



全国高等医药院校规划教材

中药企业管理

Chinese Medicine Business Management

全书共十章。综述了中药企业管理的理论基础、中药企业的发展历史及其特点。分别论述了中药企业的生产管理、质量管理、营销管理、物流管理、人力资源管理、财务管理。介绍了中药企业的信息管理和信息系统。

◎ 主编 马承严

天津科学技术出版社

中药企业管理

(供药学及相关专业用)

主 编 马承严

副主编 胡乃合 申传东 鲁志鸿

编 委 马承严 王集会 申传东 任晓冉

胡乃合 鲁志鸿

天津科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

中药企业管理 / 马承严主编. —天津:天津科学技术出版社,2009.6

ISBN 978 - 7 - 5308 - 0324 - 0

I. 中… II. 马… III. 中药加工—工业企业管理 IV. F407.76

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 101585 号

责任编辑:范朝辉 王 璐

责任印制:王、莹

天津科学技术出版社出版

出版人:胡振泰

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话:(022)23332390(编辑室) 23332393(发行部)

网址:www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

济南百思特印业有限公司印刷

开本 787 × 1092 1/16 印张 16.75 字数 432 000

2009 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定价:28.00 元

编写说明

《中药企业管理》教材是在《全国高等医药院校中药类专业系列教材编审委员会及主编第一次会议》上确定编写的。供高等医药院校药学类专业本科使用，专科选用。

本教材在认真总结《中药企业管理》课程十几年教学经验和现代中药企业管理实践经验基础上，充分吸收现代管理理论和药事管理方法，密切结合现代中药企业管理工作的实际，全面系统地论述了中药企业管理的基本理论、知识和方法、技能。突出了中药企业管理的特点；突出了系统性、先进性、实用性的特点。

全书共十章。综述了中药企业管理的理论基础、中药企业的发展历史及其特点。分别论述了中药企业的生产管理、质量管理、营销管理、物流管理、人力资源管理、财务管理。介绍了中药企业的信息管理和信息系统。

参加本教材编写的有（按姓氏笔画排列）：马承严（山东中医药大学）、王集会（山东中医药大学）、申传东（山东省国有企业资产管理委员会）、任晓冉（山东中医药大学）、胡乃合（山东鲁信药业公司）、鲁志鸿（山东中医药大学）。

本教材在编写过程中，参阅了有关专家、学者的著作、论文，在此一并致谢。

本教材在编写过程中得到山东省食品药品监督管理局的大力支持、帮助，在此表示衷心感谢。

中药企业管理学科的许多理论和实践问题有待于进一步研究和探索。限于编者的水平，本书的疏漏在所难免，欢迎广大师生在使用过程中提出宝贵意见，以便进一步修订完善。

编者
2008年8月

目 录

第一章 管理理论基础	1
第一节 管理概述	1
一、管理的概念及其特性	1
二、管理者的角色	2
三、管理者的技能	3
第二节 管理理论的发展	4
一、古典管理理论阶段(19 世纪末—20 世纪 30 年代)	4
二、现代管理理论阶段(20 世纪 30 年代—50 年代)	6
三、当代管理理论阶段(20 世纪 60 年代至今)	7
第三节 管理职能	10
一、计划	10
二、组织	15
三、领导	18
四、控制	19
第四节 管理基本原理	23
一、系统管理原理	23
二、人本管理原理	24
三、科学管理原理	27
四、权变管理原理	28
第二章 中药企业管理概述	32
第一节 企业	32
一、企业的概念及其分类	32
二、企业的系统结构及其功能	33
第二节 中药企业	35
一、中药企业的概念	35

二、中药企业的发展·····	35
三、中药企业的特点·····	37
第三节 中药企业管理基础知识·····	38
一、企业管理·····	38
二、企业管理的性质和作用·····	38
三、中药企业管理·····	39
四、中药企业管理的基础工作·····	41
第三章 中药企业战略管理·····	42
第一节 中药企业组织结构·····	42
一、组织结构设计的任务和原则·····	42
二、中药企业组织结构的基本形式·····	43
第二节 中药企业战略管理概述·····	46
一、中药企业战略的基本概念·····	46
二、中药企业战略管理过程·····	48
三、中药企业战略的选择与实施·····	49
第三节 中药企业环境分析·····	51
一、中药企业外部环境分析·····	51
二、中药企业内部环境分析·····	53
三、企业环境分析方法·····	55
第四节 中药企业经营决策·····	57
一、经营决策的概念及其类型·····	57
二、经营决策的制定程序·····	58
三、经营决策的方法·····	59
第五节 中药企业文化管理·····	64
一、中药企业文化概述·····	64
二、中药企业文化管理的基本内容·····	67
第四章 中药企业生产管理·····	72
第一节 中药企业生产计划管理·····	72
一、生产计划的主要指标·····	72
二、生产计划的编制·····	73
第二节 中药企业生产过程管理·····	76
一、生产过程的概念·····	76
二、生产过程的组织·····	77
三、流水生产线的组织·····	80

第三节 网络计划技术	82
一、网络图	82
二、网络图的绘制与计算方法	84
第四节 中药企业设备管理	97
一、中药企业设备的选择	97
二、中药企业设备的评价	98
三、中药企业设备的磨损和故障规律	100
四、中药企业设备的使用、维护和修理	102
第五章 中药企业质量管理	104
第一节 中药企业质量管理的发展	104
一、中药企业产品质量	104
二、中药企业质量管理的发展	105
三、全面质量管理	106
第二节 药品质量管理标准体系	106
一、ISO9000 系列标准	107
二、GAP	108
三、GLP	109
四、GCP	110
五、GMP	111
六、GSP	111
第三节 中药企业质量管理方法	112
一、排列图法	112
二、因果分析图法	113
三、直方图法	115
四、分层法(分类法、分组法)	121
五、相关图法(散布图法)	121
六、调查表法	124
七、控制图法	125
八、质量管理的新方法	133
第六章 中药企业营销管理	137
第一节 营销管理的基本原理	137
一、市场营销的概念与功能	137
二、市场营销管理哲学及其演进	140
第二节 中药企业市场调查与预测	143

一、中药企业市场调查	143
二、中药企业市场预测	145
第三节 中药企业产品策略	147
一、产品策略选择的理论依据	147
二、产品组合策略	153
第四节 中药企业产品定价策略	154
一、药品定价方式	154
二、影响中药药品价格的因素	154
三、中药企业产品政府定价管理	155
第五节 中药企业产品销售策略	156
一、产品促销策略	156
二、分销策略	161
第七章 中药企业物流管理	164
第一节 物流概论	164
一、物流概述	164
二、物流管理概述	166
三、物流管理的功能	168
第二节 中药企业物流管理	173
一、中药企业物流管理概述	173
二、采购与供应物流管理	173
三、中药企业生产物流	176
四、销售物流管理	177
第三节 供应链管理	179
一、供应链管理概述	179
二、供应链管理方法	181
第八章 中药企业人力资源管理	184
第一节 人力资源管理概述	184
一、人力资源开发和管理的内容	184
二、人力资源管理的基本原理	185
第二节 中药企业人员招聘与培训	189
一、人员招聘	189
二、人员培训	195
第三节 中药企业员工绩效评估	197
一、岗位评价	197

二、人员素质评价	198
三、绩效评估	199
第四节 中药企业薪酬管理	201
一、薪酬形式	201
二、薪酬设计应考虑的因素及其设计原则	203
三、奖金与福利	205
第九章 中药企业财务管理	208
第一节 中药企业财务管理概述	208
一、企业财务管理的目标	208
二、财务管理的对象和内容	209
第二节 中药企业资产管理	210
一、流动资产管理	210
二、固定资产管理	214
三、无形资产管理	215
第三节 中药企业产品成本管理	216
一、产品成本的概念	216
二、产品成本核算的一般方法	217
三、中药生产企业产品成本控制	218
第四节 中药企业筹资管理	224
一、股权筹资	224
二、债权筹资	225
第五节 中药企业财务报表分析	227
一、财务报表分析概述	227
二、基本的财务比率	233
三、杜邦财务分析体系	237
第十章 中药企业信息管理与信息系统	239
第一节 中药企业信息与信息管	239
一、信息的概念及其特性	239
二、信息管理与管理信息系统的概念	240
三、现代管理信息系统建设常用的管理方法	241
第二节 中药企业管理信息系统的开发方法	243
一、管理信息系统的开发策略	243
二、结构化系统开发方法(Structured System Development Methodology)	243
三、原型法(Prototyping Approach)	244

四、面向对象开发方法(Object Oriented,OO)	245
第三节 中药企业管理信息系统的开发过程.....	246
一、管理信息的战略规划	246
二、管理信息的系统分析	248
三、管理信息的系统设计	250
四、管理信息的系统实施	254
五、管理信息的运行与维护	256

第一章 管理理论基础

管理,作为一门科学,起源于19世纪末20世纪初的美国。然而管理科学的产生,对于人类的影响却是前所未有的,正如当代管理学大师——彼得·德鲁克所言:“在人类历史上,还很少有什么事情比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”本章围绕着“管理”这一概念,从管理的概念和性质、管理理论的发展阶段和管理的职能等方面进行阐述。

第一节 管理概述

人们在共同活动中为有效地达到一定的目标,需要管理,管理是随着生产力的发展而发展起来的。

一、管理的概念及其特性

(一)管理的概念

被称之为“科学管理之父”的泰勒认为:管理是一门建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到目标的艺术。

管理学家法约尔则认为:管理就是计划、组织、控制、指挥、协调。

强调行为科学的人认为:管理就是通过其他人来完成工作。

我们认为,所谓管理,就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,从而达成既定的组织目标的过程。

这个定义包含着以下四层含义。

(1)管理是服务于组织目标实现的一项有意识、有目的的活动。

(2)管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的工作活动构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们称为管理的基本职能。

(3)管理工作的有效性要从效率和效果两个方面来评判。即管理工作的成效好坏、有效性如何,集中体现在它是否使组织花费最少的资源投入而取得最大的且最合乎需要的成果产出,正确地做正确的事。

(4)管理工作是在一定环境条件下开展的,环境既提供了机遇和机会,也构成了挑战和威胁。

(二)管理的特性

管理具有多重特性,包括:复杂性、科学性、艺术性和经济性。

1. 管理的复杂性

管理的复杂性,是指管理所面对的环境及影响因素很复杂。企业组织是一个开放的系统,它与外部的大系统发生各种联系,这个大系统即政治、经济、技术、社会文化等环境及其变化都对管理活动产生影响。从企业本身来说,企业目标和管理行为要考虑企业的所有者、员工和顾客的利益。虽然这三方存在根本利益上的一致性,但也存在矛盾与冲突。综合考虑这些复杂的影响因素,做出合理的、有效的管理决策,是管理者面临的挑战。

2. 管理的科学性

管理是一门科学,由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成,用以指导人们

从事管理的实践。管理理论的完整理论体系、管理理论应用于管理实践所产生的巨大效益,都充分证明了管理理论的科学性。

3. 管理的艺术性

管理理论的应用要结合具体的管理情形,灵活运用。管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,它要求管理工作者以管理的理论原则和基本方法为基础,结合实际,对具体情况作具体分析,以求得问题的解决,从而实现组织的目标。从这个角度看,管理又是一门艺术。管理的艺术性在某种程度上也可以理解为管理的创造性。

管理的科学性和艺术性并不相互排斥,而是相互补充的,是一个有机统一的整体。

4. 管理的经济性

管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本上,主要表现在管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价而获取的。其次,管理的经济性反应在管理方式、方法选择的成本比较上,不同的管理方式、方法所需成本不一样,所取得的效益也是不一样的,因此,管理同样涉及一个经济性的问题。

二、管理者的角色

根据亨利·明茨伯格的一项被广为引用的研究,管理者扮演着十种角色,这十种角色可被归入三大类:人际角色、信息角色和决策角色。明茨伯格的管理者角色理论可用图 1.1 来表示。

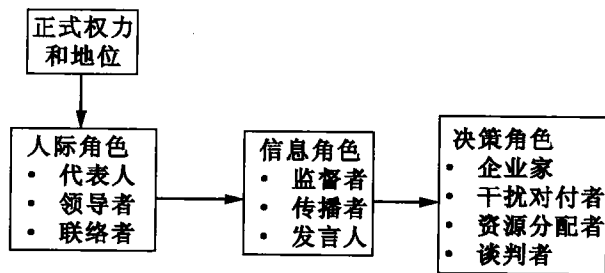


图 1.1 管理者的角色

(一) 人际角色

明茨伯格所确定的第一类角色是人际角色。人际角色直接产生于管理者的正式权力基础,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

代表人角色:有时管理者必须行使一些具有礼仪性质的职责。例如,管理者有时必须出现在社区的集会上,参加社会活动,或宴请重要客户等。在这样做的时候,管理者行使着代表人的角色。

领导者角色:由于管理者对所在单位的成败负重要责任,他们必须在工作小组内扮演领导者角色。对这种角色而言,管理者和员工一起工作并通过员工的努力来确保组织目标的实现。

联络者角色:管理者无论是在与组织内的个人和工作小组一起工作时,还是在与外部利益相关者建立良好关系时,都起着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立关系和网络。

(二) 信息角色

明茨伯格所确定的第二类管理者角色是信息角色。在信息角色中,管理者负责确保和其一起工作的人具有足够的信息,从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定,管理者既是所在单位的信息传递中心,也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息,以便完成工作。作为信息角色的扮演者,管理者必须扮演好三种角

色——监督者角色、传播者角色和发言人角色。

监督者角色:作为监督者,管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息。管理者通过接触下属来搜集信息,并且从个人关系网中获取对方主动提供的信息。根据这种信息,管理者可以识别工作小组和组织的潜在机会和威胁。

传播者角色:管理者把他们作为信息监督者所获取的大量信息分配出去。作为传播者,管理者把重要信息传递给工作小组成员,管理者有时也向工作小组隐藏特定的信息,更重要的,管理者必须保证员工具有必要的信息,以便切实有效地完成工作。

发言人角色:管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人,例如,必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向,必须向消费者保证组织在切实履行社会义务,必须让政府官员对组织的遵守法律感到满意等。

(三)决策角色

在决策角色中,管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策,信息就丧失其应有的价值。管理者负责做出组织的决策,让工作小组按照既定的路线行事,并分配资源以保证小组计划的实施。管理者想要很好的扮演好决策角色就要明确以下四种角色——企业家角色、干扰对付者角色、资源分配者和谈判者角色。

企业家角色:在前述的监督者角色中,管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展,以便发现机会。作为企业家,管理者对所发现的机会进行投资以利用这种机会,如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。

干扰对付者角色:一个组织不管被管理得多么好,它在运行的过程中,总会遇到或多或少的冲突或问题,而管理者必须善于处理冲突或解决问题,如平息客户的怒气,同不合作的供应商进行谈判,或者对员工之间的争端进行调解等。

资源分配者角色:管理者决定组织资源用于哪些项目。尽管我们一想到资源,就会想到财力资源或设备,但其他类型的重要资源也被分配给项目。例如,对管理者的时间来说,当管理者选择把时间花在这个项目而不是那个项目上时,他实际上是在分配一种资源。除时间以外,信息也是一种重要资源,管理者是否在信息获取上为他人提供便利,通常决定着项目的成败。

谈判者角色:对所有层次管理工作的研究表明,管理者把大量的时间花费在谈判上。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。无论是何种工作小组,其管理者都需要进行必要的谈判工作,以确保小组朝着组织目标迈进。

三、管理者的技能

管理者在行使管理职能和扮演三类角色时,必须具备这三类技能。

(一)技术技能

技术技能是指与特定工作岗位有关的专业知识和技能。

技术技能对于基层管理最重要,对于中层管理较重要,对于高层管理较不重要。

(二)人际技能

人际技能(有时称为人际关系技能)是指理解、改变、领导、控制其他人员和群体行为的能力。人际技能包括对下属的领导能力和处理不同小组之间的关系的能力。

人际技能既可以从经验中获得,也可以通过教育培训来获得。为了有效管理好人际间的互动性活动,组织中的每一个人都需要学习如何和他人能够默契工作,如何理解别人的观点及他们所面临的问题。

(三)概念技能

概念技能是指在分析诊断某一情况、识别因果关系过程中所表现出的技能。具有概念技能的

管理者往往把组织视作一个整体,并且了解组织各个部分的相互关系。具有概念技能的管理者能够准确把握工作单位之间、个人之间和工作单位与个人之间的相互关系,深刻了解组织中任何行动的后果,以及正确行使管理职能。很强的概念技能为管理者识别问题的存在、拟订可供选择的解决方案、挑选最好的方案并付诸实施提供了便利。

概念技能对于高层管理最重要,对于中层管理较重要,对于基层管理较不重要。高层管理者应具有最佳的概念技能,因为他们最主要的职责就在于计划工作和组织工作。

第二节 管理理论的发展

管理理论形成与发展的阶段可以概括为以下几个阶段。

1. 早期管理理论思想阶段(从人类有集体活动—18 世纪)
2. 管理思想萌芽阶段(18 世纪末—19 世纪)
3. 古典管理理论阶段(19 世纪末—20 世纪 30 年代)
4. 现代管理理论阶段(20 世纪 30 年代—40、50 年代)
5. 当代管理理论阶段(20 世纪 60 年代至今)

本节将重点介绍后三个阶段。

一、古典管理理论阶段(19 世纪末—20 世纪 30 年代)

(一)泰勒的科学管理

泰勒 1856 年出生于美国。1901 年以后,他用大部分时间从事写作、讲演,宣传他的一套企业管理理论“科学管理——泰勒制”。他的代表作为《科学管理原理》(1911 年)。后人将泰勒尊为“科学管理之父”。

泰勒科学管理的内容概括起来主要有五条。

1. 工作定额

泰勒认为,要发掘工人们劳动生产率的潜力,就要制定出有科学依据的工作量定额。为此,首先应该进行时间和动作研究。

泰勒进行了一项很有名的实验。当时,他在伯利恒钢铁公司研究管理。他看到该公司搬运铁块的工作量非常大,有 75 名搬运工人负责这项工作。每个铁块重 40 多千克,距离为 30 米,尽管每个工人都十分努力,但工作效率并不高,每人每天平均只能把 12.5 吨的铁块搬上火车。泰勒经过认真的观察分析最后计算出,一个好的搬运工每天应该能够搬运 47 吨,而且不会危害健康。他精心地挑选了一名工人开始实验。泰勒的一位助手按照泰勒事先设计好的时间表对这个工人发出指示,如搬起铁块、开步走、放下铁块、坐下休息等等。到了下班时间,这名工人如期地把 47 吨铁块搬上了火车。而且从这以后,每天都搬运 47 吨。泰勒据此把工作定额一下提高了将近三倍,并使工人的工资也有所提高。

2. 能力与工作相适应

泰勒认为,为了提高劳动生产率,必须为工作挑选第一流的工人。第一流工人包括两个方面:一方面是该工人的能力最适合做这种工作,另一方面是该工人必须愿意做这种工作。

3. 标准化

标准化是指工人在工作时要采用标准的操作方法,而且工人所使用的工具、机器、材料等等都应该标准化,以利于提高劳动生产率。

4. 差别计件付酬制

计时工资不能体现按劳付酬,干多干少在时间上无法确切地体现出来。

5. 计划和执行相分离

泰勒认为,工人凭经验很难找到科学的工作方法,而且他们也没有时间研究这方面的问题。所以,应该把计划同执行分离开来。计划由管理当局负责,执行由工长和工人负责,这样有助于采用科学的工作方法。

(二)法约尔的一般管理

亨利·法约尔,法国人,1860 年从矿业学校毕业,从 1866 年开始一直担任高级管理职务。他一生中写了很多著作。其内容包括采矿、地质、教育和管理等等。特别是他在管理领域的贡献,使他受到后人的瞩目。法约尔和泰勒的经历不同。研究管理的着眼点也与泰勒不同。泰勒是以普通工人的身份进入工厂的,因此,他所研究的重点内容是企业内部具体工作的作业效率,而法约尔一直从事领导工作,所以他是把企业作为一个整体加以研究的。法约尔的代表作是《工业管理和一般管理》。

法约尔一般管理的主要内容包括以下几个方面。

1. 企业活动类别和人员能力结构

法约尔认为,企业无论大小,简单还是复杂,其全部活动都可以概括为六种。

- (1) 技术性的工作——生产、制造。
- (2) 商业性的工作——采购、销售和交换。
- (3) 财务性的工作——资金的取得与控制。
- (4) 会计性的工作——盘点、会计、成本及统计。
- (5) 安全性的工作——商品及人员的保护。
- (6) 管理性的工作——计划、组织、指挥、协调及控制。

法约尔对这六大类的工作做了分析之后发现,对基层工人主要要求其具有技术能力。随着组织层次中职位的提高、人员的技术能力的相对重要性降低,而管理能力的要求逐步加大,并且随着企业规模的增大,管理能力显得更加重要,而技术能力的重要性减少。关于这一点,法约尔与泰勒是不一样的,泰勒极为重视作业阶层和技术能力,而法约尔更为重视一般性的管理工作和管理职能,即计划、组织、指挥、协调与控制。

2. 管理的一般原则

法约尔在他的《工业管理与一般管理》一书中提出了一般管理的 14 条原则。

- (1) 劳动分工。
- (2) 权力与责任。
- (3) 纪律。
- (4) 统一指挥。
- (5) 统一领导。
- (6) 个人利益服从集体利益。
- (7) 合理的报酬。
- (8) 适当的集权与分权。
- (9) 等级制度。
- (10) 秩序。
- (11) 公平。
- (12) 保持人员稳定。
- (13) 首创精神。
- (14) 人员的团结。

3. 管理工作的五大要素

法约尔管理思想的另一内容是他首先把管理活动划分为计划、组织、指挥、协调与控制五大要素,并对这五大管理要素进行了详细的分析和讨论。法约尔认为,“计划就是探索未来和制定行动方案;组织就是建立企业的物质和社会的双重结构;指挥就是使其人员发挥作用;协调就是连接、联合、调和所有的活动和力量;控制就是注意一切是否按已制定的规章和下达的命令进行。”法约尔还认为,管理的这五大要素并不是企业经理或领导个人的责任,它同企业其他五大类工作一样,是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。另外,法约尔特别强调,不要把管理同领导混同起来。领导是寻求从企业拥有的资源中获得尽可能大的利益,引导企业达到目标,保证六大类工作顺利进行的高层次工作。

(三)韦伯的“理想的行政组织体系”理论

马克思·韦伯是19世纪末20世纪初德国著名的社会学家,他所处的时代正是欧洲工业从家庭手工业向资本主义工厂企业过渡的时代,它在客观上需要一种合理的组织形式适应这种变化,针对这一情况,它提出了行政组织的理论。

韦伯“理想的行政组织体系”理论的主要内容有以下几点。

(1)组织成员要有明确的分工。每个职位的权力和职责要有明确的规定。

(2)组织内的每个职位和职务都按权力等级进行安排,自上而下形成等级指挥系统,下级接受上级的控制和监督。

(3)组织成员根据职务的要求,通过考试或培训来挑选,每个职位上的人员必须称职,同时也不能任意免职。

(4)管理人员由上级任命,不通过选举(除某些按规定必须通过选举产生的公职外)产生。

(5)管理人员不是他所管理单位的所有者,只是其中的工作人员。

(6)组织中工作人员的关系是一种不受个人感情影响的关系,完全以理性准则为指导。这种公正不依的态度不仅适用于组织内部而且适用于组织同顾客之间。

(7)管理人员应当是专职的,并领取固定薪金,有明文规定的升迁制度。

(8)管理人员在执行职务中,要服从有关严格的规章制度和纪律,不受个人感情的影响。

二、现代管理理论阶段(20世纪30年代—50年代)

(一)梅奥的人群关系论

梅奥的人群关系理论的内容主要有下面几点。

1. 工人是“社会人”而不是“经济人”

科学管理的基础是把人当成“经济人”,认为金钱是刺激人们工作积极性的唯一动力。梅奥则认为,工人是“社会人”,影响人们生产积极性的因素,除了物质方面的以外,还有社会和心理方面的,如他们追求人与人之间的友情、安全感、归属感、受人尊敬等等。

2. 企业中存在着非正式组织

“非正式组织”和“正式组织”是相对应的概念。正式组织是为了实现企业目标所规定的企业成员之间职责范围的一种结构。梅奥认为,人是社会动物,在企业的共同工作中,人们必然相互发生关系,由此就形成了一种非正式团体,在该团体中,人们形成共同感情,进而构成一个体系,这就是非正式组织。非正式组织形成的原因很多,有地理位置关系、兴趣爱好关系、亲戚朋友关系、工作关系等等。总之,这种非正式组织确实存在,它在某种程度上左右着其成员的行为。

梅奥还认为,非正式组织对企业来说有利有弊。它的缺点是可能集体抵制上级的政策或目标,强迫组织内部的一致性,从而限制了部分人的自由和限制产量等。它的优点是,使个人有表达思想的机会,能提高士气,可以促进人员的稳定,有利于沟通,有利于提高工人们的自信心,能减少紧张

感觉,在工作中能够使人感到温暖,扩大协作程度,减少厌烦感等。

梅奥指出,作为管理者一方,要充分认识到非正式组织的作用,注意在正式组织非正式组织之间搞好平衡,以使管理人员之间、工人与工人之间、管理人员与工人之间搞好协作,充分发挥每个人的作用,提高劳动生产率。

3. 生产效率主要取决于职工的工作态度以及和周围人的关系

梅奥认为,提高生产效率的主要途径是提高工人的满足度,即要力争使职工在安全方面、归属感方面、友谊方面的需求得到满足,而对此的需求是因人而异的,这主要取决于两方面因素。

(1) 职工的个人情况,包括由于不同的经历、不同的家庭生活和不同的社会生活所形成的不同的态度。

(2) 工作场所情况,包括职工相互之间,职工与领导者之间的人群关系好坏。

(二)巴纳德的组织理论

巴纳德是对中期管理思想有卓越贡献的学者之一。巴纳德的代表作为《经理的职能》,他在该书中详细地论述了自己的组织理论。

1. 组织是一个合作系统

在巴纳德之前,人们总把组织当成是一种僵硬的结构,只注意到组织中的职责、分工和权力结构。这种组织观点是比较机械的、孤立的。而巴纳德认为“组织是二人或二人以上,用人类意识加以协调而成的活动或力量系统”,他所强调的是人的行为,是活动和相互作用的系统。他认为在组织内主管人是最为重要的因素,只有依靠主管人的协调,才能维持一个“努力合作”的系统。他认为主管人有三个主要职能。

(1) 制定并维持一套信息传递系统。

(2) 促使组织中每个人都能做重要的贡献。

(3) 阐明并确定本组织的目标。

2. 组织存在要有三个基本条件

巴纳德认为,组织不论大小,其存在和发展都必须具备三个条件,即明确的目标、协作意愿和意见交流。

3. 组织效力与组织效率原则

要使组织存在和发展,不仅要包含三个基本要素,而且必须符合组织效力和组织效率这两个基本原则。

所谓组织效力是指组织实现其目标的能力或实现其目标的程度。因此组织具有较高的效力是组织存在的必要前提。组织是否有效力是随组织环境以及其适应环境能力而定的。

所谓组织效率是指组织在实现其目标的过程中满足其成员个人目标的能力和程度。所以组织效率就是组织的生存能力。一个组织要实现其目标,必须提供充分诱因满足组织成员的个人目标。

4. 管理者的权威来自下级的认可

巴纳德还认为,管理者的权威并不是来自上级的授予,而是来自下而上的认可。管理者权威的大小和指挥权力的有无,取决于下级人员接受其命令的程度。他认为单凭职权发号施令是不足取的,更重要的是取得下级的同意、支持和合作。

三、当代管理理论阶段(20 世纪 60 年代至今)

二次世界大战以后,世界政治形势趋于稳定,许多国家都致力于发展本国经济,都在研究自己的管理理论。随着生产力的飞速发展,生产社会化程度日益提高,对管理的研究也就日臻深入。如果把众多的管理理论加以分类,大致有这样几种类型:以美国为代表的西方管理理论;以日本为代表的东方资本主义管理理论;苏联和东欧的社会主义管理理论以及我国的管理理论。