

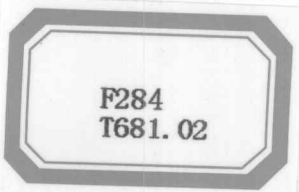
Construction Project Management (2nd Edition)

建设工程项目管理 (第2版)

田元福 主编



清华大学出版社



F284
T681.02

-71

Construction Project Management (2nd Edition)

建设工程项目管理 (第2版)

田元福 主编

F284
T681.02



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书参照住房和城乡建设部工程管理专业指导委员会制定的四年制本科教学大纲的要求,以《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)为编写主线,从施工单位的视角,重点阐述了施工阶段项目管理的内容。主要内容包括:施工项目管理概述、施工项目招投标与合同管理、施工项目进度控制、施工项目质量控制、施工项目成本控制、施工项目职业健康安全与环境管理、施工项目信息管理和施工项目竣工验收及评价。

本书跟踪国内外工程项目管理的最新成果,融汇了国家在工程建设领域最新出台的法律法规精神,力求反映出施工现场管理的全过程。

本书可作为高等院校工程管理专业、土木工程专业在校学生相关课程教材,也可作为从事工程管理工作的技术人员的参考书。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

建设工程项目管理/田元福主编.--2版.--北京:清华大学出版社,2010.1

ISBN 978-7-302-21831-9

I. ①建… II. ①田… III. ①建筑工程—项目管理 IV. ①TU72

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 002667 号

责任编辑:徐晓飞 李 嫚

责任校对:赵丽敏

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:203×253 印 张:24 字 数:566千字

版 次:2010年1月第2版 印 次:2010年1月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:39.80元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:032980-01

前 言

本教材是在清华大学出版社和北京交通大学出版社联合出版的《建设工程项目管理》(2005年)的基础上进行修订编写的。教材根据住房和城乡建设部工程管理专业指导委员会制定的该专业四年制本科教学大纲的要求,以施工单位的视角,以《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)为主线,融汇了国家在工程建设管理领域出台的法律法规的思想,例如《建筑法》、《招标投标法》、《合同法》、《质量管理条例》、《安全管理条例》、《标准施工招标文件(2007年版)》等,同时跟踪国际建筑工程管理的新发展,力求反映施工现场管理知识的全过程。本教材内容紧跟时代步伐,富有时代气息,不仅可以满足大学生步入工程管理知识殿堂所需的基本管理技能,同时也为现场从事工程管理的技术人员提供了一本实用参考书。

本书由田元福教授主编,并负责全书的统稿及修改工作。各章节的修订编写具体分工如下:田元福负责第1、3章,贾新堂负责第2章,李晓钟负责第4章,鲍学英负责第5章,顾伟红负责第6章,马镛负责第7章,樊燕燕负责第8章。以上教师均为副教授以上职称,多年从事建设工程项目管理的教学与科研工作。

在本书撰写的过程中,参阅了大量相关文献,在此向有关的著作者表示衷心的感谢。

受编者水平、经验之限,书中难免存在不足之处,恳请广大读者批评指正。

编 者

2009年12月

第1版前言

本教材是根据中华人民共和国建设部工程管理专业指导委员会制定的该专业四年制本科教学大纲的要求而编写的。教材在编写过程中,以《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2001)为编写主线,吸纳了国家在工程建设管理领域最新出台的一系列法律法规精神,例如《建筑法》、《招标投标法》、《合同法》、《质量管理条例》、《安全管理条例》等,同时跟踪国际建筑工程管理的新发展,力求反映出施工现场管理知识的全过程。本教材内容紧跟时代步伐,富有时代气息,不仅可以满足大学生步入工程管理知识殿堂需要的基本管理技能,同时也为现场从事工程管理的技术人员提高理论知识提供了一本实用参考书。

本书由田元福主编,并负责全书的统稿及修改工作。具体分工如下:田元福编写第1、第3章,王恩茂编写第5、第8章,莫俊文编写第4、第7章,贾新堂编写第2章,顾伟红编写第6章。本书承蒙西安建筑科技大学博士生导师李慧民教授主审,在此表示诚挚的谢意。

本书在撰写过程中,参阅了大量相关书籍,在参考文献中一一列出,在此向这些书的作者以及支持该书出版的中国铁道出版社的同志表示衷心的感谢。

由于水平、经验有限,书中存在的不足之处,恳请读者批评指正。

编者

2005年1月

目 录

第 1 章 管理概述	1
1.1 工程项目管理涉及的基本管理理论	1
1.1.1 目标管理理论	1
1.1.2 行为科学管理理论	4
1.1.3 行政管理理论	7
1.1.4 现代管理理论	8
1.1.5 现代管理的特点	10
1.2 施工项目管理的基本原理	11
1.2.1 施工项目	11
1.2.2 施工项目管理	14
1.3 施工项目管理组织	32
1.3.1 施工项目管理组织的概念	32
1.3.2 施工项目管理组织的主要形式	32
1.3.3 项目经理责任制与项目经理部	35
思考题	40
第 2 章 施工项目招投标与合同管理	41
2.1 施工项目招标和投标	41
2.1.1 施工项目招标	41
2.1.2 施工项目投标	54
2.1.3 施工项目招投标的有关法律责任	60
2.2 施工项目合同管理	63
2.2.1 合同法的基本原理	63
2.2.2 施工项目合同管理	67
2.2.3 《建设工程施工合同(示范文本)》的主要内容	70

2.2.4	施工合同的索赔	80
2.2.5	建设工程施工专业分包合同及劳务分包合同的主要内容	86
2.2.6	施工项目合同实施的管理	87
2.3	国际工程施工招投标与合同条件	89
2.3.1	国际工程施工招投标方式	89
2.3.2	国际工程施工招标的工作程序	91
2.3.3	国际工程施工投标的工作程序	93
2.3.4	FIDIC 合同条件简介	94
2.3.5	国际其他通用工程合同	106
2.4	案例分析	107
2.4.1	案例一	107
2.4.2	案例二	109
	思考题	110
第3章	施工项目进度控制	112
3.1	概述	112
3.1.1	施工项目进度控制的概念	112
3.1.2	描述进度的指标	113
3.1.3	影响进度的因素分析	113
3.1.4	进度控制的主要措施	114
3.1.5	工程项目进度控制的计划系统	115
3.2	进度控制的网络计划技术	117
3.2.1	概述	117
3.2.2	双代号网络计划技术	123
3.2.3	单代号网络计划技术	132
3.2.4	网络计划的优化	139
3.3	进度计划实施中的检查与调整	153
3.3.1	项目进度计划的检查	153
3.3.2	项目进度计划的调整	154
3.3.3	实际进度与计划进度的比较方法	157
3.4	案例分析	162
3.4.1	案例一	162
3.4.2	案例二	164
	思考题	167

第4章 施工项目质量控制	168
4.1 概述	168
4.1.1 施工项目质量控制概述	168
4.1.2 质量管理体系	173
4.1.3 施工项目质量因素的控制	176
4.1.4 质量控制的数理统计方法	178
4.2 施工项目质量策划与计划	193
4.2.1 施工项目质量策划	193
4.2.2 施工项目质量计划	195
4.3 施工项目准备阶段及施工阶段的质量控制	197
4.3.1 施工准备阶段的质量控制	197
4.3.2 施工阶段的质量控制	200
4.4 施工项目质量验收与持续改进	204
4.4.1 施工项目质量验收	204
4.4.2 施工项目质量持续改进	208
思考题	209
第5章 施工项目成本控制	211
5.1 概述	211
5.1.1 施工项目成本的基本概念	211
5.1.2 施工项目成本管理的基本概念	212
5.1.3 施工项目成本管理的内容	212
5.1.4 施工项目成本管理的程序	214
5.1.5 施工项目成本管理的原则	214
5.2 工程造价计价方法	215
5.2.1 建筑安装工程费用项目及其组成	215
5.2.2 传统的定额计价方法	217
5.2.3 工程量清单计价	222
5.3 施工项目成本计划与成本控制	227
5.3.1 施工项目成本计划的概念	227
5.3.2 施工项目成本计划的作用	227
5.3.3 项目经理部成本计划的编制	228
5.3.4 施工项目成本控制	230
5.4 施工项目成本核算、分析与考核	236

5.4.1	施工项目成本核算	236
5.4.2	施工项目成本分析	241
5.4.3	施工项目成本考核	246
	思考题	247
第6章	施工项目职业健康安全与环境管理	249
6.1	施工项目安全生产管理	249
6.1.1	施工项目安全管理概述	249
6.1.2	安全生产责任制	255
6.1.3	施工项目现场安全生产保证体系	259
6.1.4	施工项目安全技术措施	263
6.1.5	安全事故及其处理	270
6.2	施工项目现场管理与文明施工管理	276
6.2.1	施工项目现场管理概述	276
6.2.2	施工调度及总平面图管理	279
6.2.3	文明施工管理	282
6.2.4	施工项目环境保护的要求及措施	286
6.3	职业健康安全管理与环境管理体系标准	288
6.3.1	施工项目职业健康安全管理与环境管理概述	288
6.3.2	职业健康安全管理标准	288
6.3.3	环境管理体系标准	293
6.3.4	职业健康安全管理与环境管理体系的建立、实施与认证	296
6.4	案例分析:某高层建筑施工安全	297
	思考题	298
第7章	施工项目信息管理	300
7.1	概述	300
7.1.1	信息	301
7.1.2	信息管理	301
7.1.3	施工项目信息管理	304
7.2	施工项目信息的内容	304
7.2.1	项目公共信息	304
7.2.2	工程概况信息	305
7.2.3	工程施工技术资料信息	305

7.2.4	工程管理信息	307
7.3	施工项目信息管理计划与实施	310
7.3.1	施工项目信息管理系统开发研制	311
7.3.2	施工项目信息管理系统相关软件	319
7.3.3	项目信息安全	321
	思考题	323
第 8 章	施工项目竣工验收及评价	324
8.1	施工项目竣工验收阶段管理	324
8.1.1	施工项目竣工验收概述	324
8.1.2	施工项目竣工验收准备	327
8.1.3	施工项目竣工资料的管理	330
8.1.4	施工项目竣工验收管理	335
8.1.5	施工项目竣工结算	345
8.1.6	施工项目竣工决算	350
8.2	施工项目回访保修管理	356
8.2.1	施工项目回访保修概述	356
8.2.2	施工项目用户回访	359
8.2.3	施工项目保修	361
8.3	施工项目管理考核评价	364
8.3.1	施工项目管理考核评价概述	364
8.3.2	施工项目管理考核评价实务	365
8.3.3	施工项目管理考核评价指标	367
8.3.4	施工项目管理总结	367
	思考题	367
	参考文献	369

本章提要 本章首先介绍了工程项目管理涉及的基本管理理论,包括目标管理理论、行为科学管理理论、行政管理理论及现代管理理论的一些主要代表性理论与观点,接着概括地介绍了施工项目管理的基本概念、阶段、内容、程序和管理模式。最后介绍了施工项目管理组织的概念、组织形式、项目经理责任制与项目经理部等内容。

1.1 工程项目管理涉及的基本管理理论

工程项目管理,既有自身的基本理论,又涉及社会科学和自然科学多方面的理论。这些理论在管理实践中有着普遍的指导意义,本节概括地介绍工程项目管理涉及的基本管理理论。

1.1.1 目标管理理论

1. 目标管理与目标的性质

1) 目标管理的产生与发展

目标管理是在企业管理实践中逐渐形成的。德鲁克(P. Dmcker)对目标管理的发展并成为—个理论体系作出了重大贡献。1954年,他在《管理的实践》—书中首先提出了“目标管理和自我控制的理论”,并对目标管理的原理作了较全面的概括。他认为,企业的目的和任务必须转化为目标,各级主管人员必须通过目标对下级进行领导并以此来保证企业总目标的实现,如果一个领域没有特定的目标,这个领域必然会被忽视;如果没有方向—致的分目标来指导每个人的工作,则企业的规模越大、人员越多时,发生冲突和浪费的可能性就越大。每个主管人员或员工的分目标既是企业总目标对他的要求,同时也是他对企业总目标的贡献,又是主管人员对下级进行考核和奖励的依据。他还主张,在目标实施阶段,应充分信任下属人员,实行权力下放和民主协商,使下属人员发挥其主动性和创造性,进行自我控制,独立自主地完成各自的任务。德鲁克的这些主张在企业界和管理界产生了极大的影响,对形成和

推广目标管理起了巨大的推动作用。目前,目标管理已成为世界上比较流行的一种企业管理方式。其基本思想是:让组织内各层次、各部门、各单位的管理人员,以及各个工作人员都根据实现总目标的需要,自己制定或者主动承担各自的工作目标,并在实现目标的过程中实行“自我控制”。

目标管理的实质是:以目标作为各项管理活动的指南,以目标来形成组织的向心力和综合力,以目标来激励和调动组织成员的积极性,以目标的实现程度来评价每个部门和个人的工作好坏、贡献大小。

2) 目标的性质

目标表示最后结果,它可细分为许多子目标。作为任务分配、自我管理、业绩考核和奖惩实施的目标具有以下特征。

(1) 目标的层次性

组织目标形成一个有层次的体系,以广泛的战略目标到特定的个人目标。总目标必须进一步细化为更多的具体行动目标,如分公司目标、部门目标、个人目标等。

(2) 目标的系统性

以专业化协作为原则进行细分后的目标必须建立起有机的联系,形成目标网络。组织的总目标是通过相互制约的各项工作来实现的。因此,细分以后的目标应具有系统性,根据系统化的要求确定与每一项分目标相对应的权利和责任,形成各级组织之间的有机联系。

(3) 目标的多样性

任务和组织的主要目标通常是多种多样的。同样,在目标层次体系中的每个层次的具体目标也是多种多样的。因此,在考虑确定多个目标时,必须对各目标的相对重要程度进行区分。

(4) 目标的可考核性

按目标的可考核性可以将目标分为定性目标和定量目标。使目标具有可考核性的最方便的办法就是使之定量化。但许多不可缺少的目标是不宜用数量来表示的,称为定性目标或者模糊目标。定性目标可以通过对目标加以详细说明、用一组相关目标的特征、规定目标的完成日期、采用评分法等办法来提高其可考核性。

(5) 目标的时间性

目标的时间性既要求长期目标短期化,又要求短期目标长期化。忽视长期目标短期化就无法确定长期目标实现的先后次序,甚至使制定的目标成为一纸空文。忽视短期目标长期化,则可能使短期目标不仅无助于长期目标,而且事实上会阻碍长期目标的实现,甚至以放弃长期目标为代价。

(6) 目标的可接受性和挑战性

一个目标对其接受者要产生激发作用的话,这个目标必须是可接受的,可以完成的。对一个目标完成者来说,如果目标超过其能力所及的范围,则该目标对其没有激励作用。反之,如果一项工作很容易完成,对接受者来说,是件轻而易举的事情,那么,接受者也就没有动力去完成该项工作。

2. 目标管理的过程

1) 目标管理的过程

目标管理主要由目标体系的建立、目标实施和目标成果评价 3 个阶段形成一个周而复始的循环。

(1) 目标体系的建立

实行目标管理,首先要建立一套以组织总目标为中心的一贯到底的目标体系。最高层目标的建立应首先充分分析和研究组织的外部环境和内部条件,根据组织可供利用的机会和面临的威胁,以及组织自身的优势和弱点,通过上级主管人员的意图与员工意图的上下沟通,对目标进行反复商讨、评价、修改取得统一意见,最终形成组织目标。

组织的总目标制定以后,就要把它分解落实到下属各部门、各单位直至员工个人,即目标展开。目标展开的方法是自上而下层层展开,自下而上层层保证。上下级的目标之间是一种“目的-手段”的关系:某一级的目标,需要一定的手段来实现,这些手段又成为下一级的次目标,按级顺推下去,直到作业层的作业目标,从而构成组织目标体系。

(2) 目标实施

建立了组织自上而下的目标体系之后,组织中的成员就要紧紧围绕确立的目标、赋予的责任、授予的权利,运用固有的技术和专业知识,为实现目标寻找最有效的途径。为保证目标的顺利实现,目标管理强调在目标实施过程中权力下放和自我控制。

(3) 目标成果评价

对各级目标的完成情况,要按事先规定的期限,定期进行检查和评价,以确认成果和考核业绩,并与个人的利益和待遇结合起来。目标成果评价一般实行自我评价与上级评价相结合,共同确认成果。

2) 目标管理的优点和局限性

(1) 目标管理的优点

目标管理形成了一个全员参与、全过程管理、全面负责、全方位落实的管理体系,它的优点非常突出。

① 目标管理极大地提高了员工的士气。目标管理的一个最显著的特点是体现了参与管理的意识。由于员工参与了自己目标的制定,有机会将自己的想法加入计划中,目标体现了员工的个人需要,因此,更容易为员工所接受。在实现目标的过程中,员工能得到授权和来自上级的帮助,为了实现自己的承诺目标,他将以极大的主动性和创造性去工作。由于员工参与成果的评价,而评价的标准是目标的达成程度,这种评价比较公正、客观,有利于个人工作能力的提高。

② 有利于提高组织的应变能力。在目标管理下各级管理人员有了实现其目标所必须的自主权限,就能够对它所面对的环境和各种意料不到的变化,灵活地采取各种措施,从而增强了组织在基层更加自主、灵活这一意义上的应变能力。

③ 有利于提高组织的协同效应。如果没有明确的、方向一致的、系统化的目标体系来整合各个单位乃至各个工作人员的工作,则极易形成结构刚性、组织僵化和工作混乱。开展目标管理有利于动态地把组织中的各种力量集中在总目标的实现上。

(2) 目标管理的局限性

① 设置目标的困难。在许多情况下,真正可考核的目标很难确定,许多岗位工作难以使目标量化。同时,过分强调量化目标,可能导致一些定量性不明显的指标难以确定。为了保证目标实现的可

能性并使目标具有激励作用,目标必须既具有挑战性又是可以实现的。这一切导致设置目标比较困难。

② 组织整体上缺乏灵活性。目标管理要取得成效,就必须保持目标的确性和肯定性。但是计划是面向未来的,而未来存在着许多可变因素和不确定因素,需要组织保持整体上的灵活性。这是与目标管理的要求相矛盾的。

③ 强调上下协商可能会影响工作效率。由于可考核的目标难以确定、整体与个体的利益难以一致、同级主管的目标难以平衡等诸多因素,往往使得上下协调需要漫长的过程,从而影响工作效率。

尽管目标管理中存在着一些困难,但在实践中,目标管理被公认为是一种必不可少的管理方式。

1.1.2 行为科学管理理论

到20世纪20年代,随着科技发展,生产规模进一步扩大,经营管理工作日趋复杂,人的因素对企业的发展起到十分重要的影响,因此行为科学管理理论应运而生,并逐步得到发展。行为科学是运用人类学、社会学、心理学、管理学的理论和方法,对人们的行为以及产生这些行为原因进行研究的一门综合性科学。它强调人的动机、态度以及人们在组织内的关系和行为问题。行为科学管理理论主要由以下理论为代表:

1. 梅奥的人际关系理论

梅奥(E. Mayo, 1880—1949)是人际关系理论的创始人,他出生在澳大利亚,后移居美国,任哈佛大学企业管理学院产业研究室主任、教授。他1927—1932年在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行了有名的“霍桑实验”,先后出版了《工业文明的人性问题》、《工业文明的社会问题》两部专著,提出了以下观点:

① 以前的管理是把人假设为“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,职工中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,而霍桑实验发现工人所要满足的需要中,金钱只是其中的一部分,大部分的需要是感情上的慰藉、安全感、和谐、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,而霍桑实验证明:管理人员,尤其是基层管理人员应该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提出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。

2. 马斯洛的需求层次理论

马斯洛(A. H. Maslow, 1908—1970)是美国著名心理学家和行为学家,他在1943年发表的《人类动机的理论》一书中,提出激励可以看成是对具体的社会系统中未满足的需要进行刺激的行为过程,因此,如果能找出未被满足的人的需要,并对这些需要进行分类、排序,就可以找出对人进行激励的途径。马斯洛的需求层次理论有两个基本出发点:其一,人是有需要的动物,人的需要取决于他已经得到了什么,还缺少什么,只有尚未满足的需要能够影响行为;其二,人的需要都有层次,某一层次的需要得到满足后,另一层次的需要才会出现。在此基础上,马斯洛认为,在特定时刻,人的一切需要如果都未能得到满足,那么,满足最主要的需要就比满足其他需要更迫切。只有前面的需要得到充分满足后,后面的需要才会显示出其激励作用。

基于以上论点,马斯洛提出了人的需要可分成5种基本类型,每种类型处于一个特定的层次上。

① 生理的需要。生理的需要是任何动物都有的需要,只是不同动物的这种需要的表现形式不同而已。对人类来说,这是最基本的需要,如衣、食、住、行等。所以,在经济欠发达的社会,必须首先研究并满足这方面的需要。

② 安全的需要。安全的需要是保护自己免受身体和情感伤害的需要。它又可以分为两类:一类是现在安全的需要;另一类是对未来安全的需要,即一方面要求自己现在的社会生活的各方面均能有所保证;另一方面希望未来生活能有所保障。

③ 社交的需要。社交的需要包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要,这主要产生于人的社会性。马斯洛认为,人是一种社会动物,人们的生活和工作都不是孤立进行的,这已由20世纪30年代的行为科学研究所证明(指霍桑实验)。这说明,人们希望在一种被接受或有归属的情况下工作,属于某一群体,而不希望在社会中成为离群的孤鸟。

④ 尊重的需要。尊重的需要分为内部尊重和外部尊重。内部尊重因素包括自尊、自主和成就感;外部尊重包括地位、认可和关注或者说受人尊重。自尊是指在自己取得成功时有一种自豪感,它是驱使人们奋发向上的推动力。受人尊重,是指当自己作出贡献时能得到他人的承认。

⑤ 自我实现的需要。自我实现的需要包括成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。这是一种追求个人能力极限的内驱力。这种需要一般表现在两个方面:一是胜任感方面,有这种需要的人力图控制事物或环境,而不是等事物被动地发生与发展;二是成就感方面,对于有这种需要的人来说,工作的乐趣在于取得成果和成功,他们需要知道自己工作的效果,成功后的喜悦要远比其他任何报酬都重要。

马斯洛认为,以上这5种类型的需要在人的需求层次中,按照生理的需要—安全的需要—社交的需要—尊重的需要—自我实现的需要的顺序排列,只有较低层次的需要得到满足后,较高层次的需要才会出现。这5个层次的需要还可以归纳为两个级别:生理的需要和安全的需要属于较低级需要,而社交的需要、尊重的需要和自我实现的需要则属于较高级需要。高级需要主要是从内部使人得到满足,低级需要则主要从外部使人得到满足。

3. 人性理论

1) 道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)的“X理论—Y理论”。

麦格雷戈是美国麻省理工学院教授,社会心理学家,他提出对人的本性的认识存在两种截然不同的观点:一种是消极的“X理论”,另一种是积极的“Y理论”。

(1) X理论的观点

- ① 一般人的本性是好逸恶劳的,只要有可能就会逃避工作。
- ② 人生下来就以自我为中心,对组织需要漠不关心。
- ③ 大多数人缺乏进取心,怕负责任,没有雄心壮志而宁愿被人领导。
- ④ 人们都趋向保守,安于现状,把安全看得高于一切。

麦格雷戈认为,传统的管理都以X理论为指导,或者用强硬的管理方法,包括强迫和威胁、严格的监督及对员工行为的严格控制;或者用松弛的管理方法,包括采取温和的态度,顺应职工的要求和保持一团和气等。事实证明,这两种办法都没有起到调动职工积极性的作用。不改变对人的本性的看法,用惩罚和控制来进行管理,都不能激励人的行为。要达到激励的目的,就必须探讨新的管理理论,即“Y理论”。

(2) Y理论的观点

- ① 对人来说,在工作中应用体力和脑力如同休息、娱乐一样自然。
- ② 人们对于自己参与的目标,会进行自我指导和自我控制,以完成任务。
- ③ 在适当条件下,每个人不但能承担责任,而且能主动承担责任。
- ④ 大多数人都有解决问题的丰富的想象力和创造力,在现代工业条件下,一般人的潜力只能得到部分地发挥。

麦格雷戈根据Y理论,提出了激励人行为的具体措施,具体如下。

① 分权与授权。给下级一定的权利,让他们能较自由地支配自己的活动,承担责任。更为重要的是,通过分权与授权,为人们满足自我的需要创造条件。

② 扩大工作范围。为员工提供富有挑战性和责任感的工作,鼓励处在基层的人员多承担责任,并为满足人们的社会需要和实现自我抱负、发挥自己的才能创造条件。

③ 采取参与制。鼓励员工积极参与决策,尤其在作与下级管理人员有直接影响的决策时,要给他们发言权,激励人们为实现组织的目标进行创造性的劳动,建立良好的群体关系。

④ 提倡自我评价。鼓励职工对自己的贡献进行自我评价,使他们为组织目标的实现承担更大的责任,有助于员工发挥自己的才能,满足自我实现的需求。

2) 威廉·大内(William G. Ouchi)的“Z理论”。

美国的威廉·大内是加州大学洛杉矶分校管理学院教授。他在研究日美两国管理经验后,于1981年提出“Z理论”。他认为,企业应建立民主的组织结构,以坦诚、开放、沟通作为基本原则管理企业。这种组织结构主要有以下特点:①企业实行长期或终身雇佣制度;②对员工实行长期考察和逐步提升制度;③对员工加强知识的全面培训,使员工具有多方面的工作才能;④管理过程中既要运用必要的控制

手段,又要注重对人的经验和潜能进行细致而积极的启发诱导;⑤上下级之间的关系要融洽,员工之间平等相待,领导者要对员工全面关心,使他们心情舒畅、安居乐业;⑥采取集体研究与个人负责相结合的决策方式,鼓励员工参与管理活动。

除上述介绍的理论以外,行为科学管理理论还有很多,如美国库尔特·卢因(Kurt Lewin)的研究非正式组织的“团体动力学理论”;美国赫英伯格(F. Herzberg)的研究需要对行为积极影响的“双因素理论”;美国一些管理学家提出的“领导方式理论”等。这些理论和学派,基本上都是研究如何从人际关系和人的行为上去激发动力的管理理论,基础都是建立在梅奥的人际关系学说之上。

1.1.3 行政管理理论

马克思·韦伯(Max Weber)出生在德国的一个工人家庭,1884年毕业于德国海德堡大学。韦伯一生对社会学、政治学、经济学和宗教学都有研究,他对管理学组织领域的巨大贡献,使他获得了“古典组织理论之父”的称号。19世纪以前的德国,经济上比英、法落后,主要以家族企业为主,而英、法当时已出现了大规模的现代工业企业组织。其后,德国在战争中取得胜利,为德国资本主义的发展扫清了道路,经济得到迅速发展。为了适应经济发展的需要,古典管理理论在德国兴盛起来,韦伯的行政管理理论正是其中的杰出代表。

韦伯的行政管理理论有以下论点。

1. 建立明确的职能分工。把一个组织的全部活动进行专业化的职能分工,作为公务分配给组织体系的各个成员,并明文规定其权力和责任范围。这些规定适用于所有处于管理职位的人,组织内的所有人员都必须承担一项职能。除了某些必须由选举产生的职位以外,其他管理人员都是任命的。所有管理人员都不是终身制的,是可以撤换的。

2. 建立明确的等级制度。各种公职和职位按照职权的等级原则组织起来,形成一个严密的指挥体系或其中每个成员都要为自己的决定和行动对上级负责,同时,受上级的控制和监督。另外,为使每个管理人员都能完成其所承担的责任,必须给予相应的权力,使其有权对其下级发号施令。这样就能维持组织的稳定,并保证强而有力。

3. 建立有关职权和职责的法规和规章。把组织各项业务的运行都纳入这些法规和规章之中,要求组织内的每个成员必须按照这些法规和规章从事职务活动,必须受统一的法规和规章的约束,使组织中一切人员的职务行为规范化。这样,就能排除在各项业务活动中个人的随意判断,从而保证了各项业务处理的统一性和整体性;就能排除在各项业务活动中的不一致和不连续,从而保证了在不同的时间和地点处理业务的一贯性。

4. 组织内的所有职务均由受过专门训练的专业人员担任,对他们的选拔和提升也均以其技术能力为依据。由于组织内部的所有职务都是按职能分工的原则确定的,因而要求占据每项职位的人员都必须具有相应的技术能力。因此,必须通过公开的考试来选择和录用人员,以是否具有必备的技术能力作为选择和录用人员的客观标准。由于组织有了明确、合理的分工,并配备训练有素的专业人员各司其职,从而保证组织的各项业务活动都能准确、高效率、持续协调地运行。