



管理学原理

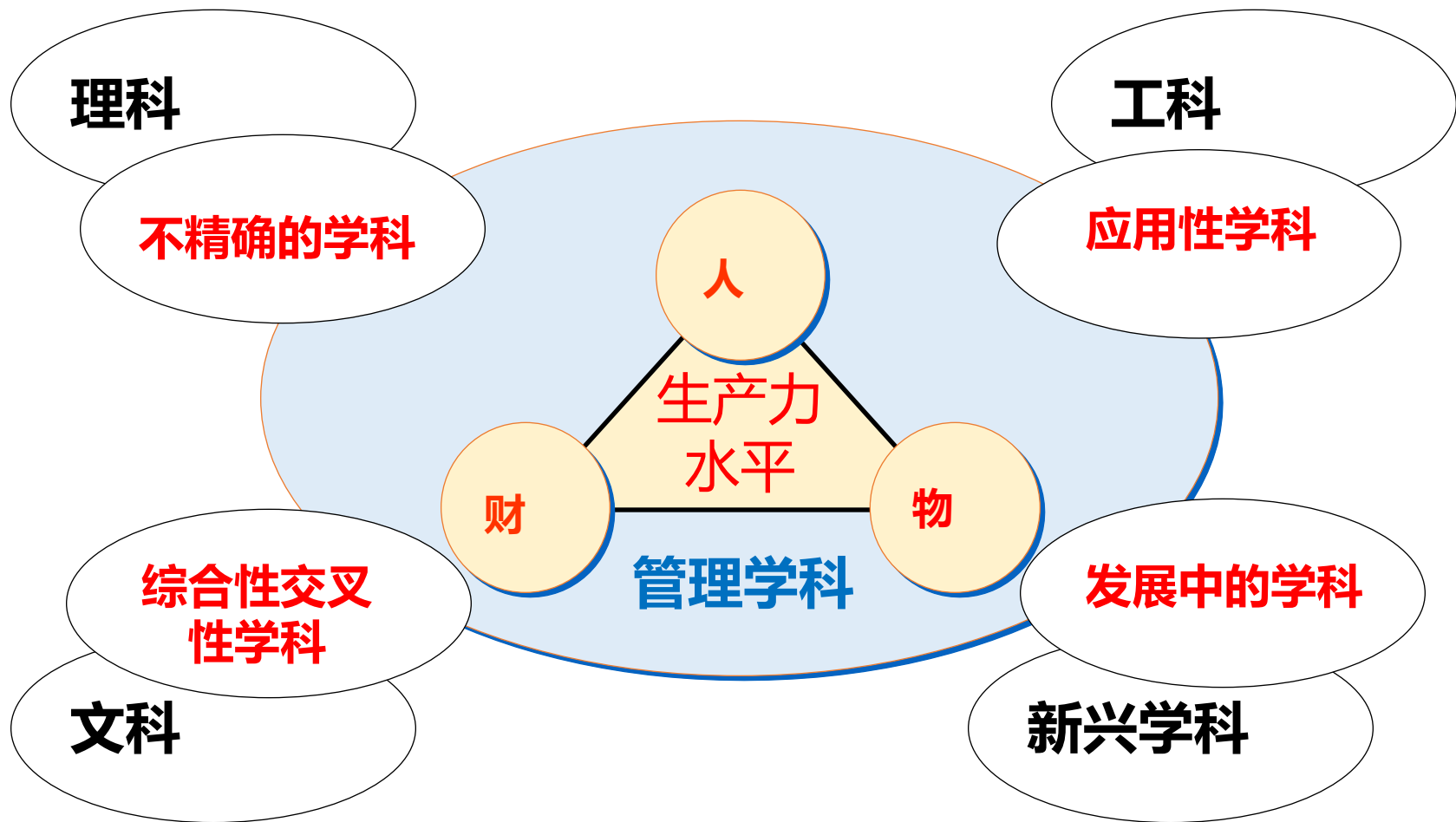
讲课教师：刘 洁

联系方式：18810973901

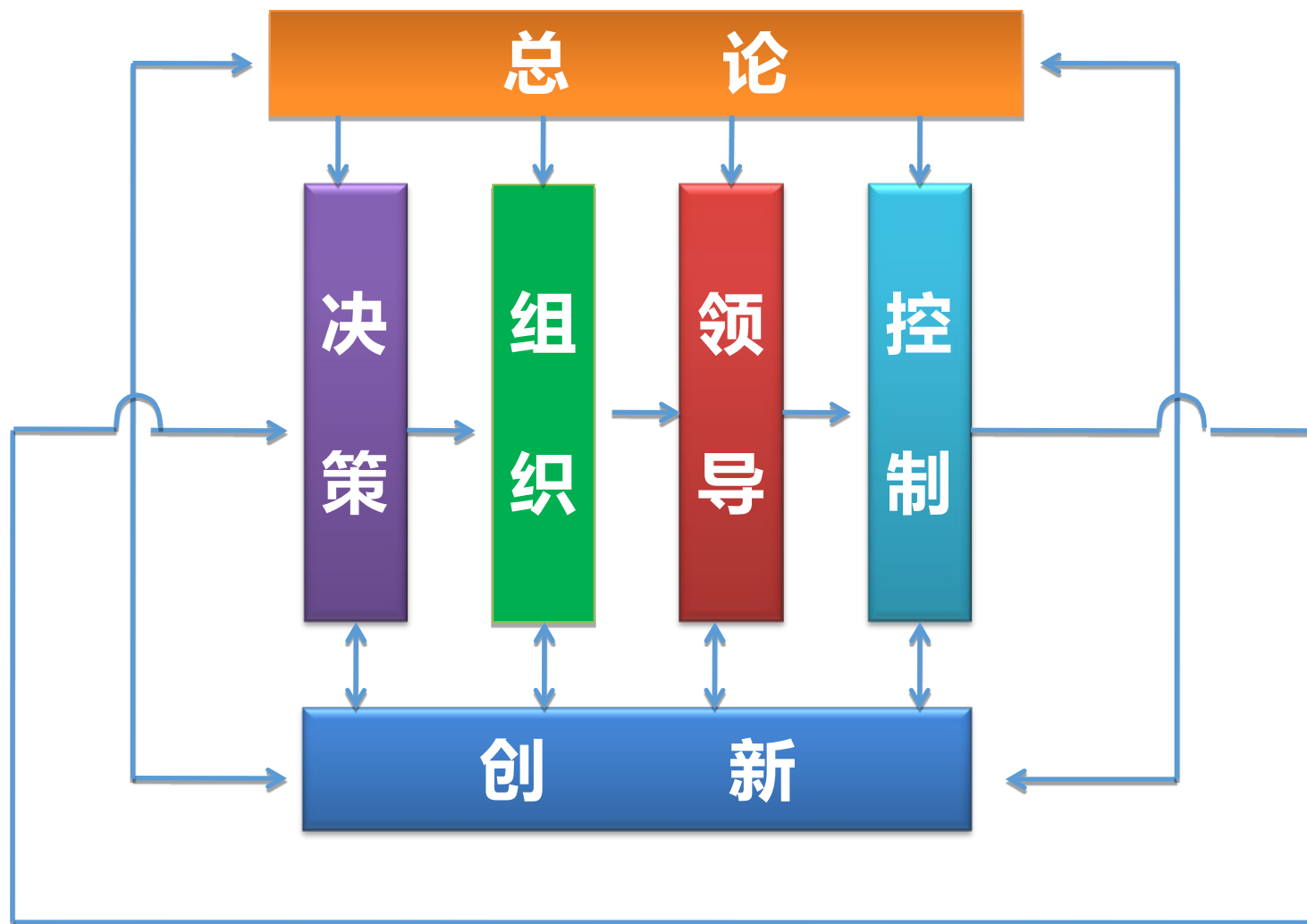
liujie@njupt.edu.cn

3.为什么要学习管理学?

管理学是研究人类管理活动一般规律的科学



本书的知识结构



管理学

决策

决策过程

环境分析

理性决策与非理性决策

决策方法

计划

组织

组织设计

人员配备

组织文化

领导

领导一般理论

激励

沟通

控制

控制的内涵、原则、分类

控制的过程

控制的方法与技术

风险控制

创新



第一章 管理导论

1.组织与管理

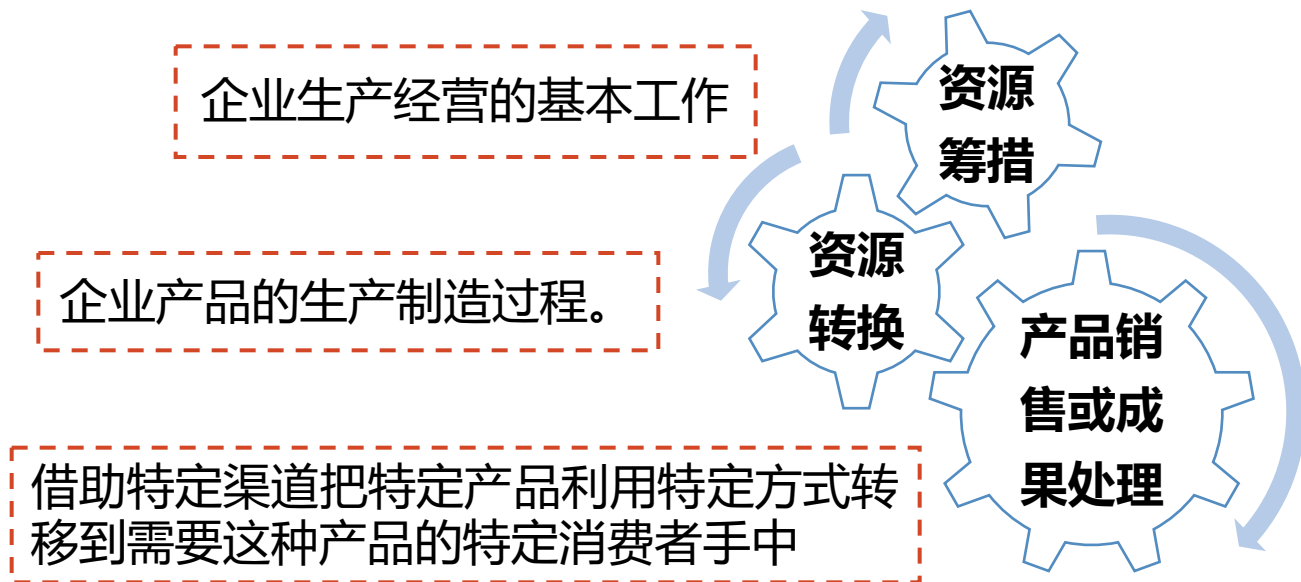
(二) 组织的特征



1.组织与管理

(三) 企业——一种特殊的社会经济组织

- 企业是指那些根据市场反映的社会需要来组织和安排某种商品（包括物质产品或非物质的服务）的生产和交换的社会经济单位。
- 企业的生产活动包括：



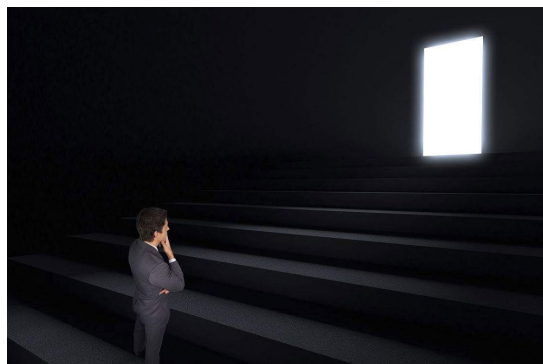
1.组织与管理

企业是在下述背景下进行上述活动的：



1. 资源稀缺

双重稀缺性



2. 内部活动成果需
要到外部实现



3. 产品是生产者联
合劳动的成果

2.管理的定义

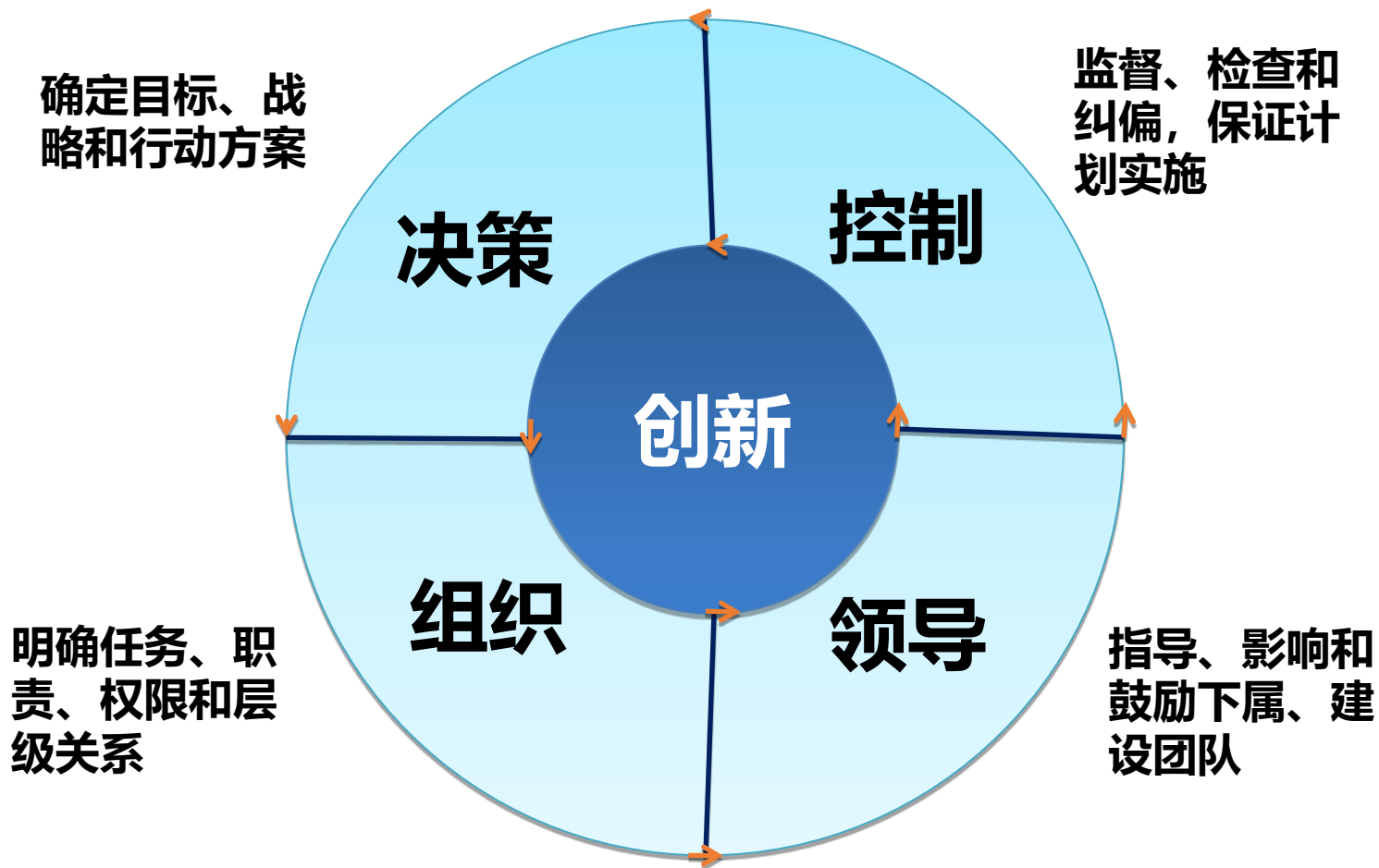
□**管理**就是为了有效地实现组织目标，由管理者利用相关知识、技术和方法对组织活动进行**决策、组织、领导、控制**并**不断创新**的过程。



2.管理的定义

管理就是为了有效地实现**组织目标**，由**管理者**利用相关知识、技术和方法对组织活动进行**决策、组织、领导、控制**并不断**创新**的过程。

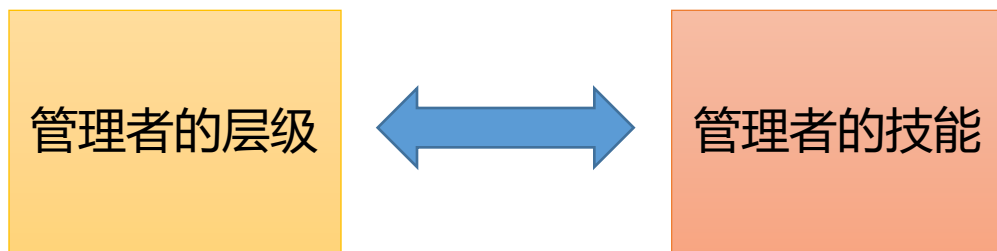
3.管理的职能



4. 管理者

管理者

通过协调和监管其他人的工作活动以实现组织目标的人员。



4. 管理者

管理者的层次划分



- **高层管理者**：负责为整个组织制定决策、计划和目标并进而影响整个组织的管理人员。
- **中层管理者**：对基层管理者进行管理的人员。
- **基层管理者**：最底层的管理人员，他们管理着非管理雇员所从事的工作。

4. 管理者

管理者的技能

□ 根据罗伯特·卡茨 (Katz) 的研究，管理者要具备三类技能：

- 技术技能

- 熟练完成特定领域的知识和专业技术

- 人际技能

- 自己单独或在团队中与他人和睦相处、密切配合的能力

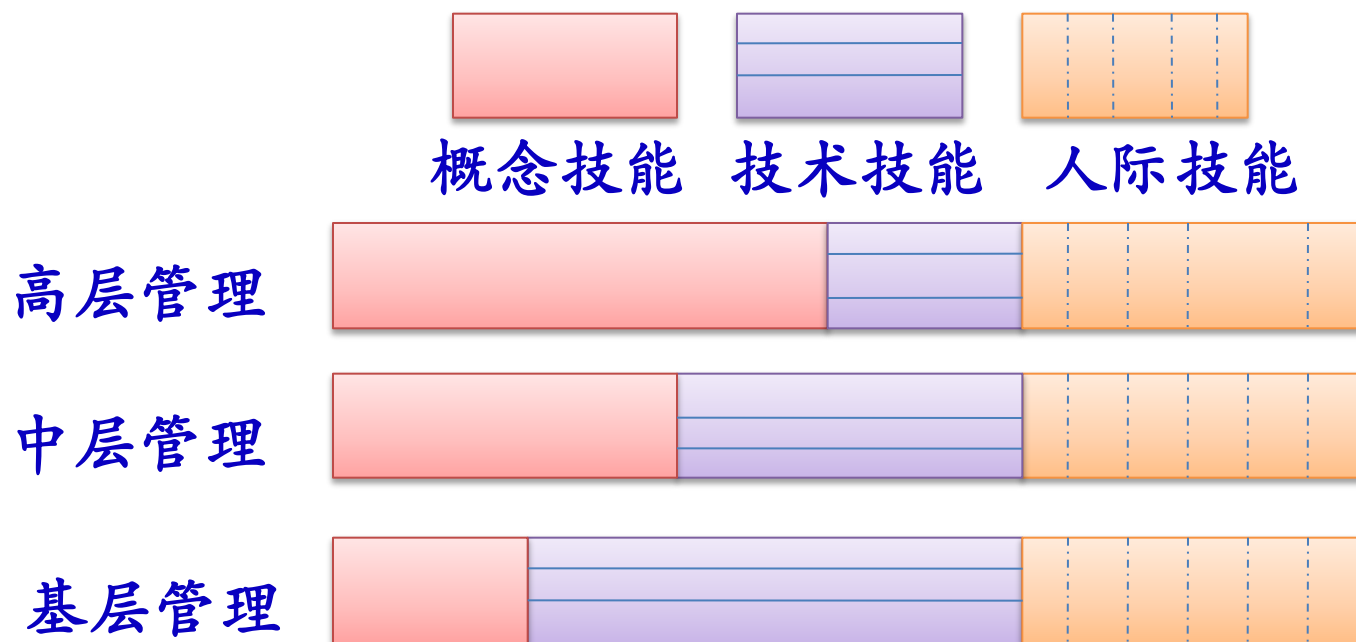
- 概念技能

- 对组织面临的抽象、复杂情况进行思考和概念化的能力

注：1955年发表在Harvard Business Review (哈佛商业评论) 的《Skills of an Effective Administrator》

4. 管理者

各种层次的管理者需要的技能比例



5.管理的基本原理： 人本原理

- 人是组织的中心，也是管理的中心，人本原理当是管理的首要原理。
- 以人为中心的人本原理要求对组织活动的管理既是“依靠人的管理”，也是“为了人的管理”。

依靠人的管理

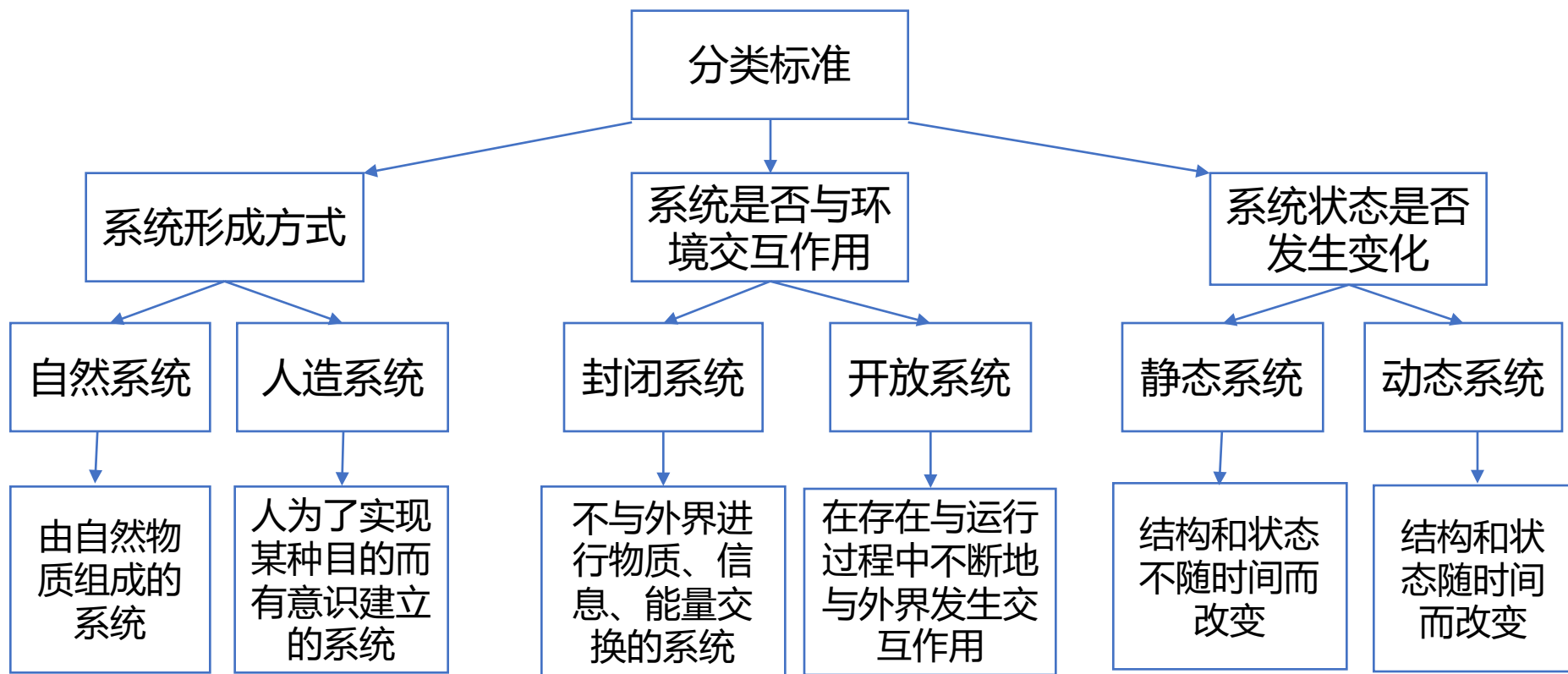
- 组织被管理者参与管理
- 重视管理的人性化。

为了人的管理

- 管理的目的使组织能够更好地满足服务对象的要求
- 全体组织成员共享由于管理而促进的组织成果的改善。

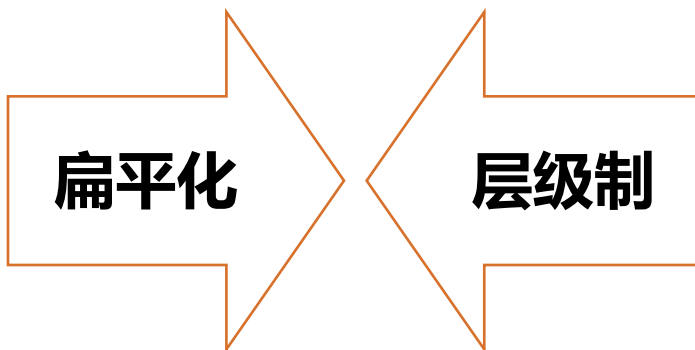
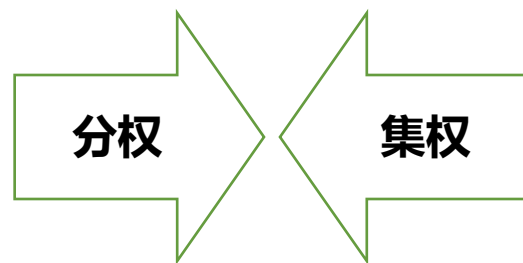
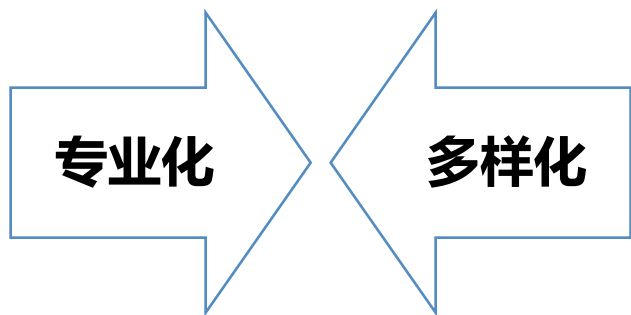
5.管理的基本原理：系统原理

系统是指由若干相互依存、相互作用的要素或子系统组合而成的具有特定功能的有机整体。根据不同的标准，系统可以分成不同类型。



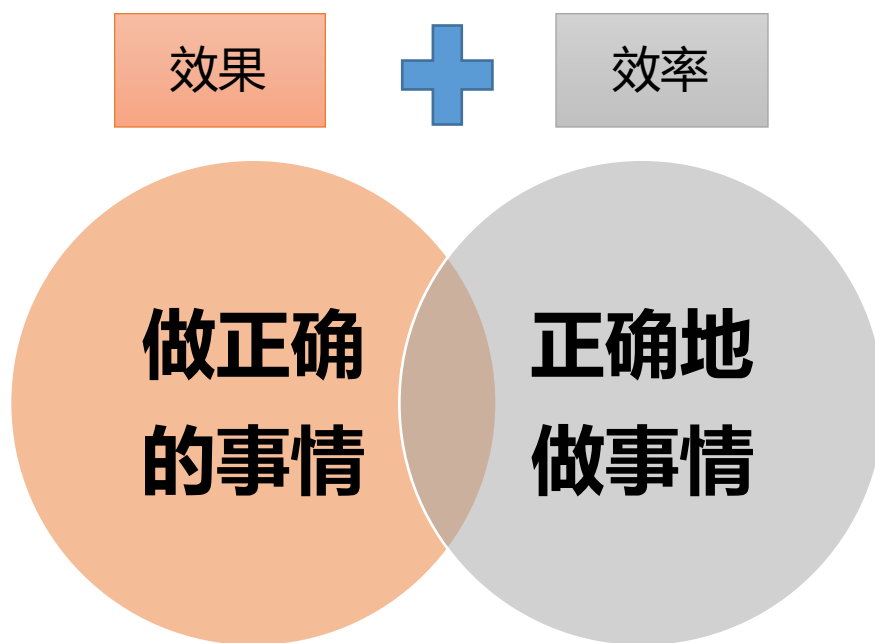
5.管理的基本原理： 适度原理

管理活动中存在许多相互矛盾的选择，必须在两个极端之间找到最恰当的点，进行适度管理，实现适度组合。



5.管理的基本原理： 效益原理

效益是指组织目标的实现与实现组织目标所付代价之间的一种比例关系。追求组织活动的效益就是尽量**以较少的资源消耗去实现组织的既定目标。 高效率地去做正确的事。**

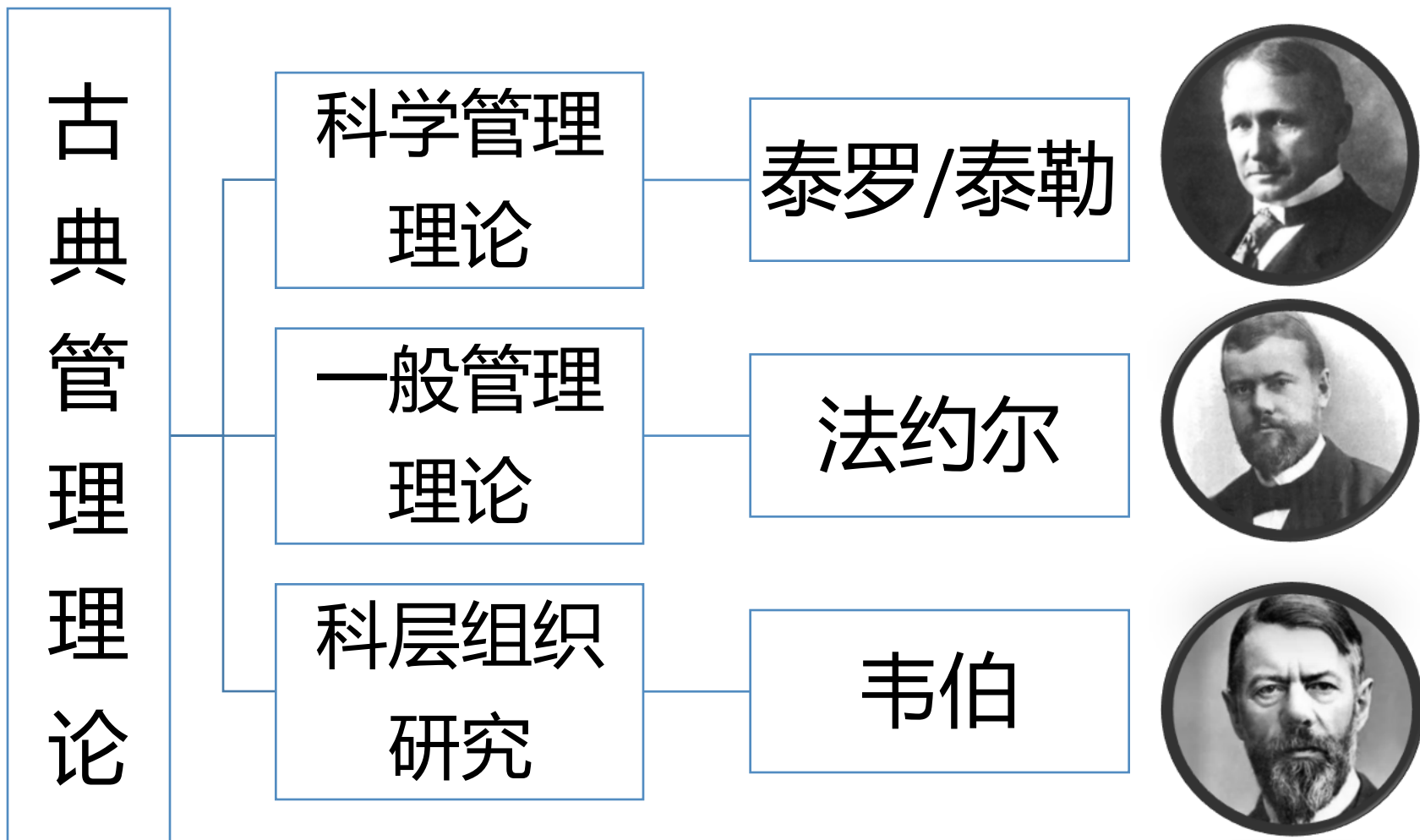




第二章 管理理论 的历史演变

一、古典管理理论

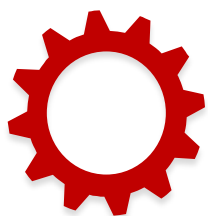
管理理论是随着工厂制度和工厂管理实践的发展，在19世纪末20世纪初开始系统形成的。这个时期的管理理论通常被称为古典管理理论。



1.科学管理理论

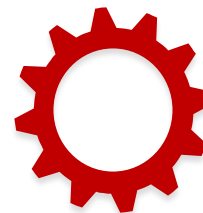
科学管理是20世纪初在西方工业国家影响最大、推广最普遍的一种管理理论，也被称作**泰勒制**（Taylorism）。

泰勒制的产生和迅速发展有着非常深刻的历史背景



一方面，随着社会生产力的发展和企业数量的增加与规模的扩大，企业管理逐渐要求从传统的经验管理走向科学管理。

另一方面，资本对劳动的控制从不完全到完全也要求改进企业管理的方法。



1.科学管理理论



弗雷德里克·温斯洛·泰勒（英语：Frederick Winslow Taylor，1856年3月20日 - 1915年3月21日），著名美国管理学家及机械工程师，以带动美国二十世纪初的进步时代而闻名于世。

1856年出生在美国费城杰曼顿一个富裕的律师家庭。从他的母亲那里接受过较好的早期教育。亦曾在法国和德国学习过两年，后来又周游欧洲18个月。

1874—1890年在费城米德威钢铁公司做工，先后任工头、副工长、机械车间工长、制图主任，总工程师。

泰勒一生获专利权的发明创造有100多项。1906年获得宾夕法尼亚大学的荣誉自然科学博士学位。后来他成为了达特茅斯学院的塔克商学院教授。

1.科学管理理论

泰勒认为，当时企业的劳动生产率普遍低下，工人每天的实际产量只为他们劳动能力的1/3。

而造成这种状况的原因主要有三个方面。

- ❑ 劳动使用不当，包括工作分配不合理和劳动方法不正确
- ❑ 由于薪酬和工人本性等原因，工人不愿干或不愿多干
- ❑ 企业生产组织与管理的原因



✓ 改进工作方法，并根据工作的要求挑选和培训工人



✓ 改进分配方法，实行差别计件工资制



✓ 改进生产组织，加强企业管理

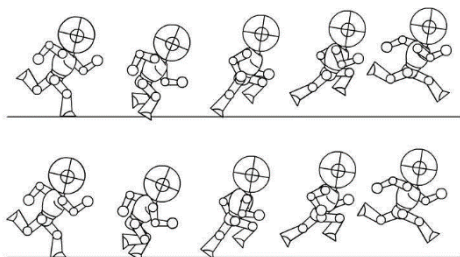
1.科学管理理论

(一) 改进工作方法，并根据工作的要求挑选和培训工人



装锹实验

搬砖实验



操作→动作→动素

● 改进操作方法

● 作业环境与作业条件的**标准化**

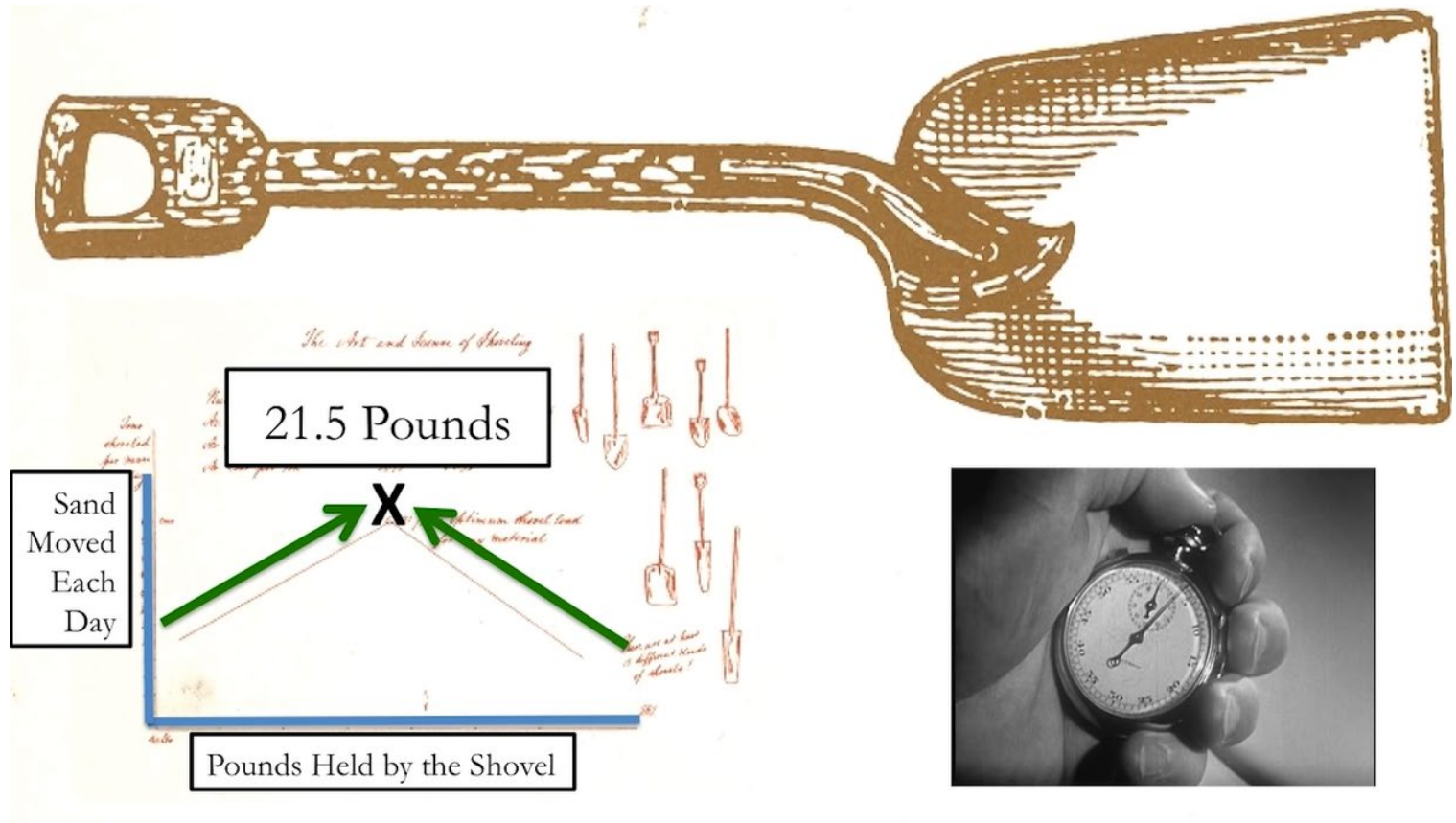
● 根据工作要求，
挑选和培训工人



招聘与培训

1.科学管理理论

装锹实验



1.科学管理理论

(二) 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。由于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。



1.科学管理理论

(三) 改进生产组织，加强企业管理

设置计划部门，把计划和执行职能分开

实行职能工长制

例外管理

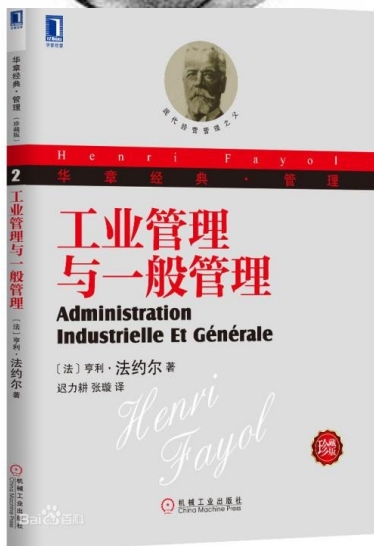
2. 一般管理理论



法约尔出生于土耳其的伊斯坦布尔，其父亲为一名工程师，并被指派为建造跨越金角湾的加拉塔桥（Galata Bridge）的监管。此后他们于1847年返回法国，法约尔则就学于一所位于圣艾蒂安的矿业大学。此后其创办一所煤炭公司，1916年，其出版了《工业管理与一般管理》

2. 一般管理理论

法约尔（法国）根据在**企业高层管理岗位**上的工作时间，对企业整体管理进行了系统思考



管理教育的必要性和可能性

管理的要素和原则

管理经验和观察

第一次世界大战的教训

2.一般管理理论

(一) 经营与管理

法约尔认为，经营和管理是两个不同的概念，**管理只是经营的一部分。**

企业加工材料、生产产品的制造活动

由计划、组织、指挥、协调、控制等一系列工作构成

为监视资金的合理运用而对其运动过程中的变化状况进行的记录、归类和分析活动



与原材料和设备的购买和产品的销售有关的市场活动

围绕资金的筹集和运用而展开的活动

与设备和人员保护有关的活动

2.一般管理理论

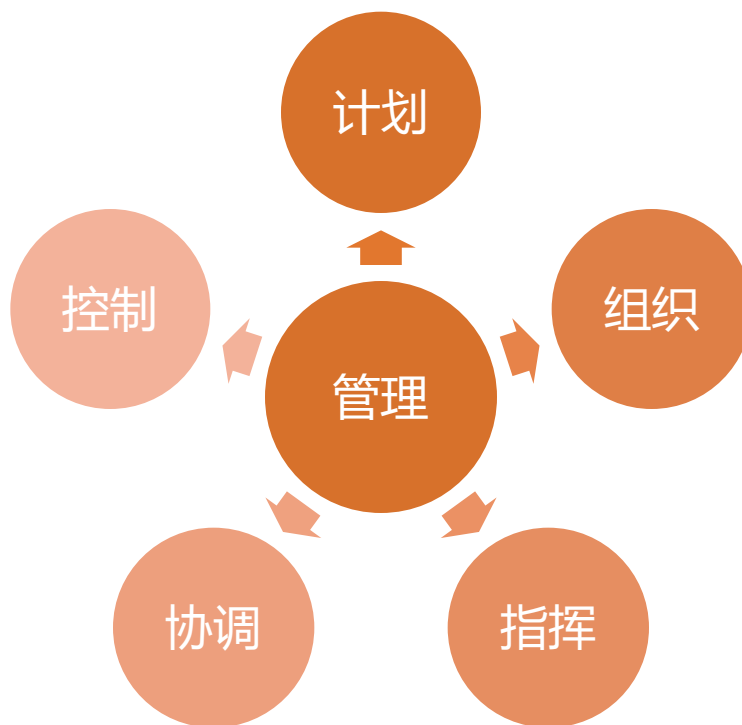
(二) 管理的原则



2.一般管理理论

(三) 管理要素

法约尔认为，管理活动包括计划、组织、指挥、协调和控制五个方面的内容。



3.科层组织研究



马克斯·韦伯 (Max Weber) ， 是德国的社会学家、历史学家、经济学家、哲学家、法学家，与卡尔·马克思和埃米尔·杜尔凯姆一起被公认为现代**西方社会学**的奠基人。是**公共行政学**最重要的创始人之一。

3.科层组织研究

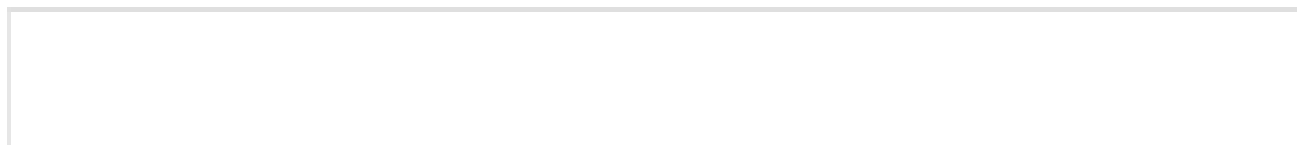
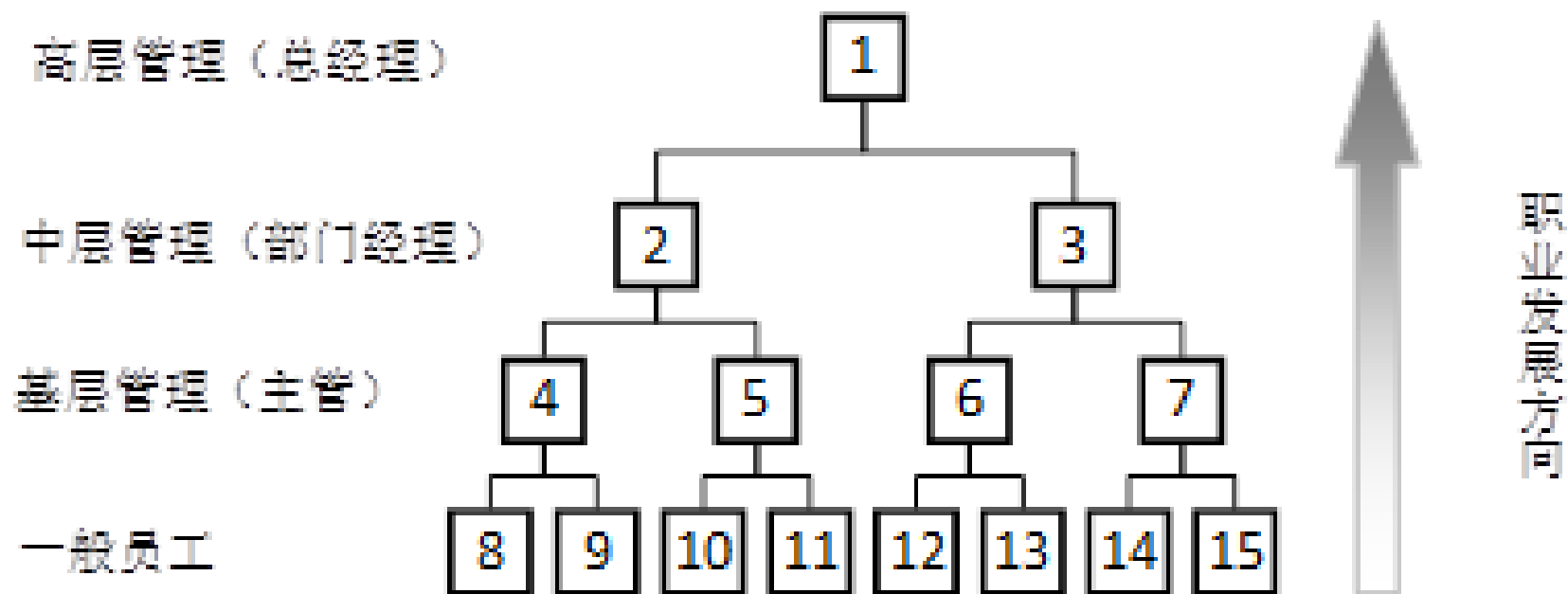
(一) 理想的科层组织体系

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。

科层组织是依照下述规则来建立和组织运行的：

- 作为正式职责分配日常活动；
- 授权，并且由官员能加以控制的某种强制手段来严格地加以限制；
- 对于正常而继续地履行职责来行使相应的权力的方法有所规定：
只有按一般规定符合条件的人才被雇用。

3.科层组织研究



3.科层组织研究

(二) 权力的类型

韦伯认为，为社会所接受的合法的权力有三种类型：

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
- 这是一种由族长或部落首领来行使的权力。



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。
- 个人魅力型的权力不能作为政治统治的稳固制度的基础。



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。
- 韦伯认为，只有法理型权力才能成为科层组织的基础。



古典管理理论

研究重点：如何提高效率

- 泰勒注重于工人劳动效率和管理人员工作效率的提高——标准化和例外管理等。
- 法约尔着眼于管理效率的提高——管理的五大职能和管理十四条原则。
- 韦伯注重组织整体效率提高——官僚组织

主张用科学代替经验

- 形成了一系列的科学管理原理和方法。
- 提出了一般管理理论和基本管理原则。
- 提出了从技术上而言效率最高的组织结构形式。

管理专业化、职业化

- 主张管理者和操作者的分离。
- 主张进行专门的管理专业教育。
- 主张管理工作应该职业化。



都只强调理性的作用，而忽视了情感

忽视了人的非理性，强调金钱与物质的满足，忽视了心理需求

二、现代管理理论

第二次世界大战以后，特别是20世纪60年代以后，**环境对企业的影响越来越重要。**



- 1962年，世界上第一台机器人在美国诞生，这是工业文明迈向自动化、智能化的开端。
- 1969年7月，宇航员阿姆斯特朗在月球表面迈出的一小步，宣告了空前的大科学“阿波罗登月计划”的胜利。
- 同样在60年代末，微电子技术开始起步，信息化时代逐渐由梦想变为今天的现实。也可以说，60年代的科技创新，最终改变了现今世界的面貌。

二、现代管理理论

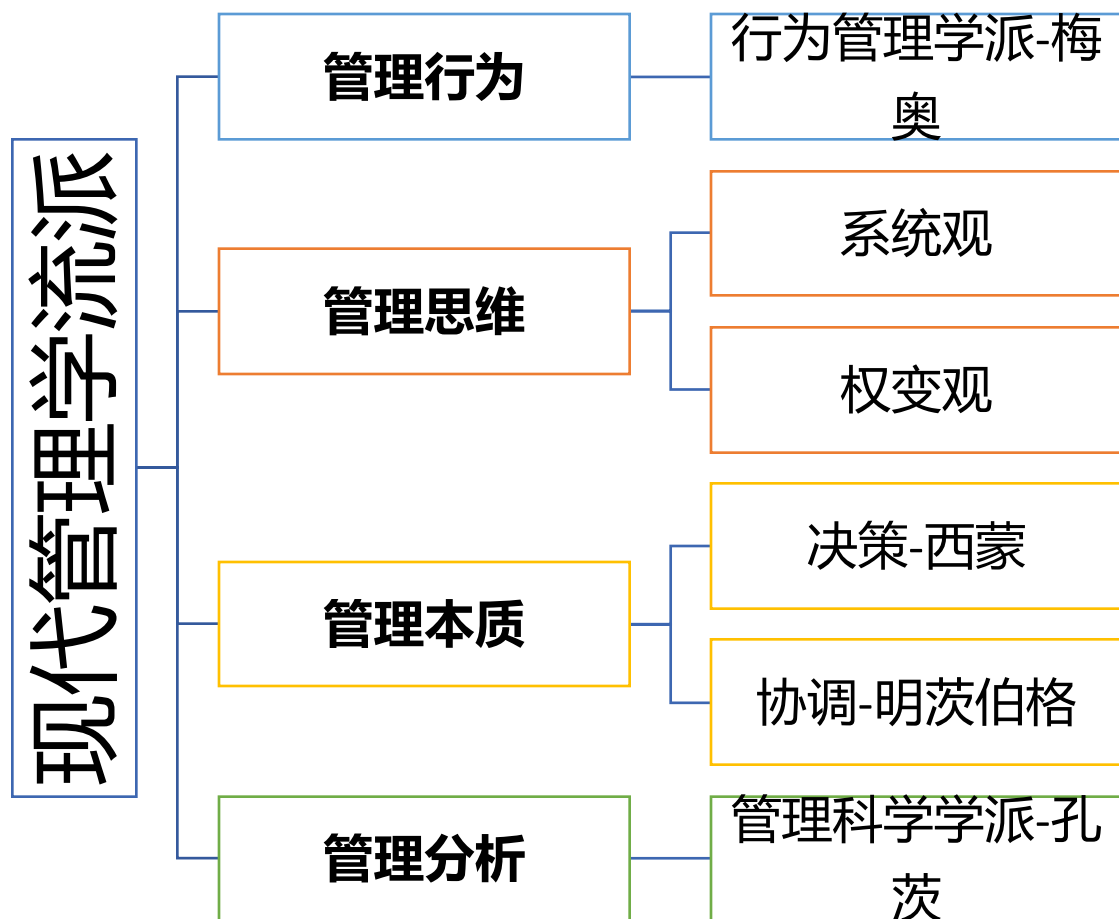
□ 二战以后世界的经济、政治情况发生的变化对企业
管理提出了新的要求

- 突出了企业的经营决策问题
- 要求运用更先进的管理手段
- 要求管理理论和经营方法能充分调动人的积极性

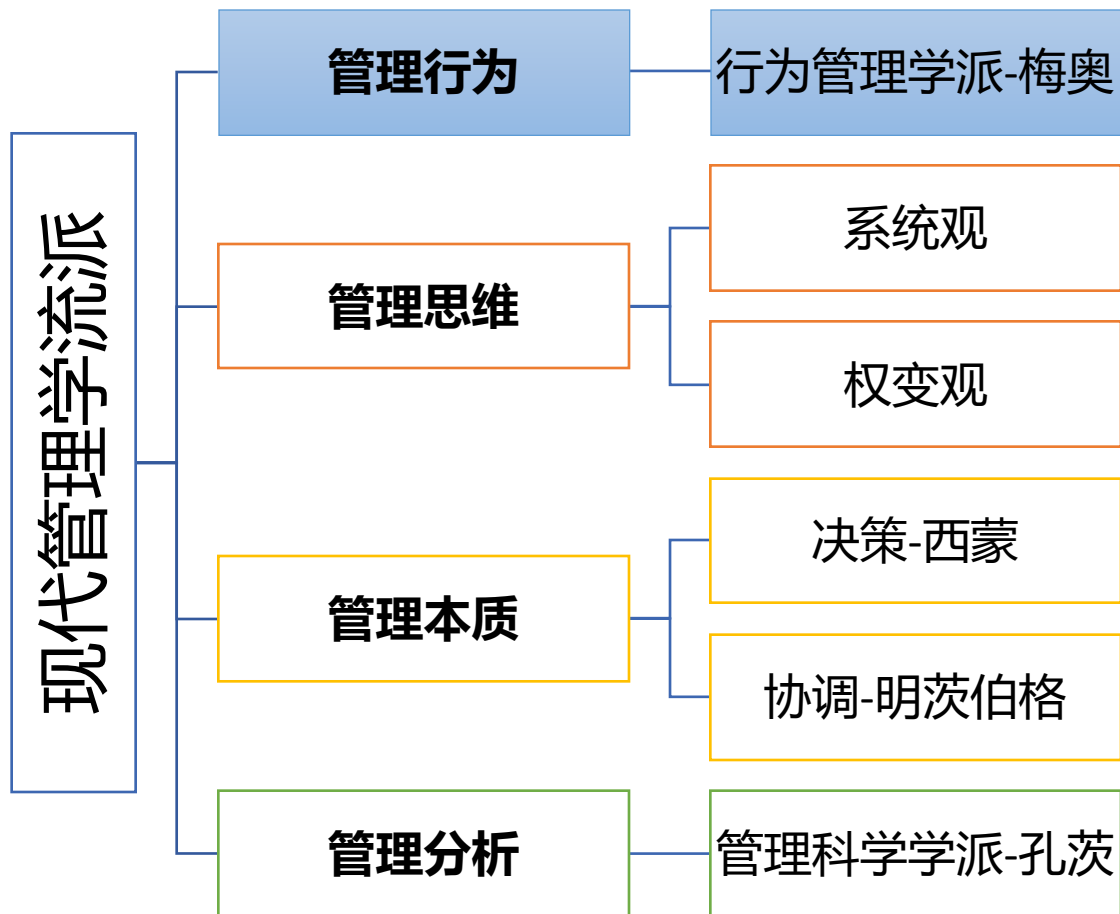
为了解决理论不适应实践发展的问题，许多研究者就企业如何在变化的环境中经营进行了许多方面的探索，在此基础上形成了一系列不同的理论观点和流派。——“**管理理论的丛林**”。

二、现代管理理论

“管理理论的丛林”



1.行为管理学派



1.行为管理学派

行为管理学派代表理论与学说

- 人际关系学说——梅奥
- 马斯洛需求层次理论
- 赫茨伯格双因素理论（保健因素、激励因素）
- 麦克雷戈X理论与Y理论



1.行为管理学派

梅奥与霍桑实验



- 梅奥 (George Elton Mayo, 1880–1949), 美籍澳大利亚人, 人际关系理学说创始人
- 1924–1932年在美国西屋电气公司霍桑 (Hawthorne) 进行了长达九年的实验研究
- 试验的初衷是想通过改变工作条件和环境, 找出提高生产率的途径
- 试验分照明、继电器装配小组、大规模访谈和接线板工作室四个阶段
- 但试验结果却出乎意料, 并由此诞生了人际关系学说

1.行为管理学派

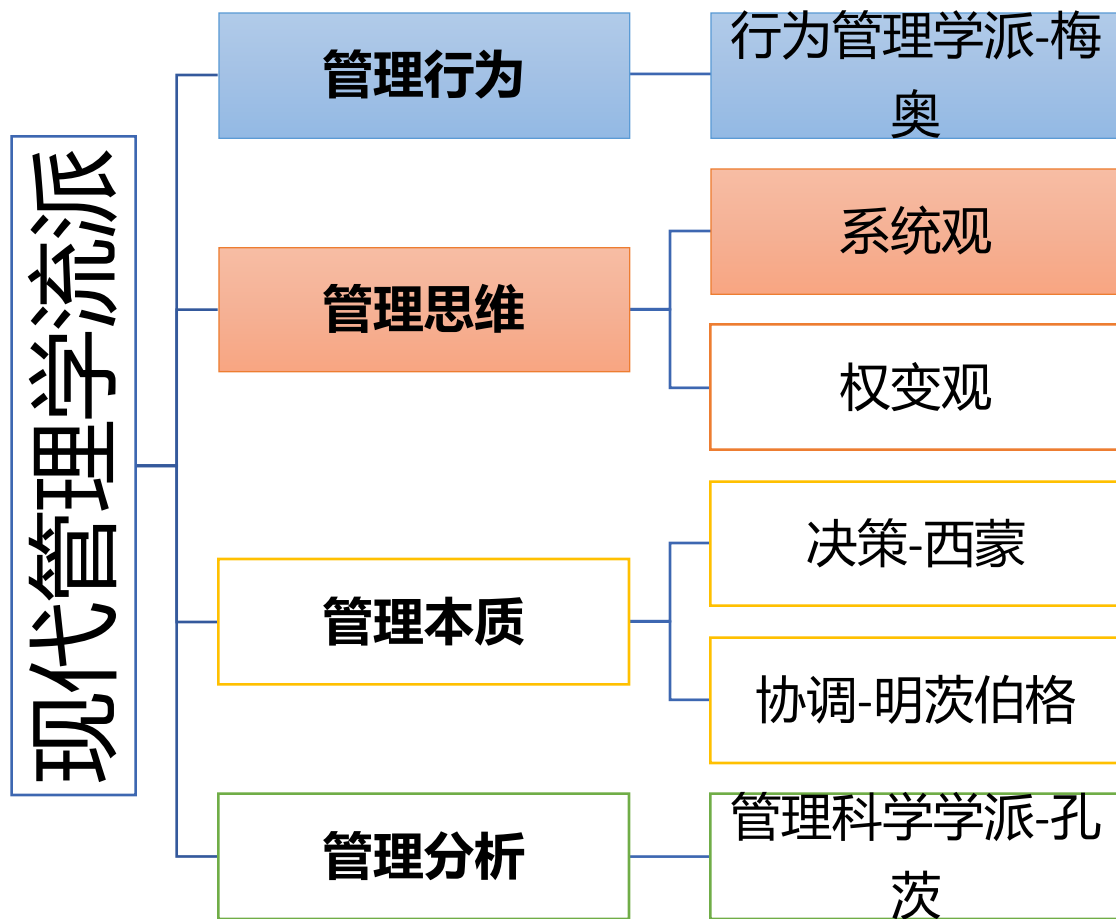
梅奥与霍桑实验结论

1. 企业中的员工是“**社会人**”，而不是单纯追求金钱收入的“**经济人**”；
2. 企业中除了正式组织之外，还存在“**非正式组织**”；
3. 新型的领导能力在于提高员工的“**满意度**”，以提高“**士气**”，从而提高劳动生产率。

以霍桑实验为基础形成的这种新的管理思想

后人称之为“**人际关系学说**”，是行为管理的早期理论。

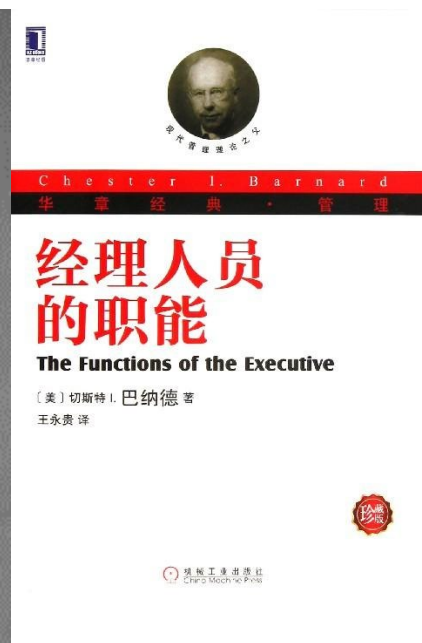
2. 管理思维的系统观——巴纳德



2. 管理思维的系统观——巴纳德

巴纳德认为，应该把企业组织及其成员的相互关系看成一种协作的**社会系统**。巴纳德被后人称为**社会系统学派的创始人**。

在1938年出版的《经理人员的职能》这本书中，巴纳德研究了系统的特征及构成要素，并分析了经理人员的任务和作用。



2. 管理思维的系统观——巴纳德

人和组织的关系

组织是一个协作系统

- 组织是两个或两个以上的人有意识协调活动和效力的系统。

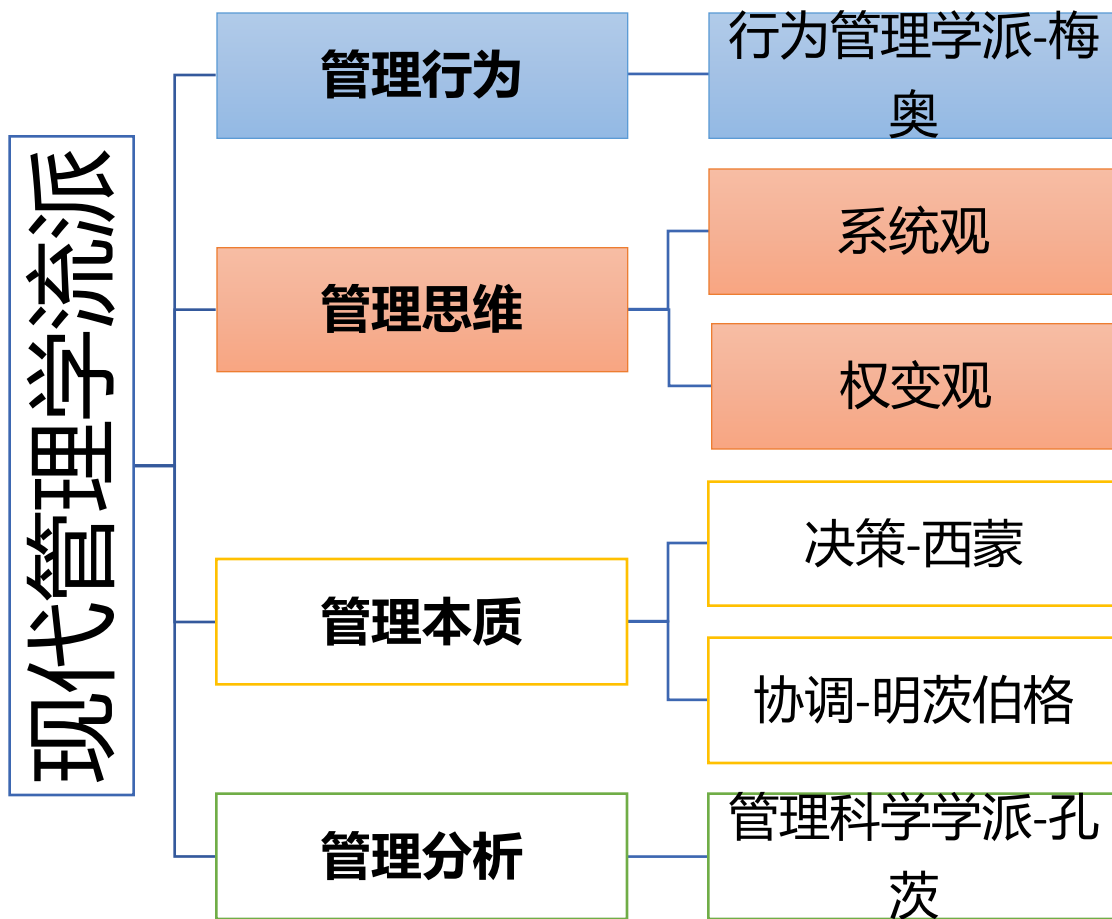
协作系统的三个基本要素

- (1) 协作的意愿
- (2) 共同的目标
- (3) 信息的沟通

经理人员的职能

- (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

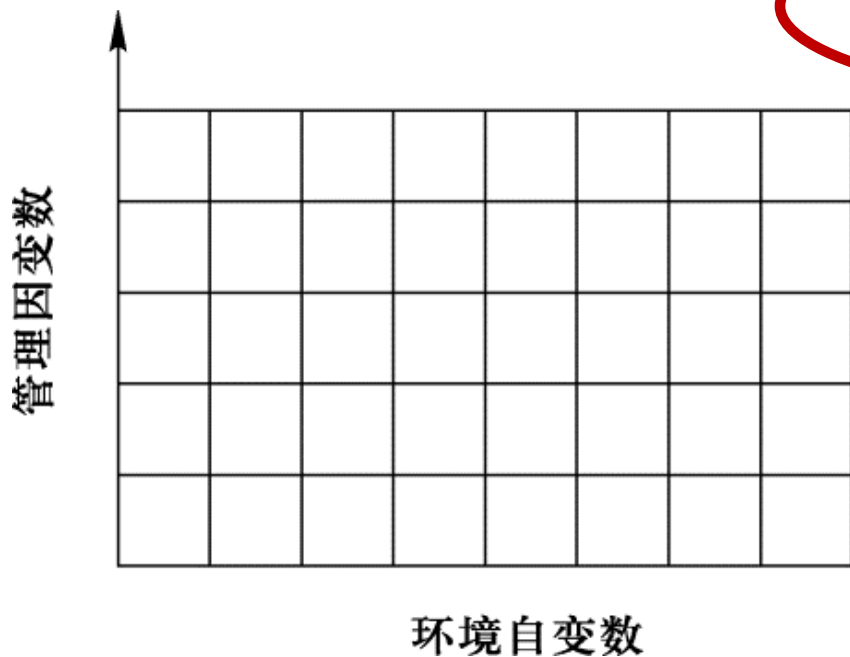
3. 管理思维的权变观



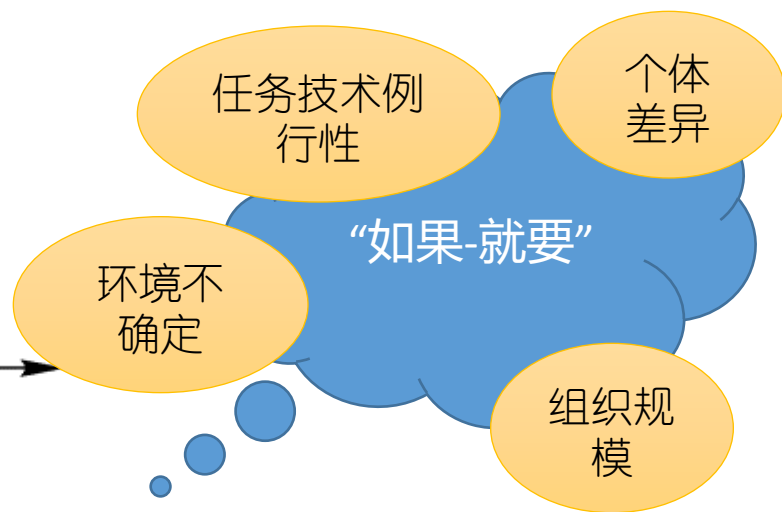
3. 管理思维的权变观

管理要随环境的变化而变化

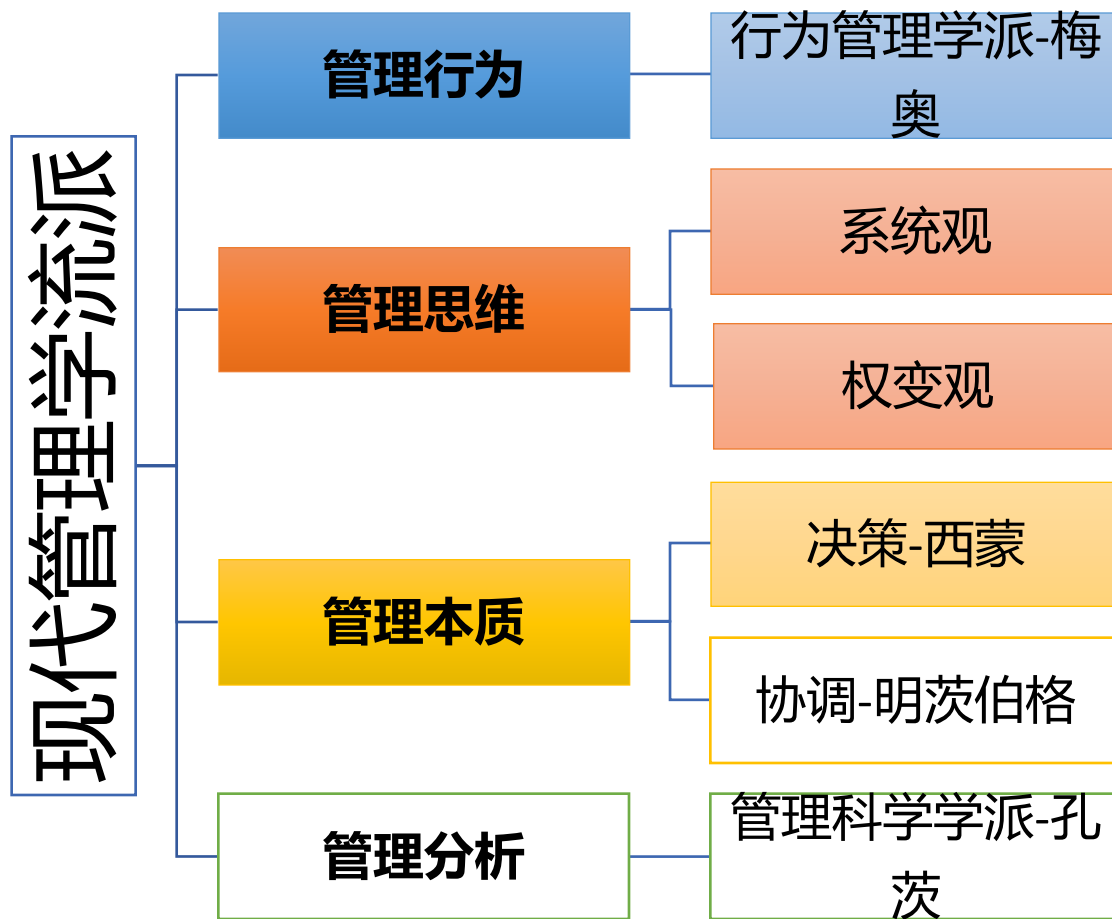
根据权变学派的观点，管理技术与方法同环境因素之间存在一种函数关系，企业管理要随环境的变化而变化。



环境和组织的关系



4.管理的本质： 决策



4.管理的本质：决策

美国学者西蒙认为，**管理的本质是决策**，所有管理工作都是围绕着决策的制定和组织实施来进行的。

1、管理就是决策，决策贯穿于整个管理过程

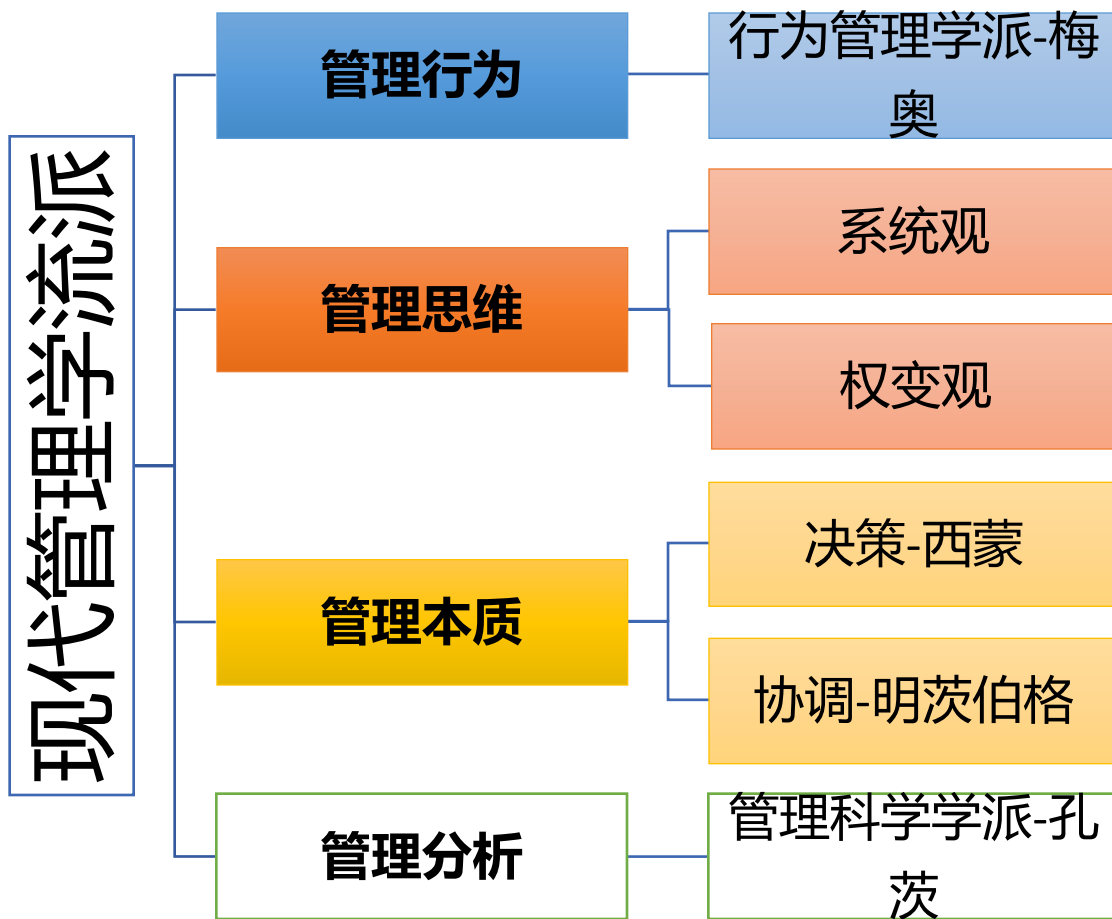
西蒙等人认为，决策是组织及其活动的基础。组织是作为决策者的个人所组成的系统。



大学教授，1979诺贝尔经济学奖



5.管理的本质：协调



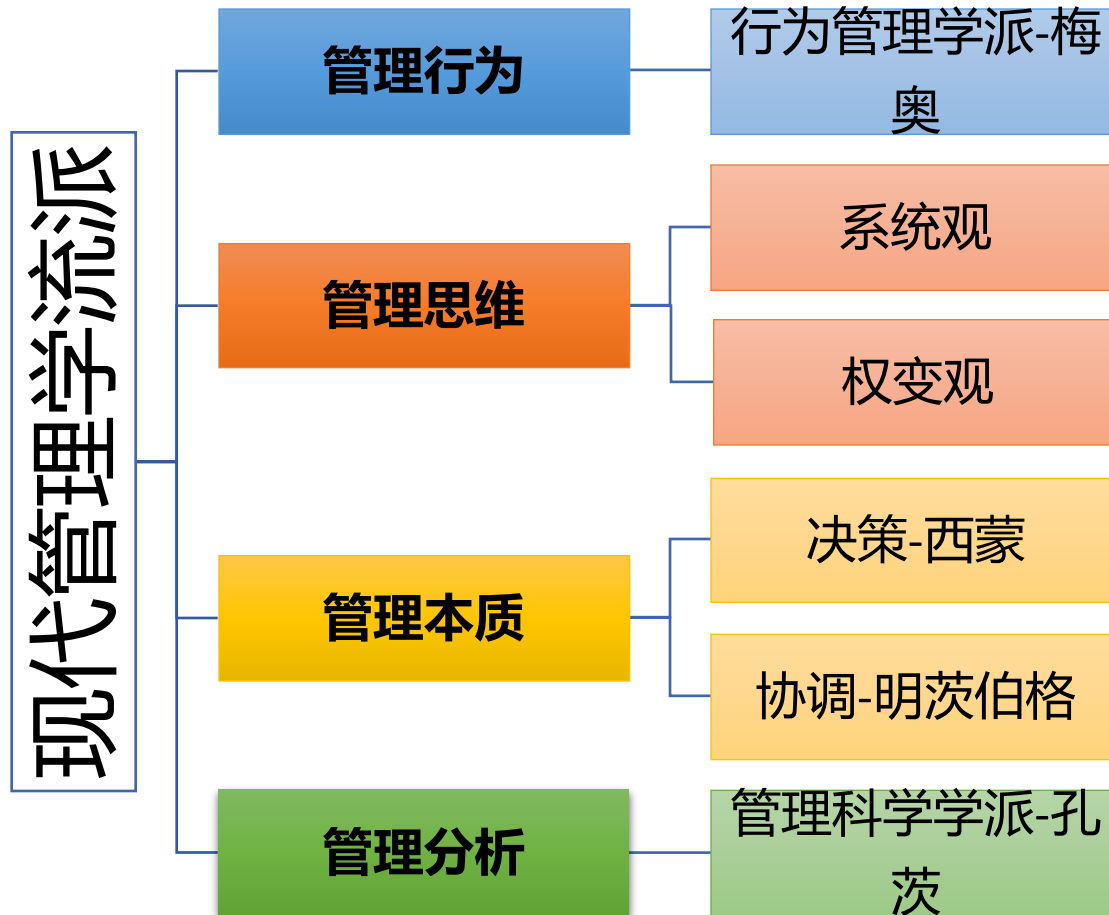
5.管理的本质：协调

明茨伯格认为，组织管理的基本问题是分工和协调，组织结构的实质是人们在组织内进行**劳动分工和协调**的方式的总和



加拿大麦吉尔大学教授

6.管理的技术与方法——管理科学学派



6.管理的技术与方法——管理科学学派

• 运用了定量技术改进决策制定

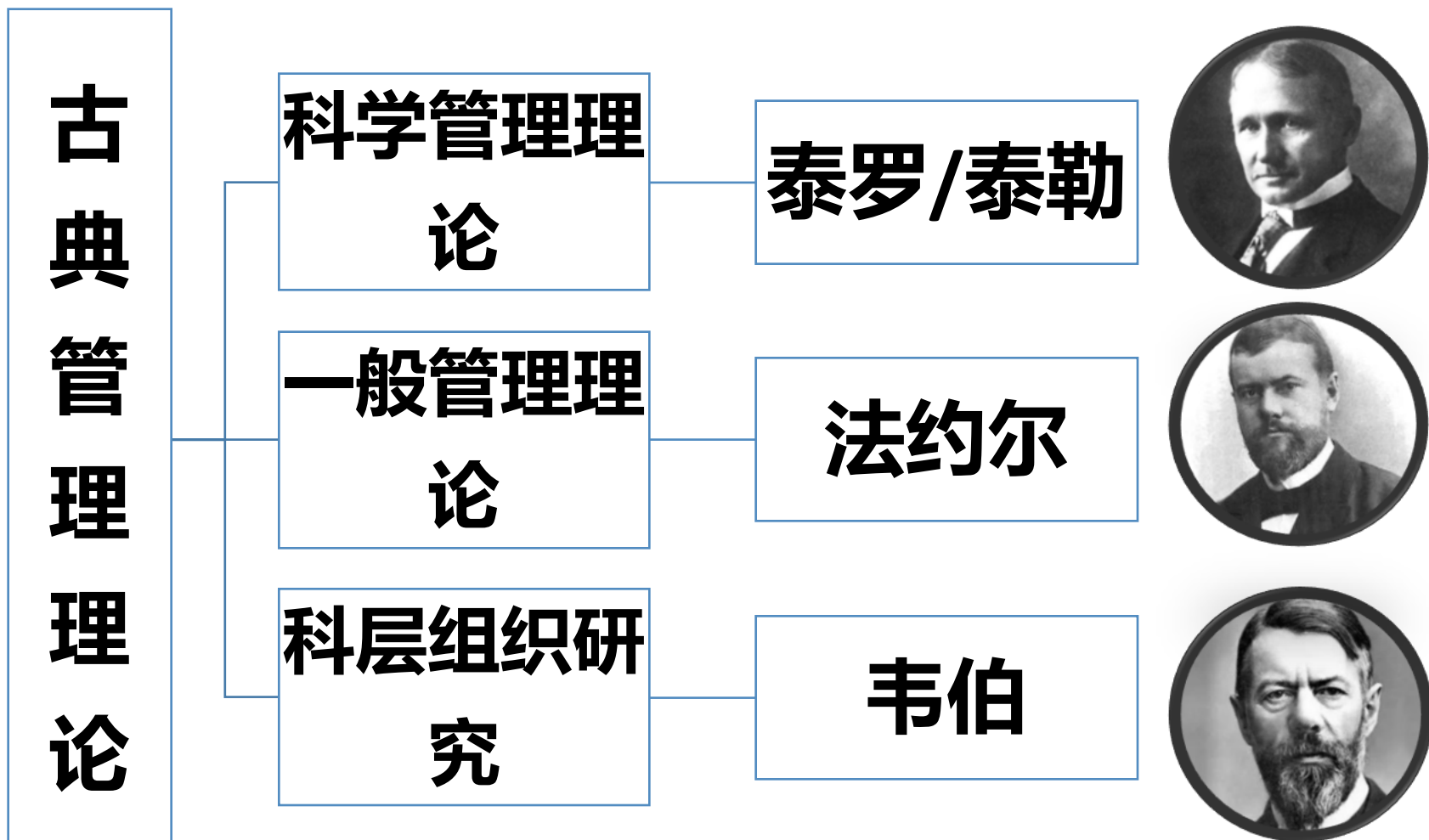
- 在管理科学学派看来，管理就是制定和运用数学模型与程序的系统。
- 即通过对企业的生产、采购、人事、财务、库存等职能间相互关系的分析，然后用数学符号和公式来表示计划、组织、控制等合乎逻辑的程序，**求出最优的解答，以达到企业的目标**。
- 通常也被称为管理的数量学派或运筹学派



“管理科学”学派的主导思想是使用先进的数理方法及管理手段，使生产力得到最为合理的组织，以获得最佳的经济效益，而较少考虑人的行为因素。

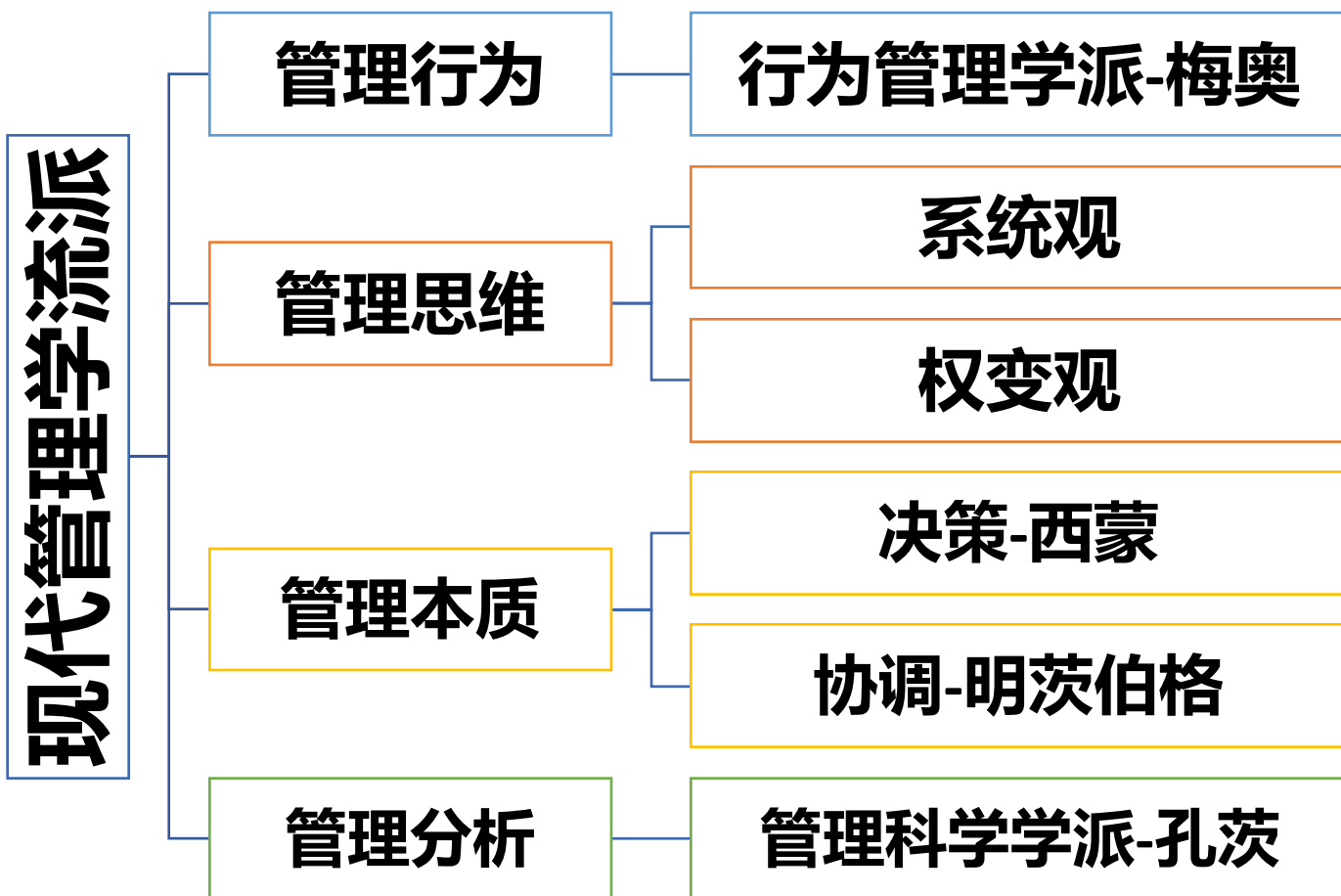
一、古典管理理论

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世纪初开始系统形成的。这个时期的管理理论通常被称为古典管理理论。



二、现代管理理论

“管理理论的丛林”



三、当代管理理论

