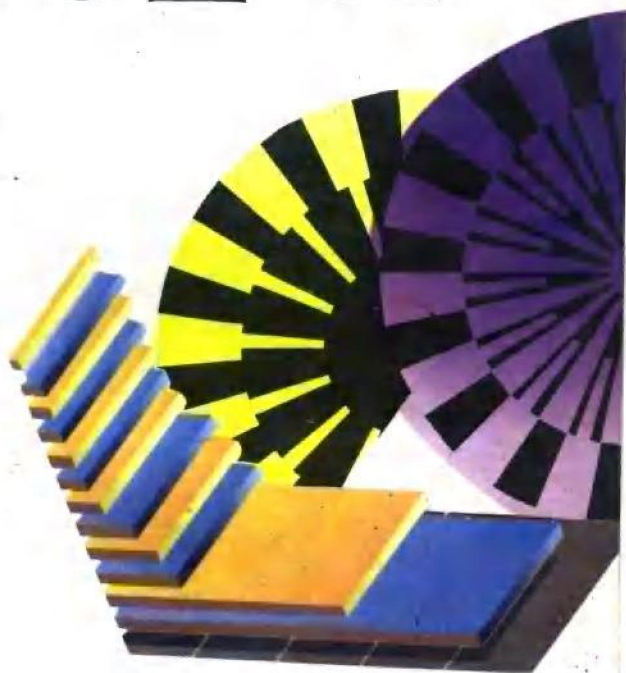


现代管理

李明义 主编



党政干部新知识文库

海天出版社

·党政干部新知文库之二·

现 代 管 理

李毕万 主编

海天出版社
中国·深圳

粤新登字10号

责任编辑 李 永

封面设计 雪 艳

女干部新知文库·

现代管理

李毕万 主编

海天出版社(中国·深圳)出版

新华书店北京发行所发行

承德地区印刷厂印刷

开本 787×1092毫米 1/32 10印张 220千字

1993年10月第1版 1993年10月第1次印刷

印数 1—12000册

ISBN7-80542-811-5/F·117

定价: 6.80元

目 录

一、现代管理——迎接市场经济的新挑战	
1、现代管理综述	1
2、现代管理与市场经济	10
3、现代经营与管理	15
二、管理理论——管理者的指南	19
1、西方管理理论的发展	19
2、现代管理基本原理	32
三、精简高效的管理组织	43
1、管理组织理论	43
2、管理组织结构	48
3、管理组织的运行	58
四、做有效的管理者	66
1、现代管理者应具备的基本素质	66
2、市场经济条件下管理者应树立的新观念	70

3、怎样做有效的管理者	75
-------------------	----

五、决策与规划——管理者的首要职能 ... 90

1、决策	90
2、规划	107

六、人尽其才——人力资源管理..... 112

1、新形势下的人事管理观	112
2、现代人事管理的基本原则	118
3、人员激励与培训	120
4、人员选拔制度与方法	128
5、人事测评与考核	130

七、理财有度——财务管理..... 133

1、财务管理目标与内容	133
2、财务管理环境及应树立的基本观念	137
3、财务管理的方法	146
4、筹资决策	147
5、财务结构决策	157
6、资金成本	160
7、投资决策	162
8、成本、费用及利润管理	179
9、财务报告与评价	183

八、物尽其用——物质设备管理.....	187
1、物质设备管理概述	187
2、物质设备的选择和评价	193
3、物质设备的选用和维修	197
4、物质设备的更新	201
九、无形资源的利用——信息管理.....	209
1、信息是现代社会重要的智力资源	209
2、信息的收集与处理	217
3、管理信息系统的建设	227
十、管理效率——时间管理.....	233
1、时间的本质	233
2、时间的管理	235
十一、现代化管理方法与应用.....	250
1、系统工程	250
2、目标管理	257
3、全面质量管理	263
4、ABC 管理法	269

十二、现代化管理手段与应用.....	275
1、计算机硬件	276
2、计算机软件	295
3、计算机网络与数据通信	302
后 记	312

一、现代管理——迎接 市场经济的新挑战

(一)现代管理综述

1、现代管理的特征

管理起源于人类社会的共同劳动。马克思曾经说过：“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——所产生的各种一般职能。”^① 马克思这里讲到的指挥、协调和执行生产总体运动所产生的各种一般职能，就是管理。

管理自古有之，管理的实践同人类的历史一样悠久。如中国的万里长城，埃及的金字塔，至今已有数千年的历史，在这些建筑中凝结着当年祖先们管理劳动的成果。在漫长的奴隶社会和封建社会，虽然也有管理劳动，但那时的管理是原始的管理，传统的管理，经验的管理。其特点：一是靠个人智慧和经验，缺乏深入调查研究和集体决策；二是凭长官意志办事，缺乏科学性和可行性；三是大都采用经验分析和定性分析方法，

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

很少进行定量分析,因而管理水平不高。管理真正成为一门科学,是在 19 世纪末期,以美国的泰罗所创立的“科学管理”理论作为标志。

管理是人类社会共同劳动的客观需要。然而,对于什么是管理,迄今为止,人们的理解是相当不一致的。比如,管理的科学创始人之一,法国的法约尔认为:“管理就是计划、组织、指挥协调和控制。”美国著名的管理学者孔茨在《管理学》一书中指出:“各级管理人员的基本任务是设计和维护一种环境,使处身其间的人们能在集体内一道工作,以完成预定的使命和目标。”美国著名的管理学家德鲁克则认为:“管理不只是一门学问,还应是一种‘文化’,它有自己的价值观、信仰、工具和语言。”美国著名管理学者卡斯特则认为:“管理是一个过程,通过它,大量互无关系的资源得以结合成为一个实现预定目标的总体。”由于对管理的认识不一,因而在美欧等国形成了多种管理学派,孔茨把它形容为:“管理的丛林”。综上所述,就一般意义来说,管理是根据事物的客观规律,通过计划、组织、控制等职能作用于管理对象,使之适应外部环境,以达到预定目的的人类活动。从以上定义出发,需要说明以下几点:

①管理是人类主体对客体的一种组织活动。这里讲的主体,指的是管理者个人、群体或者组织体;客体指的是内部人、财、物诸要素及由上述要素结合构成的组织系统。科学的管理,可以协调主体与客体关系,从而产生凝聚力、协同力,发挥系统的组合效用。

②管理是一种有目的的活动,其直接目的是为了提高效率。

③管理是一种动态组织活动,其运行过程由计划、组织、

指挥、控制等职能活动构成。管理者按照一定的原则,运用管理职能,通过不断决策和创新,以实现管理活动的良性循环。

现代管理是管理者运用现代化管理思想,采用现代化管理组织、方法和手段进行的管理。它与传统经验管理相比,是一个历史的飞跃和进步;与泰罗所创立的科学管理相比,也有新的发展。其主要特征有以下几个方面:

①对管理活动由静态管理转向动态管理,由定性分析转向定性分析与定量分析结合,从依靠经验判断决策转向科学的调查研究和预测、决策,在预测与决策中发挥专家的参谋智囊作用,大量运用现代科学技术的最新成就。比如,数理统计、运筹学、经济计量学,以及电子计算机在企业的推广应用等。

②由过去的重物轻人的管理转向以人为中心进行管理。管理作为一种社会活动,它的主体是人。管理中财、物、信息、时间等要素都要靠人去掌握、运用和创造。现代管理把人的因素放到首位,在对人的管理中以激励人的积极性作为主要目标,注重对人的行为动机和效果的研究,重视人力资源的开发,由此创造出一系列的现代管理方法,如目标管理、参与管理、经济责任制等。

③运用现代组织原理,把组织看成一个开放的社会系统,管理的任务是实现企(事)业内部要素与外部社会经济环境的动态平衡。泰罗的科学管理,对生产作业研究、职能研究都局限于组织内部;行为科学虽重视对人的行为、动机以至人际关系的研究,但缺乏系统的、整体的研究。现代管理则把企(事)业看成是一个与外部环境不断进行信息、能量和物质交流的开放系统,应不断进行自我调节,以适应环境变化和自我发展的需要。

④运用系统分析方法,对企(事)业进行整体的、综合的、全方位的分析、规划和控制,实现内部人、财、物要素与外部环境的动态平衡,使企(事)业方案、计划、设计、决策优化。

2、现代管理工作的对象

关于管理工作的对象,人们有着不同的认识。国外较早的管理理论,认为管理的对象是人、财、物3大要素。后来有人加上信息和时间,成为5大要素。现代又有人加上士气和方法,发展为7大要素。以上是就管理要素的分析对管理对象的理解,是静止的、孤立的,未能揭示出管理对象诸因素相互之间的本质联系。随着社会化大生产的发展和科学技术的进步,这种对管理对象比较简单和机械的理解,已经不符合实际了。这是因为,管理工作内部存在错综复杂、相互联系、相互交叉而又相互制约的关系。而且这一管理部门与另一部门管理工作之间也存在着复杂的联系。因此,我们必须按照系统论的观点,把管理过程中诸因素统一考虑,可做出如下分析:

①现代管理工作的对象,首先表现为管理者负责控制的一个不可分割的整体。虽然是由若干子系统、许多因素构成,但从系统观点分析,它却是一个不可分割的整体。因此我们要对管理对象进行全面的、整体的认识和分析。

②现代管理工作的对象,虽然首先是一个不可分割的整体,但它同时又是可以分割开来的,相对独立的各个不同部分的有机结合。应该说,管理对象是整体和部分的辩证统一,这个部分既包括管理对象中的各个子系统,比如企业内部的执行系统、监督系统、信息系统、职能系统等;也包括组成各个子

系统的基本要素,比如人、财、物、信息、时间等。管理者如果看不到整体中的各个部分,也就不可能深入细致的分析和做好工作。

③现代管理工作的对象,不但是可以看得见的、有形的整体和部分,而且还有许多看不见的、无形的各种关系。比如社会经济关系,人际关系,文化氛围等等。这种看不见的关系,不但是管理的对象,有时可能是更为重要的管理。比如在国有企业中,如何正确地处理好国家、企业、职工之间的关系,就是一个十分重要的问题;如何处理好社会公共关系,也是管理所要研究和解决的问题。

④现代管理工作的对象,不但包括有形对象之间的无形关系,而且包括这些关系之间的变化,以及这些变化的结果等。因此管理的研究,不仅要着眼于眼前,而且要着眼于未来;不仅要注重静态管理,更要重视动态的管理。

总之,管理者对管理对象的分析,必须树立系统观念,把管理对象看作是受管理者控制的一个特定的系统,这个系统是整体、部分、相互关系、关系的变化及其结果和转化的一个动态统一体。

3、现代管理工作的核心和动力

关于现代管理工作的核心和动力,国内外存在不同的理解和认识。有人从管理要素中去分析管理的核心和动力。比如,在人、财、物、信息、时间等要素上,有的认为财、物是核心和动力,这是因为,我们目前正处在社会主义市场经济体制建立和蓬勃发展时期,经济是基础,只有基础发展了,四个现代

化才能尽快实现；也有人认为信息应该是管理的核心和动力，这是因为，现代社会是信息社会，知识和信息是最重要的资源；另外一些人认为，在管理要素中，只有人才是管理的核心和动力，因为财、物要靠人去创造，信息要靠人去开发，一切社会活动都要以人为中心去进行。

另外一些人则从管理过程和职能方面去分析管理的核心和动力。管理职能一般包括计划、组织、指挥、控制等。有的人认为，计划和决策是管理的核心。比如著名的决策学派代表，美国管理学家西蒙认为，管理就是决策。还有些人认为，组织活动是管理的核心。比如美国的管理学家德鲁克认为：没有组织就没有管理，而没有管理也就没有组织，管理部门是现代组织的特殊器官，正是依靠这种器官的活动，才有职能的执行和组织的生存。

按照马克思主义历史唯物主义观点，人民群众是社会的主体，也是管理活动的核心和动力。管理中各种要素，如财、物、时间、信息要靠人去掌握、利用和创造；管理过程中各种职能，如计划、组织、指挥、控制，是管理者的基本职责和功能。因此现代管理必须确立以人为中心进行管理的基本思想。在以人为核心中，则应紧紧抓住人才激励的基本观念，立足于对人力资源的开发和人的积极性的调动。只有这样，才能使管理活动具有强大而持久的动力。

4、现代管理的功能

现代管理的功能可以归结为两个方面：一方面是对生产力的发展起组合和放大作用；另一方面是调整和完善生产关

系及其上层建筑。随着社会化大生产的发展,管理促进生产力发展的功能将越来越居于主导地位。

生产力是由劳动者、劳动手段、劳动对象等要素所构成。马克思曾经指出:“不论生产的社会形式如何,劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是,二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产,就必须使它们结合起来。”^①这就说明,在现代化大生产条件下,仅靠以上三个要素还不能构成现实的生产力,还必须增加管理、信息、科学技术等因素。管理对生产力和作用,可以归结为:对生产诸要素进行系统组合,对生产力发展起增殖放大效应。对此,马克思在《资本论》一书中曾做过精辟的论述:“单个劳动者的力量的机械总和,与许多人手同时共同完成同一不可分割的操作……所发挥的社会力量有本质的差别……这里的问题不仅是通过协作提高了生产力,而且是创造了一种生产力,这种生产力本身必然是集体力”。我们可以把这种协作产生的新的生产力视为管理的功能。可用下面公式表示。

$$F = \sum_{i=1}^n F_i + \Delta F$$

式中, F_i 表示个人生产力, $i=1,2,3,4\cdots n$,经过管理组织活动所产生的生产力为 F ,既包括各个人生产力之和,同时还增加一个 ΔF 。 ΔF 就是由协作劳动产生的新的生产力。这个公式正好反映出系统管理的功能,说明系统诸要素经过系统组织之后,将产生新的系统功能,也就是管理的系统效应。

应该看到,式中的 ΔF 有3种情况,即正数,零,负数。当

① 马克思《资本论》第2卷第44页。

ΔF 是正数时,说明管理功能得到正常发挥, ΔF 正值越大,说明管理功能发挥得越好。当 $\Delta F=0$ 时,说明管理功能没有发挥出来。当 ΔF =负数时,说明管理功能不但没有发挥,而且个人能量相互抵消。这也就是我们常说的:“一个人担水喝”;“两个人抬水喝”;“三个人没水喝”。在“没水喝”的情况下,不能不归究为管理的失败。由于管理对于生产力发展可以产生增殖和放大功能,所以我们常说:“管理也是生产力”。它在生产力发展中起到组合作用。

管理除具有促进生产力发展的功能外,还具有调整和完善生产关系以及上层建筑的功能。

生产关系主要是指人们在社会生产过程中的相互关系,即要合理调整和正确处理的生产、交换、分配、消费等各个环节及它们相互之间的各种经济关系。比如,怎样处理国家、企业、职工它间的经济利益关系;怎样贯彻按劳分配为主的分配制度;如何处理生产企业与生产企业之间的关系;生产、流通、消费之间的关系;怎样转换企业经营机制,使之真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争的主体等,都是当前经济管理所要解决的重大理论和实践问题。

上层建筑方面,主要指价值观念、指导思想、方针政策、法律条例、规章制度、管理体制、道德规范、思想作风、行为准则等方面,如何适应生产力的发展和生产关系的调整。当前,我国正处在加快改革开放和现代化建设的新形势之下,党的十四大确立了在我国建立社会主义市场经济体制的改革总目标。建立和发展社会主义市场经济体制,是一项艰巨复杂的系统工程。它不仅涉及到国家法律、政策、制度的修正、完善和正

确实施，而且关系到政府职能的根本转换。只有使政府职能由过去的直接管理转换为间接管理，搞好宏观的法律、经济的调控，政府则应以统筹规划、掌握政策、信息引导、组织协调、提供服务和检查监督作为主要职能，才能进一步促进宏观和微观经济的发展。

5、现代管理的目的

对于管理工作目的性的认识，理论界和实际部门也有不同见解。早期西方的管理科学强调的是“最大利润法则”，即管理的目的是为了赚取高额利润。现代管理对于管理的目的性有了新的认识。比如美国的德鲁克在《有效的管理者》一书中说到：“管理者的本份，在求工作有效”。“所谓有效性，就是使能力和知识的资源，能够产生更多更好的成果的一种手段”。“组织和管理者的绩效（即效率）本身便是目标”。这就说明，管理的直接目的是提高效率，使管理产生组合放大效应。诚然，提高生产效率、劳动效率、工作效率，并非管理活动的最终目的。管理的根本目的是为了提高社会效益和经济效益。这里讲的经济效益既包括节约消耗，降低成本，提高产量和质量，也包括应符合市场需求和人民消费增长的需要；而社会效益指的是从全局、长远分析，对社会带来的根本利益。比如有利于宏观经济的协调发展，人民生活水平的提高，以及环境的改善等等。

(二)现代管理与市场经济

1、市场经济的概念

长期以来,由于传统的社会主义计划经济体制以及有关观念的束缚,我们视市场经济为禁区,把市场经济同私有制、资本主义制度等同起来。即使是某些资本主义的经济学家也认为,市场经济是一种以私有制为基础,完全由市场自发调节的经济运行制度,这种经济运行制度的内在规定性可以概括为以下几点:(1)以生产资料的私有制为基础,私有财产神圣不可侵犯是市场经济的核心;(2)经济运行完全由市场机制所支配和调节,因而市场是一切经济活动的决定性力量;(3)生产的目的,是通过竞争来获取最大限度的利润;(4)实行契约自由原则,契约的缔结及其内容完全是个人的自由;(5)市场分配不公和两极分化完全由个人负责。

以上是传统观念下对市场经济的认识。社会主义制度下可否建立市场经济体制?这是一个一直困扰着我国经济发展的重大理论和实践的课题。邓小平同志凭着他的伟大革命家的雄才大略和总结我国社会主义建设改革开放的经验,在1992年南巡讲话中提出了一个重要观点:“计划经济不等于社会主义,资本主义也有市场。计划和市场都是经济手段。”这一观点具有划时代的意义,是马克思主义理论的重大突破和发展。一石激起千层浪,南巡讲话的巨大冲击波,掀开了一个思