

经典回顾（4）：工业管理与组织

行为学派

（美）亨利·西斯克

工业管理与组织

一、管理职能的体化

正式组织管理的一个主要基础性假定是认为这种组织是具有目的性的。对目的的承诺程度在颇大的程度上取决于既定目标的明确性和说明目标的方式。没有目标就不需要有一个正式的组织；而且如果建立了一个没有既定目标的正式的组织，那么，它不久就会垮台和瓦解。同样，一个现存的组织不再具有所追求的目的，即其产品或劳务不再为社会所需要或期求，那么，这个组织如果要生存下来，就必须重新建立新目标。这是一个公开的道理，即没有组织也就将不需要经理或管理过程。因此，我们认为目标是管理过程的基础。

计划工作一般被置于管理职能中的首要地位，因为从逻辑上来说计划是应执行的第一职能。其次，计划工作在性质上具有普遍性，因为计划工作是为建立组织、确定领导的方式以及设计控制系统等所必需的。计划工作的成果，就是编制出在达到既定目标中可作为组织成员的行动指导原则的各种计划。除了那些为某一既定的项目而制定的计划以外，有些计划变得具有一定的永久性，从而有时被叫作持续性计划。这些计划随其广度或范围的不同，可以分类为政策、程序和方法。

控制职能的目的是保证计划的顺利执行。控制是通过一个包括三个步骤的过程来完成的：确定所期望的业务活动标准，根据预期的标准测量现行业务活动，以及为了保证达到标准，当需要时采取纠正措施。当计划制定得很详细而具有严谨结构时，那么各个事项的顺序，完成每个事项的有关数据，以及负责完成既定事项的组织等都将是十分明确的。预算、控制职能最经常使用的工具，是一个将一定时间内的利润转换成以美元为单位的收入、支出和收益的形式的利润计划。同样，用作在制手段的时间--事项--网络分析是一种对为了完成某一工程项目而必须完成的各项活动所需用的时间和顺序的说明。

管理的计划职能和控制职能应最好描述为一个计划--控制--计划的循环，因为这些职能每个都是同一连续管理信息系统的一个不同方面。用于计划的信息取自外界环境的资料来源，如社会经济数据。财务的和其他的物质设备和人员等形式的内部资源也被用于计划工作。控制在很大程度上依赖于作为执行计划的结果而产生出的内部数据，但是，外部环境的变动也是很重要的。在大多数情况下，当需要采取纠正措施时，计划的修改就将是这种措施的一

部分。

组织研究中的古典学派揭示了两种重要的理论。第一种理论是有关工作结构的而且导致出了指导和限制人们行为的作用问题。与之紧密相关而且作为结构过程一部分的是随之而来的把工作安排成可管理的单位的问题。把工作结构和安排为可管理的单位即人们所熟知的部门。在一个经理管辖下，来管理这些工作单位就产生出管理的跨度问题。关于权力的源泉有两大观点，即制度源理论，这种理论认为权力来自社会，以及下级接受论，这种观点认为权力是由下属人员赋予的。

权力的另一面是其在组织内部的转移。上级和下属关系被称为命令链，而由上级把权力转移到下属的过程即众所周知的权力委任。当下级是一个较低一级的组织单位的经理时，这种把权力委任给该经理的过程被叫作分权。虽然分权一词常常被用来描述一个工厂经理和一个制造副总经理之间的权力关系，或者是一个地区销售经理和一个销售副总经理之间的权力关系，但是最好保留把分权一词用于这样的事例的权利，即被分权的单位具有足够的权力范围，从而对获利负有明确的职责。这样的一种限制将要求单位的经理对生产职能和销售职能二者都负有职责。

领导职能有各种名称，如领导、指导、促进和激励等。尽管用于这个职能的术语不同，但大家一致同意这一职能的目的，是诱发组织成员的合于期望的行为形式。在独立、干预和依靠这三个变量范围内，领导最好是被看作一个独立的变量，一种试图影响行为的组织输入。有效的领导的成果可以从许多方面表达出来。目标的说明可以是对一个个人目标的表述，也可以表现一个组织高层领导的一致性。领导工作的质量可反映在计划的建立和执行中，可反映在组织结构的精干和适宜性中，而且还可反映在控制系统的设计和管理中。

在正式组织的领导工作中不仅包括人们之间的相互关系方面的特点，而且还包括一个经理在执行计划、组织和控制等管理职能，以及在选择恰当的领导工作方式中所采取的一切行动。因此，管理工作的概念要比领导工作的概念范围更广。同样，作为领导工作的管理职能要比经理与下属之间的个人相互关系更为广泛。在管理各职能之中，与领导工作职能相联系的是激励系统的设计与管理，以及人事安排和在连续的基础上发展组织等。这些管理职能的成效对形成组织气氛具有重大作用，而这种气氛又将成为组织成员行为的重要决定因素。

二、管理和系统的概念

对系统概念的使用是强调管理过程的一体化特性的另一种手段。由于系统概念被用作为一种描述管理过程的方法，因此，以总结的方式把对经理人员具有重要意义的系统理论的两个方面提出来将会很有益处的。第一，承认没有单一的系统，相反，系统具有广泛的复杂性，所以，最好把系统看作是一个等级层次结构物。第二，是对开放系统特点的知识，因为经理们主要涉及到的是社会系统的管理。

1、系统的等级层次。博尔丁将系统分成为多级层次的分类法，实际上是一种“系统的系统”。他的分类是有价值的，因为这是向着试图把许多不同领域的知识统一起来的一般系统理论迈进的又一步。这一分类的价值还在于它表明了系统演进的性质，以及存在于许多类型系统之中的差异性和类似性。

第一级系统是静态结构，在性质上是描述性的。一个对正在研究中的现象的精确的描述，是发展知识所需要的第一个步骤。一个精确的描述也必然要发展到第二级，而第二级是对简单的动态关系的分析和描述。简单的动态系统可能演进成一定的限度内能够维持一种平衡的动态关系的控制论系统。虽然动态系统，如像太阳系，是由地心吸力来维持动态关系的，但控制论系统则标志着利用信息作为保持系统平衡的手段起点。

第四、第五、第六和第七级的系统层次表明有生命的机体渐变的复杂性。第四级清楚地标志着开放系统的开始。开放系统为了生存必须同环境相互作用。从外部输入能量，能量的转变或转化发生，一部分能量正在被机体用来维持它自己的生命，而另一部分能量正在作为产出向外部环境输出。动物生活的产出之一，二氧化碳，为植物所吸收，而且在运动的过程中被转化，然后作为氧气输出而后再被动物所输入。认识到各种生命形式之间存在的共生关系是当前推动改进我们环境质量的基础。

要注意的是社会系统在复杂的层次结构中是第八级。这一级是管理学者们最感兴趣的，因为管理人员要管理社会系统，而且是社会系统的成员。很明显，人是社会系统的一个组成部分，然而值得怀疑的是人们是社会系统的统一方面。相反，似乎人的作用是组织的延续性的可预测性的基础。

2、开放系统的特点。开放系统基本模型的要素表现为开放系统的前三个特点，即能量的输入、转换和输出。第四个特点是给我们提供了一种把开放系统看作事物循环的方法。其次的三个特点是负责、反馈和动态内部平衡，这些特点都有益于开放系统的延续性或生命。其他两个特点，即分化和同等结果这两个特点对于了解复杂的社会组织的职能活动都是有益的。

3、模型。基本开放系统模型是一个能量的输入输出系统。能量是从外界环境输入的。在通过系统的过程中，该能量将被转换，部分能量将被用于维持系统的过程中，而另一部分作为输出输入到外界环境。第四个特点是一种忠告，即最好将输入、转换和输出的这三个步骤看作为事件而不要看作为实物或实体。

对于制造公司来说，生产职能就是制造产品。产品输出到外界环境用以换取现金，再用现金换取原料，于是采购、生产和销售的循环又重新开始。但是，并不是所有从销售产品中取得的货币都将是用来购买原料。一部分必须用来维持系统本身，即职工必须付以工资，主要设备必须维修或替换，而且在产品销售中的推销成本也必须支付。

4、保持特点。嫡就是一个系统走向肢解或者死亡的趋向。一个开放系统通过输入多于转换过程或维持系统本身所需的能量，从理论上说，就可抑制嫡。在某种程度上，生物系统将输入多于其当时需要的能量，并且能够储存能量。但是输入的能量性质不一定就是能无限期地防止墙的那种类型。然而，正式社会组织具有潜在的无限的持久力。但是，能成功地生存一个多世纪或更长一些的却很少。如果社会组织要抑制嫡，那么就on必须建立维持子系统。这样的一种子系统就是组织的财务职能系统。必须有足够的货币投入，从而使该系统能行使其生产职能，并具有足够的剩余能量以为组织送入新的人员；培训这些人员执行必要的组织任务；以及对完成任务的人所给的报酬足以达到使人们不愿自动地离开这个组织。当人事职能被视作发展负滴时，其重要性就变得显而易见了。

5. 适应系统对于保持开放系统是必需的。在系统和其环境以及子系统和总系统之间必须备有信息反馈。销售职能是同顾客联系的反馈回路的一部分。财务和人事职能必须同系统之外的组织保持信息交流，并且为系统提供必要的信息，以适应内部和外部的变化。管理信息系统就是一种适应机构。各系统必须维持稳定或均衡的状态以便生存下去。但是，稳定的状态不是经久不变的，相反，它有一个规定的变动幅度。因此，就出现“动态内部平衡”这个术语。开放系统在适应内部变化和外部变化的过程中经历着经常的变化，然而这种变化是在规定的限度之内的，并且在经过一段时间后很少有发生失去其本性的。

6、分化和同等结果。随着开放系统变得更为复杂，职能就要分化并为每一职能建立专门的资源。执行财务、生产、销售和人事等各种职能是一个未分化的组织。随着业务的发展，来自时间和知识方面的限制，促进了分化和专业化过程的出现。同等结果的概念可以用一句谚语来给以解释：“剥猫皮的方法不是只有一种”。企业公司获得既定销售金额的过程提供了一个同等结果的例子。获得既定的销售额可用扩展现有设备达到，用发展新产品达到，还可以用增加自己的市场份额来达到。虽然在所有的组织中都有某种程度的同等结果存在，但是，很明显，随着开放系统分化和专业化程度的提高，同等结果的特性就要相应地有所降低。

三、管理中当前存在的问题

1、信息技术。自从计算机问世以来，不仅信息处理方法，而且管理正式组织的信息本身的重要性方面也都起了变化。所有的大、中型企业组织都很自然地在一定程度上用电子计算机来处理数据，而且许多组织都在顺利地沿着建立一个用来将计划和控制所需的信息给以统一的处理数据系统的道路前进。建立一体化的数据处理系统意味着信息处理职能集中化的趋势。一体化的数据处理系统的建立将对制定决策权力的集中程度有何影响？以及对中层管理的职能将会有何影响？没有一个单一的标准可以用来预测一体化数据处理对于某一具体公司的制定决策权力集中或分散程度的影响，或者对于上面描述的中层管理职位的影响。在人们之间出现了分歧，双方力量是均等的，有的预言由于一体化数据处理的出现，决策权力的集中程度将更大，有的则认为决策权力分散的程度将更大。

信息技术的另一方面，人们在研究这个课题时很少涉及的一个方面，是信息技术对所谓的个人价值或生活质量的影响。几乎每个人都有过在改正账单时的受挫折的失望的经验。因为现在对于一个顾客来说，似乎还没有有效地修改计算机计算的账单的错误办法。

2、组织的发展。在企业公司里，正式的发展规划比较流行。许多规划的第一步就是利用“彩色代号图表”，作为测定由于预计的增长和因退休所引起的对人员需要的根据，这种作法会将该组织的管理需求十分准确地测定出来。

虽然组织发展一词是表明一个组织在得到发展，但从实际的意义来说，这种发展是组织中个人成员的发展。在这里有一个严重的问题需要解决，这就是关于存在个人和组织之间的和谐共存性的程度问题。在组织发展中的重要问题之一就是要在组织需要与个人需要之间达成一种平衡，而且，这是一个存在于各级组织之中的问题。

3、社会价值问题。也许今日公司经理们所面临的最重大的问题就是广泛的社会价值问题。

其中一个问题是公司的规模。规模是确定一个公司应受反托拉斯法限制的可靠根据吗？公司对社会、州和联邦政府机关的作用是什么？公司对所破坏的城市地区的改进或对雇佣和培训受损害的人们负有什么责任？在我们解决这些问题和类似的问题时需要应用价值评判。

由于解决问题第一步需要用价值判断来解答问题，因而有必要为今日的公司建立一个适当的经济模式。在一个极端，是传统的公司经济模式。在这样的格局中，公司就是被认为主要是为股票持有者服务的工具。雇工的福利顶多也不过是一个第二位的目标。顾客们也包括在这个模式中，但在其极端的形式中，同顾客关系的指导原则是"购买自负风险"。采用这种模式，其所提供的解决社会问题的标准只能是股票持有者的利益。这种模式不能提供出清楚确定的与社会、州和联邦政府的关系。另外，一个极端是大型公司。在这类公司里，经理们不是股票持有者，而是决策集团，他们不仅要考虑股票持有者的意愿，还要顾及到政府、雇工群体、顾客和作为一个整体的社会的需求。公司被认为是一个对其他"公民群体"负有义务的"公民"。政府被接受为全面的"合伙人"，从而社会的总福利可能得到加强。如果要在公司福利和社会福利之间作硬性的选择，那么，在制定决策时将考虑的决定性的东西是获得福利的人数，而不是股票持有者的福利。公司不能再作为一个纯经济机构来经营了。同时，我们也很怀疑大型企业的极端方式是否能够满足为生存而需要的最低经济要求。因此，一个主要的任务就是发展建立一个能够生存的公司模式，它能够满足公司和其投资者的经济需求，同时又能满足社会的需求。

（点评）

亨利·西斯克是美国北得克萨斯州立大学企业管理教授，他所著的《汇业管理与组织》一书是一本系统地论述资本主义现代工业企业管理的教科书。书中对管理的定义、管理概念的发展、目前管理与伦理学、计划工作、组织理论、领导职能、控制职能、管理信息、管理系统等都作了详细论述。

本书 1977 年出版了第三版，主要目的是在不影响全书内容的情况下适当减少篇幅。本书第二版有两章是关于财务、市场、生产和人事的职能范围的计划工作，现已合并为"职能范围的计划工作"一章，即第五章。这些内容都是概述性的，因为在有关企业管理的其他课程中对这些课题已有深入的论述。另外，第二版关于委员会的一章，现在改为第九章"组织结构"的一部分，其他方面的组织结构仍保留第二版原样未改。关于汽车旅馆经营的全面案例则列在附录中。它可以作为与全书每个部分有联系的实例，也可以作为一个完整的实例。在每章中，力求通过"参考书目"介绍一些新的资料。

本书结构严谨，论述清晰，并具有三个特点：第一，全书始终强调人的因素，从心理、生理和社会等方面论述管理与组织的原理、实践及其重要性，特别是对企业管理领域还是个空白点的有关组织方面的各种理论阐述得较为深刻。第二，本书采用案例教学法。所谓"案例法"就是在理论性的教科书中，增添了现实生产中的具体实例，要求学生运用所学的原理和原则，对生产中的现实问题进行学习、讨论和分析，甚至提出解决的办法和方案。因此，本书前二十章都有联系课文的案例，供学生研讨。第三，每章末尾附有启发性的问题，以供学生进行复习。另外，每章都有重要注释。通过这些注释所提供的线索，便于读者对一些重要问题从文献中得到更深入的理解。