



## 第二章 管理思想的演进 (古典与近代部分)



北京工商大学

Beijing Technology and Business University



第一节 早期管理思想与理论萌芽

第二节 古典管理理论

第三节 近代管理理论

第四节 现代管理流派



# 第一节 早期管理思想与理论萌芽



## 📁 我国古代的管理思想

### ➡ 时间

起源于春秋时期，初步形成于战国时期，西汉中期已臻于成熟。在此后的2000多年的时间里，虽无质的变迁，但内容不断丰富。

### ➡ 内容

宏观管理：“富国之道”的管理思想

微观管理：“治生之术”的管理思想



北京工商大学

Beijing Technology and Business University

# 第一节 早期管理思想与理论萌芽

## 以用人为例

### → 任人唯贤的思想

#### 1. 先秦时期墨子

贤者为政，则国治。愚者为政，则国乱。国有贤良之士者众，则国家治厚，贤良之士者寡，则国家治薄，人才是国家之珍，是社稷之值

#### 2. 诸葛亮

国之有辅，如屋之有柱。柱不可细，辅不可弱。柱细则害，辅弱则倾



北京工商大学

Beijing Technology and Business University

# 第一节 早期管理思想与理论萌芽

## ➡ 新老人才参用思想

朱元璋：郡县官年五十以上者，虽练达政事，而精力既衰，宜令有司选民间俊秀年二十五以上、资性明敏、有学识才干者辟赴中书，与年老者参用之。十年以后，老者休致，而少者已熟于事。如此则人才不乏，而官使得人

## ➡ 量才录用

王安石：取其长，不用其短

## ➡ 管理者素质

孙子：将者，智、信、仁、勇、严也



北京工商大学

Beijing Technology and Business University

# 第一节 早期管理思想与理论萌芽

➡ 鉴识人才

曾国藩

邪正看眼鼻，真假看嘴唇；

功名看气概，富贵看精神；

主意看指爪，风波看脚筋；

若要看条理，全在语言中。



北京工商大学 Beijing Technology and Business University



## 二、西方古代管理思想

### 《圣经》旧约全书的《出埃及记》

- ➡ 制定法令，昭示民众
- ➡ 建立等级，委托管理
- ➡ 分级管理，管理者各司其职
- ➡ 摩西只对最重要的政务亲自处理

### 苏格拉底

- ➡ 管理被解释为区别于技术、知识和经验的一种技能



北京工商大学

Beijing Technology and Business University

## 二、西方古代管理思想

### ❖ 马基雅维利《君主论》

- ➡ 必须得到群众的同意
- ➡ 必须维持组织内部的凝聚力
- ➡ 必须有坚强的意志力
- ➡ 必须具备领导的品质和能力





### 三、西方管理理论萌芽阶段

📁 时间背景 (18世纪中期—19世纪末, 20世纪初)

产业革命: 工场→工厂

📁 人物

➡ 亚当·斯密的《国富论》

➡ 巴贝奇《论机器和制造经济》



## 第二节 古典管理理论阶段 科学管理理论

### ❏ 时间背景(19世纪末—20世纪初)

- ➡ 经验管理已落后于生产发展的要求
- ➡ 如何提高劳动生产率问题

### ❏ 泰勒为首所创立的科学管理理论

- ➡ 影响劳动生产率的原因：

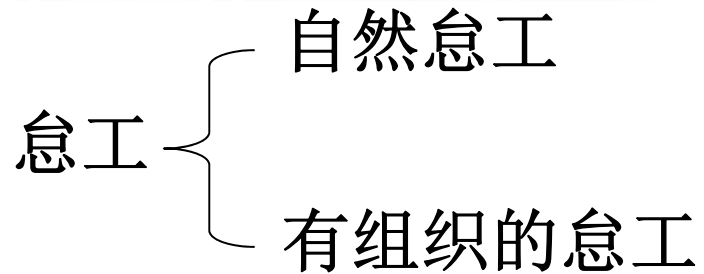
放任的管理 { 管理者方面  
工人方面



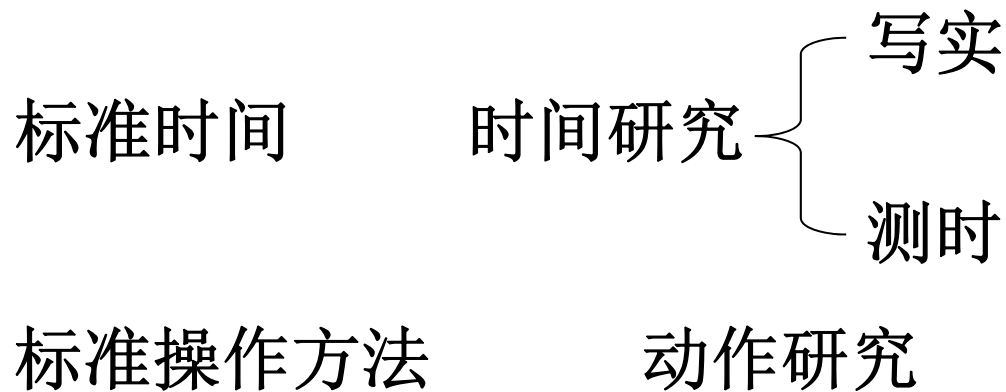
北京工商大学 Beijing



## 第二节 古典管理理论阶段



➡ 科学作业原理 （工作定额原理+标准化 原理）



➡ 按件付酬原理



北京工商大学

Beijing Technology and Business University

## 第二节 古典管理理论阶段

### ❏ 计划与作业分离原理

- ➡ 调查研究
- ➡ 制定标准
- ➡ 制定计划
- ➡ 实际控制



## 第二节 古典管理理论阶段

❏ 职能工长制

❏ 例外管理

❏ 人事管理

❏ 诚心合作



北京工商大学

Beijing Technology and Business University

## 第二节 古典管理理论阶段

### 对泰勒科学管理的评价

优点：

➡ 其原理是建立在一系列科学实验的基础之上，是丰富的科学成就，对当时的生产率提高起了很大的作用。

（生产方法合理化，效率为标准指导管理理论和实践）

➡ 就当时占优势的放任的管理体制，提出了挑战。在管理中用科学方法代替传统的经验管理，用精确的调研，科学知识代替个人的判断、意见、经验。（价值观）

➡ 与传统管理相比，一个靠科学地制定操作规程和改进管理，另一个靠拼体力和时间；一个靠金钱刺激，另一个靠饥饿的政策

➡ 泰勒本人的科学实践精神



北京工商大学

Beijing Technology and Business University



## 第二节 古典管理理论阶段 科学管理理论

不足：

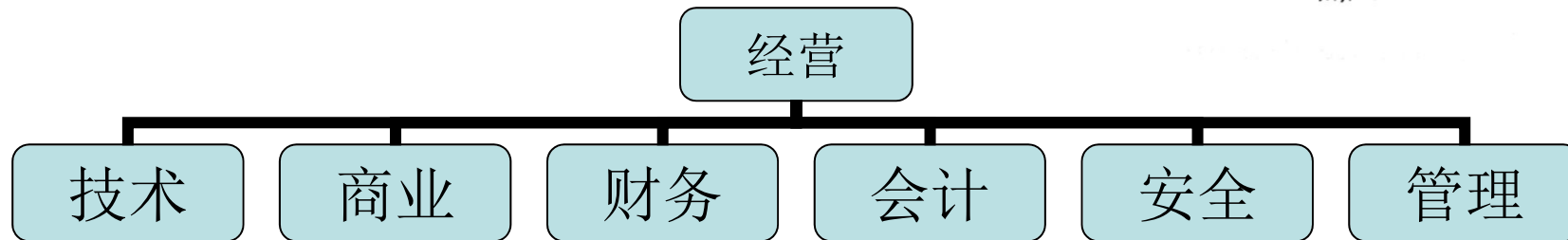
- ➡ 列宁：是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，是一系列最丰富的科学成就
- ➡ “经济人”假设
- ➡ 没有对人的因素进行充分的考察
- ➡ 机械模式
- ➡ 劳动强度太高



# 法约尔的一般管理理论



❏ 经营和管理是两个不同的概念



# 法约尔法则

企业组织成员需要具备的各种能力的比例							
管理阶层	需要具备的能力						
	管理	技术	商业	财务	安全	会计	总能力
作业人员	5	85	-	-	5	5	100(a)
班组长	15	60	5	-	10	10	100(b)
工长	25	45	5	-	10	15	100(c)
车间主任	30	30	5	5	10	20	100(d)
段长	35	30	10	5	10	10	100(e)
部门经理	40	15	15	10	10	10	100(f)
总经理	50	10	10	10	10	10	100(g)

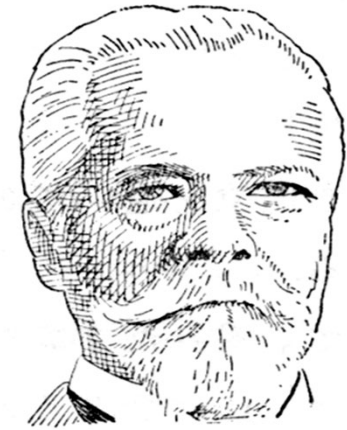


# 法约尔法则

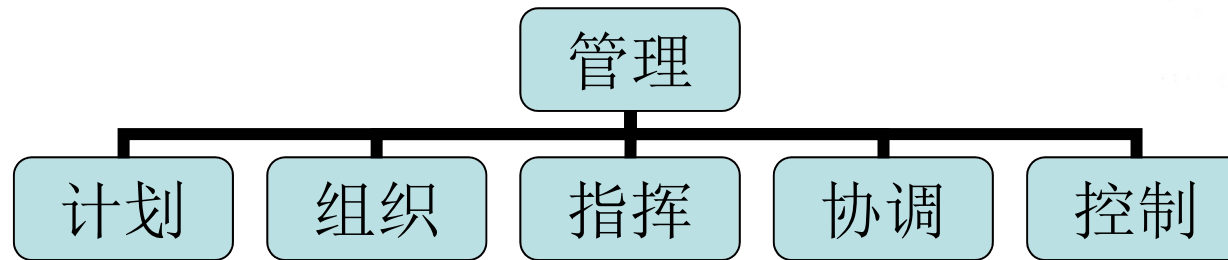
企业经理必备的各种能力所占比重							
	必备能力						
	管理	技术	商业	财务	安全	合计	总能力
个体企业	15	40	20	10	5	10	100(m)
小型企业	25	30	15	10	10	10	100(n)
中型企业	30	25	15	10	10	10	100(o)
大型企业	40	15	15	10	10	10	100(p)
超大型企业	50	10	10	10	10	10	100(q)
国营企业	60	8	8	8	8	8	100(r)



# 法约尔的一般管理理论



## 管理要素论



# 法约尔的一般管理理论

## 管理的14项原则

- (1) 分工      (2) 权力和责任      (3) 纪律
- (4) 统一指挥      (5) 统一领导
- (6) 个人利益服从整体利益      (7) 报酬合理
- (8) 集权化      (9) 秩序      (10) 公平      (11) 人员稳定
- (12) 首创精神      (13) 集体精神
- (14) 等级系列 [法约尔的桥(跳板)]





# 评价

- ❏ 法约尔的管理理论极具概括性，所涉及的是带普遍性的管理理论问题，是“极普遍的条件下”研究管理的“一般管理理论”
- ❏ 法约尔的管理理论是由原则、标准、方法、程序等构成的体系，是经过检验、得到证明的体系，并且是得到普遍承认的体系。他研究的问题乃是直至今天我们研究的许多问题
- ❏ 法约尔强调管理具有普遍性，用于各种组织中。具体管理原则的实用性，给实际管理人员巨大帮助
- ❏ 奠定了管理过程研究的基本理论基础，提供了科学的理论框架



# 韦伯的行政组织理论

## ❏ 权力的类型与组织类型

➡ 传统权力

传统组织

➡ 个人魅力型权力

神授组织

➡ 法理权力

行政组织



北京工商大学

Beijing Technology and Business University

# 韦伯的行政组织理论

## 理想的行政组织模式

- ➡ 存在明确分工，权责制度化
- ➡ 按等级原则形成等级体系
- ➡ 根据明文规定的法规规章组成组织，严格遵守组织规定
- ➡ 根据职务进行人员任用。公开考试，严格选择准则公职人员是任命的。管理人员是职业管理者
- ➡ 组织成员的关系是职位关系，不受个人情意影响

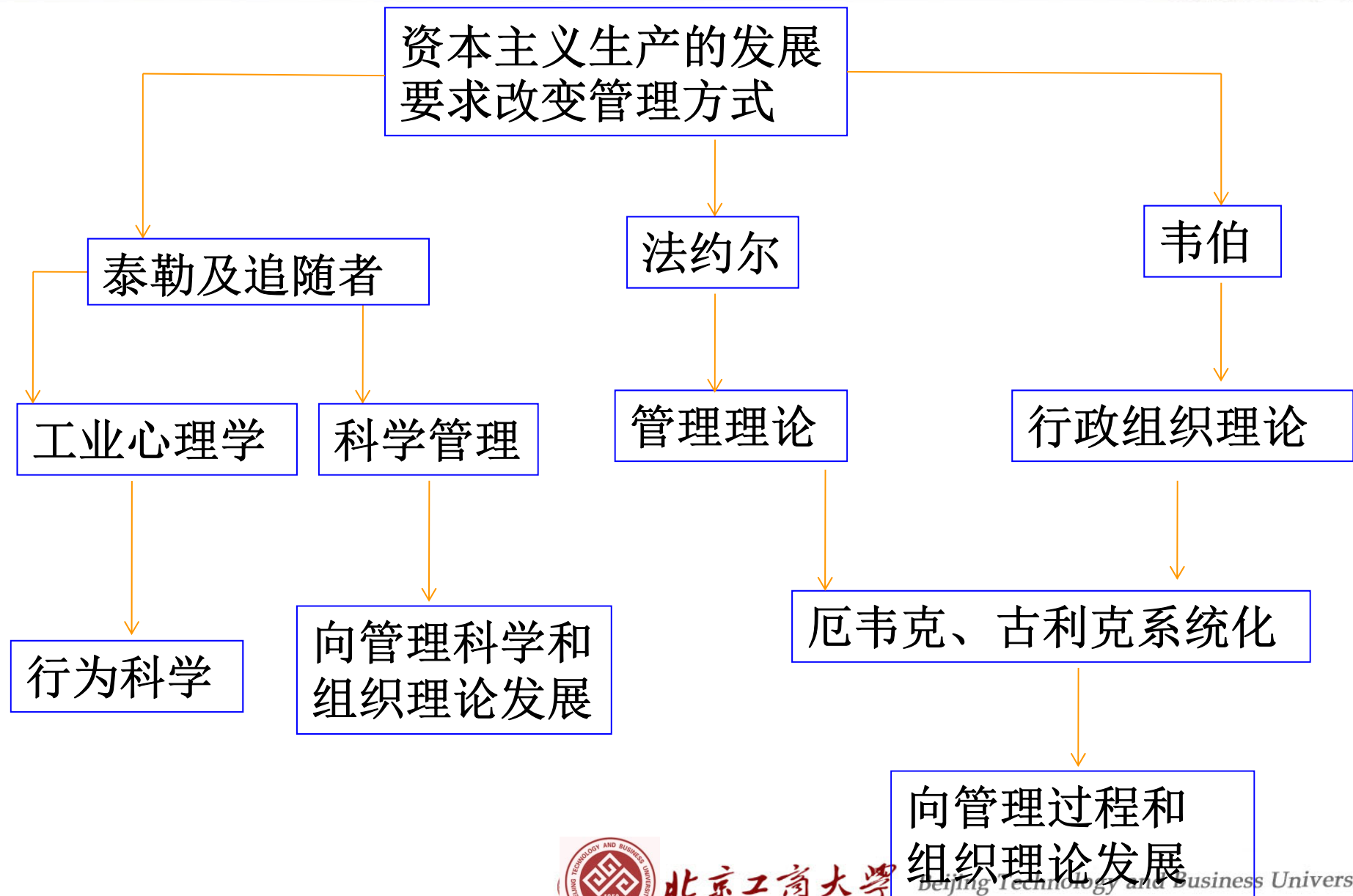


# 评价

- ❏理想的行政组织模式小规模的企业“世袭”管理过渡到大规模的专业管理模式
- ❏它是理性的，正式的，非人格化的组织，可以摆脱传统组织的随机性，易变性，主观性，偏见性影响
- ❏通过职位而非世袭地位，裙带关系管理组织



## 四、古典管理理论的系统化



## 第二节 近代管理理论

### ❏ 时间背景(20世纪20年代至二战前后)

- ➡ 单纯用“科学管理”等理论已不能有效地控制工人
- ➡ 民主意识日益强烈，反独裁专制
- ➡ 劳动效率提高，社会发展
- ➡ 经济危机

### ❏ 早期：人际关系理论

### ❏ 后期：行为科学理论





# 梅奥的霍桑试验——人际关系学说

❏ “社会人”假设

❏ 企业中还存在非正式组织

❏ 提高职工满足度

❏ 共同态度—士气—满足度

工人个人情况

工人工作场所



北京工商大学

Beijing Technology and Business University

# 人际关系学说评价

## ❖ 优势

- ➡ 人际关系理论为管理思想的发展开辟了新的领域
- ➡ 社会人假说的提出，第一次使人认识到激励工人积极性的不仅是经济因素，还有“社会”因素
- ➡ 缓和了当时的劳资矛盾



# 人际关系学说评价

## ❏ 不足

- ➡ 在企业中，不能光凭人际关系就搞好企业经营
- ➡ 只要企业是有经济动机的经济组织，就不能轻视组织成员的经济需要，否则不现实
- ➡ 非正式组织并非经常地对每个人的行为有决定性影响，经常起作用的仍是正式组织



# 行为科学理论

- ❏ 有关人的需要，动机，激励问题
- ❏ 企业管理中的“人性”问题
- ❏ 企业中非正式组织及人与人之间的关系问题
- ❏ 企业中的领导方式问题



# 行为科学理论

## 评论

- ➡ 以事为中心→以人中心进行管理
- ➡ 对纪律研究→对行为研究
- ➡ 监督管理→人性激发的管理
- ➡ 独裁管理→参与管理





## ❏ 时代背景（二战后）

- ➡ 二战后，管理领域中出现百花齐放的局面
- ➡ 自然科学、技术科学、社会科学和文化学说突飞猛进的发展
- ➡ 将以上最新成果广泛地运用到管理中，形成了一系列新的管理理论，出现了许多管理学派







## 西蒙

- ❏ 突出决策在管理的地位
- ❏ 决策是一个复杂的过程
- ❏ 提出许多决策原理或主张
  - ➡ 决策模式，决策行为标准
  - ➡ 程序化决策与非程序化决策
- ❏ 促进人们对决策上“双因素”的综合重视
  - ➡ “软”与“硬”
  - ➡ 建立一种制定决策的人-机系统



## 管理丛林（二）管理过程学派



哈罗德. 孔茨

- ❏ 管理是一个过程，由管理职能组成
- ❏ 可以总结出一些基本管理原理
- ❏ 从实践中探求管理的基本规律



北京工商大学

Beijing Technology and Business University

## 管理丛林（三）权变理论学派

### 伍德沃德

- ❏ 组织及其工作都是开放系统, 组织及成员的行为是复杂, 不断变化
- ❏ 环境是复杂的, 变化的, 以系统的观点为依据
- ❏ 没有任何一种管理理论方法适用于所有情况
- ❏ 管理职能具体运用过程要持有权变观点



## 管理丛林（四）管理者角色学派

亨利·明茨伯格

在实证研究的基础上认为

- ❏ 管理者的工作可以用多种“角色”来描述
- ❏ 管理者的角色包括三个类共10个角色
- ❏ 并不是所有的管理者对每种角色都给予同样的关注

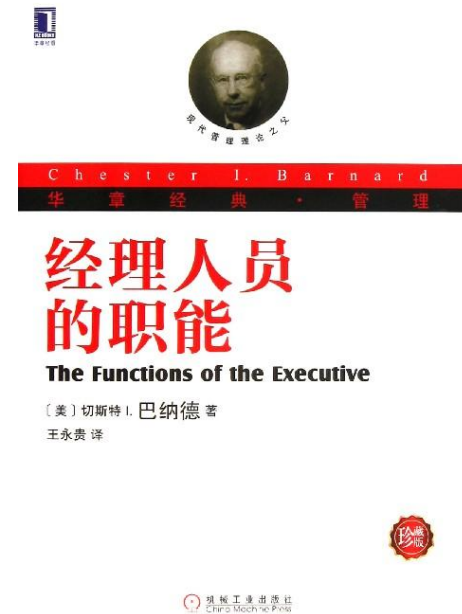


北京工商大学

Beijing Technology and Business University

## 管理丛林（五） 社会协作系统学派

- 巴纳德认为，应该把企业组织及其成员的相互关系看成一种协作的社会系统。巴纳德被后人称为社会协作系统学派的创始人。
- 在1938年出版的《经理人员的职能》这本书中，巴纳德研究了系统的特征及构成要素，并分析了经理人员的任务和作用。



北京工商大学

Beijing Technology and Business University



巴纳德

理论的结构为：个体假设→协作行为和协作系统理论→组织理论→管理理论

❏ 组织是一个社会协作系统

❏ 三个基本要素：协作意愿、共同目标、信息沟通

❏ 正式组织和非正式组织理论



## 管理丛林（五） 社会协作系统学派



### ❏ 管理人员的职能是协调

- ➡ 建立和维持一个信息联系的系统
- ➡ 从组织成员那里获得必要的努力
- ➡ 规定组织的共同目标

### ❏ 组织纽带(手段)

- ➡ 组织规范系统: 由工作规范和联系安排而产生的协作系统
- ➡ 职位系统: 直线职权层级
- ➡ 沟通系统
- ➡ 奖惩制度
- ➡ 组织规程: 使组织具有特征或个性的构想与手段







### 特里斯特

- ❏ 技术系统对社会系统有很大的影响，个人态度和群体行为也取决于人们在其中工作的技术环境
- ❏ 必须把社会协作系统与技术系统结合起来考虑管理问题
- ❏ 管理者的一项主要任务就是要确保社会协作系统与技术系统的相互协调





### 德鲁克

- ❏ 用比较的方法来研究管理
- ❏ 以大企业成功管理经验为主
- ❏ 管理者可以通过研究他人成功的管理经验和失措的管理行为，比较借鉴取优弃弊





## ❖ 三个分支

- ➡ 管理科学（运筹学）
- ➡ 运营管理
- ➡ 管理信息系统

## ❖ 特点

- ➡ 关注对数学、统计学和信息手段的运用
- ➡ 力求减少决策的个人艺术成份
- ➡ 制定管理决策以提高组织效益作为评价依据





### 卡斯特

- ❏ 从运营过程的角度看，组织由输入、转换过程、产出和反馈这四大过程组成
- ❏ 组织是一个开放的社会、技术系统
- ❏ 组织由分（子）系统组成，是围绕各种技术的人类活动的构成和综合
- ❏ 子系统的任何变化都会影响其他子系统
- ❏ 整个系统子系统与整系统的关系





- ❏ 理论研究和实践研究在不断深入中
- ❏ 最早研究战略概念、构成要素、制订过程、组织与战略的关系等问题
- ❏ 理论研究由战略概念到战略计划到战略管理，实践研究由战略制订程序到战略计划方法到战略实施和追踪决定。重点在对公司内部竞争优势源泉的分析上
- ❏ 引入新的学科成果，注重环境变化，开拓研究



# 管理丛林（十）战略管理学派

迈克尔·波特

1980竞争战略



北京工商大学 Beijing Technology and Business University

将企业管理从技术、经济层面上升到文化层面，  
是管理思想发展史上的一场理论大变革

❏ 管理文化的核心是使员工关心企业

❏ 企业文化系统五要素

➡ 企业环境

➡ 价值观

➡ 英雄人物

➡ 文化仪式

➡ 文化网络





## 7 “S” 框架

→ 结构、战略、体制、人员、作风、技巧、共有价值观

## 革新性文化的8种品质

→ 贵在行动、鼓励革新、容忍失败、以人促产、深入现场、以价值观为动力、不离本行、精兵简政、辩证处理矛盾





## 海默《公司重组》

- ❏ 思想：对原有企业进行变革，使企业绩效获得戏剧性的改善
- ❏ 原因：从工业经济向知识经济的转变
- ❏ 知识经济的特点
  - ➡ 创新加快
  - ➡ 消费变化快
  - ➡ 信息技术高速发展





彼得·圣吉：《第五项修炼》

❏ 未来惟一持久的优势是有能力比你的竞争对手学习得更快

❏ 学习可分三层：

➡ 个人学习

➡ 组织学习

➡ 学习型组织





### ❏ 五项修炼打造学习型组织

- ➡ 自我超越
- ➡ 改善心智模式(思维定势)
- ➡ 建立共同愿望
- ➡ 团队学习
- ➡ 系统思考



## 管理新思潮（三）知识管理

- ❏ 彼得·德鲁克首先提出了知识工作者和知识管理的概念
- ❏ 托马斯·H·达文波特提出了知识管理的两阶段论和知识管理模型，是指导知识管理实践的主要理论
- ❏ 野中郁次郎系统地论述了关于隐含知识和外显知识之间的区别
- ❏ 卡尔-爱立克·斯威比将对知识管理理论研究引向与实践活动紧密结合并相互比照的道路。从企管具体实践中得出：要进一步加强隐含知识的重要作用，并指出了个人知识的不可替代性

