21世纪工商管理百科全书

管 理 艺 术 卷

山西经济出版社

摇书摇摇名 :圆员世纪工商管理百科全书

摇作摇摇者 :罗锐韧
摇出 版 者 :山西经济出版社(太原市并州北路 这怨号 ·
邮编 :远缘缘缘· 电话 :源园原远园
摇发 行 者 :山西经济出版社出版发行
摇印 刷 者 :北京市德美印刷厂

摇开摇摇本 :苑缘(园员缘×员园猿园摇员猿张
摇印摇摇张 :猿缘园千字
摇字摇摇数 :员园园千字
摇印摇摇数 :员园园园原园园园册
摇版摇摇次 :圆园园怨年 源月第 员版摇摇圆园园怨年 源月第 员次印刷

摇书摇摇号 :怨苑缘猿苑原愿园员员原猿员源 摇定摇摇价 :员猿愿园元

摇责任编辑 :王陆军摇摇复摇审 :寇志宏摇摇终摇审 :张凤山

《21 世纪工商管理百科全书》

全十卷卷目

管 理 创 新 卷

财 会 管 理 卷

营 销 管 理 卷

管 理 制 度 卷

管 理 案 例 卷

股份制改造卷

资 本 运 营 卷

金 融 投 资 卷

管 理 艺 术 卷

经 理 素 质 卷

前　言

人类即将进入21世纪，随着信息技术的高速发展和全球经济一体化的进程，知识经济已初露端倪。管理知识，作为运用各种可利用资源实现组织目标的经验的结晶，在经济发展中起着越来越重要的作用。目前，管理学科和管理实务发展的重要特点是国际化与本地化同步进行，新理论与新规则层出不穷。面对快速变化的世界，从事工商管理的企业家和管理人员、研究管理的学者、关注经济活动的政府官员及公众都迫切需要方便、快捷地掌握工商管理的基本理论、一般规律和运行机制。

《21世纪工商管理百科全书》就是应时代发展的要求而编纂的大型工具书。全书由一批来自于各名牌大学、社会科学院和企业界的具有较高理论层次和实践经验且视野开阔、思维活跃的优秀中青年专家学者在多年研究的基础上撰写而成。《21世纪工商管理百科全书》首先从管理者角度写作并界定全书内容，改变了传统的只侧重理论原理，不注重在实际工作中可操作性的特点，转而以案例为主、经验与理论相融合的方式，增强其可操作性。全书内容涉及21世纪工商管理的主要领域，构成较为完整的知识体系。该书成功地将西方先进的工商管理理论和经验与中国企业的管理实践相融合，相信它的出版会对我国工商管理水平的提高起到巨大的促进作用。

《21世纪工商管理百科全书》结构合理，内容完整。全书共分十卷：

管理创新卷：系统阐述21世纪工商管理理论和实践的创新趋势——制度创新、组织创新、管理创新、技术创新和市场创新。

财务管理卷：全面介绍21世纪财务管理术，涵盖会计基础、财务会计、管理会计和财务管理四大方面内容。

营销管理卷：面对21世纪日益激烈的市场竞争，工商管理界人士应准确把握市场营销战略与战术，及时做出目标市场营销、促销沟通和销售促进以及人员促销决策。

管理制度卷：辑录整理21世纪工商管理必备管理制度，内容包括：计划管理制度、组织管理制度、人事管理制度、财务管理制度、营销管理制度、生产管理制度、质量管理制度和总务管理制度。

管理案例卷：以工商管理案例研究为主，将工商管理理论和实践相融合，内容涉及战略管理、组织管理、人力资源管理、市场营销管理、财务管理、生产与作业管理和工商管理综合实务。

股份制改造卷：对企业进行股份制改造，建立现代企业制度，是21世纪工商管理界人士面临的重要问题。本卷内容包括：公司法与现代企业制度、股份制改造和公司法

释义。

资本运营卷：资本运营是21世纪工商企业运营的主要方式，内容涉及资本运营基础、股份制改造、公司购并和产权重组、企业租赁、企业破产与拍卖、企业集团和跨国经营八大部分。

金融投资卷：金融投资术是21世纪工商管理界人士应把握的重要投资策略。股票投资术、债券投资术、融资租赁术、信托投资术、期货交易术以及期权交易术将帮助他们走在工商管理的最前沿。

经理艺术卷：21世纪的工商管理充满艺术性和创造性，如果能够掌握并熟练运用管理艺术、权变艺术、时间管理艺术、谈判艺术、会议管理艺术和公关艺术，那么你将永远立于不败之地。

经理素质卷：如何提高自身的职业素质、知识素质、能力素质和创造素质，将关系到21世纪工商管理界人士能否适应工商管理新形势，创造工商管理新奇迹。

中国的市场经济不断朝着规范化和国际化方向发展，世界经济和国际市场也日益走向一体化和复杂化，这些都对工商管理人士提出了更高的要求，改变国人工商管理水平落后的状况尚需艰辛的努力，我们衷心企盼社会各界同仁的通力合作，为中国工商管理水平的现代化做出贡献。特别鸣谢信阳师范大学张克友、郑云两位同志提供案例教程卷的稿件。

《21世纪工商管理百科全书》编委会

1999年4月

目摇摇录

第一篇摇经理管理艺术

第一章摇经理常用管理方法 ……（猿
一、分类体系 ……（猿
二、管理应用的科学方法简介 ……（源

第二章摇经理管理三论 ……（圆
一、系统论与企业管理 ……（圆
二、信息论与企业管理 ……（圆
三、控制论与企业管理 ……（猿

第三章摇经理决策技巧 ……（猿
一、决策的类型和程序 ……（猿
二、决策的准则及方法 ……（源

第四章摇组织管理与系统运筹 ……（源
一、组织管理——实现目标的基础 ……（源
二、系统运筹的艺术 ……（远
三、上下同心——组织的沟通与协调 ……（远

第五章摇团队激励与组织凝聚 ……（苑
一、激励手段和方法 ……（苑
二、激励与约束 ……（愿

第二篇摇经理权力艺术

第一章摇经理权力运用 ……（愿
一、权力运用原则 ……（愿

二、实用权力操作窍门 ……（愿怨

第二章摇经理施控与被控……（员园园
一、权力的被控方式 ……（员园园
二、控制下属权力的方法与艺术 ……（员员员
三、权力分配的含义及其意义 ……（员猿猿
四、权力分配的方式 ……（员猿猿
五、权力分配的原则 ……（员猿苑

第三章摇经理权力管理 ……（员愿愿
一、权力管理的必要性 ……（员愿愿
二、权力管理的基本特点 ……（员愿愿
三、权力管理的方法与艺术 ……（员愿愿
四、合理授权的重要性 ……（员怨怨
五、授权的类型 ……（员员园
六、授权的程序 ……（员员员
七、授权的原则 ……（员员园
八、授权应注意的问题 ……（员员猿
九、“ 越权 ”的表现 ……（员员苑
十、“ 越权 ”的危害 ……（员员愿
十一、防止“ 越权 ”的方法与艺术 ……（员员苑
十二、纠正下属“ 越权 ”的方法与艺术 ……（员员愿
十三、防止和克服自己“ 越权 ”的方法与艺术 ……（员员愿

第四章摇经理权力转移 ……（员猿园
一、权力转移的必要性 ……（员猿园
二、权力转移的形式 ……（员猿园
三、权力转移的原则 ……（员猿员
四、权力转移的方法与艺术 ……（员猿园

第五章摇经理人事策划标准 ……（员猿怨
一、人事策划基本标准 ……（员猿怨
二、人事策划基本方法 ……（员源苑

第六章摇经理组织管理标准 ……（员缘员
一、组织管理标准 ……（员缘员
二、组织结构分析 ……（员缘猿
三、人事管理编制标准 ……（员缘缘

第三篇摇经理时间管理艺术

第一章摇经理的时间管理……（员猿）
一、时间管理概念 ……（员猿）
二、时间管理误区 ……（员远）

第二章摇经理时间管理通则 ……（员愿）
一、办公促效法 ……（员愿）
二、起床到午餐时段促效法 ……（员怨）
三、中饭到下班时段促效法 ……（圆园）
四、下班到就寝时段促效法 ……（圆源）
五、其他促效法 ……（圆缘）

第三章摇经理时间管理方案 ……（圆猿）
一、“钟表时间”时代结束 ……（圆猿）
二、时间是有生命的 ……（圆苑）
三、自我价值的实现 ……（圆愿）
四、新时代时间管理 ……（圆怨）
五、触摸时间的感觉 ……（圆怨）

第四篇摇经理谈判艺术

第一章摇经理谈判通则 ……（圆苑）
一、谈判原则 ……（圆苑）
二、谈判准备事项 ……（圆远）
三、谈判要点 ……（圆源）
四、谈判目标 ……（圆苑）

第二章摇经理谈判技巧 ……（圆员）
一、适时反击 ……（圆员）
二、攻击要塞 ……（圆员）
三、“白脸”“黑脸”……（圆员）
四、“转折”为先 ……（圆员）
五、文件战术 ……（圆员）
六、期限效果 ……（圆员）

七、调整议题 ……（圆源）
八、打破僵局 ……（圆源）
九、声东击西 ……（圆缘）
十、金蝉脱壳 ……（圆缘）
十一、欲擒故纵 ……（圆缘）
十二、扮猪吃虎 ……（圆缘）
十三、缓兵之计 ……（圆缘）
十四、草船借箭 ……（圆远）
十五、赤子之心 ……（圆远）
十六、走为上策 ……（圆远）
十七、杠杆作用 ……（圆远）
十八、“推—推—拉”术 ……（猿苑）
十九、反败为胜 ……（猿苑）
二十、态度简明 ……（猿愿）

第三章摇经理谈判分析 ……（猿苑）
一、各国谈判分析 ……（猿苑）
二、谈判对手分析 ……（猿员）

第五篇摇经理会议管理艺术

第一章摇经理会议通则 ……（猿苑）
一、会议准则 ……（猿苑）
二、会议过程 ……（猿苑）

第二章摇经理会议要点 ……（猿苑）
一、会议发言要点 ……（猿苑）
二、会议倾听要点 ……（猿苑）
三、会议答复要点 ……（猿愿）
四、会议发问要点 ……（猿远）
五、会议结束要点 ……（猿怨）

第三章摇经理会议准备 ……（猿怨）
一、会务准备 ……（猿怨）
二、设备准备 ……（猿怨）

第四章摇经理会议问题分析 ……（猿怨）
一、与会者发难 ……（猿怨）
二、与会者分心 ……（猿怨）

三、与会者争议 ……（猿愈）
四、与会者拒绝参与 ……（猿怨）
五、与会者情绪变化 ……（猿怨）
六、少数人垄断会议 ……（猿怨）
七、主席自己离题 ……（猿怨）

第五章摇经理会议处理方案 ……（猿怨）
一、建立正确心态 ……（猿怨）
二、回避失效会议 ……（猿怨）
三、有准备地赴会 ……（猿怨）
四、作好会前疏通 ……（猿粤）
五、谋求沟通方法 ……（猿粤）
六、重视活用数据 ……（猿源）
七、树立良好形象 ……（猿源）
八、保持积极态度 ……（猿源）
九、协助控制会场 ……（猿缘）
十、核对会议清单 ……（猿缘）

第六篇摇经理公关艺术

第一章摇经理公关艺术 ……（猿愈）
一、经理公关艺术的研究对象和范围 ……（猿员）
二、经理公关方法与艺术的性质与特征 ……（猿员）
三、经理公关艺术的功能 ……（猿猿）

第二章摇经理公关调研 ……（猿远）
一、经理公关调研的内容 ……（猿远）
二、经理公关调研的程序 ……（猿愿）
三、经理公关调研的方法 ……（猿怨）

第三章摇经理公关方法 ……（猿酝）
一、经理公关决策原则 ……（猿酝）
二、经理公关决策过程 ……（猿韵）
三、经理公关决策回归 ……（猿苑）

第四章摇经理公关程序 ……（猿愈）
一、经理公关的自省方法与艺术 ……（猿愈）
二、经理公关的设计方法与艺术 ……（猿员）
三、经理公关的实施方法与艺术 ……（猿源）

四、经理公关的评定方法与艺术 …… (猿愿缘)

第五章摇经理形象设计 …… (猿愿苑)
一、领导形象 :组织形象的化身 …… (猿愿苑)
二、树立形象 :新奇的公关策划 …… (猿愿怨)
三、公关只是手段——树立形象的真谛 …… (猿怨源)

第六章摇经理 悄韵设计 …… (猿怨苑)
一、揭开 悄韵系统的面纱 …… (猿怨苑)
二、悄韵的功能 …… (猿怨怨)
三、悄韵策划 …… (源园缘)
四、悄韵的设计 …… (源园园)

第七章摇经理广告 …… (源园园)
一、广告企划 …… (源园园)
二、成功企业广告企划典范 …… (源园苑)

第一篇摇经理管理艺术

第一章摇经理常用管理方法

一、分类体系

管理科学应用的科学方法,事实上就是应用各种模型来求解。由于模型和求解方法的性质等方面的不同,存在着多种不同的类型,而且不同的学者,有着不同的划分方法。

圆评价模型

管理人员区别于自然科学家的是他需要有评价模型。有用的评价模型必须能反映出管理人员关于“该怎么办”的概念。这种概念需要管理人员的主观判断。因此,评价模型只能根据它反映这些主观判断的程度来判定它是对或错。从这个意义来讲,评价模型也是主观的,但它却并不是任意的。因为它必须反映管理人员的主观判断。在单一准则的确定性情况下,选择评价模型是比较容易的。但在有风险和多准则的情况下,就较为困难。属于评价模型这一类的有:决策树、效用理论、主观概率、多准则的可加性评价模型等。

猿预测模型

这是用来对环境和系统的性能进行预测的。预测模型是按照预测各种行动方案的结果这一机理建立的。它可以有条不紊地把一切可能的设想都罗列出来,作为行动方案;也可以只把管理人员认为好的设想当作行动方案。无论上述哪种情况,都必须用一定的方法对预测模型所得出的结果进行评价。属于预测模型的很多。关于环境的预测方面有:短期预测(一周到一个月)的时间序列法,包括移动平均值法、指数平滑法和拟合平滑法。中期预测(一月到一年)的因果分析法,包括回归分析法和计量经济学方法。长期预测(一年以上)的各种定性的方法,如德尔菲法、市场探测法、历史比较法和生命周期分析法等。关于系统性能的预测方面,静态的有以计算机为基础的综合模拟模型;动态的有预测风险后果的各种模型,如马尔可夫链、排队模型、蒙特卡罗模拟法等。

源最优化模型

这类模型在给定了准则之后,以能够求出最优的可行解的方式把备选方案生成源、预测模型和评价模型结合在一起,但这些组成部分仍保持各自的功能。“最优的可行解”的意思是,在给定的准则下,模型中的各个决策变量的组合是最好的。但它的前提条件是,预测系统性能的模型能合理地表达系统如何工作,而评价模型也能反映决策者的效用函数。可是,当备选方案生成源、系统性能预测、评价和最优化的各种功能结合在一个大系统里面时,却往往不容易满足这些前提条件。属于最优化模型的有库存模型、线性规划和单纯形法、网络模型(包括运输模型、转运模型、最短路径模型、网络计划模型等),整数变量的最优化模型,序贯决策的最优化模型——动态规划等。

缘代数类模型

(员盈亏平衡分析,是描述成本—收益—销售量关系的定量方法,能使管理部门在估计某一项决策对企业利润的影响时预计到未来的结果(从一个月到一年)。

(圆库存控制模型,其基本目标是使年库存总费用最小,主要关心的是一次定货的数量及何时定货。

缘概率与统计类模型

(员决策理论,它能根据未来事件出现的可能性,做出近似的结论,从而帮助管理人员作决策。其中包括决策树,是一种将概率逻辑地应用在决策选择中的图解方法。

(圆可变需求决策,包括销售量离散概率分布和销售量均匀增加的情况(条件利润法,条件损失法,边沿分析法)销售量连续概率分布的情况。

(猿计划评审法,包括时间计划评审法、费用计划评审法等。

远矩阵代数类模型

(员线性规划,包括图解法和单纯形法。

(圆运输方法,包括阶石法和单纯形法。

(猿动态规划,用于解决生产平稳与库存控制问题、向不同市场区域分配推销员问题、不确定情况下的采购问题等。

（源马尔可夫分析，这是通过分析几种变量现时运动的情况来预计这些变量未来运动情况的一种方法。它可以作为短期、中期、长期市场经营的工具，也可用于分析其他问题。

（缘）模拟技术

（员）排队模型，包括单通道排队模型（普阿松分布、指数分布），蒙特卡罗（随机）排队法。

（圆）模拟，能用于处理复杂的、动态的以及互相交叉的问题，包括运筹对策法、蒙特卡罗法、系统模拟法等。

（猿）其他

（员）整数规划，这是在一般的线性规划模型中再加上变量只能取整数值的要求所得到的一类规划。

（圆）非线性规划。

（猿）目标规划，这是线性规划的一种特殊应用，能够处理单个主目标与多个次目标并存，以及多个主目标和多个次目标并存的问题。

（源）风险分析，这是应用各种运筹方法来估量非确定性和有风险的最广泛和最复杂的数学模型之一，其目的是对可以提供给一个公司的任何投资机会进行合乎逻辑和迅速的分析。

（缘）试探式规划，它起源于人工智能研究，目标在于编出一个程序，指使电子计算机像具有智慧的人那样动作和处理信息，求问题的解，探索最有可能的途径，作出合理的猜想。

（远）行为模型，这是对人的因素进行解释和定量化的模型。

二、管理应用的科学方法简介

管理科学应用的科学方法是很多的。我们不可能在这里全面地予以论述，只是举出其中一些主要的略予介绍：

（员）泰罗科学管理法

弗雷德里克·温斯洛·泰罗（[illegible]），出生于美国费城一个富有的律师家庭，中学毕业后考上哈佛大学法律系，但不幸因眼疾而被迫辍学。员苑苑缘年，他进入一家小机械厂当徒工，员苑愿怨年转入费城米德瓦尔钢铁厂（[illegible]）当机械工人，他在该厂一直干到员愿苑苑年，在此期间，由于工作努力，表现突出，很快先后被提升为车间管理员、小组长、工长、技师、制图主任和总工程师，并在业余学习的基础上获得了机械工程学士学位。在米德瓦尔钢铁厂的实践中，他感到当时的企业管理当局不懂得用科学方法来进行管理，不懂得工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产率的影响。而工人则缺少训练，没有正确的操作方法和适用的工具。这都大大影响了劳动生产率的提高。为了改进管理，他在米德瓦尔钢铁厂进行各种试验。

员愿愿苑—员愿员缘年间，又受雇于伯利恒钢铁公司（[illegible]）继续从事管理方面的研究。后来，他取得了一种高速工具钢的专利。员愿员缘年后，他更以大部分时间从事咨询、写作和演讲等工作，来宣传他的一套管理理论——“科学管理”，即通常所称的“泰罗制”，为科学管理理论在美国和国外的传播作出了贡献。

泰罗的研究工作，是在他担任米德瓦尔钢铁厂的工长时开始的。他的特殊经历，使他有可能在工厂的生产第一线系统地研究劳动组织与生产管理问题。在他亲身体验并发现生产效率不高是由于工人们“故意偷懒”的问题后，便决心着手解决它。从员愿愿苑年开始，他进行了一项“金属切削试验”，由此研究出每个金属切削工人工作日的合适工作量。经过两年的初步试验之后，给工人制定了一套工作量标准。他自己认为，米德瓦尔的试验是工时研究的开端。

员愿愿苑年，泰罗受雇于伯利恒钢铁公司期间，进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。搬运生铁块试验，是在这家公司的五座高炉的产品搬运班组大约 苑缘名工人中进行的。由于这一研究，改进了操作方法，训练了工人，其结果使生铁块的搬运量提高 猿倍。铁锹试验首先是系统地研究铲上的负载应为多大问题；其次研究各种材料能够达到标准负载的锹的形状、规格问题，与此同时还研究了各种原料装锹的最好方法的问题。此外还对每一套动作的精确时间作了研究，从而得出了一个“一流工人”每天应该完成的工作量。这一研究的结果是非常出色的，堆料场的劳动力从 [illegible] 人减少为 员愿园人，平均每人每天的操作量从 员缘吨提高到 缘怨吨，每个工人的日工资从 员员缘美元提高到 员愿愿美元。

泰罗在米德瓦尔开始进行的金属切削试验延续了 圆远年之久，进行的各项试验达 猿万次以上，愿园万磅的钢铁被试验用的工具削成切屑，总共耗费约 员缘万美元。试验结果发现了能大大提高金属切削机工产量的高速工具钢，并取得了各种机床适当的转速和进刀量以及切削用量标准等资料。

综上所述，这些试验集中于“动作”、“工时”的研究；工具、机器、材料和工作环境等标准化研究，并

根据这些成果制定了每日比较科学的工作定额和为完成这些定额的标准化工具。

泰罗一生致力于“科学管理”,但他的做法和主张并非一开始就被人们所接受,而是日益引起社会舆论的种种议论。于是,美国国会于员怨员圆年举行对泰罗制和其他工场管理制的听证会,泰罗在听证会上作了精彩的证词,向公众宣传科学管理的原理及其具体的方法、技术,引起了极大的反响。

“科学管理”理论的主要内容概括为以下八个方面:

(员)科学管理的中心问题是提高效率。泰罗认为,要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”,就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人,把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来,加上必要的休息时间和其他延误时间,就得出完成该项工作所需要的总时间,据此定出一个工人“合理的日工作量”,这就是所谓工作定额原理。

(圆)为了提高劳动生产率,必须为工作挑选“第一流的工人”。所谓第一流的工人,泰罗认为:“每一种类型的工人都能找到某些工作使他成为第一流的,除了那些完全能做好这些工作而不愿做的人”。在制定工作定额时,泰罗是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下维护较长年限的速度”为标准的。这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础,而是以工人能长期维持正常速度为基础。泰罗认为,健全的人事管理的基本原则是:使工人的能力同工作相配合,管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作,培训他成为第一流的工人,激励他尽最大的努力来工作。

(猿)要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化,这就是所谓标准化原理。泰罗认为,必须用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配,机器的安排和作业环境的布置等进行分析,消除各种不合理的因素,把各种最好的因素结合起来,形成一种最好的方法,他把这叫做是管理当局的首要职责。

(源)实行刺激性的计件工资报酬制度。为了鼓励工人努力工作、完成定额,泰罗提出了这一原则。这种计件工资制度包含三点内容:①通过工时研究和分析,制定出一个有科学依据的定额或标准;②采用一种叫做“差别计件制”的刺激性付酬制度,即计件工资率按完成定额的程度而浮动,例如,如果工人只完成定额的愿员豫,就按愿员豫工资率付酬;如果超过了定额的员员豫,则按员员豫工资率付酬;③工资支付的对象是工人而不是职位,即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰罗认为这样做,既能克服消极怠工的现象,更重要的是能调动工人的积极性,从而促使工人大大提高劳动生产率。

(缘)工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利,都要来一次“精神革命”,相互协作,为共同提高劳动生产率而努力。在前面介绍的铁锹试验中,每个工人每天的平均搬运量从员怨吨提高到缘愿吨;工人每日的工资从员缘豫美元提高到员愿豫美元。而每吨的搬运费从苑豫豫美分降到猿缘豫美分,对雇主来说,关心的是成本的降低;而对工人来说,关心的则是工资的提高,所以泰罗认为这就是劳资双方进行“精神革命”,从事协调与合作的基础。

(远)把计划职能同执行职能分开,变原来的经验工作法为科学工作法。所谓经验工作法是指每个工人用什么方法操作,使用什么工具等,都由他根据自己的或师傅等人的经验来决定。泰罗主张明确划分计划职能与执行职能,由专门的计划部门来从事调查研究,为定额和操作方法提供科学依据;制定科学的定额和标准化的操作方法及工具;拟定计划并发布指示和命令;比较“标准”和“实际情况”,进行有效的控制等工作。至于现场的工人,则从事执行的职能,即按照计划部门制定的操作方法和指示,使用规定的标准工具,从事实际的操作,不得自行改变。

(苑)实行“职能工长制”。泰罗主张实行“职能管理”,即将管理的工作予以细分,使所有的管理者只承担一种管理职能。他设计出八个职能工长,代替原来的一个工长,其中四个在计划部门,四个在车间。每个职能工长负责某一方面的工作。在其职能范围内,可以直接向工人发出命令。泰罗认为这种“职能工长制”有三个优点:①对管理者的培训所花费的时间较少;②管理者的职责明确,因而可以提高效率;③由于作业计划已由计划部门拟定,工具与操作方法也已标准化,车间现场的职能工长只需进行指挥监督,因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作,从而降低整个企业的生产费用。后来的事实表明,一个工人同时接受几个职能工长的多头领导,容易引起混乱。所以,“职能工长制”没有得到推广。但泰罗的这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

（愿在组织机构的管理控制上实行例外原则。泰罗等人认为，规模较大的企业组织和管理，必须应用例外原则，即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理，自己只保留对例外事项的决定和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原理，以后发展成为管理上的分权化原则和实行事业部制管理体制。

泰罗在管理方面的主要著作有：《计件工资制》（员忽略年）、《车间管理》（员援藻年）、《科学管理原理》（其中包括在国会上的证词，员则园年）。泰罗通过这一系列的著作，总结了几十年试验研究的成果，归纳了自己长期管理实践的经验，概括出一些管理原理和方法，经过系统化整理，形成了“科学管理”的理论。泰罗在管理理论方面做了许多重要的开拓性工作，为现代管理理论奠定了基础。由于他的杰出贡献，他被后人尊为“科学管理之父”，这个称号并被铭刻在他的墓碑上。

圆权变管理法

权变管理理论（[illegible]）是本世纪 年代在美国形成的一种管理理论。这一理论的核心就是力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系，以及组织和它所处的环境之间的联系，并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变，针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

美国尼布拉加斯大学教授卢桑斯（[illegible]）在 员远苑年出版的《管理导论：一种权变学》一书中系统地概括了权变管理理论。他认为：

（员过去的管理理论可分为四种，即过程学说、计量学说、行为学说和系统学说，这些学说由于没有把管理和环境妥善地联系起来，其管理观念和技术在理论与实践上相脱节，所以都不能使管理有效地进行。而权变理论就是要把环境对管理的作用具体化，并使管理理论与管理实践紧密地联系起来。

（圆权变管理理论就是考虑到有关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系，使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。在通常情况下，环境是自变量，而管理的观念和技术是因变量。这就是说，如果存在某种环境条件下，对于更快的达到目标来说，就要采用某种管理原理、方法和技术。比如，如果在经济衰退时期，企业在供过于求的市场中经营，采用集权的组织结构，就更适于达到组织目标；如果在经济繁荣时期，在供不应求的市场中经营，那么采用分权的组织结构可能会更好一些。

（猿环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系，这是权变管理理论的核心内容。环境可分为外部环境和内部环境。外部环境又可以分为两种：一种是由社会、技术、经济和政治、法律等所组成；另一种是由供应者、顾客、竞争者、雇员、股东等组成。内部环境基本上是正式组织系统，它的各个变量与外部环境各变量之间是相互关联的。决策、交流和控制、技术状况等管理变量包括上面所列四种学说所主张的管理观念和技术。关于环境变量和管理变量，如表 [illegible]所示。

总之，权变管理理论的最大特点是：①它强调根据不同的具体条件，采取相应的组织结构、领导方式、管理机制。②把一个组织看作是社会系统中的分系统，要求组织各方面的活动都要适应外部环境的要求。

表 [illegible]环境变量和管理变量

环境变量			管理变量			
外部环境		内部环境	管理过程变量	计量变量	行为变量	系统变量
一般环境	特定环境	（正式组织系统）				
社会	供应者	组织结构	计划	决策	激励	一般系统论
科学技术	顾客	决策程序	组织	经济批量	动力	系统设计与分析
经济	竞争者	交流与控制	指挥	排队模型	组织发展	管理信息系统
政治	雇员	技术状况	协调	⋮	⋮	⋮