

11TIAN DUDONG GUANLI SHI

11天读懂 管理史

秋 禾◎编著

追寻管理学发展轨迹
了解管理理论创始人

通晓管理历史故事
精通经典管理理论



中国纺织出版社

11 TIAN DUDONG GUANLI SHI

11天读懂 管理史

秋 禾◎编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

不知多少次,每当管理中出现新问题的时候,我们就一遍又一遍从零开始,去寻找解决方案。而实际上,如果回头看一看,就会发现我们的前辈早已用他们的智慧解决了类似的问题。本书从人类几千年的文明史中寻找管理发展的轨迹,推演管理发展的趋势,是一本难得的管理历史性读物。企业、公司中那些受到文化困扰和竞争威胁的管理者,可以从本书中汲取灵感,聆听管理前辈的声音,在层出不穷的新的管理潮流和时尚中明辨是非。

图书在版编目(CIP)数据

11 天读懂管理史/秋禾编著. —北京:中国纺织出版社, 2007.1

ISBN 978-7-5064-4161-2

I. 1… II. 秋… III. 管理学-思想史 IV. C93-09

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 144505 号

编委会成员:蒙 正 郑洛宁 牛 准 肖亚敏 曹丽芳 尹尚连
韩得谊 夏南星 肖 军 华新英 张菲菲 王秋雨
高 客 孙 维 李 冰 葛 梅 韩佳佳

策划编辑:曹炳镉 责任编辑:王文仙 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2007年1月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:19

字数:238千字 印数:1—7000 定价:29.80元

ISBN 978-7-5064-4161-2/F·0753

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



前言

刚刚过去的一个世纪，见证了管理形成的戏剧性过程。管理成为一种职业。管理从一种不可言传的、非正式的、临时性的活动，发展成为一种可以从所有可能的角度进行规范分析和评论的活动。管理摆脱了阴影的笼罩，成为社会经济和个人生活的一种重要推动力量。它的触角伸得很远。现在，似乎已经没有什么东西、没有什么组织和活动可以超越管理的范畴。

尽管管理是在 20 世纪成熟起来的，但这并不表明管理在 1900 年之前是不存在的。在文明的曙光初现时，人类已经开始了管理的实践，只是在过去 100 年里，管理才得到认识、分析、监控和传授，才有了一定的形式。

1903 年，在泰勒提出科学管理思想以前，尽管管理一直就是人类的一项基本活动，但没有哪个人会把它当作一门专业的学问，也没有经理人这样一个专事管理的职业群体存在。20 世纪以来，迅速发展的工商业彻底地改变了这一切。几乎是在眨眼之间，管理变得炙手可热了；无数商业巨子、学界精英和梦想成功的人士纷纷投入对管理的研究之中，而经理人作为帮助企业进行管理的人，也大量涌现。管理大师彼得·德鲁克敏锐地注意到了这一点，他在 1954 年出版的名著——《管理的实践》一书中自信地宣称：“经理人已经成为工业社会中一个独立的领导群体，没有任何一个新机构、新的领导群体像经理人群一样发展迅速，并在如此短的时期内被证明是不可或缺的。”

大师的宣言没有错。在 20 世纪后半叶，管理被进一步证明是企业最重要的任务，而经理人的观念和智慧，早已被视为企业核心竞争力的一部分。没有人敢忽略管理的力量。大学成立了专门的商学院、专门的学术机构研究管理学；社会上涌现出无数的管理咨询公司，进行管理咨询和管理培训；莘莘学子考 MBA 的热潮持续不退；有关管理的书籍汗牛充栋。进入到 21 世





11天读懂管理史

11 Tian Du Dong Guan Li Shi



纪，人们对管理的热情更是前所未有。在西方国家，你甚至找不到一个从未参加过提高个人管理水平活动的管理者。

学习管理，已经成了经理人无可避免的选择。经理人意识到，必须通过各种途径了解管理、了解管理历史，从那些曾经影响过企业利润、世界经济格局的管理思潮、管理技术中，找出自己所在企业管理难题的答案。

目前，我国企业战略管理正处于学习和创新并举的阶段，特别是在经济全球化、我国加入 WTO 后，在国际市场竞争十分激烈的情况下，如果不系统地研究国外战略思想的来龙去脉，就很难做到知己知彼。孙子曰：“知己知彼，百战不殆；不知己而知彼，一胜一负；不知己，不知彼，每战必殆。”因此，无论从学习研究国外企业战略管理的经验出发，还是从应对我们面临的挑战、制定我国企业的竞争战略出发，都应认真研究战略管理的发展历史。

诚然，管理永远处于变革之中，没有终结答案可寻，没有哪一种曾经的管理技术能包治百病。然而这并不意味着研究管理的过去没有价值。马克·吐温说：“历史不会重复自己，但它重复自己的规律。”如果认真分析，经理人将会发现，今天我们所遇到的很多工商业问题并非新问题，过去的管理者可能经常遇到这样的问题并早已解决了。管理中的一切似乎是全新的，管理中的一切又像山峰一样古老。

事实上，没有人能离开历史去构建未来，就像没有人能离开空气和水也能够生存下去一样。

本书旨在帮助为数众多的经理人能通过管理历史学会管理的真谛。它通过故事呈现历史，通过案例诠释概念，凭借清晰的对纷繁芜杂事件背后本质规律的把握能力，将人类有史以来几乎所有对管理产生过重大影响的实践进行了梳理，对几乎所有有关管理的精辟思想进行了浓缩。

由于作者本人水平有限，文中如有不妥之处，还请读者朋友批评指正。

作者

2006年12月



目 录

第一章 古代的管理智慧	(1)
古代中国的用人之道	(3)
古巴比伦完善的管理制度	(6)
古埃及的管理体系	(10)
古希腊的民主管理	(12)
古罗马的管理智慧	(15)
第二章 1900 ~ 1910: 科学管理的力量	(19)
管理运动——现代管理的前奏	(21)
早期科学管理的思想	(25)
泰勒的科学管理思想	(32)
科学理论的传播和发展	(39)
第三章 1911 ~ 1920: 古典管理理论的形成	(45)
福特: 摩登时代的先锋	(47)
装配线的产生	(52)
T 型车 = 汽车消费大众化	(55)
5 美元日薪制	(58)
第四章 1921 ~ 1930: 组织的出现	(63)
早期的组织理论	(65)
法约尔的组织管理理论	(67)





11天读懂管理史

11 Tian Du Dong Guan Li Shi



韦伯的行政集权组织	(77)
斯隆：组织思考的典范	(81)
组织管理理论的发展	(87)

第五章 1931 ~ 1940：关注人的因素

(99)

社会人的雏形	(101)
霍桑实验	(107)
人际关系学说的基本观点	(113)
人本管理思想	(119)
不同层次的需求	(125)
双因素理论	(128)

第六章 1941 ~ 1950：质量管理

(133)

休哈特的质量控制	(135)
戴明的质量管理法	(139)
全面质量管理的助推者	(146)
克罗斯比的零缺陷思维	(152)

第七章 1951 ~ 1960：目标管理

(155)

战后的黄金时代	(157)
在通用的日子	(160)
德鲁克目标管理	(164)
目标管理发展	(168)

第八章 1961 ~ 1970：战略管理

(175)

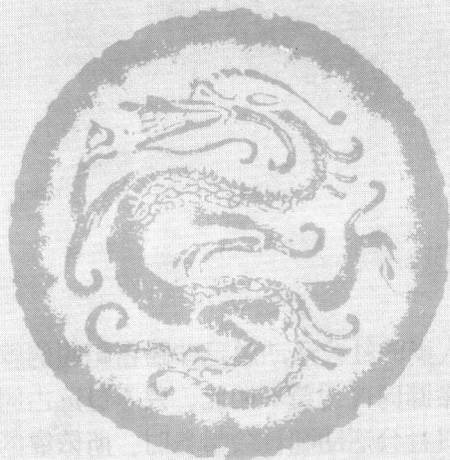
战略管理的诞生	(177)
揭开战略管理之谜	(181)
钱德勒：战略管理思想的拓荒者	(183)
走进安索夫	(186)

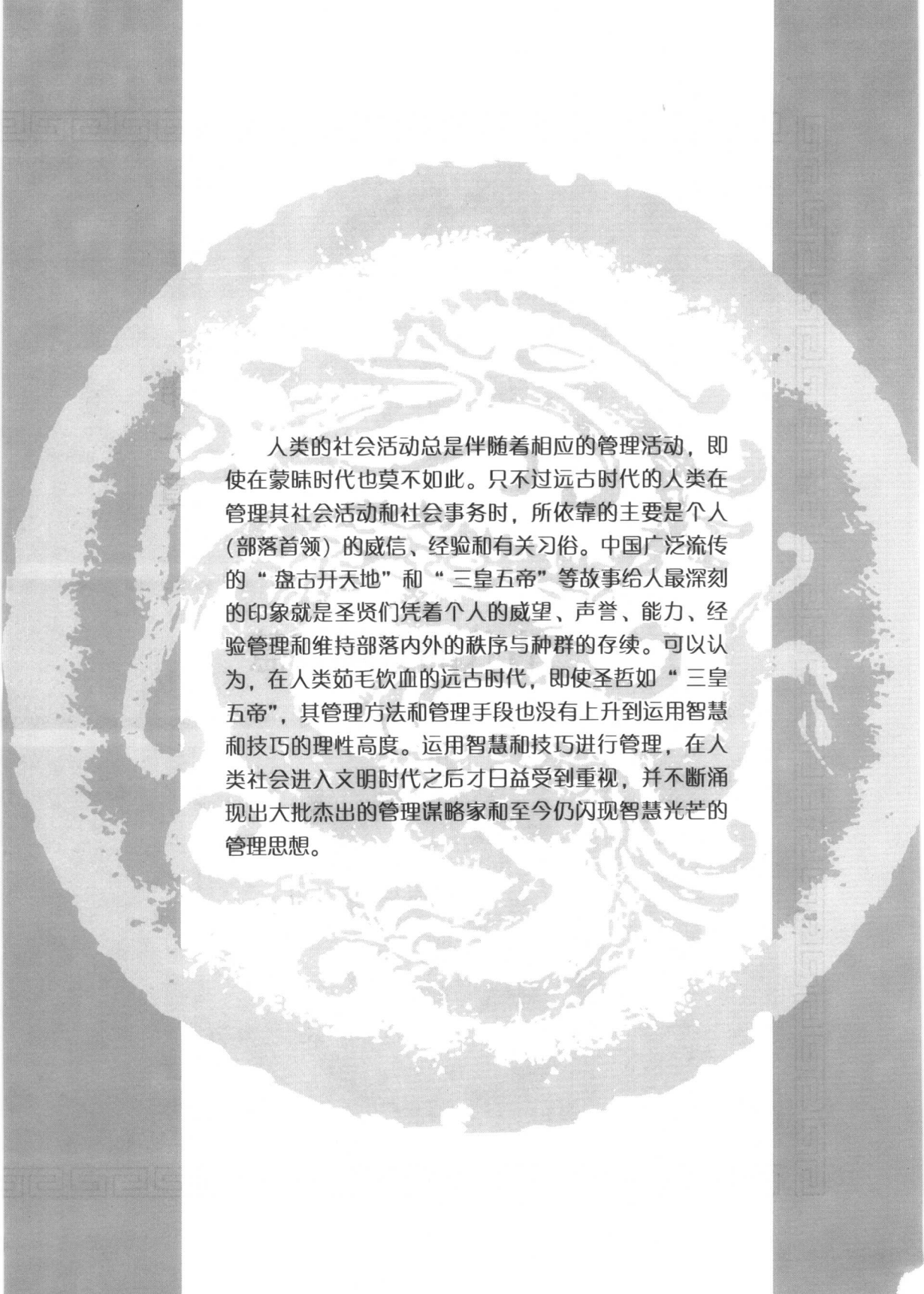


明茨伯格的战略管理	(191)
战略管理学派	(194)
第九章 1971 ~ 1980: 组织变革	(203)
建立学习型组织	(205)
《第五项修炼》	(209)
经营策略需要变革	(214)
杜邦公司的变革	(220)
第十章 1981 ~ 1990: 企业再造	(225)
企业的流程再造	(227)
宏碁集团企业再造	(234)
MBL 和福特的流程再造	(243)
宇通客车的流程再造	(247)
惠普公司的 HR 再造	(252)
海尔企业再造	(257)
第十一章 现代经典管理	(263)
管理的力量	(265)
情感管理	(270)
目视管理	(274)
长效管理	(280)
国际管理	(287)
特许经营	(291)
参考文献	(296)

第一章

古代的管理智慧





人类的社会活动总是伴随着相应的管理活动，即使在蒙昧时代也莫不如此。只不过远古时代的人类在管理其社会活动和社会事务时，所依靠的主要是个人（部落首领）的威信、经验和有关习俗。中国广泛流传的“盘古开天地”和“三皇五帝”等故事给人最深刻的印象就是圣贤们凭着个人的威望、声誉、能力、经验管理和维持部落内外的秩序与种群的存续。可以认为，在人类茹毛饮血的远古时代，即使圣哲如“三皇五帝”，其管理方法和管理手段也没有上升到运用智慧和技巧的理性高度。运用智慧和技巧进行管理，在人类社会进入文明时代之后才日益受到重视，并不断涌现出大批杰出的管理谋略家和至今仍闪现智慧光芒的管理思想。



古代中国的用人之道



作为一个管理者，如何让能力超过自己的人心甘情愿地为自己工作？这是一个复杂而又微妙的问题。当管理者感叹能力超群的人才难用时，不妨回顾一下历史，早在几千年前，中国古代的帝王将相们就深谙用人之道，并将其运用得如火纯青。

诸葛亮在《将苑·知人性》中讲道：“夫知人性，莫难察焉。”可见，连“智圣”也不免对选人用人而发愁。选用能胜任的员工难，选用能忠诚的员工更是难上加难，这需要我们掌握足够多的方法。这些方法当中，有一些是中国传统的做法，我们称其为“去圣绝学”的大智慧。

作为企业的管理者，不一定要样样才干都强过别人，但必须具备超群的用人才干。如果管理者不善于识人、用人，不能将强过自己的人组织到自己服务的管理机构之中，那么即使自己有三头六臂，最终也难以成功。

唐太宗李世民曾说：对于聪明的人，用他的计谋；对于愚蠢的人，用他的力气；对于勇敢的人，用他的威势；对于胆小的人，用他的谨慎。他还认为，人的品行能力，往往不可能兼备，管理者应该用人的长处，避开人的短处，这样才能用好人。清朝魏源则更系统地论述了这个观点，他认为管理者用人时，不但要懂得取人的长处，避开人的短处，还要知道一个人的短处和长处是什么，在长处中，最大的长处是什么。如果管理者不清楚这些，就不可能用好人，也不可能管理好人。

有“宰相之杰”之称的张居正，23岁中进士，先后为国家当政十年。因其起用名将戚继光、提高行政管理效率等功绩载誉千古，谥号“文忠”。对于治理臣民众生，他的管理方法是“工于谋国”而立等见效，令人称奇。我们不妨借鉴一下这位管理天才的看人、用人、调人方法。



一、看人：克服六大误差

“世不患无才，患无用之之道”是张居正的名言，他在著名的《陈六事疏》的“核名实”一篇中，专门论述了用人方略。在这篇文章中，他总结了自己前后主持十年国事的用人体验，提出看人容易出现的六大误差：徒眩于声名、尽拘于资格、摇之以毁誉、杂之以爱憎、以一事概其平生、以一眚掩其大节。就是说，不听名声而看行为，不问资历而看潜力，不听闲言而看功实，不凭好恶而趋理性，不能以一事论英雄，也不能以一错定平生。

二、用人：讲究考核检查

考核与检查必须双管齐下。目前，企业管理者在考核和检查中往往有意无意地倾向于某一方面。有的倾向于考核，凭借人力资源部出台一套考核方法，实现用人以功实的管理；有的管理者倾向于检查，即以过程监督为主，进行事中管理而不是秋后算账。张居正则认为这两种方法必须兼顾，应同时进行。

三、调人：是一种提拔

巧用而不是滥用平级调动，把岗位轮换用得使员工当成一种提拔，可以化平凡为神奇。一般来说，岗位轮换有其目的性，不外乎以下三种：一是瓦解帮派，任职时间一久就形成了习惯势力，不便于全局管理；二是锻炼人才，提高其综合素质，尤其到基层负责是一般的上升通道，因为这样符合中国人的老规矩“名将出身行武”；三是利用新人的加入产生新的制衡关系，以利于最高领导控制企业的所有员工。因此，岗位轮换成为很多决策者的御人大法。

刘邦和项羽争天下的故事，让管理者看到了不重视人才、不善于用人会带来恶果。

刘邦出身于市井，既无文采，又无武功，有人甚至称他为无赖。从实力上来说，他根本就不是项羽的对手，但他善于用人，手下聚集了一大批



能人智士。当时，项羽身边有一个杰出的谋士叫范增。此人能力超群，善出奇计。他看出刘邦是项羽最大的隐患，曾屡劝项羽杀刘邦，可项羽却不采纳他的意见，也根本不把范增当人才加以重用，刘邦的谋士陈平看出了这一点，便使用离间计，让项羽削去了范增的权力，并把范增打发回家养老。范增忠心为主，不但不被重用，反遭猜忌，在忧郁愤懑中，病死在途中。范增死后两年，项羽的军队被刘邦、韩信、彭越的联军击败，项羽逃到乌江，自刎而死。于是刘邦作为楚汉战争的胜利者，登上了皇帝的宝座，建立了中国历史上最强大的汉朝。刘邦在总结项羽失败的原因时说：“项羽有一范增而不能用，此其所以为我擒也。”他还认为，自己获胜的原因在于会用人。因此，想要成为一个好的管理者，必须像刘邦一样，要善于用人。

的确，中国古代的用人之道博大精深。当管理者为如何用人、如何用好人头痛不已的时候，中国的古人会告诉你，怎样才能做到“用人如器”。





古巴比伦完善的管理制度

在美索不达米亚建立奴隶制国家的巴比伦国王汉穆拉比，于公元前2000年左右发布了一部法典——《汉穆拉比法典》。由于这部法典是用楔形文字刻在石柱上的，所以又叫《石柱法》。法典全文282条，对个人财产、不动产、商业活动、个人行为、人与人的关系、工资报酬、职责和其他民事与刑事等，都做了规定。其中有许多涉及经济管理的思想，如控制借贷、贵金属的存放和付给，货物经营贸易、最低工资、会计和收据的处理、责任的承担等。这可从以下的摘录看出。“如果一个人雇佣一个农工，他每年应支付8古（一种衡量单位）谷物的工资。”“如果一个人在另一个人那里存放金、银或其他东西，它应该把这些东西给一位证人看，并拟定一项契约，然后再存放。”“如果一个商人把谷物、羊毛、牛油或其他商品交给代理人，代理人应该写下这些商品的价值并把金钱交给商人，同时取回一张盖有商人印章的收据。假如代理人由于疏忽而没有拿到金钱收据，这笔没有证据的金钱就不会记在他的账上。”

根据史料记载，当时的巴比伦已经完全实现了自给自足，还向国外输出地毯、毛织品和麻织品以及用象牙制造的项链、手镯，还有宝剑、梭镖、香料、家庭日用品等，进行国际贸易。繁荣的经济使古巴比伦成为当时的商贸中心。随着经济的不断繁荣，各种不规范的事情也越来越多。就在这样的背景下《汉穆拉比法典》诞生了。汉穆拉比在《汉穆拉比法典》中，针对各种职业、各种层面上的人员，从责、权、利等方面出发，制定了282条法律，作为管理国家的制度。内容涉及合伙经营、雇佣、高利贷、债务、租佃、土地管理、买卖奴隶、盗窃处理、诉讼程序、婚姻状况、继承以及行医、建筑等技术性劳动方面的内容。这使得巴比伦成为当时管理最完善



的帝国。

在《汉穆拉比法典》中，有 20% 的法律条文与商业有关。从现代管理的角度来看这部法典的话，你可以发现一些有意思的事情。

汉穆拉比在法典中，将国内的商人分成两种，一种是“大商人”塔木卡，一种是“小商人”沙鲁马。塔木卡由国王亲自指定任职，他们为国家从事商业贸易、高利贷、贩卖奴隶、征收租税等商业活动，所得财产全部归国家所有。沙鲁马则是善于独立的私商，他们与“大商人”保持着密切的合作关系。他们中有的成为“大商人”的代理商，有的成为其商业伙伴，有的成为“大商人”的雇员，为其推销商品，工资由雇主支付，还有的则成为“大商人”的合伙经营者，参与分成。

汉穆拉比从宏观上对这两种角色进行了定位，并划定了各自的工作范畴，这样，国王控制管理着“大商人”；“大商人”再控制和管理着“小商人”。这就使国家的商业贸易成为一个有机的整体，大大促进了商业的发展。汉穆拉比的这一做法正好验证了“牵一发而动全身”的说法，他只要管理好“大商人”，就可以管理好整个国家的经济。

在《汉穆拉比法典》中，还可以看到关于最低工资标准的规定。法典称，支付工资可根据人们所从事工作的自然情况，将工资划分为计时工资和计件工资。虽然由于年代久远，已无法考证当时这一制度执行的细节问题，但由此推断，当时对雇员的管理已比较规范了。这些制度有力地推动了经济的发展，也使对外贸易更为频繁。

在那个年代，已经有了现代意义上的公司。有史料显示，在公元前 1900 年左右，有一个名为普苏·肯的商人，成立了现代意义上的跨国公司。普苏·肯是一名经营铜、小麦和纺织品的商人。他与他的妻子和 4 个儿子经营着这家家族企业。他们在阿舒尔和卡内什两地贩卖商品。妻子拉马茜负责管理阿舒尔的生意，普苏·肯负责在阿舒尔和卡内什之间往返。儿子负责卡内什的生意。他们不满足于在本地经营，还想占领更大的市场，于是与国外的商人建立了贸易合作关系。通过建立合伙企业，打开了安纳托利亚的市场。在建立跨国公司的过程中，为了保证契约有效，他们根据《汉穆拉比法典》的规定，找到了 5~8 位证人，签章证明合约的有效性。随着公



11天读懂管理史

11 Tian Du Dong Guan Li Shi



司规模的逐渐扩大，依靠家人的力量已经不能解决管理的问题，于是，他们将自己的事务交给雇员管理。在雇员的工资支付问题上，《汉穆拉比法典》给了他们一定的指导，他们根据自己的实际情况，结合法典的要求，向不同员工分别支付计时工资或计件工资。由此可见，公司形式的出现，来源于汉穆拉比对国内经济的控制。

汉穆拉比除了加强对“大商人”的管理以外，还把神庙经济完全纳入王室经济之中，使其成为王室经济的一部分。当时，灌溉农业在两河流域经济中占有重要地位，因此，汉穆拉比非常重视水利工程的建设和管理。他控制着大量劳动力，从事公共工程的建设，他经常写信给下属辛·伊·丁那姆，让他组织劳动力。为了有更多的资金兴修水利，发展经济，他还控制地方神庙的收入。他曾命令辛·伊·丁那姆催促一些神庙官员迅速到巴比伦向国王报账。

从《汉穆拉比法典》中的部分商业法规中，似乎还可以看到后世在管理中运用到的一些管理理念的雏形。

汉穆拉比作为古巴比伦的最高统治者，他还建立了一整套的官僚体系。从史料上看，他建立的官僚体系是高效率的。各种官吏均由汉穆拉比本人任免，他通过管理核心层来管理国家。为了加强对地方官员的管理和控制，他派出信使，明察暗访，了解情况，并告知群众，地方官员如有不轨之举，受害者可直接上诉中央政府，甚至国王本人。他建立的信息沟通和反馈渠道令人称奇。

据史料记载，一位名叫伊什米阿尼的平民写信给汉穆拉比，状告沙马什·哈西尔剥夺了他的祖传田产。汉穆拉比收到举报信后，立即写信责问沙马什·哈西尔：“国王几时允许你没收永久性财产？核查此事，如果田产确系伊什米阿尼得自其父，应把土地还给他！”

巴比伦在汉穆拉比王之后长期处于衰微状态，直到公元前 604 年尼布甲尼撒成为国王后才复兴起来。在这一时期，可以发现许多有关管理的思想。例如，在纺织厂中有生产控制和刺激工资的例子。他们用棉纱的颜色作为控制手段，第一个星期所用的棉纱可粘附一个红色标签，第二个星期的棉纱粘附一个蓝色标签，如此等等。这样，管理人员就可以清楚地了解工厂



中某一批原料用了多长时间。同样，在谷仓中存放谷物的陶罐封口上也附有带不同颜色的芦秆。每年的颜色各不相同，以便很快地确定某一陶罐谷物储存了多久。在工资报酬方面，纺织厂工人的工资是以食物形式支付的，其数额取决于每个工人生产的数量。这是一种早期的计件工资制。

4000多年过去了，这部法典因为战争，颠沛流离，几次易主，最后被放置在巴黎卢浮宫博物馆。但不管在哪里，“新月地带”独有的楔形文字，记录了它的身世，古巴比伦时期的管理者，用智慧创造出的管理思想，也打上了古巴比伦的烙印，不管战火烧到哪里，法典所记录的管理思想终会在历史的长河中熠熠生辉。