

高等院校  
经济学管理学  
核心课教材



PRINCIPLES  
OF MANAGEMENT

(第二版) **管理学原理**

芮明杰 编著

格致出版社 上海人民出版社

高等院校  
经济学管理学  
核心课教材

PRINCIPLES  
OF MANAGEMENT

# 管理学原理

(第二版)

芮明杰 编著

格致出版社  上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理/芮明杰编著. —2版. —上海:格致出版社:上海人民出版社, 2016. 11  
高等院校经济学管理学核心课教材  
ISBN 978-7-5432-2666-1

I. ①管… II. ①芮… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 235551 号

责任编辑 顾 祯  
美术编辑 路 静

高等院校经济学管理学核心课教材  
**管理学原理(第二版)**  
芮明杰 编著

出版 世纪出版股份有限公司 格致出版社  
世纪出版集团 上海人民出版社

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.co)



编辑部热线 021-63914988  
市场部热线 021-63914081  
www.hibooks.cn

发行 上海世纪出版股份有限公司发行中心

印刷 上海商务联西印刷有限公司

开本 787×1092 1/16

印张 20.5

插页 1

字数 476,000

版次 2016 年 11 月第 1 版

印次 2016 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5432-2666-1/F·960

定价:42.00 元

## 内容简介

本教材适用于高等院校经管类本科生管理学的基础课教学。

全书从学以致用角度出发，按照管理过程的逻辑体系安排教材的章节内容。在讲述管理理论的沿革和管理本质、管理者角色、领导方式等基本概念的基础上，教材依据愿景规划、决策制定、行动计划、组织设计、流程再造、沟通、控制、绩效评价、激励安排、文化建设的管理工作推进程序，深入浅出地教授了管理学的基础理论。这一结构安排符合初学者的需要，使初学者易于理解和掌握管理学知识。

教材还充分吸收国际管理学界和企业界在管理学方面的最新成果与经验，在全球视野下撰写管理学的基本概念、原理、规律和方法，使读者学习本教材之后，不但为进一步学习管理学专业课程奠定基础，还能了解现代管理的最新知识与理论。

## 作者简介

芮明杰，复旦大学经济学博士，复旦大学特聘教授、博士生导师，复旦大学校学位委员会委员，复旦大学产业经济学系主任。长期从事产业发展与创新、产业竞争力与企业战略、企业成长改革、知识管理等方面的研究。近年来发表论著近百篇（部），出版著作（包括合著）30余部。主持完成国家自然科学基金6项；国家社会科学基金重点项目1项，面上项目1项；国家科技部、商务部、教育部、上海市政府等重要课题累计20余项。

# 第二版前言

本书是一本适合管理学与经济学专业的学生或有志于未来从事管理与经济工作的读者的入门教材。将本书称为《管理学原理》是合适的,因为这本书把 19 世纪、20 世纪乃至 21 世纪最重要的管理理论、思想、方法加以梳理,使之形成逻辑体系,因此,它成为初学者最快了解与把握管理的本质、管理的过程、管理的理论、管理的方法以及管理的手段的必备书籍之一。

本书是为那些刚从中学考入大学、既未适应从中学到大学学习方法转变,也未有任何社会实践与管理经验的莘莘学子而编写的,也是为大专院校管理学、经济学以及其他相关专业管理学或管理学原理课程编写的教材。管理学是一门实用性很强的课程,一个没有一点社会履历,没有一点管理实践的读者要完全弄懂实用性很强的管理学基本概念、理论与方法是颇为困难的,但是这门课又必须尽早开设,因为管理学没有学的话会影响这些专业的后继课程学习。

本书第一版于 2008 年出版后一直受到读者,特别是教师和学生的好评与欢迎。自从 2015 年开始,出版社就一直希望我能够抽点时间来修订一下,我虽然答应,但一直没有时间认真考虑修订事宜,一直到了今年暑假,决心修订以完成出版社的嘱托。为此,我花了许多时间查文献,请教其他学者,希望能够把管理学界新的成果整理成为本教材的新内容。可惜,经过仔细研究分析后,感觉进入 21 世纪以来,管理学基本理论方面并无重大突破,虽然在人本管理、知识管理、动态竞争、心理资本、互联网管理等方面还是有一些理论创新,但我以为过于专业化,不如让初学者扎扎实实学好管理的基本原理,以后有兴趣进一步学习、深造。因此,我

决定这次不对本书做大规模修改,而仅仅对某些文字、表达等方面进行认真修正。

如果学生或读者希望进一步深入了解管理学理论与方法,可以参考阅读我主编的格致出版社出版的《管理学——现代的观点》(第三版)以及《管理学——现代的观点(第三版)学生用书》,此书比较适合管理学、经济学研究生、MBA、EMBA和各类高级管理人员研修阅读。

如何教好管理学或管理学原理课程,用好这本教材?这是我一直思考的问题。从我的教学经验来看,教好这门课程,老师们应注意以下几点:

1. 注重管理基本概念与原理的讲解。管理学原理是一门基础的课程,这门课的教学目标应该是奠定学生在管理学科方面基本概念、基本理论的基础,为学生将来进一步学习管理与经济方面其他后继课程创造良好条件。作为基础课程的教学,我以为最重要的是能够清楚地把课程中基本概念与基本原理的内涵和外延讲透,把这些概念原理相互的关系,以及原理得以成立的前提条件讲清楚。

2. 注重对管理过程内在逻辑的讲解。本教材的内容结构体系是按照管理过程来编写的,其目的是想让学生在学习之后能够知道与掌握作为一个管理者在实际工作中首先应该做什么,其次应该做什么,然后再做什么?哪些是管理工作中最重要的事情?怎样才能抓住重点,怎样才能解决问题?因此老师在讲解本课程时应注意对一个组织中众多管理工作的内在逻辑关系的讲解,着重对众多管理方面的互动关系及其内在联系的讲解。

3. 注重对管理案例进行分析讨论。老师可以根据本书每一章节所附的案例,也可以选择其他来源的案例进行有针对性的分析与讨论,以便使学生能够逐步使用所学的知识解决实

际的问题。我国目前正处在经济新常态与供给侧结构性改革的重要时期,这一时期对我们的许多组织尤其是企业的管理提出了大量新的问题,形成大量好的案例,分析研究这些现实中活生生的管理问题,对提高学生思维分析能力,进一步理解书本知识非常有帮助。

4. 注重讲解本课程中的难点重点。本教材教学内容一般安排为每周4课时,一个学期结束。老师不一定要把书上的所有内容都讲完,对重点与难点进行深入讲解与讨论,留一些内容让学生自己阅读,可能效果更好。本书在每章之后都附有进一步阅读的管理学经典文献,供老师指导学有余力的学生课后进一步研读,从而帮助这些学生拓宽视野、夯实基础。

今年暑假天气十分炎热,在这样的环境下,我每修订两章书,就感觉疲劳,加上还有其他科研工作,就有不想继续修订工作的念头。可是每每到此,眼前就会浮现学生的身影和出版社发来的微信与邮件,于是我只能坚持。时至今日,终于完稿,感谢出版社的不断督促与帮助,我们有了本书的新一版。

芮明杰

于复旦大学思源楼

2016年8月18日

|                |    |                  |     |
|----------------|----|------------------|-----|
| 导论 管理理论的发展     | 1  | 本章案例             | 56  |
| 第一节 科学管理的产生    | 1  | 第三章 领导方式         | 58  |
| 第二节 行为科学的兴起    | 4  | 第一节 领导与权力        | 58  |
| 第三节 管理科学的发展    | 8  | 第二节 领导内容         | 63  |
| 第四节 现代管理理论的进展  | 12 | 第三节 领导风格         | 70  |
| 本章学习要点         | 17 | 本章学习要点           | 74  |
| 复习思考题          | 17 | 复习思考题            | 74  |
| 第一章 管理的本质      | 19 | 本章案例             | 75  |
| 第一节 资源与资源配置    | 19 | 第四章 构建愿景         | 77  |
| 第二节 管理的定义与特性   | 23 | 第一节 何谓共同愿景       | 77  |
| 第三节 管理的目标与基本手段 | 28 | 第二节 建立共同愿景的方式途径  | 82  |
| 第四节 管理中的人性假定   | 32 | 第三节 构建共同愿景的基础及步骤 | 87  |
| 本章学习要点         | 37 | 本章学习要点           | 92  |
| 复习思考题          | 37 | 复习思考题            | 93  |
| 本章案例           | 37 | 本章案例             | 93  |
| 第二章 管理主体       | 41 | 第五章 制定决策         | 95  |
| 第一节 管理者的角色     | 41 | 第一节 决策的本质        | 95  |
| 第二节 管理主体的心智模式  | 46 | 第二节 决策责任与流程      | 103 |
| 第三节 管理主体的能力结构  | 51 | 第三节 集体决策与个人决策    | 106 |
| 本章学习要点         | 55 | 第四节 决策的方法        | 110 |
| 复习思考题          | 55 |                  |     |



|                 |     |                   |     |
|-----------------|-----|-------------------|-----|
| 本章学习要点          | 115 | 第二节 组织流程的构造与内核    | 170 |
| 复习思考题           | 115 | 第三节 再造工作流程的基本路径   | 175 |
| 本章案例            | 116 | 本章学习要点            | 181 |
| <b>第六章 行动计划</b> | 118 | 复习思考题             | 182 |
| 第一节 计划特性        | 118 | 本章案例              | 182 |
| 第二节 计划体系        | 121 | <b>第九章 协调沟通</b>   | 186 |
| 第三节 计划的时间和跨度    | 125 | 第一节 个人需求、动机与行为模式  | 186 |
| 第四节 计划制订的流程和方法  | 128 | 第二节 协调沟通的过程       | 192 |
| 本章学习要点          | 136 | 第三节 有效人际沟通的障碍及其克服 | 195 |
| 复习思考题           | 136 |                   |     |
| 本章案例            | 137 | 第四节 沟通的方式与渠道      | 199 |
| <b>第七章 组织设计</b> | 140 | 本章学习要点            | 205 |
| 第一节 组织设计目标与原则   | 140 | 复习思考题             | 205 |
| 第二节 岗位设定与部门化    | 147 | 本章案例              | 205 |
| 第三节 组织结构设计      | 152 | <b>第十章 内部控制</b>   | 209 |
| 本章学习要点          | 161 | 第一节 控制的模式         | 209 |
| 复习思考题           | 162 | 第二节 控制的方式         | 215 |
| 本章案例            | 162 | 第三节 控制的过程与要点      | 222 |
| <b>第八章 再造流程</b> | 165 | 本章学习要点            | 227 |
| 第一节 流程的特性与功能    | 165 | 复习思考题             | 228 |

|             |     |                |     |
|-------------|-----|----------------|-----|
| 本章案例        | 228 | 第十三章 文化建设      | 278 |
| 第十一章 绩效评价   | 231 | 第一节 组织文化效用     | 278 |
| 第一节 管理绩效的含义 | 231 | 第二节 组织文化构成     | 284 |
| 第二节 绩效评价的标准 | 235 | 第三节 组织文化建设     | 289 |
| 第三节 绩效评价的方法 | 241 | 本章学习要点         | 293 |
| 本章学习要点      | 250 | 复习思考题          | 294 |
| 复习思考题       | 251 | 本章案例           | 294 |
| 本章案例        | 251 | 第十四章 管理创新      | 297 |
| 第十二章 激励报酬   | 255 | 第一节 管理创新思想的产生  | 297 |
| 第一节 激励的本质   | 255 | 第二节 管理创新的过程与原则 | 301 |
| 第二节 激励的理论   | 259 | 第三节 管理创新行为     | 305 |
| 第三节 薪酬设计与激励 | 269 | 本章学习要点         | 313 |
| 本章学习要点      | 274 | 复习思考题          | 314 |
| 复习思考题       | 275 | 本章案例           | 314 |
| 本章案例        | 275 |                |     |

# 导 论

## 管理理论的发展

管理理论的产生与发展来源于人们的管理实践和人们对管理真谛、管理特性、管理规律性的不断认识与驾驭。近一百年来管理理论学派林立,但大致可分为4个发展阶段:科学管理阶段,代表人物为泰罗;行为科学阶段,代表人物为梅奥、马斯洛等人;管理科学阶段,代表人物众多;从20世纪70年代至今,管理理论进入了现代管理阶段。

20世纪90年代以来,管理理论孕育着新的革命。《公司再造》、《第五项修炼》、《竞争大未来》、《知识管理》等一系列著作及论文的发表开拓了管理学发展的新空间,并迅速为工商企业界所认同并付诸实践,在此过程中又不断有新的创意产生,积累了新的经验,从而推动了管理理论的进一步发展。

### 第一节 科学管理的产生

科学管理理论是19世纪末和20世纪初在美国形成的。当时,美国的工商业迅猛发展,资本雄厚,但劳动力缺乏,企业管理落后。其突出的表现为工人劳动时间长,强度大,生产效率低下,工人工资很低,劳资关系紧张。这些情况引起了许多管理人员和技术人员的关注,他们试图运用当时的科学技术去解决这些问题。弗里德里克·泰罗(Frederick W. Taylor)就是其中的典型人物。1880年,他在米德维尔钢铁公司任职期间,进行了一个著名的实验,即“生铁搬运实验”。泰罗首先挑选了一个适中的搬运工,并仔细、系统地分析和研究他的每一个动作和劳动时间,进而总结出搬运生铁的合理动作和有效方法。他结合工资激励,引导工人们采用他的方法,从而使搬运生铁的效率大大提高。这一著名实验就是后来被人称为“泰罗制”的管理理论的核心。

#### 一、科学管理的理论核心

1911年,泰罗出版了他的著作《科学管理原理》,在这本书中,他全面叙述了他的管理

思想与理论,概括起来主要包括4个方面:①对工人工作的各个组成部分进行科学的分析,以科学的操作方法代替陈旧的操作方法。②科学地挑选工人,对工人进行培训教育以提高工人的技能,激发工人的进取心。③摒弃只顾自己的思想,促进工人之间的相互协作,用科学的方法,共同努力完成规定的工作任务。④管理人员和工人都必须对各自的工作负责。

为了实施这一理论,泰罗进一步提出了具体的步骤:①对工作环境进行分析。其中着重分析:要做的工作是什么?谁来做?管理者又应该怎么办?②对工作任务进行分析,即如何根据工作的需要和工人的技能分配合适的工作?③给每一项工作制定工作任务和具体的定额,根据这一工作的性质和任务要求,精心挑选具有这种技能的工人去承担这项工作。④工人的工作安排就绪后,管理者就要与工人密切合作,督促工人完成自己的任务,并做好本职工作职责内的各种调配工作和计划工作。

泰罗管理理论的形成对当时美国社会经济的发展,对美国企业管理水平的提高产生了极大的影响,成为管理理论与实践中的不可缺少的宝贵财富之一。

## 专栏 0.1

### 科学管理的实质

科学管理是过去曾存在的诸种要素的结合,即把老的知识收集起来,加以分析、组合并归类成规律和条例,从而构成一种科学。由于它的实行,工人们和资方人员之间彼此和睦相处,在对待各自的职责方面,精神状态也有了彻底的改变,两者之间的职责有了新的分工,其亲密、友善协作的程度,在老的管理原则下是不可能有的。这一切,如果没有逐步形成的新的管理结构的帮助,在许多情况下还是不可能实现的。

诸种要素——不是个别要素——的结合,构成了科学管理,它可以概括如下:

科学,不是单凭经验的方法。

协调,不是不和。

合作,不是个人主义。

最高的产量,取代有限的产量。

发挥每个人最高的效率,实现最大的富裕。

资料来源:[美]F. W. 泰罗:《科学管理原理》,中国社会科学出版社1984年版,第221页。

## 二、科学管理对管理发展的贡献

科学管理的产生是管理从经验走向理论的标志,也是管理走向现代化、科学化的标志,其意义决不亚于蒸汽机发明导致的工业革命。科学管理对管理理论体系的形成与发展有着巨大的贡献,具体来说有这样几个方面:

## （一）时间和动作研究

科学管理对管理理论发展最大的贡献是提出了时间和动作的科学研究方法,并指出通过选定最适于完成这一作业的工具、机器,决定最适当的作业程序,消除错误的动作、慢动作、无用的动作,以找到最有效的作业法,并使其标准化,是生产效率提高的重要方面。此外,通过累计基本动作所需要的时间,再加上因不可避免的迟缓而耽误的时间,就可以规定一种作业的标准时间,由此决定作业标准。

科学管理理论认为这样得到的作业标准是“科学的事实和法则”,劳资双方都必须服从这个标准,既不允许利用工会的力量来修改作业标准,也不允许企业家像过去那样任意降低以标准时间为基础规定的工资率。时间和动作研究发现了工人在不增加劳动强度的情况下,最轻松、最有效率地进行作业的方法,至今它仍然是企业管理的重要基础。它具有以下几个作用:①促进了工具和设备的改良;②通过标准时间和实际时间的比较来测定员工的劳动效率;③标准作业时间可以作为奖励工资的基础;④标准作业时间可以作为估算标准劳务费和制定生产、工程计划的基础。

时间和动作研究是解决人机关系协调问题的重要方法,它为员工找到了科学、合理、最有效的操作工具、机器程序、规范和动作。反过来,如果人们已找到的这些程序、规范和动作仍然不够有效,不能降低员工的劳动强度,那就意味着机器或工具的设计尚可改进,或者可通过工具和机器的改良使现有的作业标准值进一步降低,使人机系统更为和谐,生产效率进一步提高。

## （二）任务管理

科学管理理论所提出的任务管理是由科学地规定作业标准、实行标准化、实行激励工资等原理构成的,对今天的企业管理依然有很大的现实意义。

科学的作业标准是在对每个员工进行了时间研究之后作出的,但它并不是以每项工作的几个操作人员所需时间的平均值作为基础,而是以效率高的第一流员工的操作时间为基准。由于企业中一流的员工未必很多,这样制定的时间标准对一般员工来说就显得较高。他们如果不努力就难以达标,甚至努力后也可能还达不到这一标准。为此企业有必要一开始就选拔优秀的员工,或对现有员工进行严格的培训。这一思想现在看来实际是组织对人力资源实施开发的重要观点。

实行标准化除了要求员工的操作动作应达到作业标准外,还必须从作业方法到材料、工具、机器等方面实行标准化。标准化一方面是每个员工努力工作的目标,同时又是产品质量的保证。此外,为了让每个员工最大限度地发挥身体的和精神的潜能以达到标准,企业还要因人而异地给他们安排适当的职务,规定责任的权限。

任务管理假定员工是经济人,其行为受经济因素影响最大。为此,为了使员工尽量达到作业标准,就要实施奖励工资制。这一制度类似于我们今天说的超额奖励工资制,其特点是工资随效率而变动,给予完成作业标准的员工 30%—60% 的奖励工资,不能完成的则要根据罚规减少他的工资。

任务管理的基本思路是如何使员工达到已制定的科学的作业标准,从而提高生产效率。为此提出的工资激励手段的有效性建立在员工是经济人这一假定的基础上。应该说,在产品日益丰富而员工收入尚低的情况下,经济人的假设有其正确的一面,它将那种视工人为完全

的机器附属物、一个会说话的工具的假定大大推进了一步,并已经考虑到了经济因素对员工的刺激作用,至少看到了员工作为人机系统中不可缺少的要素的独立作用,以及它对产出效率的影响。

### (三) 作业人员与管理者的分工协调

科学管理产生之前的企业管理是一种随意的、不规范的、经验式的管理,企业中工作的责任往往都推给工人,认为对工人必须严加管束。科学管理理论则认为管理人员与作业人员分别有各自的工作职责,企业效率的责任应两者分摊,并相互协作,即管理人员通过承担其固有的计划职能,支持作业人员行使执行职能,使双方配合默契。

科学管理理论指出,管理人员要运用时间研究等管理技术来确定劳动过程中的科学法则,科学地选拔和培训工人,通过管理的科学发展来支持工人进行作业。而一线的员工即作业人员则应按照管理人员确定的科学法则进行作业,通过向计划部报告工作情况来支持管理人员有效地进行管理。

泰罗把所有的“计划和脑力工作”从现场作业的工长、工人和工作中分离出来,并集中到一个部门,形成计划部,由计划部制定所有的计划,并发出工作的指令。这样一来,就不是由一个管理者来进行管理,而是由一个管理组织进行管理。计划部的职能包括:时间研究、标准化工作、资产和成品的库存登记及成本的记录和分析、组织的维持和改善、劳务的雇用和监督、有关销售和采购的分析等,范围极广。

尽管现在来看,将管理者与生产工人的责任加以划分,从而将管理职能独立于生产第一线之上,并由一个计划部来实施,这种做法十分简单,但在当时这却是一大进步。因为只有两者的分离,才使得之后的时间研究、预算控制、标准成本等各种管理技术得到发展和有效的应用。此外,这种分离使得管理人员与作业工人分工明确,各司其职,更有利于生产效率的提高和资源的优化配置。科学管理在此基础上提出的管理人员和作业工人的协调,实际上已经涉及组织内员工之间的人际关系协调这一内容,这为以后的管理理论的发展提出了问题。

## 第二节 行为科学的兴起

正当科学管理理论为当时的企业界所普遍接受时,新的管理思想与理论也正在孕育之中,这就是行为科学理论。行为科学理论实为人群关系理论,它的产生源于有名的“霍桑实验”。1929年,美国哈佛大学的心理病理学教授梅奥(G. E. Mayo)率领哈佛研究小组到美国西屋电气公司的霍桑工厂进行了一系列的实验或观察,其中比较著名的有:

(1) 照明实验(1924—1927年)。目的在于调查和研究工厂的照明度与作业效率的关系。结果发现,照明度和作业效率没有单纯的直接关系,生产效率仍与某种未知因素有关。

(2) 继电器装配室实验(1927—1932年)。目的是要发现休息时间、作业时间、工资形态等作业条件同作业效率的关系。结果发现,生产效率的决定因素不是作业条件,而是职工的情绪。情绪是由车间的环境即车间的人群关系决定的。

(3) 面谈计划(1928—1930年)。目的是要了解如何获取职工内心真正的感受,倾听他们

的诉说,帮助解决问题,进而提高生产效率。结果发现:第一,离开感情就不能理解职工的意见和不满;第二,感情容易伪装;第三,只有对照职工的个人情况和车间环境才能理解职工的感情;第四,解决职工不满的问题将有助于生产效率的提高。

(4) 非正式组织发现(1930—1932年)。研究者偶尔发现车间里除了存在按照公司的编制建立的正式组织外,还存在因某种原因形成的非正式组织,这些非正式组织有时会严重地影响工作效率。

## 一、梅奥教授的见解

通过调查与实验,梅奥等人发现科学管理中对人的假设有问题,把人看作一种工具的想法更有问题。因为工作的物质环境和福利的好坏,与工人的生产效率没有明显的因果关系;相反,职工的心理因素和社会因素对生产积极性的影响很大。梅奥教授在1933年发表了《工业文明中的人》一书,奠定了人际关系理论的基础。在书中,梅奥教授提出以下新见解:

(1) 以前的管理把人假设为“经济人”,认为金钱是刺激积极性的唯一动力;霍桑实验证明人是“社会人”,是复杂的社会关系的成员,因此,要调动工人的生产积极性,还必须从社会、心理方面去努力。

(2) 以前的管理认为生产效率主要受工作方法和工作条件的制约;霍桑实验证实了工作效率主要取决于职工的积极性,取决于职工的家庭和社会生活及组织中人与人的关系。

(3) 以前的管理只注意组织机构、职权划分、规章制度等;霍桑实验发现除了正式团体外,职工或还存在着非正式团体,这种无形组织有它特殊的感情和倾向,左右着成员的行为,对生产率的提高有举足轻重的影响。

(4) 以前的管理把物质刺激作为唯一的激励手段;霍桑实验发现在工人所要满足的需要中,金钱只是其中一部分,大部分的需要是感情上的慰藉、安全感、和谐和归属感。因此,新型的领导者应能提高职工的满足感,善于倾听职工的意见,使正式团体的经济需要与非正式团体的社会需要取得平衡。

(5) 以前的管理对工人的思想感情漠不关心,管理人员单凭自身的复杂性和嗜好进行工作;霍桑实验证明,管理人员,尤其是基层管理人员应像霍桑实验人员那样重视人际关系,设身处地地关心下属,通过积极的意见交流,达到感情的上下沟通。

霍桑实验及梅奥的见解开拓了管理中另一个值得重视的新领域,即人际关系的整合。霍桑实验之后,大批的研究者和实践者继续从心理学、社会学、人类学和管理科学的角度对人际关系进行综合研究,从而建立了关于人的行为及其调控的一般理论。1949年,美国一些从事人际关系研究的管理学者正式采用“行为科学”一词,并成立了“行为科学高级研究中心”,进一步开展对人的行为规律、社会环境和人际关系与提高工作效率的关系的研究。今天,行为科学作为新一轮管理学说的发展已经替代了科学管理而风行一时,并出现了许多行为科学的大家,提出了非常著名的行为科学理论,如马斯洛(A. H. Maslow)的“需要层次理论”,赫兹伯格(F. Herzberg)的“双因素理论”,麦格雷戈(D. McGregor)的“X理论—Y理论”,布莱克(R. Blake)和穆顿(J. S. Mouton)的“管理方格图理论”等等。

行为科学的产生既是管理理论与实践发展的结果,也是企业生存发展对管理要求的结

果。在大规模产销活动展开、流水线到处普及的同时,企业中的员工个个处在监工难以监督的工作位置上。尽管有工作标准,但工作标准不可能十分精确。因此,如何使员工们在各自分散的岗位上有效地工作,不仅是他个人的生产效率问题,也是整个企业的生产效率问题。当一个企业很大,企业的业绩已无法与员工的利益明显挂钩时,物质的刺激效用便开始降低,此时科学管理的基本哲理固然不错,但操作实效已不明显,尤其是当工人的收入已达到较高水平时,经济的刺激作用也会下降。为此,企业需要重新审视所面临的新的资源整合问题,提出新的适合目前情况的管理思路、方式方法和手段,这就需要重新考虑怎样激发员工的工作积极性。

此外,行为科学的产生促使企业的老板、管理者重新认识员工的地位。员工已不是一般意义上与资本、土地等相同的生产要素,而是具有相当重要意义的主动因素。这种认识有助于工人在企业中得到一定的尊重,在某种程度上也缓和了劳资关系。从这些方面看,行为科学作为现代管理的重要组成部分是十分恰当的。

## 二、行为科学的贡献

行为科学既是管理理论的发展又是管理实践的总结,它的产生与发展对管理理论及管理实践都有巨大的贡献,概括地说,这些贡献主要表现在以下几个方面:

### (一) 社会人假定

泰罗的科学管理建立在经济人假设的基础之上:企业投资者作为经济人追求最大利润,工人作为经济人追求最大工资收入。科学管理旨在寻找一种方法,使工人在追求最大工资收入的同时,实现企业投资者最大利润的要求。在泰罗看来,这一方法的根本在于提高劳动生产率。只有劳动生产率提高了,单位时间内劳动创造的价值高了,才可能达成最大利润。但为了使工人愿意努力工作,必须用物质奖励的手段来满足工人追求收入最大的需求。泰罗提出的以时间和动作研究及奖励工资制等为中心的科学管理,就是要在提高工作效率的同时满足工人的工资需求动机。

行为科学认为,工资、作业条件与生产效率之间没有直接的关系,因而提出了社会人假定以取代经济人假定。按照社会人假定,在社会上活动的员工不是各自孤立存在的,而是作为某一个群体的一员和有所归属的社会人而存在的,是社会存在物。社会人固然有追求收入的动机和需求,但并不仅限于此,他在生活工作中还有友谊、安全、尊重和归属等需要需求。因此,对人的管理不应仅仅从其经济动机方面去考虑,使用非物质的方式、非经济的方法调动人的积极性有时可能更为有效。行为科学的这一看法,为管理实践的发展开辟了新的方向,这不能不说是它的重大贡献之一。

### (二) 需求因素与激励

由于社会人的假定是在霍桑实验的基础上提出的,因而有一定的现实基础,也证明了经济人假定的偏颇。行为科学进一步对人的需求、动机及行为的关系进行研究,从而提出了对人的激励理论。行为科学家马斯洛在其名著《激励与个性》一书中强调:①人是有需求的动物,其需求取决于他已经得到的东西。只有尚未满足的需求才能够影响行为。换句话说,已满足了的需求不再是激励因素。②人的需求都有其轻重层次,一旦某种需求得到满足,另一



种需求又会出现,又需要满足。为此,马斯洛将人的需求划分为5个层次:生理的需求,安全的需求,社会的需求,尊重的需求和自我实现的需求。马斯洛认为,在特定时刻,人的一切需求如果都未得到满足,那么最主要的需求的满足就比其他需求的满足更为迫切。只有排在前面的那些需求得到满足,才能产生更高一级的需求。而且只有当前面的需求得到充分的满足后,后面的需求才显得重要。

由于人的需求有这样的层次,因此,当人处于某一需求为主的条件下,其行为动机和行为便会带有此种需求未得到满足的特征,管理主体可以根据该特征去满足员工的这一需求而使其得到真正的激励。行为科学理论对激励过程和激励模式进行的分析与概括如图0.1所示。

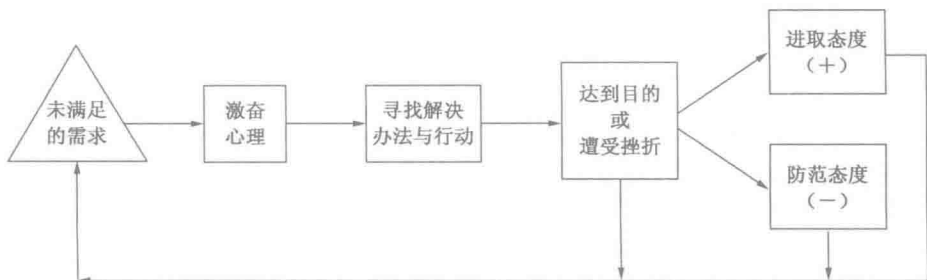


图 0.1 激励模式框图

行为科学对于需求构成的分析,对追求需求满足的动机与行为的研究,对人的激励的研究等,为管理主体如何管理好人这一关键因素奠定了理论基础,将人的管理提升到所有管理对象中最重要的地位,并引发了许多全新的管理观念与方法,如参与管理、面谈制、目标管理等。

### (三) 作业组合

每个组织都具有由其既定的目标而产生的技术要求。实现这些目标要求完成某些工作,而组织的成员就得被分派成不同的组合以完成这些工作任务。行为科学对能影响个人与组织的内部作业组合发生的过程给予了特别的注意。行为科学认为,作业组合是由共同遵守某些准则的员工(管理者与非管理者)组成的集合体,他们为实现组合体的目标而努力。因此,探讨作业组合的构成、作业组合的特性与动作,分析作业组合的积极效应,就成为行为科学对管理理论的另一贡献。事实上,人作为管理客体时可以是单独的个体,也可能形成一个小群体。当管理客体为单独的个体时,实际上此个人将与其他生产要素及资源形成一种组合,这一组合内的交互关系与运作,通常由人机关系来研究处理,这也是科学管理的内容之一。当管理客体为一个小群体时,虽然小群体与其他生产要素及资源也形成一种组合,也有其内部的交互关系,但首要的是该群体内的人与人的关系。考察这样一个群体内人与人的互动关系,恰恰是社会人假定的延伸。

行为科学在作业组合的研究中得出这样几个颇有意义的结论:

(1) 作业组合有多种类别。R. F. 贝尔斯指出作业组合有积极的人际关系型、消极的人际关系型、积极的工作任务型和消极的工作任务型。