

● 实用管理类丛书

# 现代 实用管理学

杨洪兰 主编 王方华 副主编

SHIYONG GUANLI LEI CONGSHU

● 复旦大学出版社

责任编辑 刘子馨  
责任校对 马金宝

## 现代实用管理学

杨洪兰 主编 王方华 副主编

---

出版 复旦大学出版社

(上海国权路 579 号 邮政编码 200433)

发行 新华书店上海发行所

印刷 复旦大学印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 13.75

字数 354 000

版次 1996 年 8 月第 1 版 1996 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—6 000

书号 ISBN 7-309-01690-4 / F·391

定价 18.00 元

---

本版图书如有印订质量问题, 请向承印厂调换。

## 内 容 提 要

管理学是本世纪发展最为迅速的理论之一。本书作为实用类的教材和读物,在系统地介绍管理理论的同时,重点地介绍了国内外各种最新的管理方法和模式,并注意了理论与实践的结合。为便于读者的阅读、使用和增强实用性,在每章的开头都设有“开章事件”,结尾编有小结和案例。

全书共分管理和管理人员、管理理论的发展、组织环境的性质、组织目标、战略策略计划、决策、组织结构、组织设计与组织的发展、领导、对职工的激励、人力资源的开发与管理、组织管理的控制职能、小型企业管理、国际企业管理、服务业的管理和企业文化等共十六章。

## 前 言

杨洪兰、康芳仪编译的《实用管理学》(复旦大学出版社 1989 年 3 月第一版, 1992 年 5 月第二次印刷)一书受到了广大读者的厚爱, 同时亦给我们提供了许多宝贵的意见。根据我们应用此书所进行多年教学的实践和广大读者的建议, 以及管理理论和管理实践的发展, 我们对《实用管理学》进行了较大的修改, 并将此书取名为《现代实用管理学》。

作为一本实用类的管理学教科书, 《现代实用管理学》具有它明显的三个特点:

1. 在系统地介绍管理理论的同时, 重点地介绍了国内外各种最新的管理理论和模式。例如, 加拿大著名管理学家明兹伯格 (Henry Mintzberg) 关于企业战略和组织设置的理论; 美国著名管理学家 John Child 关于权力控制对组织管理和组织机构设计的理论; 我国著名的管理学家, 复旦大学管理学院院长郑绍濂教授关于高新技术对组织管理和组织设置的理论; 我国著名的经济学家和管理学家苏东水教授和芮明杰教授关于弘扬东方文化、建立具有中国特色的现代企业管理体系的理论都是第一次被正式地反映在管理教科书上, 具有较强的系统科学性和先进性。

2. 本书注意了理论与实践相结合的原则: 在论述各种管理理论的同时列举了国内外企业管理中许多实际的例子。这些实例有助于学生理解和掌握有关的管理理论。

3. 本书在结构安排上也具有其特色——在每章开头都有“开章事件”, 让学生带着“开章事件”中的问题进入有关理论的学习。

在每章结尾都有“本章小结”和思考题，并附有案例。这些案例都是取于国内外企业管理中的实际例子，既有利于提高学生运用刚学过的理论解决实际问题的能力，又有助于学生加深对国内外企业管理实际的了解，具有较强的实用性。

本书由复旦大学管理学院杨洪兰、王方华、上海高等轻工业专科学校邬适融、复旦大学教务处康芳仪四位同志共同合作编写。由杨洪兰和王方华同志负责全书总体构架的设计。具体写作分工为：邬适融撰写第五章和第六章、康芳仪撰写第十二章、王方华撰写第十五章、杨洪兰撰写其余的十二章，并对全部书稿进行统一修改和最后定稿。

在撰写本书的过程中，我们汲取了国内外学者有关论著中的一些最新观点；还吸收了复旦大学管理学院部分研究生和 MBA 研究生提供的案例和论文中的一些素材。在此，我们向有关的作者和同志表示衷心的感谢。

在本书的写作和出版过程中，我们还得到了复旦大学教务处有关领导的大力支持，复旦大学出版社的责任编辑刘子馨、赵恒忠同志给了我们热忱的支持和帮助，在此，我们也要深深地感谢他们。

本书可供大专院校经济、管理专业作为学习管理的教材或参考书，也可作为在职经济管理人员自学之用。

杨洪兰

1996.5.18

于复旦大学李达三楼

# 目 录

<b>第一章 管理和管理人员</b> .....	1
第一节 管理和管理人员的含义 .....	2
第二节 管理人员的类型 .....	4
第三节 管理人员的作用和技能 .....	6
第四节 管理的范围和过程 .....	11
案 例 无锡小天鹅公司迎接新的挑战 .....	16
<b>第二章 管理理论的发展</b> .....	19
第一节 西方的古典科学管理理论 .....	21
第二节 人际关系和行为科学管理理论 .....	27
第三节 现代各种管理学派理论 .....	31
第四节 中国古代管理思想之精华 .....	39
案 例 管理理论真能解决问题吗? .....	44
<b>第三章 组织与组织的环境</b> .....	47
第一节 组织环境的性质 .....	48
第二节 组织与环境的关系 .....	56
第三节 企业的社会责任与企业形象 .....	60
案 例 哥伦比亚电影制片公司的不道德行为 .....	63
<b>第四章 组织目标</b> .....	66
第一节 计划程序 .....	67
第二节 组织目标的性质 .....	69
第三节 有效地制定组织目标 .....	73
第四节 目标管理 .....	77

案    例    幸福家具制造公司目标的制定 .....	82
<b>第五章 战略策略计划</b> .....	85
第一节 战略策略计划的性质 .....	85
第二节 战略策略计划的重点 .....	87
第三节 战略计划程序 .....	89
第四节 现代各种战略模式 .....	99
案    例    长江烟草公司战略的改变 .....	109
<b>第六章 决    策</b> .....	111
第一节 决策的性质 .....	111
第二节 决策程序模式 .....	117
第三节 决策过程的步骤 .....	119
第四节 决策的各种方法 .....	125
案    例    对春风化工厂决策的评价 .....	154
<b>第七章 组织结构</b> .....	156
第一节 组织结构的含义 .....	156
第二节 有关组织结构的理论 .....	158
第三节 工作专门化与部门化 .....	164
第四节 划分职责权限:授权与分权 .....	169
第五节 管理跨度 .....	173
第六节 直线人员与参谋人员的职能 .....	177
第七节 组织活动的协调 .....	181
案    例    红星无线电厂改革其组织结构 .....	186
<b>第八章 组织设计与组织的发展</b> .....	189
第一节 影响组织结构设计的因素 .....	189
第二节 企业组织结构的各种模式 .....	200
第三节 组织机构的设计原则 .....	208
第四节 组织的变动与发展 .....	217
第五节 组织的衰落与终结 .....	229

案    例	得州仪器公司采用矩阵组织结构所带来的 问题 .....	232
<b>第九章</b>	<b>领    导</b> .....	235
第一节	领导的性质 .....	235
第二节	领导行为 .....	240
第三节	环境领导方式理论 .....	243
第四节	当代有关领导方式的其他理论 .....	251
第五节	组织的政治手腕和策略 .....	253
案    例	春光大学膳食处处长的领导方法 .....	256
<b>第十章</b>	<b>对职工的激励</b> .....	258
第一节	激励的性质 .....	258
第二节	关于动机诱导的理论 .....	260
第三节	有关人的需要、动机和激励问题 .....	261
第四节	激励过程 .....	268
第五节	强化理论 .....	273
第六节	报酬制度与激励 .....	274
第七节	激励计划与方法 .....	278
案    例	明春计算机公司的激励制度 .....	281
<b>第十一章</b>	<b>人力资源管理与开发</b> .....	284
第一节	工作分析与人力资源计划 .....	285
第二节	人才的招聘与选择 .....	287
第三节	人才培养与开发 .....	292
第四节	工作表现考核与报酬 .....	293
第五节	报酬与福利 .....	297
案例 1	长虹纺织厂裁减人员中引起的问题 .....	302
案例 2	南方英才咨询公司招聘启事 .....	303
<b>第十二章</b>	<b>组织管理的控制职能</b> .....	305
第一节	控制的性质与作用 .....	305



第二节	控制的类型与模式 .....	308
第三节	控制模式的选择 .....	314
第四节	控制的方法与技巧 .....	317
第五节	进行有效的控制 .....	332
案 例	上海汇众汽车制造公司推行新的控制方法 .....	336
<b>第十三章</b>	<b>小型企业的管理 .....</b>	<b>340</b>
第一节	小型企业在国民经济中的作用和地位 .....	341
第二节	小型企业的管理 .....	345
第三节	小型企业的计划工作 .....	347
第四节	小型企业的组织 .....	349
第五节	小型企业的领导 .....	350
第六节	小型企业的控制 .....	351
案 例	车田养猪场成功的原因 .....	354
<b>第十四章</b>	<b>国际性企业的管理 .....</b>	<b>357</b>
第一节	国际性企业管理的性质 .....	358
第二节	国际性企业所处的环境 .....	362
第三节	国际性企业的计划制订问题 .....	366
第四节	国际性企业的组织问题 .....	369
第五节	国际性企业的领导问题 .....	372
第六节	国际性企业的控制问题 .....	375
案 例	在日本市场进行竞争碰到的问题 .....	379
<b>第十五章</b>	<b>服务业管理 .....</b>	<b>381</b>
第一节	服务业在经济发展中的作用 .....	381
第二节	服务业的定义及其在经济发展中的地位与 作用 .....	383
第三节	服务业的特征与服务业的能量管理 .....	389
第四节	服务企业的组织结构 .....	397
案 例	东方证券公司的能量管理 .....	406

<b>第十六章 企业文化</b> .....	408
第一节 企业文化的兴起与发展 .....	409
第二节 现代企业文化的含义 .....	411
第三节 现代企业文化构成要素 .....	413
第四节 企业的功能 .....	416
第五节 现代企业文化的创设 .....	419
案 例 用户满意事大 .....	425

# 第一章 管理和管理人员

## 开章事件

假设你是中国某一家洗衣机制造公司的董事长兼总经理,全面负责该公司的管理工作。你的公司已发展为国内同行业中第一流的公司,1994年,你的产品在国内市场的占有率已达到42.7%,利润突破1.3亿多元,成为国内洗衣机制造业中首先跨入亿元的企业。然而,随着改革开放的不断深入和发展,你公司正面临着越来越严峻的形势,国内同行业之间的竞争日趋剧烈,国外实力雄厚、技术先进的同行公司及其产品亦纷纷涌入我国市场。面临这种状况,你将采取什么战略策略去迎接这种挑战呢?

不知道你是否知道下列的一些人:王基铭、陆吉安、黎明、吴正林、汪阳、刘金保、穆端正、马承源、钱伟长和真禅。他们的身份是什么?他们都有什么共同之处呢?王基铭是中国石化上海金山实业公司的董事长兼总经理;陆吉安是中国上海汽车总公司的总经理;黎明是上海宝山钢铁集团公司的董事长;吴正林是上海第一百货商店股份有限公司的董事长兼总经理;汪阳是中国东方(集团)有限公司的总裁;刘金保是中国人民银行上海分行行长;穆端正是上海东方电视台台长;马承源是上海博物馆馆长;钱伟长是上海大学校长;真禅是前上海佛教协会会长兼主管上海玉佛寺寺院。他们都是中国上海各企事业单位的一些高级管理人员。他们的工作各不相同,各单位的组织形式也不一样。但是,他们都面临着许多

相同的问题和挑战。他们都在为实现自己组织的目标而竭尽全力。他们在各自的管理工作中都采用了许多相同的管理原则。不管他们干得好坏,他们和他们的组织都在强烈地影响着我们的社会。我们在这里提到了组织,所谓组织,就是“一个由两个或两个以上的人组成的团体,团体的成员在一起工作并按照预定的方式和原则共同努力去实现组织的目标。”这些目标可以包括利润(如宝山钢铁集团公司),传授知识(如大学),保卫国家(如军队),或满足个人的需要(如玉佛寺院)。在我们的社会里,到处都有组织,他们对我们的日常生活和工作产生着巨大的影响。因此,了解组织是如何起作用的,他们又是如何进行管理的,这对我们说来就显得更为重要了。

本书就是论述组织(主要是企事业)管理和管理人员的。本书的头三章是导论,总的介绍有关管理的基本问题。第一章讨论管理的性质与含义,管理人员的定义、作用及其应具备的技能。第二、第三章主要涉及管理的主要理论和环境。

## 第一节 管理和管理人员的含义

已有许多关于管理的书都对“管理”作过解释,下过定义。但是,相对来说,这些定义和解释不是过于简单,就是只片面地强调了某一个方面。例如,泰勒就给管理下过这样的定义:管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。又如,西蒙认为:“管理就是决策”。我们可以从这本书中看到,事实上,“管理”要比泰勒和西蒙的定义包含着更广泛、更复杂的内容。

从系统理论的观点来看,我们也许比较容易了解管理的含义(我们将在第二章讨论系统理论,这里只涉及一些与管理定义有关的部分内容)。系统理论认为,任何人类构成的社会组织都有一个从社会环境中输入其需要的基本资源和利用这些资源的问题。这

些资源包括:人力资源、金融资源、物质资源和信息情报资源。管理者的工作就是组织和协调这些资源,以实现其组织目标。

管理者为了实现组织的目标,是如何组织和协调本身所能支配的资源呢?他们是通过执行管理的四个职能——计划、组织、领导和控制来实现组织目标的。因此,管理的定义就可以用图 1.1 来表示。

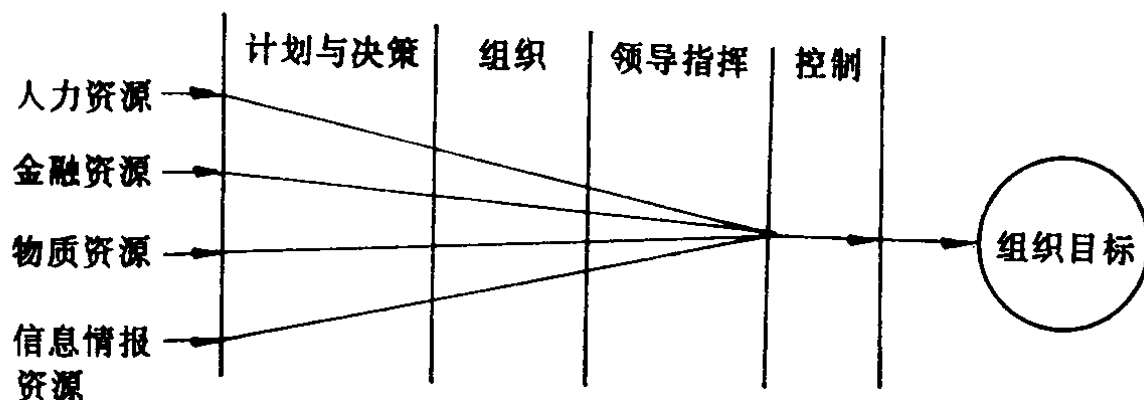


图 1.1 管理示意图

管理就是对一个组织所拥有的资源——人力资源、金融资源、物质资源和信息情报资源进行有效的计划、组织、领导和控制,用最有效的方法去实现组织目标。所谓有效,我们指的是要正确无误地去干事情。例如,工厂以最低的成本制造适销的产品,又以最佳的价格出售并赢得了顾客的赞赏。我们说这个工厂进行了有效的生产。如果一个工厂虽然能快速地生产许多产品,但它的产品销不出去,这就不能说这个工厂进行了有效的生产。因此,一般来说,成功的管理都包含着效率和效益(Efficiency and Effectiveness)两个方面的意思。

我们对管理的含义有了了解,我们也就不难给管理人员下定义了。一个人,如果他的基本工作活动是属于管理过程的全部或一部分内容的话,他就可以被称为是一个管理人员。具体说,管理人员就是负责对人力、金融、物质和信息情报等资源进行计划、组织、领导和控制的人员。

## 第二节 管理人员的类型

一个组织内有各种类型的管理人员。我们可以从一个组织的纵面和横面来分辨各种类型的管理人员。

### 一、从纵面分析

从纵面(Vertical)角度来分析一个组织内的各种管理人员,就是从—个组织的垂直线来分析其管理人员。从纵面分析,大多数人都把管理人员分为:高级、中级和第一线(又叫基层或作业线)管理人员。

1. 高级管理人员。这一层的管理人员在一个组织内的管理人员中占的数量很小。主要包括企事业组织中的董事会董事、总裁、总经理、副总裁和副总经理以及其他高级职员等。高级管理人员负责制定组织目标、总战略、掌握方针政策和评价整个组织的业绩。他们在对外交往中,往往以代表组织的“官方”身份出面。

2. 中级管理人员。这一层管理人员的数量很大,包括分厂、分公司的厂长、经理、总公司下属分部经理等。他们的主要职责是执行高级管理层作出的计划和决策,把高层制定的战略目标付诸实现。他们负责向最高管理层直接报告工作,同时负责监督和协调第一线管理人员的工作。与最高管理层相比,他们更注意组织日常的管理事务。最新的调查研究报告表明:如果中级管理人员被授权的话,组织内生产和改革的步伐都会进行得更快。

3. 第一线管理人员。它主要包括:车间主任、工长、基层单位主管人、监督人和办公室负责人等。他们的主要职责是给下属人员分派具体工作任务,监督下属人员的工作情况、协调下属人员的活动,使大家都能完成既定的目标。他们直接向中层管理人员报告工作。

这三个管理层的管理人员的工作内容和性质有很大的不同。第一线管理人员非常关心具体工作任务的完成,而最高层管理人员则对总的长远目标、战略计划和重大的方针政策感兴趣;第一线管理人员处理问题时,往往通过个体性劳动或一些技能就能解决,而最高层管理人员处理的问题,则必须通过仔细而复杂的思考才能解决;第一线管理人员考虑的往往是日常工作安排和机器调整维修之类的问题,而最高层管理人员所关心的可能是如何制定战略计划把竞争对手的市场夺过来,扩大自己的市场占有率等具有战略性的问题。总的来说,第一线管理人员所关心的主要是非管理性的具体工作,而高层管理人员所关心的则主要是管理性的工作,中级管理人员则介于两者中间。

## 二、从横面来分析

从横面(Horizontal)来看管理人员就是从其作用着眼,而不是从其在组织层次上地位的高低来分析。从其所起的作用来分析,一个会计亦可能是一个成本核算会计组的领导(第一线管理人员),掌握一个分部的审计(中级管理人员),也可能作为一个总裁的经济协调人(高级管理人员)。虽然他们的职务、地位不同,但是从其所起的作用来看,他们都是属于财会方面的管理人员。从横面分析,一般都有下列类型的管理人员。

1. 市场管理人员。他们的基本工作都与市场有关——市场调查分析、广告与产品宣传、产品调拨与销售以及分析顾客心理、需求和竞争对手的有关情况等。社会主义市场经济这个概念,说明了:管理的基本出发点是“企业所做的一切都是为了满足顾客和社会的需要”。市场经济条件下市场对企业的重要性决定了市场管理人员的重要作用。

2. 财务管理人员。他们基本上都是与组织的金融资源打交道。具体来说,财务管理的主要职责包括:资金的筹集,预算、核

算、投资和财务监控等。

3. 生产管理人员。他们主要的工作包括：建立能为组织制造产品和提供服务的系统，负责制定计划和控制组织日常的生产活动，生产规划、质量控制、工厂及设备的选择和布局等等。现在，越来越多的人都更为注意改进生产、提高产品质量、保护及充分利用有限的资源等问题，这就使生产管理人员在企业组织中的地位变得越来越重要了。

4. 人事管理人员。人事管理人员主要职责是从事对人力资源的管理。具体地说，人事部门是从事人力资源的计划、招聘和选择组织所需要的合格人才，并对这些人才进行有效的培训和合理的使用，建立合理而有效的业绩评估、晋升、奖励和惩罚以及报酬制度等等。

在市场经济条件下，企业之间的竞争之本质是人才的竞争。随着国内外对人才竞争态势的日趋加剧，人事部门的工作将会变得越来越繁重和重要。

5. 行政管理人员。对一个组织来说，行政管理人员也是极为重要的。比起从事某一专业方面的管理人员来说，他们从事的工作更加综合化，管理实践的面更广，因此，他们更富有各个方面的管理经验，对管理职能也更加熟悉。

6. 其他方面的管理人员。除了上述的各种管理人员以外，在国内外的企事业单位还有其他专职的管理人员。例如，公共关系管理人员——主要负责处理公共关系方面的事务；研究与开发方面的管理人员，他们专门负责协调科技人员和工程师，以便进行科技项目和新产品的开发。

### 第三节 管理人员的作用和技能

管理人员的种类虽然很多，他们的工作也各不相同，但是，通



常他们所起的作用和所需的技能却大体相同。

### 一、管理人员的作用

美国哈佛大学经济管理学教授亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)对管理者的作用问题进行了多方面的研究。他从分析研究中发现:一个管理者同时起着各种不同方面的作用。这些作用归纳为三个基本方面。

1. 人际关系方面的作用。这方面的作用有三个方面:

(1) 作为组织的官方代表身份对外进行人际交往活动,如参加剪彩仪式,出席宴会等;

(2) 作为组织的领导人,负责招聘选拔人才,培训和激励员工,一个管理者常常会以正式或非正式的身份出现,对下属人员的工作作出指示或提出建议,特别是在环境压力条件下,在关键时刻起着领导人的作用;

(3) 起联络作用。对外起着本组织与外单位的联络作用,对内又起着上下级之间的联系作用。

2. 信息情报方面的作用。

(1) 在发现有价值的信息情报线索时,追踪到底,以获得全部有关的信息情报;

(2) 常常通过正式或非正式的方式了解下属的信息情况,下属人员常常也把他们了解到的信息向上级报告,在此同时又及时地把有关的信息传给下属人员,起着既追踪又传递信息情报的作用;

(3) 作为组织的代言人向外部正式发布有关本组织公开的信息情报。

3. 决策方面的作用。明兹伯格认为,管理者在决策方面的作用体现在四个方面。

(1) 主动提出决策。管理者从广泛的联络中获得大量的信息