

第一篇 总论

第一章 管理的概念

当人们谈到“管理”这个词时，总会有各种想法。有人把“管理”看成是一种职业，也有人认为这是一门科学，或者是一种艺术。人们还会问：管理的范围有多大？什么时候需要管理？一个管理者将干些什么？等等。因此，对于“管理”这一概念，本章从管理的性质、管理的有效性和效率、管理的职能等方面重点展开讨论。

第一节 管理的性质

管理是人类组织社会活动的一个最基本的手段。大至一个国家，小至两人组成的群体，无论进行何种社会活动，都离不开管理。通过管理，人们才能组织起来，为达到某一目标而行动。

一、管理的任务

人们组成一个群体的目的是为了更好改善生活，为此他们必须放弃各自为政的行为方式，通过协同行动来达到这一目的。在群体中协同个人的行为就需要管理。所以说，一个组织的存在肯定有其目标，管理的任务就在于引导组织达到这一目标。具体讲，就是把组织所拥有的人力、物力、财力等资源加以合理的组合和运用，保证组织目标的实现。为推动组织向目标一步一步地接近，必须规定组织中每个成员应当从事的活动，并使他们的活动相互协调。如果这些活动都规定得当、协调一致、进行顺利，那么组织中各成员的活动就会对组织目标的实现发生积极的促进作用。

用。从这一意义上讲，在管理过程中要鼓励那些有利于组织目标实现的成员行为，阻止那些妨碍组织目标实现的不利行为。

二、管理的定义

在组织实现目标的进程中，成员个人行动之间、组织内部各方面活动之间，总会出现性质不同、程度不同的矛盾和冲突。因此管理不是一次性任务，不可能一次完成，必须自始至终贯穿在组织实现其目标的全过程中。只要组织存在，并为其目标而活动，就一定存在着管理。因此管理的定义是：通过运用组织所拥有的资源、协调组织成员的个人行动，而促使组织的目标得以实现的过程。这一定义有四层含义：第一，管理是一个过程；第二，管理的核心是达到目标；第三，管理达到目标的手段是运用组织拥有的各种资源；第四，管理的本质是协调。

随着社会的发展，人们共同活动的规模越来越大，社会分工越来越细，组织间的竞争越来越激烈，竞争的区域越来越广阔，管理的四层含义变复杂了，成为人力、物力、财力之后的第四种资源——管理资源。管理资源具有无形的和潜在的特点。当一个组织在不增加人力、物力、财力等有形资源的投入情况下，通过加强管理，合理地利用现有资源，也可以增加其产出，甚至在减少人力、物力、财力等资源的投入后，其产出仍有增长。管理资源必须与人力、物力、财力等资源结合起来投入组织的活动，才会显现出来，并发生作用。

第二节 管理的有效性和效率

由于组织性质的不同，其设置的目标也会不同，因而就有不同的投入、产出和运营过程。如何针对这些不同来对管理作出评判呢？一般讲，管理工作有两个评判标准：管理的有效性和管理的效率。

一、管理的有效性

管理的有效性是指组织资源的利用与其目标实现之间的关系，即组织拥有的人力、物力、财力等资源是否用来实现其目标。如果一个组织是在利用其拥有的资源去实现组织的目标，则说明其管理是有效的。这是对组织活动符合既定目标的保证。

二、管理的效率

管理的效率是指在组织实现其目标的进程中发挥作用的资源占组织拥有的全部资源的比例。浪费的或闲置不用的资源越少，则管理的效率越高。

管理的有效性和效率是相互联系的。管理中只讲有效性不讲效率，或只讲效率而不讲有效性，都是应当避免的。良好的管理应该是既有效，又高效率的，即能达到组织的目标，且又充分地利用组织的资源。从投入和产出的角度来看，就是以最小的投入取得既定的产出，或以一定的投入取得最大的产出。图 1-1 展示了管理的有效性和效率的关系。

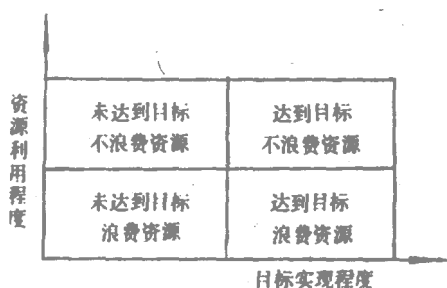


图 1-1 管理的有效性和效率

第三节 管理的职能

管理是一个过程，这一过程中管理的职能可以划分为计划、组织、领导、控制四个方面。

一、计划工作

计划的含义可从两个角度讨论。第一 从名词的角度(静态的)理解 计划是指实现组织目标的行动方案。第二 从动词的角度 动态的 理解 计划是指计划工作 即拟订实现组织目标和行动方案的过程。通常实现组织目标的途径不会只有一条,因而会存在多种行动方案可供选择。从有效性和高效率的观点出发,对两种或两种以上的可择行动方案进行比较分析,从中作出一个选择的过程 即为决策过程。最后抉择的行动方案 即为决策。

管理是一个过程,计划工作是这一过程中的第一个职能。组织的目标一旦确定,计划必须对准目标,计划中规定的一切活动都是为了实现目标。行动方案中的所有活动必须包括这些活动何时、何地、由何人执行如何执行等。这样 当计划付诸实施时 组织就会向目标逐步逼近 最后达到目标。必须注意的是 计划不仅要对准近期的目标,更应对准组织的长期目标。因此 计划相应地分为短期计划和长期计划。

二、组织工作

关于组织的含义也可以从两个方面来解释。第一方面是以静态结构来解释组织的含义,这是指为达成某些目标而设计并建立的管理系统。这一管理系统有如下特点:① 开放系统 不断地与外部环境进行各种资源的交换 ② 技术系统,不断地进行由投入转化为产出的过程 ③ 整合系统 不断地与环境相互作用 并与其各子系统 或系统元素 相互依存。第二方面是从动态活动来解释组织的含义,这是指对管理系统拥有的资源的用途加以规定,使之有秩序地得到利用的活动过程,常称之为组织工作。这一动态的过程具有如下作用:明确管理系统的哪些资源用于哪项活动或哪项活动使用哪些资源 这些资源何时使用、何地使用、如何使用等,使得管理系统内的全部资源之间建立起合理的关系。

如果具体到人力资源,组织工作就是把计划所规定的行动指定到组织内特定的个人和集体去完成。这要求,对于每个成员都能根据其特长被指定担当有利于实现组织目标的一定的工作,即

适当的人担当适当的岗位，从事适当的工作，从而做到人尽其才，让每个成员的才干都能得到充分的发挥。组织工作还要保证每个成员的活动相互配合、相互协调、相互促进，以显示组织的整体优势。

三、领导工作

领导从组织结构来讲是指领导者个人或集体，即上级从活动作用来讲是指一种行为和影响力，这种行为和影响力能引导和激励人们去实现组织目标。所以，领导工作的内容是激励、指导、引导、促进和鼓励。一个组织的目标能够实现，是靠组织的全体成员的共同努力。管理的重要职能，就是领导全体成员去实现既定的组织目标。

四、控制工作

控制是促使组织的活动按照计划规定的要求展开的过程。控制工作意味着去主动发现计划实施中出现的或潜在的偏差，并加以纠正或预防。

一个组织，在实现目标的过程中会受到来自组织内部或外部各种因素的影响，其运营计划的执行会因种种干扰的出现而或多或少地发生偏离既定目标的情况。控制工作是以组织运营的作业标准和目标实现情况来测定实际的作业，通过将标准、计划目标与实际结果的比较来决定是否需要采取纠正行动或进行改进。所以控制工作是组织的一切活动按计划进行并实现组织目标的重要保证。

计划、组织、领导、控制这四种职能是相互关联、不可分割的一个整体。其中某一职能的完成情况会受其他职能完成情况的影响。比如，计划工作是管理过程的第一个职能，为实现组织目标而提供的计划会直接影响组织的特点和结构，可以想象一个旨在为顾客提供食宿的组织，同以生产电器产品为赢利手段的组织在特点和结构上是完全不同的。另外精心制定的周密的计划还是组织

工作的基础。同时 组织在很大程度上决定着计划的成败 ,一个适当的、合理的组织是计划得以实现的重要保证。领导必须适应于计划和组织的要求 控制则对计划、组织、领导加以全面检查 纠正偏差 以保证组织目标的实现。

管理的这四种职能都是为管理的有效性和高效率服务的。管理的这四种职能的运用 ,归根结蒂是为了实现组织的目标。

本章小结

只要有群体存在 就会有管理。管理的目的 是达到群体 组织 的目标。如何进行评判?有两个标准:管理的有效性和管理的效率。良好的管理结果应该是在充分利用组织资源的基础上,实现组织的目标。管理的职能是计划、组织、领导和控制。这四种职能的分析,不仅说明了管理是要干什么的问题,而且还揭示了组织的目标是如何达到的。

本章问题研讨

1. 什么是管理?如何理解管理定义的四层含义?
2. 为什么说管理是第四种资源?
3. 什么是管理的有效性?请举一例。
4. 什么是管理的效率?请举一例。
5. 如何理解计划与计划工作的含义?
6. 如何理解组织与组织工作的含义?
7. 如何理解领导与领导作用的问题?
8. 为什么控制会存在于管理的职能之中?
9. 举例说明管理的有效性与效率的关系,怎么才算是良好

的管理？

10. 举例说明管理四大职能 即计划、组织、领导、控制 相互间的关系。

第二章 管理理论的发展

关于管理的思想虽然由来已久，但发展为系统的管理理论，则公认是在 19 世纪末到 20 世纪初。从管理理论发展的历史及内容来看，大致可分为三个阶段：古典管理理论、人际关系理论和现代管理理论。当然，18 世纪的工业革命和新的‘工厂制度’对管理理论的发展有着重要作用。

第一节 工业革命与工厂制度

自从人类社会出现以来，人们就开始进行着管理实践。随着历史的发展，人们对管理的认识也在不断演变。几千年来，人类的生产技术一直在不断地进步和发展，与此相适应，管理的思想也在不断地改进和创新。

18 世纪工业革命推动了科学的进步和技术的发展，对物质资源和人力资源的大规模利用和结合提供了可能。由于劳动的分工，每个工人只从事单项工作，并且要求产品的零件必须能够互换，这就需要对各人的工作进行指挥和协调。于是，作为一种新的生产管理方法的‘工厂制度’终于应运而生了。

新的‘工厂制度’提出了许多与以前不同的管理问题。在此之前，教会可以凭借教规和信徒的虔诚来管理和组织其‘工场’的财产资源；而在‘工厂制度’下，人们的观念发生了变化，沿用原来的老办法已难以保证资源的合理利用。由于生产规模扩大，大量的资本投入和劳动分工，为求得预期的经济效益，促使生产组织重新组

建 为了能够立足于市场竞争之中 企业要不断地创新 为了获得经济效益和进行有效的竞争,企业必须扩大规模,而组织规模的扩大必须有新型的管理人员和熟练的劳动力,并且对企业的运营活动进行合理的计划、组织和控制 等等。这些新的管理问题要求能得到很好的解决,由此而推动了管理理论的发展。

公认的早期管理制度的先驱者有:罗伯特·欧文(Robert Owen 1771—1858)、查尔斯·巴比奇(Charles Babbage 1792—1871)、麦克考勒 D.C.McCallum 1815—1878 等人。欧文是工业革命年代的一位突出人物,他提出要重视和珍惜人力资源,是管理思想中最早提出要关心人的一位企业家。巴比奇是英国剑桥大学教授,被称为运筹学和管理科学的鼻祖。他对工厂中的每道作业和制造费用一一加以分析,并对操作和管理方法提出了许多改进的意见,1832 年发表了著作《论机器和制造业的经济》。他赞赏劳动分工 认为这样做有利于提高生产效率 他劝告工人接受工厂制度,认为劳资双方的利益应该是一致的。麦克考勒认为 要想做好管理工作 必须有良好的纪律、具体而详细的职责范围和经常而准确的工作汇报,要根据工作成绩评定工资和提升,领导与被领导之间要有明确的权力层次,并要实行个人责任制和负责制,1862 年他被美国政府授权管理全国铁路,至南北战争末期他已成为一名少将,其主要功绩是顺利完成为期 200 天的亚特兰大战役的军需供应。由于他的成功业绩,战后许多企业都请他去当管理顾问或效法他的管理制度。

第二节 古典管理理论

古典管理理论的代表人物有:美国的泰罗(Frederik W.Taylor 1856—1915)、吉尔布瑞斯(Frank B.Gilbreth 1868—1924)、甘特(Henry L.Gantt 1861—1919)、法国的法约尔(Henri Fayol 1841—1925)、德国的韦伯(Max Weber 1864—1920)、英国的厄威克(Lyndall Urwick 1891—1983) 等人。

一、泰罗的科学管理

泰罗当过工人、车间主任、工程师、总工程师等 对企业中存在的低生产率的原因十分清楚。为提高企业的生产效率，泰罗用其毕生精力致力于管理问题的研究。1911 年他的著作《科学管理原理》问世，奠定了科学管理理论基础，因而在管理理论界称他为“科学管理之父”。以他为首研究和创导的管理思想和工厂管理制度被称为“泰罗制度”。这一制度的形成 引起了劳资双方的不满：工人认为泰罗的管理制度是迫使他们为了获得多一点的工资而付出更多的劳动 并导致了一部分工人失业 资本家则认为泰罗制度是要他们向工人付出更多的工资，从而导致资本家的收入减少。由于海军兵工厂举行罢工反对泰罗制度，引起美国国会的重视，于 1912 年召开了“泰罗制度和其他工厂管理制度”的听证会。这次会议为泰罗提供了一次阐明他的科学管理思想的机会，他的长篇证词对于科学管理理论广泛传播和应用起了很大作用。

泰罗的科学管理思想主要包括以下三个方面：

1. 管理职能与作业职能的分离

泰罗认为，要提高生产效率，必须实行管理职能与作业职能的分离。管理职能主要任务是：① 进行调查研究的，为定额和操作方法提供科学的依据 ② 制定有科学依据的工作定额和标准化的操作方法、工具 ③ 拟订计划并下令实施 ④ 对标准和实际情况进行比较，以便进行有效的控制。而工人不能自己选择工作内容和工作方法，他必须服从管理人员的命令和安排。

为进一步落实管理职能，泰罗认为管理人员也应进行分工，即所谓的“职能工长制”。这样 泰罗第一个确立了管理人员的专业化和管理部门的职责。

2. 实行管理科学化

泰罗认为，要用科学的方法来代替粗略的行为估计，即用精确的科学研究和科学知识来代替过去的个人判断，一切管理问题都应当而且是可以科学的方法来加以研究和解决的。泰罗主张

实行各方面的标准化，使个人的经验上升为理论，而不是单凭个人一时一事的经验去办事。为此 他提出了一系列管理制度：

(1) 工作定额制度泰罗认为，要提高劳动生产率，就要对工人制定出“合理的日工作量”即工作定额。为此 要选择合适而熟练的工人，对他们的每一项动作、每一道工序的时间予以记录和分析，再加上必要的休息时间和其他延误时间，研究得出合理的日工作量。所谓合理 是以第一流工人“能在不损害其健康的情况下维持很长年限而愉快工作的速度”为标准的。

(2) “第一流工人”制度 泰罗认为，人具有不同的禀赋和才能 只要工作合适 都能成为第一流工人。比如，一个身强力壮的人 干重体力活是第一流的 但干精细的工作 就可能不是第一流的，这就是工作合适与否的问题。第一流工人就是适合其工作而又有进取心的人。科学管理要求挑选或培训第一流的工人，使他们有最合适的工作，激励他们尽最大的力量来完成工作任务。

(3) 刺激性付酬制度 泰罗认为 要想鼓励工人努力工作 完成工作定额，必须使付酬制度具有刺激性。泰罗的刺激性付酬制度包括以下内容：① 通过工时研究和分析，制定出恰当的工作定额或标准 ② 采用“差别计件制”的方法 按照工人是否完成其定额采取不同的工资率 ③ 工资支付的对象是工作业绩，而不是职位。这种制度的目的在于克服工人磨洋工现象和鼓励工人个人的工作积极性。

(4) 标准化制度 泰罗认为，要让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 消除不合理因素 从而使工人有能力完成较高的工作定额。同时 这些标准化的规定还可以用于培训和考核工人。

(5) 例外管理制度泰罗认为，管理中的大量事务性工作应尽可能实行规范化，授权给下级管理人员去处理，高级管理人员只需保留对例外事项的处理和监督权。

3. 管理的实质是发展生产力

泰罗在听证会上指出 动作研究、时间研究、工时定额、计件

工资制、职能工长制等等，仅仅是一些提高工作效率的措施。如果把这些认为就是科学管理，则只能是一种误解。科学管理的实质是一次思想革命。过去，企业中劳资双方的兴趣焦点在于如何分配劳资双方共同努力所取得的盈利，资方总是想尽可能地多得到盈余，而劳方也想尽可能多地得到工资。泰罗认为，必须让工人和资本家两方面都认识到提高劳动生产率对双方都有利，由此使劳资双方能相互协作，共同为提高劳动生产率而努力。科学管理就是要在劳资双方的思想上来一次大革命，使双方不再把盈余的分配看作是头等大事，而把注意力转到增加盈余量上来，使盈余量增大到双方不再为如何分配而争吵。这一管理思想的实质，就是发展生产力。

二、法约尔的 14 条管理原则

法约尔担任过工程师、执行董事和总经理，他最著名的力作是 1916 年发表的著作《工业管理和一般管理》。书中的 14 条管理原则具有普遍适用的意义，对以后的管理理论发展一直有着重大影响。法约尔的 14 条管理原则中，5 条是强调人际关系的，1 条是强调生产效率的，其余 8 条则是针对行政管理的。

1. 强调人际关系的原则

用于解决人际关系方面问题的 5 条原则是：个体利益服从整体利益、公平、人事稳定、首创精神和团结。

(1) 个体利益服从整体利益 法约尔认为，在一个组织里，组织的利益应高于组织内个人或少数人的利益；而组织所处的社会的利益应高于组织的利益。利益的服从可以通过监督来达到，同时要求监督人员或组织树立起良好的榜样。

(2) 公平 法约尔认为，组织的政策制定及其实施必须对所有成员一视同仁，讲求信用、平等。只有这样，才能使组织的成员全心全意、忠实地履行其职责。

(3) 人事稳定 人事稳定有两层作用：一是使各级人员有一种安全、稳定的感觉，以利于他钻研业务而把工作做得更好；二是

每个人对一个新的工作岗位都需要时间去适应，如果经常更换工作岗位，就难以适应和做好工作。

(4) 首创精神 法约尔认为，人们发表建议和投入工作的积极性、自觉性是组织的巨大财富，要充分利用每个成员的智慧和能力去解决组织中的问题，并让他们看到自己建议的成功结果，从而进一步激励他们的创造精神。

(5) 团结团结就是力量，管理的任务不是清除持不同意见的人，而是要团结所有持不同意见的群体和个人共同去实现组织的目标。

2. 强调生产效率的原则

法约尔提出的第一个原则就是分工，这是关于提高生产效率的原则。分工是专业化的基础，是人力资源充分发挥作用的重要因素。法约尔认为，分工的原则不仅适用于工人，同样也适用于各级管理人员。

3. 强调行政管理的原则

涉及行政管理和组织的 8 条原则是：权力与责任、纪律、统一命令、统一指挥、集权与分权、等级层次、报酬和秩序。

(1) 权力与责任 权力是指挥和要求别人服从的权利，责任是使用权力时应尽的义务。权力与责任必须统一，谁被赋予权力，谁就负有与权力相应的责任。否则，就会出现滥用权力或不负责任的现象。

(2) 纪律 纪律的实质是组织对其成员的约束和成员对组织的尊重态度。设有严格的纪律，组织将名存实亡，一事无成。要保证组织的纪律能行之有效，必须抓好三个重点：① 各级领导品质优良、精明能干 ② 明确而公平的政策、规章和人事合同 ③ 公正合理的表彰和处罚。

(3) 统一命令 这是指一个成员只能接受一个上级的命令。如果这一原则受到损害，那么组织的权力、纪律、秩序就不复存在，组织的运营就难以保持正常。

(4) 统一指挥 为达到组织的目标，其成员必须在一个计划

的统一指挥下，向同一个方向努力和协同行动。

(5) 集权与分权 集权是降低下级的作用，分权则相反。一般来讲，认为下级不得力或不能重用的下级，以及一些事关重要的例外问题的处理，倾向于集权；而认为下级很得力或能充分发挥下级主观能动性和智慧的上级，往往倾向于分权。集权与分权没有一个明确的界限，也不能肯定哪个是哪个非，集权与分权的程度取决于组织的环境和组织内部的具体情况，因而也有人称之为“集权与分权的弹性原则”。

(6) 等级层次 也称为等级链原则，要求权力与责任的界限必须从一个组织的最上层直到基层都明确地建立起来，使各级层次之间的权责界限清楚了，毫不含糊。

(7) 报酬 支付报酬应与完成的工作挂钩，因而报酬的金额必须让成员和组织双方都感到满意和公正。

(8) 秩序 法约尔的这一原则是指组织中的人与物应该“人尽其才，物尽其用”。对于人事管理来讲，可以通过绘制一张组织图表来表示组织中每一个成员所处的岗位以及各岗位之间相互的关系。组织图表中还应反映各岗位对任职人员的要求，以及组织中各成员具有的不同工作能力、抱负和有关的人力资源情况，以便人尽其才。

三、其他代表人物的主要贡献

1. F·吉尔布瑞斯

F·吉尔布瑞斯是劳动科学的创导者之一，他认为完成工作任务的“最优工作法”是科学管理的基础。F·吉尔布瑞斯把每项作业分解为最基本的动作，通过观察和分析，找出哪些动作是必要的，而哪些动作是不必要的或浪费的，从而建立一套标准的操作方法，用来培训工人，提高工作效率。比如，他通过研究把砌砖动作从18个简化为5个，工作效率大大提高。F·吉尔布瑞斯把毕生的精力全部投入于动作研究，他提出了5条改进动作的原则：① 尽量减少动作的种类、数量和方向变化；② 缩短动作长度；③ 力求减少

动作引起的疲劳 ③ 让动作习惯而自然；各种动作建有一定标准 并在事前给予正确的教育 ⑤ 充分注意改进提高产品质量的动作。他死后 他的夫人 L·M· 吉尔布瑞斯 (Lillian Moller Gilbreth 1878—1972) 继承了他的研究。

2. 甘特

甘特的最大贡献是在 1917 年提出的一种安排和控制生产计划进度和图表绘制方法 人称“甘特横道图”。他用线条把工作的次序、时间、数量、由谁来完成等明确地表示出来 从而大大地提高了工作的计划性。如图 2-1 所示 横轴表示时间 纵轴代表人力资源 括弧中的数字代表计划产量 横道代表计划进度。在计划过程中 可以填入实际产量和进度 用以对比和控制。

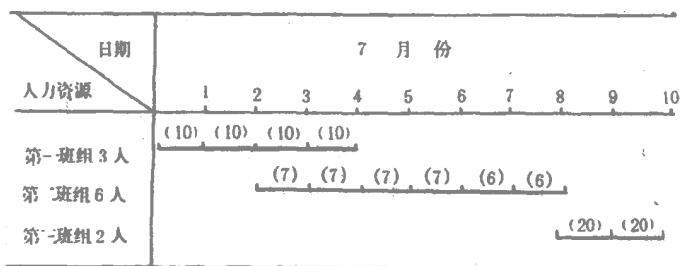


图 2-1 甘特横道图

在工资制度方面 甘特提出了“作业奖励工资制”即雇用的工人都发给一定的日工资，以保证他们能过上最低水平的生活。当工人达到或超过一定的工作定额时，再按一定的比例发给奖金 以鼓励工人努力改进实际操作 提高生产效率。

3. 韦伯

韦伯是德国柏林大学的教授，他的研究主要集中在组织理论