

— 高职高专院校专用教材 —

GAOZHI GAOZHUAN YUANXIAO ZHUANYONG JIAOCAI

管理学基础

GUANLIXUE JICHU

■主 编 黄妙红

广西人民出版社

管 理 学 基 础

主 编 黄妙红

广西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/黄妙红主编. —南宁:广西人民出版社,2008.7
ISBN 978-7-219-06169-5

I. 管… II. 黄… III. 管理学—高等学校—教材 IV. C93
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 053353 号

策 划 王先明
责任编辑 李带舅

出版发行 广西人民出版社
社 址 广西南宁市桂春路 6 号
邮 编 530028
网 址 <http://www.gxp-ph.cn>
印 刷 广西民族语文印刷厂
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 10.125
字 数 244 千字
版 次 2008 年 7 月 第 1 版
印 次 2008 年 7 月 第 1 次印刷

ISBN 978-7-219-06169-5/C · 208

定 价:25.50 元

版权所有 翻印必究

编委会名单

主 编：黄妙红

副主编：罗 梅 廖 扬 余小娟
覃升堂 梁华廉 苏艳梅

前言

高等职业教育肩负着培养面向生产、建设、服务和管理第一线需要的高技能创新型人才的使命。高技能创新型人才是一种融较高的专业知识水平与较强的实践操作技能于一身的、具有创新精神和创新能力的复合型人才。要实现高职教育的培养目标，教材建设是关键之一。为体现高职教育的特点，增强教学内容的针对性和实用性，我们编写了这本《管理学》。

本教材在内容的编排上，以管理的五大职能（计划、组织、领导、控制、创新）为主线，在介绍管理与管理学、管理的主要思想及其演变的基础上，将每一职能作为一章重点阐述，最后简单叙述了管理伦理与社会责任。管理学是专门研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。它所揭示的各种规律、原理与方法，不仅适用于工商企业的管理，而且也适用于机关、事业等各种社会组织的管理。我们在本书编写过程中，力求做到理论结合实际，博采众长，充分吸收国内外管理实际的有用经验和最新研究成果；力求由浅入深、循序渐进、简明扼要，便于初学者理解掌握；在内容取舍与安排上，力求做到体系整而又重点突出，便于学习者在掌握管理学科学体系的同时能把握住重点和难点；每一节都选用一个典型案例，让学生在学完整章后，通过案例分析逐步了解管理理论与观点在现实中的应用以及在不同环境下的变异；每章在整体描述的基础上，归纳出本章小结、复习题、讨论及思考题，使学习者便于复习和巩固。

管理学基础是高职高专院校经济类、管理类各相关专业必修的一门课程。通过该课程的学习，可使学生懂得管理原理，掌握管理技术，树立现代管理理念，为后续的专业课的学习、岗位技能的培养及未来的职业生涯奠定良好的基础。同时，学习管理学，还有助于培养学生的交流沟通能力、团队协作能力以及终身学习能力，促进学生的全面发展。

在编写过程中，参考和借鉴了诸多专家、学者的有关论著和研究成果，在此致以诚挚的谢意。由于时间、精力和水平所限，书中不妥之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 管理与管理者	(1)
第二节 管理思想的演变与管理学派	(8)
第二章 计划	(19)
第一节 计划概述	(19)
第二节 计划工作	(28)
第三节 战略计划	(31)
第四节 目标管理	(35)
第五节 计划制定	(45)
第三章 组织	(51)
第一节 组织的结构与设计	(51)
第二节 人员配备与团队建设	(59)
第三节 组织学习	(65)
第四节 组织变革	(71)
第四章 领导	(81)
第一节 领导的含义	(81)
第二节 领导方式与领导理论	(87)
第三节 沟通	(95)
第四节 激励	(100)
第五章 控制	(112)
第一节 控制的概述	(112)
第二节 控制过程	(117)
第三节 控制的方法	(121)
第六章 创新	(129)
第一节 创新的概述	(129)
第二节 创新职能的基本内容	(134)
第三节 管理创新	(143)

第一章 绪 论

学习目标:

知识点:

1. 掌握管理的概念与特点
2. 掌握管理基本职能
3. 了解管理思想的演变与管理的流派

技能点:

1. 培养管理的基本技能
2. 认知管理层次和管理者的角色

第一节 管理与管理者

导入案例

查克·斯通曼的一天

查克·斯通曼真的相信那句老话“早鸟得虫”。这一天是星期二，清晨，他比往常早一个小时就起来了。先是原地不动地骑车运动，接下来是洗澡、穿衣、吃早饭、快速地浏览晨报，当查克驱车上路时，他看了一眼手表 5:28，从家里开车到上班地点只需 15 分钟。查克是勒那食品公司奥马哈工厂的经理。勒那公司生产牛肉和猪肉产品，以私有商标卖给六七十家大型超级市场连锁店。

一边开着车，查克的思绪一边回到昨天晚上。昨夜，查克和他的妻子安妮外出吃饭，庆祝他们结婚 15 周年纪念日。他们回忆起他们的初次约会，他们俩事先都没抱多大希望。他们还谈起一些老朋友，他们之间已经多年没有通过信了。昨天晚上的谈话使查克萌生出一种怀旧感，他的思绪开始漫游。他想到他是怎么最后来到奥马哈，经营一家肉类加工厂，手下管着 650 名工人的。

查克 1979 年毕业于伊利诺伊大学，获商学学士学位。毕业后他进入勒那食品公司，一直干到今天。开始是在芝加哥工厂做生产计划助理，在后来的 12 年中，他逐级晋升高级生产计划员、生产领班、轮班工长，以及塔萨斯城工厂的经理助理。1991 年，他被提升担任了现在的职务。查克和安妮喜欢奥马哈，打算在这里把他们的两个儿子抚养成人，安妮最后利用她的统计学学位在奥马哈投资公司找到了一份保险统计员的工作。

查克今天早晨心情特别好，最后的生产率报告表明，奥马哈工厂超过了堪萨斯城工厂和伯明翰工厂，成为公司人均劳动生产率最高的工厂。经过 10 个月的经营，奥马哈工厂已成为公司所属 7 家工厂中获利最多的工厂。昨天，查克在与上司的通话中得知，他的半年绩效奖金为 2.3 万美元，而过去，他最多只拿到过 8500 美元。

查克决定今天要把手头的许多工作清理一下，像往常一样，他总是尽量做到当日事当日毕。除了下午 3:30 有一个幕僚会议以外，整天的其他时间都是空着的，因此他可以解决许多重要的问题。他打算仔细审阅最近的审计报告并签署他的意见，并仔细检查一下工厂 TQM 计划的进展情况。他还打算开始计划下一年度的资本设备预算，离申报截止日期还有不到两个星期了，他一直抽不出时间来做这件事。查克还有许多重要的事项记在他的“待办”日程表上；他要与工厂厂长讨论几个雇员的投诉；写一份 10 分钟的演讲稿，准备应邀在星期五的商会会议上致辞；审查他的助手草拟的贯彻美国职业安全健康法（OSHA）的情况报告，工厂刚接受过安全检查。

查克到达工厂时是 5:45，他还没走到自己的办公室，就被会计总监贝斯拦住了，查克第一个反应是：她这么早在这里干什么？很快他就搞清楚了。贝斯告诉他工资协调员昨天没有交上来工资表，贝斯昨晚一直等到 10 点，今天早上 4:30 就来了，想在呈报的最后期限之前把工资表造出来。贝斯告诉查克，实在没办法按时向总部上报这个月的工资表了。查克做了个记录，打算与工厂的总会计师交换一下意见，并将情况报告他的上司——公司副总裁。

查克总是随时向上司报告任何问题，他从不想让自己的上司对发生的事情感到突然。最后，在他的办公室里，查克注意到他的计算机在闪烁，一定是有什么新到的信息。

在检查了他的电子邮件后，查克发现只有一项需要立即处理。他的助手已经草拟出下一年度工厂全部管理者和专业人员的假期时间表，它必须经查克审阅和批准。处理这件事只需 10 分钟，但实际上占用了查克 20 分钟的时间。

现在首先要办的事是资本设备预算，查克在他计算机的工作表程序上，开始计算工厂需要什么设备以及每项的成本是多少。这项工作刚进行了 1/3，查克便接到工厂厂长打来的电话。电话中说在夜班期间，三台主要的输送机有一台坏了，维修工修好它得花费 4.5 万美元，这些钱没有列入支出预算，而要更换这个系统大约要花费 12 万美元。查克知道，他已经用完了本年度的资本预算，于是他在 10:00 安排了一个会议，与工厂厂长和工厂会计师研究这个问题。

查克又回到他的工作表程序上，这时工厂运输主任突然闯入他的办公室，说他在铁路货车调度计划方面遇到了困难，经过 20 分钟的讨论，两个人找到了解决办法。查克把这件事记下来，要找公司的运输部长谈话，好好向他反映一下工厂的铁路货运问题，其他工厂是否也存在类似的问题？什么时候公司的铁路合同到期重新招标？

看来打断查克今天日程的事情还没有完，他又接到公司总部负责法律事务的职员打来的电话，他们需要数据来为公司的一桩诉讼辩护，奥马哈工厂一位前雇员向法院起诉公司歧视他。查克把电话转接给人力资源部。查克的秘书又送来一大叠信件要他签署。突然，查克发现 10:00 到了，会计师和厂长已经在他办公室的外面等候。3 个人一起审查了输送机的问题并草拟了几个选择方案，准备将它们提交到下午举行的幕僚会议上讨论。现在是 11:05，查克刚回到他的资本预算编制程序上，就又接到公司人力资源部部长打来的电话，对方花了半个小时向查克说明公司对即将与工会举行的谈判的策略，并征求他对与奥马哈工厂有关的问题的意见。挂上电话后，查克下楼去他的人力资源部长办公室，他们就这次谈判的策略交换了意见。

查克的秘书提醒他与地区红十字运动的领导约定共进午餐的时间已经过了，查克赶紧开车前往约定地点，好在不过迟到了 10 分钟。

下午 1:45，查克返回他的办公室，工厂厂长已经在那里等他。两个人仔细检查了工厂布置的调整方案，以及通道面积是否符合专为残疾雇员制订的法律要求。会议的时间持续得较长，因为中间被三个电话打断。现在是 3:35，查克和工厂厂长穿过大厅来到会议室，幕僚会议通常只需要 1 个小时，不过，讨论劳工谈判和输送系统问题的时间拖得很长。这次会议持续了 2 个多小时，当查克回到他的办公室时，他觉得该回家了。他和安妮今晚要在家中招待几位社区和企业的领导人。

开车回家的时间对查克来说仿佛用了 1 个小时而不是 15 分钟：他已经精疲力竭了。12 个小时以前：他还焦急地盼望着一个富有成效的工作日，现在这一天过去了，查克不明白：“我完成了哪件事？”当然，他知道他干完了一些事，但是本来有更多的事他想要完成的。

是不是今天有点特殊？查克承认不是，每天开始时他都有着良好的打算，而回家时都不免感到有些沮丧。他整日就像置身于琐事的洪流中，中间还被不断地打断。他是不是没有做好每天的计划？他说不准。他有意使每天的日程不要排得过紧，以使他能够与人们交流，使得人们需要他时他能抽得出时间来。但是，他不明白是不是所有管理者的工作都经常被打断和忙于救火，他能有时间用于计划和防止意外事件发生吗？

案例思考题：

1. 查克在完成他的职责上是有效率的吗？是有效果的吗？请说明理由。
2. 查克要成为更好的管理者应当做些什么？

引 言

在圈外人看来，任何商业活动都可能好像是“一个不费心机的机会游戏，只要心狠手辣，蠢笨的家伙也有可能获胜。然而，在旁观者看来，人类的任何行为实际上大都如此，除非这种行为被有目的、有组织、系统化地表现出来，除非这种行为被作为一门知识原理而归纳总结出来”。

——彼得·德鲁克

20 世纪最重要的技术创新是什么？是采用抗生学和免疫技术，将人类寿命延长了两倍甚至三倍吗？是汽车、飞机的出现对传统距离概念的重新定义吗？是推动我们进入新经济时代的沟通工具，如电话、电视、集成电路、计算机以及网络技术的出现吗？

所有这些技术创新都大大改变了我们的生活，不过，如果没有另外一个学科的介入，那么上述技术创新就不可能如此迅速、广泛地为人们所掌握并普及到人们生活中。这个新学科就是管理学，它是一系列让组织机构运作的思想和实践的总结。我们在评估推动社会繁荣的生产力成就时，几乎让技术占去了所有功劳。不过，管理实际上应该拥有很大的分量。

人类的管理能力，也就是有目的的组织能力，可以说就是人类自身的天性，古老得就

像拇指可以竖起一样。但是，管理学却是一门相当新的学科。它的源头可以追溯到 19 世纪中期，正式作为一门学科却是在我们这一代人身上才实现的。过去几十年来，管理学发掘出了自己真正的优势，将复杂、专业的知识转化成具体的操作。一些自由职业者也将自己所享有的自由归功于给自己带来专业、高效生产率的管理能力。

(1) 管理是一种资源。一个国家经济发达与否和人民的福祉取决于该国生产率状况，即对人力、土地、机器、原材料和其他资源的有效利用程度。这实质上是管理水平与管理效率问题。

(2) 管理是“摸得见的手”。管理是有效应对市场和政府失灵的有效的武器，尤其在公共管理方面，当我们在 2003 年经历“非典”带来困扰的时候更能深刻地体会到这一点。

(3) 作为一个社会人或者成为管理者，或者成为被管理者，或者二者兼之。对于渴望成为管理者的人来说，学习管理学可以获得管理的基础知识，这将有助于他们成为有效的管理者。对于那些不打算将管理作为志业的人来说，学习管理学能使他们领悟上司的行为方式，理解组织的内部运行方式。

一、谁是管理者

管理者是在组织中进行管理的，所以必须给组织一个定义一个范畴。一般的，组织具有如下三个共同特征：

(1) 每一个组织都有一个明确的目的。组织既定的目标具有双重性，即功利性和非功利性。功利性是组织目标设定的核心特征。

(2) 每一个组织都是由人组成的。

(3) 每一个组织都发育出一种系统性的结构，是成员之间的有机结合。

因此，组织是指一种由人组成的，具有明确目的和系统性结构的实体。并非所有在组织中工作的人都是管理者。简单地说，组织成员可以分为两种类型：操作者和管理者。操作者指的是直接从事某项工作和任务，不具有监督其他人工作的职责。而管理者指的是指挥别人活动的人。

二、什么是管理

古今中外，人们由于研究问题的立场、方法、角度不同，而对管理的概念有过许多不同的解释，我们应该从这些发展变化中得到启发，并能深刻地领悟管理的基本内涵。

科学管理的创始人泰勒认为，管理是“确切地你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。

职能管理学派的代表法约尔认为，管理是实行计划、组织、控制、协调和指挥。

行为学派的代表梅奥认为管理就是做人的工作，管理的主要内容是以研究人的心理、生理和社会环境之间的相互关系为核心，激励员工的行为动机，调动人的积极性。

决策学派的代表西蒙认为，管理就是决策，决策是贯穿于管理的全过程。

管理科学学派的代表韦伯认为，管理是用数学模型来计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到系统所追求的目标。

近代管理大师孔茨认为，管理就是设计和保持一种良好的环境，使个人在群体中高效率地完成既定的目标。

虽然不同的学者对管理的定义不尽相同，但都有其合理与可取之处，因为他们都是从

不同的角度反映了管理活动的实际情况，丰富与发展了管理理论，对实践应用于生产起到积极的指导作用。同时也说明了管理的概念是一个动态、发展的概念，管理的概念反映了社会发展不同阶段的管理水平，为了更好地反映管理的本质，人们博取众家之长，初步形成了现代管理的概念。

管理是组织中的管理者通过实施计划、组织、领导、控制、创新等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。具体地说，对管理的本质可以从以下方面来理解。

- (1) 管理的载体是组织，它不能脱离组织而存在，同样，组织必然存在管理；
- (2) 管理的本质是活动过程；
- (3) 管理的职能是计划、组织、领导、控制和创新；
- (4) 管理的目的是实现既定的目标。

三、管理者做什么

(一) 管理的职能

20 世纪初，法国工业家亨利·法约尔提出，所有管理者都履行着五种管理职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。20 世纪 50 年代中期，美国学者哈罗德·孔茨和克里斯一奥唐奈采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理学教材的框架。目前，大部分管理学教材仍然沿袭了这一模式，即以管理职能来组织教材内容。斯蒂芬·P. 罗宾斯在其《管理学》教材中将管理职能精简为如下五项：

1. 计划职能

计划职能要求必须规定组织的目标以及如何实现目标。计划职能包含制定组织目标，制定整体战略以实现这些目标，以及将计划逐层展开，以便协调和整合各种不同类型的活动。

2. 组织职能

管理者还承担着设计组织结构的职责，包括决定组织要完成的任务是什么；谁去完成这些任务；这些任务怎样分类组合；谁向谁报告；以及各种决策应由哪一层级制定。

3. 领导职能

组织是由人组成的，管理的任务是指导和协调组织中的人。当管理者激励下属，指导他们的活动，选择最有效的沟通渠道，解决组织成员之间的冲突时，他就是在进行领导。

4. 控制职能

当设定了目标之后，就开始制订计划，向各部门分派任务，雇佣人员，对人员进行培训和激励。尽管如此，有些事情还可能出岔子。为了保证事情按既定的计划进行，必须监控组织的绩效，必须将实际的表现与预定的目标进行比较。如果出现任何显著的偏差，管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正就是控制职能的含义。

5. 创新职能

按照周三多的观点，“变化是永恒”，要想组织取得长期的生存与发展，管理者必须具有创新精神，必须坚持不断的创新与变革。因此，本书论述中，我们将创新作为管理的一大职能。

创新是在创新思维指导下，改变现状的具体活动，是管理的基本职能。

（二）管理者角色

按照管理职能论，管理者的管理活动是有序的、连续的。但是，20 世纪 60 年代末，加拿大学者明茨伯格在对职业总经理的工作进行了长达十年的观察和研究。他的发现对长期以来人们关于管理者的看法提出了挑战。例如，当时普遍认为管理者深思熟虑的，在决策时总是仔细、系统地处理有关信息。而研究发现，与多数非经理人员所做的工作相比，经理的活动具有简短、多样和琐屑等特点，大事小事交叉在一起，干扰是极其寻常的。他们倾向于工作中更为活跃的组成部分——即现行的、具体的、明确规定的、非例行的活动。处理文件被视为一种负担，他们所重视的是那些需要采取行动的文件。非常新的信息——如闲谈、传闻和推测——受到欢迎，例行报告则不然。工作的紧张和压力不鼓励他们成为计划者，而是促使他们成为具有适应性的信息处理者。他们在刺激—反应的环境里工作，并优先处理具有现实意义的工作。在大量观察的基础上，亨利·明茨伯格提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。他的结论是管理者扮演着 10 种不同的、但却高度相关的角色。这 10 种角色可以从总体上分为三大类型：

1. 人际关系角色

它是指作为正式负责或管辖一个具体的组织单位并具有特别的职务地位的人，所有管理者都要履行礼仪性和象征性的义务，其主要表现为以下几种类型。

（1）挂名首脑。这是最简单的一种角色。管理者负有在所有礼仪事务方面代表其组织的责任。

（2）联络者。管理者同组织以外的管理者或其他各种类型的人交往，以便外部获得支持和信息。

（3）领导者。涉及管理者与其下属的关系，如激励、调配等。

2. 信息角色

管理者的人际关系角色使他具有获得信息的独特地位。他同外部的接触带来了外部信息，而他的领导工作则使他成为组织内部信息的集中点。其结果是，管理者成为组织信息的重要神经中枢。其主要表现为以下几种类型。

（1）监听者。管理者作为信息的接受者和收集者，使他对于组织的状况有一个彻底的了解。

（2）传播者。管理者把特别的信息向他的组织内传播。

（3）发言人。管理者把组织的信息向组织所处环境传播。

3. 决策制定角色

管理者掌握信息的独特地位和特别的权力使他在重大决策（战略性决策）方面处于中心地位

（1）企业家。管理者在企业家角色中发动组织的变革。

（2）故障排除者。在组织受到威胁时，管理者要处理紧急情况。其主要表现为以下几种类型：

①资源分配者。这一角色决定组织向哪一方向发展。

②谈判者角色。这一角色表现为管理者在他感到有必要时代表组织同外界打交道。

管理者角色理论与管理职能理论并不冲突。如资源分配者角色、企业家角色属于计划

职能，人际关系的三种角色则属于领导职能。当然，这两种理论毕竟是有区别的，或如亨利·明茨伯格所言：“这也许首先反映了提出问题的方法；它也许还反映了这一事实，即研究者所研究的是经理对于他们职务的感觉，而不是职务本身。”管理者角色理论的价值在于为我们更精确地认识管理者究竟在做什么提供了一种可行的分析框架。

四、管理层次与管理技能

（一）管理层次

就职能而言，随着管理者在组织中的晋升，他们从事更多的计划工作和更少的直接监督工作。所有管理者，无论他处于哪个层次上，都要制定决策，履行计划、组织、领导和控制职能，只是他们花在每项职能上的时间不同。

高层管理：制定和评价长期计划与战略；评价不同部门的总体运作业绩，保证合作；重要人员的选择；就全局的项目或问题与下级管理人员磋商。

中层管理：制定中期计划和长期计划，供高层管理人员审查；分析管理工作的业绩，考察和确定提升人员的个人能力和合格情况；建立部门政策；审查日常和每周的生产和销售情况；与下级管理人员磋商生产、人事和其他情况；选择和招募员工。

基层管理：确定详细的短期经营计划；考察下级的工作业绩；管理和监督日常经营运作；制定详细的任务分配计划；与操作员工保持密切联系和接触。

（二）管理技能

管理者都需要拥有一定的管理技能。罗伯特·卡茨认为管理者必须具备如下三种类型的技能。

1. 技术技能

技术技能是指与特定专业领域有关的知识 and 能力。一般而言，所处的管理层次越低，对技术技能的要求越高；所处的管理层次越高，对技术技能的要求越低。管理人员没有必要使自己成为某一技术领域的专家，因为他们可以借助于有关专业人员来解决技术性问题。但他们需要了解或初步掌握与其专业领域相关的基本技术知识，否则他们将很难与其所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通和交流，从而无法对其所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。这也会严重影响决策的及时性、有效性。

2. 人事技能

人事技能是指处理与他人包括个人和团体关系的能力。管理最主要的任务是管理人，这就要求管理人员必须具有识别人、任用人、团结人、组织人和调动人的积极性以实现组织目标的能力。对于各个层次的管理人员来说，人事技能都同样重要。管理人员不仅要处理好与下级的关系，学会影响和激励下级的工作；还要处理好与上级、同级之间的关系，学会如何和说服领导，如何与其他部门有效合作。

3. 概念化技能

概念化意味着对模糊的、不明确的复杂问题进行分析，明确问题的本质和问题的根源，确定问题的关键变量，理解变量与问题之间的关系，从而使问题清晰化。概念化技能是对问题进行思考和推理的能力。

在这里，我们将概念化技能理解为一种将组织视为一个整体，对组织所面临的复杂问题建立起适当的分析框架，设想组织如何适应外部环境变化的能力，即分析、判断和决策

能力。因而，概念化技能也称为“决策技能”。这种能力具体包括：把握全局的能力；理解事物的相互关联性，从而识别关键因素的能力；权衡方案优劣及其内在风险的能力。

管理者所处的层次越高，其面临的环境和问题越复杂，越无先例可援，从而越需要高超的决策技能。

哈罗德·孔茨则将概念化能力进一步分为：认识、分析与解决问题的能力，和规划决策能力。认识、分析与解决问题的能力对于各个层次的管理是同等重要的。按照我的理解，与技术技能——局限于某一专业领域——不同，这种能力建立在丰富的经验、灵敏的直觉和多学科知识背景之上。与规划决策能力——受到决策者风险偏好的深刻影响，同时决策者必须为决策行为承担责任——不同，认识、分析与解决问题的能力只为承担任务的执行结果负责，不为决策行为承担责任。因此，认识、分析与解决问题的能力是一种“大智”，而规划决策能力则是一种“大勇”。

第二节 管理思想的演变与管理学派

导入案例

科学管理是一次心理革命

1912年1月25日，泰罗在调查科学管理委员会的众议院特别委员会上作证时，发表了如下的演说：

科学管理不是什么取得效率解决的手段，也不是一种保证效率的手段，甚至不是一套或一组取得效率的手段。科学管理不是一种核算成本的新制度，也不是一种支付工资的新办法；它不是计件工资制；不是奖金制度；不是津贴制度；不是支付工资的规划；不是用马表监视工人并记录下他们的行动，它不是工时研究，也不是动作研究，更不是人的活动分析；不是印刷、画线和卸下一二吨空白表格给一批人，然后对他们说：“这就是你们的制度，拿去使用吧！”科学管理不是划分工长制，或职能工长制；不是一般人每当说到科学管理时所想起的任何手段。一般人听到“科学管理”一词时，总认为是指上述一种或几种东西，然而，科学管理并不就是这些手段中的任何一种。我不是在嘲笑成本核算制度、工时研究、职能工长制，也不是轻视任何新的和改进了的工资办法，更不是轻视任何提高效率的手段。如果它们确实是一些可以取得效率的手段的话，我信任这些手段，但是我要强调指出的是，这手段无论是整个地或部分地说来都不全是科学管理；它们是科学管理有用的附属物，同样的，也是其他管理制度有用的附属物。

于是，就其实质而言，科学管理包含着一次全面的心理革命。一方面在任何特定企业中劳动的人，就他们对于他们的工作、伙伴和雇主的责任而言，这是一次全面的心理革命。而在管理这一方面，工长、厂主、企业主、董事会，就他们对于企业中的同事、劳动者以及一切日常事务的责任而言，同样是一次全面的心理革命。如果没有这两方面的全面的心理革命，那么科学管理就不存在。

这两方面的人在科学管理条件下，心理态度发生的伟大革命表现在：双方的眼光都从把分摊盈余作为一件最重要的事情上转移到共同注意增加盈余的数额，直到盈余额大得没有必要再为如何分摊而争吵为止。他们开始看到，如果他们不再互相倾轧并转而往同一方

向并肩。

前进，由他们共同努力创造出来的盈余的数额就会多得惊人。他们双方都认识到，当他们用友好合作和相互帮助代替彼此敌对和冲突的时候，他们就能够使这盈余比过去有巨额的增长，从而有充足的盈余来大大提高劳动者的工资，同时也同样地大大增加了制造商的利润。先生们，这就是伟大心理革命的开端，它是走向科学管理的第一步。科学管理就是沿着完全改变双方的心理态度的路线；用和平代替战争；用真诚的兄弟般合作代替斗争和冲突；用齐心协力走同一方向代替彼此背离；用相互信任代替猜疑戒备；由敌人渐渐变成朋友。我认为，科学管理必须顺着这条路线去发展。

这种新看法或新观点的替代是科学管理的实质所在。在新观点成为双方的主导思想之前，在用合作和和平的新思想代替倾轧和战争的旧思想之前，任何地方都不会出现科学管理。

双方对待“盈余”的心理态度的这种变化，只是在科学管理条件下发生的伟大心理革命的一个部分。以后我将要指出这一革命的其他部分。不过，还有一个观点的改变，对于科学管理的存在也是绝对不可缺少的。这就是双方都必须从本质上认识到，老板也好，劳动者也好，都要用严密的科学调查和知识代替老的个别人的判断或意见去处理有关企业各项工作中的所有事务。这既适用于开展工作所使用的方法，也适用于完成每项具体任务所需要的时间。

因此，在管理和劳动者双方的心理态度都发生这样变化之前，也就是说，在双方都尽他们的责任合作生产尽可能多的盈余，并且都认为有必要用严密的科学知识办事之前，在任何企业中都不能说有了科学管理。

这就是科学管理两个绝对不可缺少的要素。

案例思考题：

1. 在上述证词发表以后的近一个世纪，美国工业是否已经实现了泰罗所说的全面心理革命？
2. 泰罗关于心理革命的思想在现代工业环境中是不是过时了？

引言

考察管理思想发展的历史能够帮助我们了解今天的管理理论和实践。本书将介绍许多当代管理概念的起源，并说明管理概念是如何响应组织和社会的变化而不断演进的。我们还将介绍许多当前管理所面临的趋势和问题，以便将过去与未来联系起来，说明管理是一个不断在发展的领域。

一、管理的滥觞时期

18 世纪后期，英国等资本主义国家出现了产业革命，即以机器大生产代替作坊手工业的革命，工厂成为资本主义生产的主要形式，从而引起对工厂应如何进行管理的问题，早期的管理思想是伴随着工厂制的出现而形成的。其主要代表人物有詹姆斯·斯图亚特、查尔顿·巴比奇、卡尔·冯·克劳塞维茨等。

这段时期，管理工作重点在生产管理（劳动分工）、工资管理（固定工资、分得的利

润、奖励)和成本管理(固定成本、提高效益)等方面,其呈现出明显的粗犷型特点。具体地说,其特点主要表现在以下方面。

(1)两权合一(所有权、经营权)企业由资本家直接管理,缺乏专职的经营者,由于资本家的知识和经验有限,这时企业的管理是粗放的、低水平的。

(2)企业的生产和管理要凭个人经验办事。工人凭个人经验操作,没有科学的操作规程;管理人员凭个人经验管理,没有科学的管理规章制度。

(3)工人的培养主要是师傅带徒弟的方式,靠传授个人经验培养工人,缺乏科学的教育与培训。

二、古典管理时期

科学管理是随着资本主义自由竞争向垄断过渡逐步形成的。随着科学技术的进步,生产社会化程度不断提高,资本注意市场范围和企业规模的扩大,特别是资本主义公司的兴起,使企业管理工作日益复杂,对管理的要求越来越高。资本家单凭个人的经验和能力管理企业,包揽一切,已不能适应生产发展的需要,客观上要求资本所有者与企业经营者实行分离,由那些具有专门管理知识的经理、厂长、工程师来代替资本家管理企业,以提高管理的水平。1841年10月5日,在美国马萨诸塞—纽约的铁路上,两列火车相撞,造成近20人的伤亡。当时,美国社会舆论哗然,公众对这一事件议论纷纷,对铁路老板低劣的管理进行了严厉的抨击。为平息这种局面,这个铁路公司不得不进行改革,资本家交出了企业管理权,只拿红利,另聘有管理才能的人担任企业领导,这就是美国历史上第一家所有权与经营权分离的企业。

另外在资本主义社会由自由竞争时代向垄断转变的时候,美国作为新兴的工业大国企业大量采用新设备,经营规模前所未有的扩大,传统管理经验已经难以满足需要,所以泰勒科学管理应运而生。

(一) 泰勒及其科学管理思想

泰勒在1911年出版了《科学管理》一书。这本书阐述了科学管理理论——应用科学方法确定从事一项工作的“最佳方法”,其内容很快被世界范围内的管理者们普遍接受,从而确立了他作为科学管理之父的地位。科学管理的具体内容如下:

1. 作业管理

作业管理是科学管理最具特色的部分和主要内容,它由一系列的科学方法组成。

(1)工作定额原理。建立在动作—工时研究的基础之上,目的是为工人制定“合理的工作量”。这一原理为开发出科学方法,代替老的经验方法奠定了基础。

(2)标准化原理。制定并使工人掌握标准化的、科学的操作方法,包括标准化的工具、机器和材料以及标准化的作业环境,即所谓的“标准化原理”。Taylor认为工人提高劳动生产率的潜力是巨大的。挖掘潜力的方法应该是把工人多年积累的经验和技巧归纳整理并结合起来,通过分析比较找出其中具有共性和规律性的东西,并将其标准化(1914年福特发明流水线生产)。用这一方法对工人的工作方法、使用的工具、劳动和休息时间等进行合理搭配,同时对机器安排、环境因素等进行改进,消除种种不合理因素,把最好的因素结合起来,这就得到了提高生产率的根本保证。泰勒将其视为管理当局的首要职责。

(3) 制定培训工人的科学方法。泰勒认为为了挖掘人的最大潜力,必须做到人尽其才,或者说,对某一项工作必须找到最适宜干这项工作的人,同时还要最大限度地挖掘最适宜干这个工作的人的最大潜力——这就有可能达到最高效率。因此,对任何一项工作必须要挑选“第一流的工人”——即适合于其作业而又愿意努力干活的人。泰勒认为培训工人成为“第一流的工人”是领导方面的职责。企业管理当局的责任,在于为职工安排最合适的作业,培训他成为第一流的工人,使其能力与作业相配合。至于“高的日作业定额”,泰勒是以第一流工人“能在不损害其健康的情况下,维持很长年限的速度,能使他更加愉快而健壮的速度”为标准的。所谓“第一流速度”,不是以突击活动或持续紧张为基础,而是以工人能长期维持的正常速度为基础的。

(4) 刺激性工资制度。泰勒于1895年提出了其刺激性工资制度,这一制度包含两个要点:一是通过工时研究和分析,制定一个作业的定额或标准,这样就把定额的制定从以估计和经验为依据改变为以科学为依据。二是采用“差别计件制”。后来,在甘特的影响下,泰勒缓和了其在工资问题上的严格立场。

2. 组织管理

它是科学管理重要组成部分,它也是由一系列的科学方法组成,其中职能化原理是其中主要方法。

职能化原理,包括把计划职能与执行职能分开,变经验工作法为科学工作法;实行职能工长制。

把计划职能与执行职能分开,变经验工作法为科学工作法。所谓的经验工作法是指每个工人用什么方法操作,使用什么工具,都根据他自己的(或师傅等人)的经验来决定。泰勒则主张明确划分计划职能与执行职能,由专门计划部门指定标准化的操作方法、工具和定额,拟订计划并发布指示和命令,并进行有效的控制。至于现场工人,则从事执行的职能,按照计划部门制定的操作方法和指示,使用标准工具从事实际作业,不得自行改变计划。

职能工长制是一种“职能管理”,即将管理的工作予以细分,使所有管理者只承担一种管理职能。泰勒认为职能工长制具有三个优点:其一,对管理者的培训较少;其二,管理者责任明确,因而可以提高效率;其三,由于计划部门的作用,车间现场的职能工长只需进行指挥监督。因此,非熟练技术工人也可以从事较复杂的工作,从而可以降低整个企业的生产费用。这一思想当时并没有得到推广,但却为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

(二) 法约尔一般管理理论

法约尔(1841—1925)是与泰罗同时代的另一位杰出的古典管理理论家,被称为“现代经营管理之父”。他认为经营与管理是两个不同概念。经营是引导一个组织趋向于一个目标。经营包含六种活动:技术活动(生产)、商业活动(交换活动)、财务活动(资金的筹集、控制和使用)、安全活动(财务与人身的安全)、会计活动(计账算账,成本核算和统计)、管理活动(行政管理)。

法约尔指出,人们对前五种活动了解较多,但对管理活动知之甚少。管理是有别于以上五种职能的一种职能。在以上六种活动中。管理活动处于以上活动的核心地位,即企业