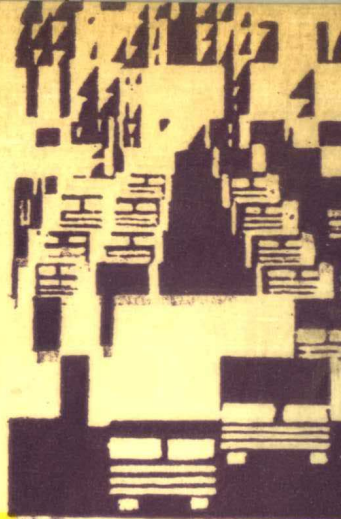


現代管理原理

范煦 編著



上海交通大學出版社

现代管理原理

范 煦 编 著

上海交通大学出版社

(沪)新登字 205

内 容 简 介

本书主要为工商管理硕士和管理专业学生学习管理原理而编写,也可作为国际化的经理培训教材以及自学参考之用。

本书基本以计划、组织、领导和控制等基本管理职能为体系框架,在介绍传统理论方面力求简单扼要,有关战略规划、组织设计、领导方式、人事控制等内容反映了国际上较新的理论和实践,还增加了企业文化、创业者与创业精神两个新的章节。本书特点是综合了当代西方管理最广泛应用的职能学派的基本理论,汲取了中国企业文化因素和国际上新的管理实践成果,希望引起读者有益的思考。

现代管理原理

出版:上海交通大学出版社

(上海市华山路 1954 号 邮政编码:200030)

发行:新华书店上海发行所

印刷:立信会计常熟市印刷厂

开本:850×1168(毫米)1/32

印张:8.875 字数:237000

版次:1995 年 2 月 第 1 版

印次:1995 年 5 月 第 1 次

印数:1—4,200

科目:324—623

ISBN 7-313-01339-6/C·93

定价:9.20 元

前 言

经济发展、人才需求、教材建设三者之间的促进关系越来越被人们所理解。在改革开放的方针指引下,中国的经济不断高速发展,日益走向国际化,从而对培养高层次的外向型经营管理人才提出了更多的要求,较为国际化的经理人员培训和大学本科、硕士管理专业如雨后春笋般地到处兴办;全国 20 多所高校得到国家教委和国务院学位办公室授权开办工商管理硕士教育,并明确“管理原理”为其必修学位课。这种情况促进了本书的编写和出版。

本书的初稿以内部教材形式在上海交通大学管理学院使用多次,1993 年末由于到新加坡工商管理硕士班用华语讲授管理学的需要,在保持以计划、组织、领导和控制等管理职能为其体系框架的前提下,多处引进了新的管理理论和方法;对于标志管理理论发展第四阶段的企业文化专设一章予以介绍,并在全书前面概要地介绍了中国古代管理思想,全书后部对中国传统文化的优缺点进行了分析;在各项管理职能之外,又增加“创业者与创业精神”一章,以适应当前企业发展的需要。修改后的初稿拿到新加坡使用后,得到了新加坡工商管理硕士班学员们的肯定,他们认为这本书即符合国际化的要求又贯穿着海内外华人都极为珍视的中国文化。新加坡人力资源培训学院院长刘嘉照先生说:“这本书博采众能学派管理学多本著作的长处,篇幅不大,是本好教材。”

本书编写过程中,得到杨锡山、吴振寰教授的指点,得到了上海交通大学工业管理工程系师生的支持,孙意卿副教授协助整理文稿,在此一并致谢。

因作者水平有限,误谬之处,敬请提出宝贵意见。

编者

1994 年 3 月

目 录

第一章 管理引论	(1)
第一节 管理概念.....	(1)
第二节 中国古代管理思想点滴.....	(4)
第三节 管理理论的发展.....	(8)
第四节 “管理学”的特点及发展	(12)
第五节 管理职能概述	(19)
第二章 计划工作框架与前提	(28)
第一节 计划工作的性质	(28)
第二节 计划的种类及总体计划的构成模式	(29)
第三节 预测的作用及分类	(34)
第四节 预测的基本原理和基本程序	(36)
第三章 决策	(42)
第一节 决策的过程	(43)
第二节 决策的组织条件	(47)
第三节 决策方式	(50)
第四节 管理决策的工具	(57)
第四章 组织的目标和目标管理	(65)
第一节 组织目标的意义	(65)
第二节 目标的标准和性质	(67)
第三节 目标管理	(72)
第五章 战略规划	(78)
第一节 战略与战略规划的基本概念	(78)
第二节 战略规划的过程	(82)

第三节 战略实施、评价与控制·····	(93)
第六章 古典组织原理及企业的组织机构 ·····	(97)
第一节 古典组织原理 ·····	(97)
第二节 企业的组织结构·····	(106)
第七章 组织设计 ·····	(114)
第一节 组织设计的古典方法·····	(114)
第二节 组织设计的行为方法·····	(117)
第三节 组织设计的权变方法·····	(120)
第四节 当代组织设计概要·····	(133)
第八章 组织内的沟通 ·····	(139)
第一节 人际沟通的目的与要素·····	(139)
第二节 人际沟通的基本类型·····	(142)
第三节 人际沟通的风格·····	(145)
第四节 人际沟通的障碍·····	(148)
第五节 组织沟通·····	(151)
第九章 控制 ·····	(156)
第一节 控制的基本概念·····	(156)
第二节 控制过程·····	(157)
第三节 控制原理·····	(159)
第四节 企业内的控制方法·····	(166)
第十章 人事方面的控制 ·····	(180)
第一节 业绩评估·····	(180)
第二节 报酬体系·····	(193)
第三节 冲突·····	(203)
第十一章 领导工作 ·····	(212)
第一节 领导工作的定义·····	(212)
第二节 领导的基础·····	(214)
第三节 寻找领导素质·····	(217)
第四节 行为方法·····	(222)

第五节	环境方法·····	(227)
第六节	费德勒的权变模型·····	(229)
第七节	途径—目标理论·····	(232)
第八节	当代领导问题·····	(235)
第十二章	企业文化·····	(241)
第一节	企业文化的概念·····	(241)
第二节	企业文化的作用·····	(245)
第三节	企业文化的结构与要素·····	(247)
第四节	企业文化的特征·····	(251)
第五节	中国传统文化的优缺点·····	(253)
第十三章	创业者与创业精神·····	(260)
第一节	创业精神的概念·····	(260)
第二节	创业者个人·····	(265)
第三节	法人团体创业精神·····	(270)
参考书目	·····	(276)

第一章 管理引论

第一节 管理概念

一、管理始于共同的集体劳动

集体劳动中的基本活动可以分为作业活动和管理活动两大类。各行各业都有其基本的作业活动，企业如果没有生产、服务、销售等作业活动，就不成为企业；人类如果没有各行各业的作业活动，就不能创造财富，就无法满足人们的物质与文化需要。但是，作业活动的功效并非常量，它与人力条件、物力条件、时间条件和技术条件有关。不仅如此，在集体劳动作业中，即使上述条件完全一样，只要计划安排不同，组织方式不同，指导与激励不同，很可能取得完全不同的效率或效果。人们为了谋求集体生产作业活动的高效率，为了谋求满意的经济效益，或者为了达到某种共同的目标，就需要管理。

人们普遍承认管理是集体劳动作业的需要。可以认为，有史以来，人类意识到需要组成群体去完成个人所不能达到的目标以来，就存在管理了。随着人类的进步，社会的发展越来越多地依靠群体的力量，管理的重要性更加突出。因此可以说：“凡是想用最少的的时间、资金、劳务代价，获得集体目标的效果，都有一个特点，就是需要采用管理的基本过程、原理和技术手段。”

恩格斯对于管理起源作了如下论述：“能计划怎样劳动的头脑在社会发展的初期阶段（例如，在原始的家庭中），已经不通过自己的手而是通过别人的手来执行它所计划好的劳动了”。可见管理在

集体的共同劳动中起到的作用。

二、管理的定义

如果把管理定义为管理者的工作是不够恰当的,因为担任领导职务或管理职务的人并不是把所有的时间全都用在管理工作上,不论属于哪一层次或主管哪一方面工作的管理者,总有相当一部分工作是非管理性质的。不过,一般说来,管理者的层次越低,非管理性的工作相对越多。

虽然管理的历史与人类历史同样长久,可是迄今为止,对于什么是管理,并没有统一的定义。这一方面是由于管理本身是一种不精确不完善的科学,另一方面也是出于看问题的角度不同和管理的对象不同。例如,有的着眼于管理的要素和管理的过程,有的着眼于管理的本质,有的着眼于人的活动等等。比较普遍的定义有:

1. 职能过程论 法国采矿工程师、企业家、管理学家法约尔在1916年发表的《工业管理及一般管理》一书中,把企业管理的基本要素概括为计划、组织、指导、控制和协调五项,被认为是对管理职能的最早的划分方法。以后戴维斯提出管理活动包括计划、组织、控制三个职能;古利克提出计划、组织、用人、指导、协调、报告和预算七个职能;孔茨提出计划、组织、用人、指导和控制五个职能。后来的职能论者,都逐步地明确管理是以计划为领先职能,通过组织、指导、控制等职能,以实现组织目标为目的的过程。

2. 本质论 美国当代一些管理学家,都在某种程度上赞同法约尔提出的一些观点,但并不认为五项要素是并列的,有的明确指出管理的本质在于协调。西斯克认为管理定义应该包括三层意思:第一是协调各种资源,即资金、物资、人员的关系;第二是要依靠计划工作、组织工作和控制工作进行协调;第三是明确管理的目的,即达到既定目标,这样,管理的定义应该是:“通过计划工作、组织工作、指导工作和控制工作诸过程,协调所有的资源,以便达到既定的目标。”

3. 人本论 有的人是管理者,有的人是被管理者,而从更普遍的意义来说,多数人既是管理者又是被管理者。人既是管理的主体又是管理客体中最重要的因素。在人、财、物和信息四大资源中,人是最重要的资源,是最活跃、最根本的因素,离开人的资源,其他资源便不可能得到开发,更谈不上功能的放大或效率的提高。根据这种认识,有人将管理定义为:“由一人或较多的人来组织他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果。”穆尼认为管理就是指导别人、激励别人的方法和技术。阿普莱更提出:“管理就是用人”。

4. 系统论 系统管理学说把企业组织看成是与外界环境相互作用的开放系统,认为组织与环境应该具有一致性,认为人造系统普遍具有目的性。系统管理谋求整个系统的总体优化效果。企业组织不仅是经济系统,它也是社会系统、个人、群体的心理因素和社会因素影响组织的行为。可以提出:管理的主体、客体、环境构成系统,系统的运行的过程是人、财、物、信息等资源的输入转为输出的过程。管理就是开发这种系统,构建这种系统,维持系统的动力,确定系统的目标,实现优化的转换,进行系统的控制,实现系统的目标。

5. 决策论 1978年诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为管理就是决策,决策过程就是全部管理过程。

不管在管理的定义上有什么不同,至少可以明确管理是一种工作过程,是通过获得、配置和利用人、财、物和信息资源实现组织目标的过程。管理工作具有以下特点:

(1) 在企业中管理是区别于作业活动的工作。人类创造财富离不开直接生产产品或提供服务的作业活动,而为了谋求集体生产活动的高效率、或者为了达到某种共同的预期目标,就需要管理。管理是指导作业活动的行为,是高于作业层次的行为。

(2) 组织具有层次性,处于不同层次的管理者,管理工作的重点有所不同。以总裁、董事长、总经理、厂长为代表的高层管理者,

工作的重点在于处理有关企业全局和长远发展的重大决策以及例外事务；以部门经理、项目经理或处长、科长、室主任为代表的中层管理者，工作重点在于贯彻上级制订的重大决策，处理有关本部门业务的管理决策；以工段长、基层主管或监督员(Supervisor)为代表的一线管理者一般是处理工作安排性质的作业决策，其中常规性的程序化的例行决策占比例较大。

(3)分工是组织中的一个广泛适用的原则。除企业最高管理者(Top Management)主持全面工作，名义上不加分工之外，从副总经理向下，都会有一定的业务分工，例如分别主管财务、人事、营销、生产、研究开发，又如分别主管国内投资、海外投资等。因此，处于同一层次上的管理者所从事的管理工作会有很大的不同。

(4)尽管由于管理层次不同决策工作重点会不相同，由于分工不同主管的业务范围会差别很大，但是仍然存在着基本上不因层次和业务分工而异的共同的管理行为。这种具有普遍性的管理行为一般包括计划工作、组织工作、用人、指导工作和控制工作，这一组管理工作，形成了管理的基本过程。

第二节 中国古代管理思想点滴

一、先秦社会管理思想

(一) 孔子的管理思想

孔子(公元前 551 年—479 年)，名丘字仲尼，鲁国人，是中国儒家文化的创始人。孔子的管理思想的核心是德、礼为治。孔子生活在奴隶制度开始解体的春秋时代，他认为周朝所采用的通过“刑”和“政”管理国家、安定社会的办法已不再适用，提出“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格”(《论语·为政》)的治理社会的方法，强调用道德规范约束人们的行为，用礼仪使民众整齐划一，从而让百姓知道廉耻并使社会有秩序。

孔子管理社会的核心思想是“仁”，他解释说：“仁者人也”（《中庸》）或“仁者爱人”（《论语·颜渊》）。他还提出许多“为人”和“为政”的伦理标准，例如，把社会中人的关系归纳为：君臣、父子、夫妇、兄弟和朋友五种，在《大学》中指出这五种关系的行为准则是：“为人君止于仁，为人臣止于敬，为人子止于孝，为人父止于慈，与国人交止于信。”即作为君、臣、子、父、朋友，最重要的分别是仁、敬、孝、慈、信。孔子还进一步提出了“十义”，即：“父慈、子孝，兄良、弟悌，夫义、妇听，长惠、幼顺，君仁、臣忠。”

同时，孔子还提倡“恭、宽、信、敏、惠”，都是以“仁”为指导思想，达到恭就能使百姓不遭侮辱，宽容政策可得到民众拥护，讲信用能取信于民，勤敏有助于事业成功，惠能充分用人。实现这五方面，就能使天下“归仁”，做到“近者悦，远者来”。

在人事管理上，孔子提出“举贤才”的政策，即用人唯贤，相应地提出了“有教无类”和“学而优则仕”的教育思想，这些都有着较为深远的影响。此外，还主张“先富之，再教之”（《论语·子路》）的策略。

（二）孟子的管理思想

孟子名轲（公元 372 — 289）是孔子儒学的最重要的继承人，他发展了孔子的德礼为治的思想，在《孟子》一开始就强调了“仁义”的重要性（《孟子·梁惠王》），在孔子“仁”的观念上又加了“义”的伦理思想，鼓励人们重义轻利。他与孔子一样主张国家领导要施“仁政”，提出“王如施仁政于民：省刑罚，薄税敛，深耕易耨，壮者以暇日，修其孝悌忠信；入以事其父兄，出以事其长上”即可达到“王天下”的目的。

孟子比孔子更明确地提出了贤能政治的准则，即主张“贤者在位，能者在职”，从而使统治得到民心，使天下“定于一”。关于君臣关系，孟子认为：“君之视臣如手足，则臣视君如腹心；君之视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇。”这种认识，即使比喻现代的人际关系，也是有参考意义的。孟子还大胆

地提出“民贵君轻”的论点，主张：“民为贵，社稷次之，君为轻”，暗示管理国家必须首先想到人民。

（三）老子的管理思想

老子名冉，又名李耳，是中国道家的创始人，他认为世界一切事物都存在两面性。所谓“道”，即万物发展之源。在提倡道的同时，他还倡导“德”，德是各种事物从“道”当中体现出来的，道是抽象的，德是具体的，但都是客观存在。道的性质是常无的、也是常有的“独立的运动，通过这种运动，才会有宇宙万物的发展。”“德”既然是具体的，因而具有特殊性，各种事物的“德”各不相同。可以看出，这是一种最早的对立统一世界观。

老子的管理思想正是上述观点的具体应用。首先，他把管理的规律性归纳为：“人法地，地法天，天法道，道法自然”。认为“道”就是管理的基本法则，对社会的管理也同样适用，即管理是无为的又是无不为的：“道常无为而无不为，侯王若能守，万物将自化”。他还总结出：“我无为而民自化，我好静而民自正，我无事而民自富，我无欲而民自朴”，可以看出他的观点是“有为”乃是民风不正，百姓贫困，混乱奢侈的原因，明确地表达出了他的无为管理思想。

（四）韩非的管理思想

韩非（约前 280 — 223），是战国末期韩国人，法家思想集大成者。韩非与李斯同为荀子学生，提出过中央集权的政治路线，他博采众长，创立了刑名法术的学说，并形成了当时比较独特的管理思想。他不同意老子的无为观点，但是吸收了老子的驾御臣民的“治术”，提出了法、术、势相结合的法治思想。

韩非主张法治的原因在于认为人治的不可靠性。他认为如果实行法治，一般的君主也可以把国家管理好，而要搞人治，只能依靠贤人，能人、具有卓越智慧的人，这样的人只能“千世一出”，结果必然是千世才可能有一治。反之，“抱法处势”，则可长治久安。

韩非主张“立法为教”，法不败则就有了保证。同时，即使有了法，“主无术以知奸”还是不能达到治理的目的，实际上强调了法治

所概述的监督检查的必要性,即要求有“术”。有法有术后,如果没有一种强制执行的力量,也还不能达到治的效果,这种力量韩非称之为“势”。

二、中国古代经济管理思想

(一) 孔子的关于经济管理的主张

孔子虽有富民主张,但其有关经济管理的主导思想是安于贫困,即“知命”和“安贫”;是鼓励平均而不鼓励竞争,即“闻有国家者不患寡而患不均,不患贫而患不安”;主张俭但不能违反礼的原则,倡礼又不能过于奢侈。孔子曾提倡过“彻”的税收制度,这种税制立足于民富,他提出:“百姓足君孰不足;百姓不足,君孰与足”的明智看法。

(二) 孟子关于经济管理的主张

《孟子》全书都有重义轻利的思想。孟子对劳动分工和社会分工有过较深刻的见解:“一人之身而百工之所备,如必自为而后用之,是率天下而路也”,就是说,如果凡事都由自己去做,只会使天下人都疲劳不堪。在社会分工上则有“劳心者治人”和“劳力者治于人”的观念。

(三) 荀子有关经济管理的主张

荀子名况(约公元前 313 — 238)。他的富民观点与孔子有些相近之处,认为“下贫则上贫,下富则上富”,但为了富民富国明确提出了节流和开源的策略:“故明主必谨养其和,节其流,开其源,而时斟酌焉。潢然使天下必有余,而上不忧不足。如是,则上下俱富,交无所藏之,是知国计之极也”。他不但与儒家同样轻视商贾,而且主张抑制工商业,认为农业才有助于创造财富。

三、人性理论

孟子针对荀子关于人性的问题回答说:“人性之无分于善不善也,犹水之无分于东西也”,“水信无分于东西,无分于上下乎?人

性之善也，犹水之就下也。人无有不善，水无有不下。”认为，人性都是好善的，正如水往低处流一样。但是，“今夫水，搏而跃之，可使通颍，激而行之，可使在山。是岂水之性哉？其势则然也。人之可使为不善，其性亦犹是也”。对于水，受到阻击可以跃起，可以引上山，人之所以做不好的事，也是受到外力的影响而并非人的本性。《孟子·公孙丑上》中强调了仁、义、礼、智四方面道德标准，而正是由于人们具有“恻隐之心”、“羞恶之心”、“恭敬之心”及“是非之心”这四种内在的“四端”，才能维护四种道德。孟子还认为做学问受教育的目的就是恢复人的本性，即《孟子·告子上》所说：“学问之道无他，求其放心而已矣”。

荀况字卿，又称孙卿，战国末期赵国人，著有《荀子》，共包括三十二篇，其中《性恶》篇集中反映了他的人性观。荀子认为“人之性恶”，与孟子的人之初性本善观点针锋相对。《性恶》中提出：“饥而欲饱，寒而欲暖，劳而欲休，此人之情性也”。他的论证是：“夫薄愿厚，恶愿美，狭愿广，贫愿富，贱愿贵，苟无之中者，必求于外；故富而不愿财，贵而不愿执，苟有之中者，必不及于外。用此观之，人之欲为善者，为性恶也”。由于人之性恶，荀子认为要：“待师法然后正，得礼义然后治”，强调师教和管理的必要性。在《天论》篇中指出：“天行有常，不为尧存，不为桀亡。应之以治则吉，应之以乱则凶”，认为按规律办事，就会有好的结果，不按规律办事，就会有坏的结果。

第三节 管理理论的发展

尽管中国古代辉煌的管理思想已有二千多年的历史，西方资本主义管理思想与实践也有数百年的记载，但是一般认为管理理论的发展过程至今不过百年。80年代前的管理学常把管理理论演进分为科学管理、行为科学、“管理理论丛林”三个时期，80年代开始，企业文化受到管理界的重视，不少著作已把企业文化看成是管

理理论的第四阶段。

一、科学管理阶段

美国经过 1861 至 1865 年的南北战争后,资本主义经济得到较快的发展,可是,由于管理落后,劳动生产率很低,制约了经济进一步发展,有着长期担任技工、工长、总技师、总工程师经验的泰罗,经过长期观察、研究、测试,提出了一系列改进操作方法、刺激工人积极性、提高工作效率的措施方法,其中包括以下科学管理的机制:(1)使用一定的工具和方法获得正确数据,进行时间研究;(2)要使所有的工具、设备以及工人的操作标准化;(3)设立专门的计划部门;(4)给工人看指示卡片;作业任务完成时应予奖励;(5)实行定额差分工资制;(6)建立记录保存制度;为成品和生产工具分类编号;(7)设计工艺流程系统;(8)建立成本核算制度;(9)实行管理的“例外”原则;(10)设立具有不同职责分工的多名职能工长。

泰罗认为,这些管理机制的组成内容细节均为科学管理四大基本原理的产物:(1)发展一门真正的科学;(2)科学地挑选人员;(3)按科学规律教育、训练和培养工人;(4)管理者与工人之间的亲密合作。

在这一阶段中,与泰罗的科学管理同时产生的还有以法约尔、韦伯、厄威克等人为代表的古典组织管理理论,其内容涉及组织结构、专业分工、权力与责任以及有关提高组织效能的问题。

二、行为科学阶段

在一定程度上,“科学管理”是以机械的观点看待组织和工人的,把组织看成机器,工人则是机器上的零部件。虽然他们在局部上对人的作用有所强调,但其目的是使工人动作更为规范化,采用的手段则是严格控制。对工人的需要最多不过是从经济方面有所考虑,而根本无视工人的精神需要。

在本世纪初已出现的工业心理学间接影响下,在 20 年代中后

期进行的著名的霍桑试验的基础上,梅奥等人提出了人际关系学说,进而在 40 年代末发展为行为科学,管理理论因此也进入了以行为科学为代表的第二阶段。

人际关系学说认为工人是“社会人”,工人受到社会环境条件、工作中的人际关系、社会的关心等因素的影响,因此管理上应该注重人际关系,应该注意对工人的关心和尊重,只有这样才能促进生产效率的提高。

行为科学诞生后,特别是组织行为学发展后,赋予人的行为更广泛的含义,它涉及心理学、社会学、人类学、经济学等多种学科,认为应该从个人、群体以及组织过程的各个方面分析人的工作行为。行为科学理论所研究的内容包括工人对工作的满意程度、环境的压力、激励因素、群体的变革、组织沟通、内部矛盾、组织结构建立等方面。

行为科学家虽然一直强调管理实践,但由于人的行为复杂性造成对行为分析和预见的困难,也由于一些管理者并不愿意采用这种理论,所以有许多概念并未被用于管理的实践。

三、“管理理论丛林”阶段

在“科学管理”和“行为科学”出现之后,特别是在第二次世界大战之后,资本主义经济明显发展,科学技术长足进步,生产社会化程度日益提高,促使管理理论的多元发展,相继出现许多学派,影响较大的有“管理科学”学派(数量学派)、决策理论学派、社会系统学派、系统管理学派、经验主义学派(经理主义学派)、权变理论学派等。各学派众说纷纭,争奇斗艳之中也有不少异途同归之处,尽管权变理论学派曾认为这些学派最后可归一为权变理论,显然这是做不到的。

四、“企业文化”阶段

“企业文化”管理理论也是产生于美国,但与美日比较管理学