

继续教育·经济管理系列丛书



MODERN MANAGEMENT 现代管理学

M O D E R N M A N A G E M E N T

邓 燊 王福胜 李艳君 主编



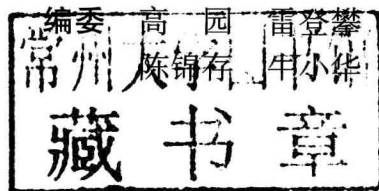
上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

继续教育·经济管理系列丛书

现代管理学

主编 邓 粦 王福胜 李艳君

编委 高 园 雷登攀 余小芳



上海交通大学出版社

内 容 提 要

现代管理学这本教材共分为上下两篇,上篇为前四章,主要为现代管理学的基础,包括管理的概论、管理思想的发展历史、管理的环境以及管理的核心决策,下篇为后四章,主要围绕计划、组织、领导和控制这四大职能展开。这本教材的特色之一就是“现代”,将管理学最新的理论和趋势融入相关章节,另外一个特色就是案例丰富。

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学/ 邓荣,王福胜,李艳君主编. —上海:
上海交通大学出版社,2010

(继续教育·经济管理系列丛书)

ISBN 978-7-313-06116-4

I. 现... II. ①邓... ②王... ③李... III. 管
理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 215017 号

现代管理学

邓 荣 王福胜 李艳君 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海交大印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:21.75 字数:410 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 12 月第 2 次印刷

ISBN 978-7-313-06116-4/C 定价:42.00 元

前言

一直想组织工商专业教师团队编写一本管理学的教材,希望一方面把最新的管理学理论和思想融入到教材中,另外一方面就是教材要有丰富的、有特色的案例结合理论并行。但是从2007年开始编写工作启动后,推进速度不快,顾虑重重,一则怕水平不高,编写出来的教材贻笑大方之家,二则具体的编写人员都是一线的管理者,工作强度大,不敢占用他们太多的时间和精力。随着时间的推移,学院启动了精品课程建设,积极推动教学质量的不断提高,编写工作再次被提到了日程上来。

一、编写特色

本文在编写过程中注重体现以下几个特色:

(1) 体现管理学的时代特征。编写中把最新的管理思想和管理理论融入每一章的写作过程中,融会贯通,既考虑到经典传统管理理论的起源、特点等,又考虑最新管理思想的背景、主要内容等,把理论的学习按照历史发展的进程进行梳理,力争凸显教材的现代性。

(2) 体系清楚,逻辑性强。在本文编写的过程中,对教材的编写体例进行了多次讨论和协商,同时博采众家之长,力争在管理学庞杂的理论体系中寻找一条捷径。经过多次讨论,最终确定全书分上下两篇,上篇讲述思想,注重体现精华和核心;下篇讲述职能,注重体现操作和实务。同时注重上下两篇的互动和连续性,从整体上把握整本教材的逻辑体系。

(3) 案例丰富,可读性强。管理学理论本很枯燥,如何使理论容易被人接受并愿意继续学习?这也是编写这本教材的难点所在。经过讨论,我们认为要体现这门课程的特点,必须能够把深奥的理论转化为通俗易懂的理论,把抽象理论转化为可以用来解决实际问题的理论。所以,在编写本书的过程中,编者把案例融入到了整本教材的每个章节,使读者对于理论的学习有更好的理解和深化,做到理论联系实际,同时也能够有兴趣进一步深入阅读下去。

二、学习指导

管理学的学习主要在于把握基本概念、案例分析和联系实际。

(1) 把握基本概念就是对书中提及的定义、方法、原理、思想等进行基本的了

解、掌握,准确掌握它们的内涵、使用条件和适用范围,使用它来分析周围的人和事。

(2) 案例分析就是在基本掌握基本原理的基础上,对提供的案例进行分析,找到问题的关键点,分析事件的核心,抓住发展的脉络,运用学习到的理论、方法等对案例进行深刻的剖析,形成自己的看法和思考。

(3) 联系实际就是在学习原理、案例分析过程中要和自身的实际工作结合起来,把学习的成果体现在实际工作中水平的提高上面。久而久之,养成一种习惯,形成一种思维模式,就是学习过程中的深化。把学到的理论和方法运用到实践中解决问题,把实践中碰到的问题上升到理论高度进行思考,理论与实践相得益彰。

三、编写人员

本教材的编者都具有名校经济管理类专业的硕士、博士学位,长期从事一线的教学及管理工作,对于管理有着深厚的感情,也都希望通过编写这本教材,深化对管理的认识,不断提升自身的理论和实际工作的水平。

本书由继续教育学院网络教育部工商管理团队集体编写,由邓燊、王福胜、李艳君担任主编。具体分工为王福胜副教授负责大纲编写、体例的策划及其前期的协调工作,负责编写第一章;邓燊博士负责后期的统筹编写、指导部分章节编写及其统稿工作,负责编写第三章;李艳君博士负责团队的统筹工作、指导部分章节的编写,负责编写第八章;高园负责编写第二章,雷登攀负责编写第四章,余小芳负责编写第五章,陈锦存负责编写第六章,牛小华负责编写第七章。

王福胜

2009.11.24

目 录

1 管理概论	1
1.1 管理的内涵	2
1.2 管理的基本原理与方法	19
1.3 管理的主体——管理者	30
本章思考题	39
参考文献	39
2 管理思想	40
2.1 管理思想的产生与发展	42
2.2 现代管理思想与理论	55
2.3 当代管理思想展望	68
本章思考题	75
参考文献	75
3 管理环境	76
3.1 全球化管理	77
3.2 企业伦理	83
3.3 企业社会责任	87
3.4 企业文化	94
本章思考题	112
参考文献	112
4 决策	113
4.1 决策概述	114
4.2 决策的类型	117
4.3 决策方式选择的影响因素	119
4.4 决策方法	121
本章思考题	134

参考文献	134
5 计划	135
5.1 计划的类型、层次和作用	136
5.2 组织战略管理	151
5.3 计划的程序和方法	158
5.4 计划的执行与动态管理	169
本章思考题	183
参考文献	183
6 组织	184
6.1 组织概述	185
6.2 组织结构	197
6.3 组织设计	208
6.4 组织变革与组织创新	223
本章思考题	240
参考文献	240
7 领导	241
7.1 领导理论	242
7.2 激励	268
7.3 沟通	286
本章思考题	301
参考文献	301
8 控制	302
8.1 控制概述	303
8.2 信息与知识管理	313
8.3 过程控制	323
本章思考题	339
参考文献	340

1 管理概论

在人类历史上,还很少有什么事情比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重要的和更为激烈的影响。

——彼得·德鲁克

本章提要

什么是管理?不同的管理学家从不同的角度来看管理,得出的结论也是不一样的。本章从管理的不同定义出发,阐述了管理的基本问题:资源、人性假定和管理道德这三个基本问题,提出了管理的计划、组织、控制、领导和决策五项职能。

如何实施管理?万变不离其宗,管理也同样有其基本原理和方法。管理学的基本原理包括系统原理、人本原理、责任原理和效益原理。管理学的基本方法包括法律方法、行政方法、经济方法和教育方法。

谁来管理?管理的主体是管理者。管理者在管理的过程中充当着信息类、人际关系类和决策类三类、十大角色。同时,要提高管理的水平和效率,管理者必须具备管理的技能和基本的素质。

学习目标

- (1) 重点掌握管理的定义、内涵和基本问题。
- (2) 理解管理的基本原理、方法和职能。
- (3) 掌握管理者角色、技能和基本素质。
- (4) 了解管理的性质。

管理学小故事

七人分粥

有七个人曾经住在一起,每天分一大桶粥。要命的是,粥每天都不够分。一开始,他们抓阄决定谁来分粥,每天轮一个。于是乎每周下来,他们只有一

天是饱的,就是自己分粥的那一天。

后来他们推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好他,贿赂他,搞得整个小团体乌烟瘴气。

然后大家组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会,互相攻击扯皮下来,粥吃到嘴里全是凉的。

最后想出来一个方法:轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的一碗,每个人都尽量分得平均,就算不均,也只能认了。大家快快乐乐,和和气气,日子越过越好。

同样是七个人,不同的分配制度,就会有不同的风气。所以一个单位如果有不好的工作风气,一定是机制问题,一定是没有完全公平、公正、公开,没有严格地奖勤罚懒。如何制订这样一个制度,这就是管理的问题。

1.1 管理的内涵

正如人们自己所感受到的那样,在人类的活动中,无时不存在管理,无处不需要管理。只要有两个人共同工作,比如抬木头时,就必须有一个人叫“一二三、扛上肩,一二三、齐步走”,这就是管理,因为这里存在着协同,存在着为实现共同目标所需要的意志、力量的协调。由此可见,凡是在由两人以上组成的、需要通过协调达到一定目的的组织中就存在着管理工作。

1.1.1 管理的定义

既然管理很重要,那么到底什么是管理?给管理下过定义的管理学家很多,他们都是从不同的角度来看待管理。

1.1.1.1 科学管理的定义

弗雷德里克·泰勒(F. W. Taylor, 1856~1915)是美国古典管理学家,科学管理的创始人,被管理界誉为“科学管理之父”。在米德维尔工厂,他从一名学徒工开始,先后被提拔为车间管理员、技师、小组长、工长、设计室主任和总工程师。在这家工厂的经历使他了解了工人们普遍怠工的原因,他感到缺乏有效的管理手段是提高生产率的严重阻碍。为此,泰勒开始探索科学的管理方法和理论。他以“车床前的工人”作为研究对象,重点研究企业内部具体工作的效率。他在管理生涯中,不断在工厂实地进行试验,系统地研究和分析工人的操作方法所花费的时间,逐渐形成其管理体系——科学管理。

泰勒在他的主要著作《科学管理原理》中阐述了科学管理理论,认为“管理就是确切地知道你要别人干什么,并使他用最好的方法去干”。泰勒认为科学管理的根

本目的是谋求最高劳动生产率,最高的工作效率是雇主和雇员达到共同富裕的基础。要达到最高的工作效率的重要手段是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理。泰勒的科学管理开创了古典管理理论的先河。

1.1.1.2 一般管理理论的定义

亨利·法约尔(H. Fayol, 1841~1925),法国人,是直到20世纪上半叶为止,欧洲贡献给管理运动的最杰出的大师,被后人尊称为“管理理论之父”。与泰勒从工人出身相反,法约尔长期担任企业高级领导职务。他的研究是以企业整体作为研究对象,从“办公桌前的总经理”出发的。他认为,管理就是所有的人类组织(不论是家庭,还是企业或政府)都有的一种活动。这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔的“一般管理理论”是古典管理思想的重要代表,后来成为管理过程学派的理论基础,也是以后各种管理理论和管理实践的重要依据,对管理理论的发展和企业管理的历程均有着深刻的影响。其中某些原则甚至以“公理”的形式为人们所接受和使用。因此,继泰勒的“科学管理”之后,“一般管理理论”被誉为“管理史上的第二座丰碑”。

1.1.1.3 决策理论的定义

赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon, 1916~2001),美国管理学家和社会科学家。毕业于芝加哥大学,1943年获得博士学位。曾先后在加利福尼亚大学、伊利诺伊工业大学和卡内基-梅隆大学任计算机科学及心理学教授,曾从事过计量学的研究。他还担任过企业界和官方的多种顾问。他倡导的决策理论,是以社会系统理论为基础,吸收古典管理理论、行为科学和计算机科学等的内容而发展起来的一门边缘学科。1958年他获得了美国心理学会颁发的心理学领域的最高奖——心理学杰出贡献奖;1975年他把心理学、计算机科学和决策理论结合起来,开创了人工智能研究之先河,获得计算机领域的最高荣誉奖——图灵奖;由于他在决策理论研究方面的突出贡献,他被授予1978年度诺贝尔经济学奖。

西蒙认为,管理即决策。决策程序就是全部的管理过程,组织则是由作为决策者的个人所组成的系统。全部决策过程是从确定组织的目标开始,随后寻找为达到该目标可供选择的各种方案,比较并评估这些方案,进行选择并作出决定;然后执行选定的方案,进行检查和控制,以保证实现预定的目标。

1.1.1.4 现代管理理论的定义

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker, 1909~2005)对管理界有着卓越贡献及深远影响,被尊为“大师中的大师”。德鲁克以他建立于广泛实践基础之上的30余部著作,奠定了其现代管理学开创者的地位,被誉为“现代管理学之父”。

1946年,德鲁克将心得写成《公司概念》,讲述了“拥有不同技能和知识的人在

一个大型组织里怎样分工合作”。该书的重要贡献还在于：首次提出“组织”的概念，并且奠定了组织学的基础。

德鲁克对管理学的贡献还包括以下内容：

1954年，出版《管理实践》，提出了一个具有划时代意义的概念——目标管理。从此将管理学开创成为一门学科，从而奠定了管理大师的地位。

1973年，出版巨著《管理：任务·责任·实践》，这是一本给企业经营者的系统化管理手册、为学习管理学的学生提供的系统化教科书。这本书告诉管理人员付诸实践的是管理学而不是经济学，不是计量方法，也不是行为科学。该书被誉为管理学的“圣经”。

2002年6月20日，美国总统乔治·W·布什宣布彼得·德鲁克成为当年“总统自由勋章”的获得者，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

德鲁克认为：“管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。”这就是德鲁克对管理的定义。

1.1.1.5 本书的定义

综上所述，管理的内涵包括：①管理是在一个特定组织中发生的；②管理是有目的性的，可以是组织的目标；③达成组织的目标需要对有限的资源进行配置；④管理活动随着时间、空间和环境的变化需要不断创新，是一个动态创新的过程。

因此，根据上述内涵，管理可以定义为：管理是对组织的资源进行有效整合，以达成组织既定的目标与责任的动态创造性活动。

1.1.2 管理的性质

管理的主要目的是指导实践活动，而当代的管理活动异常复杂，作为管理者要充分认识和理解管理的性质。

1.1.2.1 科学性

管理是从客观实际出发，来研究人类社会中各种组织的管理活动及其规律性的学科，这些规律是客观存在的。管理所包含的知识都是对人们在前期的生产实践所获得的经验的总结，它是从人们的生产实践中产生并发展起来的学科，它的直接目的是为了有效地去指导实践。

管理的内容要受到政治、经济、科学、技术等各方面条件的限制，需要在实践中不断充实、完善、发展，有些内容还要进行修正。管理通过严格的方法来收集数据，并对数据进行分类和测量，建立一些假设，然后验证这些假设来探索未知的东西。

1.1.2.2 艺术性

管理是一种随机的创造性工作，它不像有些科学那样可以单纯通过数学计算

去求得最佳答案,也不可能为管理者提供解决问题的具体模式。它只能使人们按照客观规律的要求,实施创造性管理,从这个意义上讲,我们说管理是一种艺术。

管理中还存在着许多未知的、活的、模糊的因素。所谓未知的、活的、模糊的因素即靠人的经验、感觉、魄力、权威等都无法度量甚至无法言传,被人们称之为“艺术”的部分,这部分也正是管理学应该开发的处女地。随着科学技术的发展和管理科学的发展,那些未知的、模糊的、活的领域会越来越少(但不会消失),但需要人们去从事管理艺术水平研究的要求却越来越高。

1.1.2.3 实践性

管理科学不同于理论科学,它是应用科学,源于实践而又高于实践。实践对管理学来说,具有更重要的意义。管理实践的多样性和复杂性对理论提出了更高的要求。任何理论无论多“高深”,多“玄奥”,都必须接受实践的检验,不能解决问题的管理理论是毫无价值的。

先进的、科学的企业管理理论永远是在实践中产生的,并且随着实践的发展而发展。在管理科学中,任何一个具体的认识都只是对管理世界的一个层次、一个方面、一个发展阶段的认识,而管理对象在时间和空间上是无限的。因此,深度上认识要不断深化,广度上认识要不断扩展,进程上认识要不断向前推移。

1.1.2.4 动态性

任何事物都在发展变化之中,管理也不例外,管理工作与其他事物一样,具有相同的规律,即静止是相对的、运动是绝对的。由于组织的正常运转,不但受自身条件和环境因素的影响,而且随着时间、地点的不同出现不同的情况,换句话说,组织的运动变化是受多因素的影响。

相应地,以组织的目标为最终目的的管理所碰到的问题,从来也不是单因素的,而是多因素的,总是由管理要素共同作用的。管理过程的实质,就是要在把握组织环境、管理主体、管理客体的运动、变化的情况下,注意调节实现组织的整体目标,在动态的情况下做好管理工作。

1.1.2.5 创新性

所谓创新,就是使组织的业务工作和管理工作都不断地革新、变化。创新不仅是业务领域上的产品、技术(工艺)的创新,也贯穿于现代管理的活动之中。比如,管理学者提出弹性预算法,通用汽车公司率先实行的事业部制结构,日本企业普遍实行的职务轮换法,20世纪六七十年代发展起来的参与管理、自主管理法等。

创新是组织活力之源泉,创新关系到组织的兴衰成败。管理者特别是高层管理者面临的环境及应对的对象是千变万化的,不可能有什么简单的、可适用于一切、能医治百病的管理处方,而且在某种意义上说,不可能有什么唯一正确的、最佳的答案和标准。管理没有固定的模式,一切要因人、因地、因时、因情制宜,是动态

的、不断适应新形势的,既有一定的稳定性、共性,更显现及时适应外界变化的特色。对某个企业而言成功的经验,如照搬照抄到另一个企业,则不一定能取得成功的效果。因此,成功的企业案例必须具有创新性,符合时代和本企业的特点。

1.1.3 管理的基本问题

从管理的定义中,可以看到管理与组织分不开,而组织又是人们为了某一个目的,遵守共同的准则而形成的团体。人、组织与管理是不可分割的整体,也正因如此,管理的基本问题就是如何在变动的环境中激发人的潜力,将组织有限的资源进行有效配置,以达到组织既定的目标。因此,管理的基本问题就是资源配置、人性假设和管理道德这三个基本问题。

1.1.3.1 资源配置

案例 1-1 福特汽车公司(Ford Motor)的全球资源配置策略

福特汽车公司是国际领先的轿车和卡车制造商之一。目前福特汽车公司大约有 60% 的成本是用于采购原材料和零部件上。在福特汽车公司的全球资源配置中,它主要在加拿大、日本、墨西哥、德国、巴西和其他一些国家进行原材料和零部件的采购。福特汽车公司的全球范围的采购已经有很长的历史了,从 20 世纪 70 年代开始,它着重于评价全球范围内的供应商,以获得一流的质量、最低的成本和最先进的技术提供者。福特汽车公司致力于将这种策略扩展成为集成化的“福特 2000”采购战略,它的目标是建立一个适于全球制造汽车的生产环境,零部件的设计、制造、采购都是在全球范围内进行,并且组装也是全球范围的。

福特汽车公司建立了一个“日报交货”系统应用于它的 17 个分厂。它反映各厂每天的生产原材料大致的需求量。尽管福特汽车公司不要求位于世界各地的供应商在美国开设仓库,能否从当地仓库实现 JIT 供货仍然是福特汽车公司评价、选择供应商的关键标准。这也是全球资源配置成功与效率的关键所在。

福特汽车公司与供应商保持紧密合作,并在适当的时候为供应商提供一定的技术培训,这与不同地区以及公司的不同需求有关。一般而言,发达地区的供应商需要的技术支持比不发达地区供应商需要的少。不少国外供应商都与福特汽车公司在工程、合作设计等方面保持着良好的合作关系,因此,对于很多关键部件,福特汽车公司都有当地供应商相关职员的有力技术支持。与全球供应商之间的技术交流难题也因此而得到缓和。福特汽车公司要求其供应商能在生产计划变化的时候作出迅速反应。对于大多数零部件的供应商而言,国际供应商就比国内供应商更缺乏柔性。福特汽车公司也尽量保证生产计划的稳定性,短期计划调整的频率也

比以前更低。

——资料来源：马士华、林勇，《供应链管理》，北京：高等教育出版社，2003。

1) 资源的有限性

每个组织所拥有的资源尽管在数量、质量、种类上都不尽相同，但一定是有限的。组织资源的有限性表现在：人类社会赖以生存发展的自然资源是有限的，其中许多还是不可再生的，用一点就会少一点；组织赖以生存的人文社会资源也是有限的，如人类的知识文化积累是有限的，组织尚不可知的信息还十分多；人们从自然界摄取资源后创造的财富（其价值表现为货币）相对于人们的需求而言也是有限的。实际上，后两个方面的有限性根本上取决于自然资源的有限性，其次取决于人们现时的认知能力和创造能力的有限性。

资源的有限性与人类认知能力的有限性不仅对每个组织而言是正确的，而且实际上对整个人类社会而言也是正确的，也正因为如此才会有“可持续发展”的议题。人们认识到资源的有限性，实际上约束了人类的一些不切实际的欲望，也约束了人们的行为方式。

组织资源的有限性对组织目标的确定有很大的影响。组织目标确定后若要实现，必需有资源的支撑，如果组织可调动的资源不能支持组织目标的实现，那么组织目标也就不能实现。表面上看组织目标这次未能实现没关系，失败是成功之母，下次再来，然而现实中未必能如此，因为有些事情只有一次机会，如航天飞机的发射、抗洪救灾的组织等。组织目标的确定必须以组织的有限资源作为考虑的出发点，以组织可调动的资源为限。

2) 资源配置

资源配置是指对有限的上述不同类型的资源，根据组织目标和产出物内存结构要求，在量、质等方面进行不同的配比，并使之在产出过程中始终保持相应的比例从而使产出物成功产出。资源配置有两个重要的要求：一是要有达到与产出物结构需求一致的资源配置结构，如果做不到这一点，有限的资源中就会滞存、浪费；二是要对资源的市场价格变化作出反应，在配置过程中既保持所需结构，又进行适当调整。因为有些资源相互之间存在替代性，所以在保持产出物的品质条件下要使资源占用费用最小。实现资源配置这两个重要要求的过程就是资源配置的过程。管理就是这一过程中的一类活动。

组织内资源的配置主要依赖行政机制。所谓配置资源的行政机制主要是指利用科层制的行政官僚机构，通过命令、执行、检查、监督等手段来保证资源配置的有效性。组织外部的资源配置可以由市场完成，即由市场价格机制来配置资源。但组织内资源配置的行政机制与组织外资源配置的市场价格机制相比，有其独特的

优点:权威的存在保证了政令的畅通;严格的等级式科层结构保证了组织目标的层级式分解,使分工协作有效;上下信息沟通方便,便于监督;由于监督方便,可以减少偷懒行为,使资源配置更有效;可以将资源集中起来使用,提高效率。

事实上,以上优点的存在促使组织本身的产生与发展。但并不是只要成立一个组织,这个组织在对其资源配置时就一定会有如此的优点。这些优点的存在,既与组织具体构造有关,也与组织运行规则设立有关,更与组织中运用行政机制配置资源的管理者有关。

1.1.3.2 人性假定

在经济学的教科书里,人被抽象为劳动力,并被作为与资本、土地地位同等的生产要素,毫无活力可言。在组织中,人力资源是所有资源中最重要资源,人具有管理的出发者和管理的接受者这样一个双重身份,管理与人有极为密切的关系。作为一个具体的人,他的思想、心理、行为受到当时社会环境的制约与影响,但人具有在当时条件下的创造性。判断组织中人的价值,并由此决定对人怎么管理,对如何进行有效的资源配置十分重要。实际上,在管理中对人性的不同假定,形成了不同的管理出发点、管理方式和手段,也形成了不同的组织资源配置模式。

案例 1-2 人性与责任

X 公司是国内一家知名的上市公司,公司董事长兼总经理 A 从工人干起,一步步地成为了当家人。多年来,在他的带领下,公司一直保持着高速发展,并于 1997 年底成功上市。

在 A 总的引领下,公司的文化不乏一些闪光的亮点。

重视人才——从 1994 年开始,公司每年都招收大量的高学历新员工,给予较高的工资、福利待遇,很快聚集了大量名校的毕业生,极大地提高了公司的产品技术含量和质量。公司造成了一种尊重人才的氛围。

唯才是举——每年年底,中层干部开始一年一度的干部竞争上岗,干部岗位完全开放。竞岗者必须要提交书面“竞争上岗报告”,通过后,还要经过答辩。每一年都有干部落马,都有新人、能人上岗。公司内部产生了一种紧迫感和危机感。

但是,A 总个人价值观上的一些致命缺陷,也导致了公司内部不良文化的滋生和蔓延,使得 X 公司在一种畸形的氛围中走入了歧途。

(1) 缺乏人情味

A 总比较独断专权。在公司内部,严厉打击异己以及不太驯服的员工和干部。不论你以前有多大贡献,一旦冒犯“天威”,你是一定要下来的。曾经有一位技术部的经理,只因说了句不太恰当的闲话,就被处罚,写悔过书,三十七八岁的男子汉,

在保卫处,痛哭流涕地检讨自己“我罪该万死……”。即使这样,部门经理还是被撤掉了,并且以后永远不得翻身。

(2) 等级制度森严,压抑了人的主动性和创造力

A 总搞一言堂,上行下效。公司内小报告盛行。公司有不成文的规定,不允许与已辞职人员来往。有一位同志,与从 X 公司辞职的朋友一起到海边游泳,被人看到,报告了 A 总,该同志的工资被降了下来,几年里,一直不给他涨工资。X 公司的工资水平在他们所在的城市是第一位的,没人愿意丢掉饭碗。所以,大家说话办事都极其小心。一谈到什么敏感话题,一些年长的员工就神秘兮兮地说“莫谈国事,莫谈国事……”。于是,大家都很有趣地闭上嘴巴。

(3) 过度追究责任,矫枉过正,导致扯皮推诿

这一点在生产部门、技术部门、质检部门体现得尤为突出。公司的质量标准是这样的:技术部门出检验方法、标准,生产部门按设计生产,质检部门照技术部的标准检验。一般来讲,一旦产品出问题,先找质检部门,质检部门说,“我们检验的时候没问题,这是质量不稳定,应该找技术部门”,或者说,“我们是按标准检验,是不是技术部的标准有问题?”技术部更聪明,把检验标准提高、再提高,一直到完美无缺的地步。生产部门做不出那么高水平的产品,但质检部门按照完美无缺的标准检验,于是产品就开始在车间里积压,生产线中止,但三个部门各不相让。时间耽搁长了,销售部开始着急——因为延迟交货是要罚款和丢失客户的。

——资料来源:青岛理工大学精品课程“管理学原理”,<http://jx.qtech.edu.cn>

1) 受雇人

资本主义赋予了每个人人身自由,对工人来说,这种自由便是出卖自己劳动力的自由。资本家花钱在劳动力市场上雇用劳动者(购买劳动力),是看中劳动者在与生产资料结合的劳动中会创造出大于其本身价格的价值,以供资本家享用。因此,在资本主义初期的企业里,工人不过是一个受雇用的人,不过是一个会说话的工具。为了尽可能多地攫取剩余价值,资本家们采用残酷的手段来管束工人,增加劳动强度,不改善工作环境,延长劳动时间,尽量少给工资,实施严厉的惩罚手段。

在当时的企业老板或管理者的眼里,这些受雇工人全是些好吃懒做、游手好闲、好逸恶劳、推一推动一动、没有一点责任心的恶习人,如果这些人受雇于企业而不加以严格管理,不给予处罚,不多加看管,就会不听使唤,就会偷懒,就会破坏,甚至还会闹事。因此,当时企业里所制定的许多管理条文和管理措施,今天看来都是十分不人道和不可思议的。这样一种对受雇人的看法和对其管理的方式,被后来的管理学家总结为“X 理论”。

2) 经济人

随着现代化大生产的发展,科学管理学说在 19 世纪末和 20 世纪初风行企业界。企业界开始接受科学管理学说中关于工人是“经济人”的假设,开始意识到工人生产积极性对生产效率的重要影响。“经济人”假设的提出是对被管理者认识的深化,在这一假设被接受的前提下,带动了管理方面的一场革新。

泰勒认为,企业家的目的是获取最大限度的利润,而工人的目的是获取最大的工资收入。假如在能够判定工人工作效率比往常提高多少的前提下,给予工人一定量的工资激励,会引导工人努力工作,服从指挥,接受管理。结果是工人得到实惠即工资增加,而企业主们则增加了收入,也方便了管理。

在“经济人”的假设下,企业管理变成了制定一个比较先进的工作标准,而这可以通过时间动作分析加以确认;选拔符合要求的工人并适当加以培训使之有可能达到工作标准,然后发展一套奖励措施,即经济手段来调动工人们的工作积极性,使其服从指挥,从而提高生产效率。显然,这一基本管理方式比传统的“受雇人”模式下残酷地将工人当作“会说话的工具”来严加管束的管理方式要先进且更符合人的特性。

事实上,在劳动仍被作为谋生的手段时,在收入水平不高而且对丰富的物质产品世界充满欲望时,人的行为背后确有经济动机在起作用。因此,“经济人”假设利用人的这一经济动机,来引导和管理人们的行为,应该是一大创新。它开创了对人的管理从其内存动机出发而不是一味压迫、规制的方式。

3) 社会人

20 世纪 30 年代的“霍桑实验”纠正了企业家们对员工们“不过是一个经济动物”的偏见,证实了工资、作业条件、生产效率之间没有直接的相关关系,认为企业的员工不单纯是个经济人,而是一个社会存在物,是“社会人”,并由此推出了一系列针对社会人的管理方式方法,引发了对人管理的新革命。

按照“社会人”的假设,在社会上活动的职工不是各自孤立地存在,而是作为某一集体或组织的一员的“社会人”,是社会的存在。“社会人”不仅要求在社会上寻求较好的收入以便改善经济条件、谋求较好的生活水准,而且作为人,他们还有七情六欲,还需要得到友谊、安定和归属感,还需要得到尊重。这种社会人,是作为集体或组织的一员而行动的,他的行动背后以社会需要为动机。

“社会人”假设及其管理方案的提出是企业对人的价值的重新评估,从“经济人”到“社会人”,使对人的看法更接近人的本来面目。与此相应的管理方案已不再把人单纯地看作一个被动的接受管理者、一个经济动物,而是从人的社会需要各方面出发对人的行为加以引导,这种引导更多地从协作的目的出发,这比科学管理的“经济人”方案进了一大步。然而,这种方案的功利性目标依然很强,方案的出发点