

管理思想概论

韩子贵 编著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理思想概论/韩子贵编著. —北京: 经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-557-2

I. 管... II. 韩... III. 管理学—思想史—世界
IV. C93-091

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 028667 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 经销: 新华书店

责任编辑: 谭 伟

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 全志云

787mm×960mm/16 21.25 印张 千字

2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1—4000 册 定价: 35.00 元

书号: ISBN 7-80207-557-2/F·474

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

人类的管理实践活动和管理思想的产生可以说是源远流长，自从有了人类的生产活动，就有了管理的实践，就产生了朴素的管理思想。但是，管理理论的形成及管理理论成为一门独立的学科，却是与企业管理的实践分不开的，是企业管理的需要促成了管理理论的诞生，促进了管理理论的发展。企业管理理论的发展又反过来指导企业管理的实践，从而提高企业的管理水平，促进企业经济效益的提高和竞争能力的提升。

纵观 100 年来中外管理理论发展的历程，每一种管理理论的出现，都是与当时企业管理的需要相联系的。所以，管理理论的历史，也就是企业发展的历史，管理理论和管理实践之间有着密不可分的关系。从历史上看，英国作为头号资本主义国家，之所以成为“日不落”帝国，在很大程度上得益于管理。工业革命最早发生在英国，世界上第一个资本主义工厂出现在英国，第一本论述企业管理的书也出自英国人之手。到了 20 世纪初，世界经济的重心逐渐转移到了美国，而美国的崛起也来源于管理，是美国工程师泰勒的《科学管理原理》一书开创了管理理论的先河，从而掀起了管理革命的热潮，同时也逐步确立了美国的经济大国地位。第二次世界大战以后，为了恢复日本的经济，美国占领当局从美国本土请来了质量管理专家，帮助日本企业提高产品质量。经过十几年的学习、借鉴，日本企业的管理水平迅速提高，日本的经济地位也迅速提升，到了 20 世纪 80 年代，日本已成为仅次于美国的世界第二大经济强国。于是，人们开始纷纷研究日本的成功之道，在管理学界兴起了“企业文化”的热潮。中国作为一

个文明古国，在管理思想方面也曾产生了许多至今闪耀着智慧光芒的经典思想，也正是这些思想造就了中华民族几千年的文明史。但是到了近现代，由于历史的原因，中国和管理方面特别是企业管理方面处于相对滞后的状态，企业管理水平与发达国家相比较尚有一定的差距，经济效益相对低下，特别是许多民营企业仍然沿袭传统的家族式管理的理念和模式，导致企业做不大、做不强。因此，我国企业目前急需做的就是加强管理理论整体水平的提升和整合，从而及时并有效地学习和借鉴国外的管理理论、管理方法、管理经验和技能。本书试图按照国内外管理思想和管理理论发展的脉络，探索其产生的原因，以及对社会经济发展和企业管理实践所产生的影响，并详细介绍每一种管理理论的具体内容，为企业管理者、研究者、社会工作者以及广大师生提供参考。

长期以来，人们对管理思想的研究习惯于按古典、现代、当代这样的线条来划分各种管理理论。但是，由于管理理论之间的关系错综复杂，而且，现代、当代的界限又比较模糊。所以，用这种分类方式反而使人对管理理论的认识模糊不清，难于形成系统的认识。因此，本书在对管理理论的划分上既根据年代的顺序，又结合同类理论的关系，对各种管理理论进行了分门别类的分析，有详有略，以使读者既对重点管理思想和人物有深刻的认识，又能对一般的管理理论有初步的认识。由于本人水平所限，书中缺点和错误在所难免，欢迎各位同仁提出批评、指正。

韩子贵

2006年5月

目 录

第一章 人类管理思想的起源	(1)
一、外国古代的管理思想	(1)
二、中国古代的管理思想	(6)
三、中世纪的管理思想	(14)
第二章 管理理论的萌芽	(18)
一、工业革命早期的管理思想	(19)
二、英国工业革命后管理思想的延伸	(24)
三、美国工业革命时期的管理思想	(28)
第三章 管理理论的形成	(35)
一、泰勒的科学管理理论	(35)
二、法约尔的一般管理理论	(51)
三、韦伯的官僚组织理论	(61)
四、古典管理理论的延伸	(64)
第四章 行为科学理论的产生	(73)
一、早期的探索	(74)
二、霍桑试验与人际关系学说	(80)
三、行为科学的形成与发展	(89)
第五章 组织理论的发展	(91)
一、巴纳德的系统组织理论	(91)

二、斯隆的事业部制	(97)
三、本尼斯的组织发展理论	(107)
第六章 管理科学	(112)
一、决策理论	(113)
二、系统管理理论	(119)
三、数量管理理论	(124)
第七章 激励理论	(130)
一、马斯洛的需要层次理论	(130)
二、双因素激励理论	(136)
三、成就需要理论	(140)
四、期望理论	(141)
五、X—Y 理论	(144)
六、复杂人假设	(146)
七、不成熟—成熟理论	(149)
八、团体力学理论	(153)
九、公平理论	(160)
十、强化理论	(162)
第八章 领导理论	(166)
一、特质理论	(166)
二、行为理论	(169)
三、权变理论	(185)
四、领导理论的新发展	(192)
五、经理角色理论	(199)
第九章 经验管理理论	(205)
一、经验主义学派概述	(205)
二、德鲁克的目标管理	(209)

三、戴尔的比较管理·····	(220)
第十章 战略管理思想·····	(224)
一、战略规划理论·····	(225)
二、环境适应理论·····	(234)
三、产业组织理论·····	(238)
四、资源与核心能力理论·····	(245)
第十一章 企业文化理论·····	(251)
一、威廉·大内的 Z 理论 ·····	(251)
二、沙因的组织文化研究·····	(256)
三、彼得斯的追求卓越·····	(260)
四、企业文化概述·····	(263)
第十二章 质量管理理论·····	(277)
一、全面质量管理·····	(277)
二、朱兰的质量控制·····	(284)
三、韦尔奇与 6 σ 管理 ·····	(288)
第十三章 管理理论的新思潮·····	(299)
一、学习型组织理论·····	(299)
二、企业流程再造理论·····	(304)
三、知识管理·····	(311)
四、人本管理·····	(316)
五、虚拟组织管理·····	(322)
参考文献·····	(331)

第八章 领导理论

关于领导者与领导活动自古以来就是人们比较关注的话题。中国古代先贤对领导者如何进行自身的修养，治国平天下等有很多精辟的论述。孔子的《论语》就是一部关于统治者如何治理国家、管理社会的著作。对领导理论的研究开始于 20 世纪的美国。现代关于领导理论的内容大体可分为三大类，即特质论、行为论、权变论（情境论）。另外，还有一些关于领导的新观点，如领导的归因理论等。

一、特质理论

西方国家对特质理论的研究主要是在 1940 年以前。特质领导理论主要是探讨领导者与非领导者的特质或特性，说明领导者区别于常人的独特人格特质。按其领导特质来源的不同解释，可分为传统的领导特质理论和现代的领导特质理论。前者认为，领导者所具有的品质是天生的，是由遗传决定的；而后者则认为，领导者的品质和特性是在实践中形成的，是可以通过教育训练培养的。在此基础上，许多学者做了大量的研究，提出了许多理论。

（一）斯托格迪尔的特质理论

美国学者斯托格迪尔（R. M. Stogdill）经过研究，提出与领导才能有关的五个方面的特征：身体特征（精力、外貌与身高等）、智能特征（思维能力、反应敏捷程度等）、个性特征（适应性、进取心、热情与自信等）、与工作有关的特征（成就感、毅力、首创性等）、社

会特征（合作精神、人际关系协调能力等）。

（二）吉赛利的理论

美国管理学家吉赛利在他的《管理才能探索》一书中提出领导者的 8 种个性特征（才智、首创精神、督察能力、自信心、适应性、决断能力、性别、成熟程度）和 5 种激励特征（对工作稳定的需求、对金钱奖励的需求、对指挥别人的权力的需求、对自我实现的需求、对事业成就的需求）。

（三）包莫尔的理论

1. 普林斯顿大学教授包莫尔提出，组织的领导者应具有 10 个条件

（1）合作精神。愿意与他人共事，能赢得他人合作，对人不是压服，而是说服和信服。

（2）决策才能。能根据客观的实际情况，而不是凭主观想象做出决策，具有高瞻远瞩的能力。

（3）组织能力。善于发掘下属的才智，善于组织人力、物力和财力。

（4）精于授权。能把握方向，抓住大事，而把小事分散给下属去处理。

（5）善于应变。权宜通达，机动进取，不抱残守缺、墨守成规。

（6）勇于负责。对员工、对组织、对国家、对社会都有高度的责任感。

（7）敢于创新。对新事物、新环境、新技术、新问题都有敏锐的感受力。

（8）勇担风险。对企业发展中不景气的风险敢于承担，有改变企业面貌、创造新局面的雄心和信心。

(9) 尊重他人。重视和采纳别人的意见，不武断狂妄。

(10) 品德超人。品德为社会人士、企业职工所敬仰。

2. 领导者应具备 6 项特质

(1) 进取心。拥有较高的成就渴望，对自己从事的事业坚持不懈。

(2) 领导愿望。有强烈的愿望去影响和领导别人，表现为乐于承担责任。

(3) 品德高尚。通过真诚、公正以及言行一致而与下属建立相互信赖的关系。

(4) 自信。领导者对自己做出的决定和追求的目标有高度的自信。

(5) 智慧。应有足够的智慧应对每一件事。

(6) 工作相关知识。具备广博的知识从而能够做出富有远见的决策。

(四) 对特质理论的评价

首先，它忽略了领导环境，如被领导者的地位和影响。其次，领导者的性格特征内容过于复杂，且随不同情况而变化，难以寻求由此获得成功的真正因素。再次，难以探索领导者所有性格特性彼此的相对重要性。性格理论单纯从领导的特质来解释领导者的行为有效与否具有片面性，理由也并不充分，所以很难得出令人信服的结论。我们知道，具备恰当的特质只能使个体更有可能成为有效的领导者，但他还必须采取正确的领导行为，然而在一定的领导环境中正确的领导行为，在另一环境下却未必正确。由于在特质论的“矿山”中未能挖掘到“金子”，于是从 1940 年后期开始，研究者们开始把目光从领导者的内在特征转向对领导行为、领导环境的研究上。

二、行为理论

从1940年以来，领导特质理论由于其本身的缺陷，逐步被人们所抛弃，领导理论的研究者们开始探讨领导行为方式理论。行为方式理论主要是研究领导者在运用权力实施影响的过程中采取的行为方式，不同的领导者具有不同的领导哲学，产生不同的领导方式。

（一）三种领导方式理论

领导者行为方式理论的研究不像特质理论那样属于静态的研究，而是注重领导者实际表现的行为。库尔特·卢因（Kurt Lewin）和他的同事们拉尔夫·怀特（Ralph K. White）和罗纳德里·佩特（Ronald Lippett）从1930年起就进行了关于团体气氛和领导风格的研究。卢因等人发现，团体的领导者并不是以同样的方式表现他们的领导角色，领导者们通常使用不同的领导风格，这些不同的领导风格对团体成员的工作绩效和工作满意度有着不同的影响。他们合作完成的“三种领导方式理论”，把领导方式分为权威式、民主式、放任式。

1. 权威式

权威式也可称为集权式，是一种以专制、独裁为特征的方式。具体特点是：①独断专行，从不考虑别人的意见，所有的决策都由领导者自己决定。②从不把任何消息告诉下级，下级没有任何参与决策的机会，而只能察言观色，奉命行事。③主要依靠行政命令、纪律约束、训斥和惩罚，只有偶尔的奖励。有人统计，这种领导者与下级谈话时，60%左右的时间采取命令和指示的口吻。④领导者安排一切工作的程序和方法，下级只能服从。⑤领导者很少参加群体的社会活动，与下级保持相当的心理距离。

2. 民主式

民主式以尊重人、理解人，善于听取大家的意见为特征。他们使每个人做出自觉的有计划的努力，各施其长，各尽所能，分工合作。具体特点是：①所有的决策是在领导者的鼓励和协调下由集体讨论而决定的，而不是领导者单独决定的。②分配工作时尽量照顾到个人的能力、兴趣和爱好。③对下属的工作不做具体安排，个人有相当大的自主权、选择性与灵活性。④主要应用个人魅力和威信，而不是凭借职位权力使下服从。⑤领导者积极参加团体活动，与下属无任何心理上的距离。

3. 放任式

放任式则是工作事先无布置、事后无检查，权力完全下放，一切顺其自然，毫无规章制度。

卢因等人试图通过实验决定哪种领导风格是最有效的领导风格。他们分别将不同的成年人训练成为具有不同领导风格的领导者，然后将这些人充当青少年课外兴趣活动小组的领导，让他们主管不同的青少年群体。进行实验的青少年群体在年龄、人格特征、智商、生理条件和家庭社会经济地位等方面进行了匹配，也就是说，几个不同的实验组仅仅在领导者的领导风格上有所区别。这些青少年兴趣小组进行的是手工制作的的活动，主要是制作面具。结果发现，放任型领导者所领导的群体的绩效低于专制型和民主型领导者所领导的群体；专制型领导者所领导的群体与民主型领导者所领导的群体工作数量大体相当；民主型领导者所领导的群体的工作质量与工作满意度更高。

基于这个结果，卢因等研究者最初认为，民主型的领导风格似乎会带来良好的工作质量和数量，同时群体成员的工作满意度也较高。因此，民主型的领导风格可能是最有效的领导风格。但不幸的是，研究者们后来发现了更为复杂的结果。民主型的领导风格在有些情况下会比专制型的领导风格产生更好的工作绩效，而在另外一些情况下，

民主型领导风格所带来的工作绩效可能比专制型领导风格所带来的工作绩效低，或者仅仅与专制型领导风格所产生的工作绩效相当，而关于群体成员工作满意度的研究结果则与以前的研究结果相一致，即通常在民主型的领导风格下，成员的工作满意度会比在专制型领导风格下的工作满意度高。

在实际的组织与企业管理中，很少有极端型的领导，大多数领导者都是介于专制型、民主型和放任型之间的混合型。

卢因能够注意到领导者的风格对组织氛围和工作绩效的影响，区分出领导者的不同风格和特性并以实验的方式加以验证，这对实际管理工作和有关研究非常有益。许多后续的理论都是从卢因的理论发展而来的。但是，卢因的理论也存在一定的局限。这一理论仅仅注重了领导者本身的风格，没有充分考虑到领导者实际所处的情境因素，因为领导者的行为是否有效不仅仅取决于其自身的领导风格，还受到被领导者和周边的环境因素影响。

（二）领导方式连续统一体理论

美国管理学家坦南鲍姆（Robert Tannenbaum）和施米特（Warren H. Schmidt）在1958年3~4月的《哈佛商业评论》上发表的《怎样选择一种领导模式》一文中，提出了所谓“领导方式连续统一体”的理论。这种理论认为，存在着多种多样的领导方式，形成一个连续统一体。其中的两个极端是专制的领导方式和民主的领导方式。中间则是领导者权力和下属权利多种不同结合的方式。并不存在着一种“最好的”领导方式，一切取决于领导者、被领导者和环境因素（任务性质、职权关系和团体动力）。在一个连续统一体上描绘出的各种领导方式有：

（1）领导做出决策并宣布实施。在这种模式中，领导者确定一个问题，并考虑各种可供选择的方案，从中选择一种，然后向下属宣布

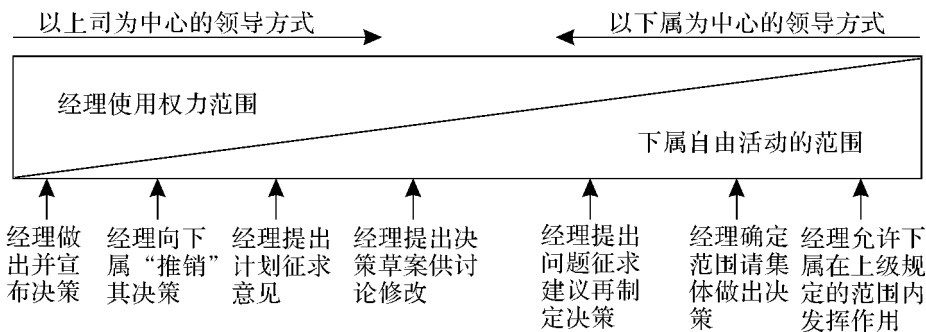


图 8-1 领导行为的连续统一体

执行，不给下属直接参与决策的机会。

(2) 领导者说服下属执行决策。在这种模式中，同前一种模式一样，领导者承担确认问题和做出决策的责任。但他不是简单地宣布实施这个决策，而是认识到下属中可能会存在反对意见，于是试图通过阐明这个决策可能给下属带来的利益来说服下属接受这个决策，消除下属的反对倾向和意见。

(3) 领导者提出计划并征求下属的意见。在这种模式中，领导者提出了一个决策，并希望下属接受这个决策，他向下属提出一个有关自己的计划的详细说明，并允许下属提出问题。这样，下属就能更好地理解领导者的计划和意图，领导者和下属能够共同讨论决策的意义和作用。

(4) 领导者提出可修改的计划。在这种模式中，下属可以对决策发挥某些影响作用，但确认和分析问题的主动权仍在领导者手中。领导者先对问题进行思考，提出一个暂时的可修改的计划，并把这个暂定的计划交给有关人员进行征求意见。

(5) 领导者提出问题，征求意见做出决策。在以上几种模式中，领导者在征求下属意见之前就提出了自己的解决方案，而在这个模式中，下属有机会在决策做出以前就提出自己的建议。领导者的主动作

用体现在确定问题，下属的作用在于提出各种解决的方案。最后，领导者从他们自己和下属所提出的解决方案中选择一种他认为最好的解决方案。

(6) 领导者界定问题范围，下属集体做出决策。在这种模式中，领导者已经将决策权交给了下属的群体。领导者的工作是弄清所要解决的问题，并为下属提出做决策的条件和要求，下属按照领导者界定的问题范围进行决策。

(7) 领导者允许下属在上司规定的范围内发挥作用。这种模式表示了极度的团体自由。如果领导者参加了决策的过程，他应力图使自己与团队中的其他成员处于平等的地位，并事先声明遵守团体所做出的任何决策。

在上述各种模式中，坦南鲍姆和施米特认为，不能抽象地认为哪一种模式一定是好的，哪一种模式一定是差的。成功的领导者应该是在一定的具体条件下，善于考虑各种因素的影响，采取最恰当行动的人。当需要果断指挥时，他应善于指挥；当需要员工参与决策时，他能适当放权。领导者应根据具体的情况，如领导者自身的能力，下属及环境状况、工作性质、工作时间等，适当选择连续体中的某种领导风格，才能达到领导行为的有效性。通常，管理者在决定采用哪种领导模式时要考虑以下几方面的因素：

(1) 管理者的特征——包括管理者的背景、教育、知识、经验、价值观、目标和期望等。

(2) 员工的特征——包括员工的背景、教育、知识、经验、价值观、目标和期望等。

(3) 环境的要求——环境的大小、复杂程度、目标、结构和组织氛围、技术、时间压力和工作的本质等。

根据以上这些因素，如果下属有独立做出决定并承担责任的愿望和要求，并且他们已经做好了这样的准备，他们能理解所规定的目标

和任务，并有能力承担这些任务，领导者就应给下级较大的自主权力。如果这些条件不具备，领导者就不会把权力授予下级。

坦南鲍姆和施米特的领导行为连续体理论对管理工作的启示在于：首先，一个成功的管理者必须能够敏锐地认识到在某一个特定时刻影响他们行动的种种因素，准确地理解他自己，理解他所领导的群体中的成员，理解他所处的组织环境和社会环境。其次，一个成功的领导者必须能够认识和确定自己的行为方式，即如果需要发号施令，他便能发号施令；如果需要员工参与和行使自主权，他就能为员工提供这样的机会。

这一理论的贡献在于不是将成功的领导者简单地归结为专制型、民主型或放任型的领导者，而是指出成功的领导者应该是在多数情况下能够评估各种影响环境的因素和条件，并根据这些条件和因素来确定自己的领导方式和采取相应的行动。

但坦南鲍姆和施米特的理论也存在一定的不足，这就是他们将影响领导方式的因素即领导者、下属和环境看成是既定的和不变的，而实际上这些因素是相互影响、相互作用的，他们对影响因素的动力特征没有给予足够的重视，同时在考虑环境因素时主要考虑的是组织内部的环境，而对组织外部的环境以及组织与社会环境的关系缺乏重视。

（三）“支持关系”理论

伦西斯·利克特（Rensis Likert）是美国的一个心理学家、行为科学家，长期任美国密歇根大学研究中心主任（1950～1970年），和他的同事一起对企业领导的模式进行了较多的研究。这种研究被人称为“密歇根研究”。利克特在1961年出版的《管理的新模式》和1967年出版的《人群组织：其管理和价值》等著作中概括了他的研究成果。他提出了一种支持关系理论，即职工必须认识到他们在工作

中的经验和接触是有助于他们个人价值和重要性的感觉的。这种关系就叫做支持关系。利克特认为，在所有的管理工作中，对人的领导是最重要的中心工作，因为其他的工作都取决于它。

1. 密歇根研究

1933年，密歇根大学开始对企业领导方式问题进行研究。当时，以保险公司的约1000名办事员为研究对象，不断调换企业内部各部门的领导人员，观察工作效率的变化。通过研究发现，各部门生产率的高低，与领导人员的领导方式有密切的关系。在上述研究的基础上，1947年正式开始了“密歇根研究”（英文 Michigan Study 的合译）。经过对数千名职工的调查研究，利克特等人认为，在影响企业各部门工作效率的诸因素中，如何进行领导是最主要的因素。他们认为，企业领导方式大体可分为以工作为中心和以职工为中心两类。如果领导人员以职工为中心，不仅注意职工的工作，而且经常考虑、关心他们的需要和愿望，监督只是“一般性的”而不是“严密的”，结果，不但生产率较高，而且团体中内聚力高，士气高，工人的不安情绪少，跳槽者少；如果领导人员仅仅以工作为中心，不关心职工的需要和愿望，对职工的监督过于严密烦琐，往往对职工施加不必要的压力，对琐碎的事情乱加指责，动辄批评和处罚，结果，团体的内聚力低，士气低，工人不安情绪多，跳槽者多，因而整个部门的工作效率就低。领导者与职工接触的时间越多，工作效率就越高；反之，接触时间越少，工作效率就越低。如果领导者采取民主的即参与式的方法来领导，工作效率则高；反之如采取独裁式的方法，工作效率则低。

2. 支持关系理论

利克特的管理新模式以密歇根大学社会研究所自1947年以来进行的数十项研究成果为依据，总结了美国企业经营环境的变化趋势和部分成绩出众的管理特点，提出了一种“新型管理原理”，并且比较详细系统地阐述了“支持关系理论”和以工作集体为基本单元的新型