



铁路运输企业管理人员必备知识读本

GONGSHANG
GUANLI

工商管理

林保球 王蓀珍 主编



中国铁道出版社

铁路运输企业管理人员必备知识读本

工 商 管 理

林保球 王葆珍 主 编

中 国 铁 道 出 版 社

2006年·北京

内 容 简 介

本书是根据国家经贸委企业领导干部工商管理教学大纲要求,结合铁路运输企业干部培训实际而编写的。主要内容包括:现代管理、管理经济学、铁路运输市场营销、财务管理、企业经营战略、经济法律、企业人力资源开发与管理、企业文化建设等。

本书可作为铁路运输企业领导干部必备知识学习的教材,也可供其他管理人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

工商管理/林保球等编. —北京:中国铁道出版社,2002.3(2006.9重印)

铁路运输企业管理人员必备知识读本

ISBN 7-113-04606-1

I. 工… II. 林… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 015312 号

书 名:工商管理

作 者:林保球、王葆珍

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

责任编辑:武亚雯 金 锋

编辑部电话:市电(010)63549492,路电(021)73132

封面设计:马 利

印 刷:中国铁道出版社印刷厂

开 本:787×1092 1/16 印张:18 字数:455 千

版 本:2002年6月第1版 2006年9月第2次印刷

印 数:4001~5500 册

书 号:ISBN 7-113-04606-1/G·160

定 价:26.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

联系电话:路电(021)73169,市电(010)63545969

序

经过半个世纪的艰苦创业,经过 20 年改革开放的奋斗历程,中国经济逐步摆脱了传统计划经济管理的束缚,进入了市场经济管理新阶段,取得了举世瞩目的成就。新中国正以一个经济大国的地位,全面进入世界经济大市场,融入国际经济大循环,在国际经济大舞台上扮演着重要的角色,发挥着举足轻重的作用。伴随着中华人民共和国的前进步伐,中国铁路的巨龙穿越时空,风驰电掣,飞奔向前,形成了横贯东西、沟通南北、连接亚欧、四通八达的铁路运营网络,为国民经济和社会进步做出了重大的贡献。处于中国铁路最南端的广铁集团也经历了翻天覆地的巨变,从 1953 年 1 月 1 日广州铁路局正式成立以来,时光荏苒、斗转星移,弹指 50 年间,广铁(集团)各项工作取得了辉煌的成就,实现了新的跨越。尤其是改革开放 20 年来,广铁集团站在改革开放的前列,积极按照现代企业制度的要求,深化改革,加强管理,勇于创新,取得了各项工作的大变革和大发展,实现了经济效益和社会效益的双丰收。

21 世纪将是人类历史上又一个精彩纷呈的发展时期。世界经济的不断发展,科学技术的突飞猛进,管理方式的日新月异,将我们带入了一个前所未有的全球化、市场化时代。波音与麦道、奔驰与克莱斯勒、埃克森与美孚等巨头的合并重组,以微软为首的电子、网络公司的异军突起,信息化产业飞跃发展带来的技术革命……,无不给世界经济的发展带来一道道划时代的亮点和光芒;而政治局势的风云突变,波及全球的金融风暴,“9.11”事件带来的深重灾难,安龙公司的破产风波……,又使全球经济领域不断面临着难以预见的变数和挑战。如何应对全球化、市场化、多角化的经济发展趋势,已成为各国政府、企业界和理论界共同关注的问题。

管理作为现代生产力的重要因素,作为经济发展的重要手段,在市场竞争日益激烈的今天,已逐步成为经营领域克敌制胜的法宝,在现代经济发展中发挥着越来越重要的作用。现代管理思想和理论蓬勃兴起,行为科学、数学学派、权变管理、企业文化、公司再造等管理理论的创立和运用,标志着管理创新的时代已经到来。随着国有企业改革的不断深化和现代企业制度的逐步建立,中国已进入改革与管理相结合、以管理创业为主导的“二次创业”新时期。在这一时期里,面对复杂多变的国际形势,面对不断深化的市场改革,面对愈来愈激烈的市场竞争,面对加入 WTO 后带来的新机遇和挑战,谁拥有更多的管理知识,谁能够更好地掌握和运用先进、科学、有效的管理方法和手段,谁就能够赢得未来。

管理是理论与实践的产物。古人云:“人有知学,则有力矣。”作为中国铁路不

断向前发展的见证人,作为广铁集团改革开放的参与者,集团各级经营管理人员有义务、也有责任加强对现代经营管理知识的学习,这是企业竞争与生存的迫切需要,更是提高自身素质的内在需求。当前,广铁集团各项事业进入了一个新的历史发展时期,结合面临的形势,集团公司提出了“强化三大观念、实施四大战略、突破六大难点”的工作思想,即强化市场观念、效益观念、大局观念,实施品牌营销、科教兴企战略、改革创新战略、人才开发战略,突破观念转变难、改革深化难、管理规范难、市场占领难、成本控制难、人才稳定难六大难点。这一工作思路要求我们必须全面解放思想,更新观念,树立全新的管理理念。如果我们继续因循守旧,抱残守缺,沉浸于计划经济体制下形成的行政型、经验型、粗放型的管理模式,就会使企业在市场竞争中失去优势,远远落后于市场经济的需求,落后于社会的发展。只有按照市场经济机制与现代企业制度需求,不断地学习和掌握现代管理理论与实践技能,充分运用先进、科学的管理思想、管理方式和管理手段,才能推动企业不断地向前发展,才能率领企业跻身于强手如林的竞争市场。为此,在铁道部党校的大力支持下,结合铁路运输基层单位经营管理的特点和对铁路运输基层企业经营管理人员的要求,我们编写了这本工商管理教材,希望通过此书,将知识传递给大家,对大家在工作中有所启发,在充分吸收现代管理知识的基础上,达到学以致用目的。并借此机会,培养出一批具有现代经营管理意识的务实型、综合型的高素质铁路经营管理人才。若此,则广铁集团的辉煌,将指日可待矣!

广铁集团公司董事长、总经理



目 录

第一章 现代管理	1
第一节 现代管理理论.....	1
第二节 组织与领导	10
第三节 计划、预测与决策.....	26
第四节 控制与管理	38
思考题	47
第二章 管理经济学	48
第一节 管理经济学概论	48
第二节 需求决策分析	51
第三节 生产决策分析	58
第四节 成本利润决策分析	67
第五节 市场结构与企业行为决策分析	80
思考题	88
第三章 铁路运输市场营销	90
第一节 现代市场营销概论	90
第二节 铁路运输产品开发策略	96
第三节 铁路运输市场价格策略.....	101
第四节 铁路运输市场分销策略与促销策略.....	106
第五节 铁路运输市场细分及进入策略.....	114
思考题	120
第四章 财务管理	121
第一节 财务管理概述	121
第二节 企业财务管理的内容及其管理	125
第三节 流动资产的内容及其管理方法	127
第四节 长期资产的管理	132
第五节 成本费用管理	137
第六节 收入与利润的管理	140
第七节 财务报表的阅读和利用	142
思考题	153
第五章 企业经营战略	154
第一节 企业经营战略概述	154
第二节 企业经营战略的制定	157
第三节 战略选择	165
第四节 企业经营战略的实施与控制	172

思考题	175
第六章 经济法律	176
第一节 相关法律制度	176
第二节 公司法	179
第三节 合同法	186
第四节 担保法	194
第五节 反不正当竞争法	199
第六节 税法	201
第七节 劳动法	208
第八节 仲裁与经济审判	215
思考题	221
第七章 企业人力资源开发与管理	223
第一节 人力资源开发与管理概述	223
第二节 企业人力资源的形成	225
第三节 企业人力资源的有效利用	234
第四节 企业人力资本投资	241
第五节 企业人力资源的合理流动	245
思考题	251
第八章 铁路运输企业企业文化建设	252
第一节 全新的管理思想	252
第二节 企业文化的主要内容	259
第三节 企业文化的特征	264
第四节 铁路运输企业特点	267
第五节 铁路运输企业企业文化资源分析	268
第六节 铁路运输企业的价值观和企业精神	271
第七节 树立铁路运输企业良好企业形象	275
第八节 铁路运输企业管理者素质建设	278
思考题	280
参考文献	281
后记	282

第一章 现代管理

【内容提要】 管理科学是提高企业效益的根本途径,管理人才是实现现代化管理的重要保证。管理学是管理学科的一门基础课,在工商管理培训课程学习中占有重要的地位。本章在借鉴和吸收西方管理理论和成果的基础上,以管理理论产生及其发展的五个阶段为主要依据,以全国 MBA 教育指导委员会制定的“考试大纲”规定的基本原理为主要理论构架,从计划、决策、组织、领导和控制等几个方面系统介绍了管理学的基本概念、基本思想、基本理论和基本方法。

第一节 现代管理理论

一、管理的基本概念

自有人类以来,凡是有人在一起劳动,就必然有管理,才会有效率。人类管理活动的历史几乎与人类生产劳动的历史一样久远。马克思曾经指出:“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。”这里所说的指挥和协调,就属于管理的范畴。我们稍加深入地思考,可以体会到管理与其他工作确实有着不同的属性;一切真正从事管理工作的人,不论他具体管理的内容是什么,管理所执行的职责是大致相同的。但是管理的基本概念是什么、究竟管理有哪些职能?国内外管理学界有各种不同的观点和表达。

1. 管理的定义

所谓管理,就是指在特定的环境条件下,以人为中心,对组织所拥有的资源进行有效计划、组织、领导、控制,以便达成既定组织目标的过程。

这一定义包含着如下三重含义:

(1)计划、组织、控制和领导是管理的四项主要的具体的工作,这四项工作又被称为管理的四大基本职能。

(2)管理的对象是组织所拥有的资源,包括人、财、物、信息、时间和空间六个方面。其中,人是管理的主要对象;时间是管理的最稀有、最特殊的资源,因为时间具有不可逆性。

(3)管理要解决的基本矛盾是有限的资源与互相竞争的多种目标之间的矛盾。

2. 管理学的特点

经营是艺术,管理是科学。所谓管理学就是指系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。与其他学科相比,有许多不同的特点:

(1)一般性。管理学主要是研究管理活动中的共性原理和基础理论,适用于一切企业组织和事业单位。

(2)综合性。管理活动的复杂性和多样性决定了管理学内容的综合性。

(3)模糊性。管理学既是科学又是艺术,是一门不精确的软科学。

(4)实践性。管理学从实践中产生并发展,又有效地指导实践。

由此,学习管理学最重要的方法有两条,一是理论联系实际;二是系统思维,即从全局或整体考虑问题。

经营是艺术,管理是科学。在新技术革命和全球经济一体化、知识经济初露端倪的强劲冲击下,许多企业管理者已经体验到经济、技术、社会变革浪潮所带来的动荡。在当今变革的时代,成功之后是失败的阴影已如达摩克利斯利剑悬在众多管理者的头上,很多曾经在《幸福》杂志“全球 500 家大企业排行榜”中名列前茅的公司,几年以后再也看不到他们的踪影。如何面对挑战、如何获得和重新获得竞争优势,由今天的成功迈向明天的成功、由今天的强大走向明天的更强大,这就是当今管理者应当力求探索的重大而紧迫的课题。

正确认识技术与管理的关系,在重视技术的同时,也要重视管理;在引进技术的同时也要引进管理。改革开放以来,特别是邓小平指出:“科学技术是第一生产力”论断以后,我国企业对于引进技术和设备的积极性大大提高。但是,由于有些企业不懂得管理与技术的关系,只热心于引进技术设备、不注意引进管理和改进管理,所以就常常出现同样的设备和技术,在国外投产就赢利、就能生产出高质量的产品,成套引进后在国内投入生产就亏损、就不能生产出同样质量的产品情况。为此,正确认识技术与管理关系,树立管理与技术并重的观念,是当前我国企业在改革开放和转变经济增长方式中又一亟待解决的实际问题。

WTO 的加入和我国铁路改革的不断深化,为铁路运输业中级管理者提出了更新更高的要求,也赋予了更重大更光荣的历史使命。2000 年,经国务院批准,原由铁道部直接管理的铁路机车车辆工业总公司、工程总公司、铁道建筑总公司、通信信号总公司、中土公司等五个非运输企业和 10 所高等院校与铁道部脱钩,从而打破了铁路几十年沿袭下来的大一统封闭体制,在推进铁路政企分开方面取得了重要突破。为了构建完全意义上的铁路运输企业,解决日前铁路政企不分、内容缺乏竞争对外实行行业垄断、运输财务核算“大锅饭”等几大弊端,铁道部确定了 21 世纪初深化铁路运输体制改革的总体思路,这就是:推进政企分开,企业重组,市场经营,建立适应社会主义市场经济的铁路运输管理体制和经营体制,满足国民经济和社会发展的需要。

其中,运输企业重组是铁路体制改革的重要内容,也是铁路体制改革的重点和难点。推进铁路运输企业重组,铁道部计划按照国务院领导指示,首先集中力量,用几年的时间全面实现政企分开、社企分开、事企分开和减员增效,预计到“十五”末期,把运输业职工减到 140 万人。同时,加快推进铁路支线改革,把支线从干线中分离出来,建立独立的线路公司(或管理机构)。在此基础上,将对现有的铁路局及所属分局重组为若干个客运公司、货运公司,及国家路网公司、货车租赁公司等。其时,各公司都将是按照现代企业制度规范要求而组建的有限责任公司和股份公司,是独立的法人实体,自主经营,自负盈亏,相互间完全是市场交易关系;各种公司与其他合资公司、地方铁路公司乃至和私人公司、外资公司一起平等参与运输市场的竞争。而且,各公司最终都将与铁道部脱钩。

铁路运输体制改革的另一目标是通过企业重组,构造真正意义上的市场主体,逐渐开放市场,打破垄断,针对客运、货运不同的领域特点创造并引入内部和外部的双重竞争机制,以实现铁路的真正市场化经营。

铁路运输体制改革的核心内容,无疑是实现政企分开,这也是铁路改革的根本目标。随着“网运分离”改革的逐步推进,铁道部的职能也将进行一步步地转化,直至政企彻底分开。

这就是我国铁路改革的背景和前景,这就是铁路中级(工商)管理者学习本章内容的使命与目的。

二、管理理论发展阶段

现在一般认为,到20世纪末,西方管理理论的产生与发展有经历了四个阶段、三个阶段和五个阶段几种说法,在此之前,尚有一个孕育产生阶段。

为叙述方便起见,这里采用四阶段说,但必须指出的是,18至19世纪英国及其他一些资本主义国家的产业革命,促进了资本主义制度的确立,也引起了资本主义国家生产力水平和生产方式的重大变革。在这一时期,大机器工业逐渐代替了手工业,工厂这一新的生产组织形式逐渐代替了以家庭为单位的手工作坊。在这种情况下,过去那种小生产的管理方式和管理方法已经过时,新的、适用于社会化大生产和资本主义生产方式的管理制度、管理思想必然孕育产生。

这一时期的管理思想涉及管理理论的许多方面,成为后来西方许多管理理论学派形成和发展的直接起点。需要说明的是,尽管提出了许多有价值的管理思想,但在这个时期许多管理思想还没有从其他学科中分离出来形成独立的理论体系,管理也尚未形成专门的科学,在实际中还基本上是一种手工作坊式的经验管理,因此只能把这一时期称为西方管理理论或管理科学的孕育产生阶段,也可把这一阶段称为“经验管理阶段”。

1. 古典管理理论阶段

19世纪末、20世纪初,资本主义进入到垄断阶段。与此同时,科学技术得到了空前发展,社会生产力水平也达到了一定的高度。但是,当时一个突出的矛盾就是管理落后于技术,致使许多生产潜力得不到充分地发挥。这种情况首先引起了企业中一些具有科技知识和管理经验的管理人员和技术人员的注意。他们围绕如何提高企业劳动生产率的问题进行了大量的试验和研究,提出了一系列科学的管理制度和管理方法,完成了从经验管理到科学管理的转变。为古典管理理论的产生和发展奠定了基础。

古典管理理论由三部分组成,即科学管理理论、一般管理理论、行政组织理论。代表人物分别是美国杰出的管理学家弗雷德里克·温斯洛·泰罗、法国管理学家亨利·法约尔和德国管理学家马克斯·韦伯。1911年,泰罗在多年研究的基础上,写成并出版了《科学管理原理》一书。现在一般认为,这部著作的出版是资本主义管理理论或管理科学正式产生的标志,因此在西方管理理论发展史上具有划时代的意义,泰罗也由此被誉为“科学管理之父”。

2. 行为科学理论阶段

20世纪20年代后,随着资本主义经济危机的加剧和工人思想觉悟的提高,过去泰罗等人所提出的以“经济人”假设为依据的科学管理理论和由此而制定的基本上是“胡萝卜加大棒”的管理制度,已表现出很大的局限性。面对当时劳资双方矛盾日益加剧,工人组织起来与资本家的斗争愈演愈烈的情况,以新的社会人的假设理论为依据的行为科学理论便应运而生。

西方行为科学理论包括的内容有:人际关系理论、个体行为理论、团体行为理论、组织行为理论。

(1)人际关系理论,主要是指美国哈佛大学教授乔治·埃尔顿·梅奥等人从1924年到1932年通过著名的“霍桑试验”所提出的理论。

(2)个体行为理论,最有代表性的就是由马斯洛等人提出的人类需要层次理论和麦格雷戈等人提出的关于人性的X理论和Y理论。

(3)团体行为理论,主要是研究如何协调由两个人以上所组成的团体的行为,不断增强团体合力的理论。它主要包括团体动力理论、信息交流理论和有关团体成员之间相互关系的理论。其中最有代表性的是美国行为科学家卢因提出的团体力学理论。

(4)在组织行为理论的研究中,西方学者重点对领导行为进行了研究,提出了关于领导者的品质、领导方式等方面的理论,探讨了领导者如何处理好对人的关心和对生产的关心的关系问题,其中以美国行为科学家布莱克和穆顿所撰写的《新管理方格》一书最为著名。

(5)此外,行为科学还包括为满足人们不同层次需要的各种激励理论。其中主要有赫茨伯格的激励因素——保健因素理论、阿特金森的成就需要激励理论、麦克利兰的成就需要理论、弗鲁姆的期望机率模式理论、波特-劳勒的期望机率理论、亚当斯的公平理论、凯利的归因理论、斯金纳等人的强化理论等等。

3. 现代管理理论阶段

第二次世界大战以后,西方管理理论发展到现代管理阶段。之所以称为“现代”,不仅有时间的涵义,还因为有以下三个特征:①在这一时期的管理理论研究中,充分运用了现代自然科学和社会科学的研究成果,如系统论、控制论、信息论等,使管理思想、管理观念进一步现代化。②电子计算机、现代通信设备等高科技成果广泛运用于管理中,使管理方法、管理手段进一步现代化。③管理理论向综合和“软化”发展,使管理决策和管理组织进一步现代化。

西方管理理论发展到20世纪70年代,形成了许多学派,主要有:

以麦格雷戈等人为代表的人性行为学派;

以孔茨等人为代表的管理过程学派;

以巴纳德等人为代表的社会系统学派;

以西蒙等人为代表的决策理论学派;

以卡斯特等人为代表的系统管理学派;

以德鲁克等人为代表的经验主义学派;

以卢桑斯等人为代表的权变理论学派;

以马克兰特等人为代表的管理科学学派,也即数量管理学派;

以明茨伯格等人为代表的经理角色学派;

以特里斯特等人为代表的社会-技术系统学派;

以布里奇曼等人为代表的经营管理学派。

4. 20世纪80、90年代西方管理理论的新发展

20世纪80、90年代以来,现代管理理论在继续发展的基础上,又出现了一些新的管理理论、管理动向。这些新理论、新动向的总的特点,就是管理的综合、软化和对知识经济管理的探索。

所谓综合,不仅仅是各管理学派理论观点的综合,而且还包括国与国、企业与企业管理体制、管理方式和管理方法的比较和综合;所谓软化,就是非理性主义倾向和企业文化理论的产生;所谓对知识经济管理的新探索,就是指《第五代管理》、《第五项修炼》等管理著作的问世。80、90年代管理理论发展的这种新趋势,是与经济全球化、知识经济初露端倪的发展趋势相适应的。这种趋势继续发展,我们必将在新的世纪迎来管理理论发展的新阶段。对于这一阶段的管理理论,我们暂且把它称为“第五代管理理论阶段。”

(1)比较管理理论的兴盛。进入20世纪80年代,比较管理理论在西方兴盛起来,其原因是:70年代末、80年代初,日本等国使世界经济发生了巨大变化;随着国际经济的发展,70年代后,各资本主义国家跨国公司的海外公司急剧增加;进入80年代,社会主义国家普遍实行改革开放政策。

①主要理论观点有:

罗杰·福尔克的管理一般原则观点;

E·戴尔不承认有关组织和管理方面的“普遍原则”的观点；

大岛国雄的比较理论观点；

密勒的比较管理理论观点；

威廉·大内的 A.J.Z 管理模式比较观点；

帕斯卡尔和阿瑟斯的管理七要素比较观点；

E·戴尔和 A·肯尼迪的比较理论观点；

T·彼得斯和 R·沃特曼的比较理论观点；

J·澳洛诺夫的比较理论观点；

卡尔·佩格尔的“11C”环行管理模式比较观点。

②比较管理理论的研究模式有法默-里奇曼模式、尼根希-埃斯塔芬模式、孔茨模式、尼根希-普拉萨德模式

(2)非理性主义倾向和企业文化热。20 世纪 70 年代末、80 年代初,在西方管理理论研究中出现了一种非理性主义倾向。他们向传统管理理论提出了挑战,强调管理中的“软”因素,鼓吹管理实务研究和企业文化,形成西方管理理论的一股新的潮流。80 年代,西方出版的“四大畅销书”,包括美国加利福尼亚大学教授威廉·大内的《Z 理论》、美国企业界怎样迎接日本的挑战、美国哈佛大学工商管理研究院和斯坦福大学商学院教授理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯的《日本企业的管理艺术》、美国哈佛大学教育研究院教授泰伦斯·迪尔和著名的麦金赛管理咨询公司的专家艾伦·肯尼迪的《公司文化》公司中生活的惯例与仪式、美国两位管理学家托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼的《寻求优势——美国最成功公司的管理经验》是掀起这一潮流的主要代表作,被称为鼓吹非理性主义倾向和企业文化的“四重奏”。

(3)战略管理理论再次受到普遍重视。战略管理理论萌芽于 20 世纪 30 年代,形成于 60 年代,在 70 年代得到了进一步发展。80 年代以后,美国企业战略管理由于受到“软化热”的冲击导致“战略热”降温,同时由于战略应用不当而使其声誉下降,所以不再像 70 年代那样热了。90 年代以后,由于美国企业经营情况发生了戏剧性的转变;战略管理理论再次受到普遍重视。

战略管理理论的主要观点:

美国著名战略管理学家安索夫提出了资源配置战略理论观点。

美国哈佛大学商学院波特教授提出了竞争战略理论观点。

美国哈佛大学商学院安德鲁斯教授提出了目标战略理论观点。

20 世纪 90 年代以来,西方的战略管理思想发生了重大转变,其最新的动态与趋势集中表现在三个方面,即战略联盟、战略竞标以及战略再造。

(4)企业再造理论。80 年代初到 90 年代,西方发达国家的经济经过短暂的复苏后又重新跌入衰退状态。许多规模庞大的公司组织结构臃肿,工作效率低下,难以适应市场环境的变化,出现了“大企业病”现象。麻省剑桥顾问公司经理迈克尔·汉默、CSCIndex 顾问公司执行长官詹姆斯·查皮为了改变这种状况,在广泛深入的企业调研基础上提出了“企业再造”理论,认为企业可以通过重新塑造作业流程而创造奇迹。1993 年两人将多年的研究成果公诸于世,联名出版了专著《再造企业——企业管理革命的宣言》。此书的出版在理论界和实业界引起了巨大的震动,该书连续 8 周被美国《时代》杂志评为全美最畅销书。一场蔚为壮观的企业流程再造革命由此掀起了高潮,企业再造工程正在从北美和西欧向全世界蔓延。

(5)“第五代管理理论”,指 90 年代以后产生的新的管理理论。所谓第五代管理理论,大都是基于对未来经济是知识经济的认识所提出来的。

“知识劳动”成为经济增长、组织兴旺和个人幸福的关键。美国经济和知识管理专家达尔·尼夫 1998 年出版《知识经济》，指出：下一拨经济增长将来自知识型企业，而知识型的企业将生产智能型产品。

发挥人们的创造力成为管理努力的重心。被推崇为当代最杰出的新管理大师之一的美国管理学家彼得·圣吉出版他的名著《第五项修炼》。彼得·圣吉提出，未来最成功的企业将会是“学习型组织”。在学习型组织中，有五项新技能正在逐渐汇聚起来，使学习型组织演变成一项创新。虽然它们的发展是分开的，但都紧密相关，其中的每一项技能对学习型组织的建立都不可缺少。彼得·圣吉把这五项技能称为“五项修炼”，它们分别是：自我超越、改善心智模式、建立共同远景、团体学习、系统思考。

知识和获取知识是土地、劳动力和资本之外的“第四财富之源”。美国管理学家查尔斯·M·萨维奇出版《第五代管理》。通过控立虚拟企业、动态协作和知识联网来共同创造财富。这是《第五代管理》中提出的核心观点。

经济的成功来源于更有效和更快速地获取、整理和传播知识。这是美国管理学家保罗·S·麦耶斯 1996 年出版的《知识管理与组织设计》一书提出的观点。

更新知识是保持竞争优势的关键。美国管理学家维娜·艾莉 1997 年出版的《知识的进化》提出的观点。

三、管理的职能与原理

1. 管理的职能

职能一般是指人、事物、机构具有的作用或功能。人们对管理的职能有多种不同的划分，概括起来，包括计划、组织、决策、指挥、领导、激励、人事、控制、协调、创新等。我们从计划、组织、领导、控制四个方面来介绍管理的职能。

(1) 计划。计划是指管理者在实际行动之前预先对应当追求的目标和应采取的行动方案做出选择和具体安排。它包括两项基本活动：一是确定目标，二是决定如何达到这些目标。虽然计划工作不可能完全准确地预测未来，并对各种可能的变化做好准备，但是，如果没有计划，组织活动就会陷入盲目状态，组织目标的实现就没有保障。好的计划可以促进和保证管理人员在今后的工作中开展有效的管理，从而有助于将预期的目标变成现实。

(2) 组织。管理者制定出切实可行的计划后，就要组织必要的人力利用其他资源去执行既定的计划，这就是组织职能。“组织”一词具有双重的含义：一是名词意义上的组织，主要指组织形态；二是动词意义上的组织，即指组织工作。这两层含义在组织职能中都要涉及，但主要是第二层含义，即动词意义上的组织。组织职能的主要内容包括组织的统计、人员配备、组织的规划与变动、授权等等。

(3) 领导。管理者的一项重要职责就是实施领导，也就是要带领和指挥组织的全体成员同心协力地执行组织的计划、实现组织的目标。领导是指导和督促下属去完成任务的一项管理职能。由于领导总是伴随着服从，而下属一般是愿意服从于那些他们认为可以使自己的需要、愿望和要求得到满足的领导者，所以，领导工作需要运用影响力、激励、沟通等手段，其成功的关键在于选好、用好人才，创造和保持一个良好的工作环境。

(4) 控制。控制就是将计划的执行情况和计划的要求、目标相对照，然后采取措施纠正计划执行中的偏差，以确保计划目标的实现。计划职能与控制职能密不可分。计划是控制的前提，它为控制提供了目标和标准，没有计划就不存在控制；控制是实现计划的手段，没有控制，计划就不能顺利实现。有效的控制，要提高预见性，在偏差发生之前及时采取预防措施，把问

题消灭在萌芽之中,又要迅速及时建立完善的信息管理系统,加强信息的收集、分析和反馈。

上述四项职能,也可以认为是管理过程中的四个主要步骤。一般而言,制定好计划后,就要进行组织设计和安排、实施领导,然后对计划的执行情况和组织的运行情况进行控制。但是,计划、组织、领导、控制这四项职能并没有一个严格的次序,其中某几项职能往往同时进行,而且常常是交叉在一起的。它们是相互联系、相互影响、互为条件、共同发生作用的。

对于管理的职能,需要补充说明以下几点:

第一,人们对管理职能的认识是不断深化的。这种深化表现在两个方面:一方面,人们对上述各项职能的具体内容有了越来越深的理解,并且增加了一些新的内容;另一方面,人们在四项职能的基础上又提出了一些新的管理职能,或者更准确地说,是对原有的四项职能的某些方面进行强调,从中分离出新的职能。这里,比较重要的是决策和创新。

人们一般是把决策作为计划职能或领导职能的一部分。但随着客观环境的发展变化,决策在管理中的作用日益突出,内容愈加丰富。决策理论学派的代表人物赫伯特·西蒙甚至认为管理就是决策,他指出,无论是计划、组织、领导,还是控制,其工作过程说到底都是由决策的制定和执行两大部分活动所组成。计划只是决策过程的一部分,是为实施决策制订的,任何计划都是实施决策的工具。这些观点当然有其合理的成分,但也有其偏颇之处。有的学者认为,对于各级领导者,特别是上层领导者是决策的主要承担者,决策是领导职能的一部分。在本书中,我们按大多数人的观点,把决策作为计划职能的一部分来介绍。

创新职能引起管理界的重视是在 20 世纪 60 年代以后。它也是因为环境的发展变化和竞争的加剧而被提出来的,具体内容包括技术创新、组织创新、管理创新等等。对现代企业来说,创新正变得越来越重要,改革的本质就是开拓与创新,企业家最重要的素质也是开拓与创新。但是,把创新作为管理的一项职能,尚未得到大多数人的认可。

第二,关于协调。协调在管理中居于重要地位。古典管理理论的创始人之一法约尔认为协调也是管理的一项职能。有些学者把协调看做管理的本质、管理的核心。尽管人们对如何定位协调还没有统一的认识,但协调在管理中的重要性是不容置疑的。归根到底,管理工作就是要设计和保持一种环境,使所处其中的人们能够协调地开展工作,从而最大限度地利用各种资源,有效地实现组织的目标。管理工作之所以必要,就是因为人、财、物、时间、信息等多种资源不可能自然地协调。特别是人与人之间,没有管理,大量的矛盾将无法得到解决,组织就将陷入混乱和内耗的状态之中。每一项管理职能的开展,事实上都是在进行协调工作。有了协调,组织作为一个整体才能表现出个体整合的力量,组织活动才能收到个人单独活动所不能收到的良好效果,从而实现“整体大于部分之和”,这就是通常所说的“ $1+1>2$ ”的协同效应。

2. 管理的基本原理

所谓原理是指某种客观事物的实质及其客观规律的表述。管理的原理就是指在管理活动中所应当遵循的基本规律,而管理方法则是指在管理活动中,为确保管理目标的实现,管理工作的顺利进行所采用的工作方式。管理原理和管理方法是彼此相互联系和相辅相成的。管理原理只有通过必要的管理方法才能在管理的实践活动中发挥作用,而管理方法只有在正确的管理理论指导下,才不致产生盲目性,并能取得有效的成果。

管理本身兼有科学性和艺术性。作为科学性说明管理活动完全是有章可循的。而管理原理正是管理活动的高度抽象和实践经验的升华,是指导一切管理的行为准则。因此。可以说掌握了管理的原理就等于掌握了管理活动的基本规律,从而提高管理工作的科学性,并有助于建立科学的管理制度和方式方法。

管理方法是管理的自然延伸与具体化,是实现管理目标的途径和重要手段,也是从事管理活动不可缺少的中介和桥梁。事实上,一个成功的管理者,都是因为他所从事的管理活动符合了管理的客观规律(即便是无意识的,也是如此)。同时,也得益管理方法上的科学性和有效性。基于这一观点,本书将对管理原理和管理方法分别进行概括和表述。

(1) 系统原理

世间的一切事物都具有系统的属性。所谓系统,是指由相互联系和相互作用的若干部分组成,并具有特定功能的有机整体。加上它所处的环境,则是一个更大的系统。

系统广泛而大量存在,从宏观事物到微观事物都有系统存在的情形。因此,在现代管理事业中,人们也可以把任何一个企业、单位或部门看成是一个系统。如铁路货运系统。

系统具有下列一些主要特征:

- 整体性与相关性。它是由若干子系统(要素)构成的统一体。系统不管由多少要素构成,这些要素都是相互联系、相互作用而形成统一整体的,否则系统便失去全局和根本。系统整体坚强统一的程度,决定着系统的质量;系统整体对内调控对外适应的能力,决定着系统的生机和活力。

- 层次性。构成系统多层次的子系统不但有相互有机联系的一面,亦有各自的地位和作用。整体的统一,靠多层次子系统的分工和协调来达成;整体的效能,靠多层次子系统各自的作用及其综合而发挥;整体各方面的优化,靠多层次子系统的最佳组合而实现。因此,既要首先关注系统的整体性,同时亦不可忽视系统的层次性。

- 功能性(目的性)。每一个系统都具有特定的功能和作用,这是系统存在对自身和外部的价值所在。

- 动态性与环境适应性。每个系统都处在动态的变化之中,具有适应环境的能力。这是系统能够存在和发展的重要原因之一。适应性愈强,系统的生命力愈强,愈能竞争和发展。

把系统原理应用到现代管理事业,必须体现:

第一,管理工作必须有统筹兼顾的全局性,把整体目标优化作为根本的出发点。从决策方案选择,到组织、指挥、协调、控制等具体管理工作过程,都要用系统的观点、系统分析方法进行,正确处理整体与局部、局部与局部以及各要素之间的关系。把整体观念、全局利益始终放在首位,并精心运筹、全面安排,实现系统的整体优化。只有这样,才能避免轻重缓急倒置、大小不分、是非混淆等片面孤立研究解决问题的不良倾向。

第二,必须力求各管理局部的良好分工与协作,使之充分发挥各自的职能和作用,以求管理全局的最佳效能;必须对人、财、物、事等各要素科学组织、调节和运用,以取得“人尽其才、物尽其用、财尽其利”的优良效果。

第三,搞好企业(单位或部门等)与环境的协调统一,使管理系统自身的调节与社会大系统的动态变化,保持顺应同步的态势,这是管理经营能够立足和发展的宏观必要条件。为此,管理者必须重视国内外客货运市场的调查和信息搜集,重视国内外政治、经济、文化、科技等方面的重大变化,并据此及时制定出管理的决策和对策。

第四,根据系统的动态性原理,强调管理工作的时限性。系统处在不断的变化之中,其中的内因是变化的依据,外因是变化的条件。所以管理工作不存在一成不变的模式,应当因地、因时、因人制宜不断调整。

(2) 人本原理

该原理的本质含义为,人是管理系统中最积极、最活跃、最有主观能动作用的因素,从而也

是首要的因素;管理应“以人中心”,充分发挥人的聪明才智,最大限度调动人的积极性和创造性,这是做好管理工作的根本。

人本原理的运用对管理工作有十分重要意义,表现在:

第一,人本原理启示我们,人是企业管理的主体,管理者一定要正确地认识人、尊重人、依靠人,要坚决抛弃传统管理中把人视为机器附属物的错误观念。在人本思想的指导下,应强调企业适度分权,职工参与管理。发挥职代会以及股份制董事会职工代表及股东大会的作用。国外一些企业中,实行股权分散化和大众化,吸引更多的员工关心和参与企业的管理工作,也是人本原理的一种运用,对我们也有一定借鉴意义。

第二,管理者应重视满足广大职工的合理需要。组织行为学认为:需要是人的行为动力的源泉,人的需要可分为物质需要和精神需要。铁路管理者如在可能的条件下,千方百计满足职工在衣食住行等基本物质条件上的需求以及在社会交往、知识、道德、荣誉等多方面的精神需求,将会极大地调动人的积极性,同时也有助于人的良好个性的形成与发展。

第三,强调管理工作是为人服务的。正如邓小平同志说过的一句名言:“领导就是服务。”包括对职工、旅客、货主、非运输口的其他顾客乃至全社会的服务,重视建立良好的人际关系与和谐的铁路企业内外环境。

(3)信息与反馈控制原理

信息论的创始人申农指山:所谓信息是指人们对事物了解不定性的减少和消除。这就是说,信息泛指消息、情报、指令、数据、图表、信号等一切有价值的情况和资料,人们能够获得并认识它们,就意味着在该领域中,对事物了解不定性的减少和消除。铁路是一个现代管理系统,同样有人流、物流和信息流三种并存的运动。人流和物流是管理系统生产经营活动的物质流程和主体流程,为了使生产经营活动取得良好的效果,必须对人流和物流加以科学的计划、组织和调节,使其按一定规律运行。人流与物流的运动状态,则取决于信息流的运动是否健康和畅通。由于信息在管理系统中是双向流动,因而独具反馈作用,信息流如同管理工作的神经系统,其状态决定管理机制运动是否正确、敏捷、快速和高效,正确而完备的信息是正确决策的基础和前提。对重大和关键信息的收集和运用,甚至关系到管理事业的成败和兴衰。

铁路现代管理工作贯彻和运用信息及其反馈控制原理,应注意以下几点:

第一,现代企业生存和发展的必要条件是建立十分发达的信息渠道。现阶段应该大力支持和应用铁路管理信息系统(TMIS)。

第二,要十分重视信息的收集、储存、加工整理和运用,力求达到全面及时,准确可靠。要实现这一目标,除运用高科技手段外,要有完备的组织结构系统,确保信息的筛选、分析、评估、取舍,以及在管理预测、决策、计划、指挥和控制工作中及时与正确的运用。

(4)责任原理

责任原理是指管理工作必须在合理分工的基础上,明确规定组织各级部门和个人必须完成的工作任务和相应的责任。职责明确,才能对组织中每一个员工工作业绩做出正确的考核和评价,有利于挖掘人的潜能和保证组织任务的完成。

管理的责任原理启迪我们:

第一,在管理工作中,要强调职责、权限、利益和能力的协调和统一。责任原理的核心是职责,必须在数量、质量、时间、效益上有明确的规定,并通过相应的条例、规程等形式表现出来。明确了每个人的职责,就要授予其相应的权力(包括人、财、物各个方面)并通过相应的利益来体现人们完成职责、创造业绩的补偿,即责、权、利的一致性。完成职责要以人的能力作为后

盾,所谓能力是指人们顺利完成某种活动的心理特征,它以知识和技能作为基础。职责、权限、利益为等边三角形的三个边,彼此是相等的,而能力是等边三角形的高,根据具体情况,可以小于职责。这是因为,人的潜在能力是很强的,承担挑战性的工作,适当的工作压力有利于开发潜能,促使人们自觉地学习知识和提高技能,努力把做得更好。

第二,在管理工作中,对人的奖惩要分明,注意公正和及时。奖惩是对人的工作职责及其业绩客观与公正的评价,有助于提高人的积极性和工作动机的激发。奖惩要以科学准确的考核为前提,使人产生公平感。奖惩工作要及时,立竿见影,对强化人的行为(不管是正强化还是负强化)有着十分重要的作用。奖励和惩罚对管理工作都是不可缺少的,但惩罚可能招致人们挫折感,处理不当会出现消极行为等负面效应,因此应更多地强调奖励等正强化的方法,辅助以惩罚等手段,形成科学和规范的奖惩制度与方法。

(5)效益原理

效益和对效益不断的追求是管理活动永恒的主题。包括铁路在内的任何组织管理的最终目标都是为了追求和获取效益。所谓效益是指有效产出和其投入之间的一种比例关系。铁路包括经济效益和社会效益两个方面。通常经济效益比较直观,可以直接运用若干经济指标来计算和考核。而社会效益则具有间接性,较难以完全量化。经济效益和社会效益既有联系,又有区别,二者是不可分割的。管理工作应该将两种效益有机地结合起来,而不能顾此失彼。

效益原理要求铁路管理工作充分注意到:

第一,正确处理组织管理工作中效率、效果和效益三者之间的关系。在管理工作中,效率是指单位时间内所完成的客货运输量及取得的其他成果的数量,它体现了输入与输出之间的关系。而效果是指经过投入转换所得到的有用成果,它体现了对组织目标与任务的完成情况。效益是运输生产中,为社会所接受的成果。效率、效果和效益三者之间,既可以是一致的,也可以是不一致的。在管理活动中,有效率、有效果而无效益的情况大量存在。

第二,在管理活动中,必须建立正确的效益观。管理工作必须克服在传统体制下以完成上级下达的运输生产任务为中心的管理思想,转变为以效益为中心。追求效益应当成为铁路管理活动的出发点和归宿,管理者,特别是主要管理者要以经营战略的眼光去处理铁路的效益,正确处理铁路局部效益与全局效益的关系,特别是追求长期稳定的高效益,并遵循客观规律去取得效益。

第二节 组织与领导

一、组 织

为了使人们有效地工作以实现目标,必须将权力和责任在组织成员中恰当地分配,设计和保持一种职务结构。这就是管理学中组织职能的研究范围。

1. 组织的基本概念

(1)组织的含义

组织可以从不同角度去解释和理解。

从静态一面看——组织是一种实体。从这个角度解释,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。这个定义有三层含义:第一,组织必须有目标;第二,没有分工与合作也不能称其为组织;第三,组织要有不同层次的权力与责任制度。作为一种实体,任何组织都有一定的结构,即组织结构,它是组织全体成员为实现