

# 第一章 管理理论的发展 与企业文化

企业文化理论产生于二十世纪八十年代，是企业界越来越重视的最新管理理论。企业文化理论之所以在企业管理中占有重要地位，其原因在于它从文化的角度来研究企业的构成、发展、特征、功能及建设途径，以探索企业管理的新模式。从管理理论的产生及发展来看，企业文化理论继承和发展了管理理论的优秀成果，是企业管理理论的最新成就，是继古典管理理论、行为科学理论以及当代管理理论之后的管理理论发展的第四个阶段。

## 第一节 管理理论的产生与发展

管理成为一门系统的理论，公认是在十九世纪末到二十世纪初。从管理理论发展的历史及其内容来看基本上分为三个阶段 即古典管理理论阶段、行为科学理论阶段以及当代管理理论阶段。

### 一、古典管理理论

古典管理理论形成于十九世纪末至二十世纪初，其代表人物有 美国的泰勒、法国的法约尔、德国的韦伯、美国的古利克和英国的厄威克。

## （一 泰勒的科学管理理论

泰勒 F·W·Taylor, 1856—1915 是美国人, 18 岁进入费城一家小型机械厂做工, 四年后进入伯利恒钢铁公司当技工, 后提升为工长、总技师和总工程师。当时美国正处于南北战争之后的资本主义蓬勃发展时期, 工厂的管理仍是传统的家长式行政制, 没有合理的工作程序, 没有正确的操作方法与合适的工具, 工作效率低, 浪费大, 工人怠工的现象比比皆是。为了提高生产率, 改善经营管理, 寻找合理组织生产的方法, 泰勒进行了一系列试验及研究。

1900 年左右, 泰勒在伯利恒钢铁公司进行了著名的“搬铁块”试验。搬铁块是较为繁重的体力劳动, 当时工人平均日搬铁量为 12.7 公吨。经过观察分析, 泰勒设计了一套合理的操作方法, 按照这套标准动作干活, 工人的平均日搬铁量达到了 48.3 公吨。泰勒还发现, 工人用大铁锹铲东西, 虽然每次铲得多, 但效率不一定高, 因为每锹过重容易疲劳而使速度降低。如果给铁锹找到一个最合适的尺寸, 即每次铲起的东西不多也不少, 正好保持了最高的效率, 那就是最佳方案。为此, 他设计了各种尺寸的铁锹, 便于从事不同劳动的工人选择不同的型号。在此之后, 泰勒还进行了长时间的“金属切削”试验, 取得了有关车床、刨床、钻床以及其它车床的适当转速和进刀量的资料。

泰勒的主要著作有:《计件工资制》(1895)、《车间管理》(1903)和《科学管理原理》(1911) 其中《科学管理原理》一书是泰勒的代表作。由于他在科学管理方面的开创性工作, 被誉为“科学管理之父”。

科学管理理论的内容主要有以下几点:

1. 工时定额原理。泰勒认为 工人提高劳动生产率的潜力是很大的，他在科学试验的基础上制定出了标准的操作方法。用这种标准操作方法对全体工人进行训练，以制定出较高的工作定额。

2. 标准化原理。为了使工人完成较高的工作定额 除了使工人掌握标准的操作方法外，还必须把工人使用的工具、机器、材料以及作业环境加以标准化。

3. 计件工资制度。

4. 工作职能专门化的组织结构。

泰勒的科学管理给企业主带来了明显的效益。泰伯公司董事长曾经说：“我们运用泰勒的科学管理原理 在成本总额、人员总数基本不变的情况下 产量比过去提高了三倍。”泰勒的科学管理理论 使得企业管理向科学化、系统化、标准化方向发展 它奠定了管理科学的基础 宣告了传统经验管理时代的结束 科学管理阶段的开始。

## （二）法约尔的管理理论

法约尔（H·Fayol, 1841—1925）一生从事大型企业的管理 着重于研究高层管理效率和一般管理原则。他的最大贡献就在于把行政管理工作同经营区别开来 提出和阐述了“一般管理”理论。

法约尔认为 管理不同于经营 它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、会计活动、管理活动和安全活动。作为企业管理活动 则包括五项基本要素 即计划、组织、指挥、协调和控制 由此构成管理工作完整的循环过程。

法约尔还把自己从事管理工作的经验归纳为 14条管理

原则：

1、分工。包括技术上的专业化和职能的划分。

2、权力与责任。分析了由于职位所决定的权力和由于个人品质特点而具有的权威之间的区别。法约尔认为 责任与权力应当是平衡的 有责无权是组织的缺陷。一个管理人员既有由于职务和地位而产生的正式权力，也有由于个人智慧、经验、品质、能力等构成的个人权威。

3、纪律。主要指遵守公司各方面达成的协议。法约尔认为 纪律是管理所必须的 但纪律应当以尊重而不是以恐惧为基础。

4、命令的统一性。是指组织中的每一个人只能接受一个上级的命令 双重的命令只会使权威、纪律、秩序受到破坏。

5、指挥的统一性。是指在一个组织中 为了达到一定的目的，应当由一位领导根据计划开展各项活动。

6、个别利益服从整体利益。组织的目标比个人的目标更重要 为此要克服个人的自私和野心。作为领导者要公正地协调两者之间的利益关系，并进行经常性的监督。

7、公平合理的报酬。其目的是激发职工更积极的工作。

8、集权化。集权化的程度应根据具体情况来决定。其目的是最大限度地利用职工的能力。

9、等级系列。是指上下级联系交往的通路。它能保证统一指挥 但往往并不是最迅速的渠道。为此 法约尔设计出了一种联系模式 以便横跨过权力执行的路线而直接联系。但只有在有关方面都同意而上级又始终知情的情况下才能这样做。

10、秩序。除去必须有条不紊地安排物质设备以外，对人

力资源也要统筹安排。为了在人力资源上建立秩序 应明确规定每一工作岗位的性质与内容，规定该岗位工作与最后产品的关系以及与其他岗位的关系。

11、公正。对每一个职工都应采用同样的原则和态度 严格执行合法的规章制度，公平对待职工，以使他们努力工作，忠于组织。

12、保持人员稳定。职工的稳定特别是管理人员的稳定是十分重要的 因为人员变动频繁将会影响工作效率。因此 应采取一些鼓励的办法，使职工长期为公司服务。

13、首创精神。发挥职工的创造力是壮大企业的源泉。必须鼓励职工认真思考并实现具体的行动计划，给职工以发挥创造精神的机会。

14、集体精神。是指通过利益的一致来实现集体的通力合作 以保持集体的团结、协作和融合。

法约尔对管理理论系统的独到分析，尤其是关于组织管理和职责划分的思想，对以后的管理组织研究有极其深远的影响。

此外 韦伯、吉尔布雷夫妇、福特、厄威克和古利克等人，都对科学管理作出了贡献，发展和丰富了科学管理理论。

古典管理理论采用了当时所掌握的科学方法和手段，对管理的过程、职能和方法进行了探讨和试验 进而确定了以科学为依据的管理理论、原则和方法。这是人类以科学的、系统的方法来探讨管理理论的第一次尝试。这些理论不仅在当时的管理实践和管理理论研究上起了重要作用，也对今后管理理论的发展产生了深远的影响。至今一些原理和方法仍被许多国家采用。

## 二、行为科学理论

行为科学理论是在人际关系学说的基础上发展起来的，形成于二十世纪三十年代，它是管理理论发展的第二个阶段。

行为科学理论的主要特点是弥补了古典管理理论中对人的因素的忽视。它强调，不能把人看成是没有社会性的机器，管理者不仅要研究人的肌肉活动、神经活动、操作动作的结构和疲劳而且应当从心理学、社会学等方面来研究人的行为和动机 把人看成是“社会人”以便调节企业中的人际关系 最大限度地调动人的积极性，以提高劳动生产率。

行为科学理论包括人际关系、激励、领导行为及领导方式等内容 其主要代表人物有 梅奥、马斯洛、赫茨伯格、麦格雷戈、利克特、布莱克和莫顿。

### （一）梅奥的人际关系理论

人际关系理论的创始人埃尔顿·梅奥(E·Mayo,1880—1949)是澳大利亚人,1899年毕业于阿得罗得大学,取得逻辑学和哲学硕士学位,曾在昆士兰大学任教,以后去苏格兰学医,并成为精神病理学的副研究员。1922年移居美国 在宾夕法尼亚大学财贸学院任教,1926年在哈佛大学担任工业研究副教授。1927年,梅奥组织了著名的霍桑试验。1933年他出版了《工业文明中人的问题》一书 提出了人际关系理论。主要观点如下:

1、传统的管理理论把人当作“经济人”看待 认为金钱是刺激生产积极性的唯一动力。霍桑试验则表明 人是“社会人”影响生产积极性的因素 除了物质利益、工作条件等生理的、物理的因素以外 还有社会的、心理的因素。因此 应当把人当作“社会人”加以尊重 而不应当把人视为机器。

2、传统的管理理论认为，生产效率只取决于工作方法和工作条件，因而在管理上只强调工作方法的科学化、劳动组织的专业化和作业程序的标准化。人际关系理论认为，生产效率的提高或降低主要取决于工人的工作情绪即“士气”，而士气的高低又取决于两个因素，一是职工从家庭和社会生活中所形成的态度，二是企业内部的人际关系。

3、传统的管理理论只注意组织机构、职权划分、规章制度等“正式组织”的作用。霍桑试验则证实了“非正式组织”的存在。由于非正式组织的存在，因而对企业的领导者提出了新的要求，即注意倾听职工的意见，使正式组织的经济目标同非正式组织的社会目标取得平衡；企业领导者在了解人们合乎逻辑的理智行为的同时，还必须了解其不合乎逻辑的出于感情的行为。

人际关系理论的中心思想是要重视人性。为此，要把工人当作人而不是当作机器来对待，对工人要进行“友善的监督”，最终是要使其保持较高的工作情绪。人际关系理论为管理理论和管理工作指出了新的方向，它突出了生产中人的因素，这是行为科学理论的一个新起点。

## （二）马斯洛的需要层次论

马斯洛 A·H·Maslow, 1908—1970 是美国心理学家，早年曾从事动物社会心理学的研究，以后转入人类社会心理学研究。1943年他在《人类动机的理论》一书中首先提出了需要层次理论。

马斯洛把人的需要按其重要性和发生先后次序排成以下五个层次：第一层为生理上的需要；第二层为安全上的需要；第三层为情感和归属上的需要；第四层为得到尊重的需要；第

五层为自我实现的需要，这是最高层次的需要。马斯洛认为，人们一般是按照这个梯次从低层次向高层次追求各种需要的满足，以此来解释人们行为的动机。

马斯洛的需要层次论揭示了人类心理活动的一般规律，为企业管理者指示了调动人的积极性的途径。企业管理的措施如能同满足人的需要密切结合，将能极大地调动职工的工作积极性，从而提高企业的经济效益。

### （三）赫茨伯格的双因素理论

美国心理学家赫茨伯格(F·Herzberg)认为，激发人的动机的因素有两类：一类是保健因素，另一类是激励因素。保健因素只能防止疾病，但不能医治疾病，在企业中包括企业政策、工资水平、工作环境、人与人的关系、劳动保护、领导水平、福利和安全等因素。当上述条件不具备时，自然会引起职工的不满情绪；然而当上述条件具备时，也只能消除职工的不满意，而不能使职工变得满意。因此，这些外在因素没有激励作用，只带有预防作用，只能起保持人的积极性、维持工作现状的作用。激励因素则能够激发人们做出最好的表现，如工作中的成就感、工作成绩得到领导和同事的承认、工作本身具有挑战性、个人发展的可能性以及工作本身负有重大的责任等。这种由工作本身产生的激励因素就像锻炼身体一样，可以改变人的身体素质，增进身体健康。一旦工作中具备这些条件，就可以激发人的工作热情，激发人的进取精神，从而提高生产效率。

双因素理论提醒管理者注意，要调动职工的积极性，首先要注意保健因素，使职工不致产生不满情绪。同时更要注意激励因素，以激发职工的工作热情。如果只注意保健因素，职工

可能不会产生不满情绪，但仍然不能创造出良好的工作局面。

#### （四）麦格雷戈的 X 理论——Y 理论

美国社会心理学家麦格雷戈（D·Megregor, 1906—1964）提出的 X—Y 理论，是后期行为科学的经典理论之一。他围绕“人的本性”来论述人类行为规律及其对管理的影响。

X 理论对人的本性作如下假设：人生来就是懒惰的，只要有可能就会逃避工作；人生来就缺乏进取心，不愿负责任，宁愿听从指挥；人生来就是以自我为中心，漠视组织的需要，容易受骗，受人煽动。X 理论强调外因和客观因素，把人放在被动的位臵上，认为对人必须加以强迫和控制，必须突出服从和奖惩，才能使他们为实现组织的目标而努力。

Y 理论对人的本性作如下假设：人并非生来就是懒惰的，要求工作是人的本能，在适当条件下，人们不但愿意而且能够主动承担责任；人对自己所参与的工作目标能实行自我指挥、自我控制；大多数人都具有解决组织问题的丰富想象力和创造力。在现代工业社会中，一般人的智慧潜能只是部分地得到了发挥。Y 理论强调内因和主观因素，注意发挥人的主观能动作用，认为动机诱导与统一目标是管理的正确对策。

#### （五）利克特的领导方式理论

伦西斯·利克特（R·Likert）是美国密执安大学社会研究中心主任，长期进行企业领导方式的研究。1961 年他出版了《管理的新模式》一书，1976 年又出版了《人群组织》一书，概括了他的研究成果。

利克特认为，在高生产率和低生产率之间，职工的士气并无差别。领导关心职工，则该部门生产效率高；而靠施加压力管理，则生产效率低；领导与下级接触多，则生产效率高；反之

则生产效率低 领导注意向下授权 听取意见并让职工参予决策则生产效率高，而采取独裁方式管理则生产效率低。因此，在所有的管理工作中，对人的管理是中心，是最重要的工作。

通过长时间的研究，利克特把现行的领导方式总结为四种不同的管理系统，即剥削式的集权领导，仁慈式的集权领导 协商式的民主领导 参与式的民主领导。利克特认为 采取参与式的民主领导方式效果最好，采取剥削式的集权领导方式效果最差。大量的管理实践证明 具有高度成就的部门的领导者的领导方式均接近于系统四，而成就低的部门的领导者的领导方式则接近于系统一。在此基础上 利克特提出了自己认为效果最佳的领导方式，包括三方面基本内容：

(1)以相互帮助、相互支持的原则处理内部关系，使每个职工看到自己在企业中的作用。

(2)让职工参与企业目标的制定 把企业目标与职工的需要结合起来。

(3)重大问题由集体决定 共同监督实施。

#### (六)布莱克和莫顿的管理方格理论

1964年，美国德克隆斯大学的管理心理学家布莱克(R·R·Blake)和莫顿(J·S·Mouton)提出了管理方格理论。他们以图示和量表的方式来衡量企业领导的领导行为是否有效。

布莱克和莫顿分析了五种典型的领导行为：

1、虚弱型管理。这种类型的领导者既不关心生产，也不关心职工，以最低限度的努力来完成工作。

2、任务型管理。这种类型的领导者只关心生产，不关心职工，以全部精力去完成生产任务，不注意关心职工的需要，不注意提高职工的工作士气。

3、战斗集体型管理。这种类型的领导者不但十分关心生产 全力以赴地完成生产任务 同样也非常关心职工 把组织目标的实现与满足职工的需求结合起来 既有严格的管理 又有对职工的关怀与支持。因此 企业内上、下级关系协调 职工士气旺盛。

4、乡村俱乐部型管理。这种类型的领导者非常注意对职工 的关心、体谅和支持 在生产管理上主张松弛 造成企业内融洽、友善的气氛 从而导致一定的工作效率。

5、中间型管理。这种类型的领导者多属于“仁慈式的集权领导者”对生产和职工的关心程度都不太高 任务完成一般，企业内部人际关系相对稳定。

在上述五种典型的领导行为中 布莱克和莫顿认为 最有效的是战斗集体型 以下顺序排列为 任务型、中间型、乡村俱乐部型、虚弱型。要实现战斗集体型的领导行为是不容易的，为此 他们又提出了一个管理发展计划 以帮助领导者逐步接近此类型的管理。这个计划分为六个步骤：

1、让领导者熟悉、理解方格图 并根据方格图来分析自己的领导行为。

2、把各个部门的领导者集中起来，让他们理解方格图 的原理 提高他们估价自己领导行为的能力 同时促进领导者之间的团结。

3、组织各作业小组讨论战斗集体型管理规范，设想实现规范的要求和阻碍因素。通过这项活动 可以消除组织内原来存在的一些问题。

4、根据战斗集体型管理规范，由企业各级领导者确定企业各项目标。

5、组织所有参加这项管理计划活动的人进一步讨论目标，并提出实现目标的计划，进而采取适当的行动加以实施。

6、对整个计划和实施过程进行评估，巩固成果，不断推进，即可达到实现战斗集体型领导行为的目的。

从梅奥的人际关系学说产生以来，行为科学的研究取得了较大的进展，引起了许多国家管理者的重视，并广泛应用于管理实践，取得了很大成就。行为科学的基本管理思想是实现以人为中心的管理，它对管理理论的贡献表现为以下几点：

1、改变了科学管理理论把人看成是“经济人”、“机器人”的观点，主张把人看成是“社会人”和“自我实现人”，十分重视人的因素，认为一个组织工作的好坏主要取决于人，因为组织的一切制度、计划和措施，都要靠人去执行。

2、在研究如何调动人的积极性问题上取得了较大的进展，提出了多种激励理论，并对领导方式和领导行为进行了研究，探讨了各种有效的管理方式和最佳领导模式。

3、在研究方法上，运用了社会学、心理学、生理学、经济学、人类学等学科知识，使管理理论的研究进入了一个新的阶段。

### 三、当代管理理论

第二次世界大战之后，信息论、系统论、控制论相继产生，电子计算机和通讯设备飞速发展，人类社会进入了信息时代。在此背景下，新的管理理论和学派纷纷产生，管理理论的发展进入了第三个阶段——当代管理理论阶段。当代管理理论是在古典管理理论和行为科学理论的基础之上，运用先进的新兴科学理论，运用数理统计和数学模型的方法，对企业的各种行为实行有效的科学管理。由于当代管理的理论和学派在历

史渊源和理论内容上互相影响和联系 形成了盘根错节、争相竞荣的局面 因此被称为“管理理论的丛林”。当代管理理论的主要学派有 社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派和管理科学学派。

### （一）社会系统学派

社会系统学派的代表人物是美国的巴纳德（C·I·Barnard, 1886—1961）。由于他长期在美国电报电话企业工作，曾经担任规模庞大的新泽西贝尔电话公司的总经理，因此 具有较为丰富的专业技术及管理经验。这些经历为他创立社会系统学派打下了深厚的基础。巴纳德一生的专著、论文颇丰 其代表作是 1938 年出版的《经理人员的职能》被称为美国管理文献中的经典著作。

巴纳德的主要观点如下：

1、社会的各级组织都是一个协作的系统，即由相互协作的各个人组成的系统。

2、这些协作系统是正式组织 包含有三个要素 即协作的意愿、共同的目标和信息联系。

3、非正式组织也起着重要的作用，它和正式组织互相创造条件，在某些方面对正式组织产生积极的影响。

4、组织中经理人员的作用，是在协作系统中作为相互联系的中心 并对协作的努力进行协调 以使组织能够维持正常的运转。

社会系统理论的特点是着重研究组织的决策过程。巴纳德认为 存在于组织中的是“决策和调节”的过程。

### （二）决策理论学派

决策理论学派的主要代表人物是美国的西蒙（H·A·Si-

mon 和马奇(J·G·March)。西蒙是美国卡内基——梅隆大学的教授 长期讲授计算机科学和心理学等课程 并从事经济计量学的研究。由于他在决策理论研究方面的杰出贡献 被授予 1978 年度诺贝尔经济学奖。

决策理论是以社会统理论为基础 吸收行为科学、系统理论、运筹学和计算机等学科的理论而发展起来的。其理论要点如下：

### 1、管理就是决策

组织就是作为决策者的个人所组成的系统。决策贯穿于管理的全过程，管理就是决策。

### 2、决策过程

决策不是抉择时刻的一瞬间，而是一个较长时间的复杂的过程。包括四个阶段：

(1)搜集情报阶段。搜集企业所处环境中有关经济、技术、社会学等方面的情报并加以分析，同时对企业内部的有关情报也要搜集并加以分析。

(2)拟定计划阶段。以企业所需解决的问题为目标，根据第一阶段所搜集到的情报，拟定出各种可能的备选方案。

(3)选定计划阶段。根据当时的情况和对未来发展的预测，从备选方案中选择出一个适用的行动方案。

(4)对已选定的计划进行评价。

### 3、决策的准则

由于人类实际的理性不是完美无缺的“绝对理性”因此，西蒙主张用“另人满意”的决策准则来代替“最优化”的准则。即不考虑一切可能的复杂情况，只考虑与问题有关的特定情况。对于工商企业来说 这种“另人满意”的准则就是 适当的

市场份额、适度的利润和公平的价格。

#### 4、决策分类

(1)程序化决策。对于具有经常性、反复性的活动 可以制定出一套例行程序来处理。

(2)非程序化决策。不是重复出现的活动 往往表现出新颖、结构不稳定的特点 由于其规律性不明显 不能用例行程序来处理，需要用现裁现做的方式来处理。

#### 5、决策技术

程序化决策与非程序化决策有不同的决策技术。

##### (1)程序化决策技术

A 运筹学 包括数理分析、模拟、电子计算机模拟。

B 电子数据处理。

##### (2)非程序化决策技术

是探索式解题技术的应用，包括：

A 决策者的培训。

B 编制探索式计算机程序。

决策理论学派是当代西方有较大影响的管理学派之一，其重要贡献是对管理决策问题的独到研究。决策理论分析了决策在管理中的作用和决策过程的四个阶段，提出“另人满意”的决策准则 把社会系统理论同心理学、行为科学、系统理论、计算机科学等结合起来考察人们在决策中的思维过程 开创了新的决策技术，为今后对人工智能等问题的深入研究提供了基础。

#### (三)系统管理学派

系统管理学派是在系统理论和系统方法影响下形成的，其代表人物是卡斯特(F·E·Kast)和罗森茨韦克(J·F·

Rosenzweig) 他们的代表作是《系统理论和管理》、《组织与管理 系统方法与权变方法》。

系统管理学派理论的主要内容如下：

1、从系统的观点来考察和管理企业，有助于提高企业的效率 使各个系统和有关部门的相互联系的网络更为清楚 这就能促使企业总目标的实现。

2、企业组织是开放的、有限的、概率系统，同时还是一个行为协调系统。组织作为一个协调系统 要经常进行信息的交换 还要具有内、外反馈联系的环路。在组织系统的各层次上，各子系统要具备独立的决策能力，单独进行信息加工。

3、运用系统于管理时，主要有三种形式：

(1)在纯粹描述的水平上采取系统思想和系统方法。

(2)制定实用的系统设计方案以解决企业组织中的复杂问题。

(3)对企业组织和管理进行系统理论的研究。

4、采用系统方法分析管理问题时包括了许多数学程序、模拟方法以建立新的管理模式和组织结构模型。

系统管理理论将组织看作是一种系统，而人是组织中的子系统，于是出现了在系统中考察人类行为规律的“组织行为”的研究方向。这一理论的许多内容有助于自动化、控制论、管理信息系统、权变理论的发展。

#### (四) 经验主义学派

经验主义学派的主要代表人物是美国管理学家杜拉克 (P·Drucker) 和戴尔 (E·Dale) 等人。杜拉克的代表作有《管理任务、责任和实践》、《管理实践》、《有效的管理者》等 戴尔的代表作有《伟大的组织者》、《企业管理的理论和实践》等。

经验主义学派的主要观点如下：

### 1、管理的性质和任务

(1)管理是有关对人进行管理的技能和知识的一个独立领域。

(2)管理的任务是：

A 取得经济效果；

B 使工作具有生产性，并使工作人员有成就；

C 妥善处理企业对社会的影响和承担企业对社会的责任的问题。

(3)管理者的职责是：

A 必须造成一个“生产的统一体”；

B 在作出每一决策和采取每一行动时，要把当前利益和长远利益协调起来 其职能是 确立目标 进行组织工作 进行鼓励和联系工作 对企业的成果进行分析评价 使职工得到成长和发展。

### 2、管理的技能与目标管理

(1)作出有效的决策

(2)有效地进行信息联系

(3)正确运用控制与衡量

(4)正确运用分析工具

(5)目标管理

A 制定目标；

B 实现目标；

C 对成果进行检查和评价。

### 3、管理的组织结构

(1)职能制结构