第一编

东亚地区经营管理的基础理论

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一章　经营管理理论

一、经营管理的定义

自20世纪初就有人致力于管理的研究，如泰勒（F. W. Taylor）对科学管理的实践，费约尔（H. Fayol）对管理重要性的强调。在迄今为止的近一个世纪中，众多的学者在经营管理理论的领域中辛勤耕耘，作出了杰出的贡献，而从促进经营管理理论发展的主要因素之角度，我们看到的则是组织的扩大和环境的变化。

组织规模不断扩大，环境不断变化，经营管理方面的问题也随之复杂化，因此，诞生了新的理论。随着经营管理理论的发展，出现了人们对经营管理所作的各种各样的定义。这里将国内外有代表性的定义介绍如下：

（一）孔茨一奥唐奈的定义

认为经营管理就是“指使众人做事”，并把它看作是一个过程的见解，被称作“管理过程学派”。管理过程学派的代表人物孔茨一奥唐奈（Koontz, H. & O'Donnell, C.　）曾经给经营管理下过这样的定义，即“经营管理是一种通过他人来从事工作的职能（the function of getting done through others）”[①]。孔茨一奥唐奈的这个定义所存在的问题是，既没有明确指出进行经营管理的场合与经营管理的对象，也没有强调适应经营管理环境（状况）的重要性。后来，孔茨一奥唐奈修改了这一定义，指出经营管理就

是“在团体中协力工作的人们为完成预定任务和实现预定目标而对环境的一种设计和维护”②。这一修改后的定义的特点在于重视了对环境的设计和维护。

(二)雷恩的定义

雷恩(D. A. Wren)认为，经营管理是“为了有效地确保、分配和利用人的努力和物的各类资源，达到一定的目标，从而实施一定程度上的某些职能的活动”③，并指出，这种作为活动的经营管理自有史以来一直延续至今。雷恩定义的特点在于从更广泛的意义上来理解经营管理。

(三)巴纳德的定义

以巴纳德(C. I. Barnard)为代表的见解,主张把进行经营管理的场合和对象放在组织机体内加以研究。可以说，他们是从组织的角度来研究经营管理理论的。巴纳德的定义是：“经营管理的工作不是组织内工作的全部，而是维持组织机体运转的专门性工作。”④有倾向表明，从组织理论角度研究经营管理的人拟将职能分析排除在外。

(四)野中郁次郎教授的定义

野中郁次郎教授指出：“对于经营管理的理论和实践而言，现代组织理论的知识是不可缺少的。”⑤他对经营管理下的定义是“:经营管理是在使组织所具有的能力(资源)与实际状况的需要相适应的同时达到组织目的的一个过程（活动）。”⑥野中教授的定义的特点在于，重视了经营管理中适应环境的内容。

二、经营管理的职能

费约尔列举了 5 项管理职能：(1)计划（预测),(2)组织,(3)指挥,(4)调整,(5)管理(或控制)。但后来又有许多学者与实业

家对此作了修正，还添加了新的职能。表 1-1 所示是过去提出的主要经营管理职能。从该表可知，在这以前，对于经营管理职能的见解尚未达到完全一致。

表 1-1　主要经营管理职能

研究者 \ 职能	制定计划	组织建制	指挥	激励	调整	审核	人员配备	传达	决定	创造	资源调配
费约尔 (1916)	○	○	○		○	○					
戴维斯 (1934)	○	○				○					
纽曼 (1951)	○	○	○			○					○
孔茨—奥唐奈 (1955)	○	○	○			○	○				
阿兰 (1958)	○	○		○	○	○					
马休 (1964)	○	○	○			○	○	○	○		
西科斯 (1969)	○	○		○		○		○		○	
特里 (1977)	○	○		○		○					

资料来源：参照 Wren, D. A., *The Evolution of Management Thought*, 2nd. ed., John Wiley & Sons, Inc., 1979, p.446.

一般而言，这些经营管理职能相互间关系都密不可分，它们作为一个整体就形成了经营管理的过程。在此，我们就其中最一般的职能内容加以简略说明。

1. 制定计划(planning)。所谓制定计划，就是规定目标和方针，选择程序和标准，制定整个组织今后应当开展的活动项目。通常为使目标具体化，均要制定长期计划和短期计划。由于环境变化的频率加快，制定与之相适应的战略，越来越受到重视。战略是制定一切计划的根本，故它属于计划职能的范畴。

2. 组织建制(organizing)。这是指向组织成员任命职务，明确履行职务所必需的权限和责任，并合理地构成职务间的各种关系。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

3. 激励(motivating)。这是指激发组织成员积极从事工作的欲望。过去一直使用“命令”、“指挥”一类词语,而最近常用“激励”这一词语。

4. 控制(controlling)。这项职能的作用是检查是否按计划进行活动,若计划与实际活动有异,即予以纠正。

表 1-2是以上经营管理的 4 项职能的主要活动内容⑦.

表 1-2 基本经营管理职能的主要内容

制定计划	1.明确和确定目标。 2.进行预测。 3 提出开展业务的有关条件和假定。 4.选定并说明达到目标所要解决的课题。 5 推崇创造性以发现完成业务所需的新的有效手段,从而制定总体计划。 6.制定开展业务的方针、程序、基准和方法。 7.预测今后可能产生的问题。 8.对照审核结构,修正计划。
组织建制	1.按职务划分工作。 2.给职位分配职务。 3.集中所有的职位,按此设立能够管理的有关部门。 4.明确担任职位的必要条件。 5.配备职务适合人选。 6 赋予各管理人员适当的权限,并予以认可。 7.为每个人准备好物质资源及其他资源。 8.对照审核的结果,调整组织结构。
激 励	1.依靠决策和行动,促使所有受到影响的成员参与。 2.以最佳方式来督促组织成员。 3.激励组织成员。 4.进行有效的交流。 5.培养组织成员,使他们得以充分发挥潜能。 6.对取得的成果予以表扬和奖金的报酬。 7.让组织成员通过自己的努力工作来满足欲望。 8.对照审核结果,修正激励工作。

（续表）

控　　制	1.全面比较审核结果与计划。 2.参照工作实绩的标准，评价审核结果。 3.考查测定工作实绩的有效手段。 4 彻底公开测定手段。 5.整理详细的数据，使之能通过比较来显示差异。 6.必要时提出修正方案。 7.向负责的组织成员传达信息。 8.对照审核结果，调整审核工作。

资料来源：Terry，G. R.，*Principles of Management*，7th ed.，Richard D. Irwin，Inc. 1977，p.35.

在日本，许多不支持管理过程学派的人们也各自提出了经营管理的职能。如西田耕三教授等人[8]提出的是组织设计，制定计划，给予激励这样三项职能；而野中郁次郎教授[9]列举的职能则是：(1)计划，(2)指导，(3)统一集中。

三、经营管理理论的主要学派

20世纪初，有泰勒和费约尔尝试着使经营管理的知识和方法自成体系。后来随着经营管理日显重要，人们开始以各种立场和方法来研究经营管理，一个百花纷争的局面由此形成。

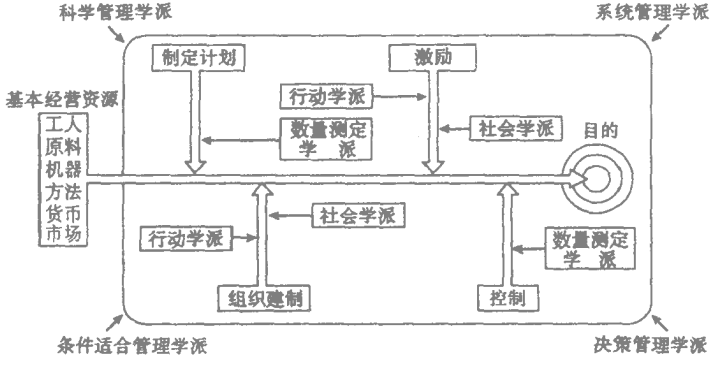
孔茨(H. Koontz)[10]曾称这种混乱状态为“经营管理理论的原始丛林(management theory jungle)”，他按其研究方法，将繁多的经营管理研究划分成（1)管理过程学派、(2)经验学派、(3)人类行动学派、(4）社会系统学派、(5)决策论学派和(6)数理学派这六大学派。但此后经营管理研究多样化的势头不减，至今尚未形成一个统一的理论。

孔茨认为，现在的经营管理研究仍然没有摆脱掉“原始丛林”的状态。他将包括后来诞生的新的研究在内的各种经营管理研

究,按其研究方法的特点,又分成了如下 9 类[11],即(1)经验一事例性的研究、(2)个人行动性研究、(3)团体行动性研究、(4)协作社会系统的研究、(5)社会技术系统的研究、(6)决策论的研究、(7)交流中心的研究、(8)数学和经营科学的研究和(9)实践的研究。

孔茨将自己所归属的管理过程学派(Operational School)称作实践学派。该实践学派将过去管理过程学派作为核心,强调"要从与经营管理相关的一切研究中,吸收与实际管理有关,且在理解管理者职务内容方面对从事实务者最有用的成分"[12],孔茨称该实践学派的研究为折衷主义。

特里(G. R. Terry)也按研究的特点将各种经营管理研究分作 8 个学派[13]:(1)科学管理学派(Scientific Management School),(2)行动学派(Behavior School),(3)社会学派(Social School),(4)系统管理学派(Systems Management School),(5)决策管理学派(Decisional Management School),(6)数量测定学派(Quantitative Measurement School),(7)条件适合管理学派(Contingency Management School),(8)管理过程学派(Management Process School)。



资料来源:Terry G. R. *op. cit*, p.39.

图 1-1 修正管理过程学派

特里站在与孔茨相同的立场，将最近的管理过程学派命名为“修正管理过程学派(Modified Management Process School)”。其基本情况如图 1-1 所示。

特里将(1)制定计划、(2)组织建制、(3)激励和(4)控制看作经营管理的四项职能，认为是这四项职能构成了经营管理的过程。这四项经营管理职能虽然是为达到组织的目标而作为基本的经营资源，但这时它已经运用了新的理论和技巧。如在“制定计划”和“控制”中，运用了数量测定学派的成果；在“组织建制”和“激励”中运用了社会学派和行动学派的成果。整个经营管理过程，被认为是“受到了科学管理学派、系统管理学派、决策管理学派和偶然管理学派的影响”[14]。

特里指出：“修正管理过程学派筛选了当前管理理论中的精华，将之综合到了一个有效的统一体中”[15]。

四、传统的管理理论

经营管理理论可分成如下三个部分[16]：

第一部分　传统的管理理论

（一）科学的管理法

（二）管理过程理论

（三）人际关系理论

第二部分　现代管理理论

（一）现代管理理论Ⅰ

（二）现代管理理论Ⅱ

第三部分　现代管理理论以后的发展

(一)企业行为理论

（二）激励理论

(三)组织的条件适合理论

以上分类可看作是经营管理理论的发展阶段。下面按照这样的分类来回顾一下经营管理理论的发展。本节概要介绍传统的管理理论。

(一)科学的管理法

科学的管理法,是 20世纪初经泰勒实践而产生的经营管理的合理方法。可以说,现代经营管理的基础就是通过这一科学管理法而形成的。

在 19世纪末的美国,一般的工资支付方式是采用计件付酬制度。这是一种刺激性的工资支付制度,设计出这种制度,是为了提高工人的作业效率。但实际上并未取得理想的效果。因为尽管工人好不容易地提高了工效,但业主却频繁地降低酬金比例。于是工人们开始有组织地进行怠工(systematic soldiering)以对抗酬金比例的下降。因此,以美国机械协会(The American Society of Mechanical Engineering)为中心的增进效率运动开展起来。汤(H. R. Towne)即是该运动的中心人物之一。汤、哈尔西(F. A. Halsey)和罗恩(J. R. Rowan)等人强调,有组织的怠工起因在于业主降低了酬金比例,提出取消单纯的计件付酬制度,而代之以工资支付制度。

对此,泰勒认为,有组织的怠工原因是没有科学地制定酬金比例。他强调唯有科学地制定酬金比例,才能解决有组织的怠工问题。

泰勒于 1895 年发表了题为“计件付酬制度(A Piece Rate System)”[17]的论文。此篇论文中提出了:(1)根据经测定的作业时间来制定酬金比例;(2)设置独立的部门以制定酬金比例;(3)以差别性计件付酬制度来激励工人。1903 年,泰勒发表《工厂管理论》(*Shop Management*)[18]的著作。泰勒在书中强调:(1)科

学管理法的最终目的在于实现高工资与低劳务费；(2)为此需要业务管理等。另外，泰勒还举出了业务管理应当遵循的 4 项原则[19]。即(1)每天的大项业务，(2)标准条件，(3)对有功者施以的大额报酬，(4)失败造成的损失。简要地讲，业务管理就是，根据对单位时间的动作研究，设定一个作业者在一日内的合理工作量即任务(task)，然后让作业者从事定量任务，并给予符合标准的条件和用具，按差别性计件付酬制度，对作业者进行管理[20]。泰勒的科学管理法的本质可以说就体现在这种任务管理之中。

为保证任务设定的科学性，泰勒强调设置计划部门。他还提倡采用各类工种的领班制度，以使任务的完成变得容易。作为向作业者详细传达开展任务的手段，泰勒主张引进指导单制度。1901 年泰勒发表“科学管理的原理(The Principles of Scientific Management)”[21]的论文，这篇论文的写作目的意在促进作业科学的发展。泰勒在论文中提出了如下科学管理的四大原则[22]：(1)科学的发展和管理者的知识化；(2)工人的科学选择和渐进的发展；(3)对工人的科学教育和能力开发；(4)管理者和工人的紧密而有效的协作。泰勒的科学管理方的意义是：(1)提出以任务管理这一科学的管理方法来取代经验和感觉；(2)主张计划和作业分离，并提出设置计划部。

(二)管理过程论

泰勒的科学管理法是以现场作业为对象的，因此，它无意对企业的整个经营活动进行综合管理。综合管理的问题由与泰勒同时代的法国费约尔进行了研究。

费约尔从本人实务操作的经验中深刻认识到管理的重要性，强调必须进行管理教育。费约尔在 1916 年发表《产业与一般的管理》(*Administration Industrielle et Générale*)[23]的著作。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

费约尔将经营活动分作如下 6 类[24]：(1)技术的活动（生产、制造、加工）；(2)商业的活动（购买、销售、交换）；(3)财务活动（资本的筹措和运用）；(4)保全活动（保护财产和雇员）；(5)会计活动(财产目录、资产负债表、成本、统计等)；(6)管理活动（计划、组织、指挥、调整、控制)。

费约尔在这些职能中，特别重视管理职能，他认为管理职能是一种为更好地实施其他 5 种职能的职能。费约尔将管理定义为"计划、组织、指挥、调整、控制"[25]。计划就是根据对未来的预测制定活动计划；组织，就是建立企业的物质与社会的双重组织；指挥，就是指使雇员工作；调整，就是集中所有活动与努力，加以统一和协调；控制，就是查验是否按已规定的标准和下达的指令进行活动。

费约尔把主要由管理者承担的管理职能细分成这样 5 项职能，认定管理过程就是由这些职能的循环过程构成的。费约尔被称作是管理过程学派（Management Process School)的创始人，原因即在于此。

费约尔提出在管理者实施管理职能时应当遵循的 14 项管理原则如下：(1)分工、(2)权限、(3)规律、(4) 命令的一元化、(5)指挥的一元化、(6)整体利益优先、(7)报酬、(8)权限集中、(9)各级组织、(10)秩序、(11) 公正、(12) 雇员的稳定、(13) 创意、(14)雇员的团结。费约尔管理过程理论的意义在于试图对企业整体经营活动进行综合管理，以及构成了管理学派的思想基础——将管理看作是由一些职能构成的过程。

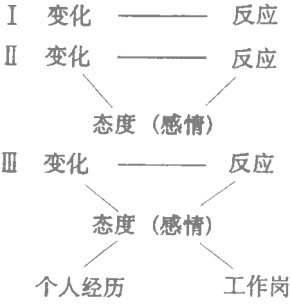
(三)人际关系论

从 20 世纪 30 年代到 40 年代之间产生了一种新的认识，即工厂车间的人际关系是规定人们行动的最重要因素，从而特别重视工厂车间人际关系的新的经营管理理论诞生了，人们称之

为人际关系论(Human Relations)。作为人际关系论产生的直接原因,是 1924 年到 1932 年间哈佛大学的梅奥(E. Mayo)和罗特利斯伯格(F. J. Roethlisberger)为中心所进行的霍索恩实验(Hawthorne experiments)。该实验的目的在于明确规定操作者的生产效率改变数。这一实验从传统的假说(作业条件——生产效率)出发,经历了如下 4 个阶段[8]。

第 1 项是照明实验,实施于 1927 年到 1932 年间。该实验的目的是要搞清照明的亮度对生产效率会有何种影响。实验结果没有发现照明亮度与生产效率之间有任何有机联系。图 1-2 的"Ⅰ"表示照明实验中人们行动的假说。

第 2 项是继电器装配作业实验,实施于 1927 年到 1932 年间。该实验是要搞清工资的支付条件、休息时间和劳动时间等劳动条件对生产效率会有何种影响。实验结果没有发现这些劳动条件与生产效率之间有任何有机联系。但通过这个实验了解到如图 1-2 中的"Ⅱ"所示,人的反应以态度作为媒介才能加以说明。



资料来源:Roethlisberger, F. J. . *Management and Morale* . Harvard University Press 1941, p.21.(野田一夫、川村欣也译,《经营与劳动干劲》,〔日〕钻石出版社,1973 年,第 24 页)。

图 1-2 变化一反应模型

第 3 项是面谈实验，实施于 1928 年到 1930 年，该实验的方法是与作业者进行个别交谈，请直接从事操作者讲出对操作方法和控制方法的不合理处及不满情绪。如图 1-2 中的“ Ⅲ ”所示，实验结果表明从业人员的态度受个人经历和工作岗位的社会情况(人际关系)的影响。

第 4项是触排配线观察实验，实施于 1931 年到 1932 年。该实验的目的是搞清工作岗位的社会情况（人际关系）。实验采用仔细观察作业人员日常行为的方法。实验结果发现，由于如下 4 种情绪的作用，作业人员的生产效率受到抑制[2]：(1)不许作业过多，(2)不许作业过少，(3)不许跟监工谈论有关受同事干扰之类的事，(4) 不许显示社会层次和管闲事。第 4 项实验还展示出这样一种情况，即通过工作上的互相帮助和感情联系所形成的非正式组织会产生共同的感情和规范，从而制约非正式组织成员的行动[3]。

从以上实验的四个阶段中产生出这样一个取代传统假说(作业条件——生产效率）的新假说，即作业条件和生产效率之间存在着作为媒体的作业者的态度，而作业者的态度则受到工作场所人际关系的深刻影响。

作为经营管理理论，人际关系论的基本目标就是要改善工作场所的人际关系，谋求积极向上的态度，提高生产效率。

为了改善人际关系，人际关系论认为要开展对管理者的教育和对决定的事先参与；另外，还要采取人际关系方面的各项措施，以激发积极向上的态度。人际关系论的意义一是在于提请当时的产业界和学术界注意工作场所人际关系的重要性；二是构筑了今日行为科学研究的基础。

五、现代管理理论

泰勒的科学管理法和费约尔的管理过程论都是立足于把工人看作是“为钱而劳动”的经济人假说的管理理论。而人际关系论认为工人“归属于团体,他们期望被认可”,是一种立足于社会人假说的管理理论。作为传统管理理论的这 3 种管理理论在“工人是没有主体的”这一点上具有相同的认识。

现代管理理论是基于决策人假说的管理理论，认为工人能够“自行决策”。现代管理理论把工人看作是有主体的，在这一点上，与传统管理理论大相径庭。

现代管理理论包括三项研究：(1)决策论的研究，(2)行为科学的研究，(3）系统论的研究。本节为现代管理理论的概述。

(一)现代管理理论 I

现代管理理论是由巴纳德（C. I. Barnard）创立的。巴纳德根据实务经验于 1938 年发表了他的主要著作《经营者的作用》(*The Functions of the Executive*)。巴纳德认为个人主义与集体主义对立统一的问题，是最基本的，也是最重要的[29]。他的理论出发点就是要解决这一问题。他采用系统论的观点研究了这个问题,巴纳德认为,组织是有各部分构成的,它本是一个系统,同时它又是一个更大组织的分系统。

巴纳德指出，管理的课题在于解决个人主义和整体主义的统一，也就是个人和组织的统一[30]。而要构筑使个人和组织的统一变得可能的管理理论，就必须探明组织的本质。巴纳德着眼于组织中的协作是由人形成的这一点，展开了这样一种分析：“管理(的理论)→组织(的理论)→协作(的理论)→人(的理论)”[31]。

巴纳德对正式组织下的定义是：“有意识地调整二人以上的人的活动和各种能力的系统。”[2]并提出(1)共同目的、(2)贡献欲望和(3)交流这三项为建立组织所不可缺少的条件。他认为共同目的和贡献欲望虽有对立，但通过交流就能够使这两者协调起来。

组织是作为达到目的手段而形成的。一旦形成组织，就可以在组织内进行协调。关于协作系统的定义，巴纳德说，所谓协作系统，就是“至少为了一个明确的目的，有二人以上的人们的协作，处在特殊的体系联系中的，由物质的、生物的、个人的、社会等因素构成的复合体”[3]。

协作系统由物质系统、人的系统、社会系统及正式组织 4个子系统构成。巴纳德认为，协作系统的核心是正式组织，而维持这个协作系统并使之发展的活动则是管理。

巴纳德丢弃经济人假说，提出决策人假说。他说，人具有基于意志自由的决策力，同时，决策则受到环境、经验和知识的制约。他举出个人决策和组织决策两种决策类型。认为决策由两部分构成，而决策的作用在于“调节这两个部分间的关系”[4]。他把决策分成两个方面：一是选择目的的决策；二是为达到目的、从环境中选择手段的决策。并提出应将这两个方面统一起来[5]。

巴纳德认为，组织要存在下去，必须具备有效性和效率这两项条件。有效性依组织达到目的的程度来测定。要达到组织的目的，求得组织目的与外部环境的均衡（对外均衡）是很重要的，这是决策问题。效率依个人动机和欲望的满足程度来测定。为满足个人动机和欲望，力求组织的吸引力与个人的贡献的均衡（对内均衡）是很重要的，这是激励问题。巴纳德认为有效性和效率两者既对立又统一。

巴纳德理论的意义在于试图将个人和组织统一以及提出了决策人假说来取代经济人假说。

(二)现代管理理论Ⅱ

使以巴纳德为始祖的现代管理理论得以发展的是西蒙(H. A. Simon)。西蒙继承和发展了巴纳德的决策部分。西蒙发表了为数众多的著作和论文,从对经营管理理论的贡献来看,当首推《经营行为》(*Administrative Behavior*, 2nd ed. 1957)。

作为被一般人承认的管理原则,西蒙认为有如下 4 项原则[⑯]:(1)管理效率在集团中随工作专业化的推进而增高;(2)管理效率随着集团成员构成有公认权威的金字塔式各级组织的层次而提高;(3)在金字塔式的各级组织中,无论何种场合,管辖的人数越少,管理效率越高;(4)将工作人员按目的、过程、顾客和场所中的某一项划分加以不同的组合,就能方便管辖,同时使管理效率提高。

西蒙批评说,这些原则互相矛盾,有反科学性和实践的有效性,因此不能成为经营管理中的指导原则[⑰]。他指出,要建立健全的管理理论就应当具有能贴切叙述管理状况的概念,而决策正是这样一种概念。按西蒙所言,任何活动均包含决定和行为两个方面,所以经营管理的理论就应当包含决定的过程和行为的过程这两个方面。然而传统的管理理论仅提出行为的过程而几乎没有提到先于行为而形成的选择即决策的过程。

西蒙认为"决策才是经营管理的核心"[⑱],并强调在经营管理中决策过程是很重要的。在他看来,经营管理就是决策。

西蒙强调说,人的决策是有极限的。他指出,现实中的人只能达到有限的合理性即主观合理性。他将这种现实的人叫作"管理人",而把能够达到客观合理性的人称为"经济人"。

西蒙把影响决策的决策前提分解成不能科学地验证合理性

需要全本请访问 www.ertongbook.com