

现代管理 方法

XIANDAI
GUANLI
FANGFA

王晓云等编著

南京大学出版社

现代管理方法

主 编 王晓云

副主编 纪 群 周成华 陈友江
李开涛 邵俊荣 丁建平

南京大学出版社

1990·南京

内 容 提 要

本书吸收了世界各国成功的管理经验，并结合我国管理工作的具体实践，对管理活动进行了全面阐述：在介绍管理思想和管理原理的基础上，建立管理方法新体系，提出了许多独到而具有实用价值的见解和可操作性管理方法。论述深入浅出，文理交叉，具体生动地展示了现代管理者在管理实践中所必须掌握的管理方法。本书主要供政府机构、企事业单位的各级各类管理干部使用，也可作为各类学校、党校和培训中心师生的教材或参考书。

现 代 管 理 方 法

王晓云 编著

南京大学出版社出版

(南京大学校内)

江苏省新华书店发行 灌南县印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张15.625 字数351千

1990年8月第1版 1990年8月第1次印刷

印数1—3000册

ISBN 7-305-00774-9

C·19 定价 6.50元

责任编辑 新 平

代 序

科学管理是推动当代经济和社会发展的原动力之一，中国的现代化建设的“火车头”需要从管理科学中获取“燃料”。我国正处在改革、开放、搞活的新时期，各行各业的广大管理者要应付各种各样的新的挑战，他们需要了解和掌握更多的科学管理理论、原则、程序和方法，创造性地从事管理工作。《现代管理方法》正是适应这一要求而编写的一部系统研究和介绍管理理论和方法的理论专著。

近一个世纪来，在生产力和科技革命的推动下，管理科学在理论体系、方法和手段上都有许多创新，特别是近30多年来，管理科学突破了“大一统”抽象理论体系和传统的“最佳”思维方式，步入了“理论丛林”的新时期，新的理论命题、价值判断、管理技术和方法不断涌现，学术争鸣熬是热闹，人们从更现实的角度，根据随机制宜的“权变”观念，去寻求符合人们预期管理目标以及实现这些目标的可行的操作方法。这些非常实用的管理理论和方法，在某些特定的假设前提下，具有非常可靠的因果规律性和可操作性。这些管理理论和方法突破了管理组织的性质的差异，在不同的

国度、公司或企业、政府机构、学校、医院等组织中证实了其较高的应用价值。将这些管理理论和方法科学地应用到各行各业的管理实践中去，能产生巨大的经济效益。

《现代管理方法》一书系统阐述了现代管理的原理、技术和方法，注意理论性和可操作性的有机结合，对某些课题（如考核理论与方法）做了尝试性的探索。当然，要把极其丰富的管理理论归纳成一个十分有机的理论体系是非常困难的，该书是按照历史的和逻辑的线索，并根据应用的领域来编写的。在管理学的研究中，人们更多地是考虑其应用性和可靠性。该书突出体现了这一编写宗旨。

当前，努力提高广大管理工作者的管理业务素质，是关系到改革和四化大业成败的大事，希望《现代管理方法》一书在完善管理科学体系，提高管理者的管理水平上作出贡献。

盛宇华

1990年7月12日

目 录

第一章 管理思想的演变	(1)
第一节 管理思想的起源和发展.....	(1)
第二节 管理理论的萌芽.....	(3)
第三节 科学管理理论的创立.....	(4)
第四节 行为科学管理理论.....	(8)
第五节 现代管理理论.....	(10)
第二章 现代管理方法体系	(17)
第一节 现代管理方法体系.....	(17)
第二节 现代管理方法的研究方法.....	(24)
第三章 管理一般手段性方法	(27)
第一节 经验管理方法.....	(27)
第二节 行政管理方法.....	(30)
第三节 法规方法.....	(33)
第四节 经济方法.....	(35)
第五节 思想教育方法.....	(43)
第四章 计划方法	(47)
第一节 概述.....	(47)
第二节 如何编制计划.....	(55)
第三节 常用计划方法和技术.....	(61)
第五章 组织技术	(64)
第一节 组织结构.....	(64)
第二节 管理控制跨度.....	(71)

第三节	如何设计组织结构.....	(74)
第六章	系统方法.....	(78)
第一节	概述.....	(78)
第二节	现代系统论.....	(81)
第三节	系统方法的应用.....	(84)
第七章	信息沟通方法.....	(94)
第一节	信息沟通的分类及其模型.....	(94)
第二节	有效信息沟通的技巧.....	(99)
第八章	激励方法.....	(107)
第一节	需要等级激励法.....	(107)
第二节	激励—健康理论.....	(110)
第三节	社会需要理论.....	(112)
第四节	期望理论.....	(115)
第五节	公平理论和归因理论.....	(117)
第六节	强化方法.....	(121)
第九章	人性管理方法.....	(124)
第一节	“经济人”与“性恶论”.....	(124)
第二节	“性善论”与“自我实现的人”.....	(127)
第三节	“社会人”和“复杂人”.....	(129)
第四节	“不成熟—成熟”理论及其管理方法...	(131)
第十章	时间管理方法.....	(135)
第一节	时间和时间管理.....	(135)
第二节	时间管理的基本方法.....	(137)
第十一章	管理心理测量方法.....	(145)
第一节	实地调查法.....	(145)
第二节	个体能力、人格、态度测量法.....	(148)
第三节	人际关系测量法.....	(153)

第十二章	考核方法	(160)
第一节	概述.....	(160)
第二节	工作绩效评估系统.....	(162)
第三节	工作绩效评估方法.....	(168)
第四节	工作绩效评估中的谬误及其对策.....	(178)
第五节	评估面谈.....	(182)
第十三章	考核排序技术	(186)
第一节	积分排序法.....	(186)
第二节	中位数排序法.....	(191)
第三节	模糊数学排序法.....	(192)
第十四章	奖励方法	(201)
第一节	概述.....	(201)
第二节	应该奖励什么行为.....	(203)
第三节	奖励手段.....	(213)
第四节	权变奖励方法.....	(217)
第五节	奖励艺术.....	(222)
第十五章	批评方法	(225)
第一节	概述.....	(225)
第二节	批评的误区.....	(227)
第三节	如何批评.....	(233)
第四节	如何接受批评.....	(237)
第五节	管理系统中的批评.....	(240)
第十六章	权力管理方法	(246)
第一节	权力委任的程序.....	(247)
第二节	权力委任失败的行为分析.....	(252)
第三节	分权的度量和方法.....	(254)
第十七章	领导方法 (I)	(257)

第一节	领导与领导绩效.....	(257)
第二节	企业领导体制的演变.....	(260)
第三节	领导权力及其使用方法.....	(262)
第四节	领导者的素质导向方法.....	(267)
第五节	如何有效地选拔领导者.....	(274)
第十八章	领导方法 (Ⅱ)	(276)
第一节	双因素模式.....	(276)
第二节	支持关系理论.....	(280)
第三节	PM 分析法.....	(282)
第四节	管理方格法.....	(287)
第五节	相关性领导行为法.....	(293)
第十九章	领导方法 (Ⅲ)	(300)
第一节	菲德勒模型.....	(300)
第二节	方法一目标理论.....	(303)
第三节	规范式领导方法.....	(306)
第二十章	预测技术.....	(312)
第一节	概述.....	(312)
第二节	时间序列预测法.....	(319)
第三节	因果预测法.....	(325)
第二十一章	决策方法.....	(334)
第一节	决策的特性.....	(334)
第二节	决策者.....	(340)
第三节	委员会决策.....	(346)
第二十二章	非数学决策方法.....	(357)
一、	头脑风暴法.....	(357)
二、	集思广益法.....	(358)
三、	统一意见法.....	(360)

四、德尔菲法.....	(361)
五、鱼缸观鱼法.....	(363)
六、启发交流法.....	(365)
七、集体谈判法.....	(366)
八、理性决策和谈判决策.....	(367)
九、哥顿法.....	(368)
第二十三章 决策技术.....	(369)
第一节 确定型决策.....	(369)
第二节 非确定型决策.....	(371)
第三节 风险型决策.....	(377)
第四节 效用理论.....	(394)
第二十四章 线性规划.....	(402)
第一节 线性规划模型.....	(402)
第二节 线性规划的图解法.....	(407)
第二十五章 计划评审技术.....	(411)
一、计划评审技术的协调功能.....	(411)
二、基本体系.....	(411)
三、时间安排.....	(414)
四、时间分配.....	(415)
五、关键线路的制定.....	(417)
六、制作程序图.....	(421)
七、关键线路图.....	(422)
第二十六章 价值工程.....	(423)
第一节 概述.....	(423)
第二节 价值工程对象选择和信息资料收集.....	(429)
第三节 功能分析和评价.....	(432)
第二十七章 有效的管理方法.....	(452)

第一节	零基管理方法.....	(452)
第二节	风险管理方法.....	(456)
第三节	满负荷工作法.....	(459)
第四节	企业常用管理技术性方法.....	(462)
第二十八章	企业广告与谈判方法.....	(473)
第一节	广告方法.....	(473)
第二节	谈判方法.....	(484)
后 记		(490)

第一章 管理思想的演变

第一节 管理思想的起源和发展

一、古代的管理思想

人类进行有效管理的历史，可能已经超越6000年。素以世界奇迹著称的埃及齐阿普斯金字塔，建于公元前2800年，用230万块巨石砌成，平均每块石方约重两吨半；这些大型建筑物并不是仅仅靠人力所能完成的，而是靠埃及人精细的计划和控制获得成功的。万里长城建于公元前200多年，役使了40多万人，全长6700公里。在当时的技术条件下，这样浩大的建设工程，不但是劳动人民勤劳和智慧的结晶，也是历史上的伟大管理实践。

管理思想的萌芽，散见于古代埃及、巴比伦、中国的史籍中。根据古文献《出埃及》第十八章中记载，希伯来人的领袖摩西，在他采取行动前，总要听取人民反映疾苦和问题，身体力行，建立一个有关的管理体系；为进一步确保他的计划有效地贯彻执行，他研究了一种“条例和法令”（政策宣传）制度，向人民传达宣传。摩西的管理实施记录，充分地显示了他与 modern 管理实践的渊源联系。

古罗马帝国在公元2世纪统治了欧洲和北非广阔的领域。它从小城市发展到一个世界帝国，并且延续其统治达几个世纪之久。事实证明，古罗马的组织者具有解决管理

问题的才能。例如，公元前284年，戴克里先改组了帝国，他们把这个机构分为更多的等级层次，以减少个人权力，增加个人职责。

我国古代典籍如《周礼》（约在公元前1100年成书）就载有对行政管理制度和责任制的具体叙述。历史上的秦始皇，建立了多民族的统一国家，在他短暂的统治年代里，表现了卓越的管理和组织才能。他建立了以郡县制为基础的中央集权体制，设立了一整套以三公九卿为主的行政管理机构，制订了一系列法律条令，统一了全国的文字、货币和度量衡制度等，这些重大政治、经济措施，基本上适应生产力的发展，也是管理上的改革和创新，它在管理上的成就至今还是令人赞叹不已的。

二、近代的管理思想

中世纪的威尼斯兵工厂，是一个体现了现代管理思想的雏型，同现代汽车装配流水线的原理一样，它在15世纪初就采用了流水作业的生产和管理方法。1534年法国国王亨利三世访问这个工厂时，它的生产效率已经达到能在一小时之内使一艘大船下水。这个兵工厂还建立了早期的成本会计制度，并进行了管理上的分工。

18世纪下半期，英国开始发生了工业革命，产生了工厂制度，发展了专业化协作，生产的基本组织发生了变革，企业管理应运而兴。但是，在整个19世纪还没有形成一个完整的生产经济学和生产管理的科学理论体系。进入20世纪，随着生产力的高度和科学技术的飞跃进步，管理作为一门科学，才真正蓬勃发展起来。

回顾管理的起源，可以把管理的历史发展概括为四个阶段：管理理论的萌芽；“科学管理”理论的创建；行为科学

管理理论的兴起，现代管理理论。

第二节 管理理论的萌芽

一、亚当·斯密为管理理论奠定基石

对资本主义管理理论第一个作出贡献的是亚当·斯密(1723—1790)。1776年，他第一个提出了生产经济学的概念，分析了劳动分工的经济效益，提出了生产合理化的概念。他观察到由于劳动分工而产生的三个基本经济优点：

(1) 分工可以使劳动者专门从事一种单纯的操作，从而提高熟练程度，增进技能；

(2) 分工可以减少劳动者的工作的转换，节约通常由一种工作转到另一种工作所损失的时间；

(3) 分工使劳动简化，可以使人们把注意力集中在一种特定的对象上，有利于促进工具的改革和机器的发明。

斯密对于分工、合作问题的观点，不仅符合当时社会要求迅速扩大劳动分工，以促进工业革命发展的需要，而且也成为资本主义管理中的一条基本原理。

斯密还指出，在管理控制系统中，被控制者不能对控制者产生任何重大的影响，否则，控制会流于形式而失败。

斯密在研究经济对象时，一个根本的论点是，经济现象是具有利己主义的人们的活动所产生的。他认为，人们在经济行为中，追求的完全是私人利益。但是，每个人的私人利益又受到其他人的利益所限制。这就迫使每个人必须顾到其他人的利益，由此而产生了相互的共同的利益，进而产生了社会利益。社会利益正是以个人利益为立足点的。这一理论为科学管理理论奠定了理论基础。

二、罗伯特·欧文对人事管理的探索

罗伯特·欧文（1771—1858）是19世纪初期英国卓越的空想社会主义者。从1800年开始，他在苏格兰纽拉纳克经营一家大纺织厂，进行了前所未有的实验。他在自己的工厂里实行了一系列的改革：改善工厂的工作条件；把长达十几个小时的劳动日缩短为十小时半；严禁未满九岁的儿童参加劳动；提高工资，并免费供应膳食，建设工人住宅区，改善工人生活条件；开设工厂商店；按成本出售职工所需的必需品；设立幼儿园和模范学校；创办互助储金会和医院，发放抚恤金；等等。他的改革，既改善了工人的生活，也使工厂的经营获得了优厚的利润。他认为，实行良好的人事管理，是每个经理人员工作的基本部分。在工业企业中，重视人的作用和地位，可以说，欧文是最早具有这种思想的一个。有些管理学家甚至称欧文是人事管理之父。

三、查尔斯·巴贝奇把科学方法应用于管理

1832年，英国数学家巴贝奇发表了《机器与制造业的经济学》，在用科学方法研究管理方面作出重要贡献。他在亚当·斯密的劳动分工学说的基础上，对专业化的有关问题进行了系统的研究。他对制造程序和工厂时间的研究，以及专业技能作为工资和奖金基础的原理，是后来所谓“科学管理”的基础。

第三节 科学管理理论的创立

一、泰罗的科学管理

科学管理的创始人是美国的泰罗（1856—1915）。1878年，22岁的泰罗作为一个练习生进入米德瓦尔钢铁公司工

作。由于工作努力，他就迅速被提升为工头、车间主任、设备维修总负责人、总制图师。1884年28岁任总工程师。他通过函授学习和自学，在1883年获得了斯蒂芬工艺学院机械工程学位。1891年，他独立开业从事工厂管理咨询业务。1911年发表了代表作《科学管理原理》，彻底动摇了当时流行的企业管理组织和方法。他把“科学管理”称为一场“全面的智力革命”，他认为在一切管理问题上都能够而且应该应用科学方法，主张一切工作方法都应通过考察由管理人员决定。他把管理的职能概括为以下四点：

(1) 搜集、分析、整理企业所有经验数据，以发展科学的方法；

(2) 对工人进行严格挑选和培训，以发挥其最大能力；

(3) 在工人和管理人员之间培养合作精神，以保证工人按科学方法完成任务；

(4) 在工人和管理人员之间进行明确、适当的分工，以保证管理任务的完成。

这些原则直到今天仍不失为生产管理科学的基础，因此被称为科学管理之父。

泰罗在创建“科学管理”时，有两个基本出发点：

1. 谋求最高工作效率

他说最高的工作效率是工厂主与工人共同达到繁荣的基础。工厂主得到最大的利润，工人得到最高的工资，进一步提高他们对扩大再生产的兴趣，促进生产继续发展，达到工厂主与工人共同富裕。泰罗认为管理的第一目标是使较高的工资与较低的劳动成本结合起来。为此，他认为必须实行下列四个原则：

(1) 规定每天的工作量，这种工作量是以第一流的工人的高工作效率作为基准的；

(2) 为了使工人完成规定的工作量，将工具、机械、材料以及工作环境加以标准化；

(3) 能完成工作任务的，给予较高的报酬，实行计件工资制；

(4) 工作完不成任务的，则课以罚款。

2. 用科学管理代替旧的传统的管理，这是达到最高工作效率的重要手段

泰罗认为，完善的组织管理，虽然是无形的，但比之有形的设备更为宝贵。科学管理的精华是要求管理人员和工人双方实行重大的精神变革。泰罗认为这种重大的精神变革使管理人员和工人双方都把注意力从盈余的分配转到增加盈余量上来。当他们用友好合作和互相帮助来代替对抗和斗争时，他们就能生产出比过去大得多的盈余，从而使工人的工资大大增加，企业主的利润也同样大大增加。

由于泰罗的个人经历是从工人、工头、工程师到工厂厂长，所以他所得到的管理经验只局限于生产管理的领域，而没有涉及到销售、资金运用等企业管理的其他方面。泰罗的《科学管理》把人看成单纯的“经济”人，认为人的一切活动都是出于经济动机。他认为实行“科学管理”提高效率的目的就是满足劳资双方经济要求。这些观点，严重限制了“科学管理”的发展。

二、亨利·法约尔的管理理论

与泰罗齐名的另一代表人物是法国的法约尔（1841—1925）。他的经历与泰罗不同，他是法国一家矿业公司的总经理，积累了30多年的大企业管理经验。1916年，发表代表作