



高等学校管理类应用型规划教材



管理学 原理

GUANLIXUE YUANLI

■ 主编 刘秋艳

黑龙江科学技术出版社

管 理 学 原 理

主 编 刘秋艳

副主编 姜 冰 许 峰
张家琳 徐 晶

黑龙江科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 刘秋艳主编. — 哈尔滨: 黑龙江科学技术出版社, 2011.7

ISBN 978-7-5388-6738-1

I. ①管… II. ①刘… 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(2011)第 140614 号

责任编辑 闫海波

封面设计 刘 洋

管理学原理

GUANLIXUE YUANLI

主编 刘秋艳

出 版 黑龙江科学技术出版社

(150001 哈尔滨市南岗区建设街 41 号)

电话 (0451)53642106 电传 53642143(发行部)

印 刷 黑龙江省地质测绘印制中心印刷厂

发 行 黑龙江科学技术出版社

经 销 各地新华书店

开 本 880 × 1230 1/16

印 张 17

字 数 450 000

版 次 2011 年 8 月第 1 版·2011 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5388-6738-1/ Z·846

定 价 39.80 元

前言

管理学作为研究人类社会管理活动中各种现象及其规律的科学,是在近代社会化大生产条件下和在自然科学与社会科学日益发展的基础上形成的一门边缘性、交叉性、综合性科学。《管理学原理》是一门理论与实践结合较为紧密的课程,同时又是一门较为抽象的课程。本书突破了传统的编写顺序和篇章结构,根据管理者的工作思路,从预测、决策、计划到组织,再到领导、激励和控制,简单明了,通俗易懂。

本教材具有以下特点:

一是体系新颖。以组织生存和发展的条件为基点,从企业与环境的平衡、企业内部的平衡、企业发展过程的动态平衡几方面把握管理过程,展开相关知识体系。既注重原理性,又兼顾可读性。

二是适用面宽。全书内容以工商企业一般性经营管理活动为主,不涉及行业的具体业务管理和专业管理。全面介绍了一般管理原理的系统知识,避免了与其他后续学科、课程和专业管理科目的重复。

三是时代性强。本书较多地反映了当代企业经营管理面临的新问题,吸收了比较成熟的管理前沿研究成果。

四是实用性强。本书以介绍和说明基本知识为主,不做理论展开。在说明和讲解过程中尽可能采用一般化的、贴近现实生活的语言和现实的例证。

本书编写分工如下:第1、2、3章由东北农业大学成栋学院的许峰编写,第4、5、6章由东北农业大学成栋学院的张家琳编写,第7、8、9、10章由东北农业大学成栋学院的刘秋艳编写,第11、12、13章由东北农业大学成栋学院的姜冰编写,第14、15、16章由东北农业大学成栋学院的徐晶编写。全书由刘秋艳担任主编,并统撰全稿,姜冰、许峰、张家琳、徐晶担任副主编。在本书编写过程中,很多同志对本书的写作思路设计、查阅资料和校对做了大量工作,在此表示感谢。

在本书的编写过程中,我们吸取了很多同类教材的精华,我们参阅了大量的资料,在此我们向这些教材和资料的作者表示深深的谢意。由于时间仓促,编者水平有限,书中的疏漏之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编者

2011.8

目 录

第一篇 管理学导论

第一章 管理思想及其发展历程	1
第一节 早期管理思想概述	2
第二节 古典管理理论	5
第三节 行为科学理论	8
第四节 管理科学理论	12
第五节 现代管理理论	13
第六节 当代管理新发展	17
第二章 管理、管理者与管理学	20
第一节 管理的内涵	21
第二节 管理者	28
第三节 管理学	32
第三章 管理的基本原理与方法	36
第一节 管理的基本原理	37
第二节 管理的基本方法	46
第四章 管理环境	56
第一节 管理环境概论	57
第二节 管理环境分析	59
第三节 国际化管理环境	66
第四节 SWOT 分析法	69

第二篇 计划工作的过程

第五章 计划	73
第一节 计划的概述	75
第二节 计划工作的原理	78
第三节 计划的种类和层次	79
第四节 计划的工作程序和制定方法	83
第六章 目标管理	88
第一节 目标的概述	90
第二节 目标管理	94

第三篇 组织工作的过程

第七章 组织工作的基本要素	103
第一节 组织概述	104
第二节 组织文化	108
第八章 组织设计	111
第一节 组织设计概述	112
第二节 组织结构的类型	116
第三节 管理幅度和管理层次	121
第九章 组织的变革与创新	127
第一节 组织变革	128
第二节 组织创新	133
第十章 组织中的人力资源管理	139
第一节 人力资源管理的内容	141
第二节 战略性人力资源管理	146
第三节 人本管理	147
第四节 创新型人才的培养与管理	150

第四篇 领导过程

第十一章 领导	153
第一节 领导概述	154
第二节 领导理论	161
第三节 领导艺术	179
第十二章 员工激励	182
第一节 激励概述	183
第二节 激励理论	187
第三节 激励的原则与方法	201
第十三章 沟通	203
第一节 沟通概述	204
第二节 沟通的模式及过程	211
第三节 沟通的障碍与排除	213

第五编 控制过程

第十四章 控制基础	218
-----------------	-----

第一节 控制的基本概念和类型	220
第二节 控制的过程	228
第三节 有效控制的原则	235
第十五章 控制技术与方法	238
第一节 预算控制	240
第二节 非预算控制方法	243
第三节 时间网络分析	247
第四节 质量控制	250
第十六章 信息管理与信息技术	256

第一篇 管理学导论

第一章 管理思想及其发展历程

学习目标

1. 了解早期的管理思想,现代的管理理论及学派。
2. 熟悉泰勒科学管理理论和法约尔的一般管理理论。
3. 掌握霍桑试验的结论和及对管理理论发展的影响。

案例分析

通用电气公司(GE)对管理的贡献

1878年,爱迪生创建了通用电气公司,一家私有的股份公司。他利用了公司筹集资金从事电灯的研究。1879年,他制造出世界上第一盏白炽灯。就在这一年,通用电气公司开发出第一台将机械能量转化为电能、能够为隔壁的电灯供电的设备。从这些创新开始,通用电气以其创新性的理念和实施的技能而著称于世。在此后的128年里,通用电气公司开发出创新的和实用的技术,包括第一台电动X光机和第一台电视机。这家公司还在许多机器的开发中扮演着重要角色,从收音机到火车头、从家电到雷达系统。医药、制造和国防部门受益于通用电气公司的发明,平民百姓也能够从中受益。这些了不起的发明并不是通用电气的全部,它的另一个为人称道的贡献是管理。从公司建立的早期,通用电气就是新的管理技术和管理实践方面的领导者。这方面的许多成果被其他公司复制应用,但是,在实施的过程中几乎没有人能够比通用电气做得更好或做出更好的发展。

通用电气公司的第一项管理创新是建立公司层次的研发实验室,它成立于1900年。到了20世纪30年代,通用电气又成为第一家设立养老金和利润分享计划的企业。这些举措旨在与劳工建立合作关系,将工会排除在外。在20世纪50年代,通用电气在全国范围内实行集权化的决策,推出了五卷本的蓝皮书,规定了经理们的每一项行动的要求。

战略管理也是由通用电气公司率先于20世纪60年代实行的,现在,战略管理已经成为多数商学院本科生的结业课程。在此期间,通用电气还和麦肯锡公司共同提出了通用电气业务评价法(GE Business Screen),这项技术可以帮助企业找出最佳业务单元组合。在20世纪80年代和90年代,通用电气公司建立了一种有效能的企业文化,成为第一批发起六西格玛品质改进和“群策群力”项目(一种流程再造,用于减少无效工作和提高授权)的企业。

除了产品和管理创新之外,通用电气还为企业管理提供了其他启发。例如,这家公司能够迅速地做出改变,完全抛弃过去的做法。公司CEO杰夫·伊梅尔特说,“绝大多数GE员工从历史中得到教训,但并不拘泥于历史的经验。他们让自己生活在当下,放下历史的包袱。”通用电气公司在培养领导者方面也做出了巨大的努力。它有一项备受争议的政策,每年要解雇绩效位于倒数10%的员工。有些人认为这项政策不近人情,但能够流下来的员工确实代表着最优秀的群体,他们在这项政策的激励下努力超越自己的战略目标。通用电气公司也确实培养出许多杰出

的人才。从通用电气公司走出来的 CEO 包括 Amgen 公司(生物技术)的 Kevin Sharer、SPX 公司(工业综合)的 Chris Kearney、Intuit 公司(软件)的 Steven Bennett、霍尼韦尔公司(工业综合)的拉里·博西迪和 Albertson's 公司(超市)的 Larry Johnston。通用电气公司的增长速度也许不是最快的,市值、利润和规模也不是最大的,但它一直被认为是最好的公司之一。2006 年《财富》《大亨》《金融时报》对企业经理的调查表明,通用电气是世界上最受尊敬的企业。在过去 10 年间,通用电气公司六次荣获这一殊荣。通用电气是 1896 年道琼斯 12 家工业平均指数发布以来唯一一家仍然榜上有名的企业。其他的 11 家企业要么被收购,要么已经停业。

通用电气公司对管理的贡献举世公认。它的许多做法被其他公司所模仿和采用。例如,戴尔公司每年派出 15 名领导人参加通用电气公司的项目培训。

Albertson's 超市的 Larry Johnston 对 GE 的人力资源管理极为推崇。他说:“GE 公司拥有最好的员工队伍。即使在这方面最好的其他公司也无法望其项背。正是对人的激情令通用电气公司的领导者们在人力资源管理上花费大量的时间……有了最好的员工,你就不必担心执行的问题,因为他们一定能够做到。”

哈佛大学管理学院教授克里斯滕森高度评价通用电气公司:“它是世界上最好的管理学院。”GE 管理学派在过去一个世纪中扮演着教导和培训的角色,它很可能还会将这一角色带入下一个百年。

思考题

1. 过去一个世纪中通用电气公司的各项管理实践与管理理论的发展模式一样吗?请解释你的回答。
2. 哪些通用电气的管理创新属于古典管理理论的范畴?哪些属于行为管理理论的范畴?请解释。
3. 如何用权变理论解释通用电气公司以往的管理变革?

第一节 早期管理思想概述

一、管理思想的含义

自从有了人类就有了管理,人类的历史就是管理的历史。这是因为人是社会动物,人们所从事的生产活动和社会活动都是集体进行的,要组织和协调集体活动就需要管理。因此,管理思想也总是随着人类的交往实践而不断地发展,管理与人类密切相关,可以说有人的地方就会涉及到管理及其管理思想。前人通过大量的管理实践总结出大量的管理思想,而我们今天的管理理论正是前人管理思想的继续和发展。

管理思想是指管理人员从事各项管理活动的路标和蓝图,它是由一系列观点和观念构成的知识体系,是人们对管理过程中发生的各种关系认识的总和。研究管理思想的演进,目的是为了人们通过对管理思想的了解,以便更好地把握管理理论及其发展趋势。

二、管理思想演进与发展概况

(一)古代管理思想

管理的活动或实践自古以来就存在,它是随着人类共同劳动、集体协作而产生的。人类进行的有效管理实践,大约已超过 6000 年,而管理思想正是伴随着管理实践的演进而形成。早期的

一些著名的管理实践和管理思想大都散见于埃及、中国、意大利等国的史籍和许多宗教文献之中。

1. 国外古代管理思想

国外有关管理思想的最早记载,是《圣经》中的一个事例。希伯莱(今以色列)人的领袖摩西在率领希伯莱人摆脱埃及人的奴役而出走的过程中,他的岳父叶忒罗对他处理政务亲历亲为的做法提出批评,并向他建议:一要制定法令,昭告民众;二要建立等级、授权委任管理;三要责成专人专责管理,问题尽量在下面就得以解决,只有重要的政务才提交摩西处理。叶忒罗的建议中包含了今天管理学所主张的分层授权原则和例外原则。古希腊哲学家苏格拉底则在其著作《对话录》中论述了管理的普遍性。他说“管理私人事务和管理公共事务仅在量上有所不同。”其后的另一位哲学家亚里士多德也认为管理一个国家和管理一个家庭有类似之处。意大利佛罗伦萨的尼古拉·马基雅维利于16世纪所著的《君主论》中,对统治者怎么管理国家,怎样更好地运用权威,提出四条原则:一是群众认可,权威来自群众;二是凝聚力,组织要能够长期存在,就要有凝聚力,而权威是必须在组织当中行使的;三是领导能力,掌权之后要能够维持下去,就必须具备领导能力;四是拒绝享乐思想,就是要“居安思危”。

2. 中国古代管理思想

中国古代管理思想的内容主要集中于三个领域:一是出于治国需要而建立的,传统但完整的社会分工,典章制度和伦理规范体系及贯穿其中的行为理论和人文精神;二是与人的自身修养密不可分的用人思想;三是对管理哲学的思考,如战略管理的思想,系统的全局性管理的思想、权变与弹性管理的思想等。具体分为儒家的管理思想和兵家的管理思想等。

(1) 儒家管理思想。

儒家的管理思想,侧重于国家及社会的宏观管理,其核心思想是“重在治国,以和为贵,知人善任”。以儒家思想为代表的中国传统文化向人们灌输了知足常乐、随遇而安、抱残守缺等价值观念,让人们学会了清静无为、听天由命、中庸的处事行为方式。这些思想至今还有相当的影响。战国时期的《周礼》是一部论述国家政权职能的著作,是封建国家宏观管理体制的理想化设计。其内容大体包括政治、经济、财政、教育、军事、司法和工程等各个方面,是反映中国古代管理思想的一部重要文献。

(2) 兵家管理思想。

兵家的管理思想侧重于管理的战略和战术。春秋战国时期,杰出的军事家孙武所著的《孙子兵法》是我国兵书的经典著作,“知己知彼,百战不殆”,“兵无常势,水无常形”,“多算胜,少算不胜”,“不战而屈人之兵,善之善者也”等等。这些名句是兵家管理思想的精华,也充分反映了中国古代军事管理思想的博大精深。

中国古代的管理思想丰富,管理思想方面的著述,举不胜数。但从总体上来看,中国古代并没有形成系统的管理理论,多数仍局限于管理哲学或方法论的层次上,管理的具体方法与原则的论述还未形成体系。

(二) 工业革命时期的管理思想

18世纪60年代在英国发生了工业革命,以后席卷了整个欧洲。随着工业革命以及工厂制度的发展,工厂以及公司的管理问题越来越突出。许多理论家,特别是经济学家,在其著作中越来越多地涉及有关管理方面的问题。

1. 主要代表人物和管理思想

(1) 亚当·斯密。

最早对经济管理思想进行系统论述的学者,首推英国经济学家亚当·斯密。他在1776年出版的《国民财富的性质和原因的研究》(简称《国富论》)一书中,系统地阐述了其政治经济学观

点,为资本主义经济的发展奠定了理论基础,同时,他也提出了影响深远的管理思想。

亚当·斯密特别强调分工带来的经济利益,他认为劳动分工是提高劳动生产率的因素之一。分工有三个方面的好处:

①分工可以使劳动者专门从事一种单纯的操作,从而提高熟练程度、增进技能。

②分工可以减少生产者的工作转换,节约劳动对象由一样工作转到另一种工作所损失的时间。

③分工使劳动简化,可以使人们把注意力集中在一种特定的对象上,有利于发现比较方便的工作方法,有利于促进工具的改革和机器的发明。

亚当·斯密的上述主张,不仅符合当时生产发展的需要,而且也成为了以后企业管理理论中的一条重要原理。

亚当·斯密在研究经济现象时的基本论点是所谓“经济人”的观点,即经济现象是具有利己主义的人们的活动所产生的。他认为:人们在经济活动中,追求的完全是私人利益。但每个人的私人利益又受到其他人利益的限制。这就迫使每个人必须顾及其他人的利益,由此产生了相互的共同利益,进而产生了社会利益。社会利益正是以个人利益为立足点的。这种“经济人”的观点,正是资本主义生产关系的反映,同样对以后资本主义管理思想的发展产生了深远的影响。

(2) 罗伯特·欧文。

罗伯特·欧文出生于英国北威尔士的一个手工业者的家庭。由于家庭生活拮据,他只在乡村小学受过初等教育,童年时代便开始外出谋生。最初在一家小商店里学徒,18岁时与人合伙,在曼彻斯特经营一个小工厂,两年后便成为苏格兰一家纺织厂的经理。1800年,欧文在苏格兰的新拉纳克接办了一家工厂,开始了他的人事管理的改革。他在工厂改革的具体措施包括:改善工厂的工作条件,合理布局生产设备,缩短劳动时间,提高雇用童工的最低年龄限制,提高工资,在厂内免费为工人提供膳食,开设按成本出售工人生活必需品的工厂商店,设立幼儿园和模范学校,创办互助储金会和医院,发放抚恤金,通过建设工人住宅、修建街道来谋求改进工厂区的整个状况。他善于与工人接触,他的改革得到了工人们的支持,从而大大增加了工厂的盈利。欧文的改革设想尽管未获成功,但他最早注意到管理中人的因素,所以,人们认为欧文是人事管理的创始人,称他为“人事管理之父”。

(3) 查尔斯·巴贝奇。

查尔斯·巴贝奇是英国著名的数学家、机械学家。1832年,他出版了《论机器和制造业的经济》一书,书中论述了他从管理实践中总结出的关于分工、工作方法、机器与工具的使用以及成本记录等方面的管理思想。巴贝奇的管理思想主要可以概括为以下几个方面。

①提出了在科学分析研究的基础上有可能制定出企业管理的一般原则。而对于科学分析,他建议经过严密调查而获得数据。

②巴贝奇发展了亚当·斯密的关于分工的思想,分析了分工能提高效率的原因。

③在解决劳资矛盾方面他提出了二种可以使工人们感觉满意的分配方法,即固定工资加利润分成的制度。

工人的收入由三个部分组成:

- a.按照工作性质所确定的固定工资;
- b.按照对生产率所做出的贡献分得的利润;
- c.为提高生产率提出建议而应得的奖金。

提出按照生产效率不同来确定报酬的具有刺激作用的制度,是巴贝奇做出的重要贡献。

第二节 古典管理理论

19 世纪末 20 世纪初,在美国、法国及德国等西方国家形成了有一定科学依据的管理理论,这个时期的管理通常称为“古典管理理论”,又被称为“科学管理理论”。由于产业革命后,生产在技术上转向大机器生产,企业规模迅速扩大,生产组织高调复杂化。在这种情况下,资本家单凭个人的经验和能力越来越难以独立完成管理企业的任务,因此一方面要求管理职能专业化,要求有专职的管理人员,建立专门的管理机构;另一方面对于规范的管理理论的需求也应运而生,要求对过去积累的管理经验进行总结提高,使之系统化、科学化并上升为理论,以指导实践,提高管理水平。这一时期,对建立正式管理理论作出重要贡献的代表人物主要有美国的泰勒、德国的韦伯和法国的法约尔。

(一)泰勒的科学管理理论

弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor, 1856 — 1915),出生于美国费城一个富有的律师家庭,中学毕业后考上哈佛大学法律系,但不幸因眼疾而被迫辍学。1875 年,他进入一家小机械厂当徒工,1878 年 22 岁的泰勒转入费城米德瓦尔钢铁厂当机械工人之后被逐步提拔为总工程师。泰勒的经历使他对生产现场很熟悉,他认为单凭经验进行管理的方法是不科学的,必须加以改变。为此,他先后进行了著名的“搬运生铁块试验”、“铁锹试验”等试验,系统地研究和分析工人的操作方法和劳动所花时间,逐步形成了科学管理理论。在管理方面他的著作有《计件工资制》(1895 年)、《车间管理》(1895 年)、《科学管理原理》(1911 年),1912 年他在美国国会对科学管理的听证会上的证词也是研究科学管理的一篇重要文献。在西方管理思想史上,泰勒被称为“科学管理之父”。

泰勒的科学管理理论要点概括为以下八个方面。

1. 科学管理的中心问题是提高效率

泰勒认为,要制定出有科学依据的、合理的工人的日工作量,就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人,把他们的每一项动作、每一道工序所用的时间记录下来,加上必要的休息时间和其他延误时间,就得出完成该项工作所需要的总时间,据此制定出一个工人“合理的日工作量”,这就是所谓工作定额原理。

2. 为了提高劳动生产率,必须为工作挑选第一流的工人

所谓第一流的工人,泰勒认为:“每一种类型的工人都能找到某些工作使他成为第一流的,除了那些完全能做好这些工作而不愿做的人。”在制定工作定额时,泰勒是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下维护较长年限的速度”为标准的,这种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正常速度为基础。泰勒认为,健全的人事管理的基本原则是:使工人的能力同工作相配合,管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作,培训他成为第一流的工人,激励他尽最大的努力来工作。

3. 标准化原理

要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,这就是所谓标准化原理

泰勒认为,必须用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配,机器的安排和作业环境的布置等进行分析,消除各种不合理的因素,把各种最好的因素结合起来,形成一种最好的方法,他认为这是管理当局的首要职责。

4. 实行刺激性的计件工资报酬制度

为了鼓励工人努力工作、完成定额,泰勒提出了这一制度。这种计件工资制度包含三点内

容。

(1)通过工时研究和分析,制定出一个有科学依据的定额或标准。

(2)采用一种叫做“差别计件制”的刺激性付酬制度,即计件工资率按完成定额的程度而浮动。例如,如果工人只完成定额的80%,就按80%的较低工资率付酬;如果超过了定额的120%,则按120%的较高工资率付酬。

(3)工资支付的对象是工人而不是职位,即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰勒认为这样做,既能克服消极怠工的现象,更重要的是能调动工人的积极性,从而促使工人大大提高劳动生产率。

5.劳资双方相互协作

工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利,都要来一次“精神革命”,相互协作,为共同提高劳动生产率而努力

对雇主来说,关心的是成本的降低;而对工人来说,关心的则是工资的提高,工人和雇主都必须认识到提高效率对双方都有利,泰勒认为这就是劳资双方进行的“精神革命”,是工人与管理当局协调与合作的基础。

6.把计划职能同执行职能分开,变原来的经验工作法为科学工作法

所谓经验工作法是指每个工人根据自己的或师傅等人的经验来决定用什么方法操作,使用什么工具等。泰勒主张的科学工作法是由专门的计划部门来从事调查研究,制定科学的定额和标准化的操作方法及工具。现场的工人则按照计划部门制定的操作方法,使用规定的标准工具,完成要求的定额,不得自行改变。

7.实行“职能工长制”

泰勒主张实行“职能管理”,即将管理的工作予以细分,使所有的管理者只承担一种管理职能。他选了八个职能工长,代替原来的一个工长,其中四个在计划部门,四个作业车间。每个职能工长负责某一方面的工作,在其职能范围内,可以直接向工人发出命令。泰勒认为这种“职能工长制”有三个优点:

(1)对管理者的培训所花费的时间较少。

(2)管理者的职责明确,因而可以提高效率。

(3)由于作业计划已由计划部门拟定,工具与操作方法也已标准化,车间现场的职能工长只需进行指挥监督,因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作,从而降低整个企业的生产费用。

后来的事实表明,一个工人同时接受几个职能工长的多头领导,容易引起混乱。所以,“职能工长制”没有得到推广,但泰勒的这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

8.实行例外原则

泰勒认为,规模较大的企业组织和管理,必须应用例外原则,即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理,自己只保留对例外事项即重大事项的决定和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原理,以后发展成为管理上的分权化原则和实行事业部制的管理体制。

(二)韦伯的行政组织理论

马克斯·韦伯(Max Weber)是德国的政治经济学家和社会学家,他的管理理论主要集中在组织理论方面,主要贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论。这集中反映在他的代表作《社会组织与经济组织》一书中,这一理论的核心是组织活动要通过职务或职位而不是个人或世袭地位来管理。他所讲的“理想的”,不是指最合乎需要,而是指现代社会最有效和合理的组织形式,

之所以是“理想的”，因为它具有如下特点：

- (1)明确的分工。即每个职位的权利和义务都有明确规定,人员按职业专业化进行。
- (2)自上而下的等级系统。组织内的各个职位,按照等级原则进行法定安排,形成自上而下的等级系统。
- (3)人员的任用。组织中的人员完全根据职务上的要求,通过正式考试或教育培训来任用。
- (4)职业管理人员。管理人员是一种职业的管理人员,领取固定的薪金,有文明规定的升迁制度。
- (5)遵守规则和纪律。管理人员必须遵守组织中规定的规则和纪律以及办事程序。

(三)法约尔的管理要素与管理职能理论

亨利·法约尔(Henry Fayol)是法国科学管理专家,也是西方古典管理理论在法国最杰出的代表。法约尔于1916年出版了《工业管理和一般管理》一书。他以大的机构为研究对象,认为该理论不仅适用于企业,也适用于军政机关和宗教组织等。法约尔提出了经营六职能、管理五要素和十四条原则的学说。

法约尔认为,管理不同于经营,只是经营的六种职能活动之一。经营的这六种职能活动是: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。企业组织中各级人员都不同程度地要执行这六种职能,只不过会因职务高低和企业大小的差异而各有侧重。

法约尔把计划、组织、指挥、协调、控制称为管理的五要素。他认为,要管理,就需要依据一定的原则,即依据一些被接受、被论证过的管理理论:这些原则能使人们辨明方向,能为那些知道通往自己目的地道路的人所利用。

法约尔的十四条管理原则涉及以下内容:

- (1)分工。分工不局限于技术工作,而且也可适用于管理职能专业化和权限的划分。
- (2)权力和责任。权力是下达命令的权力和强制人服从的职权。法约尔把由于担任职务而拥有的正式权力,与由于其智慧、经验、品质、能力、过去的功绩而产生的个人权力区别开来,认为这两者是相互补充的。此外,权力和责任也是相互联系的,行使权力就要承担相应的责任,委以责任就要授予相应的权力。
- (3)纪律。纪律建立在尊重而不是畏惧的基础上,纪律好坏关系到企业的成败。
- (4)统一指挥。即一个雇员不管采取什么行动,只应接受一个上级的命令。
- (5)统一指导。同一目标的许多工作只能由一个领导和一个计划指导。
- (6)个人利益服从整体利益。主张消除“无知、野心、自私、懒惰、软弱和人类所有的情欲”,因为当某个人或者某个集团企图控制组织时,这些毛病会立刻引发冲突。
- (7)人员报酬。在处理日工资、计件工资、奖金和利润分成等问题时,必须公平合理。
- (8)集权。根据企业的规模、特点和领导者的能力等具体条件,规定集权和分权的程度,把集权和分权处理得恰到好处。
- (9)等级链。从最高的权力机构到最基层的上下级关系要形成阶梯状的权力锁链,表明权力等级的顺序和传递消息的途径。为了克服由于统一指导原则而产生的信息沟通方式得的延误,法约尔提出了允许横跨权力线进行横向交往的联系板,被称为“法约尔跳板”。但是,这种联系板只有当所有各方都同意而且上级人员能随时了解情况的时候才能出现。因此,如果工长F想同工长P联系,他可以直接进行联系,而不用向上级报告(F通过E到A)以及按顺序从A向下传递给P。“法约尔跳板”的示意图如图1-1所示。
- (10)秩序。物资存放有秩序,厂区必须整洁,每名员工都有明确的岗位职责。
- (11)公平。善意和公正地处理员工之间的关系。
- (12)人员保持稳定。要制定有秩序的人员计划和来源,以便更换人力资源。

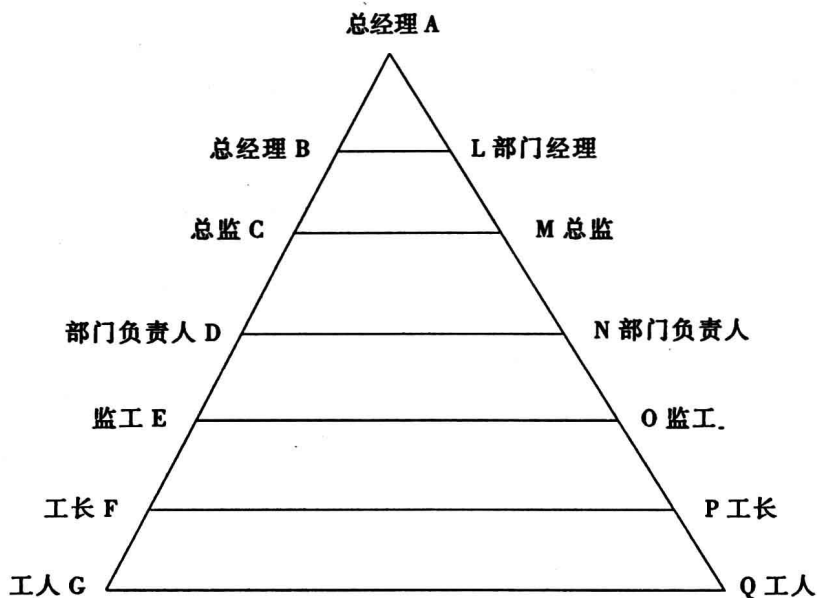


图 1-1 法约尔跳板

(13)创造性。在一切工作中要积极主动、充满热情、富有创造精神。

(14)集体精神。在企业内部营造和谐与团结的气氛。

法约尔的十四条管理原则具有独创性的见解，对于管理理论研究和实际工作都有很大的启发性。法约尔还特别强调教育的重要性。他提倡普及管理教育，提出通过教育提高管理水平。他说，没有理论就不可能有教育，重要的是尽快建立一种管理理论，现在应是把经验资料系统化，并建立一个大家都能理解的学说的时候了。法约尔的古典管理理论是在韦伯的行政管理理论基础上的升华，使处于萌芽状态的企业管理理论得到了进一步的发展。

第三节 行为科学理论

古典管理理论的广泛流传和实际运用，大大提高了效率。但古典管理理论多侧重于生产过程、组织控制方面的研究，较多地强调科学性、精密性、纪律性，而对人的因素注意较少。把工人当作机器的附属品，这激起了当时工人的强烈不满。20 世纪 20 年代前后，一方面是工人日益觉醒，另一方面是经济的发展和周期性危机的加剧，使资产阶级认识到传统的管理方法已不可能有效地控制工人来提高生产率。一些管理学家和心理学家也意识到心理学和社会学等方面出发研究企业中有关人的一些问题。如人的工作动机、情绪、行为与工作之间的关系等，以及研究如何按照人的心理发展规律去激发其积极性和创造性，于是行为科学就应运而生。行为科学的发展，可以分为前期和后期两大时期。

一、前期的行为科学理论——梅奥与人际关系学说

乔治·埃尔顿·梅奥，澳大利亚人。1899 年于阿德雷德大学取得逻辑学和哲学硕士学位。在劳拉·斯比尔曼基金的资助下，梅奥移居美国，从事教学与科学研究。1924—1932 年，美国国家研究委员会和西方电气公司合作，由梅奥负责进行了著名的霍桑试验 (Hawthorne Experiment)，即在西方电气公司所属的霍桑工厂，为测定各种有关因素对生产效率的影响程度而进行的一系列试验，由此产生了人际关系学说。

(一) 霍桑实验

霍桑实验是 1924—1932 年在美国芝加哥的西方电器公司的霍桑工厂中进行的。霍桑工厂具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度,但是工人们仍有很强不满情绪,生产效率很低。为了探索原因,1924 年 11 月,美国国家研究委员会组织了一个包括多方面专家的研究小组进驻霍桑工厂,开始进行实验。实验分为四个阶段:工场照明实验、继电器装配室实验、大规模的访问与普查、接线板接线工作室试验。

1. 工场照明试验(1924—1927 年)

他们选择一批工人分为两组,一组为“试验组”,先后改变工场照明强度;另一组为“控制组”,照明始终维持不变。研究人员希望由此推测出照明强度变化后所发生的影响。但试验结果是:两组产量都大为增加,而且增加重量几乎相等。由此得出结论:工场照明只是影响工人生产效率的一项微不足道的因素。看来这个试验似乎失败了,但梅奥和他在哈佛大学的同事们发现了另一个值得注意的原因:改变照明度之所以引起生产率上升是因为参与试验者开始受到注意,社会满足感提高了。

2. 继电器装配室试验(1927—1928 年)

为了能够更有效地控制影响工作效果的因素,他们选定 6 名女工,安置在一间与其他工人隔离的继电器装配室内。同时指定一名观察员,专门记录室内发生的一切,并与工人保持友好的气氛。通过材料供应、工作时间、劳动条件、工资、管理作风与方式等各个因素对工作效率影响的试验,他们发现,这个试验小组由于督导方法的变更,使员工的态度改善,因而产量增加。

3. 大规模的访问与普查(1928—1930 年)

两年内他们在上述试验的基础上,进一步开展了全公司范围的普查与访问,调查了两万多人次,发现所得结论与上述试验所得相同,即“任何一位员工的工作绩效,都受到其他人的影响”,于是研究进入第四阶段。

4. 接线板接线工作室试验

研究小组选择接线板接线工作室作为研究对象,持续观察他们的生产效率和行为达 6 个月之久,结果有许多重要发现。如大部分成员故意自行限制产量,当他们达到他们自认为是“过得去”的产量时就会自动松懈下来。根本原因有:一是怕标准再度提高;二是怕失业;三是为了保护速度慢的同伴。还发现成员中存在着一些小派系,每一派系都有自己的一套行为规范,派系内成员必须遵守这些规范。如某派系行为规范是:工作不要做得太多,否则就是“害人精”;工作不要做得太少,否则就是“懒惰鬼”;不应当告诉监工任何会损害同伴的事,否则就是“告密者”;不应当企图对别人保持距离或多管闲事;不应该过分喧嚷,自以为是和领导亲热等。这种派系是非正式组织,有领袖人物,对内部控制其成员的行为,对外保护自己派系的成员,并且注意不受管理阶层的干预。

通过四个阶段历时近八年的霍桑试验,梅奥等人认识到,人们的生产效率不仅要受到生理方面、物理方面等因素的影响,更重要的是受到社会环境、社会心理等方面的影响,这个结论对科学管理只重视物质条件,忽视社会环境、社会心理对工人的影响来说,是一个重大的修正。

(二) 人际关系学说的主要内容

根据霍桑试验,梅奥于 1933 年出版了《工业文明中人的问题》一书,提出了与古典管理理论不同的新观点,主要归纳为以下几个方面。

(1)工人是“社会人”,而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。作为复杂社会系统的成员,金钱并非刺激积极性的唯一动力,他们还有社会、心理方面的需求,因此社会和心理因素等方面所形成的动力,对效率有更大的影响。

(2)企业中存在着“非正式组织”。这种非正式组织是企业成员在共同工作的过程中,由于具有共同的社会感情而形成的非正式团体。这种无形组织有它特殊的感情、规范和倾向,左右着成员的行为。古典管理理论仅注重正式组织的作用,这是很不够的。非正式组织不仅存在,而且同正式组织是相互依存的,对生产率的提高有很大的影响。

(3)新型的领导通过增加职工的满足度来提高其士气,从而提高劳动生产率。生产率的升降,主要取决于工人的士气,即工作的积极性、主动性与协作精神,而士气的高低,则取决于社会因素特别是人群关系对工人的满足程度。满足程度越高,士气也越高、生产效率也就越高。所以,新型领导的职责在于提高士气,善于倾听和与下属职工进行沟通,使正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。

(三)对人际关系学说的评价

1.梅奥人际关系学说的贡献

霍桑试验及梅奥对霍桑试验结果的分析,对西方管理理论的发展产生了重大而深远的影响,这些结论导致了人们对组织中的人的重新认识,使西方管理思想在经历了科学管理理论阶段之后进入了行为科学理论阶段。

在人际关系学说之前,各管理理论主要强调管理的科学性和严密性,轻视人的作用,把工人看成是机器的附属品。而梅奥等人的人际关系学说激起了对工作中的人因素的兴趣,改变了人与机器没有差别的观点,注重人的因素,研究人的行为和群体行为,强调满足人的社会需求,弥补了古典管理理论的不足。

另外,人际关系学说中许多措施至今仍是管理者们所遵循的信条,例如:强调对管理者和监督者进行教育和训练,改变他们对工人的态度和监督方式;提倡下级参与企业的各种决策,以此来改善人际关系,提高工人士气;加强意见沟通,允许工人对作业目标、作业标准和作业方法提出意见,鼓励上下级之间进行意见沟通;重视、利用和倡导各种非正式组织等。

2.梅奥人际关系学说的局限性

(1)过分强调非正式组织的作用。人际关系学说任务,组织内人的行为受到非正式组织的强烈影响,但实践证明,非正式组织并非经常对每个人的行为有决定性的影响,经常起作用的仍然是正式组织。

(2)过多地强调感情的作用,似乎工人的行动主要受感情和关系的支配。事实上,关系好不一定士气高,更不一定生产效率高。

(3)过分否定经济报酬、工作条件、外部监督、作业标准的影响。事实上,这些因素在人们行为中仍然起着重要的作用。

二、后期的行为科学理论

梅奥等人建立了人际关系学说以后,西方从事这门学科研究的成果大量出现。1949年在美国芝加哥大学举行的一次有管理学家、心理学家等参加的会议上,首次提出“行为科学”的名词。1953年,美国福特基金会在由一些大学著名学者参加的会议上研究行为科学,强调这一研究的重要性,并正式创办“行为科学月刊”。行为科学即综合运用与人有关的各种知识,采用系统分析的方法,研究一定组织中人的行为规律,从而提高对人的行为的预测和引导能力,以便更有效地实现既定目标的科学。从行为科学研究对象所涉及的范围来看,基本可以分为三个层次,即个体行为、团体行为和组织行为。

1.关于个体行为的理论

(1)有关需要、动机和激励的理论。如需要层次理论、双因素理论、期望理论、公平理论、波特——劳勒模式、归因理论和强化理论等。