



MANAGEMENT
STAGE
THEORY

管理阶梯理论

张东向◎著

第二版

MANAGEMENT
STAGE
THEORY

管理阶梯理论

张东向◎著

第二版



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理阶梯理论 / 张东向著 . — 2 版 . — 北京 : 企业管理出版社 ,
2017.10

ISBN 978-7-5164-1520-7

I . ①管… II . ①张… III . ①企业管理 IV . ① F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第114130号

书 名 : 管理阶梯理论

作 者 : 张东向

责任编辑 : 尚元经 李 坚

书 号 : ISBN 978-7-5164-1520-7

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 : 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱 : qiguan1961@163.com

印 刷 : 北京市密东印刷有限公司

经 销 : 新华书店

规 格 : 170毫米 × 240毫米 16开本 20.75印张 266千字

版 次 : 2011年10月第1版 2017年10月第2版 2017年10月第1次印刷

定 价 : 86.00元

版权所有 翻印必究 · 印装错误 负责调换

▶ [再版前言]

在人类社会中，管理无处不在，无时不在。正所谓“团队打天下，管理定江山”，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。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。

管理推动社会发展进步，也推动着企业不断发展壮大。在此过程中，一些企业发展蒸蒸日上乃至基业长青，而一些企业却难逃中途夭折和倒闭破产的命运。据统计，全球平均每天有 2 万多家企业倒闭，中国平均每天也有近 2800 家企业倒闭，许多企业一夜之间宣布破产，原因何在？许多企业“忙忙碌碌”“辛辛苦苦”地走向破产，原因何在？

有不少人认为企业破产的罪魁祸首是经济周期使然。不可否认，宏观经济形势纵然对企业的生存与发展会产生一定的影响，但纵观全球企业发展史，经济上行期，仍有不少企业倒闭破产；经济下行期，仍有不少企业存活下来，基业长青的企业也是不胜枚举。

结合实际来看，影响企业发展有三大核心关键要素，包括管理、营销、人力。正如“科学管理之父”泰勒所言：“问题十有八九出在管理层。”管理是保证企业有效运行所必不可少的条件。企业管理水平的高

低,不仅决定了企业生命的长度,也决定了企业发展的高度。以华为为例,华为取得的成就举世瞩目,任正非在谈华为成功的基因和秘诀时,将管理列为企业成功的核心内核。任正非坦言,华为花了28年时间向西方公司学习管理,每年斥资上亿美元请IBM顾问团队帮助管理企业,这才使得华为的生产过程走向了科学化、正常化,由默默无闻的小作坊成长为通信领域的全球领导者。

实践证明,随着科技的不断创新,单靠技术壁垒取胜的时代很快就要转为靠管理取胜的时代。在不同的经济发展阶段和生命所处周期,企业对管理的需求层次不同。受市场变化、技术冲击和经济危机等多重因素影响下,企业管理阶段不升级,企业衰退就会成为必然趋势。

从国内国外两个角度分析来看,西方管理学有240多年历史,形成了古典管理、行为科学、现代管理等诸多管理理论,也涌现了诸多管理学派。中国虽然没有形成系统的管理理论,但却有着几千年的管理思想渊源,形成了以诸子百家为代表的中国式管理思想。作者根据历史上各个学派的学术观点,归纳出西方和中国各九大管理学派。

西方九大管理学派包括:以“科学管理之父”泰勒为代表的科学管理学派,以“管理过程理论之父”法约尔为代表的管理过程学派,以“组织理论之父”韦伯为代表的组织理论学派,以“行为科学之父”梅奥为代表的行为科学学派,以“现代管理学之父”德鲁克为代表的经验主义学派,以西蒙为代表的决策理论学派,以明茨伯格为代表的经理角色学派,以卢桑斯为代表的权变管理学派,以大内、迪尔为代表的管理文化学派。

中国九大管理学派包括:以孔子、孟子、荀子为代表,以“忠”为核心思想的儒家;以老子、庄子为代表,以“中”为核心思想的道家;以墨子为代表,以“爱”为核心思想的墨家;以韩非为代表,以“法”为核心思想的法家;以邓析、惠施、公孙龙为代表,以“理”为核心思

想的名家；以邹衍为代表，以“果”为核心思想的阴阳家；以吕不韦为代表，以“合”为核心思想的杂家；以许行为代表，以“劳”为核心思想的农家。

在本书中，作者结合对中西方各九大管理学派等管理理论的深入研究，结合本人三十多年的国内外管理实践，从人类社会发展史的宏观历史角度出发，通过“理论与实践”的紧密结合、“国外与国内”的兼容并蓄、“分析与研究”的方法应用、“传承与创新”的延续融合、“成功与失败”的案例论证，系统分析了管理理论发展的逻辑主线，创立了管理学上新的管理理论——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，介绍了中西方各九大管理学派，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，并创立了管理阶梯理论。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，而是由低到高、由浅及深不断深化的过程。其中，科学化管理是管理阶梯七个阶段承上启下的转折点，是企业管理水平提升的关

键阶段。因此，在管理实践案例论证方面，科学化管理阶段要多于其他管理阶段。在本书研究过程中，作者汲取了中西方各九大管理学派、数十位管理大师的管理智慧和思想精华，是作者本人三十多年管理实践和中西方管理智慧的结晶。本书创立的管理阶梯理论是管理理论发展的一个里程碑，是对管理理论的一次重大创新。

在再版的过程中，作者保留和延续了第一版的精华。与第一版相比，《管理阶梯理论》（第2版）的改动及特色主要表现为以下几个方面：一是对部分章节进行了删改，语言更加精练，行文更为严谨，新增了不少实际案例，从而使全书更具可读性和感染力；二是增加了新的内容，力求及时反映国内外管理理论和创新实践的最新动态信息，力求与时俱进；三是深化了国内外管理思想比较的力度，提出了中西方各九大管理学派和管理阶梯理论的逻辑关联，让读者能够在对比联系中加深对管理阶梯理论的理解和认识。

综合来看，《管理阶梯理论》（第2版）在对管理阶梯理论进行更为全面系统和深入细致探讨的基础上，更加注重管理的实践性和时效性，力求做到理论与实践密切结合、成熟经验和探索创新密切结合，为管理者带来更多富有成效的启发和思考。尤其是对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。

作 者

2017年10月

我很荣幸能够为张东向博士的管理学专题著作撰写序言。中国经济在全球经济中越来越重要，这必然日益引起全世界对中国管理实践发展与创新的关注。这部专题著作题目为《管理阶梯理论》，专门为那些寻求从管理学角度更好地理解中国经济成功原因的人士撰写。本书作者张东向博士在银行业领域取得了成功，拥有丰富的国际经验。作为一名实战型的管理学者，他能够把丰富的实践知识与学术理论结合在一起。因此，张东向博士非常适合撰写这样重要的一部著作。张东向博士最初是于2003年与澳大利亚国立大学结缘。当时，清华大学与澳大利亚国立大学合作在中国开设了首个管理学硕士项目，研究重点为技术与创新。张东向博士的领导能力给他的同学们留下了深刻的印象，他是首届班级班长。十四年之后，他创立了新的管理学理论学派，把中国与西方观点融合在一起，概观古代与现代思想。他的专题著作《管理阶梯理论》已经在中国荣获中国管理科学最高学术奖，这是一项重要成就。我们很高兴清华大学与澳大利亚国立大学合作管理学硕士项目有张东向博士这样的杰出毕业生。

作为澳大利亚国立大学的全球管理副校长，对于张博士在促进中国与澳大利亚国际了解与交流方面发挥的重要而积极的作用，我表示由衷的感谢。张博士是澳大利亚国立大学的杰出校友，他将继续担任清华大

学—澳大利亚国立大学管理学硕士校友会执行副会长，继续为他的校友们服务。在2017年的澳大利亚国立大学年度颁奖典礼上，澳大利亚国立大学很高兴地授予张东向博士年度最有声望的国际校友奖。

澳大利亚国立大学与清华大学都是全球认可的领袖级研究型大学。通过双方共同设立的管理学硕士项目（重点关注技术与创新），这两所大学吸引并教育1000余名天才管理人，对中国经济发展作出了重要贡献。该项目的很多毕业生正在为国内与国际商业发展作出重大贡献，而张博士是这群学子中的优秀代表。我希望读者能够在这本《管理阶梯理论》的启发下，改善其在组织中的表现。同时，我希望其他校友能够以张东向博士为学习楷模，支持并为中国管理学理论的继续发展作出贡献。

2017年10月

于澳大利亚堪培拉

2016年12月，第五届管理科学奖揭晓，《管理阶梯理论》从通过了初选的百余项申报或推荐的管理成果中脱颖而出，与其他五项一起荣获了这一届的学术奖。作者张东向先生此后又作为推选出的获奖者代表，在颁奖典礼上专题报告了“管理阶梯理论”，先后得到评审委员会专家和与会管理者、管理学者很高的评价。

由于组织、参与评选管理科学奖，有缘研读了《管理阶梯理论》（第1版），又由颁奖而结识东向博士。深为他作为大行行长处于管理的关键领导岗位，在孜孜不辍处理大量繁忙而责任重大公务的同时，能够坚持理论研究，尤其是管理基础理论的深度思考和探索并取得系统化成果，而由衷地钦佩和点赞。

承蒙东向博士抬爱，令为其增添了案例、加入了新的管理理论和实践、提出了管理阶梯理论与其他管理理论逻辑关联等新内容的《管理阶梯理论》（第2版）作序。我深感荣幸！同时在读完尚未付印的再版新书电子稿之后，相信它出版后将会成为帮助管理者系统了解中外管理思想、快速提高管理知识水平，启发对于管理演进、发展和提升等思考的，一本兼具理论意义和实用价值的著作。

今天，科技加速度的长足进步已将人类带入一个全球互联的新时代。云计算、大数据、物联网、区块链、无人驾驶、机器智能、量子计算、基因编辑……新技术及其术语、词汇层出不穷，令人们目不暇接、

神不遐思。这是一个疾速变化的时代、一个打破均衡的时代、一个高度依存的时代、一个深度融合的时代。黑天鹅乱飞，非确定性成为非常确定的时代特性！

当前，处于经济新常态背景下的中国正面临日新月异的技术变革、愈演愈烈的国际竞争以及复杂多变的全球性转型变革的外部压力。同时又需要应对人口红利变化、人力成本增加、老龄化、教育等带来的人力资源问题，以及能源、原材料、环境和利用效率等带来的自然资源日益短缺等问题；还有产能过剩和有效供给不足并存的结构性问题；以及产业链位势、质量、工艺等能力问题……

这一系列的问题构成了急需提质增效的内在张力。而解决这些问题的核心其实就是管理，是创新。创新，成为这个时代最受关切而又最为关键的主题之一。管理阶梯理论正是将创新放在管理的最高阶位置，指出：“一切都离不开创新管理”，“创新管理是企业开拓未来的必由之路”。

管理阶梯理论同时提出了创新管理的系统性、全员性、变革性、自发性、持久性、先进性等六个特性，和制度化、标准化、规范化、网络化、人性化、虚拟化、全球化、宇宙化、智能化“十化”特点等。针对作者梳理的中西方各九大管理学派，以及作者所划分的包括创新管理在内的七个管理阶段的每一部分，作者均展现出类似的系统思考和独特的观点。在纵横剖析之后指出实际中多以混合管理的方式多阶段管理方式相互融合运用。全书无不四处闪烁着管理思考的创新火花。数年前郭重庆院士就呼吁“该中国管理学者登场了”，《管理阶梯理论》做出了响应，可谓为中国管理搭了新阶梯。

祝贺东向博士再版新书的面世！也藉此期待更多的中国管理学者登场，愿中国管理为这个大时代做出大贡献。

2017年10月

于中国管理科学学会学术中心

当前中国三十多年的改革开放正取得世界瞩目的成就，在中国经济和企业加速全球化的过程，中国管理也走出国门，走向世界，为世界管理科学的发展贡献中国管理智慧与力量。当中国经济在世界上的地位越来越重要时，属于中国管理的新时代也已到来。美国管理学家彼得德鲁克认为，未来伟大的管理理念，很有可能来自中国。

张东向先生的《管理阶梯理论》（第2版）正是这样一本学贯东西，融汇古今的管理学术专著和管理指导书。张东向先生是中国改革开放、中国企业快速成长的见证者和参与者。或许是基于他在中国和澳洲知名高校的教育背景和在中国、德国、巴西等国家常年的国际化管理实务，使他兼具开阔的管理维度和深刻的理论洞察。张东向先生研究五千年中西方管理思想，结合中国改革开放大背景下海内外管理实践，首创管理理论递进逻辑，撰写“管理阶梯理论”专著，填补了全球管理学的理论空白。这既有国际视野的深厚积累和前沿观察，又有创造性的中国智慧和丰富实践，构建了鲜明的中国自主管理思想体系，引导了管理学视角下国际学术话语体系的中国转向。

伴随全球化和互联网技术的发展，世界将变得越来越“平”。中国企业更加深入和广泛的参与到世界经济秩序中，交易双方是否使用同一个话语系统，不仅关乎活动的成功与否，而且直接影响双方企业绩效。同样，跨国公司的管理实践，也需要管理者和被管理者双方使用一套彼此认同的话语体系，来保证企业有效运行。

《管理阶梯理论》就提供了这样一种话语体系，其贯通中西的管理思想，使企业和其他经济组织在跨国跨文化的情境下，能采用同一个话语体系，研究彼此共同提出的问题，提出具备可操作性的解决方案，这不仅有效地提升了双方的沟通效率，而且使得跨国公司的管理、组织的跨文化管理同样成为一种高效的管理活动，从全球化角度有效提升了社会发展水平。

《管理阶梯理论》（第2版）保持了第一版的精华部分，又对第一版中的部分案例和理论进行了更新，特别是对管理思想演进的历史及未来发展趋势进行了分析，指明了创新管理正在不断寻求突破的现实，更具时代感，是管理学界和企业管理者，特别是现代国际化企业和创新企业值得深读的一本好书。

2017年10月

于北京

Shirley Leitch序	1
张晓东序	3
魏 杰序	5
 第一章 管理思想演进与管理阶梯的形成	 1
第一节 管理综述	2
一、管理的重要性与必要性	2
二、管理概念的界定	6
三、管理的影响因素	8
第二节 中外管理学派的分类	12
一、西方九大管理学派	12
二、中国九大管理学派	41
第三节 管理思想的演进	57
一、经济成长阶段论与管理思想演进	57

二、管理发展过程的特点	60
三、管理思想的发展趋势	65
第四节 管理阶梯的形成	68
一、原始经济时期	69
二、小农经济（手工作坊）时期	70
三、资本主义初期	70
四、前工业化时期	72
五、工业化时期	73
六、后工业化时期	73
七、创新开创未来	74
八、管理阶段划分与界定	74
第二章 早期管理	81
第一节 早期管理实践案例	82
第二节 早期管理思想产生的背景	86
第三节 早期管理的基本内涵	89
一、早期管理的定义	89
二、早期管理与中外管理学派的关联	89
三、早期管理的特点	90
四、早期管理的局限性	92
第四节 管理阶段的递进	93
第三章 家长式管理	95
第一节 家长式管理实践案例	96

第二节 家长式管理产生的背景	104
第三节 家长式管理的基本内涵	106
一、家长式管理的定义	106
二、家长式管理与中外管理学派的关联	106
三、家长式管理的特点	108
四、家长式管理的局限性	110
第四节 管理阶段的递进	111
第四章 经验式管理	113
第一节 经验式管理实践案例	114
第二节 经验式管理产生的背景	121
第三节 经验式管理的基本内涵	122
一、经验式管理的定义	122
二、经验式管理与中外管理学派的关联	123
三、经验式管理的特点	123
四、经验式管理的局限性	125
第四节 管理阶段的递进	126
第五章 科学化管理	127
第一节 科学化管理实践案例	128
第二节 科学管理理论产生的背景	149
一、科技革命与经济危机对管理的新要求	149

二、工业化进程对管理的迫切需要.....	150
三、工业革命以来管理思想的积淀.....	150
第三节 管理科学性与科学化管理	152
一、管理的科学性.....	152
二、科学化管理与科学管理理论	153
第四节 科学化管理理论体系	155
一、科学化管理的理论架构金字塔：“三化、三高、 三严”	155
二、科学化管理的主体：“三化”	157
三、科学化管理的标准：“三高”	164
四、科学化管理的保障：“三严”	168
第五节 科学化管理理论创新的实践意义	172
一、科学化管理的理论架构及内涵.....	172
二、“三化”“三高”“三严”的内在关联和递进关系	173
三、科学化管理内容要求.....	173
四、科学化管理理论的实践意义	174
第六节 科学化管理理论的基本内涵	177
一、科学化管理的定义	177
二、科学化管理与中外管理学派的关联	177
三、科学化管理的特点	178
四、科学化管理的局限性.....	180
第七节 管理阶段的递进	181