



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

—— 高等学校教材系列 ——

现代图书馆管理

◎ 刘兹恒 徐建华 张久珍 主编 ◎



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
高等学校教材系列

现代图书馆管理

刘兹恒 徐建华 张久珍 主编

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

本书为普通高等教育“十一五”国家级规划教材,在简要阐述管理基础理论与图书馆管理历史沿革的基础上,探讨了现代图书馆管理的原理、方法和职能,并尝试将现代管理中的战略管理、再造工程、全面质量管理、服务管理、人力资源管理、经费管理、组织文化与公共关系、危机管理等理论与方法纳入图书馆管理的内容,力争用现代管理理论解决图书馆管理中的实际问题,同时也使本书在图书馆管理教材的体系、结构和内容方面有较大的突破。这是一部能够反映现代图书馆管理理论与实践的教材。

本书可作为高等院校图书馆学、情报学及信息管理专业相关课程的教材,也可供图书馆工作人员参考。

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

现代图书馆管理/刘兹恒,徐建华,张久珍主编. —北京:电子工业出版社,2010.6

(高等学校教材系列)

ISBN 978-7-121-10862-4

I. ①现… II. ①刘…②徐…③张… III. ①图书馆管理—高等学校—教材 IV. ①G251

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第083485号

策划编辑:冯小贝

责任编辑:周宏敏

印 刷:北京市天竺颖华印刷厂

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

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:17.75 字数:398千字

印 次:2010年6月第1次印刷

印 数:4000册 定价:33.00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。

目 录

第 1 章 管理基础理论与图书馆管理的历史沿革	1
1.1 管理基础理论的历史沿革	1
1.1.1 古代管理实践与思想雏形	1
1.1.2 近代管理思想与理论	2
1.1.3 第二次世界大战后的管理理论丛林	6
1.1.4 现代管理理论	8
1.2 图书馆管理的历史沿革	11
1.2.1 古代的图书馆管理实践	11
1.2.2 近代的图书馆管理实践	16
1.2.3 现代的图书馆管理实践	20
参考文献	31
第 2 章 现代图书馆管理的原理、方法、职能	32
2.1 现代图书馆管理概述	32
2.1.1 现代图书馆管理定义综述	32
2.1.2 现代图书馆管理的内容和特征	33
2.2 现代图书馆管理的适用原理及其应用	34
2.2.1 系统原理	34
2.2.2 整分合原理	35
2.2.3 制约适度原理	36
2.2.4 反馈原理	37
2.2.5 弹性原理	38
2.2.6 动力激励原理	39
2.2.7 人本原理	40
2.3 现代图书馆管理的适用方法及其应用	40
2.3.1 行政方法	40
2.3.2 经济方法	42
2.3.3 法律方法	43

2.3.4	思想教育方法	45
2.3.5	咨询顾问方法	46
2.3.6	统计方法	47
2.4	现代图书馆管理的基本职能及其应用	48
2.4.1	计划职能	48
2.4.2	组织职能	53
2.4.3	领导职能	59
2.4.4	控制职能	70
	参考文献	73
第3章	现代图书馆战略管理	74
3.1	现代图书馆战略管理概述	74
3.1.1	战略和战略管理的一般原理	75
3.1.2	现代图书馆战略管理的概念	78
3.2	现代图书馆战略管理的层次和内容	80
3.2.1	现代图书馆战略管理的层次	80
3.2.2	现代图书馆战略管理的内容	81
3.3	现代图书馆战略管理的条件分析	83
3.3.1	现代图书馆的外部环境	83
3.3.2	现代图书馆的内部条件	90
3.3.3	现代图书馆的核心竞争力	93
3.4	现代图书馆战略管理的制定与实施	95
3.4.1	现代图书馆战略的制定	95
3.4.2	现代图书馆的战略实施	97
	参考文献	99
第4章	现代图书馆再造工程	101
4.1	再造工程理论概述	101
4.1.1	再造工程的概念	101
4.1.2	再造工程的实施流程	103
4.1.3	再造工程的注意事项	105
4.1.4	再造工程理论的应用	106
4.2	现代图书馆业务流程的再造与重组	107
4.2.1	传统图书馆业务流程概述	107
4.2.2	传统图书馆业务流程的问题分析	108

4.2.3	现代图书馆业务流程重组的基本原则和方向	110
4.3	现代图书馆组织结构的再造与重组	114
4.3.1	组织结构与业务流程的比较	114
4.3.2	传统图书馆的组织结构及其问题分析	114
4.3.3	现代图书馆组织结构的重新设计	116
4.3.4	现代图书馆组织变革的阻力及解决办法	117
4.3.5	我国当前图书馆业务流程和组织机构重组的现状简介	118
	参考文献	121
第5章	现代图书馆全面质量管理	124
5.1	现代图书馆全面质量管理的一般原理	124
5.1.1	现代图书馆质量的含义	124
5.1.2	现代图书馆全面质量管理的含义	125
5.1.3	现代图书馆全面质量管理的要素	127
5.1.4	现代图书馆全面质量管理的模型	129
5.2	全面质量管理在现代图书馆工作中的应用	137
5.2.1	全面质量管理在编目工作中的应用	137
5.2.2	现代图书馆工作中有助于推行全面质量管理的可行方式	141
5.3	现代图书馆全面质量管理的核心	142
5.3.1	现代图书馆信息产品质量管理	142
5.3.2	现代图书馆信息服务质量管理	146
	参考文献	151
第6章	现代图书馆服务管理	153
6.1	图书馆服务的特征	153
6.1.1	服务是图书馆的本质属性	153
6.1.2	图书馆服务的公益性	154
6.1.3	图书馆服务的公平性	155
6.1.4	图书馆服务的开放性	156
6.1.5	图书馆服务的针对性	157
6.2	图书馆用户服务管理	158
6.2.1	读者至上的服务管理思想	158
6.2.2	不同用户群体的服务管理	159
6.2.3	不同类型用户的图书馆服务管理	163
6.3	图书馆服务管理的主要内容	166

6.3.1	数字参考服务管理	166
6.3.2	视听服务管理	166
6.3.3	馆际互借服务管理	167
6.3.4	阅读推广服务管理	167
6.3.5	文献增值服务管理	168
6.4	图书馆服务管理的要求	168
6.4.1	图书馆服务的规范化	168
6.4.2	图书馆服务的标准化	169
6.4.3	图书馆服务的人性化	170
	参考文献	171
第 7 章	现代图书馆人力资源管理	173
7.1	人力资源和人力资源管理	173
7.1.1	人力资源的含义和特点	173
7.1.2	人力资源管理的内涵与发展	174
7.1.3	人力资源管理的理论基础	174
7.1.4	现代图书馆人力资源管理的环境	175
7.1.5	现代图书馆人力资源管理的现状与要求	176
7.1.6	现代图书馆人力资源管理理念的变革	177
7.2	现代图书馆人力资源战略管理	177
7.2.1	战略管理与人力资源管理战略	177
7.2.2	现代图书馆人力资源战略环境分析	178
7.2.3	现代图书馆人力资源战略规划与制定	179
7.2.4	现代图书馆人力资源战略的实施与评价	179
7.2.5	现代图书馆人力资源战略管理过程	180
7.3	现代图书馆人力资源规划与需求分析	181
7.3.1	人力资源规划概述	181
7.3.2	现代图书馆人力资源需求分析	182
7.3.3	现代图书馆人力资源规划的制定与实施	183
7.4	现代图书馆工作分析与职位评价	183
7.4.1	工作分析与职位评价概述	183
7.4.2	工作分析的内容及方法	185
7.4.3	现代图书馆职位评价适用方法	186
7.5	现代图书馆人力资源的获取	187

7.5.1	现代图书馆馆员的招聘	187
7.5.2	现代图书馆馆员的选择与录用	187
7.6	现代图书馆人力资源绩效评估与激励管理	189
7.6.1	现代图书馆人力资源绩效评估与管理	189
7.6.2	现代图书馆人力资源的激励管理	192
7.7	现代图书馆人力资源的薪酬福利设计与管理	194
7.7.1	公共部门人力资源的薪酬概述	194
7.7.2	现代图书馆人力资源薪酬设计	195
7.7.3	现代图书馆人力资源管理中的福利与保险问题	196
7.8	现代图书馆人力资源的培训与开发	197
7.8.1	现代图书馆人力资源培训的原则	197
7.8.2	现代图书馆人力资源培训的内容与方法	198
7.8.3	现代图书馆人力资源培训的过程	199
7.9	现代图书馆馆员职业生涯开发与管理	200
7.9.1	现代图书馆馆员职业生涯开发与管理概述	200
7.9.2	现代图书馆馆员职业生涯开发与管理的方法	201
7.9.3	现代图书馆馆员职业生涯开发与管理的实施	204
	参考文献	208
第 8 章	现代图书馆的经费管理	210
8.1	图书馆经费管理	210
8.1.1	图书馆日常经费预算	210
8.1.2	图书馆收入的管理	210
8.1.3	图书馆的支出管理	212
8.1.4	图书馆结余的管理	213
8.1.5	专用基金的管理	213
8.1.6	资产的管理	214
8.1.7	负债的管理	217
8.1.8	财务报告和分析	217
8.2	我国图书馆经费现状及原因分析	219
8.2.1	我国图书馆的经费短缺状况	219
8.2.2	我国图书馆经费状况的原因分析	219
8.2.3	我国图书馆经费短缺的危害	220
8.3	图书馆经费现状的解决途径分析	221

8.3.1	传统图书馆经费的主要来源	222
8.3.2	多方寻求图书馆的经费来源	222
8.3.3	我国图书馆经费管理不善及其弊端	224
8.3.4	加强图书馆经费的管理	225
参考文献		228
第 9 章 现代图书馆的组织文化与公共关系		230
9.1	现代图书馆的组织文化	230
9.1.1	建设现代图书馆组织文化的必要性	230
9.1.2	现代图书馆组织文化的特点和内容	232
9.1.3	现代图书馆组织文化的建立	234
9.2	美国图书馆与知识自由	235
9.2.1	知识自由是美国图书馆的核心价值观与精神	236
9.2.2	ALA 知识自由政策	237
9.2.3	ALA 知识自由机构	240
9.3	现代图书馆形象及其塑造	241
9.3.1	现代图书馆形象概述	241
9.3.2	现代图书馆形象塑造	245
9.4	现代图书馆的公共关系	248
9.4.1	现代图书馆公共关系的含义	248
9.4.2	现代图书馆开展公关活动的必要性	249
9.4.3	现代图书馆的公关活动对象及特点	250
9.4.4	现代图书馆开展公关活动的方法	251
参考文献		252
第 10 章 现代图书馆的危机管理		254
10.1	图书馆危机	254
10.1.1	什么是图书馆危机	254
10.1.2	图书馆危机的特征	254
10.1.3	图书馆危机的类型	256
10.2	图书馆危机管理	259
10.2.1	图书馆危机管理的目标	259
10.2.2	图书馆危机管理的任务	259
10.2.3	图书馆危机管理的原则	260
10.2.4	图书馆危机管理的战略框架	261

10.3 图书馆危机管理阶段论	262
10.3.1 危机的生命周期与危机管理的基本任务	262
10.3.2 图书馆危机事前管理	263
10.3.3 图书馆危机事中管理	265
10.3.4 图书馆危机事后管理	266
10.4 图书馆危机管理文化建设	267
10.4.1 图书馆危机管理精神文化	267
10.4.2 图书馆危机管理制度文化	268
10.5 图书馆危机管理组织建设	269
10.5.1 图书馆危机管理组织的建制	269
10.5.2 图书馆危机管理组织的职能	269
10.5.3 图书馆危机管理组织的构成	271
参考文献	272
后记	273

第1章 管理基础理论与图书馆管理的历史沿革

1.1 管理基础理论的历史沿革

1.1.1 古代管理实践与思想雏形

人类的管理活动自古以来就存在，从史前的原始社会，到后来的奴隶社会、封建社会，我们的先民们开展和进行了大量的管理实践活动，积累了许多管理经验和方法。在原始社会，由于早期人类的生产力十分低下，个人无力与自然做斗争，因此仅依靠单个人根本无法生存。只有联合起来，依靠集体的力量，共同劳动，合理分工，才能战胜自然灾害和猛兽，求得生存。于是在原始社会内部，人们有了简单的分工和协作，为了将各项工作完成得更好，需要有人对各项工作的分工协作进行安排。这些较为简单的管理活动，虽然还没有上升到管理思想和理论的高度，但是它们的出现也标志着早期的管理实践已经产生。无论是最早的原始人群阶段、血缘家族阶段，还是之后的氏族公社阶段，这些早期的管理实践已经逐步融入人类的生活之中。特别是在氏族社会之中，出现了统一组织、管理和协调人们行动和思想的简单组织形式。被推举而成的氏族首领、部落酋长和部落联盟首领也就成为了早期人类社会组织中的管理者。在他们开展组织活动的过程中，现代管理中管理职能的雏形逐步展现出来，计划、组织、领导、控制等也都有不同程度的出现。

人类进入奴隶社会之后，开始出现了国家。国家的各种统治机构（如政府、军队、法庭、监狱）相继设立，各项管理工作也相应开展，随着人类历史的不断发展，此时的管理活动也开始逐步脱离其早期的雏形模式，日益变得更加正式和复杂。从管理的范围上讲，小集体的形式被突破，并逐步向国家大范围的方向发展。从管理的内容上讲，由于管理不再是简单地以满足生存需要为目的，所以其开始从最初的生产劳动向政治、经济、军事等更为广阔的领域发展。虽然此时的管理由于缺乏明确的管理思想作为指导而基本停留在自发和经验管理阶段，但是人类社会的发展和各类管理机构的日渐成熟都使得管理功能不断增强，并进一步促使管理制度的产生。

进入封建社会之后，封建国家的政权职能进一步得到加强和完善，带动了管理实践的进一步发展，各种管理思想也不断涌现，为日后现代管理理论的形成和发展奠定了坚实的实践基础。资本主义萌芽的产生，更是极大地带动了全社会对于管理探索的热情，在提升管理水平的时候，更加推进了管理思想和理论的日渐成形。随后，以机器大工业和分工协作为基础的资本主义社会更是带来了管理发展史中的重大飞跃。由于其以追逐利润为最

终目的,客观上就要求各类经济组织必须通过对其内部进行有效、合理的管理以达到高效运作、获取利益的目的。因此,在实际需求的推动下,越来越多的人开始意识到管理的重要性。无论是“第四生产要素说”还是“五大生产要素”都充分表明了人们开始将管理视为组织发展的一个不可或缺的因素。(法国经济学家,让·巴蒂斯特·萨伊,1767~1832年)而此时的管理也开始由经验性阶段快速向科学性、理论性阶段发展。

1.1.2 近代管理思想与理论

19世纪70年代后期,资本主义经济得到了迅猛发展,大工业生产要求不断提高生产效率,降低单位成本,传统的依靠经验管理、仅凭经验操作的管理方式束缚了生产效率的提高,管理实践迫切需要理论的指导。从英国的产业革命到20世纪初,资本主义已经经过了100多年的发展,管理实践和经验有了一定积累,在这种情况下,1911年,美国机械工程师弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)对前人的管理实践进行分析、总结,进行了大量管理试验,并以此为基础,出版了《科学管理原理》(*The Principles of Scientific Management*)一书,创建了科学管理理论。他的杰出贡献带动了管理学这一独立学科的产生和发展,也确立了他作为“科学管理之父”的历史地位。

1. 古典管理理论

古典管理理论主要包括弗雷德里克·泰勒的科学管理理论、亨利·法约尔(Henri Fayol)的古典组织理论和马克斯·韦伯(Max Weber)的行政组织理论。

(1) 科学管理理论

科学管理理论的创始人是美国人弗雷德里克·泰勒,他于1911年出版的《科学管理原理》一书标志着这一理论的形成。这本书主要阐述了科学管理理论,即应用科学方法确定从事一项工作的“最佳方法”,并将这种“最佳方法”予以推广,以提高工人的生产率。泰勒与其同事在工厂中进行了大量实验,通过各种改进工作标准和改革报酬制度的方法提高了生产效率。他针对当时没有工作标准、管理都是凭借经验和直觉的状况,提出要对每项工作进行科学研究,分析工人的操作,开发出科学合理、能显著提高工作效率的工作方法和流程,并配备标准化的工具、设备;针对当时工人个人的技能与特点与工作岗位不相适应的状况,提出要科学地挑选工人,要使工人的能力与素质符合工作岗位的特殊要求,要对工人开展培训,使他们掌握科学的最佳工作方式,达到所要求的工作效率;针对当时工人与管理当局的对立局面,提出管理者要与工人合作,共同致力于工作效率的改进,重视如何使双方的利益都有所扩大,而不是只重视现有利益的分配,其实现方式就是双方保证一切工作都按已形成的科学原则去办;在支付给工人的报酬方面,他提出了差别计件工资制,即不以职业岗位作为标准,而是根据工人的实际定额完成情况来支付报酬;在职能管理方面,他提出了“职能工长制”,即通过将管理工作进行细分,让负责不同业务范围

的工长单独承担其职责范围的一种管理职能,以明确管理职责,降低生产成本;针对规模较大的组织和企业,他还提出适当的应用“例外原则”,即高级管理人员应该将处理例行的一般性事务的权力下放,从而给自己留有足够的精力和时间处理例外事项。总之,泰勒的科学管理理论主张用科学的方法和理论代替传统的个人经验进行管理,大大提高了工作效率,使得他的理论逐步得到了普遍接受,泰勒也因而被尊称为“科学管理之父”。

(2) 古典组织理论

古典组织理论的创立者是法国人亨利·法约尔,他的主要研究领域是管理的职能和原则。法约尔认为,企业的管理是一种与企业的技术活动、财务活动、安全活动、会计活动、销售活动、采购活动等相并列的活动,而企业的管理活动在这其中也正处于核心地位。同时,管理并不局限于企业领域,对政府、社会团体以致家庭中所有人的活动都需要进行管理。他还第一个提出了“管理职能”的概念,将管理看做是一系列职能活动的总和,这些职能活动主要包括计划、组织、指挥、协调和控制,并详细论述了这些职能活动的含义、内容。在此基础上,法约尔还进一步提出了 14 条管理原则:劳动分工、职权、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、报酬、集中、等级制度、秩序、公平、人员的稳定、首创精神、团结精神。而如何运用这些原则,不仅需要根据具体情况和具体环境,而且更需要管理人员的“管理艺术”。从总体上讲,法约尔不但提出了“管理具有普遍性”这一重要观点,而且其一般管理理论更是首次将经营与管理分开,并最早提出了管理的五大功能,这都为日后管理理论的丰富和成熟奠定了重要基础。

(3) 行政组织理论

行政组织理论的创始人是德国社会学家马克斯·韦伯。为了给资本主义企业提供一种高效的、符合理性的组织结构,他描述了一种被他称为官僚行政组织的理想组织模式。这是一种体现劳动分工原则的、有着明确定义的等级和详细的规则与制度以及非个人关系的组织模式。是一种他认为的最有效、最合理的组织模式。在这种结构模式中,韦伯重视的是制度化权力,并将之作为管理行政组织的基础。在此基础上,建立自上而下、等级明确的组织机构,然后根据职位确定正式的权力和责任,明确劳动分工,权责到人。在组织中制定正式的选拔渠道、正式的规则和制度,并通过制定严格的组织规则、纪律和办事规程来约束管理人员的具体工作。韦伯认为这种组织模式具有准确性、稳定性、理性化、纪律严明的特点,可以适用于各类组织。韦伯描述的组织模式后来在大企业中得到了广泛应用。可以说,韦伯的这种源于社会学的管理理论对今后的管理学研究产生了深刻的影响,并大大启发了组织理论的研究者,所以他也被尊称为“组织管理之父”。

2. 行为科学理论

早期的行为科学理论也称为人际关系理论,始于 20 世纪 20 年代。当时的企业管理者已经意识到科学管理理论并不能解决所有的问题,他们开始从另一方面来考虑如何更好地

对企业实行管理，也就是从满足人的心理需求的角度来研究和寻找调动工作积极性的途径，具体讲可表现为从改善工作环境、工作条件入手，以提高工人的工作效率。在这一类研究活动中，早期最有名的就是霍桑实验（Hawthorne studies）。之后，随着行为科学理论研究的发展，管理中的行为科学学说则将焦点主要集中于人类的需求及动机理论和基于人性的管理理论这两个方面，其中最具代表性的是亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的需求层次理论、赫茨伯格（Frederick Herzberg）的双因素激励理论和道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）的 X 理论和 Y 理论。

（1）霍桑实验

该项研究是在西方电气公司（Western Electric）设在伊利诺伊州西塞罗的霍桑工厂中实施的，始于 1924 年。最初，研究是由西方电气公司的工业工程师们设计的，目的是通过改变实验组工人工作场地的照明条件，考察不同的照明水平对工人劳动生产率的影响。可实验结果发现，无论照明度增加还是减少，只要不超过一定的度，工人的工作效率都在一直提高。由此他们得出结论，即工人的工作效率与照明条件没有直接联系，但他们无法对这种现象进行解释。1927 年，西方电气公司的工程师们邀请哈佛大学的埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）教授作为顾问加入研究。于是实验又重新开始，一直持续到 1932 年。在新的实验中，有一个设计方案是对实验小组实行集体计件奖金制度，以考察这种制度对工人生产效率的影响。结果发现，尽管存在奖金激励因素，工人却并不会为了奖金而将工作效率提高得太多，而是相互之间形成了一种默契，即个人工作效率的水平与群体工作效率的水平总是大体保持一致。由此可以看出，相对于奖金刺激因素，群体中不成文的规定对工人的行为更具有规范作用。在此基础上，他们得出这样的结论：群体的社会准则或标准是决定工人行为的关键要素。

梅奥分析了霍桑实验的资料，提出了人际关系理论的基本主张：人不是“经济人”，而是“社会人”，不仅有生理方面的需要，还有情感、归属、安全、尊重的需要，群体的行为趋向对个人的行为有巨大影响。组织中除了存在正式组织，还存在着非正式组织，非正式组织中形成的规范和惯例能对员工的行为起到规范作用；人不再是机械的，对人的管理要重视精神激励。这些结论是对传统科学管理理论的挑战，最终导致在日后的管理研究中对人的因素越来越重视。

人际关系理论产生之后，从事这方面研究的学者大量涌现，并逐渐形成行为科学理论，其中最具代表性的是亚伯拉罕·马斯洛的需求层次理论、赫茨伯格（Frederick Herzberg）的双因素激励理论和道格拉斯·麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论。

（2）需求层次理论

这一理论的提出者是美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛，他主要阐明了人的需要、动机和激励的关系问题。在他看来，人由于缺少某种东西会产生一种紧张感，这种紧张感会成为一种内在动力，促使个体采取行动去满足需求，以便消除紧张，达到生理或心理上的

平衡。对人的激励可以从激发人的动机入手,使人产生能够实现的期望。由此,他从理论上提出了人类需求的五个层次,依次是生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现的需求。马斯洛认为,需求层次中只有低一层次的需求得到满足,人们才会产生下一个较高层次的需求。需求没有被满足时是激励因素,会对人的行为产生激励作用,一旦某种需求被充分满足,它就不能再对行为产生激励作用。此外,马斯洛相信自我实现是人类生存的最高需求。他的这种重在探求人性、动机和需求的理论,对于缓解当时日趋紧张的劳资关系、激发员工的工作热情起到了积极的作用。后来那些接受了马斯洛需求层次理论的管理者,都在试图改变他们的组织和管理实践,以消除雇员们在自我实现道路上的障碍,最终达到提高劳动生产率的目的。

(3) 双因素激励理论

这一理论的提出者是美国的行为科学家赫茨伯格,他在对匹兹堡地区的 200 名工程和会计人员进行访谈调查结果的基础上,提出了对人的积极性构成影响的两个主要因素,即激励因素和保健因素。其中,来自工作本身或工作内容方面的,往往使得员工满意的因素称为激励因素;而来自工作环境或工作关系方面的,易使员工感到不满意的因素则称为保健因素。他发现,保健因素仅能起到预防员工不满的作用,若要调动员工的积极性,产生激励效果,只能采用激励因素。在上述基础上,赫茨伯格又归纳出成就、认可、进步、工作本身、发展和责任这六个激励因素以及公司的政策与行政管理、技术监督系统、与监督者个人之间的关系、与上级之间的关系、与下属之间的关系、薪金、工作安全性、人的生活、工作环境和地位这十个保健因素。双因素理论的提出促使人们开始注意到管理工作内容方面因素的重要性。只有在关注物质和条件等激励因素的同时,重视认可和鼓励以及发展晋升机会的提供等内在激励形式,才能切实调动员工的积极性,为企业和组织服务。

(4) X 理论和 Y 理论

X 理论和 Y 理论的提出者是美国社会心理学家道格拉斯·麦格雷戈。他在对科学管理理论和行为科学理论研究的基础上,提出了人性的两套系统性假设——X 理论和 Y 理论。X 理论基本上是一种关于人性的消极观点,是传统管理对人的观点和所采取的相应管理方法。它假设人们天生就是懒惰的,缺乏雄心壮志,不喜欢工作,总想回避责任,以及需要在严密的监督下才能有效工作。与此相对应的是,Y 理论是他所提出的一种新的人性假设,是一种关于人性的积极观点,它假设工作是人的本能,人们把工作看做像休息和休闲一样自然,人们能够自我管理,愿意承担责任,有能力做好工作。基于 X 理论,管理者应利用各种外部奖赏来激励工人,利用各种惩罚手段来加强控制,通过监督机制来督促工人完成工作。基于 Y 理论,管理者应相信工人的能力,在工作中充分授权,为工人创造良好的工作环境和人际关系,给员工提供个人发展的条件,增强员工的归属感和集体荣誉感,从而使他们能够最大限度地发挥出自己的潜能,为组织服务。麦格雷戈相信 Y 理

论的假设最恰当地抓住了工人的本质,有助于组织目标与员工个人目标的融合,对管理实践具有指导意义。

1.1.3 第二次世界大战后的管理理论丛林

第二次世界大战以后,伴随着生产力的高速发展,西方的管理理论有了很大发展,出现了许多流派,形成了管理理论繁荣发展的局面。美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)将这一现象称为管理理论丛林。

1. 系统管理理论

系统管理理论流行于 20 世纪中期,代表人物是美国管理学者切斯特·巴纳德(Chester Barnard),他的主要思想是认为组织是一组相互联系和相互制约的要素按一定方式形成的整体。组织要想达到它的目标,各组成要素(如员工、资金、设备、任务、正式结构、组织制度、信息等)要围绕组织目标开展活动,管理者要对各种要素加以协调,确保组织目标的实现。系统是动态的,会受到外界的影响,也会对外界产生作用。它们依赖于从环境中获取维持生命的输入,并将环境作为吸纳自身输出的源泉。组织通过与环境之间的相互作用,不断调节自己的功能,将会更好地适应外界环境的变化。

2. 经验管理理论

经验管理理论主要是通过分析案例来研究管理,其代表人物是美国管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)。他将管理视为一种实践,充分强调管理的实施及其成果的重要性。而经验管理理论也就是将管理理论构筑在管理实践活动的基础之上,通过对典型案例的分析,掌握其所提供的实践经验,并将此作为解决管理过程中所出现问题的主要手段。这种强调理论与实践充分融合的管理理论,大多可以反映实践中所出现的各种情况,并注重对一般的规律性结论进行总结。它在管理学研究领域,特别是在管理学的教育领域产生了重要的影响,起到了积极的作用。

3. 决策管理理论

决策管理理论的出发点是,认为“管理是以决策为特征的,管理的本质就是决策”。其代表人物是赫伯特·A.西蒙(Herbert A. Simon),他特别强调决策在管理中的作用,甚至将决策等同于管理,认为决策是管理者所要担负的主要责任,并且决策工作也贯穿于管理工作的始终。他将决策分为程序化决策和非程序化决策两类,并将两类决策工作与组织结构对应及结合起来,组织中的上层机构解决的是非程序化问题,特别是一些关乎组织发展的重大问题,而下层机构解决的则是程序化问题,也就是较为一般的重复型组织事务。同时他还提出决策的过程可分为情报搜集和分析、设计活动、抉择活动和审查活动四个阶段。他认为最优决策的状态是无法达到的,只要能够做出足够好的决策就可以了。这种建

立在社会系统学派理论基础之上的、吸收了行为科学理论和系统理论、运用计算机技术和运筹学方法发展而来的理论，由于其具有较强的现实意义，在学术界产生了较大的影响。

4. 权变管理理论

权变管理理论是 20 世纪 70 年代形成的，也称为情境方法。简单地说，就是通过具体问题具体分析，找出解决问题的方法。权变管理理论否认存在最佳的、一成不变的管理方法，认为方法的应用要根据环境的客观情况，不同的环境要采取不同的管理方法。权变管理理论重视对组织内部条件和外部环境的分析。主要的权变变量有：组织规模、工作任务的常规性、环境的不确定性、员工的个人差异等。可将组织的内、外部环境变化视为自变量，而相应的因变量则应该是管理者应对环境变化所采取的管理原则、方式、方法等的转变。一般来说，组织的人员数量对管理者的工作具有主要影响，当组织规模扩展时，需要协调的问题也随之增多；工作任务的常规性与组织结构、领导风格、控制系统、员工素质有很大关系，常规性问题的解决方式与非常规性问题的解决方式截然不同；环境的不确定性程度影响着管理过程，确定性环境下问题的解决可以依据一定的程序来进行，而不确定性环境下问题的解决则很难有一个统一的程序；员工的个人差异导致了管理中对人员激励手段的不同、授权范围的差别等。近年来出现的新的权变管理理论将“人”这一重要的因变量突出出来，从而弥补了传统权变理论忽视人的能动性这一缺憾。

5. 经理角色管理理论

经理角色管理理论主要强调通过观察经理人员的管理工作情况来明确其管理工作的内容，进而摸索出经理人员在管理活动中的工作规律。这一理论以加拿大的管理学家亨利·明茨伯格（H. Mintzberg）为代表。在系统研究的基础上，他将经理人员，也就是管理者在工作中所扮演的角色分为三类，共十种。第一，人际关系方面的角色，包括组织首脑、联络者和领导人；第二，信息交流方面的角色，包括接受者、传播者和发言人；第三，决策方面的角色，包括企业家、资源分配者、故障排除者和谈判者。这样联系密切的十种角色构成了经理人员工作中的权力与义务。可以说，现实意义较强的经理角色管理理论，对于帮助人们认识和理解经理人员的工作性质与职能，提高他们工作的热情和效率，指导实务性管理工作都有着积极的作用和影响。

6. 管理科学理论

管理科学理论也称为运筹学或定量方法，主要是以系统的观点，利用大量的应用数学、统计学、计量学等定量研究方法，通过建立模型，寻求问题的最佳解决方法，来帮助管理者做出科学决策。管理的定量研究方法最初始于第二次世界大战中的军事领域。战争结束后，许多用于解决军事问题的定量方法被移植到工商领域。管理的定量方法一般从确定问题入手，建立模拟数学模型，通过对数学模型的解答找出最优方案，进而对模型和方