

马工程管理学

主讲人：郝老师



哎上课

第二章 管理理论的历史演变



第一节

古典管理理论



第二节

现代管理流派



第三节

当代管理理论

中国早期思想

西方早期的管理思想

古典管理理论

科学管理研究

一般管理研究

科层组织研究

行为管理理论

现代管理流派

管理思维的系
统与权变研究

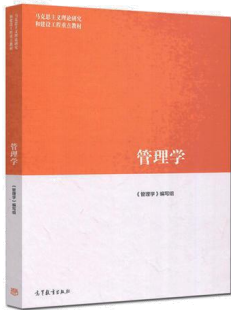
管理本质的决
策与协调研究

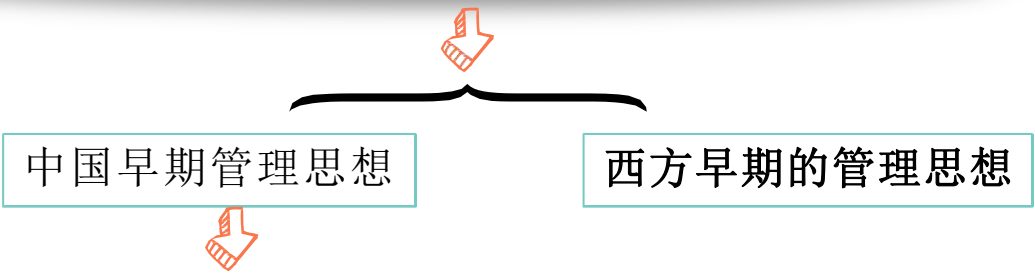
管理分析的技
术与方法研究

当代管理理论

制度视角的研
究：新制度学
派的组织趋同
理论

技术视角的研
究：企业再造
理论

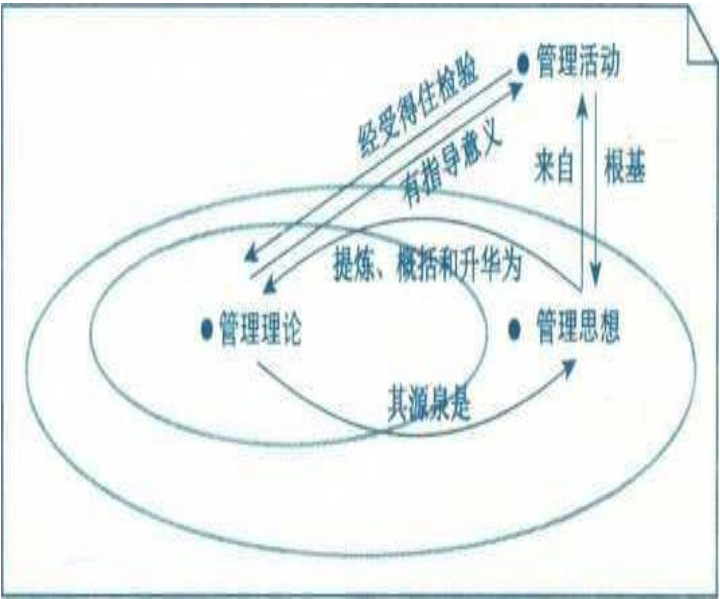


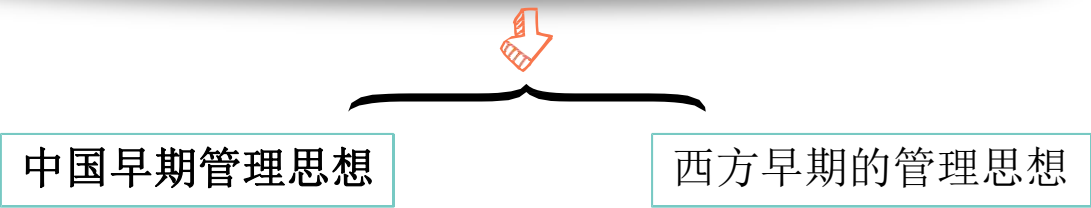


- 1. 中国早期★
- 2. 西方早期★ ★

实践思想理论关系

管理实践是管理思想的**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**源泉**
管理理论是管理思想的**提炼、概括和升华**
管理理论对管理活动有**指导意义**
管理理论又要经受得住管理活动的**检验**

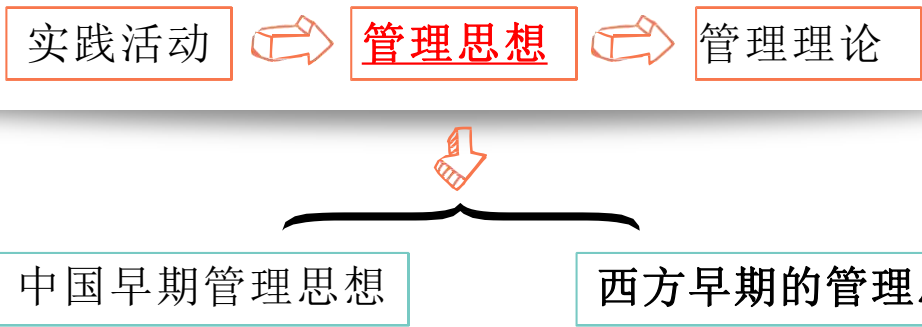




1. 中国早期★

2. 西方早期★ ★

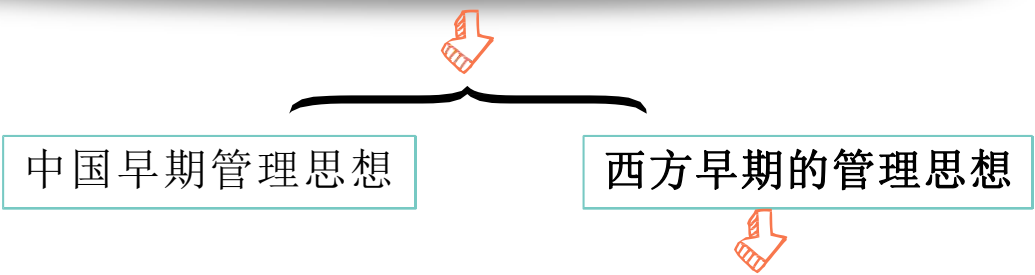
道家	顺道无为，柔性管理，无为而治，顺其自然
儒家	重人求和，以人为核心，德治，礼之用和为贵，天时地利人和
法家	依法治理，明法（公开性），一法（统一性和平等性），常法（相对稳定性）
兵家	预谋慎战，兵马未动粮草先行，凡事预则立不预则废，以备待时，旱则资舟，水则资车



1. 中国早期★

2. 西方早期★ ★

欧文	英国，空想社会主义，人是环境的产物，现代人事管理的创始人，人事管理之父，“活机器”
亚当斯密	英国，自由经济之祖，古典经济学，《国富论》，劳动分工和经济人假设（完全理性逐利人）
巴贝奇	英国，数学家，劳动分工，报酬制度。



- 1. 中国早期★
- 2. 西方早期★ ★

劳动分工好处

第一，劳动分工可以使工人重复完成简单的操作，从而可以提高劳动熟练程度，提高劳动效率；

第二，分工节省了通常由一种工作转到其他工作所损失的时间；

第三，分工使劳动简化，使工具专门化，从而有利于创造新工具和改进设备。

劳动是国民财富的重要源泉之一

真题演练

（2020 年，单选 26题）下列关于西方工厂制度早期的管理思想说法正确的是（ ）

- A.罗伯特·欧文是我们所熟悉的空想社会主义者，他是 18 世纪英国初期最有成就的实业家之一
- B.亚当斯密是著名的古典经济学家，他认为劳动是国民财富的重要源泉之一
- C.哲学家查尔斯·巴贝奇继续了斯密关于劳动分工的研究，为管理理论的系统形成奠定了坚实的基础
- D.欧文、斯密、巴贝奇以及其他一些人对工厂制度早期管理问题的思考是综合的，不零散的

（2022 年，单选 1题）儒家思想强调管理的核心是（ ）

- A.财富
- B.人
- C.物质
- D.法制

（2013 年，单选 1题）被称为“人事管理之父”的

- A.罗伯特·欧文
- B.亨利·汤
- C.马克思·韦伯
- D.哈罗德·孔茨

上面是我们第二章讲的第一个问题

一般是小题形式，一分或者两分，要么特别简单，要么特别偏，简单的别客气，太偏的看天意，没法。

背景介绍

管理理论是随着工厂制度和工厂管理实践的发展，在19世纪末20世纪初开始形成的。其主要标志是泰勒的《科学管理原理》1911年和法约尔的《工业管理与一般管理》1916年的出版。这个时期的管理理论通常被称为古典管理理论，主要研究问题涉及科学管理、一般管理以及科层组织。【科学管理理论和组织管理理论】

第一节
古典管理理论

科学管理理论

- (1)着重研究如何提高单个工人的生产率
- (2)代表人物主要有：泰罗，吉尔布雷斯夫妇以及甘特

组织管理理论

- (1)着重研究管理职能和整个组织结构
- (2)代表人物主要有：法约尔，韦伯和巴纳德等

这个点考过真题也要讲一下呦

古典管理理论代表人物

第一节
古典管理理论

科学管理研究



泰 勒

一般管理研究



法约尔

科层组织研究



韦 伯

组织理论

Ps:要像记住自己生日一样记住这三个睿智的老人

古典管理理论

- 1.科学管理研究★★★★
- 2.一般管理研究☆☆☆
- 3.科层组织研究☆☆

弗雷德里克·温斯洛·泰勒
Frederick Winslow Taylor

科学管理之父

《计件工资制》《车间管理》《在美国国会上的证词》《科学管理原理》1911

四大实验

工时研究实验 搬运生铁块实验 铁锹实验 金属切削实验

- 科学管理的根本目的是谋求最高工作效率 复旦版
- 科学管理的中心问题是提高劳动生产率
- 工人和雇主之间心理革命（实施的核心）



☆☆☆☆☆



这一页基本都是常考的小题，所以比较零散，但是不代表不重要

四大实验

搬运生铁块实验

铁锹实验

工时研究实验

金属切削实验

- ◆ 75名工人， 30米， 80多斤重
- ◆ 施密特—— “第一流工人”
- ◆ 12.5T/天.人——47.5T/天.人
- ◆ \$1.15/天.人——\$1.85/天.人
- ◆ 结论：能力与工作相适应挑选和培训工人

- ◆ 21磅
- ◆ 铲铁16T/天.人——59T/天.人
- ◆ 400至600人——140人
- ◆ \$1.15/天.人——\$1.85/天.人
- ◆ 结论：标准化

- ◆ 历时26年，试验3万多次，耗资15万美元
- ◆ 发现高速钢，超级钢

古典管理理论

- 1.科学管理研究☆☆☆☆
- 2.一般管理研究☆☆
- 3.科层组织研究☆☆

1.改进工作方法，并根据工作的要求挑选和培训工人

- ①改进操作方法，以提高工效、合理利用工时
- ②作业环境与作业条件的标准化
- ③根据工作要求，挑选和培训工人

2.改进分配方法，实行差别计件工资制

在计算工资时，采取不同的工资率，未完成定额的按低工资率付给，完成并超过定额的按高工资率付给。完成并超过定额能以较高的标准得到报酬，工人愿意提供更多数量的劳动。

3.改进生产组织，加强企业管理

- ①在企业中设置计划部门，把计划职能和执行职能相分离
- ②实行职能工长制
- ③进行例外管理



这个点就大题小题各种题，一字不差的背，可劲背

古典管理理论

1.科学管理研究★ ★ ★ ★

2.一般管理研究★ ★ ★

3.科层组织研究★ ★

来，看书，同时我来说说，怎么提取长句子中的**关键信息**和**关键词**，帮助记忆。

泰勒科学管理思想的评价

- 1.冲破了产业革命开始以来一直沿袭的传统的经验管理方法，将科学引进了管理领域，为管理理论的系统形成奠定了基础
- 2.主张将管理职能从企业生产职能中独立出来，使得有人开始从事专职的管理工作，有利于管理理论的发展
- 3.采用了科学的作业程序和管理方法，推动了生产的发展。
- 4.局限性：局限于较低的车间生产层次；不重视人群、社会因素；视人为经济人、机械人

古典管理理论

- 1.科学管理研究★★★★
- 2.一般管理研究☆☆☆
- 3.科层组织研究☆☆

其他人对科学管理理论的贡献（追随者）

- 弗兰克·吉尔布雷斯
 - 莉莲·吉尔布雷斯
 - 甘特
 - 福特
- ➔
- 动作研究之父
 - 管理第一夫人
 - 甘特图
 - 奖励计件工资制
 - 第一个用流水线进行生产



基本信息	主要思想	评价	追随者
------	------	----	-----

真题演练

（2010 年，单选 26 题）美国管理学家甘特主张实行的工资制度是（ ）

- A. 累计计件工资制
- C. 超额计件工资制

- B. 计件奖励工资制
- D. 差别计件工资制

（2018 年，单选 1 题）以下哪个要点不属于泰罗的科学管理理论内容（ ）

- A. 职能工长制
- C. 合理报酬

- B. 标准化
- D. 计划与执行相分离

（2013 年，单选 2 题）不属于泰罗“科学管理理论”内容的是（ ）

- A. 例外管理
- C. 计件奖励工资制

- B. 标准化
- D. 能力与工作相适应

（2017 年，单选 14 题）科学管理理论是古典管理理论之一，科学管理的中心问题是（ ）

- A. 提高工人的劳动积极性
- C. 制定科学的作业方法

- B. 提高劳动生产率
- D. 实行有差别的计件工资

上面是我们第二章讲的第二个问题

泰勒的这个点，是非常重要的点，没啥说的，全方位背诵，各种理解，咋出题都得会

古典管理理论代表人物

古典管理理论

- 1.科学管理研究★★★★
- 2.一般管理研究☆☆☆
- 3.科层组织研究☆☆☆

科学管理研究



泰 勒

一般管理研究



法约尔

科层组织研究



韦 伯

组织理论

古典管理理论

- 1.科学管理研究☆☆☆☆
- 2.一般管理研究☆☆☆
- 3.科层组织研究☆☆

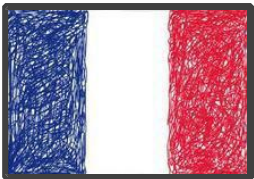


我一定要好好学习法约尔不然别人会说：看看那个人，除了帅，一无所有。

亨利·法约尔
Henri Fayol

管理过程理论之父
一般管理理论之父
经营管理理论之父
职能管理之父

- 四父（称号）
- 五大职能
- 六大经营活动
- 十四条原则



☆☆☆☆

《工业管理和一般管理》 1916年

古典管理理论

- 1.科学管理研究☆☆☆☆
- 2.一般管理研究☆☆☆
- 3.科层组织研究☆☆

一、管理五大职能

- 计划：预测未来和对未来的行动予以安排
- 组织：管理的组织工作包括物的组织和人的组织
- 指挥：指挥的目的是根据企业的利益，使他单位里所有的人做出最好贡献
- 协调：企业的一切工作都要和谐地配合，以便企业经营的顺利进行，并且有利于企业取得成功
- 控制：控制是保证计划目标得以实现的重要手段



基本信息	五	六	十四
------	---	---	----

古典管理理论

- 1.科学管理研究☆☆☆☆
- 2.一般管理研究☆☆☆
- 3.科层组织研究☆☆

二、经营和管理

六种经营活动

- 技术活动
- 商业活动
- 财务活动
- 安全活动
- 会计活动
- 管理活动(之一)



管理活动（职能）本身由计划，组织，指挥，协调，控制等一系列工作构成

古典管理理论

- 1.科学管理研究☆☆☆☆
- 2.一般管理研究☆☆☆
- 3.科层组织研究☆☆

六种经营活动

- 财务活动：是指围绕资金的筹集和运用而展开的活动
- 商业活动：是指与原材料和设备的购买和产品的销售有关的市场活动
- 安全活动：是指与设备和人员保护有关的活动
- 管理活动：本身由计划、组织、指挥、协调、控制等一系列工作构成（核心）
- 会计活动：是指对资金的运用进行记录和分析等相关活动
- 技术活动：是指企业加工材料、生产产品的制造活动



基本信息	五	六	十四
------	---	---	----

古典管理理论

- 1.科学管理研究☆☆☆☆
- 2.一般管理研究☆☆☆
- 3.科层组织研究☆☆

三、管理的十四项原则

- 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.个人利益服从整体利益
- 7.人员的报酬

- 8.集中（集、分权）
- 9.等级制度
- 10.秩序
- 11.公平
- 12.人员稳定
- 13.首创精神
- 14.人员的团结

- 分权责，纪统统
- 等级，分集，个集，首集
- 人公秩序，报酬合理
- 上面的退役，下面的下场

分权纪指领个酬 中等秩公稳团首

著名的法约尔十四条原则



基本信息	五	六	十四
------	---	---	----

这个点也是大题小题各种题

古典管理理论

- 1.科学管理研究☆☆☆☆
- 2.一般管理研究☆☆☆
- 3.科层组织研究☆☆

三、管理的十四项原则

分权纪指领个酬 中等秩公稳团首

- 1.劳动分工：专业化分工可以提高效率（书补充）

2.权力与责任：权责应该对等

3.纪律：组织成员都应该遵守纪律

4.统一指挥：每一个人职能服从一个上级并接受他的命令

5.统一领导：凡目标相同的活动，只能有一个领导和一项计划

6.个人利益服从整体利益：个人利益不能超越组织利益

7.人员的报酬：报酬制度应当公正合理

8.集中：应进行适度的集权和分权
- 9.等级制度：是从组织的最高权力机构直至最低层管理人员的领导系列

10.秩序：要正确设计选择和确定物的位置、让适度的人从事适当的工作

11.公平：管理者必须做到” 善意与公道 “的结合

12.人员稳定：一个人适应新的工作不仅需要能力、还需要时间

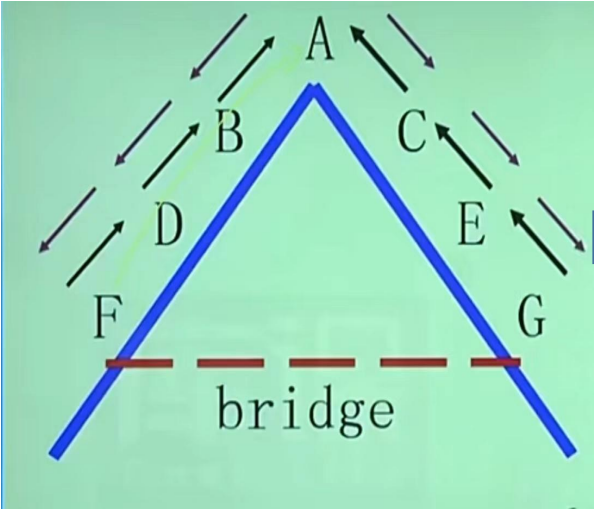
13.首创精神：是指人们在工作中的主动性和创造性、是推行一项计划的动力

14.人员的团结：全体人员的团结是企业巨大的力量

古典管理理论

- 1.科学管理研究☆☆☆☆
- 2.一般管理研究☆☆☆
- 3.科层组织研究☆☆

等级制度（链）与法约尔桥



“法约尔桥”

- 等级制度：**是从组织的最高权力机构直至最低层管理人员的领导系列。
- 1.等级链表明等级的顺序和信息传递的途径
 - 2.请示要逐级汇报，命令要逐级下达，允许同级之间的直接横向沟通
 - 3.横向沟通需要事前征求意见，事后立即汇报
 - 4.应该把尊重等级制度与保持行动迅速结合起来
 - 5.等级制度加强纵向沟通，法约尔桥加强横向沟通



基本信息	五	六	十四
------	---	---	----

真题演练

（2014 年，填空 42 题）“组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令”，这是亨利·法约尔 14 条管理原则中的（ ）

（2014 年，单选 3 题）组织管理理论着重研究管理职能和整个组织机构。下列不属于组织理论代表人物的是（ ）

- A.亨利·法约尔
- C.马克思·韦伯

- B.亨利·甘特
- D.切斯特·Z·巴纳德

（2012 年，单选 29 题）后人认为管理过程学派的创始人是（ ）

- A.泰罗
- C.梅奥

- B.法约尔
- D.巴纳德

（2013 年，单选 3 题）不属于法约尔所提出的十四条管理原则的是（ ）

- A.统一指挥
- C.分工

- B.统一领导
- D.非正式组织

古典管理理论

1.科学管理研究★ ★ ★ ★

2.一般管理研究★ ★ ★

3.科层组织研究★ ★

常见大题

- 简述法约尔思想的主要内容
- 论述法约尔的六大基本活动和五大管理职能
- 论述法约尔十四条的主要内容

上面是我们第二章讲的第三个问题

法约尔的点也非常重要，背诵量比较大，第一遍背的时候，先把要点都记住记准，一些常考的小细节记住。

古典管理理论

- 1.科学管理研究☆☆☆☆
- 2.一般管理研究★★★★
- 3.科层组织研究☆☆☆



基本信息	主要思想	评价	追随者
------	------	----	-----



基本信息	六	十四	五
------	---	----	---

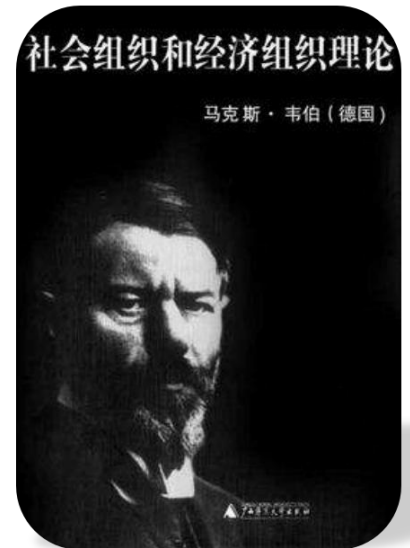


基本信息	科层制	权力的类型	
------	-----	-------	--

古典管理理论

- 1.科学管理研究☆☆☆☆
- 2.一般管理研究☆☆☆
- 3.科层组织研究☆☆☆

马克斯·韦伯
Max Weber
组织理论之父



理想的科层组织体系（科层制，官僚组织）

- 1. **科层组织或科层制度**，通常亦被译为官僚组织、官僚政治，是一种通过公职或职位，而不是通过世袭或个人魅力来进行管理的理想的组织制度
- 2. 称号及其著作：**组织理论之父**
《社会组织与经济组织理论》
《新教伦理与资本主义精神》
- 3. 一切社会组织的基础：**等级，权威，行政制**
- 4. 理想行政组织的基础：**法理型权力（理性合法权威）**

古典管理理论

- 1.科学管理研究☆☆☆☆
- 2.一般管理研究☆☆☆
- 3.科层组织研究☆☆



理想的科层组织体系（科层制，官僚组织）

- 5.韦伯认为只有法理型权力才能成为科层组织的基础
- 6.韦伯认为科层组织是最理想的组织形式
- 7.韦伯认为权力应该赋予给职位而不是个人（职位权力一人走茶凉）
- 8.韦伯倡导的科层组织是一种机械式组织结构（僵硬）
- 9.权力类型
 - ①传统型权力：建立在对于习惯和古老传统的神圣不可侵犯性要求之上。（对习惯的认同和尊重）
传统型权力基础是：先例和惯例
 - ②个人魅力型权力：是建立在对某个英雄人物或某个具有神赋 天授品质的人的个人崇拜基础之上的权力（对超凡权威的个人崇拜）
 - ③法理型权力：这是一种对由法律确定的职位或地位的权力的服从（合乎法律，规章制度）

古典管理理论

- 1.科学管理研究☆☆☆☆
- 2.一般管理研究☆☆☆
- 3.科层组织研究☆☆

简述韦伯的科层组织或“理想行政组织”运行体系的特点

- 1.存在明确的分工。
- 2.按等级原则对职位进行法定安排，形成一个自上而下的指挥链
- 3.根据经过正式考核获得的技术资格来选拔员工，并完全根据职务的要求来选用
- 4.除个别需要通过选举产生的公职外，其它的公职都应该是任命的
- 5.行政管理人员是“专职的”管理人员，领取固定的“薪金”，有明文规定的升迁制度
- 6.行政管理人员不是其管辖的企业的所有者，只是其中的工作人员
- 7.行政管理人员必须严格遵守组织中的规则、纪律和办事程序
- 8.组织中成员之间的关系以理性准则为指导，不受个人情感的影响

21年简答题呦

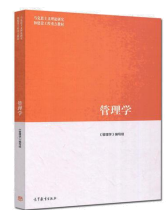
古典管理理论

- 1.科学管理研究☆☆☆☆
- 2.一般管理研究☆☆☆
- 3.科层组织研究☆☆

简述法理型权力的主要特征

法理型权力的依据是对标准规则模式的合法化的信念，或对那些按照标准规则被提升到指挥地位的人的权力的信念。韦伯认为只有**法理型权力**才能成为科层组织的基础，其特征是

- 1.为管理的**连续性**奠定了基础
- 2.**合理性**，担任职务的人员是按照完成任务所需要的能力来挑选的
- 3.领导人可以借助**法律手段**来保证权力的行使（**合法性**）
- 4.所有权力都有**明确详细的规定**。



真题演练

- （2012 年，填空 42 题）马克斯·韦伯对管理理论的主要贡献是提出了（ ）理论
- （2015 年，单选 3 题）马克斯·韦伯提出了“理想的行政组织体系”理论，认为一切社会组织的基础是等级、行政制和（ ）
- A.权威

B.尊严

C.道德

D.惯例
- （2016 年，单选 3 题）马克斯·韦伯在管理学上的主要贡献是提出了（ ）
- A.X-Y 理论

B.理想的行政组织体系理论

C.人际关系学说

D.管理方格论
- （2019 年，填空 54 题）马克斯·韦伯提出了“理想的行政组织体系”理论，认为一切社会组织的基础是等级、行政制和（ ）

上面是我们第二章讲的**第四个问题**

韦伯的考点重要性不及泰勒和法约尔，但也输入常考点，而且韦伯的理论理解起来有些晦涩

中国早期思想

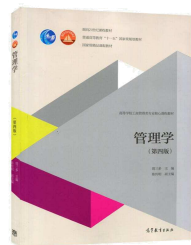
西方早期的管理思想

古典管理理论

科学管理研究

一般管理研究

科层组织研究



人际关系学说

现代管理流派

管理思维的系
统与权变研究

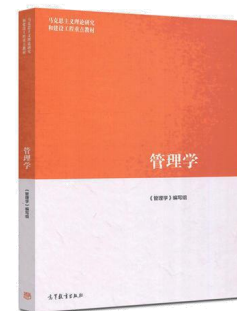
管理本质的决
策与协调研究

管理分析的技
术与方法研究

当代管理理论

制度视角的研
究：新制度学
派的组织趋同
理论

技术视角的研
究：企业再造
理论





乔治·埃尔顿·梅奥

George Elton Mayo

人际关系学说

人际关系大师

《工业文明中人的问题》

领导了霍桑试验

美国西方电器公司霍桑工厂



这个点就大题小题各种题



1.工厂照明试验

时间：1924----1927

目的：为了弄明白照明的强度对生产效率所产生的影响

启示：照明对产量的影响无法准确衡量

• 2.继电器装配试验

• 时间：1927----1928

• 目的：能够找到更有效地控制响职工积极性的因素

• 启示：监督与指导方式的改善能使工人改变工作**态度**并增加产量



这个点就大题小题各种题



3.大规模访谈

时间：1928----1931

目的：了解员工对公司各方面的态度和意见

启示：每个人的工作效率不仅取决于他们自身的情况，还与其所在小组中的同事有关。（工作中的人际关系）

4.接线板接线工作室试验

时间：1931----1932

发现：

- ① 自行限制产量
- ② 工人对不同的上级持不同的态度
- ③ 成员中存在小派系



这个点就大题小题各种题



USA
★  ★

☆☆☆☆



这个点就大题小题各种题

梅奥对其领导的霍桑试验进行了总结,写成了《工业文明中人的问题》一书。在书中,梅奥阐述了与古典管理理论不同的观点——人际关系学说,该学说主要有以下一些内容。

(1) 工人是社会人,而不是经济人。科学管理学派认为金钱是刺激人们工作积极性的动力,把人看作经济人。梅奥认为,工人是社会人,除了物质需求外,还有社会、心理等方面的需求,因此不能忽视社会和心理因素对工人工作积极性的影响。

(2) 企业中存在着非正式组织。企业成员在共同工作的过程中,相互间必然产生共同^①感情、态度和倾向,形成共同的行为准则和惯例。这就构成一个体系,称为“非正式组织”。非正式组织以它独特的感情、规范和倾向,左右着其成员的行为。古典管理理论仅注重正式组织的作用是有欠缺的。非正式组织不仅存在,而且与正式组织相互依存,对生产率有重大影响。

(3) 生产率主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。梅奥认为提高生产率的主要途径是提高工人的满足度,即工人对社会因素,特别是人际关系的满足程度。如果满足度高,工作的积极性、主动性和协作精神就高,生产率就高。



梅奥领导了霍桑工厂进行的一系列试验中后期的重要工作。试验分为四个阶段。

1. 第一阶段，工厂照明试验，照明对产量的影响无法准确衡量。
2. 第二阶段，继电器装配室试验，监督和指导方式的改善能促使工人改变工作态度并增加产量。
3. 第三阶段，大规模访谈，影响生产力的重要因素是工作中的人际关系。
4. 第四阶段，接线板接线工作室试验，大部分成员都自行限产，企业中存在着小派系。

梅奥对霍桑试验进行了总结，提出了人际关系学说，主要内容是：

1. 工人是社会人，而不是经济人
2. 企业中存在着非正式组织（正式组织强调效率逻辑，非正式组织强调情感逻辑）
3. 生产效率的提高主要取决于工人的工作态度以及他和周围人之间的关系。（梅奥认为提高生产效率的主要途径是提高工人的满足度）
4. 新型的领导能力在于提高职工满足程度的能力（马工p9）

不要忘了还要说细节题



这个点就大题小题各种题

真题演练

（2016 年，单选 4 题）梅奥等人通过霍桑试验得出结论：人们的生产效率不仅受到物质的、生理的因素的影响，而且还受到社会环境、社会心理因素的影响。因此创立了（ ）

A.行为科学学说

C.人际关系学说

B.人文关系学说

D.人事管理学说

（2018 年，单选 1 题）梅奥对其领导的霍桑试验进行总结，认为工人是（ ）

A.经济人

B.社会人

C.理性人

D.复杂人

（2015 年，单选 4 题）梅奥领导的霍桑试验，阐述了与古典管理理论不同的观点——人际关系学说，下列属于人际关系学说内容的是（ ）

A.能力与工作相适应

B.企业存在着非正式组织

C.标准化

D.首创精神

上面是我们第二章讲的第五个问题

梅奥是个经常出现的知识点，甚至你在英语阅读理解都能见到，周三多教材中的常考重要点，不难理解，大题小题都会考到，需要背。

第二章 管理理论的历史演变



第一节

古典管理理论



第二节

现代管理流派

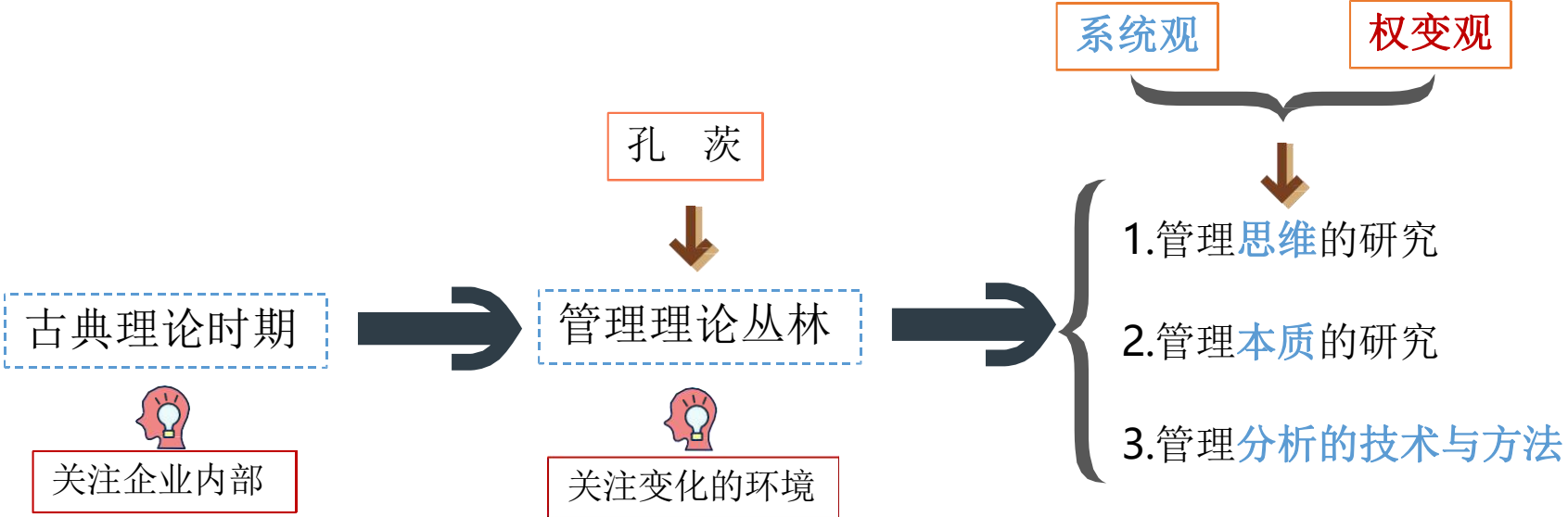


第三节

当代管理理论

现代管理流派

- 1.管理思维的研究★ ★
- 2.管理本质的研究★ ★
- 3.管理分析的技术与方法★



管理思维的系统观

现代管理流派

- 1.管理思维的研究★ ★
- 2.管理本质的研究★ ★
- 3.管理分析的技术与方法★

巴纳德基本信息



巴纳德的主要思想



组织是一个协作系统

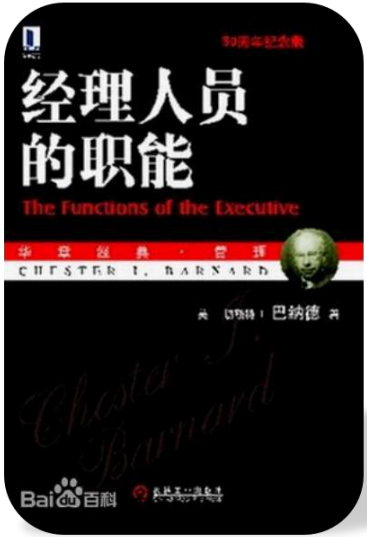
协作系统的三个要素

经理人员的职能

切斯特·巴纳德

Chester·Barnard

《经理人员的职能》【社会系统学派】



简述管理思维系统观的内容

现代管理流派

- 1.管理思维的研究★ ★
- 2.管理本质的研究★ ★
- 3.管理分析的技术与方法★

巴纳德的主要思想



组织是一个协作系统



组织：是由两个或两个以上的人通过有意识的协调而形成的协作沟通系统

协作系统的三个要素



正式协作系统具备三个要素即：共同的目标，协作的意愿，信息的沟通（良好的沟通）

经理人员的职能



经理人员具备三种职能：
1.建立和维护一个信息系统
2.从不同的组织成员那里获得必要的服务
3.规定组织的共同目标，并用各个部门的目标加以阐明

真题演练

（2013 年，填空 42 题）社会系统学派认为任何组织都包含 3 个基本要素，即（ ）协作的愿望和良好的沟通

（2018 年，填空 42 题）巴纳德的研究理论为后来的（ ）学派奠定了基础

（2019 年，填空 50 题）巴纳德是社会系统学派的创始人，他在 1938 年发表的代表作《 》提出组织是一个协作系统

（2022 年，简答 53 题）简述巴纳德系统管的内容

现代管理流派

1.管理思维的研究★ ★

2.管理本质的研究★ ★

3.管理分析的技术与方法★

常见大题

➤ 简述巴纳德的贡献

➤ 简述协作系统的三要素

上面是我们第二章讲的第六个问题

巴纳德的内容是很高频的小题，理解起来也相对较难，真题上整过两年大题，也算是重要人物了

现代管理流派

- 1.管理思维的研究★ ★
- 2.管理本质的研究★ ★
- 3.管理分析的技术与方法★

管理思维的权变观

- 根据权变学派的观点，管理技术与方法同环境因素之间存在一种函数关系，企业管理随环境的变化而变化。
- 环境自变数与管理因变数这两者之间的相互关系可解释成“如果一就要”的关系，
- 代表人物：卢桑斯，劳伦斯，费德勒，还有书上写的那两个等

$$y = f (x)$$

你女朋友
你

自变量
因变量

环境
管理方式

现代管理流派

1.管理思维的研究★ ★

2.管理本质的研究★ ★

3.管理分析的技术与方法★

管理思维的系统观

管理思维的权变观



我们来聊聊，为啥把他们两个放在一起讲

权变理论的基础是系统理论，他同系统理论一样，把组织看成一个存在于一个大系统环境之中的子系统。与系统理论不同的是，权变理论强调管理方式要根据所处的情境随机应变，合适的就是最好的，而系统理论强调的是组织作为一个整体的运作，以及整体与外部环境的互动。



这也不是我说的，是马工程《组织行为学》P16的内容，我觉得挺好，跟大家分享一下

真题演练

（2014年，选择12题）管理应随机而变，不存在普遍适用的最好的技术和方法，该观点属于（ ）

A.权变学派

B.经验主义学派

C.社会系统学派

D.管理科学学派

上面是我们第二章讲的第七个问题

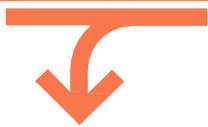
权变的思维和系统的思维对于管理学来说很重要，对于考试来说，是高频的小题考点，是必须要掌握的

现代管理流派

- 1.管理思维的研究★ ★
- 2.管理本质的研究★ ★
- 3.管理分析的技术与方法★

管理本质的决策研究

管理本质的协调研究



西蒙的基本信息

美国人，《管理行为》《决策理论新科学》经济学家和社会科学家

简述西蒙决策理论的主要观点

- 1.西蒙认为，管理就是决策，决策贯穿于整个管理全过程
- 2.管理的实质是决策，决策是由一系列相互联系的工作构成的一个过程，包括：情报设计（搜集信息）设计活动（设计方案）抉择活动（选择方案）审查活动（评估方案）
- 3.决策的准则：决策的核心是选择，由于人们没有求得“最优解”的才智和条件，所以只能满足于“令人满意的”这一准则。
- 4.程序化决策和非程序化决策，西蒙把组织活动分为两类：一类活动是例行活动，另一类活动是非例行活动

现代管理流派

1.管理思维的研究★ ★

2.管理本质的研究★ ★

3.管理分析的技术与方法★

管理本质的决策研究

管理本质的协调研究

简述决策遵循满意而不是最优的原因

一，要使决策达到最优，应具备以下条件：

- 1.容易获得与决策有关的全部信息
- 2.了解全部信息的价值并拟定出所有可能的方案
- 3.准确预测所有方案在未来的执行结果

二，但是现实中，上述条件往往得不到满足，因为：

- 1.决策者很难获得决策需要的全部信息
- 2.决策者只能拟定数量有限的方案
- 3.任何方案都在未来实施，而未来是不确定的
- 4.过分追求最优，代价太大得不偿失

上面是我们第二章讲的第八个问题

西蒙的考点在决策那部分比较集中，这里只是提前了解一下

现代管理流派

- 1.管理思维的研究★ ★
- 2.管理本质的研究★ ★
- 3.管理分析的技术与方法★

管理本质的协调研究 → 明茨伯格

亨利·明茨伯格

加拿大

管理者的角色理论

《明茨伯格论管理》

《“五”字组织结构》



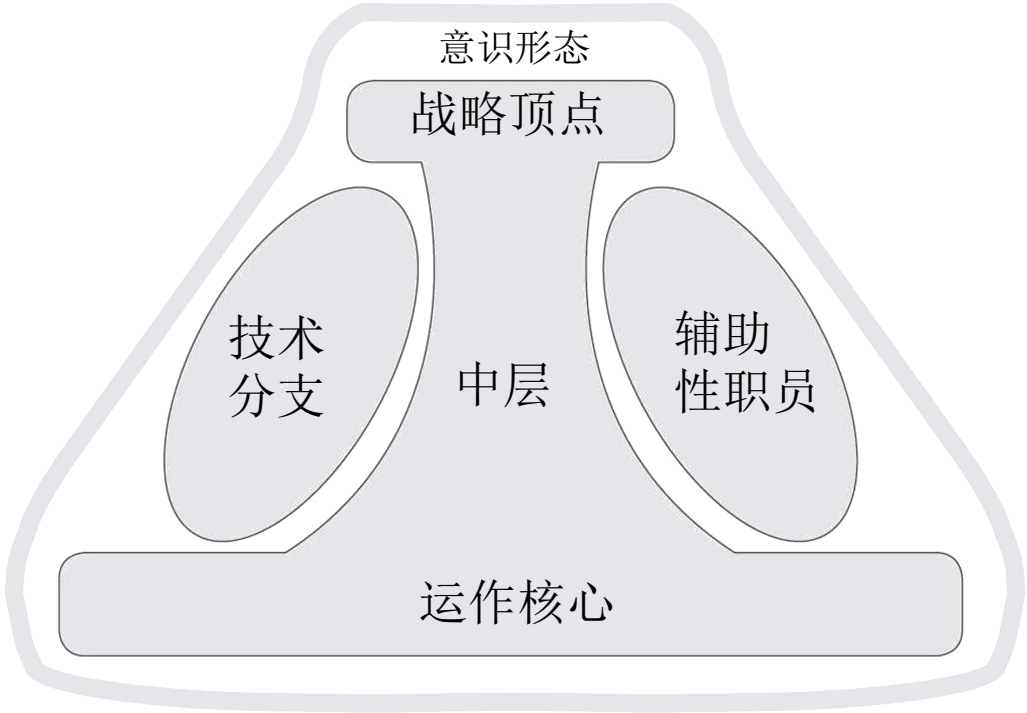
现代管理流派

- 1.管理思维的研究 ☆ ☆
- 2.管理本质的研究 ☆ ☆
- 3.管理分析的技术与方法 ☆

管理本质的协调研究



组织的基本构成部分



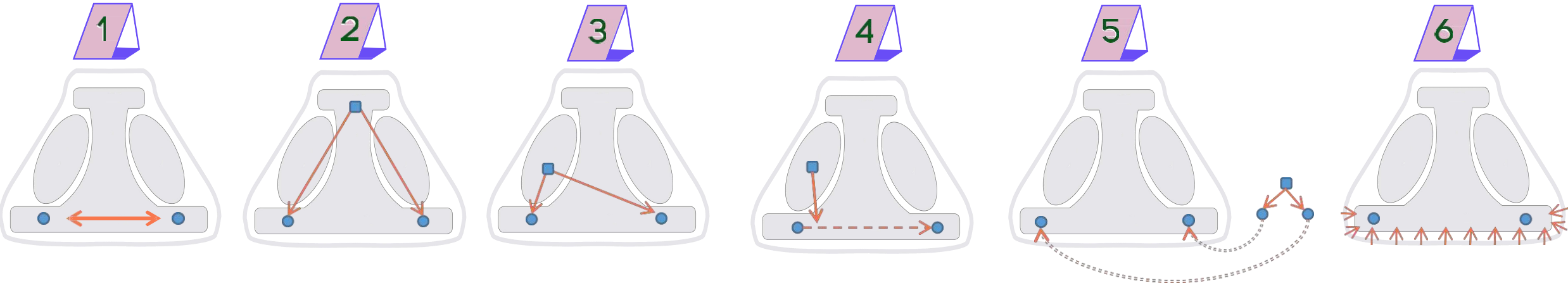
- (1) 工作核心层
- (2) 战略高层
- (3) 直线中层
- (4) 技术官僚
- (5) 支援幕僚
- (6) 意识形态或文化



考试按教材上的名词记忆



管理本质的协调研究 → 组织的协调机制



相互调适

直接监督

工作程序标准化

成果标准化或
产出标准化

技术（技能）
以及知识标准化

规范标准化



现代管理流派

- 1.管理思维的研究☆☆☆
- 2.管理本质的研究☆☆☆
- 3.管理分析的技术与方法☆

管理本质的协调研究 → 组织结构的基本形态

创业型组织（简单结构）	其特点是分工粗略，技术官僚和支持人员很少，管理层次简单，尚未制度化和正规化，企业主创建并亲自管理着企业。
机械型组织	其特点是专业化程度高，技术专家发挥重要作用，行为正规化和制度化，决策权力比较集中。
多角化组织（分部式结构）	组织活动涉及多重领域。每个活动领域都在一个机械型组织内完成，整个组织是这些机械型组织的联合体。
专业型组织	这类组织从事的活动有高度的技术性和职业性，工作复杂，需要用技术和知识的标准化来进行协调和控制，因而技术官僚和支持人员在组织中具有较大的权力和较高的地位。这是一种纵向和横向分权程度都较高的组织。
创新型组织（特别小组）	在这种组织中，有高度专门化知识和技能的专业人员组成一个“选择性的纵向和横向分权的单一系统”。
使命（教会）型组织	意识形态或文化在这类组织中起重要作用，所以高度分权是这种组织的基本特征。
政治型组织	明茨伯格认为，政治权谋也会在组织中存在，在这种组织中，没有任何的集权和分权形式。



真题演练

（2021年，选择11题） 由有高度专门化知识和技能的专业人员组成的组织结构称为（ ）

A.创业型组织

B.机械式组织

C.创新型组织

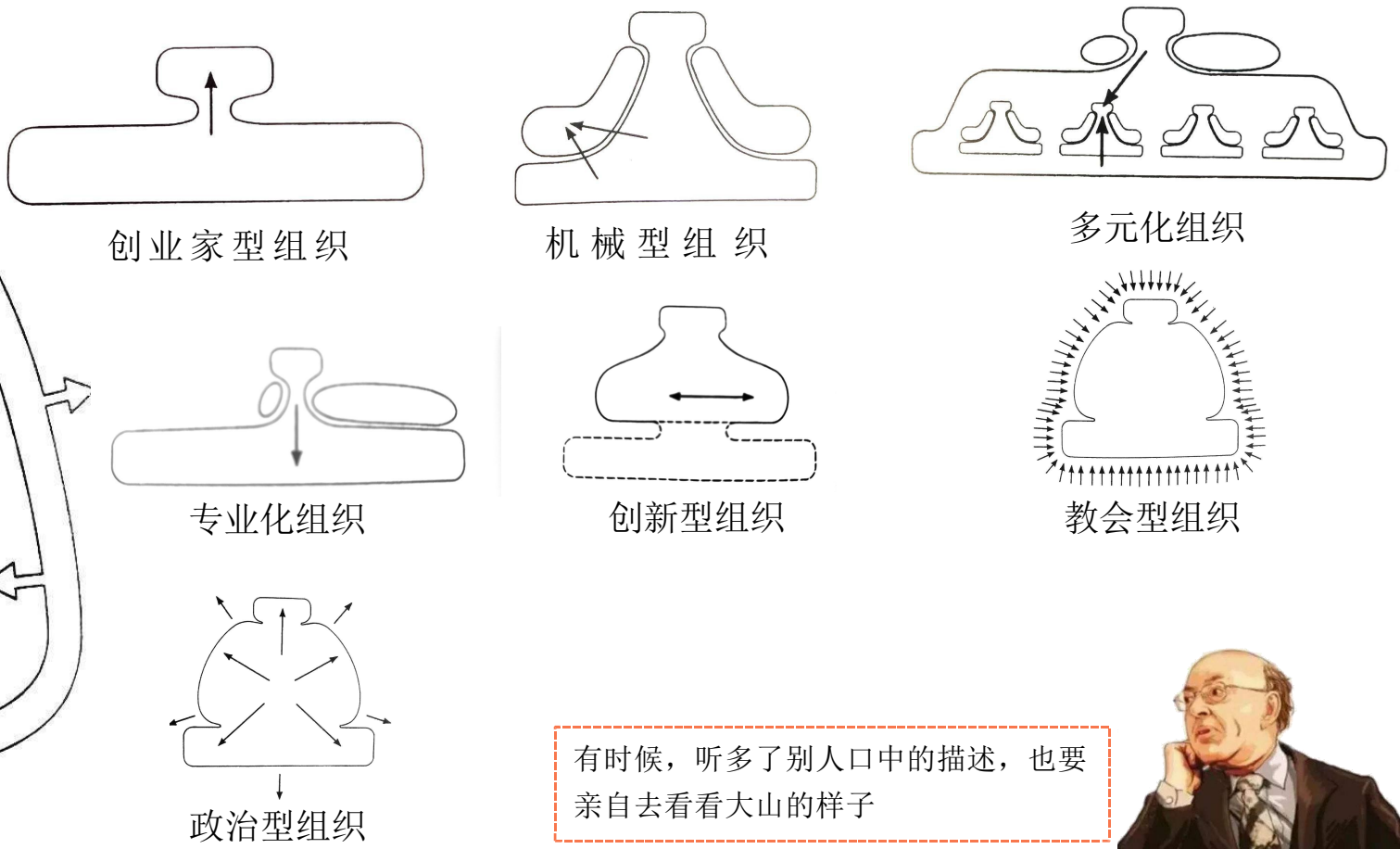
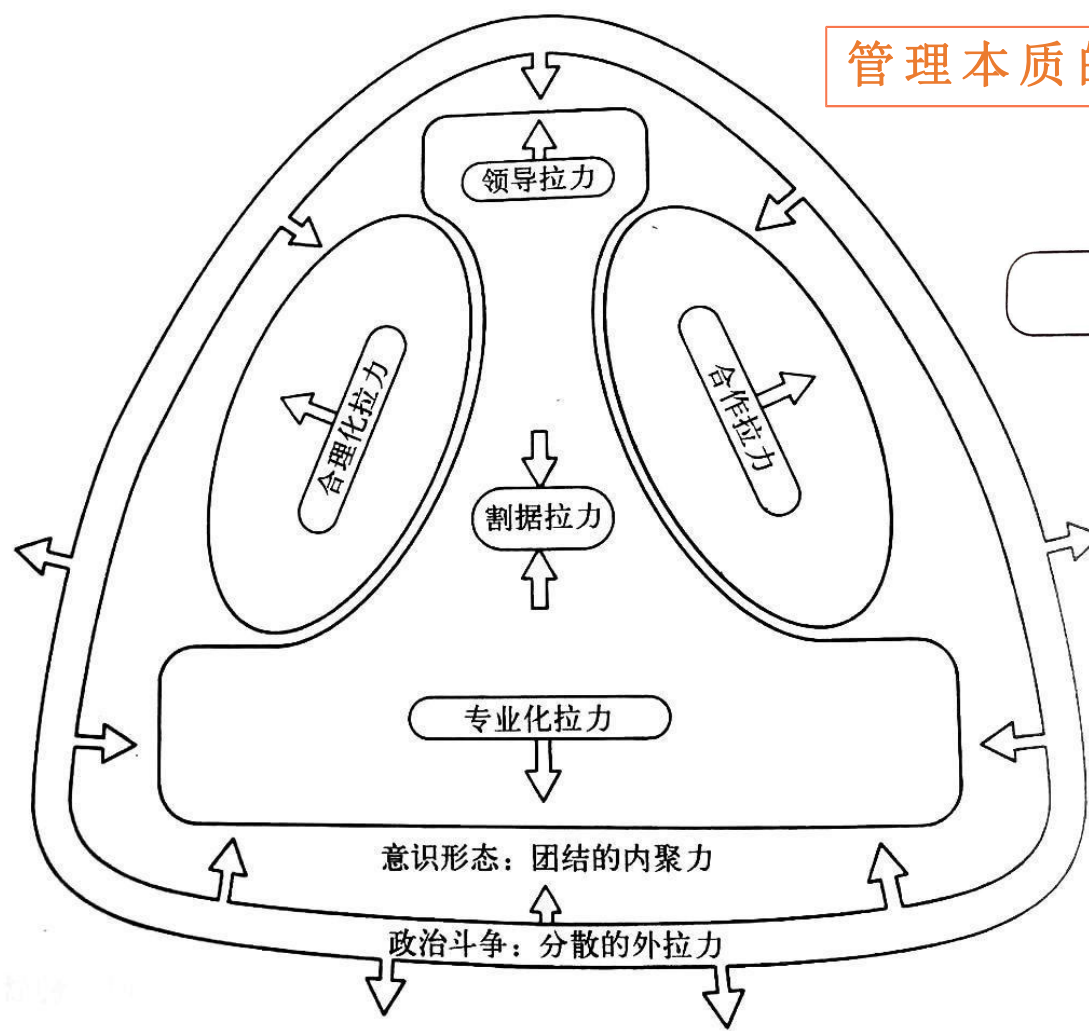
D.使命型组织

（2020年，简答52题）简述在组织理论中组织协调机制有哪些

管理本质的协调研究

→

组织结构的基本形态



有时候，听多了别人口中的描述，也要亲自去看看大山的样子



现代管理流派

1.管理思维的研究★ ★

2.管理本质的研究★ ★

3.管理分析的技术与方法★

常见大题

- 简述管理本质决策研究
- 简述决策遵循满意，而不是最优的原因
- 简述组织的协调机制

上面是我们第二章讲的第九个问题

明茨伯格的考点很难，不讲的话，你自己或许可能看不懂的.....

这一部分主要是在介绍**管理科学学派**的观点

现代管理流派

1.管理思维的研究★ ★

2.管理本质的研究★ ★

3.管理分析的技术与方法★

- 在**管理科学学派**看来，管理就是制定和运用数学模型与程序的系统，用数学符号和公式来表示计划、组织、控制等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到企业的目标。
- 作为一个学派，它主要与将**定量方法**运用于管理活动的研究有关
- 通常也被称为管理的**数量学派**或**运筹学派**。

现代管理流派

- 1.管理思维的研究★ ★
- 2.管理本质的研究★ ★
- 3.管理分析的技术与方法★

这一部分主要是在介绍**管理科学学派**的观点

管理科学在研究组织活动的管理时是以下述假设为前提的：

（管理科学在研究组织活动的管理时的前提假设是什么？）

- 组织成员是经济人，或者叫作组织人、理性人
- 组织是一个追求经济效益的系统
- 组织是由作为操作者的人同物质技术设备所组成的人机系统
- 组织是一个决策网络

上面是我们第二章讲的第十个问题

管理科学，不常见的小题，作为常识了解就行.....

第二章 管理理论的历史演变



第一节

古典管理理论



第二节

现代管理流派



第三节

当代管理理论

当代管理理论

1.制度视角的研究★

2.技术视角的研究★ ★



（一）组织趋同的现象观察

- 组织是制度化的组织。**制度化**是指外部的制度环境（价值判断、文化观念、社会期待等）渗入组织内部并影响内部组织行为的过程。
- 根据新制度理论，组织行为的选择受到组织外部环境特点的影响，这个环境不仅是指**技术环境**，而且包括**制度环境**

（二）组织趋同的原因分析：“合法性”释义

- **合法性机制**是新制度学派解释组织趋同现象的重要逻辑
- 合法性导致组织趋同的三种不同机制：**强迫性机制**，**模仿机制**，**社会规范机制**
- 在书上画个人名

上面是我们第二章讲的第十一个问题

一个现在不懂，以后可能会懂的非重要考点，一般小题.....

当代管理理论

1.制度视角的研究★

2.技术视角的研究★ ★



业务流程再造（**BPR**）也被称为**业务流程重组**和**企业经营过程再造**，是针对企业业务流程的基本问题进行反思，并对它进行彻底的重新设计，以在**成本、质量、服务和速度**等当前衡量企业业绩的这些重要方面取得显著的进展。

（一）流程再造的原则

业务流程再造强调以**业务流程**为改造对象和中心、以**关心客户的需求和满意度**为目标，对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计

- （1）围绕结果而不是任务进行组织。
- （2）让使用流程最终产品的人参与流程的进行。
- （3）将信息加工工作合并到真正产生信息的工作中去。
- （4）对于地理上分散的资源，按照集中在一起的情况来看待和处理。
- （5）将并行的活动联系起来而不是将任务集成。
- （6）在工作被完成的地方进行决策，将控制融入流程中。
- （7）在信息源即时掌握信息。

当代管理理论

- 1.制度视角的研究★
- 2.技术视角的研究★ ★ ★



（二）流程再造的过程

业务流程再造由观念再造、流程再造、组织再造、试点和切换、实现愿景目标五个关键阶段组成，其中**流程再造**占主导地位，每个层次内部又有其各自相应的步骤过程，各层次之间也彼此联系、相互作用。

（三）补充：周三多

- 强调以流程导向代替传统的职能导向的组织形式：
- 基本流程的类型：战略流程，经营流程，保障流程
- 工作流程的构成：工作，逻辑关系，转换关系
- **影响工作流程构成的因素：组织文化，工艺技术特征，管理风格**

当代管理理论

- 1.制度视角的研究★
- 2.技术视角的研究★ ★



（三）补充：周三多

- 哈默和钱皮，3C的观点，竞争，顾客和变革
- 流程再造的基本观念
 - 1.组织企业实施业务流程再造是企业长期可持续发展的战略需要
 - 2.组织工作流程再造的根本目的是建立顾客满意的工作流程
 - 3.组织工作流程再造追求实现目标，技术和人的动态平衡

当代管理理论

1.制度视角的研究★

2.技术视角的研究★ ★



简述流程再造的过程

业务流程再造由**观念再造**、**流程再造**、**组织再造**、**试点和切换**、**实现愿景目标**五个关键阶段组成。

1.观念再造：这个阶段主要是解决有关**BPR**的观念问题，使企业的员工**理解BPR对于企业管理的重要性**

2.流程再造：流程再造指对企业现有的流程进行调研分析、诊断、再设计，然后**构建新流程的过程**

3.组织再造：**新流程实施之前**，需要对组织基础结构**进行**评审和必要的**变革**

4.试点和切换：最好的实施过程应该是**先试点后推广**

5.实现愿景目标：这一阶段包括：**评价流程再造的成效，不断改进**

真题演练

（2014年，选择29题）影响组织工作流程的因素不包括（ ）

A.组织的文化

B.工艺技术特征

C.管理风格

D.交易费用

（2015年，单选22题）哈默和钱皮曾在《公司再造》一书中，提出影响市场竞争最重要的三种力量是三“C”力量，即顾客(customer)、竞争(competition)和（ ）

A.变革

B.环境

C.技术

D.文化

（2021年，简答71题）简述业务流程再造的概念及过程

上面是我们第二章讲的第十二个问题

流程再造是22年考的大题考点，也有小题的空间，不好背，算是提高篇的问题.....

中国早期思想

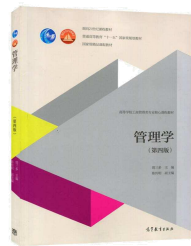
西方早期的管理思想

古典管理理论

科学管理研究

一般管理研究

科层组织研究



人际关系学说

现代管理流派

管理思维的系统与权变研究

管理本质的决策与协调研究

管理分析的技术与方法研究

当代管理理论

制度视角的研究：新制度学派的组织趋同理论

技术视角的研究：企业再造理论

