

2004年MBA联考同步辅导系列丛书



2004年
MBA联考
同步辅导教材

管理分册

时代音像出版社



过聚荣 主编

2004 年 MBA 联考同步辅导教材

管 理 分 册

过聚荣 主编

时 代 音 像 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

2004 年 MBA 联考同步辅导教材. 管理分册/过聚荣主
编. —北京: 时代音像出版社, 2003. 8

(2004 年 MBA 联考同步辅导系列丛书)

ISBN 7-111-10742-X

I. 2… II. 过… III. 管理学—研究生—入学考试
—自学参考资料 IV. G643

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 072793 号

时代音像出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 郑文斌 封面设计: 鞠 杨

责任印制: 路 琳

北京机工印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 8 月第 2 版第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16·15.25 印张·348 千字

定价: 24.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646

策划者前言

这是一套针对 MBA 选拔考试的必备丛书。

我们会同北京大学、清华大学、中国人民大学、北京理工大学、西安交通大学、北方交通大学、北京科技大学等几所高校的 MBA 考前辅导名师和资深命题专家，策划了这套 2004 年 MBA 联考系列丛书：“2004 年 MBA 联考同步辅导教材”、“2004 年 MBA 联考模拟试卷”、“MBA 联考英语高分突破”等共 12 本，并将陆续面世。这是为了帮助有志于攻读工商管理硕士学位的广大考生进一步全面、系统地复习有关课程内容，依据最新 MBA 联考大纲和最新 MBA 联考命题方向和趋势而编写的一套题量较大、题型齐全、覆盖面广、难度及认知层次分布合理，应试针对性极强的 MBA 联考系列丛书。

一、体系明晰、内容精练

“2004 年 MBA 联考同步辅导教材”中包括《英语分册》、《管理分册》、《综合能力考试 数学分册》、《综合能力考试 逻辑分册》和《综合能力考试 写作分册》。该体系紧密结合最新大纲和指定用书，精讲精练，题型丰富，数量充足，解析精辟，应试针对性极强。该体系书写体例为：“知识网络图”+“知识要点”+“典型例题”+“习题”。《数学分册》严格遵循最新考试形式（充分性判断、问题求解）精心制作，体现了作者们的专业素质。《管理分册》是过聚荣老师多年经验的总结，是一本不可多得的管理类辅导书的精品。

“MBA 联考英语高分突破”系列丛书包括《听力分册》、《阅读理解分册》、《商务词汇与动词词组分册》和《词汇实战宝典分册》。这种编写体系的实用性强，使考生易于针对英语弱项，专门训练，以突破英语难关。《听力分册》附有磁带，《阅读理解分册》附有详细注释和长难句分析，《词汇实战宝典分册》附有典型例句、常用搭配、易混淆词，《商务词汇与动词词组分册》更是妙不可言。您不妨去书店找上一本，仔细翻翻。

“2004 年 MBA 联考模拟试卷”包括《英语分册》（配有听力磁带）、《管理分册》、《综合能力考试分册（数学、逻辑推理与写作）》。这套模拟试卷的体系是严格按照最新大纲和最新考卷形式精心设计的，提供全真模拟感觉，是众多作者多年教学、辅导、命题研究的结晶与升华。

以上这三套丛书必将帮您顺利解开 2004 年 MBA 联考的成功密码，您要抓牢它。

二、编者队伍阵容强大

这三套丛书的主编、主审和相关作者皆为北京大学、清华大学、中国人民大学、西安交通大学、北京理工大学、北方交通大学、北京科技大学等多年从事教学、辅导工作和有资深命题经验的知名教授和辅导专家。他们所编写的教材、辅导书和讲授的课程在各校和历年 MBA 入学考试中有着举足轻重的影响。

本系列辅导丛书得以顺利出版和发行，非常感谢 1985~2001 年研究生入学考试资深命题专家王式安教授，清华大学公共英语教学辅导委员会委员侯成源教授，原全国工商管理硕士辅导委员会委员李培焯教授，以及所有主审、主编和作者。

这三套 MBA 系列辅导丛书是众多辅导名师与专家的教学结晶，必将成为 MBA 辅导教材的精品。

希望我们不懈的努力和 20 多位 MBA 辅导专家的倾情之作能够帮助您。为您顺利突破 MBA 联考保驾护航。

策划人：王 赢

编者的话

近年来的 MBA 全国联考，管理考试令很多考生“不知所措”，为何？书读了好几遍，题也做了不少，考场感觉不错，一看成绩，目瞪口呆。而且有 80% 的人，无论如何复习，成绩都差不多，分数也考不高。

针对以上情况，我们邀请了 MBA 考前培训的知名老师，精心研究，倾力编出这本书。希望这本书能让考生“豁然开朗”。

本书的章节安排与大纲基本相同，其中，每章节又分为两部分内容：

一部分是每一个章节中的精炼的内容介绍，另一部分就是结合章节的内容，就某一个方面的问题，精选了部分真题进行评析。

两部分内容，环环相扣，读者用心体会久了，定会大有收获，并胸有成竹地走入考场。

在最后，本书还加上了一些背景知识，其中包括市场营销、经济学常识和博弈论的简介，这些内容虽然不是考试大纲要求的内容，但就近些年的考题来看，往往都涉及到这些基本的知识应用，所以作了简单的介绍。

由于编者水平有限，书中难免会有差错和不足之处，敬请广大同仁、专家及读者多多批评指教。

最后，希望我们会为明天的成绩一起喝彩！

编 者

目 录

策划者前言	
编者的话	
第一章 管理概述	1
第一节 管理的含义、性质及其应用范围	1
第二节 管理的主要思想及其演变	7
第三节 管理人员的分类以及对管理人员的技能要求	18
第四节 管理的基本职能：计划、组织、领导、控制	21
第二章 计划与决策	27
第一节 管理环境及其分析	27
第二节 决策的概念、种类、过程、影响因素	40
第三节 决策的方法	50
第四节 计划的含义、作用、种类	59
第五节 计划工作的程序	63
第六节 有关竞争战略的问题	67
第三章 组织	71
第一节 组织概论	71
第二节 组织的基本问题	77
第三节 常见的组织形式	93
第四节 人员配备	102
第五节 组织变革的动力、过程与影响因素	110
第四章 领导职能	115
第一节 领导概论	115
第二节 人性假设与领导风格	123
第三节 激励理论	137
第四节 人际沟通	151
第五章 控制	164
第一节 控制概述	164
第二节 制定控制目标	173
第三节 衡量实际工作	179
第四节 鉴定偏差并采取矫正措施	183
第六章 管理中的一些热点问题	193
第一节 变革管理	193

第二节 创新管理	198
第三节 冲突管理	201
第四节 现代企业制度	204
第七章 背景知识	216
参考文献	236

第一章 管理概述

管理活动自古以来就存在，但是对管理进行正式的研究则是一门较新的科学。从人类的实践看，管理活动是人们有组织的努力所必不可少的。可把管理看成是这样的一种活动，即通过发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资料，来实现某个目标。因此，对管理活动的研究在某种意义上说，是研究、探讨有关管理的活动及其职能、目的和范围的知识，并将这些知识作为进一步研究的对象。

第一节 管理的含义、性质及其应用范围

尽管人们认识到管理的重要性和必要性，但对于是管理的涵义却有各自的定义。比如有的学者认为：

（1）“管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。”

（2）“管理是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能为要素组成的活动的过程”。——法约尔

（3）“管理就是决策。”——西蒙

（4）“管理就是通过其他人来完成工作。”

（5）“管理是由一个或更多的人来协调他人活动，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。”

（6）“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。”——德鲁克

以上的观点仅是众多论述中带有典型代表的几种对管理的认识。尽管用的语言各有不同，但这些说法本质上并没有什么差别，只是描述的角度不同而已。

MBA 联考大纲对管理的定义则是我们必须重点要掌握的。

一、管理的含义

所谓管理是指在特定环境下，对组织的资源进行有效地计划、组织、领导和控制，以便达成既定组织目标的过程。

这一定义包括以下四个方面的含义：

（1）目标性 管理为实现组织目标服务，是有意识、有目的进行的活动过程。

管理的目的是为了实实现组织既定的目标。可以这么说，世界上既不存在没有目标的管

理,也不存在无须通过管理就能实现的目标。没有目标的管理是“无的之矢”。

(2) 连续性 管理由一系列相互关联、连续进行的活动构成——从计划→控制。

我们所定义的管理活动是由计划、组织、领导和控制四项相互关联、连续进行的活动构成,这四项也成为管理的基本职能。

(3) 有效性 管理活动是通过运用组织的资源来实现的,特别强调管理活动的有效性。即既要有效率,又要有效果。

值得指出的是:MBA 联考中一个重要的考点是关于管理的有效性,如决策的有效性、控制的有效性等。那么,如何判断管理的有效性呢?有效性的判断可以从效率与效果两方面来判断。

效率:指用最少的资源投入,获得最大的产出。——正确地做事

效果:强调方向的正确性。——做正确的事

在现代社会中,组织所提供的产品与服务切实地符合社会的需要比高效率往往更加重要。从企业的角度而言,管理的有效性就是企业能提供顾客真正需要的产品与服务,并能用最少的资源耗费来进行,即“正确地做正确的事”。

(4) 环境性 管理活动是在一定的环境条件下开展的,并受其影响。

任何管理活动都是在一定的环境条件下进行的,它不可能脱离当时的历史条件而独立存在,它不断地与组织所处的环境相互作用,相互影响。因此,正确理解“环境性”要把握两点:

一是组织要为其所处的社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”。

二是管理的方法或技巧因环境条件的改变而改变,不存在一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理方法。一种在某个单位有效的方式,到另一单位则未必适合。我们只能适应环境,而不能完全改变环境。

完成了上述对管理的理解,我们再对历年来的相关考题做剖析,以便于多角度地认识 MBA 联考要掌握的“管理”内涵。

关于对管理的认识

【例 1】 (2000 年秋,1) 管理学是一门软科学,人们对“管理”一词本身也有不同的理解。这里有两种不甚规范但耐人寻味的解释:一种是“管理就是你不管,下属就不理你”;另一种解释是“管理就是先理(梳理)然后才能管”。对这两种解释,你的看法是:

- A. 前者代表了典型的集权倾向,后者反映出一种民主的气氛。
- B. 两种解释都片面地强调了管理工作中的控制职能,只是思考和表达角度不同而已。
- C. 后一种更科学,因为强调了“理”,但也有不妥,似乎“理”好了,就不需要管了。
- D. 前者可应用于基层管理,后者可应用于高层管理。

答案: B

分析: 管理的目的是要服务于组织实现既定的目标,而绝不是为了管理者本身能够实施某种的管制或控制。本考题应在揣摩透那两句俗语的基础上,结合管理工作的本质内涵来

解答。在现代管理中,控制的成分在愈益减少,控制的手段也在改变,超于人性与理性的融合。但这里无论管制(人)梳理(事物),都过多强调了控制的作用,不符合现代管理工作的本质。

【例 2】 (2001 年春, 5) 有一种说法认为“管理就是决策”, 这实际上意味着:

- A. 对于管理者来说只要善于决策就一定能够获得成功。
- B. 管理的复杂性和挑战性都是由于决策的复杂性而导致的。
- C. 决策能力对于管理的成功具有特别重要的作用。
- D. 管理首先需要的就是面对复杂的环境做出决策。

答案: C

分析: 管理者要履行计划、组织、领导、控制等多种职能, 从某种角度说, 管理首先需要的也未必是做决策, 善于决策并非是做好的充分条件; 同样, 管理的复杂性和挑战性也并非仅由决策的复杂性而引起。所以, 正确答案为 C。

【例 3】 (2002 年春, 18) 对什么是管理有这样几种说法: ①“管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。” ②“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。” ③“管理就是决策。” ④“管理就是通过其他他人来完成工作。” ⑤“管理是由一个或更多的人来协调他人活动, 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。” 对于这些观点, 下面哪一种判断更为科学?

- A. ① 的说法更为科学, 所以大多数管理学教材都遵循这种框架。
- B. 这些说法本质上并没有什么差别, 只是描述的角度不同而已。
- C. ⑤ 的说法更为科学, 这反映出管理要追求增加效应的本质。
- D. 这些说法都只是关注管理的某个方面, 所以才有不同的解释。

答案: B

分析: 给管理下一个普遍被人家接受的定义很困难, 如果不结合具体的情况, 单纯比较上述各种描述无法判断哪一种更科学。基于这样的分析, 有人可能认为答 D 正确, 但从事管理工作的人都会感受到: 尽管上述描述的角度不同, 但所体现的管理思想和理念是管理者都要遵循的。事实上, 上述每一种描述都体现了系统分析的思路。

关于管理的作用

【例 4】 (2001 年春, 3) 曾有某高技术企业的总裁, 其个人并无接受过相关高技术教育及从事过相关领域经营的背景, 而只有接受过 MBA 教育并在其他非高技术企业成功经营的履历, 但他上任后, 在短短不到 3 年时间里, 就迅速扭转了该公司多年亏损的局面, 完成了当初董事会提出的盈利目标。这一事例说明:

- A. 企业高层管理者不需要专业知识和技能, 有管理经验就行了。
- B. 成功的管理经验具有通用性, 可以不分行业地加以成功移植。

C. 企业核心领导的管理水平会对企业的发展产生不可估量的作用。

D. 这只是一种偶然发生的现象, 可能该总裁正好遇到市场机会。

答案: C

分析: 新上任的总裁在不到 3 年时间里迅速扭转了公司的亏损局面, 这形象说明了企业最高领导者对企业的生存发展有巨大的影响作用。

【例 5】(1999 年春, 19) S 公司仅派两名管理人员到某亏损洗衣厂, 帮助加强管理, 真正把好产品质量关, 并允许该厂使用 S 公司自己的商标生产和销售洗衣机, 一年下来使该企业转亏为盈。这一情况表明:

A. 品牌对于现代企业的经营非常重要, 创出了品牌就有了一切。

B. 先进企业帮助落后企业, 只要协助加强质量管理就能取得成功。

C. 质量越高, 企业产品的竞争力就越强, 企业的经营效益也就会越好。

D. 该亏损洗衣厂的基础还是不错的, 否则将很难在一年内扭亏为盈。

答案: D

关于管理的实质

【例 6】(1998 年春, 39) “三个和尚没水喝”说明的是, 人浮于事可能反而不如人少好办事。但是反过来, 如果“三个和尚”都很负责, 结果也许会造成水满为患。这两种不同的说法表明:

A. 管理工作的有效性需要考虑内外环境各部分的整体反应。

B. 即使管理无方, 人多还是比人少好办事。

C. 在不同心态作用下会产生不同的群体合作结果。

D. 纵使管理有方, 也不一定是人多好办事。

答案: C

分析: B、D 的说法明显有问题, A 的内外环境也不是题目分析的主题。这是关于群体合作和管理有效性的问题。管理的实质是协调, 通过使组织中各方面的力量取得协调、配合或整合, 以达到整体力量大于各要素力量之和(即 $1+1>2$)的协同效应。

二、管理的性质

原本有两种属性: 自然属性和社会属性。

自然属性是指管理活动是人类社会活动的客观需要, 是不以人们的意志为转移的, 也不因社会意识形态的不同而有所改变, 管理完全是一种客观存在。马克思曾说: “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。一个单独的提琴手是自己指挥自己, 一个乐队就需要一个乐队指挥。”

社会属性是指为谁管理的问题。在马克思看来, 管理从来就是为统治阶级服务的, 它

是—定社会生产关系的反映。

现在我们主要强调对以下两个问题的认识：即管理工作和作业工作；管理的科学性和艺术性。

1. 管理工作与作业工作的区别是什么

联系：a. 并存于一个组织之中；

b. 管理者也要做一些作业工作，并需要对作业工作负责。

区别：a. 管理工作通过他人，并使其与自己一起实现组织目标；（借力完成）

b. 作业工作是基本作业的工作，是针对具体活动的工作。（自己完成）

关于对管理人员和一般工作人员的认识这一知识点的考题很多，如例7所示。

【例7】（1998年春，55）管理人员与一般工作人员的根本区别在于：

- A. 需要与他人配合完成组织目标。 B. 需要从事具体的文件签发审阅工作。
C. 需要对自己的工作成果负责。 D. 需要协调他人的努力以实现组织目标。

答案：D

分析：试题中将管理人员与一般工作人员相对应，实质上是把管理人员当领导看待，因此，只要根据领导的定义，就可以很容易地得出。关于领导职能，在后面的内容中再详细介绍。因此，要注重管理知识的综合运用。

【例8】（2000年春，35）某雇员在一个岗位上已经工作了许多年，他现在的工作状况却并不令人满意，其直接上司对此也感到十分困惑。从管理的角度看，你认为对他最好采取什么措施？

- A. 明确告诉他，若不改进工作，将要被解雇。
B. 让他继续留在现岗位，再注意观察一段时间。
C. 向他说明领导的困惑，希望他努力改进工作。
D. 与他共同分析原因，寻求改进的措施。

答案：D

分析：从管理学的角度来分析，上级管理者负有领导下级的责任，因此对下级的表现不佳，领导者应该主动与下级一道商讨改进的对策。

2. 管理工作既有科学性又有艺术性

科学性好比数学中的公式一样，只要将要素代入公式之中，则就有确定的结果。公式是有规律、有体系的归纳。就管理而言，科学性指的是管理本身有规律可循，并且管理知识系统化。有了系统化的知识，管理人员就有很大可能对管理上存在的问题设想出可行、正确的解决方法，这样就可以在管理的实践中少付出代价、少走弯路。管理的科学性使得人们可以通过对系统的管理理论知识的学习，掌握管理带有规律性的东西。

但是，管理又是一个十分复杂的工作，不仅涉及经济学、哲学、社会学、历史学、心理学、人类学、数学以及各种工程建设科学，其难度何其之大；而且一切管理的核心离不开“管”人，而作为人的基本特征在于其有思想、有感情、有自己的主观价值判断，这些基本

特征又往往与其所在的国度,所处的历史时代,以及这一国度的政治、文化、经济 and 传统密切相关。因此,管理理论并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,从而呈现“艺术性”。

需要指出的是,管理的科学性与艺术性并不互相排斥,而是彼此补充的。

【例 9】 (1999 年春, 35) 管理活动既具有科学性又具有艺术性。随着时间的推移,管理研究的不断深化,管理理论的不断繁荣,以及环境变化速度的日趋加快,管理活动最有可能发生以下变化:

- A. 随着科学性的不断增强,其艺术性呈下降趋势。
- B. 其科学性和艺术性都将会不断增强。
- C. 随着艺术性的不断增强,其科学性将呈下降趋势。
- D. 科学性不断增强,而艺术性绝不会降低。

答案: D

分析: 管理活动既具有科学性,又具有艺术性,这是由管理学科所涉及人与物两方面因素这一本质特征所决定的。这种科学性与艺术性不存在着此消彼长的关系,对于科学性可以断言会有所增强,但就艺术性而言,尽管其表现形式会有变化,却难以得出增强或下降的结论,所以, D 的说法最为可取。

三、管理的应用范围

对于管理的应用范围,我们可以简单地用“广泛”两个词予以概括。因为,管理活动遍布人类社会的方方面面,时时处处都有管理活动的开展。

【例 10】 (1999 年春, 18) 卡儿森以前只有宾馆管理经验而无航运业管理经验,但被聘为美国泛美航空公司的总裁后,短短三年,就使这家亏损企业成为高赢利企业,你以为下述四种说法中哪一条有明显错误?

- A. 最高管理者不需要专业知识,只要善于学习,勤于思考就够了。
- B. 成功的管理者经验具有一定的普遍性,所以可以成功移植。
- C. 成功管理者的关键是人,只要搞好人的管理,就可取得成功。
- D. 这仅仅是一种巧合,只说明卡儿森有特别强的环境适应能力。

答案: D

分析: 对于最高管理者,技术能力需要很少,所以 A 没有明显错误;管理是一门科学,应该具有一定的普遍适应性,所以 B 也没有明显错误;管理的主要对象、最关键的资源都是人,所以 C 也没有明显错误。而在短短三年中就使亏损企业成为高赢利企业,仅仅用“巧合”来解释是难以令人信服的,所以 D 有明显错误。

【例 11】 (2003 年,样题 23) 关于管理的应用范围,人们的认识不同,你认为以下说法哪一个最好?

- A. 只适用于盈利性工业企业。
- B. 普遍适用于各类组织。
- C. 只适用于非盈利性组织。
- D. 只适用于盈利性组织。

答案: B

分析：A、C、D 三种说法比较绝对，并且只是认识到管理适用于某一类组织，因此，对管理的适用范围比较片面，B 的选项正确。

第二节 管理的主要思想及其演变

这一节要考查的是以下几种方式：

- (1) 在简述题中，关于管理思想的演变。
- (2) 选择题：给定几个理论观点，判别是哪一学派，或是哪个人的。
- (3) 人性假设理论通俗表达的相互指认。

一、早期的管理思想

当人类开始通过集体的协作而去实现某种目标时，管理便成为不可缺少的活动。这意味着人类的管理活动或管理实践几乎同人类的历史一样久远。素以世界奇迹著称的埃及金字塔、巴比伦古城和我国的万里长城，其宏伟的建筑规模不仅体现了当时人类的工程和技术的水准，也足以反映出人类的管理能力所达到的高度。我国的万里长城始建于公元前 200 多年，全长 6700 公里，蜿蜒于崇山峻岭和戈壁滩上，总共动用了 40 多万人力。在当时的条件下完成如此浩大的工程，不愧为人类最伟大的管理实践之一。

人类在长期的发展过程中所萌发和积累的关于管理的认识大量地反映在古代的史籍和各种著作中。

《圣经·旧约全书》的“出埃及记”中记载，希伯来人的领袖摩西做事情事必躬亲，其岳父对此提出了批评：“你应当把有才能的人挑选出来，让他们充当千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长”，“他们应该对每一件小事做出判断，但每一件大事，他们应该向你报告”。因此，摩西在建立一个比较有秩序的部族管理的组织结构的同时，也在管理上运用了“例外原则”。

古巴比伦王国于公元前 2000 年左右就颁布了一部著名的法典——汉谟拉比法典，它是处理贸易、人的行为、人与人之间的关系、工资、惩罚和其他许多社会问题的依据。在巴比伦国西北的古老的美索不达米亚，寺庙提出“社团”主张，即建立一个共同的管理机构来管辖一批寺庙。早在公元前三千年，寺庙管理就很盛行，它是根据双重的管理制度进行活动的：由一位高级僧侣主管社仪和宗教活动，由另一位高阶僧侣负责寺庙（组织）的世俗活动。工作有计划，劳动有分工，监督由各级官员负责，并用陶泥板记事。

我国古代的典籍也有大量的有关管理的记载和论述。《周礼》中有对行政管理制度的具体叙述，《墨子》、《孙子兵法》、《三国志》等书中对于管理的计划、组织、指挥、用人等都有很多精辟的见解。

14 世纪、15 世纪，欧洲产生了资本主义的萌芽。经过 18 世纪到 19 世纪的工业革命，资本主义的机器大工业代替了以手工业技术为基础的工场手工业。工场制度的发展促使人们对管理的关注达到了新的高度。

亚当·斯密在其著作《国富论》中，对于劳动分工和专业化进行了详细的讨论。他仔

细考察了英格兰的别针工厂的生产过程，并对实行专业化分工的生产效率和未实行专业化分工的生产效率进行了比较。他指出，一个合理分工的工人每天可以生产 48000 只别针，而未作分工的工人每人每天最多只能生产 20 多只。

专业化分工所导致的效率的提高来自于以下三方面的原因：

- (1) 由于分工使得每个工人的熟练程度得到了提高；
- (2) 节省了通常由一种工作转到另一种工作时所需要的时间；
- (3) 发明了许多机械，简化和减少了劳动，使得一个人能够完成许多人的工作。

在人类历史的浩瀚长河中，关于管理活动的思想火花不胜枚举。囿于生产力发展水平的限制，有系统的管理理论直到 19 世纪末、20 世纪初才形成。

西方的经济管理理论，由于历史的发展和现实的经济需要，形成了不同的学派。对于各个学派的划分，各国的一些管理学者的观点也不尽相同。关于管理的思想虽然由来已久，但在西方成为系统的管理理论，则公认是在 19 世纪末到 20 世纪初。此后，从其发展的历史及内容看，西方经济管理理论各学派的形成基本分为三个阶段：19 世纪末到 20 世纪初形成的所谓“古典管理理论”；20 世纪 20 年代开始的“人际关系”——“行为科学”的理论；第二次世界大战以后出现的西方管理理论“丛林”。

二、古典管理理论

19 世纪末到 20 世纪初形成了所谓的“古典管理理论”。

这一学派的代表人物有：

美国的泰罗 (Frederick W. Taylor, 1856~1915) ——科学管理理论之父

法国的法约尔 (Henri Fayol, 1841~1925) ——现代经营管理理论之父

德国的韦伯 (Max Weber, 1864~1920) ——组织理论之父

后来的美国人古利克 (Luther Gulick, 1892~) 和英国人厄威克 (Lyndall Urwick, 1891~) 等人。古典管理理论较系统地探讨了经济管理问题。

1. 科学管理理论

背景：落后的管理造成生产率低下、工人“磨洋工”。泰罗认为：泰罗生产率是劳资双方都忽视的问题，都不清楚“合理的工作量”以及“合理的报酬”。因此，他通过研究、实践提出了科学管理理论。

泰罗倡导的科学管理，主要探讨了在工厂中提高劳动生产率的问题。泰罗认为：当时工人提高劳动生产率的潜力是很大的。

于是在科学实验的基础上，泰罗制定出所谓标准的操作方法。用这种标准的操作方法对全体工人进行训练，并据以制定较高的定额。这就是所谓工作定额原理。

为了使工人完成较高的工作定额，除了使工人掌握标准的操作方法以外，还必须把工人使用的工具、机械、材料以及作业环境加以标准化。这就是所谓的标准化原理。

为了鼓励工人完成工作定额，他们提倡实行一种有差别的、刺激性的计件工资制度。

要提高劳动生产率，就必须取得雇主和工人两方面的合作。雇主关心的是低成本，工人关心的是高工资。要使雇主和工人两方面认识到，通过科学管理提高了劳动生产率两者都

可以达到自己的目的。泰罗等人认为,这就是雇主和工人双方“协调与合作”的基础。但他们并没有像后来的“行为科学”学派那样从社会学和心理学等角度来考察企业中“人的关系”。

此外,泰罗等人还对计划职能和执行职能的划分、职能管理的采用和组织结构上的管理控制原理等进行了探讨。泰罗的代表作是1911年出版的《科学管理原理》一书。1912年泰罗在美国国会众议院特别委员会对泰罗制和其他工场管理制的听证会上的证词,也是研究科学管理的一篇重要文献。

科学管理理论主要的观点:

- (1) 通过动作—时间研究,总结制定出规范的操作标准,用科学代替经验;
- (2) 挑选工人,加以培训,提高劳动生产率;
- (3) 劳资双方真诚合作,都可从生产率的提高中得到好处;
- (4) 区分管理者与工人的职能及职责,实行职能制组织设计。

科学管理理论研究的侧重点:基层的作业管理。

2. 一般管理理论

研究对象:所有组织的管理问题。

代表人物:法约尔。

主要贡献:提出管理的五大职能活动:计划、组织、指挥、控制、协调。

法约尔虽然同泰罗一样是个工程师,但两人有所不同。泰罗开始是作为普通工人进入工厂的,其后主要从事于工程技术工作。法约尔则从进入企业开始,就参加了企业的管理集团,以后又担任了一个大公司的最高领导,并在法国的多种机构中从事过管理方面的调查和教学工作。所以他的管理理论是以大企业的整体为研究对象的,而且他认为他的理论不仅适用于公司企业,也适用于军政机关和宗教组织等。他的管理理论主要包含在1916年发表的《工业管理和一般管理》一书中。他认为,管理不同于经营,只是经营的6种职能活动之一。

经营的6种职能活动是:技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。这6种职能活动,是企业组织中各级人员都多少不同地具有的,只不过由于职务高低和企业大小的不同而各有侧重。

至于管理活动,则又包含5种因素:即计划、组织、指挥、协调、控制。法约尔对管理的5种因素进行了较详细的论述,并提出了14条管理原则。

- (1) 分工;
- (2) 权限与责任;
- (3) 纪律;
- (4) 命令的统一性;
- (5) 指挥的统一性;
- (6) 个别利益服从于整体利益;
- (7) 报酬;
- (8) 集权;
- (9) 等级制度;
- (10) 秩序;