

# 现代管理简明教程

洪朝栋



云南大学出版社

## 前 言

管理与我们每个人息息相关，这不仅由于我们都处于某一管理组织的特定位置上，而且因为我们许多人的工作都在某种程度上直接涉及管理工作。事实上，我们总是无一例外地或者享受着管理进步带来的实惠，或者承受着管理不善带来的恶果。90年代是我国社会主义经济发展的一个极其重要的时期，尤其是在建立社会主义市场经济体制，转换企业经营机制，不断提高经济效益的过程中，无论是宏观上还是微观上，加强管理工作的重要性都已为全社会所共识。在这样的情况下，普及管理理论教育，使越来越多的人掌握现代管理学的原理和方法，无疑是一项重要而又紧迫的工作。本书的主旨就是为管理学的普及做基础工作，给学习管理学的人提供一本通俗实用的读物。

现代管理理论是从本世纪20年代在国外产生和发展起来的。引进外国的管理理论，是普及管理学的一项重要内容。由于在国外现代管理学是一个极其繁荣，缤纷陆离的科学领域，所以，把国外广博的管理理论的主要内容简明扼要地介绍给初学者是很必要的。这是本书的第二个努力目标。

学习现代管理理论的目的最终是为了借鉴国外的管理方法和技术，促进具有中国特色的管理体系的形成。因而本书不仅要向读者介绍现代管理理论，而且要把一些常见的管理方法介绍给读者，使读者便于借鉴外国的管理经验，并加深对现代管理理论的理解。这应成为普及现代管理学的一

个重要任务，也是本书的第三个努力目标。

愿这本书能在上述三个目标上有益于读者。

本书在编写出版过程中，得到云南大学教学委员会和云南大学出版社领导的指导与大力协助，本书的编辑为之付出辛劳，在此本人一并深表谢意。

为了方便读者掌握现代管理学，本书的写作力求简洁，因而又难免会有疏漏之处，对此敬请读者见谅，并预先予以感谢。

洪朝栋

1993年7月于云南大学

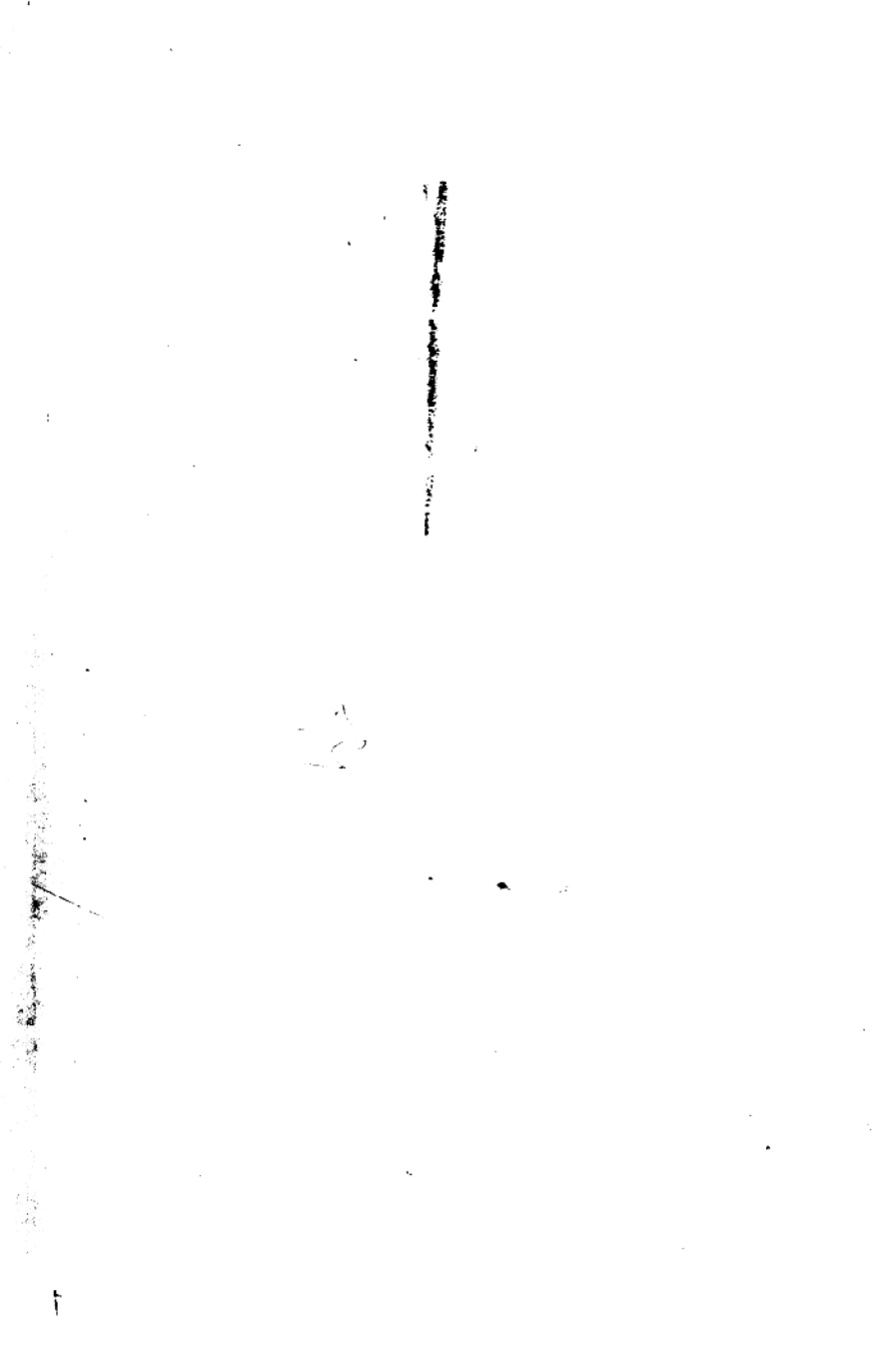
# 目 录

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 绪 论 .....                   | 1  |
| 观 念 .....                   | 19 |
| 一、管理的二重性观点 .....            | 21 |
| 二、把人的因素放到首位的观念 .....        | 24 |
| 三、掌握和运用系统论的观念 .....         | 29 |
| 四、提高效率的观念 .....             | 34 |
| 五、随机制宜和创新的观念 .....          | 36 |
| 原 理 .....                   | 39 |
| 一、计 划 .....                 | 41 |
| (一) 计划的特点和作用 .....          | 41 |
| (二) 决 策 .....               | 44 |
| (三) 预 测 .....               | 51 |
| (四) 计划的种类 .....             | 54 |
| (五) 保证计划的有效性 .....          | 57 |
| 二、组 织 .....                 | 61 |
| (一) 组织及其功能和作用 .....         | 61 |
| (二) 组织设计的原则 .....           | 63 |
| (三) 组织的一般结构形式 .....         | 67 |
| (四) 部门划分和分权 .....           | 75 |
| (五) 保持组织的活力, 增强组织的适应性 ..... | 80 |
| 三、激 励 .....                 | 83 |
| (一) 个人行为规律是激励的基础 .....      | 83 |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| (二) 需要是个人积极性的原动力 .....   | 84         |
| (三) 环境对积极性的推动和制约 .....   | 88         |
| (四) 思想认识对发挥积极性的影响 .....  | 89         |
| (五) 激励的基本手段和原则 .....     | 91         |
| <b>四、领导</b> .....        | <b>95</b>  |
| (一) 领导及其作用 .....         | 95         |
| (二) 影响领导职能的主要因素 .....    | 97         |
| (三) 领导者的素质 .....         | 99         |
| (四) 领导班子及其合理结构 .....     | 101        |
| (五) 保证领导工作有效的基本要求 .....  | 103        |
| <b>五、协调关系</b> .....      | <b>107</b> |
| (一) 正确处理组织内部的人际关系 .....  | 107        |
| (二) 组织内部的信息沟通 .....      | 110        |
| (三) 正确处理组织与外部环境的关系 ..... | 111        |
| <b>六、控制</b> .....        | <b>116</b> |
| (一) 控制及控制论的基本原理 .....    | 116        |
| (二) 管理控制的基本过程 .....      | 120        |
| (三) 控制的类型和原则 .....       | 122        |
| <b>方 法</b> .....         | <b>125</b> |
| <b>一、计划管理方法</b> .....    | <b>127</b> |
| (一) 滚动计划方法 .....         | 127        |
| (二) 网络计划技术 .....         | 129        |
| (三) 线性规划方法 .....         | 133        |
| (四) 投入产出法 .....          | 135        |
| <b>二、组织管理方法</b> .....    | <b>139</b> |
| (一) 企业职工的职业分类 .....      | 139        |
| (二) 人员的选用 .....          | 140        |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| (三) 授权的几种不同方式 .....        | 144 |
| (四) 小集体活动的方法及其效果 .....     | 145 |
| 三、预测和决策方法 .....            | 147 |
| (一) 趋势外推法 .....            | 147 |
| (二) 专家意见法 .....            | 148 |
| (三) 决策树技术 .....            | 150 |
| (四) 多目标决策法 .....           | 152 |
| (五) 非确定型决策法 .....          | 153 |
| 四、激励和领导方法 .....            | 157 |
| (一) 目标管理法 .....            | 157 |
| (二) 小组训练法 .....            | 159 |
| (三) 思想政治工作的方法 .....        | 161 |
| (四) 经营模拟训练法 .....          | 162 |
| (五) 一分钟管理法 .....           | 163 |
| 五、协调内外关系的方法 .....          | 165 |
| (一) 增进相互了解和交流感情的方法 .....   | 165 |
| (二) 职工参与管理的方法 .....        | 165 |
| (三) 组织参观企业设施和工作现场的方法 ..... | 168 |
| 六、控制方法 .....               | 169 |
| (一) 全面质量管理 .....           | 169 |
| (二) 控制图法 .....             | 170 |
| (三) 财务控制 .....             | 171 |
| (四) 人员行为控制 .....           | 174 |

# 绪 论





管理是广泛存在的一种人类社会活动。凡是有人群活动的地方就一定需要管理。因此，从人类产生之日，也就有管理行为发生。随着人类活动范围日益扩展，日益分化，管理活动也不断细分，不断发展，产生诸如国家管理、军队管理、企业管理、科学研究管理、医院管理等等具体的管理。对于人类各种社会活动来说，管理具有十分重要的地位和作用。

首先，管理是人类有组织的协作的必要条件。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”（《资本论》第一卷第 367 页）显然，管理是人类一切社会性的活动的必要条件。只有具备了管理，人们才能在共同劳动或共同活动中保持协调一致，作为一个整体来行动，使社会活动成为可能。同时，管理使整体发挥一个不同于局部的总体功能。否则，没有管理的一个群体就是乌合之众，无法保持正常的、有目的有条理的活动。

其次，管理还是提高人类活动效果的必要条件。人类活动的共同要求是以最少的劳动耗费（即最少的人力、物力、财力的耗费）取得最大的效果。为此就必须进行有效的管理，使各种资源能得到最合理的配置，充分发挥其效能，从而提高人们的活动效果，达到预期的目的。

社会越进步，人们对提高效益的愿望越自觉越明确，也就越更重视管理。在现代社会条件下，很多组织的规模已经扩展得相当庞大，为实现组织目标，就需要把大量的人力、物力和财力很好地组织起来，使人们的活动保持协调一致，就更加需要有效的管理。而且由于组织处于高度社会化、竞争十分激烈的环境中，它要想作为一个有机整体及时对环境作出反应，适应环境的变化，使自身得以生存和发展，也要求有效的管理。

再次，对于发展中国家来说，管理还是实现发展目标，推动现代化进程的重要手段。许多经济学家和管理学家指出，给发展中国家提供资本或技术并不一定带来经济的发展，束缚这些国家经济发展的主要因素几乎毫无例外地都是由于主管人员的水平低和缺少进取精神。而战后一些实现了经济迅速增长的国家或地区，如前西德、日本、新加坡、马来西亚、南韩、台湾和香港等，其成功都与管理的有效性直接相关。有人并据此提出管理是土地、劳动和资本之外的第四要素的看法，对管理给予极大的重视，足见管理在现代经济中具有相当重要的地位和作用。当今世界，发展中国家与发达国家相比较，劳动生产率存在巨大差距，其所以如此，管理落后是一个极重要的因素。在当代，毋庸置疑的事实是：管理现代化成为发展中国家实现现代化的一个重要内容和手段。没有管理现代化，就谈不上经济现代化。

## 二

管理学是以管理活动作为研究对象，专门研究管理活动的基本原理、基本规律及一般方法的科学。它不研究具体的管理事务，而是从管理实践中由具体到一般，寻找普遍的管理职能、原理和方法，以指导管理实践活动。

管理学是一门实用性科学，它产生于实践并指导实践活动。并且，管理学把它的研究对象聚焦于企业生产经营的管理活动。其所以如此，是居于以下原因：

1. 企业管理具有普遍性。企业是现代经济生活中的基本生产单位。经济活动是人类最基本的活动，也是人类最普遍的一种社会活动。管理学研究管理活动及其基本原理、基本规律和一般方法，固然要研究各种不同的管理领域，而重点是研究企业管理。这不仅不与广泛研究各种不同领域的管理相矛盾，相反还有助于去研究其他不同的管理活动。对企业进行重点研究，才能更好地从个别到一般，从特殊到普遍，揭示管理的一般原理、一般规律和方法。

2. 管理学是从对企业管理的研究过程中产生的。管理学产生于 20 世纪 20 年代。虽然管理作为一种自觉的、有目的的活动需要有思想理论指导，但管理思想从萌芽、发展到形成一种科学的理论体系，经历了相当长的历史发展过程。只有当现代企业随大机器生产体系的出现而产生之后，特别是当生产集中发展到相当高的程度时，管理才受到人们的高度重视，也才具备了管理科学产生的社会条件：

第一，19世纪末到20世纪初，生产力的发展促进了生产集中的迅速发展，随之出现了大规模的生产经营。大规模的生产经营有可能获得规模效益。然而规模并不会自动产生经济效益。相反，如果没有良好的管理，情况可能很糟，甚至发生严重的混乱，带来巨大的浪费。只有对已经集中起来的大量资本及相应的生产资料和劳动力进行有效的、科学的管理，大规模的生产经营才会因资源得到合理的利用而带来好的经济效益。

第二，由于生产经营扩大了，单个的资本已无力兴办企业，股份公司等适应大规模经营的企业组织形式应运而生；同时，企业的生产经营管理活动变得十分复杂，资本家个人的知识能力已无法胜任，于是对企业生产经营活动的管理变成了一些技术专家和经理的职业，这就导致所有权与经营权的分离，为系统的经营管理理论的形成提供了重要的社会基础。

第三，资本主义条件下生产集中自然形成垄断，垄断资本为攫取高额垄断利润，加强对工人的剥削，激起工人的强烈反抗，促使工会组织和工人运动迅速发展。工人阶级和资产阶级的阶级矛盾和阶级冲突激化，动摇着资本主义制度，这就迫使资产阶级寄希望于管理的改进，以改变策略，缓和阶级矛盾和阶级冲突。

第四，政治经济学、心理学、人类学等理论科学的产生和发展，为管理提供了理论指导，一方面使管理思想由狭隘的经验中走出来；另一方面则能够运用这些科学提供的理论和方法来形成一种系统的管理科学的理论体系。

3. 企业管理具有典型性。这不仅因为企业管理涉及生产和经营，涉及对人、财、物的管理，包括了管理的主要环节

和主要职能，而且还因为企业管理的直接目的就是为了提高效率，并为衡量效益提供科学的标准和方法，即用经济效益来衡量管理活动的成果。这种标准和相应的方法运用于其他管理也被证明是有效的。

正因为如此，研究和学习管理学，都需要紧密联系企业生产经营管理活动，从而帮助我们理解掌握管理的一般原理、一般规律和方法，对各种管理活动起到良好的指导作用。

还应当看到，管理学的研究对象涉及广阔的领域，其内容具有相当大的复杂性，因而具有综合性、应用性的特点。研究管理学必须运用自然科学、社会科学、技术科学和思维科学的各种知识和最新研究成果。这一特点要求管理者和管理学的研究者具有较为广泛的知识面，并且要有较丰富的实践经验。任何科学都切忌狭隘的、片面的、脱离实际的研究，管理学本身的特点决定了它对这种要求尤为突出。

### 三

管理学的理论发展可以大体分为三个阶段。这三个阶段又反映了现代管理随生产力的发展而演进的过程。

#### (一) 古典管理学派的产生

古典管理学派是在继承前人管理思想的基础上，由对企业的生产经营管理过程进行研究而最早提出的两个理论构成的。一是以泰罗为代表的“科学管理理论”；一是法约尔提出的被称为“管理职能论”的现代经营管理理论。

##### 1. 泰罗的“科学管理理论”

弗雷德里克·温斯洛·泰罗（1856—1915）是美国费城一家钢铁公司的工程师。在担任工程师之前，他曾当过学徒、普通工人、工长、技工长。丰富的经验使他对当时的管理状况及存在的问题有深刻的理解。在传统的管理方式下，资本家在企业中采取军队的组织形式，在实施管理职能方面只是强调监督人员要求工人服从，让工人遵照监工的命令工作。而工人在生产作业中，则根据自己的经验和技能，自己选择工具，以自己认为适当的方法进行操作。整个生产经营过程没有严格的计划，也没有一定的程序。成本核算制度也很落后。针对这些情况，他主要关心的是提高效率，他认为通过科学方法来代替惯例和凭经验办事的管理方法，可以不用花费人们多大精力或努力就能提高生产效率。这样不仅可以降低成本、提高利润，而且由于较高的生产率，有可能给

工人增加工资，缓和劳资矛盾。经过长期的努力和研究，他在本世纪 20 年代提出了一整套称之为“科学管理”的基本原理。按照他的说法，“科学管理”的原理主要有以下 4 点：

第一，用科学来代替过去单靠工人经验和实践得来的知识。根据这一要求，管理人员有意识地搜集原来存在于工人头脑中和体力技能及诀窍中的大量传统知识，把这些大量的传统知识记录、整理、归纳为法则，甚至概括为数学公式，然后应用于全体工人的日常工作之中。

第二，科学地选择并不断地培训、帮助和教育工人，尽可能地给予提升的机会，使之最后达到最适合于他能力的、他在该公司中所能从事的最高、最有兴趣和最有利可图的工作。

第三，使经过科学地选择和培训的工人同科学结合起来，并采用一套在工作标准化前提下，把不同工效跟不同工资率相联系，以工资奖励为中心的管理方法。

第四，在工人和管理人员中实行分工，即把管理职能分化出来，使双方在个人亲切、紧密的协作之下做好工作。

在组织上，他主张把管理职能与生产操作分开，并对管理职能进行分工，把生产操作置于管理职能部门的多头领导之下。

泰罗的“科学管理理论”在管理学的发展过程中有很重要的意义，他对前人的管理思想进行综合整理，运用实证的方法研究管理，并使之形成系统的理论，促进了管理学的产生，被称为现代管理科学的鼻祖。在“科学管理理论”的指导下研究并找寻提高生产率的方法，促进了对提高效率的关注和管理水平的提高。尽管“科学管理理论”存在许多缺陷和局限性，然而在管理理论的发展过程中，确实起到了划时代的

作用，成为管理学产生的起点标志。

## 2.法约尔的现代经营管理理论

法约尔所处的地理位置与泰罗隔大西洋遥遥相对，他与泰罗几乎同时提出了构成古典管理理论的另一个理论组成部分。法约尔是法国一家采煤和钢铁联营公司的总经理。他积30多年的管理经验，提出了系统的被称为“管理职能论”的现代经营管理理论，为管理学构建了一个科学的理论模型框架，而对后世产生巨大的影响。

法约尔与泰罗不同，他的经历使他能从更高的角度上、更全面系统地观察和研究管理。他认为，工业企业有6项基本职能（或活动），这6项职能是：

- ①技术职能（生产、制造、加工）；
- ②经营职能（采购、销售、交换）；
- ③财务职能（筹措和利用资本）；
- ④安全职能（保护财产和人员）；
- ⑤会计职能（清点财产、核算、统计等）；
- ⑥管理职能（计划、组织、指挥、协调、控制）。

法约尔认为，其中管理职能活动最重要，应该给予最大的注意。在对管理职能作进一步的阐明时，他指出，所有的管理活动都由5项要素组成：

①计划。就是研究未来，制定行动计划（包括财务计划、预算等）。

②组织。就是建立一个从事活动的、物质和社会的“双重机构”。

③指挥。就是全面考虑，要让每一个人都能履行赋予他的职能。

④协调。就是把所有的活动和工作结合起来，使之统一



并保持和谐。

⑤控制。就是进行监督，使所有的活动都按照计划和指挥的要求来完成。

他对这5项要素进行了更深入细致的分析研究，构筑了第一个全面的管理理论体系。同时，他强调管理理论原理具有普遍性、灵活性，不论条件如何特殊与变化，都必须是能够使用的。并主张普及管理教育。为了有效地进行管理，普及管理教育，他还根据自己的经验提出了管理的14条原则：

①分工；②权力和责任；③纪律；④统一指挥；⑤统一领导；⑥个人利益服从整体利益；⑦公平的报酬；⑧集权；⑨管理层次（等级系列）；⑩秩序；⑪公正；⑫人员的稳定；⑬创造性；⑭团结。

实践证明，这些原则是从管理活动中科学地总结出来的，对于各种管理活动都有确凿无疑的指导作用，是对管理学发展的贡献。

## （二）“行为科学”管理理论的崛起

古典管理理论反映了大机器生产和大规模经济组织的客观要求，提出了一些一般的原理，促进了企业管理的发展。但它本身存在着明显的局限性和不完善性，特别是古典管理理论忽视人的能动作用和人的社会性，在理论上有着很大的缺陷。稍后产生的“行为科学”管理学派在人的行为和人群关系方面作了大量研究，提出“人本”管理思想，把管理理论推向了一个新的领域。

“行为科学”管理学派的产生是从1924年开始，以美国西方电气公司在霍桑工厂的试验为起点发展起来的。许多心