

第一章 概论

第一节 管理概述

一、管理的概念

管理活动自古有之，可以说任何一个时代的物质文明和精神文明的成就都与管理密切相关。埃及的金字塔、中国的万里长城就是古代人管理活动的结晶。时代发展到今天，管理活动已渗透到人们生活的方方面面，普通到一说便知。小至个人、家庭或团体，大到某个区域乃至国家，其存在与发展都与管理息息相关。然而，人们对管理的理解、解释却众说纷纭。以下是具有代表性的几种观点。

1. 管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的过程来协调所有的资源，以便达到既定的目的

此定义的代表者是亨利·西斯克（其代表作为《工业管理与组织》）。他把管理看成一个过程，其内容包括三部分：第一，协调资源，即资金、物资和人员三方面的协调，又简称“三M”；第二，计划工作、组织工作、领导工作和控制工作等管理职能是协调资源的手段；第三，管理是一个有目标或有目的的过程。

美国学者里基·N·格显劳在《实用管理学》一书中对此也作了相近的描述：“管理就是对一个组织拥有的资源——人力资源、金融资源、物资资源和信息情报有效地计划、组织、领导指挥和控制，用最有效的方法去实现目标。”

2. 管理是一项任务或一项活动，这个过程需要具备一整套专业技能，采用某些方法来执行若干种职能

美国学者 M·K·巴达维提出的管理任务或活动是指管理者担负的计划、组织、指导和控制等职能，管理应具有的专业技能则是指管理者利用恰当的管理手段和方法把知识转变成行动的能力。这种表述强调的是利用一定的手段和方法来行使各种职能，最大限度地协调和分配组织中的资源，以便实现组织目标。

3. 管理是通过全体有关人员的努力合作来建立和实现一系列目标

这一表述包含三个要素：一是“一系列目标”，是指组织的集体目标和参与者的个人目标，一个组织的成功在于同时实现这两类目标；二是“努力合作”，意在说明管理必须促进人们合作，引导人们为实现目标而努力；三是“有关人员”，是指除了组织内的成员之外，管理还要与那些组织外而又对实现组织的最终目标有影响的人接触，并争取他们的帮助。

4. 管理是一种以绩效责任为基础的专业职能

这是美国哈佛大学教授彼得·F·德鲁克提出的观点。他认为管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑而在于成果；其唯一权威就是成就，是以知识和责任作为实践的基础去追求成就。

5. 管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程

这一观点是法国管理学家 H·法约尔于 1916 年在《工业管理和一般管理》一书中提出来的，他还首次系统阐述了管理过程的职能划分，对后来的管理理论研究产生了深远影响，他被后人称为“管理过程理论之父”。

6. 管理就是决策

这是 1978 年诺贝尔经济学奖获得者美国学者赫伯·西蒙提出来的。以他为代表的决策理论学派的主要观点有：决策贯穿于管理的全过程；决策过程包括搜集情报、拟定计划和选定计划三个阶段；决策准则；决策技术；⑤决策的组织机构。

还有的学者则从管理实践所表现出的特征去描述管理，有的认为管理是一种应用性的艺术。因为管理问题和管理环境错综复杂、千变万化，无法提供可用的科学方法，去确定全部可变因素之间的因果关系，管理实践需要想象力、判断力、创造力和反复性。有的学者则认为管理是一种文化，他们强调管理根植于一种文化、一种价值传统、习惯和信念之中，根植于政府制度和政治制度之中，因此一种文化条件下形成的基本管理知识向另一种文化地域转移时决不可原封不动地照搬。

综合前人的研究，我们认为管理的涵义可表述为：管理是管理者为了实现组织目标，运用计划、组织和控制等职能，对各项事务和各种资源所进行的协调活动。

这一表述有这样几层含义：管理的主体是管理者，管理者肩负行使管理职能的重任；管理的客体是各种事务、各种资源；管理的本质是协调，是使被管理的客体处于一种平衡状态，在平衡中求发展；管理是一种有目的的活动，管理者利用各种职能手段作用于客体去实现既定目标，目标实现的程度越高，管理活动越有成效。

二、管理的地位与作用

随着人类社会进程的加快，管理所处的地位愈显重要，有人把它与科学技术喻为经济高速发展的两个轮子；有人则认为管理与科学、技术是当代社会进步和文明的三大支柱；还有人认为管理是保护人类生存环境这一社会责任的承担者。其具体作用主要表现在以下两个方面：

1. 管理是一个组织生存发展的基本条件

管理作为一种实践活动，它的发展史与人类的自觉活动史是同步的，可以说有人类的文明史就有管理。早在氏族社会，人们为了与大自然斗，与猛兽斗而逐步联合起来，建立了议事会的组织，确立了酋长职务，由议事会选举或撤换酋长，讨论生产活动的安排及产品分配，酋长指挥众人劳动，抵御侵害，以求得生存和发展。由此可见，是人类的群体活动需要管理，反过来，有了管理，人类群体才有了正常的活动，管理是人类生存、进步的基本保障。在长期的实践活动中管理活动已远远超出生产领域而渗透到人类生活的各个方面。诸如政治、军事、经济、文化、宗教等各类组织的运作都离不开管理。正如彼得·F·德鲁克所说：“管理是一种器官，是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官。没有机构就不会有管理。但是，如果没有管理，那也就只会有一群乌合之众而不会有一个机构。”任何机构和组织都必须靠统一意志的管理活动去形成协作力并实现既定目标。

2. 管理是社会进步的加速器

当管理成为人们一种有意识的活动之后，管理实践就不断地丰富人们的管理思想，进而上升为管理理论，以更好地指导实践。现在管理已成为一门学科，现代化管理是建立在现代科学技术和高度社会化大生产基础之上的、对社会活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等的一系列活动。任何组织特别是经济组织离开了管理，资源就不能形成组合，一切活动都将无法进行。而有效的管理，可以使同样的资源，通过不同的组合方式转换出更多更好的产品和劳务，甚至在减少资源的情况下也能取得很高的转换效率。美国学者巴斯克和艾索思在《日本的管理艺术》一书中说到：根据目前的趋势计划，到 2000 年，日本的国民生产总值会高居世界第一位。日本的大小只等于美国

的一个蒙大那州，毫无自然资源优势可言，然而养活了一亿一千五百万人，投资率和国民生产总值增长率等于美国的两倍，日本逐渐在各特定行业取得领先地位。日本人能出人头地的一个主要原因就在于他们的管理技巧。可以断言伴随着管理思想、管理方法和管理手段的现代化，管理对人类的进步作用将是不可估量的。在经济领域尤其如此。作为国民经济这一有机体的构成细胞——企业，它的发展无论是效益的提高还是规模的扩展或是质量的突破最根本的动因还在于管理。只有靠现代化的管理才能更有效地组合资源、运用科技，最大限度地提高生产效率。向管理要效率、要质量、要速度已成为社会进步的永恒主题。

第二节 管理的性质与职能

一、管理的二重性

1. 管理的自然属性

任何社会组织的存在都是以人的集合为前提的，而人的集合就必然有为实现共同目标所进行的协作劳动。在分工基础上的协作劳动要取得成效离开了统一指挥则是不可能的，正如马克思在《资本论》中所讲，一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。因此说，管理活动是社会协作劳动过程本身的客观要求。同时我们还看到，人类社会发展到今天，各行各业都有专门从事管理工作的人员，无论组织规模的大小，无论是何种类型的组织，也无论是何种社会制度背景，管理活动已成为社会劳动过程中必不可少的职能活动。在同样的

社会背景之下，组织管理的差异之所以导致组织的活力不一样，其原因就在于管理者实施的是不同的管理思想、管理制度和管理方法。事实说明既然管理是合理组织生产力的需要，那么科学管理理论、方法和手段本身也就成为生产力的一部分。

管理的上述性质并不以人的意志为转移，也不受社会制度差异的影响，而是社会协作劳动过程本身的客观要求，是与生产力发展水平和社会化程度相联系的客观存在，我们称之为管理的自然属性，亦称管理的生产力属性。

2. 管理的社会属性

管理虽然是任何社会都普遍存在的一般实践活动，但它要为一定社会中统治阶级的意志所支配，受生产关系和经济基础的影响和制约，表现出与自然属性相对应的另一种属性——社会属性。从人类发展史看，管理从来就是为统治者服务的。无论是宏观的国家管理，还是微观的组织管理都不例外。在资本主义条件下，管理是资本家对资本价值增殖过程的监督。马克思指出：“凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式，都必然会产生这种监督劳动。”对此列宁也有深刻分析：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”说明在资本主义条件下，管理所具有的剥削性质，是其社会属性的表现。

从现今社会来看，资本主义社会在各个方面发生了诸多变化，管理活动也一样。随着管理者职业阶层的产生，资本的所有权与经营权已经分离，极大部分资本家不再直接管理其企业，但并不排斥其对资本增殖的关心。尽管资本的所有权客观上已成多元趋势，股权分散在众多的股东之手，正是这越来越分散的股东权，给大资本家提供了利用他人财富进行掠夺的机会。以美国 IBM 这一大公司为例，虽然四大财团——摩根金融信托公司、汉诺权银行、银行家信托公司和大通曼哈顿银行合计也只

拥有公司股票总数的百分之六点几，但公司的一切重大决策权却牢牢地控制在他们手中。显然，这种变化并没有改变资本主义社会中管理社会属性的实质。只不过其对资本的掠夺和榨取更隐蔽而已。

在社会主义社会，生产资料以公有制为基础，劳动者成了生产过程的主人，生产目的是满足劳动者不断增长的物质和文化生活的需要。对处于社会主义初级阶段的我国来说，尽管多种经济成分并存，但公有制经济占主体地位，这就决定了这一条件下的社会组织管理的目的是为人民服务，以确保经济增长能不断满足人民对物质和文化生活的需求，谋取利润只是一种手段。例如：四川长虹电子集团公司是国有大型企业，连续 11 年来在销售收入、总产值、利税总额、人均创利能力等主要经济指标上平均以 50% 左右的速度递增，其“长虹”品牌价值从 1995 年度的 87.61 亿元增加到 1996 年度的 122.08 亿元，品牌价值递增 39.34%，成为中国电子第一品牌。这份财富不属于别人而属于中华人民共和国。公司管理者是代表国家、代表人民行使管理权。作为董事长兼总经理人倪润峰先生从国家利益、社会利益和人民利益出发，以超人的智慧和精力拼命工作，取得了显赫的经营业绩，却只有相比甚微的工资、奖金，其余全部都属于祖国，他是名符其实的人民公仆。由此可以看出，在社会主义条件下管理的社会属性与资本主义社会的根本不同。

3. 学习和掌握二重性理论的现实意义

(1) 有助于正确认识管理的任务和作用。管理的二重性反映了生产力与生产关系之间辩证统一的关系，管理必须提高社会协作力，以促进生产力的发展，同时管理又要促进生产关系的完善。因为管理肩负推动社会进步的重任，它必须借助各种现代化管理理论、方法和手段使社会资源得以优化组合，进而提高社会生产力。另一方面，管理不能脱离一定的社会政治制

度，它要受到生产关系的影响和约束，因此它还要协调好生产关系，在充分体现一定社会条件下的生产关系的基础上，寻求生产力发展的有效途径。

(2) 有助于选拔、培养管理人才。管理者作为管理的主体，在社会组织中起着核心和支柱的作用。了解管理活动特有的规律和管理的基本任务使我们对管理人员完成使命所应具备的知识和能力有了明确要求，便于在工作中去发现并有意识地培养这方面的人才。使管理者既具备组织生产力的知识和能力，又具有协调人际关系及生产关系的能力，能根据所处的社会条件、人文环境，有效地协调组织与环境的关系、组织内部要素间的关系，最大限度地完成管理任务。

(3) 有助于借鉴和学习各种管理理论和经验。“洋为中用，古为今用”是一种科学的学习态度，在一定历史时期和一定社会制度下所产生的管理思想和管理理论都是人类历史的文明成果。对于国外在合理组织生产力方面所产生的一些管理理论、方法和手段，我们可以大胆地进行提炼和引进，以提高我国的管理水平。对于涉及人际关系和社会关系方面的一些理论、宗旨、原则，我们不能一味地崇洋媚外，而应区别国情，去其糟粕、取其精华，为我所用。这也是管理的社会属性决定的。

二、管理的职能

管理的职能即管理活动所担负的职责和所具有的功能。它是管理主体对管理客体施加影响的方式和具体表现，也是一个组织设计管理者职务和管理机构的依据。管理活动究竟有哪些职能，从管理学的发展史上看，众多学者的研究结果未能趋同，有五职能学说，七职能学说等不同观点。最早提出管理职能的是法国管理学家 H·法约尔，他认为管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。在他的研究的基础上，各时期的学者根据管理工作重心不同，对有的职能进一步细分，如计划工

作中的决策，指挥工作中的沟通、激励，组织工作中的人员配备等被分离出来，使职能相应增多。有的学者则对多项职能进行适当的综合，使管理职能相应减少。从而出现了众多的观点。下表列举的是不同时期有代表性的一些观点。

年 份	代表人物	管理职能										
		计 划	组 织	指 挥	协 调	控 制	激 励	人 事	调 集 资源	沟 通	决 策	创 新
1916	法约尔	✓	✓	✓	✓	✓						
1935	戴维斯	✓	✓			✓						
1937	古利克	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
1947	布 朗	✓	✓	✓		✓			✓			
1955	孔茨和奥唐奈	✓	✓	✓		✓		✓				
1964	梅 西	✓	✓			✓		✓			✓	
1964	米	✓	✓			✓	✓				✓	✓
1966	希克斯	✓	✓			✓	✓			✓		✓
1968	德尔理	✓	✓			✓	✓					
1970	海曼和斯科特	✓	✓			✓	✓	✓				

注：①“✓”表示各学者主张的管理职能

资料来源《中国企业管理百科全书》上册，企业管理出版社 1984 年版，第 157 页。

由表可看出，学者们对管理职能的划分差异比较大，表中列出的 11 位学者涉及到了 11 个方面的管理职能，其中古利克认为管理应具有七个方面的职能，而戴维斯认为只有三种职能。反映出学者们认识上的差异，抛开这些差异，我们不难发现，也有共同之处，那就是不管认为管理职能有多少个，但都包括了计划、组织和控制这三种职能，可见这三种职能是最基本的管理职能。本书将综合上述观点，并结合著作者对问题的认识，重点介绍计划与决策、组织与用人和控制等职能。

计划与决策：确定组织目标，在调查预测的基础上，拟定多个可行方案，并依据一定的标准作出选择，为确保行动方案的实施，还要对各种资源在时间上和空间上作出统筹安排。

组织与用人：把实现组织目标所需的各种资源组合成职责明确，易于沟通、协调和指挥，能够高效完成任务的功能体。这一功能体以一定的组织形式存在，其运行的关键是人，因此，如何把组织中的每个人都配备在合适的工作岗位上，是组织职能中必须考虑的内容。

控制：根据组织目标的要求，对组织中的各项活动进行检查、监督和协调，以防止或纠正偏差，确保组织目标的实现。

第三节 管理学的研究对象和研究内容

一、管理学的研究对象

管理学同其它学科一样，有自己的研究对象，尽管早些时候乃至到今天还有人在询问，管理是科学还是艺术？作为一门科学，应在其专门的领域研究事物发生发展的变化规律，形成具有一般指导意义的理论和方法，武装人们的头脑，并在从事该领域的工作实践中加以应用，从而使工作做得更有成效。从这个角度讲，管理是一门科学，它是在长期的管理实践中通过总结积累经验、分析提炼并进行验证从而抽象出的反映管理活动客观规律的理论和方法。社会上不乏卓有成效的管理者，他们一方面成功地运用了已有的管理理论，又在这一基础上丰富发展了管理理论；他们既是管理理论的实践者，又是管理理论丰富的发展者。如哈罗德·孔茨就曾担任过企业和政府的高级管理人员、公司董事长和董事、管理顾问等职，同时他又是大学的管理学教授，被选为美国管理学院和国际管理学院院士。这充分说明管理是一门科学。

管理的艺术性强调在管理实践中，管理的主体和客体都是以人为主，而人在实践过程中的弹性是最大的。在不同的环境条件下都会有行为意识上的差别，对同样的管理理论和管理方法的接受都会产生不同的结果，因此仅停留在书本上的管理理论和方法是不够的，还有赖于在管理实践中灵活运用管理理论和方法，甚至是创造性地发挥，这样才能收到更好的管理效果。从这个意义上讲，管理的科学性和艺术性是相互补充的，不能把两者绝对割裂开来。但并不是说不要以管理理论为指导，而纯粹地跟着管理者的感觉走，可以断言，那样的管理者只能成功一时，不可以成功一世。

既然管理是一门科学，那么它就有自身特有的研究对象和范围。管理是撇开了各行各业管理的特殊性，而对一切管理实践活动都有普通指导意义的基本规律、基本原理和基本方法，包括生产力、生产关系和上层建筑三个方面。

在生产力方面，研究如何合理组织生产力，使各种要素在组织内优化组合，确保组织目标的实现。在生产关系方面，研究如何协调处理人和人之间的相互关系，如何建立组织机构和完善管理体制，使组织机构有效运行，确保各项活动的顺利开展。在上层建筑方面，研究组织与外部环境的协调，使组织内部的规章制度、运行机制能与社会宏观环境下的政治经济、法律、文化和公德保持一致，以促进生产力的发展。

二、管理学的研究内容

根据管理学的研究对象，管理学的研究内容具体有以下几个方面：

1. 管理理论的发展历史

从历史的角度研究管理实践、管理思想和理论的形成与发展。

2. 最一般的现代管理理论和原则

介绍系统科学和行为科学理论，把握组织运行中主体和组织这一系统有机体的本质特征和规律。

3. 管理环境与组织目标

研究管理环境结构和特征以及组织目标确定的依据、要求和目标管理方法。

4. 管理者和管理对象

研究管理者的地位和作用以及相应的素质要求，管理对象要素组合的要求。

5. 管理职能

从管理活动过程出发研究管理活动最一般的职能。各职能的基本要求和程序。

6. 管理方法

管理活动所借助的各种方法、手段的特点及操作应用。

三、管理学的特点

1. 一般性

管理学的基本原理和方法对一切管理实践活动都具有普遍性的指导作用。无论是工业企业、农业企业还是商业企业或其它企业，无论是企业组织，还是其它组织，无论是宏观管理还是微观管理，都可以用管理学的基本原理和方法作指导。

2. 综合性

管理是一门综合性学科。无论是已形成的管理理论，还是管理实践活动都反映出它是多学科知识的综合。制订组织目标要运用政治学、经济学、政策学与法学等方面的知识；在管理方法上要研究和运用应用数学、统计学和电脑技术等的知识；在管理观念上要运用哲学、系统科学的知识；协调人际关系调动人的积极性要运用生理学、心理学、行为科学、社会学、教育学、公共关系学等学科的成果。落实到企业的管理还必须涉及各技术学科的知识及生物学、物理和化学等学科的知识。总之，

管理学需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果。研究管理实践中普遍存在的基本规律和一般方法，并指导管理实践。

3. 实践性

管理实践产生了管理思想和管理理论，反过来管理理论又作用于实践，通过管理者的实践活动丰富和发展管理理论，为管理科学增添新内容，使管理科学体系更完善。

4. 历史性

管理学同其它学科一样也是实践和历史的产物，现代管理学是对前人管理实践、管理经验、管理思想和理论的总结、扬弃和发展。未来管理理论的丰富和发展也离不开对当今管理实践的总结和提炼。学习管理学不能否认和割裂历史，以历史的观点分析管理理论、指导管理实践，有助于管理者把握管理的真谛。

第二章 管理思想与管理理论 的形成与发展

管理活动的发展史与人类的文明史是同步的，而其成为一门科学却需要特定的历史条件。只有人们从自觉或不自觉地进行管理活动和管理实践转变为有意识的认识和研究管理活动，管理学的形成才有可能。从管理学的形成过程来看，西方资本主义国家众多的学者为此付出了艰辛的劳动，为管理学的产生作出了杰出贡献。因此我们对管理思想与理论的发展史的论述有必要以他们的研究为主线而展开。

第一节 西方的传统管理阶段

这个阶段自 18 世纪工业革命出现资本主义工厂制度起直到 19 世纪末，经历了 100 多年的时间。

一、时代背景

17 世纪资产阶级革命为资本主义经济迅速发展创造了有利的政治条件，英国取得海上霸权和成为世界贸易中心的地位，扩大了国外市场，从而极大地刺激了纺织业的发展。18 世纪 30 年代英国发明了珍妮纺机，之后被广泛采用。随着蒸汽机的发明和应用范围的扩大，机器大工业代替工场手工业的领域由纺织行业扩大到采掘、冶金、机器制造和运输等部门，至 19 世纪 30 年代末基本完成“以纺织机和蒸汽机的发明和普遍采用为标志”的产业革命。法国、美国、德国相继从 18 世纪末到 19 世

纪末这一时期也完成了产业革命。

随着产业革命的完成，资本主义工厂制度在工业中占统治地位，工厂生产方式使管理问题越来越突出。此时生产要素集中，生产要求有更多的计划性，而工人对这种集中式生产不适应且社会地位低使得工人生产积极性的调动和工厂中的组织协作困难重重，生产规模的扩大又使资金筹措和产品销售问题较以前更为突出。工厂生产中这些问题的出现，产生了对生产管理活动的要求，人们对管理问题的关注和所进行的探索，导致了早期管理实践和管理理论的形成。

二、主要代表人物

1. 亚当·斯密 (Adam Smith)

他是英国的经济学家和哲学家。1776年出版了《国富论》一书。他认为采用分工的生产组织形式是生产进一步发展的客观要求，可以形成简单化、专业化和标准化的生产，指明了生产合理化的途径。他还从哲学的高度分析了资本主义生产方式下劳动生产率的提高与利益刺激的关系，认为要用工资刺激人的行为动机，使工人为获得更多报酬而努力工作。这种观点正好反映了资本主义制度下生产关系的实质。对资本主义管理理论和管理实践产生了极大的影响。

2. 罗伯特·欧文 (Robert Owen)

这位著名的空想社会主义者和杰出的企业家，在他担任工厂经理期间所作的对人性的试验和研究，为后期行为科学的发展奠定了基础。他认为：人是环境的产物，用在工人身上的钱可以获得50%~100%的报酬，而用在机器上的钱只能获得15%的报酬。所以他主张，用和善的态度对待人这种“活机器”，使它不至于受太多的挫折刺激。欧文这种重视人的因素的作法比同时代人先进了几十年。人们称其为“现代人事管理之父”。

3. 查尔斯·巴贝奇 (Charles Babbage)

他是英国剑桥大学教授，著名的数学家和机械专家。他应用数学方法和运筹学原理作为解决企业问题的辅助手段，倡导科学管理。1832年出版了著作《论机器和制造业的经济》，研究内容几乎涉及当时企业管理的各个方面。他赞同亚当·斯密的劳动分工原理并将其进一步深化，他重视机器的应用和由此带来的生产工人的劳动组织问题；在工时研究方面，他最先提出了“观察制造业的方法”；关于劳资关系，他认为要让工人认识到工厂制度对他们的有利面，保持劳资协作，倡导一种固定工资加利润分享的工资制度，而这部分利润来源于工人为提高生产率所提出的合理化建议。

三、传统管理的特色

1. 研究内容以适应工厂制度的要求，提高劳动生产率为主线，在生产管理、工资管理方面展开

生产组织上，采用成批生产，流水线作业，生产管理日趋正规化和严密化；工资管理方面，主要是计件工资，以刺激工人的生产积极性，当工人努力工作获得较高工资报酬时，资本家则降低计件单价，导致劳资双方利益冲突，难以从根本上解决问题；成本管理上重视各项开支的减少，降低产品成本，降低产品成本的手段主要是降低工人计件单价和增加工人劳动时间，这导致劳资矛盾冲突。

2. 管理方式上看，主要凭个人经验管理

传统管理没有摆脱小生产经营方式的影响，其管理主要是凭管理者个人的经验，还没有形成一套建立在科学基础上的管理规程；对工人缺乏科学的教育和培训，主要传授个人经验，工人也凭经验操作。可以这样说，这一阶段的管理主要靠实践和经验的积累，管理思想的强制性、管理方式的家长制和管理方法的经验性特征非常突出，管理理论尚未形成。

第二节 西方的科学管理阶段

从 19 世纪末到 20 世纪 40 年代末的这段时间是科学管理阶段。在这一阶段，科学管理代替了传统的经验管理，使管理理论上升到一个新的水平。

一、时代背景

产业革命在资本主义国家相继完成，工业生产的规模不断扩大，生产组织高度复杂化，资本主义自由竞争向垄断竞争过渡，对企业管理的要求越来越高，单纯靠个人经验去管理已无能为力，迫切要求改进和提高管理水平。许多工程师和管理者纷纷开始探索如何合理组织生产，提高生产效率，他们致力于总结管理经验，进行各种试验研究。各种科学的管理思想和理论也因此相继脱颖而出，管理活动进入科学管理阶段。1911 年泰罗的《科学管理的原理》一书是管理学作为一门独立的学科形成的标志。

二、泰罗的科学管理理论

弗雷德里克·泰罗(Frederick W·Taylor, 1856~1915)出身于美国费城一个富裕的律师家庭，早期受过良好教育，上大学后由于眼疾中途辍学，进米德维尔钢铁厂做了机械工人。在短短的六年时间里他从一名工人逐渐提升为总工程师。在以后的管理活动中他致力于管理的研究，进行各种试验，其中最著名的试验是在他转到伯利恒钢铁公司以后的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。在搬运生铁块的研究中，他用科学方法对工人进行训练，并把劳动与休息时间很好地搭配起来，使工人每天平均工作量较原来提高了 3 倍。他针对工人用铁锹从事不同的铲掘工作而设计出不同规格尺寸的铁锹，使从事不同铲掘工作的工人工作负荷大体相同，铲掘工作效率大大提高，完成