

方法丛书

传统与超越

——权变观管理学

胡爱本 著

上海科学技术出版社

方法丛书

传统与超越

——权变观管理学

胡爱本著

上海科学技术出版社

方法丛书
传统与超越
——权变观管理学

胡爱本 编

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路450号)

总发行所上海发行所发行 启东解放印刷厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 4.5 字数 79,000

1989年1月第1版 1989年1月第1次印刷

印数: 1—6,900

ISBN 7-5323-0858-8/Z·8

定价: 1.70元

5-6
C1

内 容 提 要

企业管理中是否有一种以不变应万变的恒定模式？如果答案是肯定的，那么这种模式是什么？如果答案是否定的，那么又该如何判断传统的管理理论和模式的价值？抑或管理理论真的面临着重大的变革？本书由介绍现代西方管理理论、管理模式的演变和发展入手，进而探讨了如何实现组织成员和谐和高生产率这一双重目标的有效方法。

方 法 丛 书

第一辑目录

1. 企业人际关系手册
2. 企业的复兴
3. A 战略——人与效益的关系
4. 创业的诀窍
5. 组织与人
6. 对话的艺术
7. 传统和超越——权变观管理学
8. 管理实验启示录

丛书主编:

徐福生、邓伟志、戚进勤

目 录

1. 管理理论的发展与权变观的产生	1
管理效率·行政控制.....	3
——古典管理理论.....	3
人际关系·行为激励.....	9
——行为科学理论.....	9
系统分析·运筹决策.....	15
——管理科学理论.....	15
灵活运用·相互补充.....	19
——权变管理理论.....	19
2. 权变观与管理有效性	25
管理工作的有效性.....	25
有效性与权变管理方法.....	32
3. 权变观与计划方法	36
变化、弹性的计划过程.....	37
计划循环法.....	41
滚动计划法.....	44
决策方法中的权变思想.....	46
4. 权变观与领导方式	60
领导方式.....	60
领导的行为理论.....	66
权变观与领导行为方式.....	70

5. 权变观与激励方法	80
激励理论及其应用.....	80
激励方法中的权变观.....	110
6. 权变观与组织理论	124
权变观的组织概念.....	124
组织管理的原则.....	128
权变观的组织设计.....	133

1. 管理理论的发展与 权变观的产生

管理的历史，由来已久。人类进行有效管理的历史，可能已经超过六千年。素以世界奇迹著称的埃及金字塔、巴比伦古城、中国的万里长城，其宏伟的建设规模就是管理和组织能力的生动证明。

管理思想的萌芽，我们可以从散见于古代埃及、巴比伦、中国的史籍中找到许多。国外的管理学界认为，世界上第一部系统地论述管理问题的著作是我国春秋末期的《孙子兵法》。我国历史上的秦始皇，则第一次在中国建立了多民族的统一国家，并表现出卓越的管理和组织才能。他建立了以郡县制为基础的中央集权体制，设立了一整套以三公九卿为主的行政管理机构等等。这对于中国延续二千年的封建制度有重大影响，它在管理上的成就也是令后人惊叹的。而古罗马帝国在公元2世纪统治了欧洲和北非广阔的领域。它和秦始皇的中央集权制比较起来，似乎采取了较为分权的组织管理形式，也取得了成功，从一个小城市发展到一个世界帝国，并且延

续其统治达几个世纪之久。这个事实证明管理的模式从来是多元的。

中世纪的威尼斯兵工厂，是一个体现了现代管理思想的雏型。同现代汽车装配流水线的原理一样，它在15世纪就采用了流水作业。18世纪下半叶，从英国开始了工业革命，产生了工厂制度，发展了专业化协作，生产的基本组织形式发生了变革，企业管理也就应运而兴了。马克思主义认为：“凡是许多人在一起共同劳动，都必须有管理”。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，管理工作也越精细、复杂和重要。在手工业企业里，分工协作共同劳动，已经使企业管理成为进行生产不可缺少的条件，但是，手工业生产规模比较小，生产技术和劳动分工也比较简单，因此管理工作是比较简单的。随着社会化大生产的出现，管理成了挖掘社会的潜力和经济资源的一个不可缺少的构成部分，受到人们的普遍重视，对管理理论的研究愈来愈重视，愈来愈深入。特别是进入20世纪以后，随着生产力的高度和科学技术的飞跃进步，管理作一门独立的科学，真正得到了蓬勃的发展。纵观这个过程，可以把管理学理论的发展划分为古典管理理论，行为科学理论和管理科学理论三个阶段。这是主要的阶段，而在每个阶段中又都有一些理论上的不同时期。

管理效率·行政控制

——古典管理理论

1771年，在英国首先出现了世界上第一个有600多人的纺织工厂。有了大规模的生产就要研究它的生产怎样管理。事隔五年，即1776年，英国古典政治经济学的代表人物亚当·斯密(Adam Smith)出版了《国富论》，第一次总结了当时由于劳动分工所取得明显的产量增加、质量提高的经验，他分析了劳动分工的经济效益，提出了生产合理化的概念。该书是从人的方面研究提高生产经济效益的著作。1832年，英国巴贝奇(Charles Babbage)出版了有关管理的《机器与制造业的经济学》，在用科学方法研究管理方面，他的见解高出于同时代的其他作者。他指出，一个工厂若要生产好，必须合理地使用机器设备。但是，英国人保守思想比较严重，他们在管理和生产技术上取得了一定成就之后，就一直墨守成规，再也没有大的发展。

进入20世纪后，在美国兴起了所谓“管理运动”。南北战争以后，废除奴隶制度的胜利，资产阶级民主制度的建立，西部资源的开发，对企业自由竞争和投资利益的保护，促进了工业的大规模发展，带来了企业经营管理面临的种种复杂问题。过去的那种传统管理，已经不能适应生产的发展。需要有新

的管理理论和管理人员。这就是管理运动借以兴起的政治、经济背景。

点燃“管理运动”的火星，是1886年美国汤恩(Henry Towne)的一篇名为《作为经济学家的工程师》的著作。他指出，工厂管理问题同工程技术一样重要，但没有受到应有的重视。当时有一个名叫泰罗(Frederick Taylor)的年轻人受到它的启发，和他的同时代的一些人一起创立了“科学管理”的理论。

泰罗曾考取哈佛大学法学院，后来由于患眼疾，视力受损(又加上对父母为他包办终身职业之不满)，终于弃学从工。1878年以后，他到米德维尔钢铁公司当一名普通工人。在六年内得到闪电式的晋升：办事员、机工、机工组长、机修车间主任、主任机械师、总工程师。他在米德维尔的十二年(1878~1890)埋头实验，为他的车间管理制度和金属切削试验打下了基础。1900年左右，他进行了著名的“搬铁块”试验，为搬铁块的工人设计了一套标准的动作方式，按照这套标准动作干活，使每个工人的平均日产量由原来的12.5英吨(每英吨为2240磅)提高到47.5英吨。这就是后来被称之为“时间——动作分析”(time and motion analysis)的试验。除了“搬铁块”试验外，泰罗还相继进行了所谓“铁锹试验”、“金属切削试验”等，提出过“劳动定额”、“工时定

额”、“工作流程图”、“计件工资制”等一系列科学管理制度和方法。

在 20 世纪初期,美国举国上下对资源浪费感到严重关切,同时,又迫切需要提高效率。泰罗顺应形势,于 1911 年写了《科学管理原理》一书,以响应全国提高效率的号召,奠定了他的管理思想,成为科学管理的代表作。因此,科学管理又被称为泰罗制,而在西方国家,泰罗被称为“科学管理之父”。科学管理的原理、制度、方法彻底动摇了当时流行的企业管理中“放任管理”的传统方式。泰罗认为在一切管理问题上都能够而且应该应用科学方法,他把管理的职能概括为以下四点:

(1) 搜集、分析、整理企业所有经验数据,以发展科学方法。

(2) 对工人应实行严格挑选和培训,以发挥其最大能力。

(3) 在工人和管理者之间培养合作精神,以保证工人按科学方法完成任务。

(4) 在工人和管理者之间进行明确、适当的分工,以保证管理任务的完成。

泰罗的“科学管理”(scientific management)提供了解决企业管理的两个主要问题的方法,一个是提高工人的劳动生产率,一个是改进管理效率。至今我们还常用科学管理这个词,凡是加引号的“科学

管理”皆指泰罗制的管理理论，而不加引号使用科学管理这个词，意为采用一切科学的方法、技术来进行管理。

对于泰罗制，列宁曾作过正确的评价。“泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的统计和监督制等等”（《列宁全集》第26卷，第27页）。

从泰罗提出科学管理的思想，到20世纪20年代科学管理的成熟，其间还有不少人对科学管理作出不同的贡献。巴斯(Barth)是泰罗的数学顾问，也是执行泰罗制正统的忠实信徒。甘特(Gantt)是泰罗的校友和同事，发明了用于控制的作业图表，世称甘特图。吉尔布雷斯夫妇进行了动作分析研究，特别是吉尔布雷斯夫人(Lillian Gilbreth)是一位心理学家，她采用电影摄影，对工人手部动作进行了细致的分析，为科学管理作出了贡献。伊默生(Emer-son)设法改进管理组织来提高效率。柯克(Cooke)把科学管理扩大应用到教育和市政组织上来。他们对美国科学管理运动的蓬勃发展起着重要的作用。但是，在后来一个相当长的时期里，科学管理的基本思想没有更大的进展。仔细分析起来，大概有两个

主要的原因，一方面是限于那个时期的知识和工具水平，例如要测定一个工人或一个人机系统的生产率就很不容易，因为这要看是什么人，在什么条件下工作，即使在同一条件下，同一个人的工作成果有时也会有很大变化。这只有到今天借助于概率论和统计学的方法，才能获得接近实际的结果。另一方面是由于生产的发展，管理所面临的问题越来越复杂，许多变数交错在一起，无法求解。即使可以找到求解的数学方法，但是由于计算工作量的浩大，单靠人工计算耗时耗费太大，往往结果算出来后其实际意义已不大了，这就需要等到电子计算机的出现和应用以后，才有可能做到迅速、及时进行处理。

古典管理理论研究的另一个重要方面是关于管理工作的行政方面的内容。法约尔(Henri Fayol)就是这方面的一个代表人物。他第一个阐明了关于管理和协调的一系列指导原则。法约尔1860年毕业于国立矿冶学院，终生在法国中部的一家采煤铸铁联合企业工作，本职工作是工程师，但是他的行政管理才能终于为人所赏识。1866年，当他担任该公司执行董事时，公司财务极度困难，濒临破产边缘。1892年该公司改组，重行组建新公司。他在77岁退休之前，对这个满目疮痍的公司残局加以精心经营，终于使它重登兴旺发达的境地。1900年，他总结了自己的管理经验，提出了一整套组织行政管理

的理论。与泰罗研究分析个别工人不同，他着重分析高层管理的问题。他认为他在管理上的成功不是由于他个人的领导能力，而是应用一般行政管理原则的结果。1908年，他在采矿工协会成立五十周年年会上提出了组织管理的十四项原则：

(1) 分工 实行劳动专业化以提高生产效率的原则。他比巴贝奇进了一步，把分工应用于一切管理人员。

(2) 权威和责任 权威应具有发号施令的权利和要求服从的威望。权威和责任是相互联系的，若只委以责任而不授以相应的权威就是组织上的缺陷。

(3) 纪律 纪律是行政管理所绝对必需的，没有纪律任何企业办不好。纪律应该尽可能明确和公正。

(4) 统一指挥 组织内每个人只能从一个上级处接受命令。

(5) 统一领导 这和统一指挥不同，不是指个人，而是指一个集团为了同样目的的所有行动，只能有一个头、一个计划。

(6) 局部利益服从整体利益 个人和小集体的利益不能超越组织的利益。

(7) 酬劳 补偿应该公平而且尽可能做到公私兼顾。

(8) 集权 这是组织所必需的，也是组织工作的自然结果。集权与分权允许有弹性，应根据组织的性质、问题和工作人员的能力而定。

(9) 权力等级链 从基层到最高层建立关系明确的权威等级。

(10) 秩序 组织应该规定每个人的岗位，“人皆有位，人称其职”。

(11) 公平 要在组织中树立公平和公正。

(12) 个人任期的稳定 每个人适应自己的工作需要时间。

(13) 主动性 提高组织内每一级的工作热情都要靠主动性。

(14) 集体主义精神 强调协作的需要和维护人与人之间的关系。

1916年，法约尔又写了《工业和一般管理》一书，书中提出了举世闻名的管理要素——计划、组织、指挥、协调和控制。另外，法约尔还把管理与经营的概念区分开来，他认为管理只是经营的六种职能活动之一。经营的六种职能活动是：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。

人际关系·行为激励

——行为科学理论

本世纪30年代后，管理学中又出现了新的理论

和方法。这就是重视人际关系和行为激励的行为科学。

随着资本主义从自由资本主义发展为垄断资本主义，现代化工业生产进入了一个新的历史阶段。在这个时期，一方面，工业生产已由简单的机器生产发展成自动化或更高级的机械化体系，在这种复杂的生产系统中，对劳动者的文化水平要求比较高，因此，随着生产的提高，人们在生产中的主导地位以及生产对人本身的要求越来越高，脑力劳动的比重日益增大；另一方面，由于专业化分工，使得各个生产工序的操作更加单调乏味，使工人的生产情绪受到影响。因此，资本家为了进一步提高生产率，需要寻求新的管理理论和方法。

泰罗制推行的初期，曾对推动资本主义生产发展起了积极作用。但是，在泰罗制中，工人被当作机器的附属品，劳动强度不断增加，剥削不断加重，因而也引起了工人的强烈不满和反抗，劳资矛盾日益尖锐。为了发展生产，这也迫使资本家去寻找新的管理理论和管理方法。

有一个时期，西方不少管理人员和管理行家认为，工作的物质环境和福利的好坏，同工人生产率有着明显的因果关系。因此，要缓和矛盾，提高生产率，就得改善环境，增加福利。1924年，美国科学院曾派调查委员会来到西部电器公司所属的霍桑工