

全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会规划推荐教材

GUANLI YUANLI

# 管理原理

(建筑工程管理与建筑管理类专业适用)

本教材编审委员会组织编写  
徐永泽 主编

 中国建筑工业出版社

全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会规划推荐教材

# 管 理 原 理

(建筑工程管理与建筑管理类专业适用)

本教材编审委员会组织编写

徐永泽 主编

吴 泽 主审

中国建筑工程工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理原理 /徐永泽主编. —北京:中国建筑工业出版社, 2005  
全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会规划推荐教材. 建筑工程管理与建筑管理类专业适用  
ISBN 7-112-07576-9

I.管... II.徐... III.管理学—高等学校—技术学校—教材 IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 077952 号

全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会规划推荐教材

## 管 理 原 理

(建筑工程管理与建筑管理类专业适用)

本教材编审委员会组织编写

徐永泽 主编

吴 泽 主审

\*

中国建筑工业出版社出版(北京西郊百万庄)

新华书店总店科技发行所发行

印刷厂印刷

\*

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 10½ 字数 254 千字

2005 年 8 月第一版 2005 年 8 月第一次印刷

印数 1—000 000 册 定价 :15.00 元

ISBN 7-112-07576-9  
(13530)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址 :<http://www.china-abp.com.cn>

网上书店 :<http://www.china-building.com.cn>

本书是根据全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会工程管理类专业指导分委员会制定的建筑工程管理专业培养目标和培养方案及主干课程教学基本要求编写的。

本书以管理过程为主线系统介绍了计划原理、组织原理、人力资源管理、领导行为与理论、激励原理与理论、人力沟通技能、管理控制原理等管理知识,并介绍了管理发展历史与管理理论发展趋势和创新趋势。

本书可用作高职院校建筑工程管理(项目管理)、资产评估与管理、物业管理、工程造价专业及相关专业的教材,也可作为一般管理人员的学习参考书。

\* \* \*

责任编辑 张 晶 王 跃

责任设计 崔兰萍

责任校对 刘 梅 李志瑛

## 本教材编审委员会名单

主任：吴 泽

副主任：陈锡宝 范文昭 张怡朋

秘书：袁建新

委员：(按姓氏笔画排序)

马 江 王林生 甘太仕 刘建军 刘 宇

汤万龙 汤 斌 陈锡宝 陈茂明 陈海英

李永光 李渠建 李玉宝 张怡朋 张国华

吴 泽 范文昭 周志强 胡六星 郝志群

倪 荣 袁建新 徐佳芳 徐永泽 徐 田

夏清东 黄志洁 温小明 藤永健

# 序 言

全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会工程管理类专业指导分委员会(原名高等学校土建学科教学指导委员会高等职业教育专业委员会管理类专业指导小组)是建设部受教育部委托,由建设部聘任和管理的专家机构。其主要工作任务是,研究如何适应建设事业发展的需要设置高等职业教育专业,明确建设类高等职业教育人才的培养标准和规格,构建理论与实践紧密结合的教学内容体系,构筑“校企合作、产学结合”的人才培养模式,为我国建设事业的健康发展提供智力支持。

在建设部人事教育司和全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会的领导下,2002年以来,全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会工程管理类专业指导分委员会的工作取得了多项成果,编制了工程管理类高职高专教育指导性专业目录,在重点专业的专业定位、人才培养方案、教学内容体系、主干课程内容等方面取得了共识,制定了“工程造价”、“建筑工程管理”、“建筑经济管理”、“物业管理”等专业的教育标准、人才培养方案、主干课程教学大纲,制定了教材编审原则,启动了建设类高等职业教育建筑管理类专业人才培养模式的研究工作。

全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会工程管理类专业指导分委员会指导的专业有工程造价、建筑工程管理、建筑经济管理、房地产经营与估价、物业管理及物业设施管理等6个专业。为了满足上述专业的教学需要,我们在调查研究的基础上制定了这些专业的教育标准和培养方案,根据培养方案认真组织了教学与实践经验丰富的教授和专家编制了主干课程的教学大纲,然后根据教学大纲编审了本套教材。

本套教材是在高等职业教育有关改革精神指导下,以社会需求为导向,以培养实用为主、技能为本的应用型人才为出发点,根据目前各专业毕业生的岗位走向、生源状况等实际情况,由理论知识扎实、实践能力强的双师型教师和专家编写的。因此,本套教材体现了高等职业教育适应性、实用性强的特点,具有内容新、通俗易懂、紧密结合工程实践和工程管理实际、符合高职学生学习规律的特色。我们希望通过这套教材的使用,进一步提高教学质量,更好地为社会培养具有解决工作中实际问题的有用人材打下基础。也为今后推出更多更好的具有高职教育特色的教材探索一条新的路子,使我国的高职教育办的更加规范和有效。

全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会  
工程管理类专业指导分委员会  
2004年12月

# 前 言

本书是根据全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会工程管理类专业指导分委员会制定的建筑工程管理专业培养目标和培养方案及主干课程教学基本要求编写的。

管理原理作为建筑工程管理专业的专业基础课程,是一门着重研究管理过程普遍规律、基本原理和一般方法的课程,也是一门实践性很强的课程。在编写过程中,力求做到语言精练、通俗易懂,采众家之长,结合案例分析,注重培养学生用原理分析和解决实际管理问题的能力,力求在内容和选材上体现学以致用,理论联系实际。

本教材共九章,由新疆建设职业技术学院徐永泽担任主编,四川建筑职业技术学院吴泽担任主审。其中第一、五、九章由新疆建设职业技术学院徐永泽编写,第二、三章由内蒙古建筑职业技术学院于珊编写,第四、六章由新疆建设职业技术学院谭兵编写,第七、八章由新疆建设职业技术学院周新平编写。

由于编者学识水平有限,书中难免存在错漏与不足之处,敬请有关专家和广大读者批评指正。

# 目 录

第一章 管理学导论.....	1
第一节 管理的概念.....	1
第二节 管理的演进.....	4
思考题 .....	18
第二章 计划 .....	20
第一节 计划的基础 .....	20
第二节 战略管理 .....	30
第三节 目标管理 .....	44
第四节 计划的工具和技术 .....	47
思考题 .....	58
第三章 组织 .....	61
第一节 组织的基础 .....	61
第二节 组织设计 .....	66
思考题 .....	78
第四章 人力资源管理 .....	80
第一节 人力资源计划 .....	80
第二节 员工的招聘 .....	83
第三节 人员的培训 .....	90
第四节 绩效评估 .....	93
第五节 职业计划与发展 .....	96
思考题 .....	99
第五章 领导.....	100
第一节 行为基础.....	100
第二节 领导的含义.....	101
第三节 领导理论.....	104
思考题.....	107
第六章 激励.....	108
第一节 激励的原理.....	108
第二节 早期的激励理论.....	110
第三节 当代激励理论.....	113
第四节 激励在管理中的运用.....	114
思考题.....	119

第七章 人际沟通.....	120
第一节 沟通概述.....	120
第二节 个人行为因素和沟通方式.....	122
第三节 组织沟通的类型.....	124
第四节 组织沟通的障碍及其改善方法.....	127
第五节 沟通的原则与方法.....	129
第六节 常用的沟通技能.....	131
思考题.....	135
第八章 控制.....	136
第一节 控制概述.....	136
第二节 控制的基本类型.....	137
第三节 有效控制特征.....	141
第四节 控制技术和方法.....	144
思考题.....	148
第九章 管理理论发展展望.....	150
第一节 管理理论发展趋势.....	150
第二节 “老三论”与“新三论”.....	151
第三节 管理创新.....	153
思考题.....	157
结束语.....	158
参考文献.....	159

# 第一章 管理学导论

学习目的与要求

1. 了解管理的发展过程；
2. 熟悉管理工作的普遍性；
3. 理解管理的定义；
4. 掌握管理的职能和原则；
5. 了解管理学的学习方法和意义。

## 第一节 管理的概念

### 一、管理的普遍性

在现实社会中,人们都是生活在各种不同组织之中的,组织机构形形色色,如工厂、学校、同学会、音乐团体、医院、军队、公司等等。人们依赖组织达到自己的目的,满足自己的需要,组织是人类存在和活动的形式。没有组织,仅凭个体的力量,无法征服自然,也不可能有所成就,没有组织,也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉,是人类获得一切成就的主要因素。

每一个组织都有其各自的特点,有的严密,有的松散。但不管组织方式如何,一般都有以下几个共同点:都有一定的目标,否则没有存在的理由或价值,都有一些方案或方法来实现目标,否则不会有效率,都有管理人员以协助实现目标,否则就如轮船没有舵手,漂泊没有定向。有了管理,组织才能进行正常有效的活动,管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。有组织,就有管理,即使一个小的家庭也需要管理。作为管理者,不论身在何处其所从事的基本工作内容都是一样的,无论何种类型的组织,管理者的工作都具有共同性,他们都要作决策、设立目标、建立有效的组织结构、雇佣和激励员工、从法律上保障组织的生存,以及获得内部的支持以实现计划。管理是现实世界普遍存在的活动。

### 二、管理的重要性

随着人类的进步和组织的发展,管理所起的作用越来越大。管理的重要性主要表现在以下两个方面:

#### 1. 管理使组织发挥正常功能

管理,是一切组织正常发挥作用的前提,任何一个有组织的集体活动,不论其性质如何,都只有在管理者对它加以管理的条件下,才能按照所要求的方向进行。

组织是由各种要素组成的,包括人、财、物、时间、制度、环境等,组织的要素互相作用产生组织的整体功能。然而,要素的作用依赖于管理,只有通过管理,使之有机地结合在一起,组织才能正常地运行与活动。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,

没有指挥 就没有乐队。在乐队里 ,一个不准确的音调会破坏整个乐队的和谐 ,影响整个演奏的效果。同样 ,在一个组织中 ,没有管理 就无法彼此协作工作 ,就无法达到既定的目的 ,甚至连这个组织的存在都是不可能的。组织的存在与发展主要取决于组织的管理水平。

组织的规模越大、劳动分工越精细、协作越复杂 ,管理就越重要。现代化大工业生产 ,不仅生产技术复杂 ,而且分工协作严密 ,专业化水平和社会化程度都很高 ,社会联系更加广泛复杂 ,需要的管理水平和效率就更高。

总而言之 ,生产社会化程度越高 ,劳动分工和协作越细 ,就越要有严密的科学的管理。组织系统越庞大 ,管理问题也就越复杂 ,庞大的现代化生产系统要求有相当高的管理水平 ,否则就无法正常运转。

## 2. 管理实现组织目标

现实生活中 ,常常可以看到这种情况 ,有的亏损企业仅仅由于换了一个精明强干、善于管理的厂长 ,很快扭亏为盈 ;有些企业尽管拥有较为先进的设备和技术 ,却没有发挥其应有的作用 ;而有些企业尽管物质技术条件较差 ,却能够凭借科学的管理 ,充分发挥其潜力 ,反而能更胜一筹 ,从而在激烈的社会竞争中取得优势。

通过有效的管理 ,可以放大组织系统的整体功能 ,使组织系统的整体功能大于组织因素各自功能的简单相加之和。在相同的物质条件和技术条件下 ,由于管理水平的不同而产生的效益、效率或速度的差别 ,就是管理重要性的外在表现。

有效的管理 ,在于寻求人员、物资、资金、环境、政策等要素的最佳组合 ,使人尽其才 ,物尽其用 ,例如 ,对于人员来说 ,每个人都具有一定的能力 ,但却有很大的弹性。如能积极开发人力资源 ,采取有效管理措施 ,使每个人聪明才智得到充分地发挥 ,就会产生一种巨大的力量 ,从而有助于实现组织的目标。

## 三、学习管理原理的必要性

管理学作为一门系统的研究管理活动的基本规律和一般方法的科学 ,不仅运用于工商企业 ,也用于医院、学校、军队、机关以及科研单位的管理 ,是一门应用性学科。当你从学校毕业开始你的事业生涯时 ,不是管理别人就是被别人管理。对于那些选择管理生涯的人来说 ,理解管理过程是培养管理技能的基础。只要你为了生活不得不工作 ,那么几乎总得在某个组织中工作 ,或者你是管理者 ,或者你为管理者而工作。如果打算做个管理者 ,通过学习管理 ,可以获得管理的基础知识 ,将有助于成为有效的管理者。没有科学知识的医生就成了巫医 ,而有了科学知识他们可能成为精明的外科医生。主管人员没有理论 ,没有以理论构成的知识 ,管理就必然是靠运气、靠直观、靠过去的经验 ;而有了系统化的知识 ,就可能对管理上的问题设想出可行的、正确的解决办法。对于那些不打算从事管理的人来说 ,学习管理学能使他们领悟其上司的行为和组织的内部运作方式。

## 四、管理的概念、任务、内容

### 1. 管理的概念

管理是在一定的环境下 ,管理人员通过计划、组织、领导与控制组织内的资源以实现组织目的的活动。这个概念说明 第一 ,管理具有目的性 ;第二 ,管理的主体是管理者 ;第三 ,管理的核心是组织内人员的关系和行为 ;第四 ,管理的职能是计划、组织、人力资源配备、领导与控制。

### 2. 管理的任务

管理人员的任务是设计和维护一种环境 ,使身处期间的人们能在组织内一道工作 ,以求

有效地完成组织的目标。

### 3. 管理学的内容

管理学的知识体系围绕“管理是什么”和“如何进行管理”而展开。如管理过程学派重点研究“管理是什么”的问题,而经验主义学派重点研究“如何进行管理”的问题。

在这两个问题中,“管理是什么”属于认识论的问题,“如何进行管理”属于方法论的问题。认识论是基础,方法论是目的。对于这两个问题,首先研究管理学的认识论即“管理是什么”的问题,在此基础上,再解决管理的方法论的问题。在不了解管理的概念、本质和特征的情况下,研究管理方法是舍本求末,是无法达到学习管理学的目的的。

“管理是什么”主要涉及管理的内容和原理等。管理的内容包括管理的概念、管理的本质、管理职能以及管理行为的性质、特征等。

“如何进行管理”主要涉及管理的方法,如任务管理方法、人本管理方法、目标管理方法、系统管理方法等。

管理学的研究内容可以归为以下几个方面,即管理的职能、管理原理、管理方法等。

管理的职能。研究管理的概念、行为、职能、本质、性质和特征等,其中管理的各种行为和职能既体现管理的基本任务,又反映了管理的全过程,管理的原理和理论都要通过职能才能发挥作用。

管理原理与理论。管理原理与理论组成了一门科学的组织结构。管理原理是在总结大量管理活动经验的基础上,经过高度综合和概括而得出的具有普遍性、规律性的结论。管理原理不是一时一地的局部经验,而是被大量的管理实践所证明的行之有效的科学真理。管理原理必须反映“管理是什么”、“如何进行管理”这两个根本问题;原理是带有普遍性的、最基本的、可以作为其他规律的基础的规律,是具有普遍意义的道理,原理是基本的真理,或在一定时间内是人们所相信的真理,它寻求这门学科的共性和最一般规律。理论是把一些相互有关系的原理和知识有系统地结合在一起,使之成为一个体系。分散的数据资料如果说说明不了数据间的联系,则不是有用的资料。如果有了理论知识,就能把它们联结在一起,并理解它们的含义。

管理方法。组织运用有限的人力、物力和财力取得最佳经济效益和社会效益,是靠管理方法来实现的。管理目标的顺利达到,也是正确运用各种有效的管理方法的结果。作为一种艺术,对管理方法的探求和应用是没有止境的,兵无常势,水无常形,对管理方法的研究是现代管理学中最引人注目的领域。

除此之外,管理学的研究还包括管理学的历史,研究管理的产生,管理思想的出现和管理理论的沿革,通过历史可以更好的研究管理学,知古鉴今。

## 五、管理的性质、职能、原则

### 1. 管理的性质

由上述管理的重要性内容可知管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理是组织目标实现的必要条件,但它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。社会属性是管理的内容,自然属性是管理的形式。

### 2. 管理的职能

管理职能,是管理过程中各项行为的内容的概括,是人们对管理工作一般过程和基本内

容所作的理论概括。一般是根据管理过程的内在逻辑,划分为几个相对独立的部分。划分管理的职能,并不意味着这些管理职能是互不相关的。划分管理职能,其意义在于:管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分,能更清楚地描述管理活动的整个过程,有助于实现管理活动的专业化,使管理者可以运用职能观点去建立或改革组织机构,根据管理职能确定组织内部的职责和权力以及它们的内部结构。

本书按管理过程学派的内容展开,认为一般管理活动都包括下述五项职能:第一是计划,所谓计划是指管理人员预先考虑其行动,制定策略、方案、程序及目标;第二是组织,管理人员建立适当的机构,集合资源以达到预定目标;第三是人力资源配备,管理人员给每一个职位找寻一个适当的人,由于计划、目标、离职、新职位的设置等,需要不时补充空缺,因此这是一个持续性的工作;第四是领导,是指管理人员指挥与影响下属的活动,管理人员不能单独行动,必须有下属来协助其完成工作,管理人员不仅仅是发号施令,必须建立适合的环境使下属愉快地工作以达到预定的目标;第五是控制,是指管理人员试图确保组织正在向目标迈进,如果发生问题,必须找出原因,加以解决。

### 3. 管理的原则

原则一般指说话或行事所依据的法则或标准,原则不是普遍存在的规律,而是在某些特定条件下处理问题的准则。管理学既然是一门科学就一定有原则可遵守,如权责对等、统一命令、秩序和纪律、随机制宜(权变)、弹性、创新等。原则也具有一定的灵活性,可以为适应实际需要而变化,问题在于懂得使用它。这是一门很难掌握的艺术,它要求智慧、经验、判断和注意尺度。

管理原则可以有,并无限度。所有的加强社会组织或便利其发挥作用的管理规章和程序都属于原则,至少只要经验证明其够得上这个评价时,它就属于原则。事物状态的变化可以引起规章的变化,因为后者是由前者决定的。这些原则将在有关章节中阐述。

## 第二节 管理的演进

### 一、管理发展的阶段划分

管理实践活动源远流长,有数千年的历史,中国的长城和埃及的金字塔表明,几千年前,人类就能够完成规模浩大的、由成千上万人参加的大型工程。其计划、组织和控制技术的高超至今令人赞叹。但从管理实践到形成一套比较完整的理论,则是一段漫长的历史发展过程。回顾管理学的形成与发展,了解管理先驱对管理理论和实践所作的贡献,以及管理活动的演变和历史,对学习管理学是必要的。

一般来说,管理学形成之前可分成两个阶段:早期管理实践与管理思想阶段(从有了人类集体劳动开始到18世纪)和管理理论产生的萌芽阶段(从18世纪到19世纪末)。

早期的一些著名的管理实践和管理思想大都散见于埃及、中国、希腊、罗马和意大利等国的史籍和许多宗教文献之中。但只是在过去的几百年中,尤其是在19世纪,管理才被系统研究,管理学开始逐步形成。这个时期的代表人物有亚当·斯密(1723~1790)。亚当·斯密在他的代表作《国富论》中提出了分工理论。

管理学形成后又分为三个阶段:古典管理理论阶段(20世纪初到20世纪30年代行为科学学派出现前)、现代管理理论阶段(20世纪30年代到20世纪80年代,主要指行为科学

学派及管理理论丛林阶段)和当代管理理论阶段(20 世纪 80 年代至今)。

古典管理理论阶段是管理理论最初形成阶段。在这一阶段,侧重于从管理职能、组织方式等方面研究企业的效率问题,对人的心理因素考虑很少或根本不去考虑。代表人物有科学管理之父泰勒(1856~1915)、管理过程理论之父法约尔(1841~1925)以及组织理论之父马克斯·韦伯(1864~1920)。

现代管理理论阶段主要指行为科学学派及管理理论丛林阶段。行为科学学派主要研究个体行为、团体行为与组织行为,重视研究人的心理、行为等对高效率地实现组织目标的影响作用。代表人物有梅奥(1880~1949)、马斯洛(1908~1970)、赫茨伯格、麦格雷戈(1906~1960)等。

二战后 40~80 年代,许多学派得到长足发展,其中主要的代表学派有:管理过程学派、管理科学学派、社会系统学派、决策理论学派、系统理论学派、经验主义学派、经理角色学派和权变理论学派等。孔茨(1908~1984)称其为管理理论丛林。

当代管理理论阶段,以战略管理为主,研究企业组织与环境关系,重点研究企业如何适应充满危机和动荡的环境的不断变化。迈克尔·波特所著的《竞争战略》把战略管理的理论推向了高峰,他强调通过对产业演进的说明和各种基本产业环境的分析,得出不同的战略决策。另外,美国企业从 20 世纪 80 年代起开始了大规模的企业重组革命,重新设计企业的经营、管理及运作方式,进行所谓的“再造工程”,日本企业也于 90 年代开始进行所谓第二次管理革命。

再造工程的引入使传统企业发生了十大变化:

- (1)工作单位的变化——从职能式结构到流程式班组;
- (2)工作内容的变化——从一人从事简单的单项工作到多项工作;
- (3)职工角色的变化——从被监控下工作到在授权条件下工作;
- (4)上岗准备的变化——从上岗前以劳动技能培训为主到接受教育为主;
- (5)工作评价和奖励制度的变化——从注重行动到注重结构;
- (6)先进标准的变化——从注重工作表现到注重工作能力;
- (7)价值观的变化——从被动自我保护型到自觉积极创造;
- (8)经理层的变化——从监督控制型到指导型;
- (9)组织结构的变化——从层级式组织到扁平式组织;
- (10)最高领导层的变化——从记分员到真正的领导者。

20 世纪 80 年代末以来,信息化和全球化浪潮迅速席卷全球,顾客的个性化、消费的多元化决定了企业必须适应不断变化的消费者的需要,在全球市场上争得顾客信任,才有生存和发展的可能。这一时代,管理理论研究主要针对学习型组织而展开。彼得·圣吉在所著的《第五项修炼》中明确指出企业惟一持久的竞争优势源于比竞争对手学得更快更好的能力。

## 二、各阶段的主要理论及观点

### (一)古典管理理论

#### 1. 泰勒的科学管理理论

弗雷德里克·泰勒是美国古典管理学家,科学管理的创始人,被管理界誉为科学管理之父。在米德维尔工厂,他从一名学徒工开始,先后被提拔为车间管理员、技师、小组长、工长、

设计室主任和总工程师。在这家工厂的经历使他了解工人们普遍怠工的原因,他感到缺乏有效的管理手段是提高生产率的严重障碍,为此,泰勒开始探索科学的管理方法和理论。

在他担任米德维尔钢铁厂的工长时,发现生产效率不高是由于工人们“故意偷懒”的问题后,便决心解决它。从1881年开始,他进行了一项“金属切削试验”,由此研究出金属切削工人工作日的合适工作量。经过两年的试验,给工人制定了一套工作量标准。1898年泰勒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”。在搬运生铁块试验中由于改进了操作方法,训练了工人,使生铁块的搬运量提高了3倍。铁锹试验研究了锹上的负载,锹的形状和规格,各种原料装锹动作的精确时间,得出了一个“一流工人”每天应该完成的工作量,使堆料场的劳动力从400~600人减少为140人,平均每人每天的操作量从16t提高到59t,每个工人的日工资从1.15美元提高到1.88美元。

他从“车床前的工人”开始,重点研究企业内部具体工作的效率。在管理生涯中,他不断在工厂实地进行试验,这些试验集中于“动作”、“工时”的研究。根据研究成果制定了科学的工作定额和为完成这些定额的标化工具,逐渐形成其管理体系——科学管理。泰勒的科学管理主要有两大贡献:一是管理要走向科学;二是劳资双方的精神革命。

泰勒认为科学管理的根本目的是谋求最高劳动生产率,最高的工作效率是雇主和雇员达到共同富裕的基础,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经验管理。泰勒认为最佳的管理方法是任务管理法,他在书中这样写道:广义地讲,对通常所采用的最佳管理模式可以这样下定义:在这种管理体制下,工人们发挥最大程度的积极性,作为回报,则从他们的雇主那里取得某些特殊的刺激。这种管理模式将被称为“积极性加刺激性”的管理,或称任务管理,对之要作出比较。

他认为每个企业的目的应该是:

(1)应该按照每个工人的能力和体力,给予最适宜的工作。

(2)应该要求每个工人做出同工种头等工人所能做出的最大工作量。

(3)当每个工人按照第一流工人的最高速度工作时,应根据其所做工作的性质,在他那一级级的平均工资之外,另给30%到一倍的工资。这就是所谓高工资和低劳动成本。

这种情况不单是为雇主的最高利益服务,而且也会使每个工人做出他所能达到的最高水平的工作,因为这样可以驱使他运用自己的最好才能,迫使他成为有雄心壮志和生气勃勃的人,而且持续不变,还要给他足够的工资,使他生活得比过去更好。

泰勒还提出了一些新的管理任务:

第一,对工人操作的每个动作进行科学研究,替代老的单凭经验的办法。必须进行工时和动作研究,以制定出有科学依据的“合理的日工作量”。

第二,科学地挑选工人,并进行培训和教育,使之成长。而在过去,则是由工人任意挑选自己的工作,并根据其各自的可能进行自我培训。为了提高劳动生产率,必须为工作挑选“第一流的工人”。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,培养他成为第一流的工人,激励他尽最大的努力来工作。

第三,与工人们亲密协作,以保证一切工作都按已发展起来的科学原则去办。

第四,资方和工人们之间在工作和职责上几乎是均分的,资方把自己比工人更胜任的那部分工作承揽下来,而在过去,几乎所有的工作和大部分的职责都推到了工人们的身上。

第五,在组织机构的管理控制上实行例外原则。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。

正是工人们积极性的这种配合,加上资方采取了以上这些新型的工作方法,使科学管理的效果比老的制度要好得多。

以上所述的前三个方面存在于许多情况下,并以一种小范围的初步的形式存在于“积极性加刺激性”的管理之下,但起不到多大作用,而在科学管理下,它们却是整个体制的中心环节。“积极性加刺激性”的管理要求每个工人对总的工作程序承担全部职责,包括工作中的每个细节,直到将工作全部完成。除此之外,他必须实际上承担全部的体力劳动。如果是作为一门科学来发展的话,还需要订立各种规章制度和准则,用以替代过去单靠工人个人去作的判断。在经过系统的记录、编索引的工作之后,这些规章制度便可以有效地使用了。

科学管理不仅仅是将科学化、标准化引入管理,更重要的是提出了实施科学管理的核心问题——精神革命。精神革命是基于科学管理认为雇主和雇员双方的利益是一致的。因为对于雇主而言,追求的不仅是利润,更重要的是事业的发展。而事业的发展不仅会给雇员带来较丰厚的工资,而且更意味着充分发挥其个人潜质,满足自我实现的需要。正是这种事业使雇主和雇员联系在一起,当双方友好合作,互相帮助来代替对抗和斗争时,就能通过双方共同的努力提高工作效率,生产出比过去更大的利润来。从而使雇主的利润得到增加,企业规模得到扩大,相应地,也可使雇员工资提高,满意度增加。

泰勒在美国国会听证会上的证词中说:科学管理的实质是一切企业或机构中的工人们的一次完全的思想革命——也就是这些工人,在对待他们的工作责任,对待他们的同事,对待他们的雇主态度的一次完全的思想革命。同时,也是管理方面的工长、厂长、雇主、董事会,在对他们的同事、他们的工人和对所有的日常工作问题责任上的一次完全的思想革命。没有工人与管理人员双方在思想上的一次完全的革命,科学管理就不会存在。这个伟大的思想革命就是科学管理的实质。

泰勒在他的主要著作《科学管理原理》中所阐述的科学管理理论,使人们认识到了管理是一门建立在明确的法规、条文和原则之上的适用于人类的各种活动——从最简单的个人行为到经过充分组织安排的大公司的业务活动的科学。科学管理理论对管理学理论和管理实践的影响是深远的,直到今天,科学管理的许多思想和做法至今仍被许多国家参照采用。

## 2. 法约尔的管理过程理论

法约尔长期担任企业高级领导职务。他的研究是以企业整体作为研究对象,从“办公桌上的总经理”出发的。他认为,管理理论是指有关管理的、得到普遍承认的理论,是经过普遍经验检验并得到论证的一套有关原则、标准、方法、程序等内容的完整体系,有关管理的理论和方法不仅适用于公私企业,也适用于军政机关和社会团体,这些正是其一般管理理论的基石。法约尔的著述很多,1916年出版的《工业管理和一般管理》是其最主要的代表作,标志着一般管理理论的形成。他最主要的贡献在于三个方面:从经营职能中独立出管理活动,强调教育的必要性;提出管理活动所需的五大职能和14条管理原则。这三个方面也是其一般管理理论的核心。

企业的全部活动可分为以下六个方面:①技术活动(生产、制造、加工);②商业活动(购买、销售、交换);③财务活动(筹集和最适当地使用资本);④安全活动(保护财产和人员);⑤会计活动(财产清点、资产负债表、成本、统计等等);⑥管理活动(计划、组织、指挥、协调和控

制)。

不论企业大小,复杂还是简单,这六方面的活动(或者说基本职能)总是存在的。前五个方面的活动我们很熟悉,几句话就足以区分各自的范畴,而管理活动需要更多地说明和解释。

管理 就是实行计划、组织、指挥、协调和控制;

计划 就是为探索未来制定行动计划;

组织 就是建立企业的物质和社会的双重结构;

指挥 就是使其人员发挥作用;

协调 就是连接、联合、调和所有的活动及力量;

控制 就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。

因此可以理解,“管理”既不是一种独有的特权,也不是企业经理或企业领导人的个人责任,它同别的基本职能一样,是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。

法约尔通过对企业全部活动的分析,将管理活动从经营职能(包括技术、商业、财务、安全和会计等五大职能)中提炼出来,成为经营的第六项职能。区别了经营和管理,法约尔进一步得出了普遍意义上的管理定义,他认为管理是普遍的一种单独活动,有自己的一套知识体系,由各种职能构成,管理是管理者通过完成各种职能来实现目标的一个过程。企业中的每组活动都对应一种专门的能力,如技术能力、商业能力、财务能力、管理能力等。而随着企业由小到大、职位由低到高,管理能力在管理者必要能力中的相对重要性不断增加,而其他诸如技术、商业、财务、安全、会计等能力的重要性则会相对下降。

法约尔认为管理能力可以通过教育来获得,缺少管理教育是由于没有管理理论,每一个管理者都按照他自己的方法、原则和个人的经验行事,但是谁也不曾设法使那些被人们接受的规则和经验变成普遍的管理理论。

法约尔根据自己的工作经验,归纳出十四项管理原则。

(1)劳动分工。分工不仅是经济学家研究有效地使用劳动力的问题,而且也是各种机构、团体、组织进行有效管理所必需的工作。

(2)权责对等。职权是发号施令的权力和要求服从的威望。职权与职责是相互联系的,在行使职权的同时,必须承担相应的责任,有权无责或有责无权都是组织上的缺陷。

(3)纪律。纪律是管理所必需的,是对协定的尊重。组织协定以达到服从、专心、鼓舞干劲以及尊重人为目的。组织内所有成员通过各方所达成的协议对自己在组织内的行为进行控制,它对企业的成功极为重要,要尽可能做到严明公正。

(4)统一指挥。组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令。

(5)统一领导。一个组织,对于目标相同的活动,只能有一个领导,一个计划。

(6)个人利益服从整体利益。个人和小集体的利益不能超越组织的利益。当二者不一致时,主管人员必须想办法使他们一致起来。

(7)人员的报酬。报酬与支付的方式要公平,要给雇员和雇主以最大可能的满足。

(8)集中。指权力的集中或分散的程度问题。要根据组织的性质、人员的能力等来决定“产生全面的最大收益”的那种集中程度。

(9)等级制度。管理机构中从最高一级到最低一级应该建立关系明确的职权等级系列,这既是执行权力的路线,也是信息传递的渠道。一般情况下不要违反它。但在特殊情况下,