

管理阶梯理论

Management
Stage Theory

张东向
◎ 著

Management

Stage Theory

管理阶梯理论

张东向
◎ 著

图书在版编目 (CIP) 数据

管理阶梯理论/张东向著. —北京: 企业管理出版社, 2011. 8

ISBN 978 - 7 - 80255 - 854 - 0

I. ①管… II. ①张… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 153392 号

书 名: 管理阶梯理论

作 者: 张东向

责任编辑: 群 翊

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 854 - 0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部 (010) 68701638 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 16.5 印张 260 千字

版 次: 2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

序 言

在人类社会中，管理无处不在，无时不在。做任何事情成也管理，败也管理。当人类社会进入工业化时期，管理理论才真正被人们系统化地思考和运用，并形成管理学。与数学、天文学、物理学、化学、哲学、文学、史学等学科相比，管理学是一门年轻的学科，但发展迅速，对人类社会的影响空前巨大。可以毫不夸张地说，人类社会的任何伟大进步都包含着管理学所做出的重要贡献。

在过去的一个多世纪的时间里，面对百余年形成的庞大的知识体系和众多的流派，管理学研究者一直试图归纳出管理学发展的逻辑主线。但是，由于百年管理经典著作所关心的主题相对复杂，包括管理与管理者、领导、组织与人事、效率、市场与顾客、竞争与战略、创新与变革等诸多方面。从管理学的学科分类角度而言，战略管理、人力资源管理、生产管理、营销管理、组织管理、质量管理等构成管理学的经典内容，而且这些学科还在不断地丰富、细化、交叉和发展，管理学的新学科、新分支还在不断地产生。因此，迄今为止，并不存在一个公认的管理学发展历史的逻辑主线。

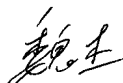
在本书中，作者经过几十年的国内外管理实践和大量的理论研究，系统归纳了管理理论发展的一条逻辑主线，并因此创新提出了管理阶梯理论，该理论总结归纳了从早期管理、家长式管理、经验式管理、科学化管理、现代化管理、虚拟化管理到创新管理由低到高的七个阶段，这七个管理阶段的逻辑划分构成了管理阶梯理论的主要脉络，形成了管理理论发展的创新理论。

本书共分为九个部分。第一章，对管理理论进行了综述，对管理概念进行了界定，分析了管理的核心作用和影响管理的因素，

重点对管理思想的演进脉络进行梳理，总结了不同经济阶段的管理特征，对管理阶段进行了划分，并提出了管理阶梯理论。第二章至第八章，依次分析了管理阶梯理念所包含的早期管理、家长式管理、经验式管理、科学化管理、现代化管理、虚拟化管理和创新管理七个阶段的管理思想的产生背景、理念依据，并对各个阶段管理的定义、特点和局限性进行剖析，指出了由较低级管理阶段向较高级管理阶段转化，即管理阶梯逐步向上演进的必然趋势。第九章，是本书的最后一章，重点分析了在各个管理阶段混合管理存在的客观现状，并对管理发展趋势进行了分析。

需要指出的是，本书所研究的管理阶梯理论的七个管理阶段，不是简单的罗列，是由低到高、由浅及深不断深化的过程。在本书研究过程中，作者汲取了孔孟思想以及德鲁克、泰勒、法约尔、韦伯、梅奥、赫茨伯格、麦格雷戈、巴纳德、西蒙等数十位管理大师的管理智慧和思想精华，是作者本人几十年管理实践和数十位管理大师管理智慧的结晶。本书创新的管理阶梯理论是管理理论发展的一条清晰的逻辑主线，是对管理理论的一次重大创新。

在本书中，作者思维独到、逻辑严谨、思路清晰、论述充分，对每个管理阶段都从定义、特点、局限性等进行了分析，并通过实际案例剖析，突出了理论性和实践性相结合、成熟经验和探索创新相结合，该理论对指导业务实践，尤其是企业管理人员快速提高管理水平，迅速找到管理过程中存在的问题，及时把握管理实践提高的方向，提高企业的核心竞争能力，具有重要的理论价值和实践指导意义。本书适合的读者范围极广，相信所有管理者和被管理者都可以在本书中找到对管理的真知灼见并以此作为改变管理现状、提高管理能力的有效指南。



2011年6月



张东向,1958年10月生,籍贯山东,高级经济师。中国社会科学院货币银行学专业研究生毕业,获澳大利亚国立大学工商管理学硕士学位、华中科技大学经济学博士学位,在中国银行法兰克福分行(德国)工作五年。现任中国银行河南省分行副行长、中银保险河南分公司党委书记,曾出版《3M理论与实践研究》《经济周期波动对我国银行业影响研究》等专著,撰写了《科学化管理理论》等数十篇论文。主导研发的40余项新产品,多次获得中总行、河南省级创新一等奖,并获得多项省级、总行级产品创新奖。

责任编辑：群翊



目 录

第一章 管理思想演进与管理阶梯理论形成	1
第一节 管理综述	2
一、管理概念的界定	2
二、管理的核心作用	3
三、管理的影响因素	5
第二节 管理思想的演进	9
一、管理思想演进的线索	9
二、经济成长阶段论与管理思想演进	10
三、管理发展过程的特点	12
四、管理思想的发展趋势	17
第三节 管理阶梯理论的形成	19
一、原始经济时期	20
二、小农经济（手工作坊）时期	20
三、资本主义初期	21
四、前工业化时期	22
五、工业化时期	23
六、后工业化时期	24
七、创新开创未来	24
八、管理阶段划分与界定	24
第二章 早期管理	29
第一节 早期管理思想产生的背景	30
第二节 早期管理的主要思想	33
一、中国早期的管理思想	33
二、西方早期的管理思想	36
第三节 早期管理的定义、特点及局限性	40
一、早期管理的定义	40

管理阶梯理论

management stage theory

二、早期管理的特点	41
三、早期管理的局限性	42
第四节 管理阶段的递进	43
第五节 早期管理案例分析	44
第三章 家长式管理	47
第一节 家长式管理产生的背景	50
第二节 家长式管理的主要理论	52
一、交易成本理论	52
二、差序格局理论	53
三、儒家文化伦理思想	55
第三节 家长式管理的定义、特点及局限性	56
一、家长式管理的定义	56
二、家长式管理的特点	56
三、家长式管理的局限性	58
第四节 管理阶段的递进	59
第五节 家长式管理案例分析	60
第四章 经验式管理	67
第一节 经验式管理产生的背景	69
第二节 经验式管理的主要理论	70
一、经验主义的主要学派	70
二、经验主义学派的管理思想	71
第三节 经验式管理的定义、特点及局限性	73
一、经验式管理的定义	73
二、经验式管理的特点	74
三、经验式管理的局限性	75
第四节 管理阶段的递进	76
第五节 经验式管理案例分析	77

第五章 科学化管理	83
第一节 科学管理理论产生的背景	85
一、科技革命与经济危机对管理的新要求	85
二、工业化进程对管理的迫切需要	86
三、工业革命以来管理思想的积淀	86
第二节 科学管理的主要理论	88
一、科学管理理论	88
二、一般管理理论	90
三、行政组织理论	93
第三节 管理科学性与科学化管理	95
一、管理的科学性	95
二、科学化管理与科学管理理论	96
第四节 科学化管理理论体系	98
一、科学化管理的理论架构金字塔：“三化”“三高”“三严”	98
二、科学化管理的主体：“三化”	99
三、科学化管理的标准：“三高”	104
四、科学化管理的保障：“三严”	108
第五节 科学化管理理论创新的实践意义	111
一、科学化管理的理论架构及内涵	111
二、“三化”“三高”“三严”的内在关联和递进关系	111
三、科学化管理内容要求	112
四、科学化管理理论的实践意义	113
第六节 科学化管理理论的定义、特点及局限性	116
一、科学化管理的定义	116
二、科学化管理的特点	116
三、科学化管理的局限性	117
第七节 管理阶段的递进	118
第八节 科学化管理案例及分析	119
第六章 现代化管理	137
第一节 现代化管理产生的背景	143
一、战后经济的重建	143

管理阶梯理论

management stage theory

二、科学技术的迅猛发展	144
三、企业结构的深刻变化	144
第二节 现代化管理的主要理论	145
一、行为科学理论学派	146
二、权变管理学派	151
三、管理文化学派	151
第三节 现代化管理理论的定义、特点及局限性	153
一、现代化管理的定义	153
二、现代化管理的特点	153
三、现代化管理的局限性	155
第四节 管理阶段的递进	156
第五节 现代化管理案例及分析	157
第七章 虚拟化管理	169
第一节 虚拟化管理产生的背景	170
第二节 虚拟化管理的主要理论	173
一、社会协作系统学派	173
二、决策理论学派	174
三、组织结构理论	176
四、现代科学技术理论	177
第三节 虚拟化管理的运作模式	180
一、虚拟生产	180
二、虚拟销售	181
三、虚拟组织	181
四、战略联盟	182
第四节 虚拟化管理的实施条件	183
一、更新经营理念	183
二、培养核心能力	184
三、充分利用新技术	184
四、选择信任合作伙伴	185
第五节 虚拟化管理的定义、特点及局限性	185
一、虚拟化管理的定义	185

二、虚拟化管理的特点	186
三、虚拟化管理的局限性	188
第六节 管理阶段的递进	189
第七节 虚拟化管理案例及分析	189
第八章 创新管理	197
第一节 创新管理产生的背景	202
一、社会文化环境的变迁	203
二、经济的发展变化	203
三、科学技术的发展	203
第二节 创新理论及其发展	204
一、创新理论的提出	204
二、创新理论的发展	206
三、学习型组织	208
第三节 创新管理的主要内容	210
一、观念创新	210
二、技术创新	212
三、机制创新	215
四、人力资本创新	219
第四节 创新管理与管理创新	222
一、完整性比较	222
二、阶段性比较	222
三、局限性比较	223
四、包容性比较	223
第五节 创新管理的主要阶段及创新维度和过程	223
一、创新管理的主要阶段	223
二、创新管理的维度及过程	225
第六节 创新管理工具及实施条件	226
第七节 创新管理的定义、特点及演进	230
一、创新管理的定义	230
二、创新管理的特点	230
三、创新管理的演进	232

管理阶梯理论

management stage theory

第八节 创新管理案例及分析	233
第九章 管理阶梯理论的现阶段管理状况.....	241
第一节 管理现状	242
一、混合管理的客观存在	242
二、经验式管理和科学化管理占主导地位	243
三、管理方式向更高阶段加速转变	244
第二节 发展趋势分析	245
一、管理阶梯的上升是必然趋势	245
二、现代化管理和虚拟化管理将成为主导	246
三、创新管理开拓未来	246
结 语.....	248
参考文献.....	249

第一章

管理思想演进与 管理阶梯理论形成

创新管理

虚拟化管理

现代化管理

科学化管理

经验式管理

家长式管理

早期管理

第一节 管理综述

■ 一、管理概念的界定

管理是人类社会一项重要的社会活动。在不同的历史阶段，不同的人物或不同背景的人，由于所持观点的不同，对管理的概念也有不同的定义和解释。管理定义自古即有，但什么是管理，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”“处理”“管人”“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义。

当前，美国、日本以及欧洲各国的一些管理学著作的定义，如：

——管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。

——管理就是计划、组织、控制等活动的过程。

——管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。

——管理就是通过其他人来完成工作。

——斯蒂芬·P. 罗宾斯说：“管理，是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。”

——管理就是决策。

——管理就是领导。

管理一词还有很多的定义，这些定义从不同的角度、不同的侧面反映出管理的性质的某个方面。笔者认为，管理的概念要从更宏观的角度来看，既不能失之偏颇，又不能浅尝辄止，本文采用清华大学教授徐国华、张德、赵平编纂的《管

理学》一书中对管理的定义：

管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。

这一定义的解释有三层含义，基本涵盖了管理所涉及的各方面的内容：

第一层含义说明了管理采用的措施有计划、组织、控制、激励和领导这五项基本活动。这五项活动又被称之为管理的五大基本职能。所谓职能，是指人、事物或机构应有的作用。每个管理者工作时都是在执行这些职能的一个或几个。

简言之，计划职能包括对将来趋势的预测，根据预测的结果建立目标，然后要制定各种方案、政策以及达到目标的具体步骤，以保证组织目标的实现。

组织职能一方面是指为了实施计划而建立起来的一种结构，这种结构在很大程度上决定着计划能否得以实现；另一方面是指为了实现计划目标所进行的组织过程。

控制职能是与计划职能密切相关的，它包括制定各种控制标准；检查工作时都按计划进行，是否符合既定的标准；若工作发生偏差要及时发出信号，然后分析偏差发生的原因，纠正偏差或制定新的计划，以确保实现组织的目标。

激励职能和领导职能主要涉及的是组织活动中人的问题：要研究人的需要、动机和行为；要对人进行指导、训练和激励，以调动他们工作的积极性；要解决下级之间的各种矛盾；要保证各组织、各部门之间信息渠道畅通无阻等。

管理定义中的第二层含义是第一层含义的目的，即利用上述措施来协调人力、物力和财力方面的资源。

管理定义中的第三层含义又是第二层含义的目的。协调人力、物力和财力资源是使整个组织活动更加富有成效，这也是管理活动的根本目的。

■ 二、管理的核心作用

人类社会的发展史同时也就是一部管理发展史。历史已经证明，生产力越发达，人类社会越进步，管理也就越重要。更有意义的是，一个社会的管理水平越高，其生产力发展越快。管理与科学技术构成现代生产力发展和社会前进的两

只轮子已成为共识，具体来看，管理在如下两个方面发挥着不可替代的作用。

（一）保证社会的有序性

人们赖以生存的必须是一个有序的社会。只有在这样一个社会中，人们才会感到安全，知道自己的权力与责任，才能正常地从事各项活动，社会才能发展。社会的有序性又是通过社会中各种组织之间的有序组合以及各组织内部的有序运转实现的。靠什么达到有序性呢？靠的是有效的管理。大到一个国家，小到一个家庭，缺乏管理或管理混乱，其局面必然是混乱不堪，个人及社会的生存与发展也就会遇到困难。

美国国际商业机器公司的创办人托马斯（Thomas J. Watson）曾经讲过下面这样一个故事，深入浅出地说明了管理的作用。

案例1 男孩的长裤

有一个男孩子第一次得到一条长裤，穿上一试，裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点，可奶奶说，眼下的家务事太多，让他去找妈妈。而妈妈回答他，今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐，但是姐姐有约会，时间就要到了。这个男孩子非常失望，担心明天穿不上这条裤子，他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了一点；姐姐回来后心疼弟弟，又把裤子剪短了一点；妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象，第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

由此可以看出，任何集体活动都需要管理。在没有管理活动协调时，集体中每个成员的行动方向并不一定相同，甚至可能互相抵触。即使目标一致，由于没有整体的配合，也达不到总体的目标。

（二）实现资源的最优配置

任何组织都有自己的目标，实现目标是要耗费一定的资源。在当代社会中，