

高职高专规划教材

# 现代企业管理

XIANDAI QIYE GUANLI

胡忠任 主编



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



赠 电子课件

高职高专规划教材

# 现代企业管理

主 编 胡忠任

副主编 蒋玉霞 商淑莹

参 编 李 霞 张春翠 秦 琰



机械工业出版社

本书紧密结合当前我国现代企业管理的具体实践,吸收和借鉴了国内外企业管理较为成熟的新知识,系统地介绍了我国现代企业管理的基本理论和方法。

本书知识面较宽,有一定的针对性和操作性;各章既相对独立又相互联系;为方便学生学习,每章章前有学习目标、引导案例,章后有技能测试题、案例分析,章中附有众多阅读材料和案例。这样有助于学生明确学习目标,提高学生运用所学的理论解决实际问题的能力。全书共分九章,包括现代企业管理概论、市场预测与经营决策、现代企业市场营销管理、现代企业生产管理、现代企业质量管理、现代企业人力资源管理、现代企业物流管理、现代企业财务管理、现代企业风险管理。

本书可作为高等职业院校、高等专科学校、成人高校、本科二级职业技术学院和民办高校等经济管理类各专业的通用基础课教材,也可作为企业经济管理人员的参考书及培训用书。

## 图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/胡忠任主编. —北京:机械工业出版社, 2012.2

高职高专规划教材

ISBN 978-7-111-37032-1

I. ①现… II. ①胡… III. ①企业管理—高等职业教育—教材

IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第001529号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:孔文梅 责任编辑:孔文梅 宋燕

责任印制:杨曦

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2012年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·16.75印张·412千字

0 001—3 000册

标准书号:ISBN 978-7-111-37032-1

定价:30.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

# 前 言

技术和管理是推动企业发展的两大车轮。企业要实现现代化,必须要依赖先进的管理,没有先进的管理,再好的技术能力也没办法发挥,也就不能有效地提高劳动生产率。企业要产生更大的经济效益和社会效益,管理是关键。尽管企业的内外环境以及各种具体的管理活动千差万别,但管理者在处理问题时,都遵循一定的规则,采用一定的方法,这些基本规则和方法就是本课程所要研究的对象。“现代企业管理”是一门研究企业管理活动中普遍存在的基本规律和方法的科学,具有很强的实践性,属于应用科学。通过本课程的学习,可以使学生正确、深刻地理解和全面、系统地掌握企业管理的基本理论和方法,提高分析问题、解决问题的能力,为进一步学习其他专业课程和日后企业管理实践工作奠定基础。

本书是在编者多年来从事现代企业管理课程教学和研究的基础上,参考国内外有关资料编写而成的。编者在多年的教学过程中,深深体会到“兴趣是最好的老师”,只要能调动起学生学习该门课程的兴趣,教学效果就有了保证。因此,本书特色主要体现在力争激发学生学习兴趣,注重启发学生思维,注重应用。具体表现在:

(1) 采用基于企业管理过程来进行本书内容的编写,各章引导案例针对同一家企业来调研编写,放在一起就是一个完整的企业大案例。通过这个大案例,将各章内容有机地联系在一起,让学生理解企业管理的全貌;并以典型工作过程为主线,将相关知识讲解贯穿在完成工作任务过程中。

(2) 引入以问题为中心的编写方式,启发学生的思维。在每章开头提出本章思考题,使学生带着问题去阅读本书、去查阅相关资料并进而认真听课。

(3) 案例丰富、完整。每章均有引导案例和结束案例,各节还有若干案例。选择案例倾向于高职学生未来主要就业方向的中小型企业,让学生觉得更贴近实际,更有兴趣。

(4) 形式生动活泼。本书在理论讲解的同时,穿插图表、应用案例、管理幽默、经典案例、阅读材料、课堂研讨、管理故事、知识拓展等多种形式的补充内容,并在各章配以技能测试题加以巩固。

(5) 本书以“必需够用”为度,针对高职高专层次特点,体现与本科培养目标的不同,所以书中没有安排企业战略管理内容;坚持少而精的原则,选择学科最基本的概念、原理,构建基本结构,注重培养学生的自学能力和独立获取知识的能力;并将有实际应用价值的企业管理新理论和新方法编入其中,如物流管理、风险管理等,将信息网络时代对管理的影响融入各章之中,更加符合 21 世纪的时代特征。

(6) 每章后面附有课后网络资源,促使学生主动独立地开展学习。

本书由胡忠任担任主编,由蒋玉霞、商漱莹担任副主编。具体的编写分工为:商漱莹编写第一章和第八章,蒋玉霞编写第二章和第三章,胡忠任编写第四章,李霞编写第五章和第六章,张春翠编写第七章,秦珑编写第九章。全书最后由胡忠任统一修改、定稿。

为方便教学,本书配备电子课件等教学资源。凡选用本书作为教材的教师请登录 [www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com),注册为会员后可免费下载,咨询电话:010-88379375。

本书的编写参考了国内外诸多文献和资料,谨在此向有关原著者表示感谢。由于编者水平有限,书中难免存在不妥之处,敬请读者不吝赐教(联系邮箱: [gsglxy2011@163.com](mailto:gsglxy2011@163.com))。

编 者

# 目 录

## 前言

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第一章 现代企业管理概论    | 1   |
| 第一节 管理概述        | 2   |
| 第二节 管理的职能       | 12  |
| 第三节 企业概述        | 19  |
| 第二章 市场预测与经营决策   | 31  |
| 第一节 市场调查与市场预测   | 31  |
| 第二节 企业经营决策      | 36  |
| 第三章 现代企业市场营销管理  | 49  |
| 第一节 市场营销管理概述    | 49  |
| 第二节 目标市场策略      | 54  |
| 第三节 市场营销组合策略    | 62  |
| 第四章 现代企业生产管理    | 79  |
| 第一节 现代企业生产管理概述  | 80  |
| 第二节 生产系统的设计     | 84  |
| 第三节 生产系统的运行     | 92  |
| 第四节 生产系统的维护与改进  | 113 |
| 第五章 现代企业质量管理    | 126 |
| 第一节 质量管理概述      | 127 |
| 第二节 全面质量管理      | 132 |
| 第三节 质量管理体系      | 139 |
| 第四节 质量管理统计分析方法  | 146 |
| 第六章 现代企业人力资源管理  | 156 |
| 第一节 人力资源管理概述    | 157 |
| 第二节 员工招聘与甄选     | 163 |
| 第三节 员工培训与开发     | 170 |
| 第四节 员工管理与激励     | 174 |
| 第五节 员工薪酬与福利     | 183 |
| 第七章 现代企业物流管理    | 190 |
| 第一节 企业物流管理概述    | 190 |
| 第二节 仓储与库存管理     | 195 |
| 第三节 运输与配送管理     | 202 |
| 第四节 物流管理的其他相关技术 | 208 |
| 第八章 现代企业财务管理    | 220 |
| 第一节 财务管理概述      | 221 |



|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 第二节 财务管理的基础知识 .....       | 224        |
| 第三节 筹资管理 .....            | 229        |
| 第四节 项目投资 .....            | 233        |
| 第五节 收益分配 .....            | 235        |
| 第六节 财务报表分析 .....          | 237        |
| <b>第九章 现代企业风险管理 .....</b> | <b>245</b> |
| 第一节 风险管理的基本原理 .....       | 246        |
| 第二节 企业风险评估与控制 .....       | 252        |
| <b>参考文献 .....</b>         | <b>263</b> |

# 第一章 现代企业管理概论

## 学习目标



- 了解管理学发展史，熟悉不同阶段的代表理论。
- 了解现代企业制度与企业文化。
- 掌握管理的含义、管理人员扮演的角色及应该具备的技能。
- 掌握管理的各项职能，能够对管理案例进行简单分析和诊断。
- 掌握企业的特征、类型和组织结构。

### 引导案例 1/9

#### 1. 佳驰公司简介

佳驰公司是一家具有 20 多年汽车齿轮生产历史的专业公司，主要生产解放 9t 双桥、解放王、解放 495 桥、解放 457 桥、斯太尔桥等各速比盆角齿及差减速齿轮几大系列产品。公司陆续推行了 5S 现场管理，绩效管理，决策体系建设，并先后通过了 QS9000 质量管理体系认证和 ISO9001 质量管理体系认证。

佳驰公司注重先进设备和高级人才的引进和企业文化建设。佳驰公司先后购入日本三菱高速滚插齿机、德国 HURTH 剃齿机、中日合资多用炉全自动生产线热处理设备以及德国 MAE 自动校直机等先进设备 80 多套。公司的生产、技术、质量、人力资源、企管等部门负责人以及财务、销售部门的副职都是由引进的富有实战经验的家族外部人员担任，另外公司每年积极从全国高校招聘户籍在本地的应届大学生。佳驰公司的企业精神是“务实创新、与时俱进、诚信为本”；质量宗旨是“精铸佳驰，质量为先”；企业员工行为准则是“一切按程序办、一切按规定办”；企业经营理念是“向竞争要市场、向优质要用户、向创新要发展、向管理要效益”。

#### 2. 经营管理模式

佳驰公司自 1988 年创立到现在，经营管理模式的发展大致可以分为两个时期。1988~2001 年为家长式的集权管理模式，在这个时期企业完成了原始资金积累，在激烈的市场竞争中站稳了脚跟，并已初具规模。佳驰公司在这个时期内，基本上遵循着中国传统的家庭模式，即男主外，女主内，企业主李强主要掌管销售和对外关系，妻子田丽清主要掌管企业内部管理，他们在早期既是老板也是员工，承担着企业的全部职能，从生产、技术、质量到人事、财务、销售



等。随着企业规模的扩大、员工数量的增加、业务量的剧增,企业主一个人的才智、精力、时间就无法顾及过来。从2002年起,佳驰公司开始转变经营管理模式,进入到规范化管理阶段。2002年借搬进新厂房和生产能力翻番的契机,佳驰公司大力推进规范化管理,建立了一系列的制度,做到“新厂房,新面貌、新机制”。他们聘请了一家管理咨询公司对企业进行管理诊断;开始有意识地将部分权力下放;调整组织结构,扩充生产部门,增设了企管部,专门负责分散在各职能部门的信息收集分析,并向企业主李强直接提供企业管理信息报告,并负责各项管理政策的执行监督。佳驰公司设立了非常设机构经营决策委员会,重大事项必须经过该委员会讨论通过(总经理李强具有否决权),对总经理的决策权力进行了约束,用集体决策代替了总经理的个体决策,为总经理的盲目决策设置了一道屏障。

**案例简析:**佳驰公司的成功,一方面因为其重视人才,重视发挥人力资源的作用;另一方面也在于推行先进的管理模式,并且随着企业内外环境的变化,企业管理者也意识到要转变经营管理模式,而这些正是管理要面对和解决的问题。

注:本案例是编者对佳驰机械公司调查访问的基础上编写的。本案例只用做学生课堂讨论的材料,目的是给学生提供一个贯穿全书的具有中国本土特色的企业管理的案例背景,编者的目的不是为了论证某种经营管理方法的是否有效。出于保密目的,本案例中的人名、企业名称以及其他一些可识别的材料经过处理。

阅读本章内容,并思考下列问题:

1. 什么是管理?怎样理解管理的含义?
2. 什么是管理者?管理者在组织中扮演什么角色?对他们有什么技能要求?
3. 企业有哪些特征?分为哪几种类型?组织结构有哪些形式?分别适用于什么样的环境?
4. 什么是现代企业制度?有哪些基本要求?

## 第一节 管理概述

### 一、管理的定义

人类在历史的长河中创造了许多文明,像埃及金字塔、中国长城等。而这些世界文明奇迹无不充满了管理的思想,体现了管理的智慧,可以说管理的历史与人类的历史一样漫长。由于人类活动具有目的性、依存性、可以总结和延续性等特点,决定了伴随人类的产生,管理活动也就随之产生了,只有管理才能更好地实现目的,完成分工合作,而且不断总结经验使活动的进行更科学、更有效。管理活动无处不在,无时不在,从国家的治理到企业的运作都需要统筹规划,调配资源进行管理,有人说推动社会前进的两个车轮,一个是技术,另一个就是管理,两者缺一不可。

管理的定义有很多,有管理学者认为“管理是指和其他人一起并且通过其他人来有效完成工作的过程”,有人认为“管理”是“管”加“理”,本书主要借用周三多对管理的定义,“管理就是在特定的环境下对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以实现既定组织目标的过程。”

这个定义包含着以下六层含义:



(1) 管理活动是在一定环境条件下进行的,环境既可能提供机遇带来机会,也可能构成挑战造成威胁。这要求组织重视环境调查与预测,一方面要根据环境的状况,选择合适的策略;另一方面,要适应环境的要求,随机应变。

(2) 管理活动的载体是组织,既包括工矿企业、国家机关、学校、医院,也包括社会团体和宗教组织。

(3) 管理的目的是实现组织既定的目标。管理的目的并不是来源和决定于管理机构或人员自身,而只能是隶属和服务于具有特定使命和目标的组织。

(4) 管理是一系列相互关联、连续进行的工作活动构成的过程。这些活动过程包括计划、组织、领导和控制,它们是管理的基本职能。

(5) 管理的对象是组织所拥有的资源,本质是协调。

(6) 管理活动的有效性要从效率和效果两个方面来评判。效率是“正确地做事”,效果是“做正确的事”。在现代社会中“做什么”比“怎么做”往往更加重要。



### 小案例

#### 管理者干什么

蒋华是某新华书店邮购部经理,该邮购部每天要处理大量的邮购业务,在一般情况下,登记订单、按单备货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的,但在前一段时间里,接连发生了多起A要的书发给了B,B要的书却发给了C之类的事,引起顾客极大不满。今天又有一大批书要发送,蒋华不想让这种事情再次发生。

请问:他应该亲自校对这批书,还是仍由业务员们来处理?为什么?

资料来源:邢以群.管理学[M].杭州:浙江大学出版社,1997.

## 二、管理的性质

对于管理性质的描述,我们通常称为管理的二重性,管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性的统一。一方面,管理是由许多人进行协作劳动而产生的,管理具有同社会化大生产和生产力联系的自然属性,表现为对协作劳动进行指挥,执行着合理组织生产力的一般职能。另一方面,管理又体现着生产资料所有者监督劳动的意志,为统治阶级服务,所以管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性,执行着维护和巩固生产关系的特殊职能。正是由于管理具有二重性,要求我们在学习借鉴西方发达国家管理经验、管理思想和方法时,要去其糟粕,取其精华,属于自然属性的要大胆地引进,属于社会属性的要立足本国国情,有选择、有立场,还要注意任何一种管理思想、方法都有其当时的生产力水平和生产关系等时代背景,没有普遍适用的模式和方法,要因地制宜,具体问题具体分析。

同时,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学性与艺术性的统一。管理的科学性是指以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法。管理的艺术性是指利用系统化的知识和技术并根据实际情况激发灵感、发挥创造性的技巧和诀窍。管理的科学性是艺术性的前提和基础,艺术性是科学性的突破和创新,管理的科学性和艺术性是互为条件、互相转化的有机统一体,有着各自发挥作用的场合和时机。既有科学又有艺术的管理才是成功的管理。



### 三、管理者的角色及技能要求

#### (一) 管理者的分类

不同组织中，都要有从事管理的人，这些担负管理任务，对组织承担明确责任的人，被称为管理者。辨别出谁是管理者并不困难，在组织中他们一般都有这样那样的头衔。头衔的不同，除去组织不同的原因之外，往往意味着在组织中的角色不同。一般来讲，根据管理者在组织中所处的不同层次，把管理者分为高层、中层和基层。

##### 1. 高层管理者

这个群体在组织中人数相对较少，头衔一般是总裁、副总裁、首席执行官（CEO）、总经理、董事会主席、校长等。高层管理者的工作涉及全局，事关长远，而且复杂多变，对管理者的决策能力、用人能力、战略规划能力要求很高，他们制定的决策包括收购、研发、新市场开发等对组织很重要但没有既往经验的问题。

##### 2. 中层管理者

中层管理者是指所有处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者。企业的这部分管理者处于企业组织架构中的中层位置，他们的头衔可能是部门经理、项目经理、地区经理、事业部经理等。中层管理者既是高层的下属，又是基层的上级，同时与平行部门的负责人又是同级关系，不仅要负责将上级的意图形成方案、付诸执行，带领下属开展工作，还要处理好与其他部门、供应商、客户之间的关系，所以对中层管理者要求具备相当的人际技能，才能担负起“承上启下、承前启后、承点启面”的职责。

##### 3. 基层管理者

基层管理者是指距离一线最近的管理者，通常又被称为一线管理者，具体是指工厂里的班组长、小组长等。他们管理着非管理人员的工作，其主要职责是传达上级计划、指示，直接分配每一个成员的生产任务或工作任务，随时协调下属的活动，控制工作进度，解答下属提出的问题，反映下属的要求。他们工作的好坏，直接关系到组织计划能否落实，目标能否实现，所以，基层管理者在组织中有着十分重要的作用。对基层管理者的技术操作能力要求较高，但并不要求其拥有统筹全局的能力。

#### (二) 管理者的角色

19 世纪 60 年代末期，亨利·明茨伯格曾对 5 位总经理的工作进行了仔细的研究，发现经理们的工作繁杂而忙碌，正在进行中的工作也经常被打断，有半数的管理者，活动持续时间少于 9min，并不像想象的那样，在决策前总有充分的时间和系统的思考，那么管理者究竟在做什么？明茨伯格在《经理工作的性质》一书中提出了管理者的工作分类纲要，指出管理者在管理工作中表现为 10 种角色，这 10 种角色分为三大类：人际角色，信息角色和决策角色，具体见表 1-1。

表 1-1 管理者的 10 种角色

| 人 际 角 色 | 信 息 角 色 | 决 策 角 色 |
|---------|---------|---------|
| 挂名首脑    | 监督者     | 企业家     |
| 领导者     | 传播者     | 冲突处理者   |
| 联络者     | 发言人     | 资源分配者   |
|         |         | 谈判者     |



### 1. 人际角色

人际角色以管理者的正式权力为基础。管理者所扮演的三种人际角色是：①挂名首脑，作为组织首脑，必须行使一些具有礼仪性质的角色，主持一些仪式等。②领导者，作为管理者要对组织成员的工作负责，要带领员工一同工作并保证组织目标的实现。③联络者，管理者要与组织内个人和部门以及外部利益相关者建立良好的关系。

### 2. 信息角色

管理者负责确保与他一起工作的人拥有足够的赖以顺利完成工作的信息。管理者扮演的三种信息角色是：①监督者，管理者持续关注并收集环境信息，识别机会，发现威胁。②传播者，管理者将作为监督者获取的信息进行分享和分配，把外部信息传递到企业内部，将内部信息传递给更多的人。③发言人，管理者有时需要作为组织的发言人把组织信息传递给组织以外的人，让相关者了解组织的状况。

### 3. 决策角色

管理者要处理信息，识别问题并找到解决问题的措施。管理者通过决策为组织指明方向，安排组织活动内容。管理扮演的决策角色具体分为四种：①企业家，管理者是组织的设计者和掌舵人，要善于寻找机会，创造性地开展工作。②冲突处理者，管理者要处理组织运行过程中遇到的冲突或突发问题。③资源分配者，管理者要把组织有限的人力、财力、物力等各种资源进行科学、合理的分配，尽量取得较高的效益。④谈判者，谈判是管理者不可推卸的工作职责，通过谈判处理冲突，通过谈判获得资源，同样通过谈判调整成员行为朝目标前进。

## （三）管理者的技能要求

罗伯特·卡茨认为，管理者应具备三种技能要求。

### 1. 技术技能

技术技能是指应用某一专业领域的技术、知识和方法完成组织任务的能力。对于管理者来说，虽然不必使自己样样精通，但对自己所管理领域的基本知识要有所掌握，以便对业务范围内的工作进行指导。

### 2. 人际技能

人际技能是与人交往的能力，是理解、关心、激励以及与别人共事的能力。管理就是“处理好人与人之间的关系”，协调是其本质，所有的管理者都要与人打交道，人际技能是所有管理者都必须具备的一种重要技能。

### 3. 概念技能

概念技能就是从现象中找本质，纵观全局，驾驭全局的能力，包括分析、概括、推理、判断等能力。

对于不同层次的管理者，三种技能的重要程度是不同的，一般来说，管理者的层次越高，面临的问题越复杂，越没有惯例可以遵循，越需要分析和把握关键的能力，即概念技能，而越往基层，距离一线工作越近，越需要技术技能，人际技能对不同层次管理者都是必需的、重要的。三种技能要求与管理者层次之间的对应比例关系如图 1-1 所示。

|       | 技术技能 | 人际技能 | 概念技能 |
|-------|------|------|------|
| 高层管理者 |      |      |      |
| 中层管理者 |      |      |      |
| 基层管理者 |      |      |      |

图 1-1 三种技能要求与管理者层次之间的对应比例关系



### 小案例

#### 管理工作的特性

A 是某建筑公司安装经理，B 是 A 下属的管道安装队队长。上个月，A 吩咐 B 带领一班人去某工地安装一套管道系统。在工程验收时，发现这套管道存在严重的渗漏现象。公司经理认为 A 应该对此负责，哪怕管道安装时 A 正出差在外。同样，A 会认为 B 必须对此负责，哪怕 B 不拿扳手干活。

请问：A 和 B 为什么要对这一失误负责？他们究竟该负什么责任？

资料来源：邢以群. 管理学[M]. 杭州：浙江大学出版社，1997.

## 四、管理理论的发展史

### （一）中国古代的管理思想

中国作为历史悠久的文明古国，有许多管理思想的闪光点，体现在《周礼》、《墨子》、《老子》、《齐民要术》、《天工开物》等众多的著作之中，2000 多年前的《孙子兵法》现在更是被许多国外大公司作为管理人员培训的教材。总结我国的传统管理思想主要有这些要点：顺道、重人、人和、守信、利器、对策、节俭、法治，主要以儒家思想为统领，首先强调个人的道德操守，所谓修身、齐家、治国、平天下，认为管理者要具备德（德行、品德）、法（制定及执行规章制度的能力）、术（领导艺术、权术）三种素质。但近代以来，我国的管理并没有得到长足的发展，我们在研究学习管理理论时主要以西方国家的管理理论体系为主。

### （二）外国早期的管理思想

18 世纪 60 年代的工业革命，不仅带来了技术上的革命更是对社会关系产生了深远的影响，如何提高生产效率成为工场主关心的内容，而许多管理问题也摆在了人们面前，不少学者对这些问题进行了探索，为管理理论的正式形成奠定了基础。

#### 1. 亚当·斯密劳动分工的观点和经济人的假设

亚当·斯密是英国古典政治经济学家，他在 1776 发表的著作《国富论》中，阐述了两个重要观点：①分工能够提高劳动熟练程度，减少工作变换时间，由于注意力的集中便于工具改进和机器的发明，从而可以提高劳动生产率。②他认为人是“经济人”，只追求物质和金钱。这两个观点在相当长的时期内对后来的管理者产生了很大的影响。

#### 2. 马萨诸塞车祸与所有权和管理权的分离

1841 年 10 月 5 日，在美国马萨诸塞州至纽约的西部铁路上，两列火车迎头相撞，造成近 20 人伤亡。事件发生后，舆论哗然，对铁路公司老板低劣的管理工作进行了猛烈的抨击。为了平息公众的怒气，在马萨诸塞州议会的推动下，这个铁路公司不得不进行管理改革。老板交出了企业管理权，只拿红利，另聘具有管理才能的人员担任企业领导。这是历史上第一次在企业管理



中实行所有权和管理权的分离。这种分离使独立的管理职能和专业的管理人员正式得到承认,管理成为一种职业,并为科学管理理论的产生创造了条件,为管理学的创立和发展准备了前提。

### 3. 罗伯特·欧文的人事管理

欧文是著名的法国空想社会主义者,他认为“好的环境可以使人形成良好的品行,坏的环境则使人形成不好的品行”。他对当时很多资本家过分注重机器而轻视人的做法提出了强烈批评,并采用多种办法致力于改善工人的工作环境和生活环境,强调“人”这种要素在生产中的重要作用。后人把他尊称为“人事管理之父”。

### 4. 查理·巴贝奇的报酬制度

查理·巴贝奇作为英国的一位数学家和机械学家,一生中始终对经济问题和管理问题有浓厚的兴趣。查理·巴贝奇继续了亚当·斯密关于劳动分工的研究,并指出劳动分工不仅可以提高工作效率,还可以为资本家带来减少工资支出的好处。他认为,在进行了合理的分工后,企业就可以根据工序的复杂程度和劳动强度来雇佣不同的工人,支付不同标准的工资。这种对工人按劳动分工不同付给不同报酬的理论,后来成为科学管理理论的基础。

## (三) 外国管理理论的形成与发展

### 1. 古典管理理论阶段

古典管理理论阶段是管理理论最初形成的阶段。在这一阶段,出现了专门从事管理的阶层,有人专门从事管理研究,从而促进了管理的发展。这个阶段的管理侧重于从管理职能、组织方式等方面研究企业的效率问题,沿袭亚当·斯密经济人的观点,把人当做机器的附属物,对人的心理因素考虑很少或根本不去考虑。这一时期受工业革命的影响,美国、法国、德国逐渐取代了老牌英国资本主义国家的地位,一跃成为当时生产力最先进的国家,生产力的发展带来了各领域的变化,提出了新的要求,也使管理有了坚实的研究基石和肥沃的实践土壤,出现了具有奠基人地位的管理大师,即科学管理之父泰勒(1856—1915)、过程管理理论之父法约尔(1841—1925)以及组织理论之父马克斯·韦伯(1864—1920)。

(1) 科学管理理论。科学管理理论关注于研究如何提高生产现场的生产效率问题,其代表人是美国人泰勒。泰勒自1875年开始从学徒做起,虽然后来担任较高的职位,但工作的大部分时间主要在生产一线,所以对工厂比较熟悉和了解。在受雇于宾夕法尼亚某钢铁公司期间,泰勒进行了搬运生铁块试验及铁锹试验,提出了科学管理理论,1911年出版了其代表作《科学管理理论》,被后人尊称为“科学管理之父”。他提出的主要观点有:

1) 制定工作定额原理。变经验管理为科学管理,工作量不再由个人自行确定,而是通过时间和动作研究,制定出科学的工人“合理的日工作量”。

2) 标准化原理。要让工人完成工作定额,就要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化。

3) 能力与工作相适应。为提高生产效率,要为工作挑选第一流的工人,也就是最适合做而且也愿意去做这种工作的人。

4) 差别计件工资制。以工作定额为界限,超额部分连同定额内的部分按正常报酬的120%计酬,如果没有完成定额则按正常报酬的80%支付。

5) 计划职能与执行职能相分离。为采用科学的方法,制定工作定额和进行标准化工作,包括挑选工人等都需要专门的部门和人员去承担,泰勒主张计划和执行分开,由不同的人去做。



6) 例外原则。企业的高层管理者把例行的一般事务授权给下级管理者处理,而自己只保留对例外事项的决策权,如重大的企业战略问题和重要的人员更替问题等。这样,既能保证稳定性的正常管理工作,又能应付特殊性的例外管理工作。

7) 大饼原理。泰罗认为,提高劳动生产率的潜力是巨大的,首先,资本家和工人要在管理思想上进行一次革命,双方不要把注意力放在盈余的分配比例上,而应将注意力转向增加盈余的数量上,也就是把蛋糕做大,这样双方都会获益。

同时期对科学管理理论做出重要贡献的其他代表人还有甘特,吉尔布雷斯夫妇和福特。甘特发明了表示生产计划进度的甘特图,提出了“计件奖励工资制”;吉尔布雷斯及其夫人莉莲以动作研究而著称;福特作为福特汽车的创始人设计了世界上第一条流水生产线——汽车流水生产线,还进行了多方面的标准化工作,极大地促进了汽车产业的发展。

泰罗及其同期先行者的理论和实践共同构成了泰罗制,从管理二重性的角度对泰罗制可作出如下评价:①泰罗在历史上第一次使管理经验上升为科学。②讲求效率的优化思想和调查研究的科学方法。③泰罗坚持“经济人”的观点,仍然是资本家剥削工人的一种手段。④泰罗仅解决了个别具体工作的作业效率问题,而没有解决企业作为一个整体如何经营和管理。

(2) 一般管理理论。一般管理理论站在高层管理者角度研究整个组织的管理问题,其代表是法国人法约尔。法约尔在 1858 年大学毕业,任工程师,1888 年任总经理,之后一直从事领导工作,法约尔的这种经历决定了他研究的重点和眼界与泰罗有较大的不同,他把企业作为一个整体来研究,1916 年发表了其代表作《一般管理与工业管理》,被后人称为“管理过程理论之父”,他提出的主要观点有:

1) 工业企业中的各种活动可划分成六类,分别是:①技术活动——生产、制造、加工。②商业活动——购买、销售、交换。③财务活动——资金的筹集与利用。④安全活动——设备和人员的保护。⑤会计活动——存货盘点、资产负债表制作、成本核算。⑥管理活动——预测未来并制定行动方案,建立组织结构并安排人员,通过指挥使成员行动一致,和谐统一,确保行动与计划一致。

法约尔对经营中六种活动的分类明确了管理与经营的区别,他指出“所谓经营,就是努力确保六种基本活动的顺利运转,从而把组织拥有的资源变成最大的成果,从而实现组织目标。”管理只是经营六种活动中的一种。

2) 管理活动的职能可分为计划、组织、指挥、协调和控制五项。

3) 提出了管理的十四条原则:分工,权力与责任,纪律,统一指挥,统一领导,员工个人利益服从集体利益,报酬合理,集权与分权,等级链与跳板,秩序,公平,人员稳定,首创精神和集体精神。

(3) 理想的行政组织体系理论。理想的行政组织体系理论强调组织要以合理的方式运转,以理性—合法的权力作为组织的基础,同其他组织形式相比,这种高度结构化的、正式的、非人格化的行政组织在精确性、稳定性、纪律性、可靠性方面具有绝对优势,所以,行政组织被称为“机械式组织”或“官僚式组织”。这一理论的代表人物是德国人马克斯·韦伯。马克斯·韦伯是德国著名的社会学家,他认为等级、权威和行政制是一切社会组织的基础,他设计了一种理想的行政组织体系,后人称其为“组织理论之父”。他提出的主要观点有:

1) 权力论。马克斯·韦伯把社会所接受的权力分为三类:①理性—合法的权力。②沿袭



先例和惯例的传统的权力。③个人崇拜式的超凡的权力，只有理性—合法的权力才是理想行政组织体系的基础。

2) 理想的行政组织体系，见表 1-2。

表 1-2 理想的行政组织体系

|      |                                               |
|------|-----------------------------------------------|
| 劳动分工 | 把各种工作分解成简单和常规化的，明确各项任务，明确规定每一个人的权力和责任         |
| 权力体系 | 各种公职或职位按权力等级排列，上一级的人指挥和控制下一级                  |
| 正规选择 | 根据教育和训练所获得的技术资格，通过正式考试来挑选组织中的成员               |
| 规章制度 | 制定明确的规章制度以规范管理者和员工的行为，以确保统一性                  |
| 非人格化 | 组织的规章制度是组织中每一个人都必须遵守的，不受个人情感和个人背景的影响          |
| 职业导向 | 组织中的管理者是专业的公职人员，而不是该组织的所有者，他们领取固定的薪金并在组织中谋求发展 |

## 2. 行为科学管理理论阶段

科学管理理论片面强调对工人进行严格的控制和动作的规范化，忽视了工人的社会需求和感情需求，引起了工人的不满和社会的责难，因此，开始有人把研究的方向调整到研究人的行为及行为背后的原因，这就进入到行为科学管理理论阶段。

行为科学管理理论改变了人们对管理的思考方法，它使管理者从把员工当做机器的附属物转变为把员工当做重要而宝贵的资源，开始分析人们行为背后的原因，重视人的需求。行为科学的早期理论是通过霍桑试验得出的梅奥的人际关系论，主要理论有马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论、麦格雷戈“X-Y 理论”等。

(1) 梅奥的人际关系理论及霍桑试验。梅奥于 1924~1932 年在美国芝加哥西方电气公司一家叫霍桑的工厂进行了一系列的试验，也就是著名的霍桑试验，这项试验分为照明实验、继电器装配室试验、大规模的访问与调查、接线板接线工作室试验四个阶段。随后，梅奥对其领导的霍桑试验进行了总结，出版了《工业文明中人的问题》一书，创立了人际关系学说，其主要观点是：

1) 人是“社会人”而不是“经济人”。

2) 企业中除了正式组织外还存在非正式组织。

3) 生产效率主要取决于工人的工作态度以及和周围人的关系，为提高生产效率，领导要创新领导方式以提高工人的士气。



### 小思考

在某企业中有董事会、监事会、老乡会，有研发团队、销售团队、篮球队、运动员代表队。哪些是正式组织？哪些是非正式组织？划分的依据是什么？各有什么作用？

(2) 马斯洛的需要层次理论。美国社会心理学家马斯洛提出了需要层次理论如图 1-2 所示，其基本观点有：

1) 人的需要一般由低到高分五层，分别是生理的需要、安全的需要、社会交往的需要、尊重的需要以及自我实现的需要，只有当较低层次的需要得到满足后，较高层次的需要才会产生。

2) 人的行为由当前尚未满足的主导需要决定，已满足的需要不能起激励作用。

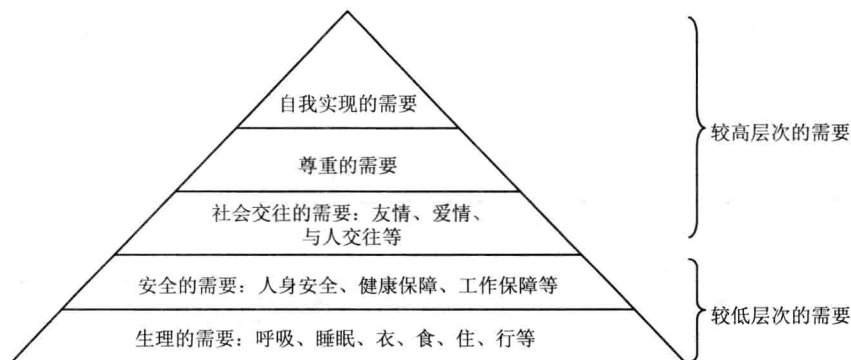


图 1-2 马斯洛需要层次理论

(3) 赫茨伯格的双因素理论。美国心理学家赫茨伯格认为,人在工作中的满意感是激励人的工作行为的重要影响力量,主要受两类因素影响:①与工作环境、工作条件有关的因素称为保健因素。②与工作性质和工作内容有关的因素称为激励因素。如果保健因素不具备,容易带来员工的不满,但保健因素并不能起到激励作用;而一旦具备激励因素,就会对员工产生较大的激励作用;相反,激励因素如果不具备,也并不会引起员工的不满意。保健因素更多地和不满联系在一起,而真正使员工能够感到满意、激发积极性的还要靠激励因素。

(4) 麦格雷戈的 X-Y 理论。麦格雷戈提出了著名的“X-Y 理论”,这是一种人性假设理论,对人性有两种不同的认识,X 理论对于人性持一种否定的态度,其主要内容有:

- 1) 一般人天性好逸恶劳,只要有可能,就会逃避工作。
- 2) 人生来就以自我为中心,漠视组织的要求。
- 3) 一般人缺乏进取心,逃避责任,甘愿听从指挥,安于现状,没有创造性。
- 4) 人们通常容易受骗,易受人煽动。

持该理论观点的管理者会在管理工作中对员工采取“胡萝卜加大棒”的方式,采取强制、惩罚、解雇等手段迫使员工工作,这种对员工严加监督和管制的方式,与泰罗等人的科学管理及其以前的管理方式是一致的。

Y 理论则是对人性肯定的一种认识,该理论认为:

- 1) 一般人天生并不好逸恶劳,人们对工作的喜恶取决于他们认为工作给自己带来的是满足还是惩罚。
- 2) 外来的控制和惩罚并不是促使人们为实现组织目标而努力工作的最好方法,相反,如果让人们参与制定自己的工作目标,更有利于实现自我指挥和控制。
- 3) 在适当的条件下,一般人是能主动承担责任的。不愿负责、缺乏雄心壮志并不是天性。
- 4) 大多数人都具有一定的想象力、创造力。
- 5) 在现代社会中,人的智慧和潜能只部分地得到了发挥。

基于这种乐观的认识,管理者倾向于实行民主式的管理方式,并为员工发挥其智慧和潜能创造有利的条件。

### 3. 现代管理理论阶段

20 世纪 40~80 年代,除了行为科学学派得到长足发展以外,许多管理学者都从各自不同的角度发表自己对管理学的见解,形成了不同的学派。这些管理学派研究方法众多,管



理理论不统一，各有自己的代表人物，各有自己所主张的理论、概念和方法，哈罗德·孔茨于1961年、1980年先后发表了《管理理论的丛林》、《再论管理理论丛林》，把现代管理理论划分为11个学派，称该阶段为“管理理论丛林”。其中主要的代表学派有：管理过程学派、管理科学学派、社会系统学派、决策理论学派、系统理论学派、经验主义学派和权变理论学派等。

(1) 管理过程学派。管理过程学派又称管理职能学派，是美国加利福尼亚大学的教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇提出的。管理过程学派认为，无论组织的性质和组织所处的环境有多么不同，但管理人员所从事的管理职能却是相同的。孔茨和奥唐奈里奇将管理职能分为计划、组织、人员配备、指导和控制五项，而把协调作为管理的本质。孔茨利用这些管理职能对管理理论进行分析、研究和阐述，最终得以建立起管理过程学派。孔茨继承了法约尔的理论，并把法约尔的理论更加系统化、条理化，使管理过程学派成为管理各学派中最具有影响力的学派。

(2) 管理科学学派。管理科学学派的管理科学理论是指以系统的观点运用数学、统计学的方法和电子计算机技术，为现代管理的决策提供科学的依据，通过计划和控制以解决企业中生产与经营问题的理论。该理论是泰罗科学管理理论的继承和发展，其主要目标是探求最有效的工作方法或最优方案，以最短的时间、最少的支出，取得最大的效果。

(3) 社会系统学派。社会系统学派是从社会学的角度来分析各种组织。它的特点是将组织看做是一种社会系统，是一种人的相互关系的协作体系，它是社会大系统中的一部分，受到社会环境各方面因素的影响。美国的切斯特·巴纳德(1886—1961)是这一学派的创始人，他的著作《经理的职能》对该学派有很大的影响。

(4) 决策理论学派。决策理论学派是在第二次世界大战之后，吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容发展起来的，其代表人物是西蒙。西蒙是美国管理学家、计算机学家和心理学家。决策理论学派认为，管理过程就是决策的过程，管理的核心就是决策。西蒙强调决策职能在管理中的重要地位，以有限理性的人代替有绝对理性的人，用“满意原则”代替“最优原则”。

(5) 系统理论学派。系统理论学派是指将企业作为一个有机整体，把各项管理业务看成相互联系的网络的一种管理流派。该学派重视对组织结构和模式的分析，应用一般系统理论的范畴、原理，全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程，并建立起系统模型以便于分析。系统理论学派的重要代表人物是弗里蒙特·卡斯特。弗里蒙特·卡斯特是美国系统管理理论的重要代表人物，著名的管理学家。其主要著作有《系统理论与管理》(与约翰逊、罗森茨韦克合著)、《组织与管理：系统与权变方法》(与罗森茨韦克合著)等。

(6) 经验主义学派。经验主义学派又称为经理主义学派，以向大企业的经理提供管理当代企业的经验和科学方法为目标。它重点分析成功管理者实际管理的经验，并加以概括、总结出他们成功经验中具有的特性，然后使之系统化、合理化，并据此向管理人员提供实际建议。其中的代表人物有：彼得·德鲁克、欧内斯特·戴尔等。

(7) 权变理论学派。权变理论学派认为，企业管理要根据企业所处的内外条件随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。企业管理要根据企业所处的内部条件和外部环境来决定其管理手段和管理方法，即要按照不同的情景、不同的企业类型、不同的目标和价值，采取不同的管理手段和管理方法。其代表人卢桑斯在1976年出版的《管