



◎ 高等院校经济与管理核心课经典系列教材 ◎

→ 工商管理专业

管理学教程

GUANLIXUE JIAOCHENG

(第二版)

芮明杰 ◎ 编 著



首都经济贸易大学出版社

Capital University of Economics and Business Press



◎ 高等院校经济与管理核心课经典系列教材 ◎

工商管理专业

管理学教程

GUANLIXUE JIAOCHENG

(第二版)

芮明杰 ◎ 编 著

 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理学教程/芮明杰编著.—2版.—北京:首都经济贸易大学出版社,2016.5
(高等院校经济与管理核心课经典系列教材)
ISBN 978-7-5638-2501-1

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081606号

管理学教程(第二版)

芮明杰 编著

责任编辑 赵 侠

封面设计



砚祥志远·激光照排

TEL: 010-65976003

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 (010)65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmc.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京市泰锐印刷有限责任公司

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

字 数 400千字

印 张 22.75

版 次 2004年1月第1版 2016年5月第2版

2016年5月总第10次印刷

印 数 36 001~39 000

书 号 ISBN 978-7-5638-2501-1/C·127

定 价 36.00元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

再版前言

《管理学教程》于2004年年初由首都经济贸易大学出版社正式出版至今已十一年了,期间出版社一直希望我能够修订此书,以便再版。我一直以不同理由拖延着,因为这些年工作重心已经转移到产业经济学科的教学与研究方面,工作十分繁忙。然出版社同仁还是不断打电话给我,以至于我不得不答应抽空修订一下此书,于是就有了如今这个版本。

一

本次修订并没有对该书的逻辑体系与基本内容做大的修改。本书的逻辑体系还是按照管理的过程来写,前提是假设:读者是一个准备上任的或刚刚上任的管理者,其组织需要进行有效的管理。我想这个假设是合理的,因为我们的大学生不就是这样一个个将来要成为管理者的年轻人吗?我们不就是希望他们成才,将来把我们的事业继承下去,管理好、发展好,不断地创新吗?根据这个假设,本教材的内容不应该太庞杂,但又不能太简略以至于对管理学的基本知识有所遗漏。而从学以致用的角度来看,管理学教材除了要包含管理的基本规律、基本知识外,书的章节最好能够按照管理工作过程的逻辑展开。我以为从管理的过程来组织内容更容易被记忆与把握,同时也是一个不错的理论逻辑。《管理学教程》第一版的前言中曾经对该教材的特点做过归纳,现在看来那个归纳仍然比较适合此修订版。

1. 本书的内容结构体系不同于我的另一本书——《管理学——现代的观点》,那本书的内容结构是从管理的本质出发,由管理的架构、管理的过程、管理的内容与管理的绩效五篇23

章形成一个完整的体系,这个体系与传统的管理职能体系有相当大的不同。比较之下,本书除去导论部分叙述管理理论的演变过程外,具体内容分14章;从管理的基本问题和管理者出发,按照管理工作的过程逻辑,顺序安排从管理者出发,构建愿景、领导指挥、科学决策、制订计划、组织设计、人际沟通、组织协调、内部控制、激励安排、绩效评估、管理创新这样的章节体系。这个体系本质上就是管理过程体系,它当然不同于传统的管理职能体系,是一种新的尝试。

2. 正如前面所说,这样的写作安排实际上有一个隐含的假设,那就是读者是一个刚刚上任的或准备上任的管理者,其组织需要进行有效的管理。我想这个假设是合理的,管理中最为关键的是人,而组织内的所有人既是管理者也是被管理者,管理的出发者是管理者,要很好地管理一个组织,一定需要优秀的管理者才行。从管理的实践来看,有效的管理首先需要建立共同愿景,需要领导指挥,需要决策科学,需要行动计划,需要做许多管理的工作,这些管理工作也有一个先后的顺序逻辑,有时也可以单个部分突破,如优化决策、优化沟通等。

3. 本书内容结构上的这种安排,并不影响本书内容上继续吸收国际管理学界和企业界等在管理学方面最新的成果与经验,继续在全球视野下撰写管理学的概念、原理、规律和方法。在本教材中,我还是继续坚持用现代的观点来阐述那些已被实践所证明的管理学概念、原理、规律与方法。我希望读者在学习本书之后,不但能够为自己进一步学习管理的其他学科奠定基础,还能够了解现代管理的最新知识与理论。把现代管理学的重要成果融入以管理过程为内容的结构安排中,这是创新,同时也是本教材的一个重要特点。

4. 本教材的读者对象基本定位于普通高等院校管理类、经济类大学本科生及广大对管理有兴趣的读者。我认为教材编写也需要进行必要的探索创新。我们为什么缺乏国际级的优秀教材,进而有许多人提倡拿来主义,不管三七二十一全盘引进,今

天来看,这个观点是错误的。我认为国外的许多管理教材很优秀,但不是没有缺点,至少不太适应中国的国情与中国的文化,否则菲利普·科特勒(Philip Kotler)教授就不需要与亚洲的同行合作再写《市场营销管理(Marketing Management)》的亚洲版。我们应该研究中国的特点,创造性地编写出具有国际水准的管理学方面的自己的教材。

二

管理学是工商管理、管理科学与工程、公共管理学科的一门基础课,同时也是经济学科、社会学科等的基础课程,在大学及其他高等学校中,它通常被安排在上述学科诸多专业本科一年级开设。此时,那些刚从中学考入大学,既未适应从中学到大学的学习方法转变,也未有任何社会实践与管理经验的莘莘学子,要完全弄懂实用性很强的管理学基本概念与理论是颇为困难的。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。另一方面,我认为管理学是一门必须不断再学的专业课,因为当人们进入社会,在工作中体验了管理的实践滋味之后再来修读管理学,再来体会管理基本理论与方法时,可能会有更多的理解和共鸣。也正是如此,攻读MBA就成为许多从大学毕业多年的年轻人的一种人生追求。

如何教好“管理学”这门课以及如何用好这本教材?这个问题是我一直在思考的问题。从我的教学经验来看,教好这本教材,我建议老师与读者应注意以下几点:

1. 注重管理的基本概念、基本原理的讲解。由于《管理学教程》是一门最基础的课程,因此这门课的教学目标就是要奠定学生在管理学科方面的基础,为学生将来进一步学习管理与经济方面的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,能够让学生掌握并知道如何应用。在这些基本概念与基本原理的讲解过程中,还要能够把这些概念原理相

互的关系,以及原理得以成立的假设前提条件讲清楚。

2. 注重对管理过程的内在逻辑的讲解。本教材的主要特点是其内容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。因此老师在讲解时应注意对一个组织中众多管理工作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机制的讲解,让学生掌握一个完整的管理学体系,而不是支离破碎的知识。

3. 希望教师根据本书每一章节的具体内容选择一些案例进行教学与分析,既可以选择本书提供的案例,也可以选择其他案例,以便使学生能够逐步把所学的知识用于解决实际问题。在这一方面,我以为应注意书本上的那些知识、原理与方法在现实世界中的不同变化,告知学生:我们国家目前正处在经济快速发展与经济体制转型的重要时期,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的新问题,需要我们将学到的知识在实际工作中进行大胆的管理创新。

4. 本教材教学内容安排为每周4课时,一个学期结束。老师不必把书上的所有内容都讲完,应该可以只讲重点与难点,留一些内容让学生自己阅读,引导他们进行讨论,培养学生自己学习的能力。希望老师可以引导学有余力的学生进一步学习更深的管理理论与方法。本书在每章之后都附有进一步阅读的管理学方面的文献,供老师根据学生的具体情况参考使用。

最后要感谢首都经济贸易大学出版社,没有他们的不断督促与帮助,也就没有这《管理学教程》的新版,谢谢!

芮明杰

于复旦大学管理学院

2015年12月26日

目 录

导 论	管理理论的发展	1
第一节	科学管理的产生	1
第二节	行为科学的兴起	4
第三节	管理科学的发展	9
第四节	现代管理理论的进展	12
第 一 章	管理本质	19
第一节	资源与资源配置	19
第二节	管理的定义与特性	23
第三节	管理的目标与基本手段	27
第四节	管理中的人性假定	31
第 二 章	管理主体	39
第一节	管理者的角色	39
第二节	管理主体的心智模式	44
第三节	管理主体的能力结构	49
第 三 章	领导指挥	57
第一节	领导与权力	57
第二节	领导的内容	63
第三节	领导的风格	74
第四节	领导特质	79

第四章	构建愿景	86
第一节	共同愿景	86
第二节	建立共同愿景的方式途径	91
第三节	构建共同愿景的基础及步骤	96
第五章	科学决策	105
第一节	决策的本质	105
第二节	决策责任与流程	113
第三节	集体决策与个人决策	116
第四节	决策的方法	119
第六章	制订计划	128
第一节	计划的特性与内容	128
第二节	行动计划的时间跨度与工作流程	135
第三节	行动计划需考虑的主要方面	141
第七章	组织设计	155
第一节	组织设计目标与原则	155
第二节	岗位设定与部门化	162
第三节	组织结构设计	167
第八章	规划流程	182
第一节	流程的特性与功能	182
第二节	组织流程的构造与内核	187
第三节	规划工作流程的基本路径	193
第九章	人际沟通	203
第一节	沟通的重要性和沟通的过程	203
第二节	组织有效人际沟通的障碍及其克服	206
第三节	组织内与组织间沟通的方式与渠道	211
第四节	组织沟通效果的改善	216

第十章	组织协调	226
第一节	组织个人需求、动机与行为模式	226
第二节	正式组织与非正式组织	235
第三节	非正式组织行为引导	241
第十一章	内部控制	251
第一节	控制的模式	251
第二节	控制的方式	257
第三节	控制的过程与要点	265
第十二章	激励安排	274
第一节	激励的本质与目的	274
第二节	激励的理论	279
第三节	薪酬设计与激励	290
第十三章	绩效评价	301
第一节	管理绩效的含义	301
第二节	绩效评价的标准	305
第三节	绩效评价的方法	312
第十四章	管理创新	327
第一节	管理创新思想的产生	327
第二节	管理创新的过程与原则	331
第三节	管理创新行为	336
	参考文献	349



管理理论的发展

管理理论产生于实践,它的形式与发展来源于人们不断地对管理真谛、管理特性、管理规律性的认识与驾驭。近 100 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;而从 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 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,进行了一个著名的试验,即“生铁搬运试验”。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。这一著名试验就是后来被人称为“泰罗制”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。

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,其意义绝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。应该说,时间和动作研究发现了工人在不增加劳动强度的情况下,能最轻松、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订生产、工程计划的基础。

时间和动作研究是解决人机关系协调的重要方法,它为员工找到了科学、合

理、最有效的操作工具和机器程序、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做出的，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，这样制定的标准时间对一般员工来说就显得较高。他们如果不加努力，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。这一思想现在来看实在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，完成作业标准的员工给予30%~60%的奖励工资，完不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是建立在员工是经济人这一假定基础上的。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性、不规范、经验式的管理，企业中工作的责任往往都推到工人身上。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。作为第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”从现场作业的工长和工人的工作中分离出来,并集中到一个部门,形成计划部,由计划部制订所有的计划,并发出工作的指令。这样一来,就不是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、劳务的雇佣和监督、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,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,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,管理人员单凭自己个人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间关系的研究。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,他们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”,麦克雷戈(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。在大规模产销活动开展、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,行为科学的产生使企业的老板、管理者去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这样几个方面。

(一) 社会人假定

泰罗的科学管理是建立在经济人假设基础之上的: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,企业投资者获取最大利润的要求。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,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。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五个层次: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,才能产生更高级别的需求。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时,其行为动机和行为便会带有此种需求未得到满足的特征,为此,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1所示。

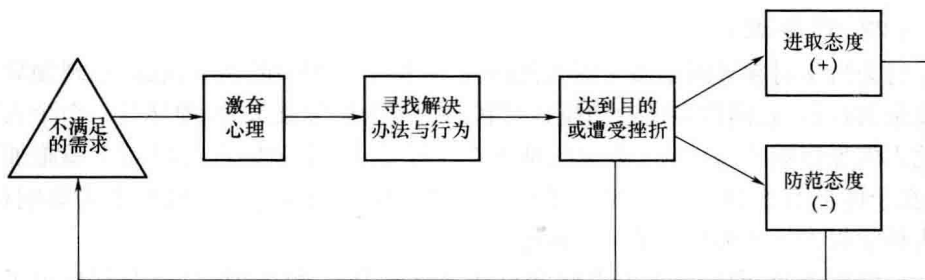


图1 激励模式框图

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,将对人的管理提升到所有管理对象中最重要地位,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)所组成的集合体,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个人,也可能形成一个小群体。当管理客体为单独的个人时,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。