

第 1 章 管理思想和理论发展简史

许多经理以为，别人要他给管理一个定义，就好比是被孔乙己老先生追问“回”字有几种写法一样。真实的情况又是什么样的呢？

笔者回顾曾经培训过的约 400 位经理，在小组状态下能够给出管理较为确切定义的不到 1/3，而能够单独给出定义的恐怕不及 1/5。

这也难怪，中国的医药销售经理半数医药学科出身，其中还不乏对不起大学老师的，他们连那点可怜的专业知识都还给了老师。昔日的莘莘学子，今日不是身陷俗务，就是“小富即安”。他们哪有时间去钻研管理科学？至于那些中学都没毕业，靠领导提携或论资排辈走上经理岗位的同志们，许多人在告别了苦大仇深的苦难岁月后，过起了养尊处优的“小资”生活。笔者以为，要这些地区经理打麻将绝对是三天四天不累，要其读书则好比赶鸭子上架，难着呢。许多企业为赶时髦所倡导的“学习型组织”只是对纸张和唾液的浪费罢了。

更为可怕的是，许多经理人认为“管理无用”。他们甚至提出了“花钱就是硬道理”、“瞎干就是硬道理”这样石破天惊的论断。思想空心化、生活糜烂化是笔者对中国半数医药经理人，包括总经理的评价。

名正则言顺，纲举则目张。笔者以为，给管理一个定义还是必要的。至少，脑力激荡不是一件坏事。

管理是什么？

管理就是管人。

管理就是透过他人达到目标。

管理就是计划、组织和监控。

管理就是资源的整合。

给管理下个定义很容易，甚至牢记住几十种定义也非难事。但最重要的是，你是否能够从思想的高度上重视管理并尊重管理。须知，中国的企业，80%是因为管理不善导致的管理性亏损。

一、管理思想和理论在中国

管理与人类社会几乎是同时产生的。自从有了人类社会，人们的社会生活就离不开管理，管理的实践也就应运而生了。随着社会的发展和科学技术的进步，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，在管理实践中进行验证，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。

笔者以为，秦始皇陵和万里长城的修建就充分体现了我们祖先的管理能力，其气吞山河的建设规模正是祖先管理和组织能力的最好注脚。在当时的技术条件下，要完成如此浩大的工程，单单凭借一腔的热血是绝对不够的，所以笔者说，秦始皇陵和万里长城同时也是历史上最伟大的管理实践之一。

再说一个汉代的的管理大师——韩信 透过我们熟知的一句话“韩信将兵，多多益善”，我们便可对韩信的管理和组织能力做一个管窥蠡测。

最近，笔者正在对中国历史上的盐业和丝绸业的管理进行研究。笔者发现 早在 1000 多年前，我们的祖先就能够科学地进行产业管理，比如税收制度、行政监管等。

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相互促进的关系。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。医药企业是典型的经济组

织，符合经济组织的任何要件。

18 世纪以前，全球社会生产力处于手工劳动阶段，技术水平低，交通、通讯不便，人与人之间联系的成本高而且效率低下，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，管理理论的发展也十分缓慢。而仅有的管理知识是代代相传或从实践经验得来的，人们凭经验去管理，尚未对经验进行科学的抽象。我们可以想像一下当时的药店——药铺，一间不大的门面，一个掌柜带几个伙计，管理的集中体现就是几个账本，药铺是我们医药企业最早的雏形。

至于同仁堂等医药老字号，也不过 300 年的历史。

中国有上下 5000 年灿烂的文化史，有完整文字记载的历史至少也有 3000 年，其中就积淀了丰富的管理思想，是一个巨大的管理思想宝库。特别是“百家争鸣”的文化中兴时代老子的“无为”、“守雌”、“不攻”，韩非子的“乱世法道，盛事王道”等思想直到今日，对指导国家管理和企业管理依然具有深远的现实意义。再读《孙子兵法》，其中的“攻心为上，攻城为下”、“不战而屈人之兵”是多么精辟的论断啊！

众所周知，中国社会是没有经过资本主义阶段而直接进入社会主义阶段的。因而，我们也没有经过工业化大生产、资本原始积累和企业管理思想充分发展的阶段。今天，管理专家队伍包括大学管理学师资队伍都还在形成初期，故我们在企业管理方面的成功模式和经验还很少，特别是能够形成理论体系的东西更可谓凤毛麟角。海尔模式、宝钢模式、A 管理模式能够走多远尚需时间证明。

在中国，管理学的一个重要特征就是几乎所有的思想都是围绕“修身、齐家、治国、平天下”而发展起来的。除了资本主义没有在中国发生这一原因外，国人的轻商思想是另一个重要原因。而“无商不奸”、“商人重利轻别离”等言语也严重丑化了商人的形象，并直接影响了商人在中国社会生活中的地位，进而阻滞了中国商业活动的健康发展。

亲爱的读者，你是否认可中学为体，西学为用的观点？笔者认为，在目前的中国企业界，至少在医药经济领域，你需要接受这一观点。我们今天所学的经济学，是西方经济学；我们今天所学的管理学，是资本主义的管理学。那么，我们是不是要完全摒弃中国的现实传统和优秀文化而照

单全收呢？

尽信书，则不如无书。

如果脱离了中国的文化传统，脱离了中国的国情，脱离了社会主义初级阶段的实际，一切‘拿来主义’都可能破产。

让我们把目光投射回漫长而遥远的 19 世纪和 20 世纪，那是世界管理思想和理论发展最为重要和灿烂辉煌的两个世纪，也是群星璀璨，必须用浓墨重彩去抒写的两个伟大世纪。

回顾世界管理思想和理论发展史的初衷，是想冲击某些医药经理人的脑筋，令其对管理科学和管理学者多几分应有的敬畏，少一些无知和傲慢。

19 世纪末、20 世纪初，中国尚处在半封建、半殖民地的黑暗岁月。那时的上海、无锡等地虽已出现资本主义的萌芽，但动荡的政局阻碍了它的延续和壮大。这以后的事情，大家应该有所知晓。有两部电视连续剧很值得我们一看，一部是《大染坊》讲述的是二战前后中国纺织业和工业家的生死沉浮 爱恨悲欢。另一部是《大宅门》第一部 讲述的是同仁堂波澜壮阔的百年风云。

在国人还留长辫 着长衫 摇头晃脑 之乎者也的时候 在志士仁人为国家民族的前途唇枪舌剑、口诛笔伐的时候；在无数义士不惜以血肉之躯杀身成仁，舍生取义的时候；西方早已进入了资本主义社会。马克思在对资本主义制度进行研究后，提出了一个著名的论断：资本主义的短短百年，其所创造的财富超过了人类历史上所创造的财富总和。

机器的轰鸣并没有令西方的学者们浮躁和狂悖，相反，他们开始更加冷静地思索社会问题、产业问题和管理问题。而成熟的产业环境和企业环境也为他们从事管理研究提供了充分的保障。

二、管理思想和理论在西方

为撰写本书，作者特意浏览了意大利人尼古拉·马基雅维利（Niccolò Machiavelli）于 16 世纪所著《君主论》一书。在该书中，尼古拉·马基雅维利对统治者管理国家和运用权威提出了四条原则：

- (1) 群众认可。

- (2) 内聚力。
- (3) 领导能力。
- (4) 求生意志。

笔者惊奇地发现，这些治国之道何尝不是企业的生存和经营哲学呢？尼古拉提出的“求生意志”是否可以理解为“欲望”呢？如果医药代表没有赚钱的欲望，如果地区经理没有提升的欲望，就是没有求生的意志！须知：机会和对手不会等你。

请注意 作者生活在 16 世纪。

1. 18 世纪到 19 世纪中期

18 世纪到 19 世纪中期，欧洲逐渐成为世界的中心。随着工业革命以及工厂制度的发展，工厂以及公司的管理活动也越来越多。许多理论家，特别是经济学家，在其著作中越来越多地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参考。

这一时期的著作，大体上有两类：

一类偏重于理论的研究，即管理的职能、原则。主要著作有：

亚当·斯密 Adam Smith 的《国富论》(1776 年)；

塞缪尔·纽曼(Samuel P. Newman)的《政治经济学原理》(1835 年)；

约翰·斯图亚特·穆勒(John Stuart Mill)的《政治经济学原理》(1848 年)；

艾尔弗雷德·马歇尔(Alfred Marshall)的《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，只是就事论事，缺乏系统化、理论化和概括。笔者没有机会和时间拜读所有这些著述，但读过《国富论》。我们平时喜欢引用或卖弄的“市场这只无形的手”就是亚当在这部书中最早提出的。

另一类则偏重于管理技术、方法的研究。

1886 年，在美国机械工程师协会年会上，耶鲁—汤制造公司总经理

亨利·汤就其研究的系统的高效率管理方法，发表了《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。

亨利·梅特卡夫发表论文总结了他在所管理的兵工厂中实行的一种从完备监督流程入手，分析控制管理费用的“车间——定单记账制度”。奥柏林·斯密提交的论文探讨了固定资产核算问题。此后，“管理运动”便如火如荼地发展了起来。

2. 19 世纪末期到 20 世纪中期

1889 年亨利·汤又在美国机械工程师协会年会上介绍了在其企业中应用达 5 年之久 成效显著的‘收益分享方案’。

1891 年，弗雷德克·哈尔西发表论文《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 弗雷德里克·泰勒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 此即‘科学管理’的圭臬。

1903 年，泰勒指出：“所有的日常活动中不注意效率的行为都在使整个国家资源遭受巨大损失，而补救效能的办法不在于寻求某些出众或是非凡的人 而在于科学的管理。”弗雷德里克泰勒被西方管理界誉为‘科学管理之父’。”

泰勒的科学管理的根本目的是谋求最高效率，而最高的工作效率是雇主和雇员达到共同富裕的基础，使较高工资和较低的劳动成本统一起来，从而扩大再生产，促进生产的发展。要达到最高的工作效率的重要手段是用科学化的、标准化的管理方法代替旧的经验管理。为此泰勒提出了一些基本的管理制度：

(1) 对工人提出科学的操作方法，以便有效利用工时，提高工效。研究工人工作时动作的合理性，去掉多余的动作，改善必要动作，并规定完成每一单位操作的标准时间，制定出劳动时间定额。

(2) 对工人进行科学的选择、培训和晋升。选择合适的工人安排在合适的岗位上，并培训工人使用标准的操作方法，使之在工作中逐步成长。

(3) 制定科学的工艺规程 使工具、机器、材料标准化 并对作业环境

标准化，用文件形式固定下来。

(4) 实行具有激励性的计件工资报酬制度。对完成和超额完成定额的工人以较高的工资率计件支付工资；对完不成定额的工人，则按较低的工资率支付工资。

(5) 管理和劳动分离。管理者和劳动者在工作中密切合作，以保证工作按标准的设计程序进行。

泰勒的“科学管理理论”由此走向成熟并被普遍推广，使管理理论研究走上了科学轨道，成为管理学产生的标志。

1907年，吉尔布雷思夫妇完成了著名的动作研究。动作研究是研究和确定完成一个特定任务的最佳动作的个数及其组合。吉尔布雷思被公认为动作研究之父。

1910年，福特发明流水线的批量生产方式。

1911年，韦伯创建组织理论，并因此被称为“组织理论之父”。韦伯与泰勒、法约尔是西方古典管理理论的三位先驱。有人甚至将他与杜克海姆、马克思奉为社会学的三位。

韦伯行政组织理论产生的历史背景，正是德国企业从小规模世袭管理到大规模专业管理转变的关键时期。韦伯认为，任何组织都必须以某种形式的权力作为基础；没有某种形式的权力，任何组织都不能达到自己的目标。人类社会存在三种为社会所接受的权力：

- (1) 传统权力 (Traditional Authority)：传统惯例或世袭得来。
- (2) 超凡权力 (Charisma Authority)：来源于别人的崇拜与追随。
- (3) 法定权力 (Legal Authority) 理性——法律规定的权力。

韦伯认为，只有法定权力才能作为行政组织体系的基础，其最根本的特征在于它提供了慎重的公正。原因在于：

- (1) 管理的连续性使管理活动必须有秩序地进行。
- (2) 以“能”为本的择人方式提供了理性基础。
- (3) 领导者的权力并非无限，应受到约束。

1912年，闵斯特伯格出版了《心理学与经济生活》一书，该书在1913年被译为《心理学与工业效率》。他在书中论述了对人类行为进行科学研究以发现人类行为的一般模式和解释个人之间差异的重要性。该书包括三大部分内容：

(1) 最适合的人，即研究工作对人们的要求，识别最适合从事某种工作的人应具备什么样的心理特点，将心理学的实验方法应用在人员选拔、职业指导和工作安排方面。

(2) 最适合的工作，即研究和设计适合人们工作的方法、手段与环境，以提高工作效率。他发现：学习和训练是最经济的提高工作效率的方法和手段，物理的和社会的因素对工作效率有较强的影响，特别是创造工作中适宜的‘心理条件’极为重要。

(3) 最理想的效果，即用合理的方法在商业活动中实现资源的合理利用，他研究了对人的需要施加符合组织利益的影响的必要性。

闵斯特伯格指出心理学家在工业中的作用应该是：帮助发现最适合从事某项工作的工人；决定在什么样的心理状态下，每个人才能达到最高产量；在人的思想中形成有利于提高管理效率的影响。

1916年，法约尔出版了《工业管理和一般管理》一书，标志着一般管理理论的形成。其主要内容如下：

(1) 从企业经营活动中提炼出管理活动。

(2) 倡导管理教育。

(3) 提出五大管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制，并进行了相应的分析和讨论。

(4) 提出 14 项管理原则：

劳动分工。

权力与责任。

纪律。

统一指挥。

⑤ 统一领导。

⑥ 个人利益服从整体利益。

⑦ 人员报酬。

⑧ 等级制度。

⑨ 集中。

⑩ 秩序。

⑪ 公平。

⑫ 人员稳定。

⑬ 首创精神。

⑭ 团队精神。

20 世纪 20 年代初，斯隆创立了广泛适应的事业部制。

1924 年到 1932 年，美国哈佛大学心理学家梅奥试图通过改善工作条件与环境等外在因素，找到提高劳动生产率的途径。他先后在美国西方电器公司霍桑工厂进行了四个阶段的实验：照明试验、继电器装配工人小组试验、大规模访谈和对接线板接线工作室的研究。但试验结果却出乎意料：无论工作条件（照明度强弱、休息时间长短、工厂温度等）是否改善，试验组和非试验组的产量都在不断上升。在试验计件工资对生产效率的影响时，发现生产小组内有一种默契，大部分工人有意识限制自己的产量，否则就会受到小组的冷遇和排斥，奖励性工资并未像传统的管理理论认为的那样使工人最大限度地提高生产效率。而在历时两年的大规模的访谈试验中，职工由于可以不受拘束地谈自己的思想，发泄心中的闷气，从而态度有所改变，生产率相应地得到了提高。

对这种“传统假设与所观察到的行为之间神秘的不相符合”，梅奥做出了如下解释：

(1) 影响生产效率的根本因素不是工作条件，而是工人本身。参加试验的工人意识到自己“被注意”，是一个重要的存在，这种归属感意识助长了工人的整体观念、有所作为的观念和完成任务的观念，而这些是他在以往的工作中不曾得到的，正是这种人的因素导致了劳动生产率的提高。

(2) 在决定工人工作效率的因素中，工人为团体所接受的融洽度和安全感较之奖励性工资有更为重要的作用。

霍桑试验的研究结果否定了传统管理理论对于人的假设，表明了工人不是被动的、孤立的个体，他们的行为不仅仅受工资的刺激。影响生产效率的最重要因素不是待遇和工作条件，而是工作中的人际关系。

据此，梅奥提出了自己的观点：

(1) 工人是“社会人”而不是“经济人”。梅奥认为，人们的行为并不单纯出自追求金钱的动机，还有社会方面的和心理方面的需要，即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬等，而后者更为重要。因此，不能单纯从技术和物质条件着眼，而必须首先从社会心理方面考虑合理的组织与管理。

(2) 企业中存在着非正式组织。企业中除了存在着古典管理理论所研究的为了实现企业目标而明确规定各成员相互关系和职责范围的正式组织之外，还存在着非正式组织。这种非正式组织的作用在于维护其成员的共同利益，使之免受由于其内部个别成员的疏忽或外部人员的干涉所造成的损失。为此非正式组织中有自己的核心人物和领袖，有大家共同遵循的观念、价值标准、行为准则和道德规范等。

梅奥指出，非正式组织与正式组织有重大差别。在正式组织中，以效率逻辑为其行为规范，而在非正式组织中，则以感情逻辑为其行为规范。如果管理人员只是根据效率逻辑来管理，而忽略工人的感情逻辑，必然会引起冲突，影响企业生产率的提高和目标的实现。因此，管理者必须重视非正式组织的作用，注意在正式组织的效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间保持平衡，以便管理者与工人之间能够充分协作。

(3) 新的领导能力在于提高工人的满意度。在决定劳动生产率的诸因素中，置于首位的因素是工人的满意度，而生产条件、工资报酬只是第二位的。职工的满意度越高，其士气就越高，从而产生效率就越高。高的满意度来源于工人个人需求的有效满足，不仅包括物质需求，还包括精神需求。

1938年，巴纳德出版了《经理人员的职能》，被誉为美国现代管理科学的经典著作。

巴纳德将社会学概念应用于分析经理人员的职能和工作过程，并把研究重点放在组织结构的逻辑分析上，提出了一套协作和组织的理论。他认为社会的各级组织，包括军事的、宗教的、学术的、企业的等多种类型的组织，都是一个协作的系统，它们都是社会这个大协作系统的某个部分和方面。这些协作组织是正式组织，都包含三个要素：协作的意愿、共同的目标和信息联系。所有的正式组织中都存在非正式组织。正式组织是保持秩序和一贯性所不可缺少的，而非正式组织是提供活力所必需的。两者是协作中相互作用、相互依存的两个方面。所有的协作行为都是物的因素、生物的因素、人的心理因素和社会因素这些不同因素的综合体。

经理人员的作用就是在一个正式组织中充当系统运转的中心，并对组织成员的活动进行协调，指导组织的运转，实现组织的目标。

经理人员的主要职能有三个方面：

- (1) 提供信息交流的体系。
- (2) 促成个人付出必要的努力。
- (3) 规定组织的目标。

一个组织的生存和发展有赖于组织内部平衡和外部适应。管理的艺术就是把内部平衡和外部适应综合起来。巴纳德用了“感觉”、“判断”、“感知”、“协调”、“平衡”、“相称”等词语来表述管理过程。

1939年，美国依阿华大学的研究者、著名心理学家勒温和他的同事们进行了关于团体气氛和领导风格的研究。勒温等人发现，团体的任务领导并不是以同样的方式表现他们的领导角色，领导者们通常使用不同的领导风格，这些不同的领导风格对团体成员的工作绩效和工作满意度有着不同的影响。勒温等研究者力图科学地识别出最有效的领导行为，他们着眼于三种领导风格：

- (1) 专制型。
- (2) 民主型。
- (3) 放任型。

医药代表说：“我们的经理太专制”或者“我们的经理什么事都和我们商量”，或者“我们的经理什么事都不管”，就是对以上三种管理风格的基本评价。

1943年，马斯洛的需要层次论问世。这种理论的构成根据三个基本假设：

(1) 人要生存，他的需要能够影响他的行为。只有未满足的需要能够影响行为，满足了的需要不能充当激励工具。

(2) 人的需要按重要性和层次性排成一定的次序，从基本的（如食物和住房）到复杂的（如自我实现）。

(3) 当人的某一级的需要得到最低限度满足后，才会追求高一级的需要，如此逐级上升，成为推动继续努力的内在动力。

马斯洛提出需要的五个层次如下：

- (1) 生理需要，是个人生存的基本需要，如吃、喝、居住。
- (2) 安全需要，包括心理上与物质上的安全保障，如不受盗窃和威胁，预防危险事故，职业有保障，有社会保险和退休基金等。
- (3) 社交需要，人是社会的一员，需要友谊和群体的归属感，人际交

往需要彼此同情、互助和赞许。

(4) 尊重需要，要求受到别人的尊重和自己具有内在的自尊心。

(5) 自我实现需要，指通过自己的努力，实现自己对生活的期望，从而对生活和工作真正感到很有意义。马斯洛的需要层次论认为，需要是人类内在的、天生的、下意识存在的 而且是按先后顺序发展 满足了的需要不再是激励因素等。

几乎所有的介绍马斯洛的书籍都这样介绍他的需要层次论，但是，这实际上存在着一定的不完整。马斯洛本人的著作中对需要层次论作了更多的探讨。

首先，除了广为人知的以上五种需要外，马斯洛还详细说明了认知和理解的欲望，审美需要在人身上的客观存在，但是他也说明，这些需要不能放在基本需要层次之中。

对马斯洛的观点存在着许多争论。许多人从不同的角度批评马斯洛的观点或者提出自己的需要层次学说，但到目前为止，马斯洛的观点仍然是最被广泛传播的。

1944 年 库尔特·卢因提出了团体力学理论。团体力学所研究的团体指非正式组织同正式组织一样，有三个要素：

- (1) 活动。
- (2) 相互影响。
- (3) 情绪。

团体是处于均衡状态的各种力的“力场”叫做“生活场所”、“自由运动场所”。对团体有三种不同的领导方式：

- (1) 专制的领导方式。
- (2) 民主的领导方式。
- (3) 自由放任的领导方式。

3. 20 世纪中期至今

1969 年，奥尔德弗在《人类需要新理论的经验测试》一文中修正了马斯洛的论点，认为人的需要不是分为五种而是分为三种：

- (1) 生存的需要，包括心理与安全的需要。
- (2) 相互关系和谐的需要，包括有意义的社会人际关系。

(3) 成长的需要,包括人类潜能的发展、自尊和自我实现。

奥尔德弗需要论,简称为 ERG 需要理论。

1960年,戴尔在《伟大的组织者》一书中断然反对存在着任何有关组织和管理的“普遍原则”,主张用比较的方法对大企业的管理经验进行研究。戴尔认为,迄今为止,还没有人掌握企业管理上的“通有准则”,至多只能讲各种不同组织的“基本类似点”。他认为,管理知识的真正源泉就是大公司中“伟大的组织者”的经验,主要就是这些“伟大的组织者”的非凡个性和杰出才能。戴尔认为,要掌握成功的企业和“伟大的组织者”的经验,就要用比较的方法来研究组织,发现并描述各种不同组织结构的“基本类似点”。把这些“基本类似点”搜集起来并予以分析,就可以得出某些一般结论,应用于其他类似或可比较的情况,作为一种对发展趋势作预测的手段。比较方法的价值在于它试图确定一般结论可以适用的领域。

戴尔还指出,为了使组织的比较研究有效,必须在研究中满足某些必要条件:

- (1) 立一个主要的框架。
- (2) 注意事物的可比较性。
- (3) 明确地表述目标。
- (4) 比较和结论必须恰当。

同年道格拉斯·麦格雷戈提出了有名的“X理论—Y理论”。麦格雷戈认为,有关人的性质和人的行为的假设对于决定管理人员的工作行为方式来讲是极为重要的。各种管理人员以他们对人的性质的假设为依据,可用不同的方式来组织、控制和激励员工。基于这种思想,他提出了有名的X理论—Y理论。

麦格雷戈把传统的管理观点叫做X理论,其主要内容是:

- (1) 大多数人是懒惰的,他们尽可能地逃避工作。
- (2) 大多数人没有什么雄心壮志,也不喜欢负什么责任,而宁可让别人领导。
- (3) 大多数人的个人目标与组织目标都是矛盾的,为了达到组织目标必须靠外力严加管制。
- (4) 大多数人都是缺乏理智的,不能克制自己,很容易受别人影响。

(5) 大多数人都是为了满足基本的生理需要和安全需要，所以他们将选择那些在经济上获利最大的事去做。

(6) 人群大致分为两类，多数人符合上述假设，少数人能克制自己，这部分人应当负起管理的责任。

根据 X 理论的假设，管理人员的职责和相应的管理方式是：

(1) 管理人员关心的是如何提高劳动生产率、完成任务，他的主要职能是计划、组织、经营、指引、监督。

(2) 管理人员主要是应用职权，发号施令，使员工服从，让其适应工作和组织的要求，而不考虑在情感上和道义上如何给人以尊重。

(3) 强调严密的组织和制定具体的规范和工作制度，如工时定额、技术规程等。

(4) 应以金钱报酬来收买员工的努力和服从。

通过对人的行为动机和马斯洛的需要层次的研究，他指出，在人们的生活还不够丰裕的情况下，“胡萝卜加大棒”的管理方法是有效的，但是当人们达到了丰裕的生活水平时，这种管理方法就无效了。因为，那时人们行动的动机主要是追求更高级的需要而不是“胡萝卜”了。

麦格雷戈认为，由于上述的以及其他许多原因，需要有一个关于人员管理工作的新理论，把它建立在对人的特性和人的行为动机的更为恰当的认识的基础上，于是他提出了 Y 理论，其主要内容是：

(1) 一般人并不是天性就不喜欢工作的，工作中体力和脑力的消耗就像游戏和休息一样自然。工作可能是一种满足，因而自愿去执行；也可能是一种处罚，因而只要可能就想逃避，到底怎样要看环境而定。

(2) 外来的控制和惩罚并不是促使人们为实现组织的目标而努力的惟一方法。它甚至对人是一种威胁和阻碍，并放慢了人们成熟的脚步。人们愿意实行自我管理和自我控制来完成应当完成的目标。

(3) 人的自我实现的要求和组织要求的行为之间是没有矛盾的。如果给人提供合适的机会就能将个人目标和组织目标统一起来。

(4) 一般人在适当条件下，不仅学会了接受职责而且还学会了谋求职责。逃避责任、缺乏抱负以及强调安全感，通常是经验的结果而不是人的本性。

(5) 大多数人而不是少数人在解决组织的困难问题时都能发挥较高

的想像力、聪明才智和创造性。

(6) 在现代工业生活的条件下，一般人的智慧潜能只是部分得到了发挥。

根据以上假设，相应的管理措施为：

(1) 管理职能的重点。在 Y 理论的假设下，管理者的重要任务是创造一个使人得以发挥才能的工作环境，发挥出职工的潜力，并使职工在为实现组织的目标贡献力量时，也能达到自己的目标。此时的管理者已不是指挥者、调节者或监督者，而是辅助者，给职工以支持和帮助。

(2) 激励方式。根据 Y 理论，对人的激励主要是给予来自工作本身的内在激励，让他担当具有挑战性的工作，担负更多的责任，促使其工作作出成绩，满足其自我实现的需要。

(3) 在管理制度上给予工人更多的自主权，实行自我控制，让工人参与管理和决策并共享权力。

X 理论的假设是静止地看人，现在已经过时了。Y 理论则是以动态的观点来看人，但这一理论也有很大的局限性。

关于这一理论，我们还将在今后的章节进行深入探讨。

1961 年，利克特出版了《管理的新模式》。利克特认为在 20 世纪 60 年代的高效企业和政府部门由于环境的变化，正在创造一种不同于 20 世纪 50 年代管理系统的新的管理方式，其核心是如何有效地管理企业的人力资源。这种新型管理系统通常具有以下特征：

(1) 组织成员对待工作，对待组织的目标，对待上级经理采取积极和合作的态度。他们互相信任，与组织融为一体。

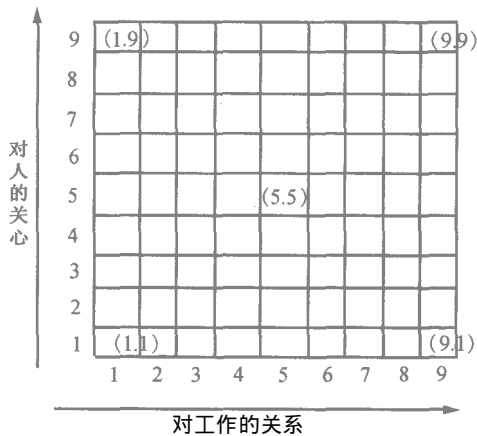
(2) 组织的领导者采用各种物质和精神鼓励的办法调动员工的积极性。首要的是让员工认识到自我的重要性和价值，例如鼓励组织成员不断进步，取得成就，承担更大责任和权力，争取受表扬和自我实现。同时也要让员工有安全感，发挥自己的探索和创新精神。当然，物质刺激手段也是必不可少的。

(3) 组织中存在一个紧密而有效的社会系统。这个系统由互相联结的许多工作集体组成，系统内充满协作、参与、沟通、信任、互相照顾的气氛和群体意识，信息畅通，运转灵活。

(4) 对工作集体的成绩进行考核主要是用于自我导向，不是单纯用

作实施控制的工具。参与式管理和集体决策要求所有成员分享考核的结果和其他信息，否则很容易导致敌对逃遁的出现。

1964年 罗伯特·布莱克提出管理方格理论。这种理论倡导用方格图表示和研究领导方式。他认为，在企业管理的领导工作中往往出现一些极端的方式，或者以生产为中心，或者以人为中心。以 X 理论为依据而强调靠监督以 Y 理论为依据而强调相信人。在对生产关心的领导方式和对人关心的领导方式之间，可以有使二者在不同程度上互相结合的各种领导方式。为此，他们就企业中的领导方式为题提出了管理方格法，使用自己设计的一张纵轴和横轴各九等分的方格图，纵轴和横轴分别表示企业领导者对人和对生产的关心程度。第 1 格表示关心程度最小，第 9 格表示关心程度最大。全图总共 81 个小方格，分别表示“对工作的关心”和“对人的关心”（见下图）。



图中表示了下列五种具体的领导方式：

(1) 1.1 型。称为虚弱型，对“人”和对“工作”几乎都是漠不关心。不关注员工的感情和发展，也不注意事业和任务，管理效果恶劣，其结果必然是生产上不去，群众怨声载道。

(2) 9.1 型。称为任务型。这种领导者的注意力集中在任务的完成上，对事业、对目标、任务十分关注，但是很少注意下级的发展和士气，也经常忽略下属的意见、建议和要求。日子一长，使被领导者和领导者之间关系紧张，下属士气低落，失去干劲。

(3) 1.9 型。称为乡村俱乐部型，亦称“老好人”领导。这种领导者

只关心人，不关心工作（生产），他集中注意对下级的支持和体谅，想方设法满足下级提出的各种要求；但不关心、不计较任务完成的好坏，上下一团和气，实际上很不利于事业的发展。

(4) 5.5 型。称为中间型。关心人和关心工作抱同样的关注态度，目的是取得正常的任务效率和保持被领导者的士气在满意的水平。遇到对人和对事的问题不敏感。这种方式，对人和对事的工作都比较难以取得突破。

(5) 9.9 型。称为理想型，即领导者通过协调和综合与工作有关的活动，促进工作和士气。既关心下级，又关心工作，上下关系和谐，员工士气高涨，企业生气勃勃。这种类型的领导者有干劲，有事业心，关注企业的发展；同时又十分关心下属，在群众中有较高的威信。这是一种最好的领导类型。当然，为各种工作确定一位 9.9 协调型的领导者是困难的。但是，9.9 型领导行为为造就一位有效的管理者树立了榜样。

管理方格理论在美国和许多工业发达国家受到一些管理学者和企业家的重视。对我们中国的医药经理人，笔者认为这一理论在人力资源管理方面具有重要的现实意义。

1965 年 斯坦利·E·西肖尔发表论文“组织效能评价标准”。论文将衡量企业组织效能的各种评价标准及其相互关系组合成一个金字塔形的层次结构，从而使原先处于完全混乱状态的集合体有了逻辑性的秩序。

是年，菲德勒出版《让工作适应管理者》一书。菲德勒在大量研究的基础上提出了有效领导的权变模型，他认为任何领导形态均可能有效，其有效性完全取决于所处的环境是否适合。

菲德勒剥离出了影响领导形态有效性的三个环境因素：

(1) 领导者与成员的关系。即领导者是否受到下级的喜爱、尊敬和信任，是否能吸引并使下级愿意追随他。

(2) 职位权力。即领导者所处的职位能提供的权力和权威是否明确充分，在上级和整个组织中所得到的支持是否有力，对雇佣、解雇、纪律、晋升和增加工资的影响程度是否够大。

(3) 任务结构。指工作团队要完成的任务是否明确，有无含糊不清之处，其规范和程序化程度如何。

并提出提高领导者的有效性的两条途径：