



实用文库

大众管理系列

实用管理速成

卢建华编

上海科学技术出版社



实用文库

大众管理系列

实用管理速成

卢建华 编

上海科学技术出版社

内 容 提 要

本书重点论述了管理的各种职能(包括组织、调查、预测、决策、计划、指挥、监控、用人、激励、开发人力等)及其它们在管理中的重要作用。通过系统而较深入的分析,使读者能在较短期间内熟悉、掌握并正确运用这些职能。

本书的显著特点是:实用、精炼、通俗,旨在使读者化费尽可能少的时间而得到尽可能多的收益。

本书可供各行各业的各级领导干部和管理工作者参考,也可用于短期培训领导管理人才。此外,对正在学习和研究管理科学的干部、学生和其他同志,通过本书的阅读,亦能收到事半功倍的效果。

大 众 管 理 系 列

实 用 管 理 速 成

卢 建 华 编

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路450号)

新华书店上海发行所发行 上海东方印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张27.125 字数44,000

1988年12月第1版 1988年12月第1次印刷

印数1-5,000

ISBN 7-5323-0784-0/F·11

定价: 0.90元

目 录

绪论 1

一、什么是管理 二、什么是管理的任务 三、管理有哪些职能 四、管理的分类 五、管理的现代化 六、管理的成败主要取决于是否充分发挥管理的各种职能的作用

第一章 组织 5

一、什么是组织 二、组织设计的原则 三、组织结构的几种常见形式 四、管理制度

第二章 调查 12

一、观察法 二、资料法 三、实验调查法 四、个别访问法 五、开会调查法 六、填表法 七、总结法 八、普查法 九、重点调查法 十、抽样调查 十一、典型调查法 十二、民意测验

第三章 预测 17

一、什么是预测 二、预测的原则 三、如何进行预测 四、预测的主要技术 五、预测的主要方法

第四章 决策 24

一、什么是决策 二、决策的分类 三、决策应遵循的原则 四、决策的方法和程序 五、决策修正 六、追踪决策

第五章 计划	30
一、什么是计划 二、计划的分类 三、计划指标和指标体系 四、计划编制前的准备工作 五、计划编制的原则 六、计划编制的程序和方法 七、目标管理	
第六章 指挥	35
一、什么是指挥 二、指令和指导 三、协调 四、指挥方式	
第七章 监控	40
一、什么是监控 二、如何进行监控 三、监控必须和考核、评议、奖惩相结合	
第八章 用人	43
一、什么是用人 二、用人必先用才 三、用才的前提之一是要有对人才的正确态度 四、用才的前提之二是要善于识才 五、用才的要诀 六、用人的最优化原则 七、如何实现用人的最优化 八、选人	
第九章 激励	52
一、什么是激励 二、激励的动力 三、如何正确地运用激励的动力 四、如何增强激励的动力 五、行为科学的激励理论简介	
第十章 人力开发	57
一、什么是人力开发 二、提高人的素质和才干包括哪些内容 三、提高人的才干、素质的方法和途径 四、如何搞好政治思想工作	
结束语	62

绪 论

一、什么是管理

所谓管理，就是管理者为了实现管理的任务，运用管理的各种职能对相关的人、事、财、物所进行的一系列活动的总称。

二、什么是管理的任务

所谓管理的任务，就是要用最小的输入来获得最大的输出。

例如：工厂管理的任务是用最少的资金消耗和占用来生产出社会需要的最多最好的产品。

又如：学校管理的任务是用最少的资金消耗和占用来培养出社会需要的最多最好的人才。

三、管理有哪些职能

管理的职能有：组织、调查、预测、决策、计划、指挥、监控、用人、激励、开发人才等。

管理的这些职能，都是直接或间接地为了完成管理任务所必需的。

为了完成管理的任务，就必须把一定的人力、物力、财力合理地组织起来。没有组织，就等于一盘散沙，就不能完成管理的任务。

为了完成管理的任务，在一定时期内，总需要正确地确定一个具体的目标。例如，生产什么、生产多少才能既充分利用已有的生产条件、设备

等，同时又符合社会所需要。这就必须正确地决策。没有目标，或目标错了，那就等于失去了方向或方向错了，当然就谈不上完成管理的任务。此外，有了正确的目标后，如何实现这个目标，才能最节约人力、物力和财力，这就需要确定一个正确的实施方案。这里，同样也需要进行正确地决策。

为了正确地决策，就必须充分地调查，以掌握必要的信息、情报资料等，并在此基础上对各种目标方案和实施方案进行预测、比较，以便从中选择最佳方案，达到正确决策的目的。

有了正确的目标和实施方案，就要据此制定出具体的计划落实到有关的机构和人员去完成。没有计划，就等于脚踏西瓜皮，滑到那里是那里，这是不可能保证如期完成预定的目标和实施方案的。

在落实计划的过程中，必须适时地通过各有关组织机构把执行计划的指令及时准确地下达到每个管理层次和工作岗位上，这就必须指挥。没有指挥，就不能真正保证计划的落实，计划不过是一纸空文而已。

为了保证指挥者下达的各种指令得到切实地执行，必须进行监控，随时监督和检查每个管理层次和工作岗位上的执行情况，并随时根据发生的意外情况作出相应的措施，以保证如期实现计划，完成管理的任务。

最后，为了完成管理的任务，必须极其重视人的作用。因为人是生产力中最革命、最活跃的因素。无论什么事情，总是要由人来干的。因此，用人、激励(调动人的积极性)和人力开发当然都是管理的职能，而且是极其重要的职能。没有这三种职能，就不可能充分发挥人的作用，也就不可能完成管理的任务。

四、管理的分类

1. 按管理的对象不同，可以分为对人的管理和对物的管理两大类。
[这里的“物”是广义的，它包括物(狭义的)、财、信息等。]

2. 按管理的层次不同，可分为高层管理、中层管理、基层管理。有人把高层管理称为“领导”，以和中、基层区别开来，理由是高层管理是带有全局性的、宏观的、战略性的。但也有人不同意这种分法，因为，高层和中、基层往往是相对的。

3. 按管理的系统不同，可分为工业管理、农业管理、商业管理、教育管理、军事管理、交通运输管理等。

4. 按管理的内容不同,可分为人事管理、财务管理、总务管理、教学管理、设备管理、生产管理、销售管理等。

此外,还有一些其它分类法。

五、管理的现代化

1. 管理现代化的形成过程

管理,这个概念和名称是近代才有的,但就其实质而言是早已有之。不过,以往的管理多是凭经验来进行的,因此,我们不妨称之为经验管理。到了19世纪末20世纪初,经验管理已经不能适应变幻莫测的客观形势,于是便逐步让位于科学管理,其特点是,在经验管理的基础上进行实验研究和总结,使经验上升为理论,使管理做到科学化、系统化、制度化、标准化。随着现代自然科学(概率论、运筹学、数理统计等)和技术科学(自动仪器、电子计算机技术等等)的发展,随着行为科学的兴起,并运用于管理中,就逐步使现代管理代替了科学管理,从而开始使管理进入了现代化的阶段。

2. 管理现代化的内容

(1)管理思想现代化,就是不仅要抓生产,而且更要抓经营;不仅要抓具体工作,更要抓宏观决策;不仅要实行必要的行政管理办法,更要学会尽可能地用经济办法来进行管理;不仅要运用定性的管理方法,还要尽可能地采用定量的管理方法;不仅要抓好对物的管理,更重要的是学会善于运用行为科学和思想政治工作来调动人的积极性。要重视人力投资和感情投资,特别是要搞好民主管理,充分尊重群众当家作主的民主权利,只有这样,才能使广大群众集思广益、群策群力,更好地实现管理的目标,完成管理的任务。

(2)管理组织现代化,就是要严格遵守组织设计的一系列科学原则(详见第一章),建立完整、严密、科学、合理的管理制度,使整个组织高效精干而有弹性。所谓有弹性,就是要使组织能灵活地进行调整以迅速地适应客观情况较大的变化。

(3)管理手段现代化,就是要在可能的条件下,尽量利用现代化的设备装置和科技成果来为管理服务。如光纤通讯、电子技术、遗传工程等等。

(4)领导班子现代化,就是要求领导班子的成员必须懂得管理,在管理方面是位专家。同时还要求领导班子的群体结构科学合理(详见第八章

六、管理的成败主要取决于是否充分发挥管理的各种职能的作用

既然管理的各种职能都是直接或间接地为了完成管理的任务所必需的，同时，管理者为了完成管理的任务，又是运用管理的各种职能来进行活动的，因此，就必然得出这样的结论，即：管理的成败（管理任务完成的好坏）主要取决于是否能充分发挥管理的各种职能的作用。学习管理、研究管理科学主要也就是要学习和研究管理的各种职能以及如何充分地发挥所有这些职能的作用。

以下各章，我们将系统地对管理的各种职能一一进行分析，并介绍如何正确运用这些职能的方法和原理。

第一章

组 织

一、什么是组织

组织就是人们为达到共同目的(完成管理任务和实现决策目标)而使全体参加者分工协作的形式。它包括组织结构和管理制度两个方面的内容。

二、组织设计的原则

组织是管理的职能之一，要搞好管理，就必须建立一个科学合理的组织。它的设计应该遵循以下原则。

1. 专业化分工协作原则

完成管理任务和决策目标所需要做的工作，不是一二个人所能承担的，也不只有一二个工种，因此，必须按专业化原则分成各个部门，每个部门又可分为各个岗位和职务，这样才能明确分工，提高效率，同时，分工后还必须协作，要明确职务之间、部门之间配合和协调关系的方法，因为，整个组织所要实现的总目标是一致的。

2. 因事设职，不因人设职

按专业化分工后，根据每个工种的性质和工作量大小设立相应的岗位和职务。每个岗位和职务所承担的工作量应大致上达到饱和状态，既不要太少，也不要太多，在这个基础上建立严格的岗位责任制，明确分工职责，杜绝人浮于事的现象。做到高效而精干。

3. 因职择人

必须根据职务和岗位的工作性质要求来选择恰当的人选，做到知人善任。既不要小才大用，或用非所学，贻误工作，也不要大才小用，浪费人才。

4. 因责授权

由于因事设职，每个职务和岗位都承担完成某些工作的责任，因此必须根据责任授以相应的人权、物权、财权以及必要的某些决定权，做到责、权一致，否则是不能保证工作顺利完成的。

5. 统一指挥原则

统一指挥原则的含义有两条：

(1) 由于整个组织是一个系统，其实现的目标是一致的，因此分工后必须协作，整个组织必须要有一个统一指挥，才能使组织实现这一致的目标。

(2) 每个岗位和职务在同一件工作上只接受唯一的一个上级的指令，不能政出多门或多头指挥，否则会使下级无所适从而引起工作的混乱。

6. 管理幅度原则

一个统一指挥者对下级来说，要负责下达指令、协调关系、检查执行指令的情况，还要激励下属等等。因此，一个统一指挥者所能管理的下属的数量是有限的，一般约在3~24人这个幅度之间，这就是管理幅度原则。

7. 管理层次原则

当一个组织完成它的任务所需的人数超过管理幅度时，就需要有两个或两个以上的指挥者分而治之，但是，根据统一指挥原则(1)，在这两个或两个以上的指挥者之上还应有一个更高的指挥者，以保证整个组织的指挥的统一性。这就必然产生了多个管理层次。

一般来说，管理层次越高，管理幅度越小；管理层次越低，管理幅度越大。一个厂长或校长直接领导和管理的比一个车间主任或班主任直接领导管理的人数要少。

8. 有效控制的原则

为了使组织能顺利地完成任务，必须对组织中的各个部门或各个岗位进行有效的控制，使整个组织有秩序而高效率地进行工作，这就需要各部门各岗位规定各种规章制度，明确各部门和各岗位的责任和权

限，明确各部门之间以及各岗位之间互相配合的方法等等。

9. 管理系统封闭性原则

一个组织要完成管理任务，实现决策目标，必须有一个中心和三个子系统，即决策指挥中心，信息反馈系统、执行系统、监督系统，构成一个严密、完整、封闭的系统。

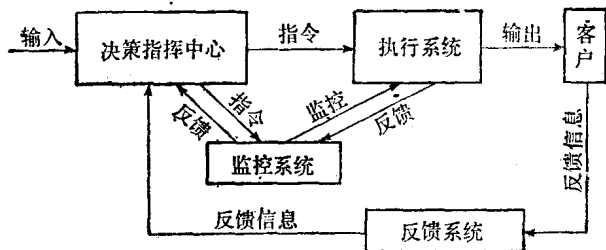


图1 管理系统封闭图

在上图中，通过信息反馈系统进行调查、预测，决策指挥中心便能根据社会需要和外界条件的变化进行决策、决策修正或追踪决策（详见第四章）。然后，使决策付诸于计划，下达到执行系统，指挥其执行计划。在执行系统执行计划的过程中，决策指挥中心还要通过监控系统检查执行计划和完成计划的情况，并据此采取相应的措施，以保证计划的顺利实施，完成管理的目标和任务。

10. 弹性原则（见绪论五2（2））

三、组织结构的几种常见形式

1. 直线制

这是一种一个上级对几个下级直接行使指挥权的简单的组织形式，适合于小规模的企业事业单位。

2. 职能制

在较大规模的单位，职能分工势所必然，因此需要设立多个职能部门协助领导人来管理。上级职能部门在各自的业务范围内对下级有指挥权。

职能制的优点是：由于各职能部门在各自业务范围内是比较懂行的，并且协助上级指挥，因此可以大大减少上级的指挥工作量，而集中精力去抓大事。缺点是：政出多门、指挥不一，协调较难、易生矛盾。

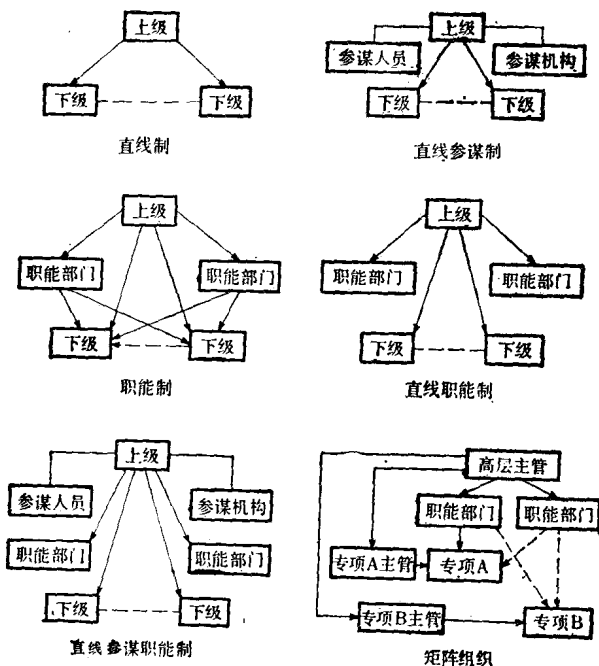


图2 组织结构形式示意图

- 表示附属关系 表示管理幅度
 ——> 表示指挥关系 ...-> 表示抽调有关人员

3. 直线职能制

为了克服职能制的缺点，便自然想到把职能部门仅仅作领导的参谋和助手，而不能直接对下级行使指挥权。

在直线职能制下，上级领导对下级要行使各种业务范围内的指挥权，因此必须要求他是个通才。

4. 直线参谋制

这是在直线制的基础上另外设立上级的附属参谋人员或参谋机构，为上级出谋划策。但有时也可以由上级授权直接向下级行使某种指挥权。

5. 直线职能参谋制

这是在直线职能制的基础上另外设立上级的附属的参谋人员或参谋机

构，为上级出谋划策。

6. 矩阵组织

这是一种纵横交叉、双道命令系统的组织结构形式。当职能制组织中有某项专项任务时，高层主管就任命一位专项主管负责该项工作，并从各职能部门中抽调各种专业人才归属其指挥，协同完成该项任务。任务完成，这些人员又返回各自职能部门。有时，被抽调的各种专业人才也可同时兼管所在职能部门的其它工作。

矩阵组织的优点是：能使一个职能制组织同时进行几个巨大目标的工作。传统的职能制组织只能实现一个目标。要实现几个巨大目标，就需要几个巨大规模的职能制组织。所以，一个矩阵组织相当于几个职能制组织，节省了大量的人力、物力和财力。

矩阵组织的缺点是：工作人员须同时服从几个专项主管的命令，即发生了多头指挥的问题。矩阵制组织的这个缺点是伴随着它的上述的优点而来的，只要各专项主管之间权责界限分明、协调平衡得当，这个缺点是可以避免的。当然，这要求高层领导具有较高的管理水平和素养，否则，失败还是有可能的。

四、管理制度

1. 各决策中心内部的领导制度

(1) 一长制，即决策权集中于一个负责人的领导制度。

优点：权力集中、责任明确、行动迅速、效率较高。但有一个前提，那就是这位负责人必须有较高的管理能力和决策水平。

缺点：由于一个人的智慧、才能毕竟有限，如果这位负责人选择不当，他又独揽大权，那就会不可收拾。

一长制适用于行政的、行动的、军事的、执行性的事务处理。

(2) 委员会制，即决策权在两个以上的负责人手里的领导制度。

优点：能集思广益，决策问题较周密，可防止个人专权的现象，不易有大的偏差。

缺点：由于凡事要集体决定，因此行动较慢，彼此之间有分歧时会拖延时间而效率较低。权力分散，职责不易分明。

委员会制适用于方针政策、长远规划、顾问咨询、讨论立法、协调关系一类事务的处理。

2. 上级机关和下级机关之间的领导制度

(1)集权制，一切决策权均集中在上级机关。下级机关必须服从并执行。

优点：政令统一，标准一致，力量集中，能统筹全局，令行禁止。

缺点：缺少灵活性、不利于发挥下级机关积极性和智慧。由于上级比下级远离客观实际情况，因而，适应客观情况变化的能力较差。

集权制适合于规模小、工作种类简单的单位。

(2)分权制，下级机关在自己管辖的范围内，有权自主地决定问题，上级对此不必干涉。

优点，能发展下级个性和特长，较易适应客观情况的变化。

缺点：容易产生地方主义、小集团主义。偏重局部利益。过分则政令不统一，不能统筹兼顾。克服的方法是：加强教育、加强检查、严格纪律、健全制度。必要时适当地召开些联席会议，协调上下级之间、下级和下级之间的关系，沟通信息等。

分权制适用于规模较大、工种复杂的单位，是现代化单位中领导制度的发展趋势。

3. 民主管理制度

这是社会主义制度下人民群众当家作主，参加管理和决策的一种管理制度。它是党的群众路线在管理体制上的体现。它对于充分调动群众的积极性、群策群力、集思广益、完成管理任务具有十分重要的作用。

民主管理的基本形式是党委领导下的职工(或教工)代表大会，它有权讨论审议单位的重大问题并作出相应的决议，有权讨论并决定职工切身利益的问题，有权对单位各级领导干部监督、评议，并有权建议上级机关给予奖惩、升降直至罢免。

4. 规章制度

以法治厂(校)、照章办事，这是保证管理单位高效率而有秩序工作的极其重要的一环。如果没有规章制度，便会职责不分而引起混乱，请示频繁而延误时机。

规章制度的核心是责任制。认真贯彻责任制，其它规章制度的贯彻就有了可靠的基础。

除责任制外，还有各种技术、质量、水平、操作方面的标准和规程。在学校则有教学要求、实验室操作制度等。还有各种业务管理制度，如财务、

考勤、劳动保护、职工福利等方面的制度等。

规章制度的起草、修改等制订工作虽然需要周密的调查、反复讨论、仔细修改，工作量颇大，但是由于制订了合理的规章制度，对保证工作顺利而迅速地进行有极大的作用，因此，领导者和管理者务必不要怕麻烦，凡是有工作的地方，都要制订一套适当的合理的规章制度。

第二章

调 查

调查、预测是决策的前提。没有调查研究，就不可能作出正确的决策，也就不能完成管理的任务。

本章主要介绍几种常用的调查方法。

一、观察法

1. 直接观察法

这是调查者亲自深入现场勘察、测量或计数以取得所需要的有关资料的一种调查方法。

直接观察法的优点是准确性较高，缺点是人力、物力和时间耗费较多，适用的范围有一定的局限性。

2. 间接观察法

这是通过摄影、录像或其它现代化的仪器来帮助调查者观察现场，获得所需资料的一种观察方法，多用于难以直接观察的情况。如调查人口流量、电台电视的收听和收视情况等。

间接观察法的优缺点大致上和直接观察法相类似。

二、资料法

这是调查者通过各种渠道搜集现存的、已有的各种有关资料的一种调查方法。

资料法的优点是费用少，且效果亦较好。因此，如有可能，应尽量采