

21世纪高职高专规划教材·商贸类通用系列

现代企业管理

杨立峰 许 峰 主编



XIANDAI

21 世纪高职高专规划教材·商贸类通用系列

现代企业管理

主 编 许 峰 杨立峰
副主编 谢自贵 李福纯

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理/许峰, 杨立峰主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 3
21 世纪高职高专规划教材·商贸类通用系列
ISBN 978-7-300-16990-3

I. ①现… II. ①许… ②杨… III. ①企业管理-高等职业教育-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 018582 号

21 世纪高职高专规划教材·商贸类通用系列

现代企业管理

主 编 许 峰 杨立峰

副主编 谢自贵 李福纯

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010—62511242 (总编室)

010—82501766 (邮购部)

010—62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东方圣雅印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 14.25

字 数 334 000

邮政编码 100080

010—62511398 (质管部)

010—62514148 (门市部)

010—62515275 (盗版举报)

版 次 2013 年 11 月第 1 版

印 次 2013 年 11 月第 1 次印刷

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学，它的目的是研究在既有的条件下，如何通过合理地组织和配置人、财、物等因素，提高生产效率。随着我国社会主义市场经济体制的建立，现代企业管理在社会经济发展中的地位日益重要。我国现代企业的发展和建设急需大批既拥有一定的专业技术，又懂得管理学基本原理和必要的管理技能，具有决策能力、创新意识和开拓精神的复合型企业管理人才。对于企业来说，引进高水平的管理人才，提高现有管理人员的管理水平，对于增强企业的竞争力和发展能力，是企业能否在激烈的市场竞争中脱颖而出的关键。

管理学这门课的设置目的，是为管理学等相关专业的学生提供一个系统学习管理学知识的平台。开设管理学课程最根本的目的，就是让学生了解和掌握企业管理的一般原理、理论和方法，培养学生专业性的企业管理意识和企业管理思维。

管理学课程的一个突出特点在于它的实践性、应用性。因此，本课程在学习过程中应注意两个层次：一是掌握管理学的基本概念、基本原理和基本方法；二是将基本理论和方法应用于实践，运用全面的、发展的和系统的观点以及所学理论，观察分析现实的管理问题。要进行有效的管理活动，必须对影响管理过程中的各种因素及其相互之间的关系，进行总体、全面的分析研究，才能做到方法可行、决策合理。学习管理的概念、理论和方法要用系统的观点来进行指导，通过管理过程中管理职能的展开来系统研究管理活动的过程、规律、原理和方法，这是对于管理者来说比较切合实际的研究和学习的方法，而且易学、易懂、易用。

对于职业院校的学生来说，今后无论是从事何种行业，都要接触到管理工作。管理是一切组织的根本，管理工作适用于各种大小规模的组织、营利与非营利性单位、制造业以及服务性行业。因此，掌握管理的基本原理和基本知识，熟悉管理的主要职能和一般过程，掌握现代管理的科学方法和技能，可以为今后走上管理岗位奠定一个扎实的理论基础与方法。

本书作为管理学的基础课教材，从内容上看，系统地介绍管理学基础知识，在吸收国内外优秀理论成果和最新学术观点的基础上，比较全面地介绍了管理学的基本概念以及管理理论发展与演变的脉络，阐释了管理活动的基本规律、管理学一般原理以及各种管理技术的方法。与同类教材相比，本书具有以下特点：

第一，体系完整，结构简明。全书以管理过程为主要线索，用通俗易懂的语言全面系统地介绍了管理学基础理论与实践方法。

第二，内容翔实，贴近实践。本书在编写过程中力求将管理研究的成果和最新观点有机整合起来，并尽可能地将各种理论阐述详细、透彻，以帮助读者更好地加以理解，并用其指导实践。

第三,适用范围广。全书立足于系统介绍管理学的基础理论和组织管理的一般性职能,回避了行业性的具体业务管理和专业管理,不仅可供管理学专业的学生和初次接触管理工作的人士作为系统学习管理知识的教材,而且对不同行业的各级管理者同样有着积极的指导意义,可作为其丰富自身管理学知识的参考书籍。

本书由主编拟定编写大纲,分工合作完成,其中苗林编写了第1章,杨立峰编写了第2章和第4章,谢自贵编写了第3章和第7章,李福纯编写了第5章和第6章,其他由主编及参与者共同完成。在出版之际,感谢中国人民大学出版社的厚爱,还要感谢各位作者在书稿写作和修改过程中的辛勤劳动与密切配合;此外,在本书的编写过程中,王欣、谢杨、王磊、赵琳、杨艳等整理了大量的资料,在此对他们的努力表示感谢。

在书稿撰写过程中,我们参考了大量管理学方面的著作、文章、文献、互联网上的素材与案例,在此恕不一一列出,对原作者致以深深的谢意!书中的误漏之处也敬请各位同仁、专家学者批评指正。

目 录

第 1 章	管理科学发展与现代企业管理	1
1.1	管理与管理者	1
1.2	管理科学的发展	7
1.3	现代企业管理的原则与方法	16
	本章重点知识归纳	20
	思考题	21
	本章讨论案例	21
第 2 章	企业环境分析与组织结构设计	23
2.1	影响企业的环境因素	23
2.2	组织环境分析	26
2.3	组织工作与组织结构设计	29
2.4	组织结构设计方法	31
2.5	组织的整体优化	40
	本章重点知识归纳	42
	思考题	42
	本章讨论案例	42
第 3 章	企业战略管理	44
3.1	战略与企业战略管理	44
3.2	企业战略目标与战略环境分析	48
3.3	企业总体战略	53
3.4	战略实施	61
	本章重点知识归纳	65
	思考题	65
	本章讨论案例	65
第 4 章	企业人力资源管理	68
4.1	人力资源管理概述	68
4.2	人力资源开发	72
4.3	人员选聘	75
4.4	人员培训	81

4.5	绩效考评	83
4.6	职业生涯发展	87
	本章重点知识归纳	89
	思考题	89
	本章讨论案例	90
第5章	企业生产运作管理	91
5.1	生产运作管理概述	91
5.2	企业生产计划管理	93
5.3	企业生产控制管理	96
5.4	生产过程控制	98
5.5	采购管理	101
5.6	库存控制	104
5.7	MRP技术与供应链管理	105
	本章重点知识归纳	109
	思考题	109
	本章讨论案例	110
第6章	企业市场营销管理	111
6.1	市场营销概述	111
6.2	市场机会分析	112
6.3	消费者购买行为分析	114
6.4	市场营销战略分析	118
6.5	市场营销策略分析	123
6.6	营销策划	128
	本章重点知识归纳	132
	思考题	133
	本章讨论案例	133
第7章	企业领导与决策	135
7.1	领导概述	135
7.2	领导类型	139
7.3	领导授权	148
7.4	领导创新	151
7.5	领导决策	154
	本章重点知识归纳	160
	思考题	161
	本章讨论案例	161

第 8 章 管理沟通与谈判	163
8.1 管理沟通概述	163
8.2 有效管理沟通的策略	165
8.3 冲突与管理	168
8.4 激励与管理	171
8.5 谈判与管理	178
本章重点知识归纳	181
思考题	181
本章讨论案例	182
第 9 章 企业制度管理与文化建设	183
9.1 制度化建设	183
9.2 企业文化建设	185
9.3 企业规范化管理	192
本章重点知识归纳	196
思考题	196
本章讨论案例	196
第 10 章 企业变革管理与管理创新	200
10.1 领导变革与变革管理	200
10.2 知识管理	206
10.3 柔性管理	211
10.4 创建学习型组织	213
本章重点知识归纳	216
思考题	217
本章讨论案例	217
参考文献	219

第1章 管理科学发展与现代企业管理

通过本章学习，你应该能够：

1. 掌握管理的内涵、性质与职能。
2. 把握管理者的角色要求。
3. 掌握管理思想的主要发展阶段及各阶段的代表人物及其观点。
4. 学会灵活运用管理的原则与方法。
5. 认识当代管理思想的发展趋势。

管理学是研究管理活动的基本规律及其方法的科学，目的是如何通过合理地组织和配置人、财、物等因素，提高工作效率。随着现代管理技术的发展，企业的复杂化程度不断提高，更加需要我们通过提高管理水平来达成目标。因此，现代企业必须强调管理，向管理要效益。

1.1 管理与管理者

通过管理，企业能有目的、有秩序地组织生产、提高效益和从事其他社会活动。现代企业管理在于探索和遵循管理活动的客观规律，研究和运用科学的管理理论和方法，通过不断尝试进行管理创新。所以说，企业管理既是一门科学，也是一种艺术。

1.1.1 管理的内涵

管理就是“管人”和“理事”，即对一定范围的人员和事物进行安排。为完整地理解管理的含义，先介绍几种目前有代表性的对于管理的解释。

- (1) 管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。
- (2) 管理就是决策。
- (3) 管理就是发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标。
- (4) 管理就是计划、组织、控制等活动的过程。
- (5) 管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，找出最优的方法，以达到企业的目标。

以上从不同侧面、不同角度揭示了管理的内涵，或是揭示了管理某一方面的含义。本书对于管理的界定，包含着以下三重含义：

- (1) 管理是一个协调工作的过程，这个过程包括一系列参与者的职能活动。
- (2) 管理是与他人一起或通过他人的工作实现企业的目标。
- (3) 管理活动追求的两大目标是效率和效果。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能

多的产出；效果是指所从事的工作和活动有助于企业达到其目标。

1.1.2 管理的性质

本书对管理的性质有着特定的界定，即管理有自然属性和社会属性，是科学性和艺术性的统一。

一、管理的自然属性和社会属性

管理不仅具有合理组织生产，即监督和指挥生产的自然属性，而且具有维护生产关系运行的社会属性，这便是管理的二重性。

从古至今，人类社会只要存在分工协作和公共生活，就需要管理。否则，社会生产、生活、交换、分配等都会发生混乱而无法进行。一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动。例如，一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。在任何社会，管理所具有的组织生产、监督劳动和指挥生产的属性是不以人的意志为转移的，这是管理的自然属性。

管理除了要维持社会生产和生活的正常运行，还要维护社会的生产关系。这使管理又具有特殊性。从历史演变中可见，封建社会管理要维护封建地主阶级对农民阶级的统治，资本主义社会的管理除了维护社会化大生产的正常运行，还要维护资本主义的政治秩序。尽管资本主义从产生至今已经发生了很多变化，管理者在行使管理职能时，不能仅仅满足资本家及股东对股息和红利的要求，还要兼顾社会公众和消费者的利益，处理与政府的关系，遵守政府的法律法规，也就是说，资本主义管理的社会属性已经多元化。社会主义管理不仅要维持社会生活的正常运转，还要维护无产阶级和劳动人民的根本利益。

二、管理的科学性和艺术性

管理是人们经过一百多年的探索、总结、归纳、检验，从实践中抽象概括出的反映管理过程客观规律的理论和方法，因而管理具有科学性。但是管理并非是一门精确的科学，因为影响管理的因素许多是定量分析所无法解决的。管理的核心是对人的管理，人的复杂性决定了管理的复杂性。这种复杂性要求管理者除了掌握管理的原则和方法外，还要能够发挥创造性，灵活地运用管理理论解决实际问题，这体现了管理的艺术性。

管理的科学性与艺术性不是互相排斥而是互相补充的，忽视管理的科学性，只强调管理的艺术性，将会使艺术性变为随意性；反之，忽视艺术性，管理科学则成为僵死的教条。管理的科学性与艺术性二者相互关联，不可偏废，二者均来自管理实践，并在管理实践中得到统一。

1.1.3 管理的职能

管理的职能即管理的职责和功能。管理者只有在明确自己的工作任务和职责要求之后，才能运用适宜的管理方法和手段以及组织所赋予的权力，有针对性地开展管理活动，并承担相应的责任。

关于管理职能的划分有多种方法。本书按照学界比较一致的观点，认为管理的基本职能有四类，分别是计划、组织、领导和控制，如图 1—1 所示。

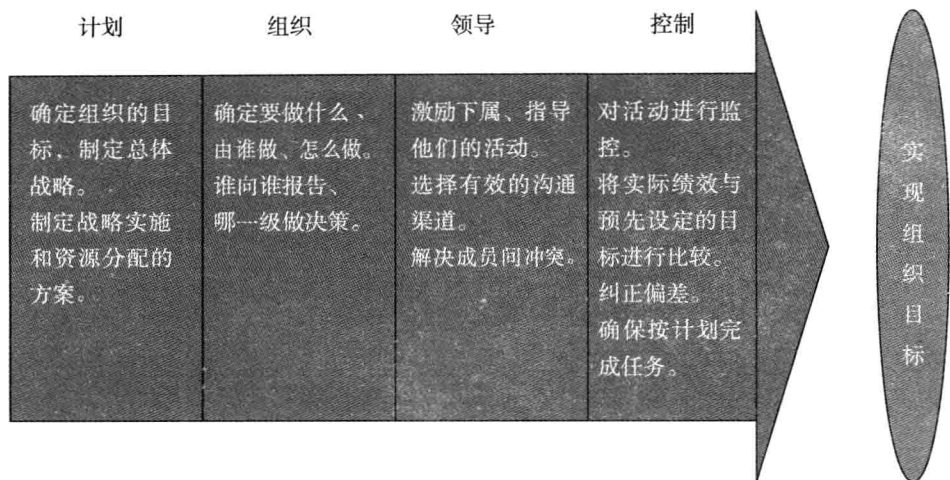


图 1—1 管理的职能

一、计划

计划是指根据组织的内外部环境，并结合自身的实际情况，制定合理的总体战略和发展目标，通过工作计划将组织战略和目标逐层展开，形成分工明确、协调有序的战略实施和资源分配方案。计划指明了组织发展的前进方向，为管理者的日常决策提供了必要的依据，为组织成员的工作绩效提供了考评标准，因而无论环境如何变化，都不应该忽视计划职能的重要性。

二、组织

组织是指在战略和目标的指导下，明确当前的工作任务并对任务进行分类与整合，通过设置一系列机构和职位来承担这些工作任务，同时，通过明确组织中的管理层级进行相应的职责和权限划分，构建起完整的组织管理体系。

三、领导

领导是指充分利用各种方法和手段对下属进行有效的激励，并为下属提供必要的指导和支持，以集中精力、实现组织预定目标的过程。有效的领导不仅需要管理者掌握丰富的沟通技巧，与下属进行充分的交流，掌握其思想和工作动态，充分挖掘新的激励点，还要求管理者营造和谐的工作氛围，为组织内部的良性竞争提供健康有序的环境。

四、控制

控制是指为确保组织目标的顺利实现，遵照一定的科学程序，对组织内部各项工作的进展情况与实际效果进行监控和评估，并在其偏离预定轨道时采取措施加以纠正的过程。控制活动可以使工作失误得以及时发现和迅速补救，有助于组织从整体上维护自身的根本利益，因此，它贯穿于管理过程的始终，是组织获得成功的重要手段和必要保障。



【案例】

某公司王总，工作态度非常严谨仔细。对公司组织的培训工作非常重视，从培训课程的内容设置、培训讲师选聘、培训酒店场地签到到培训证书印制、培训现场条幅悬挂、培

训期间餐饮下单等，事无巨细，从头抓到尾，并且经常亲自蹲点于培训教室现场。

一次，王总突然指示培训部下周举办经销商销售顾问培训班和市场经理培训班，完全脱离培训工作已经制定好的规划。培训部不得不马上开始确定培训讲师、拟制培训日程表、商谈培训教室、拟订培训通知等事项。由于时间短，实际报到人数没有达到理想要求，王总在培训报到现场，指示将两个班合并为一个班举办，以节省开销。

参训学员得知突然变更，怨声载道，全部怪罪培训部。王总竟然在众人面前大声斥责培训部负责人，为什么培训工作做得一塌糊涂。

培训结束第二天，培训部负责人打了辞职报告。

讨论：

培训部负责人为什么打辞职报告？公司管理者的角色定位是什么？

我们知道，管理的实际情况比较复杂，现实中不存在界限分明、简单纯粹的计划、组织、领导和控制的起点和终点。管理者在从事实际工作时常常会发现，管理的这四类职能常常是“你中有我”、“我中有你”，既彼此包含，又相互推动，因此，应该将管理者所履行的职能描述为一种管理过程的观点。也就是说，管理者在进行管理时始终处于一种管理过程中，一直在从事着计划、组织、领导和控制等活动。

1.1.4 管理者

管理者一般指为了保证组织业务活动有效运行和组织目标实现而从事管理活动的管理人员，他们承担管理工作，履行管理职能，是管理的主体。

一、管理者的类型

依据不同的分类标准，管理者可分为不同的类型。通常以管理者在组织中所处的层次或按管理的领域作为分类标准。

1. 按管理者的层次分类

组织中的管理者依据其所处的管理层次的高低，可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

(1) 高层管理者指对组织的管理负有全面责任的人。他们的主要职责是制定组织的目标和发展战略，掌握组织的大政方针和评价组织的绩效。在对外交往中，他们往往代表组织以“官方”的身份出现，高层管理者一般被冠以董事长、首席执行官或总裁、总经理及高校的校长、医院的院长等名衔。

(2) 中层管理者指介于高层管理者与基层管理者之间的一个或若干个层次的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者的决策和意图，督促基层管理者的工作。中层管理者一般被冠以部门或办事处主任、单位主管、系主任、事业部经理等头衔。

(3) 基层管理者是处于最底层的管理者。他们的主要职责是向作业人员布置工作任务，监督各项任务的有效完成。在制造工厂中他们可能被冠以领班；在建筑公司，他们可能被称为工头或工段长；在出版社或报社，被称为编辑室主任，他们在学校中被称为教研室主任等。

以上三个层次的管理者虽处于不同的管理层次，但行使的管理职能是相同或相似的，只是程度和重点存在一定差别而已。

2. 按管理者的领域分类

依照管理者从事管理工作的领域宽度及专业性质的标准,管理者可以划分为综合管理者与专业管理者两大类。

(1) 综合管理者是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。对于小型组织(如小企业)来说,可能只有一个综合管理者,而对于一个拥有若干分部的大型组织(如跨国公司)来说,可能会有多个综合管理者。

(2) 专业管理者是指仅承担组织管理的某一类职能的管理者。在某些企业组织中,依据管理领域性质的不同,可以将专业管理者划分为生产、营销、人事、财务以及研究开发部门的管理者。专业管理者多存在于大型组织中,并且随着组织规模的扩大和环境的复杂多变而变得越来越重要。

二、管理者的角色

“管理者的角色”一词是由美国管理学家彼得·德鲁克提出的。德鲁克认为,管理者所扮演的角色大体上分为以下三类:

(1) 管理一个组织,求得组织的生存和发展。为此,管理者首先需要确定组织存在的目的、组织要达到的目标并制定实现组织目标的途径;其次需要使组织通过各种管理活动获取最大利益;最后,管理者要保证组织“为社会服务”和为自身发展“创造顾客”。

(2) 管理管理者。由于组织工作的任务有抽象和具体之分,加之管理者的能力和精力等因素的限制,组织设计分为不同的层次,处于每个层次上的人都是组织的管理者,同时,高层次的管理者又是低层次管理者的管理者。不管哪个层次的管理者,都负有这些职责:主导和影响被管理者,使之为了组织目标的实现积极工作和努力奋斗;构建合适的组织结构;培养管理者的团体合作精神;培训下层管理者,使其管理工作的技能得到提高。

(3) 管理人和工作。这是管理者的基本职责。管理者需要认识两个趋势:一是管理的工作性质是不断变化的,因而管理的方式需要探索;二是处理好与各级各类人员之间关系的重要性已经变得越来越重要。这要求管理者要正确认识人的特性,在管理过程中,管理者要对人性有正确的认识,处理好各种人际关系。

三、管理者的基本技能

管理者究竟需要具备哪些技能,管理学家们提出了许多说法,其中以美国学者罗伯特·L·卡茨提出的观点最具代表性。他认为管理者要具备三种技能:技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。对于管理者来说,虽然不一定要成为精通某一行业、某一领域的专家,但却不能做所从事工作的门外汉,否则不能胜任管理工作。

2. 人际技能

人际技能是指处理人际关系的能力。对一个组织的管理者来说,不可避免地要处理与上级、同级和下级的关系。因此,管理者要具有说服上级、团结同级、带动下级工作的能力。同时,还要能够协调组织与外界的关系,形成人际关系网。

3. 概念技能

概念技能是指能够洞察组织及组织所处环境的复杂性,并能根据环境的变化迅速作出

对某种客观事物的发展规律的抽象概括和思维的能力。管理者在面对复杂的环境变化时，要能够认清组织的优势和劣势，准确地把握机会，迅速作出有利于组织发展的决策。因而，这种思维能力和决断能力十分重要。

以上三种技能是任何层次的管理者都要具备的。只是随着管理者的管理层次的变化而各有侧重而已。一般来说，对高层管理者的技能要求是：概念技能最高，人际技能稍次，技术技能最低；对中层管理者的技能要求是：人际技能最高，概念技能居次，技术技能最低；对基层管理者的技能要求是：技术技能最高，人际技能居次，概念技能最低。这其中，人际技能对任何层次的管理者都是至关重要的。

知识链接

如何提高自己的社会技能和管理技能

从现在做起，从我做起，培养一种积极的生活状态和信念，提高自己的社会技能和管理技能。

(1) 建立良好的行为习惯。好的习惯可以提高效率，改善人际关系，提高工作水平。具体建议有：

一是要学会微笑。微笑其实是一种很好的形象表达，是人际沟通中能掌握的最重要的一个技巧。

二是要学会真诚地赞美和积极地批评。赞美一定要发自真心，表扬的时候要具体地去表扬，尽量说明表扬的范围和原因。

三是要保持阅读和思考的习惯。思考是行动的核心，没有思考的行动一定是没有发展潜力、不会成功的行动。在培养思考力的过程中，阅读起着重大作用，阅读是一个积累素材的过程。

四是改善时间管理。时间是生命的尺度，良好的时间管理实际上延长了我们的生命。

(2) 克服不良的行为习惯。影响我们生活的不良习惯有：

一是惰性。要学会自己做决定，哪怕是已定的事情也要学着自己决定一下；从小事开始，先做一些有把握成功的事情；把激发自己热忱的事情记录下来；珍惜生命；鼓励自己，和热忱的人在一起。

二是低效率。主要是由于时间管理不好，做事缺乏安排和秩序，以及缺乏自我肯定心态造成的。克服乏味的最佳途径是寻找人生的乐趣。“生活的乐趣给我们坚持的力量。”要学会体验细节的快感。

(3) 自我调整，锻炼情绪和意志的自控能力。自我调整可以分为两个重要的过程：一个是激励过程；另一个是控制过程。激励过程包括两个方面：一个是暗示；另一个是内省。所谓暗示就是无论做什么事都要给自己积极的暗示；“内省”实际上就是不断地回顾、反思和自我评价。通过这种回顾、反思和自我评价来达到提高力量、集中注意力的目的。

1.2 管理科学的发展

在管理科学的发展过程中,产生了很多优秀的管理专家与思想,有些至今仍在指导人们的管理实践。系统学习管理思想史,有助于我们理解管理在不同历史时期的文化背景,把握管理思想及其主要流派的来龙去脉,构建综合的管理知识体系,从而为运用管理技术和方法打下坚实的理论基础。*

1.2.1 古典管理理论时期

19世纪末至20世纪20年代为古典管理理论时期。这段时期,随着生产的发展和科学技术的进步,企业的生产、资本、市场规模不断扩大,建立在经验和主观臆测基础上的传统管理远远不能适应社会化大生产的要求,也不能满足日益复杂的企业组织的需要。为适应生产力的发展要求,专门的管理阶层出现了,在美国、法国、德国及其他一些西方国家都形成了各具特色的古典管理理论,主要包括科学管理理论、管理过程理论和古典组织理论。

一、科学管理理论

科学管理理论的核心思想是指导人们用科学理性的思维来进行管理,主张用科学的管理原理和方法提高劳动生产率,并要求劳资双方紧密合作,以达到共赢的目的。泰勒是科学管理理论的代表人物,他的主要贡献在于使管理走向科学化,他提出了谋求最高生产率的科学管理四项原则,强调标准化管理和激励性工资的作业管理理论,推崇计划职能与执行职能相分离,认为雇佣双方要通过合作提高生产率,从而实现雇主的低成本和雇员高工资的双重目标。由于泰勒在科学管理领域的出色贡献,他被后人誉为“科学管理之父”。

继泰勒之后,科学管理思想拥有众多的拥护者、追随者和继承者。其中比较著名的有亨利·甘特、吉尔布雷思夫妇等。甘特制定了用于生产控制的多种图标,以他的名字命名的“甘特图”成为当时计划和控制生产的有效工具;此外,甘特很重视管理中人的因素,这对后来的人际关系理论有很大的影响。泥瓦工出生的弗兰克·B·吉尔布雷思被世人尊为“动作研究之父”,因为他认为动作研究是提高操作者工作效率的主要方法,并与夫人一道通过对工作动作的研究,提出了“动作经济原则”;此外,吉尔布雷思夫妇还开展了疲劳研究,提出了建筑业的“现场制度”,强调人的因素以及管理人员的培训与发展。

科学管理理论开启了管理学的研究大门,它所提出的一系列科学管理原理和实用工具不仅奠定了管理学的理论基础,而且在实践中发挥了巨大的作用,有力地促进了社会生产力的发展,因而成为管理思想史上的一座里程碑。

二、管理过程理论

管理过程理论又称为管理职能理论,亨利·法约尔是该理论的主要代表人物,他所提出的一般管理理论对西方管理理论的发展有重大的影响。法约尔的管理思想来源于管理实

* 本书的介绍不求面面俱到,只是为读者提供一个学习的线索。感兴趣的读者可以上网搜索或找来专门管理学发展史的书籍阅读与学习。

践，他以企业的整体活动作为研究对象，提出了带有普遍意义的管理原则和方法，其主要思想包括：一是认为管理有别于经营，管理活动只是经营活动的一部分，有自身的职能体系；二是提出管理活动的五项职能，即计划、组织、指挥、协调、控制，以后的管理学家对管理职能的研究基本以此为蓝本添补删减；三是提出了管理活动要遵循的包括劳动分工、统一指挥等管理原则。

虽然法约尔对管理思想及实践具有深远的影响，然而其理论也有不尽如人意之处，他偏重于研究组织内部的管理要素和过程，而忽视了组织的外部环境因素。

知识链接

法约尔管理思想的十四个原则

1. 劳动分工。实行劳动的专业化分工可提高雇员的工作效率，从而增加产出。
2. 权责对等。即管理者必须拥有命令下级的权力，但这种权力又必须与责任相匹配，不能责大于权或者权大于责。
3. 纪律严明。雇员必须服从和尊重组织的规定，领导者以身作则，使管理者和员工都对组织规章有明确的理解并实行公平的奖惩。
4. 统一指挥。组织中的每一个人都应该只接受一个上级的指挥，并向这个上级汇报自己的工作。
5. 统一领导。每一项具有共同目标的活动，都应当在一位管理者和一个计划的指导下进行。
6. 个人利益服从整体利益。任何雇员个人或雇员群体的利益，不能超越组织整体的利益。
7. 报酬。对雇员的劳动必须付以公平合理的报酬。
8. 集权。决策制定权是集中于管理当局还是分散给下属，这只是一个适度的问题，管理当局的任务是找到在每一种情况下最合适的集权程度。
9. 等级链。从组织的基层到高层，应建立一个关系明确的等级链系统，使信息的传递按等级链进行。不过，如果顺着这条等级链沟通会造成信息的延误，所以应允许越级报告和横向沟通，以保证重要信息的畅通无阻。
10. 秩序。无论是物品还是人员，都应该在恰当的时候处在恰当的位置上。
11. 公平。管理者应当友善和公正地对待下属。
12. 人员稳定。每个人适应自己的工作都需要一定的时间，高级雇员不要轻易流动，以免影响工作的连续性和稳定性。管理者应制定出规范的人事计划，以保证组织所需人员的供应。
13. 首创性。应鼓励员工发表意见和主动地开展工作。
14. 团结精神。强调团结精神将会促进组织内部的和谐与统一。

三、古典组织理论

与科学管理同时代的另一批管理学家也在思考管理问题，但不同的是，他们关注的是

整个组织,其中包括被冠为“社会学鼻祖”的马克斯·韦伯。这一时期的组织理论被后人称为古典组织理论。

马克斯·韦伯是一名“大百科全书式”的人物,他在社会学、政治学和哲学领域的名声甚至遮住了他在管理思想界的贡献。韦伯的理想官僚制和权力类型划分极大推进了组织理论的发展,韦伯官僚制的核心思想是通过职务或者职位取代个人或者世袭地位来管理,其提出的理想官僚制是以理性—法律权力为基础的行政管理体制,包含高层、中层和基层三个层次的组织架构。韦伯理论的创新之处在于他没有陷入官僚制效率争论之中,而把目光投向官僚制的准确性、连续性、纪律性与可靠性。韦伯强调规则、能力、知识的行政组织理论,为社会发展提供了一种高效率、合乎理性的管理体制。

概括起来,古典管理理论由于受当时的生产力发展水平、时代背景、社会条件及研究者自身局限性等方面的影响,不可避免地会存在缺陷,如多着重于生产过程、组织控制等方面的研究而对人的因素注意较少,把研究范围局限于组织内部的管理而忽视了企业发展的外部环境等。但不可否认的是,古典管理理论在管理发展史上具有无可替代的重要地位,对当今的企业管理实践和研究仍然起着非常重要的指导作用。

1.2.2 管理理论发展的过渡时期

20世纪三四十年代,爆发了规模空前的全球性经济危机和世界大战。在此期间,一方面资本家为了摆脱危机,充分利用泰勒的科学管理原理加紧对工人的剥削,使得工人的生活水平急剧下降,促使工人组织起来反抗资本家的斗争日趋激烈;另一方面,科学技术的发展以及长期经济危机的巨大破坏力,使管理者认识到单纯用古典管理理论和方法已不能有效激励和控制工人以达到提高生产率和增长利润的目的。因此,一些管理学家和心理学家开始从生理学、心理学、社会学等角度系统思考企业中有关人的问题,人际关系理论和社会系统理论应运而生。

一、人际关系理论

人际关系理论源于埃尔顿·梅奥等人的“霍桑试验”。该试验第一次把管理研究的重点从工作和实物的因素上转移到人的因素上来,通过研究得出结论:作为“社会人”,人绝不仅仅追求金钱等物质享受,同时还希望满足友情、归宿、受人尊重等社会性需求。现代社会的 management 应该从经济、社会、心理等多方面去实施,从而达到提高员工劳动生产率的目的。人际关系理论的核心思想可以归结为三个基本点:

- (1) 工人是“社会人”,而不是“经济人”。
- (2) 企业中存在着非正式组织。
- (3) 新的领导能力在于提高工人的满意度。

人际关系理论不仅对古典理论作了修正和补充,还开辟了广泛结合社会学、心理学的新的管理理论和方法,促进了行为科学的诞生和发展。在管理实践中,由人际关系理论发展出的一系列管理理念和方法,如人本管理、参与管理以及自我管理,也对现代企业的发展 and 进步产生了深远影响。但是,梅奥等人过于注重非正式组织而忽略了正式组织,过于偏重于人的感情和社会的因素而忽略了理性和经济因素对人的激励作用,因而也存在着局限性。