

普通高等教育园林景观类『十二五』规划教材

园林经济管理

LANDSCAPE ECONOMIC
MANAGEMENT

杨立峰 主编

GLENCOE GOLF COURSE

EVERGREEN ISLAND (TRAILS, OVERLOOKS, PLANTINGS)

RESEARCH & PRODUCTION
LATH HOUSE

HOME LANDSCAPE CENTER

DEMONSTRATION VEGETABLE GARDEN

NURSERY



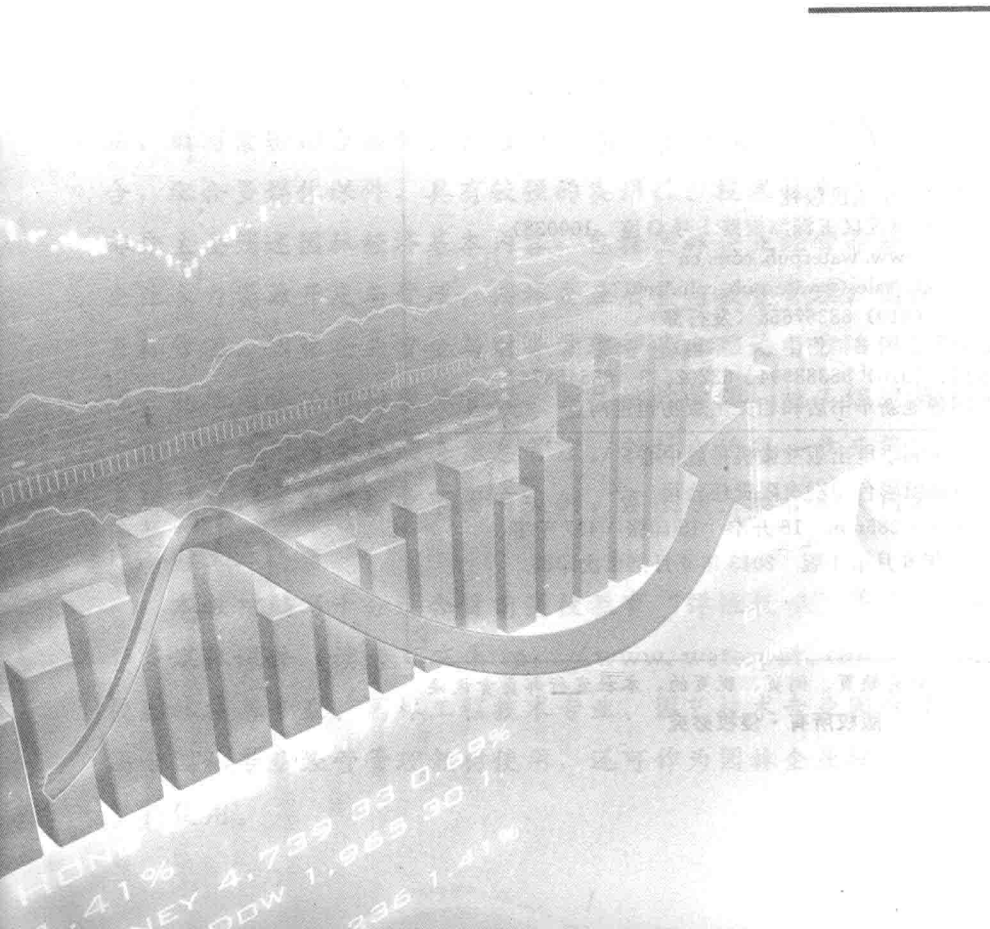
中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

PUMPIN

园林经济管理

普通高等教育园林景观类『十二五』规划教材

杨立峰 主编



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

园林经济管理是培养毕业生从事园林行业企业管理的重要专业课程,重点讲授基本园林经济管理理论和具体管理方法,与实际案例相结合,弥补了很多教材晦涩难懂的缺憾。本教材围绕两部分重点内容进行编写,第一部分为基本管理理论与管理思想,共分六个章节,重点介绍管理学科的新进展与新成果;第二部分为园林行业的管理,分为七个章节,具体分析目前园林行业内管理的各种现象成因及解决方法。

本教材附带多媒体课件,读者可在 <http://www.waterpub.com.cn/softdown> 下载。

本教材适合作为高等院校园林技术专业、园林工程技术专业、园艺技术专业园林经营管理教材,也可作为高职高专园林专业经营管理教材,还可作为园林企业技术人员和管理人员的培训教材及参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

园林经济管理 / 杨立峰主编. — 北京: 中国水利水电出版社, 2013. 6

普通高等教育园林景观类“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5170-0929-0

I. ①园… II. ①杨… III. ①园林—经济管理—高等学校—教材 IV. ①TU986. 3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第120188号

书 名	普通高等教育园林景观类“十二五”规划教材 园林经济管理
作 者	杨立峰 主编
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 68367658 (发行部)
经 售	北京科水图书销售中心(零售) 电话: (010) 88383994、63202643、68545874 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京嘉恒彩色印刷有限责任公司
规 格	210mm×285mm 16开本 15印张 497千字
版 次	2013年6月第1版 2013年6月第1次印刷
印 数	0001—3000册
定 价	42.00 元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社发行部负责调换

版权所有·侵权必究

• 前言

Preface

进入 21 世纪以来,我国园林企业得到迅速发展。据统计,目前我国花木栽培面积占世界总面积的 1/3 以上。截至 2011 年底,全国有花木市场 3178 个,花木企业 66487 家,其中大中型企业 12641 家,花农 165 万户,从业人员 467 万人左右。全国重点花木产区已经基本形成,品种结构进一步优化。特别是随着我国城市化进程的加速,对园林的需求逐渐呈现出快速增长的趋势,因此创立园林企业和进入园林市场的门槛大大降低。因为从政策上讲创办园林类企业尤其是中小型园林类企业在市场管制、技术含量和资金投入方面均没有很严格的限制,大量的资金与企业涌入园林行业,而且我国园林行业的科技含量及管理人员素质普遍不高,管理尚处于“经验型管理模式”阶段,大部分人都是通过实践活动学习管理,这就不可避免地造成人工和材料的资源浪费,从而导致创立企业容易,维持企业生存、使园林企业发展的难度逐渐加大,行业内的竞争也趋向恶化。因此,园林类企业更应重视把握市场的脉搏,实施科学的管理,发展壮大自己。鉴于此,我们总结多年从事园林生产经营管理的经验与经典管理理论与寓言故事、精典案例相结合,编写出版本教材,试图通过本教材把先进的管理理论和前人的管理经验与教训做一总结并提供给读者学习和借鉴,希望能够对提高园林行业的管理水平有所帮助。

本教材在内容上深入浅出,简明扼要地阐明了园林行业基本管理理论、原理和主要方法,编写紧密结合园林生产管理实际,重点突出现代管理理论的应用,并与实训项目相结合,配合多媒体课件,具有较强的实用性、技术性和可模仿性。本教材由两部分组成:第一部分主要阐述园林经济基本内容,包括园林企业经营等基本理论,园林政策法规概述,园林企业人力资源开发与管理,园林企业质量与数量管理,园林企业成本管理与控制,园林企业目标管理,园林企业资金与财务管理等基本理论与方法;第二部分着重阐述园林企业生产管理,包括园林工程招投标管理,园林设计管理,施工组织与管理,景区经营管理,花木经营管理,以及园林企业经济信息管理。教材中的每一章开篇均提出学习要点,每章之后配有思考练习题,并在部分章节附有案例,方便学生结合相关内容学习,更好地联系实际掌握所学内容的重点。

本教材编写十分适合目前高校教育“弹性教学”的要求,课程设置齐全,配有电子教案和多媒体课件(读者可在 <http://www.waterpub.com.cn/softdown> 下载),可作为高等院校园林技术专业、园林工程技术专业、园艺技术专业园林经营管理教材使用,也可作为高职高专园林专业经营管理教材使用,还可作为园林企业技术人员和管理人员的培训教材及参考资料使用。

本教材由河南科技学院杨立峰主编，同时参加编写的还有河南科技学院园林经济管理课程组王保全、周建、郝峰鸽等三位老师。本书编写出版过程中得到河南科技学院园艺园林学院领导和中国水利水电出版社领导的关心和支持，在此表示感谢。

限于编者水平有限，再加上编写时间仓促，书中难免有不当之处，敬请读者指正。

编 者

2013 年 3 月

• 目录

Contents

前言

第1章 园林经济管理概述	1
1.1 园林经济管理寓言故事	1
1.2 园林经济管理理论的形成与发展	2
1.3 园林经济管理的概念、性质与特征	13
1.4 园林经济管理体制	18
1.5 园林市场运行现状与管理	20
1.6 园林经济管理的现状与发展趋势	22
1.7 园林企业现代化管理	25
本章小结	27
思考练习题	27
第2章 园林政策与法规	28
2.1 政策与法规管理寓言故事	28
2.2 园林政策法规的作用	29
2.3 园林政策	31
2.4 园林法规	33
2.5 政策与法规的关系	34
2.6 园林政策法规体系	35
2.7 园林行业标准化	39
本章小结	42
思考练习题	42
第3章 园林企业人力资源开发与管理	43
3.1 人力资源开发与管理故事	43
3.2 园林企业人力资源开发的意义	45
3.3 园林企业人力资源规划	48
3.4 园林企业人力资源吸收	51
3.5 园林企业人力资源开发与管理	54
3.6 园林企业员工培训与发展	60
本章小结	62
思考练习题	62
第4章 园林企业质量与数量管理	64
4.1 质量管理的寓言故事	64
4.2 园林企业质量管理与控制	66
4.3 园林企业数量管理	72

4.4 园林企业管理组织	73
本章小结	75
思考练习题	75
第5章 园林企业成本管理与控制	76
5.1 成本管理寓言故事	76
5.2 园林企业成本费用管理概述	78
5.3 园林企业成本费用控制	78
5.4 成本的分析和考核	81
本章小结	88
思考练习题	88
第6章 园林企业目标管理	89
6.1 园林企业目标管理中的寓言故事	89
6.2 园林企业目标管理的基本原理	91
6.3 园林企业目标管理的程序与内容	94
6.4 园林企业目标管理成果评价与考核	96
本章小结	101
思考练习题	101
第7章 园林企业资产与财务管理	102
7.1 资产与财务管理寓言故事	102
7.2 经营	105
7.3 资产管理	107
7.4 设备管理	111
7.5 活物管理	113
7.6 基础设施管理	114
7.7 资金与财务管理	114
本章小结	119
思考练习题	119
第8章 园林工程招投标管理	120
8.1 招投标寓言故事	120
8.2 园林建设项目的可行性研究	125
8.3 园林工程招投标管理	127
8.4 园林项目合同管理	137
本章小结	144
思考练习题	144
第9章 园林设计管理	146
9.1 设计管理故事	146
9.2 设计管理概述	147
9.3 园林设计师管理	150
9.4 园林设计内部管理	155
9.5 园林设计过程管理	156
9.6 园林设计的创新与管理	160
本章小结	163
思考练习题	163

第 10 章 园林施工组织与管理	164
10.1 管理小故事	164
10.2 园林工程施工管理的概述	166
10.3 园林工程施工组织与设计	170
10.4 园林施工质量、成本与进度管理	173
10.5 园林工程施工安全控制与管理	178
10.6 园林工程施工现场管理	179
10.7 园林工程竣工验收与养护期管理	180
本章小结	184
思考练习题	185
第 11 章 景区经营管理	186
11.1 景区管理寓言故事	186
11.2 景区的管理特点和要求	187
11.3 景区管理的主要内容	190
11.4 景区资源开发利用	197
本章小结	203
思考练习题	203
第 12 章 花木经营管理	204
12.1 花木经营管理寓言故事	204
12.2 花木经营管理	205
12.3 花木的生产管理	207
12.4 花木产品销售管理	212
本章小结	216
思考练习题	216
第 13 章 园林经济信息管理	217
13.1 经济信息管理故事	217
13.2 园林经济信息的概念与特点	218
13.3 园林经济信息的特性与内容	223
13.4 园林管理信息的开发与管理信息系统	225
本章小结	228
思考练习题	228
参考文献	229

第1章 园林经济管理概述

本章学习要点

- 了解经济管理理论的产生与发展历程，熟悉现代企业管理理论，理解园林经济管理的概念、性质与特征。
- 掌握经济管理的特点、对象、任务和园林经济管理的特点。
- 了解园林经济管理学研究任务、对象和主要内容，熟练掌握园林经济管理的职能和任务及研究方法，为从事园林经济管理奠定理论基础。

中国目前处在一个工业化与后工业化过程过渡时期。随着后工业化社会进程的推进，都市化进程不断加快，城市人口急速膨胀、居民的基本生存环境受到严重威胁；户外休闲空间极度缺乏，都市居民的身心再生过程不能满足；同时服务行业逐渐过渡为第一产业。而作为第三产业的园林行业，在自然资源有限，生物多样性保护迫在眉睫，整体自然生态系统十分脆弱的情况下，如何承担起扩大城市绿地面积来改善和维护环境，满足都市居民生存对环境质量的需要，已经成为当今园林行业的首要问题，也给中国的园林行业提出了严峻的挑战，同时也给园林行业一次难得的发展机会。因此将现代先进的管理学理论与经验引入园林管理也迫在眉睫，园林经济管理学便是在这种特殊历史背景下应运而生。它对中国园林行业如何把握发展的历史机遇，确立未来的主攻方向，强化理论研究，提高全行业的管理水平和经济效益具有重大的历史与现实意义，同时也为培养园林行业技术型管理人才奠定了理论基础。

1.1 园林经济管理寓言故事

1.1.1 80/20 原则

有人发现，一家企业里 80% 的收入来自 20% 的客户，80% 的迟到早退来自 20% 的员工，80% 最有价值的工作只占全部工作的 20%，诸如此类，就构成“80/20 原则”。

在大学里，同样有这个原则，即 80% 的知识来源于 20% 的有效学习时间。

同理，在社会上 20% 的人占有 80% 的社会资源，而 80% 的人只占有 20% 的社会资源。

是不是每一个人都希望能挤入到 20% 的队伍中？作为一名大学生你是怎样认为的？

【管理启示】

“这个原则能有效地适用于任何组织、任何组织中的功能和任何个人工作。”没有任何一种活动不受 80/20 法则的影响。这个原则告诉我们的关键核心问题是少数创造重要的多数；它最大的用处在于，当你分辨出所有隐藏在表面下的作用力时，你就可以把大量精力投入到最大生产力上并防止负面影响的发生；在学习与工作上同样是只需要在几个方面追求卓越，不必事事都有好表现。园林经济管理课程就是园林专业学生追求卓越、跨入 20% 队伍行列的关键核心课程。

1.1.2 博士猫与本科鸡的故事

一只博士猫被分到一个动物研究所上班，成为这个所里学历最高者。

在一个周末，闲着没事，博士猫到单位的池塘里去钓鱼，恰巧一正一副两个鸡所长也在钓鱼。

不一会儿，正鸡所长放下钓竿，伸伸懒腰，蹭蹭蹭从水面上飞快地走到对面上厕所。

博士猫眼睛睁得都快掉下来了。水上漂？不会吧？

正鸡所长上完厕所回来的时候，同样也是蹭蹭蹭地从水上漂回来了。

怎么回事？博士猫又不好去问，自己是博士生呐！

过一阵，副鸡所长也站起来，走几步，蹭蹭蹭地漂过水面上厕所。这下子博士猫更是差点昏倒：不会吧，到了一个江湖高手云集的地方？

博士猫也内急了。这个池塘两边有围墙，要到对面厕所非得绕10分钟的路，而回单位上又太远，怎么办？

博士猫也不愿意去问两位所长，憋了半天后，也起身往水里跨：我就不信本科生能过的水面，我博士生不能过。

只听“咚”的一声，博士猫栽到了水里。

两位所长将他拉了出来，问他为什么要下水，他问：“为什么你们可以从水上漂过去呢？”

两所长相视一笑：“这池塘里有两排木桩子，由于这两天下雨涨水正好在水面下。我们都知道这木桩的位置，所以可以踩着桩子过去。你怎么不问一声呢？”

【管理启示】

学历只有代表过去，只有努力学习才能代表将来。尊重经验的人，才能少走弯路。一个好的团队，也应该是学习型的团队。

1.1.3 为了生存而竞争

尽管动物宝宝性情柔弱，但他们也会显露好战的天性。

(1) 羚羊的宝宝必须在出生后30分钟内站起身来迅速奔跑，才能避免沦为狮子的美餐。

(2) 为了生存，班拉狗的宝宝似乎具有攻击和杀死手足的天性。

(3) 猎豹的宝宝中只有5%能活到成年。

(4) 大冠鹭只选择第一个卵化出的宝宝来喂食。

(5) 有些鲨鱼的宝宝会同类相残，吃掉兄弟姐妹以提高自己的存活率。

【管理启示】

同样生存在激烈竞争的环境中，如果今天没有努力学习、拼搏，那么明天就有可能被淘汰出局。

1.1.4 从动物身上获得启示

尽职的牧羊犬；团结合作的蜜蜂；坚韧执著的鲑鱼；目标远大的鸿雁；目光锐利的老鹰；脚踏实地的大象；忍辱负重的骆驼；严格守时的公鸡；感恩图报的山羊；勇敢挑战的狮子；机智应变的猴子；善解人意的海豚。

【管理启示】

正确的工作观，有如人生路上的明灯，不但会为你指引正确的方向，也会为你的职场生涯创造丰富的资源：12种动物的精神就是12种不同的工作观。

1.2 园林经济管理理论的形成与发展

园林经济管理学是一门新兴的应用经济管理学科，它是经济学、管理学与园林生产实践活动相结合的产物，是把经济学和管理学的原理与方法具体应用到园林生产建设实践中的一门学科。当前园林产业的迅猛发展，在园林实践中的规律性认识和把握显得极其迫切和必要，使得园林经济管理明显相对滞后。如何将经济管理原理与方法应用到园林实践中去，并应用该理论提高园林生产实践的效率，成为园林企业发展的瓶颈，因此一门新的学科——园林经济管理学应运而生。

园林经济管理学是在经济管理学的基础上派生出来的，因此它的形成与发展与经济管理学密切相关，它的根本目的仍然是为了提高园林生产的效率，用最高的工作效率达到雇主和雇员共同富裕的目的。要达到最高工作效率的重要手段就是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理。而这一管理学理论的创始

人美国古典管理学家弗雷德里克·温斯洛·泰罗，被管理界誉为科学管理之父。

1.2.1 科学管理理论

科学管理理论是泰罗在了解工人们普遍怠工的原因之后，他感到缺乏有效的管理手段是提高生产率的严重障碍时提出的。当时美国的企业中，由于普遍实行经验管理，由此造成一个突出的矛盾：就是资本家不知道工人一天到底能干多少活，但他们总嫌工人干的活少，拿的工资多，于是往往通过延长劳动时间、增加劳动强度来加重对工人的剥削；而工人也不确切知道自己一天到底能干多少活，但总认为自己干活多，拿工资少。当资本家加重对工人的剥削，工人就用“磨洋工”消极对抗，这样导致企业的劳动生产率降低，同时大部分企业工人们普遍存在怠工问题。

泰罗的科学管理理论中代表作有计件工资制度、车间管理和科学管理原理等。他的科学管理理论的指导思想是：①科学管理的中心问题是提高劳动生产率；②实现最高工作效率的手段是用科学的管理代替传统的管理。而科学管理的主要内容：①开发科学的作业方法；②科学地选择和培训工人；③实行有差别的计件工资制；④将计划职能与执行职能分开；⑤实行职能工长制；⑥在管理上实行例外原则。

泰罗对科学管理作了这样的定义，他说：“诸种要素——不是个别要素的结合，构成了科学管理，它可以概括如下：科学，不是单凭经验的方法。协调，不是不和别人合作，不是个人主义。最高的产量，取代有限的产量。发挥每个人最高的效率，实现最大的富裕。”这个定义，既阐明了科学管理的真正内涵，又综合反映了泰罗的科学管理思想，是科学管理理论的思想精要。

泰罗科学管理揭开了几千年来罩在管理上的“神秘”的面纱，谱写了管理理论和实践史上新的一页，成为人类管理思想史上的一个里程碑。人们把泰罗所处的时代称为“泰罗时代”，把他的管理理论称为“泰罗制”。虽然他已作古近百年，但他的科学管理思想对于经济比较落后，管理水平不高的国家，仍然有着现实的理论意义和实践意义。

泰罗的科学管理思想虽然产生于近百年前的管理实践，但泰罗的科学管理理论并不是脱离实际的，其几乎所有管理原理、原则和方法，都是经过自己亲自试验和认真研究之后所提出的。它的内容里所涉及的方面都是以前各种管理理论的总结，与所有管理理论一样，都是为了提高生产效率，但它是成功的。它坚持了竞争原则和以人为本原则。竞争原则体现为给每一个生产过程中的动作建立一个评价标准，并以此作为对工人奖惩的标准，使每个工人都必须达到一个标准并不断超越这个标准，而且超过越多越好。于是，随着标准的不断提高，工人的进取心就永不会停止，生产效率必然也跟着提高；以人为本原则体现为这个理论是适用于每个人的，它不是空泛的教条，是实实在在的，是以工人在实际工作中的较高水平为衡量标准的，因此既可使工人不断进取，又不会让他们认为标准太高或太低。以人为本是科学发展的一个趋势，呆板或愚昧最终会被淘汰。

科学管理理论很明显是一个综合概念。它不仅仅是一种思想，一种观念，也是一种具体的操作规程，是对具体操作的指导。首先是以工作的每个元素的科学划分方法代替陈旧的经验管理工作法；其次是员工选拔、培训和开发的科学方法代替先前实行的那种自己选择工作和想怎样就怎样的训练做法；再次是与工人经常沟通以保证其所做的全部工作与科学管理原理相一致；最后，管理者与工人应有基本平等的工作和责任范围。管理者将担负起其恰当的责任，而过去，几乎所有的工作和大部分责任都压在了工人身上。

20世纪以来，科学管理在美国和欧洲大受欢迎。90多年来，科学管理思想仍然发挥着巨大的作用。当然，泰罗的科学管理理论也有其一定的局限性，如研究的范围比较小，内容比较窄，侧重于生产作业管理，对于现代企业的经营管理、市场、营销、财务等都没有涉及。更为重要的是他对人性假设的局限性，即认为人仅仅是一种经济人，这无疑限制了泰罗的视野和高度。但这些也正是需要泰罗之后的管理大师们创建新的管理理论来加以补充的地方。

我国现在正处于并将长期处于社会主义初级阶段。从20世纪50年代中期我国进入社会主义初级阶段开始到现在，经过40多年特别是近20年的发展，生产力有了很大提高，各项事业有了很大进步。然而总的来说，人口多，底子薄，地区发展不平衡，生产力不发达的状况并没有根本改变。尤其是企业普遍存在管理混乱效率低的现象。因此，摆在我们面前的首要任务，就是要集中力量发展社会生产力。围绕发展社会主义生产力这个根本任务，要做许多工作，其中一个重要方面就是要认真吸收和借鉴包括泰罗科学管理思想

在内的西方管理思想,不断加强和改善我们的企业管理,提高生产效率。邓小平在南巡讲话时特别指出:“社会主义要赢得资本主义相比较的优势,就必须大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果,吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营方式、管理方法。”

1.2.2 法约尔的一般管理理论

法约尔的一般管理理论,是现代经营管理之父——亨利·法约尔在他最重要的代表作《工业管理和一般管理》(1916年出版)中阐述的管理理论。法约尔的研究是从“办公桌前的总经理”出发的,以企业整体作为研究对象。他认为,管理理论是“指有关管理的、得到普遍承认的理论,是经过普遍经验检验并得到论证的一套有关原则、标准、方法、程序等内容的完整体系”;有关管理的理论和方法不仅适用于公私企业,也适用于军政机关和社会团体。

法约尔的代表作是《工业管理和一般管理》,他被誉为经营管理理论之父,与泰罗齐名。法约尔在泰罗的科学管理理论的基础上,充实和明确了管理的概念。他认为,企业的经营有六项不同的活动,管理只是其中的一项活动,这六项活动分别是: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。法约尔认为,在这六项活动中,管理活动处于核心地位。他根据自己长期的管理经验,提炼出十四项管理原则。

(1) 劳动分工原则。法约尔认为,劳动分工属于自然规律。劳动分工不只适用于技术工作,而且也适用于管理工作。应该通过分工来提高管理工作的效率。但是,法约尔又认为:“劳动分工有一定的限度,经验与尺度感告诉我们不应超越这些限度。”

(2) 权力与责任原则。有权力的地方,就有责任。责任是权力的孪生物,是权力的当然结果和必要补充。这就是著名的权力与责任相符的原则。法约尔认为,要贯彻权力与责任相符的原则,就应该有有效的奖励和惩罚制度,即“应该鼓励有益的行动而制止与其相反的行动。”实际上,这就是现在我们讲的权、责、利相结合的原则。

(3) 纪律原则。法约尔认为纪律应包括两个方面,即企业与下属人员之间的协定和人们对这个协定的态度及其对协定遵守的情况。法约尔认为纪律是一个企业兴旺发达的关键,没有纪律,任何一个企业都不能兴旺繁荣。他认为制定和维持纪律最有效的办法是:①各级好的领导;②尽可能明确而又公平的协定;③合理执行惩罚。因为“纪律是领导人造就的,……无论哪个社会组织,其纪律状况都主要取决于其领导人的道德状况。”

(4) 统一指挥原则。统一指挥是一个重要的管理原则,按照这个原则的要求,一个下级人员只能接受一个上级的命令。如果两个领导人同时对同一个人或同一件事行使他们的权力,就会出现混乱。在任何情况下,都不会有适应双重指挥的社会组织。与统一指挥原则有关的还有下一个原则,即统一领导原则。

(5) 统一领导原则。统一领导原则是指:“对于力求达到同一目的的全部活动,只能有一个领导人和一项计划。人类社会和动物界一样,一个身体有两个脑袋,就是个怪物,就难以生存。”统一领导原则讲的是,一个下级只能有一个直接上级。它与统一指挥原则不同,统一指挥原则讲的是,一个下级只能接受一个上级的指令。这两个原则之间既有区别又有联系。统一领导原则讲的是组织机构设置的问题,即在设置组织机构的时候,一个下级不能有两个直接上级。而统一指挥原则讲的是组织机构设置以后运转的问题,即当组织机构建立起来以后,在运转的过程中,一个下级不能同时接受两个上级的指令。

(6) 个人利益服从整体利益的原则。对于这个原则,法约尔认为这是一些人们都十分明白清楚的原则。但是,往往“无知、贪婪、自私、懒惰以及人类的一切冲动总是使人为了个人利益而忘掉整体利益。”为了能坚持这个原则,法约尔认为,成功的办法是:①领导人的坚定性和好的榜样;②尽可能签订公平的协定;③认真的监督。

(7) 人员的报酬原则。法约尔认为,人员报酬首先“取决于不受雇主的意愿和所属人员的才能影响的一些情况,如生活费用的高低、可雇人员的多少、业务的一般状况、企业的经济地位等,然后再看人员的才能,最后看采用的报酬方式”。人员的报酬首先要考虑的是维持职工的最低生活消费和企业的基本经营状况,这是确定人员报酬的一个基本出发点。在此基础上,再考虑根据职工的劳动贡献来决定采用适当的报酬方式。对于各种报酬方式,法约尔认为不管采用什么报酬方式,都应该能做到以下几点:①它能保证

报酬公平；②它能奖励有益的努力和激发热情；③它不应导致超过合理限度的过多的报酬。

(8) 集中的原则。法约尔指的是组织权力的集中与分散的问题。法约尔认为，集中或分散的问题是一个简单的尺度问题，问题在于找到适合于该企业的最适度。在小型企业，可以由上级领导者直接把命令传到下层人员，所以权力就相对比较集中；而在大型企业里，在高层领导者与基层人员之间，还有许多中间环节，因此，权力就比较分散。按照法约尔的观点，影响一个企业是集中还是分散的因素有两个：一个是领导者的权力；另一个是领导者对发挥下级人员积极性的态度。“如果领导人的才能、精力、智慧、经验、理解速度……允许他扩大活动范围，他则可以大大加强集中，把其助手作用降低为普通执行人的作用。相反，如果他愿意一方面保留全面领导的特权，一方面更多地采用协作者的经验、意见和建议，那么可以实行广泛的权力分散。所有提高部下作用的重要性的做法就是分散，降低这种作用的重要性的做法则是集中。”

(9) 等级制度原则。等级制度就是从最高权力机构直到低层管理人员的领导系列，而贯彻等级制度原则就是要在组织中建立这样一个不中断的等级链，这个等级链说明了两个方面的问题：一是它表明了组织中各个环节之间的权力关系，通过这个等级链，组织中的成员就可以明确谁可以对谁下指令，谁应该对谁负责；二是这个等级链表明了组织中信息传递的路线，即在一个正式组织中，信息是按照组织的等级系列来传递的。贯彻等级制度原则，有利于组织加强统一指挥原则，保证组织内信息联系的畅通。但是，一个组织如果严格地按照等级系列进行信息的沟通，则可能由于信息沟通的路线太长而使得信息联系的时间长，同时容易造成信息在传递的过程中失真。

(10) 秩序原则。法约尔所指的秩序原则包括物品的秩序原则和人的社会秩序原则。

对于物品的秩序原则，他认为，每一件物品都有一个最适合它存放的地方，坚持物品的秩序原则就是要使每一件物品都在它应该放的地方。贯彻物品的秩序原则就是要使每件物品都在它应该放的位置上。

对于人的社会秩序原则，他认为每个人都有他的长处和短处，贯彻社会秩序原则就是要确定最适合每个人能力发挥的工作岗位，然后使每个人都在最能使自己的才能得到发挥的岗位上工作。为了能贯彻社会的秩序原则，法约尔认为首先要对企业的社会需要与资源有确切的了解，并保持两者之间经常的平衡；同时，要注意消除任人唯亲、偏爱徇私、野心奢望和无知等弊病。

(11) 公平原则。法约尔把公平与公道区分开来。他说：“公道是实现已订立的协定。但这些协定不能什么都预测到，要经常地说明它，补充其不足之处。为了鼓励其所属人员能全心全意和无限忠诚地执行他的职责，应该以善意来对待他。公平就是由善意与公道产生的。”也就是说，贯彻公道原则就是要按已定的协定办。但是在未来的执行过程中可能会因为各种因素的变化使得原来制定的“公道”的协定变成“不公”的协定，这样一来，即使严格地贯彻“公道”原则，也会使职工的努力得不到公平的体现，从而不能充分地调动职工的劳动积极性。因此，在管理中要贯彻“公平”原则。所谓“公平”原则就是“公道”原则加上善意地对待职工。也就是说在贯彻“公道”原则的基础上，还要根据实际情况对职工的劳动表现进行“善意”的评价。当然，在贯彻“公平”原则时，还要求管理者不能“忽视任何原则，不忘掉总体利益”。

(12) 人员的稳定原则。法约尔认为，一个人要适应他的新职位，并做到能很好地完成他的工作，这需要时间。这就是“人员的稳定原则”。按照“人员的稳定原则”要使一个人的能力得到充分的发挥，就要使他在一个工作岗位上相对稳定地工作一段时间，使他能有一段时间来熟悉自己的工作，了解自己的工作环境，并取得别人对自己的信任。但是人员的稳定是相对的而不是绝对的，年老、疾病、退休、死亡等都会造成企业中人员的流动。因此，人员的稳定是相对的，而人员的流动是绝对的。对于企业来说，就要掌握人员的稳定和流动的合适的度，以利于企业中成员能力得到充分的发挥。“像其他所有的原则一样，稳定的原则也是一个尺度问题”。

(13) 首创精神。法约尔认为：“想出一个计划并保证其成功是一个聪明人最大的快乐之一，这也是人类活动最有力的刺激物之一。这种发明与执行的可能性就是人们所说的首创精神。建议与执行的自主性也都属于首创精神。”法约尔认为人的自我实现需求的满足是激励人们的工作热情和工作积极性的最有力的刺激因素。对于领导者来说，“需要极有分寸地，并要有某种勇气来激发和支持大家的首创精神”。当然，纪律原则、统一指挥原则和统一领导原则等的贯彻，会使得组织中人们的首创精神的发挥受到限制。

(14) 人员的团结原则。人们往往由于管理能力的不足,或者由于自私自利,或者由于追求个人的利益等而忘记了组织的团结。为了加强组织的团结,法约尔特别提出在组织中要禁止滥用书面联系。他认为在处理一个业务问题时,用当面口述要比书面快,并且简单得多。另外,一些冲突、误会可以在交谈中得到解决。“由此得出,每当可能时,应直接联系,这样更迅速、更清楚,并且更融洽”。

“没有原则,人们就处于黑暗和混乱之中;没有经验与尺度,即使有最好的原则,人们仍将处于困惑不安之中。”法约尔阐明管理作为一门科学与一种艺术之间的关系,即理论是可以指导实践的,问题在于如何应用这个理论,再好的管理理论,如果不懂得如何去应用,也是没有用处的。要使管理真正有效,还必须积累自己的经验,并适宜地掌握合理运用这些原则的尺度。

管理须善于预见未来。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。他的这一主张,在今天看来仍像在他那个时代一样重要。面对剧烈变化的环境,计划职能更为关键。许多企业缺乏战略管理的思维,很少考虑长期的发展,不制定长期规划,其结果多为短期行为,丧失长远发展的后劲,埋下了不稳定的隐患。

法约尔的一般管理理论的局限性主要在于他的管理原则缺乏弹性,以至于有时实际管理者无法完全遵守。

1.2.3 韦伯的行政组织理论

马克斯·韦伯是德国著名的社会学家,他在19世纪早期的论著中提出了理想的行政管理组织理论,也就是“官僚体制”。所谓“官僚体制”是指建立于法理型控制基础上的一种现代社会所特有的、具有专业化功能以及固定规章制度、设科分层的组织管理形式,它是一种理性地设计出来,以协调众多个体活动,从而有效地完成大规模管理工作,以实现组织目标为功能的合理等级组织。任何组织都必须由某种形式的权力作为基础,才能实现目标。

韦伯认为,任何组织都必须以某种形式的权力作为基础,没有这种权力,任何组织都不能达到自己的目标。人类社会存在三种为社会所接受的合法权力:传统权力:由传统惯例或世袭得来;超凡权力:来源于别人的崇拜与追随;法定权力:由理性——法律规定的权力。对于传统权力,韦伯认为:人们对其服从是因为领袖人物占据着传统所支持的权力地位,同时,领袖人物也受着传统的制约。但是,人们对传统权力的服从并不是以与个人无关的秩序为依据,而是习惯于义务领域内的个人忠诚。领导人的作用似乎只是为了维护传统,因而这种权力形式效率较低,不宜作为行政组织体系的基础。而超凡权力的合法性,完全依靠对于领袖人物的信仰,他必须以不断的奇迹和英雄之举赢得追随者。超凡权力过于带有感情色彩并且是非理性的,不是依据规章制度而是依据神秘的启示。所以,超凡的权力形式也不宜作为行政组织体系的基础。因而只有理性——合法的权力才适宜作为理想组织体系的基础,才是最符合理性原则、高效率的一种组织结构形式。这一理论对工业化以来各种不同类型的组织产生了广泛而深远的影响,成为现代大型组织广泛采用的一种组织管理方式。

韦伯认为,官僚体制是一种严密的、合理的、形同机器那样的社会组织,它具有熟练的专业活动,明确的权责划分,严格执行的规章制度,以及金字塔式的等级服从关系等特征,从而使其成为一种系统的管理技术体系。

韦伯的行政组织理论的核心内容包括下几项。

(1) 权力的基础。行政组织理论的实质在于以科学确定的“法定的”制度规范为组织协作行为的基本约束机制,主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权力实行管理。韦伯指出,组织管理过程中依赖的基本权力将由个人转向“法理”,以理性的、正式规定的制度规范为权力中心实施管理。

(2) 行政组织的特征。韦伯所提出的行政组织理论具有以下几个特征:①明确的职位分工;②自上而下的权利等级系统;③人员任用通过正式考评和教育实现;④严格遵守制度和纪律;⑤建立理性化的行动准则,工作中人与人之间只有职位关系,不受个人情感和喜好的影响;⑥建立管理人员管理制度,使之具有固定的薪金和明文规定的晋升制度。

韦伯的理论所提出的科学管理体系是一种制度化、法制化、程序化和专业化的组织理论;阐明了官僚体制与社会化大生产之间的必然联系,突破了妨碍现代组织管理的以等级门第为标准的家长制管理形式;

促进了管理方式的转变,消除了管理领域非理性、非科学的因素。但是,韦伯的行政管理体制即官僚制也存在着难以克服的缺陷,他忽视了组织管理中人的主体作用,偏重于从静态角度分析组织结构和组织管理,忽视了组织之间、个人与组织之间、个人之间的相互作用;突出强调了法规对于组织管理的决定作用,以及人对法规的从属和工具化性质。

1.2.4 行为科学理论

古典管理理论的杰出代表泰罗、法约尔等人不同的方面对管理思想和管理理论的发展做出了卓越的贡献,并对管理实践产生深刻影响,但是他们有一个共同的特点,就是都着重强调管理的科学性、合理性、纪律性,而未给管理中人的因素和作用以足够重视。他们的理论是基于这样一种假设,即社会是由一群无组织的个人所组成的;他们在思想上、行动上力争获得个人利益,追求最大限度的经济收入,即“经济人”;管理部门面对的仅仅是单一的职工个体或个体的简单总和。基于这种认识,工人被安排去从事固定的、枯燥的和过分简单的工作,成了“活机器”。从20世纪20年代美国推行科学管理的实践来看,泰罗制在使生产率大幅度提高的同时,也使工人的劳动变得异常紧张、单调和劳累,因而引起了工人强烈的不满,并导致工人的怠工、罢工以及劳资关系日益紧张等事件的出现;另一方面,随着经济的发展和科学的进步,有着较高文化水平和技术水平的工人逐渐占据了主导地位,体力劳动也逐渐让位于脑力劳动,也使得西方的资产阶级感到单纯用古典管理理论和方法已不能有效控制工人以达到提高生产率和利润的目的。这使得对新的管理思想,管理理论和管理方法的寻求和探索成为必要。

与此同时,人的积极性对提高劳动生产率的影响和作用逐渐在生产实践中显示出来,并引起许多企业管理学者和实业家的重视。但是对此进行专门的、系统的研究,进而形成一种较为完整的全新管理理论则始于20世纪20年代美国哈佛大学心理学家埃爾頓·梅奧和盧茲利斯伯格爾等人所进行的著名的霍桑试验。这项在美国西方电器公司霍桑工厂进行的、长达九年的试验研究,真正揭开了作为组织中人的行为研究序幕。

1.2.4.1 梅奧及霍桑试验

在20世纪的10~20年代,受泰罗及其科学管理理论的影响,许多管理者和管理学家都认为,在工作的物质环境和工人的劳动效率之间有着明确的因果关系,他们试图通过改善工作条件与环境等外在因素,找到提高劳动生产率的途径。比如,工作场所的通风、温度、湿度、照明等都会影响到工人工作的数量、质量和安全。在这种思想指导下,1924年,美国国家科学院的全国科学研究委员会决定在西方电器公司的霍桑工厂进行试验研究,以找出工作的物质环境与工人的劳动效率之间的精确关系。这项一直持续到1932年的研究就是著名的“霍桑试验”或称“霍桑研究”。梅奧在这项研究基础上提出的人际关系理论是这项研究最重要的成果,也是这项研究之所以著名的最重要的原因。

霍桑研究在美国芝加哥西部的西方电器进行。研究是从照明条件开始的,研究者选择了一些从事装配电话继电器这样一种高度重复性工作的女工,将她们分为“对照组”和“试验组”,分别在两个照明度完全相同的房间里做完全相同的工作。在试验中,对照组的照明度和其他工作环境没有什么变化,试验组则将照明度进行各种变化。令人奇怪的是,在试验组里,照明度提高,产量是上升的,可是照明度下降,包括有一次甚至暗到只有0.6烛光,也就是近似月光的程度,产量也是上升的。更令人奇怪的是,在对照组,照明度没有任何变化,产量同样是上升的。困惑之下,研究者转而对工资报酬、工作时间、休息时间等照明以外的其他因素进行同样的试验。如把集体工资制改为个人计件工资制,上午与下午各增加一次5分钟的工间休息并提供茶点,缩短工作日和工作周等,产量是上升的。可是当试验者废除这些优厚条件时,产量依旧上升。在试验期间,继电器的产量从最初的人周均产量2400个一直增加到3000个,提高了25%。既然无论在何种工作条件下,也无论这些工作条件变还是不变,变好还是变坏,产量都是上升的,有研究人员开始怀疑试验本身及其前提了,是不是工作的物质环境和工人的劳动效率之间本来就没有明确的因果关系?这样,试验持续到1927年的时候,几乎所有的人都准备放弃了。

这年冬天,梅奧在纽约的哈佛俱乐部给一些经理人做报告。听众中有一个名为乔治·潘诺克的人,是西方电器公司参与霍桑试验的人,把霍桑试验中的怪事告诉了梅奧,并邀请他作为顾问参加这一研究。梅奧立即对霍桑试验的初步成果发生了兴趣,并敏锐地感到解释霍桑怪事的关键因素不是工作物质条件的变

化,而是工人们精神心理因素的变化。他认为,作为试验对象的工人由于处在试验室内,实际上就成为了一个不同于一般状态的特殊社会群体,群体中的工人由于受到试验人员越来越多的关心而感到兴奋,并产生出了一种参与试验的感觉。这才是真正影响了工人的因素,与这个因素相比,照明、工资之类都只是偶然性的东西。

这样,以梅奥为核心人物的哈佛研究小组来到霍桑工厂,霍桑试验进入新的阶段。首先提出用5项假设来解释前一段照明试验的结果,并逐一进行检验。第一,改进物质条件和工作方法,导致产量增加。这种解释被否定了,因为物质条件和工作方法无论改进,还是恶化,产量都增加了。第二,增加工间休息和缩短工作日,导致产量增加。这种解释也被否定了,因为关于工间休息和工作日的特权无论增加还是取消产量也增加了。第三,工间休息减轻了工作的单调性,从而改变了工人的工作态度,导致产量增加。这种解释同样被否定了,因为工作态度的改变不一定仅仅是工间休息造成的,也可能是工人感到被重视造成的。第四,个人计件工资制刺激工人积极性,导致产量增加。这种解释还是被否定了,因为虽然在一个试验组中,工资制度由集体刺激改为个人刺激时产量增加,再由个人刺激改为集体刺激时产量减少的情况,可是在另外一个没有改变工资制度的试验组中,产量也是持续增加的。那么就剩下最后的第五项,监督技巧即人际关系的改善使工人的工作态度得到改进,而导致产量增加。这种假设认为,产量的高低,也就是工人积极性的高低,主要的不是取决于传统理论所认为工作的物质条件和工人物质需要的满足,而是取决于工人的心理因素和社会需要的满足,也就是说,工人在试验中感到自己是被选出并被重视的特殊群体,因此产生自豪感,并激发出积极参与的责任感,使产量得到提高,而福利措施和工作条件等已退居为较次要的原因。

通过梅奥及霍桑试验,研究者们已经清晰地意识到,工作环境中的人的因素比物质因素对工人积极性的影响更大,同时也得出结论:人们的生产效率不仅受到物理的、生理的因素影响,而且受到社会环境、心理因素的影响。

这个试验告诉我们,企业的规划和政策、企业领导人的态度,以及员工的工作条件等均是导致员工对企业产生不满的因素,而当企业员工又无处发泄时,均可影响员工的工作积极性,从而导致生产效率的降低。所以作为一个企业管理者必须从方方面面为员工创造一个良好的心情,同时也为工人的不满情绪发泄提供机会,让每一个员工都感到心情舒畅,士气提高,生产效率自然也就提高了。

同时梅奥及霍桑还进行了另一个试验“群体试验”,将14名男工分别隔离在单独的房间,让他们从事接线器的装配工作。工作实行集体计件工资制,以小组的总产量为依据对每个工人付酬。研究者设想,在这种制度下,只有全体工人产量都比较高,每个工人才可能得到较高的工资,因此产量高的工人会迫使产量低的工人提高产量。但是试验结果工人明显不是追求更高的产量而得到更高的工资,而是故意维持中等的产量并宁肯为此接受中等的工资。工人似乎对什么是一天应该完成的工作量有自己明确的理解并很善于维持这个产量,而这个产量是偏低于厂方规定的产量的。故意不去达到较高的“正式标准”,而只是自动维持在一个中等水平的“非正式标准”上。分析原因是工人估计到自己实际上面临两种危险,如果产量过高,达到了厂方规定的“正式标准”,厂方就会进一步提高“正式标准”从而使大家的工资率降低,如果产量过低,距厂方规定的“正式标准”太远,就会引起工头的不满,而且也让产量高的工友吃亏。所以,既不能当产量太高的“产量冒尖者”,也不能当产量太低的“产量落后者”,那样会伤害全班组工友的群体利益。这样,工人们为了维护整个群体的利益,为了不被群体所排斥,不惜牺牲一些个人利益而自发地形成了“非正式产量标准”。为了维护这个标准,工人还有自己的一套非正式的群体规范,如对那些不按规矩办事和向厂方告密的“告密者”进行嘲笑、讽刺,甚至“给一下子”(在胳膊上相当用力地打一下)。在这些规范下,工人非常重视相互的关系而不愿受到群体的排斥。有人偶尔产量较高时甚至会把多余的产量瞒下来而只报符合群体规范的产量,然后放慢速度而从隐瞒的产量中取出一部分补充不足之数。

通过从1924年到1932年的试验,霍桑提出了以下一系列理论。

(1) 社会人理论。以泰罗的科学管理理论为代表的传统管理理论认为,人是为了经济利益而工作的,因此金钱是刺激工人积极性的唯一动力,因此传统管理理论也被称为“经济人”理论。而霍桑试验表明,经济因素只是第二位的東西,社会交往、他人认可、归属某一社会群体等社会心理因素才是决定人工作积

极性的第一位的因素,因此梅奥的管理理论也被称为“人际关系”理论或“社会人”理论。

(2) 士气理论。以泰罗的科学管理理论为代表的传统管理理论认为,工作效率取决于科学合理的工作方法和好的工作条件,所以管理者应该关注动作分析、工具设计、改善条件、制度管理等。而霍桑试验表明,士气,也就是工人的满意感等心理需要的满足才是提高工作效率的基础,工作方法、工作条件之类物理因素只是第二位的東西。

(3) 非正式群体理论。以泰罗的科学管理理论为代表的传统管理理论认为,必须建立严格完善的管理体系,尽可能避免工人在工作场合中的非工作性接触,因为其不仅不产生经济效益,而且降低工作效率。而霍桑试验表明,在官方规定的正式工作群体之中还存在着自发产生的非正式群体,非正式群体有着自己的规范和维持规范的方法,对成员的影响远较正式群体为大,因此管理者不能只关注正式群体而无视或轻视非正式群体及其作用。

(4) 人际关系型领导者理论。泰罗的科学管理理论为代表的传统管理理论认为,管理者就是规范的制定者和监督执行者。而霍桑试验提出,必须有新型的人际关系型领导者,他们能理解工人各种逻辑的和非逻辑的行为,善于倾听意见和进行交流,并借此来理解工人的感情,培养一种在正式群体的经济需要和非正式群体的社会需要之间维持平衡的能力,使工人愿意为达到组织目标而协作和贡献力量。

总之,霍桑试验结果表明,人不是经济人,而是社会人,不是孤立的、只知挣钱的个人,而是处于一定社会关系中的群体成员,个人的物质利益在调动工作积极性上只具有次要的意义,群体间良好的人际关系才是调动工作积极性的决定性因素。因此,梅奥的理论也被称为“人际关系理论”或“社会人理论”。

1.2.4.2 人际关系学说——霍桑试验

霍桑试验结束后,埃尔顿·梅奥等人对试验结果进行了总结,并出版了《工业文明人类问题》、《工业文明的社会问题》、《管理与工人》、《管理与士气》等管理著作,他们的理论构成了人际关系学说。人际关系学说的主要内容有以下几点。

(1) 职工是“社会人”而不是单纯追求金钱收入的“经济人”,必须从社会系统的角度来看待职工。这个假设认为人们在工作中得到的物质利益,对于调动人的生产积极性仅具有次要的意义。而人们更重视在工作中与周围的人友好相处。良好的人际关系对于调动人的生产积极性和工作积极性是决定性的因素,只有社会的需要和自我尊重的需要才是激发工作积极性的动力。

(2) 企业管理者要树立新型的领导方式,注重提高职工的满足感,满足员工的社会欲望,提高员工的士气,是提高生产效率的关键。

(3) 企业存在着非正式组织,这种非正式组织的作用在于维护其成员的共同利益,使之免受其内部个别成员的疏忽或外部人员的干涉所造成的损失。为此,非正式组织中有自己的核心人物和领袖,有大家共同遵循的观念、价值标准、行为准则和道德规范等。因此,管理当局必须重视非正式组织的作用,注重在正式组织的效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间保持平衡,以便管理人员与工人之间能够充分协作。人际学说的出现,开辟了管理理论研究的新领域,纠正了古典管理理论忽视人的因素的不足;同时,人际关系学说也为以后的行为科学的发展奠定了基础。

人际关系学说在现代园林经济管理中给我们一个重要的提示,使人们在管理中特别注重作为第一要素的人的回归自然的特性,注重职工是社会人,他们不仅仅是为了金钱而工作;同时也应该注重企业中存在非正式组织,他们在时刻维护着其成员的共同利益。作为企业的领导要努力提高员工的满意度,只有这样企业才能吸引到一流的人才,才能获得更高生产效率。当然,梅奥等人的人际关系理论,也可称为组织行为学的先驱,但其也存在着缺陷——过于强调人。管理的成功,甚至人生的成功,均在于“过犹不及”。

1.2.5 现代管理理论

进入20世纪80年代以后,随着社会、经济、文化的迅速发展,特别是信息技术的发展与知识经济的出现,世界形势发生了极为深刻的变化。面对信息化、全球化、经济一体化等新的形势,企业之间竞争加剧,联系增强,管理出现了深刻的变化与全新的格局。正是在这样的形势下,管理出现了一些全新的管理