

现代管理理论与方法

刘俊生 著



中国政法大学出版社

现代管理理论与方法

杨国治 著



中国政法大学出版社

现代管理理论与方法

刘俊生 著

中国政法大学出版社

(京)新登字 185 号

责任编辑 徐 波

图书在版编目(CIP)数据

现代管理理论与方法/刘俊生著-北京:中国政法大学出版社,
1995.3

ISBN 7-5620-1345-4

I. 现… II. 刘… III. ①管理学②管理-方法 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 03808 号

现代管理理论与方法

刘俊生 著

中国政法大学出版社出版

北京语言学院出版社印刷厂印刷

新华书店经销

850×1168 32 开本 10.25 印张 255 千字

1995 年 3 月第 1 版 1995 年 3 月第 1 次印刷

ISBN7-5620-1345-4/D·1305

印数:4000 定价:9.50 元

前 言

管理是组织生存和发展的内在机制,组织目标之确定,组织资源之配置,组织成员之激励,组织活动之协调,组织成果之评价,组织形象之建立,均依赖于管理工作质量的提高。反过来讲,组织运作之低效,组织资源之浪费,组织体制之僵化,组织成员之官僚,组织部门之本位,组织眼界之短视,均有赖于有效的管理去克服和解决。总之,卓越管理能创造组织之精神,组织之活力,组织之宏伟业绩。

作者基于上述认识,抱着“管理决定组织命运”的坚定信念,以满腔的热情投入管理研究。经多年的调研和思考,著述了本书。

本书共有七章内容。第一章阐述现代管理特征和现代管理理论与方法的研究对象。第二章考察管理思想和理论的历史发展。第三章论述管理规划,详细阐述战略规划、组织目标,计划等方面的理论与方法。第四章论述管理决策,对决策理论与方法作了深入剖析。第五章论述管理组织,重点阐述组织结构、一体化、工作设计等理论和方法。第六章论述管理激励,详细讨论了人性假设、激励理论与方法、领导方式等问题。第七章论述管理控制,研究了控制理论和常用控制方法。每章后附有小结、复习讨论问题和案例讨论(或专题讨论)。全书前后贯通一气,形成了一个完整的知识体系。

本书之特点:

一、系统性。作者注意了全书的知识全面性和结构逻辑性,努力使读者通过本书的阅读对现代管理理论和方法有较为全面的和科学的把握。

二、实用性。在著述本书中,坚持理论与方法并重的原则。在阐明理论的基础上,着重介绍管理方法与技术,使读者初步了解和

掌握一些管理技能。

三、简明性。作者十分清楚，管理理论博大精深，非二十余万字所能讲得透彻。所以，本书结构紧凑明晰，内容简明扼要，但突出关键理论与方法。

四、普遍性。本书所述管理理论与方法，是从各类组织的管理实践中抽象出的通用理论和方法，并非仅适用于某一类型组织，而是普遍适用于经济类组织和非经济类组织，具有广泛适用性。

本书适合于各类管理人员以及对管理工作有兴趣的其它人员阅读，也可以作为各类管理专业的现代管理学的学习用书。

在写作过程中，作者参考了国内外学者的大量著作与论文，引述了其中的一些观点和资料，借此机会向著作者深致谢忱。本书的出版，得到了徐波先生和中国政法大学出版社各个方面的大力支持与帮助，特此致谢。还要感谢任惠霞为作者进行了较为细致的资料收集与整理、文稿的抄写与校核等大量辅助性工作。

作 者

1995 年 1 月

目 录

第一章 管理概述..... (1)

第一节 管理概念..... (1)

三种语义解释——三类定义——管理与组织及其目标
——管理活动的动态性——“管理”是个抽象概念

第二节 现代管理要义..... (7)

所有权与管理权的分离——管理权的转移——管理革命论——管理人员专业化——管理的灵魂——管理的中心思想——管理的基本思维方式

第三节 管理者 (18)

管理者使组织系统产生 $1+1>2$ 的整体效果——管理者的基本作用是什么——T技能——H技能——C技能——你心目中的理想管理者形象是什么?

第四节 现代管理理论和方法 (25)

四大管理职能——战略、目标和计划——参与、民主和分权——全面和自由发展的人——沿既定路线前进——德鲁克说:管理...发展得如此之快,遇到的反对如此之少——理论是观念和原理构成的体系——方法是理论的延伸——管理是科学还是艺术?——众多学科为管理学奠基

第五节 学习“现代管理理论和方法”的意义和态度 (35)

三种性质——三种意义——三种建议

小结 (40)

复习讨论问题 (41)

专题讨论:A,科学管理是心理革命 B,中国需要职业

化企业家	(42)
第二章 管理理论的发展	(46)
第一节 引子:古代管理思想点滴.....	(46)
卓越管理创造非凡业绩——“不战而屈人之兵”——	
“治人之道,莫急于礼”——“法者,事最适者也”——	
“无为而治”——“旱则资舟,水则资车”——“为治有	
体,不得上下相侵”——“用人如器,各取所长”——等	
级管理——分集结合——“世间才智有三类”	
第二节 近代管理理论(一):西方古典管理理论.....	(73)
产业革命促使经济蓬勃发展——泰勒和科学管理——	
法约尔和经营管理——韦伯和理想官僚体制——威尔	
逊与公共行政管理——“完全理性的经济人”假设	
第三节 近代管理理论(二):西方人际关系理论.....	(91)
金钱不是万能了吗?——梅奥与霍桑试验——“社会	
人”——“非正式组织”——“满意度”——马斯洛与人	
类需求等级论——卢因和群体动力学——莫雷诺和社	
会关系计量学——从新的视角研究管理	
第四节 现代管理理论:茂密的丛林.....	(99)
双重刺激:科技发展和经济国际化——行为科学分支	
——管理运作理论分支——系统管理理论分支——决	
策理论分支——管理科学分支——经验主义理论分支	
——权变理论分支——管理研究的“多元化”	
小结	(104)
复习讨论问题	(105)
专题讨论:十种“无能”表现	(106)
第三章 规划	(107)
第一节 规划概述.....	(107)
将可能变为现实的桥梁——把握机会,减小风险——	
规划的两个特征——规划不等于工作计划	

第二节 战略管理.....	(109)
战略:一定时期的总方针——环境机会和组织能力的现实结合——社会环境——任务环境——适应性战略模式——战略规划的程序	
第三节 组织目标.....	(117)
目的、战略和目标——一个组织只有一个目标吗?——如何使目标网络有效——孔兹说:目标相互干扰,就是一场悲剧——目标制定是个政治过程——重要准则:目标要具有可检验性——目标置换	
第四节 目标管理方法.....	(128)
如何使组织目标个人在内化——上级给下级制定目标就是目标管理吗?——目标管理的三个特征——上级是顾问——自我管理——自我控制——几天就可以制定一套目标管理方案?——实行目标管理都能取得成功吗?	
第五节 计划.....	(132)
对付未来不确定性的有效手段——重复性计划——政策、程序和规划——策略——工作计划在什么时间拟定,考虑什么因素——应急计划	
第六节 计划评审方法.....	(142)
甘特图——按图计划和控制工作进度——网络理论——关键线路——成本、时间、资源三者之间如何均衡	
小结.....	(146)
复习讨论问题.....	(147)
案例讨论:联想集团的海外发展规划	(148)
第四章 决策.....	(151)
第一节 决策概述.....	(151)
决策的五个要点——管理是微分决策的积分——西蒙对决策的分类——任何决策都有判断和计算问题	

吗?——运筹学在决策中的作用——个体决策与群体决策哪个更有效率

第二节 决策模式..... (161)

“决策人”假设——能找到最优决策方案吗?——“大圈套小圈,小圈之中还有圈”——认知决策模式——最优决策模式——目标函数——决策模型——世界上不存在绝对最优吗?——系统型决策者,直觉型的决策者——格兰多丽的情景决策模式

第三节 系统分析方法..... (168)

系统分析是定量分析还是定性分析——吃几片退烧药只能消除“发烧”症状——你发现的问题不一定由你来解决——决策风险——决策目标开发——同等结果原则——“外脑”法——方案评估——“集体负责”——大炮打蚂蚁——抉择方法——方案生效不应花费时间——系统分析是决策的基本方法

第四节 确定型问题的决策技术..... (179)

本量利分析技术——净现值分析技术——线性规划技术——库存分析技术

第五节 风险型问题的决策技术..... (184)

决策树——主观和客观抉择环节——益损值——期望值

第六节 不确定型问题的决策技术..... (188)

乐观准则——悲观准则——乐观系数准则——等可能性准则——“后悔值”准则

小结..... (191)

复习讨论问题..... (192)

案例讨论:米斯酒的反攻..... (194)

第五章 组织..... (195)

第一节 组织结构模式及其设计..... (195)

职位系统和运作模式——直线制——直线参谋制—— 直线人员——参谋人员——职能制——直线职能制 ——部门化——德鲁克的五种组织结构模式——明茨 伯格的五种组织构形——科斯说:80%的管理问题是 由机构缺陷而造成——结构服从于战略	
第二节 组织的一体化.....	(209)
部门化和一体化是一对基本矛盾——协作意愿是自发的? ——加尔布雷斯的三种协调方法——“双重指挥是冲突的根源”——一个人能“管”几个人——会议的作用——“法约尔桥”——一个组织要么集权,要么分权?	
第三节 工作设计.....	(218)
“我是一颗螺丝钉”?——“要想挣碗饭吃,就得修改志向”—— 职员的三种关键心理状态——职工也是管理者——必须在八点上班吗?——优化组合	
第四节 管理者的选择、评价和培养	(224)
什么样的人合适做管理者——按“能力”选拔还是按“成就” 选拔——选择基层管理者和选择中高层管理者的标准一样?—— 彼得原理——谁主选——“领导能力”能给予科学地测评吗?—— “扔进河里”的培养方式	
第五节 组织的变革.....	(230)
引导“潮流”,“随事变”——体制变革——技术变革—— 人事变革——变革使人迷乱骚动——卢因模型——沙恩:适用循环学说	
小结.....	(234)
复习讨论问题.....	(236)
案例讨论:新新广告公司的组织结构	(237)
第六章 激励.....	(239)

第一节 人性假说..... (239)

人善良、邪恶?——麦格雷戈的 X 理论——Y 理论
——阿吉里斯:人性永远“不成熟”——“复杂人”是什
么样——超 Y 理论——孔兹说:人最关心的是他自己

第二节 激励理论..... (245)

帆船的动力:看不见的风——行为背后的驱策力——
三种学说——生存权第一——赫兹伯格说:工资不能
使人进步——麦克利兰认为:成就、权力、情谊是人的
基本需要——弗鲁姆:奖金对有些人来说价值为零
——亚当斯说:人们一直在进行报酬比较——行为修
正

第三节 激励方法..... (255)

韩非子:“上君,尽人之智”——胡萝卜加大棒——内心
激励——金钱的意义——“蓄电池”和“发电机”——西
蒙说:培养忠诚心——德鲁克说:人原本不是资源——
孙子讲:“上下同欲者胜”——现代管理追求“心服口
服”

第四节 领导与激励..... (261)

组织衰亡,不是要换员工,而是要换领导人——有职就
有权吗?——无差别圈——如何树立权威——俱乐部
式的领导——双向支持说——只有专制、民主两种领
导方式?——为下级完成任务扫清道路——人会变换
领导方式?

第五节 Z 理论..... (273)

A 型组织和 Z 型组织——日本人是怎样管理的——
让人说话——终身雇佣

小结..... (275)

复习讨论问题..... (277)

案例讨论:挽救钢铁联合公司 (277)

第七章 ✓ 控制.....	(279)
第一节 控制总论.....	(279)
控制:调节和改善组织行为——日本人说:计划与控制 是管理的两个“轮子”——控制系统的要素——七类标 准	
第二节 有效控制理论.....	(284)
前馈控制——直接控制:向“零缺点”奋斗——光控路 灯的提示:关键因素的控制——管理者喜欢图表还是 数学公式——例外控制——控制应灵活而经济——有 效控制应能导出矫正措施	
第三节 预算控制技术.....	(290)
计划的数字表示——业务预算——专门决策预算—— 财务预算——美国总统推行的零基预算方法——弹性 预算——滚动预算——有效预算控制的条件	
第四节 责任中心控制方法.....	(304)
责任预算——经济责任制——成本中心——利润中心 ——投资中心——业绩报告——贡献毛益——投资报 酬率	
第五节 其它控制方法.....	(309)
从统计资料中把握发展趋势——针对特殊问题的特别 报告——管理顾问的“指手画脚”——到实际工作场所 走一走	
小结.....	(311)
复习讨论问题.....	(312)
案例讨论:西湖公司的控制方法	(313)

第一章 管理概述

管理是人类的一种特有活动,它根植于现代社会制度之中,根植于现代社会的实践需要之中,已构成现代社会生活的组成部分,是促进社会进步的内在机制。任何制度下的社会 and 任何社会中的组织,欲充分利用各种资源和机会,追求进步和发展,都必须有自己卓越的管理,培养出合格的和负责任的管理者,优秀的管理能创造出一种时代的精神和组织的文化,它培养和熏陶一批人,使组织作出无比辉煌的业绩。

本章首先界定管理概念,阐述现代管理之特征,描绘现代管理者之形象,分析现代管理理论与方法之区别,即从总体上把握现代管理的轮廓,揭示出现代管理理论与方法的研究对象。

第一节 管理概念

在日常生活中,“管理”一词司空见惯,并不陌生。如行政管理,经济管理、军事管理、科技管理等,又如财务管理人员、市场管理人员、图书管理人员、行政管理人员、质量管理人员、卫生管理人员、人事管理人员等。

那么,“管理”一词究竟意味着什么呢?

一、三种语义解释

在现代汉语中,管理是指管辖和治理的意思,但管辖和治理的对象是泛指,不是指某种特定对象,由此形成以下三种语义解释^①

^① 参见《现代汉语词典》中关于“管理”词条的注解。

a. 负责某项工作使顺利进行。如生产管理,管理一项工程建设等句中的管理一词就是在此意义上使用的。

b. 保管和料理。如管理图书、设备管理、档案管理人员等句中的管理就是在此意义上使用的。

c. 照管和约束(人或动物)。如管理罪犯、管理牲口、幼儿管理人员等词句中的管理一词就是在此意义上使用的。

上述三种意义上所指管理对象是完全不相同的,分别指:

a'. 组织的某项工作或人们的某项群体活动。

b'. 人类能够支配且与人类生活息息相关的某种物的东西。

c'. 需要调理的人或动物。

可见,现代汉语中管理一词所涵盖的对象非常宽泛,与管理学中使用的管理一词很不一样。

英文中的 management 通常译为“管理”,一般指“工商管理”,即“企业管理”,而 administration 通常译为“行政”,一般指“公共行政”。“会反复出现的一个问题是‘管理’(management)和‘行政’(administration)这两个词之间的区别。‘行政’,常常暗含着指的是政府或其它非盈利性组织,而‘管理’则与工商企业相关。”^①但两词替代使用正在成为一种发展趋势。“我们将这两个词作为可替代的词来使用,但侧重使用‘管理’这个词,不管是用以指工商业组织、医院、慈善机构或政府机关。据此,管理就成了极其普遍的活动。”^②。

二、三类管理定义

概括来讲,管理学是研究组织活动的。但由于各学派研究的出发点不同,导致对管理一词的各种定义。在此,我们将各种管理定义大胆地概括为如下三类:

① 弗里蒙特·E·卡斯特与詹姆斯·E·罗森茨韦克合著《组织与管理》,李柱流等译,中国社会科学出版社,1985年4月,第9页。

② 同上

a. 管理就是对组织所拥的资源(人力、金融、物质、信息、时间等)进行有效地计划、组织、指挥、协调和控制,用最有效的方法实现组织目标的活动。

b. 管理就是使组织在与环境之间进行物质、能量和信息的交换中,在组织内部构成要素与组织整体的相互作用中,达到生存和发展的复杂过程。

c. 管理就是合理组织生产力,维护一定的生产关系和上层建筑的活动过程。

定义 a 流行最为广泛,影响最大,它的鼻祖是法国古典管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol),后经英国管理学家林德尔·厄威克(Lyndall Urwick)和美国管理学家卢瑟·古利克(Luther Gulick)、哈洛尔德·孔茨(Harld Koontz)等人进行了发展和完善,由此形成程序管理学派。该类定义是从管理过程或管理职能方面说明管理活动的,认为管理就是计划。组织、指挥、协调和控制的统一,管理者通过对上述职能的行施,使组织的有限资源得以有效利用,从而实现组织目标。

定义 b 是从组织的角度和系统的观点来研究管理活动的,它的创始者可以追索到美国近代管理学家切斯特·巴纳德(Chester Barnard),尽管他的系统论是封闭的,但他毕竟开创了从组织和系统的角度研究管理的先河。后经美国管理学家赫伯特·A·西蒙(Herbert A Simon)、弗里蒙特·E·卡斯特(F·E·Kast)和日本管理学家北原贞辅等人在系统科学的基础上进一步发展,形成了影响较大的系统管理学派。这种观点认为,组织既是由其内部各个子系统构成的系统,又是其赖以生存的生态系统的子系统,管理的任务在于协调各个系统之间的关系,消除或缓和组织内外的紧张状态,寻求平衡,从而使组织达到生存和发展的目的。

定义 c 是从管理的终极目的来说明管理活动的,是从马克思

的管理二重性^①理论出发作出的说明。这是中国在说明“企业管理”概念时普遍使用的一种定义。这种观点认为,管理既要将彼此分离的静态的各种生产要素合理组织起来,使之成比例地结合起来,发展生产力,又要正确处理和协调各种人际关系、经济关系、分配关系,采用一定的体制和制定一些规章制度来统一成员的意志和规范成员的行为,在国家法律、政策许可的范围内开展工作。总之,维护一定的生产关系和上层建筑、发展生产力是管理的双重任务。

上述概括的三类管理定义具有代表性,反映了管理学界从不同角度对管理活动的认识。

三、管理:制定并实现组织目标的活动

管理是人类的一切活动中最广泛且又最重要的活动。任何群体或组织,都有社会赋予其的基本目的,而基本目的达成,需要有一系列目标的实现,而每个目标的实现需要各种资源的保障及其合理利用,这些目标的制定,资源的获取、协调及合理利用,正是管理工作的首要任务。因此,管理就是人们制定并组织各种资源实现组织目标的活动。可以从以下几点来把握这一定义。

1. 组织是管理的园地。

“组织”与“管理”是相互依存、不可分割的两个概念。缺少了组织,管理就无“用武之地”;缺少了管理,组织就失去了生存和发展的内在机制,就会消亡。人类自从有了群体活动,原始的组织形式也就出现了,也就有了管理活动。随着生产的发展和社会的进步,组织的规模大小、复杂程度和技术难易都在发展,管理的手段、方式及其重要程度随之发生变化。可以说,组织的兴衰更替史就是管理的发展史,组织形式的变化,或言组织的生死存亡和管理思想及方法的发展变化已构成人类文化变迁的重要组成部分。在现代社

^① 管理既有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。可参见《马克思恩格斯全集》第25卷,第431页。