

第二章 管理理论的历史演变

中国早期的管理思想 ① ② ③ ④ ⑤

儒家（孔子）：重人求和、以人为核心，德治，礼之用和为贵

法家（韩非子）：依法治国、明法：公开性原则 一法：统一性和平等性原则 常法：相对稳定性原则

道家（老子）：顺道无为、柔性管理，无为而治，顺其自然

兵家（孙子）：预谋谨战、兵马未动，粮草先行；凡事预则立不预则废

外国早期的管理思想 ① ② ③ ④ ⑤

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：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

学号：

姓名：

请标好页码，妥善保管

要求：字迹工整 排版美观

古典管理理论：包括科学管理、一般管理以及科层组织。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

科学管理理论：

① ② ③ ④ ⑤

代表人及著作：泰勒（19 世纪美国人）科学管理之父 《科学管理原理》 1911 年

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

追随者：

福特（第一个用流水线进行生产）

甘特（计件奖励工资制，甘特图）

吉尔布雷斯夫妇： 弗兰克（动作研究之父）和莉莲（管理第一夫人）

科学管理理论的主要内容：

① ② ③ ④ ⑤

（一）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作效率，合理利用工时（合理工作量）

2. 作业环境与作业条件标准化（铁锹实验）

3. 根据工作要求，挑选和培训工人（生铁块搬运实验）

（二）改进分配方法，实行差别计件工资制。 1895 年 “胡萝卜加大棒”

未完成定额的按低工资率付给，完成并超过的按高工资率付给

（三）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（管理工作专业化）

2. 实行职能工长制（管理者与操作者分离）

3. 进行例外管理。例外管理：是指企业的上级主管把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理，而自己保留对例外事项或重要问题的决策与监督权。（为后来分权化管理和事业部制准备了理论依据）

贡献：1. 在管理中，用科学的方法代替了经验的方法 2. 主张管理职能从企业生产职能中独立出来

3. 科学的作业程序和管理方法推动了生产的发展

缺陷：1. 局限于较低层次的车间、2. 不重视人群，社会因素、3. 视人为机械人，经济人

细节题：1. 根本目的：谋求最高工作效率 2. 中心问题：提高单个工人劳动生产率

3. 实施的核心：心理革命

4. 科学管理理论着重研究：如何提高单个工人生产率

一般管理理论

代表人及著作：法约尔，法国人，管理过程理论之父、代表作《工业管理和一般管理》

① ② ③ ④ ⑤

古典管理理论的代表人中，法约尔特别强调管理教育的重要性

① ② ③ ④ ⑤

论述法约尔的六大经营活动和管理的五大职能：

管理五大职能：（计组指协控）

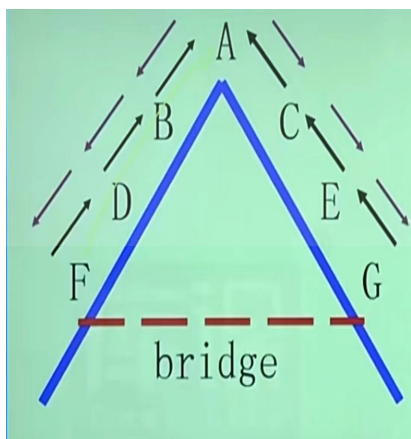
- **计划**：预测未来和对未来的行动予以安排
- **组织**：管理的组织工作包括物的组织和人的组织
- **指挥**：指挥的目的是根据企业的利益，使企业里所有的人做出最好的贡献
- **协调**：企业的一切工作要和谐的配合，以便企业经营的顺利进行，并且有利于企业取得成功
- **控制**：控制是保证计划目标得以实现的重要手段

企业六大经营活动（财商安管会技）

- **财务职能**：指与资金的筹措与运用有关的活动
- **商业职能**：包括原材料与设备的采购及产品的销售等活动
- **安全职能**：指与设备和人员的安全有关的活动
- **管理职能**（核心地位，经营大于管理）：包括计划 组织、协调、指挥、控制
- **会计职能**：指对资金的运用进行记录和分析等相关活动
- **技术职能**：指加工材料生产产品的制造活动

论述法约尔的十四条原则。（分权纪指领个酬，中等秩公稳团首）

- **劳动分工**：专业化分工可以提高效率（书补充）
- **权力和责任**：权力应该对等
- **纪律**：组织成员都应该遵守纪律
- **统一指挥**：每一个人只能服从一个上级并接受他的命令
- **统一领导**：凡目标相同的活动，只能有一个领导和一项计划
- **个人利益服从集体利益**：个人的利益不能超越组织的利益
- **人员的报酬**：报酬制度应当公平合理
- **集中**：应进行适度的集权和分权
- **等级制度**：从组织的最高权力机构直至最底层的管理人员的领导系列，“联系板”便于同级间横向沟通
- **秩序**：要正确设计，选择和确定物的位置，让适当的人从事适当的工作
- **公平**：管理者必须做到“善意与公道结合”
- **人员稳定**：一个适应新的工作不仅需要能力，还需要时间
- **人员团结**：全体人员的和谐团结是企业的巨大力量
- **首创精神**：人们在工作中的主动性和创造性



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

科层组织研究：

① ② ③ ④ ⑤

代表人及著作：韦伯、提出理想的科层组织体系、组织理论之父、《社会组织与经济组织理论》

一切社会组织的基础：等级、权威和行政制

理想行政组织的基础：理性合法的权威（法理型权威）

科层组织：也称科层制度，被译为官僚组织，是一种通过公职或职位，而不是通过世袭制个人魅力来进行管理的理想的组织制度

三种合法的权力：

① ② ③ ④ ⑤

1. **传统型权力**（对习惯的认同和尊重）基础：先例和惯例

2. **个人魅力型权力**（对超凡能力的个人崇拜）

3. **法理型权力**（科层组织的基础——为管理的连续性奠定了基础，合理性、合法性，明确详细）

韦伯的理想行政组织体系的特点（科层组织的特点）

① ② ③ ④ ⑤

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. 根据正式考核获得的技术资格来选拔员工，并完全根据职务要求来选用

4. 除个别需要通过选举产生的公职外，其他公职都应是任命的

5. 行政管理人员是专职的管理人员、领固定的薪金，有明文规定的升迁制度

6. 行政管理人员不是其所管理企业的所有者，只是它的工作人员

7. 行政管理人员必须严格遵守组织的规则纪律和办事程序

8. 组织成员之间的关系应以理性准则为指导，不受个人情感的影响

科层组织建立和组织运行的规则：

① ② ③ ④ ⑤

1. 按行政方式控制的机构的目标所要求的日常活动,是作为正式职责来分配的

2. 执行这种职责所需要的权力是按一种稳定的方式来授予的，并且由官员能加以控制地采用某种强制手段来严格控制

3. 对于正常而继续地履行职责来行使相应权力的方法有所规定:只有按一般规定合条件的人才被雇用

人际关系学说

① ② ③ ④ ⑤

代表人及著作：梅奥（人际关系大师）《工业文明中人的问题》

① ② ③ ④ ⑤

霍桑试验

① ② ③ ④ ⑤

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**、改善监督方式能促使工人改变工作态度并增加产量（转折点）

3. 第三阶段：**大规模访谈**、影响生产力的最重要的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、对不同领导持不同态度（群体试验）

简述人际关系学说的内容

① ② ③ ④ ⑤

1. 梅奥是著名的人际关系大师、其代表作是《工业文明中人的问题》
2. 梅奥领导了霍桑试验,分为四个阶段:工厂照明试验、继电器装配试验、大规模访谈、接线板接线工作室试验
3. 梅奥对霍桑试验进行总结,提出了人际关系学说,其要内容是:
 - 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
 - ③生产效率的提高主要取于工人的工作态度以及他和周围人之间的关系
 - ④新型的领导力在于提高职工满足程度的能力

细节题:

① ② ③ ④ ⑤

1. 科学管理时代开始走向衰落的标志是: 人际关系学说的产生
2. 梅奥认为,提高生产力的主要途径是: 提高工人的满意度

管理思维的系统观

组织是一个协作系统:

① ② ③ ④ ⑤

1. 职工既是一个独立的,完整的个体,又是在特定组织中扮演有限角色的组织成员
2. 管理人员的权威取决于指挥下属的命令是否为下属所接受
3. 个人具有自由意志,但他的行为又受到遗传,社会和环境各种力量的影响

巴纳德被称为现代管理理论之父,简述他的贡献(简述管理思维系统观的主要内容) ① ② ③ ④ ⑤

口诀:一组织三要素三职能

1. 作为社会系统学派创始人,巴纳德的贡献主要体现在 1938 年《经理人员的职能》一书中
2. 巴纳德认为组织是两个人及两个人以上通过有意识的协调而形成的协作系统
3. 作为正式组织的协作系统,包含三个基本要素: ①协作的意愿 ②共同的目标 ③信息的沟通
4. 巴纳德认为经理人员主要的职能有:
 - ①建立和维持一个信息系统
 - 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,并用各个部门的具体目标加以阐明

管理思维的权变观

① ② ③ ④ ⑤

代表人:莫尔斯和洛什(超Y理论)、费德勒(权变领导模型)、卢桑斯、劳伦斯、钱德勒

权变学派认为:管理技术与方法同环境因素之间存在一种函数关系,企业管理要随环境的变化而变化

权变学派否定了:管理具有普适性,核心是研究:组织与环境的关系

(环境) 自变数与 (管理) 因变数的相互关系:“如果——就要”的关系

管理本质的决策研究

决策研究代表人及著作： 西蒙《管理行为》

① ② ③ ④ ⑤

决策理论的主要观点：

① ② ③ ④ ⑤

1. 西蒙认为，管理就是决策，决策贯穿于整个管理过程
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：①情报活动（搜集信息）②设计活动（设计方案）③抉择活动（选择方案）④审查活动（评估方案）
3. 决策的核心是进行选择，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”这一准则
4. 程序化决策和非程序化决策：针对例行活动进行的决策叫做程序化决策、针对例外活动进行的决策叫非程序化决策

简述决策遵循满意原则而不是最优原则的原因。

① ② ③ ④ ⑤

1. 要使决策达到最优，企业必须具备以下条件：①容易获得与决策相关的全部信息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
2. 但是现实中，上述条件往往是得不到满足，因为：①决策者很难获得决策所需要的全部信息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

管理本质的协调研究

协调研究代表人及著作：明茨伯格《组织的结构》、《五字组织结构》、《明茨伯格论管理》① ② ③ ④ ⑤

组织的协调机制：明茨伯格认为，组织管理的基本问题是分工和协调

1. 相互协调：通过私下沟通来达成协调的目的，如两个基层作业人员间的沟通
2. 直接监督：由一个人向其他在工作上相关的人下达命令或进行指令，进而达到协调的目的
3. 工作程序标准化：为相关工作人员明确制度，工作程序已达到协调目的，这些标准通常由技术官僚制定，由作业层去执行
4. 成果标准化或产出标准化：通过规定工作的结果来对组织成员的活动进行协调或控
5. 技术（技能）以及知识标准化：让员工接受相关的训练，使之具有共同的技术或知识背景，从而达到协调的目的
6. 规范标准化：把行为规范注入整个组织工作当中，使所有成员根据相同的信念选择和表现其行为

组织的基本构成部分：

① ② ③ ④ ⑤

1. 工作核心层：由该组织的基层部门组成，直接从事产品生产或服务
2. 战略高层：企业的高层领导集团对该组织全面负责，保证实现组织的战略目标
3. 直线中层：由各部门的中层直线经理或领导干部构成，他们把战略高层和工作核心层连接起来
4. 技术官僚：由组织中的职能人员组成，其任务不是直接参加生产或服务过程
5. 支援幕僚：这些人不参与直接的生产过程，是为保证直接生产过程的顺利进行提供支持性的辅助服务
6. 意识形态或文化：包括组织中的传统的信念，使组织有别于其他组织

组织结构的基本形态

① ② ③ ④ ⑤

1. **创业型组织（直接监督）**：其特点是分工粗略，管理层次简单，尚未制度化和正规化，企业组创建并亲自管理着企业
2. **机械式组织（工作程序化、标准化）**：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
3. **多元化组织（分布式结构/成果标准化）**：组织活动涉及多重领域，每个活动领域都在一个机械式组织内完成，整个组织是这些机械型组织的联合体
4. **专业型组织**：从事的活动有高度的技术性和职业性，工作复杂，需用技术和知识标准化来进行协调和控制
5. **创新型组织（相互调适）**：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”（变形虫结构）
6. **使命型组织（规范标准化）**：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
7. **政治型组织**：政治权谋也会在组织中承载它可能导致成人间的冲突，使组织中没有任何一种力量或协调机制能起主导作用，在这种组织中，没有任何的集权和分权形式

管理科学学派认为：

① ② ③ ④ ⑤

管理就是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解答，以达到企业的目标.它将定量方法运用于管理活动的研究，所以通常也被称为管理的数学学派或运筹学派

管理科学研究管理活动的前提假设：

① ② ③ ④ ⑤

1. 组织成员是**经济人**.或者叫做组织人、理性人
2. 组织是一个追求**经济效益**的系统
3. 组织是由作为操作者的人同物质技术设备组成的**人机系统**
4. 组织是一个**决策网络**

做定量分析与决策时应依循的程序：

① ② ③ ④ ⑤

（以下七个步骤工作不是孤立的进行的，而是相互联系，相互作用的）

- ①观察和分析
- ②确定问题本质
- ③建立数学模型
- ④找出最优解
- ⑤最优解进行验证
- ⑥建立对解决方案的控制
- ⑦把解决方案付诸实施

制度视角的管理研究

新制度学派：从制度环境的影响，这个角度剖析了组织的趋同现象，并用合法性的逻辑解释了组织趋同现象的生成机构

① ② ③ ④ ⑤

组织趋同的现象观察

美国社会学家——塞尔次尼克：

① ② ③ ④ ⑤

1. 组织是制度化组织
2. 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

美国社会学家——梅耶和罗恩：

① ② ③ ④ ⑤

1. 对美国教育机构趋同现象进行了分析，开创了组织理论新制度研究
2. 根据新制度理论,组织行为的选择受到组织外部环境特点影响，这个环境不仅指技术环境而且包括制度环境
3. 技术环境要求组织活动的有效性，制度环境要求符合社会规范

组织趋同的原因分析

合法性的内涵：

① ② ③ ④ ⑤

1. 合法性机制是新制度学派解释组织趋同现象的重要逻辑
2. 合法性机制是指制度环境使或迫使组织采纳被外部认同的组织结构和行为的作用机构
3. 合法性机制对于组织行为的影响可能表现为强意义或者弱意义
“强意义”强调组织行为和组织形式都是制度制造的组织或个人本身，没有自主选择
“弱意义”认为制度通过激励机制来诱导组织及其成员的趋同性选择
（梅耶：从强意义上解释了合法性机制的影响）

人类学家道格拉斯：合法性机制是道格拉斯率先提出的

① ② ③ ④ ⑤

道格拉斯认为：制度实际上是一种约定形成的规范，主要用来协调人们之间的关系和行为

- ①制度赋予人们身份，塑造人的思维习惯
- ②制度塑造了社会群体记忆和遗忘的功能
- ③制度对事物加以分类别类列入不同的范畴

社会学家迪马吉奥和鲍威尔：

① ② ③ ④ ⑤

合法性导致组织趋同的三种不同机制：

- ①强迫性机制（法律）
- ②模仿机制（模仿成功组织）
- ③社会规范机制

（两人指出组织之间的依赖关系以及组织目标的不清晰导致了组织趋同）

业务流程再造（业务流程重组、企业经营过程再造）

① ② ③ ④ ⑤

是针对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**等方面取得显著的进展

业务流程再造强调：

① ② ③ ④ ⑤

以**流程导向**来代替传统的**职能导向**，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

流程再造的原则：

① ② ③ ④ ⑤

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. 将信息加工合作合并到真正产生信息的工作中去
4. 对于地理上的分散资源，按照集中在一起的情况来看待和处理
5. 将进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**及时掌握信息

业务流程再造的五个关键组成：

① ② ③ ④ ⑤

1. **观念再造**（理解 BPR 的重要性）
2. **流程再造**（构建新流程）
3. **组织再造**（实施新流程之前调整组织基础结构）
4. **试点和切换**（先试点后推广）
5. **实现原景目标**（评价成效，不断改进）

业务流程再造（补充知识点）：

① ② ③ ④ ⑤

代表人及著作：**哈默和钱皮《再造公司》**

影响市场竞争最重要的三种力量 3C：**顾客、竞争、变革**

应对市场变化的新方法：**业务流程再造**

根本目标：建立客户满意的工作流程

结果：公司规模缩小，外包业务增多

组织基本流程的类型：战略流程、经营流程、保障流程

① ② ③ ④ ⑤

工作流程包括：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、工业技术特征、管理风格

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**