

大学素质教育精品通选课“现代管理基础”配套教材

现代管理基础 (第二版)

周亚庆◎编著
邢以群◎主审

Fundamentals of Modern
Management

2nd Edition



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

大学素质教育精品通选课“现代管理基础”配套教材

现代管理基础 (第二版)

周亚庆◎编著
邢以群◎主审

Fundamentals of Modern
Management

2nd Edition



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP)数据

现代管理基础 / 周亚庆编著. —2 版. —杭州:
浙江大学出版社, 2018.12
ISBN 978-7-308-18932-3

I. ①现… II. ①周… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019)第 006055 号

现代管理基础(第二版)

周亚庆 编著
邢以群 主审

责任编辑 朱 玲
责任校对 杨利军 董齐琪
封面设计 卓义云天
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 浙江省邮电印刷股份有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 13.75
字 数 310 千
版 印 次 2018 年 12 月第 2 版 2018 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-18932-3
定 价 35.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcsb.tmall.com>

第二版前言

《现代管理基础》第一版于2014年9月出版后,得到了部分高校师生和企业界人士的认同,产生了一定的影响。在使用本书进行教学与指导实践的过程中,一些热心朋友肯定了本书的基本架构,同时把发现的问题也反馈给了笔者,并提出了合理的意见和建议,使笔者深受启发与鼓舞,让笔者有动力对本书进行更新。

近年来,国内外环境发生了众多变化,而且其中的某些变化完全出乎许多管理学研究者与组织管理者的意料。环境变化带来的结果,既有“陷阱”,又有“馅饼”。如何应对不确定的环境,如何把握机会,如何创新创业,关键在于增强洞察力与应变力,综合运用人力资源和其他资源以有效地实现组织目标。

为了保持本书的前沿性和系统性,我们借鉴了国内外管理理论研究和实践方面的新成果,吸收了体验式教学的成果,对本书的内容进行分析、提炼、修订与完善。在“现代管理基础”课堂教学研究与实践中,为了引导学生主动参与、独立思考以及培养学生自主学习、探究创新的兴趣和能力,浙江大学管理学教研中心推行体验式教学,于2016年形成线上与线下相结合的SPOC教学实施方案,让学生主动参与课程的教学环节,运用与总结翻转课堂的基本理念,把知识点讲授的内容和知识点的测试、个人作业互评放在线上课堂中,把内容提炼与答疑、知识运用、问题讨论放在线下课堂中,将“师生互动”与“生生互动”、课内与课外、理论学习与实践运用、过程考核与期末测试进行有机结合,着力贯彻聚焦“学生体验”的教学理念,促进学生从被动学习到主动学习的转化。

本书第二版的编著得到了浙江大学本科生院的支持与众多良师益友的无私帮助。邢以群教授一如既往地提供了许多有益的意见和相关的素材,参与了部分内容的撰写和更新。浙江大学出版社的朱玲编辑对于本书的再版给予了精心帮助。在使用本书进行教学的过程中,黄浏英老师与姚卫红老师对本书内容的调整提出了具体思路。邹益

民教授、项保华教授、张世琪老师对本书框架提出了相关建议。家人一直理解与支持笔者,努力为笔者营造良好的创作环境。本书获得了2018年浙江大学校级本科教材立项,本人主持的“基于学生体验的‘现代管理基础’课程线上线下混合式教学模式探究”获得了浙江大学文科教师教学科研发展专项项目立项。本书参考与引用了国内外众多学者的研究成果,获得了浙江大学众多师生的真心支持。在此,一并表示诚挚的感谢!

限于笔者的能力与水平,书中肯定存在不足之处,敬请各位同行与广大读者不吝赐教。

周亚庆

2018年10月于浙江大学紫金港校区

第一版前言

本书旨在通过对管理内涵、管理者、管理过程、管理要点的介绍,让学生理解学习管理的重要性,了解组织的创立和发展过程,理解管理者与科技人员的不同,掌握管理的实质和有效管理的基本要领,从而提高学生的管理素养、组织意识、管理能力,为其将来做好本职工作和自我管理,以及创立组织和成为管理者打下一定基础。为了让理工类及其他非管理类专业的本科生更好地学习和掌握现代管理基础的内容体系,我们吸取了国内外相关教材的优点,构建了本书的编排体系。在每章的开始部分,列出了“学习目标”,以增强学生学习的方向性和主动性。在每章的结尾部分,设计了一定数量的“思考题”,目的是让学生掌握知识点与深化对知识点的理解。学生可通过思考题检测自己是否已经理解了本章内容。本书的附录部分提供了相关案例。本书所采用的案例基本上是短小精悍的德鲁克式案例,目的是为了更适应通识类课程教学的需要,便于非管理类专业的学生更快地掌握管理的基本思维方式。这些案例的基本素材,大多源自笔者所熟知的人和事或所主持的管理咨询项目。其中的六个案例所涉及的人名和单位名称均是化名。通过让学生运用所学理论来分析案例,不仅能促进他们进一步理解管理基础知识,而且能促进他们运用这些知识去剖析和解决更为复杂和实际的管理问题。本书的构架与内容凝结了笔者与管理学课程组近年来的研究心得与实践体验,融会了学术界与业界的基本理论与实践感知。从构思、撰写、修改到成稿,笔者自感尽了最大努力,希望达到先进性和实用性兼具的目的。本书的基本特点包括三方面:一是系统性,本书不仅阐述了现代管理的基础理论与知识,而且介绍了组织管理的实务与方法;二是应用性,本书既注重先进的现代管理理论与经验的介绍,又注重结合我国各类组织管理的实际状况,提出的主要观点与方法对我国部分组织的管理实践具有一定的应用价值;三是探究性,本书重视对现代管理理念的探索,重视对管理实践问题的探究,并力求在架构与内容上有一定新意。在负责本书的编著过程中,笔者得到了众多良师益友的真

诚帮助。作为本书的主审,邢以群教授拟定了最初的框架,参与了部分内容的撰写,并为内容的修正与完善提供了很多有益的意见和相关的素材。基于邢以群教授提供的最初框架,笔者拟定了本书编写大纲,而在随后召开的管理学课程组会议上,课程组的所有老师参与审定了编写大纲,并给予了许多具体的建议。浙江大学出版社的朱玲编辑对本书的写作给予了多次具体的指导和帮助。项保华教授对本书框架提出了相应的建议,并授权引用其书稿中的部分内容。邹益民教授提供了有用的素材,给予了真诚的鼓励。黄浏英副教授给予了中肯的建议和无私的帮助。浙江大学管理学院的硕士研究生孙秋霓、普片、王宸宸、达瓦拉姆等参与了部分章节初稿的撰写工作。尤其是孙秋霓同学,积极协助收集相关文献。邵佳萍、王梦斌、孙凤、叶顺与颜慧佳等同学在阅读部分初稿的基础上,从学生的角度提出了具有针对性的建议。家人长期以来给予了笔者默默的理解与帮助,努力为本人创造良好的写作环境。虽然笔者基本参与了本书各章节的撰写和修改工作,但从整体的框架、所用的素材和参与的人员来看,本书无疑是在邢以群教授指导下团队智慧的结晶。在写作过程中,笔者参考和引用了国内外众多学者的学术成果,得到了管理学课程组众多老师的真心支持。在此,一并表示诚挚的感谢!这是一本主要针对本科生通识教育的教材,其体系与内容是一次新的尝试。由于笔者自身能力的局限,书中肯定存在欠妥与疏漏之处,敬请各位同行和广大读者批评指正。

周亚庆

2014年7月于浙江大学紫金港校区

目 录

第一章 管理导论	1
第一节 管理的内涵	1
第二节 管理思想的演变	3
第三节 管理的重要性	14
第四节 管理学及其特点	17
第二章 企业发展及其特点	20
第一节 组织的形成与功能	21
第二节 企业的概念与类型	23
第三节 企业生命周期	27
第四节 影响企业发展的环境因素	37
第三章 有效管理及其过程	47
第一节 有效管理的衡量	47
第二节 有效管理的过程	51
第三节 管理的基本思维方式	57
第四章 管理者及其素质	69
第一节 管理者及其权责	70
第二节 管理者的素质要求	79
第三节 科技人员的管理素质培养	83
第五章 科学决策及其要点	92
第一节 决策的概念与类型	92
第二节 决策的过程与影响因素	96
第三节 决策的方法与技巧	105

第六章 目标及计划制定	115
第一节 目标及其作用	115
第二节 目标制定过程	121
第三节 计划及其制定	124
第四节 时间管理	132
第七章 过程管理:分工、授权、控制	142
第一节 明确分工	142
第二节 有效授权	156
第三节 动态控制	162
第八章 人员管理:指导、沟通、激励	170
第一节 指导艺术	171
第二节 沟通技巧	177
第三节 激励原理	187
附录 相关案例	199
参考文献	208

第一章

管理导论

学习目标

- ①掌握管理的定义
- ②理解管理的实质
- ③解释管理产生的原因
- ④了解管理思想的演变过程
- ⑤理解学习管理的重要性
- ⑥掌握管理学的基本特点

管理活动是人类最基本的社会实践活动之一。管理是伴随人类社会的产生而形成的,并伴随人类社会的发展而发展。随着社会的变迁与科技的发展,管理的内涵日益丰富,人们越来越认识到管理在实际生活与工作过程中的重要作用。为了更好地学习与运用管理知识,我们必须从整体上理清思路,理解管理的定义与实质,了解管理产生的原因,知晓管理思想的发展历程,明确管理的重要性与必要性,把握管理学的基本特点。

第一节 管理的内涵

对于管理的内涵,仁者见仁,智者见智,每个人都有自己的诠释。但对于“管理究竟是什么”,大多数人都没有进行过深入的探究。管理似乎人人都懂,不过大家所谈的管理实际上并非同一内涵。因此,我们必须明目扩胸,博采众长,求同存异,以真正明确管理的定义与实质。

一、管理的定义

从不同的研究角度,中外研究者对管理给出了不尽相同的定义。

“现代经营管理之父”亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)从管理实践中提炼管理理论与明确管理定义,于1916年发表了传世之作《工业管理与一般管理》。他指出,管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。按照法约尔的解释,计划是指预见未来与拟定行动计划;组织是指建立一个既有物质性又有社会性的双重性机构;指挥是指让人员执行计划与发挥作用;协调是指连接、联合、调和所有的活动及力量;控制是指按照已有规则和既定程序,监督事物的运行过程。

美国著名的管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)认为“管理是指协调和监管他人的工作活动,从而使他们有效率、有效果地完成工作”^①。协调与监管他人的工作区分了管理岗位与非管理岗位。

管理过程学派的重要代表人物哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为“管理是指设计并保持一种良好环境,使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程”^②。在1961年发表的《管理理论的丛林》一文中,他指出:“管理就是在正式的组织化群体中通过别人做事情的艺术,也是创造一种环境使这种组织化群体里的人们以个体或协作方式实现群体目标的艺术,也是排除绩效障碍的艺术,以及在有效地达成目标过程中保证最有效率的艺术。”^③

复旦大学管理学院的芮明杰教授认为“管理是指对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动”^④。南京大学商学院的周三多教授等认为“管理是为了实现组织的共同目标,在特定的时空中,对组织成员在目标活动中的行为进行协调的过程”^⑤。浙江大学管理学院的邢以群教授认为,管理是指人们通过综合运用人力资源和其他资源,以有效地实现目标的过程。

管理定义的多样性既反映了学者们研究视角、主题与方法的不同,又反映了理论界与实践界对于管理认知的不断深入。综合各种定义,本书把管理定义为:管理是指人们根据组织的内外部环境,整合人、财、物、信息、时间等资源,通过计划、组织、领导、控制与创新等职能,以有效地实现预定目标的过程。

为深刻理解管理的定义,需把握以下要点:

(1)管理的工作必须基于特定的环境。人们必须把握环境的现状及变化趋势,使管理工作不断适应变化的环境。

(2)管理的对象是组织的资源。管理对象包括人、财、物、时间、信息等,但最重要的是人。人是生产力中最根本的、最活跃的因素,人具有主观能动性。人有意识、有目的地进行活动,能主动调节自身与外部的关系,具有自我开发与自我利用的能力。因此,对人的能动性调动得如何,在很大程度上决定着管理的最终效果。

① 斯蒂芬·P. 罗宾斯,玛丽·库尔特. 管理学. 11版. 李原,孙健敏,黄小勇,译. 北京:中国人民大学出版社,2012:8.

② 哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克. 管理学——国际化与领导力的视角(精要版). 9版. 马春光,译. 北京:中国人民大学出版社,2014:4.

③ 张钢. 管理学基础文献选读. 杭州:浙江大学出版社,2008:94—95.

④ 芮明杰. 管理学:现代的观点. 2版. 上海:格致出版社,上海人民出版社,2005:15.

⑤ 周三多,陈传明,刘子馨等. 管理学. 7版. 上海:复旦大学出版社,2018:7.

(3)管理的基本职能是计划、组织、领导、控制与创新。各项管理职能在逻辑上存在先后顺序,在实践中相互关联、重叠或交融。

(4)管理的核心是协调与整合。人们必须协调相互冲突的利益,实现各类资源与各自目标的整合,通过有效协调来实现整合与统一,在不断变化中求动态平衡。

(5)管理的目的是有效地实现预定目标。所有的管理行动都必须紧紧围绕目标而有序进行,并且追求高效地实现目标。

二、管理的实质

为了有效实现既定目标,我们就必须特别关注组织内外部多层面、多环节、多活动之间的有效协调。协调是指使表面看上去似乎是相互矛盾的事物,如长远目标与近期目标、集体利益与个人利益、专注优势与创新优势等,实现有机融合和动态平衡。

从某种意义上讲,协调已经成为维系组织正常运转的重要纽带。领导者的协调能力成为维持组织有序运作的关键要素。孔茨指出,很多专业人士把协调看作是管理的一项独立职能,而实际上把协调看作管理的本质更为确切。因为管理者的绝大部分工作就是协调组织成员在利益、资源、时机等方面的分歧,使大家对组织目标达成共识。

人类活动的显著特征之一就是具有明确的目的性。人们之所以需要管理,是因为管理有助于个人追求与组织目标的确立与实现。因此,管理的实质是人们为了实现一定的目标而采取的一种手段。一方面,管理本身不是目的,它只是人们用以实现目标的一种手段,我们不能为了管理而管理。另一方面,管理作为一种工具,用得好,有助于目标的达成;用得不好,则可能适得其反。因此,我们应努力提高自身的管理水平,以更好地发挥管理的作用。

毋庸置疑,管理是手段而不是目的,但在实践活动中,人们常常由于缺乏对管理本质的正确认识而错把手段当目的。因此,为了取得良好的管理效果,我们必须正确认识管理的实质,有效运用管理的手段。

第二节 管理思想的演变

管理实践与管理思想的产生可以追溯至人类社会的出现。自从出现了人类社会,人们的社会实践活动就表现为有目的、有协作的形式,就有了管理实践。随着管理实践不断发展,人们对管理活动有了更为深刻的认识,逐步形成各种管理思想与管理理论,并在管理实践中得到不断修正与完善。

一、管理产生的原因

人们通常认为共同劳动导致了管理的产生。其理由是两个或两个以上的人在一起劳动,就必然会产生相互之间的协调问题。共同劳动的确需要管理,但并不意味着只有共同劳动需要管理。实际上,每个个体也会同样面对目标与目标之间、资源与目标之间、活动与活动之间、人与人之间的协调问题。因此,个人也需要管理,即自我管理。这就说明了共同劳动是组织或团队管理产生的原因,但不是管理产生的根本原因。

从每个人对目标、资源、活动等进行协调的目的来看,管理产生的根本原因在于人的欲望无限性与人所拥有的资源有限性之间的矛盾。一方面,欲望是人性的组成部分,是人类与生俱来的,而且人们还会随着当前欲望的满足而不断产生新的欲望;另一方面,人们要有所获得,必须有所投入,想得到满足的欲望越多,所需要的投入就越多。而每个人所拥有的可以投入的资源总是有限的,如时间有限、知识有限、能力有限、财力有限、精力有限等。这就产生了一对矛盾,即人类欲望无限性与资源有限性之间的矛盾,并因而产生了协调这对矛盾的需求(见图 1.1)。

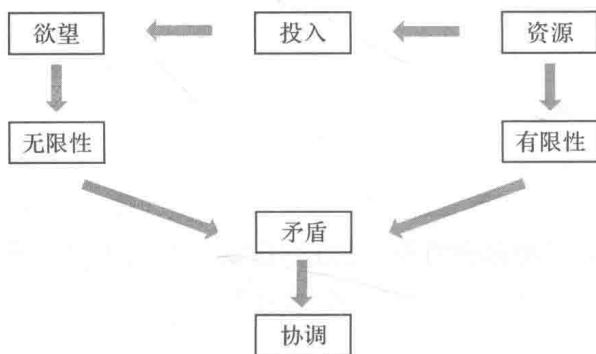


图 1.1 管理产生的原因

为了协调人类的欲望无限性与资源有限性之间的矛盾,人类想方设法,并先后采取了不同的方法。从某种程度而言,人类的发展史也是人类寻找这对矛盾协调方法的历史,组织和管理就是在人类寻求解决这对矛盾的过程中产生和逐步发展起来的。

人类首先想到的是,如何尽可能地拓展自己所拥有的资源。向大自然要资源是最早的人类生产活动的起因。在早期猿人阶段,人类通过制造简单的工具以提高向大自然索取食物的能力。在晚期猿人阶段,人类为了生存并抵御外来威胁,就常以二三十人为一群进行生活,并由此产生了人类社会第一个社会组织形式——血缘家族。人类为了更好地满足生存与发展的基本需求,开始采用组织的手段,通过群体的分工与协作,形成超越个人的群体力量,从而满足靠个人的力量无法实现的欲望。

随着人类的不断繁衍,他们的需求不断扩张。受限于当时的生产力发展水平,从大自然所能得到的资源不能满足人类不断增长的欲望,于是产生了以掠夺他人资源为目

的战争。人们希望通过战争的方式,掠夺他人的资源以拓展自身的资源,从而满足自身急剧增长的各种欲望。

战争的主要起因是掠夺资源,但战争也需要消耗资源。当战争的双方旗鼓相当时,即使己方打败对方,己方也必然在战争中丧失众多的资源,并且对方的资源大多已毁灭于战火中。因此,在各方力量大致相同的情况下,人类又创造了和平的贸易方式。人们通过贸易的方式,将自身相对富余的资源与他人交换,来获得相对稀缺的资源,从而更好地满足自身的欲望。

随着人类社会的进一步发展,当通过上述各种方式所获得的资源仍然难以满足其不断增长的需要时,先贤们认识到过度推崇和放纵欲望的不良后果,主张理智地调控与节制欲望。在我国古代,相当一部分先贤主张“清心寡欲”,希望通过约束人的欲望,使有限的资源得以满足人的欲望,由此导致了伦理道德的形成。为了约束与改变人的欲望,人们提出了各种伦理道德规范,期望通过教育的手段,教化社会成员,以此调节欲望无限性与资源有限性之间的矛盾。

在社会实践中,为了使有限的资源更好地满足人类的欲望,西方则提出了科学管理的方法,主张通过科学的方法来提高资源的利用率,力求以有限的资源满足尽可能多或高的目标。这就是管理的功能,也是所有管理工作的根本出发点。为了实现共同目标,促成有效协作,人们就必须合理利用有限的资源,按照自然法则、法律法规与科学方法的要求,进行系统管理。

在协调欲望无限性与资源有限性这对矛盾时,道德与管理的方法各有优缺点。通过道德教育的方法,人们可以达到缓解这对矛盾的目的,但效果也常常不稳定;通过科学管理的方法,人们确实可以提高资源的利用率,在一定程度上缓解这对矛盾,却无法最终解决这对矛盾。因此,我们必须既注重道德教育又注重科学管理,将东方传统的教化方法与西方科学的管理方法相结合,以达到既不断提高思想道德水平又有效利用有限资源的目的。

总之,管理与生产、组织、战争、贸易、道德等一样,都是人们为了有效地协调无限欲望与有限资源之间的矛盾所采用的方法或手段(见表 1.1)。

表 1.1 协调的方法

方 法	基本思路
生 产	通过劳动向大自然要资源,从而在一定程度上满足自身欲望
组 织	通过与其他人的分工协作,满足靠个人的力量无法实现的欲望
战 争	通过掠夺他人资源来拓展自身资源,从而满足自身更多的欲望
贸 易	通过与他人交换资源,以更好地满足自身的欲望
道 德	通过教育来约束与改变人的欲望,使有限的资源得以满足人的欲望
管 理	通过科学的方法来提高资源的利用率,力求以有限的资源满足尽可能多的欲望

二、管理思想的发展

管理思想是随着社会生产力和民族文化的发展而发展的。中华民族是一个历史悠久的伟大民族,在我国各个历史时期,都可以发现极其丰富的管理思想,所蕴含的管理之道可谓博大精深。但时至今日,我国的管理思想还相对欠缺系统的整理与深化,没有像西方那样形成系统的管理理论。尽管人类管理思想的发展可追溯到人类试图通过集体劳动来达到一定目标的时代,但系统化的管理思想,一直到19世纪末20世纪初,才随着生产力的发展和科学技术的进步,在西方形成并蓬勃发展起来。本部分主要阐述西方管理思想的产生与发展过程。

(一)早期管理思想

从人类社会产生到18世纪,人们为了更好地生存与发展而进行管理实践,但尚未对管理实践进行科学的提炼,没有形成系统的管理理论。早期的一些管理思想与管理实践大多出现于埃及、中国、印度、希腊与意大利等国家的史籍与宗教文献中。18世纪下半叶从英国开始的工业革命导致了工厂制度的产生,使得在工厂里制造产品比在家庭作坊内更具经济效益。新兴的工厂制度所提出的管理问题完全不同于以前传统组织所碰到的管理问题,给管理人员带来前所未有的挑战。典型问题包括:工人的组织与相互间的配合问题;人与机器、机器与机器的协调运转问题;劳动力的招募、培训与激励问题;纪律的维持问题;等等。人们需要去探究与解决这些管理问题。在这种背景下,管理理论研究开始出现。

早期研究者为了解决工业革命所带来的一系列管理问题,从各自从事的领域出发,对管理理论进行了一些探索。其中对后来的管理思想具有较大影响的代表人物是亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790)、罗伯特·欧文(Robert Owen, 1771—1858)和查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage, 1792—1871)。1776年,斯密发表《国民财富的性质和原因的研究》一书,他在该书中提出了劳动分工与经济人的观点。欧文特别重视人的因素,他是企业人道主义实践的开拓者,他的思想后来发展成行为管理思想。巴贝奇是英国著名的数学家,是可编程计算机的发明者,是科学管理思想与定量管理思想的先驱者。他深刻认识到专业化分工的优势,运用系统、科学的方法来使用机器与工具,主张实施利润分享制来获得工人人们的协作。

尽管这些先驱者从不同角度提出了一些管理思想,但他们毕竟不是专门研究管理的,因此他们的研究并未形成一种系统化的管理理论。这与当时社会普遍只注重生产组织、增加产量、减少浪费、追求利润最大化等相关联。早期的管理人员通常凭借自己的经验来管理。人们更重视的是具体方法而不是理论。管理的重点是解决分工与协作问题。

(二)经验管理思想

作为一类新的组织,工厂不同于以往的任何一类组织,在当时缺乏可以借鉴的管理

经验,所以人们只能凭借自己的能力和对新颖管理问题的理解来探索管理实践。由于人们难以从理论上解释成功的原因,因此当时流行的是经验管理思想。经验管理思想的基本观点是:组织管理的有效性主要取决于管理者的经验与素质,通过研究经验(案例)可学会有效管理。相关学者通过重点分析典型组织的管理者实际管理的经验,提炼出决定成败的关键因素,从而向其他组织的管理者提供管理改进策略。

经验管理思想的学者将管理学看作一种经验研究,有时试图将其一般化,但通常是作为一种向实践者或学员们传播与教授管理经验的手段。经验学派注重管理实践经验的积累,并通过分析经验(案例)来研究管理,认为通过研究各种各样的成功或失败的管理案例,就能理解管理问题,从而自然而然地学会有效管理。他们重视探究实际管理者的管理经验教训和组织管理的实际经验,强调用案例研究与比较分析的方法来总结管理经验。其中的代表人物有彼得·F. 德鲁克(Peter F. Drucker, 1909—2005)、欧内斯特·戴尔(Ernest Dale)等。该流派是应用导向的。他们设法理解与学会运用那些在实践中被证明是最有效的管理技巧。他们认为,通过发现在个体情境中什么可做、什么不可做,实践者或学生们就能在相似的情境中做出同样的抉择。^①

(三)科学管理思想

随着工业革命从英国转向欧洲大陆和美洲,在19世纪后期,工业得到了前所未有的发展。发明热促发了工厂制度的日益普及、生产规模的不断扩大与同类产品的激剧增加,从而导致了市场竞争的加剧。在这种情况下,提高劳动生产率成为企业能否获得竞争优势的关键。在早期研究与经验总结的基础上,科学管理思想随之产生。科学管理思想着眼于寻找科学地管理劳动和组织的各种方法。科学管理思想的基本观点是:管理有效性不仅取决于管理者的经验,更重要的是依据一定的科学方法或原则。科学管理思想包括三种各有特点的管理理论:科学管理理论、一般管理理论和官僚组织理论。

1. 科学管理理论

最早突破传统的经验管理思想的代表人物是弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915)。他提出了通过对工作方法的科学研究来提高工人劳动效率的基本理论与方法。他于1911年出版了代表作《科学管理原理》。泰勒在该书中提出的理论奠定了科学管理的理论基础,标志着科学管理思想的正式形成,因此他被管理学界尊称为“科学管理之父”。

科学管理理论(scientific management theory)关注通过使用科学的方法来确定完成工作的“最佳方法”。通过在企业中的大量试验与实践,泰勒在《科学管理原理》一书中提出了四条科学管理原则(见表1.2)。

^① 张钢. 管理学基础文献选读. 杭州:浙江大学出版社, 2008: 85—86.

表 1.2 泰勒的科学管理原则

科学的方法	对工作的每个要素开发出科学方法,以代替陈旧的经验方法
合适的工人	科学地挑选、培训与教导工人,使之成长
真诚的合作	管理者真诚地与工人进行合作,以确保工人按科学方法行事
明确的职责	明确管理者和工人各自的工作和责任。管理者按照科学原理制定工作方法,工人负责按此完成相应的工作

泰勒认为,科学管理是所有相关要素的整合:它是科学,而不是单凭经验的方法;它是和谐,而不是冲突;它是合作,而不是个人主义;它以最大产出代替有限产出;它让每个人达到最高效率与获得最大富裕。^①

科学管理的核心是通过科学研究来决定工作方法,而不是凭每一个工人过去的经验。泰勒认为,对于工人们与管理层,科学管理的本质都是一场彻底的“心理革命”。以前,劳资双方的兴趣集中在双方共同努力所取得的盈余的合理分配上,而科学管理则鼓励“共同利益”,主张双方都应该进行一次“心理革命”,将相互对立关系转变为相互合作关系,实现双方的共同富裕。双方通过遵循科学管理原则,共同为提升劳动生产率而努力,从而都可以从中获益。

在企业管理实践中,泰勒通过持续的努力,做了很多开创性的工作:进行劳动方法、工具、材料的标准化;科学地挑选与培养工人;实行刺激性的差别计件工资制;明确管理工作的专业化;推进基于劳资双方共同利益的“心理革命”;采用职能组织形式;推行例外管理制度等。

2. 一般管理理论

泰勒等人在美国研究与倡导科学管理理论的同时,欧洲出现了对组织管理的研究,其中最为著名的就是由法国工业家亨利·法约尔提出的一般管理理论。泰勒和他那一学派的人主要关心的是作业方面的问题,注重的是车间管理与科学方法的运用。当管理层在分析需要完成的基本工作任务时,或者运用时间与动作研究以消减多余动作时,他们就是在应用科学管理理论。而一般管理理论(general administrative theory)关注整个组织,研究有关管理者做什么以及如何才能做好等更一般的管理问题。

法约尔根据自己长期担任公司总经理的经历与 30 多年的管理实践,于 1916 年发表了《工业管理与一般管理》一书,提出了具有普适性的五大管理职能和 14 条管理原则。

法约尔把工业企业内的所有活动划分成六类:技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动与管理活动。前五类活动为人们所熟知,因此要重点研究的是管理活动。他认为管理活动包括五大要素:计划、组织、指挥、协调与控制。

通过对企业管理实践进行科学总结和提升,法约尔系统地提出了管理的一般原则。他认为,想要执行好管理职能,就要学会运用 14 条管理原则:劳动分工;权责相当;纪律

^① 丹尼尔·A·雷恩,阿瑟·G·贝德安. 管理思想史, 6 版. 孙健敏, 黄小勇, 李原, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2012:113.