

第1篇 第2章 管理思想与理论的沿革

笔记本： 管理学原理

创建时间： 2019/9/24 10:09

更新时间： 2020/3/5 19:35

作者： jinjiaying@pku.edu.cn

管理思想的演进

- 管理思想的演进

古典学派

现代学派

系统管理——科学管理——官僚制——行政管理——人际关系——定量管理——新人际关系——组织行为——系统论——权变理论——知识管理——现在和未来变化

系统管理

- 最早的代表人物出现：亚当·斯密（Adam Smith）
- 主要概念
 1. 系统化的制造组织（研究对象是制造组织）
 2. 在内部运作中建立协调步骤和流程
 3. 强调经济的运作、存货管理和成本控制（形成财富，形成了系统的管理）
- 贡献
 1. 在美国开始了正规管理
 2. 推动了高效不间断生产（**劳动分工**）每个人是专业化的
- 典型案例实验：制针产业，原本每个工人生产一整根针的流程；十个人一天生产一百根针，一个人一天能生产十根针；进行分工后，每个流程分开不同人；即流水线式的工程生产，合作下来同样人数一天生产出四万八千根
- 缺陷
 1. 忽略了组织和环境间的关系（市场环境，比如生产出如此多的产品市场是否能够流通过来？）
 2. 忽略了管理者与员工的不同看法（仅仅考虑到高效生产）
- **更适合不间断生产的组织，个人的、手工的不是很适用**

科学管理

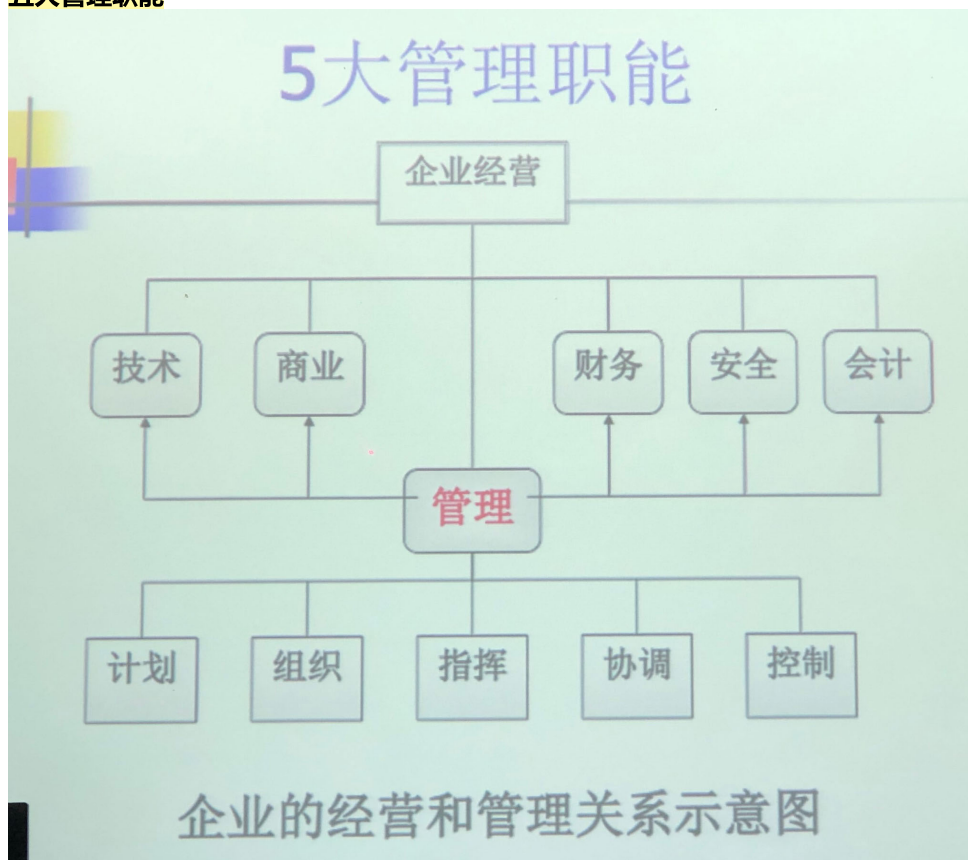
- 代表人物：弗雷德里克·泰勒
- 主要概念
 1. 用科学方法分析工作，决定完成任务的“**最好方法**”
 2. 强调对人物的研究、选择和培训工人以及管理层的工人的合作。（对工人进行不断的培训，寻找最为科学的最佳方法）
- 贡献
 1. 改进工厂的生产效率
 2. 引进对工作场所的科学分析；（**第一次引进了计件工资**）
- 典型案例实验：铁锹铲煤炭搬运，每个人用一样的铁锹，工人一人运16吨；后来改变，大煤块用大铁锹，煤灰用小铁锹等。。工人一天运54吨。同时工资升高
- 缺陷
 1. 激励前提简单化：（有些不喜欢简单化地人就不喜欢）
 2. 将工人看做及其的一部分（工人没有自己的想法）
 3. 排除了高层管理者任务（全部安排好，管理者没有任务）
 4. 忽略了组织和环境之间的关系（仅仅追求高效率）

官僚制

- 代表人物：马克思·韦伯
- 主要概念：
 1. 组织内岗位的专业化、结构化的正式关系网络
 2. 规则和法规规范行为
 3. 工作由受过训练的遵守规则的专家担任
 4. 工作间关系由层次决定（有等级由规则）
- 贡献
 1. 促进了组织日常活动的效率
 2. 消除员工和管理者的主观判断
 3. 强调位置而不是人
- 缺陷
 1. 有限的组织灵活性和缓慢决策（因为有等级有关联，所以决策慢）
 2. 忽视了人和人际关系的重要性
 3. 权力的累计导致了独裁管理
 4. 规则可能成为目的
 5. 一旦建立很难消除（类似有了结构里的人员，就必须继续安排岗位）

行政管理（一般管理）

- 代表人物：亨利·法约尔（和泰勒、韦伯合称古典管理的三大先驱），由基层做到中层，高层，研究
- 主要概念
 1. **管理五职能（PODCC）和14条原则；**
 2. 管理者制定组织目标，雇佣员工，维持沟通；（明确提出了管理者要做什么）
 3. 管理者必须对发展变化做出反应
- 贡献
 1. 管理作为一个专业可以被培训和开发；
 2. 强调高层管理者的更广泛的政策层面（要做好目标，找好人才等）
 3. 提供管理的普遍规则。（14条原则）
- 缺陷
 1. 忽视环境、技术和人的因素对普遍规则的制约
- **五大管理职能**



- **14条管理原则**
 1. 劳动分工
 2. 官位

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
8. 集权
9. **跳板原则**
10. 秩序
11. 平等
12. 人员稳定
13. **创造力**
14. **公司精神**

人际关系学说

- 代表人物：艾顿·梅奥——**霍桑效应**
- 照明环境对工厂工人效率没有影响，但是被观察时，生产水平有所不同；所以提出人际关系学说
- 主要概念
 1. 生产率和员工行为受非正式工作群体影响
 2. 凝聚力、地位和群体规范决定产出
 3. 管理者应该关注员工福利、激励和沟通
 4. 社会需要毕竟比经济需要重要
- 贡献
 1. 社会和心理过程影响绩效；马斯洛的**层次需要**
- 缺陷
 1. 忽视了工人理性和正式组织对生产率的贡献；
 2. “一个满意的工人就是一个能够提高生产力的工人” 结论太简单化。

定量管理

- 代表人物：埃尔伍德·斯潘塞·伯法
- 主要概念：在管理决策中应用定量分析
- 贡献：开发问题分析的具体数学模型
- 主要技术：统计决策理论、线性规划、决策树、损益矩阵分析、排队论、博弈论、模拟、预测、存货模型、网络模型和盈亏平衡点分析等
- 应用领域：生产、质量控制、营销、人力资源、财务、分配、计划和研发等
- 缺陷：
 1. 数学模型忽略了非量化因素
 2. 没有经过这些定量分析技术培训的管理者不相信或不理解结果
 3. 对非常规和不可预测的管理决策不适用

新人际关系学说

- 代表人物：巴特勒
- 主要概念
 1. 及理应面向个人而不是集体
 2. 应唤起雇员的自尊、自信并回到**新教徒伦理模式**上来，但不要太独立，使公司失控；（每个人有统一信仰）
 3. 雇员能够通过组织内部的工作来发展他们的自尊和自信
- 贡献：给工人们在工作中成长和发展的机会
- 缺陷：认为雇员必须通过达到规定的有价值的目标来发展和运用其全部能力，并获得满足

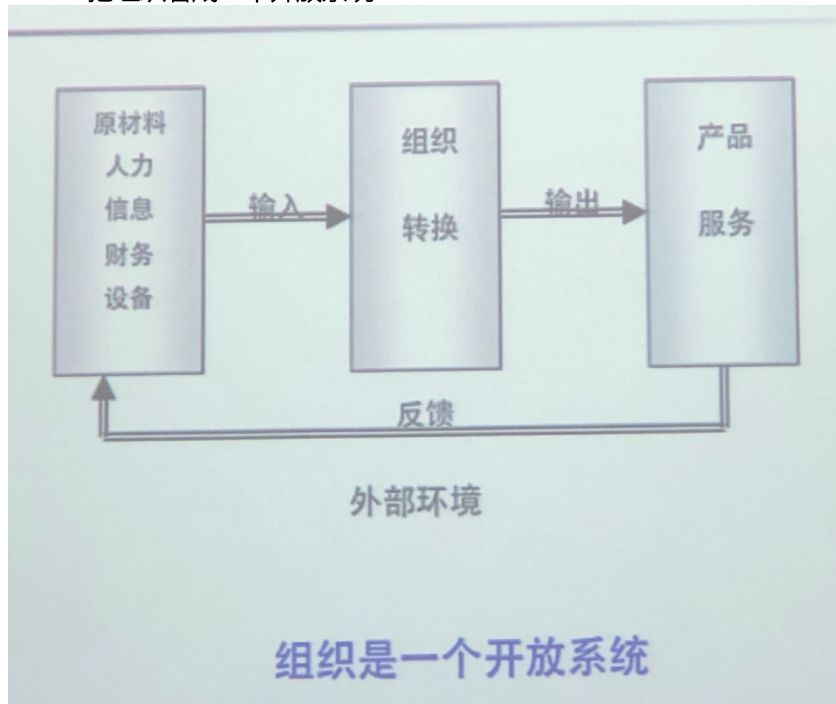
组织行为学

- 代表人物：D.McGregor....
- 主要概念

1. 通过理解个体、群体和组织过程促进员工的有效性
 2. 强调员工、管理者以及他们为组织所做工作之间的关系
 3. 假设员工愿意工作并能自我控制 (**Y理论**)
- 贡献
 1. 提高了参与度，更大自主权、个人挑战和穿心，并丰富了工作以提高绩效；
 1. 认识到开发人力资源的重要性（合适的人在合适的岗位做合适的工作）
 - 缺陷：一些学派忽视了情景因素，例如**环境和组织的技术水平**。

系统论

- 代表人物：R.Johnsom....
- 主要概念
 1. 把组织看成一个开放系统



- 1. 管理必须与外界相互作用以积聚输入和回报生产的输出
 2. 组织目标既包括效率也包括效果
 3. 组织由一系列子系统组成（想办法整体大于部分）
 4. 有许多方法可以达到统一结果
 5. 当整体比部分之和大时，就存在协同。
- 贡献：认识到组织与外部环境关系的重要性
- 缺陷：没有强调管理者的做法（如何协同应该由管理者来做）

权变理论

- 代表人物：F.Luthans...
- 主要概念：
 1. 情景权变影响导致高绩效的战略、结构和流程（如现在线上的购物模式等，如华为卖出5G，根据权变改变战略）
 2. 实现目标不止一条（充分利用情景、需求，实现不只一条目标）
 3. 管理者必须使组织适应环境
- 贡献
 1. 确定了主要权变（外部环境、内部优势和劣势、企业文化、任务类型和资源技术）
 2. 反驳管理的普遍原则
- 缺陷
 1. 没有发现所有重要的权变（**社会外部环境发展太快**）
 2. 可能不是对所有管理问题适用

知识管理

- 代表人物：弗里兹·马克卢普。。。
- 发展轨迹：知识资源——>知识产业——>知识劳动者——>知识生产率——>知识创新——>学习型组织与自我管理——>知识管理系统——>知识转移的风险控制与责任承担
- 核心目标
 1. 促进知识的创新与转化**知识生产和创新成为组织主要管理活动**
 2. 知识管理是对知识工作者的管理
 3. 学习型组织是知识经济引发的又一企业管理变革，学习正在成为企业的核心竞争能力
 4. 提高知识劳动者生产率的有效方法是实现只是劳动的自我管理
- 核心内容
 1. 知识作为有价值的经济资源，应用于组织决策和管理，成为组织的核心竞争力
 2. 知识以组织资本形式促使组织形态的改革
- 贡献：具有很强现实意义，借助知识管理可以有效利用现有和潜在的知识资源，促进企业的学习、进化和合作的过程，是企业向知识型企业发展
- 缺陷：对于知识管理、目前尚未有明确的定义，即还未明确其内涵与外延