

管理基础

薄锡年 盛振江 主编



管理基础

薄锡年 盛振江 主 编

中央广播电视大学出版社

北 京

内容简介

本书对管理的各个方面，如组织管理、人力资源管理、领导行为、质量管理、文化管理、知识管理、战略管理、危机管理及公共管理进行了深入阐释，并对 21 世纪管理学的发展趋势进行了理性分析与探索。

图书在版编目（CIP）数据

管理基础 / 薄锡年，盛振江主编. —北京：中央广播电视大学出版社，2014.1

ISBN 978-7-304-05625-4

I. ①管... II. ①薄... ②盛... III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 132118 号

版权所有，翻印必究。

管理基础

薄锡年 盛振江 主编

出版·发行：中央广播电视大学出版社

电话：营销中心 010-58840200 总编室 010-68182524

网址：<http://www.crtvup.com.cn>

地址：北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编：100039

经销：新华书店北京发行所

策划编辑：苏 醒

责任编辑：谷春林

印刷：北京密云胶印厂

印数：0001~3000

版本：2014 年 1 月第 1 版

2014 年 1 月第 2 次印刷

开本：787×1092 1/16

印张：15.75 字数：373 千字

书号：ISBN 978-7-304-05625-4

定价：41.00 元

（如有缺页或倒装，本社负责退换）

前言

PREFACE

本书对管理的各个方面,如组织管理、人力资源管理、领导行为、质量管理、文化管理、知识管理、战略管理、危机管理及公共管理进行了深入阐释,并对21世纪管理学的发展趋势进行了理性分析与探索。在观点的论证和资料的选择上,不仅有企业、工商管理的典型案例,还有适合读者学习的党政机关、非政府公共组织管理的范例。

本书形式新颖,内容丰富。吸收了国内外已出版的有关管理学论著的基本内容,注重在观点上有所突破。在管理思想方面,不断总结历史管理学家在管理活动中形成的管理思想,更注意剖析现代管理思想家对管理学理论的贡献。书中也给予中国古代思想家丰富的管理思想一席之地,克服了以往有关管理学教科书只注意西方管理思想的进步,而否定东方管理思想发展的弊端。在通论管理者的一般素质的基础上,既深刻剖析了不同层次管理者个体素质的特殊要求,又对不同层次管理者整体素质进行了综合分析。

本书体例为“项目导入—任务目标—正文—项目小结—课后练习”。正文部分穿插“补充阅读”“案例”“思考”“小组讨论”“学习活动”“补充材料”等板块,以达到辅助读者拓展知识、加强知识应用的目的。

本书由薄锡年、盛振江任主编,张新爱、吕芳芳任副主编。参加编写的人员有薄一鸣、解栓来。本书在编写过程中参考了许多国内外相关专著和资料,在此特向相关的作者表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中疏漏、错误与不足之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编者

目 录

CONTENTS

项目一 绪 论

任务一 管理概述	1
任务二 管理理论演进	9
任务三 管理原理	19

项目二 组织管理

任务一 组织管理概述	32
任务二 组织理论	35
任务三 组织结构形式	45

项目三 人力资源管理

任务一 人力资源管理概述	52
任务二 人力资源管理理论	64
任务三 教育人力资源管理实践	76

项目四 领导行为

任务一 领导概述	83
任务二 领导理论	85
任务三 领导效应	91
任务四 领导伦理	98

项目五 质量管理

任务一 质量管理概述	105
任务二 服务产品质量管理	110

项目六 文化管理

任务一 文化管理概述	127
任务二 文化管理产生与流派	137
任务三 文化管理实施	144

项目七 知识管理

任务一 知识及知识管理概述	153
任务二 知识管理实践	160

项目八 战略管理

任务一 战略管理概述	167
任务二 战略管理演进	177
任务三 战略管理过程	185

项目九 危机管理

任务一 危机管理概述	198
任务二 企业和校园危机管理	204

项目十 公共管理

任务一 公共管理概述	213
任务二 公共管理理论	224
任务三 公共管理实践	232

参考文献	245
------------	-----

项目一 绪 论

项目导入



“管理”这个词是我们所熟知的。但是什么是管理，管理者需要做什么？怎么做才能管理好、才能用最少的投入获得最大的收益？关于管理，以前人们都产生过什么样的思想、提出过什么样的方法、技术等？对管理活动具有普遍指导意义的基本原理有哪些。对于这些问题本章将概括地作出说明。

任务目标



1. 了解管理的概念、特点、职能及管理理论演进的主要历程。
2. 明确古典管理理论、行为科学管理理论、现代管理理论的代表人物及其主要观点。
3. 掌握管理的基本原理。
4. 运用相关管理理论解释、分析工作与生活中遇到的问题。

任务一 管理概述

思考：什么是管理，为什么说管理是一种社会现象，管理具有什么特点与职能？

一、管理内涵

（一）管理是一种社会现象

尽管现在对管理概念的界定不统一，但管理作为一种社会现象已得到共识。首先，管理是古老的社会现象。把管理作为一门学科进行系统地研究，只是最近一两百年的事。但是，管理实践和人类的历史一样悠久，它是人类活动的伴生物，在人类社会产生伊始就存在管理活动。管理活动产生于人类社会的共同劳动、集体活动。凡是共同劳动、集体活动，就要有分工，有分工，就要有协作，就要以某种形式来协调每个人的活动，就要发挥人们在共同劳动、集体活动中的力量，这种协调过程实际上就是一种管理活动。在原始社会中，氏族的狩猎、农耕等生产活动以及宗教礼仪活动等都涉及管理。只是当时的管理是与其他社会活动混杂在一起的，没有成为一种独立的社会活动。

管理是普遍的社会现象。人们的日常生活中、工作中存在各种各样的管理现象，人人都要接触到它。主妇管理家务，家长管理孩子，工厂厂长管理生产，饭店经理管理饮食服

务, 交通管理局领导管理公共交通, 学校校长管理教学, 各级政府机关管理城市和农村。人类社会生活的一切领域都涉及管理的问题。有对人的管理, 对事务的管理, 对钱财物品的管理, 对时间信息的管理。管理是社会中最普遍的现象之一, 每个人都在从事管理工作。“管理工作适用于各种大小组织机构、营利与非营利的企事业单位、制造业以及服务性行业。”^①

管理是重要的社会现象。管理是人类得以生存和发展不可缺少的条件之一。假如世界上没有管理, 社会就会出现一片混乱, 人类所创造的文明就会遭到破坏, 社会生产也就无法进行下去。所以, 人类社会一天也离不开管理, 一时也离不开管理。假如管理不善, 也会出现一些严重问题, 不仅社会生产力和经济不能迅速发展, 甚至可能产生分配不公、贪污、腐败、治安混乱等一系列社会弊病。“只有超人一等的管理能力和持续改善的管理绩效, 才能够促使我们不断进步, 防止我们变得贪婪安逸, 自满而懒散。”^②因此, 管理的确是重要的社会现象。

但是人们对管理重要性的认识并非一开始就如此清楚。最初人们崇拜的是暴力、权力和金钱, 认为有了它们就能做好一切事。后来随着社会生产力的发展和社会组织化程度的提高, 管理越来越显示出它的重要性。美国著名的曼哈顿计划和阿波罗登月计划, 都在科学史上占有重要的地位, 这样庞大而复杂的工程之所以能够成功地完成, 不仅是因为有先进的科学技术去解决技术方面的难题, 还因为有现代化的管理去解决数万家公司, 几十万科技人员, 几百亿美元合理、有效利用的问题。

总之, 管理已经成为社会进步的一种强有力的和创新的力量。所以, 人们把管理作为现代化社会的三大支柱(科学技术、教育和管理)之一。

小故事

小男孩的裤子

美国国际商业机器公司的创办人托马斯·J. 沃森(Thomas J. Watson)讲过这样一个故事:

一个小男孩得到了一条裤子, 穿上一试发现裤子太长了, 不合适。于是他找到了奶奶, 请奶奶帮忙把裤子剪短一点。奶奶说现在的家务事太多, 没有时间, 让他去找妈妈。小男孩找到了妈妈, 可妈妈已经与别人约好去打桥牌, 也没有时间。小男孩没办法只好去找姐姐, 姐姐说有约会, 时间就要到了, 并高兴地走出了家门。

小男孩心想明天不会穿上这条裤子了, 很失望地睡觉去了。过了一会儿, 奶奶忙完家务事了, 想起了孙子说的事情, 于是就把小男孩的裤子剪短了一点。妈妈打完牌后, 想起了儿子的请求, 也剪短了一截。最后姐姐回来后, 也希望明天弟弟穿上合适的裤子, 于是又一次剪短了一截。可想而知, 小男孩第二天会穿一条什么样的裤子。

这个故事表明, 任何社会活动, 包括家庭都需要管理, 管理是社会中最为普遍的现象。这个故事还表明管理的重要性, 如果没有管理, 或管理不到位, 诸如家庭内部的细小事情

^① 哈罗德·孔茨, 海因茨·韦里克:《管理学》, 原书10版, 北京, 经济科学出版社, 1998。

^② 彼得·德鲁克:《管理的实践》, 北京, 机械工业出版社, 2006。

都会出现很大问题。

（二）管理概念的界定

从词源上以及人们对管理的实际理解上看，对管理的解说随着时间的推移而有所变化。据查，在我国古代“管”字指钥匙，如《周礼》云：“司门掌授管键，以启闭国门”，后引申其意义，对人、财、物及诸事的制约和执掌均可称“管”。“理”原意为治，如《说文解字》云：“治玉治民为理”，后其义引申为整治、治平。概言之，主其事曰管，治其事曰理。

英文中的“管理”一词 manage，来源于意大利文 maneggiare，原意为训练或处理马匹，后应用范围逐渐扩大。英文的“管理”一词可以理解为“控制”“支配”“操纵”或“处理”。当然，今天将“管理”作为一门科学来研究时，这样的理解显然是不够的。

在管理学领域中，由于各学派强调各自的基本点和理论体系的差别，因而对“管理”这一基本概念的理解也各有不同，出现了众说纷纭的局面。

古典管理理论学派的代表人物法国管理学家亨利·法约尔（Henri Fayol）认为：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”

决策理论学派的代表人物赫伯特·A. 西蒙（Herbert A. Simon）提出“管理就是决策”的观点，认为“将决策一词从广义上予以理解，它和管理一词同义”“管理过程就是决策过程”。

哈罗德·孔茨（Harold Koontz）和海因茨·韦里克（Heinz Weihrich）认为：“管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”

补充阅读

什么是管理

管理即在社会组织中，处于主导和支配地位的人员通过组织、计划、协调、控制等方式，有效地配置和利用各种资源（包括人力资源），以实现组织目标的活动过程。^①

管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。^②

管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。^③

管理正式地定义为：通过对组织资源进行计划、组织、领导和控制协调，整合人们的工作，有效率（emciency）地、有效果（effectiveness）地追求和实现组织目标的过程。^④

管理（management）就是要既有效率又有效益地对实现组织目标所需要的人力资源或其他资源进行计划、组织、领导和控制。^⑤

管理是确定如何最好地使用一个企业的资源去生产产品或提供服务的过程。^⑥

① 中国管理科学学会：《管理大辞典》，1页，北京，中央文献出版社，2008。

② 徐国华，张德，赵平：《管理学》，2版，北京，清华大学出版社，1998。

③ 芮明杰：《管理学：现代的观点》，2版，15页，上海：上海人民出版社，2005。

④ 安吉罗·克尼基，布莱恩·威廉姆斯：《管理学基础》，5页，北京，中国财政经济出版社，2004。

⑤ 加雷思·琼斯，珍妮弗·乔治：《管理学基础》，5页，北京，人民邮电出版社，2004。

⑥ 莱斯利·W. 鲁，劳埃德·L. 拜厄斯：《管理学：技能与应用》，11版，4页，北京，北京大学出版社，2006。

不同学派和不同学者从不同角度对管理的解释，为我们正确理解“管理”的概念提供了参考价值。如果我们从极其广泛而丰富的管理活动中抽取出最一般的本质规定性，可以给管理作这样的界定：管理是人们按照一定的科学原理和方法，有组织地对人力、财力、物力等资源不断地进行协调，去完成预定目标的活动。

二、管理行为的特点

我们可以通过揭示管理行为的特点，更好地理解管理概念。这里主要阐述管理行为的四个特点：管理是一种理性行为；管理是管理者与被管理者相互影响的双边行为；管理是进行合理组合；管理是求得组织与环境的平衡。

（一）管理是一种理性行为

管理虽然是由具有丰富感情的人来从事，有感性的一面，但是管理毕竟是一种理性行为，这种行为表现在：

1. 管理是实现组织目标的一种行为

管理是一种有目的的行为，它区别于无目的的休闲活动和各有打算的自由活动。管理是“去完成预定目标的活动”，即管理要围绕着某一个共同目标——组织目标进行活动，管理的结果是要实现这个目标。没有目标就没有管理，管理是向目标步步逼近的过程。

管理的目标性行为，我们从管理的定义中就能够看到：“管理就是通过对人和资源的配置实现组织目标的过程”“管理就是通过计划、组织、领导和控制组织资源，以有效益和高效率的方式实现组织目标的过程”。

2. 管理是按照依据做事的行为

管理是主体对客体不断施加影响的活动，这种活动不能随心所欲地进行，必须按照一定的科学原理和方法进行管理——这是对管理这一活动的本质要求。否则管理活动将不会成功。

对管理行为的评价也要有一定标准。管理要做的事情之一就是进行控制，控制的前提是对管理行为进行评价。即对人力、财力、物力等资源的协调进行评价，对实现目标的情况进行评价，对从事管理活动的方法等进行评价。通过评价判断人们的行为是否偏离组织目标，然后缩减偏离目标的活动。这样的评价不能只依据某个人的说法，要有一定的客观标准。

思考：目前你所在组织的评价工作是如何进行的？其中的评价标准客观吗？你认为应该如何制定客观的评价标准？

（二）管理是管理者与被管理者相互影响的双边行为

上文论述的一些关于管理的定义告诉我们，任何管理活动均包括管理者与被管理者，管理是在管理者与被管理者的运动中实现的。哈罗德·孔茨等认为，管理是人在群体里完成既定目标的过程。斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）认为，管理是通过别人完成工作的过程。这两位管理者学者对管理的界定表明，管理对象虽然也包括物，但主要是人，

管理主要是在人一人的双边关系系统中实现的。可以说,任何管理活动都具有双边性。

管理者通过对被管理者实施影响,使他们按照预定目标去行动,改变自己不符合组织目标的行为。被管理者在接受管理者对他们的影响时,并不是消极、被动地去服从指挥,而是根据自己的需要、带着主观认识去接受命令。被管理者在工作中表现出来的对命令的认同感、责任感、成就欲等对管理者是一种影响。这种影响可能是积极的,也可能是消极的。积极的影响可以使上级管理者或同级人员增强信心,正确对待面临的困难,有利于目标的实现。消极影响会使人们丧失信心,阻碍目标的实现。因此,管理过程是管理者与被管理者相互作用、相互依存和相互制约的影响活动。

(三) 管理是进行合理组合

管理不是自己去生产或制造什么,而是把人、财、物等因素组合起来,使这些因素发挥各自的功能,从而达到生产或制造产品等目的。管理强调管理者通过安排他人完成任务实现组织目标,而无须事必躬亲。社会上一切社会性劳动,从简单的协作到社会化大生产,都表现为人、财、物、时空、信息等因素之间的结合。工人与机器、加工对象等因素相结合生产各种产品;农民与生产工具、土地等因素相结合种植粮食;教师与学生、教学内容、教学手段等相结合培养人才。管理者与各种管理因素相结合干什么呢?管理就是对人、财、物等因素进行组合工作。这些因素在缺乏管理的情况下只是可能的工作因素,而不能真正构成工作过程。正如卡尔·马克思(Karl Heinrich Marx)所说:生产不论采用何种社会形式,劳动者与生产手段常为其因素。但这两种生产因素的任何一方面,都只能在可能性上分离开来。它们必须相互结合,才能有所生产。

当然,管理者所做的这种组合工作不是把人、财、物等因素进行简单的堆积,而是进行合理组合,即对管理中的各个要素进行合理的搭配。通过实施这种合理搭配,使他们处于最佳位置,减少不必要的重复和无效劳动,挖掘他们的潜力,使其发挥最大能量;使他们之间的关系也处于最佳状态,减少人员之间的相互摩擦及内耗现象,从而对系统的功能起到放大的作用。

(四) 管理是求得组织与环境的平衡

任何组织要实现自身生存与发展的目的,都需要从外部环境取得必要的能量、资源、信息的输入,如人力、财力、物力和有关信息等,组织对这些输入进行加工、处理,并把结果输出给外部环境,且这种“输入”与“输出”必须保持大体平衡状态。这种平衡状态的“输入—转换—输出”是任何组织连续不断、循环往复的行为过程。组织要存在与发展,就得与自身外部环境进行交换,而且只有组织的输出被外部环境所接受,才能得到维系自己生存及发展所必需的新资源。如果组织能够不断地提供环境所能接受的输出,环境就会不断地给组织提供资源和机会,组织就会处于良性循环的发展状态中。反之,如果组织的输出不被环境承认,环境就停止向组织输入,或向组织的输入小于其输出,结果组织将会因人力、物力和财力耗尽又得不到充足的补偿而无法生存与发展。

例如,一家企业如果能够不断地生产出社会所需要的产品,一个学校如果能不断培养出社会需要的人才,社会就会为其提供足够的资源,企业与学校就会健康、稳定、繁荣、

兴旺地发展，否则就会倒闭。因此，组织要适应环境，要与环境之间保持平衡，而管理就是求得组织与环境的平衡，管理者就是要做此项工作。

三、管理职能

管理职能是指管理在社会活动中所具有的职责和功能，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。

（一）管理职能的产生与发展

一些管理实践家与学者发现，尽管从事管理的人员不同，他们面对的具体情况不同，但是他们采用的程序、实施的内容具有某些共性。他们对这些管理实践与管理行为加以系统性归纳后，根据管理过程的内在逻辑，又划分为几个相对独立的部分，于是逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。

最早将管理职能加以概括和系统论述的是法国管理学家亨利·法约尔，他在1916年撰写的《工业管理与一般管理》一书中提出，管理是由计划、组织、指挥、协调、控制这5种职能组成的活动过程。这5种职能具体是：

计划：就是探索未来，制订行动计划。

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、调和所有的活动及力量。

控制：就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。

在法约尔的五职能学说之后，许多管理学者对此又进行了探讨，提出了多种划分管理职能的主张，有三职能、四职能学说，还有六职能、七职能等学说。

哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克认为，管理包括：计划、组织、人事、领导、控制5种职能。

计划包括选择任务、目标和完成计划的行动。

组织工作旨在建立一个经过策划的角色结构，分配给机构中的每一个成员。

人事工作就是给组织结构设置的编制、配备人员和保持满员。

领导工作指对工作人员施加影响，使他们对组织和集体的目标作出贡献。

控制工作是衡量和纠正下属人员的各种活动，从而保证事态的发展符合计划要求。

哈罗德·孔茨等没有把协调看成一种单独职能，是因为他们认为管理的各职能都是为了促进协调，把各个人的力量协调起来，以完成集体目标，是管理的宗旨。所以，他们把协调看做管理的核心。

斯蒂芬·P. 罗宾斯将管理职能精简为4个，即计划、组织、领导和控制职能。

计划：确定目标，制定战略，展开计划，协调活动。

组织：决定需要做什么，怎么做，由谁去做。

领导：指导、激励所有参与者，解决冲突。

控制：对活动进行监控，确保计划实现。

案例

管校长的郁闷

41岁的管老师是Q市K中学的物理教师，是一位具有19年教龄的骨干教师。他工作勤勤恳恳，认真负责，有一股韧劲。他取得过许多奖项与教学成果，尤其是他负责组织的学校物理竞赛班，在省里、市里的学生物理竞赛中拿到过几次好名次。他的人际关系也很好，师生都喜欢与他相处。

这一年，管老师被提拔为该中学的校长。当了校长的他依然出现在教学第一线，仍然认认真真地教学生，勤勤恳恳地研究物理竞赛试题。

由于学校中的一些教职工任务、职责不明确，且缺少必要的财物支持，不少人经常去找他。这让他没有充足的时间和精力去从事他喜欢的教学与研究工作的，经常要被各种事务缠身，甚至45分钟的课堂还要被打扰。这些不仅使他非常疲惫与郁闷，而且教职工们也对他非常不满。

思考

为什么管校长如此郁闷，为什么教职工对他不满？请用相应的理论帮助他分析原因。

（二）管理职能的基本内容

目前关于管理职能学说，较多学者采用的是罗宾斯的四职能学说，即计划、组织、领导和控制。

1. 计划

计划是对未来活动进行的一种预先的谋划。计划工作有广义和狭义之分。广义的计划工作是指制订计划、执行计划和检查计划3个阶段的工作过程。狭义的计划工作是指制订计划，即根据组织内外部的实际情况，权衡客观的需要和主观的可能，通过科学的调查预测，提出在未来一定时期内组织所需达到的具体目标以及实现目标的方法。计划职能是提出组织目标和决定组织行动方案的管理。计划工作包括：描述组织未来的发展目标；有效利用组织资源实现组织的发展目标；决定为实现目标所要采取的行动。计划活动是每个管理者必不可少的活动。计划是管理的首要职能，管理活动从计划工作开始。

2. 组织

组织是为了实现目标而进行的有效分工和协作。目的是在组织内部达到高效的人与人之间分工与协作的关系，包括分工、构建部门、确定层次等级和协调活动等，其任务是构建一种工作关系网络，使组织成员在这样的网络下能够更有效地开展工作。组织工作的状况在很大程度上取决于组织的工作效率和活力。任何组织是否具有自适应机制、自组织机制、自激励机制和自约束机制，在很大程度上取决于该组织结构的状态。因此，组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的保证和依托。

3. 领导

领导是在一定的社会组织或群体内，为实现组织预定目标，领导者运用其法定权力和自身影响力影响被领导者的行为，同时将其导向组织目标，从而实现组织目标的过程。领

导意味着通过管理者的行为来影响下属，让人们把自己的动机和目标跟组织目标协调起来，从而有效地形成一种实现组织目标的合力。领导对组织成员起行为导向作用，即当组织成员不知如何行动，或不能决定如何行动时，只有通过领导者的督导，才能有效行动起来。领导的作用主要表现在以下方面：制订并落实组织目标；指导组织设计并从事人员配备；保证组织维系和正常运行。领导职能是其他管理职能的集中体现。

4. 控制

控制是使事情按照计划进行的活动，或者叫纠正偏差、纠正航向的活动。控制工作就是衡量组织成员绩效，发现偏差，采取矫正措施，进而保证实际工作进展情况符合计划要求。由于外部环境的复杂、多变，许多计划在实施过程中可能会偏离预定轨道，与既定的组织目标、实施目标的计划和具体方案出现不一致、矛盾或背离的情形。为克服或消除这类“不正常”，就需要管理者发挥控制职能。控制就是根据既定目标和具体计划、方案、标准，随时监督、检查组织内各环节、各活动的执行、实施情况，若发现偏差就要寻找造成偏差的原因，继而拟订纠正措施加以纠正。除此之外，控制还体现在根据组织内外情况的变化，及时对原有的设想、打算进行调整，使组织的活动能够在总体上按照原定计划进行下去。

（三）管理职能的意义及其各职能相互之间的关系

管理职能提出的意义在于：管理职能的提出为研究管理问题提供了一个理论框架，这个框架便于更清晰地描述管理活动的内容，更系统地论述管理活动的不同方面，更有效地理解管理活动的过程，从而使管理人员在管理实践中更清晰、更容易、更高效地从事管理工作。不仅如此，管理者还可以运用管理职能的理论去建立或改革组织机构，根据管理职能规定的组织内部的职责、权力以及它们的内部结构，确定管理人员的人数、素质、学历、知识结构等，从而有助于实现管理活动的专业化。

管理职能将管理划分为计划、组织、领导和控制几个相对独立的部分，并不意味着这些部分之间互不相关、截然不同，在实际中这四者之间不可能完全分割开来，它们相互联系、相互制约、相互融合，共同构成一个有机整体。其中任何一项职能出现了问题，都会影响其他职能的发挥，甚至会影响组织目标的实现。计划职能是管理的首要职能，任何一项管理工作基本都是从计划开始的，计划职能也渗透在其他各项职能中；为了实现组织目标、实施计划，就必须建立相应的组织体系，构建一种工作关系网络，于是出现了组织职能；为了使组织各个方面运行起来，就需要领导者影响他人，从而有效地形成一种实现组织目标的合力，这就是领导职能；为了使行动始终按照计划进行，就必须随时衡量绩效，发现偏差，及时采取矫正措施，即控制职能。控制的结果可能又导致新的计划制订，于是又开始了新一轮的各职能的发挥。管理又是各职能周而复始循环进行的动态过程。

小组讨论

你们认为管理是做什么的？如果你们是管理者，你们会在管理工作中做什么？

任务二 管理理论演进

思考：管理理论的发展经历了什么样的阶段，每一阶段的代表人物及其理论的倡导者是谁，各阶段理论对管理的启发作用是什么？

虽然管理作为一门学科是 19 世纪末以后的事情，但是管理思想及实践早已存在。管理理论来源于管理实践与管理思想，管理理论体系也是人类在长期的社会实践中，基于管理思想逐渐构建起来的。先于管理理论出现的是一些在管理实践经验的基础上形成的管理思想，即早期管理思想。例如，在中国春秋战国时期，孔子提出德治的管理思想。《论语·为政》有“道之以政、齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格”。意思是对社会有效的管理有两条：一是“道之以德”，即用道德规范引导教育人民；二是“齐之以礼”，即用礼仪使人民整齐一致，这样人民就知道羞耻并且自觉地约束自己而归于正道了。再如，英国古典政治经济学家亚当·斯密（Adam Smith）的劳动分工理论和经济人观点。亚当·斯密认为：劳动分工和协作可以提高劳动生产率。凡能采用分工制的工艺，一经采用分工制，便相应地增进劳动的生产力。经济现象是基于具有利己主义目的的人们的活动所产生的。人们在经济活动中，所追求的完全是私人的利益。但是，每个人的利益又为其他人的利益所限制，这就迫使每个人必须顾及其他人的利益。这就产生了相互的共同利益，进而产生和发展了社会利益。社会利益正是以个人利益为基础的。

早期管理思想是后来管理理论产生的基础。在西方，对管理理论进行比较系统的阐述，始于 19 世纪末 20 世纪初。一般来说，管理理论的演变经历了古典管理理论阶段、人际关系—行为科学管理理论阶段、现代管理理论阶段。

一、古典管理理论

古典管理思想产生于 19 世纪末 20 世纪初。那时，一些组织的生产效率低，组织活动无计划、无组织，人的工作责任含糊不清。社会上急需可以把组织从混乱中解脱出来、并带来秩序和提高生产率的理论思想，于是古典管理理论诞生了。古典管理理论中比较有代表性的是美国的弗雷德里克·W·泰罗（Frederick W. Taylor）的科学管理理论，法国的亨利·法约尔（Henri Fayol）的一般管理理论，德国的马克斯·韦伯（Max Weber）的理想行政组织理论。

（一）泰罗的科学管理理论

19 世纪末 20 世纪初，科学技术和社会经济都出现了巨大的变化。资本主义经济的发展逐步由自由竞争时期进入垄断时期。然而，工业上实行的仍是传统的经验管理方法，靠饥饿政策迫使工人工作，靠延长绝对劳动时间和增加劳动强度赚取更多的利润，激起了工人阶级的强烈反抗。科学技术的发展，资本主义生产的集中和垄断，劳资矛盾的发展和尖锐

化,对企业管理提出了新的要求,促成了管理思想的进一步发展。在这样的时代背景下,弗雷德里克·W.泰罗的“科学管理”理论诞生了。

1911年,泰罗所著的《科学管理原理》一书出版了,这本书对科学管理理论进行了详细阐述。科学管理也称为泰罗制,即应用科学方法确定从事某项工作的最佳方法。由于泰罗对科学管理的巨大贡献,被后人誉为“科学管理之父”。

补充材料

弗雷德里克·W.泰罗出生在美国费城一个富裕家庭里,19岁时因故停学进入一家小机械厂当徒工,22岁时进入费城米德维尔钢铁公司开始当技工。由于他的聪明和勤奋,在不到10年的时间里,便由一名普通工人提升为工长、总技师和钢铁公司的总工程师,并经过自学取得了大学工程学位。1901年以后,他用大部分时间从事写作、讲演,宣传他的科学管理理论。

科学管理理论的主要内容包括:

(1) 劳动定额制。通过对工人操作和劳动时间进行观察和实验研究,规定出完成某项工作的标准动作和完成这些动作所需要的时间,从而创造了劳动定额制度。

(2) 标准化制。工人在工作时不仅要采用标准的操作方法,而且原材料、工具、工艺规程以及工作人员等都必须标准化。

(3) 差别计件工资制。一个工人如果生产一定标准数量的产品,他的收入按某一计件率计算。如果产量超过此标准,则用较高的计件率来计算所有的产品。如果产量低于此标准,则用较低的计件率来计算所有的产品。

(4) 职能制。建立与各车间平行的各种科室,去执行各种管理工作的职能。通过这种管理的分工,每个管理者只承担特定的管理职能,这有利于提高管理的效率。

泰罗的科学管理理论的产生是管理发展史上的重大事件,他倡导以科学研究来代替个人判断和经验,他通过研究和实践形成了一整套科学管理制度,这些都是管理从经验走向科学的至关重要的步骤,它对管理发展产生了巨大的推动作用。但是泰罗对人的看法是错误的,他的理论建立在“经济人”的基础上,即认为人的一切活动都是出于经济动机,忽视了社会因素对人们活动的制约作用。同时,泰罗仅仅解决了个别具体工作的作业效率问题,没有解决企业作为一个整体如何经营和管理的问题。

小组讨论

泰罗的科学管理理论的重大贡献是什么?该理论存在哪些不足?

(二) 法约尔的一般管理理论

亨利·法约尔出生于法国一个小资产者家庭,19岁从矿业学院毕业,进入煤矿公司并任工程师。自1866年开始一直担任高级管理职务,所以他是把企业作为一个整体加以研究的。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。他在管理领域的贡献使其受到后人的敬仰。到了晚年,他还担任过法国陆军大学和海军学校的管理学教授。

他将自己的管理经验归纳提升为理论，于1916年写出了名著《工业管理与一般管理》。

法约尔的一般管理的主要内容是：①提出并描述了组织的6项活动（见项目三）。②提出并阐述了管理五职能学说（见本章任务一）。③提炼出14条管理原则。

补充阅读

法约尔14条管理原则

劳动分工：分工的目的是用同样的劳动得到更多更好的成果，分工的结果则是职能专业化和权力的分散。

权力与责任：凡是权力行使的地方，就有责任。应该规定其责任范围，使权力与责任统一起来。

纪律：要求对协定服从、勤勉、积极和尊敬。

统一指挥：一个下属只应该接受一个领导人的命令。

统一领导：对达到同一目的的全部活动，只能有一位领导人和一项计划。

个人利益服从整体利益：一个人或一些人的利益不能置于企业利益之上；一个公民或一些公民的利益不能置于国家利益之上。

人员报酬：应该公平合理，尽可能使员工和组织双方满意。

集中：从领导部门发出命令，使组织的各部分运动起来。

等级制度：从最高权力机构直至低层次管理人员的领导系列。

秩序：人员和物品都应当在恰当的时候放在恰当的位置上。

公平：做事要有理智、有经验，并有善良的性格。

人员稳定：要采取措施鼓励员工长期为公司服务。

首创精神：员工的创新精神是事业壮大的源泉，应尽可能鼓励和发展，当然要以不违背纪律为限。

人员团结：人员和谐与团结是企业的巨大力量，应该尽力做到促进组织人员的团结。

法约尔认为管理能力可以通过教育来获得，他大力提倡在大学和专科学校中讲授管理学，这就是他把管理视为一门科学的思想。法约尔关于管理职能、管理原则等方面的研究，从较高层次上弥补了泰罗科学管理的不足。由于他强调管理的一般性，就使得他的理论在许多方面也适用于政治、军事、教育及其他部门。这些理论给实际管理人员以巨大帮助。法约尔一般管理理论的不足之处是他的管理原则过于僵硬，以至于实际管理者有时无法遵守。

（三）韦伯的理想行政组织理论

德国社会学家马克斯·韦伯生于德国埃尔福特的一个富裕家庭。1882年，18岁的韦伯考入海德堡大学，开始接受高等教育。后来先后就读于柏林大学和格丁根大学。他曾经担任过帝国军队的军官，因而了解军事生活和组织制度。韦伯自1892年起在大学执教。韦伯的研究兴趣十分广泛，涉及社会学、政治学、经济学、历史学、宗教等许多领域，并且都提出过深刻而独到的见解，从而使他成为当时德国的著名学者。他在管理思想史上的贡献