



高职高专
财经基础课系列规划教材

管理学原理

(第2版)

杜明汉 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>



高职高专
财经基础课系列规划教材

管理学原理

(第2版)

杜明汉 主 编
孙金霞 副主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

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 / 杜明汉主编. —2 版. —北京: 电子工业出版社, 2016.3
(零距离上岗)
高职高专财经基础课系列规划教材
ISBN 978-7-121-28178-5

I. ①管… II. ①杜… III. ①管理学—高等职业教育—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 029886 号

策划编辑: 晋 晶

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: 787×980 1/16 印张: 15.5 字数: 356 千字

版 次: 2009 年 7 月第 1 版

2016 年 3 月第 2 版

印 次: 2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 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。



再版前言

随着我国市场经济发展进程的加快,人们越来越认识到工商企业的转型发展需要一大批具有一定经济管理知识和管理技能的高素质技术技能型人才。管理学原理是财经类专业的一门重要的专业基础课程。本教材结合工商企业的经济管理活动和一线管理人员管理知识及管理技能需要组织修订。本次修订主要有以下几个变化。

第一,构建了模块的课程体系。本次修订由原来的5篇16章改为8章,共30个学习单元。每个学习单元就是一个独立的学习模块。每个模块根据管理学原理课程教学过程的特点都设计了“学习目标”(包括素质、能力、知识三个方面的目标)、“案例导入”(每个模块都在学习目标后精选一个案例作为学习导入)、“知识学习”(把本模块的相关管理知识进行系统介绍)、“能力训练”(有案例分析和技能训练两部分内容)四个单元。

第二,突出教学做一体化。本次修订精简知识内容,突出能力训练,把能力训练与知识学习有机融合,实现边学边练。“案例分析”通过个人自主学习、小组讨论分析,培养同学们认识问题和分析问题的能力;“技能训练”通过同学们的多种实践活动,培养同学们运用所学知识解决管理实践中实际问题的能力,把教学做进行一体化设计,突出了知行合一。

第三,尝试评价模式改革。评价模式改革需要与高职教育人才培养模式、教学模式改革同步。本次评价模式改革主要考虑了两个问题。一是如何落实形成性考核和结果考核的问题。我们设计的思路是每个学习单元的案例分析和能力训练可作为形成性考核的重要内容,形成平时成绩。练习实训中的判断、选择题、思考题,每个单元中的实例和案例分析、技能构建训练题可形成结果考核的试题库,期末可随机组成试卷,形成结果成绩。二是如何把素质、能力、知识评价和学生自评、互评、老师评价融为一体。我们在每章后设计了一个技能构建训练项目。项目设计了“训练内容”、“训练目标”、“训练过程”、“训练成果”、“成果评价”五个小项目,在成果评价里专门设计了一张评价表,该表把素质、能力、知识评价,学生自评、互评和老师评价有机结合,构建了一个内容多元、评价主体多元的评价模式。

第四,三点教学建议。

一是按如下教学进度计划表完成课程教学任务。

上课班级				批准人	
	教学模块内容	课 时	序 号	授课时间	说 明
第 1 章 管理概述	管理与管理机制	2	1		
	管理的历史演进	2	2		
	有效的管理者	2	3		
第 2 章 管理的法律、道德和社会责任	组织管理中的法律规范	2	4		
	管理道德	2	5		
	社会责任	2	6		
第 3 章 管理制度	管理制度的内容	2	7		
	管理制度建设	2	8		
	管理制度的落实	2	9		
第 4 章 计划职能	计划的基本知识	2	10		
	计划的方法	2	11		
	决策的基本知识	2	12		
	决策的基本方法	2	13		
第 5 章 组织职能	组织与组织结构	2	14		
	组织设计	2	15		
	团队建设	2	16		
	团队建设的过程和方法	2	17		
	组织文化建设	2	18		
第 6 章 领导职能	领导者	2	19		
	领导行为理论	2	20		
	领导艺术	2	21		
	员工激励	2	22		
	沟通技巧	2	23		
	人力资源开发	2	24		
	冲突管理	2	25		
第 7 章 控制职能	控制工作	2	26		
	绩效评估	2	27		
	质量控制	2	28		
第 8 章 管理创新	创新和创新内容	2	29		
	创新过程和方法	2	30		
	机动、考试	12	—		

二是设计教学方案。对管理学原理这门课程,每一个单元的教学过程中已有“学习目标”、“案例导入”、“知识学习”、“能力训练”四项内容,如果在教学目标前加上“教学准备”,在“能力训练”后加上“教学反思”,有的还可加上“拓展训练”等内容,按照高等职业院校教学改革要求基本体现了教学设计的思想,实现了教学做一体化。

三是在教学组织方式上,对于教学改革比较深入的学校,对“知识学习”部分可让学生课前自学(或自学部分内容),上课后学生提问题,老师解答,课堂上安排专门时间进行案例分析和技能训练。对于教学改革刚刚起步的学校,教师要先组织学生进行知识学习,后进行能力训练内容。随着学习进程的进行,教师可尝试先让学生课前自学部分知识内容,上课提问并解答问题,留下重点难点教师讲解,逐渐留出更多时间进行能力训练。对于每章后的练习和实训中的内容,教师结合授课进程随机安排。

本书由山西金融职业学院杜明汉教授编写第1、2、3、7、8章,山西财贸职业技术学院孙金霞教授编写第4、5、6章。本次由杜明汉教授和孙金霞教授完成修订。

在本书编写过程中,参考了大量同行专家的有关教材案例,在此一并表示感谢。

本次修订过程中,我们尽力把多年教学成果融入教材中,但由于水平有限,有些还是很粗浅的,难免有些差错和疏漏,恳请读者批评指正。

编者

2016年2月



目录

第1章 管理概述	1	5.3 团队建设	106
1.1 管理与管理机制	1	5.4 团队建设的过程和方法	112
1.2 管理的历史演进	7	5.5 组织文化建设	118
1.3 有效的管理者	14	练习与实训	127
练习与实训	19	第6章 领导职能	131
第2章 管理的法律、道德和社会责任	22	6.1 领导者	131
2.1 组织管理中的法律规范	22	6.2 领导行为理论	138
2.2 管理道德	26	6.3 领导艺术	146
2.3 社会责任	36	6.4 员工激励	152
练习与实训	40	6.5 沟通技巧	163
第3章 管理制度	43	6.6 人力资源开发	170
3.1 管理制度的内容	43	6.7 冲突管理	177
3.2 管理制度建设	47	练习与实训	187
3.3 管理制度的落实	53	第7章 控制职能	194
练习与实训	59	7.1 控制工作	194
第4章 计划职能	61	7.2 绩效评估	204
4.1 计划的基本知识	61	7.3 质量控制	213
4.2 计划的方法	69	练习与实训	218
4.3 决策的基本知识	75	第8章 管理创新	222
4.4 决策的基本方法	79	8.1 创新和创新内容	222
练习与实训	87	8.2 创新过程和方法	229
第5章 组织职能	92	练习与实训	237
5.1 组织与组织结构	92	参考文献	240
5.2 组织设计	100		

第 1 章

管理概述

1.1 管理与管理机制

学习目标

素质目标：通过知识学习和能力训练等活动，培养同学们关注管理、关注优秀管理思想和理论的意识，提升自己的管理素养。

能力目标：通过能力训练等活动，培养同学们对管理活动的兴趣。

知识目标：通过知识学习，能清晰地描述管理、管理职能、管理机制等内容。

案例导入

埃及在公元前 5000 年到 525 年期间建造了大批金字塔。埃及的金字塔占地 13 英亩（1 英亩=6.072 亩=0.405 公顷），用方石 230 万块，每块方石平均重 5 000 斤。埃及人在建造金字塔上花费了 20 年以上的时间，动用了 10 万人，这些人的饮食、住房、交通等问题的解决，需要进行大量的计划、组织和控制工作。没有有效的管理，埃及人是难以完成这么浩大的工程的。

（资料来源：孙耀君. 西方管理思想史. 太原：山西人民出版社，1987.）

知识学习

1.1.1 管理的概念

1. 管理的产生

管理是人类共同劳动的产物，也是人类共同劳动得以进行的必要条件。人是社会动物，人类从事生产活动和其他活动，从来都是在集体的基础上进行的。当人类发展到原始农业和畜牧业时代时，人们有了定居生活和小农庄，出现了原始的管理工作，如征税、分配资源、劳动分

工;当人类进入奴隶社会,人们学会了经营畜牧业和农业,社会分工日趋复杂,人类的管理工作和管理思想也相应地获得了发展;当人类进入封建社会后,商品经济已有一定程度的发展,并逐步形成日益发达的城市经济,商人组成行会,手工业也是行会手工业,行会限制同行竞争,这时在管理思想方面表现出的主要问题是如何恰当地平衡集权和分权、中央权力和地方自主权,实质上是探讨如何最有效地进行管理的组织问题。

在地中海沿岸的城市,14~15世纪时已经产生了资本主义的萌芽,西欧各国资本主义迅速发展,使机械化生产遍及工业、交通运输业、采矿业等部门。这些技术上的革命,也促使社会生产关系发生了重大变革。这一阶段,社会分工更科学,协作更紧密,由当时一个小小缝衣针的制作就可见一斑。

【实例 1-1】亚当·斯密制针

一个劳动者,如果他对这种职业没有受过相应训练,又不知怎样使用这种职业上的机械,纵使使竭力工作,一天也许能制造出一枚针,但要做出 20 枚,那是绝对不可能的。按照现代经营的方法,这种作业已经成为专门职业。一个人抽铁丝,一个人拉直,一个人切截,一个人削去铁丝的一端,一个人磨另一端以便装上圆头等,这些都是专门的职业,这样针的制造分为十几种操作,由于有了分工,同样数量的劳动者就能完成比过去多得多的工作量。

(资料来源:孙耀君.西方管理思想史.太原:山西人民出版社,1987.)

2. 什么是管理

什么是管理?这是每个初学管理的人首先会遇到的问题。在现代社会,管理活动作为人类最重要的一项活动,广泛地存在于社会生活的各个领域,小至个人、家庭或团队,大到国家或地区,可以说现代社会的发展离不开管理。正如马克思说的:“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——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”共同劳动需要管理,就如同一个乐队需要一个乐队指挥一样。

那么究竟什么是管理呢?所谓管理,就是在特定的环境下,通过计划、组织、领导、控制等活动,协调以人为中心的资源,以又好又快地实现既定的组织目标的过程。这一表述包括以下几层含义。

(1) 管理是在一定的环境中进行的。特定的环境给组织的管理创造了一定的条件和机会,同时对组织的管理也形成一定的约束和威胁。管理者必须正视环境对组织的这两个方面的影响。一方面,要积极适应外部环境的变化,并能充分利用外部环境提供的各种机会为创造优良的社会物质和文化环境尽其社会责任。另一方面,管理的方法和方式要因环境条件的不同而随机应

变,要审时度势,趋利避害,抓住机遇,促进组织目标的实现。

(2) 管理是为实现组织目标服务的。管理是一项有意识、有目的的活动过程,管理的目的就是又好又快地实现组织的目标,管理活动的效果主要取决于组织目标的实现程度。

(3) 管理的实质是对组织拥有的各项资源的协调与整合。组织拥有的资源包括管理者、员工、资金、设备、技术、时间、信息、社会关系和组织的声誉等。资源的有限性和组织运营目标的不断提升,是管理需要解决的基本矛盾。为了利用有限的资源最大限度地实现组织运营的目标,管理者必须努力做到两点:一是要做正确的事,二是要用正确的方法做事。

(4) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。管理活动最终要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上,这些职能是管理工作最基本的手段和方法。每位管理者都必须通过计划、组织、领导和控制等来开展具体的管理工作。



【小思考】看到“管理”二字,你想到了什么? 你是如何认识管理的?

1.1.2 管理职能

管理职能是指管理者为了有效地进行管理所必须具备的职能。管理作为一个工作过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,即通常所说的管理职能。一项管理职能就表示一类管理活动,一般包括计划、组织、领导、控制四个职能。

1. 计划

计划就是确定组织未来一定时间内要达到的目标,并确定达到目标的途径和手段。组织在进行任何一项活动之前,都要进行计划,以确保行动方向明确。计划是管理的首要职能,计划可以为组织构建出一幅未来的理想蓝图。

2. 组织

组织就是管理者根据计划对组织活动中各种要素和人们的相互关系进行合理的安排,包括设计组织结构、建立管理机制、配备人员、分配权力、建立有效的信息沟通网络、保证组织正常运行等。组织工作是计划工作的延伸,其目的是把组织的各类要素、各个部门和各个环节,从劳动的分工和协作上,从时间和空间的连接上,从相互关系上,都合理地组织起来,使劳动者和劳动工作、劳动对象之间在一定的环境下形成最佳的结合,从而使组织的各项活动有序地进行,不断提高组织活动的效率与效益。

3. 领导

领导是管理者利用组织赋予的权力和自身能力去指挥和影响下属为实现组织目标而进行的

各种活动的过程。领导职能是指管理者带领、指挥和激励下属,选择有效的沟通渠道,营造良好的组织氛围,以实现组织目标的过程。有效的领导要求管理者在合理的制度环境中,针对组织成员的需要和行为特点,运用有效的领导方式,运用影响力、激励和沟通等措施去调动和维系组织成员的工作积极性。

4. 控制

控制是为了保证组织按预定要求运作而进行的一系列工作。它包括根据计划标准,检查和监督各部门、各环节的工作,判断工作结果与计划要求之间是否存在偏差;如果存在偏差,则分析偏差产生的原因及偏差产生后对业务活动的影响程度;在此基础上,如果有必要,还要针对原因,制定并实施纠正偏差的措施,以确保计划活动的顺利进行和计划目标的有效实现。控制与计划职能密不可分,计划是控制的前提,为控制提供目标和标准,没有计划就不存在控制;控制是实现计划的手段,没有控制,计划就不能顺利实现,也无法衡量计划执行的效果。

从上述这些职能在时间方面的逻辑关系来看,它们通常按照一定的先后顺序发生,即先计划,继而组织,然后领导,最后是控制。但从不断持续进行的实际管理过程来看,在进行控制工作的同时,往往需要编制新的计划或对原计划进行修改,并开始进行新一轮的管理活动,这意味着管理过程是一个各职能周而复始的循环过程。这个过程是管理者履行职责、行使职权、发挥智慧、施展才能的过程,也是最富于创造的过程。在这一过程中,一大批管理者脱颖而出,各种管理智慧积累而成,各种成功经验被总结出来,管理效果在很大程度上也取决于管理者对这一过程的认识和驾驭的能力。

【阅读资料】

管理活动由以下四个基本要素构成:

- 管理主体,回答由谁管的问题。
- 管理客体,回答管什么的问题。
- 组织目的,回答为何而管的问题。
- 组织环境或条件,回答在什么情况下管的问题。

既然管理行为本身就是由上述四个管理要素决定的,构成管理行为的这四个管理要素当然应在管理的定义中首先得到体现。其次,要真正进行管理活动,还必须运用为达到管理目的的管理职能和管理方法,即解决如何进行管理的问题。这一点也应该在管理的定义中得到体现。法约尔在管理的定义中直接指出了管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制,但是如果简单地把管理理解为计划、组织、指挥、协调和控制这些活动的总称,那么管理就成了一项项具体的活动,从而失去了它统一的实质。管理的定义应该反映管理活动一般的、本质的特征。或者说,管理的定义中一定要反映管理的本质,即追求效率。

(资料来源:百度百科.)

1.1.3 管理机制

机制原指机器的构造和动作原理。运用于人类社会的机制,指的是一个能够自我控制、自我平衡的系统,通过各部门的内在联系和相互作用控制自身运动的机理。管理机制是指在组织实现目标的管理活动中,由于组织机构设置科学、分工合理、权责明确、人员配备恰当,使得组织在运营过程中能根据组织外部环境和内部条件进行自我调节,持续保持组织与环境平衡发展的一系列内在机制及其运作方式。

1. 组织管理的自主机制

组织管理的自主机制就是指组织在法律、法规和制度范围内拥有自主管理的权利和应履行的义务。组织管理的自主机制包括以下内容。

(1) 建立现代企业科学管理制度。科学的管理制度是管理现代化的基础,是管理现代化实施的重要手段,是进行社会化大生产和提高经济效益所必不可少的条件。在社会化生产的条件下,生产经营活动正在向集中化和集约化方向发展,技术装备不断大型化、自动化,在这样的环境下,企业生产发展主要靠提高设备的技术性能和效率,提高员工的技术操作水平,从而提高产品质量,这些都离不开一系列科学的规章制度。

(2) 建立组织法人治理结构。法人治理结构是股东和经营者之间相互制约、相互依存的一种权责利结构关系。

从经济关系方面讲,法人治理结构的各方有各自的经济利益,并且是以公司法和公司章程加以保障的。出资者投入资本,承担有限风险,并由此获取剩余收益;经营者受托经营,代表出资者经营企业,承担经营责任,行使法人代理权,并获得相应报酬;监督者代表出资者的利益,与出资者的利益相一致;股东会、董事会、经理人和监事会在各自的一定范围内独立行使权力,承担相应的责任,也享有相应的利益。同时,各方又是彼此制约的,谁都没有无限的权力。在制衡机制的作用下,各方独立运作,又相互制约,共同推进公司的有效运行。

2. 组织管理的动力机制

组织管理的动力机制是指组织在生产经营管理活动中,产生于组织内部的,并推动组织不断创新、不断发展的物质和精神等激励因素的总称。

(1) 诱导因素集合。诱导因素就是用于调动员工积极性的各种奖励资源。对诱导因素的提取,必须建立在对员工个人需要进行调查、分析和预测的基础上,然后根据组织所拥有的奖励资源的实际情况设计各种奖励形式,包括各种外在性奖励和内在性奖励(通过工作设计来达到)。

(2) 行为导向制度。行为导向制度是组织对其员工所期望的努力方向、行为方式和应遵循的价值观的规定。由诱导因素诱发的个体行为可能会朝向各个方面,即不一定都是指向组织目标的。同时,个人的价值观也不一定与组织的价值观相一致。这就要求组织在员工中间培养统

御性的主导价值观。行为导向一般强调全局观念、长远观念和集体观念,这些观念都是为实现组织的各种目标服务的。

(3) 行为幅度制度。行为幅度制度是指诱导因素所激发的行为在强度方面的控制规则。通过行为幅度制度,可以将个人的努力水平调整在一定范围之内,以防止一定奖酬对员工激励效率的快速下降。

(4) 行为时空制度。行为时空制度是指奖酬制度在时间和空间方面的规定。这一方面的规定包括特定的外在性奖酬与特定的绩效相关联的时间限制。此规定可以防止员工的短期行为,从而使组织对员工所期望的行为具有一定的持续性,并在一定的时间和空间范围内发生。

(5) 行为规化制度。行为规化是指对成员进行组织同化和对违反行为规范或达不到要求的行为所进行的处罚和教育。组织同化是指把新成员带入组织的一个系统的过程,它包括对新成员在人生观、价值观、工作态度、合乎规范的行为方式、工作关系、特定的工作技能等方面的教育,使他们成为符合组织风格和习惯的成员。关于各种处罚制度,要在事前向员工交代清楚,即对他们进行负强化,若违反行为规范和达不到要求的行为实际发生了,在给予适当处罚的同时,还要加强教育,即进行再一次组织同化。

上述五个方面都是动力机制构成的要素,其中诱导因素起到发动行为的作用,后四者起导向、规范和制约行为的作用。只有这样,组织才能进入良性的运行状态。

3. 组织管理的约束机制

组织管理的约束机制是指组织内部的自制力与组织外部的控制力,对组织动力、压力作用的方向和强度,以及对各生产经营要素的运动方向与强度的调节控制约束机制。

(1) 政策与法规的宏观约束。组织的生产经营活动受国家宏观政策法规的约束,特别是在产业结构调整中,在产品质量、消费者权益保护、反不正当竞争、环境保护等方面,国家的法律法规和政策对组织的经营管理活动起着规范和约束作用。

(2) 管理制度与组织精神的微观约束。微观约束指组织内部的约束机制,它是一种保护和发展组织自身的调节器。在外部,国家的政策法规对组织约束的同时,组织内部也要建立约束机制,这样才能适应外部的要求。组织内部约束包括以下几方面内容:权责约束,即权责一致、权责相当;权力约束,即运用权力之间的互相牵制,避免由于个人决策的局限性造成重大损失;奖惩约束,即奖惩要有明确的标准,奖惩要恰当;计量约束,即对计量器具进行监督与检查,控制计量标准;财务约束,即对资金、费用、利润等经济指标的核算和监督;其他约束,如信息约束、服务质量约束等。



能力训练

1. 案例分析

摩西岳父的话

《圣经》中曾提到管理的概念。摩西的岳父对他说：“你这种做事的方式不对头，你会累垮的，你承担的事情太繁重了，光靠你一个人是完成不了的。你应当从百姓中挑选出能干的人，封他们为千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长，让他们审理百姓的各种案件。凡是大事呈报你这里，所有小事由他们去裁决，这样他们会替你分担和处理许多容易的琐事。如果你能够这样做事，这是上帝的旨意，那么你就能在位长久，所有的百姓将安居乐业。”

思考：上述案例对你有什么启发，请用三句话说出对你的启发。（也可同学个人准备、小组讨论、班级交流，老师最后点评。）

2. 技能训练

（1）请同学们从不同的管理教材和著作中找出三种关于“管理”的定义，分析其具体含义。说出你同意哪一种观点？为什么？

（2）学习了本单元内容，如果用三句话和三个关键词表述，你将怎样表述？

1.2 管理的历史演进



学习目标

素质目标：通过知识学习和能力训练等活动，使同学们了解管理的产生、发展过程，从中理解管理与生活和生产活动的关系，培养同学们关注生活和生产活动中的管理问题的兴趣。

能力目标：通过能力训练等活动，培养同学们分析不同时代管理问题的能力，逐步学会从历史的角度认识和理解管理问题。

知识目标：通过知识学习，能清晰地描述泰罗科学管理原理、法约尔一般管理和梅奥行为科学管理理论的基本内容。



案例导入

丁谓造宫

宋臣丁谓负责修建玉清昭应宫。工程规模宏大，工程除了钱外有三个难题。一是盖皇官要用很多泥土，二是需要大批建筑材料，三是工程结束后有很多碎砖头要清运出京城。经过周密思考，丁谓制订出科学的施工方案。首先从施工现场挖了若干条大深沟，把挖出来的土作为施工用的新土备用。其次从城外把汴水引入所挖的大沟中，利用木排及船只送

木材石料。最后等工程完工后,把工地上的垃圾投入沟内,使沟重新变为平地,不仅节约了时间和经费,而且使工地井然有序,使城内的交通和生活秩序不受施工太大影响。工程原计划15年建成,结果只用了7年时间便建成。



知识学习

1.2.1 泰罗科学管理理论的创建

泰罗(1856—1915)提出的科学管理理论,其基本思想是以工厂管理为对象,以提高工人劳动生产率为目标,在对工人的工作和任务进行研究的基础上,制定出标准的操作方法,并以该方法对工人进行指导、训练,以提高产量。泰罗被后人称为“科学管理之父”,泰罗科学管理原理包括以下几个内容。

1. 工作定额原理

泰罗从动作研究和时间研究着手,其方法是将工人操作分解成若干个基本动作,同时选择最适用的工具、设备,确定合理的操作程序,通过对尽可能多的工人进行测定,测出完成每一个基本动作所需要的时间,然后把测定的每一个动作、每一道工序所需要的时间合并在一起,加上必要的休息时间和其他不可避免的延误时间,这样就得出了完成该项工作所需的总时间——标准时间。据此制定出一个工人的合理工作量,这就是工作定额原理。

2. 标准化原理

泰罗认为要提高劳动生产率,必须使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化。比如,在工具方面,泰罗经过多次试验,确定一般工人铲铁矿石时以每铲21磅为最好,能使每天完成的工作量最大。为此,他根据工作中装卸的物料不同,设计了12种大小不同的铁锹供工厂挑选使用,即铲重物(矿石)时用小铲,铲轻物(焦炭)时用大铲,使每铲的重量保持在21磅左右,这就大大提高了劳动生产率。



【实例1-2】铁锹实验

1898年,泰罗在伯利恒钢铁公司进行了有名的铁锹实验。当时,装卸工人都拿着自己的铁锹上班,这些铁锹各式各样、大小不等。他们要铲运的物料有焦炭、煤粉、铁矿石等,每个工人的日工作量是铲运16吨物料。泰罗观察和研究了工人们的工作情况,发现由于物料的比重不一样,一铁锹物料负载的大小也有很大差别:一铁锹铁矿石的重量是38磅,一铁锹煤粉的重量是35磅。那么,一铁锹负载量是多少才合适呢?经过反复实验,泰罗认为最合适的负载量是一铁锹21磅。根据实验的结果,他针对不同的物料设计了不同形状和规格的铁锹。从此,工人上班不再自带铁锹,而是根据各自工作内容不同,从公司领取合适的标准铁锹。经过这一改革,公司堆料场的工作效率大大地提高了,堆料场的工人从

400~600人降为140人,平均每人每天的工作量提高到59吨,工人的日工资也由1.15美元提高到1.88美元。

问题:标准化的管理与劳动生产率、劳动报酬有何关系?

(资料来源:孙耀君,西方管理思想史,太原:山西人民出版社,1987.)

3. 实行刺激性的工资报酬制度

泰罗设计了一种叫“差别计件制”的付酬制度。这种付酬制度根据动作和时间研究制定出科学的工作定额,然后按照工人是否完成其定额而采用不同的工资率。如果工人达到或者超过了定额,全部工作量就按高工资率付酬,为正常工资率的125%。如果工人产量没有达到定额,全部工作量就按低工资率付酬,为正常工资率的80%,以此来督促、激励工人完成和超额完成定额。

4. 计划职能与执行职能分开

泰罗认为,工人单凭自己的经验是不能找到科学的方法的,而且他们也没有时间和条件去从事这方面的试验和研究,所以必须把计划职能和执行职能分开。计划职能归企业管理当局,并设立专门的计划部门。计划部门从事全部的计划工作并对工人发出命令。计划部门的主要任务是:

- 进行调查研究,以便为确定定额和操作方法提供科学的依据。
- 根据调查研究的结果制定出有科学依据的定额和标准化的操作方法、工具。
- 拟订计划并发布指示及命令。
- 对“标准”和“实际情况”进行比较,以便进行有效的控制。

至于现场的工人和工头,则从事执行的职能,即按照计划部门制定的操作方法和指示,使用规定的标准化工具从事实际的操作,不得自行改变。

5. 能力与工作相适应

泰罗认为,为了提高劳动生产率,必须挑选第一流的工人并对工人根据工作性质进行培训。第一流的工人是指他的能力最适合做这种工作,而且他愿意去做。要根据每个人的能力将其分配到相应的工作岗位上,并进行培训,教会他科学的工作方法,使之成为第一流的工人。而对生产中的问题,应以工作能按照科学的方法进行为原则,由管理人员来解决,并在管理人员之间确立密切的协作关系,培养相互协作的能力,实现人们彼此间的合作。

6. 例外管理

所谓例外管理,是指企业的上级管理人员尽可能地把一般性事务授权给下级管理人员去处理,而自己只负责处理例外事项,这样上级管理人员就能够摆脱日常琐事,就有充分的时间和

精力去研究一些基本政策和重大问题。

1.2.2 法约尔的一般管理理论

法约尔 (1841—1925) 长期担任企业高级领导职务, 他以企业整体为研究对象, 并且侧重于从中高层管理者的角度去剖析具有一般性的管理问题。他认为, 管理理论是指有关管理得到普遍承认的理论, 是经过普遍经验检验并得到论证的一套有关原则、标准和方法、程序等内容的完整体系。其代表作是《工业管理和一般管理》。法约尔最主要的贡献体现在以下三个方面。

1. 管理活动从经营职能中独立出来

法约尔通过对企业全部活动的分析, 他认为任何企业都有六种基本活动, 管理活动只是其中的一种。其具体情况如图 1-1 所示。

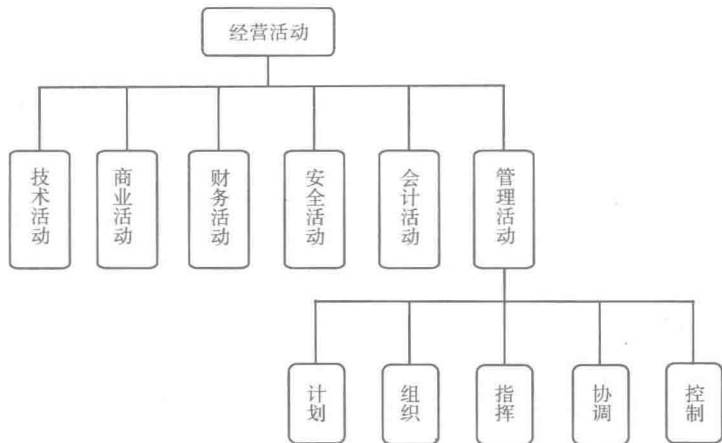


图 1-1 经营活动与管理活动关系示意图

2. 五大管理职能

- 计划, 对有关事件的预测, 并且以预测的结果为根据, 拟订一项工作方案。
- 组织, 为组织中各项劳动、材料、人员等资源提供一种结构。
- 指挥, 有关促使组织为达到目标而行动的领导艺术。
- 协调, 为达成组织目标而进行的必要的统一工作。
- 控制, 保证各项工作按既定计划进行。

3. 法约尔 14 条管理原则

(1) 分工。它类似于亚当·斯密的劳动分工原则, 其核心在于专业化可以提高生产率, 从而增加产出。