

YINGXIANG SHIJIE QIYE DE
30 BU GUANLI MINGZHU



影响世界企业的 30部管理名著

企业管理者必读的30部经典管理名著

李 伟◎主编

用通俗简明的语言将管理著作中的精华展现出来,使那些没有时间阅读原著的管理者,可以用最少的时间从中领略管理学的无限风光。

内蒙古文化出版社

影响世界企业的
30 部 管 理 名 著

主 编 李 伟

副主编 王永丰 裴广辉

④ 内蒙古文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

影响世界企业的 30 部管理名著/李伟主编. - 呼伦贝尔: 内蒙古文化出版社, 2005. 3

ISBN 7-80675-331-1

I. 影... II. 李... III. 企业管理-作品-简介
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 020426 号

影响世界企业的 30 部管理名著

李 伟 主 编

出版发行: 内蒙古文化出版社
(呼伦贝尔市海拉尔区河东新春街4付3号)

邮购、直销热线 0470-8241422 8241421

网 址: www.nmwh.com 邮编 021008

印 刷: 北 京 金 马 印 刷 厂

责任编辑: 白 鹭

封面设计: 标点工作室

开 本: 787×960 1/16

印 张: 17 字数: 230 千

印 次: 2005 年 9 月第 1 版 第 1 次印刷

印数: 1-15000 册

ISBN 7-80675-331-1/F·008

定 价: 25.00 元

前 言

当前,人类社会已进入知识经济时代,生活和实践的每一个领域每天都在发生着前所未有的快速变化。尤其在管理领域,更是不断地有着管理创新,从科学管理到行为主义的管理方法,从X理论、Y理论到今天的知识管理、战略管理、品质管理等等,这种变化使得管理领域的知识和模式异彩纷呈、浩瀚无穷。

管理大师们凭着远见卓识、创造性的思想和鼓舞人心的激情,塑造了种种管理模式,这些模式使得商业和社会发生了革命性的变化。产业间、领域间和国家间的管理思想,在他们的影响下迅速地沉默下去,随之而来的是更伟大的管理思想,它们带动着整个世界的经济步伐,形成强大的促进力量,重塑了我们熟知的经济世界,并把它推向新的高点。

今天,我们在否定、更新前人思想的基础上义无反顾地前进——但我们没有理由遗忘这些大师们的真知灼见。也许,你对这些大师的理论知之颇多,但正所谓“温故而知新”,更系统、更深刻的了解他们的理论仍然会在认识上带给你质的飞跃。

重温顶尖管理大师们的光辉思想与经典著作,领悟他们精辟而深邃的智慧,是一个震撼心灵的过程。无论这些大师们的智慧对你来说是常识还是高深的学习,它们都是管理上的真理之言,是历史的夜空中时时闪耀的智慧之光,这样的智慧之光指引了我们的过去,指引着我们的现在,也必将指引我们的未来。

编 者



目 录

《管理的新模式》 伦西斯·利克特	(1)
------------------------	-----

领导者应该把下属和职工当作有血有肉、有独立人格的人,而不只是完成工作任务的劳动力,不只是机器上的齿轮和螺丝钉。

《管理的基础问题》 彼得·德鲁克	(9)
------------------------	-----

高层人士的行为、价值观及信念等,都足以成为整个组织的榜样,也足以决定整个组织的精神面貌。

《管理——任务、责任、实践》 彼得·德鲁克	(25)
-----------------------------	------

管理者是指在组织里负责管理工作并承担责任的人。

《如何选择领导模式》 罗伯特·坦南鲍姆等	(30)
----------------------------	------

如果领导者不解释清楚自己打算如何运用手中的权力,上下级关系往往会出现许多问题。

《经理人员的职能》 切斯特·巴纳德	(38)
-------------------------	------

经理人员必须规定组织的任务,阐明权力和责任的界限,并考虑到信息联络的正式手段和非正式手段两个方面。



《董 事》 鲍勃·特里克 (49)

成功企业董事会成员有滋生骄傲情绪的危险。曾是工作效率很高的董事会也可能会变得不合时宜了,但要改革并非易事。

《追求卓越》 托马·汤姆·彼得斯等 (55)

管理实际上应是确定目标和方向、做出决策、贯彻实施三者间交互作用的过程。

《经理工作的性质》 亨利·明茨伯格 (65)

经理工作无论多么繁忙,但都有一个共同特点,那就是他们的工作都是变化的,没有一件工作是稳定的、长期的。

《执行》 拉里·博西迪等 (73)

作为一名领导者,如果不知道如何去执行,你的所有工作都将无法取得预期的效果。

《从优秀到卓越》 吉姆·柯林斯 (83)

实现从优秀到卓越的公司的领导者从不花费精力设法结盟、提高士气或应付变化。

《为未来而竞争》 加里·哈默尔等 (91)

核心能力是一门博采众长的学问,尤其是如何协调各种生产技巧,如何汇合各条技术分流。

《领导的艺术》 杰克·韦尔奇	(98)
----------------------	------

一个好的领导者远不止是一个好的商人,而还在于更多地与精力、激情及激励能力等诸如此类的词语联系在一起。

《基业长青》 吉姆·柯林斯等	(107)
----------------------	-------

高瞻远瞩公司为了获得变革和新构想,绝对不需要聘请外人担任最高管理层的职务。

《管理决策新科学》 赫伯特·西蒙	(119)
------------------------	-------

决策并不是在几个备选方案中选择最佳方案,而是管理中无时不存在的一种活动,它本是一个过程,这个过程是循序渐进的。

《管理之神》 查尔斯·汉迪	(126)
---------------------	-------

管理就像是家务事,看起来很必需,实际上只是一些琐碎的杂务;管理者则如同管家一样,没必要失望。

《科学管理原理》 弗雷德里克·W·泰罗	(134)
---------------------------	-------

管理的主要目的,应该是使雇主实现最大限度的利益,同时也使每个雇员实现最大限度的利益。

《成长力》 约翰·拉塞尔	(140)
--------------------	-------

管理关键是在企业内部营造出一种良好的文化机制来,让员工与管理者进行互动式交流。

《动机与人格》 亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛	(149)
----------------------------	-------



当一种需要已得到长时间满足时,需要的价值可能被低估。

《现代企业的领导艺术》 约翰·科特 (155)

培养一个成功的公司领导者要比培养一个成功的企业经理复杂得多,尽管后者本身也不是一件容易的事。

《合作竞争大未来》 尼尔·瑞克曼等 (162)

伙伴关系不仅会为客户也为自己带来更高的成就与更多的价值,而且还可以弥补组织之间的重叠与浪费,大幅降低成本。

《新管理方格》 罗伯特·罗杰斯·布莱克等 (168)

在长期坚持下,家长作风能够以最低的人员流动来创造一个高度稳定的组织。

《帕金森定律》 诺斯克特·帕金森 (176)

不认真办事不一定显得悠闲,无所事事也不一定能从懒散上看得出来。

《管理备要》 林德尔·福恩斯·厄威克 (185)

经理人员不能把企业中维护人际良好关系这项职责委托给别人,而必须亲自承担起来。

《德鲁克精华》 彼得·德鲁克 (193)

高级主管每天所做的决策中,再没有比用人决策更



重要的决策。

《让工作适合管理者》 弗雷德·菲德勒 (204)

一个组织的成功与失败在很大程度上取决于它的管理人员的素质,即取决于领导的素质。

《谁动了我的奶酪》 斯宾塞·约翰逊 (211)

变化会不断发生,不管你是否愿意。只有当你不希望变化,也不想追寻变化的时候,变化才会让你感到吃惊。

《再论如何激励职工》 弗雷德里克·赫茨伯格 (219)

只有当一个人自身产生了动力,才谈得上是真正受到了激励。

《一种有效的领导管理》 弗雷德·E·菲德勒 (225)

管理应该因人而异,不会变通、强求一致的管理方式可能会导致管理上的失败。

《工业管理与一般管理》 亨利·法约尔 (237)

好的管理者不仅要关心企业的利益,而且还要适度关心所属员工的健康、精力、教育、道德和稳定性因素。

《伟大的组织者》 欧内斯特·戴尔 (252)

发展的趋势是企业内部的管理者的权力日益增大而其义务则日益减轻或消除。

《管理的新模式》

伦西斯·利克特

作者简介

伦西斯·利克特是美国现代行为科学家。在美国密歇根大学取得文学学位之后,到美国哥伦比亚大学攻读研究生课程,获理学博士学位。在第二次世界大战中,利克特任职于美国联邦政府,先后担任过农业部项目调查处长和美国战略轰炸调查局风纪处长,对多学科人员联合开展调查研究工作的优点深有体会,继而萌发了组织综合性社会研究机构的想法。1946年10月,以利克特为首的一批研究工作者在密歇根大学建立了调查研究中心,他本人任第一届主任。两年以后,由于库尔特·卢因去世,麻省理工学院的群体动力研究中心与调查研究中心合并,成立了密歇根大学社会研究所。在利克特的领导下,社会研究所对领导学、组织行为、物质刺激与行为、交流沟通与影响等方面的研究工作有显著贡献,在改进研究方法方面亦有颇多建树,成为这一领域有着重要影响的研究机构。利克特的主要贡献在于领导理论、激励理论和组织理论等方面。

利克特从事多年领导理论的研究,认为在全部管理工作中对人的领导是最重要最核心的问题。从1947年开始,利克特研究小组通过对大量企业职工的调查访问和长期实验研究,提出了领导行为的思想类型和与此相关的三项基本概念。这些研究成果后来写成了《管理的新模式》和《人群组织》两部著作,他们的研究成果,人们通常称做“密执安研究”。

经典著作

《管理的新模式》

《人群组织:它的管理及价值》

《管理冲突的新途径》

内容摘要

50~70 年代,利克特在担任密歇根大学研究中心主任期间,与其同事一起对企业领导的模式进行了一项被称为“密歇根研究”的工作。《管理的新模式》就是此项研究成果的概括表述。其主要思想是: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,让职工认识到自己的价值和重要性。

伦西斯·利克特的研究是在对“以人中心”和“以工作为中心”这两种领导方式的有效性的比较下进行的。在对一些具有不同生产效率的企业与大量职工的调查之后,他提出,在所有的管理工作中,对人的领导是最重要的,其他工作都取决于它。管理的核心问题是如何领导和管理人,所以造成企业间不同生产率的主要原因是各企业领导人所采用的领导方式不同。生产率高的企业采用的是以职工为中心的领导方式,管理人员强调工作中的人际关系,只进行“一般性的”而不是“严密的”监督。结果导致团体中内聚力强,士气高,职工中有不安情绪者少,跳槽者少。生产率低的企业采用的是以工作为中心的领导方式,管理人员注意的中心是生产,对工作的技术方面更感兴趣,对职工的监督过于严密,往往对职工施加不必要的压力,对琐碎小事横加干涉,动辄批评与处罚。结果是团体的内聚力低,士气低,职工中有不安情绪者多,跳槽者多,因而生产率也低。

效率高的企业大都采用工作集体的组织结构方式进行管理,上级领导把下属职工当作集体的一员,通过集体实行领导,尊重集体的愿望和利益,发挥集体的智慧。调查表明,在效率高的和成功的企业或组织中,领导者都有个共性:经常同职工集体对问题进行讨论,并认真倾听职工的意见或建议,甚至实行集体决策。也就是讲应该视职工为有人格尊严的独立个人,而不是一种完成任务的工具,考虑问题时不应忽视职工的具体利益,只有这样才能发挥职工的积极性,给予他们应该受到的尊重。传统的管理方法是只重视上情下达,而不重视下情上达和双向交流。通常的做法也是设几个“意见箱”,或宣布实行“开门政策”,开门政策是指允许职工不经约定能够随时求见上级,上级办公室的大门永远是开放的。其实,具体的措施不在于多,而在于能否让职工感到满意,达到有效沟通的目的,而且保证信息交流的畅通。事实上,职工的态度对于信息交流过程很重要,如果下级觉得上级的强制性措施给自己造成了很多的压力,他们会不自觉地制造信息沟通的障碍,

尤其是不让上级了解真实情况,同时,好的建议也不会轻易地上报,只是通过发牢骚的方式来表达对管理方式的不满。而且,出现的敌意、畏惧、不信任态度等都会阻隔信息的正常流通,或者造成信息的失真和扭曲。

领导水平的高低在很大程度上取决于领导方式。利克特根据大量的企业调查研究,总结出了主要四种类型的领导方式,即四种体制,下面我们加以介绍:

第一,专权独裁型。这种领导方式的特点是,权力主要集中于最上层,下属成员没有任何发言权。上级对下属人员缺乏信任,在解决问题时,根本不听取下属人员的意见。上级经常以威胁、惩罚有时也采用奖励的手段调动下属人员,因而下属人员对组织目标没有责任感。组织内部也极少沟通,只有自上而下的单向的信息流,信息易受歪曲,因而上级对下属人员的问题既不了解,也不理解。人们通常怀有恐惧的心理,因而这类组织中几乎不存在相互作用和协作。一切决策都由领导人单独制定,而不采纳下属人员的意见,下层人员根本不能参与决策。组织的一切目标都作为命令下达,因而人们表面上接受,背地里对抗。控制职能集中于上层领导。机构中如果存在非正式组织,它通常对正式组织的目标是持反对态度的。

第二,温和独裁型。这种领导方式的特点是,权力控制在最上层,但也授予中下层部分权力。领导人员对下属的主仆之间那种信赖关系,采取较谦和的态度,在解决工作问题时,偶尔也能听取下属人员的意见。运用奖励和有形、无形的惩罚等手段调动下属人员,因而下属人员对组织目标也几乎没有责任感。组织内部较少沟通,并且大体上多属自上而下单向的信息流,上级只接受自己想听到的情报,对下属人员有一定的了解。组织内部成员之间也很少互相交往,而且,这种交往也多是在上司屈尊、下属心有畏惧和戒备的情况下进行的,因而极少形成相互协作的关系。上层领导决定方针政策,下层组织只能在既定的范围内进行有限的决策,一般职工都不参与决策,但有时能听取他们的某些意见。组织目标作为命令下达,下属人员有时能陈述意见,因而他们虽然表面上接受,背地里仍时常存在抗拒的情绪。大部分控制职能集中于上层组织,少部分授予下层组织。机构中虽然存在着非正式组织,但它对正式组织的目标却不一定全部持反对态度。

第三,协商型。这种领导方式的特点是,上层领导者对下属人员有相当程度的信任,但重要问题的决定权仍掌握在自己手中。在工作问题上,上下之间能够自由地对话,并能采纳下属的意见。运用奖励,偶尔也运用惩罚手段调动下属人员。大部分组织成员,特别是上层人员对组织目标具有责任

感。组织内部有适度的沟通,信息流是双向的,上级虽然也只接受自己想听到的情报,但对与此相反的情报也都慎重地听取,因而他们对下属人员的问题有相当的了解。组织内部有适度的交往,并且是在比较信任的情况下进行的,因而形成适度的协作关系。总方针和一般性决策集中于上层组织,下层组织只能对某些特殊问题参与决策,上下之间常有工作上的协商,但一般职工通常不都参与决策。组织目标和实施计划都是在同下属人员协商后才作为命令下达,因而能为下属人员接受,但在背地里下属人员也时有对抗表现。控制职能适度下放,使上下都能承担责任。机构中的非正式组织对正式的目标一般采取支持的态度,但有时也会表现出轻微的对抗。

第四,参与型。这种领导方式的特点是,在一切问题上,上级对下属人员都能完全信任,上下之间对工作问题可以自由地交换意见,上级都尽力听取和采纳下属人员的意见。以参与决策、经济报酬、自主地设定目标并自我评价等手段调动下属人员,因而组织的各类成员对组织目标都具有真正的责任感,并采取积极的行动促其实现。组织的上下左右之间都有良好的沟通,情报能得到正确地传递,上级对下属人员的问题都非常了解和理解。组织内部有广泛而密切的相互交往,并且是在相互高度信赖的情况下进行的,因而通常形成紧密的协作关系。决策过程涉及组织的各个层次,并且通过“联结销”的方式使之统一起来,由于一切决策都使下属人员充分地参与,因而都激励他们积极地实施决策。绩效目标是高标准的,并能为管理部门积极地执行,而且,由于除非遇有特殊情况,这些目标一般都是通过集体参与的方式制定的,因而能在各阶层组织成员中客观存在。控制职能广泛分散,渗透到组织的各个角落。全部参与者都关心有关信息,并实行自我控制,而且有时下层的控制甚至比上层更为严格。机构中的非正式组织同正式组织结为一体,因而形成所有的社会力量共同致力于组织目标实现的局面。

利克特认为,上述四种类型的领导方式与流行的 X 理论与 Y 理论的假定甚为接近。第一种类型的领导方式是注重工作,管理人员具有高度的以工作为中心的意识,是集权独裁的人物。第二、三种类型的领导方式与第一种有程度差别,但无本质上的不同,都属命令式领导。第四种类型的领导方式注重人际关系,管理人员具有高度的以人为中心的意识,性质上是民主的。

利克特认为,对人的激励形式有四种:(1)经济激励;(2)安全激励;(3)自我激励;(4)创造激励。组织必须不断地向其成员提供这四种激励,并逐渐加强,以促进组织成员完成组织目标。参与式管理方式正是按照这种需

要建立起来的,所以是一种效率高的管理方式。参与式管理方式包含三个基本概念:

首先,管理人员必须应用支持关系原则,即领导者要支持下属,保证每个成员把自己的知识和经验看成是对自己个人价值和重要性的一种支持,并建立和维持一种个人价值和重要性的感觉。

其次,应用集体决策和集体监督。每个下级组织的领导是上一级组织的成员。通过这种上下级间的联系将整个企业联结成一个整体。

最后,要给组织树立高标准的目标。一个组织的领导和每一个成员都要有高标准志向,树立高标准的目标。通过这些目标的实现,既达到组织的目标,又满足组织成员的个人需要。

利克特认为,一个组织的领导形态可以用八个特征来描述。它们是:领导过程、激励过程、交流沟通过程、相互作用过程、决策过程、目标设置过程、控制过程和绩效目标。将前面的三个基本概念展开,即可描绘出体制四的具体特征如下:

领导过程:在上下级之间灌输互给精神,可以无拘束地交换意见,讨论问题;激励过程:通过参与管理,广泛调动积极性,职工对企业及企业目标抱着积极态度;交流沟通过程:组织内上下左右之间信息畅通,不被歪曲;相互作用过程:做到公开和广泛,上下级对于各部门的目标、方法和活动都能起到作用;决策过程:各级组织都采取集体决策方式;目标设置过程:鼓励集体参与目标设置,目标要高标准并切合实际;控制过程:渗透到企业各个角落,全部参与者都关心有关信息,实行自我控制。控制的出发点是解决问题不追究责任;绩效目标:目标是高标准的,并为管理部门所积极追求。管理部门通过训练对企业的人力资源进行开发。

利克特指出,出色的经理人员管理的组织通常具有以下特征:对组织成员对待工作、组织的目标等方面,上级经理是采取积极合作的态度,他们互相信任并互为一体;组织的领导者采用各种物质和精神奖励的办法调动职工的积极性,让职工认识自我的重要性和价值,同时让职工有安全感,发挥自己的探索和创新精神;组织中存在一个紧密而有效的社会系统,系统由工作集体组成,系统内充满协作、参与、沟通、信任、互相照顾的气氛和群体意识;对于工作集体的业绩的考核手段主要用于自我导向,不是用于实施监督和控制的工具。在职工的眼里,出色的领导者同下属打交道的行为特点是,真正关心下属,细致周到,态度友好,随时准备提供支持和帮助,为公司和职工谋利;完全信任员工的能力、干劲和诚实;对下属期待很高,这是一种支

持,而非强制或敌意;指导、帮助和教育下属以帮助他们不断提高和发展;当下属遇到困难时或不能胜任工作时,尽力帮助或重新安排其职位。此外领导者还采用参与式管理等方法来使职工紧密地组织到各个工作集体中,透过集体实行领导。

有些出众的经理人员并不拒绝经典管理理论的各种原则和方法,如时间动作研究,预算和财务控制等。但他们不像那些成绩平庸的管理人员,只是把传统的管理方法当作动用权力实施控制的手段,只知道自上而下的分工、组织、制定目标和规程,然后用物质刺激和行政命令的两种手段来施加压力。优秀经理认为权力型、命令式的管理会引起职工的反感,不能持久有效。他们努力让职工形成正确和积极的态度,然后把各种经典的传统的的管理方法融合其中,从而更充分地发挥这些管理方法、技术和工具的作用。

高效经理人员大多倾向于参与式管理的原则,并将其运用于确立目标,制定预算,控制成本,设计组织结构等许多方面。他们创造的新型管理模式最核心的特征是:将组织转变成高度协调、高度激励和合作的社会系统。为了做到这一点,他们最重要的哲理和信念是:领导者应该把下属和职工当作有血有肉、有独立人格的人,而不是完成工作任务的劳动力,不是“机器上的齿轮和螺丝钉”。

利克特指出,领导者的职责在于建立整个组织的有效协作。因此,他必须重视作业集体成员之间的相互作用,使其对整个组织的协作产生良好影响。就一个作业集体来说,这种相互作用,首先是要使每个成员能在组织的人际关系中真实地感受到尊重和支持,使他从组织的领导方式中最大限度地感受到作为人的尊严。而一旦他们得到了这种尊重时,就会形成阿吉利斯所谓的自信心和心理成功感,从而激励他们努力地去实现组织的目标。

管理人员必须做到,对下层人员要采取友好的支持的态度。关心他们的需要;信任下属人员的能力、诚实、动机等,而不要持怀疑态度;从这种信任感出发,关心下属人员的工作,并寄予高度的期望;对下属人员的工作经常给予指示;在涉及工作和下属人员的利益问题上,要维护他们的要求,促进成员之间的相互沟通,发挥他们的创造力。由于管理人员对其下属人员采取信任的态度,反过来又会唤起下属人员对他们也采取信任的态度,从而使上下级之间密切协作,共同努力实现组织的目标。这样看来,利克特所说的相互作用,不仅指组织内的各个成员之间,而且指工作人员与管理人员之间,即包括了组织内所有纵向的与横向的相互作用。

利克特的“支持关系理论”可以简要表述如下:领导以及其他类型的组

织工作必须最大限度地保证组织的每个成员都能够按照自己的背景、价值准则所期望所形成的视角,从自己的亲身经历和体验中确认组织与其成员之间的关系是支持性的,组织里每个人都受到重视,都有自己的价值。如果在组织中形成这种“支持关系”,职工的态度就会很积极,各项激励措施就会充分发挥作用,组织内充满协作精神,工作效率当然很高。支持关系理论实际上要求让组织成员都认识到组织担负着重要使命,每个人的工作对组织来说都是不可或缺、意义重大和富有挑战性的。只有这样才能使职工感到自己的存在价值,并激发参与感。所谓“支持”是指职工置身于组织的环境中,通过工作交往亲自感受和体验到领导者及各方面的支持和重视,从而认识到自己的价值。这样的环境就是“支持性”的,这时的领导者和同事也就是“支持性”的。可见,支持关系理论的核心是每个人都希望自己对于组织具有某种价值。这种希望能否得到满足,主要在于职工在工作中最接近、最熟悉、最尊敬和最需要的那些人能否对职工工作出适当的评价。因此,职工所在的工作集体是他获得自尊自重的主要源泉;职工大都愿意让自己的行为符合工作集体的目标和利益。由此可以推论:最有效的发挥人的潜力的管理方式,是把所有职工都组织到一个或多个内聚力强、成绩出色、有效运转和互相协作的工作集体里,而不是关门“一对一”的单兵教练、单线联系式领导。在优秀组织里,其成员并不是只作为单个职工发挥作用,而是作为高效工作集体的一员发挥作用。领导者应该在组织内建立起这样的集体,并通过所谓的“双重成员身份”把各个工作集体连接起来,形成组织的有机整体。“双重成员身份”实质上指他既是某一工作集体的领导者,同时又充当高级工作集体的成员或下属。除了正常的、固定的工作集体外,组织里还可以设置各种长期或临时的跨部门、跨基层单位的工作委员会或工作组,这些非稳定性的机构也可以依照同样的原则建成高效工作群体,并通过双重成员身份与其他稳定性或非稳定性工作集体联系起来,形成一个整体结构。

经典语录

1. 管理的根本任务是将独立的个人组织起来实现预定的目标,使众人的努力集合起来成为一种有组织的力量,这是一个非常古老而又困难、非常重要而又非常矛盾的任务。

2. 高效经理人员大多倾向于参与式管理的原则,并将其应用于确立目标,制订预算,控制成本,设计组织结构等许多方面。他们创造的新型管理