

经济专业高级资格考试辅导教材

下册

# 高级经济师 经济理论

全国高级经济师考试研究组 编



黄河水利出版社

经济专业高级资格考试辅导教材

# 高级经济师经济理论

## (下册)

全国高级经济师考试研究组 编

编委会(排名不分先后)

赵晓辉	张利娟	邹月琴	王 辉
王雪彦	陈 果	郝 彬	王宏亮
梁白云			



 黄河水利出版社

# 目 录

Mulu

# Contents

第二十二章 管理概述 .....	(391)
知识框架 .....	(391)
第一节 管 理 .....	(391)
第二节 管理者 .....	(397)
第三节 管理理论的发展 .....	(398)
第二十三章 计 划 .....	(405)
知识框架 .....	(405)
第一节 计划概述 .....	(405)
第二节 预 测 .....	(410)
第三节 决 策 .....	(416)
第二十四章 组 织 .....	(423)
知识框架 .....	(423)
第一节 组织的含义和类型 .....	(423)
第二节 组织的基本概念 .....	(425)
第三节 企业组织结构的基本类型 .....	(430)
第四节 组织变革 .....	(431)
第二十五章 领导与激励 .....	(437)
知识框架 .....	(437)
第一节 领导与领导者 .....	(437)

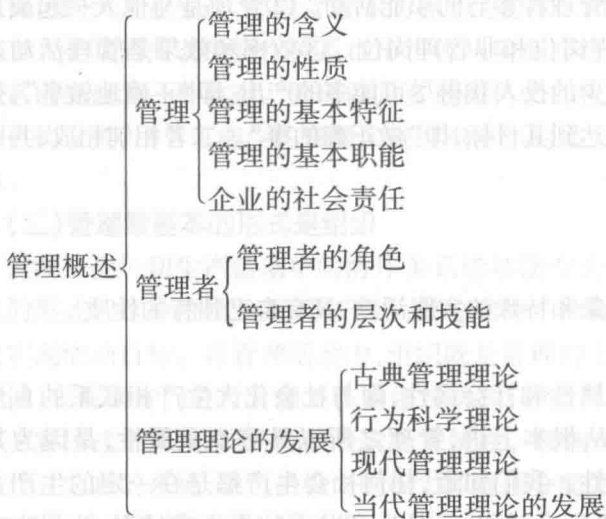
第二节	领导理论	.....	(443)
第三节	激励理论	.....	(451)
第四节	激励方法	.....	(457)
<b>第二十六章</b>	<b>控制</b>	.....	(460)
知识框架	.....		(460)
第一节	控制与控制系统	.....	(460)
第二节	控制过程	.....	(466)
第三节	控制的方法	.....	(472)
第四节	控制的内容	.....	(476)
<b>第二十七章</b>	<b>沟通与协调</b>	.....	(482)
知识框架	.....		(482)
第一节	沟通概述	.....	(482)
第二节	沟通的障碍与克服	.....	(489)
第三节	协调概述	.....	(493)
<b>第二十八章</b>	<b>战略管理</b>	.....	(501)
知识框架	.....		(501)
第一节	企业战略的制订	.....	(501)
第二节	战略管理的过程	.....	(506)
第三节	组织战略的类型	.....	(509)
<b>第二十九章</b>	<b>现代管理的方法</b>	.....	(516)
知识框架	.....		(516)
第一节	分析问题的方法	.....	(516)
第二节	分配资源的方法	.....	(518)
第三节	系统管理方法	.....	(525)
<b>第三十章</b>	<b>人力资源管理概述</b>	.....	(529)
知识框架	.....		(529)

第一节	人力资源相关概念	(529)
第二节	人力资源管理的发展历程	(536)
第三节	人力资源管理的职能	(543)
第四节	人力资源管理的人性假设	(548)
<b>第三十一章</b>	<b>人力资源战略与规划</b>	<b>(552)</b>
知识框架		(552)
第一节	企业战略管理与人力资源管理	(552)
第二节	人力资源规划概述	(555)
<b>第三十二章</b>	<b>工作分析与岗位设计</b>	<b>(561)</b>
知识框架		(561)
第一节	工作分析的概念和作用	(561)
第二节	工作分析的内容和步骤	(565)
第三节	工作分析的方法	(569)
第四节	岗位设计	(576)
<b>第三十三章</b>	<b>员工招聘</b>	<b>(582)</b>
知识框架		(582)
第一节	员工招聘概述	(582)
第二节	招聘策略	(587)
第三节	招聘渠道选择	(593)
第四节	人员素质测评	(595)
<b>第三十四章</b>	<b>员工培训与开发</b>	<b>(610)</b>
知识框架		(610)
第一节	员工培训概述	(610)
第二节	员工培训系统模型	(615)
第三节	员工培训方法	(619)
第四节	人员开发	(626)

<b>第三十五章 绩效管理</b> .....	(632)
知识框架 .....	(632)
第一节 绩效管理概述 .....	(632)
第二节 绩效管理的过程 .....	(637)
第三节 绩效评价的基本方法 .....	(640)
第四节 绩效评价的实施与执行 .....	(649)
<b>第三十六章 薪酬管理</b> .....	(656)
知识框架 .....	(656)
第一节 薪酬管理概述 .....	(657)
第二节 薪酬体系设计 .....	(665)
第三节 工资制度 .....	(668)
第四节 奖励制度 .....	(675)
第五节 福利管理 .....	(681)
<b>第三十七章 职业生涯管理</b> .....	(686)
知识框架 .....	(686)
第一节 职业生涯管理概述 .....	(686)
第二节 职业生涯管理流程 .....	(689)
<b>第三十八章 员工关系管理</b> .....	(696)
知识框架 .....	(696)
第一节 员工关系概述 .....	(696)
第二节 劳动合同管理 .....	(703)
第三节 劳动争议管理 .....	(707)
第四节 劳动保护 .....	(713)
<b>附录</b> .....	(721)
<b>参考文献</b> .....	(781)

## 第二十二章 管理概述

### 知识框架



### 第一节 管理

#### 一、管理的含义

管理起源于人类的共同劳动,是一种与人类文明共存的社会现象。通过管理,人们的生产、生活和其他活动得以有目的、有秩序、有效率地进行。

在西方,管理的含义一般与人类的组织活动有关。人类在实践中发现,多个人在一起工作能够完成个人无法完成的任务,于是逐渐产生了各种社会组织。在组织内,为了协调大家的活动,就要进行管理。

长期以来,许多中外学者都曾对管理下过定义,但由于管理的广泛性和复杂性及研究侧重点的不同,至今仍未形成统一的概念,在此,简单介绍几种有代表性的解释。

管理是组织的某一专业职能或综合职能。例如,美国著名管理学家赫伯特·西蒙认为,“管理就是决策”。法国著名学者法约尔认为,“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。

管理是对组织资源或要素进行协调以达到组织目标的活动。管理是一个活动系列,是连续的动态过程,能发挥多种作用,具有一定特征。例如,美国

学者孔茨等认为,“管理就是创造一种环境,使置身于其中的人们能在集体中一道工作,以完成预定使命和目标”。

“管理是通过他人的努力来达到目标”(美国管理协会的定义)。因此,有人说,管理就是“管”你的。

上述定义从不同侧面、不同角度揭示了管理的含义,或者揭示了管理某一方面的属性。本书将管理定义为:为了能够有效率和有效果地同他人一起或通过他人实现组织的目标而进行的一个协调工作的过程。这个概念包含着三重意思:①管理是一个协同工作的过程,这个过程代表了一系列正在进行的有管理者参与的职能活动。②管理是与他人一起或通过他人实现组织的目标,这就区分了管理岗位和非管理岗位。③效率和效果是管理活动追求的两大目标。其中效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出,即“正确地做事”,效果是指所从事的工作和活动有助于组织达到其目标,即“做正确的事”。二者相辅相成,共同构成管理活动追求的目标。

## 二、管理的性质

管理作为一种普遍的社会文化现象和特殊的实践活动,具有自己独特的性质。

### (一)管理的二重性

管理的二重性是指管理具有自然属性和社会属性,即与社会化大生产相联系的自然属性、与社会制度相联系的社会属性。从根本上讲,管理之所以具有双重属性,是因为其对象——社会生产过程本身具有二重属性。我们知道,任何社会生产都是在一定的生产方式下进行的,生产过程既是物质资料的再生产过程,又是生产关系的再生产过程,这就决定了对生产过程所进行的管理相应地具有二重属性。一方面,管理是适应共同劳动的需要而产生的,在社会化大生产条件下,管理具有组织、指挥与协调生产的功能,是社会劳动过程的普遍形态,只要进行社会化大生产,就必然要进行管理,这就是管理的自然属性,它反映了社会劳动过程的一般要求,是各种不同生产方式下共有的一系列经验和相关科学方法的总结。这就是说,管理的自然属性取决于生产力发展水平和劳动的社会化程度,不取决于生产关系,因而它是管理的一般属性。另一方面,管理又是适应一定生产关系的要求而产生的,具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能,由此决定了管理的社会属性。管理的社会属性取决于社会生产关系的性质,与生产力发展水平无关,劳动的社会结合方式不同,管理的社会性质也就不同。管理的社会属性是管理的特殊属性,它表现为劳动过程的特殊历史形态,为某种生产方式所特有。

### (二)现代管理的科学性和艺术性

人类的管理活动已逐渐由艺术发展为科学,继而发展到两种性质兼而有之的阶段。早期的管理活动完全依靠管理者长期积累的个人经验,反映的是一些零散的思想片段,缺乏系统的科学理论的指导,更多地表现为一种艺术。现代管理既能探索和遵循管理活动的客观规律、研究和运用科学的管理理论与方法,又能根据管理实践的具体情况,灵活地运用一般原理和基本方法,通过不断的尝试进行新的创造。因此,现代管理既是一门科学,也是一种艺术。



### 三、管理的基本特征

管理是一项非常复杂的社会活动,其内容丰富、形式多样,在人类社会生活的不同历史时期和领域中,每项管理活动都具有与众不同的具体特点。但是,管理并非飘忽不定、无迹可寻。作为人类社会的一项基本实践,它有着自身的一般特征。

#### (一)管理最基本的任务是实现有效的社会协作

人类社会的一切生产实践都是以协作形式出现的,无论是原始社会简单的狩猎活动,还是现代化的大工业生产,都包含着不同程度的协作。由于工作任务复杂化程度的日益提高,产生于人类共同劳动的协作关系也不再像从前那样简单而稳定,人与人之间复杂动态的协作关系已经成为一种常态。管理就是要运用科学的程序和方法,通过最佳的工作组合和最优的机构设置,用尽可能少的资源实现组织协作的最大效用。因此,管理的重要性也就日益凸显。

#### (二)管理最基本的形式是组织

人类社会一切生产活动中的协作关系能够演变为自觉的管理活动,其前提条件就是以组织的形式把这种协作关系固定下来,使它成为一种可以遵循的程序,并根据这种程序有效地去实现活动目标。在管理活动中,组织既是管理的主体,又是管理的客体。组织作为管理的主体,表现为专门进行管理工作的组织机构,如指挥部、决策部、参谋部、计划部等。从组织作为客体这个角度来看,组织表现为系统性。任何组织都是由作为要素的人按照一定的结构建立起来的系统,既包括纵向的权力和责任分配关系,也涵盖横向的专业分工和协作关系,这些关系则是管理的主要对象。

#### (三)管理最主要的内容是处理人际关系

在管理活动中,人是首要的因素,这已成为现代管理者的共识。虽然除了人与人的关系,管理系统还包含着人与物的关系,但人与物的合理配置、人对物的控制归根结底都会表现为人与人的关系,因此人际关系是管理系统两大基本关系的主要方面,对组织的成败起着决定性的作用。有效地处理和协调人际关系,不仅可以帮助管理者理顺人与物的关系,还可以在组织内形成一股有机合作的整体力量,从而大幅增强管理系统的功效。因此,在现代组织中,维护良好的人际关系业已成为有效管理者最主要的工作之一。

#### (四)管理发展的主要动力是变革与创新

生产力的迅速发展推动着社会生产方式的不断进步,尤其在科学技术日新月异的现代社会,社会生产的组织方式正处于一个持续变革的过程之中。管理实践中不断涌现的新问题、新情况推动着管理技术和手段不断革新,从而使管理思想和理论不断丰富与完善,管理理论上的重大突破同时又反过来指导实践,促使组织的管理成效实现质的飞跃。因此,这种根据新形势而发生的迅速的、连续的、根本的变革与创新,成为管理发展最主要的动力。

### 四、管理的基本职能

#### (一)计划

计划是指根据组织的内外外部环境,并结合自身的实际情况,制订合理的总体战略和发展

目标的过程,通过工作计划将组织战略和目标逐层展开,形成分工明确、协调有序的战略实施和资源分配方案。计划描绘了组织的未来蓝图,指明了组织发展的前进方向,为管理者的日常决策提供了必要的依据,为组织成员的工作绩效提供了考评标准,因而无论环境如何复杂动荡,都不应该忽视计划职能的重要性。

### (二)组织

组织主要是指在战略和目标的指导下,明确组织当前的工作任务并对任务进行分类与整合,通过设置一系列的机构和职位来承担这些工作任务,同时,通过明确组织中的指挥链并进行相应的职责和权限划分,构建起完整的组织管理体系。简言之,组织工作是一个“搭台子、组班子、定规矩”的连续动态过程,是落实组织目标和工作计划并确保其有效执行的必要环节。

### (三)领导

领导是指充分利用各种方法和手段对下属进行有效的激励,并为下属提供必要的指导和支持,以集中精力、实现组织预定目标的过程。有效的领导不仅需要管理者掌握丰富的沟通技巧,与下属进行充分的交流,掌握其思想和工作动态,充分挖掘新的激励点;还要求管理者发展独特的组织文化,营造和谐的工作氛围,为组织内部的良性竞争提供健康有序的环境条件。

### (四)控制

管理者的控制职能是指为确保组织目标的顺利实现,遵照一定的科学程序,对组织内部各项工作的进展情况与实际效果进行监控和评估,并在其偏离预定轨道时采取措施加以纠正的过程。控制活动可以使工作失误得以及时发现和迅速补救,有助于组织从整体上维护自身的根本利益。因此,它贯穿于管理过程的始终,是组织获得成功的重要手段和必要保障。

当然,管理的实际情况比我们所描述的管理职能要复杂千万倍,计划、组织、领导和控制几项职能并不存在泾渭分明的界限。管理者在从事实际工作时常常会发现,四类职能常常是你中有我、我中有你,既彼此包含,又相互推动。因此,将管理者所履行的职能描述为一种过程的观点更为符合实际情况。换言之,管理者在进行管理时始终处于一种过程当中,以连续的方式从事着计划、组织、领导和控制活动。

## 五、企业的社会责任

### (一)企业社会责任的概念和观点

企业的社会责任并非是一个创新概念。这一概念是在20世纪20年代随着资本的不断扩张而引起一系列社会矛盾诸如贫富分化、社会穷困特别是劳工问题和劳资冲突等矛盾的激化而提出的。在西方,从20世纪60年代对企业社会责任的纷争到90年代众多企业对企业社会责任的认同和支持,其间经历了30多年的时间,到90年代末期,“企业社会责任”才逐步走上制度化的发展轨道。

目前,企业社会责任的概念已经被广泛接受,但就国际社会而言,还没有一个统一的定义。许多重要的国际组织对企业社会责任给出的定义虽然表述不一,但是其基本内涵和外延是一致的。企业社会责任是指企业在创造利润、对股东利益负责的同时,还要承担对员

工、消费者、社区和环境的责任,包括遵守商业道德、保障生产安全、维护职业健康、保护劳动者的合法权益、保护环境、支持慈善事业、捐助社会公益、保护弱势群体等内容。从企业社会责任的对象来看,企业社会责任除了传统的对企业股东负责外,还要对企业的利益相关者负责。利益相关者是指企业产品的消费者、员工、供应商、社区、民间社团和政府等。企业在经营过程中仅仅从经济因素上对股东负责是远远不够的,还必须同时考虑到环境和社会因素,并同时承担起相应的环境责任和社会责任。

### 1. 古典观

古典经济学有一个基本的理论假定,即认为企业利益和社会利益并无矛盾。亚当·斯密认为,无数自私自利的“经济人”在一只“无形的手”的指挥下,从事着对整个社会有益的经济活动,它们在确认人的利己主义本性和趋利避害的行为动机后的利益,就会促进社会利益的实现。这就是企业社会责任的“古典观”。

### 2. 社会经济观

除了企业社会责任的古典观外,学术界还有一种企业社会责任的社会经济观。与“古典观”相对立的是,社会经济观认为,利润最大化是企业的第二目标,企业的第一目标是保证自己的生存。为了实现这一点,企业必须承担社会义务以及由此产生的社会成本。企业必须以不污染、不歧视、不从事欺骗性的广告宣传等方式来保护社会福利,企业必须融入自己所在的社区及资助慈善组织,从而在社会进步的过程中扮演积极的角色。

## (二) 社会责任与经营业绩

企业承担社会责任固然需要付出成本,但这样的成本是不是就不会带来收益呢?答案是否定的。正如英国学者约翰·凯教授所言,“一个公司成功的核心因素是超越以赚钱为目的的。正是这个因素激发了员工的忠诚度,使企业有创造和革新的激情,最终使企业能够获得成功”。

理解生财有“道”的含义,是使经济保持可持续发展的先决条件。也许公司使命感确实会让一些企业走了许多弯路,但当我们因为企业社会责任成本太高而寻找其他的替代品时,我们会发现,企业社会责任没有替代品。

因此,企业在增强社会责任感方面要走的路还很长。首先,企业要充分发挥人力资源的作用,建立企业员工与管理层的沟通渠道,尊重员工的话语权,为员工创造自由的工作环境。其次,企业应参加力所能及的公益活动、慈善活动,帮助社会上的困难群体。此外,企业在生产中也要充分考虑到社会责任。例如,建立“绿色”发展道路;积极寻找清洁的能源,替代传统的高成本、高耗能、高污染的能源等。一方面可以降低企业的生产成本;另一方面可以节约社会资源,保护生存环境,在全社会共同分享企业贡献的同时,也让投资者关注到企业的长期投资价值,有利于经济社会的可持续发展。好的企业必将通过承担社会责任,树立良好的公众形象,建立高度的社会公众信任感,吸引更多的消费群体,从而使企业拥有更好的发展环境,获取一种新的竞争力。

## (三) 社会责任的具体表现

### 1. 企业对雇员的責任

企业在提高核心竞争力的同时,应坚持“以人为本”,维护员工的合法权益,建立规范、和

谐、稳定的劳动关系;坚持依法诚信经营,遵守商业道德;坚持奉献社会、回报社会,热心公益事业,做合格的企业公民,促进企业可持续发展;解决就业问题,让员工有工可做、有钱可挣,生活得到保障;为国家多创效益,让政府能为人民办更多的实事。

### 2. 企业对消费者的责任

企业对消费者的责任主要体现在提供安全的产品、提供正确的产品信息、提供售后服务、提供必要的指导以及赋予顾客自主选择的权利。

### 3. 企业对竞争对手的责任

在激烈竞争的市场中,一个企业要消灭行业中所有的竞争对手几乎是不可能的。竞争与合作是市场经济条件下的永恒主题。就像有些企业家已经认识到的那样,竞争的终极不在于获得一整块蛋糕,而在于如何做出更大的蛋糕共同分享。

### 4. 企业对环境的责任

20世纪60年代以来,面对人类生存环境不断恶化,环境保护运动开始在全球范围内兴起,保护人类共同的家园成为地球人的共识。国际领域内环境保护浪潮的兴起、国内政府对环境保护的积极干预和公众环境意识的逐步提高,促使环境保护成为社会个体维护自身生存与发展的自觉行动。企业也开始将环境保护、环境管理纳入企业的经营决策之中,寻求自身发展与社会经济可持续发展的目标相一致。

事物的发展总是具有两面性:企业遵守严格的环境标准、从事环境公益事业,短期内无疑会增加经营成本而降低其竞争力。传统的公司法理论认为,企业是以赢利为宗旨、最大限度地追求股东利益的社会组织。于是,现代社会中的企业,基于企业内部收益的计算,把最大限度地获取收益作为自己的活动目标。经营者从未考虑过企业活动波及企业外的影响即社会费用的问题,因而不产生收益的公害防治措施的投资及开发公害防治技术毫无热心就是很自然的了。现实生活中存在大量漠视环境利益、任意排放污染物和掠夺性开发资源的现象,多数都是由企业所实施的。我国大陆地区的大量环境违法案件中,由于企业向陆域、海域和大气空间排放有毒有害物质酿成的恶性环境事故屡见不鲜,它们成为造成环境危害的主要来源。

企业对环境的责任,主要包括维护环境质量、使用清洁能源、共同应对气候变化和保护生物多样性。为体现企业的人文关怀,关注经济与环境的协调发展,推进可持续发展,应采取的措施包括:调整结构,优化工艺,生产环保产品;努力节能降耗,提高资源和能源的利用效率;重视全过程的污染防治,全面推行清洁生产。

### 5. 企业对社会发展的责任

企业对社会发展的广义贡献包括:救助灾害,救济贫困,扶助残疾人等困难的社会群体;从事环保、社会公共设施建设;赞助教育、科学、文化、卫生发展和社会进步的公共福利事业;等等。

## 第二节 管理者

### 一、管理者的角色

在任何组织中都有一些人通过执行计划、组织、领导、控制等职能带领其他人为实现组织目标而共同努力,即从事管理活动,这些人就是管理者。

在一个组织中,管理者的角色是一个社会角色。1955年,美国著名管理大师彼得·德鲁克率先提出了“管理者角色”概念。他认为,管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的,所以管理者扮演着三种角色:管理一个组织、管理管理者、管理工人和工作。20世纪60年代末期,管理学家亨利·明茨伯格进一步提出,管理者扮演着10种不同的但却是高度相关的角色,这些角色可以归纳为三种类型,即人际角色、信息角色和决策角色。

#### (一) 人际角色

人际角色产生的根源在于管理者的正式权力基础。管理者只要在组织中处于一定的管理层级,拥有组织所赋予的权力,在处理与组织内部成员和其他利益相关者的关系时就要扮演人际角色,包括代表人角色、联络者角色和领导者角色。所有管理者都要履行礼仪性和象征性的义务,在正式场合,代表着一个企业的领导人,扮演代表人角色;当管理者与组织成员一起工作,或在企业内部各部门之间以及与外部利益相关者建立良好关系时,就在扮演联络者角色;当管理者出于促使员工努力工作以确保组织目标实现的动机而对组织成员进行教育与培训、激励或惩罚时,就在扮演领导者角色。

#### (二) 信息角色

在信息社会中,准确、快捷、全面地传递信息,对任何组织都非常重要。从某种意义上讲,任何组织的管理者都要有意识地从组织内部或外部接受和收集信息,以便及时了解市场变化、竞争者动态以及员工需求等,这时管理者扮演的是监听者角色;当管理者将自己掌握的重要信息向组织成员进行传递时,他在扮演传播者角色;当管理者代表组织向外界发布信息或表态时,他扮演的是发言人角色。

#### (三) 决策角色

决策是管理者的一项重要职能。当管理者密切关注组织内外环境的变化及事态的发展,随时准备发现有利机会并利用机会进行投资时,他扮演的是企业家角色;当管理者采取措施全力应对出乎意料的突发事件时,他扮演的是处理混乱的角色;管理者是资源分配者,因为他负有对组织所掌握的各种资源,包括人力、物力、财力、时间、信息等资源,进行合理配置的责任;管理者还要扮演谈判者角色,因为他必须为了组织的利益与其他团体讨价还价、商定成交条件。

### 二、管理者的层次和技能

管理者的层次分为高层、中层和基层。

基层管理者是指那些在组织中直接负责非管理类员工日常活动的人。基层管理者主要



职责是直接指挥和监督现场作业人员,保证完成上级下达的各项计划和指令。基层管理者的称谓主要有督导、团队主管、教练、轮值班长、系主任、部门协调人、部门组长等。

中层管理者是指位于组织中的基层管理者和高层管理者之间的人,承上启下。主要职责是正确领会高层的指示精神,创造性地结合本部门的工作实际,有效指挥各基层管理者开展工作。

中层管理者注重的是日常管理事务。中层管理者的称谓主要有部门主管、机构主管、项目经理、业务主管、地区经理、部门经理、门店经理等。

高层管理者(引导者)是指组织中居于顶层或接近于顶层的人,对组织负全责。主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的大政方针。其更为严格的定义是引导者,不属于管理者的范围,注重良好环境的创造和重大决策的正确性。高层管理者(引导者)的称谓主要有总裁、副总裁、行政长官、总经理、首席运营官、首席执行官、董事会主席等。

组织的环境变幻莫测,管理者的任务和职责也处在不断的变化之中且日益复杂。那么管理者需要具备什么样的技能才能有效地开展工作呢?根据著名管理学学者罗伯特·卡茨的研究,通常管理者需要掌握三种基本的技能,即技术技能、人际技能和概念技能。技术技能是指应用专门知识或技能的能力,诸如工程、财务、机械制造、计算机科学等。对于基层管理者而言,技术技能更为重要,因为他们要直接处理一线人员所从事的工作。人际技能是与他人共事、理解别人、激励别人的能力。对于所有管理者而言,建立、协调、处理和维持良好的人际关系,对下属进行有效激励与鞭策,都需要掌握出色的人际关系技巧。概念技能是分析和诊断复杂情况的心智能力。管理者需要运用系统观点来看待组织及外部环境,需要对复杂情况进行抽象和概念化,尤其是对高层管理人员来说,概念技能显得更为重要。

### 第三节 管理理论的发展

管理的历史源远流长,从刀耕火种的氏族部落到高度文明的现代社会,管理思想不断指引着人类走向进步。回顾管理学发展的历史,其间产生了很多优秀的管理思想,有些至今仍在指导人们的实践。系统地研究管理思想史,有助于透析管理在不同历史时期的文化背景,把握管理思想及其主要流派的来龙去脉,构建管理知识综合的概念体系,从而为管理技术和方法的应用打下坚实的理论基础。

#### 一、古典管理理论

一般认为,古典管理理论主要由三个理论派别构成,即科学管理理论、一般管理理论和行政组织理论。

科学管理理论形成于19世纪末20世纪初,一般认为以美国泰勒1911年出版的《科学管理原理》为其正式形成的标志,泰勒被誉为“科学管理之父”。

弗雷德里克·温斯洛·泰勒出生在美国一个富裕的律师家庭,他年幼时就爱好科学研究、调查与实验,在考入哈佛大学法律学院不久,因得了眼疾而被迫辍学,从而放弃了子从父业的理想。1875~1878年泰勒在费城一家小钢铁机械制造厂当学徒工,1878年谋职于米德

维尔钢铁公司,不久升任车间管理员,而后又升至技师、工长、总工程师等职。他这样由下而上的经历,决定了他较注重基层生产技术等方面的现场管理和主要处理定额标准、时间动作分析等具体管理业务等问题,形成了以劳动管理为主的科学管理理论。

科学管理的主题思想是,抛弃根据经验和习惯或主观想象与假设来管理的做法,用“科学”的观点去分析所干的工作,制订出各种标准操作方法和制度,并用此方法对工人进行指导训练来提高劳动生产率。科学管理的目标是提高劳动生产率,把“经济大饼”做大,使追求利益的劳资双方所占份额同时增加,避免一方多得而另一方少得。为此,泰勒特别强调劳资双方要来一场“心理革命”,把目光从争夺盈余转向提高盈余,通过共同协作来提高生产率,泰勒认为这场“心理革命”构成科学管理的实质。科学管理的主要内容如下:

(1)工作定额原理。认为必须通过工时和动作研究制订出有科学依据的工人的“合理的日工作量”,方法是:选择合适而技术熟练的工人,把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来,加上必要的休息时间和其他延误时间,就得出完成该项工作所需要的总时间,以此来确定工人的工作定额,实行定额管理。

(2)标准化原理。为使工人完成较高的工作定额,就要使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,并使作业环境标准化,消除各种不合理因素,把各种最好的因素结合起来,形成一种标准化的作业条件。

(3)科学地挑选工人并使之成为“第一流工人”。这里所谓“第一流工人”,是指适合于所干工作而又有进取心的工人,而不是什么“超人”。泰勒认为,管理人员的责任在于,按照生产的需要,对工人进行选择、分工、培训,使之最后达到最适合于他能力的、最高的、最有趣的和最有利的工作。

(4)实行差别计件工资制。以有科学依据的定额为标准,采用差别计件制,以刺激工人的工作积极性,因而又称为刺激性付酬制度。这一制度是根据工人是否完成定额而采取不同工资率的付酬制度。如果工人没有完成定额,就按“低工资率”付酬,即为正常工资率的80%;如果超过定额,全部按“高工资率”付给,即为正常工资率的125%。

(5)管理工作专业化原理。提出把计划职能同执行(实施操作)职能分开,管理人员也要专业化分工。泰勒设想了“职能工长制”,建议对每个工人的监督至少要有八个职能工长,或者说一个班组的工长要有八种管理职能,而这些职能又可分为两部分,并由两个管理部门分别承担。如工作流程管理、指示卡管理、工时成本管理、车间纪律管理属计划部门的职能,而工作分派、速度管理、检查、维修保养归执行部门的职能。

(6)管理控制的例外管理原理。泰勒认为,规模较大的企业不能只依据职能原则来组织管理,还必须应用例外原则,即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理,自己只保留对例外事项(或重要事项)的决定权。

泰勒的思想在大西洋两岸引起了轰动,受到许多人的追捧,形成了一大批追随者。例如,亨利·甘特的“人的因素最重要”的思想,吉尔布雷斯的动作与疲劳研究(被后人誉为“动作研究之父”),吉尔布雷斯夫人的《管理心理学》对劳动者心理的研究,福特的福利刺激计划,福莱特的利益结合论,埃默森的效率原则,等等。他们对科学管理理论的形成与完善做出了卓越的贡献。

在泰勒以探讨车间作业中提高效率为重点的科学管理思想的同时,法国的法约尔则以整个企业经营为对象,研究管理的一般原则和方法。他是概括和阐述一般管理理论的“先驱”,因此被誉为“一般管理理论之父”和“管理过程之父”。法约尔的组织理论来源于管理实践,他的理论包括:一是认为管理有别于经营,管理活动只是经营活动的一部分,有自身的职能体系;二是提出管理活动五项职能,即计划、组织、指挥、协调、控制,以后的管理学家对管理职能的研究基本以此为蓝本;三是提出了管理活动要遵循的包括劳动分工、权力与责任在内的14条管理原则。这三个方面也是其一般管理理论的核心。

与泰勒、法约尔并称为古典管理理论三位先驱的,还有德国著名社会学家、政治经济学家和管理学家韦伯。韦伯是一位大百科全书式的人物,他在社会学、政治学和哲学的名声甚至遮住了他在管理思想界的贡献。韦伯的理想官僚制和权力类型划分极力推进了组织理论的发展,韦伯官僚制的核心思想是通过职务或者职位取代个人或者世袭地位来管理,其提出的理想的官僚制是以理性—法律权力为基础的行政管理体制,包含着高层、中层和基层三个层次的组织架构。韦伯首次系统阐述并提出官僚组织理论,因此被誉为“组织理论之父”。由于韦伯在组织理论方面的开创性贡献,人们常常把这一时期的组织理论称为古典组织理论。

## 二、行为科学理论

行为科学管理理论在相当程度上克服了古典管理理论的弊端。行为科学管理理论始于20世纪20年代中至30年代初梅奥的霍桑实验,该项研究的结果表明,工人的工作动机和行为并不仅仅为金钱收入等物质利益所驱使,他们不是“经济人”而是“社会人”,有社会性的需要。梅奥因之建立了人际关系理论,行为科学的前提也称为人际关系学。1949年在美国芝加哥召开的一次跨学科会议上,首先提出行为科学这一名称。1953年正式把这门综合性学科定名为“行为科学”。

现行的行为科学管理理论主要包括以下四个问题:

(1)人性假设是行为科学管理理论的出发点。其中各个时期管理者对管理对象的认识可以分为六种基本类型:工具人假设、经济人假设、社会人假设、自我实现人假设、复杂人假设、决策人假设。

(2)激励理论是行为科学的核心内容,具体而言,是从需要层次理论、行为改造理论、过程分析理论三个方面进行的。

(3)群体行为理论是行为科学管理理论的重要支柱,掌握群体心理是研究群体行为的重要组成部分。

(4)领导行为理论是行为科学管理理论的重要组成部分,包括对领导者的素质、领导行为、领导本体类型、领导方式等方面的研究。

## 三、现代管理理论

第二次世界大战结束后,欧美许多心理学家、社会学家、人类学家、经济学家、政治学家、数学家、物理学家、生物学家、工商管理学家以至实际管理人员都一拥而上,对管理问题进行了研究,提出各种各样的管理观点,形成了许多学派。



1961年美国著名管理学家哈罗德·孔茨发表了《管理理论的丛林》，成为西方现代管理理论形成的标志。孔茨使用“丛林”一词来形容管理理论发展的主要特征，说明这些理论与学派在历史渊源和理论内容上互相影响、联系，形成“一片各种管理理论和流派盘根错节的丛林”。1980年他又发表了《再论管理理论的丛林》，指出20年来管理理论的学派增加了1倍，已由原来的6个增加到11个，形成了行为科学学派、管理过程学派、社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、管理过程学派、经理角色学派等多个学派。这些理论从不同的角度对管理问题进行了研究，为管理实践的发展提供了更加坚实的理论基础。

### （一）管理过程学派

管理过程学派又叫管理职能学派或经营管理学派，它的主要代表人物有亨利·法约尔、拉尔夫·戴维斯、哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈等。一般认为，这一学派的基本理论起源于古典科学管理时期的亨利·法约尔，他早在1916年提出了管理的五种要素，即五项职能，这五项职能构成了一个完整的管理过程。当代的主要代表是哈罗德·孔茨。

管理过程学派的特点是：以管理的职能及其发挥作用的过程为研究对象，认为管理就是通过别人或同别人一起完成工作的过程。管理过程与管理职能是分不开的，管理的过程就是管理的诸职能发挥作用的过程。以这一认识为出发点，管理过程学派试图通过对管理过程或管理职能的研究，把管理的概念、原则、理论和方法加以理性概括，从而形成一种一般性的管理理论。

### （二）人类行为学派

人类行为学派的代表人物是劳伦斯·阿普莱。该学派的主要观点是：既然管理是让别人或同别人一起去把事情办好，因此就必须以人与人之间的关系为中心来研究管理问题。该学派注重心理学，注重个人和人的动因，把人的动因视作一种社会心理现象。这一学派把管理看作是对组织行为的领导和协调，坚持认为抓好对人的管理是企业成功的关键。

### （三）经验主义学派

经验主义学派的代表人物是美国的彼得·德鲁克，代表作为《有效的管理者》。该学派主张通过分析管理者的实际管理经验或案例来研究管理学问题。他们认为，成功的组织管理者的经验和一些成功的大企业的做法是最值得借鉴的。因此，他们重点分析许多组织管理人员的经验，然后加以概括和总结，找出他们成功经验中具有共性的东西，然后使其系统化、理论化，并据此为管理人员提供在类似情况下采取有效的管理策略和技能，以达到组织的目标。

### （四）社会系统学派

社会系统学派的代表人物是美国的切斯特·巴纳德，代表作为《经理的职能》。他被誉为“现代管理理论之父”。该学派的主要观点是：

（1）组织的实质—组织是一个系统，是由人的行为构成的、整体的协作系统的一部分和核心。这一协作系统由人的系统、物的系统和社会系统所组成。

（2）组织要素：作为一个组织，必须具备三个要素：协作的意愿、共同的目标、成员间的信息沟通。经理人员是组织成员协作活动相互联系的中心。他的基本任务是：建立整个组织的信息系统并保持其畅通，保证其成员进行充分协作，确定组织目标。