

面向21世纪本科应用型经管规划教材
经济管理专业基础课系列

管理学原理

(第2版)

张立迎 主 编
赵 鑫 宁 南 李景瞳 副主编



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

面向21世纪本科应用型经管规划教材
经济管理专业基础课系列

管理学原理

(第2版)

张立迎 主 编

赵 鑫 宁 南 李景瞳 副主编

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

管理学原理 / 张立迎主编. —2 版. —北京：电子工业出版社，2016.1
面向 21 世纪本科应用型经管规划教材. 经济管理专业基础课系列
ISBN 978-7-121-23261-9

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 105093 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：北京京海印刷厂

装 订：北京京海印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：16 字数：392 千字

版 次：2010 年 9 月第 1 版

2016 年 1 月第 2 版

印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价：46.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

第2版前言

管理学是为适应现代社会化大生产的需要而产生的,研究如何通过管理的计划、组织、领导和控制等职能,改善工作方法,调动员工的积极性,提高生产效率的一门学科。因此,管理学原理已成为高等院校经济管理类专业的主要必修课之一。开设这门课程,一方面能为学生学习经济管理的其他课程打下坚实的基础;另一方面可以帮助学生了解和认识管理的基本概念、基本理论和基本方法,掌握管理的基本技能,提升管理素养和从事经营管理活动的能力。

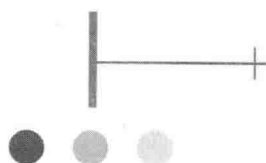
随着中国经济的飞速发展,管理学的理论、方法和实践都发生了巨大变化。本次修订旨在反映这些新的发展和变化。此外,为了适应案例教学的需要,我们更新了每章的案例,并为每章又新增了一个案例。这些案例既可供教师在教学时选用,又有利于学生对相关问题做深入的研究与思考。

不过,在总体上,第2版仍然保留了第1版的风格:结构新颖,体系严密,思路清晰,层次分明,切合实际,分为绪论、管理环境、计划工作与目标管理、决策、组织工作、组织结构、员工培训、领导、激励、人际沟通、管理控制和新时代的管理12章内容。

本次修订工作主要由张立迎(东北农业大学)担任主编,由赵鑫(哈尔滨广厦学院)、宁南(黑龙江中医药大学)、李景瞳(哈尔滨学院)担任副主编。具体分工为:第1、第3、第9、第10和第12章由张立迎编写,第2、第4、第7章由李景瞳编写,第5、第6章由赵鑫编写,第8章由宁南(哈尔滨学院)编写,第11章由张聪(哈尔滨学院)编写,课后习题答案及课件制作由孔令秋完成。

第2版的修订过程得到了电子工业出版社相关编辑的大力支持,我们在此表示衷心的感谢。由于编者水平有限,编写时间仓促,书中难免存在不少缺陷和错误,恳请广大专家和读者不吝赐教,以便我们再次修订时加以改进。

编者



目 录

第 1 章 绪论	1	第 5 章 组织工作	83
1.1 管理的内涵	2	5.1 组织与组织理论	85
1.2 古典管理理论	6	5.2 组织工作理论	92
1.3 现代管理理论	11	自测题	95
自测题	21	案例分析	96
案例分析	22	第 6 章 组织结构	99
第 2 章 管理环境	24	6.1 组织结构概述	100
2.1 管理环境概述	25	6.2 组织设计	104
2.2 外部环境	27	6.3 组织结构类型	107
2.3 内部环境	33	6.4 组织变革的一般规律	117
2.4 管理环境的分析方法	35	6.5 管理组织变革	120
自测题	37	自测题	124
案例分析	37	案例分析	125
第 3 章 计划工作与目标管理	39	第 7 章 员工培训	128
3.1 计划职能概述	40	7.1 培训概述	129
3.2 目标管理	47	7.2 培训程序	136
3.3 战略管理	53	7.3 培训方法	145
自测题	59	7.4 培训效果的评估	153
案例分析	60	自测题	158
第 4 章 决策	62	案例分析	159
4.1 决策概述	63	第 8 章 领导	161
4.2 决策过程	65	8.1 领导职能概述	162
4.3 决策理论	68	8.2 领导者的类型	166
4.4 决策方法	70	8.3 领导理论	169
自测题	78	8.4 领导艺术	175
案例分析	79	自测题	177

案例分析	178	第 11 章 管理控制	214
第 9 章 激励	182	11.1 控制职能概述	214
9.1 激励概述	183	11.2 控制方法	220
9.2 早期的激励理论	184	自测题	229
9.3 当代的激励理论	188	案例分析	230
自测题	193	第 12 章 新时代的管理	233
案例分析	194	12.1 国际化管理	234
第 10 章 人际沟通	197	12.2 知识管理	237
10.1 沟通概述	197	12.3 柔性管理	242
10.2 沟通要素与沟通过程	199	自测题	247
10.3 沟通的类型与沟通网络	201	案例分析	248
10.4 沟通障碍与沟通技巧	205	参考文献	250
自测题	210		
案例分析	211		

第1章

绪论

学习目标 掌握管理的内涵、管理者的角色和管理技能；理解科学管理理论和行政组织理论；了解现代管理理论的新发展。



引导案例

百龙矿泉壶“壶主”孙寅贵的管理策略

曾在国内叱咤风云的百龙矿泉壶“壶主”孙寅贵，在一次批评下属时说：“真正的管理者，他的职责应该是研究政策、建立制度。然而你们却把大量的精力用在谈客户和酒桌上，你们应该被降职。不是说你们偷懒，而是你们享受着高层待遇却干着基层工作，没有抓住管理者应该做的事。我现在之所以有时间写书，是因为我已经把很多制度研究制定得自己觉得差不多了，同时我能够用清晰的头脑、宽松的时间来审视你们，告诉你们有什么地方做得不对。设想一下，如果我也整天谈客户、累得四脚朝天，我又如何监督、评价你们的工作呢？一个劳动模范式的管理者绝不是一个成功的管理者。”

其实，“事必躬亲”和“以身作则”是两回事，“管理者”不应成为“拼命三郎”，典型的案例在《三国演义》中就有。为什么诸葛亮绝顶聪明却六出祁山一无所获反命丧五丈原，而屡战屡败的司马懿却笑到了最后？关键在于，司马懿抓住了管理的真谛——管理者最需要的并不是自己去拼杀，而是建立起井然有序、行之有效的制度，让它顺畅地运转。而连军士的灶坑如何挖都要过问的诸葛亮则在“事必躬亲”中拖垮了自己，耽误了事业。他死后，流尽了泪水的蜀军忽然发现他们连最基本的工作都不会，因为以前从没机会去做，丞相全包了。没有制度，光靠聪明与激情是害己更害人的。

所以，孙寅贵认为：“越是高层，弄明白自己到底该干什么就越重要。我觉得如果一个热爱自己企业的老板能让自己轻松起来，甚至无事可做，那这个企业倒会很有希望。”

孙寅贵现在掌管着十几个下级企业，并且在青岛投资建立了亚洲最大的塑钢企业，在国内塑钢产业界居遥遥领先的地位。他是如何管理这么多企业的？

“管理企业，第一靠领导人，第二靠领导人，第三还是靠领导人。这个领导应该有理想、有道德。在我认真地检讨自己如何做人后，我觉得总经理除了要具备懂专业、有经验、会管

理等条件外，还要加上很重要的一条——人品好。人选好后，如果经过考核他可以胜任这个位置，接着就要实行‘鸷鸷政策’。你不能让他不‘吃鱼’，不吃，他不‘抓’了；也不能让他‘吃饱’，‘吃饱’他也不‘抓’。你要从他创造的利润中给他适当的提成，但过高的待遇会导致短期行为。百龙的待遇不算很高，但目前并未发生人才流失的现象，原因在于人不仅有物质需求，还有精神、自我实现和社会地位需求。熟悉而又得心应手的工作环境同样会吸引住人才。”

“在你与他之间还要形成一种制度。我在组建‘青岛百龙’时，赋予了它所有权与经营权高度分离的体制。不从百龙现企业调派一兵一卒、以目标式管理体系体现双方关系，由董事会制定年度任务，以量化形式明确总经理的职责目标，尤其是持续发展阶段目标。实际就是‘只问结果，不问过程’。我对青岛百龙的总经理说：‘我不管你一个人。’而总经理只管副总和要害部门的正职干部，同样以责任目标和量化指标作为考评标准。”

采取所有权与经营权分离政策的企业有的是，可不少习惯“浴血奋战”的主管并不能真正做到。大权旁落带来的失落和对下属出错的愤怒使得他们在“放了收，收了又放”的怪圈中转弯不停、筋疲力尽。对此，孙寅贵认为：“人要耐得住寂寞才算得上成熟，因为只有寂寞中才能冷静，才能看清周围的一切。特别是管理大企业，如果不能跨越这一步，就很难再提高。”

问题：

1. 什么是管理？管理者该干什么？请结合本案例谈谈你对此的理解。
2. 根据本案例说明管理者的技能。

1.1 管理的内涵

1.1.1 管理概述

不同时期、不同的人都会根据自己的研究从不同角度对“管理”进行界定。“科学管理之父”泰勒视管理为“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。赫伯特蒙认为“管理即制定决策”。史蒂芬·P·罗宾斯把“管理”描述为“同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程”。著名管理学家彼得·德鲁克则认为，“‘管理’与‘to executive’似乎可以看作同义词”，在他看来，管理者最重要的事是力求把该做的事做好，即做到有效。

综合这些研究，我们可以给管理（Management）下这样一个定义：管理是组织中的人在组织经营过程中对各种资源进行有效利用，以实现组织运行有效性的过程。

从中可以看出，管理的目的在于实现组织的有效性。因此，在理解管理的内涵时，应着重从以下两个问题入手。

1. 效率

管理的有效性一般是以管理的高效率为前提的，而效率反映的是组织输入与输出的关系问题。在输入不变的前提下，输出多意味着效率高；以较少的输入获得相同的输出，同样是高效的。管理所追求的就是资源成本的最小化。

2. 效益

管理的效益体现在管理活动是否实现了组织的预定目标,是否推动组织实现了其应有的社会价值。获取组织或社会预期的效益是管理所追求的基本目标。

效率反映管理的过程,效益反映的则是结果。一般而言,效率与效益是对应的,即高效率会带来高效益,低效率会带来低效益。但两者也存在不一致的时候,有时高效率带来低效益,如高效率地干错事。因此,管理中不仅要追求高效率,更要追求高效益。

1.1.2 管理的本质

1. 管理是实现组织目标和组织有效性的一种活动

就组织整体而言,管理是确保组织有效运行,从而实现组织目标的一种活动。简而言之,管理是一种手段,其目的是实现组织目标和组织有效性。管理是使组织发挥作用的一种特殊职能和特殊手段。根据组织自身和社会发展对组织提出的要求运用管理,随着组织内外情形的变化调整管理,这是人们在管理问题上应持的基本态度和管理实践应体现的基本特征。

2. 管理是一种资源整合性活动

管理的整合性体现在管理是通过对各种组织资源的调配和使用来发挥其自身功能的。各种组织资源发挥作用的程度及发挥作用所取得的综合结果从根本上决定了管理效率的高低。从这一意义上说,管理效率取决于资源的利用效率。

具体实践中,一方面,虽然人们对同一管理原理或手段的运用程度不同,却不同程度地取得了成功;另一方面,一些人严格依照管理教科书规定的原理或手段从事管理,却总是无法取得预期的结果。对此,人们不禁要问,管理到底有没有科学性?如果有,为什么允许人们变通或可以有选择地运用管理思想与管理知识?如果没有,为什么人们运用管理知识能取得成功?我们说管理既是科学又是艺术,其奥妙就在于此。只有在把握管理本质的基础上,根据组织实践的需要辩证地运用管理思想,所掌握的管理理论与知识才能在实践中真正发挥作用,否则管理思想反成了组织发展的桎梏。

1.1.3 管理的组织

组织是人类生存的基本方式。众所周知,社会性是人类独有的特征,而组织性又是社会性的主要特征之一。组织是社会的细胞、社会的基本单元,是人们实现共同目标的工具。没有组织,社会也就无法存在。

具有某种共同目标的人以不同的方式聚集到各类形式的组织之中,相互合作、共同运行,通过集体的努力来实现目标,达到单个人无法达到的目标或无法实现的结果。无数个大大小小的组织相互交织、有机排列,共同组成了人类社会。

那么,组织的基本含义是什么呢?在词源上,中文的“组织”是将丝麻纺织成布。后来,“组织”被引申为将一种物体的构成部分组合成一个整体。英文的“组织”(Organization)则来源于“器官”一词,即自成系统的、具有特定功能的细胞结构。从人类社会群体的角度来看,所谓组织,就是人们按照一定的目的、任务和形式形成的社会集团,是处于一定社会环境中的各种组织要素的有机结合体,是为了实现某种目的而有意识建立起来的人类群体。简单地说,

组织是由两个以上的人、目标和特定的人际关系三种要素构成的一种特殊的人群体系。

1.1.4 管理者角色与管理者技能

1. 管理者角色

管理者合格与否，很大程度上取决于计划、组织、指挥、协调、控制五种管理职能的履行情况。为了有效履行这五种职能，管理者必须明确以下两点：一是自己要扮演哪些角色；二是在扮演这些角色的过程中，自己需要具备哪些技能。

亨利·明茨伯格的一项研究表明，管理者要扮演 10 种角色，这 10 种角色可以被归为三大类，即人际角色、信息角色和决策角色。明茨伯格的管理者角色理论可以用图 1-1 来表示。

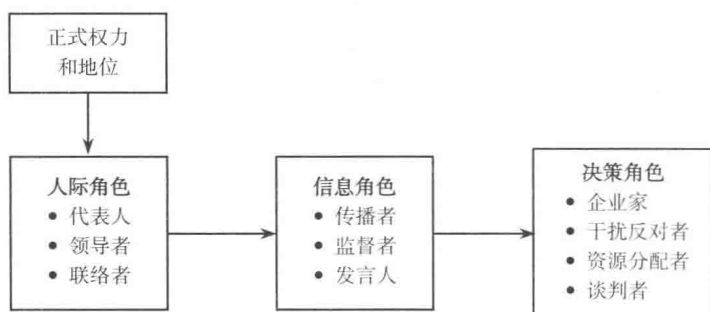


图 1-1 管理者的角色

（1）人际角色

明茨伯格所说的第一类管理者角色是人际角色。人际角色的产生是以管理者的正式权力为基础的，管理者在解决与组织成员和其他利益相关者的关系问题时，所扮演的就是人际角色。管理者所扮演的三种人际角色分别是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

作为管理者，他们需要行使一些礼仪性质的职责。例如，管理者有时应该在社区的集会上出现，参与社会活动或宴请重要客户等。这时，管理者行使的是代表人的角色。

由于管理者对所在单位的成败负重要责任，他们需在工作小组中充当领导者的角色。这种角色表现为管理者和员工一起工作并通过员工的努力实现组织的目标。

另外，管理者还应该扮演组织联络者的角色。无论是与组织内的个人或工作小组一起工作，还是建立和外部利益相关者的良好关系，管理者都应起到联络者的作用。在重要的组织问题上，管理者必须具有敏锐的洞察力，以便能够在组织内外建立关系和网络。

（2）信息角色

明茨伯格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备足够的信息，以便能够顺利完成工作。由管理责任的性质所决定，管理者既是本单位的信息传递中枢，又是组织内其他工作小组的信息传递途径。整个组织的人依靠管理结构和管理者来获取或传递必要的信息，以此来完成工作。

作为传播者，管理者要把自己作为信息监督者所获取的大量信息分配出去，把重要的信息传递给工作小组成员，有时也向工作小组成员隐藏一些特定的信息。更重要的是，管理者必须保证某些人员拥有必要的信息，以便日后切实有效地完成工作。

作为监督者,管理者应一直关注组织内外环境的变化,以获取对组织有用的信息,并通过与下属沟通来收集信息,也可以从个人关系网中获取对方主动提供的有用信息。管理者可以根据这些信息识别工作小组和组织的潜在机会和威胁。

作为发言人,管理者必须把信息传递给单位或组织以外的人。例如,管理者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,以及必须让政府官员对组织的遵守法律状况感到满意。

(3) 决策角色

管理者也起着决策者的作用。在决策角色中,管理者需要处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策,就丧失了其应有的价值。管理者负责做出组织的决策,他们安排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有效实施。

管理者所扮演的第一种决策角色是企业家。在上述的监督者角色中,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,管理者要对所发现的机会进行投资,并且充分利用这种机会,如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。

管理者所扮演的第二种决策角色是干扰反对者。一个组织无论被管理得多么有条理,其运行的过程中总会遇到冲突或问题。管理者必须妥善地处理冲突或解决问题,如平息客户的怒气、与不合作的供应商进行谈判或对员工之间的争端进行调解等。

作为资源分配者,管理者决定组织资源用于哪些项目。尽管一提起资源,我们会想到财力资源或设备,但其他类型的重要资源也同样会被分配给项目。例如,对管理者的时间来说,当管理者决定把时间花在这个项目而不是那个项目上时,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,这通常决定着项目的成败。

管理者所扮演的最后一种决策角色是谈判者。研究成果表明,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发展。

2. 管理者技能

(1) 技术技能

技术技能是指“运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力”。例如,监督会计人员的管理者必须懂会计。尽管管理者未必是技术专家,但他必须具备足够的技术知识和技能,以便能够有效地指导员工、组织任务、把工作小组的需要传达给其他小组并解决问题。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。

(2) 人际技能

人际技能(有时称为人际关系技能)是指“成功地与别人打交道并与别人沟通的能力”。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的能力。管理者必须拥有能够理解个人和小组、与个人和小组共事及同个人和小组处理好关系的能力,以便树立团队精神。管理者作为小组中的一员,其工作能力取决于人际技能。

(3) 概念技能

概念技能是指“把观点设想出来并加以处理,以及将关系抽象化的精神能力”。具有概念技能的管理者常常把组织比做一个整体,同时了解组织内各个部分的相互关系,并且能够准确把

握工作单位之间、个人之间及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所带来的后果，以及正确行使五种管理职能。很强的概念技能能够为管理者意识到问题的存在、制定可供选择的解决方案、选择最好的方案并为付诸实施提供便利。

概念技能对于各种层次管理的重要性可以用图 1-2 来表示。由图可以看出，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。

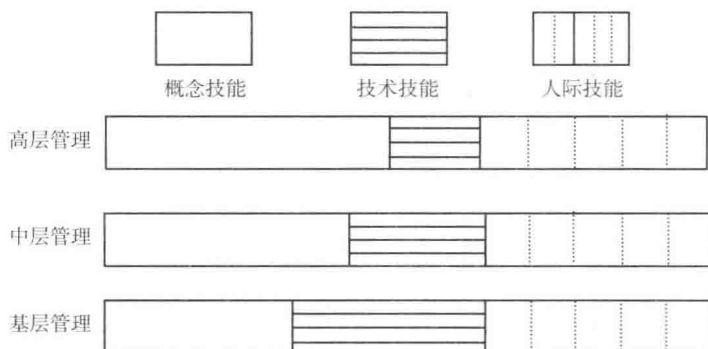


图 1-2 管理技能的重要性

1.2 古典管理理论

1.2.1 科学管理理论

从 19 世纪末开始至 20 世纪 40 年代，资本主义逐步向垄断资本主义过渡，资本主义工业大规模发展。这种情况下，许多符合社会化大生产特点的经营管理理论应运而生，形成了科学管理理论，主要的代表人物是美国工程师费雷德里克·泰勒（1856—1915）。

泰勒在汤恩等人的思想的启发下，与同时代的其他人一起创立了科学管理理论。他先后在米德维尔钢铁公司和贝瑟利思钢铁公司做管理咨询工作，并于 1895 年发表《计件工资制》一文，1903 年发表《工厂管理》一文，1911 年出版《科学管理原理》一书。在这些文章和著作中，泰勒提出了科学管理理论，即泰勒制。其主要内容包括以下几个方面。

（1）工作定额原理

泰勒在《科学管理原理》一书中强调提高劳动生产率的重要性和可能性，因为泰勒认为科学管理的中心问题就是提高劳动生产率，并提出选择合适而熟练的工人是其关键，把工人的每项动作、每道工序的时间记录下来，并把这些时间加起来，再加上必要的休息时间和其他延误时间，就能得出完成该项工作所需的总时间。即总时间=动作时间+工序时间+必要的休息时间+其他延误时间。由此，他制定出“合理的日工作量”，这就是所谓的工作定额原理。

（2）挑选一流工人原理

泰勒认为，为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“一流工人”，而他们应该“工作能力同工作相配合”。泰勒还认为，“一流工人是适合于工作而又有进取心的人，而不像有些人理解的那样，是一些‘超人’，而企业管理当局的责任在于为雇员找到他最合适的工作”。

（3）标准化原理

为确立标准化原理，泰勒做了大量试验。例如，泰勒在米德维尔钢铁公司做切削试验，前后持续26年，实验报告有3万份以上，试验总费用超过15万美元。他认为工作应该有标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境和管理标准化。通过试验，泰勒取得了一系列丰富的资料，为进行高速切削和精密切削提供了科学依据，也大大提高了工作效率。

（4）刺激性付酬原理

为了鼓励工人努力工作、完成或超额完成工作定额，泰勒提出了一种“差别计件工资制”，即按照工人是否完成其定额而采取不同的工资率。比如，工人没有完成定额时，就按“低”工资率付给，为正常工资的80%；但是如果工人工作达到或超额完成定额，就按正常工资的125%的高工资率付给，而且不仅是超额部分按高工资率，全部生产都按这个工资率计算，以此来鼓励工人完成定额或超过定额。

（5）精神革命原理

泰勒认为，为了使工人和雇主认识到提高劳动生产率对双方都有利，必须来一次“精神革命”，使其互相协作、共同为提高劳动生产率而努力。泰勒认为，没有这种革命，所谓科学管理便不存在。

（6）把计划职能同执行职能分开原理

泰勒提出，要提高效率，必须改变原来的那种经验工作法，代之以科学的工作方法；为了提高劳动生产率，就要把计划职能（相当于现在的管理职能）同执行职能分开。计划职能由专门的计划部门来承担，从事全部的计划工作并对工作发出命令，应归管理当局。现场的职员则行使执行的职能，不得自行改变操作方法等。

（7）职能管理原理

为了提高工作效率，泰勒主张将管理工作予以细分，使所有的管理者只承担一两种管理职能，即实行职能管理。泰勒的这种管理思想虽然没有得到推广，但它为以后职能部门的建立和管理专业化提供了参考。

（8）例外管理原理（管理控制原理）

所谓例外管理原理，就是企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理，自己保留对例外事项（重要事项）的决策和监督权。这样既提高了下级管理人员的工作热情，也使高级管理人员能及时有效地处理一些紧急、意外事件。

泰勒的管理理论同时提供了解决企业管理中两个主要问题的方法，即怎样提高管理人员的工作效率和怎样提高工人的劳动生产率。由于在管理领域中的开拓性研究，泰勒被称为“科学管理之父”，他提出的理论也成为现代管理科学的基础。

1.2.2 管理过程理论

亨利·法约尔（1841—1925）的管理理论是以大企业的整体作为研究对象的，这一点与泰勒的管理理论有所不同。法约尔研究管理问题，关注的焦点是整个组织。因为法约尔从25岁开始就参加了企业的领导集团，并长期担任企业最高领导的顾问。1916年，法约尔出版了《工业管理与一般管理》一书，创立了自己的管理理论，被西方人称为“管理过程之父”。

1. 管理过程理论的主要观点

（1）企业的基本活动与管理的五项职能

法约尔指出，企业存在六种基本活动，即技术生产活动、商业购销活动、财产费用活动、安全保护活动、会计统计活动、管理控制活动（其中包括计划、组织、指挥、协调和控制五项职能活动），管理只是其中之一。六种基本活动中都需要管理，但是管理活动处于核心地位，即企业本身需要管理。从本质上说，法约尔的管理理论是关于社会组织的理论，他旨在创立一种能广泛地适用于各种组织的理论，并且是关于社会一般组织的理论，这就使该理论更具有突出的理论价值和实践价值。

在强调管理职能的基础上，法约尔阐述的主要组织思想是，从管理过程的角度提出了著名的管理的五职能说，即计划、组织、指挥、协调和控制。上述五项管理职能中，他认为组织职能是基础性职能，而且十分重要，因而进行了详细论述。他指出：“组织一个企业，就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。”他认为企业是“物质组织与社会组织”的联合体，“在配备了必要的物质资源后，人员或社会组织就能完成它的六项基本活动，即进行企业的所有经营活动”。离开了组织职能，企业就无法成为一个有机的经营整体，而且无法正常地运转，所以法约尔十分强调组织是管理要素，而管理的任务就在于建立一种组织，使其能以最有效的方式从事基本的活动。管理部门要完成这一任务，确立企业的组织结构就成为所要解决的中心问题，这种组织结构能够使企业的计划得到很好的制定和执行。

（2）管理人员解决问题时应遵循的 14 条原则

法约尔根据自己长期的管理经验提出了“14 条管理原则”。他认为，这些原则可以应用于一切事业的管理活动，但它们并不是固定不变的，而应该把它们灵活运用于具体情况。这 14 条原则分别是：① 分工；② 权威和责任；③ 纪律；④ 统一命令；⑤ 统一指导；⑥ 个人利益服从整体；⑦ 人员报酬；⑧ 集中；⑨ 等级链与跳板原则；⑩ 秩序；⑪ 公平；⑫ 工作稳定；⑬ 首创性；⑭ 集体精神。

法约尔的 14 条原则也是组织建立和运行的规则，如专业化分工、权责对等、统一指挥和统一领导、集中及等级制等原则都属于组织的结构性原则，等级制组织的轮廓已初见端倪，并且这些原则是企业实际组织工作中所奉行的基本原则。

1) 提出了“法约尔跳板”的思想，以解决组织内部管理效率问题。按照管理的 14 条原则，组织应遵循等级制原则来保证领导指挥的统一性，执行权力和传递信息的路线则应是自上而下或自下而上。法约尔认为，“等级路线就是情报由最高权力机构向下发出或把情报上报给最高权力机构、中间经过等级制度每一级的传递联系路线”，但“对于政府机构来说，这种方法有时甚至需要很长时间”，使管理的效能大大降低，这就影响了组织运行的效率。对此，法约尔建议在组织的各平行等级之间建立一种必要联系，即通过“天桥”或“跳板”来协商解决问题。如果利用“跳板”的直接协商不能解决问题，再按照组织层级原则向上一个层级报告，由上级来仲裁。当然，层级原则与“跳板”原则之间会存在矛盾。因此，法约尔指出，为了使每个员工特别是绝大多数公务人员能够使用“天桥”，就需要满足三个条件：第一，决定要根据整体利益规定的原则做出；第二，必须具有足够的勇气和自由；第三，领导要率先垂范使用跳板并鼓励其下属使用。“法约尔跳板”的构想显然是具有实际应用价值的，它是在长期组织管理实践经验中总结出来的，并且体现了理论创新精神。

2) 提出管理幅度原理, 以此作为层级制组织的基础。根据法约尔的理论, 组织结构中的“金字塔”式层级制是组织规模增长和发展的结果。随着组织规模不断扩大, 人员增多, 若再依靠原有的简单等级就难以适应组织发展的要求, 这时必须借助于增加管理层次来解决管理任务急剧增加的问题, 从而使组织的层级不断增加。法约尔提出组织层次的增长进度是由“管理幅度”来决定的。法约尔在实际的组织管理研究中发现, 一个人所能指挥的人数的多少取决于其领导的能力和工作性质。他认为, “指挥艺术的高低由人的某些品质和对管理工作的一般原则了解的多少来决定”。“不管领导处于哪个级别, 他从来只能直接指挥极少数的部下, 一般少于 6 人。当工序比较简单时, 只有工长有时直接指挥 20 人或 30 人。”因此, 为了有效发挥组织管理功能, 法约尔主张在整个组织中应该保持比较合理的管理跨度。

3) 用实例说明了“组织图”的必要性。组织图的建立者是丹尼尔·麦卡勒姆。他根据自己的管理经验, 形象地用大树描述了自己的组织结构图。他通过大树的树根、树干及枝叶等架构形式, 描述了组织中各级人员不同权力和责任、各业务单位的劳动分工, 以及报告与控制体系中的沟通关系。在此基础上, 法约尔指出, 组织图是每个企业或社会组织必须具备的, 如果制定了正式的组织图, 人们就能把组织看成一个整体, 详细规定权力界限, 提供联系交往的途径, 防止出现部门重叠或侵犯部门权限的现象, 防止工作重复或脱节, 避免双重领导局面的发生, 明确地分配任务和划分责任, 即“可以使人很快掌握整个组织和各部门的情况, 以及各部门的界限和指挥系统”。

组织结构图本身就是实现组织要素有机整合的一种工具, 它以明晰的组织结构关系、权责关系、人员组成状况及组织活动路线等把复杂的问题简单化。

2. 对法约尔理论的评价

英国行政学家厄威克在其《管理备要》一书中指出: “亨利·法约尔是直到 20 世纪上半叶为止, 欧洲贡献给管理运动的最杰出的人物。”确实, 在管理理论发展史上, 无论从哪个角度来评价, 他都是一个富有原创精神的大师级人物。他对管理经验所进行的理论整合、对社会组织从结构体制到管理过程的理性界定都达到了前所未有的高度, 他的一些思想或观点不仅包含着创造精神, 而且真实地反映了组织管理的内在规律性, 充分体现了对问题认识的深度, 因而受到后来的管理学家的高度评价。组织管理实践表明, 法约尔的理论对一般组织管理都有一定的应用价值。也正是因为其理论所具有的这种“一般性”, 他的理论才成为管理学说史上的一个重要里程碑, 标明一种组织整体管理哲学观的确立。

法约尔的组织理论是把“组织”作为管理的一种基本功能来阐述的, 虽然从其主体思想所及的范围看, 他所界定的“组织”是一个静态和动态结合的概念, 实际上包含着管理的基本精神。但是, 作为管理的一种功能而存在, 组织的范围还是受到了限制, 而且其关于“物质组织”和“社会组织”的看法与后世对组织的理解也是有差别的。此外, 他关于组织幅度的量化规定与泰勒一样, 也体现出机械主义的色彩, 并未真正解决组织管理中的“一般性”问题。比如, 对管理原则问题, 尽管法约尔宣称“原则是灵活的”、“这是一门很难掌握的艺术”, 但是对于原则之间存在的一定程度的矛盾性, 他并未给予足够的关注。又如, “跳板”理论实施的保证条件的设计显然也是不完备的。但是, 这些历史性缺陷并未影响其在组织管理研究史上的重要地位。

1.2.3 行政组织理论

马克斯·韦伯 (1864—1920) 是德国著名的社会学家, 和泰勒、法约尔是同一时期的人。他在管理理论上的最大贡献是提出了“思想的行政组织体系”理论, 并因此被称为“组织理论之父”。行政组织体系指的是通过公职或职务而不是通过个人或世袭来管理, 即集体活动理论化。

1. 行政组织理论产生的渊源

由片段的行政组织思想到系统的行政组织理论的演变完成于 19 世纪末 20 世纪初的西方国家。自此以来, 行政组织理论经历了传统时期、行为科学时期及现代时期三个发展阶段。独立的、系统的行政组织理论的产生不是偶然的, 它有着深刻的经济、政治和理论背景。

(1) 工业革命的完成要求企业组织管理科学化

这一时期, 西方各主要资本主义国家已先后完成了工业革命, 并开始由自由竞争向垄断阶段过渡。伴随着生产规模的急剧扩大, 旧的企业组织结构与经验式个人管理方式已越来越不适应经济发展的要求, 出现于 19 世纪 60 年代的资本同管理分离的进程在这一时期得到了进一步强化。作为一种专业, 企业管理开始努力探索与时代相符合的新组织结构与新管理方法, 并在诸多方面取得了显著的成果。

(2) 民主共和政体的建立与社会文化的发展要求行政组织管理科学化

这一时期, 西方各主要资本主义国家在政治上已经建立了君主立宪制或民主共和国制的政体, 行政组织在结构和功能上与其他国家相比已有较明显的区别。而随着自由资本主义向垄断资本主义的过渡, 西方各国行政权力日益强大, 管理职能日益多样化, 组织规模也日趋庞大。为适应经济、社会、文化发展的要求, 行政管理者就必须分析、研究与逐步建立起新型的组织结构, 使组织管理日益科学化。

2. 行政组织理论的主要内容

(1) 行政组织体系的基础

韦伯认为, 被社会所接受的权力有三种“纯粹的”形态: 一是理性-法律权力, 这是以“合法性”为依据的; 二是传统的权力, 这是以个人占据着传统的权力地位为依据的; 三是超凡的权力 (神授的权力), 这是以对个别的、特殊的、神圣的、英雄主义的崇拜为依据的。

韦伯还认为, 这三种权力中, 只有理性-法律的权力才是行政组织体系的基础, 原因是:

① 理性-法律为管理的连续性提供了基础; ② 理性-法律是理性的; ③ 领导人具有行使权力的法律依据; ④ 所有的权力都有明确的规定并按完成任务所必需的职能来划分。

(2) 理想行政组织体系的主要特点

韦伯认为, 理想行政组织体系应具备以下主要特点: ① 一个组织内为了实现某目标所需要的全部活动划分为各种基本的作业, 分配给每个成员, 对组织体系中每个职位都明文规定其权利和义务; ② 各种职务和职位是按职权的等级原则组织起来的, 形成一个指挥体系或阶层体系; ③ 组织中人员的任用完全根据职务上的要求, 通过正式考试或教育培训来实现; ④ 组织中人员之间的关系不受个人情感的影响, 完全以理性准则为指导; ⑤ 管理者是“职业”的管理人员, 领取固定的薪金, 有明文规定的升迁制度; ⑥ 管理人员必须严格遵守规则和纪律。

3. 对行政组织理论的评价

由于行政组织与一般社会、经济组织具有某些相似的原则或规律, 西方行政组织理论的发

展直接综合与借鉴了一般组织理论特别是企业组织理论的方法与成就。企业的管理原则和方法被成功地用于政府行政组织，企业组织理论研究的奠基人同时成为行政组织理论的早期代表。

传统行政组织理论的基本贡献体现在三个方面。首先，传统行政组织理论把专业化分工原理广泛地引入组织管理之中，提出了职能化（专业化）管理的原理，为构造科学管理的组织结构及其发展演变奠定了一般的原则基础。其次，传统行政组织理论总结概括出管理幅度和管理层次原理，作为组织结构的依据，力图构建高效的等级制组织。最后，传统行政组织理论倡导“理性化-法律化”的组织形态，强调组织的运作应以法律为规范。总之，传统组织的研究者所追求的理想组织是一个目标明确、分工专业、指挥统一、层级节制、程度适中、权责相称、协调一致、法规完备、高效合理的组织体系。这些思想为组织理论的进一步发展奠定了基石。

传统行政组织理论虽然有突出的贡献，但也有明显的不足。这些不足主要表现为：第一，研究者只研究了组织的静态结构、如何分工、如何建立层级制的体系、如何订立法令规章及工作标准等，未看到法规、制度的烦琐，对组织目标的实现产生了不利影响；第二，研究者在强调组织的非人格化、理性化时，忽视了对人的主观能动性及多方面的需求的研究，把人视为生产工具与经济动物，忽视了人的尊严与价值；第三，研究者只将组织当作一个封闭型的系统来研究，而未探讨组织与其外在环境之间的相互关系与相互影响。

1.3 现代管理理论

1.3.1 人际关系理论和霍桑实验

梅奥分析霍桑实验得出的结论改变了传统组织理论的研究方向，梅奥因此被认为人际关系学说——行为科学理论的开创者。这一学说对组织管理理论研究的发展具有极其重要的意义。

1. 人际关系学说

人际关系学说始于梅奥对霍桑实验的阐释，其结论中所凝聚的公共组织思想也成为组织理论研究范式转换开始的标志。这些思想蕴含于霍桑实验的结论当中，并带有丰富的公共意蕴。

（1）霍桑实验结论

对于霍桑实验的结果，梅奥在1933年出版的《工业文明中人的问题》一书中全面地进行了总结，并系统地提出了一套新的组织管理观念。概括地说，这些结论主要包括以下几个方面。

1) 人是“社会人”而非“经济人”的人性假设。“社会人”结论的诞生有其特定的时代背景，强调和谐的关系和感情的因素，但并不排斥经济因素，即“社会人”的思想不应是在否定“经济人”思想的基础上形成的，而是随着社会生产力的发展、随着人性的逐渐解放而产生的。事实上，人的经济动机不应否认也不能否认，生存毕竟是人类的本能。“社会人”的思想显然比“经济人”的思想有所进步，人们对管理中研究人的着重点发生了变化，以前着重于从人的外在特性进行研究，而现在则讲究对人的内在特性进行研究。因此，梅奥的管理思想只不过是对“经济人”管理思想所未涉及领域的补充、完善和升华，它们并不是矛盾的。美国学者丹尼尔·雷恩也认为，“社会人”的观点是对“经济人”观点的一种补充，而不是对其完全取而代之。

尽管存在种种争议，但梅奥的人际关系学说在人类管理学的发展史上具有开拓性意义应是毋庸置疑的。梅奥之后的很多管理学派并没有超越“社会人”的假设，或者说一直遵循着“以