第一章　管理概述

管理是伴随着组织的出现而产生的。人类社会存在各式各样的组织，其使命、目标和性质不尽相同，因而管理的具体内容和方法也不完全一样，但从基本管理职能和管理原理、原则方面看，各种不同类型组织的管理实践又具有共通性和普遍性。因此，管理是人类社会中普遍存在的社会现象。

一、什么是管理

1. 管理的概念

管理是通过对组织的资源有效地进行计划、组织、领导和控制而实现组织目标的过程。这一概念包含着以下几个方面的含义：

（1）管理存在于组织之中，是为了实现组织目标而服务的。管理依存于组织的集体活动，离开了组织的集体活动讨论管理是没有意义的；管理的目的是为了有效地实现组织的目标，明确地设定目标是进行管理的起点。

（2）管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动称为管理的职能。

（3）管理活动既强调目的又注重过程。强调目的就是要选择去“做正确的事”，这关系到管理活动的效果问题；注重过程则重视“正确地做事”，这关系到管理活动的效率问题。在效果与效率两者之中，效果是本、效率是标，有效的管理就是要标、本兼重，“正确地去做正确的事情”。

2. 组织

组织（organizations）就是由两个或两个以上的个人为了实现

需要全本请访问 www.ertongbook.com

共同的目标结合而成的有机整体。组织是一群人的集合，组织的成员必须按照一定的方式相互合作，形成一种整体的力量，共同努力去完成依靠单独个人力量的简单相加所不能完成的各项活动，实现不同于个人目标的组织总体目标。

组织的影响是如此的广泛，以至于在我们的生活中不可须臾忽离。一个人在医院出生，到派出所登记户口，进入幼儿园、学校接受教育，就职于某一个企业或事业单位，借助于公交公司的公共汽车出行，从银行申请贷款到某个物业公司购买住房，等等。可以说现代人类生活在一个组织化的世界之中。上述这些看似迥然不同的各种组织均存在着一些共同的特征。

第一，每一个组织都有其存在的目的；

第二，每一个组织都是由人所组成的；

第三，每一个组织都存在着一种系统性的结构，用以规范、调节和限制组织成员的行为。

由此，当我们提到组织这个词时，是指由复数的人所组成的、具有明确的目的和系统性结构的社会实体。

组织是管理的载体。管理是伴随着组织的出现而产生的，是协作劳动的必然产物。人们只要需要通过集体的努力去实现个人无法达到的目标，管理就成为必要。管理是协调集体活动所必不可少的因素。

管理是人类最基本的活动之一，是组织活动的一个极为重要的组成部分。人类对于管理的需要是随着社会经济的发展和组织规模的不断壮大而日益明显的。如果说简单的组织只需简单的管理，因而管理的重要性还不显得十分突出的话，那么时至今日，社会和经济已获得高度发展，组织的规模越来越大，组织面临的环境越来越不确定，业务作业活动越来越现代化，在这样的时代中，管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。

3．管理的职能

管理的职能就是管理者在管理过程中所从事的各种活动或发挥的各种作用。尽管对于管理职能有着各种不同的划分方法，但比较

普遍的看法是，管理活动是由计划、组织、领导和控制这四大职能所构成的一个过程。

（1）计划（planning）。计划活动就是要设定或明确组织的目标，制定实现目标的途径或方案。计划是管理的起点，确定目标和途径是计划职能所要完成的两大任务。目标反映了组织活动的未来终点，指出了我们将要到哪里去。而途径则是连接当前与未来的桥梁，告诉了我们如何才能到达我们的目的地。

（2）组织（organizing）。为了实现计划活动所确定的目标，实施计划活动所制定的行动方案，管理者就必须分析需要进行哪些必要的活动，对这些活动如何分类组合，谁向谁汇报工作，各种决策权限如何在组织的不同层次上分配，如何为各种不同的职位配备适当的人员，等等。这些活动便构成了管理的组织职能的内容。

（3）领导（leading）。仅仅有了目标和方案，仅仅规定了任务和分工，尚不足以使目标有效地实现。每一个组织都是由人和其他各种资源有机结合而成的，人是组织活动中惟一具有能动性的因素。为了最大限度地发挥这种能动性的作用，管理者就必须运用各种适当的方法，对组织的成员施加影响，努力营造起一种使组织中的成员能够全心全意、士气高昂地为实现组织目标而努力奋斗的气氛或氛围。这便是管理的领导职能所要完成的任务。

（4）控制（control）。组织是在复杂多变的环境中生存和发展的，每时每刻都会遭遇各种意想不到的障碍和困难，必须应对各种各样的新问题和新情况。为了确保组织目标的顺利实现，管理者必须自始至终地对组织各项活动的进展情况进行检查，发现或预见到偏差后及时采取措施予以纠正，保证组织活动按计划进行。这便是管理的控制职能。

应当指出，尽管在理论上各项管理职能之间存在着逻辑上的先后关系，但现实中的管理活动并不是严格地按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的。组织中的各项管理活动在时间上彼此重叠，在空间上相互交融交织在一起。很少有管理者在一个给定的时间段内只从事某一特定的管理职能，他们往往同时进行着若干种不同的活动。

根据管理职能来研究管理具有一个非常现实的好处，它为庞大的管理知识和理论的分类、整理提供了一个相当便利的框架。管理的各种概念、原理、理论和方法按照管理职能组织成了一个有机的知识体系，各种新的进展、新观念、新发现也能够非常方便地纳入到这一体系中去。因此，尽管存在着各种各样的总结管理知识的方法，但应用管理职能作为组织管理知识的框架却是一种最普遍、最广泛的做法。这种体系为我们学习和研究管理提供了莫大的方便。

4. 管理的性质

任何管理都是在特定的环境下，对特定的组织进行的，因此，管理是一个既具有一般性和共通性，又具有特殊性和差异性的社会现象。一方面，凡是有许多人进行协作的劳动，就必然存在着管理。管理是一种生产劳动，是任何一种生产方式中都必须进行的劳动。另一方面，这种劳动又具有特殊性，它要服从和服务于所管理的组织的特定目标，并要适应特定的内外环境条件。不同国家、不同类型的组织，在管理的目的和管理的环境方面存在着某些特殊差异，所以管理的原理和方法应该是共性与个性的统一体。

在肯定共性的同时，主张管理具有自然属性和社会属性的“管理二重性”观点强调了不同生产关系和社会制度下管理的特殊性，而“组织文化”理论则突出了不同社会文化背景下管理的差异。由于这些个性差异的存在，有关管理的一般性概念就不可能不经任何修正地进行跨国界转移。这就是我们在对待国外先进的管理经验和方法时，需要采取有批判地吸收的态度和方针的主要原因。

从另外一个角度来看，管理既是一门科学，又是一门艺术。管理工作的科学性表现在，管理经过近一个世纪以来的研究、探索和总结，已经逐渐形成了一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系，为指导管理实践提供了基本的原理、原则和方法。管理理论之于管理人员，犹如医学理论之于医生一样。没有系统的医学知识指导的医生跟巫医毫无两样；同样，缺乏系统的管理理论指导的管理人员也很难成为一个有效的管理者。

但是，就像仅仅阅读游泳指南未必就能学会游泳一样，对管理

理论的了解也并不能保证你就能成为一个出色的管理人员。如果只凭书本知识来开展管理，无视实践经验的积累，无视灵活运用理论的能力，注定是难以有效的。从这种意义上说，管理不仅是一种知识，更是一种实践；不仅是一门科学，更是一门艺术。管理工作就像其他各种技艺一样，都要利用经过整理的基本知识，并根据实际情况加以创造性地、灵活地运用，这样才能取得预期的成效。一句话，管理工作应该是科学性与艺术性的有机统一体。

5. 管理的普遍性

管理具有普遍性。这意味着在不同的位置、不同的机构、甚至不同的国家中，管理者所从事的活动基本上都是一致的。正是由于这种普遍性，我们才有可能和有必要学习管理，从事管理活动才越来越成为一种专门的职业，不同组织间的成功的经验和失败的教训才有可能交流。这种普遍性具体地表现在以下几个方面。

组织中不同层次上的管理活动在本质上是相同或类似的。无论是基层管理者还是高层管理者，他们同样都在履行着计划、组织、领导和控制的职能，只不过从事各项职能的程度和重点有所区别而已。

不同类型的组织中的管理活动也基本上是一样的。不管是营利性组织的管理，还是非营利性组织的管理，是大型组织的管理，还是小型组织的管理，尽管确实存在着差异，但两者之间的共性却远远超过这种差异。

管理在不同国家和不同地区之间也是可以相互学习、相互参照的。改革开放以来，我国不仅从国外引进和吸收了大量的科学技术方面的先进成就，同时也学到了大量的管理方面的好经验、好办法。也正因为如此，我们才取得了举世瞩目的伟大成就。

二、什么是管理者

1. 管理者及其分类

管理活动是由管理者来承担的，管理者工作绩效的好坏直接关

需要全本请访问 www.ertongbook.com

系着组织的成败兴衰。管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的人都是管理者。管理者是组织中那些指挥别人活动的人们。换句话说，管理者是组织中有下级的那些人。有些成员在组织中地位很高，但他们不指挥别人，没有自己的下级，这些人就不能被称作是管理者，如组织中的技术专家、法律顾问等就属于这种情况。有些组织成员尽管地位不高，如车间的基层监督员等，但他们却是货真价实的管理者。他们有自己的下级，他们要为别人的工作负责。那么，究竟有什么标准来划分管理者与非管理者？管理者的职责与作业者有何不同？一个人需要具备什么样的技能才能成为有效的管理者呢？

我们可以从组织的纵横两个方面来分辨各种类型的管理者。从纵向来看，组织中的成员有如下四类：

（1）作业人员。指组织中直接从事具体实施和操作工作的人。例如，汽车装配线的装配工人，麦当劳快餐店中烹制汉堡包的厨师，企业销售现场的推销员，政府部门的办事员，学校的教师，医院的医生，等等。这些人处于组织的最底层（称为作业层），不具有监督他人工作的职责。

（2）基层管理人员。亦称第一线管理者，他们处于作业人员之上的组织层次中，负责管理作业人员及其工作。在制造工厂中，基层管理者可能被称为领班、工头或者工段长；在运动队中，这项职务是由教练担任的；而学校中则由研究室主任来担任。

（3）中层管理人员。他们是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人，通常拥有部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。

（4）高层管理人员。他们处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，并在对外交往中以代表组织的“官方”身份出面。如公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员，以及高校的校长、副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员。

管理者处于组织中的不同层次，其头衔也各式各样，但他们的

工作具有一个共同的特征，即都是通过别人来实现组织的目标并使组织活动得以更有效地完成。管理者要为他人的工作成果负责，而作业者则只对自己的工作负责。

作业者与管理者尤其是基层管理者之间的界限有时并不是那么截然分明。比如，在鼓励民主管理或参与管理的组织中，作业者可能常常参与管理活动。而在不少情况下，管理者也可能担任某些作业职责，如保险理赔监督员除了负责管理本部门办事人员的工作以外，还可能承担一部分保险理赔的业务工作。一个医院的院长也许同时还是著名的外科大夫，可能常常要亲自担任一些难度较大的外科手术。但应当注意的是，管理人员的主要任务是协调和促进他人做好工作，而非事必躬亲。即使某些具体工作是自己所擅长的，也应尽量委任他人去干，管理者自己应将主要精力集中在“管理”。正是在促成他人努力工作并对他人的工作结果负责这一意义上，管理人员与作业人员的工作具有明显的区别。

不论是作为哪个层次的管理者，其工作的性质和内容基本上都是一样的，都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别，不是职能本身不同，而是在于履行各项管理职能的程度和重点不同。如图 1—1 所示，高层管理人员花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理人员的多些，而基层管理人员花在领导职能上的时间要比高层管理人员的多些。即便是就同一管理职能来说，不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也不完全相同。例如，就计划工作而言，高层管理人员关心的是组织整体的长期战略规划，中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划，基层管理人员则更侧重于短期的业务和作业计划。

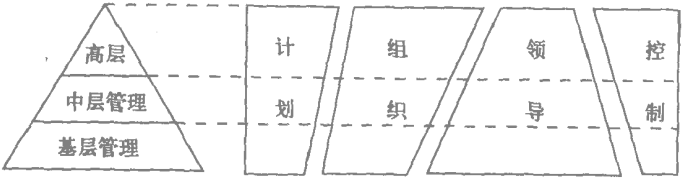


图 1—1　管理者的层次分类与管理职能

高层管理者应该与中、低层管理者的工作有所区别。日本松下电器公司的创始人松下幸之助曾经有一段名言：当你仅有 100 人时，你必须站在第一线，即使你叫喊甚至打他们，他们也听你的。但如果发展到1 000 人，你就不可能留在第一线，而是身居其中。当企业增至10 000 名职工时，你就必须退居到后面，并对职工们表示敬意和谢意。这说明，一个企业的规模扩大后，管理的复杂性随之增大，管理方面的分工也相应深化。管理者逐渐分化为制定大政方针的战略管理者和负责具体事务的日常管理者。

在古代的军队中，管理者大都是一身二任，既是制定决策的“帅才”，又是英勇善战的“将才”，有时甚至和战士一样，在前线冲锋陷阵。到了后来，军队的规模愈来愈大，军事首领不可能再一身二职，于是才把最高决策的领导者和英勇善战的将军区分开来。“帅才”掌握决策大权，“将才”主要是带兵打仗。《后汉书》中有文记载刘邦和韩信的一次精彩的“论将”：

刘邦：“像我这样的人，能领兵多少？”

韩信：“陛下能领兵十万。”

刘邦：“而你呢？”

韩信：“我是多多益善啊！”

刘邦：“多多益善，那你为何被我所擒？”

韩信：“那是因为陛下虽不能领兵，却善将将（用将之意）的缘故。”

这段对话中韩信提出了一个十分重要的军事人才分类原则，即所谓“能领兵者，谓之将也”；“能将将者，谓之帅也”。由此可见，“将才”和“帅才”活动在不同的管理层次上，他们的管理职能也有所不同。“将才”可以过问十分具体、十分详细的事情，而“帅才”则必须把精力放在事关大局的总体决策上。无数成功的管理经验告诉我们，高层管理者（即“帅才”）需要做一件必须做而又很难做的事，那就是不去管“将才”的工作，给他们充分的自由。古罗马法典上曾经规定，“行政长官不宜过问琐事”。科学管理运动的发起者泰罗提出例外管理原则，提倡高层管理者将一般的日常事务授权给下级去处理，自己只保留对例外事项的决定和监督权。本着

这种思想，美国通用汽车公司和杜邦公司先后在本世纪 20 年代初推行了事业部制组织形式，将日常管理事务的全面协调权责下放给事业部（或分部）经理，这样就在中间管理层次上形成了综合管理人员。

从组织的横向来加以分类的话，管理者还可以区分为综合管理人员和专业管理人员两大类。综合管理人员指的是负责管理整个组织或组织中某个分部的全部活动的管理者。对于小型组织（如一个小厂）来说，可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而对于大型组织（如跨国公司）来说，可能会按产品类别设立几个产品分部，或按地区设立若干地区分部，此时，该公司的综合管理人员就包括公司总经理和每个产品或地区分部的总经理。因为每个分部经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动，因此他们也是全面管理者。

除了全面负责的综合管理人员外，组织中还常常存在专业管理人员，也就是仅仅负责组织中某一类活动或业务的管理者。根据这些管理者所管理的专业领域性质的不同，可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等，如图 1—2 所示。随着组织规模的不断扩

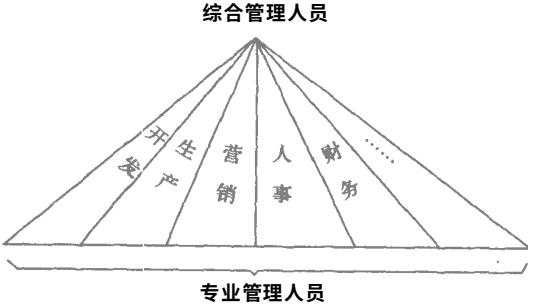


图 1—2　管理者的领域分类

大和环境的日益复杂，管理工作的专业分工也变得日益重要。不同专业领域的管理者，他们在履行管理职能中可能会产生具体工作内容侧重点上的差别。例如，同样开展计划工作，营销部门做的是产

品定价、推销方式、销售渠道等的计划安排，人事部门做的是人员招募、培训、晋升等的计划安排，财务部门做的则是筹资规划和收支预算，它们在各自的目标及其实现途径的规定上都表现出很不相同的特点。

2. 管理者的技能要求

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，对工作都具有一定责任，都要使自己的工作达到一定的标准和要求。管理是否有效，在很大程度上取决于管理者是否真正具备了作为一个管理者应该具备的管理技能。这些管理技能包括：

(1) 技术技能。所谓技术技能，就是指为了完成或理解一个组织的特定工作所必须的技能，也就是我们所常说的业务方面的技能。如一个医院的院长在医疗技术方面的造诣，一个法律事务所所长对于法律事务的掌握等，都属于技术技能。技术技能对基层管理者来说尤为重要，因为他们的大部分时间都是在指导下属并回答有关具体工作方面的问题。因而，对他们而言，成为业务的内行是作为一个有效的管理者的前提条件。而对于中、上层管理者来说，技术技能的要求就可以稍微低一些。

(2) 人际技能。人际技能就是与组织单位中上下左右的人打交道的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。人际技能首先要求管理者了解别人的信念、思考方式、感情、个性以及每个人对自己、对工作、对集体的态度，并且承认和接受不同的观点和信念，这样才能与别人更好地交换意见。其次，要求管理者能够敏锐地察觉别人的需要和动机，并判断组织成员的可能行为及其可能后果，以便设法使组织成员的个人目标与组织目标最大程度地一致起来。再次，要求管理者掌握评价和激励员工的一些技术和方法，最大限度地调动员工的积极性和创造性。许多研究表明，人际技能是一种重要技能，对各层管理者都具有同等重要的意义。在同等条件下，人际技能可以极为有效地帮助管理者在工作中取得成功。

(3) 概念技能。概念技能是指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。管理者应看到组织的全貌和整体，了解组织与外部环境是怎样互动的，了解组织内部各部分是怎样相互作用的，能预见组织在社区中所起的社会的、政治的和经济的作用，知道自己所属部门在组织中的地位和作用。分析和概括问题的能力是概念技能的表现之一。具备较高的概念技能能够使管理者快速、敏捷地从混乱而复杂的动态情况中辨别出各种因素的相互关系，抓住问题的起因和实质，预测出问题的潜在影响，判断出需要采取的措施及其可能产生的后果。形势判断能力是概念技能的又一表现。管理者通过对内、外部形势的分析，预见形势发展的趋势，以便充分利用机会，避开威胁，使组织获得最有利的结果。概念技能对高层管理者来说尤为重要。

上述几种管理技能的相对重要性随管理者在组织中的层次不同而有所不同，如图 1—3 所示。对于基层管理人员而言，技术技能

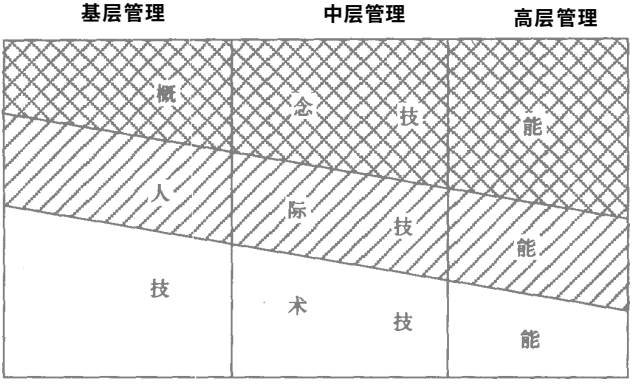


图 1—3 管理层次与管理技能要求

最为重要，人际技能在同下属的频繁接触中也是非常有益的，但概念技能的要求则相对较弱。对于中层管理人员而言，技术技能的重要性有所下降，人际技能的要求变化不大，但概念技能的重要性则有所上升。高层管理人员的场合，概念技能和人际技能最为重要，技术技能则相对无足轻重。尤其在大企业中，高层主管可以充分借助其下属人员的技术技能因而对其自身的技术技能要求不高。但在

需要全本请访问 www.ertongbook.com

小企业中，即使是高层管理人员，技术技能也仍然是非常重要的。

3. 职业管理者的形成

管理工作是否谁都能干？管理者是否需要像医生、律师或会计师一样成为职业化的工作者？尽管理论界目前对管理职业的认证尚无一致的看法，但管理在现代社会中的地位已经迫使人们对从事这项工作的资格形成了比较确定的认识。历史上，美国西部铁路公司在 19 世纪中叶发生的两辆客车迎头相撞事故，促使该公司最早采用了由“受薪经理”来代替所有者行使管理职能的管理制度。从那时起，职业化的管理人员在管理舞台上所发挥的作用与日俱增。不过，在所有者和管理者刚开始分离的年代，管理工作还主要是由懂业务技术的“硬专家”来承担。随着社会的发展，仅由精通技术的专家来从事管理已不适应新形势的要求，由科班出身的专门管理人才来实施管理成为大势所趋。这类新的管理专家所具有的管理技能已经大大超出技术技能的范围，所以被称作“软专家”。

19 世纪中期以前，在西方国家的经济组织中，所有权与经营权并未分离，管理职能没有完全独立出来，因此尚没有职业化的管理阶层（或称经理阶层、企业家阶层）。后来随着企业规模的不断扩大，管理工作变得日益复杂，许多企业主对于亲自管理企业越来越感到力不从心，从而开始聘请那些拥有经营管理知识和技能、依靠薪水为生的专门管理人才代行管理之职。据调查，美国 500 家大公司的高级经理人员中有 71.8% 是工商管理专业毕业的，出身于工程技术和其他学科专业的仅占 28.2% 。法国 A 类公务员（业务类中属于领导职位的公务员）百分之百是法国国家行政学院的毕业生。各国的军事指挥官也越来越多地来自军校毕业生。各行各业中管理工作的专业化（这里指专门化）、职业化的管理人才队伍的逐渐形成，已是客观形势之所趋。

管理工作要成为一项专门的职业，经理市场的发育就是一大先决条件。成熟的经理市场将优秀管理者的才能看做是一种稀缺商品，雇主需要为这种稀缺商品付出相当高的价格（包括年薪工资、红利和股票期权等报酬）。杰出的管理人才，就像职业体育运动的

超级明星一样，将成为企业不惜重金争聘的对象。

三、管理思想的演进

学习管理仅仅依靠死记硬背一些条条框框是远远不够的。要真正领会管理的精神实质进而成为一个有能力的管理者，就不仅要知其然，而且还必须知其所以然。这就要求我们有必要学习一些管理思想史的基本知识。通过学习历史，我们可以知道前人为什么成功，从而可以重复他们的成功；同样我们也可以知道前人为什么失败，从而避免重蹈覆辙。

1. 早期的管理思想

当人类开始通过集体的协作而去实现某种目标时，管理便成为不可缺少的活动。这意味着人类的管理活动或管理实践几乎同人类的历史一样久远。素以世界奇迹著称的埃及金字塔、巴比伦古城和我国的万里长城，其宏伟的建筑规模不仅体现了当时人类的工程和技术的水准，也足以反映出人类的管理能力所达到的高度。我国的万里长城始建于公元前 200 多年，全长6 700 公里，蜿蜒于崇山峻岭和戈壁滩上，总共动用了 40 多万人工。在当时的条件下完成如此浩大的工程，不愧为人类最伟大的管理实践之一。

人类在长期的发展过程中所萌发和积累的关于管理的认识大量地反映在古代的史籍和各种著作中。

（圣经·旧约全书）的“出埃及记”中记载，希伯来人的领袖摩西做事情事必躬亲，其岳父对此提出了批评：“你应当把有才能的人挑选出来，让他们充当千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长”；“他们应该对每一件小事做出判断，但每一件大事，他们应该向你报告”。这体现了管理的分权原则、授权原则和例外管理的思想。

古巴比伦王国于公元前 2000 年左右就颁布了一部著名的法

- 这部分内容为 2001 年考试大纲中新增的内容。

典——汉谟拉比法典，其中许多条款都与经济管理有关；如控制借贷、最低工资、会计和收据等。

我国古代的典籍也有大量的有关管理的记载和论述。（周礼）中有对行政管理制度的具体叙述，《墨子》、《孙子兵法》、《三国志》等书中对于管理的计划、组织、指挥、用人等都有很多精辟的见解。

14 世纪、15 世纪，欧洲产生了资本主义的萌芽。经过 18 世纪到 19 世纪的工业革命，资本主义的机器大工业代替了以手工技术为基础的工场手工业。工场制度的发展促使人们对管理的关注达到了新的高度。亚当。斯密在其著作（国富论）中，对于劳动分工和专业化进行了详细的讨论。他仔细考察了英格兰的别针工厂的生产过程，并对实行专业化分工的生产效率和未实行专业化分工的生产效率进行了比较。他指出，一个合理分工的工人每天可以生产 48 000 只别针，而未作分工的工人每人每天最多只能生产 20 多只。专业化分工所导致的效率的提高来自于以下三方面的原因：（1）由于分工使得每个工人的熟练程度得到了提高；（2）节省了通常由一种工作转到另一种工作时所需要的时间；（3）发明了许多机械，简化和减少了劳动，使得一个人能够完成许多人的工作。

在人类历史的浩瀚长河中，关于管理活动的思想火花可以说是不胜枚举。但囿于生产力发展水平的限制，系统化的管理理论一直到 19 世纪末、20 世纪初才开始形成。

2．古典管理理论

工业革命以后，西方各国社会发生了巨大的变化。如何有效利用技术进步的成就来适应不断扩大的工场规模已成为人们日渐关注的焦点，从而促使人们对管理的重视和探索更上了一个台阶。正是在这种背景下，以泰罗的科学管理、法约尔的管理过程理论和韦伯的组织理论为主要内容的古典管理理论登上了历史舞台。

（1）泰罗与科学管理。

泰罗（1856—1915）出生于美国宾夕法尼亚州的一个律师家庭，自幼爱动脑筋，喜欢琢磨，对任何事情都想找出一种“最好的

方法”。据说他曾希望继承父业将来做律师，但高中毕业后因患眼疾而始终未能进入大学学习。 1875 年他进入一家小机械厂当徒工，三年后又转到米德维尔钢铁厂工作。 他在工作期间通过自学获得了机械工程学位。他升迁很快，在 6 年中，由工人、工头、工长一直提升到总工程师，这时他才 28 岁 。

在米德维尔钢铁厂工作期间，他目睹了因管理当局不懂得用科学方法进行管理，不懂得工作秩序，不懂得劳动节奏和疲劳因素而导致的生产率低下。他也看到由于工人缺乏训练，没有正确的操作方法和适用的工具而大大影响了劳动生产率。更使他感到严重的是，管理当局和工人们都认为，他们双方的关系是一种不可妥协的对立关系，认为任何一方收益的增加都是以对方的减少为代价的，从而双方总是选择对抗而不是合作。为此，从 1880 年开始，他和他的追随者们怀着极大的热情对这些问题进行了长达 20 多年的系统研究，逐步形成了一套系统化的管理理论，这便是众所周知的“ 科学管理 ”。

泰罗等人所倡导的科学管理，主要探讨了在工厂中提高劳动生产率的问题。他们认为，提高劳动生产率的潜力是巨大的，但前提是首先必须通过一场精神上的革命来实现雇主、管理当局和工人的合作。没有双方的这种精神革命，科学管理就不能存在。要使雇主和工人两方面都认识到，当他们双方不再相互敌视，而是肩并肩地向同一方向迈进时，通过他们的共同努力所创造的剩余将会多得令人目瞪口呆。蛋糕做大以后，两者都可以达到自己的目的。

他们在科学实验的基础上，制定出标准的操作方法。用这种标准的操作方法对全体工人进行训练，并据以制定较高的定额，这就是所谓的工作定额原理。为了使工人完成较高的定额，除了使工人掌握标准的操作方法之外，还必须把工人使用的工具、材料、机械及作业环境加以标准化。这就是所谓的标准化原理。为了鼓励工人完成定额，他们提倡实行一种有差别的、刺激性的计件工资制度。此外，泰罗等人还对计划职能和执行职能的划分、职能管理制的采用和组织结构上的管理控制原理等进行了探讨。

泰罗一生中取得了一百多项专利，再加上他顾问工作的高薪，

使得他的生活非常丰裕，所以，在他 45 岁时就决定不再为工资而工作了。此后，一直到他去世的 14 年间，他成为一个无偿的顾问和演讲者，致力于宣传和推广科学管理思想。由于他的贡献，后人将他称为“科学管理之父”，并刻在了他的墓碑上。

(2) 法约尔及其管理过程理论。

法约尔（1841—1925），法国人，1860 年从圣艾迪安国立矿业学院毕业后，进入康门特里 福尔香堡采矿冶金公司做采矿工程师。在担任了 6 年工程师之后，他开始从事管理工作。 1888 年成为该公司的总经理。在这个公司里，他度过了自己的整个职业生涯，一直到他 77 岁退休。他于 1916 年发表的《工业管理与一般管理》一书是他一生管理经验和管理思想的总结。

虽然同泰罗一样具有工程师的经历，但两人的道路颇有不同。泰罗开始是作为普通工人进入工厂的，其后主要从事工程技术工作。法约尔则很快就参加了企业的管理集团，以后又担任了一个大公司的最高领导，并在法国的多种机构中从事过管理的调查和教学工作。所以他的管理理论是以大企业的整体为研究对象的。他主张他的理论不仅适用于公、 私企业，也适用于军政机关和宗教组织等。法约尔还特别强调管理教育的重要性，认为可以通过教育使人们学会管理并提高管理水平。

法约尔系统地讨论了经营活动与管理活动的联系与区别。他认为管理不同于经营，只是经营的六种职能活动之一。经营的六种职能活动是：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。至于管理活动则包含计划、组织、指挥、协调和控制五种要素或五种职能。法约尔对管理的五种职能进行了较详细的论述，并提出了十四条管理原则，即：

1) 分工。这里与亚当·斯密的“劳动分工”的原则是一致的。分工和专业化也是管理活动所必不可少的要求。

2) 职权和责任。职权赋予了管理者发号施令的权力，但职权和责任是不可分割的。

3) 纪律。组织成员必须遵守组织的规则。纪律应当尽可能明确和公正。

4）命令的统一。组织中的每个雇员只能从一个上级那里接受命令。

5）指挥的统一。具有同一目标的组织活动应当在同一个管理者、同一个计划的指导下进行。

6）个别利益服从整体利益。任何个人或群体的利益不应当置于组织整体利益之上。

7）报酬。对组织成员的劳务必须付给公平的报酬。

8）集中。这是涉及到下级参与决策的问题。每种场合下都应当找到一个最佳的集中程度。

9）等级链。指职权由上至下的流向。信息应当循等级链传递。但为了避免信息沟通的延误，在有关各方同意并知会各自的上级的前提下，可以允许横向的沟通。

10）秩序。人员和物料应当保持适时适地。

11）公平。管理者对其下属应当友善而公平。

12）保持人员稳定。人员过频地变动是非效率的。管理当局要确保人员安排有序，空缺能够及时得到填补。

13）首创精神。允许雇员提出和实施他们的计划将有利于激发他们的积极性。

14）集体精神。团队精神将创造出组织的和谐和团结。

法约尔的原则产生于自己长年积累的经验。他认为，此处的“原则”决不意味着死板，而是灵活的。法约尔的理论对于后人具有深远的影响，他被评价为“欧洲贡献给管理运动的最杰出的人物”。

(3) 韦伯及其理想的行政组织体系理论。

韦伯（1864—1920），德国的社会学家，曾任报纸编辑、作家、大学教授和政府顾问等。他对许多社会、政治、经济和历史问题都有其独到的见解。他在管理上的最大的贡献是提出了所谓的“理想的行政组织体系理论”，这集中表现在他的代表作（社会组织与经济组织》一书中。他的理论的核心是，组织活动要通过职务或职位，而不是通过个人和世袭地位来管理。

韦伯主张，组织是以权力为基础的，通过权力而产生秩序，消

需要全本请访问 www.ertongbook.com