

第一篇 总论

管理活动自古有之，只要存在人群的地方，都存在管理活动。作为人类最基本的活动之一，管理广泛地存在于现实的社会生活之中，大至地球、国家、城市、军队，小到企业、学校、医院、班级、乐队、家庭，凡是由两个以上的人组成的、有一定目的的组织都离不开管理。换言之，管理是一切有组织的活动中必不可少的组成要素之一。人类长期的实践和研究表明，成功的组织都是由于具有有效的管理，而不成功的组织大多数是由于它们管理上的无能或缺乏经验。所以，在系统学习管理的理论和方法之前，有必要了解什么是管理，管理有哪些职能和特征，管理的理论和实践的关系如何，以及管理理论的形成及发展等等。这正是本篇所要学习的主要内容。本篇共分两章：管理与管理学、西方管理理论的形成和发展。

第一章 管理与管理学

虽然管理活动普遍存在，但并不是每一个人甚至管理者对管理都能有正确的认识。在社会生活的各类组织中，我们有必要了解到底哪些是管理活动，为什么要进行管理，如何才能有效地进行管理活动。本章内容包括了管理的概念、作用、性质和职能，管理者的角色以及管理学的研究内容和方法等。

第一节 管理和管理者

一、管理的概念

自从人类出现了集体活动，就有了管理，那么到底什么是管理呢？从字面上看，管理有“管辖、处理、管人”等意思。在日常生活中，一般人对管理的理解是“管人、管事、管物”，认为管理者的工作就是命令、指挥下属去完成任务。这种通俗的理解不能准确地反映管理的本质和完整的含义。

给管理下过定义的著名管理学家非常多，但由于研究的侧重点不同，因此他们的定义各异。如科学管理之父泰罗认为，管理就是“要确切地知道你要别人去干什么，并让他们使用最好最经济的方法去干”。在泰罗眼里，管理就是指挥别人用最有效的方法去完成工作。法约尔认为，“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。西蒙认为，“管理就是决策”。罗宾斯认为，“管理就是指同别人一起或通过别人使活动完成得更加有效的过程”。

归纳前人的研究成果，我们对管理作如下定义：

管理就是指组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、领导、控制、创新等职能来配置组织资源和活动，进而更有效地实现组织目标的过程。

要准确把握管理的概念需要注意以下几点：

1. 管理总是存在于一定的组织之中的，正因为我们这个社会中普遍存在着组织，所以管理才有存在的必要。所谓组织就是指对完成特定使命的人们的系统性安排，如企业、学校、医院、政府机构等，它们之所以被称为组织，是由于它们都具有以下三个方面的共同特性：第一，每一个组织都有一个明确的目标；第二，每一个组织都是由人组成的；第三，每一个组织都发育成一种系统性的结构，在该结构中有正式的规章制度、明确的职权等级以及详细的劳动分工，用于规范和限制成员的行为。

2. 管理是一种动态的协调过程。协调的对象是输入组织的各种资源，包括人、财、物，但最主要的还是协调人与之间的关系；由于管理的动态性，因此它不可避免地会受到环境变化的影响，所以正确把握环境的变化并适应这种变化就成为管理取得成功的关键因素之一。

3. 管理是围绕一定的组织目标进行的，目标不明确，你就不知道应该让你的员工去干什么，管理也就无从谈起；同时，目标设定得是否切合实际，直接关系管理成败或管理成效高低。

4. 管理的目的在于提高实现组织目标的效率。效率是管理的极其重要的内涵，它是指组织输入与输出之间的关系，即为达到一定目标所投入资源的多少。实现组织既定目标，必然需要一定的资源，包括人力资源和物质资源。对于给定的资源输入，如果能够获取更多的产出，表明你提高了效率。类似的，如果组织输入了较少的资源但却获得了同样多的产出，同样也是提高效率了。管理者不仅要关注组织目标的实现，更要关心组织资源的有效利用。如果不顾效率，目标可以很容易就达到了。为什么有些政府部门经常受到公众的批评？按道理说他们是有效果的，但关键是他们效率太低了。

资源包括人力资源、物质资源、资金资源、信息资源、技术资源、文化资源、品牌资源七大类。其中，资金和物质是有形资源，而人力资源、信息资源、技术资源、文化资源、品牌资源是无形资源。随着社会的发展和生产力的提高，在各种组织中，无形资源的重要性日益明显，成为决定组织成败的关键资源。

二、管理者

简单地讲，管理者就是组织中从事管理工作的人。管理者在组织中工作，但并非所有的组织成员都是管理者。为简化起见，我们可以将组织成员分为两种类型：操作者和管理者。操作者是指组织中直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责的成员。例如，电视机装配线上安装外壳的装配工人、饭馆里为顾客送菜的服务员等，这些人都是操作者。相反，管理者是指指挥别人活动的人，他们处于操作者之上的组织层次中。换句话说，管理者一定是要有下属的。

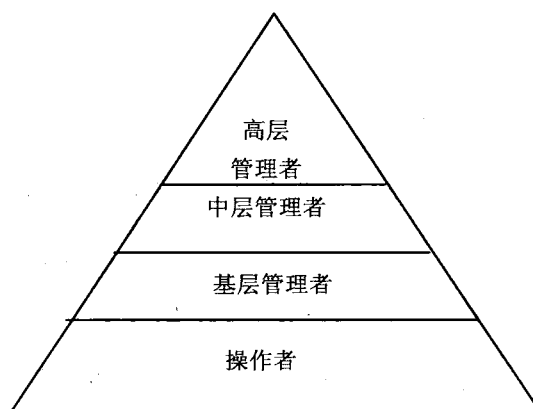


图 1-1 组织层次和管理者分类

根据管理者所处层次的不同，我们可以将管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者，如图 1-1 所示。基层管理者通常称为科长、工长、监工或领班、组长、教研室主任，他们主要与生产一线的操作者打交道。中层管理者主要指拥有系主任、处长、部门经理、地区经理、车间主任等头衔的人。高层管理者指处在或接近组织最高管理位置的管理者，如董事长、首席执行官、总裁、副总裁、总经理、总监等。需要注意的是，所有的管理者，无论他处于哪个层次，或来自什么类型的组织，都要履行计划、决策、组织、领导、控制、沟通等职能，所不同的是他们所要处理的问题可能有差异，或花费在每项职责上的时间精力不同。例如，总经理可能更多地去考虑企业总体发展的战略问

题，而班组长更多考虑的是如何按时按量完成上级下达的生产任务。

三、管理者角色

20 世纪 60 年代末期，亨利·明茨伯格对 5 位总经理的工作进行了一项深入的研究，他发现管理者扮演着 10 种不同的、却高度相关的角色。这些角色可以进一步组合成三个方面：人际关系、信息传递和决策制定。

（一）人际关系方面的角色

人际关系角色是指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务。这方面的角色包括：挂名首脑、领导者和联络者。当管理者迎接来访者，或与其他组织签署法律文件时，他们扮演的就是挂名首脑的角色。当管理者负责激励和动员下属，承担人员配备、培训和沟通等职责时，他们扮演的就是领导者的角色。当管理者与各种信息来源接触时，他们扮演的就是联络员的角色。例如，销售经理从人力资源部经理那里获取人事信息或向后者提出人员需求申请就属于内部联络关系，当他通过行业协会与其他公司的销售经理接触时，他就有了外部联络关系。

（二）信息传递方面的角色

信息传递方面的角色是指管理者在某种程度上，都从外部的组织或机构接受和收集信息。这方面的角色包括：监听者、传播者和发言人。当管理者通过阅读报纸杂志和与中间商交谈等途径获取有关市场需求变化趋势、竞争对手动向等信息时，他扮演的就是监听者的角色。管理者还起着向组织内部成员传递信息的通道的作用，即扮演着传播者的角色。而当他代表企业向外界发布有关组织的计划、政策、行动等信息时，他扮演的就是发言人的角色。

（三）决策制定方面的角色

围绕决策制定，明茨伯格又提出了管理者扮演的四种角色：企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。作为企业家，管理者寻求组织和环境中的机会，发起和监督那些有助于改进组织绩效的新项目；作为混乱驾驭者，管理者采取纠正措施应付那些未预料到的问题；作为资源分配者，管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任；作为谈判者，为了组织的利益与其他组织或团体进行讨价还价。

第二节 管理的作用和性质

一、管理的作用

1. 管理是一种生产力。生产力可以理解为人们运用各种资源获取物质财富（包括有形产品及无形服务等各种效用）的能力。管理作为生产力，表现在通过管理者的预见性及合理的计划、组织及协调，可以完成分散个人无法完成的生产作业，可以以较少的资源耗费获取较多的物质财富。

我们可以从城市交通管理中深刻体会到管理作为生产力的作用。由交通管理条例、交通管理设施（如信号灯、禁行标志、限速标志等）以及交通警察等组成的城市交通管理体系是市民快捷、方便、安全的必要条件。由于交通管理部门进行的计划、组织、协调工作，才能使市内交通较为畅通，每个人可以按照制定的规则到达目的地，整个社会

的工作效率大大提高了。一个城市的交通状况如何,直接反映了该市政府的管理水平高低。如果管理得当,交通畅通,可以大大节约资源,尤其是时间这个最宝贵的资源。不可想象,没有交通管理的大城市会是怎样一种混乱。

2. 管理是一个组织生存发展的重要条件。管理的作用犹如组织的神经系统。众所周知,离开了神经系统的联络、指挥、控制,有机体将无法在复杂变化的环境中生存和发展。对于整个社会来说其道理也一样。每一个组织必须有科学的管理来保证其分工协作的实现、比例节奏的确定,否则会陷入一片混乱。

3. 管理是社会进步的物质力量,是实现现代化的关键因素。社会进步和现代化包括关系密切的两个方面,即物质文明的进步和精神文明的进步,经济基础的现代化和社会政治思想文化的现代化。管理不仅决定着国家、企业的物质文明和经济基础的现代化进程,对于精神文明建设、政治文明建设,社会政治及思想文化的现代化同样起着关键的作用。

在 20 世纪 70 年代末 80 年代初,作为世界第一强国美国发现,日本的经济发展很快,有许多产品领域已经打败了美国,投资率和国民生产总值成长率等于美国的两倍,企业竞争力一度超过美国占世界第一。美国学者经研究发现是日本成功地建立了特殊的管理体系。其在全面质量管理 and 企业文化方面很有成就。十几年后,美国企业界在向日本学习的基础上,进行了企业再造运动,变革不合时宜的组织体制,吸收先进的管理理论,树立“团队精神”,企业又焕发出活力,重新夺回了失去的市场,1993 年美国企业竞争力重居世界第一。

中国是发展中国家,要实现社会进步和现代化,面临很多困难,譬如技术落后、资金短缺等,但最落后的是管理水平。“科学技术是第一生产力”,这种说法虽然没有错,但没有管理这种特殊的生产力,科学技术转化不成为现实的生产力。比尔·盖茨所领导的微软的成功既是技术的成功,也是管理的成功。他是高智商和高情商合二为一的代表。如果他没有杰出的管理才能,微软就不会具有现在的巨大成就。所以,中国在改革开放的过程中,在引进设备、技术、资金的同时,必须引进先进的管理方法和思想、设备、技术才能发挥作用,必须善于学习和借鉴一切先进的管理思想和管理方法,改善管理极度落后的面貌。

二、管理的性质

管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理是科学和艺术性的统一。在当代,既注重管理基本理论的学习,又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用,是每一个管理者走向成功的重要保证。

(一) 科学性

管理的科学性是指管理作为一种普遍的社会活动,是有一定客观规律可循的。人们经过无数次的成功和失败,从实践中归纳、总结出一系列的反映管理活动客观规律的管理理论和一般方法。然后,人们又利用这些理论和方法来指导自己的实践,并在实践中不断地验证、修改和丰富这些理论和方法,并最终形成管理学这门科学。因此,我们说管理是一门科学,指的就是我们可以利用反映管理客观规律的管理理论和方法来指导我们的管理活动。比如,我们在作出重大管理决策时,都要按照一定的程序并遵循一系列

的原则进行,而且在选择最满意的方案时我们又有多种决策方法可以利用,如德尔菲法、盈亏平衡点分析法、排队法等。这些程序、原则和方法在很大程度上保证了决策的科学性、准确性。

(二) 艺术性

管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践也就无所谓艺术性了。也就是说,仅凭停留在书本上的管理理论或背诵一些管理原理和方法是不能保证管理的有效性的。管理者必须在管理实践中发挥积极性、创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,管理的艺术性就是指管理者不仅要掌握丰富的管理理论和方法,还要具有灵活运用这些理论和方法的技巧和诀窍。例如,要作出准确的、科学的决策,不仅要熟悉决策的原理、方法,还要能够根据不同的决策问题采取不同的决策方法,要善于获取和利用各种决策信息,等等。

从管理的科学性与艺术性可知,二者不是相互排斥,而是相互补充的。靠背诵书本进行管理活动,等于是“纸上谈兵”,必然是脱离实际情况的无效活动,甚至带来巨大损失。而不懂得管理的基本理论和方法的管理者,在进行管理活动时必然是靠感觉或过去的经验,碰运气,很难找到对管理问题的可行的、满意的解决方案。

说管理是一门科学,是因为管理存在普遍的规律性,在许多情况下可按理性决策而取得成功。说管理是一门艺术,是因为管理情景有时是十分复杂的,缺乏应用理性准则的典型条件;管理的主要对象是既有理性又有感情的人,因而在许多情况下必须随即决策。例如,激励必须有助于满足人的需求,这是规律;但激励常常会失败,原因在于每个人的需求结构都不相同,而且还受管理者与被管理者相互联系的影响。

强调管理具有艺术性并不排斥其科学性,事物的个性中包含共性,这个共性就是规律。对于管理者来说,掌握管理的科学性知识可以更好地理解管理现象,但解决管理问题的技巧需要在管理实践中磨炼,经验对于管理者是十分重要的,在许多情况下,需要管理者采用跳跃式的思维,违反“常理”,创造性地解决管理实践问题。

第三节 管理的职能

管理的职能即管理的职责和权限,亦即管理者所从事的一般性活动。管理到底有哪些基本职能,不同学者有不同的观点,综观这些观点所涉及的职能要素有:计划、决策、战略、组织、人力资源、指挥、领导、激励、协调、控制、创新、沟通、系统等。我们经过归纳总结为五大职能:计划与决策、组织与人力资源、领导与沟通、系统与控制、权变与创新。

一、计划

如果你头脑中没有任何特定的目的地,那么任何道路你都可以选择。由于组织的存在是为了实现某些特定目标,因此就得有人来规定组织要实现的目标及实现的方法,这就是管理的计划职能。计划职能包括规定组织的目标,制定整体战略和措施以实现这些目标,以及将计划逐层展开,形成目标体系,以便协调组织的各种活动。计划是人类行为特有的职能,正如马克思所说:“最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的

地方，就是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在他自己的头脑中把它建成了。”

管理者为什么制订计划？这是因为计划可以给出组织未来发展的方向，减少环境变化带来的冲击，使浪费和冗余减至最少，以及为控制提供了依据。

首先，计划是一种协调过程，它给管理者和员工指明方向。当所有有关人员了解了组织的目标和为达到目标他们必须作出的努力时，他们就开始协调他们的活动，互相合作，结成团队。而缺乏计划则会走许多弯路，使实现目标的过程失去效率。

其次，通过促使管理者展望未来，预见未来，考虑环境变化的影响以及制定适当的对策，计划可以减少不确定性，并使管理者能够预见到行动的结果。

再次，计划还通过优化配置资源保证组织目标的实现。实现组织目标需要调动组织内外各种资源，在最经济的条件下实现组织目标是市场经济体制下一切组织都应遵守的原则。不做预算，不进行成本费用分析，即使组织的目标得以实现，也会因成本失控而不合理、不合算，违背了管理的最基本要求——效率。

最后，计划通过设立目标和标准为控制提供了依据。如果我们不清楚要达到什么目标，怎么判断我们是否已经达到了目标呢？计划设立目标，而控制将实际绩效与目标进行比较，发现可能发生的重大偏差，采取必要的纠正措施。没有计划就没有控制。

二、组织

计划的实施要靠其他人的共同合作。管理的组织职能正是从人类对合作的需要而产生的。在实施计划的过程中，合作的人们如果想获得比单个合作个体力量之和更大的力量、更高的效率，就应根据工作的要求和个体特征进行职务设计，通过授权和分工，将适当的人员安排到合适的岗位上，并用制度规定各个岗位的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织高效运转，这就是管理的组织职能。

组织职能的本质是分工协作关系。合理的分工由于发挥了各自的特长，因此可以大幅度提高劳动生产率；而分工又是与合作相伴的，没有合作，分工也是无法产生效益的。组织职能的核心是责权利关系的划分。责任、权利和利益三者之间是不可分割的，有责无权、有权无责，或者权责不对等，或者责权利不协调、不统一，都会使组织结构不能有效运行，难以实现既定的目标。例如在国有企业改革之前，我国企业普遍实行的是党委领导下的厂长负责制，由于党委有权无责而厂长则有责无权，往往导致以厂长为首的生产指挥系统处于涣散、低效率的状态。

管理的人力资源职能是指根据组织的组织结构中所规定的职务数量和任职要求，通过招聘、选拔、培训、考评等活动为组织各部门、各岗位配备合适人选，充分发挥他们的工作积极性和创造性，以保证组织业务活动顺利进行和组织目标的实现。因此，做好人力资源工作，无论对于什么样的组织来说都是十分重要的。当微软公司的总裁比尔·盖茨被问到在过去几年为公司所做的最重要的事情时，他回答说：“我聘用了一批精明强干的人。”

人力资源工作主要包括以下方面的内容：（1）工作分析，它是人力资源管理的基础。工作分析的结果是编制成职务说明书，在每一个职务说明书中应该详细分析并确定该职务的工作内容、权力、责任、工作环境、协作关系、任职资格等内容。（2）招聘和选拔，即寻找和吸引有能力、有兴趣到企业任职的申请者，并从中选出合适人员予以录用的活

动过程。(3) 培训, 即帮助员工适应企业内部环境并确保他们的知识和技能不断得到提高的过程, 它是提高员工素质、工作绩效和企业竞争力的重要环节。(4) 绩效考评, 即对员工工作绩效进行考核、评价, 以便形成客观公正的人事决策的过程, 绩效考评的结果是进行培训、报酬分配、人事调动等活动的重要依据。(5) 员工报酬, 即根据员工的工作绩效高低, 确定其报酬和奖励的过程。

三、领导

计划、组织及人力资源工作做好了, 并不保证组织目标一定就会实现, 因为组织目标的实现需要依靠全体成员共同努力。配备在组织中不同职位的员工由于各自的需求、偏好、性格、素质及工作职责等方面的差异, 个人目标与组织整体目标之间, 以及各成员之间在相互合作中避免不了会产生矛盾和冲突, 而矛盾和冲突往往会导致组织效率下降和生存危机。因此, 就需要管理者激励下属, 指导他们的活动, 并选择最有效的沟通渠道, 解决员工之间的冲突。这就是管理的领导职能。领导的目的是统一人们的思想和行动, 激励每个成员自觉为实现组织目标而努力。

我们说, 管理是一门艺术; 其实, 管理的艺术性在很大程度上体现为领导的艺术性。例如, 决策的艺术、合理用人的艺术、激励的艺术、沟通的艺术、适度治人的艺术以及正确处理人际关系的艺术, 等等。管理者只有具备一定的领导艺术, 才能有效地激励下属、解决冲突, 使每个员工都能全身心地为组织工作。

而领导者要进行有效的管理, 沟通不仅是必不可少的, 而且是至关重要的。管理活动中的信息错综复杂, 有真有假, 因而信息的传递和交换就显得异常重要。现实中的许多问题、漏洞就是由于缺乏有效的沟通所导致的。

四、控制

任何组织都是由相互联系的若干要素组成的为环境影响并反过来影响环境的开放的社会技术系统。管理者的任务就是协调好组织内各个部分之间以及组织与外部环境之间的关系, 以实现组织目标。例如, 根据管理的系统性, 无论企业生产部门多么有效率, 如果营销部门没有准确预测到顾客需求的变化, 以及没有能够与产品开发部门合作, 开发出满足顾客需要的产品, 生产部门生产出的产品可能会销不出去, 企业的整体绩效也将受到损害。此外, 由于任何企业都是一个开放的社会系统, 它需要从外部环境中获取维持生存和发展需要的资源, 并为社会提供产品, 因此, 管理者必须在处理企业内部关系的同时还要处理好与外部环境要素之间的关系, 如与政府的关系、与供应商的关系、与顾客的关系、与竞争者的关系等, 为企业生存发展创造良好的外部环境。可以想象, 不重视顾客需要、忽视与供应商的关系或任意违背政府规定的政策, 一个企业是不会长期存在下去的, 更谈不上获得长期竞争优势了。

尽管计划可以制订出来, 组织结构可以调整得非常有效, 员工的积极性也可以调动起来, 但这仍然不能保证所有的行动都能按计划执行, 不能保证企业经营目标一定能达到。为了保证目标及为此而制订的计划得以实现, 管理者必须监控企业的绩效, 必须将实际的表现与预先设定的目标相比较。如果出现了任何的偏差, 管理的任务就是采取必要措施使企业回到正确的轨道上。这种监控、比较、纠偏的活动就是管理的控制职能, 它是管理循环中最后的一个环节, 同时也是新一轮管理循环活动的起点。

控制的实质就是使企业活动符合于计划。企业中所有的管理者都应当承担控制的职责,即使他的部门是完全按照计划运行的,因为管理者在对工作结果与计划所应达到的标准进行比较之前,他并不知道他的部门的工作是否进行得正常。一个有效的控制体系可以保证各项行动发展的方向是朝着达到计划目标的。控制系统越是完善,管理者实现企业的各项目标就越是容易。

五、创新

管理的权变职能强调的是对变化的适应性和具体问题具体分析。首先,管理是一个动态的过程,这个过程必然会受到外部环境和内部条件变化的影响,因此,管理者必须准确把握环境的变化并据此适时调整管理方式、方法,进而保证组织对环境的适应性和目标的实现。其次,由于管理对象是处于不同产业、不同环境、不同资源供给条件下的,因此对于每一个具体的管理对象没有唯一有效的管理模式。例如,由于企业规模、技术水平等方面的不同,在一个企业有效的管理方法,到了另一个企业可能就不那么有效了;在企业有效的奖惩制度拿到高等学校也许就不能发挥作用了;由于个性差异、需要不同,对一个员工有效的激励措施,用在另一名员工身上可能就不管用了。管理的权变性要求管理者不要迷信某一种理论或方法,任何理论和方法都不见得绝对有效,也不见得绝对无效,到底采用哪种理论和方法,要视组织自身实际情况和所处环境而定。

正是因为环境的权变和各个组织的差异,管理还需要不断地进行创新。创新是管理的重要特征。创新包括观念的创新、制度的创新、方法的创新、人员的创新等方面。管理需要创新,而对创新本身也需要进行管理。

第四节 管理学的研究内容和方法

一、管理学的研究内容

就管理学的研究对象而言,涉及公司、工厂、学校、银行、城市、监狱、研究所、连队、电视台、班级等各种各样的组织,其中有企业单位、事业单位、政府机关,还有各种社会组织和民间团体。但这些有差别的组织存在着管理工作的共同点,我们通过研究可以发现它们共同的规律性。这些组织为了实现各自的目标,进行计划与决策、组织与人力资源、领导与沟通、系统与控制、权变与创新等活动,使组织的资源得到合理的配置,提高了组织运作的效率和效益。所以管理学的研究内容就包括了计划、组织、领导、控制、创新。

如果对管理学的具体内容进行分类的话,一般是按照各个专业管理的范围来划分的,管理学包括了信息管理、采购管理、战略管理、文化管理、人力资源管理、研究与开发管理、财务管理、营销管理、物流管理、生产管理十大方面。看到这十个方面,很多人会认为这是企业管理的内容。其实,除了企业外,其他组织同样也存在这些专业管理,只不过一般人不了解其真正含义罢了。比如:生产管理里的生产(Operaton)并不仅仅指的是工厂里的产品生产(Production),而且还包括了商店售货员的售货活动、学校里教师的教学过程、医院大夫的手术过程以及银行营业员的服务过程等等,因而,生产管理就不仅仅是企业的生产管理了,当然,更不仅仅是指工厂生产的管理。

二、管理学与企业管理学的关系

管理学包括了企业管理学、农业经济管理、公共管理学、学校管理学、医院管理学、军队管理学、科研管理学、社会组织管理等。而企业管理学又包括了工业企业管理学、商业企业管理学、银行管理学、旅游管理学、饭店管理学等。可见，企业管理学只是管理学的一部分而已。只不过，因为工商管理是研究最透彻、应用最广泛的领域，因而最为人所熟知。

而一般情况下，人们经常说人力资源管理是企业管理的一部分，或者是战略管理是企业管理的一部分，等等。这些其实是不正确的。因为不论企业还是其他组织都存在人力资源管理、战略管理、采购管理、财务管理、物流管理等。所以企业管理与各个专业的管理是一种交叉的关系。只有企业的人力资源管理才是企业管理的一部分，同样，也只有企业战略的管理才是企业管理的一部分，如图 1-2 所示。

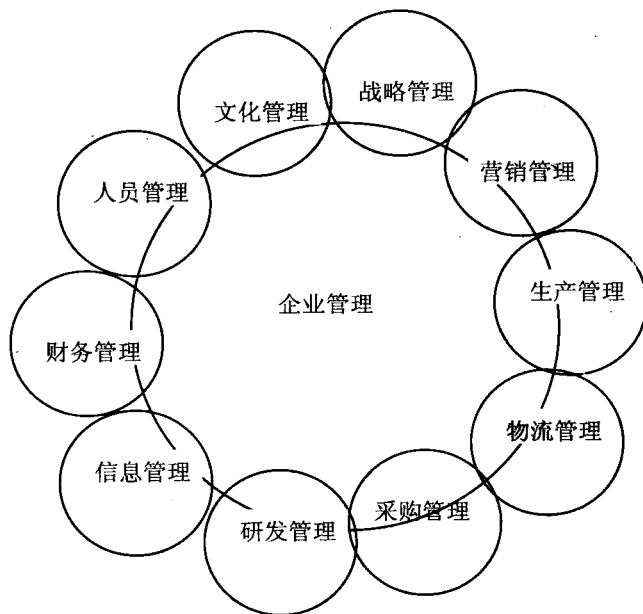


图 1-2 管理学构成部分与企业管理学的关系

三、管理学的研究方法

管理学虽然要运用到其他科学的成果，但它本身属于社会科学，所以，其研究方法也与其他社会科学一样分为三种：实证研究法、试验法和演绎法。

（一）实证研究法

实证研究就是通过对客观存在的一系列典型事物进行观察，从掌握典型事物的典型特点、关系、规律入手，进而分析研究事物之间的因果关系，从中找出事物变化发展的一般规律，这种从典型到一般的研究方法也称为归纳法。

管理活动涉及许多要素，管理过程十分复杂，影响管理效果的因素不仅多，而且相

互交叉，人们很难把各个因素的影响程度分解出来，所以，大量的管理问题都只能用归纳法进行实证研究。

在管理学研究中，归纳法应用最为广泛，但其局限性也十分明显。一次典型调查或多次管理经验也只是近似无穷大总体中的一个样本，用样本去推断总体，本身会存在误差，尤其是当样本的数量比较少的情況下。所以，实证研究要求对足够多的对象进行研究才有价值，并且所选择的研究对象也必须具有代表性，归纳出的结论才能反映事物的本质。

（二）试验法

试验法是指人为地为某一试验创造一定条件，观察其实际试验结果，再与未给予这些条件的对比试验结果进行比较分析，寻找外加条件与试验结果之间的因果关系。经过多次试验，如果总是得到相近或相同的结果，那就可以得出具有某种规律性的结论。著名的霍桑试验就是采用试验法研究影响劳动生产率的主要因素的成功例子。它前后进行了八年，经过长期的试验才找到了人际关系是影响工人工作效率的主要因素，从而创立了人际关系学说。

（三）演绎法

我们对于复杂的管理问题，可以从某种概念出发，或从某种统计规律出发，也可以在实证研究的基础上，用归纳法找到一般的规律性，并加以简化，形成某种出发点，建立起能反映某种逻辑关系的经济模型或模式，这种模型或模式反映的是简化了的事实，它完全合乎逻辑的推理。它是从简化了的事实前提推断而来的，所以称为演绎法。

【本章小结】

1. 管理就是指组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、领导、控制、创新等职能来配置组织资源和活动，进而更有效地实现组织目标的过程。
2. 管理是科学性和艺术性的统一。
3. 管理是一种生产力。
4. 管理的职能包括计划、组织、领导、控制、创新。
5. 组织管理的内容包括研发管理、采购管理、物流管理、生产管理、营销管理、战略管理、文化管理、人力资源管理、财务管理、信息管理。

【讨论思考】

1. 有人说：“管理是第一生产力”，你对此有何看法？
2. 在现实生活中，一些没有系统学习过管理学的人管理一个企业或一个学校，也获得了很大的成功，而管理学专业的大学生和 MBA 却不一定能管理。因此，有人认为管理理论没有用，你是如何思考的？
3. 你如何看待中国与西方发达国家在管理方式上的区别？各有什么优缺点？
4. 深入思考计算机和网络技术的发展对管理的影响。

【案例分析】

城建主任的烦恼

张华是某市城乡建设委员会主任，最近他陷入一个难堪的境地。由于在长期的计划经济体制下，城市基础建设如水、环卫、公交、道路等都是垄断经营、福利性供应，因此该市的城建系统，不可避免地存在着服务质量低下、设施落后等情况。而城市基础建设的建设管理，涉及千家万户的利益，随着人民群众对生活质量要求的日益提高，对城市基础设施和相应的服务也提出了更高的要求。在这种情况下，新闻舆论纷纷采用新闻热点、读者来函等方式报道群众对不符合质量要求的城市基础设施和不良服务的批评意见。最近一段时间，报纸、电视、电台上经常报道的尽是哪儿道路堵塞了，哪儿自来水压上不去了，哪儿环境卫生差、垃圾没人管等等。由于新闻舆论传递信息快、辐射面广，有关的报道给建设系统带来了很大的压力。市委、市府、人大纷纷来电，要求城建系统解决这些问题，张华这段时间整天就是带领有关人员去对付这些热点、难点。但是，尽管精力花了不少，收效却不大，市民反映还是不满意。张华为此感到非常苦恼。

问：张华他们应该怎么办，才能摆脱这一困境？

第二章 西方管理理论的形成与发展

管理的实践活动源远流长,自从有了人类社会就有了管理活动。伴随着管理实践活动的进行,人们逐步形成了各种各样的管理思想,但这些思想只是对管理的零碎研究和总结,还没有形成一个完整的理论体系,只能说是管理理论的萌芽。随着经济的发展和技术的进步,一直到19世纪末20世纪初,在西方发达国家才相继有人提出比较系统的管理理论,管理学逐步形成。

自从科学管理产生以来,西方管理理论大致经历了古典管理、行为科学和现代管理丛林三个阶段。20世纪七、八十年代以后,又出现了一些新兴的管理理论,如组织战略、组织文化、学习型组织、组织再造等,它们代表着管理学的最新发展。了解管理理论的形成与发展,是学习管理学和现代管理方法的基础。

第一节 古典管理理论

19世纪末20世纪初,经过产业革命的西方资本主义国家的生产力发展到了一个新的高度,不仅生产进一步社会化,企业的规模不断扩大,而且还促使企业所有者与管理者的加速分离,从而对企业管理提出了新的要求。而当时的管理一般还是建立在经验和主观臆断基础上的,所以远远不能适应社会化大生产的需要,也不能适应复杂的企业组织的要求。为了适应生产力发展的要求,美国、法国、德国及其他一些国家先后掀起了科学管理运动,从而形成了各具特色的古典管理理论。

一、泰勒的科学管理理论

泰勒的大部分工作生涯是在宾夕法尼亚州的米德瓦尔钢铁厂和伯利恒公司度过的。在米德瓦尔钢铁厂期间,他发现许多工人在工作中表现出“磨洋工”,工作效率很低。他确信工人的工作效率只达到了应有水平的1/3;于是,他开始在车间里用科学方法来纠正这种状况。经过长期的试验和长期的管理实践,泰勒总结出一些管理原理和方法,将它们系统化,形成了科学管理理论。1911年,他的著作《科学管理原理》出版了,该书详细阐述了他的理论——应用科学方法确定从事一项工作的“最佳方法”,它的内容很快被世界范围内的管理者们普遍接受。泰勒的理论和研究活动,确定了他作为“科学管理之父”的地位。

泰勒对科学管理作了这样的定义,他说:“诸种要素——不是个别要素的结合,构成了科学管理,它可以概括如下:科学,不是单凭经验的方法。协调,不是不和别人合作,不是个人主义。最高的产量,取代有限的产量。发挥每个人最高的效率,实现最大的富裕。”这个定义既阐明了科学管理的真正内涵,又综合反映了泰勒的科学管理思想。

(一) 工作定额原理

在当时美国的企业中,由于普遍实行经验管理,由此造成一个突出的矛盾,就是资本家不知道工人一天到底能干多少活,但总嫌工人干活少,拿工资多,于是就往往通过

延长劳动时间、增加劳动强度来加重对工人的剥削。而工人，也不确切知道自己一天到底能干多少活，但总认为自己干活多，拿工资少。当资本家加重对工人的剥削，工人就用“磨洋工”消极对抗，这样企业的劳动生产率当然不会高。

泰勒认为管理的中心问题是提高劳动生产率。为了改善工作表现，他提出：

1. 企业要设立一个专门制定定额的部门或机构，这样的机构不但在管理上是必要的，而且在经济上也是合算的。

2. 要制定出有科学依据的工人的“合理日工作量”，就必须通过各种试验和测量，进行劳动动作研究和工作研究。其方法是选择合适且技术熟练的工人；研究这些人在工作中使用的基本操作或动作的精确序列，以及每个人所使用的工具；用秒表记录每一基本动作所需时间，加上必要的休息时间和延误时间，找出做每一步工作的最快方法；消除所有错误动作、缓慢动作和无效动作；将最快最好的动作和最佳工具组合在一起，成为一个序列，从而确定工人“合理的日工作量”，即劳动定额。

3. 根据定额完成情况，实行差别计件工资制，使工人的贡献大小与工资高低紧密挂钩。在制定工作定额时，泰勒是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下，维持较长年限的速度”为标准，这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础，而是以工人能长期维持的正常速度为基础。通过对个人作业的详细检查，在确定做某件事的每一步操作和行动之后，泰勒能够确定出完成某项工作的最佳时间。有了这种信息，管理者就可以判断出工人是否干得很出色。

（二）挑选“第一流的工人”

为了提高劳动生产率，必须为工作挑选头等工人，既是泰勒在《科学管理原理》中提出的一个重要思想，也是他为企业的人事管理提出的一条重要原则。

泰勒指出，健全的人事管理的基本原则是使工人的能力同工作相适应，企业管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他们成为第一流的工人，激励他们尽最大的力量来工作。为了挖掘人的最大潜力，还必须做到人尽其才。因为每个人都具有不同的才能，不是每个人都适合于做任何一项工作的，这和人的性格特点、个人特长有着密切的关系。为了最大限度地提高生产率，对某一项工作，必须找出最适宜于这项工作的人，同时还要最大限度地挖掘最适宜于这项工作的人的最大潜力，才有可能达到最高效率。因此对任何一项工作必须要挑选出“第一流的工人”即头等工人。然后再对第一流的人利用作业原理和时间原理进行动作优化，以使其达到最高效率。

对于第一流工人，泰勒是这样说明的：“我认为那些能够工作而不想工作的人不能成为我所说的‘第一流的工人’。我曾试图阐明每一种类型的工人都能找到某些工作，使他成为第一流的工人，除了那些完全能做这些工作而不愿做的人。”所以泰勒指出，人具有不同的天赋和才能，只要工作合适，都能成为第一流的工人。而所谓“非第一流的工人”，泰勒认为只是指那些体力或智力不适合他们工作的人，或那些虽然工作合适但不愿努力工作的人。总之，泰勒所说的第一流的工人，就是指那些最适合又最愿意干某种工作的人。所谓挑选第一流工人，就是指在企业人事管理中，要把合适的人安排到合适的岗位上。只有做到这一点，才能充分发挥人的潜能，才能促进劳动生产率的提高。这样，重活、体力活，让力气大的人干，而精细的活只有找细心的人来做。

对于如何使工人成为第一流工人，泰勒不同意传统的由工人挑选工作，并根据各自的可能进行自我培训的方法，而是提出管理人员要主动承担这一责任，科学选择并不断地培训工人。泰勒指出：“管理人员的责任是细致地研究每一个工人的性格、脾气和工作表现，找出他们的能力；另一方面，更重要的是发现每一个工人向前发展的可能性，并且逐步地系统地训练，帮助和指导每个工人，为他们提供上进的机会。这样，使工人在雇佣他的公司里，能担任最高、最有兴趣、最有利、最适合他们能力的工作。这种科学地选择与培训工人并不是一次性的行动，而是每年要进行的，是管理人员要不断加以探讨的课题。”在进行搬运生铁的试验后，泰勒指出：现在可以清楚的是，甚至在已知的最原始的工种上，也有一种科学。如果仔细挑选了最适宜于干这类活计的工人，而又发现了干活的科学规律，仔细选出来的工人已培训得能按照这种科学去干活，那么所得的结果必然会比那些在“积极性加刺激性”的计划下工作的结果丰硕得多。可见，挑选第一流工人的原则，是对任何管理都普遍适用的原则。

（三）标准化原理

泰勒认为，科学管理是过去曾存在的多种要素的结合。他把老的知识收集起来加以分析组合并归类成规律和条例，于是构成了一种科学。工人提高劳动生产率的潜力是非常大的，人的潜力不会自动跑出来，怎样才能最大限度地挖掘这种潜力呢？方法就是把工人多年积累的经验知识和传统的技巧归纳整理并结合起来进行分析比较，从中找出其具有共性和规律性的东西，然后利用上述原理将其标准化，这样就形成了科学的方法。用这一方法对工人的操作方法、使用的工具、劳动和休息的时间进行合理搭配，同时对机器安排、环境因素等进行改进，消除种种不合理的因素，把最好的因素结合起来，这就形成一种最好的方法。

泰勒还进一步指出，管理人员的首要责任就是把过去工人自己通过长期实践积累的大量传统知识、技能和诀窍集中起来，并主动把这些传统的经验收集起来、记录下来、编成表格，然后将它们概括为规律和守则，有些甚至概括为数学公式，然后将这些规律、守则、公式在全厂实行。在经验管理的情况下，对工人在劳动中使用什么样的工具、怎样操作机器，缺乏科学研究，没有统一标准，而只是凭师傅教徒弟的传授或个人在实际中摸索。泰勒认为，在科学管理的情况下，要想用科学知识代替个人经验，一个很重要的措施就是实行工具标准化、操作标准化、劳动动作标准化、劳动环境标准化等标准化管理。这是因为，只有实行标准化，才能使工人使用更有效的工具，采用更有效的工作方法，从而达到提高劳动生产率的目的；只有实现标准化，才能使工人在标准设备、标准条件下工作，才能对其工作成绩进行公正合理的衡量。

要让每个人都用正确的方法作业，对工人操作的每一个动作进行科学研究，用以代替传统的经验方法。为此应把每次操作分解成许多动作，并继而把动作细分为动素，即动作是由哪几个动作要素所组成的，然后再研究每项动作的必要性和合理性，去掉那些不合理的动作要素，并对保留下来的必要成分，依据经济合理的原则，加以改进和合并，以形成标准的作业方法。在动作分解与作业分析的基础上进一步观察和分析工人完成每项动作所需要的时间，考虑到满足一些生理需要的时间和不可避免的情况而耽误的时间，为标准作业的方法制定标准的作业时间，以便确定工人的劳动定额，即一天合理的

工作量。

所以，泰勒认为标准化对劳资双方都是有利的，不仅每个工人的产量大大增加，工作质量大为提高，得到更高的工资，而且使工人建立一种用科学的工作方法，使公司获得更多的利润。

（四）计件工资制

在差别计件工资制提出之前，泰勒详细研究了当时资本主义企业中所推行的工资制度，例如日工资制和一般计件工资制等，其中也包括在他之前由美国管理学家亨利·汤提出的劳资双方收益共享制度和弗雷德里克·哈尔西提出的工资加超产奖金的制度。经过分析，泰勒对这些工资方案的管理方式都不满意。泰勒认为，现行工资制度所存在的共同缺陷，就是不能充分调动职工的积极性，不能满足效率最高的原则。例如，实行日工资制，工资实际是按职务或岗位发放，这样在同一职务和岗位上的人不免产生平均主义。在这种情况下，“就算最有进取心的工人，不久也会发现努力工作对他没有好处，最好的办法是尽量减少做工而仍能保持他的地位”。这就不可避免地将大家的工作拖到中等以下的水平。又如在传统的计件工资制中，虽然工人在一定范围内可以多干多得，但超过一定范围，资本家为了分享迅速生产带来的利益，就要降低工资率。在这种情况下，尽管工人努力工作，也只能获得比原来计日工资略多一点的收入。这就容易导致这种情况：尽管管理者想千方百计地使工人增加产量，而工人则会控制工作速度，使他们的收入不超过某一个工资率。因为工人知道，一旦他们的工作速度超过了这个数量，计件工资迟早会降低。

于是，泰勒在 1895 年提出了一种具有很大刺激性的报酬制度——“差别工资制”方案。其主要内容是：

1. 设立专门的制定定额部门。这个部门的主要任务是通过计件和工时的研究，进行科学的测量和计算，制定出一个标准制度，以确定合理的劳动定额和恰当的工资率，从而改变过去那种以估计和经验为依据的方法。

2. 制定差别工资率。即按照工人是否完成定额而采用不同的工资率。如果工人能够保质保量地完成定额，就按高的工资率付酬，以资鼓励；如果工人的生产没有达到定额就将全部工作量按低的工资率付给，并给以警告，如不改进，就要被解雇。例如，某项工作定额是 10 件，每件完成给 0.1 元。又规定该项工作完成定额工资率为 125%，未完成定额率为 80%，那么，如果完成定额，就可得工资为 $20 \times 0.1 \times 125\% = 1.25$ (元)；如未完成定额，哪怕完成了 9 件，也只能得工资为 $9 \times 0.1 \times 80\% = 0.72$ (元)。

3. 工资支付的对象是工人，而不是根据职位和工种，也就是说，每个人的工资尽可能地按他的技能和工作所付出的劳动来计算，而不是按他的职位来计算。其目的是克服工人“磨洋工”现象，同时也是为了调动工人的积极性。要对每个人在准时上班、出勤率、诚实、快捷、技能及准确程度方面做出系统和细微的记录，然后根据这些记录不断调整他的工资。

泰勒为他所提出的差别计件工资制，总结了许多优点，其中主要有以下三点：

第一，有利于充分发挥个人积极性，有利于提高劳动生产率，能够真正实现“高工资和低劳动成本”。

第二，由于制定计件工资制与日工资率是经过正确观察和科学测定的，又能真正做到多劳多得，因此这种制度就能更加公平地对待工人。

第三，能够迅速地清除所有低能的工人，吸收适合的工人来工作。因为只有真正好的工人，才能做到又快又准确，可以取得高工资率。泰勒认为这是实行差别计件工资制最大的优点。

为此，泰勒在总结差别计件工资制实施情况时说：“制度(差别计件工资制)对工人士气影响的效果是显著的。当工人们感觉受到公正的待遇时，就会更加英勇、更加坦率和更加诚实，他们会更加愉快地工作，在工人之间和工人与雇主之间建立互相帮助的关系。”

(五) 劳资双方的密切合作

泰勒在《科学管理原理》一书中指出：“资方和工人的紧密、亲切和个人之间的合作，是现代科学或责任管理的精髓。”他认为，没有劳资双方的密切合作，任何科学管理的制度和方法都难以实施，难以发挥作用。

泰勒进一步宣称，“科学管理在实质上包含着要求在任何一個具体机构或工业中工作的工人进行一场全面心理革命——要求他们在对待工作、同伴和雇主的义务上进行一种全面的心理革命。此外，科学管理也要求管理部门的人——工长、监工、企业所有人、董事会——进行一场全面的心理革命，要求他们在对管理部门的同事、对他们的工人和所有日常问题的责任上进行一场全面的心理革命。没有双方的这种全面的心理革命，科学管理就不能存在”；“在科学管理中，劳资双方在思想上要发生的大革命就是：双方不再把注意力放在盈余分配上，不再把盈余分配看做最重要的事情。他们将注意力转向增加盈余的数量上，使盈余增加到使如何分配盈余的争论成为不必要。他们将会明白，当他们停止互相对抗，转为向一个方面并肩前进时，他们的共同努力所创造出来的盈利会大得惊人。他们会懂得，当他们用友谊合作、互相帮助来代替敌对情绪时，通过共同努力，就能创造出比过去大得多的盈余。”

也就是说，要使劳资双方进行密切合作，关键不在于制定什么制度和办法，而是要实行劳资双方在思想和观念上的根本转变。如果劳资双方都把注意力放在提高劳动生产率上。劳动生产率提高了，不仅工人可以多拿工资，而且资本家也可以多拿利润，从而可以实现双方“最大限度的富裕”。例如，在铁锹试验中，每个工人每天的平均搬运量从原来的 16 吨提高到 59 吨；工人每日的工资从 1.15 美元提高到 1.88 美元。而每吨的搬运费从 7.5 美分降到 3.3 美分，对雇主来说，关心的是成本的降低；而工人关心的则是工资的提高，所以泰勒认为这就是劳资双方进行“精神革命”，从事合作的基础。

(六) 建立专门管理层

泰勒指出：“在老体制下，所有工作程序都由工人凭他个人或师傅的经验去干，工作效率由工人自己决定。”由于这与工人的熟练程度和个人的心态有关，即使工人能十分适应科学数据的使用，但要他同时在机器和写字台上工作，实际上是不可能的。泰勒深信这不是最高效率，必须用科学的方法来改变。为此，泰勒主张：“由资方按科学规律去办事，要均分资方和工人之间的工作和职责”，要把计划职能与执行职能分开并在企业设立专门的计划机构。泰勒在《工厂管理》一书中为专门设立的计划部门规定了