

现代书业企业管理学

第一章 绪 论

自人类出现了群体组织之后，管理就产生了。管理是人类最重要的活动之一。人类在与大自然抗争求生存的过程中，面对诸多威胁和诸多困难，单个的人几乎无法应对，于是，人们不得不结成群体，与大自然的威胁抗衡，从而获取单个人无法获得的生存与发展机会。这个群体是组织最初的形式，而作为协调人群、促使每个人努力工作以便实现群体共同目标的活动——管理便产生了。也就是说，当人们只有并且必须通过群体的努力才能实现个人无法实现的目标的时候，管理的出现才是必要的，也是必然的。

管理的作用是随着社会的发展和组织规模的不断壮大而日益显著的。如果说简单的组织只需要简单的管理，管理的重要性还不明显的话，那么，在网络经济和经济全球化的时代，由于社会和经济已得到高度发展，组织的规模越来越大，组织所面临的环境越来越复杂，组织的业务活动范围越来越广泛，因此，管理已成为影响组织存亡的关键要素。

虽然最早的管理实践可以追溯到远古的人类群居时代，但是，作为一门由系统理论构成的学科——管理学，则产生于 20 世纪初，其代表作是弗雷德里克·泰罗 (Frederick W. Taylor) 的《科学管理原理》。在管理学产生以后的一个世纪中，管理学理论经历了古典管理理论、行为科学和管理科学三个阶段，出现了科学管理学派、管理过程学派、系统管理学派、管理科学学派、社会系统学派、决策理论学派、权变理论学派等诸多流派，形成了庞大的管理学理论体系。从管理学学科的内容来看，战略管理、组织管理、人力资源管理、质量管理、营销管理、信息管理等构成了管理学的经典内容，这些内容还在不断地充实、细化、交叉和发展。

书业企业管理学作为管理学的一个分支，是研究书业企业管理活动及其规律的一门科学，它主要是从书业企业的外部环境和内部管理两个方面进行研究的。

书业企业管理学是管理学的基本理论与方法同书业企业管理实践相结合的产物 因此 其基本的理论与框架 乃至一些具体的方法和手段 都与管理学基本一致,是管理学理论通用性的充分体现。但是,一门学科的存在,必然有其特殊性,书业企业管理学的特殊性在于其鲜明的产业特征,以及出版物这种商品特殊的精神文化属性。基于此,书业企业管理学一方面探讨如何将管理学的基本理论与方法有效地应用于书业企业管理的实践中;另一方面,则研究书业企业管理实践的特殊性,以充实管理学的实践,并形成自己独特的管理方法和手段。总之,书业企业管理学的目的是通过研究书业企业管理实践活动及其规律,为书业企业管理实践提供理论上的支持。

第一节

管理的内涵

一、管理的定义

管理是什么?自从管理学产生以来,很多管理学家都给管理下过定义,其中具有代表性的有以下几种:

“科学管理之父”泰罗认为“管理是‘确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干’”〔1〕。其理论的核心是:管理者如何激励员工努力工作以获得最大的工作业绩?员工如何寻找和掌握最好的工作方法以提高效率?

法国著名的管理学家亨利·法约尔认为,管理是所有人类组织(不论是家庭、企业或是政府)都有的一种活动,这种活动由五项要素组成:计划、组织、指挥、协调和控制。〔2〕这一定义的提出,在管理学领域产生了重大的影响,成为“管理”古典定义的代表。计划——预测未来和拟定

〔1〕 [美] 泰罗.科学管理原理北京:中国社会科学出版社,1980.157

〔2〕 [法] 法约尔.工业管理与一般管理.北京:中国社会科学出版社,1980.10

一个行动计划 组织——建立一个从事活动的双重机构（人的机构和物的机构）指挥——维持组织中人员的活动；协调——把所有的工作结合起来 使之统一并和谐 控制——使所有的事情都按照已定的计划和指挥完成。

美国著名的管理学家、诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为“管理即制定决策”〔1〕。其定义的核心是：管理者所做的一切工作归根结底是在面对现实与未来、环境与员工时不断地作出各种决策，使组织的活动可以有效地、正常地运行下去，直到获取满意的结果，实现令人满意的目标。

小詹姆斯·H. 唐纳利等人在美国商学院使用频率很高的教科书《管理学基础——职能、行为、模型》中认为 管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各种活动。〔2〕

从以上各家观点来看，管理应该包括三方面的内容：首先，管理是一种活动，是在特定组织、特定时空环境下发生、发展直至结束的动态过程；其次 管理是有目的的 这一目的与管理者欲达成的目标有关 第三 实现组织目标是需要资源的，但资源是有限的，因此，达成组织目标需要有一个成本与收益的比较，有一个投入与产出的衡量。

根据以上的分析，我们可以给管理下一个定义：管理是在特定环境下，对组织的资源进行有效整合，以便实现组织既定目标的过程。

二、管理的特性

从管理的定义可以看出，管理活动包括以下四个方面的内容：首先，管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的的过程，管理是任何组织不可或缺的，但又不是独立存在的，它只能服务于组织目标的实现；其次，管理活动的过程是由一系列相互关联的、连续进行的活动构成的 这些活动包括计划、组织、指挥、协调和控制 这些活动构成了管理的基本职能；第三，管理活动是要通过整合各种资源来实现组织的既定目标

〔1〕 [美] 赫伯特·西蒙管理决策新科学，北京：中国社会科学出版社，1982.37

〔2〕 [美] 小詹姆斯·H. 唐纳利等 管理学基础——职能、行为、模型，北京：中国人民大学出版社，1981.18

的；第四，管理活动是在特定的环境下进行的，有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。

管理的特性主要包括动态性、科学性、经济性和创造性四个方面。

● 1. 动态性

管理的动态性特征源于两个方面：第一，管理活动运行的环境与组织是变化的；第二，在资源配置的过程中有许多不确定性。由于每个组织所处的环境不同，组织的目标与组织所从事的行业也不相同，从而导致了各个组织中资源配置的不同、管理模式的不同。这种不同是随着环境、组织目标及行业的变化而变化的。因此，这一特性决定了管理最重要的是在实践中如何实施计划、组织、指挥、协调和控制活动，而不仅仅是纸上谈兵。

● 2. 科学性

管理的科学性是指管理活动是有规律可循的。管理活动尽管是动态的，但还是可以将其分为两大类：一类是程序性活动；另一类是非程序性活动。程序性活动是指有章可循，照章运作就可取得预想效果的管理活动；而非程序性活动则是指无章可循，需要边运作边探讨的管理活动。这两类活动可以互相转换，程序性活动是通过在非程序性活动规律的科学总结得来的，这正是管理科学性的体现。

● 3. 经济性

资源配置是需要成本的，因此，管理具有经济性。首先，管理的经济性体现在资源配置的机会成本上，选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价的；其次，管理的经济性体现在管理方式方法的选择上，不同的管理方式和方法，其所需支付的费用是不同的。第三，管理是对资源进行有效整合的过程，而选择不同资源以及整合的方式，也存在成本问题。

● 4. 创造性

由于管理对象分别处于不同的环境、不同的行业、不同的资源条件等状况下，因此，对每一个具体管理对象的管理没有惟一的、完全有章可循的模式，特别是对那些非程序性的活动和全新的管理对象的管理更是如此。具体管理活动的成效与管理者的创造性和技巧的发挥密切相关，成功的管理体现了管理者设计和操作管理活动的创造性和艺术性，此外，对管理方式、手段以及管理风格的选择也体现了管理者管理的创造性。

三、管理的目标

● 1. 管理的目标与组织的目标

一般意义上的管理是不存在自己独立的目的是目标的，它必须与组织联系在一起，是为实现组织的目标而存在的，也就是说，管理的目标是与组织的目标联结在一起的。在这个前提下，具体的管理活动一定有一个欲实现的目标，它使这项具体的管理活动成为必要。具体管理活动的目标规定了其行进的方向，而这一方向又必须符合组织总体目标的规定，否则，这项管理活动就是多余的、无效的。组织既定目标是通过一系列具体管理活动目标实现的。也就是说，组织既定目标是按层级纵向分解或按不同领域横向分解的，这些分解后的小目标既是具体管理活动的目标，又可以通过集合构成组织既定目标。

● 2. 功利性目标与非功利性目标

组织既定目标具有双重特性：功利性和非功利性。功利性是组织既定目标设定的核心特性，如企业作为一个经济组织，其既定目标是实现最大利润或满意利润，这是企业运行的根本理由，是企业组织功利性的体现；又如高等学校的既定目标是培养优秀人才和多出科研成果，这一目标也是功利性的。非功利性则是组织既定目标实现过程中所获得的非既定设想的其他价值，如企业在实现利润最大化的同时，创造了企业文化，培养了一批有专长的高级人才，承担了一定的社会责任，这些价值的获得体现了组织既定目标的非功利性。^{〔1〕}

● 3. 营利性与非营利性

此外，根据组织的终极目标来分，可以将组织分为营利性组织与非营利性组织。以追求利润最大化和资本增值保值为终极目标的组织称为营利性组织；以满足社会利益和履行社会责任为终极目标的组织称为非营利性组织。营利性组织的终极目标的实现程度，可以通过市场绩效指标来衡量，而非营利性组织的终极目标的实现程度，往往需要通过一些定性的和相对主观的指标加以衡量。

〔1〕 芮明杰. 管理学 现代的观点. 上海: 上海人民出版社, 1999. 8

4. 投入与产出目标

一个组织要进行运转,必须拥有一定的资源,这些资源可以通过人、财、物、信息等体现出来。组织获得这些资源的过程构成了组织的“投入”,对所获资源的运用,就可以产生组织的成果,这些成果通称为组织的“产出”。其具体表现为医院治愈的病人、学校培养出的人才、出版企业生产出的出版物、服务企业提供的各项服务等。不同类型的组织,其“产出”的表现形式不尽相同,但是,大部分成果可以从以下几个方面加以衡量:^[1]

(1) 产量与期限。产量是从生产多少产品或者提供多少服务项目来反映的。产品的数量可以用实物指标,也可以用货币指标(产值、销售额)来衡量。当然,任何产出都必须在规定的时间内完成才有意义,离开了时间的规定,任何数量指标都将失去意义。

(2) 品种与质量。无论是产品还是服务项目,都必须按照顾客对其需求的类别和特性来提供,这样才能满足顾客的需求。质量和品种是对产出更内在、更本质的规定。

(3) 成本。将产出控制在一定成本范围内,这种控制通常是建立在单位产品或服务预算的基础上的。

5. 效率与效果

组织的绩效目标是对组织所取得的成果与所运用的资源之间转化关系的一种更全面的衡量。组织绩效的高低可以用效率和效果来衡量。^[2]

效率(*efficiency*)是指投入与产出的比值,它可以用设备利用率、劳动生产率、资金周转率以及单位产品成本等来衡量。由于组织所拥有的资源是有价的,因此,管理者必须关心这些资源利用的效率。对于同样的投入,如果能获得更多的产出,那么即获得了高效率,同样,以较少的投入,获得同样的产出,也即获得了高效率。

然而,仅仅有高效率是不够的。高效率只有建立在组织正确目标的基础上,才有实际意义,这个正确目标就是效果(*effectiveness*)。效果的具体衡量指标有销售收入、利润额、利润率等。

效率和效果既有联系又有区别。效率涉及的是活动的方式,只有高

[1] 王凤彬,李东,《管理学》(第2版),北京:中国人民大学出版社,2003.7~8

[2] 王凤彬,李东,《管理学》(第2版),北京:中国人民大学出版社,2003.8

低之分，没有好坏之别；效果则涉及活动的目标和结果，不仅有高低之分，而且还有好坏之别。好效果意味着“做正确的事”；高效率意味着“正确地做事”。因此，只有在好效果的前提下，高效率才是有意义的。

四、管理的职能

管理是一种整合资源的活动，实施此活动的主体是人，而活动的客体则是资源。作为管理客体的资源不仅仅局限于组织内的人力资源，还包括组织拥有的金融资本、物质资源、信息资源及其传递网络，以及这些资源的综合性配置场所、对象和过程。管理主体对管理客体实施管理以实现组织既定目标，这就是管理过程。

管理过程包含着巨大的不确定性，其原因有以下三个方面：第一，管理客体的不确定性。这里的不确定性是指确定客体的条件是不确定的。例如，作为组织内的人力资源是确定的，但是，这些人力资源能否达到最佳工作状态是不确定的，因为人的工作状态受其当时的心情、身体状况、思想、偏好等方面的影响。第二，管理运行时空的不确定性。管理过程是在特定的时空中展开的，这种时空既有确定性，又有不确定性。其不确定性主要体现在时空本身也在随着管理过程的展开不断地运动。时空的不确定性是战略管理中最难把握的。第三，管理效果的不确定性。

由于管理过程充满了诸多不确定性，这些不确定性阻碍了资源的有效配置和组织既定目标的实现，因此，管理主体必须寻找一些方法和手段降低管理过程中的不确定性，使实际结果与预期目标相一致。这些方法和手段是贯穿于整个管理过程的计划、组织、指挥、协调和控制，它们被称作管理的职能。

1. 计划

计划（plan）是规定组织的目标，制定整体战略以实现这些目标，以及将目标逐层展开以便协调和将各种活动一体化的过程。从计划的定义可以看出，计划既涉及目标的制定（做什么），也涉及实现目标的方法（怎么做）。

计划的作用有以下五个方面：首先，计划是一个协调的过程，它给管理者和非管理者指明了方向。当所有的组织成员了解了组织的目标以及实现目标的方法时，他们才能协调各自的活动，互相合作，结成团队，少走弯路，高效率地实现组织目标。其次，计划通过督促管理者展望未来，预

见变化以及变化的冲击,从而制定适当的对策。第三,计划可以减少管理过程的不确定性,使管理者能够预见行动的结果。第四,计划还可以减少重叠性和浪费性的行为。第五,计划通过设立目标和标准对管理过程实施控制。

计划可分为战略计划和作业计划、短期计划和长期计划、具体计划和指导性计划。战略计划(strategic plans)是指应用于整体组织的,为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划;作业计划(operational plans)是指规定总体目标如何实现的细节计划。短期计划(short-term plans)指 1 年以内的计划;长期计划(long-term plans)指 2 到 5 年甚至更长的计划。具体计划(specific plans)是具有明确规定的目标,不存在模棱两可及容易引起误解的问题的计划;指导性计划(directional plans)是指规定一些一般方针的计划,它指出重点但不把管理者限定在具体的目标或是特定的行动方案上。〔1〕

● 2. 组织

组织是“有意识地加以协调的两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统”。〔2〕组织(organize)职能决定了组织要完成的任务是什么?谁去完成这些任务?这些任务怎么分类组合?谁向谁报告?各种决策应在哪一层次上制定?这些问题在第四章“书业企业组织管理”中有详细分析。

● 3. 指挥

指挥(command)是指领导组织所有成员同心协力地去执行计划,以实现组织目标的活动。指挥包含四个方面的功能:第一,及时根据外界环境的变化指导并组织全体成员去适应环境采取适当的行为;第二,调动组织内成员的积极性,激励他们奋发向上,为他们创造发展的机会;第三,有效地协调组织内的人际关系,创造一个良好的工作氛围,降低内耗;第四,督促组织内成员尽自己最大的努力,按照组织既定的目标和计划,做好自己的本职工作。〔3〕

〔1〕 [美] 罗宾斯 Robbins, S. P. 著 黄卫伟等译. 管理学(第四版) 北京:中国人民大学出版社,1997. 153

〔2〕 芮明杰. 管理学 现代的观点. 上海:上海人民出版社,1999. 75

〔3〕 芮明杰. 管理学 现代的观点. 上海:上海人民出版社,1999. 10~11

● 4. 协调

协调 (coordinate) 是指将资源按照规则和配比进行安排的一种活动, 也是指将专业化分工条件下各工作主体的行为进行有序统一的活动。〔1〕专业化分工, 一方面可以提高工作效率, 但是另一方面, 专业化分工也产生了不同工作主体之间的配合问题, 如果配合不好, 则可能使组织总体效率下降, 甚至产生负效应。为了防范不同工作主体之间配合不好这种状况的出现, 就需要在不同工作主体之间进行协调, 以消除由于专业分工产生的不和谐因素。

● 5. 控制

控制 (control) 是指监督各项活动的实施, 以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。〔2〕所有的管理者都应当承担控制的职责, 一个有效的控制系统能够保证各项行动完成的方向与组织的既定目标保持一致。控制系统越完善, 管理者实现组织的目标就越容易。

第二节

管理理论的发展

管理理论的产生与发展, 是管理主体和管理研究者对管理活动规律认识与总结的过程, 它与管理活动密切相关。

一、古典管理理论

科学管理理论是 19 世纪末、20 世纪初在美国产生的。科学管理的产生是管理理论发展史上的重大事件, 是管理从经验走向科学的第一步, 它对管理理论的发展起到了巨大的推动作用。对科学管理理论的产生与

〔1〕 芮明杰管理学: 现代的观点. 上海: 上海人民出版社, 1999. 11

〔2〕 [美] 罗宾斯 (Robbins, S. P.) 著 黄卫伟等译. 管理学 (第四版) 北京: 中国人民大学出版社, 1997. 476

发展作出突出贡献的主要人物有泰罗、法约尔、韦伯，他们分别对生产作业活动的管理、组织的一般管理、行政性组织的设计提出了系统的理论。

1. 科学管理理论

1911年泰罗的《科学管理原理》一书出版了，它的出版标志着现代管理理论的诞生。这本书阐述了科学管理（scientific management）理论，其核心是应用科学方法确定从事一项工作的“最佳方法”，这一理论很快被世界范围内的管理者们普遍接受。泰罗的理论及其研究活动，确立了他作为“科学管理之父”的地位。

弗雷德里克·温斯洛·泰罗大部分的工作生涯是在美国宾夕法尼亚的米德韦尔和伯利恒钢铁公司度过的。当时美国的工商业迅猛发展，资本雄厚，但劳动力缺乏，企业管理水平低下。其突出表现为：工人劳动时间长、劳动强度大、生产效率低、工资低、劳资关系紧张。泰罗作为一名机械工程师，对其所在公司工人的低效率时常感到震惊，于是，他开始寻求从事每项工作的“最佳方法”。其中最具代表性的实验是“生铁搬运试验”。他选择了一个身体强壮的搬运工，系统地分析他搬运生铁的每一个动作及所花费的时间，从而总结出搬运生铁的最佳动作和有效方法。此外，他还将铁锹的大小与所铲材料的重量结合起来，从而大幅度地提高了劳动效率。采用类似的方法，泰罗便能确定每一项工作的最佳方法，然后，选择适当的工人并培训他们严格按最佳方法从事工作。总体来说，泰罗通过“最佳方法”取得了生产率在 200% 甚至更高范围内的持续改进。

科学管理的核心在泰罗的科学管理四原则中得到了充分的体现：

(1) 通过动作和时间研究法对工人工作过程的每一个环节进行细致的观察和科学的分析，制定出标准的操作方法，用以规范工人的工作活动以及工作定额，以提高劳动生产率；

(2) 科学地挑选工人并对他们进行培训教育以提高他们的劳动技能，使他们能够按规定的工作标准进行操作；

(3) 真诚地与工人合作，以保证一切工作都按已形成的科学原则去办；

(4) 管理者和工人都必须对各自的工作负责。

2. 一般管理理论

与科学管理同时代的另一批管理思想家也在思考管理问题，不过他们关注的不是作业过程，而是整个组织，他们的著作为当代的管理和组织

思想构建了框架，其杰出代表是法国的亨利·法约尔(Henri Fayol)和德国的马克斯·韦伯(Max Weber)。

1916年法约尔出版了《工业管理与一般管理》一书。在书中法约尔提出了各类组织管理的五大职能和有效管理的14条原则。法约尔将工业企业中的活动分为六大类，即技术活动、商业活动、财务活动、生产活动、会计活动和管理活动。管理活动本身又分为计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。他认为成功的管理不完全取决于个人的管理能力，更重要的是管理者能够在管理实践中灵活地运用他所提出的14条管理原则。这些原则是：

(1) 工作分工。工作分工的专业化可以提高雇员的工作效率，从而增加产出。

(2) 权责对等。管理者必须拥有命令下级的权力，但这种权力又必须与责任相匹配。

(3) 纪律。雇员必须遵守和尊重管理组织的规则，领导者以身作则，使管理者和员工都对组织规章有清楚的认识，明智地运用惩罚，以对付违反规则的行为。

(4) 统一指挥。每一个雇员应当只接受来自一位上级的命令。

(5) 统一领导。每一组具有同一目标的组织活动，应当在一位管理者和一个计划的指导下进行。

(6) 个人利益服从整体利益。任何雇员或雇员群体利益不应当置于组织利益之上。

(7) 报酬。对雇员的劳动必须付给公平的报酬。

(8) 集中。集中是指下级参与决策的程度。决策制定是集中还是分散，只是一个适度的问题，管理当局的任务是找到每种情况下最适合的集中程度。

(9) 等级链。从最高层管理到最低层管理的直线职权代表了一个等级链，信息应当按等级链传递。但是，如果遵循等级链会导致信息延误，则允许横向交流，条件是所有当事人同意并通知各自的上级。

(10) 秩序。人员和物品应当在恰当的时间处在恰当的位置上。

(11) 公平。管理者应当友善公平地对待下级。

(12) 人员稳定。雇员的高流动性是低效率的，管理当局应当提供有规则的人事计划，并保证有合适的人选接替职务的空缺。

(13) 首创精神。允许雇员发起和实施他们的计划，这将会极大地调动他们的积极性。

(14) 团队精神。鼓励团队精神将会在组织中建立起和谐与团结。

3. 行政组织理论

马克斯·韦伯是德国的社会学家，他在 20 世纪早期提出了一种权威结构理论，并依据权威管理来描述组织活动，在此基础上，他提出了一种被他称为官僚行政组织 (bureaucracy) 的理想组织模式。这种模式是一种体现劳动分工，有着明确的等级关系、详尽的规章制度以及非人格化的相互关系、人员的正规选拔及职业定向等特征的组织系统。对于这种组织的管理，他提出以下六条原则：

(1) 劳动分工。工作应当分解为简单的、例行的和明确定义的任务。

(2) 职权等级。公职和职位应当按等级来组织，每个下级应当接受上级的控制和监督。

(3) 正式的选拔。所有组织成员都是依据培训、教育或正式考试取得的技术资格选拔的。

(4) 正式的规则和制度。为了确保全体雇员活动的一贯性，管理者必须制定正式的组织规则。

(5) 非人格性。规则和控制的实施具有一致性，应避免掺杂个性和雇员的个人偏好。

(6) 职业定向。管理者是职业化的官员，而不是他所管理单位的所有者，他们领取固定的工资，并在组织中追求他们职业生涯的成就。

以上这三种管理理论虽然其侧重点不同，但它们有两个共同的特点：一是把组织中的人看做“机器”，忽视了他们作为“人”的需要和行为；二是没有看到组织与外部的联系，只关注组织内部的问题。

二、行为管理理论

古典管理理论把人看做简单的生产要素，是像机器一样的“工具人”，只考虑如何利用人来实现组织的目标，而忽视了人性的特点。20 世纪 20 年代中期，产生了人际关系学说和行为管理理论，这些理论开始注意到“人具有不同于‘物’的特殊性，需要管理者采取不同于物的管理方式进行管理。其中，埃尔顿·梅奥 (Elton Mayo) 的“人际关系学说”和道格拉斯·麦克雷戈 (Douglas McGregor) 的“人性假设理论”最具代表性。

❁ 1. 霍桑试验与人际关系学说

霍桑研究 (Hawthorne studies) 始于 1924 年, 是在美国西方电气公司 (Western Electric) 设在伊利诺州的霍桑工厂中实施的, 也称霍桑试验。实验是根据科学管理理论中关于工作环境影响工人劳动生产率的假设, 进行照明度与生产效率关系的研究, 试图通过照明强弱变化与产量变化之间关系的研究, 来为合理设定工作条件提供依据。实验的结果却发现工作条件的好坏与劳动生产率的提高并没有必然的联系, 这是科学管理理论无法解释的。基于这种结果, 哈佛大学教授埃尔顿·梅奥进行了一系列的后续调查、试验和采访工作, 结果表明: 人的心理因素和社会因素对生产效率有极大的影响。通过对霍桑试验结果的研究和总结, 1933 年梅奥出版了《工业文明中的人的问题》一书提出了人际关系学说。

人际关系学说的主要观点是:

(1) 以前的管理把人假设为“经济人”认为金钱是刺激其积极性的惟一动力 霍桑试验证明人是“社会人”是复杂的社会关系的成员 因此, 要调动工人的积极性, 还必须从社会和心理方面去努力。

(2) 以前的管理认为生产效率主要受工作条件和工作方法的制约, 霍桑试验证实了工作效率主要取决于职工的积极性, 取决于职工的家庭和社会生活及组织中人与人的关系。

(3) 以前的管理只注意组织机构、职权划分、规章制度等 霍桑试验发现除了正式团体外, 职工中还存在着非正式团体, 这种无形组织有它特殊的感情和倾向, 左右着其成员的行为, 对提高生产效率有着举足轻重的作用。

(4) 以前的管理对工人的思想感情漠不关心 而霍桑试验证明 管理人员, 尤其是基层管理人员, 应该像霍桑试验人员那样重视人际关系, 设身处地地关心下属, 通过积极的意见交流, 达到感情上的沟通。

❁ 2. 人性假设理论

1957 年, 哈佛大学和麻省理工学院心理学教授道格拉斯·麦克雷戈发表了“企业的人性面”一文, 提出了人性假设理论。麦克雷戈认为, 管理者对员工有两种截然不同的看法, 相应地, 就会采取完全不同的管理方法, 他将两种不同的人性假设称为“X 理论”和“Y 理论”。

X 理论认为:

(1) 一般人天性好逸恶劳, 只要可能, 就会逃避工作;

(2) 人天生就以自我为中心，漠视组织要求；

(3) 一般人缺乏进取心 逃避责任 甘愿听从指挥 安于现状 没有创造性；

(4) 人们通常容易受骗，易受别人煽动。

基于这种对人作出的“性本恶”的判断，管理者必然会在管理中对员工采取强制、惩罚、解雇等手段 迫使他们工作。

Y 理论认为：

(1) 一般人天性并不好逸恶劳，工作中体力和智力的消耗就像游戏和休息一样自然，人们对工作的好恶取决于他们对工作带来的满足和惩罚的理解；

(2) 外来的控制和惩罚并不是促使人们为实现组织目标而努力工作的惟一方法，甚至可以说它不是最好的方法，相反，如果让人们参与制定自己的工作目标，则有利于实现自我指挥和控制；

(3) 在适当的条件下，一般人是能主动承担责任的，不负责任、缺乏雄心壮志并不是人的天性；

(4) 大多数人都具有一定的想像力和创造力；

(5) 在现代社会中，人的智慧和潜能只是部分地得到了发挥。

基于这种对人作出的“性本善”的判断，管理者在管理行为上会采取以人为中心的、宽容的、民主的管理方式，使员工的目标与组织的目标有机地结合起来，并为员工发挥其智慧和潜能创造有利条件。

总之，行为管理理论的产生和发展，改变了人们对管理的思考视角，它使管理者将员工视为应予以保护和开发的宝贵资源，而不是简单的生产要素 从而强调从人的需求、动机、相互关系和社会环境等方面 研究管理活动执行结果对组织和个人成长的双重影响。

三、理科学理论

管理科学理论又称运筹学或定量管理理论，它产生于 20 世纪 50 年代。管理科学理论的主要特征有以下四个方面：第一，以决策为主要着眼点，认为管理就是决策；第二，以经济效果标准作为评价管理行为的依据；第三 依靠正规数学模型 即以数学形式来表达解决问题的办法 因此 建立合适的模型就成为管理行为可行性的前提条件；第四，依靠计算机运算，从而得出量的结论。

科学管理中所采用的数学模型可以分为两大类：描述性模型和规范性模型，其中又可各自分为确定性模型和随机性模型两种。目前，管理科学中比较流行的数学模型有：^{〔1〕}

- (1) 决策理论模型；
- (2) 盈亏平衡点模型；
- (3) 库存模型；
- (4) 资源配置模型；
- (5) 网络模型；
- (6) 排队模型；
- (7) 模拟模型。

随着社会经济的迅速发展和科学技术的进步，许多新的管理思想和理论不断涌现出来，例如，20 世纪 60 年代出现的系统管理理论和权变理论、20 世纪 90 年代出现的公司再造理论和学习型组织，这些理论为管理实践提供了全新的理念和方法。

〔1〕 芮明杰. 管理学 现代的观点. 上海：上海人民出版社，1999. 45 ~ 46