

管 理

第一部分 基础知识

第一章 管理概述

第一节 管理的概念与作用

一、管理的概念

自泰罗和法约尔开始以他们的研究创出管理学以来,学术界对“管理”一词的定义一直是众说纷纭。一些人认为,管理就是通过别人的工作去实现自己为组织确定的计划 and 目标;另一些人指出,管理就是研究系统运行的规律,据此组织系统的活动,使系统不断呈现出新的状态;还有人证明,管理的本质是决策,或者说是围绕着决策的制定和组织实施而展开的一系列活动;也有人根据自己的分析,得出这样的结论:管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制的过程;等等。这些定义从不同角度描述了管理活动的特征,但大多具有某种程度的片面性。综合这些定义,我们认为,所谓管理,就是为了有效地实现组织目标,由专门的管理人员利用专门的知识、技术和方法对组织活动进行计划、组织、领导与控制的过程。

任何管理工作都是在某一特定组织中进行的,是为特定组织服务的。为了准确地理解管理的含义和作用,有必要先介绍一下组织、组织的使命及其完成过程。

所谓组织,是由两个或两个以上个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合,但是组织的成员必须按照一定的方式相互合作,共同努力,去实现既定的组织目标。这样,组织才能形成整体的力量,以完成个人力量的简单总和所不能完成的各项任务。

任何一个组织,都有其基本的使命和目标。例如,医院的使命和目标是治病救人;学校的使命和目标是培育人才;企业的使命和目标是满足顾客的需要;等等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。为了完成其使命和目标,一方面,组织需要开展业务活动(通称作业活动),组织是直接通过作业活动来达成组织目标的,而作业活动的开展自然离不开人力资源(人员)、物力资源(原材料和机器设备)和财力资源(资金)等的运用,否则,作业活动就只能成为“无米之炊”。另一方面,组织为了确保这一基本过程顺利而有效地进行,还需要开展另一项活动——管理。这项活动的开展,自然也需要人力(管理人员)、物力(办公设备)和财力(资金)等资源。此外,管理活动还需要信息资源(各种数据和情报)。

所谓管理,就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达成既定的组织目标的过程。这个定义包含着以下四层含义:

(1) 管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何

组织都不可或缺的,但决不是独立存在的。管理不具有自己的目标,不能为管理而管理,而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们成为管理的基本职能。

(3) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。也就是说,管理负责把资源转化为成果,将投入转化为产出。管理的成效好坏、有效性如何,集中体现在它是否使组织花最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的成果产出。产出一定、投入最少,或者投入不变、产出最多,甚至投入最少、产出最多,都意味着组织具有较为合理的投入产出比,有比较高的效率。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”(即“怎么做”)的问题,那么,是否选择“正确的事”去做(即“做什么”)就是与效果或效能相关的问题。从企业角度来看,其组织目标的有效实现,包括选定顾客真正需要的产品或服务进行生产及用最少的资源耗费进行生产两个方面,用通俗的话来概括,就是“正确地做正确的事”。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现。

(4) 管理工作是在一定的环境条件下开展的,环境既提供了机会,也构成了威胁。也就是说,管理须将所服务的组织看做一个开放的系统,它不断地与外部环境产生相互的影响和作用。正视环境的存在,一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”;另一方面,管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理办法。审时度势、因势利导、灵活应变,对管理成功是至关重要的。

随着管理实践的不断发展,人们对管理的研究也在不断发展,不同学者从不同角度研究管理,从而得出了不同的解释。

科学管理的创始人泰罗(W. Taylor, 1913)认为,管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”;法约尔(Fayol, 1916)认为,管理就是实行计划、组织、协调和指挥;行为学派的代表梅奥(E. Mayol, 1933)认为,管理就是做人的工作,主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心,激励员工的行为动机,调动人的积极性;决策理论学派的代表西蒙(A. Simon, 1960)认为,管理就是决策;管理科学学派的代表伯法(E. S. Buffa, 1965)认为,管理就是用数学模式和程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解答,以达到系统所追求的目标;美国洛杉矶加利福尼亚大学教授孔茨(H. Koontz, 1955)认为,管理就是设计和保持一种良好的环境,使人在群体里高效率地完成既定目标;等等。

不难看出,不同管理学者和管理专家对“管理”的解释不尽相同,但都有其合理和可取之处,都从不同角度丰富和发展了管理理论,对管理实践发挥了积极的指导作用;管理是人类重要的社会活动,由于人类社会活动是不断发展的,反映社会发展不同阶段管理水平的管理概念也是发展变化的,因而,管理是一个动态的、发展的概念。

二、管理的性质

1. 管理的二重性

企业管理是对企业的生产经营活动进行统筹安排,协调治理。根据马克思的经济哲学原理,企业生产过程是生产力和生产关系的统一体。对这个统一体的管理必然要同时体现

构成统一体的两个方面的要求。管理的二重性就是指,它既有由一定的生产力状态所决定的自然属性,同时又有由一定的生产关系所决定的社会属性。

(1) 管理的自然属性。管理作为一种独立的社会职能,首先是生产力发展和社会分工的结果。当生产力水平较低,社会分工还不很发达、生产活动在较小的社会单位完成的时候,管理尚不足以形成独立的社会职能。随着生产力的发展、社会分工的细化、企业规模的扩大、科学技术的广泛运用,生产活动越来越复杂,其社会化程度越来越高,如果没有专门的人来从事管理的职能活动,生产活动就难以正常进行,可能会陷入一片混乱。正如马克思所指出的,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。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。因此,管理是合理组织生产过程,使劳动对象、劳动手段和劳动力得以有效组合,形成生产力的必要条件,是生产力的第四要素。管理的这种属性对任何企业都是一样的。

(2) 管理的社会属性。企业的生产经营活动是在一定的生产关系下进行的,对这种活动的管理必然要体现生产关系的特点,要服从生产资料所有者的利益和意志。管理本来就是人们为了达到某种预定目标而进行的活动,因此,它始终是生产资料所有者实现其生产目的的一种手段。不同生产关系的企业,其管理的社会属性有着根本的区别。

2. 管理的科学性和艺术性

管理既是科学又是艺术。科学是指由一系列相互关联的原理和观念构成的知识系统。管理有其明确的概念、范畴和原理、原则,这些概念、原理、原则相互依存,有机联系,形成了独特的知识体系,具有普遍性和真理性,当属科学无疑。孔茨在其名著《管理学精华》中指出:管理作为一门科学尽管是粗糙的,但毕竟已有了它自己不同于其他学科的独特学科知识体系。

管理是一门科学,由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成,用以指导人们从事管理的实践。管理者如果没有管理科学的知识,要进行管理就必然是依靠经验,或是凭主观、靠运气;而有了系统化的科学管理知识,他们就有可能对管理上存在的问题设想出可行的、正确的解决办法。当然,管理学同数学、物理学等自然科学相比,还只是一门不精确的科学,而且是一门正在发展中的科学。管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,它要求管理工作以这些管理的理论原则和基本方法为基础,结合实际,对具体情况作具体分析,以求得问题的解决,从而实现组织的目标。从这个角度看,管理又是一种艺术,即利用了系统化的知识——科学并根据实际情况发挥创造性的艺术。

此处的艺术,既不是指文学、绘画、音乐、舞蹈等用形象来反映现实的社会意识形态,又不是指事物的形状独特而美观,而是指富有创造性的方式和方法,即在工作或在广义的实践活动中,创造性地灵活应用科学知识,将知识转化为生产力和能力的一种技巧。管理面对的条件和环境,每分每秒都在不断地变化着。因而,没有可以重复被验证的和一成不变的规律可循。管理含有特定的艺术成分。管理的艺术性主要体现在以下几个方面:

(1) 管理没有一成不变的规律可循,这并不是因为自身的缺陷,而是不存在一次又一次完全相同的实验环境和条件可以证明其存在,因而似乎是因人而异的,更显出其艺术性。

(2) 从决策的角度来看,管理既包含有实验意义,又具有实施价值,不存在严格意义上的可以重新再来的机会,因而,管理绩效较多地依赖于管理者对机遇的把握。

(3) 管理具有很强的实践性。有效管理不仅要求科学、严谨的态度和作风,而且要求高超、精湛的技巧和创造性。管理的科学性与艺术性并不互相排斥,而是相互补充的。

三、管理的应用范围

谈到管理工作和管理人员,人们往往以为涉及的只是以盈利为目标的企业单位。而事实上,任何组织都有其特定的组织目标,都有其一定的资源调配和利用问题,因此,也就有管理问题。管理普遍适用于任何类型的组织。

从营利性组织来看,不管其规模大小、结构类型、行业性质是多么的不同,都需要对它们进行有针对性的有效管理。所以,客观上存在着国际性企业(跨国公司)的管理、小型企业(如个体企业)的管理、工业企业(如汽车厂、纺织厂等)的管理、商业企业(如零售商店、外贸公司等)和交通运输企业(如航空公司、出租汽车公司等)的管理,以及商业银行和保险公司、通信广播公司、财务公司、咨询公司和其他各种服务性单位(如餐馆、洗衣店)等等的管理。

再从非营利性组织来看,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,大、中、小学和职业学校需要管理,医院、诊所和医疗保险单位需要管理,研究所、报社、博物馆、画廊以及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部,以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。管理遍布人类社会的方方面面,可以说时时处处都有管理活动在开展。

当然,不同类型的组织,由于其业务作业活动的目标和内容多多少少存在一些差异,因而管理的具体内容和方法也不尽相同,但从基本管理职能和管理原理、方法来看,各种不同类型的组织有相似性、共通性。

第二节 管理思想的历史演变

管理思想的产生发展同管理实践活动有着密切的联系,管理思想是对管理实践活动中的经验进行总结、理论化后形成的对管理活动的体系化的认识,管理思想反过来又对管理实践活动起指导和推动的作用。而且,管理思想是在不断总结前人的思想成果的基础上实现的。所以,有必要对管理思想的系统形成和发展历史作一介绍。

一、古典管理理论

管理科学是随着工厂制度和工厂管理实践的发展,在 19 世纪末、20 世纪初开始系统形成的,使管理实践活动从经验管理上升到一个崭新的阶段。其主要标志是泰罗的《科学管理原理》和法约尔的《工业管理与一般管理》,分别于 1911 年和 1916 年出版。这个时期的管理思想和理论通常被称为古典管理理论,主要代表人物有美国的泰罗、法国的法约尔以及德国的韦伯。

1. 泰罗的科学管理理论

科学管理是 20 世纪初在西方工业国家影响最大、推广最普遍的一种管理思想和理论。它包括了一系列关于生产组织合理化和生产作业标准化的科学方法及其理论依据,是由美国的一名机械工程师泰罗首先提出并极力推广的,因此通常也被称作泰罗制(Taylorism)。

泰罗认为,工人和企业主存在着某种利益的一致性,如果能够改善企业的经营成果,那么即使相对份额不变,劳资双方也都可以从绝对量上在企业盈利的分配中得到比以前更大

的一块。改善经营成果、增加盈利,可以采用许多方法,其中一个重要的途径是提高劳动生产率。根据他在企业工作中的观察,泰罗认为,这方面是大有潜力可挖的。根据他的分析,当时企业的劳动生产率普遍低下,工人每天的实际产量只为他们劳动能力的三分之一,而造成这种状况的原因主要有三个方面:第一,劳动使用不当,包括工作分配不合理和劳动方法不正确;第二,工人不愿干或不愿多干,这里面既有工人本性的因素,也有报酬方法上的原因;第三,是企业生产组织与管理方面的原因。因此,要提高劳动生产率,增加企业盈利,必须从这三个方面作文章。泰罗在企业管理实践和理论上的探索正是围绕着这些问题展开的。

根据劳动生产率不高的原因分析,泰罗认为,要实行科学的管理必须做好以下三个方面的工作:

(1) 改进工作方法,使作业环境和作业条件标准化,并根据工作的要求挑选和培训工人,使他们能按照规定的标准工作法进行操作。

(2) 改进分配方法,实行差别计件工资制。泰罗认为,工人不愿提供更多劳动的一个重要原因是分配制度不合理。为此,泰罗建议实行“差别工资制”,对完成工作定额的工人按较高的计件工资率水平来计算和发放工资,对完不成工作定额的工人则按较低的计件工资率来算发工资。通过金钱激励,促使工人最大限度地提高生产效率。而在生产率提高幅度超过工资增加幅度的情况下,雇主也就从“做大的馅饼”中得到了更多的效益。

(3) 改进生产组织,加强企业管理。明确管理者和工人各自的工作和责任,实现管理工作与操作工作的分工,并进而对管理工作也按具体的职能不同进行细分,实行职能制组织设计,并贯彻例外管理原则。

泰罗以自己在工厂的管理实践和理论探索,冲破了工业革命开始以来一直沿袭的传统经验管理方法,将科学引进了管理领域,并且创立了一套具体的管理方法,为管理理论的系统形成奠定了基础。同时,由于泰罗主张将管理职能从企业生产职能中独立出来,使得企业开始有人从事专职的管理工作,这就进一步促进了人们对管理实践的思考,从而有利于管理理论的发展。泰罗制在现场生产组织的推广也取得了显著的效果。由于采用了科学的作业程序和管理方法,推动了生产的发展,使得企业的生产效率提高了 2~3 倍。正是由于这些原因,泰罗的科学管理方法在 20 世纪初的美国和西欧受到了普遍的欢迎。

但是泰罗的管理理论也有一定的局限性,他的研究范围比较小,内容比较窄。因为泰罗长期在企业从事现场的生产和管理工作,所以他对与生产或作业的组织等有关问题比较熟悉,也比较敏感,他的一系列主张主要是针对作业方法或现场监督的,而对企业的其他活动,比如供销、人事、财务等,则基本上没有涉足。泰罗的这种局限性被与他同时代的另一位管理学家法约尔所补充。

2. 法约尔的一般管理理论

当泰罗及其追随者正在美国研究和倡导生产作业现场的科学管理原理和方法时,在大西洋彼岸的法国诞生了关于整个组织的科学管理的理论,被后人称为“一般管理理论”或者“组织管理理论”。与泰罗等人主要侧重研究基层的作业管理不同,“一般管理理论”是站在高层管理者角度研究整个组织的管理问题。该理论的创始人是亨利·法约尔(Henry Fayol),他是法国一家大矿业公司的总经理。以自己在工业领域的管理经验为基础,法约尔在 1916 年出版了《工业管理与一般管理》一书,提出了适用于各类组织的管理五大职能和有效管理的十四条原则。

法约尔将工业企业中的各种活动划分成六类: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。管理活动是企业运营中的一项主要的活动。法约尔认为,管理活动本身又包括计划、组织、指挥、协调、控制五个要素。管理不仅是工业企业的有效运营所不可缺少的,它也存在于一切有组织的人类活动之中,是一种具有普遍性的活动。法约尔认为,管理的成功不完全取决于个人的管理能力,更重要的是管理者要能灵活地贯彻管理的一系列原则。这些原则是:

(1) 劳动分工。法约尔认为,实行劳动的专门化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,以及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,这些对于保证纪律的有效性非常重要。

(4) 统一指挥。指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,不能够超越组织整体的利益。

(7) 人员的报酬。对雇员的劳动必须付以公平合理的报酬。

(8) 集权。集权反映下级参与决策的程度,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,则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。每个人适应自己工作需要一定的时间,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调配。

(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。

法约尔提出的一般管理的要素和原则,实际上奠定了以后在 20 世纪 50 年代兴盛起来的管理过程研究的基本理论基础。法约尔可以说是“现代管理理论的真正创始人”,法约尔提出的许多概念、术语和原理在现代管理学中普遍运用。

3. 韦伯的科层组织理论

马克斯·韦伯(Max Weber)是泰罗和法约尔的同时代人,于 1864 年出生于艾尔福特的一个律师家庭,其研究领域涉及了法律制度、宗教体系、政治组织和权力关系等多个方面。对所涉及的领域,他都提出了许多新的观点,促进了这些学科的形成和发展。韦伯在管理思想上的主要贡献是提出了“理想的科层组织体系”的理论,并由此被人们称为“组织理论之父”。韦伯科层组织理论的主要内容有:

(1) 理想的科层组织体系。科层组织或科层制度,通常也被译为官僚制度、官僚组织,官僚组织是一种通过“公职”或职位,而不是通过“世袭”或“个人魅力”来进行管理的理想的组织制度。韦伯指出,科层制组织是依照下述规则来建立和组织运行的:

① 按行政方式控制的机构的目标所要求的日常活动,是作为正式职责来分配的。

② 执行这种职责所需要的权力是按一种稳定的方式来授予的,并且由官员能加以控制的某种强制手段来严格地加以限制。

③ 对于正常而持续地履行职责和行使相应的权力的方法有所规定:只有按一般规定符合条件的人才被雇用。

按照这三个原则,便可在国家管理的领域构建一种官僚(科层)组织体系的机关,在私营经济领域构建一种科层组织体系的企业。

(2) 权力的类型。权力是统治社会或管理某个组织的基础。社会或组织与其构成部分的关系,主要不是通过契约关系或道德一致来维持的,而是通过权力的行使来凝聚的。韦伯把权力定义为一种引起服从的命令结构。为了保证权力的有效运用,统治者极力使之合法化。韦伯认为,被社会所接受的合法的权力有三种类型:

① 传统型(traditional)权力。这种权力建立在对于习惯和古老传统的神圣不可侵犯的要求之上。这是一种由族长或部落首领来行使的权力。臣民或族人之所以服从,是基于对神圣习惯的认同和尊重。

② 个人魅力型(charismatic)权力。这是一种建立在对某个英雄式人物或某个具有神赋天授品质的人的个人崇拜基础之上的权力。个人魅力型权力的维持在于其拥有者能够使追随者或信徒们确信(或继续确信)自己的盖世神力。为此,他必须经常作出英雄之举,不断创造奇迹,而这在日常管理中是很难做到的。因此,韦伯认为,个人魅力型权力产生于动乱和危机之中,而崩溃于稳定秩序条件下的日常事务管理以及使这种权力制度化的尝试之中。所以个人魅力型权力不能作为政治统治的稳固制度的基础。

③ 法理型(legal-rational)权力。这类权力的依据是对标准规则模式的“合法化”的信念,或对那些按照标准规则被提升到指挥地位的人的权力的信念。这是一种对由法律确定的职位或地位的权力的服从。韦伯认为,只有法理型的权力才能成为科层组织的基础,因为这种权力具有下述特征:A. 为管理的连续性提供了基础。因为权力是赋予职务而不是个人的,因此权力的运用不会因领导人的更换而中断;B. 合理性。担任职务的人员是按照完成任务所需的能力来挑选的;C. 领导人可以借助法律手段来保证权力的行使;D. 所有权力都有明确的规定,而且是按照组织任务所必需的职能加以详细划分的。

二、从霍桑试验到行为科学

在古典管理理论的主要代表人物中,泰罗的影响远比其他来得早、来得快、来得普及。但是由于泰罗的研究侧重于生产作业,以机器为重心,把人视作机器的附属物,因此泰罗制的广泛运用导致了企业管理人员严重忽视人的尊严和人的主观能动作用。实行泰罗科学管理方法的初期,由于劳动分工、作业标准化等带来的好处,企业生产效率迅速提高。但是由于工人长期从事一种简单的、标准的操作,不久便觉得工作单调、枯燥、乏味。时间长了,使得工人的思维迟钝、智力衰退、创造力被窒息,对工作漠不关心,完全被动、机械地进行,工作效率不仅难以持续提高,甚至有所下降。于是有人开始研究,人的工作效率究竟受到哪些因

素的影响?为什么在同样的组织环境中,不同的工人,即使体力和技术能力大致相当,从事相同的工作却会产生差异很大的结果呢?为什么同一个人从事同样的工作,在不同时期却具有不同的工作效率呢?根据分析,得出了这样的结论:人的劳动生产率不仅受到工作场所的物质环境或企业的制度环境、人的工作能力和技术水平等因素的影响,而且与人们在劳动中的工作态度和情绪,与人们的工作积极性和主动性有关,与人们的诸多社会心理需要能否得到满足有关。

这些研究使得人们开始把管理的注意力从生产现场的机器操作转向生产过程的人性面,从对人的经济性需要的注意转向对人的社会性需要的关心。其中比较著名的是“霍桑试验”。梅奥等人正是在霍桑试验的基础上创立行为科学的前身工业人际关系学的。

1. 霍桑试验和人际关系学说

霍桑试验是指 20 世纪 20 年代中期至 30 年代初期主要由以哈佛大学梅奥(Mayo)教授为首的一些专家在美国西方电器公司的霍桑工厂进行的一系列试验。这些试验导致了对管理者的许多管理观念的挑战。当时试验的目的是,根据科学管理理论中关于工作环境对工人的劳动生产率的假设,进行照明度与生产效率关系的研究,试图通过照明强弱变化与产量变化之间关系的研究来为合理设定工作条件提供依据。结果却发现,工作环境条件的好坏与劳动生产率的提高并没有必然的联系,因为无论照明度是升是降还是维持不变,参与试验的人员的劳动生产率都获得了明显提高,这是已有的管理理论所无法解释的。梅奥基于这种结果,进行了一系列后续的调查、试验和采访工作,结果表明人的心理因素和社会因素对生产效率有极大的影响。在总结霍桑试验的基础上,他们阐述了人际关系学说的主要内容。与泰罗的科学管理思想和当时流行的看法相比,人际关系学说提出了下述新的观点:

(1) 员工是社会人。科学管理理论把人当作“经济人”来看待,认为金钱是刺激人的积极性的惟一动力。霍桑试验则表明人是“社会人”,影响人的劳动积极性的,除了物质利益外,还有社会和心理的因素;每个人都有自己的特点,个体的观点和个性都会影响个人对上级命令的反应和工作中的表现。因此,应该把员工当作不同的个体来看待,当作“社会人”来对待,而不应将其视作无差别的机器或机器的一个部分。

(2) 企业存在着“非正式组织”。非正式组织是与正式组织相对而言的。所谓正式组织是指为了有效地实现企业目标,对企业成员的职位、任务、责任、权力及其相互关系进行明确划分而形成的组织体系。科学管理只注意发挥正式组织的作用。然而,霍桑试验告诉我们,工人在企业内部共同劳动的过程中,必然会发生一些工作以外的联系。这种联系会加深他们的相互了解,从而能形成某种共识,建立起一定深度的感情,逐渐地发展成为一种相对稳定的非正式组织。这种非正式组织对工人起到两种作用:① 它保护工人免受由内部成员的疏忽引起的损失;② 它保护工人免受非正式组织以外的管理人员的干涉引起的损失。

梅奥等人认为,不管承认与否,非正式组织都是必然存在的,它与正式组织相互依存,而且会通过影响工人的工作态度来影响企业的生产效率和目标的达成。因此管理人员应该正视这种组织的存在,分析非正式组织的特点,利用非正式组织为正式组织的活动 and 目标服务。

(3) 新型的领导能力在于提高职工满足的程度。科学管理认为,生产效率主要取决于作业方法、工作条件和工资制度。因此,只要采用恰当的工资制度,改善工作条件,制定科学的作业方法,就可以提高工人的劳动生产率。梅奥等人根据在霍桑工厂的观察得出了不同的结论。他们认为,生产效率的高低主要取决于工人的士气;而工人的士气则取决于他们感

受到的各种需要得到满足的程度。在这些需要中,金钱和物质方面的需要只占很小比重,更多的是获取友谊、得到尊重或保证安全等方面的社会需要。因此,要提高生产效率,就要提高职工的士气;而要提高职工的士气,就要努力提高职工的满足程度。所以,新型的管理人员应该认真分析职工需要的特点,不仅要解决工人生产技术或物质生活方面的问题,还要掌握他们的心理状况,了解他们的思想情绪,以采取相应的措施。这样才能适时、合理、充分激励工人,达到提高劳动生产率的目的。

2. 麦格雷戈的“X—Y假说”

梅奥的结论导致了人们对组织中的“人”的一种全新的认识。在此之后,人际关系运动在企业界蓬勃开展起来,致力于人的因素研究的行为科学家也不断涌现。这里主要介绍麦格雷戈(Gergor)在人性假设方面提出的“X—Y假说”。

(1) X理论。X理论认为,人是懒惰的,需要采取强制性的措施才会取得预期的行为和结果。其基本假设包括:

- ① 人天生不喜欢工作,好逸恶劳,只要有可能就会逃避;
- ② 人生来以自我为中心,不会顾及组织的目标和要求;
- ③ 一般人缺乏进取心,逃避责任,甘愿听从指挥,缺乏创造性,没有雄心壮志;
- ④ 正因为如此,需要对他们采取强制性措施或惩罚办法,迫使他们实现组织的目标。

基于此种对人性的假设,领导者通常采取集权的方式,实施一系列的强制性措施,通过惩罚或解雇等手段迫使组织成员努力工作,同时又要对他们进行严格的监督和控制。

(2) Y理论。Y理论对人性的假设则与X理论刚好相反,这种理论基于以下假定:

- ① 人们把工作看作生活的一部分,视工作如休息、娱乐一般自然;
- ② 如果人们对某项工作作出承诺,就会自觉进行自我指导和自我控制,以完成任务;
- ③ 一般人能承担责任,而且往往是主动寻求承担责任;
- ④ 绝大多数人都具备作出正确决策的能力,并不是只有领导者才具备这种能力;
- ⑤ 大多数人都具有一定的创新精神和雄心壮志;
- ⑥ 人的智慧和潜能只得到了部分的发挥。

相对地,由于Y理论认为人是勤劳的,并勇于承担责任,富于创新精神,所以领导者可以采取相对民主和放权的管理方式,以充分发挥组织成员的积极性和实现自我价值。

然而,还没有一个非常强有力的证据表明哪一种假设更为合理和有效。但是,作为领导者,应清醒地意识到:自己潜意识中对人性的假设,会影响到在组织具体的管理过程中所采取的管理模式和方法。

3. 行为科学

霍桑试验之后,许多管理学家、社会学家、心理学家从行为的特点、行为的环境、行为的过程以及行为的原因等多种角度展开了对人的行为的研究,形成了一系列的理论,使行为科学成为现代管理理论的一个重要流派。理论研究的发展又反过来促进了企业管理人员重视人的因素,强调人力资源的开发,注意改善企业的人际关系,注意使组织的需要与其成员的需要协调一致,等等。

行为科学利用许多学科的知识来研究人类行为的产生、发展和变化规律,以预测、控制、引导人的行为,达到充分发挥人的作用、调动人的积极性的目的。由于任何人的行为都是在一定的组织和群体内、在一定主管人员的领导和控制下实施的,因此,它不仅与个体的行为基础有关,还要受到群体环境和管理人员领导方式的影响。关于人的行为的理论研究也涉

及了上述各个方面。

(1) 关于个体行为的研究。这是行为科学的主体内容。行为科学认为,人的行为是由动机导向的,而动机则是由需要引起的。当人们有了某种需要后,在得到满足以前,就会产生干某件事的驱动力,就会寻找能够满足需要的目标,就会去从事某种活动,表现出一定的行为。个体行为理论就是关于行为原因、行为过程以及行为结果的研究。这方面的理论主要有马斯洛(Maslow)的需要层次论、赫茨伯格(Hertzberg)的双因素理论、弗鲁姆(Vroom)的期望理论以及公平理论和挫折理论等。

(2) 关于群体行为的研究。这方面的研究主要是人际关系理论的继续。群体行为的理论除了包括对正式群体(组织)与非正式群体(组织)的特征、相互关系及其作用等方面的继续探讨外,还包括了关于群体的沟通与冲突以及群体的动态发展(“群体动力学”)等方面的研究。

(3) 关于领导行为的研究。职工是在一定主管人员的控制下进行工作的,主管的领导方式必然会对职工的士气和工作表现产生一定的影响。关于领导行为的研究主要包括两个方面的内容:一方面是分析领导者对人性的不同假设;另一方面是关于不同领导方式的分析。前者如麦格雷戈的“X—Y 理论”、阿吉里斯(Argyris)的“成熟—不成熟理论”;后者如斯托格第(Stogdill)和沙特尔(Shartle)的“四分图理论”、布莱克(Blake)和莫顿(Morton)的“管理方格理论”等。

三、现代管理理论

第二次世界大战以后,特别是 20 世纪 60 年代以来,西方企业的经营环境发生了重要的变化:工业生产迅速增长,企业规模进一步扩大,资本在国际间相互渗透,出现了许多巨型的跨国公司,企业的经营范围不断扩展,结构不断复杂,影响和制约经营的因素也随之而不断增加,技术进步的速度日益加快,新的科技成果用于工业生产的周期大大缩短;市场上新产品、新设备、新工艺、新材料不断出现,企业之间的竞争进一步加剧;生产的社会化程度不断提高,许多复杂的产品的大生产和大型工程的建设,需要组织大规模的广泛协作;政府对经济活动的干预范围不断扩大,手段不断增加。

上述种种变化表明,环境对企业的影响越来越重要,它已成为企业经营与管理不可忽视的一个重要变量。在新的形势下,企业在组织内部生产经营活动时,不仅要考虑到自身的条件限制,而且要研究环境的特点和要求,要提高适应外部环境的能力。然而,先前的管理理论不能有效地指导企业在新形势下的管理。这些理论的研究局限于企业内部,或者偏重于工程技术(如泰罗的科学管理思想),或者专注于人事研究,但都对外部环境因素考虑得较少。为了解决管理理论与实践相脱节的矛盾,许多研究人员就企业如何在变化的环境中经营进行了多方面的探索,在此基础上形成了一系列不同的理论观点和流派。美国管理学家把这种状况称为出现了“管理的理论丛林”。在这片“丛林”中,已经形成并具有重要影响的流派主要有社会系统学派、决策理论学派、经验主义学派、权变理论学派、管理科学学派等等。

1. 社会系统学派

社会系统学派是从社会学的角度来研究管理,把企业组织及其成员的相互关系看成是一种协作的社会系统。其创始人是美国的高级经理和管理学家巴纳德(Barnard)。巴纳德研究了社会系统的特征及构成要素,并分析了经理人员的任务和作用。他的主要观点是:

(1) 组织是一个协作系统。“组织是两个或两个以上的人有意识协调活动和效力的系统。”要将这个系统作为整体来看待,因为其中的每个组成部分都以一定方式同其他部分相联系。组织是由个人组成的,组织要存在下去,就必须有两个或两个以上的人愿意为达到一个确定的目标而进行协作活动。个人对是否参加组织的活动可以作出选择。这种选择是以个人的目标、愿望等为依据的,即要受到个人“动机”的影响,组织中的管理人员就是通过改变个人的动机来影响他们的行为,从而促进组织目标实现的。为了影响个人的动机和行为,管理人员就必须研究作为组织成员的个人的特征。在对组织成员进行管理的过程中,管理人员应该意识到:

① 职工既是一个完整的个人(其行为的个性、直觉和主观的方面),又是在特定组织中扮演有限角色的组织成员(其行为的理性、客观、非个性化的方面)。

② 管理人员的权限取决于指挥下属的命令是否为下属所接受。如果命令不被服从,权限也就不存在了。

③ 个人具有自由意志,但他的行为又受到遗传、社会和环境各种力量的影响。因此,管理人员一方面必须让下属对他们目的行为负责,另一方面又必须认识到,在许多情况下人们是无法对自己的行为负责的。所以,不要盲目地对那些个人无法控制的事加以指责,而是要力图通过改变环境条件、提供恰当的刺激手段影响和引导组织成员的行为。

(2) 协作系统的三个基本要素。作为正式组织的协作系统,不论规模大小、级别高低,都包含了三个基本要素,即:协作的意愿、共同的目标和成员间的信息沟通。

① 协作的意愿。组织是由个人组成的,组织成员愿意提供协作条件下的劳动和服务是组织存续所必不可少的。协作的意愿意味着个人自我克制、交出对自己行为的控制权、个人行为的非个人化。其结果是个人的努力结合在一起。没有这种意愿,就不可能有对组织有用的持续的个人的努力,就不可能有将不同组织成员的个人行为有机地结合在一起的协调的组织活动。但是,不同组织成员的协作意愿的强度是不同的,同一成员在不同时期的协作意愿也是不断改变的。个人协作意愿强度的高低取决于自己提供协作而导致的“牺牲”与组织因为自己的协作而提供的“诱因”这两者之间的比较,由于“诱因”与“牺牲”的尺度通常是由个人主观决定的,而不是客观的,比如有人重视金钱,另一些人则可能更重视威望,所以组织为了获得和提高成员的协作意愿,一方面要提供必要的金钱、威望、权力等各种客观的刺激,另一方面要通过说服来影响成员的主观态度,培养他们的协作精神,号召他们忠于组织、相信组织目标等。

② 共同的目标。共同的目标是协作意愿的必要前提。协作的意愿没有共同的目标是发展不起来的。没有共同的目标,组织成员就不知道要求他们提供何种努力,同时也不知道自己能从协作劳动的结果中得到何种满足,从而不会导致协作活动。由于组织成员对共同目标(即组织目标)的接受程度影响到他们对组织提供的服务,同时由于个人之所以愿意对组织目标作出贡献,是因为他意识到组织目标的实现有助于实现他的个人目标,因此,管理人员的一项非常重要的职责就是帮助组织成员加深这种认识,并努力避免组织目标和个人目标的真实的或理解上的背离。

③ 信息沟通。组织的共同目标和不同成员的协作意愿只有通过信息沟通才能相互联系,形成动态的过程。没有信息沟通,不同成员对组织的目标就不可能有共同的认识和普遍的接受。没有信息沟通,组织就无法了解组织成员的协作意愿及其强度,也无法使不同成员的努力形成协作劳动。因此,组织的存在及其活动是以信息沟通为条件的。为了有效地进行信息沟通,巴纳德列出了几条必须遵循的原则:信息沟通的渠道要被组织成员所了解;每个组织成员要有一个正式的信息沟通路线;信息沟通的路径必须尽可能直接而短捷;必须依正式的路线沟通信息,不要在沟通过程中跳过某些层次(环节),以免产生矛盾和误解;作为信息沟通中心的各级管理人员必须称职;组织工作期间信息沟通的路线不能中断;每一次信息沟通都必须具有权威性。

(3) 经理人员的职能。经理人员在组织中的作用就是在信息沟通系统中作为相互联系的中心,并通过信息的沟通来协调组织成员的协作活动,以保证组织的正常运转,实现组织的共同目标。具体来说,经理人员的职能主要有三项:① 建立和维持一个信息沟通系统。这项工作包括:确定和阐明经理人员的职务,以及找到适合的人来担任这些职务。② 从不同的组织成员那里获得必要的服务,包括:招募和选聘能够提供适合的服务的工作人员,维持组织的“诱因”和职工的士气,以保证协作系统的生命力。③ 规定组织的共同目标,并用各个部门的具体目标来加以阐明。巴纳德认为,经理人员的上述职能是由作为协作系统的组织本质和特征决定的。

2. 决策理论学派

决策理论是以社会系统论为基础,吸收行为科学和系统论的观点,运用计算机技术和运筹学的方法而发展起来的一种理论。这个学派的主要代表人物是西蒙(Simon)。决策理论的主要观点如下:

(1) 管理就是决策,决策贯穿于整个管理过程。西蒙等人认为,决策是组织及其活动的基础。组织是作为决策者的个人所组成的系统。组织之所以存在,是因为所有组织成员作出了参加组织的决策,这也是任何组织的任何成员的第一个决策。在这以后,组织成员还要作出其他决策。但由于个人目标已经退居次要地位,从属于组织目标,因而个人决策也往往从属于组织的需要,个人同组织一体化。

组织的全部活动都是集团活动,对这种活动的管理实质上是制定一系列决策。制定计划的过程是决策,在两个以上的可行方案中选择一个,也是决策;组织设计、机构选择、权力的分配属于组织决策;实际同计划标准的比较、检测和评价标准的选择属控制决策等等。总之,决策贯穿于管理的各个方面和全部过程,管理就是决策。

(2) 决策的过程。管理的实质是决策。决策并非是一些不同的、间断的瞬间行动,而是由一系列相互联系的工作构成的过程。这个过程包括四个阶段的工作:

① 情报活动。其任务是搜索和分析反映决策条件的信息,为拟定和选择计划提供依据。

② 设计活动。其任务是在情报活动的基础上设计、制定和分析可能采取的行动方案。

③ 抉择活动。其任务是从可行方案中选择一个适宜的行动方案。

④ 审查活动。其任务是对已作出的抉择进行评估。

(3) 决策的准则。决策的核心是要选择,而要进行正确的选择,就必须利用合理的标准对各种可行方案进行评价。西蒙认为,人们习惯上运用“最优”或“绝对的理性”作为决策的准则。根据这个准则,进行决策需要三个前提:

- ① 决策者对可供选择的方案及其执行结果“无所不知”。
- ② 决策者具有无限的估算能力。
- ③ 决策者的脑中对各种可能的结果有一个“完全而一贯的优先顺序”。

由于决策者在认识能力和时间、经费及情报来源上的限制,不可能具备这些前提,所以,事实上人们不可能作出“完全合理”或“最优”的决策。人们在决策时,不能坚持要求最理想的解答,常常只能满足于“足够好的”或“令人满意的”决策。因为人们没有求得“最优化”的才智和条件,所以只能满足于“令人满意的”这一准则。

(4) 程序化决策和非程序化决策。西蒙把组织活动分为两类:一类是例行活动,指一些重复出现的工作,如定货、材料的出库、入库等。有关这类活动的决策是经常反复的,而且有一定的结构,因此可以建立一定的决策程序。每当出现这类工作或问题时,就利用既定的程序来解决,而无需重新研究。这类决策叫程序化决策。另一类活动是非例行活动,不重复出现,比如新产品的开发、生产规模的扩大、品种结构的调整、工资制度的改变等等。处理这类问题没有一成不变的方法和程序。因为这类问题在过去未发生过,或者因为其确切的性质和结构捉摸不定或极为复杂,或者因为其十分重要而需用个别方式加以处理。解决这类问题的决策叫非程序化决策。

3. 经验主义学派

经验主义学派以向西方大企业的经理提供管理企业的成功经验和科学方法为目标。他们认为:管理科学应该从企业管理的实际出发,以大企业的管理经验为主要研究对象,将其概括和理论化,以便向企业管理的实际工作者和研究人员传授。这个学派的主要代表人物有杜拉克(Druecker)、戴尔(Dale)等。

杜拉克认为,管理只同生产商品和提供各种经济服务的企业有关。管理学由管理工商企业的理论和管理实践中的各种原则组成。管理的能力、技巧、经验不能移植到其他机构中去。但另一些人则认为,虽然不同组织的管理在外部表现上有许多不同之处,但其基本原理是共通的。

杜拉克指出,作为企业主要管理者的经理,有两项别人无法替代的任务:第一,经理必须创造一个“生产的统一体”。这个统一体的生产力要大于各组成部分的生产力之和。为此,经理要注意克服企业中所有的弱点,并使各种资源特别是人力资源得到充分的运用。为了使企业的各项活动能协调地进行,他必须考虑到作为整体的企业,又照顾到各个方面的特殊问题,因为这些特殊问题有时可能是决定性的。第二项任务是,经理在制定每个决策或采取每个行动时,都必须统筹考虑企业的长期利益和目前利益。根据杜拉克的分析,每个经理,不论他是否意识到,都在执行一些基本的、共同的职能。这些职能包括:

(1) 树立目标并决定为了达到这些目标要做什么,然后把它传达给与目标的实现有关的人员。

(2) 进行组织工作。将组织活动划分成较小的项目,以便进行管理,据此建立组织机构、选拔人员等等。

(3) 进行鼓励和沟通工作。经理要利用表扬、奖金、报酬、提拔等手段来鼓励人们做好工作,并通过沟通信息来协调整个企业的活动。

(4) 确定标准,对企业成果进行分析,对所有人员的工作情况进行评价。

(5) 使职工得到成长和发展。

经理的工作将影响到职工的才能能否得到发展。此外,应组织职工参与企业管理,充分

调动职工的积极性。

4. 权变理论学派

权变理论学派是20世纪70年代在西方形成的一种管理流派。权变理论认为,企业管理要根据内外条件随机应变,没有什么一成不变的普遍适用的、“最好的”技术和方法。权变学派同经验主义学派既有联系,又有区别。经验主义学派试图通过对个别企业管理实例和经验的研究,在比较分析的基础上,概括出若干一般原则;而权变理论学派则希望通过观察和分析大量的事例,找出管理思想、技术、方法与环境的各种因素间的相互关系,把众多的管理情况归纳为几种基本类型,并为每个类型找出一种模式。因此,根据权变学派的观点,管理技术与方法同环境因素之间存在一种函数关系,企业管理的方式要随环境的变化而变化。

环境自变数与管理因变数这两者之间的相互关系可解释成“如果—就要”的关系,“如果”出现了某种环境情况,“就要”采用某种管理思想、方式和技术,这样才能更好地达成组织目标。例如,在市场疲软的背景下,企业产品供过于求,就要采取集权的组织结构;在经济繁荣、产品供不应求的情况下,企业则应采用分权的经营方式。又如,在企业领导方式上,“如果”现行的社会价值趋向于自由主义,职工是具有高度科技知识的专业人员,“就要”采用参与式、开放式的领导方法;“如果”现行的社会价值趋向于权威主义,职工是非技术人员,“就要”采用严格的专权型领导方式。

5. 管理科学学派

管理科学学派认为,管理就是制定和运用数学模型与程序的系统;就是通过对企业生产、采购、人事、财务、库存等职能间相互关系的分析,用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优解,以达到企业的目标。从名称上来看,凡以管理为研究对象的科学都可称为管理科学,但作为一个学派,它主要与将定量方法运用于企业管理的研究有关,所以通常也称作管理的数量学派或运筹学派。

(1) 管理科学在研究组织活动的管理时是以下列假设为前提的:

① 组织的成员是“经济人”,或者叫做“组织人”、“理性人”。人是理性的动物,追求经济上的利益,会根据物质手段的刺激程度而提供不同的努力。

② 组织是一个追求经济利益的系统。管理科学学派认为,组织追求的是以最小的成本求得最大的收益,而且是整个系统的最大收益,不是局部的最大收益;是“整体优化”,不是局部优化,有时,局部的最大收益反而会妨碍整个系统的最大收益。

③ 组织是由作为操作者的人同物质技术设备所组成的人机系统。这个人机系统对投入的各种资源进行加工,转变成产品输出。工作过程能明确规定,结果也能用定量的方式准确地衡量和评价。

④ 组织是一个决策网络。决策是一个合乎逻辑的理性程序,并遍布于组织活动的各个方面,构成一个网络。许多管理决策都具有结构性,可以运用计量模型。

(2) 由于组织及其成员都是“理性的动物”,组织活动的决策、过程及其成果可以用定量的方法加以描述,因此在对组织的管理过程中应该大量借鉴和利用数学的方法。根据这种认识,管理科学学派发展了许多数量分析方法和决策技术,比如,盈亏平衡分析、库存控制模型、决策树方法、网络计划技术、线性规划、动态规划、排队论、对策论等。在利用这些方法和模型解决管理问题时,要依循以下程序:

① 观察和分析,以敏锐地发现组织活动中存在的问题。

② 透过问题的表面现象,确定问题的实质,了解影响问题的诸种因素。

③ 根据对问题影响因素之间关系的分析,建立数学模型。

④ 从模型得出解决方案。通过不断试算,找出最优解。

⑤ 对模型和得出的最优解进行验证,包括用实际情况来检验模型的预测结果,并对实际的结果和预测的结果进行比较。

⑥ 建立对解决方案的控制,包括建立必要的手段监视各项变数的变化,并拟定在发生重要变化时可采取的修正方案。

⑦ 把解决方案付诸实施。即:把解决方案转化为可行的作业程序,并在作业过程中对临时发现的偏差和缺点予以补救纠正。

上述七个步骤的工作不是互相孤立地进行的,而是相互联系、相互作用的。

以上我们介绍了现代管理理论中比较重要的五个学派。但是必须指出,目前占主导地位的似乎是这以外的管理过程学派。人们似乎已普遍接受了管理是一个过程的观点。这个学派主要继承和发展了法约尔的理论,认为管理是一个过程,它可以划分为计划、组织、领导和控制等步骤,目前的主要代表人物是孔茨。我们没有详细介绍这个学派的观点,主要是因为本书的编写正是依据管理过程的思路来展开的。

第三节 管理者的分类与技能

一、管理人员的分类

管理人员是从事全部或部分管理工作的人的总称。一般来说,一个组织中从事管理工作的人可能有许多,可以将这些管理者按所处的组织层次和所从事的管理工作领域的不同划分为几种类型。

1. 管理人员的层次分类

组织的管理人员可以按其所处的管理层次区分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。在这里,高层管理人员是指对整个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总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。他们在与外界的交往中,往往代表组织并以“官方”的身份出现。

中层管理人员通常是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策,监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比,中层管理人员更注意日常的管理事务。

基层管理人员亦称第一线管理人员,也就是组织中处于最低层次的管理者,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是给下属作业人员分派具体工作任务,直接指挥和监督现场作业活动,保证各项任务的有效完成。

上述三个不同层次的管理人员,其工作内容和性质存在着很大的差别。第一线管理人员主要关心的是具体工作的完成,他们在处理问题时,往往凭借的是其丰富的生产、销售或研究工作经验和熟练的技术才能。而最高管理层人员则对组织总的长远目标和战略规划感兴趣,他们在处理问题时,往往依靠的是其丰富的人际技能与战略洞察力。因此,第一线管理人员所考虑的问题,往往是机器调整和设备维修等;而最高管理层人员所关心的问题,则可能是如何制定战略规划,把竞争对手的市场夺过来,以扩大自己的市场占有率等。总的说