

【二十一世纪】
管理学教材

现代管理学

知识经济背景下的管理理论

赵庆波 封展旗 马敬卫 编著

山东大学出版社

21世纪管理学教材

现代管理学

——知识经济背景下的管理理论

赵庆波 封展旗 马敬卫 编著

黄保海 主审

山东大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学:知识经济背景下的管理理论/赵庆波,封展旗,
马敬卫,编著. —济南:山东大学出版社,2005.8

ISBN 7-5607-3029-9

I. 现…

II. ①赵…②封…③马…

III. 管理学—研究

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 087398 号

山东大学出版社出版发行

(山东省济南市山大南路 27 号 邮政编码:250100)

山东省新华书店经销

山东旅科印务有限公司印刷

787×980 毫米 1/16 18.75 印张 340 千字

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—3000 册

定价:28.80 元

版权所有,盗印必究

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社营销部负责调换

前 言

回顾 20 世纪管理学的发展,从经验管理到科学管理,从强调理性到强调文化,从工业化时代的大规模管理到基于信息技术的企业再造,无论是管理的理念,还是管理的实践,都发生了巨大的飞跃。21 世纪,以信息网络为核心的高新技术,正在带动信息技术以及生物工程、新型材料等产业的惊人发展,知识经济正在代替工业经济,人类开始进入知识经济社会。知识经济是以知识为基础的经济,是建立在知识的生产、分配和使用之上的经济。在知识经济社会中,企业将面临一种以知识为基础的更高形态的竞争,企业的兴衰成败、实力强弱已不再取决于它拥有的物资资本,而首先在于它对知识的拥有和创新能力,在于它对知识的开发、管理。

知识经济是一种新的经济形态,知识经济理论是人类在冷战后半世纪,对全球经济内涵的一种崭新的认识。我们可以发现,在当今世界很多发达国家,知识正在逐渐替代农业经济的土地、手工工具与工业经济的资本、机器工具,成为一种非实物形态的全新劳动工具。知识首次作为经济的基础出现在人类发展进程当中。

知识经济背景下的知识型企业,以令人难以想象的速度和所创造的巨大价值冲击着辉煌二百多年的工业文明,使昔日叱咤风云的石油、钢铁、汽车、家电等产业风光不再,也使传统的工业经济时代的资金、劳动密集型企业相形见绌,黯然失色。卡内基、洛克菲勒等工业巨子被比尔·盖茨、保罗·艾伦等知识巨富所替代,其秘密就在于知识经济和知识管理。知识经济背景下的知识型企业实现资金积累的速度与其在信息世界对人类的贡献都是工业经济时代的企业绝对无法

达到的,而其成功的关键因素就是其运用知识管理所带来的知识创新能力。

知识管理是适应知识经济时代要求的新型管理模式,是迎接新时代挑战的重要战略。知识经济与知识管理的关系是:知识经济与知识型企业催生了知识管理的一系列理论与方法,并极大地促进着这些理论与方法的进一步发育,使人类的管理水平达到一个新的阶段。

21世纪面对的是经济信息化、全球化以及国际竞争空前激烈的大趋势。在21世纪知识经济的背景下,全世界的管理者,包括中国在内,都将面临更大的管理创新和变革。正如著名管理学家亨利·明茨伯格所说:“重塑传统管理教育的时代已经来临。”

本书知识管理的内涵主要是指知识型企业的管理,那么,知识经济背景下的知识型企业的管理与工业经济时代的传统管理相比,在管理理念、企业文化构建、组织设计、创新手段、激励机制和分配机制上有了什么新的变化?知识管理的概念、特点和优势是什么?知识经济背景下企业管理的核心和目标是什么?知识经济背景下企业创建学习型组织与建立知识共享的途径、意义是什么?知识型企业管理的关键问题是什么?本书分八章详细分析、论证、回答了上述问题。

本书提出了知识管理的新理念,探讨了知识管理的文化构建,这是本书的创新之处。本书在对国内外众多知识型企业管理实践进行研究的基础上,力求找到关于知识管理的一些共同性东西,总结出知识管理的本质特点和规律,把知识型企业管理的实践上升到理论高度,对我国知识型企业的管理实践及我国企业面对21世纪知识经济的挑战具有一定的现实意义,同时,也为我国知识管理理论的丰富、完善和发展起到抛砖引玉的作用。

知识管理代表着一系列新的管理方法和管理思想,随着人类文明的不断进步,知识作用的不断增大和知识价值的不断提高,把企业带入21世纪的管理实践必须是基于知识的。“知识管理”作为一种新兴的管理体系,已引起全球学术界和企业界的重视,是管理学界研究的热点,也是我国管理学界重点研究的课题。可以预言,在市场全球化、一体化的今天,在即将来临的知识经济时代,它必定是企业最重要的管理工具和管理内容,对企业的发展具有重要意义。

21 世纪,中国的管理教育工作者面临的任务相当艰巨。一方面要紧跟国际潮流,逐渐实现管理教育的规范化、国际化;另一方面,在知识经济的挑战面前,在管理学科迅猛发展的大背景下,作为管理教育工作者,应理所当然地走在前列,使理论创新与环境剧变相适应,体现管理理论的最新发展:基于 21 世纪知识经济的特点与趋势,顺应管理教育创新的潮流,面向知识型企业的管理实践。因而,把握国际管理教育发展的新趋势,更好地为 21 世纪的管理实践培养人才,就成为新世纪管理教育的神圣使命。

本书在内容编排上紧紧把握国际管理教育潮流,体现出管理理论的最新发展;在体例设计上,增加了与管理实践紧密结合的国内外案例,使其不仅对目前的本科教学更具针对性,同时,也更符合 21 世纪管理教育发展的要求。本书融知识性、理论性、应用性于一体,既可以用作管理专业的教材,也可用作党政管理部门、企业管理部门业务培训教材。同时,对从事管理教学和理论研究的人员也有一定的参考价值。

本书作者殚精竭虑,力求有所创新,但由于管理学是一门不断发展的科学,加上作者的水平所限,疏漏和错误在所难免。恳请广大读者不吝提出宝贵意见,以便不断改正。

作 者

2005 年 6 月 10 日

目 录

第一章 管理理论的产生与发展.....	(1)
第一节 西方管理理论的萌芽.....	(1)
第二节 科学管理理论的创建.....	(3)
第三节 古典组织理论.....	(9)
第四节 行为科学理论的创建	(15)
第五节 当代西方管理理论的发展	(25)
第二章 知识管理概述	(32)
第一节 知识管理的含义和特点	(32)
第二节 知识管理的本质、规律和适用条件.....	(40)
第三章 知识管理的新理念	(48)
第一节 管理等于服务	(48)
第二节 民主平等	(60)
第三节 商场是一个生态系统	(74)
第四节 工作动力来自愿景而非惧怕	(90)
第五节 正确对待变化.....	(104)
第四章 知识管理的创新文化建设.....	(121)
第一节 构建鼓励冒险、允许失败的企业文化	(121)
第二节 构建容纳差异的企业文化.....	(130)
第三节 构建允许员工个性张扬的企业文化.....	(137)
第四节 构建正确对待员工流动的企业文化.....	(143)

第五节 构建“工作是快乐”的企业文化·····	(149)
第五章 知识管理的创新激励机制·····	(157)
第一节 知识管理的授权激励·····	(157)
第二节 知识管理的沟通激励·····	(165)
第三节 知识管理的环境激励·····	(177)
第四节 知识管理的参与激励·····	(185)
第五节 知识管理的精神激励·····	(194)
第六章 知识型企业的分配机制·····	(206)
第一节 我国知识型企业分配机制改革的政策环境·····	(206)
第二节 知识型企业员工持股计划研究·····	(207)
第三节 知识型企业实行股票期权研究·····	(217)
第七章 知识型企业的组织·····	(231)
第一节 传统的企业组织形式在知识经济条件下的弊端·····	(231)
第二节 知识型企业的重要组织形式——团队组织·····	(241)
第八章 知识型企业的知识共享·····	(259)
第一节 知识型企业知识共享的意义与途径·····	(259)
第二节 创建学习型组织,实现知识型企业的知识共享 ·····	(272)
参考书目·····	(290)

第一章 管理理论的产生与发展

管理活动源远流长,而比较完整理论的形成,则经历了一段漫长的历史发展过程。研究管理思想和理论的发展史,追溯管理理论的形成发展过程,目的是为了在了解过去的基础上,更好地把握管理理论的发展趋势。

第一节 西方管理理论的萌芽

一、西方古代管理思想与实践

西方许多国家,在早期的管理实践中总结出不少深刻的管理思想。公元前 2000 年,古巴比伦的汉谟拉比发布了含有 285 条的法典,其中谈到了责任、奖励、工资、交易等问题。《圣经》中论述了古代希伯来人关于制定法令、建立等级、授权分权、分级分层管理等管理思想。到 15 世纪初,意大利的早期管理思想家马基雅维利在《君主论》一书中,提出了遇事要同群众商量、要维持组织的凝聚力、领导者必须具备生存意志力、领导者要以身作则四大管理原则。

中世纪的威尼斯兵工厂则出现了近代管理思想的雏形。它在 15 世纪就采用了类似流水作业的生产方式。据史书记载,1534 年法王亨利三世视察该厂时,生产效率已达到能在一小时内使一艘大船下水的水平。此外,该厂还建立了早期的成本会计制度。在管理工作中也有了较为明确的分工。例如,市议会通过一个委员会干预工厂的计划、采购和财务事宜,而在工厂内部,则由管事指挥领班和技术顾问全权管理生产中的一切事务。

可见,管理的历史由来已久,凡有共同的劳动分工,就有管理。但是在 18 世纪末期以前,人类这些管理实践,仅仅是生产技术与协作发展到一定程度的标志,是人类管理才能和管理经验发展到一定程度的标志。

二、传统管理理论的产生

自 18 世纪 60 年代产业革命在英国开始后,资本主义出现了工厂制度,大机器生产代替了传统的手工业作坊生产,发展了专业化协作,生产组织发生了很大的变化,因而企业管理应运而生。新的工厂制度面临着许多管理问题,其中最迫切解决的问题是:由于劳动分工的需要,每个工人只能从事某一项工作;由于大批量生产,产品的零件应具有互换性,大机器生产要求工人严格遵守劳动纪律和操作规程,接受新的监督制度,要求速度应均衡,操作方法应准确和标准化等等。所有这一切,都要求对每个人的工作进行有效的组织、指挥和协调。可是,新兴的工厂制度下的管理人员却对这个前所未有的管理问题感到棘手。这是一种严峻的挑战。在这种情况下,英国古典政治经济学家亚当·斯密(Adam Smith)在威廉·配第(W. Petty)的分配理论基础上,创立了劳动分工理论,指出劳动分工能提高劳动生产率。理由是:①分工节约了由于工作的经常变动而损失的时间。②重复同一作业可以使工人的技能得到提高。③由于分工,使作业单纯化,这有利于工具和机械的改进。此外,他提出了生产合理化概念、经济人观点以及经济效益概念等等。他认为,人们在经济活动中追求个人利益,社会上每个人的利益总是受到他人利益的制约。各人都需要兼顾到他人的利益,由此而产生共同利益,进而形成总的社会利益。所以,社会利益正是以个人利益为落脚点的。这就是“经济人”观点。这种观点后来成为整个资本主义管理理论的基础。

在亚当·斯密对劳动分工进行分析的基础上,英国数学家巴贝奇(Charles Babbage)对专业化生产操作作出了研究和贡献。美国人汤恩(H. R. Townen)点燃了“管理运动”的星火,他认为,管理问题同工程技术一样重要,管理应当作为一门专门的学问从工程技术领域独立出来。有管理才能的人,应当经过生产技术和行政事务方面的训练,并在有经验的人员中进行选拔。在这种思想的指导下,当时一些规模较大的工厂主都逐渐从生产过程中脱离出来了,不再从事专门的职业,出现了“特种雇佣人员”——经理、厂长、监工和领班等。这些人作为资本家(工厂主)的代理人专门从事管理工作,行使管理企业的权力,完成管理的职能,从而把管理思想与实践推到了一个历史的新阶段。尽管如此,传统管理仍没有摆脱小生产方式的影响,主要是靠个人经验进行生产和管理,没有形成一套科学的管理理论和管理方式。它具有以下主要特点:①企业的所有者和经营者没有完全分离,许多企业基本上由资本家直接管理,专职的经营者还不多。②企业的生产和管理主要凭借个人经验办事。工作凭个人经验操作,没有科学的操作规程;管理人员凭个人经验管理,没有科学的管理制度。③工人的培养,主要采用师傅带徒弟的方式,靠传授个人经验来培养工人,缺乏科学的教育与培训。

第二节 科学管理理论的创建

19 世纪末,随着资本主义自由竞争逐步向垄断过渡,科学技术水平及生产社会化程度不断提高,市场范围和企业规模的扩大,特别是资本主义公司的兴起,使企业管理工作日益复杂,对管理的要求越来越高。资本家单凭个人的经验和能力管理企业、包揽一切的做法已不能适应生产发展的需要,客观上要求资本所有者与企业经营者实行分离,要求管理职能专业化,建立专门的管理机构,采用科学的管理制度和办法。同时,也要求对过去积累的管理经验进行总结提高,使之系统化、科学化并上升为理论,以指导实践,提高管理水平。正是基于这些客观要求,资本主义国家的一些企业管理人员和工程技术人员,开始总结经验,进行各种试验研究,并把当时的科技成果应用于企业管理。科学管理由此应运而生。它主要包括两大学派,即美国的“科学管理理论”和欧洲的“古典组织理论”。

一、泰罗的科学管理

科学管理的创始人是美国的泰罗(F. W. Taylor, 1856~1915),在资本主义管理学史上,他被称为“科学管理之父”。泰罗所处的时代,是 19 世纪末、20 世纪初。当时科学技术和社会经济都出现了巨大的变化,石油、电力等能源和化工等技术在工业上得到广泛的应用,大大促进了资本主义生产的发展。资本主义经济也逐步由自由竞争时期进入垄断时期。产业界的两大阶级矛盾的发展和尖锐化,使资产阶级加强了对工人阶级的统治。科学技术的发展,资本主义生产的集中和垄断,加上两个阶级矛盾的日益深化,在这样的时代背景下,泰罗的“科学管理”诞生了。

1879 年,泰罗到费城米德维尔钢铁公司当机械工人。他在该公司升迁颇快,由普通工人升为计时工,再升为机械工、工头、领班、助理工程师,一直升到总工程师的职位。在这段时间中,他没有抛开自己的学业,而是一面自学,一面参加函授课程,修完了史蒂芬斯学院机械工程的全部学分。他是一个自学成才的管理学家,1885 年参加了美国机械工程师协会。

泰罗在米德维尔钢铁公司当工头时,对工人采取压制的手段来管理生产,遇到了强大的阻力。后来他把每个工人的每天劳动定额制定出来,但是,由于工人“有组织地偷懒”,产量达不到其定额。当泰罗升入领班后,一心要消除这种“磨洋工”、“故意偷懒”的现象,便首先从车床开始作有系统的研究。他开始研究动作与时间的关系,即将车床的每一项特定操作,通过研究算出所需时间,给每个

工人定出了每天应有的产量。这种研究取得了突出的成就。不过,泰罗最有名的试验,是在他到了伯利恒钢铁公司以后进行的。

1898年,泰罗进入伯利恒钢铁公司服务。在这里,他进行了许多极为重要的研究,包括铁块的搬运、铲铁、金属切削等试验。

第一个试验,是搬运铁块的研究。厂里有75人的搬运小组,他们的工作是将每块重达42公斤的铁块搬起,走过一块斜放的跳板,到达车皮后将铁块放下。当初,泰罗进入伯利恒公司时,每一个搬运工人每天平均搬运量是12.5吨。泰罗认为这项工作很有研究的价值,可以大幅度提高搬运量。根据研究的结果,他认为每一个工人每天应该可以搬运47~48吨,并且每天负载的时间只需原来的43%,而有57%的时间是不负载的。由于这是一项极耗体力的工作,所以他认为余下的时间应让工人休息。他的原则是:凡属体力消耗巨大的工作,均必须安排体力复原的时间。为了验证这项研究是否可靠,泰罗选定了一位工人来做试验。他指导试验工人何时工作,何时休息。试验结果,试验工人在第一天下午很早便搬运了47.5吨。泰罗再进而指导同组的其他工人,慢慢地大家都能搬运到这个数量了。

不过,泰罗在这个搬运劳动中,只使用了全组 $1/8$ 的人数。其余的人由于体力不够,不适于担任这个繁重的体力劳动。这一事实说明了泰罗的理论:每一位工人都要经过挑选和科学化训练。泰罗的结论是:每天要搬运47.5吨的铁块,工人的体格必须健壮。全组只有 $1/8$ 的人数够得上这个条件。其余的工人都由公司重新安排,做别的工作去了。泰罗做这项试验的基本观点是:在现代科学管理中,最为突出的一项要素,是所谓“任务”观念。每一个工人的劳动计划,管理者至少应在一天前就完全规划妥当,并一一加以文字说明,详细告诉工人应该完成的劳动内容和应采取的方法。他说:所谓任务,不仅以“应该做些什么”为限,还应包括“应该怎样做”以及“需要多少时间”等内容。

第二项试验,是铲铁砂和煤块。他初进公司时,铲煤工需要自备铲子。工人铲铁砂,平均每一铲子的重量都颇大,因为铁砂较重;反之,在铲煤时,由于煤块较轻,所以每一铲子的重量便不大了。根据泰罗试验的结果,平均每一铲子的重量如果是9.5公斤的话,那么劳动的效率最高。因此,工人在铲铁砂时,应使用较小的铲子,而铲煤时,就该用较大的铲子。为了推行他的试验结论,公司专门设置了一个工具供应仓库,准备大小不同的铲子,使工人在铲物时,每一铲子的重量都为9.5公斤。

第三项试验,是金属切削劳动。事实上这项试验,早在他服务过的米德维尔公司做过,现在只是进一步试验而已。经过了这次试验,积累了不少资料,不同的切削机器,其动力速度及进料速度应该如何,都在他掌握之中了。

二、泰罗的科学管理理论的基本内容

1885年,泰罗发表了《计件工资制》;1903年,他在美国机械工程师学会发表了《工场管理》;1911年,他又出版了《科学管理原理》;1912年,他在美国国会特别委员会对泰罗制和其他工场管理制的听证会上发表了他的证词。这些著作概述了其科学管理的主要观点。

何谓科学管理?泰罗回答说:“科学管理也不过是一种节约劳动的手段而已。也就是说,科学管理只是能使工人取得比现在高得多的效率的一种适当的、正确的手段而已。这种手段并不会大量增加比工人们现在的负担更大的负担。”^①这就是说,科学管理能使工人不用增加劳动而能增加工效的一种手段。泰罗的科学管理理论的内容要点如下:

1. 科学管理的目的

(1)科学管理的中心问题是提高劳动生产率。在《科学管理原理》中,泰罗明确指出,最高的劳动生产率是工厂主与工人共同达到繁荣的基础。它能使工人关心的较高的工资与工厂主关心的较低的劳动成本结合起来,从而使工厂主得到最高额的利润,工人得到最高的工资,进一步提高他们对扩大再生产的兴趣,促进生产的继续发展。工厂主和工人的共同富裕,是确定各种科学管理原理、方法和技术的出发点。

(2)为了达到最高劳动生产率,用科学管理代替旧的传统经验管理。泰罗认为,完善的组织管理虽然是无形的,但比有形的设备更为宝贵。最完善的管理是一门科学,必须采用科学的方法;要把科学的方法应用到一切管理活动中去,使管理制度化,建立明确的规定、条例,而是不寻找超人来管理业务。这是提高劳动生产率的关键。因此,要努力实现科学管理的原理。这种原理对于人类的一切行为,从最简单的个人行动一直到最需要合作的公司的日常业务都是适用的。

(3)科学管理的精华是要求管理人员和工人双方实行重大的精神革命。泰罗在国会证词中解释科学管理的实质时说:“科学管理不是任何一种效率措施,不是一种取得效率的措施,也不是一批或一组取得效率的措施。它不是一种新的成本核算制度;它不是一种新的工资制度;它不是一种计件工资制度;它不是一种分红制度;它不是一种奖金制度;它不是一种报酬职工的方式;它不是时间研究;它不是动作研究,也不是对工人动作的分析;它不是印刷大量的工作文件交给工人说:‘这是你的制度,你必须执行’;它不是工长分工制,也不是职能工长

① [美]F. W. 泰罗著,胡隆昶等译:《科学管理原理》,中国社会科学出版社1984年版,第232页。

制；它也不是普通工人在提到科学管理时就会想到的各种措施。……但我强调指出这些措施都不是科学管理，它们是科学管理的有用附件，因而也是其他管理制度有用的附件。”

“科学管理的实质是在一切企业或机构中的工人们的一次完全的思想革命——也就是这些工人，在对待他们的工作责任，对待他们的同事，对待他们的雇主的一次完全的思想革命。同时，也是管理方面的工长、厂长、雇主、董事会，在对他们的同事、他们的工人和对所有的日常工作问题责任上的一次完全的思想革命。没有工人与管理人员双方在思想上的一次完全的革命，科学管理就不会存在。”^①

泰罗之所以强调科学管理是一种“完全的思想革命”，或称精神革命，目的是使资方和工人双方都把注意力从盈余的分配转到增加盈余的数量上来。当他们用友好合作和互相帮助来代替对抗和斗争时，便能够实现比过去大得多的盈余，从而使工人的工资大大增加，企业主的利润也同样大大增加，没有必要再为盈余的分配而争吵。他们会看到，只要双方停止互相争夺，转而并肩朝同一方向努力，他们的共同努力所创造的盈余的确是令人震惊的，这就足够给工人大量增加工资，并同样地给工厂主大量增加利润。

2. 科学管理的原则

泰罗在他的《科学管理原理》著作中，提出了管理的四项原则，其内容远较时间及动作研究为深刻。四项原则如下：

(1)对工人操作的每个动作进行科学研究，用以替代老的单凭经验的办法。

(2)科学地挑选工人，并进行培训和教育，使之成长；而在过去，则是由工人任意挑选自己的工作，并根据其各自的可能进行自我培训。

(3)与工人亲密协作，以保证一切工作都按已发展起来的科学原则去办。

(4)资方和工人之间在工作和职责上几乎是均分的，资方把自己比工人更胜任的那部分工作承揽下来；而在过去，几乎所有的工作和大部分的职责都推到工人们的身上。

3. 科学管理的制度和办法

在作业管理方面，基本要点是：

(1)制定科学的操作方法，以代替过去单凭工人经验进行操作的方法。例如，通过时间与动作的研究，制定出所谓标准化的操作方法。对工人的每一个动作和每一道工序的时间，用马表进行测定，并分析研究，除去动作中的多余的和

^① [美]F. W. 泰罗著，胡隆昶等译：《科学管理原理》，中国社会科学出版社 1984 年版，第 237～238 页。

不合理的部分,把最经济的效率高的动作集中起来,确定标准的操作方法,实行操作所需的工具和环境标准化。根据标准化的操作方法和操作环境的标准化,确定工人一天必须完成的标准的劳动定额,即每天“公公正正的产量”,以改变过去由工人自由确定每日劳动定额的状况。以上这些就是所谓标准原理。

(2)科学地选择“第一流的工人”,并循序渐进地培训“第一流的工人”。泰罗很重视对工人进行系统的培训和教育,并用科学的操作方法来训练和提高经过科学选择的“第一流的工人”,使他们真正按照科学的规律性去操作,以改变过去由工人自由选择自己的工作,凭经验进行操作的做法,取得了明显的效果。所谓“第一流的工人”,泰罗认为,那些能够工作而不想工作的人,不能成为我们所说的“第一流的工人”。但人具有不同的禀赋和才能,只要工作对他合适,都能成为第一流的工人。如身强力壮的人,干重活是第一流的,但干精细活就不是第一流的。而心灵手巧的女工虽然不能干重活,但干精细活却是第一流的。对那些体力和智力不适合于干分配给他们工作的人,应该加以培训,使之适应工作,或把他们重新安排到适合他们工作的岗位上去。泰罗认为,健全的人事管理的基本原则是:使工人的能力同工作相配合。企业管理当局的责任在于为雇员找到他最适合的工作,培训他成为第一流的工人,激励他尽最大的力量来工作。

(3)实行刺激性的差别计件工资制度。所谓“差别计件工资制”,是指按照工人是否完成其定额而采取不同的工资率。如果工人的生产没有完成定额,就按“低”工资率付给,为正常工资率的80%;如果工人的生产超过了定额,就按“高”工资率付给,为正常工资率的125%,不仅超额部分按“高”工资率计算,而且全部生产都按这个“高”工资率计算,以此来鼓励工人完成和超过定额。实行差别计件制的前提是通过工时研究和分析,制定出合理的、科学的定额或标准。这种工资制度支付工资的对象很明确,是工人的劳动效率,目的是刺激工人个人的劳动积极性。这种工资制度使资方的工资支出虽然增加了,但由于劳动生产率的提高大于工资提高的幅度,所以对资方还是有利的。例如,在搬运生铁中,工人的平均日工资从1.15美元提高到1.85美元,增加62%,但是搬运量从每天每人12.5吨增加到47吨,达2.76倍。

在组织管理方面,基本要点是:

(1)泰罗主张把计划职能与执行职能分开,改变原来的那种经验工作法,代之以科学的方法。所谓经验工作法,是指每个工人用什么方法操作,使用什么工具等,都由本人根据自己的经验来决定。所以,工效的高低,取决于个人所采用的操作方法和工具是否合理,以及本人技术熟练和努力程度。至于科学的方法,就是在试验和研究的基础上制定出标准的操作方法,并采用标准化的工具、设备等。过去,所有的计划工作都是由工人来做的,结果是凭个人经验办事;现在,必

须由管理部门按科学规律办事。因此,泰罗主张把计划职能从工人的工作中分离出来,由专业的计划部门去做,工人只负责操作。

专业计划部门的任务是:进行调查研究,以便为定额和操作方法提供科学的依据;根据调查研究的结果制定出有科学依据的定额和标准化的操作方法、工具;拟出计划并发布指示及命令;对“标准”和“实际情况”进行比较,以便进行有效的控制。至于现场的工人和工头,则从事执行的职能,即按照计划部门制定的操作方法、工具和指示从事实际的操作,不得自行改变操作方法。

泰罗认为,工人与管理部门实行分工,分别执行适合于每一方面的不同的职能,这是科学的。

(2)实行职能组织制,即将管理的工作予以细分,使所有的管理者只承担一两种管理的职能。这样一来,同只接受一个直接上级领导的军队式组织不同,工人就要从几个不同职能的上级那里接受命令。泰罗设计出八个职能工长,代替原来的一个工长,其中四个在计划部门、四个在车间。每个职能工长负责某一方面的工作,在其职能范围内,可以直接向工人发出命令。泰罗的职能组织制如图 1-1 所示:

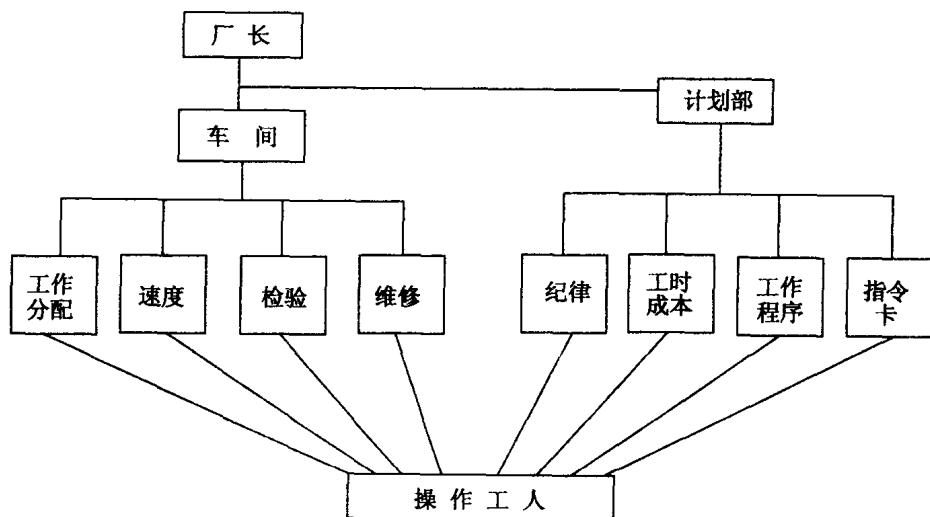


图 1-1 职能组织制

泰罗认为,这种职能工长制有三个优点:对管理者(职能工长)的培养只要花费较少的时间;管理者的职责明确,可提高效率;由于操作计划已由计划部门拟订,工具和操作法都已标准化,车间现场的职能工长只需进行指挥监督,因此低工资的工人也可以从事比较复杂的工作,从而降低每个单位的工资支出,降低整

个企业的生产费用。但是,这种职能组织结构,因违反“统一指挥”的原则而没能得到推广。

(3)实行例外原理。泰罗认为,规模小的单位可采用上述职能组织原理,规模比较大的单位,还需要运用例外原理。所谓例外原理,就是高层次主管人员为了减轻处理纷繁事务的负担,把处理一般日常事物的权力授予下级管理人员,高层次主管人员只保留对例外事项(即重要事项)的决策和监督权,如基本政策的制定和重要人事的任免等。这种以例外原理为根据的管理控制原则,以后发展成为管理上的分权化原则和实行业务部制等管理体制。

纵观泰罗的著作,尽管看起来过分注重于车间一级的生产效率,其实恰恰相反,贯穿在泰罗著作中的是强烈的人道主义。他认为,要精心选人用人并加以培训,让他们做能够做得最好的工作。或许他有一种理想主义者的观念,认为工人、管理人员和工厂主的利益是能够也应该能够协调一致的。此外,泰罗还强调管理人员提前精心制定计划的重要性以及管理人员有责任设计工作制度,以帮助工人把工作做得最好。而且,泰罗在谈到管理时,也从来没有忽视过这样的事实:“雇主与员工之间的关系无疑是形成这种艺术的最重要部分。”

第三节 古典组织理论

科学管理研究的范围基本上是对车间、工段层次上的生产劳动管理。有关组织之间的协调、领导等高层次的经营管理,是古典组织理论的研究课题。

古典组织理论的代表人物是法国的法约尔(H. Fayol, 1841~1925)。法约尔 19 岁时,毕业于法国圣太田市的国立矿业学校,随后受雇于康门曲里·福尔亨包特矿业公司。1888 年,升为该公司总经理;1918 年,任公司董事。在他任职期间,表现出一位卓越的经理人的管理才能。最明显的一点是,在他出任总经理的当年,公司面临破产边缘,而在 1918 年离职时,财务情况已极为稳定。

法约尔根据自己的管理经验,在 1900 年间向国际采矿和冶金大会宣读的一篇论文中,提出自己的管理思想,并指出了管理职能的重要性。1908 年,他的一篇论文提出了管理的 14 项“一般原则”。1916 年,他在《工业管理和一般管理》一书中提出了著名的“管理的要素”。1918 年,法约尔退休后,创立了“管理研究所”。他死后,这个团体与法国推广泰罗主义的一个团体合并,从而使这两大流派在法国结合。最初,有人把法约尔的思想同泰罗的思想看成是竞争和对立的。但法约尔不这样看,他认为两者是互相补充的,其目标是为了改进管理,只不过采取的分析途径不同。

法约尔将他的管理经验与知识整理成为四篇工业管理和一般管理论文。第