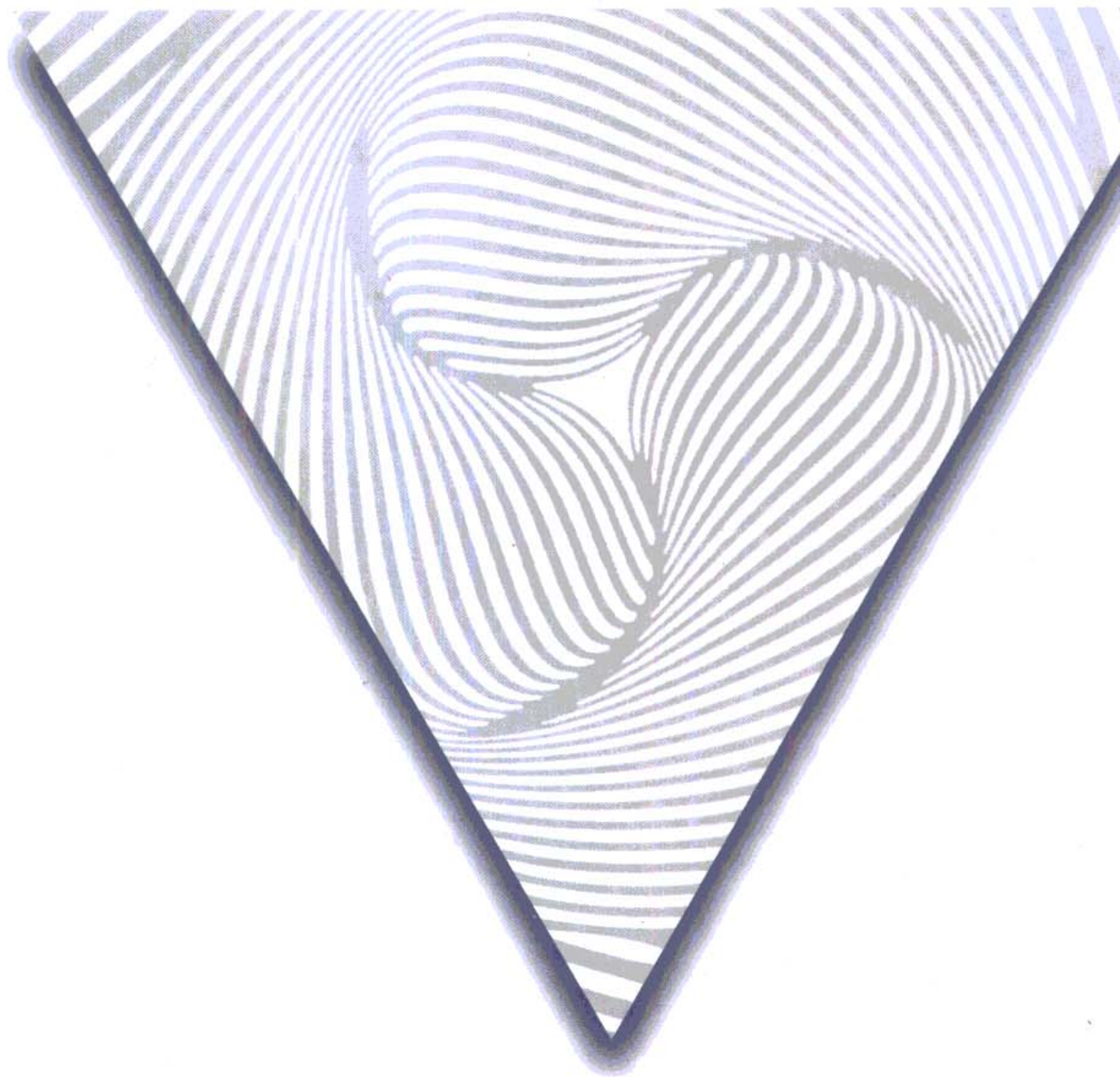


现代管理 理论与方法

钟小军 黎放 齐平 陈霖 编著



643

2007

现代管理理论与方法

钟小军 黎放 齐平 陈霖 编著

国防工业出版社

·北京·

内 容 简 介

本书系统地介绍了现代管理的理论与方法。其主要内容包括三个部分:第一部分介绍管理的基本概念、基本职能和管理的基本原则;第二部分介绍现代管理中的系统理论,如系统论、控制论和信息论;第三部分介绍现代管理中常用的基本方法,如线性规划模型、网络分析技术、标准化原理、预测技术、决策技术、价值工程和统计学原理。

本书可作为大专院校管理工程专业及其它各工程专业的教材或参考书,也可供各类工程技术人员和实际部门中管理人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

现代管理理论与方法/钟小军等编著. —北京:国防工业出版社,2000.9
ISBN 7-118-02341-8

I. 现... II. 钟... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 34700 号

国防工业出版社出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号)

(邮政编码 100044)

北京奥隆印刷厂印刷

新华书店经售

*

开本 787×1092 1/16 印张 17¼ 397 千字

2000 年 9 月第 1 版 2000 年 9 月北京第 1 次印刷

印数:1—4000 册 定价:30.00 元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

前 言

管理问题,举世瞩目。它是社会活动中非常重要的理论和实践问题。随着科学技术和生产力的发展,人们清楚地看到,人类的生存与交往,社会的发展与进步,国家的繁荣与昌盛,企业的前途与命运,军队战斗力的巩固与提高,凡此等等,无一不与管理问题息息相关。一个国家管理水平的高低,能够反映这个国家的生产力和科学技术发展水平,并直接影响其经济建设的速度。

众所周知,管理有许多特殊的领域,例如,行政管理、经济管理、企业管理,以及各种行业、部门和过程的管理。这些领域都有专门的学科进行研究,但是我们稍加分析就可以发现,这些专门的学科有许多共性的内容,像人、财、物的组织与计划问题,对人进行领导和激励的问题等等。一般地说,这些专门的学科都有管理这一含义,我们要研究的正是这种一般意义的管理。

本书以管理程序学派的思想为主要理论框架,并注意吸收其它管理学派的思想,系统地介绍了现代管理的理论与方法。其主要内容包括三个部分:第一部分介绍管理的基本概念、基本职能和管理的基本原则;第二部分介绍现代管理中的系统理论,如系统论、控制论和信息论;第三部分介绍现代管理中常用的基本方法,如线性规划模型、网络分析技术、标准化原理、预测技术、决策技术、价值工程和统计学原理。

本书在编写过程中,参考了较多的文献资料,得到很多专家、教授的热情帮助,李积源教授、贺小型教授对全书的编写给予指导和审阅,王威同志负责第八章、第九章的审稿工作,魏军同志负责第五章、第六章的审稿工作,罗朝晖、胡涛同志参与全书的校对工作,在此表示衷心感谢。鉴于我们的水平有限,编写时间仓促,书中缺点、错误之处在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

第一章 管理概论

管理问题,举世瞩目。它是社会活动中非常重要的理论和实践问题。随着科学技术和生产力的发展,人们清楚地看到,人类的生存与交往,社会的发展与进步,国家的繁荣与昌盛,企业的前途与命运,军队战斗力的巩固与提高,凡此等等,无一不与管理问题息息相关。一个国家管理水平的高低,能够反映这个国家的生产力和科学技术发展水平,并直接影响其经济建设的速度。倘若我们把社会发展看作滚滚向前的时代列车,那么可以认为,技术和管理是时代列车的两只飞转的巨轮。

第一节 管理的含义与作用

一、管理的概念

自从“管理”进入人类的观念形态以来,几乎每一个从人类的共同劳动中思考过管理问题的人,都会对管理现象作出一番描述和概括,并且顽固地维护这种描述和概括的正确性甚至唯一性。可事实上,人类从来就不曾取得对管理的一致理解。

众所周知,管理有许多特殊的领域,例如,行政管理、经济管理、企业管理,以及各种行业、部门和过程的管理。这些领域都有专门的学科进行研究,但是我们稍加分析就可以发现,这些专门的学科有许多共性的内容,像人、财、物的组织与计划问题,对人进行领导和激励的问题等等。一般地说,这些专门的学科都有管理这一含义,我们要研究的正是这种一般意义的管理。遗憾的是,直到目前为止,管理一词还没有一个统一的为大多数人所接受的定义。原因很简单,不同的人在研究管理时出发点不同,因此,他们对管理一词所下的定义也就不同。

在政治家和行政管理者看来,管理是一种职权系统,他们把为实现国家和社会的目标,依照法律而实施的各种活动,统称为管理,因而派生出一些说法:管理就是领导,管理就是决策。

在经济学家看来,管理同土地、机器、劳动力、资金一样,都是一种经济因素,管理过程是一种经济增值的过程,因此认为管理是一种生产力要素。

在心理学家看来,管理不外乎是调节人的情绪,考虑人的需要以激励其精神的手段。

此外,也有从管理的目的、职能、过程、方法和手段来论述管理的概念。这些描述,都仅仅反映了管理性质的某个侧面。从一般的意义上来说,更多的人倾向从管理的过程和职能来表达管理的概念,即通过计划、组织和控制等环节来协调人力、物力、财力、时间和信息等资源,以期更有效地实现组织规定的目标。

这个定义有三层含义:

第一层含义说明了管理采用的措施是计划、组织和控制这三项基本活动。这三项活

动又被称之为管理的三大基本职能。

管理定义中的第二层含义是第一层含义的目的,即利用上述措施来协调人力、物力、财力、时间和信息等资源。所谓协调是指同步化与和谐化。一个组织要有成效,必须使组织当中的各个部门、各个单位以及各个人的活动同步与和谐;组织中人力、物力、财力、时间和信息的配备也同样要同步、和谐。只有这样才能达到组织目标。

管理定义中的第三层含义又是第二层含义的目的。协调人力、物力、财力、时间和信息等资源是为使整个组织活动更加富有成效。美国著名管理学家唐纳利(J. H. Donnelly)曾说过:“管理就是由一个或几个人来协调他人的活动,以便收到单个人独立活动所不能收到的效果而进行的各项活动。”这也是管理活动的根本目的。

二、管理的作用

美国国际商业机器公司的创办人托马斯(Thomas J. Watson)曾深入浅出地讲了一个故事,来说明管理的作用。

有一个男孩买到一条长裤,穿了一下觉得太长,就请奶奶把它剪短一些,可奶奶说眼下很忙,让他去找妈妈。而妈妈说有事。他又去找姐姐,但姐姐有约会,这样就搁下来了。晚上奶奶想起孙子的裤子,就去把裤子剪短了一点;姐姐回来想起此事,也把裤子剪短了一点;妈妈回来同样也把裤子剪短了一点。可以想象,这种没有管理的活动所造成的恶果。

由上述故事可以看出,任何集体活动都需要管理,需要统一指挥和协调,集体中每个成员,即使目标一致,由于没有整体的协调配合,最终也难以达到总体目标的实现。

随着人类的进步和经济的发展,管理所起的作用越来越大。首先,管理是由共同劳动引起的,是社会化大生产的必然产物。现代化生产是社会化大生产,分工精细、专业化水准空前提高,广泛采用现代化科学技术、复杂的机器和机器体系进行生产。每一件产品可能要通过几十人、几百人甚至几千人的共同努力才能完成,这些人互相之间可能根本不认识,也许还生活在不同的国家里。他们之所以能够密切配合,正是由于存在着管理活动。

其次,管理是现代科学和生产技术发展的客观要求,是促进技术进步的有力武器。科学技术是第一生产力,而管理是生产力中的结合性因素,生产力诸要素的有机结合是靠管理实现的。在现代工业生产中,无论是产品的设计、工艺规程的制定、操作方法的选择、生产过程各阶段的划分和结合等等,都必须系统地运用科学技术知识来解决。为了改变企业的技术面貌,不断提高产品的质量和劳动生产率水平,必须大力加强科学技术研究,将科技成果尽快地应用于生产领域。管理是把科学转化为实用生产技术的手段和中介,只有加强管理,才能加速科技成果的转换。人们常说:“三分技术,七分管理”,其意义正是在于若没有科学的管理,任何先进的技术也无从发挥其作用。

再次,管理是提高企业和社会经济效益的重要手段。管理的产生和发展过程告诉我们,管理的实质就是经济意义上的管理。管理,无论是作为一种观念,还是一门学科,从它本身的起因和目的来说,就是为了提高一个企业、一个部门乃至一个国家的经济效益。当今世界,各国经济水平的高低在很大程度上取决于其管理水平的高低。国外一些学者的调查统计证实了这一点。二次世界大战后,一些英国专家小组去美国学习工业方面的经验。他们很快就发现,英国在工艺和技术方面并不比美国落后很多。然而,英国的生产率水平同美国相比为什么相差得如此悬殊呢?进一步的调查发现,英国工业在生产率水平

方面比较低的主要原因在于英国的组织管理水平远远落后于美国。而美国经济发展速度比英国快,其最主要的原因就是依靠较高的管理水平。

管理来源于社会实践,其目的在于通过管理,有效地组织和运用各种资源,以实现预期的目标,取得最佳的效果。美国的邓恩和布兹特里斯信用分析公司在研究管理作用方面也进行了大量的工作,他们对破产企业进行了大量调查研究,结果表明,几乎有 90% 是由于管理不善所致。

最能说明管理作用的例子要属日本,在 1945~1960 年这短短的 15 年间,从一个经济涉于崩溃的乱摊子一跃成为世界经济第二大国。究其原因众说不一,但日本人自己最乐于称道的是他们建立起来的一套特殊管理系统,并把管理称之为生产的第四要素。

我国在 1978 年以前,经济发展缓慢,并且发展不平衡,除了历次政治运动干扰这一因素外,还因为经济管理体制不合理。我国的科技发展水平同发达国家相比有不小的差距,但管理水平相差更远,因此要迅速发展我国经济,抓住管理这一环节极为重要。

第二节 管理的性质与职能

一、管理的性质

我们在政治经济学中已经学过,任何社会生产都是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的,生产过程具有双重性,既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产。因此,对生产过程进行管理也就存在着两重性,一种是与生产力相联系的管理的自然属性,另一种是与生产关系相联系的管理的社会属性。

自然属性是为了组织共同劳动而产生的,它反映了社会协作过程本身的要求,是一系列生活经验和科学方法的总结。这种自然属性表现为变化的连续性。一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动都需要管理,这是任何有社会结合形态的地方所共有的性质,是不以社会制度性质的变化为转移的。只要是协作劳动,就需要管理。因此,在管理中有关合理组织社会化大生产的一些形式、方法,虽然是在一定的生产关系下产生的,但并不为某种生产方式所特有。也就是说,一切国家和民族的管理经验和思想,只要是反映大生产的客观规律,而不是由其特有的社会制度所决定的,就可以相互继承。

管理的社会属性是由生产关系决定的,它反映了一定社会形态中统治阶级的要求。在资本主义制度下,生产资料归资本家私人占有。不管他们的生产力水平多么高,也不管他们采用多么现代的管理方法和手段,资本家都是以剥削雇用工人所创造的剩余价值,取得最大的资本利润率为其根本目的。管理的方式和方法就是配合这种目的而存在的。在资本主义制度下,普遍实行的是按资分配的原则,资本家与工人之间是剥削与被剥削的对立关系。在社会主义制度下,管理的目的是为了社会的需要,尽快提高人们的物质和文化生活水平,采用按劳分配的原则,管理者与被管理者之间是一种合作关系,因此所采用的管理方式和方法也要与之相适应。

综上所述可见,资本主义的管理,就是资本主义生产关系同现代化大生产的要求相结合的管理;社会主义的管理,则是社会主义生产关系同现代化大生产的要求相结合的管理。它们在体现社会化大生产的要求方面是一致的,而在体现生产关系的性质方面则是

根本不同的。劳动的社会结合方式不同,管理的性质和特点也就有着本质的区别。

我们要正确认识管理的双重特性,一方面要学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法,以便迅速地提高我国的管理水平;另一方面又要考虑我们自己的国情,建立自己的管理体系,或者说建立具有中国特色的社会主义管理体系,力争高速地发展我国经济。

二、管理的职能

根据管理的双重特性,管理具有两种基本职能,即合理组织生产力和维护与完善一定的生产关系。前者是管理自然属性的表现,是由劳动社会化产生的管理的一般职能;后者是管理社会属性的表现,是由劳动过程的社会性质产生的管理的特殊职能。正是管理的这两种基本职能,使生产力得以发挥,生产关系得以维护,生产过程得以进行,生产经营的目的得以实现。管理的这两种基本职能结合在一起共同作用于生产过程时,又要表现为一系列具体的职能。

最早系统地提出管理的各种具体职能的是法国的法约尔。他认为:管理活动是由计划、组织、指挥、协调和控制这五种职能组成的。他在1916年发表的《工业管理与一般管理》一书中提出:管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制;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和社会的双重结构;指挥,就是使人员发挥作用;协调,就是连接、联合、调和所有的活动及力量;控制,就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。法约尔是从区分“管理”与“领导”的不同内涵的意义上理解管理职能的。

继法约尔之后,许多管理学者对此进行了探讨,提出了各种划分管理职能的主张。行为管理学派出现后,人们在管理中从重视技术因素转向重视人的因素,人事管理被提到比较重要的位置,进而把属于组织职能中的内容划分了出来,提出了人事、信息沟通、激励等职能。到了20世纪40年代以后,由于系统论、控制论、信息论的产生及其在管理中的作用更加突出,出现了许多科学的决策方法和手段。有的管理学者又从计划职能中把决策这一环节划分了出来,提出了决策职能。同时,由于组织职能和控制职能吸收了行为科学和控制论等内容,有的学派就把原来的指挥、协调职能的内容分别纳入组织与控制的职能之内。

纵观管理思想发展的历史可以发现,关于管理职能的划分,众说纷纭、莫衷一是。但从总体上看,并没有原则上的区别。他们对管理职能的不同划分详见表1-1。从表中可以看出,尽管各种主张包含内容的繁简程度不同,认识的角度不同以及使用概念的习惯不尽一致,但它们几乎都包括计划、组织、控制这三大职能。

表 1-1 管理职能的划分

年份	管理职能的划分 人名	计 ^① 划	组 织	指 ^② 挥	协 调	控 ^③ 制	激 ^④ 励	人 事	调 集 资 源	沟 ^⑤ 通	决 策	创 新
1916	法约尔	△	△	△	△	△						
1934	戴维斯	△	△			△						
1937	古利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布朗	△	△	△		△			△			

(续)

年份	管理职能的划分 人名	计 ^① 划	组 织	指 ^② 挥	协 调	控 ^③ 制	激 ^④ 励	人 事	调 集 资 源	沟 ^⑤ 通	决 策	创 新
1947	布雷克	△			△	△	△					
1949	厄威克	△	△			△						
1951	纽曼	△	△	△		△			△			
1955	孔茨和奥唐奈	△	△	△		△		△				
1964	艾仑	△	△			△						
1964	梅西	△	△			△		△			△	
1964	米	△	△			△	△				△	△
1966	希克斯	△	△			△	△			△		△
1970	海曼和斯科特	△	△			△	△	△				
1972	特里	△	△			△	△					

注:①计划包括预测。
②指挥包括命令、指导。
③控制包括预算。
④激励包括鼓励、促进。
⑤沟通包括报告。

1. 计划职能

计划职能是管理的首要职能。计划是一种结果,它是计划工作所包含的一系列活动完成之后产生的,如教育计划、生产计划等。所谓计划,是指对未来的活动进行规划和安排,也就是在工作或行动之前,预先拟定出具体内容和步骤。它是对未来行动方案的一种说明,它告诉管理者和执行者未来的目标是什么,要采取什么样的活动来达到目标,要在什么时间范围内达到这种目标,以及由谁来进行这种活动。任何完整的计划都应包含上述全部内容。

(1) 计划的分类

计划工作是人类活动的一种形态。上至政府的各项活动,下到个人的日常活动都包含计划这一内容。由于人类活动的复杂性与多元性,计划的种类也变得十分复杂和多样。人们根据不同的背景,不同的需要编制出各种各样的计划。除去计划的具体内容,寻找各种计划中共性的东西,可以根据几种原则把计划进行大体的分类。目前最流行的分类方法见表 1-2。

表 1-2 计划的分类

分 类 原 则	计 划 种 类
按计划的时间界限划分	1. 长期计划 2. 中期计划 3. 短期计划
按计划制定者的层次划分	1. 战略计划 2. 施政计划 3. 作业计划
按计划的对象划分	1. 综合计划 2. 局部计划 3. 项目计划

分 类 原 则	计 划 种 类
按计划的范围划分	1. 政策 2. 程序 3. 方法
按计划的约束力划分	1. 指令性计划 2. 指导性计划

①长期、中期和短期计划

按计划期的长短可以把计划划分为长期计划、中期计划和短期计划。一般说来,人们习惯于把一年或一年以下的计划称为短期计划;一年以上到五年的计划称为中期计划;而五年以上的计划称为长期计划。这种划分不是绝对的。比如,一项航天发展项目的短期实施计划可能需要五年。而一家小的制鞋厂,由于市场变化较快,它的短期计划仅能适用两个月。所以尽管我们按上述时间界限划分出长期、中期和短期计划,在讨论各期计划时还是应从它们本身的性质来说明。

长期计划主要是回答两方面问题,第一是组织的长远目标和发展方向是什么,第二是怎样去达到本组织的长远目标。中期计划来自组织的长期计划,它与长期计划的内容基本一致,但更为详细和具体,具有衔接长期计划和短期计划的作用。长期计划以问题为中心,而中期计划以时间为中心。短期计划比中期计划更为详细具体,能够满足具体实施的需要,它对各种活动进行了非常详细的说明或规定,在执行中选择的范围较小,有效地执行计划成为最重要的要求。

②战略、施政和作业计划

按计划制定者的层次把计划分为战略计划、施政计划和作业计划。战略计划是由高层管理者制定的,它的作用是决定或变动一个组织的基本目标以及基本政策。施政计划是由中层管理者制定的,它将战略计划中具有广泛性的目标和政策,转变为确定的目标和政策,并且规定了达到各种目标的确切时间。作业计划是由基层管理者制定的,它根据施政计划确定计划期间内的预算、利润、销售量、产量以及其它更为具体的目标,确定工作流程,划分合理的工作单位,分派任务和资源,以及确定权力和责任。

③综合、局部和项目计划

按计划对象可把计划分为综合计划、局部计划和项目计划三种。顾名思义,综合计划所包括的内容是多方面的;局部计划只包括单个部门的业务;而项目计划则是为某种特定任务而制定的。综合计划一般指具有多个目标和多方面内容的计划,它关系到整个组织或组织中的许多方面;局部计划限于指定范围的计划,它包括各种职能制定的职能计划,如技术改造计划、设备维修计划等,还包括执行计划的部门划分的部门计划;项目计划是针对组织的特定课题作出决策的计划,例如某种产品开发计划、企业的扩建计划、职工俱乐部建设计划等都是项目计划。

④政策、程序和方法

按计划的范围分类有三种形式,即政策、程序和方法。用这种分类方法可以使人们直观地认识到该计划的应用范围。一般来说,政策应用的范围最大,其次为程序,方法的应用范围最小。政策是组织为达到目标而制定的一种限定活动范围的计划,它规定了组织

成员行动的方向和界限,一般它比较稳定;程序也是一种应用广泛的计划,它可以定义为根据时间顺序而确定的一系列相互关联的活动,它最显著的特征是一系列相互有关的活动必须按时间的顺序进行;方法是进行某种活动的手段,一般指完成程序中某一阶段工作的手段,所以方法多限于某一个局部工作。

⑤指令性计划和指导性计划

按计划执行者的约束力可以把计划分为指令性计划和指导性计划。指令性计划是由上级主管部门下达的具有行政约束力的计划,指令性计划一经下达,各级计划执行单位必须遵照执行,而且要尽一切努力加以完成;指导性计划是由上级主管部门下达的具有参考作用的计划,这种计划下达之后,执行单位不一定完全遵照执行,可考虑自己单位的实际情况,决定可否按指导性计划工作。

(2) 计划的步骤

计划是管理者指挥的依据,是组织和控制的基础。一个完整的计划一般需要七个步骤才能完成,即选定目标、确定计划前提、发掘可行方案、评估方案、选定方案、拟定政策和拟订引伸计划。这七个步骤并不一定全部经过,也不一定非按此顺序制定计划不可。在实际工作中,应根据具体情况确定哪些步骤需要,哪些步骤可以省略,哪些步骤可以平行进行。

①选定目标

选定目标看起来似乎简单,其实这是最关键、最重要的一环。它需要解决的是:谋求的目的是什么;各项目标的相对重要性(指具有多目标情况);目标之间的关系;如何衡量目标;实现目标的时间;实现目标的责任者以及用什么政策、策略、程序、方法去实现目标。其中谋求的目的及衡量目标的标准尤为重要,一个不可衡量的目标,常常是不落实的目标。

②确定计划前提

即计划是以什么环境为前提,为此必须对环境进行预测,一般需要对经济环境、技术可行性及社会、政治环境进行预测,过去很多计划没有能实现,不在于计划执行者的不努力,常常是由于环境突变,而预先又没有充分预见到所致。

③发掘可行方案

任何工作只有一种可行的方案是极少见的,完成某一项任务总是有许多方法,即每一行动均有异途存在,这叫做异途原理。有些异途是潜藏着的,只有发掘了各种可行的方案才有可能从中选择最优方案。管理界有个说法,“若某一事物只有一个方法,则此方法大半会是错误的方法。”这一说法可能有些言过其词,但却反映了寻找各种解决问题方法的重要程度。

④评估方案

当发掘出各种可行方案后,必须对可行方案进行评估,评估时应做到:要特别注意发现每一个方案的制约因素或隐患,评估时对制约因素分析得越透彻、越深刻,选择的方案越可靠;评估时应紧紧围绕目标而进行;要用总体的效益观点来评估方案,这是因为对某一方面有利的,对全局不一定有利,对某项目标有利的,对总目标并不一定有利。

随着管理科学的发展,目前出现了很多评估方法与技术,正确的选择评估方法,对评估结果至关重要。

⑤选定方案

在评估的基础上,根据经验、试验和分析研究最后选定一种方案。

⑥拟定政策

政策是实现目标的保证。政策应为整个组织采取行动规定指导方针,保证行动符合目标,并指导人们去实现目标。一些人在制定计划时,常常不考虑这一问题,认为这是领导的事,其实这也是计划的一部分。在拟定政策时应着重考虑两点:即政策的稳定性和灵活性;政策的全面性、协调性和一致性。

⑦拟订引伸计划

虽然选定了方案,制定了政策,但计划仍不能说是完整的,还必须拟订引伸计划,即各个执行部门和下属单位还要拟定细节计划,以付诸实施。

2. 组织职能

组织是管理的一项基本职能。组织存在的基础是人们活动的社会性。社会的需求日趋复杂、多样化,要不断满足这种需求单靠个人努力是无法实现的,因此不得不依靠众多人的共同努力。为此人们形成了组织,在组织当中统筹安排人力、物力、财力、时间和信息,力求用尽可能少的资源消耗取得尽可能大的成果。

(1) 组织的概念

组织作为一个名词,人们很容易理解,诸如某大学是个组织,某工厂是个组织。组织作为管理的一个基本职能,则有其独特的含义,诸如组织条件、组织环境、组织结构等,这些内容对于任何组织都是适用的。组织的一个较为直观的含义如下:组织是为了达到某些特定目标经由分工与合作及不同层次的权力和责任制度,而构成的人的集合。这个含义有三层意思:第一,组织必须具有目标,因为任何组织都是为目标而存在的,不论这种目标是明确的,还是隐含的,目标是组织存在的前提;第二,没有分工与合作也不能称其为组织,分工与合作关系是由组织目标限定的,只有把分工与合作结合起来才能产生较高的集团效率;第三,组织要有不同层次的权力与责任制度,这是由于分工之后,就要赋予每个部门乃至每个人相应的权力和责任,以便于实现组织的目标,权力和责任是达到组织目标的必要保证。

(2) 组织环境

任何组织都是在一定的环境下生存和发展的。环境给组织提供资源,同时又给予组织许多约束。一个组织要保持持续的发展,它就必须适合其周围的环境,环境总是处于变化之中,有时变化剧烈,有时变化缓慢。不适应环境是组织失败的主要原因之一。组织环境包括许多因素,其中最主要的是人力、物力、资金、气候、市场、文化、政府政策和法律。这些因素几乎包罗了各种组织的环境因素,当然有些组织对其中几种因素依赖的程度大些,而对其它因素依赖的程度小些。例如,一所大学对气候的依赖程度不大,而一个农场成功与否在很大程度上取决于气候的好坏。这是因为各种组织对环境要求不同。

组织与它的环境是相互作用的,组织依靠环境来获得资源以及某些必要的机会;环境给予组织活动某些限制,而且决定是否接受组织的产出。环境与组织之间的作用如图1-1所示。

(3) 组织设计原则

国外一些学者经过大量的调查研究,所有组织在管理方面出现的问题绝大多数都是

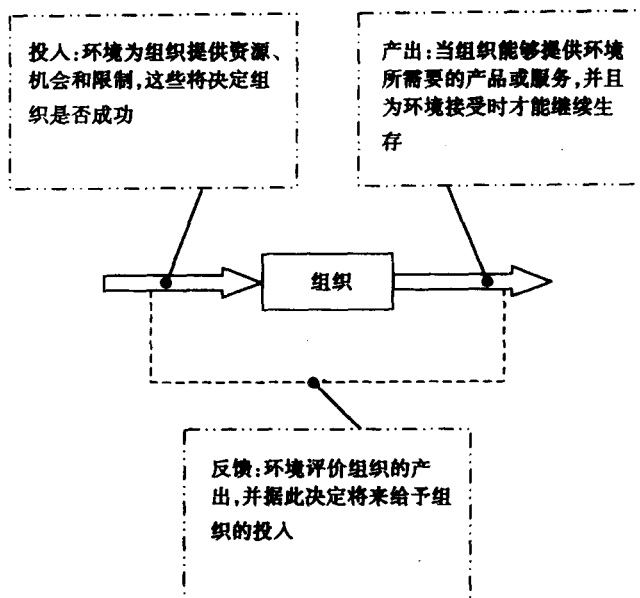


图 1-1 组织与环境的关系

由于组织结构不合理造成的, 这些问题轻则使组织效率降低, 重则可使组织解体, 因此如何设计好一个组织, 对管理者来说甚为重要。在进行组织设计或改革的时候, 要对组织设计的原则加以认真地研究。这些原则是在大量实践的基础上总结抽象出来的, 它们凝聚了前人在组织设计方面成功的经验与失败的教训, 尽量遵循这些原则就会大大减少管理上发生的障碍。下面分两部分来论述组织设计的原则, 一是传统的组织设计原则, 二是动态的组织设计原则。

①传统的组织设计原则

传统的组织设计原则主要适用于那些从事重复的、稳定的例行工作的组织。

层次原则:

所谓层次是指纵向结构的层次, 一般来说, 组织结构中有 3~4 层较为合适。高层制定总目标及其方针政策; 中层制定具体目标, 执行上级政策; 下层、基层执行上级决定。

管理跨度原则:

管理跨度是指一个领导者直接指挥下级的数目。管理跨度原则要求一个领导人要有一个适当的管理跨度。管理跨度与管理层次成反比关系。管理跨度大, 管理层次就少; 反之, 管理跨度小, 管理层次就多(参看图 1-2)。

国外对管理跨度进行了很多的研究, 法国管理学家格拉丘拉斯在上下级关系理论中, 认为管理关系复杂性随下属人员增加按几何级数增大, 并提出了一个公式, 认为一个主管人员要协调的关系数目

$$P = n(2^{n-1} + n - 1)$$

式中 P ——需要协调的关系数;

n ——管理跨度。

尽管这个关系式实际上并不很适用, 但它却提出一个管理跨度问题。美国著名的洛克希德公司, 认为管理跨度与很多因素有关, 例如: 职能的相似性、位置的相似性、职能的

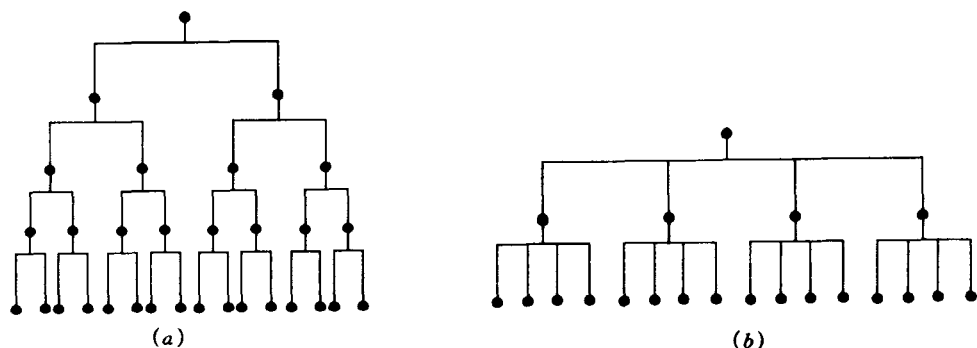


图 1-2 管理跨度与管理层次的关系

复杂性、指导与控制的难易性等等,并且用“权数大小”表示影响程度及确定管理跨度。

统一指挥原则:

该原则最早是由法约尔提出来的。他认为无论什么工作,一个下级只能接受一个上级的指挥。在法约尔之后,人们又把该原则发展为一个人只能接受同一的命令,如果需要两个或两个以上领导人同时指挥的话,那么必须在下达命令前,领导人互相沟通,达成一致意见后再行下达,这样下级才不会无所适从。统一指挥原则十分重要,现代组织中出现的许多问题都是领导人违反这一原则引起的。例如,一个组织的一个领导要求下属这样工作,而另一个领导要求他那样工作,以致使下属不知如何是好。

责权一致原则:

在委以责任的同时,必须委以自主完成任务所必需的权力。权力是完成任务的必要工具,有权无权是不一样的。权力不可太大也不可太小,必须与职责相适应。有责无权不仅束缚管理人员的积极性和主动性,而且使责任制度形同虚设,最后无法完成任务;有权无责必然助长瞎指挥和官僚主义。

适当的授权原则:

授权是将部分决定权由高层次向低层次转换,以便发挥下属的积极性。组织日益庞大、业务活动日益复杂和专业化后,往往使原来的组织分工职责权力不能适应需要。授权可将某些职能转交给下级,也可以针对某事把某项特殊任务的处理权益交给下级,完成后权力收回。

领导者可以把职能授予下级,但责任不可下授,工作可以让下级干,但出了问题领导者还要对自己的上级负责。当然,得到权力的下级要对授予自己权力的领导者负责。

经济原则:

要以较少的人员,较少的层次,较少的时间达到管理的效果。层次多,则管理人员多,管理费用增加,办事迟缓,人浮于事,增加矛盾。层次少,则管理人员少,便于建立良好的沟通,减少内耗,提高办事效率,迅速做出决策。但层次不是越少越好,层次太少,必然加大管理跨度,使领导工作不深入、不具体、指挥无力。

分工与协作原则:

分工就是按照提高管理的专业化程度和工作效率的要求,把组织的任务、目标分成各个层次、各个部门以及各个人的任务和目标,明确各个层次、各个部门乃至各个人应该做

的工作以及完成工作的手段、方式和方法。

分工是提高工作效率的有效手段,通过分工,人们可以专心从事某一方面的工作,对工作会更加熟练,更能提高效率。随着生产力的发展、科学与技术的进步,分工越来越细,这正是现代社会的一个主要特征。

协作是与分工紧密联系的一个概念,它是明确部门与部门之间以及部门内部的协调关系与配合方法。组织作为一个整体,各个部门不可能脱离其它部门而单独运行,必须经常与其它部门相互协调,实现本部门目标,同时保证整个组织目标的实现。

只有分工没有协作,分工就失去了意义,而没有分工就谈不上协作,它们之间是相辅相成的。因此,在进行组织设计时,要同时考虑这两方面问题。

②动态的组织设计原则

在一个比较稳定的环境中,只用传统的组织设计原则就足够了,但是由于当今技术发展迅速,市场变化莫测,企业竞争剧烈,传统的组织设计原则已不能完全适应组织发展的需要了。为此有人提出了动态的组织设计原则。这些原则的指导思想是让组织结构具有弹性,能比较快地适应环境的变化,并迅速地做出决策。

职权与知识相结合的原则:

职权和知识相结合的原则要求职能人员和专家拥有一些必要的职权,以便使他们更有效地发挥作用,为组织服务。

一般管理人员可以分为两类,一类是直线管理人员,他们直接负责完成组织规定的目标,拥有对下级实行指挥和命令的权力,并对所管辖的工作负全部责任。另一类是职能管理人员,他们是直线管理人员的参谋,只是协助直线管理人员,他们只能对下级机构进行业务指挥,提出建议、忠告,而无决策之权,更不能对下级机构直接指挥和命令。这样就妨碍了专家和职能管理人员专业技能的发挥,直线管理人员对他们提出的建议可接受也可不接受,忠告可听可不听,这就不能保证组织及时地采纳正确的意见。因此只有把知识和权力结合,直线人员和职能人员结合才有利于组织目标的实现。

集权与分权相平衡原则:

集权与分权相平衡原则要求根据组织的实际需要来决定集权与分权的程度。所谓集权就是一个组织的决定权大部分集中在上层;所谓分权是将组织的决定权根据职务上的需要分至各层次。集权和分权是相对的,没有绝对的集权,也没有绝对的分权,只有程度的不同。同一个组织在不同时期权力的集散程度也是变化着的,权力的集散程度须视组织的特性、所处的环境和管理人员的数量和水平而定。

弹性结构原则:

传统的组织理论强调组织结构明确、稳定和角色的可替换性。而近代的组织理论则强调为了适应环境的变化,提高竞争能力和提高效率,一个组织应具有弹性。所谓具有弹性是指一个组织的部门结构、人员的职责和职位是可以变动的,以便保证知识和职权的结合,保证集权和分权的均衡。

(4) 组织结构

一般来说,任何组织都要以一定的形式存在,也即要有一定的组织结构。组织结构反映组织内任务分组、上下级关系以及授权的形式。组织结构直接决定了组织中正式的指挥系统和沟通网络,不但影响信息和材料的流通与利用的效率,而且影响组织中心理、社

会等方面的功能。因此,恰当的组织结构,对于有效地实现组织目标,是至关重要的。

组织一般由五种类型的人员所组成,即战略核心人员、中层管理人员、技术人员、操作人员和支持人员,如图 1-3 所示。组织中五种人员的分布及地位特征构成了不同的组织结构形式。

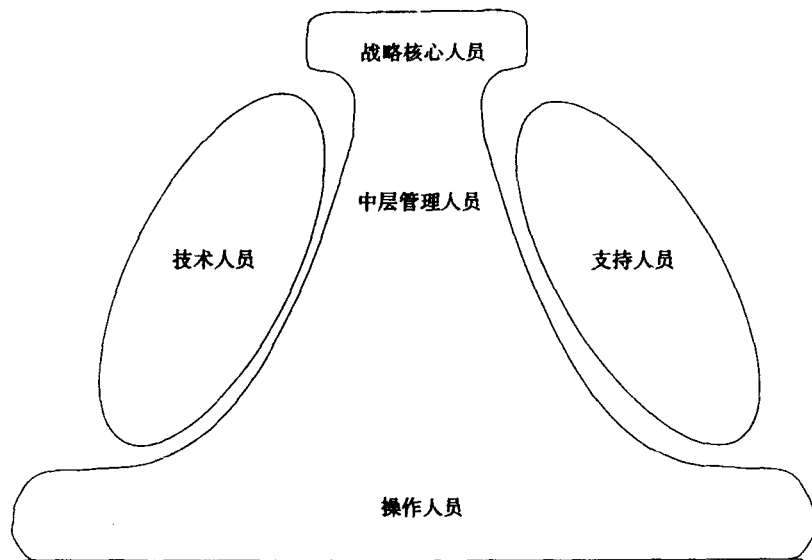


图 1-3 组织中的五种基本成分

组织结构是随着社会的发展而发展的,目前常用的组织结构形式有五种,即直线结构、直线职能结构、职能结构、分部结构和灵活结构。

①直线结构

当战略核心人员成为组织中的主导成分时,一般形成集中控制的直线组织结构。直线结构又称简单结构,这一形式的组织结构图呈扁平状。这类组织较为简单,指挥管理统一,采取行动迅速。一般讲,上层管理人员的管理幅度都较大。例如某时装公司的组织结构图,如图 1-4 所示。

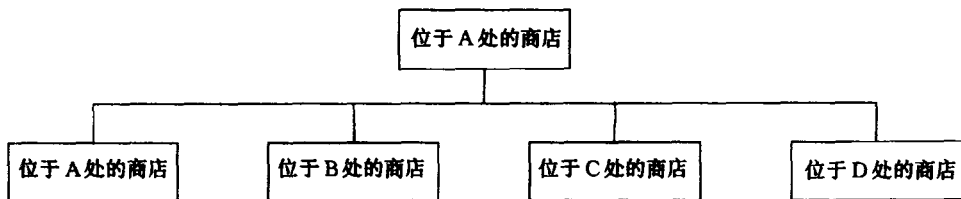


图 1-4 某时装公司的组织结构图

直线结构的长处都来源于其简单性:组织关系形成较快;组织较灵活;维持成本低;组织中不存在多余累赘的结构层次;由于组织成员都能明确组织宗旨,因而不易产生目标不清的情况,而且每个人对实现组织目标的贡献也较易评价。

直线结构的最大缺点是实用性较差,随着组织规模的扩大,其实用性便逐渐降低。另外,直线结构权力完全集中于一人,这样,一方面容易造成掌权者滥用权力,对组织效益造

成伤害;另一方面,掌权者的突然离去将会造成组织决策中心的暂时停顿。

直线结构一般适用于以下情况:

组织中雇员人数较少。这时一个领导人则足以有效地监督组织的全部活动,并进行所有重大决策。

组织处于初建阶段。此时,组织所提供的产品或服务种类较少,运营过程中基本上不采用精湛的技术。而且,也没有时间和精力过问组织结构的完善事宜。

组织所处环境较简单且易变。简单环境使得一个人足以进行所有的决策和控制;易变环境要求对不可预料的变化作出迅速反应。因此,扁平的集中决策结构就较适宜。

当组织突然面临困难甚至敌对环境时,组织生存受到威胁。此时,不管组织规模有多大,上层管理部门都会本能地要求进行直接控制,其结果自然是暂时拉平组织。

另外,当组织的所有人员都具有控制组织的强烈愿望,或组织中的下级拒绝参与决策时,都会产生直线结构。

②直线职能结构

当技术人员支配组织,并通过标准化手段及程序控制组织时,便构成了直线职能组织结构。直线职能结构又称为机械结构,绝大多数制造性企业都采用这种组织结构。这一结构具有以下几个特性:

操作工作高度专业化,任务重复,采用正规工艺过程;

组织中决策及权力集中,组织中的一切活动服从于严格制定的规章制度;

通过正式的渠道实现沟通;

基层作业单位规模较大;

按职能进行任务分组,直线活动(组织中的主要生产、服务活动)、职能活动及相应人员之间界限分明。

采用直线职能结构的组织中,操作人员执行简单的重复性工作,劳动分工明确。对操作人员的技术要求及相应的培训要求较低。组织中,中层管理人员的作用较大,他们按职能的不同,组成不同的职能部门。中层管理人员的基本任务有三项:消除操作人员之间的矛盾冲突;沟通技术人员和操作人员之间的联系;作为组织战略层与操作现场之间的纽带。

直线职能结构中的主导成分是技术人员,包括所有从事标准化工作的职能人员,如时间—动作工作师、工作描述师、计划员、预算员、会计、审计、系统程序的设计员等等。这些人员具有较大的处理本职业务的权力。另外,直线职能组织中还设有专职的支持人员,组成专业活动单位。组织战略核心层中的人员主要致力于有关整个组织的战略决策和控制,使组织能顺利、高效地运转。

直线职能结构主要适用于简单稳定的环境,适用标准化技术进行常规性大批量生产的场合,这时的组织往往规模较大,但只生产少数种类的产品。组织所处的竞争压力和技术创造压力都较小。另外,直线职能结构还常被处于发展成熟阶段的组织所采用。

直线职能结构的主要优点是具有较高的效率从事标准化活动的的能力。各方面专业人员分别集中能实现规模效益,减少人员及设备上的重复。各种严格规定的制度在一定程度上取代了管理人员的工作,因而对中层管理人员的能力要求可以低些。标准化的操作使得决策易于集中,所以,在高级管理层之下几乎不需要有创造性的、有经验的决策人员。图 1-5 是某制造公司采用的直线职能结构的组织图。