

- 1. 管理理论的演进
 - 1.1. 管理理论发展的基本线索
 - 1.2. 古典管理理论（3种）
 - 1.2.1. 科学管理理论【泰罗】
 - 1.2.2. 一般管理理论【法约尔】
 - 1.2.3. 行政组织理论【韦伯】
 - 1.3. 行为科学理论（4种）
 - 1.3.1. 人际关系学说（早期的行为科学【梅奥】）
 - 1.3.2. 需要层次理论【马斯洛】
 - 1.3.3. 双因素理论【赫兹伯格】（2020年真题）
 - 1.3.4. X-Y理论【麦格雷戈】
 - 1.4. 管理科学理论
 - 1.5. 现代管理理论的进展

1. 管理理论的演进

1.1. 管理理论发展的基本线索

管理理论是以管理经验的系统总结为基础，按逻辑关系组织起来的概念、思想和结论。管理理论的形成和发展至今已有100余年的历史，其发展阶段的基本线索是：

1. 第一阶段（古典）为19世纪末20世纪初。

是管理理论的 形成时期，以泰罗、法约尔、韦伯等为代表，以他们创立的 "【科学管理】理论"、"【管理过程】理论"以及"【行政组织】理论" 为标志。

古典管理理论优缺点：基于 【"经济人"假设】 提出和形成管理理论的阶段。随着社会和经济的发展，这一阶段的管理思想的局限性日益突出，因此，行为科学思想的兴起便成为时代的必然。

2. 第二阶段（现代）始于20世纪20~30年代。

以 行为科学 为主要特点，运用人类学、社会学、心理学等学科的理论和方法来研究工作环境中的个人和群体的行为。其代表人物有梅奥、马斯洛、赫兹伯格、麦格雷戈、卢因、坦南鲍姆等。他们 研究生产组织中【人的行为以及这些行为产生的原因】，涉及人的需要、动机、内驱力、个性、情绪、思想，特别是人群之间的相互关系等。

行为科学理论的优缺点：提出 【"社会人"假设】，打破"经纪人"假设基础，后发展到 "自我实现人"和"复杂人"假设，更加注重人的精神力量。

3. 第三阶段是第二次世界大战之后。

首先是一些在战时采用的解决高度技术性问题的成果被用于管理，从而产生了 管理科学理论。同时，二战后又出现了许多管理理论新派别，这些学派在历史渊源和研究内容上相互影响，形成了 现代管理理论的丛林时期。

4. 小结：科学化、理性化线索（科学管理理论）；人道主义线索（行为科学和组织管理理论）；管理过程线索（管理过程理论）；实证分析线索（重视客观实践活动）。

1.2. 古典管理理论（3种）

代表人物主要有泰罗、法约尔、韦伯等。

1.2.1. 科学管理理论【泰罗】

1. 1911年，《科学管理原理》。主题：以 研究【工厂内部的生产管理】为重点，以 提高生产效率为中心，解决 生产组织方法科学化和生产程序标准化 方面问题的管理理论。

2. 主要贡献：

i. 科学管理的四项原则：

- 分析工作的各组成部分，以科学的操作方法替代老的经验方法。
- 科学地挑选工人，并对工人进行培训教育。
- 与工人衷心地合作，保证工作按已形成的科学原则去办。
- 管理部门与工人在工作和职责的划分上几乎相等，管理部门应主动承担自己比工人更胜任的各种工作。

ii. 任务管理原理：

- 工时研究与标准化。将一项工作分解并做测试，根据其合理性重新安排，确定最佳工作方法，使工人掌握标准化的操作方法，同时对与工作有关的所有要素进行改进并最终实行标准化。
- 差别计件工资制。基于科学方法制定出定额，对同一种工作设有两个工资率，按照定额完成情况而采取不同的工资率，根据实际工作表现来支付工资。

iii. 职能化的组织原理：

- 计划与执行职能分开。计划职能归企业管理当局，并设立专门的计划部门来承担，所有的工人及部分工长只承担执行职能。
- 职能工长制。把管理工作细分化，使每个工长只承担一种管理职能，工人从承担不同职能的工长那里接受命令。
- 例外原则。高层管理者将例行的一般日常事务授权给下级管理人员，保留对例外事件（重要的、未出现过的事件）的决策和监督权。

iv. 目的：

提高劳动生产率 并实现劳资双方的精神革命。科学管理的实质是要求企业劳资双方协作，努力提高生产率，把注意力从盈余分配转移到增加盈余上。

1.2.2. 一般管理理论【法约尔】

1. 1916年，《工业管理和一般管理》。主题：将企业整体作为研究对象，从理论上概括出【一般管理】的【原理、要素和原则】。

2. 主要解决的问题：(1).在组织内部管理的基本职能是什么；(2).指导设计、建立和维持一个组织机构的基本职能是什么。

3. 理论要点：

i. 为管理工作规定基本职能：

- 6种【经营活动】：经营包括技术职能、商业职能、财务职能、会计职能、安全职能和管理职能。管理是其中之一。
- 5种【管理的要素】：（同管理的过程相比，计划、组织、领导、控制）
 - 计划：即预测未来和拟定一个行动计划。
 - 组织：即确定企业在物质资源和人力资源方面的结构。
 - 指挥：即指导下属人员，保证企业人员能履行赋予他的职能。
 - 协调：即让企业人员团结一致，使企业中的所有工作和谐配合，以便经营活动的顺利进行。
 - 控制：即保证企业中进行的一切活动同所拟定的计划、发出的指示和确定的原则相符合。

ii. 提出了14条管理原则。（2019年真题）

- ①分工。
- ②权力与责任：权力是指挥和要求别人服从的力量和权利，责任则是随着权力而来的奖罚。权力和责任是互为依存互为因果的，权力和责任应当对等。
- ③纪律：纪律是管理者同下属人员达成的协议，纪律的好坏主要取决于领导能否以身作则、赏罚分明。
- ④统一命令：每个成员只能接受一个上级的命令。
- ⑤统一指挥：对于目标相同的一组活动，只能有一个领导和一项计划。
- ⑥个人利益服从集体利益。
- ⑦人员的报酬：人员的报酬是其服务的价格，应当公正、合理，对工作成绩与工作效率优良者应给予奖励，但不应超过合理的限度。
- ⑧集权：指下级参与决策的程度。
- ⑨等级系列：从高层管理到最底层管理的直线职权构成一个等级系列，信息应当按等级系列传递，但为了

避免信息的延迟，可允许进行横向交流。

⑩**秩序**：指凡事各有其位，既适用于物质资源，也适用于人力资源。关键在于要按照事物的内在联系事先选择好恰当的位置。

⑪**公平**。

⑫**人员的稳定**。

⑬**首创精神**：管理者应允许成员发起和实施他们的计划，从而调动员工的积极性。

⑭**集体精神**。

1.2.3. 行政组织理论【韦伯】

1. **主题**：在对 组织内部的权力关系 进行研究的基础上，提出 体现劳动分工原则，有明确定义的等级、详细的规则与制度以及非个人关系的行政组织模式，是一种【理想的行政组织体系】。

2. **主要贡献**：

i. 定义【组织的权力基础：理性-法律权力】。

a. 权力类型

a. **超凡权力**。指来自于对个别人特殊和超凡的神圣、英雄主义或模范品质的崇拜。

b. **传统权力**。指来自于对古老传统的不可侵犯性和按传统执行权力的人的地位的正统信念。

c. **理性-法律权力**。指 在依法而治的组织里 以 其能力而提升上来的人 所 具有的权力。

b. **理论观点**。任何组织必须有某种形式的权力作为基础，才能实现其目标。只有理性-法律权力能作为行政组织体系的基础。

ii. **提出** 理想的行政组织体系的特点。

a. **劳动分工**。工作应当分解成为简单的、例行的和明确定义的任务。

b. **职权等级**。各种公职和职位按权力等级组织起来，形成自上而下的指挥链或等级体系，每个下级应接受上级的控制和监督，每个管理者要对自己和下级的决定和行动负责。

c. **正式的选拔**。所有组织成员都是通过正式考试或训练和教育而获得的技术资格来选拔的。

d. **正式的规则和制度**。组织成员的活动必须受到严格而系统的正式规则和制度的约束与控制。

e. **非人格化**。避免掺杂个人感情和偏好，保证规则和控制实施具有一致性。

f. **职业定向**。管理者是职业化的官员而不是所在组织的所有者，他们领取固定的薪金并有明文规定的升迁制度。

3. **评价**：

(1) 韦伯提出的理想的代表着 组织非人性化管理 的最后阶段。

(2) 组织相当于紧密的仪器，可以准确、迅速、有效地进行工作，担任相当于部件及零件的职能的人，必须适合此项职能，不折不扣地履行自己的职责。不能掺杂私人感情，严格要求公私分明。

(3) 理想的行政组织是以制度为中心运转的、等级化、专业化的金字塔形的组织。

1.3. 行为科学理论（4种）

1.3.1. 人际关系学说（早期的行为科学【梅奥】）

1. **特征**：侧重于生产中的 人际关系，包括研究人的工作动机、情绪、行为等与工作间的关系，并研究按人的心理发展规律来激发人的积极性。

2. **人际关系学说**：

(1) “**社会人**”假设：对古典管理理论的“**经济人**”假设的否定，【指出工人是社会人】，不仅仅追求金钱收入，还有社会方面、心理方面的需要。

(2) 企业中存在**非正式组织**，可以保护工人免受内部成员的疏忽，以及保护工人免受非正式组织以外的管理人员的干涉。非正式组织有其特殊的感情和倾向，左右着成员的行为，对生产率的提高有很大的影响。

(3) 新的领导能力在于提高职工的满足度，因此管理人员要同时具备经济的技能和人际关系的技能。

3. 行为科学的发展的特征：

- (1)"社会人"假设发展到"自我实现人"和"复杂人"假设；
- (2)重点研究 有关人的需要、动机和激励、组织中的人性、非正式组织和群体行为 等。

1.3.2. 需要层次理论【马斯洛】

1. 基本论点：（2004年真题）

- (1). 人是有需要的动物，只有尚未满足的需要才能影响行为；
- (2). 人的需要是有层次的，一旦某种需要得到满足，又会出现另一种需要。

2. 5个需求层次：

生理的需要：包括维持生活和繁衍后代所必需的各种物质上的需要。是人们最基本的需要和推动力最强大的需要。

安全的需要：包括防备生理损伤、疾病、经济上的灾难和意外事故的发生。体现在力图保障有工作的安全感和企图获得更大财政支持。

社会的需要：与人的社会本性和对交往的需求有关，包括获取安慰和支持，达成相互信任与帮助，建立融洽的人际关系，归属于组织并得到承认。

尊重的需要：即自尊和受人尊敬。这种需要的满足会导致自信心和威望感。

自我实现的需要：即个人将充分实现其天才和才能的潜力，实现自己的理想，并能不断地自我创造和发展。

1.3.3. 双因素理论【赫兹伯格】（2020年真题）

1. 企业中 影响人的积极性的因素：

- A. 保健因素。不具备时引起员工的不满意、具备时却不能使员工受到激励。与 工作环境或外在条件 有关。
- B. 激励因素。不具备时不会引起员工的不满意、具备时可使员工受到激励。通常与 工作本身的特点和工作内容 有关。

2. 理论内容：

(1)修正传统的"满意-不满意"是相对立的观点，赫兹伯格认为有两类明显不同的因素，表现为两个不同的连续统一体。满意的对立面是没有满意，不满的对立面是没有不满。

(2)赫兹伯格主张，改善保健因素不能直接激励员工，调动员工的积极性应从激励因素入手，使人们对工作产生热情，从中体验到责任感，获得成就感的满足，这样才会产生持久的激励作用。

3. 需求层次理论和双因素理论的关系：

双因素理论与马斯洛的需要层次理论是相吻合的。

【保健因素】相当于需求层次理论中的【生理的需要、安全的需要、和初级的社会需要】，保健因素的满足不能形成长久的激励，但是它是基本的需要，如果没有这种需要，将会导致不满足。

【激励因素】相当于马斯洛提出的【社会的需要、尊重的需要、自我实现的需要】，能形成持久的激励效果。

1.3.4. X-Y理论【麦格雷戈】

《企业的人性方面》

1. X理论：

- (1) 人天生厌恶工作，并尽可能地逃避工作。
- (2) 人不愿承担责任，情愿受人领导。
- (3) 人缺乏进取心，没有什么抱负，对生理和安全的需要高于一切。
- (4) 对大多数人必须用强制、控制、指令，甚至用惩罚相威胁的办法，才能使他们达成组织目标。

2. Y理论：

- (1) 人的本性不厌恶工作，工作中体力和脑力的消耗就像游戏或休息一样自然。
- (2) 人是有责任心的，在适当的条件下，人们不仅愿意接受和承担一定的责任，而且会追求责任。
- (3) 外来的控制和惩罚并不是使人努力工作的惟一手段，人们愿意实行自我管理和自我控制来实现组织的目标。
- (4) 人们在解决组织的各种问题时，有着较高的想象力和创造力，但在现代工业社会条件下，普通劳动者的智力只得到了部分的发挥。

3. X-Y理论的结论：

- (1)指出以 x理论 为依据的所构建的组织结构、管理政策等都是不理想的。

(2)麦格雷戈认为 Y理论 是建立在对人的特性和人的行为动机更为恰当的认识基础上的，将其称为"个人目标和组织目标的结合"，认为它能够使组织成员在努力实现组织目标的同时，最好地实现自己的个人目标。

(3)管理的要点是【在指导思想变X理论为Y理论】。据此， 管理工作的重点是创造一个使人得以发挥才能的工作环境，领导的主要职责是指导和服务，要让下属担当更具有挑战性的工作，赋予其更多的责任和自主权，让员工参与管理与决策。

1.4. 管理科学理论

1. 管理科学的【定义】：

通过把 科学的原理、方法和工具 应用于 管理的各种活动，制订用于管理决策的数学和统计模型， 并把这些 模型通过计算机应用于管理， 降低不确定性，以便使投入的资源发挥最大的作用，获得最大的经济效果。

较为成熟的管理科学模型：决策理论模型、盈亏平衡点模型、库存模型、网络模型、排队模型、资源配置模型、对策模型等。

2. 管理科学的【理论特征】：（【模型化】）（2006年真题）

- (1)从 系统的观点 研究各种功能关系，正确的决策要从整个系统出发，寻求整体优化。
- (2)应用 多种学科 交叉配合的方法，包括数学、计算机、经济学、心理学、会计学、物理学、化学及工程技术方面的知识。
- (3)应用【模型化】和定量化 来解决问题。管理科学将一个已确定范围的问题，按提出的目标和约束条件，把主要的因素和因果关系转变为各种符号表示的模型，同时尽可能地用定量化的技术来说明各种因素及其相互关系。
- (4)以 决策 为主要的着眼点，以经济效果标准作为评价管理行为的依据，并且 以计算机作为主要的运算工具。

3. 管理科学解决问题的【程序】：

- 1. 通过 观察和分析 以确定问题。2. 建立代表所研究系统的 模型。3. 从模型 得出解决方案。4. 对模型和得出的解决方案 进行验证。5. 建立对解决方案的 控制。6. 把解决方案 付诸实施。
- i. 通过 观察和分析 以确定问题。通过观察识别问题的，通过分析理解问题的，只有将知识（事实）和理解（事实背后的道理）有效地交叉综合，才能确定问题。
- ii. 建立代表所研究系统的【模型】。管理科学中常采用的是数学模型，其一般形式为：
$$E = F(X_i, Y_j)$$
其中, E 代表系统的效率,称为目标函数; F 代表函数关系; X_i 为可控的变数, Y_j 为不可控的变数。
- iii. 从模型 得出解决方案。即要找出使系统效率最优化的可控制变数的值。
- iv. 对模型和得出的解决方案 进行验证。包括验算变数，用实际情况来检验模型的预测，并对实际的结果和预计的结果进行比较等。
- v. 建立对解决方案的 控制。模型是否有效，决定于它是否能代表所研究的系统。因为现实是动态而变化的，故而要注意其变化并建立适当的控制手段。建立信息反馈系统是必要的，以便及时了解情况并在必要时做出反应。
- vi. 把解决方案 付诸实施。即将解决方案转化为可行的作业程序，对临时发现的偏差和缺点予以补救和纠正。

1.5. 现代管理理论的进展

世界大战2后：管理理论丛林时期。孔茨总结的现代管理理论的11个学派：经验管理学派、人群关系学派、组织行为学派、社会协作系统学派、社会技术系统学派、决策理论学派、系统管理学派、管理科学学派、权变理论学派、经理角色学派、管理过程学派。

1. 社会协作系统学派：

由巴纳德提出， 组织是一个协作的社会系统， 强调管理者最重要任务是领导。组织的存在取决于协作效果、协作效率、组织目标应和环境相适应。建立这种协作关系要有共同目标、协作意愿、信息系统。

2. 社会技术系统学派：

学派创立归功于特里司特及其同事。认为必须把社会系统和技术系统结合考虑，管理者的主要任务是确保这两个系统相互协调。

3. 管理过程学派:

汇集有关管理的知识，包括管理所独有的科学理论核心，和从其他各学派吸取的对管理最有用、关系最为密切的知识，是兼收并蓄的过程。

4. 经验管理学派:

以德鲁克、欧内斯特·戴尔等为代表，以大企业的管理经验为主要研究对象，通过实际案例分析研究管理，提供管理企业的成功经验和科学方法。要以探求基本规律为目的去总结经验。

5. 系统管理学派:

以约翰逊、卡斯特等为代表，认为 管理人员必须理解构成整个运作的每个系统。其中，系统指相互联系的一组事物，各部分在运作时像一个整体一样，来达成特定的目标，或按计划与设计发挥其功能。

6. 权变管理学派:

在管理中要根据所处的 内外条件随机应变，管理者应根据不同的情景及其变量决定采取何种行动和方法。