

## 第一节 企业概述

### 一、企业的含义和特征

#### (一) 企业的含义

企业作为一个历史范畴,是社会分工和商品生产发展到一定阶段的产物,是随着市场经济的形成和发展而逐步产生和发展的,是为了节约市场交易费用,更有效地组织生产和配置资源而形成的一种经济组织。

企业是专门从事商品生产、流通和服务等经济活动的,以盈利为目的的,自己经营、独立核算、自负盈亏的经济主体。

在生产领域,企业是生产的现场,实现了劳动力同劳动资料的结合,并生产出产品;在交换领域,企业是实现商品价值的基本环节;在分配领域,通过企业实现了国民收入的分配与再分配。因此,企业是社会从事生产和经营活动的最基本的经济组织,也是市场经济活动的主要参与者,是市场经济的微观基础。

#### (二) 企业的特征

企业的特征是指企业共同的质的规定性,是企业的本质,是企业与非企业的区别所在。企业具有以下几种特征:

##### 1. 组织性

企业是由企业所有者和员工主要通过契约关系自由地(至少在形式上)组合而成的一种开放的社会组织。

##### 2. 经济性

企业作为一种社会组织,它首先是经济组织,以经济活动为中心,实行全面的经济核算,追求并致力于不断提高经济效益;而且,它是直接从事经济活动的实体,和消费者同属于微观经济单位。

##### 3. 商品性

企业作为经济组织,其经济活动是面向、围绕市场进行的。不仅企业的产出(产品、服务)和投入(资源、要素)是商品,而且企业自身(企业的有形、无形资产)也是商品,企业产权可以有偿转让——企业是“生产商品的商品”。

##### 4. 营利性

企业以赢取利润为直接、基本目的,利用生产、经营某种商品的手段,通过资本经营,追求资本增值和利润最大化。

##### 5. 独立性

企业还是一种在法律和经济上都具有独立性的组织,与其他自然人、法人在法律地位上完全平等,没有行政级别、行政隶属关系。企业具有完全的经济行为能力和独立的经济利益,实行独立的经济核算。

## 视野纵横

## 公司与企业的含义区别

企业是指把人的要素和物的要素结合起来的、自主地从事经济活动的、具有营利性的经济组织。根据实践的需要,可以按照不同的属性对企业进行多种不同的划分。例如:按照企业组织形式的不同,可以分为个人独资企业、合伙企业、公司企业;按照企业法律属性的不同,可以分为法人企业、非法人企业;按照企业所属行业的不同,可以分为工业企业、农业企业、建筑企业、交通运输企业、邮电企业、商业企业、外贸企业等。

依照我国法律规定,公司是指有限责任公司和股份有限公司,具有企业的所有属性。

因此,公司与企业是种属关系,凡公司均为企业,但企业未必都是公司。公司只是企业的一种组织形态。

## 二、企业的组织形式

典型的企业组织形式有三种:个人独资企业、合伙企业,以及公司制企业。

## (一) 个人独资企业

个人独资企业是由一个自然人投资,财产为投资人个人所有,投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。

个人独资企业的优点:

(1) 创立容易。例如,不需要与他人协商并取得一致,只需要很少的注册资金等。

(2) 维持个人独资企业的固定成本较低。例如,政府对其监管较少,对其规模也没有什么限制,企业内部协调比较容易。

(3) 不需要交纳企业所得税。

个人独资企业的缺点:

(1) 业主对企业债务承担无限责任,有时企业的损失会超过业主最初对企业的投资,需要用个人其他财产偿债。

(2) 企业的存续年限受限于业主的寿命。

(3) 难以从外部获得大量资金用于经营。

多数个人独资企业的规模较小,抵御经济衰退和承担经营失误损失的能力不强,其平均存续年限较短。有一部分个人独资企业能够发展壮大,规模扩大后会发现其固有缺点日益被放大,于是转变为合伙企业或公司制企业。

## (二) 合伙企业

合伙企业是由各合伙人订立合伙协议,共同出资,合伙经营,共享收益,共担风险,并对合伙债务承担无限连带责任的营利性组织。通常,合伙人是两个或两个以上的自然人,有时也包括法人或其他组织。

合伙企业的优点和缺点与个人独资企业类似,只是程度有些区别。

合伙企业法规定每个合伙人对企业债务须承担无限连带责任,每个合伙人都可能因偿还企

业债务而失去其原始投资以外的个人财产,如果一个合伙人没有能力偿还其应分担的债务,其他合伙人须承担连带责任,即有责任替其偿还债务。法律还规定合伙人转让其所有权时需要取得其他合伙人的同意,有时甚至还需要修改合伙协议,因此,其所有权的转让比较困难。

### (三)公司制企业

任何依据公司法登记的机构都被称为公司,各国的公司法差异较大,因此,公司的具体形式并不完全相同,它们的共同特点是均为经政府注册的营利性法人组织,并且独立于所有者和经营者。

公司制企业的优点:

(1)无限存续。一个公司在最初的所有者和经营者退出后仍然可以继续存在。

(2)容易转让所有权。公司的所有者权益被划分为若干股权份额,每个份额可以单独转让,无须经过其他股东同意。

(3)有限债务责任。公司债务是法人的债务,不是所有者的债务,所有者的债务责任以其出资额为限。

正是由于具有以上三个优点,公司更容易在资本市场上筹集到资金。

公司制企业的缺点:

(1)双重课税。公司作为独立的法人,其利润需交纳企业所得税,企业利润分配给股东后,股东还需交纳个人所得税。

(2)组建公司的成本高。公司法对于建立公司的要求比建立独资或合伙企业高,并且需要提交一系列法律文件,通常花费的时间较长。

(3)存在代理问题。经营者和所有者分开以后,经营者成为代理人,所有者成为委托人,代理人可能为了自身利益而伤害委托人利益。

三种形式的企业组织中,个人独资企业占企业总数的比重很大,但是绝大部分的商业资金是由公司制企业控制的。



### 知识要点

典型的企业组织形式有三种:个人独资企业、合伙企业及公司制企业。

## 第二节 企业环境

### 一、企业环境概述

企业是存在于环境之中的,企业环境是影响企业管理决策和生产经营活动的现实各因素的集合,可分成微观环境和宏观环境。

### （一）微观环境

微观环境是指对企业直接构成影响的各种力量,包括供应商、中间商、顾客、竞争对手等。

#### 1. 供应商

供应商,或称为“厂商”,是指提供商品及相应服务的个人或法人,如制造商、经销商和其他中介商。供应商通过提供商品及相应服务营利。

#### 2. 中间商

中间商是指那些将购入的产品再销售或租赁以获取利润的厂商,如批发商和零售商。中间商为顾客扮演采购代理人的角色,购买各种产品来转售给顾客。

#### 3. 顾客

顾客是指购买东西的人或要求服务的对象,包括组织和个人。顾客是商业服务或产品的采购者,他们可能是最终的消费者、代理人或供应链内的中间人。

#### 4. 竞争对手

竞争对手是指拥有相同或相似资源(包括人力、资金、产品、环境、渠道、品牌、智力等资源)的个体(或团体),并且该个体(或团体)的目标与企业相同,产生的行为会给企业带来一定的利益影响,称为企业的竞争对手。企业需要分析竞争者的优势与劣势,知己知彼,制定正确的市场竞争战略,以避其锋芒、攻其弱点、出其不意,利用竞争者的劣势来争取市场竞争的优势,从而实现营利。

### （二）宏观环境

宏观环境是指能够影响微观环境的广泛的社会性因素,包括人口环境、经济环境、自然环境、科技环境、政治法律环境和社会文化环境等6个方面。

#### 1. 人口环境

人口环境是指人口规模、地理分布、年龄分布、迁移等。人口环境既是企业生产经营活动必要的人力资源条件,又是企业的产品和劳务的市场条件。

#### 2. 经济环境

经济环境是指社会经济条件及其运行状况、发展趋势、产业结构、交通运输、资源等。经济环境是制约企业生存和发展的重要因素。

#### 3. 自然环境

自然环境是指环绕人们周围的各种自然因素的总和,如大气、水、植物、动物、土壤、岩石矿物、太阳辐射等。自然环境是企业经营战略制定所必须重视的问题。

#### 4. 科技环境

科技环境是指科学技术发展水平、科技政策、新产品的开发能力以及科技发展的新动向等。科学技术的飞速发展,使产品结构发生巨大的变化,对各个行业都产生了深远的影响,科技环境给企业带来新的机遇和挑战。

#### 5. 政治法律环境

政治法律环境是指政治制度、体制、方针政策、法律法规等,这些因素常常制约、影响企业的经营行为,尤其是影响企业较长期的投资行为。

#### 6. 社会文化环境

社会文化环境是指社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口

规模与地理分布等因素的形成和变动。社会文化环境影响和制约着人们的消费观念、需求欲望及特点、购买行为和生活方式,对企业营销行为产生直接影响。

### 二、企业文化

企业文化是企业员工在较长时期的生产经营实践中逐步形成的共有价值观、信念、行为准则及具有相应特色的行为方式、物质表现的总称,包括风俗、习惯、思维方式、行为准则、价值观念、精神境界、工作作风、待人艺术等。

#### (一)企业文化的内涵

企业文化从形式上看是属于思想范畴的概念,从内容上看是反映企业行为的价值理念。

企业文化是企业的制度安排,以及企业的战略选择在人的价值理念上的反映。例如,一个企业如果在制度安排上要拉开人的收入差距,那么这个企业在企业文化上就应该有等级差别的理念。

企业文化是形成组织效能的共同认知系统。共同认知系统是员工之间能达成共识,形成心理契约,使每一个员工知道企业提倡什么,反对什么,怎样做才能符合企业的内在规范要求,怎么做可能会违背企业的宗旨和目标。

#### (二)企业文化的层次

##### 1. 物质文化层

又叫表层文化,是企业生产和经营的物质过程及产品的总和以及实体性的设施,它主要包括企业产品的结构和外表款式、企业职工劳动环境和娱乐休息环境、职工的文化设施以及厂容厂貌等。如花园式的厂区,宏伟的办公楼,整洁的车间,先进的生产与管理设备,舒适、安静的环境,与那种破旧的厂房,垃圾成堆,四处一片脏、乱、差的环境形成鲜明的对比,前者说明企业实力雄厚,充满活力,使人产生一种安全感和信任感,而后者则预示着该企业毫无生机、经营不善、濒临倒闭。

##### 2. 制度文化层

或称中层文化,是企业员工行为方式及企业各种规范、管理条例的总和,包括各种规章制度、行为规范、传统习惯、领导风格、职工修养、人际关系等,这些内容都以成文或不成文的规定为企业的员工接受和奉行。由于它是介于深层理念和具体实物文化之间,故也称中层文化或介层文化。

##### 3. 精神文化层

或称深层文化,是企业文化的核心内容,指企业的生产经营活动过程中形成的独具本企业特征的意识形态和文化观念。主要包括企业精神、企业道德、价值观念、企业目标和行为准则等。



### 实战训练

你身边有哪些企业? 它们的企业文化有何不同?

#### (三)企业文化的功能

##### 1. 导向功能

企业文化一旦形成,就产生一种定势,这种定势就自然而然地把职工引导到企业目标上来。

企业提倡什么,抑制什么,摒弃什么,职工的注意力也就转向什么。

## 2. 约束功能

企业文化的约束功能是通过职工自身感受而产生的认同心理过程来实现的,它不同于外部的强制机制。如此处不准吸烟、上班不许脱岗等,这种强制性的机制是企业管理的基本法则;而企业文化则是通过内省过程,产生自律意识,自我遵守那些成文的规定,如厂规、厂纪、厂风、人际关系等。自律意识要比强制机制的效果好得多,因为强制在心理上与员工产生对抗,这种对抗或多或少地就要使强制措施打折扣。

## 3. 凝聚功能

企业文化的形成,使广大员工对外有向心力,对内有凝聚力,使得企业的个体成员能够为达成企业的目标同心协力去奋斗。企业文化以各种微妙的方式,沟通人们的思想感情,融合人们的观念意识,把广大员工的信念统一到企业价值观和企业目标上来,通过员工的切身感受,产生对本职工作的自豪感、使命感、归属感,从而使企业产生强大的向心力和凝聚力。

## 4. 激励功能

通过企业文化建设,创造良好的安定的工作环境,人际关系和谐、领导关心下属,尽量满足广大职工的需求,从而激发职工的积极性和创造性。企业文化的激励已不仅仅是一种手段,而是一种艺术,它的着眼点不仅注重于眼前的作用,而更着眼于人创造文化,文化塑造人的因果循环。

## 5. 辐射功能

企业文化不仅对企业内部产生强烈的影响,还通过自己的产品、自己的职工的传播,把自己企业的经营理念、企业精神和企业形象辐射于社会。如 20 世纪 50 年代鞍钢的孟泰精神,20 世纪 60 年代大庆的铁人精神,20 世纪 90 年代的李素丽,等等。

### (四) 企业文化建设

企业文化建设,是一项创新的复杂的系统工程。在企业文化建设中涉及的问题很多,与国家制度、民族特点、经济环境、客观条件等都有非常紧密的联系,而且各个企业的具体情况不同,人员结构不同,也都会影响到企业文化不同的取向。

#### 1. 企业文化建设的原则

企业文化建设的原则主要包括:

(1) 目标原则,即要明确企业文化建设的目标与方向。有了明确的目标与方向,就可依此确立相应的价值标准、企业哲学、企业精神、道德规范和行为方式等,并借此组织、动员职工为实现目标而努力奋斗。

(2) 价值原则,企业的价值观是企业文化的核心,在企业内发挥着激励全体职工的热情和形成凝聚力的关键功能。企业价值观又是深入职工心灵的共同信仰,是企业 and 职工生存与发展的最基本的原动力。

(3) 开放创新原则,即要求企业文化具有开放性和创新性的特点。企业文化因具有服务社会、服务消费的广泛性特点,它必然要与其他企业、社会环境、广大用户发生联系,因此,企业必须坚持开放性原则;同时,由于各企业之间存在着竞争,要求企业必须具有不断创新意识。

(4) 参与原则,它主要是指要尊重企业全体员工在企业文化建设中的主体地位、个人价值观和心理要求,从而使全体职工能积极自觉地参与到企业文化的建设进程当中去。

(5) 竞争原则,即构建企业文化的总体构思时,要从战略的高度,通过对企业的产品质量、成本、效益、服务等各方面分析,立足竞争中取胜的原则,做通盘计划与部署,务求在市场中不断地提高企业的核心竞争力。

(6) 个性原则,即应坚持本企业的行业特征,抓住本企业的个性特点,从实际出发,建设反映本企业特色的企业文化。

### 2. 企业文化建设的途径

企业文化建设主要体现在以下几个方面:

(1) 成立企业文化研究小组,组织团队调查分析现有文化状况,了解企业的文化历史和环境条件,以一定的标准诊断公司现实的文化与文化建设现状,对企业文化进行再定位。

(2) 分析公司的行业特征、使命、远景与战略,提炼科学、简练、准确的核心价值观,即企业文化的精神层面。

(3) 以核心价值观为中心,在宣传与贯彻中形成相应的典型案例,并构造一种能复制与放大核心价值观的机制与策略,运用人力资源管理的具休策略(任用、培训、绩效与激励、沟通等),将企业的核心价值观灌输到员工的头脑中、体现在员工的行动上,并结合公司战略与目标,形成公司的管理制度体系。即企业文化的行为和制度层面。

### 3. 企业文化建设的实施

企业文化建设的实施有导入阶段、变革阶段、制度化阶段和评估总结阶段。

(1) 导入阶段。这一阶段的主要任务是从思想上、组织上、氛围上做好企业文化变革的充分准备。在此阶段内,要建立强有力的领导体制、高效的执行机制和传播机制等,让企业内部所有人认识到企业文化变革的到来。

(2) 变革阶段。它是企业文化建设工作的关键。在这个阶段内,要全面开展企业文化理念层、制度层、物质层的建设,即进行由上而下的观念更新,建立健全企业的一般制度和特殊制度,形成企业风俗,做好企业物质层的设计与应用。

(3) 制度化阶段。它是企业文化变革的巩固阶段。该阶段的主要工作是总结企业文化建设过程中的经验与教训,将成熟的做法通过制度加以固化,建立起完整的企业文化体系。这一阶段常见的问题是新文化立足未稳、旧习惯卷土重来,尤其对于过去有过辉煌的企业,往往会坚持旧习惯,这就要求管理者做好足够的思想准备。

(4) 评估总结阶段。它是企业文化建设阶段性的总结阶段,在企业基本完成企业文化建设的主要工作之后,总结评估以前的工作,对今后的企业文化建设具有十分重要的作用。评估工作主要围绕事先制定的企业文化变革方案,检查变革是否达到预期的效果,是否有助于企业绩效的改善与提高。总结工作还包括对企业文化建设的反思,主要针对内外环境的变化,检查原有假设体系是否成立,具体的工作方法主要是现场考察、研讨会、座谈会等。



## 案例分析

### —— 惠普公司的企业文化 ——

惠普公司是世界上最大的电脑公司之一,早在1997年,其计算机产品的营业收入就占其总收入的80%以上,仅次于IBM。惠普公司也是全球著名的电子测试测量仪器公司,它拥有29000种各类电子产品。惠普的工厂和销售部门分布于美国28座城市,以及欧洲、加拿大、拉丁美洲和亚太地区。到底是什么支持着惠普公司有今天的成就呢?

公司创始人休利特相信,员工们都渴望把工作干得出色、干得有创造性,只要为他们提供适当的环境,他们就能做到这点。体贴和尊重每个人,承认个人的功绩是公司的一大传统。多年前,公司就不实行上下班记时制了,现在又推行了一项灵活的工作时间方案,为每位员工提供了一种能够按个人生活习惯来调整时间的机会。公司还实施了独具特色的“实验仪器完全开放政策”,这项政策不仅允许工程技术人员自由使用实验设备,而且还鼓励他们把设备带回家里去自行使用。这项政策实施后,大大激发了技术人员的研发热情,为公司的科学研究和产品创新奠定了良好的基础,蓄积了强大的实力。

正是公司尊重员工的企业文化大大激励了员工,这才是公司长盛不衰的秘诀。

**分析** 管理者对人的认识的不同,管理方式也往往不同。休利特认为员工是自我实现人,惠普公司的企业文化体现了该公司的管理特色为人本管理,惠普公司推行的灵活工作时间方案体现了权变管理。

## 第三节 企业管理的产生与发展

管理活动源远流长,人类进行有效的管理活动,已有数千年的历史,而企业管理则是在资本主义工厂制度出现以后,为适应资本主义生产发展的需要而逐步产生发展起来的。随着商品经济、社会化大生产以及科学技术的飞速发展,企业管理大致经历了传统管理阶段、科学管理阶段、行为科学管理阶段、现代管理阶段。

### 一、传统管理阶段(18世纪末到19世纪末)

代表人物	解决的问题	阶段特点
英国古典政治经济学家亚当·斯密、大卫·李嘉图、罗伯特·欧文、查尔斯·巴贝奇、美国的亨利·普尔等	① 实行分工协作,保证生产的顺利进行;② 充分利用人力、物力、财力,减少资本耗费,赚取更多的利润	① 资本家采用家长专断式的领导方式,没有科学的管理制度;② 没有完全摆脱小生产经营方式的影响,仍依靠个人的经验进行生产与管理;③ 工人与管理人员的培养采用师傅带徒弟的方式,没有统一的标准与要求



### 二、科学管理阶段(19世纪末到20世纪初)

#### (一) 泰勒的科学管理理论

美国人泰勒是科学管理的创始人,被尊称为“科学管理之父”。泰勒根据自己在工厂里的实践与研究,于1911年发表了《科学管理原理》一书,阐述了他的科学管理理论。

##### 1. 科学管理理论的基本内容

科学管理理论的基本内容包括:

(1) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率,为此,要制定出有科学依据的工人“合理的工作量”,而且必须进行工时和动作研究,即所谓的工作定额原理。

(2) 必须为每项工作挑选“第一流的工人”。

(3) 要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化,这就是标准化原理。

(4) 制定并施行一种鼓励性的计件工资报酬制度。

(5) 工人和雇主两方面都必须认识到提高劳动生产率对两者都有利,都要来一次“精神革命”,互相协作,共同努力。

(6) 把计划职能(管理职能)同执行职能(实际操作)分开。

(7) 推行职能制和直线职能制。

(8) 组织机构上的管理控制原理等。

##### 2. 科学管理理论的贡献

泰勒的科学管理理论是管理思想发展史上的一个里程碑,它是使管理成为科学的一次质的飞跃。作为一个较为完整的管理思想体系,科学管理理论对人类社会的发展做出了自己独特的贡献,主要体现在:

(1) 科学管理理论的创立者弗雷德里克·泰勒是一位西方古典管理思想发展的集大成者。

(2) 科学管理理论在管理哲学上取得了重要的突破,泰勒堪称为管理哲学大师。

(3) 泰勒将科学引入管理领域,提高了管理理论的科学性。

(4) 科学管理理论提出的有科学依据的作业管理、管理者同工人之间的职能分工、劳资双方的心理革命等,为作业方法和作业定额提供了客观依据,使得劳资双方有可能通过提高劳动生产率、扩大生产成果来协调双方的利害关系,从而推动了生产力的发展,劳动生产率有了大幅度的提高。

(5) 科学管理运动加强了社会公众对消除浪费和提高效率的关心,促进了经营管理的科学研究,其后的运筹学、成本核算、准时生产制等,都是在科学管理理论的启发下产生的。

##### 3. 科学管理理论的缺陷

(1) 科学管理理论的一个基本的假设,就是人是“经济人”。

(2) 科学管理理论的诸项原则在实际推行过程中,并没有得到很好地贯彻。

(3) 泰勒对工会采取怀疑和排斥的态度。

尽管泰勒的科学管理理论存在局限性,但有一点是没有疑问的,泰勒确实是管理思想演进过程中一个重要时代的领路人,正如丹尼尔·雷恩所说:“科学管理反映了时代精神,科学管理为今后的发展铺下了光明大道”。

## (二)法约尔的组织管理理论

### 1. 法约尔的组织管理理论的基本内容

亨利·法约尔是欧洲的一位极为杰出的经营管理思想家。1916年,在75岁时法约尔发表了他的划时代名著《工业管理和一般管理》,对管理学的形成与发展做出了巨大贡献。法约尔的研究是从“办公桌前的总经理”出发的,以企业整体作为研究对象。法约尔第一次明确区分了“经营”与“管理”的概念。将管理的要素划分为:计划、组织、指挥、协调与控制。将企业活动分成了六个方面,即技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。

同时,他还提出了以下14项管理原则:

(1) 分工原则。这一劳动专业化的原则着眼于提高工作效率。

(2) 责权原则。他认为:责与权是紧密相连的。权力使管理者可以发号施令,使他人服从自己。责权制是使用权力的回报或滥用权力的惩罚。其后,这一原则被描述为“责权统一”,就是指两者必须平衡。

(3) 纪律。纪律的本质是“服从、勤奋、集中精力、态度端正、外貌端庄”,由组织和雇员间的合同来规定和约束。

(4) 命令的统一性。每个人只能有一个上司。

(5) 指挥的统一性。要求每一个管理人员和一个计划对所有的作业具有统一的目标。

(6) 个别利益服从整体利益。组织的目标应高于个人或小集体的利益。

(7) 合理报酬——按劳付酬。对所有雇员应按劳付酬。劳动报酬应该做到:公平合理;具有鼓励作用,使今后工作更出色;不应该超过合理的界限。

(8) 中央集权。权力的集中是一个组织的自然取向,因为所有的重要决策总是由少数人从最高管理层次结构上做出的。

(9) 等级系列。这是一种组织内自上而下的分层次的宝塔状结构,以保证组织内命令的统一和组织内信息沟通的正式渠道。

(10) 秩序。物有所归,使事事秩序井然。

(11) 公平。只有在友谊与公正同在时,平等才得以实现。

(12) 保持人员稳定。要使一个职能人员胜任其工作需要相当长的时间,因而组织应该鼓励专职人员长期稳定下来。

(13) 主动性。就是指敢于想又能付诸实施。

(14) 集体精神。合作的精神来自组织成员的齐心协力。

### 2. 法约尔的组织管理理论的贡献与局限性

法约尔管理思想具有较强的系统性和理论性。他对管理的五大要素的分析为管理科学提供了一套科学的理论构架。后人据此建立了管理学并把它引入了课堂。法约尔提出的管理原则,经过多年的研究与实践证明,总的说来是正确的,这些原则过去曾经给实际管理人员巨大的帮助,现在仍为许多人所推崇,将来也一定很有实用价值。

法约尔一般管理理论的主要不足之处是:他将组织视为僵硬结构,他的管理原则也过于僵硬,以至于有时实际管理者无法遵守。以统一指挥原则为例,法约尔认为,不论什么工作,一个下属只能接受唯一一个上级的命令,并把这一原则当成一条定律。这和劳动分工原则可能

发生矛盾。因为根据劳动分工原则,应将各种工作按专业化进行分工,才有助于提高效率,当某一层次的管理人员制定决策的时候,他就要考虑来自各个专业部门的意见或指示,但这是统一指挥原则所不允许的。

### (三) 马克斯·韦伯的行政组织理论

马克斯·韦伯是德国的社会学家、经济学家和管理学家,是与泰勒和法约尔同时代的人,是古典管理理论在德国的代表人物。韦伯在管理思想上的最大贡献是提出了“理想的行政集权制理论”,被人称为“组织理论之父”。韦伯的主要著作有《新教伦理与资本主义精神》、《一般经济史》、《社会和经济组织的理论》等。韦伯的行政组织理论可以分成以下两个部分:

(1) 理想的行政组织,它是通过职务和职位来管理的。

(2) 有了适合于行政组织体系的权力基础,韦伯勾画出理想的官僚组织模式。

通过泰勒、法约尔和韦伯等人的努力,科学管理理论已经初具规模。但由于他们对管理问题的认识和研究的角度各不相同,因而将他们的思想和管理观点简单地罗列起来,则会使人们对管理的理解支离破碎,难成体系。英国的林德尔·厄威克和美国的卢瑟·古利克两人完成了对此的综合整理、传播、系统化,并使之发展。

## 三、行为科学管理阶段(始于 20 世纪 20 年代)

所谓“行为科学”,就是研究人在生产中的行为规律以及产生行为的原因的一门综合性的边缘科学。它是西方学者用人类学、社会学、心理学、经济学、管理学的理论和方法,分析研究人的本性与需要、行为与动机,以达到协调人际关系和提高工作效率的目的的新科学。

行为科学的特点是:① 提出了以人为中心来研究管理问题。认为人的积极性是决定生产效率的关键,每个人是组织中最重要资源。因此,一个管理者必须学会激励和领导员工,学会处理好人际关系。② 肯定了人的社会性和复杂性。行为科学认为人的行为、动机和需要是非常复杂的,人们工作不仅仅是为了物质利益。行为科学的研究重点是人的动机、人的需求、人的行为的激励和领导方式等问题。行为科学理论的发展,推动了管理思想由僵化的专制式管理方式向灵活、激励式的管理方式的转变。

### (一) 梅奥的人际管理理论

人际关系理论是由美国哈佛大学心理学教授乔治·埃尔顿·梅奥在总结霍桑试验成果的基础上提出的。1924—1932年,以梅奥为首的一批学者,在美国西方电气公司所属的霍桑工厂进行了长达8年的一系列试验,即著名的霍桑试验。他们通过变换车间的照明条件(照明试验),改变职工的福利条件(福利试验),以及对群体工人工作动机和行为的观察(群体试验),广泛同职工接触和谈话(谈话试验)等方法,仔细地了解与分析社会与心理因素对职工行为和生产效率的影响,发现了非正式组织的存在及其活动机制,以及对职工行为的作用。第一次把工业生产中的人际关系问题提到了首要位置。

#### 1. 人际管理理论的基本观点

梅奥在《工业文明中人的问题》一书中,系统地阐述了与古典管理理论截然不同的人际关系学说,其主要观点是:

(1) “社会人”的观点。梅奥认为工人并不是单纯追求金钱收入,他作为复杂的社会系统成员,也在追求人与人之间的友情、安全感、归属感等社会和心理需求的满足。因此,除了金钱刺

激以外,社会和心理方面的动机也对提高生产效率有着巨大的作用。

(2) “非正式组织”的观点。企业中除了“正式组织”之外,还存在着“非正式组织”,它是人们在共同工作中发生相互联系、形成共同感情而组成的群体。这种组织有自然形成的规范和惯例,左右着成员的行为。这种非正式组织是影响劳动生产率的重要因素。

(3) 管理职能的观点。梅奥认为生产率的升降在很大程度上取决于工人的工作积极性、主动性与协作精神,需要通过提高工人的“士气”来达到提高效率的目的。因此,提高工人的“士气”就必须尽可能地满足工人的需要,而管理的职能就在于倾听下属的意见,沟通上下思想,在正式组织的经济需求和非正式组织的社会需求之间创造平衡,从而最大可能地提高工人的“士气”。

## 2. 人际管理理论的贡献

梅奥的人际管理理论为管理思想的发展开辟了新的领域,也为管理方法的变革指明了方向,引发了管理上的一系列改革。其主要贡献体现在以下几个方面:

(1) 强调对管理者和监督者进行教育和训练,以改变他们对工人的态度和监督方式。

(2) 提倡下级参与企业的各种决策,以此来改善人际关系,提高工人士气;否定采取解雇和制定考核制裁等强制性手段迫使工人服从的古典管理方法。

(3) 加强意见沟通,允许职工对作业目标、作业标准和作业方法提出意见,鼓励上下级之间实行意见交流。

(4) 建立面谈和调解制度,消除不满和争端。

(5) 改变干部的标准。重视管理干部自身的人际管理以及协调人际管理的能力。

(6) 重视、利用和倡导各种非正式组织。重视美化工作和宿舍环境,建设娱乐、运动、生活福利设施,等等。

## 3. 人际管理理论的缺陷

人际管理理论存在以下缺陷:

(1) 过分强调非正式组织的作用。人际管理理论认为,组织内人群行为强烈的受到非正式组织的影响。实践证明,非正式组织并非经常地对每个人的行为有决定性的影响,经常起作用的仍然是正式组织。

(2) 过多地强调感情的作用,似乎职工的行动主要受感情和关系的支配。事实上,关系好不一定士气高,更不一定生产效率高。

(3) 过分否定经济报酬、工作条件、外部监督、作业标准的影响。事实上,这些因素在人们的行为中仍然起着重要的作用。

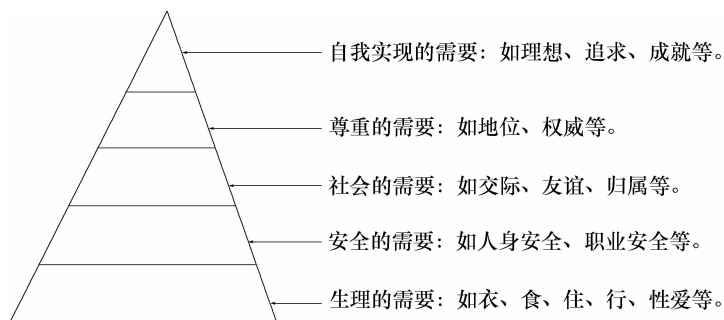
人际管理理论的主要局限性是把处理好人际关系、提高职工“满意感”作为调动人们积极性的主要途径,忽略了以完成组织目标来调动人们的积极性。

## (二) 马斯洛的需求层次理论

马斯洛的需求层次理论认为,人的各种需要按其重要程度和产生的先后顺序依次为生理需要、安全需要、社会交往需要、受人尊重的需要和自我实现的需要,如图表 1-1 所示。一个人首先产生的是最低层次的需要,当这一需要基本满足后,才依次要求高层次需要。在同一个人身上,这几种需要可能同时存在,但由于其心理发展程度不同,占主导地位的需要也就不同。人的需要带有发展的、动态的性质。管理人员必须根据不同人的不同需要,研究如何调动其积极性,

并开展具体的管理活动。

图表 1-1 马斯洛的需求层次理论



马斯洛的需求层次理论说明了需要与激励的一般关系。此理论多年来被广泛传播,引起管理者们的普遍重视和广泛应用。企业管理者学习需求理论,利用目标去激励下属,了解下属的种种需要,把人们的合理需要同企业的目标结合起来,在满足下属人员合理需要的同时,实现企业的目标。

马斯洛的需求层次理论也存在一定的问题。需求层次不是刚性结构,各层次没有截然的界限。马斯洛没能给出需要满足度的具体标准,也没能指出哪种人、哪种年龄的人,其需求如何。不同地区、不同年龄、不同职业、不同知识水平的人,其需求是不同的。

### (三) 赫茨伯格的双因素理论

赫茨伯格把多种影响人们心理和行为的因素分为两大类,即保健因素和激励因素。保健因素包括公司的政策、管理、监督、工资、同事关系、工作条件等。他认为,具备保健因素只能消除职工的不满,维持各项活动的顺利进行,但不能起到调动积极性的作用。激励因素包括成就、上级赏识、工作责任、个人进步等。他认为,激励因素的存在才能真正地调动职工的积极性,产生激励作用。

### (四) 弗鲁姆的期望价值理论

弗鲁姆认为,管理中各种激励因素作用力的大小,取决于职工对他所能得到的结果的全部预期价值乘以他认为可能得到该结果的概率。用公式表示为:

$$M=V \times E$$

$M$ 代表激励力量, $V$ 代表满足个人需要的预期价值,而 $E$ 代表可能获得该价值的概率。

要调动职工积极性,必须处理好以下三方面的关系,即个人努力与绩效的关系,绩效与奖励的关系,奖励与满足个人需要的关系。

### (五) X、Y、Z 理论

通过图表 1-2,我们可以清楚地看到 X、Y、Z 三种理论对人性的假设以及相应的管理模式。

图表 1-2 X、Y、Z 理论

理论	对人性的假设	相应的管理模式
X 理论	人性本懒,不负责任	胡萝卜+大棒
Y 理论	人是有责任感的,有创造力的	下放权力,参与式管理
超 Y 理论	X、Y 没有优劣之分	工作性质决定管理方式
Z 理论	人是有责任感的,有创造力的	长期雇佣,关注个人所有方面

#### 四、现代管理阶段(20世纪40年代至今)

现代管理阶段大体上从20世纪40年代开始一直到现在。随着生产力的飞速发展,生产社会化程度日益提高,数学方法、计算机技术和通信技术也广泛应用于管理领域,形成了一系列的组织管理技术,使管理科学理论发展到一个前所未有的水平。下面就针对五个学派的现象进行介绍。

##### (一) 巴纳德的组织理论

巴纳德是西方现代管理理论中社会系统学派的创始人。他在1938年出版的《经理人员的职能》一书,被誉为美国现代管理科学的经典著作。他在该书中详细地论述了自己的组织理论。

##### 1. 巴纳德组织理论的主要内容

巴纳德组织理论的主要内容包括:

(1) 组织是一个合作系统。巴纳德认为“组织是二人或二人以上,用人类意识加以协调而成的活动或力量系统”,他强调的是人的行为,是活动和相互作用的系统。他认为在组织内主管人员是最为重要的因素,只有依靠主管人员的协调,才能维持一个“努力合作”的系统。

(2) 组织存在要有三个基本条件,即明确的目标、协作意愿和意见交流。这三个条件中,若有一条不满足,组织就要解体。

(3) 组织效力与组织效率原则。组织要存在和发展,必须遵守组织效力与组织效率原则。组织效力是指组织实现其目标的能力或实现其目标的程度;组织效率是指组织在实现其目标的过程中满足其成员个人目标的能力和程度。

(4) 权威接受论。管理人权威的大小和指挥权力的有无,取决于下级人员接受其命令的程度,单凭职权发号施令是不足取的,更重要的是取得下级的认可、支持与合作。

##### 2. 对巴纳德组织理论的评价

对巴纳德组织理论可作如下评价:

- (1) 巴纳德最早把系统理论和社会学知识用于管理领域,创立了社会系统学派。
- (2) 关于经理的职能,他采用分析性和动态性的方式加以说明。
- (3) 他首先对“沟通”、“动机”、“决策”、“目标”和“组织关系”等问题进行了开创性的专题研究。
- (4) 巴纳德将法约尔等人的研究向前推进了一大步。
- (5) 巴纳德的“权威接受论”对权威提出了全新的看法。

##### (二) 决策理论学派

决策理论学派代表人物是美国的西蒙和马奇。西蒙因对决策理论的贡献而获得了1978年诺贝尔经济学奖。他们的主要著作是《组织》、《管理决策新科学》等。其主要贡献是:

(1) 强调了决策的重要性。他们认为决策贯穿于管理的全过程,管理就是决策。它不单是十字路口的选择,而是涵盖了从情报收集到拟定计划到决定计划的全过程;也不单是最上层人员的工作,而是从上层到中层、基层乃至作业人员的共同工作。

(2) 分析了决策过程中的组织影响。在各级都决策的情况下,为保证组织目标的统一,要发挥“组织影响”。上级不是代替下级决策,而是提供给下级决策前提,包括价值前提和事实前提,使之贯彻组织意图。价值前提是对行动进行判断的标准,而事实前提是对能够观察的环境及环境作用方式的说明。

(3) 提出了决策应遵守的准则。现实中的决策,一般是在“有限理性”条件下进行的,这就要求遵循一种“令人满意”的标准,而这才是更合理、更可行的准则。

(4) 分析了决策的条件。某个人无法拥有全面的知识、准确的预测能力、想象能力及评估判断能力,并且提出可行的所有替代方案,预测这些方案的所有结果。因此,管理者决策时,必须利用并凭借组织的作用,尽量创造条件,以解决知识的不全面性、价值体系的不稳定性及竞争中环境的变化性问题。

(5) 归纳了程序化决策和非程序化决策两类。前者往往重复出现,一般均有前例可循,处理时有固定的程序;后者则是偶然出现或首次出现的,无先例可循,因而处理时无固定程序。

### (三) 权变管理学派

美国学者卢桑斯在1976年出版的《管理导论:一种权变学》一书中,系统地概括了权变管理理论。他认为:

(1) 权变管理理论就是要把环境对管理的作用具体化,并使管理理论与管理实践紧密地联系起来。

(2) 环境是自变量,而管理的观念和技术是因变量。这就是说,如果存在某种环境条件下,对于更快地达到目标来说,就要采用某种管理原理、方法或技术。

(3) 权变管理理论的核心内容是环境变量与管理变量之间的函数关系,即权变关系。

### (四) 经验主义学派

经验主义学派又称为经理主义学派,以向大企业的经理提供管理企业当代的经验和科学方法为目标,主要代表人物是彼得·德鲁克。其主要作品有《管理实践》、《管理——任务、责任、实践》等。另一个代表人物是欧内斯特·戴尔,其代表作是《伟大的组织者》。经验主义学派主要涉及到以下几方面的管理问题:

(1) 管理应侧重于实际应用,而不是纯粹理论的研究。但管理又不是单纯的常识、领导能力或财务技巧的应用,管理的实际应用是以知识和责任为依据的。

(2) 管理者的任务是了解本机构的特殊目的和使命,使工作富有活力并使职工有成就,处理本机构对社会的影响相对社会的责任。德鲁克认为,作为企业主要管理者的经理,有两项别人无法替代的职责。第一项职责是创造出一个大于其各组成部分的总和的真正的整体,创造出一个富有活力的整体,把投入其中的各项资源转化为较各项资源的总和更多的东西;第二项特殊职责是在其每一项决定和行动中协调当前的和长期的要求。为此,每一个经理都必须做到:制定目标和措施并传达给有关的人员;进行组织工作;进行鼓励和联系工作;对工作和成果进行评价;使员工得到成长和发展。

(3) 实行目标管理的不方法。德鲁克理论给管理学的最大贡献是他提出任务(或目标)决定管理,并据此提出目标管理法。

经验主义学派的方法可以说在管理理论丛林中较具特色,但他们受到了许多管理学家的批评。经验主义学派由于强调经验而无法形成有效的原理和原则,无法形成统一完整的管理理论,这使得管理者可以依靠自己的经验,而无经验的初学者则无所适从。

### (五) 管理科学理论

管理科学理论实际上是泰勒的科学管理理论的继续和发展。它强调管理的科学方法和手

段,侧重管理问题的模型化和定量化分析,所以也被称作管理中的数量学派。代表人物是美国的伯法,代表作为《现代生产管理》。他认为,管理就是应用数学模式、程序对企业管理的一些职能,如决策、计划、组织、控制做择优解答,并把电子计算机技术应用到管理中去。

管理科学理论广泛采用和依靠各种数学模型与数学工具,广泛应用诸如规划论、排队论、对策论、库存论等,并借助于计算机采用有效的数学模型解决经营与管理中的复杂问题,为决策的数量分析提供了有效的方法与手段,已经成为近代管理中的有效手段和工具。但完全采用管理科学的定量方法来解决复杂环境下的组织问题是很困难的。



### 本章小结

企业是专门从事商品生产、流通和服务等经济活动的,以盈利为目的的,自己经营、独立核算、自负盈亏的经济主体,有组织性、经济性、商品性、营利性、独立性等特征。

典型的企业组织形式有三种:个人独资企业、合伙企业,以及公司制企业。三种组织形式各有优缺点。

企业存在于环境之中,企业环境可分成微观环境和宏观环境。企业文化是企业不可或缺的,企业应了解并建设自己的企业文化。

企业管理理论经历了传统管理阶段、科学管理阶段、行为科学管理阶段和现代管理阶段,并出现了适应现代企业管理需要的新思潮。



### 课后练习

1. 科学管理理论的代表人物是谁? 其基本内容是什么?
2. 梅奥的人际关系学说的主要观点是什么?
3. 企业的组织形式有哪些? 它们各有什么优缺点?