

世界管理100年

主 编：北 伟 智 瑞 木 海

管理理论卷

二



光明日报出版社

世界管理 100 年

· 管理理论卷 ·

(二)

主编：北伟 智瑞

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界管理 100 年 . 管理理论卷/北伟, 智瑞主编 . 北京: 光明日报出版社, 2000.6

ISBN 7 - 80145 - 283 - 6

I . 世 ... II . ①北 ... ②智 ... III . 企业管理 - 基本知识 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 61915 号

世界管理 100 年
光明日报出版社出版发行
(北京永安路 106 号)

邮编: 100050

电话: 63082416

全国新华书店经销

北京后沙峪印刷厂印刷

787 × 1092 1/16 印张: 268 字数: 3800 千字

印数 1 - 1000 册

ISBN 7 - 80145 - 283 - 6/F · 14

共 8 卷定价: 1580.00 元

版权所有 翻印必究

第二卷 管理理论卷

一、科学管理理论	(1)	Z 理论	(208)
从“经验管理”到“科学管理”		不成熟——成熟理论	(211)
.....	(1)	团体理论	(215)
《科学管理法的原理》及其作用		强化理论	(222)
.....	(2)	劳勒——波特的期望激励模式	
泰罗的“思想革命”论	(11)		(226)
古典管理理论的产生	(16)	期望理论	(234)
二、法约尔的一般管理理论	(19)	双因素理论	(238)
法约尔经营管理的各项原则	(19)	公平理论	(249)
法约尔管理理论的具体内容	(26)	领导方式连续统一理论	(254)
三、韦伯的组织结构理论	(35)	六、现代管理理论	(269)
合法型统治	(35)	组织原则理论	(269)
官僚组织结构理论	(42)	哈罗德·孔茨的《管理学原理》	
四、其他古典理论	(81)		(282)
刘易斯的组织控制理论	(81)	利昂·普拉特·奥福德的管理过程理	
埃默森的效率理论	(88)	论	(321)
甘特图	(90)	系统组织理论	(337)
弗兰克·吉尔布雷斯与莉莲·吉尔布		西蒙的决策科学理论	(351)
雷斯的理论动作研究	(101)	系统管理理论	(368)
沃尔特·迪尔·斯科特的工商心理学		德鲁克的经验主义理论	(378)
.....	(123)	权变领导理论	(382)
哈洛·珀森的人事管理理论		目标——途径理论	(395)
.....	(145)	经理角色理论	(405)
卡尔·帕森斯的办公室管理理论		关于总经理职务的各种观点	(445)
.....	(162)	科特的总经理理论	(454)
五、行为科学理论	(175)	企业的领导行为理论	(487)
霍桑实验	(175)	企业文化理论	(508)
需要层次理论	(186)	第五项修炼的法则	(511)
X——Y 理论	(202)	彼得·德鲁克的《21 世纪的管理挑战》	
超 Y 理论	(205)		(514)

一、科学管理理论

从“经验管理”到“科学管理”

美国的经营学是从垄断资本建立时期的“经验管理”开始的。但是，如果从经营管理的观点来看，真正的开始应从“科学管理法”算起。泰罗为了克服“有组织的怠工”，感到管理问题的重要性，并逐步依据科学的分析方法集中全力来确立“合理性”。泰罗的分析对象是工人的能力。由于工人能力的不同，对确定“合理性”有极大的影响。泰罗在《工厂管理》一书中，首先指出下面一点：

“恐怕任何两个人都不能以完全相同的速度进行工作。这是确定‘合理性’最困难之点。根据我的想法，如果可能的话，以只观测第一流职工的操作时间为好。测定第一流职工尽全力进行工作的时间。”

泰罗选择“一流职工（first-class man）”作为时间研究的对象。这里的“一流”的含义，泰罗在多年以后的议会证言中作了如下说明。

“我所说的一流中是不包括那些能干而不干的人。不论哪一类职工都有可能作为一流劳动的工作人员。可是，确实有个别能达到一流水平而不这样去劳动的人。”

但是，泰罗的这个意见，与他在米德维尔钢铁工厂，私下里用秒表最初对时间进行研究的情况是很不相同的。泰罗对每一项作业都加以细分，并仔细测定“一流职工”最快速度的时间，这是出于对工人怠工的警戒心和强烈的不信任感。因此，即使泰罗是凭借工程师的正义感，想要为纯粹的“管理科学”而作这样的分析，那么在资本家看来，由于它是对现实一流工人的劳动分析的基础上而设定的标准，因此也就自然成为压制工人阶级反抗的最好的武器了。

与此同时，从差别计件工资制中可以看出，泰罗的根本思想在于，制定出能使整个工人在互相竞争、互相憎怨中自发地加强劳动强度的一种制度。在美国，这种分析方法更进一步发展到对细微动作的研究。对这种方法和制度的本

质，列宁在题为《泰罗制是用机器奴役人的制度》的论文中作了如下评述：

“劳动生产率大大提高了！……但是工人的工资却没有增加到四倍，最多的才增加到一倍半，而且只是在开始的一个时期有所增加。工人们刚一习惯于新方法，工资又降低到以前的水平。资本家获得巨额利润，而工人则以四倍的强度进行劳动，以快四倍的速度消耗自己的神经和体力。

他们把新来的工人引进厂内电影放映室，把他要做的生产工作的‘标准方法’放映给他看，并且促使他‘赶上’这个标准。一星期以后，他们在电影放映室把这个工人自己的工作放映给他看，并且同‘标准方法’加以比较。

所有这一切巨大的改进都是对工人不利的，使他们受到更大的压迫和奴役，同时把适当的、合理的分工限制在工厂内部。”

从泰罗提出的这种分析方法可以想象到，这对资本家该是多么有效。不久，泰罗的想法转向建立“管理科学”。而且，可以从 1911 年泰罗发表的《科学管理法的原理》中看到其完成的形态。

《科学管理法的原理》及其作用

泰罗对于“管理科学”的想法，在《科学管理法的原理》中作了很好的表述。泰罗在绪言中阐述了他所注重的問題：

“我们可以看到和感觉到物质的直接浪费。但由于人们不熟练、低效率或指挥不当的行为所造成的浪费，是既看不见又摸不到的。因此，要认识这些，就需要动脑筋，发挥想象力。正因如此，尽管我们来自这方面的日常损失要比物质的直接浪费大得多，但后者使人触目，前者却容易使人无动于衷。”

泰罗如此强调低效率的障碍和危害，甚至把它说成是国家的损失。

泰罗为什么这样激愤呢？看看这个时期的状况就清楚了。从 1910 年到 1911 年，美国遭受了中间性危机的袭击，钢铁工业是这次危机的中心。门德逊在《经济危机和周期的理论与历史》一书中，对上述特点作了如下说明：

“美国 1901 至 1911 年的中间性危机发生的根源在于垄断集团的统治，特别是垄断价格政策。这清楚地表现在美国的钢铁工业方面。

在这个部门中，钢铁托拉斯占统治地位，它制约着其它非巨大垄断集团的价格政策。钢铁价格对建筑业到机器制造业等很多部门的事态发展都有极强烈的影响。”

泰罗发表《科学管理法的原理》一书，正是致力于实施管理系统化的年代，也正是美国垄断资本处于艰难时期。与此同时，列宁所说的下面一系列事态，也是促使科学管理法很快确定下来的条件：

“美国资本主义从落后的东欧，从这个中世纪的环境中选拔出数百万的工人（俄国 1891 至 1900 年输送 59.4 万移民，1900 年至 1909 年输送出 141 万移民），而这些工人加入国际无产阶级的先进部队的行列之中。特别是在 1905 年革命中，到美国的移民数（总数）大大增加（1905 年为 100 万，1906 年为 120 万，1907 年为 140 万，1908 年、1909 年均为 190 万）。在俄国具有一切罢工经验的工人，把（比旧移民）更勇猛，更有攻击性，更大众化的罢工精神带进了美国。”

在这种情况下，美国的资本家理所当然地对泰罗的“科学管理法”寄予厚望。在泰罗的《科学管理法的原理》一书中，作为目的所规定的下述三项，正是美国资本家所急须加以阐明的事项：

“（1）通过简明的例证，来证明由于我们日常的行为几乎都是低效率的，从而使全国遭受了巨大的损失。

（2）要使读者清楚地了解，补救低效率的办法只有实行系统化管理，而不是只求助于某些伟大或杰出的人物。

（3）论证最佳管理是以明确的法则和原理为基础的真实科学。并进一步表明，科学管理法的基本原理适用于所有人的行为——从我们最简单的个人行为到需要密切协作的大公司的工作。”

在泰罗的那个工程师的合理主义中，劳资双方的共存共荣是基础。为达到劳资双方共荣的目的，“科学管理法”也必须发挥巨大的作用。泰罗的这个观点，在“差别计件工资制”时，已经有了明确的形式。然而，随着时间的推移，他形成了一个明确又牢固的信念。

在《科学管理法的原理》的开头，泰罗作了如下表述：

“管理的主要目的在于使雇主实现最大限度的富裕，同时也使每个就业人员实现最大限度的富裕。‘最大限度的富裕’这个词，应从

广义的意义上用。它不仅意味着为公司或老板取得巨额红利，而且还意味着把事业的各方面发展到最高峰，并使富裕永存。同样，最大限度的富裕对每个就业人员来说，不仅意味着他能比其他同级别的人取得更高的工资，还意味着能使每个人在他的天赋能力所允许的范围内达到最高效率，使之能干出最佳等级的活来。进而也意味着要尽可能地赋予他这样的工作。当然，这要比获得高工资更为重要。”

泰罗把“差别计件工资制”作为保障工人获得高工资，资本家降低成本的一种制度。这个观点进一步发展为“科学管理法”。然而，在“科学管理法”中，强调比高工资更重要的问题是：按照发挥了最大限度的能力才能达到的程度，然后才给予能完成的“工作”。由此可见，泰罗的思想是逐渐发生变化的。

泰罗确信：必须由劳资共存共荣代替阶级斗争。他还认为“科学管理法”是实现这一目的的最有效的手段。泰罗立足于劳资双方有共同利益的基点上。他说：

“绝大多数人都认为劳资的根本利益是绝对相反的。但是，科学管理法的真正基础是坚信两者的利益是一致的。不伴有被雇佣者富裕的，而只有使役者的富裕，这是不会长久的。反之亦然。给工人以最需要的高工资和给雇主以最需要的低劳务费是完全可能的。”

泰罗以工程师特有的眼光看待工人运动，分析了工人运动的原因。他认为工会的运动仅限于工资问题，由此他也很自然地认为，只有调和“工资和劳务费”才是劳资共荣的基础。他特别强调以下几点：

“希望那些要么只赞同高工资要么只赞同低劳务费的人，最终能改变自己的观点。希望那些要求职工尽可能地多干活，而又尽可能少地支付工资的使役者们能够考虑另外一种情况：即既促使职工多干活又采取尽可能多地支付给职工工资的政策，这样可能要更好一些。同时，也希望那些妒嫉使役者们公正地获取巨大利益的职工们，或者是认为劳动成果都是工人的，因此，不论是对经营者还是对投资者都不愿给予任何报酬的职工们，也能改变这种想法。”

泰罗认为，实现劳资共荣的目的的至上条件是发挥最高效率。因此最重要的是，无论工人或机械，只要它成为提高最高效率的障碍就必须排除。泰罗认为这种障碍就是“怠工”。“怠工”即“有组织的怠工”，据泰罗说，是由以下

三个原因产生的：

“（1）很早以来就在工人们中间流传着一种谬论，说什么如果每个人或每台机器增加产量的话，就会导致属于该行业的大量工人失业。

（2）通常所采用的有缺陷的管理制度，使得每个工人为了保护自己的利益而不得不‘磨洋工’。

（3）各行各业几乎仍在沿用的单凭主观估算的方式行事这种低效办法，使职工浪费了大部分力量。”

泰罗认为由于上述三个原因而出现的“磨洋工”，几乎可以说是妨碍人类幸福的极大罪恶。因此，积极地消除“磨洋工”的现象，首先成为“科学管理法”的重大课题。泰罗对此谈道：

“在美国，目前在这个制度（指科学管理制度——译者）下劳动的工人数，至少有5万人以上。这些工人比周围具有同样能力的人，多挣30%到100%的工资，而雇佣这些工人的公司，也比以前更繁荣。在这样的公司里，每个人和每台机器的产量平均都翻了一番。而且在这个管理制度下劳动的工人们30年来没有发生过一次罢工。通常的管理制度的特点是互存疑虑，因而互相监视，并处于多少是公开的敌对关系中。而在科学的管理制度下，管理者和工人之间经常是友谊性的协作。”

泰罗为了建立管理科学的方法，特别重视分析的方法。于是，他仔细分析一流工人的操作，测定他们操作的最快时间。泰罗认为，这是确定正确工作定额所不可缺少的条件。在这种“科学管理法”下，管理者必须完成与历来的传统管理不同的新任务。泰罗所说的新任务有以下四点：

“（1）对工人操作的每个动作都加以科学化，停止老的单凭估算的办法。

（2）过去是工人自己选择工作，并在自己能力所及的范围内自学。从现在起，必须科学地挑选工人，并进行培训和教育，使其发展。

（3）要求管理者和工人适应正在发展的科学技术，无论什么事都能同心协力地干。

(4) 在管理者和工人们之间均等地分配工作和职责。比对于工人更适合于管理者的工作应由管理者承担。而过去则把工作的大部分的责任推到工人身上。”

泰罗说，这其中有些虽可从已往的“尽职和奖励”的管理法中看出，但并未起到决定的作用。然而，在“科学管理法”中，这些条件中的每一条都不能不发挥决定作用。而其中的第四个条件必须特别加以重视。对此泰罗作了以下叙述：

“在旧的管理制度下，员工们是以个人的经验为基础来搞一切工作计划的，而新的管理制度下，管理者则必须按科学的法则来计划。……在科学管理制度下，计划室的工作人员的任务是事先作出计划。大家都知道，他们的劳动分得越细，会使工作做得越好，越节约。”

经营管理的基本因素是订立计划、实施计划和控制计划这三项。如果这样考虑，泰罗所主张的第一个重点就是把“计划”和“实施”从制度上加以区分，也就是使体力劳动和脑力劳动分离，并使其制度化。其意义在于确立精密的分工体制。这个观点，在泰罗的“计划室”职能的具体提案中最充分地表现出来。确立这个体制，对可以说是“科学管理法”精髓的“任务管理”的实施也是一件大事。特别是对于“科学管理法”来说，这个“任务”的见解具有最重要的意义：

泰罗说：“在现代科学管理中，恐怕最突出的是任务观念。管理者至少在一天前就完全计划好了每个工人的工作。在大多数情况下，每个工人都会收到书面指示，其中详细记载着他应该完成的工作以及完成此项工作所必须的手段。这种预先作出计划的工作就构成了一项任务。这个任务不单由工人去完成，几乎在所有的情况下，都必须由工人和管理者联合努力来解决。”

“科学管理法”也被叫做“任务管理”，从这一点也可以了解任务这个观念是多么重要。什么缘故使这个观念如此重要呢？关于这一点，藻利重隆教授在《经营管理总论》（修订本）中所指出的如下方面是应该牢记的：

“总之，我们应该把测定经营活动的整个效率的尺度理解为时间和费用。因此，经营管理必须以这两者为基准来进行。这样，就能够

把以时间为基础的经营管理和以费用为基础的经营管理加以区别。前者是时间性经营管理 (time management or time control), 后者是费用性经营管理 (cost management or cost control)。从上述意义上说, 泰罗制不外是时间性经营管理。因为这个制度是在任务管理的名义下倡导出来的。正是在这点上, 可以看出泰罗制所以成为现代经营管理制度的一种具有代表性的原因。”

泰罗从效率问题出发, 不久确立了管理制度, 逐步使其思想观点系统化。而“任务管理”是在这个过程中完成的一个。为了十分有效地发挥任务管理的这个职能, 不得不确立新的管理制度。泰罗为了使任务管理具体化, 于是说明了“计划室制度”和“职能工长制度”的必要性。那么, 这种新的经营管理制度与传统的经营管理制度有哪些方面的差别呢? 泰罗就这个问题在《工厂管理》中, 从各个角度进行了阐述。下面, 探讨一下这个问题。

据泰罗说, 传统的工厂管理是按照军队式组织或是被称为直线制的分工体制来进行的。这种组织形态如图 1—1 所示。藻利教授对这种组织形态的优点有如下评述:

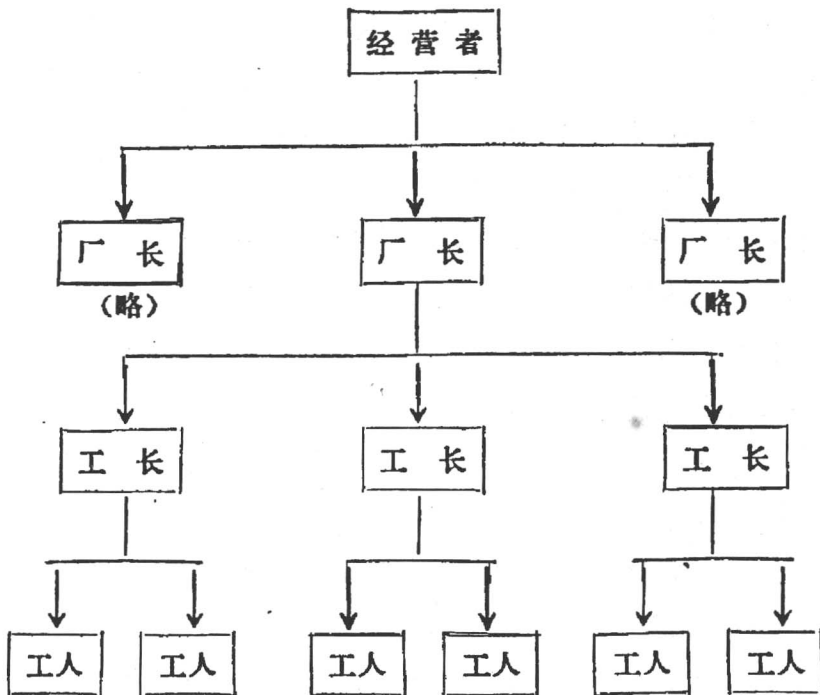


图 1—1 直系组织

“直线制的优点，来源于它的特点。即在这个组织中，第一，命令系统非常单纯；因此，第二，明确规定了每个职员的责任或义务以及权限的统一归属。此外，第三，只有确立了经营管理的整个秩序，才是其优点所在。但是，命令系统的单纯，意味着组织本身是单纯的。因此，可以减少为管理而必需的费用。另外，明确规定每个职员的责任以及权限的统一归属，就不会引起职员间互相推诿责任或者争夺权限等等的不和。不仅如此，而且能够发挥齐心协力的精神。此外，由于确立了全部经营过程的秩序，其结果：特别是在小规模经营活动中，容易掌握活动的规律，便于灵活地进行经营活动。”

直线制在经营规模小、制造商品单一的情况下容易发挥其优势。它作为分工体制，具有最单纯的机构。但是，泰罗指出这种组织有如下缺点：

“几乎这一类工厂都采用叫做军队式的组织。将军发出的命令通过大校、少校、大尉、少尉以及下士，传达到普通兵卒。与此相同，工业公司的指令则是从经理经过厂长、车间主任、工段长、班组长而传达到工人。在这种企业里，工段长和班组长的任务是非常的繁杂。因此其素质，不仅需要了解各种各样的事，而且还需要各种知识。这样，只有天赋非常好并受过多年专门训练的人才能够胜任。为什么大机器工厂一开始或者开工几年里很少获得成功呢？其中，一个最重要的原因是困难——几乎不可能——找到合适的工段长和班组长。”

泰罗认为作为“合适的工段长”，至少要兼备九种能力：

- (1) 智力；
- (2) 教育；
- (3) 特殊知识或专门知识；手巧或气质；
- (4) 机智；
- (5) 充沛的精力；
- (6) 毅力；(7) 诚实；
- (8) 判断力或常识；
- (9) 良好的健康情况等。

但是现实中，别说具备这九种能力的人，就是兼有六七种能力的人也几乎没有。也就是说，在直系组织中，能完成具有泰罗所考虑的那种职能的工段长

不会有。因此，泰罗强调改革工段长制度。那就是现在称作职能组织和职能工段长制。

关于经营管理的组织变革，泰罗作了如下说明：

“但是，具有这些条件中的四个或者是五个条件的人，世上多得是。因此，我想把管理工作加以细分，使每一职务让适合这种程度的人们来承担。可以说，管理法的宗旨就在于按此建立工作计划。依我看，为达到这个目的最好是抛弃军队式的组织，而在管理法上必须实行两项改革。

(1) 且不说对于所有的工人，就是象班组长、工段长都尽可能不让他们做计划工作以及多少带有办公室性质的工作。一切脑力工作都应该从车间里转移出来，把它们集中到计划或设计部门。只留给工段长和班组长纯属执行性质的工作。工段长和班组长的职责应该是：考察由计划室所计划和指导的作业是否在车间里迅速得到执行。工段长和班组长应该将自己的时间用于同工人在一起，要想在工人之前，把想到的办法教给工人，并在工作中率领和指导他们。

(2) 在整个管理领域里，必须废除军队式组织，取而代之的应是‘职能组织’或者是“职能式”的组织，如图 1—2 所示。所谓职能管理，就是把管理工作详细划分，使副主任以下的每个人的职务尽可能地少。如果办得到的话，管理部门的每个人应该只限于执行一项主要的任务。”

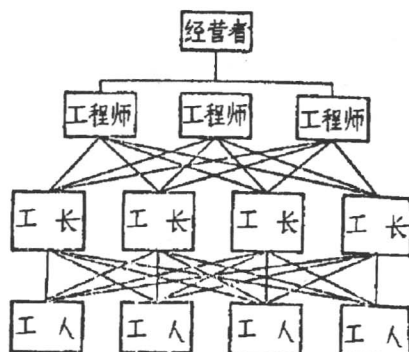


图 1—2 职能组织

泰罗的这个观点，作为形成现代经营管理制度的雏型是十分重要的。经营

作业职能和经营管理职能的分离以及确立经营管理职能内部的分工体制，是泰罗的“职能式”组织的意图。其具体情况如下：

“职能式管理法的最显著特点在于这一事实：即每个工人不是只和一个班组长和管理部门直接接触，而是每天直接从八个不同的头头那里接受指示和得到帮助。这些头头各有各的专门职能，其中有四人在计划室里，有三人通常用书面形式向工人发布指示并从他们那里收回报表，还有四人则在车间里亲自管工人工作。也就是说，这些头头分别就自己所承担的职责或者是职能来管工人。”

职能工段长制可以把传达实施计划职能的工段长和代表计划室职能的工段长区别开来。前者是“准备员”、“速度管理员”、“检验员”、“维修员”，而后者则是“工序和路线调度员”、“指示卡办事员”、“工时和成本管理员”、“车间纪律检查员”。根据泰罗的主张，必须十分重视代表计划室职能的工段长。其中和科学管理中心的任务管理有最重要关系的是“指示卡办事员”。由于其重要，看看泰罗是怎么说的吧：

“顾名思义，‘指示卡’是计划部门用来指示执行工作人员和工人双方关于工作的一切细节的手段。卡片上所写的项目有：应该查阅的总图和详图、零件号码及其应记成本的帐号，用哪些特定的夹具、固定装置或工具，开始切削的部位、每次切削的正确深度、切多少次、每次切削的转速和走刀量，以及完成每项操作所限定的时间等。其他卡片还写有工资单价，记载着工资是按计件制还是按差别待遇制计算的方式，以及在规定时间内完工时应加付的补贴金额。如有必要，还应写上将给他们以特殊指导的人的姓名。根据指示的性质和复杂程度，指示卡由计划部门一个或几个成员填发。正如图样是在制图室制出的那样，指示卡是在计划室制定的。把指示卡送往车间的人称为指示卡工长。如果在执行指示中遇到困难，将由他决定合适的人选来解决困难。”

泰罗认为，采用职能工段长和职能的组织不仅缩短了培养工长的时间，而且他所主张的管理四大原则也适用于工长。这四大原则即：

- (1) 规定每天的高定额即高任务；
- (2) 提供各种标准的作业条件；

- (3) 完成任务时支付高工资；
- (4) 不能达到目标时则要承担损失。

从以上所指出的可以清楚地了解，“科学管理法”是一种以任务为标准，把计量性控制作为中心的管理方式。因此，在那里规定任务并根据任务进行管理控制的“计划室”就起着非常重要的作用。而且，正如泰罗下面所说，这种管理体制的确立，能发挥极大的作用：

“车间或者是制造部门，都不应该由经理、车间主任或工段长来管理，而必须由计划部门来管理。整个工厂每天的日常工作，应由这一部门的各职能成员来负责实施。至少从理论上说，即使计划室以外的经理、车间主任以及他们的助手全部离开一个月左右也没关系，工厂工作也能照常顺利进行。”

这样就建立起以计划室为中心的管理体制。这个体制最切实、最有效地适应了垄断资本要求。对于泰罗的科学管理法，列宁是这样评述的：

“资本主义不可能有一分钟停止不动。它必须不断地前进。在象现代这种危机的时代特别会使竞争激化。这个竞争促进了降低生产费用的种种新发明，而资本的统治则把所有这些新发明变成进一步压榨工人的工具。

泰罗制就是这种发明之一。”

泰罗的“思想革命”论

1890年，已经35岁的泰罗辞去了辛勤工作了12年的米德维尔钢铁公司的职务。而且从1893年开始，从事效率顾问工程师的职业，专门普及和发展“科学管理法”。不久，泰罗的“科学管理法”在美国推广的极好机会到来了。那就是在1910年发生的东部铁路工资率事件。这个事件是从经营波托马克和俄亥俄州的北部、密西西比东部的铁路公司于1910年向“州际商业委员会”提出新的工资率表，企图提高运费开始的。货主一方当然反对，而且动员了15名到20名的辩护律师，还特别选任了当时有名的“民众律师”（People's Lawyer）布兰泰斯作为他们的责任律师。布兰泰斯邀请了哈萨威、托基汤恩、希鲁、基鲁布列斯、冈德等工程师，在反复召开的公众听证会上，揭露了铁路公司的低效率，强调“科学管理法”的极大效果。例如，艾玛逊所作的以下有

名的证词。

布兰泰斯：艾玛逊先生，您的意见就是说，基于引进有利于提高效率的制度或科学管理的方法，合众国的铁路就能在一年内节约 300 亿美元，或者是一天节约 100 万以上的美元，是吗？

艾玛逊：是的。正如我所说的那样。

布兰泰斯：您认为那是事实吗？

艾玛逊：至少是事实。

1911 年 2 月，州际商业委员会否决了提高运费的议案。与此同时，他们也以“迄今为止，科学管理法还处在实验阶段，能否在这个时期就在铁路公司的相当大范围内引进值得怀疑”为理由，否定了“科学管理法”的价值。这使布兰泰斯和一批科学管理法的热心信奉者们大为失望。不久，为了普及科学管理法，组织了“泰罗协会”的前身——“管理科学推进协会”。这样，科学的管理法不仅在美国，而且在世界资本主义各国奠定了得以扩展的基础。与此同时，在俄国革命的影响下，工会运动逐渐带上了激进的色彩，也造成了与之尖锐对立的条件。

美国的工人运动，到 1936 年美国产业工人联合会诞生为止，一直是以美国工人总同盟为中心进行的。

具有这种资产阶级性质的美国工人总同盟也反对科学管理法。那是由于科学管理法与熟练工人的利害有关，并会伤害他们的荣誉。确实，对于熟练工人来说，既不需要对他们的工作进行时间研究，也不需要计划室的指导。在谋求引进科学管理法的窝－达－顿兵器制造厂中，引起以铸件工人为中心的大罢工就是一个例证。

那么，在美国工人总同盟中是如何理解科学管理法的实质的呢？关于这一点，霍库西的报告书《科学管理与工人》(Hoxie, “Scientific Management and Labour”, 1915) 是很能说明这个问题。下面从引用的这篇稍长的文章中，可以看出当时的美国工人总同盟是怎样理解并评论科学管理法的管理体系的：

“ (1) 科学管理的一般定义——工会对所谓科学管理一词的理解不过是在泰罗、卡恩、艾玛逊这类人的指导下或在模仿他们的基础上，由个别人或集团经过适当地加工，并赋以定义，把它叫做效率制度。工会将科学管理法和管理科学加以区别。并且不反对对机器进行

改良，从真实的效率管理中排除浪费而提高产量。

(2) 工人的幸福和科学的管理法——科学的管理法是为了增加生产和利润而采用的方法。它把工人仅仅看做是生产的工具，使之成为机器或工具的半自动性附属品。其思想和本质是以巧妙的办法提高效率的制度或苦行制度。这个制度加强了劳动专门化，排挤熟练工人，使他们的地位下降，使之和不熟练工人竞争，削弱了工人的团结力量。由于这个方法是根据最强壮、动作最快的工人的高超技能的记录来规定定额，因此只有少数工人才能够完成任务。而且，这种办法只能是对更多的雇主有利，对工人不利。因为这个方法在于，尽管生活费用不断向上提高，但是由于它规定了固定的工资标准，因此将造成工资永久停留在现在的低水平上，因而它是系统地降低工资率的方法。这个方法还延长了劳动时间，减少了雇佣的稳定性和连续性，增大了因生产过剩造成的失业。这个方法强制工人按单调的程序工作，剥夺了工人的创造性，增加了事故。

(3) 产业的民主主义和科学管理法——科学管理法是不民主的。它强制工人接受雇主的所谓公正的概念，并且限制了工人的自卫民主武器，由此形成产业独裁制。这个方法把工人的传统知识、判断力和熟练技能转移到经营方面，从而垄断了工人的创造性和熟练技能。这个方法使工人在雇佣和解雇、规定定额、决定工资率和雇佣条件等方面没有任何发言权。它强化了不必要的管理者的独裁和不必要的纪律。它造成了工人之间的猜疑和争斗，破坏了工人之间的团结和合作。这个方法只把工人作为个人来对待，它破坏了由工会规定的对工人的保护条例，造成了会员之间的差别，从而它也与工会，与资本间的团体交涉的精神相对立。

(4) 科学管理法的不科学的性质——科学管理法在和劳动的关系上是不科学的。这个方法，把人当作非生命的机械那样处理，而从不考虑人的一切其他因素。它无视工作的习惯、性质、传统等，从根本上破坏了人的本质，把工人的熟练程度限制在最小的范围内。它使非生产性人员增加，从工人中榨取大量的间接费用。任务的规定是不科学、不公正的，工资的计算也是运用了不合理的、不科学的方法。该