

当代新思维新学科系列画库

管理学

民盟北京市委图象传播研究所编
河南美术出版社



当代新思维新学科系列画库

管 理 学

张 强 著

于福庚 绘

民盟北京市委图象传播研究所编
河南美术出版社出版

当代新思维新学科系列画库

管 理 学

张 强 著
于福庚 绘

河南美术出版社出版
北京人民美术印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行

开本16 印张2.5 印数 1-5.000册
1991年11月第1版 1991年11月第1次印刷

书号: ISBN 7-5401-0200-4/J₂·135 定价: 3.00元

总 序

历史发展到今天，人类正面临着跨越世纪的转换。世界范围内的变革与发展以及科技革命浪潮，对处于九十年代的中国人既是机遇，也是挑战。

当代科学技术的发展与社会的进步，使自然科学与社会科学紧密结合，并已成为不可抗拒的历史洪流。在这种背景下，二者的互相渗透、融合、交叉，诞生了一系列新思维、新学科。它不仅开拓了人们的视野、带来了观念性的变革，而且也极大地提高了社会生产力。

发展科技、振兴经济、造福人民是我们最高和最终目标。为了向亿万群众普及传播新学科、新知识，使我们民族的科学文化素质和现代科学技术同步前进，民盟北京市委图象传播研究所组织编辑了这套图文并茂的《当代新思维新学科系列画库》，愿它引起广大学生、群众、干部的兴趣，并成为大家进一步探索科学新天地的桥梁。

这套画库是编辑者的初次尝试，还要陆续出下去。希望得到广大读者的关心和指正，使之不断完善。

钱伟长

1991年12月

顾 问：钱伟长 冯之浚
 程述武 叶家铮

主 编：王效池 刘立宾

编 委：闵惠泉 张世德
 孙肃显 姜吉维
 钱 炜

责任编辑：孙肃显 赵智文

封面设计制作：沈小川

苏 S1-41001

第一章 一个篱笆三根桩， 一个好汉三个帮。 —— 中国谚语

大约 20 年前，1969 年 7 月 20 日，人类在月球上留下了第一个脚印。在这一历史瞬间大出风头的宇航员阿姆斯特朗说：

对于一个人来说，这不过是一小步；

对于人类来说，这是伟大的一步。

这跨越遥远空间的一步，实现了祖先的“嫦娥奔月”的美好幻想。但是实现此幻想的空间技术，却是古代人无法想象的：强大的运载火箭，自动操作的宇宙飞船，高精度的飞行和轨道，可靠的通讯系统……这些无疑是当代科学技术巨大进步的生花之笔。



同时，你可曾想到过：人们靠什么把这些科学技术成就聚合在一起？倘若参加这一浩大工程的120 多所大学和研究机构、2 万多家企业、42 万人和700 多万个零件散如沙砾，先进的技术能够编织成这项成功的“阿波罗计划”吗？

组织，是科学技术取得成就的催化剂。

设计与管理复杂的组织，是一门社会工艺学。它丝毫不逊色于当代的其它技术。

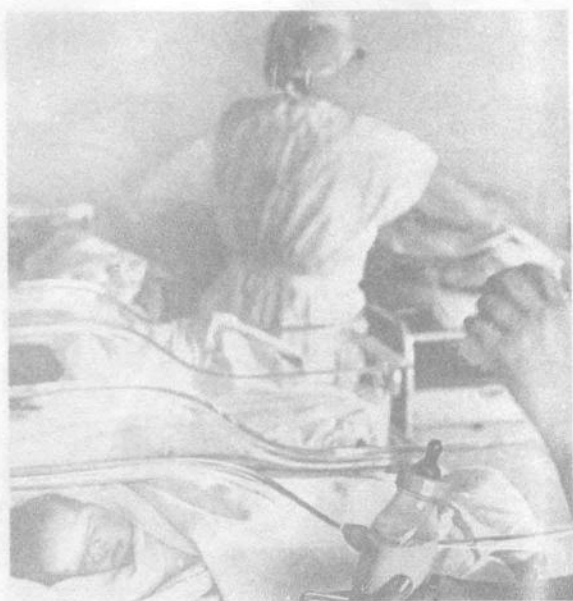
有组织的活动自古以来就存在。

劳动创造了人。人在劳动中创造了工具，创造了财富，也创造了组织。

早期的人类利用组织获得了胜过他们的自然界敌人的有利条件。

组织扩大了人们的能力，创造出一种无形的社会生产力。4500年前古埃及建造的大金字塔，不仅是建筑史上的奇观，也深为当代的管理思想史学者们所欣赏。最大的齐阿普斯大金字塔，高146.5米，塔基每边宽230米，需要230万块2.5吨重的石块，经常有10万人工作，花费了30年时间。不难想象，在什么地方和什么时间采掘石块，石块要多大，以及如何运送，这些都需要目前叫做长期规划的工作。





在当代，越来越多的活动是通过组织来实现目标的。企业、机关、学校、剧团、科技小组等各式各样的组织，遍布于经济、政治、文化、科学等每一个社会生活领域。

人们不像鲁宾逊那样与世隔绝，而是借助于各种群体、集体、组织同社会发生联系。组织同我们每一个人都息息相关：

我们通常在医疗组织——医院的帮助下，来到这个世界上：

我们在各种教育组织——小学、中学和大学里，登上了知识的阶梯：

我们跨入各种工作组织的大门，在工厂、农场、商店、研究所或者其它工作环境中，渡过了一生中的很多光阴：

当我们几个兴趣相投的伙伴相约，一起去满足闲暇爱好——比如野餐、钓鱼或者踢一场足球的时候，也会自发地形成某种非正式的组织：



日常生活中，我们购买商品、旅行游览、文娱消遣等满足各种物质和文化需要的时候，也不免同企事业单位组织打交道：

当你在所参加或者所接触的组织中得到承认、受到尊重或淋漓尽致地表现出你的才能的时候，你会产生一种满足感。而当你被它们拒绝于外，遭到冷遇，或者觉得被埋没时，又会有有一种失落感。这说明，你确实存在着对社会交往、对组织集体的需要。

可以说，我们生活在一个有组织的社会。

然而，对于许多组织的成员来说，组织是个谜。每一个组织，都宛如一座神奇的冰山。

我们可以观察到它露出水面的千姿百态：通过一张组织图，知道各个构成部分的名称、职能、数量、规模、隶属关系、管理跨度和组织形势；通过名册，了解成员的姓名、年龄、职务和履历；通过各种文件

和报表，掌握组织的活动范围、经营目标、规章制度以及经济效益状况。

我们却不容易看到它隐入水下的部分：全体员工的士气是否高昂；各人的行为准则、价值观念是否一致；哪些人兴趣相投而又感情融洽；上下级之间关系是建立在单纯的命令与服从的基础上，还是溶化于民主、平等的气氛中；领导人实际上有多大的影响力；职工们对组织的状况和从组织得到激励是否满足。

人们常常用“ $1 + 1 > 2$ ”的公式，来表明整体的力量不仅仅是每个人的力量之和。

但同时，也存在着另一个公式： $1 + 1 < 1$ 。当构成一个整体的各个成员（无论是单位，还是个人）之间存在着摩擦、推诿、扯皮、掣肘和貌合神离的时候，当一个成员本可以完成的工作非要用更多成员来做的时候，当信息在一个又一个冗余的传递环节上耽搁、失真的时候。这个公式就悄悄地起作用了。

有效与无效，成功与失败，是摆在任何一个组织面前的抉择。揭示有序状态的原理，与探索紊乱现象的原因，同样引起了现代科学的兴趣。

那么，怎样使你所工作或领导的组织达到有序有效和成功呢？怎样减小组织的摩擦系数，避免紊乱、无效甚至失败呢？或者说，怎样才能使 $1 + 1 < 1$ 呢？



人们早在认识“组织”以前，就建立了组织；早在研究“管理”以前，就从事着管理。即使在管理学的“史前期”，历史上也不乏对组织与管理的探索。

我国有着悠久的文明史，也有着源远流长的管理思想史。

绵延万里的长城上，栉比相邻的烽火台就体现着古代管理中重视信息的思想。

《周礼》、《管子》、《孙子》这些古代名著中闪烁着那时人们在组织、经营、理财、管物、领兵、用人直到治国安邦各个方面的智慧火花。

这些不仅成为我国管理思想史上的珍贵遗产，而且也引起了西方管理学界的瞩目。著名的美国管理思想史学者克劳德·小乔治认为《孙子兵法》对现代管理者仍然能提供有价值的指导作用。在日本，有些企业家把《孙子兵法》视为企业管理的教科书，甚至还出现了“孙子兵法管理学派”。

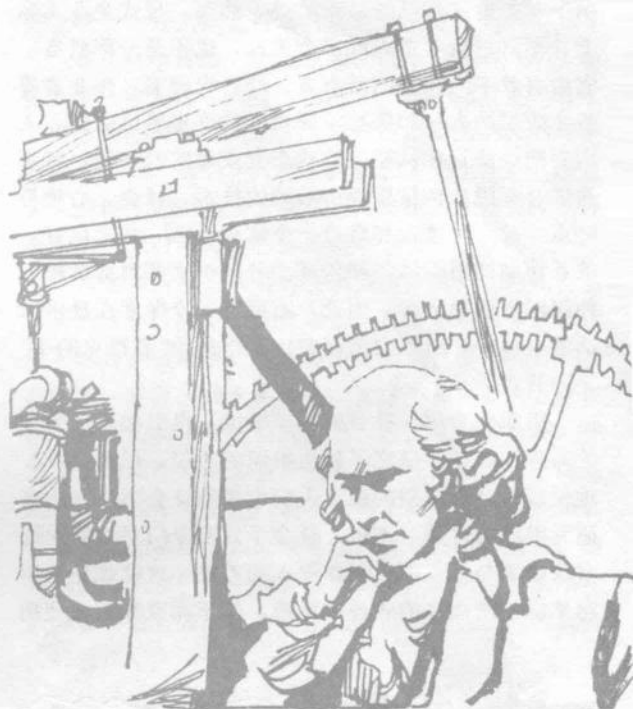
当然，古代著作、实践和传说中的管理思想还比较零星分散，并没有形成对组织与管理的系统而科学的研究。

机器大工业的出现，不但创造出比过去一切世代全部生产力还要多、还要大的生产力，还提出了按照



生产过程的技术规律系统地分解生产过程的各个构成要素，从而自觉地运用自然科学来代替经验成规的客观要求，提出了用科学化的管理方法来代替传统的管理方法，用有专门知识和技能的人员来从事这些工作的客观要求。

（所谓传统的管理方法指的是这样的管理方法：组织与管理问题是凭管理者的经验、记忆和个性，而不是依靠明确的管理知识来加以解决的。）解决这些问题的办法通过观察和口述传授下来，又不断被其它组织所重新发现。这种管理带有独断性或任意性特点。



这种管理方式支配着本世纪初期资本主义国家的大公司。（福特汽车公司曾经是20年代世界上最大和盈利最多的制造业公司，它几乎垄断了整个美国汽车市场，在世界其它大多数主要汽车市场也占统治地位。它的创办人福特——也坚信，凭自己的经验而无需管理人员和管理，就能让他的“王国”坚不可摧。没料到，仅仅几年之后，它就江河日下，丧失了领先地位。相反，由一些原先的小公司拼凑起来的通用汽车公司，却得助于一位管理专家艾尔弗雷德·斯隆改进了组织管理，迅速崛起，在五年之内就取代了福特公司的地位）

近几十年以来，在西方发达国家的许多大公司，管理专家取代企业主占据着管理金字塔之尖。他们的学者们称此为从家族式资本主义到经理式资本主义的“管理革命”。

从古典政治经济学，到现代经济学科中的微观经济学、生产力经济学和各部门经济学，从政治学、社会学、心理学到系统科学，许多研究领域都涉及到组织与管理问题。

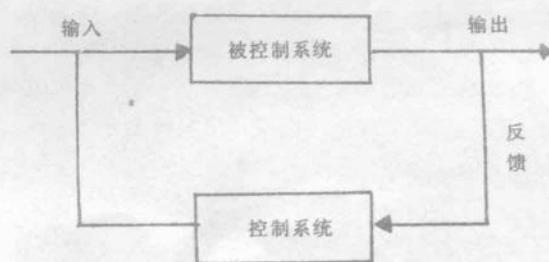
经济学理论揭示了支配着社会和组织活动的经济规律性，提出了组织的经济目标、经济动机、经济原则以及实现它们的经济条件。但是，它传统上是把经济活动的单位看成是单个的人，假定企业的决策是由企业家个人进行，而整个组织则像一台机械地、合理地运转的机器，在一只看不见的手——市场力量的控制下，去追求自己的最大利益。然而，现代企业实际上并不只包括单个人或单个机构，也不是一部机器。它由有着不同利益的所有者、经营管理者、作业者等各个阶层的人，和执行不同功能的许多单位组成。人们要把经济目标从期望的状态变成现实的状态，就必须综合考虑如何按照经济活动的技术、社会、心理等特点，设计、建造和维持一个结构合理、性能良好、关系协调的组织体，如何减少外部干扰和内部磨擦，使组织有效地运行。因此，需要进一步探索在经济活动的主体——组织内部起着控制作用的“看得见的手”——管理。

组织作为现代社会的构成单位，也引起了社会学的兴趣。社会学研究了社会组织的功能、形态、结构、地位以及社会控制问题。人们也采用社会学的方法来研究组织与管理。不过，社会学并不专门对组织内部自我调节与完善的机制作深入的考察。这就像建筑学虽然描绘出楼房的式样、构造，却不深究如何去使用

和管理它一样。

心理学试图探索“冰山”的水下部分。例如，社会心理学研究了群体和人际关系因素对组织运行的影响，工业心理学研究了工作条件、人们的生理和心理因素对劳动效率的影响。这些研究试图解答：人们行为的内在动力是什么；怎样激发人们的这种内在动力，如何使人的智能与他们所担任的工作很好地吻合起来；在什么样的心理状态和人际关系中，才能从每个人的工作中取得最大的、最令人满意的生产成果？心理学沿着工业心理学→管理心理学→组织心理学→组织行为学的发展途径，进入了组织与管理领域。

现代科学的方法论学科，也体现了组织化社会的特色。系统科学从更加抽象和概括的层次上提出了组织和研究组织的一般逻辑：组织是一个系统，又受到更大的环境系统的制约和影响；组织是一个控制论系统，它是由控制系统、被控制系统以及输入、输出和反馈的介质三个基本组成部分构成的；控制系统通过这些介质观测和调节被控制系统的状态，通过信息的变换来改变系统状态的不确定性程度；在系统与环境之间的交换中、在控制系统对被控制系统的调节中，整个组织系统不断地从无序走向有序，在有序中又不断克服新的无序。当然，研究方法不能代替研究内容；系统论、控制论、信息论也并不等于组织与管理理论本身。组织与管理活动中虽然贯穿着跟物理的、生物的、社会的等系统和控制相似的原理，但在具体内容方式上有着许多不同的特点，尤其是在解决组织与管理的时候，处处都要遇到“人”的问题。



第二章 管理学的发展
和当代概况

管理在本世纪的兴起，是历史中的一个关键事件。

——彼得·德鲁克

从世界范围来看，组织与管理的系统知识体系，产生于19世纪后期到20世纪初期。

当时在一些工业先进的西方国家，技术进步和生产规模扩大所带来的经济效益，掩盖了缺乏科学的工作制度和在工作方法所造成的障碍。人们沿袭着这样一种观点：管理是不受理论影响的；人们只要重视技术、价格和财务报表，只要有经验，就能经营好一家企业。因此，企业主无暇顾及管理方法的改善。这就造成效率低、浪费大，企业的生产能力得不到发挥，劳资之间的矛盾也十分突出。许多工厂的产量达不到生产能力，而只要改进管理，同样的人力和设备就可多生产出好几倍的产品来。一批同企业管理有关而又具有科学技术知识的工程技术人员和管理人员注意到了这种情况。他们开始按科学方法对工作与监督问题加以试验和研究，逐步形成一套科学化管理的理论和办法，以便大幅度地提高劳动生产率。

美国工程师弗雷德里克·温斯洛·泰罗就是其中的代表人物。

泰罗曾经在美国一家钢铁公司当过学徒、普通工人、工长，以后又升到总工程师。他在职业生涯中念完了业余大学的工程专业。这些经历使他能生产第一线了解和研究劳动组织与生产管理问题。为了改进管理，泰罗开始系统地研究和分析工人的操作方法和劳动所花费的时间，也就是工时研究。在此基础上，逐步形成了被称为“科学管理”或“泰罗制”的管理理论和管理制度。

“科学管理”的中心问题是提高生产效率，用科学方法来提高生产效率，需要管理人员把工人们通过长期实践积累的大量知识、技能和诀窍收集整理，概括成为规律、守则或公式，使每个人都有经过科学计算的饱和的工作量、标准化的工具和操作条件、以及对每个操作细节该做什么和怎样去做的确切而详细的规定，以这种科学的方法代替过去单凭经验和个人积极性来做工作的办法；对工人科学地进行选择和培训，既要细致地研究每个工人的能力、性格、脾气和工作表现，把他们安排在最有兴趣、最适合他的能力的工作上，又要发现每个工人发展的可能性，系统地训练、帮助和指导他们，为他们提供进步的机会，用这样的

办法代替过去那种由工人自己挑选工作、自己训练自己的办法。为了实现这种转变，应当配备具有履行职责时所需知识、能力和品质的管理人员；应当在管理系统内部实行职能分工和专业化；应当健全计划工作和计划部门，负责对所有的工作进行研究、设计、传达和控制；应当把日常重复的工作规范化，让经理腾出时间来考虑大政方针，而不致被办公桌上汪洋大海似的信件和报告所淹没。

泰罗富有远见地预言，管理将会成为一门真正的科学。西方把泰罗称为“科学管理之父”，认为他是历史上第一个对工作进行系统观察和研究的人。

在“科学管理”的创立和发展中，还有一些人也像泰罗一样作出了重要的贡献。工程师弗兰克·吉尔布雷思和心理学家莉莲·吉尔布雷思组成的夫妇班子就颇为有名。他们在兴趣、知识和才能上互补，把有关人的科学知识用来为提高生产率服务，使管理学逐渐成为一门以人为中心的社会科学。

吉尔布雷思最著名的成就是动作研究。早在吉尔布雷思当砌砖徒工时就注意到，劳动中有很多肢体动作可以合并或取消，这将会简化劳动过程 增加产量。他认为，世界上最大的浪费，莫过于不必要的、错误的、无效的动作所造成的浪费。经过观察和分析，他把工人的动作分解为各种基本动作元素。为了准确地观测这些细微的动作，他还发明了利用计时器、摄影机以及灯光示迹摄影记录等动作研究技术。这样，就能找出并剔除操作中那些多余的动作，把进行某项作业时各种最有效的基本动作元素重新组合，成为最经济的动作。

这种动作分解和简化的方法，不仅可以用于工作

基本动作元素

名称	符号	略号	名称	符号	略号
寻找		SH	拆卸	//	DA
找到		F	检验	0	I
选择		ST	预定位		PP
抓取		G	放物		RL
夹持		H	空移		TE
移物		TL	休息		R
定位		P	不可避免的耽搁		UD
装配	#	A	可避免的耽搁		AD
使用		U	计划		P

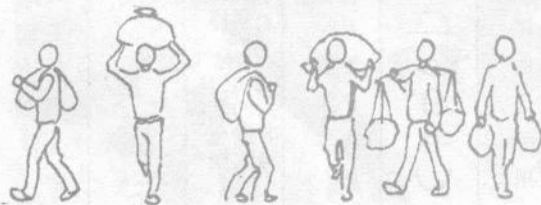


中，也可以应用到日常生活中。据说弗兰克·吉尔布雷思在家里也是一个“效率专家”。他扣衬衣扣子时不是从上到下，而是从下到上，因为前一种方法要用7秒钟，后一种却只用4秒钟。他同时要用两把剃刀刮胡子，因为这样可以节省44秒；不过后来，他放弃了这个做法，因为他还要花费两分钟来包扎伤口。

“科学管理”是在资本主义国家兴起的。在它出现不久，就受到了列宁的注意。列宁收藏、阅读并多次评述了泰罗等人的著作。他反复指出“泰罗制”具有二重性，一方面，它是资产阶级剥削的巧妙手段；另一方面，它又是一系列的最丰富的科学成就。列宁积极倡导在苏维埃国家研究与传授泰罗制，并适应本国情况试行和推广这种管理制度。

当“科学管理”在美国兴起的时候，法国实业家亨利·法约尔也正以不同的方法来研究管理问题。不过，法约尔不像泰罗那样主要注意工人一级和生产的技术方面，强调技术能力在管理中的重要性，而是自上而下地考察管理，强调管理能力、管理原则和管理技术的普遍性作用。

法约尔在一家采矿冶金公司工作了近60年，担任过低、中、高各层管理职务。他观察到，工业企业的活



动可以划分为技术、商业、财务、安全、会计、管理这六种不同活动。法约尔着重研究了其中的管理活动。他认为，所有的管理活动都是由五个要素组成的，这就是计划、组织、指挥、协调和控制。

计划，就是预测未来和安排行动计划。制定行动计划是每个企业最重要的工作之一。管理者的职责，是要以企业的资源、所进行的工作的性质及未来的趋势为基础，制定出具有统一性、持续性、灵活性与精确性的好的行动计划。

组织，就是建立企业在物质资源和人力资源两方面的双重结构。社会组织的管理任务在于，设法使人员和物质的组织符合企业的目的、资源条件与需要；组织结构的安排要保证统一的、强有力的领导，职责明确，保持正常秩序，配合行动；有效地配备安排人员；与规章过多、官僚主义、形式主义、文牍主义等

管理过程示意图



弊端作斗争。

指挥，就是促使人员发挥作用。它的任务是让已经建立的社会组织运转，使所有组织成员都作出最好的贡献。

协调，就是把所有活动统一和联系起来，保持合适的比例。

控制，指的是监督、评审等活动。控制的目的在于指出工作中存在的缺点和错误，以便加以纠正，并避免重犯，使一切工作都按已经制定的规章和已经下达的指示去做。

技术、商业、财务、安全、会计和管理这六种活

哪种动作最省力？（用不同方法负重时氧消耗量比较）
100 103 109 125 129 144

动,是企业各种人员都要从事的,只不过随着职务的高低、企业的大小不同而各有侧重。一般工人侧重于技术活动,越到高层领导,管理活动所占的比重越大,大企业的各层领导又较小企业的高层领导有更多的管理活动。因此,他们所必须具备的各种能力的相对重要性也存在着差异。

管理是一种单纯的适用于一切事业的活动。随着一个人在管理层地位的上升,就越来越需要管理能力,而管理知识又是可以从经验中提炼、检验和可以传授的,因此,法约尔提出要建立一般管理理论,并且总结出有关劳动分工、权利和责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、报酬、集中、等级系列、秩序、公平、人员稳定、创造性、团结等14项一般管理原则。

泰罗、法约尔等人对组织与管理的研究,通常被称为“古典管理理论”。这种理论在研究管理时虽然也注意到了构成组织的基本因素——人,但关心的主要是组织当中人们的正式管理关系,也就是组织冰山的水面部分。那么,假如管理当局用科学的方法设计工作,建立了规章制度,下达了指示,是不是执行者就会不折不扣地照办呢?

在一次试验中人们发现,一个生产班组经常完不成定额,原因并不是职工们不了解定额或者没有能力达到定额,而是因为他们心里对“每天应当干多少”有着一种默契,这种默契的产量标准低于正式规定的定额。工人们都担心,超过了这个非正式标准,定额就会提高,对自己不利。如果哪一个职工超过了这个标准,就会遭到其他人的“纪律”制裁,比如嘲笑、讽刺或者用力拍一下上臂;产量低于非正式标准的人,连累了整个班组的经济利益,也会引起同伴们的不满。如果谁把这种“机密”向上级打“小报告”,会受到

全体的排斥和孤立。每一个职工为了避免同其他成员伤和气,都在私下里维护着这种非正式标准。

可见,人们之间不仅存在着由规章制度、组织结构规定下来的“正式组织”,还存在着许多非正式的行为准则;由这种非正式准则维系的人际关系,就是正式组织中的“非正式组织”。人们在组织中除了具有“效率和成本的逻辑”,还存在着“情感的逻辑”。正式组织的成员们能不能实现管理当局预期的目标,遵守规章制度,在很大程度上受到这种非正式组织的制约。发现这一结论的试验,就是在美国的西方电气公司进行的著名的“霍桑试验”。

霍桑试验得出结论:经营一个企业不只要解决机器和方法上的问题,而且还要把二者与人们组成的社会系统啮合起来。企业领导能力在于,通过提高职工心理上的满意程度来提高他们的士气。为此,进行管理不仅应当掌握技术、经济的技能,还应当掌握处理人际关系的技能,包括了解人群情况的诊断技能,和对工人进行咨询、激励、引导和信息交流的技能。这种观点引导人们在管理工作中既注意正式组织的状况,同时也注意非正式组织的影响,从只注意技术、经济,转向重视人的因素和人际关系的作用。这种学说称为“管理中的人际关系学说”。在人际关系学说的基础上,50年代以来,对个体行为、团体行为和组织行为的研究进一步发展,形成了管理学中的行为科学理论。

当霍桑试验正在进行的时候,一位41岁的中年人担任了美国新泽西州一家大电话公司的总经理。10年后,他写出了一本至今对管理理论还有巨大影响的著作:《经理的职能》。这位博学的经理人员虽然早年没有在母校获得学士学位,然而却由于后来在研究组织和管理方面的杰出贡献,得到过七个名誉博士学位。他就是被西方学者称为“现代管理理论之父”的切斯特·欧文·巴纳德。

巴纳德具有高层经理人员的多年经历,又博览了意大利、德国、美国等社会学、心理学、管理学方面的著作。他不满足于以前人们对组织中有什么、管理应该做什么的描述,开始深究这些现象背后的“为什么”。他从亲身经验和科学理论中汲取材料、方法和启迪,因此,能以社会科学家的高瞻远瞩来看组织,也以物理学家的细致态度来分析组织。他把古典理论对正式组织的研究和人际关系学说对非正式组织的探索综合起来,纳入一个系统的框架。

巴纳德认为,个人由于他所处的活动环境和自身生理方面的局限性,必须进行协作和在集体内工作,





才能达到个人力所不及的效果。协作行为导致协作关系的建立。在协作系统中，核心部分是“组织”；而组织又可分为正式组织和非正式组织两种。正式组织是有共同目标并自觉协调的一组社会性的相互关系；非正式组织是没有共同目标、或虽有共同目标但不自觉协调的那些社会性的相互关系。正式组织是构成现代社会的基本单位。形成一个正式组织，必须有协作的意愿、共同的目标以及信息交流这三个基本要素。同时，利用在正式组织中必然存在的非正式组织，可以促进信息交流，调节协作意愿并增加正式组织内部的团结，增进个人的较高层次需要的满足，从而使正式组织更有效地运转。为此，经理人员执行的职能是：

- (1) 建立和维持一个信息联系系统；
- (2) 促使每个组织成员都能作出贡献；
- (3) 制定组织的共同目标。

组织要生存，必须保持两个平衡：对内平衡，即组织成员的个人目标同组织目标之间的平衡；对外平衡，即组织同外部经济、技术、社会环境之间的平衡。

巴纳德采用行为科学和系统的方法，对组织和管理的性质作了深入分析，他指出，杰出的经理们是组织中共同价值观的塑造者，这是他们同那类只会运用奖励制度，一心只顾狭隘的近期效率的经理们之间的根本区别。巴纳德的这种管理思想对管理理论有着深刻影响。

第二次世界大战以后，美国的经济成就引人注目。人们发现，美国在世界竞争中居优势不仅是由于它的技术和经济实力，而且还在于它有着先进的企业管理。管理，是推动经济现代化过程中的一项基本功能。经济的高度发达，一定有高水平的管理相伴；物质文明的差距背后，也隐藏着管理上的差距。因此50年代以来，管理作为一种实践和一门学科，引起了广泛的兴趣。管理学领域出现了各种学说，就像一片纷

繁茂的丛林。美国的著名学者哈罗德·孔茨划分了80年代的11种管理学研究方法：经验（或案例）法、人际行为法、集体行为法、协作社会系统法、社会技术系统法、决策理论法、数学（或“管理科学”）法、系统法、权变法、管理任务法、经营（管理过程）法。它们从不同角度和范围研究组织与管理，又相互联系、渗透、补充和促进，从而出现了某种统一的趋势。有人认为，通过系统方法和权变方法，就可以找到走出丛林之路。

这里所说的系统方法，是把一般系统理论应用于组织与管理的研究而形成的一个管理理论学派。这种理论认为，传统的组织与管理理论强调结构和管理这两个分系统，注意的重点是经济——技术合理性；人际关系和行为科学理论则强调组织的社会——心理因素，忽视了技术、结构和环境方面；“管理科学”学派又只强调技术分系统和定量化的技术。这样，每一种研究方法都倾向于指定的分系统，而忽视了其它分系统的重要性。与它们不同，现代管理学派把组织看作是一个同外部环境发生相互作用的开放系统，又是一个内部包含着许多分系统的社会技术系统，因而要研





究一切主要分系统及其相互关系。技术方面影响着组织的投入、转换和产出，社会方面决定着对技术利用的效果和效率。管理系统就处在组织及其外部环境的这些复杂的限制因素之中，通过对技术的指导、对人们与其它资源的组合，以及把组织与环境联系起来等活动，使整个组织成为一个有效的整体。管理的主要职能就是建立使组织与环境相适应的和谐关系、设计并协调各分系统，以达到高效能、高效率 and 让参与者满意的各种目标。

如果说，系统观念为了解组织提供了完整的基础和普遍的模型，但包含着较高的概括性，那么相比之下，权变观念则趋向于更为具体地研究分系统的特征和相互关系模式。

所谓“权变”，也就是随机制宜或因情况而异。权变理论学派认为，不存在一种普遍适用、一成不变的“最好的”管理方法。管理要根据企业所处的内外部条件不同而权宜相变；同时，又可以在研究和概括大量企业实际经验的基础上，把各种各样的情况归纳为几个基本类型，并为每一类型情况下的组织与管理找出一种对症下药的“处方”。

比如，在环境高度稳定的行业中，主要分系统是生产部门，成功的企业一般采取较为集权的机械式组

织结构；在环境很不稳定的行业中，主要分系统是研究与开发部门，成功的企业一般采取较为分权的有机式组织结构。

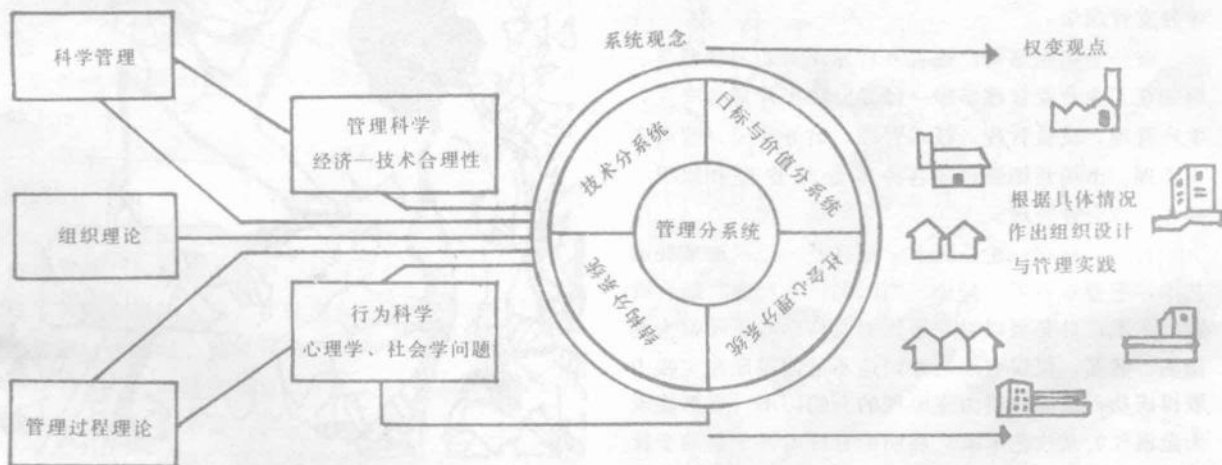
又比如，有人经过调查发现，在领导者同下属的相互关系好、任务规定得明确、领导职权又强有力的条件下，或者相反，在上下级关系差、任务不明确、领导职权又不大的情况下，采取独断的、命令式的等，以任务为中心的 leadership 方式，效率较高；而在上下级关系不太好，但任务较明确，或者上下级关系虽然较好，但任务不明确，领导职权不强的情况下，采取参与的、民主的等，以人际关系为中心的 leadership 方式，效率较高。

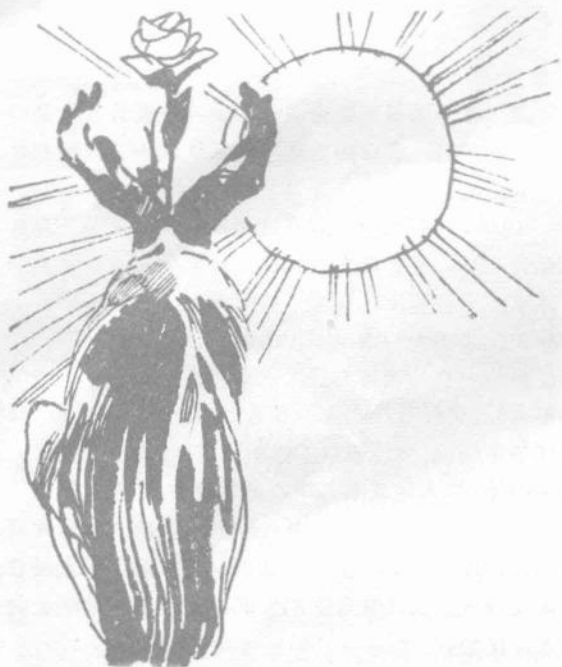
管理的实践，经历着从经验的、独断式的管理到科学化管理的转变。管理的知识，也成为迅速发展着的研究领域。当代管理学的发展，呈现出一些明显的特点，比如：

——按照开放系统的观念，在组织与外部的联系中，全面解剖组织内部各种分系统，既形成了环境、战略、社会责任和比较管理等概念，也形成了对企业的决策、组织、领导、控制以及生产、供销、技术、资金、人事、组织等管理的系统研究。

——采用行为科学的方法，重视人力资源，加强对人的因素的研究。需要、满足、激励、价值观、企业文化等概念受到广泛注意。

——在描述组织与管理中各种现象的同时，进一步探索各种内在的因果关系，从而试图找出实现目标





理艺术。创造性地运用科学管理原理。比如，在决策的时候，越是信息多，就越需要判断、想象和创造力。人们不可能毫无遗漏地收集复杂问题的一切信息，不可能把所有的问题都转化成为精确的数字和可以演算的公式，因而就需要在信息数量上有“自制力”，能抓住重心，及时做出正确的决断。这是信息时代的重要技能。

取得成就的有效性途径。

——综合吸收现代科学技术的成就，把定性研究与定量研究结合起来，形成了系统工程、价值工程、系统动力学等大量新的管理技术和手段。

许多学科都对管理问题发生了兴趣，管理哲学、管理经济学、管理心理学、组织社会学等破土而出。

在管理科学领域中，也出现综合和分化的趋势。一方面，人们在寻求一种揭示各种组织与管理共性的一般管理理论；另一方面，在各个社会活动领域，又涌现出许多更具体的管理知识。比如：

从管理对象的不同范围来看，有国民经济管理学，各部门、行业管理学，地区（例如城市）管理学，企业管理学，以及车间班组管理学。

从不同部门来看，有经济管理、行政管理、军事管理、科学管理、卫生管理、文化管理……就经济管理而言，又有工业、农业、商业、交通运输、财政等分支管理学。

就一个组织来看，还有各种专业活动的管理学。例如在工业企业管理学中，已经分化出计划与决策、生产管理、质量管理、技术管理、财务管理、劳动人事管理、市场营销管理等各种专业性管理和组织、领导等综合性管理。

管理是科学，也是艺术，而且是一门很难掌握的艺术，它要求智慧、经验、判断和注意尺度。最有成就的艺术，总是要以对它所依据的科学有所理解为基础的。然而，仅仅有理论知识还不足以保证在实践中取得成功，就像懂得力学原理的人们，不一定都能成为走钢丝的杂技艺术家。高明的管理者善于借助于管



第三章 管理学的主要内容

管理人员的任务，就是设计和维持一种环境，一种能促使集体中共同工作的人们施展才能、实现目标的环境。

——哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈



组织设计

医院里挂着“内科”、“外科”、“五官科”、“药房”的牌子，就诊的人可以很快找到自己的去处。大百货商场的各个货柜，也都有“百货”、“服装”、“文具”等标志，引导顾客寻找自己所需要的商品。划分这些“科室”、“部门”，确定它们各自的工作任务、职责和权限，确定它们之间的组织联系，以及把这些用制度的形式固定下来，都是组织设计所需要做的工作。

形成一个组织所必不可少的是：人，共同的目标，正式的结构。

构成一家医院的人员至少包括医生、护理人员和管理人员。在医护人员中，有具备外科、内科、五官科等各种专长的人员；在管理人员中，也存在领导食物营养、住院处、维修管理、司药、病历档案、病房管理等各部门和服务项目的分工。这些人员之间要按照不同的业务活动量，保持一定比例关系。

活动的目的性，是人类劳动的一般特征。目标是

联结系统与环境的关键，也是把组织各个成员结合在一起，形成一个集体的基本力量。组织的每一个成员都作出不同的贡献。每一项职务都有着特定的内容，只有每个成员的贡献、每项职务的工作都围绕着一个共同的目标，组织才能有所成就。但在实际上，每个人并不会自动地指向一个共同目标。他们都有各自的利益、愿望和目标，他们受到专业分工、不同地位及不同眼界的局限，对组织的目标和分工给自己的工作也有不同的理解。

为了克服在实现共同目标上的障碍，单有主管人员的良好愿望、说教和告诫是不够的，还需要用政策、结构、职责和职权制度等一系列协调行动的规范化手段。规范化的本质，是对共同意志的尊重。一个国家需要有法律法规和各级执行机关；一个政党需要有章程和组织关系；即使是一个宗教组织，也有严密的组织结构和制度。有人曾经断言，在管理咨询回答的问题中，有75—80%是由于组织机构方面存在缺陷而产生的。

在我国企业里，制定了全体职工生产技术经济活动中共同遵守的各项规则、章程、程序和办法，总称为规章制度。其中主要包括生产技术规程、管理工作制度和各种形式的责任制度。为各种非管理性工作和管理性工作、各个工作岗位建立合理的规章制度，是重要的管理基础工作，有助于实现科学管理，消除工作中的混乱和不负责任的现象。

主管人员是一个组织设计师。

组织产生于人类对协作的需要。但组织结构不是从直觉产生的，也不是自发演变的。组织设计像建筑设计一样，要分析思考和系统研究。



组织设计解决的四个主要问题是：

组织中应该有什么单位；

工作的哪些部分应该结合在一起，哪些部分应该分开；

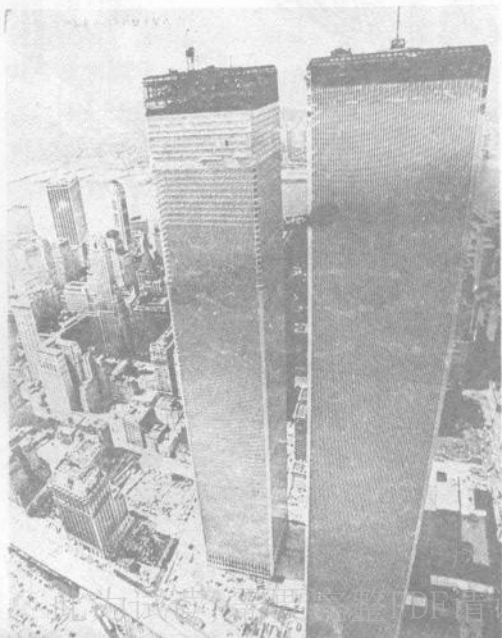
与各不同部分相称，应该形成什么样的规模和形式；

各不同单位之间应该怎样恰当地配置和联系。

组织也有一个“宽”和“高”的问题。

“宽”，是指一个上级究竟能够指导多少个下属。也就是“管理跨度”问题。随着下属数目的增加，上下之间和下属之间相互关系的数目可能剧增；同时，这些相互关系还有一定的发生频率。因此，一个上级只能在精力允许的幅度内直接指导有限数目的下属。这个数量受到下属的职能相似程度、地理位置相近程度、职能的复杂程度、所指导与控制的工作量以及管理工作量等条件的制约。这些条件不同，每个上级可能指导的下属数目也不同。

由于管理跨度的限制，一个较大组织的管理人员不可能对每一个成员都直接指导，也就产生了“高”，即设置若干个“组织层次”的问题。世界上最古老的兵书《孙子兵法》中曾提到把军队编制为军、旅、卒、伍。周制军为12500人，旅为500人，卒为100人，伍为5人，层次关系明晰。现在，通常把组织分为三个层次：战略层、协调层和作业层。比如在一家公司里董事会是起战略决策和指导作用的机构，高中层管理人员多是处理协调问题的，其他职工则负责完成具体的作业任务。在大型组织中，管理系统也可以分成三个管理层次：高层管理（经理及其主要助手，通常称为领导班子）、中层管理（各部门的主要负责人）、基层管理（例如班组干部）。



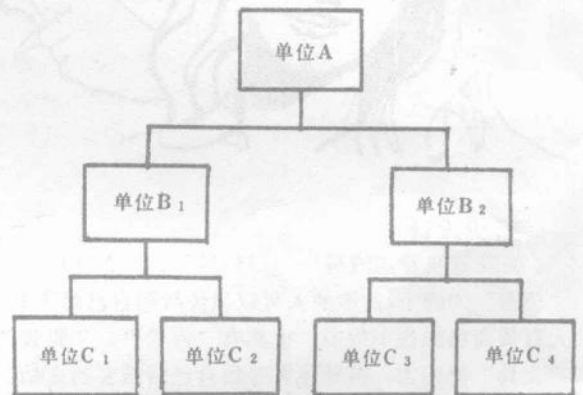
设计出来的组织，也像设计出来的建筑物一样姿态各异。组织结构形式大致有三类：

一类称为直线结构，也就是每一组平行的单位只隶属于一个上级单位。这种形式的组织中，相互关系明确而简单，容易提高效率，因此，几千年来在各种组织中存在过。它的缺点是缺乏专家的帮助，缺乏良好的信息沟通。例如，从C₁到C₄的联系需要跨过由B₁、A、B₂构成桥形线路。

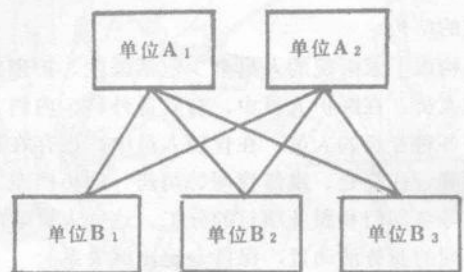
一类称为职能结构，特点是一组平行的单位同若干个上级单位同时保持隶属关系。这种形式可以充分利用各种专家的作用，但容易造成政出多门，相互矛盾，影响管理的统一和效率。

一类称为混合结构，由直线结构和职能结构混合而成，是现代较普遍的组织结构形式。它又可分为许多种，如直线参谋制、有限职能制、矩阵结构等。矩阵结构是一种新型组织设计，类似于我们常见的工作小组，按照工作任务从各部门抽调有关人员组成，任务一完成，小组即行解散，非常灵活。

一座现代化建筑，不仅有美观别致的造型，还要



直线结构



直线参谋制