

马克思主义理论研究  
和建设工程重点教材

# 管理学

《管理学》编写组

高等教育出版社

马克思主义理论研究  
和建设工程重点教材

# 管理学

《管理学》编写组

主 编 陈传明

副主编 徐向艺 赵丽芬

主要成员

(以姓氏笔画为序)

杨 忠 张玉利 周小虎

周卫中 周利国 钟耕深

班 博 贾良定

## 二维码资源访问

使用微信扫描本书内的二维码,输入封底防伪二维码下的 20 位数字,进行微信绑定,即可免费访问相关资源。注意:微信绑定只可操作一次,为避免不必要的损失,请您刮开防伪码后立即进行绑定操作!

## 教学课件下载

本书有配套教学课件,供教师免费下载使用,请访问 [xuanshu.hep.com.cn](http://xuanshu.hep.com.cn),经注册认证后,搜索书名进入具体图书页面,即可下载。

## 图书在版编目(CIP)数据

管理学 / 《管理学》编写组编. -- 北京:高等教育出版社,2019.1

马克思主义理论研究和建设工程重点教材

ISBN 978-7-04-045832-9

I. ①管… II. ①管… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 149448 号

责任编辑 牛杰  
责任校对 高歌

封面设计 王鹏  
责任印制 尤静

版式设计 于婕

插图绘制 黄建英

出版发行 高等教育出版社  
社 址 北京市西城区德外大街 4 号  
邮政编码 100120  
印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司  
开 本 787mm×1092mm 1/16  
印 张 24.25  
字 数 460 千字  
购书热线 010-58581118  
咨询电话 400-810-0598

网 址 <http://www.hep.edu.cn>  
<http://www.hep.com.cn>  
网上订购 <http://www.hepmall.com.cn>  
<http://www.hepmall.com>  
<http://www.hepmall.cn>  
版 次 2019 年 1 月第 1 版  
印 次 2019 年 8 月第 5 次印刷  
定 价 48.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物料号 45832-00

# 目 录

绪 论 .....	1
一、管理学的研究对象 .....	1
二、管理学的产生与发展 .....	3
三、管理学的学习意义与方法 .....	10

## 第一篇 总 论

第一章 管理导论 .....	19
第一节 管理的内涵与本质 .....	19
一、组织与管理 .....	19
二、管理的内涵 .....	22
三、管理的本质 .....	25
第二节 管理的基本原理与方法 .....	27
一、管理的基本原理 .....	28
二、管理的基本方法 .....	31
三、管理的基本工具 .....	33
第三节 管理活动的时代背景 .....	35
一、全球化 .....	35
二、信息化 .....	37
三、市场化 .....	39
第二章 管理理论的历史演变 .....	44
第一节 古典管理理论 .....	44
一、科学管理研究 .....	44
二、一般管理研究 .....	47
三、科层组织研究 .....	52
第二节 现代管理流派 .....	53
一、管理思维的系统与权变研究 .....	54
二、管理本质的决策与协调研究 .....	57
三、管理分析的技术与方法研究 .....	61

第三节 当代管理理论 .....	62
一、制度视角的研究：新制度学派的组织趋同理论 .....	62
二、技术视角的研究：企业再造理论 .....	66

## 第二篇 决 策

<b>第三章 决策与决策过程 .....</b>	<b>71</b>
<b>第一节 决策及其任务 .....</b>	<b>71</b>
一、决策的概念和要素 .....	71
二、决策与计划 .....	72
三、决策的功能与任务 .....	73
<b>第二节 决策的类型与特征 .....</b>	<b>74</b>
一、决策分类 .....	74
二、决策的特征 .....	76
<b>第三节 决策过程与影响因素 .....</b>	<b>77</b>
一、决策过程模型 .....	77
二、决策的影响因素 .....	80
三、决策的准则 .....	80
<b>第四章 环境分析与理性决策 .....</b>	<b>84</b>
<b>第一节 组织的内外部环境要素 .....</b>	<b>84</b>
一、环境分类 .....	84
二、环境分析的常用方法 .....	87
<b>第二节 理性决策与非理性决策 .....</b>	<b>91</b>
一、理性决策 .....	91
二、行为决策 .....	92
三、非理性决策 .....	94
四、价值理性与工具理性的对立 .....	95
<b>第三节 决策方法 .....</b>	<b>96</b>
一、决策背景研究方法 .....	96
二、活动方案生成与评价方法 .....	98
三、选择活动方案的评价方法 .....	99
<b>第五章 决策的实施与调整 .....</b>	<b>104</b>

第一节 实施决策的计划制定	104
一、计划的本质与特征	104
二、计划的类型与作用	104
三、计划编制的过程与方法	107
第二节 推进计划的流程和方法	110
一、目标管理	110
二、PDCA 循环	115
三、预算管理	116
第三节 决策追踪与调整	118
一、决策追踪与调整的内涵	118
二、决策追踪与调整的原则	119
三、决策追踪与调整的程序及方法	120

### 第三篇 组 织

第六章 组织设计	127
第一节 组织设计的任务与影响因素	127
一、组织设计的任务	127
二、组织设计的影响因素	128
三、组织设计的原则	133
第二节 组织结构	135
一、组织的概念	135
二、机械式组织与有机式组织	137
三、组织的结构形式	139
四、组织的演变趋势	145
第三节 组织整合	148
一、正式组织与非正式组织的整合	148
二、层级整合	151
三、直线与参谋的整合	155
第七章 人员配备	159
第一节 人员配备的任务、工作内容和原则	159
一、人员配备的任务	159
二、人员配备的工作内容	160

三、人员配备的原则	160
第二节 人员选聘	161
一、人员的来源	161
二、人员选聘的标准	163
三、人员选聘的途径与方法	163
四、人员录用	167
第三节 人事考评	169
一、人事考评的功能与要素	169
二、人事考评的方法	172
三、人事考评的工作程序	173
第四节 人员的培训与发展	173
一、人员培训的功能	173
二、人员培训的任务	174
三、人员培训的方法	175
<b>第八章 组织文化</b>	<b>178</b>
第一节 组织文化概述	178
一、组织文化的概念与分类	178
二、组织文化的特征	182
三、组织文化的影响因素	183
第二节 组织文化的构成与功能	185
一、组织文化的构成	185
二、组织文化的功能	186
三、组织文化的反功能	187
第三节 组织文化塑造	188
一、选择价值观	188
二、强化认同	189
三、提炼定格	190
四、巩固完善	190

## 第四篇 领 导

<b>第九章 领导的一般理论</b>	<b>195</b>
第一节 领导的内涵与特征	195

一、领导与管理	195
二、领导权力的来源	196
三、领导三要素	198
第二节 领导与领导者	198
一、领导者特质理论	198
二、领导者行为理论	201
三、领导者团队理论	205
第三节 领导与被领导者	206
一、情境领导模型	206
二、领导—成员交换理论	208
三、领导者角色理论	210
第四节 领导与情境	212
一、费德勒的权变领导理论	212
二、豪斯的路径—目标领导理论	214
三、文化背景与领导	216
<b>第十章 激励</b>	<b>219</b>
第一节 激励基础	219
一、人的行为过程及特点	219
二、人性假设及其发展	221
三、激励机理	224
第二节 激励理论	225
一、行为基础理论	225
二、过程激励理论	229
三、行为强化理论	233
第三节 激励方法	234
一、工作激励	235
二、成果激励	236
三、综合激励	237
<b>第十一章 沟通</b>	<b>239</b>
第一节 沟通与沟通类型	239
一、沟通及其功能	239
二、沟通过程	240



三、沟通类型与渠道·····	241
第二节 沟通障碍及其克服·····	245
一、有效沟通的标准·····	245
二、影响有效沟通的因素·····	245
三、克服沟通障碍·····	247
第三节 冲突及其管理·····	249
一、冲突的概念及特征·····	249
二、冲突的原因与类型·····	252
三、冲突观念的变迁·····	254
四、管理冲突·····	254

## 第五篇 控 制

第十二章 控制的类型与过程·····	261
第一节 控制的内涵与原则·····	261
一、控制的内涵·····	261
二、控制的系统·····	262
三、控制的原则·····	264
第二节 控制的类型·····	265
一、控制进程分类·····	265
二、控制职能分类·····	267
三、控制内容分类·····	269
第三节 控制的过程·····	269
一、确定标准·····	270
二、衡量绩效·····	274
三、分析与纠偏·····	275
第十三章 控制的方法与技术·····	278
第一节 层级控制、市场控制与团体控制·····	278
一、层级控制·····	278
二、市场控制·····	281
三、团体控制·····	283
第二节 质量控制方法·····	284
一、工作质量与过程控制·····	285

二、全面质量管理方法·····	287
三、六西格玛管理方法·····	289
第三节 管理控制的信息技术·····	294
一、信息技术及其在控制中的作用·····	294
二、现代控制的信息技术方法·····	296
三、基于信息技术的柔性作业系统·····	297
<b>第十四章 风险控制与危机管理·····</b>	<b>301</b>
第一节 风险识别与分析·····	301
一、风险及其分类·····	301
二、风险管理的目标·····	303
三、风险识别的过程·····	304
四、风险识别的方法·····	306
第二节 风险评估与控制·····	309
一、风险评估的标准·····	309
二、风险评估的方法·····	310
三、控制风险的策略·····	313
第三节 危机管理·····	318
一、危机及其特征·····	318
二、危机预警·····	319
三、危机反应与恢复管理·····	320

## 第六篇 创 新

<b>第十五章 创新原理·····</b>	<b>327</b>
第一节 组织管理的创新职能·····	327
一、管理创新的内涵·····	327
二、管理工作的维持与创新关系·····	328
三、管理创新工作的内在规定性·····	330
第二节 管理创新的类型与基本内容·····	331
一、不同方式的管理创新·····	331
二、不同职能领域的管理创新·····	333
三、不同要素水平的管理创新·····	335
第三节 创新过程及其管理·····	337

一、创新动力来源·····	337
二、创新管理决策·····	339
三、实施创新领导·····	340
四、创新活动的评估与审计·····	341
<b>第十六章 组织创新·····</b>	<b>344</b>
<b>第一节 组织变革与创新·····</b>	<b>344</b>
一、组织变革模式和路径·····	344
二、组织变革的障碍·····	346
三、组织变革过程管理·····	348
<b>第二节 组织结构创新·····</b>	<b>351</b>
一、制度结构创新·····	352
二、层级结构创新·····	353
三、文化结构创新·····	356
<b>第三节 创新与学习型组织·····</b>	<b>357</b>
一、作为知识体系的组织·····	358
二、知识创新的模式与过程·····	359
三、组织学习与组织修炼·····	362
<b>结语：互联网时代的管理展望·····</b>	<b>365</b>
一、互联网在商业领域的广泛应用·····	365
二、互联网广泛应用对企业活动产生的影响·····	366
三、互联网广泛应用引发的管理革命·····	367
阅读文献·····	370
人名译名对照表·····	372
<b>后 记·····</b>	<b>376</b>

# 绪 论

管理学是研究人类管理活动一般规律的科学。时代背景不同，环境特征不同，管理活动的规律就会表现出不同的特征。管理学学习和研究的目的就是在揭示管理活动一般规律的基础上，分析这种规律在特定时期的表现形式，探讨如何根据这种规律指导不同情境下的管理实践。

## 一、管理学的研究对象

### （一）个体活动与群体活动

广义上来说，管理学的研究对象既包括个体活动的管理，也包括群体活动的管理。任何个人即使在从事仅与自己相关的目标活动时，也需要在可利用的不同资源中进行选择。优先利用哪些资源？以什么样的方式利用这些资源？如何才能利用可支配的资源给自己带来尽可能大的收益？所有这些问题的解决都需要借助我们自己的统筹管理能力。即便我们在进行相关活动时能够利用的资源种类有限，可以选择的余地很小，也至少有一类基本问题需要解决：如何有效地利用时间？如何合理地把我们的时间资源分配在不同的活动中？时间管理也是管理的一个重要内容。个体活动的有效组织因此也应成为管理研究的重要议题。

个体活动需要管理，人类有组织的群体活动更需要管理。群体活动的管理首先需要选择群体活动的方向与内容。这种选择的实质是群体可支配资源的配置方向与配置方式选择，其目的是保证群体从可支配的资源利用中获得最大满足。但是，群体活动根据定义可知是由一群人完成的活动。这一群人中的每一个个体的工作能力是有差异的，能为组织提供的贡献是不同的，对组织要求其提供的特定服务的理解也是不一样的。所以，对群体活动的管理不仅要研究资源的利用，而且要研究人的努力的整合。要通过对人的管理使群体中不同人在不同时空的努力转化成对群体有效的贡献。

### （二）一般组织与企业组织

持续的群体活动是在一定形式的组织中进行的。或者说，群体活动的持续进行导致了组织的产生。我们需要在思考群体活动管理，或者说需要在思考作为群体活动框架的组织管理的基础上抽象出一般的管理规律，然后在概括这些规律的基础上形成一般的管理理论，进而把这些理论移植于其他人类组织的管理。

从逻辑上说，任何形式的人类组织都有可能成为管理学的研究对象。然而历史的演进选择了工厂制度或在此基础上发展起来的现代企业作为管理学的研究对象。管理思考虽然历史渊源久远，但是管理思想则是伴随着工厂制度而大量涌现

的。随着产业革命的发展,工厂或企业的数量愈来愈多,规模愈来愈大,活动内容愈来愈复杂,专门从事管理的人因此愈来愈多,对这些人所专门从事的管理活动的思考也愈来愈丰富。正是这些思考的累积促进了管理思想的系统形成,进而推动了管理理论的发展。因此,现代管理学通常通过解剖企业经营活动来描述和抽象管理活动的一般规律。把企业组织作为管理学的研究对象,不仅因为它是现代微观经济活动选择的普遍形式,不仅因为这种组织形式数量众多、提供着大量鲜活的研究案例,而且也是历史发展的选择。

对人的活动,或者说对人在活动中的行为与关系的协调是企业以及其他有组织的群体活动管理的基本内容,因此在企业研究基础上抽象出的一般管理理论对其他类型组织的管理也具有普遍的指导意义。

### (三) 管理学的研究体系

管理学的研究体系是由管理活动的过程特点决定的。管理活动是一个由决策、组织、领导、控制以及创新所构成的循环往复、螺旋上升的过程。

组织活动是整合相关资源实现特定目标的过程。组织可以从外部获得的资源以及组织获得这些资源的能力都是有限的。这种双重有限性决定了组织必须努力提高资源的利用效率。所有管理的最初目的都是要提高资源利用的效率。有效利用资源首先需要正确地利用资源,因此管理者首先需要研究和选择资源利用活动的正确方向和内容。这是管理的决策职能所要完成的任务。

管理者是通过整合组织中不同个体的努力来完成资源利用活动的。为此,管理者需要对所选择的活动进行分解,据此规定不同岗位的任务和职责(职务或职位设计),然后根据不同的标准把这些岗位组合成不同的部门(机构设计)并规定不同部门间的权力关系(结构设计),进而根据不同任务的要求招募合适的人员并把他们安置在不同的岗位上(人员配备)。这是管理的组织职能。

把招募到的人员安排在适当的岗位后,管理者还要研究怎样才能让这些入始终以饱满的热情、高昂的士气投身到组织活动中去。为此管理者要分析组织成员在参与组织活动中的行为影响因素,然后在此基础上设计合理的制度、选择恰当的领导方式以激发和引导组织成员的积极行为。这是管理的领导职能。

由于认知和能力的不同,组织成员在组织活动中的行为不一定完全符合组织的预定要求,所以管理者要对组织成员的行为表现进行及时的检查和追踪,分析他们的行为表现是否偏离了组织的预期。如果存在偏差,就要在分析偏差原因的基础上采取纠正偏差的行动。这是管理的控制职能。

控制保证了决策选择的活动能按预定的规则有秩序地进行。秩序是获得效率的前提。从某种意义上说,管理就是在设计并维持某种秩序。但是,我们知道,组织活动总是在特定环境中进行的,组织活动所需要的资源都是在环境中获取的,

而环境本身又是在不断变化的。组织需要根据环境的变化不断调整决策、变革组织、完善领导、改进控制,需要不断打破旧秩序、建立新秩序。这是管理的创新功能。

通过控制,管理成为周而复始、不断循环的过程;通过创新,管理过程表现为这个循环的螺旋上升。管理学因此而需要研究这个循环往复、螺旋上升过程中的决策、组织、领导、控制、创新活动的内容,可以借助的方法以及必须依循的基本原则。据此,我们在教材中安排了“总论”以概述管理活动的基本特征并回顾管理思想的历史演进,安排了“决策”“组织”“领导”“控制”以及“创新”等各篇以讨论管理学的基本原理。

## 二、管理学的产生与发展

只要有人的活动,特别是只要有人的群体活动,就会有对人以及人的群体活动的思考。从某种意义上说,人类就是在群体活动中不断发展的。因此,人类关于管理活动的思考有着非常悠久的历史,甚至可以说,人类关于管理活动的思考和人类本身一样历史久远。管理思想是不同时期人们关于管理活动思考的结晶,管理学的系统形成和发展即是这种思考及其结晶的累积。

### (一) 中国古代管理思想

中国有着数千年的文明史,在浩如烟海的文献资料中蕴藏着极其丰富的关于管理的思考。顺道无为、重人求和、预谋慎战、依法治理就是其中几例。<sup>①</sup>

#### 1. 顺道无为思想

中华民族早在自己的社会实践中发现,无论是自然界还是人们利用和改造自然的社会活动都有其自身的客观运行规律。这个客观规律就是“道”。利用和改造自然的社会活动的有效进行要在“辨道”的基础上“顺道”。“辨道”是要正确认识客观规律,“顺道”是要根据客观规律组织管理。

老子认为,“道法自然”,自然界和人类社会的运行都有其固有的规律。管子指出,对自然界来说,“天不变其常,地不易其则”<sup>②</sup>,其运行规律不以人的意志为转移。自然界如此,人类社会亦如此。生产活动的组织、市场交易的运行、农村和城市的治理,都有轨可循,“不通于轨数而欲为国,不可”<sup>③</sup>。因此,人们要取得事业成功,必须顺道而行,不能逆道而上。

① 参见蔡一:《华夏管理文化精粹》,高等教育出版社1996年版;陈炳富、陈传明:《略论孙子的慎战思想与现代企业的有限竞争》,《南京大学学报》(哲学·人文科学·社会科学版)1992年第2期,第31—37页。

② 张小木编著:《管子解说》,华夏出版社2009年版,第457页。

③ 张小木编著:《管子解说》,华夏出版社2009年版,第524页。

辨道顺道，才能“无为而治”。辨道顺道，是指在认知客观规律的基础上，依据客观规律的要求设计和完善社会或组织运行的规则。无为不是消极放任，而是让客观规律自行发挥作用，让每个人都自觉根据客观规律的要求选择符合社会和组织需要的恰当行为，让组织活动在客观规律的约束与指导下有序地进行。规律与规则只要能正常地发挥作用，为政者就可不必太过干预。从这个意义上说，“无为”实为“有为”，“无为”实为“无不为”。

## 2. 重人求和思想

中国传统文化中儒家思想一直是居于主导地位的。儒家思想一贯强调人是管理的核心。以人为核心的管理，要求重视人的需要，讲求用人之道，实现人的和谐。

“民惟邦本，本固邦宁。”民本思想源于先秦，汉以后被进步思想家们奉为治国的基本方略。“闻之于政也，民无不为本也。国以为本，君以为本，吏以为本。”国家的安危、存亡、兴衰，定之于民。得民是治理、兴国之本。而欲得民则须先得民心。“政之所兴，在顺民心；政之所废，在逆民心”，“得众而不得其心，则与独行者同实”。<sup>①</sup> 为了得民心，必须为民谋利。只有“因民之所利而利之”，才能使“天下之民归心焉”<sup>②</sup>。

得人是基础，用人是保障。只有根据不同人的特点，使这些人的才干得以施展，社稷才能兴旺，国家才能发展。人的才干能否充分发挥，不仅取决于为政者使用是否得当，还取决于组织中人际关系是否和谐融洽。和则兴邦，和则生财。天时、地利、人和是中国人普遍认同的成功三要素。其中的人和是发挥天时、地利作用的先决条件，“天时不如地利，地利不如人和”，所以孔子提倡“礼之用，和为贵”，管子强调，“上下不和，虽安必危”。为求事业成功，务必“和协辑睦”，“上下和同”。

## 3. 预谋慎战思想

“兵马未动，粮草先行”，这不仅指行动前要做好后勤准备，而且强调任何活动的组织展开都要事先谋划。“凡事豫则立，不豫则废。”“无过在于度数，无困在于预备。”<sup>③</sup> 预者，预测、预谋、预备，核心是预谋。为预谋必须先预算，谋划方案，落实人力、物力的预备。孙子也主张未战先算，“以虞待不虞者胜”<sup>④</sup>。军事活动如此，经济活动亦如此。管子提倡“以备待时”，要有预见，才能备患于无形、

① 张小木编著：《管子解说》，华夏出版社2009年版，第243页。

② 《论语·尧曰》，杨伯峻译注，中华书局2009年版，第206、208页。

③ 《大学·中庸·第二十章》，王国轩译注，中华书局2006年版，第110页。

④ 《孙子兵法·谋攻篇》，陈曦译注，中华书局2011年版，第52页。

立于不败之地，“唯有道者能备患于未形也”<sup>①</sup>，“有道”即能遵守客观规律，由此产生了重视调查和预测的传统。范蠡经商注意预测年景变化规律，推知粮食供求和价格变化趋势，“论其有馀不足，则知贵贱”，“贵上极则反贱，贱下极则反贵”，进行“时断”和“智断”，进行及时收购和发售，并提出“旱则资舟，水则资车”的“待乏”原则。<sup>②</sup>

军事行动的进行往往涉及国家的生死存亡。因此，孙子强调，“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”<sup>③</sup>。但这里的“察”，不仅仅是强调研究道、天、地、将、法，分析双方资源优劣，而且要估算用兵动武可能产生的代价，要意识到“军争为利，军争为危”<sup>④</sup>。孙子指出，“不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也”<sup>⑤</sup>。用兵动武，纵然扩城掠地，但在实现这个结果之前，也可能导致双方阵地上血流成河、尸积如山。因此，“非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战”，一再告诫“明君慎之，良将警之”<sup>⑥</sup>。据此，孙子主张，“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”，“不战而屈人之兵，善之善者也”。<sup>⑦</sup>

#### 4. 依法治理思想

管理的目的是提高组织活动的效率。活动的效率是以秩序为前提的。从某种意义上说，管理就是围绕着秩序的建立和维持而进行的一系列工作。建立和维持秩序可以借助两种不同的方法：依靠管理者主要根据自己判断的实时监督，或者借助规则的制定和执行。前者是“人治”的基本特征，后者是“法治”或“依法治理”的本质。从国家层面来说，法治或依法治理就是根据法律、而非君主或官吏的个人好恶来调整社会、经济、政治关系，组织社会政治、经济活动。

中国历史上依法治理的思想源于先秦法家。韩非引用舜的治理事例比较了法治与人治的效率差异：舜事必躬亲，亲自解决民间的田界纠纷和捕鱼纠纷，花了三年时间才纠正了三个错误。韩非认为，此法不可取，“舜有尽，寿有尽，天下过无已者；以有尽逐无已，所止者寡矣”<sup>⑧</sup>。如果制定法规，公之于众，违者以法纠正，治理国家就方便多了。他进一步指出，“释法术而心治，尧不能正一国；去规矩

① 张小木编著：《管子解说》，华夏出版社2009年版，第7页。

② 参见司马迁：《史记·货殖列传》，韩兆琦评注，岳麓书社2012年版，第1752页。

③ 《孙子兵法·计篇》，陈曦译注，中华书局2011年版，第2页。

④ 《孙子兵法·军争篇》，陈曦译注，中华书局2011年版，第117页。

⑤ 《孙子兵法·作战篇》，陈曦译注，中华书局2011年版，第23页。

⑥ 《孙子兵法·火攻篇》，陈曦译注，中华书局2011年版，第225页。

⑦ 《孙子兵法·谋攻篇》，陈曦译注，中华书局2011年版，第37页。

⑧ 《韩非子》，高华平、王齐渊、张三夕译注，中华书局2018年版，第530页。



而妄意度，奚仲不能成一轮；废尺寸而差短长，王尔不能半中”<sup>①</sup>。只有借助“法术”“规矩”“尺寸”，才能建立稳定的政治或经济活动的秩序，提高治理的有效性。

依法治国，需要依循“明法”“一法”以及“常法”的原则。

所谓“明法”，是指法的公开性原则。明则信：“法必明，令必行”。“上有明法，下有常事也”。法或规则，只有形成文字并公之于众，才能使民众依法行事，使管理者执法有据。“令未布，而民或为之，而赏从之，则是上妄予也。……令未布而罚及之，则是上妄诛也”，因此，“宪律制度必法道，号令必著明，赏罚必信密，此正民之经也”。<sup>②</sup>因为明法，“人不敢犯”，所以“明赏不费，明刑不暴”<sup>③</sup>。

所谓“一法”，是指法的统一性原则和平等性原则。一法首先要求法令统一，不能政出多门，一切“唯令是行”。如果“权度不一，则修义者惑”<sup>④</sup>，人们将会无所适从。一法还强调执法统一，不能区别对待，不搞“刑不上大夫”。韩非说，“明主使其群臣不游意于法之外，不为惠于法之内，动无法。……故以法治国，举措而已矣。法不阿贵，绳不挠曲。法之所加，智者弗能辞，勇者弗敢争。刑过不避大臣，赏善不遗匹夫”<sup>⑤</sup>。要反对官吏乃至君主的法外特权，任何人不得游离于法律之外。

所谓“常法”，是指法的相对稳定性原则。法是国家治理的依据。客观环境发生变化，法也需要作相应的调整。所以法不是静止不变的，而是动态的。但与此同时，也要注意，法一经产生，在一定时期内要保持相对的稳定，不能多变、常变。立法、废法，过于频繁，则治理主体和治理对象的行为不可预测，秩序也就无从谈起。所以，管子在强调法制应该“化故从新”的同时，“执者固，固者信”，“法制有常，则民不散而上合”，“君据法而出令，有司奉命而行事，百姓顺上而成俗，著久而为常”；因此，“治民有常道”，“生财有常法”。否则“上无固植，下有疑心；国无常经，民力必竭”。<sup>⑥</sup>

中国古代先哲的这些思想虽然大多涉及宏观层面的国家和社会治理，但对当今微观组织的管理仍可提供重要的启迪。

## （二）西方工厂制度早期的管理思想

西方管理思想的大量涌现是伴随着工厂制度的出现而开始的。工厂制度的出现，不仅使管理活动的思考有了众多的对象，而且使管理劳动渐渐成为许多组织

① 《韩非子》，高华平、王齐渊、张三夕译注，中华书局2018年版，第302页。

② 张小木编著：《管子解说》，华夏出版社2009年版，第140页。

③ 张小木编著：《管子解说》，华夏出版社2009年版，第106页。

④ 张小木编著：《管子解说》，华夏出版社2009年版，第252页。

⑤ 《韩非子》，高华平、王齐渊、张三夕译注，中华书局2018年版，第49—50页。

⑥ 张小木编著：《管子解说》，华夏出版社2009年版，第254—255页。

成员的专门职业，他们的任务便是思考和改善管理劳动的组织。欧文、斯密以及巴贝奇是在西方工厂制度初期对管理活动进行思考的，并留下了自己的特殊痕迹。

英国的罗伯特·欧文是我们所熟悉的空想社会主义者，他是19世纪初期最有成就的实业家之一，也是杰出的管理学先驱。欧文认为，人是环境的产物，只有处在适宜的物质和道德环境下，人才能培养出好的品德。为了证明自己的哲学观点是正确的，欧文在自己的工厂里进行了一系列劳动管理方面的改革：规定工人每天的工作时间，禁止对工人体罚，为工人提供厂内膳食，设立按成本销售生活必需品的厂内商店，通过建造工人住宅与修筑道路来改善工人生活的社区环境，等等。由于欧文在关于人的因素方面的思考和实践，一些现代学者把他称为现代人事管理的创始人。

英国的亚当·斯密是著名的古典经济学家。他的《国民财富的性质和原因的研究》<sup>①</sup>不仅是经济学史上的不朽巨著，而且是管理学宝贵的思想遗产。在这部作品中，他不仅阐述了劳动价值理论，而且详细分析了劳动分工带来的好处。

斯密认为，劳动是国民财富的重要源泉之一。一国财富的多寡，取决于两个因素：一是该国从事有用劳动的居民在总人口中所占的比重；二是这些人的劳动熟练程度、劳动技巧和判断力的高低。财富的增加可以提高人民的幸福程度，而提高劳动者的技巧的熟练程度，从而提高劳动生产率，则是增加一国物质财富的重要途径。劳动分工有助于这个目标的实现。为什么“同样数量的劳动者因为有了劳动分工就能完成更多量的工作呢”？斯密认为，原因有三个：第一，劳动分工可以使工人重复完成简单的操作，从而可以提高劳动熟练程度，提高劳动效率；第二，分工节省了通常由一种工作转到其他工作所损失的时间；第三，分工使劳动简化，使工具专门化，从而有利于创造新工具和改进设备。而新机械的发明和利用，又使得劳动进一步简化和减少，从而使一个人能够完成许多人的工作。

为达成群体活动的目标，管理者首先要对群体成员的劳动进行分工，然后对这些成员在不同时空的分工劳动进行协调，即组织他们之间的协作。分工和协作因此成为管理者在管理实践中必须解决的两个基本问题，也是人们对管理实践进行思考的两个主要议题。

英国数学家查尔斯·巴贝奇继续了斯密关于劳动分工的研究，他在1832年出版的《论机器与制造业的经济学》<sup>②</sup>一书中指出，劳动分工不仅可以提高工作效率，还可以带来减少工资支出的好处。他认为，一项复杂的工作，如果不进行分

① 参见[英]亚当·斯密：《国民财富的性质和原因的研究》上、下卷，郭大力等译，商务印书馆1972年版、1974年版。

② Charles Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, London: Charles Knight, Pall Mall East, 1832.

工,每个工人都要完成制造过程中的每项劳动,企业则必须根据全部工序中技术要求最高和体力要求最强的标准来雇用工人,并支付每个人的工资。相反,在进行了合理的分工后,企业就可以根据不同工序的复杂程度和劳动强度来雇用不同的工人,支付不同标准的工资,从而使工资总额减少。这样,劳动生产率的提高和工资总额的减少都会带来生产成本的节约。

欧文、斯密、巴贝奇以及其他一些人对工厂制度早期管理问题的思考虽然是零散的,但正是这些思考的累积为管理理论的系统形成奠定了坚实的基础。

### (三) 现代管理学的萌芽与发展

工厂制度为管理思想的繁荣提供了客观的基础,系统的管理理论便是随着工厂制度的发展而逐渐萌芽的。从企业基层做起的泰勒对作业方法与时间的研究和进入企业不久就成为中高层管理人员的法约尔对一般管理的研究,显示了早期管理学者与管理实践的密切关系。韦伯关于官僚组织的抽象总结则彰显了早期理论家的贡献。工业心理学家梅奥在霍桑工厂的实验启动了管理学家关于企业活动中人的因素的思考。20世纪40年代以后诸多学者关于管理特质的多方位研究则催生了管理的理论丛林。社会科学的这枝新秀终于在汲取其他相关学科理论与方法的基础上不断成长与发展。

1856年出生的泰勒在青年时期曾被哈佛大学法学院录取,1875年据说因患眼疾而弃学到一家水力机械厂当学徒。1878年,泰勒进入米德瓦尔钢铁公司当普通工人,先后被提升为工长、机修车间主任、总机械师、总工程师。在米德瓦尔钢铁公司工作期间,泰勒曾对生产作业方法的标准化和生产过程组织的合理化进行了系统的思考,并在此基础上于1911年出版了《科学管理原理》<sup>①</sup>一书。为了纪念他对管理理论萌芽的贡献,泰勒被后人称为“科学管理之父”。

法约尔生前发表过许多管理著述,对管理理论的形成和发展有着卓越的贡献。他1841年出生于法国中部的一个中产阶级家庭,1860年毕业于圣艾蒂安国立矿业学院,以矿业工程师的身份进入一家大型矿业公司,并在此度过了整个职业生涯。在公司里,他起初担任采矿作业的基层技术职务,由于管理才能迅速得到承认,先后被任命为矿井矿长、经理,直至董事长兼总经理。1918年他从公司退休,专门致力于管理理论的研究和宣传,直至1925年离世。其间,他曾应法国政府的邀请,对邮政和烟草专卖机构的管理状况进行了调查,提出了改进政府组织行政管理的若干建议。在探索和总结管理经验的基础上,法约尔于1916年出版《工业管理与一般管理》<sup>②</sup>,构建了管理研究的基本框架。目前出版的几乎所有管理学教材

<sup>①</sup> 参见[美]弗雷德里克·泰勒:《科学管理原理》,马凤才译,机械工业出版社2013年版。

<sup>②</sup> 参见[法]亨利·法约尔:《工业管理与一般管理》,迟力耕等译,机械工业出版社2013年版。

都延续了他早在一个世纪前就已确立的过程思路。

韦伯与泰勒、法约尔处于同一时代，1864年出生于德国爱尔福特的一个律师家庭。1882年高中毕业后进入海德堡大学法律系学习；1889年完成博士论文；1891年取得在大学授课的资格。从1892年起，韦伯曾先后在柏林大学任法学讲师，在弗赖堡大学和海德堡大学任经济学教师，在慕尼黑大学任社会学教授，1920年去世，享年仅56岁。与泰勒和法约尔相比，韦伯主要是一个学者。他一生发表了许多著述，研究领域涉及法律制度、宗教体系、政治制度和权力关系等多个方面。在管理领域，韦伯主要分析了官僚组织（因“官僚”一词的意义演化，目前人们通常把这种组织称为“科层组织”）的构成要素和运行特点，提出并论证了官僚组织是理想的组织形态的观点。韦伯也因此而被人们称为“组织理论之父”。

泰勒的科学管理方法在不同企业的推广获得了不同的效果。于是20世纪20年代以后有人关注：人的工作效率究竟受到哪些因素的影响？为什么在同样的组织环境中，不同的工人即使体力和技术能力大致相当，从事相同的工作却会产生差异很大的结果呢？为什么同一个人从事同样的工作，而在不同时期具有不同的工作效率呢？根据分析，他们得出了这样的结论：人的劳动生产率不仅受到工作场所物质环境或企业的制度环境、人的工作能力以及技术水平的影响，而且与人们在劳动中的工作态度和情绪、人们的工作积极性和主动性有关，与人的诸多社会心理需要能否得到满足有关。这些研究使得人们开始把管理的注意力从生产现场的机器操作转向生产过程的人性方面，从对人的经济需要的注意转向对人的社会性需要的关心。这些研究中比较著名的是霍桑实验。20年代初期哈佛大学工业心理学教授梅奥在美国科学院专家小组照明度实验基础上，在美国西方电气公司所属的霍桑工厂进行了“继电器实验”“访谈计划”，对企业活动中的人的行为及其影响因素进行了充分的研究，并在此基础上出版了《工业文明的人类问题》（1933）<sup>①</sup>等书，提出了“职工是社会人”“企业中存在非正式组织”以及“新型的领导能力在于提高职工满足程度的能力”等观点，开启了管理研究中的“行为科学”之旅。

第二次世界大战以后，特别是20世纪60年代以后，企业经营范围不断扩展，技术进步的速度日益加快，生产的社会化程度不断提高，企业经营环境日趋复杂，对企业的影响越来越大。环境已成为企业经营与管理不可忽视的一个重要变量。在新的形势下，企业在组织内部的生产经营活动时，不仅要考虑到自身的条件限制，而且要研究环境的特点和要求，要努力提高适应外部环境的能力。然而，先前的管理理论已不能有效地指导企业在新形势下的管理活动：这些理论的研究范

<sup>①</sup> 参见[美]乔治·梅奥：《工业文明的人类问题》，陆小斌译，电子工业出版社2013年版。