

厦 门 大 学 财 政 金 融 系 列 教 材

吴碧英 编著

现代管理的理论与方法

厦 门 大 学 出 版 社

AAE 100
97
C93
108
厦门大学财政金融系列教材

现代管理的理论与方法

吴碧英 编著

厦门大学出版社



[闽] 新登字 09 号

内 容 提 要

本书介绍现代管理的理论与方法。各章的主要内容如下：第一章、第二章介绍现代管理理论的由来与发展以及现代管理的基本原理、职能和方法；第三章阐述领导职能与领导体制；第四章论述信息资源的管理；第五章是定性预测与定量预测在管理中的应用；第六章引入现代管理技术几种方法；第七章介绍了网络计划技术。本书突出了方法和应用，可作为财经院校本科生和非管理专业研究生的教材，也可供广大管理干部学习现代管理之用。

现代管理的理论与方法

吴碧英 编著

厦门大学出版社出版发行

厦门大学印刷厂印刷

开本 787×1092 1/16 10.75 印张 262 千字

1996 年 8 月第 1 版 1996 年 8 月第 1 次印刷

印数：1—1000

ISBN 7-5615-1200-7/F · 202

定价：15.80 元

厦门大学财政金融系列教材 编写委员会成员

主编：邓子基 张亦春 邱华炳

委员：（按姓氏笔划为序）

邓子基（博士生导师、教授）

兰科坤（教授）

江曙霞（博士生导师、教授）

邱华炳（博士生导师、教授）

庄志加（教授）

陈克俭（教授）

陈国进（博士）

林宝清（副教授）

陈炳瑞（副教授）

陈浪南（博士生导师、教授）

邱震源（教授）

吴碧英（副教授）

张亦春（博士生导师、教授）

张 馨（博士生导师、教授）

杨 斌（博士生导师、教授）

黄有土（教授）

黄宝奎（教授）

潘德年（教授）

总 序

改革、开放以来,厦门大学财政金融系的教师们坚持党的基本路线,以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论为指导,积极从事教学、科研工作,出版了大量的教材与专著。就我个人来说,曾受财政部和国家教育委员会的委托,先后主编出版了《社会主义财政学》、《财政学原理》、《比较财政学》和两个版本的《财政与信贷》及《财政与信贷学习指导书》、《财政与信贷参考资料》等全国性统编教材。就全系的教师来说,我和张亦春、邱华炳教授以及许多教师先后撰写、出版了60多本教材、专著、译著。诸如:《财政与信用教程》、《财政金融政策与宏观调控》、《社会主义财政理论》、《社会主义财政理论若干问题》、《美国财政理论与实践》、《财政理论与实务》、《财税管理实务》、《马克思恩格斯财政思想研究》、《资本论与社会主义财政理论》、《资产阶级财政理论批判》、《财政收支矛盾与平衡转化问题》、《财政与宏观调控》、《公债经济学——公债历史、现状与理论分析》、《财政支出经济学》、《社会主义利润》、《振兴财政的思考》、《财政理论研究》(上、下册)、《财政理论与财政改革》、《计划、市场、财政》、《经济特区财政若干问题研究》、《投资项目经济评估》、《新加坡证券市场与现投资分析》、《特区财政与税收》、《现代财政学》、《现代西方财政学》、《国际税收导论》、《税利分流研究》、《比较税收制度》、《中国税制实务》、《美国加拿大税制改革比较研究》、《西欧国家税制改革比较研究》、《工业企业财务管理》、《马克思信用和银行理论与应用》、《社会主义货币银行学》、《银行信贷管理学》、《股票市场》、《金融市场与投资》、《比较金融制度》、《各国金融制度》、《西方企业财务管理》、《国际金融新论》《中央银行与货币政策》、《国际银行概论》、《证券市场与投资技巧》、《中国金融机构与管理》、《银行信贷管理活动分析》、《银行监督管理与资本充足性管制》、《中国的金融制度》、《投资信贷改革新探》、《我国金融市场与投资》、《中国金融改革沉思录》等等。总之,厦门大学财金系教师撰写、出版了大量的教材、专著,既满足了本校和全国高等院校的教学需要,又为党和政府制定财政、税收和金融政策提供了理论依据,对于财税、金融等管理体制建设与改革,对于发展财税、金融科学作出了一些贡献。

时代在前进,形势在发展。为了适应社会主义市场经济的发展需要,为了提高教学质量和发展财税、金融科学,必须及时更新、充实教材,开展科学研

究，出版新的教材、专著。为此，厦门大学财金系决定编写“厦门大学财政金融系列教材”和“厦门大学财政金融系列专著”。这是一个很好的举措。

为了组织、推动这两套丛书的撰写、出版工作，我们特地成立了以邓子基、张亦春和邱华炳三位教授为首的编委会。编委会履行“系列教材”和“系列专著”的规划、协调、检查和服务的职能，实行主编（作者）负责制。

厦门大学财金系拥有全国重点财政学科点，财政学与货币银行学两个博士点、两个硕士点，财政学、税务、货币银行学与国际金融四个本科专业和经济学博士后流动站（组成部分）以及财政科学研究所。为了保证“系列教材”和“系列专著”的质量，发挥财金系的优势，我殷切希望财金系教师们肩负使命，提高责任感，积极、认真、严谨地参加系列丛书的撰写。同时，也殷切希望教师们在撰写时注意如下三点：第一，本着开拓创新、求真务实的精神、态度，坚持马克思列宁主义，洋为中用，从中国国情出发，刻苦钻研，辛勤耕耘，在继承中发展，在探索中提高；第二，力求少而精，贯彻理论与实践相结合和教学与科研相结合的原则；第三，反映深化改革、扩大开放与经济建设中新成就、新成果，使教材、专著具有科学性、实践性和时代性特色。我们希望这套丛书的出版，能为教书育人，多出人才，为改革、开放与经济建设事业作出我们的贡献。

财金系出版系列丛书，是初次的尝试。由于我们水平有限，经验不足，缺点、错误在所难免，欢迎专家、学者和广读者批评、指正。

邓子基

1995年6月于厦门大学财金系

目 录

第一章 管理理论的由来和发展.....	1
第一节 早期管理理论.....	2
第二节 古典管理理论.....	3
第三节 现代管理理论.....	12
第二章 现代管理的基本原理、职能和方法.....	23
第一节 现代管理的基本原理.....	23
第二节 现代管理的基本职能.....	30
第三节 现代管理的基本方法.....	42
第三章 管理的领导职能与领导体制.....	46
第一节 领导、领导者.....	46
第二节 领导的权力基础.....	53
第三节 领导体制.....	56
第四章 信息资源的管理.....	61
第一节 信息是重要的资源.....	61
第二节 信息资源的开发和利用.....	65

第三节	信息资源的保护	69
第四节	信息资源在管理中的作用	74
第五节	信息资源与企业改革	77
第五章	预测	86
第一节	预测概论	86
第二节	经验估计法	88
第三节	专家评估预测	89
第四节	时间序列预测	93
第五节	回归分析预测	99
第六节	多元线性回归	109
第六章	现代管理技术	116
第一节	现代管理技术的特点	116
第二节	线性规划	117
第三节	运输问题	127
第四节	指派问题	132
第五节	不确定性决策	134
第六节	风险决策	137
第七章	网络计划技术	141
第一节	网络图的绘制	141
第二节	关键路线和时间参数	144
第三节	网络图时间参数的计算	150
第四节	网络图的优化	156

第一章 管理理论的由来和发展

人们常说“管理——犹如乐队的指挥”，这是十分形象的比喻。就字面上说，管字有规范、准则、法规的意思；而理字有治理、整治的意思。二者合起来就有疏导、约束的意思。那么究竟什么是管理呢？事实上，它是个含义极为广泛的概念，管理理论界对管理的含义有以下几种提法。

1. 管理是社会的一具器官。

美国管理学家杜拉克认为管理是社会的一具器官。这种提法突出了管理的功能作用。

2. 管理就是决策。

美国管理学家诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为“管理就是决策”，¹决策贯穿于整个管理过程。这种提法强调了决策对于管理的重要性。

3. 管理是对人的活动的协调。

美国管理学家小詹姆斯·H·唐纳利等人认为“管理是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”² 这种说法，就把管理看作是一种活动过程。

4. 管理是对资源的优化协调。

美国的亨利·西斯克认为“管理是通过计划组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标。”³ 这种提法是把管理看作是为达成一定的目标而对有关资源进行优化协调的活动。

5. 管理是一组职能。

古典管理学家亨利·法约尔认为“管理是计划、组织、指挥、控制和协调”。⁴根据这一说法，管理主要是通过计划、组织、指挥、控制和协调等管理职能来实现的。法约尔的这一提法在现代管理学中是一种较为权威的提法。“中国企业管理百科全书”将企业管理的定义描述为“对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动

¹ [美] 赫伯特·A·西蒙著：《管理决策新科学》，李柱流等译，中国社会科学出版社，1982年出版，第37页。

² [美] 小詹姆斯·H·唐纳利等著：《管理学基础》，李柱流等译，中国人民大学出版社1982年出版，第18页。

³ [美] 亨利·西斯克：《工业管理与组织》，段文燕等译，中国社会科学出版社1985年出版，第13页。

⁴ [法] H·法约尔：《工业管理与一般管理》，周安华等译，中国社会科学出版社1982年出版，第5页。

的总称”。

管理的历史和人类的历史一样久远，管理活动是与人类生产、生活相联系而发生的。早在远古时代，人类在与大自然作斗争的过程中，逐渐认识到必须联合起来，共同斗争，就在人类求生存图发展的共同劳动中产生了管理活动。据考察，在氏族社会中就有议事会组织和酋长的职务。议事会选举和撤换酋长、讨论生产活动的安排及产品分配；酋长指挥大家从事生产劳动及抵御外族入侵，这说明管理有着上万年的历史了。

人类的管理知识和才能，随着社会生产力的进步、随着社会的发展而不断提高，管理的理论也随之得以发展。本世纪初，西方发达国家已经有了系统的科学管理理论，以下我们就管理理论发展的三个主要阶段：早期管理理论、古典管理理论与现代管理理论分别加以阐述。

第一节 早期管理理论

一、早期管理理论的产生背景

十八世纪后半叶到十九世纪初，由于产业革命的产生使社会的基本生产组织形式从以家庭为单位转为以工厂为单位，这时机器生产代替了手工操作，生产规模日益扩大，劳动分工日趋严格细致，劳动协作更为广泛，这对管理工作提出了更高的要求，促进管理思想有较快的发展。当时管理工作的特点是凭经验办事，工人凭经验进行劳动。这一时期的管理虽然比较简单，但也极大地推进了生产发展。大量的管理实践，为早期管理理论的产生奠定了基础。

二、早期管理理论的主要代表人物

1. 亚当·斯密(Adam Smith)

这位英国的经济学家最先为早期管理理论作出贡献。他于1776年发表了“国民财富的性质和原因的研究”，系统阐述了劳动价值论和劳动分工理论。

斯密认为，劳动是国民财富的源泉，而增加国民财富的途径是：减少非生产性劳动，增加生产性劳动，同时不断提高劳动者技能。他以制针为例，说明劳动分工可以提高劳动生产率。如果一个工人单独操作，每天最多能生产20枚针；而在分工协作的情况下，一个工人每天平均能制4800枚针。斯密分析了劳动分工之所以能提高劳动生产率的原因在于：(1)提高每个工人的熟练程度；(2)节省从一种工作转到另一种工作所损失的时间；(3)有利于创造新工具和改进设备，更好地利用新机器。

斯密在研究经济现象时，提出了“经济人”观点。他认为，人们所从事的各项经济活

动都是为了追求个人利益，而每个人的利益又为其他人的利益所制约，这就使得每个人必须顾及他人的利益，这就产生了相互间的共同利益进而产生了社会利益。

斯密的理论对后世影响极大，他的“经济人”观点后来成为资本主义管理理论的基础。

2. 罗伯特·欧文(Robert Owen)

人们称这位英国的空想社会主义者为人事管理的创始人。他经过一系列试验，首先提出在工厂生产中要重视人的作用和尊重人的地位这一观点。他认为尊重人也可以使工厂获得更多的利润，他主张要缩短工人的工作时间，提高工资，改善工人居住条件等。

3. 安德鲁·尤尔(Andrew Ure)

这位英国的化学家和经济学家是第一个提出要在工厂建立必要规章制度的人。1835年他发表了《制造业的哲学》一书，提出要建立工场手工业秩序和工厂必要的纪律、法典。他认为只有有效地实行这种“纪律法典”，才能使工人抛弃无原则的劳动习惯，从而提高劳动生产率。

4. 查理·巴贝奇(Charles Babbage)

巴贝奇是英国的数学家、发明家和科学管理的先驱。1832年出版的《论机器和制造业的经济》一书，是他管理理论方面代表作。巴贝奇发展了斯密的论点，提出了许多关于生产组织机构和经济学方面带有启发性的问题。

巴贝奇对劳动分工的原理甚为赞赏，他发展了斯密关于劳动分工所带来利益的思想，指出斯密忽略了分工可以减少支付工资这一好处。他对制针业作了典型调查后，提出了“边际熟练”原则，即对技术水平、劳动强度定出界限，作为付酬的依据。这种按照生产效率不同来确定报酬的观点是巴贝奇的一项重要贡献。

在斯密和巴贝奇之后，生产过程中的劳动分工得到了迅速发展，二十世纪初，大量流水线生产线的形成，是劳动分工思想的充分体现。

巴贝奇注重人的作用，主张实行有益的建议制度，鼓励工人提出改进生产的意见；他还认为工人同工厂主之间存在利益的共同点，提出所谓利润分配制度，即工人可以按照其在生产中所做出的贡献，分得工厂利润的一部分。他主张工人的收入应由三部分组成，即：(1)按工作性质所确定的固定工资；(2)按生产效率及所作贡献分得的利润；(3)为提高劳动效率而提出建议所应给予的奖励。

第二节 古典管理理论

一、科学管理理论的产生

管理理论比较系统的建立是在十九世纪末、二十世纪初。此时所形成的理论称为“古典管理理论”或“科学管理理论”。

这一时期资本主义从自由竞争向垄断发展，阶级矛盾更加尖锐，生产规模不断扩大，

市场在迅速扩展,技术更复杂分工更严密,这对管理提出了新的要求;另一方面管理的职能也已与资本的所有者分离,管理职能已由企业所有者委托以经理为首的由各方面的管理人员所组成的管理机构来承担,因此出现了专门的管理人员和机构,管理成了一门有人专门研究的学问,科学管理理论便应运而生。

二、科学管理理论的主要代表人物

1. 弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor)

美国工程师泰罗是科学管理理论的创始人。他的主要著作有:《计件工资制》、《车间管理》、《科学管理原理》等。《科学管理原理》一书曾被译为十五国文字,人们称他是“科学管理之父”。

提高劳动生产率是泰罗创立科学管理理论的基本出发点,也是他确定科学管理的原理和方法的基础。他认为用科学的管理方法代替凭经验管理是提高劳动生产率的重要手段,而实施科学管理的核心是管理人员与工人间的密切合作。

当他在米德费尔钢铁公司工作时,就发现了工人产量远低于他们力所能及的产量,他认为产生这种“磨洋工”现象的根本原因是人们不知道“一天公平的工作量应是多少?”。公司的管理者不仅对工人一天的工作指标缺乏系统的研究,而且对工作指标与工资制度之间的关系也缺乏了解。而“磨洋工”的结果造成了资源的极大浪费。

为确定工人的工作指标,泰罗进行了一系列的研究,这些研究对提高工人劳动生产率起了很大的作用。泰罗在米德费尔钢铁公司对工人搬运生铁实行科学管理,取得了显著成效,生铁的搬运量从每人每天12.5吨增加到了47.5吨,而工人的日工资从每天1.15美元增加为1.88美元。

泰罗的科学管理的主要观点为:

(1) 为工人提出科学的操作方法,以取代单凭经验的办法。用泰罗的话讲,就是“对一个人工作的各个组成部分找出科学规律,以代替旧的、只凭经验的做法”。为此,他创造了“方法工程”和“工时定额”,并对工时和定额进行了研究。其研究方法是选择合适而熟练的工人,把每一项工作分解为若干个基本动作,然后测定该工人完成每一个基本动作的时间,这些时间的总和再加上必要的休息时间和其他延误时间就是完成该项工作所需要的时间,由此决定一个工人的“合理的日工作量”,这就是工作定额原理。

(2) 实行刺激性的付酬制度——“差别工资制度”,通过工时的研究和分析,制定出标准的工作定额,并按照工人完成定额的情况采取不同工资率支付工资,对完成和超额完成定额的工人,以较高的工资率支付工资;对完不成定额者,以较低的工资率支付工资。另外,在支付工资时应根据工人的实际工作表现而不是他的工作类别。

(3) 对工人进行科学的挑选、培训和提高,发展他们的技能。

为了提高劳动生产率,泰罗指出必须为每项工作挑选“第一流的工人”。他认为,人具有不同的天赋和才能,只要工作对他适合,都有可能成为“第一流的工人”,对于那些不胜任所分配的工作或不愿努力工作的人,应当进行培训,使之适应工作,帮助他们成为“第一流的工人”;并通过制定科学的工艺规程,规范工人的操作以提高劳动生产率。

(4) 强调工人和管理者之间的合作,保证所有的工作都能按照已经发展起来的科学原

则去进行。泰罗认为,雇主和工人所关心的目标不一致,雇主关心的是低成本,工人关心的是高工资。必须使双方认识到,只有通过科学的管理,提高劳动生产率,二者才能达到各自的目的。因此,劳资双方应来一次“精神革命”,以使双方的注意力从盈利的分配转到盈利的数量上来。当劳资双方关系和谐、衷心合作时,他们的共同努力所创造的盈利就会比过去多得多,从而不仅使工人的工资大大地提高,而且雇主的利润也大大地增加了。

(5) 在管理部门与工人之间进行明确的分工,使管理与劳动分离,把管理工作称为计划职能,把工人的劳动称为执行职能,这就是泰罗“计划与执行分离”的原则。泰罗的这一思想不仅在当时使得企业的经营效率得到了提高,而且也以后职能部门的建立以及管理的专业化提供了组织理论的依据。

2. 亨利·甘特(Henry · Gantt)

甘特曾是泰罗的亲密合作者,1901年以后独立开业,从事企业管理技术咨询工作,并在哥伦比亚大学、哈佛大学等大学任教。他的著述甚多,其代表作有:《劳动工资与利润》、《工业的领导》、《工业组织》等。他的主要贡献有:

(1) 设计了用于管理的计划图表——甘特图。实际上,这是一种生产计划进度表,即建立直角坐标系,用y轴表示所花的时间,用x轴表示计划的工作任务及完成情况。在第一次世界大战期间,担任陆军部顾问的甘特运用了这甘特图,在军用物资的供应工作中取得了显著成绩,从而获得了美国政府颁发的特殊功绩勋章。甘特图还被译成了多种文字,流传世界各国。直到现在这种图还常常被用来编制进度计划。

(2) 提出“计件奖励工资制”。甘特发展了泰罗的“差别计件工资制”,提出“计件奖励工资制”,即除支付日工资外,超额完成定额部分,再计件增发奖励工资;完不成定额的,只发给日工资而不受处罚。这种工资制度比泰罗的“差别计件工资制”来得优越,它使得工人感到工资收入有保证,这“安全感”可激励工人更好地工作。

(3) 主张管理方面的责任之一是训练工人们如何去工作,认为企业追求的目的应是为大众服务,而不单是利润。

3. 吉尔布雷思夫妇

机械师弗兰克·吉尔布雷思(Frank Gilbreth)和他的妻子、心理学者莉莲·吉尔布雷思(Lillian Gilbreth)在动作研究和劳动简化方面取得了重大突破。人们称他们是科学管理运动时代的又一个先驱者。他们两人以进行“动作研究”而著称,尽毕生精力于提高工作效率,他们两人合写的代表作有:《动作研究》、《时间研究》等。他们的研究方法有两种:一种是把工人劳动时手和臂的动作分解为十七个基本动作,在研究工人操作时,就研究哪些动作是必要的;哪些动作是多余的;哪些动作应改变次序等,然后定出标准的操作程序。另一种方法是用影片记录来分析工人操作的动作,即通过摄影机把工人的动作记录下来,并确定完成这些动作所需的时间,然后对着照片研究分析。他们的研究大大地提高了劳动效率,例如他们在研究工人砌砖劳动时,就研究采用哪种姿势砌砖最省力、最舒适、效率最高。经过实验,制定出一套砌砖的标准化作业法,使原来十八个动作简化为五个,工人日砌砖数增加了两倍。当时,他们被人们誉为最为著名的效率专家。

4. 亨利·福特(Henry Ford)

福特在泰罗等人的单工序动作研究的基础上,对如何提高整个生产过程的效率进行了研究,创立了“同步化管理”,这一方法称为福特制;他创造了第一条流水生产线,大大

地提高了整个企业的生产效率。“同步化管理”是福特制的一个主要内容，这就是把整个生产过程的程序和人员配备作周密的安排，对产品的数量、各道工序的衔接等等均作了统一的规划、合理的安排，使得零件各工序加工时间相等或成倍数，通过传送带将各加工工序连接起来以保证生产的连续性。生产的标准化是福特制的另一个重要内容。福特为了提高整个生产过程的效率，致力于标准化的研究，这其中包括：产品标准化，以降低生产成本；零件的标准化，以利于零件的互换性；工厂的专门化，部分零件由专门的工厂或车间制造，充分发挥专业化合作的优越性；机器和工具专用化，以提高生产效率；作业的标准化管理，使各工种的工人重复进行同一作业，这样可以很快地培养熟练工人。

5. 哈林顿·埃默森(Harrington Emerson)

埃默森是美国圣太菲铁路的工程师，他一生为提高效率而奔忙，在效率研究方面有很大贡献，当时许多人称他为“效率的大祭司”。他的代表作是1912年发表的《效率十二原则》。归纳起来，这些原则在于说明管理人员必须：

- (1) 采用科学的、客观的、基于事实的分析；
- (2) 分清所进行工作的目的；
- (3) 把每一个部分的工作与总体工作相联结；
- (4) 提供标准化的程序和方法；
- (5) 对于成功地完成任务的个人实行奖励。

以泰罗为代表的学者们所形成的学派，人们称之为管理流派，他们的理论与实践构成泰罗制，其着重解决的是用科学的方法提高生产现场的生产效率问题。

泰罗制在资本主义管理发展史上具有重要的地位，对管理理论的发展起了巨大的推动作用。泰罗等人以生产实践为基础，运用科学方法对管理问题进行深入的研究，打破了只凭个人经验和判断来管理企业的传统观念，为科学管理奠定了基础。泰罗制极大地促进了劳动生产率的提高，这一影响远远超越了美国的国界，它以“科学管理”、“管理合理化”、“科学劳动组织”等名称在德国、英国、法国、瑞士等国家得到广泛的承认和支持。第二次世界大战以后，日本采用了泰罗制，使其工业在短时间内获得了振兴。六十年代以后，包括日本和前苏联在内的许多国家，都先后重新加强了对泰罗制的研究。1979年，日本再次重版泰罗的《科学管理原理》。

追溯到当时，泰罗制的推广并不顺利，资本家反对，工人也反对。资本家认为这一管理方法的实施给了工人更多的好处(如提高工资等)；管理人员的分立，增加了非生产人员的开支，提高了企业的成本；用科学化、标准化的管理方法取代资本家按个人旨意、经验进行管理，影响了资本家的权威。工人们认为，实行差别计件工资，管理人员根据产量就可决定其工资，这样就失去了“集体同资本家谈判决定工资”的权力。因此他们把科学管理看成是对劳工的一种威胁。

泰罗制之所以遭到劳资双方的反对，原因是多方面的，有社会上传统意识的影响，也有其本身的弱点。例如，泰罗等人把工人看作会说话的机器，他们只能按管理人员的指示进行劳动，在体力和技能上受最大限度的压榨，因此这是一种“资本主义剥削的最巧妙的残酷手段”。

5. 亨利·法约尔(Henri Fayol)

法国工程师法约尔是古典组织管理理论方面最杰出的代表人物，被称为“经营管理之

父”。他的管理理论最初发表在 1916 年法国工业协会的刊物上。1925 年出版的《一般管理与工业管理》一书则是他的代表作。他在管理理论方面的主要贡献是提出经营六功能、管理五要素和十四条管理原则。他认为经营与管理是两个不同的概念，“经营”是指指导或引导一个组织趋向一个目标。“经营”包括六个方面的活动，而“管理”只是这六种活动中一种。他认为经营活动有：

(1) 技术活动：指生产、制造、加工等；

(2) 商业活动：指购买、销售、交换等。能很好地买和卖与能很好地生产同样重要；

(3) 财务活动：指资金的筹措与运用。一个企业成功与否的基本条件是经常注意财务状况；

(4) 安全活动：指保证人员的劳动安全和设备的使用安全；

(5) 会计活动：指资产负债表的编制、存货的盘点、成本的核算等等；

(6) 管理活动：管理的五要素是：计划、组织、指挥、协调和控制。计划：就是要确定企业的目标，设计行动方案以实现企业的目标。组织：合理地安排企业的资源以实现企业的目标。指挥：就是指导下级的活动，使得企业的各项活动能互相配合。协调：协调企业各部门以及各个员工的活动，指导他们为实现共同的目标而努力。控制：确保实际工作与规定的计划、标准相一致。

法约尔根据自己的管理经验，提出了十四条管理原则：

(1) 劳动分工。其目的是实行劳动专业化，以期用同样的努力生产更多更好的产品。

(2) 权力和责任。法约尔认为，权力即“指挥和要求别人服从的权利和力量”。权力可以分为管理人员的职务权力和个人权力，前者是由管理人员的职务或地位而产生的，后者则由管理人员个性、经验、品德、能力而产生的。他特别强调权力和责任的统一，认为责任是权力的当然结果和必要的补充，有权力就必然产生责任，而有责任就必须有权力。

(3) 纪律。纪律的实质是遵守企业各方所达成的协议，为使纪律有效必须要有称职的领导、明确、合理而公平的赏罚措施。

(4) 统一指挥。一个员工在任何活动中只能接受一个上级的命令，否则权力和纪律就要遭到严重的破坏。

(5) 统一指挥。这是指对于目标相同的一组活动，只能有一个领导和一项计划。统一领导是统一行动、协调力量和集中力量的必要条件。

(6) 个人利益服从整体利益。法约尔认为，整体利益大于个人利益的总和。要协调好这两方面的利益，关键是领导要有坚定性并以自身的实际做出榜样。协调要尽可能地做到公正，并能经常进行监督。

(7) 职工的报酬。职工的报酬应公平合理，尽可能使职工和公司双方都满意。

(8) 集中。集中的目的是尽可能地使用所有人员的能力，但集中的程度要视管理人员的情况以及企业的规模、具体条件等而定。

(9) 等级系列。这是从企业的最高领导到最基层的上下级系列。它是一条权力线，用以贯彻统一的命令，也是信息传递的渠道。

(10) 秩序。建立必要的秩序是为了避免物资和时间的浪费，为达此目的就是要使企业的人和物各得其位、各尽其能。

(11) 公平。只有以公正的态度严格执行规章制度才能鼓励职工以忠诚和献身的精神

去完成他们的任务。

(12) 保持人员稳定。成功的公司常常有一批稳定的管理人员,因此必须采取必要的措施减少不必要的人员流动,鼓励职工尤其是管理人员长期为企业服务。

(13) 首创精神。给人以发挥能力的机会是一种强大的推动力,要大力鼓励员工们认真思考问题的创新精神,因为领导者和全体人员的这一创新精神,对企业来说(尤其是在困难时期)是一股巨大的力量。

(14) 集体精神。要努力在企业内部建立起和谐、团结的气氛,团结就是力量;任何分裂对企业都是有害的。

与泰罗的管理理论相比,法约尔的管理理论是以作为一个整体的大企业为研究对象的,他的研究是从“办公桌前总经理”开始向下发展的。其管理理论是以组织机构的合理化为中心,人们称他是欧洲古典组织理论的代表。

德国的社会学家马克斯·韦伯、美国的企业家詹姆斯·穆尼以及英国的林德尔·厄威克在组织体系及组织原则方面提出了若干新的理论。其中林德尔·厄威克特别引人注目,他的贡献是把法约尔、穆尼和泰罗的思想加以综合,形成了比较系统的管理理论。

6. 林德尔·厄威克 (Lyndall Urwick)

林德尔·厄威克是英国的管理学家,曾从事管理方面的多种领导工作和咨询工作。他关于管理方面的著作甚多,有《管理的要素》、《组织的科学原则》、《组织中的委员会》、《行政管理原理》等。他在管理方面的主要贡献是把古典管理理论系统化,提出了适用于一切组织的八项原则:

(1) 目标原则:即所有的组织都应自己的目标;(2) 相符原则:即权力与责任相符的原则;(3) 职责原则:即上级对下级工作的职责是绝对的;(4) 组织阶层原则:即一个组织的管理必须是分阶层的;(5) 控制幅度原则:即每一个上级在他工作范围内所管辖的下级人员,最适宜的是5~6人。(6) 专业化原则:即每个人的工作应是单一职能的为好;(7) 协调原则:即强调组织内的各项应协调一致;(8) 明确性原则:即各项职务都要有明确的责任规定。

厄威克的管理理论的概念结构可用图 1.1 表示。

三、我国古代管理思想与欧洲古典组织管理理论的比较

我国的管理思想源远流长,古典管理理论中的许多原理,在我国古代文献中都有表述。我们以成书于战国时代的《管子》中关于管理要素的论述为例与以法约尔为代表欧洲古典组织管理理论作一比较,不难发现其中的相似之处。

法约尔从企业的管理出发提出管理的五要素和十四条管理原则后,说明他的理论同样适用于军政机关、宗教团体及各种事业单位。但是我们研究《管子》的管理思想则须沿着相反的方向进行:要从《管子》对治理国家、巩固政权、军事活动等方面的论述中总结出一般的管理思想。这是因为《管子》的主要作者们活动的时代是战国中后期,此时各诸侯国之间互相兼并,战争不断。于是国家的贫富、军力的强弱成为各国生死存亡的头等重要的问题。因此富国之道、强兵之法就成为最主要的论述内容,怎样正确地治理国家,如何有效地巩固政权、怎样组织军事活动等就成为最重要的管理活动了。《管子》中虽然没

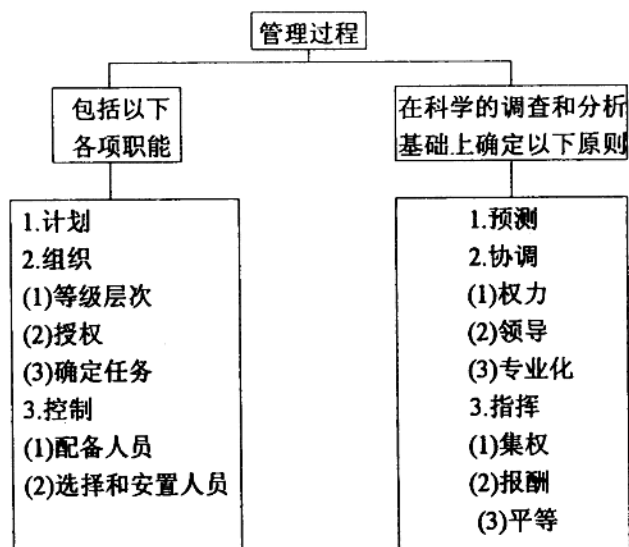


图 1.1

有专门论述管理职能的篇章，但对于计划、组织、指挥、协调、控制等各管理职能的内容和作用等均有精辟的论述，以下分别说明。

计划

法约尔把制定行动计划看成是“每个企业最重要(也是最艰难)的工作之一”。他认为：“没有计划，那就要导致犹豫、错误的手段和不合时宜的转变方向。这些都是无能为力或者说是事业毁灭的原因。”《管子》认为计划是行动的先导，关系到行动成败的关键，无论做什么事都应事先估计到事情的结局“举所美必观其所终”(《版法》)。进行重大军事行动前“必先定谋虑，便地形，利权称，亲与国”(《霸言》)，这就是说，定下计划，权衡得失，密切盟国关系是行动的先决条件。不然的话，“计未定而兵出于境，则战之自败，攻之自毁也”(《参患》)。而要制定一个好的计划，必须充分收集信息，了解环境，了解各种人物，预测各种情况。例如，要进攻敌国“必明其情，必明其将，必明其政，必明其士。”(《幼官》)即要了解敌国的国情、将领、政治、士卒等各方面情况方可行动。小行动要“千里遍知之”，大的行动要“遍知天下”，即使是一堵墙，十余人的小村落也要“日五间三”，每天侦察它四、五次(《制分》)。同时要预测敌人的存粮量、装备等与己方进行比较，“料众以攻众，料食以攻食，料备以攻备”(《霸言》)。进行了这样周密的调查、充分的准备，才能制定出符合实际情况的好计划。

组织

法约尔认为，社会发展的程度越高其组织结构就越复杂，管理的层次就越多。他认为，除了最基层外，“每个层的领导一般只有四、五个直接下属。”他举出的社会组织的一般形式中，每个层次的领导都有四个直接下属。如果我们把它与《管子》中所述的组织形式