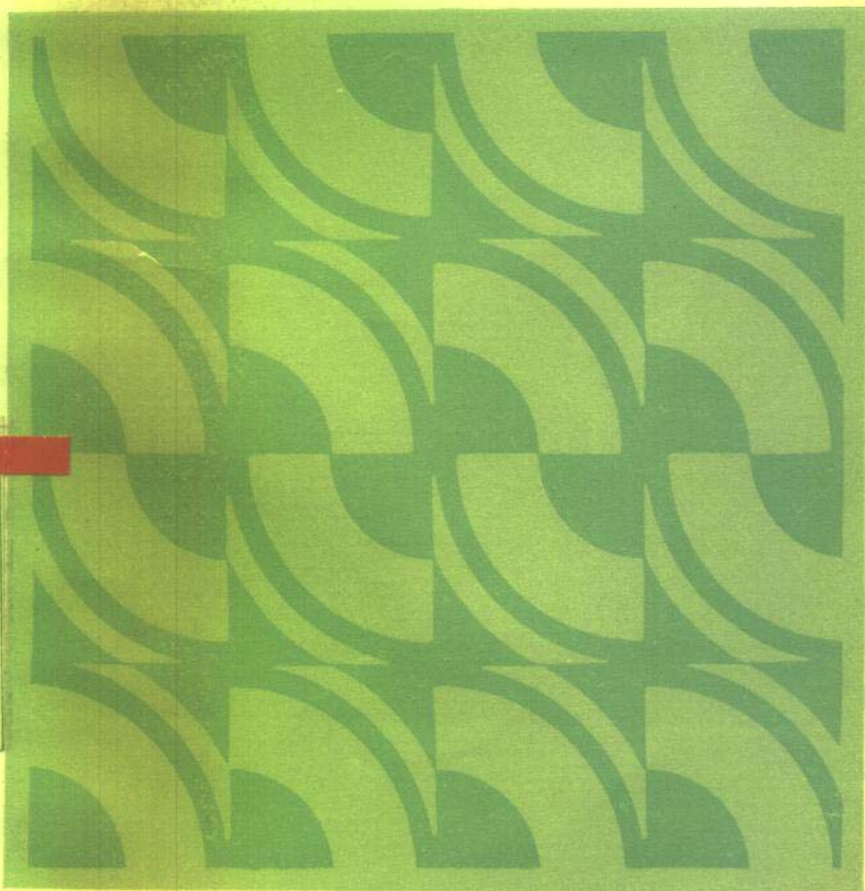


现代 管理学概论

**XIANDAI
GUANLIXUE GAILUN**

翟立林 编著

上海社会科学院出版社



现代管理学概论

上海基本建设优化研究会
上海基本建设优化研究所 编
《基建管理优化》杂志社

翟立林 编著

上海社会科学院出版社

特约编审：黄汉江
责任编辑：吴绍中
封面设计：邹越非

现代管理学概论

翟立林 编著

694-2330 上海社会科学院出版社出版
(上海淮海中路622弄7号)

新华书店上海发行所发行 上海永南印刷厂印刷

9 开本787×1092 1/32 印张 8.375 字数174,000

1990年10月第1版 1990年10月第1次印刷

印数 1-8000

ISBN 7-80515-436-8/F·118

定价 3.85元

出版说明

本书按照管理的功能(计划、组织、领导、控制)系统地概括地阐述现代西方经济发达国家中各主要学派的管理理论。这种理论属于一般性的,虽然本书在列举事例时偏重企业管理方面,但是其所阐述的基本理论不仅适用于企业的管理,也适用于医院、学校、行政机构等事业单位的管理,本书在阐述西方国家现代管理理论的同时,在可能和适当的条件下,还从我国古代和现代的经典著作(孙子兵法、吕氏春秋、毛泽东选集等)中引用若干反映我国传统管理思想的名言,使中外两种管理思想相互对照,相互启发。本书在保持理论的完整性和严密性的前提下,以实用为主,取材严格,叙述精练,深入浅出,并在各章正文之后附有大量的思考题,以便于读者复习。

本书由中国基建优化研究会副理事长、上海市基建优化研究会理事长、上海基建优化研究所所委会主任、基建优化学院院长委会主任、《基建管理优化》编委会主任、同济大学管理学院名誉院长翟立林教授编著。本社特邀中国基建优化研究会常务理事、华东基建优化协会常务副主席兼秘书长、上海基建优化研究会副理事长兼秘书长、上海基建优化研究所所长、基建优化学院院长、《基建管理优化》社长兼总编辑黄汉江教授编审。

疏漏谬误之处恳请广大读者批评指正。

上海社会科学院出版社

1989年7月

目 录

出版说明

第一章 总论	1
1.1 管理——重要的资源	1
1.1.1 管理的任务和意义.....	1
1.1.2 管理的有效性和效率.....	3
1.1.3 管理的功能.....	5
1.2 管理理论的发展	7
1.2.1 古典管理理论学派.....	8
1.2.1.1 泰罗	9
1.2.1.2 吉勒布瑞斯夫妇	10
1.2.1.3 甘特	11
1.2.1.4 法约尔	11
1.2.2 人际关系理论学派.....	13
1.2.3 管理科学学派.....	15
1.2.4 权变理论学派.....	16
1.2.5 系统科学学派.....	17
1.2.6 管理理论的发展趋向.....	18
1.3 管理者的环境和社会责任	20
1.3.1 管理的外部环境.....	20
1.3.2 企业家的社会责任.....	22
1.3.2.1 企业目标与社会目标	22
1.3.2.2 企业的直接社会责任	24
1.3.2.3 企业对待间接社会责任的准则	25

1.4 管理的目标和方法手段	26
1.4.1 管理层次和管理方法手段.....	26
1.4.2 机构的目标.....	28
1.4.2.1 机构目标的重要意义	28
1.4.2.2 企业的目标范围	30
1.4.2.3 总体目标的建立	31
1.4.2.4 目标的分解	33
1.4.2.5 制定目标的准则	34
1.4.3 目标管理法.....	36
1.4.3.1 目标管理法的要点	36
1.4.3.2 目标管理法的步骤	36
1.4.3.3 目标管理法的利弊	38
第二章 计划和决策.....	42
2.1 计划——管理的基础	42
2.1.1 计划工作的任务和意义.....	42
2.1.2 战略计划和战术计划.....	43
2.1.3 战略管理.....	46
2.1.4 产品发展战略的制定方法.....	47
2.1.5 计划工作程序.....	50
2.2 决策	52
2.2.1 决策的概念.....	52
2.2.2 决策问题的要素.....	53
2.2.3 决策过程.....	55
2.2.4 决策方法.....	57
2.2.4.1 决策的类型	57
2.2.4.2 非确定型决策的分析方法	58
2.2.4.3 风险型决策的分析方法	64
2.2.4.4 效用及效用曲线	68

2.2.4.5 决策者的类型	74
2.3 计划文件和计划方法	75
2.3.1 计划文件的特征	75
2.3.2 计划文件的种类	76
2.3.3 计划方法	80
2.3.3.1 预测方法	80
2.3.3.2 进度安排方法	84
2.4 计划工作和计划人员	87
2.4.1 计划子系统	87
2.4.2 计划人员的责任	89
2.4.3 计划质量的评价	90
2.4.4 对计划人员的要求	92
2.4.5 计划工作的计划	94
2.4.6 做好计划工作的关键	96
第三章 组织和任用	101
3.1 组织及古典组织理论	101
3.1.1 组织工作的任务和意义	101
3.1.2 组织子系统	102
3.1.3 古典组织理论	104
3.1.3.1 组织结构	105
3.1.3.2 分工	108
3.1.3.3 管理幅度	110
3.1.3.4 管理幅度和管理层次	113
3.1.3.5 指挥关系	114
3.2 权力和责任	115
3.2.1 责任	115
3.2.1.1 规定职责的内容和范围	116

3.2.1.2	划清责任的性质	117
3.2.1.3	管理人员负责情况的评估	119
3.2.2	权力	121
3.2.2.1	权力的实质	122
3.2.2.2	直线权力和参谋权力	123
3.2.2.3	职能权力及三种权力之间的关系	125
3.2.3	授权	127
3.2.3.1	授权的过程及存在的问题	127
3.2.3.2	集权和分权	128
3.3	任用	130
3.3.1	任用工作的民主化和科学化	130
3.3.2	人员的物色	132
3.3.2.1	职务分析	132
3.3.2.2	人事的调整和人事业务档案	133
3.3.3	人员的选择	135
3.3.4	人员的培训	138
3.3.5	人员的考核	139
3.3.5.1	考核的作用	140
3.3.5.2	考核的方法	140
3.3.5.3	考核工作中的注意事项	141
3.4	机构的改革	142
3.4.1	机构的改革和稳定性	142
3.4.2	改革时所考虑的因素	143
3.4.2.1	改革的主持人	143
3.4.2.2	改革的内容	144
3.4.2.3	改革的类型	144
3.4.2.4	改革对个人所发生的影响	145
3.4.3	企业诊断	145
3.4.4	组织结构的改革和矩阵式结构	146

3.4.5	人事的改革	149
3.4.5.1	人事改革的影响因素	146
3.4.5.2	管理方格法	150
3.4.6	改革对个人的影响以及减少阻力的途径	152
3.4.7	改革的评价	155
第四章	领导和激励	158
4.1	领导	158
4.1.1	领导子系统	158
4.1.2	领导素质理论	159
4.1.3	从决策行为研究领导	162
4.1.3.1	按照决策行为划分领导方式	162
4.1.3.2	领导者的决策行为方式	163
4.1.4	从领导行为研究领导	166
4.1.4.1	领导类型	166
4.1.4.2	领导生命周期理论	167
4.1.5	领导的权变理论	170
4.2	沟通	172
4.2.1	人际沟通	173
4.2.1.1	人际沟通的要素和过程	173
4.2.1.2	反馈和人际沟通	174
4.2.1.3	提高沟通取得成功可能性的途径	175
4.2.2	机构内部的人际沟通	180
4.2.2.1	正式的沟通渠道	180
4.2.2.2	非正式的沟通渠道	182
4.3	激励	184
4.3.1	动机形成模型	185
4.3.1.1	需要—目标模型	185
4.3.1.2	弗鲁姆的期望模型	185

4.3.1.3 波特-劳勒的动机形成模型	186
4.3.2 人类的需要	187
4.3.2.1 麦斯劳的需要层次理论	187
4.3.2.2 赫茨伯格的双因素理论	189
4.3.2.3 阿盖瑞斯的成熟需要理论	190
4.3.2.4 麦克莱兰的成就需要理论	191
4.3.3 激励措施	191
4.3.3.1 交往	192
4.3.3.2 改变管理思想	192
4.3.3.3 工作设计	194
4.3.3.4 转变职工的行为	195
4.3.3.5 改变管理方式	197
4.4 群体的管理	198
4.4.1 正式群体	199
4.4.1.1 正式群体的类型和沟通	199
4.4.1.2 群体的发展和成熟	200
4.4.1.3 委员会	201
4.4.2 非正式群体	204
4.4.2.1 非正式群体形成的原因	205
4.4.2.2 群体的确定	205
4.4.2.3 非正式群体的发展	207
4.4.3 提高正式群体工作效率的途径	208
4.4.3.1 群体的规模	209
4.4.3.2 群体的凝聚力	209
4.4.3.3 群体的规范	211
4.4.3.4 群体成员的地位	216
第五章 控制和信息	217
5.1 控制	217
5.1.1 控制的基本原理	217

5.1.1.1	控制的概念	217
5.1.1.2	控制子系统	218
5.1.1.3	控制过程	218
5.1.2	控制和审计	222
5.1.2.1	控制的种类	222
5.1.2.2	审计	223
5.1.2.3	控制的程度	224
5.1.3	控制取得成功的关键	225
5.2	控制手段	229
5.2.1	例外管理	229
5.2.2	损益平衡分析	230
5.2.3	比率分析	232
5.2.4	预算	234
5.3	信息	236
5.3.1	对信息的要求	236
5.3.2	信息的评价	238
5.3.3	计算机的辅助作用	240
5.3.3.1	计算机的主要功能	240
5.3.3.2	计算机的应用方面	241
5.3.3.3	计算机应用的一个实例	243
5.3.3.4	采用计算机时的注意事项	243
5.4	管理信息系统	245
5.4.1	管理信息系统的运用过程	246
5.4.2	如何确定所需要的信息	247
5.4.3	管理信息系统的建立	249
5.4.3.1	管理信息系统的计划	249
5.4.3.2	管理信息系统的设计	251
5.4.3.3	管理信息系统的运用	252
5.4.3.4	管理信息系统的改进	252

第一章 总 论

故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。

——孙子兵法

1.1 管理——重要的资源

1.1.1 管理的任务和意义

自从人们组成群体以实现改善生活的共同目标以来，他们就不能各自为政，各行其是，而必须把个人的行动加以协调，使之纳入奔向共同目标的轨道。这种协调就是管理。在一个群体之中，由于利益、信仰、观点等等的不同，各个个人的目标之间往往存在着分歧，个人的目标又往往与群体的总目标之间存在着冲突。为了促使群体的全体成员团结一致，人人为实现群体的共同目标而行动，就必须有协调，就必须有管理。由此可见，人类社会的存在和发展，是与管理不能分开的。正如马克思所说：“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…”^①

任何一个机构的设置都是为了实现某种目的，离开了目的，机构就失去存在的必要性。管理的任务就在于引导机构达到它的目的。管理者的责任就是把机构所拥有的人力、

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

物力等资源加以组合和运用，保证机构目的的实现。为了使机构向目的一步一步地接近，管理者必须对机构的每一成员规定他所应当从事的活动，并使所有成员的活动相互协调。如果这些活动都规定得恰当，协调得一致，进行得顺利，那末每一成员的活动就会对机构目标的实现产生一定的促进作用。管理者要鼓励那些有利于机构目标实现的个人行动，而阻止那些妨碍机构目标实现的个人行动。

在机构开展工作的进程中，各个个人行动之间、各个方面活动之间，必然会出现性质不同、程度不同的矛盾和冲突。换句话说，不协调的现象是经常出现的。因此，管理不可能一次完成，而是自始至终贯串在机构存在全过程中的过程。只要机构在开展活动，管理就是必不可少的。

概括地说，管理是通过运用机构所拥有的资源、协调个人的行动，而促使机构的目标得以实现的过程。这个定义包括四点：第一，管理是一个过程，即一系列连续的相互联系的活动；第二，管理的核心是达到目标；第三，管理达到目标的手段是机构拥有的人力、物力等资源；第四，管理的本质是协调。

不言自明，共同活动的规模越大，社会的分工越细，管理就越复杂，越重要。以社会化大生产的现代工业企业与简单协作的手工业作坊比较，其管理的复杂性是不可等量齐观的。手工业作坊的坊主既是生产者，同时又是管理者。而在现代工业企业，特别是大工业企业，都设有专门的管理人员，甚至设有庞大的管理机构。这是社会分工的结果。在现代社会中，管理已经成为一种专业，管理人员已经形成一个特殊的行业。发达国家中的所谓经理阶层在国民经济中所起

的巨大作用，是人所共知的事实。

从管理在国民经济中的作用来看，管理人才也是一种资源，而且是十分宝贵的资源。第二次世界大战以后，许多发展中国家努力实现现代化，这些国家拥有大片的土地、森林、矿山，并用自有资金或贷款引进大量先进的技术和设备。但是经验证明，仅仅依靠资金和技术是不可能完成现代化的任务的，决定性的因素是管理人才的质量和数量。在发达国家中，管理人才是丰富的宝贵的资源；在发展中国家，管理人才是稀缺的资源。

社会主义国家实行生产资料公有制。在这种制度下，人们自觉地运用社会主义经济规律组织社会生产和社会生活。作为国民经济骨干力量的国营企业，规模庞大，数以万计，而且关系复杂，涉及到中央与地方的关系、地方与地方的关系、国家与企业的关系、企业与企业的关系、企业与职工的关系、职工与职工的关系等等。毫无疑问，在这种条件下，管理的任务比起资本主义来更为重要，更为复杂，更为艰巨。早在十月革命后不久，列宁同志就指出：“社会主义政党在世界历史上第一次基本上完成了夺取政权和镇压剥削者的事业，紧接着就要解决管理这个任务。我们必须不愧为完成社会主义革命的这个最困难的（也是最崇高的）任务”。^①

1.1.2 管理的有效性和效率

为了达到机构的目标，一切管理者都面临着生产产品的任务。这里的生产是广义的，它指把机构拥有的劳动力、设备、材料、资金等资源转变成为产品，或者说，把投入转变为产出，如图1所表示。

^① 《列宁选集》第三卷，第496页，重点是作者加上的。

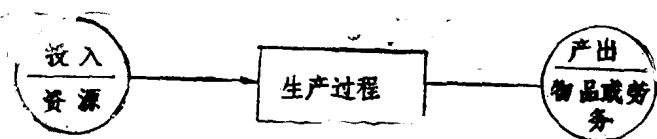


图 1 投入和产出

不同的机构，其设置的目的不同，因而有不同的产品和不同的生产过程。例如，钢铁厂的产品是钢铁，生产过程是熔炼、轧制；医院的产品是健康的人，生产过程是医疗；学校的产品是人才，生产过程是教育。所有这些机构的共同特点是以一定的投入通过生产过程而取得预期的产出。

从投入和产出的角度来看，管理工作有两个评价标准：管理的有效性和管理的效率。

管理的有效性是指资源利用与目标实现之间的关系，即机构拥有的资源是否用来实现机构的目标。如果一个机构在利用其资源去实现机构原定的目标，则这种管理是有效的，机构越接近它的目标，管理就越有效。

管理的效率是指在生产过程中发挥作用的资源占机构拥有的全部资源的比例。浪费的或闲置不用的资源越少，则管理的效率越高。

管理的有效性和效率是相互联系的，如图 2 所表示。有些管理者重视有效性而忽视高效率；另一些管理者重视高效率而忽视有效性。这两种情况都是应当避免的。良好的管理必须既是有效的，又是高效率的，即以最小的投入取得既定

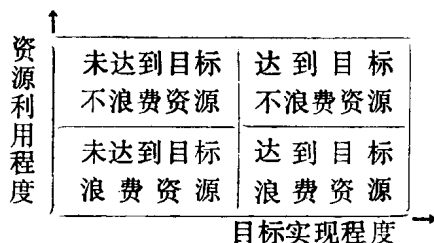


图 2 管理的有效性和效率

的产出，或以一定的投入取得最大的产出。

1.1.3 管理的功能

管理过程可以划分为四种基本的管理活动或管理功能，即计划、组织、领导和控制。

(1) 计划——计划是指选择机构所要进行的活动，以达到机构的目标。通常为了实现机构的目标不只有一种途径而有多种途径。管理者应当从有效性和高效率的观点出发，对多种途径加以分析比较，从中选择最优的途径。计划应概括地说明，按照这一最优途径机构必须进行哪些活动，这些活动怎样进行以及何时进行。计划必须对准目标。计划中规定的一切活动都是为了实现目标。这样，当计划付诸实施，预定的各项活动逐步开展时，机构就会向着目标一步一步地接近，最后达到目标。当然，计划不仅要对准短期的目标，也要对准长期的目标。

(2) 组织——组织意味着把计划所规定的行动指定到机构内特定的个人和集体去完成。组织是计划得以贯彻执行的保证。机构内的每一成员都根据其特点被指定担当有利于实现目标的一定的工作。组织把机构的全部活动按照性质划分

为若干种类，设置若干工作岗位分担，并选用适当的人才负责。适当的人员担当适当的岗位，从事适当的工作，是人尽其才，使每个人员的才干得以充分发挥的必要条件。合理的组织还可以保证各个人员的活动相互配合，相互促进，使每一个人的工作都有利于机构总目标的实现。

(3) 领导——领导意味着通过施加影响把机构成员的活动引向适当的方向的过程。所谓适当的方向是指有利于推动机构向目标接近的方向。领导设法鼓励机构成员的符合方向的行动，减少乃至消除违背方向的行动，促使全体机构成员团结一致，万众一心，为实现机构的目标而奋斗。

(4) 控制——控制意味着及时发现计划实施中出现的偏差，及时加以纠正和调整的过程。机构的一切活动不是在真空中进行的，在计划的执行过程中，内外环境的各种影响因素时时产生干扰的作用，使得机构的活动或多或少偏离原定的方向。因此，管理者必须不断地收集机构内最近取得成就的信息，把这些成就同计划规定的标准成就相互对比，如果发现偏差，就要分析出现偏差的原因，并设法加以纠正。控制是不断反复的连续过程。通过控制，才能够保证机构的一切活动按照计划进行，不偏离原定的方向而向目标前进。

计划、组织、领导、控制四种功能是相互联系、不可分割的整体。某一功能的完成情况受其他功能完成情况的影响。例如组织必须以精心制定的周密的计划作为基础，计划必须以适当的合理的组织作为保证。领导必须适应于计划和组织的要求。控制则对计划、组织、领导加以全面的检查，发现缺点，进行纠正，以促使机构取得更大的成就。

四种功能都是为管理的有效性和高效率服务的。管理者