

全国高职院校“教学做一体化”规划教材

企业管理

蒋景东 主 审

祝宝江 周荣虎 陈国雄 主 编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

- ◎ 全国高职院校“教学做一体化”规划教材
- ◎ 江苏省示范院校物流管理专业重点建设课程成果之一
- ◎ 盐城工业职业技术学院引进人才工程课题“中国职业教育物流管理校企合作后现代范式”研究成果之一
- ◎ 盐城工业职业技术学院物流管理品牌专业建设项目成果之一

企业管理

蒋景东 主 审
祝宝江 周荣虎 陈国雄 主 编
吴雯洁 何海怀 罗治得 副主编

—— 本书编委会 ——

主 审 蒋景东
主 编 祝宝江 周荣虎 陈国雄
副主编 吴雯洁 何海怀 罗治得
编 委 陈 燕 陈天文 孙 鑫 胡 炜
刘 海 徐 侃 吴小妹 程淑华



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书共分为十章,主要包括:管理理论的演变、管理与管理者、企业与环境、企业目标与计划、企业战略与经营、组织结构与变革、领导艺术与方法、控制过程与方法、激励方法、冲突与沟通。

本书不仅适用于工商管理专业,还适用于工科类专业选修课程,也可作为职业培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理/祝宝江,周荣虎,陈国雄主编. —上海:上海交通大学出版社,2017

ISBN 978-7-313-17866-4

I. ①企… II. ①祝…②周…③陈 III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 208879 号

企业管理

主 编:祝宝江 周荣虎 陈国雄

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:郑益慧

印 制:杭州印校印务有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

字 数:395 千字

版 次:2017 年 8 月第 1 版

书 号:ISBN 978-7-313-17866-4/F

定 价:55.00 元

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:21.5

印 次:2017 年 8 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0571-88294385

PREFACE



经过多年的教学积累与沉淀,吸引行业企业参与,整合社会资源,在集成全国相关专业优质课程建设成果基础上,开发了这门课程。这门课程也是我校作为江苏省示范院校物流管理专业重点建设课程之一,江苏省示范院校物流管理专业“教学做一体化”规划教材,同时也是校引进人才工程课题“中国职业教育物流管理校企合作后现代范式研究(编号:GYJRC 2014-04)”成果之一。

为了更加适应教学需要,与以往教材相比,本书在体例上突出了以下特色:

(1)体现技能菜单。考虑到教材的基础性、普及性,特别是技能方面,所以每章前面开列职业能力、技能菜单、技能训练方法。

(2)力图深入浅出。技能单元开始采用情景导入,进行生动描述,以便提起学习兴趣。

(3)融入中国传统文化元素。管理学不是单单西方的专利,中国古代既有之,只不过没有量化而已,在本书中可进行中外对比并加以借鉴。

(4)从职业岗位分析着手,打破学科体系,确定典型性职业行动能力,体现企业管理领域中的新知识、新技术、新方法,为学生就业、创业奠定必备的企业管理知识。

本书共分为十章,每个技能单元都分为五个部分,部分一是学习要点,包括职业能力、技能菜单、技能训练方法;部分二是技能单元,职业院校学生学习企业管理必须掌握的技能,每个单项技能里面提供相应的技能训练;部分三是知识迁移,为了终身学习而指出的方向性技能知识。部分四是技能培养结构图,以图的形式给学习者温馨提示知识的层次性;部分五是趣味阅读,警醒学习者,企业管理知识寓于生活、工作和周围事物中,注意提炼。

本书主审由盐城工业职业技术学院蒋景东教授担任;主编由盐城工业职业技术学院祝宝江教授,江苏省青蓝工程人才周荣虎和温州职业技术学院陈国雄副教授担任;

副主编由盐城工业职业技术学院吴雯洁副教授、温州职业技术学院的何海怀教授，盐城工业职业技术学院罗治得讲师担任；编委由盐城工业职业技术学院的陈燕、陈天文、孙鑫、胡炜以及浙江金融职业学院的刘海、徐侃、吴小妹和程淑华几位老师担任。

在本书编写过程中，国家示范院校浙江金融职业学院赵国忻教授、郭福春教授、曲世英教授，国家示范院校温州职业技术学院朱长丰教授都提出了宝贵的建议。南京航空航天大学管理学院博士生导师王子龙教授、江苏大学管理学院博士生导师周绿林教授提出了建设性的意见。秦皇岛职业技术学院及进革副教授从企业文化建设角度提出一些有益的观点。中华人民共和国铁路总局科学研究院路海平博士给予大力支持。江苏悦物流有限公司、江苏华晓医药物流有限公司、江苏悦达国际货代有限公司校企合作给予大力支持，提供许多有益的素材。盐城物资集团有限公司缪友万、江苏华晓医药物流有限公司单晓武提出了建议和意见。蒋景东教授对本书进行了主审。在此深表谢意！

我们在撰稿时直接或间接地借鉴了国内外出版物的一些素材，引用了部分文献和新的研究成果，难以一一列举，又恐挂一漏万，在此致以深深的谢意！同时，也恳请读者提出宝贵的意见和建议，邮件至 18361073762@163.com，以便修订加以丰富、完善。

第 1 章 管理理论的演变	1
【学习要点】	1
【技能单元】	2
技能 1.1 古典管理理论阶段认知	2
技能 1.2 行为科学理论阶段认知	9
技能 1.3 现代管理理论	17
【知识迁移】	22
技能 1.4 现代管理思想的新发展	22
技能 1.5 中国古代管理思想	26
【技能培养结构图】	30
【趣味阅读】	31
第 2 章 管理与管理者	33
【学习要点】	33
【技能单元】	34
技能 2.1 认知管理	34
技能 2.2 认知管理的性质与职能	38
技能 2.3 认知管理者	41
【知识迁移】	48
技能 2.4 认知管理者活动	48
【技能培养结构图】	50
【趣味阅读】	51

第3章 企业与环境	53
【学习要点】	53
【技能单元】	54
技能 3.1 企业的概念与特征	54
技能 3.2 企业的类型	57
技能 3.3 现代企业制度	60
技能 3.4 企业环境分析	65
【知识迁移】	75
技能 3.5 企业的社会责任	75
【技能培养结构图】	78
【趣味阅读】	79
第4章 企业目标与计划	83
【学习要点】	83
【技能单元】	84
技能 4.1 目标管理	84
技能 4.2 计划的任务、要求和原则	90
技能 4.3 预测计划	95
技能 4.4 计划决策	100
技能 4.5 计划部署	105
【知识迁移】	110
技能 4.6 5why 分析法	110
【技能培养结构图】	113
【趣味阅读】	114
第5章 企业战略与经营	116
【学习要点】	116
【技能单元】	117
技能 5.1 现代企业经营思想	117
技能 5.2 企业经营的环境与资源	121
技能 5.3 企业经营战略的基本理论	124
技能 5.4 企业经营战略	127
技能 5.5 企业文化的建设	140
【知识迁移】	145

技能 5.6 战略地图	145
【技能培养结构图】	147
【趣味阅读】	147
第 6 章 组织结构与变革	150
【学习要点】	150
【技能单元】	151
技能 6.1 组织结构设计	151
技能 6.2 企业组织结构的形式和变化趋势	154
技能 6.3 组织变革	160
【知识迁移】	165
技能 6.4 计划流程设计	165
【技能培养结构图】	177
【趣味阅读】	178
第 7 章 领导艺术与方法	179
【学习要点】	179
【技能单元】	180
技能 7.1 领导概述	180
技能 7.2 领导艺术	192
技能 7.3 领导方法	205
【知识迁移】	212
技能 7.4 领导未来的组织	212
技能 7.5 e 领导	217
【技能培养结构图】	219
【趣味阅读】	219
第 8 章 控制过程与方法	221
【学习要点】	221
【技能单元】	222
技能 8.1 控制概述	222
技能 8.2 控制过程	229
技能 8.3 控制方法	239
【知识迁移】	254
技能 8.4 控制原理	254



技能 8.5 控制策略	257
【技能培养结构图】	260
【趣味阅读】	261
 第 9 章 激励方法	263
【学习要点】	263
【技能单元】	264
技能 9.1 激励方法认知	264
技能 9.2 激励理论	269
技能 9.3 激励的具体方法与技巧	282
【知识迁移】	291
技能 9.4 古代激励之法	291
【技能培养结构图】	294
【趣味阅读】	295
 第 10 章 冲突与沟通	296
【学习要点】	296
【技能单元】	297
技能 10.1 冲突认知	297
技能 10.2 沟通认知	304
技能 10.3 口头表达技能	315
技能 10.4 倾听技能	320
【知识迁移】	329
技能 10.5 红楼梦与职场沟通	329
【技能培养结构图】	331
【趣味阅读】	332
 参考文献	334



学习要点

1. 职业能力

- (1)能借鉴有关管理思想与实践管理的方法；
- (2)能针对不同的人性假设,运用相应的管理方法；
- (3)能能从不同的管理理论得到启发,并用于现实问题思考；
- (4)能咀嚼中国传统文化中有关管理的思想,达到古为今用的目的。

2. 技能菜单

- (1)能列举出古典管理理论产生的时间、代表人物、著作；
- (2)能叙述出管理理论各个流派的基本观点；
- (3)能报告出现代管理思想的新发展；
- (4)能展示出中国古代管理思想的精髓。

3. 技能训练方法

- (1)用 PPT 或视频形式展现所列举的古典管理理论产生的时间、代表人物、著作；
- (2)用演讲形式说出管理理论各个流派的基本观点；
- (3)用新闻播报形式报告出现代管理思想的新发展；
- (4)用角色扮演方法展示中国古代管理思想的精髓。



技能 1.1 古典管理理论阶段认知

1.1.1 情景导入

联合邮包服务公司的科学管理

联合邮包服务公司(UPS)于1907年作为一家信使公司成立于美国华盛顿州西雅图,是一家全球性的公司,其商标是世界上最知名、最值得景仰的商标之一。UPS是世界上最大的快递承运商与包裹递送公司,同时也是运输、物流、资本与电子商务服务的领导性的提供者。2012年3月,UPS收购欧洲快递巨头TNT,成为以营收计全球第一大快递公司。

UPS雇用了15万员工,平均每天将900万个包裹发送到美国各地和180个国家。为了实现他们的宗旨,“在邮运业中办理最快捷的运送”,UPS的管理者系统地培训他们的员工,使他们以尽可能高的效率从事工作。让我们以送货司机的工作为例,介绍一下他们的管理风格。

UPS的工业工程师们对每一位司机的行驶路线进行了时间研究,并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿院子、上楼梯、中间休息喝咖啡,甚至上厕所时间,将这些数据输入计算机中,从而给出每一位司机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送130件包裹的目标,司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时,他们松开安全带,按喇叭,关发动机,拉起紧急制动,把变速器推到1挡上,为送货完毕的起动离开做好准备,这一系列动作严丝合缝。然后,司机从驾驶室出溜到地面上,右臂夹着文件夹,左手拿着包裹,右手拿着车钥匙,他们看一眼包裹把地址记在脑子里,然后以每秒0.9米的速度快步跑到顾客的门前,先敲一下门以免浪费时间找门铃。送完货后,他们回到卡车上在路途中完成登录工作。

这种刻板的时间表是不是看起来有点烦琐?也许是,它真能带来高效率吗?毫无疑问!生产率专家公认,UPS是世界上效率最高的公司之一,举例来说,联邦捷运公司平均每人每天不过取送80件包裹,而UPS却是130件。在提高效率方面的不懈努力,看来对UPS的净利润产生了积极的影响。虽然这是一家未上市的公司,但人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

问题:联合邮包服务公司科学管理给你什么启示?

那么,为什么联合邮包公司能在竞争激烈的递送行业取得如此大的成功呢?

我认为,最主要原因就是他所运用的科学管理方法,而这一管理方法最直接的理论来源就是被称为科学管理之父——泰勒的“科学管理”理论。

泰勒认为,生产效率低的根本原因是有意或无意磨洋工。基于这一情况,他提出的四项管理工作的基本原则,其中包括:对工人的每个动作进行科学研究,用以替代老的凭经验的方法。而 UPS 公司“对每个送货、暂停和取货活动都建立了标准”正体现了这一原则,其中还包括要科学的挑选工人,并进行培训和教育,使其成长。而 UPS 的管理者系统地培训了自己的员工,使他们以尽可能高的效率从事工作正是基于这样一个原则。从管理措施来看,泰勒科学管理的措施主要是在工具改革、动作研究、工资制度、管理职能等方面进行科学管理。

但是,与此同时,也应该考虑到 UPS 在管理方面的一些不足之处。首先,它的不足之处表现在体制的刻板。UPS 公司无疑是一家成功的公司,但是他在对员工的个人发展和培养方面却堪称失败。机械化的操作使递送员这份本就没有多少前途可言的工作更显乏味,使员工的个性在工作中被慢慢抹杀。其次,它的职业晋升体系也不完善。一个递送员,即使他工作再努力,业绩再出色,也只能是递送员,无法晋升更高职位。显然,在很多时候金钱给予人的满足感是远远比不上职位的晋升。最后,UPS 公司在工作缺乏一定的应急变通措施,体制僵化带来直接后果就是运行不灵活。他对员工时间的精确计算在带来高效率的同时,也会产生更大的应急风险。

综上所述,没有一个公司的管理制度是完美无缺的。而成功的公司总是会将制度中不合理成分所带来的不良影响降到最低,使她所应用的制度正面效应达到最大,从而产生更大的经济效益。

1.1.2 技能知识

科学管理理论的阶段大致上是从 20 世纪初到 20 世纪 40 年代,经历了约半个世纪。“科学管理”是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡而逐渐形成的。提出这一概念的代表人物是美国的泰勒(F. W. Taylor),他于 1911 年发表了《科学管理原理》一书,这是资本主义企业管理学最早的代表性著作。

1. 泰勒的科学管理理论

泰勒(1856—1915 年)是美国古典管理学家,科学管理的主要倡导人,被尊称为“科学管理之父”。泰勒 1856 年出生于美国费城,18 岁进费城一家工厂学习制模及机工手艺,4 年后,他来到费城的米德维尔钢铁厂。泰勒发现该工厂的工作效率极其低下,企业普遍存在“磨洋工”的现象。泰勒认为,只要管理部门能适当地确定工资,提供适当的激励,便能减少怠工,克服“磨洋工”现象,但问题是如何切实为每项工作规定一个完全公正的标准,即怎样取得“合理的工作量”。当时的企业管理者不懂得用科学方法来进行管理,不懂得工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产率的影响。工人缺

少训练,没有合适的工具和正确的操作方法,这些都大大影响了生产效率。于是泰勒开始进行劳动时间和操作方法的研究,这为他以后创建科学管理奠定了坚实的基础。

此后,泰勒结合他多年从事机械生产的经验开始进行了艰苦的探索,他的探索主要反映在他的三个最有名的试验:搬运生铁的试验、铲具试验、金属切削试验。

实例:搬运生铁的试验

1898年,泰勒从伯利恒钢铁厂开始他的实验。这个工厂的原材料是由一组记日工搬运的,工人每天挣1.15美元,这在当时是标准工资,每天搬运的铁块重量有12~13吨,对工人的奖励和惩罚的方法就是找工人谈话或者开除,有时也可以选拔一些较好的工人到车间里做等级工,可得到略高的工资。后来泰勒观察研究了75名工人,从中挑出了四个,又对这四个人进行了研究,调查了他们的背景、习惯和抱负,最后挑了一个叫施密特的人,这个人非常爱财并且很小气。泰勒要求这个人按照新的要求工作,每天给他1.85美元的报酬。通过仔细地研究,使其转换各种工作因素,来观察他们对生产效率的影响。例如,有时工人弯腰搬运,有时他们又直腰搬运。后来他又观察了行走的速度,手的位置和其他的变量。泰勒通过长时间的观察试验,把劳动时间和休息时间很好地搭配起来,工人每天的工作量可以提高到47吨,同时并不会感到太疲劳。他也采用了计件工资制,工人每天搬运量达到47吨后,工资也升到3.85美元。这样施密特开始工作后,第一天很早就搬完了47.5吨,拿到了3.85美元的工资。于是其他工人也渐渐按照这种方法来搬运了,劳动生产率提高了很多。泰勒把这项实验的成功归结为四个核心点:

(1)精心挑选工人。让工人了解到这样做的好处,让他们接受新方法;

(2)对他们进行训练和帮助,使他们获得足够的技能;

(3)按科学的方法工作会节省体力;

(4)泰勒相信,即使是搬运铁块这样的工作也是一门科学,可以用科学的方法来管理。

前后发生的变化:

原来每个工人每天搬运量:12吨;

实验后每个工人每天搬运量:47.5吨;

原来每个工人每天工资:\$1.15;

实验后每个工人每天工资:\$3.85。

这些试验将他的科学管理思想理论深深地扎根在科学实验的基础上,使之成为一门真正的科学。

1901年以后,泰勒大部分时间从事写作、讲演,宣传他的科学管理,为这科学理论在美国和国外的传播做出贡献。1906年,他出任美国机械工程师学会主席,1915年3月21日于费城去世,被西方资产阶级称为“科学管理之父”。他对推动管理学发展无疑是卓有成就的,他在《科学管理原理》一书中提出的很多理论观点仍是值得推崇的,

比如:

(1)工时的科学利用。通过对工人工时消耗的研究,规定完成合理操作的标准时间,定出劳动的时间定额。

(2)实行有差别的计件工资制。所谓差别计件工资制,“对同一种工作设有两个不同的工资率。对那些用最短的时间完成工作、质量高的工人,就按一个较高的工资率计算;对那些用时长、质量差的工人,则按一个较低的工资率计算”。这种工资制度可以很好地发挥员工的积极性,有利于提高劳动生产率,使员工多劳多得,更加公平。泰勒的差别计件工资制包括三方面的内容:

①设立专门的制定定额部门。这个部门的主要任务是通过计件和工时的研究,进行科学的测量和计算,制定出一个标准制度,以确定合理的劳动定额和恰当的工资率,从而改变过去那种以估计和经验为依据的方法。

②制定差别工资率。即按照工人是否完成定额而采用不同的工资率。如果工人能够保质保量地完成定额,就按高的工资率付酬,以资鼓励;如果工人的生产没有达到定额就将全部工作量按低的工资率付给,并给以警告,如不改进,就要被解雇,例如,某项工作定额是20件,每件完成给1元,又规定该项工作完成定额工资率为125%,未完成定额率为80%,那么,如果完成定额,就可得工资为 $20 \times 1 \times 125\% = 25$ 元;如未完成定额,哪怕完成了19件,只能得到的工资为 $19 \times 1 \times 80\% = 15.2$ 元。

③工资支付的对象是工人,而不是职位和工种,也就是说每个人的工资尽可能地按他的技能和工作所付出的劳动来计算,而不是按他的职位来计算,其目的是克服工人“磨洋工”现象,同时也是为了调动工人的积极性。要对每个人在准时上班、出勤率、诚实、快捷、技能及准确程度方面做出系统和细微的记录,然后根据这些记录不断调整他的工资。

实行差别计件工资制,虽然工厂要对工人付出较高的平均日工资,但却能因此取得更高的经济效益。然而,对于工人来说,实行差别计件工资制却意味着资本家对他们剥削的加深。

(3)明确划分计划职能与作业职能。计划职能人员负责研究、计划、调查、控制以及对操作者进行指导,逐步发展到管理人员专业化。

(4)工作方法的标准化。通过研究工人的操作,选用最合适的劳动工具,集中先进的合理的操作动作,省去多余的不合理的操作动作,制定出各种工作的标准操作法,按标准操作对工人进行训练,以代替用师傅带徒弟的传统办法培训工人。

(5)能力与工作相适应。为了提高劳动生产率,必须为工作挑选“一流的工人”,科学地挑选工人,并进行培训和教育,使之成长,而在过去,则是由工人任意挑选自己的工作,并根据各自的能力进行自我培训。

(6)工人和雇主两方面必须进行一场“精神革命”。雇主和工人们之间在工作和职责上几乎是均分的,资方把自己比工人更胜任的那部分工作承揽下来,而在过去,几乎

所有的工作和大部分的职责都推到了工人们的身上。

总结科学管理理论,可以看到,泰勒认为科学管理的根本目的是谋求最高劳动生产率,最高的工作效率是雇主和雇员达到共同富裕的基础,要达到最高的工作效率,重要手段是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理。泰勒认为最佳的管理方法是任务管理法,广义地对通常所采用的最佳管理模式可以这样下定义:“在这种管理体制下,工人们将发挥最大程度的积极性,作为回报,则从他们的雇主那里取得某些特殊的刺激。”这种管理模式被称为“积极性加刺激性”的管理,或称任务管理。

尽管泰勒试图强调管理者和员工之间建立合作关系的重要性,但其冷酷无情的理性化管理思想仍存在以下缺点:

(1)片面性。仅限于生产管理,没推广到社会管理。

(2)对人的认识缺乏科学认识,仅限于金钱手段,所调动的不是工人本身的积极性和创造性,而是被动的,以事、物为中心进行管理,没考虑到人的因素。

2. 法约尔的“一般管理”思想

亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925年),古典管理理论的主要代表人之一,在管理职能和管理原则方面做出了重大的贡献,他的一般管理理论是西方古典思想的重要代表,后来成为管理过程学派的理论基础(该学派将法约尔尊奉为开山祖师),也是以后各种管理理论和管理实践的重要依据,对管理理论的发展和企业管理的历程均有着深刻的影响。因此,继泰勒的科学管理之后,一般管理被誉为管理史上的第二座丰碑。

法约尔出生于法国一个中产阶级家庭,15岁时就读于里昂一所公立中等学校,两年后经考试及格转入圣艾蒂安国立矿业学院,是同一学年里最年轻的学生。19岁毕业时他取得了矿业工程师资格。1860年他被任命为科芒特里——富香博公司的科芒特里矿井组工程师,在他漫长而成绩卓著的经营生涯中,他一直珍视这项事业。1918年他退休时的职务是公司总经理,他继续在公司里担任一名董事,直到1925年12月以84岁高龄去世为止。

1916年,法约尔在法国发表了他的代表作《工业管理和一般管理》,这是他对三十年来在事业上取得惊人成就的总结。1918—1925年,法约尔退休以后,精力不衰,仍致力于普及自己的管理理论工作。这一时期,他担负两项主要工作,第一项是创办一个管理研究中心,第二项是试图说服政府注意管理原理,发表了《国家在管理上的无能》等重要文章,并在各处尽力宣传“管理的重要性”。

法约尔的著述很多,1916年出版的《工业管理和一般管理》是其最主要的代表作,标志着一般管理理论的形成,其主要内容如下:

(1)从企业经营活动中提炼出管理活动。法约尔区别了经营和管理,认为这是两个不同的概念,管理包括在经营之中,通过对企业全部活动的分析,将管理活动从经营

职能(包括技术、商业、业务、安全和会计等五大职能)中提炼处理,成为经营的第六项职能。进一步得出了普遍意义上的管理定义,即“管理是普遍的一种单独活动,有自己的一套知识体系,由各种职能构成,管理者通过完成各种职能来实现目标的一个过程”。企业经营与管理的关系,如图 1-1 所示。

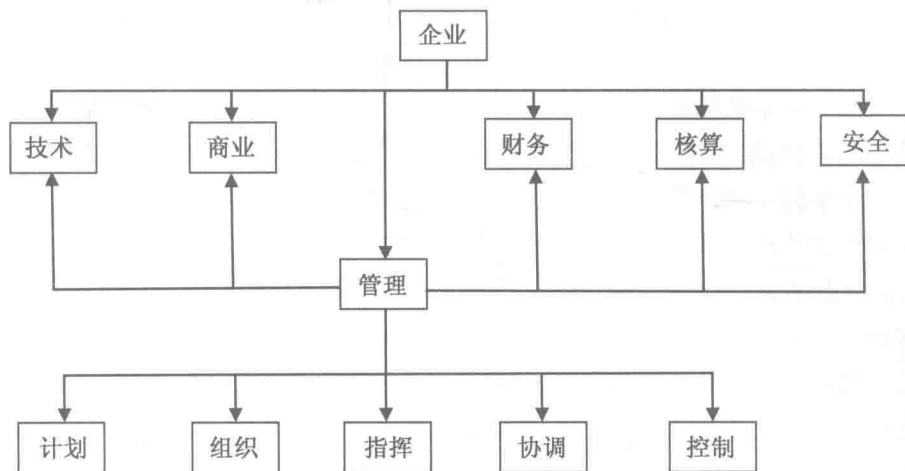


图 1-1 企业经营与管理的关系

(2)提出五大管理职能。法约尔将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制等五大管理职能,进行了相应的分析和讨论,并且提出管理的五大职能并不是企业管理者个人的责任,它同企业经营的其他五大活动一样是一种分配于领导人与整个组织成员之间的工作。他同时提出,管理必须善于预见未来。法约尔十分重视计划职能,尤其强调制定长期计划,这是他对管理思想做出的一个杰出贡献。

(3)提出 14 项管理原则(见图 1-2)。

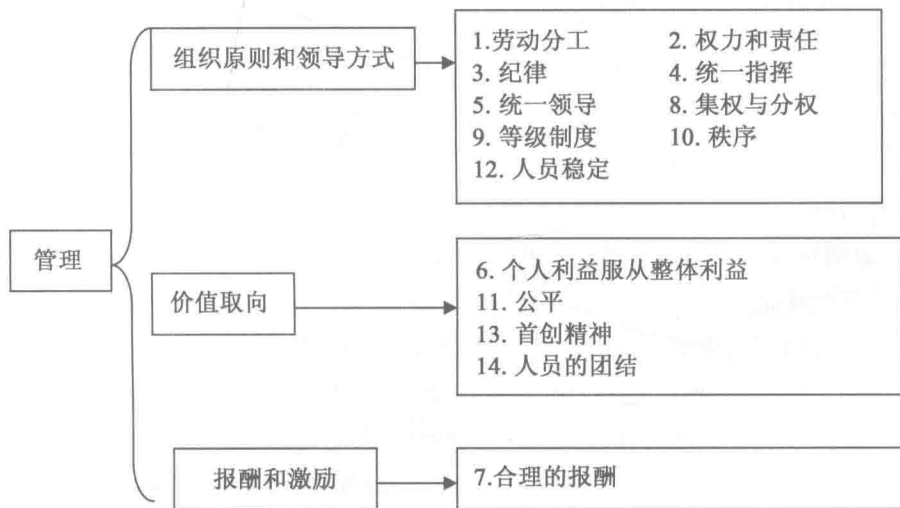


图 1-2 14 项管理原则

(4)还提出了管理人员个人素质的问题。他认为,技术能力、商业能力、财务能力和管理能力等都以几方面的素质与知识为基础:身体——健康、体力旺盛、敏捷;智力——理解和学习能力、判断力、精力充沛、头脑灵活;道德——有毅力、坚强、勇于负责、有首创精神、忠诚、有自知之明、自尊;一般文化——具有不限于从事职能工作范围的各方面知识经验,从业务实践中获得知识,这是人们从自己的行为中汲取教训的记忆。

与泰勒否认专业管理训练对培养管理人员的作用,即认为管理人才是“天生”的观点明显不同,法约尔还特别强调管理教育的重要性,他认为管理理论和原则完全可以通过学习来掌握。每一个管理者都按照他自己的方法、原则和个人的经验行事,但是谁也不曾设法使那些被人们接受的规则和经验变成普遍的管理理论。“缺少管理教育”是由于“没有管理理论”。他作为一个管理的哲理家和国务活动家,由于在本国和很多其他欧洲国家和管理思想史上所留下的影响,被尊称为“管理过程之父”。

3. 韦伯的古典组织理论

古典组织理论又叫“传统的组织理论”,主要可分为科学管理理论、行政管理理论和官僚制理论三种学派。官僚制理论以马克斯·韦伯为代表。

马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920年)是德国的政治经济学家和社会学家,他被公认为是现代社会学和公共行政学最重要的创始人之一。官僚制理论主要关心的是官僚制组织如何活动,引起它们活动的原因及其可能会对社会产生什么影响,其研究深入到组织内部结构、工作程序、运行过程等重要问题。组织效率仍然是引起关注的问题。韦伯认为,官僚制组织的优点在于它“准确、迅速、清楚、纵列观念、连续、审慎、统一、严格服从、减少冲突和物资、人力的浪费”。理想的行政组织应该具有以下主要特征:

- (1)对每个组织成员实行劳动分工,明确权利和责任;
- (2)将各种职位按权力等级加以组织,形成一个等级链;
- (3)设定一整套规章制度以约束组织成员的行为;
- (4)管理者领取固定薪水,但没有企业的财产所有权;
- (5)人员的选拔基于技术资格,平等对待所有员工;
- (6)雇佣被视为组织成员的终身职业,不能被任意不公平的解雇。

古典组织理论的特点在于把人看作是机器的附属物,强调的是等级、命令和服从,并且用一种封闭模式的观点来对待组织,忽视了人的因素和环境的作用。在古典组织理论盛行期,常见的几种组织结构为直线制、职能制、直线参谋制和直线职能参谋制。

韦伯提出了所谓理想的行政组织体系理论,其核心是组织活动要通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。他的理论是对泰勒和法约尔理论的一种补充,对后世的管理学家,尤其是组织理论学家有重大影响,因而在管理思想发展史上被人们称之为“组织理论之父”。