

书名：现代企业管理

ISBN：978-7-307-14076-9

作者：刘珂 陈要立

出版社：武汉大学出版社

定价：59.80元

前 言

企业是市场经济体系中利用各种资源创造社会财富的基本单位,是国民经济发展的重要载体。企业管理水平的高低,直接关系到企业的生存与发展,关系到国民经济的增长、市场的繁荣和人民生活水平的提高。随着国家宏观调控政策的深入实施和市场竞争的加剧,企业面临的发展环境和市场形势发生了深刻变化。企业只有加强内部管理,着力进行管理创新,才能适应新形势和新要求,在激烈的市场竞争中求得生存和发展。为提高中国企业的管理水平,大量的非管理专业的工程技术人员也需要掌握和了解企业管理的相关理论和方法,以便在生产经营的各个环节加强管理。为适应这一需要,我们特为工科各专业本科生编写了这本教材。本书亦可为从事企业管理工作的人士研读现代企业管理理论提供参考,同时也可供各类在职人员进行短期培训使用。

本教材是在编者多年来从事现代企业管理课程教学和研究的基础上,参考国内外有关教材、专著和论文编写而成的。同时,为适应企业管理发展的新趋势,本教材力求反映企业管理领域最新理论研究成果和实践经验,以期能为提高我国企业的管理水平起到一定的积极作用。

本书内容立足于基础,系统、全面、有重点、求新地介绍企业管理的基本理论、方法和现代最前沿的观点,使学生经过学习和实践,具有一定的企业管理相关知识以及分析问题和解决问题的能力。

为了便于教学,本教材各章附有案例和习题,供授课老师参考使用。

在本书的编写过程中,参阅了大量有关书籍及资料,部分资料来源由于种种原因可能未能注明出处,请相关作者及时和我们取得联系,在此向这些作者深表谢意。

由于编者水平有限,书中不足和欠缺之处,恳请各位读者批评指正。

编 者

第一篇 企业管理理论概述

第一章

企业与企业 管理概论

- ◎ 第一节 企 业 6
- ◎ 第二节 企 业 管 理 10
- ◎ 第三节 管 理 理 论 的 发 展 14
- ◎ 思考题 31
- ◎ 案例研究 31

第二篇 企业战略

第二章

战略管理

- ◎ 第一节 战略和战略管理概述 37
- ◎ 第二节 公司战略 42
- ◎ 第三节 竞争战略 49
- ◎ 第四节 职能战略 53
- ◎ 第五节 企业战略观念的新发展 54
- ◎ 思考题 55
- ◎ 案例研究 56

第三篇 职能管理

第三章

现代企业人力资源管理

- ◎ 第一节 人力资源管理概述 62
- ◎ 第二节 工作分析 70
- ◎ 第三节 人力资源规划 78
- ◎ 第四节 招聘录用 83
- ◎ 第五节 培训开发 89
- ◎ 第六节 绩效管理 99

第四章

- ◎ 思考题 104
- ◎ 案例研究 104

现代企业营销管理

- ◎ 第一节 市场营销理念 107
- ◎ 第二节 市场营销环境 113
- ◎ 第三节 市场调查与预测 119
- ◎ 第四节 目标市场营销 127
- ◎ 第五节 市场营销组合策略 131
- ◎ 第六节 市场营销新理念 138
- ◎ 思考题 143
- ◎ 案例研究 143

第五章

现代企业生产与运作管理

- ◎ 第一节 生产管理概述 147
- ◎ 第二节 企业生产环境与生产过程组织 149
- ◎ 第三节 生产管理模式 158
- ◎ 第四节 信息化与生产管理 166
- ◎ 思考题 173
- ◎ 案例研究 174

第六章

现代企业质量管理

- ◎ 第一节 现代企业质量与质量管理 177
- ◎ 第二节 现代企业全面质量管理及质量保证体系 182
- ◎ 第三节 现代企业产品质量控制方法 186
- ◎ 第四节 ISO9000 与质量认证 189
- ◎ 思考题 192
- ◎ 案例研究 192

第七章

现代企业技术创新管理

- ◎ 第一节 技术创新概述 194
- ◎ 第二节 技术创新能力和组织 200
- ◎ 第三节 新产品开发与技术引进 207
- ◎ 第四节 知识产权保护 215
- ◎ 思考题 219
- ◎ 案例研究 219

第八章

现代企业财务管理

- ◎ 第一节 现代企业财务管理概述 221



◎ 第二节 现代企业财务管理的内容	227
◎ 第三节 现代企业财务分析	244
◎ 思考题	265
◎ 案例研究	265

第九章

现代企业物流管理

◎ 第一节 企业物流	271
◎ 第二节 企业物流管理的基础知识	281
◎ 第三节 企业物流管理系统	284
◎ 第四节 企业物流合理化	287
◎ 思考题	289
◎ 案例研究	289

第十章

现代企业设备管理

◎ 第一节 设备管理概述	292
◎ 第二节 设备的前期管理	298
◎ 第三节 设备的合理使用和维护保养	302
◎ 第四节 设备的更新与技术改造	304
◎ 第五节 设备管理理论及实践	306
◎ 思考题	309
◎ 案例研究	310

第四篇 前沿管理发展

第十一章

前沿管理理论

◎ 第一节 企业社会责任	315
◎ 第二节 知识管理	318
◎ 第三节 平衡计分卡	324
◎ 第四节 长尾理论	330
◎ 第五节 蓝海战略	336
◎ 思考题	339
◎ 案例研究	340

参考文献

.....	343
-------	-----



第一篇

企业管理理论概述

1

CHAPTER

第一章

企业与企业 管理概论



学习目标

1. 掌握现代企业制度的基本特征；
2. 了解科学管理理论和现代管理理论的主要内容；
3. 了解管理者的层次及需要具备的技能。



引例

向管理要效益

俗话说“管理出效益”，一个科学先进的管理体系不仅可以保障企业长久发展，还能使企业在硝烟纷飞的商战中立于不败之地。放眼未来十年，我国企业必将经历一场转型升级的变革大战，如何才能从中成功突围？墨守成规还是大胆创新？“向管理要效益”——A公司解决方案的经典案例给了我们重要启示。

A公司作为中国软件行业的领跑者和市场开拓者，始终将提高企业管理水平和提升企业效益作为公司发展的突破口，根据市场最新变化和客户的个性化需求不断调整产品和优化服务，赢得了客户和市场的一致称赞。经过多年的不懈努力，A公司解决方案凭借着领先的技术水平、稳定的产品性能和成熟可靠的售后服务，已经帮助众多企业实现“向管理要效益”的终极梦想，引起了业界的高度重视。

创新技术助力中航工业航宇，带动企业发展

科技创新是提高社会生产力和综合国力的战略支撑，必须摆在国家发展全局的核心位置。A公司针对Z公司在客户管理和销售管理中遇到的实际困难，将科技创新的理念融入企业管理中，量身打造了个性化的A公司CRM经典版解决方案，从根本上解决了企业管理中遇到的各种问题，快速带动了企业发展。

Z公司主要从事航空防护救生/空降空投装备研制，是航空弹射救生、飞机乘员个体防护、重装空投等专业领域的系统级供应商和服务商。作为机械制造企业，随着其规模不断发展，原有的企业管理软件已经无法满足当前需要，尤其是客户资源和销售队伍的迅速膨胀，更是让企业管理增加了难度，购买一套适合自身特点的企业管理产品已经势在必行。

经过综合比较，Z公司最终选择了A公司，主要有三点原因。首先，A公司作为管理软件领域的佼佼者，具有较强的实力和业内影响力；其次，A公司软件都是自主研发的，各软件间可以平滑升级，数据的安全性和准确性有保证；最后，A公司从售前到售后整个服务过程和部门衔接非常优秀，支持现场实施，购买很放心。

A公司的专业顾问根据Z公司的实际情况，为其推荐了CRM经典版管理系统，将呼叫中心、销售、库存、生产、财务、OA完美融合与企业管理中，实现了数据实时共享和全程监控企业各个环节的运转和协作。CRM经典版管理系统不仅优化提高了企业管理水平，同时还快速提升了企业效益，中航工业航宇领导对此非常开心和满意。

精细管理助力深圳力维，显著提高效益

秦朝丞相李斯在《谏逐客疏》曾说道：“海不择细流，故能成其大；山不拒细壤，方能就其高。”这段话生动形象地说明了无事不从细微处开始的道理。企业管理的内容涉及生产、销售、客户、物流、财务等众多部门，更加应该从细微处着手，努力提高精细化管理水平。A公司依据Z公司团队成员多和项目复杂的特点，推荐了A公司项目管理系统，将管理进行细化操控，最大限度地优化了企业资源，显著提升了企业效益。

深圳S公司是领先的全球化综合监控厂商，专注于监控领域业务，目前拥有业界领先的全系列摄像机、传感器、视频编解码器、动力环境监控单元、管理软件等产品。作为监控领域的杰出代表，深圳S公司的发展离不开销售团队间的彼此配合以及项目运行，因此强化两者的管理显得尤为重要。A公司产品精细化的管理模式、卓越的品质服务以及高性价比的特点，为两者的合作打下了基础。

A公司的专业顾问在深入了解我国监控市场和力维的发展现状后，为他们量身打造了A公司项目管理系统，将深圳S公司的管理进行细化，帮助企业有效管理与调整项目及其相关资源，从项目的建立到中间运转，再到最终项目任务的全面完成，贯穿了项目的整个生命周期。同时协调企业销售团队之间的配合，采用科学的技术手段精准把控项目进度，控制项目的成本，实现项目效益的最大化，使公司业绩不断攀升，公司上下对此方案一致称赞。

品质服务助力销售企业，不断攀升业绩

“一个巴掌拍不响，众人划桨开大船”，团队的力量才是无穷无尽的。企业管理的精髓根本目的就是统筹规划生产、销售、会计、售后、物流等企业间各个部门，形成 $1+1>2$ 的团队合力。A公司针对销售型企业推出的ERP销售版解决方案，依托高品质的服务和专业化的管理技术，将销售管理、合同管理、项目管理、供应商管理、采购仓储和财务管理多个部门资源进行优化配置，最大化利用了资源，取得了业绩的不断攀升。

M公司主要从事表面科学、分析仪器、生命科学设备及实验室仪器的设计、开发、制造及分销。K公司凭借强大的技术后盾、经济实力、销售网络、品牌效应，被数十家国内外知名的仪器设备公司授权为其产品的最佳代理商。两家公司经过多年的发展，都已经成为行业的佼佼者，但是销售、合同、项目、供应商、采购储藏和财务的管理却不同程度地遇到了问题，于是他们决定更新企业管理系统，希望借此拉升公司业绩。

进行大量调研和市场分析后，它们都不约而同地选择了A公司的企业管理产品。主要是因为A公司拥有国际先进的专业团队、高尚的产品性能和一流的售后服务，使用非常放心。同时，A公司个性化的产品方案和高性价比的产品非常适合企业，且具有终身使用的低成本优势。

根据两家企业面临的实际情况，专业顾问为他们推荐了一套针对企业内外协作关系全面管理的A公司ERP销售版系统。它将企业销售资源集成分析，以精准的数据报表和差异化管理为企业的营销战略决策和销售、服务经营决策提供支持。相较传统单向模式的销售，该系统更注重运营团队的协作性和业务流程的完整性，实现了企业在短期内得到有形并可预见的价值回报，使企业的销售业绩明显提升，两家企业对此连连拍手称快。

随着信息化浪潮的推进，优化提升企业管理已经形成行业共识。A公司作为我国信息化变革的先驱者和时代引领者，不拘泥于现状，大胆创新，凭借领先的技术水平、稳定的产品性能和成熟可靠的售后服务，帮助众多企业实现了“向管理要效益”的终极梦想，为新时期我国企业信息化发展指明了方向。相信不久的将来，一定会有更多像A公司一样的优秀企业站出来，共同谱写中国企业信息化发展新的乐章。

第一节 企业

在学习现代企业管理的具体内容之前，我们首先了解一下研究的对象——企业。本节我们主要讨论以下几个方面的内容：企业的含义、企业的特征、企业的形成与演变、企业的分类以及现代企业制度。

一、企业的含义

企业，“企”表示企图，“业”表示事业，顾名思义是企图事业，但专用于商业领域，表示企图冒险从事某项获取利润的事业。企业作为一种组织，指“应用资本赚取利润的经济组织实体”。企业在英语中为“enterprise”，由两个部分构成，“enter-”和“-prise”，前者具有“获得、开始享有”的含义，可引申为“盈利、收益”；后者则有“撬起、撑起”的意思，引申为“杠杆、工具”。两个部分结合在一起，表示“获取盈利的工具”。

在我国，长期以来将企业看做为满足社会需要并获取盈利，实行自主经营、自负盈亏、独立核算，具有法人资格，从事商品生产和经营的基本经济单位。从这一企业概念中，我们可发现企业的四个特点：

(1) 企业是一个经济性组织。

人们把经济理解为经世济民，意思是要在有限的资源条件下，以尽可能少的投入创造尽可能多的社会财富来满足社会日益增长的物质文化需要。企业作为一个经济组织，不同于行政事业和福利性机构，它必须获取盈利。盈利是企业创造附加值的组成部分，也是社会对企业所生产的产品和服务的认可与报酬。在发育完善的市场体系下，企业所获得的利润报酬与其为社会所作的贡献成正比；而不获利或亏损的企业则可认为是在占用、浪费、损害社会资源，是不应让其继续存在的。企业的经济性或获利性还意味着政府的税收与国民的福利、公益事业的发展，以及企业自身的扩大再生产、职工生活水平的不断提高。对于当今绝大多数企业来说，经济性不仅是一种要求，它还被认为是企业行动的最高且唯一目的：实现利润的最大化。

(2) 企业是一个社会性单位。

现代企业是一个向社会全面开放的系统，在企业的周围存在许多关系到企业生存的利益（图 1-1）。

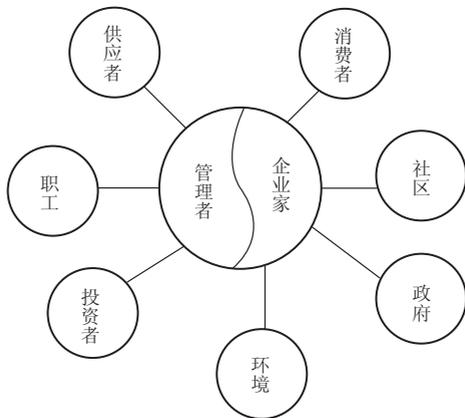


图 1-1 企业的利益相关者

群体，如股东、经营者、员工、债权人、顾客、供应商、竞争者、国家等。随着SA8000（企业社会责任标准）在全球范围的逐步推广，越来越多的企业利益相关者的利益受到重视，这就要求企业在追求盈利的同时，必须考虑社会的整体利益和长远发展，并自觉承担相应的社会责任。企业社会性的责任与功能有时与其经济性的责任与目的之间会形成矛盾，结果往往迫使企业在经济性方面妥协，因此企业利润最大化的目标一般是很难实现的。企业的社会性要求其管理者不仅要有经济头脑，还必须会解决社会、政治问题。

(3) 企业是一个独立法人。

企业具有自己的独立财产与组织机构，能以自己的名义进行民事活动并承担责任，享有民事权利与义务。企业的法人特点规定了它需依法定程序建立组织，如必须在政府部门登记注册，应有专门的名称、固定的工作地与组织章程，具有独立的财产，实行独立核算，能够充分独立对外、自主经营等；同时，作为法人，企业也只对有限的自己负法律责任，如企业的行为并不殃及其员工，企业资产的清算仅对法人的注册资本与负债有效，并不涉及出资人的其他财产问题。因此，独立法人的特点决定了企业一定是自负盈亏、独立核算与自主经营的。

(4) 企业是一个自主经营系统。

市场经济体制对企业的最基本的要求就是自主经营、自负盈亏。自主经营就是指企业能够独立自主地对自己生产和经营活动做出决策和经营管理，不受其他方面的直接干预。企业自主经营是市场机制发挥作用的基础。企业如果不能自主经营，就难以对市场信号做出反应并进行决策。

综上所述，企业作为国民经济的细胞，是市场经济活动的主要参加者。在生产领域，企业是生产的现场。在交换领域，企业是实现交换的基本环节。在分配领域，职工要从企业得到工资、奖金、津贴等，每个职工的最终收入，很大程度上取决于企业的经营活动成果。国家要从企业得到税金，国家的政治、经济、文化生活等，很大程度上也受到企业经营活动成果的影响。在国家创新体系中，企业是创新的主体。总之，企业对整个社会经济技术的发展和进步有着不可替代的作用，从一定意义上讲，企业素质的高低，企业是否适应市场经济发展的要求，直接关系到国民经济状况的好坏和社会的长治久安。

二、企业的形成与演变

企业在发展进程中，大体经历了三个阶段：早期企业、近代企业、现代企业。

1. 早期企业

18世纪的工业革命引起了社会生产形式的巨大变革，由单家独户的家庭作业方式，演变为把劳动者、劳动工具和劳动对象集中在工厂中生产，这是最早出现的企业雏形。但是，当时的企业仍带有浓厚的手工作坊痕迹，无论是生产规模，还是生产手段，都相当落后。在早期的企业中，大多数的资本所有者既是管理者，也是生产者；技术的传递，采取师傅带徒弟的方法；工人的生产操作，没有统一的章法。企业生产活动基本采用闭循环系统，即封闭式的“小而全”生产体系，外部环境的变化对企业生产经营活动的影响较小。

2. 近代企业

20世纪初到20世纪40年代，随着科学技术的进步、劳动生产力水平的迅速提高和社会分工的日益细致，原先手工作坊式的企业发生了本质的变化：生产活动的机械化程度的提高，导致生产规模日趋扩大；企业生产经营活动的大型化和复杂化，使资本所有者不得

不从生产劳动中脱离出来，专门从事企业的经营业务，实现了资本所有者与作业的分离；同时，企业内部也出现了独立于生产劳动的管理层；企业闭关自守的生产体系瓦解了，开放式的双循环生产系统逐步形成，企业与外部环境的联系日趋紧密；企业的产权组织形式，也由家族式的单体产权结构向合伙制结构演变。

3. 现代企业

20世纪70年代以来，科学技术以雷霆万钧之势迅猛发展，新产品、新材料、新能源层出不穷。大规模的科学技术革命必然带来企业的变革。现代企业与近代企业相比，主要具有以下方面的特征：在生产技术方面，拥有现代技术装备，实行精细的劳动分工和严密的协作，生产过程具有高度的比例性、连续性，生产过程与外部环境联系紧密；在产权结构方面，现代企业广泛采用股份制公司结构形式，呈现企业产权多元化。在组织形式上，现代企业普遍实行多厂制、经济联合体和企业集团，通过市场内部化的企业生产组织形式来提高企业对外部环境的适应性。

三、企业的分类

企业作为一个生态有机体，有着多种属性与复杂形态。因此，可以按照不同的标准，将企业划分为多种类型：

(1) 根据企业的财产组织形式可分为：个体企业、合伙企业、合作制企业、公司制企业。

(2) 根据企业组合方式可分为：单一企业、多元企业、经济联合体、企业集团、连锁企业。

(3) 根据所有制形式可分为：全民所有制企业、集体企业、私营企业、混合所有制企业、外商投资企业（包括中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资企业）。

(4) 根据企业的行业性质可分为：工业生产企业、商品经营企业、服务企业。

(5) 根据企业生产经营领域可分为：工业企业、商业企业、生产型企业、流通型企业、服务型企业、金融型企业。

(6) 根据企业规模可分为：大型企业、中型企业、小型企业。

如，对工业企业，大型企业需满足从业人员在2000人及以上，销售额在30000万元及以上，资产总额在40000万元及以上；从业人员1000人以下或营业收入40000万元以下的为中小微型企业。其中，从业人员300人及以上，且营业收入2000万元及以上的为中型企业；从业人员20人及以上，且营业收入300万元及以上的为小型企业；从业人员20人以下或营业收入300万元以下的为微型企业。

在统计学中，一般以年主营业务收入作为企业规模的标准，达到一定规模要求的企业就称为规模以上企业。规模以上企业也分若干类，如特大型企业、大型企业、中型企业、小型企业等。目前我国，规模以上工业企业是指年主营业务收入在2000万元以上的工业企业。

(7) 按照企业组织形式划分，有公司企业和非公司企业。公司企业又分为有限责任公司和股份有限公司，有限责任公司包括有独资公司；股份有限公司又分为上市公司和非上市公司。

四、现代企业制度

1. 什么是现代企业制度

现代企业制度是指以完善的企业法人制度为基础，以有限责任制度为保证，以公司企业为主要形式，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。其主要内容包括：企业法人制度、企业自负盈亏制度、出资者有限责任制度、科学的领导体制与组织管理制度。

2. 现代企业制度的基本特征

从企业制度演变的过程来看，现代企业制度是指适应现代社会化大生产和市场经济体制要求的一种企业制度，也是具有中国特色的一种企业制度。十四届三中全会把现代企业制度的基本特征概括为“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”十六个字。1999年9月，党的十五届四中全会再次强调要建立和完善现代企业制度，并重申了对现代企业制度基本特征“十六字”的总体要求。

(1) 产权清晰。

所谓“产权清晰”，主要有两层含义：

一是有具体的部门和机构代表国家对某些国有资产行使占有、使用、处置和收益等权利。

二是国有资产的边界要“清晰”，也就是通常所说的“摸清家底”。首先要清楚实物形态国有资产的边界，如机器设备、厂房等；其次要清楚国有资产的价值和权利边界，包括实物资产和金融资产的价值量、国有资产的权益形态（包括股权或债权，占有、使用、处置和收益权的分布等）、总资产减去债务后净资产数量等。

(2) 权责明确。

“权责明确”是指合理区分和确定企业所有者、经营者和劳动者各自的权利和责任。所有者、经营者、劳动者在企业中的地位 and 作用是不同的，因此他们的权利和责任也是不同的。

权利。所有者按其出资额，享有资产受益、重大决策和选择管理者的权利，企业破产时则对企业债务承担相应的有限责任。企业在其存续期间，对由各个投资者投资形成的企业法人财产拥有占有、使用、处置和收益的权利，并以企业全部法人财产对其债务承担责任。经营者受所有者的委托在一定时期和范围内拥有经营企业资产及其他生产要素并获取相应收益的权利。劳动者按照与企业的合约拥有就业和获取相应收益的权利。

责任。与上述权利相对应的是责任。从严格意义上说，责任也包含了通常所说的承担风险的内容。要做到“权责明确”，除了明确界定所有者、经营者、劳动者及其他企业利益相关者各自的权利和责任外，还必须使权利和责任相对应或相平衡。此外，在所有者、经营者、劳动者及其他利益相关者之间，应当建立起相互依赖又相互制衡的机制，这是因为他们之间是不同的利益主体，既有拥有共同利益的一面，也有不同乃至冲突的一面。相互制衡就要求明确彼此的权利、责任和义务，要求相互监督。

(3) 政企分开。

“政企分开”的基本含义是政府行政管理职能、宏观的行业管理职能与企业经营职能分开。

政企分开要求政府将原来与政府职能合一的企业经营职能还给企业，改革开放以来进

行的“放权让利”、“扩大企业自主权”等就是为了解决这个问题。

政企分开还要求企业将原来承担的社会职能交还给政府和社会，如住房、医疗、养老、社区服务等。应注意的是，政府作为国有资本所有者对其拥有股份的企业行使所有者职能是理所当然的，不能因为强调“政企分开”而改变这一点。当然，问题的关键还在于政府如何才能正确地行使而不是滥用其拥有的所有权。

(4) 管理科学。

“管理科学”是一个含义丰富的概念。从较宽泛的意义上来说，它包括了企业组织合理化的含义；从较窄的意义上来说，“管理科学”要求企业管理的各个方面，如质量管理、生产管理、供应管理、销售管理、研究开发管理、人事管理等，要做到科学化。管理致力于调动人的积极性、创造性，其核心是激励、约束机制。要做到“管理科学”，当然要学习、创造，引入先进的管理方式。对于管理是否科学，虽然可以从企业所采取的具体管理方式的“先进性”上来判断，但最终还要从管理的经济效益上，即管理成本和管理收益的比较上作出评判。

3. 现代企业制度的主要内容

根据以上分析，在较为具体的层面，现代企业制度大体包括以下内容：

(1) 企业资产具有明确的实物边界和价值边界，具有确定的政府机构代表国家行使所有者职能，切实承担起相应的出资者责任。

(2) 企业通常实行公司制度，即有限责任公司和股份有限公司制度，按照公司法的要求，形成由股东代表大会、董事会、监事会和高级经理人员组成的相互依赖又相互制衡的公司治理结构，并有效运转。

(3) 企业以生产经营为主要职能，有明确的盈利目标，各级管理人员和一般职工按经营业绩和劳动贡献获取收益，住房分配、养老、医疗及其他福利事业由市场、社会或政府机构承担。

(4) 企业具有合理的组织结构，在生产、供销、财务、研究开发、质量控制、劳动人事等方面形成了行之有效的企业内部管理制度和机制。

(5) 企业有着刚性的预算约束和合理的财务结构，可以通过收购、兼并、联合等方式谋求企业的扩展，经营不善难以为继时，可通过破产、被兼并等方式寻求资产和其他生产要素的再配置。

第二节 企业管理

一、管理的概念与特征

1. 管理的概念

管理活动自古就有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但这种字面上的解释是不可能准确地表达出管理本身所具有的完整含义的。关于管理的概念，至今仍未达成共识。多年来，中外许多管理学学者从不同的研究角度，对管理的概念做出了不同解释，其中有代表性的有：

科学管理的创始人泰罗认为：管理就是“确切地知道你要别人干些什么，并使他们用最好的方法去干”。

与泰罗同一时期的经营管理理论创始人，法国的法约尔认为：管理就是指计划、组织、指挥、协调和控制。

决策理论学派的代表人物，1978年诺贝尔经济学奖获得者，美国管理学家西蒙认为：管理就是决策。

管理大师彼得·德鲁克认为：管理是指一种以绩效责任为基础的专业职能。

孔茨认为：管理是设计并维持一种环境，使参与群体工作的人们努力来完成组织目标的一个过程。

唐纳利认为：管理指由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

当代管理过程学派的代表，美国管理学家哈罗德·孔茨等在其所著的《管理学》（第9版）中把管理定义为：“管理就是设计一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”

周三多认为：在社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。

芮明杰认为：管理是对组织的有限资源进行有效整合，以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。（1）管理工作的中心是管理其他人，主要目的是通过其他人的活动来收到工作效果。（2）管理通过协调其他人的活动来进行的。（3）管理人员必须同时考虑两个方面：一是其他人的活动，即其他人的工作；二是其他人，即人们。

综合上述定义，我们可以对管理作如下定义：管理，就是在一定环境下，对组织的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，通过组织中人、财、物信息等资源的优化配置，以有效实现组织目标的活动。

根据上文的一般定义，可以进一步明确管理的内涵如下：

- （1）管理的目的是为了组织的目标。
- （2）管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织目标。
- （3）管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的，这些活动包括计划、组织、领导、控制等，它们成为管理的基本职能。
- （4）管理的本质是协调。
- （5）管理工作是在一定的环境条件下进行的，有效的管理必须充分考虑组织内外的特定环境条件。

2. 管理的特征

（1）管理是科学性和艺术性的统一。

管理的科学性是指管理反映了管理活动自身的特点和客观规律性。

管理的艺术性是指管理者在管理实践活动中对管理原理运用的灵活性和选择管理方式、方法的技巧性。

管理是科学性和艺术性的统一，意味着没有放之四海而皆准的管理模式，我们所学习到的管理理论是一般性的、规律性的东西，而现实中的企业却因为所在行业的不同、所有制的不同、规模的不同、发展阶段的不同、战略的不同而各具特色，照抄照搬成功的管理模式未必能解决企业的实际问题，只有将理论与实践结合起来，才能找到合适的管理方法或管理模式。

(2) 管理是效率和效果的统一。

管理是合理分配资源、利用资源的过程。由于资源是稀缺的，所以管理者必须关心这些资源的有效利用。有效的管理包括好效果和高效率。效率=产出/投入，效果是活动的结果。高效率是正确地做事，好效果是做正确的事。管理工作要注意效率与效果的统一。

二、企业管理的职能

管理的职能就是管理的职责与功能。最早系统地提出管理的各种具体职能的是古典管理理论的代表人物法约尔。他认为，管理活动是由计划、组织、指挥、协调、控制五种职能组成的。

1. 计划

这是管理的首要职能，它对未来事件做出预测，以制订出行动方案。计划工作是为事物未来的发展规定方向和进程，重点要解决好两个基本问题。一是目标的确定。如果目标选择不对，计划再周密具体也枉费心机，这是计划的关键。二是进程的时序。即先做什么、后做什么，可以同时做什么，均不能错位，这是计划的准则。

2. 组织

组织是指完成计划所需的组织结构、规章制度、人财物的配备等。它有两个基本要求：一是按目标要求设置机构、明确岗位、配备人员、规定权限、赋予职责，并建立一个统一的组织系统；二是按实现目标的计划和进程，合理地组织人力、物力和财力，并保证它们在数量和质量上相互匹配，以取得最佳的经济和社会效益。

从静态的角度来分析，组织是指一种集合，为了达到某个特定目标，由分工合作、明确各自权力与责任的一群人构成的集合。

从动态的角度来分析，组织的职能可以理解为一个过程，是指维持与变革组织结构，并使组织结构发挥作用，完成组织目标的整个过程。这样理解，是由于任何组织所处的环境总是在不断变化的，当环境变化到一定程度，组织结构也要发生相应的变化，以便与之相适应。否则，原来的组织结构将对工作造成障碍，影响组织目标的达成。

3. 领导

领导职能是指通过各种信息沟通影响（指挥、激励）组织成员努力向目标迈进的行为或力量。这种行为或力量，人们常常称为影响力。

领导者的影响力来自两个方面：一是职位权力，这是领导者在组织中所处的位置所赋予的。人们出于习惯，受到组织约束，不得不服从这种权力。二是个人权力，这是领导者由于自身具备某种特殊条件才获得的，如高尚的品德、丰富的经验、卓越的能力、良好的作风等。这种权力对人的影响是发自内心的、长远的。

4. 控制

控制是指通过制定标准，并建立信息反馈系统，检查监督实际工作运行情况，及时发现问题并予以纠正。

任何组织、任何活动都需要控制。由于环境条件不断变化，管理者受知识、经验、技巧、素质的限制，预测不完全准确，制订的计划在执行过程中可能会出现偏差。组织成员素质不齐，使指令不能丝毫不差地被贯彻；组织结构与目标之间存在客观上的差异性，计划容易走样。这些现象的存在都表明，组织需要控制。通过控制，对可控的偏差，查究责任，予以纠正；对不可控的偏差，修正原计划，使它符合实际。

5. 协调

协调是指使组织内部的每一部分或每一成员的个别行动都能服从于整个集体的目标，是管理过程中带有综合性、整体性的一种职能。它的功能是保证各项活动不发生矛盾、重叠和冲突，以建立默契的配合关系，保持整体平衡。与指挥不同，协调不仅可以通过命令，也可以通过调整人际关系、疏通环节、达成共识等途径来实现平衡。

三、管理者

1. 管理者的概念

管理者是管理行为过程的主体，管理者一般由拥有相应的权力和责任，具有一定管理能力，从事现实管理活动的人或人群组成。管理者及其管理技能在组织管理活动中起决定性作用。

2. 管理者的分类

(1) 按管理者在组织中所处地位的不同，管理者可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。

(2) 按管理者的职责任务划分，可分为决策指挥者、职能管理者和决策参谋人员。

3. 管理者的素质与技能

由于管理者担负着特殊的职能，因此对他们的素质和能力也有着特殊的要求。管理者素质与技能的优劣，关系到他所辖的组织效能的高低。

一般来说，管理者的素质与技能要求包括以下内容：

(1) 管理者的素质要求：

① 政治素质。对于管理者，特别是领导干部的政治素质的要求主要包括三个方面：一是要精通马克思主义的基本原理；二是要坚持党的基本路线；三是要全心全意为人民服务。

② 品德素质。现代管理者应具备的道德素质主要有以下几点：一是强烈的事业心和高度的责任感；二是公道正派，与人为善；三是谦虚谨慎，作风民主；四是以身作则，清正廉洁。

③ 知识素质。一个管理者应力求掌握以下几个方面的知识：一是自然科学知识，二是社会科学知识，三是专业知识。

④ 业务素质。管理者所应具备的专业素质，主要是指管理知识与技能，如科学决策能力、知人善任能力、组织协调能力和开拓创新能力等。

(2) 管理者的技能要求：

管理技能是相对管理者在具体管理方面的能力而言的，是对管理能力的概括和总结。这些管理技能包括技术技能、人际技能、概念技能。

① 技术技能。技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。

② 人际技能。人际技能就是与不同的人打交道的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励和诱导组织内人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。

③ 概念技能。概念技能是指能够洞察组织与环境相互影响的复杂性，并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速做出正确决断的能力。

需要指出的是，上述管理技能对处于不同管理阶层的管理者的重要性是不尽相同的。

对基层管理层次来讲，技术技能最为重要。在中层管理部门，对技术技能的要求相对基层管理者而言有所降低，人际技能的重要性几乎相等，但在概念技能方面其要求则有所提高。对高层管理者来说，概念技能和人际技能特别重要。对于概念技能，一般来说，管理层次越高，其重要程度也就越高。

第三节 管理理论的发展

一、传统管理阶段及其主要管理思想

企业管理是从传统管理阶段起步的。这一阶段是从 18 世纪末到 20 世纪初，也就是从资本主义工厂制度产生开始，到资本主义自由竞争结束为止，历时 100 多年。其标志是近代工业代替了工场手工业，即由家庭作坊生产转为早期的工厂生产。

1. 资本主义简单协作阶段管理及其主要管理思想

工厂制度始于资本主义简单协作，随着资本主义的发展和工厂制度的形成，西方国家也面临着一场深刻的思想变革。有越来越多的人来研究社会实践中的经济与管理问题。其中最早对经济管理思想进行系统研究的是英国经济学家亚当·斯密。亚当·斯密在其发表的《国民财富的性质和原因研究》一文中，系统地论述了劳动价值和劳动分工理论。亚当·斯密认为劳动是国民财富的源泉，劳动创造的价值是工资和利润的源泉。这一理论观点揭示了资本主义经营的指导思想和剥削本质。

亚当·斯密在分析劳动分工的作用时指出，“劳动分工可以使工人重复完成单项操作，从而提高劳动熟练程度，提高劳动效率”，“劳动分工可以减少由于变换工作而损失的时间”，“劳动分工可以使劳动简化，使劳动者注意力集中在一种特定的对象上，有利于创造新的工具和改进设备”。他的分析和主张不仅符合当时生产发展的需要，而且也成了以后企业管理理论中的一条重要原理。

2. 资本主义工厂手工业阶段的管理与其主要管理思想

随着资本主义经济的进一步发展，资本主义简单协作逐渐过渡到工厂手工业阶段。该阶段是以手工工艺和雇用工人的分工为基础的资本主义工厂生产。由于分工，劳动者的熟练程度得到大大提高，使用的生产工具更为专门化，促进了劳动生产率的大幅度提高，为从手工工具生产过渡到大机器生产创造了前提条件。

工厂手工业对生产过程中各个阶段、各道工序、各个工种的比例、协调、控制提出了更高的要求。它更强调在劳动分工基础上的协调和劳动工效的提高。

这一阶段具有代表性的是查理·巴贝奇（Charles Babbage）的管理思想。1832 年，巴贝奇在《论机器和制造业的经济》一书中全面阐述了自己的观点。巴贝奇认为亚当·斯密只注意到了劳动分工能提高效率，却忽视了劳动分工可以减少工资支出。巴贝奇对制针作业做了典型调查。他把制针的生产制造过程分为七个基本操作工序，并按工序的复杂程度和劳动强度的大小雇佣不同的工人，支付不同的工资。如果不实行分工，整个制造过程由一个人完成，那就要求每个工人都有全面的技艺，都能完成制造过程中技巧性强的工序，同时又要有足够的体力来完成繁重的操作。工厂主必须按照全部工序中技术要求最高、体力要求最强的标准来支付工资，这样工资成本就大大提高了。巴贝奇提出一个所谓“边际

熟练”原则，即对每个工人的技艺水平、劳动强度订出界限，作为报酬的依据，用以降低工资成本。

巴贝奇还提出人在生产劳动中的重要作用。他认为工人与工厂主之间存在利益的共同点，并竭力提倡所谓利润分配制度，即工人可以按照其在生产中所作的贡献分享部分利润。巴贝奇也很重视对生产的研究和改进，主张实行有益的建议制度。他认为工人的收入应该由三个部分组成：①按照工作性质所确定的固定工资，②按生产效率、所作贡献分得的利润，③为提高效率而提出建议所应给予的奖励。提出按照生产效率的不同来确定报酬的具有刺激作用的制度，是巴贝奇对管理理论的重要贡献。

除巴贝奇外，这一时期的著名管理学者还有空想社会主义者罗伯特·欧文。他经过一系列试验，首先提出在工厂生产中要重视人的因素，要缩短工人的工作时间，提高工资，改善工人的住宅。他通过改革实验证实，重视人的作用和尊重人的地位，也可以使工厂获得更多的利润。所以有人也认为，欧文是人力资源管理的创始人。

上述各种管理思想是与当时的工厂制度的形成相适应的。这些管理思想虽然不成体系，且各自带有一定的片面性，但对促进生产以及管理理论的形成和发展有着积极的影响。

二、科学管理阶段及其主要管理理论

早期的管理思想只是管理理论的萌芽，真正意义上的管理理论体系的形成是在19世纪末至20世纪40年代，该阶段为亦称“科学管理阶段”。这个“科学”是相对于“传统”而言的。该阶段的主要管理理论发展有三个方面：泰罗的“科学管理理论”、法约尔的“一般管理理论”和韦伯的“行政组织理论”。管理理论界也把这三大理论体系统称为“古典管理理论”。这些理论成为现代管理理论的基础。

1. 泰罗的科学管理理论

弗雷德里克·温斯洛·泰罗(F.W.Taylor, 1856—1917)被誉为“科学管理之父”，是科学管理学派的杰出代表人物。

泰罗所创立的管理理论有以下几个主要观点：

(1) 科学管理的根本目的是谋求最高工作效率。泰罗认为，最高的工作效率是工厂主和工人共同达到富裕的基础。它能使较高的工资与较低的劳动成本统一起来，从而使工厂主得到较多的利润，使工人得到较高的工资。这样，便可以提高他们扩大再生产的兴趣，促进生产的发展。所以，提高劳动生产率是泰罗创立科学管理理论的基本出发点，是泰罗确定科学管理的原理、方法的基础。

(2) 达到最高工作效率的重要手段，是用科学的管理方法代替旧的经验管理。泰罗认为，管理是一门科学。在管理实践中，建立各种明确的规定、条例、标准，使一切科学化、制度化，是提高管理效能的关键。

(3) 实施科学管理的核心，是要求管理人员和工人双方在精神和思想上进行彻底的变革。1912年，泰罗在美国众议院特别委员会所作的证词中强调指出：科学管理是一场重大的精神变革。他要求工厂的工人树立对工作、同伙、雇主负责任的精神。同时，也要求管理人员——领工、监工、企业主、董事会改变对同事、工人以及一切日常问题的态度，增强责任观念。这种重大的精神变革，可使管理人员和工人双方都把注意力从盈利的分配

转到增加盈利数量上来。

根据以上观点，泰罗提出了以下的管理制度：

(1) 工时研究和标准化。具体做法是从执行同一种工作的工人中，挑选出身体最强壮、技术最熟练的一个人，把他的工作过程分解为许多个动作，在其最紧张地劳动时，用秒表测量并记录完成每一个动作所消耗的时间，然后按照经济合理的原则加以分析研究，对其中合理的部分加以肯定，对不合理的部分进行改进或将其舍去，制订出标准化的操作方法，并规定完成每一个标准操作或动作的标准时间，制订出劳动时间定额。

(2) 实行差别计件工资制。按照作业标准和时间定额，规定不同的工资率。对完成和超额完成工作定额的工人，以较高的工资率计件支付工资；对完不成定额的工人，则按较低的工资率支付工资。

(3) 科学地选择和渐进地培养工人。泰罗曾经对经过科学选择的工人用上述的科学作业方法进行训练，使他们按照作业标准工作，以改变过去凭个人经验选择作业方法以及靠师傅带徒弟的办法培养工人的传统做法。这样改进后，生产效率大为提高。例如，在搬运生铁的劳动试验中，经过选择和训练的工人，每人每天的平均搬运量从 12.5 吨提高到 47.5 吨；在铲铁的试验中，每人每天的平均搬运量从 16 吨提高到 50 吨。

泰罗认为，要给工人以进一步发展的机会，最终使其能够胜任“最高级、最有趣和最有利可图的工作”，这样他们也就能够成为第一流的工人。

(4) 制定科学的工艺规程，并用文件形式固定下来以利推广。泰罗用了十年以上的时间进行金属切削试验，制定出了切削用量规范，使工人选用机床转数和走刀量都有了科学标准。

(5) 使管理和劳动分离，把管理工作称为计划职能，把工人的劳动称为执行职能。泰罗指出，在旧的管理中，所有的计划都是由工人凭个人经验制订的，实行新的管理制度后，就必须由管理部门按照科学规律来制订计划。从事计划职能的人员称为管理者，负责执行计划职能的人称为劳动者。管理者和劳动者在工作中必须互相呼应、密切合作，以保证工作按照科学的设计程序进行。

泰罗从工时测定发展到对作业情况、工资制度、生产进度、车间组织、人员选拔、培训等一系列管理的基本问题的研究，经过毕生努力，为管理革新奠定了基础。他的主要代表作有：《计件工资》(1895)、《车间管理》(1903)、《科学管理原理》(1911)。

与泰罗同时代的对管理改革作出贡献的代表人物，还有亨利·甘特、弗兰克·吉尔布雷斯夫妇、福特、亨利·法约尔等，他们的理论和实践构成了泰罗制。泰罗制着重解决的是用科学的方法提高生产现场的生产效率的问题。

对泰罗制的评价：

泰罗制应用在生产现场管理中虽然效果显著，但其推广却并不顺利。一方面是由于社会上传统意识的影响，另一方面是由于它本身存在着某些弱点。我们应当用历史的、辩证的观点给以客观的评价。

泰罗制的积极意义：

(1) 泰罗制促进了当时工厂的普遍改革，将科学引进了管理领域，创立了一套科学的管理方法和科学的操作程序，大幅度地提高了生产效率，推动了生产的发展。

(2) 泰罗制为现代理论的形成和发展奠定了基础，为解决管理问题开拓了眼界。

泰罗制的局限性：

泰罗把人看做纯粹的“经济人”，认为人的活动仅仅出于个人的经济动机，忽视企业成员之间的交往及工人的感情、态度等社会因素对生产效率的影响。

泰罗制是适应历史发展的需要而产生的，同时也受到历史条件和倡导者个人经历的限制。当时，要增加企业的利润，关键是提高工人的劳动效率。泰罗本人长时间从事现场的生产和管理工作，故泰罗的一系列主张，主要是解决工人的操作问题以及生产现场的监督和控制问题，其管理的范围比较小，管理的内容也比较窄，基本没有涉及企业的供应、财务、销售、人事等方面的活动。

2. 法约尔的组织管理理论

法国的亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）是和美国的泰罗并驾齐驱的古典管理的创始人。他的理论思想对管理理论界和企业界都有深刻的影响。法约尔职业生涯的大半时间是在法国的高芒特里—福尔尚布德—德卡斯维尔采矿、冶金联合公司度过的。他历任厂长、工程师、总经理，积累了管理大企业的经验。与此同时，他还在法国军事学院任过管理教授，对社会上其他行业的管理进行过广泛的调查。他在退休后，还创办了管理研究所。法约尔的经历决定了他的管理思想要比泰罗开阔。他的管理理论发表在1916年法国工业协会的刊物上。1925年出版的《一般管理与工业管理》一书是他的代表作。

法约尔认为，尽管人们对管理谈论得很多，但对于管理定义的认识却是模糊不清的，尤其是管理职能和组织职能（活动）的区别。因此，法约尔从这一区别入手进行研究。

（1）企业的职能：

法约尔认为，所有的企业组织，无论规模大小，总存在着以下六项基本职能（更确切的表述应该是“活动”）：

技术职能——企业从事的生产、制造和加工活动。

经营职能——企业从事的采购、销售和交换活动。

财务职能——企业从事的资本筹措、资本的有效运用活动。

安全职能——企业从事的保证员工劳动安全及设备使用安全等活动。

会计职能——企业从事的存货盘点、财产目录的编制、成本核算、统计等活动。

管理职能——企业从事的计划、组织、指挥、协调和控制活动。

在企业的绝大部分工作中，都包括着这六项基本职能。但在不同的工作中，这六项职能所占的比例各不相同。在企业高层工作中，管理活动所占比重最大；在直接生产和事务性工作中，管理活动所占的比重较小。

（2）管理的职能：

法约尔对管理作这样的定义：所谓管理，就是计划、组织、指挥、协调和控制。这五个要素的内涵如下：

计划——预测未来并制订行动计划。法约尔认为，管理意味着要尽可能准确预测企业未来的各种事态，确定企业的目标、达成目标的步骤，既要有长远的指导计划，也要有短期的行动计划。

组织——确立企业在物质资源和人力资源方面的结构。法约尔认为，确定执行工作任务和管理职能的机构，由管理机构进一步确定完成任务所必需的机器、物资和人员，这是管理部门所要解决的中心问题。

指挥——保证企业人员能履行赋予他的职能。指挥是为了企业人员的活动得到保证。管理人员应依靠自己的指挥能力，尽可能使下级有上乘的工作表现，增进下级的工作责任

感，使整个企业的活动最有效。要实现这一目标，法约尔对行使指挥权的管理人员提出下述要求：透彻地了解下级；淘汰不胜任工作的人；充分了解约束企业和其雇员的协议；树立好的榜样；定期检查账目，并用具概括性的图表来促进该项工作；召开会议，主要助手也要参加，通过讨论决定统一指导和集中努力的问题；不要陷入日常琐碎的事务；力争使成员中充满团结、积极、主动和忠诚的精神。

协调——让企业人员团结一致，使企业中的所有活动和努力得到统一和协调。协调企业各部门及各个员工的活动，指导他们走向一个共同的目标。

控制——保证企业一切活动符合指定的计划、既定的原则和发布的命令。为保证控制要素的有效性，法约尔建议应把检验人员同被检验者分开，成立独立、公正的检验部门，以使控制能迅速及时地发挥作用。

（3）管理的原则：

法约尔在提出企业职能的基础上，还提出了管理人员解决问题时应遵循的 14 条原则：

①分工。劳动专业化是各个机构和组织前进和发展的必要手段。由于减少了每个工人所需掌握的工作项目，故可以提高生产效率。劳动的专业化，使实行大规模生产和降低成本有了可能。同时，每个工人工作范围的缩小，也可使工人的培训费用大为减少。

②权力与责任。法约尔认为，权力即“下达命令的权利和强迫别人服从的力量”。权力可区分为管理人员的职务权力和个人权力。职务权力是由职位产生的；个人权力是指由担任职务者的个性、经验、道德品质以及能使下属努力工作的其他个人特性而产生的权力。个人权力是职务权力不可缺少的条件。他特别强调权力与责任的统一。有责任必须有权力，有权力就必然产生责任。

③纪律。法约尔认为，纪律的实质是遵守公司各方达成的协议。要维护纪律就应做到：对协议进行详细说明，使协议明确而公正；各级领导要称职；在纪律遭到破坏时，要采取惩罚措施，但制裁要公正。

④统一命令。一个员工在任何活动中只应接受一位上级的命令。违背这个原则，就会使权力和纪律遭到严重的破坏。

⑤统一领导。为达到同一目的而进行的各种活动，应由一位首脑根据一项计划开展，这是统一行动、协调配合、集中力量的重要条件。

⑥员工个人要服从整体。法约尔认为，整体利益大于个人利益的总和。一个组织谋求实现总目标比实现个人目标更为重要。协调这两方面利益的关键是领导阶层要有坚定性和做出良好的榜样。协调要尽可能公正，并经常进行监督。

⑦人员的报酬要公平。报酬必须公平合理，尽可能使职工和公司双方满意。对贡献大、活动方向正确的职工要给予奖赏。

⑧集权。集权就是降低下级的作用。集权的程度应视管理人员的个性、道德品质，下级人员的可靠性以及企业的规模、条件等情况而定。

⑨等级组织原则。“等级链”即从最上级到最下级各层权力连成的等级结构。它是一条权力线，用以贯彻执行统一的命令和保证信息传递的秩序。

⑩秩序。秩序即人和物必须各尽其能。管理人员首先要了解每一工作岗位的性质和内容，使每个工作岗位都有称职的职工，每个职工都有适合的岗位。同时还要有条不紊地精心安排物资、设备的合适位置。

⑪平等。即以亲切、友好、公正的态度严格执行规章制度。雇员们受到平等的对待后，

会以忠诚和献身的精神去完成他们的任务。

②人员保持稳定。生意兴隆的公司通常都有一批稳定的管理人员。因此，最高层管理人员应采取措施，鼓励职工尤其是管理人员长期为公司服务。

③主动性。给人以发挥主动性的机会是一种强大的推动力量。必须大力提倡、鼓励雇员们的认真思考问题和创新的精神，同时也应使员工的主动性受到等级链和纪律的限制。

④集体精神。职工的融洽、团结可以使企业产生巨大的力量。实现集体精神最有效的手段是统一命令。在安排工作、实行奖励时不要引起嫉妒，以避免破坏融洽的关系。此外，还应尽可能直接地交流意见等。

法约尔的贡献是在管理的定义、管理的组织理论、管理的原则方面提出了崭新的观点，为以后管理理论的发展奠定了基础。

3. 韦伯的行政组织理论

德国的社会学家马克斯·韦伯（Max Weber，1864—1920）是另一位古典管理理论的代表人物。他提出了理想的行政组织体系理论，从而被称为“组织理论之父”。

马克斯·韦伯出生于德国一个有着广泛社会和政治联系的富裕家庭。他学识渊博，对社会学、宗教、经济学和政治学都有广泛的兴趣。韦伯毕生从事学术研究，曾担任过大学教授、主编、政府顾问和作家。他的主要学术著作有《经济史》、《新教伦理和资本主义精神》、《社会组织和经济组织理论》等。

韦伯从研究组织内部的权威关系出发，揭示出不同组织的特性。韦伯认为有三种权威和相应的组织形态：

（1）“个人崇拜权威”对应“神秘化组织”。韦伯认为，以超凡的个人崇拜（如赋予上帝、救世主、领袖人物超自然、超人权力）为基础建立起来的组织是典型的“神秘化组织”，如“宗教”、“以政治形式出现的小规模革命运动”。但这种组织的内在基础是不稳固的，一旦领袖人物死亡，就会出现分裂。

（2）“传统惯例权威”对应“传统化组织”。以传统的惯例或先例为权威，在此基础上建立起来的组织，称为传统化组织。这些组织认为，过去一直采用的工作方法就是合理的。

（3）“理性合法权威”对应“理性化组织”。这种权威是以“法律”或“升上掌权地位的那些人发布命令的权利”为基础的。下级对其服从是由于有了依法建立的等级制度，如企业、政府机构、军事组织或任何其他组织。这种类型的组织是以行政性组织形式出现的，韦伯认为这是现代社会中占主导地位的组织形态，也是最理想的组织形态。

韦伯把行政性组织视为组织的理想形式。这种理想的组织形式具有以下特点：

①实现劳动分工，对组织中每个成员的权力和责任都有明文规定，并且把这些权力和责任作为正式职责，使其合法化。

②各种公职或职位按权力等级组织起来，形成一个自上而下的指挥链或等级体系。

③根据通过正式考试、训练或教育而获得的技术资格来选拔组织中所有的成员，并完全根据职务上的需要任用。

④除个别需要通过选举产生公职的情况以外，所有担任公职的人都是任命的。

⑤行政管理人员是“专职的”管理人员，领取固定的薪金，有明文规定的升迁制度。

⑥行政管理人员不是他管辖的那个企业的所有者，只是其中的工作人员。

⑦行政管理人员必须严格遵守组织中的规则和纪律。这些规则和纪律是不受个人情感的影响，而在任何情况下都普遍适用的。

三、中期的管理思想

从1930年至1945年，梅奥、巴纳德等人开始探索人的社会性，他们通过科学研究和管理实践，提出了人的“非线性”社会行为，以及管理人的艺术性、复杂性和管理学科的不精确性。

1. 梅奥：人群关系理论

人群关系论是“行为科学”的早期理论，其代表人物是埃尔顿·梅奥（Elton Mayo, 1880—1949）。梅奥曾参加1927年至1932年在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行的试验工作，即引起管理学界重视的“霍桑实验”。

霍桑实验的目的是要找出工作条件对生产效率的影响，以寻求提高劳动生产率的途径。

在此之前，管理学家甚至心理学家都认为人类类似于线性系统，一定的行为环境下就必然产生一定的行为表现。梅奥等人通过实验及访谈得出的主要结果是：生产效率不仅受物理的、生理因素的影响，而且受社会环境、社会心理的影响。这一点与科学管理的观点是截然不同的。他们的观点主要表现在以下几个方面：

(1) 企业的职工是“社会人”。霍桑实验表明，物质条件的改变，不是劳动生产率提高或降低的决定性原因，甚至计件制的刺激工资制对于产量的影响也不及生产集体所形成的一种自然力量大。因此，梅奥等人创立了“社会人”的假说，即认为人不是孤立存在的，而是属于某一工作集体并受这一集体影响的。他们不是单纯地追求金钱收入，还要追求人与人之间的友情、安全感、归属感等社会的和心理的欲望的满足。

(2) 满足工人的社会欲望，提高工人的士气，是提高生产效率的关键。梅奥等人从人是“社会人”的观点出发，认为“士气”的高低决定于安全感、归属感等社会心理方面的欲望的满足程度。满足程度越高，“士气”就越高，生产效率也越高。“士气”又取决于家庭、社会生活的影响以及企业中人与人之间的关系。

(3) 企业中实际存在着一种“非正式组织”。“人的组织”可分为“正式组织”和“非正式组织”两种。所谓“正式组织”，是指企业组织体系中的环节，是指为了实现企业总目标而担当有明确职能的机构。这种组织对于个人有强制性。这是古典组织论者所强调和研究的。人群关系论者认为：企业职工在共同工作、共同生产中，必然产生相互之间的人群关系，产生共同的感情，自然形成一种行为准则或惯例，要求个人服从。这就构成了“非正式组织”。这种非正式组织对于工人的行为影响很大，是影响生产效率的重要因素。

正式组织与非正式组织在本质上是不同的。正式组织以效率和成本为主要标准，要求企业成员为了提高效率、降低成本而确保形式上的协作。非正式组织则以感情为主要标准，要求其成员遵守人群关系中形成的非正式的不成文的行为准则。

(4) 企业应采用新型的领导方法。新型的领导方法，主要是要组织好集体工作，采取措施提高士气，促进协作，使企业的每个成员能与领导真诚持久的合作。例如：建立邀请职工参与企业各种决策的制度，借以改善人与人的关系，提高职工士气；实行上、下级意见交流的制度，上级交代任务时必须详加说明，并允许下级向上级提意见，尊重下级的意见和建议；建立面谈制度，给职工以表达感情、不满和争论的机会，以消除不良的人与人的关系；美化工作环境，建设宿舍等福利设施，组织娱乐、体育活动等。

以上即以霍桑实验为基础所提出的人群关系理论。人群关系理论是“行为科学”管理学派的早期思想，它只强调要重视人的行为；而行为科学还要求进一步研究人的行为规律，

找出产生不同行为的影响因素，探讨如何控制人的行为以达到预定目标。

2. 巴纳德：社会系统理论

美国管理学家巴纳德（Chester I. Barnard, 1886—1961）的管理思想是中期管理思想中最具代表性的。1938年，他发表了《经理人的职能》一书，在这本著作中，他对组织和管理理论的一系列基本问题都提出了与传统组织和管理理论完全不同的观点。他认为组织是一个复杂的社会系统，应从社会学的观点来分析和研究管理的问题。由于他把各类组织都作为协作的社会系统来研究，后人把他开创的管理理论体系称作社会系统学派。

巴纳德认为，一个协作系统是由相互协作的许多人组成的。个人可以对是否参与某一协作系统做出选择，这取决于个人的动机，包括目标、愿望和推动力，组织则通过其影响和控制的职能来有意识地协调和改变个人的行为和动机。对于个人目标和组织目标的不一致，巴纳德提出了“有效性”和“能率”两条原则。当一个组织系统协作得很成功，能够实现组织目标时，这个系统就是具备“有效性”的，它是系统存在的必要条件。系统的“能率”是指系统成员个人目标的满足程度，协作能率是个人能率综合作用的结果。这样就把正式组织的要求同个人的需要结合起来，这在管理思想上是一个重大突破。

组织是一种人的行为和活动相互作用的社会协作系统，只有依靠管理人员的协调，才能维持一个“努力合作”的系统。他认为管理人员有三个主要职能：一是制订并维持一套信息传递系统；二是促使组织中每个人都能作出重要的贡献，包括职工的选聘和合理的激励方式等；三是阐明并确定本组织的目标。

巴纳德还从五个方面论述了“领导的性质”这一关系到企业生存和发展的根本性问题。

(1) 构成领导行为的四要素：确定目标，运用手段，控制组织，进行协调。

(2) 领导人的条件：平时要冷静、审慎、深思熟虑、瞻前顾后，讲究工作的方式方法；紧急关头则要当机立断，刚柔相济，富有独创精神。

(3) 领导人的品质：活力、忍耐力、决断力、诱导力、责任心以及智力。

(4) 领导人的培养和训练：领导人通过培训，增强一般性和专业性的知识，在工作实践中锻炼平衡感和洞察力，积累经验。

(5) 领导人的选拔。领导人的选拔取决于两种授权机制——代表上级的官方授权（任命或免职），代表下级的非官方授权（接受或拒绝），后者即被领导者的拥护程度是领导人能否取得成功的关键。领导人选拔中最重要的依据是其过去的工作表现。

巴纳德在组织管理理论方面的开创性研究，奠定了现代组织理论的基础。后来的许多学者，如德鲁克、孔茨、明茨伯格、西蒙、李克特等人，都极大地受益于巴纳德，并在不同方向上对他的观点有所发展。

四、现代管理阶段及其管理思想的发展

第二次世界大战前后，特别是20世纪50年代至70年代，世界的经济、政治情况发生了极大的变化。在政治上，要求和平、民主和独立的浪潮席卷全球，劳资矛盾空前尖锐。在经济上，资本主义企业的规模在激烈的竞争中迅速扩大，呈现出市场国际化、生产经营国际化的态势。在技术上，科学技术急速发展，新兴工业不断出现，技术更新速度空前加快，生产过程机械化、自动化程度不断提高，职工队伍的结构、文化程度都有了新的变化。这些变化客观上要求有新的管理理论和管理方法来指导管理实践。

在这一阶段中，有不少管理学家和企业家从事现代管理理论的研究。他们的思想非常

活跃，研究的侧重点也互不相同，所以呈现出管理学派林立的局面。

1. “行为科学”学派

行为科学是一门研究人类行为规律的科学。泰罗的科学管理理论把人看做“活的机器”、“机器的附件”、“经济人”等，而行为科学认为“人”不单是“经济人”，还是“社会人”，即影响工人生产效率的因素除了物质条件外，还有人的工作情绪。人的工作情绪又受人所在的社会及本人心理因素的影响。

“行为科学”学派的主要理论有：

(1) 需要层次理论。行为科学认为人的各种行为都是由一定的动机引起的，而动机又产生于人们本身存在的各种需要。人们为了满足自己的需要，就要确定自己行为的目标。人都是为了达到一定的目标而行动的。这种从一定的需要出发，为达到某一目标而采取行动，进而实现需要的满足，而后又为满足新的需要产生新的行为的过程，是一个持续不断的激励过程。只有尚未得到满足的需要，才能对行为起激励作用。

为了便于分析研究人的需要，美国心理学家马斯洛（Abraham H. Maslow）在1943年提出了“需要层次理论”。马斯洛认为，人的需要可以归纳为五大类，即生理、安全、社交、尊重和自我实现的需要。

生理需要，是人类生存的最基本、最原始的本能需要，包括摄食、喝水、睡眠、求偶等需要。

安全需要，是生理需要的延伸，人在生理需要获得适当满足之后，就产生了安全的需要，包括生命和财产的安全不受侵害，身体健康有保障，生活条件安全稳定等。

社交需要，是指感情与归属上的需要，包括人际交往、友谊、为群体和社会所接受和承认等。

尊重需要，包括自我尊重和受人尊重两种需要。前者包括自尊、自信、自豪等心理上的满足感，后者包括名誉、地位、不受歧视等满足感。

自我实现需要，这是最高层次的需要，是指人有发挥自己能力与实现自身的理想和价值的需要。

马斯洛认为，上述五种需要，以层次形式依次从低级向高级排列，可表示成金字塔形。后来，马斯洛又补充了求知和审美两种需要，组成7个层次，如图1-2所示。

马斯洛的需要层次理论有两个基本论点。一个基本论点是：人是有需要的动物，其需要取决于他已经得到了什么、尚缺少什么，有尚未满足的需要能够影响其行为。换言之，已得到满足的需要不能起激励作用。另一个基本论点是：人的需要是分层次的，低层次的需要得到满足后，高层次的需要才会出现。

马斯洛认为，在特定的时刻，人的一切需要如果都未得到满足，那么满足最主要的需要就比满足其他需要更迫切。只有较低层次的那些需要得到了满足，才能产生更高一级的需要。而且只有当较低层次的需要得到充分的满足后，后面的需要才显出其激励作用。

马斯洛的需要层次理论，虽然在资本主义世界为不少人所接受，并在实际工作中得到了应用，但对它的层次排列是否符合客观实际还有许多争议。有人认为这一理论对人的动机没有完整的看法，没有提出激励的方法。它只说明了需要与激励之间的一般关系，没有考虑到不同的人对相同的需要的反应方式往往是不相同的。此外，这一理论也没注意到工作和工作环境的关系。

(2) 双因素理论。这也是一种激励模式理论，是由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）于1959年提出的。

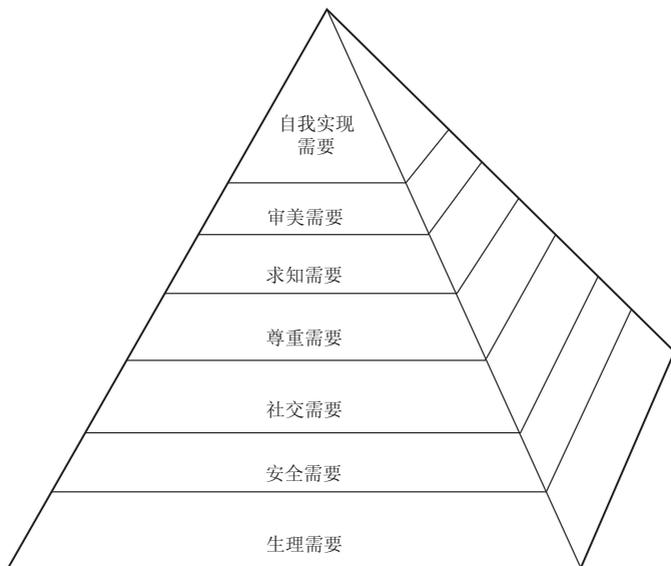


图 1-2 马斯洛需要层次理论

20 世纪 50 年代后期，赫茨伯格为了研究人的工作动机，对匹兹堡地区的 200 名工程师、会计师进行了深入的访问调查，提出了许多问题，如：在什么情况下你对工作特别满意，在什么情况下对工作特别厌恶，原因是什么，等等。调查结果显示，使他们感到满意的因素都是工作的性质和内容方面的，使他们感到不满意的因素都是工作环境或工作关系方面的。赫茨伯格把前者称作激励因素，把后者称作保健因素。

1959 年，赫茨伯格在广泛调查的基础上写出版了《工作与激励》一书，正式提出了激励的双因素理论。

①保健因素。意思是，这类因素对职工行为的影响类似卫生保健对人们身体的影响。当卫生保健工作达到一定的水平时，可以预防疾病，但不能治病。同理，当保健因素低于一定水平时，会引起职工的不满；当这类因素得到改善时，职工的不满就会消除。但是，保健因素对职工起不到激励的积极作用。保健因素可以归纳为 10 项：企业的政策与行政管理、监督、与上级的关系、与同事的关系、与下级的关系、工资、工作安全、个人生活、工作条件、地位。

②激励因素。当这类因素具备时，可以起到明显的激励的作用；当这类因素不具备时，也不会造成职工的极大不满。这类因素归纳起来有 6 种：工作上的成就感、受到重视、提升、工作本身的性质、个人发展的可能性、责任。

分析上述两类因素，可以看到，激励因素是以工作为中心的，即以对工作本身是否满意、工作中个人是否有成就、是否得到重用和提升为中心；而保健因素则与工作的外部环境有关，属于保证工作完成的基本条件。研究中还发现，当职工受到很大激励时，他对外部环境的不利能产生很大的耐性；反之，就不可能有这种耐性。

赫茨伯格的双因素理论与马斯洛的需要层次理论有很大的相似性。马斯洛观点中的高层需要即赫茨伯格观点中的主要激励因素，而为了维持生活所必须满足的低层需要则相当于保健因素。可以说，赫茨伯格观点中对需要层次理论作了补充。他划分了激励因素和保健因素的界限，分析出各种激励因素主要来自工作本身，这就为激励工作指出了方向。

(3) X、Y、Z 理论。在资本主义管理理论中，还有根据对人的行为看法不同而划分的

三种理论。

X理论和Y理论。美国麻省理工学院教授道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor, 1906—1964)于1957年首次提出X理论和Y理论。在1960年发表的《企业的人的方面》一文中,他又对两种理论进行了比较。麦格雷戈所提出的X理论主要有以下观点:

人的本性是坏的,一般人都有好逸恶劳、尽可能逃避工作的特性。由于人有厌恶工作的特性,因此对大多数人来说,仅用奖赏的办法不足以战胜其厌恶工作的倾向,必须进行强制、监督、指挥并以惩罚来威胁,才能使他们付出足够的努力去完成给定的工作目标;一般人都胸无大志,通常满足于平平稳稳地完成工作,而不喜欢具有“压迫感”的创造性的困难工作。

与X理论相反的是Y理论。麦格雷戈认为,Y理论是较为传统的X理论的合理替换物。

Y理论的主要观点是:人并不是懒惰的,人对工作是喜欢还是憎恶,取决于这工作对他而言是一种满足还是一种惩罚;在正常情况下,人愿意承担责任;人们都热衷于发挥自己的才能和创造性。

对比X理论及Y理论,可以发现,它们的差别在于对工人的需要看法不同,因此采用的管理方法也不相同。按X理论来看待工人的需要,进行管理就要采取严格的控制、强制方式;如果按Y理论来看待工人的需要,管理者就要创造一个能多方面满足工人需要的环境,使人们的智慧、能力得到充分的发挥,以更好地实现组织和个人的目标。

超Y理论。在麦格雷戈提出X理论和Y理论之后,美国的乔伊·洛尔施(Joy Lorsch)和约翰·莫尔斯(John Morse)对此进行了试验。他们选了两个工厂和两个研究所作为试验对象,其中一个工厂和一个研究所按照X理论实施严密的组织和督促管理,另一个工厂和另一个研究所则按照Y理论实施松弛的组织和参与管理,并以诱导和鼓励为主。实验结果显示,采用X理论的单位 and Y理论的单位都有效率高和效率低的情况。可见Y理论不一定比X理论好。那么,到底应在什么情况下选用哪种理论呢?洛尔施等人认为,管理方式要由工作性质、成员素质等来决定,并据此提出了超Y理论。其主要观点是,不同的人对管理方式的要求不同,应区别对待。有人希望有正规化的组织与规章条例来要求自己的工作,而不愿参与问题的决策并承担责任,这种人欢迎以X理论指导管理工作。有的人却需要更多的自治权利和发挥个人创造性的机会,这种人则欢迎以Y理论为指导的管理方式。此外,工作的性质、员工的素质也影响到管理理论的选择。针对不同的情况,应采取不同的管理方式。

Z理论。美国加州大学管理学院日裔美籍教授威廉·大内(William Ouchi)在研究分析了日本的企业管理经验之后,提出了他所设想的Z理论。Z理论认为企业管理当局与职工的利益是一致的,两者的积极性可融为一体。

按照Z理论进行管理的主要内容是:

①企业对职工的雇用应是长期的而不是短期的。企业在经济恐慌及经营不佳的状况下,一般也不采取解雇职工的办法,而是动员大家“节衣缩食”共渡难关。这样,就可使职工感到职业有保障而积极地关心企业的利益和前途。

②上下结合制定决策,鼓励职工参与企业的管理工作。从调查研究、反映情况,到参与企业重大问题的决策,都启发、支持职工进行参与。

③实行个人负责制。要求基层管理人员不机械地执行上级命令,而要敏感地体会上级命令的实质,创造性地去执行。强调中层管理人员对各方面的建议要进行协调统一,统一

的过程就是反复协商的过程。这样做虽然费些时间，但便于贯彻执行。

④上下级之间关系要融洽。企业管理当局要处处显示对职工的全面关心，使职工心情舒畅、愉快。

⑤对职工要进行全面的培训，使职工有从事多方面工作的经验。如果要提拔一位计划科长担任经营副经理，就要使他在具有担任财务科长、生产科长的能力之后，再将其选拔到经营副经理的位置上。

⑥准备评价与稳步提拔。强调对职工进行长期而全面的考察，不以“一时一事”为根据对职工的表现下结论。

⑦控制机制要较为含蓄，但检测手段要正规。

2. “管理科学”学派

现代化管理理论的另一重要学派是“管理科学”学派。这一学派的理论与泰罗的“科学管理”理论上属于同一思想体系，但它又不是泰罗理论的简单延续，而是在它的基础上有新的发展。“管理科学”学派将近年来的最新科学技术成果应用到管理工作的各个方面，形成了许多新的管理思想和管理技术，使管理工作的科学性达到了新的高度。为了区别于泰罗的“科学管理”理论，将新出现的一系列管理思想与管理技术，称为“管理科学”。

“管理科学”理论有如下主要特点：

(1) 生产和经营管理各个领域的各项活动都以经济效果好坏作为评价标准，即要求行动方案能以总体的最少消耗获得总体的最大经济效益。

(2) 使衡量各项活动效果的标准量化，并借助于数学模型找出最优的实施方案和描述事物的现状及发展规律，摒弃单凭经验和直觉确定经营目标与方针的做法。

(3) 依靠电子计算机进行各项管理。企业经营范围的扩大，决策问题的复杂化，方案选择的量化，都要求及时处理大量数据和提供准确信息，而这些只有借助计算机才能做到。

(4) 特别强调使用先进的科学理论和管理方法，如系统论、信息论、控制论、运筹学、概率论等数学方法及数学模型。

“管理科学”学派的主导思想是使用先进的数学方法及管理手段，使生产力得到最为合理的组织，以获得最佳的经济效益，而较少考虑人的行为因素。

3. “决策理论”学派

“决策理论”学派是以统计学和行为科学作为基础的。第二次世界大战以后，许多运筹学家、统计学家、计算机专家和行为科学家都力图在管理领域寻找一套科学的决策方法，以便对复杂的多方案问题进行明确、合理、迅速的选择。随着这方面研究工作的进展，决策理论得到了迅速的发展。

在这个学派中，作出突出贡献的是美国卡内基梅隆大学教授赫伯特·西蒙（Herbert Simon）。他长期讲授计算机、心理学等课程，还从事过经济计量学的研究。由于他在决策理论研究中作出了重要贡献，他于1978年获得了诺贝尔经济学奖。他的主要著作有《管理行为》、《组织》、《经济学和行为科学中的决策理论》、《管理决策的新科学》等。

“决策理论”学派的主要观点如下：

(1) 管理就是决策。

传统观点认为，决策是高层管理人员的事，是用来解决经济管理中的发展目标和经营

方针等重大问题的。西蒙等人认为，管理活动的全部过程都是决策的过程。确定目标、制订计划、选择方案，是经营目标及其计划决策；结构设计、生产单位组织、权限分配，是组织决策；计划执行情况检查、在制品控制及控制手段的选择，是控制决策。决策贯穿于整个管理过程，所以管理就是决策。

(2) 决策分为程序性决策和非程序性决策。

程序性决策即按既定的程序所进行的决策。对于经常发生的需要决策的问题，往往可制订一个例行程序，凡遇到这一类问题，就按照既定程序进行决策，如存储问题的决策就属于程序性决策。若问题的涉及面广，又是新发生的、非结构性的，或者问题极为重要而复杂，没有例行程序可以遵循，就多进行特殊处理。对这类问题的决策就称为非程序性决策。如开辟新市场、增加新产品的决策就属于非程序性决策。

企业里大多数管理部门在其日常业务中所处理的问题一般是结构性、重复性问题，因此，可以利用常规的、标准的工作程序或事先编制的专门的程序进行决策。近年来，数学模型的发展更为进行这类决策提供了方便。但是非程序性决策方法的研究进展却比较缓慢，而这类决策方法是处于关键岗位的高层管理人员所极为关注的。

4. 系统管理学派

系统管理学派是用系统科学的思想和方法来研究组织管理活动及管理职能的。孔茨认为，系统的观点和系统理论的应用的确提高了管理人员对企业管理实践的认识能力和分析洞察力。系统学派的代表人物有美国的卡斯特（F. E. Kast）等人，其代表作是《系统理论和管理》。

系统管理学派认为，组织是一个由相互联系的若干要素所组成的开放系统，它具有系统的集合性、相关性、目的性和动态环境适应性，这些要素可以被称为子系统。系统的运行效果是由各个子系统相互作用的效果来决定的。组织不仅本身是一个系统，同时也是社会系统的一个子系统，组织在与社会环境的相互作用中取得动态的平衡。

从系统观点来考察和管理企业，有助于提高企业的效率与效益。这使得企业管理人员不至于因为只注意一些专门领域的特殊职能，而忽略了企业的总目标，也不至于忽略自己所在的企业在更大的系统中的地位和作用。企业的系统管理就是把信息、能源、材料和人员等没有联系的资源，结合成为一个达到一定目标的整体系统。按系统观点组织资源的企业，并不会消除企业的各项基本管理职能，但能把企业中的各个子系统和有关部门的关系网络看得更清楚。计划、组织、控制、信息联系等基本职能不是孤立的，而是围绕着系统及其目标而发挥作用的。

但是，系统管理学派也有其先天的不足。西方学者认为，系统管理学派难以满足各方面对它的期望：对那些希望获得具体行动指南的企业经理们来说，它太抽象，不够成熟，难以付诸实施；对那些希望从事分析和研究的学者而言，它又太复杂，可变因素太多，不便进行研究。尽管如此，仍然有相当多的人对系统理论及其在管理中的应用进行跟踪。而且，系统管理理论中的许多内容，很好地促进了自动化、控制论、管理信息系统、权变理论等的发展。

5. 权变理论学派

权变理论学派是20世纪70年代在西方形成的一个持较新管理思想的学派。权变理论学派认为，在企业管理中没有一成不变、普遍适用的管理理论和方法，因为环境是复杂而多变的，管理方式或方法应该随着情况的不同而改变。权变理论学派目前的影响很大，许

多管理学派及实际管理人员不仅接受了权变理论学派的思想，而且在管理理论与管理实践中积极地采用权变的管理思想及方法，如领导的权变理论、组织理论中的弹性组织原则等。

(1) 权变理论学派的主要代表人物：

①伯恩斯和斯托克。伯恩斯和斯托克是最早运用权变思想来研究管理问题的人。他们对生产电子设备、机械产品、人造丝等不同产品的 20 个企业进行了调查，经过研究，得出了以下的结论：企业按照目标、任务、工艺以及外部环境等活动条件的不同，可以分为“稳定型”和“变化型”两大基本类型。“稳定型”企业的特征是：有一种严格规定的组织结构；有很明确的任务、方法、责任和与各个职能作用相一致的权力；管理系统内部的相互作用是上、下级垂直的命令等级；在组织活动中，具有重要意义的是职务的权力和责任，而不是工作人员的技能 and 经验。“变化型”企业的特征是：有相当灵活的结构，可以不断调整每个人的任务；系统内部的相互关系是网络型的，而不是等级控制；强调横向的联系而不是垂直的领导；在组织活动中，技能与经验居于优先地位，权力的分散以技术业务专长为基础，而不是以等级职位为基础；等等。

②钱德勒。1962 年，钱德勒出版了《战略与结构》一书，强调在不同的条件下有多种组织方案的论点。他对“杜邦”、“通用汽车”、“新泽西标准石油公司”等近 70 个大型企业的组织结构的变化机理研究后指出，组织管理结构是随着企业战略的变化而变化的，而战略本身又由于市场、金融、科学技术和其他条件的变化而变化。

③琼·伍德沃德。1965 年，琼·伍德沃德发表了《工业组织：理论与实践》，证明了企业组织的技术分系统与结构分系统具有直接的相互关系。

④劳伦斯和洛希。他们被称为是现代权变学说的创始者。1967 年，他们合写《组织和环境》一书，论述了外部环境和组织结构之间的关系。他们的基本主张是：按照不同的形势、不同的企业类型、不同的目标和价值，采取不同的管理方法。

⑤卢桑斯 (Fred Luthans)。卢桑斯是美国尼勃拉斯加大学的教授，他在 1973 年发表了题为《权变管理理论：走出丛林的道路》的文章，1976 年，他又出版了《管理导论：一种权变学说》，系统地介绍了权变管理理论，提出了用权变理论可以统一各种管理理论的观点。

⑥弗莱德·E·菲德勒 (F.E.Fidler)。他是当代美国著名的心理学家和管理学家。他从 1951 年起进行了长达 15 年的调查，提出了“有效领导的权变模式”。他认为，任何领导形态都可能是有效的，关键在于领导者必须与环境情景相适应。

(2) 权变学派的管理思想：

①人们是怀着许多不同的需要加入工作组织的，而人们的需要有不同的类型，有的人需要正规化的组织机构和规章制度，有的人却需要更多的自治、更多的责任、更多发挥创造性的机会来实现责任感。

②组织形式和管理方法要与工作性质和人们的需要相适应。

③组织机构和管理层次的划分，职工的培训、工作分配、工资报酬、控制程度的安排，都要从工作性质、工作目标、职工素质等方面来考虑，不能千篇一律。

④当一个目标达到以后，可以继续激起职工的成就感，使之为达到新的、更高的目标而努力。

6. 经验主义学派

经验主义学派又称案例学派，这个学派对管理理论的研究是通过对大量管理的实例和

案例的研究，来分析管理人员在个别情况下成功及失败的管理经验，从中提炼和总结出带有规律性的结论，这样可以使管理人员学习到更多的管理知识与管理技能。

经验主义学派认为，管理学就是研究管理的经验。该学派的代表人物主要有：

(1) 彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker, 1909—2005)，其代表作是《管理——任务、责任、实践》(1974)、《创新与企业家精神》(1985)。他由于对管理学发展作出的巨大贡献，被美国《商业周刊》评为“管理大师中的大师”。

(2) 欧内斯特·戴尔 (Ernest Dale)，他是美国管理学家，并担任美国和国际性的一些大公司的言事和顾问，是欧内斯特·拉尔协会的主席。他的主要著作有《公司组织结构的计划和发展》(1952)、《伟大的组织》(1960)、《组织中的参谋工作》(1960)、《企业管理的理论与实践》等。

(3) 艾尔弗雷德·斯隆 (Alfred P. Sloan, 1875—1966)，是美国的高级经理人员，曾长期担任美国通用汽车公司的总经理和董事长。他是事业部管理体制的首创人之一。斯隆在1963年出版的《我在通用汽车公司的年代》一书中介绍了他在该公司的工作经验。

(4) 亨利·福特 (Henry Ford, 1863—1947)，流水线大量生产管理技术的倡导者。

(5) 威廉·纽曼 (William H. Newman)，美国管理学家，哥伦比亚大学教授。他的主要著作有《管理的过程》(1961)。

7. 管理过程学派

管理过程学派，又叫管理职能学派、经营管理学派，是当代管理理论的主要流派之一。它主要致力于研究和说明“管理人员做些什么和如何做好这些工作”，侧重说明管理工作实务。其开山鼻祖是法约尔，当代最著名的代表人物是哈罗德·孔茨。管理过程流派吸收其他管理学家的思想和主张，不断丰富各项管理职能的内容，具有广泛的影响。

管理过程学派的主要特点是将管理理论同管理人员所执行的管理职能，也就是管理人员所从事的工作联系起来。他们认为，无论组织的性质有多么不同（如经济组织、政府组织、宗教组织、军事组织等），组织所处的环境有多么不同，管理人员所行使的管理职能却是相同的，管理活动的过程就是管理的职能逐步展开和实现的过程。因此，管理过程学派把管理的职能作为研究对象，他们先把管理的工作划分为若干职能，然后对这些职能进行研究，阐明每项职能的性质、特点和重要性，论述实现这些职能的原则和方法。管理过程学派认为，应用这种方法就可以把管理工作的主要方面加以理论概括，并有助于建立起系统的管理理论，用以指导管理的实践。

五、信息时代的管理思想变革

人类已进入信息时代。信息处理和传递技术的发展正在或仍将继续使企业生产经营活动及其组织产生重大变革。

1. 信息时代的特征

信息时代表现出如下基本特征：

(1) 信息化。企业生产经营活动、影响生产经营活动的条件都可以表现为某种形式的信息。对企业生产经营活动的管理也具体地表现为组织不同形式的信息依不同的方式流动。

(2) 网络化。由信息技术集成的信息网络将引起人类交流、学习、工作、生产、贸易及生活方式的革命。出现许多虚拟化的学校、公司和其他活动形式。

(3) 知识化。知识创新成为经济发展的重要因素，知识经济使投资收益递增成为可能。

(4) 全球化。借助于信息网络, 知识技术和经济要素在全球迅速流动, 企业竞争成为全球竞争。

2. 企业管理的创新

信息时代的上述特点影响着现代企业的管理, 使企业管理正在朝着以下几个方面进行创新:

(1) 管理思想创新。

传统企业管理是以资源稀缺性原理和投资收益递减规律为理论基础的。信息时代的企业管理将以知识的无限性和投资收益递增规律为指导思想。在新的时代, 知识和掌握知识的员工将比资本和土地等自然资源更为重要, 知识将成为创造财富的最重要的资本。人本思想将真正成为企业管理的指导思想。

企业原有的劳资关系和雇佣关系将受到挑战。掌握知识的员工将获得企业剩余索取权, 并将更多地参与管理。由于知识在企业经营各要素中的相对重要性增强, 企业在资本运行中将更重视知识产权和无形资产的运用, 如品牌、专利、专有技术等运用。研究表明, 在企业形象上花费 1 美元, 将可获得 270 美元的收益。

(2) 经营目标创新。

这主要表现在两个方面:

①以可持续发展代替利润最大化。长期以来都以利润最大化作为企业经营的目标, 以盈利能力作为评价企业好坏、成败的唯一标准。在新的时代, 企业将以可持续发展作为企业最主要的战略目标。由于战略目标的改变, 企业亦将更多地注重对员工、社会、用户及其他相关利益者的责任。最近, 美国《幸福》杂志评选世界最优秀企业的 9 项指标, 可以作为企业经营目标导向的一个例证。这 9 项指标是: 创新精神、总体管理质量、长期投资价值、对社区和环境的责任、吸引和保留有才华人员的能力、产品和服务的质量、财务的合理性程序、巧妙使用公司财产的效率、公司做全球业务的效率。

②以公司市场价值代替市场份额。传统的经营目标都是集中力量扩大公司的市场份额, 争做本行业的老大或老二, 似乎其他问题均可迎刃而解, 而忽视争取最大的市场价值份额。下面举例说明:

国际商用机器公司 1980 年在信息技术行业价值中占 50%。国际商用机器公司自行开发所有的硬件、软件, 在自己的工厂中生产所有的产品并通过自己的销售机构销售。销售产品 10 年后, 1996 年尽管仍占有很大的市场份额, 但在信息技术行业的市场价值只有 15%。数字设备公司、布尔公司、西门子公司和国际商用机器公司走同样的路, 但微软、英特尔、托普公司却走完全相反的路, 它们占有了很高的市场价值份额, 公司得到了迅速的增长。

(3) 经营战略创新。

传统的竞争战略是你死我活的零和博弈, 信息时代的经营战略则是竞争与合作并存的双赢战略。战略联盟得到广泛应用。为了实现长期的战略目标, 企业将集中力量增强有别于其他企业的核心能力。多角化的选择将越来越谨慎, 许多大公司正纷纷放弃非核心的业务, 而加强主业。企业的扩张、联合、兼并的目的也在于达到优势互补, 增加企业的核心能力。下面举例说明:

克莱斯勒于 20 世纪 80 年代就放弃坦克业务, 集中力量于汽车, 1998 年又与德国奔驰公司联合成立戴姆勒—克莱斯勒公司, 一举成为全球第三大汽车公司 (市值 920 亿美元)。

花旗银行与旅行者集团的联合也是如此。科龙、华宝联合大大提升了无缺陷制冷技术，增强了其营销核心的能力。春兰的核心能力是制冷技术开发和销售，但它偏离核心能力去开发摩托车、汽车，不利于本企业核心能力的增强，给竞争者以喘息的机会。

业务外包也正在成为许多企业的战略选择。对一些重要但非核心的业务职能实行外包，交给外面的专业企业去做，这样就可把多家公司最优秀的人才集中起来为我所用。例如：AT&T服务公司帮助花旗银行建立一体化的全球数据网，邓百氏公司为电信业和能源业公司承包应收款管理业务。

(4) 生产系统创新。

进入 20 世纪 80 年代后，出现了计算机集成制造系统，简称 CIMS(Computer Integrated Manufacturing Systems)。

CIMS 的核心是集成。它把成熟的管理方法与先进的制造技术，用数字化的信息技术联成一体，形成四大系统——计算机管理信息系统、计算机设计与开发信息系统、生产自动化信息系统和质量控制系统，从而大大提高了工作效率，从根本上改变了管理工作的面貌。

CIMS 使整个生产过程成为一个连续的统一体，每一个阶段的工作，从接受用户订单到向用户发货，都由计算机来处理。这使企业管理层有可能对市场变化迅速做出反应，在几个小时内即可根据用户的需要改变几百种零件的设计，并组织多品种小批量的柔性生产。生产系统的柔性化，打破了成本与批量的直接关系，大大减少了生产准备时间，做到完全按订单生产，提供个性化服务，同时不失去高效率、低成本的优点。

在 CIMS 基础上，借助网络技术，还可以进一步把企业与客户、供应商有机地联系起来，使之成为一个整体，实现敏捷制造 (Agile Manufacturing, 简称 AM)。或组织虚拟公司，将分别属于不同企业的资源整合利用起来；或建立所谓“哑铃型”企业，即企业着重产品开发和市场营销，中间的生产环节尽可能简化，灵活地组织其他企业进行协作。

(5) 企业组织创新。

企业内部组织结构正往扁平化方向发展。例如，美国通用公司航空发动厂有 8000 人，通过企业再造，实行“零管理层”模式，通用公司实行“无边界行动”，管理层次由 24~26 层减到 5~6 层。

彼得·圣吉提出了学习型组织的五项修炼：

第一项修炼：自我超越。“自我超越”的修炼是学习不断深入并强化个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实。它是学习型组织的精神基础。自我超越需要不断认识自己，认识外界的变化，不断地赋予自己新的奋斗目标，并由此超越过去，超越自己，迎接未来。

第二项修炼：改善心智模式。“心智模式”是指扎根于每个人或组织之中的思想方式和行为模式，它影响人或组织了解世界以及采取行动的许多假设、成见，甚至是人对事物的印象。个人与组织往往不了解自己的心智模式，故而对自己的一些行为无法认识和把握。第二项修炼就是要把镜子转向自己，修炼自己的心智模式。

第三项修炼：建立共同愿景。如果有一种理念能够一直在组织中鼓舞人心，凝聚一群人，那么这个组织就有了一个共同的愿景，就能够长久不衰。如国际商用机器公司的“服务”、宝丽来公司的“立即摄影”、福特汽车公司的“提供大众公共运输”、苹果电脑公司的“提供大众强大的计算能力”等，都是为组织确立共同努力的愿景。第三项修炼，就是要求

组织能够在今天与未来的环境中寻找和建立这样一种愿景。

第四项修炼：团队学习。团队学习的有效性不仅在于团队整体会产生出色的成就，还在于其内部各成员学习的速度比其他人的学习速度快。团队学习的修炼从“深度会谈”开始。“深度会谈”是指一个团队的所有成员，说出心中的假设，从而实现真正一起思考的能力。“深度会谈”的修炼也包括学会找出有碍学习的互动模式。

第五项修炼：系统思考。组织与人类其他活动一样是一个系统，受到各种细微且彼此相关的行动的牵连，这种影响往往要经年累月才能完全展现出来。我们作为群体的一部分，置身其中而想要看清其整体的变化，非常困难。因此第五项修炼，是要让人与组织形成系统观察、系统思考的能力，并以此来观察世界，从而确保我们采取正确的行动。

此外，传统的规模经济观点正在改变。人们在信息时代经营中逐渐认识到，企业规模不是越大越好。企业组织向两极化方向发展：联合兼并的企业集团成为行业的领头羊；小企业也迅速崛起，显示其强大的生命力。

虚拟企业正在代替传统的实体型企业。建立虚拟公司，首先要拥有核心技术，能够抓住市场机遇，经过工业信息网络和国际互联网，寻找合适的合作伙伴；其次合作成员之间能保持竞争与合作的企业文化。虚拟公司各成员在利益驱动下加盟，通过协作达到互助的目的。而随着市场机制和项目的结束，虚拟公司也随之解体。



思考题

- 1.为什么说管理既是一门科学，又是一门艺术？
- 2.如何理解企业管理的五大职能？
- 3.企业的利益相关者有哪些？
- 4.什么是管理者？要成为一个优秀的管理者，需要具备哪些技能？
- 5.什么是现代企业制度？现代企业制度有哪些基本特征？
- 6.科学管理理论的代表人物有哪些？他们的主要观点是什么？
- 7.泰罗的科学管理在今天的市场环境下是否适用？
- 8.行为科学理论与科学管理理论的显著差异是什么？
- 9.在你的身边存在非正式组织吗？你认为非正式组织对正式组织会产生什么影响？
- 10.举例说明权变理论在企业管理实践中的应用。



案例研究

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他准备去接任此职位的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司工作 20 多年的情况。

他在大学时学的是工业管理，大学毕业后就到该公司工作，最初担任液压装配单位的助理监督。因为他对液压装配所知甚少，在管理工作上也没有实际经验，他感到几乎每天都手忙脚乱。可是他非常认真好学，一方面他仔细参阅该单位所定的工作手册，努力学习有关的技术知识，另一方面监督长也对他主动指点，使他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多时间的努力，他已有能力独自承担液压装配的监督长工作。可是，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单

位的领导工作。

在他当助理监督时，他主要关心的是每日的作业管理，技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，还得做出此后数周乃至数月的规划，还要完成许多报告和参加许多会议。他没有多少时间去从事他过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久，他就发现原有的装配工作手册已基本过时，因为公司已安装许多新的设备，吸收了一些新的技术，于是他花了整整一年时间去修订工作手册，使之切合实际。在修订过程中，他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来，有很多需要进一步研究的工作。他还主动到几个工厂去访问，学到了许多新的工作方法，他也把这些吸收到修订工作中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，郭宁对此都完成得很出色。他工作了几年后，不但自己学会了这些工作，还学会了如何把这些工作交给助手去做，教他们如何做好，这样他可以腾出更多时间用于规划工作，用更多的时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

当他担任装配部经理六年之后，正好该公司负责规划工作的副总裁辞职，郭宁便主动申请担任此职务。在同另外5名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此新职务的能力，但由于此高级职务工作的复杂性，他在刚接任时仍碰到了不少麻烦。但是，他还是渐渐适应了，做出了成绩，以后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由该公司资历最深、辈分最高的副总裁担任。到了现在，郭宁又被提升为总裁。他知道一个人获得公司最高主管职位之时，他应该自信自己有处理可能出现的任何情况的才能，但他也明白自己尚未达到应有的水平。因此，他不得不感到担忧。

案例讨论题：

1. 你认为郭宁当上总裁后，他的管理职责与过去相比会有哪些变化？
2. 从管理者职能的角度，对郭宁20多年的管理工作进行分析。