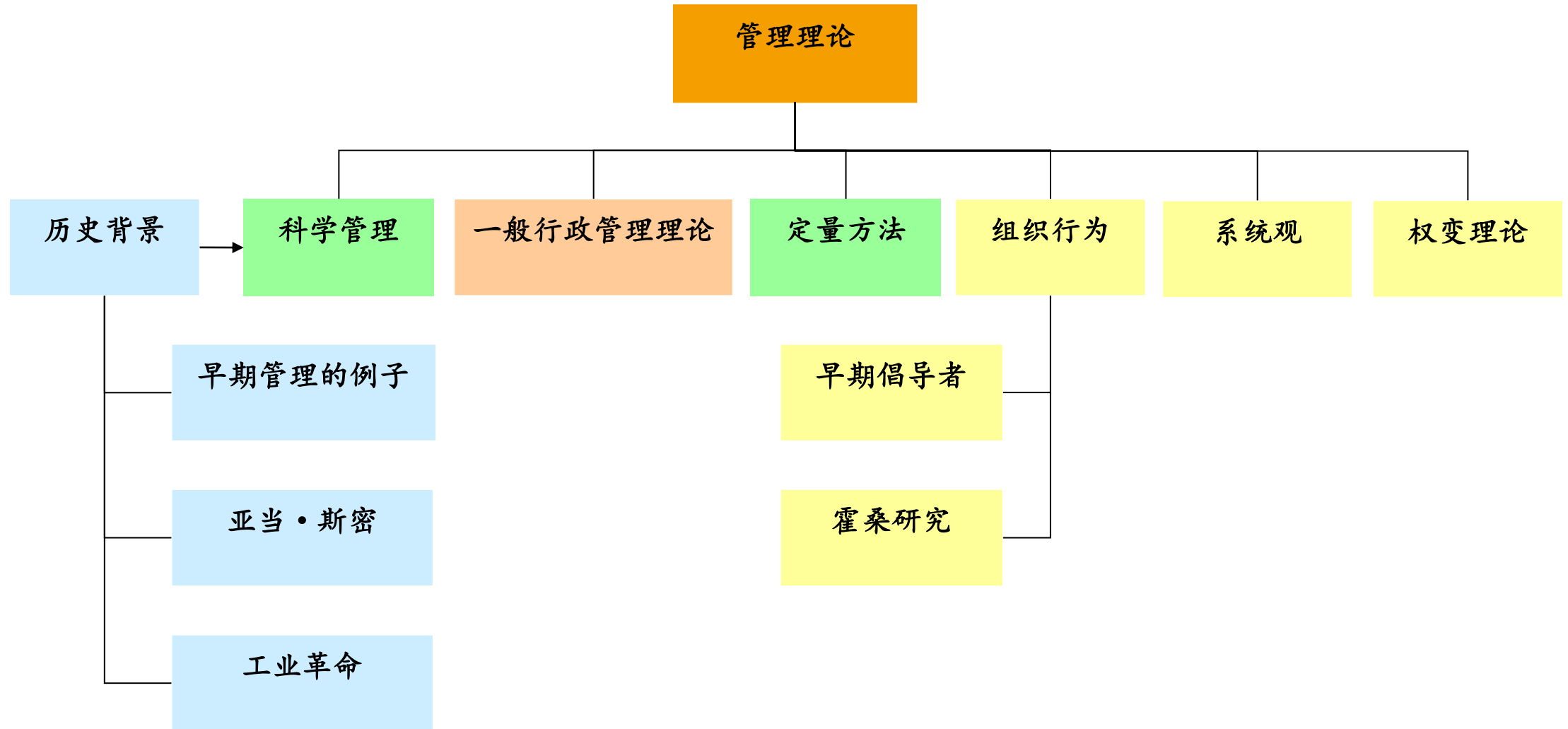


管理学第二讲：管理的昨天与今天

刘雯雯

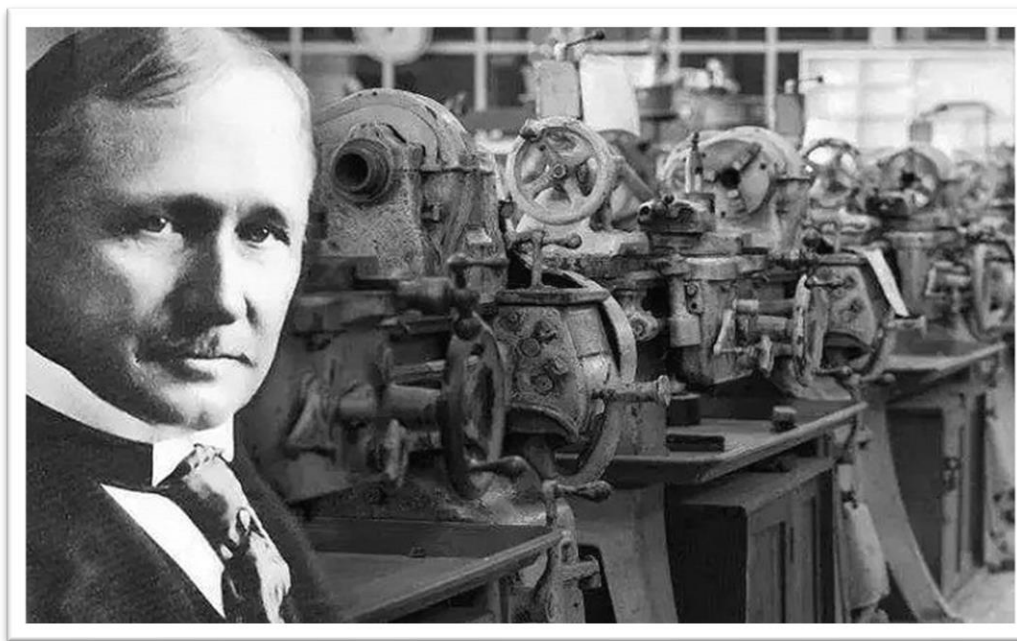
管理学博士、副教授、硕士生导师

管理学主要管理理论的发展



泰勒的科学管理

- 科学管理之父
- 1911年出版《科学管理原理》
- 泰勒生平：
 - 1856年出生在美国费城一个富裕的家庭里
 - 19岁时因故停学进入一家小机械厂当徒工
 - 22岁时进入费城米德维尔钢铁公司，开始当技工，后来迅速提升为工长、总技师
 - 28岁时任钢铁公司的总工程师
 - 1890年泰勒离开这家公司，从事顾问工作
 - 1898年进入伯利恒钢铁公司继续从事管理方面的研究，后来他取得发明高速工具钢的利。
 - 1901年以后，他用大部分时间从事写作、讲演，宣传他的一套企业管理理论。



弗雷德里克·温斯洛·泰勒

- 一个在死后被尊称为“科学管理之父”的人；
- 一个影响了流水线生产方式产生的人；
- 一个被社会主义伟大导师列宁推崇备至的人；
- 一个影响了人类工业化进程的人。
- 一个由于视力被迫辍学的人；
- 一个被工人称为野兽般残忍的人；
- 一个与工会水火不容，被迫在国会上作证的人；
- 一个被现代管理学者不断批判的人。
- 这个人就是泰勒，管理思想发展史中最重要，同时也是最富有争议的人。



泰勒的四条管理原则

1. 对每个工人的工作因素进行科学研究，取代传统的经验方法。
2. 科学地选拔工人，并对他们进行训练、教导和培养。
3. 与工人一起工作以确保所有的工作严格按照设计好的科学原理进行。
4. 将工作和责任尽可能平均地委派给管理者和工人，管理者做所有相较于工人而言更适合他们做的工作。

Frederick Winslow Taylor's **SCIENTIFIC MANAGEMENT**

FOUR MAIN PRINCIPLES:

1. Develop a science for each element of an individual's work, replacing the old rule of thumb method.
2. Select, train, teach and develop the skills of the individual.
3. Cooperate with the workers to ensure work is done in accordance with science-based principles.
4. Divide work and responsibility between management and workers. Management pursues work for better suited to their skill set.

泰勒的科学管理理论

- 科学管理的中心问题是提高劳动生产率
- 必须为每项工作选择“第一流的工人”
- 实施标准化管理
- 实行“差别计件工资制”
- 强调雇主与工人合作的“精神革命”
- 主张计划职能与执行职能相分离
- 实行职能工长制
- 强调例外管理



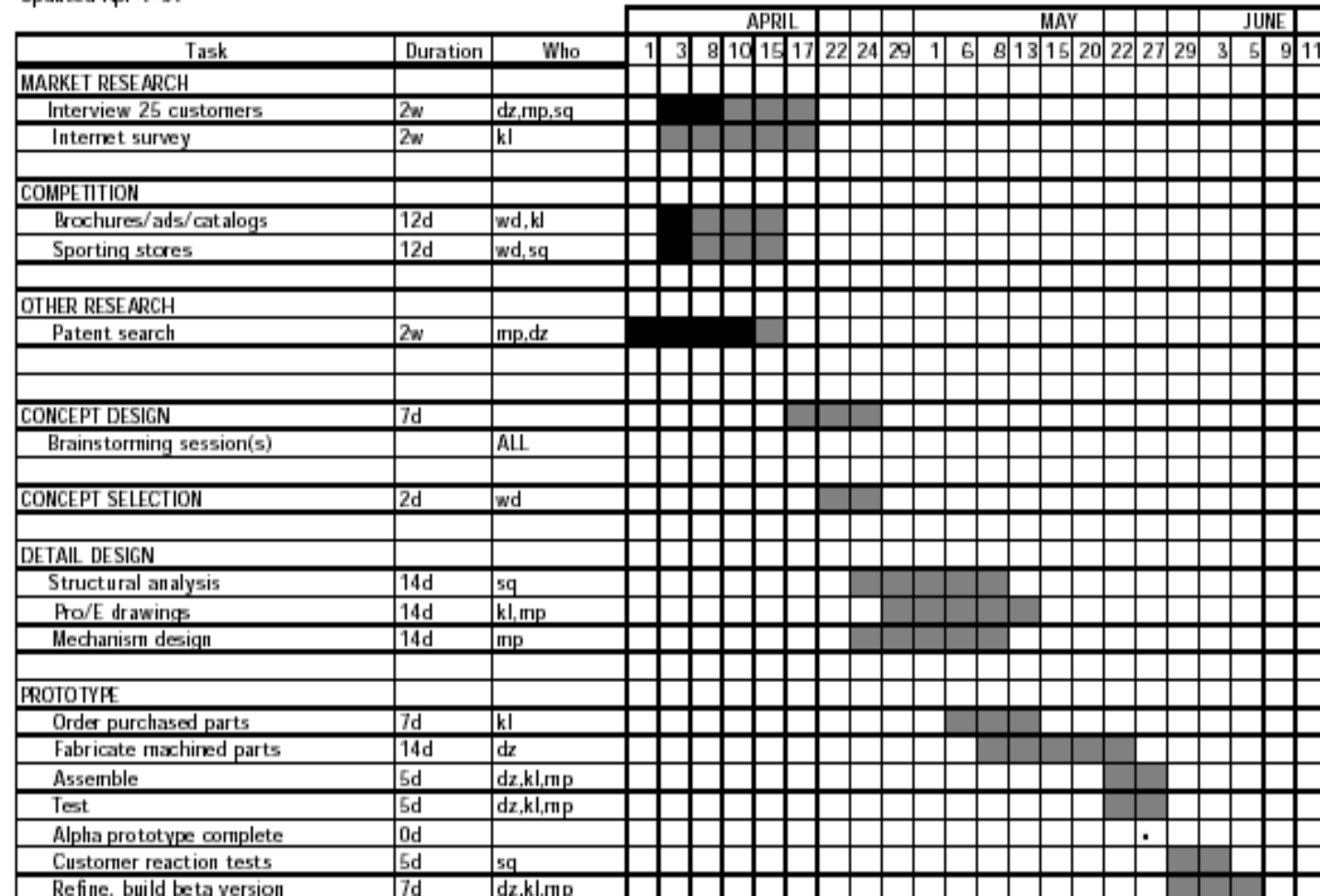
亨利·劳伦斯·甘特（Henry L. Gantt）（1861–1919）

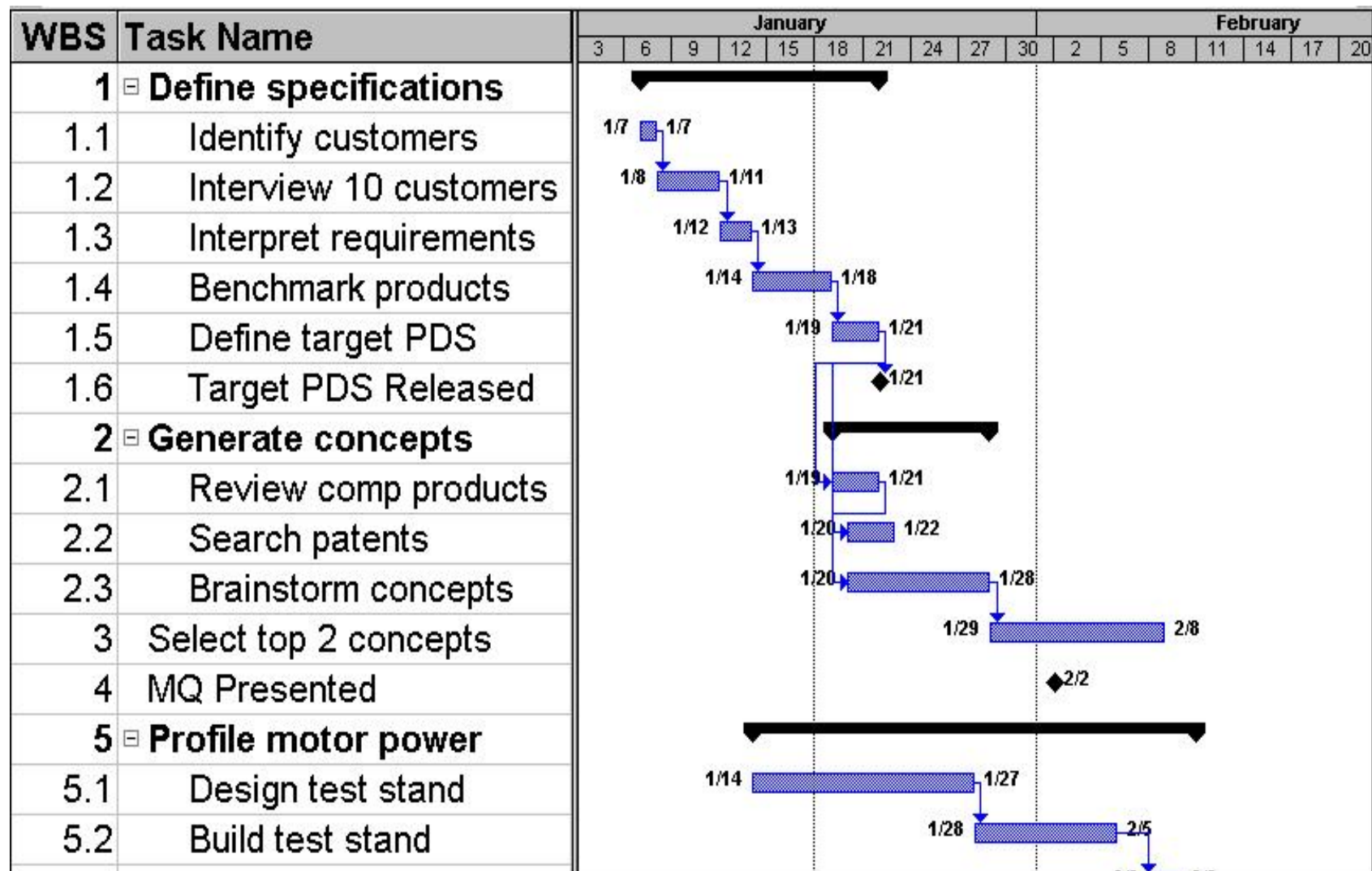
- 他是在泰勒指导下开始从管理研究的，并为帮助泰勒创立科学管理原理作出过重大贡献，但他后来离开了泰勒的研究行列。并提出甘特图表为改进管理工作，提高效率，而且，他要比泰勒更关心工人的利益。
- 主要贡献：
- 发明了以他的名字命名的“甘特图”（Gantt Chart），是当时计划和控制生产的有效工具，并为当今现代化方法计划评审法（PERT）奠定了基石。
- 发展了泰勒的刺激性付酬制度，提出了“计件奖励工资制”，补充了泰勒的差别计件工资制的不足。
- 强调“工业民主”和更重视人的领导方式，这对后来的人际关系理论产生了很大的影响。

Sample Gantt Chart

ME 5254 Canoe Lift Project, SQ 97

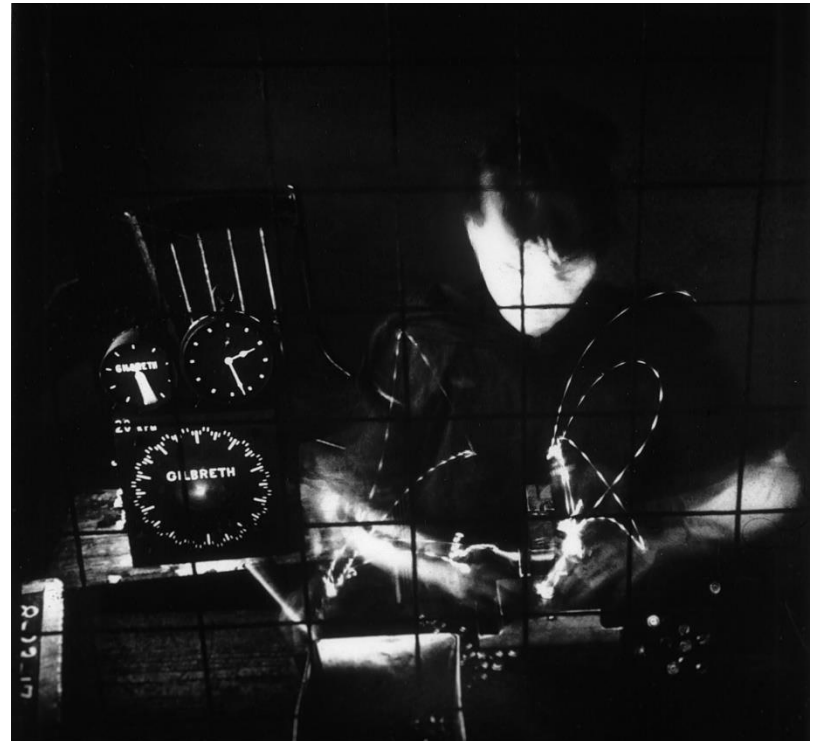
Updated Apr-7-97





弗兰克·吉尔布雷斯夫妇 (Frank B. Gilbreth 1868-1924 and Lillian Gilbreth 1878-1972),

- 发明精确定时装置对工人行动分解研究进而优化工作表现



科学管理理论的贡献与局限

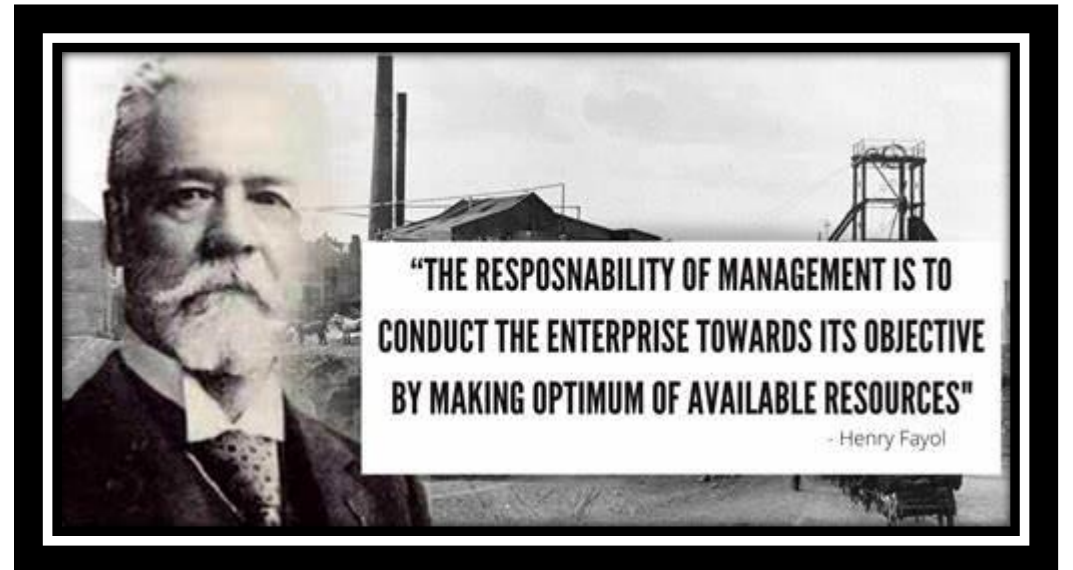
- 开辟了管理从**经验**转向**科学**的局面。
- 对于提高美国**生产率**，以至于使之超过西欧国家具有显著的促进作用。
- 为美国和其他西方国家管理理论和管理方法的发展奠定了基础。
- 科学管理理论是建立在“**经济人**”假说基础上的，认为人们的工作的唯一动机就是经济利益，没能注意到社会因素对管理的影响。
- 由于泰勒特殊的经历，使他只能局限于**作业管理**的范围，而不可能涉及到组织全面发展和组织目标的管理问题。

一般管理理论

- 法约尔（1841—1925），被公认为是第一位概括和阐述一般管理理论的管理学家。
- 《工业管理与一般管理》（1916）
- 理论贡献主要体现在他对管理职能的划分和管理原则的归纳上。
- 企业的基本活动和管理的五种职能。
- 管理的14条原则。
- 英国管理学家厄威克《管理备要》：“法约尔是20世纪上半叶为止，欧洲贡献给管理运动的最杰出的人物。”
- 西方也称他为“现代管理之父”。
- 美国管理学家孔茨甚至认为法约尔是“现代管理理论的真正创始人”。
- 法约尔提出的许多观念、术语及原理在现代管理学中被普遍地继承和运用。

企业的基本活动和管理的五种职能

- 技术活动——生产、制造、加工；
- 商业活动——购买、销售、交换；
- 财务活动——资金筹集和运用；
- 安全活动——设备和人员的保护；
- 会计活动——存货盘点、资产负债表制作、成本核算、统计；
- 管理活动——计划、组织、指挥、协调、控制。

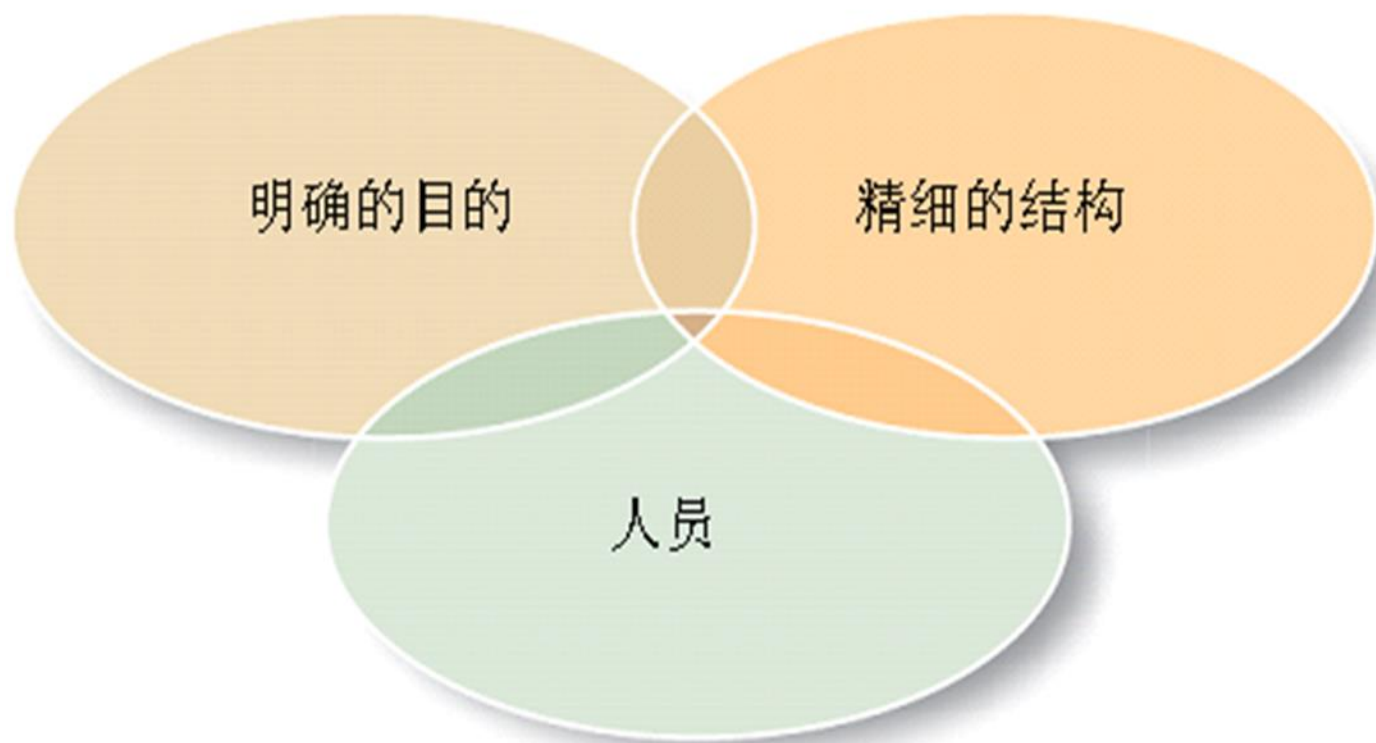


法约尔的14条管理原则

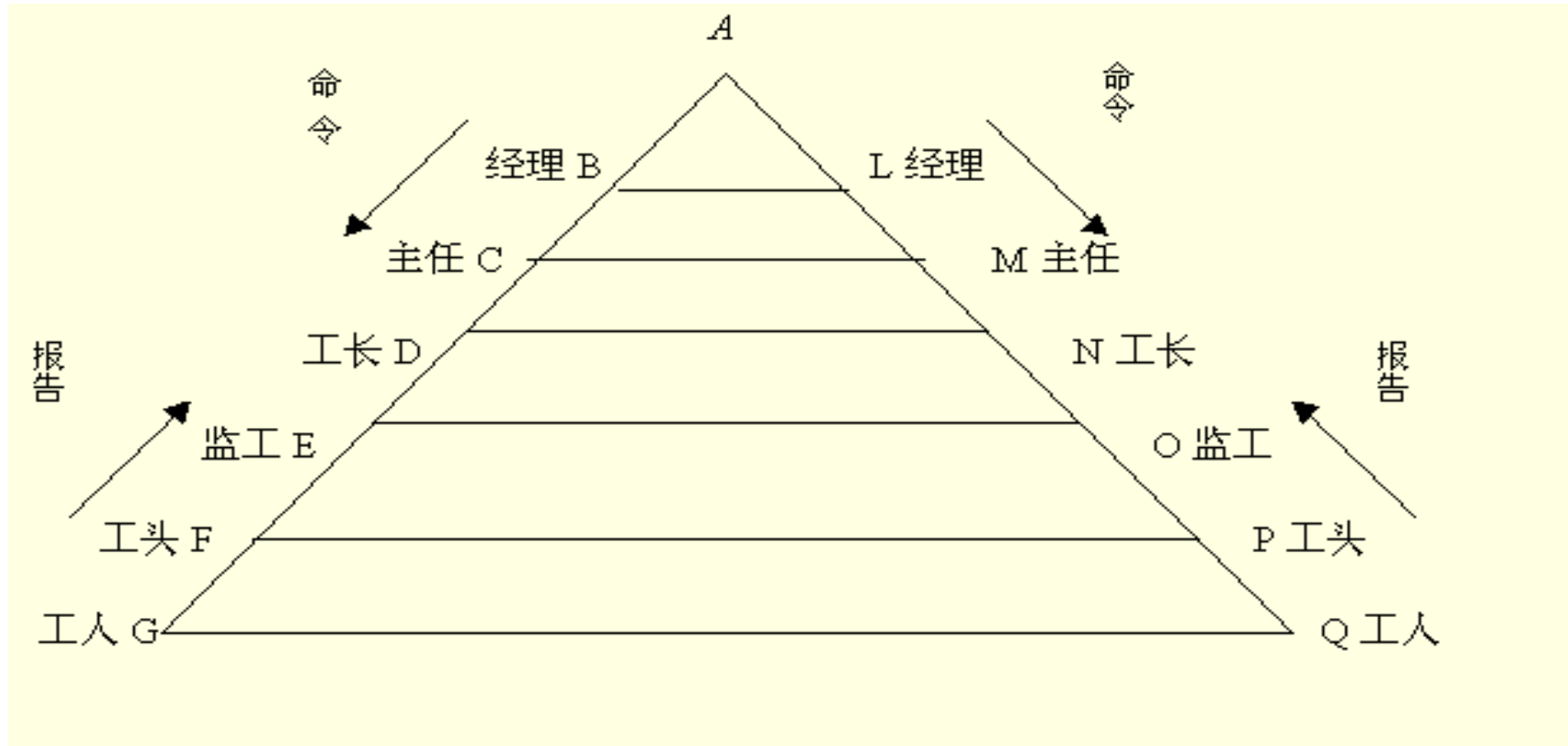
1. **劳动分工**。分工通过使员工效率更高而增加产量。
2. **职权**。管理者必须能够发出指令, 职权给予他们此权力。
3. **纪律**。员工必须服从和尊重组织治理的规则。
4. **统一指挥**。每位员工应该从同一位上级处接受指令。
5. **统一领导**。组织应该只有一份引导管理者和员工的行动计划。
6. **个人利益服从整体利益**。任何员工或员工群体的利益不能超越组织整体的利益。
7. **报酬**。员工必须得到公平的酬劳。
8. **集中**。指下属参与决策的程度。
9. **等级制度**。指从管理的最高层级到最低层级的权力链。
10. **秩序**。人员和材料必须在正确的时间到达正确的位置。
11. **公平**。管理者必须对下属宽容并公平。
12. **人员稳定**。管理必须提供有序的人员计划, 确保补充职位空缺。
13. **首创精神**。被允许首创和施行计划的员工会投入很大努力。
14. **团队精神**。提升团队精神会在组织中创建和谐与统一。

什么是组织

- 组织是对人员的一种精心的安排，以实现某些特定的目的。
- 组织的特点：



法约尔桥 (Fayol bridge)



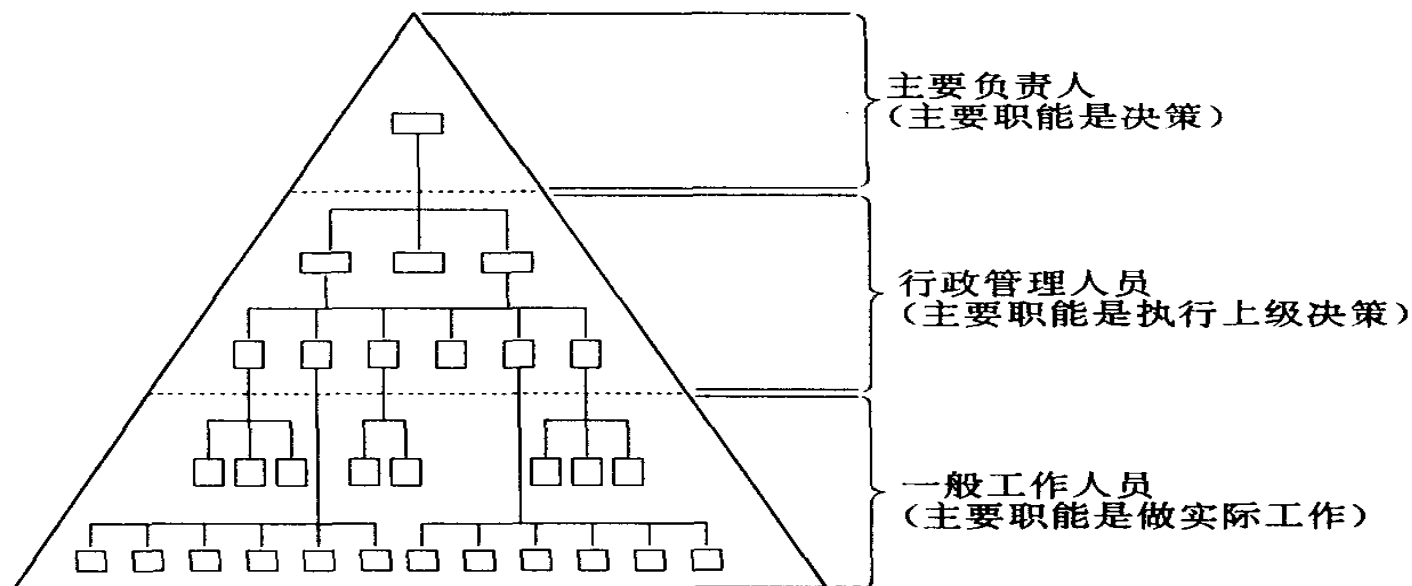
A代表这个组织的最高领导，按照组织系统，F与P之间发生了必须两者协议才能解决的问题，F必须将问题向E报告，E在报告D，如此层层由下而上，由上而下到达P，然后P将研讨意见向O报告，层层上报到A，再经过B、C……最后回到F。这样往返一趟，既费时又误事，所以法约尔提出作一“跳板”，使F与P之间可以直接商议解决问题，再分头上报

马克斯·韦伯

- 马克斯·韦伯是德国著名古典管理理论学家、经济学家和社会学家，19世纪末20世纪初西方社会科学界最有影响的理论大师之一，被尊称为“组织理论之父”。
- 韦伯毕生从事学术研究，在社会学、政治学、经济学、法学、哲学、历史学和宗教学等领域都有较深的造诣。
- 他在管理理论上的研究主要集中在组织理论方面，主要贡献是提出了“理想的行政组织体系”理论，这集中反映在他的代表作《社会和经济组织的理论》一书中。



韦伯构建的理想的科层组织模式

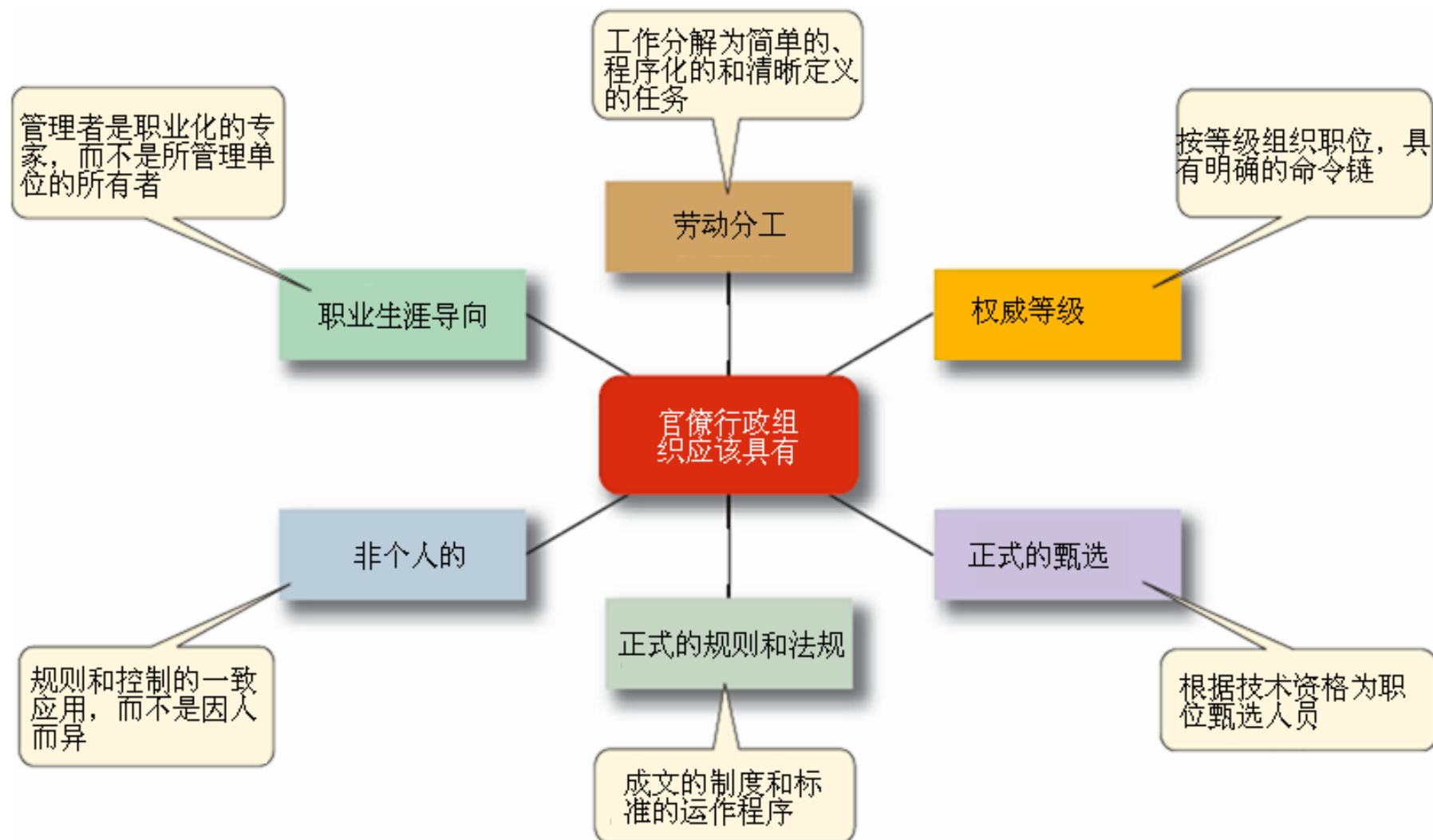


韦伯的理想行政组织机构管理体系的特征有如下几个特征：①把全部活动分解为各种具体的任务，将这些任务分配给组织中的各个成员或职位；②按照一定的权利等级将组织中的各种职务和职位形成责权分明，层层控制的指挥体系；③通过正式考试或教育培训，公正地选拔组织成员，使之与相应的职务相称；④除了按规定必须通过选举产生的公职外，官员是上级委任而不是选举的；⑤组织内部的管理人员不是他所管理单位的所有者，而只是其中的工作人员；⑥组织中成员之间的关系是一种不受个人情感影响的关系，完全以理性准则为指导；⑦实行管理人员专职化；⑧管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律。

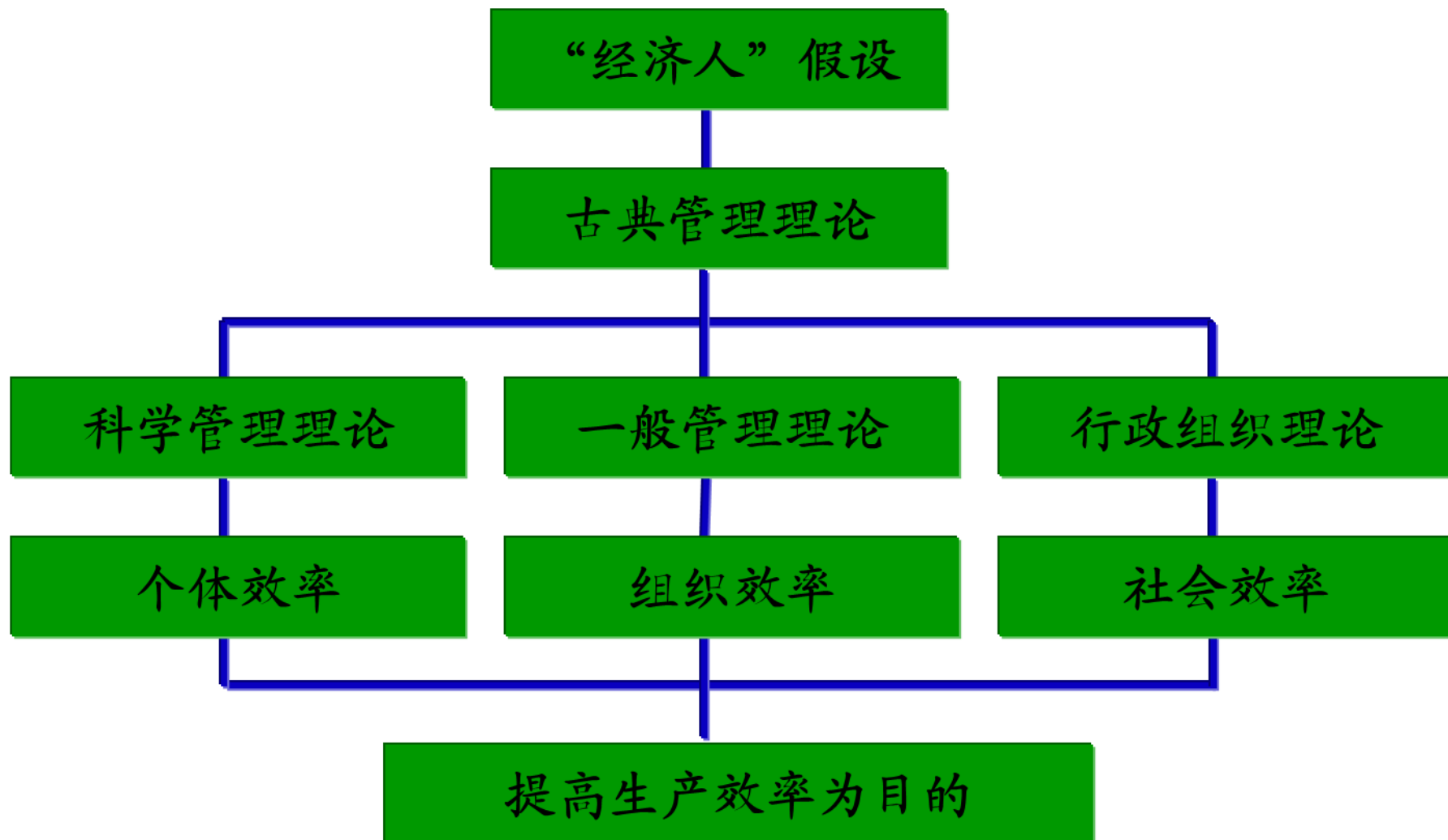
韦伯构建的理想的科层组织模式

- 组织依据合法程序产生，有明确的目标和完整的规章制度。
- 组织的结构是层控体系，组织中的人依据其职位的高低和正式的工作职责行使职权。
- 人与人的关系是人对工作的关系，而不是人对人的关系。
- 按职位需求，公开甄选适岗人才。
- 对人员进行合理分工，并进行专业培训，以提高生产效率。
- 按职位和贡献付酬，并建立升迁奖惩制度，以提高工人事业心和成就感。

韦伯理想的官僚行政组织特点

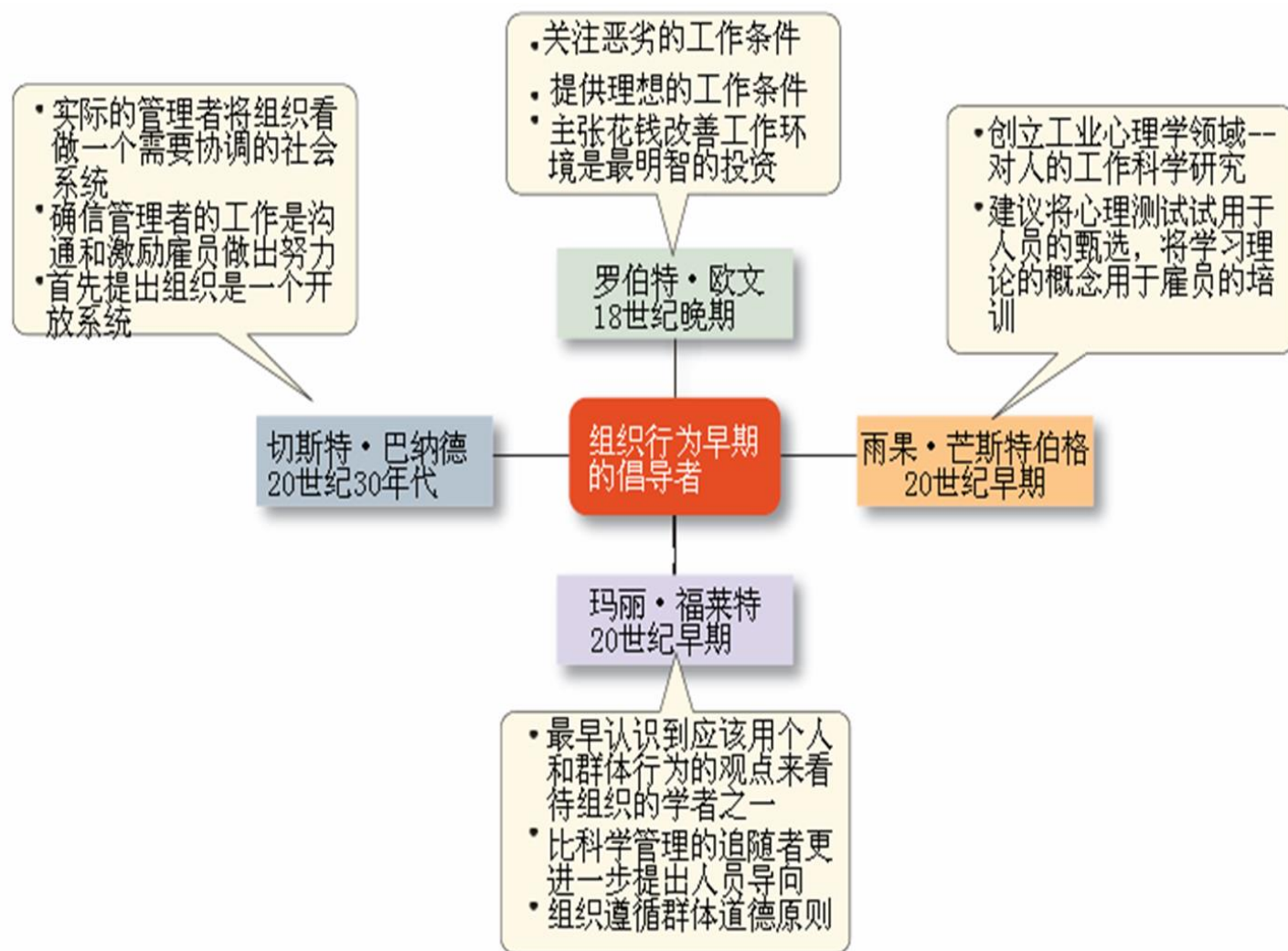


古典管理理论的小结



理解组织的行为

- 组织行为 (OB): 研究工作当中人的行为; 人是一个组织最重要的资产
- 早期组织行为 (OB) 的倡导者:
 - 罗伯特·欧文 (Robert Owen)
 - 雨果·芒斯特伯格 (Hugo Munsterberg)
 - 玛丽·福莱特 (Mary Parker Follett)
 - 切斯特·巴纳德 (Chester Barnard)



霍桑研究

- 1924年—1932年，美国国家研究委员会和美国西方电气公司合作进行了大量的试验，目的是寻找工作条件、社会因素与生产效率之间的关系。
- 由哈佛大学教授梅奥（George Elton Mayo, 1880—1949）主持，地点是在西方电气公司的霍桑工厂。
- 霍桑实验历时8年，设计了四个阶段的实验。
- 照明试验（1924年11月-1927年4月）
- 福利试验（1927年4月-1929年6月）
- 访谈试验（1928年-1930年）
- 群体试验（1931年-1932年）

霍桑实验的发现

- 职工是“社会人”（不是单纯的“经济人”）
 - 职工还有其他需要，如感情上的慰藉、安全感、归属感和信任等
 - 金钱不是唯一的激励手段
 - 要调动人的积极性，必须从社会、心理各个方面去努力；
- 工作效率取决于职工的积极性
 - 满足员工社会欲望，提高员工士气，是提高生产力的关键
 - 积极性取决于职工家庭、社会和组织中的人际关系
- 正式组织中存在着“非正式组织”
 - 左右着职工行为，影响着生产效率；
 - 管理人员要重视人际关系
 - 关心下属，听取职工意见，通过交流达到感情的上下沟通。

触发无意识购买的“隐性说客”

- “我们都被一些自身尚未察觉到的事物影响支配着，对于这些事物，我们几乎没有进行过任何有意识的控制”。

——Robert Rosenthal



需求，而不是产品。

你的客户关注的不是你、你的产品或你的服务，而是他们自身。

人性假说理论（沙因Schein Edgar）

- 理性——经济人假说

- 内容要点：

- 人是由经济诱因来引发工作动机的，其目的在于获得最大的经济利益。
- 经济诱因在组织的控制之下。因此，人被动地在组织的操纵、激励和控制之下从事工作。
- 人以一种合乎理性的、精打细算的方式行事。
- 人的情感是非理性的，会干预人对经济利益的合理追求。组织必须设法控制个人的感情。

人性假说理论（沙因Schein Edgar）

- 社会人假说

- 内容要点：

- 人工作的主要动机是社会需要
- 职工可以通过与同事的关系获得基本的认同感
- 产业革命和工作的合理化的结果，使得工作变得单调而无意义。因此必须从工作的社会关系中去寻求工作的意义。
- 非正式组织的社会影响比正式组织的经济诱因对人有更大的影响力
- 人们对领导者最大的期望是，能获得领导对他们成绩的承认并满足他们的社会需要。

人性假说理论（沙因Schein Edgar）

- 自我实现人假说

- 内容要点：

- 人的需要有低级和高级的区别。人的最终需要是满足自我实现的需要。
- 人们力求在工作上有所成就。
- 人们能够自我激励和自我控制，外来的激励和控制会对人产生一种威胁、造成不良后果。
- 个人的自我实现同组织目标的实现并不冲突，而是一致的。
- 在适当的条件下，人们会自动调整自己的目标，使之与组织目标相配合。

人性假说理论（沙因Schein Edgar）

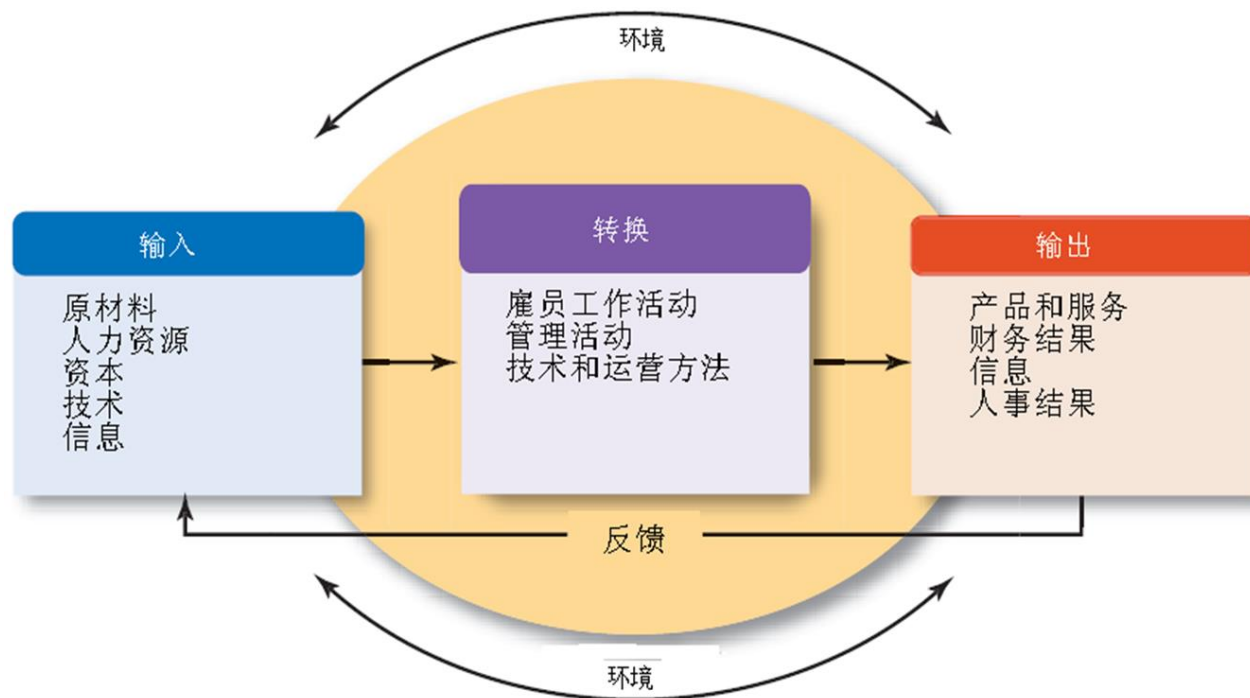
- 复杂人假说

- 内容要点：

- 每个人都有许多不同的需求和不同的能力（动机复杂且多变）。
- 一个人可以在组织中学到新的需要和动机。
- 人在不同的组织和部门中可能有不同的动机模式。
- 一个人是否感到满意，肯为组织尽力，取决于他本身的动机构造同组织之间的相互关系。
- 人们依据自己的动机、能力及工作性质对不同的管理方式做出不同的反应。

当代管理学：系统观点

- 系统定义：是一组相互关联和相互依赖的组成部分，他们共同构成一个统一的整体。
- 系统的基本类型：
 - 封闭系统：不与它所处的环境发生相互作用（系统的输入输出都在系统内部）。
 - 开放系统：通过从外部环境得到输入，再转化为输出输出到周围环境，动态地与周围环境进行交互。



当代管理学：权变观点

- 权变理论：管理组织没有一个普遍适用的管理原则（规则）
- 因为组织不同，面对的情景不同，所以可能要求不同的管理方式。
- 可口可乐的广告
- 家乐福与沃尔玛



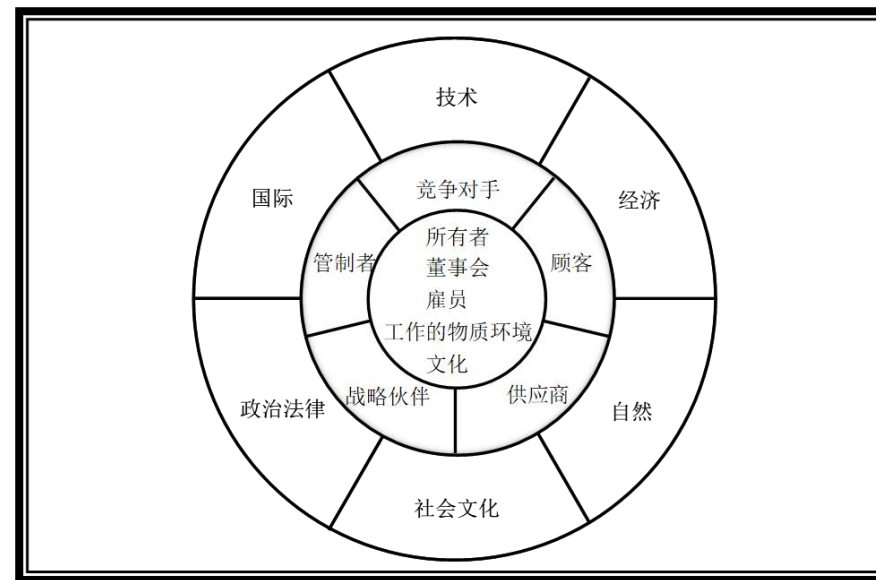
外部环境对组织的影响

- 外部环境

- 指能够对组织绩效造成潜在影响的外部力量和机构

- 外部环境的构成

- 具体环境：能直接、立即的影响组织的外部要素
- 一般环境： 包括可能影响组织的广泛的经济条件、政治/法律条件、社会文化条件、人口条件、技术条件、和全球条件。



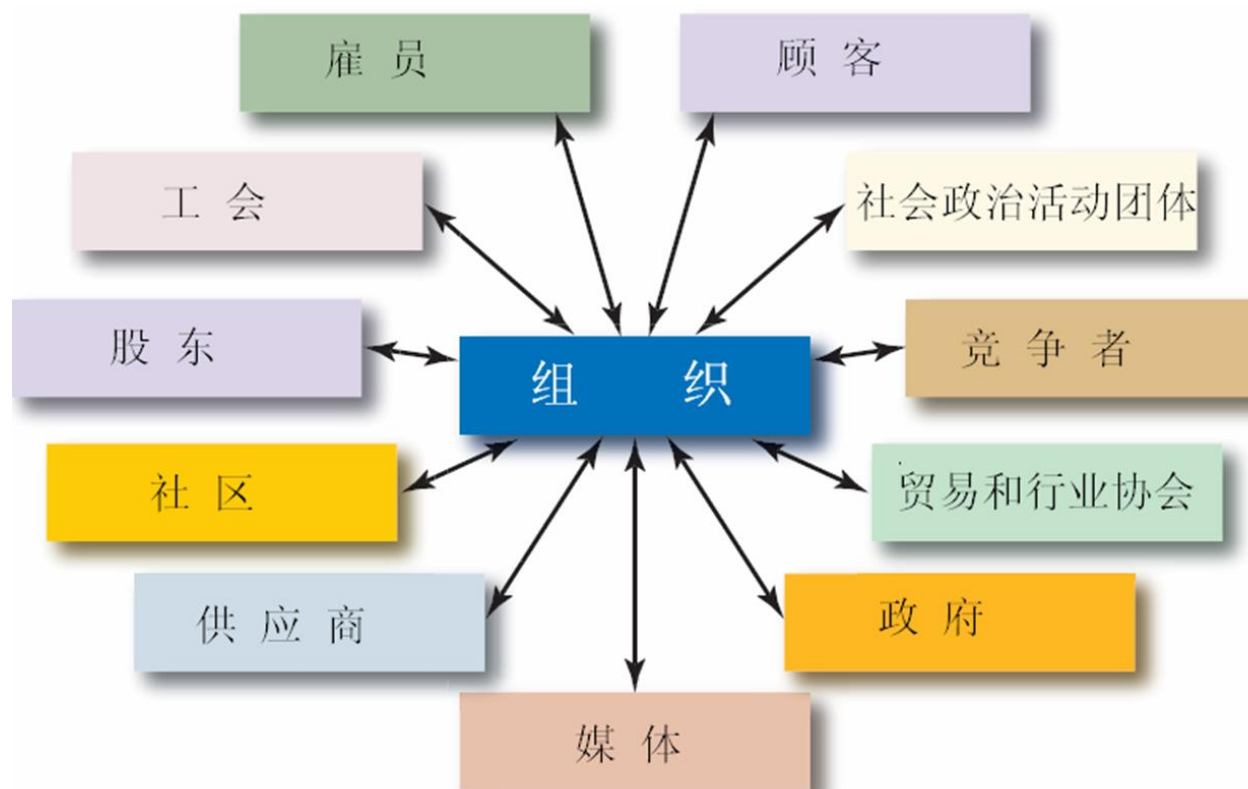
利益相关者

- 利益相关者

- 组织外部环境中受组织决策和行动影响的任何相关个人或群体

- 为什么要管理利益相关者关系？

- 可以提高组织的绩效
- 鉴于组织与其外部利益相关群体的相互依存关系，这是组织应该做且是正确的事情



环境的不确定性

- 环境的不确定性

- 管理者能够了解多少并预测到组织外部环境的变化程度受以下两个因素影响：

- 环境的复杂程度：组织外部环境构成要素的数量
- 环境组成因素的变化程度：外部环境的变化与稳定程度

		变化的程度	
		稳定	动态
复杂的程度	简单	<p>单元 1</p> <p>稳定的和可预测的环境 环境要素少 要素有某些相似并基本上保持不变 对要素的复杂知识的要求低</p>	<p>单元 3</p> <p>动态的和不可预测的环境 环境要素少 要素有某些相似但处于连续的变化过程中 对要素的复杂知识的要求低</p>
	复杂	<p>单元 2</p> <p>稳定的和可预测的环境 环境要素多 要素之间彼此不相似，但单个要素基本保持不变 对要素的复杂知识要求高</p>	<p>单元 4</p> <p>动态的和不可预测的环境 环境要素多 要素间彼此不相似并且处于连续变化中 对要素的复杂知识的要求高</p>

内部环境： 组织文化

- 组织文化

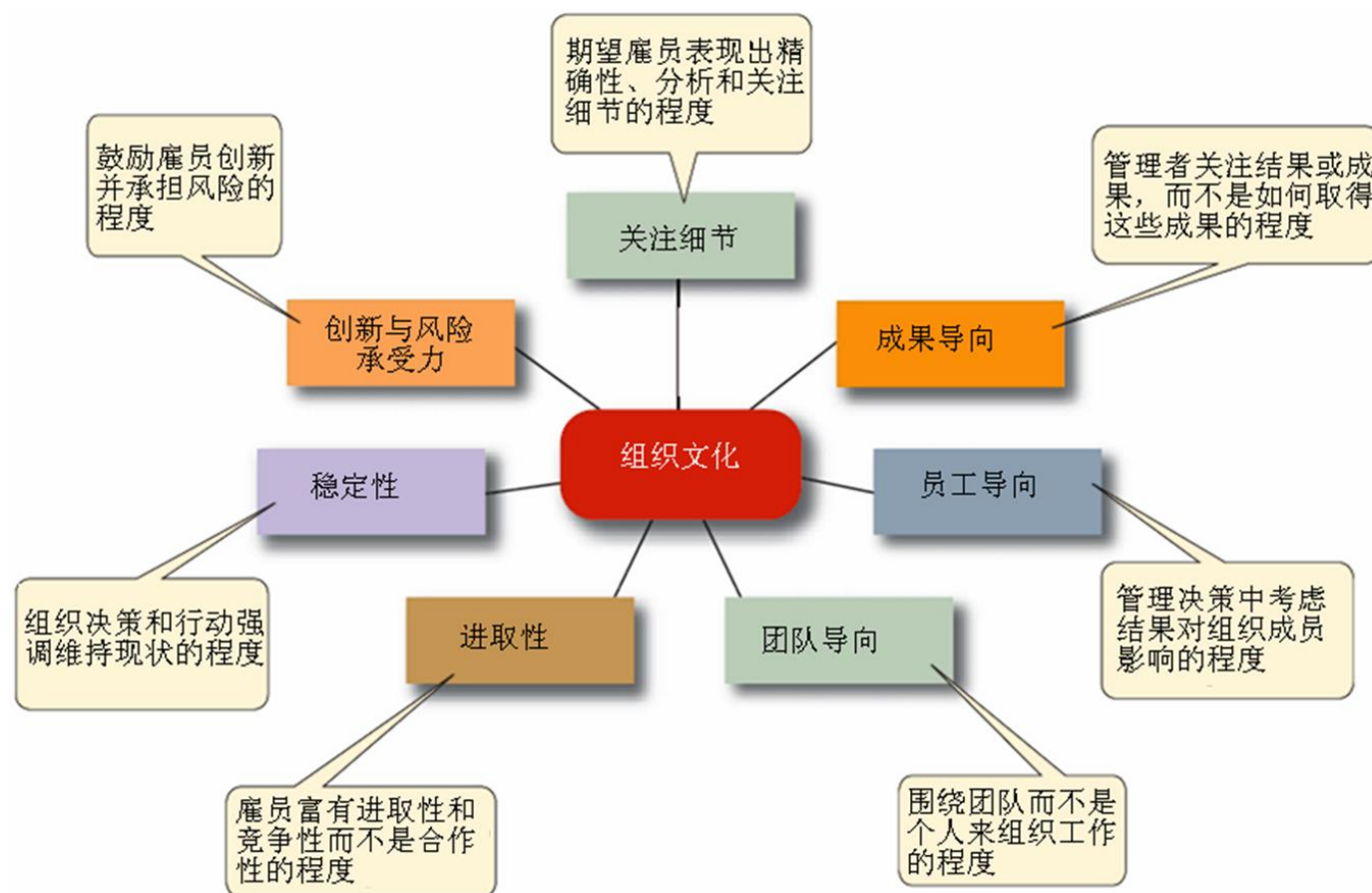
- 它是一个组织成员共用的价值观、行为准则，很大程度上决定着成员之间如何彼此对待

- “组织内部我们做事的方式”

- 价值观，象征物，仪式和 行为方式

- 含义：

- 文化是种感知
- 文化是种分享
- 文化是一个描述性术语



强文化和弱文化

- 浓厚组织文化

- 强烈坚持并广泛共享基本价值观的文化
- 对组织成员有强有力的影响

- 文化力量大小的影响因素

- 组织规模
- 组织历史
- 雇员的流动程度
- 文化起源影响程度
- 单纯的价值观和信仰

浓厚的组织文化	弱组织文化
价值观广泛共享	价值观局限于少数人——通常是高层管理者
关于“什么是重要的”，价值观传递的信息是一致的	关于“什么是重要的”，价值观传递的信息是相互抵触的
多数员工能讲述关于公司历史或英雄的故事	员工对公司历史或英雄知之甚少
员工强烈认同价值观	员工不太认同价值观
共有价值观与行为之间存在密切联系	共有价值观与行为之间没有多大联系

当代管理学：权变观点

- 普遍的权变变量：

1. 组织规模

- 随着规模的增长，需要协调的问题数量也相应的增长。

2. 任务技术的例行程度

- 组织通过技术达到目的，也就是说，组织从事将输入转化为输出的活动。例行的技术所要求的组织结构、领导风格和控制系统与客户化的、非例行的技术所要求的不同。

3. 环境的不确定性

- 由于经济变化引起的不确定性影响着管理过程，那些在稳定的和可预见的环境中有效的方法，对于快速变化的和不可预见的环境来说可能不适用。

4. 个体差异

- 个体在成长的愿望、自主性、对模糊的承受力，以及期望方面存在明显差异。这些差异对管理者选择激励方法、领导风格和职位设计有重要影响。

当代管理学：质量管理

- 质量管理是一种管理哲学，它受到不断改进和相应顾客需求与期望的驱动。
- 发源于爱德华·戴明和约瑟夫·朱兰的全面质量管理思想。
- 质量和成本之间并没有直接的关系。
- 劣质导致较低的生产力。



什么是质量管理？

1. 高度关注顾客。这里顾客的含义不仅包括购买企业产品或服务的外部个人或机构，还包括企业内部相互提供服务的部门
2. 坚持持续改进。TQM是一种永不满足的承诺。即使已经是“非常好”了还不够，质量总还能改进
3. 关注过程。商品和服务质量的不断改进要求关注工作过程
4. 改进组织各项工作的质量。TQM采用广泛的质量定义，它不仅涉及最终产品的质量，而且涉及企业如何进行产品运输，如何对顾客抱怨作出迅速回应
5. 精确测量。TQM采用统计技术度量组织运营的每一个关键变量，并与标准或业界最佳基准进行比较
6. 向雇员授权。TQM吸收一线工人参与改进过程，团队作为授权的载体以及发现和解决问题的有效的组织形式被广泛采用