**第一讲工业革命前的企业管理**

1. **时代背景**

**20世纪以前，世界各国对于管理的认识处于经验阶段，缺少科学的认识和总结。尽管如此，在过去几千年的发展长河中，人类通过生产和生活经验的总结，创造了管理学历史的精彩案例。本章选用中国古代修建皇宫和中国近代“同仁堂”的真实案例，阐述管理的重要性**

**二、主要观点及做法**

**案例1.丁渭修建皇宫**

**1.修建皇宫的过程**

北宋真宗大中祥符年间，宫廷发生火灾，一夜之间，楼台殿阁化为灰烬。真宗皇帝决定重建宫殿，命晋国公丁渭负责此项工程，并限期完工。

丁渭领旨后，既不胆怯止步，也不骄矜自持，而是扎实探求建筑材料的来源，对工地进行详细的实地巡察，广泛搜集古今有关建筑材料，综合征集人力、物力、财力和百工技艺，制定了一套最佳施工方案。选定黄道吉日，鸣炮开工。

根据丁渭的施工方案，工程分为以下三个步骤：

第一步，改变了往年营造宫室从郊外取土的方法，在工地上就地取土烧砖，仅此一项，就节省了大批人力和物力；

第二步，把取土后的条条壕沟串联起来，和城外的汴河接通，成为一条水上运输航道，各州各府满载建筑材料和伕役的千船万舸源源运到工地。这样，就省去了郊外卸倒、短途搬运的繁杂劳动，加速了物质运转；

第三步，当主体工程完工、进入油粉描金的外装饰阶段，开始排除城内汴水，用废墟余烬，破砖烂瓦，填平了城内壕沟，并顺便翻修了坎坷不平的古老街道，把新落成的龙楼凤阁，衬托得更加金碧辉煌。

**2.主要观点**

在这项工程中，丁渭的思路是符合科学和建筑要求的，在取土烧砖、运输材料和清理废料三个耗费劳力最大的环节采取了科学的系统论思想，从而保证了施工中不窝工，井然有序，既缩短了工期，又“省费以万计”，收到“一举而三役济”的效果。

**案例2.同仁堂**

**同仁堂自1669年创立以来，重视产品质量，重视与外界环境的共融，实现了340多年的持续发展，其中很多作法仍然值得今天的企业借鉴。**

第一阶段：1669-1752年，创办同仁堂，致力于丸散膏丹的研究，以家传秘方制售中成药。

明朝永乐年间，浙江宁波医生乐良才来到北京，开始了乐氏家族在北京行医的生涯。清代康熙初年，乐家医术在京城已经远近闻名。康熙八年（1669年），乐显扬取《易经》“和同于人，宽广无私”之一视同仁之意，取同仁为号，在北京创办同仁堂药室。同仁堂从此肇始。乐显扬（1630-1688），字尊育，自幼继承家学，喜读方书，善辨药材；治病讲究地道药材，并精通中医药的炮制，在京城医名颇佳，后进入清太医院任职。康熙二十三年（1684）皇帝诏书晋封乐显扬为太医院吏目，诏书是用满文和汉文分别书写，同时颁发的。

康熙四十一年（1702）乐显扬之子梧冈（1661-1742），字凤鸣，继承家学，在北京前门外大栅栏开设同仁堂药铺，并开始总结家传制药经验，修编《乐氏世代祖传丸散膏丹下料配方簿》（1706），收集宫廷秘方、古方、历代验方362首，并为同仁堂选方、用药、配比制定了严格的规范。在序言中所言：“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”成为同仁堂的古训，经过300多年的延续，成为同仁堂世代相传的座右铭。同仁堂以其优良的药物品质，很快闻名京城。清雍正初年（1723）皇帝钦定“同仁堂供奉御药房需要药料和代制内廷所需各种中成药”。由于供奉御药房，所以享受了一定的特权，其中最重要的是预领官银和增调药价。

预领官银，就是“先领银、后交药”。当然预领官银后必须交办官用药料，但是由垫款支付变成官助扩大资金，对同仁堂的资金周转非常有利。甚至在经济窘迫之际，几次靠预领官银转危为安。同仁堂文献及内廷档案均有记载。如雍正年间曾奏请预领官银四万两；乾隆年间曾奏请增添三分之一药价，而且每年预领官银三千两；1836年（道光十六年）又申请调剂药价，预领官银一千两。同仁堂不仅能预领官银，加速资金周转，而且可以自行调价，在必要的时候提高药价，以增加收入，弥补亏空。1837年（道光十七年）同仁堂得到道光皇帝的恩准，供奉药价按市价核算，这实际上比此前屡次增调药价更有实际意义。因为药价整体而言随时间推移必然上涨，而增调药价往往滞后，按市价则保证了同仁堂稳定的利润。

第二阶段：1753-1843年，外股经营阶段。

1753年（乾隆十八年）乐家失火，烧得片瓦不存，同仁堂负债累累，几乎到了山穷水尽的地步。危机之时，同仁堂幸得乾隆皇帝“垂怜”，官府不仅将应偿债资产、存货送还乐家，还按日发给乐家生活费，弹压私债。由于皇家需设药房，便出示招商，同仁堂几经变迁，几度易人经营。但官府规定，乐家始终是股东，外人只可投资经营，店铺最终所有权属乐家，乐家享受二股分息。1843年，乐印川，字平泉，将外股全部收回，债务全部清偿。

第三阶段：1843-1949年，乐家收回经营权。

同仁堂实施了主要四项管理措施：

1.精心管理，上下同心

乐印川接管经营权后，制定了一套“自东自掌”的管理制度。规定从秤药到配方，都要亲自监督；购买药材也要亲自经手；嫁到乐家的妇人都要参加包金裹药的工作，并规定子孙不许经营他业，保证世代相传，一心一意地经营国药产销，保持优势地位。为了使东家及时了解市场动态，掌握企业产销，协调供求，灵活决策，专门设立“上会”制度，由乐家招集各生产部门和门市部的负责人开会，听取汇报，当堂拍板，几十年如一日，从未间断。所以，每天上午七八点钟，东家到店，门房一片“上会去了！”的吆喝之声，成为同仁堂管理的特色。

2.筹集资金，开辟货源

为了扩大营业额，需要大量资金。为了加快资金周转，乐印川一度兼任两个钱铺的掌柜，在资金调度方面很有信誉。

乐印川深知保障药材的来源是关键，在开发药源方面下了一番脑筋。当时北京有四大药行：天汇、天成、隆盛、汇丰。由于乐印川的精明能干，再加上同仁堂的信誉，四大药行都乐于与之交往。可以先用货，后付款，几千两银子的通融是常有的事情。除了四大药行之外，河南杜盛兴的麝香业对他的支持最大，从而保证了可靠的药材来源。

3.扩大影响，广结善缘

同仁堂为了扩大影响，创造了一套行之有效的办法。清朝惯例，北京城内每年都要挖城沟一次，每次约需一个月时间。他利用这一机会进行广泛的宣传活动，在四城门开沟的地方设立沟灯。每到夜晚，同仁堂的红字大灯笼到处照耀，既便利了行人，也为同仁堂做了免费广告。遇到朝廷会试的时候，向全国各地来京应试的考生赠送药品，宣传效果极佳。同仁堂的药品也随之名闻全国各地。同时，他还做了不少善事，如冬设粥厂、夏送暑药、办义学、施义财等。此外，他又在每年四月二十八日的“药王生日”，请名角唱戏，大宴宾客。这些手段使同仁堂的名字深入人心，提高了同仁堂的声誉。

4.交结官府，稳固靠山

为了与清政府进一步搞好关系，他花钱捐了官衔。1854年（咸丰四年）乐印川已是四品官衔。1878年（光绪四年）他又捐米86石4斗，银票432两，得到二品典封。虽然不是实职，但有了顶戴，也就更加声势显赫，更有利于同仁堂的经营。

乐印川的经营思想、方式、手段贯穿于晚清数十年，其影响延续至民国，成为中国药业史上的一段佳话[[1]](#footnote-1)。

1880年，乐印川去世，其妻许叶芬主持家事铺事达27年。但凡重要事项，事无巨细，她都要亲自操持。如每天先生们（同仁堂高级职工的称号）的三餐饭都要亲自过目，每日先生们前来交账，她都要亲自迎送。在她的主持下，同仁堂的事业得到了继续巩固和发展。特别是在1900年八国联军入侵北京时，同仁堂虽然受到严重的干扰和破坏，但她带领全家重新加以整顿，使同仁堂恢复了旧观。在采取的一系列措施中，低工资加售药提成的工资制度成为振兴同仁堂，注入经营活力的创新之举。因为当时中国的手工作坊和工厂普遍采用计工计件工资，而同仁堂采用的工资制度更能与市场接轨，调动了职工的积极性，提升了同仁堂的经营效率。每天中午十二时，天安门午炮一响，同仁堂的柜台便计算一天的销售总额，售货员最高能拿到收货总额的百分之三的提成，叫做“零钱”。此外，一般工人每月还能获得工资一至两块银元。这种工资制度一直沿用了半个世纪。

许叶芬之后，同仁堂由其下的四个儿子共管。其中四房的乐达仁在继承祖辈优良传统的基础上，适当地吸取了西方企业的经营方式和管理方法，主要表现在以下方面：

1.重视质量，一切为顾客着想

为了保证药品的质量，他突破了同仁堂原有的管理体制，在制药厂中修建了新式仓库和工人宿舍；在制药方面采用新式技术，用机器动力带动石磨，不仅增加了药品产量，也减轻了工人的劳动强度。为了提高药品的效力，他还特意聘来技艺高超的药刀师对药材做精细加工。为了方便顾客，将汤剂中所需要的药引子和包裹煎熬药的纱布，与汤剂一同出售。每付汤剂抓好后，规定售货员、检验员盖章的制度，以示慎重、负责。

2.培养人才，扩大影响

为了使企业后继有人，乐达仁在不断扩大业务的同时，特别重视培养造就人才。在天津设立总管理处，创办了一所新书学院和达仁女校。为了活跃职工生活还组织了职工乐队。

3.内联外挂，扩大经营

以天津为立足点，不断向外延伸发展。在上海、长春、西安、长沙、福州、青岛等地设立分号，还把触角伸到了香港，其目的是期望以香港为跳板向南洋发展。这一计划因抗日战争的爆发而夭折。此外，德国著名的拜耳药厂曾慕名来商谈合作事宜。但因为名称和厂址问题发生意见分歧而作罢。一方面表明其经营思想相当开放，另一方面，表现了一个民族资本家的实力与气魄。

4.确立共管，内斗渐息

在同仁堂的管理上，确立了共管制度。即由四房各出一人，所有银钱账目出入都要盖四个图章，这就保证了各房难以自作主张，做出两套、三套账。在乐达仁的主政下，四大房内斗渐息。

**三、主要成果及贡献**

**1.正确的经营理念**

**“同仁”取一视同仁之意，不仅重视对于皇室的药材供应，也重视对于普通消费者的需求，童叟无欺。**

**2.重视产品研发**

**继承家学，在打造拳头产品的同时，开发系列产品。在开发过程中，“师古不泥古”，敢于创新，适应时代要求。**

**3.保证产品质量**

**从药材原料的选择、购进，到药品制作过程的工序和设备，以及销售阶段的售后服务，整体上保证了产品和服务的质量。**

**4.重视人才培养**

**将“家传”和“师承”结合起来，提高企业人员的技术水平。重视高级人才，尊重人才，特别是关键岗位的人员技能的培养。**

**5.强调社会形象**

**无论是对于清朝皇室的公关，还是对于社会大众的善举，都极大地扩大了同仁堂的社会影响和知名度和美誉度。**

**6.创新激励机制**

**无论是对于生产环节员工生活的关心，还是对于销售环节的绩效提成，都体现了同仁堂对于员工的重视，起到激励士气的作用。**

**7.灵活资金使用**

**适时开展多种经营，与钱铺协同发展，为同仁堂的资金调度提供有力的条件，从而促进了企业规模的扩大和生产能力的提升。**

**8.采用先进技术**

**突破传统的制作工艺，及时引进先进的制作设备，扩大了生产能力，降低了工人的劳动强度，有力地支持了企业规模的扩张。**

**第二讲 世纪之初的科学管理**

1. **时代背景**

19世纪末20世纪初，在美国开始了以电气化为主要标志的第二次工业革命。机械化加上电气化，使得美国公司正由企业家创立和管理的小公司向大规模、一体化的企业转变，各个行业中的大小企业都热切渴望更好的方法来制造和销售产品，追求更多的产量和更大的市场。但是，美国企业同时受到两方面的困扰。一方面，工厂主还不懂得有效地组织工人操作机器，只是一味地要求工人加班拼命工作。另一方面，刚刚脱离了土地的农民还不适应工厂的工作，他们不堪忍受压迫，采取消极怠工甚至破坏机器的方式进行抵抗，劳动效率十分低下，劳资矛盾十分突出。迫切需要找到解决办法，于是“泰勒制”应运产生。

**二、主要观点及做法**

1.弗里德里克·温斯洛·泰勒（1856-1915）

泰勒的观点主要包括以下几个方面：

（1）实行定额管理。要按照科学根据而不是凭主观经验制订合理的日工作量定额。

在企业内部存在着“磨洋工”现象，即工人们故意按照自己的意愿放慢工作速度，而同时却竭力使他们的老板认为他们正在努力工作，导致工人的产量会变得很低。根据泰勒的估计，工人的产出只达到最大可能的1/3。进而影响着生产效率的提高，产出水平和成本的降低。

泰勒区分了两种不同类型的磨洋工。“本性磨洋工”（natural soldiering）来源于“一种自然本能和人们倾向于松懈的趋势”；“系统磨洋工”（systematic soldiering）则来源于工人们“由他们的人际关系所导致的更为复杂的二次思考和权衡”。

对于本性磨洋工，可以通过管理者激励或强制工人们达到工作要求，从而得以解决。而系统磨洋工则是另一个问题，管理者多年来一直试图解决这个问题。根据泰勒的理解，工人们磨洋工是出于几个原因：首先，他们担心如果他们更快速地工作，他们将很快完成工作从而被解雇；其次，根据他们按照计件工资率获得工资的经验，如果他们生产更多产品，管理层很有可能会降低计件工资率来调整他们的工资，从而使他们需要干更多活才能获得相同的收入；最后，工人们一直沿用的单凭经验的方法代代相传。泰勒将责任归因于管理者，而不是工人们，因为他认为合理分配工作，提供适当的激励以克服工人们磨洋工现象是管理者的职责。

在很大程度上，磨洋工是由一种“劳动合成”（lump of labor）理论引发的。该理论假定世界上可以从事的工作量是有限的，每一位工人干的活多就意味着工作岗位的减少。固定的日工资率或小时工资率滋长了磨洋工，因为工人们没有动机在今天生产比昨天更多的产品。报酬取决于出勤和职位，而不是努力程度。努力工作不能得到任何奖励，所以，这种制度实际上是在怂恿工人变得懒惰。在泰勒时代之前，计件工资制就由来已久，它试图通过按产出支付报酬来激励个人提高劳动生产率，但这样的制度通常都是失败的，标准设定往往是不合理的，当工人们的劳动生产率提高以后，雇主就会降低计件工资率，因此，工人们为了保护自己，往往不会在工作中应用快捷手段或表现出技能的提高，从而将雇主蒙在鼓里，搞不清楚工作速度到底有多快。毫不奇怪，工人们在干多少活、挣多少钱等方面达成了共识，这不仅是为了保护自己的利益，也是为了避免被人嘲笑能力不足。管理层似乎并没有意识到由此导致的效率损失。

泰勒认为，通过确定如何以最有效率的方式完成每一项工作并且以此制定业绩标准，他可以解决工人磨洋工的问题。他相信，一旦工人们看到业绩标准设定得“科学合理”，而不是基于传统，他们就不会产生埋怨，而且他们磨洋工的动机也会被消除。问题的关键在于如何为每份工作确定一个公平的每日标准。泰勒开始着手测定，工人们运用现有的设备和材料应该能够生产多少产品，这就是所谓的“科学管理”的开端，即运用科学的实况调查来确定每一位工人完成工作任务的最有效率的方法，泰勒得出结论，工人与管理者之间的冲突是因为双方对彼此的不了解。管理层期待工人们能够提供“公平的每日工作量”和获得“公平的日收入”，而工人们也愿意这样做。然而，双方都不了解每日工作量的构成。双方都依靠模糊的感觉，导致双方持续不断的争端。

（2）实行工作标准化、程序化。要通过实验研究确定科学的操作程序和标准。包括工具摆放和材料堆放都要有规定，使之最便于取用。所有工人都要按统一的标准程序进行操作，而不是靠各自的师傅传授。

工时研究成为泰勒制的基础。通过使用秒表、磅秤以及绳子，泰勒严谨地测量了工人们和原料移动的距离。他判断，由于不合理的管理，人力和原料的很大部分被毫无必要地浪费了。泰勒的工时研究分为两个阶段：分析（analysis）和综合（synthesis）。在分析阶段，每项工作被拆分成最基本的动作。无关紧要的动作被删除，其余的动作经过仔细观察，以确定最迅速、最有效的方式。然后，对获得的这些基本动作进行明确的描述、记录和编入索引，再加上不可避免的延迟、细小事件以及休息所需时间。在综合阶段，按照正确的顺序将这些最基本的动作组合起来，以确定完成一项工作所需的时间以及确切的方法。这个阶段还将促使人们不断进行改进工具、机器、材料和方法，以及与工作相关的所有因素，最终实现标准化。

（3）推行计件工资制。要根据定额完成情况，实行差别计件工资制，工效挂钩，多劳多得。

泰勒提出了一个全新的计件报酬机制，由三个部分组成。第一，通过工时研究来观察和进行分析，以确定产量标准和工资率；第二，实施一种有级差的计件工资率，如果完成工作所花费的时间少于规定时间，将会获得更高的计件工资率。而如果花费的时间多于规定时间，则将获得较低的计件工资率；第三，根据个人绩效而不是职位高低支付报酬，主要是为了奖励个体工人的积极主动性。

位于马萨诸塞州菲奇堡市的西蒙德滚轧公司（Simonds Rolling Machine Company），1897年，泰勒在该公司对自行车滚珠轴承的生产进行了实验。在制造工序的最后阶段，120名女工负责检查成品是否有瑕疵。在一段时间内，泰勒逐渐将每天的工作时间从10.5小时缩短到8.5小时，并安排了上午和下午的休息时间，他挑选出最优秀的质检员，还将这120名女工纳入计件工资计划。实验的结果是，35名女工就能够完成120名女工的工作，而此时公司每个月的产量已经从500万个轴承增加到1700万个轴承，检查时的准确率提高了2/3，平均工资水平要比以前高出80-100%，而且“每个女孩都觉得自己获得了管理层的特殊照顾和关注”。

1899年，生铁价格急剧上涨，伯利恒公司迅速卖掉了库存中的一万吨生铁，这要求使用人力将贴块装进火车厢内。每锭生铁重92磅。利用这个机会，泰勒等人对生铁的装载进行了工时研究，收集了从事这种类型工作所需时间的信息。他们将装载生铁的工人称为“生铁处理者”，挑选了10名“最优秀的工人”，要求他们以“最快速度”干活，可以获得一种固定的计件工资率（按每吨计算）。在第一天的10小时工作内，每个工人都装载了75长吨，装满了一个火车皮。因为以前每个工人每天的平均速度是装载12.5吨，因此，这10名工人都累得筋疲力尽。基于这些数据，再考虑到不可避免的耽搁以及休息的时间，吉莱斯皮和沃利将新的产出标准设置为每个工人每天装载45长吨（1长吨相当于2240磅），然后，泰勒将计件工资率设置为每吨0.0375美元，这意味着达到新标准的工人每天可以获得1.69美元。由于当时伯利恒公司普通工人的平均日工资率是每天工作10小时获得1.15美元，因此，泰勒设计的新计件工资率增长了60%以上。但是，工厂的人工成本从实施日工资时的每吨0.072美元下降为实施计件工资率时的每吨0.033美元。

（4）培训熟练工人。对工人要进行培训，使他们熟练掌握操作标准和程序，成为一流工人。而且要为每个岗位安排最合适的人选，做到人尽其才。

（5）计划和执行分开。完善的计划才能保证流程的完善。因此要有专职部门制定工作标准、工作定额、工作计划及原材料供应等工作，工人只按计划执行操作。也就是把管理层和执行层分开，以提高效率。

2.弗兰克·B·吉尔布雷斯（1868-1923）

（1）开始动作研究

由于家庭经济原因，弗兰克放弃了麻省理工学院的深造机会，找到了一份每天3美元工资的砌砖工作。为了学会这份新工作，他研究了砌砖工人是如何工作的，他发现他们以三种方法来完成他们的任务：当精心而缓慢地干活时，他们使用一套动作，当快速干活时他们使用第二套动作，而当教一名学徒工时又是第三套动作。就是这次简单的观察，导致弗兰克形成了动作研究（motion study）的最初规则。因为，如同弗兰克推理的那样，如果某一套动作是正确的，那么其他两套动作肯定是错误的。

弗兰克决心学会以“正确的”的方法砌砖。刚开始时，他是砌砖速度最慢的学徒工，但他很快就形成自己的看法。通过设计他自己的脚手架，并且为从砂浆的粘稠度到泥刀的使用方法，设计新的工作方法，弗兰克把砌一块砖所需的18个动作减少到6个。不到一年，他的砌砖速度比任何同事都要迅速。据估计，一位熟练工人可以每小时砌砖175块。而弗兰克可以轻松地砌砖350块。总之，在他20岁时，就可以获得熟练工人的工资。他是这样解释自己的砌砖学问：

4000年来，砌砖的动作始终未变。人们做的第一件事情是弯腰和拿起一块砖头。泰勒指出过，每块砖头的平均重量是10磅，而每个人腰部以上的平均重量是100磅，与其弯腰并拾起这两种重量，砌砖匠可以搭建一种可调节的棚架，从而使砖头就处于他伸手可及的地方。一个男孩可以让这些棚架始终处于正确高度。当砌砖匠把砖头拿在手中时，他用自己的泥刀来检验它。然而，这比弯腰去捡砖头更加愚蠢。如果手中的砖头质量不好，他就会将之丢弃，但是，在这个过程中，它也许是从地面被搬到6层楼来，然后还必须再次被搬运下去。此外，这样还使得一个每天赚5美元的砌砖匠花费了许多时间，而一个每星期挣6美元的男孩在地面上就可以对砖头进行检验。砌砖匠接下来要做的事情是将砖头不断翻转以确定它的正面。这更是浪费：每星期挣6美元的男孩应该做的工作。砌砖匠接下来要做什么？他将砖头放置在砂浆上面，然后开始用他的泥刀不断敲击砖头。为何需要不断敲击？这给砖头提供一点额外的重量，以使砖头沉入砂浆中，从而紧密结合。然而，这比其他任何动作都更加愚蠢。因为我们知道砖头的重量，而且调整砂浆的黏稠度以便使砖头的重量本身就可以让砖头沉入正确的位置，这在工业物理学上是一件简单的事情。这样一来，结果如何？在砌一块砖时不再需要18个动作，我们仅仅需要6个动作。砌砖匠现在砌2700块砖所花费的精力明显不会超过以前砌1000块砖的精力。

（2）借助电影摄影机分析动作

1892年，弗兰克是首个使用电影摄影机来分析工人动作的人，对于新兴的科学管理来说是一个重大贡献。起初，弗兰克和莉莲拍摄一位工人完整地做完自己的工作。然后，他们会前后倒带反复观看这些胶片，以研究这位工人的动作。他们将这称为“微动作研究”。后来，他们设计了新方法：将一些很小的电灯泡系在工人身上，这样一来，通过拍摄工人的动作，他们就可以获得这名工人一系列动作产生的连续白光轨迹。他们将之称为“操作活动轨迹的灯光示迹摄影记录法”。为了重现每个动作所花费的时间，他们又对灯光示迹摄影记录法进行了改进，以使它能够展现一系列光点破折号，而不是连续白光轨迹。不同的破折号形式—密集扎堆（这里的动作最为缓慢），或者以更大的间距散开—能够表明工人每个单独的动作所花费的时间。作为后来更进一步的研究，他们使用一台立体照相机，从三个维度来观察工人的动作。最后，他们开发了一种测微计时表，能够使时间精确到千分之一分钟。

（3）出版研究书籍

1908年以后，弗兰克和莉莲合作，出版了多部著作，如《现场法》（Field System,1908）、《混凝土法》（Concrete System,1908）、《砌砖法》（Bricklaying System,1909）、《动作研究》（Motion Study,1911）、《疲劳研究》（Fatigue Study,1916）、《应用动作研究》（Applied Motion Study,1917）。

（4）投身管理咨询

到1912年，弗兰克已经完全放弃建筑业务，开始将全部精力投入到管理咨询，越来越坚信“世界上最大的浪费来自不必要的、不恰当的以及无效的动作”，弗兰克积极寻找新的方法以发现和消除这种浪费。1915年，弗兰克为蒙哥马利-沃德百货公司（Montgomery Ward）的一个办公室的投递员安装了四轮轮滑鞋，以减少他们的疲劳，提高投递速度。在另一个实验中，他观察了150例阑尾切除手术，以发现一种“最佳方法”。与莉莲合作，撰写了许多文章，例如《科学管理在护士工作中的应用》、《外科手术中的动作研究》、《医院中的科学管理》。他甚至还研究了癫痫病患者的动作。他与沃尔特·坎普（Walter Camp）合作，弗兰克对高尔夫球冠军们（例如吉尔·尼古拉斯和弗朗西斯·奎斯特）的挥杆动作进行了拍摄和分析。弗兰克还对费城人队与巨人队进行的一场棒球比赛进行了拍摄和分析。弗兰克还有许多工业客户，包括伊士曼·柯达公司、李弗兄弟公司（Lever Brothers）、刺剑汽车公司（Pierce Arrow Motor Cars）、美国橡胶公司（U.S.Robber）等。

弗兰克和泰勒的工作虽然使用的术语不同，但本质上是相似的。泰勒将自己的工作称为“工时研究”，弗兰克称自己的研究为“动作研究”；使用的工具和方法不同，泰勒使用的是秒表，弗兰克使用了电影摄影机；实用的范围有所不同，泰勒的研究领域主要集中在工业企业，而弗兰克则将研究领域拓展到医疗和体育运动领域。但是，他们测量的是同一个事物，为了同一个目标：减少不必要的动作，以降低疲劳和提高生产率。

3.卡尔·巴思（1860-1939）

1908-1912年卡尔·巴思协助乔治·巴布科克（George Babcock）在富兰克林汽车公司（Franklin Motor Car Company）应用科学管理体制，从而成为汽车产业合理化运动的先驱之一。在生产流水线兴起之前，所有零部件都要送到一个固定的工作区等待装配。富兰克林汽车公司共生产3种类型的汽车：旅程车、轻便汽车和小轿车，并依赖销售预测来决定适合生产哪种车型、何时生产以及生产的数量。每个月可以生产100辆汽车。但是，由于高昂的制造成本以及惊人的工人辞职率（425%），富兰克林汽车公司并没有赚到利润。在巴思应用了科学管理体制之后，富兰克林汽车公司每天可以生产45辆汽车，工人的工资增加了90%，工人辞职率降到50%以下，而且公司盈利也变得非常可观。

**三、主要成果及贡献**

1.“科学管理”进入公众视野

1910年，一场诉讼及其一系列听证会使泰勒的科学管理进入了公众视野。当东部铁路公司（俄亥俄州和波托马克河以北以及密西西比州以东运营的一些铁路公司）向美国州际商业委员会申请提高运费时，布兰代斯接受托运商（大西洋沿海地区商业组织）的委托，向州际商业委员会提出陈述，指出当时铁路公司管理低效，如果铁路公司采用科学管理，就没有必要提高运费。为了证明自己的观点，布兰代斯请来了一批证人，他们证明管理效率确实可以提高。

哈撒韦在证词中陈述了科学管理如何在泰伯制造公司提高了工人们的工资；道奇提供证据证明科学管理给链式传动带工程公司带来的进步；吉尔布雷斯指出科学管理可以应用于那些工人限期加入工会的工厂。埃默森为Atchison, Topeka & Santa Fe铁路公司制定了“标准单位成本”；将其他铁路公司的成本与这些标准相比较，他估计通过采用泰勒的方法，这些铁路公司每年可以在人力成本上节省2.4亿美元，在原料和机械维护上节省6000万美元。他的计算方法非常复杂，其中忽略了各铁路公司的差异，也未检验泰勒的方法是否能够应用于运输行业，因而缺乏精确性。但是，埃默森的证词震惊了大众传媒，并且在第二天早晨的报纸上被广泛报告。当泰勒被问及埃默森所说的每年节省3亿美元时，泰勒回答说：

我相信我们可以每天节省100万美元，正如他所说的，我们能够做到，但在华盛顿听证会上的报告还不够准确，实现这个目标不能一蹴而就，需要4-5年的时间。

随着媒体的报道，“科学管理”这个术语开始流行，而泰勒也成为了公众关注的焦点。听证会最终驳回了铁路公司提出的要求，同时也认为判断科学管理的优点还为时尚早。然而，这次的广泛宣传使得泰勒的观点为大众所知，短短24小时内，科学管理，由一位相对默默无闻的工程师开发的一种先前鲜为人知的技术，成为了国际新闻。虽然泰勒并没有在听证会提供证词，但布兰代斯的绝大多数证人都承认泰勒是他们的老师。一夜之间，泰勒成为了国民英雄。新闻报纸和杂志发表了数十篇文章介绍泰勒的工作和成果。这样的广泛宣传，以及泰勒的著作《科学管理原理》于1911年出版，为效率运动提供了新的推动力。在出版后两年里，该书被翻译成法语、德语、荷兰语、瑞典语、俄语、意大利语、西班牙语以及日语。人们组织各种学术会议，成为学术团体，研究泰勒的成果。

2.促进了劳资双方的和谐

科学管理的直接结果可以显著降低产品的制造成本，可以降至以前成本水平的1/10，甚至1/20，使更多的人可以买得起这些商品。提高了工资水平。

泰勒对于设置合适的绩效标准和计件工资率激励机制以及建立和谐的劳资关系的评论，体现了他主张劳资双方互利关系的哲学思想。与一般观点不同，泰勒并不认为工人报酬的增加就意味着雇主收益的减少。雇主们认为高工资率将会导致产品的单位成本更高，因而希望购买最廉价的劳动力和支付尽可能低的工资报酬。泰勒主张建立一种劳资双方都能接受的系统，通过这个系统，解决了“高工资与低成本之间的矛盾”，高工资与低成本是可以共存的。

管理的首要目的应该是保证雇主最大限度的富裕，以及每名工人最大限度的富裕，从而使劳资双方不要将目光仅仅盯着如何分配盈余，而是共同将注意力转向扩大盈余的规模。

泰勒主张向一等工人支付高工资，从而激励他们在标准、高效的条件下生产更多的产品，同时无须花费比以前更多的精力。这样，将会获得更高的劳动生产率以及更低的单位成本，工人们也可以获得更高的工资。因此，使产量提高的真正潜力并不是“更辛苦地工作”，而是“更聪明地工作”。

**四、参考文献**

托马斯·麦格劳，现代资本主义—三次工业革命的成功者，江苏人民出版社，2000年

温斯洛·泰罗，科学管理原理，中国社会科学出版社，1984年10月第1版。

**第三讲 福特制背景下的大规模生产**

1. **时代背景**

**“福特制”几乎与“泰勒制”同时出现，社会背景相同。所不同的是，泰勒制主要从劳动者自身的动作入手，而福特制主要从改变生产方式入手，从而达到相同的目的，提高劳动生产率。**

**二、主要观点及做法**

**1.福特汽车公司的创立**

**1863年，亨利·福特（1863-1947）出生于密歇根州格林费尔德城。父亲是爱尔兰移民，在兄弟6人中排行第一。自幼动手能力很强，对于所有与机械相关的东西都感兴趣。总是在摆弄机器，总是在与同事们商量着如何改进机器的性能。福特是一个典型的美国式机械师，但是又比一般的机械师高出几个层次，因为他能凭直觉判断如何使机器更好地工作。**

**1896年，福特发明了他的第一台不需要马的四马力四轮马车。其实就是在四个自行车轮子上安装了一个不太稳定的轿车框架。这些并不能让福特在竞争中领先。因为，当时在刚刚起步的轿车市场中，涌现了大量发明和改进，有很多竞争对手。福特的战略是设计出一个模型，然后卖出去。这样就从资金上保证聪明的想法可以不断出现。福特狂热地沉浸在汽油发动机的钻研之中，还没有考虑如何将自己在机械方面的天赋转换到商业方面。这就使福特的资金支持者们对于福特坚持寻求改进的做法并不满意。**

**1903年6月16日，福特汽车公司成立，共有12位投资人, 筹资金额2.8万美元，开始在底特律的麦克大街（Mack Avenue）的工厂里组装汽车。公司推出了一系列车型，按照字母顺序排列，分别为最先销售的是双缸A型福特轿车，B型、C型、F型、K型、N型、R型、S型，福特汽车公司在第一年里推出了8种不同车型，到了1908年公司每日生产达到了100辆。股东们已经狂喜，但福特不满意，他盼望的是每天能生产1000辆轿车。股东们很忧虑，希望能阻止福特将利润用于扩张，阻碍了福特公司在既定的轨道上迅速发展。但是，福特依然我行我素。**

**1908年10月1日，第一辆T型车面世。售价为850美元。福特在T型车诞生的时候，向世人宣布：我将为最大多数人生产轿车，希望创造一种大众买得起的轿车。1909年，福特宣布，他将在未来只生产一种型号的轿车，那就是T型车。此后的19年，T型车是福特公司唯一生产的车型。为此，福特公司持续地寻求降低生产成本的方法。轿车越便宜，销售量就越大。“轿车价格每降低1美元，我就可以增加1000个购买者。”每当成本降低时，福特公司就下调T型车的价格。1908年，福特公司生产了6000辆T型车，售价为850美元（当时大多数的车型售价在2000-3000美元之间）。1916年，售出了60000辆，售价为360美元。当T型车的1500万辆下线时，售价为290美元。**

**2.生产方式的缺陷**

**当时的汽车生产主要依靠工人手工组装。一辆汽车大约五千多个零件，而通常的装配方式是，先分散进行组装，即汽车各个总成部分的零件由各个装配小组集中一处装配，然后，将各个总成再搬运集中到总装场地总装成整车。这种方式，地上零件堆码无序，耗时多、浪费大、效率低，不适于大量生产，也不可能满足市场的需要。正如福特在自己的传记中所描述的那样：在我们最初进行装配时，只不过是在地板上找块地方把一辆汽车安装起来。工人们按顺序安装零件，同盖房子的方法很相像。无人指挥的工人在场地上走来走去，选择材料和工具花去很多时间，甚至超过他们实际操作的时间。工人得到的报酬不高，因为这种在安装场地的“步行锻炼”不是按高额付酬的生产线。**

**3.流水装配线的基础**

**装配线的出现可以追溯到可交换零部件的概念，为装配线的形成奠定了基础。**

**①18世纪法国的枪炮制造工匠欧内·布兰卡（Honore Blanc）曾经使用可交换零部件为拿破仑每年生产1000火枪。该方法可以使用非熟练劳动力。但是，当时的法国政府认为，让工人只生产产品的一部分是不可行的、不明智的。手艺就意味着一个人可以生产出整件的产品。布兰卡的生产方式被无理地终止了。**

**②1793年埃利·**[**惠特尼**](http://baike.sogou.com/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=10902703)**发明了锯齿轧棉机，产量比旧轧棉机高出十多倍，使得棉花种植变得有利可图了。在这之前，一个劳力最快要花半天时间，才将一磅**[**棉纤维**](http://baike.sogou.com/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=1138213)**和棉籽分开，惠特尼轧棉机每天可以分离上千磅，导致种植棉花的黄金时代的到来。1850年，世界棉花供应的78%出自美国南方，占美国出口总额的一半。**

**惠特尼在1798年为美国军队提供10000支火枪。在这期间，他改革了以往的手工业方法。原来每枝步枪的主要零部件都由一个熟练工人制造、组装，惠特尼则将步枪的零件尽可能分开，然后使用机床精确加工每一个零件，最后以装配架为基础统一装配。他设计的这种生产方法，可以使用廉价的不熟练工人，装配火枪的可交换零件，减少产品差异，组合成功能完善的火枪，从而保证了火枪的质量。1812年，他又获得了15000支火枪的订单。1851年在伦敦举办的世界博览会展示了用这种方法制造的步枪。参展的6支步枪的零件可以拆卸下来任意调换，然后重新组装，精度丝毫不受影响。这在当时被称为“世界工厂”的英国引起了轩然大波，英国人把这种零件互换的生产方式称之为“美国生产方式”。**

**4.流水装配线的建立**

**为了降低生产成本，福特采用了当时最先进的生产技术。1910年1月福特公司建成了海兰公园工厂，占地63英亩。公司的生产制造业务全部移往海兰公园工厂。亨利·福特在他的工厂中使用了装配线的理念。据说，福特从屠宰场的作业过程得到了启发。一次在芝加哥参观屠宰场，福特发现那里的流水线作业方式效率极高：将一头牛放进去，出来时各个部位的肉与骨头都依照规矩有序存放，而且整个工作过程与程序极富连贯性。**

**福特的流水装配线作业方式包括了生产标准化和移动装配法两个方面。生产标准化基本上是对惠特尼“零件互换制”的发展，包括：产品标准化（即单一产品）、零件标准化、机械工具标准化和作业标准化。**

**1903年，当汽车行业还处于多型号、小批量生产时代时，福特就说过：“造汽车的正确方法应该是让一辆汽车和另一辆汽车一模一样，汽车工厂应该能生产一种一模一样的汽车，就像图钉工厂生产的图钉都是一种型号，火柴工厂造出的火柴全是一个规格。”**

**所谓装配线就是一种严格将工作区分开来、让每个人以最有效的方式从事一种活动的基本流程方法。“向前运行的装配线把工作送到工人的面前，而不是让工人到工作面前。现在，在所有的生产活动中，我们有两条基本原则—如果可以避免，一个人不必做超过一个步骤的工作；以及，所有人都不必弯腰工作。”简单地说，装配线除去了传统生产方式中许多无效率之处。**

**福特将工作组织的基本原则列成三个简单的步骤：**

**（1）将工人和工具按生产的顺序排列，以保证每一个生产部件在安装好前通过最短的距离。**

**（2）使用工作滑梯或其他形式的传送工具，以保证工人在完成了工作后总能把部件放在同一位置上—这个位置必须是他的双手最便于取放部件之处—如果可能，就让部件在重力的作用下到达下一个工人的工作地点。**

**（3）使用让部件以最方便的距离进行传送的有滑梯的装配线。**

**1913年4月，海兰公园工厂的移动装配线完成了实验。最初的实验是在飞轮永磁发电机的生产过程中进行的。以前，该工作由一个工人独立完成。一个工人一天工作9小时，可以生产35-40片飞轮，组装一个永磁发电机需要20分钟。福特将组装过程分解为29个独立步骤。通过一条生产线将每个步骤安排一个工人，组装时间减少到13分10秒。1914年福特还通过将生产线的高度提高8英寸，使工作时间减少到7分钟。一些进一步的提速实验将工作减少为5分钟。**

**在福特和他的工程师做了大量完善工作后，装配线开始运行。福特创造了一个复杂的系列生产系统，确保了零件、分组合件和组合件能在适当的时间运送到装配线上。结果是，劳动生产率提高了10倍。装配线将组装一辆轿车的时间从9小时54分钟减为5小时56分钟。以前福特公司生产轿车底架时，需要将部件搬运到固定装配点，耗时超过12小时。而装配线（实际是用一条粗绳索拉动轿车底架经过部件的堆放地点）将这一时间减为1小时33分钟。**

**“简而言之，结果就是：在科学研究的帮助下，现在一个人可以做几年前由4个人完成的工作。这条生产线奠定了生产方法的高效性，现在我们广为使用这一方法。以前由一个人做的轿车组装工作，现在被分为84个生产步骤—所有工人所做的工作，在以前需要三倍时间才能完成。” 在1917年，该厂生产了超过70万辆T型车。**

**4.高工资高福利的实施**

**1914年，福特公司宣布实施日工资5美元的制度，由8小时工作工资5美元，代替了9小时2.34美元。1916年，这一制度推广到女工身上。1929年工资上涨到每日7美元。但是，1932年的大萧条，工资降为4美元。20年代中期，福特公司率先将周工作日由六天改为五天。**

**原因在于：1913年福特公司的人员流动率高达380%。而日工资5美元立刻解决了这个难题。**

**5.产业集群的形成**

**1918年，胭脂河（River Rouge）工厂开业。胭脂河厂区有1.5英里长，0.75英里宽。该厂可以容纳81000名工人，厂房面积为700万平方英尺，建设成本高达2.67亿美元。与它相比，海兰公园厂区就显得简陋狭小多了。它的建成标志着公司的重心发生了转移。20年代中期达到满负荷生产，1923年，福特的T型车年生产量达到200万辆。**

**福特公司急剧增长的产量，也要求相应的上游供应商及时跟上发展的步伐。但是，相关的谈判和协调耗费了大量时间和精力。由此，福特公司决定向上游发展，自己完成原材料的供应和对相应资源的控制。福特公司购买了一条铁路、16座煤矿和大约70万英亩（合28.5万公顷）的森林，建立了锯木厂，购买了一支五大湖区的货运船队，以便把在苏必利尔湖的矿山的矿石运出来；甚至还买了一家玻璃加工厂。所有以上垂直一体化的经营活动，形成了今天意义上的产业集群。每天都有一艘公司的货船满载从公司的矿山挖掘出来的、足够使用一天的铁矿石抵达。公司煤矿生产出来的煤用于加热铁矿石。还有公司自己的森林里的原木、种植园中的橡胶等。胭脂河工厂的开业意味着另一个时代的开始。20世纪20年代是福特公司的巅峰时代。1922年公司的销售额达到最高。1926年之前，福特公司的收入一直超过通用汽车公司。但从1926年开始，直到1986年，福特公司被通用汽车公司超过。1991年，福特公司亏损23亿美元。**

**三、主要成果及贡献**

**1908年，福特公司生产了6000辆T型车。T型车推出的第一年，售出了17000辆，这是一个罕见的记录。此前的4年里，全世界汽车工业共生产了22000辆轿车。福特占有美国轿车市场48%的份额，年销售额为1亿美元。当第一次世界大战结束的时候，地球上差不多一半的轿车都是T型车。在T型车存在的19年中，福特公司在美国销售了1500万辆，在加拿大售出了100万辆，在英国销售了25万辆，占全世界轿车产量的一半。**

**美国汽车工业发展的三阶段**

**第一阶段：市场零散**

**1900年，没有任何一家汽车公司有广阔的市场、很高的知名度和雄厚的资金；没有任何一家有全国性的经销网。每家公司都局限在特定的地理区域内；每家的产品设计、生产和营销策略各不相同。在1909年的高峰期，美国共有274家公司生产小汽车，大部分公司都保持着低产量、高收益、汽车售价很高。**

**第二阶段：市场集中**

**某些品牌或车型占据主导优势，形成高产量、低收益和全国范围（甚至世界范围）内的销售网。1908年，福特公司的T型车问世，成为了汽车工业的主流设计。不久，巨型福特工厂和遍及全国的销售体系使汽车产量高到令人无法想象的地步，其辉煌程度达到极致。**

**第三阶段：市场分割**

**20世纪20年代，在价格和产品策略的基础上，通用汽车公司大胆地将汽车市场分割成块，此举对于世界汽车工业产生了几位深远的影响。第二次世界大战结束后，营销人员不仅仅要根据消费者的人口结构（年龄、收入和教育），还要根据他们的消费心态来决定市场的目标市场。第三阶段的市场营销人员创造出了新方法来划分产品和分割市场。60年代的大马力中型汽车和70年代的赛车型小型汽车都很畅销，这是因为设计者和营销人员以购买者的需求为中心，从而赢得了顾客的赏识和信赖。**

**亨利福特的管理理念促进了美国汽车工业从第一阶段向第二阶段的转化，具有深远的经济和社会意义。**

**1.从宏观经济的角度看，汽车产业将钢铁业、玻璃工业、橡胶工业、以及石油工业紧密联系在一起；汽车工业是这些产业的核心，也是20世纪经济的核心。到20世纪70年代，美国有六分之一的企业与汽车产品的生产、销售或操作有关。**

**2.从社会生活的角度看，汽车给社会带来的影响是无法估量的：一方面，汽车运动快捷、方便，使人类精神得到了解放；个人能从开车的旅行中得到快乐；农民们从此结束了远离尘嚣的生活；郊区变了模样；一座城市的人可以乘车赶到另一座城市上班。另一方面，职工工资的增长，休闲时间的增加，促进了大众消费的到来。**

**福特公司宣布：“福特轿车可以把你带到除了社交场合的任何地方。”卑微的T型车改变了数以百万计的人们生活。在20年时间里，它打破了产生孤独的源泉。农场主的旅行比以往任何时候都方便，甚至许多人是第一次出门旅行。因为市场不再需要大量马匹用的干草，所以大量土地可以改种新的粮食作物。轿车成为社会发生变化的核心。生活中出现了假期、郊区、高速公路、城市化及更多的东西.**

**3.从环境保护的角度看，20世纪有毒的空气、拥挤的街道和公路，以及车祸造成的死亡率是当初发展汽车工业时所未能预料的。就如人们未料到汽车给人们生活带来如此多的好处一样。在20世纪，有250万美国人死于车祸，超过了美国经历的所有战争死亡的人数之和。**

**四、参考文献**

（1）托马斯·麦格劳，现代资本主义—三次工业革命的成功者，江苏人民出版社，2000年

（2）鼹鼠的故事第02集：鼹鼠和它的红色汽车。

（3）查理·卓别林主演的《摩登时代》。

**第四讲 20世纪50年代的营销革命**

1. **时代背景**

第二次世界大战以后，世界生产发展迅速，市场竞争日趋激烈，如何加强营销，占领市场，保证企业生存发展，成为企业的主要课题。

**第一，从供给的角度看，生产能力不断增强**

经过“泰勒制”和“福特制”洗礼的劳动生产率有了极大的增长，使单个产品的企业和行业的供给能力，颠覆性地改变了以往的供求关系，从物资短缺的社会生产进入到了物资丰富的消费时代。与此同时，商品种类迅速增加，19世纪末，科学技术的进步，标准产品、零部件和机械工具的发展，食品储存手段的现代化，电灯、自动纺织机的应用，促使美国的农业经济迅速向工业经济转化，政府也通过税收优惠等方式刺激工业生产。

**第二，从需求的角度看，市场规模迅速扩大**

美国的人口迅速增长，从1860年的3140万增长到1900年的9190万人；城市人口的比例增长翻倍，19世纪60年代，美国有21%的人口居住在居民数量超过2500人的城市中，1900年，这一比例达到41%，1920年则为51%；美国的人均收入几乎同比例增长，从1859年的134美元上升到1899年185美元和1914年的285美元。人口的增长，人均收入的增加，使整体市场购买力增加，但是，大量人口进入城市，改变了以往相互熟悉了解的社会结构，生产者难以知道市场上究竟有多少商品可以被消费者接受，能否收回成本。市场规模的扩大为生产者带来了机会，也带来了竞争和风险，信息和促销变得越来越重要，客观上提出了新问题。

**第三，从社会分工的角度看，中间商的地位有所提高**

到了20世纪，中间商的作用和社会地位开始变化。在这个时期，直接出售家庭手工业品和农产品的现象逐渐减少，通过专门的分销渠道买卖商品的趋势日益明显。中间商的功能显著了，数量增加了，并且有了分工。百货商店、邮购商店、连锁店等各类中间商组织中，出现了许多与知名制造商同样优秀的中间商。这些中间商的经营活动，以及经营人才的培养都需要新的理论的指导，呼唤着营销理论的产生。

**二、主要观点及做法**

**1.美国企业的营销活动**

营销活动在美国各个行业引起重视的时间是不一样的。通用汽车公司、通用电气公司、西尔斯公司、宝洁公司等较早意识到了营销的重要性，其后，在包装消费品、耐用消费品公司、工业设备公司等内部扩展，而钢铁业、化工业、造纸业等行业对于营销的认识较晚。进入20世纪80年代，消费服务业，尤其是航空业、银行业、保险业、股票经纪业等也逐渐接受了营销思想。航空公司开始研究顾客对其所提供的各项服务的态度，包括时刻表的安排、行李的处理、飞行过程中的服务、态度是否友好、坐席是否舒适等。曾经拒绝营销思想的银行业也满腔热情地接受了营销思想。现在，营销思想已经渗透到各种非营利部门，如学校、医院、警察局、博物馆、交响乐团等，在这些部门得到了不同程度的应用。

**2.美国企业中的营销部门**

1911年，克蒂斯出版公司在查尔斯·C·帕林（Charles C.Parlin）的指导下设立了第一个营销研究部门（当时称为商务研究部门）。随后，美国橡胶公司和斯维特公司也分别于1916年和1917年设立了营销部门。这些部门被当作是销售部门的附属组织，其任务是为销售部门提供市场信息，使销售部门更容易将产品推销出去。总体来看，美国企业的营销部门经历了单纯的销售部门、兼有附属职能的销售部门、独立的营销部门、现代营销部门、现代营销企业等五个阶段。

（1）单纯的销售部门

20世纪30年代以前，美国企业以生产观念为指导思想，企业的部门主要有财务、生产、销售和会计四个部门。财务部门负责企业融资，生产部门负责产品制造，销售部门通常由一位副总经理负责，管理销售人员，并兼管若干营销研究和广告宣传工作。在这个阶段，销售部门的职能仅仅是推销产品，生产什么、销售什么；生产多少，销售多少；产品生产、库存管理等完全由生产部门决定，销售部门对于产品的种类、规格、数量等几乎没有发言权。

（2）兼有附属职能的销售部门

20世纪30年代以后，市场竞争日趋激烈，大多数企业以推销观念为指导思想，需要进行经常性的营销研究、广告宣传以及其他促销活动，这些工作逐渐变成专门的职能。

（3）独立的营销部门

随着企业规模和业务范围的进一步扩大，原来作为附属性工作的营销研究、新产品开发、广告促销和顾客服务等营销职能的重要性日益增强。于是，营销部门成为一个相对独立的职能部门，与销售部门成为平行的职能部门，分别由营销副总经理和销售副总经理领导。

（4）现代营销部门

为了兼顾企业的长期和短期经营效果，形成营销与推销的协调配合，因此，将销售和营销部门统一由营销副总经理领导。

（5）现代营销企业

现代营销理念认为，营销不是一个部门的职能，而是贯穿企业一切部门的经营哲学，这样，企业才会成为以顾客为中心的现代营销企业。

**3.市场营销学的发展阶段**

市场营销学产生于20世纪初期的美国，随着工业革命后自由市场的形成而诞生，其发展大体可以分为六个阶段：

（1）萌芽时期（1900-1920）

二十世纪初期，主要资本主义国家经过工业革命，特别是福特制的形成，生产力迅速提高，商品需求量迅速增多，改变了以往供不应求的卖方市场。于是，一些学者开始研究市场营销问题。其中，在美国最早使用“市场营销”术语的是韦尔达。他提出：“市场营销应当定义为生产的一个组成部分”，“市场营销开始于制造过程结束之时”。另一个代表人物是哈佛大学教授赫杰特齐，于1912年出版了第一本销售学教科书，从此，市场营销学成为一门独立学科。

（2）功能研究时期（1921-1945）

1931年美国成立了“美国市场营销学会”，标志着市场营销学的发展。这一阶段的代表人物是克拉克和韦尔达，他们于1932年出版了《美国农产品营销》一书，对美国农产品营销进行了全面论述，提出市场营销的目的是“使产品从种植者那里顺利地转到使用者手中”。1942年，克拉克出版《市场营销学原理》，把营销功能归结为交换功能、实体分配功能、辅助功能等，并提出了推销是创造需求的观点。

（3）形成和巩固时期（1946-1955）

这一时期传统市场营销学已经形成。代表人物范利、格雷特和考克斯于1952年出版了《美国经济中的市场营销》，对市场营销中如何分配资源、指导资源的使用，特别是指导稀缺资源的使用；如何影响个人分配，而个人收入又如何制约营销；如何为市场提供适销对路的产品等问题进行了全面阐述。同年，梅纳德和贝克曼出版了《市场营销学原理》，将市场营销定义为：“影响商品交换或商品所有权转移，以及为商品实体分配服务的一切必要的企业活动”。

（4）市场营销管理导向时期（1956-1965）

约翰·霍华德在《市场营销管理：分析和决策》中提出从营销管理角度论述市场营销理论和应用，强调企业必须适应外部环境。麦卡锡在1960年出版《基础市场营销学》，提出把消费者视为一个特定的群体，即目标市场，企业应制定市场营销组合策略，满足目标市场顾客需求，实现企业经营目标。

（5）协同和发展时期（1966-1980）

这一时期的市场营销学逐渐从经济学中独立出来，同管理科学、行为科学、心理学、社会心理学等理论相结合，使市场营销学理论更加成熟。1967年，美国学者菲利浦·科特勒出版了《市场营销管理：分析、计划与控制》，全面、系统地发展了现代市场营销理论。他认为：营销管理就是通过创造、建立和保持与目标市场之间的有益交换和联系，已达到组织的各种目标而进行的分析、计划、执行和控制过程。并提出，市场营销管理过程包括分析市场营销机会，进行营销调研，选择目标市场，制定营销战略和战术，制定、执行及调控市场营销计划等。还提出市场营销既适用于盈利组织，也适用于非盈利组织，扩大了市场营销学的使用范围。

（6）分化和扩展时期（1981-）

20世纪80年代以后，市场营销领域出现了大量的新概念，使得市场营销学出现了变形和分化的趋势，应用范围也在不断扩大。整个80年代，“内部市场营销”、“全球市场营销”、“大市场营销”、“关系营销”、“协商营销”等新观点层出不穷。由于信息技术和电视通讯技术的发展，还出现了直接市场营销新形式。

进入20世纪90年代，出现了关于市场营销、市场营销网络、政治市场营销、市场营销决策支持系统、市场营销专家系统等新理论，引起学术界和企业界的关注。

跨入21世纪，利用互联网创造性地开展企业营销工作，使传统的营销模式和营销观念产生了变革升华，推动着网上虚拟市场发展，以及网络营销的迅猛发展。

可以看出，尽管市场营销学在20世纪20年代已经萌芽，但成熟和发展则是在二战以后。

**三、主要成果及贡献**

市场营销学的基本内容包括以下五大部分：

1.市场营销的基础理论、基本概念。包括市场营销及其相关概念、市场营销观念及其演变等市场学的基础知识。

2.环境与市场分析。包括影响市场营销的微观环境和宏观环境、各分类市场分析、市场调研与预测、市场细分、选择目标市场和市场定位等市场营销活动的基础性工作。

3.市场营销策略。包括产品策略（product）、价格策略（price）、分销策略（place）、促销策略（promotion），即4P组合策略。这是市场营销学的核心内容。

4.营销管理与控制。包括如何制定正确的营销计划，建立合理的营销组织、控制体系，采取有效的计划、组织、控制的措施和方法等。这主要是企业高层的市场营销活动。

5.特殊市场营销。如网络营销、服务营销和国际市场营销等。这是市场营销学的新发展，也是适应网络时代、服务业和经济全球化发展的需要。

**四、参考文献**

**1.闲鹤先生，管理百年漫谈（连载），全面腐蚀控制，2015年第1期。**

**2.李洪双，市场营销理论中营销组合的演进，经贸实践，2016年第4期。**

**第五讲 20世纪60年代的财务管理**

**一、时代背景**

**第一，管理学理论的发展对于企业的财务管理产生重大影响**

20世纪初期的“泰勒制”和“福特制”对于提高全社会的生产供给能力和工人的收入水平起到了决定性作用。影响之大，前所未有。科学管理思想的中心问题是提高劳动生产率，主要包括挑选一流的工人、实行标准化管理、实行差别计件工资制、主张计划职能与执行职能相分离等。作为配合“泰勒制”直接联系的技术方法开始直接引进到会计中来。其中包括标准人工成本及其延伸出来的标准材料成本、标准制造费用和成本差异等。这些内容在当时只是作为原有会计体系中的附属部分。1919年，美国注册会计师协会成立，对于推广标准成本起到了巨大的推动作用。此后，美国会计学界经过近10年的争论，正式将标准成本纳入了会计系统，出现了真正的标准成本会计制度。同时，预算控制、变动成本法和利润坐标图等方法相继出现。

20世纪50年代以来，科学技术发展迅速，企业自动化水平进一步提升，泰勒的科学管理已经不能适应战后西方经济发展的需要，所以出现了很多新的管理学派，主要有决策理论学派、管理科学学派、经验主义学派。决策理论学派的代表人物西蒙认为决策贯穿于管理的全过程，管理的关键在于决策。管理科学学派的代表人物伯法强调运用计算机技术与数学模型进行管理决策，提高经济效益。而经验主义学派强调运用经验性研究方法解决管理问题。现代管理理论的发展，使得管理会计成为企业决策支持系统的重要部分，并运用数学模型等现代数学方法，朝着定量化分析发展，引入非财务指标，最终使得管理会计形成了以决策与计划会计和执行会计为主体的管理会计结构框架。

**第二，企业会计活动已经从20世纪初期的成本会计发展到了管理会计的阶段。**

19世纪末，随着大规模机器生产方式的使用，以会计账簿为主的记账方式已经不能满足企业对于生产管理的需要。工厂主必须知道如何测算产品成本，以便确定产品的利润，于是，一种简单的成本计算方法产生出来，即通过一系列指标的设定，把原材料和人工成本分摊到产品上，很好地满足了当时管理者对于产品成本的管控，成本会计应运产生。

20世纪初，由于当时社会经济增长很快，竞争日益剧烈。特别是二次世界大战以后，资本主义垄断经济、跨国公司大量涌现，企业生产规模越来越大，生产经营更加复杂，产品更新更快，竞争更加激烈。企业为了在竞争中求得发展，仅仅靠事后核算得到的会计信息难以满足企业竞争的需要，必须从以往的“事后核算”转变为“事前控制”的成本管理，承担起企业内部控制的职能，这就要求成本会计与管理相结合, 以成本干预生产。其职能发展为以核算为基础, 以控制为核心,包括对成本的预测、决策、控制、核算、分析和考核，形成了事前、事中控制与事后分析相结合的整个职能体系。标志着以核算为主的成本会计开始向企业内部的控制转化。这是在科学管理思想影响下会计取得的重大进展。同时会计学术界也开始关注管理会计研究。

**二、主要观点及做法**

**1.标准成本**

**标准成本的概念：**

产生于20世纪20年代，是指按照成本项目反映的、根据已达到的技术水平和有效经营的条件，以对未来情况的分析为基础，应用科学方法确定生产产品所需发生的各项标准（包括操作程序、材料消耗、作业环境、作业用量、人工用量）和各项成本。因此，标准成本是一种预定的目标成本。同时，它是判断工作效率和效果的尺度，是日常成本控制的有效手段。

**标准成本的种类：**

一般分为基础标准成本、理想标准成本和正常标准成本。

（1）基础标准成本

是指在某一特定时期确定的多年保持不变的标准成本。这种标准成本一经确定，多年保持不变，它可以使各个时期的成本以同一标准为基础进行比较。但是，随着时间的推移，产品的生产技术和经营环境发生变化，使原有的标准成本显得日益过时，使它在成本管理重不能发挥应有的作用。所以，这种标准成本在实际工作中较少采用。

（2）理想标准成本

是指在最佳的生产技术条件、最优的经营状况所能达到的成本水平，是现有条件下最理想的成本最低水平，它意味着没有一点浪费，没有废料、废品，无机器损失故障，无闲置时间等不利因素，根据理论上的耗用量、价格以及最高的生产能力制定的标准成本。由于这种成本要求过高，只是一种纯粹的理论观念，即使企业全体员工共同努力，也常常无法达到，会影响工人的积极性，同时让管理层感到没有改进的余地，因此，不宜作为现行标准成本。

（3）正常标准成本

是根据现有生产技术水平，在有效的经营条件预期能达到的成本水平。允许材料的正常耗损，工人的一定间歇时间以及机器的故障。它是根据正常的耗用水平、正常的价格和正常的生产经营能力利用程度制定的标准成本。这种标准成本将未来视为历史的延伸，主要以过去若干年内成本的平均水平为基础，并结合未来的变动趋势进行调整。因此，它是一种经过努力可以达到的成本，企业可以作为现行标准成本。因此，在实际工作中应用最广泛。但是，他的应用也有局限性，企业只有在国内外经济形势稳定、生产法阵比较平稳的情况下才能采用。

**标准成本的作用：**

（1）便于企业编制预算和进行预算控制

（2）用于控制日常发生的经济业务

（3）标准成本可以作为评价和考核工作质量和效果的重要依据

（4）为原材料、在产品、产成品等存货的计价提供客观合理的基础

（5）促进和简化产品成本的计算机账务处理

**标准成本的制定**

通常先确定直接材料和直接人工的标准成本，其次确定制造费用的标准成本，最后确定单位产品的标准成本。在制定标准成本时，无论是哪一个成本项目，都需要分别确定其用量标准和价格标准，两者相乘后得出标准成本，即标准成本=用量标准x价格标准

用量标准包括单位产品材料消耗量、单位产品直接人工工时等，主要由生产技术部门主持制定，吸收执行标准的部门和员工参加。

价格标准包括原材料单价、小时工资率、小时制造费用分配率等，由会计部门和其他部门共同研究确定。采购部门是材料价格的责任部门，劳资部门和生产部门对小时工资率负有责任，各生产车间对小时制造费用率承担责任，在制定有关价格标准时要与其协商。

**2.预算控制**

标准成本制度从今天来看就是成本预算，虽然当时没有跟预算联系起来，但是对科学管理原理的探讨研究促使了企业预算管理理论的发展，标准成本、差异分析等方法都成为预算管理中的常用方法。第一次世界大战以后，为了恢复经济，美国广泛地推行泰勒科学管理，为了适应管理需要，成本计量由事后核算发展为“先算后干”的成本控制和核算模式，标准成本制度和预算控制得到进一步发展。

1921年，美国政府公布《预算与会计法案》，加强了人们对预算职能的了解，预算管理被提升到了一种社会性的必然地位。在这一时期，企业组织构架及业务规模也出现了很大的变化。

20世纪初期的兼并浪潮造就了一批大型集团企业，这些集团企业把以往单一企业的业务合并在一起，为企业提供了新的获利机会。早期最成功的集团企业通过采取我们如今所说的统一管理或者集中管理的组织形式实现对整个企业的控制，但是这种集中式管理本身并不能保证集团企业能够达到预期的收益，综合性合并业务的企业在应用以往单一业务企业的会计指标评估自身绩效时遇到了控制与激励问题：分散的效率指标（如单位成本、运营比率、存货周转率等）很难与企业的整体绩效联系起来；主管单一业务的部门管理者缺乏实现公司整体利润的动力。美国的杜邦公司与通用公司试图减弱这些控制与激励问题的影响，杜邦公司发明了“杜邦分析模型”，通过分解财务指标实现对集团公司的整合；通用公司创造了“集权管理下的分散经营”模式（ 即“事业部”的雏形） ，平衡集权与分权管理。

以杜邦公司为例，为达到整合目的，杜邦公司在集权管理的基础上，把各个业务中心划分为费用中心、利润中心、投资中心三类，利用财务指标实现对业务中心的控制，实施了以预算为基础的管理控制系统：新的指标“投资回报率”用于比较企业各部门的绩效和企业的整体绩效，并按照会计科目的内在关系逐层分解到各个分部；同时，通过预算指标协调和平衡内部资源从原材料流向最终顾客的过程。20世纪20年代，杜邦公司和通用公司的实践被其他公司广为效仿，这些集团企业通过标准成本制度和预算控制协调部门活动和企业总体目标，预算指标和投资回报率两种机制得到广泛应用，预算管理推广程度进一步加大。

**3.财务管理**

二十世纪初期，企业的建立和扩张急需大量资金。同时，企业的建立、倒闭、合并十分频繁，公司发行各种新证券层出不穷，因而企业的财务管理以筹集资金、解决有关法规问题为主要内容。财务管理的必要手段尚未形成，对于资金利用效果的控制仍处于萌芽状态。

二十世纪三十年代，资本主义世界发生了严重的经济危机，许多企业纷纷倒闭，故企业的财务管理工作仍注重于破产重整、清算，以及政府对债券市场的管理等。许多企业经营失败的主要原因之一，就是财务收支缺乏控制，资金使用放任自流，生产过程缺少监督，只重视生产数量，不重视经济效果。而要解决这些间题，就必须明确各个部门的职能、分工和责任制度，建立完整的标准、预算、指标体系，强化财务管理的控制职能，以防止资金滥用、生产消耗超支，从而保证收支平衡，加速资金周转，提高盈利水平。因此，财务管理进入了一个变革时期。企业的财务管理工作重心，开始转移到运用科学管理方法，加强财务监督上来，建立完整的财务考核指标体系，实行全面的预算管理，进行财务分析，改革传统的核算业务，对企业的生产经营进行严格控制，于是形成了以财务控制为核心的管理形式，从而保证企业经营目标的实现。

到了五十年代，由于科学技术的日新月异，生产力迅猛发展，企业规模愈益扩大，市场竞争愈演愈烈，致使资本利润率下降；通货膨胀，银根紧张，筹资艰难，给企业的经营管理带来了严重困难。在这种形势下，企业管理当局为了战胜对手，增强竞争能力，就不得不重视经济预测和决策工作，加强对生产经营活动的事前规划与日常控制，借以提高投资效益，降低产品成本，增加企业利润。于是，企业财务管理工作开始发生急剧变化，财务管理的重点由外部的协调转移到内部的控制，财务决策被认为是公司的主要问题。企业财务管理工作由过去筹集资金及现金流动状况的管理，转移到了关注所有的管理事项。

**三、主要成果及贡献**

由于采用预算制度的企业开始增多，会计学科的研究者对预算制度进行了深入探讨和研究，另一方面，企业预算管理受到会计理论和其他管理思想发展的影响，在管理方法和理论上得到了一定的发展。1922年，麦金西（Mckinsey）出版了《预算控制》一书，标志着预算管理理论开始形成。为了满足跨国公司的生产经营复杂性与激烈的市场竞争，西方会计学建立了许多量化的财务模式（如盈亏平衡点理论）帮助企业在竞争中处于有利地位，促进了预算制度的发展和完善，此时的企业预算比以往更科学合理。20世纪中期，西方组织行为学等新管理思想对预算管理产生较大影响，预算管理在发展过程中吸收了组织行为理论，一些实行预算管理的企业开始提倡和实行分权式的民主参与管理。20世纪70年代，零基预算在美国兴起，后来传到了其他国家，被企业用于管理间接费用。

**四、参考文献**

1.王华，管理会计、成本会计、财务管理内容交叉问题探究，中国管理信息化，2015年第24期。

2.曾洪波，资本主义企业财务管理的发展，

3.韩岩，管理会计发展史评述，内蒙古师范大学学报（自然科学汉文版），2016年第6期。

4.宋瑞、张文芳，成本会计发展史研究，

5.郑婷婷、王旭，西方企业预算制度背景，

**第六讲：20世纪70年代的人力资源管理**

**一、时代背景**

**1.企业内部结构的日益复杂突出强调人的能动作用**

**截止到20世纪60年代，经过半个世纪的发展，企业内部的结构变得日益复杂，产品开发、生产运营、市场营销、财务管理等多种职能在企业内部充分显现出来，都需要发挥经营者的主观能动性。而早期的人力资源管理，无论是泰勒的科学管理还是行为科学管理，都是以一种机械化的思维在寻求某种最佳工作方法，以提高工人的劳动效率。随着时间的推移，管理实践的进一步发展，管理者认识到了人的复杂性和多变性，在管理方式和工作效率之间并不存在着绝对的对应关系，不同特性的人力资源需要不同的管理方式来提高工作效率。管理者开始把考察的重点放在了人的特殊性上，认识到了人是不同于物的主动性资源，不发掘人的潜力就无法实现对物质资源的充分利用。**

**2.德日等国的增长奇迹突破了以往经济发展的范式**

**二战以来，在战争中受到重创的德国、日本等国的经济迅速崛起，使传统的经济增长理论无法解释，这就迫使人们寻找新的增长因素。教育与人力资本闯入了经济和管理学家的视野。**

**二、主要观点及做法**

**对于人力资源的重要性，德鲁克认为：企业的资源包括很多，但真正的资源只有一项，就是人力资源。企业都是通过使人力资源更有活力来执行其工作，通过生产性的工作来取得成绩。管理者应该根据企业自身的条件来设计工作，并不断增加工作的内容。要想让职工取得成就，就要把人看成是一种特别的生理和心理上的特点、能力以及不同行动模式的有机体。要将人力资源看成是人而不是物。因此，管理的任务就是要从不同的角度去设法满足职工对责任、诱导、参与、激励、报酬、领导、地位及职务等方面的要求。**

**德鲁克比一般的管理学家更倡导对人的重视。他认为管理者的任务不是去改变人，而是要让各人的聪明才智、健康体魄以及业务灵感能得到充分的发挥，从而使机构的总体效益能得到成倍的增长。他明确指出，企业走下坡路的第一个信号是对那些合格的、能干的、有志向的人才失去了吸引力！区别组织优势的标准在于是否能够使普通与员工做出不寻常的业绩，而这主要取决于员工是否被安排到能使他们的优势得到充分发挥的职位上。因此，他特别强调，组织中的“士气”，并不意味着“人们在一起相处得很好，即和睦相处”，检验的标准应该是绩效，而不是互相迁就。如果人际关系不是以“在工作中取得杰出绩效而感到满足”为依据，那么实际上就是不良的人际关系，并会导致萎靡的精神。**

**（1）德鲁克“用人之长”的思想。**

**德鲁克认为要真正做到用人之长，必须像马歇尔将军那样在用人方面坚持“原则”而不是感情。这个“原则”就是：只问“此人能做些什么”，而不问“此人不能做什么”。只要某人能做些什么，这个人其他的一切缺点都不重要。德鲁克认为世界上实在没有真正全能的人，每个人都是在哪“一”方面能干而已，所以用人时就是选择人的某“一”方面的突出才干，而不是用“各”方面都差不太多的人。**

**（2）德鲁克谈人员晋升的步骤。**

**除了用人之长的思想以外，德鲁克还研究了人员晋升的基本步骤。他认为尽管领导人在人员晋升的决策方面的确费尽心思，但是最多有1/3 的决策是正确的， 1/3的决策勉强过得去，1/3 的决策则是完全失败的。为了提高“管人”的成效, 德鲁克提出了人员晋升的五个基本步骤：**

**第一，要仔细推敲任命，即使是一个很低职位的任命。核心是要清楚这项任命的目的：任命一个营销主管是为了接替原来的老主管还是为了开辟新市场而需起用新类型的人? 因此晋升激励的第一步，是规范晋升的途径。也就是说，为每一个员工指明他所在的岗位应该朝哪个方面晋升。这个晋升不是指个人的晋升，而是指这个岗位未来的晋升方向。方向清晰明确，作为晋升的根本基础性的一环非常重要，只有目标定位以后才能落实人员晋升其他方面的工作。**

**第二，要着眼于一定数量的潜在的合格人才。领导人必须着眼于3～5 名合格的候选人，才能作出有效的决策。对于人员的晋升应该着手较多人员考察，避免单一的人员“任命制”，根据职位的性质特点，挑选一定数量的候选人，并且对其进行多方面全方位的考察，真正将晋升实质目的和绩效等方方面面落到实处。**

**第三，要认真考虑如何看待这些候选人，关键要像马歇尔那样重点考虑“胜任的能力”，而非其他。关于人员晋升方面的研究有很多，其中一个重要的结论是:在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。这种现象在现实生活中无处不在：一名称职的教授被提升为大学校长后无法胜任：一个优秀的运动员被提升为主管体育的官员，而无所作为。**

**第四，要与几个曾与候选人一起工作过的人讨论每一位候选人，最好与3～4名他们的前上司或同事一起来检验、考察他们。一位领导人的独自判断，往往是戴着“有色眼镜”和“心灵地图”的主观判断。因为每个人都会有第一印象，有偏见，有亲疏好恶，每个人都需要倾听别人的看法。在军队中挑选将领，或天主教会中挑选主教时，这种广泛的讨论是作为选拔程序中一个正式的步骤。在商业领域，这一步骤往往是某些杰出企业家选人的“秘密武器”。**

**第五，要确保任命人了解自己的职位。很多人员晋升方面的错误来源于任命人没有考虑透新工作职位的要求，仍然像以前那样地干着。领导人有责任在任命人晋升后的3～4 个月内将他召来，让他知道：一个新的职位，意味着不同的行为，不同的焦点，不同的关系。这也说明，晋升必须是动态的活动，绝不能只把目标放在取代现在或者取代今天的工作、任务，而必须总是把焦点放在明天的需求上。在职业决策中最理想的是个体能够找到与其人格类型重合的职业环境。一个人在与其人格类型相一致的环境中工作，容易得到乐趣和内在满足，也最有可能充分发挥自己的才能因此在职业选拔与职业指导中，首先就要通过一定的测评手段与方法来确定个体的人格类型，然后寻找到与之相匹配的职业种类。这样，才有可能使新晋升的人员以最快的速度适应不同的行为，不同的焦点，不同的关系。**

**三、主要成果及贡献**

**彼得·德鲁克在其1954 年出版的《管理的实践》一书中提出了“人力资源”的概念。《管理的实践》被后人誉为现代管理学的开山之作，在这部著作里，德鲁克提出了管理的三个更广泛的职能: 管理企业、管理经理人员、管理员工及其工作。在讨论管理员工及其工作时，德鲁克引入了“人力资源”这一概念。他指出:“和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是它是人”。德鲁克认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。**

**提出人事管理应该向人力资源管理转变。这种转变正如在其著作中所说:“传统的人事管理正在成为过去，一场新的以人力资源开发为主调的人事革命正在到来”。根据德鲁克的观点，人力资源管理对企业管理至关重要，企业应该通过使人力资源更有活力来执行工作并取得成绩。因此，管理者应该根据企业自身人力资源的条件来重新设计工作，并不断丰富岗位的工作内容。要想鼓励职工取得成就，就必须把员工视为具有自身生理和心理特点、不同能力以及不同行动模式的综合有机体。管理的任务就是从不同的角度去设法满足职工对责任、参与、激励、报酬及地位等多方面的要求。**

**“人力资源”概念的提出，克服了“劳动力”概念的两个重大局限。“人力资源”理论认为，员工不是工具，而是人，而且是具有自身生理和心理特点、不同能力和行为模式的人。要将员工当成人而不是物来对待。在设计工作时，要注重员工的生理、心理特点，要注重人与人之间能力与行为模式的不同，在管理员工时，不仅要考虑其经济利益的需求，而且要考虑其精神、心理方面的多重需求。相比劳动力理论将劳动力工具化、同质化，人力资源理论则将人力资源人格化、异质化，所以说，“人力资源”概念的提出具有重大的历史意义。**

**西奥多·W·舒尔茨( Theodore W． Schultz)( 1902—1998) 从20世纪50年代开始人力资本理论的研究，在1960年提出了人力资本投资理论，被世人称为“人力资本理论之父”。在20世纪50年代末60年代初以及80年代末90年代初他发表了多篇重要文章，成为现代人力资本投资理论的奠基之作。这些文章包括《由教育形成的资本》(1960)、《人力资本投资》(1961)、《教育的经济价值》(1963)、《人力资本投资》(1971)、《对人投资—人口质量经济学》(1981)、《恢复经济均衡—经济现代化中的人力资本》(1990)。1960年，他以美国经济学会会长的身份在年会上发表《人力资本投资》的主题演讲，在学术界引起轰动。**

**西奥多·W·舒尔茨发现，用传统的生产函数没有办法解释二战以后美国经济增长的奇迹，他提出了“经济增长之谜”，并通过探讨教育对经济增长的贡献逐步踏上了研究人力资本的道路。他提出，仅仅从自然资源和其他物质资本的角度来研究经济增长，并不能解释当时生产力提高的全部原因。二战以来的统计数据表明，国民收入的增长一直比物质资本投入的增长快得多，一些在二战中受到重创的国家，如德国和日本同样能在经济起飞方面取得很大成功。舒尔茨认为，这些现象说明，除土地和资本外还存在另一个重要的生产要素—人力资本。人力资本主要指凝集在劳动者本身的知识、技能及其所表现出来的劳动能力。舒尔茨进一步指出，人力资本是社会进步的决定性因素。但人力的取得不是无代价的，人力资本是投资的产物。舒尔茨经过深入的研究后指出，传统的资本概念不仅不完整，而且没有正视资本所固有的“异质性”问题。因此，舒尔茨建议:“在对提供未来服务的资本分类时，最好是从两分法(即人力资本和非人力资本)入手。这两类资本都不是同质性的；实际上两者都由多种不同的资本形态构成，因而都是非常异质性的。不过，人力资本和非人力资本之间的差别是客观存在的，这正是进行分析的基础。**

**舒尔茨的人力资本理论与德鲁克的人力资源理论都强调人的异质性，这是二者概念上的最大共同点。其区别是，人力资源理论主要基于人力资源的异质性强调人力资源使用和激励上的差异性，而人力资本理论的关注点更多地从使用转移到投入方面，强调教育和培训的重要性。人力资本理论不仅丰富和充实了教育经济学，而且很好地指导了人力资源管理实践，它启示人力资源管理部门要重视企业员工培训与开发，重视人力的资本属性并在激励体系上将一般人力资源与特殊人力资本区别开来。**

**四、参考文献**

吴冬梅，人力资源理论的五次创新，企业经济，2012年第11期。

董艳玲、曹元华，论德鲁克的人力资源管理思想，中外企业家，2007年第12期。

1. 章永俊，修合无人见存心有天知—同仁堂300年兴衰史，清华管理评论，2014年第11期。 [↑](#footnote-ref-1)