

效率 管理

现代管理理论的统一

许 激/著

Effective
Management



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

效率管理
——现代管理理论的统一

许 激 著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

效率管理/许激著. —北京: 经济管理出版社, 2004
ISBN 7-80162-880-2

I. 效... II. 许... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 016954 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 陆雅丽

技术编辑: 晓 成

责任校对: 静 心

787mm×1092mm/16

19.25 印张 236 千字

2004 年 5 月第 1 版

2004 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1-3000 册

定价: 35.00 元

书号: ISBN 7-80162-880-2/F·794

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

学过管理学的人都知道，管理学存在管理过程学派、管理科学学派、社会系统学派、决策理论学派、系统理论学派、经验主义学派、经理角色学派、权变理论学派等众多学派，孔茨把这种管理理论学派林立的情况称之为“管理理论丛林”。“管理理论丛林”问题导致管理的职能、原理、方法甚至管理的定义都没有统一和科学的解释。管理理论的统一成为了管理学研究最重要和最迫切的问题。为了解决这一问题，管理学家不懈地探索了40多年，但时至今日，管理学家仍然在“管理丛林”中徘徊。本书就是探讨和解决“管理理论丛林”这一问题。

本书认为“管理理论丛林”存在的原因在于不同管理学派从不同的角度来研究管理，从根本上说，是由于管理学家对管理的本质缺乏了解，未能抓住管理的本质，仅从一个侧面说明管理，从不同的方面对管理说出自己的理解，就像盲人摸象，导致管理理论的研究存在片面性。从片面的角度而不是全面的角度来研究管理，这样的管理理论只能是片面的，是不可能正确揭示管理的真正实质。

在管理学理论中，管理的本质应该是一切管理理论

的研究重点和研究核心，分析管理的本质应是管理研究的主要内容，但令人遗憾的是，所有的管理学派都没有对管理的本质做出合理的解释，对管理的认识一直停留在管理现象的表面上。而管理现象的表现是多种多样的，即使是同一个管理现象也能从不同的角度加以描述，仅从一个侧面说明管理，从不同的方面对管理说出自己的理解。

本书从一般学科研究的基本方法——公理方法来分析研究管理学的研究内容，提出了两条管理学的基本公理，并通过对这两条基本的管理公理进行推导，指出管理和组织的关系是运动和物质的关系，组织决定管理，研究管理行为必须研究组织这一结论。

本书从组织的性质分析得出了组织的四个构成要素：组织环境、组织目的、管理主体和管理客体。组织决定管理，组织要素也就是影响管理行为的因素，即本书中所提到的管理要素。管理要素的提出对分析管理行为有了客观的标准，分析管理行为就应该全面分析组织环境、组织目的、管理主体和管理客体，仅仅研究某一项或几项管理要素是不全面的。传统管理学派之所以存在种种缺陷，其原因就在于此。通过管理要素，就能很容易但是很清晰地分析管理行为，从而全面解决管理的职能、原理、方法、本质、定义等管理学的根本性问题，从而达到统一管理理论的目的。

通过对管理要素的分析，本书提出追求效率是管理的本质这一观点，认为效率是管理的灵魂。它既是管理所追求的最终目的，也是判断管理成败的最终标准，管理就是为了使组织获得更大的效率，更快更好地达到组织的目的。本书以效率为中心，无论是管理的本质、原

理，还是管理的方法、定义，这些都是围绕着效率来展开，从而形成一个完整的效率管理理论体系。

在本书的写作过程中，得到了众多好友的鼎力支持，我要感谢雪中送炭的文渊，感谢我们公司的副总张运江，感谢以前在天津的同事于富琪和杨强，感谢我的老校友李虎，感谢好友张斌、赵学林等，在我写书遇到困难的时候，他们总是无私地伸出援助之手，鼓励我锲而不舍地将此书写出来。

还要感谢经济管理出版社的谭伟主任和陆雅丽主任，感谢他们的辛勤努力，没有他们的努力，本书也不可能这么快出版。

本书的写作虽然长达三年之久，我也竭尽全力使效率管理理论尽善尽美，但仍有许多有待改善和提高之处，欢迎广大读者对本书存在的问题提出自己的意见和建议。

Email: xuj2000@sohu. com

MSN: xuji2008@hotmail. com

您也可以直接到我的个人网站 ([http: // www. manage9. com](http://www.manage9.com)) 和我交流。

作者

2004 年 3 月

目 录

第一章 管理学理论及其存在的问题	(1)
一、管理的重要性	(1)
二、管理是一门科学	(4)
三、管理学理论的发展过程和存在的问题	(6)
第二章 从组织的角度研究管理	(53)
一、管理学必须回答的两大问题	(53)
二、管理学的两条基本假设	(55)
三、组织作为一个系统	(60)
四、组织的构成要素：组织要素	(75)
五、组织的外在表现：组织形式	(81)
六、组织运动的表现形式：组织行为	(96)
第三章 影响管理行为的因素	(99)
一、影响管理行为的因素	(99)
二、管理主体	(102)
三、管理客体	(112)
四、组织目的和目标	(119)
五、组织环境	(122)
第四章 管理的本质	(127)
一、属性、质和本质的区别和联系	(127)
二、现象和本质	(130)
三、管理的目的	(133)

四、管理的本质·····	(136)
五、效率的含义·····	(139)
六、管理的定义·····	(140)
七、管理能力·····	(147)
八、管理理论和实践的发展·····	(150)
第五章 管理行为 ·····	(159)
一、管理职能和管理行为的区别和联系·····	(159)
二、管理要素对管理行为的影响·····	(163)
三、不同管理者的管理·····	(169)
四、不同对象的管理·····	(178)
五、管理行为的特征·····	(190)
六、现代管理的发展趋势·····	(196)
第六章 管理学原理 ·····	(201)
一、管理原理和原则的区别与联系·····	(201)
二、管理学原理·····	(204)
第七章 效率管理 ·····	(215)
一、管理方法的类型·····	(215)
二、管理方法的形成和发展·····	(218)
三、效率管理的特点与效率标准·····	(228)
四、效率管理的流程·····	(241)
五、效率管理的典范——GE 审计署·····	(251)
第八章 大型企业的效率管理 ·····	(257)
一、大型企业管理中存在的问题和原因分析·····	(257)
二、大型企业的效率管理机构——总管理处·····	(267)
三、台塑集团的总管理处·····	(284)

第一章 管理学理论及其

存在的问题

一、管理的重要性

在现实社会中，人们都是生活在各种不同组织之中的，如工厂、学校、医院、军队、公司等，人们依赖组织，组织是人类存在和活动的基本形式。没有组织，仅凭人们个体的力量，是无法征服自然，也不可能有所成就的；没有组织，也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉，是人类获得一切成就的主要因素。然而，仅仅有了组织也还是不够的，因为人类社会中存在组织就必定有人群的活动，有人群的活动就有管理，有了管理，组织才能进行正常有效的活动。简而言之，管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织的作用依赖于管理，管理是组织中协调各部分的活动，并使之与环境相适应的主要力量。所有的管理活动都是在组织中进行，有组织，就有管理，即使一个小的家庭也需要管理；从另一个方面来说，有了管理，组织才能进行正常的活动，组织与管理都是现实世界普遍存在的现象。

不过，当组织规模还比较小的时候，管理对组织的影响还不小。组织中的管理活动还比较简单，并未形成独立的管理职能，因而也就显现不出管理的特别重要性。如对于小生产企业来说，

也可以凭借经验，维持自身的发展。但随着人类的进步和组织的发展，管理所起的作用越来越大。概括起来说，管理的重要性主要表现在以下两个方面：

（一）管理使组织发挥正常功能

管理，是一切组织正常发挥作用的前提，任何一个有组织的集体活动，不论其性质如何，都只有在管理者对它加以管理的条件下，才能按照所要求的方向进行。

组织是由组织的要素组成的，组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而，仅仅有了组织要素还是不够的，这是因为各自独立的组织要素不会完成组织的目标，只有通过管理，使之有机地结合在一起，组织才能正常地运行与活动。组织要素的作用依赖于管理。管理在组织中协调各部分的活动，并使组织与环境相适应。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，没有指挥，就没有乐队。在乐队里，一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐，影响整个演奏的效果。同样，在一个组织中，没有管理，就无法彼此协作地进行工作，就无法达到既定的目的，甚至连这个组织的存在都是不可能的。集体活动发挥作用的效果大多取决于组织的管理水平。

组织对管理的要求和对管理的依赖性与组织的规模是密切相关的，共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，管理工作也就越重要。一般地说，在手工业企业里，要进行共同劳动，有一定的分工协作，管理就成为进行生产所不可缺少的条件。但是，如果手工业企业的生产规模较小，生产技术和劳动分工也比较简单，管理工作也就比较简单。现代化大工业生产，不仅生产技术复杂，而且分工协作严密，专业化水平和社会化程度都高，社会联系更加广泛，需要的管理水平就更高。

工业如此，农业也同样如此。一个规模大、部门多，分工复

杂、物质技术装备先进、社会化专业化商品化水平高的农场，较之规模小、部门单一、分工简单、以手工畜力劳动为主、自给或半自给的农业生产单位，就要求有高水平、高效率的管理。

总而言之，生产社会化程度越高，劳动分工和协作越细，就越要有严密的科学的管理。组织系统越庞大，管理问题也就越复杂，庞大的现代化生产系统要求有相当高度的管理水平，否则就无法正常运转。

(二) 管理的作用还表现在实现组织目标上

组织是有目标的，组织只有通过管理，才能有效地实现组织的目标。

在现实生活中，我们常常可以看到这种情况，有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长，很快扭亏为盈；有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术，却没有发挥其应有的作用；而有些企业尽管物质技术条件较差，却能够凭借科学的管理，充分发挥其潜力，反而能更胜一筹，从而在激烈的社会竞争中取得优势。

通过有效的管理，可以放大组织系统的整体功能。因为有效的管理，会使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和，起到放大组织系统的整体功能的作用。在相同的物质条件和技术条件下，由于管理水平的不同而产生的效益、效率或速度的差别，这就是管理所产生的作用。

在组织活动中，需要考虑到多种要素，如人员、物资、资金、环境等，它们都是组织活动不可缺少的要素，每一要素能否发挥其潜能，发挥到什么程度，对管理活动产生不同的影响。有效的管理，正在于寻求各组织要素、各环节、各项管理措施、各项政策以及各种手段的最佳组合。通过这种合理组合，就会产生一种新的效能，可以充分发挥这些要素的最大潜能，使之人尽其

才，物尽其用。例如，对于人员来说，每个人都具有一定的能力，但是却有很大的弹性。如能积极开发人力资源，采取有效管理措施，使每个人聪明才智得到充分地发挥，就会产生一种巨大的力量，从而有助于实现组织的目标。

二、管理是一门科学

管理是不是一门科学？这似乎已经无需作为一个问题来讨论了。但从人们的实践过渡到一门科学，却经历了漫长的历史过程。

在讨论管理为什么是一门科学之前，先让我们来讨论一下什么是科学。科学的意思是指人类发现、积累并公认的普遍真理或普遍定理的运用，已系统化和公式化了的的知识。随着人类认识事物的精确度的提高，科学被作为客观规律的反映。在被赋予了这样的含义后，人们逐渐对社会领域内一些并不精确的认识结果持宽容的态度，把它们也作为科学看待。管理知识自 20 世纪以来，经过了近百年的探索、总结，逐渐形成了一套能够反映管理过程客观规律性的理论知识体系，它不带有人的主观价值判断，较为精确的、能够实证的。尽管与自然科学相比，管理学还不够精确，但它已成为一门科学。友了管理学，管理者就有可能对管理上存在的问题，找到可行的、现实的、正确的解决方法。

虽然人类从事管理活动是与人类有组织的社会活动同时出现的，但用科学的方法进行管理还是 20 世纪初的事。历史上美国管理学家泰罗（也译为泰勒）是最早把管理带入科学的人。在他的管理生涯中，他不断在工厂中实地进行试验，系统地研究和分析工人的操作方法和动作所花费的时间，用科学的方法计算工厂车间的劳动生产率问题，逐渐形成其管理体系——科学管理。自从泰罗把管理当作一门科学来研究开始，管理学逐渐地步入了科

学的殿堂，尽管人们对管理学的认识还没有达到完全科学的程度。

现代管理学分为许多不同的学派，对于管理学的不同学派，我们也可以看成是不同的分支。对这些不同学派的思想、概念、原理、方法系统地加以分析、整理，我们会发现，这些学派的代表人物虽然属于不同的国家、不同的职业、不同的文化，没有或很少从对方的思想中汲取营养，却常常采用类似的研究途径，提出一些尽管词句不同但内容上相似的原理。由此我们应该认识到：就像哲学一样，管理是一门社会科学，尽管与自然科学之间存在一定距离，具有一定的不精确性，但由于管理学知识客观地存在着，管理学并不像有些人所认为的那样的不科学、不统一。管理学唯一缺少的就是要将不同学派的这些管理知识相互联系起来，使之成为一门更规范的科学。

管理是一门科学，管理者如果不掌握科学的知识，他们要进行管理就必然靠运气、靠直观、靠过去的经验办事。而有了系统化的管理知识，管理者就有可能对管理上存在的问题找到可行的正确的解决方法。但是，在现实的管理实践中，仅仅掌握科学的管理理论和方法是不够的。因为管理作为一门科学就像其他科学一样是不断地发展的，它本身还不够完善。人们对管理学的理解仍然在不同的学派之间徘徊，管理者在实践中仍然要依靠经验、靠管理者的艺术，管理学的理论并未发挥很好的作用，人们对这门科学的认识还有待进一步提高。同时，在现实生活中，管理的问题千差万别，非常复杂，所以还不能生搬硬套这些理论和方法来进行管理。只有根据实际情况，灵活地运用管理理论和方法，才能获得预期的效果。

总之，管理是一门科学，而不是某些人所认为的“管理是一门艺术”，管理实践必须依靠科学的管理，只有在这套体系不完善的地方才需要管理艺术去弥补，管理的艺术性是管理的科学性的补充与提高。

三、管理学理论的发展过程和存在的问题

(一) 管理学理论的形成和发展

管理活动源远流长，人类进行有效的管理活动，已有数千年的历史，但从管理实践到形成一套比较完整的理论，则是一段漫长的历史发展过程。回顾管理学的形成与发展，了解管理先驱对管理理论和实践所作的贡献，以及管理活动的演变和历史，这对每个学习管理学的人来说都是必要的。

一般来说，管理学形成之前可分成两个阶段：早期管理实践与管理思想阶段（从有了人类集体劳动开始到 18 世纪）和管理理论产生的萌芽阶段（从 18 世纪到 19 世纪末）。

从人类社会产生到 18 世纪，人类为了谋求生存自觉不自觉地进行着管理活动和管理的实践，其范围是极其广泛的，但是人们仅凭经验去管理，尚未对经验进行科学的抽象和概括，没有形成科学的管理理论。早期的一些著名的管理实践和管理思想大都散见于埃及、中国、希腊、罗马和意大利等国的史籍和许多宗教文献之中。18 世纪到 19 世纪的工业革命使以机器为主的现代意义上的工厂成为现实，工厂以及公司的管理越来越突出，管理方面的问题越来越多地被涉及，管理学开始逐步形成。这个时期的代表人物有亚当·斯密（1723—1790）、大卫·李嘉图（1772—1823）等。亚当·斯密是英国资产阶级古典政治经济学派创始人之一，他的代表作是《国富论》。亚当·斯密发现，分工可以使劳动者从事某种专项操作，便于提高技术熟练程度，有利于推动生产工具的改革和技术进步，可以减少工种的变换，有利于劳动时间的节约，从而提出了分工理论。大卫·李嘉图是英国资产阶级金融家，古典政治经济学的杰出代表者和完成者，1817 年李嘉

图的《政治经济学及赋税原理》一书出版在资产阶级经济学界产生了深远的影响。

管理学形成后又分为三个阶段：古典管理理论阶段（20世纪初到20世纪30年代行为科学学派出现前）、现代管理理论阶段（20世纪30年代到20世纪80年代，主要指行为科学学派及管理理论丛林阶段）和当代管理理论阶段（20世纪80年代至今）。

1. 古典管理理论阶段

该阶段是管理理论最初形成阶段，在这一阶段，侧重于从管理职能、组织方式等方面研究企业的效率问题，对人的心理因素考虑很少或根本不去考虑。其间，在美国、法国、德国分别活跃着具有奠基人地位的管理大师，即科学管理之父泰罗（F.W.Taylor, 1856—1915）、管理理论之父法约尔（H.Fayol, 1841—1925）以及组织理论之父马克斯·韦伯（M.Weber, 1864—1920）。

泰罗重点研究在工厂管理中如何提高效率，提出了科学管理理论，科学管理的中心问题是提高劳动生产率，而科学管理的关键在于变原来的经验工作方法为科学工作方法。为此，泰罗提出了任务管理法和配备“第一流”的工人。法约尔对组织管理进行了系统地研究，提出了管理过程的职能划分理论，他在著作《工业管理与一般管理》中阐述了管理职能的划分，法约尔认为管理的职能是计划、组织、指挥、协调和控制。马克斯·韦伯在管理思想方面的主要贡献是在《社会组织和经济组织理论》一书中提出了理想官僚组织体系理论，他认为建立一种高度结构化的、正式的、非人格化的理想的官僚组织体系是提高劳动生产率的最有效形式。

上述三位及其他一些先驱者创立的古典管理理论被以后的许多管理学者研究和传播，并加以系统化。其中贡献较为突出的是英国的厄威克（L.Urwick）与美国的古利克（L.Gulick），前者

提出了他认为适用于一切组织的八条原则，后者概括提出了“POSDCORB”，即管理七项职能。

2. 现代管理理论阶段

第二阶段主要指行为科学学派及管理理论丛林阶段，行为科学学派阶段主要研究个体行为、团体行为与组织行为，重视研究人的心理、行为等对高效率地实现组织目标的影响作用。行为科学的主要成果有梅奥（Mayo, 1880—1949）的人际关系理论、马斯洛（A.H.Maslow, 1908—1970）的需求层次理论、赫茨伯格（F.Herzberg）的双因素理论、麦格雷戈（D.M.McGregor, 1906—1960）的“X—Y理论”等。

20世纪40年代到80年代，除了行为科学学派得到长足发展以外，许多管理学者都从各自不同的角度发表自己对管理学的见解。这其中主要的代表学派有：管理过程学派、管理科学学派、社会系统学派、决策理论学派、系统理论学派、经验主义学派、经理角色学派和权变理论学派等。这些管理学派研究方法众多，管理理论不统一，各个学派都有自己的代表人物，各有自己的用词意义，各有自己所主张的理论、概念和方法，孔茨（H.Koontz, 1908—1984）称其为管理理论丛林。

管理过程学派又称管理职能学派，是美国加利福尼亚大学的教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇提出的。管理过程学派认为，无论组织的性质和组织所处的环境有多么不同，但管理人员所从事的管理职能却是相同的。孔茨和奥唐奈里奇将管理职能分为计划、组织、人事、领导、控制五项，而把协调作为管理的本质。孔茨利用这些管理职能对管理理论进行分析、研究和阐述，最终得以建立起管理过程学派。孔茨继承了法约尔的理论，并把法约尔的理论更加系统化、条理化，使管理过程学派成为管理各学派中最具有影响力的学派。

管理科学理论是指以系统的观点运用数学、统计学的方法和

电子计算机的技术，为现代管理的决策提供科学的依据，通过计划和控制以解决企业中生产与经营问题的理论。该理论是泰罗科学管理理论的继承和发展，其主要目标是探求最有效的工作方法或最优方案，以最短的时间、最少的支出，取得最大的效果。

社会系统学派是从社会学的角度来分析各种组织。它的特点是将组织看作是一种社会系统，是一种人的相互关系的协作体系，它是社会大系统中的一部分，受到社会环境各方面因素的影响。美国的切斯特·巴纳德（Chester Barnard, 1886—1961）是这一学派的创始人，他的著作《经理的职能》对该学派有很大的影响。

决策理论学派是在第二次世界大战后，吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容发展起来的。代表人物是西蒙。西蒙（Herbert Smion）美国管理学家、计算机学家和心理学家，决策理论学派的主要代表人物。决策理论学派认为：管理过程就是决策的过程，管理的核心就是决策。西蒙强调决策职能在管理中的重要地位，以有限理性的人代替有绝对理性的人，用“满意原则”代替“最优原则”。

系统理论学派是指将企业作为一个有机整体，把各项管理业务看成相互联系的网络的一种管理学派。该学派重视对组织结构和模式的分析，应用一般系统理论的范畴、原理，全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程，并建立起系统模型以便于分析。系统理论学派的重要代表人物是弗里蒙特·卡斯特（Fremont Kast）。弗里蒙特·卡斯特是美国系统管理理论的重要代表人物，著名的管理学家。主要著作有《系统理论与管理》（与约翰逊、罗森茨韦克合著）、《组织与管理：系统与权变方法》（与罗森茨韦克合著）等。

经验主义学派又称为经理主义学派，以向大企业的经理提供管理当代企业的经验和科学方法为目标。它重点分析成功管理者