



中国矿业大学(北京)
China University of Mining & Technology, Beijing

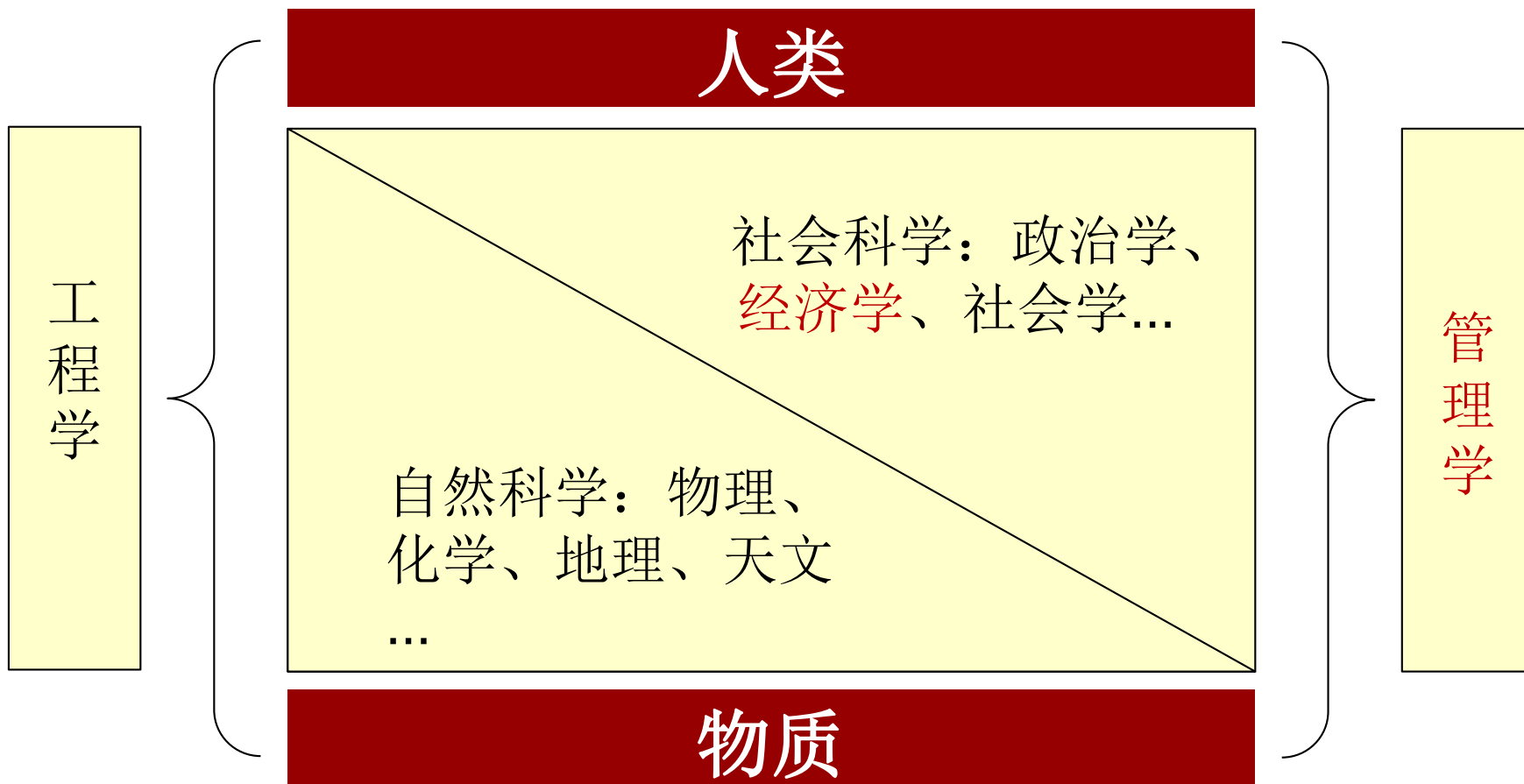
第五章 管理学概述

管理学院

荣立松

ronglisong@cumtb.edu.cn

经济学与管理学



管理学概述

- 第一节 管理的基本概念
- 第二节 管理思想的演变
- 第三节 经济与管理的关系

管理学概述

- 第一节 管理的基本概念
 - 管理的含义
 - 管理的基本职能
 - 管理环境
 - 管理者角色与管理技能
- 第二节 管理思想的演变
- 第三节 经济与管理的关系

一、管理的含义

“管理就是确切地知道要别人去做什么，并使他用最好的方法去干”——F.W.泰勒

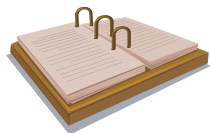
“管理就是决策”——赫伯特·A.西蒙

- 管理：管理者在动态环境下通过对组织内部资源及整合的组织外部资源进行有效计划、组织、控制和领导以实现组织目标的科学和艺术过程。

二、管理的基本职能

- 计划职能
- 组织职能
- 领导职能
- 控制职能

二、管理的基本职能



一周的第一天你该干点什么？



集团领导要来天津你该干点什么？



要开拓新的市场你该干点什么？



你的公司要直营了你该干点什么？

二、管理的基本职能

- 管理者每天都要面临众多的问题需要处理，而处理之前你必须进行良好的计划工作，否则就会弄得一团糟，这就是管理的第一项基本职能——计划。
- 计划职能：管理者对组织的目标和应采取的行动方案做出选择和具体安排的活动过程。预测未来并制定行动方案。



案例：花旗银行的自动柜员机计划

- 1975年，花旗银行董事长李世同为了提升公司的业绩，斥资1亿美元，在纽约市构建了一个由400多个自动柜员机组成的庞大网络。
- 当时，没人知道顾客是否愿意放弃传统的交易方式，而改用“冷冰冰的机器”，但李世同始终认为：“新技术能为银行业的发展带来巨大的机遇。”

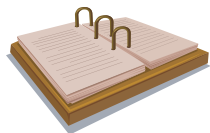


案例：花旗银行的自动柜员机计划

- 1978年年初，纽约市遭到了暴风雪袭击，所有的银行都关门了，自动柜员机的使用率迅速攀升。一句妙语也在当时流传开来：“花旗从来不睡眠。”
- 1981年，花旗银行在纽约所占的存款份额翻了一番，竞争对手这才意识到问题的严重性。他们不再嘲笑花旗银行的自动柜员机是“没有灵魂的机器”，而是纷纷效仿花旗的做法，在各处设置自动柜员机。
- 思考：计划对组织的重要性或者作用？



二、管理的基本职能



给你10个人做项目你怎么分配？



要不要安排助教？



两个部门能不能用一个领导？



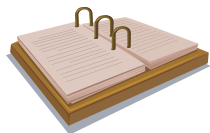
一个员工如果有两个领导怎么办？

二、管理的基本职能

- 管理者每天都要思考的一个重要问题就是分工，也就是说一个事务到底给谁做最合适，最高效，这就是常说的管理者责任，“组织”。
- 组织职能：管理者根据计划制定的目标，对组织中的各种要素包括人力资源之间的相互关系进行合理配置过程。



二、管理的基本职能



你的下属能力比你强你怎么办？



最近下属的士气比较低落怎么办？



用什么方法来刺激员工更有效？



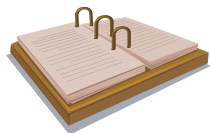
给你10万人你怎么率领他们？

二、管理的基本职能

- 管理者每天都不得不去关注的一个问题就是，你的员工愿不愿意听你的，你到底拿什么让他们跟随你冲锋陷阵——领导（激励）
- 领导职能：管理者为了实现组织目标而对被管理者施加影响的过程。



二、管理的基本职能



最近的产品质量下滑怎么回事？



有没有可能事先避免员工的违规？



如果在过程中出现违规你该怎样？



不合格的产品已经上市怎么办？

二、管理的基本职能

- 管理者每天都要关系一旦出现了问题该怎么解决，当然最好这些事情别出现，省的管理者头痛，这也就是所谓的“控制”。
- 控制职能：管理者运用事先确定的标准，衡量实际工作绩效，寻找偏差及其产生的原因，并采取措施予以纠正的过程。



企业家的传奇——李·亚科卡

- 亚科卡是美国当代汽车行业著名的企业家，曾任美国两大汽车公司的总裁。1984年《亚科卡自传》的出版轰动了美国，引起世界注目。该书一出版就以每周出售10万册的记录发行，1985年底已再版16次。1982年美国《华尔街日报》和《时代》周刊都曾刊登过关于亚科卡可能被提名担任总统候选人的新闻，一时成为美国人民心目中的民族英雄。

企业家的传奇——李·亚科卡

- 一个意大利移民的后裔居然能一步步地最后当上福特汽车公司总裁。
- 大学毕业后，李·亚科卡应聘成为福特汽车公司的一个汽车推销员。
- “花56元买一辆56型福特汽车”的推销方案使福特汽车在该地区的销售量大增。



企业家的传奇——李·亚科卡

- 亚科卡从此名声大振，他很快成为福特汽车公司大西洋中部地区的销售经理。
- 亚科卡36岁时，已是福特车部的总经理。
- 1964年他成功地推出"野马"车，结果第一年就卖出42万辆，创下了汽车销售的新记录。这一显赫功劳，使亚科卡成为美国人心目中的传奇英雄，不久他成为福特公司的总经理。



企业家的传奇——李·亚科卡

- 天有不测风云。成功招来嫉妒。亚科卡不知为什么成了董事长不喜欢的人。
- 终于在1978年10月15日，亚科卡45岁生日时，福特二世以福特公司董事长的名义宣布：解雇总经理，可是，并没有任何象样的理由，只是说出于“个人的原因”。
- 福特二世深知亚科卡的才能，他答应将亚科卡的36万美元的年薪，变为100万美元的退休金，条件是只要不受聘于其他公司。
- 亚科卡不为这100万美元动心，他走上了第二个汽车工业的舞台——克莱斯勒汽车公司。

企业家的传奇——李·亚科卡

- 当时，克莱斯勒公司濒于崩溃。从1978-1981年，克莱斯勒公司共亏损36亿美元，创下了美国历史上亏损的最高纪录。人们普遍认为，该公司倒闭指日可待。
- 亚科卡最终决定挽救这艘没落之舟。亚科卡不需要金钱，他以年薪象征性的1美元出任美国第三大汽车公司克莱斯勒公司总裁，但他需要展示自己才华的舞台，需要向福特二世"复仇"。

企业家的传奇——李·亚科卡

- 果断地解聘了克莱斯勒35名副总裁中的33名
- 大规模招募“福特人”，首先招募的是福特公司三位已退休的经理，亚科卡又通过私人关系掌握了福特大批高级和初级管理人员的档案资料，并陆续游说他们相继离开福特公司。
- 吸收了工会领导弗雷泽成为董事会成员。

企业家的传奇——李·亚科卡

- 采取了最大胆的决策——向政府求援，请求政府提供15亿美元的贷款保证。并且成功获得。
- 到1982年，其股票价格上涨425%，11种新车投入市场；1983年，公司销售额增加了132亿美元，比1982年增长了近30%，盈利7.009亿美元，并提前7年偿还了联邦政府15亿美元的贷款。克莱斯勒公司终于战胜了死神。

企业家的传奇——李·亚科卡

- 20世纪80年代末，克莱斯勒公司再陷困境并遭受巨大损失。
- 虽然有人指责亚科卡决策失误，但实际上最大的原因是：日本汽车工业侵入美国市场，造成美国汽车工业生产能力过剩。

企业家的传奇——李·亚科卡

- 在过去，美国汽车公司长期以来生产大型、豪华、舒适但耗油量很大的汽车，有些消费者买得起汽车，但用不起油，汽车销量急剧减少，美国三大汽车公司通用、福特、克莱斯勒，面临困境，出现亏损。更省油的德国汽车和日本汽车乘机占领市场。无数企业的经历说明：忽视环境变化的企业活动注定要失败，只有随时同环境保持协调的企业才能生存和发展。

为什么突然之间“用不起油”了？

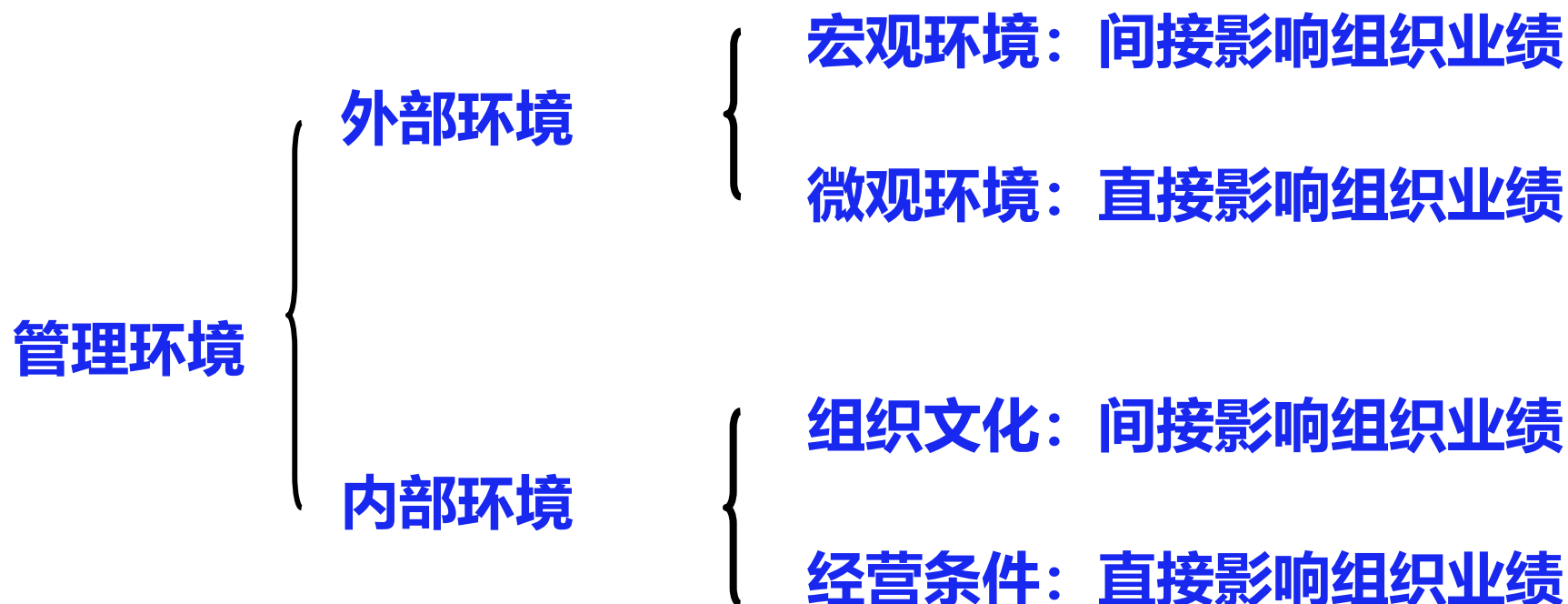
企业家的传奇——李·亚科卡

李·亚科卡的传奇故事说明了什么道理？

- 说明了优秀管理者和管理工作的重要性
- 一个组织的成败与组织所处的外部环境息息相关
- 一个组织适应环境、影响与改变环境的能力、处理危机事件的能力非常重要

三、管理环境

- 管理环境是指一切存在于组织内、外并对组织有现实和潜在影响力的因素。



(一) 管理的外部环境

- **任务环境或微观环境**：组织面临的行业状况
- **一般环境或宏观环境**：对不同类型的组织均产生某种程度的影响、不以组织意志为转移，重要影响因素的总和

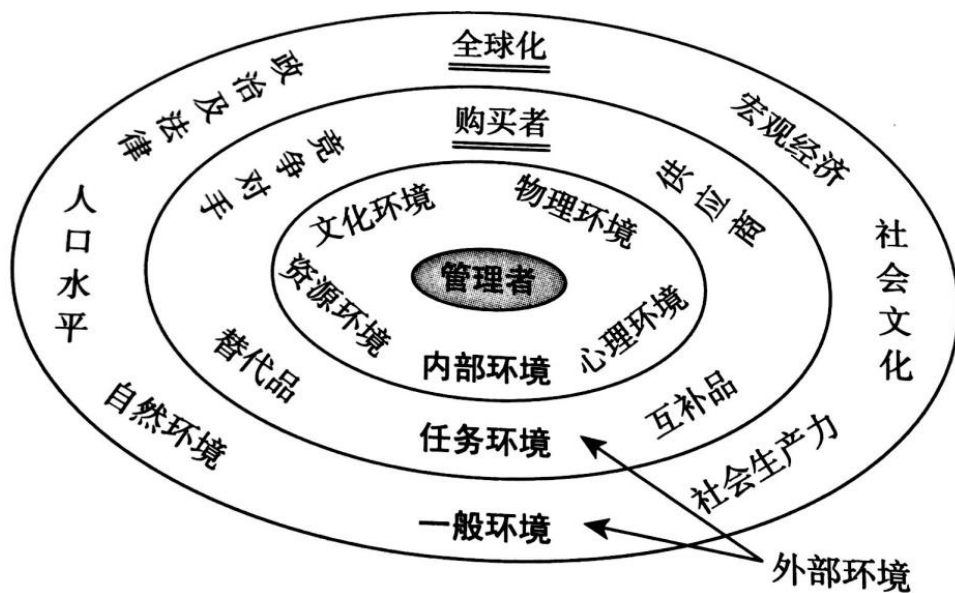
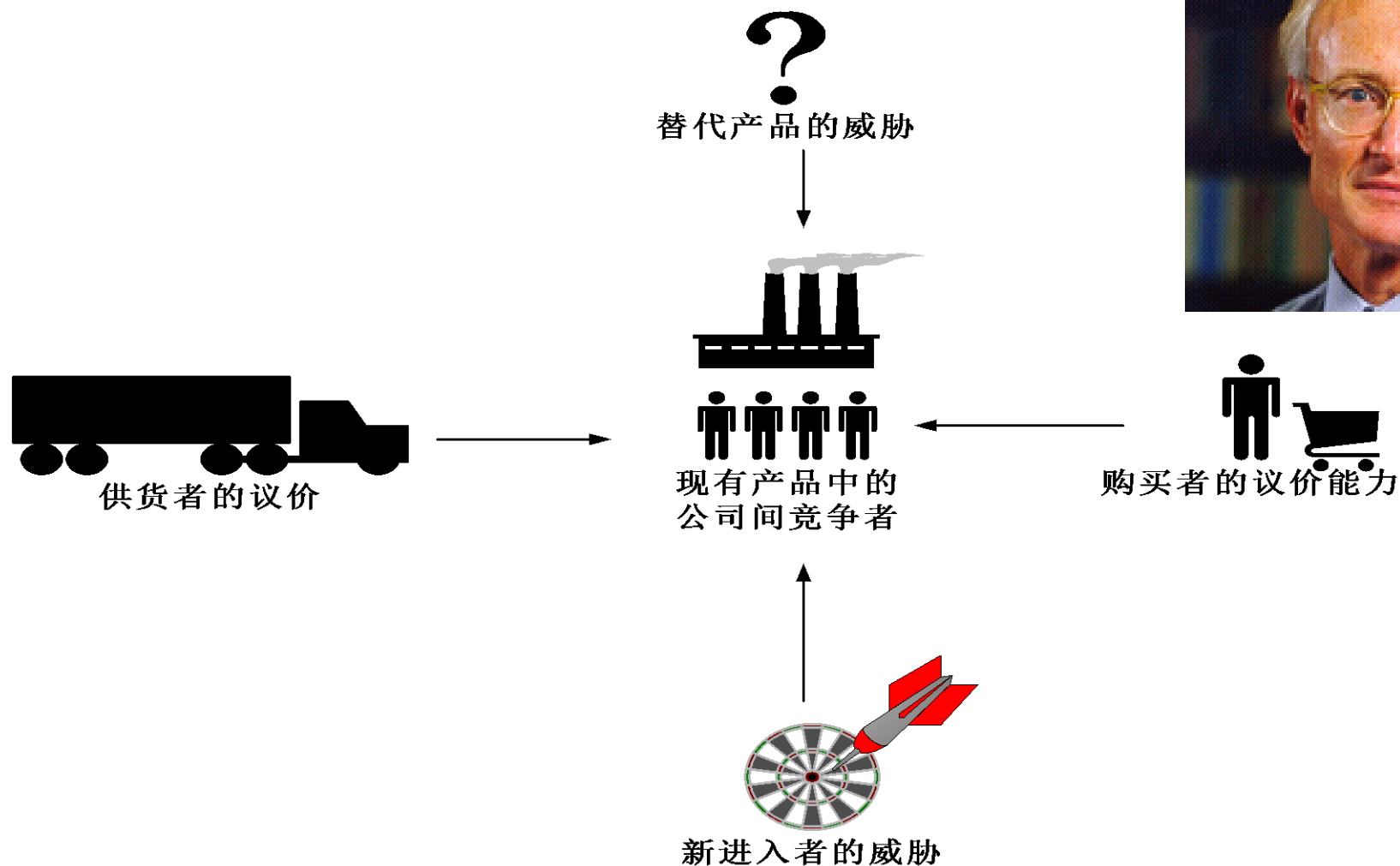


图 5-1 管理环境

任务环境：微观环境分析模型

- 波特的五力模型（竞争作用力模型）



任务环境：微观环境分析模型

西南航空公司的五力分析

- 供货商的议价能力——飞机制造商如波音、麦道和空中客车都是是定完价后再让航空公司购买，价格弹性很低
- 新进入者的威胁——美国80年代初天空开放政策后，一下子涌现出许多低成本航空公司，如VALU JET，PEOPLE EXPRESS
- 购买者的议价能力——顾客选择旅行可以使用驾车其他方式。
- 替代产品的威胁——铁路提速，灰狗长途客运
- 在现有大航空公司间的竞争——激烈的利润争夺促进了兼并，市场竞争非常激烈。



任务环境：微观环境分析模型

五力的战略含义

下列情形下竞争环境是没有吸引力的：

- 竞争对手很强
- 进入门槛很低
- 来自替代者的力量很强
- 供应商和购买者讨价还价能力很强

任务环境：微观环境分析模型

五力的战略含义

下列情形下是理想的：

- 对手是适中的；
- 进入门槛高；
- 没有好的替代者；
- 供应商和消费者讨价还价能力弱

一般环境：宏观环境分析



当有人问松下公司的总裁松下幸之助有什么经营秘诀时，他说：“没有别的，看到下雨了，就要打伞。只不过是顺应天地自然的规律去工作而已。”言简意赅的话道出了松下的环境观。

一般环境：宏观环境分析



政治/法律 (**Political**)
垄断法律；环境保护法；
税法；外贸法规；
对于外来企业态度；
政府稳定性

经济 (**Economic**)

GDP趋势；利率；
货币供给；
通胀；失业率；
可支配收入；
能源供应；成本



PEST



社会文化 (**Social**)
人口统计；收入分配；
生活方式演变；
工作期望水平；
教育水平；消费者态度

技术 (**Technological**)

政府对研究的投入；
政府对技术的重视；
新技术开发；
知识产权与保护；
折旧



政治和法律环境

- 指一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策以及国家制定的有关法令、法规等。



政治和法律环境

政治环境要素

- 政治制度—如意识形态、组织制度、政府行为
- 执政党的性质
- 民族主义—民族保护
- 政治干预—范围、干预程度。如征用与没收,国内化,保护劳动力就业。其他干预如外汇管制,进口限制,市场控制,价格控制,税收控制等。
- 国际政治的变化趋势
- 一定时期内政府的政策

政治和法律环境

法律环境要素

- 法律体系
- 立法的完备与稳定状况
- 对外资的法律态度
- 商贸政策与法规
- 待遇标准
- 工业产权保护
- 税收协定
- 国际商务争端

案例：百事公司进入印度

20世纪70年代后期，“可口可乐”和“百事可乐”相继开拓印度市场。最初，印度政府拒绝两大公司的进入，想保护本国饮料市场。之后，印度政府提出，若要进入，必须接受一些附加条件，如规定产品的出口份额。可口可乐财大气粗，转身就走，给印度人民留下了骄横专断、不愿帮助印度人的极坏印象。

百事公司态度要好，他们答应了印度政府的三个条件：第一、保证生产产品就地取材，如所需原材料的水果和蔬菜等，以扶持当地的农副产品生产。第二、工厂开业后，将全部雇佣当地的工人或农民，为印度人民提供就业机会。第三、产品的50%用来出口，为印度创造了大量的外汇收入。

经济环境

经济因素包括：

- 生产力发展状况
- 居民物质生活水平
- 产业的构成及发展趋势
- 科技发展水平
- 经济增长的稳定性
- 经济发展阶段
- 经济周期——即目前所处的经济周期的哪一个阶段。
繁荣，衰退、萧条、复苏。



经济环境

- 股市是经济的“晴雨表”，上证指数从6000到2000见证了金融危机的惨烈。



经济环境

- 金融政策,即货币供给水平与金融稳定性。
- 财政政策,即政府的税收与支出情况。
- 国际收支盈余或逆差状况。
- 经济增长率。
- 利率、失业率、通货膨胀率。

社会和自然因素

- 社会因素包括社会文化、社会习俗、社会道德观、社会公众的价值观、职工的工作态度、社会团体以及人口统计特征等。
- 人口统计特征包括人口数量、人口密度、年龄结构的分布及其增长、地区分布、民族构成、职业构成、宗教信仰构成、家庭规模、家庭寿命周期的构成及发展趋势、收入水平、教育程度。
- 自然环境主要包括地理位置和气候两大因素。

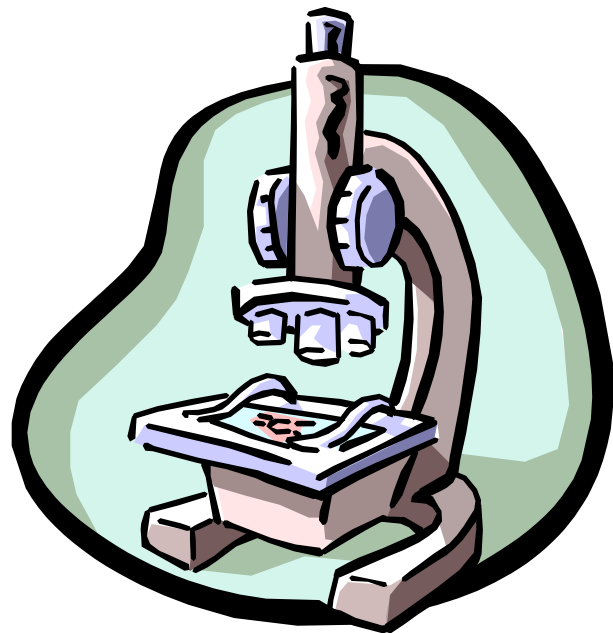
案例：气象信息的效益

某年春天刚结束时，与往年一样，某罐头材料厂加足马力，大量生产做易拉罐用的特制铝皮。这一年雨季特别长，已经时7月初了，天不但没有晴的意向，反而连续不断地下起了暴雨。这时，厂长果断下令，将特制铝皮的生产减少 $\frac{2}{3}$ 。原来，厂长根据气象预测信息，这年夏天热的时间短，气温不会太高，易拉罐销量将大大减少，其特制铝皮将要大降价。后来，果然不出所料，该厂减少了损失。第二年初夏，雨季仍然很长，但厂长从有关报道中得知，气象专家对这年夏季气候的预测是天热异常，于是下令大量生产。果然，这一年7月中旬到8月中旬持续高温，清凉饮料销量猛增，易拉罐用特制铝皮成了紧俏货，价格上涨2倍，该厂获得了可观的效益。

技术环境

企业科技环境是指企业所处社会环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。

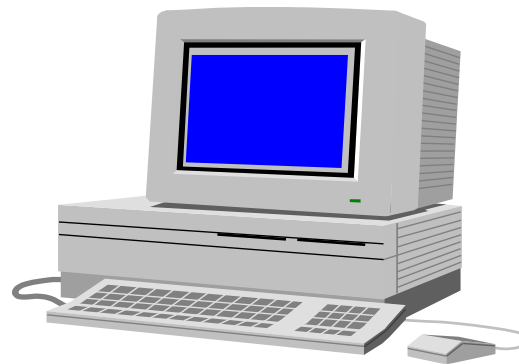
- 社会科技水平
- 社会科技力量
- 国家科技体制
- 国家科技政策和科技立法



技术环境

新技术影响

- 产品生命周期缩短
- 成本降低
- 分销渠道多样化
- 促销形式多样化



案例：光纤定律

光纤定律（Optical Law):是用来形容网络科技的快速变化，以同样建立起5千万个使用者来看，电话花了75年，广播花了38年，电视用了13年，移动电话用了12年，而国际互联网只花了4年的时间。

技术环境除了要考察与企业所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化外，还应及时了解：

- 国家对科技开发的投资和支持重点；
- 该领域技术发展动态和研究开发费用总额；
- 技术转移和技术商品化速度；
- 专利及其保护情况，等等。

产品从科学发现到商业化的时间

摄影技术（112年）_____

电机（65年）_____

电话（56年）_____

无线电（35年）_____

真空灯泡（33年）_____

X光（18年）_____

雷达（15年）_____

电视（12年）_____

核反应堆（10年）_____

原子弹（6年）_____

半导体（6年）_____

塑料（3年）_____

太阳能电视（2年）_____



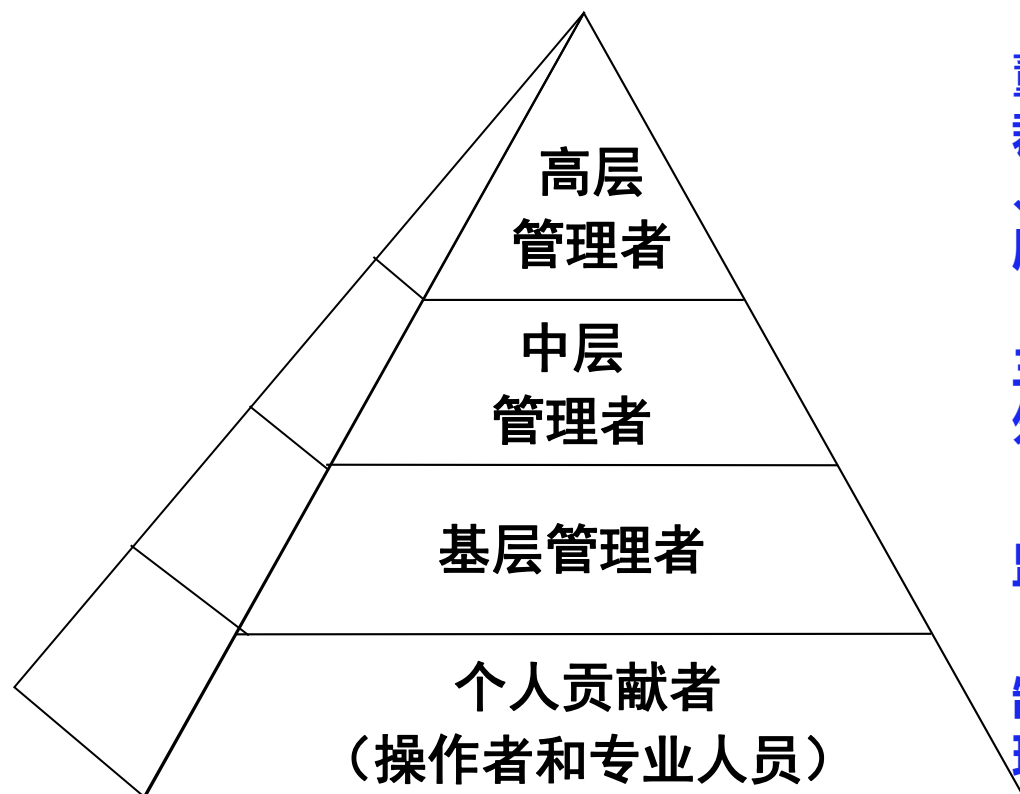
（二）管理的内部环境

物质、文化环境的总和，包括组织资源、文化、结构、实名等因素，组织内部的一种共享价值体系。

- 资源环境：5P，人（people）、设备（plant）、原材料（parts）、流程（process）、计划与控制（planning and control）
- 物理环境
- 心理环境
- 文化环境

四、管理者角色与管理技能

(一) 管理者层次与角色



董事长、CEO (首席执行官)、总裁、副总裁、COO (首席运营官)、CFO (首席财务官)、CIO (首席信息官)

主任、地区经理、部门经理、主治医师、团队主管

监督者、业务经理、领班

制作工具和模具者、厨师、文字处理人员、装配工人

关于管理者角色的历史观点

亨利·明茨伯格的管理者角色

人际角色		信息角色		决策角色	
代言人	以团队首脑的身份参与一些活动。	监听者	作为信息中枢, 获取特定信息。	企业家	变革、创新, 以便适应不断变化的环境。
领导者	对员工的工作负责。	传播者	将获取的信息传递给其他团队成员。	局面控制者	管理者必须善于处理冲突或解决问题
联络者	垂直指挥链之外与人接触的联络角色。	发言人	把一些信息发送给组织之外的人。	资源分配者	管理者决定组织资源用于哪些项目。
				谈判者	谈判是管理者不可推卸的职责, 而且是工作的主要部分。

管理者角色： 人际角色

- 代言人： 挂名首脑/头面人物



充分重视，谨慎使用

管理者角色： 人际角色

- 人际角色： 领导者



双重人格，协调组织与个人目标

管理者角色： 人际角色

- 人际角色： 联络者



保持各种协作关系顺畅

管理者角色：信息角色

- 信息角色：监听者



善于倾听，及时验核信息

管理者角色：信息角色

- 信息角色：传播者



不能乱说，不能胡说，不能少说

管理者角色：信息角色

- 信息角色：发言者



对外传递信息

管理者角色：决策角色

- 决策角色：企业家



发起变革、持续改进、重视创新

管理者角色：决策角色

- 决策角色：局面控制者



处理突发事件和各种危机

管理者角色：决策角色

- 决策角色：资源分配者



争取资源和有效分配资源

管理者角色：决策角色

- 决策角色：谈判者



商务谈判，协调下属与组织，组织与竞争者

（二）管理技能

概念技能

- 对复杂情况的洞察、分析、判断、抽象和概念化的能力。
- 理解事物相互关系从而找出关键影响因素的能力
- 确定和协调各方面关系的能力
- 权衡不同方案优劣和内在风险的能力

人际技能

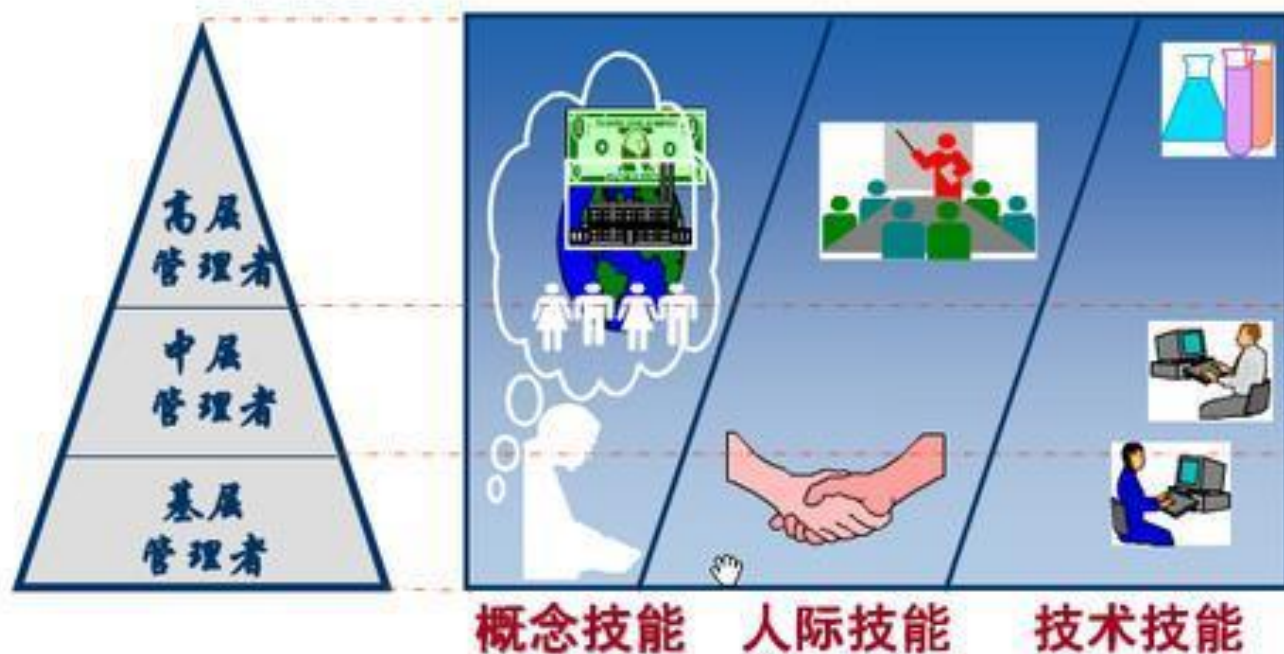
- 交流、说服、管理冲突、激励、指导、谈判、领导

技术技能

- 与岗位有关的专业知识和技能

（二）管理技能

- 越是高层次的管理者，对概念技能的要求就越高。
- 越是基层的管理者，对技术技能的要求相对较高。
- 人际技能对于所有的管理者来说都很重要。

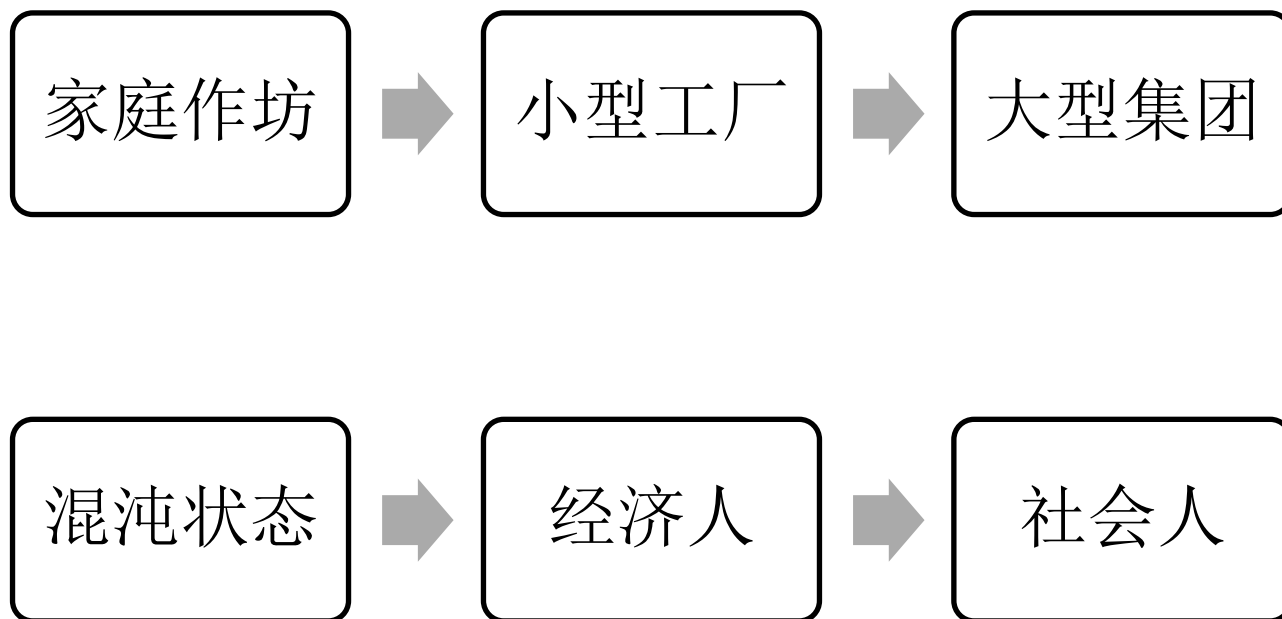


管理学概述

- 第一节 管理的基本概念
- 第二节 管理思想的演变
 - 古代管理实践
 - 科学管理时代
 - 社会人时代/行为科学管理
 - 现代管理理论丛林
- 第三节 经济与管理的关系

管理思想的演变

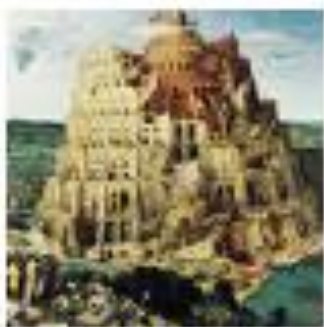
- 管理思想的演变源于生产力的改变



一、古代管理实践

四大文明

- 两河文明（幼发拉底河与底格里斯河，今伊拉克一代），约在公元前1800年的古巴比伦王国出现了人类管理思想的最早记载——汉莫拉比法典（约公元前1772年），规定了关于贸易、个人行为、人类关系、刑法等社会问题的管理，以及不同劳动分工的薪酬和工资的管理。



古巴比伦



古埃及



古印度



中国

中华文明

- 中华文明，早期的管理思想与军事战争、治国选官紧密相关，孙子兵法（约公元前600年）、孔子（约前552-前479）的选拔人才和教育、法家的治国方法等；
- 秦朝郡县制的国家官僚体系最早实现了现代意义上的国家制度——官职的授予以非人格化的国家的名义来进行。
- 直到20世纪上半叶以前，中华文明完全以孔孟的儒家杂糅法家、道家等基本理论管理国家事务。

尼罗河文明

- 尼罗河文明，约公元前3100年出现了统一国家——埃及，在金字塔、水利灌溉工程等方面积累了大量管理经验；并认识到管理者所能直接管理的下属是有限的这一管理幅度原则。
- 海洋文明，以公元前1000年的古希腊城邦国家（地中海）为代表，探索了现代民主社会的诸多政治制度形式；
- 亚里士多德的学生亚历山大大帝（公元前356-前323），以有效的军队管理和运作体系，使马其顿帝国横跨欧、亚、非三大洲。

二、科学管理时代

（一）科学管理先驱

- 工业革命后，生产领域的管理问题越来越复杂，催生了现代管理，首先是科学管理的出现。
- 科学管理时代，大约从18世纪下半叶伴随工业革命而开始。
- 政治背景：欧洲资产阶级革命、美国独立战争，标志着两大资本主义势力登上世界历史舞台。
- 经济背景：新发明的兴起（蒸汽机、纺纱机……）、工厂制度的建立和现代管理与管理思想的发展。

（一）科学管理先驱

欧洲：

- 亚当·斯密（1776）提出了劳动分工；
- 鲍顿和瓦特之子经营铸造厂生产蒸汽机（约1800年），运用了各种管理方法；
- 阿科莱特推进了工厂法规和制度的建立

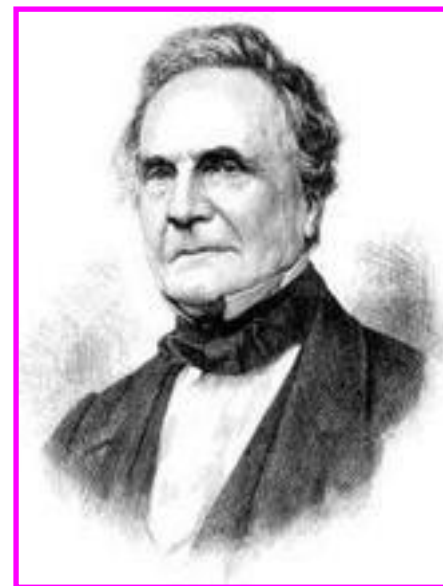
（一）科学管理先驱

美洲：

- 1798年，惠特尼提出了零件互换性原则
- 巴贝奇，1832年出版《机器及制造经济学》。

贡献：

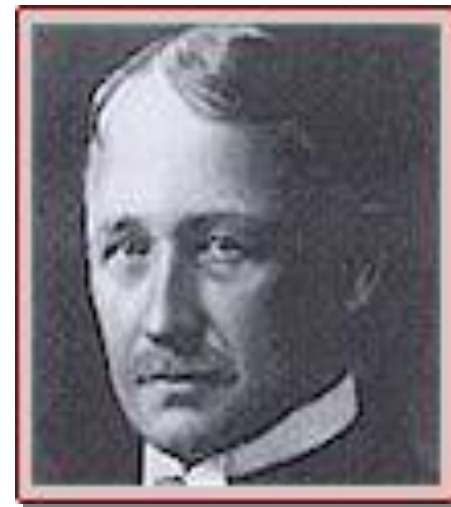
- （1）对工作方法的研究；
- （2）对报酬制度的研究；



(一) 科学管理先驱

泰罗的科学管理理论

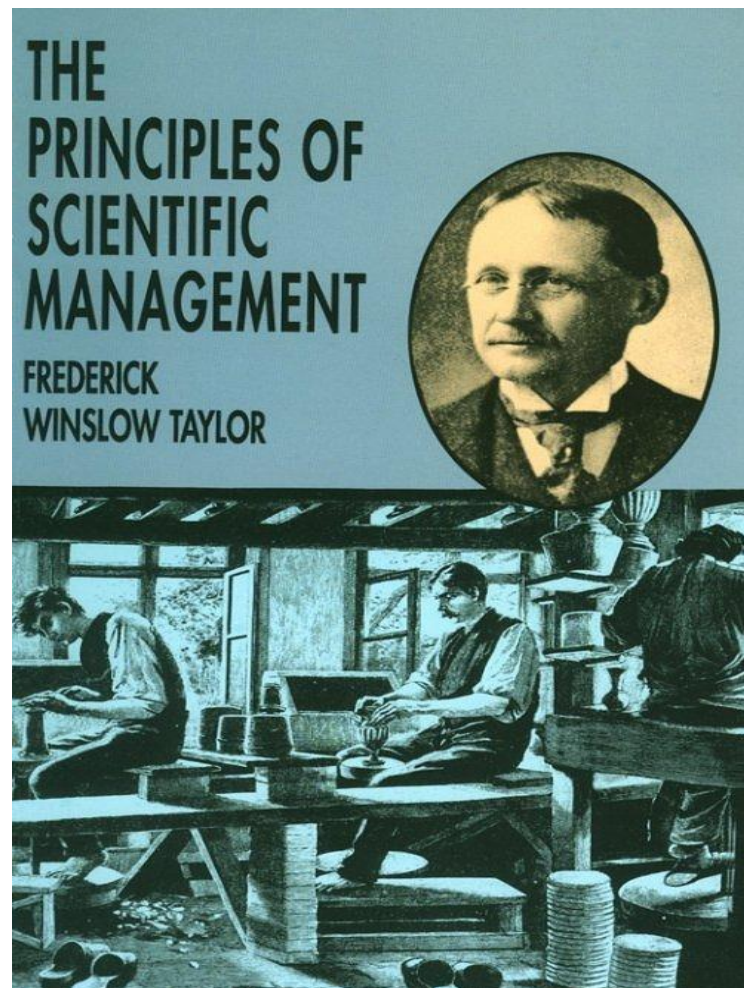
- Frederick W. Taylor, 1856- 1915
- 美国人，科学管理之父。
- 生日：1856/ 20/3
- 年出美国费城一个富裕的家庭
- 19岁时因故停学当学徒工
- 22岁时进入费城米德维尔钢铁公司
- 28岁时任钢铁公司的总工程师
- 1890年离开这家公司，从事顾问工作
- 1906年担任美国机械工程师协会的主席



（一）科学管理先驱

“科学管理之父”——泰勒
(1856-1915)

- 1911年, 《科学管理原理》
- 工作定额原理—根据动作研究和时间研究确定合适的标准劳动定额;
- 挑选和培养工人—每个人都有自己合适的工作岗位, 管理者有责任针对工人分配他们适合做的工作, 并且培训以提高专业技能;



范例

联合邮包服务公司（United Parcel Service, UPS）雇佣了15万名员工，平均每天将900万个包裹发送到美国各地及其它180个国家。为了实现他们的宗旨——“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS的管理当局系统地培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。让我们以送货司机的工作为例，介绍一下他们的管理风格。

UPS的工业工程师们对每一位司机的行车路线都进行了时间研究，并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、

范例

按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机，从而给出每一位司机每天工作的详细时间标准。为了完成每天取送130件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到1挡上，为送货完毕的启动离开作好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室出溜到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把它记在脑子里，然后以每秒3英尺的速度快步走到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后，他们在回到卡车上的路途中完成登记工作。

范例

这种刻板的时间表是不是看起来有点繁琐？也许是。它真能带来高效率吗？毫无疑问！生产率专家公认，UPS是世界上效率最高的公司之一。举例来说，联邦快递公司（Federal Express）平均每人每天不过取送80件包裹，而UPS却是130件。在提高效率方面的不懈努力为UPS的净利润产生了积极的影响。



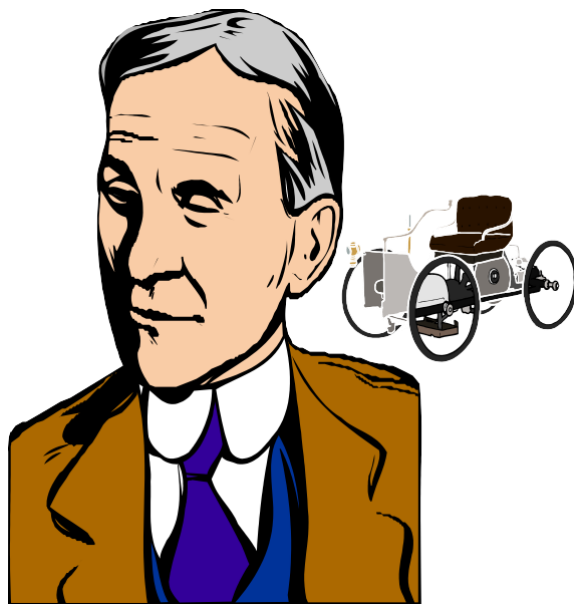
（二）科学管理运动

- 科学管理的根本目的在于谋求最高的工作效率。
- 达到最高工作效率的重要手段是用科学的方法代替旧的经验管理。（科学取代经验）
- 实施科学管理的核心问题是要求管理人员和工人双方彻底的精神变革。（合作实现双赢）

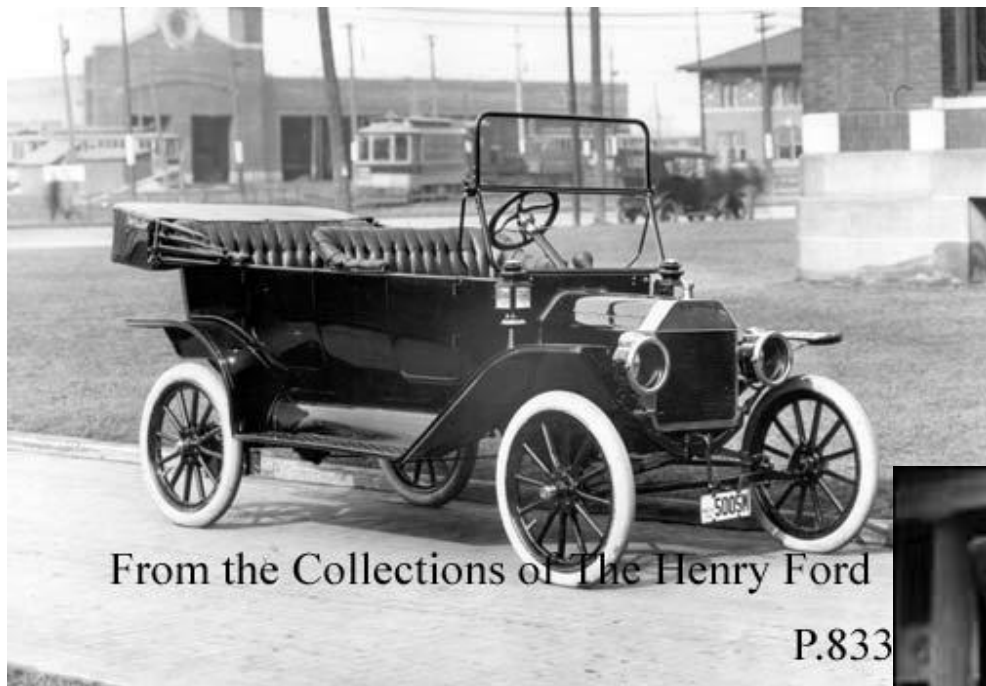
（二）科学管理运动

Henry Ford

- 1863年-1947年
- 1903年创立了福特公司
- 1913年使用流水线生产T型汽车

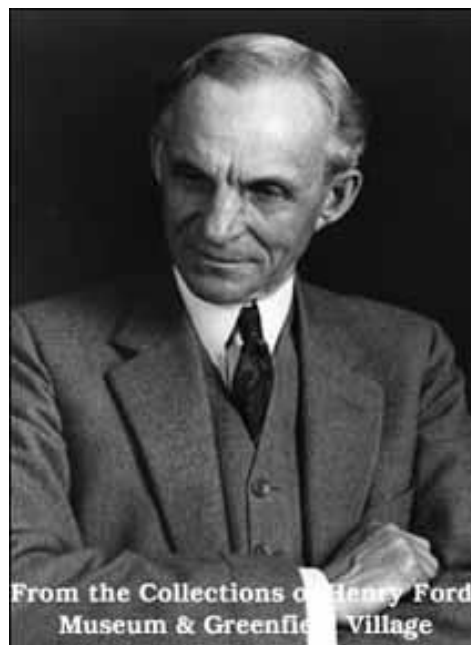


(二) 科学管理运动



(二) 科学管理运动

- 福特公司在该装配线引入之前，一辆汽车的装配工时为12.5小时。在流水装配线建成之后，由于应用了专业分工和底盘可以自由移动，每量车装配的平均时间缩短为93分。关键因素：零件互换性+组装线



(二) 科学管理运动

- 工作专门化的优点

对于管理:

1. 简化培训
2. 高生产率
3. 低工资成本



对于劳动者:

1. 对受教育水平和技能无特殊要求
2. 承担的责任少
3. 较少的精神负担

(二) 科学管理运动

- 工作专门化的缺点

对于管理:

1. 难以激励员工
2. 枯燥的工作可能导致旷工、离职及漠视质量

对于劳动者:

1. 单调的工作
2. 有限的升职机会
3. 没有控制整个工作的机会
4. 较少的自我实现的机会

（三）管理过程与管理组织理论

1、管理过程理论

- 美国在科学管理时期重点研究提高生产效率；
- 在欧洲，与泰勒同时代人，法国的法约尔（1841-1925）研究一般管理理论，即管理中有共性的东西。
- 提出管理的五个公有过程和职能：计划、组织、指挥、协调、控制；
- 法约尔被称为“过程管理之父”。

法约尔的行政管理理论



- 法国人，现代经营管理之父
- 生日：1841/29/7
- 代表作：《工业管理与一般管理》（1916）（General and Industrial Management）
- 1860，康门塔里-福尔香包矿冶公司采矿工程师
- 1888，矿井公司的总经理
- 1892年起，担任康曼包矿业公司的总经理，直至77岁退休后，继续担任该公司董事
- 1918，创办法国管理研究中心并兼任高级商业学院教授。

2、管理组织理论

- 德国人马克斯·韦伯（1864-1920）。
- 管理理论方面，韦伯提出了后来被广泛接受的官僚制度（官职体系）；
- 所谓官僚制度指的是由官职或者职位来进行管理，而不是由个人或世袭身份来管理，即权力是制度化的，而非人格化的。

韦伯提出了三类合法权力

- 法定权力——依法发布命令的权力；
- 传统权力——通过传统惯例或世袭得来的权力；
- 超凡权力——因个人魅力受到别人的崇拜与追随而获得的权力。

韦伯认为只有法定权力才能作为行政组织体系的基础。

三、社会人时代/行为科学理论

1、霍桑实验

- 泰勒时代占主流的科学管理方法，主要研究工作本身，对于人际关系、心理等研究很少。
- 1924-1932年，美国国家研究委员会和西方电气公司合作，想进一步测定各种因素对生产效率的影响。
- 实验在西方电气公司的霍桑工厂进行，因而叫做霍桑实验。

霍桑实验

- 霍桑:美国西方电气公司下属的位于芝加哥附近的工厂名.
- 霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂，具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但工人们仍愤愤不平，生产成绩很不理想。为找出原因，美国国家研究委员会组织研究小组开展实验研究。
- 实验时间:1924-1932年
- 实验起因:待遇很好，效率很低
- 为什么？

霍桑实验

- 第一阶段：照明实验（1924-1927）
- 第二阶段：福利实验（1927-1929）
- 第三阶段：大规模访谈与调查（1928-1931）
- 第四阶段：群体实验（1931-1932）

霍桑实验

照明实验

- 时间从1924年11月至1927年4月
- 实验假定:随着照明强度增加,产量应增加.
- 实验设计:实验组VS对照组

实验结果

- 实验组:照明增加,产量增加,照明下降,产量也增加
- 对照组:照明不变,产量也在增加
- 实验结果无法被解释

霍桑实验

继电器装配实验(女工实验)

- 委托哈佛大学的梅奥(Mayo) 来进行这项实验
- 时间是从1927年4月至1929年6月
- 挑选了六名女工
- 改变各种工作条件,休息条件和奖励办法
- 产量不断地增加
- 什么原因?
- 光荣和自豪感

大规模的调查

- 调查方法:问卷和访谈
- 时间:1929-1932
- 对象:两万多个西方电器公司的工人
- 结论:

不是工作环境,是人际关系影响人的生产效率

大规模的调查

- 调查方法:问卷和访谈
- 时间:1929-1932
- 对象:两万多个西方电器公司的工人
- 结论:

不是工作环境,是人际关系影响人的生产效率

霍桑实验

群体实验

- 接线实验(男工实验)
- 奖励努力工作的员工
- 14人自动组成两个非正式小组
 - 不能工作太多
 - 不能工作太少
 - 不能向领导打小报告

**工人为了维护班组内部的团结,
工人可以放弃物质利益的诱惑**

2、人际关系学说

基于上述研究，梅奥于1933年出版了《工业文明的人性問題》，系统阐述了人际关系学说：

- 工人是“社会人”，而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。
- 企业中除了正式组织之外，还存在着“非正式组织”，这种非正式组织基于成员的共同工作过程、情感、规范和倾向，影响巨大。
- 新型的领导在于通过提高职工“满足度”来提高“士气”，最终提高效率。

（二）行为科学学派

- 人际关系学说是行为科学发展的第一个阶段。
- 1949年之后，人们把这类考虑人类心理和行为表现的理论，称为“行为科学”。
- 行为科学理论主要对人在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究。

四、现代管理理论丛林

- 科学管理创立的同时，以及之后，人们从不同的角度研究管理问题，诞生了众多新的理论和学说，形成了上百个学派；
- 美国著名管理学家哈罗德·孔茨在1961年发表文章，称之为“管理理论丛林”，
 - 管理过程学派
 - 经验主义学派
 - 人类行为学派
 - 社会系
 - 统学派
 - 决策理论学派和数理学派

四、现代管理理论丛林

- **管理过程学派**由法约尔提出，将管理视为一种过程，该过程操纵有组织群体中的人使工作得以完成。主要研究普适性一般管理理论，分析和总结管理者的职能，从而将管理理论应用和管理实践当中。
- **经验主义学派**认为管理是“对经验的研究”多采用案例分析或者“比较方法”进行管理教学和管理实践。

四、现代管理理论丛林

- **人类行为学派**研究人类关系、领导方法或行为科学方法，关注人际关系的管理问题，主要使用心理学、社会心理学等理论和方法。
- **决策理论学派**着重分析和理解谁来做决策、如何做决策，以及如何从各种候选方案中选择整个行动路线。

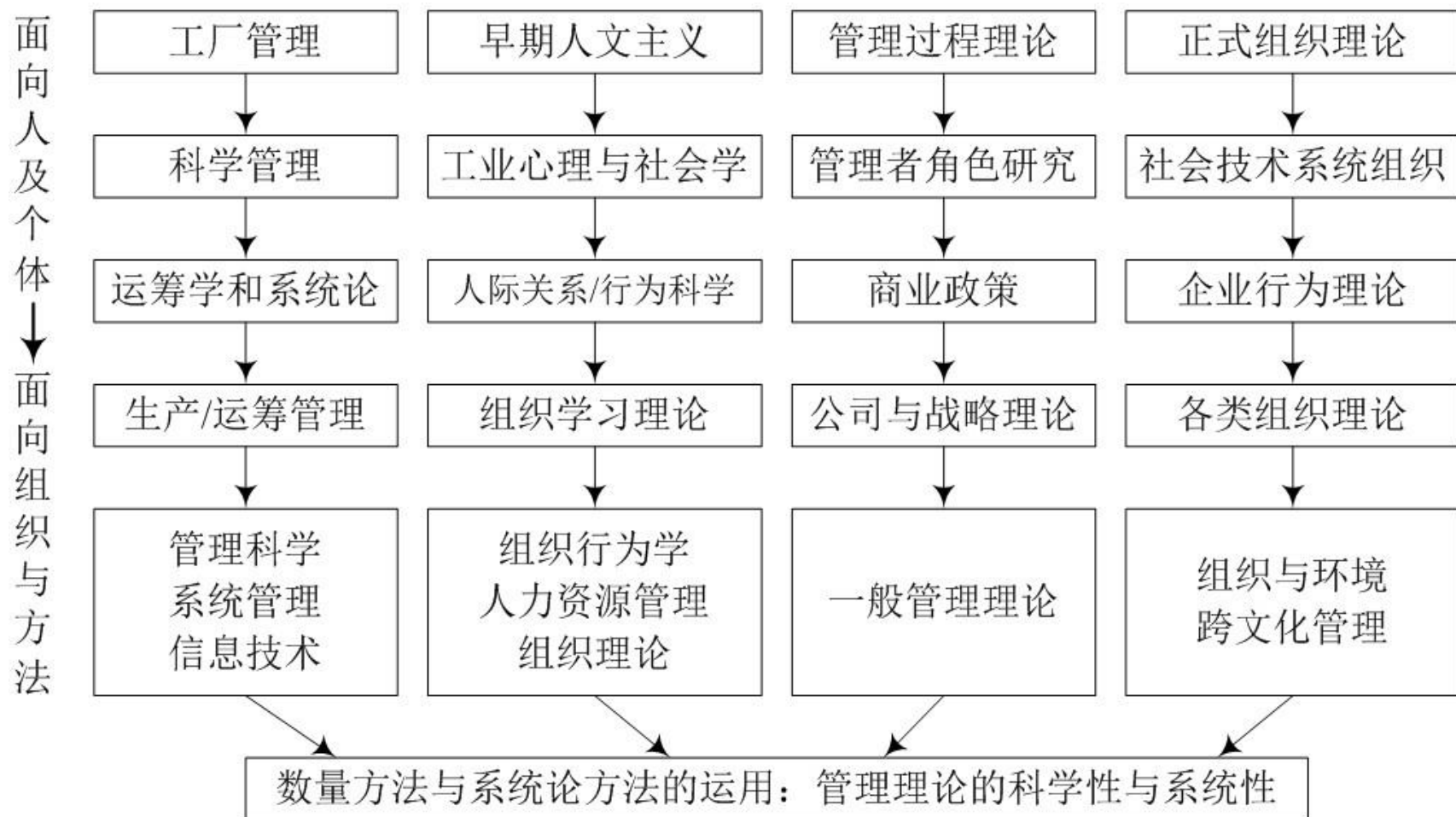
四、现代管理理论丛林

- **数理学派**把管理问题建模为一个数学模型和程序系统，多使用运筹学方法，认为管理和决策制定可使用数学语言表达。
- **社会系统学派**从社会学理论中汲取大量内容，从不同群体之间互动与合作的视角研究管理问题，认为管理面对的是相互关联的文化系统。

四、现代管理理论丛林

- 到1980年，孔茨再次梳理了各个学派，发现上述6个学派已经变成了11个学派，其中数理学派更一般的称呼是“管理科学学派”，而系统论的出现，催生了系统管理学派。
- 管理的科学性和系统性，是未来的发展方向。

四、现代管理理论丛林



管理学概述

- 第一节 管理的基本概念
- 第二节 管理思想的演变
- 第三节 经济与管理的关系

经济与管理的关系

研究目的

- 经济学：解释人在不同局限条件下的行为规律
- 管理学：如何激励人去采取管理者期望的行动，以达到管理者的目标

人的行为模式假定

- 经济学：“经济人”，即自利的理性人
- 管理学：“复杂人”，具有多种需要

Q&A