



## 第二章 管理理论的演进

第一节	早期管理思想与理论萌芽
第二节	古典管理理论
第三节	近代管理理论
第四节	当代管理理论

# 第一节 早期管理思想与理论萌芽

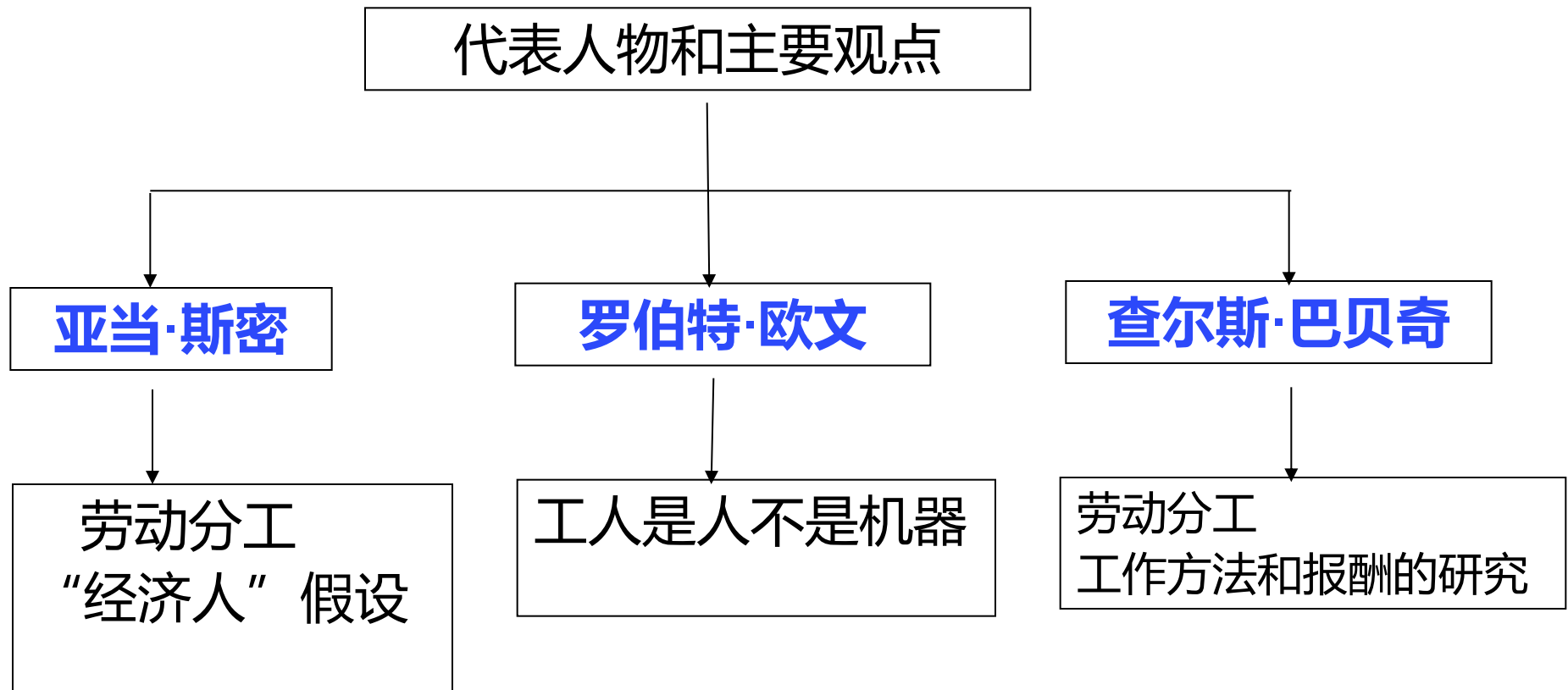
- 一、我国古代的管理思想
- 二、国外古代的管理思想
- 三、西方管理理论的萌芽

### 三、管理理论的萌芽阶段

( 18世纪80年代——19世纪末 )

- 18世纪以前有管理的活动和实践，但无法形成系统的管理思想。
- 伴随着工业革命和社会化大生产的形成，专业化生产程度高，工厂规模大，由此，出现人与人、人与机器、机器与机器如何配置才能提高效率问题。

# 工业革命时期的管理思想（管理萌芽）



# 三、管理理论的萌芽阶段

## (一) 亚当·斯密---劳动分工思想

- 1776年英国经济学家亚当·斯密出版了《国富论》，他以制针为例阐明了劳动分工（工作专门化）可以提高劳动生产率的思想。

# 劳动分工是增进劳动生产力的重要因素

- & 分工可以减少劳动者的工作转换；
- & 可以使劳动者专门从事一种单纯的操作，从而提高熟练程度、增进技能；
- & 可以使劳动简化，使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上，有利于发现比较方便的工作方法，促进工具的改良和机器的发明。

## (二) 欧文----人事管理思想

罗伯特·欧文 ( Robert Owen ) 是 19世纪初英国著名的空想社会主义者。

欧文在其经营的一家纺织厂中针对工人劳动条件和生活水平低的情况进行了改善工作条件、缩短工作日、提高工资、改善生活条件、发放抚恤金等人事管理活动。



### (三) 巴贝奇的作业研究和报酬制度

英国数学家查尔斯·巴贝奇在1832年出版的“关于机械和制造的经济效益”中，把管理问题分为制造的经济原理和制造的机械原理进行研究，强调了劳动分工的有效性。

- 管理活动是管理思想的根基，管理思想来自管理活动中的经验。
- 管理思想是管理理论的基础，管理理论是管理思想的提炼、概括和升华，管理理论本身是管理思想，只不过是较成熟、系统化程度较高的管理思想，但并非所有管理思想都是管理理论。
- 管理理论对管理活动有指导意义同时又要经受管理活动的检验。

## 第二节 古典管理理论

### 代表人物和主要观点

```
graph TD; A[代表人物和主要观点] --> B[泰罗  
科学管理之父]; A --> C[法约尔  
现代经营管理之父]; A --> D[韦伯  
组织理论之父]; B --> E[科学原理  
《科学管理原理》  
1911年]; C --> F[一般管理  
《工业管理和一般管理》  
1916年]; D --> G[组织管理  
《社会和经济组织的理论》  
1911年];
```

**泰罗**  
**科学管理之父**

科学原理  
《科学管理原理》  
1911年

**法约尔**  
**现代经营管理之父**

一般管理  
《工业管理和一般管理》  
1916年

**韦伯**  
**组织理论之父**

组织管理  
《社会和经济组织的理论》  
1911年

# 一、科学管理理论

- 1.理论背景
- 2.泰罗
- 3.理论的基本假设
- 4.理论的主要观点
- 5.评价
- 6.其他代表人物

# 1.科学管理理论的背景

- 19 世纪的最后20 年， 正是第二次产业革命的高潮时期， 美国工业实现了前所未有的资本积累和技术进步。但当时开发、组织、控制和管理工业资源的低效方式严重阻碍了生产效率的提高， 劳资关系的对立也严重影响了企业的劳动生产率。

## 2.科学管理之父----泰罗

美国古典管理学家，科学管理的创始人，被管理界誉为科学管理之父。在米德维尔工厂，他从一名学徒工开始，先后被提拔为车间管理员，技师，小组长，工长，设计室主任和总工程师。在这家工厂的经历使他了解工人们普遍怠工的原因，他感到缺乏有效的管理手段是提高生产率的严重障碍。为此，泰罗开始探索科学的管理方法和理论。

泰罗从“车床前的工人”开始，重点研究企业内部具体工作的效率。在他的管理生涯中，他不断在工厂实地进行试验，系统地研究和分析工人的操作方法和动作所花费的时间，逐渐形成其管理体系。

著作：《科学管理原理》

### 3.科学管理理论的基本假设前提

( 1 ) 要节约全社会的资源必须提高劳动生产率。

( 2 ) 劳资双方必须完成 “一次完全的思想革命” ，即由对立走向合作。

( 3 ) 实行科学管理，要用科学知识代替粗糙的经验法则。

## 4.泰罗科学管理理论的主要内容

科学管理理论以生产现场的管理为研究对象，研究用科学的方法提高工人的劳动生产率，其主要内容有：

- (1) 科学作业原理
- (2) 计件付酬原理
- (3) 计划与作业相分离原理
- (4) 职能组织原理
- (5) 例外管理原理
- (6) 人事管理原则



# (1)科学作业原理

- 工作定额：选择合适且技术熟练的工人；研究这些人在工作中使用的基本操作或动作的精确序列，以及每个人所使用的工具；用秒表记录每一基本动作所需时间，加上必要的休息时间和延误时间，找出做每一步工作的最快方法；将最快最好的动作和最佳工具组合在一起，成为一个序列，从而确定工人“合理的日工作量”，即工作定额。
- 标准化：通过科学的试验和研究，把操作方法、工作程序、劳动工具等实行标准化，一切按规定执行。
- 搬运铁块实验、铁锹实验

# 4.泰罗科学管理理论的主要内容

## (2) 计件付酬原理

- **差别计件工资制**——即按照工人是否完成定额而采用不同的工资率。如果工人能够保质保量地完成定额，就按高的工资率付酬，以资鼓励；如果工人的生产没有达到定额就将全部工作量按低的工资率付给，并给以警告，如不改进，就要被解雇。

## 4.泰罗科学管理理论的主要内容

### (3) 人事管理原则

企业管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他们成为第一流的工人，激励他们尽最大的力量来工作。

## 4.泰罗科学管理理论的主要内容

### (4) 计划职能与执行职能相分离

- **计划职能**——管理职能（由管理当局（管理者）负责）：进行时间和动作研究；制定科学的定额和标准化的操作方法及工具等。
- **执行职能**——劳动职能（由工人负责）：按计划进行生产。

## 4.泰罗科学管理理论的主要内容

### ( 5 ) 职能工长制

每个管理者只承担一两项管理职能，在自己的业务范围内监督和指导工人的工作。

## 4.泰罗科学管理理论的主要内容

### (6) 例外原则

- 高层管理者把例行的一般日常事务授权给下级去管理，自己只保留例外事项或重大事项的决策权和监督权。

# 5.对科学管理理论的简要评价

- 科学管理理论并不是脱离实际的，其几乎所有管理原理、原则和方法，都是经过自己亲自试验和认真研究所提出的。
- 20世纪以来，科学管理在美国和欧洲大受欢迎。100多年来，科学管理思想仍然发挥着巨大的作用。当然，泰罗的科学管理理论也有其一定的局限性，如研究的范围比较小，内容比较窄，侧重于生产作业管理。泰罗对于现代企业的经营管理、市场、营销、财务等都没有涉及。
- 他对人性假设的局限性，即认为人仅仅是一种经济人，这无疑限制了泰罗的视野和高度

## 6.科学管理理论的其他代表人物

- 亨利·甘特 (1861-1919)
- 弗兰克和莉莲·吉尔布雷斯夫妇
- 亨利·福特



## 二、一般管理理论

- **1916年**，亨利·法约尔(Henry fayol)发表了《工业管理和一般管理》一书，**提出了一般管理理论**。（即该理论不仅适用于企业，还适用于其他各种事业、军事组织）

# 1.亨利·法约尔简介

➤法约尔的研究与泰罗的不同在于：泰罗的研究是从工厂管理的一端——“车床前的工人”开始实施，从中归纳出科学的一般结论，重点内容是企业内部具体工作的效率；而法约尔则是从总经理的办公桌旁，以企业整体作为研究对象，创立了他的一般管理理论。

## 2.一般管理理论：

企业的六种经营活动  
管理的五要素  
14条管理原则

# 六种经营活动

## 1.技术活动

- 生产、制造、加工等

## 2.商业活动

- 购买、销售、交换等

## 3.财务活动

- 资金的筹措与运用

## 4.安全活动

- 设备和人员保护

## 5.会计活动

- 存货盘点、成本核算、统计等

## 6.管理活动

- 计划、组织、指挥、协调、控制

# 管理活动的五大职能

- 法约尔认为，管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。
- 他第一次明确提出了管理五大要素或五大职能思想，成为人们认识管理职能和管理过程的一般性框架。

# 管理的十四条原则

- (1) 劳动分工
- (2) 权力与责任
- (3) 纪律
- (4) 统一指挥
- (5) 统一领导
- (6) 个别利益服从整体利益
- (7) 合理的报酬

- (8) 适当的集权与分权
- (9) 跳板原则
- (10) 秩序
- (11) 公平
- (12) 保持人员稳定
- (13) 首创精神
- (14) 团结精神

### 三、行政组织理论

- 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**”。
- 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“**官僚组织结构理论**”，或称“**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。

## •权力类型

- （1）传统的权力：通过传统或世袭获取权力。
- （2）超凡的权力（个人崇拜式权力）：以对个人的崇拜为依据的权力。
- （3）合理——合法的权力：通过选举并正式任命获得权力。按章办事，职责分明，不受某一个人的意志左右。
- 组织必须以合理——合法的权力作为行政组织体系的基础。形成“理想的行政组织”（官僚制或科层制）。



# 理想行政组织理论

- ✓理想的行政组织应当以合理、合法权力为基础，不是以个人或世袭地位为基础。
- 高度结构化的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是强制控制的合理手段，是达成目标、提高效率的最有效形式。

## 第三节 近代管理理论

- 一、霍桑实验与人际关系学说
- 二、行为科学理论

# 一、霍桑实验

- **时间**：1924-1932年，共分为四个阶段
- **地点**：美国芝加哥西方电器公司所属的霍桑工厂
- **目的**：测定各种有关因素对生产效率的影响程度

# 1.照明实验

- 照明实验的目的是为了弄明白照明的强度对生产效率所产生的影响。这项实验前后共进行了两年半的时间。然而照明实验进行得并不成功，其结果令人感到迷惑不解，因此有许多人都退出了实验。

## 2.继电器装配室实验（福利实验）（1927年—1928年）

1927年梅奥接受了邀请，并组织了一批哈佛大学的教授成立了一个新的研究小组，开始了霍桑的第二阶段的“福利实验”。

实验目的总的来说是查明福利待遇的变换与生产效率的关系。但经过两年多的实验发现，不管福利待遇如何改变（包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等），都不影响产量的持续上升，甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。最后得出“改变监督与控制的方法能改善人际关系，能改进工人的工作态度，促进产量的提高”的结论。

### 3.大规模的访谈计划（访谈实验）（1928—1931）

- 研究者在工厂中开始了访谈计划。要工人就管理当局的规划和政策、工头的态度和工作条件等问题作出回答。
- 工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满，无处发泄，访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄机会。发泄过后心情舒畅，士气提高，使产量得到提高。

## 4 .继电器绕线组的工作室实验（群体实验）( 1931—1932年 )

- 计件工资制下工人产量只保持在中等水平上，每个工人的日产量平均都差不多，而且工人并不如实地报告产量。深入的调查发现，这个班组为了维护他们群体的利益，自发地形成了一些规范。
- 由此提出“非正式群体”的概念。

## 人际关系学说

- 1.工人是“社会人”，而不是单纯追求经济收入的“经济人”。
- 2.企业中存在着“非正式组织”。
- 3.新型的领导能力在于提高工人的满足度。

1933年，梅奥和罗特利斯伯格出版了《工业文明的人类问题》。



## 二、行为科学理论

- 行为科学理论提出以人为中心研究管理问题，研究人的行为产生的原因和影响行为的因素，达到充分发挥人的积极性的目的。
- 在1949年美国芝加哥的一次跨学科的科学会议上，它正式被命名为行为科学。

# 行为科学理论研究

有关人的需要、动机和激励的研究

企业管理中的人性问题

非正式组织以及人与人的关系问题

企业中的领导方式问题

## 第四节 当代管理理论

一、管理理论丛林（1945年-1980年）

二、管理新思潮（1980年后）

# 一、管理理论丛林（1945年-1980年）

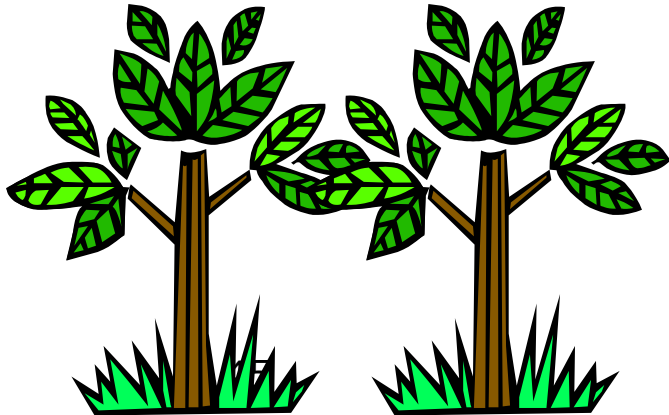
## 二战后出现管理理论丛林现象的原因

“二战”以后，科技与生产迅速增长，企业规模越来越大，国际化进程加速，运筹学和计算机等新的研究手段和技术的广泛使用，这一切都给管理工作提出了许多新问题，引起了人们对管理的普遍重视。

除管理工作者和管理学家外，其他领域的一些专家，如社会学家、经济学家、生物学家、数学家等都纷纷加入了研究管理的队伍，他们从不同角度用不同方法来研究管理理论，出现了研究管理理论的各种学派，呈现了“百花齐放、百家争鸣”的繁荣景象。

## 1961年的6个主要学派：

- 管理过程学派
- 经验或“案例”学派
- 人类行为学派
- 社会系统学派
- 决策理论学派
- 数量管理学派

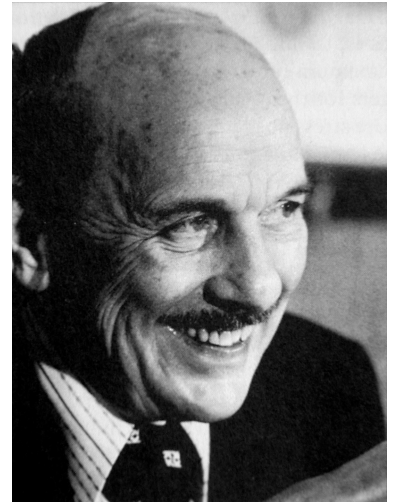


## 1980年的11个主要学派：

- 管理过程学派
- 决策理论学派
- 权变管理学派
- 经验或“案例”学派
- 数量管理学派
- 管理者角色学派
- 社会协作系统学派
- 社会技术系统学派
- 系统管理学派
- 战略管理学派
- 企业文化学派

# 1.管理过程学派

- **代表人物**：孔茨和奥唐奈。代表作：《管理学》等
- **主要观点**：将管理看作是一种程序和许多相关联的职能，这为研究管理提供了一个框架式的结构，一是可以对法约尔提出的管理五项基本职能分别加以分析和研究，二是可以将新的方法和思想容纳在计划、组织和控制等职能中。
- **主要贡献**：使管理的研究更加细化，提出了许多新的管理方法和思想，并具有较强的可操作性。



哈罗德·孔茨  
( 1908 - 1984 )

## 2.决策理论学派(赫伯特.亚历山大.西蒙)

- 提出了管理的决策职能。“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”
- 建立了系统的决策理论,并提出了人有限度理性行为的命题和“令人满意的决策”的准则。

# 3.权变理论学派

- 代表人物：弗雷德·菲德勒、琼·伍德沃德
- 主要观点：组织和组织成员的行为、环境都是复杂的，且不断变化，因此不可能存在普遍适用且有效的管理方法。
- 主要贡献：融合了各种管理思想，提出了管理模式要适合于具体情况的思想。



## 4.经验或案例学派

- 代表人物：彼得·德鲁克（1909-2005）
- 代表作：《管理的实践》、《卓有成效的管理者》、《管理：任务，责任，实践》
- 主要观点：从企业管理的实际出发，研究大企业的成功经验，进行总结和归纳，找出共性的东西，并上升到理性认识，以此来学习管理并为管理者提供有益的建议。被誉为“现代管理学之父”。

## 5.数量管理学派

- 第二次世界大战时期，为解决国防需要产生了“运筹学”，发展了新的数学分析和计算技术，例如：统计判断、线性规划、排队论、博弈论、统筹法、模拟法、系统分析等。这些成果应用于管理工作就产生了“管理科学理论”。
- 主要观点：建立一套决策程序和数学模型来增加决策的科学性，减少决策中的个人艺术成分；以经济效果作为方案评价的依据；借助于运筹学等数学方法和电子计算机进行决策
- 学派分支：管理科学、运营管理、管理信息系统

## 二、管理新思潮

- 业务流程再造
- 学习型组织
- 知识管理

# 1.业务流程再造

- 1993年，哈默和詹姆斯·钱皮(James Champy)出版《再造公司——企业革命的宣言》一书，主要观点是通过对企业战略、增值运营流程以及支撑它们的系统、政策、组织和结构的重组与优化，达到工作流程和生产力最优化的目的。
- 从根本上反思业务流程，对之进行彻底的重新设计，以便在成本、质量、服务和速度等当代至关重要的绩效标准上取得改善。

## 2 .学习型组织

- 学习型组织是由美国管理学家彼得·圣吉博士提出的他于1990年出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》的著作，这本著作一出版立即引起了轰动。
- 经济全球一体化的竞争和组织技术的根本变化的环境下管理者的责任是创造组织的学习能力。彼得·吉圣认为，在许多行业中，具有比竞争对手学习和变化得更快的能力或许是惟一有力的竞争优势。

- **1、建立愿景**
- **2、团队学习**
- **3、改变心智**
- **4、自我超越**
- **5、系统思考**

### 3. 知识管理

- 管理学者彼得·德鲁克早在一九六五年即预言：知识将取代土地、劳动、资本与机器设备，成为最重要的生产因素。
- 知识管理是组织识别自己拥有的知识，并对其加以整理、转移和管理，以便有效地利用知识，获取竞争优势的过程。