

MX 面向新世纪丛书

申喜连 等编著

管理

现代管理策略

中央民族大学出版社

◆面向新世纪丛书◆

现代管理策略

申喜连等 编著

中央民族大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理策略/申喜连等编著. -北京:中央民族大学出版社,
2000.6

(面向新世纪丛书)

ISBN 7-81056-300-9

I. 现… II. 申… III. ①管理-方法 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 45049 号

书 名: 现代管理策略

编 著:申喜连等

责任编辑:满福玺

封面设计:赵秀琴

出版发行:中央民族大学出版社

北京市海淀区白石桥路 27 号 邮编:100081

电话:68472815 68932751 传真:68932447

印 刷 者:中央民族大学印刷厂

经 销:全国各地新华书店

开 本:850×1168 毫米 1/32 **印张:**9.75 **字数:**235 千字

版 次:2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-81056-300-9/C·44

定 价:16.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

新世纪的中国正面临着新的机遇和挑战，如何实现我们的奋斗目标，如何在激烈竞争的 21 世纪强盛于世界之林，这是对我们每一个人的严峻考验。幸运之神永远偏爱有准备者，可以说，知识的准备是最充分的准备，素质的培养是最根本的培养，技能的提高是最有效的提高。然而，这一切都需要我们去学习，不断地学习。当务之急是学什么呢？

西方发达国家经济迅速发展的共同经验是：一靠科学技术，二靠科学管理。日本把生产技术现代化和管理现代化看做是经济高速发展的两个车轮。还有更多的国家把科技、生产、管理视为现代文明的三大鼎足。瑞士经济学家肯德曾说，19 世纪是工业世纪，20 世纪则是以管理世纪载入史册。美国著名管理学家麦克纳马拉说，美国之所以先进，是在国策上采取“三分技术、七分管理”的结果。

现在，随着信息社会的到来，可以预言，在即将到来的 21 世纪将是管理科学获得更迅猛发展的新世纪。

现代社会如果没有科学的管理，就不可能有任何一项重大的成就。国内外很多实践已证明，先进的科学技术离不开先进的管理，甚至先进的管理在一定程度上却可以弥补技术的落后。现在，管理科学的重要性已日益为人们所认识和接受。管理水平的高低、管理决策的优劣，是导致组织兴衰、事业成败的关键。

管理工作如此重要，而目前我们所缺乏的恰恰是大量优秀的管理人才，即缺乏能够充分利用管理信息的实干家、企业家、经

理阶层和公务员等。而这些人往往又是最忙碌的阶层，很难抽出时间来系统阅读大量的管理学术著作，他们需要的是体系简明、内容精要的管理精髓。本书就是基于如此想法，针对政府机关、企事业单位、社会团体中常见的管理弊端，选择管理中的必要环节，从管理主体、管理过程及其机制、管理方法和技术等方面，定性与定量相结合地阐述如何搞好管理的妙方，并分析了现代管理的发展趋势。这是一本着重阐述如何实施管理的策略性书籍，既有一定的理论性，更具实用操作性。

本书历经三年，终于同广大读者朋友见面了。在此作者向许多关心和参与此书运作的朋友表示深深的谢意。

本书由申喜连确定思路框架、设计写作提纲。申喜连撰写第一章、第二章、第四章第一节、第八章；王霞、张海廷、杨刚基撰写第三章；王社民、王社领、张海廷撰写第五章、第六章；杨刚基、李明撰写第四章第二节；杨刚基撰写第七章。

在本书的写作过程中，我们参考了国内外同行的学术成果，尤其是借鉴了李建设、何根祥的《现代管理学》和毛林根、宋锦标的《现代管理技术》，在此致以深深的谢意。

由于作者水平有限，书中错误一定不少，欢迎广大读者朋友批评指正。

目 录

前 言	(1)
第一章 现代管理策略概述	(1)
第一节 管理与管理策略	(1)
一、管理	(1)
二、管理策略	(5)
第二节 管理科学与管理策略	(13)
一、管理科学与管理策略的区别	(13)
二、管理科学与管理策略的联系	(14)
第三节 管理策略的职能	(15)
一、管理策略是制定正确的目标、方针和政策的 手段	(15)
二、管理策略是发挥部属积极性、主动性和创造性 的钥匙	(16)
三、管理策略是实现决策最佳效果的重要保证	(16)
案例分析：“巴林银行”破产启示录	(18)
第二章 现代管理者	(21)
第一节 现代管理者个体	(21)
一、管理者的层次	(21)
二、管理者的职责和作用	(25)
三、管理者的素质和能力	(29)
第二节 现代管理者群体	(31)

一、管理者群体优化组合的必要性	(32)
二、管理者群体优化组合的要求	(33)
案例分析：电业局领导班子矛盾的处理	(38)
第三章 计划与决策	(44)
第一节 计划的性质	(44)
一、凡事预则立、不预则废	(45)
二、万事“计”当先	(46)
三、谁来制定计划	(47)
四、效率——计划工作的衡器	(48)
第二节 计划的编制	(50)
一、从“苹果”看情境分析	(51)
二、“纵向到底、横向到边”的目标分解	(53)
三、拟定前提条件	(55)
四、制订备选方案	(57)
五、评价方案和挑选方案	(58)
六、支持性计划与预算	(58)
第三节 决策要素和类型	(59)
一、决策要素	(60)
二、决策类型	(63)
第四节 决策模式	(69)
一、传统的理性决策模式	(69)
二、西蒙的有限理性决策模式	(70)
三、林德布洛姆的渐进性决策模式	(72)
四、埃特奥尼的综合扫描决策模式	(75)
案例分析：两个 40 万元投资项目的决策	(77)

第四章 组织与用人	(82)
第一节 组织	(82)
一、组织的涵义	(82)
二、组织原则	(83)
三、组织结构	(90)
四、组织设计	(97)
五、组织变革	(99)
第二节 用人	(102)
一、用人原则	(102)
二、用人艺术	(107)
 案例分析：如何留住人才	(115)
 第五章 指挥与控制	(123)
第一节 指挥的涵义和特征	(123)
一、指挥的涵义	(123)
二、指挥的特性	(124)
第二节 指挥的作用和指挥者的条件	(129)
一、指挥的作用	(129)
二、指挥者必须具备的条件	(130)
第三节 指挥与授权	(132)
一、指挥的方式与选择	(132)
二、指挥与授权	(134)
第四节 控制贯串目标实施全过程	(142)
一、控制的涵义及其重要性	(143)
二、控制的过程	(144)
第五节 控制的难点及对策	(145)

一、控制的误区一——“超稳定”	(145)
二、控制的误区二——“目标执行的绝对性”	(147)
第六节 控制的条件和方法	(149)
一、做好控制工作的 10 个前提条件	(149)
二、控制的方法	(150)
第七节 控制的基本形式	(152)
一、“只问结果”——目标控制	(153)
二、“亡羊补牢”——反馈控制	(154)
三、“防患于未然”——前馈控制	(156)
 案例分析：敢于集权，善于分权	(158)
 第六章 沟通与协调	(161)
第一节 矛盾和冲突的必然性和普遍性	(161)
一、矛盾和冲突是一把双刃剑	(162)
二、矛盾和冲突的根源及类型	(163)
三、没有矛盾就没有活力	(166)
第二节 沟通是协调和化解矛盾的基本途径	(167)
一、沟通的目的和重要性	(167)
二、沟通的途径和方式	(168)
三、消除沟通障碍，创造良好沟通氛围	(171)
四、沟通的“10 戒”与 10 项建议	(174)
第三节 PAC 理论和“安全阀”理论	(175)
一、PAC 理论	(176)
二、怨气何处发泄	(178)
第四节 协调贯串管理全过程	(180)
一、协调的涵义与重要性	(180)
二、协调的目的与作用	(182)

三、协调职能的发挥	(183)
第五节 协调的原则和方法	(184)
一、协调的原则	(184)
二、协调的方法	(189)
第六节 协调的艺术	(194)
一、协调艺术的特性	(194)
二、协调艺术的要素	(196)
三、协调能力的构成	(199)

案例分析：萨克斯说服罗斯福制造原子弹 ...	(201)
------------------------	-------

第七章 现代管理技术	(203)
第一节 系统工程	(203)
一、系统工程概述	(204)
二、系统工程的内容	(208)
三、系统工程展开的程序	(214)
第二节 价值工程	(217)
一、价值工程的概念和特点	(218)
二、价值工程的实施步骤	(220)
第三节 网络计划	(228)
一、网络计划的概念	(228)
二、网络计划的内容	(229)
三、网络计划的优化	(233)
第四节 线性规划	(234)
一、线性规划问题	(235)
二、线性规划的数学模型	(238)
第五节 全面质量管理	(241)
一、全面质量管理概述	(241)

二、全面质量管理的工作内容	(242)
三、全面质量管理的工作程序	(244)
四、质量管理常用的数理统计分析方法	(246)
第六节 量本利分析	(250)
一、量本利分析概述	(250)
二、量本利分析的基点	(251)
三、量本利分析的基本方法	(253)
第七节 项目可行性研究	(257)
一、可行性研究概述	(257)
二、可行性研究的步骤	(258)
三、可行性研究的基本内容	(262)
四、可行性研究报告的编写	(263)

案例分析：运用系统论方法处理问题的杰作	(267)
---------------------------	-------

第八章 现代管理的发展趋势	(270)
第一节 新技术革命对现代管理者的挑战	(270)
一、新技术革命对当今社会的影响	(270)
二、新技术革命对现代管理者的挑战	(271)
第二节 知识经济对现代管理变革的深刻影响	(273)
一、知识经济时代的到来及其特征	(273)
二、知识经济对现代管理变革的深刻影响	(276)
第三节 现代管理的发展趋势	(280)
一、从管理科学向管理艺术转变	(280)
二、从机械管理向权变管理转变	(281)
三、从“手段人”向“目的人”转变	(281)
四、从强调个人间的竞争向重视组织成员间的	

协作转变	(283)
五、从集权向分权转变	(284)
六、从强调整理性向重视直觉转变	(286)
七、从外延性管理向内涵式管理转变	(286)
 案例分析：管理危机何在	 (288)

第一章 现代管理策略概述

管理重要，人所皆知。而到底什么是管理，什么是管理策略，管理具有哪些职能，管理策略包括哪些内容和要素，却非人人皆知。而掌握、了解这些又是搞好管理工作所必需的。本章所要阐述的正是上述问题。

第一节 管理与管理策略

一、管理

(一) 管理的涵义

当你被提升为某一部门负责人时，这意味着你的工作性质发生了根本的变化。首先，必须善于对付这样的一种差别：过去你只是作为一个普通工作人员每天到这个部门报到上班，现在你要主管这个部门的工作，就必须有新的思路、新的视野、培养新的思维方法，更好地处理人际关系。其次，必须比过去更透彻地理解“做事”和“管理”这两者间的区别。作为一名普通工作人员你只需按规定的程序和标准完成工作，只是个“做事者”。现在你是个管理人员，就不再需要直接使用你过去的“手艺”，而是个“当家人”。若是你管某一工厂的生产，则不可能做一般的体力工作了。因为你要指导部门中其他所有人员的工作，并对整个部门的工作负责。最后，尽管你最初并未认识到管理者和非管理者的区别，但在踏上管理工作岗位后不久就会发觉，只有当你每

一个下属的工作（作为整体工作的一部分）是成功的时候，你的工作才算成功。你工作的优劣是通过下属工作的优劣来反映；你的成绩应根据他们的成绩来衡量。

由此看来，管理是一项设法通过别人做好若干件事的活动。它是管理者通过计划和决策、组织和用人、指挥和控制等过程协调组织机构内的人员及其他资源，以达到高效率实现预定目标的一项综合性活动。这一定义包括以下三个方面的特征：

1. 强调了管理中人的因素

管理人员并不需要自己完成这些事，如果他们真想一揽子包到底，则他们的工作成绩仅限于其自身的才干和精力。同时，被管理者由于没有机会做出有意义的贡献而变得消极被动。他们要做的只是一些一般的例行琐事。要想使人们热衷于他们的工作，就必须使他们能够积极地参与到工作中去，这就要使每个人都有自己明确的职责范围。

2. 意味着管理人员的任务是要促成目标的实现

你是一个企业管理人员就需要考虑：如果产品质量不过关，就要采取措施提高质量；如果销售数量下降，就须寻求新的主顾，开拓新的市场；如果成本过高，就应设法降低成本。如果你是个行政管理人员，就要考虑：如果工作效率不高，则应采取措施提高工作效率；如果用人不当，就要重新调整；如果对下属关心不够，就要设法改变。因此好的管理活动是一项积极的而不是被动的活动，管理是因而不是果。

3. 指出了管理是一个动态过程

只要有两个人或更多的人共同参加一项活动，管理就必不可少。这种活动既可像保龄球比赛和郊外野营一样轻松，也会像企业经营一样繁忙。无论医院、学校、部队、报社、政府，还是企业、公司、社团，要实现本机构的各种目标，就必须通过计划、组织、指挥、控制等过程有效地实施管理。

做事和管理有着重大差别，管理者的任务是化潜在事物为显在事物，力求通过管理这一动态过程，达到预期目标。

（二）管理的职能

某单位有甲乙两位具有相同学历和工作经历的工作人员，同时被提拔到管理工作岗位上。他们从技术员一跃成为技术员的管理者。上任6个月后，甲取得很大的成绩，并且非常喜欢自己的新工作。乙则败走麦城，面对一大堆生产计划和工程项目一筹莫展，并且还招致下属的不满，非常沮丧，满面愁云，上级管理人员也对此深表忧虑。

管理人员甲显然很适应其新的工作，并清醒地认识到，在某种程度上自己和机构一道正处在一种新的结合中，特别是由于其具有一定的认识能力，认识到自己的职责和职权已发生根本的改变。甲上任后从事的新工作之一，就是从本部门所要完成的任务以及完成这些任务的所属人员这两方面来考虑本部门的实际情况。他不仅关心现有下属人员的人数，而且还注意每一个人的技能、特长和不足。检查本部门目前的工作状况，并以此为基础，按任务的轻重缓急制定出一整套计划。通过个别接触和部门会议，及时同下属人员沟通信息，向他们阐明本部门在整个机构系统中的地位和作用，以及本部门各项任务的目的性。另外，还给下属人员清晰地描绘出本部门所期望发展的方向，以及本部门目前的工作状况。再同下属人员一同商讨妨碍部门工作的一些问题，听取关于改善本部门工作的意见。除此之外，他对每一个人都十分关心，并以指导者的身份帮助其确定目标、改善工作，从而在本职工作中获得更大的自我满足。换言之，甲是在进行管理。他通过一系列的计划、组织、指导和控制工作，从而做出果断的决策。

管理人员乙则对自己的新工作望而生畏。当他意识到人们并不期望他干自己的本行工作时，便显得茫然不知所措。开始他可

以就事论事，碰到一件事情处理一件事情，头痛医头、脚痛医脚，过了一个时期，由于某几项工程极其重要，他决定亲自承担此项工作，于是他把绘图仪三角板等都搬进自己的办公室，埋头干起来，时常工作到深夜，并屡次放弃休假。由于他一头扎进这些特别项目，其他重要任务便无法完成，部门的进展情况也未能按时上报。在管理工作人员会议上，他无法讲清部门目前的工作状况，也不能定出各项工作的期限，受到了批评。同时，下属人员对各自的工作越来越不负责，变得消极被动。一位能力强、经验丰富的工作人员递交了辞呈，另外两名则申请调动工作。招致这种结局主要就是因为乙并不在从事管理工作，而是在做事，即他在使用自己的专业特长干自己的本行工作。在管理工作中，他发现某些新异的东西，但又无法适应，无法推动和监督别人的工作，更不能从他们的成绩中得到满足。他扔不下计算器、丁字尺以及其他一些过去习惯了的工作。终于他因无法胜任管理工具，而递交辞呈，只好重新回到自己的专业工作岗位上去。

可见，管理是一项需要独特的技术、能力、知识和思想方法的特殊活动，并不是人人都能做一个出色的管理人员。

那么作为一名管理者，到底应该做些什么事呢？这就牵涉到管理的职能。管理的职能包括计划和决策、组织和用人、指挥和控制、沟通和协调。

1. 计划和决策

计划和决策是为组织的未来确立目标和实现目标的方法的过程，它要解决两个基本问题：第一干什么，第二怎么干。通过计划和决策，管理者为组织设计了一个行为蓝图，组织的其他一切工作都是围绕着怎样实现这个蓝图而展开的。因此计划和决策是管理活动中最重要和最基本的职能。

2. 组织和用人

组织和用人是为实现计划和决策所提出的各项任务而具体调

配和落实人、财、物等资源的过程。它要解决四个基本问题：第一为实施计划和决策所需要的工作有哪些，第二如何把这些工作进行分类并建立相应的组织机构，第三确定完成各项工作的人员及其责任，第四考核奖惩有关人员。

3. 指挥和控制

计划和决策既已确定，组织和用人也已配备好，那么接下来就是为实现计划和决策而进行的具体实施了。实施过程中首先需要指挥，以便把整个管理活动从静态推向动态，使整个组织“机器”运转起来，从而完成既定的任务。因此，指挥的质量决定着计划、组织活动和以后的控制、协调等活动的质量高低，只有正确、有效的指挥，才能使管理活动沿着既定的轨道前进，尽快达成组织目标。

控制是用一定的标准检查实际工作情况，以保证工作结果符合计划要求的过程。控制工作要解决三个基本问题：第一，为实际工作确定标准；第二，用标准来衡量实际工作；第三，采取行动纠正工作偏差。简单地说，控制的目的是保证计划目标得以实现。

4. 沟通和协调

为了使指挥和控制工作顺利进行，就必须有沟通和协调来化解工作中的矛盾，加强信息交流，疏通工作渠道，协同行为方向。沟通在于求得思想上和意识上的共识和理解，而协调在于谋取行动上的协同一致。有了沟通和协调，就可以使各部门、各环节的活动不发生或少发生矛盾和重复。当发生问题时，也能够及时解决，保证各部门、各环节之间建立良好的配合关系，以实现共同目标。

二、管理策略

策略是相对于战略而言的，它是指根据客观形势或主观情况