



药 学 类 高 职 高 专 系 列 教 材

YAOPIN JINGYING YU GUANLI

药品经营与管理

● 主编 王麦成



河南科学技术出版社

药学类高职高专系列教材

药品经营与管理

主编 王麦成



河南科学技术出版社

· 郑州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

药品经营与管理/王麦成主编. —郑州: 河南科学技术出版社, 2007. 7

(药学类高职高专系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5349 - 3700 - 2

I. 药… II. 王… III. ①药品 - 商业经营 - 高等学校: 技术学校 - 教材 ②药品管理 - 法规 - 中国 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F724.73 D922.16

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 110747 号

出版发行: 河南科学技术出版社

地址: 郑州市经五路 66 号 邮政编码: 450002

电话: (0371) 65737028 65788613

网址: www.hnstp.cn

策划编辑: 范广红

责任编辑: 范广红 赵鹏举

责任校对: 柯 姣

封面设计: 张 伟

版式设计: 栾亚平

印 刷: 黄委会设计院印刷厂

经 销: 全国新华书店

幅面尺寸: 185mm × 260mm 印张: 13.25 字数: 306 千字

版 次: 2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 22.00 元

如发现印、装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系。

编写说明

近年来我国经济快速发展,急需大量的高技能专业人才。为了鼓励高技能专业人才的培养,国务院出台了《国务院关于大力发展职业教育的决定》。在政府与市场的共同推动下,高职高专层次药学专业的发展也十分迅速。现在全国已有药学类专业高职高专层次办学单位 79 个,比三年前有了大幅度的提高。职业药师的执业资格准入制度,药品生产水平的提高,医药销售企业的规范管理与策划营销,都对药学专业高职高专学生的培养提出了更高的要求。而目前市场上已有的药学类高职高专教材存在理论性过强、缺乏系统实训教材等缺憾,所以,出版一套知识新、突出职业教育特色、体现教学改革成果的教材,对推动药学专业教学改革、培养优秀实用型人才具有重要意义。

据此,河南科学技术出版社通过深入调研,认真组织全国多所开办药学专业时间较长且教改经验丰富的高职高专院校的专家,邀请药品研发和生产部门的技术人员、从事药品销售的专业人员,共同编写本套药学类高职高专系列教材。本套教材本着理论“必需、够用”为度、注重药学专业知识的有效整合、突出实践能力培训的原则进行编写,力争使其成为我国医药高职高专院校教材建设的一大亮点,并争取达到以下目标:

第一,围绕育人目标,领悟文件精神,夯实理论基础。

本套教材的编者深入学习教育部、卫生部有关药学人才的培育要求以及院校的教学文件,以国家文件精神为指导而编写的,保证概念正确、知识清楚、内容必需,力求语言简明、突出实用,既有利于教师更新观念、改进教法、有效主导、提高成效,又可引导学生汲取新知、增强技能、优化素质、健康成长,从而成为一套深受广大师生欢迎的实用教材。

第二,育人定位准确,课程设置合理,强化技能培训。

本套教材的编者遵循高职高专药学教育教学规律,始终围绕高技能应用型药学人才的培育目标,坚持理论“必需、够用”的同时,有效整合药学专业知识,对课程体系进行了有效融合。另外,为了加强与理论知识相配套的实践能力培训,编写了 6 种实验实训课教材,增加了有关药学设计性(由学生设计目标、内容和要求的实验实训)和综合性(学生运用本学科及相关学科综合知识进行实验实训)的实践教学内容,并按教学计划精心设计,营造高仿真药学职业环境,有的放矢地引导学生“零距离”接受药学职业岗位有关生产流程的实训,尽早具有“零适应期”就业本领,增强学生就业竞争力,从而使本套教材更具创新性和实用性。

在本套教材的编写过程中,各位编者多次开会研讨,共商编写事宜,反复协商,达成共识,进而明确了本套教材的体系规划、设计思路、编写理念、应有特色和预定目标,力争使本套教材做到起点高、立意新、注重实践、突出质量。但由于时间仓促,经验有限,并做了许多新的尝试,不足之处在所难免,恳请各位专家、同仁批评指正。

李晓阳

2007 年 6 月

前 言

《药品经营与管理》是专门为药学类专业经济管理方向企业管理课程编写的实训教材。在一定程度上反映了目前中国医药市场、医药企业的管理实践经验，也可以作为培养医药企业管理针对性人才的实训教材使用。

随着我国社会主义市场经济体系的逐步完善，改革开放的进一步发展，中国的医药行业处于快速发展的时期，并呈现出持续、高速增长的发展趋势，但同时也面临着日趋激烈的竞争——我国的医药企业将和世界上其他国家的医药企业同一舞台上展开激烈的竞争，而竞争的焦点就是企业的经营与管理。企业经营与管理是企业发展的永恒主题，为此必须学习管理科学、进行管理创新、探索企业经营发展模式。

目前的管理实训教材，基本上都集中在理论的传授和讲解上，即使是采用案例教学，也只是以理解要领和原理为分析目的，本身也未解决如何以实训指导学生、培养学生基本管理技能。而本书的编写定位于：为培养大量医药企业急需的经营管理人才，满足企业既熟知现代企业管理理论又掌握实际管理技能的技能型专业人员的需要。本书严格按照教育部关于高职高专的教学改革要求，以加强实践教学及强化技能培养的教育目标为指导，根据药学类管理教学的具体特点，并结合作者丰富的药学管理教学实践经验，借鉴国内外先进教学方法编写而成。

本书具有较强的指导性及可操作性。以培养学生的应用能力为主线，讲解基本的管理知识，集中体现教与学互动。本书的内容分为：知识要点（简要介绍本章的理论知识）；纸上谈兵（用案例深入学习本章内容，并进行案例分析、讨论）；要点回顾（简要总结本章知识要点）；实战演练（结合本章内容进行具体的实训，包括实训项目、目的、内容、组织、考核等）；训练感言（本次实训的收获与体会）、自我提升计划（需要继续提高的内容和计划等）。

本书由王麦成进行总体方案策划并负责全书的统稿和定稿。由王麦成和陈传宣进行大纲编写及具体的组织工作。本书在编写过程中，参考了大量国内外有关管理的书刊资料和业界的研究成果，并收集了最新的典型医药企业管理案例，在此对原作者表示感谢！编写药学类管理实训教材是一次新的尝试，由于作者水平有限，书中难免存在疏漏与不足，敬请各位专家同仁批评指正。

编者

2007年6月

目 录

第一章 管理学大师及流派	1	要点回顾	47
知识要点	1	实战演练	47
一、十位管理学大师及其核心		训练感言	48
重要思想	1	自我提升计划	49
二、现代管理理论主要流派	5	第四章 药品经营决策	50
纸上谈兵	10	知识要点	50
要点回顾	17	一、概念和类型	50
实战演练	18	二、步骤	51
训练感言	18	三、方法	54
自我提升计划	19	四、影响药品经营决策的主要	
第二章 药品经营环境分析和预测		因素	55
.....	20	纸上谈兵	57
知识要点	20	要点回顾	58
一、进行环境分析的意义	20	实战演练	58
二、环境分析的内容	21	训练感言	59
三、环境分析的方法	27	自我提升计划	60
纸上谈兵	30	第五章 药品经营计划	61
要点回顾	32	知识要点	61
实战演练	32	一、概念、类型及内容	61
训练感言	33	二、编制药品经营计划的程序	
自我提升计划	34	和方法	63
第三章 药品市场调查与预测	35	三、药品经营计划的目标管理	
知识要点	35		66
一、撰写药品市场调查方案	35	四、药品经营计划的控制	66
二、药品市场调查实施	37	纸上谈兵	68
三、撰写药品市场调查报告	39	要点回顾	75
四、药品市场预测	43	实战演练	76
纸上谈兵	45	训练感言	76



自我提升计划	78	实战演练	111
第六章 药品经营组织机构	79	训练感言	111
知识要点	79	自我提升计划	112
一、概述	79	第九章 药品集中招标采购	113
二、类型	79	知识要点	113
三、设计的原则	80	一、概述	113
纸上谈兵	82	二、基本程序	117
要点回顾	88	三、存在的问题	121
实战演练	88	四、完善药品集中招标采购的 建议	122
训练感言	90	纸上谈兵	123
自我提升计划	91	要点回顾	125
第七章 药品质量管理	92	实战演练	125
知识要点	92	训练感言	126
一、质量管理的基本情况	92	自我提升计划	127
二、药品质量管理规范的主要 内容	93	第十章 药品销售管理	128
三、药品质量管理规范的认证	94	知识要点	128
纸上谈兵	99	一、学习销售管理的意义	128
要点回顾	100	二、药品销售管理的任务	129
实战演练	101	纸上谈兵	133
训练感言	102	要点回顾	137
自我提升计划	103	实战演练	137
第八章 药品采购管理	104	训练感言	138
知识要点	104	自我提升计划	139
一、药品采购的概念	104	第十一章 药品购销合同管理	140
二、搞好药品采购管理工作的 意义	104	知识要点	140
三、购进的药品应具备的基本 条件	104	一、药品购销合同的概念和 主要内容	140
四、对药品采购人员的素质 要求	104	二、药品购销合同的签订程序	140
五、药品采购的原则	105	三、商品购销合同的实施与 控制	141
六、药品采购的基本程序	105	纸上谈兵	142
七、药品采购策略	107	要点回顾	145
八、药品采购记录	110	实战演练	145
纸上谈兵	110	训练感言	146
要点回顾	110	自我提升计划	147
		第十二章 药品储存与药品运输管理	



.....	148	自我提升计划	172
知识要点	148	第十四章 药品经营企业诊断	173
一、药品储存管理	148	知识要点	173
二、药品储存管理的内容	148	一、概述	173
三、药品储存控制管理	155	二、内容	174
四、药品运输管理	156	三、药品企业经营诊断报告书	
五、药品运输管理的内容	157	的撰写	180
纸上谈兵	158	纸上谈兵	182
要点回顾	159	要点回顾	187
实战演练	159	实战演练	188
训练感言	160	训练感言	189
自我提升计划	161	自我提升计划	190
第十三章 药品价格管理	162	第十五章 药品经营管理人员的素质	
知识要点	162		191
一、药品价格管理的意义	162	知识要点	191
二、影响药品价格的主要因素		一、职业道德素质	191
.....	163	二、身体素质	194
三、药品的定价方法	165	三、能力素质	194
四、药品价格管理制度	167	纸上谈兵	196
纸上谈兵	168	要点回顾	198
要点回顾	169	实战演练	198
实战演练	170	训练感言	199
训练感言	171	自我提升计划	200
参考文献	201		



第一章 管理学大师及流派

知识要点

一、十位管理学大师及其核心重要思想

(一) 德鲁克

为了准确地了解“现代管理之父”彼得·德鲁克(Peter Drucker)在过去60余年中对世界的贡献,我愿意和读者一起分享2000年9月我在美国德鲁克档案馆发现的彼得·德鲁克的《我认为我最重要的贡献是什么?》一文。这篇定论性文章的原件打印在德鲁克的私人信笺上,并有他的亲笔签名。

我认为我最重要的贡献是什么?

——早在60年前,我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能;

——管理不仅是“企业管理”,而且是所有现代社会机构的管理器官,尽管管理一开始将注意力放在企业;

——我创建了管理这门学科;

——我围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科;尤其是围绕着企业责任。管理学科是把管理当做一门真正的综合艺术。

作为一种实践和一个思考与研究的领域,管理已经有了很长的历史,其根源几乎可以追溯到200年以前。但管理作为一个学科,其开创的年代应是1954年,彼得·德鲁克所著《管理实践》的问世,标志着管理学的诞生。德鲁克创建了管理这门学科,并精辟地阐述了管理的本质:“管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。”彼得·德鲁克对“责任”、管理人员的“责任”、员工的“责任”以及企业的“责任”谈得很多。1973年,德鲁克将自己几十年的知识经验与思考浓缩到一本书中。这本共达839页的浩瀚巨著以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——《管理:任务、责任、实践》。

德鲁克反复强调,认真负责的员工确实会对经理人提出很高的要求,要求他们真正能胜任工作,要求他们认真地对待自己的工作,要求他们对自己的任务和成绩负起责任



来。责任是一个严厉的主人。如果只对别人提出要求而并不对自己提出要求,那是没有用的,而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的,他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。要使员工承担起责任和有所成就,必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一项工作制定目标。此外,确保自己的目标与整个团体的目标一致,也是所有成员的责任。必须使工作富有活力,以便员工能通过工作使自己有所成就。而员工则需要有他们承担责任而引起的要求、纪律和激励。因此,进入德鲁克管理世界的捷径就是从认识管理人员的责任、员工的责任和企业的责任开始。

文/那国毅(北京光华管理研修中心)

(二) 波特

作为哈佛商学院的教授和竞争战略方面公认的权威,迈克尔·波特(Michael E. Porter)可称作“可能是世界上最有影响力的商学院教授”。事实也是如此,在2002年5月埃森哲公司对当代最顶尖50位管理学者的排名中,迈克尔·波特位居第一,可谓声名赫赫。

迈克尔·波特对于管理理论的主要贡献,是在产业经济学与管理学之间架起了一座桥梁。在其经典著作《竞争战略》中,他提出了行业结构分析模型,即所谓的“五力模型”,认为:行业现有的竞争状况、供应商的议价能力、客户的议价能力、替代产品或服务的威胁、新进入者的威胁这五大竞争驱动力,决定了企业的盈利能力。并指出公司战略的核心,应在于选择正确的行业,以及行业中最具有吸引力的竞争位置。

相应的,迈克尔·波特也提出了“三种通用战略”,包括成本领先、差异化和专进化,并说明由于企业资源的限制,往往难以同时追求一个以上的战略目标。

文/樊应斌(毕博管理咨询公司)

(三) 哈默尔

加里·哈默尔(Gary Hamel)是Strategos公司的董事长暨创办人,也是前伦敦商学院战略及国际管理教授。他是战略研究的最前沿大师,被《经济学家》誉为“世界一流的战略大师”。1990年,加里·哈默尔和普哈拉在《哈佛商业评论》上发表《企业的核心能力》。他认为和顾客所需要的最终产品不同,核心产品是企业最基本的核心零部件,而核心竞争力实际上是隐含在核心产品中的知识和技能。从这个意义上说,企业的核心竞争力实际上是企业保持竞争优势的源泉,但是如何将这种核心竞争力转化为竞争优势,需要一定的条件。

在两人合著的《竞争大未来》中,哈默尔指出:企业必须打破旧有的思想框架,以积极开放的胸怀去思考、接受不同的经营架构,把握未来趋势、建立战略架构、组织核心能力,从而在创新中掌握竞争优势。哈默尔的主要战略思想在于积极建立并发挥企业的核心竞争力,中国企业尤其要重视这方面的学习。

文/林嵩(清华大学经济管理学院)

(四) 克里斯坦森

克莱顿·克里斯坦森(Clayton Christensen)是哈佛商学院的工商管理教授,他不仅是个杰出的管理学者,而且是身体力行的管理实践者。



克里斯坦森在研究中发现,许多优秀的企业——曾经被人们崇拜并竭力效仿——最终却在市场和技术发生突破性变化时,丧失了行业领先地位。而导致这些领先企业衰败的决策,都是在它们被普遍视为世界上最好的企业的时候做出的。克里斯坦森提出了一套突破性创新原则,主要内容是:创建一个围绕突破性技术的新的独立事业部门,不受主流客户的左右,而把自己融入那些需要突破性技术的产品客户中。把实现突破性技术商业化的责任,下放给规模恰好与目标市场相匹配的一个小一点的组织,从而更容易对小型市场上出现的成长机会做出反应。既定的思维模式和已有的知识不足以支持对突破性变化进行判断,因此要有计划地学习所需要了解的东西。组织潜能(组织运行程序和价值观)的可塑性是有限的。分析组织现有的潜能和缺陷,并创造一种新的潜能来解决新的问题。

文/邱琼(清华大学经济管理学院)

(五) 彼得斯

“市场变得像时装、流行色一样不可捉摸,产品更新必须跟上这个‘毫微秒’时代。”被《财富》和《经济学家》誉为“管理学大师的大师”的斯坦福大学企业管理学博士汤姆·彼得斯(Tom Peters)如是说。

彼得斯认为:成功的企业各具特色,但其成功经验却都浅显平常,人人皆知,没有什么“新式武器”。他主张面向市场、面向顾客。企业的所有活动都要围着市场和顾客转,而且要把顾客当成有血有肉的人,热爱顾客,满足顾客越来越特色化的特定需求,对顾客偏好的变化迅速做出反应,一切以顾客的感觉为依归。客户服务的思想已经在中国企业中受到重视,这一思想也将成为中国企业生产销售的主导思想。

文/闫立罡(清华大学经济管理学院)

(六) 明茨伯格

亨利·明茨伯格是加拿大著名管理学家,其管理思想也主要体现在组织管理和战略管理方面。

组织管理学方面,明茨伯格的主要贡献是对于经理工作的分析,《经理工作的性质》是他这方面的代表作之一。明茨伯格强调经理工作对组织的巨大作用,指出经理在工作中担任的10种角色:挂名领导、联络者、领导者、监听者、传播者、发言人、企业家、故障排除者、资源分配者和谈判者。明茨伯格第一次从实证角度分析经理的活动,并在此基础上将经理的类型分为:联系人、政治经理、企业家、内当家、实时经理、协调经理、专家经理、新经理。

目前,中国职业经理人队伍还处在初创期,职业经理人对企业的作用逐步被认同。这种背景下,明茨伯格关于经理工作对组织作用的分析,非常有助于职业经理人认清自己的价值。同时职业经理人应依据自己的工作特点,准确定位自己的类型。随着信息技术的发展和在企业管理中的应用,经理在信息方面的角色发生了较大的变化,监听者、传播者、发言人的工作占用的时间少了。

文/徐非(北京大学光华管理学院)

(七) 柯林斯

詹姆斯·C. 柯林斯(James C. Collins)曾获斯坦福大学商学院杰出教学奖,先后



任职于麦肯锡公司和惠普公司。与杰里·I. 波勒斯合著了《基业长青》一书，书中提出了他的主要管理思想。

“造钟，而不是造时。”柯林斯指出：伟大的公司的创办人通常都是制造时钟的人，而不是报时的人。他们主要致力于建立一个时钟，而不只是找对时机，用一种高瞻远瞩的产品打入市场；他们并非致力于高瞻远瞩领袖的人格特质，而是致力于构建高瞻远瞩公司的组织特质，他们最大的创造物是公司本身及其代表的一切。随着市场的进一步完善与规范，企业必须越来越依靠一个好的机制，包括好的组织结构、好的评价考核体系、好的战略管理等。

文/陈刚（中国科技大学商学院）

（八）汉默

1993年，美国管理学家迈克尔·汉默（Michael Hammer）与詹姆斯·钱皮（James Champy）在《公司重组：企业革命宣言》中定义企业业务流程重组（business process reengineering，简称BPR）：对企业的业务流程做根本性的思考和彻底重建，目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善，使企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境。

对“劳动分工原理”和“制度化管理理论”等传统管理思想，BPR强调企业内充分发展与合作。核心内容可归结为：

“重组”：实行横向集成，实行团队工作方式，纵向压缩组织，使组织扁平化，授权员工自行做出决定，推行并行工程。

强调顾客导向：以顾客为中心考虑经营目标和战略导向，根据顾客需求考虑应设置哪些经营过程。

BPR在中国企业实施，必须首先具备三个主要条件：管理者和员工素质必须提高；技术层次必须提高；企业文化和经营理念的营造。

文/涂俊（清华大学经济管理学院）

（九）科特勒

菲利普·科特勒（Philip Kotler）是现代营销的集大成者，被誉为“现代营销学之父”。他几乎成了营销学的同义词——其经典著作《营销管理》一书已经成为包括中国在内的全球各国商学院首选的营销教材，其本人也被公认为“20世纪50位最佳管理大师之一”。

科特勒致力于营销战略与规划、营销组织、国际市场营销及社会营销的研究，其最新研究领域包括高科技市场营销，城市、地区及国家竞争优势研究等。科特勒大约在10年前推出的《营销大未来》（原名《社会营销》）一书将营销理念从生产观念、产品观念、营销观念最终推进到“社会营销”阶段。在经济日益全球化、世界更趋多极化、知识经济初露端倪的20世纪末和今天，人们看到的是这样一幅景象：环境严重恶化、资源日益短缺、人口急剧增长、全球经济紧缩、社会达尔文主义盛行、公共服务水平下降、艾滋病蔓延、电子垃圾花样百出，等等，所有这些都是社会营销学面临的课题。科特勒提出的“社会营销”观念，将营销推进到了一个更高的层次。

文/芮新国（麦肯特企业顾问公司）



(十) 科特

约翰·P. 科特 (John P. Kotter) 是世界领导与变革领域的权威、哈佛商学院终身教授。科特最重要的思想有下列两项:

领导和管理是两个截然不同的概念: 管理者的工作是计划与预算、组织及配置人员、控制并解决问题, 其目的是建立秩序; 领导者的工作是确定方向、整合相关者、激励和鼓舞员工, 其目的是产生变革。

企业文化对长期经营绩效有巨大的正相关性, 文化变革是耗时且极端复杂的八步骤流程, 包括: 建立更强的紧迫感; 成立指导联盟; 形成远景和战略; 传播变革远景; 授权员工行动; 创造近期成果; 巩固成果并推行更多的变革; 深植变革于文化中。这几个步骤必须依顺序执行, 否则成功机会非常微小。

中国企业少有长久的企业文化, 当强人退休后, 企业随之走向败亡之路, “富不过三代”。科特有大量数据支持企业文化与经营绩效之间关系, 值得我们深思反省。

(资料来源: 企业信息化联盟网)

二、现代管理理论主要流派

(一) 管理过程学派

管理过程学派又叫管理职能学派、经营管理学派。事实上古典管理理论的创始人之一法约尔就是这个学派的开山鼻祖。这个学派后来经美国的管理学家罗哈德·孔茨等人的发扬光大, 成为现代管理理论丛林中的一个主流学派。

1. 主要代表人物 哈罗德·孔茨 (Hard Koontz), 美国管理学家, 管理过程学派的主要代表人物之一。早年于美国耶鲁大学获博士学位。他从 1941 年始陆续出版了二十几本书并发表了八九十篇论文, 主要代表著作有《管理学原理》、《管理理论丛林》、《再论管理理论丛林》等。

法约尔。法约尔的代表作为《工业管理与一般管理》。

威廉·H. 纽曼 (William H. Newman), 美国哥伦比亚大学的管理学教授, 是美国管理过程学派的代表人物之一。著作有《管理过程: 思想、行为和实务》等。

2. 管理思想 管理过程学派的研究对象就是管理的过程和职能。他们认为, 管理就是在组织中通过别人或同别人一起完成工作的过程。

孔茨把管理揭示为通过别人使事情做成的各项职能。至于管理的各项职能, 应划分为计划、组织、人事、指挥和控制五项。

(二) 社会系统学派

社会系统学派从社会学的观点来研究管理, 认为社会的各级组织都是一个协作的系统, 进而把企业组织中人们的相互关系看成是一种协作系统。

这种思想可以追溯到意大利的社会学家维尔弗雷多·帕雷托 (1848—1923) 和 20 世纪 20 年代的美国女学者福莱特。

1. 代表人物 社会系统学派的创始人是美国管理学家切斯特·巴纳德 (Chester Barnard, 1886—1961)。

巴纳德出生于美国的马塞诸塞州。1927 年任规模庞大的新泽西州贝尔电话公司总



经理。1938年出版的《经理人员的职能》被管理学界称为美国管理文献中的经典著作。

2. 管理思想 社会系统理论认为,管理人员有些什么职能以及应当如何行使这些职能,是由组织的本质、特性和过程决定的。

巴纳德最早把系统理论和社会学知识用于管理领域,创立了社会系统学派。

关于经理的职能,他与他的前人的观点不同,他的前人多采用静态的、叙述的方式来原因,而他采用分析性和动态性的方式加以说明。

他首先对“沟通”、“动机”、“决策”、“目标”和“组织关系”等问题进行了开创性的专题研究。

(三) 决策理论学派

决策理论学派是以社会系统论为基础,吸收了行为科学、系统论的观点,运用计算机技术和统筹学的方法而发展起来的一种理论。

美国的管理学家西蒙和马奇发展了巴纳德的管理理论,特别是决策理论。西蒙的决策理论学派是从社会系统学派中独立出来的。

1. 主要代表人物 赫伯特·亚历山大·西蒙(Herbert Alexander Simon)是决策学派的主要代表人物。他是美国的经济学家和社会科学家,在管理学、组织行为学、经济学、心理学等方面都有所造诣。由于他在决策理论的研究方面作出了贡献,被授予1978年度的诺贝尔经济学奖。主要著作:《管理行为》(1945年);和史密斯伯格等合著《公共管理》(1950年);《管理决策的新科学》(1960年)等。

2. 管理思想 首先他们将决策分为四个阶段:收集情报;拟订计划;选定计划;评价计划。他们特别强调信息联系在决策过程中的作用。

关于决策的准则问题是他们对管理学的重要贡献之一。他们提出,以“令人满意的准则”代替“最优化”准则作为决策的准则。

关于决策过程,西蒙等人把社会系统理论同心理学、行为科学、系统理论、计算机技术、运筹学结合起来考察人们在决策中的思维过程,并分析了程序化决策和非程序化决策及其使用的传统技术和现代技术。

(四) 系统管理学派

系统管理学派是运用系统科学的理论、范畴及一般原理,全面分析组织管理活动的理论。

他们认为组织是一个由相互联系的若干要素组成的人造系统。

组织是一个为环境所影响,并反过来影响环境的开放系统。

1. 主要代表人物 美国的理查德·约翰逊和弗里蒙特·卡斯特。理查德·约翰逊、弗里蒙特·卡斯特和詹姆斯·罗森茨韦克于1963年共同撰写了《系统理论与管理》一书,比较全面地阐述了管理的系统理论。1970年卡斯特和罗森茨韦克又合作出版了《组织与管理——系统方法与权变方法》一书,进一步充实了这一理论。

詹姆斯·格黑尔·米勒(James Grier Miller)是实用系统理论的代表人;其用生物学系统观把系统及其部分划分为有机确定的子系统,被称为“生命系统论”。

2. 管理思想 系统管理学派从系统观点出发,认为工商企业是一个由相互联系而共同工作的各个要素(子系统)所组成的以便达到一定目标(既有组织的目标,又有



其成员的个人目标)的系统。工商企业又是一个开放的系统,它同周围环境(顾客、竞争者、工会、供货者、政府等)之间存在着动态的相互作用,并具有内部和外部的信息反馈网络,能够不断地自动调节。

(五) 计量管理学派

计量管理学派,也称管理科学学派、数量学派。也有人把计量管理学派与运筹学看成是统一语,这是因为该学派正式成立始于1939年由美国曼彻斯特大学教授布莱克特领导的运筹学小组。

管理科学学派的理论渊源,可以追溯到20世纪初泰勒的“科学管理”。“科学管理”的实质是反对凭经验、直觉、主观判断进行管理,主张用最好的方法、最少的时间和支出,达到最高的工作效率和最大的效果。

第二次世界大战时期,为解决国防需要产生了“运筹学”,发展了新的数学分析和计算技术,例如:统计判断、线性规划、排队论、博弈论、统筹法、模拟法、系统分析等。这些成果应用于管理工作就产生了“管理科学理论”。

1. 主要代表人物 英国的兰彻斯特(F. W. Lanchester)在1915年就把数学定量分析法应用于军事,发表过关于人力和火力的优势与军事胜利之间的理论关系的文章。当时的英国军需部成立了防空试验组,由生理学家希尔(A. V. Hill)上尉(以后成为教授)领导,将数理分析方法运用于防空武器,希尔被人称为运筹学研究的创始人之一。

埃尔伍德·斯潘赛·伯法是西方管理科学学派的代表人物之一,曾任教于美国加利福尼亚大学管理研究院、哈佛大学工商管理学院。代表作是《现代生产管理》(1975年),曾被《哈佛商业评论》推荐为经理必读书目,在这本书里可以看到大量的图表和数学公式,正是这些科学的计量方法,使得管理问题的研究由定性走向定量。

2. 管理思想 计量管理学派的管理思想是建立在系统思维的基础上的,系统的观点是要求从系统的整体效果出发进行理论考察、分析与解决问题,其目的是使整个系统的总效果达到最优。

管理学派认为,组织中的任何部分或任何功能的活动必然会影响其他部分或功能,所以评价一个组织中任何决策或行动都必须考虑到它对整个组织的影响和相关问题;从系统观点出发研究各种功能关系;应用多种学科交叉配合的方法;应用模型化和量化来解决问题。

随着情况的变化而修改模型,求出新的最优解;通过模型来解决问题通常对问题有着较为深入的了解。随着对问题由简单到复杂的深入了解,其模型也逐渐复杂,以前的最优后来或许就不是最优了。这时就要不断地对模型进行优化。

(六) 权变理论学派

权变理论学派是20世纪60年代末70年代初在美国经验主义学派基础上进一步发展起来的管理理论。

权变理论认为,在组织管理中要根据组织所处的环境和内部条件的发展变化随机应变,没有什么一成不变、普遍适用、“最好的”管理理论和方法。

权变管理就是依托环境因素和管理思想及管理技术因素之间的变数关系来确定的一种最有效的管理方式。



1. 主要代表人物 伯恩斯和斯托克是最早运用权变思想来研究管理问题的人。他们对生产电子设备、机械产品和人造丝等不同产品的 20 个企业进行了调查,经过研究得出了以下的结论:企业按照目标、任务、工艺,以及外部环境等活动条件的不同,可以分为“稳定型”和“变化型”两大基本类型。“稳定型”的企业,适宜于采用“机械式”的组织形式。“变化型”的企业,采用“有机式”的组织模式较为适宜。

艾尔弗雷德·D. 钱德勒在 1962 年出版了《战略与结构》一书,强调在不同的条件下,有多种组织方案的论点。他对杜邦、通用汽车、新泽西标准石油公司等近 70 个大型企业的组织结构的变化机理研究后指出:组织管理结构是随着企业战略的变化而变化的,而战略本身又由于市场的、金融的、科学技术的和其他条件的变化而变化。

弗莱德·E. 菲德勒(Fred E. Fiedler)是当代美国著名的心理学家和管理学家。他从 1951 年起进行了长达 15 年的调查,提出了“有效领导的权变模式”。他认为任何领导形态都可能是有效的,关键在于领导者必须与环境情景相适应。主要著作:《让工作适合管理者》(1965 年)、《领导方式与有效的管理》。

2. 管理思想 人们是怀着许多不同的需要加入工作组织的,而人们的需要有不同的类型,有的人需要正规化的组织机构和规章制度,有的人却需要更多的自治、更多的责任、更多发挥创造性的机会实现责任感。

组织形式和管理方法要与工作性质和人们的需要相适应。

组织机构和管理层次的划分,职工的培训和工作的分配、工资报酬、控制程度的安排,都要从工作的性质、工作目标、职工素质等方面来考虑,不能千篇一律。

当一个目标达到以后,可以继续激起职工的成就感,使之为达到新的、更高的目标而努力。

(七) 经验主义学派

经验主义学派又被称为经理主义学派,这一学派以向西方大企业的经理提供管理企业的成功经验和科学方法为目标。

他们的基本管理思想是:有关企业管理的理论应该从企业的实际出发,特别是以大企业管理经验为主要研究对象,加以抽象和概括,然后传授给管理人员,向经理提出实际的建议。

他们认为管理学就是研究管理的经验。

1. 代表人物 彼得·F. 德鲁克(Peter F. Drucker)是当代最著名的经验主义管理学家,他的代表作是《管理:任务、责任、实践》(1974 年)。

艾尔弗雷德·斯隆(1875—1966)是美国的高级经理人员,曾长期担任美国通用汽车公司的总经理和董事长。他是事业部管理体制的首创人之一。他在 1921~1922 年期间就提出了一种叫“集中政策控制下的分散经营”组织结构模式,这是事业部的雏形。他把通用汽车公司按产品划分为 21 个事业部,分属 4 个副总经理领导。有关全公司的大政方针,如财务控制、重要领导人员的任免、长期计划、重要研究项目的决定等,由公司总部掌握,其他具体业务则完全由各事业部负责。斯隆认为:这种管理体制贯彻了“政策决定与行政管理分开”这一基本原则,因而能使集权和分权得到较好的平衡。通用汽车公司经过斯隆的改革和整顿以后,迅速发展成为世界上最大的汽车公



司。斯隆在1963年出版的《我在通用汽车公司的年代》一书中介绍了他在该公司的工作经验。

亨利·福特（Henry Ford, 1863—1947）是流水线大量生产管理技术的倡导者。福特于1899年创建底特律汽车公司，但以破产告终。此后，他与詹姆斯·卡曾斯、道奇兄弟等人于1903年创建福特汽车公司并任总经理。1919年，福特独占该公司，并使之发展成为美国第二个大汽车公司。

他在生产和管理上的最大成就，就是于1913年在占地面积为278英亩的新厂中首先采用了现代化的大规模装配作业线。工人操作时不用移动就可以从旁边和高架的供应线上获取各种零件、部件和工具。在流水作业和大量生产的基础上，汽车的生产成本和售价都逐渐降低，并扩大了销售额。福特最早注意到通过提高工资和福利来提高工人的劳动生产率。福特于1914年开始在工人中实行利润分享计划，每年把3 000万美元分给职工。他的著作有：《我的生活和工作》（1925年）、《今天和明天》（1926年）、《前进》（1931年）等。

2. 主要管理思想 管理的性质。他们认为管理学是由工商企业管理的理论和实践的各种原则组成，管理的技巧、能力、经验不能移植并应用到其他机构中去；管理的定义是努力把一个人群或团体朝着某个共同目标引导、领导和控制。

管理的任务。管理的主要任务有三项：取得经济成果；使企业具有生产性，并使工作人员有成就感；妥善处理社会对企业的影响和企业承担对社会的责任的问题。

管理的职责。树立目标并决定达到这些目标要做什么，然后把它传达给与目标的实现有关的人员；进行组织工作，对工作分类并划分成一些较小的活动，以便进行管理，建立组织机构，选拔人员等；进行鼓励和联系工作，经理要利用表扬、奖金、报酬、提拔等手段来鼓励人们做好工作。对企业的成果进行分析，并对企业的所有人员的工作进行评价，使职工得到成长和发展。

组织结构。明确性，组织中的任何一个管理部门、任何一个人都应该有明确的位置；经济性，用于控制、监督、引导人们取得成绩的力量应该保持在最低限度，良好的组织结构应该是使人自我控制、自我激励；远景方面，组织结构应该引导每个管理部门和每个人的远景；理解本身的任务和其目的任务，一个组织应该使自己的每个任务适应于整体的任务；决策，组织结构必须能使组织作出正确的决策并能把这些决策转化为工作上的成就；稳定性和适应性；永存性和自我更新。

（八）经理角色学派

经理角色学派是20世纪70年代才在西方出现的一个管理学派。被叫做经理角色学派，是由于它以对经理所担任角色的分析为中心来考虑经理的职务和工作，以求提高管理效率。

1. 代表人物 亨利·明茨伯格于1965年获得美国麻省理工学院管理学硕士，1968年获得该院斯隆管理学院博士学位。现为该校管理学教授，并担任《战略管理》、《管理研究》、《一般管理、经济和工业民主》、《行政管理》、《企业战略》等杂志的编委，又是加拿大皇家学会会员。1973年出版的《经理工作的性质》是明茨伯格的主要代表作，也是经理角色学派最早出版的经典著作。