



高职经管类精品教材

现代企业管理与实务

XIANDAI QIYE GUANLI YU SHIWU



主编◎骆泽敬 汤 飏

中国科学技术大学出版社



高 职 经

现代企业管理与实务

XIANDAI QIYE GUANLI YU SHIWU

主 编 骆泽敬 汤 飏

副主编 朱吉玉 高道友

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理与实务/骆泽敬,汤飏主编. —合肥:中国科学技术大学出版社,
2011. 1

ISBN 978-7-312-02779-6

I. 现… II. ①骆… ②汤… III. 企业管理—高等学校:技术学校—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 263444 号

出版 中国科学技术大学出版社
安徽省合肥市金寨路 96 号,230026
网址: <http://press.ustc.edu.cn>
印刷 安徽省瑞隆有限公司
发行 中国科学技术大学出版社
经销 全国新华书店
开本 710 mm×960 mm 1/16
印张 23.75
字数 490 千
版次 2011 年 1 月第 1 版
印次 2011 年 1 月第 1 次印刷
定价 35.00 元

前 言

管理学大师彼得·费迪南·德鲁克说过：“在人类历史上，还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”现代社会，管理已经成为连接自然与社会，调节计划与市场，调和人生价值、组织目标与社会责任，以及统筹人们生活、生存与发展必须具备的知识与能力。“工欲善其事，必先利其器”，《现代企业管理与实务》一书对现代企业管理的一般规律作了高度抽象与精简概括，是对学生进行实践教学与能力培养的一本专业教材。

为适应“十二五”期间高职教育教学改革与发展的需要，充分体现高职教材的质量与特色，本书以能力培养为主线，以“必需、够用、实用”为原则，按照理论与实践相结合、特色与创新相统一的要求，系统而简要地阐述了现代企业管理原理、方法与技能，旨在培养适应地方经济和社会发展需要的应用型、技能型的现代企业管理人才。

在体系建构上，第一章为现代企业管理基本原理，系后续各章节的理论基础；后九章为专业管理与实务，包括战略管理与实务，营销管理与实务，生产管理与实务，物流管理与实务，人、财、物管理与实务，信息、技术管理与实务，企业文化管理与实务。各章节既相对独立，又相融一体，构成了有机的现代企业管理体系。

在内容安排上，基于“市场导向”，即工作岗位对管理技能的需求作取舍，并努力引入最新的管理知识与成果。如物流管理方面，将供应链管理和第三方物流作为新的知识点进行理论与实务的探索，以期使学生更好地适应市场的变化和社会岗位的需求。

在形式设计上，基于“能力本位”，即讲练结合，侧重于思考、讨论与训练的新型模式，增加图、表、例的比例，设置“引例”、“管理寓言”、“学习伴随案例”、“补充阅读材料”、“本章小结”、“复习思考题”、“案例分析”、“综合实训”等栏目，务求提高学生的理论学习效果和实践操作能力。

在实践教学上，强调基于书本而又不拘泥于书本，充分借助“校企合作、工学结合”的教改模式，突出情景教学、案例教学与技能操作，加大实习实训比重，使学生对管理的认识与学习不“形而上学”，有真实的感知和体验，进入社会能很快进入角色并胜任岗位，真正满足高职教育的“职业性”要求。

本书是为高职工商管理类专业所编写的通用教材，也可作为高等专科学校、成人高校、本科院校所属的二级职业技术学院工商管理类专业的参考用书。本书由骆泽

敬、汤飏主编,具体承担拟定提纲、组织编写及全书统稿等工作。参加编写的有骆泽敬(第1、5、7章),汤飏(第2、3、6章),朱吉玉(第4、10章),高道友(第8、9章)。

本书在编写过程中,参阅了不少文献,得到了有关部门、领导和专家的支持,特别是安徽师范大学经济法政学院金开好教授、安徽工商职业学院程思教授、安徽财贸职业学院耿金岭教授、安徽商贸职业技术学院郑承志教授,他们对本书提出了许多宝贵意见,在此一并致谢!

由于时间仓促,作者水平有限,不妥与疏漏之处在所难免,敬请读者批评指正,以便进一步修订完善。

编 者

目 录

前言	(i)
第一章 现代企业管理概述	(1)
第一节 现代企业管理的概念	(3)
第二节 企业管理理论沿革	(7)
第三节 现代企业管理原理	(16)
第四节 现代企业组织结构变革	(22)
第五节 现代企业制度创新	(28)
第二章 现代企业战略管理	(39)
第一节 现代企业战略管理概述	(40)
第二节 战略环境分析	(44)
第三节 企业竞争战略	(52)
第四节 企业成长战略	(56)
第五节 国际化经营战略	(62)
第三章 现代企业市场营销管理	(75)
第一节 现代企业市场营销管理概述	(76)
第二节 市场营销环境	(79)
第三节 消费行为分析	(89)
第四节 目标市场选择	(95)
第五节 市场营销策略	(101)
第四章 现代企业生产运作管理	(112)
第一节 现代企业生产运作管理概述	(114)
第二节 研发管理	(117)
第三节 生产管理	(124)
第四节 质量管理	(131)
第五节 成本管理	(137)
第五章 现代企业物流管理	(148)
第一节 现代企业物流管理概述	(150)

第二节 运输与配送管理	(155)
第三节 采购与仓储管理	(163)
第四节 供应链管理	(171)
第五节 第三方物流	(181)
第六章 现代企业人力资源管理	(191)
第一节 现代企业人力资源管理概述	(192)
第二节 人力资源规划	(198)
第三节 选聘与培训管理	(201)
第四节 绩效考评	(209)
第五节 薪酬管理	(213)
第七章 现代企业财务管理	(223)
第一节 现代企业财务管理概述	(225)
第二节 筹资管理	(230)
第三节 投资管理	(238)
第四节 利润管理	(245)
第五节 财务分析	(253)
第八章 现代企业信息管理	(265)
第一节 现代企业信息管理概述	(267)
第二节 管理信息系统	(274)
第三节 决策支持系统	(283)
第四节 专家系统	(290)
第九章 现代企业技术管理	(301)
第一节 现代企业技术管理概述	(303)
第二节 技术引进	(308)
第三节 技术创新	(316)
第四节 新产品开发	(324)
第十章 现代企业文化管理	(336)
第一节 现代企业文化管理概述	(337)
第二节 企业文化建设	(342)
第三节 企业形象识别	(354)
第四节 交叉企业文化与管理	(364)
参考文献	(370)

第一章 现代企业管理概述

学 习 目 标

知识目标

1. 掌握现代企业管理的基本概念、构成要素及其职能,了解现代企业管理的属性及其构成要素;
2. 了解企业管理理论发展的基本脉络,掌握有代表性的重要理论;
3. 理解现代企业组织结构设计原则,了解几种典型的现代企业组织结构形式;
4. 熟悉现代企业管理的基本原理,认识这些基本原理对现代企业管理的重要意义;
5. 认识现代企业制度创新的重要性,掌握现代企业制度的基本内涵及其特征。

技能目标

1. 掌握现代企业管理的基本概念,并能运用企业管理的重要理论分析现实企业的管理活动;
2. 理解并能运用现代企业管理的基本原理分析与解决实际管理问题;
3. 掌握现代企业制度创新的基本内容,培养创新意识、创新勇气及企业创新的初始能力。

引 例

管理理论真的有用吗

海伦、汉克、乔、萨利四个人都是美国西南金属公司的管理人员,海伦和乔负责产品销售,汉克和萨利负责生产。他们参加了管理培训班,主要学习了权变理论、社会系统理论和一些有关职工激励方面的内容。他们对所学的理论有不同的看法,现在正激烈地争论。

乔说:“我认为社会系统理论对于我们的公司是很有用的。系统理论中讲的环境影响与我们公司的情况很相似。我的意思是说,在目前这种经济环境中,一个公司受到环境的影响极大。例如生产工人偷工减料或做手脚的话,就会影响我们的销售。在油价暴涨前,我们还能控制住自己的公司,现在呢?我们在销售上每前进一步,都

要经过艰苦的战斗。这方面的艰苦,你们大概都有体会吧?”

萨利插话说:“我们的确要经过艰苦的时期,但是我不认为这与社会系统理论之间有什么必然的内在联系。我们曾在这种系统中受过伤害。我认为我们没有采用社会系统理论的必要。我的意思是,如果每个东西都是一个系统,而所有的系统都能对某一个系统产生影响的话,我们又怎么能预见到这些影响所带来的后果呢?所以,我认为权变理论更适合我们。如果你说事物都是相互依存的话,系统理论又能帮助我们什么呢?”

海伦对他俩的讨论有不同的看法。她说:“对社会系统理论我还没有很好地考虑。但是,我认为权变理论对我们是很有用的。其实,我们一直在采用权变理论,只是我们没有意识到自己在运用权变理论。例如,我有一些家庭主妇顾客,经常听到她们讨论关于孩子和如何度过周末之类的问题,从她们的谈话中我就知道她们要采购什么东西了。顾客也不希望我们‘逼’他们去买他们不需要的东西。我认为,如果我们花上一两个小时与他们自由交谈的话,那肯定会扩大我们的销售量。但是,我也碰到一些截然不同的顾客,他们一定要我向他们推荐产品,要我替他们在购货中做主。这些人到我这里来,我们不是闲谈,而是做生意。因此,你们可以看到,我每天都在运用权变理论来应付不同的顾客。为了适应形势,我经常都在改变销售方式和风格,许多销售人员都是这样的。”

汉克显得有些激动地插话说:“我不懂这些被大肆宣传的理论是什么东西。但是,关于社会系统理论和权变理论问题,我同意萨利的观点。教授们都把自己的理论吹得天花乱坠,他们的理论听起来很好却无助于我们的管理实际。对于培训班上讲的激励问题我也不同意。我认为,泰罗在很久以前就对激励问题有了正确的论述。要激励工人,就是要根据他们所做的工作付给他们报酬。如果工人什么也没有做,就用不着付任何报酬。你们和我一样,人们只是为钱工作,钱就是最好的激励。”

(资料来源:杨先举.工商企业管理案例[M].北京:中国人民大学出版社,1994.)

21世纪,世界经济环境发生了深刻而复杂的变化。国际互联网的快速发展使得科学技术尤其是信息技术取得了突破性进展和广泛性应用,经济全球化的不断推进更是引发了市场的激烈竞争和企业的重组再造。经济的发展、技术的进步给企业管理带来了一场全面而深刻的革命,要求管理学必须做出重大的变革与调整。这样,创新就成了管理的主旋律。不过,当今的管理既是管理的创新,也是创新的管理。人本管理思想极大地丰富了人力资源管理理论与实践,构建学习型组织和业务流程重组则典型地代表了组织管理的创新方向,以核心能力理论为标志的战略管理已经步入了新的发展阶段,管理信息化更是成为了现代企业管理变革的主线。

第一节 现代企业管理的概念

“有了人,我们就开始了历史”,管理实践和人类历史一样久远。人类社会的发展史其实就是生产力的发展史,人类管理思想的演进始终和人对自然的认识水平、工具的使用水平以及生产方式的组织水平结合在一起,这三个方面中任何一个方面的巨大进步都会使管理思想得到重要发展,同时管理思想的每一次发展又会极大地促进生产力的发展,使之成为人类社会发展的基本动力之一。

现代企业是在社会化大生产条件下产生的,它的最基本的标志是拥有现代技术,反映现代生产力的要求。基于现代企业研究和发展管理学,想要充分发挥管理的生产力的作用,就非常有必要首先对现代企业管理的概念加以界定。

一、现代企业管理的概念

现代企业管理是指现代企业管理者对企业的生产经营活动进行计划、组织、领导、控制和创新,以适应外部环境变化,并通过内部管理机制运作以合理配置和有效利用企业资源,最终实现预期经济效益等目标的一系列综合性活动。它包含以下四点含义:

第一,现代企业管理的主体是管理者。根据美国管理学者彼得·德鲁克(Peter Ferdinand Drucker)的观点,在一个现代组织里,每一位知识工作者如果能够由于他们的职位和知识,对组织负有贡献的责任,因而能够实质性地影响该组织经营及成果的,即为管理者。因此,管理者包括企业领导者和全体职工。在社会化大生产不断发展、市场竞争日趋激烈、知识经济日益突出的今天,管理者只有具备创新的素质与能力,才能实现有效而成功的管理。

第二,现代企业的管理客体包括管理对象和管理环境。管理对象是指各类社会组织及其构成要素、职能活动,它们都受管理行为的作用,共同影响着管理的成效和组织目标的实现。管理环境是指存在于社会组织内部与外部的,影响管理实施和管理效果的各种力量、条件和因素的总和。管理是管理者作用于管理对象的过程,并且总是在一定环境下发生作用。因此,作为管理客体的管理对象和管理环境是影响现代企业管理功效的重要变量。

第三,现代企业管理的目的是基于经济学原理,从劳动分工和协作上,从纵横交错的相互关系上,从时间和空间的相互衔接上,合理配置和有效利用企业资源,形成一个有机整体,保证企业整个生产经营活动统一协调,使投入—转换—产出形成良性

循环,以最终实现预期经济效益等目标。

第四,现代企业管理的基本职能是计划、组织、领导、控制和创新。管理各职能之间是相互联系、相互制约的关系。管理正是通过计划、组织、领导、控制和创新这些基本过程来开展和实施的。为了实现组织目标,管理者应首先根据企业内外环境变化,确立组织目标,制定出相应的工作计划和工作方案;其次,管理者要进行组织工作,落实计划,调动组织成员的积极性,并加强领导工作;再次,管理者要控制偏差,确保各项工作顺利开展;最后,管理者要顺应环境变化,发挥主观能动性,推动企业不断改革、创新与发展。

管理寓言

思考的价值是无可取代的

有一位富商在退休前将三个儿子叫到面前,并对他们说:“我要在你们3个之中,找到一位最有生意头脑的人,来继承我的事业。现在我给你们每个人1万元。谁能拿这笔钱去买东西把这屋子空间填满,谁就能继承我的产业。”大儿子买了一棵枝叶茂盛的大树,并将它拖回空屋,此树将屋子占了大半的空间。二儿子买了一大堆草,也把空屋填了一大半。小儿子只花了25元,买了一包蜡烛,等到天黑,他点燃蜡烛后说:“爸爸,请您看看这屋子里,还有哪个角落没有被这些蜡烛光照到的呢?”父亲看了非常满意,就让小儿子继承了事业。

富兰克林说:“思考的价值是无可取代的。”当我们执著于表象,习惯于旧有的思考模式而无法摆脱时,不妨换个角度来看,为自己的惯性思考加些创意,或能走出一段新路来。

(资料来源:林永顺. 企业管理学[M]. 北京:经济管理出版社,2002.)

二、现代企业管理的要素

作为管理的直接对象,现代企业管理要素各有其特定的属性与功能,只有对这些要素进行科学的配置与组织,才会有效地发挥作用。关于管理要素的构成,不同的管理学者有不同的见解,一般认为主要包括以下几个方面:

1. 人(Men)

人的要素包括职工的招聘、培训、考核、奖惩、升降、任免等。人的管理是管理者最重要的职能,它要求管理者一方面通过合理运筹与组织,实现劳动者在数量上和质量上的最佳配置,以提高劳动效率和效益;另一方面通过科学的领导和有效的激励,在人与人的互动中,最大限度地调动人的积极性。

2. 财(Money)

资金是现代企业管理对象的关键性要素。要保证职能活动正常进行,经济地、高

效地实现组织目标,就必须对资金进行科学管理。对资金来源、资金运用、成本控制、财务分析等过程加强管理,以增收节支,这其实也是管理者重要的经常性的管理职能。

3. 物(Material and Machines)

物是指企业在生产经营活动中所需要的劳动手段和劳动对象,是实现企业目标的物质条件与保证。基于经济学原理,合理配置和有效利用物质资源也是管理者的一项经常性工作。

4. 时间(Time)

时间是现代企业重要的管理要素,是一项动态资源。在市场经济条件下,管理者要树立时间观念,重视时间价值,充分运用好运筹学方法,遵循“时间就是金钱”、“时间就是效率”的市场导向,保证企业运转的高效性和目标实现的时效性。

5. 信息(Information)

信息贯穿于企业人、财、物运动的全过程,并形成信息流,是企业的无形资源或要素,是管理者进行一切决策的依据。在信息时代,管理者要保证信息的真实、安全、时效,并借助信息手段,实现管理的现代化。

6. 精神(Moral)

工作精神包括提高工作效率,把职工的工作兴趣、热情、志向引导到生产或工作上,最大限度的发挥主观能动性。因此,在实际工作中,管理者要领导科学,管理有方,提供良好的工作环境,营造和谐的工作氛围,激活潜力,激发活力,以有效调动下属的工作主动性、积极性和创造性。

三、现代企业管理的性质

性质是事物的本质属性,了解管理的性质可以使人们更好地把握管理的客观规律,明确管理的任务,以有效实现管理的目标。管理的本质属性就是它所具有的二重性,即管理既有着与生产力社会化大生产相联系的自然属性,又有着与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性是指它在生产过程中处理人与自然的关系,合理组织生产力的属性,表现为管理的一般职能。管理是分工协作的集体劳动所引起的,是社会劳动的一般要求,是劳动过程的普遍形态,体现了管理的共同属性。因此,与生产力相联系的生产力配置、生产力诸要素的结合形式、手段、方法,在任何社会制度下都没有本质的区别。它决定于生产力发展水平和劳动社会化程度,不取决于生产关系的性质。随着社会化大生产的要求越来越高,现代企业生产规模越来越大,分工越来越细,利用的资源越来越多,管理无疑变得越来越重要了,同时也对管理水平提出了更高的要求。

管理的社会属性是指它在管理过程中要处理人与人之间的关系,维护一定社会的生产关系的属性,表现为管理的个性职能。人是社会的组成部分,都生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中,必然受到生产关系的制约与影响。而管理是人类的社会活动,所以管理必然涉及人与人之间的关系,并最终体现为阶级、社会集团、劳动者之间的经济利益关系。管理或多或少是为了实现生产资料所有者的特殊利益而进行的。生产关系性质不同,管理的社会性质、目的就不同,它表现为劳动过程的特殊历史形态。这一属性既是生产关系和社会文化的体现和反映,又反作用于生产关系和社会文化。

管理的二重性是客观存在的,是由生产过程的二重性所决定的。现代企业的生产过程是生产力和生产关系的统一体,它一方面是物质资料的再生产过程,另一方面又是生产关系的再生产过程。在管理实践中,管理的二重性总是结合在一起发挥作用的。只有科学把握和理解管理的二重性,才能正确认识管理在生产中的作用。对现代企业而言,凡是可以极大地提高组织生产能力和水平的科学理论与方法,就要为我所用,不能因其个性而一概拒绝;同时,针对社会属性在不同的国度和具体条件下的不同表现形态,不能一概照搬,要辩证地借鉴和吸取,并结合我国现代企业的具体情况,加以改造和发展创新。

四、现代企业管理的职能

1. 计划与预测

计划工作是管理职能中的首要职能,是关于未来行动的蓝图。在市场经济条件下,企业要提高经济效益,创造更多的社会财富,就必须按照市场需要和企业自身条件确定企业经营目标,运用综合平衡的方法,科学制订企业经营计划。制订计划就必须搞好市场调查和预测工作,做好环境分析,掌握市场变化的规律,保证企业做出正确的生产经营决策。

2. 组织与指挥

组织是现代企业管理的基本职能之一,企业要实现生产经营活动的目标和计划,就必须对包括人、财、物和信息在内的组织资源在一定的时间和空间范围内合理地组织起来。为此,就要有组织保证,即合理设置组织机构,明确各职能机构的作用、分工和职责;建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥系统,保证企业统一步调,协调发展。

3. 监督与控制

企业的一切活动都是为了实现组织目标。要使计划的任务和目标转化为现实,就必须在管理工作中执行控制工作的职能。企业应对计划执行情况进行监督和控制,以便及时发现问题,采取措施加以纠正,确保原定目标和计划按预期

要求实现。

4. 教育与激励

企业要实现经济效益和社会效益的双重目标,就有必要通过一定的教育方式和手段,激发动机,充分调动人的积极性和创造性。教育激励最主要的是政治教育和思想教育。企业管理者要深入探索人的思想规律,提高思想工作的科学化程度,克服说教不一的空洞的政治说教现象,以求实效。

5. 挖潜与创新

随着科学技术的不断进步及其在生产中的应用,企业应挖掘人力、物力、财力等各方面的潜力,并使之变为现实的生产力。“企业管理不是一种官僚的行政工作,它必须是创新性的,而不是适应性的”,在动态的发展环境中,现代企业管理还必须不断调整其活动内容和目标,以适应环境变化的要求,这就是管理的创新职能。

第二节 企业管理理论沿革

人类的管理活动源远流长。在古代,世界各国就已经有了许多成功的管理实践,体现了人类对管理活动的渐进性认识和创造性。但是,早期管理思想的发展比较缓慢,也未能形成系统的管理理论。直到 19 世纪末 20 世纪初,随着科学技术的飞速发展和生产力水平的快速提高,出现了科学管理,才标志着人类系统的管理理论的诞生。纵观管理理论的发展历程,大致经历了传统管理理论、近代管理理论、现代管理理论和管理理论新发展等几个阶段。

一、近代管理理论

近代管理理论阶段是指 19 世纪末 20 世纪初到 20 世纪 40 年代,即二次大战结束前。期间,管理理论主要沿着两个方向发展,一是强调组织技术的作用,注重对组织与工作加强科学管理与控制,形成了组织技术流派,如古典管理理论,包括泰罗的科学管理理论、法约尔的一般管理理论、韦伯的行政组织理论;二是强调人的作用,注重对人的行为与人群关系研究,形成了人际关系流派,如梅奥的人际关系理论。

1. 科学管理理论

泰罗(Frederick W. Taylor, 1856~1915),出生于美国费城一个富有的律师家庭,中学毕业后进入哈佛大学法律系深造,因眼疾被迫中途辍学;1875 年进入一家小机械厂当学徒工;1878~1897 年转入费城米德维尔钢铁厂,从机械工人做起,先后被提

升为工长、技师、车间主任和总工程师,并在业余学习的基础上获得了机械工程学士学位;1898~1901年受雇于伯利恒钢铁公司;1901年后,他大部分时间从事咨询、写作和演讲等工作,用于宣传他的理论——“科学管理”,即通常所称的“泰罗制”。1911年,他出版了《科学管理原理》一书,奠定了科学管理理论基础,标志着科学管理思想的正式形成,泰罗也因此被誉为“科学管理之父”。

泰罗的科学管理理论的主要观点:

(1) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰罗的研究主要是在工作现场,最关注的就是劳动生产率的提高问题。他认为“科学管理的根本就在于此,因为科学管理如同节省劳动的机器一样,其目的正在于提高每一单位劳动力的产量”。

(2) 工作定额原理。为了发掘工人劳动生产率的潜力,就要制定出有科学依据的工作量定额。定额可以通过调查研究的方法科学地加以确定。泰罗提出要用科学的观测分析方法对工人的劳动过程进行分析与研究,创造了时间研究和动作研究方法。所谓时间研究,就是研究人们在工作期间各种活动的时间构成,包括工作日写实与测时。所谓动作研究,就是研究工人干活时动作的合理性,即研究工人在干活时身体各部位的动作,经过比较分析之后,去掉多余的动作,改善必要的动作,从而减轻人的疲劳,提高劳动生产率。

(3) 标准化原理。泰罗主张用科学的方法对工人的操作方法、使用的工具、劳动和休息的时间、机器设备的安排及作业环境的布置进行分析,消除各种不合理的因素,将最好的因素结合起来,形成标准化方法,以利于提高劳动生产率。

(4) 职能化原理。泰罗主张管理职能和作业职能分离,实行职能工长制。企业设立计划部门,负责调查研究,并根据调查结果确定定额和标准化的操作方法、工具,负责拟订计划并发布命令和指示。工人和工头只负责执行,即按照计划部门制定的操作方法和指示,使用规定的标准化工具从事实际操作,不得自行改变。

(5) 差别计件工资制。即按照工人是否完成其定额而采取不同的工资率。如果工人完成或超额完成定额,按比正常单价高出25%计酬;如果工人完不成定额,则按比正常单价低20%计酬,从而激发工人的劳动积极性。

(6) 能力原则。为了提高劳动生产率,泰罗认为必须为工作挑选“第一流工人”。第一流的工人必须具备两个条件:具有从事某种工作所需要的能力,愿意从事该种工作。因此,管理者要努力把“科学和科学地选择、培训出来的工人结合在一起”,对工人进行培训,教会他们科学的工作方法,激发他们的劳动热情。

(7) 例外原则。所谓例外原则,是指企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理,自己处理例外事项,如企业的发展战略、重要人事任免等。

补充阅读材料

铁砂和煤炭的铲掘实验

在伯利恒钢铁公司,铲掘工人早先是自备铲子到料场去干活的。用铲子铲铁砂每铲的重量太重容易疲劳,去铲煤则每铲的重量又不足。泰罗经研究发现,当一个工人在操作中的平均负荷量大致是每铲 21 磅时,他就能干出最大的工作量。因此,他在进行实验时就不让工人自己带铲,而是准备了 8~10 个不同的铲子,每种铲子只适合于铲某种特定的物料,这不仅是为了使工人的平均铲掘量达到 21 磅,也是为了使这些铁铲能适应若干种条件。为此,他建立了一间大型的工房,里面存放着精心设计的各种工具,使得铲任何一种物料的重量都在 21 磅。同时,他还设计了一种有标号的两个纸卡,一张说明工人在工房所领的工具和在什么地方干活;另一张说明工人前一天的工作情况,也就是一份他干活的说明书,上面还记载着前一天的收入。在工人们取得白色纸卡的时候,工人们就会明白一切正常,而当取得黄色纸卡的时候就意味着要加油干了,否则的话就要调离工作。泰罗的这项实验主要是要表明“每一项简单的动作都隐含一种科学的成分”。

为了把适合各自工作的铁铲分给 600 个工人,事先的计划是必不可少的。必须有人对这些工作进行全面负责,这样就要增加管理人员,但事实上除去支付这些新增人员的经费后,其获得的收益仍然是很多的,据说仅此一项每年即为公司节约 8 万美元。

泰罗这项实验提出了新的管理思想:(1) 将实验的手段引入到经营管理领域;(2) 计划和执行相分离;(3) 标准化管理概念的形成;(4) 人尽其才,物尽其用,这是提高效率的最好办法。

(资料来源:郭咸纲.西方管理学说史[M].北京:中国经济出版社,2003.)

2. 一般管理理论

法约尔(Henri Fayol, 1841~1925),出生于一个小资产者家庭,1860 年从圣艾蒂安国立矿业学院毕业后进入法国一流的康门塔里—福尔香堡采矿冶金公司工作,从采矿工程师、矿井经理升至公司总经理;1918 年离开矿业公司,开设了“管理研究所”,为他的管理理论的宣传和应用进行不懈的努力。法约尔的著述很多,1916 年出版了《工业管理和一般管理》一书,标志着一般管理理论的形成。法约尔是欧洲历史上直到 20 世纪上半叶为止,“欧洲贡献给管理运动的最杰出的人物”,被后人誉为“现代经营管理之父”。

法约尔的一般管理理论的主要观点:

(1) 六类经营活动。法约尔通过对企业经营活动的长期观察和总结,提出了企业所从事的一切活动可以归纳为六大类,即技术活动、商业活动、财务活动、安全活

动、会计活动及管理活动,并将其称为六大经营职能。在各类企业中,下属人员的主要能力是具有企业特点的职业能力,而较上层人员的主要能力是管理能力,并且随着地位的上升,管理越来越重要。

(2) 五大管理职能。法约尔在对管理活动进行分析研究的基础上,提出了管理五要素,即计划、组织、指挥、协调和控制。管理五要素是现代管理中研究管理职能的基础。

(3) 十四项管理原则。法约尔对企业管理经验进行总结,实现了管理原则的系统化,提出了十四项一般原则:① 劳动分工;② 职权与职责一致;③ 纪律;④ 统一指挥;⑤ 统一领导;⑥ 个人利益服从整体利益;⑦ 报酬的公平合理;⑧ 权力的集中与分散;⑨ 等级链;⑩ 秩序;⑪ 公平;⑫ 人员稳定;⑬ 首创精神;⑭ 团结精神。

(4) 管理教育的必要性和可能性。法约尔认为,人的管理能力可以通过教育来获得,企业对管理知识的需要是普遍的,而单一的技术教育适应不了企业的一般需要,应尽快建立管理理论,并在学校中进行管理教育。

3. 行政组织理论

韦伯(Max Weber, 1864~1920),出生于德国的一个有着广泛的社会和政治关系的富裕家庭;1882年进入海德堡大学学习法律,后就读于柏林大学、哥丁根大学;先后担任过柏林大学教授、政府顾问和作家,是德国著名的社会活动家,他对法学、经济学、政治学、历史学和宗教学都有广泛的兴趣。他在管理学上的贡献是出版了《社会组织与经济组织》一书,提出了理想的行政组织理论,也因此被誉为“组织理论之父”。

韦伯的行政组织理论的主要观点:

(1) 权力论。韦伯认为组织中存在三种纯粹形式的权力:一是法定的权力,是以组织内部各级领导职位所具有的正式权力为依据的;二是传统的权力,是以古老传统的神圣不可侵犯性和执行这种权力的人的地位的正统性为依据的;三是超凡的权力,是以对个别人的特殊的、神圣英雄主义或模范道德的崇拜为依据的。韦伯强调,传统的权力效率较差,超凡的权力过于带有感情色彩并且是非理性的,只有法定的权力才能作为行政组织体系的基础。

(2) 理想的行政组织体系。所谓“理想的”,是指这种组织体系并不是最合乎需要的,而是组织的“纯粹的”形态。韦伯就理想的行政组织体系的管理制度、组织结构提出了具有深刻影响的思想。主要观点有:

① 明确的分工。每个职位的权力和义务都有明确的规定,人员按职业专业化进行分工。

② 权力体系。组织内的各个职位按照等级来组织,形成一个自上而下的等级严密的指挥体系,每个下级都必须接受上级的控制和监督。

③ 人员的任用。要根据职务的要求,通过正式的教育培训,考核合格后任命,严格掌握标准。