

日照职业技术学院

管理学基础

商学院

目录

模块一 管理认知.....	2
任务2 解析管理思想.....	3
一、管理学发展史概论.....	3
二、早期管理思想及管理理论萌芽.....	7
(一) 早期的管理实践和管理思想.....	7
(二) 威尼斯兵工厂的管理实践.....	8
(三) 尼古拉·马基雅维利的管理四原则.....	9
(四) 管理理论萌芽.....	9
1. 社会背景.....	9
2. 有关管理问题的主要论点.....	9
(一) 泰勒及其科学管理思想.....	11
1. 科学管理理论的基本假设、原则和研究方法.....	12
2. 科学管理的主要内容.....	14
(二) 法约尔和韦伯：一般行政管理理论.....	16
1. 权威的类型与基础.....	18
2. 官僚制的特征.....	19
3. 官僚制的优越性：.....	19
四、行为科学概论.....	20
(一) 早期倡导者.....	20
(二) 霍桑实验.....	21
(三) 人际关系理论.....	23
五、管理理论丛林.....	23
(一) 原因分析.....	24
(二) 各学派基本观点.....	25
六、当代管理理论.....	28
(一) 托马斯·彼得斯的管理思想.....	28
1. 彼得斯管理思想的内核.....	29
2. 管理的八条原则.....	29
3. 彼得斯的管理哲学.....	29
(二) 迈克尔·波特的竞争战略理论.....	30
1. 行业结构分析.....	30
2. 基本竞争战略.....	30
3. 价值链.....	31
(三) 企业再造理论.....	31
(四) 企业文化理论.....	32
(五) 学习型组织.....	33

模块一 管理认知

自从有了人类，为了更好地在人类社会之中进行生产、分配和消费，管理职能就产生了。在人类历史发展的长河中，各种管理思想、观点不断涌现，极大地促进了当时社会生产力的发展。本章首先对管理思想发展的脉络进行了大致的梳理，揭示出管理学发展的五个阶段；然后重点阐述了管理学发展的五个阶段的代表人物和观点。从而展示了人类管理思想演进的完整画卷。

面对自然资源稀少和敌对的自然环境，为了更好地满足自身的经济、社会和政治需要，人们相互协作，结成组织，而对组织活动的协调、控制就产生了管理。可以说，管理活动自古以来就存在，管理是和人类历史的发展相伴相随的。但是对于管理进行正式的研究则是发生在二十世纪初的事情，并从此花开叶茂，成为人类文明成果的重要组成部分。

虽说，“让已逝的岁月永远埋葬”，但重提旧事却可以温故而知新。我们现在生活的年代是一个管理思想飞速发展，管理方法多种多样的时代。经济管理专业的学生们学习到了各门各派的管理理论，接触到了各种各样的管理方法和工具。尽管这样多样的输入可能对学生起促进作用，但是更大程度上只能给学生传授一些管理方面的支离破碎的知识，使学生无所适从。故本章通过研究管理理论的演进，分析管理思想及其研究方法的起源，追溯其发展过程，透析各个时期的历史背景，从而给我们提供了一个能加快知识综合进程的概念轮廓。

任务 2 解析管理思想

一、管理学发展史概论

管理活动源远流长，人类进行有效的管理活动，已有数千年的历史，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，这对每个学习管理学的人来说都是必要的。

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）。

从人类社会产生到 18 世纪，人类为了谋求生存自觉不自觉地进行着管理活动和管理的实践，其范围是极其广泛的，但是人们仅凭经验去管理，尚未对经验进行科学的抽象和概括，没有形成科学的管理理论。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。18 世纪到 19 世纪的工业革命使以机器为主的现代意义上的工厂成为现实，工厂以及公司的管理越来越突出，管理方面的问题越来越多地被涉及，管理学开始逐步形成。这个时期的代表人物有亚当·斯密、大卫·李嘉图等。亚当·斯密是英国资产阶级古典政治经济学派创始人之一，他的代表作是《国富论》。亚当·斯密发现，分工可以使劳动者从事某种专项操作，便于提高技术熟练程度，有利于推动生产工具的改革和技术进步，可以减少工种的变换，有利于劳动时间的节约，从而提出了分工理论。大卫·李嘉图是英国资产阶级金融家，古典政治经济学的杰出代表者和完成者，1817 年出版的《政治经济学及赋税原理》一书在资产阶级经济学界产生了深远的影响。

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。其间，在美国、法国、德国分别活跃着具有奠基人地位的管理大师，即科学管理之父泰罗(F·W·Taylor)、管理理论之父法约尔(H·Fayol)以及组织理论之父马克斯·韦伯(M·Weber)。

泰罗重点研究在工厂管理中如何提高效率，提出了科学管理理论，科学管理的中心问题是提高劳动生产率，而科学管理的关键在于变原来的经验工作方法为科学工作方法。为此，泰罗提出了任务管理法和配备“第一流”的工人。法约尔对组织管理进行了系统地研究，提出了管理过程的职能划分理论，他在著作《工业管理与一般管理》中阐述了管理职能的划分，法约尔认为管理的职能是计划、

组织、指挥、协调和控制。马克斯·韦伯在管理思想方面的主要贡献是在《社会组织与经济组织理论》一书中提出了理想官僚组织体系理论，他认为建立一种高度结构化的、正式的、非人格化的理想的官僚组织体系是提高劳动生产率的最有效形式。

上述三位及其他一些先驱者创立的古典管理理论被以后的许多管理学者研究和传播，并加以系统化。其中贡献较为突出的是英国的厄威克(L·Urwick)与美国的古利克(L·Gulick)，前者提出了他认为适用于一切组织的八条原则，后者概括提出了“POSDCORB”，即管理七项职能。

第二阶段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，行为科学学派阶段主要研究个体行为、群体行为与领导行为，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。行为科学的主要成果有梅奥(Mayo)的人际关系理论、马斯洛(A·H·Maslow)的需求层次理论、赫茨伯格(F·Herzberg)的双因素理论、麦格雷戈(D·M·McGregor)的“X理论—Y理论”、威廉·大内(William Ouchi)的Z理论等。

战后40年代到80年代，除了行为科学学派得到长足发展以外，许多管理学者都从各自不同的角度发表自己对管理学的见解。这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。这些管理学派研究方法众多，管理理论不统一，各个学派都有各有自己的代表人物，各有自己的用词意义，各有自己所主张的理论、概念和方法，孔茨(H·Koontz)称其为管理理论丛林。

管理过程学派又称管理职能学派，是美国加利福尼亚大学的教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇提出的。管理过程学派认为，无论组织的性质和组织所处的环境有多么不同，但管理人员所从事的管理职能却是相同的。孔茨和奥唐奈里奇将管理职能分为计划、组织、人事、领导、和控制五项，而把协调作为管理的本质。孔茨利用这些管理职能对管理理论进行分析、研究和阐述，最终得以建立起管理过程学派。孔茨继承了法约尔的理论，并把法约尔的理论更加系统化、条理化，使管理过程学派成为管理各学派中最具有影响力的学派。

管理科学理论是指以系统的观点运用数学、统计学的方法和电子计算机的技术，为现代管理的决策提供科学的依据，通过计划和控制以解决企业中生产与经

营问题的理论。该理论是泰罗科学管理理论的继承和发展，其主要目标是探求最有效的工作方法或最优方案，以最短的时间、最少的支出，取得最大的效果。

社会系统学派是从社会学的角度来分析各种组织。它的特点是将组织看作是一种社会系统，是一种人的相互关系的协作体系，它是社会大系统中的一部分，受到社会环境各方面因素的影响。美国的切斯特·巴纳德(Chester·I·Barnard)是这一学派的创始人，他的著作《经理的职能》对该学派有很大的影响。

决策理论学派是在二战之后，吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容发展起来的。代表人物西蒙。西蒙(Herbert·A·Simon)美国管理学家、计算机学家和心理学家，决策理论学派的主要代表人物。决策理论学派认为：管理过程就是决策的过程，管理的核心就是决策。西蒙强调决策职能在管理中的重要地位，以有限理性的人代替有绝对理性的人，用“满意原则”代替“最优原则”。

系统理论学派是指将企业作为一个有机整体，把各项管理业务看成相互联系的网络的一种管理学派。该学派重视对组织结构和模式的分析，应用一般系统理论的范畴、原理，全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程，并建立起系统模型以便于分析。系统理论学派的重要代表人物是弗里蒙特·卡斯特(Fremont·E·Kast)。弗里蒙特·卡斯特是美国系统管理理论的重要代表人物，著名的管理学家。主要著作有《系统理论与管理》(与约翰逊、罗森茨韦克合著)、《组织与管理：系统与权变方法》(与罗森茨韦克合著)等。

经验主义学派又称为经理主义学派，以向大企业的经理提供管理当代企业的经验和科学方法为目标。它重点分析成功管理者实际管理的经验，并加以概括、总结出他们成功经验中具有的共同东西，然后使之系统化，合理化，并据此向管理人员提供实际建议。其中的代表人物有：彼得·德鲁克（又译为彼得·杜拉克 Peter·F·Drucker）、欧内斯特·戴尔（Dale）等。

经理角色学派是以对经理所担任角色的分析为中心来考虑经理的职务和工作，该学派认为针对经理工作的特点及其所担任的角色等问题，如能有意识地采取各种措施，将有助于提高经理的工作成效。经理角色学派的代表人物是亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）。

权变理论学派认为，企业管理要根据企业所处的内外条件随机应变，没有什

么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。企业管理要根据企业所处的内部条件和外部环境来决定其管理手段和管理方法，即要按照不同的情景、不同的企业类型、不同的目标和价值，采取不同的管理手段和管理方法。其代表人卢桑斯(F·Luthans)在 1976 年出版的《管理导论：一种权变学》是系统论述权变管理的代表著作。

第三阶段是当代管理理论阶段，进入 70 年代以后，由于国际环境的剧变，尤其是石油危机对国际环境产生了重要的影响。这时的管理理论以战略管理为主，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(M·E·Porter)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。

80 年代为企业再造时代，该理论的创始人是原美国麻省理工学院教授迈克尔·哈默(M·Hammer)与詹姆斯·钱皮(J·Champy)，他们认为企业应以工作流程为中心，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”。美国企业从八十年代起开始了大规模的企业重组革命，日本企业也于九十年代开始进行所谓第二次管理革命，这十几年间，企业管理经历着前所未有的、类似脱胎换骨的变革。

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(P·M·Senge)在所著的《第五项修炼》中更是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，学习型组织正是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿景和获取竞争优势的组织蓝图。

二、早期管理思想及管理理论萌芽

(一) 早期的管理实践和管理思想

管理的活动或实践是自古以来就存在的，它是人类集体协作、共同劳动所产生的。人类进行的管理实践，大约已超过 6000 年的历史。埃及金字塔、巴比伦

古城、我国的万里长城等，都是古代人民勤劳智慧的结晶，也是历史上伟大的管理实践。

埃及人很早就懂得了分权。法老作为“赖神之子”享有神权，而辅助法老的宰相则集“最高法官、宰相、档案大臣、工部大臣”等职衔于一身，掌管全国的司法、行政及经济事务，但军权由法老直接掌管，宰相不兼军务。还有，埃及人可能是首先意识到“管理幅度”的实践者，因为从法老的陪葬品雕像中发现，每一个监督者大约管理着 10 名奴仆。

巴比伦重新统一两河流域以后，建立了故巴比伦王国，统治者汉谟拉比建立起了强大的中央集权国家，并且制定了著名的《汉谟拉比法典》，法典中，有许多条款都涉及到了控制借贷、最低工资、会计和收据等经济管理思想。

古罗马帝国的兴盛，很大程度上归功于其有效的组织。戴克利先成为皇帝后，实行了一种把中央集权控制与地方的分权管理很好地结合起来的连续授权制度。罗马天主教会早在第一次工业革命以前，就采取按地理区域划分基层组织，并在此基础上又采用有高度效率的职能分工，成功地解决了大规模活动的组织问题。

我国宋真宗时期，丁渭提出的“一举三得”方案，解决了就地取土、顺利运输和清理废墟三个问题。

在《圣经》旧约全书的《出埃及记》中就体现了管理的公权原则、授权原则和例外管理等管理思想。

汉高祖刘邦总结其取得天下的原因，关键是在管理中遵循了用人之长原则。我国古代的《周礼》、《墨子》、《孙子兵法》等书籍中也体现了不少管理思想。秦始皇确立的中央集权体制，不仅当时具有强大的生命力，而且对我国延续 2000 年的封建社会制度也有重大的影响。

（二）威尼斯兵工厂的管理实践

威尼斯位于亚得里亚海北岸，是地中海沿岸从事商业活动极早的城市，为了保护资本的利益，威尼斯在公元 14 世纪开设了一座兵工厂，主要修建战船，由政府即国家议会直接管理，政府对工厂的管理从以下几个方面体现出当时高超的管理水平：

1. 组织机构和领导工作。在兵工厂的管理工作中，较好地体现了互相制约

和平衡的原则。

2. 部件储存。这有助于实行装配线作业和精确计算存货，节省时间和劳力，加快了安装船只的速度。

3. 装配线生产。兵工厂在安装舰船时采用了类似于现代装配线生产的制度，生产效率很高。

4. 部件标准化。

5. 会计控制。兵工厂的会计制度使它能追踪并评价所有的费用，进行管理控制。

6. 存货控制。由专人负责检查并由专人记录。

7. 成本控制。兵工厂还利用成本控制和计量方法来帮助作出管理决策。

8. 人事管理。兵工厂有严密的人事管理制度，严格规定上下工和工间休息的时间，等等。

（三）尼古拉·马基雅维利的管理四原则

尼古拉·马基雅维利(Niccolo Machiavelli)是意大利文艺复兴时期的政治思想家、历史学家。面对当时封建割据状态和处于文明困境的意大利，马基雅维利抱着爱国主义的热忱积极参与政治，并且写出了《君主论》、《战争的艺术》、《佛罗伦萨史》等著作，在这些著作中很多地方都闪耀着管理思想的光辉，后人总结为管理四原则：

1. 群众认可。所有的政府，其持续存在都依赖于群众的支持，即权力是自下而上的，而不是自上而下的。

2. 内聚力。要使国家能持续存在，必须要有内聚力。组织内聚力的一个关键因素是使人民确信他们可以信赖自己的君主，知道君主期望于他们的是什么——责任明确性原则。

3. 领导方法。领导者（或管理者）的类型有两种：一种是自然或天生型，另一种是后天获得领导技术的类型。

4. 生存意志。任何组织的主要目标之一是使自己存在下去。

马基雅维利所提出的管理原则是为了使君主能成功地管理一个国家，但同样也适用于管理其它组织，对管理思想的发展有相当大的影响。

（四）管理理论萌芽

1. 社会背景

资本主义经历了简单协作、手工制造和机器大工业三个阶段。18世纪到19世纪的工业革命，是资本主义的机器大工业代替手工技术为基础的工场手工业的革命，既是生产技术上的又是生产关系的重大变革，使以机器为主的现代意义上的工厂成为现实。而工厂制度的发展，促使了人们对管理的关注。

2. 有关管理问题的主要论点

随着工业革命以及工厂制度的发展，工厂以及公司的管理越来越突出。许多理论家特别是经济学家，在其著作中越来越多地涉及有关管理方面的问题。这一时期的著作，大体上有两类：一类偏重于理论的研究，即关于管理职能和原则的研究；另一类偏重于管理技术和方法的研究。体现在以下几个方面：

（1）关于企业所有权和管理权的关系问题。第一个明确地把管理作为生产的第四个要素而同土地、劳动力和资本相并列的是法国资产阶级庸俗经济学的创始人——让·巴蒂斯特·萨伊(Jean Baptiste Say)。英国古典经济学家亚当·斯密在《国富论》中也认为，企业的所有权和管理权一般是分开的，特别是当赚钱的时候。

（2）关于管理的职能。经济学家们各自都特别强调不同的管理职能。萨伊强调计划职能的重要性。鲍克认为管理人员的主要职能是组织和指挥。人事职能中的职工培训和管理人员教育，受到了当时一些经济学家的重视。组织职能受到这些经济学家广泛的注意。在控制职能方面，这些经济学家从防止盗窃方面的控制转到防止浪费方面的控制。

（3）关于管理人员所应具备的品质。经济学家们提法各不相同。

（4）关于专业化和劳动分工。经济学家作了较详细的阐述，将这个问题分作三个层次来处理：国家和地区之间的劳动分工，形成国家和地区的专业化；组织的劳动分工，形成公司的专业化；职业上的劳动分工，形成个人在工作上的专业化。

（5）关于动作和工时研究。亚当·斯密在《国富论》第一章中事实上已进行了有关动作和工时的初步考察。

（6）关于管理技术教育。法国管理学家查尔斯·杜平（Charles Dubin）最

早提出管理技术可以通过教授来获得，他把管理作为一门独立的学科来进行教学，他通过传授管理知识直接影响到法越尔的管理思想。

(7) 关于工资和激励。这一时期的经济学家对工资和激励问题有较多的论述。德·拉维勒认为，凡是能实行的地方，计件工资最能提高生产率。而穆勒认为可采取多种工资形式。

总的来说，这一时期有关管理问题的论述，还未能建立起管理理论。但它们已经区分了管理职能与企业的职能，意识到管理将会发展成一门具有独立完整体系的科学，预见到管理的地位将不断提高，为管理学的形成奠定了坚实的基础。

三、古典管理理论

20 世纪的前半期是一个管理思想多样化的时期。科学管理从如何改进作业人员生产率的角度看待管理，一般行政管理者关心的是整个组织的管理和如何使之更有效，一批管理研究人员强调人力资源或管理的“人的方面”，而另一批人则专注于开发应用数量方法。这些研究或研究方法均对管理的发展做出了贡献。不同的方法都与同一研究对象有关，他们之间的差异反映出研究者不同的背景 and 兴趣。可以说，每一种观点都是正确的，但是每一种观点都有它的局限性。

(一) 泰勒及其科学管理思想

如果要确认现代管理理论诞生的年代，那么有充分的理由将其定在 1911 年——这一年，弗雷德里克·泰勒 (Frederick Winslow Taylor) 出版了《科学管理原理》一书。这本书阐述了科学管理理论——应用科学方法确定从事一项工作的“最佳方法”，其内容很快被世界范围内的管理者们普遍接受，从而确立了他作为科学管理之父的地位。

科学管理关心的是那些能够最大限度提高工人劳动生产率的手段。它代表了一种 20 世纪以来一直在使用的工作（作业）设计模式。在一个典型的制造性企业里，你将看到科学管理的思想和技术正在车间使用着，而在办公区域则使用着行政管理思想。

泰勒的大部分工作生涯是在宾夕法尼亚州的米德韦尔和伯利恒钢铁公司度过的。作为一位有着清教徒背景的机械工程师，他始终对工人的低效率感到震惊。他相信工人的生产率只达到应有水平的 1/3。于是，他从 1880 年开始在车间里试

验用科学方法来纠正这种状况。他花了 20 年的时间，以极大的热情寻求从事每一项工作的“最佳方法”。

理解泰勒在米德韦尔钢铁公司所目睹的现象是很重要的，正是这种亲身感受唤起他改进工厂中工作方式的决心。在那个时候，工人和管理者没有明确的责任概念，实际上不存在有效的工作标准：工人们有意慢条斯理地干活，管理者做决定都是凭预感和直觉，工人被分派干什么工作很少或完全不考虑他的能力和才能是否适宜从事这项工作。更为严重的是，管理当局与工人们都认为，他们之间存在着固有的对立，他们不是为相互的利益而合作，而是把他们的之间的关系看作是一种零和对弈——任何一方的收益同时又是另一方的损失。

1. 科学管理理论的基本假设、原则和研究方法

泰勒力图寻求在工人和管理当局双方掀起一场思想革命，并寻求提高生产率的指导方针。在这里，理解科学管理理论的基本假设是很重要的，虽然有些假设是隐含的：

——造成劳资矛盾的主要原因是社会资源没有得到充分利用。泰勒认识到了劳资矛盾的存在，但他认为如果能通过科学管理将社会资源充分利用，并使劳资双方都能得到利益，那么劳资矛盾就可以得到解决。

——经济人假设。即人是以追求物质利益为目的的，都希望以尽可能少的付出获得最大限度的收获，并且为此可以不择手段。因此，只要能使工人得到经济利益，他们愿意配合管理者挖掘出他们自身最大的潜能。

——单个人是可以取得最大效率的，但集体的行为反而导致效率下降（这一假设决定了泰勒对工会的反对态度）。科学管理是使单个人发挥最大效率的有效方法。

以上三个假设都存在缺陷，但在当时已是相当客观了。例如，经济人假设就超越了将人当作“会说话的工具”的传统的“受雇人”假设。在受雇人假设下，工人作为受雇人全是些好吃懒做、游手好闲、好逸恶劳、推一推动一动、没有一点责任心的恶习人。基于这一假设，资本家采用残酷的手段来管束工人，增加劳动强度，不改善工作环境，任意延长劳动时间，尽量少给工资，实施严厉的惩罚手段。而在经济人假设下，工人为获取最大的工资收入而劳动，并假设如果给予工人一定的工资激励，会引导他们努力工作，服从指挥，接受管理。泰勒说道，

科学管理并不驱赶工人工作，科学管理不能靠给工人不能长期承担的工作来发财。显然，这一假设较前者更符合人的特征。

基于上述假设，科学管理理论强调：

——效率至上。管理的中心问题是提高劳动生产率。

——为了谋求最高的工作效率可以采取任何必要的方法。在各项工作中要挑选第一流的工人，在作业过程中要求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，作业环境也是标准化的，不用考虑人性的特点。

——劳资双方应该共同协作。为追求效率，最高管理人员和工人都要实行最大的精神革命，在工作中要互相协作，共同努力（当然是站在资方立场上的）。

以上三点构成了科学管理的基本出发点。泰勒具体地阐述了科学管理所遵循的四项原则：

——对工人工作的每一要素开发出科学方法，用于代替老的经验方法。这一条讲的是对作业进行科学研究，以便制定合理的作业定额。

——科学地挑选工人，并对他们进行培训、教育（而在过去，则是由工人自己选择工作，并尽自己的可能进行自我培训）。这一条将视野投向工人身上，试图从工人素质上找到管理赖以发挥长久作用的基础。

——与工人们衷心地合作，以保证一切工作都按已形成的科学原则去办。这一条将管理者与管理对象统一起来，以通过经常沟通使管理的各项措施得以顺利实施。

——管理当局与工人在工作和职责上的划分几乎是相等的，管理当局把自己比工人更胜任的各种工作都承揽过来（而在过去，几乎所有的工作和大部分责任都推到了工人头上）。最后一条实际上将企业中的管理职能与一线工人的作业职能区分开来，并且强调由于这种分工导致管理者和工人之间承担的责任不同。

科学管理理论建立在一系列的科学管理实验基础之上。这些实验（如著名的搬运生铁实验、铁砂和煤炭铲掘实验、金属切削实验）遵循了两个基本原理：

——作业研究原理，用于分析和改进操作方法以提高工效。泰勒认为必须让每个人都用正确的方法作业，为此必须把每项操作分解成许多的动作要素，然后研究每项动作的必要性和合理性，据此决定去掉那些不合理的动作要素，并对保留下来的必要成分依据经济合理的原则，加以改进和合并，以形成标准的作业方

法。动作研究不仅包括分析执行作业所用的动作，而且还要考虑所使用的工具、设备、材料以及所处的位置，其目的在于设计出一种以可能的最低的劳累而达到高生产率、低成本的工作方法（如吉尔布雷斯在砌砖作业研究中，将砌砖动作由18个减少到5个，从而使工人每小时砌砖数由175块上升到350块）。

——时间研究原理，用于制定标准作业时间和工资率。即，在动作分解与作业分析的基础上，进一步观察和分析工人完成每项动作所需要的时间，并考虑满足一些生理需要的时间和不可避免的耽误时间，为标准作业制定标准的作业时间，以便确定工人的劳动定额，即一天合理的工作量。

虽然泰勒并非开作业-研究研究方法的第一人，但他最早将这一方法系统化了。日本管理学家中谷宇吉郎将泰勒的研究方法归纳为“观察、分析、综合、测定、实验、因果律及概率”（现象观察——分析比较——综合抽象<定性分析>——作业分解——实验测定——因果分析与定量分析——一般原则）。

2. 科学管理的主要内容

上述基本假设、基本原则和研究方法奠定了科学管理的基础。概括起来，科学管理的具体内容可划分为三个方面：作业管理、组织管理和哲学。

（1）作业管理。作业管理是科学管理最具特色的部分和主要内容，它由一系列的科学方法组成。

——工作定额原理。建立在动作-工时研究的基础之上，目的是为工人制定“合理的日工作量”。这一原理为开发出科学方法，代替老的经验方法奠定了基础。

——标准化原理。制定并使工人掌握标准化的、科学的操作方法，包括标准化的工具、机器和材料以及标准化的作业环境，即所谓的“标准化原理”。泰勒认为工人提高劳动生产率的潜力是巨大的。挖掘潜力的方法应该是把工人多年积累的经验和技术归纳整理并结合起来，通过分析比较找出其中具有共性和规律性的东西，并将其标准化（1914年福特发明流水线生产）。用这一方法对工人的工作方法、使用的工具、劳动和休息时间等进行合理搭配，同时对机器安排、环境因素等进行改进，消除种种不合理因素，把最好的因素结合起来，这就得到了提高生产率的根本保证。泰勒将其视为管理当局的首要职责。

——制定培训工人的科学方法。泰勒认为为了挖掘人的最大潜力，必须做到

人尽其才，或者说，对某一项工作必须找到最适宜干这项工作的人，同时还要最大程度地挖掘最适宜干这个工作的人的最大潜力——这就有可能达到最高效率。因此，对任何一项工作必须要挑选“第一流的工人”——即适合于其作业而又愿意努力干活的人。泰勒认为培训工人成为“第一流的工人”是领导方面的职责。企业管理当局的责任，在于为职工安排最合适的作业，培训他成为第一流的工人，使其能力与作业相配合。至于“高的日作业定额”，泰勒是以第一流工人“能在不损害其健康的情况下，维持很长年限的速度，能使他更加愉快而健壮的速度”为标准的。所谓“第一流速度”，不是以突击活动或持续紧张为基础，而是以工人能长期维持的正常速度为基础的。

——刺激性工资制度。泰勒于 1895 年提出了其刺激性工资制度，这一制度包含两个要点：一是通过工时研究和分析，制定一个作业的定额或标准，这样就使定额的制定从以估计和经验为依据改变为以科学为依据。二是采用“差别计件制”。后来，在甘特的影响下，泰勒缓和了其在工资问题上的严格立场。

（2）组织管理

职能化原理。包括把计划职能与执行职能分开，变经验工作法为科学工作法；实行职能工长制。

——把计划职能与执行职能分开，变经验工作法为科学工作法。所谓的经验工作法是指每个工人用什么方法操作，使用什么工具，都根据他自己的（或师傅等人）的经验来决定。泰勒则主张明确划分计划职能与执行职能，由专门计划部门指定标准化的操作方法、工具和定额，拟订计划并发布指示和命令，并进行有效的控制。至于现场工人，则从事执行的职能，按照计划部门制定的操作方法和指示，使用标准工具从事实际作业，不得自行改变计划。

——职能工长制。一种“职能管理”，即将管理的工作予以细分，使所有管理者只承担一种管理职能。泰勒认为职能工长制具有三个优点：其一，对管理者的培训较少；其二，管理者责任明确，因而可以提高效率；其三，由于计划部门的作用，车间现场的职能工长只需进行指挥监督。因此非熟练技术工人也可以从事较复杂的工作，从而可以降低整个企业的生产费用。这一思想当时并没有得到推广，但却为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

——例外原则。即高级管理人员应把例行的一般日常事务授权下级管理人员

去做，自己只保留对例外事项的决定和监督权。这种管理控制原理以后发展成为管理上的分权化原则和实行事业部制（1920年小斯隆对通用汽车公司进行改组，采用了集中政策控制下的分权制——事业部制，成为大型企业普遍采用的典型的组织结构模式）管理体制。

（3）管理哲学

与其说科学管理是一些原理和原则组成的管理理论，不如说科学管理是一种改变人们对管理实践重新审视的管理哲学。泰勒在美国听证会上声明，科学管理不是计件工作制，不是工时研究，不是职能工长制，不是人们谈到科学管理时一般人所想到的任何方法。它们都不是科学管理，它们是科学管理的有益的辅助手段。泰勒进一步宣称，“科学管理在实质上包含着要求在任何一个人……工人进行一场全面的心理革命——要求他们在对待工作、同伴和雇主的义务上进行一种全面的心理革命。此外，科学管理也要求……工长、监工、企业所有人、董事会进行一场全面的心理革命，要求他们在对管理部门的同事、对他们的工人和所有日常问题的责任上进行一场全面的心理革命。没有双方的这种心理革命，科学管理就不能存在”，“他们会看到，当他们双方不再相互敌视，而是肩并肩地向同一方向迈进时，通过他们的共同努力所创造出的剩余额将多得简直令人目瞪口呆……以致工人工资有大大增加的充分余地，制造商的利润也会大大增加。这就是伟大的心理革命的开始，是实现科学管理的第一步”，“科学管理的常规特征是协调而不是不和”。但是，“科学管理中没有任何一点慈善的内容……任何一种管理措施如果含有慈善因素，则一定失败——慈善因素在任何管理措施中都没有地位”。

（二）法约尔和韦伯：一般行政管理理论

与科学管理同时代的另一批思想家也在思考着管理问题。不过，他们关注的焦点是整个组织。我们称这些人为一般行政管理理论家。在发展更一般的管理理论——即解释管理者的工作是什么，以及有效的管理由哪些要素构成方面，他们做出重要贡献。他们与科学管理思想家一起被称为古典理论家。他们中的杰出代表是亨利·法约尔（Henri Fayol）和马克斯·韦伯（Max Weber）。

法约尔的职业生涯是在法国一家大型矿业冶金公司度过的，并在该公司担任总经理达30年（1888-1918）之久。他接受任务时该企业正处于破产的边缘，当

他退休时这家企业的财务状况已无懈可击。因具有长期从事高层管理工作的背景（泰勒是从工人的地位开始研究工作的，而法约尔却是从天平的另一端总经理的地位开始的），他对全面管理工作（所有管理者的活动）有着深刻的体会和了解。人们一般认为法约尔是第一个概括和阐述一般管理理论的管理学家。其管理思想主要凝结于《工业管理与一般管理》（1916）这部经典性著作中。

法约尔认为经营与管理是两个不同概念。经营是引导一个组织趋向于一个目标。经营包含六种活动：技术活动（生产），商业活动（交换活动），财务活动（资金的筹集、控制和使用），安全活动（财务与人身的的安全），会计活动（计帐算帐，成本核算和统计），管理活动（行政管理）。

法约尔指出，人们对前五种活动了解较多，但对管理活动知之甚少。管理是有别于以上五种职能的一种职能。在以上六种活动中，前五种活动都不负责制定企业的总经营计划，不负责建立社会组织、协调各方面的力量和行动。这些重要职能属于管理的范畴。管理活动处于以上活动的核心地位，即企业本身需要管理，同样地，其他五项活动也需要管理。而且，管理职能是具有一般性的，是适用于工商企业、政府甚至家庭中所有涉及人的管理的一种共同的活动。他还认为，管理具有可概念化、可理论化、可传授的特点，应该大力发展管理教育。

法约尔的主要贡献在于提出了关于管理的五大要素或五大职能——即计划（探索未来，制定行动计划）、组织（建立企业物质和社会的双重结构）、指挥（使人发挥作用）、协调（连接、联合、调动所有的活动及力量）和控制（注意是否一切都已按已制定的规章和下达的命令进行）——的思想，这一思想已成为认识管理职能和管理过程的一般性框架。

法约尔“这种把行政管理作为一个单独的职能分离出来并进行分析，是他对管理理论总体的独特新颖的补充。职能分析这种方法，为高级管理问题的全面的现代化解决方法的发展铺平了道路。它对为澄清和组织思考所做的一切努力都起着深远的影响，这种思考涉及的内容包括高级管理人员应具备的品质，他们应具备怎样的性格，以及怎样对他们进行正确分析”。

进一步地，法约尔提出了 14 条管理原则，这些原则至今仍有重要的实践指导意义。但他强调指出，这些原则全部是尺度问题，是灵活的而不是死板的和绝对的，管理的实质在于懂得如何运用他们。管理是一门艺术，必须考虑各种可变

因素的影响，管理需要智慧、经验、判断和注意尺度。

法约尔在企业组织理论方面的重要观点包括：

——组织应完成的管理任务与职责。他认为组织一个企业就是为企业经营提供必要的原料、设备、资本和人员，具体而言包括：物质的组织和建立组织机构、制订规章制度、招募与配备训练员工等。管理部门的责任，就是设法使人员和物质的组织符合企业的目标、资源条件和有关的要求。

——金字塔型的等级系列。组织从最高管理层到最低管理层的直线权力形成了一个等级系列。其中，每一级向上级报告并接受其命令，向下一级发布命令并接受报告。为了加强信息传递，及时处理问题，他还设计了一种“法约尔桥”。

——设置参谋机构。他主张设置参谋机构来协助直线领导人员。但参谋机构只接受总经理的命令，只对领导负责，不能向下级发布命令。他们不去处理日常事务，他们的主要任务是探索更好的工作方法，发现企业条件的变化，以及关心企业的长期发展问题。这是一种与泰勒的职能制不同的直线-参谋型组织结构。

韦伯本人的研究领域属于历史——哲学范畴，他是德国的一位社会学家和哲学家，也是一位享誉世界的思想家。在 20 世纪早期，他发展了一种权威结构理论，并依据权威关系来描述组织活动。他描述了一种他称之为官僚行政组织的理想组织模式。这是一种体现劳动分工原则、有着明确定义的等级和详细的规则与制度，以及非个人关系的组织模式。韦伯认为尽管这种“理想的官僚主义行政组织”在现实中是不存在的，但它代表了一种可供选择的现实世界的重构模式（理论模式）。他把这种模式作为推理的基础，用来推论在一个大的团体中应当有哪些工作和应当如何从事这些工作。这一理论对工业化以来各种不同类型组织产生了广泛而深远的影响，成为现代大型组织采用的一种组织管理模式。韦伯的组织理论又被称为“官僚制”（在德语中无贬义色彩）或“科层制”。其理论的核心内容如下：

1. 权威的类型与基础

韦伯认为任何组织都必须以某种形式的权威（权力）作为基础，才能变混乱为有秩序，进而实现其目标。他从历史的角度，考察了不同类型的权力，认为存在三种纯粹形态的合法权力（或被社会接受的权力）：

——超凡权力，基于对发命令的人超凡的神圣（如耶稣基督）或非凡的个性

特征——如英雄主义或模范品质——的崇拜，并表现为一种先知-信徒关系。

——传统权力。传统权力要求服从命令，其依据是对古老传统的不可侵犯性和按传统执行权力的人的正统性的信念，主要表现为一种君主-臣民关系。权力的所有者可以通过让人得到恩惠或失去宠幸以及对臣民进行保护而实施管理。臣民对权力拥有者保持服从和尊敬。

——法定权力，既理性——法律的权力。这是一种对法律确定的职位或地位的权力的服从。法定权力要求服从命令，是因为人们都知道发命令的人是按法律原则和条款办事的。这一类型主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权力实现管理。

在这三种纯粹形态的权力中，传统权力的效率最差，因为其领导人不是按能力挑选的，其管理单纯是为保存过去的传统而行事。超凡权力则过于带感情色彩，并非是理性的，依据的不是规章制度而是神秘的神圣的启示。所以，这两种权力都不宜作为“理想的行政组织”的基础，只有第三种权力才能作为这种行政组织的基础。

2. 官僚制的特征

——劳动分工：工作应当分解为简单的、例行的和明确的任务。

——职权等级：职位应按等级来组织，每个下级应接受上级的控制和监督。换言之，按照不同职位权力的大小，确定其在组织中的地位，形成有序的等级系统。

——正式选拔：所有组织成员都是依据经过培训、教育或正式考核所取得的技术资格选拔的，即根据技术资格挑选组织成员。

——正式的规则制度：为了确保一贯性和全体雇员的活动，管理者必须倚重正式的组织规则。换言之，管理人员根据法律制度赋予的权力处于拥有权力的地位，原则上所有的人都服从制度规定，而不是服从于某个人。

——非人格化：规定和控制的实施具有一致性，避免掺杂个性和雇员的个人偏好。换言之，管理人员在实施管理时，每个管理人员负责特定的工作，拥有执行自己职能所必要的权力，权力要受到严格限制，服从有关部门章程和制度的规定。

——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

领取固定工资并在组织中追求他们职业生涯上的成就。换言之，管理者的职务就是他的职业，他有固定报酬，有按才干晋升的机会。

3. 官僚制的优越性：

——合理性与效率性。担任职务的人员是按照他完成任务的能力挑选出来的，因而其能力与职务之间具有合理性，并能够提供组织运行效率。

——管理具有行使权力的法律依据和手段。

——是理性精神、合理化精神的体现。官僚制存在一套具有连续性的规章制度网，涉及组织管理过程中的许多主要方面，它给每项工作确立了清楚的、全面的、明确的职权和责任，从而使组织的运转和个人行为尽可能少地依赖个人。

以上特点使官僚组织摆脱了传统组织的随机、易变、主观、偏见的影响，具有比传统组织优越的多的精确性、连续性、可靠性和稳定性。

可以说，官僚制是一种完全的、理性设计的组织，理性人扮演着特定的角色，执行着特定的行动。这种组织设计适合了工业化以来大型企业组织的需要。大型组织规模大、分工细、层次多，因而需要高度统一、准确、连续、稳定的秩序保证。相较之下，早期传统组织过分依赖个人和裙带关系、人身依附关系，采用任意的、主观的、多变的管理方式，显然不适合大型企业组织管理的要求。

不过，韦伯关于官僚制的著作在 20 世纪 40-50 年代之前基本上没有得到美国的承认。他同法约尔一样，不得不等到文化条件使得人们需要从行政管理理论的角度来考虑问题时才得到承认。由于组织规模的增大和复杂性的增加，人们开始探索行政管理的理论。他们在探索过程中发现了韦伯和他的官僚制的理想。

四、行为科学概论

这一研究构成了目前的人事管理领域以及关于激励和领导的当代观点。这些研究所持的基本观点是一致的，即一种人力资源观，它强调管理者是同人们一起实现组织任务的。

（一）早期倡导者

关于人的因素对组织成功重要性的认识，至少可以追溯到罗伯特·欧文（Robert Owen）。作为空想社会主义者，他设想了一个乌托邦式的工作场所。早

在 1825 年他即提出应在法律上规定工作时间、制定童工法、普及教育、由公司
提供工作报告午餐以及企业参与社区发展计划。

雨果·缪斯特伯格（Hugo Minsterberg）则开辟了工业心理学研究领域，其
代表性是《心理学和工业效率》（1913）。今天我们关于甄选技术、雇员培训、工
作设计和激励的知识，很多是建立在他的研究基础之上的。

玛丽·帕克·福利特（Mary Parber Follett）则最早认识到应当从个人和群
体行为的角度考察组织。她认为组织应基于群体道德而不是个人主义，个人的潜
能只有通过群体的结合才能释放出来，否则永远是一种潜能。管理者的任务是协
调群体的努力。管理者和工人应将他们看作是合作者——即共同体的一部分。她
的人本思想影响着我们看待动机、领导、权力和权威的方式。

切斯特·巴纳德（Chester Barnard）的思想则在古典管理理论和人力资源学
说之间架设了桥梁。他也是一位实践家，曾任新泽西贝尔电话公司总裁，并深受
韦伯著作的影响。但他不同意韦伯对组织的机械论和非人格化观点，他把组织看
作一个社会系统，这个系统要求人们之间的合作。他的思想体现在《经理的职能》
（1938）一书中。

巴纳德认为组织是由具有相互作用的社会关系的人们组成的，管理者的主要
作用是在沟通和激励下级方面尽最大努力。在他看来，组织的成功主要取决于员
工的合作。他还指出，成功取决于与员工和组织与之打交道的外部机构保持良好
的关系。基于组织依赖于投资者、供应商、顾客和其他外部机构的认识，他引入
了管理者必须审视环境，然后调整组织以保持与环境的平衡状态的思想。

巴纳德关于权威的思想同样是富有启发性的。在他所处的时代占统治地位的
权威的传统观是：下级必须严格服从上级的权力。这种权力首先在最高层建立起
来，然后自上而下贯穿一个组织。按照这种观点，管理者权威的最终来源是组织
赖以建立的社会制度。巴纳德则提出了一个相反的观点，他认为权威来自下面而
不是上面。这种权威的接受观提出，权威来自于下级接受他的意愿。按照巴纳德
的观点，没有本身就代表权威的人，有的只是他的权威被承认的人。如果一个雇
员不服从上级的命令，这种不服从是对命令权威的拒绝。当然上级也许能够惩罚
那些不服从命令的人，但毕竟上级的命令没有被照办这件事已经发生了。

（二）霍桑实验

行为科学对管理学最重要的贡献来自霍桑实验。这项实验因在西方电气公司设在伊利诺伊州西塞罗的霍桑工厂进行而得名。该厂是一家生产电话机的工厂，设备先进，福利优越，具有良好的娱乐设施、医疗制度和养老金制度。但工人仍愤愤不平，生产效率不甚理想。这一实验最初试图回答一个非常质朴的问题：工作场所的照明对雇员的绩效会产生什么样的影响？最初的照明实验引发了随后的一系列实验。这些实验的基本假设如下：

1. 改进物质条件和工作方法，可以导致产量增加；
2. 安排工件休息和缩短工作日，可以解除疲劳，从而增加产量；
3. 安排工件休息可以减少工作的单调性，从而增加产量；
4. 个人计件工资制可以促进产量增加；
5. 改变监工方式与控制方法，可以改善人际关系，从而改进工人的态度，

进而促进产量增加。

实验的主要阶段如下：

照明试验

访谈计划：直接法

-间接法

继电器装配实验室

继电器第二装配组

云母剥离组

绕线室

1924 1925 1926 1927 1928 1929 1930 1931 1932

梅奥等人通过以上一系列的试验，对于上面所列的五点基本假设进行了检验。试验的结果证明，前四点假设与工人的实际生产表现不符，而组织内部人际关系的改善的确大大提高了工人的效率。所以，他们认为一个群体，无论是机构、工厂或商业组织，其人与人的关系模式是决定其工作或生产效率的主要因素。经过

研究，他们得出一系列重要的结论：

——一个机构内的工作人员的效率并非取决于个人生理的能力，而是经常由社会规范（群体的社会准则或标准）所限定的。

——物质奖励并非是唯一使工作增加效率的刺激力，工作人员的效率受工作群体的内部和外部人际关系的影响甚大。

——工作人员并非以个人作为反应的基础；相反，他是一个工作群体中的一员，他的行为受到群体的一切“习俗”（群体标准）的影响。

——人的行为并非完全有理性，而是带有相当的感情或情绪成分在内；感情或情绪涉及至广，对行为常发生支配力量。感情或情绪的支配行为虽经常掩盖于外显的理由而不易捉摸，但文化的塑模仍可使之有脉络可寻。

尽管人们对这一实验提出批评，但其历史价值是巨大的：它激发起对人的因素的兴趣。霍桑实验对改变那种认为人与机器没有差别的流行观点起了很大作用。

（三）人际关系理论

在霍桑试验的基础上，更多的学者加入到对人性的探索之中，并形成了人际关系（Human relations）学说。人际关系理论的成员一致相信雇员满意的重要性——一个满意的工人一定会是一个富有效率的工人。这一理论的骨干人物有：亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）、赫茨伯格（Frederick Herzberg）、道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）、威廉·大内（William Ouch）等。

马斯洛这位人道主义心理学家，从理论上提出了人类需要的五个层次，他们依次是：生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现的需要。需要中层次的每一步必须得到满足，下一层次的需要才会被激活。

美国心理学家赫茨伯格在 1966 年《工作和人的性质》一书中首次提出激励因素——保健因素理论。他把企业中有关的因素分为满意和不满两类。满意因素可以使人得到满足，它属于激励因素，这是适合人的心理成长因素。不满意因素是指缺乏这些因素时容易产生不满和消极的情绪，即保健因素。赫茨伯格在对激励因素和保健因素作出分析以后得出，“激励是促进人的积极性不断提高的因素”，从而最终提高企业的生产效率和效益。

麦格雷戈则提出了关于人性的两套系统性假设——X 理论和 Y 理论。前者

是关于人性的一种消极观点：假设人们缺乏雄心壮志，不喜欢工作，回避责任，以及需要在严格的监督下才能有效工作；后者则提出了一种积极的观点：假设人们能够自我表现管理，愿意承担责任，以及把工作看作像休息和玩一样。

威廉·大内的 Z 理论认为一切企业的成功都离不开信任、敏感和亲密，因此他主张以坦白、开放和沟通作为基本的原则来实行民主管理。

五、管理理论丛林

孔茨在 1961 年 12 月发表的《管理理论的丛林》一文中指出，在西方，只是到了本世纪，特别是到了 40 年代，才对管理进行系统的研究。最早的一批著作都是由一些富有实际经验的管理人员写出来的，如泰罗、法约尔、秘尼、阿尔文·布朗、谢尔登、厄威克等人。可是，到了 60 年代初期管理方面的学术论著却象雨后春笋般地出现，带来了众说纷坛、莫衷一是的乱局。泰勒对车间一级管理所进行的有条理的分析 and 法约尔从一般管理观点出发对管理经验进行的深刻总结等，到 60 年代初期已萌发得过于滋蔓，成了各种管理理论和管理学派相互盘根错节的一片丛林。

（一）原因分析

1. 语义上的混乱。在管理学中，存在着严重的语义混乱现象。如“管理”一词，多数人都同意是指通过别人或同别人一道去完成工作。但这里说的“别人”是指正式组织中的人，还是所有群体活动中的人，就有不同的解释了。在管理中是对人加以统治呢，还是进行引导或施以教育呢，各人也有不同的看法

2. 对管理和管理学的定义和所包含的范围，没有取得一致意见。这样，就降低了管理理论的科学价值，不能对实际管理人员起指导作用。因此，有必要更明确地确定管理和管理学的定义和范围。

3. 把前人对管理经验的概括和总结看成是“先验的假设”而予以摒弃

4. 曲解并抛弃前人提出的一些管理原则。当代的某些管理学者往往把前人提出的一些管理原则加以曲解，认为只不过是老生常谈而予以抛弃，然后提出一些貌似不同的“新”原则。其实，这些“新”原则正是前人早已发现的基本原则，只不过是用不同的话语表述出来而已。

5. 管理学者不能或不愿互相了解

《再论管理理论的丛林》一文进一步指出，在本世纪早期从事管理理论的研究和著述的，都是有实际管理经验的人员，如泰罗在米德维尔钢铁公司和贝瑟利恩钢铁公司等从事过工程、管理和咨询工作；法约尔是法国康曼色矿冶公司总经理；穆尼是美国通用汽车公司总经理；阿尔文·布朗是约翰一曼维尔公司副总经理；奥利佛·谢尔登是英国朗特里公司总经理；林德尔·厄威克长期从事过管理咨询工作；等等。可是，从 50 年代中期以来，从事管理理论研究的主要是高等学府中受过专门训练但却缺乏实际管理经验的人。这有点像医学院中教外科学的教授，却从来不曾给病人做过外科手术，于是难免造成混乱，并失去实际管理人员的信任。

从 60 年代到的年代，由于有的学派分化成了两个学派(如人类行为学派分化成为人际关系学派和群体行为学派，管理过程学派中分化出了权变理论学派)，有的新学派出现了(如社会技术系统学派、经理角色学派等)，于是西方的管理学派从 6 个增加到 11 个。但是，管理理论丛林中各派理论合一的前景也是很美好的。

(二) 各学派基本观点

1. 管理过程学派。他们把管理看作是在组织中通过别人或同别人一起完成工作的过程。应该分析这一过程，从理论上加以概括，确定一些基础性的原理，并由此形成一种管理理论。有了管理理论，就可以通过研究，通过对原理的实验，通过传授管理过程中包含的基本原则，改进管理的实践。管理过程学派的创始人是法约尔。这个学派把它的管理理论建立在以下 7 条基本信念的基础上，(1) 管理是一个过程，可以通过分析管理人员的职能从理性上很好地加以剖析。(2) 可以从管理经验中总结出一些基本道理或规律。这些就是管理原理。它们对认识和改进管理工作能起一种说明和启示的作用。(3) 可以围绕这些基本原理开展有益的研究，以确定其实际效用，增大其在实际中的作用和适用范围。(4) 这些原理只要还没有被证明为不正确或被修正，就可以为形成一种有用的管理理论提供若干要素。(5) 就像医学和工程学那样，管理是一种可以依靠原理的启发而加以改进的技能。(6) 即使在实际应用中由于背离了管理原理而造成损失，但管理学中

的原理，如同生物学和物理学中的原理一样，仍然是可靠的。(7)尽管管理人员的环境和任务受到文化、物理、生物等方面的影响，但管理理论并不需要把所有的知识都包括进来才能起一种科学基础或理论基础的作用。

2. 人际关系学派。这一学派是从 60 年代的人类行为学派演变来的。这个学派认为，既然管理是通过别人或同别人一起去完成工作，那么，对管理学的研究就必须围绕人际关系这个核心来进行。这个学派把有关的社会科学原有的或新近提出的理论、方法和技术用来研究人与人之间和人群内部的各种现象，从个人的品性动态一直到文化关系，无所不涉及。这个学派注重管理中“人”的因素，认为在人们为实现其目标而结成团体一起工作时，他们应该互相了解。

3. 群体行为学派。这一学派是从人类行为学派中分化出来的，因此同人际关系学派关系密切，甚至易于混同。但它关心的主要是群体中人的行为，而不是人际关系。它以社会学、人类学和社会心理学为基础，而不以个人心理学为基础。它着重研究各种群体行为方式。从小群体的文化和行为方式，到大群体的行为特点，都在它研究之列。它也常被叫做“组织行为学”。“组织”一词在这里可以表示公司、政府机构、医院或其他任何一种事业中一组群体关系的体系和类型。有时则按切斯特·巴纳德的用法，用来表示人们间的协作关系。而所谓正式组织则指一种有着自觉的精心筹划的共同目的的组织。克里斯·阿吉里斯甚至用“组织”一词来概括“集体事业中所有参加者的所有行为”。

4. 经验(或案例)学派。这个学派通过分析经验(常常就是案例)来研究管理。其依据是，管理学者和实际管理者通过研究各色各样的成功和失败的管理案例，就能理解管理问题，自然地学会有效地进行管理。

这个学派有时也想得出一般性的结论，但往往只不过是把它当成一种向实际管理者和管理学者传授经验的手段。典型的情况是，他们把管理学或管理“策略”看成是对案例进行分析研究的手段，或者采用类似欧内斯特·戴尔的“比较法”。

5. 社会协作系统学派。它与行为学派关系密切而且常常互相混同。有些人，如马奇和西蒙，把社会系统(即一种文化的相互关系系统)只限于正式组织，把“组织”这个词同企业等同起来，而不是指管理学中最常用的那项职权活动概念。另外一些人则不区分正式组织和非正式组织，而把所有人类关系的各种系统都包括

进来。这个学派的创始人是切斯特·巴纳德。这个学派对管理学作出过许多值得注意的贡献。把有组织的企业看成是一个受文化环境的压力和冲突支配的社会有机体，这对管理的理论和实际工作人员都是有帮助的。而在另外一些方面，如对组织职权的制度基础的认识，对非正式组织的影响的认识，以及对怀特·巴基称之为“组织粘合剂”的一些社会因素的认识，则帮助更大。巴纳德还有其他一些颇有教益的见解，如他的关于激励的经济性的思想，把社会学认识引入管理实践之中，等等。

6. 社会技术系统学派。这一学派的创始人是特里司特及其在英国塔维斯托克研究所中的同事。他们通过对英国煤矿中长壁采煤法生产问题的研究，发现单只分析企业中的社会方面是不够的，还必须注意其技术方面。他们发现，企业中的技术系统(如机器设备和采掘方法)对社会系统有很大的影响。个人态度和群体行为都受到人们在其中工作的技术系统的重大影响。因此，他们认为，必须把企业中的社会系统同技术系统结合起来考虑，而管理者的一项主要任务就是要确保这两个系统相互协调。

7. 系统学派。近年来，许多管理学家都强调管理学研究与分析中的系统方法。他们认为系统方法是形成、表述和理解管理思想最有效的手段。所谓系统，实质上就是由相互联系或相互依存的一组事物或其组合所形成的复杂统一体。这些事物可以像汽车发动机上的零件那样是实物，也可以像人体诸组成部分那样是生物的，还可以像完整综合起来的管理概念、原则、理论和方法那样是理论上的。尽管我们给理论规定出界限，以便更清楚地观察和分析它们，但是所有的系统(也许只有宇宙除外)都同它们的环境在相互起作用，因而都受到其环境的影响。

8. 决策理论学派。这一学派的人数正在增加，而且都是些学者。他们的基本观点是，由于决策是管理的主要任务，因而应集中研究决策问题。他们认为，管理是以决策为特征的，所以管理理论应围绕决策这个核心来建立。

9. 数学学派或“管理科学”学派。尽管各种管理理论学派都在一定程度上应用数学方法，但只有数学学派把管理看成是一个数学模型和程序的系统。一些知名的运筹学家或运筹分析家就属于这个学派。这个学派的人士有时颇为自负地给自己取上一个“管理科学家”的美名。这类人的一个永恒的信念是，只要管理、或组织、或计划、或决策是一个逻辑过程，就能用数学符号和运算关系来予以表

示。这个学派的主要方法就是模型。借助于模型可以把问题用它的基本关系和选定目标表示出来。由于数学方法大量应用于最优化问题，可以说，它同决策理论有着很密切的关系。当然，编制数学模型决不限于决策问题。

10. 权变理论学派。这个学派强调，管理者的实际工作取决于所处的环境条件。权变管理同情境管理的意思差不多，常常通用。但有的学者还是认为应该加以区别，情境管理只是说管理者实际上做些什么取决于既定情境，而权变管理则意味着环境变化同管理对策之间存在着一种积极的相互关系。按权变的观点，管理者可以针对一条装配线的具体情况来确定一种适应于它的高度规范化的组织形式，并考虑二者之间的相互作用。

11. 经理角色学派。这是最新的一个学派，同时受到管理学者和实际管理者的重视，其推广得力于亨利·明茨伯格。这个学派主要通过观察经理的实际活动来明确经理角色的内容。对经理(从总经理到领班)实际工作进行研究的人早就有，但把这种研究发展成为一个众所周知的学派的却是明茨伯格。

明茨伯格系统地研究了不同组织中 5 位总经理的活动，得出绪论说，总经理们并不按人们通常认为的那种职能分工行事，即只从事计划、组织、协调和控制工作，而是还进行许多别的工作。

明茨伯格根据他自己和别人对经理实际活动的研究，认为经理扮演着 10 种角色；

(1) 人际关系方面的角色有 3 种；①挂名首脑角色(作为一个组织的代表执行礼仪和社会方面的职责)；②领导者角色，③联系人角色(特别是同外界联系)。

(2) 信息方面的角色有 3 种：①信息接受者角色(接受有关企业经营管理的信息)；②信息传播者角色(向下级传达信息) ③发言人角色(向组织外部传递信息)。

(3) 决策方面的角色有 4 种：①领导者角色；②故障排除者角色，③资源分配者角色 ④谈判者角色(与各种人和组织打交道)。

六、当代管理理论

20 世纪 80 年代以后，在剧烈竞争的环境下，为了适应这一环境变化的要求，出现了以彼得斯和沃特曼为代表的适应变化的管理思想。为了适应企业的兼并和企业的发展，必须制定企业的长远发展战略，从而有波特的战略管理思想的诞生。

在新的环境和新的形势下，过去许多已经习惯和熟悉的管理规则正发生着变化，主要是以美国为代表的西方管理思想出现了新的变化。

（一）托马斯·彼得斯的管理思想

第二次世界大战以后到 20 世纪 70 年代末，整个美国的管理思想对企业发展的影响概括起来就是结构紧跟战略，即只要把战略计划写在纸上，正确的组织结构就将轻而易举地产生，剩下的就是调动人的积极性来进行组织实施，从而得到战略目标的实现。这是一个非常美丽的图画。再加上第二次世界大战以后的国际形势对美国极为有利，所以美国的企业基本上都是沿着这个思路来发展的。

然而进入 20 世纪 80 年代以后，整个世界的形势发生了巨大的变化，美国的管理思想进行重大的调整也就在情理当中了。其中，表现最为突出的一位管理思想家就是托马斯·彼得斯。

1. 彼得斯管理思想的内核

托马斯·彼得斯（Thomason J.Peters）的管理思想基本上有这么两个方面：一是人受到“两重性”驱动，他既要作为集体的一员，又要突出自己；他既要成为一个获胜队伍中的一个可靠的成员，又要通过不平凡的努力而成为队伍中的明星。二是只要人们认为某项视野从某种意义上说是伟大的，那么他们就惠情愿地为这个事业吃苦耐劳。

2. 管理的八条原则

彼得斯在分析美国的许多大小企业以后，提出了成功的企业必须遵循的八条原则：看准就干，行动果断，以求发展；接近顾客；自主创业；以人促产；深入基层；转心搞本行；精兵简政；张弛互济。

这八条原则看企业象是老生常谈，但是真正做起来却是不容易的，里面包含着深刻的管理思想的改变。

首先是用什么来管理，或者说是什么思想来进行管理，这是整个问题的前提。传统的管理思想无疑是一种纯理性的管理模式，是用一种严密的理性的逻辑推理进行分析和企业管理的。无论是泰勒的科学管理，还是梅奥的行为研究，都是建立在这种理性的思维基础上。然而整个企业界存在着大量的非理性的感情用事的人，或者说他们是通过直觉来进行管理和决策，人们用直觉进行思维，利用

简单的决策规则进行思维。许多企业家是通过直觉进行重大决策的。虽然他们并不排除理性和数字的分析，但主要是靠他们的天才直觉。

3. 彼得斯的管理哲学

在彼得斯看来，成绩优秀的公司为人们提供了出人头地的机会，但又将这一机会和一种具有超越意义的哲学和信念体系结合起来，这真是一种绝妙的结合。这里说明了一个重要的事实，所谓的管理思想是把我们引入一个模糊不清的、自相矛盾的世界。但是这是一个重要的原则，是一个具有更大用处的原则，最重要的事情是他们是否懂得这个原则，是否知道利用这个原则如何去处理这些自相矛盾的事情。最后彼得斯对人性的认识进行了归纳：

人们需要有意义的生活；

人们需要受一定的控制；

人们需要受到鼓励和表扬；

人们的行动和行为在一定程度上形成态度和信念，而不是态度和信念形成行动和行为。

在这些理论的基础上我们再来看彼得斯的八条原则，这里确实体现了一种全新管理思想的转变。显然，彼得斯对人性的认识要比千仞大大地深化了一步，这种基础性认识对管理思想的发展作出了应有的贡献。

（二）迈克尔·波特的竞争战略理论

随着竞争的进一步激烈，企业形态呈现出新的形式，国际经济形势的变化更加促进了企业向国际化、大型化方面发展。同时社会的进一步分化有提供了更多的市场机会，小型企业得到了快速发展。于是每一个企业为了生存和发展，都在寻找自己的发展道路，都在寻求一个适合自己的发展战略，制定战略成了一个企业首要考虑的问题。在这种背景下，美国哈佛大学的管理学家迈克尔·波特提出了他的战略三部曲，其中对企业发展的战略思想影响比较大的是《竞争战略》和《竞争优势》，这两本书成为企业发展战略理论方面的经典著作。下面简要介绍他的竞争战略理论。

1. 行业结构分析

决定企业盈利能力的重要因素和根本因素是行业的吸引力。任何行业的竞争

规律都体现了如下 5 种竞争力的作用，是它们决定行业的盈利能力。这五种竞争的作用力的总和决定某行业中企业的获取超过资本成本和平均投资收益率的能力。在波特看来，行业的这五种作用力决定了行业结构，也决定了行业的盈利能力。它们影响价格、成本和企业所需要的投资——即能影响投资的收益的诸多因素。

2. 基本竞争战略

在对行业结构五种作用力进行深入的分析以后，波特提出了企业的三种基本竞争战略：成本领先战略、差异化战略和集中战略。波特认为这三种基本战略概念的深层含义是竞争优势为任何战略的核心所在，而创造竞争优势要求企业作出选择——如果企业要获得竞争优势，它必须要选择它所获得的竞争优势的类型以及活动于其中的镜框。

然而如何分析和实施这些基本战略呢？波特提出了一种独特的分析工具即价值链。

3. 价值链

波特认为，一个企业的盈利能力关键是企业能否搜取其为买方创造的价值，或是确保这种价值不落入他人手中。价值是买方愿意为企业提供给他们的产品所支付的价格。价值用总收入来衡量。总收入则是企业产品得到的价格与所销售的数量反映。如果企业所得的价值超出了创造产品所花费的各种成本，那么企业就有盈利，因此分析竞争地位时必须使用价值，而不是成本，所以应该采取价值链的方法。

波特把企业的整个活动分为两大类：基本活动和辅助活动。基本活动时涉及到产品的物质创造及其销售，转移给买方和售后服务的各种活动，任何企业的基本活动可以分为内部后勤、生产经营、外部后勤、市场营销、服务等五个方面的内容。辅助活动是辅助基本活动并通过提供外购投入、技术、人力资源、以及各种公司范围的职能以相互支持，整个活动是有机地联系在一起。而企业所有这些活动之间的结合效果决定了一个企业在与竞争对手相比较时的竞争能力的高低。

波特运用价值链的分析方法揭示了企业内部活动的秘密，把企业竞争的内涵通过价值链反映出来。他通过价值链深入分析了每一个活动的价值和对其他活动

的影响，并在此基础上提出了一些战略的概念。

（三）企业再造理论

企业再造也译为“公司再造”、“流程再造”。它是 1993 年开始在美国出现的关于企业经营管理方式的一种新的理论和方法。所谓“再造”，简单地说就是以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运用方式。按照该理论的创始人原美国麻省理工学院教授迈克·哈默与詹姆斯·钱皮的定义，是指“为了飞跃性地改善成本、质量、服务、速度等重大的现代企业的运营基准，对工作流程进行根本性重新思考并彻底改革”，也就是说，“从头改变，重新设计”。为了能够适应新的世界竞争环境，企业必须摒弃已成惯例的运营模式和工作方法，以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理和运营方式。

自亚当·斯密提出劳动分工理论以后，200 多年来的组织理论和生产实践都是按照劳动专业化的方向发展。无论是“管理科学”，还是以后的“管理理论丛林”，在这些管理理论的指导下，企业都是基于劳动分工理论建立了金字塔式的组织结构。但是，随着企业经营环境的变化，这种部门明确的专业化分工组织结构已经越来越不适应企业生存和发展的需要。1993 年，哈默与钱皮在长期研究的基础上，合作编写了《再造企业——管理革命的宣扬》。该书总结过去几十年来世界成功企业的经验，阐明了生产流程、组织流程在企业竞争中的作用，提出了应对市场变化的新方法——企业流程再造。1995 年，钱皮又出版了《再造管理》。一时间，“企业再造”、“流程再造”成为世界管理理论、实践界的热门话题。从此，在管理理论的殿堂中，一种崭新的管理理论又诞生了。

（四）企业文化理论

日裔美籍管理学家威廉·大内经过调查，对日美两国企业的管理制度、方法进行了比较研究，在此基础上提出了“Z 理论”，认为日本之所以能够在短时间内崛起，一个重要的原因，是由于日本社会及企业中独特的文化。自此，西方现代管理理论中又生起了一枝企业文化学派。1981 年 7 月，美国哈佛大学教授特伦斯·迪尔和麦肯锡管理咨询公司顾问阿伦·肯尼迪合著的《企业文化》一书问世。该书进一步解释了构成一种文化的要素：企业文化的构成要素可以归纳为以

下五点：1.企业环境，是塑造企业文化最重要的因素；2.价值观，构成企业文化核心；3.英雄人物，把组织的价值观“人格化”……，并提供了广大员工效法的典型；4.典礼及仪式，是企业有系统、有计划的日常例行事务所构成的动态文化，它能使企业文化的价值观得以健全和发展；5.文化网，是企业中基本的（但也是非正式的）沟通方式，它能有效地传递企业的价值观和英雄意识。《企业文化》一书在阐述了企业文化的五大要素后指出，关键问题是要掌握这些要素组合在一起后是如何在企业内部发生作用的。

关于企业文化的分类，作者按照企业经营的方式，把企业文化分为四类：1.硬汉文化。由于自信，追求最佳、最大、最伟大，而敢于冒大风险；2.努力工作及尽情享乐文化。以紧张的努力工作来增强企业实力，避免大的风险；3.长期赌注文化；4.过程文化。企业文化理论认为，企业文化是企业生命的基础，行动的准则，成功的核心。一个组织能够长久生存下来，最主要的因素并非结构形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量，以及这种信念对组织全体成员所具有的感召力。

（五）学习型组织

企业组织的管理模式问题一直是企业管理理论研究的核心问题之一，而对未来企业组织模式的探索研究，又是当今世界管理理论发展的一个前沿问题之一。20世纪80年代以来，随着信息革命、知识经济时代进程的加快，企业面临着前所未有的竞争环境的变化，传统的组织模式和管理理念已越来越不适应现实环境，其突出表现就是许多在历史上曾名噪一时的大公司纷纷退出历史的舞台。因此，研究企业组织如何适应新的知识经济环境，增强自身的竞争能力，延长企业寿命，这些问题成为世界企业界和理论界所关注的焦点。在这样的背景下，1990年，美国麻省理工学院教授彼得·圣吉发表了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，从而提出以“第五项修炼”为基础的学习型组织理念。

圣吉认为，在新的经济背景下，企业要持续发展，必须增强企业的整体能力，提高整体素质。也就是说，企业的发展不能再只靠福特、斯隆、沃森那样伟大的领导者一夫当关、运筹帷幄、指挥全局，未来真正出色的企业将是能够设法使各阶层人员全心投入并有能力不断学习的组织——学习型组织。那么，怎样才

能塑造出“学习型”组织呢？圣吉接着提出了五项修炼——“系统思考”、“自我超越”、“心智模式”、“共同愿景”及“团队学习”。