

管理思想史主要内容

第一章、早期管理思想

国外早期的管理思想

中国古代名家管理思想

中世纪管理思想

第一节、西方早期管理思想

一、古代埃及人和巴比伦人的管理思想

埃及人懂得了分权并且是最早的“管理幅度”的实践者。

《汉谟拉比法典》的编制表明古巴比伦人意识到了——法律方法在管理中的重要性。

二、古希腊人思想

氏族部落采取的是“一长两会”制。

（一）苏格拉底认为管理具有普遍性。

（二）色诺芬—《家庭管理》

1、首先提出了管理的研究对象

2、首先提出了管理水平的判别标准问题。

3、首先认识到管理的中心任务是加强人的管理。

（三）柏拉图：《理想国》

《理想国》

第一等：治国贤哲

第二等：卫国的武士

第三等：民间艺工，商人、农民等组成

柏拉图建立了“亚加德米”——大学的雏形。

人的灵魂

理性

意志

欲望

三、古罗马人和希伯来人的管理思想

（一）古罗马的管理思想

1、首先意识到了现代企业的某些性质。

2、在罗马帝国的建立过程中具有了集权、分权的经验。

恩与威——从古罗马军威到现代管理

在第一次服役时，古罗马的士兵要在庄严的仪式中宣誓，保证永不背离规范，服从上级指挥的命令，为皇帝和帝国的安全而牺牲自己的生命。宗教信仰和荣誉感的双重影响使罗马军队遵守规范。队伍金光闪闪的金鹰徽是他们最愿意为之献身的目标；在危险的时刻抛弃神圣的金鹰徽既是邪恶的又是可鄙的。某种更有实质内容的敬畏和希望加强了这种力量来源于想象的动机，在指定的服役期满之后享有固定的军饷、不定期的赏赐以及一定的酬报等减轻了军队生活的困苦程度；

恩与威——从古罗马军威到现代管理

当然，另一方面，由于懦弱或不服从命令而企图逃避最严厉的处罚，那也是办不到的。军团百人队队长有权用拳打作惩罚，司令官则有权处决死刑。古罗马军队的一句最固定不变的格言是，好的士兵害怕长官的程度应该远远超过害怕敌人的程度。

恩与威——从古罗马军威到现代管理

在西方，这种管理方法终于总结为一句格言：“胡萝卜加大棒”。拿破仑说得更形象：“我有时像狮子，有时象绵羊。我的全部成功秘密在于：我知道什么时候我应当是前者，什么时候是后者。”在东方，则有“滴水之恩，涌泉相报”，“视卒如爱子，可与之俱死”等等说法。又说：“将使士卒赴汤蹈火而不违者，是威使然也。”“爱设于先，威严在后，不可反是也。”孙子兵法总结说：“故令之以文，齐之以武，是为必取。”总之是一句话：“软硬兼施，恩威并济。”

恩与威——从古罗马军威到现代管理

[思考题]

1.在现代管理中，这些说法是否还有意义？该不该使用这些手段？譬如大棒、胡萝卜、施恩、威慑等等。

2.这些管理思想符合现代管理理论中何种理论的内容？它有何优缺点？

(二) 希伯来人的管理思想

《旧约全书》一出埃及记

- 1、制定法令，昭示民众。
- 2、建立等级制度，委任管理人员
- 3、分级管理、各司其责

第二节、中国古代名家的管理思想（一）

（东方管理思想的渊源）

法墨兵商等诸子百家

一、法家学派。

代表人物（商鞅、韩非子、）

核心管理思想:君主专制，重农抑商，招纳贤才，以奖惩的强制手段来求得公平。

（一）商鞅

公元前 361 年，商鞅变法，“渭水尽赤”，

十个年头“秦民大悦，道不拾遗，山无盗贼。民勇于公战，怯于私斗。”“秦法未败”、“兵强而地广，民休而国富，故秦无敌于天下”

1、有道之国，治不听君，民不从官。

2、以法治者强，以政治者弱

黑头法律、红头文件、白头批示和口头指示。

古人提倡“民以法与吏相据，下以法与上从事”

热炉法则（hot stove principle）

热炉法则（hot stove principle）

1.火炉是烧红着摆在那里，任何人都知道不能触碰。

2 如果有人敢去触碰，那么，必然被烫伤。

3、烫伤在时间上是即时的

4、烫伤在对象上是普遍的。

（二）韩非子和管仲的管理思想

圣人治吏不治民

令行禁止，王者之事毕矣

二、墨家的管理思想

墨子的管理思想

（一）“兼相爱，交相利”

比较：施比受更有福

（二）尚贤使能

良弓难张，然可以及高入深；

良马难乘，然可以任重致远；

良才难令，然可以令君至尊；

人才考评——“和志功而观”

比较“数字与价值观”

二、墨家的管理思想

（三）尚同控制

（四）开源节用

三、兵家的管理思想

孙子兵法与管理

（一）“全胜”与决策管理

（二）“令文齐武”“造势治众”的管理手段

（三）“五德并举”的领导者修养

（四）“知己知彼”与信息管理

（五）“因变制宜”与动态管理

范蠡

（一）“天下之中，可以致富”：经营地点的选择

（二）“待乏”的经营原则

（三）“务完物”，“富好行其德”，树立良好的经营形象

案例：KFC的跟进选址策略

肯德基对快餐店选址是非常重要的，选址决策一般是两级审批制，通过两个委员会的同意，一管什么？“治人”；谁来管？“劳心者治人”；怎样管？“和为贵”。

管理思想的核心是“治人”

黄金律：己所不欲，勿施于人

（耶稣：你们想让别人怎么对待自己，就应该怎么对待别人）

第三节、中国古代名家的管理思想（二）

一、儒家的管理思想

（一）概述

- 1、儒家管理思想的人性论基础
- 2、儒家思想论管理的目标-和为贵
- 3、儒家思想论管理的手段-德礼之制

儒家思想论管理的目标-和为贵

中庸之道：“叩其两端而竭焉”，“叩其两端”是兼顾

很多事情都是两难—孟子“鱼和熊掌”

（二）孔子的管理思想

（三）孟子的管理思想

- 1、劳心劳力的社会分工论

- 2、权变思想

“叩其两端而竭焉”，“叩其两端”是兼顾

很多事情都是两难—孟子“鱼和熊掌”

中庸就是合理，中庸之道，便是“两难中，兼顾相关的变数，求得合理的决策。

- 3、修身平天下

《大学》

大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。物有本末，事有终始，知有先后，则近道矣。

《大学》

古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物。物格而后致至，致至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。

二、道家的管理思想

（一）道家管理思想概要

- 1、“守柔”的管理特色
- 2、“无为”的管理思想
- 3、辩证的管理谋略
- 4、少私寡欲的领导品质

天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，柔之胜刚，天下莫不之。以柔克刚，以柔化刚，柔不是弱，是收，是舍。舍而化之，让对手入你的势。这势需要你造。

需无为，而无不为。

“建德若偷，大白若辱，大方无隅，大器晚成，大音希声，大象无形。（中国人善变，方与圆）

- 2、无为（无为而治）是管理上的一个至高境界。无为无不为

德鲁克:管理人员应当由所要达到的目标，而不是由他的上级来指挥和控制。

（二）以家为生活及日常活动中心

西方人的生活

中国人的生活

第四节、中世纪的管理思想

一、世俗的管理思想

（一）西欧封建社会的政治管理体制，组织机构：公、伯、子、男和骑士。

（二）城市的兴起和贸易对管理思想的影响

- 1、城市:手工业和农业分离
- 2、行会：具有现代管理的某些雏形
等级制度“行东一帮工一学徒”

质量管理

最早的垄断组织

3、商业：出现了银行，1346 年成立了欧洲第一个银行。“银行”——意大利文 **banca**，原意“板凳”。产生现代会计学

二、神学的管理思想

阿奎那的管理思想：《神学大全》

“天使博士” - (Doctor Angelicus)

证明上帝的存在（五种证明）

论述了“信、望、爱”三种神学美德

三、文艺复兴时期的管理思想

（一）文艺复兴对古典管理思想发展的影响

导致产生了三大伦理（市场伦理、个人自由伦理、新教伦理）成为资本主义精神的来源。

三、文艺复兴时期的管理思想

（二）马基雅维利：《君王论》

1、物质利益决定论（人性本恶论）

2、认识到人民在国家生活中具有重要作用

3、论述了领导者的素质问题

“为达目的不择手段”

康德——在行动中，要把不管是你自身的还是任何其他人都永远当作目的，永远不能只当做手段。

（三）空想社会主义莫尔：《乌托邦》

全名《关于最完美的国家制度和乌托邦岛的既有益而有趣的全书》

1、私有制是一切罪恶的根源

2、乌托邦岛已十分注意生产的布局和生产组织

3、民主方式治理国家

4、社会按照统一原则管理

第二章、古典管理理论

第一节、科学管理的产生背景

一、资本主义精神的建立——科学管理的思想准备。资本主义精神来源的三大伦理：

（一）新教伦理

（二）个人自由伦理

（三）市场伦理

（一）、新教伦理：

德国马丁·路德发起的宗教改革运动—“天职”天职—calling(职业、神召)，包含的是宗教的概念：因信称义。

加尔文—“选民”，“弃民”

新教认为—荣神益人，因信称义，提倡积极的人生观等。

(二)、个人自由伦理

人的个性的解放，是资本主义精神的首要条件

约翰·洛克—《政府论》

1、提出分权学说，即立法权、行政权和监督权三权分立；

2、国家保护人们拥有财产权

(三)、市场伦理

市场是资本主义赖以生存的环境。人们是怎样认识市场并发现市场的魔力呢？

亚当·斯密—只有市场与竞争才是经济活动的调节器，市场这只“看不见得手”能保证资源得到最佳配置并发挥最大的效能。每个人和国家可以在完全竞争的市场中使自身利益实现最大化。

二、资产阶级革命为社会变迁作准备

英国：1688 年把查理一世送上断头台

法国：1789 攻占巴士底狱

美国：1776 年大陆会议通过了《独立宣言》

伏尔泰：我不能同意你说的每一个字，但我誓死捍卫你说话的权利

孟德斯鸠：《论法的精神》提出“立法权、司法权和行政权三权分立原则，第一次提出权利制衡问题(公司法人治理结构)

卢梭：《社会契约论》

三、科学管理实践上的准备

(一) 科学管理实践准备

1、工业革命的社会影响与工厂制度的产生

工业革命彻底摧毁了封建社会的生产关系，使生产力获得了巨大的解放

创造了巨大的社会财富，为资本主义的飞速发展提供了物质基础

工业革命的直接成果是工厂制度的建立，它是资本主义发展的微观基础。

2、工厂制度对管理提出了客观要求

大企业的建立，老板和工人之间矛盾尖锐。

管理人才极度缺乏。

欧文的管理实践

四、科学管理理论准备

(一)、亚当·斯密

1、分工问题

(1) 分工可以使技术熟练程度很快的提高。

(2) 使每个人专门从事某种作业，节约时间。

(3) 促使改革劳动工具和发明机器。(学习和经验曲线)

2、经济人的观点

经济现象是具有利己主义的人们的活动所产生。

“请给我所需要的东西吧，同时你也可以得到你所需要的东西”

(二)、大卫·李嘉图

《政治经济学及赋税原理》

对管理思想的贡献：

1、在资本和管理技术的关系上提出了所谓的“工资规律”。

2、提出了关于经济人方面的群氓假设

(1) 社会由一群一群无组织的个人所组成；

(2) 每个人以一种计算利弊的方式为个人的利益而行动。

(3) 每个人为达到这个目的，尽可能的合乎逻辑思考和行动。第二节、泰勒与科学管理

一、泰勒和科学管理理论

泰勒和科学管理理论

泰勒，美国人，1856 年出生于宾西法尼亚，

工人出身，其研究侧重于车间管理。

1884- 米德维尔钢铁公司总工程师

1906 一美国机械工程师协会主席

1915 一病逝

泰勒的科学管理理论在某钢铁公司
工作，针对工厂中的“磨洋工”现象
提出的，被称为“科学管理之父”。

泰勒面临的问题：磨洋工

确定“合理的工作量”——形成真正科学管理思想。

二、泰勒对科学管理的探索

两个试验：

1、搬铁块实验：

搬运量 12-13 吨，1.15 美元

47 吨，1.85 美元

(1) 精心挑选工人

(2) 诱导工人，不但没有损害，
而且还可以得到利益

(3) 对工人进行训练和帮助

证明：

2、铲掘实验：

平均负荷 21 磅

16 吨提高到 50 吨

设计纸卡

从这项实验得到的管理思想：

(1) 将试验的手段引进到经营管理领域

(2) 计划与执行相分离

(3) 标准化管理概念形成

三、泰勒制

1、中心问题是提高劳动生产率

——实质“共同把蛋糕做大”

2、制定培训工人的科学方法

——以科学管理代替传统的经验管理：

挑选“第一流的工人”；通过动作研究和工时研究，制定科学合

3、标准化管理

——方法、工具、设备、材料、环境等

泰勒制的主要内容：

1. 制定工资定额
2. 选择“第一流的员工”
3. 实行标准化的管理
4. 实行“差额计件工资制”。
5. 计划职能与执行智能相分离
6. 实行职能工长制
管理职能与作业职能分离
7. 例外原则
8. 合作互利的“精神革命”

从泰勒制到 OEC

天下大事必做于细，天下难事必做于易

减工资的打击，最高工资被固定在这一地区标准，即每天 2.34 美元，工人离开——

1914 年 1 月 5 日提出 5 美元工作日的方案，将 9 小时工作日改为 8 小时工作日。福特说服其他经理人：高工资必然会带来高利润。如果实行他的计划，公司就可以取得劳动力市场的“精华”就可以降低劳动成本，从而使公司盈利，第一天来了 1 万人，周末有 1 万 5。工人困惑不解，工业大王说它使阶级叛徒——

1914—1916 税后收入分别 3000 万、4400 万和 6000 万

发现这样一个事实——被高工资所激励的福特雇员发挥了更高的生产能力，使用在每件产品上的资金比以往更少，人人竭尽全力，产量猛增，不久就远远抵消了提薪的花费。

福特在自传中写道：“8 小时 5 美元工作日的决定，是我们做出的降低成本的最佳措施之一——”

实行新政后，劳动力变更率降低了 90%，无辜缺勤率从百分之十降到千分之三。

思想的贡献)

一、泰勒最忠实的“嫡系追随者”卡尔·乔治·巴思。——巴思计算尺

二、甘特

1、重视人的因素在科学管理中的作用

2、甘特图：通过对生产日期和产量图示来控制计划和生产，也叫生产计划进度图或线条图。

三、吉尔布雷思夫妇

吉尔布雷思：动作研究之父

莉莲·吉尔布雷思：管理第一夫人《管理心理学》

四、亨利·福特：大规模生产的第一位倡导者；科学管理理论伟大的实践者。

案例：科学管理造就福特王国

福特公司利用了泰勒科学管理理论的哪些原理管理和组织生产的？有哪些创新？

第三章、古典组织理论

一、法约尔的组织管理理论

法约尔，法国人，长期从事企业的高层管理工作，其理论侧重于一般管理理论，主要著作《工业管理与一般管理》，被称为“经营管理之父”。理论内容：

1. 企业的基本活动与管理的五项职能

2. 14条管理原则

3. 管理者的素质和知识问题

1. 企业的基本活动与管理的五项职能

2. 14条管理原则

(1)分工

(2)职权与职责

(3)纪律

(4)统一指挥

统一领导

(6)个人利益服从整体利益

(7)个人报酬公平合理

(8)集权

(9)等级链——法约尔桥

(10)秩序

(11)公正

(12)人员的稳定

(13)首创精神

(14)团结精神

法约尔桥

二、韦伯的古典组织理论

韦伯，德国社会学家，主要贡献是提出了理想的行政组织体系（或官僚制、科层制），被称为“组织理论之父”。

三、企业组织结构的演变

直线制

职能制

直线——职能制

直线职能参谋制

事业部制

矩阵制

（一）直线制

最古老，最简单

组织结构形式，

亦称军队式结构

或单线制。

（二）职能制

1.特点：设立职能机构，且职能机构有指挥权

2.优点：有利充分发挥职能部门的专业优势。

缺点：破坏统一指挥原则，造成“多头领导、多头指挥”。

4.这种组织结构无现实意义。

(二)职能制

(三)直线参谋制（直线职能制）

1.含义：是指在组织内部，既设置纵向的直线指挥系统，又设置横向的职能管理系统，以直线指挥系统为主体建立的两维的管理组织。

2.优点：既保证组织的统一指挥，又加强了专业化管理。

3.缺点：部门之间的协调性比较差。

4.目前绝大多数中小组织均采用这种组织结构形式。

(四)直线职能参谋制

1.含义：在职能制和直线参谋制基础上发展形成。职能部门除了有建议、咨询等参谋作用外，还具有由直接主管分出的与职能业务有关的直线职能。

2.优点：充分发挥职能部门的作用，给高层管理者解决重大问题提供充裕时间。

3.缺点：下属积极性差，协调工作量大。

4.适用于中型企业。

(五)事业部制

20世纪20年代美国通用汽车公司，斯隆首创，又称斯隆制。

定义：将企业划分为若干个相对独立的事业部，各事业部拥有各自独立的产品和市场，是独立核算，自负盈亏的利润中心，在最高层管理者设计的统一发展战略框架中，运用自主经营权和财务独立权，谋求自我发展，实现“集中决策，分散经营”。

(五)事业部制

特点：集中决策，分散经营

优点：便于组织专业化生产，有利于组织高层领导摆脱日常事务，有利于事业部发展，有利

于培养高级管理人才

缺点：机构重叠，管理效率较差，事业部易滋长本位主义倾向

适用范围：规模较大，且经营领域分散的企业集团

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/838033074005006047>