

面向21世纪本科应用型经管规划教材

经济管理专业基础课系列

管理学原理

赵 鑫 张立迎 主 编
任洪云 副主编

GUANLI XUE YUANLI



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

面向21世纪本科应用型经管规划教材

经济管理专业基础课系列

管理学原理

张立迎 主 编
赵 鑫 任洪云 副主编

GUANLI XUE YUANLI



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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 / 张立迎主编. —北京: 电子工业出版社, 2010.9
面向 21 世纪本科应用型经管规划教材·经济管理专业基础课系列
ISBN 978-7-121-11097-9

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 111393 号

责任编辑: 王慧丽

文字编辑: 刘淑敏

印 刷: 北京市顺义兴华印刷厂

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

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: 408 千字

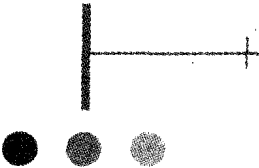
印 次: 2010 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 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 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



出版说明

中国经济步入飞速发展时期,对经济管理人才的需求数量逐步增加,同时也提出了更高的质量要求。人才培养理念更加契合经济、社会发展的需要,针对本科教育的教学模式、课程体系和教学方法的教学改革越来越深入。我国的高等教育适应了经济发展的需要,进入加速发展的新阶段,并由过去的精英教育逐渐转变为大众教育。高等教育大众化使得高校中经济管理专业的主要的人才培养模式、功能和目的均发生了变化,即由塑造精英人才、培育社会化人才向培养专业化的精英和知识、技能型的人才过渡。应用型本科人才培养应运而生。普通高校本科教育可分为普通本科和应用本科,它们的关系应是平行发展的。应用本科同一般普通本科相比具有鲜明的技术应用特征。在培养规格上,应用本科培养的不是学科型、学术型、研究型人才,而是培养适应生产、建设、管理、服务第一线需要的高等技术应用型人才;在培养模式上,应用本科以适应社会需要为目标,以培养技术应用能力为主线设计学生的知识、能力、素质结构和培养方案,以“应用”为主旨和特征构建课程和教学内容体系,重视学生的技术应用能力的培养。

本套教材专门围绕着应用型本科经济管理类专业基础课程编写。为了保证教材的编写质量,教材的所有参编人员均为有多年实际教学经验的教学一线教师。本套教材主要特点如下:

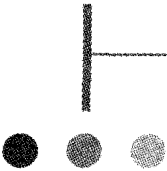
1. 立足于创立全新的课程教学模式,以“3+2 人才培养模式”定位,“3”即“3 基”,包括基本理论、基本知识、基本技能,“2”即素质教育与创新人才培养,力图探索出一条具有普适性的应用型本科经济管理类专业人才培养教学模式。
2. 具有强化理论教学、突出实践技能、强调应用和模块化结构等特点。
3. 采用了基本一致的设计体例,在“3 基”教学的基础上,在每章中设置了知识目标、能力目标、引导案例、自测(复习思考)题和案例分析等栏目,以帮助教师使用,便于学生记忆,拓展学生视野。

4. 配有教学资料包，包括 PPT、习题答案及一些相关的资料。

鉴于经济管理类专业基础课程内容随着经济发展的不断发展，以及编者的学识和水平，本套教材肯定会有一些不尽如人意的地方。希望各高等院校经济管理类课程的师生在实际使用中提出宝贵意见和建议，并及时向出版社反馈。我们将认真组织修订，不断提高教材质量，努力完善本套教材体系。

本丛书编委会

2010 年 5 月



前言

管理是人类基本的活动,一切社会现象都与管理活动密切相关。对管理活动的基本规律和一般方法的研究对人类来说至关重要。管理学正是研究管理活动的基本规律和一般方法的一门学科。管理学是适应现代化大生产的需要而产生的,研究如何通过管理的计划、组织、领导和控制等职能,改善工作方法,调动员工的积极性,提高生产效率。因此,管理学原理已成为高等院校经济管理类专业的主要必修课之一。开设这门课程,一方面能为学生学习经济管理的其他课程打下坚实的基础;另一方面可以帮助学生了解和认识管理的基本概念、基本理论和基本方法,掌握管理的基本技能,提升管理素养和从事经营管理活动的能力。

本教材结构新颖,体系严密,思路清晰,层次分明,切合实际,分为导论、管理环境、计划工作与目标管理、决策、组织工作、组织结构、员工培训、领导、激励、人际沟通、管理控制和新世纪的管理 12 章内容。本教材在编写过程中汲取了近年来国内外管理学教材之所长,借鉴、参考、吸收了管理活动中所创立的新思想和新方法,每章后面均附有自测题和案例分析,以满足应用型本科财经类专业教与学的需要,有利于学生对管理学知识的理解、掌握和运用,可作为高等院校本科、独立学院本科管理类和其他专业的通用教材,也可供管理人员在职培训使用。

本教材由张立迎担任主编,赵鑫、任洪云担任副主编。具体分工为:第 1、3、9、10、12 章由张立迎编写,第 2、4、8 章由任洪云编写,第 5、6 章由赵鑫编写,第 7 章由王立民编写,第 11 章由董庆玲编写。

在本教材编写过程中参阅和借鉴了大量的文献资料,在此对原著作者表示衷心的感谢。由于编者水平有限,书中免不了存在缺点和错误,敬请广大专家和读者不吝赐教。

编者

2010 年 3 月

目 录

第1章 导论.....1

- 1.1 管理的内涵.....2
- 1.2 古典管理理论.....6
- 1.3 现代管理理论.....12
- 自测题.....24
- 案例分析.....25

第2章 管理环境.....27

- 2.1 管理环境概述.....29
- 2.2 外部环境.....30
- 2.3 内部环境.....38
- 2.4 管理环境的分析方法.....40
- 自测题.....42
- 案例分析.....42

第3章 计划工作与目标管理.....43

- 3.1 计划职能概述.....45
- 3.2 目标管理.....53
- 3.3 战略管理.....60
- 自测题.....66
- 案例分析.....67

第4章 决策.....69

- 4.1 决策概述.....70
- 4.2 决策过程.....72
- 4.3 决策理论.....76
- 4.4 决策方法.....78
- 自测题.....87
- 案例分析.....88

第5章 组织工作.....91

- 5.1 组织与组织理论.....92
- 5.2 组织工作理论.....100
- 自测题.....104
- 案例分析.....105

第6章 组织结构.....107

- 6.1 组织结构概述.....109
- 6.2 组织设计.....113
- 6.3 组织结构类型.....117
- 6.4 组织变革的一般规律.....127
- 6.5 管理组织变革.....131
- 自测题.....135

案例分析.....136

第7章 员工培训.....138

7.1 培训概述.....139
7.2 培训程序.....147
7.3 培训方法.....158
7.4 培训效果的评估.....166
自测题.....172
案例分析.....173

第8章 领导.....174

8.1 领导职能概述.....175
8.2 领导者的类型.....181
8.3 领导理论.....183
8.4 领导艺术.....191
自测题.....193
案例分析.....194

第9章 激励.....197

9.1 激励概述.....198
9.2 早期的激励理论.....200
9.3 当代的激励理论.....204
自测题.....210

案例分析.....211

第10章 人际沟通.....213

10.1 沟通概述.....215
10.2 沟通要素与沟通过程.....216
10.3 沟通的类型与沟通网络.....219
10.4 沟通障碍与沟通技巧.....224
自测题.....229
案例分析.....230

第11章 管理控制.....233

11.1 控制职能概述.....234
11.2 控制方法.....241
自测题.....251
案例分析.....252

第12章 新世纪的管理.....255

12.1 国际化管理.....256
12.2 知识管理.....259
12.3 柔性管理.....264
自测题.....270
案例分析.....271

参考文献.....275

第 1 章

导 论

知识目标 掌握管理的内涵、管理者的角色和管理技能；理解科学管理理论和行政组织理论；了解现代管理理论的新发展。

能力目标 运用所学管理学原理指导管理实践；掌握运用管理学的视角思考管理问题的方法。

引导案例

松下崛起的秘密

松下电器公司的产品在世界市场上早就闻名遐迩，被海内外企业界誉为“经营之神”的公司创始人松下幸之助也因畅销书《松下的秘密》而名扬全球。公司成立不到 10 年时间，业务就一跃而起，成为日本电器行业的领导者。现在，松下电器公司已跻身世界 50 家最大公司的排名之中，由此可见其实力之雄厚、企业王国之庞大。松下电器公司之所以能有今天的成就，是和松下先生管理有方、经营得法分不开的。

1. 精神价值观

可以说，松下电器公司获得成功的一个重要因素是“精神价值观”。在解释“松下精神”时，松下幸之助有一句名言：“如果你犯了一个诚实的错误，公司会宽恕你，把它作为一笔学费；而如果你背离了公司的价值规范，就会受到严厉的批评，直至被解雇。”正是这种精神价值观的作用，使得松下电器公司这样一个机构繁杂、人员众多的企业产生了强劲的内聚力和向心力。见过松下电器的人都知道“NATIONAL”，它不仅是松下电器公司的电器产品的商标，而且成为日本产品形象和经济起飞的象征。

2. 提案奖金制度

松下电器公司建立的“提案奖金制度”也是很有特色的。公司不仅积极鼓励职工随时向

公司提建议，而且由职工选举成立了一个推动提案建设的委员会，在公司职员中广为推广，收到了良好的效果。1985年1月到10月，公司下属的技术工厂仅有1500名职工，而提案多达75000多项，平均每人50多项。公司对每一项提案都予以认真对待，及时、全面、公正地组织专家进行评审，视其价值大小和可行性与否，给予不同形式的奖赏。

3. 人情味管理

松下幸之助经过常年观察研究后发现，按时计酬的职员仅能发挥工作效能的20%~30%，受到充分激励则可发挥至80%~90%。于是，松下先生十分强调人情味管理，学会了合理的感情投资和感情激励，即拍肩膀、送红包、请吃饭。

问题：

试分析松下先生的管理之道。

1.1 管理的内涵

1.1.1 管理的定义

不同时期、不同的人都会从不同角度来根据自己的研究对“管理”进行界定。“科学管理之父”泰勒视管理为“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。赫伯特·西蒙认为“管理即制定决策”。史蒂芬·P·罗宾斯把“管理”描述为“同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程”。著名管理学家彼得·德鲁克则认为，“‘管理’与‘to executive’似乎可以看做同义词”，在他看来，管理者最重要的事是力求把该做的事做好，即做到有效。

综合这些研究，我们可以给管理（Management）下这样一个定义：组织中的人在组织经营过程中对各种资源进行有效利用，以实现组织运行有效性的过程。

从中可以看出，管理的目的在于实现组织的有效性。因此，在理解管理的内涵时，应着重从以下两个问题入手。

1. 效率

管理的有效性一般是以管理的高效率为前提的，而效率反映的是组织输入与输出的关系问题。在输入不变的前提下，输出多意味着效率高。反之，以较少的输入获得相同的输出，同样是高效的。管理所追求的就是资源成本的最小化。

2. 效益

管理的效益体现在管理活动是否实现了组织的预定目标，是否推动组织实现了其应有的社会价值。获取组织或社会预期的效果是管理所追求的基本目标。

效率反映了管理的过程，效益反映的则是结果。一般而言，效率与效益是对应的，即高效

率会带来高效益。低效率会带来低效益。但两者又存在不一致的时候,有时高效率带来低效益,如高效率地干错事。因此,管理中不仅要追求高效率,更要追求高效益。

1.1.2 管理的本质

1. 就组织整体而言,管理是为确保组织运行的有效性,从而实现组织目标的一种活动。简而言之,管理是一种手段,其目的是实现组织目标和组织有效性。管理是使组织发挥作用的一种特殊职能和特殊手段。根据组织自身和社会发展对组织提出的要求运用管理,随着组织内外情形的变化调整管理,这是人们在管理问题上应持的基本态度和管理实践应体现的基本特征。

2. 就管理活动的特点而言,管理是一种资源整合性活动

管理的整合性体现在管理是通过对各种组织资源的调配和使用来发挥其自身功能的。各种组织资源发挥作用的程度及发挥作用所取得的综合结果从根本上决定了管理效率的高低。从这一意义上说,管理效率取决于资源的利用效率。

具体实践中,一方面,虽然人们对同一管理原理或手段的运用程度不同,但是却不同程度地取得了成功;另一方面,一些人严格依照管理教科书规定的原理或手段从事管理,却总是无法取得预期的结果。对此,人们不禁要问,管理到底有没有科学性?如果有科学性,为什么允许人们变通或可以有选择地运用管理思想与管理知识?如果没有科学性,为什么人们运用管理知识能取得成功?我们说管理既是科学又是艺术,其奥妙就在于此。只有在把握管理本质的基础上,根据组织实践的需要辩证地运用管理思想,所掌握的管理理论与知识才能在实践中真正发挥作用,否则管理思想反倒成了行为发展的桎梏。

1.1.3 管理的组织

组织是人类生存的基本方式。众所周知,社会性是人类所独有的特征,而组织性又是社会性的主要特征之一。组织是社会的细胞、社会的基本单元,是人们实现共同目标的工具。没有组织,社会也就无法存在。

具有某种共同目标的人以各种不同的方式聚合到各类不同形式的组织之中,相互合作、共同运行,通过集体的努力来实现目标,达到单个人所无法达到的目标或无法实现的结果。无数个大小、形形色色的组织相互交织、有机排列,这样就共同组成了人类社会。

那么,组织的基本含义是什么呢?在词源上,中文的“组织”是将丝麻纺织成布。后来,“组织”被引申为将一种物体的构成部分组合成一个整体。英文的“组织”(Organization)则来源于“器官”一词,即自成系统的、具有特定功能的细胞结构。从人类社会群体的角度来看,所谓组织,就是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团,是处于一定社会环境中的各种组织要素的有机结合体,是为了实现某种目的而有意识建立起来的人类群体。简单地

说，组织是由两个以上的人、目标和特定的人际关系三种要素构成的一种特殊的人群体系。

1.1.4 管理者角色与管理者技能

1. 管理者角色

管理者合格与否，很大程度上取决于计划、组织、指挥、协调、控制五种管理职能的履行情况。为了有效履行这五种职能，管理者必须明确以下两点：一是自己要扮演哪些角色；二是在扮演这些角色的过程中，自己需要具备哪些技能。

亨利·明茨伯格的一项研究表明，管理者扮演着 10 种角色，这 10 种角色应该被归入三大类，即人际角色、信息角色和决策角色。明茨伯格的管理者角色理论可以用图 1-1 来表示。

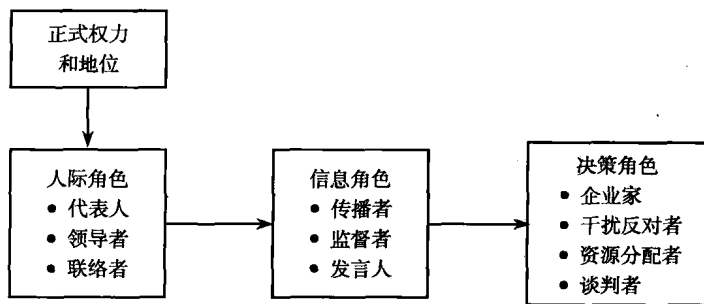


图 1-1 管理者角色

(1) 人际角色

明茨伯格所说的第一类角色是人际角色。人际角色的产生是以管理者的正式权力为基础的，管理者在解决与组织成员和其他利益相关者的关系问题时，他们扮演的就是人际角色。管理者所扮演的三种人际角色分别是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

作为管理者，他们需要行使一些礼仪性质的职责。例如，管理者有时应该在社区的集会上出现，参与社会活动或宴请重要客户等。这样做的时候，管理者行使的是代表人的角色。

由于管理者对所在单位的成败应该负重要责任，他们须在工作小组中充当领导者的角色。这种角色表现为管理者和员工一起工作并通过员工的努力实现组织的目标。

另外，管理者还应该扮演组织联络者的角色。无论是和组织内的个人还是工作小组一起工作，或是建立和外部利益相关者的良好关系，管理者都应起到联络者的作用。在重要的组织问题上，管理者必须具有敏锐的洞察力，以便能够在组织内外建立关系和网络。

(2) 信息角色

明茨伯格所确定的第二类管理者角色是信息角色。在信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人具备足够的信息，以便能够顺利完成工作。由管理责任的性质所决定，管理者既是本单位的信息传递中枢，又是组织内其他工作小组的信息传递途径。整个组织的人依靠管理结

构和管理者来获取或传递必要的信息，以此来完成工作。

作为传播者角色，管理者要把自己作为信息监督者所获取的大量信息分配出去，把重要的信息传递给工作小组成员，有时也向工作小组成员隐藏一些特定的信息。更重要的是，管理者必须保证某些人员拥有必要的信息，以便日后切实有效地完成工作。

作为监督者角色，管理者应一直关注组织内外环境的变化，以获取对组织有用的信息，并通过与下属沟通来收集信息，也可以从个人关系网中获取对方主动提供的有用信息。管理者可以根据这些信息识别工作小组和组织的潜在机会和威胁。

作为发言人角色，管理者必须把信息传递给单位或组织以外的个人。例如，管理者必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向，必须向消费者保证组织在切实履行社会义务，以及必须让政府官员对组织的遵守法律状况感到满意。

（3）决策角色

管理者也起着决策者的作用。决策角色中，管理者需要处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策，这种信息就丧失了其应有的价值。管理者负责做出组织的决策，他们安排工作小组按照既定的路线行事，并分配资源以保证小组计划的有效实施。

管理者所扮演的一种决策角色是企业家角色。在上述的监督者角色中，管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，以便发现机会。作为企业家，管理者对所发现的机会进行投资，并且要充分利用这种机会，如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。

管理者所扮演的第二种决策角色是干扰反对者角色。一个组织不管被管理得多么有条理，其运行的过程中总会或多或少地遇到冲突或问题。管理者必须妥善地处理冲突或解决问题，如平息客户的怒气、与不合作的供应商进行谈判或对员工之间的争端进行调解等。

作为资源分配者，管理者决定组织资源用于哪些项目。尽管一提起资源，我们就会想起财力资源或设备，但其他类型的重要资源也同样会被分配给项目。例如，对管理者的时间来说，当管理者决定把时间花在这个项目而不是那个项目上时，实际上是在分配一种资源。除时间以外，信息也是一种重要资源，管理者是否在信息获取上为他人提供便利，这通常决定着项目的成败。

管理者所扮演的最后一种决策角色是谈判者角色。研究成果表明，管理者把大量的时间花费在谈判上。管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。无论是何种工作小组，其管理者都需要进行必要的谈判工作，以确保小组朝着组织目标发展。

2. 管理者技能

（1）技术技能

技术技能是指“运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力”。例如，监督会计人员的管理者必须懂会计。尽管管理者未必是技术专家，但他必须具备足够的技术知识和技能，以便能够有效地指导员工、组织任务、把工作小组的需要传达给其他小组并解决问

题。技术技能对于基层管理最重要，对于中层管理较重要，对于高层管理较不重要。

（2）人际技能

人际技能（有时称为人际关系技能）是指“成功地与别人打交道并与别人沟通的能力”。人际技能包括对下属的领导能力和处理不同小组之间的关系的能力。管理者必须拥有能够理解个人和小组、与个人和小组共事及同个人和小组处理好关系的能力，以便树立团队精神。管理者作为小组中的一员，其工作能力取决于人际技能。

（3）概念技能

概念技能是指“把观点设想出来并加以处理，以及将关系抽象化的精神能力”。具有概念技能的管理者常常把组织比做一个整体，同时了解组织内各个部分的相互关系，并且能够准确把握工作单位之间、个人之间及工作单位与个人之间的相互关系，深刻了解组织中任何行动所带来的后果，以及正确行使五种管理职能。很强的概念技能能够为管理者意识到问题的存在、制定可供选择的解决方案、选择最好的方案并为付诸实施提供便利。

概念技能对于各种层次管理的重要性可以用图 1-2 来表示。由图可以看出，概念技能对于高层管理最重要，对于中层管理较重要，对于基层管理较不重要。

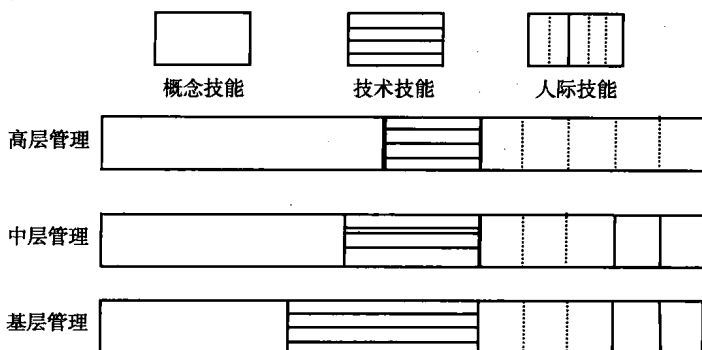


图 1-2 管理技能的重要性

1.2 古典管理理论

1.2.1 科学管理理论

从 19 世纪末开始至 20 世纪 40 年代，资本主义逐步向垄断资本主义过渡，资本主义工业大规模发展。这种情况下，许多符合社会化大生产特点的经营管理理论应运而生，形成了科学管理理论，主要的代表人物是美国工程师费雷德里克·泰勒（1856—1915）。

泰勒是在汤恩等人思想的启发下，与同时代的其他人一起创立了科学管理理论。他先后在米德维尔钢铁公司和贝瑟利思钢铁公司做管理咨询工作，并于 1895 年发表《计件工资制》一文，

1903年发表《工厂管理》一文，1911年出版《科学管理原理》一书。在这些文章和著作中，泰勒提出了科学管理理论，即泰勒制。其主要内容包括以下几个方面。

（1）工作定额原理

泰勒在《科学管理原理》一书中强调提高劳动生产率的重要性和可能性，因为泰勒认为科学管理的中心问题就是提高劳动生产率，并提出选择合适而熟练的工人是其关键，把工人的每项动作、每道工序的时间记录下来，并把这些时间加起来，再加上必要的休息时间和其他延误时间，就能得出完成该项工作所需的总时间。即总时间=动作时间+工序时间+必要的休息时间+其他延误时间。由此，他制定出“合理的日工作量”，这就是所谓的工作定额原理。

（2）挑选第一流工人原理

泰勒认为，为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流工人”，而他们应该是“工作的能力同工作相配合”。泰勒还认为，“第一流工人是适合于工作而又有进取心的人，而不像有些人理解的那样，是一些‘超人’，而企业管理当局的责任在于为雇员找到他最合适的工作。”

（3）标准化原理

为确立标准化原理，泰勒做了大量的试验。例如，泰勒在米德维尔钢铁公司做切削试验，前后持续达26年，实验报告有3万份以上，试验总费用超过15万美元。他认为工作应该有标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化和管理标准化。通过试验，泰勒取得了一系列丰富的资料，为进行高速切削和精密切削提供了科学依据，也大大提高了工作效率。

（4）刺激性付酬原理

为了鼓励工人努力工作、完成或超额完成工作定额，泰勒提出了一种“差别计件工资制”，即按照工人是否完成其定额而采取不同的工资率。比如，工人没有完成定额时，就按“低”工资率付给，为正常工资的80%；但是如果工人工作达到或超额完成定额，就按正常工资的125%的高工资率付给，而且不仅是超额部分按高工资率，全部生产都按这个工资率计算，以此来鼓励工人完成定额或超过定额。

（5）精神革命原理

泰勒认为，为了使工人和雇主认识到提高劳动生产率对双方都有利，必须来一次“精神革命”，使其互相协作、共同为提高劳动生产率而努力。泰勒认为，没有这种革命，所谓科学管理便不存在。

（6）把计划职能同执行职能分开原理

泰勒提出，要提高效率，必须改变原来的那种经验工作法，代之以科学的工作方法；为了提高劳动生产率，就要把计划职能（相当于现在的管理职能）同执行职能分开。计划职能由从事专门的计划部门来承担，从事全部的计划工作并对工作发出命令，应归管理当局。现场的职工则从事执行的职能，不得自行改变操作方法等。

(7) 职能管理原理

为了提高工作效率, 泰勒主张将管理工作予以细分, 使所有的管理者只承担一两种管理的职能, 即实行职能管理。泰勒的这种管理思想虽然没有得到推广, 但它为以后职能部门的建立和管理专业化提供了参考。

(8) 例外管理原理(管理控制原理)

所谓例外管理原理, 就是企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理, 自己保留对例外事项(即重要事项)的决策和监督权。这样既提高了下级管理人员的工作热情, 也使高级管理人员能及时有效地处理一些紧急、意外事件。

泰勒的管理理论同时提供了解决企业管理中两个主要问题的方法, 即怎样提高管理人员的工作效率和怎样提高工人的劳动生产率。由于在管理领域中的开拓性研究, 泰勒被称为“科学管理之父”, 他提出的理论也成为现代管理科学的基础。

1.2.2 管理过程理论

亨利·法约尔(1841—1925)的管理理论是以大企业的整体作为研究对象的, 这一点与泰勒的管理理论有所不同。法约尔研究管理问题, 关注的焦点是整个组织。因为法约尔从25岁开始就参加了企业的领导集团, 并长期担任企业最高领导的顾问。1916年, 法约尔出版了《工业管理与一般管理》一书, 创立了自己的管理理论, 被西方人称为“管理过程之父”。

1. 管理过程理论的主要观点

(1) 企业的基本活动与管理的五项职能

法约尔指出, 企业存在六种基本的活动, 即技术生产活动、商业购销活动、财产费用活动、安全保护活动、会计统计活动、管理控制活动(其中包括计划、组织、指挥、协调和控制五项职能活动), 管理只是其中之一。六种基本活动中都需要管理, 但是管理活动处于核心地位, 即企业本身需要管理。从本质上说, 法约尔的管理理论是关于社会组织的理论, 他旨在创立一种能广泛地适用于各种组织的理论, 并且是关于社会一般组织的理论, 这就使该理论更具有突出的理论价值, 并且在实践中更具有实践价值。

在强调管理职能的基础上, 法约尔阐述的主要组织思想是, 从管理过程的角度提出了著名的管理的五职能说, 即计划、组织、指挥、协调和控制。上述五项管理职能中, 他认为组织职能是基础性职能, 而且是十分重要的, 因而进行了详细论述。他指出: “组织一个企业, 就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。”他认为企业是“物质组织与社会组织”的结合体, “在配备了必要的物质资源后, 人员或社会组织就能完成它的六种基本活动, 即进行企业的所有经营活动。”离开了组织职能, 企业就无法成为一个有机的经营整体, 而且无法正常地运转, 所以法约尔十分强调组织是管理要素, 而管理的任务就在于建立一种组织, 使其能以最有效的方式从事基本的活动。管理部门要完成这一任务, 确立企业的组织结构就成为所要解

决的中心问题，这种组织结构能够使企业的计划得到很好的制定和执行。

（2）管理人员解决问题时应遵循的十四条原则

法约尔根据自己长期的管理经验提出了“十四点管理原则”。他认为，这些原则可以应用于一切事业的管理活动，但它们并不是固定不变的，而应该把它们灵活运用于具体情况。这十四条原则分别是：第一，分工；第二，权威和责任；第三，纪律；第四，统一命令；第五，统一指导；第六，个人利益服从整体；第七，人员报酬；第八，集中；第九，等级链与跳板原则；第十，秩序；第十一，公平；第十二，工作稳定；第十三，首创性；第十四，集体精神。

法约尔的十四条原则也是组织建立和运行的规则，如专业化分工、权责对等、统一指挥和统一领导、集中及等级制等原则都属于组织的结构性原则，等级制组织的轮廓已初见端倪，并且这些原则仍是企业实际组织工作中所奉行的基本原则。

1) 提出了“法约尔跳板”的思想，以解决组织内部管理效率问题。按照管理的十四条原则，组织应遵循等级制原则来保证领导指挥的统一性，执行权力和传递信息的路线则应是自上而下或自下而上。法约尔认为，“等级路线就是情报由最高权力机构向下发出或把情报上报给最高权力机构、中间经过等级制度每一级的传递联系路线”，但“对于政府机构来说，这种方法有时甚至需要很长时间”，使管理的效能大大降低，这就影响了组织运行的效率。对此，法约尔建议在组织的各平行等级之间建立一种必要联系，即通过“天桥”或“跳板”来协商解决问题。如果利用“跳板”的直接协商不能解决问题，再按照组织层级原则向上一个层级报告，由上级来仲裁。当然，层级原则与“跳板”原则之间会存在矛盾。因此，法约尔指出，为了使每个员工特别是绝大多数公务人员能够使用“天桥”，就需要满足三个条件：第一，决定要根据整体利益规定的原则做出；第二，必须具有足够的勇气和自由；第三，领导要率先垂范使用跳板并鼓励其下属使用。“法约尔跳板”的构想显然是具有实际应用价值的，它是在长期组织管理实践经验中总结出来的，并且体现了理论创新精神。

2) 提出管理幅度原理，以此作为层级制组织的基础。根据法约尔的理论，组织结构中的“金字塔”式层级制是组织规模增长和发展的结果。随着组织规模不断扩大，人员增多，若再依靠原有的简单的等级就难以适应组织发展的要求，这时必须借助于增加管理层次来解决管理任务急剧增加的问题，从而使组织的层级不断增加。法约尔提出组织层次的增长进度是由“管理幅度”来决定的。法约尔在实际的组织管理研究中发现，一个人所能指挥的人数的多少取决于其领导能力和工作性质。他认为：“指挥艺术的高低由人的某些品质和对管理工作的一般原则了解的多少来决定。”“不管领导处于哪个级别，他只能直接指挥极少数的部下，一般少于6人。当工序比较简单时，只有工长有时直接指挥20人或30人。”因此，为了有效发挥组织管理功能，法约尔主张在整个组织中应该保持比较合理的管理跨度。

3) 用实例说明了“组织图”的必要性。组织图的建立者是丹尼尔·麦卡勒姆。他根据自己的管理经验，形象地用大树描述了自己的组织结构图。他通过大树的树根、树干及枝叶等架构