

有了人，就有了对人的管理。因此，在人类上下五千年的历史中，就有了上下五千年的管理史。而现代科学管理则公认为始于1903年的“泰罗制”。

20世纪人力资源管理经典理论回顾

有了人，就有了对人的管理。因此，在人类上下五千年的历史中，就有了上下五千年的管理史。而现代科学管理则公认为始于1903年的“泰罗制”。于是，泰罗便被恭称为“科学管理之父”。从X理论、Y理论到Z理论，从动作研究到企业文化，从人们自发的管理到自觉的管理，从对人抑制型的管理到开发型的管理，从金字塔式的组织到扁平化结构，管理者从将军到仆人，雇员从被动到主动，从机械到开放，从工业化、现代化到信息化，从雇工到员工到知识工人，从“人是工具”到“人是资源”……

泰罗的科学管理理论

泰罗 (Frederick W · Taylor, 1856—1915)，美国古典管理学家，主要著作：《科学管理原理》（1911）和《科学管理》（1912）。

科学管理的核心：管理要科学化、标准化；要倡导精神革命，劳资双方利益一致。科学管理的结果是提高生产效率，而高效率是雇员和雇主实现共同富裕的基础。因此，泰罗认为只有用科学化、标准化的管理替代传统的经验管理，才是实现最高工作效率的手段。

科学管理的内容：进行动作研究，确定操作规程和动作规范，确定劳动时间定额，提高科学的操作方法，以提高工效；对工人举行科学的选择，培训工人使用标准的操作方法，使工人在岗位上成长；制定科学的工艺流程、使机器、设备、工艺、工具、材料、工作环境尽量标准化；实行计件工资，超额劳动，超额报酬；管理和劳动分离。

科学管理理论应用的成功案例：利用甘特图表进行计划控制；创建了一条福特汽车流水生产线，机械化的大工业，大幅度提高了劳动生产率，出现了高效率、低成本、高工资和高利润的局面。

韦伯的组织理论

马克斯·韦伯 (Max Weber, 1864—1920)，德国古典管理理论学家，被尊称为“组织理论之父”。

韦伯认为，社会上有三种权力：传统权力。传统惯例或世袭而来；超凡权力。自然崇拜或追随；法定权力。法律或制度规定的权力。

对经济组织而言，应以合理合法权力为基础，才能保障组织连续和持久的经营目标。而规章制度是组织得以良性运作的保证，是组织中合法权力的基础。韦伯构建的理想的官僚组织模式为：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。

韦伯理性、创建性地提出了行政组织科学的组织理论和组织准则，是他在管理思想史上最大的贡献。

法约尔的一般管理理论

亨利·法约尔 (Henri Fayol, 1841—1925)，法国古典管理理论学家，与韦伯、

泰罗并称西方古典管理理论的三位先驱，并被尊称为管理过程学派的开山鼻祖。

法尔提出了管理的五大职能说：即管理就是计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。并提出14项管理原则：劳动分工、权力与责任、纪律、统一指挥、个人利益服从整体利益、人员报酬、集中、等级制度、秩序、公平、人员稳定、创新和团队精神。

法约尔的一般管理理论凝练出管理的普遍原则，至今仍被作为我们日常管理的指南。

梅奥的人际关系理论

梅奥 (George Elton Mayo, 1880-1949)，原籍澳大利亚的美国行为科学家，人际关系理论的创始人。

梅奥在美国西方电器公司霍桑工厂进行了长达九年的著名的霍桑实验，真正揭开了组织中的人的行为研究的序幕。霍桑实验的初衷是试图寻找改善外部条件与环境以提高劳动生产率的途径，但结果表明：影响生产率的根本因素不是外部工作条件，而是工人自身因素和被团体接受的融洽感和安全感。

梅奥提出的“人际关系理论”指出，工人是社会人，不是单纯意义上的经济人；企业中存在着非正式组织，必须注意与正式组织保持平衡；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。

马斯洛的需要层次理论

马斯洛 (Abraham H. Maslow 1908-1970)，美国心理学家，提出人类需要层次论学说。

马斯洛指出，人的需求层次由低到高分五个层次：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。人的需要按重要性和层次性排序，低级层次需要满足后，人将追求高层次需要。

麦格雷戈的人性假设与管理方式理论
道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas M. Mc

Gregor, 1906-1964)，美国著名行为科学家。提出了著名的X理论-Y理论。

麦格雷戈称传统的管理观点为X理论，他对人性的假设条件是：人天生是懒惰的；人不愿意负责任；人缺乏理智，易受他人影响；人是经济人，将选择在经济上获利最大的事情来做；个人与组织目标总是相矛盾的，因此，组织对员工必须严加管制。

因此，X理论条件下管理人员采取“胡萝卜加大棒”的管理方式：管理的职能是计划、组织、经营、指挥、监督和控制；管理者的角色是家长，是指挥，是督导。管理者要应用组织赋予的职权，要求员工服从并适应工作和组织要求；制定具体、严密的规章制度、技术规程要求员工执行；以金钱报酬换取员工的服从。

麦格雷戈提出的Y理论认为：工作于人而言可能是种享受，也可能是种惩罚，因此，人并非天生一定就不喜欢工作，而是要看环境而定；没有人喜欢外来控制和惩罚，人们希望实行自我管理和自我控制；人在解决组织难题的时候，大都充满活力、想象力和创造性；人不仅是经济人，还是社会人，人在追求不断满足的同时，不仅不逃避责任，反而会谋求重任；人和组织的目标在适当的机会，会融合为一。

因此，Y理论条件下管理人员应采取的管理方式是：创造使人发挥才能的工作环境，使员工在为实现组织的目标贡献力量时，能实现自己的个人目标；管理者的角色是辅助者，帮助者，训练者；激励方式：给员工更多的信任、更多的职责和自主权，实行员工的自我控制，自我管理，参与决策，分享权力。

赫兹伯格的双因素激励理论

弗雷德里克·赫兹伯格 (Fredrick Herzberg)，美国行为科学家。双因素理论是他最主要的成就。

赫兹伯格认为，能对工作带来积极态度，较多满意感和激励作用的因素多为工作内容、工作本身方面的因素，叫做激励因素，比如：成就感、同事认可，上

司赏识，更多职责，更大成长空间等。能使员工感到不满意的，属于工作环境或工作关系方面的，叫做保健因素，如公司政策，管理措施，监督，人际关系，工作条件，工资福利等。

双因素理论对管理者的启示是：要重视员工工作内容方面因素的重要性，特别是要使工作丰富化，多方面满足员工多方面的需求。

威廉大内的Z理论

威廉大内是美国日裔学者。Z理论认为：一切企业的成功离不开信任、敏感和亲密，因此完全可以以坦白、开放、沟通作为原则进行民主管理。

建立Z型组织的过程是：培养每个人的正直、善良的品行；领导者和管理者共同制定新的管理战略，明确共同的经营宗旨；通过高效协作、弹性激励措施来贯彻执行公司目标；培养管理人员的沟通技巧；稳定的雇佣制度；合理、长期的考核和晋升制度；岗位轮换，培养、扩大员工的职业发展之路；鼓励雇员、工会扩大参与领域，参与公司管理；建立员工个人和组织的全面整体关系。

彼得·圣吉的学习型组织理论

彼得·圣吉 (Peter M. Senge) 是美国“学习型组织理论”创始人，当代最杰出的新管理大师。

学习型组织理论认为，企业持续发展的源泉是提高企业的整体竞争优势，提高整体竞争能力。未来真正出色的企业是使全体员工全心投入并善于学习，持续学习的组织——学习型组织。通过酿造学习型组织的工作氛围和企业文化，引领不断学习，不断进步，不断调整的新观念，从而使组织更具有长盛不衰的生命力。

学习型组织的特点是：全体成员有共同的愿景和理想；善于不断学习；扁平式的组织结构；员工的自主、自觉性管理；员工家庭与事业平衡；领导者的新角色改变为设计师、仆人和教师。□

(本文根据《管理学原理》一书整理)