第一章

哈佛经营管理学概说

一、誉海全球的哈佛大学

二、哈佛的现代管理学说

三、哈佛的经营管理哲学

四、哈佛经营管理学的灵活运用

Harvard Wisdom

需要全本请访问 www.ertongbook.com

一、誉满全球的哈佛大学

闻名世界的哈佛商学院，座落在美国波士顿的查尔斯河南岸。人们对哈佛商学院的称呼有很多种叫法，美国人通常称她为“HBS”，我们在以下各章节中，有时会用到 HBS 来代替哈佛商学院。人们都知道 HBS 是美国管理教育方面最早的高等私立学府。但是，哈佛商学院最引以为自豪的，是他们实实在在地向社会输送了大批极其优秀的人才。正是这些学生的毕业后的卓越表现，引起世人对 HBS 的共鸣。在学生家长中，甚至有人把哈佛商学院的毕业证书，看成是管理上的“保护车”。可见他们对哈佛抱有多大的希望啊！

老实说，在哈佛商学院上学，并非如人们想像的那样轻松愉快。说得更明确些，在商学院的两年学习，是枯燥无味地度过的。在一般学校里，同学之间是亲密不过的了，但在哈佛商学院，他们连自己的同学，也不得不看作是强有力的竞争对手，这便是 HBS 学生特有的一种痛苦。不过，更让学生们憋气的是，社会上的一些人往往不理解他们，给他们送上许多谗言恶语，把学生纯洁的心灵弄得肮脏一片。

尽管如此，在哈佛商学院上过学的人依然自信，在那里所积累的知识和经验，确确实实给人们增添了不少的价值财富。

环境塑造人，在哈佛商学院的特殊环境，塑造了其他在学校没有的人才。人们普遍感到不可思议的事情是，一位在极普通的大学毕业生，又在纽约过了几年工薪阶层生活的青年人，仅仅在哈佛商学院度过了两年时光。到企业界中，就迅速成为骨干，成为无人不知、无人不晓的大人物。其实，这是对 HBS 完完全全的误解。但是，尽管人们知道这是误解，但谁也很难通过三言两语就改变这种固有的观念。

一位学生在进哈佛商学院以前，曾经到一家经营咨询公司

应聘,却受到拒绝,但当他从 HBS 毕业后再去该公司就职时，仅仅听说他是哈佛的毕业生，公司马上就给他提供了许多意想不到的优越条件，他想这是为什么呢？仅仅是因为我是 HBS 的毕业生吗？另一个例子则完全相反。路易斯毕业于某大学，在一家一流广告公司工作了两年的工程师，在 1990 年，曾经接受纽约的另一家广告公司的面试，也许是在面试时给对方留下了一个好印象吧，他马上被录用了。但他的心思已转向 HBS ,在经过反复权衡之后，他与该公司说了声再见，选择了去 HBS 深造。1993 年，路易斯从哈佛拿到学位，又去这家公司应聘时，却得到了该公司的拒绝，负责招聘的人事部长，竟在他的履历表上写了一句‘来自 HBS 的硬石头”就扔在一边了。与两年前同是一个人，面且对广告业有着相当爱好的他，就这样吃了闭门羹。

看来，这个例子和前面的例子一样，社会把哈佛商学院及其学生，说是企业的“上帝”。不是好得不得了，就是坏得要不得。不是被神化，就是被丑化，这可能是哈佛商学院学生与生俱来的宿命吧！

另外，近些年来出版的某些管理方面的书籍，也不是尽善尽美吧！尽管这些书有的写得诱人易读，有的写得理论味十足，但是它们或多或少都对一些商学院，特别是对哈佛商学院提出了批评。这些书有的写得很不错，在社会上欢迎的颇有人在。当然这些批评，并不能使哈佛商学院名声扫地，更不会使其关门散伙。但是对于在哈佛学习同时，也给该校的毕业生带来了种种弊端。

可以说，几乎没有几个人敢说对哈佛商学院的课程和教学方法十分精通，人们总想弄清哈佛商学院到底是怎么来教学生的,俗话说“不入虎穴,焉得虎子。’真正从根本上了解 HBS 内情的人极少。哈佛商学院就是一颗陨落在波士顿查尔斯河畔的极亮的星星，人们真正知道其亮度者则寥寥无几。

但愿我们这本书，多少能对这一状况有所改变，对想成为优秀经营管理人才的读者有所帮助。

在当今的世界，无论是美国人、欧洲人，还是日本人、中国人，几乎所有的人，都进入了新经济的时代大潮，中国人纷纷创

业，美国人在争作“老板”。人们已经明白，一个国家的经济和企业的发展兴盛，与该国繁荣、威信和实力密切相关。在美国，在以培养工商界上层领导为己任的哈佛商学院，也正是坚持如此信念，适应国家的需要，适应美国经济形势日益递增的需要，孜孜不倦地追求着，探讨着——怎样才能培养出真正优秀的管理人才。

HBS 的讲课内容，常常带有异于他校的独特色彩，我们在此希望以简洁的方式给大家作一说明。我们希望本书，能够成为各位读者在分析和探讨企业经营问题时的参考，并借以来知晓哈佛真情，消除以往的误解。我们认为，没有进过哈佛商学院的人，也可通过本书所介绍的哈佛商学院所用的教材和学习方法，获得一定的知识技能，并有效地应用于自己的学习和工作之中。尽管在 HBS 学到的知识和能力，不能完全取代经营实践中的直接经验，但可以作一必要补充发挥更大的作用，另外对各位想进哈佛学习的人来讲，可以提前了解学习的有关课程及其内容。读者可以借此机会，对工商管理硕士课程的框架结构和特点加以研究，以便能够在学习中，最大限度地发挥出自己的能力。

朋友们，哈佛商学院是您的理想吗？要想使理想变为现实，首先您必须准备一笔相当数额的学费。但是比学费更重要的是您必须首先明白，您到底为什么要去读哈佛商学院。这本书将会回答您的问题，同时，也是您入学前的参考资料，比起一般的学校介绍资料来，它会使您对哈佛商学院有一个更深刻、更有趣的了解。若想进哈佛，还有一点非常重要，那就是您应当相信，只要你按照学校的学习计划和学习方法去努力，那么，您一定会成为企业界的佼佼者，经济界的风云人物。

哈佛商学院名声遍布世界各地，所以在此毕业的学生，无论走到任何一个地方，都常常被人们追问哈佛的有关情况。很遗憾，不少人往往对哈佛商学院授课的内容和校风抱有各种各样的误解。下面，我们将介绍有关 HBS 的历史背景及其教学内容。

哈佛商学院设立于 1908 年，是世界最早授予学生工商管理

需要全本请访问 www.ertongbook.com

硕士（MBA）学位的研究生院。当时学校录取的学生，由于种种原因，没有对学生实行专业训练，他们多数是社会科学或者自然科学专业的大学毕业生。

随着时间的推移，哈佛商学院也发生和正在发生着某些变化，但其基本办学宗旨至今未变。HBS 认为，企业管理与法律、医学等学科一样，也应该作为一种职业来传授。现在世界各国的很多商学院、管理学院都接受了这一观点。

在 HBS 的学习过程中，学生们会对自己的期望目标、发展前途、知识结构、人格特点和实际成就逐一作出检查。 HBS 的环境以及整个教学内容，都是按照如何培养企业界的高级管理人才而设计的。从某种意义上说，这是 HBS 的惟一目标。学生们在学习期间，必须解决 800 个以上有关企业经营问题的具体案例。这些案例要与 10 个讲座的 10 位教授一起详细研讨。同时，每年都要有企业界的高智商人士走进课堂，为学生们上课，并介绍给学生们相识。这使学生们在毕业之前，就拥有一个巨大的人际关系网络。

哈佛的课程有成千上万案例供深入探讨和分析，接触到管理企业可能遇到的几乎所有的问题，并利用哈佛商学院开发的独特的“分析技巧”，对这些问题作出适当的判断和决策，从而使学生学到许多具有实用性的知识。并且，使极具实力、个性和竞争意识的同学相互刺激和启发。大家必须明白，他们不但是同学，走向社会他们将是极有力的竞争对手。哈佛商学院学生的生活和学习环境，要求他们每时每刻都要付出相当大的努力，刻苦努力，坚持不懈。这种环境非常有利于培养他们的上进心、好胜心和自信心。

不过话又说回来,这些‘职业老板’的苗子,也有他们自己的苦衷和压力，因为他们在哈佛两年中所培养的自信心和思维模式，使他们注定今后“只能”当老板，而不是干别的，否则学生们以上心理的形成就会使他们失去自信心。

在此，我们也要坦率地奉劝一句，对商学院中专业性知识感兴趣的读者,不应该选择哈佛商学院,因为 HBS 的学习重点，是真正的‘管理”,不是‘管理学”;它不一定培养出‘知识分子”,但

肯定是培养‘能力分子”宅不注重造就知识型的‘专业人士”,而只造就‘职业老板”。

这样评价 HBS 及其学生，有人可能觉得有些过分，但是如果您了解了 HBS 的辉煌历史、办学方针和方法，以及校友们的显赫业绩的话，那您一定会诚心诚意的相信。

据最近美国《幸福》杂志的调查显示，美国 500 家最大公司的高层管理人员，竟有约 20%是 HBS 的毕业生。此外，早在 25 年前，就有 1/3 的 HBS 毕业生，在企业担任重要管理职务。几十年来，他们所经营的管理的企业，在世界上都是独占市场的超级“霸主”企业。因此，哈佛商学院毕业生为社会和经济发展所作出的贡献，也已引起人们的高度重视，而他们的母校，也成为人们心目中的民办超一流学府。这些杰出校友如：小乔治·J·塞拉,美国氨晴公司总裁 锘兰·阿奇巴尔德，布莱克和戴克公司总裁 羿尼尔·B·伯克，美国广播公司总裁；詹姆斯·R·霍顿,康宁公司总裁 查尔期·R·李,GTE 公司总裁；亨利·B·沙赫特，库明斯发动机公司总裁；约翰·A·罗尔瓦根；克雷研究公司总裁；阿尔弗莱德·H·戴恩，吉列公司总裁；理查德·B·旨舍，摩根·史坦利集团董事长；威廉·J·阿吉，莫里斯·那德森公司总裁；小路易斯·V·葛斯特纳，国际商用机器公司总裁等等。

在投资银行、高科技公司、咨询公司的高层领导中,HBS 的毕业生都扮演着主要角色。现在毕业生就职时的年平均工资，基本都超过 10 万美元。有 HBS 的一纸文凭，但没有能力的人，绝对当不上老板，担不起重任。但是没有能力的人，在 HBS 中是绝对拿不到文凭的，因为他们确确实实消化不了 HBS 的那些课程。HBS 的学生在书本上学到丰富的知识，在案例中体会到实践，翻山越海，经过一条坎坷而又布满荆棘的路，才走向自己应得的老板位置。他们都有着超乎常人的极强事业心和责任感，有着“天降大任于斯人”、挽救企业和国家经济的使命感。同时，凭他们在哈佛所积累的知识经验、广阔的视野，以及百折不挠的毅力和自信心，才在竞争的洪流中掌握好自己航舵持以之以恒，坚持不懈，以滴水穿石的精神，去摘取企业界那朵最绚丽的花朵。

你听到了吗？那就是大学生的称呼“天之骄子”。HBS 的学生们，大概可以称之为“天之骄子”了。了解 HBS 学生特点的方法很多，先看哈佛商学院编辑出版的统计资料。这些资料显示，HBS 大约有 2600 多名学生，其中 1993 年度招收的全部 800 多名学生中，本科直接考进来的不过 23%，已婚者 133 人，少数民族 73 人，女生 196 人。有 76%的学生年龄在 26 岁左右。按大学所学专业来看，经济学、工学均占 24%，管理学占 17%。也就是说，有 2/3 的学生受过技术或经济管理教育，其他学生仅仅受过一般高等教育，其中，人文科学专业的有 11%，社会科学有 9%；纯科学的占 10%。尽管他们多数来自名牌大学，但其工作经历和背景各不相同。从学生的出身地看，学生们来自美国的 40 个州，但稍微集中于美国东北部地区。留学生约占全体学生的 25%，他们来自美国之外的 40 多个国家和地区。

人们对 HBS 的学生印象始终都是很好的：

第一，他们都是优秀分子。他们基本上是以前几名的优异成绩毕业于大学，而且在进入哈佛之前，已经在社会上干过 1～3 年，在工作方面一般都取得最佳状态。也就是说，能进入哈佛的学生，不仅在学问上，而且在实际工作中，他们都是一流的。他们至少不是那种因为对原来的工作单位不满意，借“考研”跳槽的人。

第二，哈佛的学生几乎全部是竞争意识很强，有着“野心家”一样极强上进心的人。另外，能言善辩、实际操作能力强是哈佛学生的第二天性。

第三，哈佛的学生大部分都有着很强的个性和自我意识，是被人们寄予厚望，毕业后也能够在社会上干一番轰轰烈烈事业的人才。在哈佛上学，不但没有减少当学生的朝气和热情，而且还要培养出更大的朝气和热情。每个学生都必须承认自己过去、现在和将来，都是一个出色的人物。从他的身上体验不到自卑感。

确实，在哈佛的学生中间，自信、自赏、自傲，甚至自以为是的人物是很多的，不过这并非是不可理解的事情。熬了两年的时间，吃尽了寒窗之苦，终于能够顺利毕业的他们，自然而然感

觉到，自己就是世界上最有才能的优秀管理人才，自负和骄傲是苦乐之乐，煽动他们这种心理的，则是那些给他们提供年薪 10 万美元的大企业、大银行和管理咨询公司。

虽说如此，学生们的心理负担也是非常重的。如果他们太注意自己成功的话，就很可能高中攀高，试想一个欲望无止境的人，从低求高，高到更高。比如很多学生花费了相当多的精力，仅仅是为了进入一个待遇条件更好的企业就职。

在哈佛商学院里，同学们国籍的多样化，也是一件大好事。有的班学生来自 16 个国家，堪称微型联合国，他们站在不同的文化角度发表自己独特的见解，使案例讨论变得更为有趣。来自日本的隆太郎和花子提出的彼此对立的观点，使学生们对日本企业经营方式的讨论非常激烈。隆太郎使大家深刻理解了日本的准时生产制、企业系列和终身雇佣制。他曾在一家日本的跨国公司工作过，以公司派出留学人员的身份来到 HBS ,其发言丰富了讨论的话题。他的发言结束后，全班几乎都站在他一边，唯独遭到花子的反对。这个日本女孩子清楚地看到了以自由市场经济为基础、劳动力和资本处于流动状态的美国经济体制的优点。一节课下来，大家对日本文化和经营方法的优缺点，有了入木三分的见解。

不管学生的背景如何，他们都有超人的智慧。与商学院的学生随便聊天，你会发现每个人都有某种独特的东西。通常说来，HBS 的学生精力充沛，有很强的自我创业精神，并且具有极强的想像力和创造力。他们差不多都有大学时期的优秀证书、良好的推荐信，以及在经营上取得成功的高度潜能证明材料。人们发现，HBS 同学的特别之处是他们的多才多艺。他们除学习和经营之外都有各种特长。较具代表性的是在音乐、运动、公共服务、戏剧、宗教、军事、慈善活动等领域。同学之间越互相了解，就越互相佩服这一点。偶尔与同学交谈时就会发现一些极不寻常的事情：有时在一个小班里，竟有核潜艇指挥官、奥林匹克滑雪运动员、马术表演冠军、专业舞蹈家、橄榄球队队长、还有几个已出版过专著的作者。同学们的聚会的场面是一般人所难以想像的，因为人人都有吸引人的故事可讲，有吸引人的节目可

演。

哈佛商学院数十年的成功，不仅仅是因为其学生来源优秀、整体素质高，关键是它拥有举世无双的师资力量。人们评价说，哈佛商学院杰出的全体教师，远远比学院的管理更为重要。正如一位毕业生所说，哈佛商学院的教学质量“从上帝般地令人敬爱，到上帝般地令人敬畏”。从总体而言，毕业生们对核心课和选修课的评比，都是一般的商学院所无法比拟的。

在大多数商学院中，教学和研究之间总是存在着或多或少的矛盾，而在哈佛商学院，教师们对研究的投入，并不成为一个有争议的问题。而更明显的紧张关系，则存在于教学与咨询之间。这里的著名教授太多，而因有太多的公司请他们去咨询。下面是哈佛商学院四位杰出教授的简介：

(1)威廉·A·萨尔曼　长期以来，哈佛拥有“培养工商业巨头的商学院”这一盛誉。因此，其课堂上第一流的教授是讲授创业精神的这一点可能会让人感到吃惊。萨尔曼精于此道，部分是由于他是几家创业企业包括的董事会成员。萨尔曼从普林斯顿获得经济学学士学位；从哈佛获得工商经济学博士学位。大约有 400 名学生通常把他的《创业融资》课作为首先课程。

(2)亨利·B·瑞林　在课外，超级教员瑞林热爱篮球、网球运动，或者是跑马拉松。他把体育运动般的强度渗透到他的一年级课程《商业决策与伦理价值》和二年级的选修课《商业决策中的税收因素》中去。他起初，在西北大学主修历史，从哈佛获得工商管理硕士学位以及从哥伦比亚大学获得工商博士学位后，便专心研究工商业。他曾先后在哥伦比亚大学和斯坦福大学任教。在 1976 年加入哈佛的教师队伍。

(3)理查德·S·泰德劳　作为商学院世界中最杰出的管理史学教员，泰德劳把一种激发兴趣的哲学注入其课程中，像一个心理学家一样，泰德劳指出，他的目标是使课堂成为学员们畅所欲言的安全庇护所。工商管理硕士们认为，很少有人像这个才华横溢的教授一样成功。他主要讲授哈佛最受欢迎的选修课之一——《商业史》。他曾是美国电报电话公司、国际商用机器公司、英特尔公司和加拿大皇家银行这些显赫的大公司的咨询顾问。

(4)麦克尔·C·詹森　不同一般的哈佛教授麦克尔·C·詹森长得身材高大，仪表堂堂，他是自由放任经济学的拥护者。与大多数教授不同，他主要通过讲座授课，而不是进行案例研究。他对自由市场经济学毫无动摇的信赖，使得他比许多同事要保守得多，他说：“我要按这些原则培养我的孩子们。”他从明尼阿波利斯高中毕业后，追随他父亲的足迹，当上了一名印刷学徒工。在附近一所学院学过的一门经济学课程，使他的兴趣转向这一领域，他从芝加哥大学获得博士学位。1988 年，他从罗彻斯特大学来到哈佛大学，正是在罗彻斯特，他第一次引起人们的注意。

像他们一样，赫赫有名的教授还有很多。正是这些超级的人才充实了哈佛学院的实力，造就了世界上一流的管理者。

二、哈佛的现代管理学说

比如说，近代管理理论只是着重生产过程的分析和组织控制的研究，把劳动者当作机器的附属物，以致让僵化的组织束缚了劳动者的积极性，创造性；那么，现代管理学说主要研究的是，人群关系和分析系统工程，它强调任何一个劳动者都不是孤立的，应该增强社会对他们的影响，激发他们的积极性和创造性，并用运筹学和其他科学的方法，对与管理对象有关的所有方面进行系统、整体的分析，使管理人员据此做出适当的决策，并通过计划、组织、控制等职能过程，解决生产和经营等问题。

人群关系的创始人是埃尔顿·梅奥和他的助手费里茨·罗特利斯伯格。

梅奥出生在澳大利亚，1922 年去美国，1926年担任美国哈佛大学企业管理学院产业研究室主任。从 1927 年开始,他负责芝加哥西方电器公司霍桑工厂的调查研究工作，指导有名的“霍桑实验”。实验从各方面改善工人的工作条件开始，然后逐渐恢复原状；不论条件如何变化，产量总是逐步上升，没有明显的起

需要全本请访问 www.ertongbook.com

伏。经过他们同 21000 名职工的谈话，发现影响工人生产积极性的主要是心理因素和社会因素。工人社会地位低下，积极性不高；一搞实验，受到重视，不管工作条件如何变化，都比平日努力，就是没有参加试验的作业组也不甘落后，比着干，产量普遍提高。于是他们总结了一些客观规律：

①以前的管理把人看成是“经济人”，认为金钱是刺激积极性的惟一动力。“霍桑实验”证明，人是“社会人”，决不能忽视社会和心理影响。

②以前的管理认为生产效率主要受工作方法和工作条件的制约。“霍桑实验”证明：生产效率主要取决于职工的积极性——取决于职工家庭和社会生活以及单位中人与人的关系。

③以前的管理只注意组织机构、职权划分、规章制度等。“霍桑实验”发现，除了正式团体外，职工中还有一些非正式的小团体，这种无形中的组织常常有自己特殊的感性和倾向，左右其成员的行为。

④以前的管理强调通过生产作业的安排和科学技术的应用，提高生产效率。“霍桑实验”认为，提高生产效率更重要的是“提高士气”，使正式团体的经济需要与非正式团体的社会需要得到平衡。

这些观点，在泰罗的科学管理理论之外，开辟了一个新的领域。以后，“人群关系”学说影响越来越大。在此基础上，一些著名的美国大学教授在 20 世纪 50 年代初组织了“行为科学高级研究中心”，从心理学、社会学、人类学和管理学的角度，对人的行为进行综合研究，从而提出了“行为科学”这个概念和一些理论。他们认为，任何人都会对自己受到的各种刺激外作出反应；这种反应渗透工人的工作中就会影响其工作效率，因此，研究管理必须重视社会学和心理学的成果，研究社会环境和人群关系对提高工作效率的影响。

“人群关系”学派首先提出了研究人的行为的必要性；“行为科学”学派试图用人类学、社会学、心理学的研究成果来进一步分析人的行为。什么因素决定人的行为。用什么方式才能激励人们的行为，如何正确处理人与人之间的关系，集体的作用等

等。这些研究目前尚未形成一套统一的、完整的、系统的理论，还不够完善。

“行为科学”研究得比较多的是关于需要和动机的理论。管理的首要问题是如何调动职工的积极性，用心理学的术语来说，就是如何激励动机。动机往往可以支配人的行为，一个能力差的人有时工作成绩可能比能力强的人更好，就是动机的激励程度不同。

动机是由什么决定的呢？美国的马斯洛认为，一般地说，动机是由人的需要引起的。但是，有两个基本前提。一是已经满足的需要不能激励人的动机，只有尚未满足的需要才能影响行为。二是人的需要是有层次、顺序的，一种需要得到满足，更高层次的需要会相继出现，又激励人们的继续为实现它而努力。他认为，管理人员不能只从职工的物质需要着眼，只在工资、奖金上下功夫，应该注意职工的精神需要，协调人群关系，关心和尊重人，只有这样才能使人的主观能动性充分发挥出来。试想：一个人带有很多思想抱负，那么他工作起来就一定没有问题。这一需要、动机的模式，并没有提供完整的对动机的认识，也没有提出激励的方法，在说明需要与激励间的关系时，既没有具体考虑不同人的差别，也没有同工作、工作环境联系起来。

从 1957 年起，赫兹伯格为了研究人的工作动机，和他的助手对匹兹堡地区九个公司、二百多名工程师、会计师进行了深入的访问调查，提出“需要激励双因素理论”。他指出，影响工作动机的因素有两类：一类是工作的外部因素，称作“维持因素”，没有它们时职工就会不满意，难以维持正常的工作状态，如基本工资、工作安全以及周围环境等。这些“外部因素”并不能构成强烈的激励。另一类才是“激励因素”，包括工作本身，发现的可能性,职责、成就、重视和提升等,这些可以称作“内在因素”,是真正激励动机之源。当职工满足于工作本身，并受到高度激励时，他对外部环境引起的不满意也能够产生高度的忍耐力。

研究表明：工作效率决定于工作态度，而工作态度取决于人们需要被满足的程度；人们需要能否得到合理的满足，与工作本身和工作环境是密切相关的。据此，有人提出，激励工人的积极

性、提高工作效应的关键之一是改进领导，改进管理人员的态度。因此，“行为科学”中出现了专门对领导行为进行研究的分支。

领导方式和领导行为对经营管理的好坏有极大影响，这是所有管理理论都承认的。传统的理论认为，领导、管理的任务就是指导和控制，领导方式就是命令工人该做什么，怎么去做，并监督他们做好；领导行为应以威厉、严峻、强制、惩处为主。从“行为科学”的角度进行对比分析。我们认为传统的理论只讲指挥和监督，是建立在如下假设基础上的，即：①一般人都有厌恶劳动，尽可能少做工作的特性。②对多数人必须强制、监督、指挥、惩罚胁迫，才能使其努力工作。③一般人宁愿服从，怕负责任，胸无大志，明哲保身。我们把这种理论称作“X理论”,并分析了其错误的所在。同时，还有一种“Y理论”,认为：①在工作中运用智力、体力是自然的，人并不天生都厌恶工作；他们对工作是喜爱还是憎恶，决定于这工作对他是一种满足，还是一种惩罚。②外部的控制、惩罚的威胁并不是使人完成目标的惟一方法，人在执行自愿的任务中能够自我指挥和自我监督。 ③对人们取得的每一个成就给以相应的报酬，有助于他为更大的目标做出贡献；所有“报酬”中最重要的是尊重他的工作，使他看到自己工作的意义，“自我实现”的需要得到满足。④怕负责任，胸无大志，明哲保身，常常是经验的结果，不是人的本性。⑤大多数人都具有一定的想像力、独创性和工作才能。这五点集中反映了“行为科学”，对人的看法。它不仅肯定了人的成长和发展的可能性，并且说明管理是动态的，对人实行管理要把人的潜在能力充分发挥出来，从而管理上不能是静态的。因此管理上必须重视选择适应的方式，而决不能单纯地用强制的绝对控制方式。“Y理论”反对通过运用权力实现指挥与监督的作法，它认为管理的任务是要发挥职工的潜力，创造条件，使个人的需要与组织的目标结合起来，不断地鼓舞大家发挥自己的能力、知识、技能，努力实现组织的目标，从而获得个人需要的满足。

一部分‘行为科学”,提出了在管理中恢复被管理者‘人的尊严”,实现‘民主”、‘自主”的口号,并逐步用‘参与管理”、‘目标管

理”、“丰富工作内容”等一套方法，让职工比较直接地参与管理工作，确定应该实现的目标和评价工作的结果，以协调上下级之间的关系，使职工的工作内容更加丰富，以求有更多的机会“实现和发展自己”。这些理论的提出和实践的试验，对资本主义管理的发展，确实产生了极大的影响。与泰罗的“科学管理”相比，它是一种加强劳动强度的更巧妙、更隐蔽的方式；它是被雇佣人员的知识、能力，以至个人的品质、长处都成为资产阶级剥削的对象。各种各样的‘民主的’、‘参与的’、‘柔软的’、‘以职工为中心的’管理手段、组织模式和领导方法，在一定程度上缓和了资本家与雇佣工人，领导与被领导，某些工人之间的矛盾，暂时地调动职工的积极性，提高了生产效率，在资本主义必然灭亡的垂死过程中又一次重新获得了资产阶级的高额利润。“行为科学”终究是脱离了社会生产关系进行研究的，并没有从整个资本主义经济发展的社会因素来进行分析，它无法解释整个社会人群行为的共同规律性，它回避了在资本主义社会中，“管理”是一个阶级剥削另一个阶级的手段这个根本特性。在资本主义社会中,管理的民主化是不可能的,真正、完善实现‘行为科学’理论，与整个资本主义制度的存在是根本矛盾的。现在某些“行为科学”管理学家也不得不承认这一点。

“管理科学”是罗泰‘科学管理’的继续和发展。它们都反对只凭经验、直觉、主观判断进行管理，主张用科学的方法，探求最有效的工作方法或最优方案，达到最高的工作，以最短的时间，最小的支出，得到最大的效果。现代“管理科学”的研究，已突破原来‘操作方法’、‘作业水平’的范围,向此组织的所有活动方面扩展，采用了泰罗时代根本没有的科学技术手段，以系统的观点，数学和统计学等方法，电子计算机等技术，为现代管理的决策提供科学的依据，通过计划与控制，解决多种生产和经营问题。

现代‘管理科学’包括三个重要的方面 运筹学、系统分析和决策科学化。

运筹学是随着现代人类活动的需要和现代科学的发展而产生的。1951年美国的莫尔斯和金布尔总结了二次大战期间的

部分经验和方法，合写了《运筹学方法》一书，指出运筹学可以为各种行政部门的工作服务。这是一种分析的、实验的和定量的科学方法。专门研究在物质条件已定的情况下，为了达到一定目的，统筹兼顾整个活动所有各个环节之间的关系，以最经济最有效地使用人、财、物力，取得最好的效果，为现代管理科学提供定量的依据。

由于组织管理工作的对象有各种不同情况，运用不同的方法，解决各种特定的问题，形成了许多运筹学新的分支。规划论，主要用来研究如何统筹安排、合理地调度人员、设备、材料、资金、时间等，使这些因素最佳地组合，从而发挥最好的作用获得最大的效益；根据情况的不同，规划论可以分为“线性规划”、“非线性规划”“动态规划”“整数规划”“目标规划”等。对策论，是在研究利益相到矛盾的多因素问题或具有竞争性活动中，探求如何选择最优策略的一种数学方法。排队论，主要用来研究在公用服务系统中，如何调整服务设施如何选择服务方式最合适、最有利，既不使顾客过长地排队等候，又不使服务设施过久地闲置。搜索论，用来研究寻找某种对象的过程中，如何合理地使用搜索手段以便取得最好的搜索效果。库存论，用来研究如何选择购货方式和最优贮存的数量，使购贮成本最低，既能满足实际需要，又能减少存货积压，保证资金有效地运转。网格模式，利用网格图对工程进行计划和控制。采用“计划评审技术”，在完工期限一定的条件下，如何调整计划，以使资源利用最省；或在资源一定的条件下，如何调整计划，以使整个工程尽早完成。

系统分析现已成为“科学管理”的一个重要特点。系统观点把某一管理对象看作是极其复杂的“系统”，是由相互系统、互相作用的不同部分结合构成的一个具有特定功能的有机整体，该系统又从属于某个更大的系统。运用系统分析研究该系统时，要求从系统的全局出发，进行研究、分析、制定决策，进行组织管理。它的准则、步骤是：

①首先弄清并确定这一系统的范围及要实现的最终目标，同时明确它可能有的各子系统及其可能实现的各分目标。

②把研究对象看作是一个整体，是一个统一的系统，然后研究子系统与系统、各子系统之间的相互关联、相互影响。

③探求达到系统的总目标对各子系统应有的要求。

④确定标准，对可供选择的方案进行分析，当子系统目标与总体目标相矛盾时，要以实现总体目标为准则，从比较中选出最优方案。

⑤组织实施。系统分析和运筹学作为现代管理科学的指导思想，它们的共同性很多。一般认为系统分析研究的范围更广一些，属于战略性质的高级决策研究；运筹学研究的范围较狭窄，一般作战术性质的分析论证。例如，国家决策建设原子能发电站，运筹学可以用来考察各种不同性能的原子能发电装置，投资成本，维护费用，使用效果，采用哪种设计等进行分析选择。系统分析往往要从国家的能源构成，经济建设的发展，分析相应的能源政策，考虑这笔投资究竟是用于建设原子能电站，还是用于建设水电站，火车电站或其他发电站等。一般情况下，作为决策工具，系统分析和运筹学是可以同时使用的。

决策科学化要求以充足的事实为依据，采取严密的逻辑思维方法，对大量的资料和数据按照事物的内在联系进行计算、分析，遵循科学程序，作出正确决策。现代管理科学主要是为决策服务的。管理科学的发展过程，在很大程度上也就是决策科学化的过程。运用管理科学，归根到底是要减少决策的失误，减少决策的风险性，提高决策可靠性。

当代决策理论最著名的代表人物，诺贝尔经济学奖金获得者，西蒙认为，计划本身就是决策，组织、控制也离不开决策，不仅最高管理阶层要决策，各级管理人员也都是“决策者”。从这个意义上说，决策过程就是全部的管理过程，甚至可以把“决策当作管理工作的同义语”。

西蒙提出：决策不是瞬间行动，而是一个漫长的、有着一系列警觉、探索、分析的复杂过程。它包括查明决策的理由、研究行动的可能方案，在各种方案中进行选择三个阶段。决策必须做好三项工作：情报工作，调查研究，决策所需要的有关经济、科技、社会等全面情况，设计工作，发现、开发、分析行动的各种可

需要全本请访问 www.ertongbook.com