

哈佛商学院 管理法则全书

世界著名管理学家
管理法则全书

MBA

The Complete Book
of Management Law
by World Famous Administrators

中国对外翻译出版公司

■ 卓越经典 释放尊贵 ■

哈佛商学院自开办以来，十分注重对管理学界理论成果的研究和教学应用。它所开设的管理学课程便体现了西方管理学界 100 多年的研究成果和各流派管理大师理论、实践经验的精华所在。

在这些课程中，许多世界著名管理学家提出的管理理论都被哈佛商学院提炼成了简捷、实用、有效的管理法则，同时有不少理论是由哈佛商学院教授们提出的。

ISBN 7-5001-0590-8



9 787500 105909 >

ISBN 7-5001-0590-8/Z · 32

定价：997.00元(全六卷)



数据加载失败，请稍后重试！

图书在版编目 (CIP) 数据

世界著名管理学家管理法则全书/隆瑞主编. -北京: 中国对外翻译出版公司, 1999. 7
ISBN 7-5001-0590-8

I. 管… I. 隆… II. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 16389 号

世界著名管理学家管理法则全书

主 编:	隆 瑞
出版发行:	中国对外翻译出版公司
地 址:	北京西城区太平桥大街四号
邮 编:	100810
经 销:	各地新华书店
印 刷:	北京云浩印刷厂
开 本:	787×1092mm 1/16
字 数:	480 万
印 张:	210
版 次:	2001 年 8 月第二版
印 次:	2001 年 8 月第一次印刷
印 数:	3000

前 言

建校 79 年的哈佛大学哈佛商学院 (Harvard Business School, 简称 HBS) 是美国培养企业人才的最著名的学府, 被美国人称为是商人、主管、总经理的西点军校, 美国许多大企业家和政治家都在这里学习过。在美国 500 家最大公司里担任最高职位的经理中, 有 1/5 毕业于这所学院。

哈佛大学商学院是如今美国最大、最权威的管理学院, 其基金达 2.5 亿美元之巨, 比美国其它管理学院的总和还多, 每年用于教学和研究方面的资金达 3000 万美元。悠久的历史 and 雄厚的财力使哈佛积累了大量学术资料、丰富的管理实践经验以及众多的权威学者。

哈佛大学商学院每年招收 750 名两年制的硕士研究生、30 名四年制的博士研究生, 对 2000 名各类在职的经理进行管理培训; 暑期还开设学制六周的“专业管理 (如医疗卫生管理、大学及学院管理等) 进修班”。全年开设政策、决策、计划、控制、财务、市场、生产运行、科技开发、组织结构、行为科学、数学方法等许多门专业管理课程。据估计, 这些毕业生每年将创造美国国民生产总值的 15%, 并且这个数字还在不断的增长。

管理真正成为一门科学, 始于美国人弗里德里克·温斯洛·泰罗。本世纪初, 泰罗提出并实施了一种被称之为“科学管理理论”的管理方法, 大大提高了生产效率。自此而始, 管理学开始迅速完善、发展, 一百多年来, 管理科学经过了古典管理理论时期、组织管理理论时期, 发展到了现在的现代管理理论, 已成为相当详尽、全面、严谨的科学。

现代经济的日趋复杂化, 导致现代企业有许多不同于传统企业的特点, 并且每个现代企业都有其不同于其它企业的特点, 为了适应日趋复杂的管理环境, 现代管理学已发展成为一门涉及心理学、社会学、统计学、数学、情报学等多门学科的科学。哈佛商学院自开办以来, 十分注重对管理学界研究成果的研究和教学应用。它所开设的管理学课程便体现了西方管理学界 100 多年研究成果和各流派管理大师理论、实践经验的精华所在, 在这些课程中, 许多世界著名管理学家提出的管理理论都被提炼成了简捷、实用、有效的管



数据加载失败，请稍后重试！

除此之外，为使读者便于将本书中的理论、法则应用于实际，本书依照哈佛教材的风格，在各章节前设置了章节题要，并精选了数百则各类案例，以求与理论相印证。本书尤其适用于竞争激烈的商业化时代的领导者们翻阅，而且必定会给困扰在管理问题中的领导者带来一些启发。

本书凝结了几代管理学家们上百年的心血，在此，谨向这些管理学的先驱者们致以崇高的敬意，并向为本书提供资料、参加编著工作的著者、译者、专家、学者们表示深切的谢意。

本书编委会

2001.7

目 录

第一篇 早期管理思想

第一章 早期管理思想的产生	(3)
第二章 早期管理思想的代表人物	(5)
一、詹姆斯·斯图亚特	(6)
二、亚当·斯密	(7)
三、伊莱·惠特尼	(12)
四、詹姆斯·小瓦特	(13)
五、罗伯特·欧文	(17)
六、安德鲁·尤尔	(21)
七、查尔斯·杜平	(23)
八、查尔斯·巴贝奇	(24)
九、亨利·普尔	(27)
十、丹尼尔·C·麦卡勒姆	(28)
十一、威廉·杰文斯	(29)
十二、欧内斯特·索尔韦	(31)
十三、奥伯林·史密斯	(33)

第二篇 古典管理学派

第一章 古典管理理论	(39)
(一) 古典管理理论产生的背景	(40)
(二) 以泰罗为代表的“科学管理”理论	(42)
(三) 以法约尔为代表的一般管理理论	(42)
(四) 以韦伯为代表的行政管理理论	(45)

第二章 科学管理理论：泰罗	(49)
第一节 生平简介	(50)
第二节 科学管理理论的主要内容	(54)
一、工时研究——制定科学的工作标准	(54)
法则：缺乏科学的日工作标准是造成“磨洋工”的重要原因 / 劳动定额是企业管理中最基础的工作	
(一) 制定劳动定额的依据	(55)
法则：制定劳动定额要充分考虑挖掘生产的技术潜力与工艺潜力 / 制定劳动定额应可能提高劳动的经济效益 / 保护劳动者心理和生理健康的定额才是科学依据的定额	
(二) 劳动定额的制定方法	(56)
法则：对每件产品来说，作业时间越少越好 / 对整个工作来说，作业时间越多越好 / 在作业时间中，辅助时间所占比重越小越好 / 无效工时是由组织管理不善和工人操作失误造成的 / 技术测定法重视对生产技术组织条件和操作方法的分析 / 技术测定法适用于品种少批量大和流水线作业的企业 / 比较类推法适用于系列化、标准化、通用化程度高的产品 / 经验估工法和统计分析法是制定劳动定额的好方法 / 先进合理确定劳动定额水平的基本原则	
(三) 劳动定额水平	(61)
法则：劳动定额水平是定额管理的核心 / 先进合理是确定定额水平的基本原则 / 多数工人达到或超过劳动定额是一种动态的要求 / 定额水平过于先进，会使计划盲进，目标落空	
二、科学的挑选工人	(62)
法则：将科学与工人结合起来 / 劳动者的培训工作应该成为企业最注重的 / 对初入门人员所进行的广泛培训，重点放在有独家特色的技能上 / 把所有员工都当作可能的终生雇员	
三、把工人的操作方法、使用的工具、机器、材料及作业的环境标准化	(65)
(一) 工艺标准化的概念	(65)
法则：工艺标准化是工艺管理的基础和核心内容	
(二) 工艺标准化的具体内容	(66)
法则：名词术语标准是基础标准的基础 / 要大力加强工艺术语的标准工作 / 要改变工艺符号使用不统一的混乱情况 / 保持工艺文件的完整性 / 工艺要素标准化十分重要 / 工艺典型化与产品零部件的标准化有密切关系	
(三) 标准化原则在其它方面的应用	(70)
法则：每天分配给工人一个具体任务 / 在规定的时限内完成任务的工人将获得高工资 / 将任务分解成单个非技术性操作 / 科学管理的核心	

就是工作任务标准化

- 四、实行有差别的计件工资制 (72)
- (一) 差别计件工资制 (73)
- 法则：不合理分配制度也是造成“磨洋工”的原因 / 计件工资能较好地体现按劳分配的原则 / 按照工人完成定额的不同情况实行不同的工资率 / 把工资给“人”而不是给“职位” / 实行计件工资必须具备一定条件，不能盲目施行
- (二) 其它工资制度概述 (78)
- 法则：浮动工资制要有利于调动员工积极性 / 奖励工资制必须与计时工资制结合运用 / 实行结构工资必须遵守一定程序
- 五、科学管理理论的实质 (84)
- 法则：心理革命是科学管理理论得以贯彻实行的一个前提条件 / 每一种新的管理方法的推出都需要管理者和被管理者之间的合作和配合
- 六、把计划职能与执行职能分开 (87)
- 法则：部门化有利于高度专业化 / 部门化方法应配合使用 / 计划职能和执行职能分开有利于提高工作效率
- 七、实行职能工长制 (92)
- 法则：必须克服多头领导与多头指挥
- 八、实行管理的例外原则 (94)
- 法则：高层管理者只负责重大经营决策 / 例行问题由企业下级管理人员处理
- 第三节 科学管理理论的基本原理及应用 (96)
- 一、建立一门严格的科学 (97)
- 法则：管理活动的主体是管理者 / 管理活动具有普通性 / 管理活动是一种协调被管理者的业务活动的活动
- 二、管理部门和工人之间进行亲密无间的友好合作 (102)
- 法则：建立一个富有凝聚力的企业 / 信息赋与个人更多的控制感
- (一) 成功的关键 (103)
- 法则：考虑自身在企业交流中的影响力 / 给予内部交流以优先权
- (二) 在信息时代的交流 (104)
- 法则：不要克板的坚持组织结构框架 / 与员工密切合作 / 废除等级制度 / 言行一致 / 开放的会议环境 / 管理者必须把信息看作是一种武器 / 让雇员分享希望与感情 / 建立热线电话 / 举行热点会议，跨级会议 / 企业存在的理由必须告诉员工
- (三) 管理者的作用 (115)
- 法则：提供给雇员不同的信息 / 给现行政策提一致的回答 / 使员工接受“公司”是“我们的公司” / 把共享的景象嵌入企业文化
- (四) 促进组织的信念与价值 (116)



数据加载失败，请稍后重试！

法则：管理普遍存在于各种组织活动之中 / 对管理的普遍性认识具有重大意义

二、进行管理教育和建立管理理论的必要性 (188)

(一) 管理教育的必要性与可能性 (188)

法则：培养高级主管时，工作轮调十分重要 / 对公司和员工来说，管理教育都是必要的

(二) 建立管理理论的必要性 (191)

法则：没有理论就不可能有教育

第三节 管理的计划职能 (193)

一、计划职能 (193)

法则：管理应当预见未来 / 预测本身已经是开始行动了

(一) 预测的种类 (194)

法则：年度预测涵盖要广 / 10 年预测必须与年度预测相协调 / 专题预测用来处理突发事件 / 大多数经济预测是由国民经济生产总值的计算推导出来的 / 技术先进的企业一般都按技术预测来拟定计划工作的前提条件 / 各方面的环境预测有助于企业更有信心地预测将来的事情 / 营业性企业中，一个主要的计划工作的前提条件就是销售预测

(二) 预测的优点、缺点及其意义 (199)

法则：当制定计划已成为习惯时，将大大地减少劳累与困难 / 在困难时刻，计划的必要性则更为显著 / 预见性是管理的精髓

二、计划的职能目标 (203)

法则：未来的不肯定性和情况的变化使计划工作成为必需 / 广泛的计划促进公司巨人的创建 / 生意场没有任何肯定的东西 / 用均匀工作流程来代替不均匀工作流程 / 尽量不依赖个人的判断 / 计划工作带来的节约很容易从生产水平上看出 / 可靠的管理能力至关重要 / 企业的成功需要行动 / 混乱的活动通过计划来规范 / 计划与控制是管理的双胞胎

三、好的计划特征 (207)

法则：一个计划能够促使企业目标的实现 / 行动计划的效用是不容置疑的

(一) 统一持续性 (208)

(二) 灵活正确性 (208)

法则：大型组织的最高管理者的计划任务基本上都是战略性的。 / 短期计划应具有最大的灵活性 / 管理就应当具有灵活性 / 灵活性是计划工作最重要的原则 / 行动计划是有效利用公司资源和选择实现公司目的的最佳方法 / 胆怯导致压低计划

四、计划类型与计划拟订 (216)

(一) 计划的类型 (216)

法则：将目标与任务区分开来 / 必须清楚明确界定目的与任务 / 政策

不是规则，要变通 / 程序按重要性分级 / 程序需要跨跃部门界线	
(二) 制定计划的步骤	(222)
第四节 管理的组织职能	(227)
一、组织的管理任务	(227)
二、建立一元化，有能力的坚强领导，有效的配备和安排人员	(229)
法则：明确规定职责 / 鼓励首创精神与责任感 / 对过失和错误加以惩罚 / 遵守纪律 / 使个人利益服从集体利益 / 进行全面控制 / 管理不能违背人的天性 / 参谋作业十分重要 / 呵护员工，照顾员工意在顺其自然 / 授权不是推御责任的借口 / 让部属了解自己的领导方式	
三、社会组织的机构与成员	(232)
法则：参谋部是由一个有精力、有知识、有时间的人组成的 / 地方经理的权力是由工作的性质以及总管理之间的权限分配来决定的。	
四、社会组织的成员或组织因素	(233)
法则：大企业参谋部是不可缺的 / 加强管理教育是培养能干管理领导人员和参谋人员的手段	
第五节 管理的指挥职能	(235)
一、对自己的职工要有深入的了解	(235)
(一) 不要做阻碍部属成长升级的管理者	(235)
法则：教导部属事无巨细不行 / 不要对部属的创意百般挑剔 / 不要将部属视为佣人 / 不要掠夺部属的构想 / 与部属产生信赖关系 / 每日定时追踪部属	
(二) 要给部属教育与学习的机会	(238)
法则：让部属产生学习意愿 / 让部属从经验学习中成长 / 教导部属掌握方法	
(三) 管理者说话的技巧	(239)
法则：管理者说话的技巧直接影响部属的信赖感 / 冗长的说明令听后昏昏欲睡 / 使用易懂的语句 / 根据事实赞美 / 适当时机赞美 / 不要做伤及自尊的责备	
(四) 传达指示与命令的方法	(241)
法则：指示不是想象中的那么容易 / 充分考虑指示的正确性 / 应化解部属的无谓反对	
(五) 员工不当行为起因	(243)
法则：缺乏工作技术 / 职劳安排不当 / 缺乏工作构架 / 个性的冲突 / 私人的问题 / 员工的牢骚	
(六) 了解部下的个性	(245)
二、淘汰没有工作能力的人	(251)
(一) 如何对待年长的工作人员	(252)

法则：仔细研究部属的特性 / 经常与部属谈话 / 除去工作，将年长的部属当长者看	
(二) 如何对付一条“狼”	(253)
法则：建立工作系统 / 领导者要严格自我反省 / 以管理业务来提高业绩 / 变更负责的业务	
三、深入了解企业与职工之间的协定	(255)
(一) 经常聆听，以便掌握住部属的心声	(255)
(二) 集中精神倾听对方说话	(256)
法则：努力与对方说话 / 随声附和 / 不要中途打断话题 / 发问 / 留意说话以外的表情 / 试图理解说话者隐义	
(三) 信任部属为领导者的首要之务	(257)
(四) 不要让部属评价为在家勇在外怯的人	(257)
(五) 坚持自己的主张	(257)
法则：主张必须正确 / 不要流于本位主义	
(六) 变成同吃一锅饭的伙伴	(258)
(七) 坦然地与部属一起快活地行动	(259)
(八) 持续自我磨炼	(260)
(九) 成为一个能全身散发精力的领导者	(261)
四、领导作出好榜样	(261)
法则：领导的微小行动的象征意义是巨大的	
(一) 日程安排表引导大家关注新事物	(261)
法则：定期检查自己在改进时间安排的进展	
(二) 晋升那些转而拥护新方面的人	(267)
五、对组织进行定期检查	(270)
六、会议与报告	(271)
(一) 会议的功能	(271)
法则：带着您大脑一起来开会 / 脑力激荡式会议备受欢迎 / 不受“一面之词”蒙骗 / 废除“黑箱作业”	
(二) 会议的陷阱	(274)
法则：不要做会议信徒 / 不要过度相信会议中的决定 / 不要滥用“少数服从多数”的决策方式	
(三) 会议的类型	(276)
七、领导者不要在工作细节上耗费精力	(279)
(一) 授权的意义	(279)
(二) 授权的功能	(280)
(三) 授权的种类	(280)
(四) 授权范围	(282)
(五) 授权之时需	(283)



数据加载失败，请稍后重试！

第七节 管理的控制职能	(344)
一、管理控制的概念	(344)
法则：控制工作是每个主管人员的职能	
二、管理控制与控制的比较	(345)
(一) 管理控制与“控制”的相似处	(345)
(二) 管理控制与“控制”的区别	(346)
三、控制工作的目的和作用	(347)
法则：控制工作要达到的第二个目的是“打破现状” / 进行控制工作的最佳目的是防止问题的发生	
四、控制职能的性质	(349)
法则：计划和控制是一个问题的两个方面 / 控制职能是每一位主管人员的职责	
五、控制的心理学	(351)
(一) 人们反对控制的原因	(351)
法则：不喜欢控制的原因是因为对完成控制目标没有真正的兴趣 / 正统的观念象其适用于人那样也适用于事	
(二) 诱发对控制的积极态度	(355)
法则：控制要具有弹性 / 适宜的实施计划可以取得很好的成果	
六、管理过程中的控制策略	(360)
(一) 不丧失控制的授权	(360)
法则：控制标准之类型要适合于变革 / 管理者要多辅导，少命令	
(二) 领导了解情况	(363)
法则：过分地使用例外原则可能很耗费时间 / 解决任何问题都需要与具体的可靠的事实打交道	
(三) 在控制中使用参谋人员	(365)
法则：在控制标准中要常常使用参谋人员 / 勿使参谋人员插手纠正行动	
(四) 通过领导行动加强控制	(368)
(五) 用于控制的沟通网络的设计	(368)
(六) 平衡控制的结构	(370)
第八节 管理的 14 项一般原则及评价	(371)
一、管理的 14 项一般原则	(371)
(一) 劳动分工原则	(371)
(二) 权力与责任原则	(371)
(三) 纪律原则	(371)
(四) 统一指挥原则	(372)
(五) 统一领导原则	(372)



数据加载失败，请稍后重试！