

商 高等学校
科教育
应用系列教材

主 编 吕实 曹海英

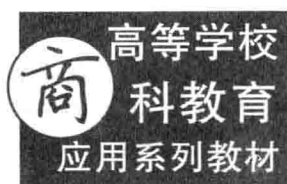
副主编 郭芳 李翠亭 赵雪红

主 审 姚旭

管 理 学 （ 第 二 版 ）



清华大学出版社



管理学（第二版）

主 编 吕实 曹海英

副主编 郭芳 李翠亭 赵雪红

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是清华大学出版社2010年3月出版的《管理学》的修订版,及时、客观、全面地体现了21世纪管理学科方面的最新知识和理论。根据高校学生特点,本书在阐述管理理论的基础上,强调理论联系实际,介绍了管理的主要思想及其演变、决策理论、计划、领导、组织结构与设计、控制、激励、沟通、文化管理、人员配备与选拔、管理的发展趋势。

本书适用于高等院校经济管理类和工程技术类专业的学生,也可作为在职工作人员的学习和参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理学/吕实,曹海英主编. --2版. --北京:清华大学出版社,2014

高等学校商科教育应用系列教材

ISBN 978-7-302-35856-5

I. ①管… II. ①吕… ②曹… 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(2014)第060939号

责任编辑:陈凌云

封面设计:常雪影

责任校对:刘 静

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62795764

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:16.5

字 数:396千字

版 次:2010年3月第1版 2014年7月第2版

印 次:2014年7月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:35.00元

产品编号:058229-01

第二版前言

改革开放三十多年以来,我国在政治、经济、社会以及科学技术等领域都有了长足的进步。无论是政府机关和事业单位,还是企业,都逐步由原有传统的粗放式管理发展到今天的现代化管理,其间经历困难重重,路途艰辛。在这段漫长的探索期,管理学这门学科也曾面对诸多的困难与困惑,加之国际和国内局面发生巨大变化,从“有序”进行到现在的“混沌时代”,终于在我党以习近平总书记为首的党中央的正确领导下,步入日臻成熟和逐步完善。同时,也使得管理学这门学科得到充分的发展,并深得整个社会的侧目。

近年来,我国十分重视高等教育的发展,国家颁布《中华人民共和国高等教育法》,同时,教育部出台了《高等学校公共管理类专业核心课程教学基本要求》,其面对的对象是经济管理类及工程技术类高等应用型人才,并规定了课程的基本内容。本书及时、客观、全面地体现了 21 世纪管理学科方面的最新知识和理论,依照高校学生特点,在明确阐述管理理论的基础上,着重强调理论联系实际,寓教于学。

本教材第一版于 2010 年 3 月由清华大学出版社出版。本次修订过程中,我们删除了第一版教材中的第 12 章和第 13 章,修改了个别章节,更新了“管理故事”、“管理案例”、“延伸阅读”,每章章末新增了“本章小结”,同时在书中穿插了大量的“讨论思考题”,以增强学生的学习热情。结合编者多年的实际教学经验和 work 阅历,我们力求使本教材尽可能完善,以飨各界读者。

本次修订工作由哈尔滨金融学院、河南经贸学院两所院校讲授“管理学”课程的专业教师联合完成。吕实、曹海英任主编,总纂定稿;郭芳、李翠亭、赵雪红任副主编。具体分工为:第 1 章、第 4 章、第 7 章、第 8 章由吕实编写;第 2 章、第 3 章、第 6 章由曹海英编写;第 5 章、第 11 章由郭芳编写;第 9 章由李翠亭编写;第 10 章由赵雪红编写。

进入 20 个世纪 80 年代以来,管理学派层出不穷,理论变化多样,众说纷纭,而且涉及的相关学科及范围都在逐年增加;加之,我们的经验不足,在编辑成书后,仍感到存在不足和瑕疵,因此,欢迎各界同人及读者予以指正。

在编写的那段岁月里,编者学习并参考了诸多国内外专家及学者的著作和资料,并加以引用和点评,其文章的出处在本书的结尾已尽量注明,在此感谢之意难以言表。本书第二版面世之时,我们再次由衷地感谢本书主审、哈尔滨金融学校姚旭教授在本书编写期间给予的鼎力支持和帮助。

编 者

2014 年 4 月

第一版前言

改革开放以来,我国经济、社会以及科学技术都有长足的进步。无论是事业单位,还是企业,都逐步由原有传统的粗放式管理发展到今天的现代式管理,其间经历困难重重,路途艰辛。在这段漫长的探索期,管理学这门学科也曾面对过众多的困难与困惑,并逐步成熟和完善。

近年来,我国十分重视高职高专教育,教育部出台了《高职高专管理课程教学基本要求》,针对培养经济管理类及工程技术高等应用型人才,规定了课程的基本内容,这正是本书恪守的准则。本书及时、客观、全面地体现了 21 世纪管理学科的最新知识和理论,依照高职高专学生的特点,在明确阐述管理理论的基础上,着重强调理论结合实际,寓教于学;并加入管理故事和具体典型案例,力争使学生感到“知之者不如好之者,好之者不如乐之者”,以提高学生和读者的学习热情。

本书包括以下两方面的基本内容:第一,理论知识,简要介绍西方和中国管理的发展历史,明确管理理论的根源,介绍管理学的基本概念和基础原理;第二,实务部分,对于高职高专人才的培养与开发,不但强调其理论知识的积累,更重要的是使其尽快成为应用型、复合型的现代人才,因而,本书在保证理论的系统性和完整性的同时,尽量重视实际应用。

管理学是一门实践性很强的学科。正如德鲁克所说:“管理是一种实践,其本质不在于‘知’而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。”如何能够使高职高专学生尽快进入角色,实践性是本书编写时一直遵循的准则。本书一方面注重提高学生管理等综合素质;另一方面增加学习认知的训练,以提升学生的各项技能和能力。只有做到理论联系实际,才能使学生在毕业后迅速与社会接轨,成为企事业单位所需要的人才。

本教材由哈尔滨金融高等专科学校、黑龙江大学、浙江工业大学三所院校讲授“管理学”的教师联合编写。吕实主编、总纂定稿,徐全民、迟到达任副主编。具体分工为:第 1 章、第 4~8 章由吕实编写;第 2、3 章由徐全民编写;第 12、13 章由迟到达编写,第 9~11 章由于丽燕、张薇、刘国岩编写。

进入 20 世纪 80 年代以来,管理学派层出不穷,理论变化多样,众说纷纭,而且涉及的相关学科及范围都在逐年增加;加之我们的经验不足,在编辑成书后,仍感到存在诸多不足,因此,欢迎读者予以指正。

在编写的那段岁月里,编者学习并参考了诸多国内外专家及学者的著作和资料,并加以引用和点评,其文章的出处在本书的结尾已尽量注明,在此感谢之意难以言表。同时,感谢哈尔滨金融高等专科学校姚旭教授在本书编写期间给予的鼎力相助。

编 者

2010 年 1 月

目录

第1章 管理的主要思想及其演变	1
1.1 古典管理理论	1
1.1.1 泰罗的科学管理理论	1
1.1.2 法约尔的组织管理理论	4
1.1.3 韦伯的行政组织理论	6
1.1.4 古典管理理论的缺点	8
1.2 行为科学理论	9
1.2.1 行为科学的由来	9
1.2.2 “行为科学”的早期理论——人际关系论	10
1.2.3 “行为科学”学派的主要理论	12
1.2.4 行为科学理论的局限性	15
1.3 现代管理理论	16
1.3.1 经验或案例学派	16
1.3.2 人际关系学派	16
1.3.3 群体行为学派	17
1.3.4 合作社会系统学派	17
1.3.5 社会技术系统学派	18
1.3.6 决策理论学派	18
1.3.7 系统理论学派	18
1.3.8 数理学派	19
1.3.9 权变管理学派	19
1.3.10 管理角色学派	20
1.3.11 经营管理学派	20
1.4 中国现代管理思想的发展	20
1.4.1 中国企业改革历程	20
1.4.2 中国现代管理思想发展趋势	23
本章小结	27
练习题	28

第2章 决策理论	31
2.1 决策概述	31
2.1.1 决策的含义	31
2.1.2 决策的类型	32
2.1.3 决策的特点	34
2.2 决策过程与影响因素	35
2.2.1 决策过程	35
2.2.2 决策的影响因素	38
2.3 决策方法	39
2.3.1 集体决策方法	39
2.3.2 有关活动方向的决策方法	40
2.3.3 有关活动方案的决策方法	43
本章小结	47
练习题	47
第3章 计划	50
3.1 计划的含义及其性质	51
3.1.1 计划的含义	51
3.1.2 计划与决策	51
3.1.3 计划的性质	52
3.1.4 计划的作用	52
3.2 计划的类型	53
3.2.1 按计划的形式分类	53
3.2.2 按计划的期限分类	55
3.2.3 按计划制订者的层次分类	56
3.2.4 按计划的对象分类	56
3.2.5 按计划的职能分类	56
3.3 计划的制订	57
3.3.1 确定目标	57
3.3.2 确定计划前提	58
3.3.3 发掘可行方案并确定备选方案	60
3.3.4 评估备选方案	60
3.3.5 选定方案	60
3.3.6 拟订派生计划	61
3.3.7 通过编制预算使计划数字化	61
3.4 现代计划方法	61
3.4.1 滚动计划法	61
3.4.2 网络计划技术	62

3.5 目标管理	63
3.5.1 目标管理产生的背景	64
3.5.2 目标管理的基本思想	64
3.5.3 目标管理的程序	65
3.5.4 目标管理的推行	66
本章小结	67
练习题	68
第4章 领导	73
4.1 领导者和管理者	73
4.1.1 领导与领导者的含义	73
4.1.2 领导与管理的区别	74
4.1.3 领导者的作用	75
4.2 领导者的影响力	76
4.2.1 职权及其影响因素	76
4.2.2 威信及其组成因素	78
4.2.3 理想的领导者与领导集体	78
4.3 有关人性的假设	82
4.3.1 经济人假设	83
4.3.2 社会人假设	83
4.3.3 自我实现人假设	84
4.3.4 复杂人假设	85
4.3.5 对人性假设理论的分析	85
4.3.6 领导特性理论	86
4.4 领导行为和情境理论	89
4.4.1 个人作风和个人行为理论	89
4.4.2 领导权变理论	90
本章小结	93
练习题	94
第5章 组织结构与设计	96
5.1 组织设计概述	96
5.1.1 组织及其分类	97
5.1.2 管理幅度、管理层次与组织结构的基本形态	100
5.1.3 影响管理幅度的因素	101
5.1.4 组织设计的任务	103
5.1.5 组织设计的原则	104
5.1.6 组织设计的程序	106
5.2 组织设计的影响因素分析	108

5.2.1	经营环境对企业组织设计的影响	108
5.2.2	经营战略对企业组织设计的影响	109
5.2.3	技术及其变化对企业组织设计的影响	111
5.2.4	企业发展阶段对企业组织设计的影响	111
5.2.5	规模对企业组织设计的影响	113
5.3	部门设计	114
5.3.1	部门的含义	114
5.3.2	常见的部门设计方法	114
5.3.3	常用的组织结构	119
5.4	集权与分权	127
5.4.1	组织中职权及其分布	127
5.4.2	影响集权与分权程度的主要因素	127
5.4.3	过分集权的弊端	128
5.4.4	分权的标志	128
5.4.5	分权的实现途径	129
5.4.6	授权理论与授权艺术	129
5.5	组织力量整合	131
5.5.1	非正式组织	131
5.5.2	直线与参谋	133
5.6	企业组织结构变化的趋势	134
5.6.1	重心两极化	134
5.6.2	外形扁平化	135
5.6.3	运作柔性化	135
5.6.4	团队组织	135
5.6.5	整体形态创新	135
	本章小结	136
	练习题	136

第6章 控制 138

6.1	控制概述	138
6.1.1	控制的含义与功能	138
6.1.2	控制的结构	139
6.1.3	控制的类型	140
6.1.4	控制的原理	141
6.2	控制过程	143
6.2.1	制定控制标准	143
6.2.2	衡量工作成效,发现偏差	144
6.2.3	分析原因,纠正偏差	145
6.3	控制的内容和方法	146

6.3.1 财务控制·····	146
6.3.2 生产和库存控制·····	148
6.3.3 质量控制·····	148
本章小结·····	148
练习题·····	149
第7章 激励 ·····	152
7.1 激励的含义、方法和原则·····	152
7.1.1 激励的含义·····	152
7.1.2 激励的原理·····	153
7.1.3 激励的类型·····	153
7.1.4 精神激励的方法·····	153
7.1.5 激励的原则·····	155
7.2 激励理论·····	156
7.2.1 需要层次论·····	156
7.2.2 双因素理论·····	157
7.2.3 期望理论·····	159
7.2.4 公平理论·····	160
7.2.5 强化理论·····	163
本章小结·····	164
练习题·····	164
第8章 沟通 ·····	168
8.1 沟通概述·····	168
8.1.1 沟通的含义·····	169
8.1.2 沟通的过程·····	170
8.1.3 沟通的作用·····	171
8.2 个人行为因素和沟通方式·····	172
8.2.1 个人行为因素·····	172
8.2.2 沟通方式·····	173
8.3 组织沟通的类型·····	174
8.3.1 正式沟通·····	174
8.3.2 非正式沟通·····	176
8.4 组织沟通的障碍及其改善方法·····	177
8.4.1 沟通的障碍·····	178
8.4.2 沟通的改善·····	179
8.5 沟通的原则与方法·····	181
8.5.1 沟通的原则·····	181
8.5.2 沟通的方法·····	182

本章小结.....	184
练习题.....	184
第9章 文化管理	188
9.1 文化与管理	188
9.1.1 文化的含义.....	189
9.1.2 组织文化.....	189
9.1.3 组织文化对管理的影响.....	193
9.2 跨文化管理概论	193
9.2.1 跨文化管理的起源及含义.....	193
9.2.2 文化冲击与文化适应研究.....	194
9.3 跨国公司的文化管理	195
9.3.1 跨国公司人力资源.....	195
9.3.2 当前跨国公司全球化人力资源配置的主要趋势与特点.....	196
9.3.3 在华跨国公司的文化管理.....	198
9.3.4 在华外国公司招聘录用的活动.....	203
本章小结.....	204
练习题.....	204
第10章 人员配备与选拔	207
10.1 人员配备概述.....	207
10.1.1 人员配备的任务.....	207
10.1.2 人员配备的工作内容和程序.....	208
10.1.3 人员配备的原则.....	209
10.2 员工招聘与培训.....	210
10.2.1 员工招聘.....	210
10.2.2 员工培训.....	214
10.3 管理人员的选任、考评与培训	216
10.3.1 管理人员选聘的标准.....	216
10.3.2 获取候选对象能力信息的方法.....	217
10.3.3 管理人员的选任.....	219
10.3.4 管理人员的考评.....	222
10.3.5 管理人员的培训.....	226
10.4 人才的选拔与使用.....	228
10.4.1 人才的含义与类别.....	228
10.4.2 人才的选拔原则与方法.....	229
10.4.3 人才的使用.....	232
本章小结.....	232
练习题.....	233

第 11 章 管理的发展趋势	236
11.1 现代管理的总体发展趋势	236
11.1.1 管理思想的革新	236
11.1.2 组织形式的变革	236
11.1.3 管理方法和管理手段的完善	237
11.1.4 管理实践的多样化	237
11.2 现代管理理论的最新思潮	237
11.1.1 知识管理	237
11.1.2 学习型组织	238
11.1.3 公司再造	239
11.2.4 虚拟组织	242
11.1.5 体验经济理论	243
11.1.6 模糊经营理论	245
11.1.7 商业生态系统理论	245
11.1.8 企业整体策略理论	247
本章小结	247
练习题	247
参考文献	250

管理的主要思想及其演变

【学习目标】

1. 掌握泰罗的科学管理理论。
2. 掌握法约尔的组织管理理论。
3. 了解韦伯的行政组织理论。
4. 理解梅奥人际关系论的主要观点。
5. 掌握马斯洛的需要层次理论。
6. 了解现代管理理论。
7. 了解中国企业改革历程。
8. 了解中国现代管理思想的发展趋势。

1.1 古典管理理论

1.1.1 泰罗的科学管理理论

1. 泰罗制的产生

早期管理思想实际上是管理理论的萌芽。管理理论比较系统的建立是在 19 世纪末 20 世纪初。这个阶段所形成的管理理论称为“古典管理理论”或“科学管理理论”。

随着生产的发展和科学技术的进步,自由竞争的资本主义也逐步走向垄断资本主义。企业规模不断扩大,市场也在迅速扩展,从一个地区扩展到整个国家,从国内扩展到国外。比如当时的英国,就自称是“日不落”国家,因为几乎在世界各大洲都有它的殖民地,这些殖民地就成了英国企业攫取原料、倾销商品的市场。随着竞争范围的扩大和竞争对手的增多,单凭经验进行生产和管理已经不能适应这种激烈争夺的局面了。这就迫切需要改进企业管理,以增强企业的竞争能力。

在早期管理阶段,资本的所有者也就是管理者。到了 19 世纪末期,由于生产技术日益复杂,生产规模发展和资本的日益扩大,企业的管理职能便逐渐与资本所有权相分离,管理职能则由资本家委托给以经理为首的由各方面管理人员所组成的专门管理机构承担。从此,出现了专门的管理阶层。同时,已有人专门对管理工作进行研究,并产生了称为“科学管理”的理论。

“科学管理”理论的创始人是美国的弗雷德里克·泰罗(见图 1-1)。泰罗 22 岁到米德维尔钢铁公司当学徒,在技术水平、管理能力上得到过锻炼,后来被资本家提拔为工头、中层管理人员和总工程师。泰罗的经历使他对生产现场很熟悉,对生产基层很了解。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。但是,当时守旧的势力很大,工人是自己决定制造方法,工厂主是自己决定管理方法,各人所掌握的技艺和积累的经验对别人都严守秘密。虽然处在这样僵化和守旧的环境中,泰罗还是利用自己取得的地位,开始了管理方面的革新活动。



图 1-1 弗雷德里克·泰罗
(1856—1915)

(1) 科学管理理论的主要观点

泰罗的科学管理理论主要包括以下几个方面的观点。

① 科学管理的根本目的是谋求最高工作效率。泰罗认为,最高的工作效率是工厂主和工人共同达到富裕的基础。它能使较高的工资与较低的劳动成本统一起来,从而使工厂主得到较多的利润,使工人得到较高的工资。这样,便可以提高他们扩大再生产的兴趣,促进生产的发展。所以,提高劳动生产率是泰罗创立科学管理理论的基本出发点,是泰罗确定科学管理的原理、方法的基础。

② 达到最高工作效率的重要手段,是用科学的管理方法代替旧的经验管理。泰罗认为管理是一门科学。在管理实践中,建立各种明确的规定、条例、标准,使一切科学化、制度化,是提高管理效能的关键。

③ 实施科学管理的核心问题,是要求管理人员和工人双方在精神和思想上来一个彻底变革。1912 年,他在美国众议院特别委员会所作的证词中强调指出:科学管理是一场重大的精神变革。他要求工厂的工人树立对工作、对同伙、对雇主负责任的观念;同时,也要求管理人员——领工、监工、企业主、董事会改变对同事、对工人以及对一切日常问题的态度,增强责任观念。通过这种重大的精神变革,可使管理人员和工人双方都把注意力从盈利的分配转到增加盈利数量上来。当他们用友好合作和互相帮助代替对抗和斗争时,他们就能够生产出比过去更加多的盈利,从而使工人的工资大大增加,使企业主的利润也大大增加。这样,双方之间便没有必要再为盈利的分配而争吵了。

(2) 泰罗提出的管理制度

① 对工人提出科学的操作方法,以便合理利用工时,提高工效。具体做法是从执行同一种工作的工人中,挑选出一个身体最强壮、技术最熟练的,把他的工作过程分解为许多个动作,在其紧张劳动时,用秒表测量并记录完成每一个动作所消耗的时间,然后按照经济合理的原则加以分析研究,对其中合理的部分加以肯定,不合理的部分进行改进或省略,从而制定出标准的操作方法,并规定出完成每一个标准动作的标准时间,制定出劳动时间定额。

② 在工资制度上实行差别计件制。按照作业标准和时间定额,规定不同的工资率。对完成和超额完成工作定额的工人,以较高的工资率计件支付工资;对完不成定额的工人,则按较低的工资率支付工资。

③ 对工人进行科学的选择、培训和提高。泰罗曾经对经过科学选择的工人用上述的科学作业方法进行训练,使他们按照作业标准工作,以改变过去凭个人经验选择作业方法及靠

师傅带徒弟的办法培养工人的落后做法。这样改进后,生产效率大为提高。例如,在搬运生铁的劳动试验中,经过选择和训练的工人,每人每天的搬运量从 12.5 吨提高到 47.5 吨。

④ 制定科学的工艺规程,并用文件形式固定下来以利推广。泰罗用了十年以上时间进行金属切削试验,制定出了切削用量规范,使工人选用机床转数和走刀量都有了科学标准。

⑤ 使管理和劳动分离,把管理工作称为计划职能,工人的劳动称为执行职能。泰罗指出,在旧的管理中,所有的计划都是由工人凭个人经验制定的,实行新的管理制度后,就必须由管理部门按照科学规律来制订计划。他认为,即使有的工人很熟悉生产情况,也能掌握科学的计划方法,但要他在同一时间既在现场做工又在办公桌上工作是不可能的。在绝大多数情况下,需要一部分人先作出计划,由另一部分人去执行。因此,他主张把计划职能从工人的工作内容中分离出来,由专业的计划部门去做。计划部门的任务是,规定标准的操作方法和操作规程,制定定额,下达书面计划,监督、控制计划执行。从事计划职能的人员称为管理者,负责执行计划职能的人称为劳动者。

管理者和劳动者在工作中必须互相呼应、密切合作,以保证工作按照科学的设计程序进行。

以上这些改革,形成了科学管理理论的基本组成部分。这些现在看来似乎非常平常的早已为人们所熟悉的常识,在当时却是重大的变革。实践证明,这种改革收到了很好的效果,生产效率得到了普遍提高,出现了高效率、低成本、高工资、高利润的新局面。

1903 年,泰罗开始把自己的实践经验和研究成果上升到理论高度,著书立说。他的代表作是 1911 年出版的《科学管理原理》。

2. 其他管理学家对泰罗制的贡献

与泰罗同时代的对管理改革作出过贡献的还有亨利·甘特、弗兰克·吉尔布雷斯夫妇、福特、亨利·法约尔等。

甘特(Henry L. Gantt, 1861—1919)曾是泰罗的同事,后来独立开业,从事企业管理技术咨询工作。他的重要贡献之一是设计了一种用线条表示的计划图表,称甘特图。这种图现在常用于编制进度计划。甘特还提出了“计件奖励工资制”,即除了支付日工资外,超额完成定额部分,再计件给予奖金;完不成定额的,只能拿到日工资。这种制度比泰罗的“差别计件制”好,可使工人感到收入有保证,从而激发劳动积极性。这个事实第一次说明,工资收入有保证也是一种工作动力。甘特的代表作是 1916 年出版的《工业的领导》和 1919 年出版的《工作组织》。

机械师弗兰克·吉尔布雷斯(Frank Gilbreth, 1868—1924)和他的妻子、心理学者莉莲·吉尔布雷斯(Lillian Gilbreth, 1878—1972)两人以进行“动作研究”而著称。他们开始是在建筑行业分析研究用哪种姿势砌砖省力、舒适、效率高。经过试验,制定出了一套砌砖的标准作业方法,可使每人每日砌砖量增加两倍。他们还在其他行业进行过动作研究,并把工人劳动时手和臂的活动分解成了十七项基本动作。他们的研究方法是,在工人的手臂上绑上小灯泡,将工人劳动时的动作拍摄成带有时间指针的图组,然后对照片片与其他人一起分析哪些动作是合理的、应该保留的,哪些动作是多余的、可以省掉的,哪些动作需要加快速度,哪些动作应该改变次序,然后定出标准的操作程序。吉尔布雷斯夫妇的动作研究比泰罗的研究更为细致和广泛。他们的研究成果反映在 1911 年出版的《动作研究》一书中。

美国的福特(Henry Ford, 1863—1947)在泰罗的单工序动作研究的基础上,为了提高

企业的竞争能力,进而对如何提高整个生产过程的生产效率进行了研究。他充分考虑了大量生产的优点,规定了各个工序的标准时间,使整个生产过程在时间上协调起来,创造了第一条流水生产线——汽车流水生产线,从而提高了整个企业的生产效率,并使成本明显降低。福特为了利于企业向大量生产发展,进行了多方面的标准化工作,包括:

- 产品系列化——减少产品类型,以便实行大量生产;
- 零件规格化——以利提高零件的互换性;
- 工厂专业化——不同的零件分别由专门的工厂或车间制造;
- 机器及工具专用化——以提高工作效率,并为自动化打下基础;
- 作业专门化——使各工种的工人反复地进行同一种简单的作业。

泰罗及其他同期先行者的理论和实践构成了泰罗制。可以看出,泰罗制着重解决的是用科学的方法提高生产现场的生产效率问题。所以,人们称以泰罗为代表的这些学者所形成的学派为科学管理学派。

1.1.2 法约尔的组织管理理论

泰罗制在科学管理中的局限性,主要是由法国的亨利·法约尔(见图 1-2)加以补充的。德国的马克斯·韦伯(Max Weber,1864—1920)等人也为此作出过重要贡献。他们的工作奠定了古典组织理论的基础。

继泰罗制之后所形成的组织理论,所研究的中心问题是组织结构和原则的合理化,管理人员职责分工的合理化。

法国的亨利·法约尔和泰罗虽是同时代人,但个人经历不同。法约尔曾在较长时间内担任法国一个大煤矿公司的领导工作和总经理职务,积累了管理大企业的经验。与此同时,他还在法国军事大学任过管理教授,对社会上其他行业的管理进行过广泛的调查。在他退休后,还创办了管理研究所。法约尔的经历决定了他的管理思想要比泰罗开阔。他的管理理论发表在 1916 年法国工业协会的刊物上。1925 年出版的《一般管理与工业管理》一书是他的代表作。

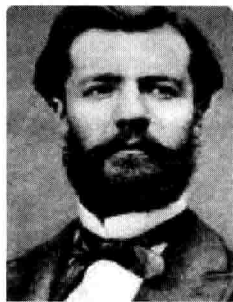


图 1-2 亨利·法约尔(Henri Fayol,1841—1925)

1. 管理职能

法约尔认为,要经营好一个企业,不仅要改善生产现场的管理,而且应当注意改善有关企业经营的六个方面的职能。

- (1) 技术职能,即设计制造。
- (2) 经营职能,即进行采购、营销和交换。
- (3) 财务职能,即确定资金来源及使用计划。
- (4) 安全职能,即保证员工劳动安全及设备使用安全。
- (5) 会计职能,即编制财产目录,进行成本统计。
- (6) 管理职能,包括计划、组织、指挥、协调、控制五项。

① 计划。管理人员要尽可能准确预测企业未来的各种事态,确定企业的目标和完成目标的步骤,既要有长远的指导计划,也要有短期的行动计划。

② 组织。组织即确定执行工作任务和管理职能的机构,由管理机构进一步确定完成任

务所必需的机器、物资和人员。

③ 指挥。指挥即对下属的活动给以指导,使企业的各项活动互相协调配合。管理人员要树立良好的榜样,全面了解企业职工的情况及职工与企业签订合同的情况。管理人员应与下属人员经常交往并进行考核,对不称职者应立即解雇。对组织结构也应经常加以审议,依据管理的需要随时进行调整和改组。

④ 协调。协调企业各部门及各个员工的活动,指导他们走向一个共同的目标。

⑤ 控制。确保实际工作与规定的计划、标准相符合。

2. 管理原则

法约尔还提出了管理人员解决问题时应遵循的十四条原则。

(1) 分工。劳动专业化是各个机构和组织前进和发展的必要手段。由于减少了每个工人所需掌握的工作项目,故可以提高生产效率。劳动的专业化,使实行大规模生产和降低成本有了可能。同时,每个工人工作范围的缩小,也可使工人的培训费用大为减少。

(2) 权力与责任。法约尔认为,权力即“下达命令的权力和强迫别人服从的力量”。权力可区分为管理人员的职务权力和个人权力。职务权力是由职位产生的;个人权力是指由担任职务者的个性、经验、道德品质以及能使下属努力工作的其他个人特性而产生的权力。个人权力是职务权力不可缺少的条件。他特别强调权力与责任的统一。有责任必须有权力,有权力就必然产生责任。

(3) 纪律。法约尔认为,纪律的实质是遵守公司各方达成的协议。要维护纪律就应做到:①对协议进行详细说明,使协议明确而公正;②各级领导要称职;③在纪律遭到破坏时,要采取惩罚措施,但制裁要公正。

(4) 统一命令。一个员工在任何活动中只应接受一位上级的命令。违背这个原则,就会使权力和纪律遭到严重的破坏。

(5) 统一领导。为达到同一目的而进行的各种活动,应由一位首脑根据一项计划开展,这是统一行动、协调配合、集中力量的重要条件。

(6) 员工个人要服从整体。法约尔认为,整体利益大于个人利益的总和。一个组织谋求实现总目标比实现个人目标更为重要。协调这两方面利益的关键是领导阶层要有坚定性和做出良好的榜样。协调要尽可能公正,并经常进行监督。

(7) 人员的报酬要公平。报酬必须公平合理,尽可能使职工和公司双方满意。对贡献大、活动方向正确的职工要给予奖赏。

(8) 集权。集权就是降低下级的作用。集权的程度应视管理人员的个性、道德品质、下级人员的可靠性以及企业的规模、条件等情况而定。

(9) 等级链。即从最上级到最下级各层权力联成的等级结构。它是一条权力线,用以贯彻执行统一的命令和保证信息传递的秩序。

(10) 秩序。秩序即人和物必须各尽其能。管理人员首先要了解每一工作岗位的性质和内容,使每个工作岗位都有称职的职工,每个职工都有适合的岗位。同时还要有条不紊地精心安排物资、设备的合适位置。

(11) 平等。即以亲切、友好、公正的态度严格执行规章制度。雇员们受到平等的对待后,会以忠诚和献身的精神去完成他们的任务。

(12) 人员保持稳定。生意兴隆的公司通常都有一批稳定的管理人员。因此,最高层管