

# 第一章

## 管理导论

### 学习目标

1. 理解管理的含义；
2. 掌握管理者的职能、角色与技能；
3. 识别管理者及其工作场景；
4. 领会管理的科学性与艺术性；
5. 懂得学习管理的意义。

### 案例导读

#### 中国的零售革命——沃尔玛公司陈耀昌专访

下面是《麦肯锡季刊》杂志东京分公司资深董事 Todd Guild 于 2009 年 10 月在位于深圳的沃尔玛中国公司总部,对一位管理者——沃尔玛中国公司首席执行官陈耀昌——的访谈。

**Todd Guild:**关于全球经济衰退的影响,以及中国在经济复苏中的作用,一直都有很多议论。请问这次经济衰退对沃尔玛在中国的业务计划有何影响?

**陈耀昌:**去年 9 月,我们发现,在中国的一小部分地区消费开支有所下降。我想,这可能是在 9 月以前不久出口下降所导致的连锁反应。所以,我们看到,我们的专业会员——那些经营餐馆、经营旅馆、经营工厂的人——在诸如我们的山姆会员俱乐部(Sam's Club)的消费开始变得保守。我们看到的第一个迹象是,在 2008 年中秋节期间,一些山姆会员俱乐部成员(他们过去通常要为自己的生意伙伴或员工购买很多礼物)的购物量大幅度减少。

毫无疑问,鉴于中国经济对出口的依赖,它已经受到了一定程度的影响。但我认为,总的来看,中国经济仍然在以其他许多国家都有些嫉妒的速度快速增长。我们视中国为沃尔玛最感兴趣和最好的市场之一。

**Todd Guild:**请谈一谈您在中国的直接下属和企业领导团队。

**陈耀昌:**如今在中国——无论是在我们自己运营的商店,还是在我们与好又多联营的商店——所有的商店都是由中国人担任负责运营的总经理。他们都是我们企业高管团队的成员。至于我的直接下属,我们有一个非常棒的人员组合,他们具有我所说的全球能力,但他们是在中国工作。

我们在中国的领导团队有一个很大的特点,就是他们都分享沃尔玛的价值观:如何为我们的顾客省钱,使他们能够生活得更好。他们都很热爱中国。他们都很热爱沃尔玛在中国的事业。他们也都很热爱自己的本职工作。

**Todd Guild:**地区差异是中国的一个明显特色。为了适应中国的地区差异,沃尔玛在定制其商品种类和零售业态上都做了哪些努力?

**陈耀昌:**我们对中国消费者群体的多样性已经有了很多了解,而这种多样性可以分为不同的类别。中国幅员辽阔。从北方到南方,地理位置意味着许多事情。第一,不同的气候。第二,不同的消费偏好。第三,我们可以看到不同的收入水平,从非常富裕的沿海省份和特大城市,到收入水平可能只有广州、上海、深圳和北京等特大城市收入水平的  $\frac{1}{3}$ (有时甚至只有  $\frac{1}{4}$ ) 的中国内陆地区。

**Todd Guild:**您对零售商在中国向网上零售及多渠道零售转轨的影响和速度有何看法?

**陈耀昌:**中国可能已经拥有最多数量的互联网用户,包括正式用户或非正式用户。此外,中国还是拥有最多数量手机用户的国家。互联网和移动通信——移动通信与互联网的结 合——是一个不争的事实。

我们知道,有了这两种工具,网上销售和电子商务只是一个时间问题。尽管它们的规模还不小,但毫无疑问,在我看来,网上电子商务、多渠道零售在今后几年将成为中国零售消费市场的重要组成部分。我对此感到非常振奋。我们目前还没有开展网上销售业务,但毫无疑问,互联网应用和移动通信技术这些基础将会为任何消费品企业创造一个巨大的市场空间。

中国市场发展的另一方面是,我在极具吸引力的中国基础设施开发中看到的发展机会。我们都知道,中国高速公路的密度可能已经接近美国的水平。我们也知道中国高品质机场的数量。同样令人惊异的是,中国正在快速建设绝对是技术最先进、规模最庞大的铁路网络。

当所有这些基础设施投资都完成投产,当这些基础设施与技术——互联网应用、新一代移动电话——结合起来时,我认为,随着中国在这些方面的发展,消费产品技术、基础设施,所有这些都将融合在一起,从而为那些懂得如何利用它的企业创造出难得的机遇,对此,我并不感到意外。

资料来源:根据《麦肯锡季刊》网站资料整理而得。

#### 【问题思考】

1. Todd Guild 对陈耀昌的访谈中,涉及了几项管理职能?
2. 案例中陈耀昌共扮演了哪些管理角色? 主要体现了何种管理技能?
3. 访谈中共分析了哪些外部力量对沃尔玛的影响? 又带来了哪些机遇与挑战?

## 第一节 管理概述

自从人类诞生以来,欲望无限与资源有限之间的矛盾就一直困扰着人类。人类的发展

史,从某种程度上而言也是人类寻找这一对矛盾协调方法的历史,组织和管理就是在人类寻求解决这一对矛盾的过程中产生和逐步发展起来的。

一、管理的产生

从原始社会如何索取必要的食物以满足人类生存的需要,到奴隶社会如何获得更多的土地、财富和奴隶以满足奴隶主们奢侈的生活,一直到现在人类如何合理地配置有限的资源以保持人类与自然的和谐发展,人类致力于协调这一对矛盾的努力从来没有间断过。

管理产生的根本原因是:人类欲望的无限性与所拥有资源的有限性之间的矛盾。

管理的功能是:通过科学的方法,力求以有限的资源实现尽可能多或高的欲望。

管理与生产劳动、战争掠夺、贸易交换、道德教育等一样,是协调资源有限与欲望无限的一种手段。协调矛盾的五种方式见图 1—1。

**生产:**通过劳动向大自然要资源,从而在一定程度上满足自身欲望。

**战争:**通过掠夺他人资源来扩展自身资源,从而满足自己的欲望。

**贸易:**通过将自身多余或价值不大的资源与他人交换,获得自身稀缺的资源,以便更好地满足自身的欲望。

**道德:**通过教育约束每一个人的欲望,使有限的资源足以满足众人的欲望。

**管理:**通过科学的方法提高资源的利用率,力求以有限的资源实现尽可能多的欲望。

管理的实质是人们克服资源的有限性,以有限的资源实现尽可能多或高的目标的一种手段。其主要内容是协调。

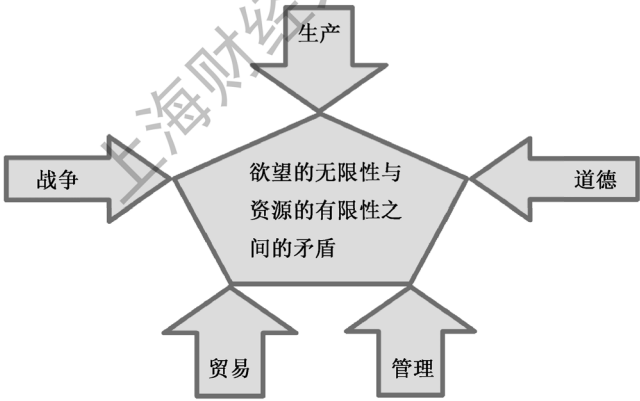


图 1—1 协调矛盾的五种方式

二、管理的概念与内涵

管理的定义有多种。在国外,“管理”一词的英文是 management,是从意大利语 maneggiare 和法语 manage 演化而来,原意是“训练和驾驭马匹”。我国古代,把开锁的钥匙称为“管”,《左传·僖公三十二年》中就有“郑人使我拿其北门之管”,“管”,后来词义延伸为管辖和处理的意思;“理”是条理、梳理。从字面上看,管理可以简单理解为,对人和事进行安排与

处理。但在管理活动中,管理的含义远不止这些。

多年来,西方许多管理学家和学者从不同的研究角度对管理的概念做出了不同的解释。但迄今人们对管理的含义仍未取得一致认识。

“科学管理之父”弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)认为:“管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法,经过他人的努力来达到的艺术。”在泰勒看来,管理是一门艺术,是通过他人努力实现管理目标的。

“现代经营管理之父”亨利·法约尔(Henry Fayol)则认为,管理是所有人类组织(不论是家庭、企业还是政府)都存在的一种活动,这种活动由五项因素组成,即计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。

斯蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)认为,管理是指通过与其他人共同努力,既有效率又有效果地把事情做好的过程。过程泛指管理者所执行的主要活动或职能;效率和效果要回答的是“我们要做什么”和“我们怎么做”的问题,效率即正确地做事,关注的是手段;效果即做正确的事,关注的是结果。

曾经获得诺贝尔经济学奖的赫伯特·西蒙(Herbert Simon)认为,管理即制定决策。西蒙认为,决策贯穿管理的全过程,管理的本质是决策,或者说是围绕着决策的制定和组织实施而展开的一系列活动。

彼得·F. 德鲁克(Peter F. Drucker)认为,管理就是界定企业的使命,并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务,而激励与组织人力资源是领导力的范畴,二者的结合就是管理。

周三多指出,管理是社会组织中,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。

对管理的众多解释之间并不矛盾。上述定义可以说是从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义,或者是揭示管理某一方面的属性。透过不同的解释,可以发现管理工作的诸多基本点,如管理的目的性、管理的重要性、管理工作与一般作业活动的区别等。

综合上述定义,本书对管理的定义是:

管理是指为了实现组织目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。

对管理的内涵的理解如下:

### (一)管理的载体

管理的载体是组织,管理不能脱离组织而存在。管理是任何组织所必需的活动,是有意识、有组织的群体活动。组织包括企事业单位、国家行政机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。

### (二)管理的目的

管理的目的是为了实现组织预期目标。而该目标仅凭单个人的力量是无法实现的,这也是建立组织的原因。

### (三)管理的职能

管理的职能包括决策、计划、组织、领导、控制和创新。



#### (四)管理的对象

管理的对象是组织资源,包括人力、物力、财力、技术、信息、文化、时间、空间等资源。其中,对“人”的管理是管理的中心问题。

#### (五)管理的本质

管理的本质是协调。协调就是使个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。

从管理的应用范围来看,管理普遍适用于任何类型的组织。

营利性组织需要管理,这类组织十分重视投入与产出的比较,十分强调对资源的利用效果。

从非营利性组织来看,政府、军队等组织需要管理,学校、医院、诊所和医疗保险单位需要管理,研究所、报社、博物馆以及大众性广播、邮电和交通服务需要管理,各种基金会、联合会、俱乐部以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。管理活动遍布人类社会的方方面面,无时无处不在。

当然,不同类型的组织,由于其业务活动的目标和内容存在一些差异,因而管理的具体内容和方法也不尽相同;但从管理的基本职能和管理原理、方法来看,各种不同类型的组织具有相似性。

### 三、管理的认知误区

#### (一)管理是为了实现组织目标的,管理本身不是目的

**帕金森定律:**“在行政管理中,行政机构会像金字塔一样不断增多,行政人员会不断膨胀,每个人都很忙,但组织效率越来越低下。这条定律又被称为‘金字塔上升’现象。”

尽管诺斯古德·帕金森(Northcote Parkinson)于1958年出版的《帕金森定律》一书中提出的帕金森定律主要是针对行政机构,但同样适用于企业和其他各类组织。

**彼得·德鲁克:**90%的,我们所称的“管理”,只是使完成任务变得更加困难。管理并非越多越好,糟糕的管理比没有管理更糟糕!

综上所述,管理的最终目的是为了**实现组织目标**,但**管理本身不是目的**,不能为了管理而管理。

事实上,现实企业中,管理规章健全、规范,而企业效益一般甚至较差的不在少数。

#### 阅读材料

#### 帕金森定律

帕金森定律(Parkinson's Law)是官僚主义或官僚主义现象的一种别称,被称为20世纪西方文化三大发现之一,也可称为“官场病”“组织麻痹病”或者“大企业病”,源于英国著名历史学家诺斯古德·帕金森于1958年出版的《帕金森定律》一书的标题。帕金森定律常常被人们转载传诵,用来解释官场的形形色色。帕金森在书中阐述了机构人员膨胀的原因及后果:一个不称职的官员,可能有三条出路,第一是申请辞职,把位子让给能干的人;第二是让一位能干的人来协助自己工作;第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。这第一条路是万万走不得的,因为那样会丧失许多权利;第二条路也不能走,因为那个能干的人会成为

为自己的对手;看来只有第三条路最适宜。于是,两个平庸的助手分担了他的工作,他自己则高高在上发号施令,他们不会对自己的权利构成威胁。两个助手既然无能,他们就上行下效,再为自己找两个更加无能的助手。如此类推,就形成了一个机构臃肿、人浮于事、相互扯皮、效率低下的领导体系。

### (二)管理是“协调”,是“激发”人,绝非把人“管住”

管理是合理分配和协调各类人力、物力、财力等资源与组织各种事务的过程,是要“激发”人,而不是把人“管住”。

激发、激活员工,要尽力做到,一是使员工具有做出决定和采取行动的知识、技能、职权和意愿,二是使员工对其行动后果以及对企业的成败负有责任。

### (三)管理是“把正确的事情做对”

管理是“把正确的事情做对”,仅仅“做正确的事”或“正确地做事”远远不够,“做正确的事”涉及的是效果(Effectiveness)问题,意味着方向和目标的达成情况。

“正确地做事”涉及的是效率(Efficiency)问题,强调做事的多、少、快、慢,侧重于投入和产出的比较。

概括讲,管理就是“把正确的事情做对”。

## 第二节 管理的主要职能

管理职能是指管理的职责与功能。

至今为止,对管理活动具有的最基本职能仍存在许多观点。最早系统地提出管理各种具体职能的是法国的亨利·法约尔。他认为,管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五种职能。他为后人的研究奠定了基础。之后,又有“三职能派”“四职能派”或“七职能派”等。

各种学派对管理职能的探讨,是随着社会实践与理论的发展而演变的。

尽管划分不尽相同,但计划、组织、控制是各管理学派普遍公认的职能。后来,鉴于领导在管理中的作用日益突出,领导被列为一个管理职能。20世纪30年代以后,由于出现了人际关系学说,管理的重心由重视“物”转向重视“人”,因而将激励、沟通、协调等作为管理职能。后来,由于决策理论的创立,有的学者为了强调决策在管理中的作用,又把决策从计划职能中分离出来作为一个单独的管理职能。以后,伴随着经济的发展,为了突出创新在管理中的作用,有的学者又将创新列为一个管理职能。这些职能已经被简化为四项:计划(Planning)、组织(Organizing)、领导(Leading)和控制(Controlling),即管理者行使的四大职能(P-O-L-C)。

### 一、计划

由于组织的存在是为了实现某些目的,因此就需要制定组织要实现的目的和实现目的的方案,这就是管理计划职能应做的工作。计划是管理的首要职能,管理活动从计划工作开始。

所谓“计划”，是指制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动。组织中的高层管理者负责制定总体目标和战略，其他层次的管理者都必须为其工作小组制定经营计划，以便为组织做贡献。另外，他们必须制定一个支配和协调他们所负责的资源计划，从而能够实现工作小组的目标。

## 二、组织

计划的执行要靠他人的合作。合作的人们如果要在执行计划的过程中，能比个体总和体现出更大的力量、更高的效率，就应根据工作的要求与人员的特点，设计岗位，通过适当的授权和分工，将合适的人员安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调地运转。这就是管理的组织职能。

组织目标决定着组织结构的具体形式和特点。例如，政府机关、企业、学校、医院、军队、教会、政党等社会组织由于各自的目标不同，其组织结构形式也各不相同，并显示出各自的特点。反过来，组织工作的状况又在很大程度上决定着这些组织各自的工作效率和活力。在每一项计划的执行中，都要做大量的组织工作，组织工作的优劣同样在很大程度上决定着这些计划和管理活动的成败。任何社会组织是否具有自适应机制、自组织机制、自激励机制和自约束机制，在很大程度上也取决于该组织结构的状态。因此，组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的保证和依托。

## 三、领导

计划与组织工作做好了，也不一定能保证组织目标得以实现，因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。配备在组织机构各种岗位上的人员，由于在个人目标、需求、偏好、性格、素质、价值观、工作职责和拥有信息量等方面存在很大差异，在相互合作中必然会产生各种问题。因此，就需要有权威的领导者进行指挥与协调，指导人们的行为，通过沟通增强人们的相互理解，统一人们的思想和行动，激励每个成员自觉地为实现组织目标共同努力。管理的领导职能是一门非常奥妙的艺术，它贯彻在整个管理活动中。

## 四、控制

人们在执行计划的过程中，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定的计划得以实现，管理必须进行监控与控制。

控制的实质就是使实践活动与计划相符合，计划就是控制的标准。管理者必须及时取得计划执行情况的信息，并将有关信息与计划进行比较，发现实践活动中存在的问题，分析原因，及时采取有效的纠正措施。纵向看，各个管理层次都要充分重视控制职能，越是基层的管理者，控制的时效性越强，控制的量化程度也越高；越是高层的管理者，控制的时效性要求越弱，控制的综合性越强。横向看，各项管理活动、各个管理对象都要进行控制。没有控制就没有管理。有的管理者以为有了良好的组织和领导，目标和计划自然就会实现。实际上，无论什么人，如果对他放纵不管，仅给他下达计划、布置任务、给他职权、给他奖励而不对他工作的实绩进行严格的检查、监督，发现问题不采取有效的纠正措施，听之任之，那么这个人迟早将会成为组织的累赘，甚至会把他完全毁掉。所以，控制与信任并不完全对立。

需要注意的是,尽管理论上四项职能间存在逻辑上的先后关系,但现实的管理活动,由于在时间上相互交融,在空间上彼此重叠,在内容上交叉关联,因而很少有管理者按部就班地依次完成某一特定管理职能,大多数情况是同时进行跨职能的多项管理活动。

许多管理实践者和研究者都认为,把零散的管理知识和技巧通过系统的框架整合在一起,有利于对管理进行分析和研究,借助计划、组织、领导和控制这四大职能框架来架构管理体系,被越来越多的教科书所采用。通过这四大彼此关联的职能过程,一个管理完善的组织将把获取的资源,以高效率 and 有效益的方式,转换为组织的目标绩效,进而获取利益和竞争力(见图 1-2)。

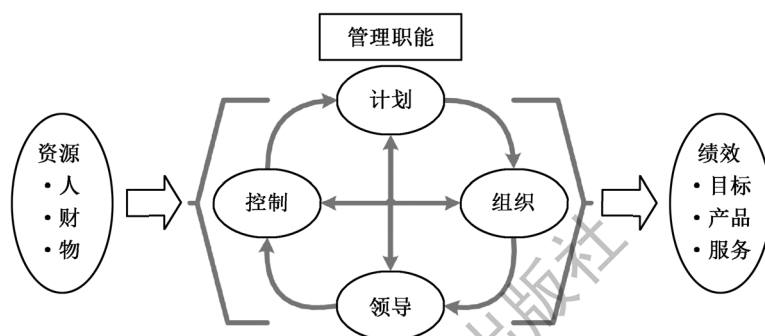


图 1-2 管理过程

## 第三节 谁是管理者

### 一、管理者的定义及类型

管理者指的是组织中履行管理职能的人,他们通过协调和监督其他人的活动,来促进整个组织目标的实现。他们与一般员工的区别是,在大多数情况下,前者告诉后者该做什么,以及如何去做。

由于管理者协调与监督的层次和范围不同,管理者又分为不同的类型。以传统的金字塔形的组织结构为例,越往上,管理的范围越大,管理者的数量越少;而越往下,管理者的人数越多,管理的范围越具体。根据管理者所处的层次,习惯上将管理者划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者(见图 1-3)。

基层管理者又称一线管理者,是最底层的管理人员。他们的主要职责是管理着非管理类员工,将上层管理者的计划和指示,安排给每一个成员,并随时协调下属的活动,促进工作积极性,监督和控制任务的完成进度,解答下属提出的问题,反映下属的要求。他们工作的好坏,对组织计划能否落实、目标能否实现起直接作用。基层管理者履行的组织协调职能较多,对技术操作能力及激励下属的能力要求较高,但并不要求其拥有全盘计划与统筹的能

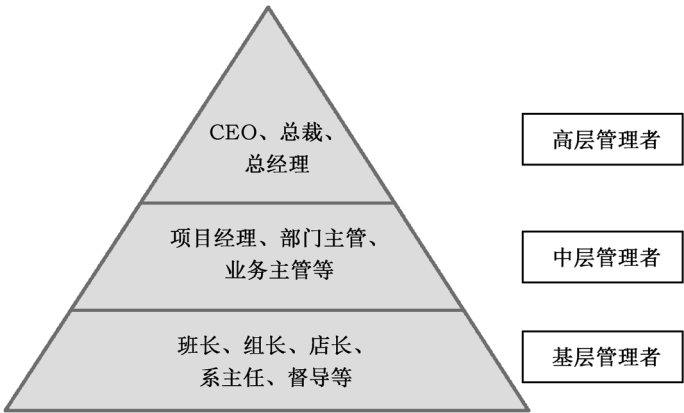


图 1—3 各层次管理者及其常用头衔和称谓

力。基层管理者常用的头衔有班长、组长、店长等。

中层管理者涵盖的范围很广,包括所有处于基层和高层之间的各层次的管理者。他们负责制定具体的计划及有关细节和程序,以贯彻执行高层管理者做出的决策和计划。中层管理人员不直接指挥、协调一线人员的活动,他们主要是将高层管理者制定的目标落实到具体事务中去,让基层管理者监督执行,同时将基层的意见和要求反映到高层管理部门,他们是连接高层管理者与基层管理者的桥梁和纽带。中层管理者还要负责协调和控制基层生产活动,保证完成各项任务,实现组织目标。中层管理者常用的头衔有项目经理、部门主管、业务主管、地区经理、事业部长等。

高层管理者位于组织的最高层,他们需要对整个组织负责,其职责包括确定组织目标,制定实现目标的战略计划,还需要根据外部环境状况的改变及时做出调整,进而影响整个组织。他们需要面向更长期的未来考虑问题,需要关心外部大环境的发展变化趋势,抓住机会以引导整个组织走向成功。高层管理者的主要责任是向全体成员阐明共同远景,塑造公司文化,发现并培育有助于公司各方面发展的专业人才。高层管理者还应了解主要中层管理者的独特知识、技能和能力,建立一套合理的薪酬和奖罚系统,采用科学有效的管理体系帮助组织快速完成任务,达到预期目标。高层管理者一般具有如下职位或称呼:首席执行官(CEO)、总裁、执行总裁、总经理等。

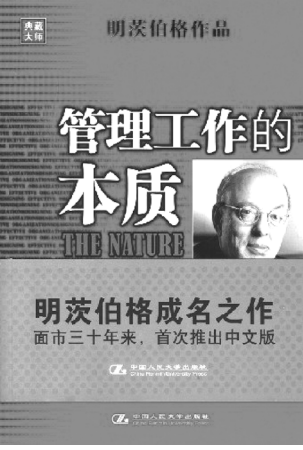
## 二、管理者的角色

从角色的视角来分析管理者的工作,这一观点最早由加拿大学者亨利·明茨伯格(Henny Mintzberg)提出,他是一位享誉全球的管理学大师。所谓“角色”,指的是人们对在一个社会单元中占据某个特定位置的个体,希望其表现出来的行为模式。而管理者的角色,就是占据组织中管理位置的人,应该表现出的一系列行为特征。

阅读材料

亨利·明茨伯格与《管理工作的本质》

亨利·明茨伯格,是全球管理界享有盛誉的管理学大师,经理角色学派的主要代表人物。在国际管理界,加拿大管理学家亨利·明茨伯格的角色是叛逆者。他是最具原创性的管理大师,对管理领域常提出打破传统及偶像迷信的独到见解,是经理角色管理学派的主要代表人物。



《管理工作的本质》是作者最知名的著作,奠定了其极具影响力的管理大师地位。他对管理工作的观察与研究,迄今无人能超越。明茨伯格的主要著作《管理工作的本质》,是经理角色管理学派最早出版的经典著作。很多人至今仍乐此不疲地回忆着当年明茨伯格《管理工作的本质》一书的命运。据说当年亨利·明茨伯格曾经把自己这篇博士论文的手稿寄给了15家出版社,但是都被一一退回了,亨利·明茨伯格修改了一次之后又寄了出去,才最终得到一家出版社的青睐。然而,能够凭借此书一举奠定亨利·明茨伯格“经理人角色理论巨匠”的地位,恐怕不仅是这个出版商,也是亨利·明茨伯格自己没有想到的。

在这本奠定其管理大师地位的著作中,他指出了4个对管理者的工作产生影响的变量,并将管理者的管理活动分为3个大类,在这3个大类中又细分管理者的工作角色为10种。于是,4个影响管理者工作的变量+3个类别的管理活动+10种管理者的工作角色,就揭示出管理工作的本质。

明茨伯格很早就注意到管理者的行为呈现出“碎片化”,他曾经带着秒表去记录管理者真正在做什么,用时多久,而不是仅听他们讲自己做了什么。在观察了多位CEO的工作活动后,他发现,在企业管理过程中,管理者很少花时间做长远的考虑,他们总是被这样或那样的事务和人物干扰,而无暇顾及长远的目标或计划。根据他的测算,管理者平均仅用九分钟的时间,去考虑一个企业组织的问题,若想在较长的时间内固定做一类事,这样的努力注定要失败,因为他会不断被其他人打断,总会需要他去处理其他事务。因此,明茨伯格认为,管理者很难指出当下正在做的事情反映出管理的何种职能,是计划、组织、领导还是控制,要分析管理者的工作,应该从管理者与其他人员的互动中扮演的角色入手,把管理者看成各类角色的结合体。

明茨伯格将管理者的工作分为10种角色,这些角色又从属于3个类别,即人际关系方面的角色、信息传递方面的角色和决策制定方面的角色。它们之间的关系如表1-1所示。

表 1-1 管理者的角色

大类别角色	小类别角色	特征行为
人际关系方面	挂名首脑	接待来访者,签署法律文件,主持仪式
	领导者	对下属的工作进行指导,鼓励下属
	联络人	借会议等方式,建立和保持组织内外的联系

续表

大类别角色	小类别角色	特征行为
信息传递方面	信息收集者	浏览各级提交的报告,从外部媒体获取信息
	信息传播者	向组织内的成员传递信息,分发报告
	发言人	通过演讲、采访等将信息传向组织外部
决策制定方面	企业家	识别机会,发起创新活动
	危机处理者	解决下属之间的冲突,应对外部出现的危机
	资源分配者	开展财务预算,安排下属的工作
	谈判者	参与各项合同拟订过程中的谈判

人际关系方面的角色,是指管理者需要维护与其他人(包括下属及组织外的人)之间的关系,履行一些具有礼仪性和象征性意义的职责。这方面的角色又体现为三类小角色,即挂名首脑、领导者和联络人。挂名首脑角色要求管理者代表组织,与外部建立和保持良好的关系;领导者角色体现为和内部员工之间的关系,作为管理人员,应在与员工互动的过程中,带领大家去实现组织目标;联络人角色主要体现为把管理者作为一个桥梁,帮助不同人和组织间建立起联系。

信息传递方面的角色,涉及信息的收集、接受和传播,管理者应确保和其一起工作的人具有足够的信息,从而能够有效完成工作。管理者在这方面的具体角色包括信息收集者、传播者和发言人三类小角色。信息收集者角色要求管理者持续关注内外环境的变化,以获取对组织有用的信息,接触下属或从个人关系网获取信息,依据信息识别组织潜在的机会和威胁;信息传播者角色体现为管理者应保证员工具有必要的信息,以便切实有效地开展工作;发言人角色则体现为管理者应把信息传递到组织以外,让利益相关者(包括股东、客户、供应商、政府等)了解组织内的情况。

决策制定方面的角色,要求管理者制定决策和做出选择,具体表现为企业家、危机处理者、资源分配者和谈判者四类小角色。企业家角色要求管理者发现机会,利用机会,并做出创新;危机处理者角色要求管理者对组织运行过程中遇到的危机或问题,及时采取措施,防止对组织的进一步破坏;资源分配者角色体现为管理者对组织资源(包括人、财、物等)的使用做出决策,具体用于哪些项目;谈判者角色要求管理者在决策过程中,与包括员工、供应商和客户等进行必要的谈判,为组织争取最大利益。

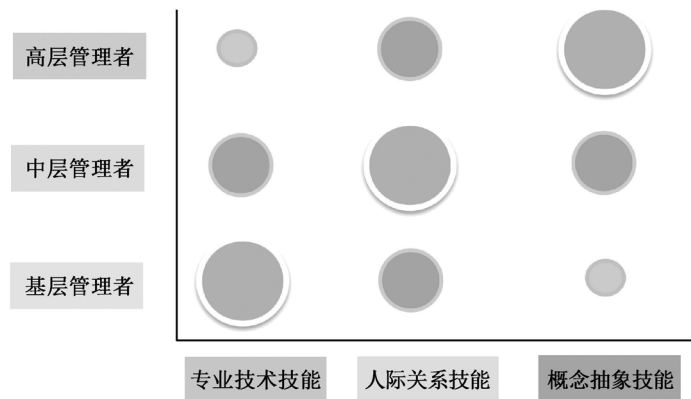
管理者的角色概念提出以后,有大量的研究跟进,去检验明茨伯格分类的有效性,实证证据一般都支持这个观点。但有研究表明,不同管理者角色的关注程度随其在组织中层次的不同而变化,处于较高层次的管理者,挂名首脑、信息传播者和谈判者的角色更加重要,而基层管理者更应扮演好领导者和信息收集者的角色。总之,明茨伯格的管理角色分类法,为我们提供了一个有效的参考框架,有助于更好地理解管理者的工作。

三、管理者应具备的技能

管理者要担负起自身的众多角色,这并非一件易事,需要具备多种技能。所谓“技能”,是完成某些任务、做出某些表现背后的一系列行为技巧、模式和方法,它不是一种与生俱来的个人属性或特质倾向。管理技能由一系列可识别的个人表现和可导致某种效果的行为构



成。罗伯特·卡茨比较早地对管理者技能进行了系统化研究,成果也获得了广泛认可。在他看来,管理者需具备至少三种关键技能:专业技术技能、人际关系技能和概念抽象技能,不同层级的管理者对三种技能的要求程度也不相同(见图 1—4)。



注:圆圈的面积代表该技能的重要程度。

图 1—4 不同层次管理者所需的技能

专业技术技能,是指管理者所具备的与工作相关的知识或技术,以及运用这些知识完成工作任务的能力。例如,企业生产部门主任,就要熟悉各种设备的性能、使用方法、操作程序,各种材料的用途、加工工序,各种成品或半成品的指标要求等。专业技术技能对基层管理者来说尤为重要,因为他们的大部分时间都是指导、训练、帮助下属人员处理有关产品生产、销售与服务方面的具体问题,因而必须熟悉下属人员所做的各种工作。因此,只有具备专业技术技能,才能更好地指导下属工作,更好地培养下属,被下属所信赖。

人际关系技能,是指管理者与其他个体和群体形成良好合作关系的能力。管理者需要借助于其他人的合作才能完成工作,因而离不开良好的人际关系,包括同上级、下属、同行、他人的关系等。协调与上级的关系,应努力做到不越位;与下属之间,应保证公正、民主和平等;与同级之间,应开诚布公,相互依靠,取长补短,避免冲突。良好的人际关系是开展管理工作的前提,否则,各项管理职能的作用将很难发挥出来。人际关系技能对于各个层次的管理者都是必要的。

概念抽象技能,是指管理者分析和判断复杂形势的能力,是否能从中抽象出规律,理清不同因素之间的关系,并有助于做出正确的决策。管理工作通常要面对复杂的局面,要求管理者在处理问题时必须综观全局,把握关键,洞察组织与环境之间的关系,以及组织内部各部分之间的关系,发现背后隐藏的规律性,进而创造性地解决问题。对于高层管理者来说,这种技能是非常重要的,基层管理者的任务相对简单,因而对这种技能的要求并不高。



## 第四节 为何学习管理

作为一名大学生,你是否有这样的困惑:我为何要学习管理?如果告诉你,管理活动是普遍存在的,而且越来越重要;作为一名管理者,将有丰厚的回报;管理理论具有科学性,是有章可循的。明白了这些,你是不是有更强的学习积极性,要学好管理学呢?

### 一、管理活动是普遍存在的

组织对管理的需要是普遍的吗?可以说,对于所有的组织,无论这个组织位于哪个国家,无论组织的工作领域是什么,无论组织规模的大小,无论在组织的哪一个层次上,管理都是绝对必要的,这一事实称为管理的普遍性。在所有上述组织环境中,管理者都要计划、组织、领导和控制,当然这不是说管理都采用同样的方式,如联想公司负责国内电脑销售的事业部经理,与联想全球总裁的工作内容和方法可能存在很大差异。尽管如此,这种差异仅仅是程度和强调的重点不同,并非职能不同,因为这两类管理者都在从事计划、组织、领导和控制。

尽管管理的重要性无可辩驳,但管理水平在不同企业、不同行业 and 不同国家间存在很大差距。总体上看,我国组织的管理水平还比较低,这反映出管理学教育和研究在我国起步较晚,懂管理、会管理的人才比较少,这一情况已经难以适应社会发展要求。中央领导层已经明确提出要转变经济发展方式,从过度依赖资源消耗和破坏环境为代价,向低碳、绿色、集约的发展方式转变;同时,中国已逐渐融入全球化的竞争,拥有很高管理水平的跨国公司早已“抢滩登陆”,中国企业也正走向国际,充分开发利用海外资源 and 市场。为了应对这些新的挑战,无不需要组织拥有高水平的管理作为支撑,因此,学好管理在中国将大有用武之地。娃哈哈集团董事长宗庆后曾说过:今后的年轻人,如果往职业经理人方向发展,会比较有前途。因为今后的企业肯定会交给职业经理人去打理,而中国的职业经理人还没有真正成长起来。一是职业道德有问题,二是业务水平不达标。未来,职业经理人将会获得很高的收入和期权。

从新闻媒体对各类组织铺天盖地的报道中,我们能够发现,管理良好的组织会发展出忠诚的顾客基础,而且会不断成长和繁荣。管理不善的组织,它们的顾客基础在萎缩,相应的收益也在下降。通过学习管理理论和知识,我们能够识别出不良管理,并采取措施予以纠正。此外,这些知识也能够帮助我们发现优秀的管理并不断完善,不管这些管理是发生在你与之打交道的组织还是你受雇的组织中。

### 二、管理有挑战,更有回报

管理是一项充满挑战性的活动。第一,管理者的命运并不完全掌握在自己手中,因为管理者需要协调其他人,共同来完成设定的目标,而他人的不配合、不正确的行为,可能成为管理者无法实现目标的干扰因素。第二,管理者需要具备多样化的知识和技能,这种多样化与

管理工作发生的情境有关。一方面,管理者需要与各种性格的人打交道,以整合有限的资源完成各项任务;另一方面,管理者的处境很有可能是混乱和不确定的,需要充足的技能和经验储备,以应付突发情况。第三,管理者的工作也比较艰辛,大部分管理者的日常工作都在10小时以上,需要额外加班,此外,工作内容中还有相当一部分是文案工作,包括整理和填写报告、审阅报告、处理流程程序和文案工作等。

尽管管理工作充满挑战,但作为一名管理者,也能够获得丰厚的回报,这些回报既有物质方面,也有精神方面。管理者的薪酬无论在绝对数额还是增长速度上,都远高于非管理者,特别是高层管理者更是如此。

除物质回报外,管理工作还有丰富的精神回报。管理工作能带来一种责任感,管理者能帮助他人发现其工作的意义和成就,创造一种使成员充分发挥自身能力,实现目标的工作环境。管理工作有助于培养一种开放的心态,因为管理者需要帮助、教导和培养他人,与他人一起做出妥善的决策。此外,作为一名管理者,有机会发挥自身的创造性和想象力,优化现有的问题解决方法,管理工作还能使一个人在组织和社区中获得地位和认可。

### 三、管理兼具科学性和艺术性,有章可循

学好管理学困难吗?要回答这一问题,首先要明白管理既有科学性,又有艺术性。科学性的一面强调管理是有章可循的,学习过程中要明白每一条知识的理论逻辑;艺术性的一面强调管理并没有“放之四海而皆准”的法则,实践过程中如何运用管理学的理论知识和框架,更多地依赖于经验和所处的具体情境。

管理学的科学性同物理学、化学、医学等自然科学一样,其理论知识的发展也是按照科学范式所倡导的认识论与方法论。哈佛商学院教授克里斯滕森总结了管理知识的理论化(Theorizing)的过程(见图1-5),认为理论化可分为两个阶段,即描述性理论阶段和规范性理论阶段。描述性理论从对研究现象的观察开始,通过对现象中存在的共性进行抽象而产生关键的研究变量,在此基础上,研究者计算何种属性的变量与所关心的因变量间的相关性显著,剔出不显著的属性后,建立自变量与因变量之间的描述性理论“模型”。用该模型进一步预测检验,针对描述性理论无法解释的“特例”现象,再依据其他的视角重新分类和验证。由于描述性理论仅建立在相关关系基础上,缺乏内部因果机制的分析,因而描述性理论之间经常是不一致的,对实践的指导意义不大。规范性理论关注的是现象中存在的因果关系,找到某类现象出现的机制,不仅仅局限于相关性分析。规范性理论是描述性理论的一个跳跃,需要实地研究与演绎分析,构建现象产生的因果关系,这种理论的预测有效性要大大高于描述性理论。规范性理论同样需要验证和完善,研究者也需要在不同的因素下评价规范性理论的解释能力,针对实际现象与理论预测不一致的“特例”,研究者需要找到该规范性理论的适用情景。

在这一过程的指导下,管理研究者前仆后继,提出了犹如“丛林”般的形形色色的管理思想。但需记住一点,这些知识均带有某种程度的抽象和简化,与纷繁复杂的管理事实并不完全一致,因而是相当粗糙、不精确的。即使如此,现有的管理知识肯定能够改进管理工作——医生若不掌握科学的理论,几乎跟巫医一样;而管理者如果不具备管理的科学知识,那工作只能是随机的碰运气。

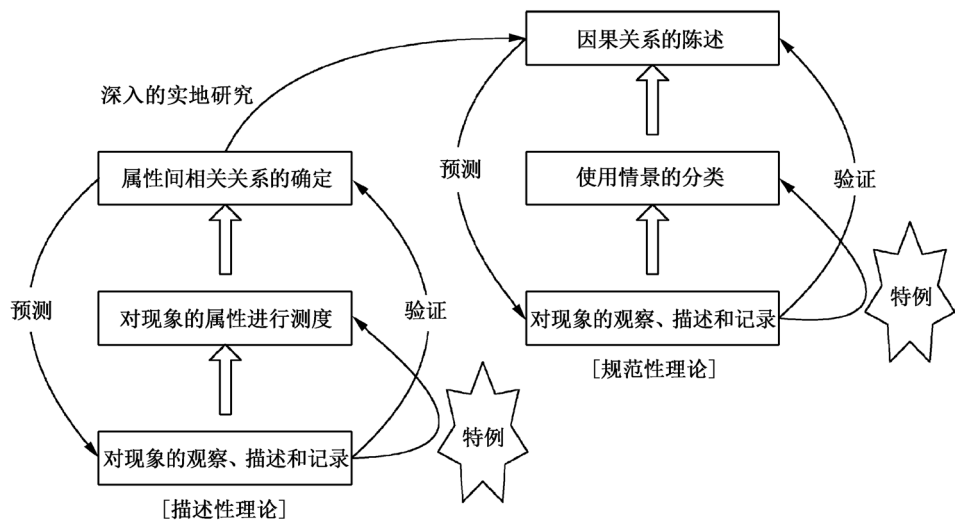


图 1-5 管理知识的理论化过程

但是，只要学好书本上的管理知识就一定能管理好一个组织，这种想法也是片面的。打一个比方，管理学为我们提供了十八般兵器，但战场上遭遇敌人后该使用哪个兵器才能取胜，这是一门艺术。管理人员只有从实践中去检验所学，并结合自身的经验，边干边摸索，才能融会贯通，做到科学性与艺术性的统一。



复习思考题

1. 如何理解管理的概念和内涵？管理的认知误区有哪些？
2. 管理的职能有哪些？各种职能之间的关系如何？
3. 根据明茨伯格的研究，管理者应扮演哪些角色？
4. 根据卡茨的研究，管理者应具备哪些基本技能？
5. 不同层次的管理者，对各项基本技能的要求有何不同？
6. 学习管理知识的必要性主要体现在哪些方面？



自测题

一、填空题

1. 1916 年，法国实业家法约尔提出，管理是由\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_及\_\_\_\_\_等职能为要素组成的活动过程。
2. 根据彼得·德鲁克教授的观点，管理是一种以\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_为基础的专业职能。
3. 许多新的管理理论和管理实践已经一再证明：\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_这五种职能是一切管理活动最基本的职能。

4. 所谓\_\_\_\_\_,就是指制定目标并确定为达成这些目标所必需的行动。
5. 根据亨利·明茨伯格的一项被广为引用的研究,管理者扮演着 10 种角色,可归为\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_ 3 个类别。
6. 1978 年,诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙提出,管理就是\_\_\_\_\_。
7. 管理的本质是\_\_\_\_\_,协调的中心是\_\_\_\_\_。
8. 纵向看,越是基层的管理者,控制的时效性越\_\_\_\_\_,控制的定量化程度也越\_\_\_\_\_。
9. 管理的\_\_\_\_\_职能通过目标的制定和行动的确定表现出来,\_\_\_\_\_职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来,\_\_\_\_\_职能通过领导者和被领导者的关系表现出来,\_\_\_\_\_职能通过偏差的识别和纠正表现出来。
10. 根据罗伯特·卡茨的研究,管理者要具备三类技能:\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。
11. 管理的目的是为了\_\_\_\_\_。
12. 控制等实质就是为了使实践活动符合于\_\_\_\_\_。
13. 管理二重性指的是管理既具有\_\_\_\_\_,又具有\_\_\_\_\_属性。
14. 管理者的决策角色包括\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。
15. 人际技能包括\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。

## 二、选择题

1. 管理工作的科学性,这是强调管理的\_\_\_\_\_。  
A. 规律性                      B. 有效性                      C. 实践性                      D. 精确性
2. 管理过程中的首要职能是( )。  
A. 计划                      B. 组织                      C. 领导                      D. 控制  
E. 创新
3. 为了保证目标及为此而制定的计划得以实现,就需要有\_\_\_\_\_职能。  
A. 计划                      B. 组织                      C. 领导                      D. 控制  
E. 创新
4. 管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,他们就在扮演\_\_\_\_\_。  
A. 人际角色                      B. 信息角色                      C. 决策角色
5. 在\_\_\_\_\_中,管理者处理信息并得出结论。  
A. 人际角色                      B. 信息角色                      C. 决策角色
6. 在同不合作的供应商进行谈判的时候,管理者扮演的是\_\_\_\_\_。  
A. 企业家角色                      B. 干扰应对者角色                      C. 资源分配者角色
7. 对于基层管理而言,最重要的是\_\_\_\_\_。  
A. 技术技能                      B. 人际技能                      C. 概念技能
8. \_\_\_\_\_对于高层管理最重要,对于中层管理较重要,对于基层管理不重要。  
A. 技术技能                      B. 人际技能                      C. 概念技能
9. \_\_\_\_\_对于所有层次管理的重要性大体相同。  
A. 技术技能                      B. 人际技能                      C. 概念技能
10. 管理是一种艺术,是强调管理的\_\_\_\_\_。  
A. 精确性                      B. 延续性                      C. 随意性                      D. 实践性
11. “凡事预则立,不预则废”,说的是\_\_\_\_\_的重要性。  
A. 组织                      B. 预测                      C. 预防                      D. 计划

12. 作为\_\_\_\_\_,管理者把重要的信息传递给工作小组成员;作为\_\_\_\_\_,管理者把信息传递给单位或者组织以外的个人。

- A. 监督者                      B. 传播者                      C. 发言人

13. 当管理者接待来访者、参加剪彩仪式等社会活动时,他行使的是\_\_\_\_\_的角色。

- A. 发言人                      B. 组织联络者                      C. 领导者                      D. 挂名首脑

14. 在做出是否收购其他企业的决策中,管理者必须从多个角度出发全面分析拟购企业的目前状况及可能的发展余地等情况,这时管理人员需要的技能主要是\_\_\_\_\_。

- A. 诊断技能                      B. 人际关系技能                      C. 概念性技能                      D. 技术技能

15. 田力是某大型企业集团的首席助理,年富力强,在助理岗位上工作得十分出色。他最近被任命为集团销售总公司的总经理,从而由一个参谋人员变成了独立部门的负责人。下面是田力最近参与的几项活动,你认为这其中的\_\_\_\_\_几乎与他的领导职能无关。

- A. 向下属传达他对销售工作目标的认识  
B. 与某用户谈判,以期达成一项长期销售协议  
C. 召集各地分公司经理讨论和协调销售计划的落实情况  
D. 召集公司有关部门的职能人员开联谊会,鼓励他们攻克难关

16. 关于管理的应用范围,人们对此的认识不同,你认为下列哪个说法最好:\_\_\_\_\_。

- A. 只适用于营利性工业企业                      B. 普遍适用于各类组织  
C. 只适用于非营利性组织                      D. 只适用于营利性组织

17. 管理人员与一般工作人员的根本区别在于\_\_\_\_\_。

- A. 需要与他人配合完成组织目标                      B. 需要从事具体的文件签发审阅工作  
C. 需要对自己的工作成果负责                      D. 需要协调他人的努力以实现组织目标

18. 企业管理者可以分成基层、中层、高层三种,高层管理者主要负责制定\_\_\_\_\_。

- A. 日常程序性决策                      B. 长远全局性决策  
C. 局部程序性决策                      D. 短期操作性决策

19. 越是处于高层的管理者,其对于概念技能、人际技能、技术技能的需要,就越是按以下顺序排列:\_\_\_\_\_。

- A. 概念技能,技术技能,人际技能                      B. 技术技能,概念技能,人际技能  
C. 概念技能,人际技能,技术技能                      D. 人际技能,技术技能,概念技能

20. 美国管理学教授彼得·德鲁克说过,如果你理解管理理论,但不具备管理技术和管理工具的运用能力,你还不是有效的管理者;反过来,如果你具备管理技术和能力,而不掌握管理理论,那么充其量你只是一个技术员。这句话说明( )。

- A. 有效的管理者应该既掌握管理理论,又具备管理技术与管理工具的运用能力  
B. 是否掌握管理理论对管理者工作的有效性来说无足轻重  
C. 只要理解管理理论,就能成为一名有效的管理者  
D. 有效的管理者应该注重管理技术与工具的运用能力

### 三、简答题

1. 简要介绍彼得·德鲁克关于管理概念的观点。
2. 简要介绍西蒙关于管理概念的观点。
3. 简述各层次管理者在履行管理职能时的异同。
4. 为什么说管理既是一门科学,又是一门艺术?请简述之。

5. 简要介绍管理的认知误区有哪些。

#### 四、问答题

1. 人类活动的特点是什么？为什么管理实践与人类历史同样悠久？
2. 何谓管理？管理的基本特征是什么？
3. 管理活动具有哪些基本职能？它们之间的关系是什么？
4. 一名有效的管理者需要扮演哪些角色？需要具备哪些技能？
5. 联系实际说明为什么要学习、研究管理学。

上海财经大学出版社

## 第二章

# 管理思想的演进

### 学习目标

1. 理解管理思想演进的主要历程；
2. 熟悉各阶段理论的代表人物及其主要思想；
3. 了解各阶段理论产生的历史背景；
4. 领悟“管理丛林”阶段主要学派的优缺点；
5. 认识现代及当代管理理论的核心思想。

### 案例导读

#### 管理理论真能解决实际问题吗

海伦、汉克、乔、萨利四个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。他们刚参加过某大学举办的为期两天的管理培训班。在培训班里,他们主要学习了权变理论、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,现在正展开激烈的争论。

乔首先说:“我认为系统理论对于像我们这样的公司是很有用的。例如,如果生产环节偷工减料或做手脚,或者原材料价格上涨,就会影响到我们的产品销售。系统理论中讲究环境影响与我们公司的情况也很相似。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极大影响。在油价暴涨时期,我们当时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,都要经过艰苦的奋斗。这方面的艰苦,你们大概都深有体会吧!”

萨利插话说:“你的意思我已经知道了。我们的确有过艰苦的时期,但是我不认为这与系统理论有什么必然的内在联系。我们曾在这种经济系统中受到过伤害。当然,你可以认为这与系统理论是一致的。但是,我并不认为我们就有采用系统理论的必要。我的意思是,如果每个东西都是一个系统,而且所有的系统都能对另一个系统产生影响,我们又怎么能预见这些影响所带来的后果呢?所以,我认为权变理论对我们更适用。如果你说事物都是相互依存的,系统理论又能帮我们什么忙呢?”

海伦对他们这样的讨论持有不同的看法。她说:“对系统理论,我还没有很好地考虑。但是,我认为权变理论对我们是很有用的。虽然我们以前也经常采用权变理论,但是我没有认识到自己是在运用权变理论。例如,我有一些家庭主妇顾客,她们常和我谈论关于孩子和

如何度过周末之类的话题。从她们的谈话中,我就知道她们要采购哪些东西了。顾客不希望我们‘逼’他们去买他们不需要的东西。我认为,如果我们花上一两个小时与他们自由交谈,肯定会扩大我们的销售量。但是,我也碰到过一些截然不同的顾客,他们一定要我向他们推荐产品,要我替他们在购物中做主。这些人也经常到我这里来走走,但不是闲谈,而是做生意。因此,你们可以看到,我每天都在运用权变理论来应对不同的顾客。为了适应形势,我经常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插话说:“我不懂这些被大肆宣传的理论是什么东西。但是,关于系统理论和权变理论问题,我同意萨利的观点。教授们都把自己的理论吹得天花乱坠,使他们的理论听起来很好,但是他们的理论无助于我们的管理实际。对于培训班上讲的激励要素问题,我也不同意。我认为,泰勒在很久以前就对激励问题有了正确的论述。要激励工人,就是要根据他们所做的工作付给他们报酬。如果工人什么都没有做,就用不着付任何报酬。你们和我一样清楚,人们是为钱工作,钱就是最好的激励。”

资料来源:根据 <http://guanli.100xuexi.com/UpLoadAbout/UserUpDetail.aspx> 资料整理。

#### 【问题思考】

1. 案例中每个人的观点有何不同?你倾向于谁的意见,理由如何?
2. 你认为汉克关于激励问题的看法属于哪一种管理理论的观点?

管理是人类的一种实践活动。美国管理学家彼得·德鲁克曾说,所谓“管理”,指的是人类为实现一定的目的而进行的有组织的实践活动。因此,从人类社会诞生的那一天起就有管理,人类的历史可以说也是一部管理实践和管理思想的发展史。

## 第一节 古典管理理论阶段

随着不断的积累和总结,人们对管理活动有了初步的认识和理解,从而开始形成一些朴素、零散的管理思想。随着社会的发展、科技的进步,人们又对管理思想加以概括和提炼,找出其中带有规律性的东西,并将其作为假设,在管理活动中进行检验,继而对检验结果加以分析研究,从中找出属于管理活动普遍原理的东西。这些原理经过抽象和综合,就形成了管理理论。

### 一、早期人类管理实践和管理思想的萌芽

大约在公元前 2000 年到 1700 年间,古巴比伦国王汉穆拉比就制定了当时最出色的汉穆拉比法典。其中除了有关于最低工资和关于控制的记录外,也有关于社会责任的记载,说明古巴比伦人已经开始意识到了管理的最终目的不单是为了利益,还要考虑社会责任以及伦理道德等因素。如沃利斯·巴奇在《巴比伦的生活和历史》一书所记载:“如果一位医生为一个受铜矛所伤的人或失去眼睛的人动手术,而致病人死亡,则该医生的手要被砍去”“如果



一个酒店店主让一群闹事的人在他的酒店中集合而不予赶出,要判处死刑”。从那时起,就已经出现了管理思想的萌芽。

古埃及在国家制度上,建立了以法老为首的一整套专制体制的管理机构,掌握行政、司法、军事大权。国家统一后,开始统一管理灌溉系统,观测、记录尼罗河的水位,以便发展农业生产。法老下面设有各级官吏,最高的是宰相。宰相辅助法老处理全国政务,并且总管王室农庄的司法和国家档案,监督公共工程的兴建;宰相每天向法老汇报工作,接受指示并经常代表法老巡视各地,了解和监督地方工作。宰相下设一批大臣,分别管理财政、水利建设和各地的事务。这些机构和人员的设立,说明他们已经有了自上而下的管理者的责任和权力规定,有了较严格的国家管理机构和体制的管理思想。埃及金字塔的修建,也反映了古埃及时代在管理方面的重大成就。其中最具有代表性的是建于公元前 27 世纪的胡夫金字塔。据估计,埃及人在修建这个金字塔上花费了 10 万人次 20 年以上的劳动。这表明他们已经有了分工和协作的思想,较好地科学技术运用于劳动过程,体现了较严密的组织制度。

公元前 5 世纪至公元前 4 世纪,随着希腊经济的强盛,奴隶制度的确立,管理水平不断提高,出现了诸如苏格拉底、柏拉图、亚里士多德等思想家,他们的伟大思想对后人影响很大。例如,苏格拉底主张,国家的领导及国家的各种职务,应由经过挑选并受过训练的人来担任。他认为,公众事业的管理技术和私人事业的管理技术是可以相互通用的。实际上,他已经认识到管理的普遍性。柏拉图在他的代表作《理想国》里研究了国家范围内的分工和组织国家的原则。

我国古代典籍中也有大量关于管理的记载和论述。其中,以孔子、老子、庄子、孙子、韩非子、商鞅等为代表人物的诸子百家的思想对东方管理学的发展起到了深远的影响。如儒家提倡民本、中庸、人和,法家提倡依法治国等,但这些思想最终并没有形成像西方泰勒制那样比较完善的科学管理理论。

18 世纪 60 年代,以英国为代表的西方国家开始了第一次产业革命。由于资本主义社会的初步形成和产业革命的顺利进行,对管理提出了新的要求。这一时期虽然没有形成完整的管理理论,但许多著名的经济学家、思想家、工程学者对管理思想进行了积极的探索,出现了一批卓有贡献的思想家、经济学家和管理学家,其代表人物有亚当·斯密、查尔斯·巴贝奇和罗伯特·欧文等。斯密在 1776 年发表《国富论》,认为劳动分工能带来劳动生产率的提高,并提出了经济人观点,认为人们在经济行为中追求的完全是私人利益。巴贝奇 1832 年发表《论机器与制造业的经济》,认为要提高工作效率,必须仔细研究工作方法,同时还提出了一种工资加利润的分配制度,为现代劳动工资制度的发展和完善做出了重要贡献。欧文提出要缩短工人的劳动时间、提高工资、改善住房,并在自己的企业进行改革试验证明:重视人的作用、尊重人的地位可以使工厂获得更大利润。这一阶段的管理基本上处于积累经验阶段,为后来泰勒等人创立科学管理体系打下了基础,开始从经验管理向科学管理的过渡。

## 阅读材料



## 《汉穆拉比法典》

《汉穆拉比法典》(The Code of Hammurabi)是中东地区的古巴比伦国王汉谟拉比(约公元前1792—前1750年在位)大约在公元前1776年颁布的法律汇编,是最具代表性的楔形文字法典,也是世界上现存的第一部比较完备的成文法典,旨在维护财产私有制,全面调整自由民之间的关系,巩固现存秩序。

《汉穆拉比法典》原文刻在一段高2.25米、上周长1.65米、底部周长1.90米的黑色玄武岩石柱上,故又名“石柱法”。石柱上端是汉谟拉比王站在太阳和正义之神沙马什面前接受象征王权的权标的浮雕,以象征君权神授,王权不可侵犯;下端是用阿卡德楔形文字刻写的法典铭文,共3500行、282条,现存于巴黎卢浮宫博物馆亚洲展览馆。

## 二、古典管理理论

19世纪后期至20世纪30年代,西方资本主义各国的生产规模不断扩大,生产技术更加复杂,生产组织形式——工厂制度日益普及,市场竞争也日渐激烈。面对新的生产组织形式和激烈的竞争态势、劳动生产率低下、劳资冲突加剧等问题,客观上要求人们更加重视管理。于是,泰勒的科学管理理论、法约尔的一般管理理论和韦伯的行政组织理论应运而生。这一时代也被称为科学管理时代。

## (一)泰勒及其科学管理理论

最先突破传统的经验管理桎梏、创立科学管理理论的代表人物是美国的弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)。他被西方管理学界誉称为“科学管理之父”,他的《科学管理原理》一书和他的其他论文,研究提出了一系列提高工人劳动效率的基本理论和方法。

泰勒中学毕业后由于眼疾无法继续深造,曾先后进入美国米德维尔和贝瑟利恩钢铁公司做技工,由于工作勤奋,最后被提升为总工程师。泰勒特殊的个人经历使他非常了解当时美国工厂生产效率低下的根本原因,他相信,实施科学的管理能够大大提高工厂的生产效率,从根本上解决困扰经济发展的问题。

针对工厂效率低下的问题,泰勒在工具改革、动作研究、职能管理等方面都进行了科学的管理和大幅度的变革。在工具改革方面,较为典型的事例是泰勒对钢铁公司工人使用铁锹的改革。泰勒对贝瑟利恩钢铁公司工人的铁锹进行了系统研究,并重新进行了设计,使每种铁锹的载荷都能达到21磅左右,同时训练工人使用新的操作方法,结果使平均每人每天的工作量从16吨提高到59吨。

泰勒寻求在工人和雇主双方掀起一场思想革命,其方法是明确规定提高生产率的指导方针。泰勒提出了管理工作的四项原则,具体如下:

(1)对工人操作的每个动作进行科学研究,用于替代老的单凭经验的办法。

(2)科学地挑选工人,并进行培训和教育,使之成长。

(3)与工人们亲密地合作,以保证一切工作都按已发展起来的科学原则去办。

(4)由于“泰勒制”的推行,使美国当时的劳动生产率提高了2~3倍,对企业管理产生了巨大的影响。随后,泰勒的追随者也对科学管理做出了重大贡献,主要有:亨利·甘特,创造了“甘特图”,提出了“劳动报酬奖金制”等;弗兰克·吉尔布雷,在建筑业中研究发展科学管理,在动作研究、工作简化方面做出了独特贡献;埃默森,著有《十二条效率原则》一书,提出提高效率的十二条原则以及直线和参谋组织形式,被称为“效率大师”。

泰勒的科学管理在历史上第一次使管理从经验上升为科学,在管理中引入讲求效率的优化思想和调查研究的科学方法,将计划职能与执行职能相分离。但是,科学管理理论存在着严重不足:首先,它是建立在“经济人”假设的前提下的,这无疑限制了泰勒的视野和高度;其次,泰勒仅重视技术的因素,不重视人群社会的因素。

#### 阅读材料

##### 弗雷德里克·温斯洛·泰勒

一个在死后被尊称为“科学管理之父”的人,一个影响了流水线生产方式产生的人,一个被社会主义伟大导师列宁推崇备至的人,一个影响了人类工业化进程的人。



一个由于视力被迫辍学的人,一个被工人称为野兽般残忍的人。

一个与工会水火不容,被迫在国会上作证的人;一个被现代管理学者不断批判的人。

这个人就是泰勒,管理思想发展史中最重要,同时也是最富有争议的人。

泰勒于1856年3月20日出生在美国宾夕法尼亚州杰曼顿的一个富有的律师家庭,父亲是律师,母亲是清教徒。泰勒自幼受到了不寻常的教育,这为他以后成为美国著名的发明家和管理工程师奠定了基础。

1872年,泰勒被送入新罕布什尔的埃塞克特中学学习,随后考入哈佛大学法律系。但由于他十分刻苦,以致得了眼疾而不得不辍学。1875年,泰勒放弃了学习法律的计划,离开哈佛大学,进入费城恩特普赖斯水压工厂的金工车间当模型工及机工学徒工。1878年,三年学徒期满后,泰勒进入费城的米德维尔钢铁公司当一名普通工人,由于努力工作、表现突出,很快升为职员,后又被提拔为机工、机工班长、车间工长、厂总技师。1883年,泰勒通过业余学习班的学习获得了新泽西州斯蒂芬斯理工学院的机械工程学学士学位。1884年,泰勒升任米德维尔钢铁公司的总工程师。由于泰勒专心于科学管理,为此,1890年,泰勒辞去了米德维尔钢铁公司中的职务,开始担任一家机械制造投资公司的总经理。1893年,泰勒又辞去机械制造投资公司总经理的职务,开始从事管理咨询顾问工作。1898年,泰勒受雇于宾夕法尼亚的贝瑟利恩钢铁公司,继续从事管理方面的工作,并进行了著名的“生铁搬运试验”和“铲运标准化试验”。1901年,泰勒从贝瑟利恩钢铁公司退休,转而通过撰写文章和发表演讲来宣传他的科学管理制度。1903年,泰勒每周都去哈佛大学讲课,一直到1914年

为止,为推进科学管理而无偿地工作。1910年,美国东部铁路公司因亏损申请提高运费,这促使当局举行了一系列的意见听证会,由于泰勒的科学管理方法能在不提高运费的情况下大大地提高生产率,使泰勒的名字和科学管理方法大为盛行,引起了社会公众的广泛关注。1915年,泰勒在外出发表演讲途中,由于着凉而患了肺炎,于同年3月21日在费城医院去世,时年59岁。

泰勒的著作包括《计件工资制》(1895年)、《车间管理》(1903年)、《科学管理原理》(其中包括在国会上的证词,1912年)。

## (二)法约尔及其一般管理理论

法约尔和韦伯及泰勒在同一时期,不过他们关注的焦点是整个组织,在发展更一般的管理理论方面,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,他们发挥了重要作用。

法约尔被称为“管理过程之父”,他对管理科学最大的贡献是他在1916年出版的《工业管理与一般管理》中构建了管理工作的基本职能,提出了管理工作的基本原则。法约尔认为,企业不论大小,其全部活动都可以概括为六种,它们分别是:技术活动(指企业的生产、创造和加工等工作),商业活动(指企业的购买、销售和交换等工作),财务活动(指企业筹集和最适当地利用资本的工作),安全活动(指企业保护企业财产和人员的工作),会计活动(指企业的财产清点、资产负债表、成本、统计等工作)和管理活动。其中,管理包括企业的计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。无论是管理者还是被管理者,都需要培养完成六种活动的的能力,特别是管理能力和技术能力。但不同的人,能力需求侧重点不一致,对于基层的工人,主要要求其具备技术能力,随着在组织中职位的提高,人员的技术能力相对重要性降低,而管理能力则要求不断地加大。

法约尔对管理原则做了极为精彩的论述。在叙述管理人员工作应遵循的基本原则时,法约尔列举了如下14条原则:

### 1. 劳动分工

法约尔认为,劳动分工属于自然规律的范畴,不仅适用于技术工作,在管理方面和职能的权限划分方面也同样适用。但需要注意的是专业化分工要有一定的限度,不能超出这个限度,如果分工过细或过粗,效果都不好。

### 2. 权力和责任

应贯彻权力与责任相符的原则,应该建立有效的奖惩制度,用来鼓励好的行为,制止不良行为的发生。

### 3. 纪律

纪律是以尊重而非恐惧为基础的,纪律是企业领导人同下属员工之间在服从、积极、勤勉、举止和尊敬等方面所达成的一种协议,领导也要和下属员工一样,必须接受纪律的约束,遵守纪律。

### 4. 统一指挥

认为无论什么时候、什么工作,一名下属都应接受且只应接受一名上级的命令,必须避免出现多重指挥的现象。

### 5. 统一领导

统一领导与统一指挥既有区别,又有联系。统一指挥是一名下属人员只能听从一名领导者的指挥,而统一领导则是指组织机构设置的问题,统一指挥必须在统一领导下才能实现。

### 6. 个人利益服从集体利益

在一个企业中,个人利益不能置于企业利益之上。

### 7. 人员的报酬

报酬要公平且有一个合理的限度,要奖励努力工作的员工。

### 8. 集权

一个组织,必须有某种程度的集权,集权程度也要根据实际情况进行相应的变化。

### 9. 等级链

等级链是从最高权力机构直至低层管理人员的直线职权。信息应当按等级传递,如果按等级传递会导致信息传递的延误,则应允许横向交流,但应使所有当事人同意和通知各自的上级。

### 10. 秩序

包括物的秩序和人的秩序,不仅要物归其位,而且要让适当的人从事适当的工作。

### 11. 公平

法约尔认为,“公平”原则就是“善意”加上“公道”。在对待下属人员时,应该特别注意他们希望公平、希望平等这些愿望。组织领导应经常把自己最大的能力发挥出来,努力使公平感深入各级。

### 12. 保持人员的稳定

人员变动频繁的企业或组织是很难成功的,当然,人员的稳定是相对的,对于企业而言,关键是要把握好人员流动的合适尺度,保持企业中人员工作的稳定性与适应性。

### 13. 首创精神

管理人员不仅自己要有首创精神,而且还要尽可能地鼓励和发展职工的首创精神。高明的领导者可以牺牲自己的荣誉心去满足下级的荣誉感和责任心。

### 14. 团结精神

一个机构内集体精神的强弱取决于机构内部职工之间的和谐与团结,它是企业发展的巨大力量,所以领导者应尽一切可能,维护和巩固组织中人员的团结。

法约尔一般管理理论的提出不仅揭示了管理的本质,还为管理理论提供了一套科学的理论框架,使人们认识到,管理是一种普遍存在于各种组织中的具有共性的活动,人们可以在工作中摸索管理的规律性,把这种规律性提炼上升为管理理论,再反过来指导人们的管理实践。

## (三) 韦伯及其行政组织理论

马克斯·韦伯(Max Weber)被称为“组织理论之父”,他在管理理论上的重要贡献是提出了所谓“理想的行政组织体系”。在韦伯著作《社会和经济组织的理论》一书中,他主张建立一种高度结构化的、正式的、非人格化的“理想的行政组织体系”,他认为这是对个人进行强制控制的最合理手段,是达到目标、提高劳动生产率的最有效形式,而且在精确性、稳定

性、纪律性和可靠性方面优于其他组织。表 2—1 是韦伯理想的行政组织体系的详细特征概要。

表 2—1 韦伯理想的行政组织体系的详细特征

劳动分工	把各种工作分成简单、例行和明确的任务,明确规定每个人的权力和责任。
权力等级	公职和职位应按等级来组织,每个下级应当接受上级的控制和监督。
正式选拔	全体组织成员必须根据经过培训、教育的技术资格或通过正式考试来挑选组织中的正式成员。
规章制度	为了确保一贯性和全体雇员活动的一致性,管理者必须倚重正式的组织规则。
非人格化	组织中每个人都必须遵守规则和制度,它不受个人的情感和个人背景的影响。
职业导向	组织中的管理者是职业化的上级,而不是组织的所有者,他们领取固定的工资,并在组织中追求他们的职业成就。

韦伯认为,任何组织都必须以某种形式的权力作为基础,没有某种形式的权力,任何组织都不能达到自己的目标。人类社会存在三种为社会所接受的权力:传统权力(来自传统惯例或世袭)、超凡权力(来源于别人的崇拜与追随)和法定权力(法律规定的权力)。只有法定权力才能作为行政组织体系的基础,因为它为管理的连续性提供了保障。

可以看出,“理想的行政组织体系”在现实中是不存在的,但由于这种组织模式强调规则而不是个人,强调能力而不是裙带关系,因而有利于组织提高工作效率,有利于防范任人唯亲、组织涣散、人浮于事的不良现象,从而成为设计许多现代大型组织的原型。

## 第二节 行为科学管理阶段

20 世纪 20~30 年代,随着资本主义社会的发展,员工的觉悟不断提高,不仅要求经济状况的改善,而且也越来越要求政治上的民主权利。为了改善劳资关系,调和矛盾,西方学者开始专门研究人与人的关系。

### 一、行为管理思想早期的倡导者

在行为管理思想早期的研究中,最突出的是罗伯特·欧文、雨果·明斯特伯格、玛丽·福莱特等人。

罗伯特·欧文对管理学的贡献是,摒弃了过去那种把工人当作工具的做法,着力改善工人劳动条件,诸如提高童工参加劳动的最低年龄,缩短雇员的劳动时间,为雇员提供厂内膳食,设立按成本向雇员出售生活必需品的模式,从而改善当地整个社会状况。欧文设想了一个乌托邦式的工作场所。正如一位学者所评论的:欧文的成功没有载入管理史,人们记得的是他减轻工人阶级痛苦的勇气和承诺。

雨果·明斯特伯格开创了工业心理学领域——对工作中的个人进行科学研究以使其生产率 and 心理调适最大化。1913 年,明斯特伯格出版了著作《心理学与工业效率》,这本书共



包括三部分:(1)最合适的人;(2)最合适的工作;(3)最理想的效果。在这本书中,他论述了对人类行为进行科学研究以辨认出一般模式和解释个人之间差异的重要性。明斯特伯格建议用心理测验来改进雇员的选拔,用学习理论评价培训方法的开发,以及对人类行为进行研究,以便搞清什么方法对激励工人是最有效的。

玛丽·福莱特是最早发现应当从个人和群体行为的角度考察组织的学者之一。有人認為,福莱特的思想超前了半个世纪甚至 80 年。20 世纪 60 年代以后管理学的诸多探索,追根溯源都能从她那里得到启示。由于她对管理学的巨大贡献,当代管理学大师德鲁克把她称为“管理学的先知”。玛丽·福莱特认为,组织应该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。管理者的任务是调和与协调群体的努力。管理者和工人应将他们看作合作者——看作共同群体的一个部分。因此,管理者应当更多地依靠他的知识和专长去领导下属,而不是依靠他的职务的正式权力。她的著作有《新国家》《创造性的经验》等。

## 二、霍桑实验和人际关系学说

行为科学作为一种管理理论,开始于 20 世纪 20 年代末、30 年代初的霍桑实验。霍桑实验是心理学史上最著名的事件之一。这一系列在美国芝加哥西部电器公司所属的霍桑工厂进行的心理学研究是由哈佛大学心理学教授梅奥主持的。

霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂,具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度,但工人们仍愤愤不平,生产业绩很不理想。为找出原因,美国国家研究委员会组织研究小组开展实验研究。实验从 1924 年开始,当时关于生产效率的理论占统治地位的是劳动医学的观点,认为也许影响工人生产效率的是疲劳和单调感等,于是,当时的实验假设便是“提高照明度有助于减少疲劳,使生产效率提高”。可是经过两年多的实验发现,照明度的改变对生产效率并无影响。具体结果是:当实验组照明度增大时,实验组和控制组都增产;当实验组照明度减弱时,两组依然都增产,甚至实验组的照明度减至 0.06 烛光时,其产量亦无明显下降;直至照明减至如月光一般、实在看不清时,产量才急剧下降。研究人员面对此结果感到茫然,失去了信心。从 1927 年起,以梅奥教授为首的一批哈佛大学心理学工作者将实验工作接管下来,继续进行。

梅奥等学者随后在霍桑工厂进行了长达五年的一系列试验,他们通过变换车间的照明条件(照明试验),改变职工的福利条件(福利试验)以及对群体工人工作动机和行为的观察(群体试验),广泛同职工接触和谈话(谈话试验)等方法,仔细地了解和分析了社会与心理因素对职工行为和生产效率的影响,第一次把工业生产中的人际关系问题提到了首要地位。1933 年,梅奥在《工业文明中的人性问题》一书中,发表了著名的“人际关系学说”。

人际关系学说提出了与古典管理理论不同的新观点,主要包括以下几个方面:

### (一)企业的职工是“社会人”

梅奥的这种看法是对从亚当·斯密开始,直至科学管理阶段理论中的把人视为“经济人”的否定。梅奥认为,人们的行为并不单纯出自追求金钱的动机,还有社会、心理方面的需要,即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬等,而后者更为重要。因此,不能单纯从技术和物质条件着眼,而必须首先从社会心理方面考虑合理的组织与管理。

### (二)组织中实际存在着“非正式组织”

梅奥指出,非正式组织与正式组织有重大差别。在正式组织中,以效率逻辑为其行为规范;而在非正式组织中,则以感情逻辑为其行为规范。如果管理人员只是根据效率逻辑来管理,忽略工人的感情逻辑,必然会引起冲突,影响企业生产率的提高和目标的实现。因此,管理者必须重视非正式组织的作用,注意在正式组织的效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间保持平衡,以便管理人员与工人之间能够充分协作。

### (三)新的领导能力在于提高工人的满意度

在决定劳动生产率的诸因素中,置于首位的因素是工人的满意度,而生产条件、工资报酬只是第二位的。职工的满意度越高,其士气就越高,从而生产效率就越高。高的满意度来源于工人个人需求的有效满足,不仅包括物质需求,还包括精神需求。

## 三、行为科学理论其他代表性的成果

人际关系论尽管有不少缺点,但它为管理理论的研究打开了一个新的局面,随后,在梅奥研究的基础上,西方管理学界涌现了一大批关注行为科学发展的学者,他们进行了更为深入和广泛的研究。

### (一)马斯洛的“需求层次理论”

马斯洛是美国心理学家,他在 1954 年发表的代表作《动机与个性》中提出的需求层次理论认为,人的需求由低级到高级分五个层次:生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求。

需求层次理论认为,人的需求是依次要求、依次满足且逐级上升的。例如,当生理需求满足后,第二层安全需求就出现了,并要求得到满足。这种需求是按先后顺序发展的,已经满足了的需求不再是激励因素。

### (二)赫茨伯格的“双因素理论”

赫茨伯格是英国心理学家。20 世纪 50 年代末期,赫茨伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区对 200 名工程师、会计师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题:在工作中,哪些事项是让他们感到满意的,并估计这种积极情绪持续多长时间;又有哪些事项是让他们感到不满意的,并估计这种消极情绪持续多长时间。以对这些问题的回答为材料,着手去研究哪些事情使人们在工作中快乐和满足,哪些事情造成不愉快和不满足。结果发现,使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的;使职工感到不满意的,都是属于工作环境或工作关系方面的。后来,在《工作的激励因素》等著作中,赫茨伯格首次提出“双因素理论”,即激励因素—保健因素理论。他认为:工资、奖金、政策与行政管理、工作安全性、工作环境等属于保健因素(也称维持因素),这类因素不具备或强度太低,容易导致员工不满意,但即使充分具备,强度很高,也很难使员工感到满意,保健因素没有激励作用。工作本身、职务上的责任感、受表扬和得到提升、个人发展的可能性等,构成激励因素。这类因素具备后,可使员工感到满意,但员工感到不满意时却很少是因为缺少这些因素,只有这些因素才能激发起人们在工作中的积极性、创造性,产生使员工满意的积极效果。主管人员必须抓住能促进职工满意的因素。



### (三) 麦格雷戈的“X—Y 理论”

美国行为科学家道格拉斯·麦格雷戈于 1957 年在其《企业中的人性面》一文中,提出了著名的“X—Y 理论”。

他以经济人人性假设为理论依据的管理,概括为 X 理论。

X 理论以下面四种假设为基础:

- (1) 员工天生不喜欢工作,只要可能,他们就会逃避工作;
- (2) 由于员工不喜欢工作,因此必须采取强制措施或惩罚办法,迫使他们实现组织目标;
- (3) 员工只要有可能就会逃避责任,安于现状;
- (4) 大多数员工喜欢安逸,没有雄心壮志。

从上述假设出发,管理者必然要采取“命令与统一”“权威与服从”的管理方式。管理者把人看作物件一样,忽视人的自身特征和精神需求,只注意人的生理需求和安全需求的满足,把金钱作为主要的激励手段,把惩罚作为有效的管理方式,采用软硬兼施的管理办法。X 理论把人放在被动的位置,强调外因和客观因素,远不适应人类科学文明水平不断提高的需要。随着社会科学的发展,麦格雷戈对人的需要、行为的动机进行了重新研究,又提出另一种新的假设,即 Y 理论。

Y 理论的主要观点是:

- (1) 一般人本性不是厌恶工作,如果给予适当机会,人们喜欢工作,并渴望发挥其才能;
- (2) 多数人愿意对工作负责,寻求发挥能力的机会;
- (3) 能力的限制和惩罚不是使人去为组织目标而努力的唯一办法;
- (4) 激励在需要的各个层次上都起作用;
- (5) 想象力和创造力是人类广泛具有的,因此,人是“自动人”。

按照 Y 理论的观点,管理者激励员工时,应扩大工作范围,尽可能把员工工作安排得富有意义,并具挑战性;工作之后引起自豪,满足其自尊和自我实现的需求;使员工达到自我激励。只要启发内因,实行自我控制和自我指导,在条件适合的情况下,就能实现组织目标与个人需求统一起来的最理想状态。

除了以上三种理论以外,相关理论还有弗鲁姆的“期望理论”、美国亚当斯的“公平理论”、麦克莱兰提出的“激励需求理论”、斯金纳提出的“强化理论”,以及美国的布莱克和莫顿提出的“管理方格图理论”等。总之,行为科学的最大特色是更全面地发现和认识了人的本质,认为人不是“经济人”,而是“社会人”,是复杂的社会系统的成员。除了物质需求以外,他们还有社会、心理等各方面的需求,要求得到人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重。这些认知对组织的管理模式、管理方法带来了重要影响。

## 第三节 现代管理——“管理丛林”阶段

20 世纪 40 年代之后,随着社会生产力和现代科学技术的迅速发展,世界各国特别是发达国家对管理理论、方法、手段的研究也日臻深入,形成了各具特色、流派纷呈的现代管理思

想,美国著名管理学专家孔茨称这一阶段为“管理的丛林”。在1980年孔茨发表的《再论管理理论的丛林》中,孔茨认为当时林林总总的重要管理学派共有11个。它们是:经验主义管理学派、人际关系学派、组织行为学派、社会系统学派、决策理论学派、系统管理理论学派、管理科学学派、权变理论学派、管理过程学派、经验主义学派、经理角色学派、经营管理理论学派。下面介绍一些主要学派的观点。

### 一、管理科学学派

管理科学学派又称数量学派,或计量学派,也称数量管理科学学派,是现代管理理论中的一个主要学派。管理科学学派是第二次世界大战时兴起的,1939年,英国军事当局为了解决雷达系统的合理布置问题,召集了一批英国科学家组成运筹学小组进行研究。这个小组由英国曼彻斯特大学著名物理学家、前海军军官布莱克特教授领导,小组成员包括三位生物科学家、两位数学物理学家、一位天文物理学家、一位军官、一位土地测量学家、一位普通物理学家以及两位数学家。事实证明,这种混合小组方法有助于取长补短,开阔思路,解决问题。随后,美国也在国防部门采用运筹学方法,解决商船护航部署、侦察敌方潜艇、空中轰炸准确度等问题。

管理科学学派的最大贡献是将数学引入管理领域,以电子计算机作为工具,建立模型,如目前在管理中应用比较广泛有效的数学模型有决策理论模型、盈亏平衡模型、库存模型、资源配置模型(线性规划)、网络模型,以及排队论、投入产出模型等,使管理问题的研究由定性分析发展为定量分析,其主要特点是:

#### (一)力求减少决策的个人艺术成分

管理科学学派依靠建立一套决策程序和数学模型以增加决策的科学性。他们将众多方案中的各种变数或因素加以数量化,利用数学工具建立数量模型,研究各变数或因素之间的相互关系,寻求一个用数量表示的最优化答案。决策的过程就是建立和运用数学模型的过程。

#### (二)各种可行的方案

各种可行的方案均是以经济效果作为评价的依据,如成本、总收入和投资利润率等。

#### (三)广泛地使用电子计算机

现代企业管理中影响某一事务的因素错综复杂,建立模型后,计算任务极为繁重,依靠传统的计算方法获得结果往往需要若干年时间,致使计算结果无法用于企业管理。电子计算机的出现大大提高了运算的速度,使数学模型应用于企业和组织成为可能。

必须指出,管理科学方法的应用有它的局限:首先,管理科学学派的适用范围有限,并不是所有管理问题都是能够定量的,这就影响了它的使用范围。例如,有些管理问题往往涉及许多复杂的社会因素,这些因素大多比较微妙,难以定量,当然就难以采用科学管理的方法去解决。其次,实际解决问题过程中存在许多困难。管理人员与管理科学专家之间容易产生隔阂。实际的管理人员可能对复杂、精密的数学方法很少理解,无法做出正确评价。而另一方面,管理科学专家一般又不了解企业经营的实际工作情况,因而提供的方案不能切中要害、解决问题。这样,双方就难以进行合作。此外,采用此种方法大多需要相当数量的费用和时间。由于人们考虑到费用问题,也使它往往只是用于那些大规模的复杂项目。这一点,

也使它的应用范围受到限制。因此,管理科学不是万能的。我们要充分认识到它是一种重要的管理技术和方法,而起决定作用的还是人。所以,要求管理人员要尽快地掌握管理科学,使之与各种管理技术、管理方法相结合,以便发挥更大的作用。

## 二、系统管理理论学派

系统管理理论主要应用系统理论的范畴、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,重视对组织结构和模式的分析,并建立起系统模型,以便于分析。系统管理理论向社会提出了整体优化、合理组合、规划库存等管理新概念和新方法,因此,系统管理理论被认为是 20 世纪最伟大的成就之一,是人类认识史上的一次飞跃。系统管理理论是卡斯特(F. E. Kast)、罗森茨威克(J. E. Rosenzweig)和约翰逊(R. A. Johnson)等美国管理学家在一般系统论的基础上建立起来的。主要观点如下:

### (一)一个组织是由许多子系统组成的

组织作为一个开放的社会技术系统,是由五个不同的分系统构成的整体,这五个分系统包括:目标与价值分系统,技术分系统,社会心理分系统,组织结构分系统,管理分系统。这五个分系统之间既相互独立,又相互作用,不可分割,从而构成一个整体。这些系统还可以继续分为更小的子系统。

### (二)企业是由人、物资、机器和其他资源在一定的目标下组成的一体化系统

企业的成长和发展同时受到这些组成要素的影响,在这些要素的相互关系中,人是主体,其他要素则是被动的。管理人员需力求保持各部分之间的动态平衡、相对稳定、一定的连续性,以便适应情况的变化,达到预期目标。同时,企业还是社会这个大系统中的一个子系统,企业预定目标的实现,不仅取决于企业内部条件,还取决于企业外部条件,如资源、市场、社会技术水平、法律制度等,它只有在与外部条件的相互影响中才能达到动态平衡。

### (三)企业是一个投入—产出系统

如果运用系统观点来考察管理的基本职能,可以把企业看成是一个投入—产出系统。投入的是物资、劳动力和各种信息,产出的是各种产品(或服务)。运用系统观点使管理人员不至于只重视某些与自己有关的特殊职能而忽视了大目标,也不至于忽视自己在组织中的地位与作用,可以提高组织的整体效率。

## 三、权变理论学派

20 世纪 70 年代以来,权变理论在美国兴起。当时的美国,社会不安定,经济动荡,政治骚动,达到了空前的程度,石油危机对西方社会产生了深远的影响,企业所处的环境很不确定。以往的管理理论主要侧重于研究加强企业内部组织的管理,大多追求普遍适用的、最合理的模式与原则,而这些管理理论在解决企业面临瞬息万变的外部环境时又显得无能为力。正是在这种情况下,人们不再相信管理会是一种最好的行事方式,而是必须随机因地制宜地解决管理问题,于是形成了一种管理取决于所处环境状况的理论学派。

权变理论学派认为,在企业管理中要根据企业所处的内外部条件随机应变,没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。该学派是从系统观点来考察问题的,它的理论核心就是通过组织各子系统内部和各子系统之间的相互联系,以及组织与其所处环境之

间的联系,来确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变,针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理方式或方法。因此,环境变量与管理变量之间的函数关系就是权变关系。

美国学者卢桑斯(F. Luthans)在 1976 年出版的《管理导论:一种权变学》中系统地概括了权变管理理论。卢桑斯认为:权变理论就是要把环境对管理的作用具体化,并使管理理论与管理实践紧密地联系起来;环境是自变量,而管理的观念和技术是因变量,如果存在某种环境条件下能够更快地达到目标的方法,就要采用某种管理原理、方法和技术。比如,如果在经济衰退时期,企业在供过于求的市场中经营,采用集权的组织结构,就更易于达到组织目标;如果在经济繁荣时期,在供不应求的市场中经营,那么采用分权的组织结构可能会更好一些。

根据权变的思想,权变管理学派的学者们提出了各自对企业管理的看法。例如,在企业的结构模式上,权变理论学派把企业看成是一个开放的系统,并把企业分成不同的结构模式。英国的伍德沃德按照生产系统工艺技术的复杂性和其他特点,把企业分成单件和小批量生产、大批量和大量生产、长期的流水作业生产,并认为,凡是成功的企业,都是组织结构适合工艺技术的。在领导方式的选择上,美国菲德勒(F. Fiedler)提出的权变领导模型,美国豪斯(R. House)提出的“目标一途径”理论等,都认为在组织的领导方面不存在一种普遍适用的“最好的”或普遍不适用的“不好的”领导方式,方式的选择要由企业的特点、领导个人的状况和被领导者素质等因素决定。

应当肯定的是,权变理论为人们分析和处理各种管理问题提供了一种十分有用的方法。它要求管理者根据组织的具体条件及其面临的外部环境,采取相应的组织结构、领导方式和管理方法,灵活地处理各项具体管理业务。这样,就使管理者把精力转移到对现实情况的研究上来,并根据对于具体情况的具体分析,提出相应的管理对策,从而有可能使其管理活动更加符合实际情况,更加有效。同时,权变理论学派首先提出管理的动态性,人们开始意识到管理的职能并不是一成不变的,以往人们对管理行为的认识大多从静态的角度来认识,而权变理论学派使人们对管理的动态性有了新的认识。

但权变理论学派存在一个根本性的缺陷,即没有统一的概念和标准。虽然权变理论学派的管理学者采取案例研究的方法,通过对大量案例的分析,从中概括出若干基本类型,试图为各种类型确认一种理想的管理模式,但却始终提不出统一的概念和标准。权变理论强调变化,却既否定管理的一般原理、原则对管理实践的指导作用,又始终无法提出统一的概念和标准,每个管理学者都根据自己的标准来确定自己的理想模式,未能形成普遍的管理职能。权变理论使实际从事管理工作的人员感到缺乏解决管理问题的能力,初学者也无所适从。

#### 四、管理过程学派

管理过程学派在西方是继古典管理理论学派和行为科学学派之后影响最大、历史最久的一个学派。古典管理理论的代表人物之一法约尔就是这个学派的创始人,这个学派后来经美国管理学家哈罗德·孔茨等人的发扬光大,成为现代管理理论丛林中的一个主流学派。

管理过程学派是以管理的职能及其发挥作用的过程为研究对象,认为管理就是通过别

人或同别人一起完成工作的过程。管理过程与管理职能是分不开的,管理的过程也就是管理诸职能发挥作用的过程。在研究方法上,这一学派一般是首先把管理人员的工作划分为各种职能,然后对这些职能进行分析研究,并结合管理实践探索管理的基本规律和原则。该学派认为管理是一个过程,此过程包括计划、组织、领导、控制等若干个职能。这些管理职能对任何组织的管理都具有普遍性,管理者可以通过对各个职能的具体分析,归纳出其中的规律与原则,指导管理工作,提高组织的效率和效益。

孔茨在介绍“管理的丛林”并认为每种理论都对管理理论有一定贡献的同时,也指出,一些人力资源方法和数量方法更像是一些管理的具体方法,并同时认为,过程方法(process approach)是可以涵盖各种管理理论的理论。虽然诸多学者并不同意孔茨的意见和看法,但目前国内外有关管理学方面的教材都按管理过程方法进行编写,从这个侧面也表明,管理过程方法越来越成为一种被众多人所接受的管理理论框架。

## 第四节 当代管理——战略管理和企业再造时代

20 世纪 60 年代末到 70 年代初,美国经济面临石油危机及崛起的日本及欧洲的挑战,科技竞争越演越烈,管理学界开始重点研究如何适应充满危机和动荡的环境的不断变化,谋求企业的生存发展,并获取竞争优势。较为突出的是,来自战争的词汇——“战略”,开始引入管理界。

### 一、安索夫开创战略规划的先河

1965 年,安索夫(Ansoff)《公司战略》一书的问世,开了战略规划的先河。在《公司战略》出版之前,战略管理和规划还仅仅是一种笼统又模糊的概念。当时的管理者虽然已经开始对企业进行一些长远的规划,但实际上只是浅尝辄止,知其然不知其所以然。同时,有些学者也提出了关于战略管理的理论,然而这些理论零散、不成体系且可行性低,很难运用到企业实际的经营管理之中。在该书中,安索夫明确提出战略管理的概念,将战略管理明确解释为“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展,通过对企业外部环境 with 内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导”。根据安索夫的观点,战略管理与以往经营管理的不同之处在于:战略管理是面向未来,动态地、连续地完成从决策到实现的过程。1979 年,安索夫的《战略管理》出版,标志着现代战略管理理论体系的形成。《战略管理》明确而系统地提出了战略管理的八大要素模式——外部环境、战略预算、战略动力、管理能力、权利、权力结构、战略领导和战略行为。他的第一部著作《公司战略》主要提出公司战略的概念以及对管理者适用的操作方法进行系统的阐述,而《战略管理》则是在复杂多变的经济环境下,对企业战略管理更加系统的研究。《公司战略》是对企业目标、战略决策、多元化战略和战略协同等概念的阐述,以及分析程序和工具,实质上是就什么是公司战略以及这些战略的分析和形成进行论述;而《战略管理》则是确定企业使命,根据企业内部条件及外部环境界定组织目标,保证目标的正确落实并使其使命最终得以实现的动态过程。

## 二、迈克尔·波特把战略管理推向高峰

迈克尔·波特是哈佛大学商学院著名教授,当今世界上最有影响的管理学家之一,是商业管理界公认的“竞争战略之父”。他开创了企业竞争战略理论,并引发了美国乃至全世界的竞争力讨论。

迈克尔·波特对竞争情有独钟,他的第一部广为流传的著作是1980年出版的《竞争战略》,书中许多思想被视为战略管理理论的经典。作者在书中总结出了五种竞争力,它们分别是行业中现有对手之间的竞争和紧张状态、来自市场中新生力量的威胁、替代的商品或服务、供应商的还价能力以及消费者的还价能力,这就是著名的“五力模型”。在激烈的商业竞争中,只有灵活运用战略才能胜出,因此,波特为商界人士提供了三种卓有成效的战略——成本优势战略、差异化战略和缝隙市场战略。公司应视具体情况和自身特点来选择战略方针,比如五种竞争力(进入威胁、替代威胁、买方砍价能力、供方砍价能力和现有竞争对手的竞争)、三种基本战略(成本领先、标新立异和目标集聚)、价值链的分析等。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。这套理论与思想在全球范围产生了深远的影响。《竞争战略》与后来的《竞争优势》以及《国家竞争优势》成为著名的“波特三部曲”,中国管理学界以及很多实务工作者对此都不陌生。

1985年,他又出版了《竞争优势》一书,作为对竞争战略的补充,提出了价值链理论,认为企业应该考虑连接产品或者供给的价值链。他在每一条价值链上区分出内部后勤、生产或供给、外部物流及配送、市场营销及售后服务五种主要的活动,而每项活动都伴随着各自的派生活动,每家公司的价值链相应地融入一个更为广阔的价值体系。

波特继而将研究方向从企业之间的竞争转为国家之间的竞争,在《国家竞争优势》一书中,他分析了国家为何有贫富之分,一个重要的因素就是国家的价值体系,他把这种价值体系形象地称为“钻石体系”。

### 阅读材料

#### 迈克尔·波特的崛起与哈佛商学院的革命

哈佛商学院的成功与其定位息息相关,我们不能简单地将其所取得的伟大成就归因于迈克尔·波特所创造的影响。但在我们所研读的历史资料中,不能否认的一点是,波特在战略领域的一系列“组合拳”以及多部重要著作,不仅奠定了自己在战略领域的无上地位,更是在战略革命中将哈佛商学院推至一个无可比拟的学术位置。

1973年,波特回到商学院做助理教授,教授商业政策课程,并努力按照学院的“铁律”(每个教员都要在同一天讲授同样的案例并表达同样的观点)来适应课堂。在他提高教学能力的过程中,波特获得了克里斯坦森(至今都被哈佛商学院作为案例教学的典范)的无私帮助。虽然他的课程最终在商学院大行其道,甚至可以向商业听众收取接近六位数的出场费,但是他仍然不认为自己的教学水平能达到克里斯坦森那么高。



在管理发展的课程项目上,波特终于从商业政策课程的教义和僵化的教学方法中解放出来。1978年,他为MBA项目设计了一门称为“产业和竞争分析”的新选修课程。他“凭借这门新课程最终在商学院的教学竞争中取得了胜利,从而让学院决定摒弃之前僵化的教学方法”。在不教授商业政策课程的这段时间,波特还完成了他1980年出版的《竞争战略:分析行业和竞争者的方法》。今天,这本书已经再版60次,成为这个领域最受瞩目的专著,唯一能够与其抗衡的只能是波特1985年出版的《竞争优势》,这些著作最终让作者名扬天下。

不管人们有什么样的意见,都无法否认《竞争战略》比其他任何著作更能巩固战略革命的发展,也为战略这一主题带来了学术上的尊重,并将这种范式塑造成公司思考和商学院教学的核心。波特的“产业和竞争分析”课程大获成功之后,他开始在哈佛商学院之外声名远播,这也成为他拥有教学能力的“绝好证明”。1982年,他以绝对的支持票数,毋庸置疑地获得了哈佛商学院的终身教职。1986年,有将近2700名学生选择了波特及其门徒教授的“产业和竞争分析”选修课,其中有一半是在读的MBA。

作为“产业和竞争分析”的课程主任,波特开始将他的框架和思路融入所有MBA的必修课。也是由于这一点,1986年这门课的名字被改成“竞争与战略”。作为课程主任,波特可以在他的教学改革中进行其他尝试。他还将学院用于培养DBA的费用更多地用在为教员团队引入博士方面。哈佛商学院的商业经济博士项目已经成为哈佛商学院优秀教授的主要来源,不仅在战略领域,而且包括金融、企业管理和商务谈判等其他领域。

不过改革可能也有点过度了。目前,波特担心商学院可能在纯学术方向上走得太远:“虽然我们其他优秀的学院聘用一些博士,但坦白说,我们处于危险之中,因为这个学院的核心就是关注商业问题与实践,我们通常将会采用分析和学术相结合的方式来解决这个问题。然而,现在许多同事都来自文科领域,虽然这也是他们的兴趣所在,但是吸引他们的主要是学术知识、文章、出版物,而不是商业问题。”

资料来源:根据沃尔特·基希勒三世《战略简史》文中节选。

### 三、核心竞争力和企业再造

1990年,美国学者普拉哈拉德和加里·哈默尔在《哈佛商业评论》上发表《企业核心竞争力》一文,提出了“核心竞争力是企业持续竞争优势之源”的观点。

核心竞争力,又称“核心(竞争)能力”“核心竞争优势”,指的是组织具备的应对变革与激

烈的外部竞争,并且取胜于竞争对手的能力的集合。在普拉哈拉德和哈默尔看来,核心竞争力首先应该有助于公司进入不同的市场,它应成为公司扩大经营的能力基础。其次,核心竞争力对创造公司最终产品和服务的顾客价值贡献巨大,它的贡献在于实现顾客最关注的、核心的、根本的利益,而不仅仅是一些普通的、短期的好处。最后,公司的核心竞争力应该是难以被竞争对手所复制和模仿的。

因此,核心竞争力是企业竞争力中那些最基本的能使整个企业保持长期稳定的竞争优势、获得稳定超额利润的竞争力,是将技能资产和运作机制有机融合的企业自身组织能力,是企业推行内部管理性战略和外部交易性战略的结果。现代企业的核心竞争力是一个以知识、创新为基本内核的企业某种关键资源或关键能力的组合,是能够使企业、行业和国家在一定时期内保持现实或潜在竞争优势的动态平衡系统。以核心竞争力为理论基础,管理学界引出了所谓“虚拟组织”的概念。1994年,史蒂文·L. 戈德曼、罗杰·N. 内格尔及肯尼斯·普瑞斯合著的《灵捷竞争者与虚拟组织》是反映虚拟组织理论与实践的较有代表性的著作,书中认为虚拟组织与传统的实体组织不同,它是企业以自身核心能力为中心,利用计算机信息技术、网络技术及通信技术,是围绕核心能力,与全球伙伴进行合作。这种合作可以是短期的,也可以是长期的。虚拟组织可以快速获取处于全球各处的资源,避免环境的剧烈变动给组织带来的冲击。

在核心竞争力提出的同时,围绕着如何构造企业优势,组织学习、企业再造、知识管理等理论也在20世纪末期开始盛行。1990年,彼德·圣吉所著的《第五项修炼》出版,该书出版不久,即在全球范围内引起轰动,并于1992年荣获世界企业管理协会最高荣誉奖——开拓奖,彼德·圣吉也被冠以20世纪90年代的“管理学宗师”。该书的主要内容旨在说明:企业唯一持久的竞争优势源于比竞争对手学得更快更好的能力。在该书中,他将系统动力学与组织学习、创造原理、认知科学、群体深度对话与模拟演练游戏融合,透彻领悟了导师深奥理论的要义,同时着力使系统动力学的要领简单化、通俗化和可操作化,从而发展出了影响世界的学习型组织理论。

学习型组织理论认为,企业持续发展的源泉是提高企业的整体竞争优势,提高整体竞争能力。未来真正出色的企业是使全体员工全心投入并善于学习、持续学习的组织——学习型组织。通过营造学习型组织的工作氛围和企业文化,引领不断学习、不断进步、不断调整的新观念,从而使组织具有长盛不衰的生命力。

1993年,詹姆斯·钱皮的《再造企业——管理革命的宣言书》出版,该书明确提出了再造理论概念,认为现代企业普遍存在着“大企业病”,面对日新月异的变化与激烈的竞争,要提高企业的运营状况与效率,迫切需要脱胎换骨式的革命,只有这样才能应对生存与发展的挑战;企业再造的首要任务是BPR——业务流程重组,它是企业重新获得竞争优势与生活动力的有效途径;BPR的实施又需要两大基础,即现代信息技术与高素质的人才,以BPR为起点的企业再造工程将创造出一个全新的工作世界。因此,所谓“企业再造”,简单地说,就是以工作流程为中心,重新设计企业的经营、管理及运作方式,在新的企业运行空间条件下,改造原来的工作流程,以使企业更适应未来的生存发展空间。它以一种再生的思想重新审视企业,并对传统的管理学赖以存在的基础——分工理论提出了质疑,是管理学发展史中的一次巨大变革。



这一全新的思想震动了管理学界,一时间“企业再造”“流程再造”成为大家谈论的热门话题,受到了广泛关注。但是,企业再造也有很高的风险。到1996年底,企业再造理论的吸引力开始减弱。原因有许多,后来的研究指出,主要原因是再造工程对人员和组织的本质产生了副作用。



### 复习思考题

1. 泰勒提出了科学管理的哪几个基本原则?
2. 法约尔提出的五项管理职能是什么?与今天的提法有何异同?
3. 泰勒、法约尔和韦伯研究管理问题的视角有何不同?
4. 人际关系学说的代表人物及其主要观点是什么?
5. 管理科学理论的含义是什么?它与科学管理有何关联?
6. 何谓“管理理论的丛林”?其中有哪些主要的管理流派?
7. 怎样理解和认识核心竞争力理论?



### 自测题

#### 一、填空题

1. 管理思想的发展分为\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_四个发展阶段。
2. 19世纪后期至20世纪30年代,\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_应运而生,这一时代称为科学管理时代。
3. 行为科学作为一种管理理论,开始于20世纪20年代末30年代初的\_\_\_\_\_。
4. 人际关系学说由\_\_\_\_\_提出的。
5. 人际关系学说主要包括以下观点:企业的职工是\_\_\_\_\_;组织中实际存在着\_\_\_\_\_;新的领导能力在于提高工人的\_\_\_\_\_。
6. 行为科学理论其他代表性的成果包括马斯洛的\_\_\_\_\_,赫茨伯格的\_\_\_\_\_,麦格雷戈的\_\_\_\_\_,弗鲁姆的\_\_\_\_\_;美国的亚当斯的\_\_\_\_\_;麦克莱兰提出的\_\_\_\_\_;斯金纳提出的\_\_\_\_\_,以及美国的布莱克和莫顿提出的\_\_\_\_\_等。
7. 20世纪40年代之后,形成了各具特色、流派纷呈的现代管理思想,美国著名的管理学专家孔茨称这一阶段为\_\_\_\_\_。
8. 除经验主义管理学派、人际关系学派、决策理论学派、组织行为学派之外,“管理理论丛林”时期的理论流派还有\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_以及经理角色学派、经营管理理论学派。
9. 1965年,安索夫\_\_\_\_\_一书的问世,开了战略规划的先河。
10. 迈克尔·波特开创了企业竞争战略理论,是商业管理界公认的“\_\_\_\_\_之父”。
11. \_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_以及\_\_\_\_\_称为著名的“波特三部曲”。
12. 美国学者\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_在《哈佛商业评论》上发表\_\_\_\_\_一文,提出了“核心竞争力是企业持续竞争优势之源”的观点。
13. 1993年,\_\_\_\_\_的\_\_\_\_\_一书出版,该书明确提出了再造理论。
14. 1990年,\_\_\_\_\_所著的\_\_\_\_\_出版,该书出版不久,即在全球范围内引起轰动。

15. 企业再造的首要任务是\_\_\_\_\_,它是企业重新获得竞争优势与生存活力的有效途径。

## 二、选择题

1. 管理学形成的标志是\_\_\_\_\_。
  - A. 泰勒的科学管理理论
  - B. 法约尔的管理过程理论
  - C. 韦伯理想行政组织理论
  - D. 梅奥的霍桑实验结论
2. 管理产生的萌芽阶段是\_\_\_\_\_。
  - A. 19 世纪末、20 世纪初
  - B. 18 世纪到 19 世纪末
  - C. 6 000 年以前
  - D. 20 世纪 30 年代
3. 上级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理,而自己只保留对例外事项的决策和监督权,这是泰勒提倡的\_\_\_\_\_。
  - A. 工作定额原理
  - B. 例外原则
  - C. 心理革命
  - D. 职能工长制
4. 法约尔的代表著作是\_\_\_\_\_。
  - A. 《科学管理原理》
  - B. 《国富论》
  - C. 《工业管理和一般管理》
  - D. 《君主论》
5. 企业中存在着“非正式组织”的观点来源于\_\_\_\_\_。
  - A. 泰勒
  - B. 法约尔
  - C. 韦伯
  - D. 梅奥
6. 法约尔提出的管理五职能或要素是\_\_\_\_\_。
  - A. 计划、组织、决策、领导、控制
  - B. 计划、组织、领导、协调、控制
  - C. 计划、组织、指挥、协调、控制
  - D. 计划、组织、决策、指挥、控制
7. \_\_\_\_\_提出了重视管理中人的因素。
  - A. 铁锹实验
  - B. 金属切制实验
  - C. 霍桑试验
  - D. 搬运生铁试验
8. “管理的十四条原则”是由\_\_\_\_\_提出的。
  - A. 泰勒
  - B. 法约尔
  - C. 马克斯·韦伯
  - D. 切斯特·巴纳德
9. 马克斯·韦伯认为,宜于作为理想组织体系的基础的权力是\_\_\_\_\_。
  - A. 理性—合法权利
  - B. 超凡的权力
  - C. 传统的权力
  - D. 继承的权力
10. 人的需求由低级到高级分为五个层次:生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求,这是\_\_\_\_\_。
  - A. 波特劳勒综合激励模式
  - B. 马斯洛的需要层次理论
  - C. 韦伯的理性—合法权利理论
  - D. 斯金纳的强化理论
11. 赫茨伯格在《工作的激励因素》著作中首次提出双因素理论,即\_\_\_\_\_。
  - A. 需求层次理论
  - B. 双因素理论
  - C. X—Y 理论
  - D. 强化理论
12. 赫茨伯格认为:工资、奖金、政策与行政管理、工作安全性、工作环境等属于\_\_\_\_\_因素,这类因素只能消除员工不满。
  - A. 需求
  - B. 强化
  - C. 激励
  - D. 保健
13. 行为科学的最大特色是认为人不是\_\_\_\_\_,而是\_\_\_\_\_。
  - A. 经济人,社会人
  - B. 社会人,复杂人

- C. 自然人,自我实现 D. 复杂人,自我实现人
14. 在麦格雷戈的 X—Y 理论中,按照 X 理论,管理者必然要采取\_\_\_\_\_管理方式。  
A. 命令权威,统一服从 B. 扩大工作,丰富工作  
C. 自我控制,自我指导 D. 自我实现,自我满足
15. \_\_\_\_\_学派又称数量学派,或计量学派,是现代管理理论中的一个主要学派。  
A. 科学管理 B. 系统管理 C. 管理科学 D. 行为科学
16. “组织是由许多子系统组成的”,这是\_\_\_\_\_理论的主要观点。  
A. 科学管理 B. 系统管理 C. 管理科学 D. 行为科学
17. 经美国管理学家哈罗德·孔茨等人的发扬光大,\_\_\_\_\_理论成为现代“管理理论丛林”中的一个主流学派。  
A. 科学管理 B. 系统管理 C. 管理过程 D. 行为科学
18. 根据权变思想,在领导方式的选择上,\_\_\_\_\_提出权变领导模型。  
A. 美国的菲德勒 B. 美国的豪斯  
C. 美国的泰勒 D. 美国的斯金纳
19. 在\_\_\_\_\_发表之前,战略管理和规划还仅仅是一种笼统又模糊的概念。  
A. 《竞争战略》 B. 《战略管理》  
C. 《公司再造》 D. 《公司战略》
20. 波特为商界人士提供了三种卓有成效的战略,它们是\_\_\_\_\_、差异化战略和缝隙市场战略。  
A. 成本优势战略 B. 一体化战略  
C. 核心能力战略 D. 重组再造战略

### 三、简答题

1. 简要介绍泰勒制的核心观点。
2. 简要介绍法约尔提出的管理原则。
3. 简述人际关系学说的主要观点。
4. 简述行为科学主要代表人物及其理论。
5. 简要介绍“管理理论丛林”的主要流派。
6. 简述学习型组织的核心思想。

### 四、问答题

1. 为什么泰勒被称为“科学管理之父”?
2. 为什么法约尔被称为“管理过程之父”?
3. 为什么韦伯被称为“组织理论之父”?
4. 霍桑实验和人际关系学说产生之间有何联系?
5. 行为科学研究最大的特色是什么?
6. 科学管理理论与管理科学理论之间的区别与联系是什么?
7. 为什么说迈克尔·波特把战略管理推向了高峰?

## 第三章

# 管理环境

### 学习目标

1. 理解外部环境及其重要性；
2. 掌握外部环境对管理者的影响；
3. 理解组织文化及其对管理者的影响。

### 案例导读

#### 上海电气集团管控案例

作为中国装备制造业最大的企业集团之一,上海电气集团股份有限公司(以下简称“上海电气”)已经从一家传统的电气、电站设备制造商,成功转型为工程成套型服务提供者。在这背后,除市场因素的驱动外,更重要的是集团管控模式的变化提升了管理效能,而管理效能的提升反哺业务,为其提供强有力的支撑和驱动。

成立于2004年3月的上海电气,由上海锅炉厂、上海汽轮机公司、上海汽轮发电厂等几家老牌国有大型企业联合组建而成,目前拥有新能源、工业装备、工程制造和高效清洁能源四大业务板块、数十家子公司。早期,上海电气集团总部对下属公司的管控仅限于干部任免和财务管控,下达财务指标、派驻财务总监、进行财务报表合并等。

传统的行政链式的管理一般是通过办公室下发红头文件来部署。这种方式,一方面不能确保下属公司对集团总部战略目标的落地执行;另一方面,集团管理层也不能清晰地掌握下属公司的业务数据,不利于业务链条之间的工作协同。

比如,集团在接到一个发电设备订单后,会把任务分解到汽轮机、发电机等各个工厂,但各个工厂的排产计划随时都在发生变化,如果其中一个工厂出现故障,不能按计划装机,就会降低整个集团的整体工作效率,并占用大规模的资金。

无论是集团资源优化配置还是产业供应链优化,大型集团企业管控模式从粗放式向经营型管控模式的变革,都是为了支撑集团企业能够持续成长,在不断变化的市场环境中找到创新的业务模式,形成差异化竞争优势。

“IT平台促进集团精细化管理是一个螺旋上升的过程。这个过程不是一蹴而就的,基础打好了才能持续提升。”上海电气CIO李静说。据了解,上海电气集团管控经历了四个阶段:从1980年上海电气成立到2005年,上海电气下属企业基本处于单兵作战状态;2005年

至2006年,形成集团总体规划;2006年到2009年,搭建全过程一体化信息平台;2009年至今,上海电气的集团一体化信息平台全面推广。

在2011年上海CIO沙龙上,IBM也分享了集团企业在发展的4个阶段利用信息化从4个方面推进企业业务变革和创新管理。首先,在建设初期,要根据企业发展的战略目标,与业务部门一起分析需要哪些绩效指标,并以此为出发点,进行IT规划,包括对数据标准化、流程优化、技术平台、IT部门的组织职能进行梳理;其次,构建技术平台和开展实施,逐步在集团与子公司的垂直业务单元之间、集团内横向业务部门之间甚至集团整个产业链之间的整合和优化;然后,借助IT工具和平台跟踪、控制整个推进过程中的风险,分析与预定绩效的差距和产生的根本原因,制定解决方案进行优化和改进;最后,再将优化的流程和方案固化到企业信息平台中。如此反复,集团对下属企业的管控和战略执行,集团的业务单元之间无缝协同,集团的上下游供应链之间优化,对内推进集约化管理,对外促进市场竞争力,更快地实现由“大”至“强”的迈进。

2006年至2009年,上海电气变革集团管控模式,在整合业务部门的同时,也使得上海电气在整个产业链上实现了整合和延伸,形成了集团销售一体化的经营模式。由集团销售部门统一接单,然后由集团销售部将订单分解给相应的工厂进行生产制造;在生产计划的安排上,也由集团统一确定一级生产计划,然后分解成工厂与车间层面的二、三级生产计划。各工厂的设计、采购等经营职能也都整合至集团层面。管理的变革带来了上海电气商业模式创新——“交钥匙工程”。上海电气从原来的以生产电气产品为主,延伸为提供整体解决方案服务。当客户购买了一台上海电气集团下的汽轮机厂的汽轮机,同时还有采购其他配套产品的需求时,无论客户需要的是上海电气的产品还是其他品牌的设备,上海电气会帮助客户在全国范围内协调、采购其所需要的单个产品,并最终整合成一套完整的产品方案提交客户。

这样一场商业模式的变革,全部依托于集团精细化的IT管理平台。李静一直都在思考集团建设IT系统的目的,寻找企业运营系统和集团管控系统的交叉点。在她看来,不以IT产业为主的企业,IT永远是支撑部门,只有支撑所有的业务向前进,IT的价值才会体现。

目前,上海电气已经搭建了一套研、产、供、销、服全过程、一体化的信息平台。部分下属企业已经实现了同一平台上的统一运行管理,部分工厂、上下游企业已经实现了工作协同。

未来几年,上海电气希望在同一个集团信息化共享平台上,支持集团、产业集团和企业3个层面在决策支持、财务业务一体化、人力资源一体化、资金管理一体化和绩效考核上的一体化管控。

资料来源:根据 <https://www.easyfinance.com.cn/Finance/Html/Article/10135.htm> 整理。

#### 【问题思考】

结合案例材料,回答上海电气面临的外部环境以及管控模式改革的必要性。

本部分对管理环境的介绍,区别于管理学、战略管理等其他教材的内容编排,重点考察组织外部环境及其重要性、外部环境对管理者的影响,以及组织文化对管理者、员工行为的影响。

## 第一节 外部环境及其重要性

一只南美洲亚马孙河流域热带雨林中的蝴蝶,偶尔扇动几下翅膀,可以在两周以后引起美国得克萨斯州的一场龙卷风。当冰岛的艾雅法拉火山喷发时,谁会想到这竟会导致宝马在南卡罗来纳州斯帕坦堡的工厂或日产汽车公司在日本的组装厂关闭呢?然而,在这个全球化和相互联系的世界中,这些看似不可能的事成为可能。由于蝴蝶扇动翅膀的运动,导致其身边的空气系统发生变化,并产生微弱的气流,而微弱气流的产生又会引起四周空气或其他系统产生相应的变化,由此引起一个连锁反应,最终导致其他系统的极大变化。因为火山灰造成整个欧洲的飞机停飞,因此,位于冰岛的轮胎压力传感器供应商不可能把传感器及时交付宝马工厂或日产工厂。我们生活在一个“相互联系”的世界中,管理者必须意识到组织外部的影响。

外部环境指的是影响组织绩效的外部因素、力量、情境和实践。如图 3—1 所示,外部环境包括几个不同的构成成分。经济环境涉及利率、通货膨胀、可支配收入的变化、股市的波动、行业周期阶段等因素。人口环境涉及人口特征,如年龄、种族、性别、教育水平、地理位置、收入和家庭构成。技术环境涉及技术行业创新。社会文化环境涉及价值观、态度、流行趋势、风俗习惯、生活方式、信仰、口味、行为方式等社会和文化因素。政治法律环境涉及国内外法律、国际法,还包括一个国家的政治条件和稳定性。全球环境包括与全球化有关的事件(如贸易战、火山爆发)和世界经济。虽然所有这些环境都可能影响管理者的决策与活动,但本部分重点审视经济环境与人口环境。

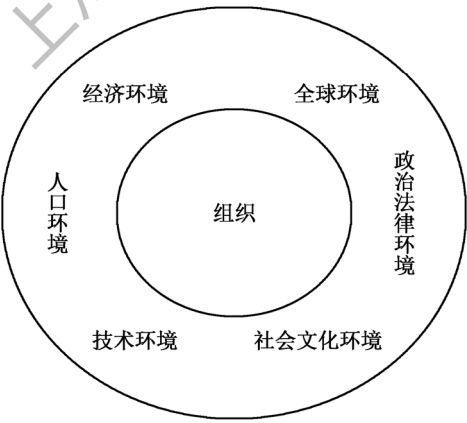


图 3—1 外部环境的构成

## 一、经济环境的变化

美国次贷危机,是指一场发生在美国,因次级抵押贷款机构破产、投资基金被迫关闭、股市剧烈震荡引起的金融风暴。美国次贷危机是从2006年春季逐步显现的,2007年8月开始席卷美国、欧盟和日本等世界主要金融市场。

美国的次贷危机始于美国房屋抵押市场的混乱,很多业主发现他们没有能力还贷。随着信贷市场的崩溃,这一问题迅速影响到整个企业界。突然间,企业无法获得贷款,为其业务活动融资了。次贷危机的冲击不仅限于美国这一个市场,由于全球化的联系,没多久,美国的经济问题就扩散到其他国家,演变成为一场更广泛的经济危机。

美国次贷危机引发的金融风暴将全球经济发展拖入一个整体的慢节奏里,对世界金融系统产生了极大的震荡,使世界金融格局发生了改变。是什么原因导致美国的次贷危机?专家们列出了很多影响因素,包括长期过低的利率、美国房地产市场的根本缺陷,以及全球流动性过剩等。

上述因素让企业和消费者过度举债,这些因素在贷款很容易时根本不是问题。然而,当流动性枯竭时,全球经济系统就近乎崩溃了。大量房屋丧失了抵押品赎回权,很多国家公共债务负担沉重,由失业导致的大面积的社会问题持续不断,这些清楚反映了美国和全球经济环境的变化,同时,全球经济的缓慢复苏继续影响着组织的决策和活动。

现代化发展带来了全球性的环境问题。面对全球性的环境问题,发达国家或地区的人们认为环境问题主要是由于发展中国家或地区急剧膨胀的人口所导致的,这些国家或地区对环境问题负有不可推卸的主要责任;与此相对,发展中国家或地区的人们认为环境问题在根本上源于主要由发达国家或地区设置的不平等社会制度或结构。然而,归责并不能解决问题,面对全球性的环境问题,提出解决问题的实际方案才是第一要务。

2020年4月7日至9日,Harris Insights&Analytics对2018名美国人进行的一项在线全国调查发现,有78%的美国人同意“考虑到冠状病毒在美国的扩散及其对经济和美国人的影响”“美国政府承诺在明年通过减少‘最低工资’和‘向年收入超过25万美元的家庭征税,以确保所有人的医疗保险’,致力于‘减少经济不平等’,是‘非常重要’的。只有21%的人认为通过这些行动来减少不平等现象‘不是很重要’或‘根本不重要’”。

这项调查是由哈里斯·波尔(Harris Poll)于2020年4月7日至9日在利哈伊大学(Lehigh University)通过在线进行的,调查对象是2018名18岁以上的美国成年人。通过该在线调查,大多数美国人表示,在COVID-19引发的日益严重的经济危机中,联邦政府应积极寻求减少不平等现象。

为什么这个问题如此敏感?勤奋工作并因辛勤或富有创造性工作而获得报酬的人一直受到认可。在美国,收入差距一直存在,几十年来,富人和其他人的收入差距比其他国家大得多,这被认为是美国价值观和行为方式的一部分。然而,“我们对不断扩大的收入差距的容忍度可能在下降”。企业领导者必须认识到,这种经济背景下的社会态度对企业决策和管理企业可能产生的约束。



## 二、人口特征的影响

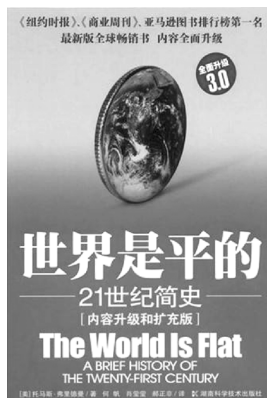
一个国家的人口规模和特征可能对其经济、社会等方面产生重要影响。用于社会研究目的的人口特征对于管理者如何管理有着重要影响。这些人口特征包括年龄、收入、性别、种族、教育水平、民族构成、就业状态、地理位置等信息。

年龄是特别重要的人口特征,因为在工作场所,不同年龄的群体往往在一起工作。美国人口研究者把美国人口的四个著名群体分别命名为:婴儿潮一代、X一代、Y一代、后千禧一代。婴儿潮一代是那些在 1946~1964 年出生的人。“婴儿潮”的意思是处在这个年龄段的人很多。这一代人的绝对数量意味着他们对外部环境的各个方面(从教育系统到娱乐、生活方式的选择,再到社会保障系统,等等)都有重要影响,他们已经历了生命周期的各个阶段。X一代用于描述 1965~1977 年出生的人。这一年龄群体被称为“生育低谷一代”,因为他们紧随“婴儿潮”,是较小的年龄群体之一。Y一代是由 1978~1994 年出生的人组成的年龄群体。作为 Y一代的孩子,这一年龄群体在数量上也很多,因此对外部环境条件也有影响。从技术到穿衣风格,再到工作态度,Y一代影响着组织的工作场所。还有后千禧一代——最年轻的年龄群体,主要是青少年和中学生。这一群体也被称为 1一代,主要因为他们伴随着定制化技术成长起来的。他们还有一个称谓——C一代,因为他们总是采用数字化沟通方式。该群体的特征之一是“他们的许多社交都发生在网络上,他们认为在网络上表达观点和态度更轻松”。这是第一个“除了互联网、移动设备和社会网络定义的事件外,根本不了解现实”的群体。

人口年龄群体对我们研究管理非常重要,因为如果处在特定生命周期阶段的人数多,就会影响企业、政府、教育机构和其他组织的决策与行动。研究人口特征要看现在的统计数据和未来的发展趋势。据联合国儿童基金会(UNICEF)表示,到 2050 年,非洲人口将占世界人口的 1/4。届时,仅尼日利亚一国的新生儿数量就将占全球新生儿总数的 10%。据公开资料显示,到 2050 年,中国 64 岁及以上人口数量将超过世界其他国家该年龄段人口数量之和。可以想见,这些人口变化趋势对全球组织的影响。

### 阅读材料

#### 《世界是平的:21 世纪简史》



《世界是平的:21 世纪简史》(*The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*)是一本由托马斯·弗里德曼(Thomas L. Friedman)撰写的畅销书,书中分析了 21 世纪初期全球化的过程。书中的主要论题是“世界正被抹平”,这是一段个人与公司将透过全球化过程中得到权力的过程。作者分析这种快速的改变是如何通过科技进步与社会协定的交合,诸如手机、网络、开放源码程式等而产生的。

《商业周刊》:这是比尔·盖茨推荐了多次的一本书,他说,这是所有决策者和企业员工的一本必读书。



《财星》：大学校长在毕业典礼上建议：进公司前应该先读《世界是平的》，有的商学院甚至要求新生报到前就先读《世界是平的》。

《纽约时报》：这是一本令人欢欣鼓舞的关于全球化的著作，非常具有可读性……伟大著作的标志之一是它可以让你从新的角度看事物，托马斯·弗里德曼显然成功地做到了这一点……在其中具有挑战性的论述中，他告诉我们这个崭新的世界对我们来说意味着什么。

《华盛顿邮报》：这本书展现了弗里德曼深入浅出地分析深奥的经济现象的才能以及他洞察世界发展潮流的天分……读起来让人爱不释手……弗里德曼对平坦的世界进行了全方位的分析，他的文字把各种不同的人物和潮流展现在读者面前……我们不知道 21 世纪的历史将会怎样发展，但是这本书无疑会激发读者展开丰富的联想。

## 第二节 外部环境对管理者的影响

对管理者而言，了解外部环境的各种构成并研究环境的相应方面非常重要，而理解环境如何影响管理者也同样重要。我们将研究外部环境对管理者产生约束和挑战的三个方面：工作岗位与雇用，环境的不确定性，管理利益攸关者关系。

### 一、工作岗位与雇用

当外部环境发生变化时，管理者面临的最大约束之一就是这种变化对工作岗位和雇用的影响——不管是坏的变化还是好的变化。在 2008 年美国次贷危机引发的经济危机中，这种约束力是很明显的。美国有 800 多万个工作岗位消失，直到 2009 年底，约 3 000 万人仍处于失业、就业不足或放弃寻找工作的状态。在减少的 800 多万个工作岗位中的 1/4 不会恢复，它们将被成长性行业中的其他类型工作取代。其他国家也面临着同样的问题。虽然这些再调整本身不是坏事，但确实给管理者带来了挑战，他们必须在工作需要与吸引足够多有适合技能的人员来完成组织工作之间达成平衡。

外部环境的变化不但影响着可获得的工作岗位，还影响着创造和管理这些工作的方式。例如，许多企业需要聘请自由职业者，或专职的临时工，或找人轮岗，对于由这些人完成的任务采用弹性工作制。有一些组织，甚至使用组织的“志愿者”来完成工作。正是因为外部环境的约束，才会使用这些方式。作为管理者，必须认识到这些工作安排会影响你的计划、组织、领导和控制的方式。

### 二、环境的不确定性

外部环境施加的另一个约束在于环境存在的不确定性，它会影响组织的绩效。环境的不确定性指的是组织环境的变化和复杂程度。

不确定性的第一个维度是变化的不可预测程度。如果组织环境的构成要素变化频繁，就是一个动态的环境。如果变化很少，就是一个稳定的环境，在稳定的环境中，没有新的竞争对手，现有竞争对手没有技术突破，压力集团没有采取行动来影响组织等。芝宝公司

		变化程度	
		稳定	动态
复杂程度	简单	<b>第一象限</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 稳定而可预测的环境</li> <li>• 环境的构成要素很少</li> <li>• 这些构成要素在某种程度上是类似的, 并基本保持不变</li> <li>• 不需要环境构成要素的复杂知识</li> </ul>	<b>第二象限</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 动态的、不可预测的环境</li> <li>• 环境的构成要素很少</li> <li>• 这些构成要素在某种程度上是类似的, 但在不断变化</li> <li>• 不需要环境构成要素的复杂知识</li> </ul>
	复杂	<b>第三象限</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 稳定而可预测的环境</li> <li>• 环境的构成要素很多</li> <li>• 这些构成要素差距很大, 但基本保持不变</li> <li>• 非常需要环境构成要素的复杂知识</li> </ul>	<b>第四象限</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 动态的、不可预测的环境</li> <li>• 环境的构成要素很多</li> <li>• 这些构成要素在某种程度上是类似的, 且不断变化</li> <li>• 非常需要环境构成要素的复杂知识</li> </ul>

图 3-2 环境不确定性矩阵

(Zippo)最为人熟知的是它的芝宝打火机,它所面对的是一个相对稳定的环境。几乎没有竞争对手和技术变化,公司主要关注的外部因素可能是烟草使用量减少的趋势。相反,音乐录制行业面临着一个动态(高度不确定和不可预测)的环境。数字格式、应用软件以及音乐下载网络完全颠覆了这个行业,并带来了高度的不确定性。

不确定性的第二个维度是环境的复杂程度,它涉及组织环境构成要素的数量,以及组织掌握的关于这些环境要素的知识。如果一个组织需要应付的竞争对手、客户、供应商或政府机构很少,或者不需要环境方面的知识,那么环境的复杂性和不确定性就比较小。

环境的不确定性如何影响管理者?如图 3-2 所示,每个象限都代表着复杂程度和变化程度的不同组合。第一象限(稳定而简单的环境)代表环境不确定性最低,而第四象限(动态而复杂的环境)代表不确定性最高。管理者对位于第一象限的组织绩效的影响最大,对位于第四象限的组织绩效的影响最小。因为不确定性对组织有威胁,管理者必须尽可能减小其影响。如果可以选择,管理者更愿意在不确定性最小的环境中运营,但是他们几乎无法控制这种选择。如今,外部环境的特征是大多数企业正面临着不确定的环境。

### 三、管理利益攸关者关系

利益攸关者是组织环境中受到组织决策和活动影响的群体。这些群体与组织存在利益关系,或受到组织行为的显著影响,这些群体反过来也影响着组织。例如,受到星巴克决策和活动影响的群体——种咖啡豆的农民、员工、竞争对手、当地社区等。其中一些利益攸关者也可能反过来影响星巴克管理者的决策与行动。组织存在利益攸关者这一观点目前被管理学者和管理者广泛接受。

图 3-3 指出了组织需要应对的、最常见的利益攸关者。需要注意的是,这些利益攸关者既包括内部群体,也包括外部群体,因为它们都能对组织“做什么”以及“如何做”产生影响。

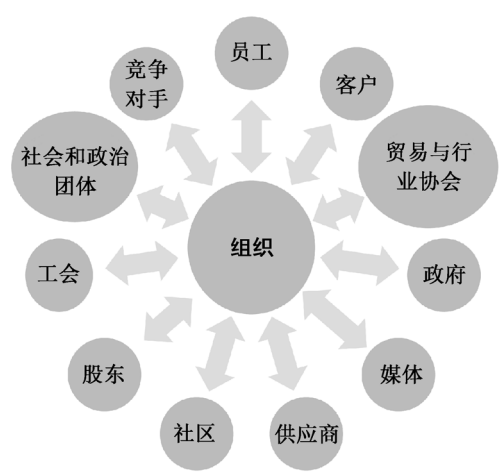


图 3-3 组织的利益攸关者

### 第三节 组织文化与组织文化的影响

罗宾斯指出,每个人都有独特的个性,影响着人们的行为和交往方式。组织也有个性,通常称为文化。第一,文化是可感知的。文化摸不着、看不见,但员工能够依据在组织中的体验感知到。第二,文化是可描述的。员工如何感知或描述文化,而不是他们是否喜欢它。第三,文化是可分享的。虽然每个员工的背景或层级不同,但大家往往用相似的语言来描述组织文化。

#### 一、怎样描述文化

组织文化有 7 个维度,如图 3-4 所示。



图 3-4 组织文化的构成维度

范围从低(不典型)到高(特别典型)。

企业可以强调文化的某一维度,从本质上体现组织的个性和组织成员的工作方式。

——索尼公司的重点是产品创新(创新与承担风险)。公司依靠新产品开发而生存,而且员工的工作行为支持该目标。

——西南航空把员工视为其文化的核心组成部分(员工导向),并通过对待员工的方式塑造了这种理念。

## 二、组织文化对管理者的影响

组织文化从两个方面影响着管理者:影响员工的行为,影响管理者自身的行为。

### (一)文化如何影响员工的行为

组织文化对员工的影响取决于文化的强弱。相较于弱文化,强文化(核心价值观根深蒂固,被广泛接受)对员工的影响更大。接受组织核心价值观的员工越多,他们对这些价值观的信奉程度越高,文化就越强大。大多数组织都有从适中到强大的文化,也就是说,对于什么是重要的、如何定义“好的”员工行为、成功的必要条件等具有相对一致的看法。文化越强大,对员工行为和管理者计划、组织、领导和控制方式的影响就越大。

在强文化的组织中,文化可能会取代指导员工的正式规则 and 规定。其实,强文化能够创造预见性、程序与一致性,根本不需要书面文件。因此,组织文化越强大,管理者越不用关心正式规章制度的制定。当员工接受组织文化时,就会认同这些规则,并将之融入自我意识的一部分。相反,如果组织文化弱,没有起主导作用的共同价值观,那它对员工行为的影响就不太明显了。

### (二)文化如何影响管理者自身的行为

美国的阿帕奇公司是最好的独立石油开采企业之一,因为它塑造了重视冒险和快速决策的文化。该公司在招聘员工时会向应聘者提供其他企业的项目供其分析,是否录用取决于应聘者在这一过程中表现出来的首创精神。如果员工达到利润和产量目标,将获得丰厚的报酬。

由于组织文化约束着管理者能做什么、不能做什么,以及如何管理,因此,它与管理者的关系特别大。这种约束是不明确的,它们没有被记录下来,甚至不太可能说得出来。但它们就在那儿,而且所有的管理者很快就会知道,在他们的组织中能做什么、不能做什么。例如,你不会发现哪里写着下面这些价值观,但它们中的每一条都来自一个真实的组织:

- 即便你不忙,也要让别人以为你很忙。
- 如果你在这儿冒险失败了,你将会付出昂贵的代价。
- 你在做决定前要告诉你的上级一声,这样他就不会感到惊讶。
- 产品质量只需要达到竞争迫使我们达到的水平。
- 过去让我们成功的做法,未来也将令我们成功。
- 如果你想向上发展,你必须是一个有团队精神的人。

这些价值观与管理行为之间的关系是相当明确的。比如,在推崇“准备—瞄准—开火”文化的组织中,管理者会对建议项目进行无休止的研究与分析,然后着手去做;而在奉行“准备—开火—瞄准”文化的组织中,管理者会直接采取行动,然后对采取的行动进行分析。再

如,若组织文化支持这样一种信条——通过降低成本就可以提高利润,季度利润缓慢而稳定的增长符合企业的最佳利益,则管理者就不太可能推行创新性的、有风险的、长期的或扩张性的项目。

如果一个组织奉行不信任员工的文化,管理者就更可能采取集权式领导,而不是民主式领导,因为文化为管理者确立了恰当的、预期的行为。例如,总部位于西班牙马德里市中心的桑坦德银行被称为“风险控制怪物”。银行的管理者坚持“银行业最古板的美德——稳健与耐心”,然而,正是这些价值观促使它从西班牙第六大银行成长为欧元区最大的银行。

如表 3—1 所示,文化影响着管理者的决策。组织文化,尤其是强文化,影响和制约着管理者实施计划、组织、领导和控制的方式。

表 3—1 受文化影响的管理决策

计划
<ul style="list-style-type: none"><li>• 计划所蕴含的风险程度</li><li>• 计划应该由个人提出还是团队提出</li><li>• 管理层进行环境扫描的程度</li></ul>
组织
<ul style="list-style-type: none"><li>• 应该给予员工多少工作自主权</li><li>• 任务应该由个人来完成还是团队来完成</li><li>• 部门管理者之间的互动程度</li></ul>
领导
<ul style="list-style-type: none"><li>• 管理者对提高员工工作满意度的关心程度</li><li>• 什么样的领导风格是合适的</li><li>• 是否应消除所有的分歧(即便是有建设性的)</li></ul>
控制
<ul style="list-style-type: none"><li>• 是需要施加外部控制,还是允许员工控制自己的行为</li><li>• 在进行员工绩效评价时,应强调什么标准</li><li>• 对预算超支要做出什么反应</li></ul>



复习思考题

1. 管理者对组织的成败能产生多大的影响?
2. 外部环境的组成要素包括哪些方面? 为什么对管理者而言理解这些环境要素是重要的?
3. 经济环境的变化如何影响管理者的行为?
4. 为什么关注人口趋势及其变化对管理者而言是重要的?
5. 组织存在利益攸关者吗? 具体包括哪些方面?



## 自测题

### 一、填空题

1. 我们生活在一个\_\_\_\_\_的世界中,管理者必须意识到\_\_\_\_\_的影响。
2. 外部环境指的是影响组织绩效的\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。
3. 经济环境涉及利率、通货膨胀、\_\_\_\_\_的变化、\_\_\_\_\_的波动、\_\_\_\_\_阶段等因素。
4. 人口环境涉及人口特征,如\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_家庭构成。
5. 技术环境涉及\_\_\_\_\_,而社会文化环境涉及价值观、态度、流行趋势、风俗习惯、生活方式、信仰、口味、行为方式等\_\_\_\_\_。
6. 政治法律环境涉及\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_,还包括一个国家的\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。
7. 全球环境包括与全球化有关的\_\_\_\_\_ (如贸易战、火山爆发)和\_\_\_\_\_。
8. 美国次贷危机,是指一场发生在美国,因\_\_\_\_\_破产、\_\_\_\_\_被迫关闭、股市剧烈震荡引起的\_\_\_\_\_。
9. 现代化发展带来了全球性的\_\_\_\_\_,一个国家的人口规模和特征可能对其\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_等方面产生重要影响。
10. 年龄是特别重要的\_\_\_\_\_,因为在工作场所,\_\_\_\_\_的群体往往在一起工作。
11. 美国人口研究者把美国人口的四个著名群体分别命名为\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_。
12. “婴儿潮一代”是那些在\_\_\_\_\_年出生的人,意思是处在这个年龄段的人很多。
13. “X一代”用于描述\_\_\_\_\_年出生的人,这一年龄群体被称为生育\_\_\_\_\_。
14. “Y一代”是由\_\_\_\_\_年出生的人组成的年龄群体,这一年龄群体在数量上也很多,影响着组织的\_\_\_\_\_。
15. “后千禧一代”是最年轻的年龄群体,这一群体也被称为\_\_\_\_\_代或\_\_\_\_\_代,主要是青少年和中学生,因为他们是伴随着定制化技术成长起来的。
16. 外部环境的变化不但影响着可获得的\_\_\_\_\_,还影响着\_\_\_\_\_这些工作方式。

### 二、选择题

1. 当外部环境发生变化时,管理者面临的最大约束之一就是这种变化对\_\_\_\_\_的影响。  
A. 组织的工作岗位和雇佣关系      B. 组织的外部利益攸关者  
C. 组织的内部资源与条件      D. 组织的社会责任承担
2. 外部环境施加的另一个约束在于环境中存在的\_\_\_\_\_。  
A. 先进性      B. 落后性      C. 不确定性      D. 竞争性
3. 外部环境指的是影响组织绩效的外部因素、力量、\_\_\_\_\_。  
A. 情境和实践      B. 战略和规划  
C. 人口与环境      D. 技术和创新
4. 全球环境包括与全球化有关的事件和\_\_\_\_\_。  
A. 内部条件      B. 外部环境  
C. 竞争对手      D. 世界经济
5. 研究人口特征要看现在的统计数据和未来的\_\_\_\_\_。  
A. 动态演变      B. 发展趋势  
C. 原则惯例      D. 背景分析

