

人文经典 快读书系

Kuaidu

Renwen Jingdian Kuaidu

观人文以察时变 观人文以化境天 人文之书 崇人性和教养 备昼习与夜  
诵 促学识之提升 惟是经典 传颂经典

二十八位最伟大的

XIANDAI GUANLIXUEJIA KUaidu

现代管理学家

快读

远方出版社

人文经典快读书系

# 二十八位最伟大的 现代管理学家

---

## 快读

刘 鑫 张书珩/主编

远方出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

二十八位最伟大的现代管理学家快读/刘鑫,张书珩编, - 呼和浩特:远方出版社,2004 (2006.8 重印)  
(人文经典快读书系. 第1辑/张书珩主编)

ISBN 7-80595-964-1

I. 二... II. ①刘... ②张... III. 企业管理-通俗读物-世界 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 093755 号

## 人文经典快读书系(第一辑)

---

|       |                          |
|-------|--------------------------|
| 编 著 者 | 张书珩等                     |
| 责任编辑  | 苏 文                      |
| 出 版   | 远方出版社                    |
| 地 址   | 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号        |
| 邮 编   | 010010                   |
| 发 行   | 新华书店                     |
| 印 刷   | 北京华裕达印刷有限公司              |
| 开 本   | 850 × 1168 1/32          |
| 印 张   | 200                      |
| 字 数   | 1800 千字                  |
| 版 次   | 2004 年 8 月第 1 版          |
| 印 次   | 2006 年 9 月第 2 次印刷        |
| 印 数   | 1-3000 套                 |
| 书 号   | ISBN 7-80595-964-1/I·366 |
| 定 价   | 596.00 元 (全二十册)          |

---

远方出版社,版权所有,侵权必究。

远方版图书,印装错误请与印刷厂退货

# 目 录

## 第一 法约尔（管理的 14 项一般原则）……………（1）

管理应当预见未来。

## 第二 梅奥（人际关系理论）……………（13）

人的问题要求人性地解决。

## 第三 麦格雷戈（X 理论—Y 理论）……………（46）

如果管理人员专心于最有利于实现公司目标的工作，而将其他工作分派给下级（即使他们自己能比下级完成得更好），那么，他们对公司的贡献就会更大。

## 第四 阿德弗（ERG 理论）……………（82）

当人的需要受到挫折时，就会产生反常的生理动机和行为，因而，正确认识员工的心理挫折，以便帮助员工解决难题就显得非常重要了。

## 第五 麦克利兰（成就需要理论）……………（84）

人的需要和动机是后天形成的，是由环境决定的，因而也是可以改变，可以培养的。

## 第六 洛希（超 Y 理论）……………（86）

人的需要是复杂的，他既不是纯粹的“经济人”，也不是纯粹的“社会人”或“自我实现人”。

## 第七 大内（Z 理论）……………（90）

传统和气氛构成一个公司的文化。同时，文化意味

着一个公司的价值观，……这些价值观成为公司员工活动、意见和行为的规范。经理人员以身作则，把这些规范灌输给员工，再一代一代地传下去。

**第八 阿吉里斯（人的个性成长与正式组织的关系）……（94）**

组织中的个人都有其独立的个性，他们既有作为组织成员的一面，又有作为独立的个人的一面。

**第九 卢因（团体动力学）……（98）**

团体中各个成员的活动、相互影响和情绪的综合构成团体行为，团体有它自己的目标，相互信赖水平高的团体，成员的满足感激励和内聚力都较高。

**第十 斯金纳（强化理论）……（102）**

惩罚不能简单地改变一个人按原来想法去做的念头，至多只有教会他们如何避免惩罚。

**第十一 劳勒与波特（期望激励模式）……（105）**

员工的满意感水平直接影响职员的旷工率和辞职率。此外，我们强调的是工作绩效导致工作满意感，而不是相反。

**第十二 弗鲁姆（期望理论）……（109）**

人们是由于不满足于现状，生产效率才得以提高。企业管理者应使职工了解某项活动成果的吸引力，并尽可能加大这种吸引力。

**第十三 赫茨伯格（激励保健因素理论）……（111）**

人有两种不同的需要，即避免不愉快或不满意的需要和个人发展或自我实现的需要，这两种需要彼此独立，以不同方式影响行为。

#### **第十四 亚当斯（公平理论）……………（117）**

人们都有一种将自己的投入和所得与他人的投入和所得相比较的倾向。如果当事人与他人进行比较后，感觉到公平则相安无事；如果他感到不公平，就会产生一种恢复公平的愿望，并采取相应的行动。

#### **第十五 坦南鲍姆与施米特（领导的行为模式）……………（121）**

不能把成功的经理简单地归结为强硬的领导者或放任的领导者，他们的共同特点应当是：在多数情况下能准确地估量各种影响因素和条件，并据以确定自己的领导方式和采取相应的实际行动。

#### **第十六 利克特（支持关系理论）……………（129）**

领导者要考虑下属职工的处境、想法和希望，支持职工实现其目标的行动，让职工认识到自己的价值和重要性。

#### **第十七 布莱克（管理方格理论）……………（131）**

管理是在一定的文化中进行的，最终控制人们行动的是传统、先例及过去的实践，而不是情况的需要或人们的个人倾向。

#### **第十八 詹姆斯·穆尼（处理组织冲突的对策）……………（135）**

管理是激励、指挥和控制组织的计划和程序的活力，人的因素是随着管理而进入组织中的。

#### **第十九 哈罗德·孔茨（管理的五项模式）……………（145）**

管理就是设计和维护一种环境，使处身其间的人们能够在集体内一同工作，以完成预定的使命和目标。

**第二十 利昂·普拉特·奥福德（权限模式）……………（160）**

权限模式可以用来深入了解一个企业所处的境况。  
总的来说，一个企业的权限等级主要受到领导层权限等级的影响。

**第二十一 巴纳德（领导的职能）……………（174）**

领导者的重要责任是根据组织的宗旨或总的任务确定自己的行动目标，知道该干什么，不该干什么，向哪里求发展。

**第二十二 西蒙（决策理论）……………（191）**

决策制定是一个过程而不是简单的选择方案的行为。

**第二十三 卡斯特（系统管理理论）……………（221）**

运用系统观点来考察管理的基本职能，可以提高管理的整体效率，管理人员不致于只重视某些与自己有关的特殊职能而忽视了大目标，也不致于忽视自己在组织中的地位与作用。

**第二十四 德鲁克（目标管理）……………（242）**

凡是工作状况和成果直接地、严重地影响着企业的生存和繁荣发展的部分，目标管理就是必需的。

**第二十五 菲德勒（权变模型）……………（260）**

每种具体环境需要什么样的领导方式，取决于环境对领导者的有利程度，而这种有利程度又由若干环境因素决定。

**第二十六 豪斯和米切尔（目标—途径理论）……………（263）**

领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，并提供

必要的指导和支持以确保他们各自的目标与群体或组织的总体目标相一致。

## 第二十七 明茨伯格（经理的角色）……………（269）

与多数非经理人员所做的工作相比，经理的活动具有简短、多样和琐碎等特性，……因此经理需要随时并频繁地改变心境，干扰是极其异常的。

## 第二十八 约翰·P·科特（领导理论）……………（279）

领导和管理各自的主要功用不同，前者能带来有用的变革，后者则是为了维持秩序，使事情高效运转，只有有力的管理和有力的领导联合起来，才能带来颇为满意的效果。



## 第一 法约尔(管理的 14 项一般原则)

管理应当预见未来。

——亨利·法约尔 (Henri Fayol)

法约尔认为经营和管理是两个不同的概念，他用了两个不同的法文单词来表示。他强调“经营”的意思是指导和引导一个组织趋向一个目标。“经营”共有六种活动，而“管理”则为这六种活动中的一种“管理”本身又由计划、组织等五种要素构成。其关系如下图所示：

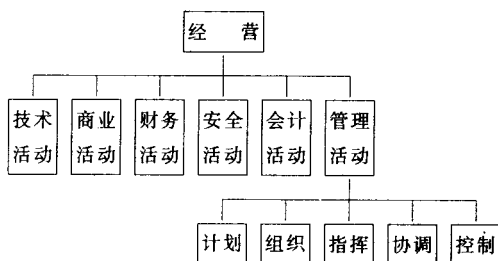


图 1

法约尔认为管理是一种普遍存在于各种组织的活动。他说：“企业的活动可以分为以下六组：

1. 技术生活（生产、制造、加工）；
2. 商业活动（购买、销售、交换）；
3. 财务活动（筹集和最适当地利用资本）；
4. 安全活动（保护财产和人员）；
5. 会计活动（财产清点、资产负债表、成本、统计等等）；
6. 管理活动（计划、组织、指挥、协调和控制）。

不论企业大小、复杂还是简单，这六组活动总是存在的。”这

种关于管理的普遍性的认识是对管理理论发展的一个重大贡献。因为只有认识到管理是一种普遍存在于各种组织中的活动，人们才有可能通过对各种组织管理活动的规律性的认识和研究来探讨管理的内在规律性，才有可能形成科学的管理理论，这个理论也才有可能用于指导管理的实践活动。否则，如果管理不是一种普遍存在于各种组织的活动，则人们就不可能从中探讨管理活动的内在规律性，也就不可能形成管理科学；即使形成了所谓的管理科学，对管理的实践活动也不能有什么指导意义。例如，一般工人侧重于技术活动，越到高层领导，管理活动怕占的比重越大，大企业的高层领导又较小企业的高层领导有更多的管理活动，而技术活动则较少。这可用以下两个表来说明：

表 1 大型组织中职工的必要能力的相对重要性比较表

| 组织类型 | 职工类型 | 能力的相对重要性 (%) |    |    |    |    |    |     |
|------|------|--------------|----|----|----|----|----|-----|
|      |      | 管理           | 技术 | 商业 | 财务 | 安全 | 会计 | 合计  |
| 大型企业 | 工人   | 5            | 85 | —  | —  | 5  | 5  | 100 |
|      | 工长   | 45           | 60 | 5  | —  | 10 | 10 | 100 |
|      | 车间主任 | 25           | 45 | 5  | —  | 10 | 15 | 100 |
|      | 分厂厂长 | 30           | 30 | 5  | 5  | 10 | 20 | 100 |
|      | 部门领导 | 35           | 30 | 10 | 5  | 10 | 10 | 100 |
|      | 经理   | 40           | 15 | 15 | 10 | 10 | 10 | 100 |
| 联合企业 | 总经理  | 50           | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 100 |
| 国家机构 | 总 长  | 50           | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 100 |
|      | 总 统  | 60           | 8  | 8  | 8  | 8  | 8  | 100 |

表 2 各种规模工业企业领导人的必要能力相对重要性比较表

| 领导人所属企业的类型 | 能力的相对重要性 (%) |    |    |    |    |    |     |
|------------|--------------|----|----|----|----|----|-----|
|            | 管理           | 技术 | 商业 | 财务 | 安全 | 会计 | 合计  |
| 初级企业       | 15           | 40 | 20 | 10 | 5  | 10 | 100 |
| 小型企业       | 25           | 30 | 15 | 10 | 10 | 10 | 100 |
| 中型企业       | 30           | 25 | 15 | 10 | 10 | 10 | 100 |
| 大型企业       | 40           | 15 | 15 | 10 | 10 | 10 | 100 |
| 特大型企业      | 50           | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 100 |
| 国家机构       | 60           | 8  | 8  | 8  | 8  | 8  | 100 |

法约尔在区别了管理活动同其他五种活动的基础上，又提出了社会有机体（组织）的概念。社会有机体是同特的组织有区别的人的组织。社会有机体中的每个成员可以看作是一个个的细胞，通过多数成员的结合，社会有机体才会变化和发展，从而形成器官（管理机构）。随着结合起来的成员数目的增加，管理机构就专门化和完善化了。社会有机体听管理活动同动物有机体中神经组织的活动相近似，是一种信息系统的活动。他说：“没有神经组织，也就是说如果没有管理活动，有机体就失去了活力，会迅速衰亡。”“管理活动只有通过社会有机体的成员才能派上用场。其他活动是使材料和机器处于运动状态的，而管理活动只对人起作用。”如技术活动和财务活动等，都是对物的活动，而管理活动是对人的活动，而且只有通过社会有机体的成员才能发挥作用。没有社会有机体，管理活动就不能存在；另一方面，如果没有管理活动，社会有机体（组织）也就不可能有效地形成和维持。由此可见，法约尔的管理理论的出发点是与其他五种活动有区别的、自成系统的管理活动，而管理活动的基础又是社会有机体（即组织）。从这点可以说，法约尔的管理理论在本质上是关于社会有机体（组织）的理论。

法约尔强调，管理人员必须具备不同于技术能力、财务能力等的特殊条件。每个管理人员一般都必须具备以下这些品质和能力：

1. 身体
2. 智力
3. 品德
4. 一般文化
5. 专业知识
6. 经验

为了使管理者能很好地履行各种管理职能，法约尔提出了管理的 14 项一般原则。

这 14 项一般原则是：

### 1. 劳动分工原则

法约尔认为，劳动分工属于自然规律。通过劳动分工，可以提高人们的熟练程度，从而提高人们的工作效率。劳动分工不只适用于技术工作，而且也适用于管理工作。应该通过分工来提高管理工作的效率。但是，法约尔又认为：“劳动分工有一定的限度，经验与尺度感告诉我们不应超越这些限度。”

### 2. 权力与责任原则

这个原则实际上就是权力与责任相符的原则。所谓权力，“就是指和要求别人服从的权利”。法约尔把一个领导者的权力分成两类，一类是由领导者的职务和职位所决定的正式权力；另一类是由领导者个人的智慧、博学、经验、精神道德等个人的品质和素质所决定的个人权力。作为一个出色的领导人，应该把个人权力作为正式权力的必要补充。同时，有权力的地方，就有责任。责任是权力的孪生物，是权力的当然结果和必要补充。这就是著名的权力与责任相符的原则。为了贯彻权力与责任相符的原则，法约尔认为还应该有效地奖励和惩罚制度，即“应该鼓励有益的行动而制止与其相反行动”。实际上，这就是现在我们讲的权、责、利相结合的原则。

### 3. 纪律原则

所谓纪律，“实质上就是和企业同其下属人员之间的协定相一致的服从、勤勉、积极、举止及尊敬的表示”。在这里，法约尔认为纪律应包括两个方面，即企业与下属人员之间的协定和人们对这个协定的态度及其对协定遵守的情况。法约尔认为纪律是一个企业兴旺发达的关键，没有纪律，任何一个企业都不能兴旺繁荣。“制定和维持纪律最有效的办法是：（1）各级好的领导；（2）尽可能明确而又公平的协定；（3）合理执行惩罚。因为“纪律是领导人造就的。……无论哪个社会组织，其纪律状况都主要取决于其领导人的道德状况”。有了一个好的领导，还要有明确而又公平的协定。“协定应当清楚明了，并能尽量使双方都满意。”最后，组

织还应通过有效的奖罚制度来维护组织的纪律。“企业的利益不容许忽视那些可以阻止或减少无纪律行为的惩罚。领导人的经验和机敏表现在选择所使用的惩罚办法上，即指责、警告、罚款、停职、降级或开除。”

#### 4. 统一指挥原则

所谓统一指挥原则，就是“无论对哪一件工作来说，一个下属人员只应接受一个领导人的命令。……它是一项普遍的、永久必要的准则。……如果这条准则受到破坏，那么权力将受到损害，纪律将受到危害，秩序将受到扰乱，稳定将受到威胁，……如果两个领导人同时对同一个人或同一件事行使他们的权力，就会出现混乱；如果事情继续下去，混乱便会加剧，就象一个动物机体受到外界物体侵害那样出现病状。所以，人们得出以下结论：要么撤销其中一个领导人，停止双重领导，使企业兴旺得到恢复；要么使整个企业继续日趋衰败。在任何情况下，都不会有适应双重指挥的社会组织。”在这里，法约尔提出了一个重要的管理原则，按照这个原则的要求，一个下级人员只能接受一个上级的命令。与统一指挥原则有关的还有下一个原则，即统一领导原则。

#### 5. 统一领导原则

统一领导原则是指：“对于力求达到同一目的的全部活动，只能有一个领导人和一项计划。……人类社会和动物界一样，一个身体有两个脑袋，就是个怪物，就难以生存。”统一领导原则讲的是，一个下级只能有一个直接上级。它与统一指挥原则不同，统一指挥原则讲的是，一个下级只能接受一个上级的指令。这两个原则之间既有区别又有联系。统一领导原则讲的是组织机构设置的问题，即在设置组织机构的时候，一个下级不能有两个直接上级。而统一指挥原则讲的是组织机构设置以后运转的问题，即当组织机构建立起来以后，在运转的过程中，一个下级不能同时接受两个上级的指令。比如说泰罗提出的职能工长制，从组织机构的设置来看，一个下级同时有两个以上的上级，就违反了统一领导原则。在这种组

织机构中，由于每个上级对下级下指令都是符合制度规定的，因此，在组织机构的运转的过程中，就必然会违反统一指挥原则，即一个下级要接受来自两个或两个以上的上级指令。所以说，违反了统一领导原则，就必然会违反统一领导原则。但坚持了统一领导原则，并不一定能坚持统一指挥原则。比如说，在一个不违反统一领导原则的组织中，如果上级越级向下级下指令，对于这个下级来说，除了要接受他原来的直接上级的指令外，还要接受来自于这个非直接上级的指令，这就使他要接受来自两个或两个以上上级的指令。这时，在组织中就违反了统一指挥原则。坚持统一指挥原则有两个基本要求，一是在组织中要形成一条不中断的等级链，也就是说首先要坚持统一领导原则；二是上级不能越级下达指令，下级也不能越级接受指令。

关于统一领导原则与统一指挥原则的关系，法约尔是这样阐述的：“不要把‘统一领导’（一个领导人、一项计划）与‘统一指挥’（一个下属人员只能听从一个领导人的命令）混淆起来。人们通过建立完善的组织来实现一个社会团体的统一领导；而统一指挥取决于人员如何发挥作用。统一指挥不能没有统一的领导而存在，但并不来源于它。”

#### 6. 个人利益服从整体利益的原则

法约尔指出：“这条原则是说，在一个企业里，一个人或一些人的利益不能置于企业利益之上，一个家庭的利益应先于其一个成员的利益，国家利益应高于一个公民或一些公民的利益。”对于这个原则，法约尔认为这是一些人们都十分明白清楚的原则，但是，往往由于“无知、贪婪、自私、懒惰以及人类的一切冲动总是使人为了个人利益而忘掉整体利益。”为了能坚持这个原则，法约尔认为：“成功的办法是：（1）领导人的坚定性和好的榜样；（2）尽可能签订公平的协定；（3）认真的监督。”

#### 7. 人员的报酬原则

法约尔认为人员报酬首先“取决于不受雇主的意愿和所属人

员的才能影响的一些情况，如生活费用的高低，可雇人员的多少、业务的一般状况、企业的经济地位等，然后再看人员的才能，最后看采用的报酬方式。”在这里，法约尔认为人员的报酬首先要考虑的是维持职工的最低生活消费和企业的基本经营状况，这是确定人员报酬的一个基本出发点。在此基础上，再考虑根据职工的劳动贡献来决定采用适当的报酬方式。对于各种报酬方式，法约尔认为不管采用什么报酬方式，都应该能做到：“（1）它能保证报酬公平；（2）它能奖励有益的努力和激发热情；（3）它不应导致超过合理限度的过多地报酬。”

#### 8. 集中的原则

法约尔认为：“就象劳动分工一样，集中是一种必然现象；就是指在每个动物机体或社会组织中，感觉集中于大脑或领导部门，从大脑或领导部门发出命令，使组织的各部分运动。”在这里，法约尔指的是组织的权力的集中与分散的问题。按照法约尔的集中原则，“集中或分散的问题是一个简单的尺度问题。问题在于找到适合于该企业的最适度。”对于小型企业，可以由上级领导者直接把命令传到下层人员，所以权力就相对比较集中；而在大型企业里，在高层领导者与基层人员之间，还有许多中间环节，因此，权力就比较分散。按照法约尔的观点，影响一个企业是集中还是分散的因素有两个，一个是领导者的权力；另一个是领导者对发挥下级人员的积极性态度。“如果领导人的才能、精力、智慧、经验、理解速度……允许他扩大活动范围，他则可以大大加强集中，把其助手作用降低为普通执行人的作用。相反，如果他愿意一方面保留全面领导的特权，一方面更多地采用协作者的经验、意见和建议，那么可以实行广泛的权力分散。……所有提高部下作用的重要性的作法就是分散，降低这种作用的重要性的作法则是集中。”

#### 9. 等级制度原则

所谓“等级制度就是从最高权力机构直到低层管理人员的领

导系列”。而贯彻等级制度原则就是要在组织中建立这样一个不中断的等级链，这个等级链说明了两个方面的问题：一是它表明了组织中各个环节之间的权力关系，通过这个等级链，组织中的成员就可以明确谁可以对谁下指令，谁应该对谁负责；二是这个等级链表明了组织中信息传递的路线，即在一个正式组织中，信息是按照组织的等级系列来传递的。贯彻等级制度原则，有利于组织加强统一指挥原则，保证组织内信息联系的畅通。但是，一个组织如果严格地按照等级系列进行信息的沟通，则可能由于信息沟通的路线太长而使得信息联系的时间长，同时容易造成信息在传递的过程中失真。为了使组织既能坚持统一指挥原则，又能缩短信息联系的路线，法约尔提出了可以在需要进行沟通的两个部门之间建立起联系的渠道，他把这个联系的渠道称为“法约尔天桥”。通过这个“法约尔天桥”，就可以使需要进行联系的两个部门之间取得联系，从而缩短相互之间信息沟通的时间，有利于企业的迅速决策。

但是，应用“法约尔天桥”有可能在组织中造成多头指挥的现象，因此，为了防止这个问题，法约尔认为需要利用“法约尔天桥”进行联系的两个部门在应用“法约尔天桥”进行直接联系时，应该先取得两部门的直接领导的同意。他说，只要两个部门的“活动都得到他们的直接领导同意，这种直接关系就可以继续下去；他们的协作一旦中止或他们的领导不再同意了，这种直接的关系就中断，而等级路线也就立即恢复原样了”。

#### 10. 秩序原则

法约尔所指的秩序原则包括物品的秩序原则和人的社会秩序原则。对于物品的秩序原则，他说：“每件东西都有一个位置，每个东西都在它的位置上。”这话的意思是说，对于每一件物品来说，都有一个最适合它存放的地方，坚持物品的秩序原则就是要使每一件物品都在它应该放的地方。在贯彻物品的秩序原则时，要注意防止表面上的整齐所掩盖着的实际上的混乱；相反，有些表面上



看起来很混乱的东西却实际上可能是有秩序的。因此，贯彻物品的秩序原则就是要使每件物品都在它应该放的位置上。

所谓社会秩序原则，法约尔认为：“每个人都有一个位置，每个人都在他的位置上。”每个人都有他的长处和短处，贯彻社会秩序原则就是要确定最适合每个人的能力发挥的工作岗位，然后使每个人都在最能使自己的能力得到发挥的岗位上工作，也就是“合适的人在合适的位置上”。为了能贯彻社会的秩序原则，法约尔认为首先要对企业的社会需要与资源有确切的了解，并保持两者之间经常的平衡；同时，要注意消除任人唯亲、偏爱循私、野心奢望和无知等弊病。

### 11. 公平原则

法约尔把公平与公道区分开来。他说：“公道是实现已订立的协定。但这些协定不能什么都预测到，要经常地说明它，补充其不足之处。为了鼓励其所属人员能全心全意和无限忠诚的执行他的职责，应该以善意来对待他。公平就是由善意与公道产生的。”也就是说，贯彻公道原则就是要按已定的协定办。但是在未来的执行过程中可能会因为各种因素的变化使得原来制定的“公道”的协定变成“不公道”的协定，这样一来，即使严格地贯彻“公道”原则，也会使得职工的努力得不到公平的体现，从而不能充分地调动职工的劳动积极性。因此，在管理中要贯彻“公平”原则。所谓“公平”原则就是“公道”原则加上善意地对待职工。也就是说在贯彻“公道”原则的基础上，要还根据实际情况对职工的劳动表现进行“善意”的评价。当然，在贯彻“公平”原则时，还要求管理者不能“忽视任何原则，不忘掉总体利益”。

### 12. 人员的稳定原则

法约尔认为：“一个人要适应他的新职位，并做到能很好地完成他的工作，这需要时间。”这就是法约尔提出的“人员的稳定原则”。按照“人员的稳定原则”要使一个人的能力得到充分的发挥，就要使他在一个工作岗位上相对稳定地工作一段时间，使他能有