

管理理论发展史

学习管理发展史的必要性



- 年轻学科
 - 管理实践 VS “管理学”，作为独立学科诞生于19世纪末、20世纪初；
- 职业培养
 - “管理学”的发展史可以把握管理实践的趋势和预测未来；
- 实践驱动
 - 管理学科的特点决定了**管理原理**源自管理实践的历史总结，既难以用数理方法推导，又难以通过“实证”验证；
- 承前启后
 - 继承前人的管理学科成果，并在此基础上加以发展。

管理理论发展史

第一节 早期管理思想

第二节 古典管理理论阶段

第三节 行为科学理论阶段

第四节 现代管理理论阶段

第一节 早期管理思想



约公元前3100年，古埃及纳美尔国王就建立了南北统一的王国，进入文明时代。现在的尼罗河下游，散布着约80座金字塔遗迹。大小不一，其中最高大的是胡夫金字塔，高146.5米，底长230米，共用230万块平均每块2.5吨的石块砌成，占地52000平方公尺。石块之间没有任何黏着物，靠石块的相互叠压和咬合垒成。

早期管理思想

- **奴隶社会**

指挥军队作战、治国施政、管理教会

- **欧洲中世纪与文艺复兴时期**

封建社会的政治管理体制、组织结构

城市、贸易和商业兴起

(威尼斯兵工厂, 1436)



- **17-18世纪的管理思想**

国外管理实践和思想革命性发展是在工厂制度产生之后

17、18世纪的管理思想

(1) 背景

- **17、18世纪英法资产阶级革命为生产力的发展清除了障碍。**
- **资本主义手工工场的发展、科技的进步、市场的扩大，手工工场无法满足生产力发展的需要。**
- **1765年瓦特改进蒸汽机——工业革命开始。**
- **1769年阿克莱特建立600名工人的水力纺织工厂——世界最早使用机器的工厂。**
- **随后，欧洲各国相继完成工业革命，出现大批工厂。**
- **如何分工协作、减低资本消耗，成为经济中亟待解决的问题。**

17、18世纪的管理思想

(2) 管理的基本特点

- **工厂所有者凭个人的经验和才能进行管理。**
- **“传统管理时期”、“经验型管理时期”**

17、18世纪的管理思想

(3) 代表人物与事件

- 亚当.斯密
- 查理.巴贝奇
- 罗伯特.欧文
- 马萨诸塞车祸

亚当·斯密



- 斯密对管理理论发展的一个重要贡献就是他的**分工观点**。

1776年（英国工场手工业向机器大工业）发表了“国民财富的性质和原因研究” 《国富论》，系统的阐述了劳动价值及劳动分工理论。

斯密在**分析增进“劳动生产力”的因素**时，特别强调了分工的作用。

他对比了一些工艺和一些手工制造业实行分工前后的变化，对比了易于分工的制造业和当时不易分工的农业的情况，**说明了分工可以提高劳动生产率。**

（制针实验）。**为什么呢？**

- 为什么“同样数量的劳动者因为有了分工就能完成更多量的工作呢”？斯密认为，原因有三个(分工的益处):
 - (1) 劳动分工使工人重复完成单项操作，从而提高**劳动熟练程度**，提高劳动生产率；
 - (2) 劳动分工可以减少由于**变换工作**而损失的时间；
 - (3) 劳动分工可以使劳动简化，使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上，有利于**创造新工具和改造设备**。

而新机械的发明和应用，又使得劳动进一步简化和减少，从而使一个人能够完成许多人的工作。

- 劳动分工理论的评价

斯密系统的论述了**劳动分工理论**，不仅符合当时生产发展的需要，成为以后企业管理理论中的一条重要原理，还为100年后的泰罗制奠定基础。

有什么缺点？

查理·巴贝奇

- 巴贝奇是英国的一位数学家和机械学家，他在1833年设计了一种能自动执行指令，具有现代计算机的所有基本因素（包括储存设备，穿孔卡输入系统、运算器、机外储存系统）的“分析机器”，计算机之父。
- 作为一个数学家，巴贝奇一生中始终对经济问题和管理问题有浓厚的兴趣。
- 1832年，《论机器和制造业的经济》赞同“劳动分工能提高劳动效率”，但认为忽略了分工可以为资本家带来减少工资支付这一好处。
- 巴贝奇认为：一项复杂的工作，如果不进行分工，每个工人都要完成制造过程中的每项劳动，企业则必须根据全部工序中技术要求最高和体力要求最强的标准来雇佣工人，并支付每个人的工资。
- 相反，在进行了合理的分工后，企业就可以根据工序的复杂程度和劳动强度来雇佣不同的工人，支付不同标准的工资。这种对工人按劳动分工不同付给不同报酬的理论，后来成为“科学管理理论的基础”。

查理·巴贝奇

- 此外，巴贝奇还强调**不能忽视人的因素**。他认为企业与工人之间有一种共同的利益，主张实行一种**利润分配制度**，工人的收入主要包括：
 - a 按照工作性质所确定的**固定工资**
 - b 按照生产效率以及**贡献所分得的利润**
提高了劳动效率的工人能够分享工厂的一份利润
 - c 为提高劳动效率而提出**建议所应给予的奖励**
对那些提出收到效果的合理化建议的工人给予奖励
- 评价：这种**报酬制度**具有刺激作用的制度，是他做出的最重要贡献。

罗伯特·欧文——“人事管理之父”

- 19世纪初英国著名的空想社会主义者，是19世纪初期最有成就的实业家之一，也是杰出的管理学先驱者。
- 首先提出了生产要重视人的因素，开创了在企业中重视人的地位和作用。
- 在自己的纺织工厂试验。试验针对当时工厂制度下工人劳动条件和生活水平低下这一状况而进行的。试验主要包括
- 停止雇佣10岁以下的童工，将原来雇佣的童工送入学校学习；其余的人每天工作时间不超过10小时3刻钟；禁止对工人体罚；为工人提供厂内膳食；设立按成本向工人销售生活必需品的商店；以及通过建造工人住宅与修筑道路来改善工人生活的社区环境等。
- 试验证实

重视人和尊重人的地位可以使工厂获得更多的利润。

投资 人 VS 机器

马萨诸塞车祸

- 1841年10月5日，在美国马萨诸塞—纽约的西部铁路上，两列火车迎头相撞，造成近20人伤亡。
- 舆论严厉的抨击，为了平息公众的怒气，在州议会的推动下，铁路公司的老板交出了企业管理权，只拿红利；另聘具有管理才能的人担任企业领导——美国职业经理的产生。

- 马萨诸塞车祸的评价

看似一个偶然事件，但反映了由于企业规模的不断扩大和生产的**日益复杂化**，资本家越来越难以独立完成管理自己企业的任务，不可避免地发生**两权分离**。

- 在企业管理中实行所有权和管理权的分离的重要意义：

(1) 独立的管理职能和专业的管理人员正式得到承认，**管理不仅是一种活动，还是一种职业。**

(2) 随着所有权和管理权的分离，**横向的管理分工**开始出现，这不仅提高了管理效率，也为企业组织形式的进一步发展奠定了基础。

(3) **具有管理才能的雇用人员掌握了管理权**，直接为科学管理理论的产生创造了条件，为管理学的创立和发展准备了前提。

17、18世纪的管理思想

(4) 评价

- 上述各种管理思想是随着生产力的向前发展，**适应资本主义工厂制度**的需要而产生的。受历史环境制约，此时的管理思想尚**不系统、全面**，**也没有形成专门的管理理论和学派**。
- 但这是管理思想史上不可缺少的一页，但对后来的科学管理和其他管理理论仍然产生了重要的影响。此后许多著名的管理学家正是在这些**思想的基础**上发展了自己的管理理论，形成独立的管理学派。

第二节 古典管理理论

形成于19世纪末和20世纪初的美欧，主要内容：

（一）科学管理理论

着重研究如何提高单个工人的生产率。

代表人物泰勒，吉尔布雷斯夫妇，甘特。

（二）组织管理理论

着重研究管理职能和整个组织结构。

代表人物亨利.法约尔，马克斯.韦伯。

(一) 科学管理理论

- 产生背景

1、当时主要的管理主要是工厂主凭个人的经验。

管理、生产方法、工艺制定、人员培训

2、劳资双方的矛盾加剧。

“饥饿政策”——企业主为获得更多利润延长绝对劳动时间，增加劳动强度。工人阶级成长壮大，反抗，矛盾加剧。

思考：你们有何解？

许多人试图把科学技术的新成就应用于企业的生产和管理中，以提升劳工生产率，形成了比较系统的管理理论和方法，最具代表性的就是“科学管理理论”。



科学管理之父

泰罗 *Frederick W. Taylor* (1856—1915)
美国人, 工程师

- **1856年出生在美国费城一个富裕的家庭里**
- **19岁时从哈佛大学的法律系辍学；费城的小机械厂，徒工，机械和模型制造；**
- **1878—1890 米德维尔钢铁公司**
- **1878—1884 连升了六级**
技工，车间管理员、技师、工长、维修工长、制图部主任、任总工程师

在钢铁厂的12年间，感到企业管理当局不懂得用科学方法来进行管理；工人缺少训练，没有正确的操作方法和适用的工具，影响了劳动生产率的提高。

为了改进管理，他从1880年开始，进行试验，系统地研究和分析工人的操作方法和劳动所花的时间。在此基础上逐步形成“科学管理”或“泰罗制”的管理理论和制度。

- 1890年~1893年期间，在一家制造纸板纤维的制造投资公司担任总经理；
- 1893年~1898年期间，他独立开业从事工厂管理咨询工作
- 1898年~1901年期间，宾夕法尼亚的伯利恒钢铁公司做咨询工作，并继续进行试验。
- 1901年退休。以后，他无偿地从事于咨询和演讲等工作，为科学管理理论在美国和国外得到传播作出了贡献。
- 他于1915年3月21日死于费拉德尔菲亚，终年59岁。

- 成就：
- 专利权约100种。
- 管理方面主要著作：
- 《计件工资制》(1895)、《工场管理》(1903)、《科学管理的原理和方法》(1911)等。
- 1912年他在美国国会众议院特别委员会对泰罗制和其他工场管理制的听证会上的证词也是研究科学管理的一篇重要文献。

泰罗的科学管理理论主要内容:

- (1) 制定工作定额
- (2) 实施标准化管理
- (3) 能力与工作相适应
- (4) 实行“差别计件工资制”
- (5) 主张计划职能与执行职能相分离
- (6) 实行职能工长制
- (7) 强调例外管理
- (8) 强调雇主与工人合作的“精神革命”

(1) 制定工作定额

背景：

- **工人工作效率很低**

泰罗在工作中发现，许多工人往往表现出故意偷懒，磨洋工，工作效率很低；即使实行计件工资制，由于雇主在工人提高生产后就降低计件单价，也造成工人不愿多做工作，实行有组织的偷懒，生产效率仍难以进一步提高。

- **解决问题的关键——改进管理**

根据自己的经验，泰罗认为，谋求提高生产率，生产出较多的产品是完全可能实现的，关键在于要确定一个工作日的合理工作量（工作定额）。

(1) 制定工作定额

• 工作定额原理

泰罗认为要制定出有科学依据的“合理的日工作量”就必须进行时间研究和动作研究。具体方法：

把工人的操作分解为基本动作，再对尽可能多的工人测定完成这些基本动作所需的时间。

同时选择最适用的工具、机器，确定最适当的操作程序，消除错误的和不必要的动作，将最后得出最有效的操作方法作为标准。

最后，累计完成这些基本动作所需的时间，加上必要的时间和其他延误时间，就可以得到完成这些基本操作的标准时间，据此指定一个工人的“合理的日工作量”。

(1) 制定工作定额——生铁搬运试验

•试验背景:

伯利恒, 75名搬运工人, 40多公斤铁块, 30米距离, 尽管努力, 但效率不高。

•试验:

一人身材矮小的工人, 测量搬起、带铁块平地走、扔下 (堆上) 铁块、空手回原地时间。

•试验结果——存在一个合理搬运方法

按这种方法

工作 (搬运) 时间43%, 57%休息

平均每人每天搬运量: 12.5吨—47-48吨,

工人日工资:\$1.15—\$1.85

(2) 实施标准化管理

• 标准化原理

要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化

(2) 实施标准化管理——铁锹实验

- **伯利恒，实验前，干不同的活拿同样的锹**
- **堆料场的物料**（铁矿石、煤粉、焦炭等），**每个工人的日工作量为16吨**
- **发现，由于密度不同，每锹重量不一样：**
铁矿石一锹，38磅；煤粉，3.5；
- **那么一锹到底负载多大才合适？是否存在一个铁锹负载使效率最高？？**
- **经过试验发现21磅时，适合工人，效率最高**
- **泰罗针对不同的物料设计不同的锹，效率大大提高**
人数：400—600降到140
平均每人每天工作量：16T—59T
工人日工资:\$1.15—\$1.88

(3) 能力与工作相适应

人岗匹配，员工胜任力

- 为了提高劳动生产率，必须为工作**挑选**第一流的工人。
- “第一流的工人”

能力最适合做这种工作而且原意去做。要根据人的能力把他们分配到相应的工作岗位上，

鼓励他们努力工作，并进行培训，教会他们科学的工作方法，使他们成为第一流的工人。

(4) 差别计件工资制

•背景——工人磨洋工是报酬制度不合理

计时工资不能体现劳动的数量；计件工资虽能体现劳动的数量，但工人担心劳动效率提高后雇主会降低工资率，从而等同于劳动强度的加大。

•新报酬制度——差别计件工资制

- ①通过时间和动作研究来制订有科学依据的工作定额。
- ②实行差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成工作定额。

指计件工资率随完成定额的程度而上下浮动。

如果工人完成或超额完成定额，则定额内的部分连同超额部分都按比正常单价高25%计酬；如果工人完不成定额，则按比正常单价低20%计酬。

③工资支付的对象**是工人而不是职位**，即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。

它意味着同一岗位甚至同一级别的工人，都将得到不同的工资。

泰罗认为，实行差别计件工资制会大大提高工人的积极性，从而大大提高劳动生产率。

(5) 计划职能与执行职能相分离

- 泰罗认为应该用科学的工作方法取代原来的经验工作法。
- 为了采用科学的工作方法，主张把计划职能与执行职能分开，由专门的部门承担计划职能，由所有工人和部分工长承担执行职能。

(6) 实行职能工长制

- 泰罗指出，在传统的组织机构中，一个工长为了圆满的履行他的职责，必须具备以下九种素质：智能、教养、专门的或技术性的知识，敏捷而又有力量、才能、精力、坚韧刚毅、正直、判断力或常识、健康。
- 但是，一般人很难完全具备这些素质，而只能具备少数几种。
- 这样，为了使工长能有效地履行他的职责，就必须把管理的工作进行细分，使所有的工长只承担一种管理职能。
- 泰罗实际用了8个职能工长，代替原来的一个工长。
计划工长、执行工长、质量工长、工艺工长等，每人都有指挥权
- 问题：因多头领导，容易引起混乱，职能工长制没有得到推广。

(7) 例外管理

- 例外原则

就是企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理，而自己只保留对例外事项

(即重要事项的决策权和监督权，如有关企业重大政策的决定和重要人事的任免等)。

- “例外原则” 后来发展成为管理上的**分权化原则**和**实行业务部制**等管理体制。

- **AI是不是管理者**

(8) 强调雇主与工人合作的“精神革命”

- 提倡一场精神革命
- 效率低是因为劳资对立
- 劳资对立是分配利益对立

雇主关心的是低成本，工人关心的是高工资

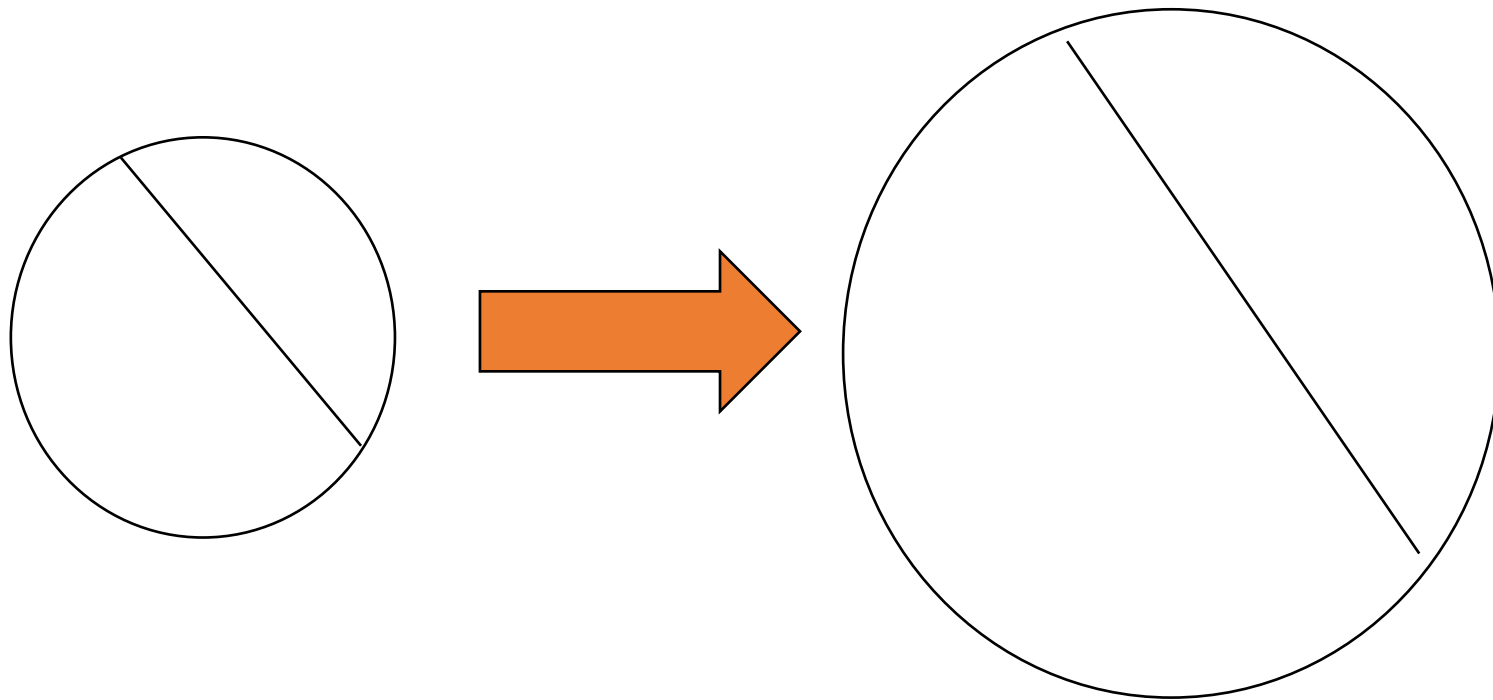
- 双方应该重点放在提高效率

只要劳动生产率提高了，他们才可以都达到自己的目的。

- 最后双方都受益

变对抗为互相信任和合作，共同努力，所创造的盈余足够给工人增加工资，并同样给企业主增加利润。

精神革命：由分小饼到做大饼



对科学管理理论的评价

贡献：

- 开辟了管理从经验转向科学的局面。
把科学的方法用到管理上，实践精神
- 对于提高美国生产率，以至于使之超过西欧国家具有显著的促进作用
- 为美国和其他西方国家管理理论和管理方法的发展奠定了基础。

局限性：

- 没能注意到社会因素对管理的影响。

科学管理理论是建立在“**经济人**”假说基础上的，认为人们的工作的唯一动机就是经济利益。

-

- 局限于作业管理的范围

由于泰罗特殊的经历，使他**只能局限于生产管理的范围**，而不可能涉及到**组织全面发展和组织目标**的管理问题。

吉尔布雷斯夫妇

- 吉尔布雷斯夫妇在动作研究和工作简化等方面作出了出色的成绩，特别是动作研究是他们作出最大贡献的领域。
- 他们将工人操作时手的动作分解为常用的17种“动作基本元素”，并用不同的符号、名称和颜色表示，其目的是为了减少不必要的动作，提高加工速度。
- 与泰罗相比，吉尔布雷斯夫妇的动作研究更加细致。

如拿工具这一动作可以分解成17个基本动素：寻找、选择、抓取、移动、定位、装备、使用、拆卸、检验、预对、放手、运空、延迟(不可避免)、故延(可避免)、休息、计划、夹持等

甘 特

美国管理学家、机械工程师，主要贡献：

- “甘特图”。

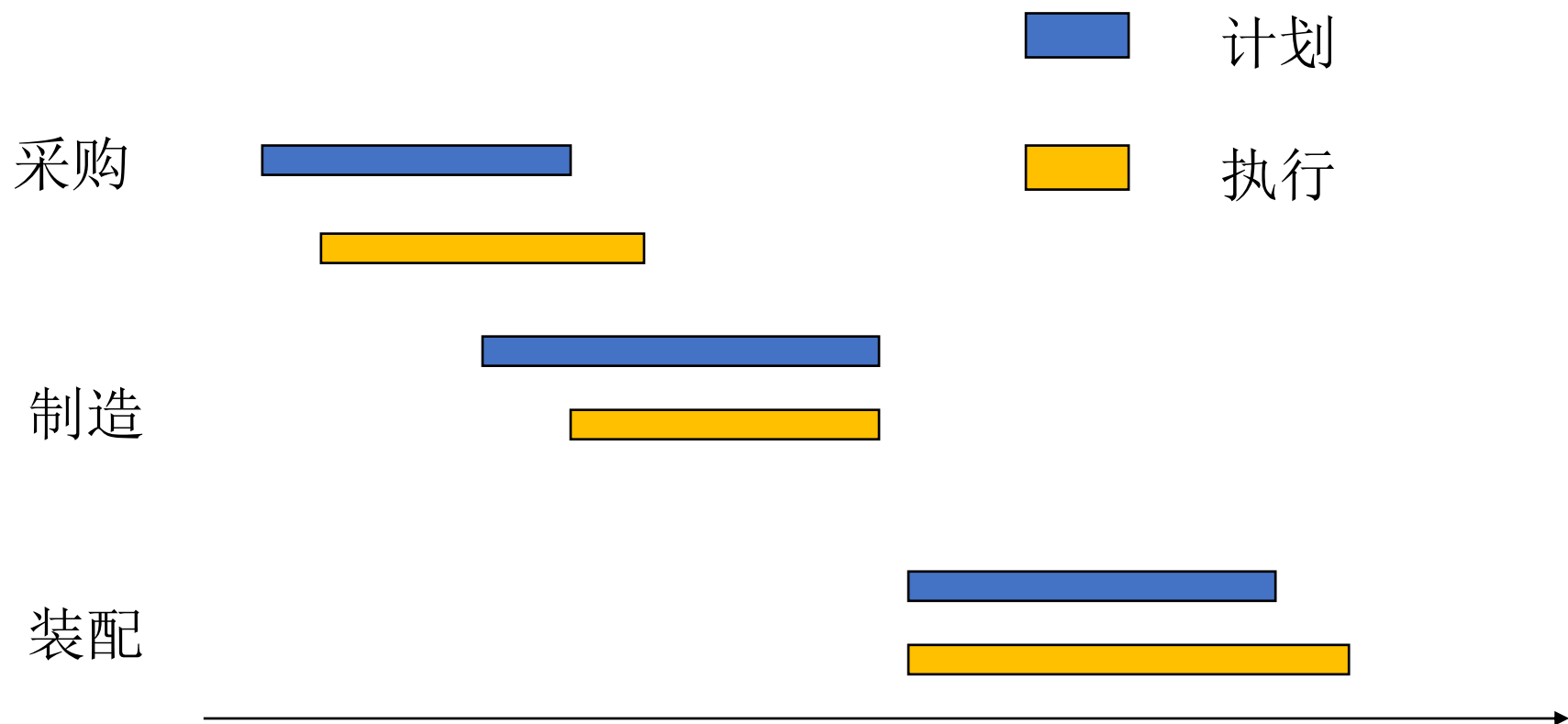
一种用线条表示计划图表，这种图用来编制进度计划。

- “计件奖励工资制”

除了支付日工资外，**超额完成定额的**，超额部分以计件方式发给奖金；**完不成定额**，只支付日工资。

优于泰罗的“差别计件工资制”，工人收入有保证。

甘特图



讨论题

- 你如何看待今天职场的“内卷”现象？有什么好的解决办法？
- 科学管理理论对今天的管理者有何启示？

(二) 古典组织管理理论

代表人物

- 法国的亨利·法约尔
- 德国的马克斯·韦伯
- 美国的切斯特·Z.巴纳德



法约尔 (Henri Fayol, 1841-1925)
法国人

“亨利·法约尔是直到本世纪上半叶为止，欧洲贡献给管理运动的最杰出的人物。”

——英国管理学家厄威克

- 1841年，法约尔出生于法国一个资产阶级家庭里
- 1860年，被康门塔里—福尔香堡矿冶金公司，采矿工程师
- 1888年，晋升为该公司的总经理。

当时该公司面临破产，法约尔用新的管理法是挽救了危局。

- 1918年～1925年，退休后的法约尔致力于宣传他的管理理论，并对法国的邮政机构、烟草公卖机构等的管理状况进行调查研究。

与泰罗的经历比较

•主要著作：

《工业管理与一般管理》（1916）（General and Industrial Management），一生管理经验和 management 思想的总结。

他认为有关管理的理论不仅适用于工商企业，也适用于军政机关和宗教组织等。

被公认为是 第一位概括和阐述一般管理理论 的管理学家

•理论贡献：

管理职能的划分和 管理原则的归纳

企业的六种基本活动

- **技术活动**：生产、制造、加工
- **商业活动**：购买、销售、交换
- **财务活动**：资金筹措、运用和控制
- **会计活动**：货物盘点、成本统计和核算
- **安全活动**：设备维护、人员保护
- **管理活动**：计划、组织、指挥、协调和控制 (5项基本职能)

法约尔第一次明确区分了管理和经营的概念，管理只是企业的经营 6 种基本活动的一种。

管理的十四项原则

• 1 分工

技术、管理工作都需要专业化分工，提高效率

• 2 权力与责任

区分管理者的职位权力和个人权力，前者来自个人的职位高低，后者是由个人的品德、智慧和能力等个人特性形成的。优秀的领导人两者兼备。

• 3 纪律

组织内所有成员都要依据“协议”对自己的行为控制

• 4 统一指挥

一个人服从一个上级，不能出现双重指挥（“职能工长制”）

• 5 统一领导

目标相同，一个领导、一个计划

- **6 个人利益服从集体利益**

两者矛盾时，领导首先以身作则

- **7 报酬合理**

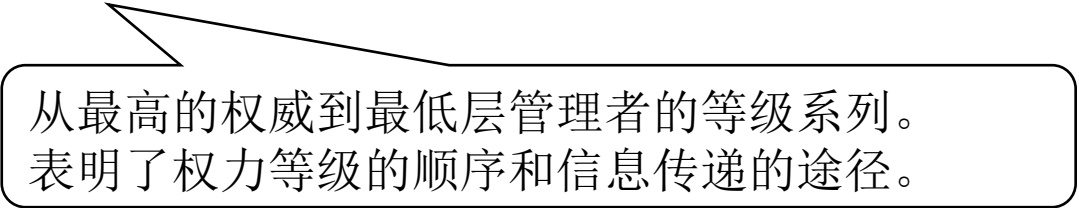
“经济人”，报酬是人们服务的价格，应当体现公平性，优秀者进行奖励

- **8 集权与分权**

提高下属重要性做法是分权，降低重要性做法是集权。

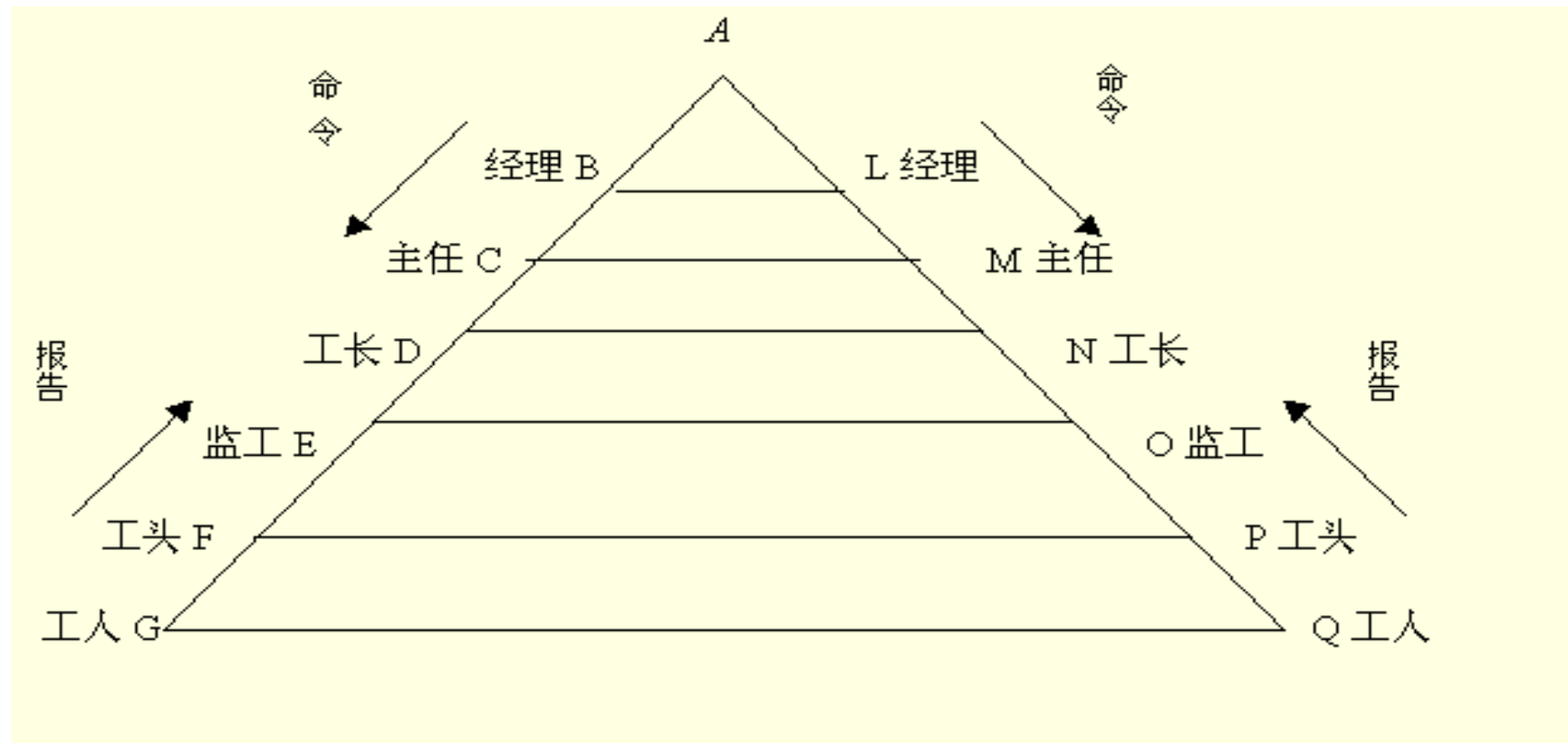
依据企业的特点、实际情况，决定程度。

- **9 等级链与跳板**



从最高的权威到最低层管理者的等级系列。
表明了权力等级的顺序和信息传递的途径。

法约尔桥 (Fayol Bridge)



A代表这个组织的最高领导，按照组织系统，F与P之间发生联系，若按等级原则，需要F经E、D、C、B由下而上逐层上报到A，再由A上而下逐层下到达P，每一级都须停顿；一次，信息传递速度慢，准确性差。法约尔提出作一“跳板”，使F与P之间可以直接商议解决问题。（类似“例外原理”）

.原则：事前征求各自上级的意见，事后再分头向各自上级汇报。（统一指挥原则）

管理的十四项**原则**

• 10 秩序

人和物各有所长、各尽所能

• 11 公平

善意与公道结合（以亲切、友好的态度严格执行规章制度）

• 12 人员稳定

• 13 首创精神

• 14 集体精神（人员的团队）

组织内形成团结、和谐、协作精神

“**原则**的应用是一门很难掌握**艺术**，它要求智慧、经验、判断，以及注意尺度”

——法约尔

对法约尔的一般管理理论的评价

- 西方管理思想和理论发展史上的一个里程碑，为以后管理理论的发展勾勒出基本理论框架。
- 跳出了泰勒的实践为基础研究管理原理的局限，在理论上第一次努力将管理的要素和管理的原则系统地加以概括，为以后推广管理学教育奠定了条件和基础，使管理具有一般的科学性。



组织理论之父

马克斯.韦伯

(Max Weber, 1864-1920)

德国人,

社会学家、经济学家和管理学家

- 1864出生于德国爱尔福特的一个富裕家庭。
- 1882年进入海德堡大学读经济学和法律，以后先后就读于柏林大学和哥丁根大学。
- 在此期间，他还曾入军队服役，1888年参与军事演习，因而对德国的军事生活和组织制度有相当的了解，这对他以后组织理论的建立有相当影响。
- 1896年任海德堡大学经济学教授。1919年任慕尼黑大学社会学教授。先后担任过大学教授、政府顾问、编辑和著作家。

对许多社会、经济、历史问题都提出了许多新的观点和独特的思想。

- **主要著作：**

**《社会与经济组织理论》（The Theory of Social and Economic Organization）、《新教伦理与资本主义精神》
《经济和社会》等**

最大贡献:

“理想的行政组织体系”理论

并不是指最合乎需要的，
而是指组织“纯粹的”
“在现实中没有实例”的
组织形态。

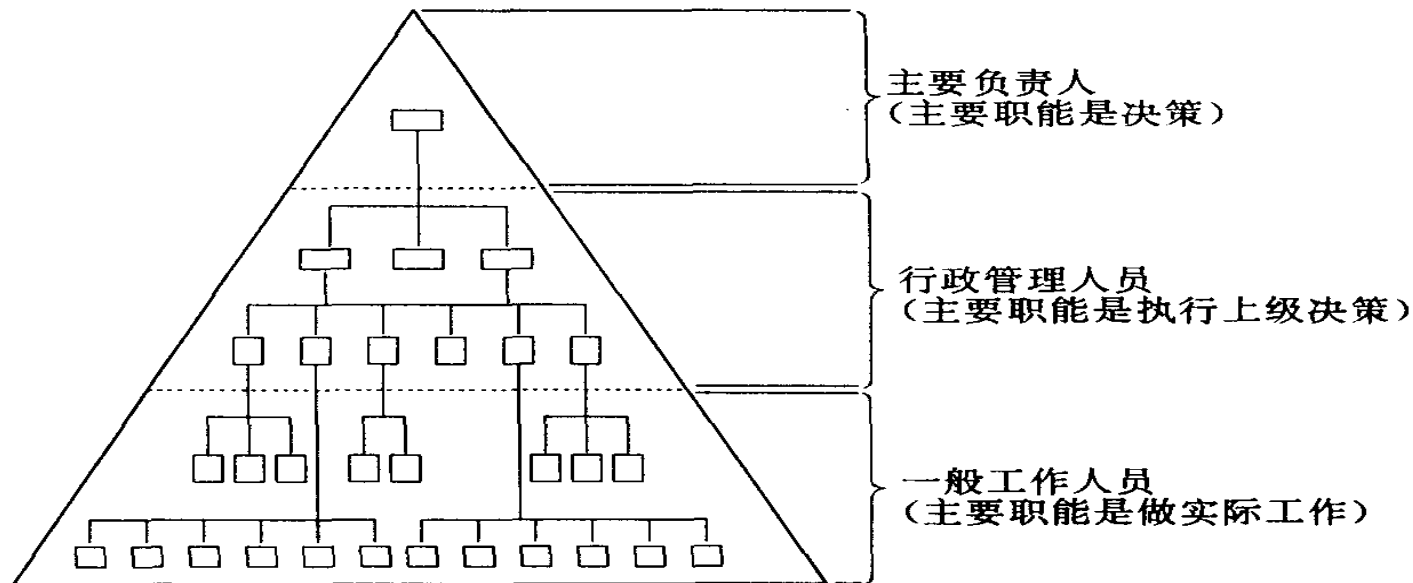
韦伯为了进行理论分析，
从实际生活中各种组织形
态的结合或混合中，抽象
出一种标准模式。

又被称为科层制、官僚制，与汉语
不同，它并不带有贬义。

韦伯的原意是通过职务或职位而不
是通过个人或世袭地位来管理。

韦伯理想的行政组织结构

他设想了一个行政组织结构，由权力等级构成的巨大的金字塔，分为5级3层。



层数	级数	发挥作用	职 能
一	第一级	主要负责人	进行决策
二	第二、三 级	行政管理人员	执行上级决策，将下级意见 建议反映给上级
三	第四、五 级	一般工作人员	依据上级指示，从事实际工作

理想的行政组织体系的特点

- 存在**明确的分工**。

按职业专业化分工，明确每个成员的权力和责任

- 按等级原则对各种公职或职位进行法定安排，
形成一个自上而下的指挥链或**等级体系**。

- 根据经过正式考试或教育培训而获得的技术
资格来选拔员工，并完成根据职务的要求来任用

- 除个别需要选取产生的公职以外，**所有担任的人都是任命的**。

- 行政管理人员是“**专职的**”管理人员，领取固定的“薪金”，有明文规定的升迁制度。
- 行政管理人员不是他所管辖的那个企业的所有者，只是其中的**工作人员**。
- 行政管理人员必须严格遵守组织中规定的**规则、纪律和办事程序**。
- 组织中成员之间的关系以**理性准则**为指导，不受个人感情的影响。

讨论题

- **在组织中，我必须要服从上级领导吗？领导说的对我就听，说的不对我就不听？领导跟我关系好我就听，领导对我不好我就不听？**

古典管理理论对管理理论发展的重要意义

- 泰勒、法约尔、韦伯从不同的角度，为解决劳资关系、生产效率、社会组织等方面的问题提供了管理思想的指导和科学理论方法，为管理学的发展奠定了坚实的基础。
- 古典管理理论提出了管理的重要性和普遍性，认为组织存在就需要管理，管理的原则和管理的职能存在于社会之中，运用时间研究和动作研究等科学的方法能发现这些原则，而这些原则和职能是管理的基础，对经济管理有很大的指导意义。
- 总之，古典管理理论是人类历史上用科学的方法来探讨管理问题而取得的成果，促进了资本主义的发展，并对以后的管理理论产生了深远的影响。

第三节 行为管理理论

行为管理理论的概述

- **发展过程**

行为管理理论形成于20世纪20年代,早期被称为人际关系学说,发展为行为科学(组织行为理论)。

- **两大阶段**

第一阶段：人际关系学说（梅奥）

第二阶段：研究的动机、激励理论、领导效能理论

行为管理理论的背景

- 1、古典管理理论存在着局限性

古典管理理论都把人看成是“经济人”，只为钱而干的，将问题的重点放在**操作方法、规章制度、管理原则**上

对人的因素关心较少，科学管理理论在付诸实践的过程中，激起了工人的不满。

- 2、劳资关系日趋紧张

工人逐渐觉醒，工会组织日益强大，劳资关系日趋紧张。

- 3、管理工作日益复杂

经济发展，企业组织规模扩大，周期性经济危机加剧，管理工作日益复杂。

资本家感到，单纯运用古典管理理论方法已不能有效地控制工人提高劳动生产率和利润，他们希望有一种**新的管理理论**来指导实践。

霍桑实验的背景

- **霍桑**

美国西方电气公司下属的工厂，位于芝加哥附近
当时拥有25000名职工，且以女工为主，
生产电器设备和电话机。

- **实验起因**

待遇很好（娱乐设备、医疗制度、养老金制度）
工人愤愤不平，生产效率很低

- **为什么？**

霍桑实验

1924年，美国科学院组织多方专家的研究小组进驻，对工作条件和生产效率的关系进行全方面考察和实验。

- 实验内容：

工作场所照明实验

继电器装配室实验

大规模调查

接线实验

- 实验时间

8年（1924-1932）

照明实验 (1924—1927)

- 实验目的

检验照明水平对工人生产率影响

- 实验设计

实验组VS对照组 (12名女工, 将她们6人一组)

- 实验假定

随着照明强度增加, 产量应增加.

- 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

照明强度不直接与小组的生产率有关,
其它的因素对结果作出了贡献? 这些因素是什么?

• 梅奥加入

研究人员为此大惑不解，几乎要宣布试验失败，梅奥了解后，对试验很感兴趣，在他领导下试验继续进行。



梅奥 (1880 - 1949)
(George Elton Mayo)
原籍澳大利亚
美国管理学家
行为科学家

- **1909年获阿得雷德大学的逻辑和哲学硕士学位。**
- **以后在苏格兰的爱丁堡学习医学，并进行过精神病理学的研究。在第一次世界大战期间，他利用业余时间用心理疗法给受战争创伤的士兵治病。**
- **1922年移居美国，在宾夕法尼亚大学沃顿财政和商业学院任教。**
- **1926年任哈佛大学工商管理研究院工业研究室副教授，直到退休。**
- **主要著作：**
 - 《工业文明中的人类问题》：总结第一阶段工作，创立人际关系学说**
 - 《工业文明中的社会问题》：进一步概括霍桑试验的结果，阐明观点。**

- 提出新角度

梅奥曾受过心理学方面的训练，因此提出应该**换一个角度来分析试验的结果。**

工人的**劳动热情提高了**，一定是受到了激励，既然工作环境和条件不是主要原因

巨大的动力来自参与者参加了试验活动的社会满足感？

继电器装配室实验(女工实验)

• 参与人员:

6名女工（隔离房间）、1名观察员（记录）

• 实验过程:

(1) 自由交谈、观察员态度和蔼

(2) 分期改变各种工作条件：增加休息时间、提供免费的午餐茶点、缩短工时、每周工作5天；每一变化，产量上升。

(3) 一年半后，取消福利，产量继续上升

• 什么原因?

原因分析(假定)

- **改善了材料供应情况, 使产量增加?**
- **减少了工作天数, 减轻了工人的疲劳?**
- **工作中间休息时间, 缓和了单调性?**
- **奖金增加了, 产量增加了?**
- **改善了监督方法, 使工人改变了工作态度?**

原因分析（女工的回答）

- 实验中没有人监视我们,说闲话没有人叱责**
- 你们对我们的健康很关心,我们有一种满足感**
- 什么事都同我们商量,我们象也参与了实验**

继电器装配室实验结论

- 提高生产率最重要的是企业管理当局与工人之间、以及工人相互之间的社会关系，而不是工作条件、休息时间以及工资报酬等因素。
- 研究小组决定进一步研究工作态度和组织气氛对工作的影响
- 此实验成为霍桑实验的转折点。

大规模访谈实验 (1929-1932)

- 调查方法

问卷和访谈

- 对象

两万多个西方电器公司的工人

- 过程

访问开始提问，对问题不感兴趣，但效果很差，后来改为让工人主动，允许她们随便发表意见，调查人员只是倾听。

工人将心中的不满发泄出来，感觉“条件”改善了，劳动态度发生了变化。

- 结论:

进一步发现是人际关系影响的生产效率，不是待遇和工作环境。

接线实验(男工实验)

• 实验目的

为了观察工人之间的相互影响

• 参与人员

14名男工，绕线9人，焊接头3人，检验工2人

• 实验过程

工作定额（依据时间与动作）为7312个焊点，
工人只干6000-6600（非正式标准）

• 为什么？？

- 公司制定更高工作定额
- 保护落后工人，害怕其他同伴失业
- 太少，监工不满

- **存在两个自然形成的、相互帮助的小集团**

- **存在共同的行为规范：**

- 不能工作太多或太少
- 不能向领导打小报告
- 不得打官腔
- 不能自吹自擂、自以为是

- **违反规范怎么办？**

受罚（辱骂打踢）

霍桑实验的结论

梅奥对其领导的霍桑实验进行了总结，写了《工业文明中的人类问题》在书中，他阐述了人际关系学说，该学说的内容包括：

- 工人是社会人，不是单纯意义上的经济人

除了物质的需求，还有社会、心理方面需求

- 企业中存在着非正式组织

企业成员在共同工作的过程中，相互间产生共同的感情、态度、倾向，形成共同的行为准则和惯例，所构成的体系。

- 提高工人满意度是提高劳动生产率的首要条件，高满意度来源于物质和精神两种需求。

对霍桑实验的评价

- **管理的第二个里程碑**
- **梅奥成为第二时期的代表人物**
- **行为科学由此而兴起**

行为科学的形成

- 行为管理理论形成于20世纪20年代,梅奥等人创建的人际关系学说开始, 后人逐渐开始从这个角度研究管理问题。
- 20世纪40年代后期 (1949, 芝加哥), 对这个应用多门现代科学研究**人类行为**的一般理论, 提出了“行为科学”这一名称
- 1960年代为了避免同广义行为科学相混淆, 出现了“**组织行为学**”这一名称。

研究人类及低等动物在自然环境和社会环境中的行为

讨论题

- **你经历过非正式组织对你的影响吗?你认为非正式组织是利大于弊?弊大于利?**
- **霍桑实验对今天的管理者有何启示?**

第四节 现代管理理论阶段

现代管理理论的概述

- **背景**

二战以后，特别是进入60年代以后，随着生产力的发展以及社会学、系统科学、电子计算机技术在管理领域的广泛应用，标志着西方管理理论进入第三个发展阶段。

- **“管理丛林”**

1961年12月美国管理学家哈罗德·孔茨在《管理学杂志》上发表“管理理论的丛林”一文，对管理理论的各个流派作了总结。

1980年代孔茨又一次对西方的管理理论作系统总结。

前沿学派

- **管理过程学派**
- **社会系统学派**
- **决策学派**
- **系统理论学派**
- **社会技术系统学派**
- **经验主义学派**
- **权变理论学派**
- **管理科学学派**

(1) 管理过程学派

- 管理职能学派或经验管理学派
- 基本观点

该学派**研究对象**是管理的过程或职能，他们试图通过对**管理过程或管理职能**进行分析和概括，把用于管理的要领、原则、理论、和方法结合起来形成一门管理科学。

- 代表人物

早期是法约尔，《工业管理与一般管理》
战后是孔茨，与奥唐奈合著的《管理学》。

(2) 社会系统学派

- 基本观点

从社会学的观点来研究管理；把企业组织中人们的相互关系看成是一种协作的社会系统。

- 代表人物

创始人——切斯特·巴纳德。



切斯特·巴纳德 (Chester I. Barnard, 1886-1961),

美国的高级经理人员和管理学家

他在研究组织的性质和理论方面作出了杰出贡献，被授予七个博士学位。

代表作《经理人员的职能》一书被人推崇为美国管理文献中的经典。

主要观点

作为正式组织的协作系统，不论其级别的高低和规模的大小，都包含有三个基本要素：协作的意愿、共同的目标、信息联系。

巴纳德以前的组织理论偏重于专业分工和结构效率，对组织中的人员没有足够的重视。

后来，霍桑等人开始关注人的行为，并提出了“非正式组织”的概念，但是，霍桑等人关注的焦点是人与人之间的社会关系和心理感受，对正式组织则视而不见，这正是组织理论的缺陷所在，巴纳德从根本上改变了这一缺陷。

由于个人目标和组织目标的不一致，尽管有分工，但组织中往往缺乏协作。

(3) 决策理论学派

- 决策管理理论是当代有较大影响的管理理论之一
- 以社会系统理论为基础，吸收**古典管理理论、行为科学、运筹学和计算机科学**等内容发展起来的**一门学科**。
- 代表人物

决策理论学派中，作出突出贡献的是美国赫伯特·西蒙。



赫伯特·西蒙
(Hebert Simon)

卡内基·梅隆大学心理学和计算机科
学教授

管理就是决策

——赫伯特 西蒙

- 他在管理学、经济学、组织行为学、心理学、政治学、社会学和计算机科学方面都有很高的造诣。
- 1943年获芝加哥大学博士学位。
- 1949年后长期在卡内基——梅隆大学教授计算机和心理学等课程。
- 由于他在决策理论研究中的重要贡献，于1978年获得了诺贝尔经济学奖金。
- 代表作有《管理行为》、《管理决策的新科学》。

主要观点

1、决策贯彻于管理全过程，管理就是决策。

决策是一个**过程**而不是一瞬间

2、决策的标准并非是“最优”，而是“令人满意”

3、决策分为程序性决策和非程序性决策。

(4) 系统理论学派

- 系统理论学派是在一般系统理论的基础上建立起来的，应用于工商企业的管理中。
- 这一学派的代表人物有理查德.约翰逊、弗里蒙特.卡斯特、詹姆士.罗森茨韦克
- 他们三人合著的《系统理论与管理》一书，从系统概念出发，建立了企业管理的系统模式，成为系统理论学派的代表作。

(5) 社会技术系统学派

- 社会技术系统学派是由特里斯特等人，对英国达勒姆煤矿采煤现场的作业组织和印度艾默达巴德纺织厂进行研究的基础上提出来。

- 主要观点

特里斯特等人认为要解决管理问题，只分析**社会协作系统**是不够的，还必须分析研究**技术系统**对社会的影响，以及对每个人的心理影响。

他们认为管理的绩效，以至组织的绩效，**不仅取决于人们的行为态度及其相互影响，而且也取决于人们工作所处的技术环境。**

管理人员的主要任务之一就是**确保社会协作系统与技术系统的相互协调。**

这个学派的大部分著作都集中于研究**科学技术对个人、对群体行为方式以及对组织方式和管理方式**的影响，因此，特别注重于**工业工程、人机工程**等方面的研究。

(6)经验主义学派

- 案例学派。

主要观点：该学派以向大企业的经理人员提供管理企业的成功经验与科学方法为目标。

他们认为，企业管理的科学应该从企业管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，以便在一定的情况下把这些经验加以概况和理论化；但在更多的情况下，把这些经验传授给企业实际管理工作者和研究人员，为他们提供建议。

- 代表人物

其代表人物有美国的纽约大学高级教授彼德·德鲁克和哲学博士欧内斯特·戴尔。



彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)
美国当代著名经济学家和管理学专家

《商业周刊》称其为

- “当代不朽的管理思想大师”

《经济学人周刊》更称其为

- “大师中的大师”

“只要西方文明本身还能生存下去,那么管理
人员就始终是基本的和支配性的力量。”

——彼得·德鲁克

- “组织的效用是结合寻常的人，做不寻常的事”
- “管理者是用来帮助人发挥长处的”
- “卓有成效的管理者善于用人之长”

——彼得·德鲁克

(7) 权变理论学派

权变管理理论是本世纪70年代在美国形成的一种管理理论。

- 基本观点

权变理论认为，在企业管理中没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法，只有根据企业所处的内外部环境 权宜应变 地处理问题。

- 权变观点的最终目标

针对不同的具体 情境 寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

- 代表人物

美国管理学家弗雷德·卢桑斯，主要代表作《权变管理理论：走出丛林的道路》。此外，可划归权变学派的管理学家及其理论观点很多。

(8) 管理科学学派

管理科学学派也叫数量学派或运筹学派

• 主要观点

管理就是**制定和运用数学模型与程序的系统**，就是用**数学符号和公式**来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，**求出最优的解答**，以达到企业的目标。

• 管理科学学派解决问题的七个步骤

观察和分析、确定问题

建立一个代表所研究系统的**模型**

从模型得出解决方案

对模型和得出的解决方案进行验证

建立对解决方案的控制

把解决方案付诸实施

以上七个步骤相互联系，相互影响。

讨论题

人工智能会不会让大量管理者失业？

管理者有时候会做类似“监工”的工作，机器可以24小时无休的执行监视工作，人可以么？管理者有时会做的是资源调配和优化的工作，机器的算法一旦成熟几乎可以毫无差错的算出最优解，人可以么？管理者有时候做的是决策工作，阿尔法zero等强化学习方法的出现，似乎预示着人工智能可以做出更理性的决策……