

新媒体管理

黄河 刘琳琳 王芳菲 著

网络与新媒体专业“十二五”规划教材

中国传媒大学出版社



网络与新媒体专业“十二五”规划教材

新媒体管理

黄河 刘琳琳 王芳菲 著



中国传媒大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

新媒体管理/黄河,刘琳琳,王芳菲著.——北京:中国传媒大学出版社,2015.10

(网络与新媒体专业“十二五”规划教材)

ISBN 978-7-5657-1282-1

I. ①新… II. ①黄… ②刘… ③王… III. ①传播媒介—管理—研究

IV. ①G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 026184 号

网络与新媒体专业“十二五”规划教材

新媒体管理

著 者 黄 河 刘琳琳 王芳菲

责 任 编 辑 吴 磊

装帧设计指导 吴学夫 杨 蕾 郭开鹤 吴 颖

设 计 总 监 杨 蕾

装 帧 设 计 陈粤、方雪悦等平面设计创作团队

责 任 印 制 阳金洲

出 版 人 王巧林

出版发行 中国传媒大学出版社

社 址 北京市朝阳区定福庄东街1号 邮编:100024

电 话 86-10-65450528 65450532 传真:65779405

网 址 <http://www.cucp.com.cn>

经 销 全国新华书店

印 刷 北京艺堂印刷有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 16

版 次 2015年10月第1版 2015年10月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5657-1282-1/G·1282 定 价 49.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换



中国传媒大学“十二五”规划教材编委会

主任：苏志武 胡正荣

编委：（以姓氏笔画为序）

王永滨 刘剑波 关 玲 许一新 李 伟

李怀亮 张树庭 姜秀华 高晓虹 黄升民

黄心渊 鲁景超 蔡 翔 廖祥忠

网络与新媒体专业“十二五”规划教材编委会

主任：黄升民 钟以谦

委员：（以姓氏笔画为序）

刘英华 芦 影 杜国清 周 艳 黄京华



致力专业核心教材建设 提升学科与学校影响力

中国传媒大学出版社陆续推出

我校 15 个专业“十二五”规划教材约 160 种

播音与主持艺术专业（10 种）

广播电视编导专业（电视编辑方向）（11 种）

广播电视编导专业（文艺编导方向）（10 种）

广播电视新闻专业（11 种）

广播电视工程专业（9 种）

广告学专业（12 种）

摄影专业（11 种）

录音艺术专业（12 种）

动画专业（10 种）

数字媒体艺术专业（12 种）

数字游戏设计专业（10 种）

网络与新媒体专业（12 种）

网络工程专业（11 种）

信息安全专业（10 种）

文化产业管理专业（10 种）



传媒人书店
(For iOS)



传媒人书店
(For Android)



微博关注我们



微信关注我们



访问我们的主页

本书更多相关资源可从中国传媒大学出版社网站下载

网址：<http://www.cucp.com.cn>

责任编辑：吴磊 意见反馈及投稿邮箱：cucpoffice@cuc.edu.cn

联系电话：010-65783283



目 录

第一章 新媒体管理概述 /1

第一节 理解新媒体:视角、界定与特质 /1

第二节 管理理论的脉络与流派 /7

第三节 新媒体管理要点 /19

第二章 新媒体战略管理 /26

第一节 战略管理概述 /26

第二节 借助工具制定新媒体战略 /32

第三节 新媒体战略的实施 /41

第四节 新媒体战略管理案例分析 /48

第三章 新媒体商业模式——以手机媒体为例 /59

第一节 商业模式概述 /59

第二节 手机媒体商业模式演变 /65

第三节 手机媒体商业模式案例分析 /70

第四章 新媒体运营管理——以数字电视为例 /88

第一节 数字电视:概念、特征与历程 /88

第二节 数字电视运营的三大主体 /95

第三节 数字电视运营管理的重要环节 /99

第四节 数字电视付费频道运营管理 /109

第五章 新媒体内容管理 /122

第一节 产业化潮流中的内容管理 /122

第二节 新媒体内容管理流程 /126

第三节 内容管理实践——以视频网站为例 /140

第六章 新媒体营销管理 /149

第一节 营销概述 /149

第二节 新媒体时代的营销 /154

第三节 面向营销的管理 /163

第四节 基于管理的营销 /172

第七章 新媒体投融资 /187

第一节 新媒体投融资概述 /187

第二节 新媒体投资案例分析 /193

第三节 新媒体融资案例分析 /200

第八章 新媒体产业竞合——以 IPTV 为例 /217

第一节 IPTV:概念、特征与历程 /217

第二节 IPTV 的产业生态与产业竞合 /232

参考文献 /244

第一章 新媒体管理概述

■ 本章要点

1. 新媒体概念的定义视角
2. 现代和当代的管理思想与方法
3. 新媒体管理的重点

新媒体越来越广泛而深刻地改变着我们的生活,而我们对新媒体的研究也不断与时俱进,研究领域遍及科技、经济、政治、社会、文化等方方面面。除了聚焦传播形态来探讨新媒体带来的各种影响,从组织的视角去分析新媒体运营者的战略设计、资源配置、经营运作、竞争合作等也是非常必要的——新媒体运营者选择的方向和采用的方法会直接决定新媒体的应用与发展程度,以及传媒资源的使用效率、传媒市场的绩效、传媒产业的成长,而这些内容均可以纳入管理的范畴。

在展开本书的系列专题之前,我们需要首先知晓新媒体的内涵及外延,并简单了解管理的基础理论。

第一节 理解新媒体:视角、界定与特质

我国自 20 世纪 80 年代起就有了关于“新媒体”的研究。在 1994 年 4 月互联网全面接入之后,以互联网为代表的新兴媒体不断涌现、快速成长,并对信息传播、媒介环境、传受关系,乃至公民意识、社会生活和经济发展等方面产生了深刻的甚至是变革式、颠覆式的影响,“新媒体”方面的研究更加丰富且多元。

学界对“新媒体”的研究是个动态过程,因此,尽管“新媒体”早已不是新名词,但研

究者对其内涵和外延的界定却伴随新媒体的演进及其带来的影响不断发生着变化。基于文献分析可以发现,在二十多年的研究历程中,对“新媒体”概念的定义先后大致有四个视角:新媒介形式代名词视角、以旧论新视角、技术视角、传播性质与社会功能视角。

一、新媒介形式代名词视角

20 世纪 80 年代末至 90 年代初,我国的新媒体研究开始萌芽。在这一时期,学界对国外新媒体相关研究与实践的转引、介绍居多,而不同的研究者对于“新媒体”概念的理解不一而足,差异很大。

例如,日本学者岗村二郎在 1986 年发表的文章《视听教育在新媒体时代的地位》中认为,新媒体包括新型视听媒体和广播媒体,其主要指的是有线电视与卫星广播^①。而冯昭奎在同年发表的《新技术革命对日本经济的影响》一文则提出,新媒体应是新的传播信息的媒体、工具,这包括卫星通信、光纤图像通信、传真、计算机网络、双方向有线电视和文字广播等多种形式^②。

这一时期对新媒体的理解还有:新媒体是微型计算机、语词处理机、传真机;新媒体不仅包括计算机,也包括有线电视;新媒体是多频道有线电视、卫星广播电视、计算机互联网络、多功能媒体等;甚至还有人将卡拉 OK、投影仪器、光盘机、霓虹灯、LED 屏幕、电子传单等也列入“新媒体”范畴。

由此可见,在我国新媒体研究的初期,“新媒体”虽然已经成为一个固定用语,但大多只是新的媒介形式的代名词,而非对某类媒介本质属性的总结表述。当然也有一些研究对“新媒体”的特征及影响作出过总结与预测,如《视听教育在新媒体时代的地位》一文认为新媒体的特征是能够传递大量信息并对信息进行高速处理^③;《新技术革命对日本经济的影响》一文认为新媒体应同时具备“多重功能”并可以相互连结、补充形成包括家庭购物系统、证券信息系统、订货发货系统等在内的各类信息系统^④;《新媒体时代的学校》一文则提出“以微型计算机为代表的新媒体的诞生和普及所持有的巨大冲击力,绝不亚于古登堡印刷术的发明及其以后在全球的普及,‘新媒体时代’绝不单纯是一个口号或一种时髦的词汇”^⑤。

在 1994 年我国全面接入互联网之后,国内研究者对新媒体的关注不断加强,并围

①③ [日]岗村二郎著,方晓红译:《视听教育在新媒体时代的地位》,《外语电化教学》1986 年第 2 期。

②④ 冯昭奎:《新技术革命对日本经济的影响》,《机械与电子》1986 年第 5 期。

⑤ [日]伊佐治大陆著,方晓红译:《新媒体时代的学校》,《外语电化教学》1987 年第 1 期。

绕新媒体对传统新闻时效及现有新闻传播模式的冲击、未来报纸的发展前景,以及互联网对大众传媒和社会文化的影响等主题进行了初步的探讨,但针对“新媒体”概念的研究却未有明显进展。

二、以旧论新视角

1998年5月,联合国新闻委员会将继报刊、广播、电视之后出现的互联网和正在兴建的信息高速公路定义为“第四媒体”。其后,国内研究者逐步展开了对“第四媒体”“网络媒体”以及“新媒体”等概念界定的讨论。

这一时期的研究者在“‘第四媒体’就是‘网络媒体’”的问题上取得了共识,但就二者是否与“新媒体”概念一致的问题存在着不同的看法。部分研究者认为“新媒体”就是“网络媒体”或“第四媒体”,如有研究者就给出“新媒体就是通过互联网传播新闻的信息发布平台”^①,以及可将“新媒体”称作“网络媒体”的判断,但持有此类观点的研究者人数不多。相比之下,将“新媒体”视作“相对的概念”的观点更为主流。例如,钱伟刚认为“新媒体”的概念强调针对目前已经存在的报刊、广播、电视三种传统媒体而言的相对性,而“网络媒体”则强调的是通过互联网进行传播的媒体^②;闵大洪^③、程洁^④等研究者也提出“新媒体”是一个与“旧媒体”相对的概念,而当下对信息传播的作用与影响力巨大的互联网属于“新媒体”。

总体而言,上述对“新媒体”概念的判断延续了联合国新闻委员会为“第四媒体”定义的思路。这种借鉴与相承关系主要体现在:首先,在“第四媒体”概念提出之后,国内研究者对“何为新媒体”这一问题的认识从包括各类新兴媒介形式转向以互联网为主体;其次,有研究者将“第四媒体”等同于“新媒体”,把互联网作为当时中国唯一的新媒体媒介形式并强调其社会影响力,这一判断虽然具有很强的局限性但符合当时中国媒体环境的特点;再次,大多数学者借鉴“第四媒体”的定义方法,对“新媒体”概念的界定出现了从以旧论新的视角加以概括的方式,这一方式本质上是从“新”字的语义角度,对何为新媒体作出了经验上的判断,但缺乏对新媒体核心要素与本质属性的抽象过程,使“新媒体”更多的只是一个称谓而非内涵与外延都比较清晰的概念。

① 蒋亚平:《中国新媒体形势分析》,《中国记者》2000年第10期。

② 钱伟刚:《第四媒体的定义和特征》,《新闻实践》2000年第7、8合期。

③ 闵大洪:《中国变革与新媒体使用》,《Internet 信息世界》2001年第12期。

④ 吴静:《数字化媒体研究的若干热点——2006年新媒体研究综述》,《新闻知识》2007年第2期。

三、技术视角

2001年前后,开始有少数学者尝试从技术视角对“新媒体”加以界定,如将之定义为“数字化媒体”^①、“互动式数字化复合媒体”^②等,但囿于当时技术理念的普及程度,该类研究对新媒体的认识与理解并不全面。

然而,随着媒介形式的不断丰富(如在2003年美国哥伦比亚号航天飞机坠毁及中国广东爆发“非典型性肺炎”两起事件的相关信息被手机短信大量传播后,手机这种媒介形式也开始得到认可^③)、技术理念的广泛普及,有更多学者尝试从技术的视角重新认识新媒体。在借鉴西方传播科技学者观点的基础上,学界涌现出多种较前期更为完善与成熟的定义。

在新媒体的内涵方面,较有代表性的界定有:新媒体是建立在计算机信息处理技术和互联网基础之上发挥传播功能的媒介总和^④;新媒体是20世纪后期在世界科学技术发生巨大进步的背景下,在社会信息传播领域出现的以数字技术为基础的,能使传播信息大大扩展、传播速度大大加快、传播方式大大丰富,与传统媒体迥然相异的新型媒体^⑤;新媒体是以数字“比特(bit)”为识别信号传递和存储的媒体^⑥;新媒体是利用数字技术、网络技术,通过互联网、宽带局域网、无线通信网、卫星等渠道,以及电脑、手机、数字电视机等终端,向用户提供信息和娱乐服务的传播形态^⑦;新媒体是依托数字技术、互联网络技术、移动通信技术等新技术向受众提供信息服务的新兴媒体^⑧。

在新媒体的外延方面,有研究者认为新媒体应包括网络媒体、手机媒体、数字电视、IPTV等^⑨;有研究者将光纤电缆通信网、有线电视网、图文电视、电子计算机通信网、大型电脑数据库通信系统、卫星直播电视系统、互联网、手机短信、多媒体信息的互动平台、多媒体技术广播网等纳入新媒体范畴^⑩;还有研究者将新媒体界定为网络技术更新基础上产生的网络新媒体、传播新技术与传统媒体结合产生的新媒体、以手机

① 闵大洪:《中国变革与新媒体使用》,《Internet信息世界》2001年第12期。

② 吴征:《媒体业发展趋势与新媒体的文化使命》,新浪网·科技时代,2001年5月11日,http://tech.sina.com.cn/it/t/66496.shtml。

③ 匡文波:《论手机媒体》,《国际新闻界》2003年第3期。

④ 熊澄宇、廖毅文:《新媒体——伊拉克战争中的达摩克利斯之剑》,《中国记者》2003年第5期。

⑤⑩ 蒋宏、徐剑:《新媒体导论》,上海交通大学出版社2006年版,第14页。

⑥ 陈绚:《论媒体融合的功能》,《国际新闻界》2006年第12期。

⑦ 匡文波:《2006年新媒体发展回顾》,《中国记者》2007年第1期。

⑧ 宫承波:《中国新媒体理论研究发展报告》,《新媒体概论》,中国广播电视出版社2007年版,第2页。

⑨ 匡文波:《2005:新媒体的跨域之年》,《中国记者》2006年第1期。

为代表的支持各种网络新技术的新型接收器媒体^①,等等。

相较于以旧论新的视角,从技术的角度进行定义强调了新媒体本身的特性。然而该视角也不可避免地存在一定的局限性,其中最为关键的问题是既有技术的迅猛发展以及新技术的不断出现,可能会使新媒体很快超出网络媒体、移动媒体甚至是数字媒体的范畴,那么上述定义将不再适用于新的变化。此外,以技术视角定义新媒体忽视了新媒体之于传播和社会的变革性影响,因此对新媒体本质属性判断的精准性也是存疑的。

四、传播性质与社会功能视角

2006年以后,“新媒体”概念的研究又呈现出新特点——在“相对论”与“技术论”之外,越来越多的研究者开始从传播性质与社会功能的视角对新媒体进行定义。这一现象的出现与新媒体的发展程度密切相关:其一,2005年之后,网民数量快速增长,至2014年初达到了6.18亿人,手机网民也达5亿人,新媒体已经全面地融入社会生活之中;其二,博客、RSS、WiKi、SNS、微博客、微信等技术与应用的发展与成熟,推动中国互联网进入了Web2.0甚至是Web3.0时代;其三,互联网基础社会和技术结构的革命,使人与机器的关系、人与信息的关系、人与人的关系发生变革^②,基于新媒体的虚拟社会已经深刻地影响到国家、社会、组织、个人在现实层面的互动,而大数据、物联网等新媒体技术更是将人与人、人与社会、人与物理世界以更紧密的方式连接起来。

基于这种复杂的背景,从传播性质与社会影响视角对“新媒体”所作出的定义也比较多元。

有的研究者关注传播特征,认为“新媒体是所有人向大众实时交互地传递个性化数字复合信息的传播介质”,采用“属加种差”的定义方法将“所有人对所有人的传播”、实时、交互、个性化、多媒体等特征组合成“新媒体”的定义^③。

有的研究者侧重传播模式,如“新媒介即关系”的论断,认为新媒介已经令传播从以技术为导向、独白式的传统线性传播模式转向以关系为导向、对话式的全息传播模式,其中新媒介作为“关系的居间者”,对人们的社会角色、文化关系和情感关系已经产生了深刻影响^④。

有的研究者强调新媒体之于社会的影响,如认为新媒体是技术的进步、传播语境

① 雷璐荣:《简述国内新媒体研究的现实呈现》,《新闻界》2009年第5期。

② 彭兰:《新一代互联网再次改写的新闻传播景观》,《传媒》2005年第12期。

③ 景东、苏宝华:《新媒体定义新论》,《新闻界》2008年第3期。

④ 陈先红:《论媒介即关系》,《现代传播》2006年第3期。

的改变、传统话语权的结构以及内容生产方式的转变,分别指代了数字化技术为传媒带来的变革,传播语境的“碎片化”发展,“阅众参与”“去中心化”“平等对话”的话语结构变化以及“自媒体”的全民内容生产模式的出现^①。

另有研究者观照新媒体的社会功能,如认为新媒体是以信息传递为中心的社会服务者,强调随着数字技术与生产生活的日益融合,人与物理世界联系的日益紧密,新媒体的核心功能是通过信息传递进行社会服务^②;又如将新媒体看作公用媒介(public use media),其理由是新媒体的核心价值在于拓展媒介在信息传播容量、速度和方式上的现实可能性和近用性,从而使信息传播者与使用者之间的差异持续缩小,公众意志在更大程度上同化和统摄媒介资本的意志,产生更广泛意义上的公属权力,由它来引导对人类社会共同价值取向的全面探索^③。

概括来讲,传播性质与社会功能视角在避免了从技术角度进行定义的局限性的同时,也能多个侧面地反映新媒体的本质特征。然而,随着新媒体技术应用的不断丰富,其产生的社会影响不断深化,从传播性质与社会功能的角度进行概念界定也必须与时俱进地加以调整。

五、互联网思维与新媒体基因

综上所述,在我国新媒体发展的不同时期,陆续出现了多种界定“新媒体”概念的视角,这与各个时期的中国媒体环境和社会环境密切相关。在时间维度上,上述几类概念具有前后相继而非互相取代的特点,并都在特定的媒体与社会环境下成为主流的“新媒体”界定方法。尽管各类定义也存在着这样或那样的缺陷与不足,但基本上客观反映了人们对新媒体的认识不断深化的过程。

由于新媒体的发展与变化速度太快,单纯地想从技术、终端、平台、业务等层面对其加以界定显得不切实际且没有必要;对于学界而言,洞察新媒体的演进逻辑、提炼新媒体相对稳定的发展特质,并在此基础上“以不变应万变”,方能避免迷失于新媒体的多元、善变与复杂。

这一方面已有研究者作出有益的尝试。黄升民提出资源的丰富替代稀缺、行为的互动替代单向、渠道的平台替代管道这一互联网发展思维^④。喻国明将互联网的演进

① 喻国明:《解读新媒体的几个关键词》,《广告大观·媒介版》2006年第5期。

② 严三九、刘峰:《2013年全球新媒体发展探析》,《现代传播》2013年第7期。

③ 周笑、傅丰敏:《从大众媒介到公用媒介 媒体权力的权益与扩张》,《新闻与传播研究》2009年第5期。

④ 黄升民:《冷眼看寡头,热血写春秋》,《广告大观·媒介版》2014年第2期。

特质概括为“连接”与“开放”^①。彭兰从产品/产业及文化的角度总结了新媒体的“基因”^②：从产品和产业角度看，当今新媒体的核心要素是终端、内容、关系（人与人的关系的连接）与服务（包括电子商务、在线教育、在线医疗、在线金融等服务），即新媒体是终端网络、内容网络、关系网络与服务网络四者的交织；从文化的角度看，新媒体不再是传统媒体那般神圣的、受人顶礼膜拜的“庙堂”，而是一个能容纳各色人等的“江湖”，这个“江湖”具有开放、分权、共享、容错、戏谑的特质。

在笔者看来，新媒体最核心的特质体现在如下三个方面：

第一，以人为本。新媒体时代受众及用户的地位与作用得到极大的增强，无论是阿里巴巴在 IPO 上市时选择网店店主、快递员、用户代表等普通人作为“敲钟人”，微博、微信等社会化媒体凭借“草根”的力量取得爆发式发展，还是诸多“得屌丝者得天下”的实例，都突出地体现了新媒体在尊重“个体”的前提下，一切依靠用户、一切服务用户的人本特质。

第二，开放融合。苹果 App Store、SNS 网站、微博等的兴起都离不开其开放的特质。新媒体平台越是开放，越是构建了庞大的关系网络和汇集了丰富多元的内容和服务，就越有价值、越有竞争力。同时，也正是因为开放，新媒体业务、终端、平台、数据层面的融合会是一个始终持续的过程，新媒体的发展理念、运作流程、组织架构、运营思路和资本融通需要不断调整和优化以满足融合的要求。

第三，分享协作。维基百科、百度知道、知乎等问答社区离不开世界各地的每一位愿意分享知识、经验和见解的网民；各类网站上由网民自发创造分享的海量的签到、评论、攻略、图片、视频等信息成为人们获取资讯、进行娱乐的重要来源和设计自身生活路线的主要参照；“众包”“众筹”的思维渗入到娱乐、金融、新闻出版、营销传播等方方面面……新媒体生态圈中的终端、内容、用户、服务等每一个环节都彼此依赖、共生共荣。

第二节 管理理论的脉络与流派

管理对于各类组织而言非常重要。在管理学的研究出现并兴盛的一百多年里，与不同的时代背景相对应，先后诞生了多种管理理论。在这里，笔者按照古典管理理论、

① 喻国明：《用互联网逻辑实现媒体转型》，第一传媒网，<http://www.1cnmedia.com/hot/hygc/9142.html>，2014年6月6日。

② 彭兰：《再论新媒体基因》，《新闻与写作》2014年第2期。

行为科学管理理论和现当代管理思想与方法的脉络,介绍一些经典的或较有代表性的管理理论。

一、古典管理理论

从19世纪末期到20世纪20年代,工业革命带来了许多工厂这种组织形式的管理问题,以往依赖经验的管理已不能适应此时社会化生产的要求。如何改进生产方式以提高工人的生产效率成为此时管理层关注的问题。围绕此类问题,西方的一些研究者提出了较为系统的管理理论,如科学管理理论和组织管理理论。这是人类第一次以科学、系统的方法探讨管理问题,后人将这些管理理论称为古典管理理论。

(一)科学管理理论

科学管理理论为提高产量提供了一套系统化的理论方法,主张用科学的管理原理和方法提高生产效率。这套理论所提出的一些可行的实践方法包括:确定协同工作的最有效率的工作方式,仔细为不同职位挑选最合适的员工,恰当地训练员工和提高劳动力素质,以及引进与业绩关联的薪酬制度去激励员工。

弗雷德里克·W.泰勒(Frederick W. Taylor)于20世纪初出版的《科学管理原理》在很大程度上标志着管理学作为一门学问登上了历史舞台,他本人也因为对科学管理理论作出的巨大贡献被人称为“科学管理之父”。泰勒根据当时生产效率低下、劳资冲突严重等情况,提出了确立每项工作的科学工作方法、合理选择工人、教育工人以使其按照科学方法工作、管理者与工人合作共担责任等四条科学管理原则。此外,在具体的作业管理方法上,泰勒还设计出了标准化管理和计件工资制以提升工人的劳动效率与积极性。前者要求工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并对劳动与休息时间、作业环境布置等进行标准化设置;后者的重点在于为工人设置工作量,将工资和奖励与工作量的完成情况相联系。

总的来看,科学管理理论主张用严密的科学调查和知识代替旧的依据经验、习惯和个人判断去处理各项工作的做法,其中的标准化生产、培训员工等诸多提法仍然被现在的许多企业所遵循。不过,科学管理理论用一种较为机械的视角看待工人,且认为只要许诺较高的工资,管理就能获得更多的回报,而后来的一些理论则指出,工人也需要其他方面的激励来提高生产效率。

(二)组织管理理论

组织管理理论尝试从组织的角度研究如何提高生产效率。这一理论的代表人物

有法国管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)和德国社会学家马克斯·韦伯(Max Weber)。

亨利·法约尔以大企业的整体作为研究对象,提出了带有普遍意义的管理原则和方法,具体包括:管理有别于经营,只是经营活动的一部分,有自身的职能体系;管理的职能是计划、组织、指挥、协调和控制;为了更好地完成上述职能,管理应遵循十四项原则——劳动分工、权力和责任、纪律、统一指挥、统一领导、个体利益服从集体利益、报酬、集权化、等级链、秩序、公平、人员稳定、首创精神以及团队精神。

马克斯·韦伯从组织结构的视角出发,提出使用层级制或官僚制的组织形式可以实现一个组织的最优化运作。对此,韦伯描述了一种理想的组织类型,包括对劳动和管理进行明确的分工、自上而下的职权等级系统、正式的规章制度、正规的人员选拔、非个人的人际关系以及职业管理人员等。官僚组织结构强调可预测性、非个人性、技术能力与权威性,这与科学管理理论存在相似之处;不过,这种理想的组织结构在现实中不如科学管理方法那样容易实现。

总之,古典管理理论集中在如何提高组织的生产效率上,强调管理要用事实、理性、逻辑框架和规则来代替经验与个人习惯。但是该理论认为工人很少有动机去完成超出其工资和其他经济利益补偿之外的任务,这种观点遭到了后来的管理理论的极大挑战。

二、行为科学管理理论

在古典管理理论的指导下,企业管理对人的因素注意较少,工人常被视为机器的附属品,这激起了工人的强烈不满。20世纪20年代前后,一方面经济发展中的周期性危机日益加剧,另一方面随着工人抗争意识的不断觉醒,其与工厂主的关系变得紧张起来,这使得古典管理理论和方法难以有效控制工人以达到提高生产效率的目的。在这一背景下,管理的行为科学理论开始兴起并形成一大学派。

行为科学管理理论大多采用微观的研究视角,将目光聚焦于对人的研究而不是组织。其研究者认为管理者和员工事实上处于同一利益共同体之中,除了工资和利益,员工还有更多方面的需求,这些需求的满足会使员工的工作更加高效,也更符合组织的利益。有效管理理论、需求层次理论、双因素理论、Y理论和群体动力理论是行为科学管理理论的代表理论。

(一)有效管理理论

哈佛商学院教授乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)和他的助手弗里茨·

罗特利斯伯格(Fritz J. Roethlisberger)于1927年接手了在伊利诺伊州西方电气公司的霍桑工厂进行的环境与生产效率的研究实验,即有名的“霍桑试验”。通过五年的研究,梅奥等人得出结论:工人的生产效率更多地受到人际方面的影响,而受工厂的物理环境的影响较低。换言之,是由于工人更多地受到注意和更多地与管理者交流带来了生产效率的提高。

对此,弗里茨·罗特利斯伯格在就“霍桑试验”撰写的《管理和工人》报告中提出了有效管理理论。他认为员工在具有物质需求的同时也拥有社会需求,社会需求存在于他们与同事及其他人的联系交往之中,并影响着员工的生产效率;因此,管理者必须在组织的技术要求与人的要求之间达成一种平衡,即解决组织的“效率逻辑”与员工的“情感逻辑”之间的矛盾,以实现对组织的有效管理。简而言之,有效管理理论提倡一种新型的、注重人际互动的管理技能组合^①:首先,管理者要具备理解人的行为尤其是理解员工行为的能力;其次,管理者要具备与员工进行交流及劝告、激励和领导员工的人际交往能力。

(二)需求层次理论

美国心理学家亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛(Abraham Harold Maslow)是这一理论的提出者。马斯洛认为人拥有一系列可以按层次排列的需求,当低层次的需求满足后,下一层次的需求才会被激发;一旦某种需求得以充分满足,它就不会再对个人的行为产生激励作用。

需求层次理论将人的需求由低至高分五个层次:生理需求、安全需求、社会需求、尊重的需求和自我实现的需求。生理需求是满足生存的基本物质需要,包括食物、水、衣服、房屋等;安全需求指的是从生理危险中解脱出来,生活在可以对未来进行预期的环境中的需要,包括对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁和疾病等的需要;社会需求包括了归属感和被他人接纳的需要;尊重的需求既包括自尊又包括被他人认可的需要;自我实现的需求则是个人具有成为自己最适合成为的那种人的渴望。

需求层次理论的意义在于认识到个人是被不同的需求所激励的,且处在不同生命周期阶段时个人的需求也有差异,故而建议管理者针对不同人的特定需求运用各种激励手段对他们加以激励。

^① [美]丹尼尔·A. 雷恩、阿瑟·G. 贝德安著,孙健敏译:《西方管理思想史(第六版)》,中国人民大学出版社2013年版,第342页。