



“十三五”普通高等教育部委级规划教材

# 管理学 理论与应用

符运能◎主编 关芳芳◎副主编

MANAGEMENT  
THEORY AND APPLICATION

 中国纺织出版社



“十三五”普通高等教育部委级规划教材

# 管理学 理论与应用

MANAGEMENT  
THEORY AND APPLICATION

符运能◎主编 关芳芳◎副主编

 中国纺织出版社

## 内 容 提 要

管理学是经济管理类专业学生的必修基础课程,为学生学习其他经济管理类课程奠定理论基础并掌握基本的管理思维和应用技能。目前市场上管理学教材种类繁多,但大多数都是标准式的以理论阐述为主的教材。在当前的经济发展形势下,大力培养应用型人才的趋势已经成为非研究型大学的重要发展举措之一,企业给员工培训管理基础知识与应用技能也需要一本理论与实践结合的参考教材。商学院集中了有多年企业管理实践经验和丰富教学经验的核心骨干教师编写了本书,本书以经典案例导入,介绍管理学基础理论及其实际应用,在每个章节中都设置了项目化教学的实训项目及案例分析,具有较强的应用能力培养的特点;可用于经济管理类本专科师生、培训讲师和企业各级管理者学习研讨,也可供各级机关和企事业单位进行内训时使用。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学理论与应用 / 符运能主编. -- 北京:中国纺织出版社, 2015. 9

ISBN 978-7-5180-2036-2

I. ①管… II. ①符… 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(2015)第 229062 号

主 编:符运能 副主编:关芳芳

编委成员:郭 元 高 磊

---

策划编辑:丁守富 责任印制:储志伟

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码:100124

销售电话:010—67004422 传真:010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: [faxing@c-textilep.com](mailto:faxing@c-textilep.com)

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2015 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:24

字数:458 千字 定价:59.80 元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

## 前 言

管理学是一门综合性的交叉学科，是系统研究管理活动基本规律和一般方法的科学。管理学是适应现代社会化大生产的需要而产生的，它的目的是研究在现有的条件下，如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素，提高生产力的水平。

管理学是经济管理类专业学生的必修基础课程，为学生学习其他经济管理类课程奠定理论基础。管理学是从管理实践中总结、归纳、抽象和概括出基本规律和管理方法的一门学科。它着重研究管理的客观规律和具有共性的基本理论，并围绕管理的计划、组织、领导、激励、控制等职能展开各章内容。这些基本理论对于各行各业的管理都具有指导意义，对于我们的日常生活管理也有很大的帮助，任何将来有可能从事管理工作的学生都有必要了解和学习这门课程。

目前市场上管理学的教科书种类较多，编者在多年的企业管理实践及教学研究过程中，一直在寻找一本既有基础理论，又有应用案例及项目化实训的教材，也一直在教学过程中尝试三者的结合，旨在使学生了解和掌握管理学的基本理论和技能，树立现代管理理念。掌握管理的基本方法和技术，培养管理意识和创新意识，注重理论联系实际，具备一定的分析问题与解决管理实际问题的能力。同时，为了顺应时代发展的需要，教育部门也在大力推动应用型人才培养的发展战略，并已经上升到国家层面，最直接的体现就是人才培养的应用能力的提升。

在大的教育背景和经济发展的需求下，无论是各层级企业管理者，还是高等教育的教师和学生，都需要一本集基础理论、应用案例和项目化实训项目的教科书。于是商学院集中有多年企业管理实践经验和教学经验的核心骨干教师编写了本书。本书既注意博采众家之长，吸取国内外管理科学研究领域的积极成果，又敢于提出自己的看法和研究心得。目前国内高校开设的管理学课程所采用的教材，大多数还是比较看重理论的研究和分析，而本书主要从管理学经典案例入手，导入相应的管理学基础理论，通过案例分析，让学习者能够由浅入深地理解管理学基础理论。同时在每个章节中均设置相应的项目化教学的实训专题，让学习者通过项目化教学实训，既能掌握管理学基础理论知识，又能够运用和操作，真正达到学以致用效果。因此本教材具有较强的应用能力培养的特点。

本书适合于工商管理、市场营销、国际经济与贸易、金融学、会计学、旅游管理、酒店管理等经济管理类本科、专科学生，也适合于企业内部培训、培训机构讲师及企业各级管理者自学使用。

本书由符运能主持编写。关芳芳编写第一章、第二章、第十三章和第十八章，郭元编写第三章和第四章，高磊编写第十一章和第十二章，符运能编写第五章、第六章、第七章、第八章、第九章、第十章、第十四章、第十五章、第十六章和第十七章，并负责全书的统稿及审定。本书在大学里试用了近2年，并做了部分修改，有较强的实用性。

当然，尽管已经努力去收集资料，并将编者多年的企业管理实践经验融入其中，但由于时间仓促和能力所限，书中肯定会有不足和纰漏，这从某种意义上讲，又为广大读者留下了批评、思考和发展的空间。

本教材在编写过程中，也参考了大量的国内外管理理论书籍及管理案例，在此对有关的编者和作者表示衷心感谢。

编 者

2015年9月

# 目 录

## 第一篇 管理概论

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第一章 管理概述.....         | 2  |
| 第一节 管理的定义、性质与要素 ..... | 3  |
| 第二节 管理理论的发展历史 .....   | 6  |
| 第三节 现代管理体系 .....      | 16 |

## 第二篇 计划职能

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第二章 战略管理.....      | 26 |
| 第一节 战略概论 .....     | 27 |
| 第二节 战略管理 .....     | 28 |
| 第三章 决 策.....       | 41 |
| 第一节 决策概述 .....     | 42 |
| 第二节 决策的依据和分类 ..... | 46 |
| 第三节 决策理论 .....     | 49 |
| 第四节 决策的程序和方法 ..... | 51 |
| 第五节 决策风格 .....     | 53 |

|                   |            |
|-------------------|------------|
| <b>第四章 计 划</b>    | <b>60</b>  |
| 第一节 计划的含义和作用      | 61         |
| 第二节 计划的原理和性质      | 62         |
| 第三节 计划的分类和变体      | 65         |
| 第四节 计划编制的程序和方法    | 67         |
| <b>第五章 时间管理</b>   | <b>74</b>  |
| 第一节 时间管理概述        | 75         |
| 第二节 时间管理的误区       | 78         |
| 第三节 时间管理原则        | 80         |
| 第四节 时间管理要诀        | 87         |
| <b>第三篇 组织职能</b>   |            |
| <b>第六章 工作分析</b>   | <b>98</b>  |
| 第一节 工作分析概述        | 99         |
| 第二节 工作分析方法        | 105        |
| 第三节 职务说明书         | 118        |
| <b>第七章 组织结构设计</b> | <b>125</b> |
| 第一节 组织概述          | 126        |
| 第二节 组织设计          | 133        |
| 第三节 组织的结构的类型      | 137        |
| <b>第八章 招聘与甄选</b>  | <b>147</b> |
| 第一节 员工招聘概述        | 148        |
| 第二节 人员甄选          | 157        |
| 第三节 人员录用与招聘评估     | 162        |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>第九章 绩效考核</b> .....   | <b>169</b> |
| 第一节 绩效与绩效评估 .....       | 170        |
| 第二节 绩效考核 .....          | 171        |
| 第三节 常用的绩效考核工具 .....     | 177        |
| <b>第十章 薪酬体系设计</b> ..... | <b>184</b> |
| 第一节 薪酬概述 .....          | 185        |
| 第二节 薪酬管理的基本理论 .....     | 190        |
| 第三节 薪酬制度设计 .....        | 191        |
| <br><b>第四篇 领导职能</b><br> |            |
| <b>第十一章 领 导</b> .....   | <b>206</b> |
| 第一节 领导与领导者 .....        | 207        |
| 第二节 领导理论 .....          | 210        |
| 第三节 领导风格 .....          | 216        |
| 第四节 领导艺术 .....          | 219        |
| <b>第十二章 沟 通</b> .....   | <b>225</b> |
| 第一节 沟通的基本内容 .....       | 226        |
| 第二节 沟通的基本模式与网络 .....    | 229        |
| 第三节 沟通的方法与技巧 .....      | 234        |
| <b>第十三章 人际关系</b> .....  | <b>240</b> |
| 第一节 人际关系概述 .....        | 241        |
| 第二节 人际关系的影响因素 .....     | 243        |
| 第三节 人际关系的改善 .....       | 246        |

|                |            |
|----------------|------------|
| <b>第十四章 激励</b> | <b>256</b> |
| 第一节 激励概述       | 257        |
| 第二节 人性假设理论     | 259        |
| 第三节 激励理论       | 262        |
| 第四节 激励的原则与方法   | 266        |

## 第五篇 控制职能

|                  |            |
|------------------|------------|
| <b>第十五章 控制</b>   | <b>280</b> |
| 第一节 控制概述         | 281        |
| 第二节 控制过程         | 288        |
| 第三节 控制的方法        | 293        |
| <b>第十六章 生产管理</b> | <b>300</b> |
| 第一节 生产管理概述       | 302        |
| 第二节 生产运作的分类      | 306        |
| 第三节 生产类型         | 310        |
| 第四节 生产设计与组织      | 314        |
| <b>第十七章 品质管理</b> | <b>323</b> |
| 第一节 品质管理概述       | 325        |
| 第二节 品质管理方法       | 331        |
| <b>第十八章 企业文化</b> | <b>358</b> |
| 第一节 企业文化概述       | 360        |
| 第二节 企业文化建设       | 364        |

|             |            |
|-------------|------------|
| <b>参考文献</b> | <b>374</b> |
|-------------|------------|

## 本篇目次 黄一瑛

# 第一篇 管理概论

## 第一章 管理的定义、性质与范围

王人国 陈三金 编

# 第一章 管理概述

## 【本章知识要点】

- 管理的内涵和职能
- 现代管理理论
- 管理理论的发展趋势
- 现代管理体系结构

伴随着社会的形成和发展，人类的生产活动、工程技术活动、科学研究活动、军事活动、商务活动、金融活动、政治活动和教育活动等，都需要很好地进行计划、组织、领导和控制，才能有序地开展并取得预期的结果。在经济全球化、一体化进程加速的今天，各种组织特别是经济组织间的竞争日益激烈，管理作为人类活动中极为重要的活动，受到了人们前所未有的关注与重视。

## 【案例导入】

### 拼命三郎招人怨

“公司事再小也是大事，个人事再大也是小事，你要分清这两者的利害关系。”这是一家电子类消费产品公司的销售部经理李勇的口头禅。李勇在这家公司任职近四年，如今这个位子是靠自己工作“拼命”换来的。李勇工作起来废寝忘食，由于他的投入和工作成就，李勇从一线员工摸爬滚打升迁到现在这个职位。

或许由于自己是“拼命三郎”，李勇对待下属也非常严格。他要求下属员工上班时间内不得闲聊、不得接打私人电话、不得做与岗位工作无关的事情，所有时间都得用在工作上。此外下属员工还要培养成“早到晚归”的习惯，每天陪自己加班到十一二点。倘若下属员工没有养成这种习惯，那么加薪晋职的机会就很渺茫，并且很可能被他冷藏，再无出头之日。在他的领导下，销售部门员工总有做不完的工作，即便有些工作没有任何意义。李勇的举措时不时招来下属员工的怨言，他们抱怨自己完全没有私人的空间，随

时都被经理管理和监督，好像自己是被卖给了公司，身心受到严重的限制，一些人声称都快要疯掉了。

但李勇对此似乎并没有在意，依然我行我素。直到有一天一个下属再也忍受不住了，爆发了自己的情绪。而最终结果是引爆全部门员工隐藏已久的不满，使得铁面无私的李勇面临着一次群发性的愤怒，最终也感到手足无措。事情起因是这样的：一天李勇的一个下属在公司内部网站的 BBS 上牵头讨论加班要给加班费、工作应该劳逸结合问题，这冒犯了李勇的大忌。他得知后，将这名员工的绩效考评合理规范地“处理”掉了。但随后在一次召开的部门会议上，这名员工质问李勇为何要这样做，而且宣泄了自己对李勇要求员工只要工作不要命的不满。该员工的言论立即得到了其他员工的呼应，他们表示，李勇不该拿自己的工作习惯强行要求员工，毕竟健康是最可贵的。感到震惊的李勇还没有来得及理清自己的头绪，便遭遇了下属员工集体的工作抵制。他们士气低落、效率下降，对李勇的高标准严要求抱着一种无所谓的态度，使他的工作陷入了被动。李勇这才意识到问题的严重性。可除了带领下属拼命工作用绩效来赢得公司高层的尊重和赏识外，李勇真的想不出其他办法来提高业绩。他认为只有实干加苦干才能成功，但现在员工情绪已经受到挫伤，难道就没有其他办法吗？李勇一筹莫展。

### 【思考题】

1. 李勇的管理模式存在哪些问题？
2. 针对李勇的管理模式你有什么好的建议？

## 第一节 管理的定义、性质与要素

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。掌握什么是管理，理解管理的性质以及构成要素，有助于运用管理的理念去解决实际的问题。

### 一、管理的定义

20 世纪 50 年代，提出管理就是管人理事；在 80 年代提出管事理人；90 年代提出管理就是 80% 标准，20% 艺术。那么什么是管理？本书观点认为，广义的管理是指组织的管理者在特定的环境下，以人为中心，对特定组织所拥有的人力、物力、财力等资源进行有效的决策、计划、组织、领导、控制，以达到组织目标的过程。狭义的管理就是指他人

用最好的工作方法去完成工作。管理可以分为行政管理、经济管理、社会管理、社会组织管理、城市管理、卫生管理、工商管理。在现代市场经济中工商企业的管理最为常见，也是本书论述的重点。管理的高级阶段是信息化管理，随着企业改革的深化，人们将越来越认识到加强管理的必要性和迫切性。

## 二、管理的性质

关于管理性质的争论已延续了几个世纪。管理是艺术还是科学？管理是定性还是定量？管理是具有社会性还是自然性？下面我们分别来解释这些问题。

### （一）管理是艺术还是科学？

管理是艺术还是科学？有人过分强调它是艺术，有人过分强调它是科学。我们说它既是艺术又是科学。管理的科学性是从管理的规律可以研究和学习的角度说的，管理的艺术性是针对管理的灵活多变来说的。就像管理的不确定性源自管理环境的动态性一样，管理的艺术性也是对管理环境动态性地把握和反映。例如：孙悟空一个跟斗十万八千里。如果我们对其规律和推理有所知时，就表现为科学，例如：第二次世界大战中的火箭，几百千米甚至上千千米也能射到，可能距离目标很近，也可能差数十千米；如果我们对某种事物完全了解并掌握了它们的规律，那么它就变成一种技术或工程，例如：当今的火箭，发射几千千米误差不超过两米，而且次次灵验。明白了这个道理后，我们就不会片面地强调它的科学面或艺术面了。

### （二）管理是定性还是定量？

定性分析往往依赖于经验，定量多依赖于科学。依赖于数学计算，管理科学和一般管理的一个主要区别，就是管理科学强调定量方法。随着科学技术的进步，应用科学的方法也可以处理定性的问题。管理科学的定量方法虽然能给出很确定的解答，但这种解答是否一定对，还是个复杂问题。由于原始数据的不准确，或模型的过于简化，往往使结果不可信。从我国甚至世界的实际情况看，管理科学虽然是我们追求的目标，但离完全的科学还差得很远，我们绝不能忽视或轻视管理的经验。

### （三）管理是具有社会性还是自然性？

所谓二重性是指事物所具有的双重特征，而管理恰恰就具有这种二重性：社会性和自然性。管理的自然性就是合理组织生产力的一般属性，它由发展生产力的需要与社会化大生产所决定，是保证社会化大生产顺利进行的必要条件，是合理组织生产过程的一般要求。管理的社会性是指管理总是在一定的生产关系下进行的，不同的历史阶段，不同的社会文化，都会使管理呈现出一定的差别，使管理具有特殊性和个性，使管理体现生产资料所有者的意志和利益。

### 三、管理的基本要素

管理的基本要素即构成管理活动的因素。从不同侧面看管理过程，会把管理分成不同的要素。注重过程的管理理论认为管理由管理者、管理对象和管理手段组成；资源管理理论则认为管理要素分为人力、物力、财力，还有时间、空间、信息等；职能管理理论认为管理的要素有五个：计划、组织、指挥、协调、控制。本书认为管理是一项有组织的社会活动，它包含四个基本要素：管理主体、管理客体、管理目标以及组织环境。

#### （一）管理主体

管理主体是回答由谁管理的问题，它是指从事管理活动的人员即我们通常所说的管理者。组织中的管理主体由两类人员构成：一类是根据组织既定目标将目标任务分解为各类管理活动、工作任务，并督促完成既定目标的人员。这类人员通常是组织的核心人物，或者说是组织的高层管理人员。另一类人员是从事各方面具体管理活动的人，这类人员通常是组织中的骨干人物，即组织的中层和基层管理人员。

#### （二）管理客体

管理客体是回答管理什么的问题，它是指管理活动中作用的对象，即管理的接受者。一般来说管理的客体大体可分成三类：一类是组织中的一般成员，他们负责执行组织分配的工作任务，按照一定的运行规则进行工作。第二类是组织中的其他资源，包括物质资源、信息资源、关系资源等。第三类是与组织的发展相关的人力、财力、物力、信息等。

#### （三）管理目标

管理目标即回答为何而管的问题，它是整个管理活动的努力方向和所要达到的目的。管理目标具有一定的层次性，低层次的管理目标是指一项具体的管理活动的目标，低层次管理目标同时又是组织高层管理目标规定下的产物，管理的终极目标也就是组织的最高战略目标。

#### （四）组织环境

回答在什么情况下管的问题。在 20 世纪初，法国工业家亨利·法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中写道：管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。

### 四、管理的职能

管理有四大职能，即计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。

#### （一）计划

计划是为实现组织既定目标而对未来的行动进行规划和安排的工作过程。在具体内容上，它包括组织目标的选择和确立，实现组织目标方法的确定和抉择，计划原则的确立，计划的编制，以及计划的实施。计划是全部管理职能中最基本的职能，也是实施其他管理

职能的条件。计划是一项科学性极强的管理活动。

## （二）组织

为实现管理目标和计划，就必须设计和维持一种职务结构，在这一结构里，把为达到目标所必需的各种业务活动进行组合分类，把管理每一类业务活动所必需的职权授予主管这类工作的人员，并规定上下左右的协调关系，为有效实现目标，还必须不断对这个结构进行调整，这一过程即为组织。组织为管理工作提供了结构保证，它是进行人员管理、指导和领导、控制的前提。

## （三）领导

领导是采取措施激励员工以便促进组织目标的实现，也意味着创造共同的文化和价值观念，在整个组织范围内与员工沟通，并鼓舞员工树立起追求卓越表现的愿望。领导所涉及的是主管人员与下属之间的相互关系。

## （四）控制

对管理活动过程进行监督，以确定组织是否朝着既定的目标健康地向前发展，并在必要的时候及时采取一定的矫正措施。

四大职能是相互联系、相互制约的，其中计划是管理的首要职能，是组织、领导和控制职能的依据；组织、领导和控制职能是有效管理的重要环节和必要手段，是计划及其目标得以实现的保障。只有统一协调这四个方面，使之形成前后关联、连续一致的管理活动，才能保证管理工作的顺利进行和组织目标的完满实现。

# 第二节 管理理论的发展历史

人类的管理活动有着悠久的历史，管理思想来源于管理实践。人类经过长期的管理实践活动，不断地进行经验的积累和总结，渐渐地形成管理思想意识。随着社会的发展和科学进步，人们对管理思想进一步进行总结，提炼出管理蕴含的规律性的东西，从而形成传统的管理理论。但真正意义上系统化的管理思想及理论，是到 19 世纪末 20 世纪初，随着社会生产力的发展和科学技术的进步，劳动组织的日益庞大而逐步发展而形成的。我们可以把管理学的历史发展分为四个阶段：古典管理理论、中期管理理论、现代管理理论和当代管理理论的发展趋势。

## 一、古典管理理论

19 世纪末 20 世纪初，由于工业革命后西方资本主义国家如美国、法国、德国等国的

生产力得到较快发展,工厂制度日益普及,生产规模不断扩大,生产技术日益复杂,生产专业化程度日益提高,原先那种建立在经验和主观臆断基础上的企业管理方式,已越来越不适应企业发展需要,迫切需要改进企业的经营管理,以提高劳动生产率。在 20 世纪初,由泰罗发起的科学管理革命导致了古典管理理论的产生,为当时的社会解决企业组织中的劳资关系、管理原则、生产效率等方面的问题提供了管理思想的指导和科学的理论方法。

### (一) 泰勒的科学管理理论

#### 1. 产生背景

西方工业革命后一直到 19 世纪末这段时间,欧美各资本主义国家的生产方式进入社会化大生产时代,大机器工业代替手工业、工厂代替手工作坊成为普遍的经济组织形式。为了改进工厂和车间的管理,适应社会生产力的发展要求,泰勒于 1911 年撰写了《科学管理原理》一书,书中他首次提出了科学管理的概念,这标志科学管理理论应运而生。泰勒是科学管理理论的创始人,被公认为“科学管理之父”。

#### 2. 泰勒科学管理理论的主要内容

泰勒从“车床前的工人”开始,研究企业内部具体工作的效率。在他的管理生涯中,他不断在工厂实地进行试验,系统地研究和分析工人的操作方法和动作所花费的时间,逐渐形成其管理体系——科学管理理论。其主要内容为:

(1) 提高劳动生产率。劳动生产率是科学管理所要解决的中心问题。其在进行工时和动作研究的基础上,制定出有科学依据的“合理的日工作量”,即工作定额原理。泰勒认为这既可解决劳资矛盾,又能提高工作效率和劳动生产率。

(2) 科学地挑选工人。泰勒认为,为了提高劳动生产率,必须为每一项工作挑选“第一流的工人”。人的天赋和才能各不相同,只要工作对工人适合,而他又具有进取心并愿意尽力去干,他就能成为第一流的工人,在培训教育后,能最大限度地挖掘他的能力。

(3) 标准化的操作方法。即使用标准化的工具、机器、材料和作业环境,以消除不合理因素,使一切制度化、标准化、科学化。

(4) 采用刺激性的差别计件工资制。按照工人是否完成定额而采用不同的工资率。如果工人能够保质保量地完成定额,就按高的工资率付酬,以资鼓励;如果工人的生产没有达到定额,就将全部工作量按低的工资率付给,并给予警告,如不改进,就要被解雇。

(5) 进行一次“精神革命”。工人和雇主双方都要来一次“精神革命”,工人树立对工作、对雇主负责的观点,雇主改善对工人的态度,二者相互协作,共同致力于提高劳动生产率。

(6) 建立专门计划层。泰勒把计划的职能和执行的职能分开,改变了凭经验工作的方法,而代之以科学的工作方法,即找出标准,制定标准,然后按标准办事。要确保管理任

务的完成,应由专门的计划部门来承担找出和制订标准的工作。

(7) 职能工长制。根据工人的具体操作过程进一步对分工进行细化而形成的。即将管理工作予以细分,一个工长只承担一项管理职能,每个工长可直接向工人发布命令。

(8) 在管理上实行“例外原则”。指企业的高级管理人员把一般日常事务授权给下属管理人员,而自己保留对例外的事项一般也是重要事项的决策权和控制权。

### 3. 评价

(1) 泰勒科学管理的主要贡献。提出了科学管理理论,开创了系统管理理论的先河,标志着管理学作为一门学科正式出现,从而催生了现代管理学。科学管理的本质是将经验科学化,减少管理者指挥的低效率,最终提高了生产效率。科学管理的核心是使工人能成为第一流的工人。将管理职能与执行职责相分离,使企业中出现一些专门从事管理工作的人,这就为管理理论的创立和发展奠定了实践基础。

(2) 科学管理理论的历史局限性。科学管理最明显的局限性是将人看作是单纯的“经济人”。泰勒认为,工人之所以工作,是因为工人只追求物质利益,因此对工人的管理方法和手段就是制定严格的规章制度。泰勒的科学管理过度重视物质和技术因素,忽视人及社会因素。强调生产过程中的严格服从,没有看到工人的主观能动性及心理、社会因素在生产中的作用。这些不足和缺陷,主要是由时代的局限性造成的,不影响科学管理理论在管理学史上的重要意义。

## (二) 法约尔的一般管理理论

### 1. 产生背景

亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841~1925),法国人,早期就参与企业的管理工作,并长期担任企业高级领导职务。泰勒的研究是从“车床前的工人”开始,重点内容是企业内部具体工作的效率。法约尔的研究则是从“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“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。这正是其一般管理理论的基石。法约尔的著述很多,1916年出版的《工业管理和一般管理》是其最主要的代表作,标志着一般管理理论的形成。

### 2. 主要内容

(1) 六项经营活动。区别了经营与管理两个概念的不同,认为经营是指导或引导一个组织趋向一个目标,包括6种基本活动,即技术活动、商业活动、财务活动、会计活动、安全活动和管理活动,而管理不过是经营活动中的一种。

(2) 五大管理职能。管理活动包括计划、组织、指挥、协调、控制五大职能。管理的五大职能并不是企业管理者个人的责任,它同企业经营的其他五大活动一样,是分配于领导人与整个组织成员之间的工作。这一管理职能思想比较准确地阐明了管理的本质含义。