

JING YING GUAN LI

新 经营管理学

简单而辉煌的成功之途；
永不失败的方法！



怎样发挥部下的潜在能力！

新经营管理学

丁 鹏 编著

新疆人民出版社出版发行

(乌鲁木齐市解放南路 348 号 邮政编码 830001)

武汉大学出版社印刷总厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 8.25 印张 2 插页 150 千字

1997 年 3 月第 1 版 1997 年 3 月第 1 次印刷

印数:1—10 000

ISBN7—228—04151—8/F·288 定价:12.00 元

序 文

第二次世界大战以后,从欧美引进各式各样的经营管理与经营手法,有许多企业适当地运用在实际的经营上,虽然在得天独厚而又高度成长的环境条件中,仍具有一股强劲的迫切感,但是是否该予以适时的改革,仍是毋庸置疑的。因为,过去只要掌握雄厚的劳动力与优良的组织特性,纵使经营不良,亦可能达到一定程度的企业成长。

今日则情况已完全改观,目前复杂的社会,产生一种多角化的价值观,对于动机的激发与讯息的传达,若不特意筹划与努力,便无法满足从业人员的成就感,以及提高生产力。至于大众的购买欲,也由“消费即是美德”转变成吝啬心态,自“制造即能售出”转变成“制造亦难售出”的时代,因而在企业界兴起一阵创造与革新的风潮,凡是不提高企业活力者,便只有坠入自然淘汰一途,以前的低消费时代,已达到与欧美并驾齐驱的消费水平,“少数精锐主义”也渐渐成为今日切实的要求。可见企业的社会性责任正日渐加重,非但消费者与地域性之社会,凡与企业相关者,都得对它们负起新的企业责任与任务。在此崭新环境及条件下,面对变化多端与不定要素繁杂的将来,企业欲步向成功与繁荣之道,尖端管理的高瞻远瞩与全部管理者的高领导力,自是将来的必然取向。

此次出版的《新经营管理学》,对于今后探索崭新的经营

与管理,提供了不少重要的启示。端详此书所举,虽非完全新颖别致,却尽是诸多优秀经营学者与经营实业家之确切而一贯的主张。本书的特色之一是不像其他管理书籍般动辄采用重点式的断章取义,而是完整一贯的经营哲学。所谓经营哲学,就是“活用人、活用企业”的思考方式,全神贯注于如何同时兼顾人性尊重与企业发展,管理手法化理论为具体,并几乎涵盖所有的领域,可谓独特的精心创作。本书汇集无数经营管理书籍的内容,依其重要性而有轻重不同的分量编排,是集要领于一书的优良教材。

管理手法的基础,在于以目标与成果为中心的思维方式,不同于一向以态度及作业取向来推展工作的企业,故可在充分推动企业成果的同时给予劳动者一股满足感。

此朝向“目标管理”的制度,为今后探索发展的途径,预设了不少的指标。

所谓“企业者人”,意指“人”为管理所左右;经营者、管理者本身与管理制度为一体两面,犹如一车之两轮。

目 录

序文	(1)
第一章 经营管理	(1)
1 经营管理	(1)
2 经营管理概念的历史	(3)
3 确实地实行计划	(5)
4 目标的管理	(10)
第二章 计划化	(11)
5 目标的设定	(11)
6 计划的种类	(24)
7 计划化的第一阶段	(42)
8 下意志决定	(57)
9 完成计划	(71)
第三章 组织化	(84)
10 组织构造	(84)
11 权力的转移和分化	(104)
12 非正式或正式组织	(117)
第四章 命令	(130)
13 得到适当的人材	(130)
14 意志的传达	(144)
15 领导能力	(159)

16	动机的起因·····	(171)
17	从业员的评价及养成·····	(184)
18	部下问题的处理·····	(202)
第五章 调整与统制·····		(216)
19	调整·····	(216)
20	统制过程·····	(225)
21	统制之人性面·····	(235)
第六章 结论·····		(247)
22	总结·····	(247)
23	非正式的接触·····	(248)
24	写报告书·····	(251)

第一章 经营管理

凡事皆非自然衍生,而是使其产生。

——赫兹

1 经营管理

组织化活动的成功,无论是公司、医院、公会或政府机关,皆为指导者的管理技术所左右,无一例外;而管理技术则非与生俱备,而是广泛阅读有关文献,参加解决管理者问题之研究班及讨论会,或密切观察其他优秀管理者的行事等积极培养而成。

大企业及管理者的培养投注巨额的预算,只要是管理者,不问男女都让他们参加学校或研究班的训练,多方学习具有效果的经营管理技术与方法。

何事会导致管理者的成功或失败呢?成功的管理者是多才多艺,而失败的管理者则一无所长吗?回答这个问题之前,必须先分析管理者的职务。

所谓经营管理,其定义是:组织部门具备能够充分有效地运用一切可资利用的资源,使其达到预期成果的能力。管理者可资利用的基本资源有以下 5M:

Money(资金)

Material(资材)

Machinery(机械设备)

Methods(方法)

Manpower(人的资源)

资金 经营管理的资金,包括设备资金与周转资金。管理者对于自己负责的部门所分配到的资金,必须做最有效的应用,而且知晓今日用度是否可为将来的取度,也就是必须充分预期利益的回报。金钱是经济界的润滑油,是维系企业所有层面的公分母。资金管理在经营管理方面极具重要意义,犹如血液循环之于人体。

资材 制造业的资材,包括原料与成品。拍卖业与零售业以其库存货品为资材。服务业(其资材与制造中心相比,价格较为低廉)亦有各式各样必须管理的资材。

机械设备 以工厂和店铺所使用的设备为主,包括电脑与事务机等机械设备。其适当的选择与利用,是管理者的主要工作之一。

方法 组织其他资源,并利用其供给的组织方法,分析事业的成功与否。管理者的能力决定于適切地指示技术与方法。大多数的大公司都会开发有效的方法以处理问题,这也是公司有力的资源。

人的资源 安德鲁·卡内基(钢铁大王)认为,纵使缺乏前4项(资金、资材、机械设备、方法),只剩下从业员——人的资源,则无论如何,企业仍然可以在较短的时间内重新建立——这番话广受人们的支持。

空有前4M,而独缺人的资源,对于事业的营运毫无助益。有效地运用人的资源,可以弥补其他资源的缺乏;若是无

法充分利用人的资源,纵使其他资源不虞匮乏,依然会破坏组织的力量。

经营管理依赖人的资源 人的资源不仅意指操作机械的双手,还包括决策组织的机能,以及实施其决策的大脑。

现代最著名的经营学者彼得·德拉卡曾说,真正的经营管理就是从业员的管理。从业员是企业成功的中枢,人事管理才是企业繁荣与衰亡的关键。

经营管理的英语是 MANAGEMENT,重音节在 MAN,亦即 MANAGEMENT。

我们致力于 MAN(人才)的开发,而它则与其他资源的开发息息相关。MANPOWER(人的资源)是导致其他资源成功或失败的关键。

优秀的管理者能充分活用其他一切资源。透过第五个 M 的有力管理,以最佳的效果达成我们的目标,乃是本书的基本主张。

2 经营管理概念的历史

钢铁公司技术师弗烈德利克·W·泰拉,初次尝试经营管理的组织方法是在 20 世纪初,其主要目的是提高生产力。在此之前,几乎所有经营管理上的意志决策,都直接取决于监督者的专门知识与过去处理类似问题的经验。因此,管理者完全依赖自己有限的知识及前任管理者的惯例。“以前亦是如此”经常是决定之际的根据。

泰拉将其全面改变,分析、调查各类工作,再确定最具效果的处理方法;详细指示各阶段工作所采用的方法;正确分配

完工前的时间比例；以及圆滑运作具有任何可行性的制度以处理资材，都在他的计划范围之内。

泰拉提出的“科学的经营管理”，迅速为人所理解，许多团体和各种类型的公司，也纷纷采用这种思想方式与方法。结果，这些公司在时间与资材方面节省了无以估计的经费，而且避免了劳动者不必要的劳力浪费；这是因为泰拉等一群管理者，为了达成生产目标，开发了节省必要能量的方法之故。

泰拉的许多生意，都是经由“工业技术”新领域后继者的琢磨，变成更加精炼的方法而付诸实行的；最著名的后续者是住在弗兰克里昂的基尔普烈斯夫妇，他们曾研究发表“时间/行动”调查的结果。此调查首先是用时间精确地测量行动，将工作详细分门别类，然后再以最少的劳力和时间来完成，使工作单纯化。基尔普烈斯的调查结果，“唯一最佳的方法”是——科学的经营管理——此成为不朽的座右铭。

解决生产问题的组织方法，可以达成提高生产力的目标，但方法的本身并非毫无问题。对于劳动者与工作的一切效率，专家们所采用的非人性处理方式，往往招致怨声载道。劳动公会以工业技术是要谋求“提高效率”为借口，用“唯一最佳的方法”分析，将已经决定的基准大幅提高，并设定未达水平的生产力之最高基准，因而妨碍了计划。管理者往往忘却在机构背后之人，面对任何问题，都要使用“科学的”技术来图谋解决。的确，当我们充分运用此分析方法后，往往会有万事俱备只欠东风的缺憾。

此缺憾部分在 1920 年代末到 1930 年代初，经由爱弥顿·梅约及弗利兹·雷斯里斯法葛尔两人的实验才加以弥补，当时他们服务于威斯坦·埃雷克特里克的赫松工厂。其实验

是调查组合环境的物理性变化,会为劳动者的生产力带来什么影响。首先他们将所有男女受测者安置在一间房子里,然后改变室内的温度、调节各种照明度。结果令人惊讶的是,尽管环境已发生变化,生产力却依然节节上升,这证明了物理性因素对于劳动几乎不产生任何影响。他们根据这项结果,进行几年的分析,发现劳动者对于环境的部分物理性变化毫无反应,对包含精神因素的劳动环境才产生反应。此时,许多复杂的要素对生产力的提高具有极大的影响,例如对一起工作的人抱有好感;没有“人”愿意在大杂烩的作业线上工作;被视为“特殊的”人;满足自己被当作个体来看待等。

以此为契机,更进一步实行观察人性要素的经营管理,亦即不可单纯而机械地实行经营管理,必须留心人性的要素。因此形成问题语汇,MANAGEMENT 变成 HUMANAGEMENT。

目前,人们对于人性要素的兴趣愈来愈高。经营专家从前曾费很长的时间不断研究行为科学、心理学、社会学及人类学的各种法则,顺理成章地用来研究生产力的提高,因此引导出许多改善劳动环境的概念;由于这层的进步,能自劳动获得满足者逐渐地增加。

3 确实地实行计划

成功的管理者,为达目标,真是无所不用其极吗? 如何运用 5M,以带来最大的成功机会呢?

构成经营管理的基本要素可以归纳为头字语 PLORDIC-OCO,此头字语是由各构成要素的前两个字母组合而成。

PL——Planning(计划化)

OR——Organing(组织化)

DI——Directing(指示)

CO——Coordinating(调整)

CO——Controlling(统制)

计划化 欲开始实际活动时,首先必须订立行动计划。行动计划通常是先设定应该达成的最终目标或近程的诸目标,然后为达目标而追踪各个计划的必经阶段,最后再设定更详细的行动计划。

考虑经营时,最重要的是要清楚地确定组织的最终目标、计划的立案与实施的阶段。盈利事业当然以利益为目标。至于利益以外的目标,若能促成计划的成功,不妨将它们做一番预测。

计划有长期与短期之分。许多公司设定可历经多年的计划,这对于长时间需求资金、设备与管理者的情形尤为重要。长期计划在日常业务方面,经常与短期和中期目标共同运作,相辅相成。计划之所以订立乃是要处理经常反复发生的问题,以免临时慌忙寻求解决对策。此外,亦有单目标的计划,是专门处理将来发生的特定状况。

计划中,解决问题的可能对策并不限于一个,管理者可从诸种解决对策中选择其一,其中包括自己所想出者。实行对策时,必须刺激计划立案者的创造力。创造力人皆有之,优秀的经营者能游刃有余地促使他人发挥创造力。实行计划时愈具独创性,愈能产生深具可行性的解决对策。

计划化的过程中,另一重要部分是下达决定。具有下达优异决定之能力者,便有机会跻身为更上层的管理者;应赋予此

上层管理者适当的权限,而此权限则以适切的意志决定能力为前提。

今日的企业,通常以多人共同作业,几个管理者共同决定对策。管理者必须了解,在下达决定的过程中,能获得多少部下的合作,以及已经下达的决定、在实行的阶段内、能拥有多少干部的协助。

组织化 计划既经拟定,继则将公司组织化,使其形成能够实施计划的形态。公司的规模、工作量;制品与服务的多样化等,公司愈是庞杂繁复,愈需要规定明确的组织构造。

公司的组织形成阶级组织,乃是一种普遍的现象。每个管理者之下有几个部属,上有一位上司,以这种形式的命令系统可达到尖端的管理,而阶级组织因此自然构成。

欲理解这种组织的复杂脉络,必须先明了组织内各职务的内容及各职务的互助关系。

大部分公司组织内的专家,为能灵活运用专门技术,都会先熟悉组织中之作业线与干部的职责。作业线的管理者在每个专门领域有其固定职务,对自己权限下的部下负有直接的责任;至于干部方面,其工作虽与作业组织有运带关系,但毕竟是间接的。现代经营中,如何统合这些小组已成为主要课题之一。

成立这类正式组织因而衍生出非正式组织(与正式组织或互助或抗衡的人际关系小姐)的公司亦不在少数。能力强的管理者必须认识非正式组织,了解与之合作(或抗衡)的方法,并彻底掌握非正式组织对公司的方针与政策之影响力。

利用组织构造,促使经营管理发挥最高效力的关键,应属权限的委让吧!亦即管理者将大半的工作与权限委让给部下,

当然并非权限一经委让,即丧失管理者的责任。管理者若能了解并实行权限委让的方法,达成自己目标的可能性将因此而增高。

指示 公司的组织构造,实际上依赖其中的行事者,若行事者行事不当,它也只不过是徒留形骸的躯壳罢了。

良好指示的完成,始自选择适当的从业员,此从业员必须能恪尽各种职务的义务与责任。

人事管理取决于从业员的人选。实现“量材而用”的理想之前,慎重分析工作,以及确实掌握促使工作成功的必要因素,是不容忽视的,然后开始选适任者,加以训练。总而言之,交代工作给部下,或为促使部下发挥最高能力而经常惯用的动机及程序,必须首尾一贯。

指示的重点之一,是良好的沟通。领导者——管理者毕竟也是领导者——传达指示、思想、意见及目的予部下时,必须具有知悉部下是否理解接受的能力;此外,亦须经常关心部下的想法、感情、希望与不满。

事业成功的关键,操纵在直接与部下接触的管理者手中。管理者领导能力的优秀会改变部门内的气氛,此与工作的种类风马牛不相及,而优秀的领导力与高生产力之间的关系却是环环相扣。

领导力与惯用动机,通常传承自行为科学。认识诸原则,将其应用于工作上之管理者为能干之管理者,欲经由部下而获致成果,则非了解部下不可。心理学者是如何出神入化地完成共同作业的呢?原来也是要借助各方的力量。

纪律等如何惩罚从业员的问题亦须明确提出。管理者应为避免此类问题的发生而努力。人之所以为人,必定具有人所

无法克服某些困难的缺点,因而引发经营管理上的困扰;发生这类问题时,管理者必须究其原因,以谋对策。

调整 多数的组织单位,在其组织活动上,调整组织内部各处所发生的问题,是为不可或缺的工作,此调整工作所花费的时间若延宕过长,将成为管理者烦恼之源。

调整机能的一部分,可以预先编入组织构造之中,因为任何组织都有可能偏离公司管理的预期方向或全公司的统一行动。

调整可由关系部门选出代表者,组成委员会来执行,亦可由专门部门担任,或有以非正式型态出现者;不过关系者若能切实掌握全体目标,并朝一致目标行动,非正式亦可能出奇制胜,发挥宏效。

统制 是 PLORDICOCO 中最后的 CO,其意义是确实地实行计划。

管理者身负监视目标达成的责任,亦即为达成目标而统制。执行统制的主要方法,是设定达成目标的基准。此基准——以金额、生产量等数量单位表示——是运用实际达成目标的程度作为测量的尺度。

运用达成目标之基准的技术无以计数,例如预算、销售报告、生产纪录、会计纪录等皆属之。生产纪录与会计纪录等可以手抄方式做成简单的报告,亦可运用电脑做成复杂而详细的记录,而其目的则是完全相同的。设基准在实际绩效呈现时,两者之间会出现明显的差异,根据两者的比较,顺应工作的需要,可以适时地节省劳力,并倾注全力于未达成之目标。

工作的基准不确定,统制即难以收效;无法测定企业印象、从业员的士气、顾客的评判与材才的开发等问题时,统制

亦因而难以收效。但是,经营管理上亦有专门确定这些问题的确切法则,且开发出处理相关问题的方法。

4 目标的管理

纵观长期的计划,下以正确的评价,结果凡努力必产生成果。谨遵守单纯的原则,认为“平稳无事”即可的管理者,非真正的管理者。真正的管理者经常眼光朝向最后目标,他了解自己的部、课与公司的目标,甚至自身的目标也与之配合。

从计划化经组织化、指示、调整,乃至最后的统制,真正的管理者在自己的工作的所有层面内,决定目标而不迷失方向。此与只要达成目标,而一味固守原则而自足的无能管理者迥异。真正的管理者乃为达成目标而锲而不舍,全力以赴。

所谓经营管理,是经由部下而获致成果,管理者彻底灌输部下以成果为目标的思想形式;所谓管理者,是指决定其部门之目标而不迷失方向者。

以下各章叙述管理者应如何用优秀的经营管理技术于日常生活中,进而达成最终目标。

第二章 计 划 化

未了解目的港口的人无法一帆风顺。

——塞内卡

5 目标的设定

在计划化的第一阶段中——设定目标——未能明确地理解目标，即无法订立计划。

目标必须明确地设定，而且凡参与达成目标者，必须充分理解目标。管理者必须特别留心公司的目标，并接受、达成，以充分履行其义务。

绝无偏离方向的目标，其中包括长期目标与短期目标。长期目标是指公司将来数年间欲完成的目标。除了改善第2代、第3代后继者的培养，以及地缘社会的关系等难以掌握的对象外，亦包括市场占有率的扩大，以及新制品、服务的开发与长期的金融等。

短期的目标则是长期目标中附设的阶段性目标，依照预定完成计划，组织体则包括解决正面特殊问题的目标。

由各单位所组成的组织中，其各单位有其独自的目标，但任何目标必须配合整体组织的目标。

当目标设定时，切勿忽略事业的持续性这一大目标。除了