

【走进管理】

管理理论与管理实践

海伦、汉克、乔、萨利四人都是美国西南金属制品公司的管理人员。海伦和乔负责产品销售,汉克和萨利负责生产。他们刚参加过在大学举办的为期五天的管理培训班,在培训班里主要学习了权变理论、社会系统理论和一些有关职工激励方面的内容。他们对所学的理论有不同的看法,展开了激烈的争论。以下是他们争论的内容。

乔说:“我认为社会系统理论对于像我们这样的公司是很有用的。例如,如果生产工人偷工减料或做手脚的话,或者如果原材料价格上涨的话,就会影响到我们的产品销售。系统理论中讲的环境影响与我们公司的情况很相似。我的意思是,在目前这种经济环境中,一个公司会受到环境的巨大影响。在油价暴涨时期,我们还能控制自己的公司。现在呢?我们要想在销售方面每前进一步,都要经过艰苦的战斗。这方面的艰苦,我们大概都深有体会吧?”

萨利插话说:“你的意思我明白,我们的确有过艰苦的时期,但我认为这与社会系统理论之间没有什么必然的联系。我们曾在这种经济系统中受过伤害。当然,你可以认为这与系统理论是一致的。但是我认为我们没有采用社会系统理论的必要。如果每个东西都是一个系统,而所有的系统都能对某一个系统产生影响的话,我们又怎么能预见到这些影响呢?所以,我认为,权变理论更适合我们。如果你所说的事物都是相互依存的话,系统理论又能帮我们什么忙呢?”

海伦对他们这样的讨论表示有不同的看法,她说:“对社会系统理论我还没有好好地考虑。但是,我认为权变理论对我们是很有用的。虽然我们以前亦经常采用权变理论,但是我却没有意识到自己是在应用权变理论。例如,我有一些家庭主妇顾客,她们经常讨论关于孩子和如何度过周末等问题,从她们的谈话中我就知道她们要采购的东西了。顾客也不希望我们‘逼’她们去买她们不需要的东西。我认为,如果我们花一两个小时与她们交谈的话,肯定会扩大我们的销售量。但是,我也碰到一些截然不同的顾客,他们一定要我向她们推销产品,要我替她们在购物中做主。这些人也经常到我这里来走走,但不闲谈,而是做生意。因此,你们可以看到,我每天都在应用权变理论来对付不同的顾客呢。为了适应形势,我每天都在改变销售方式和风格,许多销售人员都是这样做的。”

汉克显得有些激动地说:“我不懂这些理论是什么东西。但是,关于社会系统理论和权变理论的问题,我同意萨利的观点。教授们都把自己的理论吹得天花乱坠,他们的理论听起来很好,但是他们的理论却无助于我们的管理实际,对于培训班上讲的激励因素我也

不同意。我认为,泰罗在很久以前就对激励问题有了正确的论述,要激励工人,就要根据他们的工作支付报酬。如果工人什么也没有做,就不用付任何报酬。你们和我一样清楚,人们只是为钱工作,钱就是最好的激励。”

海伦、汉克、乔、萨利的观点有什么不同?你认为管理理论能解决实际问题吗?

现代企业管理是一门科学。实现企业管理的现代化、科学化和规范化,必须要了解和掌握现代企业管理的基本理论、基本原理与基础知识。本章主要介绍了现代企业及管理、现代企业管理的一般原理与方法、现代企业组织管理,以及企业管理的基础工作与管理现代化等内容。通过对本章的学习,可以对现代企业管理有一个总体的认识。

1.1 现代企业及管理

1.1.1 现代企业及其特征

1. 企业的概念

企业是以赢利为目的,为满足社会需要,依法从事商品生产、流通和服务等经济活动,实行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的法人实体和市场竞争主体。

企业是人类经济活动发展到一定历史阶段的产物,是社会生产力发展到一定水平的产物。企业是社会经济的基本单位。企业的概念主要包括以下四个方面的含义。

① 企业是经济实体。企业不同于政府部门、事业单位,它必须追求经济效益,获取赢利。赢利是企业创造附加价值的重要组成部分,也是社会对企业所生产的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。

② 企业必须自主经营和自负盈亏。企业能够根据市场的需要,独立自主地使用和支配其所拥有的人力、物力和财力,并能够对其经济结果独立地享有相应的权益并承担相应的责任。企业自主经营必须自负盈亏,用自负盈亏来制约自主经营。

③ 企业必须承担社会责任。企业要满足社会的需要,不仅指满足消费者的需要,而且也应包括出资者、银行、职工、供货者、交易对象、政府、地区以及一切与之相关的社会团体的需要。同时,企业还应为社会提供就业机会,要防止环境污染,维护生态平衡,节约资源等。

④ 企业必须具有法人资格。企业是依法成立、具有民事权利能力和民事行为能力、独立享有民事权利并承担民事义务的组织,它必须拥有自己能够独立支配和管理的财产,有专门的组织名称、固定的经营场所和一定的从业人员,有一定的组织机构和组织章程等。

2. 现代企业的特征

现代企业是一组领取薪水的高、中级经理人员所管理的企业资产所有者与经营者相分离的多单位企业。现代企业是相对于传统企业而言的,它主要包括两个方面的含义:

由许多不同的营业单位所组成,且由各层级经理人员所管理。

现代企业是现代市场经济社会中代表企业组织的最先进形式和未来发展主流趋势的企业组织形式。所有者与经营者相分离、拥有现代技术、实施现代化的管理,以及企业规模呈扩张化趋势是现代企业的四个显著特征。

① 所有者与经营者相分离。公司制是现代企业的重要组织形式,而且公司要以特有的方式吸引投资者,使得公司所有权出现了多元化和分散化,同时也因公司规模的大型化和管理的复杂化,那种所有权和经营权集于一身的传统管理体制再也不能适应生产经营的需要了,因此出现了所有权与经营权相分离的现代管理体制和管理组织。

② 拥有现代技术。技术作为生产要素,在企业中起着越来越重要的作用。传统企业中生产要素的集合方式和现代企业中生产要素的集合方式可用如下关系式来概括:

$$\text{传统企业生产要素} = \text{场地} + \text{劳动力} + \text{资本} + \text{技术}$$
$$\text{现代企业生产要素} = (\text{场地} + \text{劳动力} + \text{资本}) \times \text{技术}$$

在现代企业中,场地、劳动力和资本都要受到技术的影响和制约,主要表现为现代技术的采用,可以开发出更多的可用资源,并可寻找代替资源来解决资源紧缺的问题;具有较高技术水平和熟练程度的劳动者,以及使用较多高新技术的机器设备,可以使劳动生产率获得极大提高。因此,现代企业一般都拥有先进的现代技术。

③ 实施现代化的管理。现代企业的生产社会化程度空前提高,需要更加细致的劳动分工、更加严密的劳动协作、更加严格的计划控制,形成严密的科学管理。现代企业必须实施现代化管理,以适应现代生产力发展的客观要求,创造最佳的经济效益。

④ 企业规模呈扩张化趋势。现代企业的成长过程,就是企业规模不断扩大、不断扩张的过程。实现规模扩张的方式主要有三种:一是垂直型或纵向型扩张,即收购或合并生产或销售上有业务联系的企业;二是水平型或横向型扩张,即收购或合并生产同一产品的其他企业;三是混合型扩张,即收购或合并业务上彼此无大联系的企业。

3. 现代企业的类型

随着市场经济的不断发展,现代企业越来越多样化,根据不同的分类标准,现代企业可以分成不同的类型。

① 按不同生产要素所占的比重可以将企业划分为劳动密集型企业、技术密集型企业 and 知识密集型企业。劳动密集型企业是指技术装备程度较低,用人较多,产品成本中劳动消耗所占比重较大的企业。技术密集型企业又称资金密集型企业,是指所需投资较多,技术装备程度较高,用人较少的企业。知识密集型企业是指拥有较多中、高级科技专家,综合运用先进科学技术成果的企业。

② 按企业的组织形式的不同可以将企业划分为单厂企业、多厂企业和企业集团。单厂企业是由在生产技术上有密切联系的若干生产部门所组成。企业实行统一经营、统一核算。多厂企业是由两个以上的工厂组成的企业,它是按照专业化、联合化及经济合理化的原则,将相互间有依赖关系的若干分散的工厂组织起来,实行统一经营管理的经济组织。多厂企业的主要形式为总公司下设若干分厂或分公司。企业集团是指以一个或若干个实力雄厚的大企业为核心,以资本、产品、技术、契约等多种要素为纽带,把多个企业单

位联结在一起而形成的具有多层次结构的经济联合体。它由核心层、紧密层、半紧密层、松散层等多层企业构成。

③ 按企业规模的不同可以将企业分为特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业。衡量企业规模的主要指标一般包括企业的生产能力、机器设备的数量或装机容量、固定资产原值和职工人数四个方面。划分企业规模的具体数值和内容重点,随着科学技术水平和生产社会化程度的不断提高以及行业的不同而有所变化。

④ 按法律形式的不同可以将企业分为自然人企业和法人企业。自然人企业是指具有民事权利能力和民事行为能力的公民依法投资建立的企业。企业财产属于出资者私人财产的一部分,民事主体是自然人,而不是企业。单个业主制企业和合伙制企业是典型的自然人企业。法人企业是指具有法人资格的企业。法人企业的典型形式是公司制企业。

此外,按照生产资料所有制的性质和形式的不同可以将企业分为国有企业、集体企业、私营企业、个体企业和“三资”企业等。按企业所属的行业领域的不同可以将企业分为高科技企业、工业企业、农业企业、商业企业、建筑安装企业、交通运输企业、金融企业、旅游企业、通信企业等。

1.1.2 管理与企业管理

1. 管理的概念

随着生产力的发展,人类生产日趋社会化和专业化,社会化大生产提出了分工合作的要求,劳动者之间如何分工与协作才能提高效率,取得最佳的效果,这就需要管理。管理活动自古有之。人们在长期的实践中认识到了管理的必要性和重要性。但管理作为一个独立完整的概念,作为一门学科进行系统的研究,只是近一两百年的事。因此,关于管理的概念,至今国内外众说纷纭,没有一个共识。

我们认为,管理是社会组织中,为了实现预期的目标,通过计划、组织、领导、控制和创新,协调以人为中心的活动过程。管理的概念包括以下四个方面的含义:

① 管理的目的是实现预期目标。所有的管理行为,都是为实现目标服务的。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。

② 管理的手段是计划、组织、领导、控制和创新。管理是一个动态过程,要实现管理目标就必须实施计划、组织、领导、控制和创新等管理行为与过程,这是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。

③ 管理的本质是协调。协调就是使人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调,都是为了协调。协调是社会组织不可缺少的活动,协调的中心是人,协调的方法是多样的。

④ 管理的主体是管理者。美国管理学家德鲁克认为:管理者的第一个责任是管理一个组织,管理者应明确,组织是什么,它的目标是什么,如何实现目标;管理者的第二个责任是管理管理者,对管理者应该通过目标管理和自我控制进行管理,管理者应该培养其下属;管理者的第三个责任是管理工作和工人,主要是激励组织成员发挥其创造的热情,求

得组织的最佳效果。

2. 管理的性质与职能

(1) 管理的性质

管理的性质主要包括管理的两重性、管理的科学性和艺术性。

管理的两重性是指管理所具有的合理组织生产力的自然属性和为一定生产关系服务的社会属性。管理是由许多人协作劳动而产生的,它是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志。因此,它又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。管理的两重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。正确理解管理的两重性,具有十分重要的现实意义。自然属性是管理最根本的属性,它要求管理工作要适应现代化的客观要求,按社会化大生产的客观规律来合理组织生产力,采用科学的方法,不断提高管理的现代化水平。这有助于我们及时吸收和借鉴先进的管理经验和知识。同时,管理又具有明显的社会属性,任何一种管理方法、管理技术和管理手段的出现总是带有时代的烙印,其有效性往往同生产力水平及社会历史背景相适应。实践证明,不存在一个适用于古今中外的普遍的管理模式。因此,在学习和运用某些管理理论、原理、技术和手段时,必须要结合自己本国、本部门、本单位的实际情况,因地制宜,才能取得预期的效果。

管理是科学与艺术的结合。管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的实践与成败,从中收集、归纳、总结出一系列反映管理过程中客观规律的管理理论和一般方法。管理是一门科学,它是以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导的一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。管理人员仅靠背诵管理原则、原理进行管理活动,如同医务人员靠背医书诊断疾病,建筑师靠公式设计建筑一样,必然是脱离或忽视实际情况的无效活动。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要灵活运用这些知识和技能的诀窍。因此,管理既是一门科学,又是一种艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性,对于我们学习管理和从事管理工作来说是十分重要的。

(2) 管理的职能

管理的职能一般包括计划、组织、领导、控制和创新五种。

计划职能是管理的首要职能,组织中所有层次的管理者,都必须从事计划活动。计划职能是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。计划职能一般包括:确定目标、调查与预测、选择实现预期目标的活动方案等一系列工作。

组织职能是把组织的各种资源、各个要素、各个环节,从劳动分工和协作上,从时间和空间的相互关系上,科学合理地组合起来,形成一个有机整体,从而有效地完成组织计划,实现组织目标。组织职能一般包括:设计与建立组织结构,合理分配职权与职责,选拔与配备人员,推进组织的协调与变革等。合理、高效的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证。

计划与组织工作做好了,也不一定能保证组织目标的实现,因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。领导职能是指管理者指挥、激励下级,以有效实现组织目标的行为。领导职能一般包括:选择正确的领导方式,实现有效沟通,激励下级并调动其积极性,加强领导者修养与领导艺术等。

人们在执行计划过程中,由于受到各种因素的干扰,常常使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标及为此而制订的计划得以实现,就需要有控制职能。控制职能是管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。控制职能一般包括:制定控制标准,衡量工作成效,采取有效的纠正偏差的措施等一系列工作过程。

创新职能作为管理的一项重要职能,与其他各种管理职能不同,它本身并没有某种特有的表现形式,它总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。创新职能一般包括:目标创新、技术创新、制度创新、组织机构和结构的创新、环境创新等内容。

3. 企业管理及其作用

企业管理是根据企业的特性及生产经营规律,按照市场需求,对企业生产经营活动进行计划、组织、领导、控制和创新,充分合理地利用各种资源,实现企业的经营目标,满足社会的需要,不断谋求企业发展的一系列活动。

企业管理的作用主要体现在以下三个方面。

① 企业管理是企业生产经营好坏的决定因素。企业管理是直接影响企业人、财、物诸因素组织得科学不科学,利用得充分不充分的决定因素。国外的“三七开”说法,是指一个企业的成败“三分在技术,七分在管理”,这不是没有道理的。因此,必须重视和加强企业管理。

② 企业管理是提高经济效益的重要手段。有人把先进的科学技术和先进的管理形象地比做经济高速发展的两个“轮子”是有道理的。提高产品质量、降低消耗、增加经济效益,当然同“两个轮子”都有关系,但与先进的管理关系更为密切。

③ 企业管理是建设两个文明的三大支柱之一。现代社会文明的发展,即物质文明和精神文明的发展,要靠管理、科学、技术三大支柱。要把企业建设成有物质文明和精神文明的现代化企业,当然需要先进科学和技术的应用,但更重要的还在于企业管理的能力和水平。社会进步、企业发展的重要标志是看物质文明和精神文明建设的水平,两个文明建设的关键因素就是科学、技术和管理。因此,管理是企业建设两个文明不可缺少的三大支柱之一。

1.1.3 企业管理的基本理论及其发展

管理思想是人们在漫长而重复的管理活动中逐步形成的。随着社会生产力的发展,人们把各种管理思想加以归纳总结,形成了管理理论。人们运用管理理论去指导管理实践,以期取得效果,并在管理实践中修正和完善管理理论。管理实践、管理思想、管理理论

三者之间的关系,如图 1-1 所示。

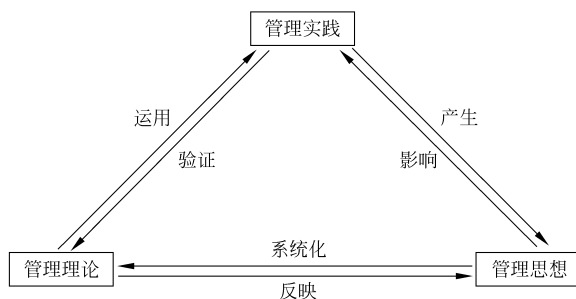


图 1-1 管理实践、管理思想、管理理论三者之间的关系示意图

企业管理的形成与发展大体经历三个阶段。

1. 第一阶段 传统管理阶段

(1) 传统管理的特点

传统管理是从 18 世纪工业革命开始到 20 世纪初,经历了 100 多年。传统管理也称经验管理,其主要特点有以下四点。

- ① 管理的指导思想是惰性的,认为工人总是偷懒的,必须进行强制性的管理。
- ② 管理的方式是家长式的,独断专行的,专制式的。
- ③ 管理的依据是个人的经验和感觉,不靠数据而靠记忆、靠主观判断来管理。没有统一的计划和管理办法,管理工作的好坏完全取决于管理人员的经验。
- ④ 工人和管理人员的培养,靠师傅带徒弟的办法,没有统一的标准和要求。

(2) 传统管理时期的管理理论

传统管理时期对管理理论最先作出贡献的是英国经济学家亚当·斯密(1723—1790),他在 1776 年发表了《国民财富的性质和原因的研究》一书,系统地阐述了劳动价值理论及劳动分工理论。亚当·斯密认为,劳动是国民财富的源泉,各国人民每年消费的一切生活日用必需品的来源是本国人民每年的劳动。劳动创造的价值是工资和利润的源泉。他在分析增进“劳动生产力”的因素时,特别强调了分工的作用,认为劳动分工可以使工人重复完成单项操作,提高熟练程度,提高劳动生产率;可以减少由于变换工作而损失的时间;可以简化劳动,使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上,有利于创造新工具和改进设备。劳动分工理论,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。

在亚当·斯密之后,英国的数学家查尔斯·巴贝奇进一步发展了亚当·斯密的劳动分工理论,提出了许多关于组织机构和经济学方面带有启发性的问题。

在此期间,还有英国的空想社会主义者罗伯特·欧文,他提出了在工厂生产上要重视人的因素,并通过改革试验证明,重视人的因素和尊重人的地位可以使工厂获得更多的利润。

2. 第二阶段 科学管理阶段

1) 科学管理的特点

科学管理是从20世纪初到40年代,经历了半个世纪。所谓科学管理,是指符合客观规律的管理,也就是按照社会化大生产的特点和规律进行管理。具体特点有以下五点。

- ① 为了满足社会需要而生产优质产品。
- ② 在生产活动中不断采用新的科学技术,依靠科学技术发展生产。
- ③ 保持生产过程的连续性和比例性。
- ④ 在生产经营活动中,要求职工必须具有高度的组织性和纪律性。
- ⑤ 实行集中统一领导和指挥,按照计划进行生产经营活动。

2) 科学管理时期的代表人物及其管理理论

科学管理时期的代表人物和管理理论主要有:泰罗及其科学管理理论、法约尔与管理过程理论、马克斯·韦伯与理想行政组织理论。

(1) 泰罗及其科学管理理论

泰罗(1856—1915)是美国古典管理学家,科学管理的主要倡导人,被称为“科学管理之父”。科学管理理论的要点包括以下八个方面:

① 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰罗认为,提高劳动生产率的潜力很大。方法是选择合适而熟练的工人,把他们的每一项动作、每一道工序的时间记录下来,并把这些时间加起来,再加上必要的休息时间和其他延误时间,就得出完成该项工作所需的总时间。据此制定出“合理的日工作量”,这就是所谓“工作定额原理”。

② 为了提高劳动生产率,必须为工作配备“第一流的工人”。泰罗认为那些能够工作而不想工作的人不能成为第一流的工人,只要工作合适,每个人都能成为第一流的工人,而培训工人成为“第一流的工人”是企业管理当局的责任。

③ 要使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,并使作业环境标准化。泰罗认为必须用科学的方法对工作的操作方法、使用的工具、劳动和休息的时间进行搭配,以及机器的安排和作业环境的布置等进行分析,消除各种不合理因素,把各种最好的因素结合起来形成一种最好的标准化了的方法。而这种方法的制定是企业管理者的首要职责。

④ 实行有差别的计件工资制。按照作业标准和劳动定额,规定不同的工资率,对完成和超额完成定额的人,以较高的工资率支付工资;对完不成定额的人,则按较低的工资率支付工资。

⑤ 工人和雇主双方都必须来一次“精神革命”。泰罗认为工人追求的是高工资,资本家追求的是高利润,如果劳动生产率得到了提高,不仅工人可以增加工资,而且资本家可以获得高额利润。因此,泰罗认为劳资双方必须变相互对抗为相互信任,共同为提高劳动生产率而努力。

⑥ 把计划职能同执行职能分开,变原来的经验工作方法为科学工作方法。泰罗指出,有意识地把以前由工人承担的工作分成计划职能和执行职能。计划职能归企业管理当局,并设立专门的计划部门来承担。至于现场的工人,则从事执行职能,即按照计划部

门制定的操作方法和指令,使用规定的标准化工具,来代替经验的工作方法。

⑦ 实行职能工长制。泰罗认为,为了使工长能够有效地履行职责,必须把管理工作细分,使每一个工长只承担一种职能。这种做法使一个工人同时接受几个职能工长的指挥,容易造成混乱,所以没有得到推广。但这种思想为后来职能部门的建立和管理专业化奠定了基础。

⑧ 在管理控制上实行例外原则。泰罗认为规模较大的企业,不能只依据职能原则来组织或管理,还必须运用例外原则,即企业高层管理人员把一般的日常事务授权给下层管理人员去处理,自己只保留对例外事项(超出常规标准的例外情况、特别好或特别坏的重要事项等)的决策权和监督权。

(2) 法约尔与管理过程理论

法约尔(1841—1925)出生于法国,是欧洲古典管理理论的创始人,被称为“管理过程理论之父”。管理过程理论要点包括以下四个方面。

① 企业职能不同于管理职能。任何企业都有六种基本活动或职能,即技术、商业、财务、安全、会计、管理,管理活动是其中之一。在各类企业中,下属人员的主要能力是具有企业特点的职业能力,而较上层人员的主要能力是管理能力,且职位越高,管理越重要。

② 管理要素。法约尔提出,管理这一职能活动是由五个管理职能组成的,即计划、组织、指挥、协调、控制。

③ 管理的十四条原则。法约尔提出了管理人员解决问题时应遵循的十四条原则,即:分工、职权与职责、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、人员报酬、集中化、等级链、秩序、公平、人员稳定、首创精神、团结精神等。

④ 管理教育的必要性和可能性。法约尔认为,企业对管理知识的需要是普遍的,而单一的技术教育适应不了企业的一般需要。因此应尽快建立管理理论,并在学校中进行管理教育,使管理教育起到技术教育的作用。

(3) 马克斯·韦伯与理想行政组织理论

韦伯(1864—1920)是德国古典管理理论的代表人物,被称为“组织理论之父”。理想行政组织理论要点包括以下两个方面:

① 权力论。任何组织都必须有某种形式的权力作为基础,才能实现目标,只有权力,才能变混乱为秩序。韦伯认为,存在三种纯形态的权力:理性——法律的权力(合法的权力)、传统的权力、超凡的权力。在这三种纯粹形态的权力中,传统权力是世袭得来的而不是按能力挑选的,其效率较差。超凡的权力是以对某人的特殊和超凡的神圣、英雄主义或模范品质的崇拜为基础的,其过于带感情色彩并且是非理性的。因此,这两种权力都不宜作为行政组织体系的基础。而理性——法律的权力是指由社会公认的法律规定的或者掌有职权的那些人下命令的权力,所以只有理性——法律的权力才能作为理想组织体系的基础。

② 理想的行政组织体系。所谓“理想的”,是指这种组织体系并不是最合乎需要的,而是组织的“纯粹的”形态。韦伯就理想的行政组织体系的管理制度、组织结构提出了具有深刻影响的思想。其观点主要有:明确的分工、自上而下的等级系统、人员的考评和教育、职业管理人员、遵守规则和纪律、组织中人员之间的关系等。韦伯认为,理想的行政组

织体系和其他组织形式相比具有能够取得高效率的特点。

3. 第三阶段 现代管理阶段

1) 现代管理的特点

现代管理是从 20 世纪 40 年代开始直到现在。现代管理与“科学管理”相比,具有以下几个显著的特点。

① 突出了经营决策。提出了“管理的重心在经营,经营的重心在决策”。

② 广泛运用现代管理工具和现代科学技术。如将电子计算机、运筹学、价值工程、网络技术等应用于生产经营管理,极大地提高了管理效率和管理水平。

③ 实行以人为中心的管理。提出了以尊重人为号召,以激励人为手段,笼络人心,鼓舞士气,并进行智力开发投资,对职工实行终身教育。

④ 实行系统管理。把系统论、控制论原理引进企业管理中来,把整个企业看做一个动态的开放系统。应用系统工程原理从系统最优化观念出发进行经营决策。

2) 现代管理学派及其管理理论

在现代管理时期,有许多管理学家和实业家从事现代管理的研究,呈现出各种学派林立的局面。他们研究的对象虽然相同,但研究的侧重点各不相同,各学派相互补充,促使管理科学的内容更加丰富。现将现代管理中几个主要学派介绍如下。

(1) 行为科学学派

行为科学是研究人类行为规律的科学。行为科学的发展是从人际关系学说开始的。人际关系学说的代表人物是乔治·埃尔顿·梅奥(1880—1949)。他通过著名的“霍桑实验”,创立了人际关系学说,认为职工是“社会人”,企业中存在着非正式组织,新的企业领导能力在于处理人际关系,通过提高职工的满意度来提高其士气。梅奥得出的主要结论是:生产效率不仅受物理的、生理的因素影响,而且还受社会环境、社会心理的影响。梅奥所创立的人际关系学说为后来的行为科学研究奠定了基础。20 世纪 60 年代,为了避免管理学中的行为科学与广义的行为科学相混淆,出现了组织行为学这一名称。组织行为学实质是包括人际关系学说在内的狭义的行为科学。

目前组织行为学从研究的对象和所涉及的范围来看,可分成三个层次,即个体行为、团体行为和组织行为。有关个体行为的理论主要包括两个方面:一是有关人的需要、动机和激励理论,可分成三大类,即激励内容理论,如需要层次理论,双因素理论,成就需要理论等;激励过程理论,如期望理论,波特—劳勒模式等;激励强化理论。二是有关企业中的人性理论,如 X、Y 理论,不成熟—成熟理论等。有关团体行为理论,团体行为介于个体行为与组织行为之间。有关组织行为理论,如领导性格理论、领导行为理论、领导权变理论等。这里只介绍三个基本理论,其他有关理论将在后面章节中有选择地介绍。

① 需要层次理论。需要层次理论是研究需要与行为动机关系的一种理论。美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛(1908—1970)认为人的需要取决于他已经得到了什么,尚缺少什么,只有尚未满足的需要才能够影响行为,已得到的满足不能起激励作用。另外,他还认为人的需要是有层次的,某一层次需要得到满足以后,另一层次需要才出现。因此,马斯洛创立了需要层次理论,把需要划分为 5 个等级:生理的需要、安定或安全的需要、社