

普通高等院校本科通识教育（通识核心课）规划教材

# 管理通论

主 编 陈 静 乔 晶 刘 伟 黄 洁

副主编 胡宝娣 邓 华 陈 芹

西南交通大学出版社

·成 都·

图书在版编目 ( C I P ) 数据

管理通论 / 陈静等主编. —成都: 西南交通大学出版社, 2015.8  
普通高等院校本科应用型规划教材. 经管类  
ISBN 978-7-5643-4087-2

I. ①管... II. ①陈... III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2015 ) 第 174566 号

---

普通高等院校本科应用型规划教材——经管类

管 理 通 论

主 编 陈 静 乔 晶 刘 伟 黄 洁

责 任 编 辑 罗 爱 林  
特 邀 编 辑 张 芬 红  
封 面 设 计 墨 创 文 化

---

出 版 发 行 西南交通大学出版社  
( 四川省成都市金牛区交大路 146 号 )

发 行 部 电 话 028-87600564 028-87600533

邮 政 编 码 610031

网 址 <http://www.xnjdcbs.com>

---

印 刷 四川五洲彩印有限责任公司

成 品 尺 寸 185 mm×260 mm

印 张 15

字 数 375 千

版 次 2015 年 8 月 第 1 版

印 次 2015 年 8 月 第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5643-4087-2

定 价 29.80 元

---

课件咨询电话: 028-87600533

图书如有印装质量问题 本社负责退换

版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

# 前 言

为全面提高大学生素质，我国高等教育由单纯的专业教育向通识教育转变。高等教育的意义不再只局限于教会大学生掌握某种职业的基本知识，而是通过提供多样化的学科知识架构，给予大学生全面开放的教育和训练，引导大学生在融通各个学科知识的学习中，养成广泛求知的兴趣态度习惯，丰富学习的意义及生活的价值；同时，透过对社会的关注、思考及适应，触发公民意识，培育社会责任感和使命感，助推其继续成长。

通识教育作为当代大学的一种教育理念和教育实践活动，逐步落实在高等教育范式的改变，大学生培养知识体系的重新架构方面，其中之一就是根据各高校培养定位及学科专业设置的现实，构建通识课程体系。

重庆工商大学顺应全国高等教育改革的趋势，在全校推行通识教育。通识教育实践结合学校经济学、管理学、文学、工学、法学、理学多学科协调发展的财经特色，服务于为区域经济社会发展培育具有创新精神和实践能力的应用型复合型高素质专门人才的培养定位，以“中西部高校基础能力提升计划”为支点，构建了包含“公共基础+核心通识课+通识选修”为引导的通识平台，以及包含“学科基础+专业核心+专业方向”为主干的专识平台。“管理通论”属于通识平台中的核心通识课程，主要对学校非经济管理类的学科专业开设。

开设“管理通论”课程的初衷，不仅仅是单纯地灌输管理学知识，而是通过该门课程，为大学生提供一个理解组织与个人的逻辑、社会与个人的逻辑的社会视角。因此，我们主要的思考是建立课程与社会、知识和学习者的互动关系，并据此提出教学思路，明确课程目标。

开设“管理通论”课程，旨在引导大学生认识团队及组织管理规律，引发大学生进行现实解读和问题研究的兴趣；课程教学运行过程，注重训练大学生理解知识与现实关联的思维习惯和能力，通过课程教学互动，力图使大学生养成善于思考、善于发现、分析和解决问题的态度，同时，能够从管理者的视角，综合考量，提出问题的解决方案。课程教学可以帮助大学生初步形成管理思维，树立管理意识，进而为其职业生涯奠定基础。

该课程共30学时，由六个可以积木式混搭的教学模块组成，具体包括：管理概要（认识管理及管理学），管理思想演变（了解管理发展及其研究成果），卓越企业（领略卓越与管理的关系），优秀管理者（领悟管理有效与管理素养育成的互动），假如我要成为管理者（探询个人

与组织共同成长的目标契合),管理综述(明确科学管理的本质要求)。

《管理通论》教材服务于课程教学目标与教学实践,其编写思路是:认识管理活动、理解管理思想、思考管理实践。

第一,认识管理活动。管理无处不在,无时不有,渗透到人类社会的各种活动过程之中,就其表现形式看,呈现出多样性和复杂性。无论其表现是否不同,其核心都逃不过“协调”两字,即协调有限资源与无限欲求之间的矛盾。管理活动就是围绕着这一主题展开的,其工作内容具有共通性和普遍性,由决策贯穿的计划、组织、领导、控制基本职能活动构成了完整的管理过程。是否“做好正确的事”,是对管理活动有效性的衡量。

第二,理解管理思想。人类对管理活动规律的探究始自管理实践之初,时至今日也未停止。即便是在经验至上的时代,也有先行者为管理思想库添砖加瓦。尽管管理思想体系化的历史并不悠久,但不失多彩,管理实践的纷繁,沉甸了管理思想库。先行者的思想引导着后继者,后继者的努力充实着管理思想库,建立、发展并完善了管理知识体系,从而使不同时代的学习者和实践者有了“站在巨人肩膀上”的机会。

第三,思考管理实践。管理是管理者思想的实现过程,是管理者在特定环境中、为解决特定组织的存续问题,而选取的管理目标、管理方案、管理运作方式以及由此导致的管理效果。因此,管理活动带有较为浓厚的管理者个性色彩。同时,管理者的理念、作为直接决定了其掌控的组织最终的得失成败。所以,管理的实践意义既包含了组织特性所致的复杂多元的具体活动过程,也包含了组织管理者动态丰富的实践活动及其活动效果。

本教材的特色主要体现在为:

(1)突破理论描述的过程框架,搭建适应课程目标的内容体系。

教材以组织追求“做正确的事”并“正确地做事”为目标,以管理活动中管理主体与管理环境的交互为主线进行架构,主要有管理基础、管理思想、管理实践三个篇目共九章内容。管理基础篇,涵盖管理活动的基本规律和相关知识点,包括管理概要、管理过程两章;管理思想篇透过管理思想的演变,阐述环境变化与组织管理的互动权变关系,包括管理思想萌芽、管理思想形成、管理思想发展三章;管理实践篇通过本土案例的选取与剖析,展现管理知识的实用性以及管理活动的复杂性、实践性和应变性的要求,由企业战略管理、管理创新、组织文化、质量与运营绩效四章。

(2)以典型案例为引导,推动情境学习。

在管理实践篇,我们选取了四个案例,即重啤“黑天鹅事件”、阿里巴巴的管理创新、华为文化、三鹿事件中质量与运营绩效。本篇的案例设计,取材于典型的本土化案例,探究分析紧贴我国社会经济发展现实。通过对案例企业的成败分析,展现在不稳定性与复杂性并存的环境中,管理主体与管理环境的相互作用,凸显权变管理思想对组织管理创新的意义。意图在学生

头脑中植入脚踏实地、认真务实、随机制宜、以变应变的管理观念。

(3) 强调参与性和体验性，满足能力培养需求。

配合适量的案例剖析，通过整理、归纳、提炼过程的学习参与，引导学生理解理解、领会管理理论知识，并强化大学生对有效管理重要性的领悟。同时，还通过课后学习导引、小实验或小测试的设计及实施，加强对学习者个体自我管理的体验，吸引和帮助学习者掌握课程知识，促进管理思维形成，为提升管理能力打下基础。

本书由陈静、乔晶、刘伟、黄洁担任主编，陈静负责统稿；胡宝娣、邓华、陈芹担任副主编。具体分工如下：第一、七章由乔晶编写，第二章由陈芹编写，第三、五章由刘伟编写，第四章由邓华编写，第六章由黄洁、胡宝娣编写，第九章由陈静编写。

由于时间仓促，加之编者水平有限，书中难免存在不足之处，恳请广大读者批评指正。

陈 静

2015年3月于重庆

# 目 录

## 管理基础篇

第一章 管理概要 .....	1
第一节 管理的内涵 .....	1
第二节 管理的对象 .....	6
第三节 管理者 .....	11
第四节 管理环境 .....	17
第二章 管理过程 .....	24
第一节 科学决策 .....	24
第二节 制订计划 .....	37
第三节 搭建组织机构 .....	42
第四节 掌握领导方法 .....	50
第五节 建立控制机制 .....	69

## 管理思想篇

第三章 管理思想的萌芽 .....	85
第一节 管理思想萌芽的背景 .....	85
第二节 早期的管理探索 .....	86

第三节	管理思想的萌芽 .....	90
第四章	管理思想的形成 .....	94
第一节	科学管理的奠基 .....	94
第二节	行为管理的突破 .....	101
第五章	管理思想的发展 .....	116
第一节	管理思想的“丛林” .....	116
第二节	全面质量管理 .....	124
第三节	流程再造 .....	126
第四节	学习型组织 .....	128
管理实践篇		
第六章	重啤“黑天鹅事件”与企业战略管理 .....	131
第一节	重啤“黑天鹅事件” .....	131
第二节	“多元化”经营战略的陷阱分析 .....	139
第三节	企业战略管理：沟通过去、现在与未来 .....	142
第七章	阿里巴巴与管理创新 .....	146
第一节	马云与阿里巴巴 .....	146
第二节	阿里巴巴——不断创新的商业模式 .....	158
第三节	管理创新：应变而变的生存之道 .....	166
第八章	华为之道与企业文化 .....	174

第一节 任正非与华为 .....	174
第二节 华为之道 .....	177
第三节 企业文化：企业成长的精神动力 .....	189
第九章 三鹿倒塌：质量与运营绩效 .....	202
第一节 致命的三聚氰胺 .....	202
第二节 三鹿的质量“黑洞” .....	207
第三节 质量与运营绩效 .....	210
综合练习题 .....	220
附表 .....	228
参考文献 .....	231



# 第三章 管理思想的萌芽

### 【学习目标】

1. 了解早期管理探索的基本活动；
2. 理解早期管理思想的基本特点。

## 第一节 管理思想萌芽的背景

管理活动的出现是人类试图通过群体合作来达到一定目标的需要。因此，只要存在对人类群体活动的管理，必然会对管理活动的实践进行思考，从而有可能在此基础上形成某种管理思想的萌芽。

作为一个具有悠久历史的文明古国，中国有着数千年的文明史，在浩如烟海的历史资料中蕴藏着极其丰富的管理思想。中国古代的管理思想可以分为先秦时期的管理思想、秦汉时期的管理思想、魏晋南北朝至隋唐五代时期的管理思想、宋元时期的管理思想和明清时期的管理思想。其中最为典型的是秦汉时期的管理思想。从公元前 221 年秦朝建立开始到公元 220 年东汉灭亡为止，秦汉时期历时 440 年。这一阶段不但是中国封建社会初步确立的时期，也是人类生产力发展的第一次高峰时期，其政治、经济和思想意识在当时雄踞世界之首，尤其

是秦王朝（公元前 221 年—前 206 年）所建立的法制和等级制，对后面朝代的社会管理、行政管理 and 经济管理均影响深远，是中国古代历史上一个极为重要的朝代和一大转折时期。因此，在早期管理思想探索中着重介绍秦王朝的法制和等级制。

在国外早期的管理思想探索中，最具代表性的应属于苏美尔人的管理思想、古埃及的管理思想、古巴比伦的管理思想、希伯来人的管理思想、古希腊的管理思想和古罗马人的管理思想。虽然均处于萌芽状态，但他们是西方管理思想的历史渊源。在国外早期管理活动的探索中，颇具特色的有威尼斯兵工厂的管理活动和美第奇家族企业的职业经理人。

## 第二节 早期的管理探索

### 一、秦国的法制和等级制

#### 1. 秦国的法制

战国初期，秦国社会经济的发展落后于齐、楚、燕、赵、魏、韩这六个大国。其井田制的瓦解、土地私有制的产生以及赋税改革，都晚于其他六国。如鲁国实行“初税亩”是在公元前 594 年，秦国实行“初租禾”是在公元前 408 年，落后鲁国 186 年。但公元前 361 年秦孝公即位后，下决心恢复春秋时代秦穆公的霸业，在全社会开始推广使用铁制农具和牛耕，社会经济发展较快，加速了井田制的瓦解和土地私有制的产生过程，同时为了增强秦国实力，使其在诸侯国的争霸中处于有利地位，避免被别国吞并的命运，秦孝公采取“广揽人才，下令求贤”的重要措施，原为卫国贵族子弟的卫鞅（即商鞅），闻讯便从魏国来到秦国。入秦后，为了说服秦孝公变法，商鞅以“治世不一道，便国不法古”的观点驳斥了旧贵族，并得到秦孝公

的赞同，被任命为左庶长，掌握军政大权，开始了一系列重大的改革，从此拉开了秦国法制建设的帷幕。当时秦国的法制建设主要分为三个时期。

(1) 商鞅变法，主张“改法为律”，初步建立了秦国的法律制度体系。

在秦国商鞅变法之前，魏国的魏文侯支持改革家李悝（前455—前395）实施变法，李悝在此期间制定并推行的《法经》，不但成为当时魏国用来维护新的社会秩序的法典，对战国时期诸侯国立法都有着深刻影响，也成为我国封建法制体系的基础。

然而，商鞅在秦国推行变法，时间上距离李悝在魏国推行改革已经过去了近半个世纪之久，诸侯各国的情况及战国格局都发生了很大的变化。时下的商鞅在秦国变法的首要任务，是要通过改革改变秦国“国乱兵弱而主卑”的局面，实现秦的富国强兵。因此只依靠《法经》，并不能完成秦国变法的重大使命。商鞅在着力图谋改变秦国的落后状态，促成秦国富强的历史条件下，提出“改法为律”，以《法经》的大编目为架构，新制定了一系列单行法规。

商鞅所做的“改法为律”，主要颁布和实施的法令、法规有：开垦荒地的法规；什伍连坐的法规；强令父子、兄弟分家的法规；奖励耕织的法规；惩罚商贾的法规；奖励军功的法规；惩罚私斗的法规；奖励告奸的法规；惩罚匿奸的法规；取缔无功的宗室贵族特权的法规；建立新的爵秩等级制度并赋予相应特权的法规；按人头征税的法规；确认新的土地占有制度的法规；统一度量衡的法规；统一货币的法规；全国普遍设县的法规；改变官场风气和社会风气的法规；焚烧《诗》《书》，宣传法制的法令；强令迁徙乱化之民去边地的法令；惩治弃灰于道路者的法令。

上述法规、法令是在商鞅的变法理论和立法原则指导下制定的，是商鞅对当时各国变法

和立法经验的总结，也体现了商鞅本人在法治理论上的天赋和高深的造诣。这些法规、法令的颁布执行，标志着中国历史上一个崭新的法律制度体系，已经在秦国初步地建立起来了。

(2) 以商鞅秦律为基础，增加法律分目，完善了秦律体系。这一时期大概从商鞅被害到秦统一六国，约一百二十年。

总的来说，在此期间，是在商鞅秦律的基础上，继续向纵深发展，使秦律具备了刑法、刑事诉讼法、行政管理法、军事法规、民事法规等诸多方面的内容。1975年，在湖北云梦睡虎地秦墓出土的大批刻有秦国法律文书的竹简，是了解这一时期秦国的法制建设重要的、丰富的史料基础。云梦秦律对商鞅秦律的发展主要表现在法律分目的增加上，出土的秦律涉及的律名就多达三十种，内容丰富，涵盖了涉及国家管理的各种政治制度、经济制度，并全部采用法律条文的形式固定下来。这些律名有些很可能是在商鞅秦律的大目之下增加的细目。云梦秦律的出土表明：统一六国之前的秦国，其国家管理及建设的有关刑法、刑事诉讼法、行政管理法、军事法规以及民事法规已经较为完备，中国封建主义的法制体系，在这个时期大体上已经建立起来了。

(3) 公元前221年秦统一六国，建立了中国历史上第一个中央集权制的封建王朝。

秦王嬴政从公元前230年到公元前221年的10年间，先后兼并了韩、赵、魏、楚、燕、齐六个诸侯国，结束了长期以来诸侯割据的局面，并自称为“皇帝”。这一时期秦国的法制建设进入了新的历史时期，主要有两个特点：一是在秦国法制建设的基础上确立了封建专制制度，加强了以中央集权为中心的法制建设，并迅速地在全国范围内普遍展开，收到了明显的成效。秦帝国的法制建设，概括地说，即坚持中央集权，“事决于仁”“权制于君”，全面实行以法治国；

二是秦始皇、秦二世又推行严刑苛法，实行焚书坑儒，把商鞅的轻罪重刑原则推行到无以复加的程度，结果导致了秦帝国的二世而亡。

秦国的法制，是秦国对管理国家的初步探索，体现了管理者对被管理者的领导权以及控制方式。

## 2. 秦国的等级制

公元前 221 年，秦始皇嬴政统一中国，结束了春秋战国几百年分裂的局面。商鞅变法之后，秦国在政治、经济、军事、社会制度等各个方面适应了历史发展的需要，国力大增，成为战国中后期中华大地上实力最强的国家。强大的军事实力，让秦国在统一战争中横扫六国。秦军战斗力主要来源于秦国一套先进的管理制度——具有秦国特色的二十级军功爵位制度，其在鼓励秦军士气、提高军队战斗力等方面发挥了巨大作用。

秦二十级军功爵位制共分二十级，分别为：一级公士、二上造、三簪袅、四不更、五大夫、六官大夫、七公大夫、八公乘、九五大夫、十左庶长、十一右庶长、十二左更、十三中更、十四右更、十五少上造、十六大上造、十七驷车庶长、十八大庶长、十九关内侯、二十彻侯。二十级军功爵位制是奖励军功、鼓励杀敌求胜的军功爵禄制度，它是新兴的地主阶级为提高军队战斗力而采取的一项措施，同时也是调整当时社会关系的途径之一。

二十级军功爵位制度具有重大的历史意义，它既是历史潮流，也是当时奴隶制度向封建制度转变下社会发展的产物，顺应了社会生产力发展的要求。全新的封建制度保证了秦国最终战胜了其他对手。二十级军功爵位制度是在封建制度下，俸禄制取代世禄制的产物，是中国历史上第一个将官员等级评定建立在其客观贡献的基础上，在当时具有不可比拟的先进性

和民族性，极大鼓舞了人民的进取精神。不过在秦代统一天下之后，以军功选拔官员的方法，其积极意义已远不如统一之前了。强化武夫当政的制度，对于要完成统一天下的任务是十分有必要的。但在统一之后，社会基本安定，就需要有善于治理国家、发展经济的人才了。一味按照“打天下”的办法，只重视武力，从军人中选官，按军功定级，各级官吏均由大量能征惯战的军人担任，堵塞其余有志之士的参政治国通道，会导致社会矛盾激化。

## 二、威尼斯兵工厂的管理

威尼斯兵工厂（Venetian Arsenal）是威尼斯城邦的造船厂和海军补给军械库，13—17世纪期间，在维护威尼斯的商业贸易（香料、粮食、皮毛贸易等）中心地位方面发挥了十分关键的作用。

据说，威尼斯人早在1104年就设立了归政府所有的造船厂，以秘密地建造海军战船。1320年，城邦建立了规模更大的造船厂Arsenal Nuovo，在那里建造、保存所有的海军战船和大型商船。为了保护城邦日益增长的海上贸易，1436年，工厂进行了重建。到16世纪初，兵工厂成为当时欧洲最大的工厂，占有陆地和水面面积60英亩（约24万平方米），雇用了将近2000名工人。兵工厂周边地区形成了缆绳制造业中心，居民区的规模也日益扩大。

威尼斯兵工厂的运作管理具有如下特点：

（1）组织结构：权力分层、事务分工。

一是威尼斯元老院作为城邦行政权力机构，对兵工厂的管理主要采用了特派员制，通过设置一名特派员专门负责兵工厂事务，但有时也会直接过问；二是兵工厂内部分工有序、结构完整：高层设有一位正厂长和两位副厂长，内部设置多个巨大的作业部门，由工长和技术

人员领导。正副厂长和特派员主要从事财务管理、采购等职能，生产和技术问题则由各作业部门的工长和技术人员负责。

#### (2) 库存管理：分类摆放、定位存储。

兵工厂不只是制造普通商业用船，而且还有着三重任务：制造军舰和武器装备；存储装备，以备急用；装备和整修储备中的船只。为了接到通知后可以立即安装舰船，兵工厂必须储备必需的船具和索具。如仓库中必须经常备有以下部件：500 块坐板、100 个舵、100 根桅杆、200 根圆材、5 000 付足带、500~1 500 根浆，再加上相应的索具支架、沥青、铁制品等。把这些部件都编上号码，并存储在指定的地方，这样有助于实行装配线作业和精确计算存货。木料在存储初期没有次序，以致一个人需要一块木料时要在一大堆木料中寻找，所花的费用达木料本身价值的 3 倍，所以后来就把木料加以分类，有次序地安放，因而提高了效率。

#### (3) 生产线管理：流水装配。

在安装舰船时，兵工厂采用了类似于现代装配线生产的制度，各种部件和备品仓库都安排在运河的两岸，并按舰船的安装工序的要求排列。当舰船在运河中被牵引着经过各个仓库时，各种部件和武器等从各个仓库窗口传送出来进行装配。兵工厂中的职员也是按部件和装备的种类安排在各个部门的。如第一个工长负责木器、第二个工长负责桅杆、第三个工长负责检测船缝、第四个工长则负责往船上运装所要求的武器和其他物品等。

#### (4) 零部件标准化。

为了既能提高生产效率，又能降低成本，兵工厂计划委员会发布的政策规定：所有的弓都应制造得使所有的箭都能适用；所有的船尾柱应按同一设计建造，以便每一个舵无需特别

改装即可适于船尾柱；所有的索具和甲板用具应该统一，不允许每个工人按自己的设计生产，以免在制造中造成浪费。西班牙的一位旅行者曾参观过兵工厂，并对其装配线生产做了如下描述：“人们一走进大门就会看到一条运河。运河的两边都是从兵工厂的房子里开出的窗口。当舰只由一只船拖着经过这些窗口时，从一个窗口传出索具，一个窗口传出武器，又一个窗传出空炮和白炮。这样，以各个窗口中传出所需的各种东西，当舰只到达运河的另一端时，所有的水手连同木桨都已在舰上了，整个舰只便装备完毕。”1574年，法国国王亨利三世参观兵工厂时，他亲眼目睹一条全副武装的舰船在一个小时内就安装下水了。1570年1月，在得知土耳其人准备进攻塞浦路斯岛时，威尼斯元老院命令在3月中旬安装好100只舰船，结果在3月初就完成了。

#### (5) 会计制度。

兵工厂还是现代复式簿记会计制度的发源地。威尼斯兵工厂规定，所有账目都要反映在两本日记账和一本分类账上。管现金的厂长保管一本日记账，第二本日记账由会计保管，主管会计则从第二本日记账过到分类账中去。每隔几个月，管现金的厂长和主管会计在一起核对他们的日记账和分类账，以便确定有没有错误。每年9月结算分类账，每种账户分开记录，余额转入新的分类账簿中。老账簿则送到财务办公室审核。

#### (6) 存货控制。

兵工厂必须存储相当的舰船以供急需。在14世纪时，只有6条船的储备量，以后增加到50只，16世纪时又增加到100只。威尔斯兵工厂对此进行了严格的控制。在武器存货控制方面，武器管理员对“什么武器？存在哪里？何时发货？”有着详细的记录。出厂成品由门卫负



责检查，入场材料由检查员（评价员）负责检查并由专人记录。

#### （7）成本控制。

兵工厂还利用成本控制和计量方法来帮助相关人员做出管理决策。如在早期由于木料堆放没有秩序，寻找一块木料所花的成本相当于木料价值的3倍。通过成本研究，专门设立一个木料厂，有秩序的堆放各种木料，既节省了寻找木料的时间和成本，又能准确地知道库存木料的价值。

#### （8）人事管理。

兵工厂有严格的人事管理制度，严格规定上工、下工和工间休息的时间。按照工作的性质，分别按计件工资或计时工资付给工人报酬。制造装备的技术工人在特别的手艺作坊中工作，由具有手艺的工长领导。工长主要负责技术工作，如计算工时、维持纪律等，其他工作由其助理处理。兵工厂中设有一个委员会，每年开会评定每个工人师傅的成绩并决定是否提升工资、学徒是否晋升为师傅等。

可见，威尼斯兵工厂作为当时最大的工厂，它的管理实践颇具特色，管理方法与今天的汽车制造厂惊人的相似。威尼斯兵工厂不仅在组织结构设计运行方面颇有特色，也在系统的生产运作管理、人事管理、财务管理方面很有建树，为当今的组织管理积累并提供了成型的管理经验。其中，组织机构和领导工作，在兵工厂的管理工作中，较好地体现了权力互相制约和平衡的原则；标准化制作零部件，以及对零部件实行分类编号、定位存储，提供了流水线作业的实施条件；由专人负责检查并由专人记录的存货控制，实现了存货量的精确计算，有助于实施库存成本控制；安装舰船采用装配线流水作业生产制度，加快了安装船只的速度，

提高了生产效率；会计制度使它能追踪并评价兵工厂所有的运作费用，进行管理控制；成本控制 and 计量方法又为管理决策提供必要的依据；严密的人事管理制度，严格规定上下工和工间休息的时间，节省时间和劳力，保证了工作效率。

### 三、美第奇家族的职业经理人

美第奇家族是佛罗伦萨 13 世纪至 17 世纪时期在欧洲拥有强大势力的名门望族，其家族企业在 15 世纪中期达到巅峰状态。美第奇家族成功的真正关键，与其说是经营规模庞大，不如说是其多元化的经营和在多元化经营中任用的职业经理人。

这个意大利佛罗伦萨最著名的美第奇家族本来并不是一个显赫的家族，经过几代人的努力，已经有了一个兴旺的从事贸易和银行业的公司。后来，在科西莫·德·美第奇的领导下，该公司成为当时最大的公司实体之一。其制造业股份包括大型的纺织制造企业，生产丝绸和羊毛织物；其采矿业股份主要是明矾矿（明矾是以后总用于布匹染色的稀有商品）；在海外贸易方面，这个家族在米兰、罗马、比萨、威尔斯、亚威农、布鲁日、日内瓦和伦敦等地都设有永久分公司，在整个西欧、中东和北非设有代理机构；还有设在印度西部最大、最富有实力的金融服务企业，从事大额贷款、保险，甚至还有投资资本。在美第奇家族鼎盛时期，就连冰岛和中国这样遥远的国度，也有这个家族的企业股份。

在这个庞大的从事多种经营的组织中，居于领导地位的是这个家族的家长科西莫·德·美第奇。科西莫·德·美第奇是“控股公司”——美第奇银行的主要合伙人，他还控制着其他企业。美第奇家族的每一个企业的部门几乎都是由专业管理人员掌管的，如弗朗切斯科·萨塞蒂（Francesco Sassetti）、西莫内·诺里（Simone Nori）、乔万尼·因格拉米（Giovanni Ingherami）和亚卡波·塔纳格利（Jacapo Tanaglia）等，他们本来都是雇员，都是凭自己的才能一级一级地晋升到更高的管理职位。即便是美第奇家族的成员，要想入选经理岗位获得公司的管理权，也必须凭借自己的才华而不是亲属关系，如管理布鲁日分公司的托马索·波尔蒂纳里（Tomasso Portinari）就是如此。

最为典型的是乔万尼·迪亚梅里戈·本奇，他生于 1396 年，15 岁进入美第奇家族企业，在罗马分公司当工人，然后一级一级地获得提升。1420 年左右，他当上了分公司的簿记员，随后他成为一名受信任的低级经理，被派到日内瓦建立一个分公司。他再次获得了成功，日内瓦公司生意兴隆。1433 年，他在巴塞尔宗教会议期间设立了一个临时分公司也同样获得了成功。第二年，美第奇银行在佛罗伦萨的业务陷入困境，科西莫·德·美第奇四处寻找可以解决问题的合适人选，有人推荐了本奇。本奇受命回到佛罗伦萨，用稳健的风格对银行进行了重建。科西莫欣赏本奇的风格，任命他为总经理，本奇在这个职位一干就是 20 年，直到他 1455 年去世。科西莫·德·美第奇是一个天才战略家，对市场的变化有着不可思议的敏锐感觉，同时也是最重要的欧洲文艺复兴运动的推动者之一。但如果没有本奇这位专业人才强有力的支持，他能否获得一半的成功还值得怀疑。

美第奇家族在职业管理者的道路上走在了前面。此时，参加培训和获得管理技能已经成为

管理职业生涯的一个重要组成部分，即使是年轻的美第奇家族成员也要在企业中从学徒做起。

### 第三节 管理思想的萌芽

#### 一、亚当·斯密：劳动分工思想

亚当·斯密（Adam Smith，1723—1790年）是英国古典政治经济学的主要代表人物之一，他的《国富论》不仅是经济学说史上的不朽巨著，也是管理学宝贵的思想遗产。1776年，亚当·斯密在其《国富论》中不但提出了劳动价值理论，而且详细分析了劳动分工带来的好处，并系统、全面地阐述了劳动分工对提高劳动生产率和增进国民财富的巨大作用。

亚当·斯密认为分工起源于人类独有的交换与易货倾向，交换及易货系属私利行为，其利益决定于分工。假定个人乐于专业化及提高生产力，通过对剩余产品的交换行为，可以促使个人增加财富，这个过程将扩大社会生产，促进社会繁荣，并达私利与公益之调和。他列举制针业来说明，“如果他们各自独立工作，不专习一种特殊业务，那么他们不论是谁，绝对不能一日制造二十枚针，说不定一天连一枚也制造不出来。他们不但不能制出今日由适当分工合作而制成的数量的二百四十分之一，就连这数量的四千八百分之一，恐怕也制造不出来。”

同时，斯密认为分工具具有多种功能和作用，着重强调分工是提高劳动生产率、增加国民财富的主要途径，是推动一个国家或民族富裕和文明的主要动力，是价值和剩余价值的源泉。斯密对工场手工业的分工作了更为深入的分析，他集中论述了这种分工对提高劳动生产率的作用：第一，提高劳动技能。分工使操作简化，分工愈细密，工作愈简单，就愈使劳动者从事一种单纯操作，势必大大增进劳动熟练程度，增加劳动者的工作总量。第二，节约劳动时间。分工使得制品的各个特殊生产阶段之间的空间范围缩小在一个手工业工场内，避免了工

作的转换，节省了大量非生产时间，促进了机器发明。第三，操作愈简单化，作业就愈具有规则性和改良的余地分工的实施，人们的注意力和智慧便集中在某一单纯的操作上，引起了简化和缩短劳动的机械和操作方法的发明。第四，提高劳动生产率。有了分工，同数量的劳动者就能完成比过去多得多的工作量。

亚当·斯密通过关于劳动分工论的分析，认为劳动分工不仅提高了工场手工业的劳动生产力，提高了部门生产力和社会生产力，而且还促进了科学文化的进步，是衡量一个社会文明程度的重要尺度。劳动分工理论对于管理理论的发展起到了十分重要的作用，后来发展成为管理学的一条基本原则，逐渐成为统治企业管理的主要模式。如“专业分工、管理职能分工、社会分工”等理论，都与亚当·斯密的这一学说有着“血缘关系”。

## 二、查尔斯·巴贝奇：分工与报酬的思想

查尔斯·巴贝奇 ( Charles Babbage , 1792—1871 年 ) 是英国的一位数学家，巴贝奇出生于一个富有的银行家的家庭，曾在剑桥大学任数学教授。巴贝奇曾在 1823 年设计了一种能自动执行命令、具有现代计算机所有基本因素 ( 包括存储设备、穿孔卡输入系统、运算器、机外存储系统 ) 的分析机器，正因为如此，巴贝奇被称为“计算机之父”。

同时，巴贝奇一生始终对经济问题和管理问题有浓厚的兴趣，提出了在科学分析的基础上可能测定出企业管理的一般原则。1832 年，他发表了《论机械和制造业的经济》一书，进一步发展了亚当·斯密关于劳动分工的思想和分析了分工能提高劳动生产率的原因。认为劳动分工提高工作效率的原因在于“节省了学习所需要的时间”。如一个工人不需要从事生产过程中的全部工序而只做其中少数工序或一道工序，不但只需要少量的学习时间和节省了学习中所

耗费的材料，而且节省了从一道工序转变到另一道工序所耗费的时间。在许多手工艺中，工具常常是很精细的，需要作精密的调节。调节这些工具所占的时间相当多，分工后就可以大大节省这些时间。而由于经常重复同一操作，技术熟练，工作速度可以加快。分工后注意力集中于比较单纯的作业，能改进工具和机器，设计出更精致合用的工具和机器，从而提高劳动生产率。

除此之外，巴贝奇还强调不能忽视人的因素，企业与工人之间有一种共同利益，他们之间应该是一种协作的关系，同时强调工人要认识到工厂制度对他们有利的方面（这与泰勒在几十年后发表的论点很相似）。巴贝奇提出一种固定工资加利润分享的制度，认为这种制度有以下的好处：每个工人同工厂的发展和利润的多少有直接的利害关系；每个工人都会关心浪费和管理不善的问题；能促使每个部门改进工作；鼓励工人提高技术和品德，表现不好者减少分享的利润。

### 三、罗伯特·欧文：人事管理思想

罗伯特·欧文是 19 世纪初期最有成就的实业家之一，是一位杰出的管理学先驱，最早播下了人事管理的种子。欧文 18 岁时用借来的 100 英镑在曼彻斯特创办了自己的工厂，积累了大量的经验。随后，欧文在自己的新拉纳克工厂里进行了一系列颇具特色的劳动管理方面的改革。

首先，他在工厂内推行了一种新的管理制度，其核心是废除惩罚，强调人性化管理。欧文根据工人在工厂的表现，将工人的品行分为恶劣、怠惰、良好和优质四个等级，在木块上涂上黑、蓝、黄、白四色分别表示。每个工人的前面都有一块，部门主管根据工人的表现进

行考核，厂长再根据部门主管的表现对部门主管进行考核。考核结果摆放在工厂里的显眼位置上，所属的员工一眼就可以看到各人木块的不同颜色。这样，每人目光一扫，就可以知道对应的员工表现如何。刚开始实行这项制度的时候，工人表现恶劣的有很多，而表现良好的却很少。但是在众人目光的注视中和自尊心理的驱使下，表现恶劣的次数和人数逐渐减少，而表现良好的工人却不断地增多。为了保证这种考核的公正，欧文还规定，无论是谁认为考核不公，都可以直接向他进行申诉。这种无惩罚的人性化管理，在当时几乎是一个奇迹。同时部门主管考核员工，经理考核部门主管，同时辅之以越级申诉制度，开创了层级管理的先河，也有利于劳资双方的平等沟通和矛盾化解。

其次，欧文认为好的环境可以使人形成良好的品行，坏的环境则使人形成不好的品行。他对当时很多资本家过分注重机器而轻视人的做法提出了强烈批评，并采用多种办法致力于改善工人的工作环境和生活环境。在工厂里，欧文通过改善工厂设备的摆设、搞好清洁卫生、缩短工人工作时间、绿化工作环境等方法，为工人创造出一个在当时看来尽可能舒适的工作场所，这对工人的身心健康有着十分积极的效应。

另外，在欧文的管理思想中教育制度占有很大比重。为了普及教育，他主张建立教育制度，实行教育立法。欧文认为，“教育下一代是最重大的课题”，“是每一个国家的最高利益所在”，“是世界各国政府的一项压倒一切的紧要任务”。他的教育理念是：“人们在幼儿时期和儿童时期被培养成什么样的人，成年后也就是什么样的人。现在如此，将来也是如此”。在他这一理念的指导下，欧文非常重视儿童教育。他禁止他的工厂雇佣十岁以下的童工，并于 1816 年耗资一万英镑在他的厂区建立了第一所相当接近现代标准的公共学校——“性格陶冶馆”，这

所学校是新拉纳克的中心建筑，为 2~14 岁的少年儿童提供良好的教育，另外还附设有成人教育班。欧文的教學思想、教學理念和教學計劃在新拉納克取得了巨大的成功。除了建立學校外，歐文還創辦勞工食堂，創建工人消費合作社，設立工人醫療和養老金制度等。新拉納克由此成為英國的模範社區，沒有流浪漢，沒有小偷小摸，幾乎是資本主義“罪惡泛濫”中冒出來的一方淨土。

歐文在關於人的因素方面的思考與實踐，使現代一些學者把他稱為“現代人事管理之父”“人本管理的先驅”。

綜上所述，在社會生產力處於手工勞動階段時，技術水平低，交通、通信不便，人與人之間社會聯系的成本高、有效性低，經濟組織和社會活動的單元較小，一般在以家庭為核心的基本單位中進行，規模小，結構簡單。因此那時的管理主要借助個人觀察、判斷等直觀經驗展開。故儘管管理思想源遠流長，但管理思想的體系化卻進展緩慢。

### 【課後學習導引】

1. 如何理解秦國的法制和等級制對管理思想的貢獻？結合現實談談你的看法。
2. 思考威尼斯兵工廠的管理與當前國內企業的管理有何異同？
3. 美第奇家族的職業經理人管理對當前國內家族企業的管理有何借鑒？
4. 閱讀亞當·斯密、查爾斯·巴貝奇、羅伯特·歐文的相关文獻，充分了解他們的管理思想對現代管理的影響。

