能力要求,力求与相应的职业资格标准衔接。

《汽车配件经营与管理》主要内容包括第一篇基础知识:现代企业经营管理基础、现代汽车配件经营者的素质要求、法定计量单位及其量器具的使用、汽车配件知识;第二篇汽车配件管理实务:汽车配件采购管理、库房管理、汽车配件的质量管理、配件经营分析、配件管理与商务的电子化。

参加本书编写工作的有:武汉软件工程职业学院李刚(编写第一章、第二章、第七章);武汉软件工程职业学院何乔义(编写第三章、第四章);武汉软件工程职业学院伍静(编写第五章、第六章);平顶山工业职业技术学院李幸福(编写第八章和附录)、武汉定泽汽车销售服务有限公司车丽娟(编写第九章)。全书由李刚担任主编,何乔义、李幸福担任副主编。

在本书的编写过程中得到武汉宝泽汽车销售服务有限公司售后服务部经理、主任工程师牛忠文的大力支持,在此表示衷心的感谢。

本书可作为高等职业院校汽车类有关专业的教学用书,也可供从事汽车、工程机械及其配件营销的技术人员阅读及相关单位职工培训使用。

由于编者水平以及掌握资料的限制,加之时间所限,书中不足之处在所难免,恳请同行专家及读者指正。

二〇〇九年十月

编者

目 录

第一篇 基础知识	1
第一章 现代企业经营管理基础	2
第一节 管理理论概述	2
第二节 管理环境分析	13
第三节 管理决策与计划	18
第四节 控制运营与过程	25
思考与练习	29
第二章 现代汽车配件经营者的素质要求	31
第一节 职业道德	31
第二节 法律常识	32
思考与练习	45
第三章 汽车配件安全常识及其常用量器具的使用	46
第一节 安全常识	46
第二节 危险商品安全经营常识	48
第三节 常用量器具的使用	49
思考与练习	53
第四章 汽车配件知识	54
第一节 汽车配件的基本概念	54
第二节 汽车零部件的分组	54
第三节 汽车配件的编号规则	55
第四节 汽车配件基础知识	60
第五节 配件编号的查找	94
思考与练习	94
第二篇 汽车配件管理实务	97
第五章 汽车配件采购管理	98
第一节 汽车配件市场调研	98
第二节 配件采购渠道及手续	102
第三节 配件鉴别与验收	104
思考与练习	106
第六章 库房管理	107
第一节 配件出入库	107
第二节 配件保管	109
第三节 库存控制的方法	114
思考与练习	116
第七章 汽车配件的质量管理	117
第一节 质量管理体系	117
第二节 全面质量管理	121
第三节 配件质量管理实务	126
思考与练习	128
第八章 配件经营分析	129
第一节 财务基本知识	129
第二节 财务管理	134
第三节 财务会计报告	137
第四节 经营分析	141
思考与练习	143
第九章 配件管理与商务的电子化	144
一、概述	144
二、计算机技术在汽车配件营销领域的应用	144
三、汽车配件电子商务	151
附录一 国家职业标准汽车配件销售员（试行）	157
附录二 汽车配件常用计量单位及换算	167
参考文献	169

第一篇 基础知识

第一章 现代企业经营管理基础

第一节 管理理论概述

一、管理的一般特征

(一) 管理的概念

管理就是在特定的环境下对组织所拥有的各类资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。

管理者对社会群体负有三个方面的协调责任。

第一，管理者负有通过协调群体与外部环境的关系，使群体成员的活动在整体上得到价值实现的责任。

第二，管理者负有通过协调群体内部的成员相互关系，来最大限度地提高群体成员活动的整体效率（协同效果）的责任。

第三，管理者负有通过协调群体内部成员个人与整体之间关系，来充分挖掘每一个群体成员的潜能，最大限度地发挥他们的积极性、能动性和创造性的责任。

(二) 管理的宗旨

管理的宗旨是两元的：其一是组织在整体上产生最大限度的乘积效应，或者说组织在整体上最大限度地达成其分散状态下所不可能达成的目标；其二是使组织内部每一个成员最大限度地实现其在组织以外所不可能实现的自我价值。管理的两元宗旨不是相互独立的，而是相互制约、相互作用、相互促进的。管理的两元宗旨通过相互联系既有可能形成良性循环，也有可能形成恶性循环。

(三) 管理的必要条件

管理必须同时具备两个必要条件：其一是存在两个人以上以分工协作方式进行的集体活动；其二，存在集体成员的共同目标。

作为管理的必要条件，共同目标和有组织的集体活动是抽象意义上的，并非具体意义上的。管理之所以不能以具体意义上的共同目标，以及为一定目标而进行协作的集体为必要条件，是因为动态的确定能尽可能好地协调一般环境的具体的共同目标，以及设计并建立能尽可能有效地实现这一任务的组织正是管理的首要任务。强调管理的必要条件的抽象意义，从目标的确立来说，是为了突出其从组织的一般宗旨而非具体目标出发引导组织创造性地适应外部环境的功能；从群体成员的组成来说是为了突出其可塑功能，突出其如有需要的话甚至可以重新组建一支新的队伍，以适应新任务需要的功能。

在共同目标和集体的成员组成这两个方面的关系上，共同目标相对于集体的成员组成居于主要的位置，除非存在成员组成绝无可能变更的非常特殊情况。共同目标的确定不应该受某种特定的组织的限制，而组织的设计、建立或者改造则必须在共同目标和任务确定以后

进行。

（四）管理的基本要素

管理的基本要素从组织的内部来讲一般包括 5 个方面：

- ① 作为管理的主体和客体的人；
- ② 作为管理的客体、手段和条件的物资和技术；
- ③ 从实质上反映管理的分工关系和方式的机构；
- ④ 作为管理的媒介和依据，同时也作为管理的客体的信息；
- ⑤ 含义远比目标广泛的组织的一般目的。

从组织的外部来讲管理的基本要素一般包括环境的各个方面，如直接的资源环境、需求环境、竞争环境，间接的政治环境、经济环境、法律环境、行政环境、科技环境、社会环境、行业环境、地理气候环境等。

（五）管理的主体

组织的投资活动的主体是所有者，业务活动的主体是劳动者，管理活动的主体则是管理者。管理的任务就是最大限度地从整体上提高组织投资活动和业务活动的有效性。这里的有效性包括效率和效果两个方面以及两个方面的兼顾问题。

20 世纪 60 年代末期，加拿大管理学家亨利·明茨伯格对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究，在此研究及大量观察的基础上，他提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。

明茨伯格的结论是，管理者扮演 10 种不同、但却是高度相关的角色。这 10 种角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定。

1. 管理者在组织的人际关系方面所扮演的角色

在人际关系方面，管理者首先要扮演好挂名领导的角色，承担这种角色，管理者要在所有的礼仪事务方面代表其组织。此外，管理者还要扮演联络者和领导者的角色。作为联络者，管理者要同组织以外的其他管理者和其他人相互交往，维护自行发展起来的外部接触和联系网络。作为领导者，管理者要处理好同下属的关系，对组织成员做好激励和调配工作。

2. 管理者在组织的信息联系方面所扮演的角色

在信息联系方面，管理者主要扮演信息监听者、传播者和发言人的角色。作为监听者，管理者要注意接收和收集信息，以便对组织和环境有彻底的了解，进而成为组织内外部信息的神经中枢。作为传播者，管理者要把外部信息传播给他的组织，并把内部信息从一位下属传播给另一位下属。作为发言人，管理者要把组织的有关信息传递给组织以外的人，既包括董事会和更上一层次的管理当局，也包括供应商、同级别的人、政府机构、顾客、新闻媒体以及竞争对手。

3. 管理者在组织的决策方面所扮演的角色

在决策方面，管理者又要扮演企业家、故障处理者、资源分配者和谈判者的角色，并相应执行 4 个方面的任务：一是寻求机会，制订方案，从事变革，并对某些方案的设计进行监督；二是在组织面临重大的、出乎预料的故障时，采取补救措施；三是负责对组织的所有资源进行分配，事实上就是做出或批准所有重大的组织决定；四是代表组织参加与外界的重要谈判。

这些角色是一个相互联结的整体，虽然各种类型的管理者由于行业、等级和职能的不同，担任每一角色的分量也不完全相同，但总的来说，管理者都或多或少地担任着这些角色。

因为了解和确定管理者在组织中的角色十分重要,所以,亨利·明茨伯格提出的关于管理者角色这一研究成果受到管理学界的较大关注。当然,管理学这一学科还处于发展之中,今后对管理者工作的理解还会不断地深入和扩充。

(六) 管理的职能

关于管理职能的比较流行的观点是将其简化为4个基本职能:计划、组织、领导、控制。

1. 计划

计划工作的程序和内容如下。

第一步,在研究活动条件的基础上,确定组织在未来某个时期内的活动方向和目标。组织的业务活动是利用一定条件在一定环境中进行的。活动条件研究包括外部环境研究和内部能力研究。外部环境研究是要分析外部环境特征及其变化趋势,了解环境是如何从昨天演变到今天的,找出环境的变化规律,并据此预测环境在明天可能呈现的状态;内部能力研究主要是分析组织内部在客观上对各种资源的拥有状况和主观上对这些资源的利用能力。

第二步,制定业务决策。活动条件研究为业务决策提供了依据。所谓业务决策,是在活动条件研究的基础上,根据这种研究揭示环境变化中可能提供的机会或造成的威胁,以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势。

第三步,编制行动计划。在确定了未来的活动方向和目标以后,还要详细分析为了实现这个目标,需要采取哪些具体的行动,这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此,编制行动计划的工作,实质上是将决策目标在时间上和空间上分解到组织的各个部门和环节,对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

2. 组织

再好的计划方案也只有落到行动中才有意义。要把计划落实到行动中,就必须要有组织工作。组织工作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等等。组织工作的具体程序和内容如下。

(1) 设计组织 包括设计组织的构成和联系。构成的设计是在分解目标活动的基础上,分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务,然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合,形成不同的部门;联系的设计是根据组织业务活动及其环境的特点,规定不同部门在活动过程中的相互关系。

(2) 人员配备 根据各岗位所从事的活动要求以及组织员工的素质和技能特征,将适当的人员安置在组织机构的适当岗位上,使适当的工作由适当的人承担。

(3) 组织变革 根据业务活动及其环境特点的变化,研究与实施组织结构、结构的调整与变革。

3. 领导

每一个组织都是由人力资源和其他资源有机结合而成的,人是组织活动中唯一具有能动性的因素。管理的领导职能是指指导和协调组织中的成员,包括管理者激励下属、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等,从而使组织中的全体成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。

4. 控制

为了保证组织目标的实现和既定计划的顺利进行,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。内容包括行动偏离目标和标准时对组织活动的纠正,以及对目标和标

准的修改和重新制定,后者是指当组织内外环境发生变化,原来制定的目标和标准已不再适用。

控制工作过程包括衡量组织成员的工作绩效、发现偏差、采取矫正措施三个步骤,控制不仅是对以前组织活动情况的检查和总结,而且可能要求某时点以后组织业务活动进行局部甚至全局的调整。因此,控制在整个管理活动中起着承上启下的连接作用。

计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能,它们分别重点回答了一个组织要做什么,怎么做,靠什么做,如何做得更好,以及做得怎么样等基本问题。管理各项职能不是截然分开的独立活动,它们相互渗透并融为一体。从管理职能在时间上的关系来看,它们通常按照一定的先后顺序发生,即先计划,继而组织,然后领导,最后控制。对于一个新创建的企业往往更是如此。管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程,而且在大循环中套着小循环。

(七) 管理的层次

组织的管理活动往往是分层次进行的,相应的组织管理人员可以按其所处的管理层次区分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。讨论管理的层次主要为了说明两个问题,一是不同的管理层次在管理职能的执行上或者对于管理过程的执行都是完整的;二是不同的管理层次在管理职能的执行上侧重有所不同,高层管理者一般侧重于决定性的管理职能,低层管理者一般侧重于执行性的管理职能。

高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人,他们的主要职责是,制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。他们在与外界交往中,往往代表组织以“官方”的身份出现。这些高层管理者的头衔有公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深管理者以及高校的校长、副校长和其他处于或接近组织最高层位置的管理人员。

中层管理者通常是指处于高层管理者与基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理人员,他们的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,监督和协调基层管理者的工作。中层管理者通常享有部门或办事处主管、科室主管、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。与高层管理者相比,中层管理者更注意日常的管理事务,在组织中起承上启下的作用。

基层管理者亦称第一线管理人员,也就是组织中处于最低层次的管理者,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是给下属作业人员分派具体工作,保证各项任务的有效完成。在制造业,基层管理者可能被称为领班、工头或工段长。

作为管理者,不论他在组织中的哪一层次上承担管理职责,其工作所涉及的职能应该基本上是一样的,都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别,不是涉及的职能多少的不同,而是各项管理职能履行的程度和重点不同。

高层管理者花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理者多,而基层管理者花在领导职能上的时间要比高层管理者多。即便是就同一管理职能来说,不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如,就计划工作而言,高层管理者关心的是组织整体的长期战略规划,中层管理者偏重的是中期、内部的管理性计划,基层管理者则更侧重于短期的业务和作业计划。

二、管理学的形成和演变

(一) 早期的管理思想

由于人是一种社会性的动物,人们所从事的生产活动和社会活动都是集体进行的,一要

组织和协调集体活动就需要管理,因此可以说自从有了人类社会就有了管理。

1. 国外古代的管理思想

管理思想随着生产力水平的不断提高而逐步发展,世界上的一些文明古国对早期的管理思想都有突出的贡献。

公元前,古希腊的哲学家苏格拉底认为管理具有普遍性,归纳其观点如下:①应使下级愿意服从管理者的领导;②要合理安排管理者的下级人员;③赏罚分明、责任明确;④应争取同盟者和支援者;⑤管理者要有能力支配人力、物力、财力。

15世纪意大利的著名思想家和历史学家马基埃维利也阐述了许多管理思想,其中影响最大的是他提出的4项领导原理:①群众认可:即领导者必须得到群众的拥护;②凝聚力:即领导者必须维持组织内部的内聚力;③统帅力:即领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力;④励治图存:即领导者必须具备坚强的生存意志力。

2. 国内古代的管理思想

中国是一个历史文明古国,在管理思想发展史中,占据着重要的地位。

公元前,春秋战国时期的著名军事家孙武写下了《孙子兵法》,这是世界历史上第一部军事著作,全书共13篇。其内容虽是论述战略战术的,但有着鲜明的管理特色,它不仅在军事领域,而且在管理领域也得到了广泛的应用。

诞生于2200多年前的《周礼》,是一部论述国家政权职能的重要著作,它涉及了政治、经济、财政、教育、军事、司法和工程等许多方面,是对封建国家管理体制的理想化设计,其中包含了许多管理思想。

(二) 产业革命后的管理思想

18世纪60年代西方国家的产业革命使生产力有了很大发展,随之而来的是管理思想的革命。

苏格兰的政治经济学家、哲学家亚当·斯密在他的《国富论》中以制针业为例说明了劳动分工的重要作用。他认为,没有分工,工人一天也造不出一根针来,而分工可以使工人一天制造出上千根针,这里包含着重要的管理思想。他认为劳动分工的效果在于:①提高了工人的技术熟练程度;②减少了变换工作的时间损失;③可大量使用专用机器和专用工具;④按专业技巧的难易来支付工资,从而降低工价。

产业革命后期,对管理思想的贡献最大的是英国的查尔斯·巴贝奇。通过时间研究和成本分析,他比亚当·斯密更全面、更细致地解释了劳动分工使生产效率提高的原因:①减少了学习所需要的时间;②节省了学习所耗费的材料;③减少了变换工作的时间损失;④经常从事同一工作,不易引起疲劳;⑤节省了调整、改变工具所需的时间;⑥长期重复同一操作,可使技术熟练,提高速度;⑦注意力集中于单一作业,便于改进工具。

除此之外,巴贝奇还提出工资加利润分享制度,以调动劳动者的工作积极性。他主张工人应当依据他们工作的性质取得一份固定的工资,分得一份利润,获得一笔可能因此而提高生产率的合理化建议奖。巴贝奇对管理的贡献集中表现在成本、工艺管理与激励等领域。

(三) 管理权与所有权的分离

在资本主义发展的初期,资本家既是所有者又是管理者。他之所以能够掌握管理权,不是因为具备管理的知识和技能,而是因为他是资本人格化的表现。因而资本家的管理只能是粗放的、包揽一切的个人管理。资本家是一身二任——既是所有者,又是管理者。

1. 所有权与管理权分离的标志

1841年10月5日,在美国马萨诸塞州—纽约的西部铁路上,两列火车迎头相撞,造成

近 20 人伤亡。此事引起美国公众对铁路公司老板低劣管理的不满。在马萨诸塞州议会的推动下,铁路公司被迫进行管理改革。老板交出企业管理权,只拿红利。另聘有管理才能的人担任企业领导。这就是美国历史上第一个由领薪管理人员通过正式机构进行管理的事例。

马萨诸塞州车祸看似一个偶然事件,但却反映了由于企业规模的不断扩大和生产的日益复杂化,资本家越来越难以独立完成管理自己企业的任务,从而不可避免地发生两权分离。

2. 分离的意义

所有权与管理权的分离,是企业管理的一次影响深远的历史性大分工,其意义如下。

第一,管理不再仅仅是一种活动,而成了一门职业,使独立的管理职能和专业的管理人员正式得到了承认。管理职能的独立,引发了管理职能的分化和专业化管理技能的逐步走向成熟,为管理由感性认识上升为系统化理性认识创造了条件。

第二,两权分离大大提高了管理效率,同时也为企业组织形式的进一步发展提供了方便条件。

第三,具有管理才能的人员掌握了管理权,直接为后来管理理论的诞生创造了条件,为管理学的创立提供了前提。

(四) 科学管理之父——泰罗

泰罗于 19 世纪末、20 世纪初倡导的“科学管理”运动,成为管理从经验转变为科学的重要标志。

1. 泰罗科学管理理论的主要内容

(1) 工作定额 泰罗等人针对当时操作方法不科学而造成的事倍功半、效率低下的情况,通过对时间与动作的研究,制定了科学的操作方法,并据此定出合理、有效的日工作量标准。

(2) 科学地挑选和培训工人 为了从人员素质上保证工作定额的实现,提高劳动生产率,必须改变过去那种对工人采用师徒制来培训的状况。应该对工人进行科学的选择和培训,以保证工人具备与工作相适应的体力和智力,从而完成工作定额,发挥其最大能力。

(3) 标准化 泰罗认为,为了完成较高的工作定额,不仅要通过培训使工人掌握标准化的操作方法,而且要让工人使用标准化的工具、机械和材料,并把工作环境加以标准化,从而形成一整套标准化制度。

(4) 差别计件工资制 泰罗认为,不按劳付酬是工人磨洋工的重要原因之一。为了调动工人的积极性,他提出了差别计件、超额重赏的刺激性付酬制度。这种严惩与高酬相结合的工资制度,从体制上解决了磨洋工的问题,并同时促进了雇主和工人两方面的积极性。

(5) 缓和劳资关系 泰罗认为,科学管理的意义在于引起一场劳资双方的“心理革命”,其目的是使他们把“注意的重点从分享经济价值转移到增加可供分享的价值”上,并为之相互负责,变对立为通力合作。

(6) 计划职能与执行职能分离 他提出要把计划同执行分离开。计划由管理当局负责,执行由工长和工人负责。专业的计划职能部门的主要任务是:①进行时间和动作研究;②制定工作定额和标准化的操作方法;③对照标准和实际执行情况,进行有效的监督和控制。

(7) 职能工长制 为提高工作效率,泰罗主张将管理工作予以细分,实行管理职能的分工和专业化。在具体做法上,他提出了“职能工长制”。实施后,虽起了一定的作用,但由于存在缺陷,易形成多头领导而被否定。但他的职能管理思想为后来企业职能部门的建立和管理专业化提供了参考。

(8) 例外事件原则 泰罗认为,经过科学测定,一切工作都应形成标准化,没有纳入标

准的事件称为例外事件。管理人员，特别是高级管理人员，应把纳入标准的例行公事授权下级处理，高级管理人员则仅仅控制重大决策、例外事件的决策权和监督权。

2. 对泰罗科学管理理论的评价

(1) 科学管理的贡献 科学管理学派最大的贡献在于创造了以科学调查研究指导管理活动的管理理论，开辟了不依赖传统的经验和直观的判断而运用科学方法进行管理的新纪元。另外，泰罗和他的同事创造和发展了一系列科学方法，大大加速了劳动生产率的提高。与传统管理相比，科学管理更强调劳动组织方式的科学性、合理性，并把生产过程专门化，建立起了以标准化为主要特征的大规模生产管理制度。

(2) 科学管理的局限性 一是泰罗对工人的看法是错误的，他认为工人是“经济人”，工人工作只是为了赚取工资；二是泰罗的科学管理所追求的“合理的日工作量”实际上是基于最好的体力和技术上的最高速度；三是泰罗的科学管理仅重视技术性的因素，忽视了人群社会因素，否定了工人的工作自主性；四是他的科学管理加快了脑力及体力劳动的分离，并且由于工作越来越专业化和标准化，造成工人畸形发展；五是由于泰罗的经历所限，科学管理只解决了个别的、具体的作业效率问题，并未涉及企业全局的经营管理问题，更没有上升到一般管理层面。

(五) 现代经营管理之父——法约尔

亨利·法约尔的理论被称为一般管理理论，他的代表作是《工业管理和一般管理》。

1. 法约尔一般管理的内容

(1) 企业的6大类工作 法约尔认为，凡进行集体经济性活动的企业组织，都包含着6个方面的工作。

第一，技术性工作。主要指企业所从事的生产、制造、加工等活动。

第二，商业性工作。主要指企业所从事的采购、销售和交换活动。

第三，财务性工作。主要指企业筹集和最有效地使用资金的活动。

第四，会计性工作。主要指通过财产清点、编制资产负债表、成本核算、统计等工作对企业的经济形势提供准确、清楚而又详细的资料的活动。

第五，安全性工作。主要指企业所从事的对商品及人员的保护工作。

第六，管理性工作。主要指企业所从事的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

法约尔还认为企业对基层工人的要求主要是技术性的技能要求，对管理人员来说随着职位的不断提高，则对管理性技能的要求越来越高，而对技术性技能的要求相对减弱。

企业职能与管理职能的关联如图 1-1 所示。

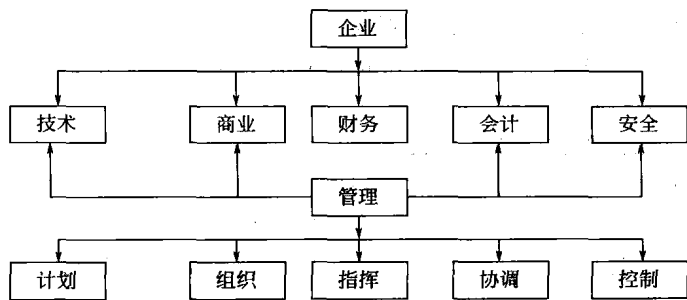


图 1-1 企业职能与管理职能的关联

(2) 管理的5种职能 法约尔把管理的过程划分为5个要素，认为管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。并对上述5大要素进行了分析。计划，就是探索未来，制定行动

计划。组织,就是建立企业的物质与社会的双重结构。指挥,就是指导、激励企业人员,使其发挥最大作用。协调,就是连接、联合、调和所有的活动和力量,保持组织中各部门的人和物在运转上的一致性。控制,就是检查执行情况,使实际工作与既定的计划、规章、标准和原则相符合。

(3) 管理的 14 项原则 法约尔认为,管理活动应遵循以下 14 项原则:劳动分工;权力和责任;纪律;统一指挥;统一领导;个人利益服从集体利益;合理的报酬;适当的集权与分权;跳板原则;秩序;公平;保持人员稳定;首创精神;集体精神。

2. 对法约尔一般管理的评价

(1) 贡献 法约尔是以企业的一般管理为对象来展开研究的,由于他更强调对管理一般性的研究,因而他的管理理论应用范围很广。法约尔对管理职能的划分,提高了对管理活动的内在规律的认识,以科学的高度抽象说明了管理是由计划、组织、指挥、协调、控制等职能所组成的一个连续不断的过程。从法约尔开始,对管理职能的研究成为管理学界关注的中心问题,并依其建立了管理学体系。

法约尔提出的管理 14 项原则,是他通过多年研究和实践的总结,是对管理理性的概括。

由此可见,法约尔的一般管理较泰罗的科学管理更具一般性和完整性。

(2) 存在的不足 法约尔理论的主要不足在于他的管理原则过于“原则”或者片面,甚至使实际管理者感到无从遵守。如西蒙认为法约尔所提出的许多原则不是等于没说就是存在对立的原则。

(六) 霍桑实验及早期人际关系学说

1. 霍桑实验

霍桑实验是从 1924~1932 年在美国芝加哥郊外的西方电器公司的霍桑工厂中进行。霍桑工厂具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度,但生产效率却很低。1924 年 11 月,由美国国家研究委员会组织了一个包括多方面专家的研究小组进驻霍桑工厂,开始进行实验。目的在于通过改善工作的物质环境,来发现提高劳动生产率的途径。实验共分 4 个阶段:照明试验、继电器装配小组试验、大规模访问交谈和对接线板接线工作室的研究。

(1) 照明实验 目的是研究照明度对生产效率的影响。结果表明,生产效率的高低与照明度的变化无直接关系,而是另有其他原因。正当人们对此困惑不解的时候,主持实验的一位工作人员听了一次哈佛大学管理学院工业研究室主任梅奥的关于心理学方面的报告,深受启发,便请他参与进行实验。梅奥同助手罗特利·斯伯格的到来,把实验引入了第二阶段。

(2) 继电器装配小组试验 研究小组选择了 5 名女装配工和 1 名画线工,把他们安置在单独一间工作室内工作,并告诉女工,这项试验并不是为了提高产量,而是研究各种不同的工作环境。试验过程中,研究小组分期改善工作条件。如增加工间休息,公司负责供应午餐和茶点,缩短工作时间,实行每周 5 天制,实行团体计件工资制等,装配小组的女工们在工作时间可以自由交谈,观察人员对她们的态度也非常和蔼,这使得女工们的产量不断上升。在这些措施实施了一年半之后,研究小组决定取消上述工作条件,恢复原来的工作条件,结果产量仍维持在高水平上。对这一现象的研究结果表明监督和指导方式的改善促使工人改变工作态度、提高产量,这是霍桑实验的一个转折点。由此研究人员决定进一步研究工人的工作态度及可能影响工人工作态度的其他因素。

(3) 大规模访问交谈 这是一项高达 2 万人次、耗时 2 年时间的访问交谈工作,由于采用自由交谈方式,使工人有机会发泄不满情绪,并且随着工人的许多建议被采纳,且允许他们参与决定公司的经营与未来,使得工人的工作态度发生了很大的改变。由此,研究人员发

现,影响生产力最重要的因素是工作中发展起来的人际关系,而不是待遇和工作环境。

(4) 对接线板接线工作室的研究 这个工作室有 9 名接线工、3 名焊接工和 2 名检查员。研究小组在对他们的生产效率和行为进行了半年之久的观察后,获得了重要的发现。

第一,大部分成员故意自行限制产量。研究人员发现,工人只完成定额以下的接近定额的产量,目的是不使管理人员提高定额,并且可以迁就效率较低的同事。

第二,工人对不同层次的上级持不同的态度。研究人员发现,工人把小组长看成是小组的成员之一,对组长没有明显的顾忌心理。而随着管理层次的提高,管理人员权威的增加,工人的态度发生了明显的变化。这说明,一个人在组织中职位越高,他所受的尊敬越大,大家对他的顾忌心理也越强。

第三,工人中存在着非正式组织。研究人员发现,在工作室中存在着小群体,每个小群体有自己的行为规范,加入这个小群体,就意味着要遵守这些规范,否则就会受惩罚。这种小群体就是非正式组织。它不是由工作不同形成的,而是和工作位置有关系。其存在的目的是对内控制成员的行为,对外保护其成员不受管理层的干预。每个非正式组织都有自己的领袖人物。

霍桑实验历时 8 年,获得了大量的第一手资料,研究人员进行了系统、科学的总结,提出了一系列不同于传统管理的新观点,为人际关系学说的形成和行为科学的发展奠定了基础。

2. 梅奥人际关系学说的主要内容

梅奥人际关系学说的主要内容如下。

(1) 工人是“社会人”,不是“经济人” 科学管理认为人是“经济人”,金钱是刺激积极性的唯一动力。而梅奥认为:人是“社会人”,影响人们生产积极性的因素,除物质方面外,还有社会和心理方面的,即工人除追求金钱外,还追求友谊、安全、归属及受人尊敬等等。

(2) 生产效率主要取决于职工的工作态度、工人之间和工人与管理层的关系 梅奥认为,工作的物质条件与生产率之间没有必然的直接联系,要提高生产率就必须满足工人的社会欲望,提高工人的士气,而士气的高低取决于两个因素:第一,工人个人的情况,即由于不同的家庭生活、社会生活环境及个人经历而形成的个人态度。第二,工作场所的状况,即工作环境中工人之间的关系、工人与管理层的关系。

(3) 企业中存在着非正式组织 古典管理只注重组织机构、职权划分、规章制度等,而梅奥认为,人是社会动物,在企业的共同工作当中,人们必然相互发生关系,由此形成了非正式组织。其形成原因有地理位置关系、兴趣爱好关系、亲戚朋友关系、工作关系等。非正式组织在某种程度上左右和制约着其成员的行为。

梅奥认为,在正式组织中,以效率逻辑为其行动标准;在非正式组织中,以感情逻辑为其行动标准。而管理人员的逻辑多属前者。他还指出,作为管理者,要充分认识到非正式组织的作用,以便使管理人员之间、工人之间及管理人员与工人之间搞好协作,充分发挥每个人的作用,提高劳动生产率。

3. 对梅奥人际关系学说的分析

(1) 贡献 梅奥的人际关系学说在科学管理之外开辟了一个崭新的领域,为行为科学理论,包括个体行为、团体行为和组织行为理论的形成和发展奠定了重要的基础。

(2) 对梅奥人际关系学说的批评 对人际关系学说和行为科学理论的批评,主要集中在关于社会人的假设上。如果过分强调人的社会性,强调团体和谐压倒一切,很可能导致团体

专制替代个人专制,降低了个体的自制力,抑制了个体的积极性和创造性,从而降低了组织的革新和进步。

(七) 管理科学理论

管理科学理论的主要内容包括以下几个方面。

1. 运筹学

运筹学是在第二次世界大战期间由英国科学家布莱克特等人为解决雷达的合理配置问题而研究出的数学分析与计算技术。战后,运筹学被应用于管理领域,它是一种定量的科学方法,要求统筹兼顾,合理使用资源(人力、物力、财力),提供最优解决方案来为决策服务,在有限的资源条件下,取得最大的经济效益。运筹学的分支主要有如下几项。

(1) 规划论 用以研究如何统筹安排,合理调度人员、设备、物资、资金、时间,以尽可能少的投入获得最大的产出。规划论是运筹学中发展较成熟的理论,包括线性规划、非线性规划和动态规划。

(2) 网络分析技术 是关键路线法(CPM)、计划评审技术(PERT)和统筹法的统称,是一种用网络图来解决工程技术和管理工作中的计划和控制问题的管理技术。

(3) 库存论 是一种用以研究何时、何地补充库存及补充多少才能既保证企业有效运转,又能保持一定库存和补充采购的总费用最少的科学方法。

(4) 排队论 又称随机服务系统理论或等待线理论,是研究要求获得某种服务的对象所产生的随机性聚散现象的理论。

(5) 对策论 又称博弈论。主要是研究在带有竞争性质的活动中,如何使自己获取利益最大,并找出制胜对方的最优策略。

(6) 决策模型 主要研究如何建立一套决策程序和数学模型,如环境模拟、资源配置等模型,以增加决策的科学性,力求减少决策的主观成分。科学的决策过程就是建立和运用决策模型的过程,当然更加重要的是对决策模型科学性的论证。

2. 系统分析

系统分析主要是运用系统的思想,将事物看做是一种具有有机联系的统一整体,运用现代科学技术方法进行系统分析、系统设计、系统模拟,以便最有效地实现预期目标。系统分析在实际工作中具有重要意义。

系统工程与运筹学有着内在的联系,作为逻辑的和计量的方法两者的共性很多,一般认为系统分析研究的范围更广一些。另外,运筹学是比较单纯的计量科学,而系统工程则比较注重定量与定性分析相结合。

3. 对管理科学理论的分析

(1) 贡献 管理科学理论把现代科学方法运用到管理领域中,实现了现代管理理论研究从单纯定性到定量与定性相结合的转变,从而使管理理论在科学的轨道上前进了一大步,对组织的管理水平和效果的提高起到了很大的作用。

(2) 存在的问题 同其他理论一样,管理科学理论也有自己的弱点:一是无法将管理中与决策有关的各种复杂因素全部数量化;二是忽略了人的经验、直觉和想像力;三是管理科学理论不能为管理活动提供完整的基础。

(八) 管理理论的新发展

对于近代管理学而言,过去的20世纪是一个从幼稚到成熟发展的百年。跨入21世纪,科学技术的迅猛发展,极大地推动了人类的文明和社会的进步,管理学将面临更大的挑战,也必将有更大的发展。这里介绍几种新的管理思想和管理方法。

1. 人本管理

(1) “人本管理”的内涵 “人本管理”是与“以物为中心”的管理相对应的概念，它要求理解人、尊重人、充分发挥人的主动性和积极性。其核心是在管理活动中把“人”作为管理的核心。

“人本管理”可分为5个层次：情感管理、民主管管理、自主管理、人才管理和文化管理。具体内容包括：运用行为科学，重新塑造人际关系；增加人力资本，提高劳动力质量；改善劳动管理，充分利用人力资源；推行民主管管理，提高劳动者参与意识；建设企业文化，培育企业精神。

(2) “人本管理”研究的具体内容

① 重新认识人，包括重视人的因素在企业中的地位和作用，对人性假设的研究，对作为一个个体的人的个性、态度、行为特征的研究。

② 激励理论，研究运用哪些管理策略和方法能调动员工的个人积极性、主动性、创造性。

③ 人际关系管理，研究企业内外部存在的人际关系内容、性质，对个体和群体行为的影响。

④ 人力资本投资，研究如何提高员工的个人素质，实现组织和个人的同步发展。

⑤ 企业人力资源开发与管理，研究在新形势下企业如何正确地选人、用人、育人、留人，真正地以“人”为核心来运用企业的资源，实现组织的目标。

⑥ 企业文化建设，研究如何通过价值观、思想理念等人文环境的建设，潜移默化地塑造员工的行为，为企业的发展创造一个良好的人文环境。

2. 企业文化

其主要观点有：企业的管理不仅是理性的，而且是文化的；企业文化由环境所制约，并影响人们的行为；企业领导应把主要精力用在企业文化的塑造与培育上；企业领导必须具有文化意识；未来企业竞争将主要是企业文化的竞争。

关于企业文化有这样一种观点，认为企业文化可分为器物层、制度层和精神层三层，这三层是个同心圆围绕着一个中心点，共同构成企业文化的结构。

器物层面的企业文化是外在的、直观的，它又称为企业的物质文化，它还可以具体细分为产品文化、工具体系文化、管理物质文化三个方面的内容。

中间层是制度层，即企业的制度文化。包括企业的管理制度、各种规章和管理设施、企业的人际关系和组织结构等。这些规章制度在企业内部具有权威性、约束性，全体员工必须人人遵守、自觉维护。贯彻实施也就具有了严肃性和很强的刚性。谁违反，谁就无一例外地承担相应的责任，受到相应处罚。

最内层是精神层，即企业的精神文化。它是企业文化的灵魂，它包括作为知识技能体系的技术知识、技术观念、技术活动等，这是精神文化的起点；员工教育、卫生、体育、文娱等文化活动和文化设施，这是精神文化的有形体现；员工的思想信念、价值观念、伦理道德、心理状态、精神风貌、思维方式等，这是精神文化的核心。

3. 企业再造理论

企业再造的基本内涵是以企业长期发展战略需要为出发点，以价值增值流程（使客户满意的任务）的再设计为中心，强调打破传统的职能部门界限，提倡组织改进、员工授权、顾客导向及正确地运用信息技术，建立合理的业务流程，以达到企业动态适应竞争加剧和环境变化目的的一系列管理活动。一般说来，企业再造的任务可以概括为以下4点。