

高等职业教育人才培养创新教材出版工程

管理学 基础

主 编 武智慧

 科学出版社
www.sciencep.com

高等职业教育人才培养创新教材出版工程

管理学基础

武智慧 主编

杨清丽 副主编

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书融合了作者多年的高职教学经验和研究成果,突出高职特色,在结构安排上独具特色:每章开头均设有教学目标和模块结构图;每节均以案例引入,并在各节之后有对引入案例的综合分析,以达到对全节内容的总结;每章末附有本章内容小结、案例和思考题。在内容上根据高职学生的工作岗位所需管理技能来选择编写内容,在系统地介绍中国及西方管理思想及其演变史的基础上,重点介绍了国内外各种最新的管理方法和模式,而在介绍每一种管理理论时,都从人性假设、管理方法和管理目标这种逻辑结构上来进行把握。

全书共分六章,第1章阐述管理学的演变史和管理学的基本问题;第2章至第5章分别按四项基本职能来展开分析和讨论,系统地研究了计划、组织、领导和控制职能及相应的理论、技术与方法;第6章介绍了MRP、MRPII、JIT、FMS、CIMS等先进管理系统。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础/武智慧主编. —北京:科学出版社,2007

高等职业教育人才培养创新教材出版工程

ISBN 978-7-03-018607-2

I. 管… II. 武… III. 管理学-高等学校:技术学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第022238号

责任编辑:苏鹏 毛莹 李俊峰/责任校对:包志虹

责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2007年3月第一版 开本:B5(720×1000)

2007年3月第一次印刷 印张:19

印数:1—5 000 字数:360 000

定价:24.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换<路通>)

前 言

全书共分六章，第1章阐述管理学的演变史和管理学的基本问题；第2章至第5章分别按四项基本职能来展开分析和讨论，系统地研究了计划、组织、领导和控制职能及相应的理论、技术与方法；第6章介绍管理系统，增加这部分内容主要是想给学生注入管理信息系统的概念，并使其了解现代企业管理过程中常用的管理系统。

本书在结构安排上独具特色，每章开头均设有教学目标和模块结构图，让学生一开始就能清楚将要通过哪些模块来学习哪些内容、需要达到什么样的学习目标。每节均以案例引入本节内容，以引起学生的学习兴趣和思考；并在各节之后安排有对引入案例的综合分析以达到对全节内容的总结。每章末附有本章内容小结、案例分析题和思考题，以便于学生对本章内容的学习和概括。

本书在内容上突出高职特色，紧扣高职学生以实用够用为度的原则，从学生如何学的角度，在系统地介绍中国和西方管理思想及其演变史的基础上，根据高职学生的工作岗位所需管理技能来选择编写内容。尽量将最新的管理学成果，如文化知识管理阶段的学习型组织、公司再造等理论和MRP、MRPII、JIT、FMS、CIMS等先进管理系统纳入到本教材之中。在介绍每一种管理理论时，都从人性假设、管理方法和管理目标的逻辑结构上来进行把握，以培养学生分析和思考的能力，使学生能在以后的工作中尝试着用这一结构去思考每个现实的管理问题。

希望通过学习本课程，能给各专业的学生传输现代管理思想，使他们了解基本的管理知识，认识管理的作用，激发从事管理工作的兴趣；并通过对具体案例的分析讨论引导学生提高观察能力、思考能力、判断能力和操作能力，能运用所学理论解决实践问题，最终使学生养成自觉地按照管理的原理、理论、概念去做事情的习惯。

本书可供高职经济管理类专业学生作为学习管理的教材或参考书，也可作为其他专业学生和在职经管人员的自学用书。

本教材由成都航空职业技术学院武智慧、向莉，四川航天职业技术学院杨清丽，四川邮电职业技术学院胥学跃，内江职业技术学院唐勇等共同合作编写，由武智慧担任主编，杨清丽担任副主编。具体编写分工是：武智慧编写第1章，向莉编写第2章，胥学跃编写第3章，杨清丽编写第4章，唐勇编写第5章和第6章。

在编写过程中，得到了许多同志的帮助和指导，并参阅、汲取了国内外学者有关著作和教材中的一些素材。在此，向有关作者和同志一并表示衷心感谢。

由于作者水平有限，加之管理科学的不断发展，缺点和不完善之处在所难免，恳请读者指正！

武智慧

2006年10月24日于成都

目 录

前言

1 管理概述	1
1.1 管理思想	1
1.1.1 管理思想概述	2
1.1.2 西方管理思想的演进	3
1.1.3 中国管理思想的演进	29
1.2 管理的内涵	37
1.2.1 管理的概念与特性	39
1.2.2 管理客体——组织资源	43
1.2.3 管理主体——管理者	45
1.2.4 管理的职能	51
1.2.5 管理目标	51
1.2.6 组织环境	53
2 计划职能	67
2.1 计划概述	67
2.1.1 计划与计划工作	68
2.1.2 计划的特征和作用	68
2.1.3 计划的类型	71
2.2 制定计划的程序与方法	73
2.2.1 制定计划的程序	76
2.2.2 制定计划的方法	81
2.3 决策	86
2.3.1 决策的概念	86
2.3.2 决策的程序	88
2.3.3 决策的方法	92
3 组织职能	105
3.1 组织概述	106
3.1.1 组织概念	106
3.1.2 组织的分类	107

3.1.3	组织工作的内容	109
3.2	组织设计	110
3.2.1	组织设计的任务	111
3.2.2	组织设计的原则	113
3.2.3	组织设计的依据与步骤	115
3.2.4	职务设计	118
3.2.5	部门划分	124
3.2.6	建立层次	128
3.2.7	职权设计	131
3.2.8	组织结构的类型	134
3.2.9	人员配备	140
3.3	组织运行	145
3.3.1	组织制度	146
3.3.2	授权与分权	150
3.3.3	组织整合	153
3.4	组织变革和团队建设	154
3.4.1	组织变革的必要性与目标	155
3.4.2	组织变革的动力及阻力	156
3.4.3	组织变革的实施	159
3.4.4	团队建设	162
4	领导职能	171
4.1	领导	171
4.1.1	领导的内涵	173
4.1.2	领导权力	176
4.1.3	领导特质理论	179
4.1.4	领导行为理论	182
4.1.5	权变领导理论	187
4.2	激励	195
4.2.1	什么是激励	195
4.2.2	早期的激励理论	197
4.2.3	内容型激励理论	200
4.2.4	过程型激励理论	203
4.2.5	行为改造激励理论	208
4.3	沟通	210
4.3.1	沟通的概念	211

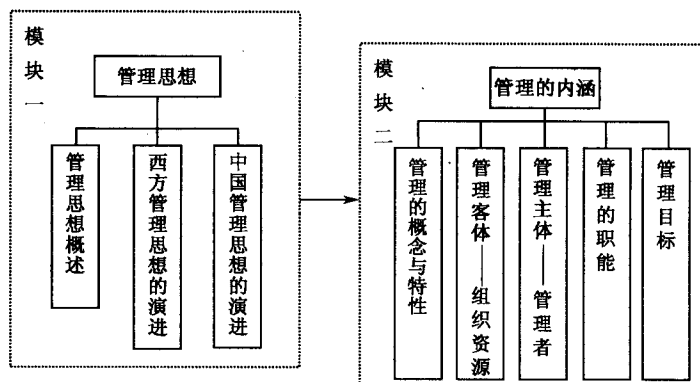
4.3.2	沟通的类型	213
4.3.3	沟通网络	216
4.3.4	有效沟通的技巧	218
5	控制职能	228
5.1	控制与控制系统	228
5.1.1	控制的含义	230
5.1.2	控制的基本原则	231
5.1.3	组织内的控制系统	233
5.1.4	控制的基本类型	234
5.2	控制的方式	241
5.2.1	预算控制方法	242
5.2.2	非预算控制方法	244
5.3	控制的过程	250
5.3.1	控制的基本过程	250
5.3.2	有效控制的条件	254
6	管理信息系统	258
6.1	管理信息系统概述	258
6.1.1	管理信息系统的概念	260
6.1.2	管理信息系统应用领域	260
6.1.3	管理信息系统的类型及其决策支持水平	261
6.1.4	管理信息系统与技术的影响和作用	264
6.2	常见的先进管理系统介绍	267
6.2.1	物料需求计划与制造资源计划	268
6.2.2	企业资源规划	277
6.2.3	准时化生产系统	280
6.2.4	计算机集成制造系统	283
6.2.5	柔性制造系统	285
	参考文献	294

1 管理概述

【教学目标】

1. 了解管理思想的演变历史
2. 了解中国管理思想的发展
3. 掌握各种主要的西方管理理论的核心内容
4. 掌握管理的基本概念和内涵

【本章模块结构图】



1.1 管理思想

【引入案例】

“一箭三雕”

宋真宗年间，因皇城失火，宏伟的昭君宫殿被烧毁，大臣丁渭受命全权负责宫殿的修复。这是一项浩大的工程，需要解决很多问题，特别是运输问题。丁渭提出了一个巧妙的“一箭三雕”方案：先在宫殿前的街道挖沟，取出的泥土烧砖烧瓦；再把京城附近的河水引入沟渠中，形成一条运河，用船把各地的木材、石料等建筑材料运至宫前；最后沟渠撤水，把清墟的碎砖烂瓦和建筑垃圾就地回填，修复了原来的街道。

在这则案例中，丁渭合理、高效地同时解决了三个问题，这是中国古代管理实践的典型范例，也是现代运筹学思想在中国古代的成功应用。可以说，这个案例一定是受到了某些思想（管理思想）的启发，或者是它为以后管理思想的发展

和提升起到了实践积淀的作用。实际上，许多现代西方管理理论都可以在中国古代管理思想中找到类似的论述，而这些中国古代的管理思想是先于西方几千年提出来的，甚至有些管理思想至今还具有借鉴意义。因此我们学习管理学，首先要知道什么是管理思想，了解它与管理实践、管理理论的关系，理清管理思想的演变历史，包括中国管理思想和西方管理思想等。

1.1.1 管理思想概述

1. 管理实践、管理思想、管理理论的关系

只要有两个人或两个以上的人为了进行他们中任何一个人都不可能单独完成的工作时，就需要一个管理过程。所以，管理起源于人类的共同劳动，凡是有许多人共同劳动即协作的地方，就需要管理。可见，自从有了人类社会就有了管理实践，开始是在家庭之中，继而在部落之中以及其他更高级的政治团体中。像金字塔、长城、京杭大运河和都江堰等这些伟大的工程，都是古代管理实践的典范。

随着管理实践的发展，人们对管理活动逐步产生认识，这种认识也就是人们所掌握的有关管理的知识，即管理思想。人们对管理知识的掌握、积累、总结和上升，要经历长期的历史过程。自18世纪60年代工业革命之后，西方几个主要发达国家特别是英国，便相继从工场手工业时期过渡到机器大工业时期。随着工厂制度的建立和工厂规模的扩大，管理日趋复杂，人们对工厂管理知识的积累也逐渐丰富。

将管理思想系统化和上升到理论形态，便成为管理理论。但作为一种系统的、反映工厂管理规律性的知识即科学管理理论，则直到19世纪末才开始形成。所以管理实践、管理思想与管理理论三者呈三角关系：在管理实践的基础上产生管理思想，将管理思想总结、归纳、上升，便成为管理理论，管理理论又返回到实践，接受实践检验并指导实践，如此循环往复，螺旋式上升发展。如图1-1所示。



图 1-1 管理实践、管理思想、管理理论的关系图

2. 管理思想的逻辑结构

在各个历史时期，不同的管理者提出了各种各样的管理思想，流派纷呈、理

论众多，每一种都包含着一个基本的人性假设。人性假设是指管理者在管理过程中对人的本质属性的基本看法。例如，中国有主张人性善的儒家，主张人性恶的法家；西方有经济人、社会人、文化人等多种关于人性的假设等。管理学家之所以如此关心人性问题，主要是因为管理活动的主要对象是人，而对人作怎样的人性判识，便决定着要进行怎样的管理设计。因此，研究各派管理思想，首先需要搞清楚其对人性的假设，它是一切管理思想和管理行为的认识基础。

例如，不同的父母对孩子的管理方式是不同的，我们归纳起来无外乎有三种类型：暴力型、温柔型和放任型。暴力型的父母动辄就对孩子打骂；温柔型的父母对孩子总是循循善诱；而放任型的父母则对孩子不管不问。这三种类型的父母之所以对孩子有不同的管理方法，除了他们自身性格的因素以外，还有一个重要的因素就是他们对孩子的认识不同。暴力型的父母认为他们的孩子是不听话的、不自觉的，相信不打不成材，所以动辄打骂；温柔型的父母则相反，认为他们的孩子是听话的、自觉的，“响鼓不用重锤”，提醒一下就可以了；放任型的父母则认为他们的孩子没有办法管理，打也没用、骂也没用，既然好说歹说都不听，那就不管他，放任自流。可见，父母对孩子看法的不同，形成了他们管理方法乃至管理目标的差异。父母对孩子的不同看法，从管理的角度来说就是人性假设。

管理学是一门应用性科学，不同的管理思想有不同的管理方法。主张人性善：儒家提倡仁政德治，西方有 Y 理论；主张人性恶：法家提倡法制刑治，西方有 X 理论等。各派的管理思想都不是毫无目的的纯粹学术探讨，而有自己的基本价值指向，都是为了实现某种目标而进行的艰苦的探索，如追求效率等，都有自己的管理目标。

综上所述，我们在学习每种管理思想时，必须要把握住每一种管理思想的内在逻辑结构：人性假设—管理方法—管理目标，即由于人性假设的不同，管理者使用的管理方法也是不一样的，从而会形成不同的管理目标。

1.1.2 西方管理思想的演进

1. 西方早期管理思想的产生

外国早期的管理实践和思想主要体现在指挥军队作战、治国施政和管理教会等活动之中。古巴比伦人、古埃及人和古罗马人在这些方面都有过重要贡献。例如，古埃及有着严密的金字塔式的管理机构，他们在法老之下设置了各级官吏，最高为宰相，宰相之下设有大臣、书吏、监工等，各有专职，形成了以法老为最高统治者的金字塔式的管理机构。为了强化法老专制政权的统治，古埃及法老为自己修建了被后世称为世界七大奇迹之一的金字塔。其工程之浩大、技术之复

杂，至今仍被视为难以想像的奇迹，以致被蒙上许多神秘的色彩。仅从管理角度来看，其成千上万人的劳动，就需要严密的组织和管理。

进入 18 世纪 60 年代后，以英国为代表的西方国家开始了第一次产业革命，生产力有了很大发展。在一个工业化的社会中，工商企业本身的管理就已经成为专门分析的主题。正是在这个时候，从事管理的人们开始估计把科学思想运用到管理过程中的可能性，开始通过写文章来交换和了解彼此的见解。因此，虽然始终存在管理的实践，但是管理学的文献著作的历史却仅仅有两百多年。这个时期出现了一批卓有贡献的思想家、经济学家和管理学家，即开始了所谓的传统管理阶段或称经验管理阶段。

2. 传统管理阶段

传统管理阶段（18 世纪末～19 世纪末）的代表人物有亚当·斯密、查尔斯·巴贝奇和罗伯特·欧文。

（1）亚当·斯密的劳动分工观点和经济人观点

亚当·斯密在 1776 年发表了《国富论》一书，系统阐述了其政治经济学观点，认为劳动分工能带来劳动生产率的提高。此外，斯密提出了经济人观点。他认为，人们在经济行为中，追求的完全是私人利益。

（2）查尔斯·巴贝奇的作业研究和报酬制度

查尔斯·巴贝奇是一位精通数学、机器制造的经济学家。1832 年他发表了《论机器与制造业的经济》一书。他认为要提高工作效率，必须仔细研究工作方法；同时还提出了一种工资加利润的分配制度，为现代劳动工资制度的发展和完善做出了重要贡献。

（3）罗伯特·欧文的人事管理

罗伯特·欧文是一位空想社会主义者，他提出要缩短工人的劳动时间、提高工资、改善住房。他曾在自己经营的一家大纺织厂中做过试验，其改革试验证明：重视人的作用、尊重人的地位，可以使工厂获得更大利润。从一定程度上可以说，欧文是人事管理的创始者。

在传统管理阶段，管理学基本上处于积累实际经验的阶段，这为后来泰勒等人创立科学管理体系打下了良好的基础，因而开始了从经验管理向科学管理的过渡。

3. 古典管理理论

古典管理理论（古典学派）产生于 19 世纪末至 20 世纪 20 年代，是现代管理理论的一个重要部分，它为我们探讨管理的性质与范畴提供了某些重要见解，后面其他学派的科学家们都是在它的基础上做出自己的贡献的。

古典学派把管理分为三个主要职能——计划、组织、控制。包含两个范畴，如图 1-2 所示。第一个范畴的观点集中于工作的管理——车间管理，这一部分的著作称为“科学管理”；第二个范畴集中于组织的管理——总体，这一部分的著作至今还没有一个公认的名称，大都称之为“古典组织理论”。

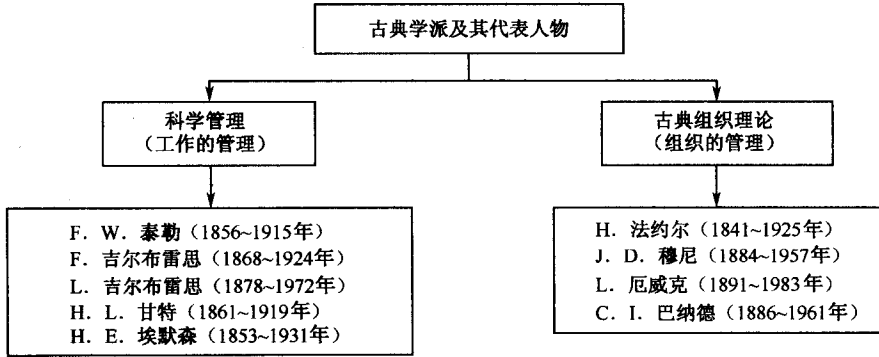


图 1-2 古典学派及其代表人物

(1) 科学管理

这个学派的管理学家认为可以从“科学”的观点去分析所干的工作和对劳动进行监督，相信通过客观的事实分析，并利用从经验中得到的数据应能找到进行工作的最好办法。他们的分析集中于组织基层所做的工作，即重点是研究工作的管理或劳动管理。

科学管理的思想基础就是所谓的“经济大饼原理”，即认为工业冲突的原因是对不充裕的资源使用不利。一块经济利益的大饼，它的分享者之所以会不断的发生冲突，是因为其中一个分享者的份额若要有所增加，另一个的份额就会减少。即要增加工人的工资，利润就会减少。但是，只有这块大饼的大小是固定不变的情况下才会产生这种利益上的互相损害。如果能更加有效的使用资源使得大饼变大，那么，大饼的每个分享者的份额都可以不用争夺而有所增长。但是，如何使大饼变大呢？答案就是必须用科学知识代替个人的经验，即需要改变工人的传统工作方式。

科学管理采纳了古典经济理论的人性假设，即人的推动力来自他要改善自己经济状况的愿望。他们认为，如果你把新的工作方法授予管理人员和工人，而这种新方法可以增加他们获取经济利益的机会，那么他们是会采用这些方法的，即要把管理者和劳动者两方的注意点从分享经济价值转移到增加可供分享的价值上来。

科学管理理论的代表人物有泰勒、吉尔布雷思夫妇、甘特和埃默森等。

1) 泰勒的科学管理理论：劳动管理的原则

弗雷德里克·温斯洛·泰勒（1856~1915年）出生在美国费城一个富裕的律师家庭，其父一心指望他子继父业，成为一个有成就的律师。年轻的泰勒确实不负众望，考入哈佛大学法学院，但因病中途辍学。之后，他首先进入一家小型工厂当徒工，三年后转到米德维尔钢铁公司，先后当过技工、工长、总机械师、总绘图师，于28岁升为总工程师，泰勒大部分的工作生涯都是在此公司度过的。最后，在1898年即42岁时，他开始独立创业，从事工厂管理咨询工作。他的代表作是1911年出版的《科学管理原理》，其奠定了科学管理理论的基石，他因此被世人称为“科学管理之父”。

19世纪末，提高劳动生产率是美国工业生产中的一个突出问题。当时作为机械工程师的泰勒始终对工人的低效率感到震惊，虽然工人们各自采用不同的方法做同一件工作，但他们都倾向于用“磨洋工”的方式工作。泰勒确信工人的生产率只达到了应有水平的1/3，于是，他开始在车间里用科学方法来改变这种状况。泰勒认为，如果通过工作专业化和劳动分工，使每一位工人生产每一单元产出（一件零件或一项服务）所花费的时间和精力有所减少，那么生产过程就会变得更有效率；并且认为，能够创造最高效率的劳动分工的方式是科学管理技术，而不是凭直觉而来的简单估算。他花了20年的时间来寻求从事每一项工作的“最佳方法”。

泰勒的科学管理理论主要包括以下六个方面：

① 确定合理的工作标准（搬运生铁块试验）。泰勒认为，提高效率的首要问题是如何合理安排每日工作量，以解决消极怠工现象。为此，泰勒在伯利恒钢铁公司进行了有名的搬运生铁块试验：该公司有75名工人负责把92磅重的生铁块搬运30米的距离，装到铁路货车上。他们每天平均搬运12.5吨，日工资1.15美元。泰勒找了一名工人进行试验，试验搬运姿势、行走速度、持握的位置对搬运量的影响以及多长的休息时间为好。经过分析，确定装运生铁块的最佳方法和57%的时间用于休息，使每个工人的日搬运量达到47~48吨，同时使工人的日工资提高到1.85美元。

② 工作方法标准化（铁锹试验）。这实质上同第一点是一致的，工作标准的制定必定是方法的标准化，否则就不会有一套科学的统一的操作程序。泰勒在伯利恒钢铁公司还进行了有名的铁锹试验：当时公司的铲运工人拿着自家的铁锹上班，这些铁锹各式各样、大小不一。而公司的物料有铁矿石、煤粉、焦煤等，每个工人的日工作量为16吨。泰勒经过观察发现，由于物料的比重不一样，一铁锹的负载也不一样。如果是铁矿石，一铁锹有38磅；如果是煤粉，一铁锹只有3.5磅。那么，一铁锹到底负载多大才合适呢？经过试验，最后确定一铁锹21磅对于工人是最适合的。根据试验的结果，泰勒针对不同的物料设计了不同形状

和规格的铁锹。以后工人上班时都不自带铁锹，而是根据物料情况从公司领取特制的标准铁锹，工作效率大大提高。因此，堆料场的工人从400~600名降为140名，平均每人每天的操作量提高到59吨，工人的日工资也从1.15美元提高到1.88美元。

③ 合理配备工人。泰勒主张科学地选择工人，根据工人的具体能力安排恰当的工作，使其能胜任自己的工作。并培训工人学会科学的工作方法，使其成为第一流的工人。

④ 差别计件工资制。为了激励工人努力完成定额，泰勒提出了差别计件工资制。其内容包括三点：一是通过对工时的研究和分析，制定出一个定额或标准。二是根据工人完成工作定额的不同，采用不同的工资率。如工人完成定额的80%，则只按80%付酬，超定额完成了120%，则按120%付酬。这就是所谓的“差别计件工资制”。三是工资支付的标准是表现而不是职位。泰勒认为，实行差别计件工资制会大大提高工人的劳动积极性，从而大大提高劳动生产率。

⑤ 实行职能工长制。泰勒主张把计划职能从工长的职责中分离出来，设立专门的计划部门。由计划部门制定计划，工长负责执行。工长之间按职能分工，一个工长只能承担一项管理职能。管理人员的培训费减少了。并且每个工长在其业务范围内有权监督和指导工人的工作。职能的明确，有利于提高劳动生产率，但也存在着各职能工长间的协调问题，出现了工人同时接受几个职能工长领导的情况。

⑥ 例外管理。泰勒认为，小规模的企业可采用上述职能管理，大规模的企业就不能只依靠职能管理，还需运用例外管理。他认为，企业的高级管理者应该把例行的、一般的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的决定权和监督权。

泰勒对车间一级工作方法的试验研究，激发了与他同时代的一些人在其他方面的工作中也进行了类似的研究。其中，有两个重要的人，就是莉莲·吉尔布雷思和弗兰克·吉尔布雷思。

2) 莉莲·吉尔布雷思和弗兰克·吉尔布雷思：简化工作的原则

吉尔布雷思夫妇在动作研究和劳动简化方面取得了重大突破。弗兰克·吉尔布雷思的第一份工作是垒砖学徒工，他在仔细观察了熟练工人的动作后，通过肢体动作的合并或取消，将垒砖的动作从18个减少到四个半，使工人的工作产量增加了200%。同时，他用一个可以升降的工作台取代取砖的弯腰动作和制作一个速度稳定的铺灰器以取代人力的拍打，正是这种结合使砖石建筑工艺成为一门科学。

为了提高对手和臂的动作分析的精密度，他发明了一些工具。如在一个计秒器后面装一个照相机，它可以在计秒器转动的时候拍摄正在进行的劳动。吉尔布

雷思用这种工具不仅弄清了劳动的基本动作，而且分析出了手腕和手臂的每一个活动所需的时间。结果他总结出了劳动中许多特征不同的分动作，他把这种成果称为“动作的基本元素”——Therblig（这是 Gilbreth 从后往前的拼写，但转换了一个字母的位置）。

3) H. L. 甘特：工作计划的原则

甘特是泰勒在米德费尔和伯利恒钢铁公司的一个合作者，他也从事对车间基层这一级劳动效率的研究，但他同时看到了生产劳动中人的因素。

① 甘特图表。人们想到他对科学管理的贡献时，往往与他提出的甘特图表联系在一起（X 轴表示计划的工作任务及完成情况，Y 轴表示所花费的时间），但其贡献远不止于此。

② 任务—奖金制度。一个工人在完成一项任务后，除了他的日工资外还可以得到奖金；若完不成他的指定任务，他并不受到处罚，而只是领取他的日工资。

③ 非金钱因素论。甘特认为工作保证是一种强有力的刺激。他强烈主张管理方面的责任之一就是训练工人们如何去工作；大力宣扬要人们接受他关于工业企业的责任的思想，他认为工业企业追求的应是为人们服务的目的，而不应是利润的目的。

甘特还认为，那些被认为是理所当然的办事方法往往是错误的方法，同时认为提高效率的最重要源泉是管理人员的工作方法而不是劳动者。由于他使管理责任与管理方法都成为了分析和改革的适切的领域，所以我们认为是他开拓了科学管理的范畴。

4) 哈林顿·埃默森：效率的原则

1910 年，埃默森（1853~1931 年）在以专家证人的身份出席美国州际商业委员会作证时说：通过运用科学管理的方法和原理，铁路系统可以每天节约一百万美元，这样就不必按原来的要求提高货运价格了。结果他以此奠定了自己在科学管理领域的地位。

他的思想体现为十二项效率原则，这些原则说明了如何对资源进行有效使用。总结起来，这些原则就是要求管理人员必须采取科学的、客观的、基于事实的分析；必须弄清所进行的工作的目的；必须把每一个部分与总体相联；必须提供标准化的程序和方法；要对成功地完成任务的个人实行奖励，等等。

除了这些明显的贡献外，埃默森同时注意到军队所采用的人员编制的经验以及顾问的地位与作用。他建议建立一个严格的组织，这个组织的全部活动都应有明确的目标。在这一方面，他的思想离开了传统的专注于日常工作的科学管理，而对古典组织理论的发展起了先导作用。

科学管理对于现代管理的影响可以说是非常显著和重要的，但在科学管理的

思想发展时期，其对管理实践的影响并不是很显著。尽管有些公司确实也采用了科学管理的方法，但泰勒所期待的“思想革命”却始终没有发生，反而是管理与劳工之间的争斗还在继续着。

科学管理的表面失败，原因之一可能是它的建议者没能充分理解工作的心理方面和社会方面。纯粹的“经济人”假设，忽视了企业成员之间的交往及感情、态度等社会因素对生产效率的影响。但当时古典经济学理论享有崇高声誉，而且从当时的时代内容去看，“经济人”假设是可信的。因为当时美国的工人绝大多数是第一代移民，他们对周围的环境一无所知，只是为得到足以维持生活的工资而辛勤劳动。

第二个原因是工会主义的竞争。当时工会领袖们把科学管理看作是对劳工的一种威胁。他们认为把工作的进行与工作的计划分开的思想威胁了劳动者的权力，特别是技术工人的权力。一方面，随着每个工人个人贡献作用的消失，劳方的重要性会被侵蚀；另一方面，随着劳动分工越来越细和每一个工人或多或少都可以为另一个工人所代替，工人们将失去控制权。另一个构成对工会主义威胁的根源是，建议工资制度完全由管理方面根据规定产量签订“恰当的工资”来决定，因为工会一直认为工资是必须通过集体谈判来决定的。

科学管理提出了问题，进行了分析，并且提供了解决办法，这些解决办法的范围是狭窄的，但又是具体的和现实的。而大组织之间的协调以及在这些实体中的管理作用等问题却是更为复杂和抽象的。例如，建立和维持一个组织结构的基本原则是什么？在组织内部管理的基本职能是什么？而古典组织理论对这些问题都给出了答案。

(2) 古典组织理论

1) 法约尔：一般管理理论

亨利·法约尔（1841~1925年）出生于法国的一个小资产阶级家庭。1860年毕业于法国国立采矿学院，毕业后进入康门塔里·福尔香堡采矿冶金公司，成为一名采矿工程师，25岁任矿井经理，40岁被晋升为公司总经理，任职30多年，77岁退休后继任董事长。当他被任命为公司总经理时，公司财政困难、濒临破产，法约尔运用他的管理才干挽救了公司。在他的管理下，该公司成为法国南部最大的采矿和冶金公司之一。法约尔博览群书、知识渊博，他的管理理论以一个整体的大企业为研究对象，而且还涉及工商企业、军队、机关、宗教、慈善团体等的管理问题。法约尔一生的著述很多，代表作是1916年出版的《工业管理与一般管理》（1929年英译本才问世）。

法约尔与泰勒的不同之处在于他们所站的角度不同。法约尔认为，对一个高层管理者而言，其重要的才能不再是技术而是管理的技能。他的主要贡献在于首次提出了管理职能，并确立了管理的基本原则。即他提出了一个研究管理过程的