

普通高等教育“十一五”规划教材  
PUTONG GAODENG JIAOYU SHIYIWU GUIHUA JIAOCAI (高职高专教育)



QIYE GUANLI JICHU

# 企业管理基础

刘伟光 主编

韩义民 吴桂花 副主编



中国电力出版社

<http://jc.cepp.com.cn>

Enterprise management foundation

普通高等教育“十一五”规划教材  
PUTONG GAODENG JIAOYU SHIYIWU GUIHUA JIAOCAI (高职高专教育)



企业管理基础

# 企业管理基础

主 编 刘伟光  
副主编 韩义民 吴桂花  
编 写 程振锋 孙雅静  
李少龙 曹新锋  
主 审 卢恩平

江苏工业学院图书馆  
藏书章



中国电力出版社

<http://jc.cepp.com.cn>

Enterprise management foundation



## 内 容 提 要

本书为普通高等教育“十一五”规划教材（高职高专教育）。

本书共分十章，主要内容包括管理总论、企业管理概述、计划与决策、组织、领导、沟通、控制、企业文化、创新管理、企业危机管理。本书以培养企业中层、基层管理者综合管理技能为主线，采用浅显易懂的语言和大量的案例、资料介绍了企业管理学的基础知识，内容吸收了管理学的最新研究成果，并附加了实践训练的内容，突出针对性、实用性和可操作性。

本书主要作为高职高专院校经济管理类教材，同时也可作为企业管理人员的培训教材和自学参考用书。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理基础/刘伟光主编. —北京: 中国电力出版社, 2008

普通高等教育“十一五”规划教材·高职高专教育

ISBN 978-7-5083-7009-5

I. 企… II. 刘… III. 企业管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 082091 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://jc.cepp.com.cn>)

北京丰源印刷厂印刷

各地新华书店经售

\*

2008 年 6 月第一版 2008 年 6 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.75 印张 260 千字

定价 17.20 元

## 敬告读者

本书封面贴有防伪标签，加热后中心图案消失  
本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

# 前 言

为贯彻落实教育部《关于进一步加强高等学校本科教学工作的若干意见》和《教育部关于以就业为导向深化高等职业教育改革的若干意见》的精神,加强教材建设,确保教材质量,中国电力教育协会组织制订了普通高等教育“十一五”教材规划。该规划强调适应不同层次、不同类型院校,满足学科发展和人才培养的需求,坚持专业基础课教材与教学急需的专业教材并重、新编与修订相结合。本书为新编教材。

本书作为高职高专经管系列丛书的核心教材,在编写过程中完全以高职高专学生的特点和需要为核心,旨在为其提供一本体系完整、思路清晰而又生动活泼、操作性较强的企业管理基础教材。基于这方面的考虑,本书在内容和体例编排中具有以下几个特点:考虑高职高专培养应用型人才的目标安排内容体系,突出针对性;征询和了解已就业的学生和在校学生的共同需要,遵循学生的认知规律,按照应知应会、够用为度的原则,安排和提供了10章的内容,并按照企业管理基础的基本顺序予以编排,突出逻辑性;理论讲解与实例分析相结合,并在每章中安排了学习目标、微型案例、小资料、阅读材料、实训内容等小栏目,突出实用性;在内容安排上,注意吸收相关学科的新成果,体现企业管理发展新思想和应用的新领域,突出新颖性。

本书由邢台职业技术学院刘伟光主编,韩义民、吴桂花为副主编。韩义民编写了第一章,吴桂花编写了第二章和第三章,孙雅静编写了第四章和第五章,程振锋编写了第六章和第七章,刘伟光编写了第八章和第九章,曹新锋编写了第十章,李少龙对本书进行了勘校。

本书由河北邢台职业技术学院经济管理系卢恩平主审,在此对卢恩平及参与编写的老师一并致谢。

由于编者水平有限,加之时间仓促,书中难免会存在疏漏和差错,恳切希望有关专家及广大读者指正。

编者

2008年3月

# 目 录

企业管理基础 第十章  
 企业管理基础 第十一章  
 企业管理基础 第十二章  
 精文学卷

前言

<b>第一章 管理总论</b> .....	1
第一节 管理概述 .....	1
第二节 管理理论的产生与发展 .....	6
第三节 管理者 .....	13
<b>第二章 企业管理概述</b> .....	19
第一节 企业概述 .....	19
第二节 企业的创立 .....	21
第三节 现代企业管理原理 .....	23
<b>第三章 计划与决策</b> .....	30
第一节 计划 .....	30
第二节 决策 .....	33
<b>第四章 组织</b> .....	52
第一节 组织的基本问题 .....	52
第二节 几种常见的组织结构形式 .....	59
第三节 组织变革 .....	64
<b>第五章 领导</b> .....	72
第一节 领导概述 .....	72
第二节 领导理论 .....	75
第三节 领导者的修养与领导艺术 .....	81
<b>第六章 沟通</b> .....	91
第一节 沟通方式 .....	91
第二节 沟通渠道 .....	95
第三节 有效沟通的障碍和方法 .....	96
<b>第七章 控制</b> .....	104
第一节 控制类型 .....	104
第二节 控制的过程 .....	106
<b>第八章 企业文化</b> .....	113
第一节 企业文化概述 .....	113
第二节 企业文化的塑造 .....	115
第三节 中国企业文化 .....	120
<b>第九章 创新管理</b> .....	134
第一节 管理的创新职能 .....	134
第二节 企业技术创新 .....	141

第十章 企业危机管理 .....	151
第一节 危机管理概述 .....	151
第二节 企业危机管理 .....	153
参考文献 .....	166

目录

1	.....	企业总管理 第一章
1	.....	企业管理 第一章
8	.....	企业生产与经营 第二章
13	.....	企业管理 第三章
18	.....	企业管理 第二章
19	.....	企业管理 第一章
21	.....	企业管理 第二章
23	.....	企业管理 第三章
30	.....	企业管理 第三章
30	.....	企业管理 第一章
33	.....	企业管理 第二章
35	.....	企业管理 第四章
35	.....	企业管理 第一章
39	.....	企业管理 第二章
44	.....	企业管理 第三章
45	.....	企业管理 第五章
45	.....	企业管理 第一章
45	.....	企业管理 第二章
81	.....	企业管理 第三章
91	.....	企业管理 第六章
91	.....	企业管理 第一章
92	.....	企业管理 第二章
98	.....	企业管理 第三章
104	.....	企业管理 第七章
104	.....	企业管理 第一章
108	.....	企业管理 第二章
113	.....	企业管理 第八章
113	.....	企业管理 第一章
112	.....	企业管理 第二章
130	.....	企业管理 第三章
134	.....	企业管理 第六章
133	.....	企业管理 第一章
141	.....	企业管理 第二章



## 第一章 管理总论

**学习目标:** 理解并掌握管理的含义、性质及管理理论产生和发展的历程。

### 第一节 管理概述

#### 【案例 1.1】

#### 海尔的腾飞

##### 1. 崛起与发展

(1) 海尔从濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为知名的跨国企业。

创立于 1984 年崛起于改革大潮之中的海尔集团,是在引进德国利勃海尔电冰箱生产技术后成立的青岛电冰箱总厂基础上发展起来的。在海尔集团首席执行官张瑞敏“名牌战略”思想的引领下,海尔经过十几年的艰苦奋斗和卓越创新,从一个濒临倒闭的集体小厂,发展壮大成为在国内外享有较高美誉的跨国企业。

2002 年海尔实现全球营业额 711 亿元,是 1984 年的 20000 多倍;2002 年,海尔跃居中国电子信息百强之首。

十几年前,工厂职工不足 800 人;到 2002 年,海尔职工发展到了 3 万人,而且拉动就业人数达到了 30 多万人。

1984 年海尔只有一个型号的冰箱产品,而目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电、家居集成在内的 86 大门类共 13000 多个规格品种的产品群。在全球,很多家庭都是海尔产品的用户。

2003 年,海尔全球营业额实现 806 亿元,居中国最有价值品牌第一名。2004 年 1 月 31 日,世界五大品牌价值评估机构之一的世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的 100 个品牌》报告揭晓,中国品牌中海尔唯一入选,排在第 95 位。2005 年 8 月 30 日,海尔被英国《金融时报》评为“中国十大世界级品牌”之首。海尔的影响力正随着全球市场的扩张而快速上升。2005 年 11 月 17 日,英国《金融时报》评出“全球 50 位最受尊敬的商业领袖”,张瑞敏荣居第 26 位,是唯一一位上榜的中国企业家。

(2) “名牌战略”——中国第一品牌。用户的忠诚度是与海尔产品的美誉度紧紧联系在一起的,十几年间,海尔的无形资产从无到有,2002 年海尔品牌价值评估为 489 亿元,跃居中国第一品牌。

海尔产品依靠高质量和个性化设计赢得了越来越多的消费者。2003 年,在国内市场,海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机四大主导产品均拥有 30% 左右的市场份额。在海外市场,据全球权威消费市场调查与分析机构 EUROMONITOR 最新调查结果显示,海尔集团目前在全球白色电器制造商中排名第五,海尔冰箱在全球冰箱品牌市场占有率排序中跃居第一。

其小型冰箱占据了美国40%的市场份额。海尔产品已进入欧洲15家大连锁店的12家、美国10家大连锁店的9家。在美国、欧洲初步实现了设计、制造、营销三位一体的本土化布局。

2002年海尔实现海外营业额10亿美元,是中国家电业出口创汇最多的企业。

海尔十几年来的高速发展,最主要的就是靠创新。战略创新起着关键作用。海尔发展战略创新有三个阶段:

(1) 名牌战略阶段。在1984~1991年名牌战略期间,海尔主抓质量,7年时间只做一个冰箱产品,磨出了一套海尔管理之剑,即“OEC管理法”,为未来的发展奠定了坚实的管理基础。

(2) 多元化战略阶段。在1992~1998年的多元化战略期间,海尔走低成本扩张之路,吃“休克鱼”,建海尔园,“东方亮了再亮西方”,以无形资产盘活有形资产,成功地实现了规模的扩张。

(3) 国际化战略阶段。在1998年至今的国际化战略阶段,海尔坚持“先难后易”、“出口创牌”的战略,搭建起了一个国际化企业的框架。

## 2. 海尔的成功

美国《家电》杂志统计显示海尔是全球增长最快的家电企业,并对美国企业发出了“海尔击败通用电气”这样的警告;英国《金融时报》评选“亚太地区声望最佳企业”,海尔名列第七;美国科尔尼管理顾问公司也将海尔评为“全球最佳运营企业”。1999年12月7日,英国《金融时报》评出“全球30位最受尊重的企业家”,张瑞敏荣居第26位。著名的英国《金融时报》发布了2002年全球最受尊敬企业名单,海尔居中国最受尊敬企业第一名。2003年8月美国《财富》杂志分别选出“美国及美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”,在“美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”中,海尔集团首席执行官张瑞敏排在第19位。

近年来,海尔已经有十几个成功的案例进入哈佛大学、洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院、日本神户大学等著名高等学府的案例库,成为全球商学院的通用教材。张瑞敏本人也作为第一个中国人登上了世界商学院的最高讲台——哈佛大学商学院讲学。

### 【案例 1.2】

## 疯狂扩张的代价

中联公司成立于1992年,是经国务院批准注册的国有大公司。注册资金6亿元人民币。公司组建开始,高层领导不是按规律经营、客观分析主客观环境、慎重选择主业、制定正确的战略、脚踏实地打好公司发展的基础,而是四处“招兵买马”,急速扩大规模。在全国各地迅速地注册公司,短短一年时间之内,注册二级公司20多个、三级公司50多个、四级公司更是遍布全国。在注册资金不到位,资金不足的情况下,本应采取重点战略,以求在部分项目上取得突破,打下基础后再进行扩张。然而,该公司却采取“分散兵力”、盲目扩张的方式,几年过去了,一个公司竟没有像样的主业支撑,没有知名的品牌挑台,再加上内部管理上的混乱,注定难逃失败的厄运。对其下属的子公司,既没有正确有力的经营战略指导,又没有有效的控制机制,结果,这些公司经营不力,与总公司的关系也极为不正常。挣钱的公司失去控制,不挣钱的公司却围着总公司,要贷款、要担保;欠了债,惹了官司的公



司,把官司推给总公司,致使总公司的财务部曾在一年之内被法院封了三次。由于盲目扩张,致使公司从1994年开始,资金周转困难,债台高筑,对下属公司的管理失控,陷入了全面危机。于是,国务院及主管部门下令该公司内部整顿,收缩战线,确定主导产业。但此时的中联公司已无力自救,于1997年,国务院不得不派驻工作组,对该公司进行全面清理整顿。

**思考:**两者成败的关键是什么?

**结论:**上述两个案例,一个由小到大、由弱到强,一个由大到乱、由兴到衰。这一成一败说明了企业的成败在于科学的管理,在于正确的战略。美国的邓恩和布兹特里斯信用分析公司调研结果表明,在破产企业中,几乎有90%的企业是由于管理不善所致。我国国有企业中80%以上的亏损企业是由于管理不善所致。

## 一、管理含义

管理活动自古有之。长期以来,人们在不断的实践中认识到管理的重要性,但对管理的含义,从不同的角度和背景,可以有不同的理解。管理学者们从不同的角度和侧重点,提出了大量的关于管理的定义。

泰勒的定义:管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。

法约尔的定义:管理就是计划、组织、控制、指挥、协调。

西蒙的定义:管理就是决策。

马克斯韦伯的定义:管理就是协调活动。

美国管理协会的定义:管理是通过他人的努力来达到目标。

我国学者一般则认为,管理就是通过计划、组织、领导等环节来协调和控制组织的人力、物力、财力、社会信用、时间、信息、社会关系等资源,以期更好地达到组织目标的过程。

管理定义的多样化,反映了人们对管理的多种理解以及各管理学派的研究重点与特色,这些不同的定义,对全面、深刻理解“管理”这一概念是极为有益的,归纳起来可以有以下几点:

(1) 管理是一个过程。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。

(2) 管理由若干个职能构成,即计划、组织、控制、领导和协调。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。

(3) 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作一个开放的系统,它不断地与外界环境产生相互的影响和作用。

(4) 管理工作的内容是优化使用组织的人力、物力和财力等各种资源。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。

因此,管理的定义可以概括为:管理是通过有效地计划、组织、控制、领导和协调等环节来组织所拥有的人力、物力和财力等各项资源,以期更好地达到组织既定目标的过程。

## 二、管理的重要性

(1) 管理是共同劳动的产物。在多人进行集体劳动的条件下,为使劳动有序进行,获取劳动成果,就必须进行组织与协调,这就是管理。管理是共同劳动的客观要求。

(2) 管理在社会化大生产条件下得到强化和发展。随着生产社会化程度的提高,企业规模的扩大,资源配置越来越复杂,生产各环节的相互依赖性越来越强,这些都要求更高水平和更大强度的管理。

(3) 管理广泛适用于社会的一切领域。凡有人群的地方都需要管理。从人类历史到现代社会,从治国安邦到生产经营、社会生活,从工商企业到政府机关以及其他社会组织,无不存在管理,无不依赖管理,无不依靠管理。因此,管理具有普遍性。

(4) 管理是现代社会极为重要的社会机能。管理在社会化大生产条件下得到强化和发展。随着生产力的发展,管理的重要性日益增强。管理是保障社会与经济秩序,合理配置资源,有效协调与指挥社会各类活动,实现社会及各组织目标的关键性手段。没有现代化管理,就没有现代化社会。

## 三、管理的二重性

管理的二重性是指:一方面,管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。它反映出管理的必要性和目的性。

掌握管理的二重性,对于我们学习管理学和从事管理工作具有重要意义。

(1) 认真总结我国 50 多年来在管理中正反两方面的经验教训,更好地发挥社会主义制度的优越性。管理体现着生产力与生产关系的辩证统一关系。我国在很长一段时期内的“左”的错误思潮,在管理上表现为重社会属性轻自然属性、重生产关系轻生产力,严重地阻碍了我国经济的健康发展,影响了社会主义制度优越性的发挥。我们应当引以为鉴,总结历史的经验教训,形成具有中国特色的管理学,更好地指导我国的管理实践。

(2) 注意学习、引进国外对我们有益的管理理论、技术和方法。要建设具有中国特色的社会主义,发展和完善社会主义市场经济,就必须充分利用国内和国外两种资源,开拓国内外市场,学会组织国内建设和发展对外关系两套本领。这是对管理者的要求。掌握管理的二重性,就能使我们正确地评价资本主义的管理理论、技术和方法,取其精华、去其糟粕,洋为中用,博采众长,使其成为我国管理理论体系的有机组成部分。

(3) 注意揭露资本主义管理的剥削本质。资本主义管理极力掩盖和抹杀阶级矛盾和剥削的本质。我们要科学地鉴别管理的社会属性,对于资本主义国家的管理理论、技术和方法,要分清它们的哪些内容与它们的社会制度有关,哪些是纯粹的科学技术和方法问题,不能笼统地把某一管理理论划分为资本主义的或社会主义的。

(4) 要结合实际,随机制宜地学习与运用。任何管理理论、技术与方法的出现,都有其时代背景,是与当时的生产力及社会条件相适应的。因此,我们在应用某些理论、技术与方法时,必须结合本部门、本单位的实际情况,随机制宜,这样才能取得良好的效果。

#### 四、管理学的研究对象和内容

##### 1. 管理学及其特点

管理学是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。

管理学作为一门不精确的、有待于发展的科学，有以下特点：

(1) 一般性。管理学有别于其他种种专门管理学，它试图从各种不同的组织中概括、抽象、提炼出共同的东西，并形成系统的理论。

(2) 多样性。管理学广泛运用自然科学、社会科学以及其他现代科学技术成果，属于边缘科学。

(3) 历史性。管理学是对前人的管理实践、管理思想和管理理论的总结、扬弃和发展。割断历史，不了解前人对管理经验的理论总结和管理历史，就难以很好地理解、把握和运用管理学。

(4) 实践性。管理学是一门应用性科学，它的理论与方法要通过实践来检验其有效性。同时，有效的管理理论与方法只有通过实践才能带来实效，发挥其指导实际工作的作用，并在不断反复的实践中，完善管理学的理论和方法。

##### 2. 管理学研究的对象和内容

管理学的研究对象是管理活动和管理过程。管理学的研究内容很广泛，大体可以分为三个层次或侧重点。

(1) 根据管理活动总是在一定的社会生产方式下进行的，研究内容可分三个方面：一是生产力方面；二是生产关系方面；三是上层建筑方面。

(2) 从历史的角度研究管理实践、管理思想及管理理论的形成与演变过程。

(3) 着重从管理者的工作或职能出发来系统研究管理活动的原理、规律和方法问题。

##### 3. 学习和研究管理学的重要性

(1) 管理的重要性决定了学习、研究管理学的必要性。管理是有效地组织共同劳动所必需的。随着生产力和科学技术的发展，人们逐渐认识到管理的重要性。从历史上看，经过了两次转折，管理学才逐步形成并发展起来。第一次转折是泰罗科学管理理论的出现，意在加强生产现场管理，使人们开始认识到管理在生产活动中所发挥的作用。第二次转折是第二次世界大战后，人们看到，不依照管理规律办事，就无法使企业兴旺发达，因此要重视管理人员的培养，这促进了管理学的发展。

管理也日益表现出它在社会中的地位与作用。管理是促进现代社会文明发展的三大支柱之一，它与科学和技术三足鼎立。管理是促成社会经济发展的最基本的、最关键的因素。发展中国家经济落后，关键是由于管理落后。先进的科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”，二者缺一不可。管理在现代社会中占有重要地位。

经济的发展，固然需要丰富的资源与先进的技术，但更重要的还是组织经济的能力，即管理能力。从这个意义上说，管理本身就是一种经济资源，作为“第三生产力”在社会中发挥作用。先进的技术，要有先进的管理与之相适应，否则，落后的管理就不能使先进的技术得到充分发挥。管理在现代社会的发展中起着极为重要的作用。

(2) 学习、研究管理学是培养管理人员的重要手段之一。判定管理是否有效的标准是管理者的管理成果。通过实践可验证管理是否有效，因此，实践是培养管理者的重要一环。而学习、研究管理学也是培养管理者的一个重要环节。只有掌握扎实的管理理论与方法，才能很好的指导实践，并可缩短或加速管理者的成长过程。目前我国的管理人才，尤其是合格的

管理人才是非常缺乏的。因此,学习、研究管理学,培养高质量的管理者成为当务之急。

(3) 学习、研究管理学是未来的需要。随着社会的发展,专业化分工会更加精细,社会化大生产会日益复杂,而日新月异的社会将需要更加科学的管理。因此,管理在未来的社会中将处于更加重要的地位。

### 【案例 1.3】

## 海尔“OEC”激活“休克鱼”

1995年红星厂整体划归海尔,根据张瑞敏“盘活资产先盘活人”的管理理念和80/20管理原则,海尔派去的柴永森凡事从转变人的观念入手,而且企业里发生的任何一件过错,要求管理者承担至少80%的责任。一段时间之后,红星的不少干部深有感触地说:企业要发展,关键在人,人的问题关键在于干部,红星厂干部的问题关键在于从来没有动过真格的。

为了转变观念,当时柴永森做了很多工作。1995年7月12日,在已更名的海尔洗衣有限公司,公布了一则处理决定:某质检员由于责任心不强,造成选择开关插头时插错和漏检,被罚款50元。这时洗衣机的产品质量和社会返修率与第一名牌的要求还有很大差距。海尔管理者认为这绝不是质检员一个人造成的,主要是管理上的漏洞,使这名质检员由“偶然”变为“必然”。海尔要求掌握全局的管理干部,要承担责任在前,先检查管理上的问题,即质检员的上级要负责任,只有这样才能使下面的员工减少差错。

《海尔报》点名指出质检员的“上级应负什么责任”,这件事在原红星厂引起强烈震动,在此之前,该厂从未因产品质量问题而追究过其上级领导的责任,其他工作也一样,从未有“80/20原则”的思路。因此,人们都很震惊,当然多数工人认为这样做公平,因为领导就必须承担领导责任。这件事对海尔洗衣机分管质量的负责人触动很大,决定自罚300元,并做了书面检查,同时制定措施,从体系上对洗衣机的质量进行整改。这样,不是采用简单的撤换管理人员的办法,而是采用以公开监督、披露信息的办法,促使海尔OEC管理模式在红星建立。

海尔OEC管理法也叫日清管理法,其含义是全方位地对每人、每日所做的每件事情进行控制和清理,做到“日事日毕、日清日高”,也就是今天的工作今天必须完成,今天的效果应该比昨天有提高,明天的目标要比今天的目标高。

**结论:**红星厂从“休克鱼”变成“大活鱼”,是因为引入了海尔的管理理念和经营模式,转变了职工的思想观念,调动了人的积极性。这足以说明在相同的资源条件下,企业能否成功取决于管理水平的高低,我们也可从中感受到管理的重要性。

## 第二节 管理理论的产生与发展

### 【案例 1.4】

## 联合邮包服务公司的科学管理

联合邮包服务公司(UPS)雇佣了15万员工,平均每天将900万个包裹发送到美国各



地和180个国家。为了实现它们的宗旨“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS的管理当局对员工进行了系统培训，使他们以尽可能高的效率从事工作。下面以送货司机的工作为例，介绍一下他们的管理风格。

UPS的工业工程师们对每一位司机的行驶路线进行了时间研究，并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿院子、上楼梯、中间休息喝咖啡时间，甚至上厕所时间，并将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司机每天工作的详细时间标准。

为了完成每天取送130件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时，松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到1档上，为货车的离开做好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室出来，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址并记在脑子里，然后以每秒3英尺的速度快步跑到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送完货后，他们回到卡车上的路途中完成登录工作。

这种刻板的时间表是不是看起来有点繁琐？它真能带来高效率吗？毫无疑问！生产率专家公认，UPS是世界上效率最高的公司之一。举例来说，联邦捷运公司平均每人每天不过取送80件包裹，而UPS却是130件。在提高效率方面的不懈努力，对UPS的净利润产生了积极的影响。

**结论：**联合邮包服务公司（UPS）为获得最佳效率所采用的程序并不是UPS创造的，实际上是科学管理的成果。

管理是人类的一种社会性活动，自从有了人类就有了管理。纵观管理思想发展的全部历史，大致可以划分为三个阶段：第一阶段为古代的管理思想，终止于19世纪末20世纪初。第二阶段为近代管理思想，始于19世纪末20世纪初，止于第二次世界大战结束，这一阶段的管理思想主要以泰勒（Frederick W. Taylor）的科学管理、法约尔（Henri Fayol）的职能管理、梅奥（Elton Mayo）的人群关系等理论为代表。第三阶段为现代管理思想，这一时期从第二次世界大战结束到现在，管理思想百家争鸣，出现了众多的管理思想和管理学派，每一学派都有自己的代表人物。

### 一、中外早期管理实践和管理思想

古希腊是欧洲的文明古国，其建筑和文化艺术的历史非常辉煌，并留下了一些宝贵的管理思想。到了公元15世纪，意大利的著名思想家和历史学家马基埃维利（Machiavelli Niccolò）在管理思想方面的贡献更是让人瞩目。其最有影响的是四项领导原理：

（1）领导者必须得到群众的拥护。这其中有两层含义：一是群众要拥护他作为领导者；二是领导者做事要征得群众的同意。

（2）领导者必须维持组织的内聚力。领导者必须有能力和把组织的成员团结在一起，使自己和组织具有很强的吸引力。

（3）领导者必须具备坚强的精神意志。领导者要有坚韧不拔、百折不挠的精神，能为组织和自己的生存不断努力奋斗。

（4）领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力。英国著名的经济学家与哲学家亚当·斯密（Adam Smith）是古典政治经济学的杰出代表人物。1776年，发表了代表作《国



富论》，该著作不但对西方经济学和政治理论的发展有着重要影响，对管理思想的发展也有重要的贡献。他在其经典的《国富论》中以制针业为例说明了劳动分工给制造业带来的变化，并分析了使劳动生产率提高的原因。他认为，专业分工增加了每个工人的技术熟练程度；一个人专门做一种工作（分工）节省了转换工作所需要的时间；以专业分工为基础，发明了许多高效率的机器，不仅大大提高了生产效率，而且还可以使一个人能够做许多人的工作。

1832年，英国科学家查尔斯·巴贝奇（Charles Babbage）出版了《机器与制造业经济学》一书，该书是管理史上的一部重要文献。他在亚当·斯密劳动分工理论的基础上，对劳动分工和专业化问题进行了更为系统的研究。此外，巴贝奇还论述了体力劳动和脑力劳动的分工、机器工具的使用、时间研究、均衡生产等诸多问题，提出了以专业技能作为工资与奖金的基础，对人们的有益建议应给予不同奖励的管理办法。

中国有着五千年悠久灿烂的历史文化。古代的管理思想博大精深，其内容可以鲜明地划分为两类：一类是儒家的管理思想；另一类是兵家的管理思想。儒家的管理思想着重于国家及社会的宏观管理，其核心思想是“重在治国，以和为贵，知人善任”。管理的中心问题是对人的管理，我国古代兵家的管理思想侧重于管理的战略和战术，其核心思想可以归纳为“深谋远虑，雄才大略，随机应变，速战速决”。

## 二、古典管理理论

### （一）泰勒的“科学管理”

泰勒的科学管理在管理发展史上占有极其重要的位置，它使管理从此走上了科学发展之路。因此，后来人们将泰勒称为“科学管理之父”。他一生的研究硕果累累，著作很多，主要著作有《科学管理原理》、《车间管理》、《计件工资制》等，其代表作是1911年发表的《科学管理原理》。

泰勒科学管理的研究内容涉及的范围很广，其主要内容可以概括为工作效率和工作定额、科学选人、标准化、差别计件工资制、工作职能分析、例外原则六个方面。

（1）工作效率和工作定额。以经验为主的低效率管理方式造成工作的低效率，并且这种低效率使人力、财力浪费惊人。为了提高生产效率和工作效率，首先应制定出有科学依据的工作定额。泰勒在制定科学的工作定额方面作了大量的研究，首先从时间研究和动作研究入手。

（2）科学选人。泰勒认为：人的天赋与才能各不相同，他们所适合做的工作也不同，为了提高劳动生产率，必须为工作挑选最合适的工人。泰勒的做法使人的能力、态度与工作得到了科学、合理的配合，并对上岗的工人进行教育和培训，教会他们科学的工作方法，使工作效率大大提高。

（3）标准化。泰勒认为在工作中还要建立各种标准的操作方法、规定和条例，使用标准化的机器、工具和材料。因此，标准化是泰勒研究的一个重要方面。

（4）差别计件工资制。泰勒提出了一种差别计件工资制，以鼓励工人超额完成定额。

（5）工作职能分析。应该对企业中的各项工作的性质进行认真仔细研究和科学分析，用科学的工作方法取代传统的经验工作方法。

（6）例外原则。他主张在管理工作中实行例外原则。企业的高级主管人员应把处理一般事务的权限下放给下级管理人员，自己只负责对下级管理人员的监督和處理例外事务。这种

原则的实质是实行分权管理，它的提出具有非常积极的现实意义。

**泰勒科学管理的贡献：**科学管理最大的贡献是提倡用科学的管理方法代替传统的管理方法。由于科学管理方法的逐步普及和发展，极大地促进了企业生产效率的提高，也推动了当时工厂管理的根本变革。其意义是历史性的，科学管理是管理发展史上一次伟大的革命，也标志着管理学作为一门科学开始形成。

科学管理的提出不仅是管理方法的革命，也是管理思想的革命，不仅在当时的社会生产中发挥了重要的作用，也对以后的管理理论发展产生了深远的影响，泰勒的贡献是巨大的、历史性的。

## （二）法约尔的“一般管理”

法约尔在欧洲积极地从事着管理理论的研究，他的研究为管理理论的发展作出了杰出的贡献。后人将他的管理理论称为一般管理理论或职能管理理论，他的管理思想对以后的管理理论的影响却是重大的。他的代表作是1916年发表的《工业管理与一般管理》。法约尔“一般管理”的主要内容包括以下几方面。

### 1. 管理的五个基本职能

法约尔一般管理思想的一个重要内容是他首次把管理活动划分为计划、组织、指挥、协调与控制五大职能，揭示了管理的本质，并对这五大管理职能进行了详细的分析和讨论。另外，法约尔还认为，管理的这五大职能并不是企业经理或领导人个人的责任，是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

### 2. 企业的工作与人员能力结构

法约尔认为，企业里所发生的所有行为都可以概括为六类：

- (1) 技术性的工作：生产、制造。
- (2) 商业性的工作：采购、销售和交换。
- (3) 财务性的工作：资金的取得与控制。
- (4) 会计性的工作：盘点、会计、成本及统计。
- (5) 安全性的工作：商品及人员的保护。
- (6) 管理性的工作：计划、组织、指挥、协调与控制。

法约尔对这六大类工作分析之后发现，对基层工人或其他人员的主要要求是具有技术能力。随着组织层次中职位的提高，管理就显得越重要，而技术能力的重要性相对减少。

### 3. 管理的十四条原则

为了使管理者能够更好地履行管理的职能，法约尔总结出管理的十四条一般原则：

- (1) 劳动分工原则。实行劳动的专业化分工可以提高人们的工作效率。
- (2) 权力与责任原则。在一个企业中一个人的权力与其承担的责任应当相符。
- (3) 纪律原则。纪律是企业领导人同下属人员之间在服从、勤勉、积极、举止和尊敬方面所达成的一种协议。

(4) 统一指挥原则。统一指挥原则是指一个下属都应接受而且只应接受一个上级的命令。这是一项既普遍又非常必要的管理原则。

(5) 统一领导原则。统一领导原则是指凡是具有同一目标的全部活动，仅应有一个领导人和一套计划。

(6) 个人利益服从集体利益的原则。在一个企业中，个人或个人利益不能置于企业利益

之上。做到当个人利益与集体利益发生冲突时，优先考虑集体利益。

(7) 合理报酬原则。报酬制度要公平、合理，但要和良好的管理结合起来，这样才能收到好的效果。

(8) 适当集权与分权原则。法约尔认为，在管理上应保持适当的集权与分权，即掌握好集权与分权的尺度。认为下属的工作很重要就分权，认为下属的工作不重要就集权。

(9) 等级制度与跳板原则。法约尔认为，为了进行有效的管理，需要在组织中建立等级制度原则，等级制度就是从最高权力机构层层延伸直至最基层管理人员的领导系列。为了既能维护统一指挥原则，又能避免这种信息的延误和失真问题，法约尔提出了一种“跳板”原则，该原则可以使两个部门的沟通更便利，即在需要沟通的两个部门之间建立一个“法约尔桥”，以这个“桥”做跳板，就可以建立沟通的渠道。

(10) 秩序原则。法约尔指出秩序是指“凡事各有其位”。

(11) 公平原则。“公平”原则就是“善意”加“公道”。公道是执行已订立的协定。“公平”就是“公道”原则加上“善意”对待职工。

(12) 保持人员稳定原则。对于企业来说关键是要掌握好人员流动的适合尺度，保持企业中人员工作的稳定性与适应性。

(13) 首创精神原则。在工作中发挥自己的才智，提出具有创造性的想法或发明就是人的首创精神，它是刺激人们努力工作的最大动力之一。

(14) 人员团结原则。一个企业全体成员的和谐与团结是这个企业发展的巨大力量，领导者有责任尽一切可能保持和巩固企业内部人员的团结。

这就是法约尔提出的十四条管理的基本原则。法约尔认为：原则是灵活的，可以适应一切需要，问题在于懂得如何去使用这些原则，这是一门很难掌握的管理艺术。领导者要充分运用自己的智慧、经验与判断力去运用这些原则。

### (三) 梅奥的“人际关系理论”

梅奥的“人际关系理论”后来发展成为早期的行为科学。它研究的重点是以前的管理理论中所忽视的或是处于次要地位的资源要素——人的要素。该理论的起源可以追溯到在美国西方电器公司的霍桑工厂所进行的霍桑试验。

#### 1. 霍桑试验

该试验是美国国家研究委员会从1924~1932年在美国芝加哥西方电器公司的霍桑工厂进行的。曾学过逻辑学、哲学和医学的梅奥(Elton Mayo)参加并指导了这项试验。该试验的目的是为了解释出现在西方电器公司管理实践中的一系列矛盾和问题，主要研究外界因素与工人劳动生产率之间的关系。但试验结果大大出乎人们的意料，影响工人劳动生产率的因素并非物质的，而是在工作中发展起来的人群关系，这个结果极大地推动了管理理论发展的进程。

#### 2. 梅奥人群关系理论的主要内容

梅奥人群关系理论的内容主要有以下几点：

(1) 工人是“社会人”而不是“经济人”。梅奥的观点认为工人是“社会人”，即影响人们生产积极性的因素，除了物质方面之外，还有社会和心理方面的，他们追求人与人之间的友情、忠诚、关心、理解、爱护、安全感、归宿感，渴望受人尊敬等。

(2) 企业中存在着非正式组织。梅奥认为，人具有社会性，在企业的共同工作当中，人

们相互联系,会自然形成一种非正式团体,在这种团体中人们具有共同的感情和爱好,可称其为非正式组织。非正式组织对企业而言有利有弊。其缺点是可能集体抵制上级的政策或目标;优点是使个人有表达思想的机会,可以提高士气,促进人员的稳定,有利于信息沟通,有利于提高工人们的自信心,从而提高劳动生产率。

(3) 生产效率主要取决于职工的工作态度以及与周围人的关系。梅奥认为,提高生产效率要注意每一个职工的个人情况的特殊性和他与周围人员关系的好坏情况,在工作中不仅要考虑职工的物质需求,还应充分考虑职工在精神方面的需求。

梅奥的人际关系理论抛弃了以物质为中心的管理思想,而是以人为中心进行管理理论的研究,取得了辉煌的成果,为管理理论的研究开辟了新的领域,使人们开始关注工业生产中的另一个重要因素,即人的因素。

此外,在管理学发展的近代历史中,还必须提及的是著名的德国社会学家马克斯韦伯。他的管理思想主要集中在《社会组织与经济组织》一书中。韦伯的研究对象主要是正式组织,在某种意义上,他的组织理论也就是关于行政组织体系的理论。韦伯的官僚制组织具有如下特征:

(1) 明确分工。对每个职位上的组织成员的权力、责任都有明确规定,并作为正式职责使之合法化。

(2) 等级严密。组织内的所有职位都按照权力等级进行安排。

(3) 规范录用。所有组织成员都是通过正式考试的成绩或在培训中取得的技术资格来加以录用的。

(4) 实行任命制。只有个别职位才实行选举制。

(5) 管理职业化。管理人员都必须是专职的。

(6) 公私有别。公私事务之间应有明确的界限。

(7) 遵守纪律。管理人员必须严格遵守纪律。

### 三、现代管理思想及理论

在西方国家比较有影响的现代管理的八个学派,即管理程序学派、社会系统学派、行为科学学派、决策理论学派、系统管理学派、管理科学学派、经验主义学派和权变理论学派。

#### (一) 管理程序学派

管理程序学派又称管理职能学派,它是在法约尔一般管理思想的基础上发展起来的。该学派推崇法约尔的管理职能理论。该学派的代表人物是美国的管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell)。代表作是他们合著的《管理学》。

管理程序学派在西方很有影响力。其原因有以下两点:

(1) 这个学派为管理理论和实践的发展提供了一个广阔的空间。

(2) 该学派认为各个企业和组织所面临的内部条件及管理环境都是不同的,但管理的职能却是相同的。

#### (二) 行为科学学派

行为科学学派是在梅奥的人际关系理论的基础上发展起来的。这一学派研究的内容可分为两个方面:一是对组织中人与人之间关系的研究,即人际关系学派的观点;二是对群体中人的行为的研究,即组织行为学派的观点。这一学派的代表人物有美国的马斯洛(Abrabam H. Maslow),他的理论被称为需要层次理论,其代表作为1954年出版的《激励与个人》一