



最伟大的基础管理思想

管理其实都是 常识

丁云◎编著

如何让管理**卓有成效**？

最伟大的管理思想=最基础的管理常识

活学活用基础管理常识

融会贯通管理大师智慧



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS



| 最伟大的基础管理思想 |

管理其实都是 常识



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

管理其实都是常识：最伟大的基础管理思想 / 丁云编著. —北京：北京理工大学出版社，2012.11

ISBN 978-7-5640-6801-1

I. ①管… II. ①丁… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第219561号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 博士德

印 刷 / 三河市华晨印务有限公司

开 本 / 710毫米 × 1000毫米 1/16

印 张 / 20.5

字 数 / 320千字

版 次 / 2012年11月第1版 2012年11月第1次印刷

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 38.00元

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题，本社负责调换



在任何一个企业中，领导者首当其冲要学会的就是管理，而他们面对的最大问题是什么？也是管理：企业目标管理、成本管理、组织管理、产品管理、资源管理、人际关系管理、绩效管理、决策管理等等，一个企业管理的好与坏可以说关系到企业的生死存亡。而一个领导者又应该如何让自己成为一个卓有成效的管理者，在自己的领导下，让企业实现利润最大化，让员工将自己的能力与潜力发挥得淋漓尽致呢？这一系列的问题，是每一个领导者都面对的问题。

其实管理这个词语对于我们而言并不陌生，有了人类，可以说就有了管理，只是最初的管理是被动的，并不是为了管理而管理。随着工业革命的发展，公司管理的必要性也就日益凸显出来了。而随着科技与经济的发展，管理学也一步步由无到有，逐渐完整起来。

在企业管理这条道路上，可谓荆棘密布，艰险重重。企业管理者将管理学看得无比神秘与深奥，其实最基础的管理学就在我们的身边，而且触手可及。

科学管理第一人泰勒在工作的工厂中，发现了工人中存在着“磨洋工”的问题。美国社会心理学家马斯洛提出的“需求层次理论”让我们

发现这些需求原来就是我们每个人所期望的，如生理需求，这个排在第一位的需求原来就是为了满足我们最基本的需要——填饱肚子活下去，而安全需求、社交需求、尊严需求以及自我实现需求也存在于我们每一个人的生活中，是我们生活的必要条件，由质量管理学家戴明提出的“PDCA”理论可以运用在我们管理中的每一个细节中。

加拿大管理学家明茨伯格提出的“经理人的角色”竟然是我们每位管理者在管理中扮演着的角色；伟大的管理思想家克劳士比所提出的“零缺陷”的要求就是第一次就把事情做对，在产品生产中要做到的是必须没有缺陷，而不是我们所谓的差不多就行。

让我们为之称赞的福特汽车、丰田汽车的管理模式原来并未像我们想象中那样高不可攀。它们其实就是将那些基础的管理常识运用在了实际生产与企业管理中。

这些管理学家所提出的理论为我们的管理学作出了巨大贡献，同样也让许多管理者对管理学望而却步。

让我们的管理者完全没有想到的是，这些管理学以及管理模式让我们觉得神秘的原因，就是我们没有去深究，但当你了解后会发现它们原来浅显易懂。

管理者完全没有必要将管理学看成是一门多么深奥的学问，管理其实就是我们生活中的常识，存在于点点滴滴中。企业的管理者完全可以在平时的管理中将这些管理常识信手拈来，运用得游刃有余，通过管理常识，进行有效管理，从而实现企业利润最大化。



Part 1

基础理论让你学到杰出管理

第一章 弗雷德里克·温斯洛·泰勒：科学管理 /003

第一节 认识泰勒 /005

第二节 科学管理原理的内容 /011

第三节 科学管理原理的影响 /018

第四节 科学管理理论的实际运用 /023

第二章 亨利·法约尔：管理的职能 /025

第一节 了解法约尔 /027

第二节 管理的职能——五职能说 /031

第三节 计划 /036

第四节 组织 /041

第五节 指挥 /045

第六节 协调 /048

第七节 控制 /051

第三章 乔治·埃尔顿·梅奥：人际关系理论 /055

第一节 “阅读”梅奥 /057

第二节 人际关系学说的诞生 /060

第三节 人际关系学说的内容 /064

第四章 亚伯拉罕·马斯洛：良好的精神管理 /071

第一节 了解马斯洛 /073

第二节 良好的精神管理——需求层次理论 /077

第三节 自尊需求 /082

第四节 自我实现需求 /084

第五章 威廉·爱德华兹·戴明：PDCA循环 /087

第一节 发现戴明 /089

第二节 PDCA循环理论 /094

第三节 PDCA循环理论的步骤 /097

第四节 PDCA循环理论的实际运用 /101

第六章 约瑟夫·朱兰：管理的基本任务 /105

第一节 解读朱兰 /107

第二节 管理的基本任务是什么——质量管理 /112

第三节 质量计划 /116

第四节 质量控制 /122

第五节 质量改进 /127

第七章 菲利浦·克劳士比：第一次把事情做对 /133

第一节 熟悉克劳士比 /135

第二节 “零缺陷”的原理与四个基本原则 /138

第三节 “零缺陷”五大基石 /143

第四节 “零缺陷”管理的实施步骤 /149

第五节 “零缺陷”在实际中的运用——荣事达的“零缺陷”管理 /154

Part 2

基础理论助你成为伟大领导者

第八章 切斯特·巴纳德：经理的岗位职责 /161

第一节 巴纳德一生 /163

第二节 经理人员的职能 /168

第三节 经理人的权威 /175

第四节 领导人的性质 /181

第九章 彼得·德鲁克：卓有成效的管理者 /187

第一节 德鲁克小传 /189

第二节 什么样的人才算管理者 /193

第三节 卓有成效的管理者的要素 /199

第四节 如何成为卓有成效的管理者 /203

第十章 亨利·明茨伯格：经理的工作 /209

第一节 明茨伯格的一生 /211

第二节 经理工作的特点 /214

第三节 经理的工作角色 /217

第四节 经理的工作变量 /224

第十一章 赫伯特·亚历山大·西蒙：决策理论 /231

第一节 西蒙简介 /233

第二节 决策过程 /238

第三节 程序化决策与非程序化决策 /245

第四节 制定决策的“人—机系统” /251

Part 3

基础理论中走出的伟大企业

第十二章 福特汽车：亨利·福特的管理理念 /259

第一节 大规模生产 /261

第二节 人是最重要的资源 /265

第三节 生产成本控制法 /269

第十三章 丰田汽车：精益生产方式 /273

第一节 精益生产理念介绍 /275

第二节 精益生产的特征 /280

第三节 精益生产的方法 /287

第十四章 松下幸之助：享誉世界的三大成功学导师之一 /293

第一节 成就松下伟业的要素 /295

第二节 水坝式管理 /300

第三节 松下竞争策略 /304

第四节 松下式人才观 /307

第五节 松下式企业精神 /311

Part 1

第一部分

基础理论

让你学到杰出管理

CHAPTER 第一章

弗雷德里克·温斯洛·泰勒：

科学管理



第一节

认识泰勒

泰勒

弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor），1856年3月20日生于美国费城杰曼顿一个富有的律师家庭中。泰勒被人称为“科学管理之父”，也有人称他为“理性效率的大师”，他是美国古典管理学家、科学管理的主要倡导人，同时也是管理思想发展史中最重要但却最富有争议的人。泰勒的科学管理思想是在一系列科学实验的基础上筑建起来的，并使之成为一门真正的科学。当代许多重要的管理理论都是在泰勒科学管理理论的基础上继承和发展的。泰勒不仅在管理学方面成就显著，他本人还是一位发明家，在技术上有许多发明创造，总共拥有100多项专利权。

泰勒的父亲是一位非常有名望的律师，因此他希望自己的儿子能够子承父业，也能够成为一名优秀的律师，所以很早就将泰勒送到了美国埃克塞特市菲利普斯·埃克塞特学院学习。在学习期间，泰勒的学习热情非常高，经常开夜车，这导致他的眼睛受到了很大的损害。经过泰勒的努力，在1874年，他不负众望考入了哈佛大学法律系，却因此患上了眼疾，最后不得不辍学从工。1875年，泰勒成为了费城恩特普里斯水压

工厂的一名学徒，当学徒期间，泰勒深切感受到了工厂中出现的一系列不好的工作状况，如：工人散漫的工作态度、劣质的管理等问题，而正是这些使他认识到了改变管理的重要性。

在1878年的时候，泰勒进入了费城米德维尔钢铁公司（Midvale Steel Works）参加工作，这份工作他一直持续到了1897年。在工作期间，由于泰勒努力工作，表现十分突出，很快就被提升为车间管理员，然后是小组长、工长、技师、制图主任及总工程师。有了这些工作经历，泰勒有了充分的机会去直接了解工人的各种问题以及态度，他也因此看到了提高管理水平具有极大的可能性。1881年，泰勒在米德维尔钢铁公司开始了对劳动时间和工作方法的研究，这些都为他以后创建科学管理打下了基础。1881年下半年，泰勒开始了“金属切割”的科学研究，通过两年初步试验，他为工人量身定做了一套工作量标准，工时研究的开端由此开始。通过业余学习，泰勒于1883年获得了新泽西州霍肯博的史蒂文斯技术学院机械工程学位。同年，泰勒任工长时，发现了一种简单而有效的工时研究方法：使用秒表可以测出机械车间内各种工作的每一部分所需花费的时间，然后把每一部分的时间相加，就可以知道工人完成每一件工作最快需要多少时间。在环境条件许可的情况下，按照此方法，泰勒进行了大约一年左右的实践，终于确认这种方法是成功的，随后专门的工时研究部门便正式建立了。1884年，泰勒出任了米德维尔钢铁公司的总工程师，同时他也走进了婚姻的殿堂。1886年，泰勒加入了美国机械工程师协会。

到1890年，泰勒离开了他工作了12年的地方——米德维尔，就职于费城一家造纸业投资公司，在公司中任总经理一职。在1893年，泰勒不再在投资公司任职，而是选择独立从事工厂管理咨询工作。此后，他在

许多公司中都进行过科学管理的实验。通过实验研究，泰勒取得了许多成果，如他在斯蒂尔公司，创立了成本会计法。在西蒙德滚轧机公司，他改革了滚珠轴承的检验程序。

1898年，泰勒成为伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel Company）的顾问，在伯利恒期间，泰勒进行了最有代表的“搬运生铁块试验”以及“铁锹试验”。搬运生铁块试验，是在该公司五座高炉的产品搬运班组中进行的，这个搬运组大约有75名工人。这一研究有效地改进了操作方法，并且训练了工人，所产生的结果使生铁块的搬运量提高了3倍。所说的铁锹试验，就是指在铁锹铲上加上负载以后对其进行系统地研究，具体就是研究各种材料能够达到标准负载时锹的形状、规格，以及各种原料装锹的最好方法。同时泰勒还对每一套动作的精确时间进行了详细的研究，从而得出了一个“一流工人”每天需要完成的工作量。

这一研究取得了非常杰出的成果，堆料场所需要的劳动力由原来的400—600人减少为140人，而平均每人每天的操作量也由原来的16吨提高到了59吨，相应每个工人的日工资也从原来的1.15美元提高到了1.88美元。于是其他人纷纷拜访泰勒，要求他教授方法。泰勒在对车场的工人进行科学的挑选后，大约每四个人当中只有一个人被留下来继续从事生铁搬运工作，同时他也承诺会把其余工人调往更适合于他们能力的岗位上。然而，泰勒的这种做法很快就受到了批评，而且遭到来自管理部门以及伯利恒市民的反。大家担心，如果继续照泰勒这样干下去，劳动力可能被削减至原来的四分之一，因此泰勒与伯利恒钢铁公司的管理部门发生了激烈的冲突。

在1901年时，泰勒离开了伯利恒钢铁公司。离开伯利恒钢铁公司后，泰勒没有再同任何工业公司来往，他开始从事不收取报酬的管理咨