

主 编 / 谭黎阳 王 绮

Principles of
Management

管理学原理



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

主 编 / 谭黎阳 王 绮

Principles of
Management

管理学原理



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

· 上海 ·

图书在版编目(CIP)数据

管理学原理 / 谭黎阳, 王绮主编. —上海: 华东理工大学出版社, 2013. 12

ISBN 978-7-5628-3713-8

I. ①管 II. ①谭… ②王… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 262563 号

内 容 提 要

本教材紧跟管理发展的时代脉搏,在传统管理学教材框架的基础上,建立了新的知识体系。全书按照管理规律与管理实践的逻辑,深入浅出地介绍了管理理论的演变与发展趋势,分析了管理的本质和职能,更结合当今管理实践关注的问题,讲解了管理的主体与角色、领导与领导行为、愿景与组织发展、制订决策的方法、计划与行动、组织和流程的设计与优化、管理中的沟通、内部控制、绩效管理与激励、文化和管理创新等知识与技巧,全面勾勒出现代管理理论与实践的知识框架。

本教材以案例教学为特色,与管理实践紧密相连,采集了大量管理实践案例和经验素材,全面穿插于知识的导入与分析,以及管理模拟与情景演练中,是高校案例教学的经典教材,能帮助学习者快速建立管理思维和管理者基本素质。

管 理 学 原 理

主 编 / 谭黎阳 王 绮

责任编辑 / 李 骁

责任校对 / 张 波

封面设计 / 裘幼华

出版发行 / 华东理工大学出版社有限公司

地 址: 上海市梅陇路 130 号, 200237

电 话: (021)64250306(营销部)

传 真: (021)64252707

网 址: press.ecust.edu.cn

印 刷 / 上海展强印刷有限公司

开 本 / 787 mm×1092 mm 1/16

印 张 / 16.25

字 数 / 405 千字

版 次 / 2013 年 12 月第 1 版

印 次 / 2013 年 12 月第 1 次

书 号 / ISBN 978-7-5628-3713-8

定 价 / 39.80 元

联系我们: 电子邮箱 press@ecust.edu.cn

官方微博 e.weibo.com/ecustpress

淘宝官网 <http://shop61951206.taobao.com>



管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。凡是有人群的地方，就有管理问题，就会产生管理实践。18 世纪中期的产业革命产生了厂和企业，开始了企业管理实践。随着这种管理实践的发展，人们对管理活动的认识逐渐理性化，形成管理思想。将管理思想系统化到理论形态，便成为管理理论。回顾管理理论的发展，经历了传统管理理论、科学管理理论、行为管理理论和现代管理理论的演变，形成了博大的知识体系。跨入 21 世纪后，随着知识经济时代的到来和全球经济一体化的发展，市场环境更加丰富多元，管理者面临着更加复杂的管理问题。正因为如此，对管理理论的研究也进入了高潮，涌现出许多新思想、新理论，管理这个大舞台熠熠生辉，璀璨斑斓。

目前，管理学教材版本已经很多，我们之所以还组织编写了这本教材，是考虑到以下两方面的原因：一是我们已在一线从事了多年的管理学的教学与研究，对管理学框架结构以及重要知识点逐渐有了自己的某些想法，非常渴望与管理学界的同仁交流；二是为繁荣管理学的理论研究工作尽一点绵薄之力。

本书在编写的过程中，注重坚持如下原则，以体现本书的特点。

1. 定位准确

本教材适用于高等院校经管类本科学生管理学基础课和专业课教学。在教材编写的过程中，我们始终围绕着既要具有较高的理论水平，又要有较强实务性这个原则。

2. 与时俱进，反映不同时代的管理特征

管理一直与人类同行，但不同时期，企业制胜所凭借的竞争能力是不同的。从 1910 年开始，在以后 100 多年的发展中，以 10 年为一个周期，竞争能力不断发生着变化，从规模、科学管理、人际关系管理、改进组织功能结构、战略规划、经济预测、依靠市场战略与组织设计到多元发展时期的战略业务单元、全面质量管理等。如今，全球化、信息技术、人力资源管理、学习型组织、知识管理等成为决定企业生存与发展的关键因素，体现了管理的本性在一步步接近人的生存本质。因此，我们在编写本书的过程中，力争把不同时代的管理特征展现出来。

3. 便于教师组织教学

因充分考虑高校教学的实际流程，所以在每一章后面附有总结，说明本章的知识要点，为师生准确把握教材内容提供了便利；每章的复习思考题为教师布置作业以及出考试题提供了参考；案例分析弥补了实践教学环节的空白。

本教材的三位编写者分别来自上海师范大学商学院和上海商学院，她们长期工作在管理学教学的第一线，具有丰富的教学与科研经验。教材的编写大致分工如下：王绮负责第一、二、三、四、十一章，谭黎阳负责第六、七、八、九、十、十二、十三章，李景霞负责第五章。由于编写者水平所限，疏漏之处在所难免，敬请广大读者不吝指正。

本书在编写过程中，参考和借鉴了管理学界有关专家、学者的研究成果，引用了有关学者已出版的案例，在此特向他们表示诚挚的感谢！

编者

2013年7月

目 录

第一章 管理学概论	1
管理故事 陈纳德与美国运通	1
第一节 管理与管理学概念	2
第二节 西方管理思想的演变	4
第三节 管理思想发展的前沿	13
本章案例 俄罗斯的新型管理风格	15
本章总结	17
本章复习思考题	17
第二章 管理的本质	18
管理故事 一个世界级的丹麦企业——格兰富集团	18
第一节 管理的目标与手段	19
第二节 管理的道德与责任	22
第三节 管理的基本方法	27
本章案例 约亨·蔡茨：PUMA 的管理之道与管理之伤	29
本章总结	31
本章复习思考题	31
第三章 管理者与被管理者	32
管理故事 如何管理公司	32
第一节 管理者的角色	32
第二节 管理者的心智模式	36
第三节 被管理者	40
本章案例 不变的“三条经验”	52
本章总结	53
本章复习思考题	53

第四章 领导与领导行为	54
管理故事 应对灾难	54
第一节 领导	55
第二节 领导行为理论	59
第三节 领导权变理论	64
第四节 领导理论研究前沿	73
本章案例 蒙牛总裁牛根生——领导力就是影响力	78
本章总结	79
本章复习思考题	80
第五章 愿景与组织文化	81
管理故事 你投反对票还是赞成票	81
第一节 什么是愿景	82
第二节 愿景的构建	84
第三节 组织文化的构成	89
第四节 组织文化的建设	94
本章案例 愿景是一种精神上的执行力	99
本章总结	100
本章复习思考题	100
第六章 战略管理	101
管理故事 龟兔赛跑之二	101
第一节 什么是战略管理	101
第二节 战略管理理论	108
第三节 战略的制订	113
第四节 战略的实施	119
本章案例 麦肯锡在中国	124
本章总结	125
本章复习思考题	125
第七章 组织形式	127
管理故事 不拉马的士兵	127
第一节 组织与战略	127
第二节 组织的设计	129
第三节 组织形式的演变	134
第四节 组织形式的创新	140
本章案例 马格纳国际公司的兴衰史	143
本章总结	144
本章复习思考题	145
第八章 管理决策	146

管理故事 谁来给猫挂铃铛·····	146
第一节 决策的本质·····	146
第二节 决策的类型·····	148
第三节 决策的过程·····	150
第四节 决策的方法·····	153
本章案例 阿迪达斯与耐克·····	161
本章总结·····	162
本章复习思考题·····	163
第九章 计划与计划工作 ·····	164
管理故事 凭智慧战胜对手的马拉松选手·····	164
第一节 计划的含义·····	164
第二节 计划的类型·····	167
第三节 计划制订的方法·····	170
本章案例 施温公司的计划·····	177
本章总结·····	178
本章复习思考题·····	178
第十章 管理控制 ·····	179
管理故事 扁鹊的医术·····	179
第一节 管理控制的含义·····	179
第二节 管理控制的类型·····	183
第三节 管理控制的过程·····	187
第四节 管理控制的方式·····	190
本章案例 查克停车场的控制·····	198
本章总结·····	198
本章复习思考题·····	199
第十一章 有效沟通 ·····	200
管理故事 沟通的冲突·····	200
第一节 沟通的必要性·····	201
第二节 有效沟通的方式·····	202
第三节 沟通的障碍与克服·····	207
第四节 冲突与谈判·····	210
本章案例 戴尔的邮件门·····	214
本章总结·····	215
本章复习思考题·····	215
第十二章 绩效管理 ·····	217
管理故事 船主的报酬·····	217
第一节 绩效管理的含义·····	217

第二节 绩效管理的系统.....	220
第三节 绩效评估的方法.....	223
本章案例 某购物中心的考核制度.....	229
本章总结.....	230
本章复习思考题.....	230
第十三章 激励与约束	231
管理故事 乐观的拿破仑.....	231
第一节 激励约束的概念.....	231
第二节 基于需要的激励约束理论.....	234
第三节 其他激励约束理论.....	238
第四节 激励约束的模式.....	242
本章案例 IBM 的激励约束制度	247
本章总结.....	247
本章复习思考题.....	248
参考文献	249

管理故事 陈纳德与美国运通

金融服务业巨头美国运通(American Express)的 CEO 陈纳德一直从很多角度来理解生活。这种宽视角使陈纳德在其就职的大公司的职业生涯中获益匪浅。陈纳德在纽约郊区长大,从鲍登学院毕业后去了哈佛法学院,在那里,他磨砺了自己的说服及分析技能。在纽约做了三年律师后,他加入了波士顿的一家咨询公司。1981 年,他回到纽约加入了美国运通的战略计划组。几年之后,他接受了一项高风险工作:领导美国运通几乎不盈利的商品服务部门。在那里,他面临的挑战在于迅速而果断地改变该部门缺乏吸引力的产品类型。陈纳德与那些急于寻求客户的供应商们(比如松下)进行了很聪明的交易,使得本部门的销售额在三年内从 1 亿美元上升为 7 亿美元。

陈纳德成功地将技能与经验相结合,并因此很快成为一名出色的管理者。接着他就职于信用卡部门,他的挑战在于说服那些不情愿的高级管理层,适时更新美国运通单调的绿卡,否则将面临被更多竞争者夺取更多市场份额的风险。陈纳德指出了变革的必要性,他说,“过去所取得的成功会使人陷入定式”。

他与人打交道的技巧使得他非常有说服力。美国运通当时的 CEO 罗宾森三世(James Robinson)说,“Ken(陈纳德)会坚持他所相信的事情,非常有效地表述他的观点,如果必要的话,他的表述会是强有力的。但是这种表述从来都是以一种非常专业而非固执的方式做出的。他并不是政治家,他只是一个人使人乐于倾听的人”。

最终,陈纳德在信用卡市场成功地推行了更富有竞争力的战略,而美国运通也由此开始了回到巅峰的爬升。在美国运通的下一任 CEO 格鲁伯(Harvey Golub)任职期间,陈纳德担负重任,当时公司收入的一半以上来自他负责的运营工作。与他在过去预见的增长策略相反,他最初的使命之一是大规模地重组和削减成本。陈纳德面临的任务很不令人羡慕:裁掉 9% 的员工。他决定由他本人亲自来宣布这一计划。他说,重点在于公司的生存。

在陈纳德的领导下,美国运通持续成长。现在,它拥有世界上最大的消费者回报项目,并且有 100 种不同的专有卡,外加它在全球范围内将近 50 个合作伙伴发行的各种卡。持卡者的数目飞速增长,而陈纳德也先后任公司副主席、总裁和首席运营官。2001 年,他被任命为 CEO。

编者导读:管理把一切融为一体,管理对于组织的生存与发展是必要的。

第一节 管理与管理学概念

一、管理的发端

最早的管理现象出现于人类社会的早期——原始社会,是协作劳动和公共生活的产物。那时,生产力水平十分低下,单个的人无法依靠个人的力量生存,因而人们结成了“群体”。在原始社会,人的群体经历了原始人群、血缘家族、氏族公社三个阶段。人们要依靠群体的力量战胜自然灾害和抵御野兽的袭击,就要进行简单的分工和协作劳动,从而产生了简单的管理现象,出现了简单的管理活动,但并没有上升为管理思想和理论。在氏族社会,人们为了生存,组织起来,为了生存,就得有类似于今天的比较简单的管理形式,这就需要有协调人们思想和行动的、为大家所公认的首领和简单的机构,于是,逐渐形成了氏族议事会和氏族大会,产生了氏族首领。氏族首领要能管理氏族成员,必须是有能力、有威望的人,他们由氏族成员推举产生。由此可见,人类社会需要管理者,是人类社会自身的要求。而被推举为管理者的,在原始社会,是具有一定优势的人才。氏族首领对氏族事务的管理便成了氏族不可缺少的活动。后来由于氏族人口的增长,一个氏族分为几个胞族,邻近的几个胞族结成部落。部落由酋长管理部落的内部事务。原始社会末期,由于私有财产的产生和阶级分化的加剧,刺激了氏族显贵父权家族首领的贪欲。为了掠夺邻人的财富和供其役使的奴隶,氏族之间经常发生战争,所以,这一段时期又称为军事民主制时期。为了发动战争和防御的需要,几个地域相近或有一定利害关系的部落组成了部落联盟。部落联盟是军事民主制时期社会组织的最高形式。部落联盟有联盟大会,联盟的首领通常出自联盟中势力最强大的部落。部落联盟的决策机构是联盟议事会,各加盟的部落酋长或氏族显贵为其成员,负责处理联盟的重大事情。为了适应军事的需要,部落联盟又有专门指挥作战的军事酋长。随着部落联盟军事性的加强,军事酋长的地位日益重要,最后终于取代了部落联盟酋长,“天下为公”变为“天下为私”,国家得以产生。早期人类社会的发展史表明,人类出于生存的需要离不开管理。

国家产生后,有了君主,有了军队、行政司法机构和强制民众服从的法律,官僚机构、官职也应运而生,管理变得日益复杂和重要。不过,这时的管理由人们生存的需要变成对社会成员的强制。历史上四大文明古国不仅建立了管理国家的机构,而且创造了诸多管理的奇迹。但是,古代社会的管理基本上属于自发的、经验性的管理,管理者以维护私权为出发点的管理思想处于十分模糊的状态,管理的技巧也较缺乏。

人类社会进入中世纪后,随着生产力的发展、资本主义萌芽的产生,对管理的需要日益迫切,客观上推动了管理思想和技术的发展,也推动了社会对管理的研究与探索。特别是人类步入资本主义社会后,建立在机器大工业和分工协作基础上的工厂、公司等新型经济组织大量涌现,为追求高额利润,必须重视对工厂、公司等经济组织的管理,这就促使管理由自发的、经验性的管理,走向自觉的、科学的管理。

随着社会的进步和科学技术的飞速发展,各种经济与社会组织不仅数量越来越多,而且规模也越来越大,组织活动日趋复杂化,管理也变得比以往更加重要。早在19世纪初,法国经济学家让·巴蒂斯特·萨伊(1767—1832年)就把管理看作同土地、劳动和资本并列的生产的第

四要素;后来,有人又把管理同人力、物力、财力和信息一起视为构成组织的“五大生产要素”。近代也有人把管理、技术和人才的关系看成一部车的“两个轮子和一个轴”。这说明管理已成为影响组织生死存亡和国家经济与社会发展的关键因素。因此,学习管理的理论和技巧,提高管理水平,已经成为当今社会从事管理工作的人们的共识。

二、管理的概念

管理一词的字面意义有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等。作为一项社会实践活动,管理的历史可谓十分悠久。但学术界对管理的定义却众说纷纭。中外学者从不同角度和侧面对管理的定义作了解释。

人称“管理过程之父”的法国著名管理学家亨利·法约尔认为,“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”。

美国管理学家赫伯特·A·西蒙认为,“管理就是决策”。

美国管理学家哈罗德·孔茨等认为,“管理是引导人力和物质资源进入动态的组织,以达到这些组织的目标,亦即使服务对象获得满意,并且使服务的提供者亦获得一种高度的士气和成就感”。

美国管理史学家丹尼尔·雷恩认为,“给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标”。

我国学者也给管理下了各种定义。比如:

周三多等学者认为,“管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动”。

吴照云等学者认为,“所谓管理,就是对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达到既定的组织目标的过程”。

杨文士、张雁等学者认为,“管理是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的过程”。

综观以上中外学者的观点,可以说视角有别、观点各异,多从一个侧面或角度揭示管理的含义或属性。

本书认为可以把管理的定义概括为:管理是管理者在特定的环境和条件下,为了实现特定的目标,对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等活动的过程。该定义包含以下几层含义:

(1) 管理的主体是扮演管理者角色的组织或作为个体的管理者。管理者是指在组织中指挥和领导他人活动的人们。从纵向看,管理的主体具有层次性,基本上可以分为高层、中层和基层三个层次。从横向看,管理的主体具有多样性,既包括国家的统治者、政府的领导者,也包括企业的经理及非营利组织的管理者。管理的主体既可以是个人,也可以是以组织形式出现的领导机构或单位。

(2) 管理是在特定的环境和条件下进行的。管理的环境和条件主要是管理者面临的内外部环境和条件。外部环境和条件是指自然环境和社会环境。所谓自然环境,主要指气候、地理条件、自然资源、生产力水平等;社会环境,是指意识形态、价值观念、文化水平、社会经济、政治和法律等。此外,外部环境和条件还包括与组织发展有密切业务关系的环境和条件,如企业组

织面临的供应者、顾客、竞争者、雇员、股东等。外部环境是管理者无法控制但却可以认知的因素。外部环境有动态和静态之别。不同的外部环境对管理的要求不同。管理的内部环境和条件基本上是组织内部系统,是管理者所处的组织内部的因素,包括组织性质、组织制度、组织氛围、人员素质、技术水平等。管理的内部环境是可以控制的。

(3) 管理是为了实现特定的目标。管理的目标是组织目标的体现,目标是管理的出发点和归宿。管理的直接目标是追求效益。所谓效益,是指管理活动产生的有益的效果。效益既包括经济效益,也包括社会效益。仅仅追求效益是不够的,还必须注意管理的效率。所谓效率,是指系统在单位时间内投入和产出的比率。投入大,产出少,则效率低;反之,则为高效率。由于组织中的资源是有限的,所以,追求管理的低投入、高产出则十分重要,即管理的效率也是管理要追求的目标之一。此外,管理还应有其人本目标,即让组织的顾客满意,让为顾客提供服务的组织员工获得士气感和成就感。由此可见,管理的目标应是效益与效率的统一,顾客满意与员工满意的统一。

(4) 管理的客体是管理所指向的对象,即在组织管理与社会管理当中发生的大量的组织现象、社会现象和文化教育现象。通俗地讲,是管理过程中出现的大量问题或事务。

(5) 管理的保障是组织资源。传统的组织资源包括人、财、物,现代管理的组织资源还包括技术、信息、机会、价值、规范和权力等。对管理者来说,合理有效地使用组织资源是实现管理目标的重要保障。

(6) 管理的实质是协调。组织管理中存在多种管理主体,他们之间有着复杂的工作关系,通过使组织中各方面的关系取得协调、配合或整合,以达到整体力量大于各要素力量之和(即 $1+1>2$)的协同效应。

(7) 管理是一个过程。这个过程是由计划、组织、人事、领导和控制等活动组成的封闭过程,管理过程中的一系列活动构成相互关联且不可偏废的整体,其中,计划是前提,组织是载体,人事是保证,领导是核心,控制是组织活动的监视器和调节器。

第二节 西方管理思想的演变

一、科学管理理论

科学管理的产生是管理发展史上的重大事件,也是管理从经验走向科学的第第一步,它对管理的发展产生了巨大的推动力量。科学管理理论是 19 世纪末和 20 世纪初在美国形成的。当时美国的工商业迅猛发展,资本雄厚,但劳动力缺乏,企业管理落后的突出表现为:工人劳动时间长、强度大,生产效率低,工人工资很低,劳资关系紧张。这些情况引起了许多管理人员和技术人员的关注,他们试图运用当时的科学技术去解决这些问题。弗雷德里克·泰罗(Frederick W. Taylor, 1856—1915 年)就是这些人中的典型人物。1880 年,他在米德维尔钢铁公司任职期间进行了一个著名的试验,即“生铁搬运试验”。泰罗首先挑选了一个身材适中的搬运工,并仔细而系统地分析和研究他的每一个动作和劳动时间,进而总结出搬运生铁的合理动作和有效方法。他结合了工资方面的激励,使工人们愿意采用他的方法,从而使搬运生铁的工作效率大大提高。这一著名试验就是后来被人称为“泰罗制”的核心。

(一) 科学管理的理论核心

泰罗于1911年出版了他的著作《科学管理原理》，在这本书中，他全面叙述了他的管理思想与理论。概括起来主要包括四个方面。

(1) 对工人工作的各个组成部分进行科学的分析，以科学的操作方法代替陈旧的操作方法。

(2) 科学地挑选工人，对工人进行培训教育以提高工人的技能，促进工人的进取心。

(3) 摒弃只顾自己的思想，促进工人之间的相互协作，根据科学的方法共同努力完成规定的工作任务。

(4) 管理人员和工人都必须对各自的工作负责。

为了实施这一理论，泰罗进一步提出了具体的步骤。

第一，对工作环境进行分析。其中着重分析要做的工作是什么？谁来做？管理者又应该怎么办？

第二，对工作任务进行分析，如何根据工作的需要和工人的技能分配工作？

第三，要给每一项工作制订工作任务，制订具体的定额，根据这一工作性质和任务要求，精心挑选具有这种技能的工人去承担这项工作。

第四，工人的工作安排就绪后，管理者就要与工人密切合作，要督促工人完成自己的任务，并要做好本范围的各种调配工作和计划工作。

泰罗管理理论的形成，对当时美国社会经济的发展，对美国企业管理水平的提高产生了极大的影响，成为管理理论与实践中的不可缺少的宝贵财富之一。

(二) 科学管理对管理发展的贡献

科学管理的产生是管理从经验走向理论的标志，也是管理走向现代化、科学化的标志，其意义绝不亚于蒸汽机发明导致的工业革命。科学管理对管理理论体系的形成与发展有着巨大的贡献，具体来说有这样几个方面。

1. 时间和动作研究

科学管理对管理最大的贡献是提出了时间和动作的科学研究方法，并指出选定最适于完成这一作业的工具、机器，决定最适当的作业程序，消除错误的动作、慢动作、无用的动作，以找到最有效的作业法，使其标准化是生产效率提高的重要方面。此外，通过累计上述方式得出的基本动作所需要的时间，加上不可避免的迟缓而耽误的时间，规定一种作业的标准时间，由此决定作业标准。

科学管理理论认为，这样得到的作业标准是“科学的事实和法则”，劳资双方都必须服从这个标准，既不允许利用工会的力量来修改作业标准，也不允许企业家像过去那样任意降低以标准时间为基础规定的工资率。应该说，时间和动作研究发现了工人在不增加劳动强度的情况下，能最轻松、最有效率地进行作业的方法，至今它仍然是企业管理的重要基础。它发挥了以下几个作用：①促进工具和设备的改良；②通过标准时间和实际时间的比较来测定员工的劳动效率；③标准作业时间可以作为奖励工资的基础；④作为估算标准劳务费和制订生产、工程计划的基础。

时间和动作研究是解决人机关系协调的重要方面，它为工人找到了科学、合理、最有效的操作工具和机器程序，以及规范和动作。反过来，如果人们已找到的这些程序、规范和动作仍然不够有效，不能降低工人的劳动强度，那就意味着机器或工具的设计尚可改进，或者可通过

工具和机器的改良使现有的作业标准值进一步降低,使人机系统更为和谐,生产效率进一步提高。

2. 任务管理

科学管理理论所提出的任务管理是由科学的作业标准、实行标准化、实行激励工资等原理构成的,对今天的企业管理依然有很大的现实意义。

科学的作业标准是在对每个员工进行了时间研究之后作出的,但并不是把每项工作根据操作人员所需时间的平均值作为基础,而是以效率高的第一流员工的操作时间为基准。由于企业中一流的员工未必很多,这样制订的标准时间对一般员工来说就显得较高。他们如果不加努力,甚至努力后也可能达不到这一标准。为此,企业有必要从一开始就选拔优秀的员工,或对已有员工进行严格的培训。这一思想现在看来实在是组织对人力资源实施开发的重要观点。

实行标准化除了要求员工操作动作应达到作业标准外,还必须从作业方法到材料、工具、机器等方面实行标准化。标准化一方面是每个员工工作努力的目标,另一方面又是产品质量的保证。此外,为了让每个员工最大限度地发挥身体和精神两方面的能力达到标准,企业还要因人而异地给他们安排适当的职务,规定责任的权限。

任务管理假定员工是“经济人”,其行为受经济因素影响最大。为此,为了使员工尽量达到作业标准,就要实施奖励工资制。这一制度类似于我们今天说的超额奖励工资制,其特点是工资随效率而变动,完成作业标准的员工给予 30%~60% 的奖励工资,完不成的则要根据规定减少他的工资。

任务管理的基本思路是如何使员工达到已制订的科学的作业标准,从而提高生产效率。为此,提出标准化范围的工资激励手段,其有效性则建立在员工是“经济人”这一假设上。应该说,在产品日益丰富而员工收入尚低的前提下,“经济人”的假设有其正确的一面,将那种视工人为完全的机器附属物、一个会说话的工具的假定大大推进了一步,已经考虑到了经济因素对员工的刺激作用,至少看到了员工作为人机系统中不可缺的要素的独立作用,以及它对产出效率的影响。

3. 作业人员与管理者的分工协调

科学管理产生之前的企业管理是一种随意性、不规范、经验式的管理,企业中工作的责任往往都推到工人身上,认为工人必须被严格管束。科学管理理论则认为,管理人员与作业人员分别有其自己的工作职责,企业效率的责任应两者分摊,并相互协作,即管理人员通过承担其固有的计划职能,支持作业人员行使执行职能,使双方配合默契。

科学管理理论指出:管理人员要用时间研究等管理技术来确定劳动过程中的科学法则。科学地选拔和培训工人,通过管理的科学发展来支持工人进行作业等新的工作任务。作为第一线的员工,即作业人员则应按照管理人员确定的科学法则进行工作,通过向计划部报告工作情况来支持管理人员有效地进行管理。

在泰罗那里,计划部把所有的“计划和脑力工作”从现场作业的工长和工人的工作中分离出来,并集中到一个部门,从而形成计划部制订所有的计划,并发出工作的指令。这样一来,就不是一个管理者来进行管理,而是由一个管理组织进行管理。这个计划部的职能包括:时间研究、标准化工作、资产和成品的库存登记、成本的记录和分析、组织的维持和改善、雇用和监督等劳务管理、有关销售和采购的分析等,范围极广。

尽管现在看来,将管理者与生产工人的责任加以划分,从而将管理职能独立于生产第一线之上并由一个计划部来实施,十分浅薄,但在当时,这却是一大进步,因为只有两者的分离,才使得之后的时间研究、预算控制、标准成本等各种管理技术得到发展,得到有效的应用。此外,这种分离使得管理人员与作业工人分工明确,各司其职,更有利于生产效率的提高和资源的优化配置。科学管理在此基础上提出管理人员和作业工人的协调,实际上已经涉及企业内员工之间的人际关系协调这一内容。

二、行为科学理论

(一) 行为科学的产生

正当科学管理理论为当时的企业界普遍接受时,新的管理思想与理论也正在孕育中,这就是行为科学理论。行为科学理论实为人群关系理论,它的产生源于有名的“霍桑实验”。1929年,美国哈佛大学心理病理学教授梅奥(G.E.Mayo)率领哈佛研究小组到美国西屋电气公司的霍桑工厂进行了一系列的实验或观察,其中比较著名的有:①照明实验(1924—1927年),目的在于调查和研究工厂的照明度与作业效率的关系。结果发现,照明度和作业效率之间没有单纯的直接关系,但生产效率仍与某种未知因素有关。②继电器装配室实验(1927—1932年),目的是要发现休息时间、作业时间、工资形态等作业条件的变化同作业效率的变化有什么样的关系。结果发现,影响生产效率的决定因素不是作业条件,而是职工的情绪。情绪是由车间的环境,即车间的人群关系决定的。③面谈计划(1928—1930年),目的是要了解如何获取职工内心真正的感受、倾听他们的诉说对解决问题的帮助,进而提高生产效率。结果是:第一,离开感情就不能理解职工的意见和不满;第二,感情容易伪装;第三,只有对照职工的个人情况和车间环境,才能理解职工的感情;第四,解决职工不满的问题将有助于生产效率的提高。对车间里除了存在按照公司的编制建立的正式组织外,还存在因某种原因形成的非正式组织,这些非正式组织有时会严重地影响工作效率的发挥。

通过调查与实验,梅奥等人发现,科学管理中对人的假设有问题,把人看作一种工具更是有问题,因为工作的物质环境和福利的好坏,与工人的生产效率没有明显的因果关系;相反,职工的心理因素和社会因素对生产积极性的影响很大。梅奥教授在1933年出版的《工业文明中的人》一书,奠定了人际关系理论的基础。在书中,梅奥教授提出以下新见解:

(1) 以前的管理把人假设为“经济人”,认为金钱是刺激积极性的唯一动力。霍桑实验证明,人是“社会人”,是复杂的社会关系的成员,因此,要调动工人的生产积极性,还必须从社会、心理方面去努力。

(2) 以前的管理理论认为,生产效率主要受工作方法和工作条件的制约,霍桑实验证实了工作效率主要取决于职工的积极性,取决于职工的家庭和社会生活及组织中人与人的关系。

(3) 以前的管理只注意组织机构、职权划分、规章制度等,霍桑实验发现除了正式团体外,职工中还存在着非正式团体,这种无形组织有它特殊的感情和倾向,左右着成员的行为,对生产率提高有举足轻重的影响。

(4) 以前的管理把物质刺激作为唯一的激励手段,而霍桑实验发现工人所要满足的需要中,金钱只是其中的一部分,大部分的需要是情感上的慰藉、安全感、和谐、归属感。因此,新型的领导者应能提高职工的满足感,善于倾听职工的意见,使正式团体的经济需要与非正式团体的社会需要取得平衡。

(5) 以前的管理对工人的思想感情漠不关心,管理人员单凭自己个人的兴趣和嗜好进行工作,而霍桑实验证明,管理人员,尤其是基层管理人员应像霍桑实验人员那样重视人际关系,设身处地地关心下属,通过积极的意见交流,达到感情的上下沟通。

霍桑实验及梅奥的见解提出了管理中另一个值得重视的新领域,即人际关系的整合。霍桑实验之后,大批的研究者和实践者继续从心理学、社会学、人类学和管理学的角度对人际关系进行综合研究,从而建立了关于人的行为及其调控的一般理论。1949年,美国一些从事人际关系研究的管理学者正式采用“行为科学”一词,并成立了“行为科学高级研究中心”,进一步开展对人的行为规律、社会环境、人际关系与提高工作效率之间关系的研究。至今,行为科学作为新一轮管理学说的发展替代了科学管理而风行一时。我们后来看到了许多行为科学的大家及非常著名的行为科学理论,如马斯洛(AH. Maslow)的“需要层次理论”,赫兹伯格(F. Hertzberg)的“双因素理论”,麦格雷戈(D. McGregor)的“X理论-Y理论”,布莱克(R. Blake)和穆顿(J. S. Mouton)的“管理方格图理论”,等等。

行为科学的产生是管理理论与实践发展的结果,也是当时生存发展对管理的需求的结果。在大规模产销活动展开、流水线到处普及的同时,企业中的员工个个处在监工难以监督的工作位置上,尽管有工作标准,但工作标准不可能十分准确。因此,如何使员工们在各自分散的岗位上有效地工作,不仅是他个人的生产效率问题,而且还是整个企业的生产效率问题。当一个企业很大,企业的业绩已无法与员工的利益明显挂钩时,物质的刺激效用便开始降低,此时,科学管理的基本哲理固然不错,但操作实效已不明显,尤其当工人收入已达到较高水平时,经济刺激作用也会下降。为此,企业需要重新审视所面临的新的资源整合问题,提出新的适合目前情况的管理思路、方式方法和手段,这就要重新考虑怎样激发员工的工作积极性。

此外,行为科学的产生使企业的老板、管理者重新认识到员工的地位,员工已不是一般意义上与资本、土地等相同的生产要素,而是具有相当重要意义的主动因素,这对工人人身地位在企业中得到一定的尊重也有很大帮助,在某种程度上也缓解了企业中的劳资关系。因此,从这些方面看,行为科学作为现代管理的重要组成部分也是十分恰当的。

(二) 行为科学的贡献

行为科学既是管理理论的发展,又是管理实践的总结,它的产生与发展对管理理论及管理实践都有巨大的贡献,概括地说,这些贡献主要表现在这样几个方面。

1. 社会人假定

泰罗的科学管理是建立在“经济人”假设基础之上的。企业投资者作为“经济人”,追求最大利润;工人作为“经济人”,则追求最大工资收入。科学管理旨在寻找一种方法,使工人在追求最大工资收入的同时,实现企业投资者最大利润的要求。在泰罗看来,这一方法的根本在于提高劳动生产率。只有劳动生产率提高了,单位时间内劳动所创造的价值就高了,才可能达到最大利润。但为了使工人愿意努力工作,必须用物质奖励的手段来满足工人追求最大收入的需求。泰罗提出的以时间和动作研究及奖励工资制等为中心的科学管理,就是要在提高工作效率的同时,满足工人的工资需求动机。

行为科学认为,工资、作业条件与生产效率之间没有直接的关系,因而提出了“社会人”假定以取代“经济人”假定。按照“社会人”假定,在社会上活动的员工不是各自孤立存在的,而是作为某一个群体的一员有所归属的“社会人”,是社会存在。“社会人”固然有追求收入的动机和需求,但并不仅仅如此,他在生活工作中还有友谊、安全、尊重和归属等需要。因此,对人的