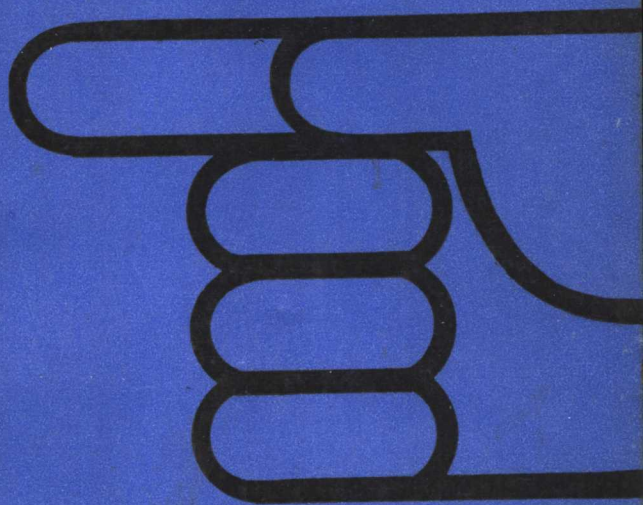


• 罗 军 编 著 •

组织管理指南

• ZU ZHI GUAN LI ZHI NAN • 轻工业出版社



组织管理指南

罗 军 编著

轻工业出版社

内 容 简 介

本书结合中国实际情况，广泛吸收国内外各种管理理论的长处，阐述和介绍适用于各种组织管理，力图反映管理活动一般规律，并在使管理者提高管理效率和水平的管理方法和艺术方面做了一些探索。

该书包括管理理论、管理职能、管理技术、管理者的素质与行为等几个部分。它既可作为高等院校经济管理专业的参考教材，也适合于各种组织的管理者用作培训教材或自修读物。

组织管理指南

罗 军 编著

轻工业出版社出版

(北京广安门南滨河路25号)

轻工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

787×1092 毫米 1/32 印张，12¹/₂ 字数 265 千字

1990年3月 第一版第一次印刷

印数，1—4,000

定价：5.85元

ISBN7—5019—0715—3/F·047

前 言

管理活动，是一种范围十分广泛的社会活动，从纵向看，管理活动具有悠久的历史，无论是古代还是现代，只要有多人为了一个特定的目标而协同活动，就需要管理，以便密切配合，有条不紊。共同劳动的规模越大，分工越精细，就越需要管理。从横向看，管理存在于各种社会组织之中，形成了各行各业的专业管理，如工业企业管理、商业企业管理、科研管理、教育管理、军队管理等等。

随着管理活动的深入和发展，管理理论也在不断分化、发展，形成了内容十分广泛的庞大体系。这不仅表现在各种管理学说林立，还表现在各种不同的社会组织都有各具特色的管理理论。

管理理论的这种分化和发展，使人们对管理活动的认识也达到了一定的深度和广度。然而，对事物分解研究的程度越深，并不一定等于对事物的了解也越深。对管理理论的分解研究与探索固然必要，但这不利于人们从整体上把握管理的一般规律，不利于对管理者的培训与提高。面对浩如烟海的管理理论，管理者们往往感到茫然。因此，有必要发展一门实用性较强的，适用于各种社会组织的，能反映管理活动一般规律和基本方法的组织管理理论。本书试图在这方面做些有益的探索。

本书的宗旨是：从中国的实际出发，广泛吸收国内外各种管理理论的长处，力求避免学术之争和门户之见，阐述和介绍适用于各种组织管理的，反映管理活动一般规律的，有

利于管理者提高管理效率和水平的管理理论、方法和艺术。

由于企业组织是一种较完善的组织形态，具有较强的代表性，因此本书的理论及方法都是以企业组织为主线进行介绍和展开论述的。但这些理论和方法具有基础性，同样适用于其它组织。本书既可作为高等院校经济管理专业的参考教材，也可作为各种组织的管理者的培训教材或自修读物。它对于人们学习基本管理理论，提高管理水平当有所裨益。

在本书编写过程中曾参阅了国内外有关教材和大量文献资料，其中许多精辟的思想和见解已被吸收引用。由于篇幅限制，未能一一注明出处，在此一并向各位作者致以诚挚的谢意。

由于我们水平有限，书中错误和疏漏之处在所难免，祈望读者批评指正。

编者

1988年5月15日

目 录

第一篇 总论	1
第一章 组织管理绪论	1
第一节 管理的涵义	2
第二节 管理职能的划分	6
第三节 管理的基本原理与原则	10
第四节 管理的分类	27
第二章 管理理论的历史演化	31
第一节 管理理论的萌芽	31
第二节 科学管理理论的产生	35
第三节 行为科学的产生与发展	41
第四节 管理科学的发展	46
第五节 管理理论的多元化与综合化	49
第二篇 管理职能	56
第三章 计划职能	56
第一节 计划的意义、类型与内容	56
第二节 制订计划的程序与方法	63
第三节 组织目标的确定与目标管理	70
第四节 有效计划的制订	81
第四章 组织职能	87
第一节 组织工作的意义与程序	87
第二节 组织工作的原则	90
第三节 组织结构的设计与选型	95

第四节	授权	107
第五节	组织的发展	113
第六节	非正式组织	120
第五章	指挥职能	125
第一节	指挥的含义与主要内容	125
第二节	指挥的方式	127
第三节	信息沟通	133
第四节	激励	138
第六章	控制职能	153
第一节	控制的意义及其种类	153
第二节	控制的程序	156
第三节	控制的方法	160
第四节	有效控制的基本原则	176
第七章	协调职能	179
第一节	协调的意义、分类与原则	179
第二节	组织的外部协调	183
第三节	组织的内部协调	190
第四节	组织的公共关系	196
第五节	组织的文化	199
第六节	协调的方法与工具	204
第三篇	管理技术	211
第八章	预测技术	211
第一节	预测概述	211
第二节	定性预测技术	218
第三节	定量预测技术	226
第九章	决策技术	236

第一节	决策技术概述	236
第二节	确定型决策	246
第三节	非确定型决策	249
第四节	风险型决策	254
第十章	系统分析技术	261
第一节	系统思想与系统方法	261
第二节	系统分析的基本要素与步骤	269
第三节	系统分析的手段	276
第十一章	问题分析技术	279
第一节	问题分析的概念与方法	279
第二节	决策分析	291
第三节	潜在问题分析	294
第四篇	管理者的素质与行为	297
第十二章	管理者的素质	297
第一节	管理者的素质与管理的基础	297
第二节	管理者的基本素质	303
第三节	管理能力及其培养	315
第十三章	管理者的领导行为	324
第一节	领导与领导行为	324
第二节	管理者的领导方式	327
第三节	管理者领导行为的有效性	336
第四节	领导行为的环境因素	341
第十四章	管理的技巧	348
第一节	管理技巧的结构与层次	348
第二节	提高工作效率的方法	353
第三节	协调人际关系的艺术	363

第一篇 总 论

第一章 组织管理绪论

研究任何事物，都需要首先把握研究对象的基本特征和实质内容，研究管理理论也是如此。

组织管理理论所包含的内容是十分广泛而庞杂的。管理学家们从各自不同的立场、观点、环境和目的出发，对管理的理论进行了深入的研究和论述。但是，不论这些理论和观点多么繁杂，管理活动也同其它事物和过程一样，有着自身发展的规律性。组织管理理论就是专门研究组织管理活动及其基本规律和一般方法的科学。

学习和研究组织管理理论，首先必须对管理的实质内容有一个基本的了解，明确管理是什么，其次，要对管理的基本原理、原则和管理的职能有一个基本的了解。这可以帮助我们更深刻地理解管理的实质。不了解管理的实质，就难以掌握管理的规律，不掌握管理的规律，就不可能学习和掌握管理的基本理论。最后，要对管理的分类，即管理的外延有一个基本的了解。上述这些便是本章要研究的主要内容。

第一节 管理的涵义

管理作为一门独立的科学是十分年轻的，但管理的实践活动却源远流长。人类有史以来，从尼罗河畔第一个古代王国的建立直到今天，大约经历了五千年之久。这五千年，既是人类生活和斗争的记录，也是人类管理活动发展的历史。从埃及的金字塔到中国的古长城；从巴比伦的空中花园到中国的都江堰工程；从波澜壮阔的斯巴达克起义到震惊欧亚的十字军东征；从雅典奴隶制国家的建立到罗马帝国的形成，都蕴藏着丰富的管理知识和技巧，体现了管理的神奇力量，闪耀着古代管理的光辉。无论在古代还是现代，只要有许多人在一起共同劳动，就需要管理，以便使大家的活动密切配合，有条不紊。共同劳动的规模越大，分工越精细、复杂，就越需要管理。

虽然管理活动有着悠久的历史，但要从理论上概括出管理的涵义并非易事。这不仅因为管理活动的内容十分广泛，很难用简短的文字加以概括，还因为管理是一项实践性很强的工作。从事管理活动的人，由于环境所在组织的条件以及个人素质的差异，对管理的感受是不同的，因此，对管理的涵义也是仁者见仁，智者见智，众说纷纭。尽论如此，还是有许多管理学家提出了自己的见解，试图从理论上对管理的涵义加以概括。

亨利·法约尔 (Henrie Fayol) 认为，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

詹姆斯·穆尼 (James D. Mooney) 认为，管理就是指导别人、激励别人的方法与技术。

詹姆斯·唐纳利 (James H. Donnelly) 认为, 管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动, 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。

以赫伯特·西蒙 (Herbert A. Simon) 为代表的决策理论学派认为, 决策贯穿于管理的全过程, 管理就是决策。

哈罗德·孔茨 (Harold Koontz) 认为, 管理就是通过别人来做成事情的一种职能。

彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 认为, 管理是社会的器官, 因其具有功效而存在。

还有许多关于管理涵义的论述。这些论述大体上可以分为两种观点。一种强调管理主要是“管人”, 认为管理是对人而不是对物的管理, 管理就是经由他人去完成一定的事务。另一种观点强调管理主要是“管物”, 认为管理是为实现预定目标而组织和使用各种物质资源的过程。

上述观点, 无论是“管人论”, 还是“管物论”, 都从一个侧面反映了管理的一般特征, 但并没有对管理的本质特征加以全面的概括。管理是一种目的性很强的活动, 是为实现一定目的而存在的。为了实现管理的目的, 必须具备一定的资源, 通过对这些资源的有效使用, 达到管理的目的。在管理中, 人具有双重的性质, 人既是管理的主体, 又是组织中的基本资源和管理对象。因此, 管理就是通过发挥计划、组织、指挥、控制、协调等管理职能的作用, 通过协调他人的活动, 有效地利用管理的基本资源, 促进其相互密切配合, 发挥最高效率, 以实现组织目标的活动过程。

管理的上述涵义, 可用图1-1表示。

管理首先必须有目标。一般而言, 组织的目标也就是管理的目标。组织的目标是一个组织一定时期内在某些领域所

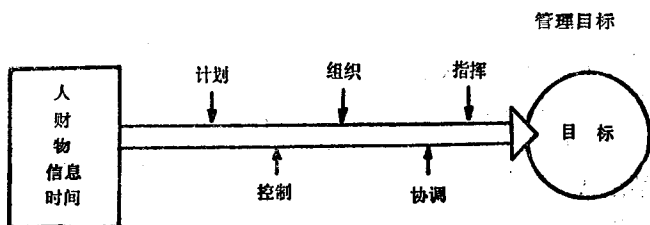


图 1-1 管理涵义图

要努力的方向和达到的目的。组织的目标，包括了目标的期限，目标的范围，目标的方向等三个要素。管理活动的目的，也就是为了最大可能地实现组织的目标。

在实现组织目标的过程中，要有一定的资源做保证。这些资源构成了管理的基本内容。关于管理的内容，有不同的看法，大致可归纳为三分说、四分说、五分说、六分说、七分说等几种。

管理内容的三分说认为，管理的主要内容是劳动力、资金和土地。

管理内容的四分说认为，管理的主要内容是劳动力、资金、土地和市场。

管理内容的五分说认为，管理的主要内容是人力、金钱、原材料、机器设备和产销方法或技术。

管理内容的六分说认为，管理的主要内容是人力、金钱、原材料、机器设备、产销方法或技术、时间。

管理内容的七分说认为，管理的主要内容是人力、金钱、原材料、机器设备、产销方法或技术、时间、情报。

现代管理理论认为，管理的内容可以列举出很多，但主要的内容是人、财、物、信息和时间。

人在管理中具有双重地位。人既是管理者又是被管理者，在管理中作用重大。管理包括对人的管理和对物的管理，而对物的管理是靠人去推动和执行的。管理过程是一种社会性行为，是人们相互之间发生复杂作用的过程。管理过程各个环节的主体是人，各个环节的工作都是由人去完成的。因此，人及人的行为是管理过程的核心。

财和物是管理过程中必不可少的、重要的物质基础。财，主要是以货币形式出现的组织的财产和物资。物，主要是组织进行活动所必不可少的物质要素，如活动场地、机器、工具、原材料等等。在管理中，财和物的要素是被动的，但它们又是管理的其它要素发挥作用所不能缺少的要素。管理就是把财和物的要素同其它要素紧密协调配合起来，去实现组织的目标。

信息也是管理的重要内容。信息是指能够反映管理内容的，可以传递和加工处理的文字、数据和符号。信息的常见形式有资料、报表、指令、报告、数据等等。信息是管理过程中的神经系统，是管理中极为重要的内容。管理中的人流、物流，都是通过信息流来反映和实现的。管理职能要发挥作用，也要靠信息的推动。正是通过信息的不断交换、传递，把各个要素有机地结合起来，才形成了现实的管理活动。

管理离不开时间。现代社会的一个重要特点是时效性日益突出。管理活动处在不同的时间区域，就会产生不同的管理效果。管理的效果，在很多情况下都表现为时间的节约。各种管理要素的组合与安排，也都有一个时序性的问题。按照一定的时序，管理和分配各种管理要素，是管理中的一个重要问题。因此，时间是管理的一个重要内容。杜拉克曾指

出，时间是管理的最稀有和最特殊的资源，因为时间具有不可逆性。

如何使管理的内容合理组织和协调起来，发挥最高效率，以达到管理的目标，就要发挥管理职能的作用。在下一节中，我们将对管理的基本职能做一讨论。

第二节 管理职能的划分

管理职能的划分，可以使管理的各种概念、理论、原则、方法等都归纳为各项管理职能而得到系统的论述，从而有利于建立起管理的理论体系，有利于管理人员的培训和提高。

关于管理的职能，马克思曾提出管理具有两重性的理论。管理二重性学说的要点是：

(1)任何社会的管理都具有二重性，即管理的自然属性和管理的社会属性。

(2)管理的二重性分别表现为合理组织生产力（指挥劳动）以及维护和发展生产关系（监督劳动）两种管理职能。

(3)“指挥劳动”是同生产力直接相联系的，是由共同劳动的社会化性质产生的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件。它表现了管理的自然属性。

(4)“监督劳动”是同生产关系直接相联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。它表现了管理的社会属性。

马克思关于管理二重性的学说，指出了管理具有两个基

本职能：合理组织生产力和维护生产关系。马克思从理论高度上概括和抽象了管理的职能，但什么是具体的管理职能，马克思并没有进一步分析。

最早系统地提出管理的各种具体职能的是法约尔。他在1916年发表的《工业管理与一般管理》一书中指出，企业的全部活动可以分为以下六组：

- ①技术活动（生产、制造、加工）；
- ②商业活动（购买、销售、交换）；
- ③财务活动（筹集和最适当地运用资金）；
- ④安全活动（保护财产和人员）；
- ⑤会计活动（财产清查、资产负债表、成本、统计等）；
- ⑥管理活动（计划、组织、指挥、控制和协调）。

法约尔认为，管理活动，就是由计划、组织、指挥、协调和控制这五种职能组成的。他认为管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

（1）计划：管理的首要因素。管理人员应对对组织有影响的未来事态作出尽可能准确的预测，并制定一项指导未来决策的行动计划。

（2）组织：包括有关组织结构、活动和相互关系的规章制度，以及职工的招募、评价和训练。这一职能将决定完成任务所必需的适当的人、财、物的调配。

（3）指挥：对下属的活动给予指导。要求指挥者必须以身作则，对下属及其与企业签订的合同要全面了解；定期检查组织机构，对不称职人员应及时处理；经常与主要助手开会协商，以便达到指挥的统一。

（4）控制：指为了保证实际工作按既定计划和命令去完成的活动。

(5)协调：结合、统一和调和所有组织活动与个人的努力，以实现共同的目标。

在法约尔之后，许多管理学者对管理的职能作了进一步的探讨，出现了不同的学派，对管理职能的划分说法不一，从不同角度用不同语言阐述，但只是繁简不同，没有实质的差异。详见表1-1。

表 1-1

管理职能分类表

年 份	管理职能 的划分 人 名	计 划 ①	组 织 ②	指 挥 ③	协 调 ④	控 制 ⑤	激 励 ⑥	人 事 ⑦	调 集 资 源 ⑧	沟 通 ⑨	决 策 ⑩	创 新 ⑪
1916	法约尔	△	△	△	△	△						
1934	戴维斯	△	△			△						
1937	古利克	△	△	△	△	△		△		△		
1947	布 朗	△	△	△		△			△			
1949	厄威克	△	△			△			△			
1951	纽 曼	△	△	△		△			△			
1955	孔茨等	△	△	△		△		△				
1964	艾 伦	△	△			△						
1964	梅 西	△	△			△		△			△	
1966	希克斯	△	△			△	△			△		△
1970	海曼等	△	△			△	△	△				
1972	特 里	△	△			△	△					

注：△：表示各人主张的管理职能划分。①计划包括预测 ②指挥包括命令、指导 ③控制包括预算 ④激励包括鼓励、促进 ⑤沟通包括报告

上述对管理职能的探讨，是随着科学技术的进步和管理理论的发展而不断演变的。在泰罗和法约尔之后，随着行为科学的形成，特别是在1925年梅奥等人开始进行了有名的“霍桑试验”以后，行为管理学派的出现，使人们在管理中从重视技术因素转向重视人的因素，提出了正确处理人群关系的问题，把人事管理提高到比较重要的位置，从而提出了人事、用人、信息沟通、激励等职能，把原属于组织职能中的内容划分出来，加以丰富和发展。

二十世纪四十年代以后，由于系统论、控制论、信息论的产生及其在管理中的应用，特别是六十年代以后，管理决策学派的形成，决策问题在管理中的作用更加突出，出现了许多科学的决策方法和手段。西蒙等人从计划职能中把决策这一环节划分出来，提出了决策职能、创新职能等。同时，由于组织职能和控制职能吸收了行为科学和控制论等内容，有的学派就把原有的指挥，协调两职能的内容，分别纳入组织职能与控制职能。从管理职能划分的演变过程来看，计划、组织、控制是各管理学派普遍公认的职能。七十年代以后，近代的管理学家一般把管理职能划分为计划、组织、控制和领导等职能。本书将就管理的几个基本职能，即计划、组织、指挥、控制、协调等分别加以论述。

管理职能具有普遍性。不论何种组织，也不论哪一级的管理人员，他们执行的管理工作都包含着各种管理职能，只不过在内容上、时间分配上各有不同而已。高层次的管理人员，用于计划和组织的时间较多，用于控制的时间较少；而低层次的管理人员大部分时间用于组织和控制，用于计划的时间较少。