

# 第一章 企业管理学导论

## 第一节 管理概述

### 一、管理的概念

#### (一) 管理的定义

管理活动自古即有，但关于管理的定义，说法各异。从字面上，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。

关于管理的定义，至今仍未得到统一。长期以来，许多中外学者对管理作出了不同的解释，其中较有代表性的有：

1. 美国管理学家西蒙（H·A·Simon）认为“管理就是决策”。

2. 当前，美国、日本及欧洲各国的管理学著作或教科书中对管理的几种定义：

管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。

管理就是计划、组织、控制等活动的过程。

管理就是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。

给管理下一个广义而又切实可行的定义，可把它看成是这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人

的努力和物质资源，来实现某个目标。

### 3. 我国的一些文献或教科书中给管理的几种定义：

管理就是指由专门机构和人员进行的控制人和组织的行为使之趋向预定目标的技术、科学和活动。

管理是管理者为使客观事物的存在和发展合乎一定目的而采用相应的方式所进行的活动

上述定义皆是从不同的角度揭示了管理概念的不同侧面，或者是揭示了管理某一方面的属性。本书所采用的管理定义如下：“管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。”

## （二）管理的基本特征

1. 管理是一种社会现象或文化现象。只要有人类社会存在，就会有管理存在，因此，管理是一种社会现象或文化现象。从科学的定义上讲，存在管理必须具备两个必要条件：必须是两个人以上的集体活动，包括生产的、行政的等活动；有一致认可的、自觉的目标。

2. 管理的“载体”就是“组织”。管理总是存在于一定的组织之中。管理就是在一个组织，由一个或者若干人通过行使各种管理职能，使组织中以人为主体的各种要素得到合理配置，从而达到实现组织目标而进行的活动，这一点对于任何性质、任何类型的组织都是具有普遍意义的。

3. 管理的任务、职能、层次。管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系，使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出，去实现他们既定的目标。管理活动是通过人来进行的，人是进行管理活动的主体，因此把执行管理任务的人统称为“管理人员”、“管理者”。

管理的职能，其划分方法较多，有“三职能”、“五职能”、“七职能”等。本书采用五职能划分，即管理包括计划、组织、人事、

领导和控制五大职能。

管理和管理者的基本职能是相同的，但由于管理者在组织中所处的层次不同，他们在执行这些职能时也就各有侧重组织中的管理者一般分为三个层次，即高层管理者、中层管理者和基层管理者。

4. 管理的核心是处理各种人际关系。管理活动自始至终，在每一个环节都是与人打交道的，因此说管理的核心是处理组织中的各种人际关系，包括 主管人员与下属之间的关系，这是各种人际关系的主导与核心； 组织内的一般成员之间的关系，它不是管理与被管理的人与人之间的关系，这种关系在组织中大量存在， 它直接表现为组织的社会气氛； 群体之间的关系。群体是组织内部的团体，有正式与非正式之分。正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门，而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的情感或需要而形成的一种无形的团体。要重视非正式团体的作用，处理好它们之间与正式团体之间的关系。

5. 管理者的角色。美国管理学家 F·德鲁克（F·Drucker）1955 年提出的“管理者的角色”的概念。他认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的，因此管理者所扮演的角色大体上分为以下三类：

管理一个组织，求得组织的生存和发展。因此管理者必须确定该组织是干什么的；应该有什么目标；如何采取积极措施实现目标；求得组织的最大效益；“为社会服务”和“创造顾客”。

管理管理者。组织的上、中、下三个层次中，人人都是管理者与被管理者，因此，必须确保下级的设想、意愿、努力能朝向共同的目标前进；培养集体合作的精神；培训下级；建立健全组织结构。

管理人和工作。为此要认识到两个假设前提：关于工作，其性质是不断变动的，既有体力劳动，又有脑力劳动，后者的比例会不断提高；关于人，要正确认识到“个体差异、完整的人、行为有

因、人的尊严”对于处理各级各类人员相互关系的重要性。

## 二、管理的性质

管理，从它最基本的意义来看，一是组织劳动；二是指挥、监督劳动，即具有同生产力社会化生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是管理的二重性。从管理活动过程看，既要遵循管理过程中客观规律的科学性要求，又要体现灵活协调的艺术性要求，这就是管理所具有的科学性和艺术性。

### （一）管理的二重性

管理本质的二重性，是马克思首先提出的。他说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”

马克思的这一论述，说明管理的性质是二重的。它既有同生产力、社会化生产相联系的自然属性，又有同生产关系，社会制度相联系的社会属性。一方面，它是由分工协作的集体劳动所引起的，是社会劳动过程的一般要求，属于合理组织生产力的指挥劳动。表现为劳动过程的普遍形态，为一切社会化大生产所共有，由此形成管理的自然属性。它决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质。另一方面，管理又是一定生产关系的要求，是一种监督劳动，执行着维护和巩固生产关系，实现特定社会目的的职能。表现为劳动过程的特殊历史形态，为某种生产方式所特有，由此形成管理的社会属性。它主要取决于社会生产关系的性质，劳动的社会结合方式不同，管理的社会性质也就不同。通过对各国各个历史阶段管理的考察和比较，可以清楚地看出，管理所反映的人际关系，随着社会生产关系，政治经济制度的发展、变革而表现出很大的差异，而且还与社会意识形态有密切关系。

学习和掌握管理的二重性对我们学习和理解管理学，认识我国的管理问题，探索管理活动的规律以及运用管理原理来指导实践

都具有重大的现实意义。

1. 管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。把管理仅仅看作生产力或仅仅看作生产关系，都不利于我国管理理论和实践的发展。应当认真总结我国各历史阶段管理的经验教训，遵循管理的自然属性的要求，同时在充分体现社会主义生产关系的基础上，分析和研究我国的管理问题，从而建立和完善具有我国特色的管理科学体系。

2. 西方的管理理论、技术和方法是人类长期从事生产实践的产物，是人类智慧的结晶。管理同生产力的发展一样，具有连续性，是不分国界的。因此，我们要在继承和发展我国过去的管理经验和理论的同时，注意学习和引进国外先进的管理理论、技术和方法，根据我国的国情，融汇提炼，为我所用。

3. 西方管理理论既是“最丰富的科学成就”，又是“剥削的最巧妙的残酷手段”。在学习西方管理理论时应有原则性，要科学地鉴别管理的社会属性，对待国外的经验、理论，首先要鉴别哪些内容与他们的社会制度有关；哪些是纯粹的科学技术和方法问题。我们的管理理论与实践绝不能简单地照抄照搬西方的一切，而要在揭露资本主义管理剥削本质的前提下，有鉴别、有选择地取我所用、学创结合、走自己的道路，使管理成为我国现代化建设的强大推动力量。

4. 任何一种管理方法、管理理论的出现是同生产力及其他一切情况相适应的。因此，在学习和运用管理理论、技术和手段时，必须结合本部门、本单位的实际情况，因地制宜，这样才能取得预期的效果。实践反复证明，不存在一个适用于古今中外的普遍模式。

## （二）管理的科学性与艺术性

管理的科学性是管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功，通过从实践中收集、归纳、检测数据，提出假设、验证假设，从中抽象总结出一系列反

映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践，又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确，是否行之有效，从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说，管理是一门科学，是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，有一套分析问题，解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性就是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术。这就是说，仅凭停留在书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性，主动性和创造性，将管理知识与具体管理活动有机地结合，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知，有成效的管理艺术是以一定的管理理论为基础的。因此，二者之间不是相互排斥的，而是互相补充的。靠“背诵原理”进行管理不可取；凭直觉、经验也难以得到满意的结果。只有将理论学习（科学性）和灵活运用的实践（艺术性）有机的结合起来，才能达到有效管理的目的。

### 三、管理的作用

管理是社会发展的产物。当今社会，管理被认为是现代化社会文明发展的三大支柱之一，它与科学和技术三足鼎立。甚至有这样的说法：“19世纪是工业世纪，20世纪则作为管理世纪载入史册。”美国人自己认定，他们是三分靠技术，七分靠管理，才使他们在战后一举成为世界第一经济强国。日本在总结管理的作用时则说道：“管理与设备，管理更重要，管理出效率，管理出质量，管理可以提高经济效益，管理为采用更先进的技术准备条件。”这些认识和总结都表明管理在现代社会的发展中占有很重要的地位和起着很大的作用。

管理的作用可以概括为以下几点：

1. 通过管理，使潜在生产力变为现实生产力。这是因为，不相干的生产力要素（劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术）不会形成真实的生产力，只有通过管理，使这些要素结合在一起，才会变为现实的生产力系统。而且人类共同劳动的不同分工协作，通过管理定会产生巨大的结构组合效益。

2. 管理是一个组织生存发展的重要条件。管理的作用犹如组织的神经系统，离开了管理，整个组织将陷入一片混乱，失去生存发展的基本条件。德鲁克总结说：“没有机构就没有管理，但是没有管理也就没有机构。管理是现代机构的特殊器官。正是这种器官的成就决定着机构的成就和生存。”美国银行在 1973 年出版的《小企业通讯员》中写道：“归根到底，90% 以上的企业破产是由于管理上的无能与缺乏经验。”

3. 管理是当代人类社会加速进步的杠杆。

因为通过管理，会使集体劳动能力总和大于单体劳动能力之和，起到放大生产力的作用。下面的式子更能说明管理的作用：生产力 = (劳动力 + 劳动工具 + 劳动对象 + 科学技术) × 科学管理

4. 管理制约着生产力总体能力的发挥。这是由于劳动者、劳动工具、劳动对象、科学技术和和管理这五个生产要素，并非是简单的相加，它们是以劳动者为主体，通过管理把诸要素有机地组合到一起，形成一个生产力动态系统来运行的。因此，管理水平的高低，就会产生出不同的生产力总体能力。

## 第二节 企业管理学的研究对象

### 一、企业管理学的学科特征

如同其它学科一样，企业管理学有着自己的学科特征。

1. 企业管理学是历史继承性的科学。企业管理学是在继承、总结、发展前人管理经验与管理理论的基础上建立起来的。因此，不能割断历史，必须对其进行历史性考察。

2. 企业管理学是一门社会科学。管理二重性原理对它同样适

用。它的研究涉及生产关系和上层建筑，但主要以生产力为研究对象。不管是历史上的、现代的，还是外国的、中国的管理经验、思想与理论，都必须同该国的社会制度和阶级属性联系在一起。

3. 企业管理学是一门综合性的交叉科学。它是生长在自然科学（数学等）、社会科学（经济学、政治学、社会学、心理学、人才学、哲学、法学等）、技术科学（计算机、工业技术等）和新兴科学（系统科学、信息科学、领导科学、预测学、决策科学等）交叉地带上的—门边缘学科。

4. 企业管理学是一门实践性极强的应用科学。企业管理学是为管理者提供从事管理的理论、原则和方法的实用性学科。企业管理学的实践性表现为它具有可行性，而它的可行性标准是通过经济效益和社会效益来加以衡量的。因此，企业管理学是一门应用学科，只有把其理论同实践相结合，才能真正发挥这门学科的作用。

5. 企业管理还是一门正在发展中的科学。它的许多规律性东西有待我们去深入研究和探讨。

## 二、企业管理学的研究对象

企业管理学研究对象主要是：企业管理原理、企业管理职能、管理方法和管理历史等。

1. 企业管理原理。它主要研究管理的基本规律，即研究适用于一切社会和个别社会形态的各种基本规律。例如，企业管理的对象、过程、核心、目的以及企业管理的实质与内容。

2. 企业管理的职能。企业管理的各种职能既体现管理的基本任务，又反映了管理的全过程，而且管理的原理、原则都是要通过管理的职能发挥作用的。

3. 企业管理的主要方法、技术和手段。企业管理职能的执行和完成，是靠管理方法、技术和手段来实现的。

4. 要研究管理者和管理者群体。管理者是企业管理活动的主体。能否实施有效地管理，管理者起着关键作用。所以，管理者个

体素质，管理者群体优化结构以及他们之间的联系，应是企业管理学的中心课题。

5. 要研究企业管理思想及实践的发展历史，以便更好的继承、发展和建设现代企业管理学。

## 第三节 企业管理的基本原理

### 一、系统管理原理

系统管理是现代管理科学中的一个最基本的原理。它把企业视为一个社会经济系统，把企业管理视作对该系统的设计，组建及运作过程。管理者的任务是运用系统观点，采用系统分析方法及系统管理模式，建立组织与环境，组织内部各部分相互促进的协调关系，实现企业系统的高效能、高效率。

系统管理原理要求企业管理工作应遵循以下几点：

1. 管理工作必须有整体观念。在管理工作中，一要注意企业目标的多样性和综合性，处理问题要统筹兼顾，从全局着眼，而不能顾此失彼，因小失大；二要全面综合考虑每一项措施所引起的多方面的后果；三要注意解决同一个问题，可以有不同的方案，要因因地制宜地综合使用几种方案加以配合。

2. 管理工作要层次清楚，职责分明。

3. 管理工作要做到使企业内外各要素之间相互协调。

### 二、人本管理原理

人本管理即把人视作管理的主要对象及企业最重要的资源，确立以人为本的指导思想及依靠群众智慧办企业的指导方针，制定全面开发人力资源的战略，根据人的思想行为规律，抓好企业的思想文化建设，努力提高领导水平，运用各种激励手段，调动和充分发

挥人的积极性和创造性，不断增强企业活力。

人本管理原理要求在具体的管理工作中要坚持以下原则：

1. 行为原则。在管理工作中首先要了解和研究职工的需要，尽力满足职工正当、合理的物质和精神方面的需要，并随着职工需求层次的提高，不断地给予满足；其次，要采取各种方式和手段，激励职工的动机，引发出积极的行为；再次，要制订一个切实可行的目标，引导职工的行为和企业的目标相符合，并使每个人都有确定的、可考核的具体责任，以有效地运用人力资源，达到管理的总目标。

2. 动力原则。动力是驱使人们不断前进的一种内在力量，管理者必须正确地运用各种动力，才能使管理活动持续而有效地进行下去。一般来说，在管理中有三种动力是至关重要的，一是物质动力，二是精神动力，三是信息动力。管理者要综合运用这三种动力，使之成为推动人们前进的力量源泉。

### 三、权变管理原理

权变管理原理是将管理作为一项需要运用经验和技巧的实践活动。世上不存在一成不变的、普遍适用的管理模式，管理者必须从实际出发，在不违背客观规律的前提下，发扬创新精神，灵活地选用管理模式及管理策略，及时组织管理变革，以适应管理目标及客观条件的变化，使企业不断发展。权变管理理论将在第二章中详细介绍。

## 第四节 企业的基础工作

企业管理基础工作是为实现企业经营目标和管理职能提供资料依据、共同准则、基本手段和前提条件的必不可少的日常工作。它一般包括标准化、定额、计量、信息和以责任制为核心的规章制度

度，以及基础教育等六个方面的工作。做好这些基础工作，是科学管理的基本立足点。

### 一、企业管理基础工作的作用

1. 为实现管理职能（如计划、组织、领导、人事、控制等）提供依据；
2. 是建立正常的生产秩序和有效地组织生产经营活动的重要手段；
3. 是提高人员素质和改善环境条件的重要保证；
4. 为贯彻按劳分配原则提供计算、考核的依据；
5. 为使企业获得最佳经济效益打下良好基础。

基础工作的完善程度，直接关系到企业管理水平的高低。加强企业管理基础工作，是创建中国式的社会主义企业管理的一项重要内容。企业管理基础工作的内容不是中国创造的，但是把企业管理基础工作作为一个特定的概念在企业管理中加以突出，则是我国独创的。

### 二、企业管理基础工作的内容

#### 1. 标准化工作

标准化工作是指对技术标准和管理标准进行制定、执行和管理的工作。标准化是组织现代化生产的重要手段，是科学管理的重要组成部分，没有标准化就没有专业化。标准化工作中的技术标准是对工业产品的质量、规格及检验方法等方面所做的技术规定，是一种共同的技术依据。标准化工作中的管理标准是企业各项管理工作必不可少的基础工作。

#### 2. 定额工作

定额是指企业在一定生产技术条件下，为合理地利用资源，对人力、物力、财力的消耗及占用所规定的标准。企业的技术经济定额主要有：劳动定额、物资定额。设备定额、流动资金定额和管理

费用定额等。定额管理的关键是制定先进合理定额，它是编制各种计划的依据，是科学管理的手段，是进行经济核算，讲究节约，提高经济效益的有效工具。制定的各种定额必须有充分的技术和经济依据，既先进又合理，以使大多数职工经过努力都可以达到的水平为准。

### 3. 计量工作

计量工作包括计量检定、测试、化验分析等方面的计量技术和计量管理工作。做好计量工作的基本要求是：生产中所必须的量具应配备齐全，使用的量具必须精确可靠、示值清晰；测试方法和测试手段科学合理；量值的传递、量具的修复和数据记录有严格的制度。这些工作都应加强日常管理，经常进行督促检查。

### 4. 信息工作

信息是指原始记录、资料、报表、数据等而言。企业对生产经营活动的实施管理离不开信息。企业的生产经营活动又时刻都发生变化，这些变化应迅速传递到管理中枢，在做出反应后又要及时得到贯彻，这就要靠企业的信息工作。

### 5. 规章制度

企业规章制度是指企业对生产技术经济活动所制定的各种规则、章程、程序和办法的总称。它是企业全体职工所共同遵守的规范和准则。它包括：生产技术规程、管理工作制度和各种形式的责任制度。

### 6. 技术业务的培训工作

提高企业素质的关键是提高人的素质。要培养出符合现代化需要的各种人才，就要抓好教育培训工作。技术业务的培训工作，主要是本职工、本岗位所必需的思想教育和技术业务教育，还包括根据企业各个工作岗位的“应知”和“应会”的要求，做好基础性教育、基本功训练和专业技术教育。

企业管理基础工作是一项科学性、经常性、群众性工作，必须持之以恒，把工作落到实处，扎扎实实地进行才能收到良好的效

益。

### 思考题

1. 为什么说管理是一种社会现象或文化现象？
2. 管理为什么具有二重性？如何运用这一原理进行理论研究和指导管理实践？
3. 如何理解管理的科学性和艺术性？
4. 简述学习管理学的重要性。
5. 企业管理学的研究对象是什么？
6. 企业管理的基础工作包括哪些内容？为什么要加强企业管理的基础工作？

## 第二章 企业管理理论的产生和发展

从历史上看，管理与人类社会几乎同时产生。自从有了人类社会，人们的社会生活就离不开管理，所以管理的实践早就出现了。而在有了人们的实践之后，才有人对这些实践活动包括政治的、军事的、经济的、文化的或宗教的活动加以研究和探索。经过长期的积累和总结，对管理实践有了初步的认识和见解，从而开始形成管理思想。随着社会的发展，科学技术的进步，人们又对管理思想加以进一步的总结，提出管理中带有规律性的东西，并将其作为一种假设，结合科学技术的发展，在管理实践中进行检验，继而对验证结果加以分析研究，从中提炼出了属于管理活动普遍原理的东西。对这些原理的抽象综合，就形成了管理的基本理论。这些理论又被人们运用到管理实践中，指导管理活动的进行，同时又进一步对这些理论进行实践验证，这就是管理学的整个形成过程。因此，人类社会发展的不同阶段，即生产力的不同发展阶段，决定了管理理论形成的不同阶段。至今，管理理论已经经历了传统管理理论、科学管理理论、现代管理理论和最新管理理论四个主要阶段。本章将就每个阶段的内容和特点分别加以阐述。

### 第一节 传统管理理论阶段

传统管理阶段是从 18 世纪后期到 19 世纪末 20 世纪初，经历

了 100 多年的时间，也就是从资本主义工厂制度产生起，到机器工业确立统治地位以后，直到资本主义自由竞争阶段基本结束为止的一段时间。在此阶段，许多理论家特别是经济学家，在其著作中越来越多的涉及有关管理方面的问题。很多实践者（主要是厂长、经理）则着重总结自己的经验，共同探讨有关管理问题。这些著作和总结，为即将出现的管理运动打下了基础，是研究管理思想发展的重要文献。概括起来，其重要意义有：（1）促使人们认识和意识到管理是一门具有独立完整体系的科学，值得去探索、研究、丰富和发展；（2）预见到管理学的地位将不断提高；（3）区分了管理的职能与企业（厂商）的职能。

这一时期的著作，大体上有两类：一类偏重理论的研究，即管理职能、原则；另一类偏重于管理技术、方法的研究。

### 一、管理职能和原则

这方面的学说散见于当时经济学家的一些著作，这些经济学家及其著作主要有：亚当·斯密（Adam Smith）及其《国富论》（1776 年）；塞缪尔·纽曼（Samuel P·Newman）及其《政治学原理》（1835 年）；约翰·斯图亚特·穆勒（Joho Stuart Mill）及其《政治经济学原理》（1848 年）；艾尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall）及其《工业经济学原理》（1892 年）；从管理学的观点看，这些经济学家的论述还比较零碎，缺乏系统化、理论和概括。大体上说来，所涉及的管理问题，主要有四个方面：（1）关于工商关系；（2）关于分工的意义及必然性。劳动的地域分工、劳动的组织分工、劳动的职业分工；（3）关于劳动效率与工资的关系。所谓“劳动效率递减等级论”；（4）关于管理的职能。

对西方管理理论的形成具有启蒙作用的英国经济学家亚当·斯密在其所著《国富论》一书中，分析了劳动分工的经济效益，提出了生产合理化的概念。

纽曼·马歇尔等人则提出了对厂主（同时也是管理者）的要求：

选择厂址、控制财务、进行购销活动、培训工人、分配任务、观察市场动向、富于新思想、开拓市场和具有对采用新发明的判断力等等。

## 二、管理技术和方法

(一) 普鲁士军事理论家冯·克劳塞维茨 (Von Clausewitz) 认为：“企业简直就是类似于打仗的人类竞争的一种形式”，因此他关于军队管理的概念，也适用于任何大型组织的管理，其主要观点如下：

1. 管理大型组织的必要条件是精心的计划工作，规定组织的目标。
2. 管理者应该承认不肯定性，从而按照旨在使不肯定性减少到最低限度的要求来全面分析与计划。
3. 决策要以科学而不是预感为根据，管理要以分析而不是直觉为根据。

(二) 英国数学家查尔斯·巴贝奇 (Charles Babbage) 发展了亚当·斯密的劳动分工理论，对专业化问题进行了深入研究。在他 1832 年发表的《机器与制造业经济学》一书中，对专业化分工、机器与工具使用、时间研究、批量生产、均衡生产和成本记录等问题都作了充分的论述，并且强调要注重人的作用，分析颜色对效率的影响，应鼓励工人提出合理化建议等等。该书是管理史上的一部重要文献。

(三) 工业革命后的管理实践。苏霍制造厂 (Soho Foundry)，1800 年英国 Boulton & Watt 联合公司所属苏霍制造厂，是最早运用科学管理于制造业的工厂之一。它有科学的工作设计，按更充分地利用机器的要求进行劳动分工和专业化；实行比较切合实际的工资支付办法；有着较完善的记录和成本核算制度。当代出现的许多管理问题，他们都曾遇到过，并努力予以解决。

(四) 空想社会主义的代表人物之一，英国的罗伯特·欧文

(Robert Owen) 为实践自己的政治主张而进行的“纽兰纳克”(Newlanark)及“新协和村”(New Community)的试验虽然未获成功,但他的实践与思想却对管理学的形成作出了贡献。例如就人和机器而言,他认为:“至少要像对待无生命的机器那样重视对于有生命的人的福利”。另外他还注重对工人的行为教育。现代管理中的行为学派公认欧文为其先驱者之一。

以上所介绍的这些主要的、有代表性的管理实践和管理理论,都是作为某个人或某个集团对某一活动单一的管理实践和管理思想的体现,还未能形成一个完整的系统。管理理论的基本形成是在近代的“科学管理”理论和管理过程与管理组织理论的研究中开始的。

## 第二节 科学管理理论阶段

19世纪末才出现科学管理的开端,甚至第一次利用了“科学管理”这一术语。这一阶段人们考虑问题已经转移到厂商内部的各种问题中,如加工过程、设备排列、场地布置、生产技术、刺激制度等等,管理已逐步转向注意“物”的管理,并且突出了组织与效率的问题。

### 一、美国管理运动的“三次高潮”

19世纪末至20世纪30年代的四五十年的时间里,美国出现了通过一定的手段和方式向社会、向公众广泛宣传科学管理的现象,这就是管理运动的“三次高潮”。管理运动为提高效率和生产率提供了一种思路和解决问题的框架。

第一次是1911年东方铁路公司提高票价的意见听证会和1912年美国国会为泰罗举行的听证会。当时东方铁路公司要提高票价,遭到货主和公众反对。马萨诸塞州州际商业委员会为此举行一次听