

专升本（非师范类）入学考试参考丛书

管理学概论考试 参考书

本书
编写
组



中央广播电视大学出版社

专升本(非师范类)入学考试参考丛书

管理学概论考试 参考书

本书编写组

中央广播电视大学出版社

(京)新登字 163 号

图书在版编目(CIP)数据

管理学概论考试参考书/《管理学概论考试参考书》编写组编. —北京:中央广播电视大学出版社,1997. 11

(专升本(非师范类)入学考试参考丛书)

ISBN 7-304-01500-4

I. 管… II. 管… III. 管理学-高等教育:成人教育-入学考试-自学参考资料 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 26016 号

管理学概论考试

参考书

本书编写组

中央广播电视大学出版社出版

社址:北京市复兴门内大街 160 号 邮编:100031

北京首师大印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

开本 787×1092 1/16 印张 9.5 千字 234

1994 年 10 月第 1 版

1997 年 10 月第 2 版 2001 年 3 月第 6 次印刷

印数 56101~61100

定价 16.00 元

ISBN 7-304-01500-4/G·331

版权所有,翻印必究。本书封面贴有防伪标签,无标签者不得销售。

电话:66419791 68519502(如有缺页或倒装,本社负责退换)

目 录

第一篇 管理总论

第一章 管理、管理者和管理学	(1)
第一节 管理和 管理职能.....	(1)
第二节 管理者.....	(3)
第三节 管理：是科学还是艺术？.....	(4)
练习题一.....	(5)
第二章 管理思想史	(7)
第一节 传统管理思想阶段.....	(7)
第二节 科学管理思想阶段.....	(8)
第三节 行为科学思想阶段.....	(12)
第四节 现代管理思想阶段.....	(14)
练习题二.....	(16)
第三章 管理与环境	(17)
第一节 组织环境及其分类.....	(17)
第二节 一般环境因素.....	(18)
第三节 任务环境因素.....	(20)
练习题三.....	(21)

第二篇 计 划

第四章 组织目标	(22)
第一节 组织目标及其特点.....	(22)
第二节 组织目标的制定.....	(24)
第三节 目标管理.....	(25)
练习题四.....	(27)
第五章 计划概论	(28)
第一节 计划工作.....	(28)
第二节 计划及其制定.....	(29)
第三节 现代计划方法.....	(33)
练习题五.....	(44)
第六章 决策及其过程	(46)
第一节 决策概论.....	(46)

第二节 决策过程	(48)
第三节 决策方法	(51)
练习题六	(61)

第三篇 组 织

第七章 组织概论	(63)
第一节 组织概述	(63)
第二节 组织理论	(65)
练习题七	(66)
第八章 组织结构	(68)
第一节 部门化及其类型	(68)
第二节 管理跨度	(69)
第三节 常见的组织结构形式	(71)
练习题八	(74)
第九章 组织关系	(76)
第一节 权力类型	(76)
第二节 授权及授权方法	(78)
第三节 集权与分权	(80)
练习题九	(81)

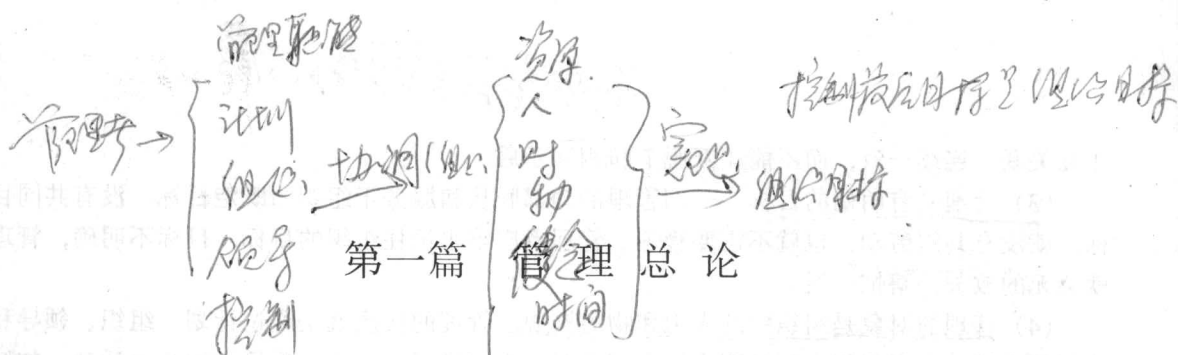
第四篇 领 导

第十章 激励理论	(83)
第一节 需要、动机与行为	(83)
第二节 激励与激励的过程	(86)
第三节 激励理论	(87)
练习题十	(91)
第十一章 领导行为	(93)
第一节 领导及其作用	(93)
第二节 领导者的影响力	(94)
第三节 领导理论	(95)
练习题十一	(103)

第五篇 控 制

第十二章 控制基础	(104)
第一节 控制的重要性	(104)
第二节 控制系统的构成	(105)

第三节 控制的过程.....	(106)
第四节 控制的基本原则.....	(108)
练习题十二.....	(110)
第十三章 控制类型和预算	(111)
第一节 控制类型.....	(111)
第二节 常见的经营控制方式.....	(113)
第三节 预算.....	(115)
练习题十三.....	(118)
主要参考文献.....	(120)
部分练习题参考答案.....	(121)
综合练习题.....	(124)
综合练习题答案.....	(134)



第一章 管理、管理者和管理学

通过本章的学习，要求准确理解管理的定义和管理基本职能；掌握管理者的定义和管理者的分类；了解管理学的研究内容、性质和特点。

第一节 管理和职能

一、管理

有史以来，人类就是共同劳动、共同生活的，每一个人都是处于一定的人群之中，都需要加入一定的组织，才能够得以生存和发展。只要有许多人共同劳动，就必须对劳动过程进行有效的计划、组织、指挥和协调，以达到预期的目标。这种计划、组织和协调活动，就是管理活动。由此看来，管理活动起源于人类的共同劳动，与人类社会具有共同悠久的历史。那么究竟什么是管理呢？

1. 管理的定义

古今中外对管理的概念有许多不同的解释。有人认为：管理就是借他人之力把事情办好；有人认为：管理就是协调一个团体的活动以达到共同的目标；还有人认为：管理就是为了达到特定的目标而联合并指导使用资源的活动。

管理定义的多样性，既反映了人们研究立场、方法、角度的不同，也反映了管理科学的不成熟性。为了反映管理的本质，人们博采众长，形成了现代管理学中的管理概念，即管理是依据事物发展的客观规律，通过综合运用人才资源和其他资源，以有效地实现目标的过程。

2. 管理的特点

通过以上管理的定义，可以分析得出管理具有如下几个特点。

(1) 管理是共同劳动的产物。没有共同劳动，人们就不会结成配合与协作关系，也不存在组织的共同目标，管理工作就成为多余。有了共同劳动，就必须存在从事共同劳动的人员之间的分工、协作问题，管理人员及其管理活动就成为必要的事。因为，如果没有管理活动，人们便如同一盘散沙，各行其是。就连组团旅游、乘船共渡这类简单的共同活动的目标也难以实现，更不用说大规模的复杂社会活动了。

(2) 管理是一系列相互关联、连续进行的活动过程。管理是一个过程，它贯穿于共同劳动的始终。在组织活动的不同阶段，管理工作有不同的重点，但是这些管理工作的中心只有一个，就是维持共同劳动的顺利进行和整体任务的有效完成。因此，管理的各个环节要求能

计划是管理的首要职能

相互关联、连续一致，而不能相互脱节和相互矛盾。

(3) 管理具有明确的目标。一切管理活动都服从和服务于组织的既定目标，没有共同目标，就没有共同劳动，也就不需要管理。管理者应牢牢记住组织的目标，目标不明确，管理就会无的放矢，瞎忙一通。

(4) 管理的对象是组织中的人力和物力资源。管理的实质就是通过计划、组织、领导和控制等手段，实现组织内部各要素的合理配置。它有别于组织为实现目标的其他活动，如纯技术性、作业性等非管理活动。

二、管理职能

在日常生活中，存在着各种各样的管理现象：工厂的厂长管理着企业的生产经营活动；公交公司的经理管理着公共交通；学校的校长管理着学校的教育工作；政府机关的各级领导管理着我们的城市和农村；……。尽管这些组织的目标不同，管理的要求也不同，但若去掉管理的具体形式做法，就可以看到有些基本工作是什么管理者都在做的，而且都共同遵循着一定的规律，这些工作就是所谓的管理职能。管理职能的另外一种含义是指管理过程中的要素或基本步骤或手段。

对于管理的职能，历代管理学家有很多不同的提法，例如法约尔 (H. Fayol, 1841~1925) 认为管理的职能包括计划、组织、指挥、协调、控制五种职能；孔茨 (H. Koontz) 等认为包括计划、组织、控制、人事四种职能；厄威克和艾伦等人认为包括计划、组织、控制三种职能；此外还有六职能说和七职能说等等。目前一般认为管理的职能包括计划、组织、领导、控制这四种基本职能。

1. 计划职能

计划是指工作或行动之前预先拟定组织目标和行动方案的过程，包括调查研究、未来预测、目标和方案的确定、行动方案的制定和选择等过程。简单地说计划工作就是要解决两个基本问题：第一是干什么，第二是怎么干。组织等其他一切工作都要围绕着计划所确定的目标和方案展开，所以说计划是管理的首要职能。

2. 组织职能

组织就是把管理要素按照计划提出的各项目标和任务的要求结合成为一个整体，具体包括组织机构的设置、管理体制的建立、规章制度的制定、人员和其他资源的合理选择和配置等。组织工作是把计划变成行动的过程，为计划的实现提供资源保证。

3. 领导职能

领导是指带领和指导群众去实现共同的组织目标的各种活动的整个过程。领导职能有两个要点，一是努力搞好组织的工作，二是努力满足组织成员的个人需要。只有同时做好这两方面的工作，才能有效地实现组织目标。领导工作的核心和难点是调动组织成员的积极性，它需要领导者运用科学的激励理论和合适的领导方式。

4. 控制职能

控制是检查、监督、确定组织活动的进展情况，纠正偏差，从而确保总的计划及组织目标得以实现的过程。控制工作要解决三个基本问题：确定目标、衡量业绩和纠正工作偏差。因此它也是管理活动中的一个不可忽视的职能。

上述四大职能是相互联系、相互制约的，其中计划是管理的首要职能，是组织、领导和控制职能的依据；组织、领导和控制职能是有效管理的重要环节和必要手段，是计划及其目

标得以实现的保障。只有统一协调这四个方面，使之形成前后关联、连续一致的管理活动整体过程，才能保证管理工作的顺利进行和组织目标的完满实现。

第二节 管理者

一、管理者的定义

任何组织都是有一群人所组成的，根据其在组织中的地位和作用的不同，组织成员可以简单地划分成两类：操作者和管理者。

所谓操作者是指在组织中直接从事具体的业务，且不承担对他人工作监督职责的人。如工厂里的工人、饭店里的厨师、学校的教师、医院的医生、商店的营业员等等。他们的任务就是做好组织所分派的具体的操作性事务。

管理者则相反，他们是那些在组织中指挥他人完成具体任务的人。如企业厂长，学校里的系主任、校长，机关中的科长、处长、局长，公司的经理等。他们虽然有时也做一些具体的事务性工作，但其主要职责是指挥下属工作。因此，管理者区别于操作者的一个显著特点就是管理者有下属向其汇报工作。

二、管理者的分类

管理者以其在组织中的地位的不同，即责任和权限的不同，在组织中所处的层次也就不同。一般说来，一个组织中的管理者可分高层管理者、中层管理者和基层管理者。

1. 高层管理者

高层管理者的主要职责是：对整个组织的管理负有全面责任，并侧重负责制订组织的大政方针，沟通组织与外界的交往联系等。

高层管理者对组织的发展战略、行动计划、资源安排等拥有充分的权力，他们的决策是否正确、职权的运用是否得当，直接关系到整个组织的成败。公司总经理、工厂厂长、大学校长等都是这种高层管理者。

2. 中层管理者

中层管理者的主要职责是：贯彻高层管理者所制定的大政方针，并指挥基层管理者的活动。车间主任、企业部门负责人、大学的系主任等都属于中层管理者，他们往往要管理几十人，甚至数百人，不可能去做许多具体工作，而是根据上级的计划和部署，把具体任务分配给各基层单位，指导、支持和协调基层管理者的工作。

中层管理者在组织中起承上启下的作用，对上下信息沟通、政令通行等均负有重要的责任。

3. 基层管理者

基层管理者的主要职责是：直接指挥和监督现场作业人员，保证上级下达的各项计划和指令的完成。车间生产班组长、科研和教学单位的基层负责人等均属于基层管理者，他们直接带领具体作业人员完成上级下达的具体任务。因此他们直接与具体作业人员打交道，协调和解决工作中遇到的各种问题，是整个管理系统的基础。

三、管理者的职责

无论管理者在组织中的地位如何，他们所担任的基本任务都是相同的，即：设计和维护一种环境，使身处其间的人们能在组织内协调工作，从而实现组织目标。具体说来负有以下

几个方面的职责：

1. 保证组织活动的顺利进行

包括代表组织或组织内某一部门与外界保持必要的接触，负责本单位、本部门成员的任用、训练、评价和指导等。

2. 保证信息的集散和畅通

包括通过谈话、巡视等方式了解情况，掌握全局；向组织人员通报情况；向外界和上级介绍本单位、本部门的工作情况等。

3. 保证决策的及时正确

包括努力探索新的途径，改善组织状况，进一步发挥本单位、本部门的作用；随时对本单位、本部门出现的各种问题加以妥善解决，以防偏离组织的计划 and 目标；在有关的上级领导下负责在成员之间进行合理的资源分配和时间安排；代表本单位、本部门就某些问题与外界或组织内成员进行必要的谈判和磋商等。

不仅不同层次的管理者所拥有的职责与权限不同，而且所从事的管理性工作的量也是不同的。一般说来，管理者的层次越高，管理性的工作就越多；所处层次越低，管理性工作就越少。例如公司的总经理的绝大部分精力和时间只能用于考虑组织的全局问题和战略问题，对重大问题作出决策；低层管理者则需要分出许多精力和时间与具体作业人员一道作业，或者为作业人员提供现场示范，而只能用较少的精力和时间进行协调、指导等管理性工作。所以，越是中下层管理者所需要的硬科学知识比例就越大，专业技术就越熟练；越是高层管理人员，管理能力就越重要，软科学知识的要求就越高。

第三节 管理：是科学还是艺术？

前面提到，管理实践活动十分久远，管理现象早已渗透到社会生活的方方面面，但是管理学作为一门独立学科只是到了本世纪才开始形成和发展起来。

一、管理学的研究对象

任何一门科学都有它特有的研究对象，并且建立了现象内部的本质联系，形成了系统化的知识体系。管理学的研究对象是什么呢？就是社会管理现象。社会管理活动虽然十分复杂，性质多样，但是这些表面复杂多样的管理活动之间存在着内在的必然性，即本质规律。管理学研究的目的就在于寻找这些客观规律，总结管理的知识原理以指导管理实践。对管理的研究涉及不同领域和不同层次，管理学并不研究一切特殊管理领域的特殊规律，而只是研究一般管理的规律性，为各具体管理类学科提供一般性的管理概念、方法和理论。由此我们可以给管理学下一个简短的定义：管理学是一门研究一般管理的原理和理论的科学。

二、管理学是一门应用性很强的综合学科

1. 管理学的应用性

管理学是对社会管理活动的内容、方式和方法的概括和总结，与社会、经济发展密切相关，具有很强的应用性。将管理科学知识与其他科学技术知识相结合，融合到社会生产活动之中就能极大地推动社会生产力的发展，带来巨大的经济效益和社会效益。

2. 管理学的综合性

社会管理的内容十分丰富，因而管理学的研究范围也十分广泛，需要借助各种学科的理论

论和方法，不仅需要运用自然科学的理论和方法，而且需要运用社会科学的概念和原理。所以，管理学是一门介于自然科学和社会科学之间的交叉科学和综合科学。鉴于这一特点，学习和研究管理科学的人以及从事管理实践的管理工作者，一般需要有较宽的知识面和综合型的知识结构。

三、管理是科学性和艺术性的有机统一

从事管理活动既需要掌握管理科学知识和管理技术，又需要有丰富的管理经验和技能。科学性和艺术性的统一在管理中得到了很好的体现。

1. 管理的科学性

管理的科学性表现在：经过了近百年的探索和总结，已经开始形成了一套比较完整的知识体系，反映了管理过程的客观规律性。掌握和应用管理理论，就有可能针对管理实践中存在的问题，找到正确可行的解决办法，提高管理决策的有效性。但是，管理也是一门非精确性的科学，而社会管理活动又是极其复杂的，仅有管理理论知识还不能保证实践的成功，实际上并不存在固定不变的管理模式。只有审时度势，灵活运用管理理论才能获得事业的成功。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性表现在：管理作为一项实践活动需要有一系列根据实际情况行事的经验、诀窍和准则，而这些经验、诀窍和准则只能从长期的实践活动中获得。事实上，在很多情况下，需要管理者洞察形势、捕捉机遇、估计风险，综合权衡利弊，及时作出大胆决策，才能取得事业的成功；而死搬书本知识，硬套现成模式则往往遭到惨败。

练习题一

一、填空题

1. 管理是 社会劳动 的产物。
2. 管理的对象是组织中的 人力和物力资源
3. 管理活动的主体是 管理者。
4. 管理的基本职能包括 计划、组织、领导和控制
5. 管理学是一门应用性很强的 社会科学 学科。

二、选择题

1. 管理的首要职能是：

- A. 计划职能 B. 组织职能 C. 领导职能 D. 控制职能

答：()

2. 对整个组织的管理负有全面责任，并侧重负责制定组织的大政方针的管理者是：

- ☒ A. 高层管理者 B. 中层管理者
C. 基层管理者 D. 计划管理者

答：()

3. 进行非管理性工作最少的是：

- A. 系主任 B. 室主任 C. 大学校长 D. 工人 答：()

三、简答题

1. 管理的职能有哪些？它们之间有什么关系？
2. 为什么说管理既是科学又是艺术？

计划是管理的首要职能，组织是把计划变成行动的过程，为计划的实施提供资源保证，领导和控制是管理过程的最后阶段，是实现共同的目标。

四、情景分析题

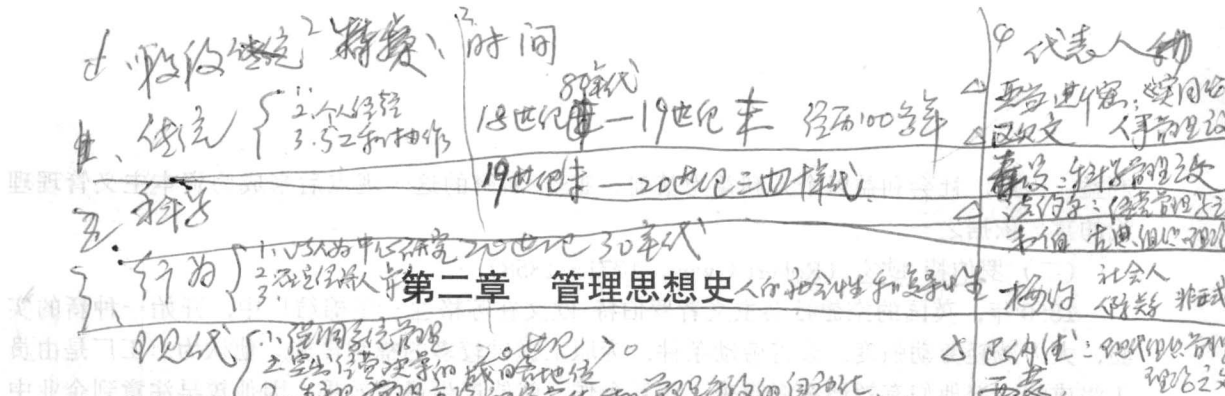
A 是某建筑公司安装部经理，B 是安装部下属的管道安装队队长，上个月，A 吩咐 B 带领一班人马去某工地安装一套管道系统。在工程验收时，发现这套管道存在着严重的渗漏现象。公司经理认为 A 应该对此负责，哪怕管道安装时 A 正出差在外。同样，A 会认为 B 必须对此负责，哪怕 B 已不拿扳头干活。

请问：A 和 B 为什么要对这一失误负责？他们究竟该负什么责任？

高层管理者 中层管理者 基层管理者

中层管理者对上下信息沟通、沟通进行内部控制和协调
基层管理者职责是保证上级下达的指令得以贯彻执行

的定义



通过本章学习，要求了解管理思想发展过程中的重要时间、重要著作、主要学派的观点、杰出代表及其主要贡献，了解各发展阶段管理思想的特点。

第一节 传统管理思想阶段

管理思想是指导管理人员从事各项管理活动的路标和蓝图，它是由一系列观念或观点构成的知识体系，是人们对管理过程中发生的各种关系的认识的总和。管理思想的正确与否，将直接关系到各项管理活动的效率和效益。

一、传统管理思想的形成

人类的管理活动源远流长，在人类长期的实践活动中，留下了极其丰富的管理思想遗产。在古代中国，不仅都江堰、长城等宏伟工程体现了古人的高超组织才能和卓越管理技巧，而且在历代典籍中记载有关于各种管理的许多真知灼见。例如，在《周礼》一书中，就记载有关于管理人员的分工和职责的说明；《孙子兵法》对战略方面进行了广泛而深入的研究，不仅对现代军事管理，而且对现代的经营战略和管理也具有重要的指导意义和启发作用。在西方，古巴比伦的汉穆拉比法典曾谈到合同、证人及经济责任问题；《圣经》中也载有关于管理活动的三条建议，涉及到制定法令、授权委任管理和分级管理的问题；公元二世纪古罗马帝国创立了成套的管理办法，因之延续了几个世纪的统治，等等。

但总体上讲，古代管理思想的发展是较为缓慢的。长期以来，管理被认为是一种技能而不是一门科学，因而对管理理论的探讨被忽视了。这种情况一直延续到18世纪的工业革命以后才得到改变，于是管理思想进入到传统管理思想发展阶段。

传统管理思想阶段开始于18世纪80年代的工业革命，止于19世纪末，其间经历了一百多年时间。其原因是，蒸汽技术导致的第一次工业革命使工厂成为资本主义工业生产的主要经营组织，大力推动了经济的发展、劳动分工和专业化的加强。生产力发展水平和劳动方式的变化对管理提出了新的要求，从而促使人们从许多方面对管理工作进行探索。

二、主要人物及其贡献

(一) 亚当·斯密 (Adam Smith, 1732~1790)

英国古典经济学家亚当·斯密在他1776年发表的《富国论》中，第一次系统论述了古典政治经济学，对以后的管理理论有重大影响。其主要观点是：(1) 认为劳动是国民财富的源泉，只有减少非生产性的劳动，增加生产性劳动，同时提高劳动者的技能，才能增加国民财富。(2) 强调了劳动分工对劳动生产力提高的重要性，他列举了劳动分工的三个优点：分工使生产者的技能得到发展；节约了由于工作变化而损失的时间；有利于专门从事某项作业的劳动者改良工具和发明机械。在此基础上，他对由分工产生的管理问题作了理论分析。(3) 提出了“经济人”的观点。他认为人们在经济活动中主要是为了谋求个人利益，但社会上每个人的利益又总是要受到他人利益的制约，要兼顾他人的利益，由此产生了公共利益和社会

利益，因此，社会利益以个人利益为基础。亚当·斯密的这一观点后来成为资本主义管理理论的重要依据之一。

(二) 罗伯特·欧文 (Robert Owen, 1771~1858)

1850年，英国的空想社会主义者罗伯特·欧文在苏格兰一座棉纺厂中，开始一种新的实验，大力减轻劳动强度，改善劳动条件，为职工提供较多的福利设施。他认为，工厂是由员工组成的，把他们有效地组织起来，相互合作，就能产生最大效果。因他较早注意到企业中人事管理问题，被后人称为“人事管理之父”。

(三) 查尔斯·巴贝奇 (Charles Babbage, 1792~1871)

查尔斯·巴贝奇是英国剑桥大学著名的数学家，曾用几年时间到英、法等国的工厂了解和研究管理问题，提出了劳动分工、用科学方法有效地使用设备和原料等问题。他的主要贡献体现在对工作方法的研究和对报酬制度的研究上，主张通过科学研究来提高动力、材料的使用效率和工人的工作效率，采用利润分配制以谋求劳资之间的调和。可以说他是科学管理思想的先驱者。

三、传统管理思想阶段的主要特点

在传统管理思想阶段中，对管理的研究引起了人们的广泛重视，并且作出了许多有益的探索，其中不乏卓越的思想。但是由于当时工厂的规模较小，缺乏必要的实践，难以形成完整的管理理论。在整个19世纪，工厂的管理仍然只是凭个人的经验；工人和管理人员的培养也是沿用师傅带徒弟的方法，有较大局限性。具体地说，这一阶段的管理思想发展有以下几个特点。

(一) 由资本家直接担任企业管理者

资本家凭借手中的资本，将劳动者、劳动资料和劳动对象集中到一起，进行商品生产。资本是生产力的组织者和领导者，拥有资本的资本家就是当然的企业管理者。

(二) 靠个人的经验从事生产和管理

工人凭经验操作，没有统一的操作规程；产品没有统一规格，缺乏互换性；管理者凭经验管理，没有统一的管理方法；工人和管理人员的培养主要采取师傅带徒弟的方法，没有统一的训练要求。

(三) 管理的重点是解决分工和协作问题

这一阶段的管理主要着眼于解决企业内部生产过程中如何进行分工、如何进行协调的问题，以保证生产的顺利进行；如何减少资金消耗、如何提高工人的日产量指标，以赚取更多的利润。

第二节 科学管理思想阶段

一、科学管理思想的形成

传统的家长式的经验管理只追求降低成本和提高利润，很少考虑其他方面的关系。随着自由资本主义向垄断资本主义过渡，生产规模日益扩大，对管理提出了更高的要求。这样，各种新的管理思想就纷纷出现，管理科学由传统管理思想阶段推进到科学管理思想阶段。

科学管理思想阶段经历了19世纪末至本世纪的三四十年代。这一阶段的主要成就：一是美国的泰罗 (F. Taylor, 1856~1915) 等人，以研究工厂内部生产管理为重点，以提高生

产效率为中心，提出的解决生产组织方法科学化和生产程序标准化方面问题的管理理论；二是法国的法约尔（H. Fayol, 1841~1925）等人，以企业整体为对象提出的有关企业经营管
理职能和管理原则的管理理论，三是韦伯（Max Weber, 1864~1920）等人，以组织结构为对象而建立的古典组织理论。上述管理理论是对社会化大生产发展初期管理思想的系统总结，表明了管理科学的正式建立。

二、主要代表人物及其贡献

（一）泰罗和他的科学管理理论

泰罗 1856 年生于美国宾夕法尼亚州，工人出身，通过夜校学习获得了工程学位，在费城的朱德维尔钢铁公司工作时，由于刻苦学习和勤奋工作，在六年中年年晋升，从普通工人提为工长、车间主任、直至总工程师。

泰罗毕生致力于研究如何提高效率，包括管理人员和工人的工作效率，1911 年他发表了《科学管理原理》一书，这本著作奠定了科学管理理论基础，标志着科学管理思想的正式形成，泰罗也因而被西方管理学界称为“科学管理之父”。泰罗对管理理论的主要贡献是：认为一切管理问题都可以而且应当通过科学的方法来加以解决，从而否定了靠经验办事的传统管理思想，把经验上升为理论。泰罗通过动作研究、时间研究和操作设计，取得了工效提高、成本下降的效果，他既反对雇主过分压低工人工资的做法，也反对工人“磨洋工”少干活而多拿工资的做法，提出了“高工资、低成本、高利润”的设想。泰罗的主要观点和贡献可归纳为以下几个方面。

1. 明确提出管理职能和作业职能的分离

泰罗主张管理部门的职责是研究、计划、调查、训练、控制和指导操作者的工作，工人应服从管理人员的命令和安排；管理人员也要进行专业分工，每个管理者只承担一两种管理职能，推行职能制和直线职能制；提出管理控制原理，强调高层管理者应把例行的一般日常事务授权给下级管理者去处理，自己只保留对重要事项的决定权和监督权。

2. 主张一切问题实行科学化

泰罗指出管理是一门真正的科学，有明确的定义、规则和原理作为它的基础；主张用科学的方法来代替经验的估计方法；强调用科学的观点分析管理中的一切问题，并制定各种标准和制度，健全组织系统，从而提高劳动生产力。

3. 提出科学管理的中心问题是提高劳动生产力

泰罗认为科学管理的实质，是要求企业中劳资双方在思想上来一次“精神革命”，要求工人和雇主相互协作，共同为提高劳动生产率而努力。双方不应该把注意力放在盈余的分配上，而应该把注意力转到增加盈余的数量上，使盈余增加到使如何分配盈余的争论成为不必要。提出要在动作研究的基础上制定出工人的“合理日工作量”。为了提高劳动生产率，必须使工人的能力同工作相配合。

泰罗的理论发表之后，一开始曾引起劳资双方的不满。资本家认为泰罗的思想无异是要向工人付出更多的工资，这势必减少资本家的收入；工人则认为泰罗的思想是迫使他们为了多获得一点工资而付出更多的劳动，并导致部分工人的劳动过度和另一部分工人的就业困难。于是，资本家与工会都到国会去告状。例如，1913 年美国全国总工会代表大会一致决定抵制泰罗的科学管理思想。同时，以摩根集团为首的美国资本家也决定禁止在他们的工厂里实行“泰罗制”。但是，随着社会生产的发展和科学管理思想的传播，“泰罗制”逐渐在美

国及世界许多国家得到推广。1920年美国总工会正式表示了对泰罗管理思想的理解与支持。到了1929年大危机期间，为了渡过危机，美国的资本家纷纷采用了泰罗的科学管理方法。

除了泰罗之外，与泰罗同时代和其以后的许多追随者也为科学管理理论的创建和发展作出了重要的贡献。较为著名的有以下几位：

(1) 甘特 (L.Gantt)。他是泰罗的亲密合作者，发展了生产管理中的计划控制技术，创制了“甘特图”方法；提出了新的刺激性工资制度，即劳动报酬奖金制；主张企业应将重点放在服务上，而不要专图盈利。

(2) 吉尔布雷斯 (F.Gilbreth)。他从工作效率和心理作用两方面入手，在动作研究、工作简化方面作出了独特贡献。

(3) 埃默森 (H.Emerson)。他被西方许多人称为“效率大师”，著有《十二条效率原则》(1912年)一书，提出企业应有明确的奋斗目标；管理者要有丰富见识；要有严密的纪律；及时、准确、可靠的信息和会计制度；要有标准化的工作条件、操作方法；等等。

(二) 法约尔的一般管理思想

法约尔1860年毕业于法国国立矿冶学院，担任过工程师和总经理，晚年担任大学的管理学教授。1888年，46岁的法约尔受命于危难之际，担任了一家矿冶公司总经理，对公司进行了大改组。凭借自己出色的管理才能，把公司从破产的边缘拯救出来。当他77岁退休时，这家公司成为一家成功的企业，至今仍是法国中部最大的采矿和冶金集团的一部分。法约尔也因其光辉业绩而名垂法国产业史。退休后，他创办了一个管理学研究中心，以推动管理学的研究。1916年，法约尔发表了《工业管理和一般管理》一书，提出了他的一般管理理论。由于法约尔从高层管理人员经常碰到的组织经营问题出发，对管理进行了开创性的研究，因而被称为“经营管理学之父”。法约尔对管理理论的突出贡献是：从理论上概括出了一般管理的原理、要素和原则，把管理科学提到一个新的高度，使管理科学不仅在工商业界受到重视，而且对其他领域也产生了重要影响。

法约尔认为，一个公司的组织经营活动，必须解决如下两个主要问题。

1. 规定组织经营原则

法约尔根据自己在大企业的管理经验，提出了组织经营的14项原则，这些原则是：(1) 劳动分工。其目的是实行劳动专门化，使同样的努力得到更好的效果。(2) 权力和职责。权力是指指挥和要求别人服从的权利；职责是权力的当然结果和必要补充。(3) 纪律。纪律的实质是企业及其下属人员之间在服从、勤勉、举止等方面所达成的一种协议，为了保证纪律有效，必须具有品质优良的领导、明确而公平的协定和合理的惩罚。(4) 统一指挥。一个下属人员只应接受一个上级的命令，必须根除多头指挥。(5) 统一领导。统一领导是统一行动、协调力量和一致努力的必要条件。(6) 个人利益服从整体利益。(7) 个人的报酬应当公平合理。(8) 集中。集中的程度应该适合于该企业的实际情况和所属环境。(9) 等级层次。表现为从最高权力机构直至低层管理人员的领导系列，上下层次之间和横向部门之间应保持灵敏的信息沟通。(10) 秩序。企业成员和物品都应各得其位、各尽其用。(11) 公平。只有遵循公平原则才能鼓励所属人员忠诚地履行其职责。(12) 人员稳定。减少不必要的流动，以保证所属人员能很好地完成工作。(13) 首创性。表现为人员发表建议和执行任务的自觉性和积极性，是企业发展的巨大力量。(14) 团结精神。任何分裂对企业都是非常有害的，所以要注意协作、协调、沟通、配合，甚至包括必要的妥协。

2. 为管理工作规定基本职能

法约尔把企业所从事的一切活动分为六类，即技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动及管理活动。他集中分析了第六类活动，并提出了管理的五项职能：(1) 计划职能。就是设计行动方案，使企业达到目标。(2) 组织职能。就是合理安排人力、物力去实现目标。(3) 指挥职能。即指挥下级的行动。(4) 协调职能。即使组织内的资源与活动能够相互配合。(5) 控制职能。就是保证实际工作与计划拟定的标准相一致。

此外，法约尔还提出了对管理者的素质和知识的要求，即管理者必须具备必要的身体素质、智力素质、道德素质、文化知识、专业知识和经验。

法约尔提出的上述管理的理论要素和原则，对以后管理学理论的发展产生了重大影响，很多方面直到今天仍然为管理者所采用。

(三) 韦伯的古典组织理论

马克斯·韦伯是德国著名社会学家，他在管理学上的主要贡献是提出了理想的行政组织体系理论，因而被称为“古典组织理论之父”。他认为理想的行政组织体系至少要做到：组织的成员之间有明确的任务分工；上下层次之间有职位、责权分明的结构；组织成员的任用必须一视同仁，严格掌握标准；组织内部任何人都必须遵循共同的法规和制度；组织内人员之间的关系是工作与职位关系，不受个人情感影响。达到上述条件的组织体系才具有精确性、稳定性、纪律性和可靠性，才能高效率地运转。

科学管理思想阶段比较著名的代表人物还有如下几位。一是穆尼 (D. Mooney)，美国企业家，他在与赖利合著的《组织原理》一书中，首次为行政组织理论概括出了一个概念框架，并将法约尔和韦伯的观点联系起来，提出管理是指导、激励别人的方法和技术，组织是把各种不同职素联系成一个协调的整体的方法。二是厄威克 (F. Urwick)，英国著名管理学家，主要贡献是把科学管理理论系统化，把泰罗、法约尔、穆尼等人的理论联系起来，综合出一套科学的逻辑框架。

三、科学管理思想阶段的主要特点

科学管理思想阶段具有以下基本特点。

(一) 资本所有者与企业管理者的分离

在传统管理阶段的工人企业中，经营者和管理者是由同一资本家担任的，他们只追求减少成本和增加利润，很少考虑其他方面的观点。随着生产规模的扩大和生产过程的复杂化加强，这种管理方式终于暴露出致命的局限性。1841年10月5日，在美国一条连接马萨诸塞和纽约的西部铁路上，两辆列车迎头相撞，造成多人死亡的重大事故，引起舆论哗然，严厉批评铁路公司的老板没有能力领导和管理现代化企业。在马萨诸塞州议会的推动下，这个铁路公司进行了改革，建立了各级责任制，选拔有管理才能的人担任领导，老板只拿红利不管企业业务，由此开始了财产所有权和经营管理权的分离，社会上出现了专门从事经营管理的管理者阶层。科学管理思想阶段的管理学家们不仅关注被管理者的行为规范和操作规程，而且重点研究了管理者的作用和组织结构的合理化问题。

(二) 用科学管理代替单纯的经验管理

传统管理阶段的经验管理方法是与简单小生产的生产方式相适应的，随着生产社会化程度的提高，就需要用科学的方法来进行管理。科学管理思想阶段中，管理学家们着重解决的问题就是促使管理者们由传统的家长式的放任管理过渡到制度化、标准化的科学管理。他