

管理的理论
过程与实践

〔美〕理查德·M·霍杰茨 著

孙茂远 李英贤 译

穆欣普 审校

管理的理论 过程与实践

C33

2-1

业出版社

煤炭工业出版社

管理的理论、过程与实践

〔美〕理查德·M·霍杰茨 著

孙茂远 李英贤 译 穆欣普 审校

煤炭工业出版社

(京)新登字042号

内 容 提 要

本书论述了现代管理者所面临的挑战,详细地分析了管理思想和理论的演变过程,系统地介绍了管理领域的过程学派、数量学派和行为学派三大管理体系,深刻地剖析了现代管理理论,并对国际性企业管理等当代企业管理实践的重要领域进行了务实观察。

该书语言通俗易懂,内容由浅及深,既有系统的理论知识,又有丰富的实践经验,是企业管理初学者的理想用书,还可供希望更新管理知识的高级管理人员参考,作为各层次管理专业的培训教材。

责任编辑:田克运

DN44/07

Richard M. Hodgetts
Management Theory, Process and Practice (第4版)
Academic Press, 1986

管理的理论、过程与实践

〔美〕理查德·M·霍杰茨 著

孙茂远 李英贤 译 穆欣普 审校

*

煤炭工业出版社 出版
(北京安定门外和平门北第21号)
煤炭工业出版社印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

*

开本787×1092mm¹/16 印张 16
字数 376千字 印数 1—2,220
1991年12月第1版 1991年12月第1次印刷

ISBN 7-5020-0547-1/TD·502

书号 3322 定价 6.70元

目 录

第一篇 管理理论的发展

第1章 管理的挑战	1
§ 1-1 管理的性质	2
§ 1-2 变化浪潮	2
§ 1-3 迎接对管理的挑战	9
本章小结	10
思考题	10
第2章 现代管理思想的学派	12
§ 2-1 管理程序学派	12
§ 2-2 管理计量学派	15
§ 2-3 管理行为学派	17
§ 2-4 统一管理思想初探	18
§ 2-5 各管理学派的弱点	19
本章小结	20
思考题	21

第二篇 管理程序学派

第3章 计划程序	22
§ 3-1 综合计划	23
§ 3-2 战略计划	23
§ 3-3 开发适当的“利基”	29
§ 3-4 长远目标和中期目标	32
§ 3-5 经营计划	33
§ 3-6 计划部门的设置	36
§ 3-7 编制计划的优点	37
本章小结	39
思考题	39
第4章 组织的程序与方法	40
§ 4-1 由战略到结构	40
§ 4-2 部门划分的一般方式	40
§ 4-3 委员会的组织形式	44
§ 4-4 控制幅度	46
§ 4-5 权责关系	47
§ 4-6 职权的类型	48
§ 4-7 分权制	52
§ 4-8 授权的艺术	53

§ 4-9 非正式组织	55
本章小结	59
思考题	59
第5章 适应性组织结构	61
§ 5-1 组织结构的形式	61
§ 5-2 科技与组织成员	63
§ 5-3 科技与组织结构	64
§ 5-4 项目组织	66
§ 5-5 矩阵式结构	69
§ 5-6 自由形式组织结构	75
§ 5-7 权变组织设计	77
本章小结	79
思考题	80
第6章 控制程序	81
§ 6-1 基本控制程序	81
§ 6-2 有效控制系统的必要条件	83
§ 6-3 传统的控制方法	84
§ 6-4 专门性的控制方法	88
§ 6-5 全面绩效的控制	92
本章小结	95
思考题	95

第三篇 管理计量学派

第7章 决策概论	96
§ 7-1 决策过程	97
§ 7-2 理性、方法与目的	97
§ 7-3 个人价值观与决策	98
§ 7-4 决策的类型	99
§ 7-5 决策的情况	100
§ 7-6 决策方法	103
§ 7-7 创造力与决策	111
本章小结	112
思考题	113
第8章 现代定量决策的方法与过程	114
§ 8-1 运筹学	114
§ 8-2 线性规划	115
§ 8-3 存货管理	119
§ 8-4 对策论	120
§ 8-5 排队论	124
§ 8-6 蒙特卡洛法	124
§ 8-7 决策树	124
§ 8-8 探试规划	128

本章小结	130
思考题	130
第9章 信息系统与决策	132
§ 9-1 信息系统的设计	132
§ 9-2 信息系统和数量学派	135
§ 9-3 信息系统和计算机	135
§ 9-4 信息系统与人事	142
本章小结	145
思考题	146
第四篇 企业管理学的行为学派	
第10章 人际沟通与组织沟通	147
§ 10-1 人际沟通	148
§ 10-2 有效沟通的常见障碍	150
§ 10-3 沟通渠道	154
§ 10-4 沟通媒介	158
§ 10-5 有效沟通的要素	159
本章小结	165
思考题	166
第11章 现代激励理论	167
§ 11-1 对激励的理解	167
§ 11-2 需要与行为	169
§ 11-3 马斯洛的需要层次理论	169
§ 11-4 麦克雷格假定	172
§ 11-5 阿哥瑞斯的不成熟-成熟理论	175
§ 11-6 赫兹伯格的两因素激励理论	176
§ 11-7 期望理论与学习行为	178
§ 11-8 维鲁姆的激励理论	179
§ 11-9 波特与劳勒的激励模型	180
§ 11-10 平衡理论或同类互比理论	181
§ 11-11 加强理论	183
§ 11-12 激励的理论、研究及实践的最新发展动向	185
本章小结	186
思考题	186
第12章 领导的效能	188
§ 12-1 领导的实质	188
§ 12-2 领导行为	189
§ 12-3 领导理论研究的新领域	198
本章小结	202
思考题	202
第13章 人力资源的开发	204
§ 13-1 人员配备	204

§ 13-2 最愚蠢的谬误	206
§ 13-3 变革过程	207
§ 13-4 工作丰富化	207
§ 13-5 职位再设计	210
§ 13-6 目标管理	211
§ 13-7 敏感性训练	212
§ 13-8 人与人交往的心理分析	213
§ 13-9 人力资源会计学	215
本章小结	220
思考题	220

第五篇 管理理论的未来

第14章 管理理论的现状和未来	221
§ 14-1 系统学派	222
§ 14-2 组织是一个开放系统	224
§ 14-3 全面适应型组织系统	226
§ 14-4 管理系统	227
§ 14-5 系统观点	229
§ 14-6 未来的管理理论	230
本章小结	231
思考题	232
第15章 国际企业管理——挑战与机会	233
§ 15-1 进入国外市场	233
§ 15-2 国外业务的管理	238
§ 15-3 跨国公司	245
本章小结	246
思考题	246

第一篇 管理理论的发展

本书的第一篇是管理学的导论。

第1章解释管理学的本质及发展方向。第2章重点介绍各种现代管理理论与实践。

在第1章的开头，首先讨论了什么是管理学和什么不属于管理学。该章指出管理人员的作用就是组织其他人来工作。然后，分析对管理学历史有重要影响的三次变化浪潮。探讨的重点是第三次变化浪潮和现状，也就是目前方兴未艾的变化浪潮。

第2章综述了现代管理理论的发展。有许多学者对早期管理学思想做出过贡献，其中的佼佼者如F·W泰勒，致力于时间和动作的研究；H·法约尔是位早期的管理理论家；E·梅奥是管理社会心理学方面的早期理论家之一。这些学者的著作至今仍然对管理理论产生着影响。因此，上述理论家及其他一些重要的早期管理理论家的名字都在本章中出现，既有历史的意义，也有现实的原因，第2章阐明了早期现代管理理论的三种概念：科学理论、行政管理理论及行为观察学说。

本篇的主要目的是通过了解管理学领域过去的成绩和未来的挑战，使读者熟悉管理学。然后，通过本书后续各章节，循序渐进地对现代管理理论与实践进行研究。

第1章 管理的挑战

本章目的

所谓管理（Management），一般都认为是通过组织他人去办某些事情。复杂点说，管理就是制定目标，组织资源以达到一些预定的目标，评价取得的成果，作为制定未来行动的依据。无论采用哪种定义，事实上千百年来，管理一直是人类走向成功和实现文明的关键。在本世纪中有效的管理实践，使美国一跃而成为世界超级大国。通用汽车公司、美国电话电报公司和国际商用机械公司等巨型企业发展成功，有效的管理起到了关键作用。在今天的世界上，政治思想互相敌对的国家谋求缓和，也需要有效的管理，使各方靠近。因此，无论是国家的国际地位，公司的发展还是国际和平，最重要的基本因素，都离不开管理。

本章的第一个目的就是通过分析行动过程来探讨管理的本质。第二个目的是研究对雇员及消费者均有影响的管理学理论及实践的变化浪潮。第三个目的是分析由于最近出现的变化浪潮，而使现代管理人员所面临的各种挑战。

读者读毕本章后，应该具备以下能力：

1. 明确“管理”的意义。
2. 能够比较和区别第一次和第二次变化浪潮。
3. 解释第三次浪潮带来的各种变化，以及80年代和90年代期间管理人员所面临的挑战。
4. 解释为什么在学习管理学时，为打下坚固的专业基础，要求重视管理学的过去、

未来及现状。

§ 1-1 管理的性质

本书的宗旨是探讨管理学问题。为此，有必要先讨论什么是管理人员和什么不是管理人员。区别管理人员和其他人员的关键是管理人员通过组织别人去办某些事情。下面分析一下B·萨姆的情况。

B·萨姆 是一家中型计算机制造公司销售部门的经理。他有他手下全体推销员 销售额的1%提成和他本身推销额的15%佣金，而且他还有固定的基本工资。每周星期一上午，萨姆在办公室里坐镇，答复信函和与他的推销员们商谈业务。其余全部时间都从事实际推销产品的工作。萨姆常说：“我没必要去激励推销员们的工作，他们都知道自己 要做什么。我的工作只是负责办公室事务，此外便是外出推销，多赚取我本人的佣金收入”。

试问：萨姆是一位管理人员吗？从管理这一词的真正含义来讲他不能称为管理人员。他几乎没有通过组织其他人去推销产品。实际上他只是一个生意人，为增加他自己的收入而工作。他的工作与其他推销员的工作非常类似。当然，他确实做了一些管理工作，例如计划和组织办公室的事务工作。另外，他还负责管理该公司的销售业务。然而，这些工作在他整个推销业务中居次要地位。萨姆不能代表本书所指的管理人员。下面再分析一下沙伦伊顿的例子。

沙伦伊顿在一家大银行里负责商业贷款部的工作。职责是维持该银行现有的客户，并且争取更多的客户。贷款部共有16人，其工作性质要求她在办公室里处理公务的时间极多。另外，她必须外出拜访客户，与客户饮宴应酬，帮助客户分析资金需求情况，并向他们提供所需的服务。实际上，这类活动的绝大部分是由她的同事们来处理的，因为她还有其他费时的的工作。例如与部属们讨论有关业务工作，给部属们布置任务，参加银行的各种会议，规划本部门的人事和预算需求，向上级管理部门汇报工作，全面考核部属的工作，对行方提出改进业务的建议。

从本质上讲，沙伦伊顿所做的工作比萨姆所做的工作更有管理意义。当然，她并非每一件事都是通过组织别人去做的，她亲自处理了许多工作。但是，她并不象萨姆那样只是谋具体私利的生意人。

当研究实际管理工作时，切记该问题的两个方面。一是待做的工作；二是要做这项工作的人。一位有效的管理人员要以工作目标为导向，同时也要关注人的因素，使工作目标和人员统一起来。任何一位有效的管理人员都不能偏重某一方面，而忽略另一方面。总之，管理是通过组织其他人去办某些事情的过程，这一过程把重点放在要达到的工作目标和完成这些工作的人员上。

本书将紧紧围绕管理过程进行剖析。但在研究之前，首先应了解未来几十年内管理面临的各種挑战。条件将不断地变化。管理人员必须做好准备适应新的变化。将来会是什么样子呢？在回答这一问题之前，必须先研究一下过去、现在和未来的变化浪潮。

§ 1-2 变化浪潮

在《第三次浪潮》(The Third Wave)一书中，未来主义者A·托夫勒对于未来几十年中，对美国环境不能发生的变化提出一些有趣的预言。托夫勒的分析对本书研究很有

益处，因为它洞察了80年代和90年代的工作领域。然而，回顾前两次变化浪潮对于我们理解当今世界十分必要。

一、第一次浪潮

在第一次变化浪潮之前，绝大多数人以小团体的形式生活，在一个相对固定的区域频繁迁徙，为寻找食物而奋斗。捕渔、狩猎和放牧是当时的基本生活方式。第一次浪潮始于农业革命（Agricultural Revolution），从公元前8000年左右延续到18世纪初期，这一浪潮遍及全球，是人类历史新纪元的主流。

二、第二次浪潮

大约公元1700年，开始了工业革命（Industrial Revolution）。随着工业化发展的高潮，第一次浪潮逐渐平息。除了边远偏僻地区的氏族部落外，整个世界都开始受到这种工业化的冲击。第二次浪潮给人们带来了一些极重要的规则或原则，成为人类行为的规范。

其中第一项规则就是标准化（Standardization）。工业化可以生产出千千万万件同样的商品，结果是产量相对增加，价格相对下降。

人们似乎并不反对标准化，因为他们感到标准化会带来便利，牺牲一点特殊性也很值得。

第二项规则是专业化（Specialization）。在工作场所，必须有大量人员从事一系列预定的工作。每个工人都成为某一特定工种的专家，由此，专业化提高了工人的工作量。这方面最著名的早期实例，就是18世纪亚当史密斯的报告。在该报告中他说明，一般一个人一整天才能生产一枚销钉。但是在一个劳动分工专业化的工厂里，由一个人抽丝，另一个人拉直钢丝，第三个人专事切割，以此类推仅10名工人在短短的一天内，就可以生产12磅销钉。

亨利福特的装配生产线充分地体现了这种基本思想。在20年代中期，他的生产线每小时就可以生产60辆汽车。而且，专业化的趋势并非只局限于制造业。它开始占领包括各种职业在内的许多领域。专家步入各类知识领域时，这些领域也随之开始了专业化。目前有生产者和消费者之分，生产者即提供服务的人，消费者则是使用这种服务的人。在卫生界，医生提供保健卫生服务，而大众则享用该项服务。在教育界，教师提供教育服务，而学生则接受教育服务。

第三项规则是同步化（synchronization），即工作场所各种因素的协调或综合。举例来说，在机器需要修理时，发出生产指令就毫无作用。因此，制定了预防性维修计划，这样，机器可以随时待命运转。只要车间有人，就可以迅速执行生产指令。同步化的结果甚至影响了员工的工作生活，因为现在在固定的工作时间内工人必须在岗。同步化给工作场所带来了一种新的时间因素，与标准化和专业化综合作用，导致产生一种“产业体”。

第四项规则是集中化（Concentration）。集中化有两种形态，其一是原来散居农村的人，集聚于工厂所在地，向都市集中。其二是企业活动集中，即由于较大型公司开始大规模收购原材料和其他资源，而成为有关工业的主宰。当代的大公司就是在这种集中化的基础上产生的。例如，早在60年代中期，当时美国汽车制造业只剩下四家大型公司。在欧洲的情况也是如此；联邦德国四家汽车制造公司产量之和占全国汽车总产量的91%；法国的汽车均产自雷诺、雪铁龙、西姆卡和白茹四大公司；在意大利仅菲亚特公司一家就独占全国汽车产量的90%以上。

其他产业界中情况也是如此。美国的铝业、啤酒、香烟和早餐食品等，80%以上均由各有关行业五家或五家以下的公司所垄断。在联邦德国，98%的照像胶卷，92%的墙板和染料，以及91%的工业缝纫机分别由四、五家相应的公司生产。教育界情形也相同。在本世纪初，主要大学的学生人数不超过5,000人，多数大学的规模更小。现在，这种规模的大学一般认为是很小的大学。实际上，在许多大学里，专业分院的学生人数也超过5000人。

第五项规则是极大化 (Maximization)。“大”开始成为“效率”的同义词。企业公司企图扩大其市场占有率，投资利润率和年销售量以每年增长百分之十至十五为目标。那么，偶有下降便认为是效率不佳。在维持发展的这种竞争中，采用了收购和合并的方式。中型公司把资产联合起来，形成大型集团公司。大型公司往往买下较小的公司和其他行业中赢利较多的公司的全部产权，从而形成一个资本利润率较高的，跨行业的复合企业。

最后，第六项规则是集权化 (Centralization)。通常的情况是作业的决策权向下转移，总体财务控制权则集中于高层。正如格言：“掌钱人控制一切”。大公司因循集权经营观念。这一独特现象早在1个世纪以前就已令人注目，当时管理部门采取集权决策，小心翼翼地使铁路业务同步顺利进行。管理人员坐在办公室里，可以指挥距公司总部几百英里以外的铁路线路正常运行。

上述六项规则或原则表示了第二次浪潮的特征。在工业大国美国的发展壮大中，这六条规则在很大程度上起着决定性作用。在其它国家，如联邦德国、英国、法国、日本和苏联巨型企业的兴起，也是应用这六条规则的结果。

展望80年代，如果管理人员严格按照这六条规则来管理，那么管理面临的挑战就不会很严重。因为我们有若干基本路线可循，当前出现的第三次浪潮给我们带来新的挑战 and 机会。企业管理的学员如不能完全理解这次浪潮给我们带来了什么，他就不能真正地学好这门课。

三、第三次浪潮

第三次浪潮正在很多方面影响许多现代企业组织的经营环境。许多领域中出现了新的发展，说明它们对美国工业的总体影响还为时过早，但是我们可以认识到一些正在发生的变化。

在探讨这些变化之前，首先应强调一点，那就是未来绝不仅仅是过去的延长。我们预见到许多惊人的变化，因此未来几十年的管理挑战，应是一种预见：预见未来可能出现些什么，并制定适当的对策。对于许多企业而言，这是一种新现象，因为它正好击中了事物将基本保持不变的观念，这种传统观念一直是许多人思维的基础：

“大多数人——即便是对未来十分关心的人，都认为他们所熟悉事物是永远不变的。他们很难设想会有一种截然不同的生活方式，体会不出另一种全新的文明。虽然，他们承认事物均在不断变化之中，但是他们认为今天的变化终将成为过去，什么也不能动摇他们业已熟悉的经济结构和政治结构。他们自信地期望，未来仍然是延续过去”。

但是，看起来未来不可能成为过去的翻版。最近的迹象充分表明，未来的管理人员必须妥善应付种种变化和挑战，其中包括下列7个方面：科技环境，信息处理，工作领域，对组织的忠诚，组织机构，组织宗旨的重新确定和跨国公司。

1. 科技环境

科技必将不断进步，为企业带来机会和挑战。能源管理是一个很好的例子。预料在未来几十年中，再生性和非再生性能源都将有新的发展。

与现在情况相反，将来会有大量能源而目前只有少数几种能源。除了能源的选择范围扩大了以外，能源浪费也将减少。未来社会必将出现各种形态及品质的能源，以适应各种不断增长的需求。对企业管理的挑战，在于如何对各种能源进行最有效的购置和利用。

遗传工程也是影响企业的另一个科技实例。现在，遗传学信息每两年增加1倍，大公司正在致力于这种“新生物学”的商业应用。当前已有人研究，将酶素装在汽车上，利用酶素监测汽车排出的废气，并将污染数据送给车内的微处理机。然后，微处理机控制调整发动机。科学家还在研究利用细菌把太阳能转化为电化能的可能性。有些科学家还在研究如何培育能源的生物方式，以取代核电站。

当前，正在进行一场新的农业革命，这将是一场生物农业革命，目的是减少农业对人造肥料的依赖性。将来在沙地或盐碱地上能茁壮地生长高产庄稼，而且，还能抗病虫害。人们可能生产出全新的食物，利用更有效的节能方法，进行食品分类和加工。凡此种种的结果，将使未来世界最终消灭饥馑。

当然，这些只不过是推测出来的结论，但是，科学家们坚信科技将沿着这个方向发展。更重要的是，科技将影响人们的工作方式。

2. 信息处理

现代管理人员也是一个决策人。他或她要求有最新的信息，才能做出选择。计算机技术可以比过去更有效地为管理人员提供这类信息。档案柜和大量文书，已经在很大程度上让位于计算机存储设施。计算机终端与管理办公室相连，备忘录及各种文件均由电子方式传递。同时，管理人员所需的任何存档信息，都可以从数据库中索取。

在秘书业务方面，单词处理机淘汰了最先进的打字机。电视屏幕可以使作者在资料打印前，进行修改、重新编排、加着重线、增删句子等工作。单词处理机应用广泛，而且用量还在不断增加。

这种科技进步的结果，同时带来了变革的恐惧心理。这类新的小型机怎样影响人们的工作呢？能够看得见或摸得着的文件，似乎给人们带来某种程度的安全和平静感。但是，当把信息存储在数据库时，许多人感到他们在受技术的任意摆布。因此管理人员的职责之一是解决这个矛盾，使工人和组织双方同感满意。

3. 工作领域

关心新兴技术的人们首先提出的问题之一就是所有这些新科技对工作人员将产生什么影响？计算机在每个重要财会部门都能最终取代一半人员吗？“有思维”的机器能够占据底特律的整个生产装配线吗？科技将对员工有何影响？现在还没有清晰的最终答案。最近的研究表明，机械化和自动化尚不至于造成失业。例如，随着美国就业队伍中蓝领阶层的缩减，白领阶层急骤壮大，现在，白领工人占劳动总数的50%以上。这些人员主要从事三种职业。第一类包括专业性或技术性的工作。例如工程师、医师、人际和劳动关系专家、护士和社会工作者。第二类指职员工作，其中包括图书管理员、出纳员、秘书、速记员、办公室机器操作人员和银行出纳。第三类是服务行业，包括男女服务员、警察、实习护士、卫生员、厨师和美容师。白领阶层的人数增加，而手艺人、操作员、工人和农场工人等蓝领阶层的人数则已下降。

另外,研究表明,科技进步与就业似乎是密切联系的。例如,从1963年到1973年,对7个国家的研究说明,日本对科技的投资增长率最高,这段时间日本的就业增长率也最高。反之,英国的投资增长率最低,失业率增长也最快。美国的情况与日本类似。

随着美国科技的不断进步,就业分布情况也随之变化。预测专业人员、技术人员和管理人员的就业人数将增加,而体力劳动、操作员、技工和生产一线监督员的人数将减少。这种新型的劳动力结构模式,将给现代管理人员带来各种新的挑战。

特别值得注意的是工作场所的生活将发生变化——但未必是变坏。最近的发现表明,许多人并不满足于他们目前的工作。例如,表1-1的统计说明,在基层中,大多数员工对调查人员说,他们要在5年内另谋新职。但要注意,沿组织结构的层次向上,这种预期变换工种的现象逐渐消失。

表 1-1 5 年内要更换职业的可能性调查

职 业	很可能	有可能	不可能
半技术性或非技术性工人	59.7%	24.8%	15.5%
文 书	59.4	26.5	14.2
其 他	52.5	27.7	19.8
推销人员	50.6	21.6	27.8
生产一线管理人员或技工	38.7	31.4	30.0
管理人员或主管	30.5	28.1	41.4
专业人员	25.9	31.4	42.7

在专业人员中,平均每四个人中只有一人认为5年内可能改变职业。

在未来几十年内,工作场所会发生怎样的变化呢?正如前文所指,第一种趋势就是采用更新的科技成果。新的机械设备会使工作更简便。另外一种趋势就是工作生活的品质向更高发展。现在许多员工都盼望能更多地自己控制工作时间。在这种所谓弹性工作制下(Flexitime),员工可以上午11:00上班,下午7:00下班,而不必严守以前从上午9:00时到下午5:00时的作业时间。这就是说员工们能够把他们的工作时间和其生物钟紧密地配合好。如果某人喜欢中班干活,那么,他就可以在中午左右上班,并工作到傍晚。如果某人喜欢熬夜,那么,就不必要求他白天干活,他可以自定下午6:00来工作,一直干到次日凌晨2时。当然,要规定一定的时间,让员工互相或与管理人员协调活动。在这种情况下,每周必须有几次或几天时间统一上班工作。然而,通常员工对自己的工作时间享有更大的支配权。

虽然弹性工作制已在欧洲采用了多年,但这种概念对许多美国企业来说还是新的。早在70年代后期,联邦德国有25%的工作人员(500万名雇员以上)在各种弹性工作制下工作。在法国、芬兰、丹麦、瑞典、意大利和英国,有2万家以上的公司,估计约有400万以上的员工采用弹性工作制。瑞士15%的工业公司采用这种工作制。目前,美国就业人员中有15%左右采用弹性工作制,在80年代中,这个百分比预计会继续增大。

此外,在许多情况下将取消上班打卡钟,人们将不再局限于某一定的工作场地。在同一工作日中,员工可能转移到其他工作场地。在工作时的人们的穿着和工作时的行动方面也将有充分的自由。凡此种听起来相当新鲜,而且似乎威胁到管理人员的职权。但是,管理人员已经理解,过去那种官僚式的控制,现在已逐渐消失。雇员们开始乐意接受较少

的组织控制。他们正在要求，并且在多数情况下已经得到了工作生活中的更大权力。

这种趋势还会扩展到员工的报酬领域。过去，多数人挣固定工资，外加部分福利待遇。而在将来，员工对工作报酬也会有更多的控制权。举例来说，TRW公司等一些企业雇主，现在为其员工提供了一系列福利待遇，如医疗、抚恤金(或养老金)、休假和保险。因而公司员工的需求均可被满足。目前越来越明显，仅凭金钱不能激励现代员工。他们还需要体会到其工作的重要性，并希望能干自己的工作。工作场所在逐渐变成“一个比较好的生活场所”。凯乐伯格在他的战后工作趋势和未来展望的分析中得出以下结论：

“未来的挑战是如何把商品的高效生产和优质服务的这种组织，与寻求通过工作活动来满足和实现个人价值的这种个人需要紧密地配合起来。在成功地配合组织和个人的需求的过程中会出现许多新问题，其中一些问题是由于超过某一公司的控制能力的非人为市场因素和经济压力所致。但其中有些配合的不紧密，是由于人事管理实际上与工人的需求和目标不符而致。这些可以通过管理人员或有关公司的努力来分别解决。为创造一种既能满足人类需要，又能满足物资生产的世界，最重要的是重视劳动者的问题和需求。”

4. 对组织的忠诚

80年代的另一个发展趋向，就是员工对组织的忠诚不断下降。许多公司发现，只有在员工认为报酬“上算”的情况下，才能激励工作动力，肯为组织目标努力工作。能够带来挑战，增加责任感和成就感的工作，从事的人就多，因为这些因素能给员工带来自己认为是有意义的酬偿。反之，机械、单调和枯燥的工作，只有那些急需工作的人，或者那些认为这份工作薪水比其他地方高的人才会接受。但是，由于没有强烈的激励因素，员工即使因不得已而担任这类工作，充其量也只能认为这种工作“有胜于无”而已。

因此，工作有待于重新设计。员工将成为工作的主宰，而不是工作的奴隶。工作场所将发展成员工个人社会生活的扩展。因此，人际关系和按任务所承担的义务，将取代往日对组织的盲从。作为一个经济实体的公司，将转化成为一个社会经济实体。人们将喜欢和尊敬其组织，而不是畏惧他们的组织。

5. 组织机构

官僚机构将继续被适应性较强的组织所代替。传统的产业官僚机构，由于层级分明，机械式的构成，便于处理常规的重复性工作，以及在稳定环境下决策。但是，现在这种组织机构正在被上层精干的机构所取代，后者机构呈扁平设计，而且更富弹性。

在这些较为灵活的组织形式中，组织成员的意见比较便于上下交流。组织管理可取一种更民主和更富于参与性的工作方式。官衙式机构正在被“弹性机构”，即特定的或临时机构所代替。有些公司现在并不建立层级分明的永久性组织，而是为实现某一特定目标，才把部门、团体或小组成员组织在一起。一旦完成预定任务，这些组织就被解散，并允许成员流动到其他部门、团体或工作小组中去，为完成其他目标而组成群体。

许多这种灵活性组织采用“矩阵式组织结构。”在矩阵式组织中，员工通常同时有两个或更多直接上司。矩阵式组织显然完全打破了早期管理实践的作法，但是处理特定的业务时，能起到提高效能的作用。

6. 组织宗旨的重新确定

当前，许多大公司正在经历同样的危机。最高层管理部门被迫研究组织的基本目的。尤其是企业公司已开始认识到他们要对许多群体负责。

70年代后期，一项调查研究表明，在进行民意测验的所有消费者中，几乎有50%的人认为他们在市场上所得到的待遇，已远不如10年前。此外，有60%的消费者说产品质量低劣，大多数表示不相信厂家的产品保证书。总之，公众开始关注企业的经营活动，倡导公司要对消费者负更多责任的呼声越来越高。

公众对企业的信任，目前已降到50年以来的最低点。其中大部分原因可以归结为个人价值的变化。现在人们不断地对组织有新的要求，而后者感觉难以应付。过去，从来没有过这样的情况。过去，企业公司的主要精力集中在工资、价格和生产效率等经济问题上，但目前看来还远远不够。许多批评家都攻击企业组织机构没有向全体员工提供平等的机会，未能保持环境的清洁与安全，未能提供最安全和最佳的产品。

结果，现代公司不再只是一个谋取利润或生产商品及提供服务的生产集团，它还要担负起解决生态问题、道德问题、政治问题以及社会问题的责任。面临内部和外部的压力，企业公司正在变成一个多目标组织机构。这方面的例子不胜枚举，如Amoco石油公司在选择一个新炼油厂厂址的过程中，除了考虑经济因素以外，还要详细分析工厂对自然环境、当地就业情况和公共设施的影响。如果候选的厂址在经济条件方面类似，但在社会影响方面不同，那么后者会影响最终的选择。调查资料也表明了类似的结论。实际上，为了繁荣都市建设，为少数民族提供就业机会，该公司在华盛顿市和明尼阿波利斯市分别建立了新的厂房。该公司声明，他们的基本宗旨是改善国民生活的素质、平等关系及发展潜力。

其他一些公司也奖励那些完成确定行动目标的管理人员，例如雇用失业人员、少数民族和妇女。例如皮尔斯波瑞是一家大食品公司，它的三个产品部门不仅每年按例编制年度销售计划，而且还要提交雇用、培训以及提升妇女和少数民族员工的方案。社会目标已与经济目标居于同等重要的地位。AT&T公司还根据社会目标的完成情况考核其员工。又如纽约的化学银行，部门经理的工作考绩有10~15%与社会绩效联系起来，如雇用和培养少数民族员工、对非营利性的事业贷款和参加有关社区活动等等。

管理人员面临的挑战显而易见，在多目标组织机构中，必须一一列明其经济目标和非经济目标，权衡其比重，确定其关联性。如何衡量社会责任等非经济目标呢？在美国，这一问题迄今仍无确定的答案。许多大公司试图通过列举他们所进行的“善事”来回答这个问题。然而，在欧洲许多公司对社会任务的自我评价已进入了公开化和客观的程度。托夫勒在《第三次浪潮》一书中写道：

“……瑞士一家食品公司（MGB）提交的社会报告说，该公司自认对女性员工的待遇不如男性员工，自认公司中的许多工作单调乏味，而且近4年来工厂的二氧化氮排出量已有增高。该公司的总经理P·阿诺德说：‘一个企业组织需要有一定的勇气，才能指出其目标和实际成果之间的差距。’”

展望未来，应当预见到我们必将更加重视社会目标。这一点不难在公司的努力和向股东及公众提交的报告中看出。

7. 跨国公司

跨国公司最早出现在第二次世界大战之后。现在，这类公司方兴未艾，在国际贸易中占很大比重。美国的主要跨国公司有国际商用机械公司、通用汽车公司、国际电话电报公司、福特汽车公司和埃克森公司等。一位著名的作家评论道，与100年前相比，今天的大英帝国的太阳已有日落，但对世界不少全球性跨国公司而言，这些公司已成为“日不落”

公司。跨国公司对国际贸易的影响，还不能仅用“地区分散”这项指标来衡量。它们的经济规模也令人咋舌。例如最大跨国公司年销售总收入，仅次于世界十个国家的国民生产总值，比许多国家的年度国民生产总值还高！他们的资产也非常可观。比如，埃克森公司拥有一支油轮运输船队，其规模比苏联国家的油轮船队大一半。

管理这些大型公司面临的挑战，绝不亚于一个国家主要领导人所面临的挑战。每个国家都有不同的习惯、语言、文化和价值观。在美国的管理人员所做的决策，可能会影响该公司在巴西的股东。在阿姆斯特丹的分公司经理所做的决策，也可能影响该公司在比利时的子公司的销售情况。总之，跨国公司是一个内部相互依存、相互作用和超越国界的巨型实体。常驻海外的管理人员的工作，看来可能与美国国内同事的工作相同，但是其决策对其他海外分支机构和部门的影响较大，因而对其要求相对比较高。此外，还需要与所在国维持良好关系，适应环境。例如在法国，国际商用机械公司多年来一直奉行这个宗旨，它是法国的最大出口商之一。无论如何跨国公司必须竭尽全力，一面设法适应所在国的情况开展经营，另一方面还要对国内的总公司负责。

§ 1-3 迎接对管理的挑战

第三次浪潮给企业管理带来了新的挑战。这些挑战可以分成10大类：

- (1) 对未来的预测和规划；
- (2) 设计有效的组织结构；
- (3) 控制经营业务；
- (4) 制定有效决策；
- (5) 对员工的沟通、激励和领导；
- (6) 为有助于开发员工的能力和才智而设计的人力资源方案；
- (7) 理解科技对组织的作用和影响；
- (8) 对社会挑战的认识及迎接这种挑战的心理准备；
- (9) 基本理解国际舞台中的管理；
- (10) 了解管理领域向何处发展，以及未来可能出现的新挑战。

本书对上述10项挑战的专门探讨，如下表分见于各章节之中。

挑 战 项 目	章 节	挑 战 项 目	章 节
计 划	4	设计人力资源方案	5
组 织	5、6	理解科技的作用和影响	11、16
控 制	7	社会挑战	17
决 策	8、9、10	国际管理	18
沟通、激励及领导	12、13、14	管理的未来	19

当然，本书对上述课题的探讨，不限于现代管理所面临的挑战。本书把所有这些课题都综合在一个统一体中，使读者弄清管理人员所履行的各种职能之间的关系。许多目前还没有提及的课题，将通过现代管理领域的综合性介绍来阐明。在探讨第三次浪潮的挑战时，本书还充分介绍许多其他管理实践的信息。

迎接80年代的管理挑战需要有一些深思熟虑的研究，但这并非无法解决的问题。本书

将通过对管理学领域的系统化分析,来提供解决问题的方法。

过去已奠定了现代管理学的基础。在建立现代管理理论和实践的基本原则过程中,管理人员在产业革命中的经验和人类早期的文明建设起非常重要的作用。

过去一个世纪以来,从事工厂管理工作的人员、组织内各层次的行政管理行为和科学人士的贡献,都有助于现代管理学的形成。

当前、管理理论有三大课题或研究方式。如果你要完全理解管理领域,那么,就必须对这些课题进行研究。本书从第2章到第14章将进行这项工作,并对现代管理理论进行深入探讨。诸如计划、组织、控制、决策、计量方法、沟通、激励、领导和人力资源开发等关键课题将进行分别研究。同时,还要分析现代管理理论及其发展趋势。

最后,本书将把重点直接放在本世纪末管理所面临的一些变化,特别将注意力放在科技、人力及人才管理、社会责任、国际管理和协作与民主方面。同时,还要研究管理的职业问题,其中本书第4章到第14章均有探讨,但重点列于第15章。

读者读毕本书,可以了解到管理的过去的成就、现状和未来的发展方向。更重要的是,读者将对今后十年内管理人员所面临的挑战有一个基本的理解,还将掌握一些应付这些挑战的工具、技术和方法。

为了理解管理的现状和预测管理的未来,通常最好是从回顾管理的过去开始。正如伟大的历史学家威尔杜兰特所说:“现在是过去的缩影,以选择行动为宗旨;而过去是现在走过的道路,是前车之鉴。”要完全理解管理理论的过程与实践,必须了解现代管理学思想的演变。未来的管理挑战非常重要,不能仅以权宜之计来处理,必须以坚实的基本概念作为有效决策的基础。所以,每个研究现代管理学的人,都不能忽视管理的过去,因为过去已积累了宝贵的基础知识,可以用作推动管理人员迎接未来挑战的知识力量。

本章小结

管理就是通过组织他人去办事情的过程。有些人拥有经理的称号,但从这一词的真正含义上推究,他们不是名符其实的经理。他们手下也可能有一些部属,但是他们更倾向于独自行事,似乎管理部属的工作只是次要任务。这类人员基本上属于企业家。但是,他们可能觉得一旦面对现代组织机构的动态变化,就可能不知所措。

在研究这些变化时,可以分为三次浪潮来分析。第一次浪潮始于公元前8000年左右,主要特征是农业革命;第二次浪潮是工业化、始于18世纪初期,这次浪潮是以标准化、专业化、同步化、集中化、极大化和集权化为特征。

第三次浪潮始于现在,冲击着各工业国,将带来巨大的变化和挑战。一些影响现代管理人员工作的重要因素是科技环境、信息处理新方法、工作领域中员工的新需求、对组织的忠诚下降、适应性组织机构的演变、组织宗旨的重新确定和跨国公司不断壮大等方面的变化。本书将对这些事件对现代管理人员的影响进行研究,并注重探讨如何应付这些变化。本书将采用过去——现在——未来的探讨方法。

思考题

1. 用你自己的话说明“管理”一词的含义。比较并区别管理人员和非管理人员。他们的作用有何不同?