



普通高等学校“十二五”规划教材

管理学概论

于 雷 主编



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

普通高等学校“十二五”规划教材

管理学概论

主 编 于 雷

副主编 邹宛言 王涤非

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书全面系统地介绍了管理学的基本原理、基本概念及基本方法,共分11章,具体包括导论、管理环境、组织、计划、领导、决策、控制、沟通、激励、创新和新世纪的管理。

本书既适合作为高等院校本科、专科管理专业和其他专业学生的通用教材,又适合作为管理人员和在职培训人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论/于雷主编. —北京:中国铁道出版社, 2013. 8

普通高等学校“十二五”规划教材
ISBN 978-7-113-17045-5

I. ①管… II. ①于… 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(2013)第170284号

书 名: 管理学概论
作 者: 于 雷 主编

策 划: 潘星泉
责任编辑: 马洪霞
编辑助理: 李 丹
封面设计: 付 巍
封面制作: 白 雪
责任印制: 李 佳

读者热线: 400-668-0820

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.51eds.com>

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 15.75 字数: 382千

印 数: 1~3000册

书 号: ISBN 978-7-113-17045-5

定 价: 31.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社教材图书营销部联系调换。电话:(010)63550836

打击盗版举报电话:(010)63549504

前 言

管理学是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。其研究目的就在于寻找客观规律,总结管理的一般原理和方法,以用于指导管理实践。为此,在高等院校经济管理专业开设管理学课程已成为必然。“管理学概论”是经济管理专业的核心课程和基础课程。开设这门课程,一方面能为学生学习经济管理的其他课程打下扎实的基础;另一方面,通过学习,可以使学生了解和认识管理的基本概念、基本理论和基本方法,掌握管理的基本技能,提升学生的管理素养和从事经营管理活动的的能力。通过本课程的学习,要求学生能够系统地掌握管理学的知识体系,能综合运用管理学的基本理论和方法,并分析和解决管理中的实际问题,提高在管理工作中的管理能力和管理绩效。

为适应管理学的发展趋势,本书融合了当代管理学的最新理论发展及管理工作实践,全面系统地介绍了管理学的基本原理、基本概念及基本方法。每章以学习目标为开篇,作为分析教材和指导学生学习理论的依据,对学生了解预期结果具有明确的导向和激励作用,是教学活动的出发点与归宿。引导案例是根据教学目的和教学内容的要求设计的,目的是运用具体生动的典型案例,将学生带入特定事件的现场,引导学生参与分析、讨论。本书的每章都有案例分析,更彰显了教材的实践性、开发性和职业性,尽力缩短课堂教学与工作岗位之间的距离,便于学校与社会的零距离对接。

本书由于雷担任主编,邹宛言、王涤非担任副主编,翁启伟和蒋志芬参加本书的编写工作。具体分工如下:于雷(黑龙江农垦管理干部学院)编写第1、4章,蒋志芬(海口经济学院)编写第2、11章,翁启伟(海口经济学院)编写第7、9章,邹宛言(黑龙江农垦管理干部学院)编写第3、8、10章,王涤非(黑龙江农垦管理干部学院)编写第5、6章。

本书在编写过程中参阅和借鉴了大量文献资料,在此表示衷心的感谢。由于编者水平有限,如有疏漏和不足之处,恳请专家和读者不吝赐教。

编 者
2013年4月

目 录

第1章 导论	1
1.1 管理概述	2
1.2 管理者角色与管理者技能	3
1.3 古典管理理论体系	6
1.4 现代管理理论体系	11
自测题	21
第2章 管理环境	23
2.1 管理环境概述	24
2.2 管理道德与社会责任	27
2.3 管理的微观环境	32
2.4 管理的宏观环境	34
自测题	40
第3章 组织	42
3.1 组织概述	43
3.2 组织工作与组织设计	50
3.3 组织的结构类型	54
3.4 人员配备	58
3.5 组织力量的整合	60
3.6 组织变革	66
3.7 组织文化	71
自测题	74
第4章 计划	76
4.1 计划职能概述	77
4.2 目标管理	83
4.3 战略管理	90
自测题	95
第5章 领导	99
5.1 领导概述	100
5.2 团队管理	110
5.3 管理沟通	117
自测题	122
第6章 决策	125
6.1 决策概述	125
6.2 决策的步骤	132
6.3 决策的方法	138
自测题	143

第7章 控制	145
7.1 控制概述	146
7.2 控制方法	153
7.3 控制实施	160
自测题	163
第8章 沟通	166
8.1 沟通概述	167
8.2 沟通的要素与过程	169
8.3 沟通的类型与网络	171
8.4 沟通的障碍与技巧	175
自测题	180
第9章 激励	182
9.1 激励概述	183
9.2 内容型激励理论	188
9.3 过程型激励理论	191
9.4 其他激励理论	194
9.5 激励方法	196
自测题	199
第10章 创新	202
10.1 管理的创新职能	202
10.2 管理创新	209
10.3 管理创新的管理	219
自测题	222
第11章 新世纪的管理	225
11.1 国际化管理	225
11.2 知识管理	228
11.3 学习型组织	232
11.4 柔性管理	239
自测题	243
参考文献	245

第1章 导 论

学习目标

通过本章的学习与技能训练,要求掌握管理的内涵、管理者的角色和管理技能;理解科学管理理论和行政组织理论;了解现代管理理论的新发展。

引导案例

松下崛起的秘密

松下电器公司的电器产品在世界市场上早就闻名遐迩,被海内外企业界誉为“经营之神”的公司创始人松下幸之助,也因畅销书《松下的秘密》而名扬全球。现在,松下电器公司已被列入世界 50 家最大公司的排名之中,由此可见它的实力之雄厚,企业王国之庞大。在不到 10 年时间内松下电器公司的业务就一跃而起,成为日本电器行业的领导者。松下公司之所以能有今天,是和松下先生管理有方、经营得法分不开的。

1. 精神价值观

可以说,松下电器公司获得成功的一个重要因素是“精神价值观”在起作用。在解释“松下精神”时,松下幸之助有一句名言:如果你犯了一个诚实的错误,公司是会宽恕你的,把它作为一笔学费;而如果你背离了公司的价值规范,就会受到严厉的批评,直至解雇。正是这种精神价值观的作用,使得松下公司这样一个机构繁杂、人员众多的企业产生了强劲的内聚力和向心力。

2. 提案奖金制度

与此同时,松下电器公司建立的“提案奖金制度”也是很有特色的。公司不仅积极鼓励职工随时向公司提建议,而且由职工选举成立了一个推动提供建议的委员会,在公司职员中广为号召,收到了良好的效果。仅 1985 年 1 月到 10 月,公司下属的技术工厂仅有 1 500 名职工,而提案多达 75 000 多个,平均每人 50 多个。公司对每一项提案都予以认真对待,及时、全面、公正地组织专家进行评审,视其价值大小、可行性与否,给予不同形式的奖赏。

3. 人情味管理

松下幸之助经过常年观察研究后发现:按时计酬的职员仅能发挥工作效能的 20% ~ 30%,而如果受到充分激励则可发挥至 80% ~ 90%。于是松下先生十分强调人情味管理,学会合理的感情投资和感情激励,即拍肩膀、送红包、请吃饭。

(改编自:胡学亮. 公关传播案例评析[M]. 北京:中国传媒大学出版社,2008.)

问题:

试分析松下先生的管理之道。

1.1 管理概述

1.1.1 管理的含义

不同时期、不同的人从不同角度根据自己的研究对“管理”进行界定。如科学管理之父泰勒视管理为“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。赫伯特蒙则认为“管理即制定决策”。斯蒂芬·P. 罗宾斯则把“管理”描述为:“同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程”。著名管理学家彼得·德鲁克认为“‘管理’与‘to executive’似乎可以看作是同义词”,在他看来,管理者最重要的事,是力求把该做的事做好,即做到有效。

综合这些研究,我们可以给管理(Management)下这样一个定义:组织中的人在组织经营过程中,对各种资源进行有效利用以实现组织运行有效性的过程。

从中可以看出管理的目的在于实现组织的有效性。为此,在理解管理的含义时,应注意从以下两个问题入手:

(1)效率(Efficiency)。管理的有效性一般是以管理的高效率为前提的,而效率反映的是组织输入与输出的关系问题。在输入不变的前提下,输出多意味着效率高。反过来,以较少的输入获得相同的输出,同样是高效的,管理所追求的就是资源成本的最小化。

(2)效益(Effectiveness)。管理的效益体现在管理活动是否实现了组织的预定目标,是否推动组织实现了其应有的社会价值。获取组织或社会预期的效果是管理所追求的基本目标。

效率反映了管理的过程,效益反映的则是结果。一般而言,效率与效益是对应的,即高效率会带来高效益,反之亦然。但两者又存在不一致的时候,有时高效率带来低效益,如高效率地干错事。因此,在管理中不仅要追求高效率,更要追求高效益。

1.1.2 管理的本质

管理的本质是什么?我们可以从以下不同角度来认识:

(1)就组织整体而言,管理是为确保组织运行有效性从而实现组织目标的一种活动。简而言之,管理是一种手段——用来实现组织目标和组织有效性。管理是使组织发挥作用的一种特殊职能和特殊手段。根据组织自身和社会发展对组织提出的要求运用管理,随着组织内外情形的变化调整管理,是人们在管理问题上应持的基本态度和管理实践应体现的基本特征。

(2)就管理活动的特点而言,管理是一种资源整合性活动。管理的资源整合性体现在管理是通过对各种组织资源的调配和使用来发挥其自身功能的。各种组织资源发挥作用的程度以及所发挥作用所取得的综合结果从根本上决定了管理效率的高低。从这一意义上说,管理效率取决于资源的利用效率。

在具体的实践中,一方面,虽然人们对同一管理原理或手段的运用程度不同,但是却不同程度地取得了成功;另一方面,一些人严格依照管理教科书规定的原理或手段从事管理,却总是无法取得预期的结果。对此,人们不禁要问:管理到底有没有科学性?如果有科学性,为什么允许人们变通或可以有选择地运用管理思想与管理知识?如果没有科学性,为什么人们运

用管理知识能取得成功?我们说管理既是科学又是艺术,其奥妙就在于此。只有在把握管理本质的基础上,根据组织实践的需要辩证地运用管理思想,所掌握的管理理论与知识才能在实践中真正发挥作用,否则,管理思想反倒成了行为发展的桎梏。

1.1.3 管理的组织

组织是人类生存的基本方式。众所周知,社会性是人类所独有的特征,而组织性又是社会性的主要特征之一。组织是社会的细胞、社会的基本单元,是人们实现共同目标的工具。没有组织,也就没有社会。

具有某种共同目标的人以各种不同的方式,聚合到各类不同形式的组织之中,相互合作,共同运行,通过集体的努力来实现目标,达到单个人所无法达到的目标或无法实现的结果。无数个大大小小、形形色色的组织相互交织、有机排列,就共同组成人类社会。

那么,组织的基本含义是什么呢?在词源上,中文的“组织”是将丝麻纺织成布。后来,“组织”被引申为将一种物体的构成部分组合成一个整体。英文的“组织”(Organization)则来源于“器官”一词,即自成系统的、具有特定功能的细胞结构。从人类社会群体的角度来看,所谓组织,就是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团,是处于一定社会环境中的各种组织要素的有机结合体,是为了实现某种目的而有意识建立起来的人类群体。简单地说,组织是由两个以上的人、目标和特定的人际关系这三种要素构成的一种特殊的人群体系。

1.2 管理者角色与管理者技能

1.2.1 管理者角色

管理者合格与否,其实很大程度上取决于计划、组织、指挥、协调、控制五种管理职能的履行情况。为了有效履行这五种职能,管理者必须明确以下两点:自己要扮演哪些角色;在扮演这些角色的过程中,自己需要具备哪些技能。

根据亨利·明茨伯格的一项研究表明,管理者扮演着十种角色,这十种角色应该被归入三大类,人际角色、信息角色和决策角色,明茨伯格的管理者角色理论如图1-1所示。

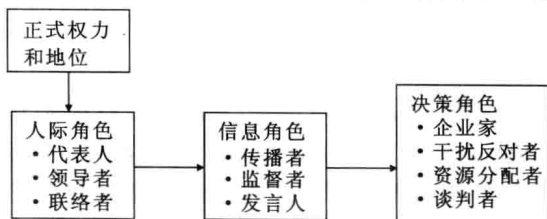


图 1-1 管理者的角色

1. 人际角色

明茨伯格所说的第一类角色是人际角色。人际角色的产生以管理者的正式权力为基础。管理者在解决与组织成员和其他利益相关者的关系问题时,他们扮演的就是人际角色。管理者所扮演的三种人际角色分别是代表人角色、领导者角色和联络者角色。

1) 代表人角色

作为管理者需要行使一些礼仪性质的职责。例如,管理者有时应该在社区的集会上出现,参与社会活动,或宴请重要客户等。在这样做的时候,管理者行使的是代表人的角色。

2) 领导者角色

由于管理者对所在单位的成败应该负有重要责任,他们须在工作小组中充当领导者的角色。对于这种角色而言,管理者和员工一起工作并通过员工的努力实现组织的目标。

3) 联络者角色

管理者应该扮演组织联络者的角色。管理者无论是在和组织内的个人还是工作小组一起工作时,或是建立和外部利益相关者的良好关系时,都充当着联络者的作用。管理者必须对重要的组织问题具有敏锐的洞察力,从而能够在组织内外建立关系和网络。

2. 信息角色

明茨伯格所确定的第二类管理者角色是信息角色。在信息角色中,管理者负责确保和其一起工作的人具备足够的信息,从而能够顺利完成工作。由管理责任的性质决定,管理者既是本单位的信息传递中枢,又是组织内其他工作小组的信息传递途径。整个组织的人依靠管理结构和管理者来获取或传递必要的信息,以此来完成工作。

1) 传播者角色

作为传播者的角色,管理者把他们作为信息监督者来获取的大量信息分配出去。管理者把重要的信息传递给工作小组成员,有时也向工作小组成员隐藏一些特定的信息,更重要的是,管理者必须保证某些人员拥有必要的信息,以便日后切实有效地完成工作。

2) 监督者角色

管理者须扮演的另一种信息角色是监督者角色。管理者作为监督者一直关注组织内外环境的变化来获取对组织有用的信息,管理者通过与下属沟通来搜集信息,并从个人关系网中获取对方主动提供的有用信息。管理者可以根据这些信息识别工作小组和组织的潜在机会和威胁。

3) 发言人角色

管理者所扮演的另一种信息角色是发言人角色,管理者须把信息传递给单位或组织以外的个人。例如,管理者必须向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向等,必须向消费者保证组织在切实履行社会义务,以及必须让政府官员对组织的遵守法律状况感到满意。

3. 决策角色

管理者也起着决策者的作用。在决策角色中,管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策,这种信息就丧失了其应有的价值。管理者负责做出组织的决策,他们安排工作小组按照既定的路线行事,并分配资源以保证小组计划的有效实施。

1) 企业家角色

管理者所扮演的一种决策角色是企业家角色。在上述的监督者角色中,管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展,以便发现机会;作为企业家,管理者对所发现的机会进行投资,并且利用这种机会,如开发新产品、提供新服务或发明新工艺等。

2) 干扰反对者角色

管理者所扮演的第二种决策角色是干扰反对者角色。一个组织不管被管理得多么有条理,

但是在其运行的过程中,总会遇到或多或少的冲突或问题。管理者必须妥善地处理冲突或解决问题,如平息客户的怒气,与不合作的供应商进行谈判,或者对员工之间的争端进行调解等。

3) 资源分配者角色

作为资源分配者,管理者决定组织资源用于哪些项目。尽管一提起资源,就会想起财力资源或设备,但其他类型的重要资源也同样会被分配给项目。例如,对管理者的时间来说,当管理者决定把时间花在这个项目而不是那个项目上时,实际上是在分配一种资源。除时间以外,信息也是一种重要资源,管理者是否在信息获取上为他人提供便利,通常决定着项目的成败。

4) 谈判者角色

管理者所扮演的最后一种决策角色是谈判者角色。研究成果表明,管理者把大量的时间花费在谈判上,管理者的谈判对象包括员工、供应商、客户和其他工作小组。无论是何种工作小组,其管理者都需要进行必要的谈判工作,以确保小组朝着组织目标发展。

1.2.2 管理者技能

根据罗伯特·卡茨的研究,管理者在行使五种管理职能和扮演三类角色时,都应该具备以下三类管理者技能。管理者技能对于各管理层次的重要性如图 1-2 所示。

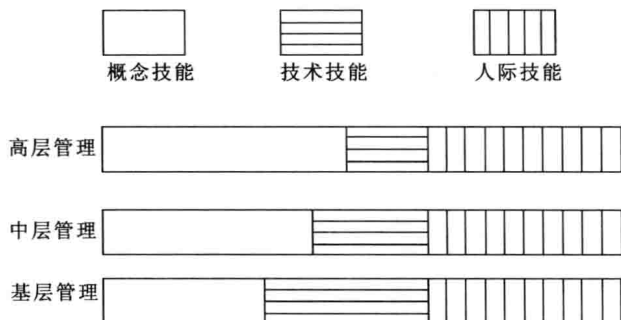


图 1-2 管理技能的重要性

1. 技术技能

技术技能是指“运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力”。如监督会计人员的管理者必须懂会计。尽管管理者未必是技术专家,但他必须具备足够的技术知识和技能以便能够有效地指导员工、组织任务、把工作小组的需要传达给其他小组并解决问题。

由图 1-2 可以看出,技术技能对于基层管理最重要,对于中层管理较重要,对于高层管理较不重要。

2. 人际技能

人际技能(有时称为人际关系技能)是指“成功地与别人打交道并与别人沟通的能力”。人际技能包括对下属的领导能力和处理不同小组之间的关系的能力。管理者必须拥有能够理解个人和小组、与个人和小组共事以及同个人和小组处理好关系的能力,以便树立团队精神。管理者作为小组中的一员,其工作能力取决于人际技能。

由图 1-2 可以看出,人际技能对于所有层次管理的重要性大体相同。

3. 概念技能

概念技能是指“把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力”。具有概念技能的管理者常常把组织比作一个整体,同时了解组织内各个部分的相互关系,并且能够准确把握工作单位之间、个人之间、工作单位与个人之间的相互关系,深刻了解组织中任何行动所带来的后果,以及正确行使五种管理职能。很强的概念技能为管理者意识到问题的存在、制订可供选择的解决方案、选择最好的方案并付诸实施提供了便利。

由图 1-2 可以看出,概念技能对于高层管理最重要,对于中层管理较重要,对于基层管理较不重要。

1.3 古典管理理论体系

1.3.1 科学管理理论

从 19 世纪末开始至 20 世纪 40 年代,资本主义逐步向垄断资本主义过渡,资本主义工业大规模发展,在这种情况下,许多符合社会化大生产特点的经营管理理论应运而生,形成了科学管理理论,主要的代表人物有美国的泰勒、法国的法约尔、德国的韦伯等人。

1. 泰勒的科学管理思想

美国工程师弗雷德里克·泰勒(1856—1915)是在汤恩等人思想的启发下,与同时代的其他人一起创立了科学管理理论。他先后在米德维尔钢铁公司和贝瑟利思钢铁公司做管理咨询工作,并于 1895 年发表《计件工资制》一文,1903 年发表《工厂管理》一文,1911 年出版《科学管理原理》一书。在这些文章和著作中,泰勒提出了科学管理理论,即泰勒制,其主要内容包括以下几个方面:工作定额原理、挑选第一流工作原理、标准化原理、刺激性付酬原理、精神革命原理、把计划职能同执行职能分开原理、职能管理原理、例外管理原理(管理控制原理)等内容。

泰勒的管理理论提供了同时解决企业管理中两个主要问题的方法,即怎样提高管理人员的工作效率和怎样提高工人的劳动生产率。由于在管理领域中的开拓性研究,泰勒被称为“科学管理之父”,他提出的理论成为现代管理科学的基础。

2. 法约尔的管理思想

亨利·法约尔(1841—1925)的管理理论是以大企业的整体作为研究对象的,这点与泰勒的管理理论有所不同,因为法约尔从 25 岁开始就进入了企业的领导集团,并在以后长期担任企业最高领导的顾问。1916 年,法约尔出版了《工业管理与一般管理》一书,创立了自己的管理理论,被西方人称为“经营管理之父”。法约尔管理理论的主要观点有以下几点:

(1)法约尔指出,企业存在着六种基本的活动,即:技术生产活动、商业购销活动、财产费用活动、安全保护活动、会计统计活动、管理控制活动(其中包括计划、组织、指挥、协调和控制五项职能活动),管理只是其中之一。在这六种基本活动中都需要管理,但是管理活动处于核心地位,即企业本身需要管理,

(2)法约尔根据自己长期的管理经验,提出了“十四点管理原则”。他认为这些原则可以应用于一切事业的管理活动,但并不是固定不变的,而应该把它们灵活运用于具体情况。它们分别是:分工;权威和责任;纪律;统一命令;统一指导;个人利益服从整体;人员报酬;集中;

等级链;秩序;公平;工作稳定;首创性;集体精神。

3. 韦伯的管理思想

马克斯·韦伯(1864—1920)是德国著名的社会学家,和泰勒、法约尔是同一时期的人。他在管理理论上的最大贡献是提出了“理想的行政组织体系”理论,并因此被称为“组织理论之父”。行政组织体系指的是通过公职或职务而不是通过个人或世袭来管理,即集体活动理论化。

韦伯认为,被社会所接受的权力有三种“纯粹的”形态,这就是:理性-法律权力,这是以“合法性”为依据的;传统的权力,这是以个人占据着传统的权力地位为依据的;超凡的权力(神授的权力),这是以对个别的、特殊的、英雄主义的、品德的崇拜为依据的。

理想行政组织体系的主要特点:把一个组织内为了实现某目标所需要的全部活动划分为各种基本的作业,分配给每个成员,对组织体系中每个职位都明文规定其权利和义务;各种职务和职位是按职权的等级原则组织起来的,形成一个指挥体系或阶层体系;组织中人员的任用,完全根据职务上的要求,通过正式考试或教育训练来实现;组织中人员之间的关系不受个人情感的影响,完全以理性准则为指导;管理人是一种“职业”的管理人员,领取固定的薪金,有明文规定的升迁制度;管理人员必须严格遵守规则和纪律。

韦伯的行政组织体系结构主要分为高中低三个层次,其中:高层的主要职能在于决策;中层的主要职能在于贯彻上级的决策;基层的主要职能在于做实际工作。

1.3.2 一般管理理论

1. 亨利·法约尔与一般管理理论

法国的亨利·法约尔对企业组织及其管理的理论做出了重大贡献,其理论在《工业管理与一般管理》一书中得到集中体现。法约尔研究管理问题,关注的焦点是整个组织,因而有的学者称他的管理理论为“一般行政管理理论”,他本人被称为“一般行政管理理论家”。美国学者克劳德·乔治在仔细研究了法约尔的管理思想后指出,《工业管理与一般管理》一书对管理思想做出了卓越的贡献,这主要表现在法约尔提出了对管理的发展极为重要的三项内容:“第一,管理是可以应用于各种形式团体活动的一套独立的知识——管理的普遍性。第二,能够应用于各种工作的第一个全面和综合的管理理论。第三,在学院和大学中开设管理课程。”作为古典管理理论重量级代表人物的亨利·法约尔在《工业管理与一般管理》的序言中声称:“在一切企、事业组织中,无论这些组织的规模是大是小,也无论它们是工业的、商业的、政治的、宗教的,还是其他方面的,管理都起着非常重要的作用。”由此我们可以看出,法约尔的一般管理理论是出自企业管理或“工业管理”,但落脚于普遍性的“一般管理”,而且法约尔重视宏观管理,这也是总结出“一般管理理论”的出发点。由于法约尔的管理理论是站在一般性的角度上提出的,因此他的组织理论也同样具有一般性,实现了由特殊到一般的理论性过渡,他的组织理论也就更具有应用价值和理论价值。这些理论被其后的行政学者概括、改造、升华为行政学理论,构成行政学和行政组织理论的重要组成部分。

2. 一般管理的组织理论

从本质上来说,法约尔的管理理论是关于社会组织的理论。他旨在创立一种能广泛地适用于各种组织的理论,并且是关于社会一般组织的理论,这就使其更具有了突出的理论价值,并且在实践中也更具有了实践价值。

在管理理论发展史上,无论从哪个角度来评价,法约尔都是一个富有原创精神的大师级

人物。他对管理经验所进行的理论整合、对社会组织从结构体制到管理过程的理性界定都达到了前所未有的高度,他的一些思想或观点不仅包含着创造精神而且真实地反映了组织管理的内在规律性,充分体现了对问题认识的深度,因而也受到后来的管理学家的高度评价。组织管理实践表明,法约尔的理论对一般组织管理都有一定的应用价值,也正是因为其理论所具有的这种“一般性”,才使他的理论成为管理学说史上的一个重要的里程碑,表明一种组织整体管理哲学观的确立。

当然,法约尔的组织理论是把“组织”作为管理的一种基本功能来阐述的。虽然从其主体思想所及的范围看,他所界定的“组织”是一个静态和动态结合的概念,它实际地包含着管理的基本精神。但是作为管理的一种功能存在,组织的范围还是受到了限制,而且其关于“物质组织”和“社会组织”的看法与后世对组织的理解是有差别的。此外,他关于组织幅度的量化规定也与泰勒一样体现出机械主义的色彩,并未真正解决组织管理中的“一般性”问题。如对于管理原则问题,尽管法约尔宣称“原则是灵活的”“这是一门很难掌握的艺术”,但是原则之间存在的一定程度的矛盾性问题,他并未给予足够的关注;“跳板”理论实施的保证条件的设计显然也是不完备的,等等。但是,这些历史性缺陷并未影响其在组织管理研究史上的重要地位。

1.3.3 行政组织理论

1. 独立的行政组织理论产生的渊源

由片断的行政组织思想到系统的行政组织理论的演变完成于19世纪末、20世纪初的西方国家。自此以来行政组织理论经历了传统时期、行为科学时期及现代时期三个发展阶段。独立的、系统的行政组织理论的产生不是偶然的,它有着深刻的经济、政治和理论背景。

行政组织与一般社会、经济组织具有某些相似的内容与相近的规律,而且经济组织理论的研究较之行政组织理论的研究较早。因而,行政组织的研究借鉴于一般的组织理论,特别是经济组织理论的相关成果,应该说具有某种必然性与合理性。但由于西方政治理论把国家视为一种进行公共事务管理的组织,否认行政组织阶级统治的实质,因而,就无法科学地揭示行政组织理论与其他组织理论的质的差别,常常在理论观点上,甚至在历史分期上与其他组织理论混为一谈,使行政组织理论未能取得内容上的真正独立。

2. 威尔逊的行政组织思想

威尔逊(1856—1924)是西方行政学的创始人,曾任美国普林斯顿大学的教授、校长和第二十八届美国总统。1887年他曾在美国“政治学季刊”上发表“行政学研究”一文,从此开始建立独立的行政科学,使行政学从政治学中正式分离出来。该文主要的贡献是确立了行政学研究的必要性、研究的目标和研究的方法。其中关于行政组织的主要思想如下:

一是要求首先明确行政组织的职能、任务、范围,即政府应该做什么、不该做什么。威尔逊强调,凡公共事务应当由政府管理,其他事务主要由其他社会组织承担。

二是倡导改进政府机关的组织结构与工作方法。威尔逊认为要提高行政效率,光有文官制度的改革是不够的,而且还要改进政府机关的组织结构与工作方法。

三是强调行政组织应成为公众信赖的机关。威尔逊提出,为使行政组织能够以尽可能高的效率和尽可能少的金钱或人力上的消耗来履行其职责,应规定一些有关行政组织与行政活动的更好办法,它将为公共机关(行政组织)树立起神圣的尊严,使公共机关变成公正不阿的、为公众信赖的机构。为此要调整行政组织职能,确定好行政组织体制,改进行政方法,通过改

革,建立有效的行政机关。

3. 泰勒的管理思想

被称为“科学管理之父”的美国工程师泰勒,于1911年出版了他的代表作《科学管理原理》。尽管泰勒在《科学管理原理》一书中并没有专门涉及组织理论问题,但他的组织思想包含在他的管理思想中;尽管泰勒是以企业组织为研究对象的,但同样适用于行政组织,而且这些思想被他的追随者成功地应用于行政组织的管理实践中;因此,泰勒同时也是行政组织理论的早期代表人物。泰勒的科学管理原理中具体涉及组织的思想有以下四点:

一是主张将组织中管理者的管理职能与工人的作业职能加以分离,同时也强调管理者与工人要合作。

二是强调组织管理职能的专门化。所有的管理人员应当尽可能专门地分担某一种管理职能。

三是强调组织工作要计划化、标准化、程序化。

四是强调组织管理中的例外原理,即主张高层管理人员应该将一部分权力下放给下级管理者,自己只保留例外事项的决定权或控制权,以便集中精力处理最主要的事情。

4. 法约尔的一般组织理论与原则

当泰勒在美国以经济组织为对象而提出其科学管理理论时,法国的法约尔则试图以更宏观的研究提出适用于包括经济、行政、军事与宗教组织在内的一般的组织管理理论。他在1916年出版的《工业管理与一般管理》一书中集中表达了他的思想。

第一,法约尔明确指出,组织与管理密切相关。他认为组织是管理的基础,没有组织,管理就不会存在,而离开了管理,组织也就无法形成。

第二,法约尔认为,任何切实有用的管理理论不仅能应用于工商业,而且也能应用于所有的各种组织。

第三,法约尔探讨了组织的层级结构。他主张在组织中保持比较小的管理幅度。越往上,管理者直接管理的下属人员越少;反之,管理的人员越多。他认为,管理的人数一般不要超过六人。

第四,法约尔提出了组织管理五要素——计划、组织、指挥、协调、控制。在这里他将组织列为组织管理第二要素,是将组织作为一个动态过程,即管理的一个环节来看的。

第五,法约尔提出了“十四点管理原则”。

5. 韦伯的官僚制行政组织理论

行政组织理论是其庞大的政治社会思想的一个有机组成部分。他认为任何组织的存在都是靠权威来维持的,而合法的权威主要有三种类型:一是基于习俗惯例的传统权威;二是基于领袖个人超凡魅力的超人权威,三是基于理性法规的法理型权威。他指出每一种权威各有其理想的组织,而官僚制则是法理权威最适宜的组织形式。韦伯的官僚制不是效率低下与作风不正的官僚主义的同义语,而是指按法理原则建立的一种理性化、正规化的组织形式。官僚制组织的特征主要有:第一,组织内的每个成员都占有一个明确说明了具体职权的职位;第二,组织内成员的报酬、晋级和提薪相对固定,并取决于个人的能力和表现,与血缘、地位无关;第三,组织内层级节制,强调严格的隶属关系;第四,强调组织的专门化;第五,要用规章与制度来管理组织;第六,组织机关的管理要以书面文件“档案”为基础。

韦伯认为官僚制组织与建立在传统权威与超人权威基础之上的组织相比具有显著的优

越性。其精密性、速度、明确性、严格的隶属关系,与其他的组织机构相比,其情形恰好跟机器生产方式与非机器生产方式相比一样。

6. 古利克、厄威克的组织理论

古利克和厄威克分别是美国和英国的管理学家。他们是传统组织理论和管理理论的集大成者。这两位管理学家之所以一直被后人所称道,并不在于他们为组织与管理理论增添了什么,而在于他们首次提出了“组织理论”这一学科名称。他们于1937年首次发表了“组织理论概述”的学术论文,并在收集和整理前人的组织思想与管理思想的基础之上,分别提出了组织管理的七项要素和八条原则。

古利克(1892—1993)把组织管理的七项要素中的每一个要素的英文第一个大写字母抽出来,组成 POSDCRB 一词。这七项要素是:计划(Planning),任何组织,其运行都须事先做出计划和安排,以实现既定的目标;组织(Organization),它指的是建立一个正式的权威机构,并通过这种权威机构来安排、确定和协调各种工作单位;人事(Staffing),任何组织都要进行人事方面的管理,其中包括对人员的选择、使用、培训;指挥(Directing),组织的任务在于建立统一的指挥系统,确立各个层级之间的权限关系,明确各个成员的职责;协调(Coordination),组织必须对其内部的上下层级之间、平行层级之间的关系进行沟通和协调;报告(Reporting),组织须对其工作的成果加以记载、分析、研究、审查、评估,并形成文字报告;预算(Budgeting),即通过财务计划、会计和控制资金的形式进行预算,以保证组织的一切活动顺利进行。

厄威克与古利克共同将传统的组织管理理论做了归纳与整理,并概括了他认为可以适用于所有组织的八条原则:目标原则、权责相符原则、职责原则、等级系列原则、控制幅度原则、专业化原则、协调原则、明确性原则。

7. 对传统行政组织理论的评述

由于行政组织与一般社会、经济组织具有某些相似的原则或规律,西方行政组织理论的发展,直接综合与借用了一般组织理论,特别是企业组织理论的方法与成就。企业组织的管理原则和方法被成功地用于政府行政组织,企业组织理论研究的奠基人同时成为行政组织理论的早期代表。

传统行政组织理论的基本贡献:首先,把专业化分工原理广泛地引入组织管理之中,提出了职能化(专业化)管理的原理,为构造科学管理的组织结构及其发展演变奠定了一般的原则基础;其次,总结概括出管理幅度与管理层次原理,作为组织结构的依据,力图构建高效的等级制组织;最后,倡导“理性化—法律化”的组织形态,强调组织的运作应以法律为规范。总之,传统组织的研究者们所追求的理想组织是一个目标明确、专业分工、指挥统一、层级节制、权责相称、协调一致、法规完备、高效合理的组织体系。他们的这些思想,奠定了组织理论进一步发展的基石。

传统行政组织理论虽然有突出的贡献,但也有明显的不足。其主要表现:第一,他们只研究了组织的静态结构、如何分工、如何建立层级节制的体系、如何订立法令规章及工作标准等,但是未看到法规、制度的烦琐对组织目标的实现产生的不利影响;第二,他们在强调组织的非人格化、理性化时,忽视了对人的主观能动性及多方面的需求的研究,把人视为生产工具与经济动物,忽视人的尊严与价值;第三,他们只将组织当作一个封闭型的系统来研究,而未探讨组织与其外在环境之间的相互关系、相互影响。

1.4 现代管理理论体系

1.4.1 人际关系理论和霍桑实验

梅奥分析霍桑实验得出的结论改变了传统组织理论的研究方向,梅奥因此被认为是人际关系学说——行为科学理论的开创者,这一学说对组织管理理论研究的发展具有极其重要的意义。

1. 人际关系学说

人际关系学说始于梅奥对霍桑实验的阐释,其结论中凝聚的公共组织思想也成为组织理论研究范式转换开始的标志。这些思想蕴含于霍桑实验的结论当中,并带有丰富的公共意蕴。

2. 霍桑实验内容

霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂,具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度,但工人们仍愤愤不平,生产成绩很不理想。为找出原因,美国国家研究委员会组织研究小组开展实验研究。从1924年开始到1932年结束,由梅奥主持进行。整个实验前后经过了四个阶段。

第一阶段,照明实验。时间从1924年11月至1927年4月。

当时关于生产效率的理论占统治地位的是劳动医学的观点,认为工人生产效率不高的原因是疲劳和单调感等。于是当时的实验假设便是“提高照明度有助于减少疲劳,使生产效率提高”。可是经过两年多实验发现,照明度的改变对生产效率并无影响。

第二阶段,福利实验。时间是从1927年4月至1929年6月。

实验目的总的来说是查明福利待遇的变换与生产效率的关系。但经过两年多的实验发现,不管福利待遇如何改变(包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等),都不影响产量的持续上升,甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。

第三阶段,访谈实验。

研究者在工厂中开始了访谈计划。此计划的最初想法是要工人就管理当局的规划和政策、工头的态度和工作条件等问题作出回答,但这种规定好的访谈计划在过程中却大出意料之外,得到意想不到的效果。工人想就工作提纲以外的事情进行交谈,工人认为重要的事情并不是公司或调查者认为意义重大的那些事。访谈者了解到这一点,及时把访谈计划改为事先不规定内容,每次访谈的平均时间从30分钟延长到1~1.5小时,多听少说,详细记录工人的不满和意见。访谈计划持续了两年多。工人的产量大幅提高。

工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满,无处发泄,访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄机会。发泄过后心情舒畅,士气提高,使产量得到提高。

第四阶段,群体实验。

梅奥等人在这个试验中是选择14名男工人在单独的房间里从事绕线、焊接和检验工作。对这个班组实行特殊的工人计件工资制度。实验者原来设想,实行这套奖励办法会使工人更加努力工作,以便得到更多的报酬。但观察的结果发现,产量只保持在中等水平上,每个工人的日产量平均都差不多,而且工人并不如实地报告产量。深入的调查发现,这个班组为了维护他们群体的利益,自发地形成了一些规范。他们约定,谁也不能干得太多,突出自己;谁也