

# 再论管理理论的丛林

哈罗德·孔茨

**【摘要】**大约 20 年前，我曾区分出管理理论的各种流派或观点，并称它们为“管理理论的丛林”。今天需要重新对它们进行思考和界定。与最初的 6 个流派相比，现在可以称为管理学流派明确观点已经达到 11 个，这意味着“丛林”可能变得更加茂密和深不可测。然而，在这期间，理论的发展也是可以肯定的，这预示着我们将会比人们所想象得更快走向一种具有统一性的、同时又富有实践意义的管理理论。

大约 20 年前，我对于那些在明智的管理者中间所发生的混乱印象深刻，这种混乱源自于管理学领域内各类学术专家的著作和研究里所作出发现及提出观点的千差万别。我将这种现象总结了一下，称之为“管理理论的丛林”（Koontz, 1961）。写那篇文章的最初原因，就是要搞清楚，为什么如此明智的学术同行会在关于管理研究的结论和建议上有如此大的差异。我对这个现象的总结，以“管理理论的丛林”为题发表，并被广泛引用。在那篇文章中，我发现，学者们关于管理的分析和思考可以区分为 6 个流派或观点。在某些情况下，明显的事实是，专家们正像印度寓言中的盲人，只是从他们自己的专业视角来描述管理。

从那篇文章在过去的岁月里被接受程度来判断，“丛林”概念一定是满足了人们的某种需要。事实上，在过去的这些年里，人们对于我们是否仍处在“管理理论的丛林”中这个问题，已经进行了许多探索，因此，我认为应该对“丛林”进行反思和再审视。我发现，1961 年区分出来的 6 个流派已经不能满足今天的需要，现在至少存在 11 种观点。正因为如此，丛林好像变得更加茂密和深不可测。但是，这期间，也出现了各种理论的发展，这种发展在未来有可能导致各类观点的联合，并形成更具统一性且有用的管理理论。

## 初期的管理理论

我在大约 20 年前就发现，来自学术领域的那些善意的研究者和著作者，试图从 6 个不同视角来解释管理活动的性质和管理知识。我将这些不同观点称为“流派”，包括：（1）管理过程流派，（2）经验或“案例”观点，（3）人类行为流派，（4）社会系统流派，（5）决策理论流派，（6）数量流派。

这些不同流派或观点（正像其名称所表明的那样），导致管理学陷入到一个思想、理论和管理建议的混乱丛林中。陷入丛林的主要根源，在于像“组织”这

样的词被赋予了完全不同的意义，也在于将管理学界定为一个知识体系时存在分歧，还在于普遍将早期实践者的发现当作是“理论化的”东西抛弃掉了，而不是从其本来面目来进行分析——这些早期发现本质上是从敏锐的实践者的管理活动中提炼出来的经验和思想，更在于误解了管理原则和理论的性质和作用，最后还在于许多专家不能也不愿意互相理解。

虽然从群体工作诞生的那天起，管理活动就成为一项重要的人类任务，但不容否认的是，开发一种用以支撑实践的有组织知识——科学——的认真尝试，还仅仅是这个世纪的事情。而且直到过去的四分之一世纪，几乎全部有价值的著作都是由那些机敏而又有见识的实践者所写的——例如，法国工业家 Henry Fayol，通用汽车公司总经理 James Mooney，Johns-Manville 公司副总裁 Alvin Brown，英国巧克力公司总经理 Oliver Sheldon，新泽西贝尔电话公司总裁 Chester Barnard，以及英国管理咨询专家 Lyndall Urwick。

但是早期来自管理学领域的学术研究著作不足的状况，在过去 25 年里却正在被大量学院派管理著作所补偿。例如，现在有超过 100 本（在我们大学的图书馆里可以找到 97 本）不同的教科书旨在告诉读者——学生或管理者——什么是管理。而且，在像心理学、社会学、系统科学和数量模型等一些相关领域里，可以用来教授管理学的某些方面——通常比较狭窄——的教科书的数量就更多了。

许多训练有素但过于专门化的教师进入我们的大学和学院，他们虽然有很好的学术背景，但对于管理活动的实际任务以及管理者实践中所面对的现实却知之甚少，这种情况的出现，也许使管理理论的丛林变得更加深不可测。环顾一下我们的商学院、管理学院或公共管理学院，无论是本科还是研究生课程，在管理实践者看来，都是由那些虽然很聪明但缺乏管理经验的教师来担任的。这看起来就像是在医学院里由那些从来没有手术经验的教授来上外科手术课一样。结果，许多实践中的管理者对我们学院派以及这类管理课程失去了信心。

当然，那些教授和撰写有关基本运作管理理论的人，可以使用那些接受过心理学、社会学、数学和运筹学训练的同行们的发现并以此为辅助。但是，令人沮丧的是，某些教授竟然坚信，当他们在教这些不同专业的课程的时候，也就是在教管理。

什么原因导致了这种情况的发生？主要有两个原因。首先，著名的福特基金会（Gordon 和 Howell）和卡耐基基金会（Pearson）在 1959 年曾给出一份关于美国大学和学院的商学院项目的研究报告，该报告的作者和研究者并没有接受管理学的训练，该报告指出了美国商科教育的质量问题，并敦促商学院，包括那些已经按照该报告研究者的建议做了改正的商学院，在它们的课程设计和教师选择中采取一个更宽广的和更社会科学导向的观点。结果，许多院长和学院管理者就以最快的速度 and 极大的热情，雇用了大批来自经济学、数学、心理学、社会学、社会心理学和人类学等专业的学者。

其次，商学院大量雇用来自这些社会科学而不是基础管理理论和政策学领域

教师的原因，也源于这样的事实，即：从 1960 年开始，商学院和管理学院迅速扩张，这期间非常缺乏既受过管理学科训练又有一定管理经验的教师。在这种情况下，只好靠来自上述社会科学领域的博士毕业生来弥补。

## 持续增长的丛林

管理理论或科学远没有成熟，这在持续增长的管理理论丛林中表现得非常明显。自 1961 年我提出管理理论的丛林以来，又发生了什么事情？丛林仍然存在，而且，事实上，对比 20 年前，管理理论观点的数量几乎增长了一倍。现在，可以区分出 11 个关于管理科学或理论的观点，它们是：（1）经验或案例观点；（2）人际关系观点；（3）群体行为观点；（4）协作型社会系统观点；（5）社会技术系统观点；（6）决策理论观点；（7）系统观点；（8）数量或“管理科学”观点；（9）权变或情境化观点；（10）管理角色观点；（11）运作理论观点。

## 新旧丛林的差别

是什么原因导致了管理理论和科学的观点几乎加倍增长？首先，有些观点在这近 20 年时间里分裂成了两个。如原来的“人类行为流派”，据我的判断，已经分裂为人际关系观点（心理学）和群体行为观点（社会学和文化人类学）。最初的社会系统观点也一样，但由于它的支持者好像更依赖于 Chester Barnard 的理论，所以现在它看起来更明确地指向协作型社会系统观点。

从上一篇文章发表到现在没有发生变化的观点是：（1）经验或案例观点；（2）决策理论观点；（3）数量或“管理科学”观点。与此类似，原来的“管理过程流派”现在更精确的叫法是运作理论观点。

在过去 20 年里变得流行起来的新观点包括社会技术系统观点。该观点首先由 Eric Trist 及其 Tavistock 研究所的同事在 1951 年的研究和著作中提出来，但直到 1960 年代晚期才有了追随者，并形成一个清晰的观点。同样，即使关于任何学科和实践的系统观点也都并不新鲜（在早期的丛林中被称为“社会系统”观点），被广泛接受的管理理论的系统观点实际上出现于 20 世纪 60 年代，特别是伴随 Johnson, Kast 和 Rosenzweig（1963）的工作。

管理的角色观点获得人们的认可并拥有追随者是由于 Henry Mintzberg（1973, 1975）的研究和著作，他更愿意称这种观点为“工作活动流派”。

管理理论的权变或情境观点实际上是早期古典理论或运作理论发展的结果。在 1970 年代之前，大多数理论都坚持一种“最佳方式”观点，并常常忽略这样的事实，即：聪明的实践 管理者总是将他们的实践匹配于现实情境。认识到这种局限性之后，一些管理学者开始围绕在各种不同的情境或权变因素下应该做什么这个问题，建构管理理论并进行相应的研究。

那些显然没有仔细阅读古典管理学家著作的学者，形成了对古典学者的不确切认识，他们认为古典学者坚持的是“最佳方式”观点。Gilbreth 确实在他关于砌砖活动的研究中要寻找最佳方式，但是那是砌砖而不是管理。Fayol 清楚地认识到了这一点，他说：“原则是柔性的，并能适应于各种需要；关键是要知道怎样运用它们，这是一种困难的艺术，要求智力、经验、决断和平衡。”（1949，P. 19）

## 管理理论或科学的当代观点

我希望读者能认识到，为了刻画这 11 种观点，我必须简明扼要。这种简明处理的方式可能会引起一些不同观点追随者的不满，他们也许认为这样处理过于表面化，但是由于版面的限制，只能对大多数观点作简要的分析和评论。

经验或案例观点。该流派的成员通常借助案例来分析经验，以此来研究管理。这种观点建立在这样的假设之上，即：学生和实践者通过研究那些在不同案例中管理成功和失败的经验，将会理解管理领域，甚至知道怎样进行有效管理。

然而，除非经验研究旨在从根本上确定某些事情为什么发生或没有发生，否则，对于理解管理来说，它很可能是一种可疑的甚至危险的观点。因为过去发生或没有发生的事情，并不必然有助于解决大多数情况下肯定是不同的未来问题。如果对经验的提炼是为了发现那些基本的一般化原则，那么，这种观点对于发展或支持某些管理的原则和理论可能是有帮助的。

人际行为观点。这种观点显然建立在这样一种理论假设之上，即：管理活动包含通过别人使事情完成的内容，因此管理研究应该围绕人际关系展开。该流派的学者更多地倾向于采取个体心理学方法研究问题，的确，他们大多数人的学科背景是心理学。他们研究的焦点在于作为社会心理存在的个体及其动机。在这个流派中，有些学者将人际关系看作一种艺术，并认为即使那些努力想成为业余精神病学家的管理者，也能够理解并实践它。另外一些学者则将管理者看作领导者，甚至将管理就等同于领导——因此，也就将所有“领导”活动都看成“管理”活动。还有些学者聚焦于激励或领导力，并在这些主题上形成了许多重要成果，这有助于管理实践。

关于人际互动的研究，无论是在管理情境中还是其他场合下，都是非常有用和重要的，这不容否认。但是人际行为领域很难说就涵盖了所有管理领域。一种完全可能出现的情况是，对于某一个公司的管理者来说，他们虽然理解了心理学及其细微变化，但其管理活动却并没有达到有效性。一家美国大型公司的主要部门，曾对其所有层次的管理者进行敏感性训练（这种训练被批评者称为“心理脱衣舞”），结果发现，管理者学了很多关于情感的东西，但关于如何管理却几乎没有涉及。研究和实践的结果表明，我们必须超越人际关系，去发展一种关于管理的有用科学。

群体行为观点。这种观点与人际行为观点密切相关，并很容易相互混淆。这种观点主要关心的是群体中人的行为，而不是人际行为。因此，它倾向于依赖社会学、文化人类学和社会心理学而不是个体心理学。它主要强调的是群体行为模式。这种观点的研究主题，涵盖了从小群体及其文化和行为模式到大群体行为特性的不同研究领域。它也经常被称为“组织行为”研究，在这里，“组织”这个术语也可以用来指一个公司、一个政府机构、一个医院、或任何其他类型组织中的任何群体关系的系统或模式。有时这个术语正像 Chester Barnard 所使用的那样，被用来指“两个或更多人之间的协作”，而且“正式组织”就是拥有自觉的、精心设计的共同目标的组织（1938, P.65）。Chris Argris 甚至将“组织”这个术语用来包括一个群体中“所有参与者的所有行为”（1957, P.239）。

不难看出，实践中的管理者不可能认识到“组织”涵盖如此宽泛的群体行为模式。同时，管理者的许多问题确实来自于群体行为模式、态度、愿望和偏见，其中有些来自于企业中的群体，但是，很多问题也是来自于一个特定公司、部门或机构以外的文化环境。关于这个思想流派的最大困惑，也许是它的成员在“组织行为”与“管理活动”之间试图画出一条人为的、不精确的界线的趋势。群体行为是管理的一个重要方面，但并不是管理的全部。

协作性社会系统观点。一个对人际和群体行为观点的修正，体现在某些行为科学家开始聚焦于研究作为协作型社会系统的人际关系。将人际关系看作社会系统的观点，最早来自于意大利社会学家 Vilfredo Pareto。他的工作显然通过影响 Chester Barnard 而影响了该流派的现代追随者。为了寻求对经理工作的解释，Barnard 将经理们看作是在一个协作型社会系统中工作，并维持这个系统的运行，他将这个系统称作“组织”（1938, PP. 72-73）。Barnard 将社会系统看作是两个或更多人之间的观念、力量、愿望和思考的协作型互动。越来越多的研究者已经拓展了这个概念，将其应用到任何协作型的、有目的的群体互动关系或行为系统中，并赋予它以“组织理论”这样一个相当宽泛的名称。

协作型社会系统观点确实与管理研究相关。所有管理者都必须在一个协作型社会系统中运作。但是，我们并没有发现作为各种类型的协作型社会系统中的管理者，一般来说指的是什么。我们很难将一家百货商店里售货员的协作群体或一群无组织的暴民看作是有管理的系统，同样我们也不能将一个召集在一起庆祝生日的家庭群体看作是有管理的系统。因此，我们可以得出结论，这种观点虽然比管理学更为宽泛，但仍忽视了许多对管理者来说有用的概念、原则和技术。

社会技术系统观点。管理学的新流派之一是社会技术系统观点。这种观点的发展通常归功于 E. L. Trist 及其在英格兰 Tavistock 研究所的同事。在研究煤矿开采中的生产问题时，他们发现，仅仅分析社会问题是不够的。相反，在处理采

掘生产率问题时，他们发现，技术系统（机器和方法）对社会系统有重要影响。换句话说，他们发现，人们的态度和群体行为，很大程度上受到他们工作于其中的技术系统影响。因此，这个流派的立足点就是，社会系统和技术系统必须被结合在一起考虑，管理者的主要任务就是确保这两个系统的和谐。

这个流派的绝大多数工作都集中于生产、办公室运作以及其他一些技术系统与入及其工作密切联系的领域。因此，这个流派更侧重于工业工程导向。作为一种管理学观点，即使它并不像某些支持者所坚信的那样，囊括了管理学的所有方面，这个流派也还是对管理实践作出了许多有意义的贡献。此外，说任何有经验的管理者都将对此感到诧异，即：装配线技术或铁路运输技术或炼油技术会影响个体、群体及其行为模式，还会影响各类运作的组织方式以及各种管理技巧，这也是值得怀疑的。而且，这种观点对于企业运作的特定方面来说同样是非常有帮助的，可以肯定，在这种观点中所蕴藏的管理知识比那些能被发现的要多得多。

决策理论观点。这种管理理论观点显然建立在这样的信念之上，即：因为决策是管理者的首要任务，我们应该集中于决策活动。有许多学者和理论家相信这一前提，这一点也不用奇怪，因为管理活动的特点在于决策，管理理论的核心也就应该是决策，而且所有管理学思想都可以围绕决策建立起来。这具有一定的合理性。然而，它忽略了这样一个事实，即：管理活动要比做决策丰富得多，对于大多数管理者来说，一个决策的实际制定活动是相对容易的事情——如果目标是明确的，如果决策赖以作出的环境能被相当精确地预见到，如果能获得充足信息，如果组织结构提供了关于决策责任的清晰说明，如果作出决策的人具有胜任力，如果存在许多其他管理活动有效进行的前提条件。

系统观点。最近几年，管理学领域的许多学者，都在强调系统观点对于研究和分析管理思想的重要性。他们感到，这种观点是对思想进行组织、阐述和理解的最有效途径。

系统本质上是一系列相互联系或相互依赖的事物的集合，它们共同构成一个复杂的单位。这些事物可以是物理的，就像汽车发动机的不同部分；它们也可以是生命的，就像人类身体的各种器官；它们还可以是理论的，就像管理学领域中的概念、原则、理论和技术的有机结合。虽然我们为系统划出了边界，以便能够更清晰地分析它们，但所有系统，也许宇宙除外，都相互作用并被它们的环境所影响。

系统理论及其分析方法在物理科学和生命科学中的长期运用，已经形成了一个蔚为壮观的系统知识体系。人们无疑已经发现，系统理论对于管理理论非常有帮助。我们中的某些学者长期致力于对管理学知识的绝对界限的探索——将理论建立在管理者的实际工作基础上。为管理理论领域设定这种界限，是为了使这个学科易于“把握”，但是这并没有暗示一种关于这个学科的封闭系统观点。相反，

总是有许多与系统环境的互动。因此，当管理者做计划时，他们除了考虑像市场、技术、社会力量、法律和管制这些外部变量外，别无选择。当管理者设计出一种组织结构，为绩效的实现创造一种环境时，他们不可避免地要受到人们行为模式的影响，而这种行为模式是人们从外在于企业的环境中带到其工作中来的。

系统也对管理活动领域本身起着重要作用。企业里有计划系统、组织系统和控制系统。而且，在这些系统中，我们可以区分出许多子系统，如授权系统、网络计划系统和预算系统。

那些有经验的实践管理者和许多有实践经验的管理研究者，习惯于将各类问题和各类操作看作是企业内部或外部环境之间日常互动的互相联系的要素网络，如今他们惊讶地发现，许多学者竟将这种系统观点看作一种新鲜事物。可以肯定的是，关于系统的有意识研究和强调，已经使许多管理实践者和研究者更自觉地考虑各种互动要素对管理理论和实践的影响。但是，对于科学思想来说，它很难被认为是一种新观点。

数量或“管理科学”观点。有些理论家将管理活动主要看作是一种数量过程、概念、符号和模型的推演。也许该流派最广为人知的学者是那些运筹学家，他们给自己起了一个自命不凡的头衔“管理科学家”。这种观点的核心是数学模型，因为通过这种工具，各类问题——无论是管理的或其他的——都可以用基本逻辑关系来表达，而且在一个给定的目标搜索领域，模型还可以依据对那个目标的优化来表述。因为众多数量观点的研究都是关于各类优化问题的，所以，它与决策理论有着密切关系。当然，数量模型有时也超越了决策问题。

众所周知，由管理科学院出版的《管理科学》杂志，在其封面上有这样一段声明：学院的目标致力于“鉴别、推广、统一那些与管理学有关的科学知识”。但是，根据发表在这个杂志上的文章以及由该学院会员在全世界许多会议上报告的数百篇论文来看，这个流派似乎完全被那些在情境仿真和特定问题解决中所开发的优美数量模型所占据。结果，正像来自“管理科学家”阵营内外的许多批评者所观察到的那样，仅仅聚焦于数量分析很难被称为是一种完全的、真正意义上的管理科学观点。

对任何科学领域感兴趣的人，都不能忽视数量模型及分析的巨大作用。但是，很难将数学看作管理学的一个流派，正像它不是化学、物理学或生物学的一个单独流派一样。数学和数量模型当然是分析工具，而不是一种思想流派。

权变或情境观点。给管理研究者带来巨大冲击的管理思想和实践观点之一，就是管理的权变观点。本质上说，这种观点强调这样一个事实，即：管理者在实践中做什么依赖于一系列给定的环境条件——情境。权变管理类似于情境管理，这两个术语经常作为同义词使用。有些学者在这两个词之间作出了区分，在他们

看来，情境管理仅仅意味着管理者做什么依赖于给定的情境；而权变管理则意味着在情境变量和开发出来的管理解决方案之间的一种积极互动关系。因此，根据权变观点，管理者可能对一种流水生产线情境进行观察，然后得出结论：一种高结构化组织模式将与这样的情境最匹配，并能最为有效地互动。

依据某些学者的观点，权变理论不仅考虑给定的情境，而且也考虑给定解决方案对一个企业的行为模式的影响。例如，一个依据运作职能（像财务、工程、生产和营销）而实现结构化的组织，很可能最为适合一种给定的情境，但是在这种结构中的管理者，却应该认真考虑由此产生的行为模式，因为群体将建立起对职能而非对公司的忠诚。

从本质上看，管理实践要求管理者在运用理论或技术时考虑给定的情境现实。但是，告诉人们在给定情境下应该做什么，这从来不是、而且将来也不会是科学或理论的任务。管理学理论过去没有、现在也不曾支持一种在任何情境下做事的“最佳方式”，正像天体物理学或机械科学不可能告诉一位工程师怎样设计一种满足各类应用的最佳工具一样。理论和科学怎样被应用于实践，本质上也是依赖于情境的。

这就是说，有科学就有艺术，有知识就有实践。这是任何有经验的管理者早已经知晓的道理。一个人并不需要太多的经验就能理解，街头水果店不能像通用汽车公司那样来组织；同样，石油的勘探、生产和精炼技术，也不能使汽油、喷气式发动机燃料或润滑油产品的生产组织过程自动实现。

管理角色观点。既吸引了学者也吸引了实践者的注意力的管理理论最新观点，也许就是管理角色观点。该观点由 Henry Mintzberg (1973, 1975) 推广普及。这种观点本质上就是对管理者实际上做什么进行观察，并从观察中得出关于管理活动（或管理角色）是什么的结论。虽然早已有学者研究了从高层到基层管理者的实际工作，但 Mintzberg 使这种观点为人们所广泛关注。

通过系统研究不同组织中的五位高层管理者的活动，Mintzberg 得出这样的结论，即：管理者并不是按照管理职能的传统分类来行动——计划、组织、协调、控制；相反，他们从事了一系列其他活动。

基于他自己以及其他关于管理者实际做什么的研究，Mintzberg 总结出管理者承担的 10 种角色。它们是：

A. 人际关系角色 1. 挂名首脑（作为组织的代表承担礼仪和社会方面的责任） 2. 领导者 3. 联络者（特别是与外部联系）

B. 信息角色 1. 监测者（获取关于企业运作的信息） 2. 发送者（向下属传递信息） 3. 发言人（向组织外部传递信息）

C. 决策角色 1. 创业者 2. 障碍排除者 3. 资源分配者 4. 谈判者（与各种人及人群打交道）

Mintzberg 将通常的管理职能分类方法看成是“传说”。正像我们在下述关于运作理论观点的讨论中将会看到的那样，运作理论家确实在使用一些管理职能概念，像计划、组织、人事、领导和控制。但典型的例子是，资源配置不是计划又是什么呢？同样，创业角色肯定是整个计划领域中的一个要素。而且，人际关系角色是领导的主要方面。另外，信息角色也可以适配于不同管理职能领域之中。

不过，观察管理者实际做什么仍然是有价值的。在分析管理活动时，一个有效的管理者可能希望用这些观察与管理基本职能相比较，并用后者作为一种导航清单以确定哪些行动被忽略了。但是，Mintzberg 所辨别出的角色显然是不充分的。在他的角色目录里，人们到哪里去寻找像设计组织结构、挑选和评价管理者以及决定主要战略这些无疑是重要的管理活动呢？对这些活动的忽略，使人们有理由怀疑他所列举的那些管理者是否还算是有效的管理者。这也使人们开始质疑，管理角色观点是否是一个管理实践理论得以立足的恰当基础。

运作观点。管理理论的运作观点这个术语来自于 P. W. Bridgman（1938，PP. 2-32）的工作，他试图通过与管理者的职能联系起来而将管理学的相关知识统一在一起。像其他运作科学一样，管理学领域中那些奠定管理实践基础的概念、原则、理论和技术，也应该努力将它们统一在一起。

管理的运作观点认为，管理学关于管理活动存在着一个核心知识内涵：诸如直线和职能、部门化、管理幅度的限度、管理评价以及各类管理控制技巧等，都包含着只有在管理活动中才能被发现的概念和理论。但是，另一方面，这种观点也具有折衷性，它借用了大量来自其他领域的相关知识。这些相关知识包括：管理活动、问题及其解决的临床研究；系统理论的应用；决策理论；关于激励和领导的研究发现及理论；个体和群体行为理论；以及数量模型和技术的运用。所有这些主题在某种程度上也都被广泛应用于诸如物理学和地质学这样的其他科学领域。但是，我们的兴趣必须限定在管理方面的应用。

运作观点的本质也许可以通过图 1 最好地反映出来。如图所示，运作管理思想流派包括一个专属于管理的核心理论，外加从各种其他流派和观点中折衷出来的知识。正像图中的圆圈所显示的，运作观点对来自其他各种领域的重要知识并不感兴趣，而只对那些最有用的、并直接与管理活动相关的知识感兴趣。

运作管理科学或理论是图中圆圈内的部分。它显示出，运作管理科学或理论有一个核心的基本理论，同时从其他与管理学相关的知识领域借鉴了理论。因此，它

部分地是一种折衷的科学或理论。

管理者每天做什么和怎样做的问题，对于建立一种可接受的、有用的知识分类来说，只是第二位的问题。在发展一种关于管理的有用理论或科学过程中，将那些与管理活动相关的知识组织起来才是不可或缺的第一步工作。它可以将那些运用于管理活动中的科学和技术，同运用于一些诸如营销、会计、制造和工程等管理活动中的科学和技术区别开来。它使我们得以看到那些在不同企业和不同文化中具有普遍性的管理学的基本方面。通过运用管理者的职能作为第一步工作，人们就可以建立起一个对管理学知识进行分类的逻辑一贯并有用的框架。

作为对知识进行分类的第一步，那些被某些理论家（包括我在内）发现是有用的和有意义的职能包括：

1. 计划：选择目标以及完成它们的途径。
2. 组织：为人们设计一种角色结构。
3. 人事：进行人员的选择、评价和开发，以便有效地履行组织角色。
4. 领导：采取行动激励人们并使他们自愿地对群体目标的实现作出贡献。
5. 控制：测量和修正人们的行动，以确保计划的实现。

作为将管理学知识组织起来的第二步，我们发现，在每个职能领域追问一些基本问题是有用的，这些基本问题包括：

1. 每个职能领域的性质和目的是什么？
2. 存在于每个职能领域的结构要素有哪些？
3. 在每个职能领域中都有哪些过程、技术和观点？其优势和劣势是什么？
4. 要有效地实现每个职能，存在哪些障碍？
5. 这些障碍怎样才能排除？

像我一样致力于运作观点的人们，希望发展并确认一个科学理论领域，以便将其有效运用于管理实践活动，而且这个领域也并非宽泛到将所有与管理工作相关的知识，不管其相距多远，都包含在内。我们承认，任何像管理活动这样复杂的领域，都不能与它的物理、技术、生命或文化环境相隔离。然而，我们也同样认为，对知识进行区分是必要的，而且要想在对某种知识的概括和分类中取得有价值的进步，必须对这种知识设置某些边界。虽然在所有系统分析情况下都要设

置边界，但人们必须记住，并不存在完全封闭的系统，任何系统都要受到其环境变量的影响。

管理理论丛林：不同理论汇流的可能趋势

从上述关于管理理论的流派或观点的简要讨论可以看出，管理理论丛林正在继续成长，也许会变得更加茂密，与近 20 年前相比，流派或观点的数量几乎增长了一倍。要形成一种有用的管理学理论，其过程无疑是漫长的，而且至今我们还没有一个关于管理活动科学基础的清晰观念，也不能明确界定，有胜任力的管理者到底意味着什么。

由于每种观点都有自己的领袖、都有一套自己的语言系统、并且也都有一种强烈的自豪感去捍卫自己观点中的概念和技术，以防止被攻击或改变，这就使得管理学的理论非常难以被管理实践者所理解和应用。如果这种持续增长的丛林，仅仅表明不同学术思想和研究之间的竞争，那还没有关系；但是，当它阻碍了管理理论的有效发展，并困扰着管理实践者的时候，问题就变得很严重了。在各种层次和各类企业中的有效管理活动，对于任何社会来说都是非常重要的，以至于不允许由于缺乏可用的和可理解的知识而出现失败。

另一方面，对于各类思想流派走向联合的趋势，也有理由保持乐观。虽然这种理论汇流还没有完成，但是有理由相信这是可能的，因为学者们对管理者做什么以及管理者赖以行动的情境越来越熟悉，而且越来越多的流派或观点将采纳、甚至扩展管理理论运作流派的基本思想和观念。

虽然必须承认的是，有征兆表明管理理论正沿着一条更为统一、并且是实践导向的管理 运作理论的道路在发展，但是朝向这个方向还有更多的路程要走。接下来让我们简要审视一下理论汇流的某些趋势。

在经验观点中更为强调对基本原理的提炼。在许多运用案例作为对管理者进行教育的手段的流派中，有迹象表明，比 20 年前更加强调对基本原理的提炼。同样的，在经营方针研究领域，案例观点也广为人知。人们在教学和研究中，越来越强调超越仅仅对在给定情境中发生什么作出说明，而要分析所发生的事情背后的原因。这种趋势的主要结果是，重新强调战略和战略规划。对于这种趋势来说，没有任何地方像哈佛商学院那样更值得关注，因为它被视为案例观点的摇篮。这使许多经验流派的理论家获得了大量从经验中提炼出来的管理知识，而这种知识与运作理论家对计划职能的分类非常匹配。

认识到系统理论并不是一种独立的观点。当 20 年前系统理论被引进管理学领域的时候，许多人都认为它是一种对管理学知识进行分析和分类的新方式。但是，近年来，当人们更好地理解系统理论和管理工作之后，也就越来越清楚地

发现，系统理论本质上说并不新鲜，实践管理者和运作理论家们运用这种基本原理已经有很多年了（虽然并不总是用这种术语）。不过，当运作管理理论领域中的学者更为自觉而明确地运用系统的概念和理论时，他们也就试图将已经得到提升的管理理论领域发展成为一个科学领域。

认识到权变理论并不是一种新的或独立的观点。虽然机敏而聪慧的管理者以及许多管理理论家，对于这种认识并不感到吃惊，但现在已经清楚的是，权变观点仅仅是一种区分科学和艺术——知识和实践的方式。正像我早期所指出的那样，这是两类不同的事情，尽管它们是互补的。那些强调权变观点的学者，通过突出那些管理者现实中所做的工作实际上依赖于特定情境，已经在管理理论和实践领域作了很多工作。但是，这类工作对于任何一门科学的应用来说都是一样的。

权变理论强调的是理论在不同情境中的实际应用，这一点已越来越被人们所承认。该观点的创立者之一 Jay Lorsch 最近承认，“权变”术语的使用是“误导”（1977, PP. 2-14）。他似乎认为，一个运作管理理论家在运用管理学概念、原则和技术的时候，将必然成为一名情境论者。

发现组织理论是一种太宽泛的观点。很大程度上因为受到 Chester Barnard 以及他那个几乎涵盖各种人际关系的宽泛“组织”概念的影响，使用“组织理论”这个术语来指代各种人际关系，在某些学术圈子里已成为一种惯例。虽然许多学者试图将组织理论等同于管理理论，但现在人们已达成一个基本共识，即：管理活动是一种含义更窄的活动，而且管理理论仅指那种与管理活动相关的理论。管理理论通常被认为是组织理论的一个子集，而且人们普遍认为，组织理论的一般概念过于宽泛。

关于组织理论的这种认识，预示着一种澄清理论丛林底层灌木的希望。

对激励的新理解。最近关于组织环境下激励的研究，已经倾向于强调限制或激发动机的组织氛围的重要性。由 Maslow 和 Herzberg 所提供的那种关于动机的过于简化的解释，虽然可以很好地辨别别人的需要，但却必须将注意力更多地集中于各种奖励和对奖励的期望。这些与那种激发和支持动机形成的氛围一起，在很大程度上将依赖于一个组织中管理活动的性质。

Litwin 和 Stringer (1968) 发现，像成就需要、权力需要、归属需要这些基本动机的强度，明显地受到组织氛围的影响。在一个由 460 名管理者组成的样本中，他们发现，高结构化组织与权力需要的唤起之间具有很强的关联性，而这种高结构化组织则与成就需要、归属需要呈负相关关系。同样，在一种具有高度责任性和清晰标准的氛围里，他们观察到，这种氛围与成就动机是强正相关关

系，与权力动机是中等程度的相关关系，而与归属动机则没有明显的负相关性。

激励和组织氛围的互动，不仅突出了激励的系统性方面，而且强调了激励怎样依赖于管理者在设置和保持绩效环境中所做事情。这些研究将激励问题从纯粹的行为方面，转移到与管理者所做事情密切相关、并依赖于它的方面上来。因此，激励理论很好地适配于管理理论的运作观点。

激励和领导理论的融合。另外一个可能导向统一的管理运作理论的有趣现象，是一种将激励和领导理论融合起来的研究和分析方式。特别是最近几年，领导理论趋向于强调一些相当基本的命题，即：领导者的工作就是了解并诉诸于那些能够激励人们的事情，而且要认识到这样一个简单真理：人们乐于遵从那些他们看作是实现自己愿望的方式。因此，领导的解释已经越来越与激励相关。

激励与领导理论的这种融合，也突出了组织氛围和领导风格的重要性。最近的研究倾向于强调在使管理者成为有效领导者过程中有效管理活动的重要性。大多数最近的研究和理论表达了这样一个清晰的信息，即：有效领导者设计一种系统来考虑下属的期望、个体之间动机的随时变化、情境因素、澄清角色的需要、人际关系和奖励类型。

正像容易看到的那样，当精明而有效的管理者设计出一种绩效氛围，计划一种目标和实现目标的方法，界定组织角色并使之结构化，恰当地安排人们承担适当角色，设计出一种控制技术和信息以便使自我控制成为可能，这个时候他们所做的就是将激励与领导融合在一起。换句话说，领导理论及其研究，正像激励研究一样，与运作管理理论框架很匹配，它并不是作为一种独立的理论分支而存在的。

新的管理导向的“组织发展”。“组织发展”以及这个领域原来的名称“组织行为”，是从管理学的人际行为和群体行为观点发展出来的。一段时间以来，好像这些领域与运作管理理论离得很远，甚至彼此隔离。现在该领域的许多学者已认识到，一些基本管理理论和技术，像目标管理和组织结构设计等，都能很好地适用于他们的行为干预纲领。

检索一下新近出版的组织行为著作不难发现，该领域的有些作者正开始认识到，群体运作中的行为要素必须与组织结构、人事、计划和控制更紧密地整合在一起。这是一个正在出现的征兆，表明人们已经看到，个体和群体行为分析，至少在管理情境中，很容易在运作管理理论框架下找到自己合理的位置。

技术的影响：研究一个老问题。技术对组织结构、行为模式和管理活动的其

他方面有重要影响，这个观点早已被聪明的实践者所认识。然而，主要是在学术研究者中间，这个观点倒好像是近几年的一个“发现”。可以肯定，这个观点下的某些研究对于管理者来说是有帮助的，特别是那些由管理学的社会技术流派所进行的研究。而且，虽然机敏的管理者多年前已经认识到技术有重要影响，但这些相关研究却有助于澄清这些技术影响，并赋予这些影响以特殊意义。

技术的影响很容易被包含于运作管理理论和实践之中，而且也应该这样做。可以预期，技术影响研究领域里的学者不久就会对运作管理理论熟悉起来，并将他们的发现和观念整合到运作框架里去。然而，即便不是如此，那些致力于运作观点的人们，至少也能够将技术影响研究领域中学者们的有用发现整合到运作框架中来。

“管理科学家们”的缺陷。还记得在前面讨论管理学流派或观点的时候，有一个数量或“管理科学”观点。读者无疑也已注意到，“管理科学”被打上了引号；这样做的原因，是因为这个群体并没有真正从事一种完全意义上的管理科学，他们在很大程度上只是在运用精致的数量模型和符号而已。

有明显迹象表明，在所谓的管理科学家中间，有一些反叛者已经认识到，他们的兴趣必须超越数学、模型和计算机的使用。这些反叛者主要存在于产业和政府里的运筹学者中间，在那里他们每天都面对各种实践的管理问题。在学术领域，达到这种认识的学者虽然数量不多，但正在增长。事实上，最为学术界所尊重的领军人物之一、被普遍认为是运筹学先驱的 C. West Churchman（在与我的谈话中）已经严厉批评了对模型和数学的过度吸收，而且也正是因为这个原因，他甚至从运筹学协会辞职。

运筹学及类似的数量和模型技术，无疑可以很好地应用于运作管理理论的计划和控制领域。大多数运作管理理论家都认识到这一点。对于那些“管理科学”的反叛者来说，真正需要做的就是将大家的努力汇聚起来，使这些专业知识和研究转移到一个具有实践意义的、更有效的管理科学上来。

澄清语义：某些希望的曙光。摆脱丛林的最大障碍之一，过去一直是现在仍然是语义问题。那些管理学及相关领域的著作和演讲，一直倾向于以不同方式使用共同术语。典型例子就是，像“组织”、“直线和职能”、“权威”、“责任”、“政策”等这样一些术语，却被赋予了不同意义，而这里提到的只是其中一部分。虽然这种语义困境仍然存在，而且要达到对一些关键术语和概念的意义普遍接受，还有很长的路要走，但是，在前方的地平线上，确实出现了某些希望的曙光。

在一些领先的管理学教材中，包含一个关键术语和概念的语汇表，已经变得很普遍，而且越来越多语汇表中术语的意义也显示出某些共同性。同样有趣的是，国际管理学会的高级会员，由来自世界 32 个国家的 180 名管理学者和领导者

构成，他们已经响应会员的需求，开始编撰一部管理学概念和术语辞典，并准备以多种语言在多个国家同时出版发行。

虽然现在作出断言还为时尚早，但确实有迹象表明，我们正在沿着一门科学发展所必经的方向前进——接受关于一些关键术语和概念的清晰定义。

### 摆脱丛林需要更多努力

尽管存在着某些摆脱丛林的迹象，但事实上，我们仍处于管理理论的丛林之中。虽然好像已经取得了些许进步，但是，如果从借助提升管理实践来建设更美好社会的角度看，人们仍期待着发现某些手段来加速这种进步。

也许最为有效的方式，就是让管理者们在缩小职业管理实践与我们大学的商学院、管理学院、公共管理学院之间业已存在并正在扩大的鸿沟方面，扮演更加积极的角色。他们可以更好地帮助人们确信，大学除了开发和教授对于实践管理者有用的管理理论外，还有更多的事情可以做。但是，尽管运作管理理论和研究是当今社会需求最旺盛的知识领域之一，这也并不是主张让这些学院都变成职业教育学院。况且，这些学院是专业化学院，它们的任务必须服务于其赖以存在的专业需要。

大多数专业学院都有咨询委员会或理事会，它们由那些有影响力的高层管理者和其他知名公民构成。这些委员会不应该像大多数情况下所做的那样，花费时间被动地接受来自院长和学院教师关于所做的各类“新”事情的报告，而应该更多地去发现那些与管理相关的教学和研究中的最新进展，并努力将这些新进展引导到一个更有价值的管理运作科学中。

