

资本主义 经济管理理论的发展



张宣三 俞恒 编著

2 017 1756 1

资本主义经济管理 理论的发展

张宣三 俞 恒 编著



中国社会科学出版社

资本主义经济管理理论的发展

中国社会科学出版社出版

新华书店北京发行所发行

北京市房山县印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 5 印张 106千字

1982年4月第1版 1982年4月第1次印刷

印数1—12,000册

统一书号：4190·108 定价：0.48元

目 录

第一章 概 论	(1)
一、资本主义管理理论的性质、研究对象和主要内容.....	(3)
二、影响资本主义管理理论发展的各种因素.....	(5)
三、资本主义管理理论发展的特点.....	(9)
第二章 管理理论的萌芽	(13)
一、亚当·斯密的劳动组织论和经济人观点.....	(13)
二、小瓦特和博尔顿的科学管理制度.....	(15)
三、欧文对“和谐一致”的探索.....	(16)
四、巴贝吉提出的作业研究和报酬制度.....	(17)
五、尤尔主张的工厂秩序和法典.....	(19)
六、普耳的组织结构和领导方式思想.....	(20)
第三章 “科学管理”理论的创建	(22)
一、泰罗首创的“科学管理”.....	(23)
二、泰罗的合作者与追随者的贡献.....	(29)
三、对“科学管理”的简评.....	(31)
第四章 古典组织理论的建立	(36)
一、法约尔的管理五要素论和组织管理原则.....	(36)
二、韦伯的理想的行政组织体系.....	(43)
三、穆尼的组织原理.....	(45)
四、厄威克的综合的概念结构.....	(46)
五、对古典组织理论的简评.....	(49)
第五章 行为科学的兴起	(53)

一、霍桑实验和梅奥、罗特利斯伯格的人群关 系论.....	(55)
二、马斯洛和赫茨伯格的激励理论.....	(61)
三、麦格雷戈的Y理论.....	(65)
四、利克特的领导方式理论和布莱克、穆顿的 管理方格论.....	(67)
五、对行为科学的简评.....	(75)
第六章 “管理科学”的发展.....	(81)
一、“管理科学”主要为决策服务.....	(82)
二、数学在组织管理上的应用.....	(83)
三、电子计算技术在组织管理上的应用.....	(89)
四、系统观念的运用.....	(91)
五、对“管理科学”的简评.....	(92)
第七章 管理理论的丛林.....	(95)
一、作业学说(管理过程学说).....	(96)
二、经验学说.....	(97)
三、人类行为学说.....	(98)
四、社会系统学说.....	(99)
五、决策理论学说.....	(104)
六、数理学说.....	(108)
七、交流中心学说.....	(109)
八、对管理理论分散化的简评.....	(109)
第八章 建立系统学说的尝试.....	(112)
一、系统学说的基础——普通系统理论.....	(114)
二、运用系统理论研究组织管理的动态.....	(115)
三、卡斯特等人的系统学说.....	(118)
四、对系统学说的简评.....	(123)

第九章 建立权变学说（形势学说）的探索	(128)
一、权变学说在管理理论发展中的意义.....	(128)
二、权变学说的发展过程.....	(130)
三、卢桑斯关于权变学说的阐述.....	(132)
四、权变学说在几个方面的运用.....	(136)
五、对权变学说的简评.....	(140)
第十章 结束语	(143)
一、对资本主义管理理论的简评.....	(143)
二、对资本主义管理理论应采取的态度.....	(148)

第一章

概 论

经济的管理渊源很长，它起源于人类的共同劳动。在共同的劳动中，出现了劳动的分工和相互协作，这就逐步产生了管理的需要。马克思曾经说过：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能”。^①这种指挥、协调和执行生产总体的运动所产生的各种一般职能，就是管理，就是管理的各种基本的职能。

随着生产力的发展，共同劳动的规模逐渐增大，劳动分工越来越精细，协作的范围日益扩大和复杂，对管理工作的要求也就越来越高。十八世纪下半叶开始工业革命后，逐渐推广了机器和机器体系的运用，建立起资本主义的现代工业，管理的重要，日益明显。第二次世界大战后又普遍地运用了电子技术，资本主义工业的生产技术更加复杂，社会分工以及企业内部的分工愈益精细，劳动专业化不断发展，生产社会化日益提高，企业之间、部门之间、地区之间，以至国家之间的经济联系更加广泛、更加紧密，综合地、系统地解决问题的要求不断增多，管理的任务和职能就更加复

^① 马克思：《资本论》，第1卷，第367页（马恩编译局译本，下同）。

杂，更加重要。管理所采取的形式、技术和方法，也更加多样化，更加充实。

现在，人们已越来越清楚地认识到，在人类的共同生产活动中，管理是一项不可缺少的条件。没有管理，共同劳动是难以有效地进行的。这在资本主义的生产中表现得很明显。马克思在论述资本主义生产时，明确指出：“随着许多雇佣工人的协作，资本的指挥发展成为劳动过程本身的进行所必要的条件，成为实际的生产条件”。^①在生产高度社会化的情况下，可以说，没有管理，各种独立存在的生产要素就不能结合在一起，生产活动就不可能进行。只有现代的科学管理，才能保证现代经济的正常运转和进一步发展。不仅如此，管理还是创造一种新的生产力的必要手段。当人们通过“管理”把许多单个劳动组织起来进行协作的时候，它所产生的生产力必然超过同样数量单个劳动者个人生产力的“机械的总和”。这种特殊的生产力“是劳动的社会生产力或社会劳动的生产力”。它只有在组织管理良好的协作中才能产生。这一点，早为许多卓越的工程所证实。如我国的长城、都江堰水利工程和埃及的金字塔等等建设，仅仅把大量的劳动者组织起来，按照统一的计划进行简单的劳动协作，它就产生出难以想象的巨大的力量。现代美国的阿波罗号登上月球，更充分证明管理的必要和管理所产生的力量。生产力的发展促进了管理，而管理的提高，反过来又推动了生产力和经济的增长。

如上所述，管理与生产力有着紧密的关系。它是生产力发展的产物，又是保证生产力发展、不断提高生产力的必要

^① 马克思：《资本论》，第1卷，第367页。

条件；它存在于所有的社会经济形态中，这是一方面。另一方面，由于人们从事生产活动，总是结成一定的生产关系，组织人们有效地进行生产的管理活动，必然要打上占统治地位的生产关系的烙印。因此，每个社会经济形态下的管理，既符合该社会经济形态的生产力发展的要求，又受到这一社会经济形态的生产关系的制约。各个社会经济形态中的管理，有其共性，又有特性。马克思曾经明确指出，在资本主义管理下的“生产过程本身具有两重性：一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程”。^①因而，资本主义管理，就其内容来说，也是两重的。它“不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的”。^②马克思提出这一论断以后，资本主义的管理形式虽然发生了变化，资本与管理相分离，已经由资本家直接管理的形式改变为由专门的管理阶层进行管理，但是，管理的两重性并未因此而有所改变。

一、资本主义管理理论的性质、 研究对象和主要内容

人类经过长时期的管理实践，逐渐积累起管理的经验和管理的知识。在资本主义社会以前，人们已经有了某些管理知识和管理思想。但是，资本主义的管理理论，只是在资本主义的经济发展到一定的阶段后产生的。这种管理理论，总

^① 马克思：《资本论》，第1卷，第369页。

^② 同上书，第368页。

的来说，正如同资本主义管理本身一样，也具有两重性。它一方面代表资本讲话，怎样才能更快更多地获取剩余价值，使资本迅速增殖，为资本主义经济发展服务；另一方面，它也反映了社会经济活动和生产活动的客观规律的要求。列宁曾经对泰罗的科学管理作过十分恰当的评价。列宁说：“泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的统计和监督制等等”。^①列宁这一评价不仅仅指导我们正确对待泰罗的“科学管理”，而且也是我们认识泰罗以后的整个资本主义管理理论的指南。

资本主义管理理论研究的对象和内容，随着资本主义经济的发展有所变化，而且各个管理学者、各派学说众说纷纭各有所偏。它们之中，有的仅局限于研究工业企业内部的生产管理；有的则研究一切组织，从政府机关、工商企业、医院、学校，直到宗教组织。有的管理学家企图从工业企业管理原理研究中，探讨出适用于一切组织的普遍原理；有的则想从研究其他组织的管理原理，推广运用于工业企业的管理。但就总体来说，资本主义管理理论的研究对象主要是整个工业企业（或经济组织）的经营管理活动。它研究管理对象（工业企业或经济组织）内部各组成成分（或各因素）之间的关系和管理对象与整个社会经济之间的关系，阐明管理对象的活动规律性，探求把管理对象各种组成成分（或因素）最合理地组织起来的原理、形式、方法、技术，使它们按照管理

^① 列宁：《苏维埃政权当前的任务》，《列宁全集》第27卷，第237页。

对象总体的客观规律的要求进行活动和发展，以达到管理对象客观存在的要求（工业企业的要求即为谋求最高的利润）。这就是资本主义管理理论的基本要求。

资本主义管理理论是一门综合性的应用科学。它的具体内容很多。从过程来说，它包括计划、组织、指挥、协调、监督等等；从管理工作的性质分类来说，它包括生产管理、物资管理、资金管理、设备管理、库存管理、产品销售、人事管理和科研开发等等；从层次来说，它包括基层的作业、中层的协调、上层的决策等等；从一般的方法论来说，它包括管理的形式、方法、技术、原理等等。但是从整体来说，它的核心是组织理论。从泰罗的“科学管理”开始一直到现代的各种管理理论，虽然涉及的范围大小不一、深浅程度不一，但是，组织理论无不处于突出的地位。管理工作的成就在很大程度上取决于组织工作，包括组织的模式和组织的活动。在一定的意义上说，管理也就是组织。而组织理论的中心环节是人类观，也就是对人的看法。不同的人类观，就有不同的组织理论。因此，在论述资本主义管理理论的发展中，组织理论将是重点。

二、影响资本主义管理理论发展的各种因素

资本主义管理理论萌芽于十八世纪下半叶，而真正的创建则在十九世纪末、二十世纪初，是由美国的泰罗和法国的法约尔开始的。此后，各派学说，如同雨后春笋，蓬勃发展。推动和影响管理理论发展的因素很多，也很复杂。由于管理理论是上层建筑，它取决于生产力的发展，又取决于生

产关系的变化，因而，它主要受以下几方面的影响：

（一）科学技术革命的发展

在资本主义经济中，科学技术的发展，主要经历了三次革命。第一次是十八世纪末、十九世纪初由于铁和机器而产生的工业革命。这一革命的特点是劳动工具由手工工具向机器体系过渡。这种机器体系是由发动机、传动机和工作机组成的。第二次在十九世纪末和本世纪初，是由化学和电而产生的。第三次是在第二次世界大战后，由电子工业和原子能的发展而引起的广泛的变革。

这三次科学技术革命使工业生产从手工劳动转变为半机械化、机械化，又向全盘机械化、自动化和电子计算机控制发展。由于科学技术的进步以及它在生产中的运用，生产组织随之而发生变化。管理理论反映这些变化，主要是为了保证工业企业能够迅速适应并运用科学技术的进步。同时，作为资本主义的管理理论，它本能地要护卫资本主义的社会关系，避免由于科学技术成就的应用而招致破坏。

（二）资本主义经济的发展

资本主义经济是以自由竞争的面貌出现的。它否定行会强制、政府统制、内地关税以及其他诸如此类的东西；在世界市场上反对封锁，反对禁止出入口或保护关税等等。自由竞争引起资本的积聚和集中，引起了生产的集中。而“集中发展到一定阶段，可以说，就自然而然地走到垄断”。十九世纪末、二十世纪初，垄断已经成了全部经济生活的基础。自由竞争的资本主义变成了垄断的资本主义。不久又进而出现国家垄断资本主义，或者由国家采取信贷政策、货币流通政策和国家财政政策等手段间接干预经济的发展，或者由国家直接调节生产和分配，或者把企业国有化，直接由国家

创办和经营等等。这种发展使企业经营直接发生变化，企业经营的环境也明显地不同于以往。

随着资本主义经济的发展，企业经营的形式起了变化。十九世纪前期和中期，主要是独资经营。在最后的三十年中，钢铁、化学、机械制造、电力工业和铁路等迅速发展起来，它们要求有巨额的资本，于是股份有限公司这种新的企业经营形式就广泛地发展起来。接着，出现了卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩等各种垄断组织。企业经营的规模和范围，也随之从地区范围扩大到国家范围，接着又进入了国际范围。跨国公司比比皆是。

与以上变化相适应的另一个情况是，管理职能与资本所有权的关系也起了变化。在十九世纪末以前，资本的所有者与企业的管理者基本上是在一个人的身上；工长、监工、办事员等还没有形成专门的管理阶层。随着信用制度、股份公司的建立和发展，管理职能就逐渐同资本所有权相分离，而委托给由经理领导的一批管理人员所组成的专门机构，从而形成了专门的管理阶层。金融资本的形成和发展，使这种分离达到了极大的程度。

工业企业的这种巨大变化，对管理不断提出新的要求，迫切需要能适应形势要求的管理理论，于是管理理论为适应这些变化而不断发展。

（三）无产阶级与资产阶级的斗争的发展

十八世纪工业革命引起了社会关系的巨大变化，社会分裂成两个明显的对立阶级——工业资产阶级和工业无产阶级。这两者之间，从一开始就存在着斗争。这种斗争，初期是在个别工厂或局部地区进行的，工人只是同直接剥削他们的个别资本家作斗争。以后工人在斗争中逐步组成反对资产

阶级的同盟，进而把许多相同的地方性的斗争结合成全国性的斗争。这种斗争，开始的要求只是经济性的，是为限制延长劳动日而斗争，为提高工资而斗争，以后才进入政治性的斗争，并且逐步明确只有反对资本及其国家的整个统治，斗争才能取得最后胜利，从而发展成为政治运动，发展成为消灭资本主义所有制、争取建立没有阶级的社会主义社会的政治运动。这种斗争，开始是自发的，以后发展成为有组织的斗争。工会、工人政党和国际工人协会的建立，大大推动了无产阶级的革命运动。十月革命的胜利，增强了资本主义国家的无产阶级的斗争信心。第二次世界大战后一系列社会主义国家的出现，进一步加强了国际无产阶级斗争的力量。

值得特别指出的是，在国家垄断资本主义时代，在科学技术革命的影响下，在高度发展的现代资本主义社会中，体力劳动的意义有所降低，而脑力劳动的意义显著提高，社会结构迅速发生了变化。工人阶级所包含的成员已由单纯地从事体力劳动的产业工人，扩大为既包括工人，又包括从事脑力劳动的工程师、技术员、教师、医生和各种职员等等的广大雇佣劳动者。这表明不仅雇佣工人的体力劳动是剥削对象，工程师等知识阶层的脑力劳动也成了剥削的对象，他们也日益进入斗争的活动中去。

上述情况，必然在资本主义企业的活动中反映出来。无产阶级的斗争，不仅直接威胁到资本主义企业的利益，而且动摇整个资本主义制度。资本主义管理理论针对工人阶级的这种斗争，承担起提出相应的斗争方式、措施、办法、理论的任务，或者压制工人，或者缓和矛盾，“消除”斗争，或者双管齐下，促使雇用人员加倍努力工作和劳动。

（四）资产阶级其他科学思想的发展

管理理论既然是上层建筑的一部分，它也要受上层建筑领域里其他部门科学的影响。它与资产阶级科学的一般方法论的发展不可分割地联系着；与科学研究的基本原则、观点、立场、方法不可分割地联系着，并在一定时期受到相当重大的影响。例如，早期在牛顿的机械力学观点影响下，管理理论中机械的、技术的观点占统治地位。又如，自从发生一九二九年到一九三三年的经济危机后，资产阶级经济学进入了纯实用主义的阶段，把它大部分的纯学院式的研究抛在一边，而成为一种巩固资本主义制度的技术。这种实用主义直接影响到管理理论。第二次世界大战后的“管理科学”、经验学说，以及权变学说的出现，都是实用主义的反映。六十年代的管理理论则是在普遍系统理论非常强烈的影响下发展的。

三、资本主义管理理论发展的特点

资本主义管理理论在上述各种因素的制约和影响下，研究的对象和范围越来越大，研究手段越来越精细和完善，进行研究所需的知识也要求更为丰富。其发展具有以下几个特点：

（一）由研究部分的和部门的管理问题，发展到研究整体的和全面的管理。这表现在：（1）从主要研究生产过程的“科学管理”逐步发展到研究企业的全部活动，既包括生产过程的管理，又包括物资供应、库存管理、技术管理、资金运用、人事管理、市场预测、产品销售等等方面；（2）从研究基层的管理问题发展到上层的管理问题；（3）从研究执行管理问题，发展到计划管理和决策管理问题；等等。

（二）从把管理对象看作是封闭系统，发展到看作是

开放系统。传统的管理理论集中研究企业内部的组织管理问题，谋求组织管理的合理化，达到高效率，取得高效果；在长时期里没有把外部的因素作为一种独立的因素分离出来加以研究，不注意从宏观的高度上，从整个社会的水平上，考察经济和社会的问题，考察它们对企业的影响。五十年代以来，管理理论研究者逐渐加强了对企业外部因素的研究，因为外部因素对企业活动的成效所具有的影响力日益显著。企业不仅要组织内部的活动，而且还要注意整个社会的经济活动和政治的动向。随着跨国公司的发展，国际政治经济的变化也都成为企业瞩目的重大事项。如何确立企业与“外部世界”的合理的、可靠的联系，如何决定企业在复杂的经济、政治和文化条件下进行活动的方向、方式和应起的作用等等问题，已经成为管理理论十分重要的研究内容。

（三）逐渐加强了对人的活动的研究，观点有所发展，范围有所扩大。管理理论创始之时，深受牛顿机械力学观点的影响，把工人看作是“机器的部件”，无视人的人格。接着是“经济人”的思想逐渐抬头，把人看作只有经济欲望的人。这两种观点在十九世纪末二十世纪初占优势。这种人类观对管理理论的影响十分深远。三十年代以后，开始把人看作是具有很多级需求的“社会人”。对职工在企业中的地位，开始是完全作为一种被支配的被动因素；以后认为是一种能动的因素，提出了参与制；接着又肯定人是中心。在肯定企业内部职工作用的同时，逐渐注意企业外部人们的行为。不仅重视研究顾客的需求变化，企业周围居民的生活，甚至还肯定他们可以参与企业的活动。政府成员的活动也直接对企业活动构成影响。人，在管理理论研究中的地位日趋重要。

（四）从个别的、零星的理论萌芽，发展为系统性的管理

理论，进一步多方向发展，出现“理论的丛林”，多种多样的学说林立，近期又尝试向统一的方向发展。十八世纪下半叶，伴随着工业革命的产生与发展，工业企业管理思想逐渐萌芽。十九世纪末二十世纪初，创建了“科学管理”理论和“古典组织理论”；接着，兴起了“人群关系论”、“行为科学”和“管理科学”。五十年代，管理理论如同“热带的丛林”，有所谓作业学说、经验学说、社会系统学说、决策理论学说、交流中心学说、数理学说，等等。嗣后，在一些管理学者的倡导下，尝试进行统一，企图兼容并蓄各派学说。这种尝试，开始是建立系统管理学说，接着是产生权变管理学说。

由于对管理的认识不同，研究的对象和方法不同，产生多种多样的管理学说。对这些学说的划分，也由于有各种不同的出发点或标志而有多种不同的划分方法。有所谓二分类法、三分类法、五分类法、六分类法、十二分类法等等。二分类法中，有麦格雷戈(D. McGregor)的所谓“X”理论和“Y”理论；有菲夫纳(J. M. Pfiffner)和舍伍德(F. P. Sherwood)的传统理论和社会动态学理论。马奇(J. G. March)和西蒙(Herbert A. Simon)以人类行为的假设和模式为依据，划分为古典传统理论、人类关系论理论、行为科学理论三种。本尼斯(W. Bennis)的六分类法为：科学管理理论、人类关系论、修正主义学派、悲观说、空想说、悲剧说。海恩斯(W. W. Haynes)和梅西(J. L. Massie)则主张划分为：泰罗的“科学管理”理论、以法约尔的管理学说为中心向右、梅奥的人类关系论、韦伯开始的行为科学向左、经营经济学或管理会计学、数量经营学派。孔茨(Harold Koontz)的所谓“理论的丛林”，起初把管理理论划

为六派，以后增为七派，最近又增加为九派。希克斯（H. G. Hicks）在孔茨的划分基础上，进而划分为十二个学派：传统学派、经验学派、人类关系学派、决策理论学派、数理学派、形式主义学派、自发性学派、参与学派、挑战与反应学派、指令学派、检查和平衡学派、其他学派。管理理论中，各派学说不少是相互交织、相互渗透的。西蒙曾比喻说，现在的世界大体上是灰色的，纯白色和纯黑色是极少的。因此，对它们进行正确划分确有困难。由于对学说或学派的划分众说纷纭，对管理理论的发展阶段的划分也就莫衷一是，有三阶段说、四阶段说、五阶段说等。本书主张划分为四个阶段：萌芽阶段，指十八世纪下半叶至十九世纪末；创建阶段，指十九世纪末、二十世纪初，包括泰罗创建“科学管理”理论和法约尔等人创立古典组织理论，有人把他们统称为古典学派；发展阶段，指第二次世界大战前后即三十年代到五十年代，包括行为学派和管理科学学派两大流派；最新阶段，始于五十年代末六十年代初，包括建立系统管理学说和权变管理学说的尝试和探索。

第二章

管理理论的萌芽

资本主义管理理论开始于泰罗的“科学管理”。但是在此以前，已经出现了不少管理理论的萌芽。

十八世纪六十年代开始的工业革命不仅是一场技术变革，而且引起了社会关系的巨大变革。它加速了资本主义生产的发展，小手工业被大机器生产所排挤。社会的基本生产组织形式迅速从以家庭为单位转向以工厂为单位。在以家庭为基本生产单位时，没有必要把管理活动分离出来，给予特别的注意。而在工厂中，机器是集中的，劳动是雇佣的，管理的必要性逐渐明显。在自由资本主义时代，一般来说，是由工厂所有者直接指挥生产，所有者与管理者集中在一个人身上，主要凭个人的经验和才能进行管理；工长、领班等还没有形成专门的阶层。工厂所有者与工人直接相对立。这一时期，还不可能产生比较系统的管理理论。但是，在管理实践中以及在理论研究上，已经在不少方面出现对管理理论的建立和发展具有深远影响的若干管理思想。

一、亚当·斯密的劳动组织论 和经济人观点

对资本主义管理理论第一个作出贡献的是亚当·斯密

(Adam Smith, 1723—1790)。他是英国工场手工业开始向机器工业过渡时代的经济学家。他在一七七六年发表了《国民财富的性质和原因的研究》，系统地阐述了资产阶级政治经济学原理，为资本主义经济的发展建立了理论基础。他的政治经济学原理的某些方面，对以后的管理理论有十分重要的影响。最为明显的是关于劳动组织问题和经济人的观点。

亚当·斯密首先认为，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源泉是该国人民每年的劳动。这种日用必需品的供应情况的好坏，决定于两个因素：一个是这个国家人民的劳动的熟练程度、劳动技巧和判断力的高低；另一个是从事有用劳动的人数和不从事有用劳动的人数的比例。这就是说，要增加产品数量，必须增加生产性劳动，减少非生产性劳动，特别是要提高劳动者的劳动技能和熟练程度。斯密认为，劳动生产力的改良和增进，是国民财富增长的基本原因。这一观点，已经成为资本主义管理理论的一个重要论点。

其次，斯密在分析增进“劳动生产力”的因素时，特别强调了分工的作用。他对比了某些工艺、某些手工制造业实行分工前后的变化，对比了易于分工的制造业和当时不易于分工的农业的情况，说明有了分工就能提高“劳动生产力”，就能完成比过去多得多的工作量。他具体从三个方面说明分工的经济效益：（一）分工可以使劳动者专门从事一种单纯的操作，从而提高熟练程度，增进技能；（二）分工可以减少劳动者的工作的转换，节约通常由一种工作转到另一种工作所损失的时间；（三）分工使劳动简化，可以使人们把注意力集中在一种特定的对象上，有利于发现比较方便的工作方法，

有利于促进工具的改革和机器的发明。斯密对于分工、合作问题，既从手工业工场的角度，也从全社会的角度加以论述。他的这些观点，不仅符合当时社会要求迅速扩大劳动分工，以促进工业革命发展的需要，而且也成为资本主义管理中的一条基本原理。

斯密在研究经济现象时，一个根本的论点是，经济现象是具有利己主义的人们的活动所产生的。他认为，人们在经济行为中，追求的完全是私人利益。但是，每个人的私人利益又受到其他人的利益所限制。这就迫使每个人必须顾及其他人的利益，由此而产生了相互的共同利益，进而产生了社会的利益。社会利益正是以个人利益为落脚点的。斯密曾用这样的话来描述人们的相互关系：“人类几乎随时随地都需要同胞的协助，要想仅仅依赖他人的恩惠，那是一定不行的。他如果能够刺激他们的利己心，使有利于他，并告诉他们，给他作事，是对他们自己有利的，他要达到目的就容易得多了。”“请给我以我所要的东西吧，同时，你也可以获得你所要的东西”。这种“经济人”的观点，正是资本主义生产关系的反映。正因为这样，这一观点，对于资本主义管理的实践和理论，都具有重要的影响。

二、小瓦特和博尔顿的科学管理制度

小詹姆斯·瓦特(James Watt, Jr)和马修·鲁宾逊·博尔顿(Mathew Robinson Boulton)或许是在管理上最早应用科学研究方法的人。他们是蒸汽机的创造发明者瓦特和他的合作者马修·博尔顿的儿子。一八〇〇年，他们接办了Soho铸造工厂，小瓦特就着手改革该厂的组织和管理，博尔顿则

特别注意销售活动。他们采取了不少有效的管理方法，建立起许多管理制度。例如，在生产管理和销售方面，根据生产流程的要求，配置机器设备，编制生产计划，制定生产作业标准，实行零部件生产标准化，并研究市场动态，进行预测等。在会计和成本管理方面，建立起详细的记录和先进的监督制度。依靠这种记录和制度，可以计算出每台机器产品和每个部门的成本和利润。在人事管理方面，制订工人和管理人员的培训和发展规划；实行工作研究，并按工作研究结果确定支付工资的办法；实行由职工选举的委员会管理医疗福利费等的福利制度。这些管理制度，甚至使现代的管理学家也感到吃惊。

三、欧文对“和谐一致”的探索

罗伯特·欧文 (Robert Owen, 1771—1858) 是十九世纪初期英国的卓越的空想社会主义者。从一八八〇年开始，他在苏格兰纽拉纳克经营一家大纺织厂，实行了前所未有的实验。在工业革命时期，纽拉纳克是英国社会的一个缩影。这里集中了工业革命和工厂制度给工人和其他劳动者带来的一切苦难。劳动时间很长，劳动强度很高，工资异常之低，饮食和居住条件极坏。工人被当作是“无活动力的工具”。针对这种情况，欧文在自己的工厂里实行了一系列的改革：改善工厂的工作条件，把长达十几个小时的劳动日缩短为十小时半；严禁未满九岁的儿童参加劳动；提高工资，并免费供应膳食；建设工人住宅区，改善工人生活条件；开设工厂商店，按成本出售职工所需的必需品；设立幼儿园和模范学校；创办互助储金会和医院，发放抚恤金；等等。当

时他进行这些改革的目的是探索既能改善工人生活条件，又有利于工厂所有者的方法。他的改革，确实改善了工人的生活，也使工厂的经营获得了优厚的利润。他认为，实行良好的人事管理，给股东以红利，这是每个经理人员工作的基本部分。在工业企业中，重视人的作用和地位，欧文可以说是最早具有这种思想的一个。有些管理学家甚至称欧文是人事管理之父。

四、巴贝吉提出的作业研究和报酬制度

查尔斯·巴贝吉(Charles Babbage, 1792—1871) 是英国有名的数学家、机械专家。一九二八年到一九三九年任剑桥大学数学教授。他的好学精神引导他探究了英国和欧洲大陆的不少手工业工场和工厂的许多实际问题，从而成为经济学家。

一八三二年，巴贝吉发表了著名的《论机器和工厂的节约》。他赞同斯密提出的劳动分工的三条经济效益，同时，还补充斯密所忽略的效益，即实行分工后，可以按不同的工序所要求的技艺来雇佣不同的工人，支付不同的工资。他以针的制造为例。按当时的专业化程度，针的制造划分为七个基本操作工序：拉线（将针条通过压模拉线，使其直径符合要求），直线，削尖，切断顶端，作头，镀锡或镀白（相当于现在的电镀），包装。巴贝吉认为，如果不实行分工，制针的全部操作过程由一个工人来完成，那么，同一工人就必须有足够的技艺来完成最细致的操作，有足够的体力来完成最繁重的操作。对这个工人，工厂主必须按全部工序中要求最好的或最难的技艺的标准支付工资。如果把整个制针过程

分为上述七个操作工序，工厂主就可以准确地按照每种工序所需要的技艺和体力，去雇用所需要数量的工人。如直线、作头、包装就可以雇用女工或女孩，等等。这些工人的工资每天只要六便士到一先令六便士，而需要技艺的削尖、镀锡工人的工资每天要五先令三便士到六先令。巴贝吉据此提出了所谓“边际熟练”原则，即对技艺订出界限作为支付工资的依据的原则。

巴贝吉还以铲铁为例，说明要提高效率，必须细致研究工作方法。他说，一个力量较弱的人，如果对于他的工作方法能仔细研究，加以改进，他所使用的铲的形状、重量、大小都比较适宜，那么他一定能胜过力量比较强的人。这一论点对以后泰罗进行铲铁试验、实行科学管理是有明显的影响的。

巴贝吉虽然是数学家，却并没有忽视人的作用。他认为，工人与工厂所有者之间能够存在利益的共同点。他竭力提倡一种利润分配制度。工人可以按照他对生产率所作出的贡献，分得工厂利润的一部分。他十分重视生产的研究、发展和改进，主张实行有益的建议制度，鼓励工人提出建议。他主张工人的收入应该由三个部分组成：按照工作性质所确定的固定工资；按照对生产率所作出的贡献分得的利润；为增进生产率提出建议而应得的奖金。按照对生产率贡献的大小来确定报酬的这种刺激制度，是巴贝吉作出的重要贡献。

巴贝吉还对管理技术作出卓越的贡献。一八二二年，他发明了一种称之为“差值机器”的机器计算机。它的基本原理，在将近一世纪后，还被应用于会计计算机上。一八三三年他又设想一种“分析机器”。这是一种自动的计算机，有着现代计算机所具有的各种基本要素：一个储存装置，一个穿孔卡输入系统，一个运算装置和一个外部储存系统（储存

穿孔卡)。因此，巴贝吉被称为是计算机之父。

五、尤尔主张的工厂秩序和法典

安德鲁·尤尔（Andrew Ure, 1778—1857）是英国的化学家、经济学家。一八〇一年他在格拉斯哥大学获得医学博士学位，一八〇四年成为安德生学院的化学和自然哲学教授。一八三五年，他发表了《工厂哲学：或论大不列颠工厂制度的科学、道德和商业经济》。他是第一个著书描写工厂的人（巴贝吉的《论机器和工厂的节约》实际上还是从工场手工业的观点去理解大工业的）。当时工厂制度虽然还不很发达，但尤尔这一著作“仍不失为工厂精神的典型表现”。他公开颂扬工厂制度，直率地反映了工厂资本家的思想和要求。

尤尔在《工厂哲学》一书中，除了论述劳动分工的好处，维护无限制的工作日外，值得特别提出的是，他强烈地主张建立工场手工业的秩序和工厂的必要的纪律和法典。他认为，在工场手工业中，工人越熟练，就越任性，越难驾驭。工人的这种“不驯服的脾气”给整个工场手工业造成巨大的损害，因此，必须建立“秩序”。在工厂中，尤尔认为，人是“有自我意识的器官”；而机器和人又同时受“自动的动力”的支配。它们之间形成一个自动的体系，为生产同一产品而活动。为了保证这一自动体系协调地不间断地运动，必须有一种适合自动体系的需要和速度的“纪律法典”。他认为，只有有效地实行这种“纪律法典”，才能使工人抛弃无规则的劳动习惯，使他们和整个自动体系的始终如一的规律性的活动协调一致。尤尔可以说是第一个明确地提出要

在工厂里建立必要的规章制度的人。

此外，尤尔十分重视机器的改良和科学的发展。他认为，机器的改良可以减少工人，并且可以用熟练程度低的工人代替熟练程度高的工人，用儿童代替成年人，用女工代替男工。他认为这种“现代机械战术”是资本家同工人斗争的最好战术。

尤尔还提出了对工人实行在一定时间内完成一定数量、一定质量的产品给予一定数量的报酬的办法等。

六、普耳的组织结构和领导方式思想

亨利·瓦农·普耳 (Henry Varnum Poor) 在十九世纪下半叶，担任“美国铁路杂志”的编辑。这一工作岗位，使他有条件观察和分析美国铁路制度的整个发展过程。他发现美国铁路处于没有管理的状态，并且明确了什么是铁路所需要的有效管理。他认为，需要有一种具有明确组织结构的管理制度，在这种结构中，人们有着充分的责任；有适当的报告交换系统，使上层管理部门能够迅速掌握正在发生的一切；有一系列总结各种成本、收入和价格的业务报告。但是，这样一种组织化，有可能使人感到自己如同机器齿轮的轮牙一样。为解决这一问题，他提出需要采取一种新型的领导方式。这种方式能使组织充满协调一致的气氛，充满对工作的满足，充满团结的精神，从而克服组织化所产生的墨守成规和单调沉闷。

对于普耳的工作，有一位历史学家曾作过这样的评论：“在泰罗以前，他就提倡一种制度；远在梅奥以前，他就提倡重视人的因素；在阿吉利斯很久以前，他就提倡消除

正式组织的僵化的领导方式。”

这一期间，出现的一些管理思想，涉及到生产管理、劳动管理、工资奖励、成本核算、人事管理、领导方式、组织结构等等方面。其中最主要的有两个方面：

第一是人类观。当时有两种看法，一是把人看作是“经济人”。这是当时资本主义的生产关系的反映，是资产阶级意识的自我反映。二是把工人看做仅仅是属于机器的一个部件、一个轮牙，是整个自动化生产体系的“有自我意识的器官”，甚至象欧文这样的空想社会主义者，在早期也把工人看做是有生命的机器。这是工人当时所处的实际地位的反映。正如马克思所说：“在工场手工业和手工业中，是工人利用工具，在工厂中，是工人服侍机器。……在工场手工业中，工人是一个活机构的肢体。在工厂中，死机构独立于工人而存在，工人被当作活的附属物并入死机构”。^①

第二是突出地注意劳动组织问题，如劳动时间、劳动分工、劳动生产力、劳动纪律，以及工资支付等方面。当时企业的科学技术环境和市场经济环境比较稳定，工人劳动生产率的增长是整个资本主义企业增加赢利率的主要因素，而加强工人劳动组织，提高工人劳动强度正是提高劳动生产率、增加剩余价值的主要手段。因此，整个劳动组织问题，在这一时期成了一切管理者的研究中心。

上述这些方面的管理思想是点点滴滴的，还没有形成完整的系统。但是，它们对于管理理论的建立和发展都有着明显的影响。在以后的论述中，我们将会看到这些管理思想的踪迹，特别是在泰罗的“科学管理”和古典组织理论中。

^① 马克思：《资本论》，第一卷，第463页。

第三章

“科学管理”理论的创建

十九世纪末、二十世纪初，科学技术和社会经济都出现了巨大的变化，对企业管理提出了新的要求，也为创建管理理论提供了有利条件。

十九世纪五十、六十年代，欧美资产阶级民族民主运动汹涌澎湃，为资本主义经济的迅速发展进一步扫清了障碍，开辟了道路。不久，出现了第二次工业革命，石油，电力等新能源和化学等新技术在工业上得到广泛的应用，又大大促进了资本主义生产的增大。资本主义经济的迅速发展，推动了资本的积累和集中，逐步出现了卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩等各种垄断组织。资本主义逐步由自由竞争时期进入了垄断时期。

资本主义经济的发展，不仅使生产进一步社会化，企业规模不断扩大，而且还促使企业所有者与管理者加速分离，从而对企业管理提出了新的要求。当时，企业主要是凭企业主个人的习惯、经验和主观判断进行管理的。有些企业，即使在生产管理和业务管理上已经采取了一定的方法和程序，但也只是企业主根据经验、习惯、主观要求而制定的。这种凭个人经验的管理方法已远远不能适应社会化大生产的要求，不能适应庞大复杂的企业组织的要求。企业所有者与管理者的分离，也要求有专门的管理人员，建立专门的管理

机构，采用与以前不同的管理方法，从事管理工作。与此同时，前一时期的管理经验的积累，管理思想的种种萌芽，也为创建新的管理方法和管理理论提供了有利条件。管理理论就是在这种情况下，在管理实践的基础上建立起来的。二十世纪初创建的管理理论，有人统称为古典学派，基本上有两大流派，一是源于美国泰罗的“科学管理”，一是源于法国法约尔的组织理论。前者以工作管理为重点，着重研究车间的生产活动；后者以组织管理为重点，着重研究企业的整个活动。

一、泰罗首创的“科学管理”

科学管理的创始人是美国的弗雷德里克·泰罗(Frederick W. Taylor, 1856—1915)。在资本主义管理史上，他被称为“科学管理之父”。

一八七八年，泰罗作为一个练习生进入米德瓦尔钢铁公司工作。由于努力工作，他被迅速提升为工头、车间主任、设备维修总负责人、总制图师。一八八四年任总工程师。他通过函授学习和自学，在一八八三年获得了斯蒂芬工艺学院机械工程学位。一八八六年参加了美国机械工程师协会。一八九一年，他独立开业从事工厂管理咨询业务。一八九八年到一九〇一年间曾受伯利恒钢铁公司雇佣，担任咨询工作。

泰罗参加工作后，发现许多工人在工作中往往表现出他所谓的“故意偷懒”、“磨洋工”，工作效率很低；虽然实行计件工资制，但由于雇主在工人提高生产后就降低计件单价，也造成工人不愿多做工作，实行“有组织的偷懒”，生

产效率仍难以进一步提高。泰罗根据自己的经验认为，谋求提高劳动生产率，生产出较多的产品是完全可能实现的，关键在于要确定一个工作日的合理的工作量。从这一点出发，泰罗于一八八〇年在米德瓦尔钢铁公司机加工车间开始进行了时间研究、金属切削研究等工作。一八九九年他又在伯利恒钢铁公司进行了搬运生铁、铲铁和金属切削等试验。通过上述一系列试验和长期的管理实践，他总结出一些管理原理和方法，将它们加以系统化，形成了“科学管理”。反映他的“科学管理”思想的主要著作有：《计件工资制度》（1895年）、《车间管理》（1903年）、《科学管理原理》（1911年）。

泰罗在创建“科学管理”时，有三个基本出发点：

首先，谋求最高工作效率。在《科学管理原理》中，泰罗开宗明义地说，最高的工作效率是工厂主与工人共同达到繁荣的基础。它能使较高的工资与较低的劳动成本结合起来，从而使工厂主得到最大的利润，工人得到最高的工资，进一步提高他们对扩大再生产的兴趣，促进生产的继续发展和工厂主、工人的共同富裕。因此，提高劳动生产率，是泰罗创建“科学管理”理论的基本要求，是确定各种科学管理原理、方法和技术的出发点。

其次，用科学管理代替旧的传统的管理，这是达到最高工作效率的重要手段。泰罗认为，完善的组织管理，虽然是无形的，但比之有形的设备更为宝贵。而最完善的管理是一门科学，必须采用科学的方法。要把科学的方法应用于一切管理问题，使管理制度化，建立明确的规定、条例，而不是寻找超人来管理业务。这是提高工作效能、达到最高效率的关键。因此，要努力建立起科学管理的原理。这种原理对于人

类的一切行为，从最简单的个人行动起一直到最需要合作的公司的日常业务，都是适用的。

第三，科学管理的精华是要求管理人员和工人双方实行重大的精神变革。泰罗强调科学管理是一种概念性的哲学，其精华不在于具体的制度和办法，而在于重大的精神变革。一九一二年，他在美国众议院特别委员会所作的证词中强调指出：科学管理是一种重大的精神变革。它要求工人方面进行彻底的精神变革，改变对工作、对同伙、对雇主的责任的观念；同时，也同样要求管理人员方面——领工、监工、企业所有者、董事会也进行完全的精神变革，改变对同事、对工人以及对一切日常问题的责任的观念。这种重大的精神变革使管理人员和工人双方都把注意力从盈余的分配转到增加盈余量上来。当他们用友好合作和互相帮助来代替对抗和斗争时，他们就能够生产出比过去大得多的盈余，从而使工人的工资大大增加，企业主的利润也同样大大增加。他们没有必要再为盈余的分配而争吵。

根据上述这些基本出发点，泰罗想出了四项科学管理原理和贯彻这些原理的具体制度和办法。大体上可分为作业管理和组织管理两个方面。

在作业管理方面，主要有三点：

（一）制定科学的作业方法。把工人多年经验所积累起来的大量的传统的知识和技艺，慎重地收集起来，记录下来，或列制成表，进行研究，将它们归纳成为规律、规则，甚至列成数学公式，建立起一种科学，以代替过去单凭工人经验进行作业的方法。

在具体做法上，包括：（1）采用时间研究和动作研究的方法，制定出所谓标准的作业方法。对工人作业的每一个

动作和每道工序的时间，用马表进行测定，并分析研究，除去动作中的多余的和不合理的部分，把最经济的效率最高的动作集中起来，确定标准的作业方法。（2）实行作业所需的各种工具和作业环境的标准化。例如，经过铲铁试验，确定以每铲重量为二十一磅时，效果最好，过重或过轻都不利于总工效。根据这一结论，按照各种物料的不同重量，设计出每铲都能铲二十一磅的各种不同尺寸的铁铲（如煤末较轻，铲二十一磅煤末的铲子就比铲铁的铁铲子大好多）。此外，还设计出用于各种特殊工作的标准化的十字镐、铁撬等。（3）按照标准的作业方法和合理的组织与安排，确定工人一天必须完成的标准的工作量（工作定额），即泰罗所说的每天的“公公正正的产量”，以改变过去由工人自由确定每日工作量的状况。

（二）科学地选择，并循序渐进地培训工人。泰罗认为，管理人员必须经常地、长期地仔细研究每个工人的特点、性格和工作成绩，发现他们的局限性和发展的可能性，然后，有系统地训练、帮助、教育他们，尽可能使他们承担所能胜任的最高的、最有兴趣的、最有利的工作。

在作业管理中，泰罗用前述的科学的作业方法来训练和提高经过科学选择的工人，使他们真正按照科学的规律性去作业，以改变以往由工人自由选择自己的工作，凭经验进行作业的做法，取得了明显的效果。如在搬运生铁的试验中，使经过选择和训练的工人每日的搬运量从十二点五英吨，提高到四十七点五英吨；在铲铁试验中，使堆物料工人每天平均搬运量从十六英吨提高到五十英吨。

（三）实行刺激性的差别计件工资制度。按照标准的工作任务，即工作定额，确定两种不同的工资率。对完成和超

额完成工作定额的工人，以较高的工资率计件支付工资。对完不成工作定额的工人，则用较低的工资率支付工资，甚至使他们得不到基本的日工资；与此同时，还发给一张黄色工票，以示警告，要求其改进工作，否则就要撤换工作。

在泰罗的各项试验中，采用了以上这些科学的作业管理，确实提高了劳动生产率，并且增加了工人的收入和雇主的利润。如在搬运生铁中，工人的平均日工资从一点一五美元提高到一点八五美元；在铲铁试验中，每吨搬运成本从七点五美分降到三点三美分，工人平均日工资从一点一五美元提高到一点八八美元。

在组织管理方面，主要也有三点：

（一）把计划职能与执行职能分开，设立专业的计划部门，按照科学的规律，制订计划，管理企业。过去，工人用什么方法作业，使用什么工具等，都是由工人自己根据个人的习惯与经验来确定。每个工人的工作效率取决于他本人所采用的作业方法是否合理，所使用的工具是否合适，以及他本人的技术熟练程度和努力程度。泰罗认为，这种情况必须改变。他说，在旧制度下，所有的计划工作都是由工人来做的，结果是凭个人经验办事；在新制度下，则绝对必须由管理部门按照科学规律的要求来完成。这是因为，即使有的工人很熟悉发展情况和善于利用科学资料，但是要在同一时间，既在机房工作，又在办公桌上工作，事实上是不可能的。在绝大多数情况下，需要一部分人先作出计划，由另一部分人去执行。因此，他主张把计划职能从工人的工作中分离出来，由专业的计划部门去做，工人只负责作业。专业的计划部门的任务是：进行科学的调查研究，包括时间研究、标准化研究等，把工人掌握的传统知识、技能集中起来，把

它们系统化，归纳成科学的规律、规则或公式等；根据调查研究制定“标准的方法”和“定额”等；对企业活动进行系统的计划和计算，向企业各部门和工人发布完整的书面指示和命令下达任务，并详细规定为完成任务必须进行的工作内容、工作方法和使用的工具，以及完成任务的时间；对照计划任务与实际完成情况，进行有效的监督与控制。泰罗认为，工人与管理部门实行分工，分别执行适合于每一方的不同的职能，这是科学的。在工作中，双方必须互相呼应，密切合作，以保证工作按科学的设计程序进行。这种和谐而不是意见分歧，也是科学管理的特征之一。

（二）实行职能组织制。即将整个管理工作划分为许多较小的管理职能，使所有的管理人员（如工长）尽量分担较少的管理职能；如有可能，一个工长只担负一项特定的管理职能。当时，泰罗选出和培训了八个职能工长，以代替原来的一个工长，其中四个在计划部门，四个在车间。他们每个人只负责某一方面的工作，在自己的职能范围内都可以向工人发布命令。而每个工人则不是只接受一个特定的工长的命令，而必须接受上述八个工长从各个不同的方面发出的指示与命令。这是泰罗设想的职能组织原理。

泰罗认为，这种职能组织的优点有三个：（1）对管理人员的培养，在短时期内即可完成；（2）管理人员的任务与责任明确；（3）由于工具和作业方法已标准化，作业计划已由计划部门拟定，详细的指示图已由计划部门发出，现场的职能工长只需要进行监督指挥，因此，低工资的工人也可以做较复杂的工作，从而降低每个单位的工资支出，降低整个企业的生产费用。但是，这种职能组织结构，使一个工人接受多头领导，是违反“统一命令”的原则的，容易引起

紊乱，因此，没有得到推广。

(三) 实行例外原理。泰罗认为，小规模的企业可采用上述职能组织原理，规模比较大的企业，还需要运用例外原理。所谓例外原理，就是高级管理人员为了减轻处理纷乱繁琐事务的负担，把处理各项文书、报告等一般日常事务的权力授与下级管理人员，高级管理人员只保留对例外事项（即重要事项）的决策权和监督权，如基本政策的制定和重要人事的任免等。

二、泰罗的合作者与追随者的贡献

泰罗是科学管理的奠基者，与他同时代的研究科学管理的人还有亨利·甘特（Henry L. Gantt）、弗兰克·吉尔布雷恩夫妇（Frank Bunker and Lillian Moller Gilbreth）哈林顿·埃默森（Harrington Emerson）等。他们的研究各有不同的特点。

甘特（1861—1919）在一八八七年到一九〇二年间，曾在米德瓦尔和伯利恒钢铁公司充当泰罗的助手，以后成为独立开业的企业管理技术顾问。他的重要贡献是提出了工作进度原理。他在计划和管理技术方面，设计了一种生产计划进度表，又称为“甘特图”。这种甘特图至今在美国和其他国家仍然广泛使用。他还提出了“计件奖励工资制”，即除了按日支付有保证的工资外，超额完成定额的部分另给奖金；完不成定额的，也可以得到原定的日工资，不再减少。这种制度，人们认为比泰罗的不保证日工资的“差别计件工资制”优越，在美国实行，获得了很大的成功，因为这种制度使工人感到工资有保证，从而激励他们更好地工作。这反映

了甘特的一种信念，金钱因素不是唯一的，工作安全感也是一种有力的刺激。当时在别的管理学家中，具有这样的认识的人是不多的。甘特的代表作是《工业的领导》（1916年）和《工作组织》（1919年）。

吉尔布雷思（1868—1924）十分重视高效率，以动作研究闻名于世。他早年从事建筑工作，就开始研究用什么姿势砌砖最舒适，最省力，动作最少；用怎么样的工具，怎样安排原料和工作点的位置，可以避免过多的弯腰，过多的来回走动等等；研究出一套简化作业过程、增加产量的科学的砌砖方法，使每日砌砖量增加了二倍。以后，他采取了这种方法深入进行动作研究，简化工作。他发明了计秒表，并用摄影机拍摄影片，把动作的速度和方向更清楚地记录下来、显示出来。他把工人劳动中手和臂的动作分解成为十七项基本动作，以便于分析研究。他称这些动作为“塞布利格”（Therbliges，是他自己名字的字母次序倒过来的异体字）。他还设计了一种流程图，把生产某种产品或某一部件的生产过程，分解为几个步骤，如实地记录下来，然后，进行分析，确定哪些动作可以省去，哪些动作时间可以缩短，哪些应该改变次序，求出动作最佳、最少的标准操作过程，提高工作效率。他的动作研究，比泰罗深入而广泛。一九一一年，他发表了《动作研究》。他的妻子莉莲·吉尔布雷思，在他的研究和写作中，给予了多方面的合作与协助。

埃默森（1853—1931）一九一〇年在州际商务委员会为反对美国东北部铁路公司提高货运费作证时，声称铁路公司只要采用科学管理方法和哲学，每天就可节省一百万美元。他的这席话，震动了美国工商界，对科学管理的推广，起了积极的作用。一九一二年，他发表了《十二项效率原则》。

这十二项原则的主要内容是：（1）要有明确的理想，也就是要有明确的目标。爱默森认为，组织成员理解和承担共同目标的完成，可以减少组织内部的冲突、模稜不清、变化无常和失去目的等问题。（2）要经常要求管理人员考察各种问题和它们相互间的关系，丰富专门知识，主动征求各种建议。（3）要进行充分的商议。要选择优秀的参谋和顾问。每次协商结果，采取集体决定的方式，以便产生有效的影响。（4）要有纪律。这是达到其他十一项原则的基础。它使组织成为一个系统而不是无政府状态。（5）要公平处理各项事务。要做到这一点，管理人员必须具有同情心、思考力和公正廉明的精神。（6）要有可靠的、及时的、准确的和持久的纪录。（7）实行调度，对生产进行统一安排和控制，使部门的工作服从整体的要求，以求在最短时间内完成任务。（8）要规定标准的工作时间、工作方法和工作秩序。（9）工作环境标准化，以减少人力与金钱的浪费。（10）作业标准化，以提高工作效率。（11）用书面进行正确的指导，以迅速有效地完成企业的目标。（12）对提高效率进行奖励。对降低成本、改进质量、增加产量、节约时间的，给予适当的奖励。埃默森积极宣传效率观念。至今，他还被称为“效率的大祭司”。

泰罗的合作者与追随者，在不同方面，不同程度上发展了他的思想和技术，但是，总的说来，没有超出他提出的主要原理的范围。

三、对“科学管理”的简评

泰罗等人的“科学管理”，很明显，是一种“资本主义

剥削的最巧妙的残酷手段”。所谓“科学管理”实际上是对劳动加强控制。首先，泰罗研究科学管理的一个重要动机，就是帮助资本家同工人的所谓“故意偷懒”、“有组织的偷懒”进行斗争。而他得出的结论就是用科学的方法控制工人作业的每一个过程。他认为过去的管理方法只是下达任务、命令，制定纪律，进行严厉的监督，并不能达到真正的控制。因为作业的实际过程的决定权仍然操在工人的手里。管理部门只有研究了工人的整个作业过程，掌握了科学的方法，给工人规定完成工作的一套精密的方法，指挥工人的实际作业，才能真正控制工人，使工人无法“偷懒”。在资本主义生产关系下，这种“科学管理”使意识与行动分离、脑与手分离，从而使工人丧失了工作过程中的自主权，沦为管理部门的活的工具。其次，所谓“标准作业方法”、作业的“标准时间”和工人的“标准的工作量”，都是以选择身体最强壮、技术最熟练的工人，进行最紧张的劳动所测定的时间定额作为基础的。这是一般工人无法忍受和难以长期坚持的，确实是最大限度地压榨工人血汗的办法。第三，强调“科学管理”是“精神变革”，强调对劳资双方有利，掩盖资本主义的剥削实质，以便于对工人进行控制。

另一方面，泰罗等人的“科学管理”确实是“一系列最丰富的科学成就”，反映了当时大机器工业生产中的某些客观规律，对以后的管理实践和理论的发展是有重要影响的。第一，它强调了工作的最高效率原则，把劳动生产率的提高与工资的增加、利润的增加联系起来，明确了提高劳动生产率在整个企业管理中的重要地位，并把当时的科学技术成就用于提高劳动生产率。第二，在管理中，坚持采用时间研究、动作研究等科学方法，采用劳动方法、作业程序、劳动工具、

作业环境等标准化和生产进度控制等科学原则，建立起一套科学的管理方法，代替传统的凭个人经验、技能进行作业的旧方法。这不仅是以后发展现代管理技术和方法的基础，也是整个“管理科学化”的一个重要开端。第三，强调计划职能与执行职能的分离，设置计划部门进行管理，改变过去凭企业主或工长的个人经验和判断发出命令、管理企业的旧制度，代之以由专业的管理部门采用科学的方法，通过组织系统进行管理的新办法。这是“管理专业化”的开端。泰罗曾经明确说过，在一切企业组织所进行的工作方面，用精确的调查研究和科学知识来代替个人的判断或意见。这是管理思想上的一个重要变化。他在长期的管理工作中进行的大量观察和一系列试验，为科学管理的实际运用，作出了贡献。这也是管理理论与管理实际相结合的一个显著标志。

泰罗等人的“科学管理”，是适应历史发展的需要而产生的，同时，也受到历史条件的限制和倡导者个人经历的限制。当时，美国经济的发展和劳动生产率的提高落后于科学技术的成就和国内外经济条件所提供的可能性，劳动生产率的提高被看成是所有资本主义企业增加赢利率的主要因素。而泰罗本人是一个机械工程师，只有实际操作和管理工人劳动的实际经验，机械、技术观点比较浓厚。这一些决定了“科学管理”的内容和发展。首先，“科学管理”主要以提高劳动强度，改进劳动组织为方向，通过时间研究、动作研究等，谋求劳动者与机械的最高效率，因而侧重于劳动作业的技术过程，使管理变成了狭窄的车间管理，没有超出生产的领域。企业的整个经营管理工作，如销售、供应、财务等等方面，以及它们之间的关系；企业最高管理阶层的管理和决策工作等等，都没有涉及。第二，泰罗只重视工人个人

的作用，把人看作是孤立的人，忽略了企业中成员间的交往、感情、态度等等社会因素会对劳动效率起作用。他反对工人的集体行为，认为当工人结成帮时，工作效率就会降低；只有“每个工人个别化”，才能达到最高效率，得到最高工资。他在伯利恒钢铁公司时，曾规定不允许四个以上的工人在一起工作；即使有厂长的特许，也只能延续一周的时间。第三，泰罗把工人看作是机器，只能服从管理人员的权力，按照管理人员的决定、指示、命令劳动。他认为，如果以为工人也有“创造性”、“积极性”，那是非科学的；如果让工人参加经营管理工作、科学化的工作，那是愚蠢的。第四，在亚当·斯密的影响下，把人看成是单纯的“经济人”，认为人的一切活动都是出于经济动机。企业主以经济人的身分要求获得最大的利润；工人以经济人的身分要求得到最高工资，因而必须实行“科学管理”，以提高效率，降低成本，满足劳资双方的经济要求。这些观点，严重限制了“科学管理”的发展。

“科学管理”虽然在很短的时间里传播到所有的工业发达的国家，它的若干基本原则对以后的管理理论和实践也有着重要的影响，但是，在当时，对管理实践的影响并不显著。与“科学管理”运动相对立的有工会的活动。工会的领导者认为，“科学管理”中实行的计划的职能与执行的职能相分离的原则，将使工作专业化，使每一个工人都可被其他工人所代替，从而威胁到工人，特别是技工的权力。这是一。其次，科学管理提倡完全按照完成的标准产量确定“公正的工资”的制度同工会通过集体协议确定工资的原则也是相抵触的。一九〇九年，由于美国政府在水城军工厂实行“科学管理”，工会举行了罢工，这一矛盾更加突出。在

美国参加第一次世界大战后，工会和泰罗主义的这种对抗才宣告结束。但是，从那时开始，直到一九二九年经济大萧条为止，“不惜成本进行生产”的观念盛行，不太讲究效率，“科学管理”始终没有得到广泛的推行。

第四章

古典组织理论的建立

泰罗等人的“科学管理”侧重于工作的管理，范围比较窄，内容比较具体。古典组织理论的研究中心则是组织结构的合理化。它涉及到整个大型组织的协调和管理人员在这些组织中的作用，比“科学管理”涉及的内容复杂得多，抽象得多。这一理论着重研究两个问题：（1）组织结构的设计、建立和运行的基本原则是什么？（2）组织中管理的基本职能是什么？关于这些问题，在二十世纪前期作出贡献的，主要有法国的亨利·法约尔，德国的马克斯·韦伯，美国的詹姆斯·穆尼和英国的林德尔·厄威克等等。

一、法约尔的管理五要素论 和组织管理原则

亨利·法约尔（Henrie Fayol, 1841—1925）与泰罗一样，都强调管理的重要性，都是以成功的实践经验作为其理论的基础，但他的经历与泰罗不同，他对管理理论的研究也不同于泰罗。他在一八六〇年进入康门曲里·福享宝特矿业公司，就担任了矿井和矿井组合的领导。一八八八年后，担任该公司的总经理。法约尔有长期管理整个大企业的经验。他还担任过法国陆军大学和海军学校的管理学教授，曾

在邮政机关作过管理调查。一九一八年他退休后，创立了“管理研究所”。因此，他的管理理论是以大企业的整体作为研究对象的。而且，他认为，他的理论除了可用于工商企业以外，还适用于政府、教会、慈善团体、军事组织和其他各种事业。他可以说是概括和阐述一般性管理理论的先驱者。他的管理理论，在一九一六年以《一般管理与工业管理》为题，发表在法国工业协会公报上，并在一九二五年著书出版。

法约尔在泰罗理论的基础上，大大充实和明确了管理的概念。他认为，企业的经营有六项不同的职能，管理是其中的一项。这六项职能是：技术职能，即从事生产、制造与加工；营业职能，即进行购买、销售、交换；财务职能，即对资本进行筹集和运用；安全职能，即维护设备与保护职工的安全；会计职能，即编制财产目录、资产负债表，计算成本，进行统计等；管理职能，则包括计划、组织、指挥、协调、控制五个要素。泰罗把执行职能与计划职能截然分割开来，法约尔的观点与此不同。他认为，上述六项职能和与这六项职能相对应的六种能力，即技术能力、营业能力、管理能力等，是企业内各个阶层所有成员或多或少都应具有的。所不同的是各有侧重。如担当财务职能的人，绝不是只从事财务职能，他除了必须具有财务能力以外，也还需要有某种程度的管理能力、营业能力、会计能力等等。总的来说，最低阶层的一般工人，主要承担技术职能，需要与此相适应的技术能力。阶层越高，管理职能的比重越大，管理能力的重要性也随之而提高。最高阶层的领导，主要承担管理职能，管理能力也就成为其最需要的才干。

对于管理，法约尔曾经下了一个很明确的定义：管理就是

实行计划、组织、指挥、协调、控制，并且对这五个要素进行了分析。他认为，计划是预测将来影响企业的各种情况，确定行动的目标和步骤，指导未来的行动，这是最重要的，也是最难办的。企业必须有全面的计划，也要有每项活动的专门计划；既要有短期计划，又要有长期计划。这一系列计划构成企业的完整的计划。计划要有灵活性，能适应各种意外事件；又要有精确性，尽可能地避免臆测。制定计划时，还要考虑下级管理人员以至工人的意见。组织，主要是建立执行工作任务和权力的结构，确定完成任务所需的机器、物资和人力的恰当的结合。指挥，是使每个人都履行其所负的职责，从而使整个组织运转起来。为此，管理人员必须树立良好的榜样，并全面了解所属职工及其与企业签订的合同，经常与他们直接交流思想，考核他们，激励他们。对组织结构也应经常审议，及时调整，不断使它们完善起来。协调，是统一和调和企业各部门以及各个职工的活动，指导他们走向一个共同的目标。控制，是核实情况的发展是不是同既定的计划、原则、下达的命令相符合，以便及时发现错误，采取措施，加以纠正，以保证实际活动与计划活动始终相一致。这五个要素是实现管理职能不可缺一的。法约尔对管理职能的分类以及对每个要素的分析，特别是倡导编制长期计划，直到目前，还具有重要的影响。管理理论多数还没有脱离他所确定的轮廓。

为更好地开展上述管理活动，法约尔十分强调管理教育的必要性。他公开批评当时的工业学校缺乏管理教育。他认为，管理才能同工业技术才能一样，需要先在学校培育，然后在工厂中继续培训，不断提高。法约尔可以说是实行管理教育的创始人。

法约尔十分重视管理原则的系统化。他努力探求确立企业良好的工作秩序的管理原则。他根据自己长期的管理经验，提炼出十四项管理原则，作为管理教育的内容和管理企业的指导方针。他强调，这些原则并不完整，也不能回答特殊问题；他也不要求在实际工作中盲目地刻板地运用。他认为，如何使这些原则灵活地适应于各种环境和特殊情况，要依靠管理人员的“艺术”。管理人员的精神特性将决定最终成果。这十四项原则的主要内容是：

1、分工。法约尔认为劳动专业化是各种机构、团体进步和发展的正常的方法。借助于劳动专业化可以减少每个人的工作目标，提高生产率，达到用同样的努力产生出较多较好的成果的目的。

2、权力与责任。法约尔认为，权力是发布命令的权利和强迫别人服从的力量。但要区别管理人员的职务权力和个人权力。职务权力是由职位产生的，个人权力则来源于个人的智慧、经验、道德、领导能力、资历等。后者是前者不可缺少的条件。他还特别强调，责任是权力的必然的结果和重要的对等物。行使权力就必然产生责任。权力与责任应相一致。从整体利益出发，对行使权力的行动，根据其有害还是有益，实行奖或罚，这是良好的管理的条件。

3、纪律。法约尔认为，纪律就是服从企业中各方达成的协议。它对于企业的活动是绝对必要的。没有纪律，企业就难以发展。对违反纪律的，必须采取相应的制裁。建立和维护纪律的最好办法是：（1）各级要有好的领导；（2）企业与职工之间的协议要尽可能明确和公正；（3）实行制裁要公正。

4、命令的统一。法约尔主张，一个职工在任何活动

中，应该只接受一个上级领导的命令。如果违反这一原则，权力就受到损害，纪律处于危险之中，秩序就被打乱，稳定将遭到破坏。

5、指挥统一。法约尔十分强调，具有同一目的的集体的活动，只能在一个领导和一个计划下进行。这是统一行动、协同力量、集中力量的重要条件。

6、个人利益服从整体利益。这是一条不言自明的原则，问题在于如何协调一个职工或一个部门同整个组织两个不同方面的利益，这是管理上十分困难的问题。法约尔认为，实现这一点的办法是：领导阶层要有坚定性和作出良好的榜样；协议尽可能公正；经常进行监督。

7、人员的报酬。法约尔主张，报酬必须保证公平合理，尽可能使职工和公司双方满意。要奖赏有贡献的职工，但不得超过合理的界限进行超付。此外，企业还要关心职工的健康、教育、道德和职工的稳定性，注意改善劳动条件和生活条件，加强职工的培训和教育。

8、集中。法约尔认为，企业的集权和分权的程度，不是千篇一律、固定不变的。它要根据企业的规模、条件和经理个人的个性、道德、品质，以及从属人员的可靠性等因素来确定。

9、等级链。按照法约尔的解释，所谓“等级链”是由企业的最高级别到最低级别之间的各级领导人所组成的链条结构。这种链条结构，就是一条权力线，这是自上而下和自下而上传递信息的必经途径。对权力线必须尊重，但必须与企业应有迅速活动能力的要求相协调，否则将会破坏企业的成功。

10、秩序。法约尔的所谓“秩序”，实际上是指人与物

各得其所。要达到有“秩序”，必须做到职位要适合于职工，职工要适合于职位。每个职工都必须处在他能最好地作出贡献的职位上。同时，管理人员要明确每项工作的正确的性质和内容，以及其最终目的。

11、公平。法约尔把公平解释为亲切、友好和公正。用这样的态度对待已经建立的规则，对待职工，可以鼓励职工倾其全部的忠诚和热心履行他们的职责。企业领导应该对各级领导灌输公平的意识。

12、职工工作的稳定。法约尔认为，如果人事不断变动，工作将永远得不到良好的完成。一般来说，成功的企业管理人员是稳定的。上级管理人员应该鼓励职工，特别是管理人员，长期承担企业的任务。

13、首创精神。法约尔认为，这是事业壮大的巨大源泉，必须大力提倡，充分鼓励首创精神。

14、集体精神。法约尔十分强调，“团结就是力量”，职工的融洽是企业的巨大力量。为此，必须特别注意遵守命令统一的原则；并且在安排工作，实行奖励时，不要引起任何嫉妒，避免破坏融洽的关系；应尽可能直接进行意见交流；等等。

在法约尔的管理理论中，虽然“组织”只当作构成管理的五要素之一，实际上关于组织的论述占有十分重要的地位，对以后组织理论的发展也具有重要的影响。在上述十四项原则中，不少是涉及组织问题的。其中命令统一原则和等级链原则，构成组织理论中的直线组织原理。即上面所说的各级组织自上而下形成一条权力线，命令按组织中的等级，一层一层地往下传达；报告也按组织中的等级一级一级地向上呈送。但是，在大企业里，由于规模大，组织层次多，权力

线特别长，而部门之间的横的业务联系又很多，如果两个部门之间发生问题都需要分别层层上报到最高层进行决策后再层层下达，加以解决，势必迁延时日，耽误工作。为了解决这一问题，法约尔提出了有名的“法约尔跳板”，即并行的两个相邻部门发生必须二者协议才能解决的问题时，可先由这两个部门直接协商解决；只有在二者不能达成协议时，才各自向双方上一级报告，由双方上级再协商。这样，一般的问题就能在较低的一级管理阶层内获得解决。只有各级都不能达成协议的事项以及下级难以处理的重大事项，才需由最高一级管理阶层作出决定。这就既能保持命令的统一原则，又能迅速及时地处理一般事务，而让最高管理阶层可以考虑重大决策问题。这是法约尔在组织理论上的一个重要论点。

其次是建立参谋机构的论点。法约尔认为，当企业规模扩大时，管理的职能也增多。尤其在高级管理机构中，管理职能更多。要完成这些职能，决不是一个人能胜任的，需要设置必要的参谋人员和机构，如秘书、顾问（有技术、法律、财务、会计等顾问）、谘询委员会、调查团、研究所，等等，以协助各级管理人员（董事长、总经理、经理、课长甚至监工）。他们的职能主要是：处理通信、接洽、记录等日常工作；进行联络与控制；编制计划与调整计划；调查研究企业如何改进和发展。

上述两个论点，对以后组织机构的发展有重要影响，实际上提出了目前所通行的所谓直线——参谋组织的基本概念。

第三是关于组织结构形式的论点。法约尔认为，组织形式一般都是根据组织成员的数量来确定的。当所有的职能都

由一个人执行时，就不产生管理层次。企业只有几个工人时，则直接受企业主的领导。在企业工人增加到几十人时，在企业主与工人之间就有必要设置监工或工头。当监工或工头人数达到四、五人时，在他们上面就有设置股长的必要。如此类推，企业职工数量越多，管理层次也增多，而形成“金字塔”形的组织形式。法约尔认为，如果企业发展的规模相同，其组织形式亦类似。

第四个论点是，组织的效率决定于组织的内在要素，其中主要是人的要素，即决定于构成组织的各个成员的素质。他认为，要健全一个组织，使它有效能，只是招集人员，给予一定的职务是不够的；重要的是要选拔好必要的人才，合理安排他们的工作，使他们发挥各人的长处，并且还要加以培养和教育。这一点对以后的人群关系、行为科学的理论发展有一定的影响。

二、韦伯的理想的行政组织体系

马克斯·韦伯 (Max Weber, 1864—1920) 是十九世纪末二十世纪初德国的著名的社会学家。他对法学、经济学、历史学、宗教学都有广泛的兴趣，曾先后在柏林、弗赖堡、海得尔堡和慕尼黑等大学担任教授。他的著作不少，《社会和经济》是根据他去世时留下的一部分手稿编辑的重要遗著。

韦伯对管理理论的贡献是提出了所谓“理想的行政组织体系”理论。他根据对教会、政府、军队和企业的经验的分析，确信等级、权力和行政制（包括明确的规则、确定的工作任务和纪律）是一切社会组织的基础。他认为，在现实

中，实行行政制的程度很不一样，而“理想的”行政组织模式，应具有以下一些特点：

（一）存在明确的分工。把为实现组织目标所需的全部活动划分为各项基本的工作任务，系统地分配给组织中各个成员承担。每个职位的权利和义务都有明文规定。

（二）组织内的各个职位，按照等级原则进行法定的安排，形成自上而下的等级系统。这是一种按职位高低层层控制、井然有序、权责分明的组织体系。各级领导不仅要为自己的决定和行动对上级负责，而且也要为自己的下级的决定和行动负责。因此，下级必须受上级的控制与监督，对上级的命令必须服从。

（三）组织是根据明文规定的法规、规章组成的。法规、规章不变更，组织结构也固定不变。组织的任何一个成员都受法规、规章的控制。他们的工作活动必须遵循固定的程序，按照规定行使权利，尽其义务，减少摩擦与冲突，完成职责。

（四）组织成员之间的关系，只是一种职位的关系，不受个人情感的影响。它是一种非人格化的关系。

（五）人员的任用，通过公开的考试，有严格的选择准则。这些准则完全是根据工作的客观标准、职务上的客观要求确定的。它的运用也是非人格化的，不因人而异，对任何一个候选人都是一致的。合格者才能录用。

人员的升迁制度和工资制度都有明文规定，以服务年限和工作成绩为标准。但工作成绩完全凭上级的判断确定，下级不得表示任何不同意见，以免破坏上下间的指挥系统。

这是一种高度结构的、正式的、非人格化的组织体系。韦伯认为，这种理想的行政组织体系能提高工作效率。它的

精确性、稳定性、纪律性和可靠性都比其他组织体系优越。它是对人们进行强制控制的最合理的手段，是达到目标，提高生产效率的最有效的形式。

三、穆尼的组织原理

詹姆斯·穆尼 (James D. Mooney, 1884—1957) 是美国的企业家。一九三一年，他与赖利 (Alan C. Reiley 1869—1947) 合著了《前进的工业》。一九四七年，他对该书作了修改，并改名为《组织原理》出版。

穆尼把管理看成是指导别人，激励别人的方法和技术；另一方面把组织看成是把各种特定的职责或职能联系成一个协调的整体的方法。这两个概念之间的内部关系，在按照管理需要设计一种合适的组织时，就明显地表现出来。穆尼根据他在企业和政府中工作的经验，以及对其他各种组织的研究，观察到在每个组织内都存在着一种工作和职权的结构。虽然各个组织的工作任务不同，但它们的基本的特征是一样的。根据这些现象，穆尼相信，组织的必然规律或原则是存在的。他通过逻辑的推断，企图探索这些规律和原则，以说明组织活动的合理性。穆尼的组织的原则从实质来说主要有以下三条：

(一) 协调原则。这就是对组织内各方面的努力进行合理的安排，以期在实现共同的目标中做到行动统一。这条原则决定组织的必要性，是进行组织的原因。其他各项原则都从属于这一原则。

(二) 等级原则。即每个组织都有一种职权的等级制度，以及与此相适应的职责等级制度。等级制度的建立是进

行组织的必然结果。它本身首先又要贯彻权力原则，而权力是更高权威派生出来的，被更高权威所认可的。这个更高权威，在政府中是人民，在教会中是上帝，而在企业中是私有财产。其次，分等级的过程又包括两个派生职能：授权和确定工作任务，因而，还要贯彻领导原则。作为权力的人格化的领导，通过授权把权力按等级系列层层授与下级。与此平行的是确定各级人员的工作任务。

（三）职能原则。这就是区分各种不同的职责，实行专业化的原则。穆尼把职能划分为三种：决定组织目的的职能；实际执行有关业务以达到组织目的的职能；对已完成事项与应完成事项进行比较分析的职能。

穆尼的分析提供了一个概念结构。他从组织的存在，通过逻辑的推断，推断出上述各项原则。穆尼认为，这些原则说明了组织的职能和派生职能的必要性，说明了组织活动的合理性。

四、厄威克的综合的概念结构

林德尔·厄威克(Lyndall Urwick, 1891—)是英国人，曾担任过多种管理方面的领导工作和谘询工作。一九四四年出版的《管理的要素》，是他的重要著作。在这本书中，他把法约尔、穆尼和泰罗的思想联系起来，综合成一个概念结构。

厄威克的综合概念结构是从分析管理过程开始的。

首先，厄威克认为管理过程是由计划、组织和控制三个主要职能所构成的。

其次，厄威克从泰罗那里吸收了管理过程是由科学研究

原则指导的思想，宣称科学分析是指导一切管理职能的基本原则。它决定与上述三种主要职能相应的三项指导原则——预测、协调和指挥。

第三，对于管理过程的三个主要职能，厄威克完整地采纳了法约尔关于计划职能的分析和穆尼关于组织职能的分析，即组织职能有着等级、授权和确定工作任务三种派生职能。对于控制职能，厄威克则主要根据法约尔的原则，自己进行了分析，提出控制需要运用命令原则，指挥或监督下级的活动。法约尔把指挥作为一项单独的职能，而厄威克则把这个概念提高到原则的地位。厄威克还从控制职能和命令的原则引伸出一些派生的职能和原则。

控制的派生职能涉及到组织的人的因素的，有配备人员、选择与安排、纪律教育。与控制的三种派生职能相适应，在命令原则下，有三项派生的原则——集中、报酬、公平。

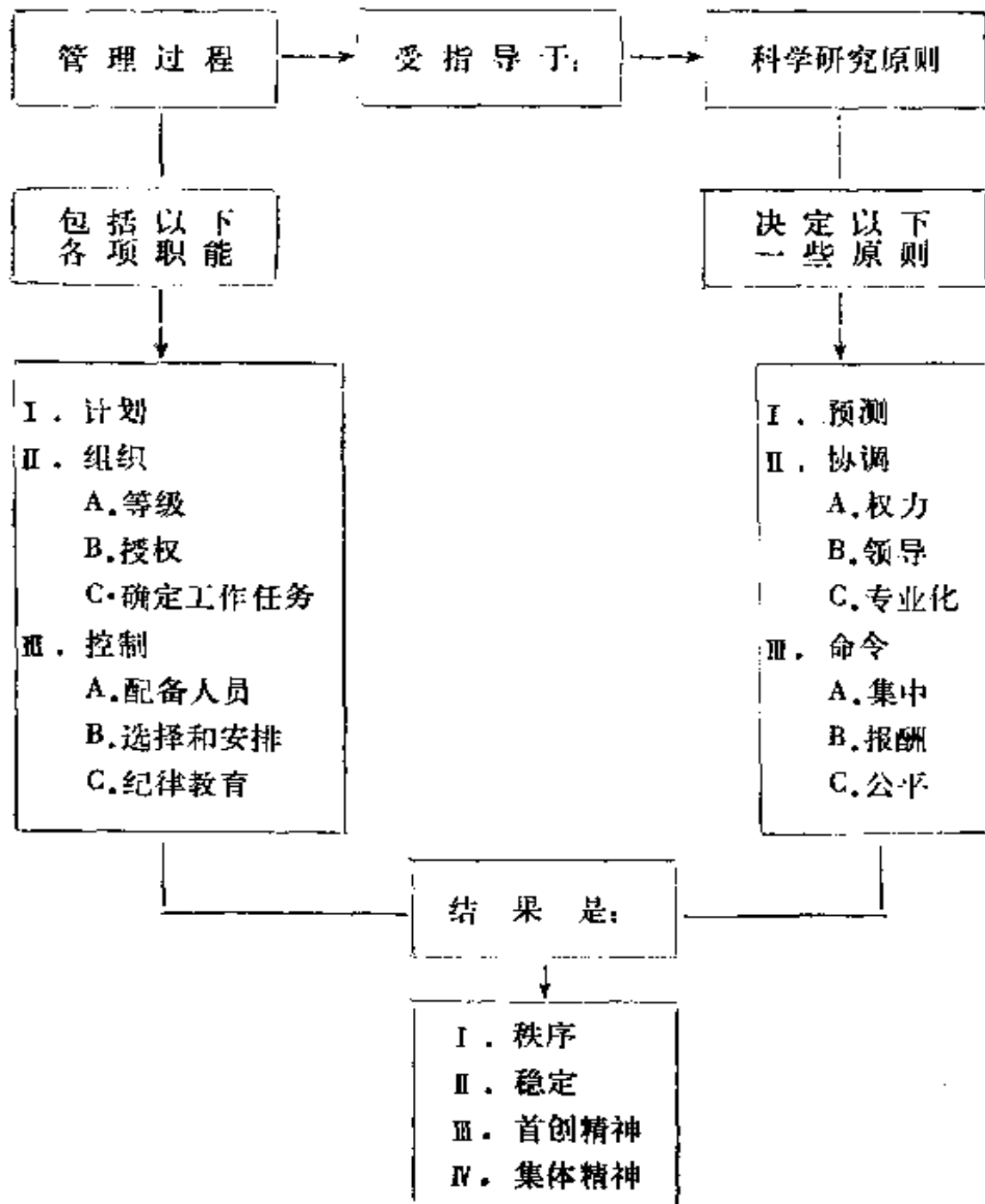
配备人员的职能包括把管理人员安排到领导岗位上去，并根据他们的能力确定其权力与责任。与此相应的集中原则，正如法约尔所解释的，要求根据个人的能力进行权力的授与。

选择与安排管理人员和非管理人员，同样地不仅取决于工作的需要，而且还决定于合理的报酬的原则。提升应当看功绩，而不是看人。

公平的原则是纪律教育的基础。

最后，厄威克把管理的一些中间性目标——秩序、稳定、首创精神、集体精神也包括在他的管理理论的综合中去。他认为，只要管理人员认识到这些相应的原则，完成他们的职能，这四项目标是能够达到的。

厄威克把科学管理与古典组织理论综合起来，使之一体化，反映了古典管理理论的本质。有人曾经说，这是所有的管理原则在一个平衡的相互联系的结构中彼此相配合。这种综合的概念结构，可用下图表示：



五、对古典组织理论的简评

古典组织理论家主要是围绕着管理人员的职能来研究和阐明管理理论的，其中组织结构的合理化又是他们研究的中心，也是他们作出贡献的重要方面。他们把管理的组织结构概念作为职位之间相互联系的体系来探讨。这种组织结构理论的核心是等级思想，确认权利和责任应该遵循从最高管理阶层到最低作业工人阶层这一等级系列，也就是权力线。虽然法约尔承认横的联系的重要性，但整个古典组织理论的主要注意力还是放在垂直的联系上，把它看成是组织相互作用的基础。按照古典组织理论，组织实质上是由职位和部门的等级构成。每个职位和部门所具有的权利和义务是严格按照它们在组织中的地位确定的，而不是根据占有这个职位的具体的人的地位确定的。

古典组织理论的主要贡献有以下几个方面：

（一）与泰罗等“科学管理”创建者不约而同地明确管理的重要性，认为管理是任何有组织的社会的一个独特因素。他们把管理看作是协调集体、努力达到集体目的的过程。它如同法律、医学等一样，应该按照原则来进行，而这些原则是能够用科学的方法发现的。

（二）分析了管理过程，明确了各项管理职能。在泰罗把计划职能与执行职能分离开来的基础上，法约尔把管理划分为五个要素，实际上也就是管理的五项职能。虽然它们相互之间的关系缺乏逻辑的明确性，但是却为后来的管理理论的研究和提高打下了一个基础，指出了一种研究方向。在法约尔论述的基础上，厄威克提出了计划、组织、控制的三职

能说：在三十年代，还有古利克（L·Gulick）提出了计划、组织、用人、指导、协调、报告、预算（简称POSDCORB）的七职能说，等等。虽然，对职能的分类与说明有各种各样，但是，都引导人们去研究管理人员应该做什么，怎样去做，是否已经做到等问题。这一些，不仅对以后管理理论的发展起了重要的作用，而且对管理教育、管理实践都有极大的影响。现代许多管理教科书和训练课程的论述不少是以这些职能为依据的。现代的工商企业、医院、大学和政府机构也都认识到执行这些职能的重要性。古典学派强烈主张，不论是经理还是从属人员，都必须实现这些职能。

（三）提出了实现管理职能必须遵循的原则、准则。古典学派认为，实现各项管理职能决不是任意进行的，而应该按照一定的原则和指导路线进行。继泰罗提出了四项原则、爱默森提出了十二项效率原则以后，法约尔又提出了十四项原则，穆尼与厄威克等又进一步作了研究和发挥。虽然，后来的管理学家批评法约尔的十四项原则没有主次之分，没有阐明它们之间的相互关系，但是不能否认，整个古典学派，包括法约尔在内，提出的各种管理原则，正如管理职能一样，对于管理理论的研究和管理实践都起了重要的影响。如命令统一原则、例外原则、控制范围合理化原则（即一个领导者管辖下属的人数有一个合理限度）、组织专业化原则（即明确划分管理职能）和权力与责任的原则等，在实践中，对于决定组织的相互联系形式起了重要的作用。

（四）提出了管理的重要组织形式。传统的组织形式来源于当时军队的直线组织结构。泰罗与此相反，尝试建立职能制的组织结构，但未被广泛采用。法约尔则在军队的直线组织结构形式的基础上，提出了直线——参谋组织结构的基

本概念，促进了组织形式的发展。而韦伯的理想的行政组织体系，正是管理理论中“正式组织”以及所谓“机械式”组织结构的典型。它对以后的管理理论有相当大的影响，至今仍不失为主要的组织形式之一。

总的来说，古典学派包括组织理论家与“科学管理”的创始者两方面，对管理的不少基本问题作了研究和回答，对有效果和有效率地管理，提供了指导路线。他们是有贡献的。

古典组织理论的建立与“科学管理”的创建处于相同的社会经济背景，也具有相同的局限性。

首先，不论泰罗及其后继者，还是法约尔、韦伯、穆尼等，他们研究管理的一个共同点是怎样管理人，正如有人称泰罗的“科学管理”是“管理别人的科学”。他们对人的看法，虽然在程度上不一样，法约尔已经开始认识到人的首创精神的重要性等，但基本的出发点却是一致的，即如前所述，把人看成一是“经济人”，二是“生产工具”、“活的机器”、一种“机械因素”。这两种观点反映了资本主义生产关系的两极的状况。一极是资产阶级独占统治地位，它使“人和人之间除了赤裸裸的利害关系，除了冷酷无情的‘现金交易’，就再也没有任何别的联系了”。另一极是无产者，由于机器的推广和分工的发展，它们的劳动失去了任何独立的性质，“工人变成了机器的单纯的附属品”。在这种社会经济和技术基础上，这两种对人的观点成为管理理论的萌芽和古典学派共同所持的基本出发点，是必然的。

其次，根据上述基本出发点，在组织结构上，尽管各人的观点程度上有所不同，但他们的基本倾向是独裁式的管理。他们强调上下等级系统不得破坏，劳动者只能听命于管

理人员的练训、排安。韦伯的理想的行政组织体系是这种类型的组织结构的最极端的表现形式，有可取之处，但它将导致以下三个后果：（1）由于过分强调组织形式的作用，极端不尊重人格，完全忽视了成员间不拘形式的互相交往的关系和感情的作用，将使人与人之间的关系趋向淡薄。（2）过分重视成文的法律制度，完全忽视了组织活动应根据环境的变化而灵活地进行。用死板的规章制度处理一切生动的事物，各项决策都受规章制度所束缚，必然限制成员的创造性、主动性，并且容易造成上下间的敌对关系，从而难以有效地达到组织的目的。（3）长期实行这样的只注重形式的高度的组织化，不仅使成员的行为刻板、谨小慎微，组织缺乏弹性，僵化，而且往往会使组织成员颠倒组织目标与法规制度的关系，把尊重规章制度变成目的，而抛弃组织的真正的目标。

第三，把组织看成是，用现代术语来说，一个封闭系统；组织职能的改善，仅依靠组织内部的合理化。当时这在一定程度上对各个企业、公司产生出直接的成果，是有效的。各个企业为了谋求最好地解决它的任务，不断加强和改善企业内部的组织，使企业的组织性达到相当高的程度。但是另一方面，却很少考虑外部环境的影响，不注意在宏观高度上研究经济和社会问题，这就必然使各个企业的高度的组织性与当时整个社会的生产组织的无计划性的矛盾更加尖锐，难以保持经济的平衡，加深了经济危机，反过来影响企业的发展。

第五章

行为科学的兴起

第二次世界大战前夕和大战结束后的一段时间里，资本主义国家企业的规模进一步扩大，甚至发展成为跨国公司。四十年代已开始出现建立在使用核能和电子技术基础上的第三次工业革命的预兆，科学技术以前所未有的速度向前发展，并广泛地应用于工业各部门；新兴工业不断出现，生产过程更加复杂；社会联系更加广泛。与此同时，资本主义的固有矛盾也比过去尖锐、深刻。一九二九年开始的经济大危机引起了资本主义国家各个阶层的广泛的不安，要求重新检查企业的活动。美国的工会运动在三十年代得到巨大的发展。美国公布了劳工法，关系法，工会在法律上牢固地巩固了自已的地位。

资本主义国家工人阶级的觉悟日益提高。同时，又相继出现了一系列社会主义国家。在这种情况下，仅仅对劳动过程进行“科学管理”，单纯依靠等级原则对职工实行自上而下的全面的严厉的“管”，已经不能完全适应新的形势，需要发展旧的理论，甚至改变旧的理论，创立新的理论和新的管理方法。这种新理论、新方法，大体上沿着两个方向发展：一个是从人的侧面来探讨管理的所谓“行为科学”；一个是把现代自然科学和技术新成果运用于管理的所谓“管理科学”。

行为科学与古典管理理论不同。古典管理理论的研究，偏重以“事”为中心忽视人的因素，把人看作是“活的机器”，看作是“经济人”，行为科学则不然，它重视人的行为的作用，重视人的行为对于达到组织目的的作用。研究人的行为的科学，在十九世纪就已经产生，但运用心理学、社会学、人类学和生理学到管理上来，研究人类行为，建立起“行为科学”这都是二十世纪的事。二十世纪初，雨果·芒斯特堡（Hugo Munsterberg）发表了《心理学和工业效率》（1912年），提出了创造心理条件，以获取高产的主张。社会心理学的重要学派——“社会行为主义”（Social Behaviorism）的代表人物库利（C.H.Cooley）和米德（C.H.Mead）提出了人与人相互作用和个人在社会关系中塑造成成长的观点。威廉斯（Whiting Williams）通过长期调查认为，工人并不是许多人所想像的那种“经济人”，他们根据感情办事，希望维持社会地位，考虑工作的性质往往超过金钱。上述一些代表人物的思想为行为科学奠定了基础。但行为科学成为一种管理理论，则开始于二十年代末三十年代初的霍桑实验，而真正的发展却在五十年代。

一九四九年，美国芝加哥大学一批哲学家、精神病学家、心理学家、生物学家和社会学家在研究人类行为一般理论时，首次提出了“行为科学”的名字。一九五三年，福特基金会邀请哈佛大学、斯坦福大学、芝加哥大学、密西根大学以及北卡罗林纳大学的著名学者，聚在一起研究行为科学，强调这一研究的重要性，并正式创办“行为科学月刊”。此后，行为科学的研究就风起云涌，盛行一时，成为一门新兴的学科。从目前来看，行为科学是研究人们的各种需要、欲望、情绪、思想、动机、目的，研究人们的行为，人与人的

关系、个人与集体的关系，研究上述因素与组织目的的关系，并据此进一步研究改进生产环境、组织结构、管理方式，协调人与人的关系，从精神上、物质上引导职工充分发挥他们的主观能动性和积极性，以提高工作效率，达到组织目标。这一学派的发展基本上可以划分为两个阶段，即早期的人群关系论和五十年代后的行为科学。

一、霍桑实验和梅奥、罗特利斯伯格的人群关系论

人群关系论的创始人是埃尔顿·梅奥 (Elton Mayo, 1880—1949) 和他的助手弗里茨·罗特利斯伯格 (F.J. Roethlisberger, 1898—1974)。梅奥出生在澳大利亚，早年学医，以后又学习心理学，曾任昆士兰大学讲师，讲授逻辑和哲学。一九二二年去美国，一九二六年担任美国哈佛大学企业管理学院产业研究室主任。从一九二七年开始，负责指导芝加哥西方电气公司霍桑工厂的调查研究工作，即有名的“霍桑实验” (Hawthorne Studies)。一九三五年发表了《工业文明中的人的问题》。罗特利斯伯格，原来是化学工程师，以后也进入哈佛大学产业研究室工作，随同梅奥从事“霍桑实验”。一九三六年，他与迪克森 (W.J. Dickson) 共同发表了《管理与工人》，一九四一年他又发表了《管理与士气》。从霍桑实验开始，在梅奥与罗特利斯伯格的倡导下，逐步形成了一种新的管理思想，人们称之为“人群关系论”。

霍桑实验，早在一九二四年就开始进行。当时是根据科学管理理论中关于工人会对给予的工作条件作出相应的反应

的假设进行的，其目的是想研究工作环境的物质条件与生产量的关系，以发现提高劳动生产率的途径。第一阶段，实验是从研究照明度对生产率的影响着手的。研究者选择了一批工人，把他们分成两组，一组为试验组，一组为控制组。控制组一直处在平常的照明强度下工作。对试验组则给予不同的照明强度。当试验组的照明强度逐步增加时，试验组和控制组的生产大致上以同一比例增长，当试验组的照明强度逐步降低时，在开始阶段，两组的产量继续增加，只是在降到了昏暗的程度时，试验组的产量才显著地下降。实验表明，照明度的改变不是影响生产率的决定性的因素。

第二阶段的实验，是把六个自愿参加实验的女工安置在电话继电器装配实验室工作，在一定的时间里，改变一种工作条件。开始时增加休息次数，延长休息时间，缩短每日工作时间，供应茶点，实行五日工作制等；接着，又逐渐取消这些待遇，恢复原来的工作条件。结果发现，不论工作条件如何变化，生产量都是增加的，而且工人劳动热情有所提高，缺勤率减少百分之八十。这种现象，用“科学管理”的原理是无法解释的。

根据这两次实验，梅奥等人认为，生产效率的提高原因不在于上述工作条件的变化，而在于人的因素。在实验室里取消了管理人员的高压的监督，工人可以自由地工作。实验计划的制订，工作条件的变化，事先都倾听工人们的意见，取得了他们的同意。工人与管理人员间有着一种特殊的有效的关系。职工上下左右之间经常交流意见，十分融洽，整个实验室有着“一体化”的气氛。参加实验的女工已经形成了一个有组织的社会集体。这一切使工人大大改变了对工作的态度，其效果远远超过工作的物质条件的改变。

为了验证试验室的结论是否正确，能否普遍适用于车间，一九二九年，又开始进行对二万多职工的采访工作，以后又进行了配电器卷线作业观察室实验。结果表明，工人在工作集体中工作，其每日的产量是按照整个集体的标准进行生产的。他既不做超额生产的“高速的非凡人物”，也不做生产不足的“骗子”，因而，在生产率与个人知识、才能、技巧之间是没有一定的内在关系的。工人要求获得集体的承认和安全，比之刺激工资制度更为重要。这就是说，工作集体有着一种以社会行为形式出现的强制力。

梅奥等人从霍桑实验中得出的一个结论是，生产不仅受物理的、生理的因素影响，而且受社会环境、社会心理的影响。这对于“科学管理”只重视物质条件，忽视社会环境影响工人提高工作效率的观点说来，是一个重大的转变。他们的观点主要有以下几方面：

（一）企业的职工是“社会人”。从亚当·斯密一直到古典学派，都是把人看作是仅仅为了追求最大的经济利益而进行活动的所谓“经济人”，或者看作是对于工作条件的变化能够作出直接反应的“机器的模型”。霍桑实验表明，实际情况并非如此。工作的物质条件的改变，并不是劳动生产率提高或降低的决定性原因，甚至计件制的刺激工资制对于产量的影响也不及生产集体所形成的一种自然力量。因而，梅奥等人创立了人是“社会人”的假说，认为人不是孤立存在的，而是属于某一工作集体，并受这一集体的影响的。他们不是单纯地追求金钱收入的，他们还有追求人与人之间的友情、安全感、归属感等等方面的社会的和心理的欲望。梅奥等人曾经用这样一句话来描绘人：“人是独特的社会动物，只有把自己完全投入到集体之中才能实现彻底的‘自由’。”

(二) 满足工人的社会欲望，提高工人的士气（所谓士气，也就是工作积极性、主动性、协作精神等结合成一体的精神状态），是提高生产效率的关键。传统的科学管理理论认为，生产效率与作业方法、工作条件之间存在着单纯的因果关系，只要正确地确定工作任务，采取恰当的刺激制度，改善工作条件，就可以提高生产效率。可是，霍桑实验表明，这两者之间，并没有必然的直接的联系。生产效率的提高，关键在于工人工作态度的改变。所谓态度，也就是“士气”。梅奥等人从人是社会人的观点出发，认为“士气”高低决定于安全感、归属感等社会、心理方面的欲望的满足程度。满足程度越高，“士气”也越高；士气越高，则生产效率也越高。这种满足程度又依存于两个因素：（1）工人个人的情况，即由于个人历史、家庭生活、社会生活影响而形成的个人的态度；（2）工作场所的状况，这就是指工人相互之间，或工人与上级之间的人群关系。

(三) 企业中实际存在着一种“非正式组织”。罗特利克斯伯格认为，企业的经营结构是由“技术组织”（即“物的组织”）和“人的组织”（即社会组织）两大类构成的。而“人的组织”又可分为“正式组织”和“非正式组织”两种。所谓“正式组织”就是为了有效地达到企业的目标，按照企业的组织图、方针政策、规则、章程等明文规定所构成的企业各成员相互关系的一定的组织体系。这种职能关系对于个人具有强制性。这是古典组织理论所研究和强调的。人群关系论者认为，企业职工通过正式组织在企业内共同工作，必然产生相互之间的人群关系，产生共同的感情，自然形成一种行为准则或惯例，要求个人服从，这样就构成一种体系。这就是所谓“非正式组织”。这种非正式组织对于工人

的行为的决定极为重要，它正是影响生产效率的重要因素。这是组织理论上的重大发展。

非正式组织与正式组织在本质上是不同的。正式组织是以效率逻辑为重要标准，要求企业内各个成员为了提高效率，确保形式上的协作；同时，它还要与技术组织共同注意成本逻辑，即贯彻最小费用的原则。非正式组织则以感情逻辑为重要标准，要求遵守人群关系中形成的不成文的非正式的行为准则。

人群关系论者认为，非正式组织不仅存在于工人之中，而且存在于管理人员、技术人员之中。只不过效率逻辑与成本逻辑对于管理人员、技术人员比之对于工人更为重要。而感情逻辑，一般来说，在工人中比在管理人员和技术人员中占更重要的地位。所以，可以说，效率与成本逻辑是“管理人员的逻辑”，感情逻辑则是“工人的逻辑”。如果管理人员、技术人员仅仅依据效率与成本逻辑来进行管理而忽视工人的感情逻辑，那末，两者之间必将发生矛盾和冲突，妨碍企业目标的实现。因此，调和这种矛盾，解决这种冲突，是管理的根本问题。

（四）领导的一项主要任务是组织好集体工作，即发展持久的合作。梅奥认为，现代大规模工业有三个经常性的管理问题：（1）如何把科学和技术应用到产品的生产上去；（2）如何系统地安排生产作业；（3）如何组织好集体工作，即组织好持久的合作。解决好前两个问题，可以使工业有效果；解决好后一个问题，可使工业有效率。如果三者失去平衡，从整体来说，组织将不会取得成功。组织愈大，愈复杂，它愈要依靠集体的每个成员的真诚的合作。组织的主要任务就是组织好集体工作，即发展持久的合作。梅奥等认

为，在当时，管理人员解决前两个问题的“技术能力”已经得到充分的发展，而保证人们之间进行合作的“社会能力”还不十分发展，失去了平衡。因而他们十分强调，要对各级管理人员进行教育和训练，提高“社会能力”。

同时，他们主张，在实践中要实行职工参加企业各种决策的制度，以改善人与人的关系，提高士气；要实行上下意见交流，上级交代任务必须详细说明，允许并尊重下级向上级提意见和建议；要建立面谈制度，给职工以表达感情、不满和争论的机会，以消除不良的人与人的关系；要在考核职工时，重视他们的协调性和处理人群关系的能力；要美化工作环境，解决宿舍等福利设施，组织娱乐、运动等活动；等等。用上述一系列制度、办法、措施，来促进职工之间的协作。

霍桑的实验和梅奥等人的人群关系论曾遭到不少批评。有人认为，霍桑实验的结论缺乏可靠的论据，缺乏客观的科学性。不少人认为，古典管理理论的“经济人”模式过于简化，人群关系论者的“社会人”模式同样过于简化。人群关系论过分强调工人受感情逻辑的影响，过分强调非正式组织对个人行为的决定性的影响，过分轻视人的经济欲望；只强调企业内部环境中人群关系对职工行动的影响，忽视企业外部环境中劳动力的供求关系、社会状况、经济变动以及工会的作用对职工的影响；把人依然看作是被管理、被操纵的某种东西，是达到目的的工具等等。虽然如此，梅奥等人的人群关系论还是作出了重要贡献的。他们把社会学、心理学等导入管理理论，为开创一个新的管理学说奠定了基础。他们弥补了古典管理理论一部分不足之处。古典管理学派中，不少人也论述过人的因素是重要的，但其思想体系却存在着非人格化的倾向，以机械化、合理化为重点，重视物的环境。

人群关系论者改变了这种倾向。他们强调了个人的行为、集体的行为对组织成败的重要作用；不仅要注意工作的物质环境，而要更多地关心工作的社会环境，从而引起人们对工作场所中人的问题的兴趣，促进了对组织中人的行为的一系列研究，大大推动了行为科学的研究。继他们之后，从事行为科学研究的人，包括社会学家、心理学家、人类学家、经济学家等大量出现，行为科学日益发展。

如果说，梅奥和罗特利斯伯格等人主要着重于研究人群关系，强调重视人的行为的必要性，那末，在其后的发展，则是运用心理学、社会学人类学等成就进一步对组织中的人群行为进行科学的分析，研究什么因素决定人的行为，以及研究用什么方式激励人，正确处理人与人之间的关系和集体的作用，等，引导组织成员为达到组织目标而努力。这就把行为科学推上一个新的阶段。对这些问题的研究涉及的面很广，观点之多也如同雨后春笋，但是，行为科学的研究，至今还没有形成一套统一的、完整的、系统的理论。目前，行为科学的议题，主要有激励、领导、工作集体、组织设计、组织变化和发展等等，其中激励和领导方式是研究的重点。

二、马斯洛和赫茨伯格的激励理论

人群关系论从霍桑实验中提出了一个重要命题，即提高劳动生产率的关键在于提高士气。那末，怎样才能激励士气呢？这就要研究人的行为是由什么决定的，是什么推动人们采取某种行动。早期的管理学家强调金钱刺激是激励个人的首要手段。他们是受了十八、十九世纪古典经济学家强调人们对经济目标的追求，认为经济行为是以合理的经济计算为

特征的影响。人群关系论者根据霍桑实验认为，追求满足社会和心理方面的需要是激励人们的动力。以后的一些行为科学论者又进一步作了研究。他们认为，人们的各种各样的行为，都出自一定的动机，而动机又产生于人们本身存在的各种需要。因此，人们的需要或动机确定了人们行为的目标；人们的行为都是为了达到一定的目标。这种从人们内在需要出发，推动人们采取某种有目标的行为，最终达到需要的满足，这就是激励的过程。没有得到满足的需要是激励过程的出发点，行为的推动力。从事研究激励理论最著名的是美国的亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）和弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）。他们分别提出了“人类需要等级论”和“需要激励两因素论”。此外，还有弗鲁姆（V.H.Vroom）的“期待模式”。

马斯洛的激励理论强调两个基本前提：第一，人是有需要的动物。他的需要取决于他已经有了什么，只有尚未满足的需要才能影响行为。换句话说，已经满足的需要不再是一种激励的因素。第二，人的需要是按重要性的等级排列的，一旦一种需要被满足，另一种需要就会出现，并要求满足。这个进程是没有止境的，从生到死，连续不断。人就是为了满足需要而不断地工作的。

马斯洛在一九五四年发表了《激励和人》。在这本书中，他把人的需要分为五个等级：

（1）生理上的需要：包括人体最基本的需要，如生存，饥饿，口渴、性欲等。当所有一切的需要都未得到满足时，生理上的需要是压倒一切的。马斯洛曾经说过，一个缺少食物、安全、爱情和尊重的人，他需要食物以解决饥饿将比其他的需要更加强烈。

(2) 安全上的需要：当生理上的需要得到满足后，安全上的需要就成为重要的事情。它包括防止肉体受伤害、防止疾病、防止经济灾难和避免意外，也就是要求劳动安全、职业安全、经济安全等。例如，过去工会向资本家提出的主要要求是增加工资，而现在的重点则是要求劳动、职业的安全，发放养老金等。

(3) 社会性的需要：包括友谊、爱情、归属感等各方面的需要，如希望与伙伴保持良好的关系，得到友谊；进行社会交往，成为社会集体中的一员，获得某一集体的承认，自己有所归属；等等。这一层次的需要关系到人的社会性质，它是脱离前两层物质的和准物质的需要的起点，不满足这一层次的需要，可能影响人的精神上的健康。

(4) 尊重的需要：这种需要分为两种，一种是自我尊重，即自尊心的需要；另一种是获得别人实际尊重的需要，即要求给予尊敬、赞美、赏识和承认地位的需要。这些需要得到满足后将带来自信和声誉。

(5) 自我实现的需要：这是最高一级的需要。马斯洛把这一需要解释为这样一种欲望，即要求他自己越来越成为他要做的人，成为他有能力达到的最优秀的人。这就是说希望充分实现自己的潜在的才干和能力。马斯洛认为，自我实现需要的满足只有在其他各种需要都得到满足后才有可能。他还认为，自我实现需要的满足将更提高这种需要的强度。

马斯洛的需要等级模式已被实际管理人员所广泛接受。但是，这一模式对人的动机没有提供完整的看法，没有提出激励人们的方法，它只提供了研究管理的一个起点。同时，它只说明需要与激励之间的一般的关系，没有考虑到人的差别；而对相同的需要，人们的反应方式是各有不同的。同

时，它也没有同工作和工作环境联系起来。在马斯洛之后，赫茨伯格联系工作和工作环境，进一步进行了研究。

五十年代末期，赫茨伯格在美国匹兹堡研究中心工作。他和他的助手为了研究人的工作动机，对匹兹堡地区的二百名工程师、会计师进行了深入的访问调查，询问他们在什么样的工作情况下，对工作感觉到特别满意或者特别厌恶。通过这次调查，赫茨伯格发现，当人们不满于工作时，他是对工作环境不满；如果他们满意于工作，那是满意于工作本身。一九五九年，赫茨伯格等人发表了《工作的激励》，提出了激励的两因素理论。他认为，人有两种不同的需要，即避免不愉快或不满意的需要和要求个人发展或自我实现的需要。这两种需要彼此独立，以不同的方式影响行为。与它们相适应，有两类不同的因素起着不同的作用：

（1）保健因素或维持因素。这些因素是维持一个合理的满意水平所需的，没有它们，职工就会不满意，但是当它们存在时并不构成强烈的激励。正如保健，可以防病而不能治病。这些因素共有十个：公司的政策和管理，监督，与上级的关系，与同级的关系，与下级的关系，工资，工作安全，个人生活，工作条件，地位。

（2）激励因素。这些因素构成对职工强烈的激励，使职工高度满意于工作，它包括成就、重视、提升、工作本身、个人发展的可能性、责任六个因素。这些是满足个人发展或自我实现需要的因素。

从上述的分类中可以看出，所谓激励因素直接关系到工作本身、个人对工作任务的执行、工作的职责，以及从工作中得到发展和重视。保健因素是更多地涉及到工作的外部环境。当职工满足于工作本身，受到高度激励时，对外部环境

引起的不满意就有高度的忍耐力，反之，则不然。

赫茨伯格两因素理论与马斯洛的等级需要论是相互关联的。马斯洛侧重于分析需要或动机，而赫茨伯格侧重于分析满足这些需要的目标或诱因。如工资、个人生活、工作条件、工作安全等是满足生理上与安全上的需要的保健因素；与上级、同级、下级的人与人之间的关系是满足社会性的需要的保健因素；成就、重视、提升、更大的工作责任、个人的成长与发展等则是满足尊重和自我实现需要的激励因素。

激励理论的研究，明确了人们的工作效率决定于人们的工作态度，而工作态度又取决于人们的需要被满足的程度；人们的需要是否得到合理的满足，又受工作本身和工作环境的影响。因此，有人认为，激励工人的积极性、提高工作效率的关键因素之一是改进领导，改进管理人员的态度。这就促进了管理理论中互有联系的两个方面的变化，一是对人的本性的看法，二是领导方式。

三、麦格雷戈的Y理论

资本主义管理理论的一项重要内容是怎样对人进行管理，以达到最高的效率。由于对人的性质和行为的看法不同，其理论亦不尽相同。美国麻省理工学院教授道格拉斯·麦格雷戈（D·McGregor, 1906—1964）在1960年发表《企业的人的方面》，试图划分两种不同的理论，进行对比。他把一种叫X理论，另一种叫Y理论。

按照麦格雷戈的说法，所谓X理论就是传统的指挥和监督观点。这种理论认为：

(一) 一般的人有一种好逸恶劳、尽可能逃避工作的特性。管理部门强调在生产率，强调“一个公公正正的日工作量”，反对雇用超过需要的人员，反对限制产量，强调对成绩实行奖赏，正是针对人们的这些逃避工作的倾向而采取的。

(二) 由于人们有厌恶工作的特性，因此对大多数人必须进行强制、监督、指挥，并以惩罚进行威胁，才能使他们付出足够的努力去完成组织的目标。实践表明，仅仅用奖赏还不足以战胜人们厌恶工作的倾向，还必须有惩罚才能使他们付出必要的努力，去达到目的。

(三) 一般的人只有较少的抱负，宁愿接受领导，希望避免责任，尽力要求安全。

麦格雷戈认为，这种X理论对于美国的广大工业部门的经营战略具有实质性的影响。但是从三十年代后期以来，社会科学的发展，为对人的性质和行为进行重新认识提供了可能性。其中一个重要方面就是关于人的需要、行为的动机的研究。随着有关人的行为的知识的积累，出现了一种新的理论，这就是Y理论。它的一部分假设是：

(一) 在工作中运用智力、体力，正如游戏和休息一样地自然；人并不天生厌恶工作。他们对工作的喜爱和憎恶，决定于这工作对他是一种满足，还是一种惩罚。

(二) 外部的控制和惩罚的威胁，并不是使人朝着组织目标努力的唯一的方法；人在为自己所同意的工作目标服务中，可以自我指挥和自我监督。

(三) 为目标作出贡献是对他们取得成就的报酬的函数。这些报酬中最重要的是自尊和自我实现的需要的满足，它们能促使人们朝着组织目标而努力。

(四) 在正常条件下，一般人不但学会接受责任，而且

追求承担责任。逃避责任,缺乏雄心壮志,以及强调安全感,通常是经验所造成的,并不是人的本性。

(五) 大多数人在解决组织问题上,都有相当高的想象力、独创性和创造力。

(六) 在现代工业生活条件下,一般人的智力的潜能,只是部分地得到发挥。

Y理论的这些假设为企业经营战略所提供的依据与X理论完全不同。它是动态的,而不是静态的。它指明人的成长和发展的可能性;它重视必需选择相适应的方式,而不强调单纯的绝对控制方式。

麦格雷戈认为,X理论的主要组织原则是通过运用权力实现指挥与监督,即等级制原则。而Y理论是一体化原则,即个人目的和组织目的一体化。这就要求创造一种条件,不断地鼓舞组织成员去发挥和自愿使用其能力、知识、技能,来达到组织的目标,同时又圆满地达到其个人的目的。

怎样才能实现这一点呢?这是行为科学家长期以来研究的一个重要问题。他们提出了各种各样的理论,其中比较著名的有利克特的以职工为中心的领导方式理论,以及布莱克和穆顿的管理方格理论。

四、利克特的领导方式理论和布莱克、穆顿的管理方格论

继霍桑实验以后,伦西斯·利克特(Rensis Likert)与他的在密西根大学社会研究所的助手进一步对领导方式进

行了研究，这就是所谓“密西根研究”。

对领导方式的研究，早在一九三三年就开始了。当时，以保险公司的约一千名办事员为研究对象，不断调换企业内部各部门的领导人员，观察工作效率的变化。结果发现，各部门生产效率的高低，与领导人员的领导方式有密切的关系。在此基础上，一九四七年开展了“密西根研究”。他们向数千职工进行调查。利克特总结了这些研究工作，于一九六一年发表了《管理的新模式》，一九六七年又出版了《人群组织》。

通过调查研究，利克特等人认为，影响企业各部门工作效率的因素中，如何领导是最主要的因素。并且，他们发现，生产效率高的领导人总是让下级清清楚楚地知道目标是什么，需要达到什么要求，然后让他们享有充分的工作自由。他们认为，如果领导人员以职工为中心，不仅注意职工的工作，而且经常考虑、关心他们的需要和愿望，那么，这个部门的工作效率就高；如果领导人员仅仅以工作为中心，不关心职工的需要和愿望，这个部门的工作效率就低。领导人员与职工接触的时间愈多，工作效率就愈高；反之，接触时间愈少，工作效率就愈低。如果领导人员采取民主的方式来领导，则工作效率高；反之，如采取独裁方式，工作效率就低。

利克特等人，在调查研究中，从领导是否对下级信任和信赖、下级在工作中有无自由的感觉、以及领导是否积极与下级发生联系等三个方面进行分析研究，提出了组织领导的四种基本制度或方法：

第一种是剥削式的专制制：领导人员非常专制，对下级不信任；下级根本没有同上级讨论工作事项的自由；上级为

解决工作问题，征询下级的想法和意见是罕见的。

第二种是仁慈式的专制制：领导人员也是专制的，但采取了家长制的恩赐式的统治方式。他保持严格的控制，决不授权给下级；对下级如同主人对待仆人一样，可以以恩赐的态度给予信任和信赖，有时也征询他们有关工作的想法和意见，并且“轻轻拍拍他们的头，以表示抚慰”。下级与领导讨论工作不很自由。

第三种是参与制。领导人员对下级比较信任和放手，但他们保持对最后决定权的控制。他们采用谘询方式，经常征询下级的想法和意见，并试图积极采用它们。下级与领导讨论工作比较自由。

第四种是民主制。领导人员采取民主的形式，在所有的的事情上，完全信任下级。他们只给下级指出一些方向，实行全面的参与，并按照一致的意见或多数的意见，作出决定。下级有充分的自由与领导讨论工作。

调查表明，工作效率高的单位多是实行第三、第四种制度，而工作效率低的单位多属第一、第二种制度。

根据调查，李克特提出了一个重要论点，即组织中要贯彻支持关系原则，也就是一体化原则。按照这一原则，要求领导工作必须保证组织的成员，在他们的相互关系上，在他們与组织的所有的关系上，看到自己的活动是支持性的，并且能够建立和维护他自己的价值意识和他的重要性。

李克特认为，一个具有高度生产效率的管理人员的活动方式与一般的管理人员不同，在他领导下的组织有以下一些特点：

（一）整个组织中每个成员是高度地相互信任的。他们对于其他成员，对于上级，对于工作，对于组织的态度中，

支持的态度占优势。他们支持组织和组织的目标，并有参与完成目标的高度意识。

(二) 组织成员对于组织及其目标具有高度明确的、合作的态度，有效地利用他们所有的动机力量，这些动机有：利己动机，包括要求“自我实现”、期望地位、期望受到赏识、期望得到赞同、期望权力和接受重要任务；安全动机；好奇的创造性和期望新的经历；经济动机。

(三) 组织是一个紧密结合的、工作有效的社会系统。这个社会系统由许多相互关联的工作小组所组成。组员之间是高度忠诚的；领导与被领导间是相互支持和信任的。对共同问题的决策，允许组织成员进行有效的“参与”。组织内的联系是有效果的和高效率的。成员间相互影响，相互作用，从而取得高水平的全面合作。

(四) 衡量组织的业绩，主要是用来进行自我引导，而不是为了控制。引导成员采取合作的、支持的态度，引导成员参与决策，是领导的经常工作，而这种决策要求完全掌握有用的测量和情报。

利克特指出，具有高度生产效率的管理人员，在实现高度合作和良好的协作的活动方式中，也使用了古典管理理论的全部技术办法，如时间与动作研究、预算和财务控制。他们与其他的管理人员的区别在于：他们相信动机对人们的行为有着重要的影响。一般的管理人员认为，用权力来进行控制是激发和指挥人们行为的方法，用等级制和经济上的压力，就可以使工作得到组织、方法得以选定、标准得到建立、目标和预算得到确定。但是有高度生产效率的管理人员认为，这样做不会产生好效果。直接运用权力所引起的不满将会限制工作效果。因此必须使用另一种激发方法。他们力

求有效地利用上面第二条中所说的各种主要动机，使组织成员产生出支持和合作的态度。同时，他们还使用一种重要的方法，即组织成员“参与”管理的方法，把它应用到工作的各个方面。因此，在具有高度生产效率的管理人员的领导下，企业是一种高度协作的、高度激发的、合作的社会系统。这种系统的中心特点是有高度激发的、合作的成员。要建立起这样的新的组织，其方法和原则是，领导人员和管理人员把职工看作是“有人格的人”，而不是看成为作某些工作的人。研究表明，把人看作是“有人格的人”，而不是“机器的齿轮的轮牙”，这种作法对于组织的各级人员的态度与动机是有重大影响的。

从这一原则出发，利克特还推导出一个重要的推论，并提出了管理系统的理想结构。利克特认为，当一个工作小组有着高度的工作效率和集体精神，有着有效的相互补充的技能并要求高标准地完成任任务时，个人的潜在能力才能被充分利用。因此，一个组织的领导应该努力建立这样的工作小组，并采用以下的方法把这些小组联结起来，即一个工作小组的领导是它们上一级组织的成员；上一级组织的领导又是更上一级组织的成员，如此类推，把整个组织联结成为一个整体。利克特认为，这样的组织才能运转良好，才是理想的结构。

对领导行为、领导方式，除利克特的研究外，行为学派中的其他一些管理学家也作了研究。如，麦格雷戈以X理论代表传统的、权力主义的领导方式，以Y理论代表开明的、人道主义的领导方式；利皮特（Lippitt）和怀特（White）分析了专制的、民主的和自由放任的方式；俄亥俄州大学的研究把领导行为划分为体贴的和着手组织的两方面；菲德勒

(Fiedler)提出了注意人群关系的领导方式和以任务为方向的领导方式,等等。总起来说,一种是以工作为中心的,专制式的;一种是以人的关系(或对人的关心)为中心的,民主式的。但在这两个极端之间,可以有许许多多领导行为和领导方式。罗伯特·坦纳鲍姆(Robert Tannenbaum)和沃伦·施米特(Warren H.Schmidt)一九五八年在《哈佛商业评论》上发表的《如何选择领导方式》一文中,列举了以下七种领导方式:一切由领导决定,然后向下宣布;领导向下级“推销”决策;领导发表观点,征求下级意见;领导提出可以再作变更的决策;领导提出问题,收集意见,最后才决策;在领导规定的范围内,让小组具体作出决策;领导允许下级在上级规定的范围内自由活动。他们认为,按照这八种领导方式的次序,下级享有的自由程度逐渐增加。领导的权威表面上逐渐下降,而实际上却是随着下级自由程度的增加而逐渐上升的。

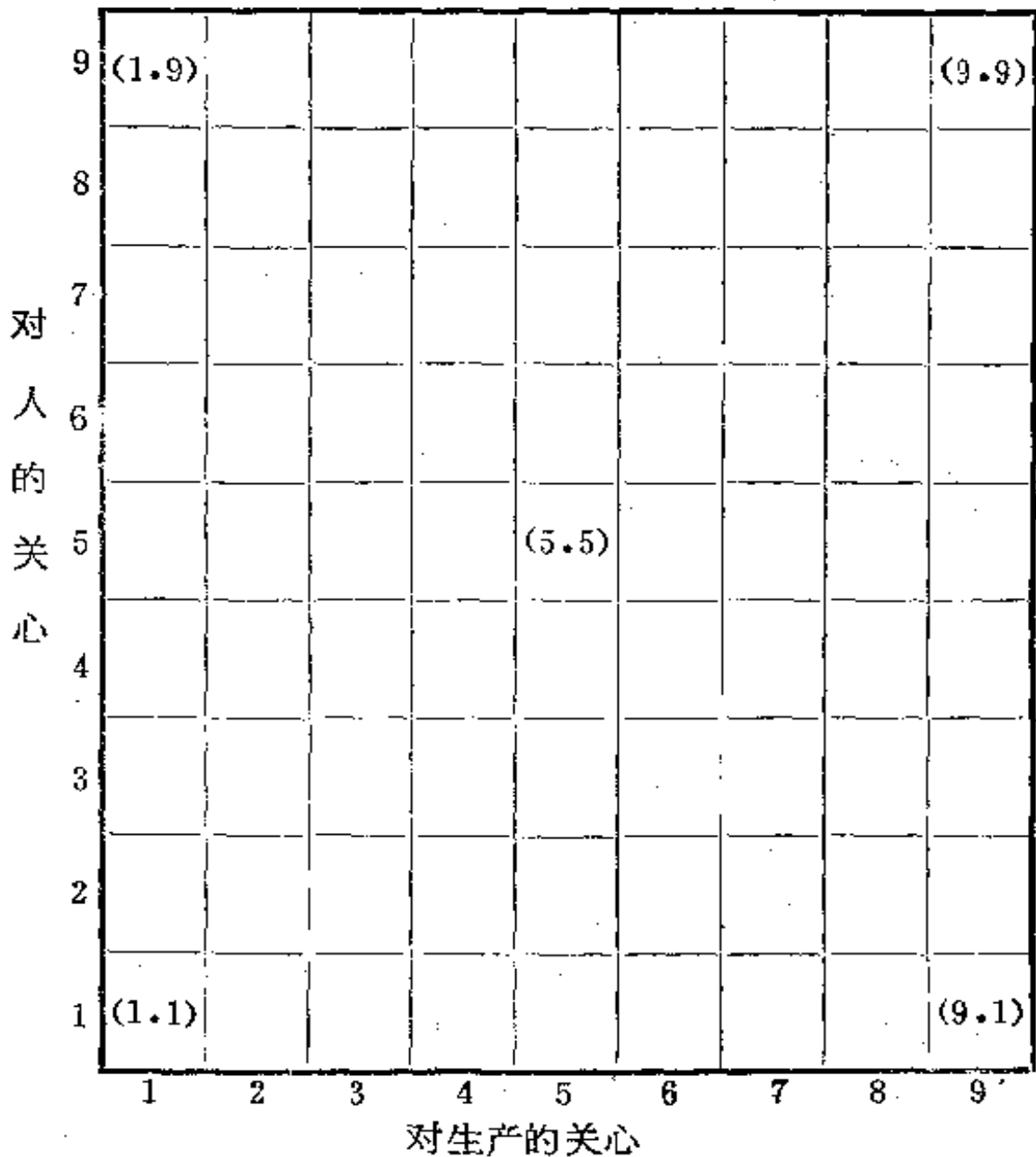
罗伯特·布莱克(Robert R.Blake)和简·穆顿(Jane S.Mouton)根据上述这些研究,提出了管理方格理论。他们认为,在对生产关心的领导方式和对人关心的领导方式之间,可以有各种不同的混合的领导方式。一九六四年,他们发表了《管理方格》一书,用方格图表示各种不同的领导方式。

在方格图中,纵轴表示对人的关心,横轴表示对生产的关心。每根轴上都划分为九格,第一格表示关心程度最小,第九格表示关心程度最大。方格图中四角和中心的小方格表示在很多种可能的领导方式中的五种特殊的领导方式:

(1·1)是贫乏的管理;领导者以适足以保持其组织成员地位的最少的努力去完成应做的工作,既不关心生

产，也不关心人。这是一种不称职的管理方式。

布莱克和穆顿的管理方格图



(9·1) 任务式的管理：领导者全神贯注于工作效率，很少关心下级的成长和士气，在安排工作条件中，把人的因素的干扰减少到最低程度，以取得工作效率。

(1·9) 乡村俱乐部式的管理：领导者只强调人的因

素,工作效率不是主要的。注意关心人们对具有令人满意的关系的各种需要,以创造一个舒适的、友好的组织气氛和工作步伐。这是一种轻松的管理方式。

(5·5) 中间道路式的管理: 这种方式的目标是取得适当的工作效率和适当的良好的士气。因此,它是通过既完成必要的任务,又保持人们的良好士气,求得两者之间的平衡,取得组织的成就的。这是一种适中的管理。

(9·9) 团队式的管理: 领导者既重视人的因素,又十分关心生产,努力协调各项活动,并使它们一体化,从而促进生产,提高士气。在这种管理方式下,职工对工作的完成是负责任的。他们在具有共同利害关系的组织目标下,建立起互相信赖、互相尊重的关系。这是一种协同配合的管理方式。

布莱克、穆顿认为“9·9”型的管理方式是一种最有效的管理方式。据此,他们提出了一项管理人员的培训规划,教育他们如何逐步走向“9·9”型的管理方式。

继布莱克、穆顿以后,还有不少人继续研究管理方式或领导方式。如加拿大的教授威廉·雷定(William J. Rad-din)的三度空间模式,等等。

行为科学除了着重研究激励和领导方式或管理方式外,还研究“工作集体”和“组织的变更和发展”等问题。所谓“工作集体”是指共同分担一定工作的职工所组成的集体,他们通过集体目标的实现,来满足成员的需要。这就是研究组织中“正式的”工作集体和“非正式的”工作集体的关系,它们的形成和特点,特别注意研究小集体,也就是非正式组织;研究集体与个人之间的关系和相互作用,以及它们对企业经营的影响,等等。“组织的变更和发展”,主要是

研究适应形势的变化和发展的需要，组织机构怎样进行有计划有系统的调整、改变，以达到组织的高效化和最优化。

五、对行为科学的简评

自霍桑实验半个世纪以来，行为科学虽然还没有形成一个完整的体系，但已提供了不少有用的东西，得到广泛的传播，而且在实践中起了不少的影响。

首先，行为科学的兴起，改变了对人的看法，重视了人的因素。与过去强调人是“经济人”不同，也与X理论所主张的人的本性不同，行为科学把人看作是生存于各种各样的社会关系中，有多种多样的需要，具有潜在的主动性、创造性、进取性的人。过去把人仅仅看成是整个组织这一大机器中的一个“齿轮的轮牙”，行为科学则开始认识到，组织的一切制度、计划、工作和方法都要靠人去执行。一个组织工作的好坏，很大程度上取决于人，取决于人群关系。因此，管理工作的一项重要任务是怎样协调组织目标和个人目标，激发人的内在动力，促使他们自觉自愿地发挥力量来达到组织的目标。这在资本主义管理思想的发展上可以说是划时代的改变。当然，资产阶级管理思想的这种改变，只是从“工作是通过别人来完成”这样一点出发的，“人”还是脱离不了作为一种“工具”的范畴。

其次，发展了管理理论的新的研究方法。主要有三方面。一是开创了多学科协调研究方法。对组织中人类行为的研究，不是只从哪一单项学科进行研究，而是运用了心理学、社会心理学、社会学、人类学、生理学、经济学等原理，并集各各方面的专家共同进行研究，这就大大丰富了人类行为知

识，有助于管理理论的发展。二是加强了对人类行为的调查研究工作，大量地采取了测定、面谈、观察等等调查方法，对于不可能直接观察的因素，采用统计学和推论等方法进行验证，从而使对人的行为的认识更加准确。三是强调人类行为的因果关系，研究人类行为的规律，从而采取相应的管理对策。这样的方法有助于管理的实践。

第三，提出了在工作中实现“民主”和“自主”，恢复“人的尊严”或“人性”，使“组织目标与个人目标相结合”等等新的管理方式，开辟了资本主义管理实践的新的道路。其中在实践中已产生明显影响的是“参与管理”、“目标管理”和“丰富工作内容”等方式与方法。

所谓“参与管理”，一般地说，是指让职工比较直接地参与企业的管理工作，允许并鼓励他们参加上级的某些方面的决策，并改善上下级之间的关系，以满足职工“自我成就”的愿望，加强他们的责任心，激发他们的积极性、创造性。参与管理是三十年代梅奥首先提出来的，以后又由美国俄亥俄州立大学的弗莱斯曼（E.A.Fleisman）、麦格雷戈、利克特，以及美国耶鲁大学教授克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）等人的大力宣传，并把它运用于管理实践中去。现在，参与管理已经成为某些资本主义国家的企业比较普遍采用的制度。其形式多种多样，参与程度深浅不一。如在美国有：生产委员会制度，由职工代表和管理人员代表组成委员会，讨论生产问题；职工建议制度，在职工提出的建议被采纳后，给以适当的奖励；实行初级董事会制度，即从公司各部门选拔若干管理人员和专家组成委员会，它拥有相当大的自主权，可以自行选举董事长，有权调查公司生产业务，调阅档案，并向公司董事长提出各种建议；生

产线小组责任制度，组长由职工选举产生，定期改选；小组按核定年度预算，实行独立核算，利润留成（一般用于生产上），并有权与上级共同讨论研究经营管理上的问题，等等。在西德，职工参与管理的程度比美国深，而且由国家制定法律明文规定。在德国企业中建立有企业委员会，这是由工人和职工组成的。它在职工招募、安排解雇和培训方面，在职工工资福利方面，以及在企业投资、生产、销售和经营等方面，代表职工意见直接和雇主进行谈判。值得特别注意的是实行共同决定制（这是在西德工会总同盟罢工的压力下，西德政府和垄断资本家让步的产物）。一九五一年西德颁布共同决定法，按此法律规定，职工人数超过一千人以上的矿业和钢铁企业，按规模的大小，由劳资双方以同等权力的原则组成十一人到二十一人监事会，对公司营业、技术、劳务实行监督，实行共同决策（实际上，对价格、投资、市场等核心政策，监事会仍无权过问）。在日本则有劳资协议会、质量管理小组或Z.D. (Zero-defective, 无缺陷) 小组等等。这些方式，虽然参与程度不一，但或多或少都起了缓和阶级矛盾，刺激职工生产积极性的作用。

所谓“目标管理”，实际上也是一种参与管理的形式。这是美国管理学家佩特·德鲁克 (Peter Drucker) 在五十年代发表的《管理实务》一书中首次提出来的，以后乔治·奥迪奥恩 (George Odiorne) 在一九六五年出版的《目标管理》一书中又作了进一步的阐述。总的来说，目标管理的特点是：第一，目标的确定者就是目标的执行人，即由上级与下级在一起确定共同的目标；根据组织的总目标，每个部门制定自己的目标；每个职工根据本部门目标和本人情况制定个人目标，形成一个目标连锁。其次，在达到目标的过程

中，不是由上级硬性规定程序与方法，而主要采取自主管理或自我控制的方法，尽量鼓励职工的积极性和创造性，自由采用各种办法，以达到目标。最后，对达到的结果进行测定和评价，强调由执行者自我检讨执行过程中的缺点和错误，以促使其更好地发挥作用，为下一步目标管理创造更好的条件。这种办法，力求组织目标与个人目标密切结合起来，以协调上下级之间的关系，使其更加密切，并调动职工的积极性、创造性，更好地达到组织的目标。这一管理办法在美国已得到比较广泛的应用，收到一定的效果。

“丰富工作内容”，这首先是赫茨伯格为了解决工作中“生活质量”问题而提出来的。他认为，仅仅依靠过去提出的所谓“扩大工作范围”，增加工作种类，消除职工对工作过分单调的感觉，还不足以使职工得到工作的乐趣而受到激励。为了进一步激励职工工作，还应该增加工作的难度与责任，给职工较大的自主性，让他们承担自己这一部分工作的计划、组织和控制的职能，使他们能有更大的机会达到个人的成就，使他们的工作更具有挑战性，从而使他们得到重视，更负责任，有更多的机会提升和发展。

行为科学的上述几方面，对资本主义管理理论和实践，有着极其重要的影响。有的管理学家如普雷斯顿 (L. Preston) 和波斯特 (J. Post) 甚至把参与管理看作是用“集体参与”代替旧有的专业管理，是一次“管理革命”。

在资本主义管理理论中，行为科学改变了对人的看法，重视人的积极性，并且强调恢复人性，给以民主、自主，等等，这是符合整个历史发展的，是符合社会化大生产的要求的。但是，这并没有改变资本主义管理的阶级特性。所有的一切只不过是一种手段，一种使用人、剥削人的手段。它不

仅是使用工人的方法，也是使用管理人员的方法；不仅从生理上，而且是从心理上来强化劳动强度；不仅使职工被迫地接受企业目标，而且自愿地去完成，等等。因此，它与泰罗的“科学管理”比，是一种加强劳动强度的更巧妙、更隐蔽的方式；它使雇佣人员的知识、能力以致个人的品质、长处都成为剥削的对象。不仅如此，行为科学的理论和实践，还企图起一种缓和资产阶级与无产阶级的矛盾的作用，即通过各种各样的所谓“民主的”、“参与的”、“柔软的”、“以职工为中心的”等等管理方法、组织模式、领导活动，并借助于各种各样的激励手段、思想工作，使雇佣劳动者把资产阶级的利益看作是自己的利益，从而带着感激的心情忠诚地、积极地解决资本主义企业中的问题，从而防止资本家和代表资本家利益的领导者与职工之间的矛盾的扩大和尖锐的斗争。

在这两方面，行为科学是起到了一定的作用的，在一定程度上，调和了资本家与雇佣工人、领导与被领导、工人与工人之间的矛盾，调动了积极性，提高了生产效率，继续保证了资本家的高额利润。但是，行为科学理论的发展和实践，在资本主义社会中是有局限性的。它们研究个人和集体的行为以及各种关系，多是着重从人的主观需要、欲望出发，对整个资本主义社会经济发展因素的作用重视不够，同时，它研究的只是一种局部的关系，是脱离了整个社会的生产关系进行研究的。这不能不限制对人群行为的共同规律性的认识。其次，行为科学理论本身与整个资本主义制度是存在着根本性的矛盾的。管理的真正的民主化，不可能在资本主义企业中真正地、完善地实现。这一点，某些行为科学的管理学家也都看到。当然，他们不可能了解真正的原因在哪

里。例如，麦格雷戈认为，职工真正参与决策，就可以成为提高劳动生产率的有力杠杆。可是他也看到，现有的参与计划，或者所谓“协商的管理”，仅仅是一种“参与的感觉”，是一种幌子。美国有些管理专家对参与管理进行了调查，也都承认，这只不过是建立“参与的感觉”的尝试，而不是资本主义组织的当权者与下级关系的实际的改造。当然，他们不能认清这是资本主义固有的阶级矛盾所决定的，而只是把它归罪于领导者不能理解参与思想，没有正确地进行组织，等等，并继续寄希望于将来实现这些思想。美国经验学派的管理学家戴尔（Ernest Dale）同样也看到了行为科学在实践上的软弱无力。他在前两年《管理的理论与实际》一书的修订版中曾经哀叹说，过去六、七十年中，管理部门一再指望解决人群关系问题，可是，并没有使泰罗所设想的那种“精神变革”比以前更接近些。在许多公司里，一般职工（有时包括许多低级管理人员与专家）对工作表现出漠不关心。他们远远没有使出自己的全部力量。即使在人群关系方案上花费了数百万美元的那些公司中，也出现了剧烈的对抗。只不过戴尔与行为学派管理学家不同，他从经验学说的观点出发，把这种失败的原因归结于管理部门处理复杂问题过于简单化，没有看到金钱和责任等的要求是因人而异的。他认为，究竟采用民主的领导方式好，还是专制的领导方式好，应根据情况确定，不能把民主方式看成是绝对的最佳的模式。

第六章

“管理科学”的发展

第二次世界大战后，在管理理论中，与行为科学并行发展的，还有另一个十分引人注目的方面，这就是现代自然科学和技术科学的最新成果，主要是各种先进的数学方法，电子计算技术与通讯技术，系统论、控制论、信息论等，广泛地运用到管理上来，形成了一系列的新的组织管理方法和组织管理技术，使整个管理工作提高到前所未有的水平。对这一系列管理方法和管理技术，在分类、称呼以及它们的相互关系上，各说不一，有的人用“管理科学”一词来统率这一系列组织管理方法和技术，并且把从事这方面工作的人称之为“管理科学”学派。一九五〇年英国成立了“运筹学学会”；接着美国在一九五二年成立了美国运筹学学会，一九五三年又成立了“管理科学协会”。这些团体的成立，标志着“管理科学”开始形成，并进一步推动了“管理科学”的发展。

所谓“管理科学”，实际是泰罗的“科学管理”的继续与发展。它们都是企图摒弃凭经验、凭直觉、凭主观判断来进行管理，而采用科学的方法，探求最有效的工作方法或最优方案，以达到最高的工作效率，以最短的时间，最小的支出，得到最大的效果。但“管理科学”的研究，已经突破了操作方法、作业水平的范围，而向整个组织的所有活动方面

扩展，要求进行整体性、系统性、全面性的研究。它所采用的手段，即现代的科学技术，也大大不同于泰罗那时的状况。因此，“管理科学”，可以说是现代的“科学管理”。它的基本特征是：以系统的观点，运用数学、统计学的方法和电子计算的技术，为现代管理的决策提供科学的依据，通过计划与控制，以解决各项生产、经营问题。概括地说，就是系统的观点，数学的方法，电子计算的技术，决策的目的。

一、“管理科学”主要为决策服务

资本主义生产的发展，使企业内外环境起了极大的变化。企业本身的规模日益扩大，内部分工更加精细，大规模的组织已成为普遍的组织形式，管理任务更加复杂，工作更加繁忙。更为重要的是，企业又面临着一个动荡的世界，通货膨胀，经济衰退，社会道德败坏，重要物资短缺，政治、经济、技术条件、市场状况变化莫测。企业的兴衰存亡，不仅仅取决于生产效率的高或低，而主要决定于方针政策正确与否。在企业管理中作出正确的决策，比以往更加需要，更加重要，而其过程也更加复杂。解决决策问题有几种方法。管理人员可以通过直觉的或观察的方法，凭主观分析进行决策，也可以吸收他人的经验，简单地重复其他管理人员曾经采取的程序。但这些都不可靠的科学的方法。理想的决策方法，必须以事实为根据，采取逻辑的思考方法。它要求迅速取得大量的资料、数据，按照事物的内在联系进行客观的计算和正确的分析，以代替主观判断，并且，根据反映组织利益的评价经济效果的准则来进行抉择。“管理科学”主要研究和发 展有助于决策的合理的系统的程序和方

法，以便管理人员作出合适的决策，并通过计划、控制等职能，解决生产、经营等问题。所以，“管理科学”的发展过程，在很大程度上，也就是决策的现代化过程和合理化过程。运用“管理科学”，可以减少决策的风险，提高决策的质量。

二、数学在组织管理上的应用

“管理科学”的一个突出特点是把数学应用到组织管理上来，并由此逐步形成了一门十分重要的学科，即“运筹学”。国外有不少管理学家把运筹学与“管理科学”等同起来，认为这是两个同义词。“管理科学”的建立，实际上也是从运筹学的形成而来的。“运筹学”至今也还没有一个统一的全面的定义。就其内容来说，它是这样一门学科，即在已定的物质条件（人力、物力）下，为了达到一定的目的，运用科学的方法，主要是数学的方法，进行数量分析，统筹兼顾研究对象的整个活动的所有各个环节之间的关系，为选择出最优的方案提供数量上的依据，以便作出综合性的合理安排，最经济最有效地使用人力、物力，以达到最大的效果。

目前，要确认谁是第一个把数学应用到管理领域，特别是应用到企业管理领域的人，那是比较困难的。有人曾经追溯到十八世纪末轧棉机的发明者伊莱·惠特尼（Eli Whitney）。他应用科学的方法，建立起一种计算制造成本的数学模式，使轧棉机的使用更加有效。进入二十世纪后，应用数学来研究管理问题的人日益增多。一九一五年福特·哈里斯（Ford W. Harris）曾作了数学分析的尝试，第一个在存货控制的领域里应用数学模式，促进存货控制理论的建立。与

此同时，丹麦的数学家厄兰格（A.K.Erlang）应用数学公式计算打电话者使用自动电话的等候时间，建立了现代等候线（或排队）理论的基础。一九三一年休哈特（Walter Shewhart）把概率的概念应用于质量控制方面。一九三四年蒂皮特（L.H.C.Tippett）又发表了工作取样理论。在三十年代，美国的天文学家莱文森（Hovace C.Levinson）应用复杂的数学模式来研究市场问题，研究广告与销售，收入实现等之间的关系。一九三八年，苏联数学家康特洛维奇（L.A.Kantorovich）院士，应“胶木板联合工厂”的要求，运用数学方法，制定了一个最优方案，合理组织八台生产能力不等的车床，生产五种不同规格的胶木板，达到最大的生产量。次年，他发表了《生产组织与计划中的数学方法》。这本书的内容，是“运筹学”的一个重要分支——规划论的幼苗。他们都是“运筹学”的先驱者。

“运筹学”作为一门学科，一般来说，则是由军事部门首创的。第二次世界大战期间，英国首先组织专家小组研究有效地使用雷达的问题；不久，又组织研究反潜艇战、人民防御、护航船舶的最优调度等复杂的军事问题。其中最著名的是以杰出的物理学家布莱克特（P.M.S.Blackett）为首的包括生理学家、数理物理学家、数学家、天体物理学家、普通物理学家、军队官员、测量员组成的小组。他们的工作，对于取得英国和大西洋战斗的胜利是很有帮助的。这种多学科的小组的研究方法也就成为运筹学或“管理科学”的一个特点。

在英国的影响下，美国军事机关参谋部门也设置了“作业分析”小组，组织了数学家、统计学家、概率理论学家和计算机专家等进行了作业分析。一九五一年，曾经在二次大

战期间参加过美国国防部工作的莫尔斯 (Philip M. Morse) 和在美国海军工作的金布尔 (George E. Kimball) 两人，总结了二次世界大战期间的部分经验和方法，广泛结合海军的实例，合写了《运筹学方法》一书。可以说，这是第一本有关运筹学的著作。在这一书中，他们明确指出，运筹学是一门为行政部门就其活动作出决策而提供数量分析依据的科学方法。

在军事部门的推动下，这一期间，也有人继续尝试把数学方法应用于经济领域。如一九四七年乔治·丹兹格 (George Dantzig) 运用线性代数确定了稀有资源的最优分配方案。这再一次明显地表明，这种方法有助于解决企业的许多管理问题。当时，又出现了高速的电子计算机，运筹学开始迅速地在美国的一些大型企业中，然后，逐步在其他工业企业中得到推广应用。

在实践中，由于组织管理工作的对象有各种各样不同的情况，运用数学和其他科学的方法也随之而不同，这就产生了各种不同的管理方法和技术，形成了运筹学的许多新的分支，进一步充实、发展了运筹学的内容。运筹学的主要分支有：

规划论，主要用来研究如何统筹安排、合理调度人员、设备、材料、资金、时间等，使得由这些因素构成的体系进行最适当的运行，以及最有效地实现预定的工作任务。根据情况不同，规划论又可分为“线性规划”、“非线性规划”和“动态规划”。

对策论，这是研究在利益相互矛盾的双方或各方的竞争性活动中，探求制胜对方的最优策略的一种数学方法。

排队论，主要用来研究在公用服务系统中，设置多少服

务人员或设备最为合适，最为有利，既不使顾客或使用者过长地排队等候，又不致使人员、设备过久地闲置不用。

搜索论，是用来研究在寻找某种对象（如石油、煤、铁矿以及产品中的废品等）的过程中，如何合理使用搜索手段（包括人力、物力、资金和时间），以便取得最好的搜索效果。

库存论，用来研究在什么时间、以什么数量、从什么地方供应，来补充零部件、器材、设备、资金等库存，既保证系统（如企业）能有效地运转，又使保持一定库存和补充采购的总费用最少。

决策论，是用来综合研究系统（如企业）的状态信息，根据这些信息可能采取的几种策略，以及采取这些策略对系统的状态可能产生的后果，然后按照一定的衡量标准，选择一个最优的策略。

运筹学在管理中的实际应用，主要是通过数学模式这种表现形式。数学模式的基本概念，是实际系统或过程的有关方面的一种简化表现。它的特点和要求之一是量的测定，也就是它是通过设计一套方程建立的。这些方程必须表示出应该注意考察的主要变量，以及变量之间的关系。任何一种数学模式是否有价值，决定于它是否充分表现实际系统或过程。它可以是高度简化的，但它必须正确描述一个系统或过程。

使用数学模式是“管理科学”理论的重要特点。数学模式可以给管理人员提供一个清楚地理解系统或过程的出发点，迫使管理人员有系统地考察问题的各种主要变量，以及这些变量之间的关系，以避免忽视重要因素，过多地注意次要因素。不仅如此，使用数学模式还给改进管理工作开辟了

一条新的科学途径。在科学研究方法中，实验是十分重要的部分，物理学、化学等在实验室的研究中，获得了巨大的成就。但是一个管理人员很难用科学实验的方法去测定他所要采取的具体行动的有效性和可行性。使用数学模式可以帮助管理人员解决这个困难。只要模式是正确形成的，是准确地反映不断运行的实际系统或过程的，它就可以同实际系统一样地起作用，能给决策者提供他所采取的解决方案的结果。数学模式使管理人员能够模拟实际系统的行为。它的作用相同于实验室的作用，它对于面临复杂多变的环境的管理人员来说，是十分有用的。

管理科学的数学模式，按其目的分，有描述性的和规范性的两类。描述的模式是描述一个系统是如何运行的，它只用数学用语描述现实世界现象的本来面目，而不对这些特殊现象作出价值的判断。这种模式能够清楚地显示实际状况，并指出它如何才能改变。它给决策者展现各种可选择的方案；在某些情况下，还可以帮助决策者确定每个方案的后果，但它不作出最好的选择。规范的模式则不同。它根据模式中早已确定的准则，在各种选择方案中，选出最优的方案。它表明，为了达到特定的目标，系统应当是怎样的。这类模式又称为最优化模式和决策模式。

管理科学中的数学模式，如果按模式中的变量的性质分，则有确定性的和随机性的两类。在确定性的数学模式中，它所考虑到的所有因素都是精确的，或都是确定的量，并且用这些精确的量的关系可以得出解答。换句话说，在确定性的模式中，情况是肯定的。一旦偶然性或随意的变量引入了模式，存在着不肯定的情况，这样的模式就称为随机性的模式。

在管理中，使用的数学模式很多。上面所说的运筹学各分支理论都有它相应的模式。最常用的模式有存货模式、分配模式（一般常用的就是线性规划模式）、决策模式、等候线（或排队）模式等等。按照上述模式的分类法，存货模式、分配模式，都是规范性的，变量都是确定的；等候线模式，是描述性的，包含有随机性的变量；决策模式，是规范性的，包含有随机性的变量。

此外，也有一些管理学研究者把网络分析作为一种模式，称为网络模式，归入运筹学内。这是利用网络图对工程进行计划和控制的一种管理技术。最主要的有两种：一是计划评审技术（简称PERT），它适用于一次性的工程，如航天飞行；一是关键途径法（简称C.P.M），它适用于有某些有效的资料可供利用的项目。这两种方法在实际组织管理中极其有用。计划评审技术是一九五七年美国海军特别计划局在洛克希德等公司协助下制定出来的。当时，美国急于要完成北极星导弹计划。这一计划十分复杂。主要承包厂商有二百数十家，转包的厂商多达九千家以上。他们承包大量的各种各样的互有联系的组件。设计和生产这些组件需要不同的时间。有的必须在其他组件完成后才能开始制造，而它的完成又是制造其他组件的前提。为了组织好整个工程，决定采取PERT。这种方法，是用箭线（→）和结点代表作业，把计划中各道作业，按顺序连接成作业网络图，以显示出计划中各个局部之间的关系。按此，估计各项作业的时间，计算出整个计划所需要的时间。同时，在作业网络图中，找出影响整个计划进展的关键途径，然后，调整人力、物力，尽可能缩短关键途径上的各个项目所需时间。对其他平行途径上的作业，在不影响计划总进度的条件下，可以放慢进度，以

节约人力和物力。这样既保证整个计划按时完成，甚至提前完成，又能节省费用。北极星导弹计划，采用这一方法后，工程提前两年完成。一九五八年，杜邦化学公司在建立一个投资一千万美元的工厂计划中，采用了关键途径法，不仅节省了大量的投资，而且工程提前两个月完成。

三、电子计算技术在组织管理上的应用

“管理科学”的另一个重要特点是应用电子计算技术。电子计算机的出现，使原来理论上的数学模式成为日常的实际的决策工具。它大大地推动了“管理科学”的发展，使“管理科学”有可能在管理工作中获得广泛和深入的运用。上面所讲的各种组织管理方法和技术，都牵涉到很多复杂的因素，有大量的运算工作。如果没有强有力的运算工具，仅仅依靠手工或机械运算，则不仅不能及时准确地算出结果，提出决策的量的依据，而且有些问题根本不可能进行研究，有些工程也无法进行。目前，在科学的组织管理工作中，电子计算机已经成为不能缺少的工具，而且要求存储的数据是越来越大，运算的速度越来越高。

自一九四六年美国研制出世界第一台电子计算机以来，电子计算机本身的发展已经经历了电子管、晶体管、集成电路三代，目前已进入采用大规模集成电路的第四代，并向大型化和微型化两端发展。在使用上，开始是单机使用，以后与通讯技术相结合组成各种各样的联机系统；在此基础上，又联结成计算机网，形成完整的管理信息系统，从而大大提高了计算机的利用效率，并把电子计算机在管理中的运用推向一个新的阶段。

（续前）

电子计算机问世后，最初几乎全部为政府部门所使用，主要用于武器研制、库存和后勤计算、人口普查等。一九五四年才进入工商企业领域。此后，应用范围日益扩大。目前它在组织管理中的作用大体上有以下几方面：

（一）对数据、资料等进行快速运算和统计，使某些事务性工作自动化，以提高工作效率。这是最简单的作用。

（二）存储数据、资料，以便根据需要，随时取出一项工作的历史情况和最新进度的资料。

（三）迅速传递信息，迅速反馈，迅速处理信息，及时给管理人员提供工作的全面动态，以便及时发现问题，采取调整措施，使工作按计划进展。

（四）处理各种数学模式的运算，迅速而准确地比较各种工作方案的利弊，帮助管理人员选择最优方案，进行决策。

（五）处理定型化的决策，使某些业务工作自动化。所谓定型化决策，是指那些在一定的结构条件下，经常反复出现的，而且可以用标准的办法进行处理的决策。目前，在会计、财务、销售、生产、采购部门，利用电子计算机作出日常性的“决定”，正日益普遍。

（六）运用模拟模式进行模拟实验。这种实验可以帮助管理人员在极短的时间里，准确了解他们所确定的决策或方案在实行后将会产生什么后果；经过多次实验，即可帮助管理人员拟订出一项完善的决策或方案，以便在实行时能够获得预料的结果。美国双子星宇宙飞船的会合，就是依靠使用电子计算机进行模拟实验取得成功的。

四、系统观念的运用

“管理科学”的又一个重要特点是把系统的观念引进管理的方法中去。所谓系统观念，就是把事物看作是极其复杂的“系统”。这种“系统”是由相互联系、相互作用的组成部分结合而成，而又具有特定功能的有机整体。同时，这个“系统”本身又是它所从属的一个更大系统的组成部分。

在“管理科学”中，比较典型地运用系统观念，应用科学和数学的方法对事物进行研究的是“系统分析”。它的重要原则和步骤是：

首先，必须弄清并确定这一系统的最终目标，和每个特定阶段的中间性目标和任务。

其次，必须把问题看作是一个整体，是一个统一的系统，并研究确定各个局部要解决的任务，研究它们之间和它们与总体目标之间的相互关联和相互影响。

第三，探求达到总体目标以及与其相联系的各个局部任务的可供选择的方案。

第四，按照适当的准则，对供选择的方案进行分析、比较，选出最优方案。

最后，组织实施。

“系统分析”要求在研究中注意，局部的目标不应与整体的目标相冲突，总系统的最优的途径不一定是各组成部分最优的途径。从系统的全局出发，进行研究、分析，制定决策，进行组织管理，是这一科学方法的特点。

“系统分析”这个名称，是在一九四九年美国兰德公司进行武器系统分析时确立的。它由于电子计算机的出现而得

到广泛的发展。电子计算机可以说是它的技术基础。它又随着“运筹学”的内容不断充实而深入发展经国外有人把它看作是“运筹学”本身发展的一个重要内容。但也有不少人认为，“系统分析”与“运筹学”相比，它所研究的对象范围更广、性质更复杂，要解决的往往是综合性的带有战略性的问题。

五、对“管理科学”的简评

“管理科学”是应社会化大生产发展的需要而产生的，也是垄断资产阶级适应新的形势的发展，企图借此提高企业管理水平，提高经营效果，继续维持并促进资本主义生产的新措施、新技术、新方法。它在军事上、宇航上应用取得的成效，也有力地鼓舞人们探索它在经济管理上的运用。因此，自五十年代起，“管理科学”的研究和应用是取得了一定的成绩的。美国图尔萨（Tulsa）大学的托马斯·库克（Thomas M. Cook）和罗伯特·拉塞尔（Robert A. Russell）一九七四年三月曾向美国五百家大型企业中的一部分企业进行调查，从一百零五家企业答复的调查材料来看，有八十五家采用了“管理科学”的这种或那种方法。总计被采用的方法有十七种，被应用于二十一个方面。在这些企业中，经常使用线性规划的占百分之七十，经常使用数学计算机模拟的占百分之八十点七，经常使用存货控制模式的占百分之六十二点七，经常使用PERT/CPM的占百分之五十三点四，经常使用启发式的研究的占百分之五十点七。按用途分，应用于预测的企业有百分之八十九，应用于安排生产进度的有百分之六十九，应用于存货控制的有百分之六十八，

应用于运输的有百分之六十，应用于资本预算的有百分之五十八，应用于厂址选择的有百分之五十五，等等。这个调查表明，管理科学的方法，在大型企业的管理中已经起了一定的作用。

“管理科学”是管理中很有用的一种方法。但是“管理科学”本身是一门运用数学方法进行计量分析的科学，它要求各种变量都是定量的。而要把与决策有关的各种复杂因素都全部数量化，这是有困难的。这就限制了它本身的活动范围，同时，运用“管理科学”要求管理人员具有一定的数学知识，能够正确运用“管理科学”的方法，这在目前也是难于普遍做到的。很多工作还不得不求助于“管理科学”专家。而这些专家对实际存在的复杂的管理问题又了解不多，很难发挥作用。因此，在实际应用中既费时，又费钱，普及应用受到很大限制。

从发展来看，“管理科学”是有前途的。今后生产进一步发展和社会化，在计划与决策中遇到的困难将更多更大，这将对“管理科学”提出更大的要求，特别是在宏观经济的管理方面。“管理科学”本身，由于不断发展，也将设计出更多更新的计量分析的方法，加上电子计算技术进一步的改进，会使目前难以解决的问题找到解决的途径。随着管理科学教育的普及和深化，这种深奥的管理方法也将逐渐被普遍掌握。这一切，将会使“管理科学”的作用进一步提高，更加显著。它在社会经济领域中所起的实验室的作用，可以有助于人们减少行为的盲目性，少走迂回曲折，甚至倒退的道路。

但是，也必须强调指出，“管理科学”毕竟是一种工具，它不能代替人的决策，代替人的管理。它是一种重要的

工具，他不是唯一的工具。

在各种各样的数学模式以及电子计算机出现以前，管理人员已经面临着计划、组织和控制各种生产、业务的问题，而且已创建了一些组织管理理论和行之有效的组织管理的结构、研究了过程和方法，完成计划、组织、控制等职能，推动了生产的发展。“管理科学”的出现，并不能代替这些，它不能成为一门独立的管理学，它必须与其他的管理理论、方法结合起来，才能发挥作用。它的作用在于帮助管理人员更加有效率地完成计划、控制的职能。

同时，从管理决策的要求来说，也很难想像各种数学模式能够对一切管理决策提供完整的基础。很多管理的决策不能仅仅依靠数量资料的处理。许多社会现象和人们的行为不少是难以计量的。“管理科学”的运用只是决策过程的一个方面，它还需要其他方面与之相结合，才能给管理人员提供比较完整的情况，并作出比较正确的判断。

因此，“管理科学”不是万能的。不能认为有了电子计算机，有了科学的数学、统计方法等，就有了现代化的管理，就有了最优的决策，一切管理问题就能迎刃而解。“管理科学”是一种重要的管理技术和方法，它能提供决策所需的部分可靠的依据。但是最后的抉择还决定于管理人员的正确的判断。不管数学模式多么完善，电子计算机的运算多么快速，它们终究只是管理人员的一种工具。它不但代替不了管理人员的整个决策过程，而且它本身是否能够成功地实施，有效地发挥作用，也要决定于管理人员的运用，决定于各种管理学说、管理技术和方法的综合运用。

第七章

管理理论的丛林

前一时期管理理论的发展,虽然有古典学派、行为学派、“管理科学”学派之分,但是,从实质上来看,管理理论基本上沿着两个方向发展的:一种是强调组织作用,强调技术作用,基本上把人看作是“经济人”,“机械的人”;以生产为中心,侧重于采用等级制的专制式的管理方式,强调正式组织的作用,强调专业化、明确的分工、明确的权力路线、职责范围、纪律、服从等,以组织、技术等手段,计划、组织、控制人们的活动,以达到组织的目标。持这种观点的,可以称之为“组织论者”或组织学派。另一种是强调人的行为,强调人群关系,强调工作集体的影响,基本上把人看作是“社会人”;以人为中心,侧重于采用参与制的民主的管理方式,重视非正式组织的作用,强调自主,强调满足职工个人的需求、欲望,以激励,启发、调动职工的创造性、积极性,从而达到组织的目标。持这种观点的,则可称为“行为论者”或行为学派。

管理理论在上述发展的基础上,五十年代以后,出现了两种趋向,开始是进一步分散的趋向,接着是力求统一的趋向,这是两种相反的趋向。分散的趋向,表现为出现各种各样的管理学说,他们从不同的方向、不同的角度,采用不同的方法论进行研究。这种各树一帜的分散的发展,形成不了

统一的管理理论。于是，有的管理学家企图把各种不同的学说兼容并蓄，融为一体，创建新的统一的理论。

对于分散的趋向，也有不同的描述，其中以美国加利福尼亚大学教授哈罗德·孔茨（Harold Koontz）和西里尔·奥唐奈（Cyril O'Donnell）两人的论述最为典型。他们把各种管理学说林立的情况形容为“热带的丛林”。一九五五年，他们在《管理原理》一书中列举了以下六个学说：作业学说或管理过程学说、经验学说、人类行为学说、社会系统学说、决策理论学说、数理学说。以后，又增加了交流中心学说。最近，又把它们细分为九种学说。现按七种学说分述如下：

一、作业学说（管理过程学说）

作业学说，追根溯源，它的创造人是亨利·法约尔。古典组织理论学家穆尼、厄威克、古利克等都属于这一学说的前期代表人物。当前，在美国的主要代表就是孔茨、奥唐奈等。这一学说的特点是把管理学说同管理人员的职能，也就是管理人员从事工作的过程联系起来，因此，又称为“管理过程学说”。他们认为，不论组织的性质多么不同（有营业性的、政府的、宗教的等等）、所处的环境多么不同，但管理人员的职能是共同的。因此，他们首先确定管理人员的职能，作为理论的概念结构。如法约尔把管理划分为计划、组织、指挥、协调、控制等五项。以后，各管理学家的划分，虽不完全一致，但也大同小异。如厄威克主张计划、组织、控制三职能说；古利克提出了有名的POSDCORB，即计划、组织、用人、指挥、协调、报告、预算七种职能。

孔茨与奥唐奈则认为，管理人员的职能有计划、组织、人事、指挥、控制五项，并按此来分析、研究、阐明管理理论。他们对每个职能按以下几个基本问题进行分析：1、这个职能的性质和目的是什么？2、它的结构上的特性是什么？3、它如何执行？4、在它的领域里，主要的原则和理论是什么？5、在它的领域里，最有用的技术是什么？6、执行这一职能有什么困难？7、完成这一职能的环境是怎样造成的？他们认为，一切最新的管理思想都能够纳入上述的结构中去。管理理论就是环绕这样的结构，把通过长期的管理实践积累起来的经验、知识，综合起来，组织起来，提炼出管理的基本原则。这些原则对于改进管理实践是有明显的价值的。

孔茨等人认为，管理理论要吸收社会学、经济学、生理学、心理学、物理学、化学和其他科学的技术和知识，它们是与管理工作有关的。但是不能把这些学科的所有领域都包括到管理理论中去。因为科学的进步要求把知识分门别类，有所区别。

二、经验学说

这一学说是以研究一个组织或管理人员的实际经验来分析管理的。它的特点是，通过分析一大批组织或管理人员的成功实例和失败实例，研究在类似的情况下如何采用有效的策略和技能来达到自己的目标。虽然有时也对实际经验有意识地进行概括，但这不是这一学派的主要做法。他们往往喜欢说，分析过去的方案或历史，提出一些共同类似之处，可以作为将来思想和行动的方针。主张这一学说的有戴尔（E. Dale，一九六九年发表了《管理：理论和实践》）。这一学说，

由于哈佛商业学校的推广,受到有关方面的重视。他们相信,通过访问、书面调查、审阅报表和直接参观等方法,把一个组织或管理人员的实际经验、管理情况加以记述、综合、是有益的。然后对一大批这样的实例进行分析,就能对管理工作的任务、问题、错误、机会等有一个总的认识,根据这种认识就能建立起一套完整的理论和技术。

孔茨认为,研究、分析过去的经验是重要的,但是管理并不是法律,它不是以先例为基础的科学,过去发生的事与未来的情况并不会恰好相同。管理理论,不能建立在惯例的基础上。过分地依赖未经提炼的实践经验和历史,用来解决未来的问题是危险的,过去认为是“对”的技术,即使在将来相同的情况下,也可能根本不能采用。如果经验论者在研究、分析实例时,也概括出一些基本原则,建立起一种有用的原理结构,那么,它与上述作业学说就没有什么差别了。他认为,这一学说并未形成完整的理论内容,不能独立地成为一派。

三、人类行为学说

这一学说就是前面已经作了详细的介绍的“行为科学”,它又可称为“领导”学说。它的出发点是,一个组织是为了达到人类的目的而成立的,同时,又要依靠人去达到这个目的;在共同完成集体的目的时,“人应该了解人”,因此,对组织管理的研究,应该集中研究人的因素,研究人的行为,研究人与人的关系。美国管理协会前会长劳伦斯·阿普莱曾经说过:“管理就是人事管理”。管理人员的中心任务是了解组织内部决定人的行为的动机,然后,把这些认

识付诸实施，转化成领导体系，建立起相应的组织、工作程序、报酬制度、联系网等等，“激励”组织内所有成员自觉地、相互协调地作出最大的努力。

这个学派是运用心理学、社会心理学，从以下三个方面研究组织行为，以探求管理理论。（一）研究个人行为，如何使每个成员高度满意，愿意在集体中多做贡献；（二）研究小集体行为及其动力，注意建立集体价值，建立社会公认的行为标准，建立集体的执行权力；（三）研究小集体之间，组织内各部门之间的关系，研究它们之间的矛盾、合作、意见交流，研究如何有效地达到共同的目的。

四、社会系统学说

孔茨认为，这一学说同人的行为学说密切相关，而且往往相互混淆，不易区别。它的特点是把组织看成是一种社会系统，是一种人的相互关系的体系；它是由社会环境的各个方面所制约的，是更大的社会系统的一部分。这种学说，有强烈的社会学的味道；它所研究的，本质上也是社会学所研究的，即要叙述各种社会集团的相互关系，并把它们结合起来成为一个体系。

按照社会系统学说，企业是与企业有关人员，包括企业经理、职工、股东，还有顾客、原料供应者，直至各级政府（政府给企业津贴或其他优待，企业则要向政府交税、服从法规）和社会公众（社会公众对企业的公害进行抗议，企业必须采取消除公害的措施）的互相关联的社会行为所构成的体系。要使企业继续生存与发展，必须设法始终使上述人员都满意，也就是说，企业对于每个有关人员的诱因必

须大于他们对企业的贡献。企业的经理人员对于这样一个复杂体，必须使用平衡的、综合的方法，才能使各方面的有关人员满足。

孔茨认为，社会系统学说的精神上的父亲是切斯特·巴纳德（Chester I. Barnard, 1886—1961）。因此，有必要简要地阐述一下他的理论。巴纳德在一九二七年至一九四八年任美国新泽西州贝尔电话公司总经理，受哈佛大学的帕拉托（Parato）和梅奥以及其他学者的影响很深，他本人曾在哈佛讲过学。一九三八年发表了《管理人员的职能》，对管理理论起了重要的影响。有些人甚至认为，这是管理理论上的革命。

巴纳德是从研究和阐明管理人员的职能这一角度展开他的理论的。他认为，为了了解管理人员的职能，首先必须研究并阐明组织的本质、特性和过程。这也是巴纳德理论的特点，它与过去的组织理论只着重研究组织的结构和表面的特征是不同的。他的主要论点如下：

（一）组织是一个系统，是协作系统的一部分，是它的核心。

巴纳德认为，个人是能够根据自己的自由意志作出决定并进行选择的主体。但是个人受到生理等条件的制约，要达到某些目标，必须与他人进行协作。一旦人们进行了协作，个人的心理因素与社会因素又促使他们进一步要求加强协作。这种协作行为引导到建立协作系统。而协作系统能否继续存在，决定于：（1）协作的效用，即能够顺利地完成协作的目标。（2）协作的效率，即在达到协作的目标中，使各协作成员的损失（费用、不满意）最小，反过来，也就是使个人的动机得到最好的满足。（3）协作的目标能适应协作

环境。三者中，缺少任何一方面，都会使协作系统崩溃。

巴纳德认为，组织只是协作系统的一部分。协作系统是由物的系统、人的系统、社会系统和组织系统所构成的。组织可以利用物的系统创造效用或改变效用；它可以利用社会系统交换效用，实现价值。组织还可以利用人的能力，对它作出贡献。个人则从组织接受“诱因”。诱因是组织为了满足各个人的动机所提供的效用，它包括物质诱因（如工资、奖金等）与非物质诱因（如理想的满足、良好的工作环境和相互之间的感情等）。因而组织系统是协作系统的核心。

巴纳德还认为组织并非集团，而是人与人之间互相作用的系统。组织又可分为两种，一种是正式组织，一种是非正式组织。他认为，正式组织是两个或两个以上的人，有意识加以协调的活动系统或力量系统，也就是说，是一个协调人群行为的客观系统。

巴纳德对组织的看法，与在他以前的组织理论有两点明显的不同：

（1）在他以前的管理理论把组织看成是物的结构（或系统）与人的结构（或系统）相结合所构成的，同时，认为人的结构是由管理人员、职工所组成的集团。而巴纳德则首先把“物的系统”排除在组织之外，把它看作是“组织”的“物理的环境”；其次，巴纳德认为，每一个人并不只是参加一个特定的组织，他同时也参加其他的组织。每个人都是站在多数组织的接触点上。因此，组织并非是集团。而是人与人之间互相作用的系统。他认为，一个企业组织，不仅包括管理人员和职工，而且还包括股东与消费者，因为他们同样对组织有贡献，他们的行为也是组织行为的一部分。

（2）巴纳德的管理理论同梅奥、罗特利斯伯格是一致

的，都是研究人群的行为的，但他比后二人进了一步。梅奥与罗特利斯伯格只重视“非正式组织”的人群关系，而巴纳德则认为“正式组织”就是一个社会系统，要对正式组织进行行为科学的分析。这样，就把管理人员的职能的重心放在对组织行为，也就是对组织中人群行为的研究上。根据对组织中人群行为的研究作出决策。

（二）组织的三要素和管理人员的职能。

巴纳德认为，一个协作系统需要有一个联系的组织系统来协调工作。这个联系的组织系统包含有联系中心或联系点，在这些联系中心或联系点上则有管理人员在从事工作。由于联系系统的目标是协调一个组织的所有方面，因此管理人员的职能如同神经系统的功能一样，可以说是在变动的环境中，指挥各种必要的行动，维持组织内外的均衡，以适应环境的变化，谋求组织的维持和发展。具体来说，就是要：

（1）建立和维持联系系统；（2）获得组织成员个人的必要贡献；（3）树立和规定组织目标。这是与组织的三要素：共同目标、协作意愿、联系相适应的。

共同目标。这是组织的基本要素。有共同的目标，就可以统一决策，统一组织中各个成员的行动；没有明确的共同目标，成员的协作意愿就无从产生。这种共同目标必须被构成组织的各个成员所接受。组织的成员具有组织人格和个人人格双重人格。他既有对共同目标作出合理行动的一面，也有为了满足个人欲望、实现个人目标作出行动的一面。因而，他对于组织目标可以有两种不同的理解，一种是站在组织整体的立场上的客观的理解，一种是站在个人立场上的主观的理解；这两者往往会发生矛盾。管理人员的一项重要任务就是消除组织目标与个人目标的背离，消除对组织目标的两种

不同理解的矛盾，使组织目标与个人目标相一致。为了组织的生存与发展，必须适应环境的变化，及时对组织目标作出相应的改变。如果组织目标无法达到，组织必然趋于崩溃。

协作意愿。这是组织的不可缺少的要素。所谓协作意愿，就是组织成员愿意为组织的目标作出贡献的意志。没有协作意愿，就无法把各个人的努力一致起来，也无法使各个人的努力持久下去，从而组织的目标也无法达到。成员的协作意愿的强度，与组织的规模成反比。组织的规模愈大，成员的协作意愿愈弱，反之，则愈强。组织每个成员的协作意愿的强度是不相同的。由于成员经常变动，组织的总体的协作意愿也是不稳定的。组织成员的协作意愿的强度是由组织成员的合理计算所确定的。组织成员对于自己在协作中的牺牲（或贡献）同所得到的“诱因”（意即所得）进行比较后，如果其净效果（即个人欲望的满足）是正数，则产生协作意愿；如果是负数，则协作意愿消失，而趋于消极。如果大部分成员因为“满足”小于“0”，得到负数，他们就不再愿意作出贡献而自动退出组织，使组织失去均衡。同时，成员的协作意愿，还受这一特定组织所提供的诱因净效果与代替性机会（即参加其他组织，或独立地进行生产活动）所提供的诱因净效果相比较所得结果的影响。组织要求均衡达到最优化，就必须使所有组织成员的“满足”总和达到最大化，因此，为了保证达到组织目的，必须确保和维持各个成员的贡献能力；而要做到这一点，组织又必须具有能够充分提供诱因的能力。这样，才能使组织保持均衡而继续存在与发展。

联系。巴纳德认为，组织的一端是共同的目的，另一端是参与组织的具有协作意愿的成员，把这两端连接起来，进行调节，主要靠联系。通过必要的情报、良好的传达，使各

个成员明瞭共同目标，以确保个人的协作意愿，确保每个人的合理行动。因此，共同目标、协作意愿和联系这三者是保持和发展组织的不可缺少的基本要素，是管理人员所必须注意的。

由于巴纳德的思想涉及面比较广，以至后来的管理学家对他的思想究竟属于哪一学派，说法很不一致。有的把它列入古典组织理论，有的认为是人群关系论的发展，有的把他与西蒙并列，誉之为把古典学说和人群关系论相结合从而建立起所谓现代管理理论的创始者；有的则捧他为系统管理学说的先驱者。

五、决策理论学说

这一学说的特点，是把决策作为管理的中心，认为管理就是在研究各种各样的方案中，选择并作出合理决策、付诸行动的过程。决策理论是研究决策，研究个人或组织的集团怎样进行决策，以及研究合理决策的程序。对于决策程序，这一学派企图从质和量两方面，制定出一定的模式，作为正确的决策程序，标准化的解决方法，以免每个部门都要重复进行观察和研究。这对于那些定型化的、高度组织化的活动，如存货控制，生产线的平衡，是有效的。这种研究，在参数关系十分清楚又能数据化，以及参数能直接计量或能正确可靠地估计的情况下，是可以作出贡献的。

在研究个人或组织的集团如何进行决策时，这一学派的眼界已经超出了仅仅对可选择方案进行评价的范围，而是以此为跳板，观察企业行为的整个领域的情况。如要考察组织结构的性质、个人与集团的心理的反应和社会的反应，决

策所需的基本信息的发展，并要对社会准则进行分析，等等。他们主要着重于对人的观察。在这一点上，与人类行为学派颇为相近。

当代决策理论的最著名的代表人物是美国的卡内基-梅隆大学的教授赫伯特·西蒙 (Herbert A. Simon)。西蒙在一九四七年发表了《管理的行为——管理组织中决策过程的研究》，一九五八年，与马奇 (J.G. March) 合作写了《组织》一书，一九七八年十月，瑞典皇家科学院宣布，由于西蒙对“经济组织内的决策程序进行了开创性的研究”，由于“西蒙的思想大部分是现代企业经济学和管理研究的基础”，授予他诺贝尔经济学奖。

巴纳德是把决策看作为组织行为的中心过程加以认识，并将组织作为决策的相互作用的系统加以分析的第一个人。西蒙接受了巴纳德理论的实质，并进一步作了发展。他认为，决策是管理的同义语，决策过程就是全部的管理过程。计划本身是决策，组织、控制等也离不开决策；不仅企业的最高管理阶层要决策，而且各级管理人员都是“决策者”。因此，管理理论除了研究保证有效作业的各种原理外，还要探求能保证正确决策的各种原理。他在决策理论上主要的论点有以下几点：

(一) 决策不是一瞬间的行动，而是一个漫长的复杂的过程。

传统的看法把决策看作是在几种不同的道路中，选择能通过十字路口道路的那一瞬间的行动。西蒙认为，把认识的焦点放在最后的一瞬间，这是不正确的。实际上，决策是一个漫长的复杂的过程。在这最后一瞬间以前，有着一系列警觉、探索和分析的过程。它包括三个阶段，即查明决策的理

由：研究行动的可能方案；在各种行动方案中进行选择。与此相适应的是三项活动：即情报活动，调查研究决策所需要的有关经济、技术、政治和社会的情况；设计活动，发现、开发、分析行动的各种可能的方案；选择活动，从可行的方案中选择一个特定的方案。一般来说，情报活动需化费很多的时间，设计需要更多的时间，而选择只需较少的时间。

（二）决策可分为定型化决策与非定型化决策两类。

定型化决策是指具有反复性和常规性的决策，它的处理已形成特定的程序，不用对每次所发生的情况重新研究处理。如对固定顾客订货的定价、有病职工的工资的确定、办公用品的订购等等。非定型化决策，是对新出现的其结构尚未被理解的和极其重要的问题的决策。这种决策没有一定的明确的方法可以遵循。如艾森豪威尔的D—日决策（指第二次世界大战中确定联军在法国诺曼第登陆日子的决策）。西蒙虽然作了这样的划分，但他认为定型化决策与非定型化决策实际上只是一个整个连续体的黑白两个极端，在连续体中有很多灰色影像的决策。世界上只有极小部分是纯白色的或纯黑的，其余大部是灰色的。西蒙所以要作如上区分，是因为这两种决策所使用的技术是不同的，而且承担决策的管理阶层也不同。西蒙曾列表说明，不论是传统的还是现代的决策中，定型化决策与非定型化决策所用的决策技术是不同的。

决策类型	决策技术	
	传统的	现代的
定型化的： 常规的反复性的决策，由组织制定具体程序以处理这种决策	1、习惯 2、办事程序，标准作业程序 3、组织结构，共同的期待 分目标系统 明确的信息渠道	1、运筹学，数学分析模式 电子计算机模拟 2、电子数据处理
非定型化的： 一次性的，缺乏一定规律结构的新的决策，以一般解题过程进行处理	1、判断、直觉和创造性 2、单凭经验的方法 3、管理人员的选择和培训	启发式解题技术的应用： (1) 培训决策者 (2) 编制启发式的计算机程序

西蒙认为，一个组织可以划分为三个阶层：基层机构处理基本作业过程，从制造业组织来说，是从事取得原材料、制造产品和储存、运输产品等过程；中层机构处理定型化决策，包括管理生产系统和分配系统的日常工作；上层机构处理非定型化决策，包括整个组织的设计与再设计，确定组织的基本目标和目的，并监督其实施。由于现代决策技术，即运筹学与电子计算技术的相互配合和发展，促使定型化决策自动化，并且扩大了定型化决策的范围。以往是非定型化的决策也可逐步划入定型化领域内。但是三个基本阶层的结

构不会有所变化。

(三) 决策中用令人满意的准则代替最大化的原则。

传统的经济学认为，人是理性的人，他在决策时是按照最大化原则进行最优选择的。西蒙认为，用最大化原则进行择优，要具备以下一些条件：有全部的替代方案可以选择；每个替代方案所产生的结果都是清楚的；决策者心目中有一个效用函数或优劣顺序，对所有替代方案的结果能按优劣顺序排列。这就要求具备完备的知识和准确的预测。但是，西蒙认为，组织是处在不断变动的不确定的外界环境影响之下，搜集到全面的信息是有困难的；而且，人们的知识和预测不可能是全面的；用来评价替代方案的结果的感觉、经验是不充分的。能提出切实可行方案的人也是不多的。因此，要进行最优的决策是无法实现的。

西蒙提出了人是“管理的人”的概念，他们在决策时，用令人满意的准则作为选择替代方案的标准。具体来说，就是在决策时，确定一套令人满意的标准，只要替代方案满足了或超过了这些标准，它就是令人满意的方案。这些标准也不是一成不变的，它们可以随着环境的变化而变化。西蒙认为，绝大多数决策者都是寻找和选择令人满意的方案，只有极少数人要求选择最优方案。

对西蒙的管理思想，一般是看作与巴纳德的思想同属一个体系，是巴纳德思想的发展。因此，他属于哪一学派，说法也很不一致。有人把他看作是现代管理学说的创建者。

六、数理学说

这一学派把管理问题作为数学模式和过程来加以处理。

运筹学者是属于这一学派的。他们认为，任何学科只有高度的数据化，才能称得上科学。组织、计划、决策等是一种逻辑的过程，它们利用数学的符号和相互关系来表示，因此而形成一门科学。他们集中注意建立模式，因为模式可把问题的基本的相互关系表达出来。数学对于管理有很大的贡献。它帮助管理人员进行有条理的推理，更清楚地认识问题；帮助建立衡量效果的目标和方法，使计划更加精密而有效；提供数理逻辑的方法论和数学模式，解决复杂的管理问题；等等。但是，能不能由此而构成一门独立的管理理论，国外是有不同的看法的。有人认为，它仅仅是管理技术中的一种很重要的工具。

七、交流中心学说

这一学说，与决策理论紧密相关。它把管理人员看成是交流中心，从而环绕这一观念建立起管理理论。在这一学说没有被广泛利用时，甚至还没有很好确定时，管理人员的作用，有时就被看作是接受信息，储存和处理信息，传播信息。他们被比作是电话交换台(Telephone Switch board)。这一学说建立的实际意义是把电子计算技术运用到管理中去。它强调交流在管理中的作用，使电子计算科学适合于管理思想和管理行为。

八、对管理理论分散化的简评

目前，管理理论的分散化，还在继续发展。对这种现象的出现，在美国有两种不同的评价。一种是以孔茨与奥唐奈

为代表的悲观论者，认为这种现象是管理理论的混乱；施曼伦巴赫（E·Schmalenbach）甚至把这看作是患了方向丧失症。另一种是乐观主义的评价，其代表人物是西蒙。他认为，在管理理论研究中必须有各种方法，如管理人员职能方法、系统方法、决策方法、行为科学方法和数学方法等等，这些绝不是学派，而只不过是研究方法上的分工，即根据问题的性质所采取的不同方法。所以，不存在所谓理论的丛林。而且，这些分工研究者不是相互竞争的或对立的方法论者，而是“同一事业的参与者”。他认为，管理理论正是在这种研究分工和方法分工的进展中发展着的。

管理学说五光十色，多种多样。从本质上看，这是资本主义企业为了相互竞争，摆脱危机的必然表现。它们力图利用各种科学成就，探索管理合理化的各种方法和手段，以寻找出路；它们企图通过这些办法，使资本主义生产关系适应社会生产发展的客观趋势，维护和保持资本主义生产关系的继续发展。这种要求，促使管理理论界从各种不同的方向、不同的角度，采用不同的方法进行研究，使管理理论研究的面比较广阔，比较齐全，每一方面的研究也比较深入。在客观上，确实也适应了社会化大生产发展的需要，对维护资本主义经济制度起了一定的作用。但是，只有分散，不趋向统一，也不是管理理论的发展方向。实际上，上述各学派虽然都是各自独立的，但它们相互之间的关系却是十分密切的，有些甚至是难以截然分开的。如作业学说与经验学说之间，人类行为学说与社会系统学说、决策理论学说之间，决策理论学说与数理学说、交流中心学说之间，是互相渗透、互相关联的。作业学派的代表人物孔茨则公开宣称，作业学说吸收了各个学科的有关部分。这表明管理理论有融合起来的倾

向。它在分散到一定阶段后，是需要统一起来的。其次，上述各种学派所提出的各种原理、方法、技术，在客观上起了一定的作用，但它们终究难以根本解决资本主义企业在整个社会经济不断动荡的状态下面临的难题。因此，要求有更有效的统一的管理学说。用系统理论把行为科学和管理科学等综合起来，形成一种新的管理学说，这就是某些管理学家的一种尝试，所谓“权变学说”或“形势学说”，也是企图把以前各种学说融合起来的一种探索。

第八章

建立系统学说的尝试

自五十年代开始，资本主义经济发生了相当大的变化：经济危机不断地出现；生产与资本进一步集中；企业多种经营的范围进一步扩大；科学技术革命的成就推动经济迅速发展；国家对经济的干预也愈益加强。客观环境的变化，增加了管理的复杂性。资本主义企业丧失自己的“经济主权”的程度大大地增加。它们的活动，与过去相比，与地区的、国家的、甚至世界的资源的总平衡更加紧密地拴在一起；与经常变化着的政治的、经济的局势更加息息相关；与国家的日益“侵入”、“干预”经济的活动，更加紧密地联系着。各种社会组织和社会政治运动，以及无产阶级自觉地进行阶级斗争，都对资本主义企业表现出明显的压力。这些外部的因素，对于资本主义企业命运的决定意义比过去大大地增加了。因而，在各个资本主义企业面前，出现了以前从来没有过的下述尖锐问题：如何确定企业与“外部世界”的合理的可靠的联系？在复杂的经济、政治、文化条件下，企业应如何决定自己的方向和作用，使自己得到继续生存并获得发展？可是，过去的一些管理学说都具有片面性。古典学派偏重于“技术”、“组织”，行为学派偏重于“心理”，都过于简单化；这些理论本身，以及在它们的基础上发展起来的各种各样的学说所提出的原则、方法、技术，多数是把企业看作是

封闭系统，较少考虑外部环境的影响。它们的研究也多偏重于解决企业内部的组织管理任务，已经远不能为资本主义企业经常地提出良好的有效措施来适应不断变动的环境，并摆脱困境。因此，不得不在原来的基础上，寻找新的出路。走出丛林，建立统一的管理理论的呼声，反映了寻找新的出路的要求。在这种呼声下，先后出现了两大思潮：一是系统学说，即在组织管理上运用普通系统理论，运用系统研究方法，把过去各派学说兼容并蓄，融为一体，建立通用的模式，寻求普遍的原则；二是探索建立“权变学说”或“形势学说”，强调随机应变、灵活运用过去各派学说，主张根据内外环境的不同而采取不同的组织管理模式。

在普通系统理论的基础上，建立系统学说，在当时还受到以下两个方面的影响和促进：一个方面是美国政府加强了国家干预活动，在大垄断集团的支持下，制定了建立军备的战略系统规划，推行了保证科学技术发展的大规模的国家计划。这些规划和国家计划往往被看作是一个“大系统”，从而促进系统观念的广泛推广。另一个方面是以各种数学方法、数学模式、系统分析、决策观念等为内容的管理科学的发展，特别是电子计算机本身的高速发展以及，它与通讯技术相结合，形成计算机网络，推进了生产过程、信息过程的自动化，明显地反映了系统是客观的存在，并且也为系统研究提供了强有力的工具，大大地刺激了系统理论在组织管理上的运用。因而，在六十年代，在管理理论的研究和实践中，应用系统观点和系统研究方法的风气十分盛行，已经成为管理理论发展的这一阶段的主要特征。

建立系统管理学说，大体上分为两个互有联系的方面，一是科学地表示系统理论的范畴、原则和方法；二是运用系

统理论的纯粹的科学概念作为解决企业的，以及更大范围的经济、技术问题甚至社会政治问题的手段。

一、系统学说的基础——普通系统理论

系统管理学说是建立在“普通系统理论”基础上的。“普通系统理论”是研究“系统”的科学。它是原籍奥地利的生物学家路·冯·贝塔朗非(Ludwig Von Bertalanffy)首次提出来的。早在二十年代末，他在研究生物学时，发现活的东西的基本特征是组织，而传统方法只是对各部分和各过程进行研究。这种研究没有包括协调各部分和各过程的信息，因而不能完整地描述活的现象。他提出，生物学的主要任务应当是发现在生物系统中（在组织的一切等级上）起作用的规律，而把这种观点运用于解释生命现象的概念时，可以称为“机体系统理论”。以后，他又在研究物理化学、动力学、热力学等科学中，产生了各种生物的、技术的、社会的、概念的和其他的系统存在着“同晶现象”，即存在着共同的属性、规律和结构的思想，由此而逐渐明确了系统观念的普遍性，提出了普通系统理论（简称GST）的原理。一九五一年，他发表了《普通系统理论：一种统一科学的新的研究方法》，一九五四年，他与经济学家肯尼思·博尔丁(Kenenth Boulding)、生物数学家阿纳托尔·拉波波特(Anatol Rapoport)、生理学家拉尔夫·杰勒德(Ralph Gerard)共同创建了普通系统研究会。1956年肯尼思·博尔丁发表了一篇著名的论文：《普通系统理论：科学的框架》。他们通过这些工作，大大地推动了普通系统理论的发展。

按照冯·贝特朗菲的意见，所谓系统，是处于一定的相互关系中的与环境发生关系的各组成部分的总体。系统这个词，应用极其广泛。例如，作为我们的物理环境有山脉系统、河流系统、太阳系；人体本身也是一个复杂的有机体，它包括骨骼系统、循环系统和神经系统；在我们日常生活中，还可接触到运输系统、通讯系统和经济系统等等。普通系统理论是作为运用于各种系统的一种根本学说。它考虑发展一种有系统的、理论的结构，去阐明凭经验可认识世界的一般关系。它的主要精神是强调系统的整体性，系统的各个组成部分是独立存在着的，但它们是相互关联和相互依存的；它们不是可以分离的部分的简单的集积，而是按一定规律一定方式组织成整体；系统形成等级，即每个系统以外存在着更大的系统，每个系统内部又存在着组成这一系统的分系统。

二、运用系统理论研究组织管理的动态

在普通系统理论出现以前，已经有人尝试运用系统观点来研究组织管理问题。最早的是前面所说的巴纳德。他首次提出了“协作系统”的概念，并且认为它是更大的系统的从属单位，而它本身又可分解为物质的、生物的、个人的、社会的等等分系统，而组织也是协作系统中的两个或两个以上的人进行协作为特点的一个系统。继巴纳德之后是西蒙。一九五二年西蒙认为，人类组织是互相有联系的各种活动的系统，它至少包含几个最基本的集体，并且一般具有以下特性：在参与者的意识水平上，以高度合理性的行动，向共同的目标前进。一九五八年他与詹姆斯·马奇(James G. March)

合写了《组织》一书，进一步在系统原理的基础上，叙述和分析了管理的结构、过程和方法。

进入六十年代，运用系统理论研究组织管理引起了普遍的注意。管理学家斯科特（W·G·Scott）认为，现代组织和管理理论几乎不可避免地要走向运用普通系统理论。系统理论逐步渗透到各种重要的管理活动中去，甚至企业政策和管理原理这样一些领域也充溢了系统观点。但是，由于对系统理论的理解不一致，系统理论在管理理论和实践中渗透的深度极其不一致。归纳起来，大体上有四种情况：

（一）为赶时髦、图虚名，在表面上使用系统理论的术语，来表达管理的过程，而实际上，研究前提和结论都没有明确地形成系统的范畴，没有应用或很少应用系统的分析所应有的计量的或其他的方法。美国著名的系统管理理论家卡斯特（Fremont E.Kast）和罗森茨韦克（James E.Rosenzweig）对此曾评论说，应用“系统”的术语经常是出于威望的考虑，它什么也没有明确，而只是为了强调事物的相互联系而已。

（二）在研制一些称之为“系统”（如武器系统、电力供应系统、水利调节系统、信息计算系统、单据周转系统等等）的项目的应用方案中，以及在对工业企业、政府机构等组织中所产生的复杂的管理问题进行决策中，运用最新的分析方法和计算技术，如模式方法、数学规划、模拟技术、检验估计等等。目前，这种研究还包括“应用系统分析”、“程序分析”等。这类研究基本上是用于一项性或解决单项的复杂问题，不涉及整个企业的组织管理。在进行这些实用的系统研究中，也制定相应的方法、程序、手段，并进行方法论的概括。斯坦福·奥普特纳（Stanford L.Optner

的著作《企业管理的系统分析》是这类应用的代表作。

(三) 在研究组织管理中，有其独立的理论体系，但也吸收系统理论的基本概念，用来分析管理，作为其整个理论的组成部分。孔茨、奥唐奈的著作，突出地代表了这一类型。他们两人是当代作业学派的代表人物。他们认为，管理学说有一个主要的核心，包括诸如直线——参谋结构、划分部门的方式、管理的幅度、管理的评价，和各种管理的控制技术等等。这核心部分是管理学说专有的，不存在于其他领域里。除此以外，管理学说还从其他各种科学领域里吸取对管理人员特别有用的部分，其中包括从系统理论、社会学、心理学、决策论、数学、信息科学等领域中吸取来的系统理论的应用、激励和领导、决策、小组行为和协作系统、意见交流以及数学分析和实践等等。

(四) 尝试在普通系统理论的基础上，建立系统管理学说。首先是应用普通系统理论的范畴、原理，全面分析、研究组织和管理。它包括用系统的术语直接表述管理系统、它的分系统、管理过程，以及组织的活动和发展的前提等等概念；在此基础上阐明组织和管理的过程，建立起一般的系统模型。从事这种尝试的管理学家基本上都是把企业和其他的组织看成是一个与外部环境不断进行信息、能量和物资交流的开放系统；是一个具有信息过程、内部信息反馈网络的调节系统；是一个能不断改善自身组织，谋求不断发展的等级系统；是一个用各种方法达到各种结果的多目标的系统；是一个具有经济、技术、社会等多方面的联系和关系，因而需要用各种不同的科学来进行研究的复杂系统。但是在具体的研究中，他们的看法就缺乏共同性。

在尝试建立真正的系统管理学说方面作出贡献、比较著名的有美国华盛顿大学教授卡斯特、罗森茨韦克和约翰逊 (Richard A. Johnson), 以及詹姆斯·米勒 (James D. Miller)。

三、卡斯特等人的系统学说

卡斯特、罗森茨韦克和约翰逊三人在一九六三年合写了《系统理论与管理》，比较系统地论述了系统学说，以后又多次进行修订补充。一九七〇年，卡斯特和罗森茨韦克两人又合作发表了《组织与管理——一种系统学说》。按照卡斯特等人的主张，这一学说的主要内容，是以普通系统理论为基础，包括系统哲学、系统管理、系统分析三个方面。

卡斯特等认为，系统哲学是基于系统观念的一种思想方法，强调系统是一种有组织的或综合的整体，强调各个组成部分之间的关系。系统管理是一种管理方式，它把企业作为一个系统进行设计和经营，使企业的各个部分、各种资源按照系统的要求进行组织和运行。系统管理的特征：（1）着重目标，不断强调客观的成就（有效性）；（2）着重整个系统，如决定战略，强调整个系统的最优化而不是分系统的最优化；（3）着重责任，每个管理人员给予明确的任务，这些任务的布置与完成都能够被衡量；（4）着重人，因为复杂的任务是交给工人去完成的，并要用结果来检验的。系统分析是解决问题或决策的方法和技术，它包括对一个问题认识，确定有关的变量，分析和综合各种因素，并确定一个最优的解决方法或行动计划。

这三方面对于企业整个系统以及各个分系统都是十分重

要的，都是适用的。但这三方面各有其特性，在不同的分系统中的地位和作用不完全一致。卡斯特等把企业经营系统划分为三个分系统，即战略分系统、协调分系统、作业分系统。他们把系统学说的三方面在企业经营管理中的地位、作用以及与三个分系统的关系用下图表示，并把下图称为系统学说的模式。

系 统 理 论			
	系统哲学	系统管理	系统分析
观 点	观念的	重实效的	最优化的
方 法	深思熟虑的	综合的	制作模式的
组织分系统	战略的	协调的	作业的
任 务	使组织和环境一体化	通过设计和强调相互关系使各种活动一体化	完成目标和有效地利用各种资源

按照上图，系统哲学主要适用于战略分系统（即经营的最高层）。这个分系统根据系统的观念，经过深思熟虑，把组织和环境联系起来，设计全面的系统和计划，使组织和环境一体化。系统管理主要适用于协调分系统。这个分系统，从重实效的观点出发，采用综合的方法，强调相互关系，协调组织内部的各项活动，使它们一体化。系统分析主要适用于作业分系统。这个分系统根据最优化或解决问题的观点，制定模式，以达到有效用地和有效率地利用各项资源，完成规定的目标。当然，这并不是说，系统的观念对于作业分系统

是不重要的，或者战略分系统从来不用系统分析，上图所列的关系，只是相对地表示其特性和重点不同而已。

系统学说上述三方面的内容很多，仅着重说明两点：

(一) 系统学说首先从系统观念上给管理人员提供一种思想方法，提供一种把企业内外环境、各种因素作为整体进行考虑的结构。

卡斯特等在阐明系统哲学时，曾引用托马斯·霍普金斯(Thomas Hopkins)所概括的几条原理，

- (1) 整体是基本的，而部分是派生的；
- (2) 一体化是一种事物的各个部分相互联系的状况；
- (3) 各个部分组成一个不能分解的整体，以致没有一个部分能够在不影响其他各个部分的情况下而受到影响；
- (4) 各部分是按照整体的目的发挥他们的作用的；
- (5) 部分的性质和它的职能是由它在整体中的地位而确定的，它的行为是受整体和部分的关系规定的；
- (6) 整体是一种能的系统，或能的综合体，或能的结构，不管多么复杂，它如同单个部件一样地运转；
- (7) 一切事物都应该从整体出发，这是前提。各个部分和它们的相互关系，应该自然地逐渐地进展。

卡斯特等还认为，整体经常通过维持整体的同一性和统一性，而使各个部分发生变化这样的变换过程，来使自己更新、发展。这个过程是连续不断的。

这种系统观念，给管理人员提供一种思想方法，即首先要强调整体，强调部分或分系统之间和它们与整体之间的相互关系和相互作用。管理就是把本来相互间没有关系的人、机器、物资、货币与资源，集合起来；但这种集合不是这些部分的堆积，而是在一个目标下形成一个整体系统。管理也

就是组织，是协调，是综合。因此，一个管理人员必须从企业的整体出发，研究企业与环境间的关系，研究企业各组成部分之间的关系，作出正确的决策，组织、协调、综合企业内的一切方面的活动和工作，使企业有效用地有效率地达到组织目标；而不是孤立地研究和处理某一部分、某一过程、某一问题。

(二) 系统学说认为，企业是一个以人为主体的一体化的系统，它是一个由许多分系统组成的开放的社会技术系统。

(1) 企业是由人、物资、机器和其他资源，在一定的目标下组成的综合体。它的成长和发展同时受这些组成成分的影响。在这些成分的相互关系中，“人”是主体，其他不过是被动的组成成分。卡斯特等曾明确指出，组织是：

(1) 有目标的，人们有一个目标；(2) 是社会心理系统，人们在集体中工作；(3) 是技术系统，人们运用知识和技术；(4) 是一个有组织的各种活动的综合体，人们协调他们的努力。他们所指出的这四个方面的中心都是“人”。他们还根据这四个方面，确定了组织的四个主要分系统，即目标和准则分系统、社会心理分系统、技术分系统、组织结构分系统。同时，他们还指出，企业的组织成分中，最大量的变数是个人的行为方式，因此，要求经理们记住：系统是由人建立的，是为了人建立的。根据这些观点，有人干脆给企业下了这样的定义：“企业是在和环境相互协调的情况下得以生存的，由人为主体组成的，由人运转的而且是为了人的一个系统”。把“人”看成是企业的主体，这是从行为学说开始逐步发展起来的，由系统学说明明确肯定的一个重要论点。

(2) 企业是一个开放系统。以往的“科学管理”理论和“管理科学”，一般来说，把企业看作是一个孤立的封闭系统。他们认为，只要研究企业内部的结构、工作和正式组织的关系等，就可以解决问题，忽视企业与外部环境的相互关系、相互作用。系统学说则认为，企业是一个系统，它本身也是更为宽广的社会系统的一个分系统。它受环境的影响，它也影响环境。它在与环境的相互影响中达到动态的平衡。一个企业与它的环境，包括顾客、竞争对手、劳工组织、供应者、政府，以及其他各种各样的机构都有一种动态的相互作用。它从周围环境系统接受能量、信息、物资的输入，经过企业的转化系统，成为形式是产品或服务的输出，返还给环境。企业的最终目标，不是单纯地为了和环境相协调，进行消极的适应，而是要对社会发生本质的提高作出贡献，进行积极的适应。企业要遵照社会系统的要求，执行它所赋予的职能，遵守它所确定的准则，积极完成社会系统所确定的目标，对社会系统有所贡献。这就要求管理人员在进行决策时，必须更好地、充分地理解复杂的环境。

(3) 企业是由它内部的许多分系统所组成的。

企业内部有许多分系统。在大型的复杂的企业里，它的每一个分系统下，又可分为若干子系统；在这些子系统下，还可视情况再进行细分，从而形成等级形式，使企业成为一个多层的系统。等级或层次的多寡视企业规模的大小而定。企业内部的各种分系统，根据不同的着眼点，有不同的划分法。卡斯特等认为，一个企业不是一个具体的物质的实体，它有许多物质的特性，也有许多抽象的特性。如美国钢铁公司有许多物质的资产，也有许多看不见的关系和社会性。因此，一个企业有与各种特性相适应的分系统。如上面所说

的，有：目标和准则分系统，它遵照社会的要求和准则，执行职能，完成目标；技术分系统，它是指为完成任务所必需的知识，包括把输入转化为输出的技术；社会心理分系统，它是由个人的行为和动机、地位和作用关系、集体的动态等所组成；组织结构分系统，它对组织任务进行划分和分配，并协调各种活动，它是由组织图表、职位和职责规定、章程和程序等来表明的，它还涉及到权力的类型、意见交流等。此外，还有经营分系统，它把企业与环境联系起来，制定目标，进行计划、组织和控制等必要的活动。它是横跨整个企业组织的。这种经营分系统在大型的复杂的企业中，又可进一步分为三个分系统，即前面所说的战略分系统、协调分系统和作业分系统。

按照卡斯特等的说法，这一学说已经历了幼年期而进入了青春期，好像是一个精力充沛、充满生气，但尚未成熟的青少年。因此，还有待于进一步充实和发展。

四、对系统学说的简评

最近二十年来，把普通系统理论运用到组织管理上去，在一定程度上决定着美国管理理论的发展。但是，由于从一般理论概念到具体运用，人们的认识很不一致，因而对它所起的作用的评价也极不相同，有时甚至是互相对立的。一部分人给予肯定的评价。著名的管理科学家丘奇曼（C.W. Churchman）认为，这是人类创造的最有力的“分析机器”之一。美国组织理论家斯科特认为，这是管理理论真正的革命，并把它比作是从牛顿的力学理论到爱因斯坦的相对论的转变。运筹学家阿科夫（R.L. Ackoff）甚至把系统学说的

出现捧为是“系统时代的象征”，并把这一时代的变化与文艺复兴时代、工业革命时代的变化相比拟。而另一些人则相反，如菲利普斯（D. Phillips）一九七一年以《系统理论——一种已丧失信誉的哲学》为题发表文章，认为系统理论与通常的分析思维相比较，所给人的帮助并不多，甚至几乎是相同的。有人说，系统学说是“不能履行的诺言”。

应用普通系统理论，尝试建立系统管理学说，无疑是管理理论发展过程中的一大进步。它从整体观念、全局观念出发，研究分析组织的全面活动及其相互联系，把各派管理学说中有用的东西以及最新发展起来的信息论、控制论、决策论等原理和方法一起吸收过来，融合起来，这确实是建立统一的管理理论的一条新的道路，是值得重视的。但是有两个不可克服的矛盾限制了资本主义系统管理学说的发展。第一个矛盾是运用系统理论这一正确的有价值的科学的方法论，与资产阶级管理理论家保留资产阶级世界观、立场之间的矛盾。这一矛盾使系统理论在运用上难以完全朝正确的方向前进。第二个矛盾是系统理论强调整体、强调全局的基本观点与从企业的局部利益出发研究问题的矛盾。这两个矛盾使资本主义的系统管理学说的发展，存在着难以克服的局限性。它无力正确阐明在资本主义条件下的社会现象和管理过程的本质，要建立有价值的系统管理学说就成为难以完成的任务。这主要表现在以下三个方面：

第一，按照系统理论，社会中每一个具体组织，包括企业，都是社会这个大系统的分系统。要研究它们的本质和特点，确定管理活动，必须经常注意全社会这个完整系统的规律。这种规律构成社会大系统的本质，它必然表现在每个具体组织或企业这些分系统内部的生产-技术、经济和社会心

理等活动方面。反过来，只掌握社会系统的一般的社会经济规律，不研究具体组织或企业的特点，也不可能认识管理的本质和过程。因此，必须把研究企业的具体现象与研究全社会的一般规律结合起来。但是，正确地研究资本主义社会经济规律，这恰恰是资产阶级管理理论家难以做到的。他们不理解，为了揭示组织系统（企业）的规律性，必须考察社会经济规律，这是客观的必要性。在一般情况下，他们都是把具体组织或企业看作是一个独立的完整的系统，把所有组织外部的其他方面，如市场的、法律的、社会经济的、生态的等等，都看作是环境，只起影响作用，而不起决定作用。即使最著名的系统理论家卡斯特和罗森茨韦克，也把决定企业存亡的因素归结为心理因素，而不是社会经济因素。有些管理理论家试图研究整个资本主义的社会系统。如美国的组织理论权威布劳（P.M. Blau）和斯科特曾把整个资本主义社会系统划分为四个系统：互利的联合会（包括联盟、工会组织、教派等）；业务组织（工业企业、商店、银行、保险和其他营利企业）；服务组织（医院、学校、慈善团体等）；共同利益组织（警察、军队、消防队、国务院等）。显然，这种研究不仅远未揭露资本主义社会系统的本质，相反，却是掩盖了它的本质。

第二、由于系统管理学说建立在普通系统理论的基础上，而普通系统理论最早出自生物学的研究，它认为生物的、技术的和社会的系统存在着共同的属性、规律和结构，因而，一些系统管理学家往往不正确地把生物系统和技术系统的规律性扩大应用到社会经济组织系统中去。例如，他们认为，生物系统中，在器官与机体之间，在单个动物与群体之间不存在冲突，在技术装置中也不存在不协调的活动。自

然生物系统和技术系统内部的这种协调性同样存在于其他任何系统，包括社会经济系统中，它们内部也是协调的，没有冲突的。又如，克莱兰 (D.Cleland) 和金 (W.King) 企图用生物系统的“生存周期” (产生、成长、衰退) 来解释资本主义企业的兴衰。有的人还借用生物系统的所谓“增长极限论”，要求所有组织成员自我限制物质需求。对于这种把组织系统“生物化”的不正确的类比的危险性，某些管理学家也已经察觉到。美国的西尔弗曼 (D.Silverman) 一九七一年曾经指出，必须减少组织与有机体之间的类比，组织可以是系统，但不一定是自然系统。就连主张在生物的、技术的、社会的系统之间存在相同点的斯科特也强调，缺乏根据的类比具有一定的危险性。

第三，企图仅仅在一般系统的范畴的基础上，创建出万能的、通用的系统模式，寻求普遍适用的原理，以用于千变万化的管理实践。如有名的系统管理学家米勒，他进行了将近二十年的研究，其目的即在于研究“一般系统行为理论”的基本概念，建立组织的一般系统模式，把这种模式应用于所有的“有生命”的系统中去，包括细胞、器官、机体、小组，直至组织与整个人类社会，从而成为对大量组织进行分类、综合研究的理论基础。这样的通用的模式和原理显然是软弱无力的，缺乏真正的价值的。这种根本性的缺点，也已经被某些学者所认识。海德·布兰德 (W.V.Heydebrand) 曾经明确指出，降低现代组织的复杂性，用输入、过程、输出、适应、自动调节平衡、反馈、整体化、达到目标等等系统的术语，使各种组织同一化，这是一种极端的观点。系统模式，顾名思义，可应用于所有的具体的组织，它们也将因此而丧失阐明具体研究对象的可能性。

卡斯特和罗森茨韦克等正是鉴于这种情况，在他们后期的著作中提出，按照系统理论研究组织和管理，必然要引导到采取权变的观点，也就是随条件而变的观点。因为，企业的组织和管理必须和企业的任务、需要、工艺、外部环境，以及成员的需求相一致，因此，不可能有一种能够适用于各种条件的最好的组织方法。这就要求管理人员或研究人员重视调查研究企业的内外环境，以确定组织管理的模式。但是，他们也不认为组织管理没有一定的规范可循。管理理论要对管理实践作出贡献，必须根据组织是一种与环境相互作用的开放系统的观点，明确地对组织的各种变数之间的关系，确定某些模式。卡斯特等赞同伯恩斯 (Tom Burns) 和斯托克 (G.M. Stalker) 的设想，即企业组织的各分系统之间关系的结构，也就是组织和管理的模式，同企业的工艺和环境的稳定或不稳定是相联系的。根据工艺与环境稳定与不稳定，可分别采用机械式的或有机式的组织模式（详见下一章）。卡斯特等认为，没有一种组织管理模式能够适用于所有的状况，很多企业的组织管理系统，是处在上述两种模式之间的混合状态。

卡斯特与罗森茨韦克、约翰逊的这一观点已经接近于权变学说（或形势学说）。

第九章

建立权变学说（形势学说）的探索

权变学说是美国六十年代末七十年代初管理理论中的一种流派。它有各种不同的名称。劳伦斯(P.R.Lawrance)和洛尔施(J.W.Lorsch)称它为权变学说。莫克勒(R.Mockler)则称它为“形势理论”。有些学者称它为“分系统间结构探索”，或“相互关系模式研究”。

对这一流派的本质，卡斯特和罗森茨韦克曾作这样的描述：形势学说力图研究分系统内部和分系统间的相互联系，以及组织和它的环境之间的相互联系，并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调对各种组织有多种不同的处理方案，并且研究在变化的条件下，在特定的状况中，组织应如何行动。形势学说的目的在于提出最适应特定情况的管理组织方案和管理系统方案。这就是说，强调组织内外环境对组织活动的影响，针对不同的具体条件探求不同的最适合的管理方案、模式和办法。

一、权变学说在管理理论发展中的意义

权变学说是企图创建统一管理理论的另一方面的探索。五十、六十年代，孔茨评价管理理论如同“丛林”和“象牙之塔”。著名以形势理论家莫克勒认为，这种悲观主义的论调

意味着忽视统一的联系是形势管理的理论基础。管理学家卢桑斯 (Fred Luthans), 在七十年代初更直截了当地把他的文章的题目定为“权变管理理论:《走出丛林的道路》”。他在文章中宣称, 现在正在建立可以把各种不同的基本原理统一起来的理论。这种新的研究方法就是权变管理理论。

建立和迅速地普及权变学说与以下两方面情况密切相联系。一方面资本主义企业的兴旺、衰落越来越受到社会、经济、政治等外部环境的制约, 而这些外部环境又是那样的不稳定、不确定, 以致威胁着资本主义企业的继续生存。另一方面是以往的管理学说主要侧重于研究加强企业内部的组织, 提高效率; 即使系统管理学说强调了外部环境的影响, 但它也是把企业作为独立的完整的系统来研究的。而且多数管理学说几乎都奉行了“万能主义”, 追求普遍适用的、最合理的模式、原理。因此, 这些管理学说为解决企业面临瞬息万变的外部环境所处的困境, 显得无能为力。正是在这种情况下, 不得不祈求于权变学说。

因此, 权变学说的出现, 在管理理论上标志着对万能主义的反动, 同时也意味着实用主义的加强。

万能主义要求提出一种最合理的管理原理、管理模式, 可以在一切情况下保证提高管理效率。这是从古典学派的法约尔开始提出的, 以后又由穆尼、赖利 (Reily)、古利克、厄威克、布朗 (A. Brown) 一直到孔茨、奥唐奈等人加以发展和改善。与这种万能主义相对立的, 起先是经验主义学派。这一学派的代表人物是戴尔、德鲁克、戴维斯 (R. Davis)、钱德勒 (A. Chandler) 等等。戴尔曾经指出, 任何可以广泛地适用于各种情况的原则, 很少能对我们讲出我们以往不知道的东西。经验主义学派主张以案例研究的形式, 研

究、推广各种企业、各级政府、各种非营业的、军事的和其他各种组织的具体的管理经验，作为改进资本主义管理实践的最有利的办法。德鲁克一九五四年在《管理实务》一书中，强调不同的情况应当采用不同的解决办法。这实际上也就是权变学说的最一般的特点。权变学说是在经验学派的基础上进一步发展起来的。它又与经验主义学派不同。它不局限于研究个别案例，提出个别解决办法，而是对大量相同的对象进行调查研究，对所获的经验材料进行概括，在此基础上，针对不同类型的情况，提出不同类型的解决方法、模式。这在反万能主义上，比经验学派较为有力一些。

权变管理学说的出现，意味着管理理论的研究向着实用主义的方向发展。这种理论把研究的方向引导到，从理论上说明针对各种不同具体条件，应采用的最合适、最有效的解决问题的“处方”。这种学说答应要给资本主义企业直接解决问题，迅速带来直接的实际效果；它对于处于困境的资本主义企业是十分有吸引力的。因此，它在七十年代竟代替系统管理学说而成为美国管理领域最为流行的思潮。

二、权变学说的发展过程

最早运用权变思想研究管理问题的是英国的学者伯恩斯和斯托克。他们对生产电子设备、机械产品和人造丝等不同产品的二十个企业进行了调查，经过研究，得出了以下的结论：企业按照目标、任务、工艺，以及外部环境等活动条件的不同，可以分为“稳定型”和“变化型”两大基本类型。“稳定型”的企业，适宜于采用“机械式”的组织形式。其特征是，有一种严格规定的组织结构，有很明确的任务、方法、

责任和与各个职能作用相一致的权力；管理系统内部的相互作用是上、下级垂直的命令等级；在组织活动中，具有重要意义的是职务的权力和责任，而不是工作人员的技能和经验。如果是“变化型”的企业，那么采用“有机式”的组织模式较为适宜。它的特点是，有相当灵活的结构，可以不断调整每个人的任务；系统内部的相互关系是网络形的，而不是等级控制；强调横向的联系而不是垂直的领导；在组织活动中，技能与经验居于优先地位，权力的分散以技术业务专长为基础，而不是以等级职位为基础，等等。他们两人认为，这两种组织模式可以同时存在，甚至在同一个企业内部的不同部门中，也可同时并存。它们在不同的条件下都有效率。他们反对把“机械式”看做是陈旧的模式，把“有机式”看做是最进步的和现代的模式。当前采用“有机式”的组织结构的企业增多，这是由于资本主义企业活动条件不稳定性增加和它们渴望适应新的需要的反应，不能说“机械式”的组织结构已经过时。一九六一年他们合作出版了《革新的管理》，一九六七年又发表了《机械式和有机式的系统》，专门论述了上述观点。

后来，美国的钱德勒，在一九六二年发表了《战略与结构》一书，强调在不同条件下有多种组织方案的论点。他对“杜邦”、“通用汽车”、“新泽西标准石油公司”等近七十个大型企业的组织结构的变化进行研究后指出，组织管理结构是随着企业的战略的变化而变化的，而战略本身又由于市场的、金融的、科学技术的和其他条件的变化而变化。

接着，研究这一问题的是劳伦斯和洛尔施。他们被称为是现代权变学说的创始者，一九六七年他们合写了《组织和环境》一书，并发表了一些文章，叙述形势（特别是外部环

境和组织任务)和组织结构两者的具体特点,并提出对组织活动最为有效的它们之间的依存关系。按照他们的观点,组织结构的最主要的特点是分散化和整体化。分散化就是把组织系统划分为各种分系统,每个分系统根据与它相适应的外部环境所提出的要求,发展其特有的性质。与此相适应,整体化是努力使各个分系统在完成组织任务时达到统一的过程。这种组织任务至少包括某些产品和劳务的计划、生产、分配的输入——转化——输出的完整的周期。而组织的外部环境的不确定性程度是从以下几方面进行估计的:从外部环境获得的信息的清晰程度;对于组织所采取的行动的反馈时间;组织活动条件的计划性程度。由这几方面所形成的外部环境是决定组织结构分散化还是整体化的主要因素。他们根据对生产食品、塑料和集装箱等的十个不同企业的调查,提出以市场的、生产的和科学技术的环境为一方,以组织内部结构和行为机制为另一方,双方之间存在着固定的依存性。

此后,权变管理学说就迅速地发展起来。

三、卢桑斯关于权变学说的阐述

卢桑斯是美国尼勃拉斯加大学的教授,他在一九七三年发表了《权变管理理论:走出丛林的道路》一文后,于一九七六年又出版了《管理导论:一种权变学说》一书,比较系统地介绍了权变管理学说。

卢桑斯把过去的管理理论划分为四种学说:过程学说(也就是前面所说的作业学说)、计量学说(也就是“管理科学”)、行为学说和系统学说。他认为,这几种学说,即

使是重视环境影响的系统学说，都没有把管理与环境妥善地联系起来；同时，这些学说的代表人物都强调他们的学说具有普遍的适用性，而实际上，上述任何一种学说的特有的管理观念和技术都不能使管理有效地进行，理论与实践相脱节。权变学说企图把环境对管理的作用具体化，并使管理理论与管理实践密切联系起来。

卢桑斯认为，权变学说不仅不抛弃上述几种学说，而且它还是它们发展的结果。从五十年代开始，过程学说分成行为学说的人群关系论和计量学派的狭义的运筹学两条完全不同的途径发展。两者在五十年代和进入六十年代时占支配地位。六十年代中期，行为学说向组织行为发展，计量学说向“管理科学”发展，而这两方面又都在系统学说的基础上前进。当过程、计量、行为、系统四种学说结合在一起时，就产生了“不同于部分总和的某种东西”，这就是管理的“权变学说”。

卢桑斯在论述权变学说时指出，如果从“Contingency”的字面意义来理解，很可能把权变管理看成是一种紊乱的、非科学的、“凭感官判断”的学说。实际恰恰相反。他认为，权变关系是两个或两个以上的变数之间的一种函数关系。权变管理就是考虑到有关环境的变数同相应的管理观念和技术之间的关系，使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。他把权变关系看作是一种“如果—那么”的函数关系。“如果”是自变数，“那么”是因变数。在权变管理中，通常的情况是，环境是自变数，而管理的观念和技术是因变数。这就是说，如果存在某种环境条件，那么，对达到目标来说，某种管理的观念和技术将比其他的更加有效。例如，如果经济正处在衰退中，而企业是在一种受少数生产者

影响的市场结构中活动，那么，为了达到目标，行政的组织结构是最合适的。另一方面，如果经济繁荣，企业是在一种存在着垄断者竞争的市场结构中活动，那么采用自由形式的联合组织结构，最为恰当（必须说明，这仅仅是作为说明的例子，它尚未被实践所证实）。在某些情况下，也会产生相反的情况，即管理变数成为自变数，而环境变数成为因变数。例如，如果企业管理的高级领导阶层采取“参与制”和开放的领导方式，那么全体人员会以“自我控制”和对社会准则负责任的态度来响应。

关于权变管理，卢桑斯提出了一个观念性的结构，用下面的矩阵图来表示。这个结构有三个主要部分：环境，管理观念和技术，它们两者之间的权变关系。沿着矩阵的横轴是独立的“如果”，纵轴是从属的“那么”。权变管理就是要确定有关的环境条件，然后同一种能最有效地达到目标的相应的管理观念和技术联系起来。这个图只是一个观念模式，实际情况要复杂得多。

这个观念性结构中的三个主要部分的内容大致如下：

那 么
管 理 变 数
(过程的, 计量的, 行为的, 系统的)

如 果
环 境 变 数
(外部的——社会的、技术的、经济的、政治的、法律的)
(内部的——结构、过程、工艺)

环境变数：环境分为外部环境与内部环境两个方面。外部环境又分一般的和特有的两种。一般的外部环境是由社会的、技术的、经济的和政治、法律的力量所组成。它们对正式组织系统的影响一般不是直接的，但却是巨大的。特有的外部环境，包括供应者、顾客、竞争者。他们虽然也在正式组织系统的外面，却直接影响它。一般的与特殊的外部环境之间，以及它们各自内部各组成成分之间都互相影响、互相作用。内部环境基本上是正式组织系统。它的各变数间，以及它与外部环境各变数间是相互关联、相互依存的。主要的内部变数，包括组织结构、决策、交流和控制过程，以及工艺的组织状态。卢桑斯在权变管理的观念性结构中，把内部环境变数列入横轴“如果”的部分。但他在论述中，却明确地把大部分内部环境变数并入到从属的管理变数中去。

管理变数：主要是指过程学说、计量学说、行为学说、系统学说等所主张的管理观念和技术。其主要内容可分列如下：过程的管理变数有计划、组织、指挥、交流和控制；计量的管理变数有基本的计量方法、决策模式、运筹学；行为的管理变数有学习、行为的改变、动机的形成、集体动态、组织行为；系统的管理变数有普通系统理论、系统设计和分析、信息管理系统。这些管理变数还可以进一步细分。如计划还可细分为预测、战略计划、战术计划；运筹学可细分为线性规划、经济定货模式、等候线模式、模拟模式等。卢桑斯认为，这四个学说的管理观念和技术都是权变管理中的管理变数，它们对于权变管理都能作出贡献。

权变关系：这就是独立的环境变数同从属的管理变数间的函数关系。它是权变管理的核心，也正是权变学说不同于其他学说的地方。但是，要确定权变关系是很复杂的。而

且，即使一种权变关系在经验上得到了证实，它也只不过是确定和贯彻管理行动所需要的很多个输入中的一个输入。实际的管理是一个多维的复杂事物。复杂的管理问题，决不能机械地加以解决。卢桑斯看到了这些困难。他认为，到目前为止，已被经验明确证实的权变关系为数不多，要填满权变矩阵中的小格将是缓慢的、艰苦的过程，但权变学说的力量正在于它提供了一种关于这种复杂性的思想方法，它的将来是充满希望的。

四、权变学说在几个方面的运用

权变学说对管理影响最大的，正如上述，表现在组织结构上。劳伦斯、洛尔施、多尔顿（G.W.Dalton）加尔布雷思（J.R.Galbrith）、赫尔里格尔（P.Hellriegel）和斯洛克姆（J.W.Slocum）等都提出了“组织设计”问题。这种“组织设计”主要是根据形势的特点，确定各种不同类型的组织模式，而组织模式的设计又以组织形式和分散化、整体化机制的结构作为重要内容。

例如，赫尔里格尔和斯洛克姆一九七三年发表了《组织设计：权变研究方法》一文，按照生产领域中各种不同的条件，提出了组织形式和机制的四种不同类型：

第一种类型适用于这样的组织，它们在迅速变化的市场环境中进行活动，生产各种不同的产品（这是高度的分散化），而使用的工艺只有很少的共同性（这是很低的整体化）。美国通用汽车公司是这类企业的典型。它按照分公司进行组织、每个分公司是负责销售、生产和其他活动的半独立的利润中心。各分公司内部整体化程度很高。分公司之间的

整体化程度则很低，主要通过财务、执行等经理协商会议和制定共同的财务、技术和生产战略的政策小组进行。

第二种类型，适用于生产多种产品（高度分散化），但产品之间在结构和工艺上有着较大的共同性（高度整体化）的企业。例如，休斯飞机公司，有宇宙系统、通讯、航空、电子工业等七个分公司。每个新产品系统的研制和生产，都作为一个特定的“规划”项目，要求各个分公司的生产和研究部门参加。这样就在原有的直线——职能机构纵的联系以外，出现由“规划”领导者组织领导的横向联系。这种组织的最大特点是规划管理，以及每个规划的领导者和分公司各职能部门的管理人员在矩阵结构范围内存在的相互关系。在这种组织结构中，有着各种协调组织和人员。每个横向的规划设有专门的信息系统，并详细规定横向决策的相互关系。同时，非正式的互相配合、联系、协调等有着很大的作用。

第三种类型适用于产品品种比较少、工艺稳定、每种产品的销售市场容易预测的企业。在这些条件下，进行竞争的一些公司实际上使用同样的设备，保证同样的产品标准。为了在市场上能继续生存下去，主要是要按订货的变化进行生产调度，以及实行供应管理和质量管理，因此，组织结构不宜太分散，适宜按照直线——职能的原则建立。技术政策的决策，由最高管理层集中掌握，并通过制订各部门协同动作的工作计划和进度表，实现企业的整体化。整个组织是接近于封闭系统。美国的“大陆包装公司”就是这一类企业的例子。

第四种类型适用于产品单一、工艺统一、外部环境稳定、产品需求固定的企业。以“麦克唐纳”公司为例。这个公司

控制着庞大的饮食业零售网点。它的组织结构本身接近“机械式”的模式,实行非常严格的产品质量标准和服务水平;不允许在工艺中有任何差错,等等。它的长达三百八十五页的《公司业务须知》,是所有各单位严格遵守的,它非常详尽地规定原料和设备的购买、保存和使用程序,运用和操纵设备的制度,职工定期轮训的规定等等。各单位每周向公司总部报送活动报告。公司总部实行高度集中的核算和监督,并建立调整的检查系统和处理故障、事故的集中服务系统等等。

赫尔里格尔和斯洛克姆认为,上述四类组织模式本身没有优劣之分,只要合适地应用于相应的四类不同情况的企业,都能收到预期效果。

权变学说除重点应用在组织结构上以外,目前还应用在以下几方面:

在领导方式和选择干部方面。权变学说是过去的管理学说,特别是行为学说的反动。过去的学说谋求确定某种最优的领导方式和领导人的理想的品质。权变理论家怀特(W.F.Whyte)、雷定(W.G.Reddin)、菲德勒(F.E.Fiedler)、切默斯(M.M.Chemers)等认为,在“专制的”、“民主的”、“自由主义的”以及其他类型的领导方式中,采用哪一种领导方式,对于达到资本主义企业的目标最有效率,这要根据企业存在的具体条件来确定,不是千篇一律和固定不变的。这些条件包括形势的特点(企业的任务类型、个人和小组的行为特点等)和有效的领导因素(领导者发现问题的技能、改变行为的能力、随机应变能力、影响形势的本领等等)。他们不认为参与制是最优的、到处可用的,也不拒绝使用具有严格等级结构的专制的领导方式。只要与企业的具体条件相适应,这些方式都是可以采用的。因

此，在挑选领导干部时，民主作风也不一定是理想的领导人员的品质，也要看他的作风是否与企业的具体条件相适应。

关于这个问题，洛尔施和莫尔斯 (J.Morse) 曾经选择了两个工厂和两个研究所进行了专门的实验。在亚克龙工厂和卡美研究所按照X理论进行管理，采取严密的组织，实施指令式的控制管理。在哈特福工厂和史脱克顿研究所则按照Y理论进行管理，实施参与管理，对职工以教育、诱导、鼓励为主。实验结果表明，组成成员以研究员为主的研究所中，采用Y理论的史脱克顿研究所效率高，采用X理论的卡美研究所效率低。在组成成员以工人为主的工厂中，则反之，以X理论指导管理的亚克龙工厂效率高，以Y理论进行管理的哈特福工厂则效率低。由此而得出结论，X理论并不是毫无用处的，Y理论也不是万应灵丹。对于任务、目标、成员素质不同的不同性质的组织，应采用不同的组织结构和领导方式，才能获得高效率。

在管理和建立信息计算系统和应用计量方法方面。米勒 (D.M.Miller) 和斯塔尔 (M.K.Starr) 认为，对各种问题实行计量的模式化，必须从分析问题和决策过程的需要出发，而不是根据实用数学已达到的水平或模式在科学上完善的程度。诺兰 (P.Nolan) 提出，选择哪一种类型的信息计算系统，应根据组织的规模、决策的结构化程度和它们的技术复杂性三方面来确定。

此外，权变学说还在财务监督和核算，以及企业的计划工作领域里应用。

五、对权变学说的简评

权变学说的出现，对于管理理论有着某些新的发展和补充。这主要表现在它比其他一些学说与管理实践的联系更具体一些，与客观的现实更接近一些。

首先，它强调应针对不同的具体条件，采用相应的不同的组织结构、领导方式、管理机制，这无疑是正确的，是符合对于具体情况要进行具体分析、具体对待的科学态度的。采取这样的态度有利于管理理论的研究。同时，它与管理的具体实践的联系，较之单纯追求抽象的万能模式和通用原则的管理学说是更为密切一些。这一新流派的代表人物之一莫克勒曾经说过，过去，很多管理理论家从事研究极其简化的一般理论，其结果丧失了与管理活动的现实的联系。而形势理论则把管理理论和管理人员的教育转移到现实的领域里来。

第二，权变学说要求企业的各个方面的活动无条件地服从于外部环境的要求和具体的管理情况的要求。这也就是说，对企业管理的研究必须从整个社会系统的观点出发，而不是单纯地从企业的角度来考虑。这种要求，接近于把整个社会看作是一个完整系统，把企业看作是是整个社会系统的分系统的观点，因而它比系统学说还接近于客观现实。

但是，权变学说在方法论上存在着严重的缺陷。

当前，权变学说存在着这样一种发展趋势，即把情况与普遍趋向对立起来，把具体和一般对立起来。它仅仅限于考察各种具体的条件和情况，而没有用科学研究的一般方法论来进行概括；只强调特殊性，否认普遍性；只强调个

性，否认共性。这样的研究，不可避免地滑到经验主义的立场上去。有的权变理论家甚至公开宣称，管理的科学从原则上来说是不可能存在的，过去不存在，现在也不存在。因为领导首先是一种艺术，它不能服从于规则，不能被编纂整理。以提出“存在主义的管理”的概念闻名的美国的管理学家奥狄奥恩（G. Ordiorne）在六十年代中期就提出，建立科学的管理理论是不可能的，因为围绕着资本主义管理的大量的情况简直是不服从于任何理论的分析的。奥狄奥恩等人的看法是权变学派中一种最为极端的见解。

正由于权变学说把重点放在根据资本主义企业的实用利益提出管理的建议上面，排斥用科学的方法论来进行概念分析，因此它本身缺乏概念的统一性。这就使权变学说实际上成为内部相互间缺乏有机联系而且经常发生矛盾的各种概念和理论观点的堆积物。它在理论上与其说是发展，不如说是把以前所形成的理论结论和实践结论加以系统化。不少权变学派的学者虽然也强调要进行类型分析，但是各个学者对类型的划分意见很不一致，缺乏统一的科学的标准；同时，在各种类型的外部环境、具体条件与各种类型组织结构、领导方式、管理机制之间，到底存在着什么内在联系，也缺乏理论的分析 and 论证。因此，在管理实践中，缺乏选择合理的组织管理方案的科学的准则。即使是权变学说的最热心的鼓吹者和支持者，在为解决企业和政府组织的实际问题时，也不敢冒昧地提出“标准的”方案。

上述情况充分表明，建立权变学说的原意是企图走出管理理论的丛林，探索管理理论统一的道路。开始时，对它寄予很大的希望。卢桑斯在与孔茨论争时，曾宣称，以往各个著名的管理学派（“古典的”“人群关系”“社会系统”

等），没有一个能够对管理问题提出通用的解答，但是现在正在建立能够把各种因素结合起来的理论，权变管理理论就是这种新的研究方法。莫克勒等人也与卢桑斯的看法相同。可是，实际的发展情况表明，即使卢桑斯所说的这种理论正在建立，走出管理丛林的道路已经找到的说法是对的，但这条道路将是漫长的，坎坷不平的，荆棘丛生的，而且最终的目的地也是不确定的。七十年代中期，斯洛克姆曾经讽刺地说过，权变的观点已经成为流行的术语，甚至可以搬到时装杂志上去，而“不确定性”也就成为老生常谈（同时也是难于理解）的术语。他的意思实际上是指权变学说本身的发展也存在着不确定性。因此，到目前为止，不仅远未建立起真正的统一的管理学，而且相反，有走向否定和取消管理这一门科学的趋势。有人说，权变学说的出现，是过去管理理论的发展存在着危机的一种反应。目前来看，权变学说本身的发展，不仅不能摆脱这种危机，而且可能更加深管理理论危机的危险性。今后权变学说将如何发展，往何处发展，尚需继续观察和研究。

第十章

结 束 语

从上述各章所述，基本上可以看出资本主义管理理论发展过程的一个轮廓。如果从亚当·斯密论述劳动分工开始，到现在已有两个世纪的历史；如果从泰罗创建“科学管理”学说算起，也已将近一个世纪。但是，资本主义管理理论至今还没有形成一个统一的理论，没有成为一门成熟的科学。近二十年来，不少管理学家尝试用系统理论或权变思想来统一各个学派的观点，都尚未达到预期的目的。观点的不一致，概念的不统一，理论的分散化，还继续存在，并且还在继续发展。今后能否统一起来，如何统一起来，还是一个尚待继续探讨的问题。

一、对资本主义管理理论的简评

从资本主义管理理论整个发展过程来看，它基本上受两方面的制约和促进。一方面是资本主义社会基本矛盾的发展，要求管理理论相适应地发展。这种发展要求研究：怎样才能使日益觉醒的工人阶级在继续保持资本主义生产关系的条件下为资产阶级生产更多的利润；采取那些管理办法可以避免、延缓、减轻资本主义的经济危机，以及经济危机对于大企业的冲击。另一方面是，社会生产的不断发展，科学技

术的迅速进步，要求管理理论相应地发展，使之适应现代化大生产的需要，并促进现代化大生产继续前进。资本主义管理理论的实际发展过程表明，它是力求适应这两方面的要求的。它既包含着为了资本家的利益，对资本主义管理的客观过程进行改良的各种技术、手段、方法和进行辩护的各种论调，同时，它也包含着反映现代科学管理的一些共同规律性和趋势的若干原理、方法和技术。

两个世纪以来，管理理论的发展经历了几个阶段，出现了各种各样的学派，并由此而使管理的结构、形式、方法等起了很多变化，但管理理论如同管理本身一样，始终保持着资本剥削的本质。它是资本进行统治的手段，是管理剩余价值生产过程的工具。它适应生产条件的变化，发展管理企业的各种形式和方法，以达到攫取最大利润的目的。这一点已经为某些资产阶级学者所逐渐认识。如斯塔巴克（W.H. Starbuck）曾经生动地评价说，资产阶级管理科学的目的是“帮助富人更富，帮助官僚更有权力”。资本主义管理理论的这种社会本质，决定了它本身必然具有为资产阶级利益服务、为资本主义制度辩护的某些特性。有三点值得特别指出：

第一，它的发展始终与资产阶级的利益密切相联系，它的研究方向往往决定于大企业的要求。从泰罗创建“科学管理”来说，他是把加强劳动组织，提高工人劳动强度作为研究方向的。这是因为在当时的历史条件下，上述手段正是提高工人劳动生产率，增加资本主义企业赢利率的主要因素。以后，由于工人运动的发展，科学技术革命的成果在生产中得到更加广泛、深入的运用，以及经济联系更加复杂，等等，资本主义大企业不仅要寻求更加巧妙、更加隐蔽的形式

来加强直接从事生产的劳动者的劳动强度，而且还要把在资本主义企业中全部雇佣人员的知识、才能，甚至个人的优良品质都变成剥削的对象。这一要求促进了行为科学的建立和发展。随着国际政治、经济形势的不断动荡，经济危机的频繁出现，资本和生产继续集中，使原有的矛盾进一步加深，促使资本主义大企业逐渐认识到，企业的成败不仅与工人的劳动生产率、企业内部的合理的组织管理直接相关，而且它的命运更多地是与整个社会政治经济条件相联系，更多地决定于企业最高管理阶层的预测和决策的正确与否。因此，一方面在科学管理的基础上，充分运用了科用学技术的新成就，发展了管理科学；另一方面出现了决策理论学说、系统管理学说等等。当这些学说都难以根本解决资本主义大企业的困难时，反映加强实用主义倾向的权变学说得到了重视。资本主义管理理论研究者企图通过这些处方，不仅使资本主义个别企业有能力避免破产和倒闭，进而继续获得高额利润，而且使整个资本主义制度有能力防止崩溃。对这种听命于大企业的要求，不断改变研究方向的现象，著名的理论家汤普逊曾作如下的描述：当工业管理人员为了工长的作用发生变化而忧心时，管理理论家就急急忙忙地去研究这个问题；而当这些管理人员开始对这种变化遇到了阻力而吃惊时，管理理论家又为克服这种阻力而进行大量的研究，并提出种种理论。

第二，它的发展始终强调企业内部各成员间，以及与外部的关系上的和谐一致，协作配合，抹煞矛盾，抹煞斗争。泰罗的“科学管理”一开始就强调企业主与工人的利益的一致性。他认为，在提高劳动生产率中，所有的人都能获得物质利益，这是一致性的基础。法约尔把个人利益服从整体利

益和集体精神列为管理原则。“人群关系”学家梅奥和罗特利斯伯格鼓吹，为了极大地提高效率和团结一致，用一切方法保证对组织的忠诚，必须保持各方面的均衡状态。巴纳德认为，组织系统本身就是一个协作系统，主张依靠正确的分配，促使产生“协作”行为。马奇和西蒙认为，个人对“报酬——贡献”进行对比是人们在组织行为中的出发点。德鲁克提出，资本主义组织的各种成员需要有“亲属的忠诚”的论点。麦格雷戈认为，组织的中心原则是结合的原则，即要创造一种条件使组织成员致力于组织目标，来圆满地达到个人的目标，也就是组织目标与个人需求相结合。李克特强调支持关系原则，要求组织成员支持组织和组织目标，整个组织具有高度的合作和高度的相互信任。劳伦斯和洛尔施在“组织的发展”的概念中也强调指出，同心协力是资本主义组织的自然秩序。如果运用正确的管理形式和方法，加强信心，扩大组织成员间的关系，经常进行思想交流，加强他们的相互信任，那么，同心协力就可以得到保证和维持。系统学说同样强调组织各要素协调一致的思想。它认为，在生物系统中器官与有机体之间不能经常存在冲突，在技术设备中各个部件不允许存在不协调的活动，同样在组织系统中也应具有这种特性。可以这样说，所有的管理学说都强调企业内部的和谐一致、协调配合、秩序井然。这是企业得到继续生存、获得利润的基础，也是资本主义管理力求做到的基本点。在这方面，日本的企业提倡不少具体的做法。他们要求采用不引人注目的办法去“关心体贴”职工，以求“精神一致”，通过上下左右频繁的意见交流、协商，以求“统一思想”，并且实行“下情上达”、“自下而上的决策”等办法，创造充分发挥职工的“主动性”“积极性”的良好气氛，等等，他

们认为，这些做法是日本企业管理中一个突出的特点，有人把它称为“集体主义”，有人则称之为“家族主义”。

第三，它的发展始终忽视对资本主义社会经济关系的分析。这是与以上两点密切相联系的，而且是与整个资产阶级思想相一致的。它们把资本主义生产方式和资本主义的社会经济关系看作是永恒的，不变的。这样就不可能正确评价资本主义社会经济正在发生变化的过程和特性，不可能正确认识这些变化和特性对企业的影响。即使是把企业看作是全社会系统的分系统的系统学说，或者是十分重视环境对企业具有决定作用的权变学说，都没有对资本主义的社会经济关系作过认真的分析，从而在统一的认识的基础上建立起统一的概念和方法。这也是出现形形色色的，甚至相互排斥的各种管理学说的一个重要原因。同时，对社会经济关系缺乏正确的评价，往往容易把企业中的实际关系理想化，从而使理论的某些方面，主要是涉及社会经济方面的理论与实际相脱离。这突出表现在要求企业不仅仅单纯地确立经济目标，即追求利润，而且还要确立社会目标，例如要承担起“企业的社会责任”和“尊重人性”等多种目标，要把企业各个成员的个人目标、整个社会的目标同企业的目标完全结合起来，甚至进一步要求把社会目标放在优先地位。这显然是与资本主义企业实际活动相脱离的。一九七〇年卡斯特曾经指出，科学研究人员常常因管理人员不能理解其理论和主张而焦念，而管理人员又对不完全适合其组织实际状况的建议和理论表示怀疑。这是对资本主义管理理论与管理实践不能密切结合的一种反映。

但是，另一方面，管理为了能够履行“剥削社会劳动过程的职能”，它本身必须符合社会劳动过程的客观规律，

同时履行“社会劳动过程的特殊职能”。这就要求管理理论研究社会劳动过程的各个方面，研究生产力的主要要素——人的需要、动机、行为等各个方面，研究与企业活动有关的社会各个方面，并且在不触及资本主义生产关系本质，不动摇资本主义制度的前提下，研究反映社会化大生产的一部分生产关系，等等。这种研究使资本主义的管理理论在某种程度上反映了社会化大生产的客观要求。如果说，由于资本主义社会存在着生产社会化和资本主义私人占有之间的矛盾，由于管理理论研究者存在着资产阶级世界观，他们很难完全正确理解生产发展的基本过程，难以提出对整个社会生产进行合理管理的处方，不可能对社会生产管理创立完整的观点、体系，对社会生产发展的总的规律性还缺乏统一的科学的概念，那么，他们在比较局部的调查研究上，在对资本主义企业的经营活动上，在对组织职能的研究上，甚至在对人的某些社会心理的研究上，是做了大量的工作，而且取得一定成就的。这种成就运用到企业的管理实践，特别是在组织管理的结构、方法、技术，以致在人事管理上，不能说是没有效果的。因此，资本主义管理理论尽管具有深刻的内部矛盾，尽管还没有形成真正统一的科学理论，但它确实包含着一定的积极的经验，在微观经济方面反映了现代化大生产的客观规律和趋势。列宁在半个多世纪以前对于泰罗制的评价，在目前依然有着重要的意义，它仍然是研究和评价资本主义管理理论的指南。

二、对资本主义管理理论应采取的态度

在如何对待资产阶级科学这一问题上，列宁曾经指出

过：要“睁开眼睛来看资产阶级科学，注意它，利用它，批判地对待它，不放弃自己完整的和确定的世界观”；如果“‘闭眼不看’现代‘思想动态’”，那末“脱离马克思主义之远就可想而知了！”^①列宁还具体指出：“我们现在应该从欧美学会我们最需要的东西”，“必须弄到德国和美国的书报资料。收集一切多少有些价值的资料，特别是收集有关文牍工作规范化的资料”^②列宁曾建议，“派几个有学问的切实可靠的人到德国或英国去搜集书籍和研究这个问题”。^③列宁的教导是很明确的，对资本主义管理理论的正确态度应该是注意它，研究它，批判地利用它，而不是闭眼不看，甚至视同蛇蝎，拒之于千里之外。当然也不能全面肯定，一切照抄照搬。

从我国当前加强国内经济建设和扩大国际经济联系来说，研究、利用资本主义管理理论和它们的实践确实是十分需要的。在国内，要建设社会主义，必须大力发展现代化的社会大生产。这种现代化大生产，不仅需要充分利用现代科学技术的新成就，而且还需要有一整套管理现代化大生产的原理、制度、方法和技术。研究资本主义社会中组织现代化大生产所经历过的道路，吸取他们所摸索出来的有益的经验，使我们在摸索、创造符合我国具体情况的新经验中，避免反复，少走弯路，缩短时间，是十分必要的。在国际交往方面，与资本主义国家的经济联系日益扩大和深入，与资本主义企业的接触、往来、进行贸易，甚至进行合作活动，逐

①列宁：《非批判的批判》，《列宁全集》第8卷第581页。

②列宁：1922年9月1日给瓦·亚·阿瓦涅索夫的信，《列宁全集》第36卷第803页。

③列宁：《宁肯少些，但要好些》，《列宁全集》第33卷第447页。

渐频繁起来，这也要求我们深入研究它们在经营管理方面的思想和活动，研究它们的决策、策略和战略等等，做到知己知彼。

从资本主义管理理论本身来说，在上面一节中，我们已经分析了它的两重性。它为资本主义制度唱赞歌，为资产阶级利益服务，千方百计压榨、欺骗劳动人民；对这一面，我们必须坚决摒弃。另一方面，它反映社会化大生产的要求，反映现代科学管理的共同规律性和趋势的一系列原理、方法和技术，无疑地是可以结合我国的具体情况加以吸收和利用的。当然，这两者之间不少是交织在一起、融合在一起的，很难截然划分。

在资本主义管理理论中，有一类观点是完全错误的。例如，把职工看成是“活的机器”，是受蒸汽机动力支配的“有自我意识的器官”，是“非人格化的人”，或者把他们看成是只具有单纯经济动机的“经济人”等等。又如强调雇主和职工的利益一致性，显然是为资本主义制度进行辩护。

资本主义管理理论中有关生产力组织，特别是有关企业内部的组织管理的原理、制度、方法、技术，大部分是反映社会化大生产的客观需要的。从古典学派泰罗等人的“科学管理”和法约尔等人古典组织理论起一直到五十年代的管理科学中，有很多东西是值得我们借鉴和利用的。对泰罗制，列宁曾经明确指出，“应该在俄国研究与传授泰罗制，有系统地试行这种制度，并且使它适应我国条件。”^①法约尔提出的十四项管理原则，在西方有不少非议。可是有不少还是

^①列宁：《苏维埃政权的当前任务》，《列宁全集》第27卷第237页。

值得我们注意的。例如，权力与责任应相一致的原则、命令统一和指挥统一的原则、协调组织整体利益和成员个人利益的原则、发挥各级职工的首创精神的原则等等，正是我们目前在企业管理中努力要求实现的。管理科学提出了运用数学为管理决策提供依据的各种方法和技术，这种方向无疑也是对的。因为经济范畴总是包含着质和量的统一，运用数学来探讨和表达企业管理问题中的数量关系是十分重要的一个方面。马克思在一八七三年五月三十一日致恩格斯的信中，曾经明确表示想运用数学方法来探讨经济规律。他说：“为了分析危机，我不止一次地想计算出这些作为不规则曲线的升和降，并曾想用数学方式从中得出危机的主要规律（而且现在我还认为，如有足够的经过检验的材料，这是可能的）。”^①管理理论的这些方面，只要社会制度本身起了变化，它就能迅速摆脱原来所具有的帮助资产阶级剥削的一面，转而为组织社会主义大生产所用。

资本主义管理理论中有些论点，特别是涉及到社会经济关系的论点，一方面明显地是为了笼络人们，欺骗职工，是一种加强剥削的更巧妙更隐蔽的手段；另一方面，它确实也反映了社会化大生产的客观要求。例如上面一节所提到的，不论那一学派都强调企业内部各成员间，以及与外部的关系上要保持和谐一致，协调配合。这反映了资产阶级尽力抹煞资产阶级与无产阶级间的矛盾，以及资产阶级内部的矛盾，但是这确实也是社会化大生产所要求的。社会化大生产是各部门联合活动、互相依赖的复杂过程，任何一个环节脱离了正

^①马克思：1873年5月31日致恩格斯的信，《马克思恩格斯全集》第33卷，第87页。

常的秩序，就会引起或大或小的中断和混乱。因此，它必然要求各个成员的和谐一致，各个部门的协调配合，使整个企业以至整个社会生产过程“真正能象钟表一样工作”。又如，从梅奥提出人群关系论以来，资本主义管理理论逐渐重视了人的因素，加强了对人的需求、动机、行为、关系的研究；系统学说还把人看作是企业的“主体”。日本有些管理学家甚至认为目前已经进入“恢复人性的时代”，提出必须“尊重人性”等口号。这也如同上面所说一样，一方面是笼络人心，另一方面也反映了这样一个客观实际，即人的因素在生产中占有特殊重要的地位；劳动者是生产过程的主体，是首要的生产力，是生产力中起主导作用的要素。资本主义管理理论中属于这一类的论点，以及实现这些论点的一些管理技术和方法，并不是不能在社会主义制度下加以利用；但是，也不能由于社会制度已经改变，就简单地拿过来运用；必须加以批判分析，进行合理的改造。

资本主义管理理论中还有一类论点，在一定程度上反映客观事物的本质，但受到资产阶级世界观的影响和资本主义制度的制约，理论本身很难完整无误，它在资本主义社会中要充分实现也是十分困难的。在社会主义制度下，由于运用了马列主义的观点，这种理论就可以进一步得到发展和充实，克服缺点和不足，并且得到较好的实现。例如，系统理论，这是一种极有价值的理论，具有正确的观点和科学的方法论，良好地运用这种观点和方法论，能够完整地认识事物，作出正确的决策，实行正确的组织和管理。但是，在资本主义制度下，它的运用有很大的局限性。因为运用这种理论主要是为大企业服务，它的所谓“系统”实际上是被分割的“系统”。只有社会主义社会，才有可能把企业放在整个国

民经济的完整的系统中进行考察和研究，从而有可能使系统理论得到充分的运用。又如，前面所说的要求企业确立社会目标，承担“社会责任”、“尊重人性”等等，这也只有在社会主义条件下才有可能充分实现。

在资本主义管理理论的研究中，有些带有根本性的问题，尚未得到妥善的解决，而使资本主义管理理论陷于困境。如：如何具体地正确处理效率与平等的关系，如何使个人的利益与组织的利益一体化，如何既能进行有效的控制，又能充分发挥首创精神，如何使集中与分散合理地结合，等等。这些问题在资本主义制度下是很难得到彻底解决的，有待于在社会主义管理理论的研究和实践中逐步解决。

因此，资本主义管理理论并不是一无用途的。我们应抱的态度是，不仅注意它的发展，以马列主义、毛泽东思想为指导，研究它的发展，而且还要结合我国实际情况，有批判有分析地利用它，取其精华，去其糟粕，为我所用；还要进一步把它作为一个基础，发展我们的社会主义管理理论。我们要创建社会主义的管理理论，确立社会主义管理制度，必须重视前人长期积累的经验 and 长期研究的成果。我们必须尊重我国自己在革命根据地以及建国后创办、管理社会主义工业企业的宝贵经验；并要吸取其他社会主义国家管理企业的有效的经验和正确的理论；与此同时，也必须研究资本主义国家管理现代化大生产的理论和实践。这三个方面都是建立社会主义管理理论，提高我国经济管理和企业管理水平的重要基础。正确的管理理论和良好的完善的管理制度，并不是一蹴而就的，而是要经过长期实践、反复研究才能做到的。列宁曾经说过：“即使在最先进的国家里，资本家和托拉斯组织者，也要费好多年的工夫、有时是十年甚至十年以上的时

间，去研究和检查自己的（和别人的）实际经验，纠正和改变已经开始的工作，从头做起，这样反复不断地经过多次纠正，才能找到完全合适的管理制度，选拔出完全合适的高级和低级行政人员，等等。”^① 加强对资本主义管理理论和实践的研究，可能有助于缩短我国摸索经验的时间，减少反复，比较迅速地提高我国经济管理水平，为加快实现四个现代化作出贡献。

^①列宁：《再论工会、目前局势及托洛茨基和布哈林的错误》，《列宁全集》第32卷第78页。