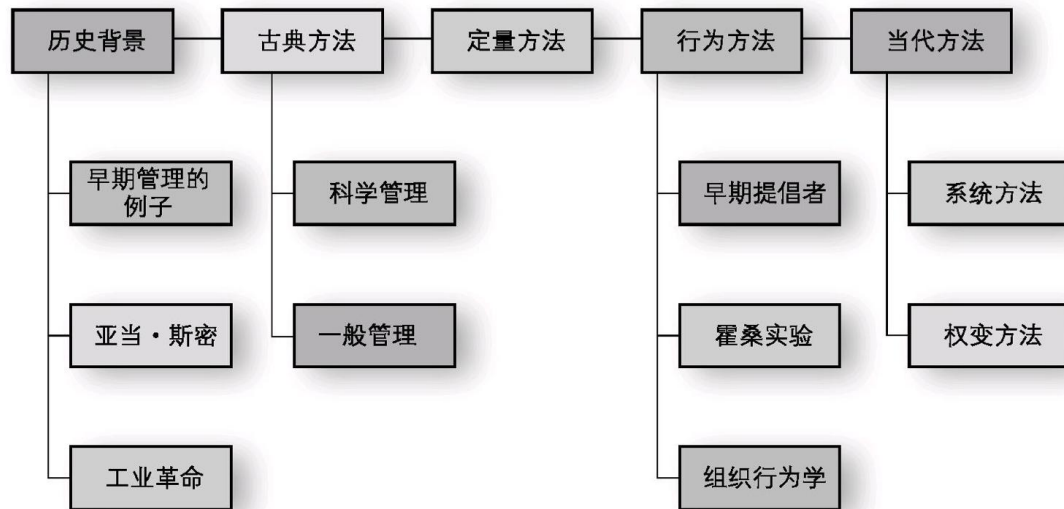


### 第三讲 经典管理理论



#### 一、古典管理理论

##### (一) 科学管理理论

**科学管理：**用科学的方法确定完成一项工作的最佳方式

**代表人物：**弗雷德里克·泰勒、吉尔布雷斯夫妇

**泰勒所处的时代：**生产力发展、管理混乱、传统的管理、常用的方法

##### (1) 科学管理理论（泰勒）

**泰勒的思考：**

- 如何提高工人积极性？减少磨洋工的现象？
  - 第一，**本性磨洋工**：人自然的本能，倾向于松懈；
  - 第二，**故意磨洋工**：由人际关系导致的更为复杂的二次思考和权衡。如，过度努力反而被指责；过多的工作可能导致失业和计件工资的降低；计时工资带来的不平衡感；
- 问题的关键：无论计件工资还是计时工资，工资的决定是由经验判断的。工资的多少与个人的进步不挂钩。
- 问题的解决：以最有效的方法完成工作并以此制定业绩标准。

**泰勒的实践：**

- **业绩设定：**依照科学的标准而非传统和经验；使用科学的方法对工作进行分解；
  - 分解与整合（动作研究）：将每项工作拆分成最基本的动作，无关紧要的动作被抛弃，有效的动作保留；按正确的顺序将基本的动作整合起来，确定完成一项工作所需要的时间及确切的方法；
  - 计件工资率：通过刺激性的工资激发员工主动性。报酬和奖励要即使，时间就近原则；强调个体差异，多劳多得；
  - 改善工具：不断改进工具、机器、材料和方法。

**泰勒科学管理的四个原则：**

1. **科学地挑选工人**，并对她们进行培训、教育和使之成长（而在过去，则是由工人自己挑选工作，并尽自己的可能进行自我培训）。

2. 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；
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. 管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的，管理当局把自己比工人更胜任的各种工作都承揽下来。（而在过去，几乎所有的工作和大部分责任都推到工人头上）。

## (2) 科学管理理论（吉尔布雷斯夫妇）

- 通过减少多余动作提高提高工人手部和身体动作效率，增加了劳动生产率。
- 砌砖实验：18 个动作减少到 5 个，砌内墙砖的动作由 18 个减到 2 个，使工人的产出提高了，疲惫减少了；
- 开发工具：精密的计时装置，归纳了 17 种基本的动作要素。

### 科学管理理论相关：

- 一等工人：能够长达数年的时间内按照这样的节奏工作，并且不损害身体健康，工人能够心情更愉快和更加积极进取，能力与岗位相匹配，在当今看是优秀的人力资源管理。
- 心理革命：劳资双方互利互惠，员工报酬的增加并不意味着资方收益的减少，相反应当建立一套双方都能受惠的体系。工人将雇主看成他们最好的朋友，用真诚的友谊取代过去对抗和半对抗的状态。

### 当今管理者如何应用科学管理

- 科学的方法：运用时间与工作研究来提高劳动生产率
- 科学的选人：选择最佳的有资格的工人从事特定的工作
- 科学的报酬：设计基于产出的刺激性报酬体系

## (二) 一般管理理论

### 著名理论：

法约尔行政管理理论：十四条管理原则

韦伯科层组织理论：科层组织

## (1) 一般管理理论（法约尔）

管理上的成功不完全取决于管理者个人的管理能力，更重要的是要灵活贯彻管理的一系列原则。

特点：着眼于管理效率的提高，提出了一般管理理论和基本管理原则，主张进行专门的管理专业教育。

### 法约尔：经营活动和管理职能

所谓经营，就是努力确保六种路有活动的顺利运转，以便把企业拥有的资源变成最大成果，从而导致企业实现它的目标。管理活动是经营不可缺少的一种活动，又是自成体系的职能。

### 十四项基本原则

1. 工作分工：专业化通过使雇员的工作更有效率，从而提高了工作的产出。
2. 职权：管理者必须有命令下级的权力，职权赋予管理者的就是这种权力。但是，凡行使职权的地方，都应当建立责任。
3. 纪律：雇员必须遵守和尊重统治组织的规则。

4. **统一指挥**: 每一个雇员应当只接受来自一位上司的命令。
5. **统一方向**: 组织应当具有单一的行动计划指导管理者和工人。
6. **个人利益服从整体利益**: 任何雇员和人或雇员群体的利益不应置于组织的整体利益之上。
7. **报酬**: 对工人提供的服务必须付给公平的工资。
8. **集中**: 集中是指下级参与决策制定的程度。
9. **等级链**: 从最高层管理到最低层管理的直线职权是一个等级链。
10. **秩序**: 人员和物料应当在恰当的实践处在恰当的位置上。
11. **公平**: 管理者应当和蔼和公平地对待下属。
12. **人员稳定**: 管理当局应当提供有规则的人事计划, 并保证有合适的人选接替职位的空缺。
13. **首创精神**: 允许雇员发起和实施计划将会调动他们的极大热情。
14. **团结精神**: 鼓励团队精神将会在组织中建立起和谐和团结。

### 对法约尔一般管理理论的评价

- 更具一般性
- 提出了管理理论架构
- 原则经过多年证明有效

### (2) 一般管理理论 (马克思·韦伯)

#### 三种权威:

- **传统型权威**: 传统型权威是一种最古老的权威形式,来自于习俗、惯例、经验、祖训等等。传统权威的本质是“顺从”。
- **法理型权威**: 是建立在相信规章制度和行为规则的合法性基础之上。法理权威的本质是“理性”。
- **魅力型权威**: 它建立在非凡人格、英雄气概、创业奇迹的基础上,也就是说它来自于对领袖个人魅力的崇拜。超人权威的本质是“敬仰”。

### 官僚行政组织 (科层制)

- 以劳动分工、清晰界定的等级、详细的规章制度以及非人际关系为特征的组织形式。
- 强调理性 (价值层面、工具层面)、科学性, 以数字方法来进行非常精确的分析; 它是一种理性化的管理组织结构, 基本职能是执行决策者的经任命产生的官员所组成的大型组织。描述了韦伯心中认为的理想模型。
- 官僚制基于法定权力 (legal), 与之对照的是基于传统的权力和基于个人魅力的权力, 法定权力来源于规则。

法定权力: 建立在规章制度和行为规则的合法性基础之上, 其本质是“理性”, 这种权力是基于职位的, 而不是个人, 某一个职位拥有了非人化的权力, 这是必要的, 因为权力往往要比职位拥有的人气更长久。

### 科层制主要特点

1. **劳动分工**——工作被分解为简单的、程序化的、界定清晰的任务
2. **权力体系**——将各种职位按等级组织, 拥有清晰的指挥链
3. **正式选拔**——根据技术资格选择适合工作的人员
4. **正式规则与监管**——成文的规章和标准运营程序
5. **客观**——对规则 and 控制的普遍应用, 而非因人而异
6. **职业导向**——管理者是职业生涯的专业人员, 而非其管理单位的所有者

**对韦伯科层制的思考**

- 1) “官僚制度”并不是讽刺和贬低，相反是一种非批判性的标签
- 2) 与它对应的是过去的君主制和独裁制，反对反复无常的主管判断
- 3) 韦伯官僚制度是一种理论，在现实中并不存在
- 4) 客观的看待

**(3) 一般管理理论小结**

法约尔提出了管理的内容、管理的原则，强调了管理教育，而不是技术培训。

韦伯尝试用法定权力代替基于传统和超凡魅力的权力，并且提出以一种非个人化的、基于价值的标准选拔、雇佣和晋升员工的科层制组织架构

**贡献:**

- 从组织整体的管理角度追求绩效的改进;
- 管理功能首创于法约尔，其架构仍然是今日管理学的基础;
- 科层制仍然可见于今日的许多大型机构，尤其是政府部门;

**(三) 古典方法总结**

**组织行为学派**

科学管理	组织行为学派
近似机器的视角，把精力放在如何有效的运用机器上。	注重分析影响组织中个人行为的各种因素，强调管理的重点是理解人的行为。
一般管理理论	组织行为学派
宏观上设计组织管理的框架和运转规则。	微观上研究个体、团队的行为及行为背后的动机。

**总结:**

- 基于“经济人”的人性假设
- 出发点：经济利益驱动;
- 管理手段：“胡萝卜+大棒”
- 研究方法：静态研究管理一般过程

**二、定量方法**

**定量方法**

概念：运用了统计学、最优模型、信息模型、计算机模拟及其他定量方法进行的管理活动;

- 线性规划进行资源配置;
- 关键路径排程分析安排工作时间表;
- 经济订货模型确定最佳存货水平。

## (一) 全面质量管理

代表人物：戴明和朱兰

### 全面质量管理概念

全面质量管理(Total Quality Management, TQM) 就是一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径

全面质量管理是一种管理哲学，它受到不断改进和响应顾客需求与期望的驱动

### 6σ管理

6σ管理法意味着以高标准、严要求来取得高质量。这是一种近乎完美地满足客户需求的要求,是一种近乎无缺陷的、世界先进的质量控制方法

### 全面质量管理

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。

## 三、行为方法

### (一) 组织行为学派

研究工作中人的行为的领域被称为组织行为学。主要研究管理者在管理人的行为的研究大多来自于组织行为学，如激励、领导、建立信任、团队工作、管理冲突等

### (二) 霍桑实验

照明实验(1924-1927)期间在 Western Electric Co.进行的实验).

- l 在不同的灯光照明度下(various levels of light illumination)衡量工人的生产效率.
- l 发现不论照明度升或降,生产力(productivity)都提升.

结果:照明度和作业效率没有单纯的直接关系,但生产效率仍与某种未知因素有关

### (三) 组织行为学

#### 霍桑实验

- **人是“社会人”**,是复杂的社会成员,因此,要调动工人的生产积极性,还必须从社会、心理方面

去努力。(以前的管理理论认为人是“经济人”,金钱是惟一动力。)

- **工作效率主要取决于员工的积极性**,取决于员工的家庭和社会生活及组织中人与人的关系。(以前的管理理论认为,生产效率主要受工作方法和工作条件的制约。)

- **除了正式团体外,员工中还存在着非正式团体**。这种无形组织有它特殊的感情和倾向,左右着成员的行为,对生产率的提高有举足轻重的影响。(以前的管理理论只注意组织机构、职权划分、规章制度等。)

- **工人所要满足的需要中,金钱只是一部分,大部分的需要是感情上的慰藉、安全感、和谐、归属感**。因此,新型领导者应能提高职工的满足感,善于倾听职工的意见,使正式团体的经济需要与非正式团体的社会需要取得平衡。(以前的管理理论认为,把物质刺激作为惟一的激励手段。)

- **管理人员,尤其是基层管理人员应重视人际关系,关心下属,通过积极的意见交流,达到感情的上下沟通**。

### 霍桑实验的启发

- **认识到工作条件对激励或生产率的影响不大**。只有在工作条件差至难以接受的水平,才可能会产生影响。

- **当员工属于一个团体时,对员工会产生激励作用**。因此,应鼓励员工形成不同的小型团体,让他们作为一个团体工作。

- **要尊重员工**。每个人都有其存在的价值,都有被认可的动机。

- 分析了员工行为背后的内在因素,如个体的态度、感知到的群体规范、群体标准等,这是管理学领域第一次强调了组织管理中人的行为因素。为后来组织行为的发展起到了重要作用。

## 四、当代方法

### (一) 系统方法

#### 系统学派

背景: 20 世纪 60 年代,开始考了组织之外的环境发生了什么事情,当代管理的两个视角——系统和权变,就是研究方法的一部分。

#### 系统的定义:

一系列内在相关且相对独立的部件按照一定的方式为了某种目的而有机地结合的一个整体组合。

#### 系统的基本类型:

- **封闭系统**: 不受外界环境的影响也不与之发生互动(系统所有的输入和输出均为内在的)
- **开放系统**: 动态地与环境发生互动,从环境输入,并将其转化为输出,扩展至外部环境。

#### 系统学派的观点

- 组织内各组件的**协调**对于整个组织的有效运转至关重要。
- 组织内某个**区域的决策和行为**将对组织内其它区域产生影响。
- 组织并非完全独立的,因此,它们必须根据**外部环境**作出适当的调整。



系统学派的应用

- 第一，以目标为中心，始终强调系统的客观成就和客观效果；
- 第二，以整个系统为中心，强调整个系统的最优化而不是子系统的最优化；
- 第三，以责任为中心，分配给每个管理人员一定的任务，而且要能衡量其投入和产出；
- 第四，以人为中心，每个员工都被安排做具有挑战性的工作，并根据其业绩支付报酬。

(二) 权变方法

权变理论

背景：早期管理学者认为他们归纳出来的管理原则可以适用于任何地方与情景。后来研究发现，管理并不是基于单纯的原理，不同或变动的情境，需要不同的方式与技能来处理。

权变的定义

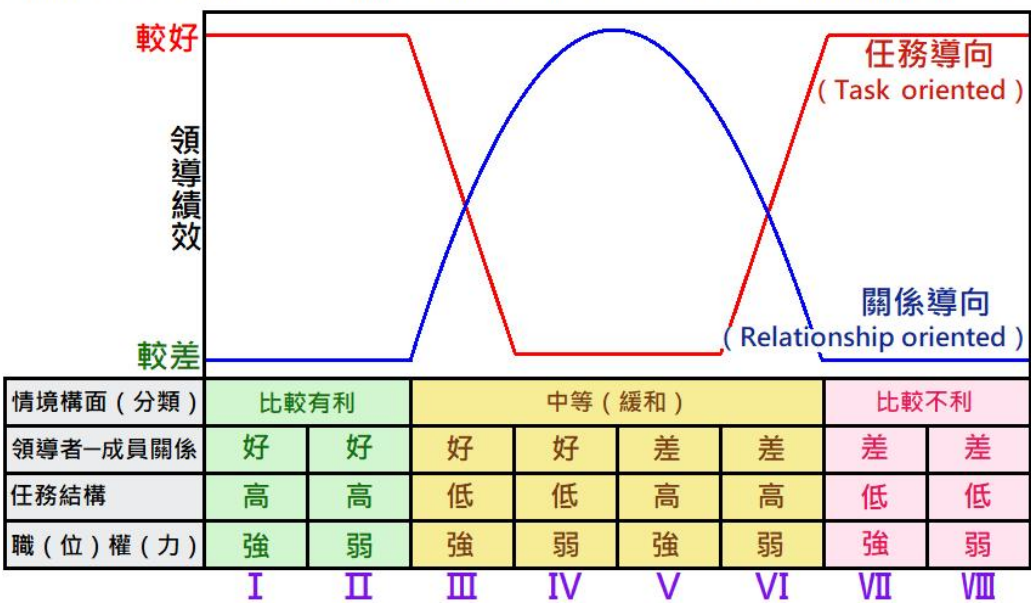
- 强调组织是不同的，组织在面对不同情境时，应采取不同的管理方式。
- 有时也被称之为“情境理论”。
- 不存在普遍试用的组织管理原则（规则）。
- 组织各不相同，面对不同的情景，而且需要不同的方法进行管理。

权变的变量

- 组织的规模。随着组织规模的增加,有关协调的问题也会增加。例如,一种适合有 5 万名员工的组织的结构类型对于只有 50 名员工的组织来说可能是低效率的。
- 任务技术的例行性。组织运用技术达到目标。例行技术需要的组织结构、领导方式和控制系统与定制技术或非例行技术不同。
- 环境的不确定性。环境变化的不确定程度影响管理流程。在稳定和可预测的环境中表现最佳者,也许完全不适合迅速变化和不可预测的环境。
- 个体的差异。个体在他们的成长渴望、自主性、歧义容忍度和期望方面存在差异。这些以及其他的个体差异在管理者选择激励技巧、领导方式和工作设计时尤其重要。

权变理论的应用——费德勒领导有效性的权变模型

弗雷德·爱德华·菲德勒 ( Fred Edward Fiedler ) 的權變模型 ( Fiedler's Contingency Model )



领导风格取决于:

1. 领导-成员关系
2. 任务结构
3. 职位权力

### (三) 现代管理理论

- **系统学派**: 空间的视角; 全面性, 牵一发而动全身;
- **权变学派**: 时间的视角; 变化性, 因地制宜, 因时制宜;

### 五、讨论

关于知识工作者,德鲁克提出了六个主要的因素:

- 1、要提高知识工作者的生产率,我们需要问这样的问题:**任务是什么?**
- 2、我们要求知识工作者人人有责,**知识工作者必须自我管理**,他们必须有自主权。
- 3、在知识工作者的工作,任务和责任中必须包括**不断创新**。
- 4、对于知识工作,知识工作者**需要不断受教育**,他们同样需要不断指导别人学习。
- 5、我们不能或至少不能只用产出的数量来衡量知识工作者的生产率。**质量至少与数量同样重要**。
- 6、最后,要提高知识工作者的生产率, **组织应当把知识工作者看做资产而不是成本**, 并给以相应的待遇。在面临所有其他机会时,知识工作者需要有为组织工作的意愿。