

HUAZHONG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

高等学校教材



现代管理学导论

XIANDAI GUANLIXUE DAOLUN

主 编 王 平
副主编 童铁山 吴中宇

华中理工大学出版社



前 言

科学管理和科学技术已成为现代经济发展的重要支柱。国内外经验告诉我们，在同样的资源、设备和人员条件下，科学的管理能成倍地提高工作效率。因此，管理干部和科技人员都应该学点管理知识，以便懂得如何有效地利用资源，适应环境，组织劳力。

几年前，我们曾编写了一本供非管理专业人员阅读的《现代管理概论》讲义，适合作为理、工、文、师范等专业大学生的教材，在使用中受到广大读者的好评。这本《现代管理学导论》就是以原讲义为基础从实际需要出发，在结构和内容上作了较大的修改；重点论述了管理的基本理论、组织和领导职能；加强了管理方法和决策方法的内容；并在突出工业企业管理的同时，对不同领域的管理也作了简要的介绍。

在编写过程中，我们力求做到少而精，以便读者在了解管理基本知识的基础上，根据工作需要去涉猎某些专门的内容；也给任课教师留有充分的自由发挥的余地，使他们能根据不同的教学对象，加深或侧重某些方面的内容。

本书共十一章。参加编写的有：王平（第一、三、十章）、李爱珍（第二章）、吴中宇（第四、六、十一章）、童铁山（第五、九章）、宋子良（第七章）、王传友（第八章）。全书由王平主编。

刘中荣教授、张碧晖教授以及祝焰、童学卫、黄红同志曾参加《现代管理概论》讲义的编写，他们的工作为本书的出版奠定了良好的基础，在此表示衷心的感谢。

编者

1992年9月

目 录

第一章 管理及其职能	(1)
第一节 管理	(1)
第二节 管理职能	(5)
第三节 管理原理	(12)
第二章 管理理论发展史	(20)
第一节 古典管理学派	(20)
第二节 行为科学学派	(30)
第三节 现代管理学派	(42)
第三章 决策	(48)
第一节 决策及其发展史	(48)
第二节 决策体制和决策程序	(51)
第三节 决策的方法	(61)
第四节 大型项目的可行性论证	(76)
第四章 组织	(80)
第一节 管理组织理论	(80)
第二节 管理组织设计	(87)
第三节 管理组织结构	(93)
第四节 组织环境及对环境的适应	(100)
第五章 领导	(107)
第一节 领导概述	(107)
第二节 企业领导体制	(109)
第三节 领导方式和领导艺术	(116)
第四节 领导者的能力和素质	(123)
第六章 管理的基本方法	(126)

第一节	管理的行政方法	(126)
第二节	管理的经济方法	(129)
第三节	管理的法律方法	(134)
第四节	管理的公共关系方法	(139)
第五节	管理的其他方法	(142)
第七章	现代科学方法在管理中的应用	(150)
第一节	全面计划管理	(150)
第二节	目标管理	(151)
第三节	全面质量管理	(154)
第四节	全面经济核算	(157)
第五节	系统工程	(159)
第六节	价值工程	(163)
第七节	滚动计划	(168)
第八节	ABC 分析法	(170)
第九节	全员设备管理	(173)
第十节	成组技术	(176)
第十一节	看板管理	(178)
第八章	工业企业生产管理	(181)
第一节	工业企业生产管理的基本概念	(181)
第二节	生产过程组织	(184)
第三节	质量管理	(191)
第四节	劳动管理	(195)
第五节	物资管理	(200)
第九章	经营管理	(208)
第一节	经营管理概述	(208)
第二节	经营环境与经营战略	(216)
第三节	经营策略	(220)
第四节	市场开拓与营销策略	(224)
第十章	产品开发管理	(232)

第一节	产品开发概述	(232)
第二节	新产品开发的程序	(239)
第三节	产品开发策略	(246)
第十一章	不同领域的管理	(254)
第一节	工业管理	(254)
第二节	商业管理	(260)
第三节	行政管理	(266)
第四节	人事管理	(270)
第五节	城市管理	(276)
第六节	科学技术管理	(280)

第一章 管理及其职能

第一节 管理

一、什么是管理

1. 管理的基本概念

管理是人类社会实践的产物。20世纪以后,随着生产的发展,管理开始从经验逐步发展成为一门科学,成为人们在有效地生产、生活和政治活动中不可缺少的强有力的工具。

管理就是通过计划、组织、领导和控制来协调所有的资源,以便达到既定的目标。这个定义包含以下三层意思:

(1) 管理的本质是协调。通过对管理对象的协调,使组织内部消除在方法上、时间上或利益上存在的分歧,达到和谐一致,最终达到既定的目标。

(2) 管理的对象是各种资源,主要包括人、财、物、信息和时间。

人既是管理的对象,又是管理的核心和动力。协调人力资源,即是要做到各尽其才,各施其职,各得其所。财务管理是通过资金的合理运动和消耗,广开财源,增收节支。物的管理是使设备、仪器、厂房、能源等做到物尽其用。好的管理者还必须善于安排自己的时间和他人的时间,使得各环节能有机地衔接,达到事半功倍的效果。信息的管理要求灵敏、准确、有效地收集和处

理信息,这是管理的基础。

(3) 管理的手段是计划、组织、领导和控制。计划就是拟定所要达到的目标。这属于预谋阶段,可影响到事情的成败。组织就是要使企业或单位内各要素(人、财、物、时间、信息)成为有机的整体。这是管理的执行阶段。领导就是通过各种命令及决策使管理具体化。控制就是通过教育、检查、惩罚与奖励等手段,对计划执行情况实行监督、检查与核算。各种不同的组织都具有上述四项共同的职能,但由于组织管理的对象不同,如何运用上述手段则大有不同。

2. 广义管理和狭义管理

管理有广义和狭义之分。广义的管理是指对人类一切社会活动的管理。人类社会是包括物质系统、政治系统和意识系统在内的复杂的大系统。广义的管理相应地包括了生产技术管理、社会政治管理和精神文化管理

这三大部分(见图 1-1)。狭义的管理是指生产技术管理,主要是对劳动力、劳动对象和劳动工具这三大要素的管理。

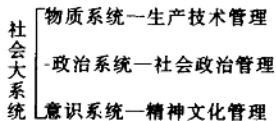


图 1-1 社会系统

3. 管理的通用性和层次性

管理具有通用性。首先是指管理的理论和方法可以普遍地应用于各种类型的团体,并不限于经营企业。不论在何时,只要人们试图通过集体努力达到既定的目标,都必须进行管理协调。其次,一个组织内部各级管理人员都要履行各自的管理职能,协调各种关系。

管理还具有层次性。任何一个组织内部的管理一般都可以划分为不同的层次,各层次管理的主要职能不同。第一层次为最

高管理层,又叫经营层,主要从事计划和决策;第二层次为中间管理层,主要进行具体的计划和控制;第三层次为基层管理层,主要职能是监督和执行。

二、管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和管理的社会属性。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是与生产力和社会化大生产相联系的,主要是合理地组织生产力。生产力系统不仅具有劳动者、劳动对象和劳动工具三大要素,而且具有复杂的结构。

生产力结构是否合理,是生产管理的主要课题。生产力结构大体可分为三个层次:

第一层次结构是生产力各要素之间的结构。主要是人-机-材料结构。该层次管理的主要目的在于科学地确定最优的人-机功能分配,即根据机器的功能合理地配置劳力,避免人力的浪费和机器的闲置。同样,材料的不同配置也要影响系统的功能。同一种材料可以加工成不同的产品,材料的合理分配可以使系统达到最高的产值。

第二层次结构是指生产力各要素内部的互相联系和相互作用。它包括两方面的内容:①劳动者之间的互相联系和相互作用。集体的共同劳动是由单个劳动者组成的,劳动者的结合可以采取不同的形式。如果获得了有机的、科学的结合,这种共同劳动所创造的生产力就不再是单个劳动者的力量的机械总和,而要比这个总和大得多。这就是如何合理地组织劳动力的问题。②机器之间的互相联合。生产的专业化分工,要求各种专业化机器具有合理的配置,使之达到机器体系的最佳结构。它又包括两方面内容:一是使机器的空间分布获得最佳结构,尽可能地缩短劳动对象在各项工艺流程之间的运动路程;二是科学地协调工具

机、传动机和动力机的关系。

第三层次结构是工具机内部工件系统和刀具系统的配合。即它们在结构上是否协调,同样影响到整个生产力系统功能的发挥。

生产力内部结构的优化,要求生产力各种基本要素得到平衡的发展,使生产得到合理的组织。如工业的合理布局要求企业接近原料、燃料产地和消费区,消灭不合理的运输,节省社会劳动力,最充分地利用各地区的自然资源和劳动资源。提高生产力就必然要求管理的科学化。管理促进生产力结构趋向最优化的这一特性叫做管理的自然属性。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性是和生产关系相联系的。生产关系是人们在物质资料生产过程中相互结成的社会关系,这是人们一切社会关系中最基本的关系。它主要包含三方面的内容:生产资料所有制的形式;各种不同的社会集团在生产中的地位和相互作用;产品的分配形式。其中,生产资料所有制是起决定作用的,是生产关系的基础。资本主义社会在其长期的发展中形成了一定的生产关系——主要是私有制。同时又发展了股份制、托拉斯、辛迪加、国家资本主义等。随着新技术革命的发展,又出现了成千上万个小型企业,形成了新的工业园区,还制定了种种法规,使一些制度完善起来。资本主义企业还在其内部发展了一些人际关系理论,行为科学理论。这些都属于管理的社会属性方面的实践和理论。

我国目前进行的许多改革,实质是改革不适合生产力发展的生产关系和上层建筑。如农村从承包制的实行到完善社会化服务体系,企业经营机制的转换,政府职能的转变,增加企业的经营自主权,私有制、股份制的试点,各种高新技术园区和经济

特区的建立,以及相应的政策法规的颁布等,都属于优化和完善生产关系的改革。

第二节 管理职能

最早提出具体的管理职能的是法国工程师、高级经理人员法约尔。1916年他在《工业管理和一般管理》的书中,将企业的全部活动归结为技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动及管理活动六类。他认为,管理的职能就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。后来许多管理学家虽曾多次论述过管理的职能,但基本上都没有超出计划、组织、指挥和控制的范畴,而协调作为管理的本质,应该贯穿在上述四项基本的职能之中。

一、计划

1. 计划的定义及作用

计划是一切系统活动的纲领,管理作为一种有目的的活动是从计划开始的。科学的计划是为系统和组成系统的各部分及其任何一项活动选择目标和制定实现目标的战略、策略、方案和程序的。计划的作用在于:确定系统的目标;统一系统内各部门的活动;统筹系统的资源;提高系统的效益;并为其他管理职能——组织、领导和控制提供标准。

2. 制定计划的原则

(1) 从全局出发综合平衡。从系统的观点看,任何一个组织都是更大的社会经济系统中的一个子系统。就组织内部而言,它又是由许多具有特定功能的业务系统组成的。组织和社会之间、组织内部各部门之间以及个人和组织之间都有一定的矛盾,例如社会需求和生产能力的矛盾,产量和质量的矛盾等。组织的领导在制定计划时,要从全局出发进行综合平衡。即不仅要考虑到

本组织的利益,也要兼顾整个社会经济利益。组织内部的个人、部门也要从全局利益出发计划自己的行动。

(2) 订计划要留有余地。由于社会经济环境和内部条件复杂多变,所以要求计划具有一定的弹性,留有适当的余地,以便在情况发生变化时能及时调整和变更计划,保证执行计划的主动性。例如目前国内外常采用的滚动式计划就是一种具有较大适应能力和应变能力的弹性计划。

(3) 全员参与的原则。计划必须具有广泛的群众基础,才能得到有效的执行。全员参与原则就是使系统内的全员都参与系统内各级的决策和计划。这样做既可以充分发挥广大群众的聪明才智,集思广益,又可以使群众更深刻地了解计划,便于自觉地执行计划。

(4) 重视信息反馈的原则。制定计划只是计划工作的开始。任何完善的计划都可能有疏漏,执行中的情况又千变万化,因此在执行过程中必须进行适当的调整。这就需要建立信息反馈的系统和制度,以便领导者及时地了解计划执行情况,并根据外部环境和内部条件的变化作出反应和处理,保证计划目标的实现。

3. 计划的分类

按计划的期限,通常可分为长期计划、年度计划和短期安排。长期计划指3~5年以上的计划。企业的长期计划是企业的纲领性计划,涉及企业的发展方向、目标及实现途径。一般包括产品发展方向、生产发展规模、工艺技术的发展水平、主要技术经济指标的发展水平、职工队伍的建设、职工生活福利的提高等。年度计划是组织在年度内的行动纲领。以企业而言,一般包括产品销售计划、生产计划、生产技术准备计划、物资供应计划、财务计划、设备维修计划和技术组织措施计划等。短期安排是在年度计划的指导下,对每季、每月、每旬或每周的工作所作出的

具体安排。

相比较而言,长期计划更具有战略性、方向性,而短期安排则更细致、具体,具有极强的可操作性。

还可以从其它角度对计划进行分类。例如,按计划所涉及的范围,可以划分为总体计划、部门计划、单项专业计划和作业计划。总体计划反映了组织的总体目标设计和全面计划;部门计划是分部门和分目标的计划;单项专业计划是针对某项具体工作或问题的计划;作业计划是基层执行机构的具体执行计划。

从计划所适用的特殊作用来看,还有进入计划、撤退计划和应急计划。进入计划是指发展一项新的工作如何准备上马的措施计划;撤退计划是指原来从事的工作如何压缩或淘汰的措施计划;应急计划是指在发生意外事件时如何采取应急措施的计划。

上述各类计划之间是相互联系、相互补充的,其中长期计划、年度计划、短期安排是计划工作的基本内容。

二、组织

1. 组织的职能

任何一个系统,为了实现自身的目标和任务,都要进行包括合理分工、合理配备和使用系统的资源、正确处理人际关系在内的组织管理活动。组织的职能包括两个方面:一是合理组织系统的物质结构;二是合理组织系统的社会结构。科学的组织就是把系统内的各个要素、各个环节和各个方面,从劳动的分工和合作上,从上下左右的相互关系上,从时间和空间的相互联接上都合理地组织起来,使系统在一定的环境下能协调有序地运转,从而不断提高系统的工作效率。

2. 组织工作的主要内容

(1) 设岗。建立合理的组织结构,包括各管理层次和职能部

门的建立。

(2) 分工。按业务性质进行分工,确定各个部门的职责范围。

(3) 授权。按所负责任授予各部门、各管理人员相应的权利。

(4) 沟通。明确上下级之间、个人之间的领导协作关系,建立信息沟通渠道。

(5) 人事。配备和使用适合工作要求的人员,并对人员进行考核培训。

(6) 激励。实行合理的工资、奖励制度。

3. 组织结构的基本形式

按照系统的目标和任务建立合理的组织结构,是组织工作最基本的任务之一。组织结构的基本形式有五种:

(1) 直线制组织。在这种组织形式下,上下级之间是垂直领导关系,任何一个下级只对一个直属上级负责,平行机构之间不发生直接的业务联系和责任关系。

(2) 直线参谋制。组织负责人配备若干助手,形成一个参谋咨询机构,但各级参谋机构之间不发生联系,参谋机构也不直接指挥下级,仍然保持直线制的领导关系。

(3) 职能制。各级行政部门,除主管负责人外,还相应设立一些职能机构。它们在自己的业务范围内向下级行政部门下达命令和指示。下级除接受上级行政主管人领导外,还必须接受上级各职能机构的领导和指示。

(4) 直线职能制。这种组织结构是在各级行政领导下设置相应的职能部门,分别从事专业管理。但各职能部门拟定的计划、方案以及有关指令,由生产行政领导者批准下达,职能部门对下级领导者和下层职能部门无权直接下达命令或进行指挥,

只起业务指导作用。

(5) 事业部制。又称矩阵式组织结构。这种组织形式将按职能划分的部门同按任务项目划分的部门相结合,在完成某项特定任务的同一组织结构中,形成综合性的专门小组,构成“矩阵”形式。当任务或项目完成后,专门小组即行解散,又按新的任务和项目组合。

4. 组织工作的原则

(1) 提高效率。要求在尽可能短的时间内,经过必要的程序达到预定的目标。组织工作最根本的原则是提高效率。对于组织机构的设置;信息的沟通;责权利的划分;各种办事程序和规章制度的设立都应以提高效率为准则。

(2) 简化。组织机构的层次和部门取决于它所承担任务的数量和性质,只要能完成确定的任务,组织机构层次、部门及人员应越少越好,一切冗余的机构、人员都应精减。组织的规模和机构还要随着任务的变化进行适当的调整。同时还要简化办事程序,革除繁章冗节,减少一切与实现组织目标无关的活动。

(3) 责权利相对应。这个原则意味着分层授权应和责权利相统一。分层授权是指对系统的全体人员进行分工,在分工的基础上设置若干管理层次,并给不同层次的管理者授予不同的权利。系统的领导者只有依靠这种自上而下、一级管一级的等级制和金字塔形的权力结构,才能把系统严密地组织起来,实行有效的管理。

每个管理机构和个人都要有明确的责任范围,并赋予相应的权力。上级不能越级指挥,不要专权;下级不要推诿,也不要越权。同时要把工资、奖金与职责对应起来。

三、领导

领导是一种个人向其他人施加影响的过程,也是一种引导

和激励的艺术。领导的具体职能是通过一定的组织系统,按照计划规定的目标指挥系统内的每个成员的工作,协调各组织和个人在业务活动中的矛盾和冲突。

四、控制

1. 控制的概念

控制在管理中的含义是指对计划执行的情况实行监督、检查与核算。控制职能主要是检查系统内各方面的工作进展是否与原定的标准、计划和目标相符合,分析执行的情况,发现问题及时予以纠正,以使系统的人力、物力、财力能最有效地加以利用,以便达到预定的目标。

2. 实行控制的要点

控制的要点是控制标准的确立,指令的执行,信息的采集及偏差的纠正。控制的标准是衡量执行结果的依据,通过标准与采集到的信息的比较,衡量是否发生了偏差和偏差究竟有多大,然后分析偏差产生的原因,并提出措施予以纠正。

3. 控制的方式

在管理中经常运用的控制方式主要有:事前控制、实时控制和反馈控制。

(1) 事前控制。指事先采取措施防止偏差出现的控制方式。例如,通过对原材料进行入库前的质量检查就可以预防生产中出现大批废品;对职工采取上岗前培训,就可以使他们在操作前达到一定的水平,防止质量事故和安全事故的发生,使生产能达到预期的效果。

(2) 实时控制。这是一种在现场对系统的某一环节直接进行及时调整的控制。它能有效地纠正系统的输出与控制标准之间即将发生或正在发生的偏差。例如根据炼钢炉的火焰及时地调整进料和鼓风,就是一种实时控制。实时控制是基层管理人员

的主要活动。随着信息传输技术和计算机技术的发展,实时控制方式已在企业的生产、经营、管理中得到了广泛的应用。

(3) 反馈控制。这是一种事后控制。它是通过对系统的输出进行采样并同标准值比较后,对输入和其他环节采取措施,进行调整。反馈控制的关键在于使管理系统通过反馈回路构成闭路,以全面掌握输出与标准之间的偏差,实行有效控制。几乎所有的管理工作都必须建立反馈系统,例如每天的财务、质量分析就是一种最常见的反馈控制。

在实际管理工作中,计划、组织、领导、控制这四项管理职能是相互联系、相互渗透的。任何一项管理工作,都可以看作是按照计划(Planning)、组织(Organizing)、领导(Leading)、控制(Controlling)这个程序展开的,并构成一次循环。而且任何管理过程也不是只经过一次循环就结束,只要系统存在,这种循环就继续下去,每一次循环的完成都把管理水平推到一个新的高度(见图 1-2)。



图 1-2 管理基本职能循环图

第三节 管理原理

管理原理是对管理工作的高度概括和总结。它不是具体的管理方法,而是管理工作必须遵循的基本原理和准则。

一、系统原理

1. 系统原理

系统是指由相互作用、相互依赖的若干组成部分构成的,具有特定功能的有机整体。大至人类社会、小至一个家庭都可以视为一个系统。可以从以下三个方面的特点来进一步理解系统的定义:

(1) 目的性。每个系统都有一个特定的目标,各项工作都要围绕这个目标进行。例如我国的产业组成一个大系统,对这个大系统的管理最终要达到的目的就是,促进我国国民经济长期稳定地发展。

(2) 整体性。系统是由一些要素按照特定的方式结合而成的。系统的整体功能不等于其组成部分的功能的简单相加,它是由系统的结构,即系统内部诸要素相互联系、相互作用的方式决定的,具有各组成部分所没有的新功能。然而每一子系统或每一要素的质量和功能发挥又影响到系统整体的性能。

(3) 层次性。复杂的系统可以顺着时间、空间的秩序划分为多层次系统。任何一个系统,对于构成它的各要素来说是系统,而对于更高一级的系统而言,它又成为要素。以产业系统而言,它可以按图 1-3 所示划分为多个层次,而各子系统之间及子系统的各要素之间,又互相交叉、互相作用,形成复杂的网络。

2. 整分合原则

整分合原则是指在整体规划下明确分工,在高度分工的基