



经理人必备管理书系

最经典的 管理思想

The most classical management thought

100年来最具影响力的



33种管理思想

陈 莞 倪德玲
主编



经济科学出版社

最经典的管理思想

*The most classical
management thought*

100年来最具影响力的33种管理思想

陈 莞 倪德玲
主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最经典的管理思想 / 陈莞, 倪德玲主编. —北京: 经济科学出版社, 2003.7

(经理人必备管理书系 / 陈莞主编)

ISBN 7-5058-3549-1

I. 最… II. ①陈…②倪… III. 企业管理—经济思想 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 032796 号

责任编辑: 张 力 闫建平

责任校对: 杨晓莹

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亭

最经典的管理思想

陈莞 倪德玲 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京中科印刷有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

880×1230 32 开 10.75 印张 290000 字

2003 年 7 月第一版 2003 年 7 月第一次印刷

印数: 00001—10000 册

ISBN 7-5058-3549-1/F·2862 定价: 30.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前言

1903年，美国人弗雷德里克·温斯洛·泰勒提出了“科学管理思想”，第一次使管理成为一门科学，促使它迅速发展。而泰勒也被誉为“科学管理之父”。

继泰勒之后，又相继出现了法约尔的“一般管理理论”、马科斯·韦伯的“行政组织理论”、马斯洛的“需要层次论”、沙因的“组织文化研究”等一系列管理思想和理论。

管理思想的发展和生产力的发展以及生产组织方式的变化紧密相关。时代的发展决定了管理思想的发展变化。尽管理论形式千差万别，但是研究的主题仍有着共同的特点：即管理学是研究管理与被管理之间关系以求最优化实现其目标的科学。管理涵盖着人、思想、观念、行为、方法和方式。

本书向读者展现了100年以来最经典的33种管理思想和理论：

泰勒的科学管理思想（1903）

法约尔的一般管理理论（1916）

梅奥的人际关系理论（1933）

.....

李克特的管理新模式（1961）

布莱克的管理方格理论（1964）

菲德勒的权变管理思想（1965）

杜拉克的有效的管理者研究 (1974)

明茨伯格的经理角色学派 (1980)

威廉·大内的Z理论 (1981)

波特的竞争战略研究 (1985)

沙因的组织文化研究 (1985)

圣吉的学习型组织理论 (1990)

迈克·哈默的企业再造 (1993)

每一种管理思想主要分三部分进行论述：第一部分介绍该管理思想产生的背景，第二部分着重于论述其思想的主要内容，第三部分则评价该思想在实践中的应用及其效果。在评述时，抓住要害，要言不烦。花费不多时间，就能使经理人对管理思想的了解，从盲人摸象的状态上升到宏观把握的层次，从而做到心中有数。

由于篇幅所限，书中未对少数几种管理思想予以介绍，敬请读者见谅。



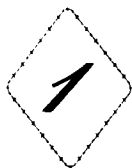
目 录

1. 弗雷德里克·泰勒
 科学管理思想 ▶ (1)
2. 吉尔布雷斯夫妇
 动作研究 ▶ (15)
3. 马科斯·韦伯
 行政组织理论 ▶ (22)
4. 亨利·法约尔
 一般管理理论 ▶ (33)
5. 乔治·梅奥
 人际关系理论 ▶ (47)
6. 切斯特·巴纳德
 系统组织理论 ▶ (57)
7. 亚伯拉罕·马斯洛
 需要层次理论 ▶ (73)
8. 库尔特·卢因
 团体动力理论 ▶ (83)
9. 罗伯特·坦南鲍姆

	领导行为连续体理论 ▶	(93)
10.	欧内斯特·戴尔	
	比较管理经验研究 ▶	(102)
11.	道格拉斯·麦格雷戈	
	人性假设理论 ▶	(108)
12.	伦西斯·利克特	
	管理新模式 ▶	(118)
13.	布莱克与穆顿	
	管理方格理论 ▶	(124)
14.	弗雷德·E·菲德勒	
	权变理论 ▶	(134)
15.	斯坦利·西肖尔	
	组织效能评价标准 ▶	(148)
16.	沃伦·本尼斯	
	组织发展理论 ▶	(156)
17.	弗雷德里克·赫茨伯格	
	双因素激励 ▶	(171)
18.	戴维·麦克利兰	
	成就动机理论 ▶	(183)
19.	维克托·弗鲁姆	
	期望理论及管理决策 ▶	(197)
20.	彼得·杜拉克	
	有效管理者理论 ▶	(210)
21.	斯潘塞·伯法	
	数量管理学说 ▶	(219)
22.	赫伯特·西蒙	

	管理决策学派 ▶	(231)
2.3	亨利·明茨伯格	
	经理角色学派 ▶	(245)
2.4	威廉·大内	
	Z理论 ▶	(261)
2.5	迈克尔·波特	
	竞争战略研究 ▶	(276)
2.6	艾德佳·沙因	
	组织文化研究 ▶	(287)
2.7	彼得·圣吉	
	学习型组织理论 ▶	(301)
2.8	迈克·哈默	
	企业再造理论 ▶	(320)





弗雷德里克·泰勒

科学管理思想

背景搜索

弗雷德里克·泰勒是美国古典管理学家、科学管理的主要倡导人。泰勒 1856 年出生于美国费城，18 岁进费城一家工厂学习制模及机工手艺。4 年后，他到费城的米德维尔钢铁厂。泰勒发现该工厂的工作效率极其低下，在企业普遍存在“磨洋工”的问题。泰勒认为，只要管理部门能适当地确定工资，提供适当的激励，便能减少怠工、克服“磨洋工”现象，但问题的真正困难是如何切实为每项工作规定一个完全公正的标准，即怎样取得“合理的工作量”。当时的企业管理当局不懂得用科学方法来进行管理，不懂得工作程序、劳动节奏和疲劳因素对劳动生产率的影响；而工人则缺少训练，没有正确的操作方法和合适的工具。这些都大大影响了生产效率的提高。于是泰勒开始进行劳动时间和操作方法的研究，这为他以后创建科学管理奠定了坚实的基础。

此后，泰勒结合他多年从事机械生产的经验开始进行了艰苦的探索，他的探索主要反映在他的三个最有名的试验：通过搬运生铁

的试验，摸索出工人的日合理工作量，从而为实行定额管理奠定了基础；通过铲具试验，探索出铁锹多大铲物效率最高，从而为实行工具标准化奠定了基础；在进行金属切削试验中，泰勒前后共花了26年的时间，15万美元的费用，写出了3万多份试验报告，仅形成的切屑就达80万磅，最后，取得了有关车床、刨床、钻床、铣床在车速、进刀、材料等方面的丰富资料，为制定各种机床进行高速切削和精密加工的操作规程提供了科学依据。这些实验将他的科学管理思想理论深深地扎根在科学实验的基础上，使之成为一门真正的科学。

思想精要

泰勒对科学管理作了这样的定义，他说：“诸种要素——不是个别要素的结合，构成了科学管理，它可以概括如下：科学，不是单凭经验的方法。协调，不是不和别人合作，不是个人主义。最高的产量，取代有限的产量。发挥每个人最高的效率，实现最大的富裕。”这个定义，既阐明了科学管理的真正内涵，又综合反映了泰勒的科学管理思想。

一、工作定额原理

在当时美国的企业中，由于普遍实行经验管理，由此造成一个突出的矛盾，就是资本家不知道工人一天到底能干多少活，但总嫌工人干活少，拿工资多，于是就往往通过延长劳动时间、增加劳动强度来加重对工人的剥削。而工人，也不确切知道自己一天到底能干多少活，但总认为自己干活多，拿工资少。当资本家加重对工人的剥削，工人就用“磨洋工”消极对抗，这样企业的劳动生产率当然不会高。

泰勒认为管理的中心问题是提高劳动生产率。为了改善工作表现，他提出：

(1) 企业要设立一个专门制定定额的部门或机构，这样的机构不但在管理上是必要的，而且在经济上也是合算的。

(2) 要制定出有科学依据的工人的“合理日工作量”，就必须通过各种试验和测量，进行劳动动作研究和工作研究。其方法是选择合适且技术熟练的工人；研究这些人在工作中使用的基本操作或动作的精确序列，以及每个人所使用的工具；用秒表记录每一基本动作所需时间，加上必要的休息时间和延误时间，找出做每一步工作的最快方法；消除所有错误动作、缓慢动作和无效动作；将最快最好的动作和最佳工具组合在一起，成为一个序列，从而确定工人“合理的日工作量”，即劳动定额。

(3) 根据定额完成情况，实行差别计件工资制，使工人的贡献大小与工资高低紧密挂钩。

在制定工作定额时，泰勒是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下，维护较长年限的速度”为标准。这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础，而是以工人能长期维持的正常速度为基础。通过对个人作业的详细检查，在确定做某件事的每一步操作和行动之后，泰勒能够确定出完成某项工作的最佳时间。有了这种信息，管理者就可以判断出工人是否干得很出色。

二、挑选头等工人

为了提高劳动生产率，必须为工作挑选头等工人，既是泰勒在《科学管理原理》中提出的一个重要思想，也是他为企业的人事管理提出的一条重要原则。

泰勒指出，健全的人事管理的基本原则是使工人的能力同工作相适应，企业管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他们成为第一流的工人，激励他们尽最大的力量来工作。为了挖掘

人的最大潜力，还必须做到人尽其才。因为每个人都具有不同的才能，不是每个人都适合于做任何一项工作的，这和人的性格特点、个人特长有着密切的关系。为了最大限度地提高生产率，对某一项工作，必须找出最适宜于这项工作的人，同时还要最大限度地挖掘最适宜于这项工作的人的最大潜力，才有可能达到最高效率。因此对任何一项工作必须要挑选出“第一流的工人”即头等工人。然后再对第一流的人利用作业原理和时间原理进行动作优化，以使其达到最高效率。

对于第一流工人，泰勒是这样说明的：“我认为那些能够工作而不想工作的人不能成为我所说的‘第一流的工人’。我曾试图阐明每一种类型的工人都能找到某些工作，使他成为第一流的工人，除了那些完全能做这些工作而不愿做的人。”所以泰勒指出，人具有不同的天赋和才能，只要工作合适，都能成为第一流的工人。而所谓“非第一流的工人”，泰勒认为只是指那些体力或智力不适合他们工作的人，或那些虽然工作合适但不愿努力工作的人。总之，泰勒所说的第一流的工人，就是指那些最适合又最愿意干某种工作的人。所谓挑选第一流工人，就是指在企业人事管理中，要把合适的人安排到合适的岗位上。只有做到这一点，才能充分发挥人的潜能，才能促进劳动生产率的提高。这样，重活、体力活，让力气大的人干，而精细的活只有找细心的人来做，

对于如何使工人成为第一流工人，泰勒不同意传统的由工人挑选工作，并根据各自的可能进行自我培训的方法，而是提出管理人员要主动承担这一责任，科学选择并不断地培训工人。泰勒指出：“管理人员的责任是细致地研究每一个工人的性格、脾气和工作表现，找出他们的能力；另一方面，更重要的是发现每一个工人向前发展的可能性，并且逐步地系统地训练，帮助和指导每个工人，为他们提供上进的机会。这样，使工人在雇佣他的公司里，能担任最高、最有兴趣、最有利、最适合他们能力的工作。这种科学地选择与培训工人并不是一次性的行动，而是每年要进行的，是管理人员

要不断加以探讨的课题。”在进行搬运生铁的试验后，泰勒指出：现在可以清楚的是，甚至在已知的最原始的工种上，也有一种科学。如果仔细挑选了最适宜于干这类活计的工人，而又发现了干活科学规律，仔细选出来的工人已培训得能按照这种科学去干活，那么所得的结果必然会比那些在“积极性加刺激性”的计划下工作的结果丰硕得多。可见，挑选第一流工人的原则，是对任何管理都普遍适用的原则。

三、标准化原理

泰勒认为，科学管理是过去曾存在的多种要素的结合。他把老的知识收集起来加以分析组合并归类成规律和条例，于是构成了一种科学。工人提高劳动生产率的潜力是非常大的，人的潜力不会自动跑出来，怎样才能最大限度地挖掘这种潜力呢？方法就是把工人多年积累的经验知识和传统的技巧归纳整理并结合起来，然后进行分析比较，从中找出其具有共性和规律性的东西，然后利用上述原理将其标准化，这样就形成了科学的方法。用这一方法对工人的操作方法、使用的工具、劳动和休息的时间进行合理搭配，同时对机器安排、环境因素等进行改进，消除种种不合理的因素，把最好的因素结合起来，这就形成一种最好的方法。

泰勒还进一步指出，管理人员的首要责任就是把过去工人自己通过长期实践积累的大量的传统知识、技能和诀窍集中起来，并主动把这些传统的经验收集起来、记录下来、编成表格，然后将它们概括为规律和守则，有些甚至概括为数学公式，然后将这些规律、守则、公式在全厂实行。在经验管理的情况下，对工人在劳动中使用什么样的工具、怎样操作机器，缺乏科学研究，没有统一标准，而只是凭师傅教徒弟的传授或个人在实际中摸索。泰勒认为，在科学管理的情况下，要想用科学知识代替个人经验，一个很重要的措施就是实行工具标准化、操作标准化、劳动动作标准化、劳动环境

标准化等标准化管理。这是因为，只有实行标准化，才能使工人使用更有效的工具，采用更有效的工作方法，从而达到提高劳动生产率的目的；只有实现标准化，才能使工人在标准设备、标准条件下工作，才能对其工作成绩进行公正合理的衡量。

要让每个人都用正确的方法作业，对工人操作的每一个动作进行科学研究，用以代替传统的经验方法。为此应把每次操作分解成许多动作，并继而把动作细分为动素，即动作是由哪几个动作要素所组成的，然后再研究每项动作的必要性和合理性，去掉那些不合理的动作要素，并对保留下来的必要成分，依据经济合理的原则，加以改进和合并，以形成标准的作业方法。在动作分解与作业分析的基础上进一步观察和分析工人完成每项动作所需要的时间，考虑到满足一些生理需要的时间和不可避免的情况而耽误的时间，为标准作业的方法制定标准的作业时间，以便确定工人的劳动定额，即一天合理的工作量。

泰勒不仅提出了实行标准化的主张，而且也为标准化的制定进行了积极的试验。在搬运生铁的试验中，泰勒得出一个适合做搬运工作的工人，在正常情况下，一天至少可搬 47.5 吨铁块的结论；在铲具试验中，他得出铁锹每次铲物在重 21 磅时，劳动效率最高的结论；在长达 26 年的金属切削试验中，他得出影响切割速度的 12 个变数及其反映它们之间相关关系的数学公式等，为工作标准化、工具标准化和操作标准化的制定提供了科学的依据。

所以，泰勒认为标准化对劳资双方都是有利的，不仅每个工人的产量大大增加，工作质量大为提高，得到更高的工资，而且使工人建立一种用科学的工作方法，使公司获得更多的利润。

四、计件工资制

在差别计件工资制提出之前，泰勒详细研究了当时资本主义企业中所推行的工资制度，例如日工资制和一般计件工资制等，其中

也包括对在他之前由美国管理学家亨利·汤提出的劳资双方收益共享制度和弗雷德里克·哈尔西提出的工资加超产奖金的制度。经过分析，泰勒对这些工资方案的管理方式都不满意。泰勒认为，现行工资制度所存在的共同缺陷，就是不能充分调动职工的积极性，不能满足效率最高的原则。例如，实行日工资制，工资实际是按职务或岗位发放，这样在同一职务和岗位上的人不免产生平均主义。在这种情况下，“就算最有进取心的工人，不久也会发现努力工作对他没有好处，最好的办法是尽量减少做工而仍能保持他的地位”。这就不可避免地将大家的工作拖到中等以下的水平。又如在传统的计件工资制中，虽然工人在一定范围内可以多干多得，但超过一定范围，资本家为了分享迅速生产带来的利益，就要降低工资率。在这种情况下，尽管工人努力工作，也只能获得比原来计日工资略多一点的收入。这就容易导致这种情况：尽管管理者想千方百计地使工人增加产量，而工人则会控制工作速度，使他们的收入不超过某一个工资率。因为工人知道，一旦他们的工作速度超过了这个数量，计件工资迟早会降低。

于是，泰勒在 1895 年提出了一种具有很大刺激性的报酬制度——“差别工资制”方案。其主要内容是：

(1) 设立专门的制定定额部门。这个部门的主要任务是通过计件和工时的研究，进行科学的测量和计算，制定出一个标准制度，以确定合理的劳动定额和恰当的工资率，从而改变过去那种以估计和经验为依据的方法。

(2) 制定差别工资率。即按照工人是否完成定额而采用不同的工资率。如果工人能够保质保量地完成定额，就按高的工资率付酬，以资鼓励；如果工人的生产没有达到定额就将全部工作量按低的工资率付给，并给以警告，如不改进，就要被解雇。例如，某项工作定额是 10 件，每件完成给 0.1 元。又规定该项工作完成定额工资率为 125%，未完成定额率为 80%，那么，如果完成定额，就可得工资为 $20 \times 0.1 \times 125\% = 1.25$ （元）；如未完成定额，例如哪

怕完成了9件，也只能得工资为 $9 \times 0.1 \times 80\% = 0.72$ （元）。

（3）工资支付的对象是工人，而不是根据职位和工种，也就是说，每个人的工资尽可能地按他的技能和工作所付出的劳动来计算，而不是按他的职位来计算。其目的是克服工人“磨洋工”现象，同时也是为了调动工人的积极性。要对每个人在准时上班、出勤率、诚实、快捷、技能及准确程度方面做出系统和细微的记录，然后根据这些记录不断调整他的工资。

泰勒为他所提出的差别计件工资制，总结了许多优点，其中主要有以下三点：

第一，有利于充分发挥个人积极性，有利于提高劳动生产率，能够真正实现“高工资和低劳动成本”。

第二，由于制定计件工资制与日工资率是经过正确观察和科学测定的，又能真正做到多劳多得，因此这种制度就能更加公平地对待工人。

第三，能够迅速地清除所有低能的工人，吸收适合的工人来工作。因为只有真正好的工人，才能做到又快又准确，可以取得高工资率。泰勒认为这是实行差别计件工资制最大的优点。

为此，泰勒在总结差别计件工资制实施情况时说：“制度（差别计件工资制）对工人士气影响的效果是显著的。当工人们感觉受到公正的待遇时，就会更加英勇、更加坦率和更加诚实，他们会更加愉快地工作，在工人之间和工人与雇主之间建立互相帮助的关系。”

五、劳资双方的密切合作

泰勒在《科学管理原理》一书中指出：“资方和工人的紧密、亲切和个人之间的合作，是现代科学或责任管理的精髓。”他认为，没有劳资双方的密切合作，任何科学管理的制度和方法都难以实施，难以发挥作用。

那么，怎样才能实现劳资双方的密切合作呢？泰勒指出，必须使劳资双方实行“一次完全的思想革命”和“观念上的伟大转变”。泰勒在《在美国国会的证词》中指出：“科学管理不是任何一种效率措施，不是一种取得效率的措施；也不是一批或一组取得效率的措施；它不是一种新的成本核算制度；它不是一种新的工资制度；它不是一种计件工资制度；它不是一种分红制度；它不是一种奖金制度；它不是一种报酬职工的方式；它不是时间研究；它不是动作研究……我相信它们，但我强调指出这些措施都不是科学管理，它们是科学管理的有用附件，因而也是其他管理的有用附件。”

泰勒进一步宣称，“科学管理在实质上包含着要求在任何一个具体机构或工业中工作的工人进行一场全面心理革命——要求他们在对待工作、同伴和雇主的义务上进行一种全面的心理革命。此外，科学管理也要求管理部门的人——工长、监工、企业所有人，董事会——进行一场全面的心理革命，要求他们在对管理部门的同事、对他们的工人和所有日常问题的责任上进行一场全面的心理革命。没有双方的这种全面的心理革命，科学管理就不能存在”；“在科学管理中，劳资双方在思想上要发生的大革命就是：双方不再把注意力放在盈余分配上，不再把盈余分配看做最重要的事情。他们将注意力转向增加盈余的数量上，使盈余增加到使如何分配盈余的争论成为不必要。他们将会明白，当他们停止互相对抗，转为向一个方面并肩前进时，他们的共同努力所创造出来的盈利会大得惊人。他们会懂得，当他们用友谊合作、互相帮助来代替敌对情绪时，通过共同努力，就能创造出比过去大得多的盈余。”

也就是说，要使劳资双方进行密切合作，关键不在于制定什么制度和办法，而是要实行劳资双方在思想和观念上的根本转变。如果劳资双方都把注意力放在提高劳动生产率上。劳动生产率提高了，不仅工人可以多拿工资，而且资本家也可以多拿利润，从而可以实现双方“最大限度的富裕”。

例如，在铁锹试验中，每个工人每天的平均搬运量从原来的