

工商管理培训教程

主编 江建秋 副主编 杨新刚 郭元玲

现代管理学

新疆人民出版社

工商管理培训教程(共六册)

现代管理学

主编 江建林

新疆人民出版社出版

(乌鲁木齐市解放南路348号 邮政编码 830001)

新疆新华印刷三厂印刷

850×1168毫米 32开本 7.75印张 192千字

1998年6月第1版 1998年6月第1次印刷

印数:1—5000

ISBN 7-228-04709-5/G·420 定价:84元(全六册)

编写说明

工商管理培训教程是根据中组部、国家经贸委《“九五”企业管理人员培训纲要》和《工商管理培训课程教学大纲》要求,结合新疆中小型企业改革和经济发展需要而编写的。这套教材共6本书,分别是《财务管理》、《市场营销》、《经济法概论》、《国际商务》、《现代管理学》、《生产管理》。这套教材由自治区经贸委组织,新疆经济干部管理学院编写。

为了编写好这套教材,成立了由有关领导、专家学者、企业负责人组成的编委会和学术顾问组,遴选水平较高的教授担任每本书的主编。参编人员认真学习党和国家有关文件,进行了深入细致的调查研究,参阅了国内大量资料,充分征求了有关部门和大中型企业领导人员的意见,经过反复修改和讨论,按照国家确定的教学大纲进行了教材编写,由编委会组织了教材审定。

在本教材的编写过程中,首先得到了国家经贸委培训司的大力支持和帮助,其次是得到了自治区党委组织部、兵团经贸委等部门的大力支持,在此表示衷心的感谢。

本教材出版后,我们将根据企业改革的深化和经济发展的需要不断进行充实和修改。

《工商管理培训教程》编委会

《工商管理培训教程》编委会

主 任:宋汝鹄

副主任:李 钧 雪克来提 田江平

卡德尔·吾守尔 白志杰

委 员:殷宇霖 杨 斌 哈丽妲

史浩江 马新斌 赵秦贵

秦裕忠 杨兆林 沈建江

阿斯卡尔 何瑞英

加快培养高素质的企业经营管理队伍

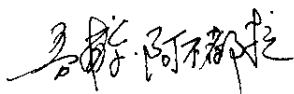
(代序言)

当前,我国经济和社会发展进入了一个新的战略转变时期,推进两个根本性转变,提高经济增长的质量和效益,实现国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标,对劳动者素质特别是企业经营管理队伍素质提出了新的更高的要求。

企业是国民经济的基本单元,国有企业是经济发展的主导力量。在国际竞争日趋激烈的今天,能否提高国有企业的竞争能力,直接关系到国民经济的持续、健康发展和综合国力的增强。搞好国有企业,关键在人,在于有一个好的领导班子,有一支高素质的经营管理队伍。现代国际企业间的竞争,说到底人才的竞争。纵观世界经济发展史,成功企业的背后,无不有一批高素质的经营管理者。因此,加快培养一大批掌握现代经济理论的高水平的经营管理人才,造就一支懂经营、会管理的高素质企业家队伍,是我们参与国际竞争,实现经济发展战略目标的迫切需要。改革开放以来,大多数企业干部的经营管理水平有了较大的提高。但是,随着社会主义市场经济体制的建立,企业由单纯的生产单位变为市场竞

争的主体,政策环境、发展目标、评价标准、运作方式等都发生了根本变化。企业经营管理者在传统体制下形成的经营观念、管理思想、工作方法远远不能适应形势的需要,亟待进行现代经营管理思想和知识的更新。加强企业经营管理人员的培训,使他们接受系统的现代工商管理理论知识的教育,是提高企业经营管理水平的有效途径。

按照中央“九五”干部教育规划和中组部、国家经贸委“九五”企业管理人员培训纲要和《工商管理培训课程教学大纲》的要求,结合我区企业改革和经济发展的实际,自治区经贸委组织编写了这套工商管理培训教材,包括现代企业管理人员需要掌握的市场营销、财务管理、经济法、国际商务、生产管理等理论知识,既有基本理论,又有实际案例,是一套适合我区企业的比较完整的教材。希望广大企业经营管理通过系统的学习,努力掌握现代经营管理知识,不断提高自身素质,为我区企业的改革与发展做出贡献。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '马训' (Ma Xun), written in a cursive, flowing style.

1998年6月20日

目 录

第一章 现代管理学导论.....	(1)
第一节 管理与管理职能.....	(3)
第二节 管理者与管理能力.....	(9)
第三节 现代管理学的学科结构	(14)
第二章 管理思想的演化	(21)
第一节 管理意识的觉醒	(21)
第二节 管理理论的成熟	(25)
第三节 管理理论的发展	(37)
第四节 我国现代管理理论与实践	(44)
第三章 管理与环境	(50)
第一节 管理与环境的关系	(50)
第二节 管理环境的分析	(54)
第三节 环境管理的方法	(65)
第四章 管理与人	(72)
第一节 人本管理思想的形成	(72)
第二节 人际关系	(75)
第三节 企业文化	(84)
第四节 人力资源的开发与管理	(98)
第五章 管理目标与决策.....	(101)
第一节 管理任务与目标.....	(101)
第二节 目标管理原理与操作.....	(103)

第二节 决策的类型、程序与决策方法	(114)
第六章 计划	(132)
第一节 计划与计划工作	(132)
第二节 计划工作的原理和步骤	(140)
第七章 组织	(148)
第一节 组织理论与组织工作	(148)
第二节 组织结构与组织设计	(154)
第三节 组织的协调与沟通	(164)
第八章 领导	(174)
第一节 领导职责与领导权威	(174)
第二节 领导理论	(180)
第三节 激励与授权	(186)
第九章 控制	(200)
第一节 控制与控制的原则	(200)
第二节 控制的过程与方式	(204)
第三节 管理控制系统	(210)
第十章 创新	(219)
第一节 创新的特征与内容	(219)
第二节 创新的原则和方法	(225)
后 记	(236)

第一章 现代管理学导论

人类的管理活动几乎与人类的历史一样悠久,早在公元前 5000 年,生活在幼发拉底河流域的苏美尔人就已经有了最原始的记账活动,这是人类历史上有据可考的最早的管理实践了。世界上所有的文明古国如巴比伦、罗马、中国等在几千年前就能够对庞大的王国进行有效的管理,并完成令今世惊叹的宏大工程,如埃及的金字塔、中国的长城,表明在那时人类已能组织、指挥数十万人,历时多年完成耗费巨大财力、人力和物力的超级建筑工程。其足以证明人类管理实践不仅悠久,而且富有成效。然而把管理当作一门独立的学科,对管理进行比较系统的研究则是近 100 年来的事。

管理学作为一门研究管理现象和规律的科学,是随着 19 世纪末、20 世纪初的科学技术和工业化大生产的发展而逐步形成的。正是由于工业革命使企业规模随着生产能力的扩张而壮大,大工厂生产方式替代了家庭作坊的生产方式,在这一变化背景下,以往凭个人经验的传统管理方式已不适应生产发展,因此,人们开始比较系统地研究企业内部有效协作,提高劳动和生产效率的问题。在这一时期,以美国的泰罗为代表的、着手于工厂生产管理实践研究的早期管理学者创立了科学管理理论,使管理成为一门独立的学科,并受到了人们广泛的重视,使管理学得以迅速发展和成熟。

如今管理学已被联合国教科文组织列为一级学科的 12 个类别之一,这 12 个学科是文学、理学、工学、农学、医学、林学、师范、财经、政治、管理、艺术、体育。现代管理学已渗透到自然科学技术

领域和社会人文科学领域,由于其内容广泛,需要运用许多科学知识。如:进行生产过程组织、质量管理、技术与产品开发等要运用产品设计与制造、工装设备、计量检测等许多专门技术学科知识;制定经营决策要运用社会学、心理学、法律、数学、经济学等各种学科知识;从事劳动人事组织要运用经济学、社会学、心理学、组织行为学、工效学等许多科学知识;进行财务管理和核算又要运用财务、会计、价格、金融、贸易等多种学科知识。涉猎广泛且组合创新,使管理学形成许多新的交叉学科,构成管理学学科群:如按管理要素分类的人事管理、财务管理、物资管理、信息管理等;按管理行业部门分类的行政管理、企业管理、金融管理、科技管理、教育管理、医院管理、军队管理、体育管理、国民经济管理等;按管理方法分类的管理哲学、管理心理学、管理经济学、管理数学、管理信息系统、运筹学、控制论、信息论、系统论等;按管理实践过程分类的决策管理、计划管理、生产(运行)管理等……这一发展中的庞大的学科群,日益丰富着管理学科,也使越来越多的人熟悉和掌握了现代管理学原理,并用于指导实践。

实际上正是管理学科的实践性特点,使管理学能够随同本世纪迅猛发展的自然科学技术和不断创新的社会科学理论,成为支持当代社会经济发展的四大学科之一,这并列的四大学科是:社会科学、自然科学、技术科学、管理科学。

吸收了社会科学理论和自然科学技术方法的管理学科以其富有实效的应用性特点,在今日的重要性越来越突出,这要求我们从事实际工作的人,无论是管理别人还是被人管理,也无论是管理有形的财物,还是管理无形的信息、产权,都必须掌握现代管理原理,理解并行使管理职能,提高管理能力,成为组织网络有序管理中的合格成员。

第一节 管理与管理职能

众所周知,物质资料的生产是人类赖以生存和发展的基础和条件,也是人类最基本的活动。要生产就必不可少要进行管理。简单的生产是这样,现代化的复杂大生产更是这样。所以说管理是进行社会化生产的必要条件,也是生产劳动社会化的产物。随着社会生产力的发展,生产社会化程度的提高,生产规模扩大,不同人群在一起从事共同劳动,由于劳动者之间存在着分工与协作,为了使劳动者之间的动作协调,步调一致,有秩序地从事生产活动,就出现了相应的管理。

管理具有明显的二重性。既有由一定的生产力状态所决定的自然属性,同时又有一定生产关系所决定的社会属性。管理作为一种独立的社会职能,首先是社会生产力的发展和社会分工的产物。随着生产力发展,生产技术日益复杂,劳动分工日益精细,生产的社会化日益广泛。如果没有管理这样一种专门的社会职能来计划、组织、指挥、协调和控制,人们的集体活动、生产经营活动就根本不可能正常进行。正如马克思所说:“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,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”因此,管理是合理组织生产过程,使劳动对象、劳动手段和劳动力得以有效组合,形成生产力的必要条件。

一个现代化企业,即使有了最先进的技术装备,有了合格的工程师和技术熟练的生产工人,有了生产某种先进产品的一切必要资源,如果缺乏有效的管理,那么,这个企业仍将难免陷入一片混乱,不可能进行正常生产,更不要说生产出优质产品,取得良好的

经济效益了。所以,管理是社会劳动过程的一个组成部分,是组织生产力的一个必备的而且重要的因素。管理的这种特性是一种自然属性,无论对资本主义和社会主义来讲都是一样的,管理是生产力。

同时,管理的自然属性还告诉我们,要搞好管理,必须适应现代化大生产的要求,采用科学方法组织生产力。我们必须正确对待不同社会制度下的管理理论和管理方法。对于任何外国企业管理中适合我国国情的各种有用的理论、方法,我们都应大胆吸取和借鉴,以促进我国社会主义生产力的发展。

一、管理的定义

近几十年来,在世界范围内形成了一个加强管理、改善管理的热潮。在我国,随着工作重心的转移和市场经济体制的建立,管理日益为人们所重视,到处都在谈论管理、加强管理,无论哪里出了毛病,首先找到的原因总是管理不善。但是,究竟什么是管理?管理的作用又怎样?科学技术是生产力,管理是不是生产力,还未形成人们的共识,还未被人们所承认、所接受,需要进一步研讨与论证。

管理是什么?从不同角度可看有多种不同的认识。美国管理学家赫伯特·A·西蒙认为:“管理的本质是决策,或者说围绕着决策的制定和组织实施而展开的一系列活动。”这一说法强调决策的作用,认为管理就是决策,才真正反映管理的真谛。

当代管理过程学派的主要代表人物、美国管理学家哈罗德·扎茨认为:“管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定的目标。”这一说法强调的是管理的组织、设计职能。

美国管理学家小詹姆斯·H·唐纳利认为:“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”这一说法强调管理的领导、协调功能。

此外还有一些管理学家认为：“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”“管理就是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”

归纳上述观点，可以得知管理学家们是从不同方面强调管理的某些职能及实施职能活动的过程。

由于管理的概念既随着历史的发展而有不同的内涵，也循着人们的认识的角度而在不同的侧重，所以管理的概念并不是一成不变的。在管理思想史的早期主要强调管理的“指挥”、“管辖”内容；在现代管理学的最新阶段则强调管理的“协调”、“服务”职能；在以任务为中心的注重理性的人看来，管理的主要职能是“计划”、“领导”、“控制”；而在以人为中心的、有灵活个性的人看来，管理的职能应转变为“激励”、“沟通”、“创新”。由此可见，管理作为社会科学概念，也必然会有随时代进步而变化的特性。

根据上述从不同侧面、不同角度对管理的陈述，目前国内外比较一致的看法是：管理是一组职能，也是一种活动过程，而管理活动是有组织有目的的活动，其必有管理者和活动的目标。综合上述认识，可以将管理定义为：管理是由一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导和控制等职能，综合运用和协调人力资源和其他资源，以有效地实现组织目标的活动过程。

二、管理的职能

管理职能是管理过程中各类活动的特定功能。西方最早系统地提出管理职能的是本世纪初的 H·法约尔，他认为管理的职能——他称为管理的要素分为计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔认为，管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。他把各项职能的定义描述如下：

(一)计划：就是仔细研究未来，然后对未来的行动做出安排。

(二)组织：就是建立企业的物质和人事机构，把人员和物质都组织起来，为组织的每个成员分工，并规定任务、职权和责任。

(三)指挥:就是指导下属有效地去完成工作。

(四)协调:就是把所有的工作统一和联系起来,使组织的活动协调一致。

(五)控制:就是设法使一切工作都按制定的计划和已下达的命令去做。

这就是所谓“五职能说”。法约尔对计划职能主要是强调其重要性,他认为组织职能是为实现组织的既定目标提供一切所需条件的过程(包括组织结构的设计与建立,职工的招募、训练以及规章制度的建立等);指挥职能是管理层对下层人员给予指导的过程;协调职能是使组织目标顺利实现而协调组织的一切工作的过程;控制职能则是为了实现组织计划而对实际工作进行调整和控制的过程。由于法约尔的“五职能说”主要陈述于其著作《工业管理与一般管理》,他虽以企业为研究对象,提出了企业管理职能和管理原则,但他认为这些理论同样适用于行政机关、军队及宗教组织等。

法约尔一生大部分时间都在担任高层管理者,他从高层管理者的角度出发,分析研究管理问题。他通过亲身的观察和管理实践,描述了管理过程及管理的各项职能,明确地提出了经营与管理的区别(如图 1—1 所示)。

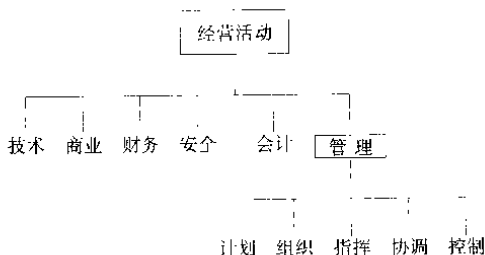


图 1—1 经营与管理的区别

在法约尔之后,许多西方的管理学者对管理职能进行了更加广泛的探讨,也扩展了管理的职能。管理职能除了法约尔所述的计划、组织、指挥、协调、控制外,又新增了决策、领导、用人、激励、沟通、监督、创新等。其中,决策是对计划职能的补充;用人是对组织职能的细化;领导是对原指挥、协调职能的概括,同时广义的领导职能可以将激励、沟通等包含在内;监督也是对控制的细化,惟有创新是现代管理认识发展的一种新的管理职能观念。由此可见,管理职能的新扩展,基本上是对原有管理职能的扩充和细化。

关于创新职能,其之所以提出,是由于近几十年来,科学技术突飞猛进地发展,社会经济活动空前活跃,市场体系和功能在变化,社会人际关系在变化,组织形式在重组和分化,人的价值观和生活方式也在变换和选择之中。因而管理者每天遇到的是大量的新情况、新问题,因循守旧、墨守成规的管理方式和管理原则,已无法胜任新形势下的管理,不创新就无法适应形势,也无法实现组织目标。因此,创新成为管理者的新的重要的职能之一。

综上所述,现代管理学中,管理的职能主要有计划、组织、领导、控制、创新等,这些职能包括了决策、沟通、激励等具体细化的职能。

在当今社会人类从事一些大型工程项目时,上述管理职能往往被综合运用。在集中国家力量甚至多国资源从事现代化——超级工程如人类宇航事业的经典之作——阿波罗登月计划的实施,就是在实行综合管理下完成的一项极其复杂的系统工程。

美国的阿波罗登月计划从1961年5月至1972年12月实施,历时十一年半。耗资约300亿美元,参加研制的美国与外国企业2万多家,大学与研究机构120所,使用大型计算机600台,参加研制工作的人员达400万,其中高级工程技术人员42万。整个计划是成功的。1969年7月21日,载人的阿波罗11号,第一次登上了月球,实现了人类的梦想。

阿波罗计划的总指挥韦伯说：“阿波罗计划中没有一项新发明的自然科学理论和技术，全部工作都是现成技术的运用。关键在于综合。”而综合本身就是一项创造。这种综合性的创造，在现代科学技术成果中占有很大的比重（见图 1—2 阿波罗计划管理系统图）。

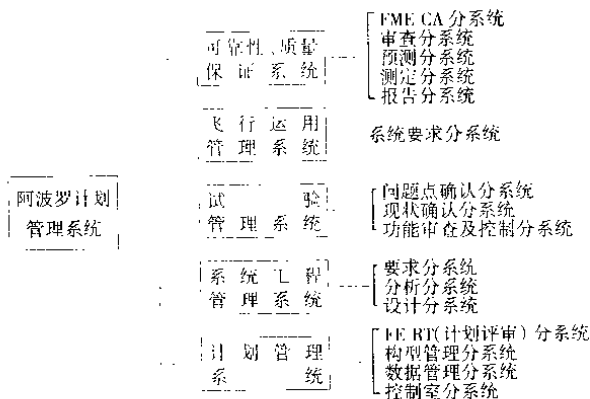


图 1 2 阿波罗计划管理系统图

管理科学本身具有极强的综合性。组织管理搞得好，还可以促使发明创造的诞生。例如美国的曼哈顿工程（研制原子弹），其技术总指挥并非一流的科学家和权威，而是年仅 38 岁的加州理工大学教授欧本海默。但他知识渊博，而且善于组织领导。他具有敏锐的综合思维能力，能抓住问题的关键，能和各方面的专家合作。事实证明，他是一名出色的管理者。在他的领导下，1.5 万名科技人员和 12 万名生产人员努力工作，用三年左右的时间就搞出了原子弹。

所谓管理科学综合性强，一是指用到的知识是综合性的，如要

用到自然科学、数学科学、社会科学、系统科学等各方面知识；二是指要善于组织领导各方面的专家参加，加强管理，协同作战。所以管理是一门“综合性应用学科”。

英国著名的科学家贝尔纳把科学的组织和管理称为“科学中的科学”，他认为现代科学的发展、科学成果的应用以及科技人才的成长，都还没有达到应有的水平，主要问题就在于管理跟不上发展形势的缘故。

以上分析和事实充分说明，管理职能的综合运用既可以提高效率，保证质量，还可以为掌握先进的科学技术创造前提，增加经济效益和社会效益。

总之，管理这门潜力无穷的学科，能使整个国家机器、各行各业进行快节奏、高效率 and 有序的运转，为人民创造更多的物质财富和精神财富。

第二节 管理者与管理能力

管理的定义指明管理职能是由管理者行使的。管理者是通过管理以实现组织目标的关键角色，其管理能力的高低也十分重要。因此我们必须了解管理者的身份特点及其分类，掌握提高管理能力的知识。

一、管理者

现代社会各类组织的运行活动都不是随意的、无目的的，组织活动往往是由处在组织中不同地位的成员来主导或参与才得以开展的。组织内的成员可以简单地分为管理者和操作者。

所谓操作者就是在组织中从事具体业务的人。其任务就是做好组织分派的具体的操作性业务，而不承担对他人的工作进行监督、指导和指挥的责任。

而管理者则是在组织中负责指挥指导和监督他人完成具体业