

# 现代企业管理手册

王 敏 郭丽华 编著

中国人事出版社

# 目 录

<b>第一章 管理与管理学</b> .....	1
第一节 什么是管理 .....	2
第二节 谁是管理者及管理者的角色 .....	7
第三节 美国的管理运动 .....	10
第四节 管理理论的演进 .....	14
第五节 管理新挑战：管理道德 .....	34
<b>第二章 决策：管理工作的实质</b> .....	42
第一节 决策的普遍性 .....	43
第二节 如何作出科学的决策 .....	46
第三节 理性决策与直觉决策 .....	49
第四节 个人决策与群体决策 .....	57
第五节 问题与决策 .....	61
第六节 决策在于创新 .....	66
<b>第三章 计划</b> .....	69
第一节 计划是管理的首要职能 .....	70
第二节 如何制定切实可行的计划 .....	73

第三节	计划的工具与技术 .....	78
第四节	目标管理 .....	90
<b>第四章</b>	<b>战略计划 .....</b>	<b>101</b>
第一节	日益重要的战略计划 .....	102
第二节	如何实施战略管理 .....	106
第三节	可选择的战略类型 .....	110
第四节	企业家与战略计划 .....	116
<b>第五章</b>	<b>组织结构 .....</b>	<b>122</b>
第一节	如何进行组织结构设计 .....	123
第二节	选择适宜的组织结构类型 .....	131
第三节	如何划分部门 .....	143
第四节	集权与分权：如何把握好尺度 .....	148
第五节	组织变革管理 .....	156
第六节	组织设计的七要素——麦肯锡7S模型 .....	162
<b>第六章</b>	<b>人力资源管理 .....</b>	<b>166</b>
第一节	人力资源管理思想 .....	167
第二节	人力资源规划 .....	173
第三节	如何甄选组织需要的人才 .....	181
第四节	培训：保持员工的可持续发展 .....	185
第五节	如何进行卓有成效的绩效评估 .....	191
<b>第七章</b>	<b>领导 .....</b>	<b>202</b>
第一节	领导者与管理者有区别 .....	203

第二节	领导理论概述.....	208
第三节	授权的艺术.....	215
第四节	如何提高领导者个人权威.....	217
第五节	如何领导比你更专业的下属.....	230
<b>第八章</b>	<b>激励.....</b>	<b>236</b>
第一节	激励理论.....	237
第二节	8种有效的激励方式.....	244
第三节	从理论到实践：西门子如何激励员工？.....	247
<b>第九章</b>	<b>沟通.....</b>	<b>252</b>
第一节	如何理解沟通.....	253
第二节	如何克服沟通障碍.....	256
第三节	有效沟通的四个基本法则.....	262
第四节	松下幸之助的沟通秘诀.....	266
<b>第十章</b>	<b>控制.....</b>	<b>271</b>
第一节	控制的基本概念.....	272
第二节	管理者控制什么.....	276
第三节	如何实现有效控制.....	281
第四节	常用的控制方法.....	286

# 第一章 管理与管理学

汤姆·比得斯说：“卓越管理无止境，只有不断学习、不断留意世界的发展，管理者才有可能不断超越自己，为公司或组织开创美好的未来！”

## [ 本章内容提要 ]

- ☛ 管理是同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。这一过程体现在计划、组织、人员配备、领导和控制的职能活动中。
- ☛ 管理者在组织中扮演着10种角色，根据明茨伯格的研究将这些角色分成三组：人际关系（挂名首脑、领导者、联络者）；信息传递（监听者、传播者、发言者）；决策制定者（企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者）。
- ☛ 研究管理的历史，可以帮助我们更好理解管理理论和实践，了解当今的管理概念是怎么一步步演变而来的。当今的管理概念是一个不断发展、检验、修正、再检验的结果。
- ☛ 一个管理者行为是否道德，与管理者的道德发展阶段、个性特征、组织结构的设计、组织文化等之间具有复杂关系，改善道德管理同样要从以上几个方面进行解决。

# 第一节 什么是管理

## 一、管理的定义

长期以来，许多中外学者从不同研究角度出发，对管理做出了不同的解释。本书采用美国管理学家孔茨的观点，对管理的定义概括为：管理就是设计和保持一种良好环境，使同别人一起或通过别人在群体里高效率地完成既定目标的过程。这个过程中管理者在其中发生作用，就是管理者的职能，也就是通常所说的管理职能。对管理的职能，国外有多种划分方法，结合我国管理活动的实践，根据美国管理学家孔茨的观点，这些职能可概括为计划、组织、人员配备、领导、控制五项职能。本书也根据这五项职能展开加以论述，形成本书的框架体系。

管理学家德鲁克曾精辟地阐述了管理的本质：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其惟一权威就是成就。”

## 二、管理的基本特征

为了更好地理解这一定义，从以下几个方面加以展开：

### 1、管理的任务

管理不仅关系到使活动达到目标，而且要做得尽可能有效率。效率是管理的极其重要的组成部分，它是输入与输出的关系。对于给定的输入，如果你能获得更多的输出，你就提高了效率。管理者经营的输入资源的稀缺（如资金、人员、物资等），所以他们必须关心这些资源的有效利用。因此，管理就要使资源成本最小化。然而仅仅有效率是不够的，管理还必

须使活动实现预定的目标，即追求活动的效果。效率涉及的是活动的方式，而效果涉及的是活动的结果。效率和效果是相互联系的。低水平的管理绝大多数是由于无效率和无效果的，或者是通过牺牲效率来取得效果的。

## 2、管理的核心是人的管理

在管理实践中，人的管理是最难的，也是最有挑战性的。但人的管理是管理的核心。

管理是在一定的组织中实施的，而组织中的任何事都是由人来传达和处理的，管理活动自始至终，在每个环节上都是与人打交道的。人的管理不仅仅是制度管理。善于用人，人当其位是人的管理最关键一步。这就要求会看人，明白人的特长、潜力、价值观、自我定位和发展方向。这有时需要一定的测试评估。人的管理还包括对自己的管理。明白自己，整理清楚管理行为的种种细节，完整、充实种种要素，这才可能成功。管理自己，最重要的是时间的管理。

管理好人，这是把人的管理纳入规范。通过构造共同目标、共同远景，以及在共同计划下的密切配合、相互提醒、纠正方向。管理好自己，就需要在价值观、期望、目标等方面做出适当调整，在计划的合理性、周密性、完整性做出合理可行的安排，做好方案备份或应急准备，积极主动地变化或广泛联系，坚持日积月累、厚积薄发，以不变应万变，使自己更适合自然环境和社会环境（接触面越大越能够带动和引导环境），体现优势感和力量。

## 3、管理的几个统一

### （1）确定与不确定的统一

管理总是带有某种不确定的性质，这是复杂体系不确定性的反映，同样的初始条件，有可能产生极不相同的效果，用管理学术语来讲，就是在同样的投入之下，产出都可能极不相同。比如两个企业，已知其生产条件、人员素质和领导方式完全相同，他们的经营效果可能相差甚远。

为什么会有这种现象出现？这是因为影响管理效果的因素太多，许多因素是无法完全预知的，如国内外形势突然变化，自然环境的突然变化及其他企业的经营决策变化等等。

管理主要是同人发生关系，对人进行管理，那么人的心理因素就必然是一种不可忽略的因素。而人的心理因素是难以精确测量的，诸如人的思想、感情、个性、作风、士气，以及人际关系、领导方式、组织文化等等，都是不确定的。管理的过程中也有许多不确定的现象存在。如原材料质量变化、加工过程变化、机器故障等等，会造成偏差。

以上这些无法精确计算和预测的因素，导致了管理的不确定性。虽然不确定是管理中的一种必然现象，但是我们对于这些不确定应该有所把握，我们必须弄清楚组织中的确定的部分、不太确定的部分、很不确定的部分，寻找克服和利用不确定的方法。企业管理者在管理实践中，要实现组织局部与整体的确定与不确定的统一把握，以便实现成功管理。

## （2）科学与艺术的统一

管理工作像其他实践活动一样，如医学，音乐工作等，是一种艺术。管理的艺术性强调管理的实践性，没有实践则无所谓艺术。管理人员必须在实践中发挥积极性、主动性和创造性，根据实际情况行事。掌握管理技能需要实践，实践为解决各种各样的组织和管理问题提供了直接的知识经验，只有通过经验与实践人们才能获得这些知识。

管理的科学性是指管理作为一个活动过程，其间存在着一系列的基本客观规律。管理问题的解决需要知识、科学方法与技术的应用，而并非依赖于直觉。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。管理者利用这些理论来指导自己的管理实践，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。

管理既是科学，又是艺术。两者之间不是互相排斥，而是互相补充的。有科学知识而没有技能（艺术）是毫无用处的，或者说是危险的。因为靠照搬书本来进行管理活动，将必然是脱离或现实情况的无效活动。有技能（艺术）而没有科学知识则意味着在学习方面的迟缓与无能。因为没有掌握管理理论和基本知识的管理人员，在进行管理时必然是靠运气、靠直觉或经验办事，很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。

因此，管理的艺术和科学统一，这一点对于从事管理工作的企业家们

十分重要，它促使企业管理人员既注重管理基本理论的学习，又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用，这也是管理成功的一项重要保证。

### （3）硬与软的统一

软科学是和硬科学相对应的一种说法，这是借用计算机技术中软件与硬件这两个术语的含义。一般把计算机主机及其外围设备称为硬件，而把有关计算机应用的技术及其程序称为软件。

在21世纪初，随着企业规模的扩大和活动内容的复杂化，仅靠个人经验进行管理已经大大不够。于是，制定严密的生产计划，设计合理的组织机构与结构、建立严格的符合工业生产要求的规章和制度，就成了管理的中心内容。因而，计划、组织、规章等“硬件”性管理受到人们的普遍重视。随着信息社会的来临，今天的人们则愈来愈发现企业的成功依赖于“软件”的优越，这些软件包括员工的价值观、精神面貌、伦理道德、责任心、凝聚力及教育知识水平，有人甚至认为21世纪将走向文化管理。因此，管理由经验转向“硬”管理，又由“硬”管理走向“软”管理。

### （4）保持与创新的统一

作为管理的基本内容，保持与创新对企业组织的存在是非常重要的。

保持是保证组织的活动顺利进行的基本手段，也是企业组织中大部分管理人员，特别是中层和基层的管理人员要花大部分精力从事的工作。由于运动的不确定性，原来基于合理分工、职责明确而严密衔接起来的有序的组织结构，会随着组织在运转过程中各部分之间的摩擦，而逐渐地从有序走向无序，最终导致有序平衡结构的解体。管理的保持职能便是要严格地按预定的规划来监视和修正组织的运行，减少组织各部分之间的摩擦，以保持组织的有序性。没有保持，社会经济系统的目标就难以实现，计划就无法落实，各成员的工作就有可能偏离计划的要求，组织的各个要素就可能相互脱离，各自为政，各行其是，从而整个组织就会呈现出一种混乱的状况。所以，保持对于企业的可持续发展，对组织生命的延续是至关重要的。

但是，仅有保持是不够的。

任何社会组织都是一个由众多要素构成的，与外部不断发生物质、信息、能量交换的动态、开放的体系。而企业组织的外部环境是在不断地发

生变化的。同时组织内部的各种要素也是在不断发生变化的。组织内部某个或某些要素在特定时期的变化必然要求或引起组织内其他要素的连锁反应，从而对组织原有的目标、活动要素间的相互关系等产生一定的影响。组织若不及时根据内外变化的要求，适时进行局部或全局的调整，则可能被变化的环境所淘汰，或为改变了的内部要素所不容。这种为适应组织内外变化而进行的局部和全局的调整，便是管理的创新职能。

### 三、管理职能

对管理的职能，国外有多种划分方法，结合我国管理活动的实践，根据美国管理学家孔茨的观点，这些职能可概括为计划、组织、人员配备、领导、控制五项职能。本书也根据这五项职能展开加以论述，形成本书的框架体系。一般情况下，有时也将五个职能精简为四个职能：计划、组织、领导和控制。下面扼要地阐述一下这五个基本职能的内涵。

计划将我们现在所处的位置与将来预期的目标之间架起了一座桥梁。管理者的计划职能就是根据组织的内外环境，确定组织在一定时期内的奋斗目标，通过合理配置资源，协调各种活动，实现组织的目标。

管理人员还承担着设计组织结构的职能，也就是组织职能。包括决定组织要完成的任务是什么，谁去完成这些任务，这些任务之间如何协调，谁向谁汇报，以及各种决策应在哪一级上制定等。组织结构的宗旨是为了创造一种促使人们完成任务的环境。

设计一个有效的组织结构，还要物色合格的人才。人员配备就是给组织结构设置的岗位配备人员，使他们能高效益、高效率地完成工作。这就是管理者的人员配备职能。

每个组织都是由人组成的，管理者的领导职能就是指管理者激励下属，指导他们的活动，选择有效的沟通渠道，解决组织成员之间的冲突。

为了保证企业按既定的计划进行，管理必须监控企业的绩效，必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较，如果出现偏差，管理者要使企业回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是管理的控制职能。

## 第二节 谁是管理者及管理者的角色

### 一、谁是管理者

在明确谁是管理者之前，搞清楚组织的含义是非常重要的。因为管理者都是在组织中工作的。

组织是指一种由人们组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。各种组织，无论大小，无论是企业，还是学校，他们都具有以下三个共同特征：（1）每个组织都有一个明确的目的；（2）每个组织都是由人组成的；（3）每个组织都发育出一种系统性的结构，用以规范和限制成员的行为。

管理者在组织中工作，但并非组织工作的每一个人都是管理者。组织中的成员可以分为两种类型：管理者和操作者。操作者是指直接从事某项工作或任务，不具有监督他人工作的职责。例如汽车装配线上的装配工人，麦当劳店里烹制汉堡包的厨师等。相反，管理者就是指挥别人活动的人，他们要为下级人员卓有成效的工作而创造良好环境，实现预期的目标。根据管理者在组织中所处的层次不同，将管理者分为以下三种类型：基层管理者，中层管理者和高层管理者。 见图1-1

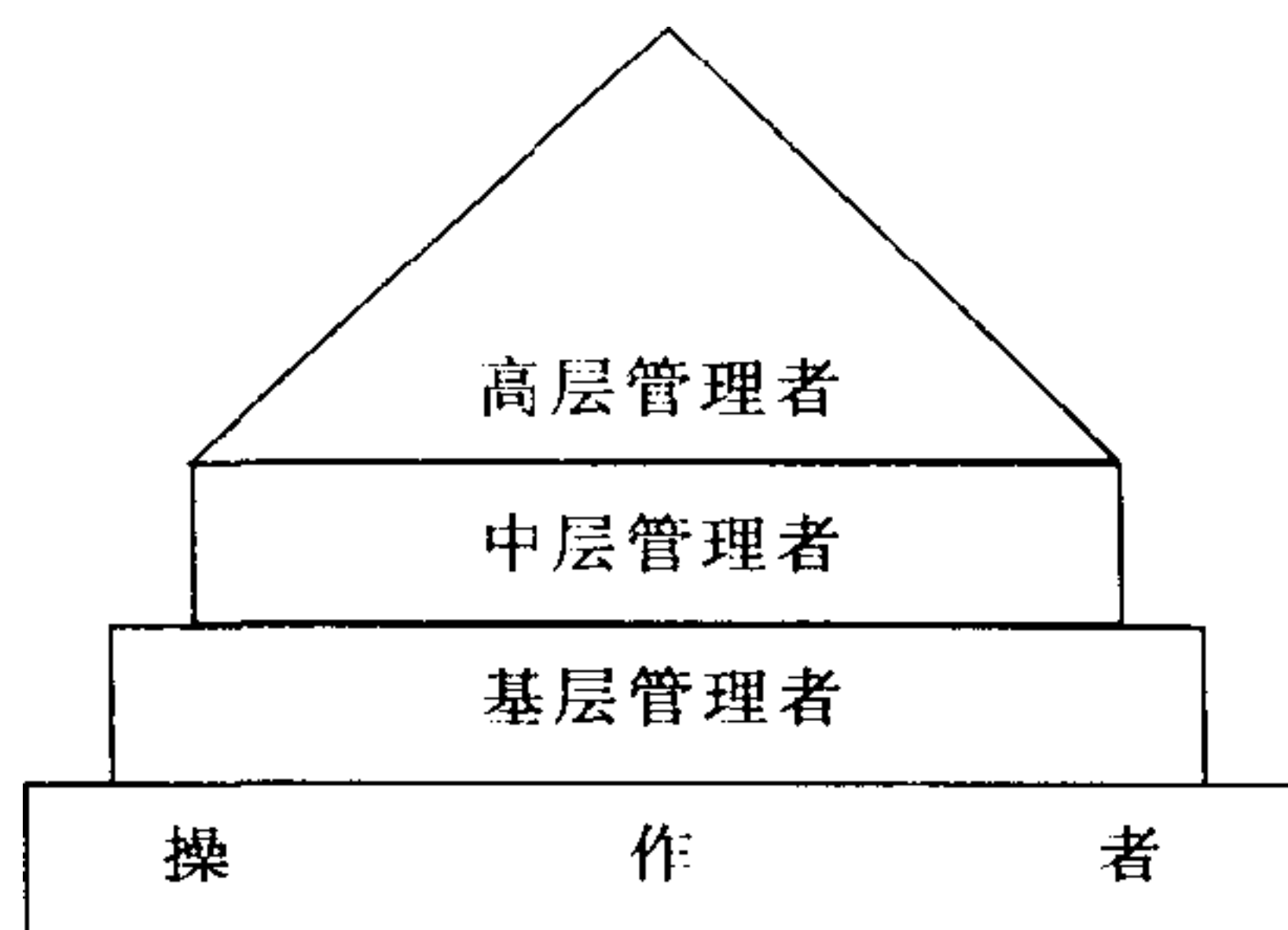


图 1-1 组织中的层次

基层管理者在制造工厂中，可能被称为领班。中层管理者可能是享有

部门或办事处主任，项目经理，地区经理，部门经理的头衔。在企业中最高管理者的头衔有总裁，副总裁，总经理，首席执行官等。

凡是管理者都要执行管理职能，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。如图1-1所示，就职能来说，随着管理者在组织中的晋升，他们从事更多的计划和更少的直接监督工作。所有管理者，无论他处于哪个层次上，都要制定决策，履行计划、组织、领导和控制职能，只是他们花在每项职能上的时间不同。例如，最高管理层要考虑整个企业组织的设计，而基层管理者集中于工作小组的工作设计。

## 二、管理者的角色

美国著名管理学家德鲁克1955年提出了“管理者的角色”，管理者的角色是指特定的管理行为范畴。德鲁克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。

60年代末，亨利·明茨伯格对五位总经理的工作进行一项仔细研究后，提出管理者在组织活动中扮演着10不同的，但却高度相关的角色。明茨伯格将管理者的角色分为以下三个方面：人际关系、信息传递和决策制定。见表1-1。

表1-1明茨伯格的管理者角色理论

角色	描述	特征活动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务	迎接来访者，签署法律文件
2. 领导者	负责激励和动员下属，负责人员配备，培训和交往的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供恩惠和信息	发感谢信，从事外部活动从事其他外部活动
信息传递方面		
4. 监听者	寻求和获取各种特定的信息（及时的），以便透彻地了解组织与环境，作为组织内部和外部信息的神经中枢	阅读期刊和报告，保持私人接触

5. 传播者	将从外部和下级得到的信息传递给组织的其他成员 - 有些是关于事实的信息, 有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点	举行信息交流会, 用打电话方式传达信息
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息, 作为组织所在产业方面的专家	举行董事会议, 向媒体发布信息
决策制定方面		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会, 制定改进方案以发起变革, 监督某些方案的策划	制定战略, 检查会议执行情况, 开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的动乱时, 负责采取补救行动	制定战略, 检查陷入混乱和危机的时期
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源 - 事实上是批准所有重要的组织决策	调度、询问、授权, 从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

在对明茨伯格的角色理论实践中, 都支持这一观点, 即不论何种类型的企业和在企业中的哪个层次上, 管理者都扮演着相似的角色。但是, 管理者的角色也是随着管理层次的变化而变化的, 特别是传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人角色, 对于高层管理者要比低层管理者更重要。

明茨伯格的管理者的角色与计划、组织、领导和控制管理职能理论是一致的。

首先, 管理职能提供一种清晰的和界限分明的方法, 使我们能够对管理者从事的成千上万活动和用以实现组织目标的各种技术进行明确的分类。其次, 虽然明茨伯格的管理角色的分类更详细, 但是这些角色实质上与四种职能是一致的。许多角色基本上可以归入一个或几个职能中。比如, 资源分配角色是计划的一部分, 企业家角色也属于计划职能中。所有人际关系角色都是领导职能的组成部分。

### 第三节 美国的管理运动

在管理思想和理论发展的历史上，美国“管理运动”具有里程碑式的意义。19世纪中叶以后，现代公司制度在美国确立，企业的规模、数量不断扩大，管理人员碰到了许多以前没有遇到过的问题，于是研究新的管理理论、规则和方法形成一个社会性潮流，直接导致泰勒（Taylor）制等现代管理理论的出现。因此，“管理运动”是现代管理的前奏，是古代管理走向现代管理的标志。回顾现代管理一百多年的历史，不能不从美国的“管理运动”开始。

历史上，组织尤其是经济组织的演变与管理思想和理论的发展存在着互相促进的关系。经济组织的演变为管理提出新的研究课题，而管理研究的进展又为新型组织的巩固提供了支持和保证。这种如影随形的互动关系是管理思想和理论演进的根本动力。

在古代，社会生产力处于手工劳动阶段，技术水平低，交通、通讯不便，人与人之间社会联系的成本高、有效性低，经济组织和社会活动一般以家庭为基本单位进行，规模小，结构简单。因此，那时的管理基本上是建立在个人观察、判断和直观基础上的传统经验管理，尽管管理思想源远流长，管理理论却进展甚微。

工业革命后，机器劳动取代手工劳动使社会生产力取得了飞跃发展，新的经济组织——工厂制度普遍建立，组织规模扩大，内部结构复杂。组织运作所要求的连续性、规范性、精确性使管理难度空前增大，管理成本人为上升，大量工厂的经营不善和破产倒闭使传统的经验管理遇到了挑战，改进管理降低组织活动的成本成为当务之急。于是以小瓦特、欧文、亚当·斯密、巴贝奇等人为代表，人们开始真正重视组织管理理论的研究，从此生产计划、技术和劳动分工、设备的合理使用、劳资关系等成为管理者的研究专题，管理思想从经验直觉进入了较系统的研究。但在此之后，尽管工厂制度及其管理经验从英国推广到其他国家，但由于缺乏持续的技

术和组织创新动力，因此管理理论没有大的进展。这种情况直到美国铁路企业出现后才开始改变。

## 一、铁路企业的成长与美国“管理运动”的开端

19世纪40年代末，美国掀起了铁路建设的热潮，由此导致了美国铁路企业的成长。由于修筑铁路所需的巨额资本惟有通过资本市场才能筹集，使美国铁路企业几乎一开始就走上了公司制道路，从此公司制作为一种组织创新形式风靡世界。股份公司使企业规模突破了个人资本量的限制，使得投资巨大拥有数千、数万员工的企业成为现实，企业规模进一步扩张，内部结构日益复杂。同时铁路企业的管理需要专业性的特殊技能和训练，职业管理人员从此产生，现代职业经理阶层得以形成。

在19世纪40、50年代，铁路管理是一个全新的问题，如协调困难，发生事故，运输成本高等等，面对这些严峻挑战的是大批新型的职业经理人员。他们积极探索，不断创新。其中具有里程碑意义的是，在1841年10月5日的一次铁路事故后，乔治·W·惠斯勒为西部线设计了现代化的分工仔细的内部组织结构，从而使西部线成为世界上第一家以职业经理通过严密的管理系统而经营的现代企业；1846年巴尔的摩和俄亥俄铁路的本杰明·拉特岁布经过对财务会计理论和铁路管理精确性的精心研究，将财务活动从铁路作业活动中独立出来，首次提出了记录铁路运营的款项并编制日报表、月报表以便考核的制度；50年代初对长途铁路伊利——纽约铁路的货运成本居高不下，麦卡勒姆（Daniel.C.Mccallum, 1815—1878）经过深入研究，于1853年厉行改革，提出了组织结构设计的6条基本原则，明确了权责关系，采用电报加强信息传递，强化统计报表制度以控制经营成本，这些措施迅速提高了运营效率，麦卡勒姆因此声誉鹊起；在总结上述成就的基础上，1852年就任宾夕法尼亚（Pensilvenian）铁路总经理的J·汤姆森（J.Tomson）以明确中央管理机构、区段管理机构中各职能部门的关系为重点，形成了一套分权的、权力机构与职能部门分设的组织形式——这就是后来M型组织结构的雏形。于是分工严密、结构合理、协调控制的铁路企业组织结构和管理制度逐渐形成，而与之相适应的近代

财务会计、统计制度的基本方法也在50~60年代逐渐发展起来。

在铁路企业成长与管理发展的过程中，在1849~1862年间长期担任《美国铁路杂志》主编的亨利·普尔（Henry Poor, 1812-1905）功不可没，他是铁路企业管理经验的有力支持者和宣传者。在他的努力下，《美国铁路杂志》成为铁路投资者和经理人员可靠的信息来源，成为当时主要的商业刊物。而且他总结出了组织、沟通、信息等三条基本管理原则；他还注意到企业中人的因素，提出灌输团队精神、克服照章办事的僵化作风、保持人的自觉性、各部门的生气、服务精神、消除“把人看作机器”等超前的管理思想。铁路企业的成长和管理创新具有重要的意义。一方面，准确可靠、全天候、大规模、低成本的运输为后来制造业中现代企业的成长提供了必要条件；另一方面，铁路企业的组织管理创新成为后来制造业企业的组织管理创新的基础。因此，这是美国“管理运动”的先声。

## 二、现代工商企业的成长与“管理运动”

19世纪60、70年代以后，在美国、德国等国家发动的“电气革命”（第二次工业革命）进一步促进了生产力发展，电能的运用使各个行业的团队工作规模进一步扩大。同时，钢铁、机械、化工、橡胶、汽车、玻璃、通讯等新产业兴起。这些新工业规模大、技术要求高、计算精确、变换迅速，给管理提出了新的要求；同时，运输业和通讯业的发展，使人际交往、社会联系的技术条件有了划时代的改变，一方面提高了市场交易效率和生产、服务的社会化，促进了一体化市场的发育并形成了国际市场，企业之间的竞争日益激烈；另一方面降低了管理成本，许多企业逐步实现了大规模生产、大规模分配的结合，产、供、销一体化经营，于是在企业规模扩大、跨国公司方兴未艾的同时企业内部的劳动分工、机构设置进一步复杂化，多层次化。同时，股份制的企业制度从铁路行业扩展到各个行业，所有权、控制权分离产生的职业经理人员形成了新的社会阶层（被称为“经理革命”），在原有管理方法难以适应新情况，组织创新迫切需要新的管理理论作保证的形势下，职业经理人员构成了管理理论专业研究队伍的主体。从而形成了社会性的管理研究潮流——“管理运动”。19世纪70

年代美国出现了长期的经济萧条，市场疲软，需求持续下降。面对日益激烈的竞争压力，企业家们开始把注意力从技术转移到组织管理上来，这是管理运动在整个工业界开始的契机。1886年，新成立的美国机械工程师协会年会召开，改进组织管理成为探讨的主题。耶鲁—汤制造公司总经理亨利·汤（Henry Towne）1870年就开始研究系统的高效率管理方法，在年会上，发表《作为经济学家的工程师》的主题讲话，呼吁建立一门管理的科学。在这次会议上，亨利·梅特卡夫发表论文总结了1881年在他管理的兵工厂中实行的一种从完备临督流程入手，分析控制管理费用的“车间——定电记账制度”；奥柏林·斯密提交的论文探讨了固定资产核算问题，都引起了很大反响。此后，“管理运动”如火如荼地开展起来（泰勒于同年加入该协会并参加了年会，后来泰勒的许多科学管理成果也在该协会的年会上公布）。

在企业规模变大，管理人员失去了对工人直接监管的情况下如何设计激励性的薪酬制度以提高劳动生产率成为当时一个突出问题，引起了最早的讨论。1889年亨利·汤在美国机械工程师协会年会上介绍了其企业中应用5年之久、成效显著的“收益分享方案”1891年，弗雷德里克·哈尔西（Frederick A. Halsey, 1856—1935）发表论文《劳动报酬的奖金方案》，分析当时普遍采用的计时工资制、计件制、分红制等三种工资形式的缺点，提出了“奖金方案”，成为以后工资制度的一种基本模型；1895年泰勒的一篇论文发表了他的最新研究成果，提出在科学的测定工时、动作、劳动定额基础上，实行“差别计件工资制”的方案，这篇论文被奉为“科学管理”的圭臬。在企业财务方面，工厂会计制度在铁路企业的基础上也不断发展，亚历山大·丘奇、亨利·甘特等人提出了完善成本会计分析；尤其是杜邦（DuPont）等人对打破成本会计、财务会计和固定资本核算相互分隔的现象，发展出工业企业标准的会计程序和方法，奠定了现代企业财务的基础。此外，爱默生（Emerson）对消除浪费、降低成本和直线职能制改进效率的研究，柯克（Cocke）把科学管理扩大到教育和市市政组织上。在这些崭新的管理方法推动下，20世纪初，大量制造企业的组织管理方法进行了改组，这标志着制度化和科学化“管理运动”的高潮。其后，1910年，福特（Ford）发明流水线的批量生产方式；20年代初，斯隆