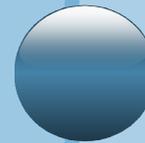


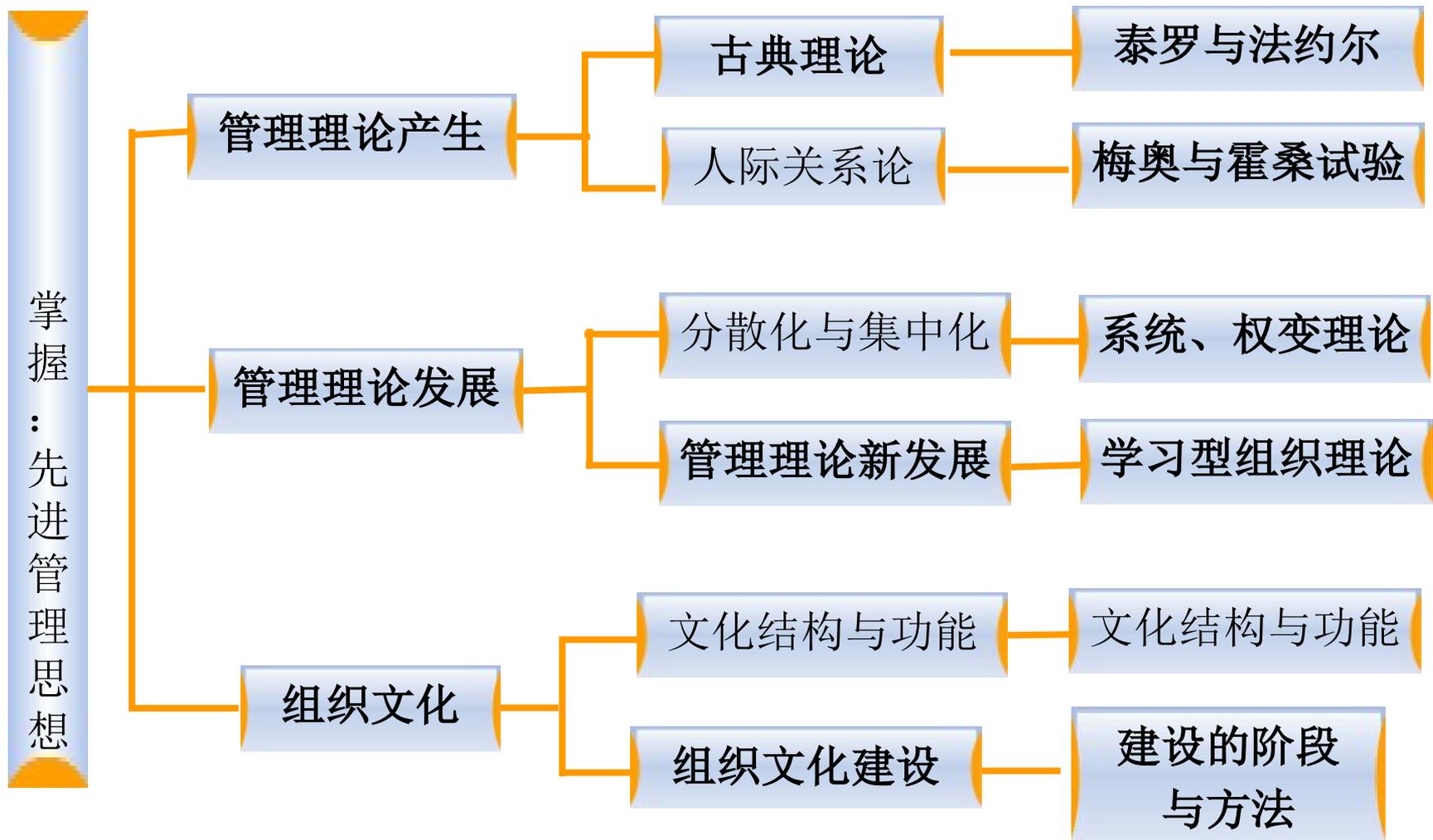


ThemeGallery PowerTemplate



LOGO

重点内容网络图



学习目标



知识点

1. 掌握古典理论与人际关系论的主要思想；
2. 掌握管理理论发展的主要理论及最新管理趋势；
3. 了解组织文化的构成与功能，掌握组织文化建设的要求与方法

学习目标



技能点

- 1. 具有初步应用现代理念和理论分析与处理实际管理问题的能力；
- 2. 促进自身管理理念的更新；
- 3. 具有初步的组织文化分析与设计能力。

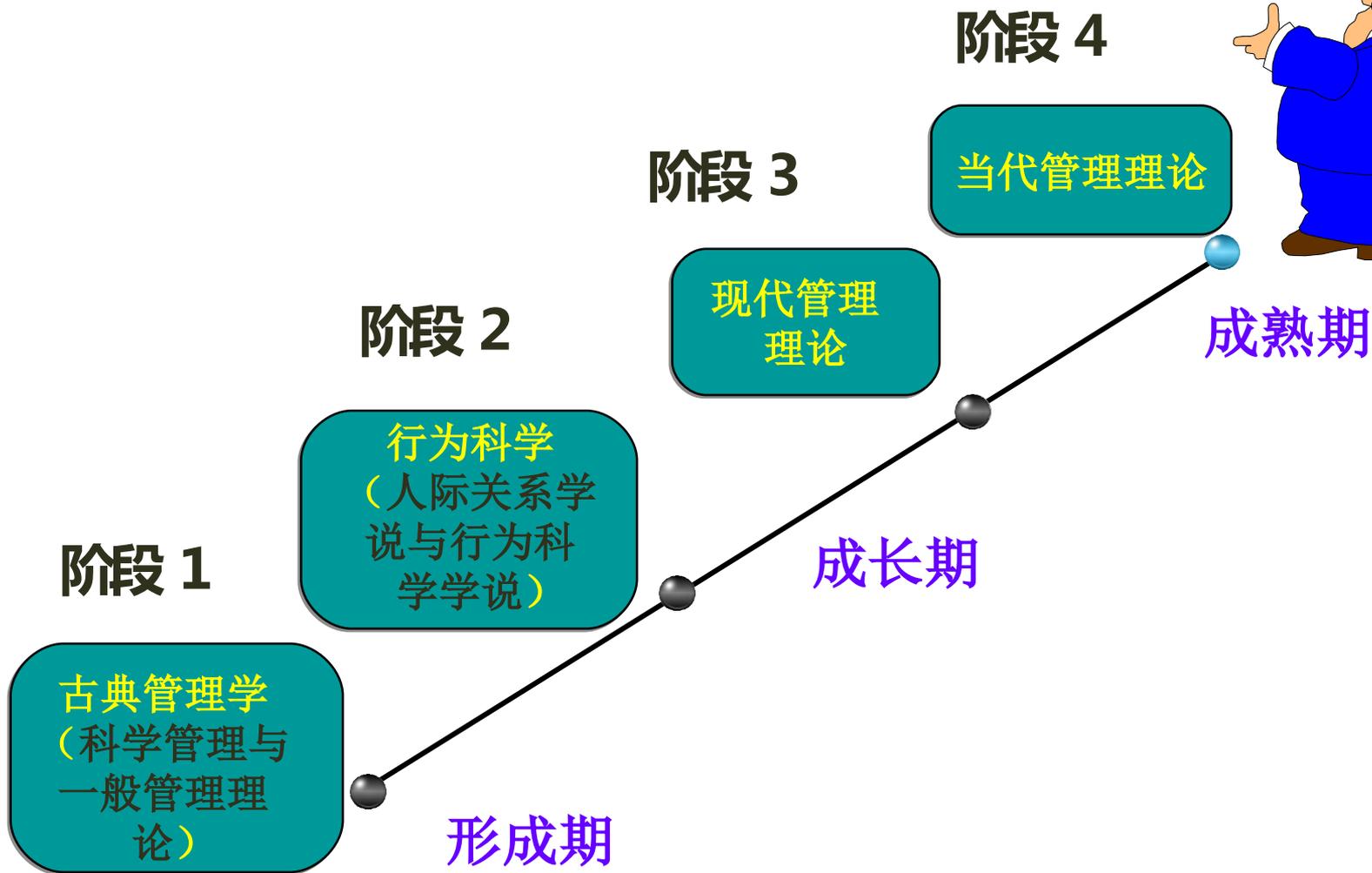


一、管理理论萌芽的出现与产生

1. **经验管理与管理理论萌芽的出现。**
2. **管理理论产生与形成阶段的基本脉络**

管理学理论的发展历程

管理理论丛林





二、古典管理理论

1. 古典管理理论的产生与代表人物
2. 泰罗的科学管理理论
3. 法约尔的一般管理理论
4. 韦伯的行政组织理论



1、古典管理理论的产生与代表人物



- 古典管理理论阶段时间划分
- 主要代表人物与理论
- 古典理论产生的背景





2、泰罗——科学管理理论

- 弗雷德里克·温斯洛·泰勒 (Frederick Winslow Taylor, 1856-1915)，美国人，19岁考上哈佛大学法律系，后因眼疾退学。
- 曾任学徒、组长、工长、车间管理员、技师、设计室主任、总工程师。
- 被后人称为“科学管理之父”，他在管理方面的主要著作有：《计件工资制》、《车间管理》、《科学管理原理》等。

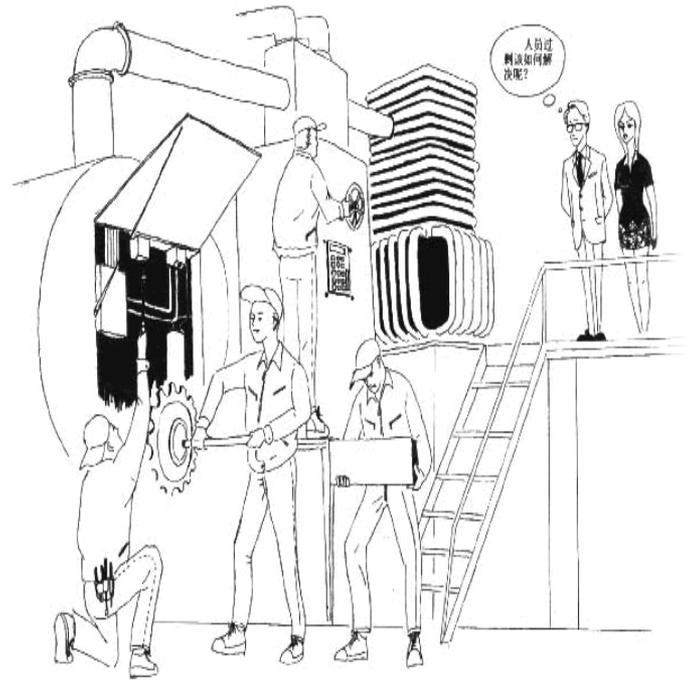




泰罗的主要思想



- 劳动方法的标准化
- 工时研究与工作定额
- 科学挑选与培训工人
- 实行差别计件工资制
- 管理职能与作业职能分离
- 实行“例外原则”
- 强调科学管理的核心是“一场彻底的心理革命”





铁锹实验

- 实验前：干不同的活拿同样的锹
- 铲不同的东西每锹重量不一样
- 应当有一个效率最高的重量
- 实验发现 21 磅时效率最高
- 铲不同的东西拿不同的锹
- 生产效率得到提高



搬铁块试验



- 原来每个工人每天搬运量：12.5T
- 实验后每个工人每天搬运量：47.5T
- 原来每个工人每天工资：\$1.15
- 实验后每个工人每天工资：\$1.85

科学管理理论的评价



贡献：

- 泰罗是世界上第一个提出系统性管理理论的人。
- 科学管理理论使管理从经验走向科学。
- 劳资双方的精神革命是有效管理的充分必要条件。
- 工作定额原理、标准化原理、差别工资制度、管理职能的分离等主张一直沿用到今日。

局限：

- 但他把工人看成是纯粹的“经济人”，是会说话的机器。
- 重视物质技术因素，忽视人及社会因素。
- 主要着眼于基层管理。



3. 法约尔的一般管理理论

- **法约尔 (Henry Fayol, 1841-1925)**，法国人
1860 年从圣艾蒂安国立矿业学院毕业进入康塔里·福尔香堡采矿冶金公司工作。
- 从采矿工程师一直做到公司总经理，被称为“经营
管理之父”。
- 1916 年发表《工业管理与一般管理》。
- 其管理理论不但可用于工商企业，还可用于政府、
教会、慈善团体和军队。
- 第一个概括和阐述一般管理理论的管理学家。



一般管理理论的主要内容

- 概括了经营的六项职能：技术、商业、财务、安全、会计、管理，管理处于核心地位。
- 明确了管理职能：计划、组织、指挥、协调、控制五大职能
- 归纳了管理的一般原则：**14**项管理原则
- 对等级制度与沟通的研究
- 重视管理者的能力与训练。

一般管理理论的评价



贡献：

- 从经营活动中独立出管理活动
- 提出管理活动所必需的五大职能
- 提出 14 项管理原则
- 为管理科学提供了一套科学的理论构架
- 一般管理理论后来成为管理过程学派的理论基础
- 法约尔为管理教育提供了理论依据

局限：

- 没有从动态角度来研究
- 一些管理原则过于僵硬





4. 韦伯的行政组织理论



- **韦伯 (1864—1920)**，德国著名社会学家。对社会学、宗教学、经济学和政治学有广泛的兴趣，并发表过著作《社会和经济理论》，书中提出了理想行政组织体系理论，由此被人们称为“组织理论之父”。



韦伯管理思想的主要内容

- **提出理想的行政组织体系**
- **权力与权威是一切社会组织形成的基础。**
把权力与权威分成三种：
 1. **法定的权力**
 2. **传统的权力**
 3. **超凡的权力**



三、人际关系论



- 1924年-----1932年，美国国家研究委员会和美国西方电气公司合作进行了大量的试验，目的是寻找工作条件、社会因素与生产效率之间的关系。这项试验由哈佛大学教授梅奥主持，地点是在西方电气公司的霍桑工厂，所以后人称之为“霍桑试验”。



“霍桑实验”四个阶段

○ 1、照明试验

照明的改变不是效率变化的决定因素

○ 2、福利试验

工作环境、休息时间、对工人的态度这些因素对效率的影响，多番试验后认为最后一个因素影响最大

○ 3、谈话试验

影响生产力最重要的因素是人际关系

○ 4、群体试验

大部分成员故意限制产量，对不同层次的上级持不同态度，成员中存在小派系



梅奥的主要观点



- 工人首先是“社会人”，而不是早期科学管理理论所描述的“经济人”。除了金钱刺激，友情、安全感、归属感等也是很重要的因素。
- 提高工人的“士气”是提高生产效的关键。而“士气”的高低取决于工人社会欲望的满足程度。
- 重视“非正式组织”的存在和作用。“正式组织”中以效率的逻辑为重要标准，而在“非正式组织”中则以情感的逻辑为重要标准。



人际关系理论的评价



贡献：

- 修正了古典管理理论的缺陷，恢复了人的“社会人”的本来面目，为行为科学奠定了基础。
- 有效沟通是管理中的艺术方法。
- 企业文化是寻求效率逻辑与感情逻辑动态平衡的途径。

局限：

过分强调非正式组织的作用；过分强调感情因素对生产力的作用；否定物质条件、规章制度、作业标准及经济刺激的影响。





技能训练

案例分析：赵助理的难题



1. 阅读教材 P41 案例并分析下列问题：
 - (1) 造成该公司盈利水平下降的原因有哪些？最主要的原因是什么？
 - (2) 你认为解决该公司问题，应用泰罗的科学管理原理还是应用行为科学原理哪个更为重要？
 - (3) 请你对赵助理制定解决该公司问题对策方案提出建议。
2. 先由个人阅读并分析案例，并写出发言提纲。
3. 再以模拟公司或班级为单位进行大组讨论。

知识精粹

- 二战以后，管理思想得到了丰富和发展，形成了众多的流派，美国著名管理学家孔茨称之为“管理理论的丛林”。

现代管理理论概述

管理理论的分散化

管理理论的热带丛林

管理理论的集中化趋势



一、现代管理理论概述

现代管理理论产生与发展的基本脉络：(1)管理理论的分散化。进入 50 年代以后，管理理论出现了一种分散化的趋势，形成了诸多的学派，被称之为管理理论的“热带的丛林”。(2)管理理论的集中化趋势。进入 60 年代后，管理理论的研究又出现一种集中化的趋势，学者们先提出系统管理理论，力求建立统一的管理理论；后来又提出更加灵活地适应环境变化的权变管理理论。



二、管理理论的分散化



● 管理科学理论的特点

- (1) 管理科学的核心就是寻求决策的科学化。
- (2) 注重定量分析，在管理决策中广泛应用数学工具和数量模型，认为决策的过程就是建立和运用数学模型的过程。
- (3) 广泛使用电子计算机。



● 管理理论的热带丛林：

管理过程学派、经验学派、行为科学学派、社会系统学派、决策理论学派……





三、管理理论的集中化趋势



1、系统管理理论（代表人物：卡斯特）



（1）系统观念：强调系统是一种有组织的或综合的整体，强调各个组成部分之间的关系。

（2）系统分析：确定有关变量，分析和综合各种因素，确定最有的解决方法和行动计划。

（3）系统管理：把企业作为一个系统进行设计与经营，使企业的各部分、各种资源，按照系统的要求进行组织的运行。

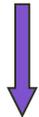




● 2、权变管理理论

代表人物：卢桑斯。他提出一个观念性的结构，并用矩阵图来加以表示。这一结构由环境、管理观念与技术、它们两者之间的权变关系等三部分组成。

环境变量（自变量）：外部环境和内部环境



管理变量（因变量）：各种管理观念和技术

两者之间的函数关系即为权变关系。



案例：管理问题分析



- **王钟是一个冷冻食品厂厂长，该厂专门生产一种奶油特别多的冰淇淋。在过去的4年中，每年的销售量都稳步递增。但是，今年的情况发生了较大的变化，到8月份，累计销量比去年同期下降17%，生产量比所计划的少15%，缺勤率比去年高20%，迟到早退现象也有所增加。王中认为这种情况的发生，很可能与管理有关，但他不能找出发生这些问题的原因，也不知道怎样去改变这种情境。他决定去请教管理专家。**
- **请问：具有不同管理思想（科学管理思想、行为管理思想、权变管理思想）的管理专家，会认为该厂的问题出在哪里，并提出怎样的解决方法？**



小资料：通用电气公司

- 1990年2月，通用公司的机械工程师伯涅特在领工资时，发现少了30美元，这是他一次加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力，于是他便给公司总裁斯通写信，“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。”斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

三天之后，他们补发了伯涅特的工资，事情似乎可以结束了，但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章。第一是向伯涅特道歉；第二是在这件事情的推动下，了解那些“优秀人才”待遇较低的问题，调整了工资政策，提高了机械工程师的加班费；第三，向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程，在美国企业界引起了不小轰动。

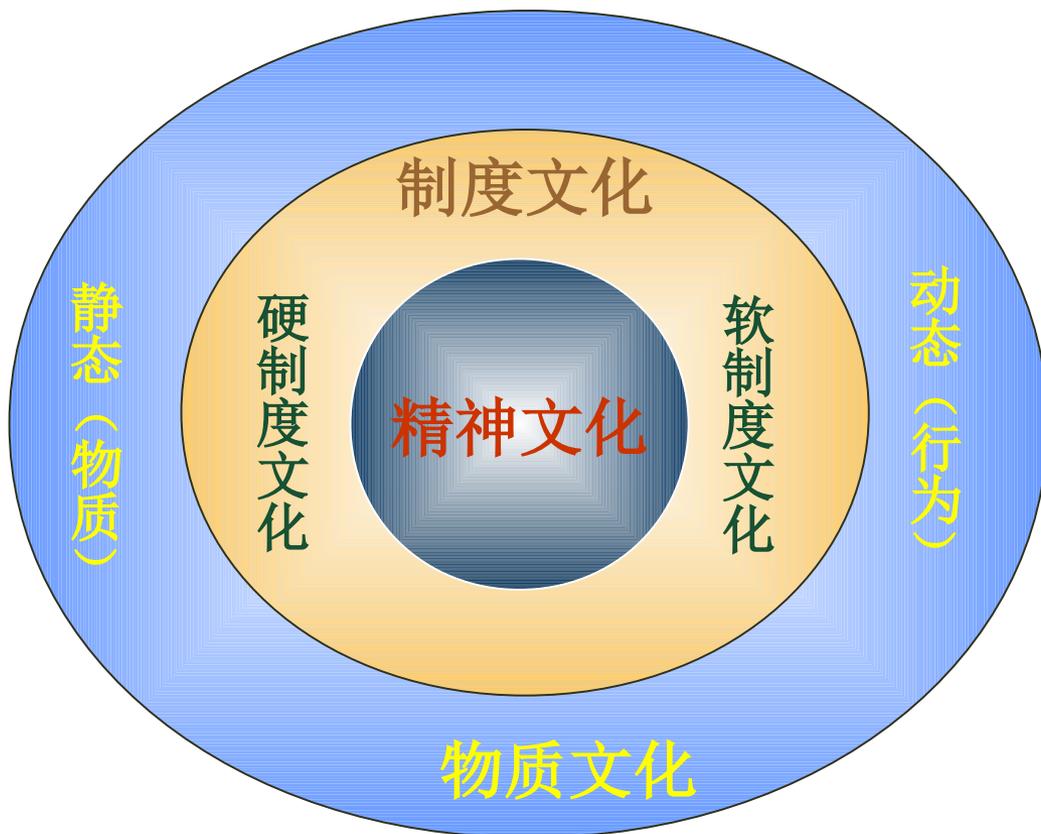
知识精粹

组织文化的结构

精神文化层决定了制度文化层和物质文化层；

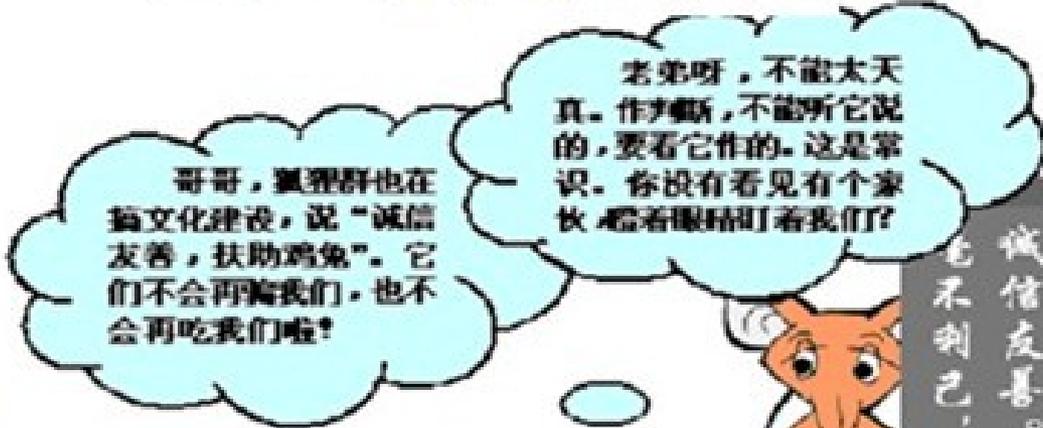
制度文化层是精神文化层与物质文化层的中介；

物质文化层和制度文化层是精神文化层的体现。





企业文化建设 仅有口号形式没有用



哥哥，狐狸群也在搞文化建设，说“诚信友善，扶助鸡兔”。它们不会再骗我们，也不会再吃我们啦！

老弟呀，不能太天真。作判断，不能听它说的，要看它作的。这是常识。你有没有看见有个家长，瞪着眼睛盯着我们？



狐狸文化建设碑
诚信友善。扶助鸡兔；
毫不利己，专门利人。



解剖组织
解剖自己
对症下药



“老鹰文化”

根据动物学家所做的研究，一窝小鹰的存活率很低。这可能与老鹰的喂食习惯有关。老鹰一次生下四、五只小鹰，由于它们的巢穴很高，所以猎捕回来的食物一次只能喂食一只小鹰，而老鹰的喂食方式并不是依平等的原则，

而是哪一只小鹰抢得凶就给谁吃，在此情况下，瘦弱的小鹰吃不到食物都死了，最凶狠的存活下来，代代相传，老鹰一族愈来愈强壮。这个故事告诉我们，“公平”不能成为组织中的公认原则，组织若无适当的淘汰制度，常会因小仁小义而耽误了进化，在竞争的环境中将会遭到自然淘汰。



“螃蟹文化”



钓过螃蟹的人或许都知道，篓子中放了一群螃蟹，不必盖上盖子，螃蟹是爬不出去的，因为只要有一只想往上爬，其它螃蟹便会纷纷攀附在它的身上，结果是把它拉下来，最后没有一只出得去。

组织里常有一些份子，不喜欢看别人的成就与杰出表现，天天想尽办法破坏与打压，如果不予去除，久而久之，组织里只剩下一群互相牵制、毫无生产力的螃蟹。



狼的文化——华为公司的企业文化



- 中国华为公司的董事长任正非先生说狼有 3 个特性：① 狼嗜血，什么地方一有血腥味很快就闻到了，这就是华为一家企业，要随时对商机非常敏感，任何地方有利益、有商机，要像狼闻到血一样，马上能够敏锐地感受得到；② 寒天大雪狼也出动，狼不避风雨，不怕寒冷，即使环境再恶劣也要活下去；③ 最重要的是狼有第三个成群出动的特性。中国人说虎狼成群，这个话的意思就是狼一出动就是一群出动，狼打团体战，从来不单兵出击。





沃尔玛的企业文化



- **沃尔玛总裁有个习惯就是站在店门口。有一天看到一个太太出去，两手空空，就上前问，这么大一个沃尔玛没有东西可以买吗？太太说是替孙子来买玩具的，要买一个机器人和一个宇宙战舰，里面没有。于是老板就代这位老太太去玩具部买到了她需要的玩具。“做一家企业的优秀老板要站在门口而不要坐在办公室”，这句话就变成了他们的文化。**
- **他们公司非常地节俭，主管出去都是两三个人睡一个房间，办公室简单得象货仓，在任何地方都小心地节约成本，以致他们上市的货物都比别家便宜。**



这个被咬掉一块的苹果，用的是《圣经》里亚当与夏娃偷吃智慧树上禁果的典故，意在宣示其电脑产品对客户极具诱惑力。



技能训练

案例分析：康洁利公司的“洋”经理



1. 阅读如下案例，并分析下列问题：
 - (1) 试运用管理的有关原理分析康洁利公司起落的原因。
 - (2) 试总结米勒先生的管理思想及管理哲学。
 - (3) 从本案例中你得到了什么启示？
2. 先由个人阅读并分析案例，并写出发言提纲。
3. 再以模拟公司或班级为单位进行大组讨论。



技能训练

模拟公司的管理思想与组织文化设计



根据所学知识以及对实际企业所获得的信息资料，研讨并设计本公司的管理理念与组织文化。

1. 结合本公司的实际，论证应以何种理论作为管理的理论依据；
2. 本公司应树立哪些先进的管理理念；
3. 对本公司的文化建设提出设想与举措，并制定建设方案。
4. 在班级组织一次交流与研讨。