

中国工商管理硕士联考辅导系列

MBA

入学考试

管理学

应试指导

赵振铎 王德中 吴潮 编

MANAGEMENT

西南财经大学出版社

WEST UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

271

中国工商管理硕士联考辅导系列

248b

MBA

入学考试 管理学 应试指导

赵振铎 王德中 吴潮 编

西南财经大学出版社

SOUTHWEST UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

责任编辑：罗月婷 何静

封面设计：大涛视觉传播设计事务所

书 名：MBA 入学考试管理学应试指导

赵振铎 王德中 吴潮 编

出版者：西南财经大学出版社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮编：610074 电话：(028) 7353785

印 刷：西南财经大学印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：9

字 数：207 千字

版 次：2001 年 12 月第 1 版

印 次：2001 年 12 月第 1 次印刷

定 价：18.00 元

ISBN 7-81055-880-3/F·726

1. 本书封底无防伪标志不得销售。
2. 版权所有，翻印必究。

编写说明

大多数报考 MBA 的考生对“管理学”这门课程都感到比较陌生,尤其是在初步翻阅全国联考“管理学”辅导教材后,会觉得这门课程的内容非常杂乱无序,其概念、原理和理论缺乏连贯性,难以记忆,不易掌握。但是,作为一门科学,“管理学”是有它的规律性和内在逻辑体系的,看似分散又无多大联系的各个基本管理职能之间实际上有着密切的关系,它们共同形成管理工作的完整过程。

许多考生在学习、应考“管理学”这门课时,往往死记硬背教材中的条条、点点,在没有理解“管理学”的基本分析方法和内容体系的情况下就大量演练各种应考习题集。殊不知,采取这种方法,只能是事倍功半,很难取得好成绩。我们的建议是:考生在学习、应考“管理学”这门课时,在掌握教材中的基本概念、原理和理论的同时,应重点理解并学会“管理学”分析问题的思维方法,应从整体上理解和把握各管理职能的知识点。做练习题并非做得越多越好,做练习题的作用主要是熟悉题型和做题方法,大学阶段所学专业属理工科的考生还应多练练笔,学会以书面方式熟练回答或分析管理问题,这样才能在应考时举一反三,应对角度不同、题材多样的管理问题。

应西南财经大学出版社社长程民选教授之约,我们将多年讲授“管理学”课程和从事 MBA 入学联考“管理学”考前辅导的一些体会和认识编写成本书,如果这本小书能让更多的考生从中得到一些启发,有所收获,我们将会感到十分欣慰。本书各章的编写分工是:王德中负责第一章、第四章(上、下),吴潮负责第二章、第五章,赵振铎负责第三章、第六章、第七章以及全书的统稿和总纂工作。

本书主要是根据机械工业出版社 2001 年 7 月出版的,由“全国工商管理硕士入学考试研究中心”编写的《2002 年 MBA 联考考前辅导教材——管理分册》进行讲解、分析的。由于我们的知识水平有限,错误和不当之处在所难免,敬请各位读者和专家批评指正。

编者

2001 年 10 月于成都光华园

目 录

第一章 管理概述	(1)
第一节 管理的概念与作用	(1)
一、组织的含义	(1)
二、管理的概念	(1)
三、管理的效率和效果	(2)
四、管理的重要作用	(2)
五、管理工作与作业工作	(3)
六、管理的科学性与艺术性	(3)
七、管理的普遍性	(4)
思考题	(4)
测试题	(4)
第二节 主要管理思想及其演变	(5)
一、学习管理思想发展史的意义	(5)
二、科学管理理论的主要内容和评价	(6)
三、一般管理理论的主要内容和评价	(6)
四、行政组织理论的主要内容和评价	(7)
五、对古典管理思想的小结	(8)
六、人际关系学说的主要内容和评价	(8)
七、组织行为学的研究内容	(9)
八、“X 理论”与“Y 理论”	(10)
九、对行为管理思想的小结	(10)
十、定量管理思想的主要内容和评价	(11)
十一、系统管理思想的主要内容	(11)
十二、权变管理思想的主要内容	(12)
思考题	(12)
测试题	(13)
第三节 管理者的分类与技能	(14)
一、将管理者按层次分类	(14)
二、将管理者按领域分类	(15)
三、管理者应掌握的基本技能	(15)
思考题	(16)
测试题	(16)
第四节 管理的基本职能	(17)

一、管理职能的含义及基本职能	(17)
二、四种基本职能的含义及其相互关系	(17)
三、对基本职能的补充说明	(18)
四、对决策、创新和协调的理解	(19)
思考题	(20)
测试题	(20)
案例分析题一	(21)
案例分析题二	(21)
第一章测试题答案	(22)
第二章 决策与计划	(23)
第一节 组织环境分析	(23)
一、组织环境分析的必要性	(23)
二、组织环境的构成要素	(23)
三、组织环境特征的分析	(25)
思考题	(29)
测试题	(29)
第二节 决策的一般原理	(30)
一、决策的概念和特点	(30)
二、决策的类型	(31)
三、决策的过程	(32)
四、影响组织决策的因素	(33)
思考题	(34)
测试题	(34)
第三节 决策方法	(35)
一、战略决策方法	(35)
二、决策方案评价方法	(37)
思考题	(40)
测试题	(40)
第四节 计划	(41)
一、计划的含义和作用	(41)
二、计划的种类	(42)
三、影响计划有效性的因素	(44)
四、计划工作程序	(45)
五、目标管理	(46)
思考题	(47)
测试题	(47)
案例分析题	(48)
第二章测试题答案	(48)

第三章 组织	(49)
第一节 组织设计基础	(49)
一、“组织”概念的三种含义	(49)
二、实施和完善组织职能的目的	(49)
三、搞好组织工作的重要性	(50)
四、组织设计工作应完成的具体任务	(50)
五、组织设计的基本原则	(51)
思考题	(52)
测试题	(52)
第二节 组织的基本问题	(53)
一、管理幅度与管理层次的矛盾	(53)
二、集权与分权的矛盾	(54)
三、直线职权关系与参谋职权关系的矛盾	(55)
四、分工与协调(协作)的矛盾	(56)
五、正式组织与非正式组织的矛盾	(57)
思考题	(58)
测试题	(58)
第三节 几种常见的组织形式	(59)
一、直线制组织	(59)
二、职能制组织	(60)
三、直线职能制组织	(60)
四、矩阵制组织	(60)
五、事业部制组织	(61)
六、集团控股型组织结构	(61)
七、网络型组织结构	(62)
思考题	(62)
测试题	(62)
第四节 人员配备	(63)
一、人员配备的任务与原则	(63)
二、人员配备工作的内容及程序	(64)
三、管理人员选聘的两种途径	(64)
四、管理人员的考评	(64)
五、管理人员的培训及培训目标	(64)
思考题	(65)
测试题	(65)
第五节 组织变革	(65)
一、组织变革的必要性	(66)
二、导致组织变革的原因	(66)
三、组织变革的动力	(66)
四、组织变革的阻力	(67)

五、如何克服或减少变革阻力·····	(67)
六、组织变革的过程·····	(68)
思考题·····	(68)
测试题·····	(68)
案例分析题一·····	(69)
案例分析题二·····	(70)
案例分析题三·····	(71)
第三章测试题答案·····	(73)
第四章 领导·····	(74)
第一节 领导与领导者·····	(74)
一、领导者的含义及其与管理者的关系·····	(74)
二、领导工作(职能)的含义·····	(74)
三、领导工作的内容和作用·····	(75)
四、领导权力的含义、来源和分类·····	(76)
五、领导权力使用的三原则·····	(77)
六、对领导者素质的要求·····	(77)
思考题·····	(78)
测试题·····	(78)
第二节 人性假设与领导风格·····	(78)
一、人性假设的基本类型·····	(79)
二、影响领导工作有效性的因素·····	(79)
三、领导理论的演进历程·····	(80)
四、库尔特·勒温的领导理论·····	(80)
五、伦西斯·利克特的领导理论·····	(81)
六、俄亥俄州立大学的研究·····	(81)
七、“管理方格”理论·····	(82)
八、领导行为连续流理论·····	(83)
九、菲德勒的权变领导理论·····	(84)
十、领导方式寿命周期理论·····	(85)
十一、对领导理论的评价·····	(87)
思考题·····	(87)
测试题·····	(88)
第三节 激励与激励理论·····	(89)
一、激励的含义与原理·····	(89)
二、马斯洛的需要层次理论·····	(90)
三、赫茨伯格的双因素理论·····	(91)
四、弗鲁姆的期望理论·····	(91)
五、亚当斯的公平理论·····	(92)
六、斯金纳的强化理论·····	(93)

七、当代激励理论的综合运用·····	(94)
思考题·····	(94)
测试题·····	(95)
第四节 人际间的信息沟通·····	(96)
一、沟通的概念、作用和过程·····	(96)
二、人际沟通的一般特点·····	(97)
三、人际沟通方式的分类·····	(97)
四、信息沟通网络的形态·····	(98)
五、信息沟通的障碍及其排除·····	(100)
思考题·····	(101)
测试题·····	(102)
案例分析题一·····	(102)
案例分析题二·····	(103)
案例分析题三·····	(104)
第四章测试题答案·····	(104)
第五章 控制·····	(105)
第一节 控制的基本问题·····	(105)
一、控制的含义·····	(105)
二、控制的作用·····	(105)
三、控制的基本类型·····	(106)
四、有效控制的原则·····	(107)
思考题·····	(108)
测试题·····	(108)
第二节 控制工作的过程·····	(109)
一、建立控制标准·····	(109)
二、衡量实际工作·····	(110)
三、查明产生偏差的原因,采取纠正措施·····	(111)
思考题·····	(112)
测试题·····	(112)
案例分析题·····	(113)
第五章测试题答案·····	(114)
第六章 管理中的一些热点问题·····	(115)
第一节 变革与创新管理·····	(115)
一、组织环境变化对变革管理提出的要求·····	(115)
二、两种不同的管理变革过程·····	(115)
三、事务型管理与变革型管理·····	(116)
四、激发组织的创新力·····	(117)
五、创建学习型组织·····	(118)

六、学习型组织的特点	(118)
思考题	(119)
测试题	(119)
第二节 冲突管理	(120)
一、组织中存在的冲突	(120)
二、正确把握冲突水平	(120)
三、缓解冲突的方法	(121)
四、激发冲突的方法	(122)
思考题	(122)
测试题	(122)
第三节 现代企业制度	(123)
一、企业所有制及其典型形态	(123)
二、企业财产所有权与经营权的分离	(124)
三、中国国有企业改革与建立现代企业制度	(124)
四、三种典型的企业财产组织形式	(125)
五、公司治理结构	(126)
思考题	(127)
测试题	(127)
第六章测试题答案	(127)
第七章 总结与应试	(128)
一、管理学的特点	(128)
二、管理学的基本内容	(128)
三、管理学内容的相关关系	(131)
四、分析、解答管理学问题时应注意的几个共同点	(131)
五、需要重点掌握的概念	(133)

第一章 管理概述

第一节 管理的概念与作用

本节应掌握的基本内容:

1. 组织的含义;
2. 管理的概念;
3. 管理的效率和效果;
4. 管理的重要作用;
5. 管理工作与作业工作;
6. 管理的科学性与艺术性;
7. 管理的普遍性。

一、组织的含义

任何管理工作都是在某一特定组织中进行并为该组织服务的,因此,在理解管理的概念之前,有必要先理解组织的含义。

这里所说的组织(organization),是指人们为了实现共同的使命和目标而组合成的有机整体。工商企业、学校、医院、政府机关、社会团体等,都是组织。

理解组织的含义,关键是了解它是人们为实现共同的使命和目标而组合起来的,在组织中,人们分工合作,密切配合,而不是“乌合之众”或“一盘散沙”。所谓使命(mission),是指组织承担的社会功能或任务,是组织存在的理由。例如企业的使命是向社会(用户)提供产品或服务,学校的使命是培养人才,医院的使命是救死扶伤、治病救人,等等。所谓目标(objectives),则是指组织按照其使命的要求而自行规定的、在一定时期内预期达到的成果。制定目标,是组织的计划工作的首要任务。正由于有了共同的使命和目标,组织的成员才能统一意志和行动,共同努力奋斗,使得组织能够完成个人力量简单总和所不能完成的任务。

按照系统论的观点,任何组织都是开放系统。它们都处在一定的环境中,不断地与外部环境进行物质、能量和信息的交换,以维持自身的生存和发展。它们必须适应环境,但也可在一定的情况下影响环境。组织与外部环境之间是一种“双向的互动关系。”

二、管理的概念

一切组织为了实现其使命和目标,都需要开展业务活动(也称作业工作),如工商企业的生产经营活动、学校的教学和科学研究活动、医院的诊疗活动等。业务活动直接实现组织的使命和目标,自然要耗费人力、物力、财力等资源。与此同时,组织为了保证这些业务活动的顺利开展,还需要进行管理活动(也称管理工作),如制定计划、建立组织、加强领导、跟踪控

制等。管理活动也是实现组织使命和目标的必不可少的手段,也要耗费人力、物力、财力、信息等资源。

所谓管理(management),就是在特定的环境下对组织开展的业务活动及所需资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以实现组织使命和目标的过程。这一定义包含着以下四层意思:

(1)管理活动是保证通过业务活动实现组织使命和目标的手段,其惟一目的就是实现组织的使命和目标。

(2)管理是由一系列相互联系的工作活动构成的过程。这些工作活动包括计划、组织、领导、控制等,被称为管理的基本职能。对此问题将在本章第四节中加以论述。

(3)管理工作的对象就是组织开展的业务活动及其所需的资源,包括人力、物力、财力等资源的获取、分配和利用等。要对业务活动的资源进行有效的管理,就应追求管理的效率和效果。

(4)管理工作是在一定的环境条件下进行的,必须重视和研究组织所处的外部环境,并根据环境选择恰当的管理模式和方法,同时为改善外部环境尽到组织的社会责任。

三、管理的效率和效果

管理工作的有效性表现在它的效率和效果上。

一切组织的业务活动,都可以被看做将投入的资源转换成产出的成果的过程。管理的有效性首先就体现在它能否使组织以较少的资源投入获得较多的且合乎社会需要的产出。所谓效率(efficiency),就是投入与产出的比率。投入不变,产出增多,或产出不变,投入减少,甚至投入减少而产出增多,都意味着效率提高了,即管理更有效了。

管理的有效性还体现在其效果上。所谓效果(effectiveness),就是为业务活动制定了适当的目标并使活动实现了预定的目标。如果某组织通过强化管理实现了预定目标,那就意味着其管理是有效果的,这也反映出管理的有效性。

效率与效果有所不同,前者涉及活动的方式,后者涉及活动的结果。按照美国著名管理学家德鲁克(Peter F. Drucker)的说法,效率是指“正确地做事”(To do things right),而效果则是指“做正确的事”(To get the right things done)。管理的有效性就是把二者结合起来,尽可能做到“正确地做正确的事。”

在现实生活中,效率与效果脱节的现象是很常见的。有些组织实现了他们的目标,按理说其管理是有效果的,但仔细观察,其效率太低,浪费严重,效果也值得怀疑;有些组织单纯追求效率,为了节约支出,连一些应当承担的工作(包括社会责任)也置之不理,无法真正实现组织的使命和目标,管理的效果自然成了问题。避免这些错误,追求管理的高效率和良好效果,这才是真正有效的管理。

四、管理的重要作用

管理的历史由来已久。有共同劳动,就有管理。四大文明古国早在几千年前就对自己的国家进行了有效的管理,还完成了许多至今看来仍是十分浩大的建筑工程。无论是政治、军事、经济还是文化等社会活动,都不能没有管理,管理是这些活动赖以进行的必要条件。

时至今日,任何组织都需要管理活动,管理的重要作用随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而更加明显。有人认为,先进的管理和先进的科学技术是推动现代社会发展的“两个车轮”,缺一不可。人们常常可以看到,凡是重视管理并加强了管理的企业一般都能取得较好的效益;反之,管理工作受到忽视或削弱的企业就难以改变效益低下的局面。一些企业连年亏损,甚至破产倒闭,深入调查分析,都可从其管理方面找到一些原因。还有些企业,原来陷入困境,但通过切实加强管理,厉行增产节约,实现了扭亏增盈,走出了困境,还逐步发展壮大。实践证明,管理也是生产力,它能够出效益、增效益。其他组织如学校、医院、政府机关等,同企业一样,都必须加强管理才能够完成与实现它们的使命和目标。管理是一切组织生存和发展的永恒主题。

五、管理工作与作业工作

前文已提及,一切组织都有其作业工作和管理工作。作业工作是组织为直接实现其使命和目标而开展的业务活动;管理工作则是为保证业务活动的顺利开展而进行的,其目的也是实现组织的使命和目标。两项工作虽不同,却同时存在于组织之中。

作业工作和管理工作在组织中是由不同的人员来担负的。担负作业工作的人员称为作业人员(operatives),例如工厂中的工人、设计人员、销售人员、财务会计人员等,学校中的教师和研究人員,医院中的医师、护士、药剂师等。作业人员数量众多,构成组织员工队伍的主体。担负管理工作的人员称为管理者(managers,有时也译为管理人员),他们分散在组织的各层次、各部门单位,组织领导其下属人员的工作,例如工厂的厂长、处(科)长、车间主任、生产工长,学校的校长、处(科)长、系主任、研究所所长,医院的院长、科主任、处(科)长等。管理者的人数不如作业人员多,但他们的地位却更重要。

在现实生活中,管理者有时也做些作业工作,例如工厂厂长参加新产品设计或销售合同谈判等工作,学校校长亲自为学生授课,医院院长看门诊或做手术等。他们这样做是好事,因为管理人员深入业务活动第一线,有利于管理人员接近群众,了解情况,加强与下属人员和服务对象之间的沟通。但是,他们的主要任务是担负管理工作,因而不应该将大部分时间和精力用于作业工作,以免影响管理工作。

同样,组织中的某些作业人员也可能参加一些管理工作。例如西方国家一些企业推行职工参与管理,吸收少数作业人员对企业经营管理提出意见和建议;我国企业中推行民主管理,采用班组群众管理、职工代表大会等形式,调动职工群众当家做主的积极性。

六、管理的科学性与艺术性

管理是一门科学,因为管理工作有其客观规律性,必须按照客观规律的要求行事,而不能随意地瞎指挥。经过许多学者和管理者的长期研究和实践,人们已经摸索出一些客观规律性,并据此形成了一定的管理理论、原则、方法和制度,在经过实践的检验后,建立起管理学这门科学,并用它指导管理的实践。所以管理是科学。

不过,管理学同数学、物理学等“精确的”自然科学相比,还是一门不精确的科学,还很年轻,正在迅速发展。而且,社会现象复杂多变,管理工作也很复杂,影响它的因素很多,管理学并不能为管理者提供解决一切管理问题的标准答案。在运用管理理论、原则和方法时,管

理者必须从实际出发,具体情况具体分析,充分发挥各自的创造性,灵活机动地解决问题。从这个角度看,管理又是一种艺术。

管理的科学性与艺术性并不互相排斥,而是相互补充的,因为艺术总是以对它所依据的科学理解为基础的。管理者如没有管理的科学知识,就只能靠运气、靠过去的经验来管理,其成功率肯定不高;但如果掌握了科学的管理理论,又深入实际调查研究,从实际出发灵活地运用理论,就很可能对管理问题提出切实可行的解决办法,收到较好的效果。因此,管理是科学性与艺术性的有机统一。

七、管理的普遍性

在实际生活中,有些人认为管理是以营利为目的的工商企业所必需的,而其他组织如学校、医院、政府机关等则无需管理。这是一种严重的误解。前文已提及,任何组织都不能没有管理,管理是一切组织所必需的,这便是管理的普遍性。

当然,不同类型的组织有着不同的使命和目标,其业务活动和管理活动也有差别,管理工作的内容和方法也不尽相同,因此,现已形成了许多门管理学科。但是管理的共同原理和一般方法,对各种类型的组织都是适用的,而集中研究管理共同原理和一般方法的管理学,就构成管理学科体系的基础,普遍适用于任何类型的组织。

思考题

1. 什么是组织?
2. 如何理解管理的含义?
3. 试解释管理的效率和效果。效率和效果有无脱节现象?可否举实例说明?
4. 联系你所了解的实际,说明管理的重要作用。
5. 管理者可否从事一些作业工作?应注意什么问题?
6. 为什么说管理既是一门科学,又是一种艺术?理解这一点有什么实际意义?

测试题

1. 下面哪一个选项并不是组织的特征?
 - A. 由两个或两个以上的人所组成。
 - B. 人们为完成与实现共同的使命和目标而奋斗。
 - C. 管理者与其他人有良好的关系。
 - D. 处在一定的环境中。
2. 有人说,管理工作主要是对人的管理。你认为这种说法:
 - A. 对。
 - B. 对,但有些不全面。
 - C. 不对,管理是对人、财、物、产、供、销的全面管理。
 - D. 不对,管理就是计划、组织、领导和控制。
3. 管理的效率是指:

- A. 管理者的工作效率。
 - B. 组织的投入产出比率。
 - C. 组织的投入与产出的差额。
 - D. 上述三者的综合。
4. 对于管理是不是科学,你的看法是:
- A. 管理非科学,无规律可循。
 - B. 管理非科学,只能凭经验办事。
 - C. 管理是科学,但很难掌握。
 - D. 管理是科学,经过努力可以掌握。

第二节 主要管理思想及其演变

本节应掌握的基本内容:

- 1. 学习管理思想演变历程的现实意义;
- 2. 科学管理理论的主要内容和评价;
- 3. 一般管理理论的主要内容和评价;
- 4. 行政组织理论的主要内容和评价;
- 5. 对古典管理思想的小结;
- 6. 人际关系学说的主要内容和评价;
- 7. 组织行为学的研究内容;
- 8. “X 理论”与“Y 理论”;
- 9. 对行为管理思想的小结;
- 10. 定量管理思想的主要内容和评价;
- 11. 系统管理思想的主要内容;
- 12. 权变管理思想的主要内容。

一、学习管理思想发展史的意义

人类的管理实践活动历史悠久。在积累了实践活动经验的基础上,管理思想逐渐形成了。有史料记载的管理思想可以追溯到两千多年前,但直到 18 世纪英国产业革命以后,随着现代工业技术的应用和工商企业的发展,管理才开始得到较为系统的研究。直到 20 世纪初,为适应资本主义生产发展的需要,加上经过实践检验的管理思想已有所积累,各种管理理论才在欧美国家相继出现。不过,此后西方管理思想和理论的发展相当迅速,出现了许多学派,对此做出贡献的有从事理论研究的学者,也有不少从事实际管理工作的企业领导人。今后,管理思想和理论还将随着管理实践活动的发展而继续发展。

学习管理思想发展的历史,有着重要的现实意义:

(1)我们可通过学习认识到管理思想和理论是管理实践活动的概括和反映,是管理工作经验的科学总结。它们来自丰富的管理实践,接受管理实践的检验,反过来又可以指导管理实践。

(2)我们可借此了解当今各种管理思想和理论的来源,它们的演变历程和相互关系,从

中吸取我们认为最有用的部分,用于指导管理实践活动,提高我们的管理水平。

(3)我们可从过去管理思想和理论产生发展的过程中受到启发,做到继承、借鉴和创新相结合,从实际出发,研究新情况,采用新办法,解决新的管理问题,总结新的管理经验,创立新的管理思想和理论,促进管理科学的发展。

二、科学管理理论的主要内容和评价

科学管理理论的创立者是美国人弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915)及其追随者。泰勒在 1911 年出版的《科学管理原理》一书,标志着这一理论的最终形成。泰勒被后人尊称为“科学管理之父”。这一理论的提出,标志着资本主义企业管理由传统的经验管理阶段过渡到科学管理阶段。

科学管理理论主要研究企业基层的工作,探索大幅度提高劳动生产率的原则和方法,寻求管理工作的“一种最好的方式”。泰勒及其追随者反对当时企业中凭经验来工作和管理的传统做法,他们通过多次科学试验,采用一系列改进工作方法和报酬制度的措施,在一定范围内取得了显著提高生产率的成效。他们认为,生产率提高了,工人可多挣工资,资本家可多得利润,劳资双方就可化解冲突而真诚合作。

泰勒在其《科学管理原理》一书中,总结了科学管理的四条基本原理,这也是科学管理理论的主要内容:

(1)通过对动作和时间的研究,对工人工作的每个要素进行科学的观察分析,制定出标准工作法和标准工作时间,相应地将所用设备、工具、材料及工作环境标准化。

(2)科学地挑选工人,对他们进行培训,使他们能按照标准工作法操作,提高生产效率。以前,工人都是自己操作,自行其是,无人培训他们。

(3)与工人们真诚合作,保证一切都按既定的科学原则去办。要实行“差别计件工资制”,即按照工人是否达到标准的产量而采用不同的工资率,以刺激工人努力干活。

(4)明确划分管理者和工人各自的工作和责任,实现管理工作和作业工作的分工;对管理工作进行进一步细分,并让不同的人去承担,实行职能制管理和例外管理原则。^①

科学管理理论以劳资合作为指导思想,认为生产率提高了,劳资冲突即可化解,这显然是错误的。但它主张企业管理的一切问题都应当而且可以用科学的方法去研究和解决,实行各方面的标准化,而不能仅凭经验办事,这却是它的历史性贡献。泰勒等人首创的动作和时间研究,已成为现代的工业工程学的重要内容。

三、一般管理理论的主要内容和评价

一般管理理论的创立者是法国人亨利·法约尔(Henry Fayol, 1841—1925),其代表作是 1916 年出版的《工业管理与一般管理》。与泰勒主要研究企业基层的工作不同,法约尔作为大型企业的管理者,以整个企业为研究对象,提出了企业管理的概念、要素和原则,并认为这些理论也适用于军政机关、宗教组织等。

^① 职能制管理是指按细分的管理工作分设若干管理者,他们分工负责并都有权直接指挥工人。例外管理原则是指管理者(尤其是高层管理者)将日常例行工作授权给下级管理者去处理,自己仅负责管理例外事项(如新出现的、重大的问题)。

法约尔将企业的活动分为技术(生产、制造)、商业(购买、销售)、财务(筹集和利用资本)、安全(保护财产和人员)、会计(财产清点、成本、统计等)、管理(计划、组织、指挥、协调和控制)等六组。企业各级人员都要参加这些活动,但各有侧重,如工人主要从事技术活动,厂长、经理则主要从事管理活动。管理就是进行计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔详细论述了计划、组织等五个管理要素,分别说明了他们的含义、工作内容、工作要求等,对组织这一要素的论述尤为详尽。他的这些分析对后来的管理职能的研究具有很大的指导作用。

法约尔提出的 14 条“管理的一般原则”,是他从实践经验中总结出来、又在实践中经常应用的(其中一部分是继承了前人的管理思想)。这些原则是:劳动分工、权责对等、纪律严明、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、报酬、集权、等级链、秩序、公平、人员稳定、首创性、团结精神。必须指出,这些原则至今仍有巨大的现实意义,应当在理解的基础上结合实际情况灵活运用。

一般管理理论的历史贡献有二:①它将企业管理的原理原则推广到一般管理,奠定了管理学的理论基础;②它对管理职能和原则的研究为后继者开拓了道路,为后来在 20 世纪 50 年代兴盛起来的管理过程研究奠定了理论基础。

四、行政组织理论的主要内容和评价

行政组织理论的创立者是德国人马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920)。他是柏林大学的教授,毕生从事学术研究。他从社会学的角度研究经济组织,在其专著《社会和经济组织的理论》中提出了“理想的”行政组织形式(其英译词为 bureaucracy,可译为官僚组织,韦伯使用的这个词并无贬义)。所谓“理想的”,是指典型或“纯粹形态”,是为了便于研究,需要按典型的、纯粹的形式来分析。

韦伯倡导的行政组织形式,应以理性化、法律化的权力为基础,而不是像传统组织形式那样以神秘的或世袭的权力为基础。他设计的理想的行政组织形式具有下列几个特征:

(1)每个组织都有一个明确规定的职位等级制结构,每个职位都有明确规定的权力和职责范围。

(2)每个组织中,只有最高领导人因专有(生产资料)、选举或继承而获得掌权地位,其他管理者都应实行委任制和自由合同制。一切管理者(包括最高领导人)都只能在规定的权责范围内行使其权力。

(3)被委任的管理者都是根据预先制定的技术规范来挑选的,要经过考试和验证文凭。

(4)被委任的管理者都要把职位作为他们惟一的(至少是主要的)职业。有一个按年资和业绩提升的制度,提升与否取决于上司的判断。

(5)管理者应当同生产资料的所有权相分离,即把属于组织而由他管理的财产同他个人的私有财产彻底分开,把管理者履行职责的地点同他的生活场所相应地分开。

韦伯认为,这样的行政组织形式原则上适用于各类组织,它最合乎理性原则,能获得最高效率,如同现代的机器一样,在准确性、稳定性、严格的纪律性和可靠性等方面都优于其他组织形式,并使组织的领导人能高度精确地计算组织的成果。

韦伯的行政组织理论实际上反映了当时德国从封建社会向资本主义社会过渡,各企业从旧式的家族式企业向资本主义现代企业过渡的要求,力图为新兴的现代企业提供一种高