

建筑企业管理学

王德政 主编

清华大学出版社

上

责任编辑: 张达扬
封面设计: 朱德祥
技术设计: 杨璐璐

建筑企业管理学(上)

卢忠政 主编

四川科学技术出版社出版

(成都盐道街三号)

四川省新华书店发行

四川省德阳市罗江印刷厂印刷

统一书号: 4298·61

1987年8月第一版 开本: 787×1092毫米 1/16

1987年8月第一次印刷 字数: 500千

印数: 1—2,600册 印张: 19.25 插页: 4

定价: 6.00元

(精) ISBN 7-5364-0148-5/F·29

前 言

建筑业是国民经济的重要物质生产部门，又是国民经济的基础和先行产业。它的发展为国民经济的发展提供了物质基础，同时带动了相关产业的发展，并为全社会提供较大的就业容量。但是，长期以来，由于严重忽视建筑业在国民经济中的战略地位，没有把建筑企业作为独立的物质生产部门加以重视，使之长期处于依附于基本建设的地位；此外，由于建筑企业管理水平十分落后，致使我国建筑业目前普遍存在着工期长、浪费大、技术落后等等弊端。要改革这种状况，必须坚持改革的方针，按照有计划的商品经济理论，重新调整对待建筑业的政策，为建筑业创造一个发展商品经济的外部环境和内部条件，使建筑企业真正成为建筑商品的生产者和经营者。为此，必须努力实现行业独立化，产品商品化，价格合理化，并使建筑业内部结构得到合理调整，用现代管理理论和方法来代替现有的管理模式。

现代管理是现代科学技术与人类社会发展的必然产物，有其独具的基本原理和目标。它要求企业在生产经营活动中，力求做到高效、低耗、可靠地输出高功能，从而获得更大的经济效益与社会效益。

我国是一个十亿人口的大国，又是一个经济落后的发展中国家。悠久的历史文化赋予我们许多宝贵的精神财富，又留给我们许多封建主义的糟粕。我们有先进的社会主义制度，但我国的社会主义建设必须与我国的国情相适合。因此，在贯彻执行党的经济体制改革方针政策，进行企业外部环境和内部条件改革的时候，切不可生搬硬套西方的管理模式，必须从我国的实际环境条件出发，时时看到我国的国情。我们应走理论联系实际的路子，在马克思主义的指引下，建立符合我国实际需要的现代企业管理理论。

基于上述认识，我们共同编写了《建筑企业管理学》这本教材。自一九七九年开始，我院承担了城乡建设与环境保护

护部干部培训任务，翌年创办了建筑经济与管理本科专业，一九八一年又开始举办管理工程干部专修科。这些年来，对于层次规格各不相同的班级，我们在教授现代管理理论的基础上，努力结合我国建筑企业的实际，追踪建筑业改革的步伐，不断积累教学经验，写出了一些讲义。对于这些讲义，我们采取了期期修改，年年易稿的办法，使之不断充实提高，终于完成了《建筑企业管理学》这部教材。我们把它奉献给读者，希望能对我国建筑企业的管理工程教育发挥一定的促进作用，并供我国建筑业的广大管理干部和技术人员阅读参考。

本书由卢忠政教授主编，由何征教授主审。参与本书编写的同志有：

何 征	绪论；
卢忠政	第一、二章；
严映镕	第三、四、五、六、九、十章；
严治仁	第七、八、十三、十四、十五、十六、十七、十八章；
刘洁林	第十一、十二章；
李梦梅	第十九、二十二章；
鲁永厚	第二十、二十一章；
窦家珍	第二十三、二十四章；
李化民	第二十五章、二十六章。

考虑到建筑经济与管理不同层次、不同规格的学生对于这门课的不同要求，我们按不同学时数，表列讲授内容及其主要要求，作为采用本教材进行教学的参考。

由于我们理论水平和经验所限，不妥、遗漏和错误之处，在所难免，希望读者批评指正。

卢忠政

一九八七年三月

目 录

上 册

绪 论	1
第一篇 建筑企业管理概论	54
第一章 社会主义建筑企业	54
第一节 建筑企业	54
第二节 建筑企业与国家的关系	61
第三节 建筑企业素质	65
第二章 建筑企业管理基本理论	70
第一节 企业管理及其性质	70
第二节 建筑企业管理内容体系	75
第三节 建筑企业管理的任务和方法	84
第四节 提高建筑企业的管理水平	89
第三章 建筑企业的组织	95
第一节 组织的基本概念	95
第二节 建立健全企业组织的原则	97
第三节 建筑企业组织的基本形式	103
第四节 企业组织结构系统的设计	113
第四章 企业领导制度	122
第一节 企业领导制度的意义	122
第二节 厂长(经理)负责制	125
第三节 职工民主管理	130
第四节 企业党委的保证和监督	134
第五章 建筑企业管理基础工作和经济责任制	138
第一节 企业管理基础工作	138
第二节 企业经济责任制	145
第二篇 建筑企业经营管理	154
第六章 建筑市场调查研究	154
第一节 建筑市场概论	154
第二节 建筑市场调查	162
第三节 建筑市场研究	183
第七章 建筑企业的经营预测	192

第一节 概述	192
第二节 直观预测法	197
第三节 回归预测技术	203
第四节 时间序列预测技术	211
第八章 建筑企业经营决策	232
第一节 概述	232
第二节 企业决策的分类和程序	235
第三节 决策中的计量方法	240
第九章 建筑企业经营计划	255
第一节 企业计划管理的意义	255
第二节 经营计划的编制	260
第三节 经营计划的执行和调整	268
第十章 建筑企业的工程投标承包	275
第一节 建筑企业的经营方式	275
第二节 建筑企业的工程投标	280
第三节 建筑企业的投标策略与承包决策	291

绪 论

管理思想演进简论

人类的一切有组织的活动，无论是经济的、政治的、文化的，都具有一些共同的特性：第一，总是有一个特定的目标；第二，总是要消耗一定的人力资源和物质资源。如何取得这些资源，并合理地予以配置，有效地加以利用，以达到既定的目标，这就需要管理。所以，管理作为一种实践活动是相当古老的，可以说，自有人类社会存在以来，就有管理。无论是在“构木为巢以避群害”、“钻木取火以化腥臊”的原始社会生活，还是至今仍为人们所惊叹和景仰的金字塔或万里长城之类的巨大工程，以及当今现代文明社会生活的一切活动，无不都需要管理。

管理思想乃是人们管理实践活动的反映。因此，它也差不多同管理活动一样，也可以说是同人类的文明史同样的源远流长。虽然对管理的系统研究相对而言要晚一些，特别是管理作为一门学科的出现，乃是本世纪初的事情；但是，在现代管理学中有不少观念，我们往往都能从历史上找到它们的渊源。因此，追溯一下现代管理某些观念的历史轨迹，不仅能使我们对现代管理学有一个更为深刻的理解，更重要的是还可以从中获得启示，开阔我们的视野以展望未来。但是，在目前管理专业的教学中，没有开设这样的课程；在一些管理学著作或教材中，也缺乏这方面的内容；或者有之，也语焉不详。有鉴于此，在本书中，增加这样一部分内容，于读者或许不是无益的。

一、奴隶制时代的管理思想和管理实践

人类即使处于远古的原始公社时期，就有一定的管理活动。例如在“只知有母，不知有父”的母系氏族社会里，氏族的管理者由妇女担任，她们负责全氏族的食物保管和分配等管理工作。随着生产的发展，狩猎活动等的频繁，男子在生产中担负着更重要的任务，母系氏族解体，人类历史演进为父系氏族社会，氏族的管理便落在男子肩上。氏族的生产活动，对外作战等，都由男子充当首领。但是，在原始公社时期，人类社会尚处于蒙昧野蛮时代，对于反映这个时期管理活动的思想，是难以稽考的。只有人类进入文明时代以后，随着人类文化的发展，反映管理实践活动的管理思想，才作为人类宝贵的精神财富而出现，并得到继承和发扬。古代的苏美尔人（Sumerians）、巴比伦人（Babylonians）、罗马人（Romans）以及中国人，都有过重大贡献。特别是中国古代的思想家们提出过不少精辟的管理思想，进行过辉煌的管理活动，至今仍闪耀着令人赞叹的光辉，惜乎我们在这一方面还缺乏系统的研究和发掘。

人类进入早期文明时代——奴隶制社会以后，以血缘为纽带的氏族组织解体了，开始出现了国家，于是提出了组织权力问题。奴隶主阶级为了维护其统治，镇压奴隶的反抗，设立了军队、法庭、监狱等暴力机构，这些机构概由奴隶主掌握并行使其权力。所有这些机构的权力，可以总称之为政权。奴隶主为了愚弄人民以便于统治，还利用宗教组织的力量。奴

君主在这方面拥有的权力，即有所谓神权。在古代奴隶制的国家里，国王常常集政权与神权于一身以行使其最高统治权力；有时代表政权的首领与代表神权的僧侣之间，常常为了争夺权力也会引起激烈的摩擦。

（一）苏美尔人的管理——世界文化对管理的最早贡献

古代西亚是最早的古代文明发祥地之一，古代两河流域（幼发拉底河和底格里斯河）的中下游地区，古希腊人称之为“美索不达米亚”（Mesopotamia）的河间之地，是西亚最早进入奴隶制社会的地区。公元前三千年前后，在这里相继出现了几十个城邦国家（城邦）。这就是由早期居住两河流域南部的苏美尔人所建立的苏美尔城邦。

苏美尔城邦都是由几个农村公社围绕一个中心城市所组成。地不过百里，人不过数万。城市的中心建筑是神庙。城邦首脑平时为最高行政长官和最高祭司，战时则是军事统帅。在苏美尔城邦的经济中，神庙大经济占主要地位。神庙占有城邦的大量土地。

苏美尔人最大的文化成就之一是文字的发明。自从公元前三千年以来，苏美尔人聚居的乌尔城（U_r）中的僧侣把字刻在半干的泥块上，然后晒干。这样就为我们留下了许多有关商业、法律和历史的记载。手写文书的文士，都是神庙的祭司，他们掌握神庙财产的大权。由于神庙不仅自己拥有大量财物，而且还向族人征收赋税，因此拥有的收入和财产极其可观。对这些财产，也不是胡乱花费，他们有一定的管理办法。祭司们将一切收支，全部记载下来，将他们的帐目呈献给祭司长，因而形成一套相当完备的管理控制系统，使苏美尔人建立了世界文化中最早的货物盘存帐目记录文件，可谓是“管理控制程序”的先例。

（二）巴比伦人对管理思想的贡献

早期人类文化对管理思想所作的另一项重大贡献，当属巴比伦人。约公元前1792~1750年，巴比伦人汉谟拉比完成了两河流域的统一。汉谟拉比建立起强大的中央集权国家，设置官吏管辖行政、税收和水利灌溉，国王总揽国家的全部司法、行政和军事权力。

汉谟拉比统治时期最重要的活动既非修建庙宇，也不是兴修水利，而是编制了有名的汉谟拉比法典，这是两河流域阶级社会第一部最完备的法典。法典原文刻在一个玄武岩石柱上，本文共282条，内容包括诉讼手续、盗窃处理、租佃、雇佣关系、商业高利贷关系、债务、婚姻、遗产继承、奴隶等等，比较全面地反映了当时的社会情况，并以法律形式来调节全社会的商业交往、个人行为、人际关系、工薪、惩罚以及其他社会问题。其中有些是适用于企业的。例如，对于控制信贷，法典规定了贷谷和贷银的利息。并规定了债权人在收债时，应事先通知债务人；限制债奴期不得超过三年，并保护抵债人质不受虐待致死等。又如关于承担责任的一些规定：规定为别人建造房屋如果因工程不牢固，屋塌致主人死，建屋者本人处死刑；如房主之子亦被压死，则其子也处死刑。医生医术不佳而致人于死者，斩去医生双手。此外，还有对最低工资的规定，以及租用耕牛、牛车、驾车人等每天应付谷物多少的规定。

毫无疑问，法典是保护奴隶主的私有财产、保护土地所有者和高利贷者的利益；但有些条文也旨在维护当时全社会的“公平”。这一部汉谟拉比法典，在管理方面确实具有极大的意义，因为它奠定了治理国家的一项基本方针，这便使汉谟拉比在管理史上占有一席之地。除此以外，他还致力于兴修水利，保障各部族的安全，建立强大的中央集权国家，建立牧师制度，兴修神庙等，以巩固他的统治地位，建立他在人民心目中的保护者形象。这些都反映

出他本人的领导型态的重要性。

巴比伦对管理的贡献，还有一点值得称道的是，在汉谟拉比统治的1500年之后，巴比伦人又由衰而盛，重振声威。尼布甲尼撒于公元前604年即位为王以后，又使巴比伦进入了一个繁荣的时代。

尼布甲尼撒运用有效的管理实务，最为突出的例子是他主持了许多工程建设，以及他在许多纺织作坊和谷仓管理上应用了生产控制的原理。著名的工程如被誉为古代世界七大奇观之一的“空中花园”和高650英尺的“巴比伦”塔，可以想见其管理的复杂性和艰巨性。尤其足以显示巴比伦人有效管理的是在生产管理上采取的一套方法。例如，在纺织厂中采用不同颜色的标签来识别、控制每周进厂的棉纱，从而使管理人员一目了然地看出每批原料进厂时间的长短。尼布甲尼撒还在他的许多谷仓中，也同样采用了类似“批量识别”的概念，在谷物贮藏瓦罐封口时均各附一根不同颜色的芦苇，这便很容易判断罐内谷物贮存的时间。巴比伦人这一套古老的方法，至今仍为工业界用于生产控制和物料控制，只不过今天的方法更为科学实用罢了。

（三）古埃及的管理

埃及人利用尼罗河定期泛滥的有利条件，兴建了庞大的水利排灌系统，开凿运河，以及为强化法老专制政权而建造史称为世界七大奇迹之一的金字塔，这些巨大的工程，远非其后的希腊人和罗马人所能望其项背。如此浩大的工程，需要成千上万人的共同劳动，埃及人显然知道，一个管理者所能管辖的人数是有限的。从考古发掘的殉葬品——奴隶雕像（叫做“ushabits”或“answerers”）得知：古埃及一个管理者与所管辖的奴隶人数之比大约为1:10；他们都用不同的服饰加以区别，管理人员身穿褶迭短裙或长袍，而奴隶则按职业不同而穿不同的衣服。埃及人采取的这种“什一律”的管理制度，对后来的希伯来人颇有影响。

（四）希伯来人的管理

希伯来人的国王集神权与俗权于一身，可是，从圣经的记载可以看到，埃及人给希伯来人提供了管理观念的种子。希伯来著名的国王之一约瑟夫曾被卖给埃及为奴隶，由于他的才干，埃及法老封他为大臣，命其执掌俗权。因此，大臣就具有古代的指挥、组织、协调和决策者的职能：诸如测量河水上涨，谷物收成，把收益分配给各个政府单位，以及监管一切工业和贸易等，这就需要预测、计划工作、分配工作和建立“专业”管理人员以协调、控制国有的经营活动，于是就有了在当时说来是相当复杂的管理方法。约瑟夫在担任这一工作中获得了宝贵的管理经验。其后的一个国王摩西，也曾被俘到埃及，他也观察到埃及的“什一律”管理原则。有记载记：摩西的叔父杰斯罗(Jethro)建议他，从以色列选出能人来充任千夫长、百夫长、五十夫长和十夫长，经常性的案子由他们负责，只把疑难大案提交摩西审理。因此，摩西就能运用管理的“例外原则”并建立起部落管理有秩序的组织结构，而他的叔父也就成了第一位著名的管理顾问。

（五）希腊人的管理

希腊人的艺术、语言、戏剧和文学，形成它的文化的重大组成部分。但是，希腊人的经济思想是轻视经营的。贸易与商业在希腊人眼里是低下的，是奴隶和贱民们干的；贵族和哲学家们是不屑经商的。由于经商者地位低下，希腊的所谓民主是不包括他们在内的。

但是，古希腊的哲学家们对管理亦曾有过卓越的见解。例如，苏格拉底说，在公共事务

与私人事务之间，管理技能是相通的，二者都要涉及对人的管理，其区别仅在数量上的不同；一个人管不好他的私人事务，肯定也管不好公共事务。可是，希腊人与苏格拉底提出的这一带有普遍性的概念相去太远，当其受到马其顿、亚历山大大帝和斯巴达政府的组织良好、训练有素的军队威胁时，却在频繁变换军事和行政首领，整个政府事务混乱一团，不堪临敌。

亚里斯多德在《政治学》一书中也曾指出：“一个不知服从的人是绝不会成为一位好指挥官的。”他在说到家庭管理时（指古希腊奴隶主的私有经济）说：在管理一个家庭同管理一个国家的艺术之间是有其相似之处的，二者都包括对财产、奴隶和自由人的管理，唯一的差别只是总的经营活动大小不同。此外，亚里士多德在他的《形而上学》一书中提出这样的命题：通过感觉和推理，现实是可知的。他反对神秘主义，他的科学方法与探索精神，为后世文艺复兴和理性的时代建立了理性的基础，并对科学管理的形成从方法论给予了积极的影响。

从事经济问题研究的另一著名希腊哲学家色诺芬，专门撰写了一本“家庭经济学”（Economics），主要研究家务管理和农业。色诺芬虽然仇视商业，但对商品生产和商人活动也作了研究，并对劳动分工之利作了有名的阐述，他说，一个人不必什么都会做，只要会一种手艺就可以谋生；甚至无需会整个手艺，例在做鞋，一个人缝鞋底，另一个人做鞋帮，又一个人把它联缀起来。他说：一个人只做一种最简单的工作，就会把工作做得更好。

尽管希腊人抱着轻贱商业的观点，但他们第一次阐明了民主的萌芽，首次企图建立解决问题的科学方法；最先提出不同事业的管理要求基本上相同的管理方法；这三点对管理思想的演进，其作用是不容忽视的，应当说，希腊人对管理思想的发展是有贡献的。

（六）罗马人的管理

罗马人征服了希腊，继承了希腊人轻商的观点，把经营活动交给被征服者希腊人和东方自由民去做。

罗马人为了大军团军事装备的需要，为了陶器在世界市场推销，为了纺织品出口，发展了近乎工厂系统的制造业。罗马人著名的道路系统对商品分配、集聚军队，都有着重大作用。

罗马人对外贸易日益增长要求商业标准化，国家建立了有保证的度量衡制度和铸币。劳动力的专业化程度很高，工匠为市场而不是为个别顾客生产；自由人组织基尔特（Guild—行会），为了互助互利。国家调节罗马经济生活的一切方面：征收贸易关税，对垄断者课以罚金，调节各个基尔特，并把政府收入用于频繁的战事。为了战争，组织了第一个类似公司的合股公司形式，“公司”向公众出售股票，但“公司”完全是为了履行政府的合同，供应战争的需要。

罗马人还具有建立秩序的天才，并以铁的手腕对帝国实行军事独裁统治。戴克里先（284年即位）对罗马帝国的重组，表现出罗马人的有效管理。戴克里先重新设计了帝国的组织结构，把军队和政府分为不同的权力层级，对每一层级律之以严明的纪律以保证组织职能的实施。依据戴克里先的设计：整个帝国分为100个“郡”，再将其归为13个“省”，进一步把“省”组成4个“道”；第四道由他本人管理，其余三道分别设一大臣治理。比原有的管理结构多了两个管理层次，原有郡长地位相对降低，大帝本人更易于统治全国了。

戴克里先建立的专制组织结构背后，依据了两条基本观念：组织纪律和组织职能原则。依据职能划分军政部门组织系统；依靠纪律建立严格的机构，并对各级组织授权以保证组织职能的实施。戴克里先大帝改组帝国结构所依据的基本观念，对今天许多实行中央集权的国家的组织也是适用的。

（七）罗马天主教的管理

就在戴克里先改组帝国的时代，另一种庞大的组织出现了，这就是罗马天主教的组织。罗马帝国灭亡了，但基督教却经住历史的考验，长存至今，其中固有许多原因，但教会的有效管理，实为其赖以不衰的一个重大因素。

著名管理学家孔兹与欧登奈尔在其《管理原理：管理职能分析》一书中写道：“罗马天主教的组织，实为西方文化史上最有效的一种正式组织。”这个组织对于权力阶层的发展，职能活动的专业化，以及幕僚观念的运用等管理理论方面，都有过一些重大的贡献。

罗马天主教设计了一套组织结构：上自教皇，以至于主教、神父，以及一般的教徒，构成了一条组织上的指挥链。教会本身也采用职能式组织，将若干项任务分别授予若干人承担。各级圣职人员职能都有明确划分。早在公元第二世纪便明确：主教犹如一位父母官，教会长老为主教的参议，教会执事则在长老的监督领导下负责照顾贫病者。

天主教还广泛运用幕僚原理，举凡教会的各种咨询性事务，都分别交由个人或组织专门性委员会进行。并且还推行一种可称为“强制性幕僚咨询”(Compulsory Staff Consulting)的制度：修道院主管人员在作决策时，一切问题，都要事先征询其部属的意见。这一制度，使决策者不能独断专行。此外，天主教还采行了“幕僚独立”(Staff Independence)的观念：即担任教会首领的顾问要由僧侣全体大会选出，不能由首领自行选任。

（八）中国奴隶制时期——殷商时代的管理

中华民族的历史也和世界各古老民族的历史一样，沿着社会发展的规律，存在过原始公社制度。传说的“禅让”时代大致属此。由于这一时期生产力水平低下，生活资料贫乏，即使是如尧之王天下也，亦不过是茅草屋，糙米饭，粗衣仅能蔽体，战国时代的守门人也都比他强；又如禹之王天下也，亦是“身执耒耨以民先，虽臣虏之劳不苦于此”。所以韩非记：他们之所以要辞去天子之位，是“去监门之养而离臣虏之劳也”，认为这不是什么了不起的事（以上均见韩非子《五蠹》篇）。所以这时的部落大酋长没有什么特权，不会有人抢着当，是由部落选举的。这个时代，正如后来《礼记·礼运篇》中所描述的“大道之行也，天下为公，选贤举能、讲信睦修”的“大同”时代，这正是原始公社制的写照。

随着生产力进一步发展，禅让制度废除，进入了所谓“小康”时代。私有制代替了公有制，天子世袭制代替了选举制。夏朝是中国实行帝位世袭制的第一个朝代。但是由于夏朝文化遗址迄今还未得到确实的证明，故有关夏朝的描写，都是后人据传闻的追记，只能说是一种传说。

中国的成文历史，根据已有的可靠史料，只能追溯到殷代。自1899年于河南殷墟发掘出甲骨文片以来，经过历史学家们研究，断定了商（殷）代是中国历史上的奴隶制时代。

殷商时代生产力发展的主要标志是金属工具（青铜）代替了石器。这便使得当时的农业有了进一步发展；农业的发展又引起对天文历法的探求。所谓十天干、十二地支相配以纪年、月、旬、日，实自殷始。历数思想精密，历法完备。

殷商的手工业比夏朝也有了更大发展。从殷墟出土的司（祠）母戊鼎看：鼎重700公斤，带耳高137公分，长110公分，宽77公分。鼎身以雷纹为地，上有龙纹盘绕，四角为饕餮纹。当时要没有细致的劳动分工与优越的技术，是不可能制造这样的大鼎的。事实上，殷商时代手工业生产的组织与分工已达到相当高的程度。奴隶劳动培养出一批掌握专门技术的“百工”，百工各占有一批技术奴隶，生产各种手工业品，如酒器工、绳工、陶工、旗工、马缨工、铍刀工、釜工、椎工等。百工率领工奴，冢宰率领百工；冢宰辅佐国王管理国政。可见殷人已经知道在管理实践中运用不同组织层阶行使不同职能的原理。

殷商时代的商业已有相当发展。《尚书·说命下》有云：“若作酒醴，尔惟麴蘖，若作和羹，尔惟盐梅。”显然，麴蘖与盐梅不能自己生产，必须通过商品交换，才能获得。由于商品经济有了相当的发展，市场已有固定场所了，已非“日中为市，交易而退”的情景了。市场交易频繁，货币成为必需。殷商末年曾经“厚赋税以实鹿台之钱”，这反映金属货币已经广泛流行，表明商品流通已相当广泛了。

殷人对国家的管理，把整个统治机构分为两部分：一为卿事僚，卿领导下的班子，管理军务与各种政事；一为太史僚，太史领导下的班子，有巫有史；巫能歌舞，医病，用筮传达神的旨意；史能记人事，观天象，写典册，用卜（龟背）传达神的旨意。二者实为宗教祭师，国王遇事，必须求筮问卜，“筮从”或“龟从”则卦吉，否则为凶，即令王、卿士和庶民都从，也不行。所以《礼记·表记》说：“殷人尊神，率民以事神，先鬼而后礼。”

殷人的最高神是上帝，这显然是殷王在天上的投影。上帝是宇宙间的最高主宰，殷王、旧臣死了，就回到上帝的身边。

殷王除了用“事神事鬼”来加强其统治外，还用十分严酷的刑法，发掘的甲骨文证明，商朝国家存在，并拥有军队与监狱和刑法。荀子说：“刑名从商”，就是主张法律应取法于商朝。商朝刑法十分严酷。韩非子《七术》中说：商朝在街上弃灰者要斩手。

中华民族的古代灿烂文化，是在进入封建社会后，到了春秋战国时期，正当欧洲进入中世纪的封建黑暗时代，在中国却呈现出“百家争鸣”的黄金时代。

二、封建制时代的管理思想

奴隶社会末期，由于奴隶对提高劳动生产力毫无兴趣，奴隶主使用奴隶大规模经营农业已经难于维持，于是不得不把大领地分成若干小块土地，租给获释的奴隶和破产的农民。这样就出现了隶农制。隶农已不是奴隶，但还不是自由人，他们是依附于土地的佃耕者，可以随土地一起出卖。然而他们已有自己的小私有经济，自己的劳动成果在一定程度上与本身的利益联系起来，使隶农对劳动生产有了一定的兴趣和积极性；地主阶级也感到这种经营更为经济并且更有效率，更有刺激力。这种隶农制是在奴隶制的进一步衰落，经过阶级斗争与政治变革，封建生产关系发展为占统治地位的经济形态，隶农制才变为农奴制，完成了由奴隶制社会向封建社会的过渡。

（一）西欧封建时期的管理思想

在西欧整个封建时期，天主教不仅统治着全社会的文化精神生活，而且教会变成了最大的地主，拥有大量的农奴。正如威·杜兰所说：“封建主义使教堂也封建化了。”（转引自D. Wren著《管理思想演进》，英文版，第25页）教堂作为超越国家之国，用它的教义告诫

人们：借钱不要取利息；除了生活必需外，不要有更多的贪欲；不要从事贸易以牟取利润。总之，继续把商业视为罪恶之源。宗教统治着人们生活的一切方面，教导人们不要去想现世的生活，而要想死后如何进入天堂。经商会使人们的思想离开上帝；谋利会背离对上帝的信仰。整个封建时期，教育停滞，人民愚昧和贫困成为沉重的枷锁，窒息着整个人类的进步。管理思想与管理活动除了仍然是教会那一套外，别无新的建树。到了中古时期，随着城市与商业的复兴，特别是中古后期的文艺复兴运动，才对封建制度给予了巨大冲击，直到后来资产阶级革命推翻了封建统治，才结束了中世纪的黑暗统治。

1. 西欧城市的兴起与商业的复兴对管理思想的影响。

西欧中古初期，罗马时代的城市几乎完全没落。随着手工业与农业的分离和商业的逐渐复兴，才开始出现手工业和商业中心的城市。生产力的普遍增长使农村居民有了一部分剩余产品可以通过交换供应手工业者的需要，手工业技术的进步使之成为具有专门技巧的部门，非一般农民所能兼营。手工业与农业分离，交换随之发展。交换频繁，商业开始复活，集市兴起。许多行商成为座商，手工业者也聚居其地。这样，便出现了商业和手工业日趋活跃的城市。农村居民从封建领地逃亡，对城市兴起也起了推动作用。

城市居民为了自己的利益，开始进行摆脱封建主统治的斗争，比较富庶的城市，用金钱向领主购买自治权；更多的城市则依靠武装斗争获得不同程度的独立和自主。城市有了自治的市议会，选举管理人；市民权利受到城市机构的保护，封建主无权直接管辖城市，因而城市居民是自由的；逃亡农民在城市里住上一年也取得自由的身份。故城市人口迅速增加。

城市在反封建领主斗争中取得的各种权利，有利于城市经济的发展。12世纪以后，欧洲内部的商品交换日益频繁，地方市场逐渐形成。随着与东方贸易的扩大，在12世纪中至14世纪初，在西欧还普遍存在进行国际交易的定期市集——国际市场。商业复兴，自然要求广泛使用货币。城市商业的活跃，对封建农村的自然经济起了很大的摧毁作用。

新城市作为贸易中心而兴起，随贸易量的增大，原来的家庭手工业已不能适应要求。无效率的小规模家庭生产要求代之以有效率的大规模的进行专业分工的集中生产，于是终于后来使工厂制度诞生。

随着贸易增长，要求记帐的合理化，在13世纪，意大利有的城市银行家们已开始采用“复式借贷记帐法”；1494年L·巴舒里(Luca Pacioli)出版了《算术、几何、比率和比例性简论》一书，首次对复式记帐加以理论说明。巴舒里的记帐系统是一个管理信息系统，它告诉企业家其现金与库存的状况，并使它能核算其现金流量。但还不能说明成本状况，直到20世纪对巴舒里体系作了重大改进之后，才能用以说明成本。

随着贸易的扩张，伦理观念也成为商人们所关切的事。西方第一个对商业伦理观作研究的是尼德尔(F.J.Nider)所著的《论商人的合同》一书。尼德尔对教会反对收取利息和获取利润加以反驳，提出应对“公平”和“不公平”的合同加以区分；并主张为了获取利润的合同在宗教意义上是可以接受的，并且在世俗上也是合理的。

贸易的发展，城市的兴起，商人阶级的出现，强有力的中央政府的发展，都在摧毁着封建主义。15世纪意大利的马奇维利(Niccolo machiaveili)对于国君应如何实现其中央集权的统治，提出了四项领导原理。马奇维利因而被认为是早期管理思想发展上最有贡献者之一。

2. 管理思想家马奇维利的四项领导原理

马奇维利在其“人君”(The prince)与“谈话录”(The discourse)两书中提出了几项一般性管理原理。虽然他是对“人君”提的,但也是一般管理者应遵循的原则和应具备的素质。

(1) 大众认可(Mass consent)的重要性。他认为人君或领导者,权力来源于民众的支持和拥戴,否则任何人也不可能成为领袖。当今某些管理学家“发现”了这一原理,其实马奇维利早已指出过。

(2) 维持组织内部的“凝聚力”(Cohesiveness)。他认为应有奖酬,以维系组织成员的忠诚,同时要增进主管与部属之间的互相了解和期望。他认为这是维持组织内聚力的极重要因素。

(3) 领导者要有坚强的“生存意志力”(Will to survive)。这样,才能保持警觉,有备无患。在有人敢于推翻他时,才能立即作出反应,采取严峻的措施。

(4) 要具备领导能力。一个人君(管理者)要为人表率,必须是一个成功的领导者,所以需要随时锻炼培养智慧、仁慈和正义的德性。

马氏这些原理被现代学者认为仍属可用,并且是对各种经营事业的高层管理人员提出的“一项急要的忠告和敏锐的观点”。

马奇维利是一位洞悉城邦与教皇统治伎俩的观察家,他提出的领导原理是教给统治者“应当如何做”,即应当如何统治,而不是做贤明之君。他认为要治理一个国家,必须从这样的假定出发,人的本性都是坏的,并且只要有机会就要表现他们的恶性。为了对付这种恶性,凡能达到目的的一切领导性态都是正当的。他应关心的是好名声,而不是美德,假如他必须在畏惧与憎恨之间选择,他发现最好是让人畏惧。他应像一头狮子和狐狸那样运用力量与伎俩。在马奇维利看来,重要的是目的,而不是手段;如果统治者获得成功,他便会赢得颂扬,而他的恶行就会被人遗忘。看来,马奇维利的管理观点近乎道格拉斯·麦格雷戈所说的X理论(详细介绍见后文);他所主张的管理型态近乎所谓的“集权领导”性态。

3. 文艺复兴运动对管理新观念的促进。

城市与商业的发展,摧毁着封建主义;但产业革命尚未到来。新酒正在旧社会的容器中发酵,及至其一旦冲破旧文化容器,终于要导致新时代的到来。

新文化为资本主义时代的诞生作好了思想上的基础,使人们在经济资源布局、社会关系和政治制度等方面,开始从奴性走向自由。古典文化的再现和对理性、科学重新唤起兴趣,集中表现为文艺复兴和打破神学对人们的控制。

文艺复兴最早产生在14~15世纪的意大利,是西欧封建主义向资本主义过渡这一历史变革在意识形态上的反映,口号是恢复古典文化,实质是为资本主义建立统治地位制造舆论。文艺复兴的中心思想是“人文主义”,即歌颂世俗以蔑视天堂,标榜理性以取代神启;反对教会的来世观念和禁欲主义,肯定“人”是现世生活的创造者和享受者;要求个性解放,反对神性提倡个性;反对神权提倡人权;反对宗教枷锁提倡个性自由。城市市民长期反对封建统治,争取政治自由和经济自由的斗争,至此形成了系统的理论。

宗教改革对打破古代的神学统治,建立新的宗教伦理观起了重要作用。

商业经济的进一步发展,形成了市场导向的经济和新的市场伦理观。特别后来新航路的

开辟引起“商业上的革命”，因而“使正在崩溃的封建社会内部的革命因素迅速发展”（《共产党宣言》，第24页），加速了西欧封建制度的解体和资本主义生产关系的发展。

新的宗教伦理观、市场伦理观和自由伦理观三位一体(Trinity)或行为标准，在实践中相互作用，改变了对人、对工作和对利润的价值观。文艺复兴的结果，创造了新的环境，导致了对管理的正式研究。

(1) 新教的伦理观(The Protestant Ethic)。

十字军东侵松弛了宗教的控制，动摇了基督教的信念。怀着所向无敌宗教信仰而去远征的人们，认识到了中东文化在生活方式、精神道德、贸易、工业和财富等方面都优越。商业的发展引起普遍的繁荣景象也或迟或早要导致反教会的暴动。法国马丁·路德所开端的宗教改革震撼了全世界，其后的加尔文提出比路德更为激进的主张。他们的思想使旧教会的纪律松弛，从而创造出一个新世纪的新精神。现代管理学者麦克斯·韦伯(Max weber)在论及新教主义创造了资本主义精神时给予了肯定。韦伯认为，资本主义精神是新教伦理观所创造的，并且从绝大多数新教徒作为商业领袖和企业家、更有技能的劳动者、具有高度才能和商业素养的个人这一点，也可以得到证明。

但是对韦伯的这一论点，反对的、赞成的都有。汤尼(R.H.Tawney)提出反对的论点：认为不是教会变了，因而引起资本主义精神；资本主义乃是新教运动的原因而不是其结果。他指出，天主教城市是主要的商业中心，不少天主教教徒是银行家领袖，并且资本主义精神在韦伯所论及的16~17世纪之前很久在许多地方就已出现。

现代学者麦克里兰(D.C.McClelland)在其《成就的社会》一书中对经济发展具有重要意义的心理因素——“对成就的需要”(或者缩写为“n成就”)作了研究，他的研究成果支持了韦伯的论点：①新教改革在生活的一切方面强调自力更生而不是依靠别人；②新教徒的父母对子女的教养，教给他独立生活；③经验表明，这些实践引导子女们产生更高成就需要；④更高成就的需要导致韦伯所述的具有资本主义精神的种种经济活动力的迸发。因之，麦克里兰从经济上阐述了新教育影响与韦伯的现代资本主义精神之间的关系。

此外，连斯基(G.Lenski)也提出成就价值观在各个不同社会里都可以教育并反复灌输，在不发达国家和地区反复灌输对成就的价值观，可以加速工业化的发展，并提出对韦伯论点有利的更多的证据。

(2) 个人自由伦理观。

对成就的需要和对现世的努力成果应取得相应报酬的赞可，必然要求政治制度能有助于个人的自由。在启蒙初期，新的政治哲学家们，用平等、正义、市民权利、理性、共和等概念来启发人们的思想，在当时来说，这些都是威胁着现存秩序的革命思想。

在文化复兴前的政治理论是主张极权专制的君主制度。约翰·洛克(John Locke, 1632~1704年)在《论市民政府》一书中，对1688年英国“不流血革命”的基本原理及其在英国制宪中产生的重大变革加以阐发。洛克攻击国王权力神授的观点，认为即使是国君违反了人民的信托，都应由人民来裁决。这一观念对1776年美国独立与其后的法国大革命都产生了深刻的影响。美国独立宣言中说“人生而平等”，认为这是造物主赋予人的不可剥夺的权利，政府的权力是人民给予的。这可以说是洛克观点更为清楚的表达。

洛克的著作很多，归纳起来其主要贡献为：①主张人民是由理性的自然律所支配，而不

是由传统的专制统治，或由一个中央集权的人物随心所欲来统治。②市民社会是建立在私有财产基础上的。③国家法令是以理性为依据；政府权力来源于被统治者。④追求个人目标的自由乃是一种自然权利，私有财产及其在追求幸福中乃是一种自然而合法的、受到保护的权力。

实际上这些观念交织在一起为资本主义社会和工业增长奠定了一个牢固的政治基础，并对自由放任经济提供了有力的支持。

(3) 市场伦理观。

在中世纪时期，地方割据的自然经济使得经济思想也十分贫乏。到了16~17世纪，强有力的全国统一政权出现，才开始使经济思想重新活跃起来。新大陆的发现，新航路的开辟，新产品的涌现，创造了一个国际市场。这一贸易革命产生了重商主义的经济理论，并且政府在财政与保护贸易中承担了主要的角色。政府干预一切经济事务，并在很大程度上调节私人经济活动。重商主义建立复杂的官僚主义烦琐程式的控制，约束私人的主动性，并频频为贸易争夺而发动战争，使当时正在形成的国际市场受到破坏，重商主义势力也因而衰微。

18世纪重农学派起而与重商主义挑战。他们提出“自由放任”的经济主张，政府对经济不要加以干预，任其市场机制的自然运动，政府干预只会扰乱经济运行的自然过程。

重农学派的自然和谐的经济观，对亚·斯密(A. Smith, 1725~1790年)有很大影响。斯密认为重商主义的关税政策是破坏性的，只会使国家经济缺乏效率、资源配置失当。他提出，只有市场与竞争才是经济活动的调节器，市场“看不见的手”保证资源流向最佳消费并取得最有效率的报酬，每一个人，每一个国家在完全竞争市场上都可以为自身的经济利益带来最大的繁荣。

斯密的劳动分工论是其市场经济观的一根重要支柱。他引述了制针厂的著名例子来阐明劳动分工的有效性。所以他主张，管理者要使生产率提高必须依靠劳动分工。劳动分工对全社会有利，并对工厂制度奠定了基本原则。

斯密的自由经济观与启蒙学派的思想很合拍，也很符合希望扫除重商主义限制和贵族专制政权的新兴企业家集团的胃口，在为工厂制度发育成长而创造文化环境三位一体的力量中，市场伦理学是其中的一个重要因素。

三位一体的三种伦理观为资本主义时代提供了思想准备。新教伦理观是对教会中央集权的挑战；自由伦理观反映了代表制政府与独裁政府之间的斗争；市场伦理观是对地主贵族制所偏宠的重商主义的有力打击。这里的斗争包含国家与个人、人权与独裁以及中央集权与地方分权之间的斗争，直到今天这一斗争仍在继续。

文艺复兴对工业化，以及对后来关于管理的系统研究建立了前提条件。市场经济的出现和发展，要求管理者更富有创造性，要更好地了解如何更好地管好一个组织。面对竞争多变的环境，管理者必须开发善于最佳利用资源的智力群体。现代管理必须依据决策的合理方法；组织不能再由少数人的奇想所操纵。但是这一变化不是一下来的，而是随着经济、社会和文化的变化而长期演进而来的。

(二) 中国封建时期的管理思想

中国进入封建社会比西欧要早得多，早在公元前1000年左右周王朝的建立，便标志着中国进入了封建时代。中国封建社会的解体却又比西欧晚得多，直至1840年鸦片战争中国沦为

半殖民地半封建社会，标志着中国封建社会开始崩溃。然而直到1911年辛亥革命才推翻了中国封建王朝；并且只有到了1949年中华人民共和国的成立，才真正结束了半殖民地半封建的社会制度，所以中国封建社会延续的时间特别长，这是一个重要特点。另外，中国在封建时期的文化思想与西欧相比，也有一个显著的特点：中国没有经历像西欧那样的宗教统治的黑暗时期；并且在有的时期里（如春秋战国时代），学术思想还十分活跃，文化思想上的成就，有的在今天都还闪耀着光辉。

漫长的中国封建社会又大致可分为两个具有不同特点的阶段：一是西周至秦以前为封建领主经济，这个时期的主要特点是土地王有制，即所谓“溥天之下，莫非王土”；并且由宗族土地所有制的贵族领主阶级统治着整个周王朝的大小分封国家和采邑。另一阶段是自秦汉统一以后，家族封建地主阶级起而代替了宗族封建领主阶级。东周是开始实现这一转化的重大时期。

1. 西周时期的管理。

周国在灭殷前，封建制度已在内部形成，故周虽一西面小国，几十年工夫便灭了实行奴隶制的殷朝，成立了中国的一个大朝代。

(1) 西周时期的经济管理。

周王朝建立，实行大封建，把土地与臣民分封给诸侯与卿大夫，他们又层层下封给采邑主与同姓庶民；周天子为全国土地所有者。凡授予土地者，有权向接受土地者征收贡赋，接受土地者有义务向授予土地者纳贡服役。从天子到各级领主，形成了多层级的界限分明的封建阶梯。庶民中的自由民主要靠务农，有的经营商业。农奴大部分务农，也有一些做小手工业和小商。自由民与农奴的土地称为“私田”，但并无所有权，不得私自卖买。死后由长子继承做户主。

周朝土地法以一“田”为单位。一“田”为100亩，一亩约为横一步、直100步。西周时期实行“耦耕”，二人合力，平均一人可能耕10亩。能够家人基本生活。田与田中间划分疆界为通车大路或人行小路，相互交错，有如无数“井”字。故孟子有西周实行井田制之说。其实是每“邑”有一井，并非九田为一井。一“邑”有农夫十家，田十“田”，领主有若干邑。领主居住城堡为大邑，田野农夫住小邑。小邑有十家（十室之邑），田在邑外。故有卿大夫称“百邑”或“千乘之家”、“百乘之家”。一“乘”需役夫十人，每邑（十家）共出车一乘，出兵役两“伍”（五人为“伍”），百邑正合百乘之数。

周天子有大量公田，名为天子亲耕，实为领得私田的农夫代耕，称为“助”。参加助耕的农夫，还得自备食粮和生产工具。每年有上万的农夫到公田服役。不能来助耕者，就得纳税。周王朝实行“彻”法，即“什一”税律。

所有助耕公田，实为向领主进行无偿劳动，缴纳“力役地租”。助耕公田完毕，然后才敢治私事。所以《小雅·大田篇》有“雨我公田，遂及我私”，意思是雨先下公田，后下私田，以便耕完公田，归耕私田。

西周的财富观念。西周封建是以自然经济为基础，故西周的财富观念也主要以自然形态的财富为标志。农业是“民之大事”，是国富民强的基础，是财富的主要标志，故西周对农业十分重视，居农工商三者之首。

但西周时期对商业仍相当重视，政府十分注意运用商业政策来解决荒旱时期的困难，鼓