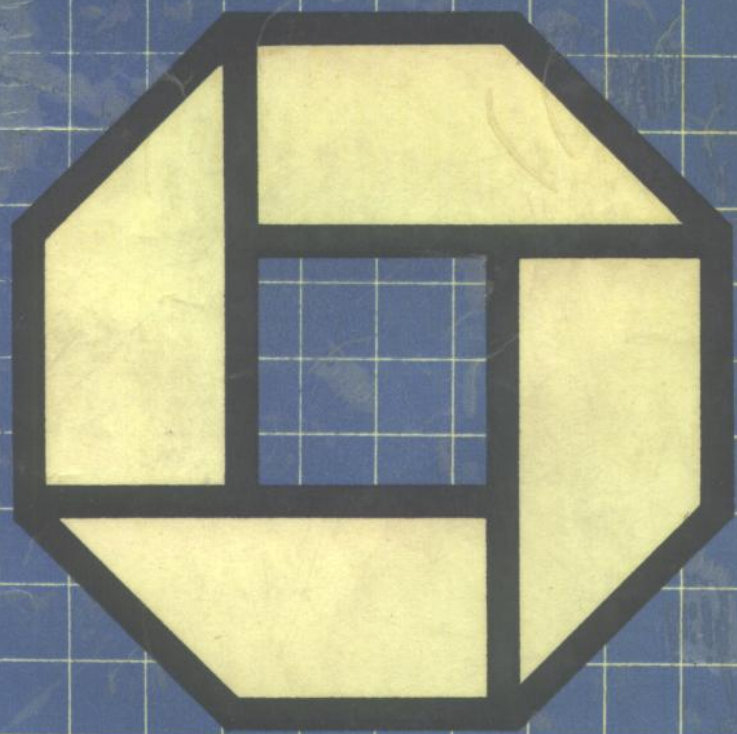


现代管理概论

储雪林 编著

中国科学技术大学出版社



现代管理概论

储雪林 编著

中国科学技术大学出版社

1992·合肥

内 容 简 介

《现代管理概论》是为理工科大学生编的一本专用管理学教材。从多数理工学生将要走上管理岗位的实际出发,并考虑到学生可能只选修这一门管理课,本书着重编选了现代科技组织管理所必须的最基本和最新的概念。如:组织设计、领导风格、人员激励、信息沟通、技术营销、技术转移、信息系统管理等等。经前几年在中国科学技术大学试用,理工各系学生均反应:此课内容丰富、覆盖面宽、切合实际,为学生走上工作岗位提供了有用的基础知识。

本书尤其适合于理工科硕士研究生或高年级作为管理学教材使用,也可供各类科技人员自学管理知识之用。

016138
[皖]新登字 08 号

现代管理概论
储雪林 编著

中国科学技术大学出版社出版
(安徽省合肥市金寨路 96 号,邮编:230026)

中国科学技术大学印刷厂印刷
安徽省新华书店发行

开本:850×1168/32 印张:10.5 字数:272 千
1992 年 7 月第 1 版 1992 年 7 月第 1 次印刷
印数:1—4000 册

ISBN7-312-00352-4/C·10 定价:3.50 元

前 言

管理的现代化已经在中国形成大潮。各级机关和企业,越来越认真地注重管理思想和实践的现代化。各种各样的管理研究机构和培训机构都已陆续建立起来。可以想象,经过几十年的努力,我国的管理水平,会赶上时代的需要。

大学是培养管理者的地方。然而,各类理工科学生,在大学里一般得不到全面的管理理论和技能的教育。为此,从需要出发,觉得有必要给理工科学生,包括本科生和研究生,讲一点现代管理的概念。使他们走上工作岗位时,具备观察周围组织的理论知识,并为走上管理职位,作点必要的准备。

带着上述指导思想,我在中国科学技术大学开设了一门面向全校非管理类专业学生的管理课,称之为“现代管理概论”。实践的结果是令人鼓舞的。开课三年来,广大同学作了热烈的反响。他们普遍支持这门课的设计。

考虑到对象是非管理类学生,所以,觉得有关现代组织管理的各个主要方面,都有必要涉及一点,诸如组织行为管理,科技管理,非盈利组织的市场经营,计算机管理系统等。为了避免篇幅过长,只能在理论和实践技能之间达到一种折衷。但是,由于这个课程是介绍现代管理的,因此,也有必要讨论一些管理方面的新题材,如组织文化,创新管理,管理伦理,组织审计等。以便在面对实际组织时,读者有充分的思想准备。

编这本书的出发点是为理工科大学生提供一本带综合性的教材。所以,每章后面设计了思考题。

由于本书的体制是一种尝试,所以热诚希望采用本书的同学和老师,将批评和建议转达编者,以利改进。我相信,非管理类学生的管理教学,不仅必须,而且大有可为。

储雪林

一九九〇年十月

于中国科学技术大学

目 录

前言	(1)
绪论 管理概述	(1)
第一节 为什么学习管理学	(3)
第二节 现代管理的范围	(5)
第一章 组织概述	(7)
第一节 组织的定义	(7)
第二节 组织结构	(8)
第三节 组织的管理	(11)
第二章 组织与环境	(14)
第一节 三类环境	(14)
第二节 相关环境	(15)
第三节 主要环境因素	(16)
第四节 环境分析	(23)
第三章 现代管理理论	(26)
第一节 管理技能理论	(27)
第二节 管理职能理论	(30)
第三节 组织系统理论	(33)
第四章 组织效能管理	(42)
第一节 组织的效能	(42)
第二节 求得高效能的管理技术	(46)
第三节 管理伦理学	(53)
第四节 组织文化	(56)
第五章 组织设计	(60)
第一节 组织设计的出发点	(60)

第二节	组织设计的几个基本问题	(62)
第三节	组织设计的五大构件	(69)
第四节	六种基本结构	(70)
第五节	组织设计过程	(80)
第六章	组队管理	(83)
第一节	组的特征	(84)
第二节	组的效能	(91)
第三节	非正式组	(93)
第四节	课题组	(96)
第七章	目标和激励	(101)
第一节	工作设计	(101)
第二节	设置目标	(102)
第三节	激励	(106)
第四节	奖励	(113)
第八章	计划与控制	(118)
第一节	战术计划	(118)
第二节	战术计划的方法	(121)
第三节	控制战术	(131)
第四节	管理控制战术	(138)
第五节	选择适当的控制战术	(147)
第九章	人力资源管理	(150)
第一节	人力资源规划	(150)
第二节	工作分析	(154)
第三节	人员招聘	(156)
第四节	人员培训	(169)
第五节	职业管理	(174)
附录 1:	准备简历	(180)
附录 2:	寻找职位	(181)
第十章	决策技巧	(186)

第一节	常见决策错误	(187)
第二节	规范化决策过程	(188)
第三节	组决策管理	(201)
第十一章	领导	(212)
第一节	领导概论	(213)
第二节	权力和领导	(215)
第三节	理解领导行为	(220)
第四节	选择正确的领导风格	(232)
第五节	技术经理	(236)
第十二章	沟通和协调	(239)
第一节	管理价值观和人际关系	(240)
第二节	建立沟通技能	(244)
第三节	组织内的沟通	(253)
第十三章	技术转移	(260)
第一节	创新过程管理	(260)
第二节	技术转移	(267)
第三节	技术转移的阶段	(271)
第四节	转移队伍的组织	(274)
第五节	科研生产联合体	(276)
案 例	全塑汽车	(278)
第十四章	市场营销观	(280)
第一节	市场营销学的一般概念	(280)
第二节	高技术产品的市场营销	(288)
第三节	市场营销调研	(291)
第四节	非盈利组织的市场营销	(294)
第十五章	管理信息系统	(301)
第一节	管理中的信息需要	(301)
第二节	管理和计算机	(306)
第三节	管理情报咨询	(308)

第十六章 组织变革 (314)
 第一节 组织变革的压力..... (314)
 第二节 成功改变的主要阶段 (318)
 第三节 组织开发 (325)

绪 论 管理概述

今天的社会,是各奇各式的组织活动的舞台。工厂、公司、商店、大学、医院、连队等等,只代表着这些组织的几个名称而已。可以列出的组织类型有成百上千种。而在这些名目繁多的组织中,更有成千上万被人们称之为厂长、经理、主任、校长、院长、连长等的管理者,在为其服务。他们千方百计,使自己所管理的组织能生存和发展。管理者,已是当今社会需要的一种重要的独立职业。

象工程师、教授、医生等专门技术职业人员一样,在专门管理岗位上任职的人,也需要一系列的专门知识,以及应用这些知识的必要技能。而作为社会管理者的国家,也需要有指导这种管理职业行为的规范。这些知识、技能和规范,正是管理学科研究的对象。

管理学作为一门独立学科,已经在全世界得到承认。联合国教科文组织将一级学科分为 12 类。即:文学、理学、工学、农学、医学、林学、师范、财经、政治、管理、艺术、体育。并且认为,当代社会经济发展的四大学科支柱是:社会科学、自然科学、技术科学、管理科学。

今天,管理学已象物理学、数学等传统硬科学一样,渗透到各个领域。形成许多新的交叉学科。例如:管理数学、管理心理学、管理经济学等。有人把管理学科群归纳成下面的表:

由表可见,管理和社会各行业相结合,产生了一系列的分支。而且随着社会的发展,还会出现更多的新领域。另一方面,从方法论的角度来看,管理方法来源于许多不同的社会科学和自然科学学科。的确,管理科学是吸收了社会科学和自然科学的成分,生长出来的一个跨科学的领域。它带有很强的应用性。在管理学的发展过程中,曾对它产生重要影响的学科可归纳为下图。

表 1 管理学科群

管理方法	管理哲学	管理行业	企业管理	
	管理心理学		行政管理	
	管理经济学		教育管理	
	管理数学		科技管理	
	管理史学		国民经济管理	
	管理信息系统		体育管理	
管理要素	系统论		管理过程	医院管理
	控制论			军队管理
	信息论			决策科学
	人事管理			领导科学
	物资管理	人际关系学		
	财务管理			
	时间管理			
	信息管理			

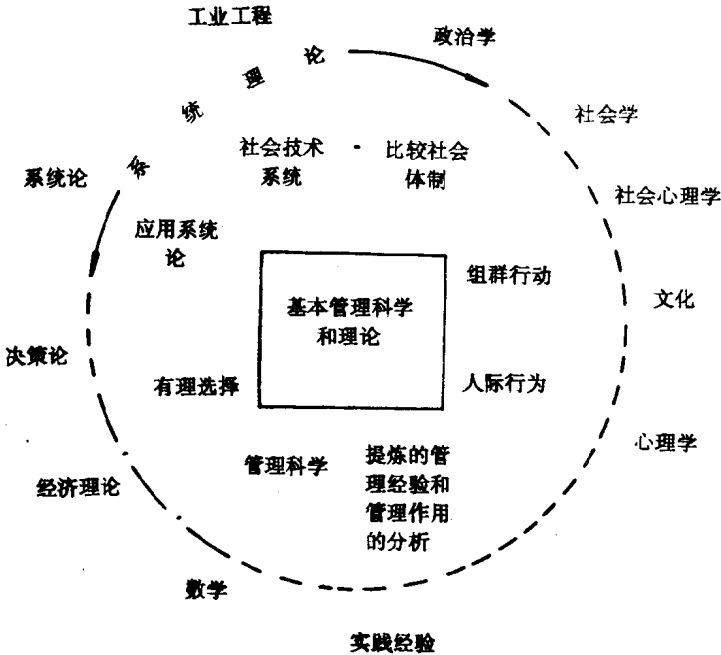


图 1 对管理学科产生重要贡献的学科

为了培养合格的管理者,世界各国都设有正规的管理教学计划,来培养管理学博士、硕士和学士。哈佛商学院、麻省理工学院的斯隆学院等,也因此而创立了世界性的声誉。虽然各大学的管理教学计划各显神通,但对于一名合格的管理者应掌握哪些基本的管理知识和技能,却有十分一致的认识。许多著名大学的企业管理硕士(MBA)的学位课程均包含下列内容:管理数学、管理经济学、管理会计、组织行为学、管理信息系统、市场营销管理、公共政策和战略管理。可见,管理科学已形成了稳定的学科体系。

第一节 为什么学习管理学

管理学为什么对理工科大学生是重要的呢?因为,尽管他们从大学毕业后,多数将走上技术性工作岗位,但都无法回避管理问题。无论是被别人所管理还是去管理别人,都需要象懂得数学、物理、计算机一样,懂得管理。社会调查表明:70%以上的理工科大学生,在一生的职业生涯中,将不同程度地被推上管理岗位。例如,如今各国的部长、总理,多数出身于理工科学生。

中国当代大学生,正面临着迅速发展的社会经济变革,这使得他们需要懂得现代管理的基本概念和方法,以便在开创中国式的社会管理体制中,施展自己的才干。中国是有五千年立国管理经验的文明古国。在中国引入现代管理概念,创造中国式的现代管理体制,将不是一代人所能成功的。因此,代表中国未来的青年大学生,更应懂得一些现代管理思想,才能适应社会需要,做出自己的贡献。

我们需要学点现代管理概念,还因为在廿世纪社会发展中,技术和管理代表着时代列车的二只巨轮。当代社会的特征是:(1)组织机构规模日益扩大。如,IBM有130多个机构分布于全世界。(2)技术创业日益增多。美国全国每年新注册的技术产业超过万家。同时,淘汰率增加。据国外统计,60%的新创业企业不能持久。新产品的市场寿命期越来越短。平均寿命从5年趋向3年。(3)因此,个人生活在动态的社会中。所以,人人都有一个职业管理的需要。而这里,正是管理学能给予帮助的地方。

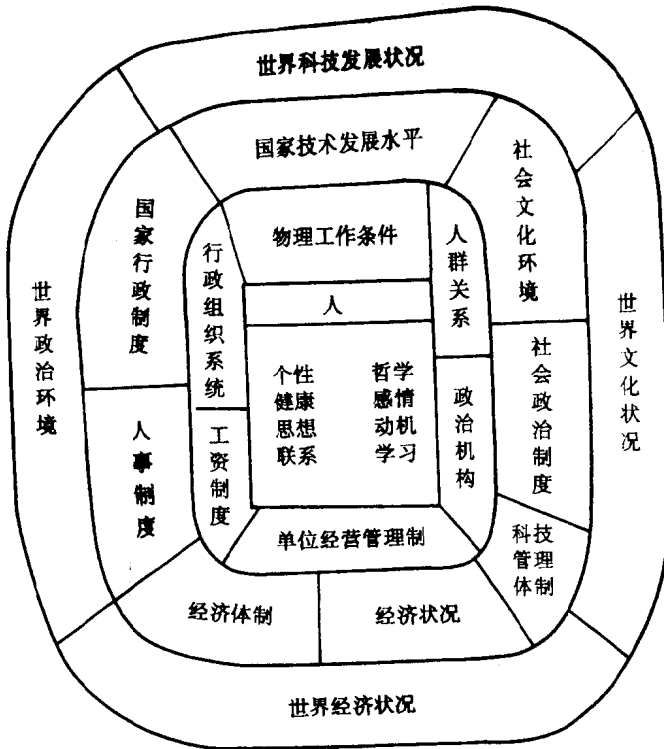


图2 每个人所处的生存环境

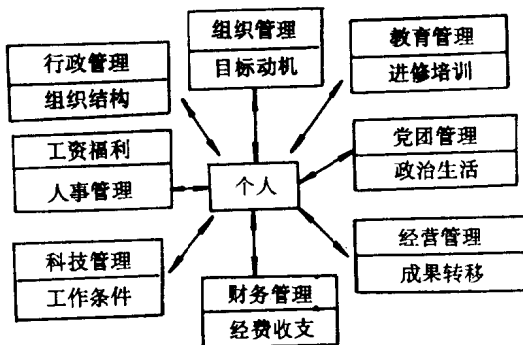


图3 与每个人相关的管理类型

第二节 现代管理的范围

对于本书的读者来说,他们大多数都置身于或即将置身于科技领域的企、事业单位。他们主要接触的是组织的管理问题。这主要是由管理学来讨论的。在这方面,有三大方面的问题。第一方面是:组织的结构,组织的改变、组织的战略,和组织的开发问题。第二方面是组织的行为方面。即:组的行为、组织沟通和协调、领导风格和决策行为、工作设计和目标设置、组织文化和管理哲学。第三方面是组织管理的功能方面。即:计划、组织、指导、人事和控制。

除了上述组织管理问题之外,一个管理者或者被管理者,还必然会涉及人事管理的一些具体方面。即:人员招聘、提升、行为评价、培训、职业管理等。此外,经营管理的问题也以越来越大的频度出现在人们面前。如经费来源和管理,市场开拓和管理,成果管理和科技成果商品化的问题等。

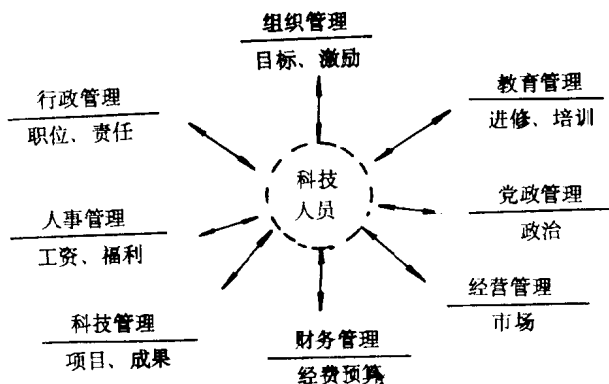


图 4 与个人相关的管理方面

本书旨在帮助科技人员了解管理的基本内容,以便更主动地处

理好自己和组织的关系。因此,对于上面所涉及各个方面,都将进行深浅不等的讨论。具体内容可用下表来表示。

组织管理	组织 组织环境和战略问题 组织管理功能 计划 组织 人事 指导 协调 控制 管理技能 决策 领导 沟通 组织改变和组织开发
市场管理	市场营销观
技术管理	技术转移
项目管理	项目管理
人力管理	人力资源管理

思 考 题

1. 你是否认为管理学是一个独立的学科?
2. 学习管理学对大学生的意义。
3. 当一个人进入社会时,会碰到哪些基本管理问题?

第一章 组织概述

第一节 组织的定义

作为讨论的基础,我们首先要对组织有一些基本的认识。许多人都曾给组织下定义。其中之一为:

组织是为了达到某一组目标而同心协力地工作的一组人,他们相互保持和建立了稳定的可以预期的行为程式。

上述定义中包含三个关键因素,即目标、协同和行为程式。三者是缺一不可的。

如果没有目标,一个组织就没有存在的价值。这个目标就是那个组织的战略目标。例如,学校是为了给社会培养懂科学有教养的人才,培养合格的公民。工厂是为了给社会制造产品并且创造利润。政府则是为了协调各种社会关系和力量,以求得社会经济文化的发展。当然,现实社会中的组织,有的有明确的目标,有的则没有。有否明确的目标,直接影响着一个组织的效能。

同心协力地工作的人,是组织的根本。这里不单要有人,而且必须要有人们的协同。这就是说,一个组织内的人为了共同的目标而配合着工作,而不是各行其事。不为实现目标而协同的一群人,不成其组织。他们无法完成工作任务。显然,如果管理不善,组织内的人不能很好协同,则这个组织将是一个低效的组织。因此,是否同心协力是组织管理水平的一个重要标志。

可预期的行为程式,也是一个有重要意义的组织因素。这里指的是组织行为的稳定性。组织也和有生命的事物一样,是有行为的。组织起来的人们,在追踪其目标的实现过程中,表现出一定的组织行为。这种行为是可以预期其重复出现的。有些组织行为是显而易见

的。例如,商业型组织:做推销,进行交易;服务型组织:进行表演,宣传;军队:进行演习;生产制造组织:进行设计和制造,等等。如果一批人,尚未形成共同遵循的行为程式,那么它的组织发展必定处于低级阶段,或者是个不稳定的、不健全的组织。

由此,对任何组织都可以从三个基本参量来观察,看它是否是个健全的组织。管理学正是研究组织的发生发展,以期找到提高组织管理水平的方法。

第二节 组织结构

组织形态要求保持人与人之间相对稳定的关系,这就是组织工作。亦即,为了有效地实现目标,将所需要活动的全部进行分类,并且给每一类活动指定一个负责人,使他拥有从事这些活动所需的权力。

组织工作的结果,就是在一个组织内,形成明确的权力传递线,这个权力体系就是组织的结构。它是管理者据以执行管理和经营任务的系统,是管理者对组织实行控制的权力线。

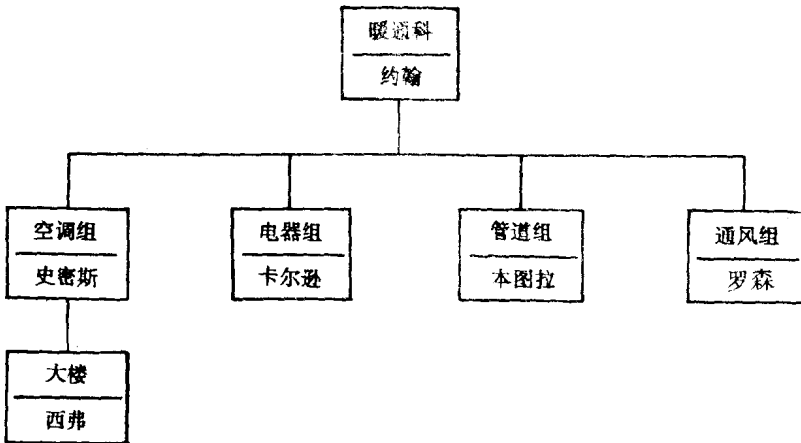


图5 房产处暖通科组织图